

戦後最初期の日産における経営協議会の展開 —— 「諮問機関」から「合法的生産管理」へ ——

吉 田 誠

はじめに

戦後日産の最初期の労使関係をめぐる研究には、熊谷・嵯峨 (1983)、黒田 (2018) があるが、これらの研究では、後に「総評最左派」と言われることになる全自・日産分会へと展開していった日産の労働組合¹の左派性の根源を、最初期における組合の中に見い出そうというスタンスにたっていた。それがゆえに 1947～49 年頃において生産復興に取り組む組合の姿勢を、一見「御用組合」的ではあるが、実はそうではないという立論となっている。とりわけ熊谷・嵯峨 (1983) においては、「労働者自主管理」および「職場闘争」の萌芽を、初期の組合運動のなかに見い出していた (46～50 頁)。

他方、日産労連 (1992) においては、初期の日産の組合がその結成の経緯から「会社の分身」(149 頁) であったとし、会社側もその安心感から同意約款を基調とする労働協約を容認したとしている。これは後の組合の左傾化を益田哲夫という指導者の個人的資質によって説明するというプロットの一部をなしているとみることができる。

これらの研究に共通していることは、組合結成後における労使関係の具体的展開の分析が希薄なことである。すなわち、労働協約が同意約款となっていたことのみに着目し、その締結プロセスが検討されていないし、また

¹ 本稿の対象とする時期において、日産重工業従業員組合 (以下、従組と略) は 1947 年 4 月に日産重工業労働者組合 (以下、労組と略) と改称した。両期間にまたがる場合、組合と略しておく。

その後の経営協議会設置が生産復興闘争へと展開されることになった経緯についても検討を欠いているのである。

この結果、組合の経営に対する方針の変遷、経営側の組合に対する態度の変化、そして組合内での政策をめぐる緊張関係を等閑視することになったのである。つまり、組合結成、労働協約の締結と経営協議会の設置、そして生産復興闘争という出来事が特に摩擦なく起こったかのようである。

本稿で明らかにするのは、従組結成以降の労使関係の展開と組合の政策転換であり、より具体的には1946年夏の労働協約の締結および経営協議会の開催以降、従組が経営協議会の位置付けを大きく変転させていったことである。拙稿(2019)で論じたように、社員側が工員側からイニシアチブを奪取して結成されることになった従組は、経営に対して非常に協調的な立場からスタートした。それは、会社の経営権を尊重し、経営協議会を決定機関としてではなく、諮問機関として位置付けるという立場をとっていた。しかし、その後の展開においては、協調的な立場を堅持しながらも、当初の方針とは異なり、経営参加へと踏み込んでいくことになった。本稿では1946年2月の従組結成から1947年前半期の社長交替までを対象時期として、このプロセスをクロノロジカルに検討するとともに、経営参加路線の選択により胚胎することになった組合内の新たな対立についても示唆しておくことにする。

1. 組合結成から労働協約締結まで

1946年2月に誕生した従組と経営側の交渉については、社史(日産, 1965)や日産労連(1992, 148~149頁)では、会社は従組の要求をそのまま受け入れたかのような記述となっている。これらによれば、特に問題なく同年8月には労働協約が締結されたように見えるが、実は必ずしもそうではなかった。

以下で確認するのは、確かに従組が結成にあたって会社側に要望した事項についてはすぐさま会社側は受け入れたが、しかし実際には労働協約が締結されるまでに半年を要することになった経緯である。この点からすると、以下の2点が重要となる。一つは、経営側は労使交渉において、人事権をはじめとする経営権が使用者側の専権事項であることを頑なに守ろうとしたことである。第二に、従組執行部は労働条件に影響を与える事項については積極的に関与する方向をとりながらも、経営協議会のあり方については人事権を含めた経営権を尊重する姿勢を示したことである。両者の認識がこの点では一致していたため、時間がかかりながらも同意約款を基調とする労働協約が1946年8月に締結されたのである。

まず、従組がその結成にあたって綱領に掲げた方針を確認しておこう。

- 一、団体交渉権ノ確保
- 二、生活費ノ確保
- 三、厚生福利施設ノ組合指導性ノ確保
- 四、社内民主化徹底
- 五、退職手当制度ノ公開及確立
…略…
- 六、就労権ノ確保
- 七、経営協議会ノ設立
 - イ、人事委員会 ロ、生産委員会 ハ、賃銀委員会
 - ニ、厚生福利委員会 ホ、安全委員会

出所：『日産旗』1巻1号（1946年6月）3頁

この綱領に掲げられた事項のうち、「就労権ノ確保」を除いて会社に対する要望書に盛り込まれ、組合結成大会が開催された2月19日に会社に提出された。確かに、会社側は5日後の2月24日にはこれを「全面的に承

認」(中村, 1946, 3頁)している²。ただし、この「要求の受入れられた形式は単に原則的なもの」であり、その「具体的問題」の解決が、その後の労使の課題となった(小林, 1946, 1頁)。そして、3月13日には「経営協議会設置御願の件」を会社に提案し、「人事、生産、賃金、厚生福利、工場安全等に関し」協議していきたいので「経営協議会を急速に設置下さる様御願ひ致す次第であります」としていた(林, 1948, 10頁)³。

従組の要求の原則的承認にもかかわらず、経営側は経営方針に従組が口を挟むことに対して警戒しており、上に列挙した事項を包括的に協議する経営協議会の設置には直ちに至らなかった。従組から見れば、経営側が「独

² 熊谷・嶋峨(1983)では組合要求の提出日は2月21日となっている。しかし、中村(1946)では「二月十九日には組合結成大会が挙行され、茲に日産重工業従業員組合が成立したのである。尚此の結成大会が直に従業員大会に切替へられ、其の席上より会社に対する要望書が提出せられ」(3頁)となっており、本稿では中村に従った。

³ なお、この「経営協議会設置御願の件」提出に先立って従組は「各課協議会規定」を施行して、「組合意思の徹底並びに各課組合員の意嚮を適切に組合意思決定に反映せしめる職場組織を確立」していた(林, 1948, 11頁)。『神奈川新聞』(1946年5月15日)の「工場はおいらの手で動く②」は、この各課協議会の様子を伝えている。「生産ぐんぐん上昇：原動力は各課協議会」という小見出しの下に「会社との協議によつて、組合が生産計画に参加するやうになつたのは三月である」とし、「この月には前月の二倍近くの数字を示し組合の生産指令五百台を突破した」としている。課レベルの生産計画にあたっては従組が生産計画策定に参画していることが分かる。

また、1946年6月頃日産横浜本社工場を訪問したGHQのリチャード・デヴェラルも組合が生産に積極的に参画している状況を報告している。その時、彼は日産の労使と面談したが、工場長が「とにかく、組合結成以来、労働者はこれまで以上に生産に関心を持つようになり、私も工場長として、会社内の仕事ぶりがずっと良くなったと思っている。というのも、今では労働者は私の下にいるということと同じくらい、会社に対する帰属意識が高くなっているからだ。これはまさしく、新生日本の民主主義の幕開けだ」(デヴェラル, 1995, 541頁)と述べたことを伝えている。

