昭和39年9月1日発行（毎月1回1日発行）昭和33年7月3日第3種郵便物認可　昭和38年12月6日東鉄東局特別扱承認雑誌第1702号

月刊

労働問題

通巻第76号

原水禁大会にとりくむ人びと　木村　静子
みじめな論争―総評大会　小川　哲男
公務員をとりまく今日的問題
公務員共闘会議の現状と問題　大野　昭之
公務員の仕事ぶり　斎藤　雅夫
岐路に立つ人事院　加藤　尚文
職場における労働者支配
八幡製鉄の作業長制度　戸塚　秀夫
生産性本部の活動と労組　杉森　康二
日産自動車残酷物語　高山　二郎
合理化闘争の多様性と実績　鈴木　実
誠実さ欠く共産党の自己批判　鈴木　市蔵
●ルポ 東北の母親たち　矢島せい子

64/9月号

日本評論社

八幡製鉄の作業長制度

——職場調査を中心に

戸塚秀夫（とづかひでお）
明治大学助教授

問題の限定

いうまでもないことだが、この社会における「職場」を、ただ単に労働なり仕事なりの場として意識している限りでは、われわれはまだ、近代社会における「職場」の本質的意味を理解しているとはいえない。たしかにそれは労働の場であり、仕事の場であるけれども、同時にそれは、資本家の購入した生産手段と労働力とが生産的に消費され、剰余価値が生産されていく場でもある。資本制的生産過程の特質を労働過程と価値増殖過程の統一として把える経済学の立場にたつならば、むしろ、この点こそが決定的に重要である。

つまり、この社会における「職場」とは、なによりもまず、資本家が雇い入れた労働者に剰余労働を強制する場であり、労働者が生活の糧をえるためにやむをえず資本家の統制に服する場にほかならない。そこでは当然、支配と抵抗、競争と団結が主要な行為類型となる。「職場」での労働なり仕事なりに、自己の「天職」を見出している幸福な労働者といえども、客観的には、近代社会での「職場」を支配しているこの宿命からのがれることはできない。その限りでは、「職場における労働者支配」は、「職場における労働者の抵抗」とならんで、資本制経済の歴史とともに古くかつ新しい事実である。以上は、別にこと新しく問題とするまでもない自明の前提にすぎない。

われわれにとって必要なことは、「職場」における支配なり抵抗なりの形態が、資本制経済の歴史的発展にともなって、いかに変化してきたかを歴史的、具体的に追求していくことである。その実証的な調査研究なくしては、われわれは、「職場」を支配している宿命を具体的に認識することはできないし、まして、その宿命を止揚する道を見出すことは不可能であろう。そこで、われわれの「職場」への関心は、さし当ってまず次の諸点にしぼられることとなる。すなわち、どのような方法、形態で、「職場における労働者支配」がつよめられてきているのか。それに対して、労働者はその基礎的な組織、組合をとおして、どのような方法、形態で対抗しているのか。その結果、「職場」における事実関係の秩序は、どのような方向へと変化しているのか。

小稿では、数年前、そのような関心に導かれておこなった八幡製鉄の「職場」調査の中で、筆者がぶつかった若干の問題を、その後の事態の推移と関連させて述べてみることとする。すでに昨年、その調査の解析結果は、明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と労働』（白桃書房刊）として出版されているので、ここでは調査方法その他についての詳しい説明は省略する。ただ次の諸点を注意すれば十分である。

第一に、この調査の時点は、かの安保闘争の直後、昭和三五年の暮から三六年の夏にわたる時期であった。すでに三年の歳月がたっている。周知のように、当時「岩戸景気」の中で尨大な設備投資をおし進めていた鉄鋼産業は、やがて深刻な不況に突入した。そこでの「合理化」が「職場」にどのような衝撃を与えたかが補足されなければならない。

