

企業回生の類型 (I)

小 松 陽 一

I はじめに

企業回生 (corporate turnaround) とは、企業の衰退・衰弱の過程と再建の過程をあわせた全体過程のことである (企業回生の概念については、小松1983. を参照されたい)。

企業回生の事例を調べていくと、それらの間で類似点よりも相違点に強く印象づけられる。例えば、売上高、市場占有率、あるいは収益などの企業の業績が、短期間に急激に悪化する場合と、長期間にわたって徐々に悪化する場合とがある。その過程で、労使紛争などの内部対立が表面化、激化する場合と、少なくとも表面的には穏やかな場合とがある。さらに、再建過程に入って、トップ経営者の交代が行われる場合に、内部出身者に引き継がれるか、それとも、主力銀行や親会社などから派遣されてきた外部出身者にバトン・タッチされるかの違いもある。具体的な再建策の内容における相違も大きい。

企業回生の事例の間に見いだされるこのような相違点は、単に表面的、現象的な相違点であって、研究と洞察の深化にともなって、やがては統一的に理解できるようになり、いずれは解消される性質のものであるのかもしれない。しかし、逆に、それらの相違点は、根本的な異質性を反映するものであって、企業回生の研究にとって新たな展開の出発点になるのかもしれない。そのいずれになりそうかはにはわかには判断し難い。しかし、そのいずれにせ

企業回生の類型（1）（小松陽一）

よ、当面の研究課題として、企業回生のパターンについてなんらかの類型化を試みることは決して無意味ではないであろう。筆者にとって対照的と思われる企業回生の事例を比較分析することを通して、本稿で試みようとしたのはまさにこのことである。

Ⅱ 日産自動車

日本経済新聞社がまとめた1989年の「主要製品・サービス百品目シェア調査」によると、軽乗用車を除く国産乗用車の新車登録台数において、日産自動車は24.9%であった。これはトヨタ自動車の43.9%に次ぐ第2位のシェアであり、両社の差は19%である。ちなみに、第3位は、本田技研工業の10.8%であり、これら上位3社で国産乗用車市場におけるほぼ80%のシェアを占める。

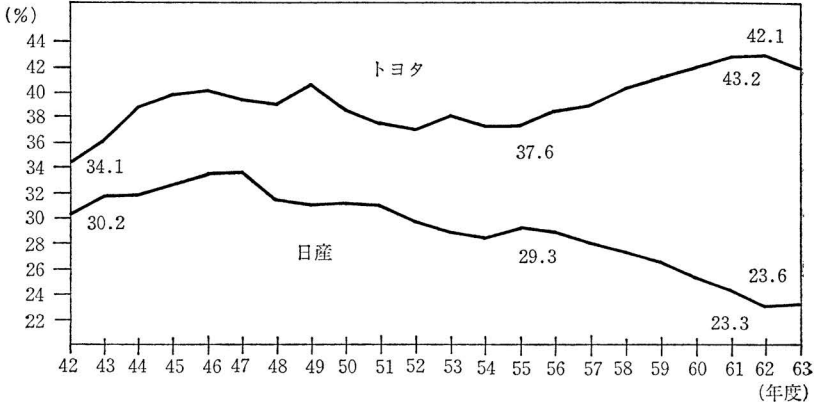
図に示すように、昭和40年代にまで遡れば、トヨタ自動車と日産自動車のシェアの差は、昨今におけるほどには開いていなかった。ただし、企業経営上、問題であると思われる点は、両社のシェアの差が、若干のばらつきはあるものの、ほぼ一貫して、拡大し続けてきたことである。ことに、1980年（昭和55年）以降は、日産自動車のシェアが急速に、かつ単調に減少し続け、トヨタ自動車のそれは、逆に、増加し続けている。すなわち、日産自動車は、シェアにおいて、トヨタ自動車に比べ、相対的に衰退してきたといえる。このことをわれわれに強く印象づけた出来事は、1986年（昭和61年）10月のシェアであった。この時、トヨタ自動車のシェアは、53.2%に達し、一方、日産自動車のそれは、20%を割って、19.5%にまで落ち込んでしまった。

この10年間に、日産自動車は、シェアばかりでなく、収益性も低下してきていた。すなわち、1983年にシェア第3位の本田技研工業に連結決算ベースの純利益で追い抜かれ、1986年2月期には、本田技研工業が1465億円であったのに対し、日産自動車は356億円であり、両社の差が一層開いた（『日経ビジネス』1987年4月27日号参照）。さらに、シェアが20%を割った1986年

