

はじめに

職場の労働運動入門



1 職場委員の仕事を考える

「ああ忙しい！ 忙しい！」

「なにも、お父さんばかりが……」

どこの国でも、職場委員の忙しさは共通しているらしい。

出張が多い。出勤・退社時刻が定まらない。日曜も家にいない。会議が多い。

このようなことは、日本でも欧米でも、共通しているようだ。

「お父さん、ボストンバックなんか出して、何処かへ往くの？」

「うん、組合の会議で伊豆のほうへ」

「まだ、組合の仕事しているの？」

「そうだよ」

「人のため、みんなのためもいいけど。人は、あなたが皆のことを考えているように、貴方のことを考えてはいないんだから……………、ね」

「なにも、お父さんだけが引き受けることはないんじゃない」

と、厭味の一つも言われた経験のある人は、少なくない。

どこの職場でも、組合役員を引き受けるものが少なくなった。

「組合？ 関係ないんじゃない」と言う若者もある。

「組合の仕事と会社の仕事は両立しない」「メリットがない」と言う。

「組合はサークルと一緒に、好きなものに任せる」「組合とは、ほどほどにつきあう」

“組合役員は出世系列からアブレタ不満分子の集まり” くらいにしか考えてない。

役員と組合員とのギャップが大きい。

役員は「ああ忙しい」の連発で、飛び歩いている。

「たまには、誰かよその人に代わってもらいなさいよ」「なにも、お父さんだけが……」と、奥さん。

「でも、誰かがやらなければならんからな」と密かに考えてみる。

「でも、おれは引っ込んでいることができない性分だから」

組合リーダーの抱えている苦勞や問題は多く、複雑である。

ある奥さんはこう言っている。

「みんな、私たちには何にも言わないのよ。組合の話を家でしないんですよ。」

「『なにかがどうなっているのか』って話をしない。帰りたいときにフラッと帰ってきて、飯をくわせろと言うだけなんだから！」

ときには家庭争議に火がついて、職場委員や支部役員を辞任するケースもある。

たしかに、組合活動をしていると、個人生活がみだれる。会議に出たり、つぎの闘争に備えて毎晩毎晩、準備活動をしたり、仕事のための勉強もしたりで、奥さんや子供たちのための時間はほとんど取れない。

支部の委員会があると、その準備のために打合せの会議がある。

真面目な職場リーダーたちは、かなりの時間を組合活動のためにさかねばならない。

そのうえ、酒の付き合いもある。

2 日本も、はじめは「ヨコ型」の労働組合

現在われわれの組合は、企業別労働組合で、企業単位に組織されている。男子・本工中心主義とでもいうべき労働組合である。

それは日本的雇用形態（生涯雇用・年功序列賃金・企業別組合）と一体なのである。

1920（大正9）年ごろまで、日本の労働者も企業外で独立し、「渡り歩く労働者」だったらしい。労働者は、親方の家に住み込み、家族として働きながら仕事をおぼえる。親方は親戚や知人の子弟を預かり、仕事を教え、一人前の職人に仕立て、職工として弟子たちを引き連れて企業を渡り歩く。企業も直接労働者を使うのではなく、こうした親方や小頭にまかせて職工を管理する。

もう今の製造業ではなくなったが、戦後の一時期までは、製造業種でも、機械工・仕上げ工などで、「受取仕事」で工場を渡り歩いた労働者がいた。

1930（昭和5）年代、タクシーの運転手も最初の見習い時代には、助手として近所のタクシー屋さんに住み込んでいたのを、私は見た記憶がある。床屋さんにも、「剃刀一丁」持って渡り歩いた職人がいた。

そんな姿は今でも残っている。旅館・ホテル等のサービス業で、板前さんが下職のおばちゃんたちを引き連れて一緒に職場を代わる。

彼らは企業を「渡る」ごとに、「賃金」も「地位」も上がったようである。

このように渡り歩く、移動する雇用形態の労働者が「ヨコ型」の労働組合を作った。

調理士たちの「職業別組織」、石工・銅工などの「材料別組合」、男女別の「性別労働組合」、産業別の「産業別労働組合」、同一地域で生活し

ている労働者の「地域別労働組合」、同じ雇い主のもとで働く労働者の「雇用主別組織」をつくるなどして、200年もの間、各国で労働者は多様な組織を作ってきたのである。

近代では「産業別労働組合」が、最も労働者の利益を守るに、効率のよい労働組合として機能している。

そして日本でも、古い時代は「移動する労働者」の「ヨコ型組織」が一般的であった。

3 技能養成や雇用形態で決まる、企業別労働組合と産業別組合

日本の労働者は、「就職」ではなく「就社」だと言われている。これは、労働者が使用者に技能を売り込んで働くのではなく、労働者が「技術を持たない」まま会社に入り、「見習い工」となって「仕事をしながら技術を覚える」からである。採用はどこも一斉に4月であり、大企業はたいがい訓練校や教習所を持っている。

日本では、教育は進んでいるといわれるが、その教育は「進学のため」の教育である。

高校を卒業して電鉄会社に入社しても、電車もバスも分からない。ホームに立っても、「上り」も「下り」も分からないのである。仕事は、会社に入ってから教習所に入所し、「仕事をしながら」身につけるのである。

したがって、賃金は、技術がなく「見習い」だから、「親がかり」「単身者」賃金である。労働者としては、「授業料をもってこい」と言われても文句は言えない。勤続・年令によって昇進・昇給する。3年程度で一人前になり、退職金が支給される。5年で社宅に入れ、生き死に、子供

の就職も会社が面倒見る。

初任給と定年退職時の賃金格差は、3～4倍が普通である。これでも格差が縮小された方で、ちなみに、1946(昭和21)年ころの公務員賃金では13.5倍、1965(昭和40)年でも4～5倍であった。

このような制度を、O.J.T.(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)と言う。

西欧や米国では、就職前に職業訓練校で技能教育を受けて国家試験で資格を取ってから就職する。最低賃金制の保障を受けて「技術をもって」就職するわけである。20歳くらいの若者と働き盛りの40歳台の賃金格差は、せいぜい1.2～1.5倍、ホワイトカラーでも2倍くらいのもので、「同一労働に同一賃金」である。西欧では、多子家族の手当では、社会保障や減税で優遇している。

この制度はOff.J.T.(オフ・ザ・ジョブ・トレーニング)と言う。

そして、職能意識は強く、仕事の領域もハッキリしている。仕事の転換やラインの移動も簡単ではないという。他人の仕事を侵したり、奪ったりは厳禁である。

こういうところでは、労働組合は横断組織で、複数の組合が企業内で同居する。雇用も不安定で解雇も使用者の都合に左右される。組合員には「先任権」があり、解雇・昇進などの順位が決まっている。解雇も昇進も組合歴がものをいう。労働者が、簡単に職制になったり、ホワイトカラーに出世したりはしない。

4 企業別組合の特徴

1920年代の最初ころ、日本においては合理化によって企業間競争に生き残ろうとする使用者たちが、良質の労働力を雇い入れるために「企業

内労働力養成」体制をつくった。

この雇用形態の変化で、日本の労働組合は企業別に組織される「タテ型組織」が一般的となった。今日では、日本の労働組合は1,250 万人の労働者が7万1,000 の組合に組織され、平均組合員数は、1 組合平均169 人である。企業別組合だけでも6万6,900 組合もある。いかに小さい組合が多いかが分かる。

組合は、すべて独立の執行部をもち、独自に団体交渉を行い、組合員である従業員の賃金や労働条件を決定している。

そして、従業員が1,000 人以上の企業では組織率が60パーセント、99人以下では3.5 ～4.0 パーセント以下である。

組織率も大企業に偏重し、中小企業には組織はないといっても、言い過ぎではない。

西欧において、例えばドイツ労働総同盟（D G B）では、労働人口2,383 万人に対して組合員数901.8 万人で、組織率41.1パーセント。単産が17組合あり、760 万人が結集して、ドイツの組織労働者の85パーセントを占めている。1 組合平均組合員数は44万人である。

イギリスでも、労働力人口2,657 万5,000 人で組合員数1,133 万8,000 人、組織率53.1パーセント、T U Cへの加盟は1,010 万人、98組合。1 組合平均10万人である。このうち、イギリス労働組合会議（T U C）の上位10組合の組合員数は全体の80パーセントをこえているという。

日本には単産といわれる産業別労働組合が170 組合をこえるといわれているが、「産別組合として」独自の団体交渉機能をもっている組合は五指をこえない。

その原因は、労働組合の組織の形態、労働者の雇用条件の相違にある。

5 職場リーダーはなぜ、こんなに忙しいの？

産業別労働組合の組合員の賃金、労働条件、休日・休暇などの基本的労働条件は、通常本部の役員（プロ専従）が当事者となって、使用者やその団体の代表と取り決める。

職場リーダーは、付帯的な手当、職場の苦情、不当労働行為、生活相談などの問題解決が主要な仕事となる。

企業別組合では団体交渉のメンバーと職場交渉、人事、苦情処理の仕事は「同一人」が当たる。

組合リーダーの忙しさは、「使用者との交渉・協議・折衝」の回数や内容による。職場で（会社の）仕事をしながら、運動に従事する。職場委員・分会・支部委員らが一番忙しいのだ。

専従役員は「モツバラ」組合運動に「セイをだせばよい」が、職場のリーダーたちは、そうは行かない。会社の「仕事」が本業なのである。

かつて、筆者も産業別組合の本部から総評＝ナショナルセンターへ移ったとき、「此处は労働組合ではないのでは？」と奇異に思ったことがあった。

その一番の違いは、「団体交渉がないこと」だった。「それはナショナルセンターだから」といわれるかも知れないが、新聞記者の担当も、単産では「社会部」、総評では「政治部」所属であった。総評・同盟は、「政党なみ」の扱いで、取材の重点も、政治的機能や政治闘争中心であったように思う。

まとめ

欧米の産業別組合（ヨコ型）と、日本の企業別組合（タテ型）の違い

- (1) 欧米の横断労組（産業別・職業別労働組合）は、組合員を「一本釣り」で、企業外に組織する。独立した個人加盟の労働組合である。〔ヨコ型労組〕

企業内では、複数の組合所属の労働者・未組織労働者が同居している。賃金・労働条件の決定、労働協約の締結など、重要事項の団体交渉は、使用者または、使用者団体の代表と企業外のプロパーの専従役員が当たるのが通例とされる。

「一時解雇」（レイオフ）制度で、簡単に「労働者の首を切る」。ただし先任権制度で、「勤続の古い者の雇用の優先順位」が保障されている。

- (2) 日本の労組（企業別労働組合）では、一企業・一組合で、組合役員も通常は従業員である。〔タテ型労組〕

大組合の専従役員も、在籍専従者で企業籍をもっている。組合の団体交渉と企業の諮問機関の労使協議制の代表は、同一人が担当する。

企業別組合は、「全員加入の単一労働組合」「正規従業員だけの加入」の「従業員組合」である。

- (3) 欧米の産業別労働組合では、企業内の「複数組合に所属する組合員」と「未組織労働者」が同居している。賃上げ闘争をみても、「複数組合」の大多数の支持と同意がない限り、賃上げ闘争の組織は困難である。要求やストライキの準備が、1年もかかることは

珍しいことではない。

とりわけ、企業内の採用・訓練・配転・出向などの人事・雇用問題での発言権は弱く、団体交渉の対象事項とはならないのが通例である。企業別組合とは、組織の構成条件が違うのである。欧米では、わが国のように「組合員である従業員の人事移動・配転・出向など」全ての人事を組合と協議するなど考えられない。

- (4) わが国の「年度賃上げ」とも言うべき春闘＝「毎年4月から翌年3月までの賃金を決定する」毎年1回の賃上げも、労使関係のなかでは定着している。
- (5) 企業別組合では、賃金、労働条件の決定から、人事、雇用確保、投資、融資、事業場の休止・廃止の企業分離まで、事前協議・報告・諮問など、介入度の違いはあっても、労働組合の発言のチャンスと権利が保障されている。また、団交の当事者である組合役員と会社の諮問機関としての労使協議制の代表は三役という「人数の相違」はあるが、同一人である。これは、一面で、一人二役の忙しさの原因でもある。
- (6) 団体交渉で、経営条件・前年実績・近隣、同業他社の条件・生産性などが重視されるのも、企業別組合の特殊性である。

労使協議制は、集团的経営参加の重要な役割を持っている。特に、大企業では、そのウェイトが大きい。企業別組合では、主任・係長などの仕事のリーダーが、組合リーダーを兼ねる場合が多い。

産業構造の変化が雇用問題を多く生み出し、円高や経済の国際化がこれを促進した。労務構成の高齢化・高学歴化は、経営参加・発言・批判・提言活動を求めている。

- (7) 「ヨコ型組合」＝職業別・産業別横断労組の活動は、組合費の徴

収・苦情処理・共済活動に費やすのと対象的である。

「タテ型組合」＝企業別労組の役員は、企業内の交渉・協議・苦情処理・経営参加に多くの時間を当てている。したがって、組合の日常の運営では、団体交渉と労使協議制は、概念的・法律的には、区別できても複雑に絡みあっている。

- (8) 団体交渉メンバーは、①「ヨコ型組合」は企業外の専従役員、②「タテ型組合」は従業員である役員が担当する。役割分担の産業別組合と「一人二役」の企業別組合の違いがある。
- (9) 企業別組合は、「労働条件に重要な影響を持つ経営上の重要事項は事前協議」の権利を要求する。事前協議とは、「計画立案」「変更可能な段階」での協議である。



1

第1章 職場委員の仕事で大切なこと

何のために、「いま、なぜ職場の労働運動なのか？」



第一に、職場は生産の場、つまり「労働力が処分される」場である。

労働者が、家族を含む健康と豊かな生活を維持するため「働く場」である。そして、一番長く過ごす場でもある。

したがって、まずは労働協約を完全を守る。賃金・労働時間・休日・休暇の協定、職場慣行、労使関係のルールを空文化させない。労働協約は、団体交渉の「戦利品」なのだから、その自覚が大切である。

第二は、組合員の意識の格差や、組合への理解の段差を埋める。

運動を通じての教育と実践である。組合員の組合と労働運動への理解、生き方、考えは様々である。「ユニオンショップ」協定によつて、「組合加入を採用条件」とされて入社した者も少なくないのだ。

第三は、職場活動は労働者が、職場の民主的運営と集团的労使関係を正しく会得する学校である。

だからこそ、職場委員は組合員の参加と協力で、明るい職場づくりを進める。

「職場の民主主義」「団結のモラルと労働者の力」「使用者と社会への貢献」「労使の対立と協力のあり方」を、職場委員は身につける必要がある。

第四は、「職場で起きた問題は職場で解決」の慣行を育てる。

多職種・混合の組合の欠陥を排除する。画一的、多数決主義の組織運営を排し、職種・職場の独自要求と問題の解決をはかる。

「協力」「団結」「労り合い」を通じて、「明るく、働き易い」職場をつくる。

そもそも、労働者は「働くのが嫌で」労働組合をつくっているのではないのだから。

◆ 職場の労働運動の第1

団体交渉の対象事項と労働条件

労働条件とは、労働基準法（第2条）に書かれているように、「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである」。

労働条件は、「労働者が」決めるものとなっており、「労働組合が」とはなっていないことに気が付く。「はじめに組合ありき」ではない。近代的な労使関係では、「労働条件は労働者に代わって、労働組合が交渉で決めて」いる。

通常、団体交渉の対象事項は、労働協約で明らかにしている。

その対象事項の内容は以下のとおりである。

- (1) 採用、異動、出向、退職、求職、賞罰などの「制度」や「基準」について。
- (2) 賃金、給与制度、退職金制度について。
個別の賃金ではなく、労働者の賃金決定の基準、制度の制定、変更などについて。
- (3) 組合員である従業員の厚生・福利に関することについて。
- (4) 労働災害、災害補償、労働安全、事故防止、健康保護制度の制定・改廃について。
- (5) 労働時間、就業時間、休日・休暇、休憩、勤務体系、交替制・変形勤務、時間外労働に関することについて。
- (6) 旅費、出張などの制度と取扱について。
- (7) その他、労働条件に関する経営上の事項。例えば、労働条件（人事、雇用、労働時間など）に重要な影響を持つ、事業場の休止・廃止・縮小、企業の合併・分離・休止・併呑などの経営事項は、協議決定の対象とす

べきである。

◆ 職場の労働運動の第2

労使協議会と 団体交渉の内容

職場役員の仕事は、組織、財政、教育、仲間づくりなど、多様だが、中心は、交渉、協議、折衝で、要求や問題を解決することである。その他は、準備、対策、結果報告と関連する業務といえる。

(1) 団体交渉は臨時的な交渉、協議であり、労使協議制は、定期的な協議といえる。団体交渉では、賃金、労働条件、雇用確保などの利害の対立事項、労使関係の基本事項をストライキ権を背景として交渉する。交渉事項の協議決定が運営の基本である。

(2) 労使協議制は、経営、人事、合理化など、おもに経営上の事項の協議を行うことで、会社の責任で実施する協議、諮問、意志疎通機関での協議といえる。

先に明らかにしたとおり、日常の運営に当たっては、団交と形式的な区別はできない。

(3) 「交渉」と言い、「協議」と言っても、労使の代表が、「信義誠実の原則」で、誠意をもって協議することは、団体交渉も労使協議会も同様である。

「協議」は、「計画の変更が可能な段階」の「事前」に誠意をもって、労使が話し合うことに変わりはない。如何なる企業でも、これは、職場の民主的運営の基本である。団体交渉の対象事項の「協議決定」は、労使の代表者の意見が完全に一致しない限り、その行為を実施できない

ことをいう。「協議決定」＝団体交渉と「協議」＝労使協議制（会）は、複雑に絡み合い機能していると言うべきである。

◆ 職場の労働運動の第3

職場の労働運動とは 「何を」「どうする」こと？

組合の方針・決議・指令指示の周知徹底を図り、団体交渉事項を点検する。併せて、必要な労働協約、慣行、就業規則、諸規定をチェックする。

- (1) 労働協約・協定及び、支部、分会などの下部組織と対応機関（支社、営業本部、所属部課）との協定、労使慣行など。
- (2) 組合会議（大会、委員会、支部、分会など正規機関）の決定事項を、機関紙・組合ニュース・速報・集会などを通じて徹底する。
- (3) 職場では、大会、委員会などの決定、組合の動き、主要問題の取り組み、役員の考えを求めている。

次のような職場では、とくに注意が必要である。

①職場が広く分散していて組合員が少ない。②仕事の性格上、全員の集合が困難。③役員の年齢が若く、交代が激しい、定着率が悪いなど、非製造業の分散職場。④本部からの遠隔地職場、少数職種の事情などの場合は、考慮されるべきである。

特殊性は、日常活動の一層の強化を必要としている。

- (4) 職場では決定事項の報告だけではなく、「どうしてそうなった？」の理由と経過を知りたがっている。通常、職場のことは知らされても、組合全体の動きや運動のマクロ視点での情報に欠けている。経営動

向・財務関連への関心は強い。特定問題、仕事と関連する情報、専門知識に係わることは、学習会・勉強会などの開催が必要である。

◆ 職場の労働運動の第4

「組合の基本」は繰り返し 明らかに

「組合とはなに?」「何故・いま・労働組合?」「職場に組合を」など、基本は繰り返し、宣伝、教育、討議のチャンスをつくる。

いま多くの労組では、スト投票、賃上げ要求の決定、役員選挙などが形式的になり、セレモニー（儀式）となっている。ストライキ投票は、「頑張ろう」の決意表明ではない。ストライキ前夜になってから「ストで取れる見通しは?」「スト中の賃金は?」「お客への迷惑は?」などとブチブチ言っている。これでは、相手を圧倒できる交渉はできない。ストライキ投票は「賛成」、ストライキ実施は「反対」では、忍耐力と克己心に裏打ちされた団体交渉は望めない。

ストライキは、相手が「やられるかも知れない」と信ずるとき、初めて力となる。

単なる交渉の「締切り時間」として決められるものではない。その目的、趣旨、狙い、実施条件、成功のための障害物は何か? が徹底されなければならない。職場役員の直接の仕事である。要求とその解決方法は一体のものである。

特に、最近の組合員の要求と関心への変化を重視する。

- (1) 組合員は、賃金一つも、年度の賃上げ額（率）だけでなく、体系・配分・手当・査定 臨時給・退職金・年金にいたるまで、「年間賃金」

などのトータルな関心が強い。

- (2) 労働時間、時間短縮、休日、時間外手当、時刻、業務量、ノルマなど、「人間と仕事の係わり」への関心も強くなっている。

◆ 職場の労働運動の第5

仲間の運動、 その経験や教訓に学ぶ

労働運動に、「先生でだけある組合」「生徒でだけある組合」はない。お互いが先生であり生徒である。特に、職場から学ぶことを忘れるべきではない。

- (1) 職場の労働運動を強化するには、同じ組織、支部、分会などの教育・宣伝、集会、活動のあり方に学ぶことである。事例、教訓、経験に学ぶ。
- (2) 活動の武器として、法律や協約を学ぶ。労働基準法、労働安全衛生法、男女雇用機会均等法などの実施状況、利用方法、その教訓、交渉、折衝の問題点に学ぶ。
- (3) 使用者の業務命令、指示・指令事項で、労働協約・協定・就業規則・労使慣行に違反した事項への他職場での対処方法などを重視する。例えば、年次有給休暇の実施では、他職場の①年休支給基準、②予備員オーバーの際の対応、③請求方法の基準と制限、④休暇カレンダーの作成と計画休暇の実施状況、⑤病欠休暇との振替え方法、⑥休暇の「繰越協定」の実情などに学ぶ。
- (4) 組織運営の官僚主義の克服に努める。役員の補助者を作り、協力を求める。仕事を「一人で抱え込まない」で、仲間の協力を得て、作業

を分担し、協力しあう。組合員にも責任を持たせ、任務を分担する。

励まし、実績を評価する。創意・工夫を発揮させ、その労をねぎらうこと、褒めることを忘れない。「褒められて」、「励まされている」と思わぬ者はいないのだから。

◆ 職場の労働運動の第6

未団交の職場問題への 対応と解決

職場の労働運動は、職場の独自要求の解決にある。春闘・秋闘、労働協約改定期まで放置できない職場の独自問題の解決である。

支部・分会・職場班などで、必要な集会、交渉、協議を運動として組織する。

要求は「叫んでいて」解決できない。所属長との交渉、折衝、協議が必要である。

通常、組合本部＝本社、地方本部（支部）＝地方営業部（支社）、営業所＝組合分会など、それぞれの対応機関での交渉がある。

交渉、協議には、労使協議会や支部団交、地方交渉など、各種の形式、方法がある。各組合、使用者間の協約・慣行・ルールによって形態は異なる。

交渉、協議の内容、決定事項の効力、組合下部組織の交渉権限は、その労働組合の運営基準、労使慣行など多様であるが、組合本部の統制、権限、指導の枠を超えることができないことは、言うまでもない。

職場単位の所属長と組合の支部・分会などの委員長との現場協議のルールなどは、労働協約で決める。

同時に、各級の所属長の交渉権限、裁量権、予算執行権を明確化にする。

- (1) 休日の振替、代休処理基準、年次有給休暇処理基準の制定・変更など。
- (2) 賃上げ解決基準に違反する集团的異議・苦情を含む、賃金是正など。

◆ 職場の労働運動の第7

労働条件は 「誰が」「どの様に」決める？

就業規則の改定・廃止・新設に関する労働条件は、すべて団体交渉（職場交渉）で決める。団体交渉決定事項は、就業規則と比較し、相違点は修正することが基本である。

当然、賃金基準や労働条件の基本事項は、会社と組合本部間の団体交渉で決められる。

日本の組合の平均組合員数は、170～180名に過ぎないが、大企業の組合では、組合の下部組織の形態、規模も様々である。1支部で、3千人～4千人と多数の組合員を抱えている場合も少なくない。そういう所では、支社・地方営業本部・地方局・工場・職場単位などの就業規則・諸規定の改廃に伴う労働条件の交渉、協議などは、支部・分会などの職場交渉で決める。

職場交渉の対象としては、①労働時間に関する、始業・終業時刻、休憩時間、休日・休暇、交替制度の制定、変更、②賃金の決定、計算及び支払い方法、賃金の締切及び支払い時期、昇給方法、③退職金の規定に関すること、などがある。

交渉結果は就業規則と対比して、必要事項は、修正、挿入、廃止される。交渉、協議、決定事項は、放置されるべきではない。

労働基準法第89条は、「絶対的必要記載事項」を規定している。

それは、①退職手当、賞与、最低賃金額、②労働者負担の食費、作業用品、③労働者安全・衛生、④職業教育、訓練、⑤災害補償、業務外傷病扶助、⑥表彰、制裁事項などの規則制定・改廃・新設などである。

◆ 職場の労働運動の第8

法律が事前協議を義務づけていること

当然と言えば当然だが、「法律」で、労働組合と使用者との事前協議を規定していることは、団体交渉、職場交渉の対象事項である。ルーズな組合運営で交渉を怠るべきではない。

次の交渉決定事項の労働協約化、就業規則のチェックと変更、改廃、新設を重視する。

- (1) 社内預金など「労働者の貯蓄金を委託を受けて管理する場合の預金者の範囲、一人当たり預金額の程度、利率、利子計算方法、払い戻し方法、預金の保全方法」(労働基準法第18条、同施行規則第5条の2)
- (2) 共済、購買、労金、組合費などの賃金からの控除、「賃金からの控除支給」(労働基準法第24条)
- (3) 「所定労働時間を超えて、また休日に労働者させる場合」(労働基準法第36条・いわゆる「サブロク協定」)
- (4) 休業の場合の休業期間、対象労働者の範囲、手当での支給基準(雇用調整給付金、事業転換等休業給付金支給条件)を明確にしておく。

(雇用保険法施行規則第102条の3)

- (5) 「職業上の教育訓練の実施事項」(訓練調整給付金の支給要件)(雇用保険法施行規則第102条・5・第1項)

これらの運用では、組合との共同行事、教育、訓練、研修などをも含めて交渉の対象とする。

◆ 職場の労働運動の第9

職場交渉で 合理化の具体化への対応

労働条件に影響を与える合理化協議、機械化・ME機器の導入などの必要な職場交渉も重視すべきである。チェックポイントは、賃金、労働条件、肉体的精神的疲労の影響、人員配置、教育訓練等である。

- (1) 導入時期、暫定処置、人員配置、技術訓練(期間・機関)、労働条件、賃金条件の変更、その他の不利益扱い。

事務職場を中心とするME機器、VDTシステムなどの導入には、産業別・業種別・企業労連などの「基準」に照らし、適合度(対象者、作業管理、休憩(休息)時間、仕事内容、照明光度、健康保持など)をチェックする。

- (2) 事前協議とは、「新しい機械を前にして」の協議ではない。「計画、立案段階」での協議、「導入計画変更が可能な段階」での協議である。
- (3) 特に注意すべきことは、交渉、協議、折衝は、準備なくては成功しないことである。

必要な情報収集は、公式統計・資料だけではなく、他社、他労組、組織内の事例、職場実態、仕事、生活の手記、主婦の手記、子供の作

文などを含め、職場労働者の参加による具体事例などを準備する。

交渉は、上級組織の具体的指導、他職場の協力なくして成功しない。分会には支部、支部には本部の各級の組織が、関心・行動・経験を集中し、対応すべきである。

◆ 職場の労働運動の第10

三六(サブロク)協定など 本部の指示、委任事項の解決

職場の運動で重要なことは、組合本部から職場へ解決を委任された問題の処理である。団体交渉の委任は、上部組織・下部機関・個人、いずれに委任することもある。三六協定、変形時間の協定、勤務時間の変更、休日の振替、年休のチェックなどである。

- (1) 労働条件は、団体交渉（職場交渉）で決める。この基本を明確にする。

例えば、時間外労働は、三六協定に基づいて労働協約で決める。法律が条件を決めるのではない。法律を利用し、団体交渉で決めるのである。

三六協定は、「免罰協定」である。協定は、個々の労働者の時間外労働を義務付けるのではない。使用者は、協定で「時間外労働の提案権」を得る。労働基準法第36条、第35条の時間外、休日労働の法違反の刑事「処罰を免除」されるのである。

- (2) 先ず、職場交渉で、①時間外労働の必要な場合、②個人の都合と使用者都合の調整、③休日労働と時間外の取扱基準、④賃金計算基準、方法などを労働協約で決める。

- (3) 三六協定は、所定の「届け出様式」で、必要事項を協定し、労働基準監督署に届け出る。これを基礎に、時間外労働は、「本人の都合を尊重する」「〇〇の場合は、拒否できる」「争議行為としての拒否」扱い。「賃金算定基準」などを協定する。

三六協定は、個別労働者に残業義務を果す = 「総括同意説」もあるから、労働協約は二つあると考えるべきである。

◆ 職場の労働運動の第11

時間外協定は 組合の譲歩なくして結べない

現行労働基準法は「労働時間は40時間、当分のあいだは〇〇時間」と決めている。同時に、「8時間労働の原則」に基づいて、例外的に時間外労働を認めている。

8時間労働とは、「8時間の生活時間に8時間の労働」、「1時間の生活に1時間の労働」のことである。この原則は、労働組合の譲歩のない限り、変更できない。

労働基準法は、「事業場ごとに」労働者の過半数で組織する労働組合の代表、労組がない場合は従業員の過半数以上の代表者との書面による「三六協定」を、行政官庁（管轄の労働基準監督署）に届け出ることを義務付けている。

協約の署名者が誰であるかは問わない。しかし、協定が「事業場ごとに」結ばれることを定めている。

協定の締結では、「職場の意見」を聞き、討議のチャンスを設ける。

時間外労働の労働協約では、「個人の都合で、時間外労働の命令を拒否

できるか?」「争議行為で『時間外拒否戦術』を行う場合の取扱」、賃金計算基準なども協定する。

分裂組合などで、多数組合が三六協定締結権を行使しても、少数組合も団体交渉の権利を行使し、労働条件は労働協約で決めることを遵守すべきである。

公共事業などの勤務シフトで、時間外労働が突っ込みダイヤとして協定された場合、「本人の意志で拒否できる」との協定のない限り、時間外労働は拒否できないと解すべきだ。

◆職場の労働運動の第12

「休日」と「休暇」の相違を

「休む」という字だからといって、「休日」も「休暇」も一緒は間違い。休日労働と時間外労働は、当然、区別されるべきである。

「休日」は、「休養日」「ホリデー」（神聖な日）である。「生活時間」であり、「ケアチャンと子供の時間」で「労働日」ではない。だからこそ、労基法も、「予め指定した」日、「特定」の日に休ませる事を義務付けている。「賃金は支払はれない」日である。

「休暇」には、年次有給休暇と特別休暇（会社休暇）がある。「働くべき義務」のある日＝労働日に、「労働者が請求して休む」のが「休暇」である。

「例外労働」の賃金支給も、通常、「休日労働」には、割増賃金を義務付けており、「休暇請求」には、平均賃金、通常賃金、または健保標準賃金の1日分の支給を義務付けている。

組合も、休日労働と時間外労働を区別すべきである。時間外労働は、仕事の都合と人員との調整で、三六協定などで決めたルールに従って働けば良い。しかし、「4週4日の休日」は必ず休む。「休日の1日は平日の2日労働」「賃金は倍額」が当然である。

休日労働も時間外労働も、割増賃金25パーセントは、誤りである。「2割5分」増賃金は、今から92年前の明治33年に、三菱造船所の就業規則に決められて以来、変わっていない。

「週休2日、休日年間104日制」が言われるが、国民祝日を「休日」とするか休暇とするかで、賃金や労働時間は大きく違う。労働協約の締結の際も注意すべきである。

◆ 職場の労働運動の第13

世話活動に 組合の金と時間の半分を使う

次に大切な職場の運動は、職場の苦情解決、生活相談、仲間づくりの強化である。

労働者は、賃上げ闘争、雇用確保と共に、身近な問題の解決を介して、労働組合を意識する。組合が「会議の中だけで生きている」今の状態をなくすべきである。

組合を、組合員の身近なものとするには、その世話活動に、もつと金と時間を掛けるべきである。

職場では、協約も完全には守られていない。賃金体系の適用上の不満、異議、苦情、人事の運用上の不正、不当、差別もある。また、社会問題のすべては、職場にもある。相続、交通事故（被害者、加害者）、土地、

借金、カード破産、セクハラ、結婚、離婚、労災、疾病、その他の困りことはナンデモある。問題が組合に持ち込まれないだけである。

入社2～3カ月の仲間が、簡単に会社を辞める。原因は、「労働時間が長い」「勤務が不規則でデートもできない」「イジメがある」「仕事を教えて貰えない」「人間関係が上手くない」と色々ある。問題は辛抱、我慢、逃げでは解決できない。不満をブチブチ並べるだけでなく、その原因を考え、組合と結びつける解決の空気はいまの職場にはない。

職場では、苦情も提起はできない。なぜなら、契約思想の弱さもある。同時に、内部昇進と出世に影響するからである。

労働者は、団結力の背景のない限り、異議、苦情は出せない。世話活動の強化で、組合を自分の物と考えない労働者を、もつと減らすことができるだろう。

◆ 職場の労働運動の第14

引き出そう、 組合員の「本音の話」

産業構造の変化と労働者の就業構造と、その形態の変化は激しくなっている。多角化しており、広角（ワイド）になっている。

同時に、労働者の意識・要求・価値感の変化は、一般市民の生活の変化とも一体となっており、多角化・広角化している。

社会にあることは、すべて職場労働者の中にもある。賃金、労働条件、労働時間、休日・休暇、労働安全、健康保護などの心配もあれば、悩みもある。結婚もあれば、離婚もある。家族を含む健康・相続・借金があり、交通事故も被害者となることも、加害者となることもある。

しかし、これらの市民としての問題、つまり生活者・消費者・納税者としての問題や困りごとの相談は、どのように解決され、処理されているのであろうか？

多くの場合、それは親・兄弟・親戚・知人・職場の友人たちに相談されて解決しているのが現状である。

ある労働組合の調査によれば、これらの人びととの相談によると答えた者が50%近くあったのに比べて、「労働組合の役員と相談する」とした人は「26パーセント」あると思いきや、何と！ 真ん中に点があつて、わずか2.6パーセントに過ぎないのである。

1970年代の労働運動の活発な時期では、このような仕事は労働組合の役員やリーダーたちの仕事であり、職場闘争の課題であつたのである。

今では、組合員と組合幹部の間の結びつきも弱く、労働者も労働組合の幹部やリーダーたちとも、「近所付き合い」と同様に、「斜に構えて」「程々に付き合う」ようになってしまった。

また、クルマ社会となつて、「一緒に一杯飲む」チャンスも少なくなつてしまった。

「俺、今日はクルマだから………」というワケで、本音の話はなくなつたのである。

組合員の家に泊まり込み、一緒に飲んで、「電気を消してから」ボソボソと本音の話が出てくるといふ語り合ひはなくなつた。

仲間同士、通勤電車で一緒に乗つて来ても、5人の内3人はウォークマンで「耳を塞いで」いる時代である。

これで「本音の話」をしろと言っても、無理なことははっきりしている。

労働者の本音の話を聞き、相談のネットワークを張りめぐらし、こちらから情報を提供し、サービスする活動を強化する。高度情報化時代と

言われる時代に、「情報ネットワーク」の一つくらいできてもいいじゃないか。ME 合理化の技術的側面については、労働組合とても積極的に利用すべきであろう。

過労死問題、中小企業労働問題、パートタイマー問題、派遣労働者の問題など、これらの相談活動が、いまでは労働弁護団の活動に任されている。こんな現状は、ただちに改められるべきである。

◆ 職場の労働運動の第15

労働組合の民主主義とは なにか？

アメリカの労働者は、職制を「奴ら」と呼ぶ。現場労働者が一代で「ホワイトカラー」の職制になることなど考えられない。三代はかかるという。「生涯で3社は転職」という労働者である。彼らは、苦情や紛争を、企業内の司法的判定機能を持つ協議機関で解決する。労使紛争も、第三者の「仲裁」で解決する。これがアメリカの苦情処理・紛争処理機関である。

産業別組合では、一つの労働協約を多数企業へ適用する際のトラブルも多い。契約思想の発達した労使、内容の充実した労働協約、労使関係への自主的態度を背景に、この制度は成立した。わが国の異議・苦情は、「転職覚悟」の労使関係とは違う。

日本の苦情解決は、団結力を背景とする職場交渉と世話活動による「職場闘争」以外にない。組合が、生活相談・世話活動と共に、職場環境と生活条件の変化に伴う、新たな要求＝技術、教育、資格、子供の進学などもふくめて、文化、体育、レクリエーション、共済活動参加の要求

などに注目すべきである。

組織（支部・分会）の民主的運営＝組合集会への自由な参加、“発言の自由”の保障やストライキ投票、役員選挙での自由な意志表示が保障されるべきである。

組合を「恐れ」、「馬鹿にする」空気から組織強化は生まれない。職場組織の整備、活動単位の検討、情報伝達、教育宣伝体制の強化、役員の任務分担に努める。

まとめ

(1) 職場の労働運動を強化するのは何のため？

- ①労働組合の過去の活動実績を確認すること。とくに、団体交渉の結果である労働協約の成果の確認と完全実施。
- ②職場活動を通じて、労働組合意識の強化。
- ③労働組合活動への参加を通じて、職場の民主化、明るい職場づくりを進める。
- ④「職場で起きた問題は職場で解決」の運動で、職種・職場の独自要求の解決を図り、混合型組合の欠陥を排除する。

(2) 職場活動の内容は、労働組合の団体交渉機能を中心に考える。

その内容は、①団体交渉の成果である労働協約のチェックと完全実施、②秋・春闘など、統一闘争まで放置できない独自要求や未団交問題の解決、③組合本部から委任事項の授権交渉、④職場苦情・異議の交渉、協議、折衝と仲間づくりの世話活動である。

(3) 組合員の姿勢を受け身から、積極参加へ転換する。

動員と参加は違う。指令・命令・動員の上下関係を廃し、組合員である労働者の自主性・創意・工夫を発揮させ、責任を持たせ、励まし、自主的行動を援助する。これを出発として、組合のサービス、支援を考える。職場での協力、ねぎらい、団結の気運を高める。組合役員を「恐れる」空気や「馬鹿にする」空気を排除し、組合民主主義を育てる。

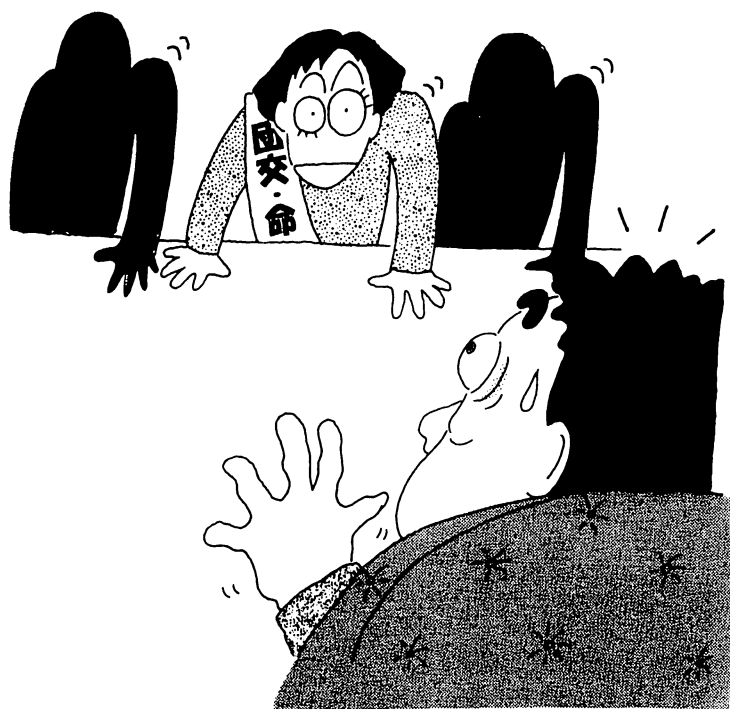
(4) 労働者の生活条件の変化に対応し、多角的でワイドな生活意識と価値感や、変化しつつある関心と労働者の生活に対応して、情報サービスや生活相談活動を強化すべきである。高度情報化のもとで、パソコン通信・ファックスなどの技術的活用を通して、情報サービスや相談活動の強化は、組合員とリーダーとの結びつきや情報収集活動の強化の上からも早急に検討すべきである。

過労死・パートタイマー・派遣労働者・雇用問題などの相談活動は、各種市民団体や労働弁護団などの協力を得て、新時代の共同の事業とすべきである。



2

第2章 職場の労働運動と団体交渉



1. 労働運動の歴史と団体交渉

戦前、労働運動は治安問題

わが国の労働運動の始まりは、1872（明治5）年長崎の高島炭鉱騒擾といわれている。その後、日清戦争（1894～95年）、日露戦争（1904～05年）を経て、資本主義経済が発展し、戦争が労働問題を呼び起こす契機ともなった。

1897（明治30）年に「労働組合期成会」が創立されている。労働組合は、鉄工労働者や鉄道機関手を中心に、まず官営工場、民間の大工場、軍需工場で結成された。

使用者と政府は、1900（明治33）年「治安警察法」の制定を持って臨んだ。この法律は、国民の政治的集会・結社を禁止すると共に、労働運動への弾圧をも含んでいた。

その後、「改正・治安維持法」、戦時の「国家総動員法」によって、労働運動は完全に圧殺された。1937（昭和12）年に非合法ではあれ、組織労働者は40万人にも及んでいた。

労働運動の合法化は、1945（昭和20）年の敗戦後、連合軍の占領政策によるものであった。

イギリスでは、労働運動が始まってから、145年もたつてから初めて、労働者が①労働組合を作り、組合に加入すること、②団体交渉を介して賃金、労働条件を決めること、③ストライキ、デモその他の団体行動を行う自由を獲得することができたのである。これは自然現象でなく、生きた人間の努力と闘いの成果だったのである。

労働者の団結は「共謀罪」！

資本主義国で、資本家とその政府が、労働運動を無条件で認めてきた国はない。

イギリスで、労働運動が始まったのは、産業革命の始まった1760年ごろである。イギリス議会は1800年、その対応策として、「団結禁止法」を制定した。長い間、労働運動は「共謀罪」として、刑事罰の対象にされてきたのである。この国で、世界で初めての労働組合法が制定されたのは1871年。まだ日本では明治維新（明治4年）のころである。

アメリカでも、その歴史は古く、労働組合は1700年の終わりに作られた。1800年頃、賃金問題が重視され、使用者による労働運動に対する「商業を拘束する陰謀である」というイギリスの使用者の定説は、そのままアメリカの法廷でも引き継がれた。

その後、労働組合そのものは「合法」として認められたが、ストライキやボイコットの合法性は長い間、労使間で争われた。運動の弾圧時代は一世紀以上も続いたのである。

いずれの国でも、労働者の政治活動や互助活動が、使用者の手で承認された後も、団体交渉活動、不当労働行為の禁止までには、長い時間を要したことを銘記すべきである。

日本の労働運動は、「与えられた運動」と言われることもある。労働運動の中で、軽視されている団交は、セレモニー化されて、労使協議制に席をゆずり、団交機能と不可分のストライキを軽視する傾向が増加している現状を反省すべきである。

日本の労働基本権闘争の歴史や、団体交渉の法認の経過もまた、例外ではないことを教えている。

2. 団交の権利と刑事・民事免責

戦前型労働運動とリーダーの姿

労働組合活動は、第一に団体交渉機能が労働組合の「命」である。労働運動の法認は、団体交渉機能を法律で保証し、資本家や政府・第三者が介入、干渉することを禁止することである。同時に、これに刑事・民事罰の責任を免除することである。

第二は、労働者の互助活動である。各国の運動は、多くの場合、此处から始められた。

第三は政治的活動である。イギリスでは、1906（明治39）年に労働者代表委員会を「労働党」と改称し、選挙で29名の議員を議会に送った。イギリス労働党の創設である。この運動の中で労働争議法の成立が図られた。また、ストライキの平和的ピケッティングが合法とされた。同時に、正当な争議行為の刑事・民事罰の免責が保証されたのである。

