

予定どおり、二日から開争が展開された。国鉄当局は八月六日、停職一名、減給四名、戒告二三名を初め、闘争に参加した。だが全体に、六〇年安保闘争と比べ、闘争の盛り上がりが欠けた点は否めない。七〇年七月の国労第三一回定期大会（長崎市）でも、この点が率直に総括されていた。「核かくし」が明瞭ではあつたが、真の沖繩返還闘争も、政府が日米交渉ですでに七二年の沖繩返還で合意したこともあって、いま一つ、盛り上がり方に欠けていた。

第六節 国鉄「マル生」運動の展開と

国鉄労働組合の「マル生」粉砕闘争

一 国鉄財政の破綻と「財政再建一〇カ年計画」

国鉄の財政赤字は、六六（昭和四一）年度六〇一億円、六七年九四一億円、六八年度一三四億円と膨張し、第三次長期計画は四年目にして崩れ、達成率も僅か四四％であつた。この赤字は八減らし「合理化」、運賃値上げにもかかわらず増大した。とくに入金総額は六八年度末には約二兆円に達し、元金と利子返済を目的、借金の返済額は年間二六〇億円を超え、一日平均二五億円の収入に対し、七億円の返済を必要とした。国鉄「財政再建一〇カ年計画」によれば、この財政状況から将来を推測すると、「借入れが借入れを生み、利子が利子を生んで、加速度的に財政悪化を深め、七八（昭和五三）年度には「赤字額は償却前で一兆円、償却後一兆三〇〇億円の多きに達する」と見込んでいた。

国鉄財政が、この破局的状態に至つた原因は、輸送構造の変化に伴う国鉄輸送の地位の低下、運賃収入の伸び悩みもあるが、独立採算原則のもとで政府の補助もなく、運賃収入と借入金をもつて、新幹線を初めとする幹線投資を行い、資本経費が増大したことが最も大きかつた。だが、政府や国鉄当局は、これに人件費増へを挙げ、人を減らし、安上がりで一層効率的な経営を目指した。国鉄財政の建て直しのため「財政再建一〇カ年計画」が六八（昭和四三）年一月に出された。そして、六九年五月、佐藤内閣に於ける新全国総合開発計画と提携し、「デイスカパ・ジャパン」の方向とともに実施された。その内容は、再建期間を六九年度から七〇年とし、その間に約三兆七〇〇〇円の設備投資を行い、(甲)陽新幹線の建設を含む都市間旅客輸送、(中)長距離・大量貨物輸送、(乙)大都市通勤・通学輸送の増強を主要な柱として再建を進めるとしていた。この再建策に基づき、「将来の総合的交通体系に

おいてその役割を二分に發揮しうる近代的経営体制の確立」のために、第一に「企業内における人件費の重圧にあえいでいる現状から、営業拠点の集約整備、駅作業の合理化、保守作業等の合理化、機械化等を推進し、生産性の高い近代的交通機関へ体質改善を図る必要がある」とする大「合理化」提言があつた。第二に、四〇数万人の職員が、「国民全体に奉仕する一大企業としての国鉄の果たす役割を自らのものとして」自覚し、「労働生産性の向上の課題」を担うことであつた。第三に、国鉄自身が再建に努めつつ、「政府及び関係各方面に働きかけ、国の立法措置によつて、施策の遂行にあたる必要がある」とされた。この第三点目は、六九年五月、日本国有鉄道財政再建促進特別措置法と、それに基づく同年九月の政府の「日本国有鉄道の財政の再建に関する基本方針」、七〇年二月、国鉄当局による「経営の基本的な計画」（再建計画）において、具体的な形をとつた。不十分にせよ、国の助成措置の必要がやつと認識された。