乗用車（軽四輪を除く）の国内販売のシェア推移

(単位%・日産調べ)

乗用車（軽四輪を除く）の国内販売のシェア推移 (単位%・日産調べ)



52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	年 度
→ ← 岩越忠恕						→ ← 川又克二					日 産
29 . 9	31 . 0	31 . 3	31 . 0	31 . 6	33 . 7	33 . 5	32 . 6	31 . 9	31 . 7	30 . 2	
37 . 1	37 . 6	38 . 5	40 . 5	38 . 9	39 . 6	40 . 2	39 . 5	38 . 7	36 . 0	34 . 1	ト ヨ タ
7 . 2	6 . 6	7 . 2	9 . 5	7 . 3	5 . 9	6 . 7	6 . 9	6 . 8	4 . 3	3 . 9	両 者 の 差

63	62	61	60	59	58	57	56	55	54	53	年 度
久米 豊 → ←					石原 俊						日 産
23 . 6	23 . 3	24 . 4	25 . 6	26 . 8	27 . 6	28 . 1	28 . 9	29 . 3	28 . 6	29 . 0	
42 . 1	43 . 2	43 . 1	42 . 0	41 . 3	40 . 3	39 . 1	38 . 5	37 . 6	37 . 4	38 . 1	ト ヨ タ
18 . 5	19 . 9	18 . 7	16 . 4	14 . 5	12 . 7	11 . 0	9 . 6	8 . 3	8 . 8	9 . 1	両 者 の 差

出典：石山 (1989) 71ページ。

企業回生の類型（I）（小松陽一）

（昭和61年）9月の中間決算において、日産自動車は、1951年（昭和26年）の上場以来初めて、197億円の営業損失を計上した。

ところで、最近、数年間に公刊された日産自動車関係の著書や記事は、日産自動車が「構造不況企業」を「脱却」しようとして、「転進」、「変革」、「改革」の最中であり、「復活」しつつある、といった言葉であふれている。今日までのところ、シェアなどの業績成果には顕著な改善が見られないようではあるが、1980年代の日産自動車は、長期にわたる企業衰退と企業再建の過程にあったといえそうである。

1 労使対立

1980年代の日産自動車が長期にわたって衰退し続けた原因として、労使対立に言及する論者は多い（例えば、淀1987参照）。その場合、労使対立は、恒常的な労使間の組織的対立というよりも、特定の経営者と労働組合幹部、すなわち1977年（昭和52年）から1986年（昭和61年）まで在任した石原俊前社長と塩路一郎自動車労連会長の間の対立に根ざしていたとする論調が多い。一方の当事者である石原氏自身も次のような公開の場での発言によって労使対立の存在を認めている。すなわち、

「（昭和）52年の社長就任以来、私の努力の70%が組合との調整に費やされてしまいました。組合対策以外、何もできなかったともいえるでしょう。昭和29年の日産の大争議以来、経営側がなにかと組合の力を頼ってきたことは確かです。そのトガメがいま現れているのかもしれませんが。経営のことを知らない少数の人間が、経営批判をする。権力をみせつけるかのように、経営問題に口をさしはさむ。そんな組合の要求にいちいち経営側は答える必要があるのでしょうか。

日産の国内販売はどうなっているのかと、心配してくれる人がいらっやいます。車種の調整をうまくやったらと助言してくれる方もおられます。し

かし、いま我々はそれ以前の問題を解決しなければならないのです。ディーラーの段階でいったい何が起きているのか、ご存知でしょうか。販売部門の組合員はディーラー経営者のいうことなんか聞き入れないのです。賃上げだ、春闘だというたびに、組合はセールス活動を阻害してきました。

いつか、この悪循環は断ち切らねばならないのです。昭和60年こそ、その悪しき関係が元に戻るはずです。私は、組合をつぶすとか、無力にするとかいっているではありません。本来の労使関係に戻るべきだと申し上げているのです。」(『日経ビジネス』1985年2月4日号より引用)

(1)「日産百日争議」

石原氏の発言の速記録中にある「昭和29年の日産の大争議」とは、明らかに、昭和28年(1953年)5月25日に始まったいわゆる「日産百日争議」、「日産百日闘争」のことを指しているものと思われる。

