

〈長寿ファミリー企業研究センター〉

「長寿ファミリー企業の革新とコミュニティの関係についての地域間比較」

会社更生法下の中小企業における労働争議と会社再建

—1975-1980年の寺内製作所の事例—

伊 達 浩 憲*

1. 対象と問題の所在

寺内製作所（本社：京都市伏見区深草芳永町）は、1913年、寺内梅次郎によって京都市東山区川端三条下るにおいて創業され、110年以上の歴史を有するボルト・ナット製造企業である。2021年時点で資本金5853万円、従業員185人、売り上げは約30億円で、内訳は民間航空関係が約50%、防衛関係の官需が35%、ガスタービン関連が15%であった。主力製品は航空宇宙産業用ボルト・ナットであり、ボーイング、エアバスをはじめ、最近では国際宇宙ステーション（ISS）の日本実験棟「きぼう」や、H3 ロケットのエンジン部分にも使用されている。同社の強みは、材料調達から冷・温間鍛造、機械加工、特殊工程（熱処理、非破壊検査、表面処理等）、品質保証までの一貫生産体制を実現していることである¹⁾。

寺内製作所は、1920年代から30年代に普通ねじや精密ねじの海軍指定工場となり、1933年に法人化し株式会社となった。株式の大部分は寺内家が所有したが、海軍との取引が増え、設備投資資金の調達にあたり、1937年に、かねてより取引のあった三菱電機株式会社から資本参加と役員派遣を受けることとなった。第二次世界大戦が始まると軍部からの増産要求はますます強まり、寺内は、三菱銀行の融資により、東宝映画太秦撮影所を買

収して工場とするなど生産体制を強化していった。寺内は、島津製作所や寿工業とならび、京都三大軍需工場と呼ばれていた²⁾。

第二次大戦後、寺内は、1955年、三菱電機へ経営移譲され、三菱電機が株式の97%を保有する系列会社となった。代表取締役など役員は三菱電機から派遣された³⁾。1970年代に入ると、寺内製作所は、石油ショックや景気後退の影響を受け、大幅な赤字を計上した。寺内は、三菱電機から系列関係を解消され倒産の危機に直面し、会社更生法が適用されるとともに、労働組合と寺内経営陣、旧親会社の三菱電機との間で激しい労働争議がくり広げられた。労働争議は5年以上の歳月を費やして終結し、寺内は倒産を回避し会社再建の道を歩むことになった。

寺内製作所における労働争議および会社再建の諸要因を中小企業の労使関係論の観点から丹念に調査・分析した先行研究として、相田利雄氏の論文がある（相田1982）。この論文は、各当事者への詳細な聞き取り調査をもとにして、彼らの状況認識と方針・行動の変化を綿密に分析している。本稿は、この相田氏の論文を導きの糸としながら、1975年から80年の会社更生法下の寺内製作所における労働争議を対象とし、紛争解決と会社再建に寄与した諸要因をハーシュマン（Albert O. Hirschman）の退出・発言アプローチを用いて分析する。検討対象とする文献資料は、寺内製作所所蔵の争議・会社更生関係資料、総評全国金属寺内製作所支部（1986）、労働組合の代理人弁護士

* 龍谷大学経済学部 教授

であり会社更生手続終了後に寺内製作所の取締役役に就任した古家野泰也氏の論文（古家野1984）、寺内製作所100年史編集委員会（2014）などである。

以下、2では、寺内製作所における労働争議を時期区分し、各段階における寺内経営陣、労働組合、三菱電機の行動変化について分析する。また、当事者たちの行動変化を促し、それらを相互にたがひ合わせる役割を果たしたのが、更生管財人や組合代理人など弁護士の紛争調整機能であったことを指摘する。3では、当事者たちの行動変化や弁護士の紛争調整機能が、会社更生法下の寺内製作所の労働争議の終結の鍵となり、会社再建に向かう契機となったことを、ハーシュマンの退出・発言アプローチを用いて分析する。4では、本稿の小括と残された課題について述べる。なお、本稿に登場する労働組合の正式名称は、総評全国金属労働組合京滋地方本部寺内製作所支部（以下、「労働組合」「組合」と呼ぶ）および同臨時・嘱託労働者支部である。

2. 労働争議における当事者の行動変化

本章では、寺内製作所における労働争議を時期区分し、各段階の労使の攻防点を明らかにした上で、労働組合と旧親会社・三菱電機の行動変化を分析する。相田（1982）にもとづいて寺内製作所における労働争議を時期区分すると、表1のように、序段（1975年3月～5月）、第2段階（1975年5月～76年3月）、第3段階（1976年4月～80年12月）に大別できる。以下、それぞれの段階における寺内経営陣、労働組合、三菱電機、更生管財人、組合代理人の行動を中心に分析する。

(1) 序段（1975年3月～5月）

まず、争議開始以前の1970年代前半の寺内製作所の経営状況を概観しておく。寺内は、建設用ボルト・ナットの需要増を見込んで滋賀県甲賀郡土山町に15億円かけて新工場を建設し1970年に操業を開始させた。しかし、販売が悪化し、72年度の繰越損失は6.6億円にのぼった。そのため、73年に寺内は滋賀ボルト株式会社を設立し滋賀工場を

譲渡することになった。しかし、その間に京都工場の設備投資が停滞し、経営基盤は弱体化した。74年3月末の繰越損失は11.4億円に膨れ上がった⁴⁾。75年3月、三菱電機は、保有する寺内の株式のすべてをトーエイ工業株式会社（段ボール製造企業）に譲渡したため、系列関係が解消され、寺内は倒産の危機に直面することになった。

労働組合は、三菱電機に団体交渉を申し入れたが拒否されたため、三菱電機と寺内製作所を相手取り京都地方労働委員会に不当労働行為救済を申し立てた⁵⁾。組合は、他方で、上部団体である全金本部の助言のもと、倒産に備え労働債権を確保するため、寺内経営陣との間で資産譲渡に関する協定書を締結した⁶⁾。

株主総会での役員交替の承認決議は、労働組合が実力で阻止したため、実現できなかった。困り果てた寺内経営陣は、75年5月、京都地裁に会社更生手続の開始を申立てた。こうして会社更生法下での労働争議がくり広げられることになったが、その後の展開は、以下のように、目まぐるしく二転三転することになる。

