

一九九五（平成七）年三月一日
高知短期大学「社会科学論集」第六八号

発行
抜刷

鉄鋼業における人員「合理化」と労務管理、
労働組合運動―その歴史的経験が示しているもの（上）

芹沢 寿良

鉄鋼業における人員「合理化」と労務管理、
労働組合運動―その歴史的経験が示しているもの (上)

芹 沢 寿 良

内 容

はじめに 戦後五十年の鉄鋼労働組合運動と鉄鋼労働者

一 戦後鉄鋼労働組合運動における協調的労資関係の確立

(一)一九六〇年代初頭までの鉄鋼労働組合運動

(二)アメリカ式労務・人事管理の導入と日本的展開

(三)協調的労働組合への体質改善と労資関係制度の成立

二 鉄鋼業における人員「合理化」の歴史的展開と労働組合運動の対応

(一)戦後のドッジライン下と一九五〇年代前半期の企業整備をめぐる闘争

(二)高度成長期における人員「合理化」問題をめぐる特徴

(三)低成長期の人員「合理化」と労資一体の産業防衛運動の推進

(四)円高と長期不況下の大規模「合理化」の展開と鉄鋼労働者 (以上本号)

三 人員「合理化」問題の不当性と労働組合運動の原則的立場

(一)人員「合理化」後の職場の状態

(二)鉄鋼労働者の労働生活と意識調査結果

(三) 人員「合理化」問題に対する労働組合運動の闘争課題

おわりに 鉄鋼労働組合運動の再生と労働者集団の自主的運動の意義

はじめに 戦後五十年の労働組合運動と鉄鋼労働者

一九四五年は、日本が第二次世界大戦に敗戦し、日本国民が絶対主義的天皇制支配から解放されて五十年目である。新しい戦後民主主義の構築をめざす国内外の潮流に支えられて間もなく制定された日本国憲法は、この五十年間にさまざまな改憲と歪曲、空洞化のターゲットとされながらも、圧倒的多数の国民に支持され、国の基本的規範として深く定着しており、このことは近年行なわれた各種の諸調査からも確認されている。

戦後初期の憲法制定、基本的人権保障の民主主義運動の先頭に立った中心的勢力が、戦前戦中の長期にわたる無権利状態と抑圧から解放され労働組合運動に結集した労働者階級であったことは明白な歴史的な事実である。その労働者階級の解放と労働組合運動の大衆的再建からも五十年目である。わが国における近代的な労働組合運動の誕生は一八九〇年代末であり、戦前戦中の権力的な抑圧と解散による中断期を含めるならば、以来およそ百年、一世紀の歴史を重ねてきたことになる。

「戦後五十年の労働組合運動」は、節目の年の歴史的総括の対象として内容的、方法的にも十分に成熟しているテーマであり、その展開過程について多角的に正確な分析と総合的評価が可能となっているが、一九八九年十一月の連合と全労連という基本的な運動路線を異にするナショナルセンターの成立を軸とする労働戦線の新たな再編状況が確定して以降、とりわけ大企業労組の対抗的性格と規制機能を喪失させつつある運動の現実を踏まえて、日本の労

働組合運動の特異な体質や日本的な協調的労資関係の問題点に対する批判を中心とする論議が広く行なわれており、最近では「日本の労働組合に今後も存在意義があるか」「労働運動に未来はある」という基本的視点に立った現状分析や再構築への課題提起がなされてるようになって、これからの日本の労働組合運動の在り方への関心が高まっている。こうした論議は今後、五十年の節目の機会に、労働組合運動、労資関係の当事者、労働問題の研究者、評論家など多くの関係者間で一層活発になされるであろう。これまでの状況からして、もつと労働組合運動の内部において、自らの運動の歴史的総括の上に自己批判的に精力的に展開されることが必要であると思われる。

いうまでもなく、第二次世界大戦後に全国各地の製鉄所で結成、再建された鉄鋼労働組合運動も五十年の歴史を重ねて今日に至ったが、この間のいくつかの歴史的段階によって組織力から占める位置の軽重はあったとはいえ、甚幹的な重化学産業の労働組合運動の一つとしてわが国労働組合運動の重要な一翼を担ってきたし、今日の連合労働組合運動においても事務局長単産という位置からその発言力、影響力の大きな存在となっている。

鉄鋼労働組合運動の五十年は、概括的に言うならば、戦後数年の鉄鋼労働組合運動は、幾つかの重要な問題点を含みながらも、日本の労働組合運動全体の高揚を背景に労働組合らしさを発揮し、敗戦の経済的、社会的、政治的混乱のなかで鉄鋼労働者の生活と権利を守り、労働基本権の保障を基礎とした労資関係の確立のために闘い、大きな役割を果たしたと言えよう。レッドパージによる停滞と後退から立ち直り、鉄鋼労連の結成から一九六〇年の安保闘争の前後まで産業別労働組合組織としての発展をめざして運動を展開し、新しい到達点を切り開いたのであった。しかし、本格的な高度経済成長の過程で大企業をはじめ中小企業レベルの労働組合の役員、また鉄鋼労連の役員すべてが労資協調主義を運動指導の理念とする人々が独占するに及んで運動はあらゆる面で右にカーブが切られ、ストライキ権の行使は皆無となり、賃金問題における団体交渉力は限りなく低下して形式化し、人員削減をはじめあらゆる「合理化」問題、労務・人事管理上の問題、労働協約や権利問題など労働者の切実な問題はほとんどすべてが、団結交渉

力の裏付けのない資本主導の労使協議制によって決定されていくこととなったのである。こうしたなかで、一九八〇年代後半期からの大規模な人減らし「合理化」が労働組合の容認のもとに計画的に推進され、中高年労働者の出向、転籍という事実上の解雇、追い出しが「合意」の形式をとって強要され、鉄鋼労働者全体の雇用はますます不安定の度を深めてまさに「瀬戸際」にまで追い詰められているという状況となっている。そして鉄鋼労働者の労働諸条件は、下請企業労働者を含めて明らかに全般的に悪化し、それだけに鉄鋼労働者の現状への不満、批判は屈折しつつもかかってない高まり見せており、労働組合に対する改善要求は切実である。

今日の鉄鋼労働組合運動に重要な責任を負っている鉄鋼労連と大企業労働組合は、鉄鋼労働者や下請け労働者、その家族たちの生活と労働の厳しい現実を直視し、そうした状況をもたらした原因と責任を過去に遡って客観的に、冷静に分析し、「労働組合主義」という運動理念と政策、組合民主主義の根本原則から外れた組織運営と官僚主義的な運動指導に対する総括、自己批判を行い、労働組合運動の原点に立ち返った労働組合の在り方を構築していくべきであろう。そのためには、資本に対する自主性、民主性と組合民主主義の実践を主張し、労働組合の機関運営から排除され、そのために長期にわたって職場を中心に労働者の利益をまもる活動を日常普段に進めてきた活動家集団と話し合い、労働組合を民主化すること、全国的にも、地方地域的にも共通の要求を掲げたあらゆる労働組合との共同行動を推進することが求められよう。これが容易ではない難題であることはいうまでもないが、「労働組合主義」に基づく運動が労働者の基本的な利益擁護に何の有効性を持たないことはこの三十年の歴史と結果が証明しており、この方向の追求以外に労働者のための労働組合運動の再建はないと考えるものである。

この点で、鉄鋼労働組合運動に限らず、労働戦線の右翼的再編により民主主義的大衆運動の中心としての指導的權威をあらゆる面で喪失してきた労働組合運動にとって、一九六〇年の安保闘争直後の停滞と混迷から脱却し、女性の共通要求を基礎に小異を捨てて大同につく統一の論理で世界の男女平等運動と幅広く団結し、今日まで大きく運動を

発展させて男女平等と女性に地位向上の諸成果をあげてきた女性の諸団体の男女平等運動の路線は教訓的である。

本稿は、戦後五十年の鉄鋼労働組合運動において賃金闘争とともに、鉄鋼労働者にとって重要な課題であった人員「合理化」との闘いをとりあげ、鉄鋼独占資本による人減らし「合理化」が歴史的にどのように展開され、それに労働者、労働組合がどのように対応し闘ったか、その主要なケースをとりあげ、そしてとりわけ一九六〇年代以降、大量の人減らし「合理化」がほとんど無修正に近い形で何故スムーズに労資間で処理されたのか、その基本的な要因を明らかにしながら、人減らし「合理化」の不当性を批判し、労働組合の人減らし「合理化」との闘いの原則的な重要性と取り組みの基本的方向を改めて提起したものである。そして最後に、鉄鋼労働組合運動の再生をはかる上での職場を中心に日常的に闘っている労働者集団の自主的活動がもっている意義について考えてみたいと思う。

なお、本稿は、ある鉄鋼独占企業における労働者の権利訴訟を担当している弁護団の研究会での報告であり、そのためいちいち注を付すことはせず、末尾に参考にした図書、論文等の文献を列挙する方法をとったことをお断わりしておく。

一 戦後鉄鋼労働組合運動における協調的労資関係の確立

(一) 一九六〇年代初頭までの鉄鋼労働組合運動

はじめに、第二次世界大戦後の日本鉄鋼業における労働組合運動の再建、スタートから今日に至る五十年間の史的過程について、とりわけ特定の段階で生み出された資本のアメリカ式労務、人事管理制度の導入、拡充と労働組合の

非対抗的組織への質的転換、その相互規定関係のなかで形成された協調的労資関係の深まりについて、その粗筋を明らかにしておきたい。

①戦争のなかで強大な国家的保護を与えられて大きく発展した日本の鉄鋼業には、第二次世界大戦の敗戦時に総数二十九万二千九百三十六人（全国百四十三工場）の鉄鋼労働者が在籍していたが、まもなくこのうちの四十四パーセントの労働者が解雇され、失業による厳しい飢餓的生活につきおとされていた。こうした状況のなかから鉄鋼労働者の生きるための闘いとして、一九四五年秋から各工場において労働組合がぞくぞくと結成され、一年くらいの間に鉄鋼労働者の六割以上が組織化されたのである。一九四六年十月までに労働組合数は百六十、組合員数は十五万七千五百三十四名に達している。

一九四六年四月には、鉄鋼業において企業別、工場別に結成された労働組合の最初の全国的な統一組織として全日本鉄鋼産業労働組合（全鉄労）が結成され、二カ月後には百四組合、九万人の鉄鋼労働者を結集した一大組織となった。全鉄労は、八月に結成された産別会議に参加し、その方針のもとに賃上げ闘争、生産管理闘争、首切り反対闘争を積極的に組織するとともに、また共通する政治課題の諸闘争にも参加したが、こうした闘いに反対した主要な大手労組の相次ぐ脱退を招き、成立一年にして崩壊の状態に陥り、その後も鉄鋼労働者の団結の拡大、統一の強化をめざす幾つかの努力も成功を収めることはなかった。

②全鉄労を脱退した労働組合を中心にして鉄鋼労働戦線の新たな再編の動きが強められ、一九四九年～五〇年のアメリカ占領軍による左翼的組合幹部、活動家の追放（レッドパージ）、総評の結成という基本的状況の大変動の直後、一九五一年三月、鉄鋼労連が結成されたのである。鉄鋼労働者の新しい全国的産業別組織としての鉄鋼労連には、三十六組合、十万人が結集したが、その後賃金闘争に取り組み過程で中小企業組合も次々に加盟して組織人員を拡大していった。

鉄鋼労連は、単に組織人員の増加という量的な面のみでなく、鉄鋼独占資本が推進していた第一次「合理化」計画とその下で日常的に強められる労働強化と長時間労働、低賃金、労働災害と職業病の激増に対する職場組合員の間に広がる不満と要求、闘争エネルギーに依拠して多くの運動を組織し、賃金闘争を中心にして産業別組織としての取り組みを追求する運動体へ成長していき、労働組合運動としての質的な面でも発展をちかちかといつたのである。一九五四年から五五年にかけての尼崎製鋼や日本製鋼室蘭などの大量解雇反対闘争もこうした過程で取り組まれている。