裁経営を考えている」と思わせるような事態が続いた。例えば、従組側の「協議会規程案」にはなかなか折り合う姿勢を見せなかったし、また最終的には専務の合波武（W・R・ゴーハムの帰化名）から横槍が入り、早急な設置には至らなかった。このため具体的な問題が生じたときに、会社と従組は特別委員会を設置して解決にあたることになり、これを便宜的に「経営協議会」と称していたという。しかも、協議が首尾よく進んだのは「賃金と食糧対策の委員会位のもので、人事や生産の事は随分やりづらかつた」という（林, 1948, 10~11 頁）。6月段階になっても「人事、生産、安全の各委員会についても着々具体的問題を以つて之を要求し得る段階の来る時を待ちつつある」（小林, 1946, 2 頁）という状況で、これらの課題については未だ協議できずにいたのである。

こうした背景には当時の社長、山本惣治のパーソナリティーが随分と影響していると組合側は見ていた。というのも、彼は「日産の創業者・鮎川義介の右腕ともいわれ“破れ惣治”の異名をもつほど強気な人」（金子, 1988, 26 頁）であり、当時の従業員においては「首切りの名人山惣」（佐藤, 1947, 13 頁）として知られていた。「悪い意味でも又良い意味でも所謂古い型の資本主義的経営者」（小林, 1948, 27 頁）と目されており、「人事や生産に組合が口ばしを入れることを極度に嫌つた」（林, 1948, 10 頁）のである。こうした姿勢は、彼が従組の機関誌『日産旗』創刊号に寄稿した文書からも看取できる。すなわち、日産をとりまく厳しい状況を縷々述べた上で、最後を「階級地位の別なく全員一致協力新生日本建設に全力を傾注されんことを希望して止まず、冀くは諸君よ幸に自重せられんことを」（山本, 1946, 4 頁。下線は引用者による）と締めていたのである。

他方、従組執行部もこの時点では、経営協議会の設置要求にもかかわらず、経営協議会を通じた経営参加については慎重な態度をとっていた。この点、拙稿（2019）でも確認したところではあるが、その後の経営協議会

の位置付けの転換にもかかわってくるので、若干敷衍しながら再確認しておこう。

従組執行部は、経営参加を社内民主化の課題として位置づけようとしなかった。従組結成にあたって「綱領には随分議論をつくした。田中君が経営参加を主張して、中村氏が『従業員総意の会社経営の反映』と云ふ風に説得した」（益田他,1948,30頁）⁴。当時の世情を反映して、工員側からは経営参加を求める声が拳がったが、社員層からなる組合執行部は経営参加という言葉を使うことをあえて避け、「従業員総意の会社経営への反映」という表現に落とし込んだのである。これには、初代組合長となった松山隆茂によれば、「労働組合は経営の危険を負ふべきではない」（松山,1946a,1頁）という判断があった。この方針が同年夏の労働協約締結まで続いたことは、他の従組幹部の当時の発言からも明らかになる。

二代目の組合長となる辻恒雄（執筆当時は書記長代理）は「企業の経営権が会社側にあり、経営の責任はあくまで会社が負ふという建前である以上は、経営協議会を形式的な決議機関とする必要は毫も認められないし、亦適当でもないと思はれる。それよりも寧ろ、これをあくまで諮問機関として置いて、充分に活用して行く事の方が一番望ましいし亦、労資双方にとつても適当なのではないかと考へられる」（辻,1946,2頁。下線は引用者による）としていた。

また書記長として従組の執行部に入り、後に全自初代委員長となる中村秀弥も「我々は経営内に於て自然に労働者の矛盾として感ぜられる処のものを解決する為め最少限度必要な権利を要求したに過ぎぬ。企業権は会社に属することは肯定するしまた一般に言われるやうな意味に於ける経営参加または経営管理を直接目的としているものでもない」（中村,1946,2頁）

⁴ 「田中君」とは田中秋範、「中村氏」は中村秀弥のことだと思われる。田中は工員層の出身で第4代目の組合長となる。

と論じていたのである。

数年後の回顧において、これらの組合幹部は当時から「経営参加」という問題意識があったかのような発言をしている。例えば、中村は「経営参加というか経営に組合員の総意を反映するという、それをやつていかなければいけない」(田中他, 1951, 49 頁)と考えていたと語ってはいるが、しかし、当時の文書を検討するかぎり、むしろ「経営参加」と「従業員総意の会社経営への反映」というのは意図的に異なる概念として設定されていたのである。

こうした従組による経営協議会の位置づけは、当時の中央労働委員会(以下、中労委と略)による「経営協議会指針」(1946年7月)⁵と比較すれば、その消極的姿勢が際立つ。この「経営協議会指針」では、経営協議会は「産業民主化の精神に基き労働者として事業の経営に参画せしめる」ことを目的とし、労使が「平等の立場に立つて協議」し、その決定事項については「当事者双方ともその実現を図るべき義務を負う」ことになる「常設の協議機関」であり、この点で「単なる懇談会若しくは諮問機関」とは異なるとしていた(中央労働委員会, 1946, 76 頁)。まさに、従組執行部は中労委が異なるとした「諮問機関」として経営協議会を位置づけ、会社側の経営権を尊重する立場をとっていたのである⁶。

当時の従組を主導していた幹部は、いずれも旧制大学卒の職員層、しかも課長クラスが会社側の要請に応える形で組合結成へと動いた。そのため、

⁵ 周知のように、1946年に吉田内閣が生産管理闘争を違法とする判断を下したときに、それに代わるものとして経営協議会が提唱された。その際、厚生大臣が中央労働委員会に経営協議会の「適当な案」の策定を諮問し、その答申を「参考例」の提示ではなく「理論的解説」として示したものが同指針である(遠藤, 1989, 第5章)。

⁶ これが拙稿(2019)において、産業報国会の懇談組織との類同性、連続性を指摘した所以でもある。

拙稿(2019)でも確認したように、職員層から出た従組幹部は会社の経営権を蚕食・規制するというよりも、会社経営については旧来的な秩序を温存するという姿勢をとっていたのである。「当時の組合幹部は、益哲さんにしてもその他の人にしても、日産の旧帝大系と共産党の指導権争いといわれたくらい」であり、組合執行部としては「会社に協力して生産をやるんだ」(中村他, 1979, 53頁)という方針であった。そして、当時耳目を集めていた生産管理闘争を横目でにらみながら、経営協議会の運営についてはあくまで経営権を尊重する方針で臨もうとしていたのである。

2. 労働協約締結と経営協議会との関係

1946年7月26日に従組は「労働協約の締結」、「経営協議会の設置」、「社工員の身分撤廃」という3項目の要求を会社側に提出した。8月1日には「労働条件の維持改善」、「経営の民主化」、「経営協議会の設置」、「組合活動に関する事」について労働協約を締結することで会社と覚書を交した。8月9日には労働協約が締結され、あわせて経営協議会規約も策定された。この労働協約締結および経営協議会の設置をめぐる最終交渉においても、上記のような文脈のなかで捉えておく必要がある。

つまり、この最終局面でも、経営側はできる限り組合規制を逃れようと画策していた。例えば、経営協議会規約の従組案では「第四条で人事、生産、賃金の事項はどんな内容を持つかを規定しており、人事に関する事項で(イ)社内民主化の徹底、(ロ)人事管理及労務管理、(ハ)組合員の賞罰、(ニ)組合員の解雇等」としていたところ、会社側は(イ)と(ロ)の項目を消し、代わって「労働条件」を置こうとした。労働条件、組合員の賞罰、解雇等に限って、経営協議会での協議事項とし、社内民主化や人事・労務管理はその外に置こうとしていたのである。また、従組案第六条では「経営協議会に於て決定したる事項の実行は会社に於て之を行ふものとす」