(2) 第2段階（1975年5月～76年4月）

①保全管理人の人員整理提案と労働組合の動揺
会社更生手続開始の申立て後、保全管理人は、トーエイ工業、寺内の管理職からの意見聴取のもとに、従業員283名中83名（正社員36名、嘱託・臨時47名全員）の人員整理を組合に提案した⁷⁾。この人員整理案に対して、臨時・嘱託労働者は、労働組合を結成（全金京滋地方本部に加盟）し、本工の組合と連帯して三菱電機と闘う姿勢を鮮明にした。伏見地区労と京都総評、全金京滋地本は寺内闘争支援共闘会議を結成し、両組合を強力に支援した。

しかし、その一方で、本工の組合の内部では、この人員整理の賛否をめぐって意見が激しく対立し、動揺と不安が広がった。「地本や共闘会議とともに三菱電機に直接行動を起こすべきだ」との意見もあったが、組合員の多くは、「人員整理案に反対し三菱電機と闘うことは破産につながるのではないかと不安を抱いていた。組合に対する裁判官尋問が迫る中で、組合は、人員整理案を容

表 1 寺内製作所の労働争議の経過（1975年～1980年）

序 段	[1975年] 3月28日 三菱電機が寺内の保有株式のすべてをトーエイ工業に譲渡し系列関係を解消【争議の開始】 4月16日 会社の臨時株主総会、組合の実力行使で役員交替できず 5月8日 組合が三菱電機を不当労働行為（団交拒否）で京都地労委に救済申立て 5月24日 組合、倒産に備え、労働債権の確保のために、会社幹部と10項目協定書を締結。 5月31日 会社の株主総会、組合の実力行使で役員交替できず
	5月31日 会社、会社更生手続の開始を京都地裁に申立 7月14日 伏見地区労と全金京滋地本が寺内闘争支援共闘会議を結成 8月18日 田辺・前堀保全管理人、83名の人員削減（希望退職と指名解雇）を含む「再建案」を京都地裁に提出。 臨時・嘱託労働者、組合を結成し、全金に加盟 9月5日 組合、執行部が定期大会で人員整理を認めると提案し紛糾。賛成派の執行委員6名が辞任（組合の動揺） 三菱電機、会社、組合、保全管理人が協定書を締結 9月16日 （三菱電機が寺内に融資、組合が三菱電機の不当労働行為救済申立てを取り下げ） 9月17日 組合、臨時・嘱託組合が、保全管理人に、83名の希望退職を容認する「覚書」を差し入れ 9月18日 京都地裁、会社更生手続の開始を決定 11月17日 組合、定期大会で希望退職に応じること（指名解雇には反対）を決定 11月25日 黒瀬管財人、更生廃止と職権破産を促す報告書を京都地裁へ提出し翌月に辞任、12月、新たに酒見管財人が就任）
	[1976年] 1月7日 京都地裁、会社更生手続の廃止を決定 1月26日 組合、臨時・嘱託組合、会社、債権者、株主が廃止の取消を求めて大阪高裁へ即時抗告 2月4日 組合は三菱電機本社への抗議行動を展開し、「管財人派遣、免注増、運転資金支援」の要求書を提出 三菱電機は、寺内の再建をめぐる酒見管財人との相談を重ねる 3月24日 三菱電機、組合との団体交渉に応じ、「融資の実施や免注要請など再建に協力する」と回答 3月26日 組合と三菱電機が大阪高裁へ即時抗告に関する上申書を提出
	4月7日 大阪高裁、更生手続廃止決定の取消を決定 組合・寺内・三菱電機は、最終協定に向けた「覚書」を交わす（運転資金の融資、社宅用地に担保を設定） 7月22日 古家野組合代理人、「覚書」について「三菱永続責任論を正面にすることは寺内の破綻に通じる。組合は真に自力更生の立場から管財人との協力関係を鮮明に打ち出すべき」とのメモを発表
	[1977年] 3月31日 酒見管財人、更生計画案を作成 6月15日 京都地裁、更生計画案を認可を決定 酒見管財人、資金繰り悪化のため、（組合が労働債権として確保していた）社宅用地の売却を組合に提案 12月26日 組合、臨時大会で土地売却への同意を決定
第 2 段 階	[1978年] 組合、支援共闘会議の協力のもと、経営分析を実施し会社再建方針を作成 3月 組合、自主再建方針を示した『寺内再建闘争勝利をめざして』を発表 9月 三菱電機、岡本管財人補佐を寺内に派遣、不採算顧客の受注辞退、航空機部門の充実強化を打ち出す
	[1979年] 4月28日 組合、残業規制を実施
	[1980年] 12月 三菱電機、管財人補佐として滋賀ボルトより市橋氏（元寺内製作所営業部長）を派遣 12月27日 三菱電機、会社、組合が「最終協定」を締結【争議の終結】
第 3 段 階	

（注） 相田（1982）、総評全国金属寺内製作所支部（1986）、寺内製作所100年史編集委員会（2014）、寺内製作所所蔵の争議関係資料をもとにして筆者が作成。伊達・松岡（2023：292）も参照。

認して速やかに更生手続を開始させるか、それとも、人員整理案に反対し無条件の更生手続開始を求めて三菱電機に対する責任追及を強めるかの選択を迫られた。組合は、大会を開催し討議した結果、「保全管理人による人員整理提案は越権行為であり認められないが、更生手続開始後の希望退職の実施には応ずる。指名解雇には断固反対する」との方針を決定した。大会は紛糾し、人員整理提案を容認した執行委員6名が辞任してしまった⁸⁾。

