

日本型《労働組合主義》運動とその帰結

企業成長と労働者の利害は同一視できるか

山垣 真浩

- 第1節 問題の所在 日本型「労働組合主義」とその運動成果をめぐって
- 第2節 合理化の進展 労働者の譲歩と“パイ”の増大
- 第3節 「成果配分」の実相 賃金・労働分配率の検証
- 第4節 雇用面での検証 合理化協力の基本前提
- 第5節 結び

第1節 問題の所在 日本型「労働組合主義」とその運動成果をめぐって

生産性向上に対する関心の高さと経営合理化への積極姿勢、これはわが国大企業労組のおよそ1960年代以来40年近くに及ぶ伝統的特色である。最近では欧米の労働組合も生産性に対する関心が高くなってきたといわれるが、その歴史は日本の比ではない。しかしその「モデル日本」も90年代に入って初めてマクロ経済の長期低迷を迎えるとともに、労働問題もこれまでにない深刻化の様相をみせつつある。例えばリストラクチャリングの名の下に、中高年者を中心に人員整理が進められる一方で、生き残った労働者には処遇に個人や企業の業績を反映させる「成果主義」が強化されようとしている。だがその当然の副作用としてマクロでは失業率が初めて5%に達せんとする一方で、98年には「経済・生活問題」あるいは仕事の失敗・上司の叱責といった「勤務問題」による自殺者が急増し、男子の平均寿命が低下するといった事態まで発生している⁽¹⁾。かかる問題に対して、労働組合は十分に対応しきれていない。というよりむしろ日本の企業別組合は依然として「経営合理化には協力する」という立場をとっている。労働問題深刻化の背景には、企業別組合のかかる基本姿勢があると考えねばならない。

とはいえ、かかる姿勢を直ちには否定することができない。なぜなら、そこには労働者の利害を守るという労働組合的発想がなお確認されうるからである。つまり労働者の利害を守る手段として企業成長に協力するという発想である。それが将来には従業員の利益になると考えるからである。このように企業成長と労働者の利害は一致するとの発想に立つ運動潮流は「労働組合主義」または

(1) 『日本経済新聞』99年8月7日付。

たんに「組合主義」とわが国では呼ばれる。この日本的意味での組合主義こそわが国大企業組合に支配的な運動思想であり、ゆえに日本の労使関係を論ずるさいには、その思想に着目しなければならぬ。ここでわれわれは組合主義の思想的特徴のうち、次の3点に注目する。企業成長主義、取引主義、合理化協力への終身雇用の基本前提、である。組合主義の典型といえる当時の鉄鋼労連中央執行委員長宮田義二氏が中心となって1968年に発表した「労働組合主義綱領」に即して、それぞれを確認しておこう⁽²⁾。

企業成長主義。「企業の繁栄によって労働者の生活向上が可能」になるとして個別企業の成長と労働者の利害は一致するとの前提に立ち、ゆえに合理化には協力、加えて労働努力を引き出しそれを査定する「能力主義」への賛成も導かれる。取引主義。しかし合理化には「労働者の犠牲」が伴う。これについては生活向上の条件が企業成長にあるとみる立場上「成果配分の立場で対応」する。つまり「犠牲」従来の「反合理化闘争」の文脈から判断して具体的には「労働強化」と「配置転換」⁽³⁾を意味するものと思われる。すなわち労働給付面での譲歩と「成果配分」との取引、ギブ・アンド・テイクを打ち出すのである。終身雇用の基本前提。ここで「綱領」に明記されていない点を補足する必要がある。それは合理化に協力するといっても、むろん無条件の協力を意味してはいないことである。宮田氏は「終身雇用制の下で、労働者が一度ある企業に就職すれば、定年までその企業で働き続けることを前提に、経営側も組合側も対応していくわけである」(宮田[1982], 61頁)と述べている。したがって「定年までその企業で働き続けること」が合理化協力の基本前提である。

以上3点一括りでいえば次のようになる。人員整理はしないという前提の下で、合理化によって最新技術を導入し要員を見直しつつ、精一杯努力して働く(労働者の犠牲)のと引き換えに、儲かった企業から高賃金(成果配分)を得よう、と。これこそ“生産協調・分配対立”とか“パイの論理”とかいわれる組合主義の運動思想に他ならない。実際、宮田氏は労働努力と企業成長と成果配分との関係について次のように述べている。「労使に、企業の存立・維持・発展をめざすとの共通の認識があるとすれば、あとは労使が対立する点としては、“分配”の問題だけではないだろうか。しかしその前に、分配するパイそのものをいかに大きくしておくかが重要である。日本は資源小国であり、優秀な労働力以外にこれといった資源はない」(宮田, 63~64頁)。この引用にはその運動思想がよく現われているが、ここで日本の「資源」として競争力の源泉とされている「優秀な労働力」とは、勤勉でよく働く日本の労働者を指しているのはいうまでもないので、

合理化と労働努力の奨励(Give) 企業成長(パイの拡大) 賃上げ(Take)
が組合主義の運動理論であったことは明らかである。これを“パイの論理”の定式と呼ぼう。

以上が組合主義のエッセンスであるが、かかる思想が経営者に容認されやすいものであったことは明らかである。ほとんど両者の認識は一致しており、対立するとすれば宮田氏自身がいのように「“分配”の問題だけではないだろうか」。同潮流の主導権掌握は、このことと深く関係している。

(2) 「労働組合主義綱領」は『鉄鋼労働運動史』1981年(183~5頁)及び、当初の題名であった「労働組合主義とは」の名で宮田[1982]に所収。

(3) 戦後間もないときは「首切り反対」であったが、やがて「配置転換」に問題が変わっていった。

つまり反合理化と産業別統一闘争を企てた横断志向的労働組合とそれを分断せんとする経営側との激しい主導権争いを演じた1957・59年の統一賃金闘争で前者が敗れた結果⁽⁴⁾、台頭したのが経営者の考えに近い思想をもつこの潮流であった。その「潮流が大手組合の主導権を掌握するのは、62.3年ごろのことなのである。66年夏の役選時まで社党協系の力が強かった富士労連を除き、神鋼、鋼管、八幡、住友の順で彼らは執行部の主流となっている」(道又[1974], 109頁)⁽⁵⁾。こうして鉄鋼業では60年代半ばまでには経営者も容認しうる組合主義が主導権を掌握し、労使関係の「安定化」が確立するのである⁽⁶⁾。

かくて本稿の課題は、60年代以降わが国の労使関係をリードしてきた組合主義にたつ労働組合の、労働者にとっての成果を、組合主義の典型かつ今後を考える上で示唆深い先行的成熟産業たる鉄鋼大手を素材として、賃金・雇用等の労働諸条件の変化を通して検証することにある。組合主義の下で労働側はどんな譲歩をし、その見返りにどれだけの「成果配分」を得たのか、「パイの論理」の妥当性を検証する⁽⁷⁾。これは労働組合に対するオモテに現われにくい次の如き「職場の生の批判的な声」に答えようというささやかな試みでもある。「大綱的にはやむをえないからやろうということであるが、みかえりというものは春闘・一時金の額ということもあるだろうが、どこで還元され

(4) 鉄鋼争議の詳細は松崎[1991]を参照されたい。

(5) 組合主義潮流の主導権掌握に関して、新日鉄社史『炎とともに』1981年、670頁によれば「〔昭和〕31年、八幡労組の定例大会は、『労働者を犠牲にする生産性向上運動反対』をスローガンに掲げ、『設備近代化を中心とする生産部門の強化は当然の方向として認めるものの、それに伴う定員の再査定、配転措置に当たっては、労働強化その他の不利益扱いはないよう対処していく。また、外注化に歯止めをかけていく』といった方針を採択している。……生産性問題についての八幡労組の姿勢は、その後、若干の振幅をたどったのち、35年の運動方針で、『合理化の成果を収穫する闘い』という基本姿勢を打ち出すにいたった。つまり八幡の転換期は1960年頃となる。日本鋼管川崎は61～62年（折井[1973], 170,172頁）、富士室蘭は63～64年（道又[1977], 7頁）頃だといわれる。比較的遅いのは富士広畑・釜石で66年の鉄鋼労連のIMF・JC加盟に最後まで反対している（鎌田・鎌田[1983], 70頁）。鉄鋼労連では59年宮田氏の書記次長としての本部入りから徐々に勢力を拡大し、完全に掌握したのは66年の役選時だといわれる（平野[1976], 69頁）。

(6) 他産業においても主導権交代には経営側が何らかの関与をしていることが多い。その時期は、経営側の組合攻撃たる53年争議によって全自が組織解体した日産・トヨタでは50年代中頃と最も早く、松下電器では人事部による労働組合管理により63年頃であった（嵯峨[1980]）。旧三菱長崎造船では60年代にブロック建造法の導入と重なって労使対立が先鋭化し、65年の組合分裂を経て組合主義潮流に大勢が転換した（上田[1999]）。しかしかかる潮流も経営者と方針を共有する限りでの主導権の把握にすぎない。ひとたび方針が対立すると攻撃の対象とされてしまうことは、80年代日産労組の事例が物語る。なお戦後労使関係の「安定化」をめぐるのは木元[1986]第7章を参照されたい。

(7) 労使関係論として「成果配分」をメインテーマとした研究は意外に少なく、筆者の知る限り山本[1981]（自動車）、山本[1982]（製造業）、松崎[1982]（鉄鋼業）、高木[1982]（同）、河西[1989]（47～66頁--製造業）にすぎない。いずれも労働組合の機能には否定的な結論を与え、協調主義批判としている。しかし今日からみればデータが石油危機前後の時期までに限定されており、河西を除きその後の日本的経営論、企業社会論の研究成果が反映されていない点で再論の必要を感じる。とはいえ本稿執筆に当たってこれらの労作はたいへん参考になった。ごく最近のこの分野では福田[1997]（ストック・フローのマクロベースの国際比較）が注目される。

