

〈研究論文〉

不況下の経営・労働者・地域(1)

—長崎県佐世保市・佐世保造船所を事例として—

柴 田 弘 捷

はじめに

I 「不況合理化」と労働組合——不況対策・「希望」退職をめぐる——

- 1 佐世保市・SSK・労愛会の概要
- 2 SSKの経営状況と不況対策の展開
- 3 「不況合理化」と労働組合の対応
- 4 「希望」退職者の構成と特徴

小括 ——SSKの「不況対策」の特質と労働組合の対応の性格

はじめに

1973年秋の石油ショックを契機として長期の不況に落込んだ日本経済は、企業経営・労働組合・労働者、そして地域自治体・地域社会のそれぞれに多大な影響を引き起こしてきた。なかでもそれまで世界のトップに立ち、タンカーブームで好況を維持していた造船業は〈特定不況業種〉に指定されるほど深刻な事態を招いていた。造船大手7社は、設備の縮小・出向・配転などの大巾な「減量経営=合理化」を展開し、中小造船企業は相次ぐ倒産に見まわれるなかで再編を迫られてきた。

数年前まで造船大手の第8位ともいわれた中手造船業のトップである長崎県佐世保市に造船所を持つ佐世保重工株式会社(本社・東京、以下「SSK」と略称)も例にもれず造船不況の波をかぶって、経営危機に落込んだ。SSKは1978年4月に1681名の「希望退職」という大

「合理化」を行なったにもかかわらず、その退職金支払いに困難をきたし倒産の危機に見舞われた。明治期の海軍工廠以来の佐世保市の基幹産業であるSSKの倒産の危機は、地元経済に大きなショックを与え、佐世保市・長崎県のみならず中央政・官・財界を、さらにはアメリカ第七艦隊までを巻き込んでSSKの「100日の救済劇」が演じられた。その結果SSKの危機は来島どっくグループの総帥であり、特異な経営体質を持つ坪内寿夫氏の社長就任によって一応の回避がなされた。

しかし坪内体制下のSSKでは、＜坪内式合理化＞ともいうべきドラスチックな「減量経営＝合理化」が展開され、管理職を含む従業員の退職が相次ぎ、SSK労働者は、下請工を含めて、労働強化と労働災害の続発のなかで、生活困難と生命の危機に追い込まれた。このような事態のなかで労働者の不満と怒りが高まり、当初＜坪内式合理化＞に協力的であった同盟・造船重機労連傘下のSSKの労働組合・佐世保労愛会（以下、「労愛会」）は1979年末から5波592時間にわたるストライキに突入せざるを得なかった。世に云う「佐世保闘争」である。

「佐世保闘争」は＜坪内式合理化＞に対して労働条件の回復と同時に労働基本権を守る闘かい、労使関係の「近代化闘争」として位置付けられ、SSK労愛会のみならず、地域社会を巻き込み、造船重機、同盟さらに政策推進労組会議、JCまでが支援する同盟系労組全体の闘かいとなった。さらに、総評も1954年の近江絹糸の「人権闘争」以来の同盟系労組に対する支援カンパを行なうなど、全労働者の闘かいの様相を呈した。この「佐世保闘争」はその直接的な闘争目標である労働条件の回復においては労働者側の勝利で終結した。しかし、造船不況が続くなかで＜坪内式合理化＞は着々と進められ、1981年度の決算では黒字に転化、82年度においては史上最高の利益を上げ、77～79年度の累積赤字214億円を一挙に解消させた。中央政・官・財界による「SSKをつぶさない」という方針に支えられ、また1980年頃からの造船市況の好転があったとはいえ、このSSKの「再建」は、坪内体制の荒療治による「合理化＝減量経営」によりSSKの従業員は75年3月末の7000人から3400人、うち350人は休職派遣者（82年3月末）と半数以下にまた、社外工も74年度末の67社3600人強から79年、80年度には62社750人に激減し、賃金水準も3年間のベース・アップのストップ、それどころか2年間の15%カット、一時金なし、など労働条件の大巾な低下という労働者の多大な犠牲のもとで行なわれたのである。

本稿は、以上のようなSSKという九州の一小都市に所在する一造船所の経営危機から「再建」にいたる過程においてあらわれた、「合理化＝減量経営」の実態と労働者（労働組合、諸団体）の対応、労使関係、SSK救済をめぐる地方自治体、中央政・官・財界の動き（現代日本における佐世保・SSKの位置等）を検討することを通して、不況下の企業経営・労働者・

地域社会の問題を明らかにしようとするものである。

注)

- 1) 造船不況と造船業の「合理化・減量経営」の展開については、さしあたり以下のものを参照。
労働組合佐世保労愛会『昭和53年度期大会資料』（5「生産編資料」1978年10月） 相田利雄
「日本造船業の動向と雇用問題」（社会政策学会年報『現代の合理化』1983年 お茶の水書房
所収） 「造船不況の現段階と人員削減問題」『労働法律旬報』第975+976号 1979年5月上旬
+下旬号） 中北宏八『造船業界』教育社 1979年 溝田誠吾『造船業界』教育社（近刊）

I 「不況合理化」と労働組合

——不況対策・「希望」退職をめぐる——

1 佐世保市・SSK・労愛会の概要

佐世保市 佐世保市は九州の西端・長崎県の北西部に位置する面積 250km²、人口25万人の都市である。佐世保は1886（M. 19）年5月海軍鎮守府の設置がきまり軍港となることによって、それまで人口3765人、戸数831、その9割が農家であった（1884年）小農村のその後の都市としての発展と特質が決定された。

鎮守府は1889年に開庁し、日清・日露戦争を経るなかで拡大し、1901年には佐世保海軍工廠となり翌年には佐世保の人口は46000人と軍港開設前の十数倍に膨張、軍港・造船都市として市制が施行された。この頃、鉄道、上下水道、電話、電灯等が整備され都市の様相をみるにいたった。第一次大戦後の軍縮により一時後退したが、満州事変、日華事変、太平洋戦争というその後の戦時体制化で佐世保市は拡大の一途をたどる。この間、周辺町村を合併し、加えて、内地の前線基地として軍事施設の拡充が行なわれ1942年には人口19万、敗戦まぎわには、海軍工廠は動員学徒、徴用工員を含め57000名にふくれあがり、人口も公式人口は287000人、実際は35万余人となり、市全体が軍事工場、兵営と化していた、といわれる。

このような状況下での戦前までの佐世保の産業は、海軍工廠の下請工場としての金属機械器具工業と味噌、醤油、菓子などの食品工業が主なものであった。

1945年6月末に空襲を受け市の中心部12900余戸（全戸数の35%）を焼失し、敗戦とともに工廠は廃止され、海軍によって生れ海軍と戦争によって拡大してきた軍都佐世保は一度幕を閉

じることとなった。戦後1946年2月、連合軍占領軍によって接收されていた佐世保海軍工廠の3分の2近くの民間転用が許可され、後にもるように佐世保船舶工業株式会社が設立され、再び造船業が佐世保市の製造業の中心的位置を占めるようになる。一方、'50年の朝鮮戦争を契機に米軍の海軍基地として、さらには海上自衛隊の基地として佐世保湾岸の大半は利用されることになり、1950年に「平和都市宣言」をしたにもかかわらず、佐世保市は再び造船と軍港・基地の町として展開することとなった。

戦後市の人口と産業構造は表I-1にみられるように推移し、製造業のうちとくに輸送用機械器具製造業と卸売・小売業およびサービス業が高い比率を占めている。なかでも地域経済にとってSSKの存在と米軍基地の存在は重要な位置を占めている。とくに近年は米軍の艦船の寄港による特需は120億円(米軍82年度会計)といわれ、'83年春の原子力空母エンタープライズの寄港5日間の経済効果は地元で3億8000万円弱を落したと発表されている。その内訳は、外人バーやみやげ購入2億8000万円、阿蘇や雲仙などへの観光旅行費2500万円、生鮮食料品5100万円、などである(「朝日新聞」1983・8・2朝刊)。ここから、造船不況・SSK危機のなかで「基地との共存共栄、非核三原則のうち<持ち込ませず>、ははずして二原則で結構だ」という再び危険な軍港都市への道が主張されるようになる(佐世保市経済に占めるSSKの位置についてはIIで述べる)。

SSK SSKは旧大日本帝国海軍佐世保鎮守府(1886年開庁)におかれた造船部を前身とする佐世保海軍工廠(1903年設置)が母体である。海軍工廠は1916年には工員数7800を数え、1630年の軍縮会議の結果、軍艦建造量の制限のなかで、'31年に1400名近い工員の整理があったが、その後の国際情勢、帝国軍隊の増強のなかで工員数は'35年に12,000名、'39年には23,000名と増大し、第2次大戦末期の'45年には前述したように学徒動員5400名、徴用工員11,400名を含めて約57,000名に膨張し、地域経済の中核を担ってきた。

