

1980年前後チッソ(株)における合理化の形態変化と労働組合の対応

富田 義典

はじめに

チッソは1960年代後半から71年にかけて大規模な合理化を経験した¹⁾。その後合理化は一段落し、比較的变化の少ない時期を経過した。ところが、1980年前後に、それまでとは異なるタイプの大きな合理化が進行する。ここではその過程をあつかう。

1980年前後の合理化とは、スクラップ型合理化も進行したけれども、そのほかにいわゆる構内下請化による合理化、くわえて小さきみな装置と人員配置の変更による要員合理化も進行した。合理化と省力化の規模においては、ここに掲げた三つのパターンの同順に小さくなるが、合理化のあり方としては後二者がそれまでのチッソにはない新たなタイプであり、対する労働者の側も新たな対応のかたちを模索することになった。

以下、上に示した順序で三つの合理化の実態とそれらをめぐる労使関係をみてゆこう。

1 スクラップ型合理化－塩ビモノマーの合理化など

ここで対象とする時期にチッソ経営は事業展開に関わる「中期計画」を二度、1977年10月と79年2月に策定している。77年の「中期計画」では、①スクラップされる部門ないし職場として三醋（カラー写真フィルム用物質）、②構内下請化などにより合理化する職場としてビニレックF（絶縁外皮用）、TCS（高密度シリコン用化成品）があげられ、③塩ビ、化成肥料、ソルビン酸（合成保存料）については主力製品として残すとされた。ところが79年2月「中期計画」では、一転して、塩ビモノマーのスクラップ、塩ビポリマーおよび化成肥料の大幅合理化が提示された。

それ以前から深刻な経営危機にみまわれていたチッソは、当時の化学工業全体が覆われていた過剰生産による塩ビ不況からむろん逃れることはできておらず、1977年の中期計画により一息ついたかに思えた塩ビ製造も、結局はその2年後には深刻な事態に立ちいたったというわけである。

まずは77年計画でスクラップされるとされた三醋の合理化から振り返ってみよう。

三醋のスクラップ

三醋は生産規模においても設備の旧さにおいても、社内でもっとも競争力の低い製品の一つであり、スクラップは避けがたかった。関連の人員は15名であり、それらの者は他職場の定年者の補充に回すとされ、1978年5月をもって設備停止するとされた。新日窒労組も、この件に関しては認めざるを得ないとした。その間の経緯を1978年チッソ労使で結ばれる「存続協定」と三醋のスクラップとの関連を説明することにより振り返っておきたい。

三醋は小さな職場であったが、この当時水俣工場ではスクラップ化は規模を問わず続行すると予想されていた。新日窒労組としては、三醋のケースではあっさり引き下がったものの、その後の対応の方向を模索していた。経営としても、先に²⁾紹介した「差別是正協定」(74, 75年)が77年10月で期限切れになることを懸念しており、組合との新たなとりきめを考えていたところであった。当時経営は新たな資金繰りや融資元を懸命に模索しており、そのさいの重要なファクターとして労使関係の安定があげられることもしばしばで、74年「差別是正協定」中の“長期抵抗路線の停止”をどのような方向にもってゆくかが一つの焦点となっていた。具体的には、いったん長期抵抗路線を中止した新日窒労組に中止を継続せしめうるかがポイントとなった。

他方、新日窒労組とすれば、そのような協議に応ずるとするならば、かつては考えられなかった規模にまで落ち込んだ水俣工場の存続を保障させることにより雇用が下支えされること、また、そうした抽象的な言い回しにとどまることなく、かりにスクラップされる部門が生じてもその代替部門を工場内に、あるいは企業内に起すことの約束がなされることが必要であるとした。

それらの思惑をもとに労使の協議は1977年年末から翌年にかけておこなわれ、78年2月「存続協定」というかたちで現れた。ここでは同協定の本稿に関わるのところだけを紹介しておく。