第二に、この調査はもっぱら八幡製鉄労働組合の協力によっておこなわれた。その意味では資料蒐集自体がかたよっている。が、それはこの種の調査につきものの制約でもある。ここでは、「職場」において支配されつつ抵抗している労働者の体験をとおして実態にせまろうとし

た、と明言するだけで十分であろう。

第三に、この調査では、「職場」の態様を規定している諸要因を広く国民経済的な視野で位置づける作業は、不十分にしかなされていない。これもまた、ある意味では、事例調査に宿命的な制約であるともいえる。が、本来、「職場における労働者支配」は、「職場」の外において労働者を支配する経済的強制の体系を前提として、はじめて可能であったことを忘れてはならない。「労働市場の一般的状態が、資本と労働の間の経済的地位や力の関係に影響を与えることによって、経済制度全体の運動および支配的な経済政策ならびに社会政策を決定する上で、決定的な役割を演ずるのは明らかである」（M・ドッブ）。「職場」調査の結果を一般化する場合には、この点の配慮が不可欠であろう。

作業長制度の導入

さて、「職場における労働者支配」の形態を問題とするに当って、われわれがまず注目したのは、いわゆる第二次合理化の過程で、職場レヴェルにおける管理組織がドラスチックに変化し、第一線現場管理者の機能が大きく変化しつつあるという現実であった。昭和三三年から戸畑製造所に導入されたライン・スタッフ制や、昭和三四年から戸畑製造所にしかれ、三六年当時、八幡地区にもその導入の準備が進められていた作業長制度などがそれである。

従来、八幡製鉄所における現場管理組織は、課長（工場長）のもとに掛長、掛長のもとに監督技術員がおり、さらにそのもとに組長、伍長がいる、という構成であった。その管理組織の各レヴェルに現実にどのような職務権限が与えられていたかは、必ずしも明らかではない。が、すでに早くから、会社側の文書（「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」）が、従来の管理組織における現場責任者が果たしてきた機能として、「作業管理者としての機能」「技術管理者としての機能」「生産管理者としての機能」「事務管理者としての機能」などのあることをあげ、それらの機能の未分化が、管理の「有機的、組織的な統一」や「積極的な能率向上」をさまたげていた、と反省していることが注目される。

従来、現場作業の監督は技術者である監督技術員がこれをおこない、そのもとに若干名の常昼勤務の組長がいて三交代番全体を統轄し、甲、乙、丙の各交代番に配置された一名ずつの伍長が数名の作業員を指揮していたのであるが、われわれの調査によれば、正式に明文化されてはいないものの、組長や伍長は事実上、きわめて広汎な権限を行使していたように推定される。すなわち、組長は、人員の配置、部下の教育、欠勤、休暇の許可、部下の勤務評定にいたる労務管理はもとより、機械設備の保全や資材補給などの全般的な工程管理、さらには事務管理にまでおよぶ広汎な管理機能を実際に果たしてきたし、伍長は単に上司の命令にしたがって作業を指揮するだけではなく、部下の掌握、世話、さらには作業日誌の記録などもおこなってきた。規程の上では、これらの管理機能はすべて掛長の職務権限に属していたが、実際には、それらは「九九パーセント」、組長、伍長の「意見具申」にそっておこなわれてきた、と推定される。

ところで、すでにふれた新たな管理体制全般の説明をおこなう余裕はないが、ここでは、それが工場内分業のいっそうの進展と中央集権的管理体制の確立の方向で、以上デッサンしたような職場レヴェルでの管理組織に深刻な衝撃を与えた、という点が重要である。まず、新たな管理体制のもとでの現場管理組織は、工場長のもとに掛長、掛長のもとに作業長がおり、さらにそのもとに工長がいるという構成であって、一見して指揮命令系統が単純化していることが注目されよう。われわれの調査時点では、役付経験二年以上、勤続一〇年以上、年齢三〇歳以上の要件をみたす者の中から、「身体強健、思想堅固、人格識見、勤務成績優秀、指揮の才に長ずる者」が作業長候補者としてえらばれ、鉄筋五階建てのビルのなかで一〇ヵ月の作業長教育をうけていた。彼らは最終試験に合格したのち正式に作業長に任命され、単位作業区の各交代番に配置

