

第二十一章 国鉄再建への道

官公労の運動に民間の常識注入

森山は労働問題の専門家として早くから国鉄問題と取り組んできた。国鉄が財政的に破綻した原因は「公社制度」そのものにあるが、国鉄の労働運動もまた、それから派生した異端の運動だった。たとえば、かつて国鉄が五〇%を占めていた貨物のシェアは五十年のスト権ストを境に急減し、いまや全貨物の七%を占めるに過ぎない。この貨物の国鉄離れば荷主が「国鉄は当てにならない」として輸送ルートをトラック、海運に切り替えたためだ。

民間なら確実に客離れを引き起こすとわかつたストは決してうたないだろう。それは自分の首を締めることになるからだ。しかし国鉄は親方日の丸、決してつぶれない形態であつたがゆえに、組合は安心してストを連発した。いいかえるとこの種の力づくの労働運動は親方日の丸体制の下でしか成り立たないということだ。その過激な労働運動を主軸として展開してきた官公労の運動が民間

の意識とかけ離れてくるのは当然だろう。あまりにもかけ離れた結果が官公労の孤立化、労働運動の凋落、社会党的退潮となつて現われたと断じてい。

森山は労働問題のプロとして、官公労の運動に民間の常識を注入しようと精力を注いてきた。その森山が運輸大臣に就任した。監督官庁の長として直接、国鉄問題にかかわり合うことになったわけだ。

「国鉄は二十四年六月に公社として再出発したのですが、終戦直後から三十年代はじめまで年末になると必ずストで列車が止まっていた。それが三十二年、藤林公労委委員長のあつせん案を労使が受諾したことで、使用者側の体制が整備されました。

われわれもできたばかりの労働問題調査会を中心に『管理体制確立要綱』というものを作りました。当時から当局はだらしなかった。国鉄総裁が「右向け」といっても労働組合のボスが「左向け」といえばみんなそっちを向いてしまう。そういう状態だったのでまず管理体制をキチンとしろとうことで作ったのです」

国鉄が赤字に転落したのは昭和二十九年である。その再建のため、まず四十四年に「五十三年度に黒字転換」を目指とした再建案を作った。しかしこれは「年も経たずに」破算となつて四十七年には「五十六年度收支均衡」、四十八年には「五十八年度收支均衡」五十一には「二年間で收支均衡」、五十二年に「四年計画」と次々に計画が変更されていく。なぜ失敗したかといえば、経営の基本問題に目を向けず、机上の数字遊びに堕したからだ。基本問題とはいうまでもなく、経営方針と



衆議院予算委員会で答弁する運輸大臣。
(昭和54年2月)

橋高職員局長は翌五十四年三月、三年の任期が切れたところで退任、後任には同期の吉井浩経理局長が抜擢された。

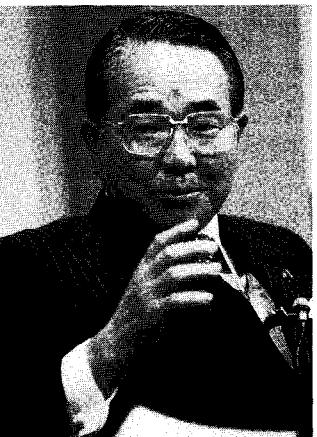
マスコミはこの人事について「タカ派の森山がハト派役員を切った」とか「森山—吉井のタカ派ライン誕生」などと評した。

橋高職員局長は職員課長当時、国労、動労に呼応してマル生批判を行なった当局側の中心人物だった。マル生打ち切り後はマル生の中核だった約

民間なら当然の措置だが、国鉄首脳陣にとってはまさにショックだった。

この席で森山は橋高弘昌職員局長（常務理事）の再任を拒否した。

「就任してから国鉄の内情を調べた結果、橋高が労組ゆき路線の中心人物で、次期副総裁だなんていわれていい気になっていた。森山なんかのことは聞かなくていい。表面だけ調子を合わせておけ」なんていっていたらしい。私はこうした労組とのゆき路線の体制では国鉄再建はできないと確信していました。高木総裁が次期役員名簿を示して「何か注文は」というから、「橋高は再任しない」といった。運輸大臣は国鉄の人事に直接タッチできないのですが、特に大臣命令でやりました。国鉄の労務管理をキチンとする上で必要なことだと思ったからです」



