

# ニチモウキグナス労資紛争史(1)

—70年代における企業合理化と労働組合運動—

山 本 興 治

## まえがき

本稿の目的は、特定の民間私企業の労資関係史をたどりながら、日本の民間私企業労組運動の到達点と展望を学習することにある。

素材とした労働組合は、ニチモウキグナス労働組合(総評・繊維労連)であり、その前身は日本漁網船具労働組合(同盟・全織同盟)という。これに対応した企業は、日本漁網船具株式会社(東京・資本金16.2億円)という一部上場企業であったが、昭和47年に分離されニチモウ株式会社(水産資材商社)と、キグナス石油株式会社(石油元売会社)になっている。

ところで1970年代とは、比較的長期間の日本資本主義の相対的安定期が終焉し、構造的危機へと反転した時代である。危機の時代への突入は、種々のレベルで「合理化」態勢を顕在化させる。例えば国家レベルでは財政危機から行革臨調の答申、産業レベルでは不況カルテルから産業構造の転換・高度化政策、とりわけ企業レベルでは減量合理化態勢。この資本の減量合理化政策が「日本的労資関係」の動揺と解体、あるいは再編を促し、労資紛争の火種となっていることは既に周知の事実である。

他方、敗戦後の労働改革下に企業内労組として誕生した日本の労働組合は、資本の高成長期に対応して、春闘という日本独自の産業別、ナシ

ョナルセンター結集斗争を發展させた。とはいえ春闘の現在の到達点は、賃上げ斗争は「管理相場」へ、国民春斗は「経済整合性論」へ、戦線統一論は「労使協調路線」へ収斂しつつあると総括されている。労働組合の存在意義を反芻する論者から、「労組溶けて企業あり」と唱われる事態である。

今日のナショナルセンターレベルでの労働組合運動の核たる担い手は、高度成長期、政府の産業構造転換政策のもとで高蓄積を達成したIMF・JC所属の労働組合であり、一言でいって大都市、重化学工業、大経営の巨大労組である。これらの労組は、既に高成長の到来以前に、組合内の階級的潮流が一掃せられ、日本経済の二重構造を所与のものとして、経済斗争に埋没した企業内労組であった。今日論者をして、「いかにして勝ったかより、いかにして敗れたかを描いた方が生々とする」と云わしめる組合である。しかし、労働者階級の客観的比重は、質量とも圧倒的にこれら以外のところにある。我々、労働組合の自立を見ずえんとする者の立場から、アンティ・テーゼとして中小都市・軽工業・中小経営の労組が、素材として摘出される由縁である。

ところで我々は、日本の労働組合が企業内(別)組合として社会的に制度化され、定着してきた単純な事実から出発する。この原基を無視して、国家レベルの労資関係、労働組合運動に、研究を平均的に環元してしまう方法は有効でなからう。舞台の核は、依然として個別資本と企業内労組である。そして企業内組合が「労働組合」である以上、最低構成員の労働諸条件の維持・改善と地位向上を組織目的として掲げ、その意味で資本蓄積を規制する主体として自己を展開せざるをえない。労資関係の本質は対抗である。

ロウシカンケイは労使関係でない。民間私企業における「資本と経営の分離」から「経営者支配」という現象は、使用者が資本の担い手であるという事実を否定しない。また、労資関係の本質が赤裸々に露呈する労働争議という「非常時」には、背景資本追求が常態化し、「超使用者概念」が登場する意義は、「労使関係論」で解けない。我々の方法は、

さしあたり企業内労資関係を基盤としておこる労働争議が、自己の内在的論理の展開において、やがて産業をつきぬけ、国家に迫るというマクロな変革運動をも含む、斗争軌跡のダイナミズムを見すえんとする点にある。

## 1. 対象

我々が、研究対象としてニチモウキグナス労資関係（日本漁網船具株式会社と当労働組合、そして企業分離後のニチモウ株式会社とニチモウキグナス労組、あるいはキグナス石油株式会社とニチモウキグナス労組等の諸関係を総称してこう呼ぶ。また以下ニチキグ労資関係、ニチキグ労組などと略称する。）を選抜した理由は、研究方法と不可分離な企業の適性、労働組合の適性に関わっている。

### A) 資本の特性

①日本漁網船具株式会社（以下日本漁網と略す）は、社名が示すように、漁網・船具の製造・販売を事業内容の基本としていた。合わせて戦前の漁船燃料油・潤滑油の取扱いに端を発した石油元売業者でもあった。高度成長期での水産業の発展、石炭から石油へのエネルギーの転換とともに、事業の拡大、設備投資に力を注ぎ、資本の上場を達成した「一流企業」である。しかし高度成長末期の石油業界再編、低成長下での200カイレ体制の登場は、経営環境を一変させる。石油部分離によるキグナス石油(株)の設立や、漁網工場の縮少はこうした状況下で発生した。当企業の合理化態勢は、エネルギー政策、漁業政策など、国家の産業政策の根幹に触れる。ニチキグの企業合理化と労資紛争の追求は国策に通じる。

②日本漁網は漁網会社としては業界の筆頭だが、必ずしも大経営でない。もともと漁網業界自体が年間総売上げ500億円に満たず、大手の繊維・商社・水産会社の狭間に生息する零細業界である。<sup>\*</sup>当社もまた巷間、

---

\* 拙稿「最近の漁網業界」『下関市立大学論集』24巻1号、1980年7月参照。

「日水の網部門」といわれてきた。大株主には第一勧銀、東亜燃料工業、日本水産、伊藤忠等の銀行・石油精製・水産・商社巨大資本が名を連ねている。自己資金力はそれほど強いとはいえない。事実石油部分離問題では、通産省の行政指導のもと、当社の設備投資資金力が問われている。

当社の大合理化に、こうした巨大資本の思惑を予見するのは不当ではない。事実昭和45年には第一銀行から労務担当重役が派遣され、労務政策を指揮する。紛争時に背景資本斗争が成立する基盤はここにあるが、ニチキグ企業合理化と労資紛争の追求は、企業集団の構造とその政策に通ずる。

③日本漁網は事業の性格上、北は根室から南は長崎まで20近くの営業所、工場を点在させている。数百人規模の大事業所は、東京本社と下関工場のみで、その他はたかだか数10人規模の事業所にすぎない。また商材の核が漁網という受注生産品であることを考え合わせれば、当社の性格は中小都市・軽工業・中小経営と規定しうる。同時に取引先たる漁業業界の伝統的で古い体質が当社にも影響を与えている。

とはいえ他方で、量産方式の典型的な近代産業である石油部門の比重が、急速に増大しつつあった。資本蓄積の過程で当資本が、「近代化」によって企業体質の改善と管理機能の整備を図ろうとするのは由なしとしない。ニチキグ合理化と労資紛争の追求は、個別資本の統合政策、近代化政策一般に通ずる。

## B) 労働組合の特性

①日本漁網船具労働組合は、資本の上場後昭和39年に結成された若い組合である。多角経営のもと、組合員は工場の工員から漁網・石油関係の販売員、技術員、本社の事務・管理職員まで雑多の職種を包摂している。これらは学歴・性別・年齢の全社的広がり、事業所別の特性に反映してくる。

さらに企業内組合の特質として、労働組合も会社機構に即して編成さ

れていることから、全国各地に支部が点在している。上は500人規模の下関工場支部から、下は10数人の支部まで、地域別・事業所別に、労働内容と労働条件の相異が顕著である。この若くて未熟な組合が、企業合理化との闘いの過程で、職種間・地域間の相異をのりこえ、いかに組合民主主義を展開させたかが解明されねばならない。とりわけ企業分離後も組合が統一を守り、2企業横断労組として存在しつづけた点は注目に値する。ニチキグの企業合理化と労資紛争を追求することは、組合民主主義の問題に通ずる。

②組合民主主義の問題は、決して組合内民主主義の展開に尽きず、組合外民主主義の問題へと発展する。結成当初、正規従業員のみの企業内組合であった当労組は、自己論理の展開のなかで常備工(臨時工の一種)、子会社従業員の組織化に取組み、一定の成果をあげる。

巨大民間労組に一般的な、経済の二重構造を所与のものとして、労働者間の差別構造を黙認する指向を当労組はもたない。また紛争時には闘いを企業内におし込めず、職場斗争の段階に対応して、地域共闘・産別共闘・背景資本共闘を組織化し発展させる。ニチキグ労組の多面的かつ重層的な運動の諸相を照射することは、終局、ナショナルセンターレベルでの戦線統一の展望に通ずる。

③当労組は発足時、全織同盟に加盟する。しかし経済斗争でストを辞さない方針、石油部分離にあたって2企業横断労組を堅持する路線等は、「政党支持自由の原則」が直接都知事選に貫かれたことを契機とし、同盟指導部からの統制処分問題へと発展する。路線問題がらみの脱退は、石油分離後の労務政策の転換のもとで、下級職制を核とした第2組合を生み出し、ニチキグ労組は少数派に転落する。この経緯において当労組は総評・織維労連に加盟し、紛争時の多彩な共闘は、総評中央、各地評の全面的支援によって展開されたものである。

労働組合の路線をめぐる諸潮流、路線と組合分裂、分裂下の労資関係と主導権。ニチキグ企業合理化と労資紛争の追求は、分裂下の第一組合の位置と、労組の資本・政党からの自立原則に通ずる。

④ニチキグ争議は、論者がしばしば素材とする倒産争議ではなく、終局反合争議である。倒産争議が、資本の「能わずの危機」と労働者の「欲せずの危機」が、最もシビアに合体したものであると云うるとすれば、反合争議は相対的にマイルドな事例であろう。

しかし、日本資本主義の現構造下に、労資間の矛盾と抗争を探求する我々の視角から云えば、反合争議こそ標準的な事例といえないだろうか。そしてこの視角は、一見「日常」そのものの中にも「非常」を発見し、好業績をあげ協調路線に埋没する労資関係の中にも対抗関係を展望する方法に通ずる。ニチキグ労資紛争の追求は、協調的労資関係の矛盾一般に通ずる。

## 2. 方法

①この対象に迫る分析方法の基本は、ニチキグ労資の階級主体間の抗争史という歴史的アプローチである。この場合、既存の理論を基準としてそれに現実を照射するのではなくて、実態に内存する論理の自己展開のなかから、理論を適出するアプローチを採用する。けだし労資関係、とりわけ本稿の対象となるような個別的・部分的労資関係は、生きた具体的な人間諸関係であり、その現実には極めて不定型・流動的なもので、可能な限り仮説を排除することが正しいと考えるからである。但しこの場合においても、最低の出発点として、ニチキグ資本とニチキグ労組という二つの主体の対抗関係が予定されざるをえない。

②労資の対抗関係とはいっても、資本主義企業における意思決定の仕組上、労資紛争の直接的契機は、究極的に資本の意思と行動に規定される。その意味で「賃労働の理論」は、「資本の理論」に対して従属的地位に置かれる。したがって労組内部の対立、労組間の対立また労組と上部団体の対立など、一見資本と無関係と思われる労働組合の行動の中にも、資本の意思との対応関係を発見する視角が必要である。

③個別資本と企業内組合によって担われる意思是、さしあたり企業レベルでの特殊意思であるが、紛争の経験を媒介として、社会的な階級意

識へと成長する。元来階級意識とは、個別的・部分的な領域にとどまらぬ、一般的・全体的な本性をもっている。しかし成長した社会的な階級意識は、再度企業レベルの労資関係の舞台に回帰し、より具体的な特殊意思として確定される。こうした過程を通じて各主体の規律性・組織性・創意性・戦闘性の成長段階が検証される。ミクロにとどまらぬマクロな視角方法が選択される由縁である。

④本稿では史的アプローチを採用したので、当労資関係史を、その特徴点にしたがっていくつかの時期区分する方法が有効であろう。しかし論述を単なる諸結果の循環に終らせず、時期を通じて、前段から後段へとひきつがれる変革の具体的な契機の検証に努める。合わせて全段階を通じる一本の糸を、一貫した視点で発掘する必要がある。

### 3. 分析用具

労資紛争では、つづめていって、労と資という相争う2つの主体の意思の衝突が争点を形成し、運動軌跡を通して諸結果を生み出す。そこで本稿では、A) 資本の政策、B) 資本の組織、C) 労働組合の路線、D) 労働組合の方針、E) 労働組合の組織、F) 争点と諸結果を分析用具として採用する。その意味するところは以下である。

#### A) 資本の政策

資本主義企業における意思決定の仕組においては、終局資本の政策が、労資紛争の基本的・端初的契機である。とりわけ本稿のように、企業分離や工場整理のような大合理化が計画される場合は、労組の対応如何で労働争議が発生しうる。

ところで資本の政策は、全般的な経営政策と、その一環としての労務政策に分離できる。後者には、資本の従業員の把握の仕様、労組に対する認識が直接関わっている。そして労資紛争が生じるのは、一般的にあって、資本の政策が労務政策として具体化し、それが組合員の地位と労働諸条件の改変に通ずる場合である。ともあれ資本の政策は、当個別資本の経営環境の認識にもとづく、経営戦略の具体化である。

### B) 資本の組織

資本の政策は、抽象的には社長を軸とした経営陣によって担われるが、ここでは当面する政策課題を、具体的に計画し施行する会社機構内の部署が問題となる。とりわけ資本の労務政策の部署が確定されねばならない。

加えて、大合理化計画においては、背景にある外部諸資本の組織的介入が起りうる。この場合、背景資本との役員人事交流等を通じて、資本の組織に変動が生じる。さらに資本の意思を担う組織は、何ら経営組織に限定されない。とりわけ組合の組織分裂が生じる場合には、いわゆる第2組合が資本の組織と通じ、資本の労務政策を代行する。