執行部が弱体化した組合は、裁判所の更生手続開始決定を優先し、三菱電機、保全管理人との協定の締結を急いだ。この1975年9月16日の協定では、三菱電機は寺内に最終融資すること、組合は三菱電機への不当労働行為救済申立を取り下げること、今後は互いに相手方に対し何も請求をしないこと等が取り決められた。また、人員整理に関する覚書も交わされ、組合は83名の人員整理案の真意を理解すること、人員整理の実施方法については更生管財人と組合が協議して決定すること、人員整理にあたり本工組合と臨時・嘱託組合との間で格別の差別をしないこと等が取り決められた⁹⁾。この協定および覚書の評価をめぐって、組合員の間に、「三菱電機との関係が解消されてしまい、責任追及を続けられなくなる。労働債権を確保できなくなるのではないか」との不安が広がった。組合の動揺と機能不全はいっそう深刻なものとなり、書記長が辞任する事態になった¹⁰⁾。

②更生手続の開始と廃止

1975年9月、京都地裁は会社更生手続の開始を決定し、佐分利敦氏と黒瀬正三郎氏が更生管財人に選任された。佐分利氏は、トーエイ工業の取締役であり（寺内側が推薦）、黒瀬氏は、京都地労委において前述の不当労働行為事件の審判を担当し、寺内労使の実情をよく理解していた弁護士である（組合側が推薦）。更生管財人は、前述の保全管理人と同様に、債権者やユーザーの再建協力を取り付けるためには人員整理が必要との考え方にもとづいて、希望退職の募集を実施した。74名が応じ、内訳は本工62名、臨時・嘱託5名、部課長7名であった。臨時・嘱託7名の指名解雇も行

われたが、臨時嘱託組合の闘争により、うち2名は撤回された。自己都合退職者は2名だった¹¹⁾。

しかし、人員整理が実施された後、黒瀬・佐分利管財人は、京都地裁宛て報告書において、長期勤続者への退職金支払いが「予想外」に膨らみ、三菱電機からの融資分のほとんどを費消し運転資金が枯渇したこと、有能な従業員が希望退職に応じたこと等を理由に、再建困難と判断し、更生を断念し職権での更生手続廃止の決定をするよう京都地裁に上申した¹²⁾。黒瀬氏は報告書を提出した後に管財人を辞任した（代わりに酒見哲朗弁護士が管財人が選任された）。1976年1月、京都地裁は、この管財人報告にもとづいて、「更生の見込み無し」と判断し、職権で更生手続の廃止を決定する¹³⁾。

③三菱電機への直接行動

このように、労働組合は、人員整理を容認したにもかかわらず更生手続が廃止される最悪の結果となり、三菱電機やトーエイ工業に対する責任追及を強化していかなければ会社が破産となる状況に追い込まれた。そこで、組合は、まず更生手続廃止決定の根拠となった管財人報告書の問題点を指摘し、廃止決定の取消を求めて大阪高裁に即時抗告をする¹⁴⁾。同時に、三菱電機に対して団体交渉を申し入れ、再建協力を求めていく方針を固める¹⁵⁾。組合執行部は、従来の方針の誤りを反省するとともに、闘争体制の立て直しをはかった。京滋地本や支援共闘会議との協力関係も修復し、三菱電機東京本社、トーエイ工業への直接行動に共同で取り組むようになった。

新しく管財人に就任した酒見哲郎氏（京都弁護士会会長）は、当初、「敗戦処理役」のつもりだったようだが、組合自身の会社再建に対する熱意や努力を受け止めて、やがて三菱電機との折衝役をつとめるようになっていった¹⁶⁾。

三菱電機は、最終融資を定めた1975年9月16日の協定によって寺内との関係は解消され争議は解決済みと認識していたが、同社の関係会社部部长に新しく就任した畔上孝氏は、組合の三菱電機本社への抗議行動や酒見管財人との折衝を受けて、組合との団体交渉に応じる姿勢を示すようになる。

組合は、発注増加、運転資金の融資、三菱電機からの管財人の派遣などを要求した¹⁷⁾。畔上部長は、やがて、自主再建に向けた寺内労使の姿勢を注視しつつ、寺内の再建に協力する方針へと転換し、発注増加、運転資金を融資する旨の回答を示す。その後、団体交渉での取り決め内容をもとに、組合と三菱電機は大阪高裁へ上申する。

1976年4月7日、大阪高裁は、前管財人報告書が指摘した収支欠損は退職金を含む一時的なものであり、人員整理後の人件費の減少により、今後とも欠損が続くとは認められないこと、解除された担保物件を利用して新たに融資を受けることも不可能ではないこと等を理由として、更生手続廃止を取り消した。寺内製作所は、酒見更生管財人のもとで、再び会社更生への道を歩むことになった¹⁸⁾。

（3）第3段階（1976年4月～81年3月）

大阪高裁の更生手続廃止の取消決定後、管財人の酒見哲朗弁護士と労働組合代理人の古谷野泰也弁護士は、会社再建の土台となる経営主体の確立に向けて、労働組合および三菱電機に対して綿密な折衝を行っていく。

①労働組合内部の意見対立

争議の第3段階では、労働組合の内部には2つの潮流が存在していた。一つは、労働債権の確保を優先し旧親会社・三菱電機の責任を追求し続ける潮流であり、もう一つは、寺内の管理職の没主体性やマネジメント能力の欠如を批判しつつ、自主再建に向けて組合自身が経営に主体的にコミットメントすることを重視する潮流である。前者は、争議の序段では、労働債権の確保のための協定締結や不当労働行為救済申立ての際、労働組合が旧親会社・三菱電機との関係を形成・維持する上で重要な役割を果たしたが、争議の第3段階では、後者の潮流との意見対立を顕在化させていくことになる。

1976年6月、寺内の運転資金が不足する事態が生じ、酒見管財人は、運転資金の融資を三菱電機に依頼するため、三菱電機、寺内、組合との間で最終融資の覚書を交わすことを提案する。しかし、

この覚書の中に、組合が労働債権として確保していた社宅用地を追加担保として差し入れるという条項が含まれていたため、労働債権確保を優先する組合執行部と管財人との間で対立が生まれた¹⁹⁾。組合代理人の古家野氏は、「三菱永続責任論の発想」で「自力更生を怠り三菱電機との闘いのみを進めることは現状に適合しない」と組合執行部の姿勢を厳しく批判した²⁰⁾。このような古家野代理人の意見をもとに、組合は、三菱電機の責任を追及し続ける路線から、次第に、自主再建に向けて、社内に蔓延していた「親会社依存体質」を改革させる路線へと、闘争の重点を移していく。

