

現代における労働組合の対案戦略運動

戸塚秀夫・兵藤 釗・井上雅雄

対案戦略研究会
1990年3月

はしがき

高度経済成長の終焉にともなって、発達した資本主義国の労働組合運動は「新保守主義」の嵐の中で一様に苦境に立ち、従来の運動路線の抜本的な再検討をせまられているが、この研究は、そのプロセスで近年しだいに顕在化してきたところの民衆的対案戦略運動の実態を明らかにし、この新たな潮流が今後の労働組合運動の発展にもちうる意義を考察しようとしたものである。

この研究グループは、この新たな運動潮流を先駆的に体現していると目されるイギリスの運動事例を追跡すると同時に、1980年代の日本に生起しつつある同種ベクトルの運動事例についての調査研究をおこなってきた。日本におけるこの種の運動潮流は未だ萌芽的な段階にあるとみるのが適切であろうが、一応の構図を提示しうるところにきたので、本報告を作成する次第である。

I 民衆的対案戦略運動の構図

目 次

戸塚秀夫

は し が き

i

I 民衆的対案戦略運動の構図

戸塚秀夫 1

II 政策・制度闘争に問われているもの

——生活者、そして地域への立脚——

兵藤 剣 21

III 労働者自主管理の課題

井上雅雄 37

1. 反合理化条件闘争の経緯

国家に先がけて展開したイギリスの組合運動は、資本主義的合理化への対抗という点でも、豊かな運動経験を蓄積してきた。概して、イギリスの既成の組合運動は、決して次の運動のいずれかに身を置いて合理化に対峙してきたように思われる。

その一つは、いわゆる条件闘争である。例えば、1933年12月、イギリス最大の大規模組合、運輸・機械労働組合（TMSU）は、賃上げの付帯条件として、生産性向上への協力を要求する協約への署名を条件とされた「材料の輸入参加」そこで、「生産的対抗および人力がより効率的に展開・利用される協約かつ協約的必要があること」に、労使双方が「協約を合意する」とうたわっている。「労働力の有効利用を妨げているもの」として、「不適切かつ非協約的な賃金配分」、「労働力の展開における柔軟性の欠如」、「労働時間の計画的配分に対する抵抗」などを列挙されている。また、「協約および協約を改善する協約に正確な方法で協約にとりくむ手段として」、「生産方法を分析または評価するための協約」、「協約が協約の技術」を組合側は受け入れる、と約束している。労働協約の下で

I 民主的対案戦略運動の構図

戸塚秀夫

はじめに

1970年代末葉から80年代にかけて、発達した資本主義諸国での労働組合運動は、ほぼ、一様に苦境にたたされてきた。賃金についても雇用についても、組合運動がかちとれるものは貧しく、最近では労働組合の存在理由までが疑われ始めているようにさえ思われる。その背景には、高度経済成長の終焉以降、一段と厳しくなった資本家の合理化の進展があり、それを促進する新保守主義の政治があった。組合運動は、それとの対抗のなかで後退を余儀なくされてきたのである。私たちが注目する民衆的対案戦略の運動は、先廻りして言えば、そのような組合運動の後退譜のなかで、それに歯どめをかけるだけでなく、新しい質の攻撃的な運動をつくりだそうとした活動家達の実験的な試みである。それは如何なる文脈で生まれてきたのか。また、それは従来の組合運動における反合理化闘争にてらして、如何なる意味で「新しい質」をもっているのか。そしてまた、その運動は、今日までにどのような地点にまで到達しているのか。本稿では、以上の論点について、主にイギリスの事例を念頭において、一つの解釈を提示したいと考える。そして最後に、日本における類似ベクトルの運動の可能性について、私なりの考えを書きとめておくことにする。

1 反合理化条件闘争の潮流

世界に先がけて発展したイギリスの組合運動は、資本家の合理化への対抗という点でも、豊かな運動経験を蓄積してきた。私見では、イギリスの既成の組合運動は、概して次の潮流のいずれかに身をおいて合理化に対処してきたように思われる。

その一つは、いわゆる条件闘争である。例えば、1968年12月、イギリス最大の大産別組合、造船・機械労働組合(CSEU)は、賃上げの付帯条件として、生産性向上への協力を約束する協約への調印を余儀なくされた。(付録資料A参照)そこでは、「生産的資財および人力がより効率的に展開・利用される緊急かつ継続的必要があること」に、労使双方が「留保なく合意する」とうたわれている。「労働力の有効利用を妨げているもの」として、「不適切かつ非経済的な要員配置」、「労働力の展開における柔軟性の欠如」「労働時間の計画的利用に関する抵抗」などが列挙されている。また、「効率および賃金を改善する課題に工場レベルで有効にとりくむ手段として」「生産方法を分析または評価するためのあらゆる適切かつ公認の技術」を組合側は受け入れる、と約束している。労働党政権下の

ことではあるが、既にこの時点で、イギリスの全国組合のリーダー達は、少なくとも建前としては、合理化、生産性向上の必要性を認める立場に追い込まれたのである。

だが、ここで生産性向上への協力を約束したイギリスの全国組合のリーダー達が、「パイの増大」に見合う然るべき「分け前」を要求したただけではない、ということは留意するに値するであろう。この協約では、生産性を改善するための雇用主の提起は「関係する労働者達およびその代表」との「最も充実した協議」にもとづいてなされる、と経営者団体が約束している。もちろん、経営者団体がなまじうすることは、加盟企業の雇用主に対して、その線にそった指導を行うことに限られるに違いない。しかし、ここで経営者団体が、「最も充実した協議」を現場の労働者達とその代表、即ちショップ・スチュワードと行うようにする、と約束したことの意義は決して軽くない。1955年に発足した日本の生産性向上運動もまた、「3原則」の一つとして労使協議の必要をうたっていたが、少なくとも文面上は、このイギリスの協約ほどに厳しくない。¹⁾

だが、いうまでもなく、肝心なことは、工場や職場のレベルでの労使協議が実際にどのように行われるかである。私達は、ここで、イギリスの労働組合運動が高揚しつつあった1970年代の初めに、当時のイギリス最大の自動車企業、プリティッシュ・レイランドの拠点工場で締結された一協約への注意を促したい。(付録資料B参照)それは、経営側が従来の出来高賃金制の定額賃金制への切り換えを強行しようとした過程で、組合側の執拗な交渉をとおして締結されたものである。そこでは、先にふれた産業レベルでの協約の線にそって、「あらゆる適切かつ公認された作業研究技術」を使って「作業標準」を確認することを従業員が受け入れる、と述べているが、同時に、「外部にもちださずに」(domestically)「お互いの同意によって」(by mutual agreement)解決されるべき事柄が特記されている。標準作業票、標準的パフォーマンス、交代要員数などは、すべて「合意」(mutuality)のもとに処理されるべきである、と協約化されたのである。とりわけ、労働者が行うべき作業を標準時間とともに記述した作業票は、「関係する労働者達と組合代表達」に与えられること、その作業票は「お互いに同意されるものとする」こと、と合意されていることに注目すべきである。この種の協約は、決して例外的なものではなく、むしろ、1970年代のイギリスの数多くの工場に見出されるものであった。私達はここに、イギリスにおける反合理化条件闘争路線の到達点をみる。生産性向上への協力を約束したイギリスの「穏健派」や「右派」と称されるリーダー達は、ただ単にその代償として賃金その他の待遇改善を要求するだけでなく、生産・労働の組織のされかた自体に発言していく仕組を協約化していったのである。²⁾

1979年のサッチャー政権下にひろがったイギリス経営者の本格的合理化攻勢が攻撃の対象としたのは、工場レベルで慣行化されたこの種の仕組であった。労使協議が事実上団体交渉と同類のものとなり、さらには労働者側の合意なしには経営側が一方的に強行しえない事柄が増え、経営側の効率的な行使が妨げられている、というのが経営側の主張だったのである。それは、旧国鉄の職場における「現場協議制」をめぐる労使の攻防と類似のも