されて、平均的には二〇名ないし三〇名の作業員を監督する。工長はそのもとで数名ずつのチームごとに配置されて、作業の指揮にあたりながらみずからも現場作業に従事する。この作業長を尖兵とする新たな現場管理組織を、機能の面から、従来のそれと対比するとき、われわれは、「職場における労働者支配」の形態変化につながる特徴的な傾向を指摘することができる。

第一に、従来の現場管理者が果たしてきたさまざまの管理機能のうち、作業管理者としての機能以外のものが中央管理部門に吸いあげられ、「ラインでは労務管理の徹底とモラールの向上、原価の引下げ」の二点が主要な任務となってきたこと、が注目される。それは、一面では、管理機能の分化、専門化の過程であると同時に、他面では、インフォーマルに下位職制にまで下降したもろもろの管理の実権が分解され、より強力な中央集権的管理体制の中に吸収されていく過程にほかならなかった。われわれの調査に協力してくれた役付工たちが「煩雑なスタッフ的業務から解放され、中央管理部門のお膳立てによってコスト切下げと労務管理に打ち込めるようになったので、作業長の仕事の範囲は、従来の組長のそれよりも狭くなったといえる。たとえば、従来の組長は、予備品の管理や機械の修繕の仕事などにも責任をもたねばならなかったのであるが、現在では管理組織が変わって、保全掛がそれらの仕事を引受けてくれているので、その意味では仕事が楽になったといえる。が、品質管理が強化されているので、品質についての責任度が増している」と、語っていることに注意しておこう。

第二に、このような従来の現場管理機能の分化、分解と中央管理部門への吸い上げ傾向と同時に、一見それと逆行するかのごとくであるが、従来の組長が事実上運用していた作業管理者としての権限が正式に作業長の職務権限として認められたばかりでなく、さらにいっそう強力な労務管理上の権限が賦与される、という新たな事態が生じていることが注目される。「職務明細書」によれば、部下の欠勤・休暇の許可、時間外勤務・休日出勤の命令から、部下の業績手当、賞与、昇給などの考課、作業単位内の異動の決定などにいたる権限が正式に賦与され、一部下の把握、労使の意思疎通にも十分な力をふるえるよう考慮」されている。

われわれが調査をとおして確認しえたことは、作業長は「職場内における良好な人間関係の維持につとめるとともに、部下の相談に応ずる」と規定している「職務明細書」の規定どおりに、「従来の組長や伍長と同じように、部下の借金から恋愛、結婚の相談にまでのってくれる、労働者にとってはかつての監督技術員よりも遥かに親しみのもてる」存在なのであるが、同時にまた、「職務明細書」どおりに、「職場規律の維持および職場における志気の高揚をはかる」ために、現場第一線の労務管理者としての機能を忠実に果たしている末端職制である、という事実であった。

われわれの調査で、すでに、ある作業長が保安係と連絡をとって部下の思想調査をおこなっているという、不気味な噂を耳にしたことをかきとめておく。

また、作業管理上のかなりの権限が正式に作業長に与えられたことが、生産能率の向上、原価の引下げという作業長のいま一つの任務といかに関連するかは、次のような面接調査記録をよめば明らかであろう。

「作業長制度のもとでは、かつて監督技術員がおこなっていた、与えられた作業についてのスタッフ間との工程調整や、必要な人員、機械設備の割当て、消耗品、消耗工具の請求などが、すべて作業長の権限となった。監督技術員は現場の作業のすみずみまで知っているわけではなかったので、かつては、たとえば消耗品の請求などは組長や伍長が水増し請求をしてくれて、それがそのまま監督技術員の印鑑で通るようなことがよくあった。が、現在では、その権限をもっている作業長が現場の作業経験も豊かで作業のすみずみまでよく知っているので、かつてのような水増し請求などは黙認されなくなっている。」

