HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	鉄鋼業の合理化と労使関係
Author(s)	木村, 保茂
Citation	北海道大学大学院教育学研究科紀要, 94, 1-36
Issue Date	2004-10
DOI	https://doi.org/10.14943/b.edu.94.1
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/28935
Type	departmental bulletin paper
File Information	94_P1-36.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道大学大学院教育学研究科
紀要　第94号　2004年10月

鉄鋼業の合理化と労使関係

木村保茂

The Rationalization and Industrial Relations in the Japanese Big Steel

Yasushige KIMURA

はじめに

本論稿のベースになったのは，1992年～2002年の鉄鋼調査である[1]。私たちがこの調査を開始したのはいくつかの理由がある。その一つは，われわれがかつて（70年代）行った鉄鋼調査の継承と発展であった。当時の研究は，「戦後新鋭在来重化学工業の構築を主導した基軸業種である鉄鋼業を事例として，…戦後『合理化』，とくに1960年以降における『合理化』の展開過程」を明らかにすることであった[2]。この調査研究をリードした道又健治郎氏は，合理化研究の視点として，「労働手段の高度化を起点とした労働過程の再編成」分析，「それに対応した労務統轄機構の再編成」分析，「労使関係」分析の3つをあげた[3]。前2者については，クーシネンをはじめとする多くの研究者が取り上げているが，道又氏はそれに「労使関係」分析を加えたのである。合理化の展開過程は「労使の力関係」によって大きく左右されると考えたからである。氏はいう，「労資間の力関係の質的な転換，それも鉄鋼独占体の専制的支配をいっそう強める形での質的な転換，それを明らかにした上でなければ，…室蘭製鉄所の『合理化』が，なぜかくも容易に，しかも会社ペースで進行していったかが判明しない」と[4]。

この視点はきわめて重要である。とくに，われわれが集中して調査した1969～70年代初頭は，鉄鋼業において協調的な労使関係が確立（60年代後半）した直後であった。また，われわれが調査対象としたM製鉄所において労使協調路線が確立するのはさらに直近の68年夏の同労組本部の役選においてであった[5]。このように，労使協調体制が確立して間もない時期の合理化研究には，「労使関係」分析は不可欠だったのである。

それから20数年が過ぎた。私たちは再び鉄鋼調査を開始した。この間，わが国の労使関係は大きく変化していた。1966年のIMF・JC加盟と68年の宮田執行部発足によって労使協調体制を敷いた鉄鋼労連は，70年代に入るとベア自粛論（74年），経済整合性論（77年）を打ち出し，賃金の自粛を行っていった。単組レベルでは「組合主義者」の得票率が上昇し，左派系の投票率は70年代後半には25%の水準にまで落ちていった。そういう状況下で，「80年頃には中小鉄鋼のストがなくなる」（元鉄鋼労連執行委員）という状況が生じた。ただし，そうはいっても，70年代～80年代初頭までは，単組レベルではあるが「（特定の…引用者）有力組合の内部に社会主義協会・社青同の流れを含む鉄労協および統一労組懇系統の職場活動家集団が一定の影響を保持しており，『組合主義者』を名乗る執行部は会社とともにそれにおわれていた」のであ

る[6]。もっとも，こうした状況（一定の左派系の投票率の高さと組合員への影響）は旧製鉄所の中の特定の組合に見られたのであって（例，八幡労組，堺労組，室蘭労組），本論で対象とする新鋭製鉄所では，稼働の当初から左派勢力は弱かった。資本側は左派系の活動家を慎重に除いて新鋭製鉄所を発足させたのである。

鉄鋼業の労使協調路線は1980年代に入るとさらに強まっていった。86年に発足した新沼執行部（鉄鋼労連）は，88年に「新運動パターン」を打ち出し，ベアと時短のセット交渉，政策制度運動への傾斜を強めていった。また，団体交渉もかつての「大衆方式の団体交渉」から，労使間の「情報の共有化」を最重点課題とする団体交渉へ変わっていった。特定の有力組合においても，それまで若干なりとも維持していた左派系の影響力は低下し，その投票率は10%前後に落ちていった。ちなみに，B製鉄労組（旧製鉄所）では，2000年の本部役員選挙で，組合長の対立候補に7.6%（104/1361票）の投票があった。白票を仮に反対票に含めると，その比率は9.1%になった[7]。

この間，労働組合の交渉力の低下は著しかった。賃金では，先に述べたベア自粛論，経済整合性論を打ち出し，賃上げの自粛を行っていたが，それすらも勝ち取れなくなっていた[8]。かつて，鉄鋼労連の「経済整合性」路線をリードした千葉利雄氏（鉄鋼労連常任顧問，元鉄鋼労連副委員長）ですら，1990年の賃上げ結果について，つぎのように述べている。「近年の状況は，70年代前半の高度成長期すら下回って過去20年来での最低水準に落ち込むという，惨たんたる様相を呈しているのである。…労働側にとって重大なことは，自由な団体交渉制下にあって，こうした不条理が生じている重要な要因の1つが，労働組合の力不足，あるいは企業の経済的成功を優先しすぎる傾向に組合自身が陥っていることに起因する，過小賃上げの繰り返しにあるという事実である。強い惰性をもって継承されてきたこの流れをハッキリ転換させ，分配の歪み是正を真に前進させうるような賃金決定をいかに現実化させるか。情況はまさにそれを労働組合に厳しく迫っているのである」と[9]。

このような労働組合の交渉力の低下は，何も賃金交渉に限らなかった。春闘交渉での賃上げと異なって，要員・配転・転勤・休業・解雇等の事項は企業連レベル・単組レベルで交渉が行われる。しかし，そこでも交渉力は低下していた。これについては仁田道夫氏の詳細な調査研究がある。氏は要員合理化，配置転換，工場休止を伴う生産構造調整という，第1次石油ショック後（1970年代後半）の3つの問題をめぐるS製鉄の労使協議を取り上げ，「労働組合の発言・規制の手続き的側面に関する立ち入った追求」を行った。その結果，「要員，配置，安全衛生など仕事，労働給付にかかわる領域，あるいは経営の戦略的決定に関わる領域において，経営の行動に実質的に影響する相当高い程度の発言権が労働組合によって行使されている」として，わが国の労働組合（S製鉄労連）では「一般に言われる以上に積極的・実質的に発言・関与している」と，結論づけたのである[10]。しかし，この結論は「労使協議の場を通じ」た「発言・規制の手続き的側面」を高く評価するあまりのことであった，と思われる[11]。実際，氏は上記の「相当高い程度の発言権が労働組合によって行使される」という記述の後に，「と推定される」という表現を入れている。また，要員問題においては，「この30年間に要員合理化が徹底的に進められ」てきたが，そのことを考えあわせると（実体的側面では），「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たはいえない」と総括している[12]。このように，1970年代の後半には早くも，「要員，配置などの領域」において組合の交渉力は低下し，「強い阻止的作用」を及ぼせなくなっていたのである。

ところで，私がこの稿において検討するのは，このように組合の力・交渉力が低下し，自粛した賃上げ要求すら勝ち取れず，かつ，要員合理化などに「強い阻止的作用」を及ぼせなくなった時期の「合理化と労使関係」についてである。時期は協調的な労使関係がさらに進行した1985年のプラザ合意・円高以降である[13]。この時期のリストラ・合理化は70年代以上に激しく展開された。それは「労使の力関係」からいっても，きわめて企業寄りで実施に移されることが多かった。そういう事実からすると，この時期のリストラ・合理化の検討には，「労使関係」分析はさほど必要でないかもしれない。しかし，1960年代後半から今日に至るまで，同じ労使協調路線ではあるが，その力関係は必ずしも一定でなかった。そこでの「労使の関係」は，協調路線の深化とともに変化したのである。ここでは，そうした労使関係の変化に注目しながら，組合がリストラ・合理化へどう対応し，その影響力はどのように変わっていったのか，等について検討したいと思っている。