当時、日産自動車の労働組合は、1948年(昭和23年)3月に結成された産業別統一組織の全日本自動車産業労働組合(全自動車)日産分会であった。社史によれば、全自動車日産分会は、「左翼思想を信奉する組合幹部の指導するところとなり、階級闘争論にたった闘争至上主義の労働運動」によって、「全国でもっとも尖鋭的な組合」とみなされていたという(日産自動車編1985. 381ページ)。

「日産百日争議」は、1953年(昭和28年)3月と5月に相次いで日産分会から出された、大幅な賃上げや高額な夏期一時金の支給を含む諸要求を経営者側が拒否し、「ノーワーク・ノーペイの原則」の承認を組合に迫ったことが発端であった。それ以降、日産自動車の職場の秩序は乱れ、就業時間中の職場集会や怠業、さらには「人民裁判」、あるいは「すり鉢」と称する職制に対する暴力的なつるし上げが続出し、負傷者さえ出るに至った。

これに対し、6月26日、経営者側は、「……、数次にわたる組合への抗議にもかかわらず、すでに状況は事実上“宣言なき争議行為”にあり、この事

企業回生の類型（1）（小松陽一）

態がつづくことは会社として到底耐えうるものではなく、やむをえない自衛手段として事業場閉鎖も辞さないこと」（日産自動車編 1985. 382ページ）を日産分会に向けて宣言した。事業場閉鎖（ロックアウト）宣言以降、争議は一層エスカレートし、7月17日、日産分会はついに無期限ストに突入した。これに対し、経営者側は、8月5日、ロックアウトで対抗した。

このころから日産分会執行部に対する日産自動車内外の批判勢力の行動が目立ってくるが、8月30日に至って、日産自動車労働組合（日産労組）が「506名の有志によって結成された」（日産自動車編1985. 381ページ）。日産労組は、結成のスローガンとして、①明るい組合、明るい生活、②真に組合を愛する者は真に企業を愛する、③生産性の向上による源泉を確保して賃上げ、の3つを掲げ、日産分会と路線上の差別化をはかった。

日産労組の結成を境に、争議は収拾に向かう。再び社史によれば、その後の経過は次のように簡潔に述べられている。すなわち、

「会社は9月1日に日産労組と第1回団体交渉を開き、組合員の就業再開を取り決めたが、日産分会の妨害が激しく、就業命令を出し得なかった。一方、日産労組は、9月19日に生産再開総決起大会を開くなど、就業への強い決意を示した。こうしたなかで日産分会の勢力低下は著しく、ついに9月21日、日産分会は就業時間中の組合活動について会社提案どおり協定書に調印、翌9月22日、日産労組の組合員は日産分会の妨害を排除して就労に成功し、約4か月にわたった紛争もここによりやく解決をみて、生産が全面的に再開されるはこびとなった。」（日産自動車編1985. 383ページ）。

日産労組への加入者は、10月23日、過半数を超え、組合活動の主導権は日産労組に移った。一方、日産分会は、1954年（昭和29年）12月、全自動車臨時大会での解散決議によって、事実上、消滅した。

（2）「日産百日争議」の主要役達（その1）

「日産百日争議」の分水嶺になった日産労組の結成が、誰によって、どの

ような経過で行われたかについて、社史は一切語らない。いわば「秘史」にあたるこの部分については、古くは三鬼陽之助の『日産の挑戦』、最近では青木慧の『日産共栄圏の危機』やD.ハルバースタムの『覇者の驕り』で触れられている。以下、これらの著書に依拠しながら「日産百日争議」の内実に迫ってみたい。

当時、日産自動車は、⁽¹⁾ 創業者の鮎川義介氏、さらに彼の後継者であった山本惣治氏や浅原源七氏が相次いで公職追放されるなどして、経営者層の人材が手薄になっていた。1947年（昭和22年）から箕浦多一氏が社長であったが、技術、労務、財務などに関連する数多くの経営問題を抱えていた。箕浦氏は、その年の夏、日本興業銀行に財務担当の派遣を依頼した。それに応えて派遣されたのが、当時、興銀広島支店長であった川又克二氏であり、常務として着任した。

回顧録によれば、着任の当日、川又氏は、いきなり賃金交渉の席に座らされたという（青木1980. 140-141ページ参照）。三鬼（1967）によれば、箕浦社長は、「首脳部の追放で、取締役総務部長から、一躍社長になったばかりで経験はなく、経営の才能にも欠けていた」ため、局面収拾の能力に欠けていたという（73ページ）。一方、労組側も川又氏の着任を歓迎していたようである。興銀を後ろ楯にすることで、大幅な賃上げが可能になると踏んでいったようである（Halberstam 1986. 邦訳196ページ）。川又氏は、箕浦社長に経営者層の充実化を進言し、自らも専務に昇格した。