鉄鋼労連四十四年の歴史において、鉄鋼労連が鉄鋼労働者の利益のためにその要求を掲げて鉄鋼独占資本に実現を迫った闘いは、結成から七、八年間の賃金闘争であり、とりわけ一九五七年と一九五九年の産業別統一闘争による長期のストライキ闘争であった。それは鉄鋼労連の成長と発展を見事に示すと同時に、その後の鉄鋼独占資本の新しい労務・人事管理の導入、実施と労働組合対策の見直し、強化―協調主義的労働組合づくりに決定的なインパクトを与えるものとなり、今日の協調主義的労資関係と労働組合運動は、鉄鋼独占資本のこの両闘争の経験と教訓のなから追求され形成されてきたのである。

③ 一九五一年の結成以来、年々賃金闘争の形態を強めてきた鉄鋼労連は一九五七年秋の賃金闘争において、一段と結束を固めた鉄鋼独占資本に対してかつてない連続的なストライキを決定した（八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管十一波、十九日間。住友金屬八波、十六日間。神戸製鋼五波、十一日間）。これに対する鉄鋼独占資本の反撃は厳しく、経済情勢の悪化という条件も最大限に利用しつつ、「鉄鋼労連を第二の炭労にするな」という危機感をもって「ゼロ回答」を堅持し、最終的に組合側に受諾させたのである。

この結果は、鉄鋼労働者と労働組合のなかに衝撃を与え、産業別統一闘争に対する消極的、否定的な考えを生み出したが、鉄鋼労連は、自らの闘い方の弱点を自己批判し、一九五八年秋は賃金闘争を見送り、一九五九年の春に総評春闘と合流して新たな賃金闘争を従来同様産業別統一闘争で組織したのであった。

一九五九年の闘争は、とくに大手労組の団結の面で一九五七年闘争より後退し、住友金屬、神戸製鋼の両労組がストライキ権が成立せず、また八幡製鉄労組が途中で戦列から離れて、富士製鉄、日本鋼管の両労組が第一波、第二波の二十四時間ストに引き続き、庄延部門以下の四十九日間に及ぶ長期の重点部門ストを執行して鉄鋼独占資本の統一的な八百円の回答と対決したのである。しかし、鉄鋼独占資本は、一九五七年闘争の時以上の「階級的結束」をもって長期部分ストに対抗し、八百円の低額「一発回答」を堅持して、ふたたび組合側を押し切ったのであった。鉄鋼独占資本の賃金闘争に対するいわゆる「一発回答」方式はこの時から確立をみることになり、その後他の重化学産業部門の賃金闘争に拡大され、今日では、労働組合運動の全体的後退の過程で全産業部門で定着をみるにいたっている。

何故、鉄鋼独占資本は、この一九五七年と五九年の鉄鋼労連の賃金闘争において組合側と全面的に対決し、一切の譲歩を拒否して「一発回答」を貫いたのか。それは、鉄鋼労働者の産業別組織としての体制と力量を年々名実ともに備えきた鉄鋼労連がさらなる発展をめざして組織した産業別統一賃金闘争に若干なりとも金額的に譲歩することは、鉄鋼労働者の産業別的団結の強化と階級的団結への自覚を高め、鉄鋼労働組合運動を自主的、民主的な大衆的運動体へ飛躍的に発展させる決定的契機となり、労働組合主導の労資関係を許容せざるを得なくなるという危機感を抱いていたからであった。また、わが国の財界団体も基幹産業である鉄鋼業にそのような産業別労働組合運動が形成されれば、春闘が階級的大衆的な賃金闘争へ発展するのみならず、日本の労働組合運動全体に大きな影響を与え、質的強化の流れを生み出すことになるとの判断と展望から鉄鋼独占資本の対応を支持していたのである。

鉄鋼独占資本は、二つの賃金闘争を政策的な「一発回答」を押しつけることだけに満足したわけではなく、これが鉄鋼労働者のなかに生み出す否定的な複雑な状況と労資の力関係を基礎にして、鉄鋼労連の階級的な産業別組織への自主的民主的な成長を抑え、傘下の大企業労働組合を企業内労働組合主義、労資協調主義の運動に引き戻し、それを梃子に鉄鋼労働組合運動の体質を改善し、揺るぎないものにする、すでに一九五〇年代中頃から調査研究していた

アメリカ式労務、人事管理を積極的に導入、活用して労働者を個別的、直接的に掌握する労働者支配と抑圧の機構を確立していくこと、そしてこのような方策を系統的に追求することによって資本主導の協調主義的「労資関係」を確立し、長期的に安定させて大規模な「合理化」計画による資本蓄積の体制を構築することをめざしたのであった。

(二)アメリカ式労務・人事管理の導入と日本の展開

敗戦によって、戦時体制下の労働組合の存在を前提としない、上からの権力的な労務管理体制は、身分制の廃止に見られるように急速に崩れ、労働組合との労働協約が成立する中で枠組みが設定されたが、その後各企業において労働協約が資本主導のいわゆるアメリカ型へ内容的に変容を遂げ、労働担当部門が確立されるなどして戦後の労務管理の基本的枠組みは一応整備され、運用されていくこととなった。

日本鉄鋼連盟の「戦後鉄鋼史」によれば、この段階における労務管理で重視されたことは、現場ラインの第一線監督者にたいする教育訓練、職長制度の改善、意思疎通のための機関紙活動の推進、採用管理、昇進制度の研究、検討などであった。

鉄鋼独占資本は、生産設備と技術の近代化の「合理化」計画とともに、経営、労務管理の近代化の必要性を認識し、一九五五年五月に日本生産性本部の協力を得て鉄鋼生産性視察団をアメリカに派遣して、労働関係分野では、ライン・スタッフ制、フォアマン制度、苦情処理制度、一時解雇と先任権制度、IEと職務分析、標準人員表、職務評価と職務給、能率給、労働時間と交替制、福利厚生、H・R、教育訓練、労働組合と労使関係にまで及ぶ全面的調査をおこなっていたのである。その調査報告書は、「高い生産性は良好な労使関係によってもたらされる」ことを強調している。

その後、鉄鋼独占資本は、これらの内容を日本の鉄鋼業に導入、定着させていくための具体的な方法について研究、検討を重ねて、一九五八年頃から順次本格的に導入を開始した。最も重視されたものが、八幡製鉄が一九五八年に最初の導入したライン・スタッフ制と作業長制度である。

これらは、まもなくすべての企業に導入されたが、その主要なねらいは、それまでの課長―掛長―監督技術員―組長―伍長―一般作業員という現場管理組織では、それぞれの管理上の責任権限が明確でなく、その上ライン機能とスタッフ機能が混在しているために、技術革新の進展にともなう生産現場の労務管理を円滑に遂行することが困難であると判断し、きめの細かい管理を行なう必要性が痛感されていたところにある。そのためにライン・スタッフ・システムを導入して、直接作業にかかわる生産現場では、第一線管理者に作業管理、労務管理を中心としたライン機能にかかわる業務だけを担当させるとともに、それまで現場でおこなっていた技術管理、生産管理などのスタッフ機能にかかわる業務を分離してスタッフ部門を吸収することによって作業管理体制の明確化をはかることにしたのであった。

作業長制度は、このようなライン・スタッフ・システムによる第一線管理者の役割変化に対応して導入されたもので、これにともない、現場管理組織も工場長―掛長―工長―一般作業員という形に整理され、作業管理、労務管理、原価管理などに専念する第一線管理者であり、とりわけ労務管理が重視され、時間外勤務、休日出勤の命令、欠勤、休暇などの許可、能率給、一時金、昇給、昇任などの考課、作業単位内の異動の決定など広範な労務管理上の権限が付与されたのであった。作業長は、その後非組合員化され文字通り「経営陣の第一線監督者」として、労働者の労働と生活を左右する存在となり、そのもてる諸権限を最大限に発揮して労働者支配を強めていったのである。

鉄鋼独占資本は、その他IEによる標準作業量や要員の設定、能率給配分基準への職務評価の導入、職務給制度の採用、能率給制度の改訂、社内報・誌活動の拡大、人事相談制度の確立、提案制度の実施と改善、苦情処理制度の拡充、従業員教育の強化、新人事制度（職能的資格制度）の実施、自主管理活動の組織化などつぎつぎに積極的に推進

していったのである。

鉄鋼大手各社が一九六六―七一年に一齐に導入した職能的資格制度は、各人の職務遂行能力や企業への貢献度によって労働者を格付けし、役職序列とは別の社員序列として資格区分を設け、上位の資格への昇格は、会社側の一方的な人事考課、面接、筆記試験、抜擢などによっておこなわれるという仕組みとなっている。鉄鋼独占資本は、この新人事制度を「能力あるものは、職制上の地位についていなくても能力にふさわしい処遇があたえられる能力主義管理」として労務管理全般を統括する柱にすえたのである。

そして、職能的資格制度とともに、同一勤続年数の労働者であっても、資格の上下によって賃金格差が拡大する給与制度の改訂がおこなわれ、労働者に大きな影響を及ぼすこととなった。こうしたなかで、労働者の間に昇格競争が持ち込まれて職場の団結が弱められ、職制に従順な労働者が現われるようになり、その労働者たちが昇進、昇格して、賃金も上がるという労働者に対する分裂、支配の状態が広がることとなった。そして一方では、職場の真面目な組合活動家―共産党員や民青同盟員に対しては不当に低い格付けが差別的に行なわれていたのである。

鉄鋼独占資本は、職能的資格制度と相前後してQCサークル、ZD運動、目標管理などその他さまざま名称の「自主管理活動」を組織化し、積極的に推進した。これは「同一の職場または職種で数人の小グループを編成し、リーダーを選び話し合いの場をもって、自主的に目標を立て、その達成のために努力する活動である」（日本鉄鋼連盟）とされているが、三十年近い歴史のなかでサークル数や参加人員数では大きく発展して今日に至っているものの、この運動の本質が「企業発展のために全従業員の頭脳を活用していく運動」であることには変わりない。したがって、運動の実態はけっして労働者の自主的なものではなく、職場では作業長、工長をグループリーダーに「半強制的」に推進され、下からの徹底した強力なコストダウン（CD）運動として推進されているところに特徴があるのである。しかし、このような多数の職場労働者を結集した「自主管理活動」が労働者の企業意識、企業忠誠心を絶えずチェック

し、企業発展のために動員する運動が長期にわたって展開されてきていることを軽視することはできない。

企業内教育の重要性を強調してきた鉄鋼独占資本は、経営・労務人事管理の近代化とともに、体系的に整備された企業内教育を推進してきたが、その重点的なイデオロギー面の教育内容は労使運命共同体論、労使協力・一体論であったことを指摘しておきたい。こうした企業内教育は鉄鋼労働者の組合意識、政治意識の在り方にかんがりの否定的、消極的影響を与えているが、鉄鋼労連や大企業労働組合の「労働組合主義」という同一理念に基づく組合員教育と相互補完の関係にあるため、その影響を弱めて、労働者としての自覚を強め、発展させていくことは依然として容易ではない状況にある。しかし、鉄鋼労働者がおかれている厳しい今日の状態は、労資協調主義と「労働組合主義」の「労働者が協力して産業、企業の発展を図れば雇用と生活は安定する」とする主張が長期的には根拠のない幻想に過ぎないことを実際に証明しつづるといえよう。

最後に、新日鉄広畑の会社側が、一九五九年の四十九日スト以後どのような「労使関係安定への諸施策」をとったのか、社史が「昭和三十四年の四十九日ストの反省から強烈にクローズアップされたことは、労使関係の重要性を正しく認識することであり、全所一貫した労務管理施策を展開して職場での規律を維持・安定させることの必要性であった。そのための具体策が打たれたが、主要事情としては次のようなものがあげられる」としているものを紹介しておく。「①従業員に対する広報・啓蒙活動の開始―労使双方に正確な情報を伝達するため、三十五年一月から「広畑ニュース」を発行するなど、各種の啓蒙活動を一貫姿勢のもとに展開した。②職場管理者に対する啓蒙活動の実施―職場の役職者に対して労使関係教育を実施し、管理者間の意思疎通を図るとともに、意識改革を進めた。③職場管理者の役割の明確化―各職場管理者の日常的な労務管理事項を明確にし実践を促して、役付者教育の充実、作業長制度の採用（三十九年）など制度的前進につなげた。④人事・給与制度の改訂―職務的、刺激的要素を重視した職務給（三十七年）、職能給（三十九年）、新勤務体制（三十九年）を導入・実施して、職能（新人事）制度確立（四十二