NTV「春夏秋冬」に運輸大臣として
出演。(昭和54年)

を丸ごともらうとはなにごとだ。民間なら、赤字会社の経営者がボーナスをもらうことなどない。理事、監査委員のボーナスは半額カットにせよ」

と命じた。高木は「そのように運用する」と答えたが、森山は「運用とはなんだ。予算上の措置でやれ」とたたみ込んで異例の賞与カットを実施させた。運用というのは予算上はそのままにしておいてカットするやり方だが、これだと大臣が代ればすぐに賞与を復活することができる。大蔵官僚出身の高木らしい発想だった。

「半額というのは別に理由があるわけじゃない。全額はかわいそろかなと思ったからです。以来、今日まで半額カットのまま。政府関係の機関で役員のボーナスを半額にしているのは国鉄だけですよ。この時は合わせて本社の幹部三百人のベースアップも一回見送らせました」

労務問題である。

そうするうちに赤字は雪だるま式に増え続け、もはや大改革なしには再建不可能な状態まできた。森山が運輸大臣に就任したのはそういう時期だった。

森山は大臣就任早々の五十三年十一月二十五日、業務内容の説明にきた国鉄の高木総裁に、

千人の中間管理職を追放したばかりか、上役に暴力を振るつたなどの刑事犯で解雇された組合員を再雇用した人物だ。森山は国鉄の労組ゆき着路線の元凶のクビをはねたわけだが、一人のクビをはねただけで精算されるほど国鉄の労政は甘くなかった。

森山がゆき着労政の精算を託した吉井浩は職員局長として孤軍奮闘するのだが、いつの間にやらゆき着派の中に取り込まれていく。

「吉井君はよく頑張ってくれた。しかし僕が運輸大臣を辞めたあと、吉井君は自分の後任の職員局長に橋高路線の継承者である川野という人物を引つ張った。僕はこの時、信頼できる国鉄関係者に『川野君は大丈夫なのかね』と念を押したことがある。結局、不安が適中して、またぞろ労組甘やかし路線に戻ってしまいました。それが、労組による国鉄の蹂躪を許す元になつた。川野という男は『国労と仲良くすることが国鉄運営のポイントだ』という信念を持った、いわば『確信犯』だったのです」（森山）

国鉄労組の経営参加を計画

森山は国鉄幹部の意識の改革にも取り組んだ。その手始めに五十四年一月二十六日を皮切りに、毎月一回、国鉄総裁公館に全理事を集めた。ここでは国鉄の置かれた危機的状況の把握、再建策や労務のあり方などが議題とされた。活発な議論が展開されることを森山は望んだが、経営陣に意欲なく、会議はいつの間にやら森山の説教を拝聴する趣となつた。

「毎回、僕はいかに改革が緊急に迫つた課題であるかを力説した。遅れば遅れるほど取り返しがつかなくなるということを認識させようと思ったのです。高木総裁以下もその時は僕らに調子を合わせていましたよ。あとになつて高木君が、問題が出てくるたびに『そんなことがあるとは思わなかつた』なんていいところを見ると、彼らは馬耳東風だつたのですね。頭を下げていればそこのうち台風が過ぎると思っていたんじゃないのですか」

五十四年四月十三日、森山は「国鉄が新改善計画を実施する際には、国鉄監査委員会に労組側代表の参加を求めたい」と労組の経営参加を実施する考えを明らかにした。

森山は新たな改善計画を実施するにあたつて国労、動労など総評系の国鉄内労組の理解がなければ計画は円滑に進まない。それには計画を作成する段階から労組代表を参加させる。こうすれば労組も責任の一端をかつぐわけだから実施も容易になると考えたわけだ。