### C) 労働組合の路線

ここで組合の路線とは、その基本理念に根ざした比較的長期の戦略である。路線は一般的に云って、労資融和路線→労資協調路線→階級斗争路線と深化する。

とはいえ階級斗争路線の構造は複雑である。端的に言って、経済的には、労働基本権の擁護と労働協約の改善を目的とする「労働権確立」路線と、企業の民主的規制をめざす「経営権蚕食」路線等に分化しうる。しかし経営権と労働権はメタルの表裏で、一対のものであり、その境界は流動的で明確に区別しえない。したがってこの2つの路線の区別が、組合方針として意識されることなく、「労働権確立」の徹底化が、結果的に「経営権蚕食」に相通ずる場合がある。

また政治的には、政党との関係によって、特定政党支持路線と政党支持の自由路線に区別しうる。

### D) 労働組合の方針

ここで方針とは、組合の路線に準拠して提起される比較的短期（例えば年一度の定期大会）の諸要求の骨子であるが、それはまた、経済的・政治的・組織的及び戦術的諸方針に分化できる。

まず経済的方針においては、賃金方針をみても、単にその水準だけが問題となる場合から、賃金体系上の格差是正とか、資本の査定排除など



配分への介入が方針づけられる場合がある。また合理化時には、生産・管理諸事項や人事事項など、いわゆる経営権事項も、斗争方針のなかに具体化される。

また政治的方针では、政府関係諸官庁や地方自治体等の行政に対する諸要求や、各種選挙時の政党支持活動が関わってくる。事の性格上、組合の上部団体や他の共斗組織の影響によって、政治的方针が具体化される可能性が強い。

さらに組織的方针では、組合の組織的団結と共斗組織の強化が問題となる。とりわけ、これらは組合民主主義の問題であり、ことに紛争時には、第二組合の発生や外部支援共斗組織の形成が現実化し、組合内外での民主主義の発展が要請される。

最後に戦術的方针では、交渉形態、斗争様式とりわけスト権の行使等が問題となる。また紛争時には、職場斗争、裁判斗争、地域での大衆斗争の有機的連関が問われる。

#### E) 組合の組織

日本の民間組合は企業別組合であるから、これが方针の組織的担い手である。しかし企業別組合とはいっても、連合会形式のものから単組のもの、また資本によって企業分離が断行される場合には、本稿のように、2企業横断労組として統一が維持されるケースもある。また紛争時には、組合内部に「斗争委員会」のような非常時用の運営組織の発生もみるが、ここではとりわけ、組合本部と支部の関係が重要である。

さらに企業別組合にとって、上部団体や友誼団体との関係が軽視できない。ことに紛争時には、これらを通じて、フレキシブルな共斗組織の成立をみる。

#### F) 争点と諸結果

資本の政策と組合の路線・方针は、その具体的接点として争点を形成する。一般的にあって、斗争の深化とともに争点は、労働条件事項から生産・管理事項、人事権事項へと比重が移る。ことに合理化紛争時には、賃金・労働時間を軸とした狭義の労働条件事項から、それ以外の経営権

第1表 ニチモウキグナス労資紛争史の時期区分

時 期	分析用具	資 本		労 働
		政 策	組 織	路 線
第1期 (S. 39. 4 ~ ) 労働組合結成と 協調的労資関係		事業拡大と経営近代化 労働組合是認	管理室	労資協調路線 (全織同盟加盟)
第2期 (S. 43. 9 ~ ) 協調的 労資関係の動揺		石油部拡張 漁網工場工程合理化 少数精鋭主義	石油部3重役体制 管理室	労資協調路線の 動揺 (脱同盟色)
第3期 (S. 45. 6 ~ ) 石油部分離合理化と 労働組合の同盟脱退		石油部分離合理化	当資本, 第一勧銀 東亜燃料工業と通 産省	労働権確立路線 (同盟脱退)
第4期 (S. 47. 1 ~ ) 第二組合発生後の ファッション的労務政 策と労資紛争		組合丸がかえ工作 ↓ 労資慣行破棄と分 裂政策 ↓ ファッション的労務 政策	美濃部労務体制と 第二組合	階級斗争路線 (総評加盟)
第5期 (S. 50. 9 ~ ) 支援共斗の発展と ファッション的労務政 策の動揺		ファッション的労務 政策 ↓ 中労委和解交渉 ↓ 自主和解交渉	美濃部労務体制と 第二組合	国民春斗路線 (総行動方式)
第6期 (S. 52.7~S.54.12) 争議解決と3工場閉 鎖合理化での組合の 勝利		労資正常化宣言 「3工場閉鎖・希 望退職」合理化	ニチモウ資本	経営権蚕食路線

組 合		争 点	諸 結 果
方 針	組 織		
世間水準の賃金 封建的社風打破	連合会→単組 常傭工組織化 全織同盟都支部	賃金水準 労働協約の締結	世間相場の達成
同一労働同一賃金 工場合理化の労資 共同決定 政党支持自由の 原則	常用工組合との共 斗 子会社組織化	ストの長期化 格差是正	学歴格差縮少 ボーナス査定ゼロ
統一労働協約の維持 革新都知事候補支 援	石油部分離対策斗 争委員会 常傭工組合、子会 社組合との組織統 一	労働権維持	石油部分離・新会 社設立協定 二企業横断労組
徹底抗戦 (職場斗争+法廷 斗争)	組織防衛  婦人部	不当労働行為 (組合支配介入、 賃金・昇進差別、 不当配転)	少数派転落 ↓ 脱退止む
争議全面解決要求 職場団交権確立	第二組合からの復 帰 支援共斗会議 第一勧銀共斗会議	労資関係正常化 差別是正	法廷斗争・組合側 連続勝利 美濃部労務体制の 崩壊
争議全面解決方針 反合斗争	支援共斗会議 第一勧銀共斗会議	人事権蚕食	争議解決協定 合理化の3者(会 社、組合、本人) 協定

事項が争点としてうかび上る。争点は運動軌跡を通じて、一定の諸結果に結実する。

ところで、運動軌跡を通じて生み出される諸結果と、資本の政策あるいは組合の方針は、完全に整合的なものではありえない。この整合性の度合は、結局労資それぞれの力量によって左右されるが、それとは別に、労資それぞれの側での当初の意思と運動の齟齬が関係してくる。ともあれ、労資関係の展開の終局としての諸結果は、次期での資本の政策と組合の方針に回帰する。

#### 4. 時期区分

本稿が直接対象とする時期は、昭和45年6月の石油部分離合理化問題の表面化、とりわけ企業分離直後の47年春の労資紛争の発生以降、54年末の組合支援共斗会議解散までの期間である。副題に「70年代における」と付したのはこの意味である。しかしこの時期の展開にあたり、昭和39年4月の組合結成から急速に分離合理化問題にのぼりつめるまでの約6年間の労資関係を、考察の対象からはずせないと考えた。したがって昭和39年春から54年までのほぼ15年間は、本稿の対象とする期間である。第1表では、分析用具の諸指標の特徴にもとづいて、この期を6期に区分した。この区分に従って第1章から第6章の論述が展開されている。さらに序章では、準備工程として、企業創立から組合結成までの期間を概観した。

(注)この「まえがき」では先学の諸業績を参考にしたが、いちいち記さなかった。筆者自身労資関係史を論ずる確固たる方法をもっているわけではなく、その意味で「まえがき」は全く試論の域を出ていない。

ここで本稿の諸資料を示しておこう。

必要と考えた諸資料は諸経路によって可能な限り収集に努めたが、大略以下の通りである。

##### ①会社関係

創立50周年記念社史『50年の歩み』、社内報「ニチモウ」(隔月刊)、市販の「有価証券報告書総覧」宣伝パンフレット。

②ニチキグ労組関係

定期及び臨時大会報告・議案書、支部大会報告・議案書、組合規約、労働協約、本部ニュース、支部ニュース、各種パンフ・ビラ。

③第2組合関係

大会報告・議案書。

④支援共闘関係

支援共闘会議ニュース、総評新聞、繊維労働新聞など。

⑤裁判・労働委関係

申請文書、陳述文書、命令書。

⑥その他

業界紙・誌、一般新聞、市販の労働関係誌。

これらの文献資料も大略部分的で完全ではありえない。そこで組合の各種集会、会議にも数度参加し、面接調査は幹部クラスを輔に度々行なった。但しその比重は、ほぼニチキグ労組と支援共闘関係に限られている。

## 序章 労働組合結成前の企業の沿革と融和的労資関係

序章では、本章の準備工程として、当社の設立から労働組合結成前までの企業の沿革と、この間の学資関係を概観しておく。これに有効なほとんど唯一の資料は、当社の50周年記念として発刊された大部の社史『50年の歩み』(以下『50年史』)であろう。これを若干の組合資料等で補完しながら、論述に代えたい。

当社は大正8年8月、(株)高津商会として下関市に設立され、翌9年6月の増資とともに、日本漁網船具(株)と商号を変更する。高津商会の前身は、明治43年設立された「高津商店漁業部」であるが、明治末期には政府の「遠洋漁業奨励法」のもとで、漁船の動力化、捕鯨やトロールなど近代的遠洋漁業の開発、さらには企業の資本制化が促進されていた。高津商店漁業部は、このような状況下に、新漁業技術導入のため欧州先進漁業国に留学した若手技術者に、神戸の地方財閥「高津商店」が資本を

提供して興された。同社も下関港を基地に、4隻のトロール船を保有して操業を開始するが、当時のトロール業者は、自社船に使用する漁網や副資材を多かれ少なかれ自社内で仕立・修理しており、同社とてその例外ではありえなかった。

しかし、明治末期のトロール・ブームは一過性のものであった。急増したトロール船は必ずしも遠洋に出漁せず、沿岸漁民の反対運動が誘発されるなか、政府は「汽船トロール漁業取締規制」を漸次強化して漁場の遠洋化を図った。この結果トロール漁業は操業コストを高める一方、乱獲による過剰供給、遠洋化にともなう鮮度の低下が魚価を急落させ、弱少トロール業者の脱落が相ついだ。トロール業者の淘汰と集約化がはじまり、同社も持ち船を譲渡して、大正3年「高津商店製網部」の名称のもとに、名実とも製網事業に専念することになったのである。

大正後期は日本の水産企業体の伸長期である。トロール漁業再建の気運を背景に、大正8年高津商店製網部が会社組織に改組され、上記(株)高津商店が発足する。当社は翌年日本漁網船具(株)と改称後、次第に商材を拡大してゆく。すなわち漁網の他にトロール船はじめ一般漁船が必要とする雑多の船用品・発動機・無線電信機・航海機器類から、さらには漁船燃料油・潤滑油に至った。とりわけ昭和期に入ると、工場は動力編網機を導入しながら拡張・新設される一方、商圏は海外にも及び、事業の拡大とともに会社機構として総務部・工場部・漁網部・船具部・船灯部、機械部を分化させた。そして戦前の最盛期には、主取引先の共同漁業(株)が日本産業コンツェルンに吸収されるに及んで、当社もまた日産傘下の水産資材商社として、位置づけられる。その後戦時統制色が強まり、昭和15年、統制組合、統制会社、関係諸官庁の集中する東京に、本社を移転するに至った。

さて敗戦後の復興期、昭和21年8月当社は会社機構を改革、総務部・漁網部・船具部・工場部・企画部に改め、漁網部・工場部を下関に置き再出発する。これより先の同年2月、当時の労働改革の嵐は、当社の工場部門にも若い工員層を軸とする「日本漁網船具工場労働組合」を結成

せしめた。ただちに賃金値上げ、労働時間短縮等の労働条件改善、人事の公開、工場運営会の設置等広範な要求が提起される。会社は賃金等で一定の譲歩を示す一方、工場の抜本的改善策として発表したのが「全社員制」と「従業員持株制」であった。この改革によって工職一体、労資一体の理念に立脚して、企業への帰属意識・愛社精神を涵養することが資本の戦略であった。爾来昭和39年の全社的労組の結成まで、工場労組は穏健な活動を続け、<sup>\*</sup>当社の労資関係を画する事件は起らない。

ところで、当社の労資関係を規定する要因として、昭和初めの不況期にその萌芽をみた精神修養運動があった。当時企業奉仕精神の高揚を目的として、「日本漁網修養会」が発足し、法話会・講和会の開催など組織的な活動が続けられた。とりわけ戦時中は、無所有奉仕の精神を説く「一燈園」に接近し、毎年同講習会に社員を参加させた。さらに昭和4年、当時の労働運動高揚の影響を受けて誕生した「工場安全会」も、奉仕精神にもとづく安全作業の実施を期しており、「資カト労力ノ完全ナル一致融合」を、経営の中核理念とするものであった。

戦後は個人主義の風潮を背景に、修養活動のあり方も変化したものの、昭和24年から一燈園研修会受講が再開され、有志の参加（参加費用会社もち）という形で、昭和38年までに受講者は計 200名を越えたといわれる。このように全社的労組の誕生をみないなか、精神修養活動は形態を変えつつも連綿として続けられ、「労資融和」の理念を根づかせ、当社の社風を形づくる要因となったのである。

さて、戦後の深刻な食料危機のもと、米占領軍も動物性蛋白源として魚を重視したから、水産業の復興は他産業に比して早かったといわれる。GHQの漁業区域の拡大により、下関を根拠地とするトロール漁業の復活、各地での大小機船底引等の勃興が図られる。しかし統制経済下、漁網各社にとって、生産設備の増強は綿糸など原糸割当量に直接関係するため、当社においても「漁網生産会社としての自社工場の拡充」をモッ