のであった。ブリティッシュ・レイランドに即していえば、1980年3月、経営側は既存の工場レベルでの「合意」協約・慣行を廃棄し、労働力のより柔軟かつ効率的な使用権をうたった新協約案の承認を従業員にせまった。組合側は大規模なストライキでこれに抵抗したが、最終的には、雇用契約の解除、即ち解雇の武器をふりかざした経営者の威嚇によってストライキはきり崩され、組合側は敗北した。³⁾この歴史的事実は、反合理化条件闘争路線が安定的に機能しうるためには、「穏健派」組合リーダーとの協調をとおして合理化をはかろうとする「開明的な」経営者の存在が不可欠であることを示している。その意味では、条件闘争路線の普遍的な有効性を主張することはできない。だが、執拗な条件闘争の蓄積をもつ労働組合を相手にせざるをえない国の場合には、強圧的に経営権を主張する「たか派」の経営者といえども、その経営権の行使の手續きについて、あるいは起こりうべき苦情の処理手續きについて、一定の客観的なルールを受け入れざるをえない、ということも付言すべきであろう。先にふれたところの、ブリティッシュ・レイランドの新協約案には、極めて弛められた度合においてではあるが、なおその種の条項が盛り込まれている。(付録資料C参照)例えば、機械設備の保全分野の仕事にたずさわる熟練労働者の縄ばりの統合にあたっては、工場レベルでの検討を行い、クラフトの利益が損なわれると考える組合はその苦情を拡大工場委員会にもちだす権利を有すること、経営側がIEによる作業研究を実施するに当たっては、その旨を当該従業員に事前に告げること、標準作業や要員数を設定するために映写撮影をしないこと、等が規定されている。先にふれたように、反合理化条件闘争路線の有効性の度合いは歴史的事実によって異なるが、そのような条件闘争路線は組合運動にとって基底的な意味をもっている。今日にいたるまで、イギリスの組合運動の主流は、反合理化条件闘争路線を執拗に追求する「穏健派」のリーダーシップによって形成されてきた。それを支える一般組合員のありかたが、イギリスの組合運動の根強さをかたちづけてきたのである。

2 合理化絶対反対闘争の潮流

だが、先にもふれたように、そうしたリーダーシップが有効に機能するためには、組合との「合意による経営」をよしとする経営者の存在が前提されなければならない。実際、イギリスでは、1960年代末から70年代前半にかけて、「合意による経営」が開明的な経営者の思想として賞揚された一時期があった。事実上ショップ・スチュワードに制覇されてしまったような生産・労働の現場に、大紛争を回避しながら然るべき秩序を確立するためには、健全なるショップ・スチュワードを育成し、彼等と協力して工場・職場レベルの労使関係を改革していく以外に道はない。「合意による経営」はそのため常道として意識されたのである。しかし、その路線が順当に機能するためには、合意形成プロセスで必然的に要請されるところの、妥協的譲歩を可能にするような条件が与えられなければならない。

国際競争力の低下が顕著になってくるなかで、そうした譲歩の余地が著しく狭まってく

るのがイギリスの歴史的現実であった。「合意による経営」が唱道されたその時期に、合意の形成を困難にする経済的環境がひろがっていったことを忘れてはならない。実際、1970年代後半から80年代にかけて、イギリスの経営者のなかには、先にふれたブリティッシュ・レイランドの場合のように、合意形成の手続きにとらわれることなく資本家的合理化を強行しなければならない、と固く決意する「たか派」が形成されてきた。そこでは、何よりもまず資本家的効率を追求するために、非効率部門の切捨て、工場閉鎖、余剰人員の整理などに挑む勇氣こそが、経営者の資格要件の第一にあげられることになる。

合理化への対応として、先にみた条件闘争の路線にかかわって、合理化絶対反対の路線が勢いをえてくるのは、こうした文脈においてである。ここにいま一つの潮流があった。もちろん、合理化絶対反対を当初から掲げる組合運動は、イギリスの場合でも稀である。例えば、近年の最も鮮烈な合理化絶対反対闘争は、1984年から85年にかけてのイギリス炭労の大ストライキであった。非効率赤字炭鉱の閉鎖、人員整理という石炭公社（NCB）側の合理化提案に対して、「石炭を掘りつくすまで、閉山を許すな」というラディカルなスローガン掲げて、約10万人の炭鉱労働者が1年間におよぶ長期ストライキを行ったのである。世界の労働組合運動史上、最大規模のストライキとして記憶されることになる。

だが、そこにいきつくまでには、相当の紆余曲折があった。まず、イギリス炭労のリーダーシップが「穏健派」から「戦闘的左派」へと変化することが必要であった。第2次世界大戦後、長い間イギリス炭労を支配してきたのは、労働党右派を支持する指導者達であった。彼等は、念願の国有化が実現したことはいわば代償として、「われらの公社」の発展のために合理化に協力し、賃上げの自制につとめる必要を説いていた。1960年代末から70年代にかけて、ヨークシャーを中心に、賃金戦闘性を体現する「左派」が形成されてきたのは、そうした「右派」指導部との対抗においてであった。1972年、74年の賃上げ争議は、そうした「左派」の突き上げが「右派」指導部をまき込んだ結果であった⁴⁾。

しかし、閉山合理化問題になると、「左派」の介入はより困難であった。イギリスでも、日本ほどではないが、1950年代後半以降、代替エネルギーの開発にともなって石炭産業の斜陽化がはじまり、機械化の進展も重なって、炭坑数も労働者数も大きく減少してきたのであるが、1960年代には、一部の非公認抵抗運動の散発を別にすれば、閉山合理化に反対する大衆行動は起きなかった。閉山にぶつかった労働者達の多くは、一時金を手にして他の鉱山か他産業へと離職していったのであろう。もちろん、失業が格段と増加してきた1970年代には状況も変化し、閉山に直面する労働者達の地方的な反対運動が起った。だが、イギリス炭労は、そうした山元の闘いを全国的な統一行動で支援することができなかった。優良ビルド炭鉱に働く労働者と、非効率スクラップ炭鉱に働く労働者との、労働者内部の利害対立は余りに深く、全組合員の投票でストライキを組織することは不可能である、という意見もだされる有様であった⁵⁾。

そのような困難を乗り越えたのは、閉山の脅威の迫っている地方、闘いに起ち上げられる地方からストライキに入れて、それを雪だるま式にひろげていく、という「左派」の戦術

指導であった。もちろん、それが効を奏したのは、閉山合理化絶対反対という「左派」指導部の主張に共鳴する活動家達が存在したからである。従来の条件闘争路線の下でちとってきた数々の合意、約束が反故にされ、当局の一方的な合理化攻勢が開始される。イギリス最強の労働組合である炭労に対する切崩しが開始される。そうした一連の危機感が重なり、戦闘的な活動家達が炭鉱地帯をかけめぐりななかで、あの大ストライキが可能となったのである。

明らかにそれは追いつめられた闘いであった。これまでにかちとってきた労働者の世界を死守しようとした闘いであった。それは「ジョブと炭鉱コミュニティを守れ」というスローガンに集約されている。だが、炭労は、赤字の累積したイギリス石炭公社のあり方自体を政策論争の中心にすえることを避けた。むしろ、それを避けることによって、労働者の権利に固執する合理化絶対反対の戦線を固めようとした。かつて、1978年に、やがて炭労の委員長に就任するアーサー・スカーギルは、企業経営のあり方への労働者統制を唱道する論者達に対して、それは結局、経営参加であり労資協調の道に通じる、と批判した。資本主義の下では、最大限の利潤を追求する「奴等」から、汗水たらして働く「我等」のために如何にしてよりよい賃金その他の労働条件を「もぎとるか」にこそ組合運動の使命がある。組合は「我等」の要求に徹すべきであって、赤字経営の克服は「奴等」の責任である。「奴等」ができないのであれば政府が面倒をみて当然である。スカーギルはそう考えていたように思われる⁶⁾。