この三つの活動で一番重要なのは、「団体交渉を介して賃金、労働条件を決める」経済的活動であることは言うまでもない。

明治、大正、昭和の戦前をへて、戦後に至る90年間、日本でも労働運動は分散、離合、集散と多くの悲劇を繰り返しての歴史であった。

大正の初期から昭和の初めの時期は、世界的な労働運動の高揚の時期であった。反面、日本では悪法の治安警察法第17条や治安維持法による弾圧時代であった。

日本の労働運動は、1900（明治33）年～1920（大正9）年までの20年間は創世期で、その後から1945（昭和20）年までの25年間は戦前期である。

1945（昭和20）年の戦後復興期から、1975（昭和50）年まで、労働運動は大きな高揚の時期を迎え、高度経済成長期の終焉に至るまでの25年間で積み上げられてきた。

その後、経済の国際化時代の中で、産業構造の変化の時期を通して、1975（昭和50）年～1993（平成5）年の今日に至るまで20年近くを経ている。

1912（大正元）年、明治天皇死去の3日後、鈴木文治が座長となって労働組合をつくろうと15人の仲間が集まった。その頃の労働組合の幹部やリーダーの生き様には、労働運動に生涯を賭けようとする悲壮な決意を窺うことができる。

この時、15人の同志の結合で発足し、誕生した「友愛会」は、その後の1年間で1,326人となり、創立5周年の1927（大正6）年には2万7千人に達している。

彼らは労働争議の支援・解決のほか、労働者の生活援助、法律相談、講演会の開催などの啓蒙活動に奮闘したといわれている。

友愛会の創始者である鈴木文治は、「私は、この毎日毎夜定職を持ち技術をもって働いて、しかも食うことあたわざる人々、下層社会と恥ずかしめられる人々、かかる人々のために働くことが自分の領域だ、使命だ、若し自分が死に臨んで、自分の生まれた時よりも死ぬ時の方が少しでも労働者の地位が高まり、生活の保証の出来たことを見て死ぬ事が出来たなら、如何に満足であろう。如何に生き甲斐ある生涯であろう……………」（大河内一男著『暗い谷間の労働運動―大正・昭和（戦前）』、岩波新書）と述べている。

彼は労働者ではなかったが、労働運動に生涯を捧げようとする人道主義と、その信念を窺うことができる。そして、キリスト教的人道主義の立場での献身について学ぶことができるのである。いま、労働運動の指

導者やリーダーに求められているのは、知識ではなく、信念と哲学なのである。

過激分子に企業が破壊される

1914（大正3）年に始まった第一次世界大戦や、1923（大正12）年に起こった関東大震災、あるいは1917（大正6）年のソ連社会主義革命政府の成立などを背景に、労働運動は世界的な高揚期を迎え、日本においても活発な活動が始まった。日本の政府部内でも、弾圧政策に対する批判が台頭し、1925（大正14）年、ついに労働組合法の政府案が立案された。

この時の労働組合法の政府案は当初、「①団体交渉権の保証、②不当労働行為の禁止」を含むものであった。しかし、使用者とその団体は一斉に反発した。

使用者側からは、「①結成目的を『待遇改善におく』のは過激分子の企業破壊を許す。②目的に『能率向上、相互共助、産業の発達を図る』を加えよ。③組合員は日本人に限定し、④不当労働行為の禁止条項の削除、⑤労働協約の法認の削除」を内容とする法案を強く求めた。その主張は、組合活動を互助活動と政治活動に限定し、団交機能を排除し、連合団体の結成禁止を骨子とするものであった。

使用者とその議会は、労働組合の結成を「国情に沿わないもの」と禁止した。代替物として、「工場委員会」「相談会」の労使の意思疎通機関の設置を提唱した。

彼らは、弾圧政策の中で、左派は非合法の政治団体化、右派は労使協調の互助団体に押し込めてきた夢を捨て切れなかったのである。ここには、「労使関係は契約関係」「対等な交渉による契約関係」という労使関係の近代化の意識の薄弱さをしめしている。

その後も、この政策は持続され、第二次世界大戦中、労働者組織は、戦争遂行の「国家総動員体制」の中の「産業報国会」という、社長を長とした「勤労奉仕団体」となった。

戦後の、日本労働組合の企業別労働組合という組織形態は、「全員組織」の「従業員集団」の形態を取っているが、これも「産業報国会」と無関係ではない。

労使関係の民主化と団体交渉機能

団結、団体交渉の承認で、労使関係は初めて「対等な契約関係」に転換される。

「労働契約から労働協約へ」「個人交渉から団体交渉へ」が労使関係の近代化である。われわれは、「働くのが嫌で組合を作った」のではない。目的は「人間の尊厳」である。かつて、労使関係は、「支配」と「被支配」の上下関係だった。

旧憲法は、第1条「大日本帝国は万世一系の天皇これを統治す」、第3条「天皇は国の元首にして神聖にして侵すべからず」だった。「主権在民」でなく、主権は「天皇」にあった。

この時代、公務員は「天皇の官吏」であり、労働条件は「お上の決定」により、下＝労働者は「異議申しまじく候」だった。団体交渉など、思いも及ばぬこと、労働運動は「謀議」「反抗」だった。年次有給休暇は天皇からの「賜る」休暇＝賜暇であり、賃金は「給与」を「戴く」だった。

この考えは、民間にも強く及んでいた。

「労使一体」「労使一家」主義も、帰するところは、「支配、被支配」の関係であり、労働者の「人間としての人格否定」の思想に貫かれていたのである。

このようなところに「労使関係は契約関係」、「対等の協力関係」との思想はない。労働者は、使用者には「イヤ」なことを「イヤ」と言えない、前近代的関係だった。

使用者の団体交渉への対抗策

労働運動の国際的連帯と発展の中で、使用者は「団結承認」を余議なくされた。使用者の妥協、譲歩である。

当然のことながら、労使関係管理の重点は、「団体交渉機能の縮小」に置かれた。

その第一の対策が、団体交渉を「労使協議制」と呼ばれる工場委員会・労使協議会に置き換えること。「対等交渉」を「諮問機関」の協議に置き換えることであった。

団交機能の圧縮が、労使関係管理の狙いとなる。企業内組織、従業員だけの組合、「職員友の会」化が図られた。

「ストライキはしない」「正規職員以外の加入は認めない」「外部の者の交渉参加は駄目」「政治闘争はしない」「紛争は全て、労使協議機関の審議にかける」「争議は、第三者の調整（斡旋・調停）を経てから」これが「労働組合承認」の条件である。

その他、①交渉対象事項の制限、②手続き・時間・場所・出席者・議題・開催ルール等の規制、③団交機能を分解し、交渉（労務・人事）委員会、生産委員会、苦情処理委員会に分ける、④組合本部以外の支部・職場・分会など、下部機関との交渉や協議を否認する対策が取られる。企業内組合への封じ込め、職場交渉の排除、労使協議制の優先が重点である。

団体交渉は、経営の諮問機関・使用者への労働者の意思反映機関とな

りつつある。

このように、使用者の労働組合対策の重点は、団体交渉機能の圧殺に集中される。

労働組合の団体交渉機能強化策

労働組合と運動強化の重点は、「団体交渉機能の強化」にある。企業別組合の「団体交渉力の弱点」の克服である。

企業別組合は、①組合幹部の交代が激しい、②従業員だけの組織、③雑多な職種で組織される。これらの特徴は、組合の交渉力を弱めている。

結果として、①組合幹部が企業の出世系列に組み込まれ、企業利害にコントロールされ易い、②幹部の交代が激しく、長期の展望をもつ運動の追求が困難、③他企業、同業種の情報把握が難しい、④少数職種労働者の情報に欠ける、などの弱点を持っている。

このため、⑤交渉が企業の生産性と支払い能力に支配される、⑥ストライキを背景とした団交や対等交渉ができない。

この欠陥は、幹部の人格・能力を超えた、組織の構造上、仕組みの欠点である。

企業別組合が、地域や産業別に連合するのは、団体交渉能力を強化し、労働条件改善による、企業間競争力の変化を最小限度に止める狙いを持つ。

例えば、春闘で「同時・同額（率）賃上げ」を組織するのもそのためである。

交渉への上部・地域組織代表の参加、連合会・協議会など上級組織との対角線交渉、産業別労働組合の同時交渉、連合交渉、集団交渉を行うことや、統一労働協約での産業別統一闘争の障害となる条項の排除などは、このためである。

3. 産業別労働組合と企業別労働組合の団体交渉

団体交渉の当事者の違い

産業別労働組合の団体交渉は、企業の外で行われる。

交渉の当事者は通常、企業外の組合専従役員と使用者団体又は企業代表である。西欧では、わが国の産業別統一交渉と言われる交渉が普通の形態である。

産業別組合は、一企業の中に数組合が共存し、外に組合への未加入者も同居する。組合員は「一人ひとり」「一本釣り」で、企業の外で組織される。これが普通である。

わが国の「一企業一組合」、ユニオンショップ制による全員加入のハウスユニオンとは組織構造が異なる。従って、賃上げ闘争も、全組合員の意思統一に1年以上かかることもある。毎年の賃金交渉が保証される場合でも、複数組合の何れの組合が、その年の賃金交渉権を持つかが問題となる。わが国のように、「賃上げ要求」も、1～2回の委員会の開催で決まることなどは考えられない。

企業内幹部の主要な仕事は、産別統一交渉の上に加算される、プラスアルファの付加給の交渉や、労使協議制での組合員の苦情処理などが中心となる。

また、企業組合では、団体交渉と労使協議会の交渉メンバーが同一人である。組合員の賃金、労働条件の団体交渉も、苦情処理、生活、仕事の職場交渉まで、一手引受である。しかも、人事、経営、労使協議会への関与力も大きい。

なぜ産業別労働組合が強化されない？

ドイツ労働総同盟（DGB）やイギリスの労働組合会議（TUC）の実例は、先にも触れたが、賃金交渉も時間短縮も、いわば、われわれの言う中央統一交渉で決まる。

わが国には「単産」と呼ばれる産業別労働組合（主に連合会）は、約170組合もある。しかし、交渉は企業単位交渉が圧倒している。中央統一交渉が行われるのは海員組合、ゼンセン、炭労、港湾の各労働組合くらいで、この中央統一交渉に準ずるものとして、集団交渉、対角線交渉、巡回折衝などがある。何れも、産業別組合が関与する。鉄鋼労連、電機連合、私鉄総連などが行っている。

このようなことは、労使双方の「団結自治」への理解が乏しいこと、企業利己心が強く、集团的労使関係への理解が不十分なこと、使用者団体が未発達で、各業界の競争が激しく、中小企業も多いことによる。そして、労働者の考えと行動が、企業主義に強く支配されているためである。

欧米では、通常、企業内の労働者の不満、苦情は、組合役員と使用者や職制代表との交渉で解決される。それでも解決不可能なときは、産業別組合の地方本部、全国本部の代表との交渉で解決される。解決不能のときは、公的な調整機関（労働委員会）や、任意の私的仲裁機関の調整かけられる。なおも解決しない場合、ストライキに訴えられる。この場合のストライキは長期・強力なものが多い。通常、時限スト・24時間ストライキは、政治ストや抗議ストに限定される。

まとめ

団体交渉 1

- (1) 団体交渉は、労働組合の「命」である。

各国の労働運動史は、使用者の団結承認から 団体交渉の法認まで、長い闘いの期間を経ていることを教えている。

- (2) 団体交渉は、労使関係民主化の武器である。労使関係の民主化とは、賃金、労働条件の決定が、「個人」による交渉から「団体」による交渉に、「個人契約」から「団体契約」へ変化することである。

- (3) 労働運動の法認とは、団体交渉活動の戦利品とも言う労働協約の法的効力を保証すること、不当労働行為を禁止し、運動への刑事・民事罰を免責することでもある。

- (4) 労使関係の「攻撃」と「防御」は、団体交渉に集中される。労働組合は交渉力の拡大を追求し、使用者は団体交渉のセレモニー（儀式）化、機能分化と企業内への封じ込め、ストライキなしの交渉へ向けられてきた。

- (5) 企業別組合の交渉力強化の努力は、産業別・地域別の連合体の結成に向けられているが、170と言われる日本の単産＝産業別労働組合の機能強化、独自の団体交渉力の確保、組織の統一、合併が今後の課題である。

- (6) 企業別組合は、正規職員だけでつくる組合、ユニオンショップ、逆締めつけ、チェックオフ（組合の賃金からの天引き）などを特徴としているが、団体交渉と労使協議制の組合側当事者メンバーが同一人であることも特色である。

まとめ

団体交渉 2

- (1) 労使の攻防は、団体交渉機能を巡って展開される。団体交渉の法認と「労働運動への不利益扱いの禁止」＝不当労働行為の禁止は、労働運動の目標であり、「組合活動の条件付承認」は、使用者の対抗策であった。労使協議制は、その対抗手段でもあった。
- (2) 企業別組合は、その弱点の克服のため、「組合の組合」＝産業別労働組合連合をつくり、集団交渉・対角線交渉・統一交渉・連合交渉などの方法を目指して対抗する。
- (3) 使用者は、団交と不可分のストライキの権利を制限し、その機能の弱体化に力を入れた。団体交渉の手続き、時間、参加人員、交渉メンバーの制限を条件に、労働組合の結成や活動を承認する。同時に、第三者への調停、仲裁などの調整を、ストライキ実施の前提とするなどの方策を講じた。

まとめ

団体交渉 3

- (1) 産業別労働組合の最も重要な機能は、産別組合独自の団体交渉能力を発揮できるかどうかにある。産業別労働組合が、その参加組合の団体交渉に、どれだけの関与力を持つか。産業別に「使用者も労働者も団結し」、「中央団体交渉会議」「中央労使協議会」など相互の交渉体制を樹立することである。
- (2) 産業別労働組合は、通常、団体交渉機能と労使協議制の機能は分離されている。組合側の交渉当事者は、労使協議制や職場委員交渉とは別人が当たり、企業別労働組合では、組合側の当事者が

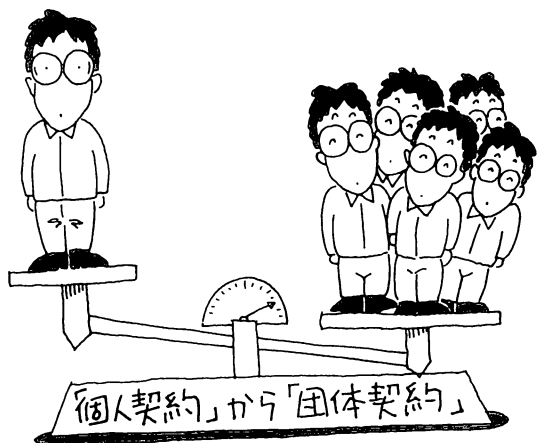
協議と団体交渉を兼ねる。

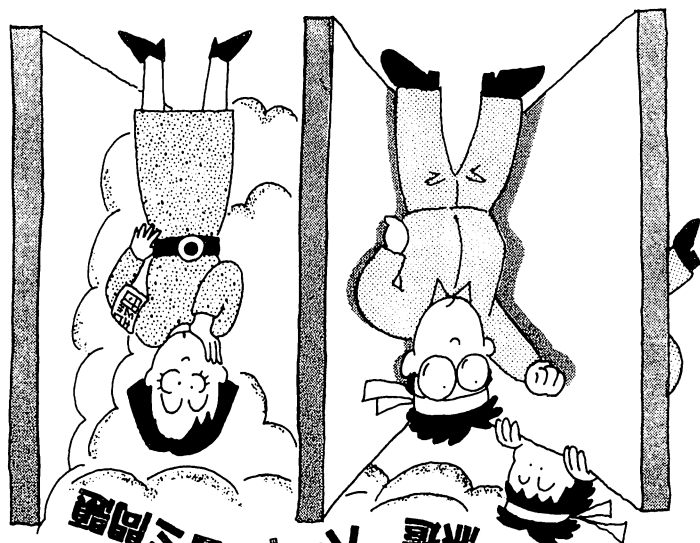
- (3) 産業別労使関係と慣行を樹立し、傘下企業の労使紛争の自主的処理機関と解決方法を作ることである。労使紛争、産業政策、共通事項への勧告、決議、示唆、提案ができる体制を整えること。

不幸にもストライキになった場合は、産業別労働組合の組織戦力（組織・財力・教宣）を動員し、全力を挙げて対決する体制をとることである。

- (4) わが国で、産業別労働運動が強化されないのはなぜ？

「労使の団結自治」への意識の遅れや、中小企業が多く使用者団体が未発達なこと、終身雇用と結合した企業別労組の「企業帰属意識」の強さなどに起因する。未組織の「中小企業の労使協議制の法制化」の立ち遅れなどにも問題がある。





環境ハカイ
派遣パートユミ問題

第3章 日本の企業別労働組合

3

1. なぜ企業別労働組合なの？

雇用形態と労働組合組織

1980年代以降、とくにバブル景気まっさかりの頃、日本的労使関係が礼讃され、「三種の神器」ともてはやされていた。「①終身雇用制、②年功型属人賃金、③企業別労働組合」の3点がそれである。

諸外国の関係者は、①ストライキのない労使関係、②弾力ある人事管理、③労働者の企業への忠誠や高い出勤率などに注目する。

一方で、これに批判的な組合の中には、①運動の実績低下、②資本への対抗力の弱さ、③組織率の低下など、運動の停滞原因を、すべて企業別組合の組織形態に求める傾向がある。「みんな」、「みんな」、「企業組合のせいよ」と言う。しかし、そうはいつでも、年度賃上げの春闘、人事・雇用、経営への組合の関与力、企業内組合活動の有利さなどは残したいという。

また、学者の中では、労働組合組織のあり方を、その国の雇用形態と結合して説明し、日本の労働組合組織の背景と原因を、日本人の集団主義や終身雇用形態に求めている。この主張に異論を唱える人は少ない。

しかし、大切なのは「タテ型組合」＝企業別組合と、「ヨコ型組合」＝産業別組合の構造や性格を正しく理解し、その上に、産業、就業構造の変化、労働者の意識・関心・要求・職場の変化、時代ギャップなどにマッチした、労働運動全体のあり方を考えることである。産業構造、就業構成も大きく変化し、産業のサービス、高齢、高学歴、ホワイトカラー化、女子化などが進んでいる。特殊性の主張は、労働者の要求・主張・

価値感にも現れている。これまでの「建前」「主観」「経験」「理論」をかなぐり捨てて、労働者に言いたいことを言わせ、もう一度職場の要求や関心を洗い直すことが求められている。

企業別組合の誕生期はいつ？

「徒弟制度」が日本の労働者養成の特徴だった頃。労働者は親方の家で、家族と同居して仕事を見習い、「弟子」となる。彼は、「親方」と共に工場を渡り歩く職人だった。

言わば「移動する」労働者である。ここに創られた組合は、ヨコ型組合で、1900（明治33）年頃の労働組合は、企業単位ではなかったようだ。

戦前、日鉄矯成会（1898年・機関手労組）、芝浦技友会（芝浦製作所）、汽車製造会社作業手組合、向上会（大阪砲兵工廠）、電業員組合（大阪電灯）、造船機工労働組合（石川島造船）等があった。前掲書『暗い谷間の労働運動』にも、東部合同労働組合、時計工労働組合、日本機械技工労働組合、全国坑夫労働組合などの組織があったことを紹介している。

もちろん、これらは非合法時代の組合である。弾圧下では、組合は企業の外で組織された。団体交渉機能より、共済団体・互助組織的色彩が強かったという。

1920（大正9）年の第一次大戦後、機械中心の合理化が進んだ。使用者の作業内容・量・人員・速度・時間への関心も高まった。

企業は、新しい機械の操作ができる、良質の労働者の安定供給を求める。企業内技術教育・訓練・福利厚生への関心が高まり、賃金も長期勤続予定型へと変更された。労務管理も直接管理へ移行する。かくて、終身雇用制は大企業中心に広がったのである。この終身雇用と一体の組合が企業別労働組合である。

全員組織は「産業報国会」の裏返し

1937（昭和12）年、日中戦争以後には、戦争遂行の労務動員計画として、労働移動防止、賃金統制、戦時「徴用」の強制的技能養成が、強行政策として登場する。

1938（昭和13）年「産業報国会」組織が「上からの組織化」で作られ、この組織が「国家総動員計画」の中核となった。

「企業別労働組合」の「全従業員組織」＝「ハウスユニオン」の特徴は、「社長が責任者となった労働組織」の「産業構報国会」と無縁ではない。今日、職場集会が「常会」と名づけられる組合もある。これも、戦時中の「隣組」組織の名残りである。

日本的労使関係の特徴は、採用は新規学卒者中心、経験・技能より学歴重視、子飼いで従業員の生涯雇用制にある。

賃金は年功賃金支配、工手・技手・技師の身分制と結合、年末・期末手当では年間に4～5月分も、勤続年数と比例支給。家族・住宅・勤続手当の比重も高い。企業内厚生施設、会社援助の共済制度も生涯雇用を予定している。同時に、臨時工、下請け、社外工などは、この賃金体制から除外される。彼らは、常用労働者の雇用のクッションである。日本型雇用の典型は公務員である。彼らは、「雇用保険無用」で、生涯雇用は保障される。終身雇用の男子・本工と一体化。これが企業別組合である。

使用者が、逆締め付けの「組合員は従業員に限る」を、ユニオンショップ制「従業員は組合員」の承認条件としている。企業組合は、一面、「職員友の会」的性格が強い。

2. 企業別労働組合の利点と欠陥

企業別組合は、その利点として、「①全員組織の高い組織率、②チェックオフ（賃金からの組合費天引き制）、ユニオン・ショップ（組合加入が採用条件）、③企業内組合活動への便宜供与（事務所、電話、掲示板、時間中の組合活動）、④人事、雇用、経営への強い発言力（団交・労使協議会での批判・提言・監視）、⑤「職員からの経営知識の供給」などがある。「毎年賃上げ」と「企業内雇用」の保証も企業組合の恩恵である。

一方、企業別組合の弱点の第一は、企業への従属意識が強いことである。組合幹部も出世系列に組みこまれている。第二は、幹部の交代が激しく、組合の思考・行動が短期で、長期展望に立った政策を建て難い。当面の対策に追われ勝ちである。第三は、工・職混合組合であること。職員も工員も同一組合に組織され、運営の主導権が中心職種群を握られる。バス労組なら運転手組合となり勝ちである。製造業では、現場の中心職種群が主導権をもつ。このため、少数職種や本部からの遠隔地職場の労働者の意思が軽視される。分裂などの「組織の大騒ぎ」は、ここから起きる。この欠陥が重なり、労働組合の使用者への対抗力と交渉戦力が弱くなる。

組織と活動が企業内に閉鎖され、労働者の消費者、納税者、生活者としての要求や行動が軽視される。不安定雇用者30パーセント時代において、組織化の活動が弱い。

大企業労組の産別運動強化への取組、単産機能の充実と合同統一が重要である。

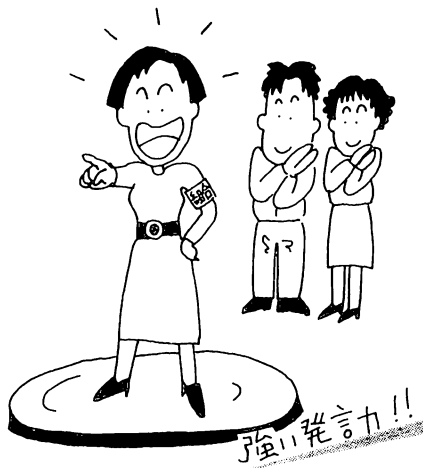
まとめ

(1) 組合の組織形態は、その国の雇用制度、労働力養成方法などに影響される。

移動する労働者？ 移動しない労働者？ 移動する労働者＝横断市場では、ヨコ型、移動しない労働者＝閉鎖的市場では、タテ型の「労働組合」が誕生している。

(2) 企業別組合は、日本的終身雇用制度から生まれたと言える。企業内労働力養成・年功序列賃金・企業内福利厚生施設の発達と一体である。

(3) 戦前に大企業・重要企業の「労働力の企業内養成」と機を一にして誕生している。企業内正規職員、全員組織、本工中心組織の特徴を持っているが、戦時の国家総動員令下の労働力動員組織である「産業報国会」の影響を強く受けたものと言える。



4

第4章 企業別労働組合と労使協議会



1. 従業員代表制としての 労使協議制

労使協議制は、使用者の団交機能縮小策として登場し、労使攻防の中で発展した。

各国の労働組合組織、労使関係の特徴、労働政策と結合している。

事例として、イギリスのショツプスチュアード（職場委員会）を始め、フランスのデレゲ・ペルソネール（従業員代表制）、ドイツのベトリー・プスラート（経営協議会委員）、イタリアのコミッショネ・インテルナ（内部委員会）などがある。いずれも法律で設置が保証され、機能も多様である。

イギリスの場合、職場交渉による、個人や集団の苦情処理、労働条件の職場交渉、協定締結、労使協議制、労働安全委員会参加などを行う。

ドイツでは、①人事（配置、解雇、教育訓練）、②社会的事項（賃金、労働時間、年次有給休暇、成績給）、③経営的事項（経営、生産事項）の共同決定制度である。

フランスでは、①情報、協議権、労働医の共同決定、②企業内厚生施設の管理、③業務に関する定期的情報権の保証などが行われる。

イタリアでは、①法律協約の適用監視、②関係適用の紛議の調整、意見具申機関としての保証などがある。

アメリカでは、排他的交渉代表制がある。企業内で複数組合が併存し、NLRB（連邦労働委員会）の決定で、全従業員の過半数以上の無記名投票の支持があるとき、その組合（グループ）に実質的交渉と同様の効力保証がなされる。

2. 労使協議制と労使の せめぎ合い

企業組合は、企業内全従業員の組織である。日常活動は、①全従業員の雇用保障、②賃上げ、一時金、諸手当の増加に力点を置く。組合の経営への関心は強く、企業内の人事、雇用、経営への監視、批判、提言力を強めようとする。労使協議制は集团的経営参加機関として重視されてきた。

西欧では、協議制は、当初、労働運動による「従業員の蚕食」を防ぎ、同時に、賃金、労働条件の決定と経営参加への意欲を吸収することを目的として誕生したようである。

日本では、1945（昭和20）年頃の一時期、経営協議会は、産業復興闘争の機関として、使用者の生産サボタージュの監視、生産管理の場として機能した。

日本経済の資本主義的再建の道が定まると共に、経営者側から経営権の確保が主張され、経営協議会は組合の経営介入策として忌避された。

そして、労使協議制は、1955（昭和30）年に生産性向上運動の推進機関として再登場、①雇用確保、②労使協議、③成果配分が強調された。生産性向上運動の評価をめぐる対立は、労働運動の総評、同盟の二大潮流の対立、分散の源流ともなった。

1972年（昭和47）年の第一次オイルショック以後、経済の国際化、円高合理化の中で、輸出関連の大企業を中心に、経営参加論議も盛んとなった。労使協議制は、法的保証はないが、企業内労使関係の中で、影響を増加した。集团的経営参加機関として、団体交渉と同様の比重を占めるようになった。

3. 産業構造の変化と、労働力再編成時代へ

企業別組合は、組織内部に、作業方法の変更、生産計画、要員決定などに発言力の強い労働者を多数抱えている。組合役員は、基幹労働者であり、従業員代表である。経営のチェック機能、批判、提言活動は重要さを増し、団体交渉と協議機関としての労使協議制の役割が重要となっている。

その理由は、経済の国際化、産業構造の変化、円高合理化などで、各国経済の同質化や経済マサツを激化させたことにある。

他方、「①新素材の開発、②ハイテク技術、③高度情報化」の進行は、産業構造の変化をもたらし、労働者の意識・価値観などを変化させ、人事・雇用対策の重要度を増加させた。また、技術革新・ME化・高学歴化は、①単純作業の増加、②工程管理への規制、③必要訓練期間の短縮、④個人作業と技術の分断、⑤労働の人間疎外などの問題を浮上させた。

高齢化が進み、1985（昭和60）年には45歳以上の労働力率は、40パーセントを超し、定年60歳時代を迎え、労働者の雇用、職業上の権利が脅かされる時代となったのである。

円高合理化は、①企業重点の転換、②新規事業への転身、③工場・事業場の統廃合、企業解散などが増加させた。このため、④配転・出向・派遣など雇用・人事問題が増え、組合の傾向を問わず、労働組合の経営参加を緊急事態の対策とされる時代が訪れた。

この時期、大企業では、数千名の配転・出向・移動など雇用調整に遭遇したのである。

そして今、構造的不況と一ドル100円時代の到来によって、…………。

4. 労使協議制の労働組合機能弱体化への対応

労使協議制は、三つの形式に分類できる。

- ①（直結型） 協議制を団交の前段機関とし、労使問題の全てを協議し、未解決問題のみ団体交渉にかける。協議制は会社の諮問機関であり、ストライキを背景としない団体交渉と異質な協議の場とする。議長は会社側、メンバーも組合側三役などと少数に制限する = この型に問題は多い。
- ②（並列型） 賃上げ交渉、労働協約の締結などは、団体交渉。人事、厚生、経営参加、新機械導入、企業分離・縮小・休止・廃止などは、協議制。一応、利害の対立と一致事項に分離するものである。
- ③（合併型） 団体交渉と労使協議制を一体化し、常設の団体交渉機関とする。上部団体の代表の出席も認め、統一交渉参加も承認する。内容別に協議・諮問・事前報告・意見聴取・協議決定などと区分している。

労使関係の中では、①の直結型は、「ストなし労使関係の樹立」の労使関係管理の支柱となり、産別・地域・業種別の統一闘争の運動と機能を抑制する機能を果たしている。

対応策として、「産別統一闘争の課題」など、特定事項を協議対象から除外し、団体交渉機能を相対的に強化する。また、産業別運動の実益の拡大と教育・宣伝活動の強化、職場の労働運動強化と業種・職種問題への対応、時代ギャップの克服、若者の参加による活性化、中央団体交渉会議の設置など産業別労働組合機能強化で対応すべきである。

5. 大手企業の労使関係、その事例

たとえば、私鉄大手の場合も3種類に分離できる。

①直結型 = 小田急・京浜・近鉄など、②並列型 = 東急・東武・京成・京王・阪神・阪急・京阪・西鉄・相鉄など、③合併型 = 営団・名鉄などである。

近鉄の場合は、「統一闘争の除外事項」がある。統一闘争・中央集団交渉・統一ストライキへの参加・不参加問題などと併せ、労使関係の特徴と問題点を指摘できない？

私鉄の統一闘争と統一交渉（集団）は、(1)公益事業の旧労調法（第37条）の調停義務付け、(2)私鉄経営者協会（現・民鉄協）＝使用者団体の設立、(3)地域的独占事業で、経済復興期の「賃上げ額」と「運賃」の運輸省による一体的指導、(4)私鉄総連の組織率、地域・系列企業への波及力、(5)統一交渉による「ストライキ回避への期待」、(6)統一闘争への組合の期待などを背景に成立していた。

その背景と条件の変化で、産別交渉力の影響力は後退した。特に、経営の多角化、グループ・システム化は、これを促進している。最近は賃金体系、労働時間、諸手当、企業内福利、労使関係管理に、各社の独自制が目立っている。

対策として、①中央集団交渉会議の常設＝賃金、労働条件、生計調査、単組の労使紛争、交通政策などの勧告、合議事項の国会・地方議会へのロビー活動、常駐者配置、経費折半、②地方集団交渉会議、バス專業会議の常設と中央会議との直結などを介して、私鉄総連の産業別労働組合としての機能・統制力の拡大を図ることも一案であろう。

このように、企業別組合では、業種・企業規模、問題別の個別指導、専門プロジェクトの設置なども要求されている。

6. 「過半数の労働組合」か、 「労働者代表」の 意見で決まる就業規則

就業規則は、できる限り労働者の側の事情、職場の事情、経営の状況などについて労働者と使用者が共通の認識を持ち、十分に意見交換が行われた上で作成されるべきものである。従って、意見聴取の対象となる「過半数労働組合」又は「過半数労働者の代表」は就業規則の適用がなされる労働者の意向を反映させる観点から、就業規則の作成単位に対応したものであるべきである。

欧米の場合は、従業員代表制（職場委員・労働者評議会・職場代議員など）で行う。

その制定の経緯・理由は異なっているとしても、労使関係のあり方について、労働組合以前の認識として「労働条件は労使が協議して決めるもの」との理解が深く浸透しているのではないだろうか。その他、使用者団体の設置促進、労使関係の民主化などの面で大いに役立っている。また、未組織労働者の組織化の面でも、その基盤づくりの点で前進的作用を果たしている。

このような面においても、わが国では大きく立ち遅れていると思う。

7. 労働者代表制の 「不利益扱い禁止」を含む 「法的保証」が必要

『労働基準法研究会報告（労働契約等法制関係）について』が、1993（平成5）年5月10日に報告された。

この中において、「現在労働基準法に定めがない労働者代表の選出方法、権限、任期等について、明確化することが適当であり、特に、過半数代表の選出につき、投票、挙手など民主的な手続きによること等の現行の労働者代表者の選出手続きについて法律上明確化することについて検討することが適当である。また、併せて労働者代表がその地位、職務等の故に不利益な取り扱いを受けないような方策についても検討することが適当である。」としている。

私は、労働組合や弁護団では異議のあるところかも知れないが、労働者代表制の法律的保証に賛成意見を持っている。

欧米では、多くの従業員代表制の法律化の事例を持っているが、この報告書の提起は職場の労使関係の民主化、労使対等の団体交渉、労使協議による労働条件の決定の成熟、使用者団体の結成などの気運を育てるためにも有効である。

また、同報告書は、続いて「同時に、現行の労使協定には、法律上有効期間の定めがなく、一部の協定については行政指導により、期間を定めさせているのが実情である。

労働契約関係の自主的決定を促進する観点からは、一定期間ごとに労使協定を見直すことが望ましく、労働基準法上の労使協定については、期間を定めることとすること等を検討すべきである」としている。

まとめ-1

団体交渉と労使協議会

- (1) 労使協議制は、使用者の労働運動への対抗策として生まれた。使用者による団体交渉への対抗策、経営民主化と労働者の経営参加、労使関係管理策として発展した。
- (2) 各国の労使関係では、従業員代表制として、①労働協約の点検監視、②苦情処理、③経営参加機関、④労働条件の企業別協議など、多様な形で機能している。
- (3) 欧米では、法律で機能が保証されている。わが国には、制度の法的規定はない。TQC（品質管理）は個人の経営参加運動で、労使協議制は集団的経営参加である。
- (4) 大企業では、協議制と団体交渉の機能分離（並列型）が多く、協議制が団体交渉の前段機能を持つ（直結型）もある。中小企業では、団体交渉が協議制を兼ね、議題や問題別に、協議・諮問・事前通知など、組合の関与度を区別する（合併型）が多い。
- (5) ME革命に支えられた産業構造の変革、情報化、経済の国際化が進む中で、組合の技術、人事、雇用、経営への関心が高まり、批判・提言・参加などの要求が増えている。
- (6) 日本の労働者代表制（労使協議例）に法的保証はない。

労働基準法の第36条の時間外労働、休日労働の協定化をはじめ、就業規則の改定、変形労働時間、年次有給休暇の計画付与などについて、過半数で組織する労働組合がある場合においては、その労働組合、「過半数で組織する労働組合がない場合」は、「労働者の過半数を代表する者との書面による協定」をし、これを行政官庁に届けた場合において効力を得るとして、「従業員代表」として

労働基準の就業規則の作成、労働時間、休日労働、休暇支給など、労働基準法に定める最低基準の緩和措置などの重要な事項の協議権を与えている。

この点で、「労働基準法研究会報告書（労働契約等法制関係）」は、その代表選出方法、協定の期限、不利益扱いの禁止などの法制化を必要としている。

- (7) 団体交渉と労使協議制は、形式・法律上、概念的には区別できても、日常の組合運営のなかでは、明確な区別は困難となっている。

多くの労使関係では、両者は同一の機能と効果を、発揮する傾向にあると言える。

まとめ-2

団体交渉機能の強化と職場の労働運動

- (1) 職場役員の実務は、団体交渉活動、労使協議制と結合して理解されるべきである。
- (2) 職場の労働運動の重点は、次の通り。
- ① 協約内容のチェックポイントの明確化
 - ② 未団交問題の職場（支部・分会・班）での交渉、協議での解決、施設、環境改善、人員問題など
 - ③ 本部の授権交渉、三六協定の討議・協議、勤務変更、休日・休暇の協議
 - ④ 協約・諸協定の適用上の個人・集団の苦情の解決、不当・不

正人事への対応、賃金配分、適用の苦情、人事の移動、配転・出向の苦情処理

⑤ 職場の生活、業務、法律の相談

⑥ 組合情報の伝達、要求の把握、情報交換。

(3)「組合ばなれ」を言うまえに、動員・指令の受け身の労働運動からの転換、職場の期待、要求、関心の再検討が必要。特に若い組合員とのギャップを埋めること。個別の対策を強化し、「責任を持たす」「励ます」「指令・動員から参加へ」の転換が重要。

(4)「組合ばなれ」とはなにか？ 全員の問題としたことは？ 「先輩たちはどう受け止めてきたか？」「若い組合員の変化は期待できない？」などを点検してみよう。自分自身の「労働運動への参加動機は？」「変化は確認できない？」

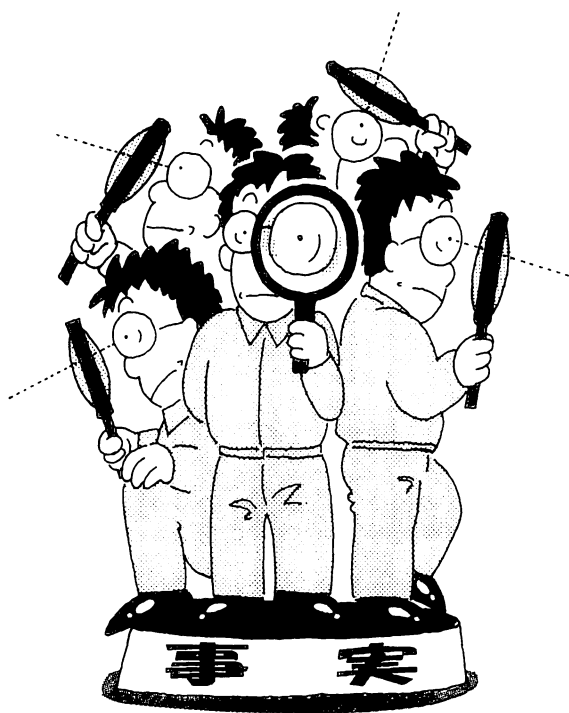
(5) いまは、画一時代ではなく、「特殊性主張時代」、すべての「変化」の時代である。多品種・少量生産時代は製造業種だけのことではない。もう一度職場の「真っ只中に入る」ことが必要なのではないだろうか。



5

第5章 職場役員の組織活動

チェックポイント10項目



チェックポイント 1

事実を出発点とした運動を

「見通しのないストライキを指導した幹部は責任をとれ！」

職場では、さまざまな思想、経験や信条を持った人たちが集まっている。

ある組合員は言う。

「戦争は反対」「安保は粉碎」というが、「なぜ、組合は戦争に反対するの?」、「なぜ自衛隊に反対するの? 俺は自衛隊で仕事を教わって、この会社へ入ったんだ」

「労働者は戦争なんかに賛成すべきではないんだよ」

「なぜ?」

「うるせえなあー! 大会で決まってるんだ」

これでは、「始めに、決定ありき」の“教条主義、建前主義”ではないか?