1949年（昭和24年）、ドッジ・ライン後の不況によって、全国各地の企業で労使紛争が起こったが、その年の9月、日産自動車においても、経営者側が、当時の従業員数8500人の約20%にあたる1760人の解雇を発表したのに対

(1) 当時の社名は、日産重工業株式会社であった。今日の社名、日産自動車株式会社に改称されたのは、1949年（昭和24年）8月1日である。（日産自動車編1975. 413ページ参照）

企業回生の類型（1）（小松陽一）

して、全自動車日産分会は、直ちにストライキで対抗した。経営側の最高責任者であった箕浦社長は、その直後に病気で倒れてしまったので、経営側のリーダーシップは、もっぱら川又専務がとった。ストライキは、40日間続いたが、労組側の敗北に終わり、解雇は実施された。その後、朝鮮戦争の特需によって、日産自動車は収益を上げたが、その配分をめぐる、設備投資による近代化を図ろうとする経営者側と、マーケット・バスケット方式に基づく賃金引き上げを要求する労組側は、対立の度を深め、「日産百日争議」を迎えることになる。ここにおいても争議收拾の事実上の最高責任者は、川又氏であった。

（3）「日産百日争議」の主要役達（その2）

前述のように、「日産百日争議」の分水嶺は、第二組合である日産労組の結成であったが、その母体は「企業研究会」という有志のグループであったといわれる。三鬼（1967）は、次のように述べている。すなわち、

「……、争議解決に積極的な役割を果たしたのは、ロックアウト宣言より1年前の昭和27年8月に発生した「企業研究会」であった。日産の内部には、争議の最中から、若手技術者を中心とした企業研究会があり、そのグループには、争議の深刻化にともない、組合執行部に批判的な立場をとるようになった。それが、昭和28年8月30日、第二組合として結成され、浅草公会堂で発会式が行われた。」（75ページ）

「企業研究会」については青木（1980）に詳しいが、同書によれば、それは日産自動車本社の設計部門、経理部門、吉原工場の設計部門などの中で、当時の状況を憂える若手学卒者約40名が、血盟の誓いによって結成した「地下組織」であったという（138-139ページ）。

「企業研究会」という会の名称については、創立メンバーの一人から次のような証言がある。すなわち、

「企業研究会は、はじめのうち、ごく少数の同志的結合体でしたが、単に

赤色組合〔全自動車日産分会〕に敵対する批判勢力ということではなかったですよ。もっと大きな立場に立っていたと思うんだ。われわれがこよなく愛する日産という企業そのものの現状を分析して、将来、日産がどう発展し繁栄すべきか、真剣に討議、研究していたんです。そして、自ら身を挺して、自らがその実行体になる。そういうつもりで企業研究会という名にしたんですよ。もちろん、われわれの前に立ちふさがる、赤色組合を内部から改革していくことが、当初からの狙いでしたが」（青木1980. 139ページ）

このように「企業研究会」は、そのメンバーシップにおいても、共有する思想や自意識においても、当時のワーカーの労働組合とは全く異質であったことがうかがわれる。「企業研究会」の発想は、どちらかといえば、経営者的色彩が濃厚であったといえよう。実際に、「企業研究会」のメンバーで、後年、日産自動車の経営者層になった人たちは多いという。

「企業研究会」が母体となった日産労組の初代組合長は、笠原剛三氏であり、1954年（昭和29年）9月までの1年間在任した。笠原氏のもとで、日産労組は、「復興闘争」を展開する。1953年（昭和28年）11月、日産労組は第1回定期大会を開催し、労使協調の運動方針⁽²⁾を掲げた。1954年（昭和29年）後半から朝鮮戦争後の不況が到来し、労使協調路線は大きな試練にさらされたが、経営者側は日産労組の要求に応じて従業員の解雇を行わず、労組側も

(2) 日産労組第1回定期大会の運動方針は、次のとおりである。すなわち、

- ①組合員一人ひとりが生産復興を考え、われわれの生活基盤を1日もはやく立て直す真剣な努力をしよう。
- ②同時に会社側も、この組合員の自覚を真剣に受け取り、これに報いる真面目な考え方と経営努力を要求する。
- ③われわれは、経営者が経営に対する責任を果たすことを十分監視するとともに、建設的な面において生産性の向上、生産力の増大に協力する。
- ④そのために善意にもとづく相互の信頼関係を理想として新しい労使関係の確立に努力する。