あの炭労の大ストライキのなかで、こうしたスカーギルの階級意識が、労働者の戦闘性を鼓舞するうえで大きな役割を果たしたことは明らかである。実際、「ジョブと炭鉱コミュニティを守れ」というイギリス炭労の叫びは、大量失業の猛威に苦しむ人びとの共感をよび起こし、サッチャー政権に反発する人びとの同情をかきたてた。ほとんど全国の市や町にひろがったカンパ活動がそれを如実に物語っている。だが、にも拘らず、炭労の合理化絶対反対闘争は当局の閉山合理化計画を撤回させずに収拾された。もともと、合理化絶対反対闘争が効を奏するためには、合理化計画の実施を阻止された経営側に一たんは退却する余裕がなければならない。あるいは、そこに現出する対決状況に脅える政府その他公的機関が、経営側の強硬態度を軟化させるべく動き始めることが不可欠である。イギリスの炭鉱ストライキの場合には、経営側にも政府にも、そのゆとりはなかった。一時期、争議調停機関が動きはじめたが、結局実を結ばなかった。この炭鉱ストライキの全経過は、合理化絶対反対闘争に立ち上がるイギリス労働者の底力を顕示したのであるが、同時に、そうした闘争につきまとう困難さを露呈したのである。「スト破りの石炭を動かさない、使わない」というイギリス労働組合会議(TUC)の申し合わせは、局部的にしか守られなかったのである⁷⁾。

もちろん、合理化絶対反対闘争が所期の目標を達成しえなかった場合でも、それを清算主義的に批判することは安易にすぎるであろう。時と場合によって異なりうる彼我の力関係のなかで、絶対反対闘争以外の如何なる路線がありえたか、また、それが選択された場

合には如何なる結果が予想されるか、を問うべきであろう。そして、それを、敗北に終わった合理化絶対反対闘争の諸結果との対比において論ずべきであろう。イギリス炭労ストライキが遺したものについては、既に別稿で論じたのでここでは繰り返さない⁸⁾。ただ、この闘争の最高指導者の一人、アーサー・スカーギル自身が、1985年7月、ストライキ終結後の炭労大会において、次のように述べていたことには留意する必要がある。即ち、次期労働党政府はすべてのNCB首脳部だけでなく、石炭産業の破壊と組合弾圧に手を貸したすべてのマネイジャを誅にせよ、その際、イギリス炭労はNCBの運営責任を分担するように依頼されて当然である、「人民の、人民による、人民のための」(of the people, by the people and for the people)——NCBはそう運営されるべきである、と⁹⁾。合理化絶対反対闘争に全身全霊を捧げた指導者が、厳しい壁にぶつかって頓挫した運動の総括にあたって、かつて批判した労働者統制の思想を自らの運動思想にとりこもうとしている、ということではできないであろうか。

3 民衆的対案戦略の潮流

以上のような合理化に対する2つの主要な運動潮流を念頭におくとき、イギリスの場合には、ルーカス・エアロスペースのショップ・スチュワード達が模索してきた反合理化闘争の思想と行動が、いわば第三の新しい潮流を形成していることが浮かび上がってくる。

だが、その運動を克明に描いたヒラリー・ウェインライトとデイブ・エリオット共著の「ルーカス・プラン」が明らかにしているように¹⁰⁾、そこに登場する活動家達も、従来の伝統的な反合理化闘争の路線と無縁なところで、突如新しい運動を開始したわけではない。各事業所の組合の代表を集めた連合委員会(combine committee)は、日本の企業別組合の執行部をややルーズにしたようなものにあたるが、ルーカスの連合委員会が着手した最初の仕事は、各事業所の賃金その他の労働条件を調べて、劣悪なところを引き上げるために連帯するということであった。待遇の劣悪な事業所の組合員が「平等(parity)」の待遇を求めてストライキに突入する。それを連合委員会傘下の各事業所の組合員がカンパその他で支援する。それが主要な連帯行動の様式であった。1960年代から70年代にかけて、こうした行動様式をとったショップ・スチュワード達は決して稀ではない。それは、さきにふれた第一の潮流のリーダーシップとも調和しうるものであった。さらにまた、この連合委員会は、会社側の首切りをとまなう合理化案に対しては、実力をもって阻止する立場をとった。いずれかの事業所の閉鎖や大規模な人員整理は全員への脅威とみなす。会社側が人員整理を強行するならば、残業を拒否し「順法闘争(work to rule)」を組織する。基幹的労働者を重点的にストライキに入れる。閉鎖ないし縮小される事業所からの機械や仕事の搬出を阻止する。下請けを阻止する。連合委員会はそうした連帯行動を組織した。これは、さきにふれた第二の潮流のリーダーシップに親和的な運動でもあった。

やがてユニークな実験的運動にのりだす連合委員会の運動体としての基礎が、組合運動

の常道ともいふべきこうした過程をへて形成されてきた、ということは留意しておくべき点である。だが、ここから直ちに新たな運動が開始されたわけではない。飛躍はむしろ、それまでの運動の成果に安住しない謙虚さと、迫りくる合理化の危機をかきわけける感性をバネにしてはじまった、といふべきであろうか。かの「ルーカス・プラン」は、先にふれたような連合委員会の当初の運動が致々の成果をあげたことは事実であるが、「従来通りの組合運動の戦術」では、資本の国際間移動を含む会社側の大規模な合理化計画に有効に対処しえない、という危機感こそが、新たな運動論を生みだしていく原動力であったことを明らかにしている。

では、彼等が積極的に提示した運動論のユニークさはどこにあったのであろうか。私見では、そのユニークさは次の二点にあると考えられる。

その一つは、会社側の資本家的な合理化案に反対するだけでなく、労働者的な観点からの企業の再編プランを具体的につくりあげ、その実現をめざして闘うという方針を提示した、ということである。ルーカスの「労働者プラン」「企業プラン」といわれるものがそれである。しかもその際、彼等は、そうした対案プランの特質を簡明な言葉で定式化した。それが「社会的に有用な生産 (socially useful production)」である。そこには二つの主張がこめられていた。一つは、「利潤第一の資本家的生産」に対抗して、社会的に有用な、人間的なニーズにこたえる生産を行うべきである、という主張である。資本家的合理化によって切捨てられる設備機械や労働者の熟練を生かすことによって、今日の市場では充足されない社会的弱者の人間的なニーズにこたえていけるはずである。それが、社会的な支援の輪をひろげながら自分達のジョブを守っていく道ではないか。彼等はそう考えたのである。いま一つは、生産の仕方自体も社会的、人間的な価値にたもたせて吟味されるべきである、という主張である。地球上の資源やエネルギーを浪費して、あとは野となれ山となれ、といったような生産の仕方を許すべきではない。多年の経験をとおして蓄積されてきた労働者の熟練をひたすら分解し、放逐していくような生産技術の発展を黙認すべきではない。働く人間の尊厳をおかさないう人間中心の技術の開発をめざすべきではないか。彼等はそう考えたのである。彼等が提案した「企業プラン」は、そうした考え方の結晶である。(付録資料D参照)

いま一つのユニークさは、そうした方向で「労働者プラン」「企業プラン」を具体化していくにあたって、民衆の経験と知恵に依拠するという、いわば「草の根民主主義」的な運動組織論をとったということである。彼等も当初は、コンサルタント的な学者や専門家のアドバイスを利用しようとしたのであるが、そこから労働者的な対案プランが固まったわけではない。連合委員会のリーダーの一人、マイク・クーリーは、「普通の人びと」の創造力をひきだし、その奔放なイマジネーションに頼ることが決定的に重要であった、と指摘している。対案プランはトップ・ダウン方式でうまくいくものではない。民衆自身が有意味で希望にみちた未来をつくるためにその持てる熟練と能力をとき放つような、偉大な民主的運動のなかに民衆をまきこむことが不可欠である。マイク・クーリーはそう総