「財政再建一〇カ年計画」は、不採算部門のスクラップ化を柱に、経費削減を行い、他方で、「主として新幹線等を中心とする優等列車を軸に輸送改善」を行い、収入増加を図らうとした。すなわち、大規模なスクラップとともに新幹線や高速大量貨物輸送に国鉄の役割を定める点で、これまでの長期計画とは性格を異にしていた。しかも、計画が見込んだ一〇年後の推定輸送量の増加分六〇％、七〇％に対し、これに必要な要員九万人を増員せず、一〇年後の予算定員を現在よりも少ない四〇万人にする。事実一六万五〇〇〇人の要員削減をするという計画は、現場に大きなショックを与えた。この計画は当時、「三万二千人削減の計画だといわれた。すなわち、国民は相応な運賃負担をする、国鉄は合理化努力をする、国は国鉄への助成を強化するということであるが、この本質は、国鉄労働者の犠牲と運賃値上げによる国民負担の増大を土台に、新幹線網の建設や貨物輸送システムの高度化を進め、国鉄を一層の利益主義の交通機関とし、公共性を二層薄める計画であつた。

二 国鉄「マル生」運動の展開

磯崎新総裁の就任と新たな「職員管理」

「財政再建一〇カ年計画」が指摘した国鉄労働者の「労働生産性向上の課題」は、国鉄財政再建の不可欠な課題であり、同時に、再建「合理化」策の推進の阻害要因を徹底的に排除する目的で実施された。それが「マル生」運動であり、排除の対象とされたのは、これに真っ向から反対していた国労、動労であつた。六九（昭和四四）年五月、石田礼助総裁に代わつて、磯崎新総裁が誕生した。就任の挨拶で、新総裁は、「国鉄再建一〇カ年計画」のレールの上を、「四十数万人の職員が、がっちりスクラムを組んで二一世紀に向かって進むことが、国鉄のすすむべき道だ」と所感を述べ、直ちに抜本的措置を実施していった。一つは、現

場長との懇談という新基軸の全国行脚であり、増収意欲、再建意欲を現場長に浸透させ、現場管理体制の強化を意図した。第二に、功労章制度を創設し、組合の同意なしに、当局の一方的な判断を改訂し、職員管理の強化を図つた。第三に、職員管理を改編し、「職員管理室」と「能力開発課」を設置した。すなわち職員管理の面に着目し（職員管理室）、また総合的な人材養成への発展を図ることを目的とした「能力開発課」の新設であつた。前者は「国労・動労組合員一人一人に対する「職員としてのモラルの向上」をもたらすための管理を、後者はそのベースをなす理想教育を目指した。この二つは、「マル生」運動推進の中核部となる重要な部署であつた。

「マル生」教育と企業内教育機関の活用

国鉄当局は、「マル生」教育を全国的統一に行うため、部内多くの教科書類をつくり、七〇年の秋頃には全国の職場に行き渡つた。それらを集約したのが、日本生産性本部の「国鉄と生産性運動」であつた。それは、生産性運動の原則と具体的方法を述べ、当然生産性向上運動に反対する組合を批判し、「階級的闘争主義は、本来労働組合運動とは関係のない陰惨な無意味な闘争」であり、その「組合の主張は説得力を持たない」と述べていた。国鉄当局は、「マル生」教育の場として、第一に、国鉄の企業内教育制度を活用した。職員管理規定、職場内教育基準規定、教育機関教育基準規定、教育関係庶務基準規定などの諸規定に基く中央鉄道学園を初め、各地に存在する鉄道学園委託教育制度、通信教育、職場内教育などである。第二に、それ以外の教育制度で、これには「能力開発課」が加わり、正規教育、職業訓練に代わり、「マル生」教育がみっちり仕込まれた。第三に、「マル生」教科書の内容が、現場長試験や助役等認容試験など管理職登用試験問題として出題されたので、登用試験がじかに思想・差別支配に直結した。助役・現場長等への登用試験には、第一次が筆記試験、第二次が面接試験とされたので、この両試験をクリアするため、「〇〇試験研究会」が盛況となり、それも「マル生」教育の場となつた。

管理局から現場への「マル生」運動の浸透と鉄道の育成

職場で、「マル生」運動が公然と行われるようになったのは、一九七〇年秋に入つてからである。この段階で、不当労働行為が全国的に行われるようになり、「国鉄を守る会」、「国鉄を明るくする会」などのインフォーマル組織が全国各地に広まつた。「マル生」教育を受けた現場管理者が、「俺がやらねば誰がやる」という意気込みで運動を展開し、それに賛同する「マル生」活動家たちが、全国の職場で一斉に推進運動を展開し始めた。また管理局の指導で、現場段階では業務の一環として「マル生」運動が実施された。