「国鉄財政はピンチといわれながら、組合側はその認識が浅くピンチではないといつて。他に打開策があるようなことをいう。そこで『君たちの代表を国鉄監査委員会に入れるからそこで十分、話し合え』という提案をしたのです。つまり同じテーブルにつかせたわけです」

森山は国鉄監査委員会に入る労組代表を一人とし、一人を最大労組である国労の委員長、もう一人を同盟系の鉄労の組合長とした。これはある意味で英断である。

「画期的なことだったのです。総評系と同盟系の組合のトップが公共部門で対等の立場に立つなんていうことはかつてなかつた。公労委の労働側委員は五人のうち四人が総評系で、同盟系は一人だ

け。勢力からいってそういう比率になる。それを一対一にした。当時の総評の富塚事務局長に「一対一でやるつもりだから承知してもらいたい」とかけ合つて実現させました。とにかく国鉄の窮状、現状認識について労使が食い違つていては話になりませんからね」

森山は労働問題のタカ派とみられているが、硬直したタカ派ではない。無法の労組にも発言の場を与える責任をもたせようつとめる。その上でなお無責任、無法に堕したものには容赦しないという考え方だ。

このような森山の考え方を端的に示したのがスト処分の凍結問題だろう。

五十四年四月二十四日。交通ゼネストを翌日に控えた深夜、森山は霞が関にある運輸省大臣室で毛布をかぶつてソファーに座り込み、スト回避のため電話をかけまくっていた。国労、動労、私鉄総連、社会党……。森山の電話は二十五日未明まで続き、一睡もとらなかつたが努力も空しく国労、動労は予定どおり、ストに突入した。

二十五日の午後、記者会見した森山は、

「違法ストは残念至極だ。黙つて見過ごすわけにはいかない」

と強い調子で組合側を非難した。

それから約一か月後の六月一日、森山は閣議の席上、

「赤字に悩む国鉄にとつての先決問題はその再建であり、そのために労使協調は重要である。その意味で経営者が今月中に予定しているストをめぐる処分はしばらくの間凍結することにしたい。そ

の旨、高木総裁に助言したい」

と述べた。

同年三月の春闘スト、四月の交通ゼネストに対し当局側が準備していた処分を凍結しようといふのである。スト処分の凍結は公共企業体史上はじめてのこと。しかも、それが「タカ派」といわれる森山の手で行われたことは全く意外だった。朝日新聞などは「森山運輸相の賭け」と題する社説（五十四年六月十一日付）を掲げてこれを支持した。森山の考え方は労組にもう一度チャンスを与えて、これでダメならとことん罰するというものだったのである。

森山の「決断」に対して賛否両論が渦巻いた。「法治国家である以上、違法ストは処分をするのが当然」、「国鉄再建と処分凍結がどう結びつくのか」、あるいは「処分凍結は憲法違反だ」などという批判が自民党内に巻き起つた。

「このあと僕は『昭和六十年三十五万人体制』を柱とする国鉄再建計画を作つた。三十五万人もつていくためには毎年一人減らしていくなければなりません。ところが僕が運輸大臣になる前の二年間は橋高の労組や着路線などのおかげで六万人も新規に採用し、減員はゼロ。前五年間でも一万人しか減員していなかつたんです。これを毎年一人ずつ減らしていくというのですから当時としては驚天動地のことだった。組合側に計画をのますについてはそれなりのことをやらなければいけない。思い切つた方向転換をするには『潤滑油』を注入しませんとね。