敗戦後、工廠内への立入禁止、'45年9月の占領軍の佐世保進駐、11月の海軍の廃止命令とともに海軍工廠は廃庁となり、その幕を閉じ、工廠の残務整理の人々を除いて工員達は離散した。しかし、残務整理のため残った人々の中から工廠の施設を利用した民間造船会社設立の計画がなされ、市、商工会議所等に働きかけを行なうとともに、旧工廠工員約1600人が労働組合「労愛会」を結成('45年12月)、'46年2月GHQから旧工廠施設の使用許可があり、9月東京で新会社設立総会が開かれ、10月1日「佐世保船舶工業株式会社」(SSK)が設立され転換工場として発足した(資本金 600万円 従業員 1680名 本社 東京日本橋三井ビル内 事業内容 船舶の修理・解体、改造ならびに機器製作)

ここで特徴的なことは、会社設立にあたって、資本金600万円の調達が困難をきわめていた

表 I-1 佐世保市人口・産業構成の推移

	1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年
人 口		2 6 2 4 8 4	2 4 7 0 4 9	2 4 7 8 9 8	2 5 0 7 2 9	2 5 1 1 8 7
産 業						
第 1 次 産 業	1 9 3 3 9	1 7 4 6 4	1 4 0 6 7	1 1 0 4 0	8 3 2 4	7 3 9 1
うち農業	1 7 1 8 4	1 5 2 7 3	1 2 2 3 4	9 6 7 5	6 9 9 4	5 9 2 7
第 2 次 産 業	1 5 5 9 4	2 4 4 3 8	2 6 2 5 6	2 9 8 9 0	2 8 8 1 3	1 6 1 9 7
うち建設業	4 1 9 5	7 7 5 0	8 3 6 1	9 1 7 0	9 4 9 3	1 0 3 6 6
製造業	8 0 1 2	1 2 2 0 0	1 6 6 5 1	1 9 8 5 5	1 9 2 7 0	1 5 7 7 3
第 3 次 産 業	6 1 2 3 5	6 3 9 1 5	6 3 8 6 6	7 3 0 4 5	7 4 7 2 7	8 8 5 9 4
うち卸・小売業	2 1 3 4 6	2 4 6 5 4	2 5 8 6 9	2 9 1 6 0	3 0 6 4 9	3 2 6 1 4
サービス業	2 0 9 8 6	1 9 5 3 1	1 9 0 7 3	2 2 2 8 5	2 0 9 6 1	2 3 6 3 2
公 務	8 9 6 8	9 3 0 9	7 3 8 1	8 8 2 0	1 0 2 1 7	9 0 9 1
合 計 (実数)	9 6 1 6 8	1 0 5 8 1 7	1 0 4 1 8 9	1 1 3 9 7 5	1 1 1 8 6 4	1 1 2 2 1 8
(構成比)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.6
第 1 次 産 業	20.1	16.5	13.5	9.7	7.4	6.6
うち農業	17.8	14.4	11.7	8.5	6.3	5.3
第 2 次 産 業	16.2	23.1	25.2	26.2	25.8	23.3
うち建設業	4.4	7.3	8.0	8.0	8.5	9.2
製造業	8.3	11.6	16.0	17.4	17.3	14.1
第 3 次 産 業	63.7	60.4	61.3	64.1	66.8	70.0
うち卸・小売業	22.2	23.3	24.8	25.6	27.4	29.1
サービス業	21.9	18.5	18.3	19.6	18.7	21.1
公 務	9.3	8.8	7.1	7.7	9.1	8.1

以上「国勢調査」

産業別市内純生産の構成	1972年	1973年	1974年	1975年	1976年	1977年
第 1 次 産 業	3.08	2.95	2.51	2.49	2.39	2.29
うち農業	1.76	1.79	1.48	1.49	1.33	1.20
第 2 次 産 業	25.10	25.39	25.58	22.78	21.64	23.21
建設業	6.90	8.10	7.65	7.10	7.01	7.56
製造業	17.86	16.90	17.78	15.50	14.43	15.41
第 3 次 産 業	71.82	71.66	71.91	74.73	75.97	76.92
卸・小売業	21.51	21.95	22.70	22.42	22.51	24.69
サービス業	20.48	20.91	21.72	22.02	22.59	22.09
公 務	9.99	9.78	10.21	11.76	12.03	11.89

『市民所得推計』

	1960年	1970年	1975年	1977年	1979年	1980年
工 場 数	6 3 1	3 2 1	7 5 2	7 1 3	6 7 3	6 5 0
従 業 者 数	1 0 7 1 4	1 7 8 0 7	1 7 2 4 1	1 6 1 0 0	1 2 5 9 7	1 2 5 1 7
工業出荷額 (100万円)	1 3 2 4 3	7 5 3 8 6	1 3 9 6 7 3	1 6 0 2 6 8	1 2 8 5 6 4	1 3 7 6 2 8

『工業統計』

なかで、労働組合である労愛会が「悲願を達成するためにSSKの株を買おう」と組合員に呼びかけ、資本金の4分の1にあたる150万円を調達出資したことである。つまりSSKは会社設立より先に労働組合が結成されていたこと、労働組合員からの出資を資本金の一部として発足した、という特徴を持つのである。このことがSSKの労使関係に一定の特質を持たせることとなった。例えば、当初の労働協約においては会社経営全般にわたって組合の発言権を認めており、課長以下係長・班長の公選を認めたりしていたし、初代労愛会会長が会長を辞退して取締役役に就任する（'48年）など、異例の状況がみられた（もちろん、戦後民主化運動のなかで、労働組合運動が高揚し、職場の民主化、生産管理闘争などが展開されていた戦後日本の労働運動の状況とは無関係ではないといえ）。

SSKは当初、占領下の制約のもとで操業範囲を厳しく制限されていたため、旧軍艦解体工事、復員船修理、占領軍の特命工事が中心で、新造船・改造船工事、機械の製作などは出来ず、月間生産高は800万円程度であった。加えて、'48年からは経済安定九原則、ドッジプランのもとで経営は工事量の確保、金融面での困難をきわめ、'48年末からは賃金遅配もつづきしばしば危機にさらされ、3200名強に増大していた従業員のうち'50年1月には667名の人員整理も行われた。SSKは'50年7月窮状打開のため佐世保市に援助を求め、市行政も「SSKの消長は佐世保市の盛衰にかかっている」との認識のもとに再建に乗り出すことを決意、7月には「市営（委託経営）」構想にもとづくSSK再建策を提示した。その決定が難行している中に朝鮮戦争による米軍の軍需物資の輸送基地となった佐世保に特需ブームが到来し、SSKも艦船修理工事が急増し、経営危機を脱し、SSK市営構想はあっけなくほうむられた。

'52年の単独講和条約の発効により、佐世保造船所は賠償指定工場としての各種制限が解除され大型改造工事、新造船建造も自由となり、SSKは新たな展開を迎え、'53年に戦後はじめての新造船建造（2隻）が行なわれた（'54年1、2月に完工）。しかし、特需ブームも長く続かず'54年に入ると工事量が枯渇し、給料の遅配も慢性化し、不渡手形の発行など再び経営危機に陥り、12月には会社整理が開始され、'55年2月に東京本社管下で62名、佐世保造船所で933名の大量の人員整理が行なわれ、従業員は1936名に減少した。

その後、米軍から第4ドックの返還を受け（'56年1月）、大洋漁業との間で業務提携も行なわれ（'56年1月）、またこの頃から始まった輸出船ブームを迎え、整理会社を脱脚（'57年2月）、さらに大型タンカー建造時代に入って安定発展期に入った。'61年7月に社名を現在の佐世保重工(株)に変更、第1次（'61年10月）、第2次（'62年5月）の国有財産払下げで旧海軍工廠の施設の大半を回復、'62年7月には当時の世界最大タンカー「日章丸」（13万重量トン強）を進水させ、巨大タンカー時代の幕開けに先鞭をつけた。'76年には日本鋼管との