②労働組合による経営分析の実施

さらに、労働組合は、寺内の経営実態を詳細に把握するため、公認会計士による調査を管財人に依頼する。調査の結果、工場原価など原価計算が不十分で、不採算品目を受注・生産し、また多くの在庫を抱えていることが寺内の問題であることを把握する（公認会計士は管財人補佐に就任する）。組合は、安直に人員整理による問題解決に傾斜しようとする管理職を批判しつつ、管理職に「まともな再建計画を作れ」と外在的に要求するだけではなく、自らも、寺内闘争支援共闘会議のメンバーから経営分析を学び実践していく。

古家野組合代理人は、生産体制、組織、財務など再建計画立案のベースとなる議論のために、管財人と寺内労使（および地本・共闘会議）による再建対策会議（後の再建協議会）の設置を組合に提案した。組合はこの再建対策会議に参加し、管理職を追及するようになった。しかし、依然として、そこで議論されたことが実行に移されないままになっていた。

③労働組合における自主再建路線の定着

労働組合と寺内闘争支援共闘会議は、経営分析の結果をふまえ、1978年3月、『寺内再建闘争勝利をめざして——いま何をなすべきか』を発表する。この文書は、「会社再建の見通しを明示し、組合主導による寺内の自主再建路線を定着させたものであり、争議において一つの転機を画した」（相田1982:154）と評価されている。「ゼニ・カ

ネを中心とする団結」から、「われわれの職場、生活は、我々の団結の力によって守る」という「団結の質」の転換の必要性を説き、「自主再建闘争」が「労働者としても経営面に深く介入」し「自らの力で生み出した物を、自らの力で管理し、生活を守っていく」闘いであることを明確にした。その上で、労働組合自身が行った経営分析にもとづいて、売上9,500万円の安定的確保、在庫・製造工程管理機能の強化と確立、職制機構の簡素化と機能化という3つの基本的改革に全員一丸で主体的に取り組むことによって、寺内再建の展望が拓けることを具体的な数字で指し示した。

④三菱電機から管財人補佐の派遣

三菱電機関係会社部の畔上部長は、組合が自主再建路線に変化するのを見定めた後には、寺内の再建への関与を強め、1978年9月、関係会社部の岡本元次長を管財人補佐として寺内に派遣した²¹⁾。岡本氏は、就任後わずか1年半の間に、管財人や寺内管理職、組合と協力して、目標原価制度などの経営改善方策を提起し、実績をあげた。その後、岡本氏は、再建協議会での議論を重ね、航空機部門の強化、建設機械部門の縮小という現実的な方向性と展望を明確に打ち出した。

⑤最終協定の締結

以上のように、一方で、労働組合が、三菱電機に対する責任追及から寺内自主再建へと方針を転換し、他方では、三菱電機も、寺内との関係解消から自主再建支援へと方針を転換することによって、労働争議は終結に向かい、寺内の自主再建は大きく前進することになった。これらの方針転換は、更生管財人の酒見弁護士と労働組合代理人の古家野弁護士が労使紛争解決に向けて両者に積極的に働きかけることによって実現したのである。

1980年12月、三菱電機・寺内製作所・労働組合の3者の間で労使紛争解決に関する最終的な協定書が締結された。この協定書は、「新たな友好関係の下で寺内製作所の自主再建を成功させること」を目的とし、三菱電機の債務減免、酒見更生管財人と古家野組合代理人が更生手続終了後2年間寺内の取締役に就任すること、酒見氏が取締役

在任中に経営に関する助言・指導を求めたときには三菱電機はこれに協力すること等が定められた²²⁾。

3. 退出・発言アプローチから見た労働争議と会社再建

前章までに見てきたように、会社更生法下の寺内製作所における会社再建は、労働組合および三菱電機の両者の方針が労働争議の中で転換したことによって大きく前進した。本章では、こうした方針転換や会社再建の要因をハーシュマンの退出・発言アプローチを用いて分析する。

(1) 退出・発言・ロイヤルティ

ハーシュマンは、『退出・発言・ロイヤルティ—企業・組織・国家における衰退への反応』(Hirschman 1970)において、業績が悪化し機能不全に陥った組織に正常な機能を回復させるメカニズム(圧力)として、構成員による「退出(exit)」オプションの行使だけでなく、「発言(voice)」オプションの行使があることを強調し、両者の機能や相互関係について分析した。

ハーシュマンによれば、退出と発言とはトレード・オフの関係にある。すなわち、発言は、集団的行為を必要とし、労力と時間の点で費用がかかる上に、集団的行為に随伴するさまざまな弊害(例えば代表の選出をめぐる意見対立、フリーライダー等々)をとともなう。反対に、退出は、個人的な、沈黙の意思決定・行為であり、他人との連携・協力を必要としない。それゆえ、目の前に両方のオプションがある場合には、退出に有利に作用するバイアスがかかってしまう。組織の構成員は、発言の費用と効果についての過去の経験にもとづいて意思決定をするのが通例なので、「退出というもう一つの選択肢が存在していることが、発言という一つの技芸(art)の発達を委縮させる傾向をもつ可能性がある」(Hirschman 1970: 43、訳46頁)。また、退出は、発言の担い手である構成員の数を減らしてしまい、発言を阻害する傾向がある。

しかし、構成員が組織に対する強い愛着すなわ

ち「ロイヤルティ (loyalty)」をもつ場合には、退出を抑制することがある。

「ロイヤルティがあれば、これら潜在的にもっとも影響力のある顧客や構成員は、改善や改革が『内部から』実現するのではないかという希望、より適切には合理的期待を抱き、ロイヤルティがない場合よりも長く、そこにとどまろうとするであろう。したがって、ロイヤルティは非合理的であるどころか、衰退が蔓延するのを防ぐという社会的に有用な目的に貢献できる。退出に対する障壁が何も存在しない場合には、衰退が蔓延しがちだからである。」(Hirschman 1970 : 79、訳88頁、訳文は一部変更)。