そこで組合側が「処分をしないでくれ」といつてきた際、「それでは処分の凍結ということにしよ

う。しかし今度やつたら倍の処分をするぞ」とやつたのです

しかし、国労、労働は翌五十五年にもストを打った。当然、倍の処分が行なわれるべきところだが、各地方管理局長にストの状況を上申するよう求めた当局に対し、半数以上が正確な上申書を出してこなかった。森山の恩を組合側は仇で返したわけだ。当局と組合とのゆき、なれ合いはもうどうしようもないところまできていたことだろう。この結果、森山が職員局長に引つ張った吉井は責任をとつて自らを戒告処分にし、その後、再任されてから三か月ほどで国鉄を去るハメになつたのである。

「方向転換をする時には、それなりのことややらなきゃだめですよ。処分の凍結という僕にいわせれば労働運動対策的な手法を用いたからこそ、方向転換ができた。組合側もこうした手法を用いたからこそ、三十五万人体制に賛成はしないまでも強硬に反対しなかつた。労政は腕づくでやって良い場合と悪い場合がある。僕は長い間労働問題をやってきて、『敵情』がわかる。だから大転換をやることができたわけです。しかし僕が大臣になる前の五年間でわずか一万人しか減員していなかつたことは残念です。せめてその頃から毎年一万人程度、減員していれば、経営状態は少しは好転していたはずなんですがね」

国鉄再建の基本構想案

森山の処分凍結をきっかけとして国鉄の減員対策ははじめて具体化することになった。

一ヶ月後の五十四年七月一日、国鉄は六十年度收支均衡をめざす「国鉄再建の基本構想案」を発表した。

この再建構想は「昭和五十年代に国鉄の年間收支を均衡させる対策を国鉄自身の手で策定する」という五十二年十一月の閣議了解を受けて、国鉄が運輸省と協議してまとめるうことになっていたものだ。

ところが森山が大臣になつてから何度も再建案をまとめよう事務当局、国鉄に催促しても一向に出てくる気配がない。そこで森山自身が乗り出して作成したのがこの「再建基本構想」だ。そのいきさつについて森山は率直にこう語っている。

「国鉄にいくらいつても再建案が出てこないので僕が作りました。出来上がつてから、国鉄総裁といふものがいる以上、その顔も立てなくてはいけないと考えた。そこで出来上がつた計画を国鉄に渡し、それを国鉄から提出させたというのが真相です」

再建案の柱は、「人減らし」である。「六十年三十五万人体制」が目標だった。当時の国鉄職員は四十二万四千人で、国労、労働は四十二万人体制死守を標榜していた。

「人が多すぎる」というのが一番の問題でした。僕が大臣になるまで人減らしはほとんど行われていなかつた。義憤を感じましたよ。自民党の運輸族などもたいへんだとはいつていましたが、問題をどう処理するかという方法論がまったくなかつた

この計画に基づき森山はまず五十五年度中に一万一千人の人員削減を決定した。これは二十四年、

森山は納得がいくまでは徹底的に激論を交す性格だが、反面、ひとたび決まったことにはそれまでの敵が驚くほどあっさり従う。考え方の切り替えが早いのだ。森山を評して川崎秀二は「あいつは民主主義を心得た男だ」といったが、いい得て妙だ。

かし森山は民営化については異論はないが、分割については当初必ずしも賛成していなかつた。その理由について森山はこう語る。

「分割の利益はなにか。民営化してしばらくやつたのち、しかるべき時に分割を考えればいいのか……」

「分割による労使関係の大混乱が心配だ。労働問題に経験のない人が机上の空論で、民間の企業別組合のような考へでやるとヤケドする危険がある」

だが、その後分割・民営化へのレールが敷き終つた時、森山はその心境をこう語つている。

「僕は昭和六十年までの情勢については責任を持つてやつてきた。それから先には多様な考え方があると思う。しかしすでに国鉄再建管理委員会の結論が出て、政府、自民党がこの方針の実現を決定した。それがひとつの方策であることは間違いない。とすれば今後はそれに沿つて、全力を尽すべきでしょう」



NHK「国会討論会・国鉄再建」に出席する運輸大臣。
左は高木国鉄総裁。(昭和54年7月)

