

## ④ 組合分裂・組織破壊と

### インフォーマル組織

#### 1 「事例」 インフォーマル組織の攻撃——雪印食品のばあい

##### ◆「ある日突然」式組合乗っ取り

ここで雪印食品の争議をあつかうのは、大企業における争議という一般的な意味ではなく、争議をつうじて、日本の労働組合運動の暗部にうごめくインフォーマル組織\*を白日のもとにさらけだし、そのことによつて裁判闘争に勝利した点で特別な争議であつたからです。インフォーマル組織の実態に焦点をあてながら、雪印食品の争議をふりかえつてみましょう。

雪印食品工業は、雪印乳業の食肉部門を担当する子会社で、ハム・ソーセージ、缶詰などを製造販売する企業です。北海道を中心にするローカル・メーカーから六〇年代をとおして関東、関西、九州と販売網を広げ、伊東ハム、日本ハム、プリマハムの上位三社とシ

\* インフォーマル組織については、吉村宗夫『自立する労働運動——知られざるインフォーマル組織』（労働旬報社、一九八三年）、高橋祐吉『労働組合運動のガン||インフォーマル組織とどうたたかうか—その支配構造と克服の展望』（

『日本の労働組合運動』5 大月書店、一九八五年）、青木慧『日本式経営の現場』（講談社文庫、一九八七年）と最近では、山本潔『インフォーマル組織』

エアの拡張競争を展開し、ハム・ソーセイジメーカーとして全国的な地位を高めました。七〇年、業界の上位に食いこむため、同業社であり当時経営不振に苦しんでいたアンデスハムを吸収合併させ、雪印アンデス食品株式会社となりました。しかし合併はしたものの業績は上がらず、七五年には累積赤字六億円をかかえこんでしまいました。

一方、労働組合も両組合が統一して雪印アンデス食品労働組合を結成しました。合併直後の七一年春闘ではじめて時限ストライキをおこない、七二年春闘では二交替の職場で早朝六時から夜の一〇時まで三〇分単位の時限ストをおこないました。これらの運動の高まりを支えたのは青年労働者でした。彼らは、職場新聞を発行し、職場にサークルをつくり、労働組合の体質を企業から自立する方向に変えていきました。そして、七三年の定期大会で上部団体として中立労連の食品労連加盟をうちだしたのです。

一般的に会社合併では労働者に負担をしい、「大合理化」が強行されるのが通例ですが、雪印では組合の力でこれを防ぎ、人減らしはありませんでした。しかし合併後五年間は株主への配当もできず、会社はそれを赤字宣伝の材料にし、このままでは二部上場からおろされると社内に危機感をあおりました。

会社の組合攻撃は、東京工場の七二年支部役員選挙に会社派の対立候補をだしてきたころから始まりましたが、七二年、七三年の選挙では彼らは当選することができませんでした。しかし七四年の役員選挙では定数全員の対立候補をたて、そして全員当選させたのです。さらにこの年の雪印食品労働組合本部執行委員会も会社派が占拠することになりました。このように順調にすすんでいたかのようにみえた労働組合が突如、転覆させられ、そして組合員は雪崩をうったように会社派についてしまいました。このような現象は企業に

に関する一考察〔二〕〔二〕——甲電氣における事例を中心にして〔『社会科学研究』四二巻一、二号、東大社会科学研究所、一九九〇年〕の文献があります。山本氏は「現代日本の大企業における労資関係の実態を明らかにするためには、『インフォーマル組織』についての分析が不可欠であろう。一般に考えられているような、経営対労働組合の団体交渉・労使協議という図式で説明しうるのは、大企業における労資関係の実態のなかのほんの表層部分をなしているにとどまっているからである」と述べています。

\* 雪印食品のインフォーマル組織については、門倉諒「雪とふきのとう——雪印の陰謀を追って」『労働旬報』一九八一年）、全国雪印食品争議団「明日のために今日を生きる——インフォーマル組織「雪印DEC」に抗して」（一九八三年）および直接の聞き取りによります。

よる組合分裂や丸がかえに一般的にみられることですが、雪印食品でもまた典型的におこなわれたのです。

この労働組合の乗っ取りは、組合対策だけでなく、企業の減量経営戦略の突破口でもありました。職場や自宅で従業員はつぎつぎと退職願を書かされ、むりやりに退職させられていきました。組合員数でみると七四年に一九〇〇人だったのが、八〇年には一五七〇人に減少していますが、その間も中途採用はつづけていたので、合計にして一〇〇〇人を超える従業員が会社を去っていったことは確実だとされています。