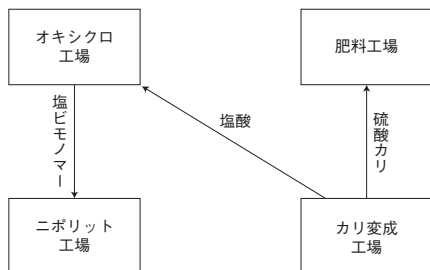
- ①新日窒労組（以下、組合）は会社の「中期計画」に協力する。
- ②組合は企業活動を妨げる背信行為は行わない。ただし正当な組合活動は妨げられない。
- ③会社は事業の体質改善を図り、新規事業を起し、水俣工場を存続させる。
- ④労使間の問題はすべて話し合いにより解決する。

三醋酸などのスクラップに話題を戻すと、新日窒労組としては、合理化の進行に対しては、正当な争議行為の行使を運動の基本とするけれども、合理化に替わるものとして会社に新規事業を起させることも運動の梃子としてもちいることを考えていたということである。

塩ビのスクラップ

1979年の中期計画は同2月に策定された。スクラップされるとされた塩ビモノマーには44名、半減されるとされた塩ビポリマー（ニポリット）には83名が働いていた。そして、この二つの改編がほぼまちがいをなく影響するであろう加里変成には57名がいた（図表1）。ちなみにこの塩ビ関連工場は、人員が3,000人から半減した1960年代後半～71年の水俣工場にあって次代を担うべく新方式のオキシクロ方式の工場として新設された工場であった。そのような工場が、全国的な塩ビの過剰設備・過剰生産にくわえて、外国の学会

図表1 チッソ水俣工場の主な工程図（1980年頃）



による塩ビモノマーの発がん性の実験結果の発表も重なり行きづまったのである。それゆえショックと落胆は大きかった。

具体的な日程としては、1981年10月をもってモノマー工場はスクラップされ、ポリマー工場と加里変成工場は大幅縮小され、剰員となる185名は主に工場内の他職場（企業内他事業所もある）へと移ってゆくことになった。新日窒労組はその配置転換自体には反対せず、配転のさいの個人面談を丁寧におこなうことを求めた。図表2に示したように、スクラップ職場の労働者はいったん工場長付きとされ、1か年かけて工場内の他の製造課などへ分属していった。このプロセスは比較的スムーズにいったわけだが、工場では80-

図表2 モノマー・ニポリット・加里変成縮小に伴う人員計画表（単位=人）

		1981年度						1982年度								
		10/1	11/1	12/1	1/1	2/1	3/1	4/1	5/1	6/1	7/1	8/1	9/1	10/1	11/1	12/1
在籍	製造第2課付 モノマー係 ニポリット係 流体管理 変成係	185	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	工場長付 <small>（他事業所 派けん含む）</small>	0	85	72	63	56	52	35	29	23	19	16	10	7	5	1
	合計 ①	185	146	133	124	117	113	96	90	84	80	77	71	68	66	62
	転出先															
転出先	製造第1課		3	2	2		1	2	1			1				
	製造第3課		1	2	2		1		1	3	1	2		1		
	技術部		9	2			1	2								
転出先	ファイブ部		15	5	3			2	2				1			2
	動力課		8	1												
	その他の 熊本オキシトン		2				4		3				2	2	1	
	合計	0	38	12	7	4	3	13	4	3	1	3	3	3	1	2
	累計 ②	0	38	50	57	61	64	77	81	84	85	88	91	94	95	97
定年	前月末定年退職	0	1	1	2	3	1	4	2	3	3	0	3	0	1	2
	累計 ③	0	1	2	4	7	8	12	14	17	20	20	23	23	24	26
①+②+③		185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185

(注) 新日窒労組「さいれん」(1981年10月7日)により作成。

82年に定年者が約250名出る予定であり、それを不補充としていたことが大きかった。

むろん、新日窒労組はなにもしていなかったわけではない。先の「存続協定」ではスクラップがある場合は企業内に代替の新規事業を起こすことが約束されていた。代替事業の創設が謳われているからといって、そのとおりにならないことは十分に考えられるので、組合は訴える場を会社の外にも拡げた。とくに水俣工場の存続を訴える署名活動をもとに県議会にはたらきかけ、県債発行をもとにする公的融資によるチッソの体質改善（救済）である以上はそれが水俣地域の雇用と経済の衰退をまねくものであってはならないとの主旨の決議を県議会公害特別委員会であげさせることに成功した（1979年11月）。