このように、ロイヤルティは退出抑制的に機能するが、そのためには、退出のコストが高いこと²³⁾、構成員が、退出の確実性を目の前にしながら、衰退組織の回復という不確実性を積極的に引き受けコミットメントしようとする、自分が組織を正常軌道に戻すことができると確信できること等の条件が必要である (Hirschman 1970 : 77-80、訳86-89頁)。

以上のようなハーシュマンの退出・発言アプローチを1970年代の米国の労働市場や労使関係の分析に適用したのがフリーマン (Richard B. Freeman) である。彼は、労働組合を、独占力としての役割だけでなく、集团的発言機構と捉え、離職抑制や生産性上昇に対する労働組合の役割や機能を分析した (Freeman 1976)²⁴⁾。また、ヘルパー (Susan Helper) は、1970年代の日米自動車産業のサプライヤー・システム、すなわち自動車メーカーと部品サプライヤーとの取引や問題解決メカニズムの分析に適用した。彼女は、部品の品質・技術改善に関して、米国では、サプライヤーを変更する退出重視の戦略が選択されてきたのに対し、日本では、長期継続的取引のもとで発言重視の戦略が選択されてきたことを明らかにした (Helper 1991)。

(2) 退出・発言と中小企業の労使関係

①離職（退出）と集团的発言

退出は集团的発言を弱めるが、組織に対する構成員のロイヤルティが強い場合には集团的発言が活発化し退出を抑制するというハーシュマンの指摘は、親企業から系列関係を解消され、経営陣が機能不全に陥った中小企業における労使関係や会社再建を考察する際に重要な視点である。中小企業が経営危機に直面した場合には、そこで働く労働者はいくらかの退職金を手に入れ離職することが多い。また、会社更生法下では、会社再建に展望を見いだせない労働者は離職していくだろう。したがって、労働者の離職をくい止め、労働者の間に生じる不安を軽減することは、会社の破産を回避する上でも、労働者のロイヤルティを維持し集团的発言を強める上でも重要だろう。

退出・発言アプローチを労使関係に適用する上で特徴的なことは、企業の業績が悪化する場合、離職（退出）は、個人の自発的行動レベルにとどまらず、非自発的・強制的な力が行使される場合があるということである。企業は、希望退職の募集・勧奨をし、予定数に達しなければ指名解雇を実施する。極端な場合には、指名解雇者リストの中には、当該企業に対して強力に告発行動をとる労働者が含まれることもある。

寺内製作所のケースでは、争議の過程で従業員半数は会社に残ることができたとはいえ、受注難が長期化する中で、半数は希望退職や退職勧奨、自発的離職などにより会社を去った。寺内の従業員数は、更生手続開始申立時の1975年5月では294名（正社員247名、臨時・嘱託47名）であったが、更生手続開始後の同年11月には83名の人員削減が実施され、その後も70名以上の従業員が退職し、更生計画の申請時点の77年3月末では149名（正社員146名、臨時・嘱託3名）に半減した²⁵⁾。会社再建を実現するために従業員が支払わなければならない代償は大きく、組合の集团的発言による離職抑制効果は大きくなかったと言えよう。

このような自発的・非自発的離職が発生する場合には、労働組合に対する労働者のロイヤルティも弱まり、組合の集团的発言の力は弱まってしまうだろう。寺内製作所においても、争議の第2段

階において、「破産か更生開始か」の選択を迫られ、人員整理案をめぐる組合内部で深刻な意見対立が生まれ、人員整理を容認した組合執行部に対する失望が広がった。

②労働組合の方針転換と行動変化

しかし、会社更生法下の労働争議という困難な状況にもかかわらず、労働組合の機能不全を正常化し、三菱電機に対する集団的発言を強めつつも、破産を回避し会社再建への具体的な展望と道筋を指し示そうとする潮流（ハーシュマンが「ロイヤリスト」と呼んだ人びと）が組合執行部の中に形成された。彼らは、やがて、三菱電機の「永続責任」を追及する方針を変更し、「自主再建闘争」を唱え経営へのコミットメント（集団的発言）を強めるようになっていく。組合が1978年3月に発表した『寺内再建闘争勝利をめざして』は、冒頭、「団結の質」の転換の必要性や自主再建闘争の意義を次のように訴えている。

「高度成長下において、『机をたたけば、銭がとれ、労働条件もあがる』という段階での労働組合の団結は、明らかにゼニ・カネを中心とする団結であった。しかし、今求められているのは、それとは明らかに違った団結の質—独占資本の思うままにされない、『われわれの職場、生活は、われわれの団結の力によって守る』という団結である。資本や経営陣に、おねがいしたり、おねだりしたりするのではなく、自らの力で生み出した物を、自らの力で管理し、生活を守っていくというものである。それこそが、まさに、自主再建闘争であり、労働者が、自らの生活は自らの力によって守り抜くという、自立した闘いである。／倒産下、破産下での闘いは、…労働者としても経営面に深く介入し、自らの職場、生活を確保していくという、新しい闘いが必要なのである。」

見られるように、高度成長期のような「ゼニ・カネを中心とする団結」から、「われわれの職場、生活は、我々の団結の力によって守る」という

「団結の質」の転換の必要性が説かれ、「自主再建闘争」を「労働者としても経営面に深く介入」し「自らの力で生み出した物を、自らの力で管理し、生活を守っていく」闘いであることが明確にされている。

この「自主再建闘争」の潮流は、長年の「親会社依存体質」の中で放置されてきた生産組織・生産管理体制の欠陥の是正に向けて、自ら経営分析を実践し自主再建の展望を具体的な数字をもって組合員に指し示した。さらに、彼らは、労使の再建協議会に参画しコミットメント（集団的発言）を強め、現場改善の実践の重要性を経営陣や管理職に訴えた。

③三菱電機の方針転換と行動変化

三菱電機は、当初は、1975年9月16日の協定で解決済みとの認識を持っていたが、酒見管財人との折衝の中で、次第に寺内の自主再建に協力する方針へ転換する。この方針転換の背景について、組合代理人の古家野氏は次のように述べている。