としていたのを経営協議会の「立案したる事項にして会社側に於て承認したる事項の実行は云々」と変更することを主張し、たとえ経営協議会において決定したとしても、会社が承認しなければ決定事項の実施から逃れられるように画策していたのである（林, 1948, 11 頁）。

とはいえ、こうした会社の対応と、従組執行部の立場は大きく異なるわけではなかった。繰り返しになるが、従組執行部は経営権が会社側にあること、またあくまでも経営協議会が「諮問機関」にとどまるものという理解であり、会社側とほぼ共通する考え方にたっていた。この共通理解こそが労働協約締結、経営協議会規約の締結を可能にしたのである。

では、こうした共通理解は労働協約と経営協議会規約にどのように体现されているのであろうか。両者の構造について確認しておこう⁷。1946 年の労働協約では大枠として、従組が会社の意思決定に関与する枠組み、および組合活動そのものに関する事項が定められていたが、ここでの考察の対象となるのは前者についてである。

まず従組が当事者として関与する事項である労働条件そのもの（賃金制度や就業規則等の改廃、従業員の解雇と賞罰など）については、従組の「承認」が必要であることとしていた。次に、本質的には経営権に属することであるが、その決定が労働者に多大な影響を与える事項（従業員の採用・異動、役付従業員の任免、その他重要人事、職制の制定および改廃、経営

⁷ 先行研究においては「労働協約において、組合の同意を要すると規定された重要諸項目は、この経営協議会の場で討議され決定されるのである。いわばその性格は、団体交渉機能をも吸収している経営協議会」（熊谷・嵯峨, 1983, 37 頁）、あるいは「協約書で組合の同意を必要とすると規定された項目を実行するよう拘束され」、「団体交渉機関化」（黒田, 1984, 43 頁）していた。労働協約と経営協議会との関係は、同意約款たる労働協約の中身を協議し、同意する機関であるとして、当時の従組の見解を反映した理解とはなっておらず、経営側が全面的に従組に譲歩したという理解になる。

に関する重大な変更や組合にも利害関係が生ずる資産を転用する場合)については従組の「事前ノ了解」が必要という枠組みをとっていたのである。企業経営のイニシアチブは経営側にあることを前提としたうえで、従組側が関与できる事項および関与方法を示したということになる。

この枠組みを前提に、経営協議会規約が制定されていた。中村によれば「経営協議会規約第三条に於ては協議事項を第四条に於ては承認事項を掲げた」(中村,1946,4頁)としている。労働協約の条項を対比すると、労働協約において組合の「承認」が必要とされていた事項は、経営協議会規約において「協議ヲ必要」とする事項となっていた。また「事前ノ了解」が必要とされていた事項は協議会においても従組が「事前ニ了解」することが求められ、従組が「説明ヲ求メルコトガデキル」事項となっていた。以下、経営協議会規約の第三条と第四条を示しておく(なお、引用中「甲」が日産、「乙」が従組である)。

第三条 次ニ掲グル事項ハ本協議会ノ協議ヲ必要トスル

- 1 給与賃金其ノ他給与制度全般ニ関スルコト
- 2 執務休暇等就業条件ニ関スルコト
- 3 従業員ノ賞罰及ビ解雇ニ関スルコト
- 4 生産及ビ業務ノ運営方針ニ関スルコト
- 5 工場安全ニ関スルコト
- 6 厚生福利ニ関スルコト
- 7 其ノ他本協議会デ必要ト認メタ事項

第四条 次ニ掲グル事項ニツイテハ甲ハ本協議会ニ事前ニ了解ヲ求メルコトヲ要シ乙ハ本協議会ニ於テ甲ニ説明ヲ求メルコトガデキル

- 1 職制ノ制定改廃ニ関スルコト
- 2 従業員ノ採用及異動、役付従業員ノ任免其ノ他重要人事ニ関スルコト

3 経理ニ関スルコト

4 経営ニ関スル重大ナル変更又ハ資産ノ転用中乙ニ利害関係ヲ有スル事

出所：『日産旗』1巻4号（1946年9月）6～7頁

ここで一点注意を要することがある。現在の常識的理解では、協議事項とは協議を必要とするが最終的には組合の同意は必ずしも必要としない事項のことであり、承認事項は必ず組合の同意を必要とする事項を意味することになり、両者は対照的な意味合いで使われている。

しかし、ここではそうなっていない。経営協議会において「協議ヲ必要トスル」事項については、基本的に労働協約において承認事項とされているのである。労働条件をめぐる事項が労働協約においては「承認事項」となっているのに、経営協議会においては「協議事項」となっている。この両者の関係をどのように理解すればよいのであろうか。

これを理解するのに導きの糸となるのが、先に見た経営協議会は「諮問機関」であるという辻の主張である。この見解によると、経営協議会において協議し決定されたとしても、その決定事項がそのまま経営方針になるとは限らないということになる。この枠組みを担保するために設けられたのが経営協議会規約の第十三条である。すなわち第十三条では、「本協議会ノ決議ハ出席委員全員ノ一致ニヨル」、「前項ノ決議ハ甲乙双方ノ承認ヲ得テ之ヲ文書ニスルコトニヨツテ効力ヲ生ズル」⁸とされていたのである。

つまり、まずは経営協議会の決議は全員一致によるものとしたうえで、次にこの決議が労使双方に承認され、文書化されることで初めて効力を得ることになるという二段構えをとっているのである。経営協議会で労使の代表全員一致で決まったとしても、使用者側もしくは従組側のいずれかが

⁸ 「経営協議会規約」所収『日産旗』1巻4号7頁

その承認を拒めば決議は無効になるという構造である。この意味で経営協議会は労使の代表者による「諮問機関」とどまりえたのだ⁹。最終的な労使の合意は労使協議会の外（例えば、団体交渉等）において確認されるべき事項と位置づけられていたことになる。

先述の中労委「経営協議会指針」では、経営協議会の決定事項が「当事者双方ともその実現を図るべき義務を負う」として、使用者側代表には「なるべく社長、専務取締役、工場長の自ら責任を以て協議に当り得る者」、労働者側代表には「完全な代表権をもっていることが必要」とし、「協議会に於て同意したことはそのまま組合従つて組合員全員を拘束する」（中央労働委員会、1946, 76～77頁）ことが望ましいとしていた。しかし、日産における経営協議会の決議はそうした拘束性を有しているものではなかったのである。

経営協議会における協議事項は、協議が最終的には不調に終わった場合には団体交渉、罷業へと接続されることが予定されているような労働条件をめぐる課題である。辻は、「労資双方の所有ゆる努力にも不拘、両者の見解が一致しない場合、亦或は一致しても、不幸にしてその誠実にして効果ある実行を会社側が怠る場合、労働者の取るべき最後の、そして唯一とも思はれる手段は労働組合法に認められたる罷業権の行使以外に絶対になくからであつて、ここに経営協議会の現段階に於ける越ゆべからざる最後の一線があるやうに思はれる」（辻、1946, 2頁）としていた。また中村も「団体交渉権の窓口」（中村、1946, 2頁）として位置づけていたのである。