2 構内下請化の進行

この時期に進んだあらたな合理化の形態として構内下請化がある。構内下請とは、工場内の一定の部署の製造を下請け会社に請け負わせるものである。下請けと言っても作業はそれまでと同様工場内で行われ、保全作業などでは一般にもよくみられたわけだが、こんどは製造の一部を担わせるかたちかとられはじめたということである。ねらいはコストの削減であった。

構内下請化の主なものには1977年の中期計画に盛られており、ビニレック F（ポリビニールホルマール樹脂。絶縁用ワニス、接着剤に使用）、TCS（高密度シリコンの原料物質）などの職場がそうであった。

ビニレック F の構内下請化

会社は、ビニレック F については市場性はあるもののコストが高いため、規模縮小し、構内下請化が欠かせないと提案した。それまでは内製で月産70トンをやってきたが、30トン程度に縮小し、構内下請会社により19人で製造する体制に切りかえ、総労務コストを半減させるとの見通しが示された。剰員の吸収は定年者が出る部署への配転によるとした。

これらのうごきに対して新日窒労組は、ビニレック F は市場力の高い製

品なので下請では品質低下の恐れがあるとして、設備30トンで要員19名まで譲るので、下請は中止するよう要請した。労使の交渉は、翌78年5月まで続き、要員の削減は認めたのであるから内製を貫くよう組合は求めつづけた。結局、同6月に至り、会社が「存続協定」の有効期間中（80年3月末まで）はさらなる下請化はしないとしたことにより、ビニレック F の構内下請化については呑むかたちで決着した³⁾。

TCS の構内下請化の撤回

TCS は高密度シリコンの原料物質である。1977年中期計画では競争力のない製品とされ、大幅に縮小するとされていた。設備は改造縮小しパイロットプラントとして残し、78年11月からの供用とするとされていた⁴⁾。しかしその後79年1月からは、需要の潮目が変わるきざしがでてきたため、研究開発を兼ねたプラントとして人員も直備から構内下請に変更し、要員数は20名から12名として供用したいとされた。ちなみに作業を請負う予定の下請会社は「肥後化成」といい、チッソの総務課の退職者が創業し、従業員もチッソの退職者が多く雇われていた。

この構内下請化提案にたいして新日窒労組は、1978年のビニレック F の下請化のさいの協約に80年3月までは下請は拡大しないという条項があり、その趣旨に違反していると批判した。会社はこのプラントは研究開発が主でありその条項には拘束されない、また需要の先行きも見通せていないので下請化が合理的であるとした。

ところが会社は1979年2月に入り、TCSパイロットプラントはチッソ退職者を嘱託で直備することにより動かすとしてきた。会社は下請化を断念したのである。

その後、このTCS職場は構内で手掛けはじめるシリコン（SP、後出）の原料元ともなり、需要が安定する。その段階からはTCS職場は、要員低減によるコスト低減の対象職場となる。そのあたりの様相については、後に見る要員低減と要員規制との対抗の箇所であらためて取り上げ説明することにする。

SP（高密度シリコン）プラントの構内下請化

チッソは、「存続協定」（78年2月）でスクラップ合理化の代替事業としていくつかの種類のシリコン生産を開始することを約束していた。SPはその主力であり、SPとはTCSを主原料とした高密度シリコンである⁵⁾。

会社はSP製造は新規設備（職場）であるので既存職場から人員をひき抜き編成するとした。当初は保全部門を減員し人員をSPのパイロットプラントにあてようとした。それにたいして新日窒労組は保全部門の減員は機械の稼働と作業の安全に問題を来すとして、新規採用による職場編成を主張した。労使は1979年後半から協議をつづけ、翌年4月になり会社は、同8月末に第一期（第三期まで予定）工事完了し、要員は構内の人員（定年後の嘱託も含む）により、二交替（2名×2組）、日勤：若干名、係長1名で、テスト生産に入ると告げた。その後会社は、要員を増すとして、二交替（3名×2組）、日勤：3名、メンテ員若干名とする、新規採用にはよらないとした。

