

術を導入し続けてきたことによって生じた巨額の負債を償却するには、収入および利益を急増させることが決定的に重要であった<sup>17)</sup>。さらに川崎製鉄所労働組合の1958年の方針書が記すところによれば、会社側は、組合が「第二の炭労」として階級的課題を掲げる真の産業別組合となることを恐れ、団結していたという。労使双方とも、争議の根本的争点は、会社側が生産合理化と要員配置に関する自由裁量権を勝ち取る決意を固めていた点にある、と考えていた。組合も、過去数年に及ぶ職場の<sup>アクティヴィズム</sup>闘争が、労働条件、要員、賃金決定をめぐって威力を発揮し、高価な新技術が最大限の成果をあげるのを妨げている事実を知っていた<sup>18)</sup>。表面的には単なる賃上げストを通じ、経営者が断固として<sup>アクティヴィズム</sup>闘争に終止符を打つ決意を固めている事実をNKKの組合は思い知らされたのである。組合も全力をあげ、数年をかけて築き上げた<sup>アクティヴィズム</sup>闘争の成果を基礎に、企業別組合間の連帯を強化して産業別交渉を確立しようと取り組んだのであるが、結果は不成功に終わった。

## 闘争など想像もつかぬ時代

戦後初期における難問山積の労使関係は、1970年代初頭には、すっかり様変わりしていた。その変化は、日本鋼管の労務管理を長期にわたって担当した思慮深い経営者・折井日向をして、「当時の労使交渉の場は、現在では想像もつかぬ程、殺気だったものであり」と回想記に記させたほどである<sup>19)</sup>。20年足らずの間に、いったい何が変わったのであろうか。日本資本主義システムが覇権を確立し、労働者と経営者の双方が鋭く対立していた状況を、「想像もつかぬほど」協調的な労使関係へと変化させた要因は何だったのか。

ひとつの要因は、経営側の活動であった。1950年代、日本鋼管をはじめ多くの職場で優勢だった戦局的で過激な労働組合勢力を排除し、あるいは主流から周辺へと追いやったのである。人事部の労務担当は、いわゆる「インフォー

マル・グループ」の育成に力を入れ、労働組合活動に密接にかかわった。「インフォーマル・グループ」とは、共産党の組合内派閥集団である「細胞」をお手本にしてつくられた組合内組織であった。ただし経営側と対立する存在ではなく、会社に支援され会社と協調する集団であった。レーニン主義が政治的に目覚めた前衛分子によって大衆をリードし社会主義革命へと導く戦略であるなら、戦後日本は「鏡の国のアリス」ならぬ「鏡の国のレーニン主義」、「裏返し」のレーニン主義」の母国であった。インフォーマル・グループは、革命とは反対方向へ大衆を導くことを目指した前衛組織である。組合潰しだけがこのお話のすべてではない。インフォーマル・グループに属する者は、採用、昇進、昇給、あるいは仕事の配分、さらには作業長といった監督者への選抜に際し有利な扱いを受けたのである。他方で、戦局的な活動家は差別的に処遇された。だが日本鋼管だけでなく他社でも、労使関係を安定させ生産性を向上させるには、こうした強硬路線だけでは不十分であった。1950年代から70年代まで、企業経営者とその同盟者である協調的な労働組合内「会社派」は、従業員の支持獲得の上で大きな成果をあげた。そのための諸方策こそ、ある意味で「日本的労使関係」の核心をなしている。

共通の目標を目指して協力するというイデオロギーの魅力こそ、経営攻勢が成功した鍵である。経営者とその組合内同盟者が主張したのは、労働組合の目標は資本主義の変革ではなく改善にある。組合と労働者は、利害対立を前提として経営に挑戦する<sup>アクティヴィズム</sup>闘争主義的な態度ではなく、新技術を受け入れ、QCプログラムを通じて改善提案をするといった柔軟な働き方によって、職場へ参加すべきである。その結果は、生産と利益の両面におけるパイの増大となり、これは全員にとってプラスとなる。労働組合の存在意義は、労働者が合理化の犠牲となることなく、生産性向上による膨大な利益の正当な分け前を高賃金のかたちで受け取ることを保障する点にある。

1970年代から80年代にかけて、鉄鋼産業の労働組合は、労組の役割を企業のお目付役に限定し、組織労働者は自己主張より自己抑制の道を選ぶべきである、と先頭に立って説いていた。組合は、自分の会社や国家経済の現状を考慮し、物価上昇を低く抑え、将来の投資を可能にすることにより長期的利益を確保するため、賃上げ要求を自制すべきである、と主張したのである。東芝のイ

17) 松崎義「鉄鋼争議」192頁。

18) 平地一郎「1959年争議と鉄鋼業労使関係の安定化——日本鋼管鶴見の事例」(『研究年報：経済学』47巻1号、1985年6月)62頁。日本鋼管鶴見製鉄所労働組合「第23期運動方針書」(1958年11月17日)3頁(1992年現在、日本鋼管京浜労働組合所蔵)。