「法律になつたのは五十七年ですが、私の時から実施した。その後、政府をあげての国鉄改革が進められ、六十年の二月末で三十万七千人。うち二万五千人が余剰人員ですから、実質二十八万人体制までもつていったわけです。僕自身ここまでいくとは思いませんでした」

六十二年四月からスタートした国鉄再建案の柱は①分割・民営化 ②十八万三千人体制——だった。森山が着手した三十五万人体制は②の十八万三千人体制への一里塚となつた。人員対策が最大の課題とした森山の見解はまさに正鵠を射ていたといえる。

国鉄は臨調答申によつて分割・民営化が打ち出され、内閣をあげて取り組んだ結果実現した。し

国鉄定員法の発令によつて十万人の人員整理をしたことに次ぐもので、戦後の混乱期を除いては最大の人員削減であつた。

「法律になつたのは五十七年ですが、私の時から実施した。その後、政府をあげての国鉄改革が進められ、六十年の二月末で三十万七千人。うち二万五千人が余剰人員ですから、実質二十八万人体制までもつていったわけです。僕自身ここまでいくとは思いませんでした」

六十二年四月からスタートした国鉄再建案の柱は①分割・民営化 ②十八万三千人体制——だった。森山が着手した三十五万人体制は②の十八万三千人体制への一里塚となつた。人員対策が最大の課題とした森山の見解はまさに正鵠を射ていたといえる。

国鉄は臨調答申によつて分割・民営化が打ち出され、内閣をあげて取り組んだ結果実現した。し



解散直前の衆議院本会議場ヒナ壇の閣僚席にて。昭和54年9月7日。(朝日新聞提供)

森山はすべての問題について細部まで把握し、その解決策を自ら熟慮するタイプだ。自分の考えがまとまれば即座に実行を命じ、中途半端やさばりを許さない。役所がまとめた文書が気に入らなければ、さっさと自分で草案をまとめあげる。凡庸な人物を大臣にいただきたがる官僚にとつ

森山の指摘は、のちに臨調で指摘された内容と驚くほど一致している。森山の慧眼には恐れ入るばかりだ。また後任にこのような引き継ぎを送る森山の態度は立派というほかない。

森山の大蔵経験は科学技術庁長官と運輸大臣の二回である。この両方を通じて森山は徹底した「陣頭指揮型」であったといえるだろう。一般に大臣は所管する行政事務の輪郭をつかむ程度で、あとは事務当局の演出に従うのが相場である。中にはこの最少限の仕事すら満足にできない人も少なくない。

森山は大蔵内閣は五十四年九月七日、社会、公明、民社三党の内閣不信任案提出を受けて衆議院を解散した。総選挙の結果は一般消費税問題などの影響で自民党は二百四十八議席。追加公認の十人を加えて過半数ギリギリという惨敗。福田派など党内反主流派が大平首相の責任を追求していわゆる「四十日抗争」が起つたが、十一月九日、ようやく第一次大平内閣がスタートした。これにともなつて森山は運輸大臣の座を去つた。

大臣が交代する際、前任者から新大臣へ「事務引継書」が渡されるのが常だ。

森山が同じ三木派の後任・地崎宇三郎に渡した「事務引継書」の前文に、森山自身が書いた次のような一文がある。

「運輸行政に携わってみて、強く感じたことは、運輸省は從来から陸、海、空それぞれ所管分野ごとに縦割り行政の色彩が強く、ややもすれば政策に総合性を失くきらいがあるという点である。

今後、運輸行政を進めるに当たっては、個別の政策相互間の調整を強化するとともにその前提として、許認可事務の枠を超えた積極的な政策立案能力及び調整機能の向上を図ることがぜひとも必要であると考える。

次に、運輸行政には許認可事項が多く、ともすればこれが世上利権視され、数々の弊害を惹起するおそれがあることはつとに指摘されるところである。これは、行政の衝にある者の心構えの問題であるが、現実に携わってみて、運輸行政を執行するに当たっては、特に公正な態度で臨むことが肝要であることを痛感した次第である」