検討の時期は労使関係のターニングポイントに対応して，3つに分かれる。1つは，プラザ合意・円高を画期とする時期である。この時期は「出向の拡大」「外注化の拡大」「フレキシブルな要員合理化・要員配置の深化」などが展開するが，それらは組合（鉄鋼労連）の労働時間短縮運動と関わって，どのように展開していくかが検討される。同じ労使協調路線ではあっても，まだ，組合が時短運動などを提起して，それを獲得し得た時期であるが，それと引き替えに手放すものも多かったのである。2つは，1994年の転籍を画期とする労使関係の転換の時期についてである。ここでは転籍にともなう組合員の減少・組織の縮小，組合活動の困難化について検討される。組織力の急速な低下は要員合理化のあり方にも強く反映されていくのである。3つは，「市場原理主義」の登場を画期とする1997年頃からの労使関係についてである（グローバリゼーション下の労使関係）。「製鉄事業の大競争時代」を背景に，会社側は「市場原理主義」を打ち出し，「ストックの悪化」「有利子負債の残高」を理由に組合から賃上げ交渉力を奪っていく。組合はそれに対してどのような対応をしていくのか，「複数年協定」（隔年春闘）や「一時金業績連動型決定方式」のあり方も含めて検討する。

最後は，要員をめぐる問題について，労使協議という組合の発言・規制の手続き的側面と，現実に展開される要員合理化の実体的側面が検討される。そこでは労使協議が「強い阻止的作用」どころか「弱い阻止的作用」さえも及ぼさなくなり，要員合理化の実施が完全に企業サイドに移されていく様が検討される。

＜注＞

[1] この時期に行われた調査は本稿のみならず，本紀要掲載の他の鉄鋼論文のベースにもなっている。そこで以下に，鉄鋼調査の概要について述べておこう。

この鉄鋼調査は「企業内教育研究会」に所属する7人の研究者（5大学）によって企画・実施された。最初の企業調査は1991年にX社F製鉄所を対象に行われたが，それは「メインの製鉄所」調査ではなかった。「メインの製鉄所」調査はS社A製鉄所とその社外企業（15社）を対象に1992年～3年に行われた。それは，その後10年間つづくA製鉄所調査の第1回目でもあった。なお，この時には（94年），S社B製鉄所とその社外企業調査（18社）も行っている。これらの調査結果については，前者が科研費研究成果報告書『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』（北海道大学教育学部産業教育研究室，1994年）として，後者が『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第46号，1995年）として報告している。

ついで，A製鉄所の第2回目の調査は1995年～97年に行われた。そのうち95年調査は「企業内教育研究

会」の共同調査として，96～97年調査は木村の単独調査として行われた。A製鉄所の労政人事部と社外企業の面接調査が延べ30社行われた。第3回目のA製鉄所調査は2002年～3年に行われた。それは「企業内教育研究会」の共同調査でなく，木村および永田（福岡教育大）の単独調査であった。A製鉄所の労政人事グループ調査と社外企業調査が行われた。単独調査ではあるが，そこで収集したものは「企業内教育研究会」の共有資料となった。

ついで労働組合調査であるが，これは主として木村が単独で行ってきた。これまでに3回のA製鉄労組調査（1995年，96年，2003年）と4回のB製鉄労組調査（1994年，97年，2000年，03年）が行われた。その他にS社企業連の調査（主として，資料収集）も行っている。

最後に，労働者調査であるが，これがもっとも難航した。製鉄所と社外企業からの協力を得るのが難しく，調査は中断を余儀なくされた(1998年以降)。その間，いろいろな方法を考えたが，難点が多く断念した。結局，労働者名簿の入手で最終的に考えたのは，社内報から本工の入所者（入社者）と出向者をリストアップし，それと電話帳を付き合わせることであった。こうして作成した労働者名簿をもとに，2001年9月に本工調査を実施し，82名（現本工・元本工）のヒアリング調査に成功した。

ついで計画した社外工調査は，社内報がないため，本工以上に名簿づくりが難航した。最終的に探しあてた方法は，住宅用地図に掲載の社宅地図から名簿を作成することであった。こうして得た労働者名簿をもとに，2002年5月，社外工調査は実施された。200名に依頼文を送り，40名の調査に成功した。

このように労働者名簿の作成に難航したが，その後の調査も順調に進んだわけでない。労働者の「アポ」取りが難航したのである。「アポ」を取れたのは，送付した依頼文のうち，本工34.2%（82名/240），社外工20.0%（40名/200）という低率であった。なお，鉄鋼調査の詳細については，木村保茂「鉄鋼調査『あれこれ』」『新しい階級社会と労働者』日本労働社会学会第13号，2002年を参照してほしい。

2) 道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会，1998年，3頁。

3) 道又健治郎「企業内教育分析序説」『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ』北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書11号，1974年，8頁。

4) 同上書，63頁。

5) 鉄鋼労使関係の変容（協調的労使関係への移行）については，木村保茂「大手製鉄所社外工労働力の再編・陶冶」（前掲書『現代日本の鉄鋼労働問題』所収）191頁を参照。なお，鉄鋼業において協調的労使関係が確立するのは，本論にも述べたように1966年のIMF・JC加盟と68年の宮田執行部の発足を画期とする。

6) 道又健治郎「鉄鋼合理化と労働者統合」『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』北海道大学教育学部産業教育研究室，1994年，3頁。

7) B製鉄労組『くみあいニュース第1061号』2000年8月15日。

8) 上井喜彦「日本の労働組合は交渉しているか」上井ほか編著『日本の企業理論と現実』ミネルヴァ書房，2001年，121頁。

9) 千葉利雄「90年賃上げ結果を経済論的に総括する」『賃金実務641号』1990年7月，18～19頁。

10) 仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会，1988年，281～282頁。

11) 上井喜彦氏は仁田道夫氏の研究について，「仁田の研究のメリットは…組合規制の手続き的側面を解明したことにあるが，それはデメリットと表裏」であって，逆に実体的側面の検討の手薄さによって，「組合規制を高く評価する向きがある」と評している（上井喜彦『労働組合の職場規制』東京大学出版会，1994年，9頁）。

12) 前掲書『日本の労働者参加』161頁。

13) 日本経営者団体連盟「新時代の労使関係の課題と方向」（1999年）は，戦後のわが国労使関係の転換点を3つ上げているが，1985年のプラザ合意にともなう急激な円高の進行を3つ目の転換点としている。そこでは連合の発足（89年）など，これまで以上に「健全な労使関係が構築」された，としている（同上書，10頁）。

1．鉄鋼業の合理化と労使関係のターニングポイント

(1) 石油危機からバブル景気・90年まで ── プラザ合意・円高と労使関係の転換 ──

戦後日本の高度成長をリードしてきた鉄鋼業は1973年にピークに達し，粗鋼生産高は1億2

千万ﾄﾝを記録した(表1)。しかし，それはちょうど第1次石油危機の時期であり，それから始まる2度の石油危機は，日本の産業，とりわけ，エネルギー多消費型の産業を苦境に追い込んだ。鉄鋼業においても，主要原材料（石油）の高騰は生産コストの上昇や生産設備能力の過剰をもたらし，低位操業を余儀なくした。

鉄鋼資本はそうした状況を打開すべく，設備削減と要員合理化を柱とする新たな合理化計画を打ち出した。それは第2次石油危機の78年（第1次合理化計画開始）から86年（第3次合理化計画終了）にかけて行われた合理化計画である（表2）。その特徴は，生産の需給ギャップをもたらす生産設備能力の過剰の解消にあったが，その「調整役」を引き受けたのは，主として鉄鋼最大手のS社であった。S社では78年以降，高炉を7基休止（16基→9基），また圧延ラインを85年以降だけでも4ライン休止したが，その大半はこの時期およびその直後の「第1

表1　粗鋼生産と経常収益の推移

	粗鋼生産高（万ﾄﾝ）		経常収益（億円）		備　　考
年度	全国	S社(シェア)	大手5社	S社	
73	12,002	4,099(34.2)		601	
80	10,739	3,168(29.5)	4,677	1,749	
81	10,302	2,997(29.1)	3,911	1,140	
82	9,630	2,705(28.1)	935	124	第2次合理化計画
83	10,020	2,773(27.7)	−224	58	
84	10,647	2,960(27.8)	2,333	908	第3次合理化計画
85	10,376	2,798(27.0)	1,063	361	プラザ合意
86	9,638	2,556(26.5)	−555	−126	円高の影響
87	10,188	2,715(26.7)	1,543	622	第1次中期経営計画
88	10,566	2,821(26.7)	4,905	1,603	
89	10,814	2,836(26.2)	5,397	2,023	4社最高益
90	11,171	2,899(26.0)	4,219	1,609	
91	10,585	2,769(26.2)	2,690	1,002	第2次中期経営計画
92	9,893	2,532(25.6)	604	288	
93	9,709	2,513(25.9)	−1,113	−183	鋼材の下落
94	10,136	2,657(26.2)	−968	112	第3次中期経営計画
95	10,002	2,617(26.2)	1,678	646	
96	10,079	2,571(25.5)	1,916	847	
97	10,280	2,662(25.9)	2,324	1,040	第4次中期経営計画
98	9,098	2,320(25.5)	−74	502	
99	9,800	2,561(26.1)	735	647	ゴーン宣言
00	10,690	2,784(26.0)	1,885	787	第1次中期連結経営計画
01	10,206	2,614(25.6)	−272	167	鋼材の下落
02	10,976	2,990(27.2)	2,817	750	