表 I-2 SSKの沿革

- 1946年 5月 旧佐世保海軍工廠の造船施設を借受け、資本金600万円をもって「佐世保船舶工業株式会社(SSK)」を設立。
- 1948年 5月 1,400万円を増資し、新資本金2,000万円となる。
- 1949年 6月 1億1,000万円増資し、新資本金1億3,000万円となる。
- 1950年 1月 人員整理(667名)
- 1952年 4月 講和条約発効により、新造船建造禁止等の制約が解除され新造船建造開始。
- 10月 1億3,000万円増資し、新資本金2億6,000万円となる。
- 12月 商法381条による会社整理適用
- 1954年 2月 2億6,000万円増資し、新資本金5億2,000万円となる。
- 1955年 2月 995名の人員整理
- 1956年 1月 大洋漁業と業務提携
- 1957年 3月 新資本金6億4,528万円となる。
- 1961年 7月 佐世保船舶工業株式会社を「佐世保重工業株式会社」に社名変更。
- 9月 6億5,472万円増資し、新資本金13億円となる。
- 1962年 5月 国有財産第2次払下げを受け、借用中の施設はすべて社有財産となる。
- 10月 当時世界最大のタンカー「日章丸」(132,334DWT)を竣工。
- 1966年 8月 日本鋼管と業務提携
- 12月 7億円増資し、新資本金20億円となる。
- 1967年10月 210,000DWT型タンカーシリーズ建造第1船を起工。
- 1968年 2月 第3ドッグの払下げを受ける。
- 8月 白岳鉄構工場完成。
- 1969年 9月 第3ドック拡張工事完成(180,000GT)。
- 1970年 4月 半潜水式海底油田掘削装置「トランスワールドドリグ61」竣工。
- 1971年12月 半額増資により新資本金30億円となる。
- 1973年 3月 機械部門増強の一環として機械工場の新棟建設。
- 9月 第4ドック拡張工事完成。(230,000GT)
- 1974年 3月 集塵装置「グラベルベッド・フィルター」の技術提携(レックス・ノールド社)による第1号機完成。
- 1978年 4月 1681名の人員整理(「希望」退職)

表 I-3 SSK 従業員数の推移

	従業員数	備考
1946年10月	2430	
47年 6月	2782	
49年12月	3053	
50年 平均	2140	人員整理 (667名)
51 "	3143	
52 "	3657	
53 "	3463	
54 "	3285	
55年3月	1936	人員整理 (995名)
56年平均	2037	
57 "	3009	
58 "	3403	
59 "	3414	
60 "	4389	
62 "	4035	
64 "	4147	
66 "	4619	
68 "	5577	
70 "	6182	
71 "	6422	
72 "	6483	
73 "	6523	
74年3月末	6655	
75 "	6968	
76 "	6763	

〔出所〕73年までは『労愛会30年史』
74年以降『有価証券報告書』

表 I-4 SSK の概要 (1976年度)

資本金 45億円		千株	
大株主	日本鋼管	21770	24.19%
	来島どっく	15000	16.67
	新日本製鉄	12658	14.06
	日商岩井	9100	10.11
	大洋漁業	4920	5.47
	函館公海漁業	1013	1.13
	林兼ペイント	803	0.89
	佐世保市	776	0.86
	第一勧銀	750	0.83
	朝日生命	750	0.83
生産能力	新造船	700,000	g/t
	改造修理船	540,000	g/t
	機械	13,500	百万円
	鉄構	7,900	百万円
	その他	1,500	百万円
生産設備の概要 (造船所)			
	土地	578001	m ²
	建物	175098	m ²
	船台	2	基
	ドック	建造用 1	基
	ドック	修繕用 4	基
	機械装置	7817	台
生産割合 (%)			
		生産実績	販売実績
船舶部門	新造船	61.2	62.6
	改造修理船	15.4	15.1
	船舶計	76.6	77.6
機械・鉄構	機械	13.3	13.5
その他部門	鉄構	8.6	7.2
	その他	1.5	1.7
	計	23.4	23.4
	合計	100.0	100.0
	金額	6912600	7907300
		万円	万円

業務提携（株の持合い、生産・設備・技術・資材などの業務全般）により企業基盤の強化が図かれ、また西欧諸国との技術提携も行なわれた。また '66年には鉄構部を設置、'68年には白岳鉄構工場の落成、艀装部設置など内部組織の拡大も行なわれ、SSKが最も発展した時期であった。この間の会社の沿革と従業員数は表I-2、3のように推移した。

しかし、70年後半から機械産業界は景気下降期に入り、加えて71年のニクソンショックにより、造機部は深刻な不況に見舞われ、73年3月に海軍工廠時代からの鑄造工場を閉鎖した。さらに、石油ショックによる長期の不況突入により、主力の造船中心に再度の危機を迎えることになったのである。1976年度のSSKの資本金および大株主、生産能力、設備概要、などの会社概要は表I-4のとおりである。SSKはある時期造船大手の8位といわれた時期がありながらも、生産割合にみられるようにその業態は他の大手7社と異なり1社1造船所で他業種をほとんどもたない造船専業企業であることを特徴としていた。

労愛会 SSKの労働組合である労愛会の前身は、1924年旧佐世保海軍工廠において結成された「労愛会」である。佐世保海軍工廠の労働者は、1898年に賃上げを要求して4日間のストライキを執行したり（当時、造船廠）、1920年には不買同盟「技工団」を結成（13,000余名）して佐世保の悪徳商人追放を行ったり、いくつかの闘かいの経験を持っていた。1924年に横須賀、呉、舞鶴などの海軍工廠における労働組合結成の動きと並行して、佐世保でも労働組合結成の準備が進められ、3月11日「労働条件ノ維持改善並ビニ会員相互ノ扶助及ビ共同ノ利益ヲ保護センメルト共ニ社会的向上ヲ図ル」ことを目的として（規約第1条）「官業労働組合佐世保労愛会」を結成、前記の3海軍工廠の労働組合とで「海軍労働組合連盟」を結成（3月15日）。1942年の当局による強制解散まで人員整理反対闘争や賃上げ・一時金・労働時間短縮・休日増などの労働条件向上を闘かってきた。

戦後、1945年9月に法村吉平（労愛会初代会長）などによって「労愛会再建準備委員会」がもたれ、12月1日、残務整理で残留していた約1600名によって労愛会結成大会が開かれ、「労働条件ノ維持改善並ビニ会員及ビ元佐世保海軍工廠従業員ノ相互扶助ヲ図ル」ことを目的（「規約」第2条）として、労愛会が再結成された。そして、翌1月には総同盟の綱領を基調とした次のような綱領（覚書）を制定した。

覚 書

- 1 吾等は健全堅固なる自主的組織を確立し以て労働諸条件の向上と福利の増進を期す。
- 1 吾等は技能の錬磨、品性の陶冶、識見の開発に努め以て人格の向上と完成を期す。
- 1 吾等は労働の社会的意義を顕揚し産業民主化の徹底を計り新日本建設に貢献せんことを期す。

当初は、すでに見たように旧工場を利用した民間会社設立の運動のなかで、労愛会は各方面への陳情運動を展開するとともに、会社設立のための出資金調達を組合員に訴え、資本金の4分の1に当る150万円を工面した。このように、SSK設立以前に結成され、会社設立に組合として尽力したことが、総同盟の指導とともに、その後の労愛会の性格形成とSSK労使関係の特徴を決定付けたと考えられる。つづいて、'46年12月に青年部が結成され、'47年4月には、本社従業員による東京支部が発足、労愛会は労働組合としての組織体制を確立した。

SSKが設立されると(46年10月)次のような「労働協約書」をほとんど組合案通りで締結した。

労働協約書

佐世保船舶工業株式会社ト日本労働組合総同盟佐世保支部労愛会トハ労働ト生産ノ社会的国家的意義トソノ使命ニ鑑ミ労働組合法第三章第21条ノ精神ニ基ツキ下記ノ通り協約ヲ締結ス。

- 1 佐世保船舶工業株式会社(会社ト称ス)ハ日本労働組合総同盟佐世保支部労愛会(組合ト称ス)ヲ公認シ団体交渉権ヲ容認スルコト。
- 2 佐世保船舶工業株式会社社員ハ原則トシテ労働組合佐世保労愛会会員タルコトヲ要件トス。
- 3 会社・組合ノ両者ハ本協約締結ノ趣旨ニ鑑ミ本協約第1項ノ精神ニ基ツキ経営協議会ヲ設置ス。
- 4 経営協議会ハ会社ト組合各同数ノ代表者ヲ以テ構成シ賃金・労働時間其ノ他待遇上ノ諸条件、解雇・登用等従業員ノ人事並ニ共済事業、衛生施設、工程管理・原価計算・施設管理其ノ他会社運営ニ対スル基本的事項等ニ付キ協議取決メヲナスモノトス。
- 5 経営協議会ノ委員数及ビ会議規程ハ会社ト組合双方協議ニヨリ別ニ之ヲ定ムルモノトス。
- 6 経営協議会ニ於テ協議成立シタル事項中会社ト組合双方ニ於テコレヲ承認シタルトキハ成文化シ労働協約トスルモノトス。
- 7 会社ト組合ハ共ニ経営協議会ニ因ラズシテ作業場閉鎖・同盟罷業ノ挙ニ出ザルモノトス。
- 8 本協約書ハ各3通ヲ作成シ会社及ビ組合代表各1通ヲ保管シ1通ハ行政官庁ニ提出スルモノトス。
- 9 本協約ハ昭和21年11月26日ヨリ1カ年間トシ協約者双方ニ於テ特ニ改訂ノ意思表示ナキトキハ自動的ニ継続スルモノトス。但シ期間中トイエドモ社会情勢経済情勢等ノ推移ニ依リ協約事項改訂ノ要アリタルトキハ1カ月前ニ之ヲ通告シ双方協議ニ依リ改訂