ては相當に扱いにくく、煙たい存在だろう。

森山が運輸大臣に就任する直前、運輸省の某局長は閣僚人事が話題になったとき、「モリキンだけは大臣にきて欲しくないね」と放言した。適当に仕事をやつて出世街道を昇つていきたい官僚にとって森山は非常に危険な存在なのである。

「官僚は思い切った判断力に乏しい。僕は行政の最高責任者として、官僚にできないことをやる」と森山はいう。

あらゆる制度が硬直化し、新しい時代に対応できずにいる。ものごとをより発展させるためにスタートした制度が、逆に時代の発展を阻害するようになる。これは官僚に時代の流れを見る能力がなく、いたずらに制度に固執してわが身の安全のみを図る性癖が強いからだ。

政治家が皆、森山型の大臣ならばこうした弊害は避けられよう。官僚側は嫌がおうもなく自己革新を追られる。しかし現実にはほとんどの大臣が官僚の代弁者になり下がっている。森山の存在は貴重であった。

森山運輸大臣のこと

日本航空社長 山地 進

国鉄問題が政治レベルでも大きな問題であった昭和五十三年末に運輸大臣に就任されたわけだから、森山大臣に解決が期待された運輸問題の第一に国鉄問題特に国鉄の労働問題があげられて不思議でない状況であった。私は当時その国鉄を監督する鉄道監督局の国有鉄道部長の任にあった。年が明けて五十四年七月森山大臣により局長に任命され、大臣を辞められる同年十一月までご指導を受けたのである。役人として局長になることはたいへん名誉なことで、大臣室で森山大臣から局長に任命することを告げられた時の緊張感は今もつて忘れられない。ところがこの喜びを味わう間もなく、九月に入ると突如、鉄道建設公団の不正経理事件が発覚し、大きな社会問題となると共に国会においても厳しく追求されるような事態になってしまった。この頃の私は恥しいことに自分がいくら給料を貰っているか、その仕組はもとより、ボーナスは年間何か月分貰っているか等については何も知らなかつた。ところがこの鉄道建設公団問題の解明のために、これら給料、ボーナス、

役員給与等の知識は不可欠のものであったのである。森山大臣は労働問題の大御所であり、このような不正事件に対処することに打ってつけの大臣であった。麹町の大臣の事務所で、公団の給与問題についていいかげんな説明を申し上げると、人事院の事務総長に電話でたずねたりして、たしなめられたこともよくあった。

今となっては忘れ難い思い出の一つに国鉄上野駅の鎧戸が降りた夜中、構内の駅長室でたびたび議論をしたことがある。この鉄道建設公団問題が国会でクライマックスに達する頃になると、週末朽木へ帰られる大臣から宿題を貰い、週明けの夜国鉄で東京へ戻られる大臣を上野駅に迎え、駅長室で説明し、議論をしだすと、延々と続き、ついには構内に人っ子一人居ないようになり、鎧戸の降りた構内にひびくのは靴音だけということになるわけである。こんな具合に議論を内部でやりながら、いざ国会審議の場になると、これまた森山大臣の独壇場。先にも触れた通りの労働問題の大御所、賃金問題の権威だから野党の先生方が間違った質問でもしようものなら、いちいち大臣から解説を受ける、ということになってしまふのである。こんな状態だから、森山大臣は野党の立場から見れば、決して攻め易い相手ではなかった。むしろ嫌な相手であったと思う。

いま一つの思い出はカリンントウである。夕方大臣室で議論をしていると六時、七時とだんだん腹が減つてくる。すると大臣が秘書を呼んで持つてくるようにいいつけるのが、一つのお盆に乗つたカリンントウで、くるなり大臣はバリバリ食べられるのだが、大臣は議論

に夢中でこっちまで食べろという暇がない。しばらくは生つばを飲んで議論をするということになるのである。もちろんしばらくするとすすめられて、われわれもいただくことになるが、その間のことが記憶に残つてゐるのである。