職務序列の強化

ところで、「職場における労働者支配」の形態をさらに一歩立入って、具体的につきとめようとする場合には、われわれはもはや、職場における人間関係を、労働者集団対現場管理者という一般的な図式だけにたよって観察しているわけにはいかない。生産において労働者たちが職場のレヴェルで相互にとり結んでいる関係、労働者集団内部の関係が、基本的な生産関係に規定されながらどのように具体的に展開しているのか、を考察していくことが必要である。「職場における労働者支配」は、労働者集団内部にうごめく団結の機運を未然にたち切り、不断の激しい競争の渦に労働者集団をなげこむことによって、はじめて安定する。作業量の追求する「モラール・アップ」とは、まさにこのことである。

そこで、われわれは、職場レヴェルでのさまざまの作業を、労働者たちがどのように分担して遂行しているか、という、ややミクロ的な領域にまで観察を進めなければならない。現場労働者なら誰でも知っていることだが、通常、各職場にはそれぞれ複数の職名の労働者集団があって、職場全体としての作業を適当に分担しているのであるが、同一職名の労働者集団の中でも、各人のおこなっている作業はさまざまであり、そこに一定の分担関係を見出すことができる。通常「方」と呼ばれている職務分類はその表現である。つまり、各「方」の労働者は緊密に連絡しながら作業をおこなっているのだが、ここで重要なことは、その各「方」相互に一定の序列があり、一般に労働者は、職務序列ともいうべきこの序列上の下位の「方」から上位の「方」にむかって、職務昇進の道を歩んでいる、という事実である。もちろんこれは、日本特有の現象ではない。また、戦後の新たな現象でもない。問題は、近来のいわゆる技術革新が従来の職務序列と昇進の体系にどのような衝撃を与えているかであり、職場における労働者集団内部にどのような波紋を投じているかであり、資本がそれをいかに利用しているかである。

さし当ってまず、上位の「方」の職務に不可欠とされていた、長年の経験によって習得された「カンとコツ」が計器類に客観化され、いわば純技術的には、従来のピラミッド的職務序列を平準化し、上位の「方」への昇進を容易にする条件が生じていることが注目される。末端職制の管理機能の分化、分解、標準作業の設定と系統的な企業内教育、労働者の一般的教育水準の向上などの諸要因もまた、職務序列の平準化傾向を促進している。事実、われわれは、従来は厳格な序列をなしていた各「方」間に、かなりの規模での輪番、代替関係が生じている、という事例にもぶつかった。たしかに、経営者側が従来の職務序列を一定の枠内で打破していく場合のあることは、否定すべきではない。だが、それはなお、事態のほんの一面でしかない。われわれの調査がつきとめた事態の主要な側面は、純技術的な面からの衝撃にもかかわらず、依然として、強固な職務序列のヒエラルヒーが経営者側のリーダーシップのもとで維持、強化されようとしているという点にこそあった。

経営者側は労働者の「方」への配置を作業長の重要な職務権限として確保しているだけではなく、従来はインフォーマルな呼称であった「方」を正式の職務名として職務分析を進めると同時に、「方」別定員の査定をおし進めていた。当時すでに、この職務序列のヒエラルヒーが、職場レヴェルにおける労働者集団を分裂し支配していく上で、鋭い武器として機能していることは明白であった。

われわれの調査は、つぎのような職場の声を記録している。「近いうちに『方』名が限定されて正式にきめられる予定だ。職務給をしくために『方』が厳密にきめられ、『方』の昇進によって賃金があがるということになる。」「上位の『方』に昇進するためには組長の許可が必要である。組長がその労働者の能力を認めて推薦しない限り、勝手に伍長が上位の『方』の人間を養成してはならない、ということになっている。」「上位の『方』への昇進は、一方的に上からの評定によって左右されて