てくるのか、また、ここまで産業が落ち込んでいては、どこまで一生懸命やれば将来の展望として、職場の確保とか安定した労働の確保とかできるのか、何か示してもらいたい。労働組合としても、ここまで頑張ればという将来方向の目処を見つける努力をお願いしたい⁽⁸⁾。つまり合理化への譲歩によって何が得られるのか、ということを職場の労働者は知りたがっているのである。こうした疑問に答えるためにも、組合主義の運動成果が歴史的に検証されねばならない。

次節以下では“パイの論理”の定式に沿って、まず組合主義運動下での合理化の進展と企業成長、そこで譲歩した労働給付面の問題を取り上げ、第3節ではその成果配分たる賃金・分配率の動向を考察する。第4節では合理化協力の前提とされた雇用保障の側面から組合機能を検証する。検証対象期間は上で見たように主導権掌握後の60年代前半期以降となる。利用する統計等の資料は、鉄鋼大手を近似する『工業統計表・産業編』（通産省）の産業小分類「高炉による製鉄業」⁽⁹⁾、及び『毎月勤労統計』（労働省）の1958年以降に掲載される「特掲産業」の「製鉄業」⁽¹⁰⁾、及び『有価証券報告書総覧』である。なお『工業統計表』は製造事業所調査であるため、本社・支店等は含まれていない。『毎月勤労統計』の現金給与総額には退職金が含まれていないのに対して、『工業統計表』のそれには含まれている。以上の作業より、一連の譲歩にもかかわらず、労働者への成果還元が乏しかったことをはじめ、組合主義運動は所期の成果を挙げたとはいえず、組合主義の如く企業成長と労働者の利害を同一視することはできないことが明らかにされる。

第2節 合理化の進展 労働者の譲歩と“パイ”の増大

本節の課題は“パイの論理”の定式の前半部分、合理化と労働努力の奨励（Give） 企業成長（パイの拡大）、それぞれの項目を検証し、その成立の是非を検証することである。

(1) 組合主義運動下における合理化の進展

1960年代以降の鉄鋼業における合理化の進展といえば、第3次合理化計画、作業長制度とライン・スタッフ制、自主管理活動、職務給の導入などが想起される⁽¹¹⁾。ただそれぞれの内容については、すでに数多の研究が存在するので⁽¹²⁾、ここでは合理化の進展を従業者数と労働生産性の推移としてデータで確認する（図1）。高炉操業の事業所だけを扱っているので代表的生産物として

(8) 石田[1995]、104～5頁に紹介されているものからの引用。

(9) 鉄鋼大手とは新日鉄（70年合併以前は八幡と富士）、日本鋼管、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼の5社を指す。「高炉による製鉄業」の分類では日新製鋼や中山製鋼のような中小も含まれるが、その比重は小さく無視できる。

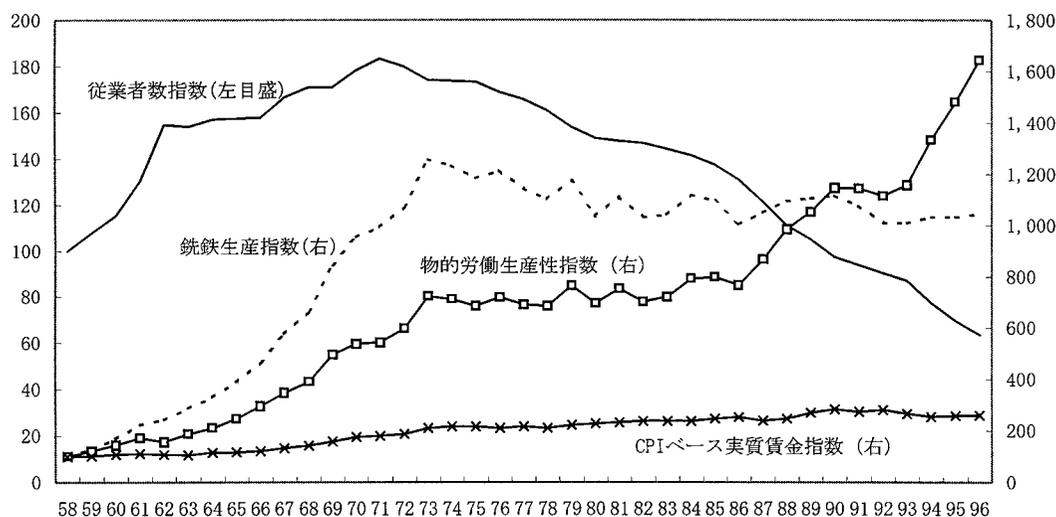
(10) 標準産業分類でいう、「高炉による製鉄業」と「高炉によらない製鉄業」とを併せて「製鉄業」として掲載されている。比重としては前者が断然大きい。

(11) ある労務担当者は回想する。「今になって考えれば、あの争議を乗り越えたからこそ、前にお話したライン・スタッフ制もやれたし、さらには職務給制、4組3交替制もやれたと断言してもいいと思っている」（田中博秀[1982]、55頁）。

(12) 鉄鋼業における合理化の全体像を手際よく整理したものとして、田中隆雄[1972]、道又[1980]、安井[1991]。

銑鉄をとると、それは58年には7百万トンの生産量だったのが、73年に91百万トン記録するまで頗る勢いで成長する。しかしそれが頂点で、80年以降は変動を伴いつつ平均77百万トンで横ばい状態である。一方、従業者数は58年に94千人だったのが、62年145千人まで急速に成長、しかし第3次合理化計画の開始と時を同じくして伸びは鈍化し、71年に最高の172千人を記録、その後は一貫した減少を示し96年ではわずか60千人⁽¹³⁾、これは1950年の69千人をも下回る水準となっている。以上の関係を1人当り銑鉄生産量という物的労働生産性としてみると、生産量が傾向的に減少した73年から86年の間こそ横ばいだが、58年の77トン、96年では1,267トンと40年近くで実に16倍にも上昇した。とくに「プラザ合意」以後の上昇にはめざましいものがある⁽¹⁴⁾。こうした労働生産性の上昇は合理化の進展の賜物である。

図1 製鉄業諸指標の推移



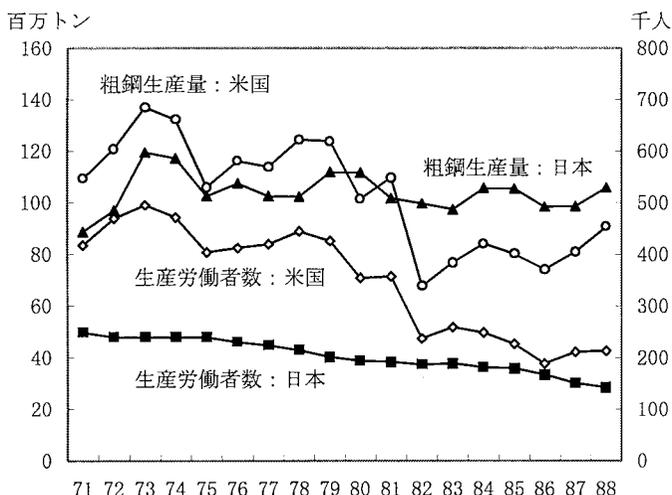
(注) 従業者数は12月31日時点。1958年=100とした指数表示。

(資料) 鉄鋼新聞社『鉄鋼年鑑』(銑鉄生産量)、通産省『工業統計表』(従業者数)、労働省『毎月勤労統計』(賃金)、総務庁統計局「消費者物価指数：帰属家賃を除く全国総合」(デフレーター)

(13) 以上は高炉操業事業所の従業者数の減少を示すものであるから、高炉が閉鎖され一貫製鉄所の地位を失った事業所が相次いだ88年から94年にかけてはその減少数が幾分過大評価されている。ただし92年及び95、96年は事業所数は減少していない。『工業統計表』上の事業所数は87年が23、96年現在が16である。

(14) こうした80年代後半以降の急激な人員減少の背景には直接生産部門労働者の削減だけでなく、製鉄所内のシステム管理部門や保全部門、試験分析部門などの分社化が実施されたということもある。この点に関しては北海道大学[1995]。

図2 粗鋼生産量と生産労働者数の日米比較



71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88

(注) 製鉄・製鋼・圧延部門の生産労働者

(資料) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼統計要覧』(各年)

表1 労働者数と粗鋼生産量の相関係数の日米比較

日本 71～88年	0.117
米国 71～88年	0.950
米国 71～95年	0.767

(資料) 図2に同じ。

わが国における合理化のスムーズな進展は日米比較によっても確認できる。ここでは生産物として粗鋼をとり(したがって電炉業も含む)、日本側のデータが取れる70～80年代をみる⁽¹⁵⁾。興味深いことに図2をみると、わが国よりアメリカの方がはるかに苛烈なりストラが実行されている。80年前後はアメリカ鉄鋼業が未曾有の業績悪化に直面した時代であった。73年の労働者数が494千人、88年が214千人であるから削減数は280千人にのぼる。一方日本では同期間で240千人から142千人へと98千人の削減にとどまった。しかしアメリカの削減は、生産量の急降下を受けてのものであったことに注意を要する。図2をよくみると、アメリカでは粗鋼生産量と労働者数との間に相関関係が認められる。そこで両者の相関係数をとったのが表1である。日米の差は歴然としており、アメリカでは生産量が増加すれば労働者数も増加する傾向があるのに対し、日本では元々からアメリカとは比較にならぬほど労働生産性は高いのだが⁽¹⁶⁾、生産量の増減如何にかかわらず労働者がコンスタントに削減されている。つまり日米比較の観点からいう限り、わが国は「攻めのリストラ」、アメリカは「受け身のリストラ」と特徴づけられるであろう。ここからもわが国の組合主義運動路線