⁹ この点からすると、熊谷・嵯峨（1983）が日産の経営協議会を「労資間で協議する場ではなく、労資双方で『決議』し『承認』する場である。かくて、労働協約において、組合の同意を要すると規定された重要諸項目は、この経営協議会の場で討議され決定されるわけである。いわばその性格は、団体交渉機能をも吸収している経営協議会にほかならない」（37頁）というのは経営協議会規約の枠組みを理解していないことになる。

次に、「事前ノ了解」を要する事項について確認しておこう。労働協約および経営協議会規約において「事前ノ了解」を必要とした条項は、基本的には経営権の範疇に入るという認識があったうえで、しかしその決定が労働者にも重大な影響を及ぼすことになる事項である。これについては、経営協議会規約では会社側が「本協議会ニ事前ニ了解ヲ求メル」必要があり、組合側が「説明ヲ求メルコトガデキル」となっていることから、協議会内での話し合い、およびそれに基づく経営協議会内での合意をもって労働協約で求められている組合の「事前ノ了解」を得たという構造をとることになっているのである。経営協議会において組合側が了解しさえすれば、それで事前了解がなされたとし、再度組合に持ち帰って承認を得るという必要がないということである。

このように見てくると、労働協約および経営協議会規約から想定される経営協議会は次のようなものであったと考えられる。すなわち、労働条件に関する事項については経営協議会の中で労使双方が協議・検討し決議し、その決議を使用者側、従組側双方が持ち帰って検討したうえで、その双方が承認し文書化（協定を締結）することによって初めて効力を発することになる。また、経営協議会で決着がつかない場合、あるいは合意したにもかかわらず経営側が合意事項を実施しない場合には、争議権に後ろ盾された団体交渉へと転換することが予定されていた。

他方、経営権の領域であるが、労働者側に重大な影響を及ぼすことが考えられる事項については、経営協議会において使用者側のイニシアチブで発議し、従組側の事前了解を得ることが必要になる。ただし、この場合にはその結果を再度組合に持ち帰って議論することは求められていないのである。経営権に慮りながらも、しかし、労働側に多大な影響を及ぼすような経営権の行使については経営協議会において従組側の「最少限度必要な権利を要求」（中村, 1946, 2頁）するという立場である。

従組は同意約款を基調とする労働協約、およびそれに基づく経営協議会規定を勝ち取ったが、当初の意図としては積極的な経営参加、すなわち労使の共同決定に基づく経営を目指してはいなかった。先に労働協約の最終的な交渉時点においても、会社側が経営協議会の決定事項を実施することから逃れる枠組みを画策していたと指摘したが、会社側はこれが実現できたがゆえに、その締結を認めたことになる。他方、従組執行部側も、基本的には経営権についてはきわめて抑制的な立場からチェックにとどめるというスタンスをとっていたのである。

1946年の労働協約締結段階では、従組の経営への関与の仕方は、「経営参加」でないというスタンスに立っており、経営権是認のうえで穏健な立場から「最少限度必要な権利」に基づき経営のあり方に意見するとしていたのである。従組のある若手論客（職員層）は組合機関誌の懸賞論文にて経営協議会について下記のように論じているが、これが当時の従組執行部側の理解であったとみてよいであろう。

「人によれば経営協議会を生産管理とか経営参加をする様に誤解して居られる様ですが、この考へは全く誤りで、経営はあくまで経営者の手にあり、組合としては経営が組合員の不利になる様に行はれない様に嚴重に監視する機関です、従つて其所で討議される問題は経営を行つてゆく上の技術的な問題ではなくて、経営の最高方針であり、更らに又経営を行つてゆく時に起る経営者と従業員との間の利害関係に関するものですから、経営協議会は決して会社と組合の窓口ではなく、又私達組合の代表者としても職能代表より寧ろ組合の利益を代表する組合代表が好ましい訳です。」

(村山, 1946, 7頁 下線は引用者による)

本節で確認したのは、1946年の労働協約が同意約款であったにもかかわらず、経営協議会自体は諮問機関であり、「監視する機関」とどまるという共通了解が成立しており、それが経営協議会規約に構造化されていたことである。従組執行部層の労働協約および経営協議会についての解釈がこうした抑制的なものであったからこそ、経営側主導による会社経営にとって大きな障害とはならないと判断し、経営側はその締結に合意したのであろう。少なくとも1946年夏の経営協議会の開始時点までは¹⁰、従組執行部は経営権に容喙するような意図を有していなかったのである。

3. 経営協議会と日産再建特別委員会の運営

「生産管理とか経営参加」としてではなく、「諮問機関」あるいは経営を「監視する機関」という穏健な立場でスタートするはずの経営協議会であったが、それが実際に運営され始めると、すぐさま生産計画の問題が浮上し、従組執行部は当初の方針の修正を迫られることになる。本節ではこの点を確認しよう。

日産では、敗戦早々にGHQから自動車生産の許可が下りたことを受けて生産拡大を目指し、積極的な採用を行い人員体制を構築してきた(吉田, 2014)。当時、他の企業では生産サボ(生産サボタージュの略)、すなわち極度のインフレーションの下で生産を意図的に行わず、保有する原材料の値上がりを待ち売却益を得ようという経営方針が採られることが多かった。しかし、日産では生産サボは行われず、むしろ積極的な生産拡大を目論

¹⁰ 上で引用した村山(1946)の掲載された『日産旗』1巻5号が発表されたのは10月10日であるが、文末に記載され執筆日は8月25日となっており、労働協約締結直後の時期にあたる。

でいたことに特徴があった¹¹。

しかし、この積極路線が裏目に出る。原材料や部品等の供給が滞り、電力不足も深刻化し、生産がままならないという状態に陥っていたのである。組合からすれば、会社側は「できもしないような生産計画を月の初めに示して、将来の見通しはというと大きな、非常に大風呂敷をひろげて、二千台計画」を打ち上げ、「それを中心にして会社の運営を考え」、「やれ夜勤しろ残業しろといつてなんでもかんでもケツをひつぱたけばいいだろうという調子」(田中他, 1951, 49頁：発言者は松山)であった。

「当時の情勢からいうと、資材は戦後のああいう状況でなかなかはいらない、動力は制限がある、そういうはつきりした具体的にできないという問題」に直面しており、経営協議会の「第一回は、最初は生産計画」をとりあげることになった。経営側が策定する生産計画の「デタラメさ」が問題となり、これに対して「会社にタイアップして組合の生産計画書なんかを並行して出した」り、「総合事務所に組合長が机を持つて行つて、生産の実績を組合がチエツクしたとこまでやつた」(田中他, 1951, 49～50頁：発言者は益田)というのである。「生産及ビ業務ノ運営方針ニ関スルコト」が経営協議会規約において協議事項として位置づけられていたことにより、