注）2001年と02年の経常収益は連結決算。
2003年から第2次中期連結経営計画はじまる。

表2　S社の合理化計画

①第1次合理化計画	(78年) 4,700万ﾄﾝ→3,600万ﾄﾝ体制へ，圧延設備の休止
②第2次合理化計画	(82年) 2,800万ﾄﾝ体制へ。高炉3基休止（16基→13基）
③第3次合理化計画	(84年) 高炉1基休止→実際はゼロ休止（13基体制）
④第1次中期経営計画	(87年) 2,400万ﾄﾝ体制，高炉3基休止（13基→10基） 1.9万人削減，3,000億円削減，複合事業計画
⑤第2次中期経営計画	(91年) 6,000億円の設備投資、高炉1基休止（10基→9基）
⑥第3次中期経営計画	(94年) ホワイト40%減・ブルー15%減の計7,000人の削減， 要員・操業コスト，外注コストの計3,000億円の削減
⑦第4次中期経営計画	(97年) コスト削減、組織・人事制度の改定
⑧第1次中期連結経営計画	(00年) 労働生産性10%アップ，高炉3基改修
⑨第2次中期連結経営計画	(03年) 高炉2基改修、最適人材配置計画

注）1973年オイルショック以降の合理化計画である。
　　なお，1985～93年に圧延ラインが4ライン休止している。

次中期経営計画」(87年～90年)にかけてである。設備の削減はほぼ80年代に終えており，90年代に入った場合でも，ほぼ93年には終了している(表2)。その後，S社は設備の削減を行っておらず，そういう意味では，S社の需給ギャップ「調整役」は，基本的には90年頃までということになろう。こうした需給ギャップの調整（設備削減）の結果，S社の粗鋼生産シェアは35%（70年）から25%（90年26.0%，92年25.6%）に下がったのである（表1）。

このように1973年は鉄鋼生産のピークであると同時に，その後の長期不況の出発点でもあった。それを乗り切るために，鉄鋼大手は上記に見たような合理化計画を遂行したのである。生産コスト上昇の抑制や鋼材価格の維持のため，様々な手段を講じてきた。そのこともあってか，わが国の粗鋼生産高は他の先進国のように一本調子で下がらなかった。自動車産業の隆盛にも支えられて，粗鋼生産高は82年と86年を除くと，ほぼ1億ﾄﾝ台をキープし，90年には第2のピークともいうべき生産高（1億1千万ﾄﾝ台）を記録したのである。

ところで，わが国の鉄鋼業は1973年以降の2度にわたる石油危機の影響・打撃から徐々に脱して，90年には粗鋼生産高が第2のピークを記録するに至ったが，この間，新たな事態が生じていた。それは85年のプラザ合意とそれによる急激な円高である。鉄鋼業では，その影響を早くも翌年うけ，経常収益はマイナスに転じ，鉄鋼大手5社はともに大幅な赤字を記録した（表1）。鉄鋼資本はこの状態を乗り切るために，「中期経営計画」という新たな合理化段階に入ることになる。S社の「第1次中期経営計画」(87～90年)では，大幅な設備合理化（高炉3基の削減による2,400万ﾄﾝ体制への移行）と1万9,000人の要員削減を展開しているが，それはかってない規模の合理化であった（表2）。

この不況（プラザ合意による円高不況）は短期間で解消された。それはこの時期がバブル景気と重なったためである。その結果，合理化計画にも齟齬をきたしている。バブル景気の最中に実施された「第1次中期経営計画」は，その直前のプラザ合意・円高不況を踏まえて作成された計画であったため，厳しい内容の合理化計画であった。しかし，それに続く「第2次中期経営計画」(1991～93年)はバブル景気をベースに作られたため，6,000億円の設備投資という拡大路線が盛り込まれている。しかし，この計画が発表された直後にバブル景気は終焉するのである。このように，バブル景気は一時期ではあれ，鉄鋼業の不況（プラザ合意による円高不

況）を解消するのに役立ったが，その因をなした円高はその後も続くのである。

ところで，1985年のプラザ合意・円高不況からその後に続く時期は，鉄鋼業の労使関係にとっても1つの転換点になる時期であった。元鉄鋼労連執行委員のY氏は，プラザ合意の円高不況からバブル景気に至る時期を「鉄鋼型のポストフォーディズムの時代」と呼んでいるが，この時期に鉄鋼資本は「中期経営計画」（87年）を，そして鉄鋼労連（新沼執行部）は「鉄鋼産業危機打開総決起集会」（86年），「新運動パターン（ベア・時短のセット要求と政策制度運動）」（88年）を打ち出したのである。また，その後に続く「鷲尾執行部」では，「団交」方式を，かつての「大衆方式の団体交渉」から，労使間の「情報の共有化」を最重点課題とする「団交」方式へと変えていったのである。ここにいう「情報の共有化」とは，「経営者の情報を組合が入手して，それを組合員にながす」（Y氏）ということであり，会社の提案をスムーズに実施することである。極言すると，組合執行部の指導性とは「経営から得た情報を組合員に徹底することであって，組合員から意見を吸い上げることではない」（B製鉄労組）という。

このように1985年のプラザ合意・円高にはじまるこの時期は，鉄鋼業の労使関係の転換期をなしているが，それがどのような過程を経て，どのように変化していったのか。それについては項を改めて考察することにする。

(2)　鋼材価格の下落と「第3次中期経営計画」――転籍と労使関係の転換――

わが国の鉄鋼業は第2のピーク（1990年）以降，とりわけ，バブル経済がはじけた平成不況（91年5月開始）以降，新たな段階に入った。粗鋼生産高は92，93，98，99年度の4度にわたり1億㌧の大台を割った。1億㌧割れの回数は80年代の倍である。中でも，バブル経済が終わった直後の，92年と93年の大台割れは，国内需要の減少によるところが大であった。90年代を通じた国内産業活動の停滞と生産拠点の海外移転，あるいは代替素材の使用の進展は，国内需要を減少させる大きな要因になった。もっとも，わが国の鉄鋼業を取り巻く環境の変化はこれだけでなかった。韓国の補項綜合製鉄（POSCO）や中国の宝山鋼鉄公司などアジア諸国におけるライバル企業の台頭や，世界的な鉄鋼生産能力の過剰などが，バブル経済崩壊後のわが国の鉄鋼業界を厚く覆ったのである[1]。

ところで，バブル経済崩壊の翌年（1992年）の大台割れは，当然，経常収支を悪化させたが，しかし，この時はまだ黒字であった。それが赤字に転化したのは，翌々年の93年および94年のことである。ただ，93年と94年とでは赤字の事情が若干違っていた。93年は粗鋼生産高が1億㌧を割ったのに対し，94年は1億㌧の大台を回復していたからである。したがって，93年の赤字の原因は粗鋼生産高の低下に求められても，94年はそれはできなかった。94年の赤字の原因は，鋼材価格の下落だったのである。

鋼材価格は世界的なだぶつきもあって，80年代の半ばに急落したが，その後半には持ち直していた。それが90年代に入ると再度，急落し始めたのである。冷延薄板，熱延薄板，H型鋼，小型棒鋼，亜鉛メッキ鋼板，山形鋼，異形棒鋼，厚板等のいづれもが90年代の前半に急落した。冷延薄板，熱延薄板に関していうと，91年から94年にかけての下落がとくに著しかった。冷延薄板は91年末（86,000円/㌧）から94年末（62,000円/㌧）にかけて28%下落し，熱延薄板も同時期に26%下落した（91年末74,000円/㌧→94年末55,000円/㌧）[2]。

こうした鋼材価格の下落の影響が93年，94年の経常収益の赤字となったのである。92年の場合も，経常収益それ自体は黒字であったが，その落ち込みの激しさは，単にバブル経済崩壊