（日産自動車編1985. 415ページ）

企業回生の類型（1）（小松陽一）

合理化案をのみ、不況が短期間で終わったことも幸いして、経営危機を乗り切ることに成功した。

笠原氏の後、1956年（昭和31年）3月まで、2代目の組合長としては在任したのは、宮家愈（さとる）氏であった。宮家氏はまた「企業研究会」の中心メンバーの一人であり、日産労組の結成に大きな役割を果たしたといわれる。さらに、宮家氏は、1955年（昭和30年）1月23日に結成された日本自動車産業労働組合連合会（自動車労働⁽³⁾連）の初代会長でもあった。宮家氏は、1962年（昭和37年）9月まで、7年半ほどの間、会長として在任したが、この間、日産自動車の労働組合は、部品供給先や販売会社、さらには関連企業の労働組合を単一化する方向に進んだ。すなわち、1961年（昭和36年）11月には、日産自動車、新日国工業（現在の日産車体）、日産ディーゼル工業の各労働組合を単一化して、全日産自動車労働組合（日産労組）を結成した（日産自動車編1985. 386ページ）。

さらに、「復興闘争」の過程で労使間で相互に確認された労使協調路線は、宮家氏の在任中の1955年（昭和30年）10月に、「経営協議会に関する協定書」が締結され、経営協議会として制度化された。社史によれば、経営協議会設立の目的と趣旨は、次のとおりである。すなわち、

「生産性の向上を具体的に推進するための労使協議の場として設けられた制度が経営協議会である。この経営協議会制度は、労使の相互信頼という基本精神の上にならって、企業に働く者の総知総力を結集して生産性向上をはかっていくことが必要であること、そしてその成果は労働者、企業、消費者の三者に公平に分配されるべきであるという考え方を労使が確認して設立されたものである。」（日産自動車編1985. 384-385ページ）

経営協議会には、経営全般にかかわる事項を扱う中央経営協議会と、生産、

（3）日産自動車と関連の部品企業、販売企業の労働組合の連合会であって、当初、8支部22組合9000余名で結成された（日産自動車編1985. 385ページ参照）。

管理、技術、厚生 の 4 分科会が設置された。その運営については、協定の趣旨に立脚して労組側は建設的な意見を述べ、協議事項の実施については経営者側の判断で行われることで合意された（日産自動車編1985. 385ページ。尚、経営協議会の運営に関する記述は、日産自動車編1975. においては全く欠如している。）

宮家氏に次いで自動車労連の2代目会長に就任したのが塩路一郎氏である。塩路氏は、1986年（昭和61年）3月に至るまで、実に23年半にわたって在任した。塩路氏は、「日産百日争議」の年に日産自動車に入社したが、日産労組の結成にあたっては、会計部長に抜擢されている。塩路氏の在任中、自動車労連は、業種別単一化をより一層推進した。すなわち、1963年（昭和38年）11月に一般産業の労働者の民間統合労働組合（民労）、1964年（39年）11月に全日本自動車販売労働組合（販労）、1965年（昭和40年）3月に全日本自動車部品製造労働組合（部労）をそれぞれ結成して傘下の労働組合を単一化している（日産自動車編1985. 386ページ）。

（4）プリンス自動車工業との合併

1965年（昭和40年）5月31日、日産自動車株式会社はプリンス自動車工業株式会社との合併覚書に調印した。両社は、翌1966年（昭和41年）4月20日に合併契約書に調印し、合併期日を同年8月1日と定めた。両社は、1966年（昭和41年）5月28日に株主総会を開催し、それぞれからする「合併契約書承認の件」を承認し、さらに同年7月4日、公正取引委員会は、両社によって提出された合併届出書をめぐって審議し、両社の合併は独占禁止法上特に問題はないとの結論に達し、6月6日に遡って届出受理書を発行した（日産自動車編1975. 10-17ページ参照）。

こうして日産自動車とプリンス自工の合併が実現したのであるが、この間、日産自動車が、合併の最大の障害と考えていたのは、両社の労働組合の統合問題であった。両社の労働組合は上部組織が異なっていた。すなわち、日産