若者の疑問は、「なぜ、要求は2万5千円なのに、1万円で妥結するの?」

「取れないからだよ」

「取れないって、やって見なくてわかるのか?」

「俺は労働運動30年やってきたが、昔から要求は取れたことはないんだ」

これは、「始めに経験ありき」の“経験主義”である。

さまざまな組合員の要求をまとめ、役員と組合員の結合をいかに強めるかは、古くて新しい課題である。

時代は、「何故か?」を問い直す時代に移りつつある。「何を」「なぜ」

の「目的」が問われている。事実と数字こそ、運動の出発点である。

「多分・だろう」の“主観主義”、「対前年主義」と「繰り返しの行事化」の“経験主義”、「大会決定だから」「組合というものは」の「ソモソモ論」と“建前主義”は克服されなければならない。

組合リーダーは、組合員とともに、一緒になって、「なぜ？」を追求し、考えるべきである。その真つ只中に立つべきである。

時代ギャップは当然

産業構造の変化で、組合員とくに若者たちの要求、価値感、関心は変わった。

いたる所で、「幹部と組合員」「若者と中高年」の時代ギャップが目立っている。

「組合？ 関係ないんじゃない？」と若者。

中年組合員は「若いもんは、なにを考えているか分らない」と言う。

飢餓・復興・忍耐の中で育った中高年者と、繁栄・豊さ・「〇×」教育の中で育った若者との違いだけが、目につく時代である。

運動に積極的に対応し、春闘、平和闘争、権利闘争に「正面から取り組んだ者」と、賃上げも、権利も、組合費・集会も、何時も「受け身で感ずる」者のゾレを、こんなに大きく感ずる時代はない。

組合員の半数は「兵隊帰り」の戦争体験者

若者の広角で多角的な関心と、鋭角で一面的視野の中高年者。

どこがゾレているのか？

「組合ばなれ」を言う前に、事実と数字、背景と情報を取り直すべき

である。

若者の要求と関心は、ワイドで、多角的である。クルマ、異性、結婚、スポーツ、仕事、資格、技能、賃金、その関心はワイドである。

筆者の青年時代は、鋭角的だった。

ビールの容器が200種類、国産車（クルマ）が450種類もあるという。「多品種、少量生産」時代と言われるが、これは、製造業の用語ではなく、人間の思想、関心、要求にも当てはまるようである。

飲みに行っても、「お呑みものは？」「ビールか、日本酒、焼酎、ウイスキー？」「焼酎は水割り、お湯割り、ライム、ウメ？」とくる。

私たちの時代は「酒」といったら「酒」だけだった。そんな時代だったのである。

「内灘軍事基地反対闘争」（1953・昭和28年）当時は、組合員の半数は軍隊の経験があり、常備軍240万人の一員であった「兵隊帰り」だったのである。彼らの「戦争の被害者」意識は、労働運動の大きな支えでもあった。「戦争反対」「軍事基地反対」「全面講和」に、理屈はいらなかったのである。

いまは、「なぜ戦争に反対なの？」が問われ。ストライキの力や「あなたにとって労働組合とは？」「何か？」が問われなければならない時代になったのである。

職場も、大きく変わりつつある。

機械からハンドルがなくなり、ボタンに代わった。事務所からソロバンとインクが消えてなくなり、手紙も「万年筆では失礼」時代から、「ワープロでは失礼」時代への大きな変化を感じる。そんな時代に生きているのが現実の姿である。いまは、どんな職場に行っても、ロボットの1台や2台はあり、仕事は単純化され、ME化、合理化で、熟練労働も必要としなくなっている。故障も、パッケージで部品交換すればいい時代

となった。情報化によって、電話で、金も、書類も送れることになった。

職場では、どんな機械が入っても、半年も経てば、動かすことができる。ほとんどがハイ・スクール出の労働者である。未識字者（字の読めないひと）は、一人もいない。

テレビは、座敷を飛び出し、職場に、ワープロ、パソコンの端末の機器となった。

かつては未知数のものを、闇いのなかから作り出す、楽しみもあった。

いまはすべて既成の条件と先輩たちの作ったレールに乗って走っているだけである。

運動はみんなを知ることから

リーダーは組合員のことをどれだけ知っているのか？ 点検してみよう。

組合員の名前、住所、通勤、家族状況、出身地、学校、特技、職歴などの情報が、すべて会社任せになっていないか？ 組合員の名前も知らないで、「おい……………」 「一寸」 「君イー」 で、やっていないの？ 組合事務所にファイルくらいは整備しよう。

「画一時代」から「特殊性主張時代」の変化のなかでは、「変化にチャンネルを合わせる」ことが重要である。

職場委員は、彼らのもつとも身近な組合の指導者である。職場のリーダーこそ、組合の「顔」である。組合員の真つ直中に入ること。

その中で、仲間の不満、要求、期待を知る。同時に、使用者側の要求解決への抵抗力を知ることである。組合員が、役員を「馬鹿にし」「恐れる」空気からは、何も、生まれない。

クルマ社会となって、かつて7～8時間もかかった所が、2時間で

ける。便利さは反面、なにを生み出している？ 「俺、今日、クルマだから」で、一杯やりながらの「組合員」との本音の話がなくなった。5人の中3人が、ウォークマンで耳を塞いで歩いているのだから、組合員同士の対話もなくなった。

諸会議も、壇上の幹部と下の組合員の「ウケ・コタエ」の「垂直討議」で、組合員同志の「水平討議」は姿を消した。運動への「ヒラの組合員」の参加がなくなった。役員が組合員のことを知る努力、組合員同士の対話のチャンスを作ることから出発すべきだ。

チェックポイント 2

情報の収集・分析・評価を重視しよう

「孔雀は時間どおり行動するものと思われる。尻尾を団扇であふられたし」

これは太平洋戦争末期、1943（昭和18）年4月13日、山本五十六連合艦隊指令長官機の撃墜計画を建てた米航空対指令官から、全軍への暗号電報である。「如何なる犠牲も省みず」撃墜せよの指令である。ミッドウェー海戦、ガダルカナルでも、情報戦の敗北が戦闘の敗北の原因とされていることは良く知られている。（柳田邦男著『ゼロ戦燃ゆ』文芸春秋社）

情報にウソ・誤り・誇張はつきものである。噂と情報を区別すること。真相をつかみ、これを分析し、評価する。相手の抵抗力を正しく測定すべきである。情報の正確な把握の上に、始めて、正しい方針・方法を立てることができる。情報の軽視、慢心と楽観主義は運動を誤らせる。こ

れは戦争にもゲームにも、そして労働運動にも共通している。

- (1) 味方の要求への関心の切実さ、要求を巡る内外の条件、相手の抵抗力、要求と周囲の条件等を正確に知ること。
- (2) 仕事、賃金、労働条件のホンネと労働者状態を、正確に知るため、小さい集まりを大切にする。大規模集会でホンネは聞けぬ。食事を共にした話合いも、一案。
- (3) アンケート調査や一般動向の調査だけでなく、職種・年齢・性別・地域・問題別のモデル調査＝個別調査と、一般的調査を結合し、総合する。適正なモデル調査は、深く、正しく、状態を知る上で有効である。「調査なくして発言なし」「調査なくして運動なし」である。

チェックポイント 3

不満をならべても要求とはならない

要求や不満の解決には、常に抵抗、障害が伴うものである。

「圧倒する？ される？」で、要求は叫んでいるだけでは解決しない。

①解決方法を探す、②役員と関心の高い層が率先して事に当たる、③仲間の協力を呼びかけ、参加チャンスを作る、④方針や方法の点検を怠らない、⑤締め括りと反省を重視し、役員は、その「運動」の中心に立つ。組合員も協力して、この運動に参加することが重要である。とくに、若者は、自分が参加し、決定した事でないかぎり責任を持とうとはしない。

ブチブチ不満を並べるだけでは、運動は進まない。不満の原因を正す

ことが闘争の発展の鍵となる。

例えば、サービス残業、お茶酌みなど雑用反対、新車配分、年次有給休暇の支給、すべて実態を組合員の前に、事実と数字で明らかにする。

職場でブチブチ不平をならべ、一人で「俺は絶対に残業はしない」と、ツツパツていても運動は進まない。サービス残業の廃止を仲間の要求とするには、先ず、組合員に、実情を知らせることだ。職場の労働者のサービス残業で、支払われるべき賃金が、幾らになっているのか？ 先ず、実態を調査し、これを職場で明らかにすることからはじめる。

「サービス残業が、こんなにあるとは……………」で、仲間は、事実を知って初めて、解決方法に関心を示す。

不満の原因と要求は、一体のものである。

例えば、年次有給休暇の要求の解決には、年休が取れない理由を調査する。「仲間や職制の嫌がらせがある」「人が足りない」「請求できる空気ではない」「査定に響く」「職制はいい顔をしない」など、原因を調査し、これに見合った対策を考えるべきである。

年次有給休暇完全消化で、必要なことは、「査定に響く？」不安は、職場長と交渉し事実を質し、例えば、「査定に響くという不安」には、「査定に関係なし」の言質をとって、皆に知らせ、不安をなくすべきである。

休暇の「完全消化」のための「年休消化基準の作成」も必要となる。年次有給休暇の必要性和法的根拠、職場実態、未消化休暇の換算賃金などを明らかにする。

職場の対応策としては、①職場の定員と請求者数とのギャップと休暇の優先順位、②病気などへの休暇繰越協定、③繁忙期の休暇指定方法、④計画消化と休暇カレンダーの作成、⑤実績の高い職場見学と学習、⑥長期休暇の請求基準など、職場のルールを作る。

休暇の必要性、目的、最低基準、賃金との関係などを組合員に知らせ、

教育する。このような活動の中で、仲間は関心を持ち、その討議に参加するだろう。

夏休み中は「小学生を優先」

組合員も、「仕事がつつい時期に、休暇を取りたい」「長い勤務の日に休みたい」と考えるのは普通である。例えば、清掃現場の労働者は、日曜の次の「月曜日に休暇希望者が集中する」と聞いたことがある。

人員が足りない。仕事がまわらないという事態がうまれる。

「だれに休暇支給の優先権をあたえるか?」「休暇請求の順位か?」「早いもの勝ちでゆく?」「職制の裁量に一任?」

「これでは職場に労働組合がある」とはいえない。

予め、職場で相談して、「休暇の届け出の優先順位」があれば、「奴あ、ゴマスリだから」のモメごとはなくなる。「休暇使用の残日数の多い者」「親戚の不幸その他、特別休暇に順ずる理由のある者」「1カ月以上の余裕を持って届け出た、計画休暇の請求者」などの基準があるか? どうか?

職場で、夏休みの期間中は、「小学生の子供を持っている人たちのために20パーセントの休暇を予備として、優先的に回す」慣行をつくっている職場があった。

ねぎらい、助け合い、協力、の生き方が、労働者と組合が、生かされていると思った。「これが組織労働者だ」との感を深くした。

職場委員やリーダーの仕事は、その基準と使用方法の相談と世話をすることも重要な仕事である。

「役付き」のリフレッシュ休暇が「引き金」

「年休」を請求したいが、「職制である組合員も休暇をとっていない」空気のなかでは、「ヒラ組合員のわれわれは請求し難い」、同じ組合員でも、「役付きが厭味をいう」

ことが、いつも、休暇不消化の理由にあげられる職場で、「勤続10年以上の職制のリフレッシュ休暇の要求を出して解決してから、「君たちも休め」というようになった。

同じ組合でも、休暇消化の率に差があるので、「消化率の高い職場」の実例を学び、交流で、話し合い、経験に学ぶようにしてから、消化率が良くなった。

A 労連の交流会で、「休暇の完全消化の呼びかけだけでは、実効が現れない」という報告を聞いたこともある。

計画的な生活なくして、「計画休暇」なし

かつて、フランスで友人に会うため電話をしたところ、「いま、休暇中」との返事。日本流に考えて、「明日はお会いできるでしょうか？」の問いに、「1カ月は来ない」と言われ、恥をかいだことがある。

彼らに「休暇」（年次有給休暇）の取り方を聞いたところ、労働者は、年度の初めに、計画を立てて、請求し、使用者と組合の職場委員（組合リーダー）が、協議して、前半の6カ月と後半の6カ月に分割して、全員の割当を決める。のだという。

「計画的な生活」と「計画的休暇」がセットになっているのである。友人に、ベトナム労働者の「休日・休暇カレンダー」を見せて貰ったことがある。

彼らはみんな、年間の個人別カレンダーを持っている。

同じ「休み」でも、「休日」と「休暇」は異質

休日と休暇は、その性格が違う。

休日は、「労働日ではない」のだから、使用者は、事前に、予め、「特定の日」（X日・毎週〇〇日）と指定しなければならない。労働基準法も最低条件として、「週休制」を義務付けている。当然、休日は、「賃金は支払われない」。

これと反対に、休暇は同じく「休み」といつても、労働者は、「働くべき義務のある日」であり、この日に、「請求して休む」のが、休暇である。

その「請求権」は労働者にある。だから多くの組合では、休日に「休日労働には最低2割5分以上の割増賃金を支払う」義務を協定している。

従って、休暇を請求しないで、「流しても」使用者は、割増賃金を支払う義務はない。平均賃金または基準賃金1日分を支払えばよい。

年次有給休暇はもちろん、特別休暇としての慶弔休暇などは、労働協約で決めた以上、使用者には「これを拒否する権利」はない。

「休暇?」「仕事は半人前で休暇だけは一人前?」「こんな忙しいときに駄目だ」と「休暇請求」を「拒否」する権利はない。

「時季変更権」と「拒否権」は違う。

例えば、4月1日から3日間は、「地方の重要行事があるから」「納期遅れが続いて、大変なときだから、1週間後にしてくれ」「この時期の1週間の連続休暇は長いから、10日以後にしてくれない?」。これが、時季変更権である。

チェックポイント 4

組合が、「全労働者を組織すること」はできない

「多品種少量生産」は、製造業のことではなく、人間関係にも当てはまる。

今は、「俺は他人と違う」の特殊性主張時代である。画一要求で「エイ」「ヤア」「オウ」と、一つの要求で、一挙に、一斉に、組織できる時代ではなくなった。労働者の考え・関心・要求は、人によって違うのは当然である。

いまは「安保反対」といっても、「アンボ?」「それなんです?」と言われる。

「戦争反対」も、60歳をこえた人には、理屈なしに理解できる。当時の組合員の多くは、身を持って戦争を体験した、戦中派50パーセント時代。被害者意識が「根」づいていた時代である。しかし、いまは、「完全戦無派」の時代。中堅の組合員が「戦争」で思い出すのは、“コンバット”であり、“宇宙戦艦ヤマト”である。

「新素材の開発」「ハイテク技術」「高度情報化時代」で、テレビも座敷から職場に飛び出し、光通信（ファイバー）時代、コンピューター時代なのである。

「カード」「カード」の時代で、「カード」で送金、電話、買物なんでもできる時代。電話で送金、印刷物、宅配便の時代なのである。

職場と仕事の条件、年令、性別、居住地、のギャップ。

賃上げも、金額より、配分・体系・時間短縮などの労働条件への関心も増えている。賃金も、一時金も、トータルで考える傾向も増えている。

例えば、賃金要求でも、「大幅賃上げ」「一律〇〇円」「査定反対」で労働者を組織しようと思つても、ついてこない。

関心もワイドである。どこか一つを捉えて、「今の若者は……………」と断定するのは当をえていない。若者は、仕事、賃金、労働条件、異性、結婚、クルマ、資格、技術、その他、関心は多面的である。

定年延長には、当然、中高年者が関心を示し、若者の関心は薄い。「親父まだ居座るのか？」と反発さえ示す。

まず関心の強い層を組織する

要求の組織では、先ず、要求に「一番強い関心をもつ層の労働者」に、働きかけ、任務を与え、この人たちに「責任」をもたせ、これを「励まし」て、中間層や関心の薄い労働者に働きかける。

人は褒められると、励まされていると考える。

幹部、職場リーダー、高勤続者、女性と要求の内容、要求の性格で、先頭に立つ部隊をつくる。

「組合？」「関係ないんじゃない」とソツポを向いている仲間もいる。「全員を一挙には、組織できないのだ」と楽天的に考えよう。

育った家庭、受けた教育、性、学歴、年令とみな違う。

労働組合は「他人の集まり」なのだから……………」。

運動の高揚時期と停滞期とでは、職場の空気もちがう。中間層は、幹部や、積極分子が緊張すれば、これに応え、緊張する。しかし、なかには「組合を馬鹿にしたり」「恐れたり」で、近づこうとしない者もいる。

当然のことである。

労働運動とは、これらの人々の「変化」「未知数」に期待する運動のことである。

読者の皆さんも、入社時、「組合？ 関係ない」「出世系列からアブレた不満分子の集団」「過激思想者の溜まり場」「争いごとは嫌い」などと考えていた人もいた筈である。

いまはどうか？ リーダーも、「変わった」のである。

「組合？ 知っちゃいない」「関係ない」と言ってた人も、結婚したトタンに、「支部長、こんどの闘争で俺の賃金はいくら上がるの？」となることもあるのだ。

結婚を契機に、「400 万円のクルマ」を「軽四輪」に乗り換えて、共働きに転換し、「仕事」と「賃金」「時間」「労働条件」「物価」と比較して、自分の賃金を考え直すこともある。

人は変わるし、変えられる。結婚、合理化、人員整理、出産、大衆集会への出席、学習会への出席など契機は様々であるが……………。

「俺も変わったなあー」と思う人も少なくない。

組合員の考えは「変える」ことができるのである。

結婚を契機とするもの。合理化強行を契機に大衆集会での感銘、労働学校でのショックなど様々であるが……………。

チェックポイント 5

「組合ばなれ」を言うまえに

組合員の声は……………、「組合役員になると自分の時間がとられ、みんなの犠牲にされるだけ」「会社からも仲間からも、いい顔されずメリットがない」「一旦、引き受けると取り込まれてしまう」と嫌われ、“組

合ばなれ” が嘆かれる。

「無関心」「無感動」「無気力」という声も聞かれる。組合員からは、「運動は常に」「受け身」で受けとられ、組合は「加害者」、自分は「被害者」である。

「組合費が高い」「カンパはきらい」「ストライキはバツ」「鉢巻きダサイ」「専従者は多すぎる?」「役員はイヤ」「労働組合とは程々につきあう」が、「賃上げだけは満額とれ」なのである。

では「組合なんか解散しろ」というのか? それを「全員の問題」としたことはある?

「止める?」「組合の解散は反対だ!」「この会社には組合があつたから入社した」「言いたいことがいえるのも組合があるから……」「組合は保険と思っている」「前に働いていた会社には組合がなかった……」「やはりあつたほうがいい」

役員経験の先輩たちも、役員を「メリットがない」「俺も被害者」と思っているの?

確かめてみよう。

組合員は「何を考えているのか分らない?」という役員も、自分の過去と比較するがいい。

自らの「変化を信じられる人」は、他人の変化も信ずべきである。変化を信ずるとき、楽天的になれる。「何処から手をつけ何から始めるか」を考える余裕が生まれる。

労働運動とは、この「未知数」に賭け、変化に「期待」し、「賭ける」ことなのである。

チェックポイント 6

指導とグループづくり

私は長期闘争のオルグでは、役員への組合OBの協力を求めることに留意した。OBの影響は、無視できないからである。

誰がそのキッカケを作るかが問題である。組合幹部の経験者が、役員を辞めると「卒業生」のような立場で、「おれたちの頃は！」と「見物席」について眺める傾向がある。

企業別労働組合では、「仕事にたいする影響力の強いもの」が、重要な影響を持っている。かつては、「熟練労働者」が、いまのME化時代は、「若者」の仕事への影響が大きくなっているのである。

「30歳以下の労働者」がいないと動かない職場が増えている。

闘争の組織では、先ず、積極層・関心度の高い組合員・仕事の影響力の強い者を動員し、その力を結集する。

組合幹部経験者、旧幹部と職場リーダーは、未経験者より強い関心を持っているのが通例である。

当然、「リーダーの意見なし」、では相談にならないが、「指導部としての」意見を明確に示し、協力を求めているがよい。必ず、助言や協力がえられるはずである。

「蛍の光」の歌は不味いんじゃない？

第一に、役員と「積極的に関心層」を動員する。例えば、定年・退職金・高齢者の賃金体系の変更などの要求解決では、中・高年層が強い関

心を持つ。先ず、この層の動員・集中・積極的参加に力を入れる。

同時に、「高年者」の要求は、「中高年者」だけの力では解決できない。他の階層の「協力」が必要である。

B組合で、「55歳以上の従業員の希望退職」の合理化を闘ったことがある。

会社は先ず、「重役も55歳以上の高齢者に勇退」してもらった。「高齢の部・課長にも辞めて貰う」という提案をしてきた。

組合員のなかには、自分の内部昇進と結びつけて、賛成の空気も、多くでた。「ヤツは反動課長だから、ザマ見ろ、いい気分だ」という声すらあがった。

職場闘争が活発で聞こえていた職場では、課長のところへ出向いて、「反動課長、自分も労働者だということを思い知った？」とアコーディオンを弾きながら、「蛍の光」の別れの歌を合唱する抗議行動がおきた。

私は職場集会に出席して、「重役の次は部課長」、「その次は、組合員だよ」ということに気付かないの？ H電鉄では、「重役も部課長も高齢者は勇退した」「君たち組合員も協力してくれ」と言われた時、「反対闘争」のため腰が立たなかったという実例を話した。

再討議の中で、「蛍の光」は不味いんじゃない？ ということになった。

戦術には「俺たちや拙かった。貴方を守り闘うから、辞めるな」と戦術を転換した。

組合内グループの活動と指導

組合は50歳以上の組合員を結集し、「定年切下げ反対同盟」なるグループを結成し、この組織への「非組合員の準加盟」を認めた。

この高齢者をオルグとして、執行部とともに、中間層や関心の薄かつ

た若者たちに働きかけた。

「肩たたき」された課長のいる職場では、「同盟ボイコット戦術」を指令し、新課長とは「喋らない」「口効かない」戦術を採用した。

職場の女子組合員も、これを厳守した。電話の取次も、ボール紙に、「課長！ 電話です」と書いて、紙を提示して抵抗した。会社側は、10日も経たないうちに音をあげてしまった。

全組合に働きかけ、ついに会社提案を跳ね返した。この闘争が契機となって、社長が交替した。その後、「反動課長」は、「今度の改選で組合の役員はだれになった？」と関心を示すようになった。

この闘争を契機として、「退職者同盟」を結成した。1952（昭和27）年のことである。

このような組合内グループの配置、結成では、「執行部の指導性」が発揮され、「企業との交渉機能はもたない」「指導部と一体の行動」「組合のルールの中で」行動するよう配慮されるべきは当然である。

紙袋に入れた「バクダンあられ」

使用者は、「どこでも」「いつでも」、「無条件」で組合の結成、存在を認めることはあり得ない。

「従業員だけでつくる組合なら」「政治はいけなない」「外部のものは交渉に入れない」「労使協調主義をとる組合なら」「ストライキをやらない組合なら」と必ず、条件をつける。「企業内組合主義」「ストなし組合」「本工中心主義」の封じ込め策をとる。

とくに中小企業では、使用者が、古い「労使関係観」を脱皮することができず、「企業一家」「支配非支配」「飼い犬に手を噛まれた」の被害者意識を強く持っている人も少なくない。

組合への対応策として、企業内封じ込め策が取りえないときは、強力犯型の「組合つぶし」「分裂工作」をとることは、珍しくない。下請け会社の場合は、親会社の組合の組合運営と作風に同調する組合運営を手本として、これに反することには、介入・干渉する事例も少なくない。「インフォーマル組織」で、「組合の体質転換」「組合つぶし」の「労使関係管理」に、熱中することも珍しくない。

分裂工作には手段を選ばない。「インフォーマル組織」による「会社派での幹部独占」「出世、内部昇進」を利用した脅し、説得、職業意識を利用しての内部対立の利用、「執行委員会の一部政黨員で独占されている」「このままでは会社は倒産」「闘争至上主義では?」「現場中心で民主主義がない」などのデマコギートと宣伝工作を土台として、組合脱退署名を取り、第二組合の結成、幹部の不当配転や解雇など、「なりふりかまわぬ」「分裂工作」に訴える。

分裂工作は、組合の弱点に向け、手段、方法をえらばない。執拗に続く、これは使用者が「分裂政策は儲からない」と考え、「組合はありのままで認める方が得策」と判断するまで続く、下手に妥協しても、組合がなくなるまで、攻撃は続く。

会社の労務政策の転換、主要な会社役員の交替、増資、企業グループ化の推進、新規事業のとり組み、親会社の指示などの条件がないかぎり、執拗に、手段を選ばず続けられる。

企業内組合の組織的弱点は、多職種の労働者の利害対立、企業主義の支配、「アカと赤字宣伝に弱い」体質を持っていて、指導部の経験が蓄積されていないなどがあり、分裂には決定的に弱い。

「紙袋に入れたバクダンあられ」のお菓子のように、袋の口が破れると、中身は全部、出て仕舞う。

そうならないためには、「あられ」を5～10個ずつ、小さな袋に詰め代

えて、これを大きな袋に入れる。こうして、袋が1つやぶれても、となりの袋には、直接影響しない体制をつくることである。

「組合民主主義」の徹底は、多数決至上主義の克服にある。「100 人の意見も1とみ、20人の意見も1とみる」配慮が必要である。

企業組合は、企業を中心職種群の労働者が、その主導権をにぎるのが普通である。このため「少数職種群」や「本部と離れた遠隔地のグループの意見が軽視される」。これに対しては役員選出、会議運営、職場組織の構成と運営などで、十分な配慮が必要である。

労働運動は集団作業だから、中心となる層に、「責任を持たせ」「励まし」「成果を確認させる」ことこそ大切である。

要求獲得の方針と方法は、繰り返し、組合員に知らされ、結果より経過が重視されねばならない。組合離れと不信感、結果よりも、「どうしてそうなったか？」の経過の曖昧さへの不信感からである。

動員と参加は違う。動員とは、指令・命令の「上下関係」「支配・非支配」の関係を意味する。参加は、「対等・自主的意志」と、行動の「水平関係」である。

官僚主義とは、何でも「本部と上部に聞いて見る」とか、本部に言われたとおりしか動かない作風のことである。その結果がどうなったかは、もう明らかである。

チェックポイント 7

運動のモデル(典型)づくりと個別対策の重視

個別対策を重視する。

要求解決の方針・方法を決定しても、「叫んでいるだけ」では、運動は進まない。

方針の徹底と併せ、必ず、重点やモデルを作る。“呼びかけ”と“個別指導”の結合を重視する。

役員の指導力は、個別指導力にあると言ってもよい。

調査、宣伝、教育活動でも、モデルを作り、デモンストレーション闘争を重視する。この点、行政のあり方を学ぶべきである。農業の構造改善、労働時間短縮の推進、みなこの手法がとられている。

調査活動、事実調査でも、この手法を活用すべきである。アンケートなどによる一般的傾向、要求への反応、全体の意識調査だけでは不十分である。

加えて、重要地区・年齢・職場・職種など、典型・モデルを作り、個別調査と併せる。より深く、事実を確かめることである。

例えば、入社1～2年の若者と、勤続20年以上の高年者のモデル調査をする。二つのモデル調査を通じ、これと共通の立場の人の実体を知ることができる。全体と個別調査を結合するなら、より正確な情報を手に入れることができる。

時間外労働の実態、年次有給休暇の消化状況、賃金要求のアンケート調査などに活用すべきである。組織・調査・教育宣伝活動の「一般」と「個別」の結合を重視する。

チェックポイント 8

組合員を背景として進む

会社や職制が、なぜ、組合役員を信頼するのか？ 能力があり、物知りだから？ 学歴・年功・勤続・声の大きさ？ いずれでもない。

組合役員の組合員である労働者との結びつきの強さである。彼らの背景の力と職場を知っていること、その実務能力を信頼しているためである。彼らは、「自分たちより職場と労働者のことを知っている」と考えるからである。

この意味でも、組合役員は「太陽である組合員」を背景として、初めて力を発揮し、相手を圧倒できる。組合員＝太陽に「立ち向かう」のではなく、組合員を「背に」して行動するとき、より大きな力を発揮できる。

要求は、常に、高く掲げる。組合員を代表し、確固として堂々と交渉する。相手が譲る前には譲歩しない。譲歩を余儀なくされるときは、相手より、いつも少なく譲る。

交渉相手の「ホンネ」を探る。その上限と下限を察知する。説得力に優れている。相手の確信に、攻撃を集中し、これを突き崩す。

行き詰まれば、職場に戻る。組合員の意見を聞き、自分の意見を確かめる。もう一度、情報を取り直し、再び交渉する。交渉における、粘り強さ・克己心・忍耐は、組合員との結合の中で作られるのである。妥結のチャンスは、波状的にしかやつてこない。そのタイムリーな決断も、組合員との結合から生まれる。

チェックポイント 9

労働組合の力は「団体交渉力にある」

交渉を「敗北」「ゴマカシ」「手練手管」と捉えるのは誤りである。

労使関係は支配・被支配関係、親子関係、敵対関係の何れでもない。

「契約関係」である。

契約は、交渉・協議・折衝の結果である。契約に提案・反提案、譲歩・妥協、失敗と成功はつきものである。「失敗」と「成功」が適当である。交渉を「勝利」と「敗北」で割り切るのは誤りである。それは、契約思想が弱く、民主主義が不徹底のためである。

言葉の混同も、災いしている。「労使」と「労資」の混同である。「労資関係」= 社会関係 = 階級対階級関係と、「労使関係」= 企業内の雇用関係 = 契約関係の混同によるものである。長い弾圧下の無権利状態から一挙に解決の闘争主義の結果でもある。

今日の社会では、経済・政治・文化・物価・思想・税金・政治を通じて、賃金所得者（労働者階級）と資産所得者（資本家階級）との基本的な利害関係や、その対立・矛盾は厳然としてある。

しかし、生産者 = 企業内労働者の雇用契約の関係と、生活者 = 消費者 = 納税者という企業外の社会関係（階級関係）とは、区別して、意識されるべきである。

企業内の「タテ」の関係 = 契約関係と、「ヨコ」の関係 = 社会関係は違う。

労働組合は、労働契約交渉を商品の売買、貸借交渉と同様、対等平等に行う武器として誕生した。団結は「労働者の人間宣言」である。

われわれは、「働くのが嫌で労働組合を作った」のではない。

事後でなく、事前に労働協約を見る

労働組合の「法認」とは、団体交渉機能の法律による保証である。

その前提として、労働者が団結すること、いまある組合に加入すること、自由に、その役員を選出すること等を保証することである。

労働協約は、団体交渉の結果の文書確認である。その文書の中に「労働条件と待遇の基準」を協定した協約に違反する労働契約（個人契約）を無効として、その効力を保証したのである。

☆労働組合法

第16条 「(基準の効力) 労働協約に定める労働条件その他の労働者の待遇の基準に違反する労働契約の部分は無効とする。労働契約に定めがない部分についても、同様とする。」

同時に、対等交渉 = 対等契約のための団体行動を保証し、刑事罰、民事罰を免責した。また、使用者による労働組合運動への支配・介入・干渉を不当労働行為として禁止したのである。これが労働組合運動の法認である。

職場の問題、要求、個人・集団の苦情、生活相談など、すべては、叫んでいるだけでは解決しない。交渉によってのみ解決できる。その交渉の武器として、労働協約、協定、就業規則、判例、労使慣行などを知ることが重要である。

これら交渉の武器は、「事後」でなく、ことに当たる「事前」に、見ておくべきである。

チェックポイント 10

「ヘッピー腰」と「一人よがり」を乗り越えて

組合役員は、どんな問題・要求にも、自分の意見を求められる。特に「決定的なときに」意見のない者は、組合員の信頼を得られない。

ストライキ決行か否か、交渉の諸否など、「皆さんがやれと仰るなら」の態度は許されない。これは大衆追随である。民主主義とは無縁である。常に、「私は、僕は、こう思うが……………」という意見と態度が求められる。

反対に、「俺がやる」「一人でやる」で、すべてを請負い、問題を一人で引き受けて、「忙しい、忙しい」で駆けずり回っている。このような請負い主義も、役員のとるべき態度とはいえない。組合員を「能力のない」「何も知らない」「判らない」者と見下した態度である。

職場からの意見が、常に、正しいとは限らない。仕事や職種の利己心もある。労働協約・協定・職場慣行を無視した主張も混在する。

願望の羅列、要求への障害と抵抗力を無視した意見もある。この際、将来への利益、全体の視点が考慮され、利己心、宗派主義は克服されねばならない。

役員は、組合員の真ん中に立ち、主に意見を出す。仕事の上の利己心、誤解や偏見、近視眼的意見などに理由をつけて、全体の視点での正しい意見を返してやる。

誤った意見は、討議のなかで整理される。繰り返しの討議で、組合員が新たな方針・方法を、自分の意見として堅持するようになる。このとき始めて、要求は、みんなの物となる。その討議の中心となるのが役員である。

だから、役員は、交替やアミダ籤で、決めてはならないのである。

役員は、平（ヒラ）の組合員の協力をえて、責任を分担し、運動を組織する、組織者となるべきである。

優れた「少数の指導者の能力」より、「フツウの組合員の協力」の力を信頼することこそ、要求獲得の鍵である。

役員は、運動の組織者なのである。会議は行動の準備と付帯作業である。

組合員と共に、ビジョンを持ち、進んで行動し、組合員に平等に接することが要求される。彼には、集団の中心として、克己心と忍耐が求められる。

- (1) 職場の組合員を加えた大衆討議、「意志統一」「要求と解決方法の決定」が大切。
- (2) どんな事にも意見を持つ。幹部としての意見を堅持すること。決定的段階での意見が問われる。
- (3) 幹部から組合員へ働きかける「遠心運動」、組合員から幹部への「求心運動」など、組合員の運動への参加は、何れが欠けても、進展しない。

使用者は、労働者なくして生きて行けない。しかし、私たちもまた、使用者を必要としている。相互に相手がなくては生きて行けない。

互いに相手を必要としている限り、妥結のない交渉・片づかない争議はない。

6

第6章 組合員と職場での話し方



1. できないことは、 引き受けない

使用者の前で、組合員は「個人」では、「イヤ」なことを「イヤ」とは言えない。

使用者は、何時も、「経営と人事は使用者の責任事項である」「苦情や不満は苦情処理制度で解決すればよい」という。しかし、苦情処理で、第三者的・判定的に解決するなどとは、そんなに簡単ではない。

何故なら、組合員は、誰でも、解雇の不安を持っている。労働者同士は、互いに競争者だから、「苦情など出したら、出世系列からアブレル」との不安を持っている。何時も、永年雇用、内部昇進制、査定などのシガラミで縛られているのである。

生涯雇用のタテ型雇用は、企業内組合の特徴ともカランでいる。労働者は、「首切られたらお終い」「職制にニラマレたら出世が遅れる」と考える。

労働者の契約思想の弱さもあるが、労働者は、「団結力の背景」があつてこそ、使用者にたいして苦情・不満が言えるのである。職場では、労働組合が、苦情や生活相談の友となることが、その信頼を得る“鍵”となる。

社会問題のすべては職場にもある。組合員も交通事故の加害者だけでなく、被害者となることもある。仕事の不平・不満だけでなく、家督相続、借地借家、離婚・結婚などの問題の相談と解決に、労働組合の「時間とカネの半分」を費やす活動が進めば、「組合ばなれ」は半減する。

組合への大きな信頼と団結は、小さな信頼の積み重ねの上に、築かれるのである。

2. 面接、面談を 相談の出発点とする

仲間の意見、要求、問題を理解するのに大切なのは「面接」「面談」である。

情報を基礎に、組合員と役員の約束と問題解決の方法を決めることが世話活動の出発である。役員として「出来ること」と「出来ないこと」をハッキリさせる。「出来ないこと」は引き受けない。断る勇気が必要である。相手の立場を尊重し、約束を大切にする。

職場役員は、相手が気安く問題を相談できる空気を作るよう努力する。

このための気配りが大切である。組合員が、幹部を「恐れ」「馬鹿にする」空気は、組合への日常からの不信によることを忘れるべきでない。

仕事、人間関係、金銭トラブル、家庭問題など、相談相手になれる空気をつくる。

相談に当たって、個人の自尊心と秘密を厳守することは言うまでもない。デマや中傷に惑わされないこと、噂と事実を混同しないこと、相談して来ないことに立ち入らない、相手の立場を守ることが大切である。

組合員と家族の慶弔、移動、事故の助言、援助や共済手続きの世話活動に気をくばる。土地、家屋、相続、交通事故の相談、生活資金、貸付の援助なども大切である。

- (1) 世話活動では、誰でも、自尊心を傷つけられたくない。プライドを守りたい。
- (2) 組織や仲間から認められたい。誇りと存在感の尊重。
- (3) 私生活を乱されたくない、という気持ちを持っていることを忘れるべきではない。

3. 「聞く」より「聴け」

「聞く」より「聴け」。これが組合員との対話の基礎である。

音を聞くように、相手の声を聞くのではない。「尋ね」「問い」「聴き質す」。

組合員との対話では、話の腰を折らない。決めつけは、絶対に避ける。結論の押しつけで、ホンネを聴くことはできないから、対話と相談に「此处だけの話」はしない。

- (1) できるだけ多くの「仲間づくり」の場をつくる。話し合いの場をつくり、リクレーションや仲間同志の理解と助け合いの空気をつくる。「知る」こと、「知り合う」ことは、「理解」と「行動への基礎」なのだから。

ストレス解消、気分転換、人間性回復のチャンスを活用する。

自己中心、マイホーム主義を馬鹿にしない。要求、関心の多様化時代である。画一主義、指令主義、引き回しへの反発を重視する。「自由に」「気安く」話せる機会をつくり、「組合は……あるべき」の「既成観念」を捨て、組合として「なにが援助できる？」を考える。

人気とり、迎合と縁を切る。

- (2) リクレーションでは、①活動的、②誰でも参加、③気楽に楽しむ、④仲間と一緒に、⑤明るく健全、⑥費用と施設が手近なものを重点にする。
- (3) フリー・トークのチャンスを増やす。組合員の声が役員に届くためである。

「今日はみんなの意見を聞きにきた」と言いながら、四分の三は話を

独占、「時間もないようですが、質問はありません？」と言う。

「時間がないようですが……」で、質問を出すものはいない。

「本部は……」「組合は……」と、上と下とのやりとりばかりで対がない「垂直討議」では、「水平討議」はない。

これでは、話が進まない。提案も、意見も、出るわけがない。自由に意見が出せるために、もっと、もっと、組合員同士の話し合いが必要である。

- (4) 各層の立場、要求、関心と相違点に関心を持ち、自分の意見を持つ努力をする。

4. 「どのように」より 「なにを」話すか？

話すことは、技術ではない。

話は、その人の天性、勉強と経験、話の準備などの積み重ねである。

組合役員は、アナウンサーでも、話し家でもない。話の技術を気にすることはない。

- (1) 大切なのは、「どのように話すか」の技術や手より、「なにを」話すかの目的と内容である。話し方は、目的内容で変わる。「どのように」= HOW・TOより、「なにを」= WHATを大切にする。

「なにを話そうとしているか」を抜きにして、「どのように」は、語れない。

- (2) 職場の「話」は、報告と相談、意志結集のための集会など、色々ある。集会の目的でその方法は変えるべきである。報告会なら、文書な

どの補助的手段の活用を考える。意志結集のための会議なら、そのムードづくり、会場の演出にも気を使う。「物を相談する集まり」なら、年齢・性別・仕事の内容により、少数者の会議や分散会が、効果的だろう。

恰好つけることはない。自分を皆のまえにさらけ出す。話術や方法でなく「からだ」で喋ることである。プロの話し方に学ぶものがあるなら、ここだと思う。

「お客さまに親切に」は、内部の標語

仲間同士の宣伝、呼びかけや教育・宣伝活動にも、当てはめることができる。

駅頭の宣伝ビラ一つにも、「タテ看板」一つにも、「どこを向いて」「誰に呼びかけて」いるのか？ をハッキリすべきことが多い。

「お客には親切にしよう」は仲間うちの「親切月間」「サービス運動」の標語なら分かるが、お客への「呼びかけ」ではない筈で、お客に見せるものではない。「内部向け」の運動の徹底と告知の呼びかけである。

一枚の「宣伝ビラ」も、第三者である「お客さまに要求を理解してもらう」ためのビラなの？ 要求への使用者側の回答を、改めさせようとするビラなの？ 仲間への要求と闘争への理解、協力、参加を呼びかけているの？ をはっきりさせる。

「どこ」の「誰に向かつて」、「何のための」呼びかけかを明確にすべきである。

何処に向けて、「鉄砲を撃っている」のか？

話の内容の善悪は、その準備の如何にかかっている。準備し、整理された話、身近な事例や運動の実例や教訓は、人々の感銘を呼ぶ。必ず、

理解してもらえる。

「話す」「聴く」「書く」

「話すこと」は、「聴く」、「書く」と一体である。

- (1) 話すための準備を重視し、メモを取る。話を聴くことの上手な人は、話し方も上手である。「話し上手は聞き上手」という。

東京オリンピックのNHKの放送で名を上げたSアナウンサーは、話の準備として、参加150ヶ国の「国旗」を全部、覚えたという。プロは、ニュース一つも、完全原稿で整理する。準備があり、優れた放送ができる。

- (2) リーダーは、10分間の話でも準備し、メモを取る。名刺のウラ、メモ用紙などに、「なに」を話すかを準備する。皆の前に立つのは、それからである。

自信がなければ、メモを見ながら話せばよい。メモを見ながらの話しには、自分では多少、抵抗がある。「彼はメモを見なければ話ができない」と思われないか？ という不安である。

- (3) しかし、話し下手と思うのは自分だけで、聞き手は気にしてない。むしろ、「話を重視し、聞き手を大切にしていると考えてくれる」と思えば良い。誰でも、同じ話しを、メモを見て、3回、4回と繰り返すうちに、メモを見ないで、落ち着いて、話せるようになる。

「話す」「聴く」「書く」を訓練する中に、彼は、「話す」だけでなく、きつと、「書く」コトも上達するだろう。

5. 人前で上がらない秘訣

秘訣はない。

人の前で話するとき、誰でも上がるものである。だから名優も、舞台上上がる前には、「人」と言う字を書いて「飲むマネ」をするという。気楽に考えた方が良い。

(1) 「上がるのは、自分一人でない」「慣れれば上手くなる」と思えば良い。「習うより慣れろ」である。慣れると必ず、聞き手の反応を見る余裕ができる。

(2) 職場の雰囲気、組合や役員への信頼度、仕事の性格などで、聞き手の反応は違う。組織と役員へ不信任のある所では、話は聞いては貰えない。

また、ホワイトカラーの本社職場と現場では、同じ冗談でも反応は違う。

(3) 話し中の聞き手の居眠りも、気にしない方が良い。学校の教室なら、注意や退場を命じて済むかもしれない。しかし、話を聞き慣れない職場では、寝るのは当然。聞き逃す。忘れることも大切と考えれば良い。「3年前に掛けた電話番号まで覚えてたら大変」くらいに、考えることである。話の重点に力を入れて、自分をさらけ出して話す。

プロの話し家に学ぶべきは、お客のまえて、「自分をさらけ出す」。話しながら、相手の反応を読み取り、確かめている。

(4) 聞き手が隣りの人とお喋りをして、聞いてくれない。この場合は、話し手にも、責任があると考えて良い。話の主題、話しの方法を転換するなど、再検討して、工夫すべきである。

- (5) 1万人の時も30人の時も、一人ひとりに話す。反応を見る。顔を動かし、頷く人がいると、その人に向かって、話す。厭きたときは、隣の人、その後ろと話す。S字・Z字・8の字型に、人を選び、話しを進める。

6. 鉛筆を手から離さない

会議での話し、組合員との対話では、メモを取ることを忘れない。

- (1) 私の場合は、ノートの右側のページに、主な発言・記録を取る。左側ページに、感想と右側の記録のマトメを記録する。会議の中で、聞きながら整理する。右側の1ページの記録は、左側の2～3行の記録でまとめる。出席者、時間、場所、出席人数、主な発言と感想、自分の意見、マトメなどは、左側に記録する。

こうすると会議の終了と同時に、左側を見れば、会議のまとめができるようになる。この訓練は、必ず、効果を発揮するだろう。

記録作業では、自分なりの略字、記号、速記法などを作ればよい。より要領よく、速く記録が取れるようになる。

この習慣を作れば、必ず、「話し」は上達する。「メモる」習慣は、「書ける」訓練となる。鉛筆を離さない話し合い、メモる習慣は、準備して話すことを上達させ、書くことの訓練になる。組合業務だけではなく、日常の業務にも役立ち、効果をあげられる。

- (2) 個人苦情の処理、相談活動、対話では、何より、面接・面談を重視する。

ここでは、役員として、自分の意見をのべる前に、相手の考え、事実、解決方法、不安について聞き質す。

質問は「予め計画し」、相手の立場・秘密・自尊心を尊重しながら進める。上手な相談者は、計画的に質問を積み重ね、相手に答えを出させ、結論に導く。

- (3) プロは、聴衆のまえに、自分をさらけ出し、技術より、身体で話す。話しの「間」と言うか、気合と言うべきか、気をつけ、絶えず、年齢・性・職業など、客層を配慮している。同時に、聞き手が、自分の話を理解したかどうか？ を絶えず確かめながら、話している。

プロと言われる専門家、落語家、アナウンサー、漫才師たちから、何を学ぶべきであろう？ 彼らは、常に、情報を集め、話題を収集し、準備している。これを怠る人は、淘汰され、いつの間にか、消えて行く。厳しい世界なのである。

最初に、「話し」の石を投げ、反応を確かめ、相手を聞き易い状態において、自分も話す。その技術は見事という外ない。

- (4) 職場では、肩を張らないで、気楽に話す。背伸びと知ったかぶりは止める。「見た」話、「聞いた」話など、「自分」の体験と人から聞いたことは、区別して話す。

自分を卑下する必要はないが、皆と打ち解けて、一つに溶け込むよう努める。短い話に慣れるよう努力する。400字で1分半である。「ところで」「さて」「最後に」は使わない。「そもそも論」やお説教は止め。恰好悪い話しも、謙虚に話す。

伝えたい話しは一つだけ決めておく。

組合の話に、前置きは要らない。話はハッキリ。自分の持ち味を知っておくと良い。

7

第7章 組合会議を成功させるために



1. 「何のための会議か」をハッキリさせる

「どうしたら組合員が多く集まる?」「どうすれば組合員が発言する」などを問題にする前に、「何のための会議?」との目的をハッキリさせることが大事である。会議の「あり方」「方法論」は、目的に沿って考えるべきである。

悪いタイプの会議とは、こんな会議である。

① 無条件の賛成型

役員の提案、問題提起、発言に反対意見が出ない。役員は、万年与党である。何時も「質問なし」「意見なし」、全員「賛成」「役員一任」である。

② 対立並行型

どんな提案・意見にも「反対」で、討論は並行線で進まない。どうする? の「方法論」がなく、「結論」に到達できない。

③ ドウドウ廻り型

同じような意見の繰り返しで、なかなか結論が出ない、非能率型の会議。

「強制執行」で人は集まらない

「みんなが集まらない」からと、罰金・懲罰・統制の「強制執行」では、効果はない。

罰金を払えば、会議は欠席しても良いとなる。1回欠席に100円罰金の職場で、200円を出して「サヨナラ! 100円は次回に分だ!」と、帰っ

た仲間を見た。

まず、何故「会議が嫌われるのか」「どこに問題があるか」を確かめる。

- ① 「毎回、同じことの繰り返し」で、結論が出ない。
- ② 「会議が時間どおり、始められない」「突然の会議で、共働きの家庭では困る」。
- ③ 会議が、「役員と特定の組合員の専有物」となっている。「今日は、みんなの意見を聞きに来た」と言いながら、4分の3を、幹部の「一人喋り」で終わった。
- ④ 派閥がある。「アッチ派」と「コッチ派」で会議を独占し、自由な意見が出ない。
- ⑤ 「調べて見ます」「言っておきます」で、問題は一つも解決しない。
- ⑥ 発言すると、後から職制のイヤガラセがあつて、仕事で損をする。
- ⑦ 会議が討議になっていない。質疑応答と、報告のみの会議で、組合員同士の対話がない。
- ⑧ 「賛成」「反対」の意見ばかりで、「こうしたら良い」の意見がなく、前進しない。

このような原因を明らかにし、これに応じた対策を立て、一つひとつ、問題を解決すべきである。役員が、一人で頭を抱えているだけでなく、みんなの問題として考えてみることだ。

まとめ

「何のための会議か」の目的を明確にする。

そして、相談・報告・意志統一など、その目的によって、会議のあり方を考える。

- (1) 相談会は、性・職種・年齢・問題別に、小会議をもつ。
- (2) 報告会には、補助手段に、資料・ニュース・議案書・レジメなどを支度する。
- (3) 春闘討論集会・総決起集会などの意志統一・セレモニー的な会議なら、それに相応しい雰囲気を出してもよい。