括している¹¹⁾。対案プランの作成過程で、彼等のコミュニケーションが自分達の工場のなかから他工場、他企業へ、さらには地域コミュニティから第三世界へとひろがっていったことも留意すべき点であろう。彼等はそうした民衆とのコミュニケーションをとおして、生産者としての労働者がなすべきこと、なしうることを探りあてようとしたのである。その意味で、彼等の運動は、単なる対案戦略運動というよりは、民衆的対案戦略運動とよばれるに相應しいものであった¹²⁾。

4 民衆的対案戦略運動の到達点

だが、こうした方向への運動の飛躍に危惧がなかったわけではない。おそらくそれは、すべての対案プラン運動につきまとうものであろうが、国家社会の根本的変革なしに一企業の再編プランをすすめようとする場合には、たとえそれが当初は労働者の観点から構想されたものであったとしても、結局のところ、企業経営への参加におわり、組合運動の主体性の喪失、さらには既存の企業体制への統合に墮することにならないか、という危惧である。

もちろん、ルーカス連合委員会のかかげる「社会的に有用な生産」という理念自体がそうした危惧を払拭するのだ、という議論もありうるであろう。「利潤第一の資本家の生産」に対抗して「社会的に有用な生産」を追求する以上、そうしたおそれはありえないという議論である。だが、現実とはさほど単純でない。今日では、「社会のニード」にこたえることを社是にうたい、「人間尊重」の労務管理をうたっている企業も珍しくない。また、ルーカス連合委員会の「企業プラン」は、収益性を全く無視すべきだと主張したわけではない。少なくとも過渡的には、彼等は、「社会的に有用」であると同時に収益もあがる生産プランをつくりあげることが必要だ、と考えていたのである。だとすれば、「企業プラン」の提示がいわゆる「提案制度」での「提案」と同様に機能するリスクは全くないと、いいきれぬかどうか。むしろ、「労働者の胸のうちの宝物」を会社側に献上するだけの結果に終わるのではないか。伝統的な左翼がそう論じたとしても不思議ではない。

ルーカス・エアロスペースの場合は、実際には、予想外に頑迷な会社側の対応によってそうした危惧はうすらいでいったのであるが¹³⁾、ルーカス連合委員会自体がそうした危惧を克服していくために、独特な戦術上の配慮をおこなった。一つは経営側に対する戦術である。彼等は団体交渉によって「企業プラン」を実現しようとした。それは当然、実力行使を背景にしてこそ威力を発揮する。事実、彼等はそういう体制をくんだ。この点は注意すべきであろう。労働者の創意や知恵が経営側に吸収され、経営の権威がたかまり、経営権の強大化がすすんでいくリスクを、彼等は団体交渉戦術に固執することによっておさえようとしたのである。労働者の創意や知恵は、労働者の集团的交渉力、労働者の集团的発言力の強化にこそ役立たせなければならない。彼等はそう考えたのである。こうした考え方は、少なくともイギリスの組合運動では突飛ではない。第2次世界大戦後の完全雇用

括している¹¹⁾。対案プランの作成過程で、彼等のコミュニケーションが自分達の工場のなかから他工場、他企業へ、さらには地域コミュニティから第三世界へとひろがっていったことも留意すべき点であろう。彼等はそうした民衆とのコミュニケーションをとおして、生産者としての労働者がなすべきこと、なしうることを探りあてようとしたのである。その意味で、彼等の運動は、単なる対案戦略運動というよりは、民衆的対案戦略運動とよばれるに相応しいものであった¹²⁾。

4 民衆的対案戦略運動の到達点

だが、こうした方向への運動の飛躍に危惧がなかったわけではない。おそらくそれは、すべての対案プラン運動につきまとうものであろうが、国家社会の根本的変革なしに一企業の再編プランをすすめるようとする場合には、たとえそれが当初は労働者の観点から構想されたものであったとしても、結局のところ、企業経営への参加におわり、組合運動の主体性の喪失、さらには既存の企業体制への統合に墮することにならないか、という危惧である。

もちろん、ルーカス連合委員会のかかげる「社会的に有用な生産」という理念自体がそうした危惧を払拭するのだ、という議論もありうるであろう。「利潤第一の資本家的生産」に対抗して「社会的に有用な生産」を追求する以上、そうしたおそれはいえぬという議論である。だが、現実にはさほど単純でない。今日では、「社会のニーズ」にこたえることを社是にうたい、「人間尊重」の労務管理をうたっている企業も珍しくない。また、ルーカス連合委員会の「企業プラン」は、収益性を全く無視すべきだと主張したわけではない。少なくとも過渡的には、彼等は、「社会的に有用」であると同時に収益もあがる生産プランをつくりあげることが必要だ、と考えていたのである。だとすれば、「企業プラン」の提示がいわゆる「提案制度」での「提案」と同様に機能するリスクは全くないと、いいきれぬかどうか。むしろ、「労働者の胸のうちの宝物」を会社側に献上するだけの結果に終わるのではないか。伝統的な左翼がそう論じたとしても不思議ではない。

ルーカス・エアロスペースの場合は、実際には、予想外に頑迷な会社側の対応によってそうした危惧はうすらいでいったのであるが¹³⁾、ルーカス連合委員会自体がそうした危惧を克服していくために、独特な戦術上の配慮をおこなった。一つは経営側に対する戦術である。彼等は団体交渉によって「企業プラン」を実現しようとした。それは当然、実力行使を背景にしてこそ威力を発揮する。事実、彼等はそういう体制をくんだ。この点は注意すべきであろう。労働者の創意や知恵が経営側に吸収され、経営の権威がたかまり、経営権の強大化がすすんでいくリスクを、彼等は団体交渉戦術に固執することによっておさえようとしたのである。労働者の創意や知恵は、労働者の集団的交渉力、労働者の集団的発言力の強化にこそ役立たせなければならない。彼等はそう考えたのである。こうした考え方は、少なくともイギリスの組合運動では突飛ではない。第2次世界大戦後の完全雇用

状況のもとで、組合の職場組織が志向したのは、日常的な労働＝生産の現場における「職場問題」についての経営権の行使をチェックしていくことであった。職場交渉の強化。それが上げ潮にのった組合運動の合言葉であった。私見では、イギリスの場合、その上げ潮は1970年代の後半まで持続する。そして、団体交渉の拡充・強化が追求される。「職場問題」から生産計画や投資計画にいたるまでの広汎な事項を団体交渉の領域におさめていくこと、それが追求されたのである。であるとすれば、ルーカス連合委員会の団体交渉戦術への固執はごく自然な選択であったといえるのではないか。

いま一つ、彼等の組織運営上の配慮に注意する必要がある。さきにふれたように、ルーカス連合委員会は日本の企業別組合の中央本部のような位置にあるが、彼等はこの組織を中央集権的な組織として発展させることを慎重にされた。もちろん、これにはイギリス的な特殊事情が作用している。もともと、個別企業の外で賃金その他労働条件の社会的標準を設定することを当初の課題として発展してきたイギリスの組合は、労働者が労働市場で占める位置に応じて職種別あるいは業種別に組織されてきたのであるが、そうした歴史的経緯からして、一企業に複数の組合の組合員が併存するのはごく自然のことであった。賃金その他労働条件の社会的標準も企業をこえる業種別、産業別の団体交渉で設定されるのが普通であった。ルーカスの場合もその例外ではない。そうした状況のもとで、既存の組合本部は、組合の所属系統をこえて形成される企業別の連合委員会の動きには神経質だったのである。だが、ルーカス連合委員会が中央集権的な組織となることを避けたのは、そのためばかりではなさそうである。むしろ、労働＝生産の現場に近い事業所のショップ・スチュワード委員会こそが組織運営の基礎であり、その自主性、独立性を尊重しなければならない、という考え方が働いている。そうした「草の根民主主義」的な運営がとられる限り、連合委員会が企業体制に統合されてしまうおそれは少ないであろう。この点は、日本の企業別組合との対比において注目される点である。