いる。上の者ににらまれるとなかなかむずかしい仕事につかせてもらえない。年功はあっても余り人がよくて昇進できない場合もある。とにかく遠く昇進したいばっかりに、上の者に卑屈になったりつけとどけをしたりしている労働者が多いことは事実である。」

この調査の翌年、八幡製鉄にも職務給が導入された。すでに本誌上でもたびたびとりあげられているから説明するまでもないが、それは、すでに述べてきた「職場における労働者支配」を物質的に補強するものであった。

組合の対応

ここで、われわれは当然、このような「職場における労働者支配」に対して、労働組合はどのように対抗してきたのか、を問うべきであろう。われわれが調査した戸畑製造所における作業長制度は、以降の経過にてらしてみるならば、鉄鋼産業全体のなかで、アメリカ仕込みのいわば先駆的実験であった。資本にとってその実験は成功をおさめ、すでに今日までに、八幡はもとより、富士製鉄、住友金属、日本鋼管などへと、基本的に類似の制度が普及している。資本家の御用をつとめるある学者の次のような総括に注目しておこう。「昇進制度に青空をあけたことは人事管理上の大きな転換で、これが従業員全体の昇進意欲を刺戟した。これがまた従業員の向上心を刺戟し、教習所の繁栄をきたしている。他の会社では時間外の学習には残業手当をつけて奨励しているが、八幡ではそうした特典がなくとも、常に応じ切れない程の学習志願者が殺到している。それほど昇進意欲というものは強いのである。」新たな管理体制が「職場における労働者支配」のスマートな武器として、いかに有効に機能しているかが推定されるであろう。

組合は、この武器に対して、いかに対応してきたのであろうか。昭和三三年、作業長制度の導入に直面した八幡労組の機関紙『熱風』は次のように主張した。「われわれが旧態依然たるカラの中で新しいものに対し、常に反対の立場をとることは、望ましい方向ではない。進歩と情勢に適応して常に運動を生きた発展の方向に展開していくことにこそ、近代の組合が果たすべき役割りがある。」「作業長を組合員として、しっかりと把握し組合の統制下に組織することを前提とすれば、組合の活動の面では、大きい成功がえられるものといえる。」つまり、組合は作業長制度の導入自体には反対することなく、ただ作業長の非組合員化に反対することによって、むしろ「作業長を中心として新しい活路を見出す」という態度をとったのである。

だが、以降の事態の進展は、組合のかかげたこのような展望がいかに甘い幻想でしかなかったかを明示している。会社側は昭和三三年以来、協約の更新期ごとに、労組法の第二条一号の規程にてらして作業長の非組合員化は当然である、という主張をくりかえし、昭和三七年の協約改訂時には、会社側は無協約をも辞さないという高圧的な態度と若干の部分的な譲歩とをたくみに結びつけることによって、ついに年来の主張を実現することに成功した。会社側は、「発足以来数年をへて、作業長は名実ともに作業長の仕事を遂行している。従来の掛長の権限の大半以上が作業長に委譲され、しかも実質的に掛長と変りない仕事をしている。組合のいうように労組法第二条を狭く解釈することはできない。権限行使のスタートは作業長にある」と、主張し、組合側は、「作業長の非組合員化は労使の力関係を一方的に会社に有利にするので、両者の力関係のバランスをとったうえで措置すべき問題である。二〇人に一人の割で非組合員ができるということは組合にとって由々しい問題である。労組法第二条の解釈は当をえていない」と、反論した。が、いうまでもなく、真の問題は、団交の場におけるやりとりにあったのではない。職場生産委員会の設置や、病院看護婦の二〇パーセント通勤制などをいわばとりひきとして、ついに会社側の主張に屈した。