ナシ得ルコトアルベシ。

昭和21年11月26日

佐世保船舶工業株式会社 代表取締役社長 占部五郎

日本労働組合総同盟佐世保支部 労愛会会長 法村吉平

それは、みられるように労働条件の基準を定めておらず、労働協約というよりは「一種の覚書」ともいうべきものであったが、その特徴としては、経営協議会で会社運営の基本的事項全般について取決めることになっていること（第4、6条）、平和条項（第7条）の存在、などがあげられる。

会社創業当初の労愛会は、SSKが旧海軍工廠の施設の借用による営業という制約下で種々の障害があったため、この障害を除く運動（賠償の除外運動、第4ドック使用許可運動など）、生産性向上運動、'48年の「佐世保鎮守府軍需物資隠匿蔵物資事件」の際の会社擁護運動など、労使一体となってSSKの発展のための運動を展開した。その後も会社危機に際しては、後述するように、多くの組合員の整理を認めることによって、常に会社の存続と組合存立の維持のために労使協調路線で運動を展開してきた。

全国・地域組織との関連では、1946年の日本労働組合総同盟の結成に参加、ついで総同盟長崎県連合会結成の中核となり、'47年、総同盟全国造船労働組合連合会（造船連合会）、'51年、全国造船労働組合総連合（造船総連）などの結成に参加してゆく。その後も全日本労働組合会議（'54年）、全日本労働総同盟（'64年）、全国造船重機械労働組合連合会（造船重機 72年）などの結成に参加、一貫して、日本の労働組合組織・運動の右派の道を歩みつづけてきた。

2 SSKの経営状況と不況対策の展開

1) 70年代後半の経営状態

60年代後半から70年代初めの大型タンカーブームに湧き造船業界の好況時に拡大してきたSSKは、70年代始めは100万トンドックの建設や大型鉄構団地の構想をもって更なる経営拡大を展開しようとしていた。1974年度上期・下期の決算においてこれまで最高の売上高（803億円）と当期利益（8億円）を上げ、SSKの経営は一見好調のようにみえた。しかし、主力部門である造船部門における受注実績は大型タンカーの商談・成約が皆無で前期を大巾に下まわり、新造船の手持工事量も73年度の23隻・2284千G/Tを大巾に下まわる18隻・1672千G/Tで世界的な造船不況の影響による受注減という先行き不安の状況を見せはじめていた。操業度においても鉄構・新造船部門で'73年度に比べて若干の低下をみせていた。

このような状況が激化するのが75年度以降である。75、76年度は売上げ高、経常利益、当期利益ともに74年度よりも減少し、とくに新造船工事の採算悪化で経常利益は6分の1まで低下してしまつた。受注量は75年度は前年を上回つたとはいえ、75、76年度とも既受注船の契約解除があり（75年度25万トンタンカー1隻、76年度V L C C船3隻）、新造船の手持工事量は75年度末12隻391千G/T、76年度末4隻54千G/Tとなつてしまひ、操業度も73年度に比べて68%と3分の2に低下した。77年度は売上げ高は前年度並であつたが、受注実績はさらに低下し、工事採算の悪化と円高による大巾な替為差損もあつて、ついに赤字決算となつた。この段階で「合理化・希望退職」を行なつたが、退職金調達に端を発した経営危機に直面し、来島グループと結びつく坪内体制となり、「再建」のための「合理化＝減量経営」の徹底と営業活動の強化が進められた。しかし、78、79年度に受注高、新造船手持工事量の若干の回復を見るも、操業度は73年の50～60%に低下し、低船価受注と円高による採算の大巾な悪化のもとで、78年度は、売上高の激減と退職金の支払いなどもあつて経常損失111億円、当期損失138億円を記録、79年度はストライキ（佐世保闘争）の影響もあつて経常損失26億円弱、当期損失24.5億円となり、79年度末の累積赤字は213億8600万円の巨額に達した。

表 I-5 S S K の操業度

		1973年度	1974年度	1975年度	1976年度	1977年度	1978年度
新造船手持工事量（年度末）		2284	1672	1071	391	54	389 ^{千G} / _t
工 事 別	新造船	100%	94	73	68	69	37
	修繕船	100	103	63	70	77	61
	その他	100	83	79	65	67	85
	平均	100	95	71	68	71	53
工 員 別	社内工	100	96	87	90	91	72
	協力工	100	94	47	35	42	26
	平均	100	95	71	68	71	53
	加工外注	100	105	75	42	30	6

〔出所〕S S K

79年からの造船市況の回復傾向がみられるなかで、80、81年度は、中型タンカーやバルクキャリアなど14隻の新造船の受注や73年の半数まで減量した人員で操業度が67%まで回復するなど、坪内体制下の「合理化の成果」のもとで、受注船価の回復もあつて、売上げ高も639億円に達し3年振りで経常利益、当期利益とも黒字決算となり、さらに81年度決算では売上げ高

表I-6 SSKの経営状況(単位 100万円)

		1975年度	1976年度	1977年度	1978年度	1979年度	1980年度	1981年度	1982年度
生産実績	新造船	41583	42295	29722	19976	25863	34066	53031	53132
	改造修理船	11474	10663	13224	9548	9596	14522	16739	15211
	機械	11026	9182	9160	5322	5450	6567	11016	10390
	鉄構	6148	5949	6561	7979	6965	6211	6807	8221
	その他	1448	1037	1132	1168	2007	565	408	314
	合計	71679	69126	59799	43993	49881	61931	88001	87268
販売実績	新造船	52584	49470	52894	22606	15297	32613	47654	29423
	改造修理船	10058	11919	11398	9393	10354	16914	18823	16501
	機械	8388	10675	8266	8242	5343	6309	9619	8591
	鉄構	5668	5701	5614	7838	7898	7478	8199	8063
	その他	1580	1308	1274	1393	1703	472	638	280
売上高	78278	79073	79446	49472	40595	63786	84932	62858	
経常利益	1047	1519	△2133	△11120	△2583	4286	16926	8000	
当期利益	500	570	△1166	△18307	△2448	4293	17252	4038	
当期処理分利益(損失金)	873	951	△631	△18938	△21386	△17092	160	67	

〔資料〕 各年度の「有価証券報告書」

849億3300万円、経常利益169億2600万円、当期利益172億5200万円とSSK史上最高の黒字決算を計上し、77～79年度の累積赤字213億8600万円を一掃した(表I-5, 6参照)。

2) 不況対策の展開

SSKは78～80年にかけて大巾な赤字が明白になってくるなかで、77年秋から労使一体となった「不況克服運動(AZ運動)」を展開した。その運動中に経営規模縮小の「長期経営計画」を発表、78年1月に「希望退職」1000人募集を含む大「合理化」方針を提示、「企業存続」のための本格的な「減量経営=合理化」にとりかかった。

これ以前、経営状態の悪化が見込まれるようになった75、76年段階、75年末に15億円の増資を行ない、崎辺地区100万トンドックの建設計画を推進し、修繕船15%、機械50%、鉄構100%の増産体制を目指す一方、下請工事の削減、下請と雇用延長者の人員整理を中心としたいくつかの「不況対策」が行なわれていた。「今回の長期・構造的な不況は諸問題解決のチャンスである」(社内報「させぼ」76年1月号)とし、「3年間に600名の人員削減」を計画した。76年1月に58歳以上の雇用延長者(身分は特別嘱託)41名を解雇、3月末には、75年2月に協定された「雇用延長制度」(5カ年、60歳まで)を凍結、55歳以上の者166名の解雇などの減量化を実施してきた。

佐世保重工協会、外注協組の下請に対してはそれ以前に削減の方向がだされ、外注率を大巾に低下させ、下請協力工整理を行った。75年度中に1243名、76年度543名、77年度157名と3年度で2000名弱の削減が行なわれ、下請工の数は75年3月末の3分の1近くに減少した(表I-7)。

表 I-7 外注工事操業度と下請協力工

	1973年度	1974年度	1975年度	1976年度	1977年度	1978年度
所内下請工事	100%	143	85	58	67	43
加工外注工事	100%	126	103	53	63	48
営繕工事	100%	116	114	11	14	9
協力会	2248人	2296	1383	944	826	520
外注協組	822人	831	501	397	358	230
計	3070人	3127	1884	1341	1184	750