年)、新作業体制(四十三年)へと続けた。⑤社員教育の充実——一般社員教育と組長・伍長等の役付者教育を三十六年四月から計画的に実施し、各層別に体系的な教育を進めた。」

(三) 協調的労働組合への体質改善と労資関係制度の形成

①鉄鋼独占資本は、以上のようなアメリカ式の経営管理、労務・人事管理を導入し、日本的に運用して鉄鋼労働者を個別的に、直接的に掌握する支配、統括を強めるとともに、労働組合組織それ自体を協調主義的組織へ体質改善する対策に乗り出し、インフォーマル・グループと一体となって系統的に執拗に追求した。

一九五九年の鉄鋼労連の賃金闘争の敗北を契機に、鉄鋼独占資本は大企業労働組合内の右派勢力をして一九五七年、一九五九年の賃金闘争を「ストライキ激発主義」「階級闘争主義」とする公然たる批判活動を展開させ、「労使の話し合い」を基調とする運動へ転換させることをめざしたのである。こうした流れのなかで、一九五九年八月の大企業労働組合の役員選挙においてそのような主張をかかげる右派勢力の組合執行部を中心とする各級機関への進出がはじまり、また鉄鋼労連の「体質改善」のために最大の加盟組織の書記長を鉄鋼労連本部三役に送り込まれるという変化が生まれることとなった。

さきの作業長制度を中心とするアメリカ式の経営管理、労務・人事管理制度と差別を武器とする日本的な運用のなかで、職場の反民主主義的な専制支配はじょじょに強められていったが、それを基礎に労働組合組織自体の「体質改善」工作は系統的かつ執拗に進められ、それは、ストライキ権投票や組合役員選挙への全面的な介入、干渉、企業内教育や社内報による労資協調主義や反共主義の注入、右派勢力育成のための物心両面の援助といった本来法的に禁止されている不法不当な手段を動員し、総合的に運用しておこなわれたのであった。

その結果、それまで大企業労働組合の諸機関に一定の勢力として存在していた左派勢力（社会党员、共産党员及び両党の支持者の組合活動家）は、改選期ごとに次第に排除されることになり、右派勢力が独占ないし圧倒的多数を占めて完全に労働組合の主導権を確立していった。こうした単組の状況を反映して鉄鋼労連の役員構成でも労働組合主義者の右派勢力の比重が増し、一九六六年には名実ともに多数派となり、鉄鋼労働者の唯一の産業別組織である鉄鋼労連は右派勢力の完全な主導のもとに置かれることとなったのである。鉄鋼独占資本は、こうした状況についてこそ「相互理解と信頼に立った安定的労使関係の確立」として高く評価し、歓迎した。

鉄鋼労連は、鉄鋼労働組合運動の支配に成功した右派インフォーマルグループの鉄鋼連絡会の方針に基づき、これまでの基本的な運動路線と政策を全面的に転換し、国際金属労連（IMF・JC）への加盟、日本共産党との完全な絶縁、労働戦線の右翼的再編活動への参加と推進、「合理化」への協力と八幡、富士両製鉄の大型合併の支持、日米安保条約と自衛隊の容認などを次々に打ち出すとともに、また闘争経験のある賃金闘争についても、産業別統一闘争を形式化させる方式へ後退させ、「一発回答」体制を重視し、ストライキ権の行使を事実上放棄していったのである。

大企業労働組合を独占的に支配した右派勢力は、まもなくこの労働組合においても役員選挙制度の改悪に着手し、小選挙区制や完全連記制を持ち込み、選挙活動の自由を大幅に制限するなど左派勢力の進出を食い止める非民主的な措置を導入した。鉄鋼独占資本の役員選挙への介入、干渉とこのような制度化とが結合されるなかで、今日まで相当長期間にわたって左派勢力はもちろん、現状の労働組合運動に批判的で、良識ある運動を求める人々でさえ組合役員には選出されない状況となっている。

もちろん、これだけではない。労働組合の組織と運営および活動の面における組合民主主義の形骸化、たとえば職場組織の決定機関化、形式的多数派主義の運営、団体交渉の軽視とストライキ権の放棄、統制処分に強化、中央集権化の強化など官僚主義的支配を一段と強めている。

そして、職場においては、労働者は休憩時間中に自主的に会合を開くことも、自分の好きな新聞、政党、団体の機関紙、ピラおよび出版物を配布することも、特定の政治的・社会的問題について署名を集めることもすべて労働協約に違反する行為として禁止され、それらを行なえば会社側と労働組合側双方されるといふ状況となっている。職場の自由と民主主義は厳しく制限され、奪われているといつてもけつして過言ではない。

②鉄鋼独占資本が、協調主義的労働組合との間にどのような労働関係制度を確立し、運用しているか、新日鉄関係についてごく簡単にみておくことにしよう。他の大企業の労働関係制度も名称やその他若干の技術的な面での相違はあつても基本的な枠組みと機能はほぼ同一とみてよい。

一九四六年四月、旧日本製鉄の時代に労働で締結された労働協約は、一九四九年六月の労組法改正の機会に会社側によつて破棄され、その後レッドパージで戦場的な組合幹部と活動家が追放された後、鉄鋼労連結成の年の一九五一年九月に、新労働協約が締結されている。これは今日の新日鉄労働の原型をなすものであるが、そこに定められた「労働話し合いの場」―労働関係制度は、「団体交渉」と「生産委員会」であつた。

その後の協約改訂交渉のなかで、組合側が職場生産委員会の制度化を要求し、会社側が苦情処理委員の制度化を提起したが、労働の合意が得られず、結局、一九六二年の労働協約改訂交渉において、会社側の一九五九年来の要求であつた作業長の非組合員化を組合側が認めるなかで職場生産委員会の設置が協定化され、また苦情処理委員会も設置されることとなつた。

それ以降、大きな協約改訂、労働関係制度の変更はおこなわれなまま今日に至っているが、新日鉄の成立にともなう一九七三年四月の新労働協約において「労働話し合い」の場として以下のような制度が設けられ運用されている。経営審議会と労働委員会、団体交渉であり、これらは新日鉄労連が単一運営であるところから、中央レベルでは全社共通事項、箇所レベルでは箇所事項の話し合いがおこなわれ、その話し合いを円滑に進めるための「事務折衝」な

るものが適宜開催されている。

職場レベルでは、支部と職制との間で職場生産委員会が設けられ、また、あわせて必要の都度、箇所限りについて職務評価委員会、苦情処理委員会が開催されるようになってきている。なお、職場生産委員会に関連して、職場懇話会（主とした委託込み出向の場合における出向者と出向先会社との意志疎通の場）と職場連絡会（出向者と出向先会社との意志疎通の場）が設けられている。

経営審議会と労使委員会は、中央―労使双方二十五名以内、箇所―十五名以内で、取り扱い事項は、経営審議会の場合、「生産計画」、「主要設備の建設計画稼働開始および休止計画」、「職制および制度の制定・改廃」、「営業、経理および生産」、「その他、会社と連合会または組合双方が必要と認めた経営に関する重要事項」である。ここにおける組合側は、「意見の開陳」のみとされているが、労働条件に重大な影響があると認められるものについては「双方慎重に意見交換を行なうこととなっている」という運用のようである。

労使委員会は、「月次生産計画」（説明または報告）、「生産計画の変更等に伴う要員事項」（協議）、「組合員を大量に配置転換または転勤させる場合の基準方針」（協議）、「業務上の必要がある場合に組合員を休業させるときの基準方針」（協議）、「事業計画の変更その他経営上の都合により組合員を解雇する場合の基準方針」（協議）、「福利厚生施設の建設および廃止に関する重要事項」（説明、報告もしくは意見聴取）、「福利厚生に関する重要事項」（協議）、「職場の災害防止および組合員の健康保持に関する重要事項」（協議）、「その他会社と連合会または組合双方が必要と認めた重要事項」（説明、報告もしくは意見聴取または協議）とされている。

団体交渉は、協約、協定事項の改廃、協約上協議決定することを定めた事項および狭義の労働条件を協議決定する場で、構成メンバーは経営審議会、労使委員と同じである。

職場生産委員会は、「職場における会社と組合の十分な意思疎通を図り、円滑な労使関係の実効をあげるため」設け

られており、原則として室・工場限りの事項に限定して話し合いがもたれ、構成は会社側が室・工場長、掛長と室・工場長が指名した作業長、組合側は支部長、中央委員である。取り扱い事項は、「生産計画」(説明、報告)、「職制および制度の制定、改廃」(同じ)、「主要設備の新設、補修および改善」(同じ)、「要員および人員」(説明もしくは報告または意見聴取)、「安全衛生および福利厚生」(同じ)、「議長(室・工場長)が必要と認めた事項」(同じ)とされている。

苦情処理委員会は、協約、協定、またはこれに直接関連のある諸規則の解釈適用について「日常生活において新たに発生する条件、変更に伴って生ずる個々の組合員の不平、不満、要望」をとりあげ、労使双方各五名の委員で構成されている。

なお、職務評価委員会は、技術職社員職務評価要綱の解釈・適用に関する中で、新職務の評価結果、ならびに条件変更があった職務の評価結果に関する事項が審議されることになっており、労使五名の委員で構成し、必要の都度開催される。

二 鉄鋼業における人員「合理化」の歴史的展開と労働組合運動の対応

(一)戦後のドッジ・ライン下と一九五〇年代前半期の企業整備をめぐる闘争

①わが国の戦後の鉄鋼業における人員「合理化」は、敗戦直後の戦争中に膨張した徴用工、動員学徒、女子挺身隊員などの国家統制による臨時的雇用の人員整理を除けば、ドッジライン下の一九四八年後半に始まり一九四九年を中心に一九五〇年にかけてほとんどの鉄鋼企業で一万五千人に及ぶ大量の人員整理が行なわれたのが最初である。

鉄鋼業における1948年から1955年までの人員整理数

会社名	整理年月	常用従業員数		
		常用従業員数	解雇人数	
不二越鋼材 小松製 理研ス柏崎 日本テン工 東北金属業 日本治金	23. 3	4,500人	812人	
	3	3,679	676	
	4	822	180	
	10	2,384	557	
	10	1,067	141	
	12	1,088	283	
	23年計			2,652
	日本特殊鋼管 日東洋製鋼 大和電氣製 昭北曹鉄鋼 日日曹本鋼 日昭和特鋼 扶桑製鋼 三大同テ 日秋理研 東北特製 特東日金 日東京邦 愛知製鋼	24. 2	1,061	120
		2	320	75
		3	9,718	2,400
		4	456	108
		4	806	200
5		2,264	619	
6		8,500	1,327	
6		749	238	
6		280	120	
6		14,422	2,670	
6		402	147	
6		325	143	
7	1,745	1,172		
7	305	143		
7	600	201		
8	283	114		
8	820	138		
8	450	32		
8	680	101		
9	708	181		
11	1,600	300		
11	144	22		
11	644	50		
11	426	113		
24年計			10,734	
日本高周波北川 日立製作安来 品安戸松名 若桑深川 深川管 日本特殊鋼 不長崎製工 大和鋼業	25. 4	142	15	
	5	921	221	
	5	988	202	
	5	659	72	
	5	822	79	
	5	383	50	
	7	730	100	
	8	4,300	458	
	8	1,285	369	
	8	275	31	
	25年計			1,597

以下、労働省編「資料労働運動史」や日本鉄鋼連盟編「戦後鉄鋼史」、鉄鋼労働連盟編「戦後鉄鋼史」、また、鉄鋼独占企業の社史等から戦後の主要な人員「合理化」をめぐる労資の対抗について、その特徴を簡単にしておく。

「戦後鉄鋼史」は、ドッジライン下の企業側による企業整備—人員整理の方法として(a)整理する人員を決め、計画的に人選の上整理する方法(大同製鋼、日本製鋼等)、(b)希望退職者を募り、足りなければ会社が指名する方法(扶桑金属、神戸製鋼等)の二つの型がとられ、何れの型の方法がとられるかは整理の規模と組合の性格に応じて異なり、概して大規模な整理、強い組合に対しては前者の方法が採用されたとしている。