2. 情報のフォローは、 リーダーの仕事

組合員が手に入れられる情報は限られている。組合機関紙、速報、ニュース、上部団体のニュースぐらいである。それ以外の情報源はない。

足りない情報のフォロー、会議の検討事項の説明と補足は、役員の仕事である。

- (1) 会議の日時・場所は、余裕をもって、予め決めておく。
- (2) 会議の開催時間を厳守する。出席不能の時は、事前・事後の対策を予め決めておく。
- (3) 議案・報告書・資料の作成は、補助者の協力を得る。
- (4) 討議は、要求と不満の羅列ではなく、問題の解決方法と財源措置を一体でとり組む。
- (5) 関係する出版物、機関紙、ニュースなどには、目をとおし、必要な資料や必読部分は、「切り抜き」「赤線入れ」などをして、掲示しておく。

職場討議では、役員は主に意見を述べて、討論では中心に立ち、情報をサポートする。問題を整理し、誤りには理由を付け、全体の視点、今

後の見通しを加えて、組合員に返すことを忘れない。組合員が、討議の経過と結論を、自分のものとして堅持するまで、討議を繰り返す。

3. 職場討議と、点検活動の 注意点

運動が思うように進まなかったとき、その理由を点検する。同時に、終結時の点検、締め括りを重視する。

運動が進まない原因は「なぜ？」を質す。方針の誤り、方法の間違い、それとも組織条件の不十分さ、これらの原因を明らかにして、次の方針を決める。

終結時の締め括りを忘れない。成果は、「成功」「失敗」の何れか。

その原因は？ 次の運動は？ 今度やるときはどうする？

その教訓、経験を整理し、全員のものとする。

運動の中での、自己批判・相互批判を重視する。

運動の締め括りでは、次の点に気を付ける。

- ① 役員は、「いつも正しく」「誤りを否認する」。メンツにこだわり、率直でない。
- ② 組合員に、「ヤツツケ主義」で、人間味のない攻撃を加える。「褒め言葉」や「励まし」を知らない。
- ③ 自分のことは、サラッと撫でて、相手には「重大な誤り」「組合員としては……………」 「……………すべきだ」などと決めつける。
- ④ 相手の一部の意見や行動をとらえて、全体を結論づける。
- ⑤ 「良いところ」と「悪いところ」の、どちらか一方しか見ない。

- ⑥ 会議の時に言わないで、後で批判する。
- ⑦ 感情的で、「好き」「嫌い」が激しい。

4. 職場討議と点検活動の 注意点

職場のリーダーは、通常、支部長・分会委員・職場委員たちである。組合員は、このリーダーたちを媒介に、労働組合へのイメージを描くのである。

組合の執行委員長に会ったことの無い者も、リーダーの顔や行動は知っている。彼らは、組合機関や執行部に、支部（職場）の意向や意見を伝えるだけでない。職場活動の中心となり、組合機関の決定を知らせ、組合の方針に基づいて、職場の実情に合った適切な方法を定める。方針の具体化に当たり、組合員の責任と仕事の分担、職場で行動を組織する中心となる任務を持っている。

職場のリーダーは、単に、「会議要員」「報告要員」ではない。

職場の運動と労働者の「生きざま」の中心となる「オルガナイザー」＝組織者である。労働組合とその運動は、地方・中央・産業別・国際労働運動と全体の繋がりを持っている。すべての活動の基礎は職場にある。

この職場の労働運動の中軸が、職場会議における討議である。職場で組合員が、催しや会議に関心を持つのは何故だろう？

①その行事が面白いから、クリスマスパーティー・演劇・ゴルフコンペなどには参加する。②日当・手当て・食事・料理が出るなど、直接的

利益となるものに興味を示す。③音楽、手芸など「自分の趣味に合う」から出席するのである。

春闘時は、自分の賃金に関係するから、何時もの会議より出席率が良い。しかし、通常の職場会では、幹部の報告を聞くのが大半で、興味の薄いものである。

職場会議の成否は準備と計画

組合員も人間である。人と一緒にいたい、人に頼る気持ち、他人の役に立ちたいと考え、自分の考え方を知らせたい。異性への関心、繋がりをもちたいと希望している。

職場の会議の開催に当たっては、各人の仕事、家庭生活の予定などを無視すべきではない。準備なしの出たとこ勝負では成功しない。会議の開催日・時間・場所の決定では配慮すべきである。出席率を高め、討議内容も充実した効果あるものにする。このために、開催日時・会議の目的に合った討議方法などを考えるべきである。

職場の相違、仕事の内容、事業場、地方の行事などを考慮し、その日時を設定する。

給料日、祭りの日、月曜などは避けるようにしたい。会議を休憩時間やランチタイムを利用するか？ 就業時間後にするか？ その議題と会議内容で、設定する。月に1回の定期会議だったら、「毎月第〇・〇曜日」とするなど、予め決定しておくのも一案である。賃金闘争、合理化討議など、重要な討議は時間も充分とって開催する。

開催場所は、その都度、目的・内容とあわせ、時には食事（弁当）を支出したり、場所を変えて、職場近くの芝生で「ゆつくり相談」もあって良い。予定は会議の内容・時間・場所を掲示板などを利用して知らせ

る。同時に、口コミで「今度の会議は〇〇なので、是非出席を」と呼びかける。

かつて私は、イギリスの労働組合会議（TUC）の大会に参加した。日本のように、来賓挨拶で大会第一日目の半分を費やすことはないようだ。日本との違いである。多くの国からの代表挨拶はない。文書で出席組合の氏名の報告がなされるだけ。挨拶は、イギリス労働党とカナダ労働組合の代表の2人だけ。それも、会議の中で、討議主題と関わりのあるところで行われた。

開催の「日時」は、規約で、「毎年、9月の第1週の月曜から5日間」。場所は、「ブラックプール」となっているということであつた。

5. 「垂直討議」より 「水平討議」を

会議の方法は目的によって決める。「報告を主とした会議」「意思結集と氣勢を上げる集会」「方針・方法の相談の会」「賃金・雇用・人事・合理化などの対応策」の相談会、その会議の目的によって、会議の「あり方」を工夫し、とり決める。

最近の労組の会議・職場の会議は、「垂直討議」が多すぎる。

報告終わりで、「何か質問はありませんか?」「時間もないようですが、質問があつたら」では、質問をしようと思っている人も、尻込みしてしまう。

最近の大会、労働講座、職場討議は、「執行委員（本部）と組合員のやり取りだけ」である。「執行部の考えは?」「本部の見解は?」と、壇の

「上と下と」の討議だけが目につく。質疑応答型の「垂直討議」で、組合員と組合員の「ヒラの組合員同士」の「水平討議」が消えた。組合員はいつも「受け身」である。

これを検証すると、①討議の時間が少ない、②テーマに関心・興味がない、③職制が一緒では発言できない、④リーダーが「ヒラ組合員」の発言を押さえる、などが理由である。

職場討議の時間は限られているから、ランチタイム利用なら30分ぐらい。仕事が終わってからなら、賃上げ闘争、合理化、雇用など、重要問題の討議は別として、2時間も、3時間もかけることはできない。30分から1時間程度の討議となる。報告・説明の時間を縮める。文書、機関紙、掛け図、グラフなどの利用で時間を圧縮するしかない。役員が中心となり、組合員の参加で、要求とその解決方法を追求し、ヒラの組合員も方針・方法の確定では、責任を分担し合う。

イギリス労働組合会議の大会では、発言はすべて、議長壇に向かうのではなく、議長席を「背にして」話す。正に「水平討議」型であった。10年前のことであるが、いまでも続いているようだ。

リーダーは包容力を持って

参加者に、出身学校、入社時期の同期生・職種・年齢などの「派閥」「グループ」があり、感情的になって話が進まない、意見が出ない、皆の意見が出し難いのは何故か？

このような場合、中心となる議長やリーダーの役割が、重要である。包容力を持って問題点を整理し、参加者が意見を出しやすいように仕向けることが大切である。

問題の「賛成」「反対」だけではなく、「どうしたら良いか」の方法を

合わせて討議すること。「問題点はどこにあるか？」を整理して討議をふかめる。時間の余裕を与えて、再討議する、「専門委員会」を設けてみる、次回までの検討課題を提起するなど、議長やリーダーの仕事となる。

職場討議は、「演説会」や「討論会」ではない。学校の勉強会とも違う。職場討議は、組合員同士の言い合いであつて、相手を黙らすためのものではない。

口で、相手を「黙らす」ことが出来ても、本当に、その人が納得しなければ、何の意味もない。職場討議は、労働者の行動、努力方向、生き方と結び付けた討議である。行動や問題の解決方法と結び付かない限り意味ないものとなる。

職場リーダーの「率直な態度」「ありのままの姿」を元に、「話しやすい」空気を作ることである。組合幹部・リーダーの態度に誘われて、意見が出る。そんな会議を育てたいものである。組織への信頼は、リーダーたちの労働者への愛情、仕事と組合活動への取り組み、活動実績の上に生まれると言うべきである。

6. どのように 話しやすい空気をつくる？

ヒラ組合員の「話やすい空気」つくるための工夫・準備が、リーダーの重要な仕事である。①「討議の時間が足りない」との意見には、討議時間を増やすよう工夫する。②「テーマに関心・興味がない」には、主題の目的と組合員の利益の結び付きを理解させる。③「リーダーが、ヒラ組合員の意見を押さえる」という不満には、「全員発言方式」などを考

え、リーダーが包容力を持って対応する。

私がよく尋ねる組合に、「泉州労連」がある。南海電鉄沿線の大阪泉南地域の中小組合の連合会である。繊維、製造業、サービス業などの混合組織である。毎年の労働講座で、私の問題提起を1時間くらい聞いた後、聴講の組合員は、1テーブル5～6人に分かれて、「ワイワイ」「ガヤガヤ」と意見を交わす。20分から30分の討議の後、それぞれ感想や質問を出して貰う。

みんなで討議したという経過が役に立つのか、意見を出しやすいのか、気楽に、質問や感想を出してくれる。役員も若い仲間も、企業の違い、職種・職場の違った人も、一緒に、話しやすい雰囲気を作られている。「ワイワイ」論議では、「みんなの討議」の雰囲気が伝わり、意見発表も「皆で討議」の結果という安心感も手伝って、意見も出しやすいのだと思う。

一つの「水平討議」の方法である。バズ（B U Z Z）討議（蜂などのブンブン唸る討議）といい、ヨーロッパにもあるそうである。

「喋り」と「書く」ことの結びつき

私は、年間80回～90回の講演を行っているが、そのうち4～5回位と回数は少ないが、出席者50名を越す集会で、講演者の問題提起の後に「質問用紙」を配付し、「意見、感想、質問」を記載して、「講演者が、補足講義をする」という組合がある。休憩時間を延ばして、質問を考える時間を置くことで、意見がよく出る。会議の前後に、質問・アンケート・感想などを出して貰う方法である。

イタリアの総同盟（C G I L）の労働学校で、食品労働者の「泊まりがけ講座」に参加したことがある。日本式の「先生のお話」を「これで

もか」「これでもか」と注ぎ込む「垂直討議」＝「知識の注入」方式ではない。

問題提起は、すべて組合役員で、「分散討議」と「全体討議」を繰り返す。4～5日間の講座である。「知識の注入」より、「確信」を身に付ける。そんな感じがした。会場から、いきなり、日本の「小選挙区制」の質問が出され、驚きだった。

労働講座も、日本は「垂直討議」、イタリヤは「水平討議」だった。

やはり、意見を、正しく、反映したいときは、グループの人数も、20人位が限度であろう。職場会では、「マトメができなくても」良い。何より、「多くの意見を出して貰う」ことである。

まとめや、討議の整理は、役員たちの役割と考えれば良い。講座や交流会も、「講義と講義の間」に思い切って、時間を取り、話し合うチャンスをつくる。

「缶詰式の講座」は止めて、休憩時間「2時間以上」として、評価されている事例もある。

本場の民主的議事を見た

イギリス労働組合会議（TUC）の大会（日本の連合や、かつての総評、同盟といったナショナルセンターの大会である）で、大会初日、開会に当たったの討議は、「この会議を禁煙とするか?」「喫煙許可とするか?」であった。

煙草組合の代議員や喫煙賛成の人から「煙草の害があれこれと聞かれるが、行き過ぎた議論である。会議の雰囲気のを和らげ、疲れを癒すためにも、喫煙は許可すべきである」との意見が出た。

これを受けて、「会場の空気も汚れるし、禁煙者の迷惑にもなるから、

喫煙者は会場外で……」という意見が出された。

議長が採決し、「禁煙」と決定した。「喫煙派」から、4～5人が席を立った。多分「喫煙のための中座」だったと思う。議長から「大会の権威を守れ」の“一喝”で、立ち上がった代議員も着席。それから5日間、会場から、「煙草の煙は消え失せた」。

水平討議的一幕を見せられた思いがした。

水平討議で、自前の運動をつくる

私が専任講師を命じられているJTBU（日本交通公社労働組合）がある。この組合の大会運営は興味深い。

議案書（方針書）は、仰々しい「ソモソモ論」を並べたヤツではない。タブロイド版4ページ程度の「上質紙の3色刷り」。方針書は事前配布で、1カ月間以上の、職場討議に付される。「全国の職場から問題提起と意見」は、整理され、本部の手で、500件位にまとめられる。発言者は、他労組では見られない程多数である。

また、1992年の大会では、大会3日間の内、半日をシンポジウムに当てた。「U1」運動の一つで、「組合員とリーダーの結合強化」を狙った一つの試みである。討議は「垂直討議型」だが、マンネリ脱却の努力が目に見える。

この方式は、「観光労連」にも広がり、他労組にも、広がっている。

ブルーカラーの民間大企業や官公労よりも、ホワイトカラーの組合が、「自前」の運動に、熱心と思う。第三次産業労働者の増加のせいで、ホワイトカラーの特権はなくなり、工夫がみられる。

観光労連の組織に「地懇」と呼ばれる地域組織と運動がある。全国に130を越える、最末端の基礎組織である。毎年、100名を超す若い仲間

が集まって来る。大阪梅田、有楽町、渋谷、市川、長野など、企業の枠を越えた、文字どおりの「ヒラの組合員」の交流会である。独自活動で、パーティー・交流・学習・機関紙発行がなされる。

例えば、私鉄の渋谷地区なら営団・東急・京王などで、電車・バスと多くの組合員が働いているが、役員でない、ヒラ組合員同士の直接の交流チャンスはない。

私は、何時も羨ましく思う。

「貴方にとって労働組合とは、何ですか？」

職場役員やリーダーは、条件を考えつつ、組合の方針や当面の問題を組合員に知らせ、方針に合った方法を展開させる。

1カ月に1回は、「賃上げ闘争」「休日・休暇を考える」「労働組合とは？」などの基本的なことの学習や討議の集まりを持つことである。仕事や勤務の都合で、集まりが少なくても、役員は、組合員の意見を聞き、方針や方法を納得して貰う努力を続ける。

単に、自分達の出席した会議の報告だけでなく、折りに触れて、組合の情報を知らせる努力が必要である。

観光労連とホテル労連がつくる「情報サービスセンター」の「ランチタイム講座」は、ユニークな会議である。11時から2時間位の講座だが、14～15名の集まり、食事をともにしながらの労働講座である。従来型の形式を脱却した集まりとして異色である。

要求は、多様化して、経験・意識も、色々である。

雇用形態、勤務条件も多様化で、2組2交替・3組2交替・4組3交替と様々である。機械からハンドルは消え、ソロバンも、インクも消えた。テレビのブラウンカンがお座敷から飛び出し、職場へ進出している。

小さい職場の広い地域への分散で、職場集会なども開き難くなっている。労働組合が次第に遠いものとなっている。

組合は、幹部や機関（大会・委員会など）と、会議の中では生きているが、職場では「労働組合はなくなる」危険に直面している。

労働組合は「他人の集まり」である

職場要求や問題も、関心の強弱、年齢、職種による考えの相違、新組合員と組合結成以来の経過を知っている組合リーダー、零細企業からの転職者と標準採用の人など、考えて見れば、意見、思想、人生観は、相違している「他人の集合」体。これが組合である。

職場集会でも、「他人と自分の意見の相違点を強調する」ことに力を入れている人が目立つ。しかし、「他人との相違は始めから分かっている」ので、職場討議や組合集会では、その「相違を前提として」「どこでなら一致できる？」を探すのが、目的であり、一番の問題である。

私は、戦後直後に就職した地方の私鉄で、自分の仕事に馴染めず、退職して転職することを考えていた。その矢先、労働組合の結成に会い、「組合書記がいなくて困る」との幹部の話があり、「どうせ、この会社を辞めたい」と思っているのだから。「2～3月なら、手伝う」と乗ったのが契機で、運動に頭を突っ込むこととなった。

それから47年、自分も「随分変わったなあ」と思うことが多い。しかし、今は、「自分も変わったのだから、人も変えることができる」と信じている。

読者の中でも、自分の考え方、労働組合観の変化を自覚している人は、多いと思う。

「労働組合は特殊な思想の持ち主」「何となく近づき難い」「出世系列

からアブレタ不満分子の集団」などと思っていた人もいる。自分の変化を信ずる人は、人の変化にも希望を持つことはできない？ 「何者かを目指すこと」、未知数にかけるのが運動である。

まとめ

- (1) 毎回、同じ相談の繰り返し、幹部による会議の独占、組合員の非協力などが問題となっている場合は、会議の目的をハッキリさせる。

「何のための」会議か、相談・報告・意志統一・セレモニー（儀式）など、ハッキリさせて、「会議の方法」を考える。

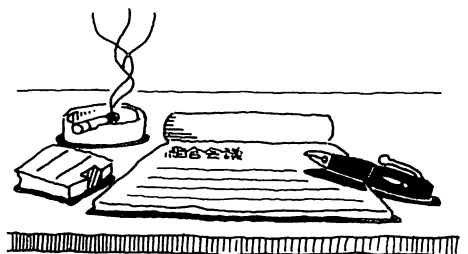
- (2) 「何故、会議がみんなに嫌われているのか」を確かめる。

その原因に応じた対策を考える。

- (3) 罰金・統制違反の「強制執行」では、会議を成功させることはできない。

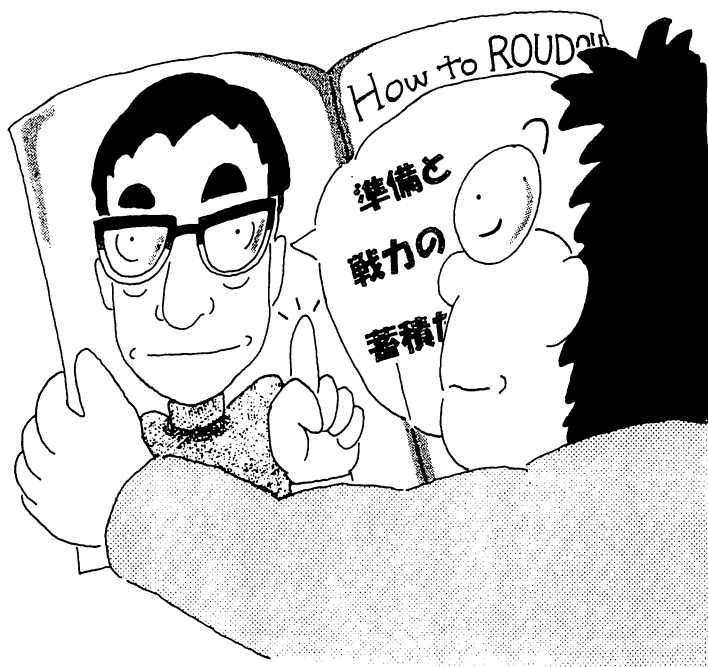
- (4) 役員は、組合員の情報をフォローし、職場討議の中心となる。討議は、組合員が討議の経過・決定を自分の意見として堅持するまで、繰り返す。

- (5) 運動の中間と、終結時の「締め括り」を大切にする。「勝利」「敗北」で割り切ることはやめる。「成功」「失敗」「利点」「欠点」を整理して、今後の運動の教訓を引き出す。



8

第8章 交渉と協議のテクニック



1. 交渉とは何なのか

「赤ちゃんも泣いてミルクを要求」

交渉を、なぜ欺瞞・手練手管と考える？

日本の労使に、「労使関係は契約関係」の思想は定着していない。労使関係を「支配・被支配」の関係、「親子関係」とする考えが根強いのも、その特徴である。

労使関係を闘争関係、封建的な主従関係、協調のない対立関係とする考えも強い。だから、「交渉即敗北」「妥協は悪」として反発される。

日常生活での商品売買、物品の貸借など、自由な取引・交渉に抵抗を感じないのに、労使関係には交渉を軽視する。

労働運動への戦前の弾圧と、戦後の開放の結果による、労使の後進性かも知れない。

「赤ちゃんもミルクを求めて泣く」のは、交渉とコミュニケーションである。

人間には、生まれた時から交渉がある。それなのに労使交渉では、要求解決までストライキで闘う担保力はないのにも関わらず、妥結・妥協を嫌う。

賃金交渉は、「所得としての賃金」と「コストとしての賃金」の攻防である。交渉はその戦力を背景として対決される。その意味では賃金、労働条件交渉も、一種の“バーゲニング”である。

その戦力とは、①要求に対する意志と態勢、②要求貫徹を担保する財力、③組織の緊張を持続する教育・宣伝（思想）戦力の総和である。

経済闘争は、「交渉に始まり、交渉に終わる」と言っても良い。

ストライキもやりっぱなしでは問題の解決はない。交渉とストライキも一体である。交渉に始まり、交渉に終わるのが、常である。

団体交渉、協議、折衝のテクニックの研究と実践の立ち遅れを、早急に克服すべきである。

運動の中で捉える

労働運動は、①要求の発見と抵抗力の測定、②解決方法の探究、③幹部と役員の行動とイニシアチブ、④組合員大衆の動員と集中、⑤方針・方法と組織状況の点検、⑥利点・欠陥のまとめと、次の運動の方向づけの一連の集団作業のことである。

団体交渉は、その一環である。交渉は、技術ではなく、その準備と戦力の蓄積と合わせて考えるべきであろう。

出発は、主観・教条・経験主義の克服から

労働者とその家族の期待は何処にある？

「多分、……………だろう」の組合リーダーの主観主義、「要求は取れたことはないから」「とれないのも当然」の経験主義、「初めに決定ありき」「大会決定だから」の建前重視の教条主義が、運動の出発点であってはならない。

何よりも「事実と数字」を重視すること。「噂と情報」を区別し、「情報の軽視」、「誤認」と「楽観主義」、「慢心」と「事実軽視」などの欠陥を克服することである。

まとめ

(1) 要求の内容と狙いを繰り返し明らかにする。要求への抵抗力の正確な測定、労働組合の対応策と交渉戦力の強化を重視する。

(2) 賃金、労働条件の決定要素を考え、情報を収集し、組合としての対応策を準備する。

闘争をめぐる経済的背景、企業をめぐる条件と「組合の経営診断」、労働生産性と資本蓄積、労働者の「貢献」など、企業内外の条件分析と対応策を考える。

(3) 賃金交渉では、組合は賃金を、①物価、②生活費、③雇用、④同業種労働者の賃金、⑤仕事、⑥労働時間や労働条件、⑦生涯賃金などと合わせ考える。労働者にとっては、「賃金は所得」だから、これらの情報と関連づけて要求を整理して、組合員の「自らの要求」として堅持させる。

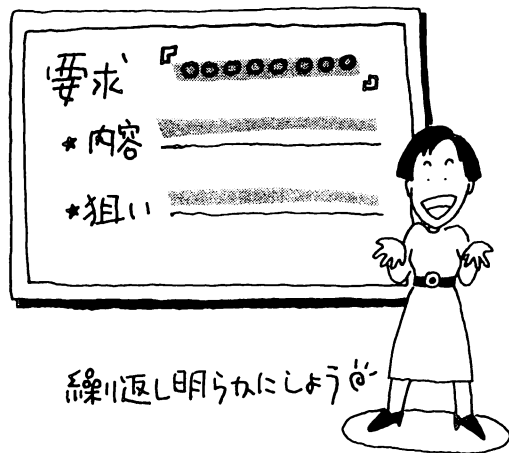
これに対して、使用者は、当然、①賃金総額、②1人平均賃金、③収益、④必要経費、⑤生産性、⑥人件費動向などにウェイトを置いて、交渉に臨む。使用者にとって賃金は、「コスト」であり、経費だからである。

労使交渉は「所得としての賃金」と「コストとしての賃金」の攻防となる。

(4) 交渉に際して、無視できないのが、要求に関連する、同業他社、業界の動向、近隣他社の動向である。

(5) 賃金交渉なら、過去の賃上げ実績、人件費の動向、特に前年実績も重視する。その他の問題では、最近の労使の動向が、重要な決定基準となる。

- (6) 賃上げ交渉では、労使は、春闘相場、主要産業の賃上げ額（率）、前年実績なども無視できない。時間短縮、休日、休暇の交渉なら、同様の「コストとして」・「原価として」の時間、休日、休暇と考える。
- (7) 内外の経済動向、賃金実態、賃上げ指数だけではなく、ストライキ投票、組合員の集会の発言、機関紙などの声、組合の体制は、交渉の結果に大きく影響する。
- (8) 交渉課題だけでなく、会社の政策への組合の協力、「去年のようにはしたくない」といった、労使関係の将来への、双方の配慮なども影響する。



2. 交渉の実践

＜交渉の第一幕＞

最初の交渉と「組織強化」

① 会議室に入る前に何を準備する？

前述の賃金の決定基準に従って情報を整える。事後ではなく、事前に、関係ある協約・協定・慣行・実態を調べることを忘れない。

問題への同業他社の扱い、組合の実績をよく調査する。

賃金交渉では、賃金統計・生計実態・労働生産性を示す具体資料、労働条件、物価などの資料を準備する。過去の実績と現状、周辺の同業他社との比較資料を集める

政府統計、例えば、賃金交渉では、労働省「毎月労働統計調査」、同「賃金構造基本統計調査」、人事院「職種別民間給与実態調査」、中央労働委員会「賃金事情調査」、日経連「定期賃金調査」などの政府統計・労使団体・組合関係の資料を、主要組合、地域、産別本部・地方本部などのものは準備する。

組合員の手によるアンケート、生計調査、子供や家族の生活記録は、要求を裏付ける武器として準備する。作業への「組合員の参加」の意味を重視すべきである。

かつて、団交の席に、生計調査のカロリー別・摂取品目別の野菜、肉類、調味料などを重量・品目別に、現物で提示し、交渉の席に展示した。

子供の作文を披露し、「日曜にもっと僕たちと遊んで欲しい」「家族で、夕飯と一緒に食べたい」「乗務員と昼食休憩時間の大切さ」「トイレの切実さ」などを訴えた。

交渉に迫力を付けただけではない。組合員の「ソウダ」「ソウダ」との大きな共感を得た。数字を整理し、生活、仕事、雇用、労働条件、家族の関心と結合して要求を裏付けることを忘れない。

交渉は会議室の外から始まる

プロのセールスマンに学ぶ

A社の売上第一位のセールスマン。1カ月の名刺印刷数は、3,000枚、車の引き出しにしまって置くのではない。朝は5時起き。毎日、リーフレット500枚をクルマのワイパーに挟み、郵便ポストに入れて歩くという。

担当地域の「自社のクルマ」の所有者名簿は、①地域別、②車種別、③平均買い換え年数別、④エンジンの容量別などに区別して準備している。

Tデパートの婦人服売場の主任さんは、「一番売れない服を着る。」という。

売れるものは、放っておいても売れるから……………。

「出来るだけ人目に付くようにする」のだという。

家族の趣味、子供への配慮、結婚記念日への祝電は忘れない。子供の玩具、御主人へのゴルフボールなどのプレゼントにも気を配る。そうしないと、1着が50万～60万円もするドレスは、売れないのだという。

優れたセールスマンは、交渉のための準備にどれだけのエネルギーを費やしているかが分かる。

賃金交渉では、「相手を知らないで席に付くな」である。

製造業やサービス業の営業マンも皆、同様の苦勞をしている。賃上げ交渉や時短交渉に臨む、労働組合の「営業マン」＝役員や幹部は、「わが社」の営業マンに比べて、遜色ない努力をしているだろうか？

交渉は、会議室にはいる前に始まっていることを忘れるべきではない。

2 最初の交渉は「後ろを向いて」始める

賃金交渉は、二つの賃金の対決である。

「所得」としての賃金と、「コスト」としての賃金の対決である。

労働力の「売手」と「買手」の対決となる。「どちらの主張」が正しいか、組合側の交渉委員からは、使用者の見解と回答へ、幹部の意見が付して流される。

使用者側は、交渉に当たっては、先ず、その後ろにいる株主、銀行、親会社、下請け、得意先や利用者を意識する。

労組側もまた、組合員や産別労組、地域の組合など同僚組合を意識する。労使は、互いに、要求と問題をめぐって、基本的立場と主張を展開し合う。

二つの「賃金」の対決で組合員は、緊張する。「最初の交渉は後ろを向いて」始まる。団体交渉を「三幕の劇」に例えるなら、交渉は第一幕＝プロローグ（序章）に入ったというべきであろう。

賃金交渉では、先ず、組合側から要求案の説明と主張が行われる。使用者からは、要求への回答と見解や経理説明が展開される。しかし、経理部長の「経理説明の段階」で問題の解決はあり得ない。交渉が本格化した段階では、経理担当者は、「お隣の部屋」で待機。お互いに主要幹部同士の交渉が続けられるのが常である。

交渉は「数字から始まって数字を超えた所で解決」する。

第一幕の目的は、組合員の「関心の集中」「要求の徹底」「組織強化」におかれる。

最初の交渉は「後ろを向いて行え！」である。

最初に部屋に入ってきたのは誰か？

団体交渉では、組合代表や交渉委員が、時間に遅れて、部屋に入ることとはしない。時間を厳守し、相手の入場を待つ。

「最初に部屋に入ってきたのは誰か」、書記？ 部長？ 専務？ 「問題解決の実力者」「主役は誰か？」を観察する。余裕を持って待機する。

これが交渉のルールである。

誰でも、長い間待たされることは愉快ではない。こちらの話し中、イタズラ書きをする人、貧乏ユスリ、時計ばかりを気にして、ソワソワしている人に会ったことはない？

相手が、こちらの話しを「真剣に聞く気がない」と思うだろう。

結成時の敵対型交渉、組織分裂と「組合つぶし」の中の交渉、憎悪感に満ちた態度。つい緊張し、声も大きくなり、脅しも口から出る。何れも、異常な状況下の交渉である。

労使が、組合の存在を「ありのまま」で認め合い、交渉ルールが定着するまでには時間がかかるが、正常な労使関係は、双方の努力で作ることが可能である。初対面の人が、信頼し合い、腹を割って、話し合えるまで、7～8年がかかると思うべきだろう。

使用者・職制が、組合幹部を信頼し、その意見を尊重するのは、われわれリーダーたちが、職場と組合員の賃金、労働時間、職場感情、要求の実態を、自分たちよりも知っていると思うからである。

ハッキリしておかなければならないこと

団体交渉で決まったことは、その協定の有効期間中、労使がこれを遵守する。その期間中は、改定の争議行為はしない。期間が定まっていない協約の改定には、「文書による解約告知を90日以前」（労組法第15条3項）に行うのが原則である。

相対的平和義務と言われるものである。労使は、このような法律や文書決定を根拠に、労働協約を守るのではない。労使の信頼と組織戦力を賭けて、これを守るのである。

労使の平和は、「この労働協約は労使関係の安定のために………」と、協約の前文や文言に書いてあるから保証されるのではない。問題は、その「内容」である。

賃金や労働時間、労働条件、その他、重要事項が、団体交渉で取り上げられ、網羅され、総括的に協定され、労働者の不安が解消され、紛争の「タネ」がなくなったとき、その結果として保証されるものが「労使関係」の「平和」なのである。

組合も、賃金交渉での使用者の「この条件を呑んでくれるなら………」と言う「差し違い条件」のうち、「労働協約の協定事項」や「協約改定の90日前の解約告知違反」の事項はハッキリ拒否して、交渉を拒否すべきである。

「協定事項は改定の際」「賃上げ以外は正式手続きを踏んでから」「交渉しましょう」として……。

賃金交渉では、まず、①要求の根拠と狙い、②要求の前提条件、③協約との関わりをハッキリしておく。これが交渉委員と組合員との約束である。

3 団体交渉と、組合側からの経営診断

経営条件が、賃金決定の「唯一」の「決定」要因か？

使用者にとっては、賃金、退職金、作業衣、福利厚生、時短のすべてが「原価（コスト）」であり、「人件費」である。使用者自身が言うように、「経営は慈善事業ではない」が、彼らの本音である。

組合代表、特に中小労組の役員に、「賃金、労働条件は、労使の力関係で決まる」。交渉では、「数字のことは聞きたくない」「数字の話をする」と経営側にとり込まれる」と言う者もいる。

労働条件は、経営条件と無関係？

そうではない。

「賃金は労使の力関係で決まる」が真実で、経営条件とは無関係なら、賃金の企業規模や経営の立地条件による「いま」「ある」賃金格差をどう説明するの？

「労働条件が力関係で決まる」とは、企業内の狭い意味ではなく、全体の労働者階級と資本家階級の「力関係」＝社会、経済、政治、文化のすべてを含む、社会的・総合的な「階級と階級の力関係」を指しているのである。「国民経済の支払い能力」「全産業的支払い能力」「個別企業の支払い能力」「労働市場の逼迫度」「消費者物価の動向」「労働組合の交渉力」などの要素の関わりで決定される。これは、大きなバグニンングである。経営条件と「無関係」だということは、「経営条件」が労働条件の決定の「唯一の決定的要素」ではない、という意味ではないの？

賃金交渉を含め、経営条件と無関係に決定される企業内の労働条件な

どあり得ない。

団体交渉では、労働者の社会や企業への貢献度への自覚なくして、堂々たる交渉、確信に満ちた交渉はできない。

企業の利益分析は、団体交渉の必須条件である。

賃金交渉では、当然、最近の営業報告（貸借対照表、損益計算書、利益金・損失金処理計算）くらいは見てから会議室に入るべきである。

赤字？ 黒字？ より、「どうして出来た赤字？」を知る

「赤字とアカに弱い」のが、日本の企業別組合の弱点である。「赤字、借金」には、雇用不安がついて回るからである。「会社が潰れたら」、元も、子も、無くなると考えるからである。企業組合の「泣き所」でもある。「このままでは会社が潰れる」「借金が多過ぎる」「赤字を増やしたくない」と交渉で泣きつかれる。労働者とその代表たちは、グラグラッとくるのである。

「ない袖はふれない」の「支払い能力論」は、賃金交渉での使用者の最大の武器である。支払い能力がある？ ない？ という「その説明材料は労働者の手にはない」。すべて「使用者の手中」にある。「それは本当？」と、相手の財布のなかを覗きに行っても、解決方法は見つからないだろう。

自分たちの「体制と力を変えて」、相手の出方を変える以外に道はない。

「相手の土俵」で勝負する気はないが、その数字も、長期傾向を検討し、他社と比較して分析する。資本の蓄積と利益の「とり分」と、労働者の「企業への貢献度と実績」を明らかにする。ここから交渉の武器を見つけられる。

「借金と言えばスナックのママ」を思い出し、「赤字にはマージャン、

パチンコ、競輪、カード」で出来た赤字を考える。これが企業別組合幹部と役員の常である。

しかし、企業経営や公の財政でも、「物の裏付け」の「ある」赤字と、「ない」赤字がある。家を建てた赤字には、「物の裏付け」と「担保力」がある。形を換えた「貯金」というべきである。収支は赤字でも、経済は拡大している。「競輪、競馬」で出来た赤字とは違うのである。

赤字は、「どうして出来た赤字」か、借金は「誰から」「どれだけ」「何のため」に借りた？ 「赤字」「借金」を知らないでは、交渉にならない。

経営者は、「経営説明」では、「収支と損益状況」は説明するが、資金が「何処から」調達され、「どのように」「何のために使われた？」を説明したがない。

資産、負債状況は、公開したがない。

ましてや、関連企業の状況までは、話したがない。

数字は「右下から」書いたもの？「左上から」書いたもの？

数字は、すべて「左上から」書くもの。小学校以来、教わってきた常識である。

「収入－支出＝赤字（黒字）」である。

しかし、会社の営業報告書・決算書は、「右下から」書くもの。

社長、専務など、会社の首脳部の「今期決算は」、「黒字」で行く？「赤字」決算とする？ 「配当」は？ 「減価償却」「内部留保」「設備投資」は？ と、主要な条件と方針が決まらなると作れない。

説明は「左上から」、作るのは「右下から」である。これが会社の決算書である。

会社の説明も株主、税務署、労組などの相手と用途によって異なる。

資金は「何処から」調達する？ 借入金、資本金、従業員の社内貯金、退職引当金、減価償却その他である。

借入金に利子を払い、資本金には配当金と株式の値上がりを保障する。企業存続の蓄積のための減価償却や引当金・準備金も支度する。これが経営である。

92春闘で、私が尋ねたYバス会社。

乗合バスは例外なく赤字、貸切り部門は収支トントン、不動産と兼業部門は黒字決算。最近5年間の経理状況、借入金は3.45倍、金利は5倍に増加していた。流動比率（1年以内に返済を要する負債対、年内に現金化できる流動資産の比率）は、2.0倍、資金繰りは楽ではない。反面、総資産は3.52倍、土地5倍、固定資産は約4倍の増、会社の投資は2.7倍になっている。

この会社、大企業のグループであり、総資産137億円、資本金2億円、親会社からの借入金は、1億円に満たない。増資は充分可能な会社である。資金調達力も充分。

それでも従業員は「赤字を心配」していた。

六大企業集団に倒産はない？

労働組合の経営診断は、交渉戦術に不可欠である。

数字と事実は、軽視できない。同時に、「数字の虜」にならないことである。比較すること、経営内容を歴史的・発展的に捉えること。収支を平面的ではなく、立体的・内容的・流動的に捉えるべきである。

当然、大企業と中小企業の区別は必要である。製造業種とサービス業種では、条件が違う。家族従業員の多い企業は、少ない中小企業よりも、弾力性があるから倒産の危機は少ない。歴史の浅い開業2～3年と15年

以上では、条件に違いがある。

六大企業集団（三井、三菱、住友、三和、第一勧銀、芙蓉）や、総資産3兆円を超える大企業に倒産は考えられない。

東証・大証I部上場の大企業、「世界の企業」と言われる企業の労働組合が、支払い能力論の虜（トリコ）になるのは可笑しい。

増資能力も資金調達力もある企業の危機は、8割方は、思想攻撃であるとしてよい。労働者の企業への貢献に、自信を持つべきである。労働組合を含めて、労使は、余りに安易に、「倒産」「破産」「つぶれる」という言葉を使い過ぎる。

組合も、簡単に「経営再建」「再建案」などの字句を使用すべきでない。「再建」とは、「倒れた企業」を立て直すことである。

「まだ倒れてはいない」「斜め」？

「7・3」位で、「倒産」も「破産」もしていない企業の「再建」はない筈である。

負債が資産を超えて、完全な「破産状態」の企業と、資金ショート（焦げ付き）で、資金繰りが付かなくなつて、不渡り手形を出した会社も、何もかも一緒に扱う。

「手形知つて倒産あり」で、「破産」は法律用語、「倒産」企業でも、「再建」の検討余地がある筈である。

例えば、「製造業」と「サービス業」では、条件は、全く違う。

同業他社との「比較」、業界の動向と「比べる」ことを忘れるべきではない。「I部上場企業」も、「地方の独立の中小企業」では、条件が違う。

①上場企業、店頭登録会社、②大企業の子会社、③無借金企業、④支払い手形なしの企業には、倒産とは縁どおいと考えるべきである。

企業の法定準備金、利益準備金、余剰金、積立金、前受け金などを増やせる企業で倒産はない。利益率、負債額をどう見る？ 資金繰りと

「流動比率」をどう見るか？

労働組合としての「経営の批判、提言、提案」を重要すべきである。

倒産とは「事故死」ではない

ある日突然の倒産はありえない。中小企業に倒産が多いが、突然に、やって来るのではない。「倒産は『事故死』でなく『病死』である」。外的要因と内的要因が相まって倒産要因となるのが常である。

景気後退、構造変化などの外的要因と同時に、内的な要因がある。倒産を「他律的に企業活動を停止した場合」と捉えるとき、その形態は多様である。

企業の再生産過程は二つある。

一つは製造業でみれば、原材料を仕入れ、加工し、販売し、利潤を追求する実態経営の側面である。

いま一つは、それに付随した「資金の流れの」側面である。一般的には、資金繰りの破綻は、生産の中断に直結する。

実態面の挫折は、徐々に「資金の流れ」に障害をもたらす。累積して倒産に結び付く。「手形知って倒産あり」と言われる所以である。

- ① 資金繰り悪化は、設備増大、在庫増などで資産形態が変化し、融通手形・高利金融が恒常化した場合、資金繰り悪化の要因となる。
- ② 売上の減少で、資金流入を減らす。
- ③ 受取・支払い条件が悪化し、受注先の倒産などで、売上代金の回収が途絶えたり、借入条件が悪化して、外部からの資金導入が困難となる。
- ④ 住宅購入、個人的資質等で、営業外へ資金が流出する場合、その原因となる。

企業内の監視を怠らないこと

全従業員で組織する企業内組合が、会社の倒産状況に気付かないことはない。仕事をしているのは誰？ 組合員に外ならないのだ。

①会社と組合の約束が守られない、②賃金の遅配欠配が続く、③臨時給が減額される、④労働協約無視が続く、⑤手形の支払いサイトが繰り延べされる、⑥担保の付け替えや駆け込みが増える、⑦支払い手形のジャンプや買戻しが始まる、⑧主要な株主の株式の売渡し、社内引受けがあった、⑨弁護士の出入りが激しくなる、⑩役員の交替があった、⑪外部での会議が増える、⑫仕掛かり品・半製品の持ち出しがある、⑬社会保険料の滞納で、保険の停止がある。

ここまで来れば、病気は重体である。「何かあるぞ？」と思わぬ方が可笑的。

会社更生法、和議法の法的保護の中で、破産を回避し、「再建策」を立てるにしても、「申請書づくり」だけに、20日や30日はかかるはずである。「何にも分かりませんでした」では済まない。従業員も「債権者」なのである。

本当に「潰れる」「危ない」会社が、「ツブレル」「ツブレル」と繰り返し、騒ぎ始めたら、どうなる？ 債権者は、債権の回収に回る。お客と材料屋さんは警戒する。

会社が、「儲からない」「赤字だ」「大変だ」と言っている間は、「まだ大丈夫」くらいに考えていて良い。

危ない企業が、「大丈夫」「大したことはない」と言い始めたら、「気をつけろ」である。

4 団体交渉の条件

取引の武器としてはならない労働者の権利

交渉に臨む交渉委員は、初めに、①要求の根拠と狙い、②要求の前提条件、③協約（協定・覚え書き・慣行）との関わりをハッキリしておく。

これが「組合員の代弁者」としての「交渉委員と組合員」との「約束」である。「交渉委員は組合員」の代弁者として、委任されたこと以外の交渉責任はないと考えるべきである。

組合員が、要求とその解決方法、要求解決への相手の「抵抗力」、最低条件を、「自らのもの」として、自覚しているか、どうか。交渉の前提条件として重要なことである。

労働条件交渉に当たっては「団結自治の権利」は、これを放棄しない。

団結自治とは、「労働組合の自主性」「労働者の基本権」である、団結権、団体交渉、ストライキ権（団体行動の権利、デモ、サボ、ボイコットなど）のことであり、「来年は賃上げ要求をしない」「ストライキをやらない」「組合役員を交替させる」「この協定書は公けにしない」などは、交渉の道具、取引の材料として、使用しないということである。

交渉の中で、会社とウラ取引をして、「ボス交渉で作った」協定書を秘密として、社長室の「金庫」のなかに保存し、春闘の交渉中、会社にバクロされた事例がある。

このために、団結にヒビが入り、「組合不信」から、春闘要求を放棄せざるをえない状態となった組合がある。

このような権限は、組合員から任されていない。幹部の越権行為であり、幹部の「俺もたいした者だ」と思う、「思い上がり」である。

「倒産した会社」にストライキ権はない？

Nバスの倒産闘争の経験である。

私は、Nバスの会社更正法適用の「管財人に予定」されたという、地域の有名会社の社長のM氏の訪問を受けた。

この社長の訪問理由は、「倒産会社にストライキの権利はない」はずだから、「私鉄総連として、①この会社の労働組合を『春闘』の統一闘争から除外すこと。②『賃上げ要求』は、止めて会社の再建に協力すること。③『ストライキはしない』と約束をして貰えないか?」ということであった。