¹¹ 益田の次の発言を参照せよ。「終戦後の一般情勢としては、資本家がね。大体労働攻勢に対してある程度タジタジと後退している時期ですよ。しかもその中で、一般情勢としてはやつぱり生産サボという雰囲気はあるわけですよ。ああいうインフレの時代における、物を作つていくよりも少しためておいて物の値段が高くなつた時に売つちまつた方が得だというような考え方もあつたし、そういう生産サボというものが相当特徴的にとられて、それが経営参加とかいろんな形で出てきたんですよ。ところが日産ではね。少し様子が違ふと僕は思うんですよ。生産サボではなくてね。日産の基本的な問題はやはり『無計画性』だと思ふんですよ。非常に大風呂敷をひろげた生産計画、将来の見通し、そのために職場には具体的にこまる問題が非常に起つていたと思ふんですね。」(田中他, 1951, 49頁)。

全社的な枠組みのなかで生産計画が新たに協議・交渉の俎上に乗せられることになったのである。「生産会議の時代」(みみずく生, 1947, 19 頁) ということになる。

生産計画通りに生産が行えていないことに対し、従組側がとった対応は二つである。まず内部的には「できもしないような生産計画」を問題とし、新たな経営方針の下に会社再建を進めていくという方向である。もう一つは、生産の隘路となっている原材料や部品の調達に関して、政府に自動車産業の重要性を訴え、その割り当てを求めるという方向性をとることである。後者の点は産業政策への組合の関与およびその後の産業別組合の結成という点から興味深い論点であるが、本稿の課題と直接的には関連しないので、ここでは前者の政策についてのみ確認しておこう。

「デタラメ」な経営をやめさせ、会社再建を軌道にのせていくために、経営協議会は 1946 年 9 月に日産再建特別委員会(以下、再建委員会と略)をその諮問機関として設置することを決め、10 月に日産再建特別委員会規程とそれに付議すべき事項を決定した(日産, 1965, 166 頁)。先行研究では、経営協議会からなぜ再建委員会が新たに組織されることになったのかについて判然とした理由は示されていないが、その背景には組合が会社の生産計画を問題にしたことがあったのである。

中村の回想するところによると、「生産は仲々出来^マない、組合は出来^マる状態でない事を主張した。組合で出す生産台数は出来るが、会社で出す計画は出来なかつた、それが賃金に関して来る、上げると下請の方に計画のロス、ミスがある。そこで技術陣の結集と云う事がとり上げられて、それには間宮さんなんかも出て来たんですね。技術関係、機機関係、設備関係も集^マつて委員を出して、それに力を出させる為に、再建委員会を作つて動かそうとした」(益田他, 1951, 11 頁)。従組としては労働条件の協議および経営の監視と経営協議会を位置づけていたが、その生産体制の「デタラメ

さ」に直面し、経営協議会を通して、従組が生産体制の建て直しを主導することになったのである。

この「デタラメさ」は、山本社長の大量生産方式へのこだわりに起因していた。彼の経営戦略の支柱は、大量生産方式であった。戦前においては日産が「本邦に於ける最初の大量生産組織の工場を完成」(山本, 1936, 130頁)させたこと誇り、その導入理由を「大量生産の組織に依るに非れば、標準化した制作車を大量生産する事は不可能」(山本, 1936, 136頁)であるためとしていた。また戦後になっても自動車産業が成功するためには「薄利多売の大量生産方式」を実現すべきことを強調していた¹²。自動車製造においては大量生産が必須であると考えていたのである。このため、資材、原料の調達が難しく、生産設備の整備もままならない状況であったにもかかわらず、GHQから自動車生産の許可が下りるやいなや、「いちずに事業の拡大を考え」(川又, 1980, 250頁)、大規模な人員増を実施したのである。ある組合員は配置転換の必要性を訴える論文の中で、大量生産を軸とした経営方針によって人員が水ぶくれ状態にあるとして、次のように批判した。

「先日社長が従業員を集めて、今日の生産高は人員数から比較して戦前の三分の一であると、言つたけれども戦後の様な、資材の入手困難な国内外の情勢判断をあやまり、月産二千台計画を樹て膨大な人員を雇用して置いて今さら生産高が戦前の三分の一しかに当らないと言つて、聞くものをして従業員の努力の足らざるが如き口吻をされては吾々従業員には甚だ迷惑な話である。『何故に月産二千台計画の無謀にもつと早く気付いて対策を講じなかつたか、一体その責任は誰の責任であるあるか』と聞き度い位である。」

(楓川, 1947, 8頁)

¹² 「人物風土記 富士自動車会社々長 山本惣治氏」『神奈川新聞』 1950年9月5日。

状況を省みず、大量生産体制の確立を一途に進めようとしたがゆえに「実行性のない生産計画」、「放漫経営」（益田, 1947）と批判されたのである。

他方で、従組側が生産計画を問題とすることができたのは、職員層が従組のヘゲモニーを握っていたことが大きい。工員出身の組合幹部であった田中秋範は「職制にいても課長級というか、相当有力な連中が組合員になった」おかげで「賃金という問題だけではなく生産という問題」（田中他, 1951, 50～51 頁：発言者は田中）を取り上げることができたと述べている。

「自動車工業の本質」として「生産計画」に基づき複雑な生産管理を実施する必要があるが（田中他, 1951, 51 頁：発言者は松山）、この生産管理を担うことのできる職員層が従組の幹部であったため、社長の無謀な生産計画に従組は対抗することができたのである。

さて、この問題を解決するために、経営協議会では二段階で臨むことが決められた。第一段階は経営協議会のなかで、実情に基づき生産計画をたて、実施していくという段階である。すなわち、「取敢へず日産の目の危機を切抜ける為の再建整備スケジュールを生産計画の様式で九月から十二月迄月別に最も合理的な基礎に基き設定し、客観的条件の変化に即応し毎月再検討の上之を実行にうつすこととした。しかし「これは飽くまでも本格的再建案の定立に到るまでの弥縫的解決案」でしかない（大賀, 1946, 9 頁）。

第二段階では、「再建の本格的段階として経営協議会は完全雇用を前提とし自動車工業の枠内に於て日産再建を考慮する事を決定し、ニツサンはサーヴィス部品を含み月一〇〇〇台、ダツトサンは同じく五〇〇台、再生車及再生機関は一応現有能力の範囲内と云ふ形を再建された日産の姿として」、これを実現するために技術的問題¹³を解決する組織を設けることに

¹³ 経営協議会および再建特別委員会において具体的に検討されることになった事項については日産（1965, 167 頁）を参照せよ。

なったのである。この解決に取り組む組織が日産再建特別委員会であり、その意図するところは「企業者側が単に会社職制による研究及実行によるのと、或ひは未だ充分なる企業経営の専門的知識を有ため組合が単独で企画立案すると云ふ様な中途半端な方法では到底よく成就し得る処ではない」という判断の下に「オール日産の全智全能の結集」をはかることであった（大賀, 1946, 9頁）。

日産再建特別委員会規程によると、再建委員会の委員長は経営協議会の議長（社長）、副委員長は経営協議会副議長（組合長）を充て、これ以外に「各工場の経理、材料、技術に関する専門的知識を持つ者の中から経営協議会に於て会社側、組合側に依り任命された者」からなっていた。分科会として経理分科会、材料分会、技術分科会を設け、分科会委員は「会社側、組合側の合議により任命」された者となっていた。再建委員会は、経営協議会から「付託された事項を協議決定」のうえ、経営協議会に「答申」し、分科会は再建委員会から「付託された事項を協議」し、「答申する」ことになっていた（日産, 1965, 167～168頁）。