その担い手は、区長・駅長・助役・運輸長といった現場管理者が中心であった。彼らは、「国鉄における生産性運動の意味・必要性」について語り、「創意と工夫、改善への不撓の努力」を職員に要請した。それと不可分に、「生産性運動の展開と組合の階級闘争主義」批判を加え、「組合依存度の高い職員、すなわち、国労、動労組合員に対する「接触の仕方」、「対応の仕方」なども語られた。さらに、スト規制対策の強化、分会等の影響力の排除、そのための個別職員管理の強化、試験制度の恣意的選別の運用によって、昇給昇給の差別を強めた。

他方、「マル生」運動に全面的に賛成する鉄労は、現場で「マル生」グループの結成と育成に現場管理者と一体となって努めた。そして、当局「鉄労」グループの一体化を国労、動労という対抗関係のなかで、不当労働行為が蔓延した。六九年一〇月の鉄労第二回大会以来、鉄労は、「一〇万組織達成（当面「八万組織の達成）」を課題に、「近代的労働協約主義の確立」を叫び、国労、動労を糾弾し、当局の意を体した脱退勧奨、鉄労加盟要請を行なった。七一年一〇月の鉄労第四回大会では、「一〇万組織の達成を成し遂げた」とし、「国労を追いこせを合言葉に」、一層の組織活動の展開を強調した。

三 国鉄労働組合の「マル生」粉砕闘争

国労の反撃と国労両館大会

国労は、七〇年秋頃までは、まだ「マル生」運動をそれほど深刻には受けとめず、闘いの焦点は「反合同争」と「スト権奪還闘争」に置かれた。だが、七〇年一月から二月、国労本部にとって、シヨッキンガな事態がいくつもの地本で相次いで起こった。それは全国的規模で拡大する様相を示した。国労や動労からの集団脱退、鉄労への集団加盟という事態である。連日、現場から報告されるその実態は、従来の組織攻撃とは、規模、手段とも全く異質であった。

七一年一月の国労中央学校では、正月返上で、「マル生」対策討議が行われた。その後、七一年春闘前後から、組織の浮沈をかけた反撃が開始された。まず職場からの告発闘争（確認メモ）のとりかわし）が行われたが、労務管理の実態は変わらなかつた。七一年春闘では、公労協の他の組合がストを中止した五月二〇日、国労・動労は其闘態勢を弱さず、一九時間のストを決定し、当局と一定の確認が行われたが、「処分のための処分はしない」としながらも、政府の強い働きかけもあって大量処分が行われたし、「マル生」グループによる全国生産性大会の企画も推進された。国労は「マル生」を中止させ、組織を維持し、当局の攻撃を封じるキメ手を欠いてはなかつた。

七一年（昭和四六）年八月の国労第三二回定期大会（函館市）は、

「マル生」運動に反撃しうる組織力量の結集と意思統一、闘争体制の確立の大会となった。運動方針案では、「マル生」運動とそれに対する国労の取り組み、七一年春闘の総括が示されたが、そこではこの間の闘いにおける指導部の自己批判と今後の闘いの指針が提起された。方針討議の過程では、本部への批判や不満も多く出され、異例なことになり、中川本部委員長は代議員から再度の決意表明を求められた。委員長は改めて、「座して手をこまねかしていても現在の組織は守れず、くみしやすいと見たとき相手はますます攻撃を強化して、結局には全面的武装解除を迫ってくることは必至である。したがって私たちは、抵抗こそ最大の防衛であるという原則にのっとり、マル生運動粉砕、とくに不当労働行為、不当差別を即刻やめさせるためにたたかう、この方針を中央指導部は皆さんとたたかいの先頭に立つて、最後までたたかい抜くことをお誓いいたします」との決意を明らかにした。この決意表明は、満場の代議員の支持を得て承認された。