ところが会社は、本稼働がまちかになった1981年2月に要員は先のままで構内下請によりSPプラントを運転するとしてきた。組合はつよく反発し、正規職員による稼働を求めて協議に入った。それでも会社は、パイロット運転の続行は受け入れたが、構内下請化は譲らなかった。

結局その後ほどなくしてSPプラントは本稼働に移るが、組合の要請は容れられなかった。そうなった背景としては、さらなる下請は認めずとした「存続協定」が1980年をもって失効していたこと、また新日窒労組も、既存事業の下請化にはつよく反対するとしていたのに対して「新規事業についてはその都度労使で話合ってよいという柔軟姿勢をもっている」（要員協議のさいの組合側発言）⁶⁾としていたこともひとつはたらいっていたと考えられる。

以上みてきた構内下請化については、保全部門ではいっそう進展しており、そのほかにも工場内では、廃液のサイクレータ運転部門、新規事業であるLPコート（化成肥料）製造部門などで進められた。この下請化は、大小はあるにせよ、職場がまるごと人員転換（下請化による削減）されるのであるから水俣工場の人員数の減少には小さくない影響をあたえたということができよう。

3 要員低減と要員規制の対抗

水俣工場の人員数は1980年頃には1,000人を割り込み、製造部門だけであれば約500人に縮小していた。この程度の工場になれば、スクラップ型合理化の余地は少なくなり、職場や工程ごとの小刻みな合理化・要員低減が重要になってくる。そのような小さな単位の要員の設定は、一般的には、生産技術部門や技術スタッフによる作業分析や時間研究の結果が客観的データとされ要員設定がなされ、本稼働に移った後は、不具合があったなら要員修正がなされるが、それは職制ルートに乗って行われるか、労働者側の要請による場合でも苦情処理のなかで対応されることが多い。

その点ではチッソ労使は、以下にみるように特徴的なかたちをつくることに成功した。チッソでは新設職場の要員決定でも既存職場の要員変更でも、労使交渉の場で組合が機械設備の配置、作業や休憩の挟み方、安全確保、要員数などを要求協議し、決定事項は協約化するところまでこの時期には行うようになっていた。

肥料部門の要員合理化と要員規制

肥料部門は水俣工場の主力中の主力部門であったが、1979年の中期計画では大幅合理化の対象とされた。一肥と二肥と呼ばれる2つの工場を二肥に統合するとされた。それはスクラップ型合理化ともいえるが、二肥への統合のち要員合理化を時間をかけて追求しようとした点でここであつかおうとする合理化のタイプであると考えたい。

会社は1980年6月、2つの肥料工場を二肥に統合し⁷⁾、それまでの人員46名を27名として、剰員は新設のSPプラント（前出）へ異動させるとした。9月に入り、労使はこまかな協議に移り、要素作業ごとに仕事内容をチェックしあい要員数の積み上げをおこなった。当初は組合が、装置も計装化され作業による点検・パトロールが多くなってはいるもののネックとなる機器がいくつかありそこに手作業が必要で要員増が求められるとしたため要員交渉は進まなかった。その後組合はひと月の協議と現場の分析にもとづき1直

当り7名の要員数を提示したが、それであれば三交替では4組必要で7名×4組となり当初経営が予定した27名を超えるため交渉は行きづまった。会社は5名/直を考えていたところを、6名/直として様子をみたいと修正提案したが、組合は応じなかった。

新日窒労組は10月に入り肥料職場問題と水俣工場全体の縮小への善処を求め、時間外労働の拒否を途中断続はあるものの1980年一杯つづけた。その後、6名/直でテスト運転が開始されたが、要員交渉は続行され、組合は製品品目の切り替えが多いため人員増が必要であり、このままだと休憩時間が確保できないなどを訴えた。しかし81年3月からは5名/直の運転が強行され、組合の納得のないまま4月には本稼働に移行することになった。