大同製鋼の労働組合は、上部団体の支援と地域の共闘に支えられて頑強に抵抗したが、二千四百名の人員整理が強行され、日本製鋼、広島製作所における二千百名中七百十五名の人員整理も労働組合と共闘組織の反対闘争の展開にも

会 社 名	整理年月	常備従業員数	常備従業員数 解 雇	臨時工整理
大 阪 船 横 浜	27. 3	632人	124人	人
大 同 鋼 板	7	1,820	290	
日 本 鋼 製	7	1,114	131	
吾 々 年 計	9	507	47	
閩 東 鋼 製	28. 2	529	375	
大 同 鐵 鋼 (吳)	6	1,468	569	
尼 崎 年 計	10	890	180	40
東 北 電 氣 製 鐵	29. 2	643	24	40
中 日 本 電 氣	6	616	—	233
住 友 電 機	3	104	68	
東 芝 特 殊 鋼	4	907	—	197
日 本 鋼 製	4	—	—	32
東 北 特 殊 鋼	9	—	—	290
日 本 鋼 製	5	664	—	123
日 本 鋼 製	5	348	90	
日 本 鋼 製	5	1,772	120	72
日 本 鋼 製	8	1,639	204	243
日 本 鋼 製	6	2,443	328	65
日 本 鋼 製	9	—	64	288
日 本 鋼 製	11	—	—	102
日 本 鋼 製	6	901	21	127
日 本 鋼 製	10	876	83	60
日 本 鋼 製	6	6,322	63	95
日 本 鋼 製	12	6,285	691	173
日 本 鋼 製	6	1,805	1,781	370
日 本 鋼 製	6	—	—	60
日 本 鋼 製	6	—	—	120
日 本 鋼 製	7	1,003	369	142
日 本 鋼 製	7	599	380	80
日 本 鋼 製	7	395	243	46
日 本 鋼 製	8	1,111	203	
日 本 鋼 製	7	—	—	60
日 本 鋼 製	8	1,645	190	
日 本 鋼 製	12	—	54	
日 本 鋼 製	8	—	—	250
日 本 鋼 製	11	559	112	
日 本 鋼 製	9	707	160	
大 同 鋼 製	30. 1	—	5,310	3,228
大 同 鋼 製	1	957	1,800	
大 同 鋼 製	1	2,118	80	
大 同 鋼 製	2	555	30	
大 同 鋼 製	7	645	134	
大 同 鋼 製	8	807	227	
大 同 鋼 製	8	806	384	
大 同 鋼 製	8	617	327	
大 同 鋼 製	12	1,561	245	
大 同 鋼 製	30 年	—	250	50
大 同 鋼 製	—	—	3,477	50

レッドパージ解雇10名以上の企業

会社名	全従業員	整理人員	会社名	全従業員	整理人員
八幡製鉄	37,305	229	淀川製鋼	1,722	53
富士製鋼	20,089	113	都山製鉄	1,741	22
日本鋼管	20,229	154	東洋鉄鋼	1,550	15
日新扶桑	10,962	28	東山洋行	1,398	13
新神川	8,677	14	東中京	1,214	11
川崎製鉄	10,991	54	小倉製鉄	861	12
日新大田	6,665	31	東電北	1,412	15
新久保	3,331	21	東加島	700	11
日新保	3,942	22	東加島	660	19
日新保	2,518	13	東加島	540	12

日本鉄鋼連盟編「戦後鉄鋼史」

かかわらず、「暴力」事件を口実とする警官隊の介入と組合分裂—第二組合の発生のなかで敗北した。

そして、一九五〇年にはレッドパージという共産党員と同調者の排除が占領軍の命令によって「特別整理」「企業防衛解雇」として全産業的規模で強行されたが、鉄鋼業においては十月末から十一月初めにかけてほぼ一斉に行なわれ、九百二十名が解雇されている。これは当時の従業員総数十五万五千七百八十五名の〇・六二パーセントであり、九百七十名中正式党員として明らかなのは六百五名に及んだといわれている。

レッドパージが占領軍の命令であり、労働組合運動の主導権が民同派に移行しつつあったため抵抗闘争は組織されず、ほとんど平穩理に終了し、その後、八幡製鉄、日本鋼管等数社で裁判闘争が組織されただけであった。

②鉄鋼労連結成後の一九五四年と一九五五年は、鉄鋼業において独占大企業の設備技術の近代化をめざす第一次「合理化」計画が推進される一方、中小メーカーの大量の人員整理が行なわれた年で、人員整理はすでに一九五二年の朝鮮戦争特需ブームが沈静に向かいはじめた時期から始められていたが（大同鋼板、日本鋼業）、鉄鋼労連は、一九五三年に「当面する合理化反対闘争の基本方針」を決め、合理化とのたたかいはなくして賃金闘争も組織できず、また組合

自体さえもまもれなくなるという立場を強調し、各社の合理化問題を産業別に一つの合理化反対闘争として闘い、他産業との共闘を進展させて阻止する方向を提起していた。

こうしたなかで全国的に注目を集めた闘争は、一九五三年の関東製鋼、尼崎製鉄の人員整理を中心とする合理化反対闘争に続く、一九五四年の尼崎製鋼と日本製鋼室蘭の人員整理反対闘争であった。これらの闘争に対し、鉄鋼労連は「一人の首切りに対しても、鉄鋼労連の全組織をあげて最大限の統一行動をもつてたたかう」との方針を確認して全面的に支援した。

尼崎製鋼においては、会社側が赤字決算を理由に十五パーセントの賃下げを提案し、これに反対する組合側に追い打ち的に三百八十一名の人員整理を通告し、それを拒否する部分ストと全面ストにはロックアウトをもって対抗したところから長期化し、結局、争議発生から九十八日目に終結したが、企業の倒産と組合解散という結末をともなったものであった。

尼崎製鋼闘争の末期に発生した日本製鋼室蘭労組の人員整理反対闘争は、百九十七日に及び、総評が「日本労働運動史上最大の闘争であった」と評価したものであった。会社側は、不況下の赤字計上を理由に、組合側（日鋼労連）に組合員五千三百二十九名中九百七十六名、臨時作業員二百七十名、計一千二百四十六名（室蘭は全整理人員の八十一パーセントを占め、室蘭組合員の二十四・五パーセントが整理の対象）の整理を提案した。これに対して日鋼労連は三波にわたる二十四時間ストライキを決定したが、その後、スト中止の戦術転換のなかで室蘭労組単独の闘争へ移行し、さまざまな大衆的な抗議行動が展開された。

富士鉄室蘭労組、道炭労を主とする地域共闘の協力的な支援、闘争指導や総評、鉄鋼労連による全国的支援態勢の確立など従来の闘争には見られない労働組合運動の積極的な争議支援が展開された。また、日鋼室蘭労組内部に確立された職場毎、地域毎の闘争組織、主婦の会の結成とその活発な活動など、総評が唱道した家族ぐるみ、町ぐるみの闘争が組織されたのであった。

しかし、その後ここでも第二組合が発生し、会社側提案の受諾と生産再開を決定するなかで、第一組合との対立が

激しくなり、ピケをめぐる暴行事件が頻発するなど社会問題にまで発展していった。こうした状況を憂慮して中央労働委員会会長が幹旋に乗り出し、「まず整理該当者より希望退職者を募集する」「その後一般組合員より希望退職者を募集する」「会社最終案の整理該当者七百八十四名中より希望退職者数に応じて百ないし百五十五名の解雇を取り消す」という幹旋案の受諾を一九五四年十二月二十六日の全員大会で決定した。

そして、その後一九五五年に入って最終的には六百二十二名が解雇されたのである。

以上のような鉄鋼業における一九五二年以降の大量の人員整理は、この尼崎製鋼と日本製鋼室蘭のケースをもって一段落することになったが、一九五二年から一九五五年にかけての人員整理数は別表の通りで、解雇された常用労働者の総数は一万五百三人、臨時工の総数は、三千二百六十八人にのぼっている。

(二)高度成長期における人員「合理化」問題をめぐる特徴

①一九五五年頃から日本経済の高度成長が始まり、鉄鋼業においては、第一次「合理化」に続いて一九五六年から第二次「合理化」へ、そして高度成長が本格化した一九六一年からはより大規模な第三次「合理化」が推進され、これらの過程で転炉法の導入を基軸とした新たな銑鋼一貫体制の確立、薄板・厚板設備の新鋭化、高炉・転炉の大型化、一貫製鉄所の建設が実現し、さらに新鋭拡大期といわれる「合理化」計画によって最新鋭コンピュータを導入した大規模一貫製鉄所が稼働を開始した。こうしてわが国の粗鋼生産量は飛躍的に拡大し、一九七〇年には、それを象徴する世界最大の鉄鋼独占体、新日鉄が八幡製鉄と富士製鉄の合併によって誕生したのであった。

とくに一九六〇年代から一九七〇年代にかけての鉄鋼独占資本の「合理化」の特徴は、オートメーションやコンピュータなど生産技術の革新を土台にし、さきに見たようなアメリカ式の経営、労務管理による能力主義管理を強

化して、小集団の自主管理活動を推進し、そうしたなかで(a)大量の要員削減の強行、(b)労働諸条件の面での抑制の強化と過度の労働の強制、(c)賃金抑制政策の一層の強化―賃金の職務給化と能率給の拡大の推進―というところにあつたといえよう。

大量の要員削減について、高度経済成長を牽引する生産拡大の過程にあつた鉄鋼業では、尼崎製鋼、日本製鋼室蘭以降、大量の労働者の生首を飛ばす人員整理は皆無であり、それは他産業でも同様であるが、景気の後退、不況下でそうした直接的方法をとれば労働者の激しい抵抗を呼び起こし、たとえ目的を達成したとしても莫大な経済的損失のみならず、労使関係を悪化させ、社会的にもダメージを受けるといふこれまでの人員整理をめぐる労働争議の経験から教訓に基づくものであろう。それに代わる方法として不況期における各種「雇用調整」方法が採用されていくことになつたのである。

鉄鋼業における人員「合理化」としての要員削減は、全体的に人員を抑制しつつ、新鋭製鉄所や新設職場の必要要員を既存の工場等から捻出し、その「余剰要員」を必要部署に配置転換させたり、出向や応援に出すというやり方が日常的に広くとられたことにある。こうした人員「合理化」について、当時、鉄鋼独占企業の労働担当者が「合理化効果もつとも端的にあらわれるもの」と指摘していたが、それは、人減らしが企業の総人員を削減して人件費(支払い賃金総額)を節約し、さらにより少なくなつた労働者にたいし労働強度の最大限の濃密化を強制し、超過利潤の獲得をめざすものだからである。「より少ない人で、より少ない費用で、より多くの生産を」というスローガンがこの内容をよく表現している。

②鉄鋼独占資本による高度経済成長期の職場における要員の削減と捻出は、(a)設備技術の近代化とその導入をテコとする削減、(b)IE手法を用いた作業方法や作業内容の変更による削減、(c)複数の業務を一人で消化させる多能工化による削減、(d)よりすくない人員で一定の業務の遂行が可能となるような労働組織の再編成による削減、(e)特定の職

場の下請化による削減、(f)勤務制度の変更などを利用した削減—こうした諸方法が組み合わされて行なわれたが、その中心に据えられていたのがIE手法である。ここでIE手法について見ておこう。

わが国にこのIE手法を先進的に導入したのは鉄鋼業であり、その経過はさきに見た通り、一九五五年七月の「訪米鉄鋼視察団」の報告による「IEの強力な導入・普及」という報告を契機としているが、導入当初、「IEとは、組織、制度、管理の総合的な改善によって原価低減をはかる技術である」とか「IEとは、企業経営および管理の面に自然科学および数学の知識や技術を適用して、経営管理の諸要素を科学的かつ組織的に記述し、解析し、改善し、計画し、または予測することによって経営効率の向上に役立つ経営科学をいう」といった定義が与えられていた。