この協約闘争を総括するに当って、八幡労組の中央委員会は次のようにいっている。「作業長の非組合員化を阻止するために無協約状態に

もちこんでも、作業長自身の労働者意識と組合の組織統制力が強固なものでない限り、時日の経過によって作業長は組合の統制下からしだいに離れて実質的な非組合員的行動をとるようになり、組合が統制力を強めれば脱退して独自の行動に移っていくことが想定される。」「しかも現在の組織力で無協約状態になれば、既得の権益はつぎつぎに侵犯されて、結果的にはなんらの得るものもなく、作業長の非組合員化を明文化される危険すらある。」「以上のことから判断して、無協約を賭してまで作業長を組合員としてかかえこんでみても、かつての掛長と同様、結果的には非組合員としての事実関係をつくられてしまう公算がつよく、組合の組織の統制力をもってしてもそのことを阻止することは困難であるから、作業長の非組合員化を譲歩し、組合一〇年来の要求であった職場生産委員会を獲得することの方が得策だと判断したのである。」

八幡労組の組織部長晴気氏が語るところによれば、「組合は作業長の意見を聞くために会合をもったが、出席者全員が作業長の非組合員化は当然だという態度であった」という。作業長制度の導入から三年有余、会社側が作業長を現場管理の尖兵として鍛えあげていったその間に、「作業長を組合員としてしっかりと把握し組合の統制下に組織することを前提」として作業長制度をうけいれたはずの組合は、一体、どのような対抗措置をとっていたのであろうか。そしてまた、それらの措置は何故に有効性をもちえなかったのであろうか。筆者は、少なくとも、その点にまでさかのぼった総括がなされることを、八幡労組に望みたい。

展望にかえて

かくして、「職場における労働者支配」は着々と固められてきた。視野を職場に限定する限り、労働者にとって、状況はきわめて厳しく、かつ暗い。少なくとも八幡についてはそうである。だが、「職場における労働者支配」は、今後もなお、それとして安定しうるであろうか。もしもこの支配がゆらぐとすれば、それはなにを契機として起こりうることなのであろうか。

もちろん、筆者にはこの問に具体的にこたえる能力はない。が、政治的条件との連関をさておくとしても、次のことだけは確かであろう。

第一に、これはいたって常識的なことだが、日本の鉄鋼産業が、そこで働く労働者に対して、どこまで安定した雇用と賃金を与えうるか、という、客観的条件の推移ときりはなして、その問にこたえることはできない。いかにスマートにとぎすまされた管理の武器といえども、その客観的条件の推移から離れて、それ自体として全能ではありえない。職場で支配される労働者が、結局のところ、そこでえられる賃金収入にその生存のすべてをかけている賃労働者である以上、それは当然のことであろう。が、もちろん、低賃金なり雇用の不安定なりが、そのまま直ちに「職場における労働者支配」をゆるがすなどとは想定できない。むしろ逆に、それらはしばしば、「職場における労働者支配」の強化を生みだしていく。

そこで第二に、労働者自身が不断の激しい競争の渦のなかで、その悲喜こもごもの体験をとおして、どのようなエートスを生みだしつつあるのか、どのような社会的体質の人間として自己を形成しつつあるのか、ということが問われなければならない。かつて、イギリスの労働組合運動を丹念に調べたある学者は、こう結論した。「強者の利己心は競争にあらわれ、弱者の利己心は団結にあらわれる。」今から、一〇〇年もまえのことである。今日の労働者が自由競争原理をそれとしてうけいれた「経済人」でありつづける保証はない。いかに不気味な差別政策といえども、差別支配自体の廃棄のためにたたかって差別されることを恐れぬエートスにとっては、しょせん「張り子の虎」としか映じない。ここでもまた、管理の武器は、それ自体として全能ではありえない。