の反動（粗鋼生産高の減少）だけでなく，鋼材価格の下落が影響したと思われる。こうした鋼材価格の下落は90年代全体を通じて現れるが，90年代前半の経常収益の赤字は「バブル時代のもうけを全部はきだした」といわれるほどであった。

このような状況下で展開・実施されたのが，S社の「第3次中期経営計画」（1994年4月～97年3月）である。その基本的考えは「当社の生き残りを賭けた経営の立て直しを企画したものであり，これを実現することなくして，将来への活路を見出すことは困難で（略）労使が心を一つにして当たらなければその実現は不可能」である，というものであった[3]。具体的には，(1)国際競争力の基盤の確立と，適正利益水準の確保を目指した，3,000億円規模のコスト削減の断行，(2)急速な変化に機敏に対応しうる業務運営体制の再構築をはかること，であった。このうち，3,000億円規模のコスト削減については，外部調達コストで1,000億円，操業コストで1,000億円，管理間接コスト（労務費や諸経費）で1,000億円，合計3,000億円のコスト削減の計画であった。そして，その具体策として，管理職・主務職（ホワイトカラー）の約40%（4,000名），技術職（ブルーカラー）の約15%（3,000名）を削減し，製鉄事業部門を管理職・主務職6,000人，技術職14,000人の計20,000人体制にする，というものであった[4]。

なお，この時のコスト削減計画には設備の休止・廃止は盛り込まれなかった。S社はこれまでのような需給ギャップの調整役を，もはや引き受けなかったのである。鉄鋼業界は新たな段階を迎えたといえる。

ところで，1994年の「第3次中期経営計画」は「当社の生き残りを賭けた」合理化計画であったが，労使関係にとっても大きな転換点となる内容をはらんでいた。それは55歳以上の社員の転籍である。転籍とはS社の籍を抜けて他企業（出向先）に籍を移すこと，すなわち，S社を定年前に辞めることを指す。

S社では「第3次中期経営計画」に先立つ「第1次中期経営計画」（プラザ合意・円高不況に対応した合理化計画）――それを審議する「臨時経営審議会」（87年2月23日）――において，「従来どおりの雇用の維持を図っていくことは極めて難しい」ため，「出向の拡大」等によって「雇用の確保を維持する」ことを提案した[5]。それに対して，S製鉄労働組合連合会（連合会）は出向は「雇用の確保」「従業員の雇用保障」の範囲内であるとして，その拡大を認めてきたのである。

では，1994年の転籍についてはどうであろうか。S社ではさすがにそれを「雇用の確保」とは言わなかったが，「『雇用の場』の確保である」と主張した[6]。しかし，それは組合がこれまで労使の信頼関係を支えるものとして重視してきた「従業員の雇用保障」[7]に強く抵触するものであった。組合にとって転籍は大問題であり，それを巡る交渉は労使関係の大きなターニングポイントであった。この事態がどのように展開していったのか，その後の組合組織や活動にどのような影響を及ぼしたのか，また，要員合理化はどのように変化していったのか，それらについては項を改めて考察する。

(3) 過剰生産・過当販売競争と業界の再編成 ――「市場原理主義」と労使関係の転換 ――

1990年代の前半に急落した鋼材価格は，97年頃から再度，急落し始める。厚板と異形棒鋼は97年末から99年末にかけて，前者で10.2%（97年末49,000円/ﾄﾝ→99年末44,000円/ﾄﾝ），後者で25.7%（97年末35,000円/ﾄﾝ→99年末26,000円/ﾄﾝ）下落した。また，96年から下落し始めたH形鋼は，98年までに26.7%（96年末45,000円/ﾄﾝ→98年末33,000円/ﾄﾝ）下落し

た[8]。冷延薄板と熱延薄板も同様に97年から急落し，99年末にかけて，前者で14.5%(62,000円/㌧→53,000円/㌧)，後者で17.3%（52,000円/㌧→43,000円/㌧）下落した[9]。

この時期の鋼材価格の下落を規定したのは，国内需要の停滞，POSCOとの競争，製品開発システムの見直しである。それが1990年代全体の局面を規定したのである[10]。

それに対して2000年代の局面を規定したのは，日産の「リバイバルプラン2000-2002」(99年10月発表)である。このプランの目標の一つは，購買コストの20%削減である。それまで毎年，大手5社から固定した配分比率で購入していた慣行を廃止し，代わりに入札の実施によって1位の会社から6割，2位から3割，3位から1割の自動車鋼材を購入するというものであった。結果は，新日鉄が6割，川崎製鉄が3割，NKKが1割を獲得した[11]。敗れた高炉メーカー(NKK含む）は，鋼材を一般市場に持ち込んで，激しい価格競争を展開した。また，日産の値引きはトヨタなど他のユーザーにも伝播し，高炉各社は自動車用鋼板の値引きを余儀なくされた。そうしたことの結果，すべての鋼材品目で国際価格をはるかに下回る水準にまで下落したのである[12]。

なお，この時期の国内の鋼材価格の下落には，韓国へのホット・コイル（熱延広幅帯鋼）の大量の安値輸出が国内市場（冷延薄板の値下げ）に跳ね返ったという事情も付け加わる。韓国メーカーは日本から輸入した安いホット・コイルを素材にして，冷延薄板や溶接鋼管を作り，それを日本国内に輸出したのである。その価格が相場となり，わが国における冷延薄板価格の低い水準を規定した[13]。

こうした諸々のことが重なり，鋼材価格は国際水準を下回るまでに下落し，2002年3月期決算では，4社までが赤字に転落したのである（表1参照)。すなわち，粗鋼生産高は2000年代に入ると，1億㌧台の大台を回復・維持したにもかかわらず，経常収益は伸び悩み，02年3月期決算では272億円の赤字を記録したのである。こうした鉄鋼業の不振・原因を，元住友金属鹿島製鉄所副所長の鈴木峻氏は，「過当競争によるコストを度外視した競売競争」(なかんずく，主力品種の「薄板価格の下落」）と，それに有効な手を打てずに「大幅な人員削減」を行ってきた「経営者陣の無能さ」「全社的な無責任体制」に求めている[14]。同氏は，そうしたことの結果，鉄鋼業では「技術者を含む多くの人材を失い」，「雇用不安から従業員の士気は落ちこみ，『しらけ現象』さえでてきている」と述べている[15]。

このように1990年代から2000年代にかけて2段階進行で，あるいは2局面展開で下落した鋼材価格は，わが国の鉄鋼業をかつてない危機に陥らせることになった。危機に直面した鉄鋼資本は，鈴木峻氏がいうように，「大幅な人員削減」にさらなる拍車をかけると同時に，賃金の押さえ込みをさらに徹底しようとした。バブル経済とその余熱を受けていた1989年～93年までのベアは「8,000円～3,000円」であったが，94年以降になると1,000円台に落ち，95年にはベアゼロ回答になったのである[16]。

こうしたあり方を「市場原理主義」（グローバリゼーション）の強調という形でより鮮明にしたのが，1997年頃のことである。この当時，鉄鋼資本は春闘の交渉において，それまでの「経常利益中心の考え方」から，「ストックの必要性」「フロー収益」「株主等市場からの評価」「有利子負債残高」という言葉を多発するようになった。それは「経常利益だけでは財務状況が判断できなくなった」という主張であったが，事実それから，「経常利益が一定程度上がっているにもかかわらず，1,000ベア円というように，まさに最低レベルのベアを余儀なくされるようになった」という。(以上，A製鉄労組)

このようにA製鉄労組は，「市場原理主義」が強調されるようになった時期（1997，8年頃）を鉄鋼労使関係のもう一つのターニングポイントとしているが，その事態がどのように展開したかについては，項を改めて検討したいと思っている。

ところで，最後に，最近の鉄鋼業の再編成について簡単に述べておこう。2000年代に入ると，30数年ぶりの業界の大再編成が展開され始めた。まず，NKKと川崎製鉄が02年10月に協同株式会社を設立し，03年4月にJFEホールディングを発足した。一方，新日鉄，住友金属，神戸製鋼は02年11月に資本・業務提携を発表した。かつての5社体制は，JFEグループと新日鉄連合に集約されてきたのである。再編成にはいくつかの理由があろうが，その一つに価格の高値安定があったことは言うまでもない。事実，鋼材価格は，この業界の再編成に対応するかのように上昇し始めたのである。しかし，その上昇は，正確には業界の再編成に対応したというよりも，中国や韓国を中心とするアジアの鉄鋼需要の拡大に対応したのである。今や，わが国の鉄鋼業界は，アジア市場の爆発的な拡大と業界の世界的規模での再編成という新たな局面を迎えつつある。