---

\* 都労委 昭和47年(不)第74号 ニチキグ労組「最終陳述書」

ト一に、生産能力強化が推進されたのである。わけても昭和20年代後半、漁網糸の天然繊維から合成繊維への急激な転換は「原糸革命」の名にふさわしく、それとともに漁網各社は、新編網機の導入、網設計理論の開発に迫られた。

さらに、当社にとってとりわけ重要なのは、昭和24年4月の石油元売権の獲得である。すなわちこの期にGHQの石油行政は、石油配給公団の解散と外資提携による民間企業育成に切り替られたのであるが、当社は日本石油、出光興産らとともに元売10社の一つに指定される。そして講和後の自由販売時代への突入と同時に、当社にとっても販売基盤の強化が必然的課題として登場してくるのである。

高度成長の到来は、当社にとっても躍進期にあたる。

漁網部門においては、講和後再開された北洋漁場が日ソ漁業交渉で一定の制約を受けつつも営業の支柱となり、北洋サケ・マス流網の仕立・修理工場として函館に、釧路に、小樽に出先工場が開設される。また北米海域や南方漁場での大型スタン(船尾)トロール船の出現は、新機軸の網設計を要求するが、当社は試験室を中心に独自の設計理論を完成させ、以降トロール網分野では独走態勢を固める地歩を築く。

船具部門の動向は、遠洋漁場の開発とともに漁船納入品の増大、法定船用品市場の開拓、大手水産各社の陸上進出による陸上物資関係新商材、鋼材取扱高の増大と正に多面的であった。漁業の作業能率の近代化と安全操業の立場から、ネットホーラー(揚網機)などの省力機械とともに、ロラン、レーダー、魚群探知機など無線機器類の需要が増大した。また「船舶安全法」にもとづく救命イカダや遭難信号機器など、法定船用品の取扱いも評価を高めた。

30年代の水産業界は、新漁場の開発とともに食品加工を中心とする、大手水産会社の陸上進出を促した。すなわち食品の洋風化と電気冷蔵庫の普及を背景に、水産各社はハム・ソーセージ・マヨネーズ・即席ラーメンの食品工場を建設し、さらにはフィッシュミールの増産から養豚・養鶏にも関係するようになった。「陸に上った水産会社」に対応して、



当社は35年4月船具部内に物資課を新設する。同課はサランフィルム・ポリエチレンフィルム等の食品包装資材をはじめ、農業用ビニールや配合肥料の販売にも着手した。

物資課と時を同じく誕生した鋼材課は、戦後子会社に移管していた鋼材販売業務を当社で再開したものである。大手鉄鋼メーカーの販売特約店にも指定され、造船・冷凍機・機材・製缶・農機具・土建・加工業向けにその扱い幅と売上高が伸びた。

当社の貿易業務は、昭和30年代に入って東南アジアと北米市場を軸に展開される。すなわち韓国での漁業近代化政策にもとづく漁網・漁具の大量受注や、同国マグロ船の建造資材の納入、フィリピンへの対比賠償による漁網・漁具輸出が増大する。他方昭和35年には、北太平洋海域でのサケ・マス漁業基地であるバンクーバーに駐在員事務所を開設し、翌年には現地法人ニチモウ・トレーディング社を設立して、アメリカ、カナダでの漁網・漁具資材輸出態勢を強化した。さらに欧州でも商圏が拡大し、38年12月には貿易部が漁網部から独立する。

さて当社の売上高において漸次比重を増し、今や主軸を担うようになったのは礦油部であった。とりわけ30年代には、自動車会社がいつせいに乗用車量産態勢に入ったから、ガソリン市場は急伸した。また「火主水従」構想のもと、電力会社は石油を中心とした電力開発方式に転換し、さらに石油化学工業の勃興を諸契機として、石油産業は一躍成長産業にのし上がったのである。

この石油市場の急速な拡大に直面して、石油各社は海外技術・装置の導入による製油所の建設・拡張に巨額の資金を投入しながら、最大限のシェアをめざして熾烈な競争を展開した。いまや世界的な「消費地精製主義」の潮流のなか、もはや製品輸入だけに頼る元売業者の前途は明るくない。さらに政府も、石油会社の命脈を握る外貨割当において、次第に製品輸入外貨割当を減少させ、原油輸入外貨割当に置換し、昭和30年以降は「一本外貨方式」に改めた。製油所をもたない純元売業者である当社も、その後精製会社に原油の製品化を委託するが、行政指導のもと、

自社の原油引当量を精製する専属工場の建設に迫られたのである。

元売権益を守るためには精製進出の積極策しかない。川崎市臨海工業地帯埋立地に工場用地が確保され、通産省の指導下、提携先として東亜燃料工業(株)が選択される。同社は米国スタンダード・ヴァキューム社と提携するわが国有数の精製会社であった。かくして昭和33年11月東燃50%、日本漁網40%、日本水産10%の共同出資によって、資本金5億円の日網石油精製(株)が設立された。同社は35年倍額増資をして稼働を開始する。同時に当社の石油部門は、東燃グループの販売会社として位置づけられることとなった。

精製進出とともに販売力強化にいちだんと拍車がかかり、また従来の重油中心の販売から、「白物」と称するガソリン・灯・軽油に販売ウェイトがおかれた。また自動車・工場用潤滑油販売態勢にも力が注がれる。販売網拡充とともに配給基地整備も必要となり、全国各地に相ついで油槽所が開所し、貯油能力が高まった。さらに35年末、当社の石油輸送担当子会社として、キグナス興産(株)が設立された。

こうして礦油部の売上高は急増し、既に35年度において当社総売上高の64%に達した。しかし収支面においては必ずしも好調といえず、36・37両年度には実質赤字を計上する。いわゆるメジャーの支配下で、外資系・民族系入り乱れての販売競争は激甚をきわめ、業界シェアわずか2%程度の当社は、市況混乱の波をまともにうけた。

政府は過当競争抑制のため、37年5月「石油業法」を公布し、外貨規制に代る生産能力規制と、行政指導では標準価格制によって市況の安定を試みる。とはいえ業績悪化にもかかわらず、なおかつ設備投資を強行しなければならないのが高度成長期の個別資本の論理である。30年代末から40年代にかけて、当社もひきつづき積極策を採用しつづけるのである。

以上事業内容に立入って、当社の発展過程をみてきたが、この間自己資本の充実も計られ、戦後も漸次増資を積んで、昭和36年には資本金10.8億円に達した。そして翌年5月、当社株式は東京証券市場第2部(織

維部門)に上場される。この公開は、その社会的評価を通じて当社の労資関係に影響を及ぼす一因となったと考えられる。

さらに従業員数は、昭和30年の約600名から38年の1,100名台へとほぼ倍増した。性別では男子が若干多く、職務別では現業職・事務職ほぼ同数という形で推移した。しかし事務職では男子が、現業職では女子が圧倒的に多い。そして多角経営に規定された職種の多様性や、事業所の小規模地方分散型といった諸要因も、当社の全社的な労働組合結成を遅らせた理由として考えられる。

## 第1章 第1期（昭和39年4月～）

### 労働組合結成と協調的労資関係

本章では、昭和39年4月の東京労組結成以降、昭和43年2月の労働協約の成立ないし、同年9月の組合第5回定期大会直前までの労資関係を論述する。

#### 第一節 全社的労働組成の結成

昭和30年代後半、工業化の進展とともに若年労働力不足が云々され、これに起因する社任給の上昇とインフレから、春斗に代表される「物価高のなかの賃上げ斗争」が全国的に展開され、名目賃金は大巾な上昇カーブを描いた。前章でみたように、当社もまた営業規模が拡大し急激な従業員数の増加をみたが、「伝統的な社風と労務管理のなかにあって、こうした世間の急ピッチな賃金上昇や近代的労務管理の導入にいささか遅れをとった。」と50年史（P.182）は記している。

賃金水準は大企業の相場を20～30%下回るといわれ、最低保障給の明細もなく、さらに賃金配分やボーナス査定はおおむね会社都合で処理された。また事業所の拡充にとまなう配置転換や子会社への出向について

も、資本の意のままに、従業員の不満は累積してゆく。とりわけ不満の核は、東京にあって資本の上場に象徴される「一流企業」への仲間入りと、自らの労働条件の断層をより鋭敏に知覚しえた本社職員であった。

終局本社の若手職員を中心に、賃金体系の確立、労働条件の改善を旨として労働組合結成が図られ、昭和39年4月全織同盟を上部団体とし、本社および川崎油槽所、川崎駐在員事務所従業員199名を組合員とする「全織同盟日本漁網船具労働組合」（東京労組）が結成された。そしてこの東京労組と全織同盟の指導により、釧路・札幌・函館・名古屋・大阪・下関・戸畑・福岡・長崎の各営業所単位に労働組合が結成され、9月には既に敗戦直後に結成されていた下関工場労組を加えて「日本漁網船具労働組合連合会」の成立をみるのである。

東京労組の結成報告書は次のように述べている。

「組合の根本理念は、民主主義の原則にその基盤を置き、組合員の労働条件の維持・改善を図るとともに、組合員の社会的・経済的地位の向上を目的とするものである。そのために労使協調、相互理解により、社業発展に協力しつつ、高生産・高分配の実を上げ、健全にして堅実なる労使関係を築かんとする」。

そしてさらに基本方針として

- ①政治活動を主目的とせず、労働条件の改善と経済的地位の向上を主目的とすること。
- ②民主的な組合であること。どんな難問に当たっても、できるだけ話し合いによって解決するよう努力すること。
- ③自主的な組合であること。上部団体に隷属せず、会社の御用組合にもならないこと。
- ④企業内組合を自覚すること。権利の主張ばかりでなく、与えられた義務を実行し、目的遂行のための手段としては収益向上に協力し、そのなかで長期的な労働条件の向上を見出していくこと、\*の4つを掲げた。

---

\* 「50年史」 p. 183

いうまでもなくこの基調は同盟路線のひき写しである。確かに当社のような多角経営の企業内労組にとって、上部団体の選択は難問である。しかし漁網の製造・販売部門の伝統、組合結成の直接的契機となった経済的諸要求、とりわけ同盟の中核組合としての全織同盟の組織的指導力が、上部団体をそれとせしめた理由であろう。

当労組は全織同盟地織部会の網綱業種労組として位置づけられる。当時網綱業者は全国で300数十社存在したが、そのうち一応形態上企業とみなしうるのは40社程度であり、ほとんどが中小企業であった。そのうち組合が組織化され全織同盟に加盟しているところは約20社である。当業界は労働集約的産業であり、技術革新等の近代的合理化の採用が困難で、他産業に比し労働条件の向上も遅れがちであった。加えて設備投資過剰で過当競争が続き、業界の安定を図ろうとする気運がない。労働組合を通じて、業界の安定と近代化を資本、政府機関へ働きかけるといいうのも、当労組の結成趣旨であり、かつ全織同盟の方針でもあった。<sup>\*</sup>

## 第2節 資本の経営政策

昭和30年代末から40年代初頭にかけて、日本経済は貿易の自由化、資本の自由化のプログラムのもとで、国際競争力の強化と国際的視野に立つ近代的経営が唱い文句となっていた。当社においても相つぐ事業の拡張による多角経営の進展、とりわけ近代的産業の花形である石油部門の急伸は、資本の統合意欲にもとづく企業体質の改善と、経営の近代化・合理化の必要を促した。

昭和38年1月の株主総会で、当社5代目社長（戦後3代目）に宮本武徳が就任する。昭和年代（昭和4年）入社初の社長である。新社長下、38年12月に貿易部、鋼材部が独立し、従来の漁網部、船具部、礦油部と合わせて5営業部体制が確立される。ちなみに宮本社長時代は以降52年

---

\*「日網労連第3回定期大会報告・議案書」p.32参照。以下「3定大報告書」と略す。

まで長期間つづく。

宮本体制は労働組合の誕生をどのようにみたか。

労組の結成が、国法で保護された労働基本権の一部である限り、従業員の自生的な動きをさしあたり静観する他ない。また既に上場企業として「一流企業」の仲間入りを果し、漁網業界のリーダーを自認する当資本にとって、体裁上、労組の存在は歓迎すべきことかも知れない。さらに現実に結成されつつある労組が、同盟幹部の指導のもと労資協調路線を踏襲する限り、積極的に是認すべきことでもあった。ただし労組のいう「前近代的な社内機構と封建的社風の打破」は資本の意思でもあった。資本の拡大・近代化にとって、労働組合否認を前提とした労資融和的観点は、むしろ有害で破棄されねばならないものだった。

宮本体制は労組の動向を横目でみながら、「事業は人なり」の理念のもと「人の和」を強調し、人事の交流・人材育成・適材適所など「人材開発」政策を打ち出す。そして労組との団体交渉においては、生産性向上を一致点として、分配の場での給与是正、労働条件の改善などに譲歩を示しながら、近代的経営への脱皮を図ろうとしたのである。

資本の経営政策を、各営業部門の展開のなかにみよう。

漁網部ではこの期、2つの大きな特徴がみられる。第一に、遠洋トロールブームに対応してトロール網販売に重点が移行するとともに、この分野で大手水産会社への納入をほとんど独占したことであり、第2に39年末に新設された開発課を軸に、陸上ネットやその他新商品の開発販売に力が入れられたことである。

昭和34年に始まったアフリカ海域での遠洋トロール漁業は、40年代に入りブームを招来する。41年には第二次遠洋トロール船22隻が建造を許下され、漁網・漁具の発注は膨大なものとなった。当社の底引網設計技術は他社の追従を許さず、4枚型トロール網の大量受注に成功する。40年8月、アフリカ漁場での日本船団の基地ラスパルマスに、駐在員事務所が開設された。一方メキシコ湾、カリブ海域ではエビトロール漁業が