(15) これより後は、基礎資料たる日本の『毎勤』が職員・生産労働者の別表示をやめてしまったので比較ができない。

(16) 71年と88年の生産労働者1人当り粗鋼生産量は、日本がそれぞれ356トン、744トンに対し、アメリカは262トン、423トンである。

の下における合理化の比較的スムーズな進展が確認される⁽¹⁷⁾。

(2) 労働給付面にみる経営合理化への労働者の譲歩・協力

次に合理化の進展の背景にある、労働者の譲歩に焦点を当てる。譲歩の具体的内容として考えられるのは大きく分けて労働給付の増大、配置転換の実施、人員整理の実施の3つである。しかし人員整理についてはそれを実施しないというのが、組合主義の合理化協力の基本前提であった。われわれは本節と次節では“パイの論理”に対して内在的に検討を行なう目的のために、検討対象と同じ前提に立つこととし、「定年までその企業で働き続けること」という基本前提が実際に守られていたかどうかはさしあたり問わないこととする。配置転換に関しては要員問題との関連でとらえ、労働強度の問題として言及する。すると残る問題は労働給付の増大である。本項では合理化の進展の下で企業成長のために労働側は労働給付面においてどんな譲歩（Give）をしてきたのかをその変化を通して、先行諸研究を利用しつつできるだけ簡潔に把握する。なお「定年までその企業で働き続けること」という基本前提が実際に守られていたかどうかは別途検討する必要がある。これは第4節にて行なう。

労働給付の問題は労働時間と労働強度とに分けられる。

まず労働強度について。如上の労働生産性の急速な上昇は労働強度の上昇を推測させるが、問題は労働強度をどのように把握するかである。単位作業当りのエネルギー代謝率や支出されるカロリーで測定されるという考え方がある。しかし山本潔[1967]の指摘するように、「もともと、労働力は『肉体的および精神的な諸能力の総計』」であることを考えると、「まず第一に労働者自身のうったえる疲労度の増減についての自覚症状に依存せざるをえない」（139頁）とみるべきである。現代の問題はストレスである。そこで59年争議以降に実施された疲労度意識調査にあたり、詳しい紹介は省略するが、明治大学の60年八幡調査、道又健治郎らの69年室蘭調査、鉄鋼労連73年、81年、84年、88年調査では、いずれも疲労や仕事のきつさを感じている労働者が多いことが示されており、無視できない問題となっている⁽¹⁸⁾。戦後技術革新によって高熱重筋業務が緩和され、機械操作・計器監視労働へと労働内容に質的な変化が生じた一方で、それが利潤追求目的の合理化であったため、作業余裕時間が失われていったのである⁽¹⁹⁾。

この問題の背景には、要員編成の合理化が労使協力の下で進められていった事実がある。とくに設備変更が伴わない場合、明らかに労働強度は上昇する。M製鉄所で68年7月より経営側の「ほぼ

(17) なおイギリス鉄鋼企業の労使関係を調査した石田[1986]も、「強力な労働組合規制」による「イギリス産業の非効率性」を指摘している（135～6頁）。

(18) 明治大学[1961]（94～98、206～8頁）、道又[1978]（74～76頁）は「1～2年前に比べて仕事がきつくなったか」というように以前との変化を尋ねており、鉄鋼労連調査は現時点での疲労度意識などを尋ねたものである。73年調査は鉄鋼労連他編[1980]（496頁）所収、81年、84年、88年調査は十名[1996]（100、108頁）所収。

(19) 43歳線材工場労働者談、「昔はやっぱり労働的に消耗しましたね。やっぱりいまは精神的ですね。精神的な負担が重いですね。緊張のほぐれることなしですね。昔ならどんなにきつい仕事であっても、息抜きがありましたよね。でもいまは息抜きもありませんね、全然ね」（道又[1978]、76頁、藤沢健二稿）。

提案どおりに実施されることになった」「新作業体制」は、時短と要員編成見直しによる能率給の上昇と引き換えに、要員の全面的改定を実施するものであった（道又[1978]、67～68頁）。これと同様なのが、70年4月に大手各社一斉で導入された4直3交替制の導入とその際の要員の全面的改定である。これを分析した松崎[1982]は、要員改定のために「結果的には企業側は、労働時間短縮によって失うものはほとんどなく、むしろ、これによって労働強度増大のための手段を手に入れたといっても過言ではない」と評価している（233頁）。これはある労務担当者の主張と符合するものである。いわく「4・3制導入によって労働時間は国際的水準にまで短縮されたのに対応して、労働密度もまた国際的水準〔?!〕にまで高める必要がある」（折井[1973]、150頁）。

高度成長期は生産増強が合理化の中心目的でトータルとしての従業者数は増加していたのに対し、石油危機後は「減量経営」として要員削減が合理化の中心目標となった。つまり「所内配転の激化」（道又、423頁）と「省力化投資」⁽²⁰⁾あるいは「投資を伴わない省力化」の進展である。後者について石田光男[1986]が面白い資料を挙げているので紹介する。1976年12月7日会社側提案「B製鉄所の体質改善の推進について」というもので、「合理化方策（イ）……要員合理化についても、効率的な機械化は積極的に実施する。（ロ）しかし、低成長下における勝負は“人間の知恵の出し合い”であり、極力現行作業の徹底的な見直しによる作業方法の改善に着目する」（170～1頁）。この時期には（今日も同じだろうが）「低成長下」による“経営危機”が強調されて、可能な限り金をかけない省力化が追求されていたことがわかる。具体的には、異動・応援規制の柔軟化（異動範囲の拡大、日または番単位での柔軟な応援運用の実現、欠員補充だけでなく過勤務手当抑制事情の応援措置の実現等）、要員設定の弾力化（ピーク時設定から平均生産量ベースへ、要員割れ運用の承認、四半期または半期単位から月次単位への要員設定柔軟化）などである（石田[1995]）。そしてそれらが労働組合の合意の下で進展していったことは、詳細な分析を裏づけとした石田光男と仁田道夫の次なる評価に象徴的に示されている。「かの日本的『労働組合主義』の信念の強さ」の下で「結果としての労働組合のスタンスは経営のスタンスと限りなく近い」（石田[1986]、173、175頁）、「こうした要員問題をめぐる労使協議の充実が、要員合理化に対して強い阻止的作用を及ぼしたとはいえない」（仁田[1988]、161頁）。かくて競争力の源泉として労働努力を奨励する組合主義運動の下で、設備変更を伴わない合理化さえ推進されたことによって、要請される労働強度は高まりこそすれ、それを規制するような運動は次第に後退していった。

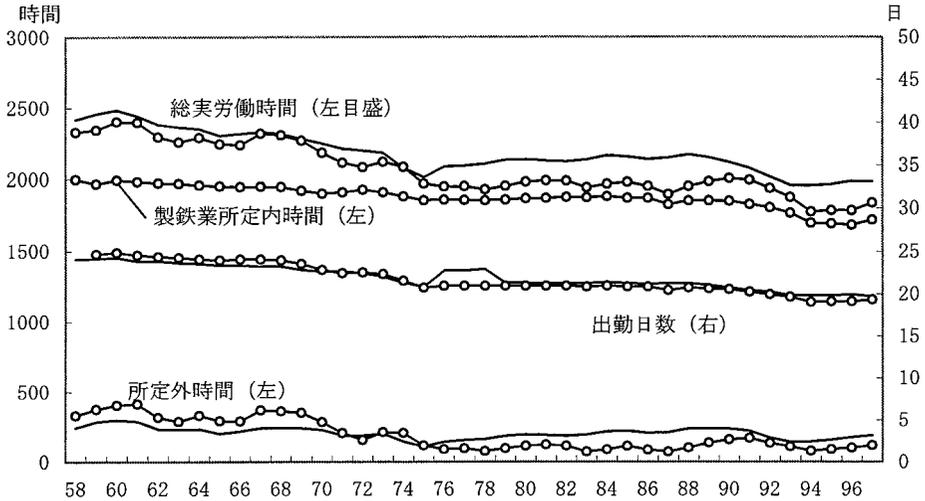
しかし読者を誤解に導かぬために言及しておくが、50年代以前の労使対抗的組合が労働強度規制に十分な成果を挙げていたわけでもない。「労働強化」の進展が50年代の第1次、第2次合理化の際にも組合側から主張されていたし、実際、労働強化の進行が一般的な認識であったことは当時の『資料労働運動史』や労働研究をみればわかる⁽²¹⁾。おそらくその原因は急速な生産量の増加に対し

(20) コンピュータ制御生産化による省力化の具体事例は、松石[1998]（329～339頁）に詳しく紹介されている。一例を挙げれば、コンピュータ導入以前のA企業Q工場1962年新設の高炉職場が1直18人（当時3直3交替）のだったのに対し、77年のコンピュータ制御された新鋭製鉄所の高炉職場は1直16.5人、現在最新鋭の新日鉄名古屋の1号高炉（92年火入れ）、3号高炉（84年火入れ）では1直8人に減少している。

(21) 労働強化を示唆する50年代以前の研究については大阪市立大学[1954]（第3篇）、高梨[1967]（205頁）参照。

て増員が追いつかなかったことにある。したがって労働強度の上昇は基本的に資本制及び経営者の所為として考えねばならず、それは組合主義労組だけの責ではないことになる。ただ従来に比べて組合主義労組がそれに寛容だったことも事実である。

図3 年間労働時間と月間出勤日数の推移



(注) 1. 白ヌギでプロットしてあるグラフが製鉄業、プロットなしが製造業平均である。製造業所定内時間は省略した。
 2. 年間労働時間は月間時間を12倍して表示。
 3. 労働時間は「製鉄業」の、出勤日数は鉄鋼業事業所規模500人以上のデータ。
 (資料) 『毎月勤労統計』

次に『毎勤』によって労働時間の動向をみる（図3）。統計上は明らかに製鉄業の実労働時間は減少している。第一に70年頃までの短縮については、出勤日数の減少と所定外労働時間の短縮が大きい、これは先に述べた4直3交替制の導入によるところが大きい。従来の3直3交替制では1週間に1日、別のある組が休日のとき、他の組が連勤で補うことになる。これが通常、所定外時間として統計に出ていたわけである。しかし代償の大きかった4直3交替制の導入を積極的に評価するのが困難なのは先述の通りである。そしてこの実現も鉄鋼に関する限り、経営者主導によるものであった。というのは、鉄鋼では55年から時短が労働運動上の課題として提起されているが、それが労使交渉上の現実的課題として日程にのぼったのは、はるか後68年春闘以降であったといわれ（松崎[1982]、190頁）、その契機は、ある労務担当者によれば「時短に対する社会情勢の動きもようやく煮詰まってきたということ」、「タイトになってきた労働市場のなかで製鉄業のイメージ・アップの必要も強かったこと」（折井、144頁）、つまりすでに電機・自動車等の流れ作業方式の産業で普及していたのと（山本[1982]、157頁）、労働力不足対策であったからである。