#### ◆インフォーマル組織の存在

七五年の秋、この時期東京工場では、退職を強要されたり、始末書を書かされたり、一日中草むしりをさせられたり、異常な事態がおきていましたが、三人のもと組合活動家だった青年労働者にたいして会社はささいなミスを口実に始末書を強要、さらにむりやりに退職願を書かせたのです。争議は七六年、解雇におこまれた三人が解雇無効を浦和地方裁判所に訴え、さらに一七人が不当労働行為救済や賃金差別是正などをもとめて地方労働委員会に訴えたことで始まりました。また、日産自動車追浜工場での集団リンチや北辰電機の暴力事件などと同種の事件もあり、会社派は傷害罪で起訴、有罪判決を下されました。

ここでは争議の経過についてはふれませんが、この労働委員会の審問の場でインフォーマル組織の実態が明らかになりました。その内容を明らかにしたのは、企業内のインフォーマル組織の最高責任者の地位にあった者だったのです。前代未聞のことでした。人事部

長代理であったその人、松崎正隆氏は自筆のインフォーマル組織の文書やノートを証拠として提出し、四回にわたる証言をおこないました。証人尋問が終わった後、松崎氏は争議団に一万円をカンパしてから、争議団の前で「どうもお騒がせして、すみませんでした。時間をお借りしてここで謝ります。私は会社の一員として、合理化の采配をふるったと思っていました。結果的には利用された。これからはできるだけ真実を話し、これまでのつぐないをさせていただきます」と謝った。争議はインフォーマル組織の実態を暴くことによって会社の不当労働行為を明確にし、完全に勝利しました。

#### ◆インフォーマル組織の機構

会社は、雪印食品労組が食品労連への加盟の方向をうちだしたころ組合対策を練り、組合を乗っ取ることを企図します。その指示は会社の最上層部でなされ、実行は人事担当常務取締役、人事室長・副室長でおこなわれたものです。そして反共労務屋である日本政治経済研究所（所長佐野博）と接触をもち、そこから講師を依頼し七三年から「管理者研修」の名目で労働組合対策についての教育活動を密かにくりかえしおこないました。この職制にたいする教育活動をふまえ七四年一月に会社内にインフォーマル組織が結成されたのです。各企業のインフォーマル組織にはそれぞれ名前がついていますが、雪印食品ではDEC（デック）と呼ばれていました。それは当初は Defence of Enterprise from Communist Party（共産党からの企業防衛）の略称として提案されたのですが、あまりにも露骨すぎるとして、結局 Development（啓発）、Education（教育）、Communication（伝達）のそれぞれの頭文字をとってDECと名付けられました。

DEC組織の最高責任者は、本社の人事室長が兼務し、七五年一月からは総参謀と呼ばれ松崎氏がその任につきました。そして、全国の各工場、支店、事業所ごとに責任者がおかれ、これを労務課長が担当することとされ、参謀と呼ばれました。参謀は管理職を中心としたDEC組織の責任者でしたが、これとは別に労働組合内にDECをつくることを目的に、組合員資格をもつ者のなかから責任者が選ばれ、これを本部長と呼びました。

参謀を核とする管理職を中心にして、DECのメンバーの拡大がおこなわれました。工作をした者を「親」といい、被工作者を「子」と呼び、DECの情報伝達ルートもこの親と子の線からのみおこなわれ、横からは受けけないという原則で徹底的に秘密の保持がなされたのです。DECのメンバーはお互いに「同志」と呼びあい、目的達成にむけての強い連帯感をつくっていました。

DECの基本方針の確認は、会社の労務課長会議のあとDECの会議にきりかえ、それに本部長が合流する形でおこなわれました。DECの機構は、総参謀のもとに組織局、再建局、オルグ団が編成され、全国的な活動方針の統一がはかられていた。またDECの財源は、人事室が予算案を作成し、人事担当常務の決裁をえたのち、それぞれの予算担当部門をつうじて支給される仕組みになっていました。

#### ◆政治地図にもとづく対策

このような組織機構をもったインフォーマル組織が組合対策としておこなった第一歩は全従業員の政治地図をつくることでした。DECは従業員を思想的に五段階(◎○□△×)に分類して全社的な政治地図を作成することに着手したのです。◎はDECのメン