われわれがおこなった労働者の意識構造についての調査結果は、不十分にではあるが、それについての手がかりを与えるものであった。調査の具体的結果は、紙面の制約上、すべて割愛するが、分析結果を単純化

職場名	労働条件満足度	職務満足度	長期職場帰属意識
八幡厚板分塊	b	a	a
八幡厚板圧延	a	c	c
戸畑1スト1熱延	c	c	c
戸畑2スト機械運転	a	b	b
戸畑3スト2熱延	d	a	b

（注）　満足度・帰属意識の大小，高低がa～d序列で表現されている。

すれば表のごとくである。われわれの調査のねらいの一つは，職場の労働条件についての意識が，職務意識とどのような連関をとり結んでいるか，をつきとめることにあった。

経営者がこの職務意識の高揚を追求していることはいうまでもない。

われわれの調査が明らかにしたことは，表が示しているように，個々の労働条件についての意識の算数的総和が直線的に職務満足度を構成しているのではなく，そこに一定の屈折が認められるということであり，その屈折に際して，職場長への帰属意識のいかんが重要な意味をもっているということであった。職場長帰属意識における序列と，職務満足度における序列とがほとんど完全に符合しているという事実に注意されたい。個々の労働条件についてきわめて広汎にひろがっている労働者の不満を屈折させ，いわば収斂させて，かなりの高い職務満足度を実現する上で，職場の長をとおしての資本の労働者把握の仕方いかんが重要な役割を果たしていることは明らかである。職場で発生する個々の労働条件について労働者の不満なり欲求なりを，すかさず職場の長をとおして経営組織のルートで処理していくこと，そして，それらが多数の労働者の統一要求として顕在化してくる可能性を未然にたちきること，それがこの場合の枢要点である。

経営管理の中央集権化傾向のなかにあって，作業長などの末端職制がなお大幅な労務管理上の権限を与えられているのも，一つには，この日常不断の職場における処理，いわば資本にとっての「職場闘争」を効果的におこなっていくためにほかならない。職場で組合を消す，これが資本の合言葉である。

かくして，「職場における労働者支配」の将来は，労働条件についての欲求や不満を，経営組織，組合組織いずれのルートで吸いあげ処理していくかという，職場レヴェルにおける経営者側と組合側の競争に媒介されて決定される。もちろん，それは不公正競争である。職場の長の手中にあるさまざまの「実弾」，時間的にも空間的にも職場での組合活動をしめあげていく「新勤務体制」など。労働条件についての労働者の欲求や不満を組合組織のルートをとおして吸い上げ，それを多数の労働者の本格的な統一要求にたかめていくためには，なによりもまず，まさに末端の職場における厳しい条件のなかで，あえてこの不公正競争に挑戦する組合活動家のたたかいの姿勢が不可欠であろう。職場に組合をつくる，これが労働者の合言葉である。

この小稿には結論はない。ただすでにみた「職場における労働者支配」の形態を念頭におくとき，団体交渉機構の中央集権化傾向それ自体が組合にとって直ちに前進であるかのごとく考えることが，一つの錯覚であることは明らかであろう。それが真の前進でありうるためには，その中央集権化が組合の末端組織の空洞化をひきおこすことなく，むしろ職場レヴェルでの生き生きとした組合活動に支えられて進められるように，さまざまの配慮が必要であろう。ここでも決定的に重要なことは，戦闘的な活動家をいかに大量に生みだしていくかということであり，彼らをいかに守りぬいていくかということであり，その戦闘性を中央集権化された本部の指導にいかに生かしていくかということである。この点の配慮なしに「組合規律」の名のもとにおし進められた中央集権化が，結局のところ，経営＝組合による労働者支配を生みだしたという悲劇を世界の労働運動史から拾うのは，決して困難ではない。四・一七スト戦術の評価はさておくとしても，それを契機に現在進められている大量の活動家に対する統制処分の推進者たちは，いったい，この歴史の教訓をいかにうけとめているのであろうか。