第二に、統計に表れないような労働時間の延長に注意しなくてはならない。それは『毎勤』がサービス残業を含んでいないという事実を指摘するだけではない。むしろ戦後50年の間に「労働時間」概念に変化が生じていたということ、これを強調したい。その端的な事例が58年新鋭戸畑を皮切りとして60年代に普及する「現場到着制」の実施である。従来は門と現場間の移動・更衣・入浴が労

働時間内に行なわれていたのに対し、構内に通勤バスを運行させ、タイムレコーダを門から現場近くの打刻場に移したのである⁽²²⁾。4直3交替制の導入の際には、さらに打刻場と作業場間の移動時間を労働時間からはずすため⁽²³⁾、タイムレコーダが廃止され作業場で就業時間管理が実施されることとなり（面着制）、加えて従来認められていた構内診療所の利用と社内預金の引き出しなどが労働時間外とされた。ところで今日感覚からすれば、過去の「労働時間」概念の方こそ非効率だと思われるかもしれないが、そうした効率性尺度による価値判断を下す前にまず、60年代以降において労働側の慣行が掘り崩される形で「労働時間」概念の変更が行なわれてきたという歴史的事実が認識される必要がある⁽²⁴⁾。そしてそれは組合主義化と関係しているのである⁽²⁵⁾。

第三に90年代の労働時間減少であるが、製鉄大手では週40時間への労基法改正の影響はあまりないと考えられるので、不況による残業の減少と、出勤日数が減少していることから一時帰休の実施が反映しているのではないかと推定される。第四に、石油危機以降に製造業平均よりも総実労働時間が短い理由は、元々製鉄業では戦後民主化運動（46年「10月闘争」）の獲得成果により交替勤務者の所定内時間が7時間（4直3交替制導入時に7時間15分に延長）と短いこと、24時間連続操業という技術的事情のため、残業が経営裁量変数となりにくいこと、他方で他の製造業では減量経営の中で残業時間が増大したことである⁽²⁶⁾。

以上、労働給付面の変化を小括すれば、合理化の進展の下で、統計上の労働時間は週休2日制の導入など世間並みの進展があったが、他方で労働努力を奨励する組合主義運動の下で、要員圧縮と「効率化」それに付随する作業余裕時間の喪失、及び「労働時間」管理の厳格化を、労働側は譲歩したのである。組合主義労組が経営者と認識がほぼ一致する“生産協調”路線を打ち出したことによって、比喩的にいえばかつて労働者が支配していた「職場社会」を経営者へ引渡し、「企業社会」が形成されていくのである。

(3) “パイ”の増大 企業経営の動向

こうした労働側の譲歩の結果、「成果配分」の原資としての“パイ”はどれほど大きくなったの

⁽²²⁾ 明治大学[1961]（83頁）、道又[1978]（65頁）。

⁽²³⁾ これは同時に前直者の引継残業時間の廃止を意味するが、これには交替勤務手当の増額という形で減収保障が行なわれた。折井（150～1頁）、松崎[1982]（206～7頁）。

⁽²⁴⁾ 「非効率」なように思われる慣行は、アメリカでは日本の経営が模倣されるつい最近まで当たり前だったようである。次の事例は一般に装置産業よりも厳密な労働時間管理が実施されている自動車工場の話である。「よその工場では、終業時にはタイムカードを押す労働者の列ができる。しかしNUMMYではあとかたづけの時間はとっておらず、ラインは終業時ぎりぎりまで動いているのである」（Parker and Slaughter[1988]、邦訳187頁）。

⁽²⁵⁾ ある労務担当者は、「現場到着制」の実施と労使関係の転換との関係を認めている（田中[1982]、53～55頁）。

⁽²⁶⁾ この他鉄鋼に特有な労働時間問題として、食事交替要員削減による休憩時間の分割がある（松崎[1982]、209頁以下）。食事時間が不規則になることはもとより、明治大学[1961]では「一斉休憩原則がくずれさるにつれて、職場における組合活動が著しく困難になっているのが現実である」（86頁）と指摘されている。

だろうか。ここでは“パイ”をフロー勘定としての企業利潤、及びストック勘定としての内部留保と規定し、その動向をみる。但し60年代の企業成長は自明であるから70年代以降に限定する。この時期従業員数が減少し始めるのはすでにみたが、“経営危機”が強調され、後にみるように賃金もそれまでと違った動きを示すようになる時期である。まずフローの勘定からみる。表2には70年代以降の大手5社の税引後当期利益を記すが、石油危機の後も70年代は黒字経営を続けている。83年には2年連続の需要不振（売上高前年割れ）により赤字に転落するが、翌年には黒字に転換する。86年はプラザ合意後の円高をまともに受け、需要不振に陥るが、翌年には同水準の売上高で黒字に転換し、バブル期には大幅な黒字を計上する。バブル崩壊後の93年も2年連続の需要不振によって赤字に転落し、翌年も赤字を記録するが、95年には同水準の売上高で黒字に転換している。

表2 大手5社の税引後当期利益と売上高前年比の推移

会計年度	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
税引後当期利益	702 億円	429	491	1,088	895	420	631	403	1,019	2,456
売上高前年比	129%	97%	113%	134%	132%	96%	113%	94%	103%	117%
	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
税引後当期利益	2,373	1,691	1,202	250	1,158	966	586	604	2,259	2,316
売上高前年比	108%	105%	91%	95%	108%	92%	82%	99%	115%	105%
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997		
税引後当期利益	1,995	1,988	174	1,338	1,764	1,915	801	667		
売上高前年比	104%	100%	92%	92%	97%	102%	101%	99%		

(注) 1. 会計年度1997年とは98年3月決算である。

2. 新日鉄、日本鋼管、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼5社の合計

3. 1983年は新日鉄、川崎製鉄の2社は黒字。1986、1993年は5社すべて赤字。1994年は新日鉄のみ黒字。

4. 96～97年で売上高が減少していないにもかかわらず、税引後当期利益が減少しているのは、設備売却損・廃棄損を特別損失に計上している企業が多いためである。

(資料) 通産省『わが国企業の経営分析』、93～96年の住友金属は『有価証券報告書総覧』

以上から明らかなように、売上高が2年連続で落ち込むようなことがない限り、企業の方は十分に利益をあげている。しかも過去3度の売上高2年連続落ち込みは、いずれも歴史的というべき事件が発生したことによる。つまり、1982・83年の不振は、「第2次石油ショックの行き過ぎの反動として発生した」⁽²⁷⁾、当時戦後最長36ヵ月にも及ぶ景気後退が原因であり、1985・86年の場合は、プラザ合意による急速な円高、1993・94年はバブル崩壊が原因である。つまり鉄鋼は構造不況産業といわれつつ、大手に関しては歴史的イベントが発生するようなことがない限り、利益をあげてきたのである。

これはストック勘定としての内部留保の動向からも確認できる。内部留保として固定負債性引当金（退職給与引当金、特別修繕引当金、その他の引当金の計）と剰余金（資本準備金、利益準備金、その他の剰余金の計）の合計をとる⁽²⁸⁾。表3から明らかなように、内部留保の名目値は石油危機以後でさえも90年代初頭までは着実に増加している。ただその推移を単独でもその意味が判然としないから、次節の賃金分析の一部を先取りすることになってしまうが、75年を基点として名目

(27) 「行き過ぎ」とは原油価格の2倍近い上昇を意味する。篠原[1994]、105頁。

(28) 労働者調査研究会[1990]、50頁を参考にした。

賃金と伸びを比較しておいた。92年には名目賃金228に対し、内部留保509となっている。つまり石油危機以後でさえも“パイ”は着実に増加していたのである。

但しバブル崩壊以降の近年の推移をみると、巨大な利益を計上したバブル絶頂期に比べて、確かに内部留保は絶対額で減少している。しかしなお89年の水準を下回ってはいないことに注意すべきである。

表3 大手5社の内部留保と名目賃金の推移

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
引当金	100	136	149	174	190	220	261	312	350	359	383	380
剰余金	100	97	92	92	114	172	240	290	334	295	315	321
計	100	115	118	129	148	194	249	300	342	324	346	347
名目賃金	100	107	118	119	130	144	155	162	165	169	180	184
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
引当金	392	386	384	386	365	363	342	338	324	300	288	
剰余金	298	315	370	566	598	630	599	526	453	517	534	
計	340	347	377	485	492	509	483	441	394	419	422	
名目賃金	174	181	202	219	218	228	218	209	212	213	227	

(注) 1. 75年3月時の引当金は2,173億円、剰余金は2,626億円、合計4,799億円である。

2. 名目賃金は『毎勤』『製鉄業』の1カ月の現金給与総額。75年平均で242千円。

(資料) 通産省『わが国企業の経営分析』、93～96年の住友金属は『有価証券報告書総覧』

第3節 「成果配分」の実相 賃金・労働分配率の検証

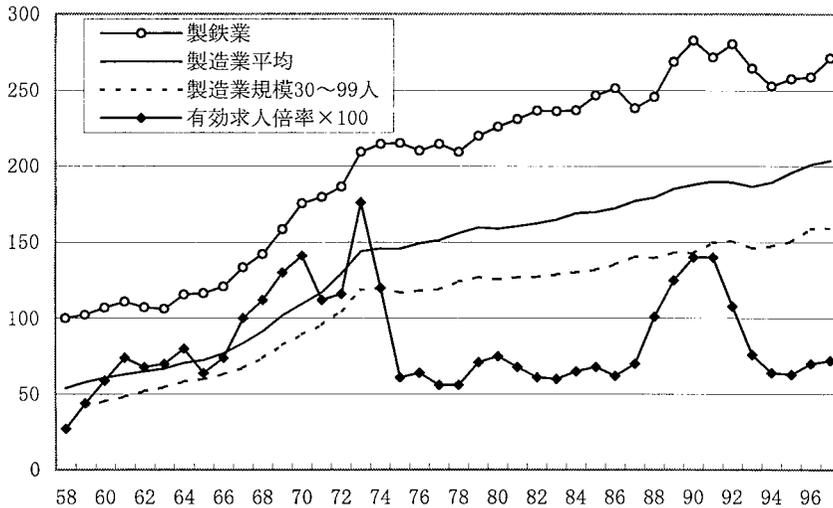
前節において労働給付面における労働者の譲歩（Give）の過程と、その帰結としての企業成長を確認した。石油危機以後も“パイ”は増大していた。定式の前半部分は成立していたのである。それでは一連の譲歩の見返りとして労働側はどれほどの「成果配分」を獲得（Take）したのだろうか。定式の後半部分、企業成長（パイの拡大） 成果配分（Take），成立の是非を検証する。