では、ルーカスのショップ・スチュワード達の民衆的対案戦略運動は、現実にとどのような成果をあげたと総括しうるのだろうか。

かの「ルーカス・プラン」が明らかにしているように、ルーカスの「企業プラン」は、会社側の合理化計画に反対する労働者の闘争意欲をたかめ、その自信を強めた。従来のスタイルの組合運動には余り関心を示さなかった層をも戦列にまきこみ、社会的な共感と支援を勝ちとりながら、知的、道徳的ヘゲモニーをたかめていくことに成功した。「企業プラン」の多くは会社側によって拒否されたが、「企業プラン」を対置する労働者の団結と抵抗によって、会社側の合理化計画が計画どおりに実施できない事態が生まれたことも事実である。それは明らかな成果であった。

だが、こうしたルーカス・プラン的な対案戦略の運動が1980年代に入ってぶつかっている諸困難に注意することなく、ルーカスの運動事例をただ称賛するのは片手落ちであろう。さきにふれたように、ルーカス連合委員会がその地歩を固めてきたのは、イギリスの組合運動全体が上げ潮にのっている時期にあたっていた。連合委員会が「企業プラン」運動へ

の実験にのりだしたのは、労働党政権下のことである。当時、労働党は私企業への統制強化、産業民主制の拡充、公有化の拡張などを含むラディカルなプログラムを掲げていたが、当時の産業相トニー・ベンは、その線にそって大企業の投資・生産計画などについての政労使の「計画協定」をすすめていくことに意欲的であった。ルーカス連合委員会が「企業プラン」の討議を開始した直接のきっかけは、そのトニー・ベンの示唆である。そうしたいわば全国的な政治状況が、ルーカス・プラン運動の背景をなしていたことを忘れてはなるまい。

1979年5月のサッチャー政権の成立は、いうまでもなく、そうした政治状況の大転換を意味した。大量失業のもとでの組合運動の衰退。経営側の権力の強化。労働組合規制立法の展開。それらはすべて、ルーカス・プラン的な運動をすすめるうえでの障害となった。1981年にはルーカス連合委員会の中心的リーダー、マイク・クーリーが誹首されたが、すでに連合委員会にはその処分を撤回させる力はなかった。単に既存の全国組合のリーダーたちが冷淡であっただけでなく、連合委員会傘下の事業所のショップ・スチュワード達の足並みも乱れていたのである。ルーカス・プランの運動理念に呼応して設立された「もう1つの産業技術体系センター」(CAITS)の書記マイク・ジョージによれば、設立された1977年頃には、経営危機や人員整理に直面する企業のショップ・スチュワード達がCAITSを訪れ、ルーカス的対案戦略運動のノウハウを求めることが多かったが、80年代に入ってそうした来訪は急激に少なくなり、今日では、CAITSの活動も、大量失業と産業・就業構造の変貌の中で如何に組合組織をつくり維持していくかといったような、基礎的な組織活動により多くの力がさかれているとのことである¹⁴⁾。

では、ルーカス的な対案戦略運動は、その後どのような分野で、どのような形で継承されているのであろうか。また、継承されうるのであろうか。私はイギリスでの展開をおうなかで、次の諸点に注目している。

第一は、「社会的に有用な生産」の理念が、革新的な地方自治体の行政のなかに浸透していったということである。例えば、1981年に労働党が制覇した大ロンドン議会(GLC)下の自治体行政がそれである。大ロンドン地方労働党は、地方選挙の政策プログラムの中にルーカス・プランの精神を生かすことをうたった。そして事実、労働党左派の影響下におかれたGLCは、大ロンドン企業公社(GLEB)を設け、その行政をととして「社会的に有用な生産」を組織し、雇用を創出するという活動にのりだした。もちろん、雇用創出という点でその量的な効果を過大に評価することはできない¹⁵⁾。だが、その活動は、いわゆる地方行政改革の風圧下にある日本の自治体労働者にとっても示唆的である。さし当ってルーカス・プランの思想は、地方自治体その他公的機関が下支えをしている「社会的市場」^{ソシアル・マーケット}と結びついて、地方自治体のあり方、地域社会のあり方を問う人びとによって受けつがれていくのであろう。

第二は、第一の点の具体化として、民衆の創意や知恵をひきだして「社会的に有意義な生産」を具体化していくためのある種の技術開発センターが、革新的な地方自治体の助成

をうけて形成されている、ということである。かのマイク・クーリーが強調したように、真に「社会的に有意義な生産」を探りあてるためには、「普通の人びと」の積極的な関与が決定的に重要である。だから技術開発センターは、意欲的な民衆が専門の技術者と協働しうるような、地域社会に開かれた民衆的機関でなければならない。GLEBの技術部門が創りあげたロンドンの技術ネットワークはそれである。1986年にGLCは解体させられたが、GLEBはしたたかに生きのこり、その技術部門の活動は、ルーカス・プランの運動方向をひきついでいる¹⁶⁾。例えばその技術ネットワークの一つ、ロンドン革新ネットワーク(LIN)では、身体障害者援助、教育、運輸、医療などの分野における「社会的に有意義な生産」の開発・試作が行われている。そしてその試作品のいくつかが、あるいは一般企業によって、あるいは労働者生産協同組合によって生産されている。

だが、民衆的対案戦略の運動が、なお未解決の課題を抱えていることを忘れてはなるまい。何よりもまず、ルーカス的対案戦略運動が単なる例示的、局所的な運動にとどまることなく、全社会の再編につながる筋道はどう見通されるのか、と問われるべきであろう。この難問への解答が用意されているわけではない。ただ私は、ルーカス的思想を今日に生かすうえで、革新的自治体が果たしている役割に注目すべきである、と考えている。ルーカス・プランの運動が従来の国有化や国家介入のあり方への批判をこめて展開していることは確かであるが、その運動の持続・発展が公的権力の民主的な介入に助けられて可能となっていることも厳然たる事実なのである。「社会的に有用な生産」をめざす「企業プラン」は、当然、その実現に適合的な全社会的な経済プランを要請する筈である。一国の国民経済が閉鎖的でありえないとすれば、その経済プランは国際的なプランであることを求められる筈である。そのようなプランの作成を助成し、その順調な運営を保証する公的権力は如何なるものであろうか。そのプラン作成の導きの糸となる新しい政治経済学は如何なるものであろうか。それらは、なお未解決の問題として残されているように思われる。

5 日本における民衆運動の可能性

最後に、日本における民衆的対案戦略の運動の萌芽と、そこでの問題点にふれて稿を閉じることにしたい。

日本の場合には、ルーカス・エアロスペースのような大企業における民衆的対案戦略の運動経験は殆どみられない。高度経済成長が開始された以降の民間大企業では、合理化絶対反対闘争はもちろんのこと、反合理化条件闘争でさえ大きな蓄積をもつとはいえない。そこでは、民衆的対案戦略の運動体が形成されるうえで必要な、歴史的・前提自体が未成熟であるように思われる¹⁷⁾。

だが、視野を中小企業分野にひろげるならば、日本の場合にも、イギリスの民衆的対案戦略の運動と類似のヴェクトルをもつ、新たな運動体が形成されていることを指摘することができる。例えば、倒産反対闘争のなかから誕生した労働者の自主管理企業である。80