なをこれら以外に75～77年度に展開された不況対策を列挙すれば次のようなものである。

- 76年1月 「SQS（安全・品質・節減）運動」「③運動」（コスト3割ダウン運動）
- 76年4月 技術系の一部を除き新卒採用，養成工採用の取止め，ホーバー・マリン・パシフィック(株)設立。
- 76年6月 機構改革・業務系統再編成。
- 10月 営業関係強化のための機構改革。
- 77年1月 「エネルギー節約運動」の実施。
- 2月 「中期事業計画見直し」，不況対策強化。
- 4月 「要員対策本部」を設置し配転計画，遠隔地出向先開拓に着手。
- 77年7月 管理職15名に特命休職発令，北九州営業所閉鎖。

このような不況対策を展開したのち，SSKは77年10月1日より，労使一体となった「不可能を可能にしよう」とのスローガンのもとで「不況克服運動」（「A・Z（徹頭・徹尾）運動」と略称）を展開する。

「AZ運動」は「78～80年に向けて損益赤字が大巾に予測される」として，77年8月「三役労懇」において「不況克服運動本部」を設置したいという会社提案に端を発し，10月1日から1年間の予定で実施された。その内容は，「企業存続のための採算性ある工事量確保を第一義とし，(1) 経営全般にわたり，さらに最小限度5%以上のコントダウンの徹底を期し (2) 受注体制の強化と新規事業の開拓をはかる」ことを基本方針とし，「コストダウンと減量体制に伴う組織人事の見直しと余剰人員対策」を含むものであった。そして，社長を本部長とする「不況克服運動実施本部」を設置，労使委員会（総合生産委員会）を「不況対策特別委員会」（AZ特別委）とし，その下部機構として組合幹部を含めた「AZ小委員会」を配置した完全な労使一

体の運動であった。「AZ運動」は10月3日、社長・労愛会長の挨拶、始業時労使によるピラ配布、各部・課での主旨説明によって開始された。この運動の当初はワッペン携帯、ポスター掲示、標語募集などの労働者へのPR活動と小出しの要員対策——開接工を直接工にするための訓練の実施、出向（77年4月～11月で71名、11月2日現在で237名）——が展開された。

しかし、新造船の受注は計画通り進まず、機械部門も受注目標の30%を達成できず、さらに修繕部門では大型改造工事で契約金額の約20億円を上回る赤字を出すなどで、現状推移で行けば新造船、機械部門を中心に、78年度93億8400万円、79年度88億6700万円、80年度84億6800万円の経常利益で赤字が予想され、78～80年度で累積267億1990万円という巨大な赤字が予想される状態となった。また、仕事の減少に伴って、自然減員があっても78年度906人、79年度856人、80年度797人と毎年度800人前後の余剰人員が出ると予想された。

このような状況のなかで「AZ運動」は組合および労働者への企業経営環境のきびしさをPRする場となり、AZ特別委員会はそのまま厳しい「合理化」計画の提案の場となったのである。10月3日に配布した会社と労愛会連名のピラには次のように書かれていた。

もはや手をこまねているべき時ではありません。私たちは、ここに重大な決意をもって、労使一体となり不況克服運動（AZ運動）を展よすることにしました。この難局を乗り切るためには、ぜひとも、①徹底したコスト・ダウン、②受注促進、③新規事業開拓、向って会社員のもっている総力をふりしぼり、ふだんなら考えられなかったようなことでも、生き抜いていくためにふりかまわず実行する以外ありません。

77年11月末の第2回AZ特別委員会においては村田社長が「企業存続を賭けて」と題して、3分の1減量体制が必要であるとする「長期経営計画」の考えを提出。12月19日の第3回AZ特別委員会において「長期経営計画」の提案内容と「長期経営に関する基本方針」とを説明し、さらに78年1月17日に「長期経営計画」にもとづく「合理化」等を提案した。

「長期経営計画」は新造船・機械部門の先行き不安のもとで企業存続のために新規事業（エネルギー関連プラント——石油備蓄基地、LNG・LPG船、海洋石油開発生産設備——、その他汎用産業機械の製作・加工、ホーバーマリン事業の拡大等）への転進をはかり、現有事業300億円、新規事業700億円、計1000億円の生産高を確保しようとするものであり、「総固定費の3分の1縮小を目標」とし、計画最終年度（83年度）にはSSKの経営規模を3分の2に縮小しようとするものであった。そのため、機構の縮小（43部→34部、93課→81課）、課長9級以上および55歳以上者の待命実施、課長9級以上者の賃金カット、希望退職の募集、係長以

下（組合員）については年明けに明示する、というものであった。

そして、78年1月17日の第4回AZ特別委員会において「企業の体質改善」を早急にはかるための具体的な項目が示された。それは、1 人員削減——直接工700、間接工・職員1100名、計1800名 2 組織の統廃合——生産の一元化・集中化体制、少数精鋭体制の確立 3 固定費削減——3年間のベースアップ、賞与支給の見合わせ、さらに賃金カットも考慮 4 社外工削減・関連企業の集約化、 5 子会社の自立化促進 6 変動費削減——対予算比5%カット、78・79年度の下請・外注単価の据え置きまたは引下げ 7 新規事業への転進 という、まさに「人・物・カネ」の大巾な減量化であった。

この労使一体の「AZ運動」は結果的には不況対策として何ら実効をあげないまま、労働者への企業側の経営環境のきびしさをPRする場となり、AZ特別委員会は「大合理化計画」の提案の場として機能した。

3) 「人、物、カネの減量経営＝合理化」案

AZ特別委員会において提案された「長期経営計画」とその「基本方針」にもとづいて78年1月23日の第1回労使協議会で会社は労愛会に「我社の直面する重大な危機を乗り切り、長期的かつ構造的な不況を克服するため、会社再建の一環として……諸対策を早急に実施」についての「協議」を「申入書」によって行った。それは、労働者の首切り（「希望退職」）、諸労働条件の切下げを中心とする大「合理化」提案であった。その内容の骨子は以下の通りである。

- 1 希望退職の募集 920名（管理職については別途80名）
- 2 78年度昇給、ベース・アップの中止。
- 3 賃金減額 78年4月より係長以下社員の基準賃金を10%減額。
- 4 78年度一時金支給取りやめ。
- 5 福利厚生関係費用の削減、圧縮 ・通勤費一部自己負担制 ・住宅資金貸付制度の臨時的設置 ・給食費負担割合の変更 ・体育文化会に対する会社拠出金の減額 ・夏季対保健支給品の廃止 ・永年勤続表彰制度の中断 ・安全靴貸与基準の一部改訂 ・永年勤続旅行実施時期の延期 ・社宅・寮保養所等厚生施設利用料の改訂
- 6 出向の促進 78年度末までに300人の新規出向
- 7 新会社設立と社員の移籍 経営の多角化と人員減をめざす。78年度の新会社への出向 ・移籍の目標人員300名。
- 8 その他の合理化策 ・一時休業制度の実施 ・就業管理体制の合理化（職場体操の始業前実施 タイムレコーダー廃止と勤怠自己管理システムの導入など） ・社員等級進級（78年10月1日付）の見合せ ・配転の促進

この「合理化」案は、「希望退職」という名の首切りをはじめ、従業員の身分にかかわる出向・転籍・配転・一時休業制度、労働条件の悪化をまねく昇給・ペースアップの停止、賃金減額、社員等級進級中止、さらに劣悪な労働条件をカバーする意味を持っている福利厚生条件の低下、加えて労働強化となる就業管理体制の強化、とあらゆる面にわたっており、まさに「人・物・カネの減量経営」案であった。まさに不況経営危機を労働者の犠牲によって乗り切り、企業存続をはかろうとするものであった。この大「合理化」の趣旨について、当時の吉田力常務は「今回の人員削減は企業存続を図るためには避けられないものだ。計画の実施が遅ればそれだけ傷が深くなるのでスムーズに行ないたい」と語っている（1月25日『毎日新聞』）。

この合理化提案のうち、希望退職募集については約2カ月、10数回の労使協議会を経て、募集人員920名を770名に縮小し、その他の条件については若干の変更を加えて大すじ会社提案の線で3月17日労使の合意に達した（内容は後述）。

この間、会社は2月1日より管理職の希望退職募集を開始、機構改革、部課削減による機構縮小、人材活用本部を設置し出向計画を増強、管理職の20%賃金カット実施などの「合理化計画」を実施に移していた。

3 「不況合理化」と労働組合の対応

以上のような造船不況下の「減量経営＝合理化」にS S Kの労働組合「労愛会」ほどのように対応したのであるか。

労愛会執行部は「中期事業計画」で提示された、60歳定年制への布石として73年に勝ちとった「雇長延長制（「特別嘱託」の身分で60歳まで希望者に雇用延長）による雇用延長者取扱いの凍結」を「情勢は厳しく……やむを得ない措置」として受け入れ（76年3月）、ついで77年の年間一時金闘争は「産別統一要求、統一交渉、統一妥決」の三原則を守ることができず、大手7社より低い格差回答で妥決するなど、S S K経営不振の前で後退をつづけてきた。