バーであり、日本政治経済研究所の講習を受けた者、○はDECの一員であるが、講習未了の者、×は民青同盟員もしくは共産黨員と思われる者、△はその思想に近いと思われる者、□はいずれにも属さない中間派として位置づけられました。

この政治地図は会社による労働組合支配のための票読みに活用されたのはいうまでもありません。役員選挙の山場では、DECは出張あつかいのオルグ団を派遣し全国大会代議員一〇〇%獲得に向けて活動しました。しかも、投票用紙はナンバリングの位置を微妙にずらすことによって、用紙が誰にわたったかチェックできるようにし、その結果を政治地図の分析に反映させました。これらの水面下の秘密裏の行動によって突然の組合乗っ取りがなされたのでした。

労働組合を全面的な支配下におさめた会社のつぎの目標は大幅な人員削減でした。会社の上層部は松崎氏に七五年度中に三三〇人の削減を指示し、松崎氏はこの退職強要作戦をRP作戦（リタイア・プロモーション）となづけました。政治地図は、賃金や昇進のもとになる成績査定にかかわるだけでなく、このRP作戦にも直接的に役立てられました。人員削減の対象になったのが×と△だったので、×には特別のカルテもつくられました。彼らを退職に追いやる仕事はDECのメンバーにゆだねられました。退職強要の手口は、まずねらいをつけた従業員にたいして、ふつうの従業員にはやらせないような、グラウンドの草むしり、ペンキ塗りの作業、あるいはバット（食肉などの容器）洗いなどを集中的にやらせて仕事上の差別をおこなうこと、さらに対象者にはささいなことでもいいがかりをつけて始末書を強要し、これを積み重ねるといふやり方で、これによって多くの従業員を退職に追いこんでいったのです。

この退職強要作戦の一環としてさきの三人の解雇事件が起きたのでした。会社はR P作戦もDECの存在を秘匿することによって、不当労働行為の実態をかくせると考えたのでした。しかし、会社は荒療治をやつてのけた松崎氏を争議が広がれば食品会社のイメージにもさしさわると閑職においやり、ついに二〇〇万円の退職金で会社から放逐したのでした。そのDEC最高責任者・松崎氏の証言によって、会社の虚構は崩れさつたのです。

#### ◆インフォーマル組織の普遍的な性格

雪印食品のインフォーマル組織は、多くの企業における組合乗っ取りや分裂攻撃で共通してみられる性格です。まず第一は「イン」フォーマルだという点です。フォーマルな組織には二筋あります。一つは労働組合組織であり、あと一つは企業の労務管理組織、つまり職制機構や小集団組織などです。この両者でもない、したがって非公然の陰湿な陰の軍団としてインフォーマル組織は存在しているのです。

第二はインフォーマル組織は活動家集団だという点です。多くの大企業の企業別労働組合は従業員一括加盟方式をとっていますから、従業員イコール組合員です。企業の労務管理も当然全従業員を対象にしています。インフォーマル組織は従業員のなかで職制を中心にした企業忠誠心の濃厚な部分を構成メンバーとする「同志的結合体」です。その志とは、企業の利益を最大限に追求することであり、そのために企業に自立的な労働組合を破壊し、「左翼勢力」を一掃することです。

第三は、したがって企業の隠然たる支えがあるのもちろんですが、なんらかの企業外の反共労務屋という専門家集団とのつながりがあります。組合破壊のやり方は個別企業で

習熟<sup>じゆじゆ</sup>できるわけではありませんので、それ専門の集団<sup>ぐんたい</sup>があり、同じような手口を伝授<sup>でんじゆ</sup>して  
います。また反共主義の教育・研修もそのような団体がひきうけ、体系的かつ徹底的な教  
育<sup>いく</sup>がなされている。