最盛期に入り、42年3月にはギアナ沖に出漁する60隻のトロール船建造公示が行なわれるなど「エビトロブーム」が出現する。ここでも当社のエビトロール網が脚光を浴びたのである。

こうした遠洋トロール漁業の興隆は、わが国トロール網販売高に占める当社のシェアを一気に80%台へ引きあげ、その独走態勢が固められるとともに、当社自体の漁網売上高中、底引網の占める割合も60%に達した。ここに北洋再開以来ずっと首位の座を占めてきたサケ・マス流網に代って底引網が主体となり、販売政策もまた、遠洋トロール網、機船底引網に重点が移った。

さらに「遠トロブーム」に呼応するかのごとく「北転船」がブームとなった。遠トロも2,000~3,000トン級の大型船となると、それを建造し操業できる能力は大手水産会社に限られる。個人経営的な底引業者は操業範囲がおのずから限定され、取りつくされた近海漁場で効率の悪い操業を強いられつつあった。そこで登場したのが北洋転換底引船、いわゆる北転船であり、政府は沿岸底引漁業の間引き対策として、37年に第一次の許可を行なったが、その後順調な操業を見たため、42年から第2次許可の新造船が続々と操業しはじめ、百数十隻に及んだ。当社はこれら200~350トン級の北転船の漁網漁具はもちろん、船体ぐるみの一括受注を開拓した。<sup>\*</sup>

他方陸上網の分野では、戦時中に軍用偽装網の経験があったものの、当時のように軍の命ずるままに生産に励めばよいというものではない。そこで開発課を新設して港湾土木用安全ネット、キュウリ栽培網、落石防止網、海苔網、ゴルフネットと販売実績をあげ、その後鉱山用メインネット・バッキングケージネット、フラワーネット、キジ養殖網等次々に新商品が開発された。

以上のように、漁網部は年々売上高を更新して、昭和43年度決算では50億円に迫り、当社の屋台骨を背負う増益の旗頭であった。

---

<sup>\*</sup>但し北転船関係ではT社に6対4で敗けている(社内報「ニチモウ」No.22.p.9.)

漁網部の販売実績を製造面で支えたのは工場部であった。41年末従来の試験室が研究室と改称されて研究体制が強化され、翌年7月には水槽実験場が下関に竣工開設された。その規模は世界に例をみないといわれ、これまで下関近郊の海上で行なわれていた模型実験では観測不能であった操業中の漁網形状テストも可能となり、漁具の科学的分析の発展をみた。

工場では設備増強が図られる。40年の底引網用超大型蛙又機設置に続いて、42年には在来機より生産能力50%増の大型無結節機が数台導入された他、熱処理工程に改良を加えた高圧セッターも増設された。とりわけ41年9月のレース編の原理をとり入れた高速編網機「ラッセル網機」の導入は、細目網の大量生産に効力を発揮した。<sup>\*</sup>

さらに、北洋漁場向けの現地生産力の増強を目ざして3つの子会社が設立される。42年末設立の森製網(株)は、既存のロープ子会社日本特殊製網(株)との折半出資で、北海道地区のサケ・マス流網、カニ刺網用岩糸および底引用ロープ需要に応えた。他の2社は北転船への拡販とアフターサービスのため、底引網の修理・仕立を専門とする漁網工場で、43年7月設立の稚内底曳製網(株)と、翌年4月に当社工場が別会社化された塩釜日網(株)であった。

しかし業界の販売競争は厳しい。底引網分野では後発各社の追い上げが急であり、サケ・マス流網では伝統的に大手・中堅入り乱れての価格競争が激しい。工場部では生産性向上とコストダウンが急務といわれ、製網工程の合理化が検討されるなか、後述するように、合理化問題が労資交渉の舞台に登場してくる。

次に船具部は、30年代中期のひたすら量を追う営業形態から、それぞれの専門分野での進展を図り、単なる船具商でなく、機械・電機部門と法定船用品の部門、さらに物資部門を加えて総合力発揮に努めた。

---

\* 製網工程と機種については前掲拙稿参照。



法定船用品については、40年に「海上における人命の安全のための国際条約」が発効し、船舶安全法関係の省令が整備されるとともに、その需要に拍車がかかった。なかでも膨張式救命いかだがその中心であったが、この他信号装置の販売ウエイトも高まった。とくに救難火薬類については、42年1月の株主総会で定款に「火薬品の販売」が付加され、担当部員は火薬取扱責任者の資格を取得して拡販に努めた。さらに「漁船の省力化」要請のもと、漁撈機器についてもパワーブロック、ネットホーラー、サイドホーラー、ウインチ類が活発となり、無線機類も性能の向上がみられた。

他方、大手水産会社の総合食品会社移行を背景に食品包装分野に進出した物資課では、耐水ダンボールの開発がみのる。船内冷凍作業工程の簡単化・省力化と低温流通機構の展開は、従来の冷凍用金属箱や鮮魚輸送用木箱に代るダンボールに注目を集め、遠洋トロールから、母船式カニ・サケ・マス漁業に大量に採用された。さらに43年を契機に、かまぼこ原料の「すり身」の取扱も急伸した。

こうして船具部は、電機・機械、船具、物資を3本柱として、それぞれ一本立を目標に営業が展開された。

昭和38年12月船具部から分離独立した鋼材部は、子会社北海道産業㈱の営業いっさいを吸収した札幌営業所を中心に、まずまずのスタートを切った。しかし40年代に入るとともに市況が反落し、大手鉄鋼専門問屋の危機や合併が話題となり、粗鋼の生産調整も実施された。

当社においても、従来得意先としてかなりのウエイトを置いてきた炭鉱の急速な斜陽化によって、営業活動は停滞する。鋼材部は建築資材等を新分野として、漁網部や船具部と連携作戦を展開しながら得意先開拓に苦吟するのである。

さらに、船具部内の輸出業務を統合しながら漁網部貿易課から独立した貿易部は、海外市場の獲得・拡大の第一歩をふみ出す。カナダ・北米市場では既設のニチモウトレーディング社への投資が41年末政府から許下され、これによって同社は名実とも子会社になるとともに、カナダ向

けの総漁網輸出高に占める当社の比率は約40%に達した。またラスパルマスでは、スペイン・ギリシア・イタリアの漁船団を相手に、乗船指導を兼ねた拡販が展開された。北欧デンマーク市場では、サケ流網に従来のリンネル糸から当社のポリエステル糸がとって代り、半ば独占的に同国向け輸出がすすんだ。

一方アジア市場では、台湾のマグロ漁業ブームに沿って船体一括受注を果し、これが43年末の高雄駐在員事務所開設に結実する。また韓国では同国の漁業育成策を背景に、漁船建造用資材の輸出が活発化した。この対韓貿易は40年7月の日韓韓国国会の結成下、約70社の資材メーカーとの協力態勢で展開しえたのであった。その他セイロン、キューバ、ベネズエラ、インドネシア、ソ連等、漁網・漁具・船具類の輸出活動は世界各地で多彩な展開をみせた。

こうした輸出活動とともに、41年末には貿易部内に輸入課が誕生する。ここでは船具部が商材として販売する米国製パワーブロック等の漁撈機材の輸入や、韓国産グチ「すり身」が当面の取扱商品であった。

しかしながら、当社の漁網輸出は、決して安閑としておれない。国内各社の輸出競争に加えて、韓国・台湾等の発展途上国が自給体制を整え、さらに輸出にもり出して来た。その結果、漁網先進国として30年代後半には出荷量の過半を輸出にふり向けていた漁網業界は、40年代に入るとともに急速に輸出比重を落しつつあり、43年度には34%まで低下させた。<sup>\*</sup>そして貿易構造の変化は、漁網製品の輸出から順次原糸や撚糸の輸出に移行しつつあった。

最後に、販売シェア2%程度で元売業者13社中最弱少とはいえ、今や当社の総売上高比率では3分の2を越えた礦油部の状況はどうであったか。30年代のエネルギー転換政策以来、政府の強力な統制下に置かれた石油業界ではあったが、過当競争を解消しえずにその後も市況は不安定

---

\* 前掲拙稿参照。

に推移した。しかし業界は拡大基調にあり、当社もまたシエラ確保・拡大をめざして設備投資が強行された。

昭和40年3月、日網石油精製(株)は石油審議会の増設許可を得て第2常圧蒸溜装置の建設に着手、それを42年10月完成させ、同社の処理能力は日産27,000バーレルから57,000バーレルへ一挙に倍増した。その他脱硫装置等に連続的な投資が行なわれた。

供給態勢の増強に対応して販売態勢の拡充が図られる。とりわけ給油所増設は、これまでガソリンなどいわゆる白物を不得手としてきた当社にとって急務であった。小売業者乱売規制対策として40年には通産省が「スタンド建設規制」に乗り出すが、当社は40年度45ヶ所、41年度48ヶ所、43年度65ヶ所の割当を受けた。こうして規制下の枠内での精一杯の建設がすすめられ、44年4月末現在で、全国に固定式給油所 506ヶ所、可搬式給油所65ヶ所を有するに至った。モータリゼーションの発展下、これまで「ガソリンスタンド」と呼ばれてきた給油所は「サービスステーション」(略してSS)と呼称も変り、近代的SS機能として給油だけにとどまらず、TBA(タイヤ、バッテリー、アクセサリ)やスペシャリティ(不凍液など関連商品)の販売から、軽整備機能も包括していく。こうした動きは、SS従業員対象の再教育の必要性を増大させた。また給油所の増設と平行して、配給基地としての油槽所の建設もすすんだのである。

他方潤滑油の拡販戦略は、その製品輸入から、ベースオイルを輸入してブレンドするブレンド工場建設構想に結実してゆく。41年7月外資審議会の許下があり、日本サン石油(株)が設立された。資本金1億円で、当社45%、サンオイル社(米国)30%、日本通商15%、日本勧業銀行10%の共同出資である。42年11月には、千葉県市川市に総計 9,000klのタンクを有するブレンド工場が稼動を始めた。

かくして礦油部営業の広がりはますます大きくなり、当部の売上高は全社比7割を越えた。42年4月、すでに時代感覚にそぐわなくなっていた礦油部の名称も石油部に改められる。業積が不安定で莫大な設備投資

競争に苦しみながらも、石油部は当社の社運を左右するものと認知された。そして43年12月には石油部担当役員が増強され、副社長直轄下に常務・平取の3重役体制が打ち出されてゆく。

以上、5つの営業部門別に第一期の経営政策の展開を概観してきたが、大略業績のアンバランスに苦吟しながらも、当社の多角的総合経営は拡大基調にあったとみなしうる。これと照応して、41年8月本社事務所が日本ビル（千代田区大手町）に統合移転され、41年12月には半額増資によって資本金が16.2億円となり、翌年4月株式が東証第一部商業部門に昇格された。37年に第二部繊維部門に上場以来5年を経て、いまや「一部銘柄」約600社の仲間入りを果たしたわけである。それとともに資本は、「一流企業」としての内外の信頼と責任を、ますます意識せざるを得なくなったのである。

この第一期までの当個別資本の到達点を、これまでのまとめとして50年史等から拾い出して、図式化・表化しておこう。



第2表 事業所機構 (昭和44年8月現在)

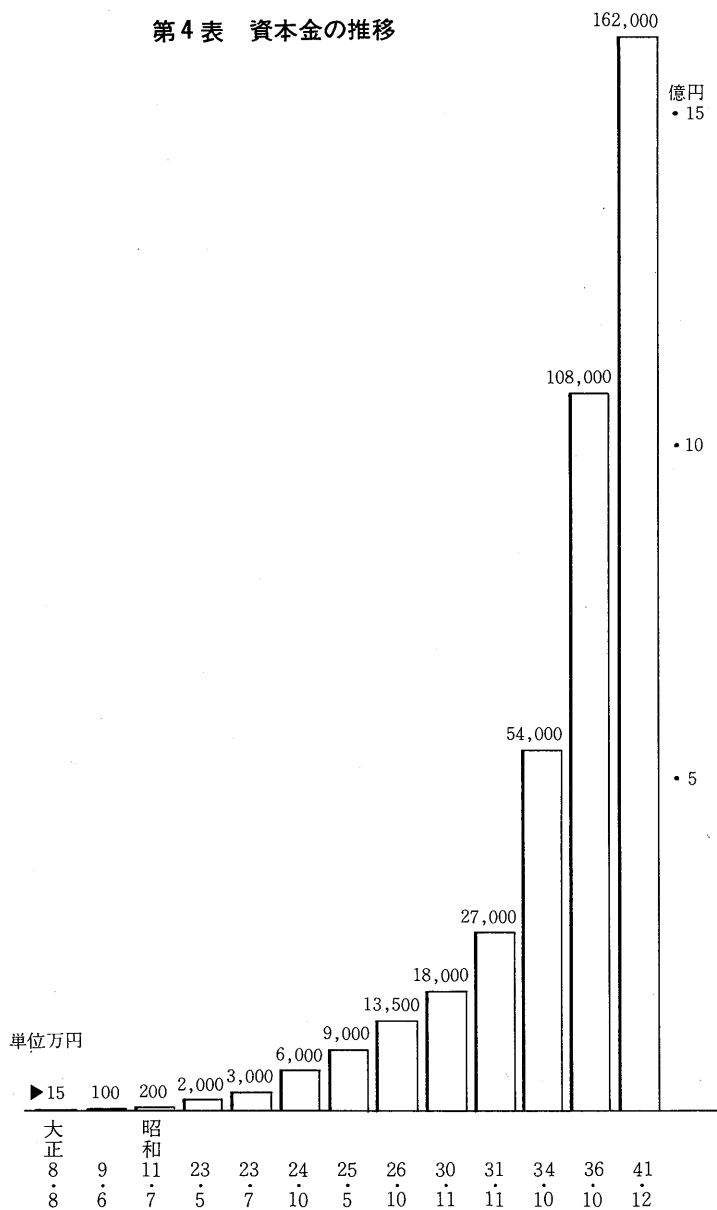
<p>〈本社〉 東京都千代田区大手町日本ビル10階</p>	
<p>〈営業所〉</p> <p>釧路営業所</p> <p>札幌 "</p> <p>函館 "</p> <p>仙台 "</p> <p>名古屋 "</p> <p>大阪 "</p> <p>下関 "</p> <p>戸畑 "</p> <p>福岡 "</p> <p>長崎 "</p> <p>〈出張所〉</p> <p>稚内出張所</p> <p>小樽 "</p> <p>根室 "</p> <p>八戸 "</p> <p>〈駐在員事務所〉</p> <p>網走駐在員事務所</p> <p>旭川 "</p> <p>室蘭 "</p> <p>福井 "</p> <p>ラスパルマス "</p> <p>高雄 "</p>	<p>〈工場〉</p> <p>下関工場</p> <p>釧路 "</p> <p>小樽 "</p> <p>浦河 "</p> <p>函館 "</p> <p>富山 "</p> <p>津田 "</p> <p>長崎 "</p> <p>〈油槽所〉</p> <p>稚内油槽所</p> <p>釧路 "</p> <p>室蘭 "</p> <p>女川 "</p> <p>新潟 "</p> <p>市川 "</p> <p>名古屋 "</p> <p>桜島 "</p> <p>彦島 "</p> <p>戸畑 "</p> <p>福岡 "</p> <p>日南 "</p> <p>徳島 " (建設中)</p>