私は、「会社の管財人も『救世主』ではない」と思っていること、「資本と債権者の協力」があれば組合も協力するのは当然であること、会社再建の基本方向が明確にならないのに、「労働者と組合の基本権」であるストライキ権や賃上げ闘争の「権利放棄」はできないと考えて、「首切り合理化」や「ストライキ否定」の協定はできない旨をつたえた。

その社長は、「それでは管財人を引き受けることはできない」ということであった。

私は、組合としての基本態度を明らかにするとともに、①この会社の再建は、倒産原因が、会社責任者＝前社長の「投資の失敗」と後任社長の不正行為（支払い手形の不正、乱発）、同族資本にありがちな、放漫経営に、原因があること、資本や債権者が、「再建のため、どれだけの負担と犠牲を負うか」が問題であること、②この会社の再建は、資本、債権者、労働組合の三者が協力すれば、十分に可能であること、③「管財人として努力してほしい」、④再建の暁には、貴方自身にとっても、銀行、債権者、財界から、有形・無形に「得られるもの」が多いことを強調した。

結果は、不調となり、「管財人就任」は、辞退された。

このM氏の「管財人辞任」の報道が出て、組合員の動揺もかくせなかった。組合は、再建への協力の前提として、①会社の「減資90パーセント」、再建可能な見通しが付いた段階で、再増資、②銀行の更生債権は棚上げ、「金利・損害金免除」、③金額30万円以下の小口債権の支払い、一般債権の40パーセント切捨てと20年間返済、④整理による解雇反対、⑤賃上げ要求、雇用問題は別途協議するとの条件を明示して、管財人に再建への態度を明らかにした。

幸い、その後、就任した「管財人」は、基本的に組合案を了承した。

組合は、「①雇用確保、賃上げは譲歩、『賃上げの一年位は我慢する』、②何よりも雇用確保を前提とする」として、再建闘争に臨んだ。

優れた交渉とは、どんな交渉か

私鉄の92春闘では、3月27日早朝に交渉決裂、ストライキに入った。妥結は1万5,700円、最終交渉の金額と同額で解決した。職場では「1円の上積みもないストライキを何故やった？」の「カラ撃ち論」が続いた。この意見は、ストライキ初参加の若い組合員に多かったようだ。量的成果のないストライキは、無意味というのである。

交渉メンバーも、金額の上積み妥結を望んだに違いない。しかし、交渉戦力が統一出来ず、使用者の意見と体制に、圧倒されたのである。

かつて、I地域の私鉄バス組合で「100円の賃上げのため、4日間、ストライキを打った」経験がある。

組合では、「100円スト」と非難された翌年。会社が、いち早く、春闘相場以上の金額を提示し、ストライキなしで妥結した。組合員は、「去年の肥やし、今年、効いてきた」と評価した。

労使交渉は、1年で終束されるものではない。

私鉄の93春闘では、「去年のようにはしたくない」とは、会社側だけの考えではなかったようである。労働組合のリーダーのなかにも、同様の考えがあったと思う。

H労組では「交渉メンバーを巡る紛争で、臨時給の増額分を反故にしたストライキ」を決行したことを思い出した。

労使関係とは、「生き物」なのである。交渉を裏付ける「戦力」「担保力」が不十分な時には、量的成果なしの妥結もあり得る。交渉では、「圧倒する?」「される?」の二者択一なのだから。

歴史的・発展的に、先見性を持って考える必要を学んだ。

優れた交渉とは、要求は「高く、堂々と掲げ」「相手の前には譲歩しない」。譲歩を余儀なくされるときは、「常に相手より少なく譲る」。これが努力目標である。

交渉の妥結チャンスは、「波状的」にしかやって来ない。厳しいと言われる情勢下では、「忍耐強く」「粘り強く」交渉すべきである。弱い立場の労働者が強い立場の使用者に対抗するには、「粘ること」以外に勝利の道はない。

「忍耐と克己心」を持って対応すべきである。

ベトナム戦争は、「蟻が虎を倒した」事例であるが、勝利の要因は「粘り強く闘った」ことにある。

労働生産性と賃金、労働条件の関係

交渉での論議課題に、「労働生産性」がある。

個別企業の労働生産性は、通常、従業員数対営業収入比率で計算されるが、製造業とサービス業、企業の資本装備率、規模、立地条件などで一

定しない。これらは比較困難で、交渉では、一応の参考にしかできない。

製造業は、原材料のウエイトは重く、仕入方法、値段で、付加価値も違う。製造、販売の諸元も変動する。公共事業、サービス業なら運賃、電力などの料金値上げで、物的生産性は上昇する。サービス業は、生産と販売が同時履行。「明日のお客を今日、運んでおく」ことはできない。製品のストックはない。「生産性と賃金」の関係となると、更に複雑となる。企業がグループ化して、1社が子会社を200社も300社も、持つ時代である。資産・負債・収支を「連結」しないと、実態はつかめない。

例えば、私鉄の場合、バスの生産性を「従業員一人当たりの稼ぎ高」で表現する。過疎地帯の乗合バスは、1,000万円未満、地方バスは1,000万円～1,200万円程度、都市大手の鉄軌道やバスの兼業企業では、2,938万円となり、地方バスの約2.4倍、電鉄の鉄道専業は、3,830万円と3.2倍程度となる。

一方、トヨタ自動車などの製造業では、1人当たり稼ぎ高は、1億2,789万円、借入金ゼロ。サービス業とは比較にならない。

ただし、両社の賃金額は、共に38万円から40万円と変わらない。物的生産性の格差は、そのまま賃金格差とは直結しないものである。

＜交渉の第二幕＞

質問、偵察、説得の本格交渉

1 相手の「本音」を探り合う

交渉第二幕では、当事者が、互いに、相手の「真意」と「本音」を探りあう。

「買手」は「売手」の、「売手」は「買手」の要求への「希求度」を探る。

問題解決への意志、経済的条件、解決方法への考えなど、相手の要求への「確信」と「本音」を知らないで交渉することは出来ないから。

重要なのは、計画的な質問を準備することである。「解決方法は？」「その意志は？」「なぜ、ゼロ回答なの？」、相手の「本音を探る」。

これが交渉の第二幕である。

複数の交渉者では、「最も強い意見」と「柔軟な意見」の間を探る。経済的要求では、「金額」と「希求度」を知ることである。

例えば、「昨年同額で解決する」と信ずる者の「確信を崩す」ことなく、プラスアルファの回答は得られない。

優れたクルマのセールスマンの話である。

「スカイラインを欲しがってるお客に、マークⅡを売り込む」。

トヨタの「乗り手」に、トヨタの「クルマ」を売るのは、たやすい交渉である。トヨタのセールスが、競争会社のニッサンや「外車」の「乗り手」に、トヨタの「クルマ」を売りつける。これが、ほんものの「交渉」であり「説得」である。

説得は、「相手の確信に向かって、攻撃を集中」し、その「確信を突き

崩す」ことである。

スカイラインに乗っている「お客さま」に、マークⅡを売り込むため、「お客さま」のスカイラインに対する「確信」を切り崩し、自社のクルマに乗り換えを勧める。

このために、相手の会社のクルマの利点、欠陥を知る努力が前提条件である。①使用者の傾向、階層、②エンジンの容量、馬力、③燃費、加速度、④価格、⑤内装などについて特徴を理解して交渉に臨むのが当然である。

「お宅さまは、そろそろ役付きへの昇進も、真近いとお聞きしています。スカイラインは、出足、馬力など申し分ありませんが、何分、『若い独身車用のクルマ』というイメージが、捨てきれません。少し、グレードを上げられて、うちのクルマに乗換られては？」などと、説得し、「お客」の出世への泣きどころを崩す攻撃で、相手を引き入れる。

そして、「売手」と「買手」の間隔は、50万円と確信したら、セールスマンはクルマを持ってやって来る。

断られてからが、本当の交渉である

質問、偵察、説得。

第二幕は、本当の意味の「交渉」であろう。

「クルマだろう？」「買う気は、ないんだから」

これでお終いではない。

「断られてからがセールス（交渉）よ！」

これが、彼ら優れたセールスマンのルールである。

質上げ交渉なら、質問しながら、相手の反応を探る。

相手が自分に抱いている不安はなに？ 相手の考えの上限と下限は、

どの当たり？ 交渉相手の内部的立場？ 発言権は？ と積み上げる。

組合の交渉で、「会社側が、賃上げ回答に付帯条件を付け、『合理化への協力』の要望をつけても、『結局』、組合側に、『美味しいところ』だけを取られて、『食い逃げされる』だけという不安を持っている」なら、交渉相手の組合が、「その不安、不信感」を解いてやる方法を講ずることなくしては、交渉の前進はない。

賃上げ回答が、ゼロ回答なら、「なぜ、ゼロなの？」と、その原因を探る。

「相手側の意見調整ができない」「金がない」「資金繰りができない」「労使関係の転換を狙って」のいずれなのかを探る。

冷静に忍耐強く、探りを入れる。

「相手の真意を探るため、計画的な質問を続ける」。

優れた交渉者は、「質問を重ねて」相手に商品売りつける。

交渉は「説得」であり、「売り」である。しかし、自ら手に入れたものに気を取られる余り、相手が必要としているものに、目をおおつてはならない。交渉で協力が得たければ、相手の立場を理解し、地位・力量・求めているものを理解する。

交渉、特に労使交渉では、何でも攻めたてれば良いというものではない。相手の「後ろにいるもの」へ配慮し、その「逃げ道」を作つて、「攻める」ことが大切である。追い詰めて「窮鼠、猫を食む」と攻めたてるだけでなく、相手の立場を尊重し、「その逃げ場、逃げ道を考える」余裕を持ちたいものである。

交渉の結果を交渉メンバーの討議でまとめ、次の交渉の対策を立てる。

2 交渉ルールと、戦術をめぐる攻防

交渉は、人間と人間との「全人格的対決」である。

交渉でモノをいうのは、「言葉」でなく「身体」である。

使用者側も、交渉に対応する。組合OBや管理者を集め、経営セミナーに出席して準備し、組合側の主要役員と職場の動向に、個々の評価と分析を加えている。

情報の分析・評価・判断は、労働組合の占有物ではない。

交渉成功の鍵は、結局、人間的信頼感である。

①交渉では礼儀をまもる。

確固として、堂々と主張すべきはする。威嚇の効果は少ない。非常手段と考えるべきである。相手の話しは注意深く聞く。表現、口調に、本音は現れる。脅しには、労働基本権とストライキの圧力があるのだから。

②権限のない者との交渉を軽視しない。

「子会社の労務担当には、親会社がある」からとか、職場要求の解決には、「相手が工場長では……」「問題解決の権限がないから」と、当面の交渉相手との「交渉」「協議」を無視すべきではない。

例えば、組合員が「あの分会役員には権限がないから」と分会長を無視して、組合本部との直接交渉で、「苦情」や「職場要求」を解決したとする。

その分会長。「無視」された者の立場で考えても見るが良い。

「権限がなくても」、意見はあるはずである。「会社の業務命令や仕事の指示」は、その所属長を、介して出されているのである。

権限のない職制は、上部の「責任者」と相談のうえ、職場の問題に対

処すべきである。権限のない者との交渉は、次のレベルでの交渉で、役に立つ情報の一つでも、手にすることができれば幸いではないか。

③「騙されても、騙して要求をとるな」

運動の本筋を歩き、小手先の策略に走るべきではない。

交渉相手を騙して、一つの要求を取ったら、他の交渉では、すべてを失ってしまう。

筆者の現役時代に、交渉相手に騙されたことが、2回ある。

一つは地方労働委員会の委員として、ある労使の争議の調停をした時のことである。

使用者側の委員とそれぞれの側（労使）の意見が合意し、労使の委員が、分担して、労使を説得することを決定した。

しかし、その調停案は、会社側の同意をえられず、不調となった。ところが、後になって、争議の当事者の社長から「私はなにも聞いていません」「使用者側委員からは、そんな話はなかった」というのである。使用者側の委員が、私との約束を守らなかったことを知った。いまはもう、故人となったが、その時の不信感はいまも忘れない。

もう一つは、ある地方の長期争議の妥結協定を作った時のことである。

大手企業（親会社）の組合リーダー（委員長）と当該会社の社長をまじえて、「争議の妥結協定」を締結したことがある。彼ら二人は「自分たち二人の責任」で、親会社の「社長と担当重役を説得して、了解をとるから」ということで、その組合の役員を説得し、大幅な譲歩を進めた。

後になって、親会社の社長には、なんの話もなく、われわれを「欺いた」ことが分かった。相手であった二人の当事者は、いま、その親会社と関連会社の役員となっているが、この二人への不信感はいまも、拭い

去ることはできない。

私の受けた屈辱と不信を、「他人に、味あわせてはならない」と思っている。

④「行き詰まったら職場に帰る」

情報を取り直し、体制を整え再び交渉すれば良い。

3 相手の「逃げ道」も考えて

交渉に、妥協・譲歩は、付き物である。妥協を、「敗北」と考えたら、交渉は「成り立たない」。

交渉は、ブリッチ・イシューである。橋の両端から両者が、歩み寄り、「何処か」で出会い。互いに「何か」を得て、別れて行く。そんなものである。

「窮鼠、猫を囓む」という言葉があるが、労使交渉では、互いに、相手の立場を考える余裕を持ちたいものである。なぜなら、労使関係は、今日だけでなく、将来に亘り続くからだ。しかし、自分と同じように、相手が対応するとは限らない。

騙され、裏切りもある。30数年前の苦い経験は今も忘れない。しかし、その「騙し」は二度効いていないし、その人は多くのものを失っている。

もちろん、こうした交渉は、民主的な労使関係を育てようとする労使の場合に言えることで、「組合否認」「分裂政策」「使用者の支配的姿勢」下の交渉では、通用しない。

まともな交渉なら、「行き詰まった」ときも、交渉のレベルを変え、再び、交渉する。第三者の意見を聞く余裕も、持ち合う。俗にいう、「名を

捨てて、実を取る」交渉も、選択枝に加えることができる。

情報の再整理、再検討、戦略（方針）、戦術（方法）の点検、組織内部の条件の整備、「忍耐と克己心」を持って、妥結へ向かって努力し合う。

ゆとりと確信を持つての交渉では、交渉を成功させるため、新たな段階での「目標」と「締切時間」の設定も可能である。

4 交渉に必要な「締切時間」と「脅し」

クルマのセールスマンが、この人には売り込めると確信したとき、新車を持って家に来る時刻は、必ず「夜」か「休日」である。

「なぜ？」なら、彼らは、200万も300万円もする買物を、「奥さんがいないとき」に、一人で出来るサラリーマンは少ないことを、知っているからである。

「奥さん」の在宅時間は、「夜」か「休日」である。

セールスは、相手の本音をつかんで、最後の交渉に移る。ピカピカの新車を前にして、追い込み交渉に入るのである。

「このクルマなら50万安で、どうです？」と妥協案を提示する。

「このクルマだけ、どうしてそんなに安くなるんだ？」

「お客さんの希望の色と一寸、違うからです」

「それに、このクルマ。フロントミラーをドアミラーに付け換えたんです」「でもほとんど分からないでしょう！」「このクルマでしたら、お安くさせて戴きます」

買手の心は、グラグラ！する。すかさず、彼は言葉を続けるのである。「同じクルマ2台あったんですが、昨日、1台、売れましてね……………」
「もう、これ1台、残っていますので、特別にということで、所長とも相

談して持って参ったんです」

「できましたら、明日の午前中に、ご返事が戴けますと、有り難いのですが……」「明日、午後に、もう1人のお客様に、お会いするお約束がありますので……」

交渉での“締切時間”と“小さな脅し”。これは、交渉の常道である。

労使交渉の“締切時間”と“小さな脅し”

春闘で、産業別組合が、統一回答日、「ストライキ・デー」などを設定するのは、労使交渉での一種の「締切時間」の設定である。

「自ら作る」締切時間は、大会、全員投票、組合の委員会、ストライキ投票などのチャンスであり、相手の重要会議、行事などを利用するのも、労使交渉の常道である。

ストライキ投票、決起集会、ストライキも、締切時間であり、一つの脅しである。

交渉の中で、相手の事実認識を改めさせる「確信」を突きくずし、その判断を改めて、われわれの主張に同意させる。その手段である。

「ミカンが食べたい」と言う人に、「リンゴを食べさせる」。

最後は、自分の主張を、相手に強要する「力で押し込む」のである。

譲歩・妥結に、圧力と決断は、不可欠である。

ストライキも、相手が「やられると信じている」ときしか効果はない。

この点、ストライキも、全員投票も、一種の交渉の「締切時間」と「脅し」である。

労使交渉では、第二幕目で相手の真意を探り、第三幕目では、「何方か」一方が、妥協案として新たな提案を出す。組合が譲歩する？ 会社側が妥協案を提示するか？ 何れかである。

かくして、交渉は妥結に向かって、大きく前進する。

この「妥結のチャンス」は波状的にしかやって来ない。妥結のタイムリーな決断。

第二幕の交渉の大きな節を作るのが、「脅し」であり「締切時間」である。

5 言葉以外のコミュニケーション

交渉は「口」でなく、当事者が「全身心」で行うものである。交渉は、技術でなく、人間と人間の対決である。

言葉以外のコミュニケーションが、モノを言う。眼鏡の置き方、咳払い一つ、足の組み方、身体の揺さぶり、何れも、心の表現であり、無意識の「言葉」である。

反応は、言葉だけではない。表情……、身体の動き、言葉づかいに表れる。これを読み取り、相手の「本音を探る」のは、交渉の第二幕の攻防の鍵である。

眼鏡の置き方にも、言葉がある。交渉相手が眼鏡を外し、弦を開いて置いたときは、「まだ話しを聞く気」があるが、弦を閉じて置いたときは、「聞く気」はない。

咳ばらい一つにも、言葉がある。虚勢、体調が悪い、得意のポーズと色々ある。足の組み方も、様々である。

得意になると、チョッキの脇に両手をつつ込み胸をはる社長がいた。本音を吐くと身体を横に振る社長に、「パブリカ」のあだ名をつけた。ブーストを蒸かすとエンジンの頭が横に振れる同名のクルマからのヒントである。彼が身体を「横にふる」とテコでも動かぬ。話しは、打ち切つ

た方が、得策だった。興奮するとキャンキャン吠える課長は、スピッツだ。彼の本音がどこにあるか？を知るのに苦労しなかった。

交渉に、人間同士の信頼関係がモノを言うというのは、言葉以外の言葉を知り尽くした者同士に当てはまる。

6 確信を突き崩すための集中攻撃

「説得」とは、相手の確信を攻撃し、突き崩す、対話である。

ニッサンのクルマに乗っているお客に、トヨタのクルマを売りつける。ニッサンの車が良いと思っているお客の「確信」を突き崩すため、相手の考えに、集中攻撃を加える。その反応を確かめ、自分の意見を受け入れるように、仕向けることである。クルマへのイメージ。例えば、スタイル・スピード・燃費・馬力・事故に合ったときのボディーの不安、利用者層への期待などを突き崩す攻撃が「説得」である。

賃金交渉で、「昨年同額で妥結させたい」と考える相手に、「昨年同額では駄目？」と思い込ませる。それが説得である。

相手の反応を確かめながら、譲歩を求める。この中で、自らの新たな提案を準備する。こう考えれば、説得こそ交渉を成功させる“鍵”と言える。

説得で重要なことは、先ず第一に、交渉相手を知り、彼を理解し、「ありのままで」相手を認めることである。本当に、交渉を成功させようとする人なら、相手の名前も知らないまま、席につくようなことはしない。

相手に自分を認めさせ、自分の意見を尊重させたいと考える人は、「自分を変えて、相手の出方を変える」努力を忘れない。

先ず、相手の名前を覚えるため、その名を3回復唱する。名前を書い

て見る。必ず、読み方を聞き質す。名刺をまえに置いて話を始めるなど、先ず、努力する。

すべて、自らを変える努力の始まりである。

7 礼儀正しくあること、もっと相手の話を聞こう

第一に、交渉では、自分の気に入らない相手とも、話さなければならない。どんな人も相手が選んだ人として、「ありのままで」認めるべきである。相手方も、また、自分たちを、尊重し、会って、話し合ってくれていることを忘れるべきではない。

第二に、相手を「質問攻め」にして、相手の意見や提案を無視したりしない。どんな小さな譲歩も評価する。そこに到達するための相手の苦勞を評価することを忘れない。

私の短い経験からも、相手の譲歩や提案に、「こんなもの飲めるか！」と一蹴するよりも、取りあえず、「此処まで出すのも大変だったでしょう」と、その勞をねぎらい、「しかしこれでは……」と、こちらの立場、理由、交渉経過等を説明し、譲歩を求めた方が、次の段階での、相手の「新たな」提案や譲歩を得やすいようである。

「褒め言葉に金は要らない」のだから……………。

誰でも「褒められたら励まされている」と思うものである。

第三は、まともな交渉では、「礼儀」と「ルール」を守ることである。

交渉中、ダンマリを決め込まれ、貧乏揺すりをされ、ソワソワ、時計ばかりを気に留められたことはない？

自分がされて不愉快なことは、相手にもしないことである。態度で相手を威嚇し、声の大きさと、相手に圧力を加える人もいる。どれも、余

り、効果はない。礼儀正しくあることは、当然である。

第四に、大切なことは、相手の話を聴くことである。「話し上手は聞き上手」といわれる。この人たちは、相手の立場で、物を考える余裕を持ち、相手の感情に訴えかける術を知っている。

誰でも、「自分の話を聞いて欲しい」と考えるものである。

聴くための計画的な質問を準備する。「聞く」より「聴け」である。

漫然と「蟬の声」でも聞くように「聞く」のではない。聴き耳を立てて、「一生懸命に聞く」「聴き質す」のである。

説得・交渉とは、相手を質問攻めにし、自分の言いたいことを、喋り捲くことではない。喋りたいと思う、自分の欲求を抑える。

忍耐と克己心を持って、相手に、話の余地を与え、相手の立場になり、その感情に訴えかけ、逃げ道を与えて、攻める。この中で、自らの意見に同調させる。

われわれは、もつと人の話を聴く努力をすべきであろう。

不明な点は「聴き質す」。ここから説得は、始まる。

不信、偏見、恐怖、不安感、先入観、意見を述べたい欲求などが、自分を支配している間は、人の話は聴く気になれない。

「聞く」と「聴く」とは大違い

私たちの年代では、戦中、軍隊で、どうして、「早く、沢山」のことが、覚えられた？ 不思議に思うことがある。

若い人が自己紹介で、「住所」「氏名」「職場」「出身校」の他、「血液型はA型」で「星座は蠍座です」などとやっているのを聞いて、ある夜、外に出て、「サソリ座はどの星？」と聞いたところ、何にも、知らないのである。

冬の星はオリオン、シリウス、カシオペア、カペラ、アンドロメダ。夏は、ベガ、デネブ、アルタイル、北極星、等々、多くの星は、みんな、人に聴き覚えたことである。

海軍の飛行搭乗員たちに、天体観測は、「生きるための武器」であつた。一等星級の惑星、恒星を知らないで、空を飛ぶことは、命を捨てることだった。

ここに「聞く」と「聴く」との違いがある。

人は、この話は、高い賃金と社会的地位、幸せな結婚生活、家族との結びつき、成功、会社における発言権などと関わりがあると自覚したとき、真剣に、他人の話を聴く気になるのだと思う。

8 反抗と反対意見にどう対応する？

反抗や反対意見のない交渉、説得はない。進歩、決断、発展はすべて、矛盾・対立の中から生まれたものである。

言葉の反抗、仕種、話を逸らして相手にしない、上手すぎる話、すべて、反抗である。反抗は、交渉の常である。人は到るところで、反抗に遭遇する。

反抗する心、言葉、仕種には原因がある。交渉や協議、人との話し合いで、すべて、「御尤も」と上手く行くことはあり得ない。話が美味すぎるのは、そのウラに、反抗が隠されているからである。

反抗を抑えるのに、命令、強制、押しつけ、威嚇は効果がない。恐怖心は、何らプラスにはならない。喧嘩、殴り合い、敵意の表現だけは避けるべきである。相手をコテンパンにやっつけても、交渉・協議で得るものはないと考えた方が良い。

むしろ、その理由、考え方、視点、疑問などについて話し合う方がいい。相手が反抗するのは自分の存在感を示すためである。

「貴方の意見は貴重だ」「多くの経験を積んでおられるようで……」という言葉のほうが、相手の反抗を和らげる。

「だから、どうだというのか?」「そんな経験くらい誰でもしているよ」とやっつけることは止めたがよい。相手を決めつけない。「追い詰めない方が得策」である。

辛抱強く、分からないことは、聞きただし、相手の話に耳を傾けた方が良い。

＜交渉の第三幕＞

妥結をめぐる最後の交渉

1 新たな段階への「決断」

労使交渉は、いよいよ第三幕目に移る。

第二幕では、互いに、相手の「要求への希求度」の上限、下限を探り合う。「本音を探り合い」、相手の事実認識を変えるための「主張」と「説得」を展開し合う。

その過程では、掛け引き、脅し、締切時間の設定、交渉レベルの転換、第三者の意見斟酌、職場労働者との情報の再検討、闘争体制の整備、交渉相手の個別打診や折衝など、さまざまな努力が重ねられる。

相手の「本音」と「要求への真意」が理解出来たとき、交渉は「いずれか一方」の“新提案”によって、新しい段階へ、大きく前進する。

「新しい段階」とは、第三幕目の「妥結提案」である。

交渉委員の資質の善悪は、この「妥結への決断」に示される。妥結のチャンスは、波状的にしか、やってこないものである。

一度、チャンスを失したものは、つぎのチャンスを待つか、自ら作るか、しかない。この決断が、三幕目の交渉の鍵である。

交渉の妥結は、クルマの「バック運転」に似ている。バックは、車を「後ろに向かって走らせる」ためではない。「方向転換して」前進するためである。バックで「入庫」するのは、「前進で出庫する」ためである。

労使交渉も、ギヤーをニュートラルにいれる「タイムリーな決断」がものをいう。

バックギヤーは前進のためにある。

2 交渉委員と組合員との結合

交渉が、第一幕目から二幕目を飛び越えての妥結はない。

よく「一発回答」と言われるが、その背景に、公式・非公式の交渉があることを軽視すべきではない。その「回答」は時間をかけ、レベルを換えて、第二幕目の交渉を積み上げた結果なのである。

「打つか?」「見送るか?」を迷う、スレスレの球を投げる。当事者には、それなりの努力があるのだと思う。

交渉委員は、相手の「本音」や「希求度」を探るだけではない。会社側は、組合員と交渉委員＝幹部の「結び付き」強化に細心の注意を払う。

ストライキ前夜の決起大会で、「断固、闘う!」「絶対妥協しない!」と、演説をブッタ幹部が、次の日、出勤したら「安上がり妥結」を決めてくる。しかも、「お釣り銭」＝合理化の「条件付き」の妥結を持って帰ったのでは、組合員は納得しない。「バツキャロー」「ヤメテしまえ」ということになる。

「〇〇組合号」という航空機は、全速力で高度1万メートルで飛んでいると、組合員は信じている。着陸するなら、「シートベルトをお締め下さい」「御使用中のテーブルをもとの位置にお直し下さい」との準備が必要である。高度を下げ、飛行場の場週を回り、それから着陸コースに入る。「いまの高度は1,000メートル」「新たな目標は……」。この準備なく、着陸すべきではない。

「妥結したから怒っているのぢやない」。「なぜ、こうなったか分からないから怒ってるんだ」の声にブツツカルだろう。

本部オルグに騙されるな！

H労組の無期限ストライキの妥結時期を前に、会社のトイレに入ったところ、「私鉄総連に騙されるな」の落書きが、目についた。

闘争の集結段階で、「拘束時間が8時間をこえた場合」の賃金計算の方式が、紛糾したため、ストライキを止めることが出来なかった。

交渉に当たった私たちは、本部提案の方が長期に考えれば、有利な解決という確信があったが、「組合員」には理解されなかった。

バスの運転手は、労働時間、とくに乗務時間＝ハンドル時間と乗務系統表（乗務ダイヤ）への関心が強い。

手待ち時間や拘束時間の長い勤務は、歓迎されないのが常である。使用者側は、「拘束時間」のすべてを、「実乗務」や「実働時間」とすることに反対し、「拘束手当」を支給する案に変更したいと拘り続けた。

争議は紛糾し、妥結に到らなかった。結局、「1時間〇〇円」の手当てで「処理」する会社案か、本部提案の「拘束時間の〇パーセント」の「率」で換算した「手当」支給案かで、討議は紛糾した。

本部案は、確かに、現行の「定額案」より「改悪された」案であった。しかし、毎年の賃上げでのベースアップもあり、計算基礎が大きくなると、2～3年で、いまの金額を超えることとなり、長期に見れば、現行より有利になるとの確信があった。

しかし、トイレの落書きは、「本部案」「オルグの提案」に、不信を持っている組合員が多くいることを教えていた。

オルグとしての私は、「妥結を強行すべきではない」と考え、更に討議を続けるべきことを提案し、帰京した。

つぎの段階で、職場は、討議をつづけ、「真意を理解された」時期をみて、争議の集結を図った。結局、本部案で妥結して、「無期限ストライキ」

は収束された。

いまでも、この方針で対応したことは正しかったと思っている。交渉や闘争指導に当たって、この様なづれはよくあることである。

現場の労働者と幹部（職場リーダー）・現地の組合幹部と産別組合の本部オルグ、在京の中央執行委員と現地指導に当たっているオルグなどの意見の齟齬はよくある。

特に交渉の妥結段階での意思統一に当たっての「現場主義」を大事にすべきである。

大衆追従ではなく、幹部請負でもない闘争指導とは「なにか？」がいつも問われる。指導部は、「組合員の真つ直中で、その中心となつて指導する」「おもに意見を出し」、「組合員大衆の参加」「現場労働者」とともに、闘争を進めることを忘れたくない。

3 「それならこれ？」と「これ？ あれ？」

団体交渉や労使協議の妥結は、「何れか一方」の「妥結提案」＝「譲歩案」が契機となる。使用者側？ 労働組合の譲歩案？ ときには、第三者の助言、調停、仲裁などで解決されることもある。

妥結のない交渉はない。労使関係では、お互いに「相手を必要としている」から、交渉は必ず妥結する。使用者は「労働者」を、労働者は「使用者」を必要とし、お互いに「相手なくして生きて行けない」存在であるから。

ストライキに入ることもある。それでも、経済闘争である限り、終着駅はある。終着は、交渉、協議による。妥結しない闘争、終着駅のない交渉はない。

交渉に忍耐・克己心が重要な意味を持つ理由はここにある。妥結提案は、余裕を持ってしたいものである。

妥結提案が、チャンスと相手の本音と外れた案では「バナナの叩き売り」となる。「それなら、これ?」と「駄目なら……」など、次々と妥協させられる。

交渉戦力 = 組織・財力・教宣戦力に自信のあるときは、「これか」「あれか」「どちらか好きな案を」、と提案できる。「①『賃上げ額 1 万 5,000 円』なら、組合は受諾します。②『賃上げ 1 万 3,000 円なら、一時金はプラス 3 万円』『何れか、好きな案を!』で、考えがまとまったら返事を戴ければ……」というくらいの提案をしたいものである。

4 交渉結果は何時も文書で確認

交渉・協議の結果は、必ず、文書で確認し、法的効力のある労働協約として確認する。「〇〇に関する協定」、覚え書き、念書、議事録、速記、要録の確認など、「頭書」や「文語」は、どうでも良い。必ず、文書で残す。

「ハラとハラ」、「アウンの呼吸」など、「浪速節的合意」は絶対さける。労使関係は「契約関係」、その近代化が「文書協定」である。

ある組合で、社長室の金庫から、委員長が独断で結んだ協定書が出てきたことがあったが、秘密協定は、民主的労使関係とは、無縁である。

賃上げ闘争の妥結では、金額と不可分の配分案、合理化の扱いなどを明記する。

交渉の事後でなく、事前に、労働組合法第14条から18条を再読すること。

期限を定め「ある」協約、「ない」協約、何れも、使用者と組合の代表者の記名、押印、署名を忘れない。また、協約ができたら、必ず、就業規則を点検し、協約に抵触する就業規則、(労働契約)は、これを修正する。

国鉄のJR化の際、従来の労使慣行の破棄、労働条件の一方的変更、差別解雇、不当労働行為が強行されたことは知られている。

労働協約の破棄で就業規則だけが残った。労働協約の締結に伴う、就業規則のチェックと変更を怠ったため、禍根を残すこととなった。使用者の一方的な労働条件の変更で、組合は労働運動の成果を無にしてしまったのである。

☆労働組合法 第3章 (労働協約)

第14条 労働組合と使用者又はその団体との間の労働条件その他に関する労働協約は、書面に作成し、両当事者が署名し、又は記名押印することによってその効力を生ずる。

第15条 労働協約には、3年をこえる有効期間の定をすることができない。

まとめ

(1) 団体交渉は、「三幕ものの劇」である。

第一幕は、「後ろを向いて始めよ」

交渉が始まると、組合員は緊張する。

賃金交渉は、「所得としての賃金」と「コストとしての賃金」

の攻防である。「要求」と「回答」のいずれが正しいか？ につい

て考える。労働組合のリーダーは、自分たちの「意見をつけ」、職場に下ろし、討議を求める。当然、リーダーは職場の「真っ只中」に入り、その討議の中心に立つ。

交渉と討議の中で、「労働者が自らの要求」として堅持するまで、討議を続ける。交渉が行き詰まったら、リーダーの意見を付して、「再び討議」する。

職場討議は、賃金をめぐる「思想闘争」として取り組む。

- (2) 組合とリーダーは、要求とその解決方法を提起し、一層の団結強化に力を入れる。

リーダーは、率先して行動する。組合員の職種、年齢、勤続、性別、職場別に、積極的な組合員に協力を求める。

リーダーは、職場委員に「行動への示唆」を与え、「責任と励まし」「任務の分担」をさせる。緊張したリーダーの周辺に、組合員を動員することを忘れない。

- (3) 第二幕めの交渉は、「本物の交渉である」。

大切なことは、計画的な質問の準備である。

「相手の本音」を探り、本音を引き出す。

相手を、「譲歩」という「行動」に駆り立てる。

交渉での「脅かし」と「締切時間」を活用する。

- (4) 交渉では、①「例え話」の効用、②第三者の証言、③新聞・雑誌・業界紙のコミュニケーションを活用する。「攻撃は質問の後」に回す。交渉は、相手の「確信を突き崩すこと」である。

相手の要求・希求度の「上限」と「下限」に探りを入れる。「強

硬意見」と「柔軟意見」を見きわめる。相手の提案・要求の根拠について聞き質す。

質問をするには、目的がある。計画的な質問こそ重要である。①相手から情報を取るための質問。②相手に考えさせるための質問。③相手に行動を促させるための質問など、色々考えられる。

質問では、「相手の答え」を軽視しない。同じ「ハイ」でも、「生返事」もあれば、本当の合意もある。「聞いています」「よく分かりました」「検討してみます」いずれも、「ハイ」「OK」ではあるが……………。

- (4) 優れたセールス・マンは、「見込み客」に対して、寄り切るまで「持ち上げ」「脅かし（勿論、小さな脅しだが）」を行い、「事の真相を質し」、それから攻撃する。

医者「検査」と「問診」は、「手術の前段」でやるように……………。

優れた交渉者は、「褒めること」「労をねぎらうこと」を忘れない。そうして、人をやる気にさせる。理論づくで攻めるより、感情に訴える。相手の「クセを見抜き」、テコとなる「切り札」を用意する。

- (5) 団体交渉とストライキを一体として進める。「ストライキ下の交渉」こそ、真の交渉であることを、大切にする。

- (6) 「断られてからが、セールスよ」、交渉は「物別れから」始まる。次回の宿題を与えて、交渉に余韻を残すことを忘れない。

交渉における、「忍耐」「決断」を大切にする。「議論では、先に

怒った方が負け」という。

- (7) 相手の真意が分からないときは、慎重に、「過少でなく」「過大に」評価して、相手のハラを見抜く。

同時に、①相手は自分をどう評価しているのか？ ②相手の思考パターンは？ ③「ダンマリ」を決め込んだ「相手の真意」はどこにあるのか？ を慎重に探りを入れる。

噂と情報はキチンと区別する。噂は、情報としては「二流」である。また、極端な根回しは避けて、誠意をもって説得に当たる。

即決を求められたら、すかさず「ノー」と言う度胸を持つこと。相手より先に、譲歩はしない。

- (8) 交渉には、「シナリオ」がある。交渉員の「役割分担」は、必ず準備する。

交渉のシナリオは、①交渉計画、②情報集め、③時間と場所、④交渉手順、⑤心の準備、⑥交渉の条件、⑦交渉の妥結、と確認する。

- (9) 交渉は第三幕目に入る。

妥結のチャンスは、波状的にしかやって来ない。チャンスを、「作るか？」「待つか？」「戦術の全面転換か？」、よく見きわめる。交渉の主導権を握る努力を重視する。「先手必勝」という。

会議や交渉の提案者の意志は、「どんなに変わっても60パーセントは生き残っている」ものである。

- (10) 交渉には、希求レベルがある。①妥結によって、当面の利益を

確保することに重点をおく場合、②当面の利益も期待するが、それ以上に、相手との継続的交渉を期待する場合、③当面の利益を犠牲にしても、将来のために、譲歩して妥結に持ち込み、今後の大きな要求確保の足しにしようとする場合、などである。

(11) 交渉結果の労働協約化、それに伴う就業規則の改定を忘れない。



9

第9章 団体交渉とストライキ



1. ストライキは“体操” ではない

ストライキの種類——その目的と性格

ストライキは、労働者の力（多数者であることと生産に占める影響力）を誇示して、①その要求を実現し、②主張を貫くための手段である。そして、労働者が自分たちの要求実現のために、「職場を放棄する」「ハンマーを投げ捨てる」ことである。組合員が一斉に、仕事を止め、労働者が日常、どんなに大きく使用者と社会へ「貢献」しているかを「力」で示し、要求解決への譲歩を求める。このための集団行動である。

ストライキは、労働者の「団結」の誇示であり、その集中的表現である。

ストライキは、「政治スト」と「経済スト」に分けることができる。

政治ストライキは、労働者が自らの利益擁護のため、法律や条例を制定するための行動であり、ときには、悪法粉碎、労働者の権利への抑圧反対、国民の生存権擁護、民主主義擁護の抗議行動として闘われる。政治ストライキは、政治的問題で、「労働者がどんなに怒っているか！」を示す議会や政府に対する抗議の集団行動である。政治ストライキは短時間のストライキが多く、欧米では、時限スト・24時ストライキが多い。

経済的ストライキは、団体交渉と一体のものである。団体交渉の戦力強化策である。団体交渉の中で、使用者に経済的打撃を与え、相手に譲歩を求める。

ストライキを背景として、「相手」を説得するための強行手段である。説得活動で、相手の確信と「思い込み」を突き崩し、味方の要求に譲歩

させる行動である。

ここでは主に、経済的ストライキとその問題点をとり上げる。

「スト」のための「スト」はない

どんなストライキも、「ストのためのストライキ」はあり得ない。ストライキの「やりっ放し」はないのである。ストライキは要求解決の手段である。要求が解決すれば、ストライキは中止され、仕事と職場は、平常の状態に復帰される。

労使紛争はすべて「団体交渉で始まり、団体交渉で終わる」。

ストライキの「撃ちっ放し」はない。

労働者は、ストライキの交渉で初めて使用者と「対等交渉」を行うことができる。

物の売買・貸借と同様の交渉・結婚・就職など、すべての契約交渉と同様に、「使用者と労働者」の対等交渉ができる。

私も、現役時代に何度かストライキに入った、交渉で「これで、貴方がたと私たちは対等です」「お互い、本音を出し合って、問題の早期解決に努力しましょう」と言ったものである。

商品の売買では、「売り手」と「買い手」は、平等である。

売手は、交渉が成立するまで、相手に、商品は渡さない。

商品（労働力）を必要としている者と、（労働力）を、賃金に代えたいものとの「対等交渉」である。お互い「相手を必要としている」ことを意識しながらの交渉というべきである。

この意味では、「ストライキ下の交渉」こそ、「ホンモノの交渉」だと思う。

「ストライキは『体操』ではない」のだから、やればやる程、体が丈夫

になるといった性質のものではない。

「目的のための手段」なのだから……。

要求の発見、解決方法の探究、幹部の率先、組合員の結集、運動の総括、締め括り。

つまり、ストライキとは、労働運動と一体なものと解すべきである。

2. 企業別労働組合の「座り込みストライキ」

春闘に代表される「座り込みスト」は、日本独特の戦術である。

労働者はストライキ中も、職場を離れない。職場、講堂、車両、食堂、車庫、休憩室など「会社の施設」に座り込み、これを占拠して団体交渉の結果を待つ。欧米の労働者のように、「ストライキに入ったら、妥結まで中止しない、スト中止は、妥結時期」というストライキではない。

24時間ストが終わっても、「問題は未解決」もありうる。

交通運輸労働者のように公共性がつよく、要求解決時には、直ちに職場に復帰し、仕事に着けるために職場を占拠するのだ、と考える者も少なくない。

しかし、内実は簡単ではない。一見、職場占拠戦術は、労働者とその組合の団結力の「強さ」の表現のように見えるが、むしろ、これは逆である。

労働者の「弱さ」の結果ではないか？　と思う。

わが国の労働組合は、「一企業・一組合」で、全員一斉座りこみストライキが通例となっている。

欧米の経済闘争でのストライキでは、通常、「職場放棄」戦術がとられる。ストライキが長期に渡れば、「他社」に仕事を求め、または失業手当てを貰い。労働者は交渉妥結で、再び職場に復帰する。いわば、ウォークアウト戦術が通例である。一方、使用者の方も、長期ストライキには、ロックアウト戦術で対抗する。最終的には、第三者の「仲裁」「調停」などのルールに、解決策を求める。

わが国の場合は、「タテ型」雇用とでもいうべきで、労働者は就職に際して、一斉就職で「入社」し、「できるならこの企業で10年～20年は働く」心積もりで就職する。

「就職」より「就社」といわれる所以である。企業は、また、長期雇用を前提に「仕事をさせながら」、技術・技能を覚えさせる。賃金、企業年金、住宅、退職金など、勤続比例で追加されるという日本型雇用である。

先年、日経連が春闘白書で、「日本の労働者に階級意識は育たない」として、「I部上場企業の会社役員の16パーセントは、『組合幹部出身』だから」と発表したのが、欧米では考えられないことのようにである。

日本の労働者は、一旦解雇されるとすべてを失う。賃金、臨時給、退職金、社宅などの社内福祉すべてを失ってしまう。他企業へ渡った場合は、特殊な技術でも持っていない限り、賃金、労働条件は下がるのが通例である。労働者は「解雇されたらすべてお終い」と考える、不安定な雇用関係で働いている。

この弱点＝特徴と「不安感」が、「座りこみストライキ」＝シットダウン・ストライキの「生みの親」ともいうべきである。

職場占拠戦術は、日本型雇用とストライキの典型である。

企業別組合のストライキは、件数は多いが、ストライキ参加人員は少ない。企業別組合は、「組合費は高く御利益は少ない」ということである。

シットダウン・ストライキは、欧米の組合に比べて、「雇用形態」の

「不安」の現れともいえる。

まとめ

ストライキは組合員との集団作業

労働者の要求は、いつの場合でも、団体交渉を媒介として実現される。

(1) ストライキは、組合員の①不満、期待、意見の集約である要求の決定、②その解決方法の探究、③組合リーダーの配置と任務の決定、④組合員大衆の動員と配置、⑤闘争の点検と総括という、大衆行動と一体として結び合わせて理解すべきである。

(2) ストライキは労使間の戦闘である。

重要なことは、要求を決定し、同時に、その解決方法を探すことである。

① このために、要求の実現を阻む力を正確に知ることである。同時にこれを圧倒する体制と意思統一を準備する。「圧倒しなければ、圧倒される」の「二者択一」である。

② 大衆討議での要求の決定では、その解決方法と一体として論議すべきである。

③ ストライキ闘争の「力」は、戦略・戦術論議が先行されやすいが、なによりも先ず 戦力強化論に重点を注ぐべきである。

ストライキの戦力は、第一に、要求にたいする意思と体制の

強さによる。第二に、その組合と争議団の財政的戦力、闘争基金の大きさにある。第三は、労働組合が闘争を進めるに当たって、組合員の緊張をどれだけ長期に、持続できるか？ の「思想戦力」＝教育、宣伝の力である。