こうした再建委員会の設置は、従組が当初意図していなかった経営参加の方向へと踏み込むことを意味した。そもそも従組側の職能委員（分科会委員をも含めて）というのは、会社の業務の系列の中から選ばれるということになる。会社が設定している業務の系列から、そのまま従組側の代表として再建プランの策定にかかわるということである。本来ならば、例えば製造部長の命令として出されてくるところの再建プランを、組合員から選出された課長およびその下の職制や一般組合員が、一緒になって策定にかかわるということになる。それ以前に想定されていた「監視」とは異なる役割を組合が引き受けていることになり、従組としては大きな方針転換であったのだ。

この方針転換について、松山初代組合長は次のように述べている。「本年

(1946年…引用者) 上半期に至るまで経営協議会は一般に労資間の協議機関であつて事態を平和裡に処理せんとする意図する点に重点を置き、協議事項を労働条件生産計画の設定等に限定せんとする傾向があったが、「人事経理職制に触れずして再建問題を論ずることは不可能」であるという認識にたち、「我々としては賃銀、労働条件と云ふやうな労働者の所謂ギリギリの要求は要求として提出し、経営協議会協議事項としてはむしろ二義的として日産再建問題を主題として取上げた」。というのも「賃金等の直接的問題は当然であるが、その主体たる日産の存否は我々の就労権否生存権より視て一層重要であり、更に個々の会社の再建は日本産業の復興に繋がるからである」(松山, 1946b, 3頁 下線は引用者による)。

これの意味するところは二つある。一つは、経営協議会においては協議事項となっていた労働条件に関する事項については「要求」として出していくことにし、事前了解としていた「人事経理職制」という経営権にかかわる事項についても「日産再建問題」として経営協議会のなかで協議していくことへと転換したということである。生産計画問題を足掛かりとして、「人事経理職制」といった経営体制にまで従組が関与せざるをえなくなったことを意味する。

もう一つは、「職能代表」からなる日産再建特別委員会に対応するために、組合はそれまでの業務組織を改変し、「労働者の手による産業復興を目指し全日産人の総力を結集するため新たに職能委員会を設置」したことである。職能委員会には、「イ、総務分科会 ロ、厚生分科会 ハ、業務分科会 ニ、経理分科会 ホ、材料分科会 ヘ、技術分科会」を設け、分科会の委員は「職能別に選出された委員及組合長の指名した委員」であった。各分科会の幹事と組合三役(組合長、副組合長、書記長)が職能委員会の構成員となり、再建委員会の組合側委員となった¹⁴。

¹⁴ 「組合業務組織改正さる」『日産旗旬報』第1号 1947年2月11日。

職能委員会と経営協議会の枠組みについては、「職能幹事を中心とした職能代表が之を色々な角度から考へて、一番良い結論の案を出し、「代議員会で之を審議して組合意思を決め」、そして組合「代表が」「経営協議会」あるいは「直接交渉によつて会社側に交渉」し、「会社側が同意すれば社長の責任で職制を通じて実行される。組合は各課闘争委員によつて、実行を促進し、監視する」としていた¹⁵。経営協議会は「経営の最高方針」を扱うので、職能代表は関係ないとしていた協約締結時の従組の立場(村山, 1946, 7頁)からすると、まったく異なる展開を迎えていたのである。

従組が示した職能委員会の解説記事においては、その設置の目的を「職能委員会の」「根本的な考え方は日産全体を動かす為には如何なる組織を組合がもたねばならないかという云ふ点から出ている」としている。単に賃金等の労働条件の要求を行うだけでよいという状況ではなく、「組合は」「内に於て強固な団結の威力によつて最低生活の絶対確保を経営者に保証せしめると共に、進んで経営の弱体をカバーし真に経営の遂行を可能ならしめ、それによつて我々の生活確保の基礎を確実ならしめねばならない」。「我々の組合の組織が従来^への如き組合至上主義に陥る弊を避け組合の経営内に於ける実質的な力を職能人の組合意志への協力によつて更に強大ならしめることを期待し、組合を中広いものにせねばならない」¹⁶(下線はいずれも引用者による)としていたのである。

4. 益田の「合法的生産管理」論

こうした立場をより端的に表現していたのが、当時吉原支部長であった益田哲夫の「合法的生産管理」論である。1946年の後半期は、全国的に見

¹⁵ 「主張」『日産旗旬報』第5号 1947年3月1日。「益田」の署名が入っている。

¹⁶ 「解説 職能委員会の目的」『日産旗旬報』第2号 1947年2月21日。

ると、産別会議が十月闘争としてゼネストに向けた激しい運動を行っていた時期である。従組の中でも共産党員がゼネストへの合流を説き、執行部はそれに対して反対の立場をとっていた。そして、共産党員の中西三洋との公開討論の席に座した益田は「合法的生産管理」をゼネストに対置したのである（中西他, 1946, 6 頁）。

益田がゼネストに反対する理由としては「戦争で疲れた民衆を又ゼネストに追ひ込むのは全く忍びない事」であり、「産業復興との関係が今度のゼネストには考えられて居ない」こと、「精密なゼネスト計画が示されて居ない」ことの三点を挙げている。

そして「合法的生産管理」の含意するところについて参加者から説明を求められ、「現在の吾々の組合は常識で考へられる労働者のみでできていない。課長、社員等をふくむ組合の日常業務は生産管理のやうなものである。これが力がたつよくなると要求がとほらぬ場合決定的な要点のみを衝いて仕事はそのままつづけるといふ形をとる。これに対して資本家のとり得る手段は工場閉鎖以外にない。かうなつたら世論も勿論労働組合に味方する、即、勝てるのである ^{マツ}合法的生産管理とは結局今の組合運動を推進することに外ならない」とした（中西他, 1946, 8 頁。下線は引用者による）。課長職を含めた職員層までが組合員であることを逆手にとり、そこに会社運営に対する組合の覇権の根拠を見い出していたのである。当初の組合方針が、経営は経営者側に委ね、それを組合がチェックするという立場からすると、まさに主客の逆転である。経営の弱体をカバーするために、企業経営そのものを従組が担っていくという宣言に等しい。

ここで留意しておかなければならないのは、益田支部長の下での吉原支部の方針が必ずしも日産従組の全体の方針を代表していたわけではないという可能性である。熊谷・嵯峨（1983）は本部の「再建委員会」と益田に指導された吉原支部の「企画班会議」とを比較して、「多分に上から」決

定していくという性格が強かった前者に対して、後者が「下からの自主管理活動に重点をおいた」と指摘し、「のちに益田じしんによって強調される職場闘争の萌芽」の「あらわれ」だとしていた（50頁）。益田の一貫したラジカルさを際立たせようとしていたのである。

また、日産労連（1992）も同様のスタンスをとっている。1947年の2.1ゼネストをめぐっては本部の不参加方針に対して、吉原支部は積極的な参加姿勢を示していたことから、益田が「アナルコ・サンジカリズム」（日産労連, 1992, 152頁）を志向していた、あるいは「二・一ゼネストを足場にする共産党による革命人民政府の出現を期待していた」（日産労連, 1992, 162頁）などとして、その極端な左翼性を強調していたのである。