(1) 実質賃金の動向

合理化協力への「成果配分」として何を指標にとるべきか。狭義には新日鉄などで72年から実施されていた「要員合理化成果還元給」となるが、これに関してはすでに優れた研究がある⁽²⁹⁾、むしろ労働者の関心は、そうした細かい賃金項目ごとの金額ではなく、賞与も含めて全体としてどれだけの給料をもらってどれだけの生活ができるかということにあると思われる。したがってまた春闘賃上げ率の名目値よりも、ここでは消費者物価指数（CPI）でデフレートされた実質賃金を問題とする。図4では、製鉄業のそれに加え、参考に製造業平均と中小企業の近似指標として製造業事業所規模30～99人の推移を示しておいた。いずれも1973年頃に屈折しているのが特色である。

(29) 成果還元給に関し、松崎[1982]は「労働組合は当初還元率を節約労務費の3分の1としていたが、実態的にはそれを下まわる水準で推移した」とし、「企業側にとっては要員合理化を推進する恰好のテコとなった」と否定的結論を出している（275頁）。

図4 実質賃金と有効求人倍率の推移



(注) 1. 実質賃金＝一人あたり現金給与総額／消費者物価指数（帰属家賃を除く全国総合）で製鉄業の1958年＝100として表示。
 2. 有効求人倍率は学卒を除いたものを、100倍して表示。
 (資料) 『毎月勤労統計』, 「消費者物価指数」, 『職業安定業務統計』

表4 物的労働生産性と実質賃金の上昇倍率

比較年次	物的労働生産性 ¹⁾	CPIベース実質賃金 ²⁾				CPI 帰属家賃を 除く全国総合
	製鉄業	製鉄業	製造業平均	製造業 事業所規模 30～99人	(参考)鉄鋼業 企業規模 千人以上	
1974 / 64	3.39倍	1.86	2.06	2.06	1.89	2.1
1984 / 74	1.11	1.10	1.16	1.09	1.15	1.7
1994 / 84	1.68	1.07	1.12	1.13	1.11	1.2

(注) 賞与を含んだ賃金である。各期間の年平均上昇率は後掲表6を参照。

(資料) 1) 『工業統計表』, 図1に同じ。

2) 『毎勤』。ただし鉄鋼業企業規模千人以上のみ, 労働省『賃金構造基本統計』

まず石油危機以前をみると、製鉄業においてとくに目を引くのが、組合主義路線が主流となつて間もない60年代前半から70年代中頃までの実質賃金の急速な上昇である。64年から74年の10年で1.86倍にも上昇している（表4）。これは実質賃金の年平均上昇率の推移をみても明らかである（後掲表6）。すなわちこの時期、確かに大幅賃上げは達成され「企業の繁栄」とともに「生活向上」が実現した。

とはいえこの時期の大幅な賃金上昇が組合主義運動の成果といえるかどうかは別途検討しなければならない。留意すべきは、1964～74年には製鉄業だけでなく、製造業事業所規模30～99人でも実質賃金が2.06倍に上昇している事実である。周知のように中小企業は組合組織率がたいへん低から⁽³⁰⁾、それは無組合企業の代理指標として解釈することができる。つまりこの時期の賃上げは労

(30) 1969年の製造業企業規模30～99人の推定組織率は10.9%、500人以上で76.5%である（『労働統計要覧』1974年版、250頁）。

働組合の力だけによるものではない。注目すべきは、この時期に労働市場の需給関係が労働者に有利な状況にあったことである。前掲図4には有効求人倍率が重ねて描いてあるが、倍率が1を超えると(1967~74年と1988~92年)、製鉄業の実質賃金が急騰する関係が明白に映し出されている。なるほど製鉄業では60年代から70年代前半にかけて、新鋭製鉄所の建設や在来製鉄所における新高炉の火入れが相次いでおり(表5)、企業の労働力需要が旺盛であったことが、賃上げの背景だったと思われる^{(31),(32)}。

表5 高炉基数の推移と製鉄所の建設

年次	高炉基数1)	増減	新鋭製鉄所の高炉火入れ(年)2)
1951~55年	33	-3	川崎製鉄, 千葉(1953)
1956~60年	34	1	神戸製鋼, 瀬浜(1959) 八幡製鉄, 戸畑(1959)
1961~65年	49	15	住友金属, 和歌山(1961) 日本鋼管, 水江(1962) 東海製鉄, 名古屋(1964) 八幡製鉄, 堺(1965)
1966~70年	64	15	日本鋼管, 福山(1966) 川崎製鉄, 水島(1967) 八幡製鉄, 君津(1968) 神戸製鋼, 加古川(1970)
1971~75年	69	5	住友金属, 鹿島(1971) 新日本製鉄, 大分(1972)
1976~80年	65	-4	日本鋼管, 扇島(1976)
1981~85年	54	-11	
1986~90年	45	-9	

(注) 高炉基数は各期最終年12月末の数字。

(出所) 1) 幸[1997], 26頁による。

2) 『川崎製鉄25年史』1976年, 798頁。『神戸製鋼70年 別冊資料編』1974年, 19頁。

『八幡製鉄所八十年史 総合史』1980年, 318頁。『鉄鋼年鑑』平成9年版, 巻末年表から作成。

ともあれ70年代初頭までは、なるほど大幅賃上げは実現した。しかしこれが“パイの論理”の運動成果だったか、つまり合理化への協力による成果であったかどうかは、石油危機以後の実質賃金の動向をも踏まえねばならない。なぜならすでにみたように、石油危機以後こそ高度成長期以上に労働側が積極的に合理化に協力し、なお“パイ”が増大した時期であったからである。

ところが石油危機以後の賃上げは貧弱である。74~84年の10年間に於いて実質賃金の上昇はわずか1.10倍にとどまっており、「生活向上」というよりは辛うじての「現状維持」ととどまる。バブル期89・90年はわずか2年間ではあるが賃金が大幅に上昇した期間である。しかしバブル崩壊とともに実質賃金の低下が起り、84~94年でみれば上昇倍率は1.07倍にとどまる。とくに84~94年に関しては物的労働生産性上昇の成果配分はなきに等しい。この間進んでいる製鉄労働人口の高齢化

(31) 島田[1986]は春闘賃上げ率は景気動向に有意に相関すると結論している(193頁)。

(32) この時期の賃上げが労働組合の成果とは言い難いもう1つの事実がある。松崎[1982]によれば、この時期の後半つまり1970~74年は鉄鋼労連第1期賃金政策に対応しているが、われわれがみてきた統計上の賃金増は、春闘妥結額を上回るものであり、つまり「能率給の自然増」によるものであったことである。つまり生産量が期待以上に増加したことによる増額分である。1期政策はこの能率給部分なしには、到達目標を達成できなかった(239~240頁)。

を考えると、これはあまりに貧弱な結果に終わっていると判断せざるを得ない⁽³³⁾。

(2) 労働分配率の動向

かくて石油危機以後は鉄鋼労働者平均レベルで見ると、実質賃金はほとんど上昇していない。次にこの事実を労働と資本との関係から考察せねばならない。すでに前節表3にて石油危機以後の名目賃金と内部留保の推移をみたが、ここでは新たに労働分配率をとる。賃金と雇用の硬直性ゆえに労働分配率は一般に好況期には低下、不況期には上昇することが知られている。製鉄業における労働分配率の動向を『工業統計表』を基にみたのが図5である。確かに年毎に前掲表2と対照させると、分配率の高い75, 77, 83, 86, 94年は経営実績がよくなかった年でありよく対応している。しかし労働と資本との関係を考察する上で意味のあるのは、短期的な変動を除去した傾向的数値である。すると驚くべきことに、高度成長期よりもむしろ石油危機以後の方が平均的に低い水準にある(表6)。「低成長下」であるにもかかわらず、一般論からの推測に反して低下しているのである。わが国鉄鋼業で「攻めのリストラ」が実施されていることはここからも判断される。なお労働分配率は、

$$\begin{aligned} \text{労働分配率} &= \text{現金給与総額} / \text{付加価値額} \\ &= (\text{現金給与総額} / \text{従業者数}) / (\text{付加価値額} / \text{従業者数}) \\ &= 1 \text{人当り現金給与総額} / \text{付加価値労働生産性} \end{aligned}$$

⁽³³⁾ 以上は労働者平均ベースの議論である。しかし「年功賃金」ゆえに個人単位では「生活上」が実現していることに注意を要する。別表にて世代別に10年ごとの実質賃金の上昇をみると、どの年次にどの世代をみても労働者平均を上回っている。これはマルクス流に言えば一種の物象化あるいは「搾取」を隠蔽する「賃金形態」である。労働者階級としては貧弱な賃上げにもかかわらず、個人にとってはあたかも「成果配分」が得られているかのような外観をとるからである。このような外観をとるのはたんに若年期が低賃金だからである。なお、「定期昇給制度による労働組合機能の篡奪」を指摘する木下[1997]は「日本においては労働者や労働組合が賃上げを要求しなくても、労働者一人ひとりの賃金は上昇していく。それはあたかも自然現象であるかのように毎年の定期昇給制度によって実現する」(208頁)と論じている。

別表 鉄鋼大企業実質賃金の世代別上昇倍率

世代 \ 比較年次	1974/64	1984/74	1994/84
労働者平均	1.89倍	1.15	1.11
世代A	2.21	1.16	-
世代B	3.02	1.33	1.21
世代C	-	1.56	1.39
世代D	-	-	1.89