こんなことで鉄道建設公団問題を処理する過程でいろいろなことを森山大臣に教わつたが、給与問題を教えていただいたことが一番大きかった。というのは鉄道監督局長の次に拝命したのが総理府の人事局長で、着任後の最大の仕事が、公務員の退職手当の減額と定年制の導入という二つの法律を国会で通すことであり、またいま一つの任務が公務員の給与をめぐつて組合とわたり合うことであったからである。鉄道監督局長当時、森山大臣とめぐり会わなかつたら無事、人事局長の仕事を務めることはできなかつただろうと思う。私が日本航空の社長になった時、大臣から命がけでやるよう勵ましの言葉をいただいたのが昨日のように思ひ出される。最後にお会いした時に、弟さんの亡くなられたことを寂しそうに話しておられた姿が目に焼きついている。今思うと、ご自分の運命についても何か予感めいたものがあつたようにも思える。側にいると怖い大臣だったが、遠くにいて思い出すと愛らしい大臣であつた。

森山欽司先生を偲んで

元国労委員長 村上 義光

森山欽司先生と私は、労働運動における幾度かの厳しい対決や、公式非公式の交渉等の中から、立場の違いを越えて相互に信頼関係を築きあげることができた。また、先生が運輸大臣当時、国鉄監査委員に労働組合代表を任命されたが、これは国鉄の有史以来の画期的な出来事であった。しかも私自身が当事者の一人となるなど、公的にも個人的にも終生忘ることのできない先生だ。

思い出すと一九七九年春闘の決戦段階で、当時の森山運輸大臣の要請により、民間の私鉄をさしあいで公労協の賃上げを解決するという離れ業を演じた。これにより公労協と私鉄が引き続いて解決し、七九春闘の最大のヤマ場を乗り越えたことが、強い印象として残っている。

すなわち七九春闘では、私鉄の賃上げ交渉が予想外に難航した。このため私鉄の賃上げを民間賃金の相場として、公労協の賃上げを求める方針のもとに、公労協と交運共闘がほ

ば統一してストを設定していた。従って、先頭の機関車が動かないでの、後続の公労協も自動的にストに入り、半日ストが打ち拔かれる情勢となつたわけである。

こうした緊迫した情勢の中で森山運輸大臣は、局面打解を図るためスト当日の午前零時頃、国労委員長の私を極秘裡に大臣室に呼び「私鉄の賃金交渉が難行しているので、この際公労協を先行解決し、交通の混乱を最小限度に止めたいので協力してほしい」と強い決意で要請された。

私は、かねてから労調会長としての先生から、官公労の賃金は民間の賃金の動向をみて決定されるものである。ましてスト権のない公労協が民間の前に出ることは許されないとあると厳しい警告を受けていた。従って、私鉄を先行解決させ、公労協がこれを受け解决する方針のもとに、公労協は一步後退して戦術配置を行ない統一闘争に参加したわけである。

森山運輸大臣の要請は、これまでの先生の主張を逆転させることになる。しかも、公労協としては肝心の民間賃金の動向が未決定のまま、果たして公労委の調停案の提示ができるかどうか、そのため公労協の賃金が低額に抑え込まれる心配がある。また、公労協内部としての対応にも多くの問題があった。

しかし、運輸大臣として早期に紛争解決を図る責任とその熱意に打たれ、また、スト突入時刻も切迫していることと、労働組合として労使紛争による国民の足の混乱を最少限度

に止める社会的責任を考慮して、その要請を受け最大限の努力を行なうこととした。

さつそく総評の富塚事務局長を中心に関係者で内密に協議して、公労委の調停作業に対する働きかけ、私鉄等への根廻しに全力をあげた。その結果午前七時過ぎに至り調停案が提示され、公労協はこれを受諾しストを中止することになり、これで森山運輸大臣の要望通り大筋結着することになったのである。