ところが、この益田の合法的生産管理論が本部の再建委員会の動きと一致していたことは、益田他（1951, 11頁）の座談会において確認できるのである。中村秀弥が本部における再建委員会の成立経緯を話し「吉原も大体、これと同じ様な状態で出来たんぢやないですか」と問いかけた。これに対して吉原工場の組合員が「ウヌボレかもね、知れませんが吉原の影響ですよ」と応答したが、益田はこれを否定し「この言葉はたしかに横浜から来ているよ」と応えているのである¹⁷。「合法的生産管理」というとなかなか刺激的な言葉遣いになるが、しかし実態としては本部の再建委員会の動きと軌を一にしており、いずれも課長ら社員層の組合員が会社再建の鍵を握っているとの認識があった。社員層主導下での会社再建の取り組みがこの時期の特徴の一つをなしていたのである¹⁸。

¹⁷ なお益田は「再建委員会の事は、あまりふれない方が良いだろう」（益田他, 1951, 11頁）としている。その理由は不明であるが、1949年の人員整理を境に彼自身の組合運営の思想が大きく変わり、経営協議会を通じた経営参加という政策は、その立場からした時にあまり触れられたくない過去となっていたのかもしれない。

¹⁸ この意味で、熊谷・嵯峨（1983）が指摘した「下からの自主管理活動」あるいは「職

この点に関連し、吉原支部の動向に少し触れておこう。益田を支部長とする支部の執行部体制は「生産内閣」と称されていた。益田を中心とする生産課の職員が中心となって支部を牽引していたからであるが（益田他, 1951, 12 頁）、単にそれだけではなく、ストライキによる要求実現よりも、生産復興に焦点を当ててきたという事情もこの背景にあらう。そのためか、詳細は不明だが、1947 年春頃には「打倒生産内閣」というスローガンで対抗する動きもあった（中山, 1951, 84 頁）¹⁹。企業再建、生産復興を第一と考える社員層に対して、それに反感を抱いた工員層との対立が存在していた可能性がある。

くわえて、吉原支部は労働者の統制、綱紀粛正にもあたっていた。この時期、吉原工場では不良工員問題がもちあがり、組合員の「除名事件」が 2 度起こっていた（益田他, 1951, 14 頁）。当時の吉原工場の青年部には「与多者的な気風」が残っており、「気に喰わぬことがあれば無断仕事をやめ職場を離れ、職制上の組長や係長が注意しても逆にどやされるぐらい」（松浦, 1951, 38 頁）であり、「生産サボ」や「かつばらい」（磯部, 1951, 37 頁）が横行していた。寮では布団の盗難事件が発生し、それに青年部の労働者がかかわっていた。そのため、「当時の支部長益田氏」が「極めて慎重な調査の上勇断を以つて主なる者五名を除名」（松浦, 1951, 38 頁）したのである。当時の労働協約では組合除名は解雇を意味した。このため事件を契機に「自

場闘争の萌芽」という特徴づけは、これが現場の工員層を主体とした活動であったと理解していたとすれば的外れであったことになる。残念ながら、熊谷・嵯峨（1983, 49～50 頁）の当該箇所においては根拠となる文献や証言が提示されていないため、どうしてこのような記述になったのか不明である。

¹⁹ 「経営民主化のワク成る」という『日産旗旬報』（第 14 号 1947 年 6 月 21 日）の記事のなかにも、「経営協議会が生産会議であるとの批難を甘受しつつ」という文言があり、当時の経営協議会の運営方針に批判的な声が存在していたことを示している。

分から辞めて行つた者が、かなり」(益田他, 1951, 14頁)でた。従組が会社に代わって、秩序維持を担っており、生産復興の直接の担い手となっていたのである。なお、益田が組合長に転出した1947年前半の生産復興闘争においては「不良組合員に対する組合の責任を明らかにする」という目標が掲げられ、この方針は吉原分会のみならず労組全体の方針になったのである²⁰。

さて、「合法的生産管理」という言葉が示すように、この時期の組合は「経営再建」という御旗の下で、会社の職制の枠組みに組合の「職能委員会」を被せていくことにより、実質的な経営参加へと舵をきっていた。1947年末発行の『日産旗』2巻3号では経営協議会の解説記事が掲載されたが、「経営協議会が生産復興会議として動く事になると諮問機関にとどまり得ない」(みみずく生, 1947, 20頁)とし、諮問機関としていたかつての社の考え方は明確に否定されることになったのである。

とはいえ、同意約款に基づき拒否権を行使し、経営権を蚕食するという方針への転換ではなかった。大量生産への早期復帰を狙って独善的な計画を立てる経営側に対して、やむをえず組合側は現場の実情からする現実的な計画を対置し、現実的な会社復興策で臨むとともに、再建委員会を軸とした中長期的な再建プランの策定に踏み込んだのである。

拙稿(2019)で確認したように従組発足当初の「企業内民主化」では工員層が望む経営参加などの要求は削られ、社工員の平等処遇に切り詰められていた。しかし、上記のような方針転換を踏まえて、1947年になると「経営民主化」というスローガンが唱えられるようになった。その意味合いは、経営協議会において会社再建案の策定を従組も担い、それを経営側に行わせることであった。この経営民主化要求は、最終的に経営陣の刷新要求

²⁰「日産労働組合大会 生産復興運動第二段階突入を決議す」『日産旗旬報』第17号 1947年7月21日。

へと行きついた。従組は「十二項目に亘る会社再建案を提案するに到つた。而し其の再建案は一つとして実現されず組合員は日産再建に対する経営者の誠意を疑ふ様になつた」として、「社長の退陣要求」に至つたのである²¹。その後、戦犯指定を受けた山本社長が辞任に追い込まれ、新たに箕浦多一が社長となると、労組はこぞって新社長への期待を表明した。

このことから明らかなように、この時期の組合のスタンスは、生産復興の立場から間違つた経営方針に対する対抗であつて、資本と労働の絶対的対立を前提とするものではなかつた。むしろ、弱体化した経営陣を職員層の牽引する組合が補完するとともに、不適切な再建方針に現実的な立場から修正を求め、現経営陣の下ではその修正がなされえないと判断したとき、適切な方針を打ち出せる経営者への交替を求めたと理解すべきであろう。

他方で、こうした組合執行部の方針に生産中心主義を見出し、組合員の労働条件や生活を十分に擁護できるのかという疑問も出てきていた。詳細は別稿に譲りたいが、賃上げをめぐる経営側との対立が厳しくなっていく中で、経営協議会を通じた経営参加の路線ではたして組合員の生活を守る賃上げを勝ち取ることができるのかという不満が蓄積していた（みみづく生, 1947, 18 頁）。

また、既に拙稿（2012）で論じた配置転換の問題にも、同種の対立が顕在化していた。解雇を避けた会社再建を実現するために経営側に配置転換の断乎実施を求めるべきか、それとも従業員の生活基盤を脅かす配置転換を規制していく必要があるとするのかについて、議論が分かれていた。経営参加の枠組みのなかで配置転換実施を提案していくべきという立場と、組合員の生活擁護のために配転規制を労組は考えるべきという立場との対立であつた。後者は、経営陣に対して組合の求めるものを要求し、それを経営側の責任で実施させ、組合員に不利益となる決定については同意約款