(注) 1. 世代Aとは64年に30～34歳であった世代、世代Bとは64年に20～24歳であった世代、世代Cとは74年に20～24歳であった世代、世代Dとは84年に20～24歳であった世代である。

2. 鉄鋼業企業規模千人以上の全労働者。64年は4月調査、それ以外は6月調査。

3. 算出は1カ月間の「きまって支給する現金給与額」+「年間賞与その他特別給与額」/12にて平均月収を求め、それをCPIでデフレート。

(資料)『賃金構造基本統計』,「消費者物価指数」

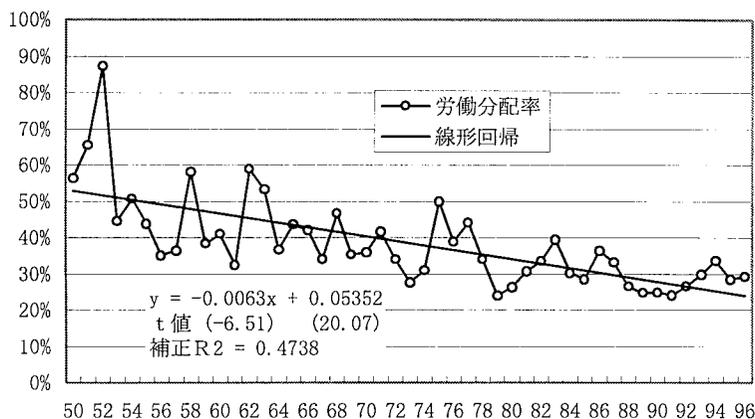
と分解できる。こうすると1人当り現金給与総額と付加価値労働生産性とが直接的に比較でき、「成果配分」をみるのに好都合である。両者の推移を比較したのが図6である。後者ははるかに上回る伸びを示している。65～74年平均の1人当り現金給与総額が1.4百万円、付加価値労働生産性が4.1百万円で2.9倍なのに対し、75～84年平均ではそれぞれ4.2, 12.8百万円, 3.0倍, 85～94年平均では6.8, 24.2百万円, 3.6倍と労働と資本の分配格差は開いてきている。この事実と実質賃金が現状維持的に推移してきた事実とを合わせると、労働側の一定の譲歩を伴う合理化の進展によって確かに製鉄所の付加価値労働生産性は高度化してきたが、その成果は合理化に協力してきた製鉄所労働者には還元されなかったという結論になる。同様の結論は名目賃金と内部留保の推移である前節表3からも導かれた。つまり現実には合理化の成果は資本側が取得したのであり、それが内部留保として蓄えられたり、資本蓄積（製鉄所以外の部門も含む、例えば研究開発部門やエンジニアリング部門などの労働集約的部門、したがって全社ベースでみると労働分配率は上昇していることがありうる）に当てられたりしたのである⁽³⁴⁾。

表6 製鉄業の実質賃金、労働分配率

年次	実質賃金 年平均上昇率 1)	労働分配率 年平均 2)
1965～74	6.5%	37.1%
1975～84	1.0%	35.1%
1985～94	0.8%	28.8%

(資料) 1) 『毎勤』 2) 『工業統計表』

図5 製鉄業労働分配率の動向



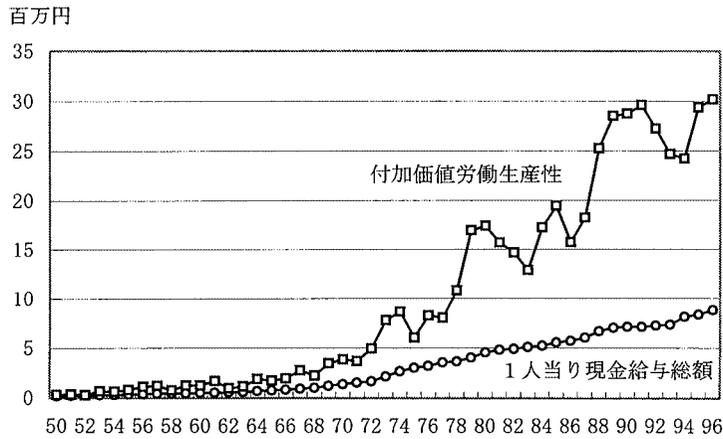
(注) 1. 労働分配率＝現金給与総額／付加価値額。ただし1956年以前は粗付加価値額のため労働分配率は若干過小に出ている。

2. この統計でいう現金給与総額には退職金も含まれる。

(資料) 『工業統計表』

(34) こうした新たな部門で発生する人件費も資本蓄積の一種である。マルクスの再生産表式を想起せよ。

図6 製鉄業における年間1人当り現金給与総額と付加価値労働生産性の比較



(注) 図5に同じ。

要するに“パイの論理”の定式中，合理化と労働努力(Give) 企業成長（パイの拡大），までは成立したものの，企業成長（パイの拡大） 賃上げ(Take)，に関しては前者に比べ貧弱な成果にとどまった。取引は事実上労働側の片務的譲歩に終わったと結論せざるをえない⁽³⁵⁾。

第4節 雇用面での検証 合理化協力の基本前提

かくて合理化に協力してその見返りに成果配分を得るという組合主義の説く“パイの論理”は現実化しなかった。「企業の繁栄」と「労働者の生活向上」の同時達成は実現しなかったのである。次に本節では合理化協力の基本前提がどこまで守られていたのかを検証する。その前提とは「定年までその企業で働き続けること」であった。しかし合理化自体は要員を減少させるはずのものである。この矛盾はいかなる歴史的展開を遂げたのだろうか。

すでに製造事業所対象の『工業統計表』ベースで70年代以降の従業者数の著しい減少はみだが，もちろん全社ベースでもその動向に変わりはない（表7）。但し表8にて事業所別にもう少し詳しくみると（「正社員」のところ），60年代前半以前に稼働している在来製鉄所と60年代後半以降に稼働した新鋭製鉄所とでは正社員数の動向に無視できぬ相違が認められる。すなわち在来では70年代以前から減少がみられるが，新鋭では70年代にはまだ増加しており，80年代から減少し始めている。この事実は70年代と80年代とでは雇用調整の手段に大きな変化があったことを意味している。すなわち70年代までは在来製鉄所で発生した余剰人員を新鋭製鉄所に転勤させることで「定年までその企業で働き続ける」という条件がまだ守られる余地があったのに対して，80年代にはその余地もなくなったということである。出向が増加し始めるのはこの頃からである。表9はある在来製鉄所の

⁽³⁵⁾ 実質賃金上昇率は労働力不足のときに高くなるという先にみた事実は，高度成長期の賃金上昇でさえ労働力不足つまり鉄鋼も含んだ経済全体での企業成長の帰結といえども，組合主義的メカニズム---個別企業の成長の成果配分---が機能した結果とはいえないことを意味している。

出向者数の推移を示す。80年代より徐々に増え始め、85年「プラザ合意」による円高以降は急速に増加している。以上の事実が語るのは要するに、組合主義の合理化協力の基本前提であった「定年までその企業で働き続けること」という条件が、80年代には完全に崩れ去っていたということである。

表7 大手5社の従業員数・増減率 (人)

	新日鉄		日本鋼管		川崎製鉄		住友金属		神戸製鋼	
	従業員	出向者	従業員	出向者	従業員	出向者	従業員	出向者	従業員	出向者
1970.3	79,638		40,292		b 37,446		30,745		32,266	
1975.3	78,422		41,209		b 37,909		30,359		34,410	
1980.3	71,669		33,600		b 35,068		29,947		31,132	
1985.3	66,549		33,295		a 27,863		27,337		a 28,928	
1990.3	a 41,257	14,606	22,824		a 18,128	10,988	a 19,796		a 21,303	3,926
1997.3	a 24,527	12,242	a 16,161	6,777	a 11,983	7,624	a 15,448	10,755	a 13,437	9,578
	増 減 率 (%)									
97/70	69.2		59.9		47.6		49.8		58.4	

(注) 1. 人数の前にaの記号のあるものは、出向者数を除く数字。bの記号のあるものは、出向者数を含む数字。記号のないものは出向者について記載がないもの。

2. 日本鋼管は造船部門を含む。川崎製鉄の70年は4月末日の人数である。

(資料)『有価証券報告書総覧』(各年)

表8-1 在来製鉄所における労働力数・増減率 (人)

製鉄所名 区分	新日鉄八幡		鋼管京浜		川鉄千葉		住金和歌山	
	正社員	社外工	正社員	社外工	正社員	社外工	正社員	社外工
1970.3	27,669	28,895 ¹⁾	17,968 ³⁾	8,510 ³⁾	14,651	8,544 ¹⁾	12,976	12,482 ³⁾
1980.3	17,408	14,697	10,564	6,808	12,495	8,152	9,482	10,971
1989.3	11,644	13,072 ²⁾	8,844	5,973 ²⁾	5,213	6,542 ²⁾	6,917	8,243 ²⁾
	増 減 率 (%)							
89/70	57.9	54.8	50.8	29.8	64.4	23.4	46.7	34.0
89/80	33.1	11.1	16.3	12.3	58.3	19.7	27.1	24.9

表8-2 新鋭製鉄所における労働力数・増減率 (人)

製鉄所名 区分	新日鉄君津		鋼管福山		川鉄水島		住金鹿島	
	正社員	社外工	正社員	社外工	正社員	社外工	正社員	社外工
1970.3	3,891	11,358 ¹⁾	8,704 ³⁾	16,260 ³⁾	9,420	12,125 ¹⁾	1,453	8,043 ³⁾
1980.3	7,430	13,326	10,699	13,876	11,608	8,434	6,328	7,211
1989.3	6,741	12,159 ²⁾	8,220	9,433 ²⁾	6,059	8,059 ²⁾	5,848	7,095 ²⁾
	増 減 率 (%)							
89/70	73.2	7.1	5.6	42.0	36.7	33.5	302.5	11.8
89/80	9.3	8.8	23.2	32.0	47.8	4.4	7.6	1.6