- ④ ストライキは、労働者の要求が平和的交渉では、解決されないときに、実力を持って、使用者に経済的打撃を与え、労働者とその組合の意見を強制し、団体交渉の新たな段階を作りだす力の集中である。

基本の戦術は、相手に、「最大の打撃」をあたえ、「犠牲と負担」は、最小限度に 止めるところに置かれる。

3. ストライキをめぐる 労使の攻防

ストライキ闘争は、すべて、組合員の要求と利益から出発して、要求の貫徹におかれる。

「大衆の中から大衆の中へ」の大衆路線は、いかなる闘争の中でも堅持されなければならない。

幹部やリーダーたちの請負闘争ではなく、「組合員に自らの要求を自覚させ、徹底的に立ち上がらせる」という作風を基礎に組織されるべきである。すべての闘いの指導とストライキの組織は、組合員大衆の中間層と遅れた層を対象に進められるべきである。そのために、先ず、積極的な幹部、職場リーダーを、①結集し、②訓練・学習し、③明確な任務をあたえる。これらの幹部やリーダーを通じて、組合員を動員し、その影

響をひろげ、自覚を促し、中間的な人々を組織して行くべきである。

この際、遅れた人への個別対策はとくに、重要である。中間の人と同一視してはならない。組織の「大騒ぎ」は何時も、ここから起きるのであるから。特に、本部からの遠隔地の職場、少数職種群の労働者への配慮を軽視してはならない。

時代ギャップと、組合指導のチャンネル

ストライキは、団体交渉と一体であり、ストライキ下の交渉こそ、対等な団体交渉というべきである。

企業のグループ化が進み、ME合理化の進行で、職場の職種が増加し、ホワイトカラー労働者の数が増えている。同時に、新素材の発見、ハイテク技術の進歩、高度情報化時代の到来は職場と労働者の要求を大きく変えている。

人事、雇用問題の増加、組合内部での時代ギャップ、若者たちの脱組合・脱政治的傾向など、様々な変化に、労働組合の指導チャンネルのツレは、その団体交渉力を弱め、影響力を低下させている。

(I) とりわけ、1980年～1990年代に入って、ストなし労使関係の拡大、国家経済の規模拡大と相伴って、ストライキへの思想攻撃が増大している。

ストライキの力を軽視したり、馬鹿にしたり、ストを恐れる空気が増加し、労働者の権利意識、賃金、労働条件決定の基本への意識低下が目立っている。

思想攻撃や主張の特徴として、つぎのことが挙げられる。

第一に、経済の国際化に伴って、企業の国際化「世界の企業・〇〇

会社」「地球に優しい〇〇会社」とその社会性の強調で、労働者の組合意識、権利意識を後退させようとする宣伝が強くなっている。

第二には、企業間の競争の中で、仮想敵を設定し、「これに勝つためには、『労』も『使』もない」、この戦いに反対するものこそ、「労使共同の敵」と、労使協調主義の宣伝、教育を強めている。

第三は、大企業では、宣伝と従業員教育の中で、「企業即国家即社会」論を強調する。労使協議制、団体交渉など、「団体」を通じての経営参加から、一人ひとりの労働者の直接経営への参加を強調する。

小集団管理、提案制度、自己申告制、職場サークルの育成から始まって、賃金、退職金、企業年金、厚生施設の拡充、住宅、文化、体育、子弟の教育から就職まで、すべての政策を、「福祉国家と福祉企業」論に集中している。

この中で、労働組合の資本にたいする「抵抗力」は後退している。

「企業の生産活動」に尽くすことが、「国家」「社会」への奉仕と「協力」に連なるという宣伝が繰り返されている。

第四の思想攻撃は、「企業中心主義」「生産第一主義」に同調しない労働組合へは、組織破壊の政策が強要されている。「いまの執行部は闘争至上主義である」「組合は特定政党に牛首られている」「執行委員会」は個人の私有物ではない」「〇〇執行委員は新〇〇主義者」などと組織破壊の攻撃を露骨に行う。

「会社第一主義のモウレツ社員づくり」から組織の分裂、要求の粉碎まで、資本の主張の押し付けが目立っている。

「労働組合の従業員組合」化、「職員友の会」化、産業別労働組合の企業組合への従属政策も目立っている。

(2) 使用者のストライキへの対抗手段

「要求には抵抗がある」とは、先にも述べた。使用者とその政府は、ストライキを罪惡視し、ストライキ戦術を嫌惡する空気を組織内に広げるだけではない。

使用者が、ときには、組織破壊、従来の労使慣行の破壊と改革をめざす目的で、組合を故意に挑発し、ストライキに追い込むこともあることを重要視すべきである。

その意図には、充分の警戒心をもって対応すべきである。

- ① 組合をストライキに追い込み、ロックアウトで労働者を職場から締め出す。とくに生涯雇用を前提としての「日本的雇用」下の労働者は、所謂、「潰しの効かない」労働者である。狭い労働市場にあるため、雇用不安の攻撃には弱いことを充分に理解して備えるべきである。中小企業にあり勝ちな労使関係の特徴でもある。
- ② 賃金遅配、欠配も、中小企業の「組合つぶし」攻撃の常套手段である。
- ③ ストライキに、暴力団、警備会社のガードマン、体育会系学生バイトなどを利用してのスト破り、警官導入などは警戒しなければならない。
- ④ 指名解雇、組合活動家の解雇、転勤、仲間割れを期待しての特別昇進もある。
- ⑤ 偽装倒産、社員会・部課長会・係長会などを利用して分裂工作、社長や専務などの家族への「ラブレター」戦術などがあげられる。

要求の大義名分とストライキ戦術

これらの戦術はすべて、労働者の団結を破壊し、要求を粉碎する手段として採用される。この宣伝や主張は「ある日突然」取られるのではな

い。事前の使用者の動向、団体交渉の場での発言、企業内人事で、会社幹部の動向から、容易に察知できる筈である。

特に、使用者の政治的言動、会社幹部の言行には充分警戒心を持って臨むべきである。

ストライキの思想闘争 = 宣伝と思想戦での勝利は、必ずしも、闘争の全面的勝利に結びつかない。労働組合は闘争の大義名分を明らかにして、強靱な意思をもって、確固として堂々と臨むべきである。

世論は、必ずしも、「多数者の意見」であるとは限らない。労働組合側の要求が、「民主主義」を求め、「団結否認」「無謀な組合つぶし」反対で闘っているときは、マスコミも組合を支持する。その論調も、記事内容も、大筋で組合の主張を支持しているように思える。

しかし、一旦、問題が、労使の対決、「賃上げ闘争」、「労働協約締結」などの闘争へと進行し、ストライキの決行となると、「会社も悪い」が「組合もいまのままでは……………」 「いけないのでは？」式に転換される。

“マスコミの中立性”とはなにか？ についても、一定の論議と見解をもって臨むべきである。

4. 要求の決定と大衆討議の意義

(1) 春闘が、日本労働運動に占める位置は大きい。そのなかで、ストライキの件数も他の時期、他の問題での労働争議の数を圧倒している。

そのストライキを利用して、①組合への不信感を植えつけ、②闘争を企業内に封じ込め、産業別闘争への傾斜を止める、③職能給の持込

み、長期安定賃金協定の提起、④労使協議制での賃金決定、「ストなし労使関係の提起」など、さまざまな方法がとられる。

- (2) 労働者の「生活、物価、労働」と関連しての“所得としての賃金”が軽視されている。同時に、企業の経営と「コスト重視」や賃金の「支払い能力」との整合性重視の賃金政策が強化されて行く。

この中で、組合員である労働者の賃金闘争への不満、春闘の「繰り返し」の行事化への反発は、組合不信を増加させている。

- ① 幹部指導への不信、「ヒラ組合員の参加なき」幹部請負闘争への不満。
 - ② 「要求は知っていたが」「ストライキは考えていなかった」の幹部依存主義。
 - ③ 大衆討議の「数」は少なく、形式的となり、幹部主義が広がっている。
- (3) 何よりも大衆討議を介しての「ヒラ組合員」の闘争参加を重要視すべきである。
- 労働者の生きざまと労働運動の原則と基本は、繰り返し、組合員のなかに持ち込むべきである。
- ① 「要求とその解決方法」を一体として進める。
 - ② 大衆討議は、誤った賃金にかんする思想との闘いでもある。「賃上げは物価上昇のタネとなる」「賃上げは生産性に従属すべき」であるという誤った考え方を正す機会となる。
 - ③ 賃上げ闘争への「見物人」をなくし、すべての組合員を「舞台上にあげる」ための討議を重視する。組合員の闘争への自発的参加を促す。

- ④ 闘争の戦略、戦術論だけではなく、闘争の戦力の重視と蓄積に力点をおく。
- ⑤ たえず、闘争の方針、方法を点検し、組織戦力の点検を怠らない。

5. ストライキと 団体交渉の一体化

- (1) 要求はすべて、団体交渉を通じて結実する。ストライキも、交渉の成功と労使のバランス保持に集中されるべきである。

団体交渉の成功、交渉の能力の増加のために、すべての力を集中する。

- (2) 労働組合の交渉能力を縮小し、企業内にこれを封じこめようとする攻撃と闘う。

- ① 第三者や上級組織への交渉委任の禁止、団体交渉への代表権者の出席拒否、上部団体オルグの出席拒否、交渉内容・時間・出席者の発言などへの不当な制限に反対する。
- ② 中小企業では、労使協議制の団体交渉のスリカエに反対する。団体交渉の組合員への公開、ストライキの禁止、回避下の交渉での賃上げ決定に反対する。
- ③ 団体交渉は「団体で……」交渉することではない。一部の組合と組合員のなかにある「ワイワイ交渉」「スリバチ交渉」だけを団体交渉とする考え方に反対する。

交渉力の拡大と交渉方法の改善が問題とされるべきである。

団体交渉とは、「交渉委員の数」のことではない。団体と団体の交

渉の事である。

労働者と使用者の「代弁者」同士の交渉のことである。

- (3) 団体交渉では、組合代表は全力をつくして要求の正当性を主張し、相手を説得し、要求を貫く努力を続ける。

自主交渉と自主解決は、労使問題の紛争解決の基本である。有能な団体交渉能力の養成は組合幹部の重要な仕事でもある。

- ① 充分の準備、正しい情報の収集・分析・評価を忘れず、主張の整理、重点の設定に努める。
- ② 事実と数字の重視は、団体交渉の成功の秘訣と考えるべきである。
- ③ ヤツツケ主義と感情的論議をさけるよう努力する。
- ④ 原則論の繰り返しを極力さける。組合リーダーはその言動に責任を持ち、立場の相違を乗り越えて、決めたことは守り、ウソをいわない。人間的な信頼をつくる。
- ⑤ 経営政策の失敗、内部対立の弱点、数字の粗雑さ、前回の交渉との態度の豹変など相手の弱点を軽視しない。
- ⑥ 組合員との結合を強化し、信頼を得ることなく、団体交渉の成功は望めない。リーダーが組合員の信頼を得ることは容易ではない。
- ⑦ 新しい仕事を追いかけるよりも、仕事の「締め括り」を大切にする。生まれた順序より、重点的に仕事にかかる。組合員に隠しごとをしない。

清潔な団結を維持する努力を忘れるべきでない。

6. 団体交渉の成功の鍵は、その準備にある

- (1) なんらの準備もなく、計画、打合せ、点検もなく交渉のテーブルにつかない。「団体交渉の時間だから」では、成功は覚束ない。
- (2) 地域、同業種、同職種、同一産業、との賃金、労働条件の比較資料くらいは、要求の学習と合わせ、準備しておく。労働組合は、他企業や同業種の条件を理解している者の交渉参加の「比較圧力」を利用する。
- (3) 団体交渉の目標と重点は、一回ごとに明確にして交渉に臨む。①中心はどこにおくか？ ②なにを、どの様にするか？ 主張の準備、発言者の分担を忘れない。

平和交渉の頭打ち

平和交渉・説得で、何時も上手く行くとは限らない。このとき、労働組合の取る団体行動の一つがストライキである。

労働者の力である「生産にしめる力」と「数」を利用し、「労働者の力」を知らせる。ときには、問題解決の「新提案」をさせるために、労働者と組合の力を知らせ、相手に譲歩を求める。

使用者に、組合側の意見を尊重し、解決への「新たな提案」を検討するよう仕向ける。言わば、「林檎を食いたい」という使用者に、「蜜柑を食え」と主張し、「蜜柑を食え」と組合側の主張を強制する。これがストライキである。

7.「今日の賃金」は、「今日、受け取って働く」べきなのに

「商品の売買」「貸借」の交渉では、「売手」も、「買手」も、対等平等で交渉する。両者の合意がない限り、商品と金銭の「受け」「渡し」は、行われない。売手は、「買手の値段」と「条件」が、納得できない限り、商品の「譲渡」も「処分」も許さない。

「労働協約のないところに労働なし」〔No contract No work〕である。

「労働力の売値と条件が決まらないときは働かない」のである。

本来、労働者は会社の門前で、「今日の賃金はいくらにしましょう？」と、先ず使用者と交渉し、賃金を受けとり＝「もらって」「働き」。翌日また、「今日は幾らに？」と、「もらって働き」「もらって働き」を繰り返しても、ちつとも「間違っていない」のである。

しかし、「いま、ある」状態は、「賃金は毎月、〇〇日に支払う」と就業規則で決められ、労働者が、「使用者を信頼し」、「働いて」「預け」「働いて」「預け」ているのである。

その間の一カ月の生活は、家族が協力して、維持している。自分で、「毎日預金しておけば、金利がつく」ものを、使用者を信用し、1カ月分づつ、「働いた」後で受け取っている。

ストライキとは、この、「いま、ある状態」から、本来の「あるべき姿」に、労使関係を引き戻すことなのである。

経済闘争のストライキは、「解決不能」はありえない。

なぜなら、労使の双方とも、「相手を必要としている」からである。ストの「遣りっぱなし」はない。「団体交渉で始まり、団体交渉で終わる」のである。ストライキは目的ではない。「山より大きな猪はいない」ので

あり、「解決不能の労使紛争」はない。楽観的に考えるべきである。

8. ストライキの「目標」と「狙い」は？

(1) 経済的ストの目的は、労働者の「要求の実現」

目標のないストライキはありえない。

賃上げ闘争なら、①要求の金額、②賃金体系や配分、③金額と一体の労働条件の改定等が、問題となる。

- ① 金額についての交渉の到達点は、「どこまで来ているか？」
- ② 闘争は「要求の出発点から、一步も前進していない」。ゼロ回答のままの状態？
- ③ それとも、昨年同額案が示され、組合が拒否して、交渉は不成立のまま、暗礁に乗り上げたという段階？
- ④ 使用者側が賃上げ条件として、賃金の体系の全般的改定を提起し、合意しないための打開策のストライキか？
- ⑤ または、賃金体系の部分的改定が問題で、交渉がデットロック（暗礁）に乗り上げて進まないのか？
- ⑥ 会社がゼロ回答のまま、一步も譲歩しない。「なにを考えているのか？」分からない。「こんなことは」今までに、なかったことである。
- ⑦ これは、「労使の慣行の転換？」と、「政治的意図があるのかも知れない？」と疑われる状態？
- ⑧ 使用者の提案が強硬で、労働組合が案を受諾した場合、賃上げの

効果は、ゼロに帰してしまう。いままでの労使慣行や職制と組合員との関わり方などが、変えられてしまう。

⑨ 組合としては「絶対に譲歩できない」案なのか？

一つひとつの闘争の「条件」はすべて異なっている。

同じ、「ストライキ」でも、すべての条件は異なり、様々な対応が必要である。

賃上げ闘争でも、①年度、②金額、③国・企業・地域・業種の条件など全て、違っている。一つとして、同じ条件の中で、取り組む闘争はない。

労働組合の幹部、リーダーとしての資質が問われる。それだけに、また、やり甲斐のある「仕事」でもある。

リーダーの全身、全霊を打ち込む、労働運動の魅力でもある。

(2) ストライキの展望と組合の新要求

交渉が、平和段階、労使協議会や団体交渉で解決不能の場合、労働組合は、リーダーたちの意見をまとめ、闘争の中間総括を行い、執行委員会・委員会・支部・分会など組合の「機関として」の意見をもつべきである。討議による意思統一を進める。

ストライキで、「使用者の譲歩を勝ちとれる？」を検討する。

そのための情勢分析を重ね、闘争の解決の展望、とくに新段階での、新たな「新要求」や「妥結条件」を決める。

闘争経過を検討し、使用者側の「要求への抵抗力」の強さ、新段階での方針・方法、組合側の組織条件、闘争の戦力の内容、強度について、分析・評価が進められる。

労働組合として、詳細な「中間的総括」を行う。

賃上げ交渉なら、第一段・二段と進み、「平和解決?」「ストライキによる交渉戦力の強化?」などの決断が要求される。

同じ作業は、会社側でも進んでいることを忘れるべきではない。

交渉は、更に新たな段階に入ったのである。

労使の「最後段階」での「妥結のための新提案」が、公式・非公式に示される。妥結の条件とストライキの条件が示されるのである。

組合側にとっては、ストライキ決行の「妥結条件」の提示である。これは「ストの中止条件」でもある。

もはや、交渉は第一幕の要求の説明段階の交渉ではない。第三幕目の「妥結」の交渉段階である。経理説明で部長や担当重役の「紋きり型」の経理説明や、会社の「基本態度」の説明段階ではない。彼らの出番は、とつくに終わっている。「隣の部屋」で、「タバコで待機」である。

交渉は、大企業なら労務担当重役。中小企業なら社長や専務が出てきて、最後交渉に臨む段階である。

新提案は、使用者が「出すか」、組合側が提案するか? 色々な形態があるが、「何れか」一方の「妥協案」の提案で闘争は、解決に向かって、大きく前進する。

これが団体交渉の基本パターンである。

交渉は、「数字から入って」「数字を超えたところ」でまとまるのである。

(3) 職場討議の徹底

組合リーダーは、最後段階の「基本態度」と「妥結条件」「妥結方法」を明らかにして、「繰り返し」職場討議で徹底する。

討議は、様々な方法・部門別・職場別・性別・年令別で、組織される

べきである。リーダーはその意見を機関（執行委員会・委員会）の意見とする努力の中心に立つ。

重要なときは、臨時大会や全員集会を開催し、徹底して再度の組織固めに意をつくす。組合員という乗客を乗せた航空機は、いま、着陸地点の上空で旋回しながら、乗客の心の準備、「まえのテーブルをもとの位置にお直し下さい」「ベルトを締めて下さい」の段階での組織点検と、「全員の意思統一」を行うわけである。

団体交渉のレベルを変えて、例えば、第三者＝労働委員会の調整（斡旋、調停）を依頼するか？ 組合側三役などのトップ交渉で、もう一回、交渉を重ねてみるか？

全面ストライキに入る前に、事務部門のストライキ、部分スト、指名ストなどを準備する？ 「脅し」や「締切時間」として効果を期待できるかどうか、を確かめてみる。要求と解決方法、リーダーの配置、組合員の動員、臨時大会の開催など、闘争全体を含めて、新たな闘争の戦略戦術を決定し、全組合員に徹底するのである。

(4) 大衆討議と闘争の経過と要求の再確認

組合側は、①新たな段階で、組合として譲歩できる限界を明らかにすること。ストライキによって、貫きたいのは、「何と、なに？」、②組合が譲歩できる点はいずれ？ なぜ組合は使用者側の提案に譲歩できないのか？ などを検討する。

なにが、労働者と組合の基本権を脅かし、労使関係の民主主義を破壊しようとしている？ 「会社」は、何処を譲歩し、手直しすべきなの？ どのような「数字」「条件」で合意できれば、組合側もストライキ戦術を転換できるの？ その限界と問題点を明らかにする。

大衆討議とは、ストライキの決行を含めて、新たな段階でのストライキ下の闘争の「焦点」はどこにあるか？ 会社の見解、主張、解決のための「提案」の何処に問題があるのか？ 組合は、「会社の態度と行動」「主張」のどこに問題があるかと考える？ を公然と明確に、示すのである。

この中で、組合のリーダーたちの「機関として」の統一した「意思」「体制」「見解」が示され、討議の中で、組合員の意見が求められる。

重要なことは、組合リーダーの意見だけでなく、「ヒラの組合員」の一人ひとりが、問題解決の方法とストライキの目的、効果と方法について、意見を持ち、会社の主張や見解への誤りを正すことに意見を持つ、チャンスが与えられる。これが、闘争への参加の鍵となる。大衆討議とは、そのための「思想闘争」である。

労働者が、組合の「主張」と「解決」への「提案」を、「自らの要求として堅持できる」よう「繰り返し」論議し、宣伝、教育することが、ストライキの準備の一番大切な点である。

組合員の考えが、リーダーを中心として、固まり、多くの組合員が、リーダーの去就について注目する。組織が緊張して団体交渉の経過に、耳をそばだて、目を見張って、緊張する。

もちろん、労働組合が「全員、一人残らず」同じ条件にはない。しかし、このような組合の民主的な討議を徹底すれば、多くの組合員は、ストライキ闘争のもとに結集できる。組合員とリーダーの結合は進む。極めて少数の一部の人が、組合の方針を「馬鹿にしたり」、「嘲笑した態度」で臨む者もないとは言えない。このような組合員がいるからといって、その人たちの意見に追随する必要はない。

彼らが、「団結に背中を向けて」「使用者と同調して」「ストライキ破り」の行動に出たり、その準備をするという直接行動に走らない限り、これに、打撃を加え、集会など他人の前で、「君はそれでも労働者か？」など

と、ヤツツケルようなことはすべきではない。

むしろ、そんな時間があれば、職場委員や支部、分会、班のリーダーたちを通じて、個別対策に意を用いるべきである。

9. 条件つき妥結、賃上げ闘争 と「さし違い条件」との対応

- (1) 労働者は、自分たちの「代弁者」として、組合幹部を選定する。当然のことではあるが、その約束を明確にしてから、団体交渉に臨むべきである。

組合幹部とリーダーは、何でも自由に、交渉の対象、妥結条件として良いのではない。

さきに述べたとおり「団結自治の権利」は、「取り引きの道具」「条件」としてはならないのは当然である。

労働者と幹部、リーダーの間の、約束もハッキリしておくことが必要である。団体交渉と妥結に当たって、一番問題なのは、労働者にとって予期しない妥結条件として合理化が提起され、その合理化案の受諾について、幹部が「内諾を与え」たり、妥結条件として、持ち帰ったときである。

合理化案の諾否をめぐる組合内部が紛糾し、ときには組織分裂の契機になることさえある。合理化の「お釣り銭」が、金銭に換算して、「賃上げ額より多い」ときの紛争である。

- (2) 交渉に入る際に、「賃上げの前提条件」を明確にしておけば、この様

な混乱は起きないはずである。

賃上げ闘争の前提として、「労働条件は現行通り、変更しない」。その保証は労働協約にある。労働協約は、期限の定めがあるときは、「その期間中」は労使双方は、これを遵守する。「相対的平和義務」を負う。これに支えられて、労使間の平和が守られ、安定した秩序が保たれるのである。

賃上げの交換条件として、労働協約に明記されている労働時間・休日・休暇の変更などが提起されたときは、「労働協約」のなかの「明記」を理由として、組合の代表者は、ハッキリと、これを拒否すべきである。

労使の合意のないかぎり、協約の変更は許されない。使用者に、「その問題は『労働協約改訂』の際『協議』しましょう」として、断るべきである。

とくに、職場と労働者に、「寝耳に水」の「突然の労働条件改悪」の提案は、組合と団体交渉への不信の原因となる。

期限の定めのない、労働協約・覚え書き・協定などの改訂は、労働組合法第15条3項で明記の通り、一定の平和的交渉期間を設定すべきである。

☆労働組合法

第15条

3項 有効期間の定めがない、労働協約は、当事者の一方が、署名し、または記名押印した文書によって相手方に予告して解約することができる。(中略)

4項 前項の予告は、解約しようとする日の少なくとも90日前にしなければならない。

この通り、使用者に「文書による90日前の予告」を厳守させ、賃上げ闘争の解決後の交渉課題として、これを切り離して、交渉すべきである。

安易に「差し違い条件」の交渉に、入るべきではない。このように、団体交渉に当たっては、「組合員」と「組合幹部」の「約束ごと」を重視すべきである。幹部や交渉委員も、「出来ないこと」は引受ないとの、毅然とした態度を取るべきである。

10. ストライキ準備と 対内・対外宣伝

(1) ストライキ下の団体交渉

- ① 団体交渉の武器は相手の側からも奪取できる。経営資料の分析から、使用者の取り分がどんなに大きいのか分かり、蓄積は労働者の貢献として裏付けられる。このようなことは、相手を攻撃し、味方を勇気づけるものでもある。

要求を正当づけ、団結強化に利用できる。

- ② 営業報告、有価証券報告書、会社社誌、社長の発言記事、経済誌、地方・中央新聞からの抜粋などは、日常から用意されるべきである。
とくに長期傾向について準備、検討する。
- ③ 「大騒ぎ」が起きてからではなく、資本蓄積と利益の度合い、銀行の支配関係、主要株主の動き、取引先、親会社との関係、投資会社、組合側から見ての問題点など、的確な資料を準備する。
- ④ 「委員長！ どうでした？」「大したことはないさ」で、情報を一

人占めは禍根を残す種となる。

企業内の複数組合のあるときは、相手組合より、より早く事実を報告すべきである。

団体交渉の場で、資料が準備され、原稿は担当者の手で書かれる様にすべきである。組合員は、大きな関心を持っているのだから。

記録は、手分けして克明に記録されるべきである。問題点と対策は、団体交渉終了と同時に決定されるべきである。次回の予定は交渉の資料と同時に設定されるべきである。

問題点に対して、執行委員会としての見解、意見を明らかにする。

- ⑤ 「困ったとき」「判断に迷った」ときは「職場に帰れ」である。この際、留意すべきは、執行委員会など機関として、意見をもって臨むことである。

「怒り」「焦り」を押さえ、相手に「舐められない」体制を作って、団体交渉をやり直せ。ストライキは職場集会、大衆討議を続けながら、準備する。

「味方の態勢を変え、相手の出方を変える」は、われわれの方法論である。

(2) ストライキ投票は闘争のアクセサリーではない

ストライキ投票は、「闘争のアクセサリー」になっていないか？

ストライキ投票が、組合員の85パーセント～90パーセントの高率で成立していながら、ストライキ決行の前日・前夜になって、「ストライキで会社は潰れないか?」「要求は取れるかどうか? 見通しは?」などと意見が続出、執行委員会も「スト中止」を指令する。これに対して、組合内部でも、表面からの抗議もなければ、異議もない。そんな労働組合も

ある。

ストライキ投票は、要求貫徹のための「ストライキ決行」の決議ではなかったの？ これでは、多くの組合員の不信感は拭いされない。「新しい段階」での方針の徹底、組織点検の不十分性がもたらした結果である。執行委員長以下の無責任さが、目にみえる。

ストライキ投票は「ストを賭しても闘う」という、決意表明になっている。

スト投票は「闘争のアクセサリー」ではない筈である。

このようなスト投票は、使用者にとっても、「お見通し」である。ストライキは「相手が遭られると思わない限り、効果はない」ものである。

こんなストライキ投票では、団体交渉は失敗に終わるだろう。

(3) ストライキ宣言と労働組合のあり方

ストライキの決行段階では、組合内部の組織強化対策の進め方について、すでに多くの紙面を費やした。

最近の雇用形態や職場では、臨時工・下請け工・傍系企業の労働者・派遣労働者・嘱託など様々な雇用形態の労働者が、まさに雑居している。

その労働組合（親組合）が、男子・本工中心主義で、彼らの問題や本工との差別待遇などについて、意を用いようとしない場合、ストライキの効果は半減して、効果のないものに終わるだろう。

組織対策として、当然、彼らを雇うことに反対できなくとも、「雇っていい代わりに差別するな」の姿勢を堅持すべきであろう。

ある組合員の主張である。

「魚釣りをしていて浮きを上げたいときはどうするか?」「重りを削れ」と言う答えに対して、「満潮になって、水位が上がれば浮きも重りも上が

る」と言うのである。

見事な「集団の賃金」と「個人の賃金」の関わりを説明された気がした。

差別は「されている人」より、「差別を許している」者の問題である。

「集団の賃上げなくして、個人の賃上げはない」のである。

11. ストライキと家族対策

家族対策と労働組合のストライキ対策

交渉の新段階での対策として、重要なものに家族対策がある。

組合リーダーの家庭でも、「組合の話」「仕事の話」は、あまり家庭では行われていないようである。

組合員の中にも、家族対策など必要ではない、「そんなことをすると賃金も、手当での支給もバレるから」という。「組合は、つまらんことをするな」というのである。

会社側は、家族に手紙をおくり、いかに「組合が話の分からないリーダーに支配されているか？」と宣伝している。いかに、家族と組合員を切り離すことに意を付けているか？ 組合側も考えて見るがいい。

組合員対策として、全組合員へのアピール、全組合員決起大会、職場集会を組織することは当然考えられる。

家族組合の大会、家族組合のないところでは家族懇談会、家族へのアピールによって、闘争の問題点と組合の考え方が知らされ、闘争へ動

員されねばならない。共働きが60パーセント時代で、集会や動員は大変難しいが、闘争が長期化し、賃金カット、実収低下などの悪条件下で耐えるための必須条件と考えるべきである。

家族の動員と参加、要求と決議への参加も重要である。

父ちゃんから貰う分より多い生活資金

C組合の闘争での話。

地方バス労組では、モータリゼーション、過疎化の進行で、構造危機に追い込まれる会社も少なくない。特に、大企業のグループ下の企業を除き、地方の独立した資本の中小バスでは厳しい条件下で、活動が続けられている。

Cバスの場合も例外ではなかった。

会社は、倒産、経営危機に見舞われ、会社更生法の申請？　ということまで追い込まれた。組合は、「更生法下」の経営者の立場も考え、「資本と株主、債権者の協力が得られるなら……」という条件で協力に同意した。

合理化が出るのは、「自主再建」も「会社更生法下の再建」も一緒という判断で、「会社更生法」なみの「協力」として、①会社の減資、債権者の債権の繰延べ（小額債権をのぞく）などを条件に、②労働時間延長、③退職金の減額と凍結、④ダイヤの再検討などの協力を決定した。

ところが、会社は、3年ほど経過を見ながら、組合へ無断で「会社を売却」の拳にでた。

組合は、約束が違うとして、ストライキを賭しても「会社の食い逃げはゆるさない」として、ハンドルの短縮、退職金の棚上げ撤回、賃上げなど要求を掲げ、ストライキに入ることを決定した。

組合では、この日に備え、1人100万円近い十分の闘争資金を蓄えていた。ストライキで会社に経済的打撃をあたえ、組合の要求を貫徹するには、「1カ月をこえる」ストライキの決行を覚悟しなければならないからであった。家族組合の集会が組織された。

家族の決意も固く、組合の方針に賛成の意見が多く態勢は固まった。これを決定付けたのは、生活資金の手当てであったという。

「1カ月20万円生活での協力を」の組合提案が支持されたからだという。「20万円！ 父ちゃんから毎月貰っている額より多いちゃ」ということで、35日の長期ストライキを闘い抜き、「会社に落とし前をつけさせる」ことができた。

家族と闘争資金の裏付けがなくしては不可能な闘争だった。

12. 友誼組合と地域対策

地域の組合がどのような態度をもって、闘争を見守っているか？

情報は、「知らして取れ」である。逆オルグの派遣、休憩時間での報告などに力をいれる。職場リーダーが、任務を分担し、協力する。

オルグに出かけるときは、2人1組で行動する。初めは、「なにを喋れば良いか分からない」「身体が震えて声が出なかった」と言っていた職場委員たちも、メモを見ながら友誼組合と職場歩きにでる。4回～5回と重ねるうちに、必ず自信をもって皆の前に立てるようになる。ストライキに入った労働者が「構内座り込み」で60日も歌ばかり歌っていて、闘争は失敗した事例もある。

重要な組合、親企業の組合員、地域の主要組合などの門前ビラ入れも当然計画のなかに入れる。利用できる人・物、全てを動員し、参加、協力、集中して要求の貫徹に向かって、全力を尽くす。これが本当の闘争である。

社長ほか、会社重役・非常勤役員の家庭訪問、主要株主などへの手紙戦術などにも力をいれる。資本内部の動向把握、解決への協力依頼、労働組合としての解決案の徹底と意見聴取のためにも、こうした活動を見捨てる。諸行動のなかで、思わぬ情報を得ることもある。

組合員やリーダーたちも、時には説得され、頭を抱えることもある。「説得にどの様にこたえるか？」考えるチャンスが与えられる。これが本当のリーダー教育でもある。

当然であるが、地域に影響力をもつ企業なら、地労委、業者、取引先、地域の有識者への働きかけ、報道機関（テレビ）の論説、デスクなどへの訪問。闘争の主要経過・問題点への理解のための広報活動は重要である。

13. 宣伝活動は教宣部だけの仕事ではない

対内外の宣伝・広報の活動は、専門部の仕事ではなく、闘争の推進に当たって、指導部＝執行委員会の全体で企画し、立案する。

「紙の宣伝」だけに頼らない。全員参加、分担して行動すべきである。

宣伝活動では、「どのような」方法を採用するか？ も重要であるが、大切なことはまず、「なんのための」宣伝？ 誰に対する呼びかけか？

ハッキリ目標を定める。

- ① 組合内部に向かって、要求の内容、ストライキの狙い、を明らかにして、組合内部の団結を強化するための宣伝か？
- ② 会社側のへの打撃と要求への譲歩を求め、考えの転換を要求する宣伝か？
- ③ 第三者や支援者への闘争経過の伝達、宣伝のための活動か？ 何れに目標、狙いがあるの？ をハッキリさせる。

「どのような方法で「宣伝する？」の手段は、「目的」と「狙い」によって「変える」こと、「変わることを重視すべきである。

14. ストライキの思想攻撃と使用者の主張

組合のストライキ決行の通告、宣言などを聞いて、手をこまねいている使用者はいない。「ストライキをやられる」と考えたとき、当然、対抗戦術を考える。

「①組合は闘争至上主義、②スケジュール闘争である、③外部の指導に追随している、④このままでは会社がつぶれる、⑤組合は一部幹部の手で、牛耳られている。組合には自主性がない」とする考えは、共通した宣伝として繰り返される。

産業別統一闘争、地域の組合からの分断・孤立を狙い。幹部リーダーと組合員の間にクサビを打ち込む事を忘れない。

闘争を企業内に封じこめ、先ず、「パイを大きくして」その取り分を増やせと、支払い能力論、経済整合性論を利用するのが常である。

中小企業や古い労使関係観を脱し切れない使用者は、ストライキを嫌悪して、団体交渉を忌避し、強力犯的考えと合わせ、組合のきり崩し、組織分裂の攻撃を仕掛けてくることもある事を留意すべきである。

15. 分裂攻撃に対抗して

組織への強力犯的な分裂攻撃は、ある日、突然に出るのではない。労使関係観の古さ、未成熟さの現れともいえる。

ギクシャクした労使の交渉や日常の対応の中に見られる。

通常の「組合とその運動」を「ありのまま」に受入れ、交渉の相手として尊重しながら団体交渉が行き詰まり、ストライキとなった場合は、会社側の幹部も、組合の幹部、リーダーも、平静に対応することができる。

- (1) 組織攻撃、分裂攻撃は、組合運営や日常活動への欠陥があったとしても、必ず、会社側＝使用者の意見、思想、労使関係観と無関係には現れない。「要求はガメツク、仕事は真面目に、仲間には親切に」のモットーが貫かれ、労使のリーダーが、相互に信頼しあい、民主主義が守られている。そんなフェアな労使関係では、分裂攻撃は ない。
- (2) 分裂攻撃が表面に現れたときは、「氷山の一角」と考えなければならぬ。

賃金闘争の「金額だけでの分裂はない」のが、通例である。多くの場合は、「賃上げの条件」、「合理化の条件」などを巡る組合内部の意見対立・分裂は、労使の主張の基本的な対立で、問題がコジレ、問題と

なったときに現れる。

- (3) 労使関係の「あり方」そのモノの対立が原因となる場合が多い。

組合内部の「不満」「意見対立」だけで、組織が割れることはあり得ない。

必ず、使用者の意思、意図が絡んでいる。

- (4) 幹部、リーダーたちの政治的、個人的な対策では対応できない。「公然化」して「皆の問題」とすることが重要である。

日常の組合運営、対使用者問題の処理方法、労使の意思疎通が大切である。

- (5) 事実と数字を基礎とした宣伝、説得をつづける。要求を中心に、あくまで積極的な宣伝を進めるべきである。組合員に言い訳をして回る様な、消極的な宣伝はすべきでない。

- (6) 「組合が正しい」という主張だけでなく、幹部とリーダーが進んで行動し、闘うことが重要である。

- (7) 多くの分裂の教訓は、「分裂は一晚」「統一には10年以上」の長期の日時を要することを教えている。

16. 闘争組織の整備

- (1) 職場に、行動の組織を育てる。独自に「意見を持ち」「判断し」「行動できる」組織をつくる。本部から、「言われたことしかやらない」組織でなく、また、なにがとも、「言われたこと」しかできない組織ではなく、「職場で起きたことは、先ず職場で解決」の態勢をつくる。

生きた組織づくりが必要である。

- (2) 組合機関（大会、中央委員会、支部）などの決定の具体化、指令、指示の具体化。
- (3) 職場五人組（班・分会・支部）、ストライキ委員会、青年行動隊、行動委員会などの職場グループ、闘争の推進に当たっての「グループ」や行動部隊を整備する。
- (4) 総務、渉外共闘、情報宣伝、統制、生活対策、組織動員などを整備しよう。

17. ストライキ戦術について

ストライキ戦術、デモンストレーション、サボタージュ、時限ストライキ、同盟ボイコット戦術、指名スト、部分スト、事務ストライキなど様々な戦術が考えられる。

ストライキは使用者に経済的打撃を与え、労働者の力を知らして、要求解決の団体交渉を有利に進め、解決への手段としてなされるものである。

「スト破り」にお茶を運んで、「御苦労さん」では？

ストライキは労働者の力を示し、相手に打撃を与えるための武器である。組合員一人のストライキであっても「全員でストライキを守る」権利、ピケット権は大切にすべきだ。

「指名ストに入った組合員」の仕事を職制が、代わって従事している姿は可笑しい。明らかに、ストライキの効果は、半減し、ゼロに近いものになっている。ストライキ権と「これを守る」ピケットの権利は一体のものである。

例えば、私鉄などで見ることがあるのは、指名ストに入った労働者の代わりに職制が改札に立って、仕事をしている。「なんのためのストライキ？」と考えさせられる。

言わば「ストライキ破り」である。その「職制」に、ストに入った組合員が、「御苦労さん」とお茶を運んでいる姿は、もう、これはストライキとはいえない。

「職制で仕事ができるならやって下さい」で、その駅、全員を指名ストライキに入れる。基本姿勢がなければ、「なんのためのストライキ？」分からない。そんなストライキならやるべきではない。

企業外の政治目的のデモンストレーションなら「それなり」に、意味はあるかも知れないが、対会社＝使用者との闘いで、あの様なストライキは、やるべきではない。

ストライキの権利をみずから冒涇するものである。

チェックポイント

ストライキと幹部政策の問題

1. ストライキと幹部の役割

- (1) 指導の中の個人主義、請負主義を克服し、集団作業としてのストライキを成功させる。組合員の自覚を高め、自らの力で立ち上がらず“作風”を育てる。
- (2) 指導では、闘争の発展段階での問題点を明らかにする。その中で、当面の問題点と行動目標を明らかにして、全員の意思統一に努める。常に、指導者としての意見を持つ。特に、決定的な段階では、「リーダーとして」の意見を持つように努力する。
- (3) 感情的なセクト主義にならないように留意する。特に組合員が、組合幹部を「恐れ」たり「馬鹿」にしたり、「侮る」ことのないよう努力しよう。
- (4) 組合の諸機関での意思統一と民主的な運営に気を配る。とりわけ、幹部の事実を重視した運営、組合員のあらゆる政治傾向の反映、毅然とした態度、確固として堂々と使用者に対峙する。

(5) 「労働者の団結」「強さと弱さ」の両面、「交渉の現状」と組合の態度など、基本的なことは、繰り返し明らかにする。

(6) 「頑張れ」「シッカリやれ」の呼びかけだけでなく、必ず、典型・モデルを作り、個別指導に力を注ぐ。一般的呼びかけと個別指導の結合に留意する。

(7) 要求への関心の切実さを重視して、先ず、要求への関心度の強い者を組織し、励まして積極性を発揮させる。中間層や消極的な者を、その周辺に結集する。

年令・性・職種などの相違を見きわめ、職場に行動組織づくり、役員に正しい任務を与えるよう、気配りを忘れない。

(8) 指令・命令だけの「引き回し」、懲罰的強制執行する指導は避ける。

正しい状況把握、「噂」と「情報」の区別、説得工作の重視に留意する。「統制だ」「罰金だ」では、団結の維持はできない。

(9) 闘いの批判、総括の重視に力をいれる。闘争の「点検」。運動が前進しない理由について検討する。闘争が進まないのは、方針が誤っていない？ 方法に誤りはない？ 方針・方法に誤りはないが、組織の条件が熟していないため？

次の闘争では、組織として「どのように」取り組むか？

(10) 組織の弱点の克服と共に、権利無視、分裂政策を、資本の攻撃と併せて検討しておく。分裂は使用者の攻撃に相違ないが、攻撃は、常に組合の弱点に向かって集中して仕掛けられる。

- (11) 特に、長期ストで闘争が長引いたとき、資本の権力と結合した弾圧を考え、事前に弁護士、上部組織のオルグなどの示唆をうける。万全の体制と緊張の維持に力をいれる。ロックアウト、賃金遅配、警官・暴力団の導入への対抗策を検討する。
- (12) 利用できる一切のものを利用して、目的に向かって、組織力を集中する。
- 戦略・戦術と併せて、「戦力強化」に力を尽くす。



2. 組合幹部、リーダーの心得帳

- (1) 優れた交渉者としての幹部は、「要求は確固として堂々と出し、相手が譲る前には譲歩はしない。譲歩はいつも、相手より少なく譲る」。
- 「お互いに、相手を必要としている労使」が、賃上げ要求、労働時間、休日・休暇などの労働条件の交渉では、互いに譲歩したり、対案を出したり、要求の撤回、保留し合う、「バーゲニング」といえる。
- (2) 交渉では、譲歩、対案提出、保留があり、交渉戦力、経済状況、賃金と前年の実績、労使慣行の将来、相手交渉者の立場などを考えながら妥結点を探すのが通常の交渉である。従って、賃金、労働条件のバーゲニング交渉で、その結果を「勝利と敗北」に分けて、判断するのは適当ではない。
- 要求には抵抗力がある。要求を提出して、企業組合では、闘争力が充分ではなく、満額解決に至るまで、「ストライキを続ける戦術」を取

りえない以上、むしろ「成功と失敗」の尺度で判断するのが適当であろう。

☆板川正吾著 『孫子——名將の条件』

発行：日中出版 東京都千代田区神田神保町1-8 第一野口ビル、T03-3292-8721

著者は、元東武交通労働組合執行委員長・元衆議院議員。

本書は、「孫子」の兵法を基礎に、労働運動の実践の教訓・経験を整理した幹部の実戦書を公にされた。

同著は、労働組合のリーダーとしての心得、団体交渉、ストライキの攻防を詳しく解説している。是非、組合幹部が実践の教科書として、活用されることを進めたい。

その一文を紹介しよう。

「孫子」の有名な言葉に、「闘わずして人の兵を屈せしむるが、善の善なり」の語句がある。「戦争の目的は、敵兵を殺すことではない。用兵の法は、策略や威徳を持って敵国をして、自ら望み、降伏させ、闘わずして、その国を降伏させることが、最上の策である。戦闘の結果、多数の人びとを殺傷して敵を降伏させるという方法は下策である。」という意味である。

「争議を起こそうとするときは、明確な争議目的を持つこと。争議の目的は、組合の意思を実現することであって、ストライキをすることが目的ではない。

ところが、多くの組合員のなかには、目的貫徹の手段であるストライキを目的であるかの如く錯覚する人がいる。

『われわれが、折角、闘争力を盛り上げてきたのに、一度もストライキをやらずに妥結するとは何事だ。それでは最高の決議機関である大会の決定に違反するのではないか?』と、あたかも、争議の目的がストライキであるかのように主張する。