第3表 子会社

社名	所在地	資本金	設立時	事業内容
日本測器株式会社	神戸市生田区	2,722万5千円	昭和6年6月	工業計器、航海計器、気象計器、電気各種計測器の販売・修理および輸出入
九州鉄鋼(株)	北九州市	1,000万円	昭和20年2月	一般鋼材、二次製品、鉄鋼加工品等の販売
日織産業(株)	下関市	1,000万円	昭和20年2月	作業服、天幕、船舶用覆物の製造販売
北海道産業(株)	小樽市	1,000万円	昭和20年3月	当社札幌営業所の鋼材課商品の保管、入庫、出荷業務
日本特殊製鋼(株)	下関市	4,500万円	昭和22年4月	ロープ、延繩、岩糸トワインの製造販売
キグナス興産(株)	東京都中央区	4,000万円	昭和35年12月	石油ならびに副製品の販売、荷役、運送業、油槽所の管理
川崎キグナス石油(株)	川崎市	2,000万円	昭和38年8月	石油製品、自動車用部品、装飾品、冷暖房、空調器具の販売
ニチモカトレーディング(株)	カナダバンクーバー市	15,000ドル	昭和42年3月	当社取扱商品のアメリカ、カナダにおける販売
森製網(株)	北海道茅部郡	2,000万円	昭和42年12月	ロープ、トワイン、延繩、岩糸類の製造販売
稚内底曳製網(株)	稚内市	1,000万円	昭和43年7月	漁網、漁具類の製造、仕立、修理、販売
塩釜日網(株)	塩釜市	200万円	昭和44年4月	漁網、漁具類の製造、仕立、修理、販売

※このほか、日網石油精製(株)、日本サン石油(株)等関係会社15社がある。

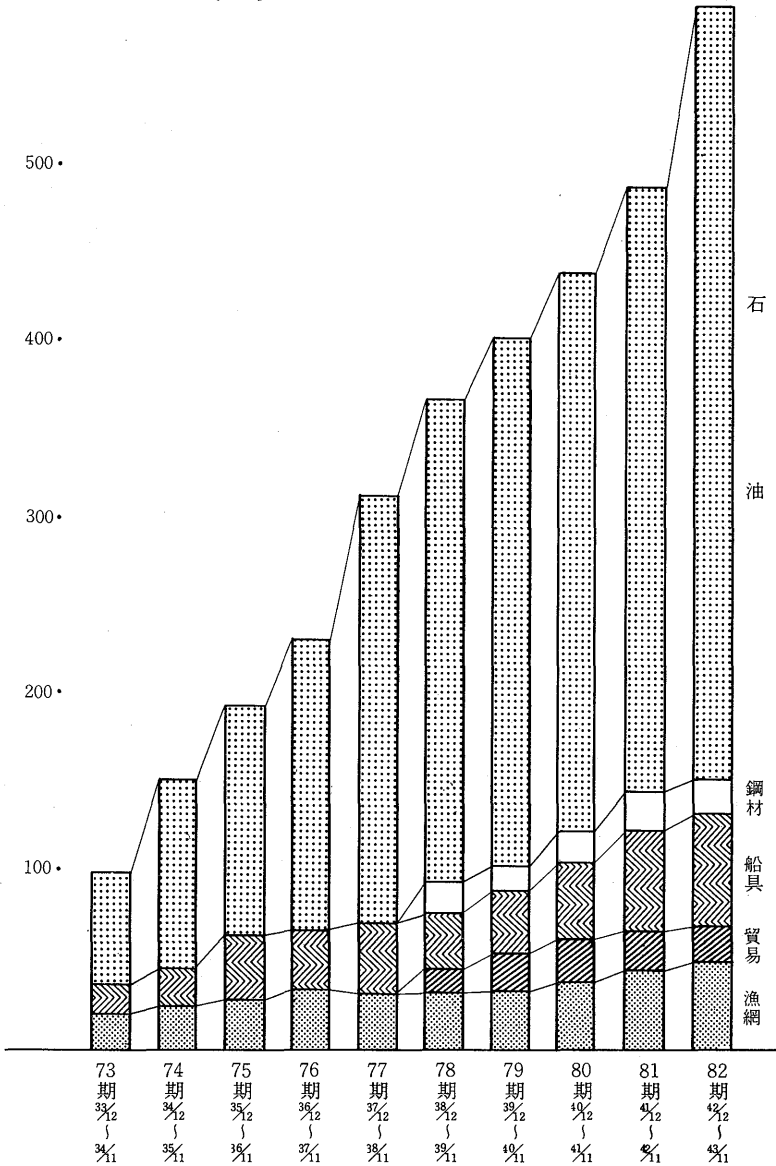
第4表 資本金の推移





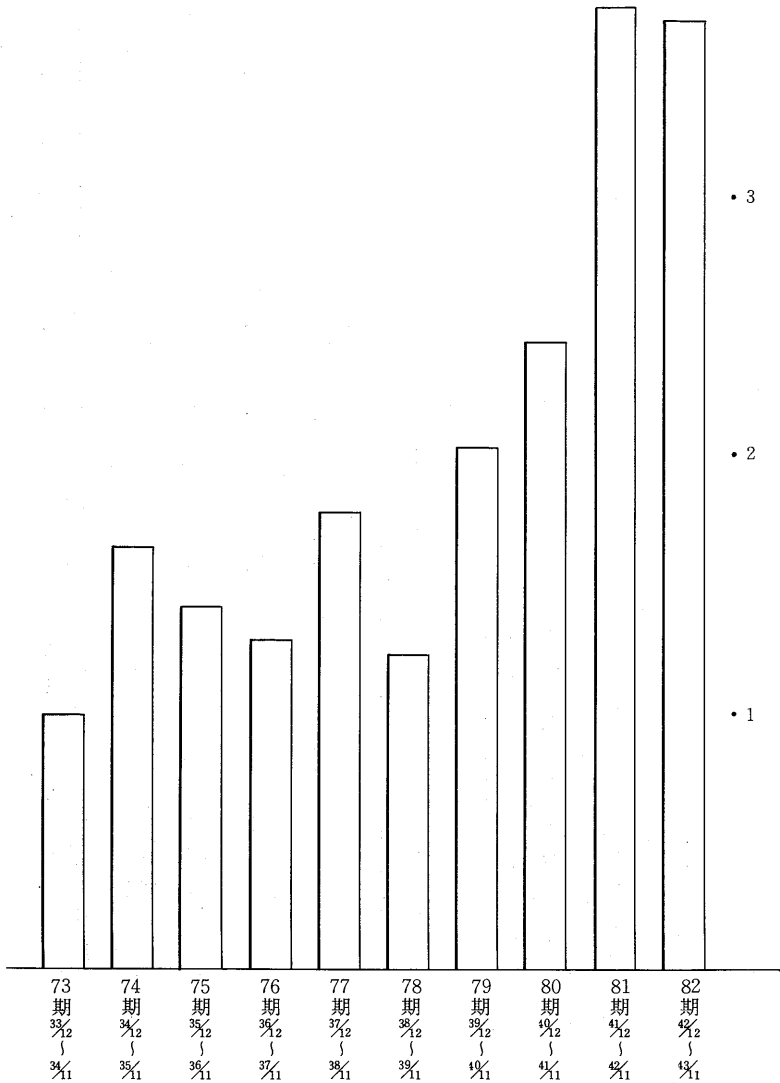
億円  
600・

第5表 部別売上高の推移

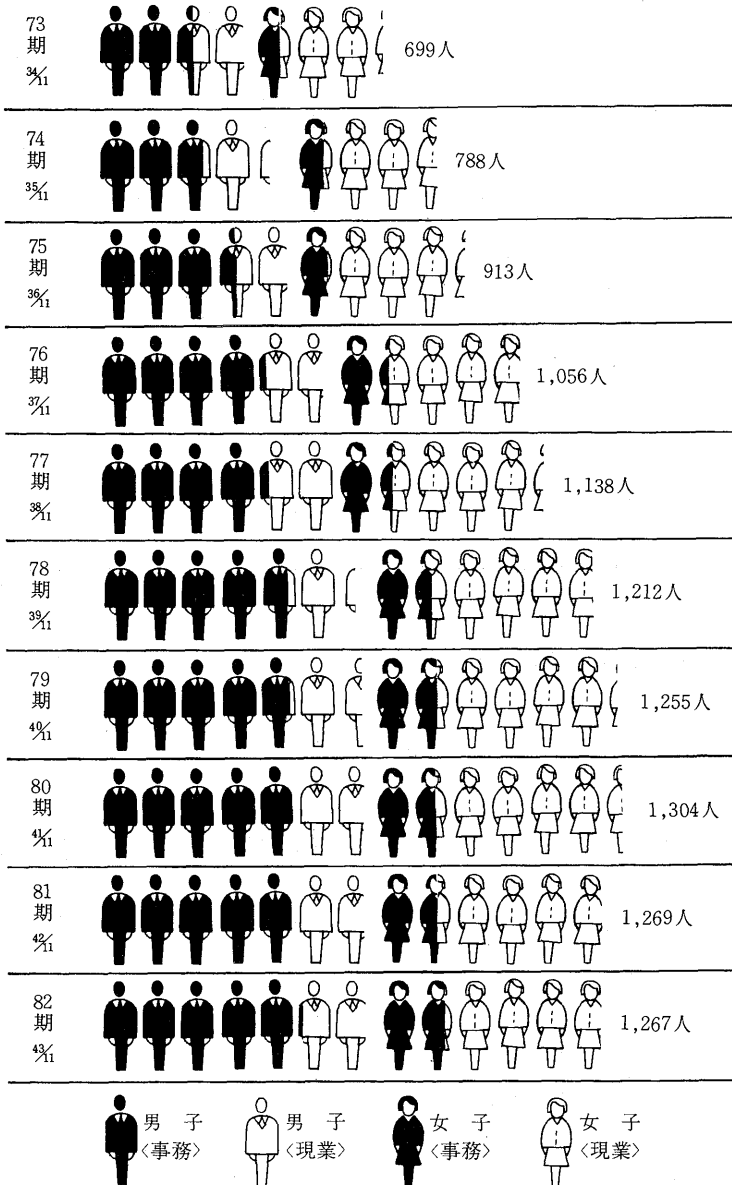


第6表 税引後当期純利益の推移

億円  
・4



第7表 従業員数の推移



第8表 事業所別従業員数 (昭和42年11月末現在)

事業所名	人員	事業所名	人員
本社	310	下関工場	541
下関営業所	46	函館工場	17
函館営業所	14	釧路工場	9
大阪営業所	55	小樽工場	3
戸畑営業所	38	長崎工場	12
長崎営業所	22	福岡製網所	3
釧路営業所	48	津田工場	1
札幌営業所	64		
名古屋営業所	26		
福岡営業所	27		
仙台営業所	33		
計	683	計	586

### 第3節 資本の労務政策

第2節でみてきたように、当社は40年代に入ってもひきつづき拡大基調にあるものの、多角経営の進展下で部門間アンバランスも目立ってきた。資本は自らの成長衝動に駆られれば駆られるほど、前提としてのその安定性に留意せざるをえない。日網労連結成直後の39年10月以降、ヒューマン・リレーションズの一環として発刊されるようになった社内報「ニチモウ」(隔月刊)をみると、石油関係を軸とした花々しい事業拡張・設備投資の記事と裏腹に、財務内容の重視が訴えられている。