「新しく就任した畔上孝関係会社部長（現副社長）は、組合の提起を受けとめて紛争の実質的かつ抜本的解決の必要性を認識し、これをM社の方針として確認したのである。同部長は、T社の紛争の中に、M社の関連会社管理思想のひとつの破綻をみてとり、みずから積極的に組合との交渉の場にのぞんで、組合のなかで真に自主再建を担おうとする主体的姿勢の芽ばえをつぶさにみてとられた。同部長は、同時に、自社の関係会社に対するあり方として、経理屋的思考の脱皮をはかり、経営バランスのとれた人材による管理を推進することにも努められている。同部長の姿勢を受けて、組合内部にもようやく自主再建に向かう論議が盛んとなり、ここに紛争解決の土台が出来あがったのである。この橋渡しをされたのは、酒見管財人である。管財人の敷かれた布陣は、まさに紛争解決に強い期待を抱かせるものであって、畔上部長もこれを信頼しこれにかけるところが大であったと思われる。」（古家野1984：24-25）

このように、三菱電機関係会社部の畔上部長は、「紛争の実質的かつ抜本的解決」のためには、従来の「経理的思考」から脱皮し、「経営バランスのとれた人材による経営」へと転換する必要性を認識し、同次長の岡本氏を寺内の管財人補佐として派遣した。当初は、管理職による改善の取り組みが消極的であったため、その成果も思わしくなかったが、岡本管財人補佐によって目標原価などの管理手法が徹底されるようになると、従業員たちも、さまざまな改善活動の具体的な成果が目に見えるようになり、会社再建への手応えを感じることができるようになった。ハーシュマンの言葉を借りれば、構成員の、会社再建への「不確実性」の減少、「確信」の高まり、会社や労働組合に対する「ロイヤルティ」の強化に寄与したと言える。

（3）退出・発言と紛争調整

このように、争議の第3段階で労働組合内部に寺内製作所の自主再建に向かう潮流が形成され、三菱電機による再建協力の方針とかみ合うようになったことが寺内の再建を可能にした第1の要因である。会社再建の第2の要因は、更生管財人の酒見哲郎弁護士と組合代理人・古家野泰也弁護士氏が、会社再建をめぐる組合および三菱電機の方針を「退出」から「発言」へ転換を促したことである。労働組合と三菱電機の方針をかみ合わせ、両者が同じテーブルに着いて再建に向かわせる役割を果たしたのは、更生管財人と組合代理人の紛争調整機能であり、彼らのイニシアチブであった。酒見氏は、金銭的支援と発注増をもって寺内との関係を解消しようとする三菱電機をつなぎ止め、人的支援が実現するよう折衝した。組合代理人の古家野氏は、管財人の酒見氏と共同歩調をとりつつ、組合に対して、三菱電機の「永続責任」を追求する方針を退けさせ自主再建への方針転換を促した。

「『三菱永続責任』の発想を正面にすえることは寺内の破綻に通じる。組合は真に自力更生の立場から管財人との協力関係を鮮明に打ち出すべきである。組合が自力更生に専念

することと三菱との闘いを展開することは相互不可分の関係にある。前者を怠り、後者のみを進めることは、現状に適合しない。組合は、寺内の経営内容にどのような姿勢でかわるのか、どの程度までかわるのか明確にすべきである」²⁶⁾。

また、古家野氏は、寺内の自主再建に向けた労使の取組姿勢について、「プラスとなる要因は、そのほとんどが岡本氏の手を借りてなしとげられているのであって、寺内独自の手で改善されるものは本当に微々たるもの」で、「管理職は、何が再建の要であるとして頑張っているのか皆目わからない」と厳しく批判した。組合執行部に対しては、「親会社依存体質」の中でなおざりにされてきた生産組織・生産管理の構造的問題の解決に向け積極的かつ具体的なコミットメントを求め、組合の姿勢、役割と機能を改めるよう強く迫った²⁷⁾。

図1は、本稿がこれまで考察してきた会社更生法下の寺内製作所の労使関係の変化について、概念的フレームワークを図示したものであり、系列関係を解消されて機能不全に陥った寺内製作所において、経営主体の確立に向けた、労働組合と三菱電機両者の方針転換、両者の方針転換を促した更生管財人・組合代理人の紛争調整機能を示している。

第1に、酒見更生管財人は、三菱電機に対して、「退出」（金銭的支援による関係解消）から「発言」（岡本関係会社次長を管財人補佐として派遣、再建協議会・経営会議での発言）への方針転換を求めた。

第2に、古家野組合代理人は、組合執行部に対して、労働債権確保に固執し三菱電機の「永続責任」を追及し続ける方針を退けさせ、自主再建へ主体的に関与するよう方針転換を求めた。すなわち、三菱電機や会社管理職に対する一方向的・外在的な批判から、経営方針の立案・実施プロセスに主体的に参画し建設的にコミットメントするよう、集团的「発言」の質の転換を求めた。更生管財人と組合代理人は、互いに協力して、紛争調整の域にとどまらず、「経営主体の確立をはかることなしには紛争の全面解決を実現し得ない」（古