(4) 鉄鋼業合理化の今日的位置 ── スリム化と労働生産性から ──

(i) 鉄鋼業のスリム化 ──1992年以前とそれ以降 ──

鉄鋼業のスリム化が本格化してから約30年たつが，従業員のスリム化の推移は表3のようになる。それによると，従業員の減少の特徴は1973年から92年までの時期（前期）と，93年から02年までの時期（後期）に分かれる。

S社の従業員数のピークは1971年83,755人であるが，表3には73年を載せておいた。この年は粗鋼生産高がピークの年である。それによると，73年にピーク(100.0)であったS社の従業員数は，92年にはその2/3(65.6)に減少した。20年間で34%が減少したことになる。ただし，この減少率は93年以降に比べれば，まだ「マシ」であった。93年以降になると，スリム化は加速し，93年から02年までの10年間で36%が減少した。その結果，02年には73年の1/3弱の水準(29.0)にまで減少した。すなわち，73年から02年までの約30年間に，最初の20年間（前期）で1/3が，つぎの10年間（後期）で1/3強が減少したのである。

なお，表3で前期と後期を画する時期を1992年としたのは，この年がバブル経済終焉の翌年であることと，大規模なスリム化が始まる「第3次中期経営計画」の前々年だからである。この92年より以前の20年間（前期）は，既に見てきたように，それまで右肩上がりで成長を遂げてきたわが国鉄鋼業が，2度のオイルショックやプラザ合意による円高不況に見舞われた時期であり，それに対応して本格的なスリム化が始まった時期でもあった。もっとも，スリム化の本格的展開といっても，後期ほどではなかったが，ただ，そういう中にあって，「第1次中期経営計画期」の87年～90年だけは別であった。85年のプラザ合意・円高不況に対応したこの合理化計画は，年率4～5%の高率で要員を削減し，この期だけで約10数㌫の従業員を減らしたのである。それは前期全体の約1/3に相当する数字であった。この時期のスリム化は93年以降に展開された「94～96年」「97年以降」のスリム化期と並んで，3大スリム化期の1つをなしているのある。

ところで，後期のスリム化の特徴は上に述べたように「94～96年」と「97年以降」に分かれる。前者の「94～96年」は「第3次中期経営計画」が行われた時期である。この「第3次中期経営計画」では大量の人員削減が計画・実行されたが，同時に，先に述べたように，従業員の

表3　S社とA製鉄所の従業員数

	S社			A製鉄所		
73	79,686	(100.0)				
77	77,489	(97.2)		7,741	(100.0)	
80	71,669	(89.9)		7,425	(95.9)	
85	66,549	(83.5)		6,891	(89.0)	
87	64,060(−1.5)	(80.4)		6,767(−4.0)	(87.4)	
88	61,423(−4.1)	(77.1)		6,419(−5.4)	(82.9)	
89	58,186(−5.3)	(73.0)		6,061(−5.9)	(78.3)	
90	55,920(−3.9)	(70.2)		5,789(−4.7)	(74.8)	
91	54,647	(68.6)		5,589	(72.2)	
92	52,308	(65.6)		5,529	(71.4)	
93	50,458		(100.0)	5,477		(100.0)
94	44,354(−12.1)		(87.9)	5,362(−2.1)		(97.9)
95	40,664(−8.3)		(80.6)	4,985(−7.6)		(91.0)
96	36,769(−9.6)		(72.9)	4,649(−7.2)		(84.9)
97	32,700(−11.1)		(64.8)	4,131(−12.5)		(75.4)
98	29,975(−9.1)		(59.4)	3,798(−8.8)		(69.3)
99	27,683(−8.3)		(54.9)	3,674(−3.4)		(67.1)
00	26,333(−4.9)		(52.1)	3,373(−8.9)		(61.6)
01	25,363(−3.7)		(50.3)	3,065(−10.0)		(56.0)
02	23,100(−8.7)	(29.0)	(45.8)	2,971(−3.2)	(38.4)	(54.2)

注）S社の従業員：70-89年はS社「生きることのすべて」，90年以降は調査より。
A製鉄所従業員：70-00年は「日本の鉄鋼業とA製鉄所」，01-02年は調査より。

転籍が本格化した時期でもある。この時期のスリム化は年率10%前後という高率で展開された。その結果，「第3次中期経営計画」が開始される直前の93年を100.0とすると，計画終了の96年には72.9にまで減少したのである。実に，30%弱の減少率であった。

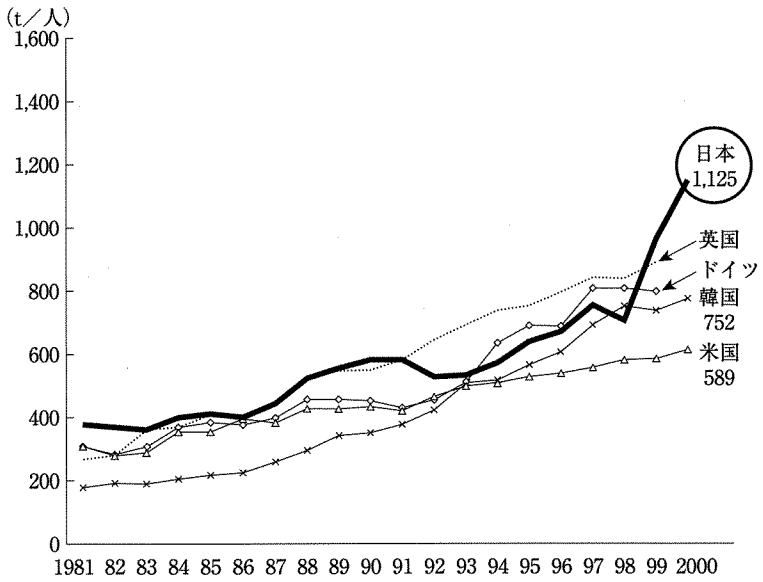
これにつづく「97年以降」もスリム化率は引き続き高かった。この97年という時期は「市場原理主義」が強調され始めた時期である。このスリム化の時期が97年から始まって99年で終わったのか，あるいはさらに02年まで続いたのか，その線引きが難しいところであるが，非常に高率なスリム化が展開したことは表3に示すとうりである。

表3にはS社全体のほかに，A製鉄所の従業員数も掲載しておいたが，減少率の傾向は大まかには同じである。A製鉄所はS社の主要製鉄所であるため，従業員のピークが77年とS社の71年よりも遅く，そのことが減少率に差異をもたらしているかのように見えるが，スリム化率の傾向はほぼ同じといえよう。

(ii) 労働生産性

表4は，新日鉄『中期連結経営計画と当社の方向性』(2003年4月2日)に掲載された，主要国の鉄鋼業における労働生産性の推移を示したものである。それによると，わが国の鉄鋼業は

表 4　主要国鉄鋼業における労働生産性の推移



注）鉄鋼統計要覧，鉄鋼労働要覧，IISI（新日鉄「中期連結経営計画と当社の方向性」2003 年 4 月 2 日）より。

一貫して世界のトップを走ってきたが，90，91 年の 600 ﾄﾝをピークに労働生産性は低下し，それとともに首位の座を明け渡した。92 年の労働生産性は 500 ﾄﾝ台に下落し，93，94 年も低迷を続けている。表 6 はＳ社Ａ製鉄所の労働生産性の推移を示したものであるが，そこでも同様に，92 年には労働生産性が下落し，93 年，94 年と低迷が続いているのである。