企業回生の類型（I）（小松陽一）

労組は同盟系であり、プリンス自工は、総評系の全国金属労働組合に所属していた。⁽⁴⁾さらに、合併に対して、日産労組はこれを積極的に評価したのに対し、全金プリンス自工支部は消極的であった。⁽⁵⁾

両社の労組の執行部は、合併覚書調印の翌日、すなわち1965年(昭和40年)6月1日から1カ月間、数度にわたって会見、懇談したが、統合、単一化への糸口は見つからなかった。三鬼(1967)によれば、それから11月まで、日産労組の執行部は全金プリンス自工支部の執行部に対して両者の統一に向けての様々な説得工作を繰り返したという。しかし、社史によれば、全金プリンス自工支部は、10月に入っても両社の合併そのものに消極的であったとい⁽⁶⁾う。10月21日、全金プリンス自工支部の定期大会における塩路氏の挨拶は、

(4) プリンス自工の労働組合の名称は、「全国金属労働組合東京地方本部プリンス自動車工業支部」であった(日産自動車編1975. 17ページ)。

(5) 日産自動車の社史によれば、合併に対する日産労組の態度として、機関誌『日産労報』1965年(昭和40年)6月28日号に記載した次の4点を上げている。すなわち、

- ①開放経済体制のもとで、ますます混乱の様相を濃くしつつあるわが国自動車産業のなかにあつて、民族産業の擁護という国家的見地に立ち、業界の再編に先鞭をつけたものとして、これを評価する。
- ②自動車産業の本当の試練は今後にあることを考え、全組合員の打って一丸となった体制づくりにいちだんの努力を傾注していく。
- ③同時にプリンス自動車に働く労働者との友好関係をさらに深め、今回の合併が自動車産業の発展とわれわれ働く者の雇用と生活の向上につながるよう、一体的活動を展開しうる土壌を早急に醸成していく。
- ④あわせて自動車産業各労組との友好関係をさらに深め、今後に起こりうるあらゆる問題に対処しうる力をもった協議会の育成に努力し、自動車産業全体の発展のなかで賃金労働諸条件の改善向上をかちとる活動を進めていく。

これに対して、全金プリンス自工支部は、「合理化攻勢は政府、独占を背景に全産業的に進められており、企業の合併統合、独占集中化の方向を強め、行きつくところは低賃金、労働強化、首切りであり……これから1年はその総仕上げの年になる。」という見通しをもっていたという(日産自動車編1975. 18ページ参照)。

(6) 日産自動車の社史に記すところによれば、この間の事情は以下のとおりである。すなわち、

「合併覚書調印の翌6月1日、「上部組織の違いはあっても同じ状況下に立たさ

執行部間の交渉による統一化が不調に終わったことを暗示している。⁽⁷⁾ 12月8日、9日の2日間にわたって開催された日産労組の定期大会における塩路氏の⁽⁸⁾挨拶は、統一化に向けての方法の変更を示唆している。すなわち、全金プ

れている労働者として、率直に意見を交換しあうなかから共通の基盤をつくっていかう」という日産労組側の呼びかけによって、両労組執行部間の話し合いがもたれ、その後も数次にわたって話し合いが行なわれたが、何らの進展をみるにいたらなかった。しかもその間、全金プリンス自工支部の内部では、日産労組との話し合いの経過について執行部から報告がなされず、一方では共産党細胞による合併反対の宣伝活動が活発化していったのである。

このような状況のなかで、両労組は次年度の運動方針策定の時期を迎えた。日産労組は、全金プリンス自工支部に対して「運動方針の最重点は合併に対する両労組の方針であり、お互いに意見の交換を十分に行なううえで、できるだけくい違いのないものを出そう」と申し入れ、同支部はこれを約束した。しかし、全金プリンス自工支部の執行部はこの約束を破り、日産労組とは何の意見交換もしようとせず、10月にはいり「合併は決して労働者のためのものではなく、自由化を控えて資本の合理化として行なわれたものであり、寡占体制への再編成として仕組まれたものである」という合併反対を基本とした運動方針案を組合員に配布した。」(日産自動車編1975. 18-19ページ)。

(7) 日産自動車の社史によれば、次のとおりである。すなわち、

「10月21日、全金プリンス自工支部の定期大会が開催され、来賓として出席した塩路自動車労連会長は挨拶のなかで自動車労連、日産労組の合併に関する基本的考え方や話し合いの経過などについて説明するとともに執行部の反省を求めた。」(日産自動車編1975. 19ページ)。