77年8月に「三役労懇」で提案され10月から実施された「不況克服運動（A Z運動）」に対しては、「不況対策が同業他者に比べて相当遅れている現状にあり、遅きに失した感じは免れないが、その必要性は認める」と積極的に賛意を表明し、「単にお題目だけとなってはならないので、全従業員一丸となって実効をあげる必要があり、具体性のある全員参加の運動を展開するため」ということで組合の参加を主張、運動の具体案を作成する「不況対策特別委員会」の下部機構の「A Z小委員会」に書記長、生産対策、賃金、組織の各部長を委員に、教宣部長をオブザーバーとして参加させ、「A Z運動」開始にあたっては社長とならんで労愛会長

が挨拶を行い、始業時に労使による前述の内容のビラを配り、さらに昭和52年度定期大会（77年10月）においては「雇用安定をめざし総参加の運動を進めよう」との特別決議を行ない、「AZ運動」を完全に労使一体の不況対策として積極的に参加・展開した。

1800人の人員削減を含む「3分の1減量体制」の長期計画が提案された（12月）、翌年1月14日に労愛会は「危機突破・不況克服全員集会」を主催した。この集会で、国竹労愛会会長は「造船不況はオイルショックという国際環境が生み出したもので、企業に責任はない」「労働者の合理化は認めるべきでない、という議論もあるが、労使協調があったゆえに企業が今まで生き延びることができた」と語り（「長崎新聞」）、企業経営者の責任を免責し、労使協調路線で労働者にシワヨセされる「合理化」に前向きに対処する態度を表明し、そのために「お互い乏しきを分かちあい、耐乏の一大決意をもって、不況を克服し、雇用を守っていこう」と説いた。造船重機労連、藤井副委員長は「このような集会を開くこと自体が造船不況の深刻さを示すものであり、この冷厳な事実を認め……」と造船不況の深刻さを強調した。また、この会に出席した社長も「経営固定費の削減と経営規模3分1縮小の長期経営計画」による「大合理化」の必要性を語った。

集会は「今こそ、まさに歴史的な危機に直面しているこの冷厳な事実を組合員一人ひとりが自覚し、自からの力をもって奮い立たねばならない時である。（中略）労働組合という立場から問題の本質を見失うことなく、前向きに提言を行ない対応策を明らかにしていかなければならない。問題は深刻かつ間近に直面しており、雇用の安定確保を前提にあらゆる対策に憶病であってはならないし、乏しいなかで励まし合い、寒いなかで暖め合い、みんなで耐えていく不退転の合意こそ今日の不況への挑戦であると確信する。ここ結集した6300余組合員が打って一丸火の玉となって、不況克服のため立ち上がることを誓うものである」との宣言を行なった。

つまり、ここでは不況の深刻さは具体的に語られたが、労使協調で「合理化」を進めることは企業が生き残るためにやむを得ないものとし、「合理化」反対の運動の進め方についての具体的な方針ではなく、組合員に情緒的な言葉で〈耐乏の哲学〉と「不況克服運動」への参加が呼びかけられたのである。

この集会を傍聴した鎌田慧はその印象を次のように記している。

わたしはこれほどひとが詰めかけ、そのひとりひとりが喰いいるような眼差して演説をきいている組合大会をみたことがなかった。6300人。文字通り、佐世保重工の全労働者が集まっていたのだった。

労愛会会長が演説した。造船重機労連の副委員長が演説した。そして県知事、市長のあ

いさつが続いた。それぞれがこれからの厳しさを壇上から訴えた。それは労働組合に労働者を集めさせ、その席を利用して、これからの大合理化の洗礼をうけさせるもののようにわたしには感じられた（鎌田『労働現場』p.150 岩波新書 園点柴田）。

この集会の3日後（1月17日）、AZ委員会の席上「企業存続を賭けて」と題する「長期経営計画」が発表され、1月23日の第1回の労使協議会において「希望退職」1000名を含む「大合理化」が提案されたのである。

労愛会執行部は、代議員大会も臨時大会も開かないで、「合理化の多い項目のなかで何っといっても雇用問題が組合員の生活に直接に関係するものであり、交渉の焦点を希望退職募集という名の合理化問題に絞り対応する事」を決定し、団交ではなく労使協議会の場で受注・生産・人員・損益計画などの論議を通して、「乏しきをわかちあい、耐乏しても一人でも多くの雇用を守るという立場」「最大限の雇用を守る立場」から削減計画の再検討を要請。数回の労使協議会を経て、第9回労使協議会（3月7日）で係長以下920名の「希望退職」募集数を770名に修正することで労使合意に達した。その後2回の労協で「希望退職」の条件交渉に入り、「希望退職」以外の「合理化提案」は継続交渉とした。

「希望退職」の募集条件は表I—8にみられるように募集人員を920名から770名に減員した以外に、若干の修正をみたとはいえ、本質的には会社提案を骨子としたものとなった。

3月18日、「希望退職」受け入れ、募集条件の妥決決定、そして78年賃闘要求断念の、代議員大会を開催し、約3分の1の反対がありながらも多数で、執行部の二議題が可決された。78賃闘要求断念については、1)「企業を取りまく状況はあまりに厳しく、まさに予断を許されない状況にあり、私たちの要求を受け入れる条件はない」2)「このような条況のなかでは雇用を最大限に確保し維持することと、企業の存続をはかることが緊急かつ最大の課題であり、そのことを優先させて取りまざるを得ない」という論理であった。

4 「希望」退職者の構成と特徴

課長以上80名を含む850名の「希望退職」の募集に対して、その応募者は予定の倍近い1681名（3月末在籍者の4分の1強）に達した。その構成みたものが表I—9, 10, である。

ここからわれわれは、いくつかの特徴を読みとることができる。第1に、係長以下の組合員の層で募集人員の倍以上の1598人に達していること。第2に、その年齢構成において比較的若い層と高齢者層に分極しており、30歳台後半から40歳台前半が少ないこと。第3に、78年月末の在籍者数に対する退職率でみた場合、本社管下よりも造船所管下の従業員の方が多く、また

表 I - 8 「希望退職」募集条件・最終妥決内容

<p>希望退職の募集</p> <p>1. 募集人員 全社で770名（課長以上者を除く） ただし、今回募集で予定数に達しない場合は、追加募集します。</p> <p>2. 募集期間 昭和53年3月22日から4月7日まで（勤労部締切り4/10）</p> <p>3. 募集対象者 全社員（ただし、昭和53年3月31日付定年退職者を除く）のうち、退職希望する人。なお、次の各号に該当する人は希望退職に応募されるよう、とくに協力をお願いします。</p> <p>① 退職しても、それほど生活に困らない人、または他に収入がある人 たとえば</p> <ul style="list-style-type: none"> ・50歳以上の高齢者 ・自家で店を開いている人、家族名義の店を持っている人 ・農業、漁業その他退職しても他に生活手段を持っている人 ・貸家、アパート、その他資産を持っており、退職しても困らない人 ・共働きの人で、配偶者の収入で生活できる人 <p>② 退職しても他に就職のあてがある人または就職の自己開拓ができる人</p> <p>③ 体具合や技能面または勤務態度の面から、現在の仕事に自信のない人</p> <p>④ 配置転換（今後は事技系の現場配転も行う予定です）や遠隔地への出向に応じられない人</p> <p>4. 応募手続き（略）</p>	<p>5. 退職日 昭和53年4月15日。ただし、業務の都合により、退職日以後、期間を誤って勤務していただくことがあります。</p> <p>6. 退職条件</p> <p>(1) 退職金 退職金支給規程に定める定満退職支給率により計算した額の退職金を支払います。</p> <p>(2) 特別加算金</p> <p>① 退職加算金 基本退職金（前項1）により計算した額の20%を退職加算金として付加します。</p> <p>② 勇退協力金 イ、次のとおり勇退協力金を支払います。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>金 額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30歳未満</td> <td>30万円</td> </tr> <tr> <td>30歳以上40歳未満</td> <td>50万円</td> </tr> <tr> <td>40歳以上50歳未満</td> <td>60万円</td> </tr> <tr> <td>50歳以上55歳未満</td> <td>70万円</td> </tr> <tr> <td>55歳以上</td> <td>60万円</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-left: 20px;">ただし、昭和54年3月退職の人は40万円</p> <p>ロ、単身者で扶養家族のない人は、上記の額の半額とします。</p> <p>ハ、(略)</p> <p>③ 精励加等金（略）</p> <p>(3) その他（略）</p> <p>7. 再就職対策の推進 今回希望退職に応じて勇退していただく人で、他に再就職を希望される場合は、人材活用本部内に「再就職援助相談室」を設けて職業安定所はじめ、あらゆる機関とタイアップし、できるだけ再就職の相談に応じます。</p>	区 分	金 額	30歳未満	30万円	30歳以上40歳未満	50万円	40歳以上50歳未満	60万円	50歳以上55歳未満	70万円	55歳以上	60万円
区 分	金 額												
30歳未満	30万円												
30歳以上40歳未満	50万円												
40歳以上50歳未満	60万円												
50歳以上55歳未満	70万円												
55歳以上	60万円												