ストライキは、争議の手段であつて目的ではない。

組合幹部たるものは、このことを職場に理解させる必要がある。」

「組合と会社の紛争は、でき得ればストライキなどを決議する前に団体交渉によつて、要求を貫徹することが望ましいといわれる訳だ。勿論組合は組合員の親睦組織ではないから、いくら闘わずして勝つといつても、それには一定の限度があり、組合員の不平不満が内向して、組織上有害な場合もある。」

「適当な命題を持つ。適度の争議は組織維持の妙薬であり、裁量の教育機関である。闘争力の維持上、必要欠くべからざる手段であることを知るべきである。」

また、同氏は「将たる者の用兵の心得」として、次の点を指摘している。

とくに、闘争の方法、戦略、戦術の適否が下部組織の幹部や組合員の士気に重要な影響を与えるとして、「争議を進める留意点」の「九つの変化」を指摘している。

闘争の「戦略戦術運用の要」を指摘して、情勢の変化と「戦術の運用」を上げて述べている。

- (1) 「**散地**」とは、受け身の争議の場合、気が他に奪われ、本気になれない場合を言う。問題が突き詰められ、情勢が切迫しないと真剣にならない。組織内部の各級幹部の気持ちを一致させる努力が必要である。

- (2) 「**軽地**」とは、争議の初期で、気が熟さず、お互いに、軽い気持ちで物がいえる段階である。団体交渉にも、真剣さがなく、腹の探りあいで時を過ごし勝ちである。長く持続させるべきではない。
- (3) 「**争地**」では、組合側が手に入れば、組合に有利、使用者が手に入れば、使用者が有利となる。組合に有利な慣行や前例を作るよう努力すべきである。使用者に有利な慣行をつくられたときは、正面から攻撃せず、他日、情勢の変化を見て対応する。
- (4) 「**交地**」は、労使とも利用できる。マスコミなどの諸機関は、相手に先んじて利用するよう心がける。
- (5) 「**衝地**（クチ）」とは、争議が長引いたときに、マスコミなどの第三者からの批判や干渉を覚悟しなければならない。学識者、自治体、幹部社員、非組合員などの意見は無視できない。これらの人びととの日常からの友好関係を作る努力が必要である。
- (6) 「**重地**」とは、長期化した争議がいよいよ重大な段階に達した時、これを打開するためには、多少の行き過ぎた行動があつても止むをえない。「重地には掠（カスメ）めよ」の意味もここにある。
- (7) 「**已地**（イチ）」とは、争議の指導に当たって何者かにこだわると却って、自由にならないということである。無用な誤解、悪質なデマなど、争議解決に数々の障害があるが、これにこだわっていると行動が鈍る。
- (8) 「**困地**」では、情勢が我に利あらず、引っ込みがつかなくなったとき、正面からの弁明は、避けて、知謀、知略を用いて引き上げることである。
- (9) 「**死地**」では、予想外の事態が発生して、重大危機にあい、絶対絶命の最悪段階に陥ったときは、なまじ、妥協的態度をとると足元を見透かされ、完敗する。「窮鼠猫を噛む」の気持ちで、必死一丸となつて、

血路を開くよう心得よ。死地には、死をとして闘い、九死に一生を見出す。

以上のように、「争議を進める留意点」を指摘している。

「名将」たる者の条件とは？

さらに、著者は「名将の条件」として、次の諸点を上げている。

- (1) 如何なる場合でも、冷静さを失わず、組合員には心の底を知らさない。公明正大、理非を明らかにする。
- (2) 大局を見誤らず、争議指導の全責任を負い、戦略、戦術上の機微は妄りに下部に知らせめない。

ただし、要求貫徹の目標を果たす上で、必要な機密は指導部の少数の胸中に秘しておく。いつも同じ戦略、戦術は繰返さない。相手に予測を困難にさせる。

- (4) 主張する論拠は、必要に応じて変更する。当面の問題は事例を上げて説得する。

これらの教訓は、「組合幹部・リーダーの心得」と合わせて、ぜひ生かして欲しい。

10

第10章 未組織の組織化について



1. 労働組合は 法律以前のもの

戦前・戦中の日本では、治安維持法や国家総動員法で、労働者の運動は禁じられていたが、非合法下でも運動は生きていた。1936（昭和11）年には、約40万人の労働者が組織されていた。当時の労働運動は、思想運動、反体制運動として、取締りの対象とされた。

戦後、連合軍による占領下の民主化政策として、①財閥解体、②農地改革と小作制度の廃止、③婦人参政権と共に、「すべての政治犯の釈放と労働組合の結成」が奨励されて「法認」された。

敗戦直後の1945年末に、組織労働者は、非合法下時代より少なく、38万人であった。労働組合法（1946年）の施行で、運動は公然化した。労働組合法が支えとなり、組織は飛躍的に拡大され、一躍、530万人（1946年当時）へと増加した。これを見ても、運動の発展と法律との相互関係が理解できる。特に、法律の制定が労働運動を飛躍的に発展させたといえる。

「労働者の自主的団結」「労働組合は法律以前」は、組織づくりの基本である。

世界の労働者は、産業・企業・地域・性別・材料・地域別組織と経験を積み、われわれは企業別労働組合方式をとっている。

産業別労働組合方式を取るフランス総同盟（CGT）の幹部から、「日本の組合は、組合員を増やす楽しみを知らない」「組合員を増やすことは楽しいことではない？」と聞かされた。

企業別組合は、未組織労働者を組織するとき、まず、「労働組合を結成して、ここに加入させる」「いまある組合へ加入させることはできない」。

労使関係は支配関係・親子関係ではない

労使関係は「契約関係」である。それ以上でも、以下のものでもない。

欧米の労働者は、契約思想が強く、労使は、1対1の対等な関係とする考えが強い。労使の「契約関係」観からいえば、「労働条件は、使用者と労働者が対等の立場で、協議して決める」べきものとなる。

日本では、“労働問題”を「政治問題」「思想問題」、労使関係は「支配、非支配」の関係と捉える考えが強く、労働運動を「社会問題」と捉えるより、「政治問題」と見る。職場でも、労働者の契約思想は弱い。

労働条件は、「労使が対等の団体交渉で決める」と考えるより、「お上（支配者）が決める」。下の労働者は「異議申しまじく候」とする考えが根づよい。

例えば、公務員は「天皇の公務員」、「JR（旧国鉄）」も、「お上の鉄道」の考えが強かった。相撲の優勝杯を（天皇）賜杯と言うように、公務員の年次有給休暇は「賜暇」で、「お給料は、お上から、戴く」もの、戦争中には「恩賜のたばこ」を戴いて、兵士は「戦闘に参加した」のである。「賜る」とは、上から下へ「くださる」という意味だ。何れも、古い思想で天皇の公務員。「支配者＝使用者と労働者」という考えの名残りといえる。

欧米では、「労使関係は契約関係」とする「契約思想」が強く、「労働者は労働組合」を「使用者は使用者団体」を作る。紛争は、両者が自主的に選んだ方法で処理する。第三者の「仲裁機関」「紛争処理機関」で審議・解決する自主的な考えが強い。

2. 団結自治と法律との関わり

労組組織率低下のもとで、従業員代表制の制度化を考える

欧米では、労使問題は「使用者と労働者（労働組合）の『自治』・『自主性』で決定し、他人の介入を許さない」とする思想が強い。

国家も、法律も、その基本を侵さないように配慮している。だから、労働者も、使用者も「団結するのは当然」という思想が強い。

労働組合の有無に関係なく、組合が無い企業でも「従業員代表制」「工場委員会」「職場委員会」が法認されている。

労働協約の運営上の個人的な「異議」「苦情」は、「苦情処理委員会」で決定する。

日本では、経営協議会や労使協議制がありながら、「法的保証」は無い。「従業員代表制の法認」と「活動の保護」は、未組織労働者の「契約思想の強化」や労働組合結成への基盤醸成に、大いに役立つといえるだろう。

わが国でも、職場委員会制度（ショップスチアード）、工場評議会、職場代議員制度、工場代表委員会などを法律的に認知するならば、中小企業だけでなく、全労働者の経済条件の引き上げに大きく役立つであろう。「連合」も、未組織・組織を問わず、「労使関係の民主化」の基盤醸成のために新しい課題とすべきである。

この従業員代表制＝工場委員会（職場委員会）は、労働基準法の未組織労働者の時間外、休日労働などの「三六協定」の「従業員の過半数を代表する代表者」との協議を一步進めることにもなる。

組織・未組織に関係なく、企業内の「労使対等」「企業内民主化」の慣

行を育て、「労使協議の慣行」の創設に大きく役立つといえる。同時に未組織労働者の組織化の気運醸成にも大きく役立つのである。

労働組合の組織率低下の最大理由は、産業構造の変化＝労働者の就業構造と雇用形態の変化したこと。労働組合が企業別組合で、大企業に集中していることに起因している。

今、労働者構成は、第一次産業が僅か9パーセントに激減。

製造業は、出荷量は増えたが、ロボット化の進行で、1,650万人の「横這い」。全労働者の三分の一である。6,200万人の就業者の三分の一で、「物を作って、1億2,000万人を支えている」状況である。

就業労働者の60パーセントは、第三次産業で働いている。第三次産業とは、公務員とその周辺、教育関係、運輸通信、医療、卸売り、小売、ホテル、レストラン、サービス業、飲食業等の事で、圧倒的に、中小・零細企業が多いことは自明である。

従って、組織は企業別組合で、大企業中心、千人以上の従業員を持つ企業に集中している。

3. 労働組合の組織

その形態

「法内組合」と「法外組合」

組合を作ると、「組合結成は誰の許可がいるか？」

届け先は、「労働基準局？」、「労政事務所？」、「労働委員会は？」との

疑義が出される。誰の許可・認可を受けるか？ の疑問である。これは、「何処か」「誰か」に認知して貰わないと？、「一人前ではない」との意識のためである。

- ① 組合の結成は、憲法、労働組合法で保証されているが、誰の認可も許可も要らない。
- ② 労働組合の運営は、組合規約をもとに、民主的に行われることが条件である。
- ③ 労働組合をつくることは、難しいことではない。

例えば、組合が「誰を組合員とするか？」「課長・係長は？」の疑問がある。「役員、事務所、団体交渉要求もあり、挨拶を兼ねて、会社に届けよう」と言っても、釈然としない人が多い。

労使関係の独立、「労働組合は労働者の自主的組織」の意味がピンと来ない。

労働組合は、行政の「認可」・「許可」を得て「一人前」になるのではない。

なによりも、「先ず、組合の結成」が前提である。

労働組合法「第2条、第5条」の法内組合とは、「政府の保護・サービスを受けられる組合の条件」を決めたものである。

法的保護を受けられる組合が備えるべき条件として、「規約に、組合員の均等待遇、役員選出、会計の公表、監査の義務づけ」、などの条件を明記すること。

そして、「①人事、雇用の直接権限を持つなど、使用者の利益代表の参加を許すもの、②団交などの経費負担を除き、使用者の経費援助を受けるもの、③共済・福利事業だけを目的とするもの、③政治運動の団体」は、法的保証と法律での活動保護・サービスを受けられないとしている。

国家は、組合の組織と運営への直接介入、干渉を避け、組合の自主性

を尊重している。法律の条件に沿わないものは「法外組合」、第2条、第5条にかなうものは「法内組合」としている。

「部長も課長も、会社の利益代表者の組合加入」を認めている労働組合があったとしても、その「組合員が、国の保護を受けなくてもいい」と判断するなら、「それで結構です」。それは、「労働組合ではない」などとは言わない。しかし、「不当労働行為」の保護や「労働委員会委員の選任の権利」の保証はできませんということである。

労働委員会は、労使の紛争処理、資格審査、不当労働行為の判定をするサービス機関である。労使、公益の三者で構成される行政の外郭組織である。

かつて、戦前は、行政機関である「警察が労働争議の斡旋、仲裁などを行つた事例」もあり、現在も労働争議の調整を、「県の行政機関」である労政事務所や労政課へ持ち込むことに、何んの抵抗も感じないリーダーがいるが、誤りというべきである。

4. 組織づくりは手作業で 息長く

組織化の対象の大半は、中小企業の労働者である。そして、中小企業の労働者の要求は、多くの場合、「人間らしく働ける」ことの要求である。①賃金の体系を作れ。支給がドンブリ勘定で、基準がない。②労働時間は長く、時間外が多い。そのくせ手当もない。年休、ボーナス、退職金が欲しい。③ワンマン社長で、人事、昇給、出世、首切り、社長の気分次第。何とかならないか？

このような中小企業の相談活動、オルグ、権利闘争などは、さまざまな活動も、大企業と違った条件と手法で、取り組まなければならない。

速効を期待すべきではない。相談にくる人も、地域の労働団体やオルグが「6カ月も前に撒いたビラを大事そうにポケットから出して」、話し出す。

「今日はビラ入れ、明日は相談、次の日は組合準備」を期待してはならない。

「相談100件、組合一つ」である。

組織づくりは、「賽いの河原の石積み（子供が死後にゆく地獄で、石を積んで塔をつくる）」のように、積んでは崩しの繰り返しの仕事である。

全国一般の事例でも、50万人の労働者を組織しても、20年経ったら、12～13万人しか残らない。せつかく作った労働組合が、倒産、破産、首切り、転職、組織破壊で潰れることも珍しくない。組合結成1週間後に尋ねたら、委員長はトズラして、社長の御世話で転職。

「自分の代で、労働組合ができ、御先祖さまに申しわけない」と仏壇の前で、手を合わせる零細企業の社長。中小企業では、企業規模も小さく、従業員も同族・身寄りの集合体であることが多い。半分は年商10億円以下、資本金も「3,000万円以下」。80パーセントが100人以下の小企業、100人越したら大企業と考える。企業間競争も激しく、組織率が低く、経営基盤も弱い。賃金や労働条件の基準もない。

労働者のいるところ、「労働組合の結成をみんなが望んでいる」と考えるのも、「甘い」と言うべきで、「労働組合なんかなくてもいい」「賃金もほどほど」貰い。社長も「話のわかる人」という企業も、予想以上に多いと考えねばならない。

「親会社の組合」と「子会社の労働者」

就業構造の変化で、第三次産業の小企業労働者が増加している。1,000人以上の組織率は65パーセント、100人以下の小企業では、2.6パーセント～4.0パーセントとされている。

運動の課題として、企業組合の産別組合への加入促進、特に、100人以下の中小企業、嘱託・臨時・パート労働者の組織化の重要度は増えている。

40歳以上の労働者が、半数を超えた時代。ME化、技術革新で、中小企業は、中年労働者の「溜まり場」となっている。ホワイトカラー上層部、定年者、年金受給者の組織化と合わせ、最早、「労働運動は40歳まで」の考えは通用しない。

しかし、「未組織労働者の組織化」をスローガンとしながら、子会社労働者の組合結成を、親会社の組合幹部が会社と一緒にし、干渉し、妨害することさえある。これは、「親会社の労働者は本妻の子で、子会社の労働者は、二号さんの子」との差別と企業意識のせいである。現実には、組合幹部の会社意識が連帯意識を圧倒し、差別意識が、組合結成の障害となっている。

産別組合指向に抵抗し、地域の組織やローカルセンター加入を妨害し、企業グループに足を止める「企業連なら」という姿勢をとる。

「労働組合の企業への従属意識」が強い証拠とでも言うべきであろう。

組織化には、情報集めが重要であるが、経営動向・労使関係と合わせ、労働組合の姿勢・路線を正確に掴み、分析・評価すべきである。情報の收拾は、秘密裡に進めることは、いうまでもない。

5. 未組織の組織化が進まなかった理由は？

組織化が進まなかった原因の第一は、労働者の構成変化、第三次産業の激増。つまり、小零細企業で働く労働者の増加は、企業別労働組合の組織化の停滞に連なる。

第二は、産業労働者の激減、ホワイトカラー労働者の増加にある。

1965（昭和40）年のホワイトとブルーカラーの対比は、41パーセント対48パーセント。1980（昭和55）年には、44.9パーセント対55.1パーセントと、ホワイトカラーがブルーカラーを圧倒した。

第三には、司法の反動化、官公労働運動の停滞と無関係ではなかった。

第四には、臨時工・社外工・パート労働者・派遣労働者・季節工などの「不安定雇用労働者」の増加に、対応することの遅れをもたらした。企業別労働組合の「男子」「本工中心主義」が、その対応を遅らしたことである。

第五には、内部の理由として、労働組合自体が、未組織の組織化に努力して来なかったことが上げられる。

労働運動が賃上げ闘争中心で、権利闘争、組織化努力が足りなかったことによる。

第六には、ナショナルセンター、ローカルセンターでも、課題別中心で、組織化は、「駆け込み加盟」が中心で、産業別労働組合の加盟促進、地区労・県評の努力が状況変化に有効な対応が出来なかったことによる。

第六に、先に述べた、大企業労働組合の利己心・企業意識が障害となっていることが上げられる。

組織化の障害は、未組織労働者の意識の低さより、指導する単産・単

組・地区労・ローカルセンターの姿勢と体制にある。

6. 労働者の関心に チャンネルを合わせる

労働者の関心や不安は、広がっている。会社と業界の先行き、家族の生活、子供の教育、健康へと広がっている。関心と要求は、趣味、余暇利用、仕事など生活の全領域に渡っている。要求のあるところ、組織化の可能性がある。

組織作りに「妨害のない所はない」。従って、アフターケアなしでは、組織を存続させることはできない。

組織化後の地域の活動力のある組合・地区労・県ローカルセンター・合同労組に、その活動を結合させることである。

7. 「いま、ある組合」への 「加盟の自由」を

特に、「一人でも加盟できる」合同労組、勤労者ユニオンの結成、地方「連合」の個人加盟体制の受皿づくり、小組合の産業別合同ユニオンの結成、地域の中心組合の活動との結合が大切である。

「組織化を技術と考えない」で、労働者の地域における生活・権利・住民闘争などのための闘争と結合することを重視すべきである。

運動の高揚期や地域闘争の高まりの中では、組織化も進む。いまある組合の「魅力ある」活発な活動なしで、未組織労働者の組織だけ、成果を上げることは、不可能と考えるべきである。

従来の「労働組合の建前」「既成観念」「多分?」「だろう」の経験主義や主観主義を捨てて、多様化している組合員の要求に、対応できる体制を整えるべきである。

従来の「手法」を、思い切って、転換する。でないと、スポーツ、仕事、資格、結婚、異性の友達、賃金、健康、労働時間など労働者の多面的な問題や、「若者の要求」や「関心」に「活動のチャンネル」を合わせることができない。

命令・指令依存の指令主義でなく、「ヒラの組合員」にも責任を持たせ、中小企業の組織相談、労働安全・健康相談、などの討議のチャンスをつくって、創意・工夫を出し合う。

「過労死110番」「パートタイムの相談」「雇用相談」などは、地域の単産や連合の地域組織が対応する課題である。

「未組織労働者の組織化」は、「総評労働運動」以来の「運動の負債」であり、「新時代」といわれる連合の「課題」でもある。

連合や単産は、「組合の組合」である。残念ながら、「産業別組合として、独自の団体交渉権を用い、中央交渉が可能な組合は、170単産のうち、数える程しかない。

使用者団体の組織化、労使協議制の法的保証なども、産業別労働組合の強化の観点で取り組むべきである。

8. 未組織労働者の事実と本音

- (1) 労働条件の事実調査（賃金・労働時間・休暇の取得）他社との比較調査。
- (2) 従業員の構成、意識、企業内の人間関係
- (3) 企業の業績、内容、系列、銀行、経営姿勢、同族企業の係累

事実と本音を知る努力が、労働運動の出発点でもある。この点でも、われわれの「組織」論と対策は、「上から」→「下へ」の方法論を脱却できていない。連合・産業別労働組合・単組、支部・分会も、「上から下へ」への組織論が支配的である。

労働者が「一人で」でも組合に入る体制は作られていない。「受皿」が「一人でも連合や単産に加盟できる体制」とは、なっていない。

「はじめに労働組合ありき」ではなく、「労働者」が出発点である。地域連合や単産の地方組織へ、駆け込んだ労働者を、①連合の地方組織も、合同労組の組合員として抱え、②同時に、産別組合の「地域合同組織へ」加盟でき、③単産のない地域では、連合の地方組織へ、加盟できる体制を早急に整えるべきである。

①組合員が2人以上で、班組織を、②班が3班をこえたら分会を、③分会3つ以上で支部を作る。「下からの組織方針」を考えることが重要である。

組織が、いくら、「未組織労働者の組織化、「1,000万連合」」といっても、今の体制と組織方針では、その目標の達成は困難であり、「掛け声倒れ」に終わる不安を除くことはできない。

「いまある組合」が、「魅力ある」組合となり、運動と組織が活性化しないと、未組織労働者、中小企業労働者の組織化は、難しい事業である。

「組合づくりの相談に行った組合で、従業員数を聞かれ、人数を言ったら、『30人以下ではメリットがない』と、断られ『タライ回し』された。仕方なく、労政事務所を尋ねたところ、ここを教えてくれた」という否定できない話がある。

人員整理と解雇問題の相談に行ったら「解雇問題が解決したら、もう一度来なさい」と言われたと訴えている。

- (1) 「労働組合が必要である」という宣伝の前に、具体的調査が無いため、事実をもつての訴えが弱い。近隣の同種会社の賃金、初任給、労働時間、年次有給休暇などの相違の調査が必要だ。「事実以上の説得はない」
- (2) 「駆け込み訴え」の話を聞き、そのまま鵜呑みにしないこと。再度調査をして事実を確かめること。信用できるリーダーを探す。「組合を利用しよう」と考えている人もいることを忘れない。
- (3) 中小企業で発生する、不当解雇などへの取り組みを重視し、組合の有無を問わず取り組む。この中で労働者は組合を知る。
- (4) 準備会ができれば、「なんのための組合づくり？」を徹底的に討議して、意思統一をはかる。この中で、中心になっている者の使命観と不安を理解することができる。
- (5) 討議の整理から「結成趣意書」を作る。よその借り物では成功しない。
 - ①組合結成の目的、狙いをハッキリさせる。討議と意思統一に力をつくす、②仕事の中心職場の労働者、職種、性別、年代に配慮して準備委員をえらぶ。

9. 「誰」と「何処」の労働者を 中心とする？

中心職群の参加しない「組合づくり」は成功しない。製造業なら現場労働者、ホテルなら“調理場”、交通では“運転手”である。

準備期間は、警戒心を持って、泊まりがけ合宿・討議、他組合の経験を学ぶ機会を増やす。会場は、毎回場所を変える。

準備段階での（メンバーの確保、要求整理、役員と規約・予算・組合費）を終えたら、勧誘、組合員の獲得に取り組む。結成は、終着駅ではなく、出発である。

結成後の指導は、順調ではないと覚悟する。下請けでは親会社、主要な取引先の出方に注意する。同族会社は、要注意である。

経営者の説得、自立した労使関係を育てる粘り強い指導と、アフターケアが必要である。とくに、使用者の不安を消去することが重要である。

中小企業の組合では、「みんなで相談、みんなで決めて、みんなでやる」直接民主主義は可能である。この徹底で組合の裾野はひろがる。

- (1) 「みんな組合を作りたいがっている」と考える。「勝てる」「やれる」の自信がないと中間の人はついてこない。
- (2) 門前の演説、特定事業場での「ピラ入れ」は、余り効果はない。労働者は、職制が来れば逃げる。ピラ入れは、駅頭のピラ、立て看板は、ムードづくりである。

具体的工作は手作業、秘密裡に、個別にシコシコ進める。これが常道と考えよ。

相談活動は必ずしも、組合結成に結びつかない。

- (3) その企業の内容、仕事の特徴をよく学びとり、不満を知って、周知な準備をする中で、抱えていける条件をつくる。始めは、会社に知れることを恐れオルグにも、本心を話してはくれないのが普通と考えよう。

- (4) 組織労働者の賃上げ、条件改善のために、「関連、未組織の組織化」の発想は成功しない。手工業の仕事が、オルグの仕事である。

関係組合は、専門の「オルガナイザー」を配置して、オルグの活動を保証する。オルグは、夜の仕事専門、組合員との対話、準備会の出席と気苦勞の多い仕事である。オルグの同僚や所属組合が、「彼は、出勤が悪い」「事務所にいない」「席を空けてばかりいる」といった空気や理解があるようでは、組織化は進まない。

オルグに、「本部に出てこなくてもいいから」「頑張れ」といって、周囲が励まし、理解してやる必要がある。「組織づくりの仕事」が夜型、非公然型である。関係組合が、守ってやらないと、仕事は勤まらない。

労働組合は、人間の集団である限り、傾向・性格の相違は当然である。しかし、大切なことは、労働組合は、「使用者に対抗して」労働者の賃金、労働条件、権利を守り、組織拡大を目的とした、組織であることを忘れるべきではない。

会社の「職制を利用」しての「組織づくり」は、安易な組織づくりである。「使用者の意図する組合」や「資本の意図に追随する組合」になる危険性を持っていることを忘れるな。

- (5) 組織化で、注意すべきは、労働組合を結成後のアフターケアと指導、対策を重要視することである。

特に、経営者への教育、必要な情報サービス、組合づくりで変わった

企業の実例の紹介、労務屋・コンサルタントに頼って失敗した実例などを話してやり、啓発することを忘れない。

案外、小企業の経営者は、政府や自治体の政策、例えば、中小企業への厚生施設への融資制度、退職金共済の利用、労働組合の実情について、情報も少なく、理解不足の場合が多い。

- (6) 「倒産企業において、組合の手で交渉した結果、退職金を貰った労働者」が、転職先の会社の組合づくりの協力者となった事例もある。しかし、その逆の場合もあるのだから、「一挙に」「全員」を組織化できないと考えた法が良い。切り崩し、分裂攻撃も例外ではない。

中小企業で、企業意識が強く、問題を外部に出しながらない組合も多い。前向きで、堅実に前進している組合も、半分位は問題を抱えているのが、中小企業労組の現実と考えるべきである。逃げ腰の組合を前向きにするためにも、学習、教育の活動とチャンスを増やすことが大切である。

(7) 上部組織（団体）への加盟

- ① 組織化に成功し、地域で力を持ち、独立できる組合は、産業別の地域組織、全国組織に、加盟するよう指導すべきである。
- ② 雑業種は、合同労組、非公然組合員は、地域の産別・合同労組に組織する。

零細企業、一人組合、「一人争議団」などは、地区センター・合同労組に組織する（全国一般や、「江戸川ユニオン」のようなコミュニティユニオンなど）。

- (8) 始めから大胆に、個人加盟の可能な産別合同を考える。企業別組合をつくってから、合同労組に持って行こうとしても無理である。

10. 使用者側の組合対策

「アメ」と「ムチ」

使用者の組合対策には、「強力犯型の組合潰し」もあれば、「柔軟路線の労使協調」もある。それぞれの企業独自の「労使関係」を作り出すまで、多くの経験・教訓と、高い授業料を支払わねばならないと考えた方がいい。

組合も会社も、お互いに「ありのまま」で、両者の「立場」と「必要」を認め合い、民主的なルールを育てるためには、忍耐と経験が必要である。

使用者側の「アメ」と「ムチ」

(1) その攻撃と対策は、団体交渉に向けられる。

使用者も単なる「親睦団体」や「会社に関係のない団体・サークル」なら、恐れることも、警戒も不要である。一番の問題は、団体交渉を要求されて拒否した時に、「不当労働行為だ！」と攻められるときである。

従って、その前提としての「組合否認」「時間稼ぎ」の手を考える。
①団体交渉の拒否戦術として、「組合員名簿を出せ。誰が組合員であるか分からなければ、交渉はできない」、②「上部団体の役員が団交に入るなら、交渉できない」、③「親睦会なら交渉するが、労働組合は認めない」、④「同盟系の組合との間に、『唯一交渉約款』の協定があるから、交渉できない」、⑤「社長がいないので、交渉できない」などと、先ず、団体交渉の引き延ばしで、時間稼ぎをする。

- (2) 団体交渉が開かれるようになって、引き延ばし策などで、事実上の団交拒否戦術を取る。①団体交渉はするが、何回やってもノラリ・クラリで結論が出ない。②会社代表のタライ回しで、責任ある者との交渉ができない。③社長の代理人が出て、「社長に相談する」で引き延ばす。④団体交渉の人員・時間・出席者・場所・時間・ルールの話ばかりで、中身の話には乗らないなどである。

以上の事例は、組合に対する被害者意識の「とりこ」になっている経営者の取る、「初歩的組合対策」とも言える方法である。

“逃げ回る社長を追いかける組合員”のパターンは、中小企業の「組合づくり」では珍しいことではない。

(3) 第二組合の結成と使用者

ライバル組合に頼んで、第二組合を作る。企業内の第二組合作りに手を貸し、当初の組合つぶしに加担する。①ライバル組合との間に「ユニオン・ショップ」協定を結び、第一組合をボイコットしたり、「第一組合の組合員は“解雇”」と脅かす。②親睦会を作り、「〇〇会有志」の名で、組合攻撃のビラを流す。これらは、たいてい「従業員の皆さん」という呼びかけで、分裂攻撃を始める。

(4) 企業内組合・従業員だけの組合として、スト無し労使関係を目指す。

①組合は認めるが、上部団体への加入は認めない。「外部の者に内輪のことは分からないのだから」と説得する。②上部団体へ入らないのなら、要求は認める。③地区労や上部団体の交渉委員が不在のときに回答を出す。④個人加盟の合同労組ではなく、企業の単位・単一の組合なら認めるなど、スト無し労使関係と、企業内組合化への工作を続ける。

- (5) 組合作りの指導者の「解雇」「配転」「不利益扱い」を武器として、対抗する。

この場合、主な解雇理由として、次の理由を上げてくる。①無断欠勤が多い。経歴詐称がある。②成績不良で、ミスばかり。③風紀を乱し、社内秩序維持の上で思わしくない。④試用期間中だから、あるいは臨時雇用だから、契約期間切れ。⑤就業規則違反、業務命令違反。⑥分社化と出向・配転などの理由を上げて、組合の首謀者とみなされる者を解雇する。さらに、⑦「君の身分・賃金を保障するから、辞めて欲しい」、⑧紹介者・保証人・父兄へ圧力をかけて、辞職させる。⑨会社ごと偽装解散し、新会社への不採用という方法も取る（JR方式）。⑩配転を押しつけ、拒否した場合は「業務命令違反」で解雇。⑪その他、暴力・脅かし・「嫌がらせ」と、目的のためには手段を選ばない方法を取ってくる。

- (6) 組合活動の自由を圧殺する

事例を上げればきりが無いほど、経営者の組合に対する攻撃は手段を選ばない。

①罰則の多い就業規則の作成と、遵守の強制。②組合事務所の設置拒絶。③掲示板設置などの便宜供与の拒否。④専従者否認。⑤執行委員会・組合大会への時間制限。⑥組合集会への会場貸与の否定。⑦会社にな不利な宣伝・掲示などの拒絶。⑧会社寮内での組合活動禁止。⑨会社側からの挑発による「暴力事件デッチ上げ」など警察の介入。⑩暴力団などを使った不当な嫌がらせ。⑪賃金・人事の差別扱い。賃金・一時金など第一組合と第二組合の差別。業務・配車・人事考課・昇給差別……………。

組合が消滅するか？ 使用者が考える組合へ体質が変わるまで、これらの攻撃は続けられる。この攻撃は、経営者が「結局、失うものが多いばかり」「分裂は儲からない」と考えて、方針を転換するまで終わらない。

11. 労働組合つぶしの 攻撃にどう対処する？

「組合づくり」が発覚したときの対策は？

- (1) オルグ、上級組織の決断が最も重要である。①組合づくりの進行状況、②資本の出方と大衆化の度合い、③組合の形態・企業別・合同加入などに応じ臨機応変に対応する。
- (2) オルグ・担当組織の代表が堂々と確固とした態度で、使用者に組合結成を通告し、使用者の対応が不当労働行為にならないよう、事前に注意を喚起し、団結承認を申し入れることも、組合の性質、使用者の対応によっては考慮すべきである。
- (3) ときには、可能な条件が整備されたら、準備委員の代表者格の氏名を公然化し、準備活動を公然化して進める。いわゆる「組合の旗揚げ」をする。時期、方法は、画一的には、決められない。
- (4) 経営者の態度に、団結否認・不当労働行為などの動きが見えたら、担当オルグや指導組合の代表の説得で、使用者の不安感の除去に努力

し、資本関係、事業内容で関連する、親会社、近隣の同業経営者、県経営者団体などを介して、使用者の説得にあたることもあり得る。

労政事務所の活用・協力も日常から対応しておく。地域の労働組合センターが、日常から、連絡を密にして、成功している事例もある。

「分裂、切り崩し」への対応では、「小手先の政治的対策」はさけるべきである。組織工作の進展状況にもよるが、「公然と皆の問題として」対策を講ずる。

- (5) 準備会のメンバーは、必ず、組合加入者の予測を立てて、名簿をつくる。「組織地図」を作る。対象社会の名簿をつくり、A・B・Cのランク付けを行う。①積極的な従業員、②中間的従業員、③仕事の上で大きな影響力をもっている人。④会社の責任者（社長、専務、部長）などの縁故者。

「組織づくり」が進み、大多数の参加まで、加盟工作をさける人と、区別して、名簿を整理して、点検する。

- (6) ときには、特定の在籍幹部の氏名だけを公然化し、他は、非公然組合員として合同労組へ登録するなど、条件に応じた対策を考える。

- (7) 一挙に決意し、組合結成に持つて行くこときもある。

組合費は、（賃金の月額・月額基準で）分りやすく決める。役員候補の決定。上級組織の加盟、要求案の決定。大会の任務決定を点検する。体制が整っているときは、結成に踏み切るべきである。

12. 使用者の「介入」「干渉」に対する組合の対応

- (1) 使用者は、通常、どんな対策をとってくるか？ ①中心になった労働者の解雇、②準備委員への脅し、昇進・昇格・職制への登用のお誘い、③家族への泣きおとし、④結成後の解散要求、⑤上部団体からの脱退の要求、⑥全員集合で会社が説得し、上部と組合を切り離す。

そして、次のような脅しと説得を重ねる。

- ① 「銀行の融資が止まり」「得意先の仕事が切られる」と、企業危機と雇用不安を煽る「君の将来が心配だ。考えるなら今のうち」の個別説得。
- ② 「今までの恩情的なやり方を改めねばならない」「今ではなく、もっと会社が良くなってからにすべきではないか？ それなら会社も協力する」。

- (2) 準備段階では、どの様に対応するか。

幹部、オルグたちだけの「秘密的な対応」「技術的、政治的取組み」を止めるべきである。オルグ、準備委員、役員の意見を付して、全員の問題として、取り組方向を指し示す。

- (3) 会社と職制の介入に、一人ひとり反論できなくても、メモの仕方を予め伝えておき、メモ化運動を進め、不当労働行為への対抗策を準備する。使用者の対抗手段にたいして、「われわれは、どの様に対応する？」を、明確にして、組合（準備会）としての対応策をハッキリさせる。

- (4) 会社が、「組合づくり」に対抗して、従業員を集めた集会は、不当労働行為であることを明らかにする。幹部、オルグは毅然とした態度で抗議し、参加させない。
- (5) 仲間を信頼し、一人ひとりの孤立感・不安感を持たせないようにする。

13. 労働組合づくりの 経験から学ぶ

- (1) 未組織労働者の組織化は、今ある組合の「魅力ある活動」と戦力強化、その影響力の拡大と合わせて進めること。①単産への未加盟組合の加入促進。②ローカルセンターの活動強化。③中小企業を多く抱えている組織、中小単産とローカルセンターの活動を一体として進めること。
- (2) 中小企業の組合を多く組織している各単産が、産業構造の変化、コンピューター合理化、企業のグループ化に即応して、組織の基本綱領を含めて組織方針を再検討し、組織対象労働者と人員を再検討して、組合経営、組合幹部オルグ養成と配置を決める。
- (3) 同時に、産業別労働組合として、①業種・職種・雇用形態別の対策、②賃金・労働条件・権利基準の決定、目標に到達すべき方法と組織化

に取り組む。

- (4) 「組合結成は労働者の権利」と叫ぶ前に、組織化への動機・内容を注視すべきである。①企業倒産、破産、解雇、賃金カットなどへの不安、②下請企業の受注ムラによる賃金・雇用の不安、③賃金の支払いが、体系も不明確な「井勘定」への不満があること。賃金の基準・体系をハッキリして欲しい。残業しても手当も出ない。④年次有給休暇の制度もない。⑤ゴマスリが出世する人事、情実人事への不満。⑤ワンマン社長の会社運営や社内の派閥で、職場が暗い。以上のような不満があることが分かる。

この「組合結成の火種」が、重要である。

14. 中途半端な組織化は 不信を残すだけ

- (1) 組織化は、中途半端な取り組みを許されない。途中で断念したり、放棄すれば、労働組合と団結に対する不信感だけが残ри、二度と取り返しが効かない。

また、不満の羅列は要求ではない。その不満の原因を突き止め、解決方法を考える。

- (2) 労働者の不安は、①内部のまとまりと同志の獲得、②組合結成の手順、③労働法の関係などである。ここに、オグル・協力者・ローカルユニオンの指導者たちの役割がある。

準備が長引くと、打ち合わせの場所にも困る場合がある。多くの場

合は喫茶店・旅館・個人の家が使用されているが、指導する組合の便宜供与があれば大いに助かる。

過去の事例からも、半数の組合が会社からの干渉を受けている。経験と指導の重要さが問われる。上部組織の加入は、結成と同時にという事例がほとんどである。その評価は、「上部団体へ加入して良かった」とするものが、圧倒的に多数である。結成時期を外すと上部団体への加入は大幅に減少する。上部組織への加入期間の長い組合ほど、加入に対する疑問が多いということは、われわれの教訓である。この点からも、結成前からの接触、事前対策、情報サービスが大切である。

- (3) 「解雇の相談に行って、解雇が片づいてから来い」と言われた事例があった。労政事務所が相談に乗って解決したという。

自治労と労政事務所との協力は、公式・非公式に緊密に行う。地域では、市民参加の労政事務所主催の講座・各種行事への参加、情報交換が重要である。労政事務所では、上部団体加入は示唆できないという限界があるが……。

15. 数字を聞くと、 会社に誤魔化される？

「赤旗とハチマキ」だけの組織化の限界を知るべきである。オルグの指導力を認め、「労働組合のことは彼らの方が上手」と、使用者が考える時、使用者は組合指導者やオルグの言うことに耳を傾ける。信頼感も、ここから生まれるのではないか？

営業報告書・貸借対照表も読めないとか、「それ行けドンドン」だけでは、通用しない状況となりつつある。組合幹部の中にも、「数字は深入りすると、会社にやられる」からと、経営の在り方、経営分析や評価に眼をおおう人がいる。しかし、これでは労使に信頼を受けて、話を聞いてもらえない。オルグや幹部が、組合としての「経営診断」が要求される時代である。

「引当金があるから、これを崩して賃金を払え」「資本金は財産？ 借金？」。「資本金は、株主からの借金」との理解がない、組合幹部やオルグもいる。

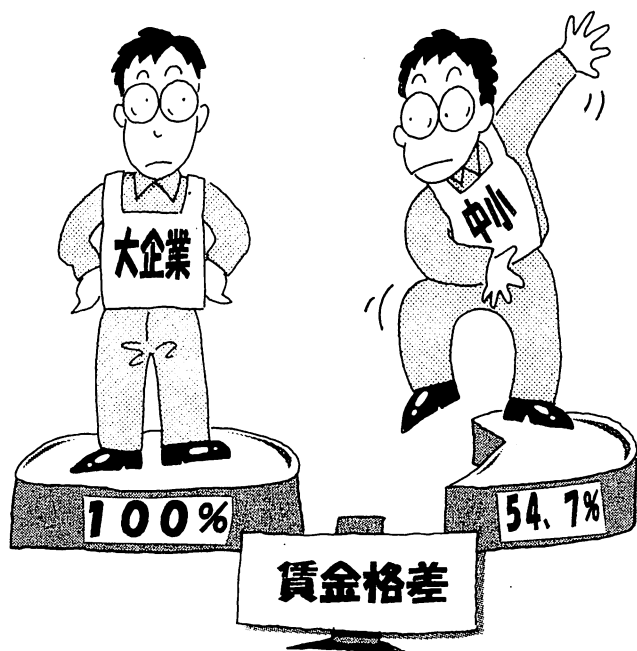
案外、中小企業の経営者は、市町村や政府の金融・融資情報、低金利基金への自治体サービス、業種別の厚生施設などの情報を持っていない場合も少なくない。上部組織のオルグの示唆によって、使用者がその恩恵を受けて、組織指導が好転した例もある。

経営資料の入手に当たっては、登記所で土地・建物の資産や、融資関係を調べる。民間調査機関に依頼することもある。

特に、組合員の年齢・性別・勤続・特技・社内の交遊関係まで知ることが重要である。組織化の対象の労働者について、A・B・Cなどのランク付けも必要である。積極分子・中間層・消極的な人・批判分子などと分類する。C段階の人たちに対する働きかけは、組合の公然化の時期を覚悟してから進める。

11

第11章 中小企業の労働問題



1. 中小企業とは、どんな会社？

中小企業の従業員が圧倒的多数

未組織労働者の組織化の対象は、すべてと言っていいほど、中小企業の労働者が対象者である。組合結成後の賃金交渉や、日常の組織運営の指導のためには、中小企業へのいくつかの予備知識が必要である。

中小企業といっても、産業・業種は多様である。企業の形態も、多方面に渡っている。大企業のグループの系列企業から、地方の独立企業もあれば、下請け企業もある。

経済の国際化で、中小企業の従業員の構成も、正社員・工員や臨時工だけでなく、パートタイマー、派遣労働者から外国人労働者など、文字通り多様である。画一的に線引きをしたり、定義することはできない。

さらに、中小企業を取り巻く経済環境や事業分野も、激しく変化している。とくに、高度情報化・技術革新・国際化時代に入って、この傾向は促進されている。

日本経済に占める中小企業の地位は、事業場の数で99パーセント、従業員数で81パーセント、製造業における出荷額で52パーセント、商業販売額で60パーセントとなっており、いずれを取っても、そのシェアは大きい比重を占めている。そして、年々、これらの比重は変化・拡大して、国民経済において無視できない存在となっている。

労働者の数も、4,572万人の雇用者の中で、その81パーセントに当たる3,721万人が、中小企業で働いている。300人以上の企業で働く労働者は、全体の18.6パーセントの851万人に過ぎないのである。

資本金 1 億円未満・従業員 300 人未満というが

中小企業基本法で、中小企業とは「①資本金 1 億円未満、②若しくは従業員 300 人未満の法人、③又は従業員 300 人未満の個人企業」を指している。ただし、「④卸売業の場合は、資本金 3,000 万円未満又は従業員 100 人未満の企業、⑤小売業、サービス業の場合は、資本金 1,000 万円未満又は従業員 50 人未満」としている。

また、「小規模企業」とは、とくに断らない限り「①従業員 20 人未満の企業」を指しており、「②商業又はサービス業では、従業員 5 人未満の企業」を指している。

政府の中心政策は、中小企業の減少

ある時期まで、中小企業とは「①低賃金と、劣悪な労働条件、②老朽化した設備・施設」という考えで、そのイメージは暗いものであった。このような条件の縮小が、政府の中小企業政策の基礎に据えられていた。

労働運動の側面からも、その見方は例外ではなかった。「中小企業労働者は大変」「中小企業はかわいそう」という視点で、「対策」と「組織化」が考えられていた。

しかし、いまは大きく条件が変化し、流動化している。

1956（昭和 31）年、「もはや戦後ではない」と言われ始めた。1960（昭和 35）年、池田内閣のもとで「所得倍增計画」が立てられ、この中では「経済の二重構造の排除」として中小企業政策が中心課題として据えられた。「生産性の低い中小企業の淘汰・整理」をはかり、「中小企業の近代化と規模拡大」によって、「中小企業」の「中堅企業化」をはかることが、