このようなインフォーマルな活動家集団<sup>ぐんたい</sup>が<sup>が</sup>つくられてくるのは、一九五〇年代の後半以  
降<sup>くだ</sup>です。旧日本鋼管の川崎製鉄所には五七年に「民主化グループ」<sup>が</sup>でき、時を同じくし  
て八幡製鉄、富士製鉄、住友金属、神戸製鋼など鉄鋼大手企業に、さらに六〇年代以降は、  
松下電機や東芝など電機産業、日産、トヨタの自動車産業、さらに金属産業、食品産業へ  
と多くの産業へインフォーマル組織は広<sup>ひろ</sup>がっていきました。下の図は日本における電機産  
業のある巨大企業につくられているインフォーマル組織の機構<sup>きこう</sup>図<sup>ず</sup>ですが、このようなイン  
フォーマル組織の拡大とともに企業による労働組合の制覇<sup>せいぱ</sup>がなされていったのです。つき  
にインフォーマル組織の特質<sup>とくしつ</sup>についていきたいと思います。

## 2 インフォーマル組織の特質

### ◆総評「組織綱領草案」の企業による実践

インフォーマル組織は労働組合組織<sup>しんごうくみあい</sup>でもなく、会社組織<sup>かいしゃしんごう</sup>でもないところに大きな特徴<sup>とくとう</sup>が  
あります。それは日本の労働組合組織<sup>しんごうくみあい</sup>のあり方と深いところで結びついています。かつて  
総評は一九五八年に「組織綱領草案」<sup>しんごうくみあい</sup>をうちだしました。総評運動の最高揚の時期であり、  
産業別統一闘争や職場闘争の発展のなかで企業別労働組合を克服しようとする意図<sup>いどう</sup>から提  
起<sup>ていき</sup>されました。そのなかに「企業別労働組合は、そのまま実質的な労働組合として受取る



のではなく、むしろ労資が組合員を実質的に争奪し合う場であると考へて差支えない」という指摘があります。

この点を論じている労働運動研究者の深井龍雄氏は「労資が組合員を実質的に争奪」する「労」について、『企業別労働組合』というのを主語です。したがって『労』の主体が『労働組合』（企業別）だとするならば、同義反復というよりしかたがありません」と疑問を提起し、結論的には、それは労働組合運動における活動家集団だと述べています。日本では労働組合の活動家集団が組合派閥的なあるいは政治潮流としてしか存在したことがなく、今日でもなお企業別組合の欠陥を克服する対策として重要な問題ですし、本シリーズ第五巻でもとりあげています。

さて組合員争奪の「資」の主体についてみるならば、これこそがインフォーマル組織だったのです。インフォーマル組織が確立してくる以前には、「資」の主体は「資」、つまり労務管理機構における職制が表面にでて、中心的な役割を演じました。産別会議期や五〇年代の民間大企業争議において組合員でもある末端職制の動きが争議の敗北や組合分裂に大きくかかわったのです。だが、それは企業による不当労働行為として指弾される余地は十分にありました。不当労働行為を逃れるには、労働者の活動家集団をつくることであり、そうすることによって労資対立は「労資対立」にすり替えることができるわけです。しかも、組合丸がかえや組合分裂という非常時だけの集団ではなく、組合を掌握したのも労働組合「執行部の後援会的、理解協力体制」（雪印乳業）として活動家集団は存在しているのです。

企業別労働組合は労資が組合員を争奪する場でしかないという実態をリアルにみて活動

\* 深井龍雄「わが国労働組合の組織問題」、『労働組合の民主的改訂』、労働旬報社、一九八五年。

家集団という手を打ってきたのは企業の方でした。労働組合の方が企業別労働組合の建て前によりかかつて、ほんとうの労働組合をつくることがおざなりになってしまったといわざるえません。その意味で総評組織綱領草案を实践したのは企業の方だったので。