一九六〇年代の鉄鋼業のIE担当部門の業務は、「作業改善」、「標準設定」、「管理システム設計」であり、「標準設定」は、標準作業方法設定・標準作業時間設定（要員設定・生産管理・標準原価制度・奨励給制度と関連）、歩留標準・原価標準・原材料標準使用量・標準在庫量・その他標準値設定・請負単価設定が各社共通していた。鉄鋼独占資本がこのようなIE方式を導入したのは、急激な技術革新と膨大な設備投資による生産工程の大きな変化のもとで、労働者に対する搾取強化の「合理化」を一層推進するためであった。IE手法が徹底した搾取強化の武器であることは、IEの導入と拡大の過程において職務給の導入、昇進と昇格の査定強化、作業の標準化、作業長制度の導入、能率給の強化、要員設定、教育訓練の強化などが次々に進められていったことをみれば明白である。このうち要員設定の標準時間の設定は、人間らしい労働の諸条件を無視して労働者のあらゆる動作を百分の一分単位のストップ・ウォッチでいろいろな要素ごとに測定し、そこから文字通り一秒の無駄もなく労働者の筋肉と神経を無慈悲に酷使する「標準時間」を設定し、これを前提にして各職場の要員をぎりぎりに切り詰めるというものである。要員の削減が労働強化をもたらすことはいうまでもない。

IE手法の導入と運用に対して労働組合はどのように対処したか。鉄鋼労連は、一九六〇年代の初めから人員「合

「理化」問題を重視し、職場レベルにおける要員をめぐる状況の交流会議を全国的に組織するなど要員闘争の発展に努めていたが、そのなかから一九六六年の「要員問題に関するたたかひのすすめ方」という方針においては、要員協定を職場ごとに実現する闘い、人減らし労働強化をはね返す闘い、減産体制強化のもとでの要員確保の闘いの三本柱とそれらの職場の闘いを全体の闘いへ拡大していく方向を提起するとともに、IE方式については「科学的・合理的査定という口実のもとですすめられるIE方式等による人減らしについては、そのねらいが人間の機械化、商品化であり、スピード・アップと労働強化による要員の削減以外のなものでもない、いわゆる「ためにする便法」であるから絶対認めないこととする」ことを明確にしていた。

しかし、こうした鉄鋼労連の考え方と方針は、実際には傘下のどこの大企業労働組合においても受け入れられず、それに反対し、あるいは規制を加えるという態度はとらず、それ自体会社の当然の方針と活動として容認するというものであった。たとえば、一九六三年に会社側からIE方式の導入について提案を受けた日本鋼管製鉄労連の考え方は次のようなものである。

「標準時間方式（IE方式）による要員査定は、その目的が有効な作業管理と要員配置にあるのですから、一般的に要員が切りつ傾向が生じます。しかしながら、組合として今日まで多くの研究が積まれた代表的な手法に対抗する要員査定方式をのみ出すことは困難であると同時に、技術革新による労働の態様の変化に伴って新たな要員査定方式が導入されることは必然の情勢にあります。」「会社がどのような方法によってネット要員を算定しようと、そのこと自体は職制活動の分野であり、労使間で問題になるのはそこから導き出された結論、すなわち『その職場のネット要員は何名にするか』ということです。そこで組合としてはネット要員の査定要領については労使確認するのでなく、会社が提案してくる結論（要員）に対してその都度対案を作成して行なうこととする」

このようにIE方式を真正面からは反対しにくい近代的、科学的な管理方式で、しかも会社側の専権的活動という

認識を前提とする限り、対案を作成対置するという受動的対応で要員確保を図ることは困難であった。結局、どこでも要員削減を認めざるを得ない立場に追い込まれていったのである。

鉄鋼労連は、I・E方式に対する労働組合の取り組みの大きな立ち遅れを指摘し、「I・Eについての批判的研究と学習活動をすすめる、その非科学的性の徹底的な暴露と大衆宣伝を行なう」、「人減らし等については、職場の実態と組合員の要求をもとにチェックし、反対していく、職場組合員の要求をくみあげ、積極的に要員要求をおこしていく」、「I・Eによる要員査定を止む得ず認める場合も、その本質・ねらいを大衆的に明らかにしながら、労働強化にならないように是正をくわえていく」ことを提起していたが、この点でもほとんど積極的な対応、運動はみられず、労働組合としての必要最小限の機能も発揮されなかつたといつてよいであろう。

その後の鉄鋼業におけるI・E活動について触れておくと、日本鉄鋼連盟の「鉄鋼十年史―昭和五三年―昭和六二年」は、高度成長時代のI・E活動は、新鋭製鉄所建設プロジェクトへの参画、既存製鉄所の効率化を中心とした製造能力の増大、労働力の確保、設備投資をとまなう省力化の推進、外注化移行とその管理、コンピュータによる大規模なシステム化などが主要なプロジェクトであつたが、オイル・ショックを契機とする低成長への移行のなかで、企業の構造改革をも含む合理化が要請され、企業の体質強化、コスト・ダウンが喫緊の課題となり、このため、I・E活動も、生産の集約化、一部設備の休廃止にとまなう要員の見直し、省資源・省エネルギーによる原単位の低下、徹底したコスト引下げなどが具体的目標となり、なかでも省力・要員合理化への対応が重要な課題となつていて、と述べ、さらに「今後とも国際競争力を維持していくためには、改善による合理化がこれまで以上に必要であり、I・Eの果たすべき役割はますます大きくなるであろう」としている。そして今日においても、I・E活動の「永遠のテーマ」として、生産性向上の切札的存在である要員「合理化」が追求されているのである。

その他、中高年齢者に対する退職勧奨、女性労働者に対する若年退職や結婚退職の強制さらに新規採用、中途採用

のストップ、定年退職など自然減耗による欠員の不補充も人員削減の方法として採用されていた。

③鉄鋼独占資本は、一九六〇年代の高度経済成長の過程でこのような人員「合理化」―要員削減と新鋭製鉄所への大量配転を本格化に推進したが、それらは鉄鋼労働組合運動において協調主義的勢力が主導権が確立した段階であったために、若干のぎくしゃくした局面は見られたものの、労働組合との平和的な話し合いによって基本的に受け入れられ、実施されていったのである。幾つかのケースを見てみよう。

富士製鉄は、一九六三年九月九日、貿易自由化に対処し企業の体質改善を図るためとして、富士鉄労連に対し、交替勤務にたいするラップ残業の廃止（タイムレコーダーの設置場所の変更）を主内容とする「新勤務体制」の提案を行なうとともに、九月十四日の中央経営協議会で、さらに釜石製鉄所の東海製鉄への配転九百名（第一高炉要員）を含む一千五百名（六百名は一九六七年三月までの減耗補充要員）の整理を骨子とする「釜石体質改善諸施策」の提案を行い、その細部については、十六日製鉄所の経営審議会において組合側に説明した。

富士鉄労連は、会社側提案を「合理化の皺寄せの一切を労働者に押しつける鉄鋼版スクラップ・アンド・ビルド政策である」とし、「新勤務体制については基本的には反対、釜石縮小問題については、東海配転を認める」という態度で、闘争体制を背景に強力的な団体交渉を進めることを決定し、十月十八日、傘下各組合とも圧倒的多数でストライキ権を確立した。これに先立ち、釜石労組は、臨時大会を開催し、討論のなかから「東海への希望配転は認める。但し、年齢制限をせず全所的に希望をとること」「年満並びには、本工をもって充足すること」を決定して会社側に要求した。その後、団体交渉が進められ、組合側は第一次回答を拒否して総決起大会を開催するなど闘争の盛り上げをはかるなかで、ほぼ組合要求の方向にそった第二次回答を引き出し、それを釜石労組と富士鉄労連が承認して配転問題を含めた釜石体質改善問題は解決したのである。

会社側は、十二月五日から募集を開始したが、当初希望者は一千名を越え、必要職種との摺り合わせを含めて選考

して最終的に七百四十五名を決定した。

その後、東海製鉄の第二号、第三号の要員も一九六六年八月以降、各既存製鉄所からの配転募集によって逐次充足され、一九六二年一月の役付転出から一九七〇年三月の第三高炉段階までに三千六百八十五名、転出による人員充足比率は五十パーセントに達している。

④ここで、一九六五年前後の鉄鋼中小メーカーにおける人員「合理化」をめぐる闘争と鉄鋼労連の「合理化」に対する基本的考え方について簡単に触れておきたい。

第二次、第三次「合理化」計画の完成段階において、鉄鋼独占資本の特殊鋼部門への進出が契機となって一九六三年から不況の進行のなかで、一九六四年十一月に日本特殊鋼、そして一九六五年三月に山陽製鋼の会社更生法による企業倒産が発生し、人員整理と賃下げ、労働条件の切り下げに反対する労働組合の闘争が鉄鋼労連の指導と支援を受けて展開されたのである。

日本特殊鋼労組は、「労働者の犠牲転嫁を認めない前提に立って会社再建に協力する」との態度をとり、四千名規模の日特労組支援大集会、年頭決起集会、革新三政党への支援要請、おれらの行動を背景とする管財人交渉を進めて、一九六五年一月に「人員整理、賃下げは行なわないう努力する、社内預金は順次支払う」との回答を得て取捨に向かった。

山陽特殊鋼労組も日本特殊労組とほぼ同様の「社内預金、退職金未払い分の支払い、人員整理、賃下げ、労働条件の引下げを行なわない」ことを会社側に要求し、ストライキ権を背景に会社側が五割減産で生産を再開するなか、団体交渉を進め、減収補償（一人平均三千五百円）回答を引き出して妥結した。その後、会社側は九月、会社再建を軌道に乗せることを理由に四百名の希望退職の募集をおこない、月末までに百六十四人が応募し、会社再建が逐次進められていった。鉄鋼労連も兵庫県評もこの闘争を全面的に支援した。この両労組の闘いと前後して六十二年当初からの

八戸鋼業労組の闘い、六十三年三月の東邦製鋼労組の百日を超す企業閉鎖、全員解雇に反対する闘争、一九六五年九月の早崎製鋼労組の全員解雇反対闘争、一九六六年春におこった中津鋼板労組の企業閉鎖反対闘争が行なわれている。

鉄鋼労連は、このような鉄鋼労働者に犠牲を転嫁する「合理化」状況の展開のなかで、一九六四年十月に合理化共闘委員会を設置し、企業合併等の事前協議、配転基準、条件の組合との協議決定と実施に当たったの本人の承諾、賃金、労働条件の引下げおこなわないなどを内容とする「合併問題に対する原則的態度」を決定した。そして一九六五年九月の六十五年第一回合理化共闘委員会で、七月から鉄鋼独占資本の市況対策として進められていた粗鋼一割減産に対する方針を決定した。そこでは、「人員整理は絶対に認めない」「帰休制反対」「配転の労使の協議決定」「首切反対雇用安定のための臨時工、下請工との共闘」「減収補償」を打ち出し、労働条件、諸権利を守る闘いの項で「労使協調宣伝をはね返し労働者意識を弱め労働者と労働組合の諸権利を侵害する一切の攻撃に反対する」ことも確認していた。

鉄鋼労連は、すでに一九六五年八月の第三十二回定期大会の運動方針では「合理化と闘う目標は完全雇用と時短であり、如何なる場合も一人の首切りも許さないこと、そして人減らしに抵抗する基本方針を明確にし、日常的に職場に反合理化を闘うための抵抗組織を確立し、産業別組織として統一ある日常活動の指導体制を作っていくことが必要である」として合理化共闘の統一的な指導体制強化の方針を打ち出していた。

そして、十一月と十二月には川崎と姫路の東西で鉄鋼労連反合理化大集会を開催し、さまざまな合理化の弾圧に対して「産業別の力を結集して闘う」ことを決議するなど積極的に運動を組織し発展を図る指導を行なっていたのである。

(三) 低成長期の人員「合理化」の推進と産業防衛政策提唱の労働組合運動

①はじめに触れておく必要があることは、以上のように労働組合運動の労働者の利益擁護を優先させる立場から人員「合理化」と闘う方針を確立していた鉄鋼労連が、その後間もなく基本的考え方を転換させ、「合理化」を受け入れ、その成果を配分させるという方針を決定し、大企業労働組合もそれに同調したことである。この転換は、鉄鋼労働組合運動の主導権を確立した協調主義的なインフォーマルグループ・鉄鋼連絡会議が一九六八年に綱領的文書「労働組合主義とは―労働組合主義者の組織活動のために」を決定し、それを労働組合の運動方針のなかに受け入れさせたことから生じたものである。この文書の⑧「合理化は成果配分」は次のような考え方を明確にしていた。