年代に入ると、そうした自主管理企業の「経営者」と組合代表が一堂に集まって、夢と悩みを語りあうような催しも行われるようになった¹⁸⁾。

最近では、このような労働運動の流れが、協同組合運動の新しい流れと交り始めているように思われる。それは、ただ単に自主管理企業の生産物の販路を生活協同組合がうけもつ、といった関係ばかりではない。協同組合運動のなかにも、ワーカーズ・コレクティブなどの名でよばれるような、生産協同組合がでてくるようになった。そこには、倒産反対争議の試練をとおして自主管理企業を生みだしていった人々が希求するものと、かなり類似の想いがこめられている¹⁹⁾。

私は、こうした運動が、日本における民衆的対案戦略運動の例示的な拠点になり始めているのではないかと考えている。やや大胆に言えば、類似のヴェクトルをもつ個々の拠点間のネットワークがひろがり、その社会的影響が増大していくなかで新たな対抗社会が形成されていく、といった筋道を望んでいる。

だが、その筋道も決して平坦ではあるまい。自主管理事業体の発展のためには、その事業体の労働者自体の自力更生的な努力が必要であることはいうまでもないが、それが豊かな実を結ぶためには、さまざまな社会的支援が必要とされるであろう。中央政府や地方自治体に対して、あるいはまた社会諸団体に対して、如何なる支援を要求するか、という問題を煮つめていくべきである。そこでは当然、公権力のあり方如何までが問われることになる筈である。その点を回避して、安易に協同社会の発展を展望することはできない。

また、自主管理事業体がひろく社会的支援をよびかけるという場合には、その自主管理事業体自体が、社会的な共感をよびおこしうような内実を備えていることが不可欠であろう。自主管理事業体の営みをできる限りオープンにして、むしろすすんで「社会的監査」(social audit) をうけるような姿勢がもとめられるであろう。

私はここで、従来の労働組合運動の大勢が労働者生産協同組合運動に冷淡であった、という歴史的事実を思いおこす。誤解のないように願いたい、労働組合運動の側がはじめから生産協同組合運動に対して敵意をもっていたわけではない。ロックアウトや不景気で失業したときに、争議手当や失業手当を払うかわりに、組合が運営する作業場で失業者を生産に従事させ、その収入で急場をしのげないものか、といった構想は、19世紀中葉のイギリスのいくつかの組合の規約にまでうたわれていた。そうした組合と生産協同組合運動との関係が疎遠になったいきさつを、一方的に、組合側の保守性や狭量さに原因があると総括することはできない。

生産協同組合運動の側にも問題があった。設立当初の理想が次第に薄れ、内紛のうちに幕を閉じるといったケース。市場競争のなかで資本家的企業とたちうちできず、労働者たちの財産をくいつぶして解散に追い込まれるといったケース等々。組合運動の側がそこに夢を託するには余りに厳しい現実があった。とりわけ、生産協同組合で働く人々の賃金その他の労働条件は、組合運動がかちとってきた賃金その他の労働条件のレベルに達しているかどうか、が重要な関心事であった。

いうまでもなく、組合運動の基礎的な機能の一つは、産業や地域における賃金その他の労働条件の標準を設定することにある。その標準は産業にたずさわる者すべてが「コモン・ルール」として守るべきものである。それを守れない劣悪企業は整理淘汰されて当然である。「コモン・ルール」を前提としてこそ、産業社会における「上向きの競争」が促される。組合運動はそうした好ましい機能を果たす、というのが組合運動の穏健なリーダー達の考え方であった。

生産協同組合で働く人々の賃金が、例えば地域の協約賃金のレベルを下廻り、相場賃金にも達しないというような場合に、組合運動が生産協同組合に余り好意的になれないのは致し方ないことである。場合によっては、低賃金・過度労働の新たな苦汗産業が再生産されることにならないか、といった危惧も生じてくることになる。

私は未だ、現存する日本の自主管理事業体で働く人々の賃金その他の労働条件について、系統的に調査したレポートを手にしたことはない。私の知識は断片的である。あるところでは世間相場を上廻り、あるところでは下廻っている、下廻っている場合には、その事業体の将来はけわしい。何よりも、優秀な労働力をひきつけていく可能性が少なくならざるをえない。下手をすると、労働市場の下層に位置する労働力のたまり場の一つになるリスクすらある、ということになる。

私は決して、そうしたリスクが必然的であるとはいいたいのではない。むしろ逆である。そうしたリスクがあることを見据えたうえで、自主管理事業体がこの激しい市場競争のなかで健全に存続し、発展していくための方策を模索していくこと、その思想とノウハウを開拓していくことが緊急の課題ではないか、と主張したいのである。もちろん、それは自主管理事業体にたずさわる人々が、日常的に意識していることである。以下は、私なりの若干の提言である。

第一は、自主管理事業体を民主的に運営すると同時に効率的に運営するには如何にしたらいいか、ということである。いうまでもなく、民主と効率はずしと調和するとは限らない。だが、背反するとも限らない。最近の欧米の生産協同組合の経営実態を経営効率という観点でとりあげたアメリカの研究者は、同種同規模の資本家的企業に優るとも劣らない生産協同組合が現存することを指摘している²⁰⁾。日本の場合はどうか。その点に立入って、成功例、失敗例を分析していくことが必要であろう。

自主管理事業体が成功するためには、それに相応しい効率的な経営が不可欠である。一定の規模以上になれば、当然、企業内分業が発展することになる。そして、多くは従業員から選ばれたもの、場合によっては外から迎え入れられたものが、効率的な経営管理の中心にすわることになる。そこでどんな経営管理スタイルが生みだされていくことになるのか。生産や作業の管理についても、賃金その他の労務管理についても、どんな新しい実験が行われていくのか。そうした点に関する経験の交流が必要であろう。

第二は、そうした効率的経営を実現しようとする場合に、おそらくは必然的に生じるであろう従業員内部の矛盾を如何に処理していくか、生じうる不満を処理する仕組みを如何

につくりだしていくか、ということである。自主管理事業体の経営の中枢部には、協同の理想にもえる有能なリーダーがすわっているのが普通であるが、職場の仲間達から選ばれた経営管理者であるからといって、その判断や行動がすべての従業員の利益にかなうという保障はない。重要な経営管理政策の決定は全従業員の参加のもとに行われるに違いないが、日常的な管理業務が一部の人間の責任と権限において行われるのは必然的であろう。その実施プロセスで従業員の不満が生まれたとしても不思議ではない。必要なことは、それを前向きに処理する仕組みをつくりだしていくことではないか。

第三は、個々の自主管理事業体がどのような経営理念を掲げているか、それはどの程度具体化されているか、ということである。倒産反対の自主生産争議を闘って勝利解決したのちに発足した自主管理事業体が、その素性をかくして新事業体を発足させ、次第に「普通の企業」に近づいていくというようなケースも稀ではない。時がたつにつれて、自主生産争議を闘ったつわもの達が新参者にかわれることは不可避であろう。その場合、原体験を共有しない新参者達が、自主管理事業体の経営理念をどの程度継承し、発展させていけるかが、事業体の将来を左右することになる。

して社会と如何にかかわろうとしているか、という姿勢がうたわれている。社会的な共感と支援の輪をひろげていくためには、とくに後者の面をより豊かに発展させていくことが求められるであろう。おそらくそれは、自主管理事業体の独自のマーケット開拓につながる筈である。私はここで、「社会的に有用な生産」という理念を掲げて民衆的な対案戦略運動を組織した、イギリスのルーカス・ショップスチュワード運動のリーダー、マイク・クーリーが、「社会的に有用な生産」とは何か、それをどう捉えるべきかという点に関し、「暫定的なリスト」を提示していることにふれておきたい。(付録資料E参照)

「製品は修理が可能のように設計されるべきである」「製造、利用、修理のプロセスは、エネルギーと資財の節約をもたらすようなものでなければならない」「生産と消費者の…協力関係の推進に寄与するようなものでなければならない」「製品は、少数民族、不利な境遇にある人々、……恵まれない人々を助けるものでなければならない」等々。