(注) 1) 1969年の数字である。 2) 1988年の数字である。 3) 1971年の数字である。

(原資料) 鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』(各年版), 鉄鋼新聞社編『鉄鋼年鑑』(各年版), 各社『有価証券報告書総覧』(出所) 幸[1997], 72, 96, 123, 147頁より引用。なお同書173頁には神鋼加古川の数値が掲載されているが、同様の結果が得られるので省略する。

表9 「A製鉄所」の出向者数

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
在籍人員 (人)	6349	6062	5827	5641	5559	5513	5113	4728	4385	4233	3663	3398	3245	3020
出向者 (人)	72	273	166	135	152	247	210	275	330	458	628	799	936	1082
出向者 比率(%)	1.1	4.5	2.8	2.4	2.7	4.5	4.1	5.8	7.5	10.8	17.1	23.5	28.8	35.8

(注) 1. 在籍人員は主務職と技術職を含めた数である。

2. 出向者数は技術職のみの数である。

(原資料) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の安全管理概況』各年度版と会社提供資料から算出。

(出所) 永田[1995], 35頁より転載。

そして「ブラザ合意」以降の動向において注意すべきは、円高進行を受けて大手5社がほぼ一斉に、人員削減を目的とすることを明示した合理化計画をうち出したことである（例えば87年新日鉄「中期総合計画」、94年新日鉄「第3次中期経営計画」）⁽³⁶⁾。幸光善[1998]によれば、新日鉄では早期退職制度が81年に導入されるが、「85年以降退職強要の手段として利用されはじめた。当初、55歳を前提にしていたが、その後45歳以上に拡大された」。大手5社では94年から転籍・早期退職が本格化し、新日鉄では、94年度5,500名、95年度3,000名を転籍させたという（195, 183頁）。かかる内容をもつ合理化計画については、人員整理を行なわないことを協力の基本前提とする組合主義にとって、もはや協力する理由も根拠も有しないはずであるが、なお協力姿勢をとっているのが現状である。そのため一般組合員の立場からすれば次の如き不可解な現象が発生する事態となっている。

第一に、社外工よりも正社員が雇用調整のターゲットとされていることである。永田[1995]や幸[1997]は、正社員と社外工の雇用調整の関係について、注目すべき発見をしている。われわれは通常、正社員の雇用を守るために社外工は雇用調整のバッファーにされていると想像する。ところが現実には違っている。在来では70年代以前から、新鋭では80年代から雇用調整が本格化することは先に述べたが、前掲表8が示すように、日本鋼管福山を除いていずれの製鉄所でも社外工より正社員の方が減少率が大きい。高賃金の正社員こそ雇用調整のターゲットなのである。

第二に、80年代末の“パイ”の絶対的増大の下での人員整理の進行である。前掲表2と表3をみてほしい。88～91年度は大きな利潤を計上した年であり、また内部留保も91年度まで増加傾向にある。これに対して表10は前掲表7を加工して84年度以降の従業者数の前年比を示したものである。87～88年度（表では88.3～89.3）に各社で大規模な人員整理が実施されたことがわかる。これは既述の円高不況下87年前後に発表された合理化計画を受けたものであるが、計画の前提に反して企業業績が好転したにもかかわらず、人員整理が実施されたことを示す。

⁽³⁶⁾ 87年前後の5社の合理化計画の概要については、『興銀調査/239』[1988]、94年については『興銀調査/265』[1994]をみよ。

表10 大手4社の従業員数の前年比

(%)

年月	85.3	86.3	87.3	88.3	89.3	90.3	91.3	92.3	93.3	94.3	95.3	96.3	97.3	98.3
新日鉄				-7.4	-12.6	-8.2	-7.4	-2.1	-2.9	-4.7	-10.2	-11.2	-11.1	-8.0
川鉄	-1.1	-6.4	-6.6	-14.6	-10.8	-2.3	-0.4	0.9	-0.9	-4.3	-10.7	-13.2	-10.5	-6.5
住金							0.1	2.4	8.9	-2.2	-9.1	-12.3	-10.3	-12.4
神鋼	-3.9	-3.4	-6.4	-13.0	-4.7	-1.7	1.1	-4.2	-2.1	-3.9	-8.2	-12.2	-14.2	-6.6

(注) 1. 出向者を除く。

2. 新日鉄の87年、住金の90年以前は出向者を除く人数の記載がないため算出できない。日本鋼管を除くのも同様の理由による。

(資料) 『有価証券報告書総覧』(各年)

表11 従業員1人当たり内部留保額の推移

(百万円)

	新日鉄	鋼管	川鉄	住金	神鋼	5社平均
1989.3	13.5	10.6	20.7	17.1	9.2	13.9
1990.3	18.4	14.7	26.9	22.7	13.8	18.9
1991.3	19.9	15.1	27.3	23.0	14.6	19.7
1992.3	21.0	16.5	27.3	22.9	15.7	20.5
1993.3	19.5	15.7	26.0	20.5	16.0	19.4
1994.3	18.8	14.3	24.3	19.1	16.2	18.4
1995.3	19.8	13.8	24.7	20.2	12.3	18.2
1996.3	22.1	18.9	29.4	22.3	18.4	22.0
1997.3	24.7	21.5	31.7	25.1	22.9	24.9
1998.3	26.8	21.9	33.3	27.2	25.1	26.6

(注) 1. 出向者を除く。ただし住金の89年、鋼管の89～95年は出向者に関する記載がないため、出向者が含まれているかもしれない数字をそのまま用いている。

2. 『有価証券報告書総覧』(各年)

第三に、近年の人員整理の規模である。表10に明らかなように、94年発表の合理化計画を受けて94年度以降各社で再び大規模な人員整理が敢行されている。確かに前掲表3でみたようにバブル絶頂期に比べ内部留保は減少している。しかし問題は人員整理の規模である。表11はその結果としての従業員1人当たり内部留保を示したものであるが、92年3月決算時が20.5百万円、98年3月時が26.6百万円とそれはバブル期の水準を上回ってさえおり過去最高となっている。つまり、内部留保の減少以上に人員整理の規模が大きかったわけである。ここからもわが国が「攻めのリストラ」であることがわかる。そして以上は労働組合の承諾の下で行なわれてきたのである⁽³⁷⁾。

かくて70年代までは「民族大移動」と批判された大量転勤で余剰人員はまだ吸収しえたが、87年以来、企業内に労働組合が存在するにもかかわらず、合理化は人員整理に直接リンクすることとなった。確かに市場経済である以上、数年間悪い企業業績が続けば人員整理が避けられないことがある。しかし鉄鋼大手についてみれば、繰り返し強調してきたように、いわば「攻めのリストラ」であり企業業績の変動に関係なくコンスタントに雇用が削減されていたのである。そしてそうだった

(37) 組合側が「労使協議」を通して経営事項によく「発言」しているとして、現行の労使関係に比較的肯定的あるいは楽観的評価を下す論者は、多少の修正は行ない得ても基本的には経営側提案の貫徹を許してしまう組合側の「物わりのよい」事実を、経営者がそもそも「ぎりぎりの提案」を行なっていることの反映だと解釈する(例えば中村[1996], 141頁)。しかしそう解釈する根拠が明確でない。われわれがみてきた諸事実は、そうした解釈に疑問を呈するよう思われる。

要因を考えてみると、人員整理は行なわないという前提で協力してきた合理化の実施それ自体が人員整理を招く最大の要因であったということである。なぜなら、石田光男の事例研究が明らかにしたように、合理化協力路線の下での頻繁な要員改訂は「所内での余剰人員を蓄積」し、「余剰者の多くはそのまま職場に残置されるが」、「しかしこうした職場残置という活用の仕方でも自ずと限度があり、工場内外の臨時作業、工場間、所間の応援、配転・転勤、他社への出向や派遣などの方策が講ぜられる」（石田[1989]、11～12頁）からである。つまり、合理化は余剰人員を作り出すのであって雇用を守るものではないのである。なお今日では、石田の列挙した余剰人員整理策に、転籍と早期退職が加えられるに至っている。

第5節 結 び

以上、労働組合主義の“パイの論理”の定式に沿って、組合主義運動の40年にわたるパフォーマンスを検証した。要するに、合理化の進展と労働者の譲歩と努力の結果として石油危機以後でさえも企業成長が実現したが、労働者にその成果が還元されたとはいえなかった。とくに91年以前を定式でいえば、合理化と労働努力（Give）企業成長（パイの拡大）は成立したものの、企業成長（パイの拡大）賃上げ（Take）は貧しい結果に終わったのである。加えて、人員整理は行なわないという合理化協力の基本前提さえ崩れ去っていた。かくて組合主義のテーゼたる“パイの論理”の破綻は明らかである。本節では結びとして組合主義思想の3つの柱に立ち返って、どこに誤りがあったのかを考えてみたい。それは、組合主義思想の3本柱の一角たる企業成長主義が、取引主義及び「定年までその企業で働き続ける」という協力前提を、その運動の歴史の中で従属せしめていったことにあると思われる。

第一に、取引主義の企業成長主義への従属に関して2点。これは高度成長から低成長へのマクロ経済の移行と関係する。1つは、高度成長下では製品市場の成長により自ずから企業成長がもたらされたのに対し、石油危機以後は組合自らが賃上げ要求＝成果配分を自制することによって企業成長が追求されたことである。もっとも、最初の自制要求となった75年春闘では狂乱物価の抑制が直接の目的で、鉄鋼労連元副委員長千葉利雄氏の言を借りれば、あくまでもその場限りの「危機管理的な、緊急避難的な手段と位置付けるべきで」あったが、現実には「かつての経済整合性路線が多少惰性化し」、「賃金決定は経済実勢に対して意図せざる立ち遅れという状況が続く」のである（千葉[1998]、434、315頁）⁽³⁸⁾。もう1つは石油危機後の操業度低下の下で、経営者と組合幹部の話し合いが互いの利害を話し合う場から「情報の共有化」を行なう場に変化していったことにより、同時に取引的性格が参加的性格に変化していったことである。ここで「情報の共有化」とは、木村[1995]に紹介されている元鉄鋼労連執行委員S氏の言葉を借りれば、「経営者の情報を組合が入手して、それを組合員に流す」ことであり、会社の提案をスムーズに実施することとされ、極言すれ