A 労働組合主義は合理化の根本に在る資本の自由化、産業再編成に対応する産業政策の確立によって労働組合の主張と見解を明示し、労働者の利益を守る運動を展開します。

B 労働組合主義は合理化に対する事前協議の確立を図ります。この制度によって成果配分を正当なものにすると共に労働者の犠牲を事前に最少限度に止める運動を展開します。

C 労働組合主義は合理化問題について成果配分の立場で対応します。この立場は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ことを前提に協力の姿勢を基本的にとります。この上になつて、成果については労働者の労働条件の向上に向けられるよう要求し聞きます。

鉄鋼労連と大企業労働組合は、このような考え方を正式な運動方針に採用し、当時、社会的に批判が高まった八幡・富士両製鉄の合併問題について、早々と「両社で働く労働者の生活を向上させる」という効果をもっており、ひいては日本の全労働者の生活向上につながる」という立場から支持する態度を打ち出すとともに、各社毎の人員「合理化」問題に対しても「成果配分」論で対処していったのである。

なお、鉄鋼労連は、新日本製鉄の発足を契機に「産業政策」策定の活動を活発に推進するが、その過程で一九七一年一月、大手五社との間に「鉄鋼産業大手五社労使懇談会」を発足させ、鉄鋼独占資本との協力関係を制度化した。これは「鉄鋼産業における産業レベルの諸問題について相互理解を深めるために恒常的な話し合いの場」として設置されたもので、原則として年二回開催し、「主として労使が必要と認めた産業レベルの政策ならびにそれに関連した諸事項（具体的労働条件に関連した事項は除く）」を話し合うこととされ、構成は労使双方各十五名以内で、出席者は守秘義務が課せられている。そして設置以来、今日まで毎年定期的に開催されている。

②日本経済の高度成長を背景に、相次ぐ大規模な「合理化」計画の達成によって順調に生産力を飛躍的に拡大し、国際競争力を強化してきた日本鉄鋼業も、一九七三年の第一次石油危機を契機として、長期の停滞局面に移行し、一九七〇年代から一九八〇年代の大部分を通じて、国内外の構造的な困難への対応に追われることになり、とりわけ労働者にかつてない多大の犠牲を転嫁する大量の人員「合理化」を開始するに至るのである。

新日鉄八幡における人員「合理化」のケースを見てみよう。「新日鉄八幡労働運動史」は「昭和四十八年秋の石油危機以降、鉄鋼業の歩んだ道はまさに茨の道であった。……減産によって生じた余剰人員は大量なものであり、鉄鋼大手では新規採用削減あるいは中止による人員圧縮、労務費抑制、訓練調整給付金の受給、社外派遣、人材活用策の推進などの対応策がとられた。八幡製鉄所においては、昭和四四年から推進されていた若返り施策（マスタープラン）とあいまって、要人員問題をめぐる状況は一層の厳しさがあり、組合もその対応には苦悩したのであった」と書かれている。

「新日鉄八幡労働運動史」の第3章「生産・要人員・安全・衛生の取り組み」の第2節「苦悩した要人員問題」で取り上げられている事例は、①雑事務職従事者の新配置（昭和四八年）、②「要員」工長単位での公開（昭和四十八年）、③緑化環境整備と専業化体制の確立（昭和四十八年）、④鍛鋼事業の集約と新体制（昭和四十九年）、⑤要員総

点検の着手（昭和五十年）、⑥老朽木造社宅の解体撤去作業（昭和五十一年）、⑦製鉄部から庄延部門への配転（昭和五十一年）、⑧シームレス鋼管工場の稼働（昭和五十二年）、⑨中津工場からシームレスへの配転（昭和五十二年）、⑩いすゞ自動車（株）への人員派遣（昭和五十三年）⑪中期生産構造問題（昭和五十三年）、⑫日本鑄鍛鋼（株）の経営再構築（昭和五十四年）、⑬余力人員の活用策の推進（昭和五十五年）、⑭進められた委託化・出向（昭和五十六年）、⑮中津工場の休止（昭和五十七年）などである。

八幡労組もこの期間、合理化問題については「その成果を正しく還元させ、職場への一方的な犠牲を排除し、問題ごとに対処する」という態度でこれらの課題にあたってきたが、昭和四十八年に、工長単位の要員設定基準を公開させ、職場の要員が「安全と健康の維持にとって無理のない要員かどうか」、「休憩時間はどうか」、「疲労が回復する作業余裕があるかどうか」を中心に置いて職場総点検活動を進めたことは、当時の要員確保のたたかいにとってたしかに「大きな礎石」として積極的意義をもつものであった。

また、組合側は、一九七一年以来、会社側に対し要員「合理化」の「事前協議」を要求し、実現をみないまま推移してきたが、一九七七年九月の労働協約改訂交渉において会社側から異例の「要員合理化に関する要請」を受けたのを機会に、要員合理化にあたっては「事前の職場討議を行い、職場組合員の声が十分に反映されて無理のない作業となるよう、提案時期を前倒しの方向であ検討するよう」申し入れたのに対し、会社側から「四半期ごとの合理化案件については、期毎の前月に連絡・説明する」との提案がなされ、「事前協議」慣行が成立している。この「事前協議」慣行も職場の要員総点検を強め、そのなかからの要求を基礎に取り組みが組合民主主義を徹底して進められるならば、有効性を発揮することが出来るものである。その後この慣行は、四半期毎の案件は、期毎の二ヵ月前には、職場に提示する旨、労使の確認がなされている。

しかし、このような積極的意義をもった運動も慣行も強められるどころか、形式化、手続化されて、有効性は発揮

されず、組合側は会社側の人員「合理化」を提案通り、ほとんど修正することなく受け入れていたのである。こうしたことは、新日鉄八幡労組だけでなく、他の大企業労働組合においても同様であった。そして、鉄鋼労連は、相次ぐ人員「合理化」問題を産業別組織の運動課題とすることなく、単組独自の課題として放任していたといつてよいであらう。

③新日鉄の会社側は、一九七八年一月二十六日、臨時経営審議会において新日鉄労連に対し、一部設備の休廃止、総務費の抑制を中心とする「合理化」計画、いわゆる「中期生産構造問題」を提案した。これは、「現有生産規模の七十パーセント操業でも十分採算を維持しうる企業体質・収益力をもつ会社にする」ために、一九八〇年度を目標に、現行粗鋼生産設備四千七百万トンを三千六百万トンまで圧縮し、三千二百万トン〜三千六百万トン規模の粗鋼生産に対応させる生産構造とするため、一部設備を休止し、生産集約を実施する。このことによつて生ずる一千七百名の余剰人員については、所間転勤約三百名のほか、所間長期応援、箇所における余力人員対策などの措置を講ずるというものであった。この提案による八幡製鉄所の休止工場は、第二大形と第三大形（条鋼工場）が対象としてあげられていた。

この問題は、正式に会社側から提案される前に全国紙でかなり詳細に報道され、八幡製鉄所の従業員に強烈なショックを与えて、強い反発の声が沸き起こっていたが、組合側の「事前協議」に基づく対応も何らの効果もなく、会社側の正式提案も新聞報道とほとんど変わるものではなかった。それだけに組合員の怒りは強く、組合側も問題の重要性から「この提案が最善の体質改善であるとは判断できず、納得しがたいものである」ことを表明して受諾を拒否し、基本問題について経営審議会での話し合い、交渉が続けられていくことになった。

しかし、新日鉄労連の態度は、会社側提案に反対し、撤回を求めていくことは困難という考えが前提に置かれ、「中期生産構造問題」を受け入れの代償となりうる各製鉄所の将来ビジョンを会社側から提起させることであった。この

ための中央レベルの経営審議会の話し合い、協議は約二カ月間、十三回に及んだが、この過程で、組合側は一旦話し合いを集約して、「生産構造問題対処方針（案）」をまとめ、単組と職場の討議に付したが、そのなかで、鉄鋼業のおかれた状態から、「少なくとも中期の展望については、会社の見解を連合会として理解せざるをえない」として、生産構造調整を基本的に容認する方向を打ち出すとともに、「長期の製鉄所毎の将来ビジョンや役割を示唆した上での中長期構造でなければ組合員の納得をうることはできない」として将来ビジョンの明確化を求める考えを明らかにした。これに対して八幡労組は、大形工場休止の撤回を主張する一方で、将来ビジョンの明確化を要求し、新日鉄労連の対処方針は正式に決定された。

会社側は、組合側の将来ビジョン要求に対して理解を示し、「当問題の早期円満解決のため、あえて」ということで、所別の将来ビジョンを明らかにした。

新日鉄労連の中央委員会は、このようにして「生産構造問題」の基本問題については、中央・箇所の話し合いによって内容理解がはかられたとし、各製鉄所の将来ビジョンや、一貫体制維持を明示させたこと、きびしい鉄鋼情勢のなかで、組合員の雇用と労働条件が確保されたことなどを評価し、会社側提案を大綱的には「止むを得ない」と判断して終息を決定した。そして一九七九年一月以降、要員問題や要員異動に伴う労働条件改善問題の話し合いに移行していったのである。

しかし、八幡労組の職場からは收拾に強く反対する多くの意見が出され、「決起集会への結束力や臨時大会での職場の意見がどう生かされたのか、非常に疑問がある。職場組合員の声を尊重するために一般投票が必要ではないか」など組合民主主義に立った重要な意見も出されていた。

(四) 円高と長期不況下の大規模「合理化」の展開と労働組合運動

①一九七三年と一九七九年の二度の石油危機によってもたらされた不況の下で、鉄鋼独占資本は、人員「合理化」を伴う徹底した省エネルギー対策と脱石油依存対策、工程の合理化、コスト引下げに全力をあげたが、その効果が挙がる一方で、一九八四年～八五年の内外経済情勢の好転にも恵まれ、粗鋼生産は一九八一年以来の一億トン台を回復した。こうして二度の石油危機の影響から脱出したかに見えた日本の鉄鋼業も一九八五年九月以降の急激な円高の進行により、直接間接の内外の鉄鋼需要は大幅に落ち込み、各社の収益は大きく悪化したのであった。

こうした事態に直面した鉄鋼独占資本―大手五社各社と日新製鋼の高炉メーカーは、一九八六年二月から大量の人員削減と設備の休廃止を中心とする抜本的な「合理化」計画を相次いで発表し、十一月にはさらに拡大、強化し、労働組合に全面的な協力を要求するとともに、従業員に対しては「総力をふりしぼる」ことを要求したのである。

鉄鋼大手五社が、一斉に産業危機を最大限に強調して、しかも労働者、家族と地域住民に犠牲を転嫁するかつてない大規模な「合理化」計画の推進に不退転の決意で乗り出したことは前例のないことであり、その意味でまさに戦後最大の「合理化」攻勢であった。各社に共通した内容をあげれば―それは一九九〇年度で粗鋼生産を九千万トン、為替レート一ドル＝百五十円を前提に、国際競争力を回復し（具体的には韓国POSCO社のレベルへのコスト切り下げ）、収益の安定を図ることをめざすもので、

(a) 設備過剰解消のため、大幅な設備の休・廃止、および集約化を実施する―六社合計では八基の高炉の休・廃止の外、各社で厚板工場、鋼管工場などを集約化する。

(b) 人員の「合理化」―六社合計で鉄鋼部門の人員約三割（四万人）以上削減する。

(c) 経営多角化―鉄鋼以外の事業分野を拡大し、総売上高中の鉄鋼の比重を引下げ、とくに新素材、エレクトロニク

入、情報・通信、社会開発など新たな分野で積極的に事業展開を図る。

各社が労働組合に提案した人員削減「合理化」は、まず「雇用調整」の手段として雇用調整助成金の支給対象としての教育訓練、長期間の臨時休業がほぼ一斉に開始され、それらのなかで早期退職優遇制度の対象の拡大と条件引き上げ、転進助成特別休暇制度の制定、減耗不補充の徹底、他作業所への応援、配転、他企業・新規事業への出向、転籍、定年制延長の一時停止など進められていったが、この人員削減「合理化」は、大手五社の従業員数一万七千五百六十一人の約二十五パーセントにあたり、まさに戦後最大規模の計画だったのである。