あくまでこれは暫定的なもので、実践をとおして充実されなければならない、というのがクーリーの考えである。こうした方向での運動は、ただ単に生産者に新たな倫理を課すだけでなく、消費者に対して新たな生活倫理を要請することになる。さきの「暫定的リスト」には、「複雑で『壊れ易い』システムではなく、シンプルで、安全で、頑健なデザインが美德とされなければならない」という一文がある。自主管理事業体の発展は、生産者と消費者双方での、より人間的な価値観や暮らし方を求める社会的、文化的な変革の運動に支えられるべきなのである。

既存の市場のあり方を前提にして、その荒波に耐えうる事業体をつくり上げる、という発想では、自主管理事業体は守勢に追い込まれるだけであろう。自主管理事業体にこそ可能な、民衆的な市場開拓の道がある筈である。

いま、ロンドン革新ネットワーク(LIN)で「社会的に有用な生産」の開発にとりくんでいるマイク・クーリーは、民衆のニーズにこたえる製品の市場には、「伝統的な市場」から「社会的な市場」にいたるかなりの幅がある、と説いていた。そこで「社会的な市場」としてイメージされているのは、自治体の社会福祉、公共サービス等の分野であるが、市場はそこだけに限られない。「伝統的な市場」の中にもくい込み、それを内部から組みかえていく可能性がある、というのが彼の強調した点であった。

このように考えてくると、自主管理事業体の発展のために、「協同」を願う人々がそれぞれのやり方で力をかすことの重要性がクローズ・アップしてくるであろう。とりわけ、民衆の人間的なニーズにこたえようとする、新たなタイプの技術者達の協力が決定的に重要ではないか、と思われる。

以上、自主管理事業体の発展を願う立場から、深めるべき若干の論点を提示した。実践家達のコメントをいただければ幸いである。

- 1) 1955年に日本生産性本部が設立されたとき、生産性向上運動の進め方について、基本的な原則の1つとして、労使協議の必要をうたっているが、その表現は次のようなものである。「生産性向上のための具体的な方法については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。」『資料戦後二十年史・4・労働』日本評論社、1966年、305頁。

- 2) この過程については、戸塚・兵藤・菊地・石田共著『現代イギリスの労使関係上』第2章第3節、東京大学出版会、1987年、を参照されたい。
- 3) この過程については、戸塚他前掲書終章第一節を参照されたい。
- 4) イギリス炭労の「右派」と「左派」の思想体質については、A. Taylor, *The Politics of Yorkshire Miners*, Croom Helm, 1984を参照されたい。
- 5) V. L. Allen, *The Militancy of British Miners*, The Moore Press, 1981, pp302-3.
- 6) A. Scargill, A. Wise, & M. Cooley, *A Debate on Workers' Control*, IWC Pamphlet, 1978.
- 7) イギリス炭労のストライキ全体については、戸塚秀夫「イギリス炭鉱ストライキの跡を訪ねて（上、中、下）」『UP』東大出版会、1986年1～3月号を参照されたい。
- 8) 戸塚「炭鉱ストライキ後の労働運動」『日本労働協会雑誌』1986年2・3月合併号を参照されたい。
- 9) *In Defence of the NUM, A Socialist Action Pamphlet*, 1985.
- 10) Hilary Wainwright & Dave Elliot, *The Lucas Plan: A New Trade Unionism in the Making?*, Allison & Busby, 1982, 田窪雅文訳「ルーカス・プラン——もう一つの社会」への労働者戦略』緑風出版、1987年。
- 11) Mike Cooley, *After the Lucas Plan in Very Nice Work if You Can Get It* edited by Collective Design/Project, Spokesman, 1985.
- 12) 1950年代前半に、日本の労働組合運動のなかでも、「労働プラン」のアイデアがだされた。それは、朝鮮戦争の終結にともなう不況の到来のなかで、「戦争経済」に対して「平和経済」のプランを対置して、失業と賃金切り下げに対抗しようという構想であったが、そこでは中央に学者や専門家を集めて、いわば進歩的エリートの知恵に頼って「労働プラン」を作成する、という組織論がとられていた。それは民衆的対案戦略運動の域には達していなかった。
- 13) 資本家的企業の現実の諸行動は、利潤追求という観点にてらして必ずしも合理的であるとは限らない。日本の大企業に働く若い技術者の次のような鋭い指摘に注意されたい。「資本主義経済に批判的な左翼の人たちも含めて、一般に企業というものは、周到な経営戦略にもとづいて、利益を最大にするために最も効率的・合理的に動くものだ」という通念があるように思うが、それは本当だろうか。…実際に企業を動かしているのは、組織を構成する個々人の、自分の地位を維持し向上させたいというエゴイステイックな意志の総和ではないだろうか。企業にとっての利潤というものは、しばしばその個々人のエゴにとっては外溢であり副次的なものにすぎない。」(田中直樹「転換期の技術者たち」勁草書房、1989年、43頁)。
- 14) マイク・ジョージ面接記録、1987年4月27日。
- 15) Robin Murray What are the Lessons from London? in *Joint Action for Jobs* edited by Ken Coates, New Socialist/Spokesman, 1986.
- 16) Greater London Enterprise Board, *Technology Networks*.
- 17) パブリック・セクターの分野では、私達の観点からしても注目すべき若干の運動事例が見出される。分割・民営化に反対する国鉄労働者が、地域住民と交流しながら追求した公共交通と地域社会を守る運動、地方行政改革に対抗するなかで地方自治体労働者が模索した「地域生活圏闘争」等がそれである。
- 18) 例えば、働く仲間工場実行委員会編『あっしらの汗揮いています——自主生産、たたかいの現実と展開』労働者教育センター、1984年を参照されたい。
- 19) 1989年5月には、「それぞれが進めてきた労働者自主管理の営為を『労働者協同組合』として明確に発展させると同時に、孤立的・閉鎖的になりがちな傾向を克服して、広範なネットワークの中で新しい事業・運動の展開を図ろう」という趣旨で、「いま、『協同』を問う5月集会」が開かれたが、その世話人には、全日自労の反失業闘争の中から生みだされた中高年雇用・福祉事業団（労働者協同組合）全国連合会、倒産反対闘争のなかから生まれたバラムウント製靴共働社、会社解散・全員解雇に対して自主生産で闘っている全造船機械・東芝アンベックス分会の代表者達が名前を連ねていた。
- 20) H. M. Levin, *Employment and Productivity of Producer Cooperatives in Worker Cooperatives in America* edited by R. Jackall & H. M. Levin, 1984.

付録資料

A:「生産性原則と交渉基準」

(1968.12.10締結の機械産業全国協約から)

1. 組合と経営者連盟は、機械産業に雇われている人々および社会全体の利益のために、生産的資財および人力がより効率的に利用される緊急かつ継続的必要があることに留保なく合意する。
2. 経営者連盟としては…その加盟雇用主に生産性の改善を提起する努力を続けさせること。その提起は当該労働者およびその代表と最も完全な協議にもとづいてさせることを約束する。
3. よって組合は…組合の各級機関および組合員に、効率および賃金を改善する課題に工場レベルで有効にとりくむ手段として、生産方法を分析または評価するためあらゆる適切かつ公認された技術（方法研究、作業測定、職務評価を含む）を受け入れさせるよう約束する。
4. 労働力の有効利用を妨げている若干の例は以下のごときものである。
 - (1) 機械、工程、生産ライン、諸部に対する不適切かつ非経済的な要員配置；
 - (2) 労働力の不適切かつ非経済的な利用；
 - (3) 労働力の展開における柔軟性の欠如；
 - (4) 全国的に合意された条件にもとづく交代制労働の導入に対する原則的抵抗；
 - (5) 労働時間の計画的利用に対する抵抗；
 - (6) 持ち時間および他の非生産的時間；