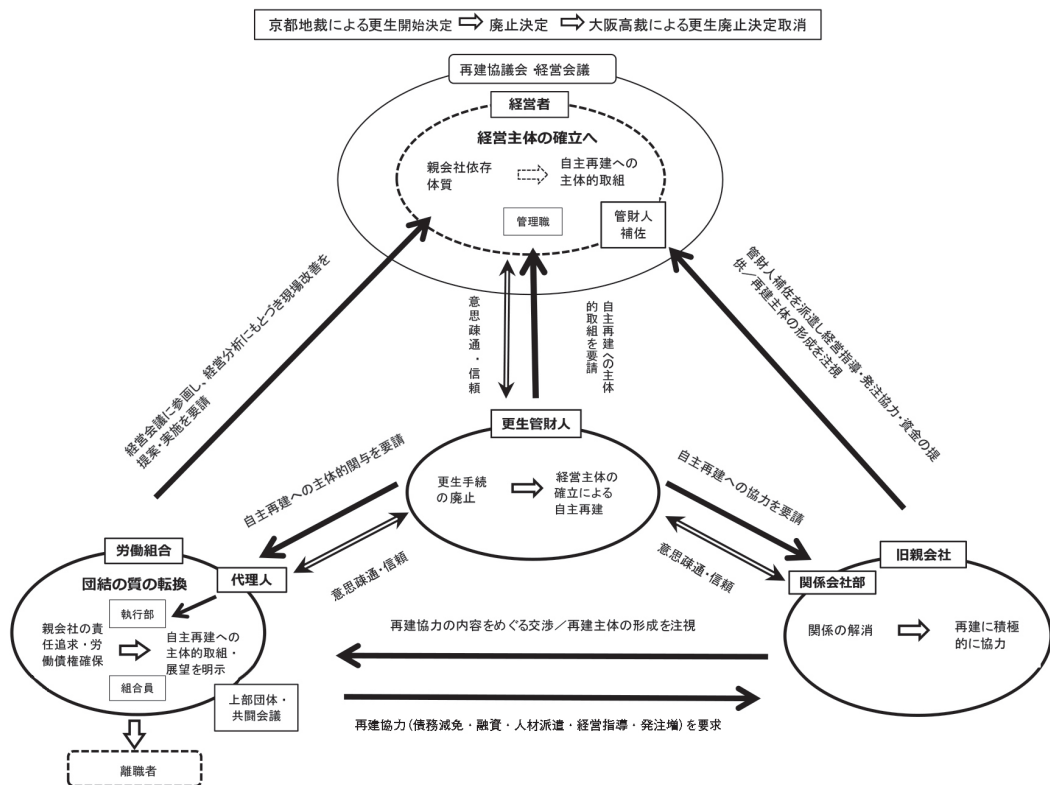


図1 会社更生法下の寺内製作所における労使関係の変化と紛争調整

(注1) 1975年5月の会社更生手続開始から1980年12月の最終協定の締結までの時期を対象としている。

(注2) ⇔は各当事者の行動の変化を示す。

(注3) 旧親会社以外の債権者や株主の行動については省略した。

(出所) 相田(1982)、古家野(1984)、総評全国金属寺内製作所支部(1986)、寺内製作所100年史編集委員会(2014)、寺内製作所所蔵の争議関係資料をもとにして筆者が作成。

家野1984:22) ことを見定め、その着地点に向けて、三菱電機と労働組合双方が「退出」から「発言」へ方針転換するように促したのである。

第3に、三菱電機から派遣された岡本氏と労働組合は、酒見管財人や古家野代理人と協力して、労使が参加する再建協議会や経営会議の場で討議・決定された経営方針が経営陣・管理職によって実施されているか否かを厳しく監視した。また、そのことが、やがて寺内製作所の経営主体の形成・確立につながっていったと考えられる。

ハーシュマンは「発言」を「常に新たな方向に進化していく一つの技芸(art)」と呼んだが、弁護士たちが「紛争の実質的かつ抜本的解決」に向けて発揮した機能、すなわち労働組合と三菱電機

の方針を「退出」から「発言」へ転換させ、両者の「発言」がかみ合うよう調整する機能は、まさに、「常に新たな方向に進化していく一つの技芸」と言ってよいであろう。彼らの「技芸」が発揮されなければ、寺内製作所の労働争議の終結や会社再建を実現することは極めて困難であったと想像される。

4. 小括と残された課題

以上、本稿がハーシュマンの退出・発言アプローチを用いて明らかにしてきたように、会社更生法下の寺内製作所における労働争議は、寺内の労働組合と旧親会社の三菱電機の両者の方針が労

働争議の中で「退出」から「発言」へ転換したことによって終結に向かうことになった。そして、両者の「発言」とコミットメントによって、寺内経営陣・管理職の主体的取り組みが軌道に乗り、会社再建に向かうことになった。このような両者の方針転換、「発言」とコミットメントを促したのは更生管財人・組合代理人の紛争調整機能であった。

会社更生手続が終結した後、寺内は、従業員主体の経営を実質化する制度をつくりあげていく。1982年3月、三菱電機がトーエイ工業に譲渡した株式はすべて三菱電機に戻され、三菱電機は株式を酒見管財人に託すことになった。酒見氏は、古家野組合代理人と協議し、株式は会社自主再建の担い手が取得すること、労使間の保有割合は会社側75%、労働組合側25%とすること、会社側の株式の帰属は自主再建の担い手を見極めて決めること、それまでの間は酒見管財人が預かることを確認した。さらに、経営再建が軌道に乗り、業績が安定するようになった1995年には、管理職持株会が発足し、株式の所有者を課長職にまで広げた。また、2009年には、役員持株会、従業員持株会を発足させるとともに、保有割合は、役員持株会62%、労働組合13.7%、従業員持株会22%となった²⁸⁾。

その後、寺内製作所は、航空宇宙産業用ボルト・ナット事業に重点化し「第二創業」を成し遂げた。以上のような歴史を有する寺内製作所のケースが日本の中小企業の労使関係の分析にどのような教訓と示唆を与えうるのかについては、今後の課題としたい。

注

- 1) 寺内製作所の創業から今日に至るまでの歴史については、伊達・松岡（2023）を参照。
- 2) 寺内製作所100年史編集委員会（2014：63, 77）を参照。
- 3) 寺内製作所100年史編集委員会（2014：77-78）を参照。三菱電機不当労働行為事件（京都府地労委昭和50年（不）第13号）第1回審問調書を参照。
- 4) 寺内製作所100年史編集委員会（2014：82-83）を参照。滋賀ボルトは、1972年に三菱電機の関係会社となった（三菱電機1982：201）。なお、三菱電機は、1973年に、「関係会社の運営管理に関する規定」を制定し、「利益ある自主独立経営の確立と企業集団全体