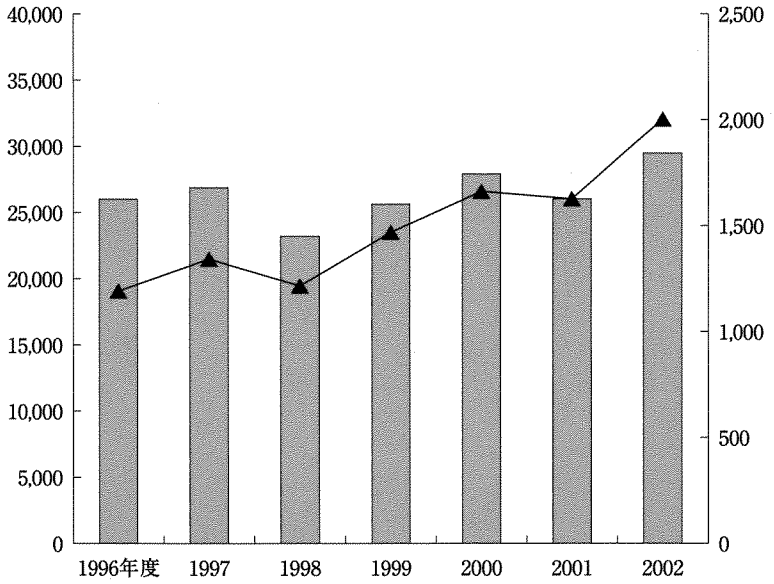
わが国の鉄鋼業の労働生産性は，その後，上昇傾向に入り，1997 年には 700 ﾄﾝ台に復活している。しかし，世界的には，なお英国・ドイツ・韓国に次いで 3 位ないし 4 位で推移していた。わが国の鉄鋼業において「市場原理主義」が言われ始めたのは，まさにこの時期である。この「市場原理主義」の下，98 年の 700 ﾄﾝ前後をボトムに労働生産性は急上昇しはじめ，00 年には 1,125 ﾄﾝを記録するに至っている。世界の労働生産性の順位でも，再度トップに躍り出ている。

Ｓ社の労働生産性もこれとほぼ同様である。1998 年に 1,200 ﾄﾝ台に労働生産性を落とすが，それを期にその後，急上昇し，00 年・01 年に約 1,600 ﾄﾝへ，そして 02 年には 2,000 ﾄﾝ（見込み）へ上昇している（表 5）。Ｓ社の労働生産性のレベルは日本の平均（表 4）よりも高いことが分かる。

以上のように労働生産性には波が見られるものの，1990 年代前半を除くと，一貫して上昇傾向にある。とくに，99 年以降の上昇が急である。それは日本全体（表 4），Ｓ社（表 5），Ａ製鉄所（表 6）のいずれもそうである。

Ａ製鉄所はわが国最大の製鉄所であるが，それ（表 6）によると，1990 年代以降の労働生産性の上昇が顕著である。90 年代半ばには 80 年代の 2 倍に，そして 2000 年代初頭には 80 年代の 3 倍に急上昇している。そして，上昇の仕方は 90 年代中葉よりも 90 年代末以降の方が顕著である。たとえば，92 年 100.0 → 97 年 145.1 であるが，98 年 100.0 → 02 年 155.3 になっている。このように，2000 年になればなるほど，労働生産性の上昇は急であるが，それはすべてスリム

表 5　S社の労働生産性の推移



注）新日鉄「中期連結経営計画と当社の方向性」2003 年 4 月 2 日より。
棒グラフは粗鋼生産高（左軸、単位：千ﾄﾝ）
折り線グラフは生産量／（社内在籍者－製鉄事業部門以外の人員）
（右軸、単位：ﾄﾝ）

表 6　A製鉄所の労働生産性

（ﾄﾝ／人）

年度	1人当たり粗鋼生産量		
80	892	(61.8)	
86	834	(57.8)	
90	1,555	(107.8)	
91	1,601	(110.9)	
92	1,443	(100.0)	
93	1,442	(99.9)	
94	1,451	(100.1)	
95	1,661	(115.1)	
96	1,815	(125.8)	
97	2,094	(145.1)	
98	1,951	(135.2)	(100.0)
99	2,289	(158.6)	(117.3)
00	2,467	(171.0)	(126.4)
01	2,431	(168.5)	(124.6)
02	3,029	(209.9)	(155.3)

注）2002 年度はスタッフを含んでいない。
また，02 年度の粗鋼は見込みである。

化を中心とする合理化の展開の強烈さを示している。わが国の鉄鋼業は，スリム化の峻烈さ，労働生産性の異様な高さという点において，かってない位置に到達している，といえよう。

＜注＞

1) 詳しくは，川端望「成熟期における日本高炉メーカーの競争戦略」（Tohoku Economics Research Group Discussion Paper，No.165，2003年2月）の5～6頁参照。

2) 鈴木峻「21世紀へ向けての日本鉄鋼業」現代経済研究会『日本産業再構築の戦略』エイデル研究所，2003年，64頁参照。

3) S社A製鉄労働組合『A製鉄労働運動史第三巻』2002年，5頁。

4) S製鉄労働組合連合会『第83回中央委員会議事録』1994年5月，36～37頁。

5) 『第63回中央委員会議事録』1987年3月，120頁。

6) 前掲『第83回中央委員会議事録』38頁。

7) 仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会，1988年，162頁，285頁参照。

8) 鉄鋼新聞より。

9) 前掲「21世紀へ向けての日本鉄鋼業」64頁参照。

10) 前掲「成熟期における日本高炉メーカーの競争戦略」16頁参照。

11) 同上論文，16頁参照。

12) 「朝日新聞」2003年2月16日を参照。

13) 前掲「21世紀へ向けての日本鉄鋼業」68～71頁参照。

14) 同上論文，63～64頁，67～68頁参照。

15) 同上論文，74頁参照。

16) A製鉄労組より。S製鉄労働組合連合会『調査時報No.42』（1996年1月）には鉄鋼労連の賃上げ妥結の推移が出ている。なお，95年はベアゼロで，定昇は3,500円である。

2．鉄鋼業の労使関係

(1) プラザ合意・円高と労使関係の転換

この時期の鉄鋼労使関係を分析したものに，森建資氏の論文がある。それによると，S社における余剰人員問題への対応は，1985年の前半までは「社外派遣を継続し，時間を短縮すること」で対応するというものであった。会社側・S製鉄労働組合連合会側（以下，連合会）ともに意見は一致していた[1]。とくに，組合側は鉄鋼労連の「労働時間短縮の中長期指針」（84年）を受けて，労働時間短縮（年間休日の増加，年次有給休暇の増加，食事交替回数の改善）を積極的に推し進めようとしていた[2]。

ところが，1985年10月のプラザ合意・円高で，会社側の対応は急変した。会社側は，過勤務や休日就業に繋がる労働力配置の柔軟性をこれまで以上に強調するようになった[3]。その第1弾が，1986年5月の「（従来の）生産や作業のピークに対応していた操業形態を改めて，効率的な人員配置を行う」という提案であった。それは，これまで「4組3交替には原則として認めていなかった残業」を，自動車・造船業や同業他社並みに認めようとするものであった。この提案は組合が目指すものとは相反していたが，最終的にはこれを了承していった[4]。

以上に示すように，1985年10月のプラザ合意・円高は鉄鋼労使関係の転換点をなすものであった。もっとも，労使関係の具体的な有り様は，プラザ合意を受けて生ずる合理化のあり方や組合運動のあり方に大きく規定されていた。その1つがプラザ合意後の「第1次中期経営計画」（87年）をめぐる労使の動きであり，2つは鉄鋼労連・連合会が進める「第2次労働時間短縮」運動（88年）をめぐる労使の動きであった。以下，それについて見ていこう。

(i)「雇用の確保」としての「出向の拡大」

鉄鋼業の労使関係の信頼関係を支えていたものの一つに「従業員の雇用保障」がある。それは，かつては「終身雇用の保障」を意味していた。しかし，プラザ合意後――より直接には「第１次中期経営計画」において――その中身は変わった。会社側（Ｓ社）は「第１次中期経営計画」において，「従業員の雇用保障」と関わって，つぎのような提案をしてきた。

「従来どおり雇用の維持を図っていくことは，極めて難しい問題である」。しかし，「会社としては，こうした状況にあっても，可能な限り雇用を維持する努力を行っていく考え」である。「出向は多面的な人員対策の一つとして，これを積極的に講じていく所存であり，組合員ならびに従業員の皆さんには，雇用維持の場として，従来にも増して前向きに受け止めていただく必要があると考えている」[5]。

こうした会社（Ｓ社）の考え・提案に対して，組合側（連合会）は「雇用確保の施策として出向措置が果たしている役割」を認め，「出向の拡大」を受け入れることにした[6]。確かに，プラザ合意後の円高不況下で，このような形で雇用問題へ対応した産業（会社）はなかった。仁田道夫氏は「例えば造船業が大規模な‘希望退職’募集により，…雇用労働者数を大幅に削減したのに対して，鉄鋼業は，…大規模な現場作業労働者を含む出向を行うことにより対応した」として，その「雇用問題への対応」を高く評価している[7]。組合側も，彼がいうように，出向は「会社の雇用保障コミットメントを…裏書きするもの」[8]であるとして，それを受け入れていったのである。