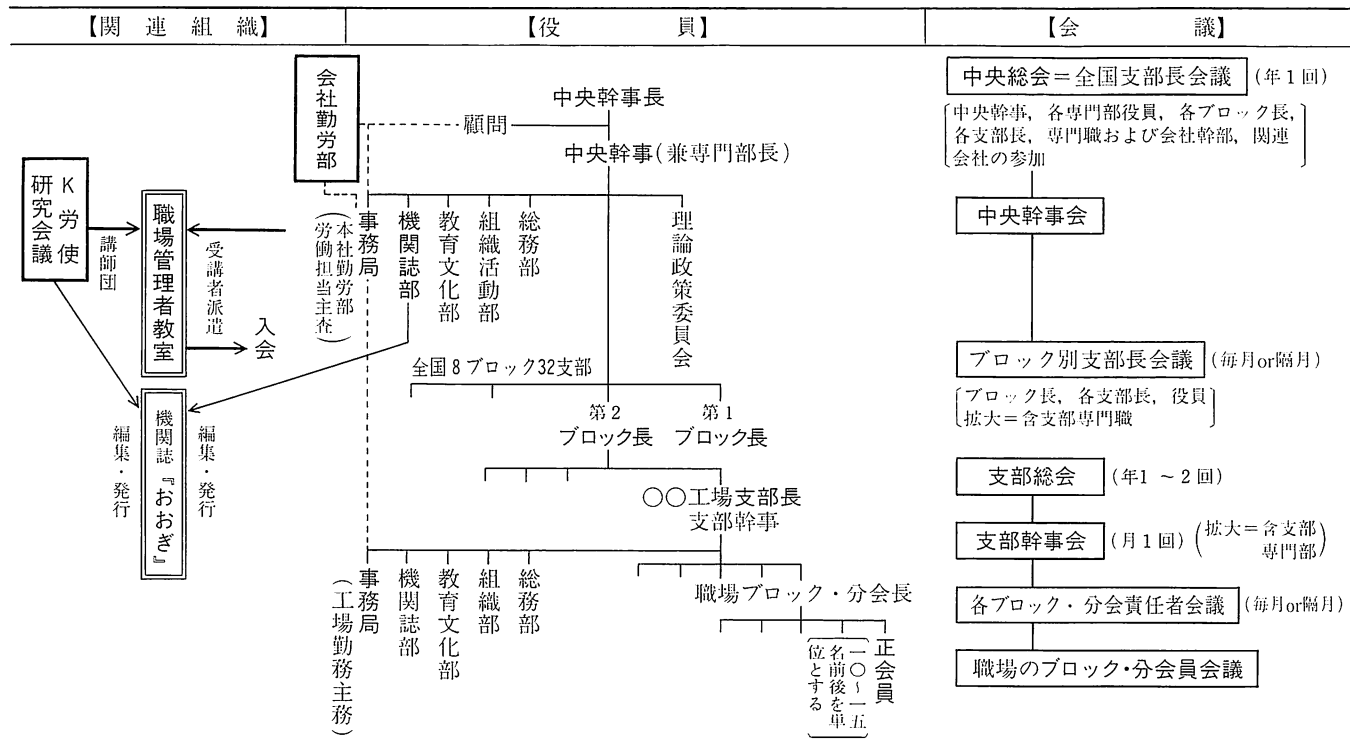
したがってインフォーマル組織とのたたかいは、企業の手による陰湿な活動家集団に對抗して広く企業から自立した活動家集団を形成することが不可欠です。企業においてはインフォーマルでなければなりません、労働運動においてはフォーマルな組織として活動家集団が存在しうるし、存在しなければなりません。深井氏はその集団は「労働組合運動レベルでの、労働組合運動の理念と綱領のもとに結集する自覚的活動家集団であり、企業を貫いて産業別に組織されるべきです」としています。この指摘はインフォーマル組織にたいする対策としても基本にすえられなければならない課題といえましょう。

#### ◆企業による職場秩序形成の先兵

インフォーマル組織の多くは「働きがいのある明るい職場づくり」を理念にかかげ、小集団では「われわれは積極的に参画、協力することによって、自己の能力活用をはかり、また、新しい人間関係をつくりだす場にする事ができる」(東芝扇会) としてたり、「末端経営参加——業務の段取り、能率増進、安全衛生、福利厚生管理」(雪印食品) を活動の柱においたりしています。インフォーマル組織の目的は、たんに労働組合を企業の支配下におくための活動家集団の形成というだけでなく、企業にとっての職場づくりの担い手を集団的につくるという目的をもっています。

かつて一九五〇年代ごろまでは、まだ年功的熟練労働者が職場のなかで中心的な存在で

インフォーマル組織「扇会」の構造



【資料】 山本潔「『インフォーマル組織』に関する一考察[一]」, 『社会科学研究』, 東京大学社会科学研究所, 1990年.