一方、三鬼(1967)に記された全金プリンス自工支部側の主張によれば、この定期大会は、日産労組の相次ぐ攻撃的な働きかけに対する組織防衛的な性格をもっていったようである。また、塩路氏の挨拶も、社史に記すところよりも踏み込んだ内容であったようである。すなわち、

「そこで、プリンス労組は、昭和40年10月21日の定期大会で、全金の組織を守り、プリンス労働者の利益と権利のために闘う方針を満場一致で決定したというのである。

ところが、この大会の席上、自動車労連会長の塩路一郎が、祝辞に名をかりて、「全国金属とプリンス支部の中央執行委員会の方針をつらぬくかぎり、プリンス労組はつぶれるだけである。全金の方針に反対の者は、われわれとともに立ちあがろう。」といった意味の挨拶をした。」(95ページ)。

(8) 日産自動車の社史によれば、この時の塩路氏の挨拶は次のとおりであった。すなわち、

企業回生の類型（I）（小松陽一）

リンス自工支部の執行部に対する説得、交渉ではなく、その他の下位単位などに対する説明、説得に切り替えたことがうかがわれる。日産自動車編（1975）や三鬼（1967）によれば、それらは、中央委員会や代議員であった。

この定期大会以降、事態は急速に展開する。まず、全金プリンス自工支部の中央執行委員会の不信任が可決された。日産自動車編（1975）によれば、その経過は次のとおりである。すなわち、

「……12月14日、（全金プリンス自工支部の；引用者注）中央委員会は中央執行委員会から提案された総辞職案を否決するとともに、中央執行委員の不信任を提案するための臨時大会開催を緊急動議として提出し、可決した。そして12月22日、全国金属による大会延期の緊急指令や臨時大会無効のビラがまかれるなかで、臨時大会が開催され、中央執行委員会の不信任案は賛成368、反対1、保留2で可決された。」（20ページ）

さらに、翌年3月から4月にかけて、中央執行委員会の選挙、全国金属からの脱退、組合名称の変更が相次いで行われた。再び、社史を引用すれば、次のとおりである。すなわち、

「全金プリンス自工支部は3月24日、中央執行委員選挙を実施した。そして新しい執行部体制のもとで同月30日、臨時大会を開催して賛成373、反対2で全国から脱退を可決、4月2日には全員投票を行なって、圧倒的多数で

「労働組合は労働者の絶えざる進歩向上を目的としているが、それは現実的に労働者の利益をはかることであり、一時的なものではなく永久に維持向上しなければならない。われわれは組合員を守る責任と義務を自覚して合併問題に真剣に対処してきた。合併は当事者間の問題であり、合併の成否の鍵は相互の人間関係にあると思う。われわれは自分たちの秤で互いに相手をはかってはならない。そのためには相手を理解し、知る努力が必要である。民主的な組織の運営には、とくに幹部の指導性が要請されるが、プリンスの中央執行委員には幹部としての誠意、責任、自覚などまったくみられない。今後はプリンスの職場の真面目な労働者と手をたずさえてすすもうではないか。既成観念にとらわれず、現実的に合理的にこの合併問題を解決したい。」（日産自動車編1975。19ページ）

これを決定するとともに、名称をプリンス自動車労働組合と変更した。」(日産自動車編1975. 20ページ)

1966年(昭和41年)8月1日の合併期日を期して、プリンス自動車労働組合は、更に名称を変更して日産自動車プリンス部門労働組合(日産プリンス部門労組)となり、同年10月19日には自動車労連に加盟し、日産自動車の労働組合組織のなかに統合された。

このようにプリンス自動車工業との合併における塩路氏の働きは、顕著なものがあつた。

(5) 川又・塩路体制の帰結(その1)

「日産百日争議」の收拾にあたって、事実上の最高責任者であつた川又氏は、1957年(昭和32年)、社長に就任した。一方、塩路氏は、既述のように、1962年(昭和37年)、自動車労連会長に就任した。したがつて、プリンス自動車工業との合併は、両者のリーダーシップのもとに実施されたのである。

両者は、長期間にわたつて、それぞれの組織の頂点にあつた。すなわち、川又氏は、1957年(昭和32年)から1973年(昭和48年)まで、16年間にわたつて社長の地位にあり、さらに引き続いて、1985年(昭和60年)まで、12年間にわたつて会長であつた。一方、塩路一郎氏も1962年(昭和37年)から1986年(昭和61年)に至る24年間にわたつて自動車労連会長であつた。