の利益への貢献」を運営管理の基本方針にすえ、その徹底を図っていた（同上）。

- 5) 京都府地労委昭和50年（不）第13号不当労働行為救済申立事件。全金京滋地本も、三菱電機を相手に団体交渉を申し入れたが拒否されたため、京都府地労委に不当労働行為救済申立てをした（京都府地労委昭和50年（不）第11号不当労働行為救済申立事件）。また、全金中央本部も、三菱電機、トーエイ工業、寺内製作所を相手に東京都地労委に不当労働行為救済申立てをした（東京都地労委昭和50年（不）第88号不当労働行為救済申立事件）。1970年代前半、全金は、当該企業を実質的に支配している大企業も使用者であることを認めさせる「使用者概念拡大闘争」を展開していた（全国金属労働組合全国金属史編集委員会編1977：327-336）。
- 6) 労働債権の確保について、1975年5月24日の会社役員と組合との協定書第5条では、「万一経営不振のため支払い停止の危険が生じたものと組合が認めた時は、組合の申し出により、また支払停止となった場合は、組合員及びその他の従業員の権利に属する総ての金員（賃金、退職金、退職予告手当等）の労働債権の引当源資として、会社より売掛金、土地、建物、機械設備、備品等いっさいの動産、不動産をただちに組合に譲渡されるものとする」と規定されていた。
- 7) 保全管理人兼調査委員前堀政幸・田辺昭雄「（株）寺内製作所再建案」（1975年8月18日）。後に、酒見管財人の大阪高裁宛て「上申書」（1976年4月6日付）では、保全管理人による人員整理は「越権行為」と指摘されている。平沢（2009：237-243）も参照。
- 8) 総評全国金属寺内製作所支部（1986:79）を参照。
- 9) 三菱電機・保全管理人・組合との間で締結された「協定書」（1975年9月16日）、寺内製作所・保全管理人・全金京滋地本、組合の間で締結された「覚書」（1975年9月16日）を参照。
- 10) 総評全国金属寺内製作所支部（1986:80）を参照。
- 11) 総評全国金属寺内製作所支部（1986:81）を参照。
- 12) 黒瀬管財人・佐分利管財人の京都地裁第5民事部宛「報告書」（1975年11月25日）。
- 13) 昭和50年（ミ）第2号に係る京都地決（昭和51年1月7日判例集未登載）。
- 14) 酒見管財人・佐分利管財人による即時抗告の申立書、1976年1月26日。また、組合だけではなく、会社、債権者、株主も、廃止決定を不服として管財人を通じて即時抗告した。
- 15) 総評全国金属寺内製作所支部（1986:115）を参照。
- 16) 古家野（1984：24）、総評全国金属寺内製作所支部（1986：83）を参照。
- 17) 組合の三菱電機宛て要求書1976年3月4日
- 18) 昭和51年（ラ）第22号、同年（ラ）第50号に係る京都地決（昭和50年1月7日判例集未登載）に対する大阪高決（昭和51年4月7日判例集未登載）。
- 19) 1977年、資金繰りが悪化したため、酒見管財人は、

労働債権のために確保した土地の売却を組合に提案する。組合員の中には反対意見もあったが、12月、組合は、全体集会で議論した結果、最終的に売却に同意した。

- 20) 総評全国金属寺内製作所支部 (1986: 87)、寺内製作所100年史編集委員会 (2014: 94) を参照。
- 21) 三菱電機は、事業多角化戦略によって増大した関係会社を全社的に管理・育成するために、1964年に経理部財務課管理係を関係会社部に改組した (三菱電機1982: 147-149)。
- 22) 「寺内製作所自主再建のための協定書」(1980年12月27日) を参照。
- 23) Hirschman (1970: 80, 訳88頁) を参照。労働者の退出コストは失業率や求人倍率など労働市場の動向にも依存し、不況が深刻化し失業率や求人倍率が悪化する場合には、退出コストは上昇すると考えられる。
- 24) Freeman and Medoff (1984) は、米国の労働市場において、労働組合のある事業所のほうが、労働組合のない事業所よりも離職率が下がり生産性が高まることを計量分析によって明らかにした。また、都留 (2002) は、1990年代初頭の日本の労働市場の計量分析を行い、日本の労働組合は従業員の発言を促してはいるが、離職抑制効果をほとんど持っていないことを明らかにしている。
- 25) 「(株) 寺内製作所更生計画案 京都地裁昭和50年(ミ) 第2号会社更生事件」(京都地決、昭和52年6月15日認可)、寺内製作所100年史編集委員会 (2014: 94-95) を参照。
- 26) 総評全国金属寺内製作所支部 (1986: 87)、寺内製作所100年史編集委員会 (2014: 94) を参照。
- 27) 「最近の寺内製作所に関するメモ (古家野代理人)」寺内製作所支部機関紙『炬火』1979年4月11日を参照。
- 28) 寺内製作所100年史編集委員会 (2014: 103-104) を参照。

参考文献

- Freeman, R. B. (1976). Individual Mobility and Union Voice in the Labor Market. *American Economic Review*, 66 (2) : 361-368.
- Freeman, R. B. and J. L. Medoff (1984), *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books. (島田晴雄・岸智子訳『労働組合の活路』日本生産性本部, 1987年).
- Helper, S. (1991), "Strategy and Irreversibility in Supplier Relations: The Case of the U.S. Automobile Industry." *Business History Review*, 65 (4) : 781-824.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press (矢野修一訳『離脱・発言・忠誠——企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房, 2005年).
- 相田利雄 (1982), 「系列関係解消下における中小企業の労働争議——系列企業から友好企業への事例」『社会労働研究』29巻1・2号, pp. 109-178.
- 古家野泰也 (1984), 「感覚的弁護士考——ある更生事件の経験から」萌立明・吉田隆行・福井啓介・田中実編『弁護士雑考——酒見哲郎弁護士開業30年を祝って』法律文化社所収.
- 全国金属労働組合全国金属史編集委員会編 (1977), 『全国金属三十年史』労働旬報社.
- 総評全国金属寺内製作所支部 (1986), 『全金寺内40年のあゆみ』.
- 伊達浩憲・松岡憲司 (2023), 「航空宇宙用ボルト・ナットの(株)寺内製作所」辻田素子編著『長寿ファミリー企業のアントレプレナーシップと地域社会——時代を超える京都ブランド』新評論に所収.
- 都留 康 (2002), 『労使関係のノンユニオン化——ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社.
- 寺内製作所100年史編集委員会 (2014), 『小さくてもキラリと輝く企業をめざして/寺内製作所100年史』.
- 平沢栄一 (2009), 『争議屋——戦後労働運動の原点』論創社.
- 三菱電機株式会社社史編集室編 (1982), 『三菱電機社史——創立60周年』.