⁽³⁸⁾ なお千葉[1998]では、自らの経験に基づき労働運動における大衆運動の重要性が語られている。これに対する筆者の書評は山垣[1999]。組合主義労組の大きな問題点の1つは、組合自らも認めるように組織機能が上部機関化し（鉄鋼労連他編[1980]、473頁）、大衆性という交渉力の基盤を次第に失っていったことである。

ば「組合員から意見を吸い上げることではない」(k氏)とされる(2頁)。そして操業度を低下させざるをえない状況において、生産関連合理化「提案に関する労使間の議論は生産の見通しに関する事項が大半を占める。労使の関係は対立や取引ではなく情報の共有を主軸とする。こうして、昭和50年代の民間大手企業の労使関係は、事実上、取引的性格を後退させ、参加的性格をまとむざるをえないこととなる」(石田[1989], 9頁)のである。つまり成果還元を必ずしも前提としない合理化への協力であり、取引主義の企業成長主義への従属である。

第二に、「定年までその企業で働き続ける」という合理化協力前提の企業成長主義への従属に関して。まず「その企業」の範囲が「関係会社」に拡大し、次に「無関係」の会社に拡大し⁽³⁹⁾、同時に転籍、希望退職の募集にまで至ったことを考えねばならない。繰り返しになるが内部留保が大きく減少するほどの深刻な企業業績の悪化を経験したわけではないにもかかわらず、このように組合が次々と譲歩してきた背景には、大部分の従業員の雇用を守るためには、企業業績が悪化する前に早めに手を打ち企業の成長を図る必要があり、そのためには高年層を中心とした一部の層の犠牲はむしろやむを得ないという考えがあったと推察される。60歳定年制の一時延期(88年4月から3年間)への同意はその証左である。これは終身雇用前提の企業成長主義への従属に他ならない。

かくて「労働組合主義」運動の歴史はまさに「企業主義」に純化していく過程であった。鉄鋼労使関係においてその画期に着目するならば、第一に石油危機でありこののち取引主義的性格が後退、「成果配分」を自制するようになった。第二に「プラザ合意」後の円高不況で、この辺りから出向が増大し希望退職募集の年齢引き下げなど、雇用保障も譲歩するようになった。かかる労働組合の「企業主義」への純化は、度重なる経営合理化・労務管理を通して企業の労働者支配が深化していく過程とも一致し、「企業社会」の成立過程に他ならない。経営者と労働組合が共同して生産性向上・コスト低減への「全員参加」を要求する中で、会社の内部ではそれに伴って発生する大小さまざまな不条理 希望退職制度応募への説得、長時間残業、単身赴任、頻繁な応援、前職と無関係な配置転換といった大きな問題からアニメのキャラクターが入ったきわめて手の込んだTPM活動板の作成といった事柄まで に対して、労働者個人としてはそれに従うより他の選択肢をとるのはきわめて困難な環境が確立した。

しかしわれわれが本稿を通して改めて確認したことは、組合主義が主張したほど単純には企業成長と労働者の利害を同一視することはできないということであった。そして鉄鋼業において生産量の成長が停止する70年代より組合主義の企業成長主義への純化が進み、それにつれて労働給付環境の緊張度が高まるばかりか成果配分面でも雇用保障面でも譲歩し続けるいわば「連敗」の歴史であった。以上から示唆されることは、産業の生産力が上昇した結果として製品市場の成長が停滞し、産業が成熟期に入った段階において 今日では、石油危機後も成長を続けた自動車や電機でさえその感が出てきた 労働組合が従来通りの生産性向上路線で臨んだとしても、それに労働側が払う犠牲の割に成果還元は少ないばかりか将来の人員整理の基礎さえ作り出すということである。要する

⁽³⁹⁾ 出向先については、「周辺の町工場、食堂、避暑地のロッジの管理人など」や「なかには焼き肉屋の営業になった元作業長」もいれば、「今日ではもう取引先・関連会社などでは、受け入れ余地がなくなり、出向先は『自分で探せ』といわれるような状況さえ生まれている」とされている(労働者調査研究会[1990], 86頁)。

に客観的に製品市場の成長が見込めない中で、なお主観的に企業成長を志向する組合主義運動は、「全員参加」を要請する企業主義運動＝「第二労働部」に転落しやすいのである。日本の労働組合はこれまでの路線を見直さねばならぬ時期にきているのではないだろうか。組合主義は「企業からの自立」という左派だけでなく古典的協調主義潮流でさえも唱えていた伝統的な運動論に対して、「企業の繁栄によって労働者の生活向上」というまさにアンチテーゼを掲げて登場し、経営者たちの支持もあってわが国労働組合の支配的潮流となった。だがそれは労働者の立場からみて所期の成果を挙げたとは言い難いのである。

（やまがき・まさひろ・一橋大学大学院経済学研究科博士課程）

【参考文献】

- 石田光男[1986]「日本の鉄鋼業の労使関係（1）」東京大学『社会科学研究』38巻2号
[1989.95]「日本鉄鋼業の労使関係（2）（3）」同志社大学『評論・社会科学』38号，51号
- 上田修[1999]『経営合理化と労使関係』ミネルヴァ書房
- 大阪市立大学経済研究所[1954]『鉄鋼合理化と労働問題』日本評論新社
- 折井日向[1973]『労務管理二十年』東洋経済新報社
- 鎌田とし子・鎌田哲宏[1983]『社会階層と現代家族 重化学工業都市における労働者階級の状態』御茶の水書房
- 河西宏祐[1989]『企業別組合の理論 もうひとつの日本的労使関係』日本評論社
- 木下武男[1997]「日本の労使関係の現段階と年功賃金」渡辺治・後藤道夫編『講座現代日本3 日本社会の再編成と矛盾』大月書店
- 木村保茂[1995]「鉄鋼業の労使関係と研究の課題」北大産研報告書46号所収
- 木元進一郎[1986]『労働組合の「経営参加」(新訂増補)』森山書店
- 嵯峨一郎[1980]「J C 企業主義・国益主義の労働運動」佐藤浩一編『労戦統一』五月社
- 篠原三代平[1994]『戦後50年の景気循環』日本経済新聞社
- 島田晴雄[1986]『労働経済学』岩波書店
- 高木郁朗[1982]「労働組合史における企業別組合」清水慎三編『戦後労働組合運動史論 企業社会超克の視座』日本評論社
- 高梨昌[1967]『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会
- 田中隆雄[1972]「鉄鋼業“合理化”現段階と労務管理」同志社大学『社会科学』4巻3号
- 田中博秀[1982]「日本の雇用慣行を築いた人達 前・新日本製鉄副社長小松廣氏にきく(3)」『日本労働協会雑誌』277号
- 千葉利雄[1998]『戦後賃金運動 軌跡と展望』日本労働研究機構
- 鉄鋼労連・労働調査協議会編[1980]『鉄鋼産業の労使関係と労働組合』日本労働協会
- 十名直喜[1996]『日本型鉄鋼システム--危機のメカニズムと変革の視座』同文館
- 永田萬享[1995]「『合理化』とリストラクチャリングの現状」北大産研報告書46号所収
- 中村圭介[1996]「三つの疑問 日本における労働者の経営参加をめぐる(3)」『武蔵大学論集』第43巻第4号
- 仁田道夫[1988]『日本の労働者参加』東京大学出版会
- 平野浩一[1976]「協調的労資関係の形成と鉄鋼労働運動」労働運動史研究会編『危機における労働運動』労働旬報社
- 福田泰雄[1997]「日本型企业社会の構造」一橋大学研究年報『経済学研究』38
- 北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設 [1995]『鉄鋼業のリストラクチャリングと重層的労働力編成

- の現段階』北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書46号
- 松石勝彦[1998]『コンピュータ制御生産と巨大独占企業』青木書店
- 松崎義[1982]『日本鉄鋼産業分析』日本評論社
- [1991]「鉄鋼争議(1957・59年)」労働争議史研究会編『日本の労働争議(1945～80年)』東京大学出版会
- 道又健治郎[1974]「鉄鋼労働運動における右翼的潮流の台頭と役割 新しい右翼的潮流についての歴史的考察」
労働運動史研究会編『労働運動の新段階---60年代から70年代へ』労働旬報社
- [1977]『鉄鋼業の合理化と企業内教育 (上)』北海道大学産業教育計画研究施設報告書14号
- 編[1978]『現代日本の鉄鋼労働問題 鉄鋼労働力の重層構造と再編・陶冶の実態』北海道大学図書刊行会
- [1980]「戦後『合理化』と労働者階級」道又・清山卓郎編『戦後日本の労働問題』ミネルヴァ書房
- 宮田義二[1982]『組合ざっくばらん』東洋経済新報社
- 幸 光善[1997]『現代企業労働の研究 技術発展と労働・管理を中心に』法律文化社
- [1998]「現代日本鉄鋼企業における雇用・賃金動向と人事管理」石田和夫・安井恒則・加藤正治編『企業労働の日英比較』大月書店
- 明治大学社会科学研究所編[1961]『鉄鋼業の合理化と労働』白桃書房
- 安井恒則[1991]「労務管理制度の確立過程と労働組合 高度経済成長期の鉄鋼大企業を事例として」堤矩之・浪江巖編『日本の労務管理と労使関係』法律文化社
- 山垣真浩[1999]「改めて知る大衆運動の大切さ 書評・千葉利雄『戦後賃金運動』」『連合総研レポートDIO』No.129
- 山本潔[1967]『日本労働市場の構造 「技術革新」と労働市場の構造的変化』東京大学出版会
- [1981]『自動車産業の労資関係』東京大学出版会
- [1982]『日本の賃金・労働時間』東京大学出版会
- 労働者調査研究会[1990]『シリーズ労働者の状態(1)鉄鋼』新日本出版社
- Parker, M. and Slaughter, J.[1988] *Choosing Sides, Union and the Team Concept*, A Labor Notes Book
戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌---「ストレスによる管理」と労働者』緑風出版, 1995年