その柱となっていた。また、「所得倍增論」はマスコミでもてはやされ、このスローガンは労働者の賃上げや、「生活者」としての国民の行動目標となった。

あれから30年、いま、二十一世紀を「確実に見とおせる」峠の頂上に立って、中小企業観の変化と評価が大きく変わっている。

1961（昭和36）年から1970（昭和44）年までの10年間で、日本経済の実質成長率は、年率10.7パーセントと、未曾有の成長を遂げたことは、よく知られている。

1960年当時、中小企業数は335万社で、従業員は1,843万人（民間労働者2,315万人の80パーセント）であった。1969年には、中小企業数は462万社となって、1.4倍も増加している。1986（昭和61）年の統計でも、中小企業数は644万社（99.3パーセント）、従業員数は3,950万人（80.6パーセント）で、増加していることが分かる。

中小企業の質的变化——新素材・ハイテク・情報化

この間、産業構造も素材型産業から加工型産業へと変身し、内容の高度化が進んだ。中小企業は、その中で存在分野が大きくなった。また、一時期、「脱サラ」という言葉が流行ったように、サラリーマンから事業家への「変身」や、大企業から中小企業への転職が目立った。

「ベンチャー・ビジネス（冒険企業）」とでも言うべきか、新規開業企業が増加した。産業構造の変化で知識・技術が高度化し、転職した事業者の所得は、サラリーマン時代の「3倍説」が流れたほどであった。こうした条件の変化は、更に新規開業を促進し、中小企業が増加することとなった。

製造業におけるロボットの登場、F A（ファクトリー・オートメーシ

ョン)の開発が進み、小売・流通部門のスーパーマーケットの増加が大きな推進力となった。

キーボード叩きから、「バーコードシステム」へ

事務所からソロバンとインクが消えて、工場の機械は「ハンドル」から「ボタン」に代わった。スーパーマーケットの「キーチャッカー」も「キーボード」を叩いている姿は見えなくなった。バーコードシステムの導入、売り場面積の拡大、広い駐車場、セルフサービス方式の定着は、産業構造の変化に大きく作用した。

この産業構造の変化は、同時に、労働者の就業構造をも大きく変化させた。

①農林・水産関連の第一次産業従事者は激減した。20年前に約20パーセントであった労働者数は、9パーセントを割った。

②製造業などの第二次産業労働者は、横這いが続いて約33パーセントとなっている。「物を作る仕事の従事者」は、全国民の三分の一という時代を迎えている。出荷量の倍増、ロボット導入・自動化の結果でもある。何人も、このオートメーション・ME合理化の技術的側面を無視できない。

③サービス産業などの第三次産業労働者は、約60パーセントを占め、激増している。公務関係、教育関係、医療関連、運輸・通信関連、卸売・小売業、飲食業、ホテル・レストラン、サービス業などの分野に働く労働者、事務職員・技術者は、ますます増えている。

1980(昭和55)年を境に、ブルーカラーよりホワイトカラー労働者が多数となった。産業構造・就業構造の変化、労働者の高学歴化・女子化などによって、ホワイトカラー化が進んだのである。

2. 中小企業の 「利点」「強さ」とは？

日本の優秀な中小企業は、その特徴として、①得意先との付き合いが長い。②熟練度が高い。③工賃・製品価格が安く、品質が優れている。④独自の製品・技術・商品を持っている。⑤納期の正確さ、短い納期に合わせる機動力などが上げられている。産業構造の変化、新素材・ハイテク・高度情報化は、中小企業の位置づけをも変化させた。「暗いイメージ」は次第に消し去られ、中小企業と聞いて、低賃金・長時間労働・劣悪な条件を連想するものから、次第に変わりつつある。「企業の安定性」「仕事の自由」「労働者の能力が生かせる」「将来に期待できる」などの積極的評価が増えてきた。

もちろん、全部の中小企業が一斉に変化することはない。業種・製品・規模などによって相違や格差はあるが、その背景は理解できよう。また、労働者の中でも、①転勤・出向・移動などの心配なく、職場に根を下ろした仕事ができる。②職場の人間関係に温かみがある。③管理されているという圧迫感が少ないなどという意見が聞かれ、多くの人が「今の仕事に満足」しており、約半数の人が「できるなら、定年まで働きたい」としていた。反面、移動指向も強く、半数の人は「転職指向」を持っている。

1980年代には、製品の多角化、コスト切り下げ、技術革新、新製品開発、情報収集、企業間交流などが大きく進んだ。未知数を多く抱える、中小企業の特徴ともいえる。

3. 中小企業労働者の 「賃金」「労働条件」は？

賃金に見る、「大企業」と「中小企業」の格差

日本の労働者は、大きく三部門に分けられる。第一は、官公労働者をふくむ大企業労働者、第二は、中小企業労働者、第三は、パートタイム、派遣労働者、季節労働者、嘱託、臨時工などの不安定労働者である。

三つのグループ間には、雇用の条件（安定性）を始め、賃金・一時金・労働時間・労働安全・企業内福利・社会保障などに、大きな格差がある。大企業を中心に、終身雇用制と年功序列賃金が維持されてきたことは先にもふれた。これは、日本的雇用制度として、よく知られている。一方、中小企業では、高齢者や長期勤続労働者ほど、高い賃金を得られるとはいえない。1980年代から1990年代にかけての、急激な産業構造の転換、経営の多角化、ベンチャービジネスの増加などで、中途採用者が増加している。このため、企業への勤続を基準として年功賃金体系の変容を余儀なくされている。また、定年の延長と引き換えに、高齢者の賃金を引き下げたり、上昇率を低くするケースも目立っている。大企業では55歳、中小企業では50歳を境として、賃金の低下がみられる。

賃金体系も、「職能給」「職務給」へと変化してきているが、労働市場が狭く、閉鎖的な日本では、賃金体系を変更しても、例えばA社とB社の同一職種・同一年齢・同一勤続の労働者の賃金は、「何らの関連性」をもっていない。

企業別の賃金格差は、企業規模によって大きく異なっている。その格差は、製造業で、20～29人規模の企業の労働者は、1,000人以上の企業規

模の労働者の54.7パーセントしか受け取っていない。これには、資本装備率・生産性・労働組合の存在などが原因していると見ることができる。

同時に、中小企業では、賃上げ額（率）も低くなっている。従って、年齢が高くなるほど格差が大きくなっている。

しかし、この間の人員不足が大きく作用して、中小企業の賃上げ額の上昇率の傾向に変化が生じている。労働省の調査（1991年）によると、大企業（常用労働者1,000人以上）の賃上げ率は3.1パーセント、中企業（同99人～100人）5.2パーセント、小企業（同99人～10人）4.7パーセントとなっている。ただし、率では格差が縮まっていますが、「土台」となる基準賃金の差は拡大している。

「一時金」も、「労働時間」にも格差

大企業と中小企業の格差拡大の傾向は、一時金にもある。

1992（平成4）年の労働省労政局調べでも、主要企業が155万6,168円に対して、中小企業は101万2,310円で、中小企業の労働者の一時金受取額は、大企業に比較して約65パーセントにすぎない。

問題は、労働時間にもある。

労働時間は、雇用条件を決める大きな要素であるが、かつて使用者は労働時間が長いほど経営効率が高まると思っていた。しかし、オートメーション化・ME合理化・高度情報化時代に入って、労働の質と強度を考えるなら、長時間労働は経営者にとっても、マイナスとの考えが広まってきた。

同時に、経済の国際化・グループ化で、長時間労働に対する、国際的な比較圧力が大きく作用するようになってきている。「2,000時間は、日本の労使で決めたことだから」「日本人は働くことが好き」「欧米は怠け者」

などという主張は、もはや通用しなくなってきた。「日本人が日本人とだけ付き合うなら、それでもいいだろう」「しかし、俺たちと付き合いたいなら、俺たちのルールを守れ」との、欧米労働者の「主張」に目をつむるわけにはいかなかったのである。

「過労死」という言葉が国際的にも知れ渡り、年次有給休暇の「消化率」という言葉は日本以外にはなく、日本の長時間労働は批判を浴びることとなった。

欧米の労働者よりも、年間500 時間も、300 時間も長い日本の労働者の長時間労働は、国際的な比較圧力で、1988（平成元）年頃から、変身せざるを得なくなってきた。更に、人手不足の深刻化は、時間短縮の動きに拍車をかけた。

「前川レポート」（1986年）は、時間短縮運動に大きな契機を提供した。職場でも、「人間と仕事の関わり」の見直しの気運も高まり、「賃金も大事だが……………」と、休日と労働時間短縮を要求する空気も広まった。

さらに、労働時間短縮への、連合の努力、労働基準法の改正運動も大きく作用した。政府も「新経済計画5カ年計画」で、労働時間短縮を最重要課題とした。1933（平成五）年には、所定労働時間が1,900 時間を割り、時短が前進をした。労働省調査の「月間労働時間数（月内・所定労働時間）」の比較でも、1970（昭和45）年には、500 人以上の企業で185 時間に対して、5～29人の企業では195 時間と、10時間の差があった。1992（平成4）年には、167 時間対167.2 時間へと短縮された。もちろん、残業時間を含めれば、格差は縮まったとは言えないが、一定の前進と評価できる。

仕事と人間の関わり方の見直しを

「あの会社は、賃金は安い、労働時間は短い」という企業は無い。「賃金が高い企業は、労働時間も短い」ことを思えば、労働時間の格差、休日・休暇の扱い、時間外労働・休日労働の割増率など、これらの格差があることは否定できない。

労働時間短縮の「労使の攻防」は、「生産性の低下なき時間短縮」と「実収賃金の低下なき時間短縮」の攻防と見るとき、春闘のように「3月要求、4月妥結」とはならない。時短と賃金、要員数、仕事量、休暇、休日の扱いとの関わりを重視すべきである。

労働時間短縮の努力は、3年も5年もかかると考えるべきである。例えば、職場労働者は「時間短縮、休日・休暇増」を要求しているが、「子供の学校5日授業は反対」の人が意外と多いのに驚く。「子供は学校へ行っておればよい」というのである。しかし、いま「テレビ・ゲームで遊んでいる」子供も10年後は、職場で働いているのである。そんな姿を予想してみるがいい。50歳過ぎの労働者も「俺はコンピューターは駄目だ」とは言っておれない。時代が見えているのである。「ガキは学校へ」では済まないのである。

労働時間短縮とは、「生活の仕方」を変えることであり、「計画的な生活」で、休日・休暇も「計画的に利用」することである。「ポケッツ」としておられる時間を増やすことである。夫婦は、「ポケッツ」とした時間に、子供たちのことや自分たちの将来について語り合う。これが、「労働時間短縮の目指すところ」である。

「過労死」「長時間」「変形」「夜型」労働の増加に対して

「夜勤や休日労働をしない」とは言わないが、「夜の1時間は、昼の2時間」「休日の1日は、平日労働の2日分よこせ!」という要求が当然となる。それを除いて、「実収賃金の低下なき」労働時間短縮は、実施できない。

「お父さん! 今日早いんじゃない?」

「ウン、今日は時短休暇を取ったから……………」

「ソーオ、お手当ては?」

「ない!」

これぢや。家に帰るとき、「バックで入らなければ」ならなくなる。

労働時間短縮で、「休日は増えたが、手当が減って」、家のローンやクルマの支払いもできない。「サブロク協定」で、残業も「青天井の制限無し」、「休日出勤もしたい放題」。こんな労働時間短縮を、労働者が支持するはずがない。

残業は「最初の1時間は25パーセント増し、これを超えたら50パーセント増し」に、休日労働は「平日労働の2日分」、使用者がさせたい労働時間や休日出勤を規制する。これが、労働組合の役割である。時間外の割り増賃金が増え、「60パーセントを超える」と、使用者も人を増やす方が得策と考えるようになる。

年次有給休暇や特別休暇の消化も不十分で、中小企業では13日と、大企業（従業員1,000人以上）の17日に比べて75パーセントの日数消化にすぎない。率にしても、大企業が60パーセントに対して中小企業は53パーセントである。これは、付与日数で4.3日、取得日数で3日も、中小企業の方が少ない。

本物の労働時間短縮のためには、企業内の協約化と労働者の意識改革

だけでなく、社会全体の生活環境・基準・生活様式の変更が必要である。

これがなければ、中小企業の総実労働時間「1,800 時間」の簡単な実現はないだろう。中小企業労働者の労働時間の短縮、仕事のあり方は、労働者全体の質上げや労働時間短縮に直接結び付いていることを重視すべきである。

定年、退職金での格差と、労働安全への取り組みの必要性

中小企業では、定年はまだ60歳以下のところがある。退職金は、主要企業の四分の一といわれる。定年規定、退職金制度のないところもある。退職金制度と中小企業退職金共済への加入などの要求は、切実な問題となっている。

また、労働安全衛生、健康保護、職場環境などについても、中小企業の立ち遅れがある。

危険作業や問題施設の点検に対する安全パトロールや、事故発生後の原因追求など、事前・事後の対策が切実に求められている。

中小企業と大企業の労働者、組織労働者と非組織労働者など、労働者同士の結合なくしては、中小企業労働者は大企業労働者や組織労働者の「死錐」（水葬のとき、死体につけるおもり）となって、権利確保も、「ゆとり豊かさ」の実現も不可能である。

真の労働運動の活性化なくして、日本労働運動の負債を救済することはできない。

4. 中小企業労働者の意識は 変わりつつある

多様化の中の中小企業労働者

大企業と中小企業の労働者の間の格差は歴然とあるが、一方で中小企業は「大変だ」「かわいそう」のイメージは、改められなくなっているというのも現実でもある。

かつて、中小企業労働者の組織化の対象は製造業の労働者であった。しかし、いまは違う。製造業からサービス業まで、派遣労働者もパートタイマーも、ベンチャービジネスから「一人親方」の大工さん、契約社員からフリーターまで、企業も業種も、雇用形態もさまざまである。

労働者の要求も、かつては大体「賃金の支払い基準がハッキリしていない」「社長のつかみ銭で賃金が支払われる」「残業しても手当てが支払われない」「ワンマン社長のやり方を変えよ」で定型化されていた。

いまは、画一的では進まない。賃金を見ても、かつては金額・支払い方法・差別支給が問題となっていたが、いまは業種・企業規模・仕事の内容によって変化している。また、「査定配分は当然」、仕事のできる者とできない者の「差別は当然」と、変わってきた。その実態は、文字どおり「多様」である。

組織化に当たっても、画一・一様には対応できなくなった。労働組合のある企業で働いている人への「羨望と期待は当然」などの既成観念は通用しない。同じ「未組織労働者」でも、「労働組合が全然無い職場」「組織はあっても未加入の労働者」など、産業・企業・業種・仕事の内容などで、多様化している。

「労働組合？」「必要を感じません！」

日本労働研究機構（JIL）の調査によると、労働組合の無い企業に勤める人で、「労働組合ができた方がよい」とする者は、40パーセントを占め、「組織化への支持があまり高くない」実態が明らかになったという（『週間労働ニュース』1993（平成5）年10月18日付）。調査は、東京圏の18歳～59歳の雇用者で、無作為抽出の1,736人中1,104人（回収率63.6パーセント）の回答者である。その内、組合員である人は354人、労組はあるが組合員でない人145人、未組織労働者605人となっている。

労組のある企業の未加入者の内、加入の意志のある人は13.8パーセント（男性では5.4パーセント）。労組のない企業の人の中、「組合ができた方がよい」と思う人は40パーセント、この中で労組から勧誘を受けたことのある人は3パーセントに過ぎない。

組合の組織化を支持する人は、その理由を①賃上げ（37.6パーセント）、②経営側の行動チェック（20.7パーセント）と答えている。

「組合がない方がいい」と答えた人の理由は、①「組合がなくてもよい程度の賃金・労働条件が与えられている」（24.5パーセント）、②「組織に拘束されるのは煩わしい」（26.4パーセント）となっている。

この調査によると、「加入者の組織ばなれ」は、組合員資格があつても「参加していない」（61パーセント）と不参加者が多く、①「組合活動より社会的活動や個人生活を優先したい」（30.6パーセント）、②「組織に拘束されるのは煩わしい」（16.2パーセント）と、個人生活重視や組合活動に意味を感じない意識が浮き彫りにされていることを報じている。

調査に表れた実態を無視できないが、中小企業で雇用問題が深刻になり、解雇・配転・出向・希望退職などが、企業側から出始めたときに「どう対応するのか?」、未知数のものをふくんではいるが、貴重な報告

として示唆に富んでいると思う。

この調査から、①労働組合の活動が停滞し、魅力のないものとなっていないか？ ②有能なオルグの養成・配置がされているか？ ③産業別労働組合の支援はあるか？ ④組織労働者の不満の蓄積や実態への適切な対応がされているか？ などのことを、労働組合側に問うていることが分かる。

そして、労働組合としては、「いまある労働組合の活動が魅力のないものになってはいないか？」「変動する中小企業の有り方、中小企業の労働者のあり方に、チャンネルが合っているか？」などの検討が求められていると思う。

賃金・労働時間以外の労働条件格差

■退職金（1988年）

	労働者1人当たりの 月平均退職金額（円）
5000人以上	32.425（100.0）
1000～4999人	18.700（57.7）
300～999人	12.069（37.2）
100～299人	10.238（31.6）
30～99人	6.372（19.7）

■週休2日制普及率（1990年）

	月1回 以上	完全
1000人以上	98.6	67.4
100～999人	85.3	23.8
30～99人	63.6	8.2

■年次有給休暇（1990年）

	付与 日数 （日）	取得 日数 （日）
1000人以上	17.4	9.5
100～999人	14.7	7.7
30～99人	13.4	6.7

■労働災害（1990年）

	度数率
1000人以上	0.49
500～999人	1.15
300～499人	1.90
100～299人	3.36
50～99人	4.95
30～49人	6.49

■健康診断実施状況（%）

	実施率
5000人以上	97.1
1000～4999人	98.8
300～999人	97.4
100～299人	91.2
50～99人	89.6
30～49人	82.6
10～29人	65.9

(1988年)

■福利厚生費（5000人以上 = 100）

	法定福 利費	法定外 福利費
5000人以上	100.0	100.0
1000～4999人	88.2	46.0
300～999人	78.6	32.6
100～299人	72.2	26.6
30～99人	70.5	25.7

(1988年)

■医療・余暇施設がある企業割合

	医療保 険施設	余暇 施設
5000人以上	97.8	99.6
1000～4999人	80.6	95.8
300～999人	62.0	83.8
100～299人	46.0	68.4
30～99人	28.7	42.9

(1990年)

* 出典：労働省「賃金労働時間制度等総合調査」「労働災害動向調査」

＜組織化に当たってのチェック・ポイント＞

労働者と労働組合の権利とはなに？

1. 組合結成大会と労働者の要求

労働者の要求は、掲げて叫んでいても解決しない。使用者との団体交渉で「交渉」して解決する。組合結成の準備が進み、労働組合への加入者がある人数に達したとき、大会を開催し、正式に労働組合の結成を宣言する。公然化のタイミングが大事である。

大会では、先ず運動の目標を決定する。つまり、「要求とその解決方法」を決める「運動方針」の決定である。

この大会で労働組合は、公然化する。

結成大会は、労働組合の誕生であり、出発である。

通常、組合大会では、「労働組合の綱領（結成の基本趣旨）」・「宣言」・「組合規約」・「予算案」・「経過報告」・「役員選挙」などが準備される。

大会の運営は事前の準備で、具体的に、細かく、打合せをしておくことが大切である。結成と同時に、全従業員に、「組合の結成」を公にし、会社（使用者）にも、組合の結成を宣言し、通知する。

結成通知には、結成の日時、役員、組合結成の目的、趣旨などが付記される。

要求は結成と同時に、使用者に提出する。労働組合の要求は、労働者の団結の目標であり、要求は労働者の最も切実な要求を掲げる。

組合加入申込書（例）

○ ○ 組合 御中

加 入 申 込 書

私は、組合結成の趣旨に賛成し、加入申込みをいたします。
加入に当っては、規約と機関の決定を遵守し、組合の発展に努力
することを誓います。

1990年 月 日

氏 名 印

職 種

勤 続 年 数

年 令

扶養家族数

現 住 所

労働組合結成通知（例）

労働組合結成通知

1990年 月 日

△△△△株式会社

代表取締役 △△△△ 殿

〇〇〇労働組合

執行委員長 〇〇〇〇

私たち△△△株式会社に働く労働者は、199 年 月 日
 〇〇〇労働組合を結成しましたので、下記のとおり役員の氏名を
 そえ、御通知致します。

記

執行委員長 〇〇〇〇

副執行委員長 〇〇〇〇

書記長 〇〇〇〇

執行委員 〇〇〇〇

執行委員 〇〇〇〇

執行委員 〇〇〇〇

要求書（例）**要 求 書**

1990年 月 日

（あて先、名前は結成通知と同じ）

当組合は（労働組合結成と同時に）、組合員の総意により下記の要求を決定しましたので、要求書を提出いたします。

つきましては、きたる1990年 ○月 ○日までに誠意ある回答を文書で示されるよう申し入れます。

記

1. 組合活動に関する基本的要求
 - 1。
 - 2。
2. 賃金、一時金に関する要求
 - 1。
 - 2。
3. 労働時間、休日、休暇に関する要求
 - 1。
 - 2。
4. 福利厚生に関する要求
 - 1。
 - 2。
5. 人事、配置転換、その他に関する要求
 - 1。
 - 2。

団体交渉申入書**団 体 交 渉 申 入 書**

19〇〇年 月 日

(あて先、名前は結成通知と同じ)

下記のとおり団体交渉を申し入れますので、文書をもって
御回答下さい。

記

1. 日 時 19〇〇年 〇月 〇日 時
 2. 場 所 会社会議室
 3. 出 席 者 組合執行委員全員および会社役員
 4. 協議事項
- 1
 - 2
 - 3

2. 労働者と労働組合の権利とはなに？

- (1) 労働者が団結して、労働組合をつくる権利、「いまある」組合に加入する権利を保証すること。同時に、労働組合をつくる権利は、憲法・労働組合法・その他の法律で保証されていることを確認する。
- (2) 労働者が人間らしく生きるため、自由・幸福・生存の権利は、労働組合権（団結・団体交渉・団体行動）の行使によって保証される。
- (3) 労働組合は、組織されている労働者だけではなく、未組織労働者の権利を護り、国民の生活と民主主義のために行動する権利を持つ。
- (4) 労働者の賃金・労働条件は、すべて、使用者と労働者が対等の立場で、団体交渉など「労使の協議」で決定する。同時に、決定が完全に実施されているか？ を点検する。
- (5) 労働者の雇用と生活・労働安全・健康保護の権利のために、労働組合権を行使する自由をもつ。
- (6) 労働組合の団結破壊、思想信条の自由侵害を排除するために、労働者と労働組合は闘う権利を持つ。
- (7) 労働者が、労働組合の役員を自由に選出し、ストライキ投票を通じ、団体行動をする権利を持つ。
- (8) 労使の代表者は、相互に選ばれた代表として、「ありのまま」に、その立場と権利を尊重しあい、その権利を尊重しあう。われわれは、使用者の代表を、「ありのまま」で認める。従って、使用者も、「自由な選挙で選ばれた」労働者の代弁者を「そのまま」で認めることを要求する。

3. 団体交渉と労働組合の権利

- (1) 「団体交渉は、刑法第35条の適用をうける。団体交渉は正当な行為であり、法律その他で、罰せられることはない。」

「正当な組合活動としての団体交渉を理由として、解雇などの不利益な扱いはうけない」(労組法第1条、第7条)と規定してある。

団体交渉を行ったこと、交渉で発言したことを理由に不利益扱いは禁止されている。

- (2) 「正当な理由がない限り、団体交渉を拒否することはできない」。

使用者は「団体交渉を正当な理由なく、拒否出来ず」、もし、拒否したときは、不当労働行為として法律違反となる。(労組法第7条)

団体交渉を断る理由として、①組合員の名簿、組合員数、名簿規約を提出せよ。②要求が過大である。③忙しく交渉の暇がない。④従業員以外の「外部のもの」が参加している。⑤組合員や役員は従業員に限る。⑥要求のなかに、団体交渉の対象とならない事項(人事権、経営事項)がふくまれている。⑦団体交渉の出席人員は○名以下としろ。などの理由が上げられる。

しかし、①は、労働組合への内政干渉で、使用者が関与すべきことではない。②の要求の額が大きいか? どうか? は問題ではなく、交渉拒否の理由とならない。③の単に忙しいは理由とならない。④の団体交渉のメンバーが誰か? は組合の問題、使用者は「ありのまま」でみとめるべき。⑤の組合員の範囲は労働組合が決めること。⑥の人事権は、雇用契約を結んでない労働者には適用されない。使用者は、「隣の会社の労働者」を解雇したり、転勤させたりできない。労働契約

を結んでいる労働者への「提案権」である。労働契約の終了、変更にかんすることは、当然、団体交渉の対象として扱うべきである。労働条件に関係の深い、合理化、経営の計画、新機械の導入といった経営上のことでも、労働条件や待遇に、影響あることは団体交渉の対象とすべきとするのが通説である。⑦の団体交渉の人員は、労使で、協議して決めることである。

(3) 団体交渉の結果は、必ず文書で残す

労組法は、団体交渉の結果を、労働協約として残すこと、その文書の法的効力を保証している。労働組合法、第14条～18条では、労働協約の内容、期限、効力を定めている。労使の代表者が、団体交渉の結果を、「文書で記録し」、「署名」または「記名押印」したものに、法律的効力を認めている。

とくに、第16条では、労働協約で定める、労働者の「労働条件、その他、労働者の待遇の基準」に違反する労働契約は、無効とすると定めている。

この法的効力は、期間の定めがあるか？ ないか？ に関係ないこと、労働協約の形式が念書、協定、覚え書き、協約、議事録など、表現に関係ないことを定めている。つまり、「団体交渉とその結果」に、労働契約（労働条件）を直接規制する効力を認めているのである。

「労働協約（団体交渉）の結果」の「労働契約（個人交渉）への優先」の保証ともいうべきである。

4. 労働協約の内容と効力

労働協約は、通常、第一に、賃金、労働時間、休日、休暇、など、労働条件を決めたものと、第二の組合活動、ユニオンショップ（組合の地位）、チェックオフ（組合費の賃金からの控除）、ストライキの予告、スト中の保安要員、団体交渉、労使協議制、経営参加、経営・賃金の調査などの「労働組合と使用者」の「債権・債務」の「約束事」を協定したもの（労働協約の債務的部分）に、分離することができる。

第一、第二のいずれも、労使交渉で、労働組合の「譲歩」と「使用者（会社）」の譲歩で成立したもの。労働条件のように、労使の売買的な取り引き＝「バーゲニング」交渉で成立したものに分けられる。何れも、団体交渉の結果つくられた労働協約である。とくに、労働条件の「組合の手による規制」条項は重要である。労働条件が総括的、網羅的に、協定されるなら、紛争の原因は消え、労使の「真の平和」が実現できる。

5. ユニオンショップ協定は、 統制強化？ 雇用規制？

「ユニオンショップ制」という言葉を聞かないか？ 「うちの組合は、『ユニオンショップ』だから、組合を除名されると会社も解雇される」という。このように、組合員の統制の強化策として理解されている。しかし、これは誤解である。

労働組合は、組合員が、従業員の過半数を越えると、その「地位の安定と組合員の増加」策として、使用者に従業員の「組合加入を採用条件」とすることを要求する。

これが、使用者の合意をえて、労働協約となつたのが、「ユニオンショップ制」の協定である。

会社も一企業に複数の組合が存在する複雑な労使関係より、単一の労働組合となれば有利と考え、複数組合があると、団体交渉の優先順位、少数組合の扱いなど、問題があると考え、この協定化を承認する。

ショップ制には、「ユニオンショップ」の外に、「クローズドショップ」制（締めつけ工場）といわれるものがある。

これは、「『労働組合を通じて』従業員を採用する」ことを「条件」とした制度である。通常、「締めつけ工場」と呼ばれる。

この制度は、産業別（単一）労働組合などで、職種、労働条件、人員などを指定して「『労働組合を介して』従業員を採用する制度」である。

このように、「従業員の採用規制」のないものを、「オープンショップ」という。

普通、「ユニオン」・「クローズド」・「オープン」ショップに分かれる。その他のショップ制度（例えばメンテナンスショップ）などもあるが、わが国で、最も多いのは「ユニオンショップ」制である。

使用者が、「ユニオンショップ」制の「承認の条件」として「組合員は従業員」とする規制を提起するが多い。

組合員を従業員に限定する？ 同系列の従業員を組合員とする？ 地域の他企業の労働者をも加える組合とするかは、「労働組合が自主的に決める」べきものである。

このような条件つき「ショップ制」のことを「逆締めつけ」という。「ユニオンショップ」制では、「従業員は組合員」だから、「組合員でなく

なれば」、「会社員ではなくなる」ので、組合の「除名即解雇」となる。

通常、ストライキ破り。などの「反組合的行動」によって、「除名者が出る」こともあるが、組合の統制違反者のとり扱いは、「慎重で」「民主的手段」での「手続き」や「討議」で処理されることは、いうまでもない。

「ユニオンショップ協定」は、会社の従業員は、〇〇組合の組合員でなければならない。会社は従業員の採用には、「一週間以内に組合に加入する事」を条件とする。従って、組合を除名されたものは、会社は、解雇する。

この「ユニオンショップ制」の承認条件に「但し、会社が除名を不当と認めたときは、会社、組合が協議する」の条件つきで、承認したものを「尻抜けユニオン」と言っている。

この点、「ユニオンショップ」の重点が「除名＝解雇」にあると考えることは、正しい理解と運営ではない。

6. チェック・オフ協定とはなに？

労働組合にとって、組織活動、教育宣伝と共に、最も重要なことは、財政活動である。わが国の企業別組合の「財政活動」は、「使用者が組合費を徴収して、一括、組合に渡す」ところにある。

欧米の産業別組合は、一企業に、複数の組合の組合員と「何れの組合にも加入していない、未加盟の組合員が、同居している。

通常、企業内の活動への使用者の便宜供与は、掲示板の設置、職場リ

ーダーの一定時間の「時間中組合活動の保証」くらいのものである。

組合費は組合の「チェックスチュアード」（組合費徴収係）の手によって、徴収されている。組合費の徴収の活動は、職場リーダーの第一の仕事である。

どこの国の組合の場合も、組合員は、「一旦、懐に入った金銭」は、「なかなか出したがらない」。彼らは「話が分からない限り」出さない。みんなケチである。しかし、話が分かれば、「仲間の結婚式に5,000 円のカンパ」にも、快く応じてくれるものだ。欧米の産業別組合では、月に1度や2度は、必ず「組合費徴収係」との対話がある。だからこそ、彼らは「俺は自分たちの組合のために、『〇〇フランを協力した』、〇〇の闘争に、俺は〇〇フランの金を協力し、奉仕した」となる。

わが国の場合は「引かれた」「取られた」という。

一方は、「奉仕」「協力」の積極的な意味が、他方は「引かれた」「取られた」の受け身と消極的な被害者意識の「相違」がある。

彼らの場合は、財政と組合員の増減に幅がある。われわれの場合は、財政と組合員の数は、きわめて「安定している」といえる。

企業別労働組合の場合は、産業別労働組合の場合に比較して、倍の努力で、教育宣伝活動と組合員とリーダーの結び付の強化に力を尽くすべきである。

団結強化と「ユニオンショップ」の統制処分

組合員が「労働組合と幹部」を、「馬鹿にしたり」「恐れたり」とするところに、団結強化はない。

討議と話し合い、説得と理解を軽視した「統制」「罰金」などの強制執行では、効果は薄いと考えるべきである。

「ユニオンショップ制」による。「除名＝解雇」の脅しも、統制処分としての対策には限度がある。とくに、組合員の除名は、解雇を伴う重要な処分である。「統制違反だ」「除名処分だ」の組合の運営では、労働組合を自分のものと考えない仲間を増やすだけである。

使用者から解雇された労働者は、解雇理由が「組合の除名処分」となった場合、当然、彼は市民として、「訴訟してでも」自分の行為の正当性を主張し、争いは残ると覚悟すべきである。

労働組合も、訴訟への補助参加となる。当然、その理由が争われる。彼の「正当な組合活動への妨害行為」、「スト破り」などの「団結に背中を向けた」、「妨害」＝「利敵」の行動があったことなどを立証しなければならない。労働組合は「統制委員会の設置」、組合法に基づく適法な「手続き」、「本人の弁明、弁護のチャンス」の付与、職場討議と大会での十分な討議、全組合員の「直接、無記名投票での支持」といった民主的な方法が、余すところなく、尽くされているか？　どうか？　の立証が求められる。

よくあることだが、「組合からの脱退者」は、「除名＝解雇」の「ユニオンショップ」協定の適用を恐れ、「仲間を引き連れ」分裂行動に出て、第二組合、第三組合をつくり、「ユニオンショップ」制度を無効にして、その適用を「無」に等しいものとする挙に出る事例が多い。

労働組合法は、「労働協約による、労働条件その他、労働者の待遇基準に違反する労働契約は無効とする。」として、労働条件部分には、「法的保護を加えている」が、「ユニオンショップ制」や「ストライキの保安協定」「組合費のチェックオフ」など、いわゆる「債務的部分」には、法律による「直接的効力保証」は認めていない。

これを保証するのは、今まで「守られてきた慣行」と、今後も「守られるであろう」という期待による保証しかあり得ない。

いわゆる「力関係」がこれを担保することとなる。

このように、「ユニオンショップ」は、「両刃の剣」であるとの反面を重視し「統制」と「脅し」で、団結を維持しようとする方法は、取るべきではない。

大会の成立条件と「除名決議」

W組合の場合、日常の組合運営の不満。遠隔地の少数職場の不満と、これに絡んだ会社の分裂工作で、分裂が進んだ。

一部組合員は「組合脱退・第二組合の結成」のため、某寺院に立て籠もった。その首謀者は、組合の委員長であった。

組合は、執行委員会で「首謀者の除名」を決定した。私が現地に行つて、大会に出席してみると、大会は組合規約どおりに代議員が選出されていないこと、分裂への「憎しみ」が先行して、「議案の周知徹底」「日程、議案の予告」などが、無視されていることが判明した。

単位労働組合にあつては、「役員は、その組合員の直説無記名投票によって選ばれること」という、労働組合法第5条第2項第5号の規定にも違反していることを知った。代議員は、何時ものとおおり、「ルーズな慣行」で、「当日、暇のあるもの」が、勤務の都合を付けて、出席していた。

大会は「合法的なものとは認められない」「この大会決定の除名処分は無効」の主張には、対抗できないことが判明した。

大会を休会とし、規約上、正当な手続きをやり直して、開催することを決定した。

次の提案として、両者の代表を呼び、話あいのチャンスをつくることで合意ができ、分裂をさけることができた。

7. 不当労働行為とは「何を」「どうする」こと？

労働組合法は、「正当な労働組合の活動」を保証し、同時に、正当な組合活動への「団結権の侵害」の行為を禁じている。

労働者と労働組合は、団体でも個人としても労働委員会に、不当労働行為の禁止を求めることを保証している。

組合結成に当たっては、組合も使用者も、経験も少なく、使用者による活動への妨害や運営への「介入」「干渉」が加えられることが多い。労働組合法はこのような行為を禁止している。(労組法第7条1号～4号)

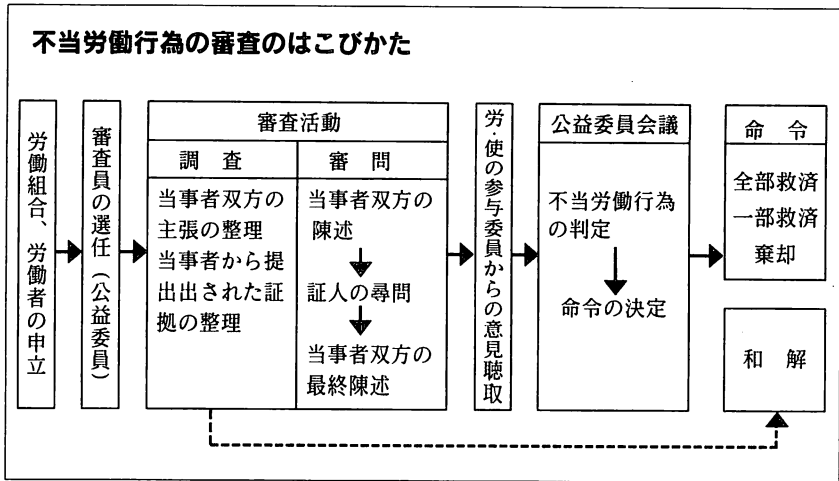
不当労働行為は、労働委員会が申請をうけて、「審査」をおこない。事実を認めたときは、「支配介入してはならない」「解雇者を現状に復帰させること」などの命令を出される。

かつて、旧労組法では「使用者を直接処罰」することを決定していたが、いまの制度では、「現状復帰主義」といい、使用者の手で、バランスを崩された「労使関係」を元に戻して、労使対等のバランスをとり、不当労働行為のなかった状態に戻すことを趣旨としている。

現状の不当労働行為制度には、問題が多く、①申請から救済期間が長く、平均2年近くを要していること。②二審制度になっており、地方労働委員会→中央労働委員会→行政訴訟へと、5年も8年もかかることがあり、制度の欠陥が目立っている。

不当労働行為は、まず、労働組合が自らの力で、侵害された部分の回復への努力が必要である。

不当労働行為を労働委員会の判定に任すことなく、労働組合自身の努力と対抗戦術で対処すべきである。



「黄色な犬」は臆病な犬？

(1) 不利益扱いの禁止（労組法第7条1号）

労働者が労働組合の組合員であること。労働組合を結成したり、「す
でにある組合に加入したこと。正当な組合活動をしたことを理由に、
解雇したり、不利益な取扱いをしたりすること。

(2) 黄犬契約（労組法第7条1号）

使用者が「労働組合に加入しないこと」「労働組合から脱退すること」
を条件に「労働者を採用し」「雇用条件」とすること。

アメリカに「黄色な犬は臆病な犬」という例え話があり、使用者の
労働組合への対応と団結権の侵害を禁止している。

(3) 団体交渉を正当な理由なく拒否（労組法第7条2号）

団体交渉の申し入れを正当な理由なく、拒否することは不当労働行
為。

(4) 支配介入（労組法第7条3号）

労働者の内部意思に介入すること。結成すること。内部運営に「介入」したり「干渉」したりすること。支配、介入の禁止。

(5) 経費援助（労組法第7条3号）

使用者からの経費援助は、労働組合の「自主性」「独立性」を脅かすものとして禁じている。これは不当労働行為である。

しかし、労働者が労働時間中に、賃金を受けながら使用者と「交渉」「協議」したりすること、福利厚生資金の寄付、最小限度の事務所の供与は例外とされている。

(6) 労働委員会への申請を理由とする不利益（労組法第7条4号）

労働委員会への申し立て、委員会での発言、証言を理由とした不利益扱いは不当労働行為とされる。

8. 労働組合の「資格審査」とはなに？

労働組合は、労働者の自主的団結であり、組合員の資格、労働者の構成、役員その他は、団結自治の原則にもとづいて、労働組合が自主的に決定すべきものである。

ただし、労働組合が不当労働行為の保護を受けたり、労働協約の効力を組合員以外の他の労働者に適用したりするときは、資格審査を受けなければならない。国が労働組合の活動を保護したり、便宜を供与したりするときの条件である。

労働組合の資格審査は労働委員会が行う。

労働組合の結成は、誰の認可、許可も、認知も要らない。しかし、次の場合だけ、「法内組合であるとの認定」が必要である。

- (1) 労働組合が労働委員の候補者を推薦する場合。
- (2) 労働組合として不当労働行為の救済をもとめる場合。
- (3) 労働組合が労働協約の一定地域の労働者へ拡張適用を申し立てるとき。(労組法第18条)
- (4) 労働組合が法人登記のため、「法内労働組合」の資格証明書の交付を受ける場合。
- (5) 労働組合が、職業安定法で決められた「無料の労働者供給事業の許可申請をするとき。

労働組合の資格審査は、①労働者の自主的組織であるか？ ②民主的な組織としての規約、宣言、綱領を備えているか？ どうか？ の点に重点を置いて行われる。

労働条件調査票

労働条件調査票

- ① 年 令 勤続年数 男・女
- ② 労働時間
- | | | | | | |
|----|-----|----|----------|---|----|
| 平日 | 時間 | 月 | 時間 | 年 | 時間 |
| 土 | 時間 | | | | |
| 残業 | 月平均 | 時間 | 36条協定有・無 | | |
- ③ 賃 金
- | | | | |
|--------|---|-------|---|
| 月総収入 | 円 | 基本給料 | 円 |
| 手当 住宅 | 円 | 食 事 | 円 |
| 家族 配偶者 | 円 | 皆 勤 | 円 |
| 一 子 | 円 | 役 職 | 円 |
| 二 子 | 円 | そ の 他 | 円 |
| 合計 | 円 | | |
| 一時金 夏 | 円 | 冬 | 円 |
| 年 収 | 円 | 時 給 | 円 |
- ④ 休 日
- 公 休 日 イ. 日曜日 ロ. 土曜日 (月 回) ハ. その他
- 有給休暇 初年度 日, 次年度から一年につき 日増
- 夏期休暇 日 冬季休暇 日
- 生理休暇 日 (有給・無給)
- 出産休暇 日 (有給・無給)
- 育児休暇 1日につき 時間 (有給・無給)
- ⑤ 定 年 制 歳
- ⑥ 社会保険 (有・無) ・ 労災保険 ・ 雇用保険 ・ 健康保険 ・ 厚生年金
- ⑦ 就業規則 (有・無) ⑧ 退職金制度 (有・無)

会社調査票カード

会社名

住所

Tel

業務内容

取引銀行

主取引先

加盟経営者団体

資本金

円

発行株式

株

売 上

円

利 益

円

配 当

円

株主 筆頭

人事構成 社 長

取締役

従業員数

男

女

正社員

人

人

パート

人

人

平均年令

歳

歳

関連会社

資本の参加

役員派遣

有・無

有・無

有・無

有・無

有・無

有・無

経営コンサルタント

顧問弁護士

日 本 国 憲 法 （抜すい）

第 1 2 条 〔自由及び権利の保持責任とその濫用の禁止〕

この憲法が国民に保障する自由及び権利は、国民の不断の努力によつて、これを保持しなければならない。又、国民は、これを濫用してはならないのであつて、常に公共の福祉のためにこれを利用する責任を負う。

第 2 7 条 〔勤労の権利及び義務、勤労条件の基準、児童酷使の禁止〕

- ① すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負う。
- ② 賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律でこれを定める。
- ③ 児童は、これを酷使してはならない。

第 2 8 条 〔勤労者の団結権〕

勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利は、これを保障する。

著者略歴

1921年9月23日生まれ

1942年駒沢大学中退、1943年日本鋼管鶴見造船所勤務、同年第13期海軍飛行専修予備学生、入隊、従軍、1946年北陸鉄道入社、同年北鉄労組書記長、1947年私鉄総連中央執行委員、1948年同中央執行委員長、1949年同書記長、1950年北鉄労組委員長、1952年私鉄総連北陸地連委員長、同年石川県評議長、1958年私鉄総連中央副執行委員長、1964年同組織部長、1970年同中央副執行委員長、1978年総評副事務局長、1982年同退任、現・私鉄総連顧問、観光労連労働学校顧問、労働者教育に専念。

組合リーダー実践ノート

1994年3月1日発行

著 者 内山光雄

発行者 南節子

発行所 (株) 労働教育センター 〒101東京都千代田区一ツ橋2-6-2
TEL.03-3288-3322 FAX.3288-5577
振替口座・東京1-125488

互恵印刷／根本製本

労働教育センターの本

内山光雄著 《労働運動実践論》

① 『団結への再出発』

品切れ

② 『労働運動に未来はあるか』 四六判上製一九七頁 一、二三六円

③ 『幹部闘争から大衆闘争へ』 四六判上製三一三頁 一、八五四円

④ 『団体交渉の実際』 四六判上製二二九頁 一、五四五円

⑤ 『団体交渉の技術』 四六判上製二二〇頁 一、五四五円

内山光雄著・監修

『ザ・ワーカーズ』（新入組合員・入門編） A5判並製 九六頁 八〇三円

内山光雄著

『新・労働組合読本』 A5判並製 一三六頁 一、〇〇〇円

◆時短教宣ビデオ……………

『五時だ、帰るぞ、時短だぞ！』 鷺尾悦也／内山光雄／高橋弘志

VHS・カラー・四〇分・八、〇〇〇円