磷酸製造の要員合理化と要員規制

磷酸は上記の肥料の原料物質である。肥料生産の減退により磷酸も縮小を迫られたものの、スクラップの恐れはなく、原価低減の圧力にさらされた⁸⁾。

磷酸の生産方針は肥料の生産動向を観ながら考えられたと思われ、肥料部門の合理化と並行して動きが始まる。1980年4月には磷酸製造の設備の計装化工事が完了し、テスト運転が開始されている。そのさい当面は三交替要員5名×4組で動かすが、近々4名×4組、日勤1名にしたいとされた。資料によると79年10月には磷酸グループには30名が配置されていたので⁹⁾、10名が減員されたと考えられる(生産量の変化は不明)。6月に至り組合が、測定機器のトラブルが多いので5名は減らせない、テストを続行すべしと主張し、テストは続行されることとなった。その後は4名/直としたい会社とそれによる運転を保障するための測定機器の改善と調整を求める組合との協議がつづけられた。その間4名/直は合意したものの機器の調整は12月までつづけられた。

結局年末にいたり、作業長が機器の点検作業に入るなどの作業分担の改善を協約化し、4名/直、三交替4組で回すことで本稼働に移ることが合意された。

TCS 製造の要員合理化と要員規制

先に見たように TCS に関しては下請は行わず工場直備で製造するとされた。ここでは TCS 職場の要員低減とそれをめぐる労使の対抗をみることにしたい¹⁰⁾。

1980年6月に会社は、TCSの設備の拡大(生産能力2倍)と計装化を行うことを組合に告げる。計装化とは手動による計器の操作を少なくし操作室からの遠隔・自動操作化を進めた生産システムを指す。要員についても、三交替要員:3名×4組(15名=変更前要員,以下同様),日勤:3.5名(7.5名),下請:6名(2名),計21.5名(24.5名)と減員を提案した。11月には工事が終了しテスト運転に入ることになったが、会社は、要員として、三交替要員:3名×3組,4名×1組,日勤:8.5名,下請:2名,計23.5名を提案した。労使は設備や計器ごとの必要人員やトラブル対応のための要員などを細かく積み上げながら協議をつづけた。しかし新日窒労組は交替要員は4名×4組が必要だと主張して、折り合いはつかなかった。

とりあえず会社案で TCS 設備のテスト運転は行う(製品製造はする)こととなり、要員協議もつづけられた。1か月後に結果の検証が行われ、組合が職場からの要望をあげたものの折り合いはつかず、組合の要請でテスト運転を続行することとなった。

その後1981年に入り、会社は三交替要員を3名×4組に減員して運転したいと提案した。組合は3名でこなせるほど習熟ができていないとして拒否するとした。しかし会社は1名減を強行し(81年4月下旬)、稼働運転に入った。新日窒労組は、それと水俣工場全体の縮小への抗議の意思をこめ、4月末日24時間全面ストを打った。

結局 TCS 職場はこうして本稼働に入ったわけであるが、労使は職場状況の検証と要員協議はつづけており、組合の求める4名×4組は実現しなかったものの、職場の求める機器の補充や休憩時間を10分増やすための作業の組み方の変更、日勤者と交替勤務者との作業の持ち分関係の変更など実にこまかな要求を突きつけ協議をつづけた。

まとめ

まずこの時期における水俣工場の人員数や組合員数の変化をふり返っておこう。水俣工場全体の人員数は1977年には約1,000人であったが、82年には約830人になった。製造部門にかぎれば水俣工場の人員は550人から350人に減じた。大きく減ったのが塩ビ部門で、増えたのはシリコン部門であった。そして、その間新日窒労組の組合員は約370人から199人に減じ、同労組とチッソ労組の人数比はその間に1対2から1対3となった。

工場がこのような規模になってくると、合理化のパターンにも変化が生じた。①スクラップ型合理化はつづいたもののその規模も件数も小さくなった。その一方であらたな合理化のパターンが二つ生まれた。②構内下請化による合理化。これはシリコンなどの新分野でおこなわれ、件数は少ないものの人数規模ではそれなりの影響をあたえた。③職場や工程レベルでの小刻みな要員低減。これは件数も多く経営は力を注ごうとした。

このようなこの時期の合理化にアピール効果をもったものがあつたとすれば、それは経営が定年不補充を基本としていたことによりもたらされた。1978-80年に定年(55歳)者が約210人出る予定で、それだけで合理化による予定の剰員数が吸収できる勘定であつた。