出向者はＳ社の正社員であり，賃金は基本的に出向前と同じであるといわれる。月々の賃金は，出向先企業がＳ社に支払う戻入金（出向者に支払う賃金額）とその差額の補塡部分からなっている。その他にも出向手当などがあり，出向者の所定内時間差賃金をカバーしている。そういう意味では，かなりの部分の「所得保障」はされている。しかし，にもかかわらず，同一の「所得保障」にはならない。出向にともなう賃金ダウンはまぬがれないのである。

「所得」以上に変わるのは，その他の労働条件部分である。たとえば，出向にともなう休日数の減少，仕事内容の変化，人間関係の変化，職場環境の変化，その他様々な変化・問題が生じる。こうした変化は，社外企業（協力会社）を中心とする地元企業への出向よりも，業種・業態の異なる遠隔地の産業・企業になるほど大きい。総体的な労働条件は確実に悪化するのである[9]。

このような出向を，たとえ「雇用確保の施策」として評価しえたにしても，これまでと同じ「終身雇用」の延長線と見るわけにはいかないであろう。彼ら（本工）の労働条件・雇用条件は出向先の社外企業・中小企業の労働者よりも相対的に「安定」しているにしても，確実にその差を縮小させて，「不安定化」しているのである。

ともあれ，「第１次中期経営計画」を受け入れた翌年（1988年）以降，出向者数は急増していった。Ｓ社の出向比率は，90年代に入ると30%に達し，今なおその水準を維持している（01年7,800人/25,363・30.7%，02年6,800人/23,100・29.4%）。製鉄所によって出向比率は異なるが，優良製鉄所とスクラップ製鉄所の差がもっとも大きい。Ａ製鉄所はＳ社最大の優良製鉄所であるが，そのＡ製鉄所でも93年には出向比率が21%に達し，その水準は現在でも続いている（02年624人/2,971・21%）。一方，スクラップ型のＢ製鉄所の場合は，驚異的な形で出向比率

が伸びている。91年に36%，97年には実に62%に達している。今日（03年）でも，なお40%という高い水準にある。

こうした出向の拡大はその形態を多様化させている。たとえば，「配転後出向」といって製鉄所間配転後に直ぐ出向するケースが，80年代末のA製鉄所で常態化している。また，「作業移管」といって作業の外注化をともなう出向が増大するようになっている。

このように出向の拡大は，作業の外注化，作業の統合・作業方法の変更などを伴いながら展開している。そういう意味で，「出向の拡大」は単に「雇用の維持」「雇用の保障」のレベルにとどまずに，要員削減の合理化や要員配置の柔軟化などと密接に関わって展開するのである。以下，それについて具体的に見ていこう。

(ii)「労働時間短縮運動」と労働配置の柔軟化

① 外注化への「譲歩」

円高不況によって一時期頓挫していた時短運動は，バブル景気が始まる1988年に「第2次労働時間短縮」闘争に入った。同年4月28日の団体交渉において「労働時間短縮の実現を目指し，労使検討委員会を設置すること」が合意され，それに基づいて88年5月「労働時間短縮等に関する制度検討委員会」が設置された[10]。この委員会では「労働時間短縮の具体的方策と労務費負担の増大を回避する方策」が話し会われたが，会社側が「労働時間短縮を伴う要員増を吸収する」ものとして，もっとも期待したのは「要員合理化と外注化」であった。とくに，外注化については「今日における協力会社の高い専門技術力等を踏まえれば，基本的には現行の直営業務全般について，さらに外注化することが不可能な業務は少ない」として，業務の洗い出しの必要性を強調した[11]。これに対して，連合会側は「配置合理化や直営業務の外注化など要員合理化」は，「中期総合計画の推進等に前向きに協力，努力」する立場から，「これまでの経緯や職場実態等を考慮して推進する必要がある」と答えたのである[12]。

これはきわめて重要な「譲歩」であった。これまで組合は野放しの外注化を認めず，その都度，外注作業と一線を引く直営作業の「聖域」をもうけてきたのである。しかし，今回，会社側の「現行の直営業務そのものに外注化できない聖域はない」という主張をまともに受け入れたのである。それは組合にとって決定的な「譲歩」であった。組合は労働時間短縮の代償として，外注化への「聖域」を会社側に引き渡した，といえよう。かくして，1989年以降，外注化は一気に拡大していく。

② フレキシブルな「要員配置・要員合理化」への一層の「譲歩」

その後も，会社側は「柔軟な要員配置や要員合理化」をより推し進めようとした。1991年1月の「『労働時間短縮に関する労使調査研究委員会』における労使の主張点（要旨）」によると，会社側は時短によるコスト増を抑制するためには「多能工化・要員合理化，各種人員対策や弾力的勤務措置を従来以上に柔軟かつ効率的に推進していく工夫が必要」であると主張した[13]。それに対して，組合側は「要員配置の少人数化，作業密度の高まり，職務スパンの拡大，異動の日常化，欠補・食交要員のフル活動など，要員面での工夫の余地は，ほぼ限界にきつつある」として，会社側のフレキシブルな「要員配置・要員合理化」に反対した[14]。

しかし，組合のフレキシビリティ批判もその限度についての指摘であって，フレキシビリティそのものの否定ではなかった。かくして，組合側は，会社側の時間短縮案（年間労働時間を1800時間台へ）と絡んで出されてくる「要員合理化」案に抗しきなくなり，ついに91年3月の団交

で，「時短の実施に当たって一定の要員措置が不可欠」であり，そのためには「要人員・勤務措置の弾力化や要員合理化・多能工化等を進めていくことが必要」である，と妥協していった[15]。このように，組合は労働時間短縮の代償として，会社側のフレキシブルな「要員配置，要員合理化」に歯止めを効かせれなくなっていった。

③ 「代休制度」の延長 ── 残業の形骸化 ──

組合側の「譲歩」はこれだけに止まらなかった。労働時間短縮運動を進めながらも，その労働時間のあり方と密接に関わる変形労働時間制・フレックスタイム制や代休制度の拡大を認めていったのである。もつとも，それらは時短運動と直接的に関わっていたわけではない。たとえば，変形労働時間制やフレックスタイム制は改正労働基準法の実施に伴って行われたのである。しかし，そうではあるが，組合は「時間外労働削減に向けて…フレックスタイム制の対象範囲を拡大する」[16]必要があるとして，積極的にそれに手を貸していったのである。その結果，フレックスタイム制は，1989年に研究部門(主務職)に導入され，ついで91年に本社の主務職・医務職に拡大され，92年には製鉄部門のスタッフ職場およびこれに準ずる職場に適用されていったのである[17]。

一方，代休制度は旧くから労働協約でうたわれていた。すなわち，労働協約第10条に「会社は早出，残業または呼び出しによる所定就業時間外の就業時間および休業の就業時間の当月における合計が30時間以上になった場合に，代休を与えることがある」とあった。しかし，それが86年7月に「残業が8時間以上になった場合に，代休をあたえる」に変わった。この措置はプラザ合意・円高不況に伴う会社側の強い要求に沿ったものであるが，当時の大会報告では「年間総労働時間の増大を防ぐとの観点から導入した」と述べている[18]。もっとも，組合は，その後，「代休制度を従前の内容に復すること」として，「残業合計30時間以上」を要求しているのであるが[19]。

ともあれ，鉄鋼労連・連合会の労働時間短縮運動は，それが所定内の年間労働時間の短縮だけに限定されていることである[20]。その他の労働時間に関わるものは，「野放し」ないし「譲歩」の状態にあった，といえる。このような組合の姿勢が，その後の鉄鋼労働者の労働強化に影響を及ぼしていく。

(2) 転籍と労使関係の転換

(i) 1994年以前の転籍

S社で転籍が「初めて導入されたのは1991年のこと」(A製鉄労組) である。最初はT工業(子会社)へ，その翌年にはS化学(子会社)へ拡大されていったが，その当時の転籍はまだ「リストラの手段」「雇用の場の確保の手段」ではなかった。当時の転籍事情について，「S化学への転出」(92年4月) を例に見てみよう。

