

<協同のひろば>

ホンモノの「主人公」をめざそう！

——関西共同印刷労組の「企業改革」への取り組み——

宮本 威（大阪府／関西共同印刷労組）

私たちの企業は、70年代には、革新運動の高揚と日本経済の高度成長のもとで、売上を伸ばし、大きく拡大しましたが、80年代に入ると、政党や労組、民主団体など主要な顧客の「貧困化」による総受注量の減少と、設備投資に伴う借入金や人員の増大への対応の遅れに、経営者からの労組への不当干渉が相まって、大幅に力量が低下しました。そうしたなかで、85年、86年には連続して赤字を出し、人員の自然減をはじめとする「減量経営」に踏み切り、やや持ち直しましたが、89年には再び赤字に陥って、償却や引き当ての不足を除いても多額の累積赤字をかかえる事態に至り、職場には、経営者に対する不信や不満がひろがりました。

当時、私たち労組としては、経営の責任を追及する一方で、内部に「経営対策委員会」を設け、企業の困難を打開する方策を策定し、経営に提言しました。その後、労使協議を経て、企業の困難を打開する道筋を諮問する機関として、労使による「経営改革委員会」を発足させました。そして、他社の調査や研究を行い、その経験を教訓にも学んで、90年の春には、現有人員全員が生き抜くための「改革大綱」と「中期計画」を答申しました。その時、経営は、私たち労組に対して、「この後の実践は、経営主導ですすめる」との考え方を表明しました。私たち執行委員会は、経営への信頼が回復されていないもとの、この考え方には若干の危ぐをいただいていたが、「経営改革委員会」は、その時点で、事実上解散しました。

それから1年半が経過した91年の9月、経営から、現在所有している土地の売却による新工場の建設を前提とした「近代化計画」が提起されました。私たちは、すでに「バブルの崩壊」が叫ばれていたこの時期の売却計画に対して「質問状」を出し、その根拠をただしました。92年1月になっ

て、ようやく回答が出されましたが、案の定、「バブルの崩壊で、工場の売却が不可能となり、計画を延期せざるを得ない」といったお粗末なものでした。しかも、回答直前の「91年末一時金闘争」において、経営が、企業力量から掛け離れた回答を示したことが、全社の企業の財務実態に対する認識を甘くさせ、「企業改革」への意欲をさらに後退させてしまいました。

経営に対する不信や不満がいつそうひろがるもとの、経営は、「92春闘」において、寝耳に水の「人員整理」案を提起してきました。しかし、私たちが、「改革大綱」を逸脱した「合理化」に強く反対すると、経営はすぐさま撤回しました。そこで、私たちは、経営に対して、この3年間の企業運営の失敗に対する責任の所在と内容を明らかにすることと経営人事の刷新を要求しました。

その後、経営は、文字どおり「経営」に明るい人物を役員として招へいし、92年の年末には、労使による「企業改革推進委員会」の設置を提起してきました。私たちは、今度の「委員会」が「危機管理」的な実行機関であることから、「参加」するにあたっては、全組合員の承認が必要であると判断し、臨時大会を開催して意志決定することにしました。とは言え、経営の前回の「委員会」時の一方的な解散や昨春の「人員整理」の提案によって、労働者の経営への信頼が大きく損なわれているもとの合意形成は、並大抵のものではありませんでした。3度を数える職場討議と2度にわたる臨時大会を積み重ね、それに向けての3種類の討議資料も作成しました。私たちは、当初、「民主的な企業における労組の経営参加は必要であり、労組の存在意義とは矛盾しない」として理解を求めてきましたが、組合員からは、「なぜ、これまでの『経営協議会』方式ではいけないのか」「経営参加は、本来あるべき姿ではない」「労組

の主体性を維持しながら、『改革』を実践しているのか』などといった少なくない不安や心配が寄せられました。

私たちは、「今回の『改革推進委員会』への参加で、経営の肩代わりをするつもりではないことはもちろん、どんな経営実態にあらうとも、労働組合が労働者の要求を実現する組織であることに変わりはないと思っている。そして、今日ほど『誇りの持てる会社と仕事』と『働きがいのある職場』を求める願いが、賃上げや時間短縮と同じぐらい切実な時はないと考えている」ことを訴え、「労働組合の『経営参加』の必要性やあり方については、今後とも全体が共有できるよう努力していくつもりだが、ともあれ、今回の『改革推進委員会』への参加については、私たちの要求の実現を阻害している企業困難を打開するための緊急避難措置として実現させる」ことで理解を求め、「参加」を決定しました。そして、労使の代表で構成された「準備委員会」での準備作業ののち、93年の8月、労使による「企業改革推進委員会」が発足しました。この「委員会」は、「改革」を軌道にのせるまでの期間として3年間を目途とし、当面、労使の信頼と全社の団結を回復することに比重を置き、管理機構の再構築をめざすことにしています。

さて、私たちの今日までの「企業改革」への取り組みを簡単に振り返ってみました。労働組合の「経営参加」については、組合員のなかにまだまだ異論もあるものの、民主的な企業の主人公として、経営の計画を実践するための能力をもっていく良い機会だと考えています。この間、専修大学の高橋先生や工学院大学の内山先生、法政大学の角瀬先生や桜美林大学の黒川先生をお招きして学習会を開催し、「経営参加」を考える上での新鮮な問題提起と多くの示唆を与えていただきました。

私たちの労働組合は、結成以来、「企業の主人公は、労働者である」ことを強調してきました。いよいよこれから企業の本格的な改革に取り組むことになる今、労働者一人ひとりが文字どおり企業の「主人公」に、ホンモノの「主人公」になっ

ていくことに、もっとこだわっていきたいと思っています。このことを追求していくうえで、黒川先生の「働く者が、主権者としての責任を持って、基本的人権を行使していくことがホンモノの主人公になっていく道である」とのお話しは、とても参考になりました。

そうは言っても、労働組合のなかには、「今までこうしてきたから」とか「こんなことはしたことがない」などといった「経験」や「習慣」がまだまだ幅を効かせたり、他職場のことを考えない、いわゆる「職場セクト」がまかりとおったりしています。高橋先生のご指摘どおり、「企業の改革を語るからには、自らもその構成メンバーである」私たちが「先行的に自己改革をとげる必要がある」と考えています。そして、私たち労働組合が、「誇りの持てる会社と仕事」と「働きがいのある職場」の実現をめざして奮闘していくなら、みんながすすんで運動の担い手になっていくのではないかと考えています。

ここ数年、私たちの組合の内外で、執行委員と職場委員、職場委員と組合員との間に「距離」があるとの指摘を受けます。これには、いくつかの原因があるように思いますが、そのうちのひとつとして、情報の量と質の問題が考えられると思います。内山先生からも、「情報過程がすべて見える形でとらえられた時、組合員もイキイキしてくるのではないか」との問題を提起されましたが、たしかに、現実には、物事が決められるプロセスを知ってはじめて理解できることも少なくありません。今後、労組まるごと、「ここだけの話」をできるだけしていこうと思っています。

たしかに、「300人」もの組合員が自ら改革をとげながら企業改革にとりくむということは、言葉でいうほど簡単なものではありません。私たちの「企業改革」への取り組みは、いわゆる「教科書」のない歴史的な実験でもあります。角瀬先生の「ソ連企業の失敗と民主経営への教訓」にもよく学び、みんなで、文字どおり、企業の「主人公」、ホンモノの「主人公」への道を歩みだそうと思っています。