例えば、税引後純利益で3.75億円と史上最高の高収益を記録した42年度決算の解説も、次の通りである。<sup>\*</sup>

①当期業績は資本金利益率でみて世間並みであること。

\* 社内報「ニチモウ」No.22 p.11~13。

②設備投資は日網石油精製3万バレル増設に対応して11億円と、前期4.6億円、前々期2.3億円に比し膨大であること。しかもこの資金需要は今後も続くこと。

③自己資本比率は約15%で、上場企業平均を7～8%下回っていること。

④増益の原動力は大半が漁網部、ついで船具部の両部門のみで、部門間収益力がアンバランスであること。

関連業界で展開される資本間の競争原理は、常に当個別資本内で吸収すべき必然性をもっている。資本の本質は労資関係に凝縮されるのであり、ここに資本の論理として労務政策ないし労務管理が現実化してくる。

とはいえ労組結成後の労資関係は、労組未結成下のそれとは基本的に異ならざるをえない。もはや世間相場を著しく下回る賃金水準は許されず、一定の労働権容認も強制される。それゆえ労組の路線と方針をにらみながら、資本仕立ての「高生産高分配」原理を積極的に政策化せざるをえない。つまり資本蓄積を阻害しない範囲内で分配主義的な組合の方針を是認し、その前提として生産性向上を労組に強制すること、これである。我々が労資協調路線とよぶものは、この意味で、労組絶対否認を本質とした労資融和路線と区別されるのである。

しかしながら、労資協調路線の本質は決して労働権の十分な発展を期するものではありえない。すなわち労資交渉の事項を、賃金、労働時間等社会的には最少限の問題におしとどめ、生産・管理・人事に関わる事項については資本の専制態勢をしくか、それがかなわねば団体交渉とは違った制度下で処理したいという衝動をもっている。

こうした大なり小なり個別資本に共通な労務政策は、当資本においてどのように貫徹されたか。これらの展開をより具体的にみておこう。

まず39年4月の東京労組結成後、労働組合対策の実務を担うようになった本社人事課は、人員を補強して窓口交渉にあたった。同5月に暫定労働協約が締結され、以降「賃金体系改訂と賃上げ」団交が始まる。しかし人事課が組合交渉に忙殺されていくにつれ、その他の諸機能は総務

部内で処理しきれなくなり、折りしも発生してきた社内機構の見直し問題とからめて「管理室」が新設された。この管理室は41年2月発足の労務担当「川副取締役室」が、同年8月の本社移転を機に発展的に解消されたもので、常務会直轄の総合的スタッフ部門として誕生した。そして、その機能は、社内機構の改革による職務権限、職務規律の明確化と、それに対応した人事の交流、人材育成、適材適所など人事機能にあった。

管理室はまず、一部上場の近代的経営にふさわしい組織関係諸規程の整備を手がけ、42年度中に「組織規程」「本社業務分掌規程」さらに「職務権限規程」を実施し、これらによって役員から中級管理者に委譲される職務権限や、決済に至る稟議規程などが明確にされた。<sup>\*</sup>これに対応して管理職「人材開発」のため、42年7月には、各部の営業動向や労務関係ニュースを主内容とした月刊誌「管理者リポート」が発刊され、また同2月からは、管理階層別、部門別に定型MTPが導入された。

それとともに、事務作業の効率化が社外コンサルタント（日本能率協会）の協力を得て開始され、テレックスの採用（42年9月）<sup>\*</sup>、石油部決算事務での電算機導入（43年6月）による合理化が図られる。また下関工場部においても、生産事務の改善から、先述の新鋭編網機の導入を契機に、専門コンサルタントの指導による工程の標準化が追求された。

ところで30年代からひきついで従業員の急増と人事移動の活発化は、労働力確保・定着条件の一つとして福利厚生施設の充実を要請した。とりわけ社宅、寮の増・改築は前期につづいて東京で、各事業所所在地ですすめられる。とりわけ43年には労組の要求下、約500名の人員を擁する下関工場に食堂が開設された。

さて、狭義の労働条件を除いた諸事項、つまり経営・管理・生産・人事・福利厚生に関わる諸事項は、当社ではいち早く「経営協議会」の制度化を通じて、これを舞台に労資間で話われた。すなわち経営協議

---

<sup>\*</sup> 社内報「ニチモウ」No.20, p.10~11参照。

<sup>\*</sup> 同, No.18, p.5~。

会は、既に暫定労働協約で設置され、40年11月を皮切りに年2回の割合で開催される。そこでは、社長や各部担当重役が業務報告や経営方針を伝え、組合の協力を要請し、組合側からは、それらへの質議を通じて業績向上への経営陣の奮闘を期待するというペースで始まった。つまり組合路線によっても是認された「高生産・高分配」原理のもとでの経営協議会は、交渉機関というより懇談機関として機能した。

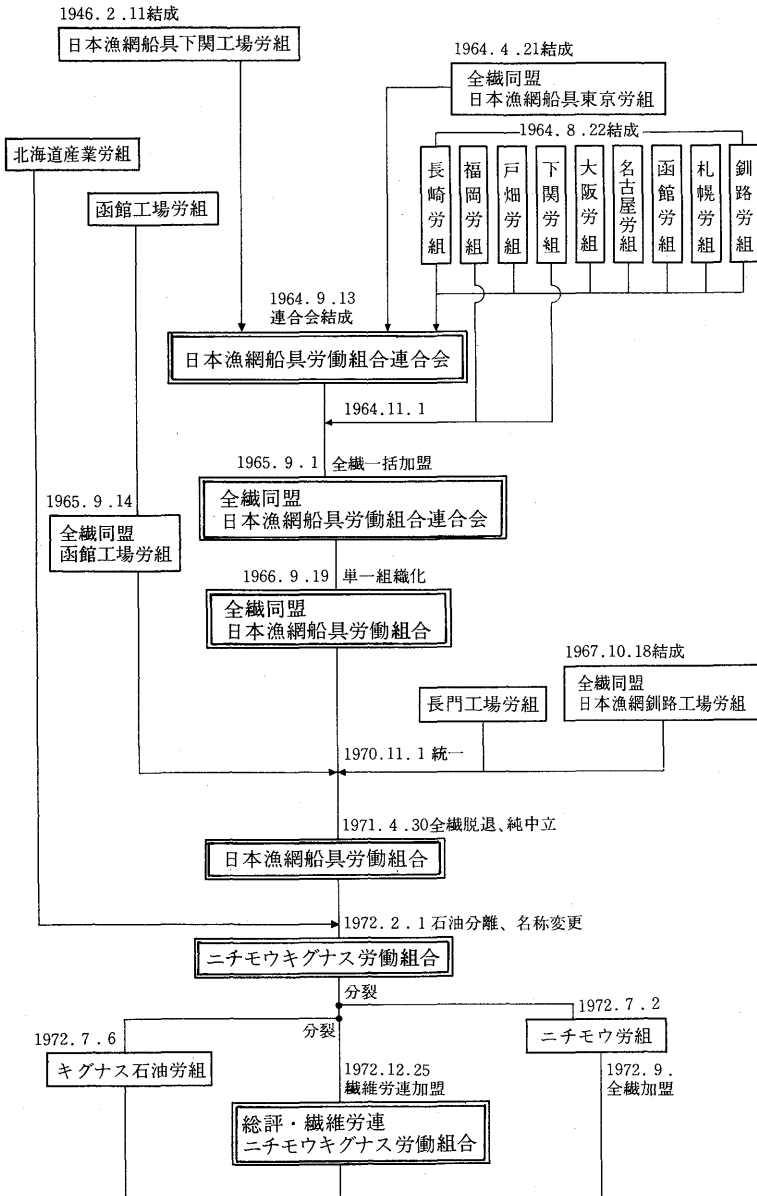
#### 第4節 労働組合の組織

昭和39年9月発足の日本漁網船具労働組合連合会は約1,150名の組合員を擁した。結成当初の労組がその組織の団結強化に力を注ぐのは当然だが、当労組のように、北は釧路から南は長崎まで大小とりまぜ20近くの事業所をもつ企業内労組にとって、この課題は何よりも優先されねばならなかった。

第2図をみよう。日網労連結成の決定的意義は、既存の下関工場労組と結成されたばかりの東京労組の統一にある。意義の焦点は、単にこの二つの労組が当社の大事業所であるという点にあるのではなくて、本社職員と工場現業員の団結という質にあった。東京労組は管理部門と営業部門の代表格として、比較的高学歴の職員層の従業員集団であり、工場労組は、当社の漁網製造部門として、現地採用の中卒者の従業員集団である。そして従来の資本専制下の全社的統一のもとでは、職種の内容を理由とした学歴格差等に規定されて、身分の固定化による資本の分断支配が貫徹していた。当連合会の結成は、同資本の内部に労働組合の論理から、等しく搾取される者の論理から、相互の労働条件の劣悪性とその向上を確認し合う新たな労資関係の地平を切り拓いたのである。

また連合会に結集した残る9つの労組は、営業所単位の少人数労組であったが、同一社内の営業所とはいっても、札幌や大阪のような総合営業所から函館のような漁網・漁具主体のもの、さらには名古屋のような石油中心の営業所と性格が異なっており、職種も漁業者相手の販売員から、石油SSの担当者・漁船無線機器取扱の技師など雑多であった。もと

### 第2図 ニチモウキグナス労働組合の組織の歴史





もと職種の内容に規定された組合員各層の諸要求を、どのように組合の統一要求に反映させるかが、企業内労組の最も腐心する点であるが、資本の多角経営下、当連合会においてはとりわけこの課題は重要であった。

この課題を組織的に担うのは連合会本部である。本部は団体交渉機能の集中と強化のため、その前提として本部組織の充実を図る。連合会会長には東労組合長市川が、副会長には下関工場労組組合長伊藤が就任する。連合会結成半年後の40年3月、本部書記局に専従女子職員が雇われ、そして2年目から伊藤副会長と石田事務局長（東労出身）が組合専従に就く。さらに3年目を前にした41年9月、連合会は組織を単一化し「全織同盟日本漁網船具労働組合」を誕生させる。従来<sup>\*</sup>の11の単位組合は支部として位置づけられ、財政上も組合費の本部一括徴収制や、組合費14ヶ月徴収が決定され、本部機能が強化された。ちなみに初代委員長には、下関工場から伊藤が選ばれた。

文字どおり統一を果した当労組の次の組織的課題は、第一に地方出先工場の組織化であり、第二に上部団体との連携強化であった。既述のように当社は、原糸を仕入れてそれを編網する下関工場の他に、全国の漁業基地で漁網を受注先の要求に応じて仕立、修理する小規模工場をもっていたが、これらの工場の工員達は本工と身分的に差別されて常備工と呼ばれていた<sup>\*\*</sup>。仕事の内容は下関工場の工員と本質的に変わらず、全織同盟の方針によってもこれら常備工の組織化は、緊急の課題であった。各地が組織化が追求され、結果的に函館工場・釧路工場・長門工場で労働組合が結成・強化され、経済的要求を軸に春斗時の共斗態勢が整う。

第2に上部団体に関しては、第1節で論じたように全織同盟に加盟するが、業種的に繊維関係労組との交流だけで一括できぬ困難性をもって

---

\* 例えば第2表参照。

\*\* 下関工場以外の地方工場には基本的に本工はおらず、常備工と文字どおりの臨時工の身分構造となっていた。表8では常備工は従業員に含められていない。常備工は若干のエサを与えられたが労働条件は臨時工に近かった。

いた。例えばベースアップ、ボーナス要求額決定においても、当初から石油関係労組、商社関係労組の水準をたえず考慮せざるをえなかった。とりわけ当労組が基盤とした全織同盟の地織部会綱綱業種労組は、相対的に労働条件が劣悪で、斗いの進展とともに、全商社(純中立)、全石油(中立労連)を友誼団体として、連携を強化する必要に迫られたのである。

ともあれ単一化した当労組は、書記局体制を強化し、機関紙「あみのめ」や団交ニュースの充実に努めながら、合わせて42年度からは若手幹部養成と婦人の労働者意識向上を目的として、一般労働講座、婦人労働講座を開催する。そしてこの期の終りには、組織の内部的充実と外延的拡大に成果をおさめ、当労組の組織的基盤が確立されたといえる。

### 第5節 労働組合の方針

同盟路線のもと、当労組の具体的方針は当初次の3つであった。

①低い労働条件の改善(特に世間水準を30%も下回る低賃金の改善を!)。

②前近代的な社内機構と封建的な社風による職場の沈滞感を打破し、明るい楽しい民主的な職場の建設。

③多くの不合理性による低生産性の打破。

ところでこの3つの文針は単純に並列しうるものではない。労組結成の直接的・端初的契機は①にあり、②ないし③は①の前提なり手段として位置づけられるべき性格のものであった。そしてここでは、同盟路線下の「パイの理論」においても、少くとも①の方針には対立契機が内在している点が重要である。

当労組が、初年度において最も精力的に取り組んだのは、明確な賃金体系の確立と世間なみの賃金水準の獲得であった。すなわち④東労における39年6月の賃金体系の確立と大巾賃上げ斗争、⑤東労における9月の諸手当本給繰入とこれに伴う若干の賃上げ斗争、⑥11月の中卒者賃金体系の確立と賃上げ斗争、⑦12月の定期昇給斗争、⑧40年6月の定期昇給と賃上げ斗争。これら初年度における一連の精力的な団体交渉を経て、

学歴別・勤続別の年功賃金体系の大綱が確立し、連合会結成2年目には、ほぼ世間水準なみ（関東経営者協会加盟の全産業平均モデル賃金）の賃金が獲得されたといわれる。

合わせて諸手当，諸規程改善方針も具体化する。既述のように当社は事業所が全国に点在しているから生活条件の地域格差も大きく，人事異動も激しい。また危険をとまなう職種もある。これらは手当で補充されねばならない。勤続手当，家族手当，住宅手当，地域手当のアップ，とりわけ42年春斗においては，特別居住者手当，別居手当，寒冷地手当が新設され，日直手当，燃料手当が増額された。