人員の「合理化」以外に鉄鋼労働者の労働条件と福利厚生面の切り下げも広範囲にわたって提起したことも注目すべき特徴で、住宅財形貯蓄制度の会社補填利率の定率化、住宅の建て替え、増築向け融資利率の一斉引き上げ、通勤費の一部自己負担、社内預金制度の廃止ないし利率引下げ、従業員持ち株制度奨励金の引下げ、作業服貸与制度の改訂、保養所利用料金の引き上げ、結婚祝い金制度の廃止、永年勤続制度の改訂、社宅料・寮費の引下げなどであった。以上のような鉄鋼独占資本のかつてない大規模な「合理化」攻勢に対しても、鉄鋼労連と大手企業連は従来からの「合理化」問題への基本的考え方と対応から鉄鋼労働者と家族、地域住民の利益を優先させるのではなく、鉄鋼産業と大手企業―鉄鋼独占資本の利益を優先させる立場に立って対処し、各社毎に「合理化」提案の基本的内容をほぼ無修正のまま、約一ヵ月程度の労使協議制の話合いで受け入れ、その具体的実施に一定の時間をかけて詰めを行い、全面的に協力していったのである。

ただ、この過程で新日鉄の八幡、釜石、広畑、室蘭、堺の高炉が休止される製鉄所においては一九八七年の二月段階で労働組合によるそれに反対する大衆的な抗議集会やデモが行なわれており、八幡における労働組合の大衆行動は二十二年振りのことであった。こうした行動は、それぞれの職場に働く労働者の怒りと不安を結集し、地域住民の切実なねがいと一致したものであったが、この一回の行動に止まり、労使協議制の枠内の対応が中心となり、職場労働

者の切実な気持ちと要求は反映されることはなかったのである。

鉄鋼労連は、「合理化」攻勢が開始された時点で、「鉄鋼危機の現状と難局打開の対応方向」を確認し、そのなかで「産業危機の実態と本質、対処の方向については、経営側の認識・見解と全く同じくする」「したがって組合側は、この際、相当の出血覚悟でこれの成功的推進に、ともに全力を傾注していく所存」との決意を表明し、労資一体の運動を推進したが、一九八六年十二月に東京に全国から五千二百名の組合員を動員して、「鉄鋼産業危機打開総決起集会」を開き「鉄鋼産業に対する国の直接的な支援策の発動」を求めて国会に請願デモをおこなっている。これに鉄鋼独占資本が全面的にバックアップしたことはいうまでもない。

その後、鉄鋼労連と企業連、単組は、地方レベルでも行政と議会に対して「産業の再活性化」、「雇用の安定施策」の要求、請願の運動をすすめ、また政労使一体で「地域に雇用を守る研修懇談会」なるものを開催したが、鉄鋼労働者、家族、地域社会と住民を優先的にまもる大衆的運動はなにも一つ組織しなかったのである。

こうした経過のなかで、鉄鋼独占資本が対労働組合の共同行動として展開された戦後最大の人減らし「合理化」攻勢はほとんど無修正のまま貫かれていくこととなつた。

②一九八七年の「中期経営計画」が実施に移されてまもなく景気は上昇過程に転じ、一九八八年の日本鉄鋼業の国内需要は急速に持直し、粗鋼生産量は一億五百六十七万トンと三年振りに一億トン台に達し、企業業績は大幅に回復した。一九八九年、一九九〇年も生産はフル操業を継続し、企業業績も好調に推移したが、一九九一年に入ると年央からの需要低迷と在庫の増加のなかで減産を余儀なくされ、粗鋼生産量も五年振りに前年比マイナスとなって、その後バブル崩壊の影響がさらに深刻化し、鉄鋼各社の経営状況は悪化していった。

一九九二年、各社は不況対策として雇用調整助成金交付の申請手続きを労働省に行なうて生産調整のための教育訓練の実施と従業員の出向に踏み切るとともに、一九九三年の収益が円高不況時以来の赤字決算に転落するなかで、対

策を強化して臨時休業・一時帰休の実施に入り、前年の新「中期経営計画」の手直しも行なった。一九九四年三月には新「中期経営計画」の最終案を一斉に公表し、円高不況時に次ぐ大量の人員削減「合理化」の実施を労働組合に提案したのである。その大手五社の新「中期経営計画」に基づく人員「合理化」案は、内容が一段と厳しいもので、削減総数は二万四千二百人にのぼり、それによるコスト削減総額は九千三百五十億円であった。

今回の人員削減「合理化」面における特徴は、固定費の徹底的削減をめざしてホワイトカラーと中高年労働者をターゲットにし、ホワイトカラーについてはブルーカラーを上回る削減を実現させることで事務部門のスリム化をめざし、出向問題では、出向対象となる労働者の年齢を下げ、しかも賃金、労働条件の差額補償制度を廃止し、すでに出向している労働者については、出向元企業との諸関係を一切清算して出向先企業に転籍させるというこれまでもなかつた解雇と実質的には変わらない、厳しい内容のものである。したがって、どの企業でも中高年労働者を中心とする広範な労働者の不満と批判が高まり、労働組合が抵抗し、阻止することに強い期待を寄せていた。

ところが、鉄鋼労連は、鉄鋼独占資本の共通した人員削減「合理化」策として、各社一斉に提起されているにもかかわらず、産業別組織として統一的に対処して鉄鋼労働者の生活と権利を守る行動を組織化することを避けて、各社の企業連の個別的対処に委ね、円高不況時と全く同様の鉄鋼危機打開へ向けた特別行動として、一九九三年十二月段階に、政府（通産省）に対し、赤字国債で有効需要の拡大を中心とした産業政策の展開を要望しただけであった。

そして各社の企業連は、これまたこれまで同様、雇用関係の基本的変更と労働条件の重大な切り下げとして、当然最初から団体交渉事項として取り扱うべきであったにもかかわらず、撤回を求める抗議の大衆行動は全く組織せず、組合大会の開催、しかもその話し合い自体回数は前回よりも少なく、撤回を求める抗議の大衆行動は全く組織せず、組合大会の開催、全員投票の実施といった問題の性質からは当然民主主義的手続きとして求められる行動も組織することなく受け入れ、しかも会社側の実施に積極的に協力していったのである。

NKKの企業連の場合は、会社側の提案がなされたその日に基本的に理解を示し、受け入れの方向を表明したが、こうしたことはこれまでの「合理化」問題への対応においては見られないことであった。

新日鉄労連の場合は、一九九四年三月三十日に「第三次中期経営計画」について会社側から提案、説明を受けてから、五月十七日に「受け入れ」の態度を表明するまで五回の中央経営審議会、団体交渉、労使委員会（これは形式的な区分で、実態的にはほとんど変わらない話し合いといつてよい）が開かれ、提案内容に対する質疑と応答、組合側の問題点の指摘と要望、要求、それらに対する会社側の回答、最終的な態度表明がなされている。新日鉄労連傘下の各単組においては、中央の経営審議会、団体交渉、労使委員会の後、事業所レベルのいわゆる箇所の経営審議会と団体交渉、労使委員会が行なわれて、関連する箇所の個別的、具体的問題をめぐる話し合いが行なわれている。

こうした話し合いが単なる手続きとして、形式化しており、職場の意向、要求を反映した迫力のある話し合い、交渉とはなっていない。これはいうまでもなく組合側が要求実現の大衆行動をはじめら予定せず、受け入れが前提とされているからである。労使の話し合い、交渉が迫力をもつのは、労働組合が職場の要求を結集し、その実現のためにはストライキを含めた大衆行動をも展開するという態度を明らかにした場合、また実際に行なった場合だけであり、そうでない限り、会社側が要求に対して真剣な態度をとらないことは、これまでの労働組合運動における労使交渉の経験的な法則でもある。

一九八六〜八七年の人員「合理化」問題の際には、職場の強い反対、批判、地域住民の運動に支えられるなかで僅か一回ではあったが、組合員の抗議集会やデモが組織され、運動の盛り上がりをつくりだしたが、今回はそうした行動は全く組織されなかった。かつてのような大衆行動がたとえ小さなものであっても組織されれば、提案への不安、不満が強いものだけに大きく発展する可能性があり、それが現実化すれば「第三次中期経営計画」それ自体の遂行に障害となるという判断が働いたからであろう。それは新日鉄のみではなく、他企業にも波及し、「中期経営計画」への

抗議、批判の運動を盛り上げ、鉄鋼業において築きあげてきた安定的な労使関係を害なうことにもなる、こうした可能性、危険性から鉄鋼独占資本としても絶対に許容できないことであつたといえよう。早期の組合側の受け入れと終結、計画実現こそが絶対的要請であつたとみても誤りではないであろう。

中央経営審議会、団体交渉、労使委員会の内容をみても、労働者の生活と権利、雇用関係にとつてそれを大きく脅かす極めて重要な問題が提起されているにもかかわらず、一つ一つの問題点が解明されておらず、回数も少なく、スケジューリング的に処理されている。しかも重要なことは、労働組合は最初から「今後においても、必要な施策は前向きに受けとめつつ協力・努力をおしむものではない」という態度を明らかにし、そして最後の段階でも一般的、抽象的な、規制力のない要望を並べて受け入れているのである。

以上のように、新「中期経営計画」への対応には、労働者の利益を優先的に守る労働組合としての必要最低限の機能さえ全く発揮せず、最初から放棄していたといつてもけつして過言ではないであろう。

鉄鋼業の雇用労働者総数(1)
(鉄鋼連盟の工場別統計による)

年次	合 計			鉄 鋼 部 門			鉄鋼加工製品部門			コース・化成部門			〔参 考〕	
	計 A	職 員	労務省	計	職 員	労務省	計	職 員	労務省	計	職 員	労務省	本社・支社 の指定人員 (8× 0.063) 8	8+8
昭和17年末				284,842	39,047	245,795								
18				347,619	47,472	300,147								
19				387,872	56,628	331,244								
20				126,347	26,839	99,508								
21				137,808	25,335	112,473								
22				147,019	25,464	121,555								
23				171,722	26,404	145,318								
24				157,191	22,990	134,201								
25				164,501	23,811	140,690								
26	227,074	—	—	205,501	32,453	173,048(15,758)	16,844	—	—	5,729	444	5,285(172)	14,306	241,380
27	230,679	—	—	208,910	33,935	174,975(15,738)	16,118	—	—	5,651	450	5,201(183)	14,533	245,212
28	232,682	35,605	197,077	210,896	33,135	177,761(20,237)	16,281	1,986	14,295(1,355)	5,505	484	5,021(91)	14,659	247,341
29	216,749	34,554	182,195	196,001	31,953	164,048(14,908)	15,656	2,133	13,523(1,291)	5,092	468	4,624(38)	13,655	230,404
30	212,195	34,322	177,873	195,109	32,412	162,697(15,747)	12,055	1,437	10,618(1,729)	5,031	473	4,558(82)	13,368	225,563
31	232,132	36,279	195,853	213,903	34,131	179,772(16,523)	13,527	1,753	11,774(1,708)	4,702	395	4,307	14,624	246,756
32	242,163	38,725	203,438	220,613	35,122	185,491(12,739)	16,819	3,197	13,622(1,671)	4,731	406	4,325	15,256	257,419
33	240,720	39,410	201,310	219,019	35,797	183,222(10,644)	16,963	3,287	13,676(1,794)	4,738	326	4,412	15,165	255,885
34	275,085	42,616	232,469	249,012	38,342	210,670(18,651)	21,355	3,950	17,405(2,771)	4,718	324	4,394	17,330	292,415
35	304,778	48,025	256,753	277,198	43,344	233,854(17,313)	22,948	4,366	18,582(2,383)	4,632	315	4,317	19,201	323,979
36	340,323	53,929	286,394	310,403	48,626	261,777(16,054)	25,059	4,990	20,069(2,436)	4,861	313	4,548	21,440	361,763
37	344,845	59,875	284,970	314,378	54,129	260,249(9,155)	25,628	5,425	20,203(1,967)	4,839	321	4,518	21,725	366,570
38	344,879	60,540	284,339	314,797	54,936	259,861(8,614)	25,383	5,285	20,098(2,045)	4,699	319	4,380	21,727	366,606
39	353,570	63,190	290,380	322,472	56,863	265,609(7,740)	27,664	6,144	21,520(2,125)	3,434	183	3,251	22,275	375,845
40	345,665	63,462	283,203	314,875	56,910	257,965(5,562)	27,669	6,428	21,241(1,731)	3,121	124	2,997		