新日窒労組はそれぞれのタイプの合理化に対処しようとした。

①については、72年「存続協定」を結んだ。それによりスクラップ合理化が生じたなら代替として新規事業を起こすことを約束させた。それはむろん経営の意思決定をもとにするからはかばかしい結果にはつながりづらいが、チッソは県債による公的融資を受けている以上水俣地域の経済と雇用をすたれさせることはできないはずだとして、新日窒労組は運動に社会運動的要素をつけ加えて県や市にはたらきかけ、チッソに雇用責任をはたすよう議会で決議をあげさせるなど圧力をかけつづけた。

②については、オーソドックスな協議と交渉により規制しようとする一方で、新規事業には下請化に柔軟に対応する姿勢を見せた。また、「存続協定」の有効期間(80年3月まで)はさらなる下請化はしないという歯止めを設けることなどもおこなつた。

③については、経営が要員低減によるコスト低減を基調にするとしたのに対して組合も、そこを主戦場とみて設備の態様、作業の内容と分担、安全への配慮、稼働と休憩時間の組み方など各種のデータを現場から上げさせて組合の手による公式の要員交渉として要員低減をできるだけ小さくするよう工夫した。途中にストを挟むこともあり、合意した事項は協約化までもってゆき歯止めとするよう努力した。結果としては経営の意図が通ることが多かったのであるが、職場レベルの要員交渉をかくも綿密にやったという例は日本ではあまりないのではないかという事態を現出せしめた。

その点に関わっては、いま一つ指摘しておきたい重要なことがらがある。すなわち、③の要員数の交渉の対象であるチッソの職場には新日窒労組の組合員も第二組合のチッソ労組の組合員も混在して働いていた。所属組合が異なっても職場の要員編成においてはいずれの組合の組合員であれ要員1と数えることには違いはなかった。むしろそうしなければ職場が回るはずはなかった。そして新日窒労組の現出せしめた職場の要員交渉とは、一組・二組を込みにした交渉であった。そのことには経営も第二組合も手を出すことはできなかった。要するに、新日窒労組は第二組合のチッソ労組の要員交渉・要員規則も代位して行っていたことになる。このようにチッソは、少数組合となった第一組合が多数派の第二組合の要員交渉を代行し要員決定のキーを握るというめずらしい事例となっていたのである。

最後に、先の「差別是正協定」(74年)や「存続協定」で謳われた長期抵抗路線の停止についてふれておきたい。新日窒労組の古手の組合員にはそのことにより現場がストライキを実行する力が失われるのではないかという懸念があったとされるが、実際には大きな変化はなかったということができる。

(注記)

- 1) 1960年・70代のチッソ(株)の合理化と労使関係については、富田(2017)により研究を公にする機会を得た。あわせて参照されたい。また、本稿文中の労働組合その他の固有名詞の正式名称や事績等についても同拙稿を参照されたい。
- 2) 富田(2019) 52-56頁参照。

1980年前後チッソ(株)における合理化の形態変化と労働組合の対応

- 3) 以上は「さいれん」(新日窒労組組合新聞, 以下同様) 1977年12月14日～78年6月14日による。
- 4) 以下は、「さいれん」1978年10月25日, 1979年1月17日による。
- 5) 以下は「さいれん」1979年10月17日, 1980年4月23日, 8月6日, 8月13日, 1981年2月4日, 2月19日による。
- 6) 「さいれん」1979年12月8日。
- 7) 以下は「さいれん」1980年6月18日, 8月6日, 9月3日, 9月17日, 9月24日, 11月26日, 1981年3月4日, 4月8日, 4月28日による。
- 8) 「さいれん」1980年4月9日, 4月23日, 6月11日, 8月6日, 12月9日。
- 9) 「さいれん」1979年10月10日。
- 10) 以下は「さいれん」1980年6月18日, 10月8日, 11月10日, 11月17日, 12月7日, 1981年4月8日, 4月22日による。

(参考文献)

- 富田義典 (2017) 「大合理化期チッソ(株)の労使関係：1963-72年 (1), (2), (3完)」佐賀大学経済学会『佐賀大学経済論集』(第49巻4号, 第50巻1号, 第50巻2号)。
- 富田義典 (2019) 「春闘史からみたチッソ(株)の労使関係：1963-81年」佐賀大学経済学会『佐賀大学経済論集』(第51巻4号)。