こうして世間水準の賃金を勝取った組合は，既に全織同盟の基準に満足しえなくなっていく。単一組織化後の3年目以降は，むしろ賃金目標を石油産業の要求基準におき，戦術的にも全織同盟の先行斗争組合として日程を組み，ストも辞さない戦闘性をもつ組合に変質していく。

一方②ないし③の方針は，基本的に企業全体の生産性に関わる問題であったが，組合の結成理念にもとづき積極的に方針づけられた。既述の管理室の誕生は，「企業経営の総合的管理，組織機構の推進の為，喜ばしいことと考え」<sup>\*</sup>られ，やがては「労働条件を高める源にもなる」<sup>\*\*</sup>と把握された。経営協議会もむしろ労働組合の要求によって設置され，「経営権の侵害でもなく，また御用組合化でもない」と意義づけられる。例えば第3回（41年11月）と第4回（42年7月）の経営協議会では「本社機構と営業所機構の分離，管理職の適正配置，社宅寮の完備，保育所の増設，健保組合の設立（以上第3回）職制の明確化と資格制度の導入，営業所機構の合理化，社名変更とブランド統一，稟議制度の再検討，社員食堂並びに給食制の導入（以上第4回）」等の問題が組合側から提起され，一定の成果にも結実する。

また人事事項についても，既に第1回経営協議会（40年11月）におい

---

\* 「3定大報告書」p.5。

\*\* 「4定大報告書」p.13。

て、組合側より人事の不明朗性を解決すべく、採用・転勤・異動の基準の明確化を要求し協議するよう提案したことに端を發し、第2回経協では「人事に関する基本方針」の確立を目的として、労資7名づつ構成の「人事に関する専門委員会」が発足する。当専門委はその後のべ16回の協議を重ねて、42年2月には、役員会に「人事に関する基本方針答申書」を提出する。そこでは根本方針として「少数精鋭主義」が唱われ、長期人事計画に基づく採用計画と縁故採用の原則的排除、適材適所の原則による配置転換と待遇面での配慮の必要、教育訓練制度の体系化と順序として上位職（管理職）からの実施、及び新入社員教育の充実等が提唱されている。

以上のように誕生したばかりの当労組は、同盟路線に準拠して、パイの分配の拡大を基本にすえながらパイの生産の問題にも積極的な提言を行なう。第3節でのべた資本の労務政策は、むしろ経営協議会での組合提案をテコに展開された観すらある。「一部上場にふさわしい労働条件」獲得と、その前提としての社内機構の近代化協力は、この期の組合方針の内実であり、それが次節で展開するような矛盾を顕在化させぬ限りで、資本の経営戦略とも合致しえたのであった。

## 第6節 運動軌跡と諸結果

多角経営の拡大基調下での資本の一部上場と、低労働条件に対する不満に触発された自生的な企業内労働組合の誕生。労組の同盟加盟と、資本の労組是認から労働条件の世間水準への到達。労組の生産性向上協力方針と、それをテコとした資本の近代化政策。総じて当労組の労資協調路線の選択によって、この期の労資関係は平穩裡に展開したかに見える。しかしもともと対立する諸契機を内包し、かつそれを本質とする労資それぞれの自己論理の展開は、既にこの期においても矛盾を発生せしめていく。

第一に、組合は経済斗争とりわけ賃金要求においてストを貫徹する斗争戦術を辞さなかった。41年春斗にはじまり同年末斗争、さらに43春斗とスト権が現実発動される。ことに41年末のボーナス斗争は、資本の

「安定一時金論」打破を揚げ經理の公開を要求し、工場部門の常備工・臨時工の協力を確保して5波にわたる拠点・時限・終日ストを重ね、最終的には500万円のスト解決金をも資本に支払わせる中で妥結をみた。組合の世間相場への「おいつけ」斗争から先行斗争への移行は、連続的なストを打ちつづけるなかで達成されたのである。これに対し資本は不満の色を隠さず、組合執行部を中傷しはじめる。

第2に、労組がさしあたり協力を約した生産性向上策についても、管理室を軸に具体的計画がすすむにつれて対立が顕在化する。

例えば、42年夏に「下関工場労使協議会」で資本から初めて提案された、下関工場の「輪具・編網・無結節の3部門統合」と能率向上合理化について、組合は提案そのもののあいまいさや労働強化の恐れを指摘するなか、絶対反対の方針で撤回させた。また事務部門では、会計機の導入以降本社東京支部の女子組合員9名がけんしょう炎・けいわん症候群と診断され、職業病斗争が方針づけられる。

第3に、地方出先工場での常備工の組織化はそれが直接労務費の増加に連がるから、資本にとって本来容認すべからず問題であった。もともと漁網業界は、日本経済の二重構造による分断差別が、最もストレートに貫徹する業界であった。そして当労組の組織拡大方針は、工場だけでなく別の子会社にも及ぶ様相をみせはじめたことから、資本にとってはゆゆしい問題として判断された。この点象徴的には、組合が中心人物不在を理由として組織化に失敗した小樽工場が、46年資本の手で閉鎖された例でも確認しうる。

こうした諸矛盾は、当該労資間にとどまらず別の舞台でも醸成されつつあった。すなわち当労組とその上部団体である全織同盟の関係である。

第一は全織同盟の経済斗争上の指導にかかわっている。例えば41年春斗では、\* スト権を90%強で集約しておきながら、団交の大詰め段階で全織役員（矢田東京支部長）が単独で会社例と折衝に当り、結局要求の70%

---

\* 「3定大報告書」p. 21参照。

水準で収拾させた点は、獲得水準からも、また組合民主主義の観点からも反省を強いることとなった。

第2に、同盟の政治路線下での当労組幹部の民社党入党強要、あるいは選挙時における民社党支援問題は、決して政治課題に無関心ではありえなかったが当面是々非々主義をとる当労組に、全織同盟指導に対する不信をなげかける契機となったのである。

ともあれこの期での労資関係の展開は、賃金水準の世間相場への到達とともに、昭和43年2月締結された「労働協約」で集大成されたとみなしうる。

この全文128条からなる労働協約は、41年秋以降の組合の精力的な取り組みによって妥結をみ、労働時間、休日、福利厚生、安全衛生から組合活動の保障に至るまで、世間の最高水準をも部分的に含みえた。しかし尻抜け打開をねらったユニオンショップ条項、人事の協議決定については資本の抵抗を破れず、次期以降での労資闘争の火種として積残されることにもなったのである。

## 第2章 第2期（昭和43年9月～）

### 協調約労資関係の動揺

この章では、労働組合の第5回定期大会以降、45年6月の石油部分離構想の表面化までの比較的短期間を考察する。

#### 第1節 資本の経営政策・労務政策

当期間の業績は、総合的にみて一見順調に推移した。すなわち総売上高においては43年度決算の570億円から44年度678億円を経て、45年度には750億円と急上昇する。そして利潤を経常利益で見ると、前年度を若干下回り6億円を切った43年度から45年には12億円台へと一挙倍増を達

成した。そして総売上高に占める石油部門の比重は変わらずほぼ7割台を維持し、圧倒的な割合を誇っていた。

しかし利益面で当社の屋台骨を支えたのは、依然として漁網部であった。当時はいまだ漁獲量 1,000万トン時代に向けて遠洋トロール漁業の伸長期であったから、当社の底引網ノウハウは、日本水産はじめ大手水産会社の 5,000トン級にまで達した大型トロール船の船体一括受注を成功させた。したがって工場関係では、某漁網会社の工場(以西底引関係)を全面買収したのをはじめ、近畿でも漁網下請工場を開設、また函館工場の底引網への転身など底引網を軸とした工場態勢の伸長がみられた。さらに海外でも、南米ギアナ沖のエビ・トロブームに対処して、ジョージタウン駐在員事務所が開設される(44年10月)。当社4番目の海外事務所であった。

しかし反面不安材料も蓄積していった。その一つはサケ・マス流網業界の過当競争である。サケ・マス流網漁業の規模は、北洋母船式・中部・日本海合計約 2,000隻年商65億円という網業界のドル箱市場であった。しかしM社の「一年網構想」(1漁期で使い捨てにする網)が進行するに及んで、後発メーカーの喰い込みも活発化し、シェア獲得のため値引競争が激化した\*。当社においてもサケ・マス流網は、底引網につぐ漁網部の軸であったが、利益の圧縮を免れなかった。

第2は日米繊維交渉下におけるダンピング輸出問題の発生である。日本製漁網の対米輸出は昭和44年度 138万ドル(約5億円)と他の輸出品目に比し少額であるものの、米国内のシェアは50%を上回り、米国関連産業に被害を与えているといわれた\*\*。これは結果的に、46年10月米国財務省関税局の関税評価差し止め公告へと発展する。昭和44年といえば日本の漁網輸出力が史上最高を記録した年である。しかし既に輸出比率は下降期にあり、韓国・台湾等の競争相手国としての登場もみられ、以降

---

\* 社内報「ニチモウ」No.41, p. 7 参照。

\*\* 日本経済新聞 昭和45年10月12日夕刊参照。

量・比率とも凋落カーブを描く。<sup>\*</sup> 当社の対米輸出は44年15万ドルと日本漁網総輸出量の10%強、当社の貿易部売上高比でも僅少ではあったが、とはいえこのダンピング問題は、業界にとっても当社にとっても、輸出市場の環境悪化を予想させる前兆であったはずである。

第3に漁網売上高に占める大手水産会社依存度の高さである。当時の漁網の内需は年間約300億円、当社は約50億円で業界1の網会社ではあったが、営業の比重はますます大手水産会社のトロール船に吸引されつつあった。こうした偏重は長期的営業戦略として、資本に他分野の開拓の必要性を意識させつつあったのである。

とはいえ増益の軸は漁網部にあり、そして上った利益の大半は石油部の設備投資により向けられた。44年度決算は、この83期の新設備投資が固定資産10億円、投資1億円、SS融資5億円と計16億円で、前々期11億円、前期13億円にひきつづき3期連続10億円以上であること、また固定資産10億円の内訳が市川油槽所3.3億円、室蘭油槽所1.2億円、自家所有SS15ヶ所など石油関係が軸であること、そして5年前には34億円だった固定資産総額がこの期までに66億円とほぼ倍増したことを示している。それとともに「販売費及び一般管理費」が79期の13.4億円から当期25.1億円と倍近くになり、借入金の増加によって支払利息も同6.3億円から10.7億円へと急増した。そして増資直後の41年(80期)決算では16.5%だった自己資本比率は11.5%まで低下し、社内報等で自己資本充実が叫ばれ続けたのである。<sup>\*\*</sup>

しかしながら年商500億円に迫ったこの商権は、当資本の死守すべき課題と意義づけられていた。すなわち44年石油審議会へ申請していた日網石油精製の日産10万バーレル体制への増設計画は、この年結果的に不許可になったものの、社長はこの期の経営協議会や社内報誌上で、元売権を確保し自己資本の充実を図りながら設備増資をひきつづき行うこと

---

<sup>\*</sup> 前掲拙稿参照。

<sup>\*\*</sup> 社内報「ニチモウ」No.36, p. 7～9参照。



を明言していた。シェア2%の最弱少元売とはいえ、エッソ、モービル等と「東燃グループ」の一員として、白物に弱い体質を改善しようとする戦略であった。

ところで、この期には当社の株主構成に一定の変化がみられる。第9表は有価証券報告書から抽出して42年度と44年度の比較を行なったものである。ここではメインバンクである第一銀行と日本勧業銀行の持株比率が合わせて10%を越えたこと、子会社の日網石油精製の連携先である東燃が一举に第2位の大株主として登場したことが重要である。それとともに当社のナフサ・重油の納入先で肥料取引もある昭和電工の資本参加がみられる。また上位10位までの持株比率や法人持株比率(25%から38%)にみられる資本の集中化傾向は、ほぼ石油がらみの金融問題

第9表 大株主(上位10位まで)の推移

(11月末決算時)

名 称	発行済株式総数に対する所有株の割合	
	昭和42年	昭和44年
(株)第一銀行	3.70 %	7.41 %
(株)日本勧業銀行	1.85	3.09
(株)日本興業銀行	1.85	1.85
宮本武徳	1.76	1.73
日産火災海上保険(株)	1.70	1.70
日本水産(株)	1.39	1.39
東洋紡績(株)	1.39	
石沢某	1.24	
日東漁業(株)	1.11	1.11
福井保	1.02	
東亜燃料工業(株)		6.76
昭和電工(株)		2.78
西嶋弥太郎		0.96
上位10位計	17.01	28.78

に帰着すると推察される。42年度時点で未だみられた個人企業的色彩は44年度にはほぼ一掃され、銀行資本・石油資本による当資本の再編の機会がうかがわれる。

それゆえ、44年11月末の第9回経営協議会の席で、10万バーレル体制への移行を労資共通の予定路線としながら、株主構成の変動、増資予定、外部役員招へいも含めた役員人事が組合側から質問されたのである。<sup>\*</sup>そして翌年1月の株主総会の承認を経て、2月1日付で第一銀行より美濃部が常務として着任する。当社初の社外役員でしかも企画担当重役であった。ちなみに翌年第一銀行と日本勧業銀行の合併により、第一勧銀が誕生する。

さて当期での労務政策の特徴はどのような点か。

まず基調としては前期の近代化路線をひきつぎ、少数精鋭主義を一層徹底させて高能率経営を実現することにあつた。しかも資本は、その見返りとしての従業員の労働条件の向上は、前期での世間水準への到達をもって責任を果したと意識したことから、より露骨に合理化への協力を迫り、目標管理制度の導入や各層社員教育の強化が前面に出てきた。