大会終了後、国労は職場からの不当労働行為の全面摘発運動を展開し、「労務管理の手引き」や「生の録音テープ」などを入手し、その後の闘争に役立てることができた。

裁判・公労委闘争、「マル生」調査団

「マル生」粉砕闘争は、職場を基点とする抵抗に反撃を中心とした組織防衛の性格の強い闘争であったが、同時に、闘いを多面的かつ総合的に展開することを必要とした。動労との共闘、総評や全交連の全面的支援を受けつつ、マスコミ対策強化、「マル生」調査などともその一環であった。なかでも裁判・公労委闘争は、ILO闘争とともに、「マル生」が権利に対する全面的な攻撃である」ことを明らかにするために最も重視され、成果を期待する闘争であった。

七一年九月頃までに、裁判所に多くの仮処分申請が行われ、公労委には国労三九件、動労三五件の不当労働行為事件が持ち込まれた。そのうち、最も早く決定が出されたのは、札幌・苗穂工場事件に対する札幌地裁判決であった。同地裁は、当局に「脱退強要の事実がある」ことを認定し、「脱退工作の禁止」を命じた。組合側は意気上がり、当局には打撃となった。その後、「マル生」運動の不当労働行為性を明らかにし、組合側の反撃の決め手となったのは、七一年一〇月五日の静岡鉄道管理局の（一）（二）併合事件に対する公労委「命令」であった。公労委は不当労働行為を認定し、関係者に陳謝を命令した。

この時期、社・共・公・学・者・弁護士等による「マル生」調査団による実態調査も有力な事実を数多く摘発した。それらは国会闘争や地方議会闘争、公労委の審理や裁判闘争における有力な資料となり、マスコミ関係者の強い関心と呼び込まれた。マスコミは概して組合側に好意的であり、「マル生」については行き過ぎを指摘した。公労委命令は大々的に報道され、国民の共鳴を引き出した。

マル生闘争の勝利

公労委命令を契機に局面は、組合側に有利に展開した。だが、国鉄当局はなおも抗戦の構えであった。この時、水戸鉄道管理局の一課長の「生の録音テープ」が暴露され、当局もついに態度を変更した。

磯崎総裁は、公労委命令を受諾する声明を発表し、七一年一〇月二三日、陳謝文を国労本部と静岡地本に提出し、真鍋職員局長の更迭など幹部一八名を処分した。十一月六日に予定されていた「マル生全国大会」は中止された。労使間では、「紛争対策委員会」の設置など不当労働行為の事後処理と再発防止の規制措置へが協議された。

七一年一月、「マル生全国大会」の中止で、「マル生」運動は破綻した。国鉄の「マル生」運動は、国鉄の「再建合理化」計画を背景にもった「国労つぶし」の運動であった。近代的な「理論」や巧みな言葉で粉飾しようとも、繰り広げられたのは近代的な汚い不当労働行為以外の何物でもなかった。「人間性の回復」が強調されたなかで、人間を人間として扱わぬ差別・選別が横行し、このうえない非人間的な事態（自殺六人、発狂二人）が起こった。そしてこの間に、四万数千人を超える多くの仲間が国労と動労から脱落していった。しかし、国労・動労と組合員の命がけの反撃、共闘体制の広がり、およびそれを支持したマスコミと広範な世論の批判の前には、国鉄当局は磯崎総裁の陳謝と「マル生」運動中止に追い込まれたのであった。そして、「マル生」運動は「国鉄財政再建一〇カ年計画」は破綻した。

七二年七月の国労第三二回大会では、「中間総括」を行い、この間の闘いの弱点についても自己批判した。同時に、「組織奪還を達成してこそ完全勝利」との方針のもと、闘いのツメに向かった。実際、この「マル生」運動をつらうじ、鉄労は一〇万人を超えて（七二年五月現在）、動労は五万人を割り、国労は七二年五月現在で二一八〇〇〇人で約三万人を失っていた。だが、国労はこの後増勢に転じ、七五年六月の水戸大会では、ほぼ「マル生」以前の勢力を回復し、七八年六月には二五万二〇〇〇人余に増加した。鉄労は七二年五月以降、数を減らし、七八年六月には五万五千人弱に減少した。「マル生」粉砕闘争の勝利は、国労運動のその後の高揚の大きな契機となった。

第七節 春闘・スト権奪還闘争の高揚

一 国民春闘への高揚

七〇年代初めの春闘

春闘は、六〇年代後半、一層大衆化した。同時に、高度成長の