上述のような歴史を経過して形成された日産自動車の労使関係の原型は、その主役たちが、長期にわたつて、それぞれの組織の頂点に留まり続けるという要素が加わることによって、いくつかの戦略的、組織的な帰結をもたらしたと考えられる。

第1に、「日産百日争議」、「復興闘争」などをとおして、労使協調の理念が労使間で共有化され、経営協議会制度として結晶化したことは既述のとおりである。経営協議制度は、労使の英知を結集して生産性向上を図ることを目的としたものであるから、本来ならば、日産自動車の市場競争力の強化に

企業回生の類型（1）（小松陽一）

恒常的に貢献してきたはずの要因であろう。しかし、実際には、日産自動車は、シェアを縮小し続けてきたのであり、労使協調の理念や経営協議会制度が逆機能的に作用したのではないかと推測できる。

労使協調の逆機能性としてまず考えられるのは、労使の利害が一致する戦略オプションだけが採用されるという側面である。

例えば、日産自動車のディーラーは、日産自動車が資本参加している直営ディーラーの比率が高いことで知られている。若干古いデータではあるが、1985年頃でディーラー258社の中で4割弱にあたる約100社に日産自動車は資本参加しているのに対して、トヨタ自動車の場合、318社中約30社にすぎないという（『日経ビジネス』1985年2月4日号）。

ディーラーにメーカーが資本参加することは、経営的には必ずしも得策ではない。確かに、メーカーの販売政策がトップダウンで伝達され、実施を徹底できるメリットはある。しかし、自動車のディーラーは、地場資本であることが多く、元来、独立性が強い。したがって、経営悪化が生じない限りメーカーに出資を求めないのが普通である。逆にいえば、メーカーが資本参加するディーラーは、経営上、何らかの問題を抱えている可能性が高いということである。

一方、日産自動車の労組にとって、直営ディーラーが増えることは、自動車労組にディーラーの労組を組み入れることが容易になり、組合勢力の拡張につながるというメリットがあるであろう。したがって、ディーラーの直営化は、労組にとって歓迎すべき戦略オプションであろう。

労使協調のもう一つの逆機能性としては、労使間の交渉事項と協議事項を峻別することがはばかれる風土が醸成されることである。団体交渉条項と労使協議制条項は、労働協約の重要な条項を構成するが、日産自動車においては、1953年（昭和28年）に日産労組が結成された時から基本的な労働協約をもたなかったという証言がある（淀1987. 38ページ参照）。

このような組織風土と労組のパワーが結びつくと、全てが交渉事項の対象、事前協議の対象になり、いわゆる労組による経営への介入が起こり、組織の存続や成長にとって様々なマイナス要因が発生するのであるが、労組のパワー獲得こそ川又・塩路体制の日産自動車で生じたことであった。

(つづく)

参 考 文 献

Galbraith, John Kenneth (1983) *The Anatomy of Power*, Boston: Houton Mifflin Company.

(山本七平訳 (1984) 『権力の解剖 [条件づけ] の論理』日本経済新聞社)

Halberstam, David (1986) *The Reckoning*, N.Y.: William Morrow & Company.

(高橋伯夫訳 (1987) 『覇者の驕り 自動車・男たちの産業史 (上・下)』日本放送出版協会)

青木 慧 (1980) 『日産共栄圏の危機：労使二重権力支配の構造』汐文社

石山順也 (1989) 『[ドキュメント] 巨大艦隊の転進 日産・快進撃へ』日本能率協会

碓 義朗 (1987) 『日産・意識大革命：巨大企業になにが起こったか』ダイヤモンド社

小松陽一 (1983) 「企業の再生過程：東洋工業の事例分析」甲南大学経営学会編『企業管理と会計情報』千倉書房 第15章

野中郁次郎その他 (1978) 『組織現象の理論と測定』千倉書房

三鬼陽之助 (1967) 『日産の挑戦』光文社

日産自動車株式会社編 (1975) 『日産自動車社史 1964～1973』

日産自動車株式会社編 (1985) 『日産自動車社史 1974～1983』

「ケーススタディ：日産自動車 労使和解で、よみがえるのか」『日経ビジネス』1985年2月4日号

「進化の研究：日産自動車 「構造不況企業」脱却のシナリオ」『日経ビジネス』1987年4月27日号