表 I-9 希望退職の構成(1) (単位人)

	合計	構成比 %	課長以上	係長以下				平均勤 続年数
				計	直接工	間接人員	(うち女子)	
合計	1681	100.0	83	1598	838	760	(152)	16.2
男	1529	91.0	83	1446	837	609	(-)	16.9
女	152	9.0	-	152	1	151	(151)	9.5
19~24才	206	12.3	-	206	146	60	(40)	3.6
25~29	294	17.5	-	294	184	110	(58)	7.3
30~34	199	11.8	-	199	137	62	(22)	9.9
35~39	87	5.2	-	87	43	44	(11)	15.2
40~44	94	5.6	9	85	38	47	(10)	19.2
45~49	133	7.9	9	124	69	55	(1)	22.6
50~54	415	24.7	24	391	151	240	(9)	24.9
55~57	253	15.1	41	212	70	142	(-)	26.1
本社管下	37	2.2	14	23	-	23	(-)	-
造船所管下	1585	94.3	66	1520	817	702	(-)	-
出向者	54	3.2	2	51	20	32	(-)	-
新規専業・HM	5	0.3	1	4	-	4	(-)	-

〔資料〕年令別「希望結果概要(78.4.17作成)」「所属別在籍人員表」(希望退職実施後、78.4.19修正版)
注)資料の違いで、直接工と間接人員の数が1名合わない(多分年令別40~44才層で直接工に1名入っている女子が所属別では間接人員の方に入っていると思われる。)

直接工よりも間接人員の方の割合が高いこと(これには募集対象者の項での「今後は事務系の現場配転も行なう予定」という表示が影響したと考えられる)。表には示さなかったが、間接部門の資材38%(57人)、品質保障31.4%(47人)、勤労31.1%(57人)、造船の間接人員38.3%(207人)、造機の間接人員34.9%(94人)などが高い割合を示し、他方同じ間接人員でも設計関係19.1%(132人)や鉄構10.2%(15人)などが少ない。第4に、地位別では現場長、主務A・技員A、そして一般の割合が高く、係長、工長、主務B・技員Bには相対的に低い。

これらの差異を引き起している要因は主に性と年齢要因が強く働いていると思われる。女子は205名中152名(74%)、その多く(70%)は30歳未満層、が退職している。年齢別では55歳以上の100%について50~54歳層の63%、女子の割合が比較的多い30歳以下層(30未満の「希望」退職者のうち2割が女子)と41~49歳層(その多くは40歳台後半、係長以下の40~49歳層の退職者の6割は45~49歳層)が23%前後であり、31~40歳層の退職率12%にはすぎない。つまり、高齢者の大半が「希望」退職しているものであり、このことが現場長、主務・技員A層の高い退職率としてあらわれ、また、女子の高い退職率が一般と間接人員の高い退職率としてあらわれたとみることができるであろう。しかし、女子を2割近く含むとはいえ34歳以下層が退職者の4割以上を占めていることも注目されるであろう。

ここにわれわれは、「希望」退職者に二つの層、つまり募集条件にもとづいて〈肩たたき〉によって強制的に「希望」退職を強いられた層と、SSKに見切りをつけて「希望」退職した

表 I—10 希望退職者の構成(2)

	退職者数 (人)	退職率 (%)
合 計	1 6 8 1	25.6
本社管下	3 7	20.3
造船所管下	1 5 8 5	26.2
間接人員のみの職場	3 5 4	25.1
造船	6 9 1	28.9
修繕	2 6 6	22.9
造機	2 2 0	28.0
鉄構	4 9	16.8
出 向 者	5 4	16.0
新規事業・HM	5	9.6
間接人員	8 4 4	27.3
直 接 工	8 3 7	23.7
課長以上	8 3	27.9
部長級	7	-----
次長級	2 4	-----
課長級	5 2	-----
係長以下	1 5 9 8	25.5
係長・SB課長付	5 3	(20.1)
現 場 長	5 0	(53.8)
主務・技員A	1 3 0	(37.7)
工 長	8 8	(22.3)
主務・技員B	7 1	(19.8)
一 般	1 2 0 6	(38.1)
男	1 4 6 6	24.2
女	1 5 2	74.1
15~30才	5 6 6	約22.0
31~40	2 4 4	12.0
41~49	1 8 5	23.0
50~54	3 9 1	63.0
55~57	2 1 2	10.0
直 接 工	8 3 7	23.7
間接人員	7 6 1	27.1

〔資料〕前掲『在籍人員表』 労愛会『佐世保斗争史』および「聴取り」による

注) () 内の割合は、残留者に対する割合である。若干の定年退職者(総数で94名)その他退職者(14名)いるので率は若干高く出る。

層(若年層の多くはそうであろう)を想定できるであろう。

会社は3月22日付で従業員に「希望退職募集」の手紙を発送、「肩たたき」を開始した。それは高齢者や「共働きで、配偶者の収入で生活できる人、体具合や技能面または勤務態度の面かな現在の仕事に自信のない人」(例えば欠勤が多い、サラ金などから借金している人などがそのうちに入ると考えられた)、つまり会社が退職させたがっている人々に集中したと思われる。例えば、組合から「左巻き」と云われていたある労働者は次のように語っている。「肩たたきというのは所属長、いわば課長ですね。呼ばれて個別に話をするわけですけど、各課によって、課長さんの人が変わると言い方も変わるということで、私の場合は、言葉自体はやさしかったですけども、まあはっきりいって、今回の希望退職に応じた方が、君としては体も弱いし、退職金の実も良いから、このさい金の多いうちにやめたほうがいいんじゃないか、という言い方でした」(剣持一己『そして失業者が残った』 田畑書店 1979年、P122)。

また、かつてクレーン技能コンテストで一等を取ったことがありながら作業中の転落事故で右足が90度以上曲らなくなった35歳の労働者は、課長から「今の不況はなまやさしくないよ。次の3000人体制を考えると、あんたの体力では若干問題があるんじゃないかね」

「二次三次の合理化に君が残る可能性はまずない。いまのうちばい」といわれ、また、労災で開接部門に移った人は「今後は現場に出すぞ」とおどされ、またある労働者は「仕事場の机を移され、残りたくても居ずらい」状態にされるなど、露骨ないやがらせ、肩たたきが行なわれていた。(以上、当時の新聞より)。

他方、4月上旬頃から、第二次合理化、株主の対立、退職金の協調融資不調などが報道され

SSKの経営危機説がマスコミを賑わすなかで、SSKに「見切り」をつけた人々も相当数いた模様である。例えば22歳のAさんのように、「修繕部でよごれ仕事をして、きついうえに、職場がおもしろくない。残業手当を入れて13万円くらいでは魅力もなかった」「ドッとやめさせられてからでは、いい仕事にありつけないから」と希望退職募集以前に、「特定不況業種離職者臨時措置法」による恩典をも捨てて、自己都合退職をしていた人もいる。また、現在自分で非破壊検査の会社を経営しているIさん（1936年生）は、「会社存続の判断に迷ったが、半分は「つぶれる」のではないかという気持があり、つぶれた場合退職金がもらえないし、失業保障の上のせ（特退不況業種離職者臨時措置法の恩典）のあるうちに」また、「大学を出ていないと、能力を評価しない」ことにも不満があって、「希望退職の話しがでてきた時に腹を決め」て、退職した（談）。78年4月7日付けの『西日本新聞』は「希望退職に殺到？SSK」のタイトルのもと、「6日現在、構内のウワサでは「ナダレ現象が起きている」といわれるまでに大量の退職希望がでていて」として、に次のように報じている。

とし一月の合理化案提示後、構内のすみずみでヒソヒソ話し、お互いの腹の内を探り合っていた同僚たちの間では、今はあいさつの代わりに『（希望退職届を）もうし出たか』『まだ出しとらんとか』と声をかけ合う光景も。

六日の昼休み、芝生で円陣を作った従業員たちの談笑にも、かつて「禁句、だった『倒産』『再起不能』といったことばがポンポン飛び交う。『みんなやめるんだ』という連帯感か、それともそう自分に言い聞かせているのか。『やめてさっぱりした』という妙な明るさが、むしろ痛々しく目に映る。『造船部内業課は三百八十人のうち半分が出たそうだ』『内業の準備班は、十人のうち八人だそうだぜ』の情報も流れるほど。

その中の一人、造船部のAさん（31）は『「ずいぶん思案はしたんだが、あした届けを出す。将来の生活設計もたてないといけないのだろうが、今は、とにかく、会社をやめたい気持ちだ。そうつらくはない。みんないっしょだからね』と笑顔でそう言った。