²¹ 「経営民主化のワク成る」『日産旗旬報』第14号1947年6月21日。

に基づき拒否権を行使していくという路線である。会社経営にはあえてコミットメントせず、要求や反対を明確にして経営側に突き付けるという意味でより労使対立的な色彩を帯びた路線が伏在していたのである。

おわりに

本稿で確認したのは、第一に、会社は従組の結成およびその申し入れに対して鷹揚に受け入れたように見えるが、しかし従組が要求を具体化していくなかで、従組による経営権への容喙を危惧していたこと、また職員層主導で活動を開始した従組執行部も、当初、会社の経営権を尊重し、経営協議会は諮問機関という認識で立場にたっていたことである。こうした方針をとりあえず諮問・監視路線と呼ぶとするならば、合意約款を基本とする1946年の労働協約の締結は、従組が諮問・監視路線をとるという労使の共通理解があったからこそ締結され、またこの線に沿った経営協議会規定が制定されることになった。

しかし、第二に確認したことは、経営協議会がスタートすると、従組執行部は混乱した生産状況を直視せざるをえなくなり、経営協議会を通じた生産復興のための体制構築に踏み出したこと、したがって当初予定していたような諮問機関という位置付けを越えて、実質的に経営に従組自体が参画する道を選んだということであった。

これは経営権の篡奪や蚕食を意図したというよりも、不適切な経営方針の下、実現可能な生産計画が立てられない経営陣に対して、実際の管理を担う職員層が組合員となった従組が、企業再建を担う主体として代理せざるをえなかったということであった。経営協議会を経験するなかで、監視役から会社再建の担い手への転換が迫られたのである。もはや、実情にそぐわない大量生産方式への復帰を画策していた経営陣に会社再建を託すわけにはいかないという判断にたち、現場管理に通じている職制系列を組合

側が再組織することによって経営再建を進めていくことにしたのである。益田の「合法的生産管理」論でさえも、その多少挑発的な響きにもかかわらず、従組本部の対応と大きく異なるものではなかった。あくまでもまずは生産復興という課題に取り組むというのがその立場であり、そこに経営権の篡奪という意図を見い出すことは難しい。

この流れの中で、1947年の前半には組合のスローガンに「経営の民主化」が加わった。労使で再建特別委員会を設立し、組合側を交えて再建案の策定にあたったにもかかわらず、不適切な経営は改まっていかなかった。このため、「経営の民主化」を訴え経営陣の退陣を求めざるをえなくなっていたのである。より民主的な経営者の下で組合参加による経営を目指すことが新たな方針となったのである。

さて、経営協議会を通して会社再建に組合が参加するという方針を協議・参加路線と呼ぶならば、諮問・監視路線から協議・参加路線へと方向転換したことになる。賃上げや雇用保障のためには会社再建がなによりも前提となるという価値観自体は、諮問・監視路線と相通ずるものである。しかし、経営側の会社再建案があまりにも「デタラメ」であったという状況がその路線転換を促すものとなった。この転換を可能にしたのは、企業の運営を担ってきた大卒職員層が組合の中枢を占めており、それを遂行しうる能力と自負を有していたことが大きいといえる。

この協議・参加路線は1947年の半ばには組合による生産復興闘争へと結実していくのであるが、しかし他方で、企業内外の経済状況に起因する経営状態の悪化は、参加すれども要求の獲得には容易につながらないという問題に逢着していく。経営側と一体となり会社再建を優先する立場になれば、組合側でも要求を押しとどめる必要が出てくる。このため協議・参加路線への不満も蓄積していくことになり、ある種の路線対立を内包していくことになるが、これについては別稿で論じることにした。

謝辞

本論文はJSPS 科研費基盤研究 C JP 18K02018 の助成を受けて執筆された。

参考文献

- 磯部義廣 (1951) 「発足五周年を迎へて」全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- 遠藤公嗣 (1989) 『日本占領と労資関係政策の成立』東京大学出版会
- 大賀博 (1946) 「日産再建と組合」『日産旗』1巻7号
- 楓川重雄 (1947) 「配置転換の問題に就いて」『日産旗』2巻3号
- 金子昭三 (1988) 「川又克二伝」所収 川又克二追悼録編纂委員会編『川又克二 自動車とともに』日産自動車
- 川又克二 (1980) 「私の履歴書」所収 日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人 7』日本経済新聞社
- 熊谷徳一・嵯峨一郎 (1983) 『日産争議 1953』五月社
- 黒田兼一 (1984) 「企業内労資関係と労務管理 (I)」『桃山学院大学経済経営論集』第26巻1号
- 黒田兼一 (2018) 『戦後日本の人事労務管理』ミネルヴァ書房
- 小林孝 (1946) 「日産組合の将来」『日産旗』1巻2号
- 小林孝 (1948) 「経営民主化」『日産旗』3巻2号
- 佐藤武一 (1948) 「組合結成の思ひ出」『日産旗』1948年3巻2号
- 田中秋範他 (1951) 「座談会 五周年を回顧して」『日産旗 創立五周年記念号』
- 中央労働委員会 (1946) 「経営協議会指針」所収 竹前栄治他編『資料日本占領 2 労働改革と労働運動』大月書店 1992年
- 辻恒雄「生産管理と経営協議会」(1946)『日産旗』1巻3号

- デヴェラル, リチャード (1995) 「リチャード・デヴェラル調査報告」所収
横浜市史編纂室編『横浜市史Ⅱ 資料編5』
- 中西三洋他 (1946) 「ゼネスト是か否か 討論会記録」『日産旗』1巻6号
- 中村秀弥 (1946) 「労働協約の意義並に経営協議会の運用に就いて」『日産旗』1巻4号
- 中村秀弥・粒良喜三郎・熊谷徳一 (1979) 「日産争議と職場委員会活動」『新地平』6月号
- 中山智恵子 (1951) 「五周年の思い出」全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- 日産自動車株式会社 (1965) 『日産自動車三十年史』
- 日産労連運動史編集委員会 (1992) 『全自・日産分会』上 全日産・一般業種労働組合連合会
- 林裕 (1948) 「日産重工業労働組合小史」『日産旗』3巻2号
- 益田哲夫他 (1948) 「組合発足ノ思ヒ出座談会」『日産旗』3巻1号
- 益田哲夫他 (1951) 「創立の思い出を語る」全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- 松浦俊雄 (1951) 「あの頃と今と」全日本自動車産業労働組合日産自動車分会吉原支部編『斗いの跡：創立五周年記念誌』
- 松山隆茂 (1946a) 「発足に当って」『日産旗』1巻1号
- 松山隆茂 (1946b) 「吾が組合の一年を回顧して」『日産旗』1巻7号
- みみずく生 (1947) 「経営協議会問答」『日産旗』2巻3号
- 村山武久 (1946) 「組合と経営」『日産旗』1巻5号
- 山本惣治 (1936) 「国産自動車に就て」青田十勝編纂『躍進日本の自動車を語る』工業智識普及会
- 山本惣治 (1946) 「日産の現況について」『日産旗』1巻1号
- 吉田誠 (2012) 「戦後初期における日産の再建危機と配置転換」『立命館産

業社会論集』第48巻2号

吉田誠(2014)「戦後初期の日産における人員体制の構築」『産業社会論集』

第52巻2号

吉田誠(2019)「日産重工業従業員組合の結成に関する一考察」『産業社会

論集』第54巻2号