19) 折井日向「労務管理二十年」(東洋経済新報社、1973年)4頁。

ンフォーマル・グループは、「企業の発展」と「われわれの幸せ」は「一体」であると、熱烈な言葉をつらねている<sup>20)</sup>。

経営者はこうした労働者の心情を歓迎し、その主張を洗練させるのに力を貸している。1970(昭和45)年、日本鋼管が監督者訓練に用いた教科書『監督入門講座 労使関係』はその冒頭で、建設的な労使関係は日本のきわめて良好な経済的パフォーマンスを可能にする存在であると述べている。同書は、労働組合は、会社の収益増大に協力した上で利益配分について協議し、労働者の生活水準を引き上げるために存在するものであると断言していた。大転換の時代においては、企業・組合・従業員すべてが、変化する産業構造と技術に柔軟に対応しなければならない、と主張している<sup>21)</sup>。

会社が従業員に宛てた文書の中で、こうした主張を展開することは驚くには当たらないし、日本特有のことでない。どの国でも、経営者は、労使関係はゼロ・サム・ゲームではない、労働者は新たな技術を受け入れて生産性を上げ代わりに得られた利益の分け前を得るべきだ、と論じている。第二次大戦後の数十年間、資本主義世界の多くの労働組合は、こうした見解に賛意を表してきた。とはいえ他国の協調主義的な労働組合と比べても、日本の労働運動指導者の主潮流は、その穏健さにおいて際だっている。1968(昭和43)年のインフォーマル組織の全国的ネットワークである「鉄鋼連絡会議」の方針書は、組合は合理化計画に協力すべきである、なぜなら「企業の繁栄によって労働者の生活向上が可能であり、合理化によって企業の繁栄が確保される」からだ、と述べている。組合の目標は「労働者の犠牲を事前に最小限に止める」という、控えめなものであった<sup>22)</sup>。つまり鉄鋼連絡会議は、合理化が労働者の犠牲をとまなうことを認めているのである。

こうした協調精神を制度化する上で鍵となったのが労使協議制である。1950年代の先が見通せない賃金闘争の時代から「一発回答」制に置き換わった時期に、職場から提出された要求について交渉する代わりに、組合指導者が企業経

営者と話し合う仕組みが労使協議制である。この動きは全国的で、かつ国際的な背景を有していた。日本生産性本部は1955年のその創立当初から、アメリカ合衆国でも注目されていた考えを反映し、労使協議制を宣伝していた。1960年に生産性本部は、従業員と経営者が協調的な雰囲気の中で情報を交換し、労働条件について合意に達するため、協議会制度の設置を推進する運動を、出版物とセミナーの形で開始した。1960年代から70年代にかけて、労働組合が存在するほとんど全ての日本企業において、団体交渉制と並行し、あるいは団体交渉制に代わるものとして、労使協議制が導入されたのである<sup>23)</sup>。

この労使協議制は、鉄鋼業をはじめ他産業でも、しだいに精緻になって行った。議題の提案権は会社と組合の双方にあったが、ごく一般的にみられたのは、会社側から、従業員に影響をおよぼすおそれのある重要な事業計画——たとえば設備の閉鎖や労働者の配転・希望退職など——について説明し、組合側の理解と協力を求めるといった方式であった。当初、そうした計画は実施直前に提案されることが多く、組合は、これでは協議ではなく通告にすぎないと文句を言っていた。組合が求めたのは、提案から実施までにもっと時間をかけ、より頻繁に会合を開くことであった。経営側も、組合の協力的態度や責任ある対応が信頼しうると判断するにつれて、これに同意するようになった。1970(昭和45)年に八幡製鉄と富士製鉄の合併によって誕生した世界最大の鉄鋼企業・新日本製鉄では、1970年代には、重要事項については、正式協議が始まる前に、数ヶ月をかけて事前協議を行うようになった。組合は、こうした仕組みを通じて、鉄鋼プラントの絶えざる合理化の過程において労働者を守ろうとしたのである<sup>24)</sup>。日本鋼管の場合、経営陣は新設備を導入する前に要員削減を提案した。組合は支部役員がその計画を検討した上で、協議会において意見を述べ、場合によっては当初案が組合の懸念に配慮して修正されることもあった<sup>25)</sup>。

時には配転計画や要員削減案が変更されることもありえたが、そうなる

20) 山本潔「「インフォーマル組織」に関する一考察——甲電気における事例を中心として」(『社会科学研究』42巻1号、1990年7月)252頁、宮田義二『組合ざっくばらん』(東洋経済新報社、1982年)154~157頁。

21) 日本鋼管株式会社京浜労務課『監督入門講座：労使関係』1~2頁。

22) 小野道浩『これが連合だ!』(竹内書店、1987年)37~39頁。

23) 川崎労働史編さん委員会編『川崎労働史 戦後篇』(川崎市、1987年)776~778頁。

24) 仁田道夫『日本の労働者参加』(東京大学出版会、1988年)第2~4章。

25) 日本鉄鋼産業労働組合連合会・労働調査協議会編『鉄鋼産業の労使関係と労働組合』(日本労働協会、1980年)34~37頁。