とりわけこの期では、下関工場の合理化計画の推進が労務政策の軸であつた。第10表をみよう。当社は既に40年代突入とともに人員削減期に入っている。その要は下関工場にあり、本社での管理、営業職員の増加と対照的である。下関工場では撚糸機を下請に放出し、その余剰人員を大量配置転換させるとともに、新鋭編網機の導入による1人6台持ちテストが進行中であつた。43年6月、資本は組合の反対で一度ひっこめた工場合理化を再提案する。その骨子は、①輪具、編網、無結節の3部門統合による組織改革、②標準作業時間の設定、③作業長制度の導入という本格的な合理化案であつた。しかし当合理化案には組合から後述の厳しい条件が付され、資本の意思は貫徹しない。資本のいらだちは、「管

---

<sup>\*</sup>社内報「ニチモウ」No.34, p. 5 参照。

理者リポート」や下関工場長並びに西嶋顧問の書簡での組合執行部中傷問題に散見できる。この二つの書簡問題は組合に対する不当介入事件として、謝罪、撤回文を提出させられるはめとなった。<sup>\*</sup>

第10表 従業員構成の推移

事業所	昭和	41年	42年	44年	45年
下関工場		570	541	476	442
東京本社		300	310	330	341
その他		430	418	428	432
合計		1,304	1,269	1,234	1,215

但し11月末現在。41年は推定を含む。  
 (出所) 有価証券報告書総覧

このように労資関係に厳しさが増すなか、宮本社長は44年年頭あいさつで「社内における意思疎通、対話の必要性」を強調し、以降社内報「ニチモウ」には、社長自らと各層社員との懇談記事が連載される。「ニチモウ」自身この期には表紙カラー印刷、B4版50頁をこえる社内報となり、ヒューマンリレーションズの一環として重視されたのである。

さて45年2月、上述のように第一銀行から美濃部常務が労務対策部門である管理室に就任する。彼の着任所感は、「ニチモウの社風は古く、改革のテンポが遅れており、社内のムードに厳しがない。これでは多角経営の実が上らない<sup>\*\*</sup>」という点にあった。そして美濃部労務体制のもと資格制度の導入の検討が開始され、次期の焦点に発展していくのである。

\* 「6定大報告書」p. 19～20参照。

\*\* 社内報「ニチモウ」No.37, p. 2～4参照。

## 第2節 労働組合の組織と方針

昭和43年9月の第5回定期大会において岩永体制が発足する。連合会結成から3代目、単一組織化後2代目の委員長である。副委員長には下関工場支部から北西、書記長には釧路支部出身の佐藤が選ばれ、この2人が専従として東京の組合本部にはりつくことになった。

まず組織面からみよう。

第一に組織拡大では、前期組織化に成功した函館・釧路・長門の3工場労組との共斗態勢が強化され次節で述べる成果を生む。さらに当期では工場以外の子会社（第3表参照）の組織化方針が具体化され、結果的に日本特殊製綱、日本測器で成功し、また北海道産業労組とは45春斗時の争議支援を行い、次期での統一の地歩を築いた。

こうした組織の外延的展開と並行して、内部の充実にも留意された。まず支部活動強化の具体例として、組合員の半数近くを占める下関工場支部に半日専従態勢がしかれる。また組合員意識の高揚をめざした労働講座も、前期発足した一般労働講座・婦人労働講座に加えて、幹部労働講座、本部役員労働講座が計画され、新入社員組合教育も徹底化が図られた。とりわけ組合民主主義発展の一要因として、役選は全員無記名投票が実施され、これは春斗、年末斗争の妥結時にも適用された。

このような組織上の一連の民主的改革は、前期での当労組の到達点をふまえて、「自主的、民主的組合」のスローガンのもと、「皆で考え皆できめる」方針の具体化であった。

自主化・民主化のスローガンは、何よりもまず資本との距離を明確に表明するものであった。例えば岩永体制発足直後の第7回経営協議会は、初めて東京を離れ合理化問題の焦点となっていた下関工場で開かれたが、この席上委員長は「労使関係の基本は対立である。」と断言する。こうした視点は前期と異なる組合方針にどのように反映したであろうか。

第1は賃金方針における「同一労働同一賃金原則」の確立である。

第一期における賃斗の要求根拠は、①世間水準に追いつき遅れない要求、②経済成長率+物価水準上昇率の要求、③同盟理論と組合員欲求度

による要求の3点にあった。しかし44年春斗での賃金要求の骨子は次の点にある。④賃金は労働力の再生産費であるという視点から、全商社の理論生計費を資料として採用する。⑤全商社理論生計費を即要求とすることはまだ高すぎるので、春斗共斗委、IMF・JC、同盟等中央段階での動きをみながら本給引上げ20%要求とする。⑥配分については、同一労働同一賃金の原則に立って格差是正に着手する。是正の第一段階として初任給時点の学歴格差をゼロとする。\*

この⑥の点について若干敷衍すると、仕事の質の相異による賃金格差は是認するが、それは理論生計費の水準をこえる部分について初めて成立する議論であること、さらに現行賃金体系の男女・年令・学歴等の格差は不当であるが、それは今後の課題として、せめて初任給時点では同一とすべきである、というものであった。こうして格差是正が方針づけられ、戦術的には配分交渉にも力点が置かれることとなった。

第2に、賃金要求にみられる資本の差別・分断支配に対峙した「搾取の平等化」要求は、ボーナスの査定ゼロ方針としても具体化される。前期においては、資本のいう「高生産高分配」原理の個別労働者への適用としての「信償必罰」原則を、組合も基本的に容認していたから、ボーナス査定は事実上放任された。しかし団交時にうかび上る人事考課の不明瞭性、不明朗性は、「労働協約点検月間」等で定着しつつあった労働者の権利意識の高揚と相まって、ボーナス査定ゼロ要求として結実する。

第3に反合方針の具体化がみられる。

前節で示唆した43年6月の工場合理化案に対して、組合は岩永体制発足と同時に「合理化対策特別委員会」（大会に対する諮問機関）を設置する。下関工場支部メンバーを軸に検討を重ね、資本の合理化提案は「組合員に一方的なしわよせを強いるばかりで、何らメリットがないから絶対反対」の方針が決定された。明けて44年5月、組合から逆提案された合理化条件は次の諸点である。

---

\*「6定大報告書」p. 9。

①標準作業時間の設定は、組合ないし工場支部との協議決定事項とする。

②協議に先立ち労資同数の「専門委員会」を設け、標準作業時間に関する答申を行わせる。

③標準作業時間は人事考課の参考には使用しない。またノルマ的性格をもたせたり、組合員間の競争意識を煽るような刺激的方法は一切行わない。

④グループ制度を導入する場合の要員決定および運営方法は組合と協議決定し、またリーダー（班長）はおかない。

⑥作業長（課長と同職位）は現業部門から登用し、そのライン下の主任、主任代理には人事権限はもたせない。

この厳しい合理化条件は、組合が合理化を一般的、抽象的な問題としてでなく、職場レベルの自らの仕事内容と組合員相互の人間関係を具体的に問い直すなかで方針づけられたもの、と思われる。それゆえ人事事項に関しても組合の関与意思が明確にみられる。

さて当労組の自主化・民主化方針は、単に資本との関係にみられるだけでなく、上部団体である全織同盟との乖離にも発見しうる。この点は既に賃金要求における同盟理論からの乖離、ボーナス査定ゼロ要求、反合斗争等の既述の経済問題の中にも見すえられなければならないが、ここではとりわけ政治斗争上の路線が重要である。

前期までの政党支持問題に対する同盟指導への疑惑とともに、60年代末は地方自治の革新化の一定の前進をみ、国家的にも70年安保が具体的な政治課題として登場したから、当労組としても、新たな視点から政治活動に取り組む必要に迫られた。

44年9月の第6回定期大会では、「政治に目を向け、1人1人が政治活動に参加しよう！」という大会スローガンが掲げられる。そして「政党支持自由の原則」が確立され、選挙時には組合として特定政党支持活動をしないことが決定された。なお具体的には、全織同盟の大会決定に

よる46年参院選での組織内候補の推薦依頼を拒否することになる。

以上この期では、経済斗争方針でも、政治斗争方針でも、労資協調路線が動揺し、脱同盟色が強まり、自主化・民主化路線が発展していく。

### 第3節 争点と諸結果

この期には既に下関工場を軸に、合理化問題が労資の一争点としてうかび上っていた。資本は「少数精鋭主義」の理念のもと、標準作業時間の設定や作業長制度の導入を表明していたし、組合はそれに対し厳しい条件を付し対決姿勢を示した。しかし資本の経営戦略の要は、石油元売権を死守して10万バレル態勢を早急に構築する点にあり、石油部をめぐる戦略が流動的なこの時点で労働組合の反対を押し切り、工場合理化を断行する意思と能力を資本はもち合わせていなかった。それゆえ工場合理化問題は暗礁に乗り上げた形で推移し、労資の争点の核とはならなかった。

争点の核は依然として賃金・ボーナス・労働協約等狭義の労働条件事項であった。しかし前期と異なる労組の方針は、労資交渉の運動軌跡と諸結果に反映してくる。

まず組合の賃金格差是正要求の第一段として、①男子22才まで、女子20才まで学歴格差なし、②中卒女子10年以降定昇幅500円という方針は、45年春斗での学歴調整として一定の成果をみる。すなわち①男子、中卒3年＝高卒0年－300円、高卒4年＝大卒0年－400円、短大卒2年＝大卒0年－200円、②女子、高卒3年＝短大卒0年－200円、中卒3年までは男子と同一、定昇幅12～18年300円、19年～30年250円、30年以上200円。

つぎに格差是正要求は、ボーナス査定ゼロとして実現する。43年年末ボーナスは5%査定を打ち破れなかったものの、44年夏、44年冬、45年夏と3期連続「管理上格差をつけたい」とする資本の意思を打破した。また定年退職者の日割支給、定年後の嘱託者の同一月数支給も勝ちとっている。

さらにこうした「搾取の平等化」要求は函館、釧路、長門の常備工組合との共通態勢として展開される。そして44年春斗では、奨励給、皆勤手当といった身分的な賃金体系を廃止し、44年には日網労組協定賃金の90%45年は同95%、46年には100%つまり日網労組協定の本給表と同一とするという回答をひき出す。組合はこの妥結を「今年度私たちが勝ちとった種々の条件の中で最も成果とすべきこと<sup>\*</sup>」と素直に評価している。その後44年12月から三工場の常備工にも月給制が採用され、同年末ボーナスでは日網労組と同一回答を勝ちとるなか、45年9月の第7回定期大会において組織統一が実現することとなった。

ところで、ここでみた格差是正を含む経済斗争は、強力なスト戦術で展開された点が第2の特徴である。43年年末ボーナス斗争は指名スト17日も含む42日間の斗争で、5次回答までひきあげ12月22日に妥結をみたが、9割を越えるスト権賛成投票に支えられて越年斗争をも覚悟し、労働金庫からの資金借入れ手続も準備されていた。44年年末斗争も同様に5次回答まで引出しているが、ここでは三役交渉・トップ交渉を最後まで行わず、仮妥結と同時に全員投票に付すなど、組合民主主義の観点から斗争戦術上の新展開もみられた。とりわけ45年春斗では、事前スト権が打ち出されるなか3月26日団交が開始されるものの、5次回答でも収拾せず初の中労委斡旋申請がおこなわれる。斡旋案提示後の自主交渉でも配分交渉に力点がおかれ、組合員の全員投票で正式妥結をみたのは6月1日、実に68日間の長期斗争であった。

またこの期の労資争点の一つに労働協約改訂斗争があった。当労働協約は前期の2年にわたる交渉を経て43年2月に協約化されたが、労組はその上積みをめざし経済斗争時の賃金・ボーナス要求と平行させて多項目要求として展開された。資本の論理は、労働協約は労資の憲法であるから一度決めたものはみだりに改訂すべきではないという点にあったが、組合は労働協約は一般の契約と同じであり、有効期間中は両者尊重すべ

---

\* 「6定大報告書」p.16。



きであるという点では憲法のようなものであるが、状況と必要性に応じて改訂するのは当然であるという論理で対抗した。\*

結果的に次の各項目で組合側の前進をみた。①非組合員の範囲から常備工をはずす。②時間内組合活動として学習会年2回を特別無給で認める。③協定勤務者はスト中職責の範囲しか業務につかせない。④争議行為中の出張取扱いは労資双方で確認する。⑤みなし勤続の基準は別途協議決定する。⑥異動は覚書として従来以上に本人の意志尊重の努力を行なう。⑦生理休暇請求時の判断は本人の意志による。⑧定年は満56才、嘱託1年（定年時の賃金90%保障）を嘱託2年（同1年目100%、2年目95%）とする。⑨年休は出勤率制限を撤廃しかつ勤続0年を10日から15日に変える。⑩つわり休暇を特別無給休暇として新設し、1妊娠期5日とする。⑪特別有給休暇について結婚休暇を本人8日、本人及び配偶者の兄弟姉妹1日とする。⑫時短として事務・営業は土曜日12時終業、現業部門は暫定的に45年後期4日間休日を与え、46年1月より週41時間労働すなわち事務と同一にする。さらに年間3ヶ月間月2回合計6回の土曜日を休日とする。⑬退職金支払率事由別格差是正については、女子結婚100%に変更し、自己都合の勤続25年以上は95%を新設する。

こうして時短に象徴される労働協約の前進がすすむ一方、ユニオンの解雇権、人事権の協議・決定については資本の強い抵抗に会い、組合要求は入れられなかった。

(つづく)

---

\* 「7 定大報告書」p. 8 参照。