あり、末端職制であっても職場のまとめ役やオピニオンリーダーであつたりしました。大企業でもそれなりの職場社会があつたのです。しかし技術革新の進展とともに熟練を軸にした職場の集団的なままとまりは希薄になりました。そこで六〇年代後半以降経営者はQCサークルで代表される小集団活動を取り入れるようになったのです。一〇人前後の小集団を職場でつくり、そのグループ単位で品質管理や作業改善の提案を自主的におこなうようにさせたのです。この活動をつうじて労働改善の提案が受け入れられるかもしれないという期待感を労働者にもたせ、労働のあり方に関与したい欲求を企業がすくいあげ、そのことによつて労働意欲を高める効果をはたしたのです。同時に個々の労働者の改善が小集団で討論され、その結果が企業利益につながるという点で企業意識の増進をはかることができるわけです。つまり「自主性」の名のもとに集団が打つて一丸となつて企業の発展につくすという仕組みをつくつたのです。これが企業による職場秩序なのです。

企業によるこの集団意識の醸成に立ちふさがるのが企業から自立した労働者の存在です。集団主義の流れにさおさす「異分子」を排除することが集団主義の徹底にとつて不可欠になってきます。民間大企業でみられる、活動家にたいする殴る蹴るの集団リンチ、運動会にも参加させない、職場での香典やせん別集めからもはずす、口もきかないという職場村八分は、直接的には企業の手によつてではなく職場の同じ労働者によつてなされているのです。それらは、集団主義によつてつくられるフアナティク（熱狂的）なまでの企業忠誠心の産物です。

日本の経営を支えているのは個人を能力主義にかりたてる競争秩序と日本的な集団主義ですが、その集団主義はうるわしいチームワークでは決してなく、このようなダーティな

部分を必ず随伴しています。そして、それは、企業による人格的な支配や民主主義的な権利の抑圧など市民社会では通用しない部分であるが故に、その担い手はフォーマルではなくインフォーマル組織でなければならないのです。

したがって、インフォーマル組織とは企業内でたたかうのはもちろんですが、そのような企業の倫理を受けつけない地域社会など市民社会の領域で企業とその下手を広く明らかにし、社会的に糾弾することが重要です。インフォーマル組織とのたたかいは日本における民主主義の根幹にかかわる問題であり、また日本における過労死的働きすぎを暗部で支える者たちとのたたかいです。インフォーマル組織と企業との結合を暴き出し、企業の汚れた手を社会的に告発する必要があります。

同時に、たたかう労働組合が存在するところでも、つねにインフォーマル組織の可能性を念頭においた職場活動が大切です。そのばあい、「総論」の「労働組合機能の改革」でふれましたが、職場をたんにたたかいを起こす場ととらえるのではなく、組合の自律的な機能にもとづいた労働者仲間の職場秩序を形成し、その秩序に労働者が全幅の信頼をよせる世界としてとらえ、つくりあげていくことが必要です。

### 3 インフォーマル組織とのたたかいかた

#### ◆組織分裂攻撃とインフォーマル組織とのたたかいかた

インフォーマル組織を背景にした組織分裂にたいしてどのようにたたかっていたらいいのか、この問題について検討していきます。これまでの組織分裂やインフォーマル組織

の経験が蓄積されず、交流もなされず、企業別組合単独のたたかひになってしまふ傾向がありました。そのなかで弁護士は企業による不当労働行為やあるいはぎりぎりの攻撃にただちに対処しなければならぬ立場にあり、その経験は参考になります。そこで、ネツスル労組や昭和高分子労組、ニチモウキグナス労組、全造船浦賀分会などの分裂攻撃のたたかひにかかわつた岡村親宜弁護士は「戦術的対応」を四つにまとめていますが、それらにもとづいて考えていきましょう\*。

第一に、「少数派に追い込まれてでもあくまで組織を守り抜く」という立場を確立することです。「言論活動をやつた結果負け、資本に転覆されても、それは仕方のない」ことであり、「これで負けたら、そのなかでやっぱりガンバローやと、その結果多数をとることが可能」であるという対応もあるでしょう。それは「圧倒的多数の労働組合が階級的に前進しておつて、それがかりにやられたとしても回りの支援のなかで再び逆包围して労働組合を奪還できるということが可能であるならば、そういう選択も正しいといえます」。しかし、それは「残念ながら日本における労使関係の現実と日本の労働組合の今日の歴史的な段階からいへば、この戦術的な対応は間違つていると考えられます」。とるべき選択は「言論活動により対応するだけでなく、資本の先兵となつた分子と徹底的に対決し、必要とあれば除名の統制処分を加え、仮に少数派になつてもあくまでも組合組織を守り抜く」という戦術的な対応です。現在の資本の攻撃の山口と日本の労働運動の歴史的な段階から見、この戦術的対応が適切だと考えています。これがどっちに行くか基本分水嶺となります」。