B:「合意」事項に関する協定

(1971.2.4, BLMC カウレイ・ボディ工場協約から)

2. 作業研究 被雇用者は（全国協約で合意されたごとく）あらゆる適切かつ公認された作業研究技術の使用を受け入れる。それは、本協約第3条にしたがって、作業標準および人員・作業割当を確定するために使われるであろう。
3. 合意 本協約の精神および意図を承認し、本条項に関連する特定の問題はすべて、相互の合意によって、建設的な仕方、外部にもちださずに解決されるであろう。
 - (a) 人員・作業割当 作業遂行の順序および方法は経営側が確定し、経営側は作業標準をつかって人員・作業割当を展開する。全作業および適用される作業・時間標準を記載したその作業割当提案の写しは、監督者が当該労働者および組合代表にわたす。これらの人員・作業割当は、本協約の精神および意図を承認し、相互に合意されるものとする。
 - (b) 作業遂行 標準的な作業遂行、すなわち努力は、過度労働なしの正常な産出を基本として、疲労および合意された一定の私的時間の必要をしかるべく配慮して、相互に合意されるものとする。
 - (c) 変更 人員・作業割当および標準的な作業遂行が相互に合意され、すでに実施されており、会社もしくは組合がその変更をのぞむ場合には、合意が達成されることを目標として、できる限り速かに討議をおこなう。
 - (d) 暫定的標準 (略)
 - (e) 交代要員 ライン作業では、各被用者に茶のみ休憩時間を別にして、シフト当たり少なくとも30分間の実際の私的時間もしくは特別の環境の折りに合意されるそれ以上の時間を与えるような比率で、いつでも交代が可能となりうるように、交代要員が配置される。

C:「労働慣行」に関する協定

(1980.4 BLCars 会社協約(案)から)

- 5.2 生産の効率的な継続を確保するために、労働移動について完全な協力がなされることに合意する。その結果、すべての被用者は、その雇われている工場のいかなる部分でも働くこと、……その能力と経験の限界内でいかなるグレイドもしくはカテゴリーの作業でも遂行すること、その双方もしくは一方を要求されう。一定の状況では、右の原則の詳細な適用について、工場内での協議をおこなうことが必要になるかもしれないが、その場合でも、生産の継続のために速かな行動が必要な場合には、その協議が不適当な遅れを生み出してはならない、と合意する。

5.6 あらかじめ定められた整備保全慣行および手続きを確立しその効率的な運用をはかるために、また、適切な場合には訓練をおこなって、関与する職種のどの熟練工がカバーしてもよい重複領域を確定することをも含めて、利用可能な整備保全能力をより効率的に利用する方法を導入するために、完全な協力がなされる。ただし、これは、どの職種の必要不可欠な熟練をもそこなうことを意図するものではない。そのような場合には、工場内での協議がおこなわれ、提起された変更によって熟練職種の利益がそこなわれると考える個別組合は、その件を拡大工場会議に提起する権利をもっている。

D: ルーカス「企業プラン」

1 医療器具

われわれは、ルーカス・エアロスペースがつぎのことを行うよう提案する。

1. G・E・ブラッドリーにおける人工腎の生産を約40%拡大し、持ち運び可能な人工腎の開発について検討する。われわれは、人工腎を生産したり操作したりすることのできる者が人員整理の可能性に直面している一方で、人工腎がないために死んで行く人がいるなどというのは言語道断だと考える。
2. 保健省と協力して「身体障害者のための設計」部を設立し、とくに、つぎのようなものについて検討する。
 - (a) 義肢の制御システム。ルーカス・エアロスペースの制御工学の専門技術を使うことができる。
 - (b) 盲人の視力代替補助装置。計器着陸システム関係のレーダー・テクノロジーを利用する。
 - (c) 「ホプカート」の開発。これは、1960年代の初めにルーカス・エアロスペース社のウォルヴァーハンプトンにいた見習い工が脊椎破裂をわずらっている子供が動き回れるようにと設計した乗り物だが、その製品の範囲とそぐわないとして開発を拒否した。

2. 「もう一つの」エネルギー技術

1. ヒート・ポンプの開発と生産。ヒートポンプは、非常に効率のよい経済的な暖房方法となり得るものである。冷蔵庫を逆にしたような形で機能する。冷蔵庫では断熱をした容器の中の空気から熱を取り出すが、ヒート・ポンプでは、サーマル・マス（空気や水、土など）から熱を吸収して、断熱をした空間（たとえば家）の中の空気あるいは水を暖めるのにその熱を供給する。ヒート・ポンプは、エネルギーを生み出しはしない。変換するだけである。「冷たいもの」から「暖かいもの」にヒート・ポンプで熱を送るためには燃料を必要とする。しかし、同じ燃料を従来のような形で燃やした場合に比べ、3倍もの熱を送ることができる。地方自治体の当局者は、公営住宅に安い暖房を提供するためにヒート・ポンプを使うことに関心を持つだろう。ルーカス自身、以前に電気ヒート・ポンプをつくっていたことがあったが、この製品種目は開発されなかった。
2. 既存の太陽電池技術（ルーカス・マリンは小型の船やキャンプ用の車に使う太陽電池を販売している）と平板型太陽熱集熱器の開発。省エネ型住宅用である。ルーカスの労働者の主な貢献は、電氣的及び機械的制御装置の関係となるだろう。たとえば、スイッチング回路や流体制御システムである。
3. 発電及び直接的（摩擦）暖房用の風車の開発。ルーカス・エアロスペースの航空力学面での専門技術を利用。ローターの回転数制御システムその他、ダクトド・ファン風車と空気圧式動力伝動システムを可能性として提案する。
- 3 輸送テクノロジー
- 4 ブレーキ・システム
- 5 海洋工学

出所 ヒラリー・ウェインライト他、前掲書。

E: 「社会的に有用な製品」に関する概念規定

1. 当の製品を特定し設計する過程は、それ自体が、全プロセスの重要な一環である。
2. その製品の生産、利用、修理の手段は非課外的なものでなければならない。

3. 製品は、満たすべき要件をこなすことができ、その要件に合致していると共に、そのことを目で見、理解しうるような性格を備えているべきである。
4. 製品は修理が可能のように設計されている。
5. 製造、利用、修理のプロセスは、エネルギーと資財の節約をもたらすようなものでなければならない。
6. 製造工程、製品の利用形態、その修理そして最終的な廃棄の形態は、エコロジー的に見て望ましく妥当なものでなければならない。
7. 製品は、短期的な特徴ではなく、長期的な特徴を重視して考慮されなければならない。
8. 製品とその生産手段の性質は、人々を束縛し、支配・管理し、肉体的あるいは精神的に傷つけるのではなく、人々を助け、解放するようなものでなければならない。
9. 生産は、生産者と消費者としての人々の間、および国々の間の、素朴な競争をおおるのではなく、協力関係の推進に寄与するものでなければならない。
10. 複雑で「壊れやすい」システムではなく、シンプルで、安全で、頑健なデザインが美徳とみなされなければならない。
11. 製品と諸プロセスは、人々がこれらによってコントロールされるのではなく、人々がこれらをコントロールできるものでなければならない。
12. 製品と諸プロセスの重要性は、交換価値ではなく、使用価値に照らして判断されなければならない。
13. 製品は、少数民族、不利な境遇にある人々、物質的その他の面で恵まれない人々を助けるものでなければならない。
14. 第3世界と先進諸国の間の非搾取的な関係を推進するような、第3世界のための製品が重視されるべきである。
15. さまざまな製品やプロセスは、文化的、歴史的、その他の要請に見合ったものでなければならない。
16. 製品の製造、利用、修理に当って、ひとは知識および能力の生産のみならず、これらの再生産にも関心を払わなければならない。

出所 Mike Cooley, Architect or Bee, 2nd edition, 1987, pp 154~6, 森谷文昭訳。