ところが肝心の私鉄は、スト突入後も依然として交渉は難行し解決の展望は見出せない状態だった。国労と労使は、交運共闘として私鉄と同時結着を求めてきたこと、及び、労使がこの方針に固執したため、国労がストを中止したとしても列車ダイヤの大混乱が生じることから、労使を含めた事態收拾に腐心した。

私は、労使の林委員長と激論の後、運輸大臣に対し、①私鉄の労使双方を呼んですみやかな解決を求めるよう要望すること、②これがテレビで明らかになれば、国労、労使は直ちにストを中止する、の二点を確認し即刻林委員長の前で森山運輸大臣に電話で申し入れたところさっそく大臣の決断によりこの申し入を実施された。従って午前十時過ぎにストを中止し、間もなく私鉄の交渉も妥結し、公労協、交運共闘の全面解決となり国民の足の混乱を政労間の努力で可能な限り押えたのである。

これは森山運輸大臣が、労働問題のオーソリティとして適確な情勢判断と、その打開策に向けて積極、かつ、大胆なイニシアティブを發揮され、組合側に対するアプローチを図

られた発想と決断によるものである。このことは、その後における政労間における相互信頼に基づく交渉の道筋を開かれたものであると信じている。

また、私が計らずも国鉄監査委員に任命されたときは、たまたまI-T-F（国際運輸労連）の執行委員会（アメリカのマイアミ）に出席中だった。帰国してみると成田空港で国鉄監査委員会からの迎えと、国労三役から森山運輸大臣と総評と話し合いの結果、労使側代表として国鉄監査委員に任命が決定し、既に発令済みとの連絡を受けて驚いた次第である。当時の政治情勢からして、国鉄経営側の一角に労使側の代表を参加させることはとうてい考えられないことだった。これに対し、政府及び国鉄当局に相当強い反対があつたものと思われる。またこのことは、労使組合内においても実力者としての運輸大臣の決断と実行に対して驚きと論争を巻き起こす旋風となつた。

これは官僚主導型から実力者の大臣としての決断と実行により、永い間の懸案である国鉄の再建と労使関係の改善に向けて一石を投ぜられ、その契機を作られたものであつたと思う。

なお、辞令交付に際しては、私の記者会見に大臣自ら同席していただき、記者団の質問の矢を一手に引き受ける助け舟を出してもらうなど、温かい気づかいは今も脳裏に刻まれている。私は、こうした森山運輸大臣の決断とその意志に応えるべく微力を尽したつもりであるが、国鉄の労使関係も一定の期間改善の方針をたどつたものの、国鉄改革の嵐の中

で最悪（国労）の事態となつたことは誠に残念で申し訳ないと思っている。

森山欽司先生が政局多端な折り、しかも今後の活躍が切望されていた時、こつ然と逝去されたことは痛恨の極みである。この上は生前のご指導に基づき、J.Rの労使関係の改善に微力を尽すことを誓い、ご冥福をお祈りする。

カメラ業界との出会い

森山は来客がソファーに座つて話していると、よくかたわらのカメラに手をのばしてパチリと写真をとつた。カメラの話になると、とたんに顔がほころんだものだ。一見、写真狂風だが、森山を抜きにして日本の写真工業を語ることはできない。日本の写真工業が世界に冠たる産業に発展し、信用を博しているのは森山のおかげといつても過言ではない。

日本のカメラは戦後、細々と生産を開始し「安からう、悪からう」の批判を浴びたが、徐々に評価を高め、ついにはカメラ先進国の西ドイツを凌駕し、世界を制覇するに至った。その日本カメラの成長、発展の立役者の一人が森山だ。

森山の事務所は千代田区一番町の「日本写真機光学機器検査協会」の中に置かれている。

森山は二十年代後半から一貫してカメラ業界の発展に尽力してきた。一時期には日本写真機工業

第二十二章 ミスター・ジャパニーズ・カメラ