だが、同僚たちのこのサバサバした明るさも、むしろ本当の明るさではない。先日起きた同僚の自殺事件や、これまで繰り返されてきた「肩たたき」のことを話題にすると『もっとわれわれが強くなるといかんよ。会社と心中してどうなる』と口を引きしめる。

すでに退職届を出したという造機部のBさん（52）は『結局、会社に残りたい、という執着がナダレ現象のように消えたんでしょ。いらなくなったら切り捨てる。そういう冷たさに対する不満が、大量応募につながった。二十一年間勤めた私も今は全く愛社精神はない』と吐き捨てるようにいった。

ここ数日の間に、現地・佐世保を中心に、急速に広がった『SSK経営危機説』が、退

職金割増しのあるうちに、という一般社員の気持ちに拍車をかけているのも事実。奇妙な明るさ、を見せるこの人たちの裏に『退職後の生活設計をどうするか』という深刻な不安が隠されているのもまた事実。

このように「肩たたき」とSSKへの「見切り」の結果、予定の倍以上の数の「希望退職」への応募がみられたのである。

小括 — SSKの「不況対策」の特質と労働組合の対応の性格

SSKが、かつては大手の第8位と云われ中手造船業界のトップにありながら、今回の造船不況の打撃を強烈に蒙り、大手7社のように出向、配転などの対応で切り抜けられず、「希望退職」という名の人員整理に走った要因はいくつかあげられる。第1に、その業態が1社1造船所のほぼ造船専業であったこと（77年度の場合、上げ高の78%が造船部門で占めていた）、第2に、しかも、その造船技術が付加価値の高い、そして他の新部門への適用のきく艦用エンジンとか推進機を製造する技術をもっておらず、地元で「がわたん作り」「ドンガラ作り」と呼ばれているように、船体のハコ作りをする船艦技術（これは海軍工廠以来の高い技術を持っていた）中心であったこと、第3に、その設備がこれまた海軍工廠以来のものであまり技術革新が進められず、その配置も効率的なものでなかったこと、それゆえに（第4）、造船ブームのときも、この弱点を労働力の増加でおぎない、肥満体質化していたこと、加えて、第5に、その経営が、株主構成と金融系列が不安定でSSK自体が主体性を持てなかったこと（この点はIIで詳述）、などがあげられる。

SSKが不況・経営不振に陥ったときの対策は、まず第一に労使一体の「不況克服運動」を行ない、つづいて下請・臨時工の解雇、そして本工の解雇という展開をたどってきた。今回の経営不振以前にもSSKは2度の危機を経験しているが、その時の経営と組合対応は次のようなものであった。

1949年にあらわれた危機の場合は、7月に136名の臨時工を解雇し、12月に880名の造船所従業員の整理通告を行ない、1月末で647名の人員整理を行なった。これに対する労愛会の対応は次のようなものであった。臨時工の解雇に対しては「非組合員であろうとも、整理という事態は放任できないし、不況打開のための労務対策であれば、なぜ組合に協議を申し入れないか」ということで一応会社側の見解を求めたが、経営側の「もし忙がしくなくなっても臨時工を抱えこんでいくというなら、企業運営上、組合員を含めたところで考えなおさなければならぬ」と組合員の人員整理につながる可能性があるというおどしのもとに、代議員会で「今後同様な問題がおこらないよう会社に強力な対策を求める」という討議をして、承認している。

そして10月の定期大会において、人員整理の意図を未然に防ぎ、全組合員が一致団結して企業を守らなければならないという決意のもとで、労働条件の基本部分の一つである労働時間を、「時間延長に対して賃金の増額を行なわない」で「自主的に1時間延長する」（1年間）ことを決議した。しかし、12月には880名の人員整理通告を受けた。これに対しては、1月中旬まで6回の経営協議会で協議したものの、執行部は「SSKをとりまく情勢の悪化と労働協約有効期間満了後の事態を考慮して、全面撤回の旗を降ろす」という提案を代議員会にかけ、代議員会の「大会を開いて態度を決定すべきだ」との結論によって、緊急臨時大会で可決（反対が約3割、755票あった）条件闘争に移行。整理人員を647名に減員することを引きだした段階で「これ以上解決を遅らせることはSSKをますます窮地に追い込み、ひいては組合員にも不利益を招くことになる」と判断し、人員整理受入れを代議員会に提案、代議員会では大会決定するという結論になり、26日の大会で妥決した（賛成2074、反対299）。

この経営危機、人員整理問題に対する組合の対応の特徴は、「あらゆる第三者の協力・援助を求める」という方針のもとに友誼団体への支援要請とともに、市長への協力・支援の懇請、市民への窮乏を訴え、支持・協力を求める活動は行なったが、組合としては何ら具体的な闘争を組まず、団体交渉さえ開かず、経営協議会の席で経営側の説明を設け、協議をするだけであったこと。条件闘争への移行、闘争終結を代議員会で決定しようとした（代議員会で大会による決定が持ちだされ、最終的には大会を開催そこの決定となったが）こと、などがあげられる。

25年後に刊行された『労愛会30年史』ではこの問題を次のように総括している。「日本経済の不況、海運会の低迷、造船界の工事量枯渇という情勢の悪化は、単に会社幹部の責任追求だけでは解決できないものであった」と。

第2の経営危機は1953年からであり、54年9月には不渡りを出し、「会社整理」の状態になった時期である。経営側は54年2月に121名の臨時工の整理、12月に本社、東京・大阪事務所の人員整理（73名——組合員41名、非組合員32名）、さらに55年1月造船所の組合員1257名、非組合員39名の整理通告を行ない、労使協議の後、995名の人員整理が行なわれた。

このときの対応は次のようなものであった。臨時工の整理については、総合生産委員会で経営側の説明を受け121名が94名に修正されはしたが、組合の努力は「現実にはただ少しばかりの時間をかせいだけ」で、臨時工は整理されていった。経営危機に対しては、組合は「非常事態宣言」をし「われわれの企業は、生活は、自らの一致団結した力で守る以外に道はない」として「再建闘争委員会」を設置、「組合の独自の再建案を作成し、会社案に対抗する」としたものの、本社・事務所の人員整理については現状として、組合自から「人員減少は必要」だとし、当初から整理人員の数をめぐっての団体交渉となった。組合は「SSKをとりまく情勢

はあまりにもさし迫っており、一刻も早く人員整理に関する結論を出さないと、あとの再建計画も検討できない事態になっている」という認識を持ち、結果は7回の団交で当初の整理予定人員組合員1257名を894名に減員することで妥決した。

この期の組合の対応の特徴は、組合が、SSKは「余剰人員をかかえている」と認識し、現在の陣容はその実態からみて必要以上の人員を擁している」として、退職金の「プラスアルファについて今後交渉を進める」こと、「会社再建の第一歩は、健全黒字経営を持続することであり、そのためには受注を周到なる計画のもとでなすべきであり、勢い縮小生産の途をたどり、ひいては人員もまた減少されざるを得ないことになる」（「会社再建必成方策（組合案）」）、というように、人員整理もいたしかたない、という前提で、整理人員の数と会社再建の方策に交渉の焦点をあてたことである。

以上のように過去2度にわたる経営危機、人員整理に対する労働組合労愛会の対応の基本は、〈SSKの存続が第一〉ということにつきる。そのためには下請工の整理どころか本工の整理にも目をつぶるし、労働条件の低下、労働強化についても積極的に認めていこうという姿勢である。

以上のような、労愛会の〈SSKの存続が第一〉、〈企業あつての労働組合〉という考え方は、みてきたように今回の経営危機、「希望退職」問題に対する対応にも一貫してみられた。

つまり、今回も会社側が〈不況〉による経営危機を徹底的に宣伝し、不況克服運動を展開、人員整理を含む減量経営をはかったのに対して、組合は企業存続を第1として不況克服運動にも一体となって参加し、〈不況〉を理由に経営の責任を免責し、労働者に経営危機感を植えつけ、企業を存続させることによって、「一人でも多くの雇用を守る立場」から「退職するも、残るにしてもそれぞれ大きく不満は残るが、今日の状況を判断すれば、この道（「希望」退職の承認）以外になく、これからいばらの道乗り越えていこう」という論理で対応したのである。

〔付記〕 本稿は1981年度文部省科学研究費補助金「一般研究C」および、専修大学社会科学研究所「個人研究助成」（1981年度）による研究成果の一部であることを記して、厚く謝意を表しておきたい。

〔編集後記〕 地域をどう把えるか、このテーマは地理学にとって古くて新しいものだが、少なくとも地理学独自のテーマではない。社会学や経済学の分野でも取り扱われている。柴田先生の本稿もある意味では地域性が重要なテーマとなっているのだろう。 （Y.F.）

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号電話(044)911-8480（内線33）

専修大学社会科学研究所

（発行者）三輪芳郎

製作時潮社

東京都文京区本郷2丁目12番6号 電話(03)811-8024