第二に、「形式的に組合民主主義を金科玉条に守るといふのは、労働組合の本当の民主

\* 以下は岡村親宜「組織分裂攻撃と労働運動の課題」(全造船機械浦賀分会「三〇年史」、一九八一年)によります。

主義を守ることにはならない」し、「あらゆる手段を尽くして組織を守り抜くこと」を戦術の基本におくことです。組合内潮流の意見の違いではなく、資本が労働組合組織をインフォーマル組織を使って転覆するという戦術を行使しているときに、組合の形式的民主主義ではなく、労働組合そのものを守ることを明確にすることです。岡村氏は昭和高分子労組の事例を紹介していますが、ここでは組合の丸ごとの乗っ取りは未遂におわり、会社は第二組合をつくらざるをえなくなりました。一九八一年九月一六日、秘密インフォーマル組織マルS会に代議員会を握られたもとで労働組合は非常事態宣言を発し、全権を中央執行委員会が掌握し、三つの処置をとりました。一つはすべての機関の活動を停止を指令し、闘争委員会を設置し、各支部の闘争委員を指令するという処置です。二つ目はマルS組織の活動を即刻停止し、解散を命令し、マルSの首謀者を統制処分するという処置です。

三つ目は、組合員の再登録をおこない、再登録者により定期大会（再建大会）を早急に開催するという提案です\*。

つまりインフォーマル組織から労働組合をまもるたたくいは企業の不当労働行為実行部隊との闘争であるし、そのもとの組織のあり方は非常事態下の組織問題であることを明確にする必要があります。その手続き問題がインフォーマル組織によって裁判にかけられたとしても、「あらゆる機会、あらゆる場所を通じて、組合破壊分子であるという宣伝を堂々とやれるし、組合は十分にこれを受けて立てます。これに対し我々は会社とは関係ありません。自主的な労働運動でございます。路線の違いだけでございます、といって闘える程のインフォーマルグループの連中はまずないといつていいでしょう。恐れることはありません」。

\* 昭和高分子労組は一九八一年九月二〇日に労働組合の再建大会を開き、その組合組織を守りました。再登録した組合員は約二二〇人でした。

第三に、資本の攻撃をはね返す戦術を行使するには早ければ早いほどよいということである。それは早い程勝ち方が大きくなるからである。岡村氏は全造船浦賀分会における七一年九月の分裂の例をあげています。そこでは七〇年に二月から社員研修が始まり、インフォーマル組織の行動が活発化していったのですが、統制処分したのは七一年の七月であり、そのあいだ不当労働行為だと団体交渉をおこなっていたとしても、向こうの組織の整備がすすんでしまったのです。「それでも四一〇〇人から五〇〇人残ったのです。だから、問題はもう少し早い段階で組合が対処していたらこんな結果とはならなかったと思います」との指摘がなされています。

第四に、インフォーマル組織とのたたかいを迎えた時に労働組合が自主的な労働組合を守るために一番やらなければならないのは、新しい事態に対応できる組合活動家を大量に養成することです。活動家の養成については「会社の従業員になったら自動的に試用期間が終われば組合員になりますから、労働者は組合員としての意識もなければ、労働組合の活動家としてやることも有りませんし、職場の中に活動家が居ない」状況がありますから、会社の研修会と同じぐらいにおこなう必要があります。全造船浦賀分会では「毎週土、日、会社が三〇人ずつやるのと同じ様に、こちらも選抜メンバーを集めて、三〇人ずつ泊まりがけて学習会」がなされました。

これらの個々の企業における対応策をふまえながら、今日重要なことはインフォーマル組織とのたたかいの経験を労働組合運動全体のものにすることです。いままで同じような手口で多くのたたかう労働組合がインフォーマル組織の手によって企業の支配に落ちていったことを考えると、一企業の対応では十分にとたたかえないということは明白です。たた



かう単産があれば、その責任で、産業別の活動家集団が形成されていればその総力をあげて、とくにナショナルセンターは日本の労働組合運動全体の問題としてとらえ、たたかう必要が有ります。とくにそれらの団体では企業ごとのインフォーマル組織とのたたかひの経験を蓄積し、機敏に対応できるようにすることがもとめられています。