資料：鉄鋼連盟「製鉄業参考資料」及び「鉄鋼統計時報」より。

鉄鋼業の雇用労働者数(2)
(鉄鋼連盟の工場別統計による)

年次	部門			鉄鋼部門			鉄鋼加工製品部門			その他部門		
	計	事技職	技能職	計	事技職	技能職	計	事技職	技能職	計	事技職	技能職
41	342,175	62,964	279,211	312,513	56,384	256,129(6,544)	26,570	6,456	20,105(1,867)	3,092	115	2,977
42	352,783	64,665	288,118	322,242	58,048	264,194(6,948)	27,387	6,460	20,927(1,843)	3,154	157	2,997(2)
43	359,278	66,663	292,615	327,043	59,552	267,491(6,846)	29,237	6,958	22,279(2,054)	2,998	153	2,845(16)
44	366,771	68,041	298,730	333,801	60,905	272,896(6,398)	29,922	6,988	22,934(2,509)	3,048	148	2,900(1)
45	381,819	69,956	311,863	348,586	62,682	285,904(6,677)	30,131	7,114	23,017(2,240)	3,102	160	2,942(1)
46	379,116	71,579	307,537	346,887	64,436	282,451(4,621)	29,276	6,979	22,297(1,617)	2,953	164	2,789(1)
47	362,737	69,235	293,502	333,959	62,505	271,454(3,763)	28,778	6,730	22,048(1,354)	2,696	142	2,554(0)
48	483,917			326,829			29,397			127,691		
49	488,072			329,051			29,817			129,204		
50	474,818			325,936			26,315			122,567		
51	462,983			315,175			25,717			122,091		
52	451,596			301,132			31,384			119,080		
53	453,252			287,778			27,834			137,640		
54	434,963			278,035			29,464			127,464		
55	427,124			273,554			28,292			125,278		
56	416,986			265,262			28,612			123,112		
57	404,882			261,156			28,473			115,253		
58	391,635			250,896			28,490			112,249		
59	373,107			243,383			28,633			101,091		
60	362,321			236,563			28,057			97,701		
61	344,159			224,786			27,534			91,839		
62	321,190			209,633			26,318			85,239		
63	304,885			198,177			26,585			80,123		
[注記]	鉄鋼部門、鉄鋼加工成品部門、その他部門の労働者数の合計であり、本社・支社の労働者数は含まれていない。			普通鋼・特殊鋼・鋳鉄・フェロを含めた鉄鋼一次製品関係の生産・補助・管理部門の合計であり、冷延仕上げ、ブリキ・亜鉛メッキ・鋳鉄管を含む。			有刺鉄線、ワイヤーロープ、釘、ドラム缶、溶接棒、二次製品部門の生産・補助・管理部門労働者の合計。但し伸線、メッキ部門は鉄鋼部門に含まれている。			高炉メーカーの付帯部門としてのコークス・化成品部門労働者の合計。但し、48年からは鉄鋼メーカー以外のメーカーの鉄鋼部門以外の部門が含まれている。		

資料：鉄鋼連盟「製鉄業参考資料」および通産省「鉄鋼統計月報」。各年末

注：① カッコ内は臨時工で内数

② 48年からは労働区分が廃止され一本で表示されており、その他部門も鉄鋼メーカー以外（造船、自動車）の鉄鋼関係その他部門が入るなど、統計が変更されている。

鉄鋼労連編「鉄鋼労働ハンドブック」

〈主要な参考図書〉

- 日本鉄鋼連盟編「戦後鉄鋼史」一九五九年
- 日本鉄鋼連盟編「鉄鋼十年史―昭和三十三年―昭和四十二年」一九六九年
- 日本鉄鋼連盟編「鉄鋼十年史―昭和四十三年―昭和五十二年」一九八〇年
- 日本鉄鋼連盟編「鉄鋼十年史―昭和五十二年―昭和六十二年」一九九〇年
- 八幡製鉄株式会社編「炎とともに―八幡製鉄株式会社史」一九八一年
- 富士製鉄株式会社編「炎とともに―富士製鉄株式会社史」一九八一年
- 新日本製鉄株式会社編「炎とともに―新日本製鉄株式会社十年史」一九八一年
- 新日本製鉄株式会社八幡製鉄所編「八幡製鉄所八十年史」一九八五年
- 新日本製鉄株式会社広畑製鉄所編「創造と挑戦―広畑製鉄所五十年史」一九九〇年
- 新日本製鉄株式会社大分製鉄所編「未来を拓く―大分製鉄所二十年史」一九九二年
- 日本鋼管株式会社編「日本鋼管株式会社六十年史」一九七二年
- 八幡製鉄労働組合編「八幡製鉄労働運動史」(上)(中)(下)一九五七年―一九六〇年
- 八幡製鉄労働組合編「八幡製鉄労働運動史」(続上巻)(続中巻)(続下巻)一九七〇年―一九八三年
- 新日本製鉄(富士)労働組合連合会編「富士製鉄労働運動史」一九七四年
- 新日本製鉄八幡労働組合編「新日鉄八幡労働運動史 第一巻」一九八四年
- 新日本製鉄八幡労働組合連合会編「新日鉄八幡労働組合運動史 第一巻」一九八二年
- 新日本製鉄八幡労働組合編「新日鉄八幡労働運動史 第一巻」一九八四年
- 新日本製鉄八幡労働組合連合会編「新日鉄八幡労働組合運動史 第一巻」一九八二年

- 新日本製鉄金石労働組合編「新日鉄金石組三十年史」一九八三年
- 日本鋼管製鉄労働組合連合会編「たゆみなき前進―鋼管製鉄労連二十年史」一九八二年
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会編「鉄鋼労働運動史」一九七一年
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会編「鉄鋼労連運動史」一九八一年
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会編「鉄鋼労働運動史 その三」一九九一年
- 鉄鋼労連・労働調査協議会編「鉄鋼産業の労使関係と労働組合」一九八〇年 日本労働協会
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会の一九八四年、一九八八年、一九九二年の各「総合意識調査」結果報告書
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会編「鉄鋼労働ハンドブック」一九六五年版―一九九四年版
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会編「調査時報」合理化問題関連各号
- 労働省編「資料労働運動史」(昭和二十、二十一年度)平成元年度
- 労働争議調査会「戦後労働争議実態調査Ⅶ 鉄鋼争議」一九五八年 中央公論社
- 鉄鋼新聞社編「鉄鋼年鑑」(昭和三十年度)平成六年度
- 日本鉄鋼連盟「鉄鋼界」(昭和六十三年)平成六年の各五月号)
- 法政大学大原社会問題研究所編「日本労働年鑑」一九四七年(戦後特集)一九九四年版の鉄鋼産業関係部分
- 明治大学社会科学研究所編「鉄鋼業の合理化と労働―八幡製鉄の実態分析」一九六三年 白桃書房
- 折井日向著「労務管理の二十年―日本鋼管(株)にみる戦後日本の労務管理」一九七三年 東洋経済新報社
- 佐木隆三著「鉄鋼帝国の神話―鉄鋼合併と労働者」一九六九年 三一書房
- 飯田清悦郎著「日本の鉄鋼資本(大型合併)の内幕を暴く」一九七〇年 三一書房
- 深田俊祐著「新日鉄の底辺から―下請け労働者の報告」一九七一年 三一書房

○道又健次郎編著「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」一九七八年 北海道
大学図書刊行会

○宮田義二著「組合ざつくばらん」一九八二年 東洋経済新報社

○同 「わたしの実践哲学 指導力」一九八三年 P H P

○鎌田 慧著「死に絶えた風景―ルポタージュ新日鉄」一九八五年 講談社

○労使関係調査会編「転換期における労使関係の実態」(第二部「鉄鋼産業の労働組合―春闘を通じてみた鉄鋼労働の組織運営」)一九八一年

○松崎 義著「日本鉄鋼産業分析」一九八二年 日本評論社

○石田和夫編著「現代日本の鉄鋼企業労働」一九八一年 ミネルバ書房

○仁田 道夫著「日本の労働者参加」一九八八年 東京大学出版会

○労働者調査研究会編「シリーズ労働者の状態Ⅰ・鉄鋼」一九九〇年 新日本出版社

○井上秀次郎、足立浩著「事業再編成をすすめる重工長大産業 新日鉄・三菱重工」の「新日鉄」部分 一九九一年 大月書店

○深田俊祐著「わが八幡製鉄―経済大国の片隅で」一九九二年 葦書房

○早稲田大学商学部、(財)経済広報センター編「ダイナミック経営をめざす鉄鋼業のグローバル戦略」一九九四年 中央経済社

〈主要な参考文献〉

○松崎 義「鉄鋼争議(一九五七年・五九年)―寡占間競争下の賃金闘争―」労働争議史研究会編「日本の労働

争議―一九四五〜八〇年―一九九一年 東京大学出版会

○熊沢 誠「職場社会の戦後史―鉄鋼産業の労務管理と労働組合」新版 日本の労働者群像」所収 一九九三年、筑摩書房

○斎藤茂男「鉄鋼 繁栄の詐術―新日本製鉄・日本鋼管・その他」ルポタージュ・巨大企業と労働者 わが亡きあとに洪水はきたれ！」所収 一九九〇年 筑摩書房

○太田 収「IEと労働者」労働・農民運動―一九六七年六月特大号（特集・アメリカ式労務管理）

○田中隆雄「鉄鋼業「合理化」の現段階と労務管理―新日鉄を中心とする「第三次合理化」の実態分析」同志社大学人文科学研究所「社会科学」第四卷 三号 一九七二年

○鉄鋼労働問題研究会「日本鉄鋼業の資本蓄積と労使関係」『月間労働問題』一九七四年七月号〜十一月号

○公文 溥「日本型企業社会への労働者の統合―小集団活動と管理春闘」編集「現代と変革」編集委員会「講座現代と変革二 現代日本の支配構造」所収 一九八四年 新地平社

○向笠良一・木戸田嘉久・木元進一郎・高木督夫編著「工場調査・巨大工場と労働者階級」(上)所収の「鉄鋼産業―工場実態調査報告①」一九八〇年 大月書房

○道又健次郎「鉄鋼労働運動における右翼の潮流の台頭と役割―新しい右翼の潮流についての歴史的考察」『労働運動史研究―労働運動の新段階』第五十七号所収

○平野浩一「協動的労使関係の形成と鉄鋼労働組合運動」『労働運動史研究―危機における労働運動・その前進と後退』第五十八号所収

○同 「人べらし」「合理化」と要員闘争」『労働・農民運動』一九六八年十一月号

○高木郁朗「労働組合史における企業別組合―労働」の自立化機能展開の可能性」清水慎三編著「戦後労働組

合運動史論―企業社会超克の視座」所収 一九八二年 日本評論社

○山田 博「日本の労働者管理の形成過程―鉄鋼産業を事例として」『社会主義』増刊号 一九八〇年No.一七八号

○安井康二「人権無視の労働管理と鉄鋼業」『社会主義』増刊号 一九八〇年No.一七八号

○倉橋義信「戦後鉄鋼業労働管理小史」『経済評論』別冊一 労働問題特集号「日本的使関係の光と陰」一九八二年

○渡辺貞雄「現代日本鉄鋼業の技能と作業組織・職場」『日本の使関係と労働管理』所収 一九八九年 梓出版社

○安井恒則「労働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 則之、浪江 巖編著「日本の労働管理と使関係」所収 一九九一年 法律文化社

○島 紀男「レポート 独占企業の職場の実態―四つの産業分野にみり（上）（下）」『経済』一九八六年七月号、八月号

○平野浩一「戦後最大の「合理化」と右翼的潮流の社会経済基盤―鉄鋼産業にみる」『経済』一九八七年十二月号

○青木 慧「新日鉄Xへの変身「合理化」」『ニッポン空洞化―背信の大企業』一九九一年 新日本出版

○大場陽次「すすむ産業再編（鉄鋼）・産業「空洞化」―ドル百円時代と二つの進路」『労働運動』一九九三年十二月号

○川辺平八郎「鉄鋼産業」牧野富夫「日本の使関係の変貌」所収 一九九一年 大月書店