「S化学への転出」は1991年7月9日の団体交渉・労使委員会で提案された。会社側の理由は，①S化学の一部上場化にともなって，出向者がS化学の基幹要員として不可欠であること，②S化学従業員が結束して業務諸活動を展開する必要があること，③そのために，S化学は既出向者の「転出」を強く求めていること，等であった。これに対して組合・連合会は，今回の「転出措置」は従来の出向などと異なり，「S社を退職し対応する」ため，「その及ぼす影響などを踏まえ，転出措置の必要性や転出にあたっての取り扱い」等に慎重に対処したいと述べた。しかし，2度目の団体交渉・労使委員会 (91年7月15日) において，この問題はほぼ決着して

しまった。実際，その後に開かれた中央執行委員会において，組合は，会社が出してきた「退職手当の特別加算」「勤続年数の取り扱い」「福利厚生関係の利用」を，「一定の配慮がなされている」ものとして，「これまでの話し合い内容をもって了解」する，と述べている[21]。なお，会社が出してきた「退職手当の特別加算」「勤続年数の取り扱い」「福利厚生の利用」は，すでに91年締結の協定「関係会社勤務のため退職する者に対する援助措置」において定められたものである。

以上の労使の話し合いから分かるように，この当時（厳密には1991年から94年春まで）の転籍については「出向先で処遇した方が高い処遇になる」（A製鉄労組）という理由で，組合は容認したのである。

(ii) 第3次中期経営計画と転籍

ところが，1994年から内容は一変する。それまでの転籍は「処遇を高める一手段」であったが，94年からは全面的に「リストラの手段」へ化していった。

1994年の転籍は「第3次中期経営計画」と関わって出されてきた。同計画では主務職・管理職の40%（4,000人）と技術職の15%（3,000人）の削減を目的としていたが，その主たる手段が「関連会社への転出」であった。94年3月30日の経営審議会と団体交渉・労使委員会（いずれも第3次中期経営計画が議題）において，公式には初めて「リストラ手段としての転籍」が会社側から提起されたのである。

「（第3次中期経営計画で示した…引用者）要員合理化を進めつつ，人員対策を講じていくこととなるが，会社としては『雇用の場を確保』することを大前提に，…その具体策を進めていく」「『雇用の場の確保』という会社としての基本姿勢を貫き，60歳定年制下での処遇条件を保障する」「関係会社への転出については，現行協定の『関係会社勤務のため退職する者に対する援助措置』を改訂し，…要請することとする」[22]

そこに示されるのは，「雇用の確保」ではなく「雇用の場の確保」への転換である。会社の論理は，出向者にはS社社員（雇用の確保）を辞めて，関連会社への転籍・転出を要求するが，転出先では「60歳までの雇用を保障する（させる）」から，「雇用の場の確保」になる，というのである。しかし，当然，それが労使関係の柱の一つをなしてきた「従業員の雇用保障」と異なることは明らかであった。この時から3年半前の1990年9月の定期大会において，組合は「生涯にわたる安定雇用の前提は，終身雇用制であり，将来ともに堅持していかなければなりません」[23]と，「雇用の保障」（出向含む）を強調しているが，それが今否定されたのである。

組合は会社のこうした要求に対してどう対応したのだろうか，拒否したのだろうか。

組合は1994年3月30日～31日の第38回中央闘争執行委員会において，つぎのような提案を行った。なお，この中央闘争執行委員会は3月30日，31日の2回にわたる団体交渉・労使委員会（第3次中期経営計画における人員対策について）を受けて開かれたものである。

「関連会社への転出について，連合会は，従来の雇用確保の考え方が拡大されS社の退職を伴うことになるだけに，組合員の雇用・生活に及ぼす影響の大きさという点を踏まえ，慎重且つキメ細かな組織対応を期していくこととする」「以上を踏まえ連合会は，4月11日に第39回中

央闘争執行委員会を開催し，今回計画及び人員対策に対する疑問点・問題点の集約に全力を尽くすとともに，その解明に向けた交渉を行う。さらに4月19日～20日開催予定の第40回中央執行委員会では，その後の単組・職場動向の把握や箇所での話し合い経験を踏まえた疑問点・問題点の集約を行った後，会社との話し合いを持ち，その上で連合会としての基本見解を付した当面の進め方を提起していくこととする」[24]

上に見るように，組合の対応はきわめて慎重であった。今回の転籍要求はそれが本格化すれば，組合の雪崩的な縮小や存亡の危機が予想されたから，慎重なのは当然であったといえよう。A製鉄労組によると，「第3次中期経営計画」は「4月1日実施という提案であったが，転籍は受けられない，受けられないという組合の抵抗の中で予定を大幅にずれた」という。その組合が方針転換していくのは，「会社との交渉の中で，この合理化をしなければ，S社自体が危うくなるという認識であった」（A製鉄労組）という。

しかし，社長の冒頭発言にあるように，「第3次中期経営計画」は「まさに当社がサバイバルをかけた実行計画」であり[25]，それは計画発表の当初から分かっていたことである。また，先のA製鉄労組の談話にもあるように，「第3次中期経営計画」は「4月1日実施という提案であった」のである。この両者を考え合わせると，先のA製鉄労組の発言にある交渉（インフォーマルな交渉）は，第1回目の団交以前に行われており，その過程で組合の方針転換が行われたことが推測される。実際，フォーマルな交渉（団交・労使委員会）においては，転籍問題はそれ自体を拒否するというよりも，転籍後の雇用のあり方に焦点が移っていくが，それは早くも第3回目の団交・労使委員会（4月11日）でのことであった。それは第1回・2回の団交・労使委員会（3月30日，31日）のわずか10日余り後のことである。そこでは次のようなことが話し合われている。

組合「会社は，先方企業における60歳までの雇用の場を確保する…と述べているが，60歳定年が制度化されていない関係会社からの要請があった場合…について，会社の考え方を質しておきたい。」「併せて，…出向にあたっては，60歳定年制下における処遇条件の補償は当然のこと，対象者がそれまで培ってきた技能・経験等が活かされるよう配慮すべきと考えるが，この点について会社はどのように考えているのか」[26]

会社「一部の関係会社における定年後の再雇用等も含め，60歳までの雇用を前提として進めていく考えである。仮に，…雇用継続に不測の事態が生じた場合には，転出先の変更等，当社として対象となる方の雇用の場の確保には誠意をもって手だてを尽くす考えである。」「当社の60歳定年制下における処遇条件を補償する観点から，先方企業との労働条件差や会社を替わることに伴うご苦労等を総合的に勘案のうえ退職手当特別加算を設定するなど，対象者の皆さんが転出後もこれまでの経験を活かしつつ先方企業においてご活躍いただき…」[27]

この10日ほど後に開かれた第4回団交・労使委員会でも，ほぼこの時と同じように，60歳定年までの「雇用の場の確保」と所得の低減分を退職一時金の割り増しでカバーする「所得保障」のことが話し合われた。組合はこれらの交渉結果を受けて，4月19日～20日に第40回中央執行委員会を開いた。そこでは，組合は「『関係会社への転出』を含む今回の人員対策について，連合会としては，雇用の確保に対するこれまでの取り組み経緯や，現状の収益状況のもとで『雇

用の場の確保』を基本としつつ当分の間実施されるという本措置の性格などを踏まえ，基本的に受け止めていく方向で検討していかざるを得ない」との結論を出したのである[28]。そして，この方向で5月17日の第5回目の団体交渉・労使委員会において「関係会社への転出」を最終的に受け入れた。連合会は，第39回定期大会において，「転出などの人員措置を…最終的には，問題の重要性に鑑みて臨時に中央委員会を開催し，かつてない苦渋に満ちた選択であったが，事態の収束をはかった」と述べている[29]。

(iii) 組合員の減少・組織の縮小と組合活動の困難化

1991年時の転籍の許諾手続きは「転籍先の会社の要請→本人の合意→S社の許可」という順序であった。相手会社（転籍先）は本人に転籍のアプローチができたが，S社はそれが不可能だったのである。それが94年の時には「転籍先の会社の要請→S社が仲介して要請→本人の合意」に変わった。S社が直接本人にアプローチできるようになったのである。転籍が「リストラの手段」として機能するには，この手続きの変化は大きかった，といえよう。もっとも，当時の組合は「その点まで意識があったのかといえば，分かっていなかった」という（A製鉄労組）。

1994年の導入を契機に，転籍は本格化するが，最初の2年間は約4割の人が転籍を断った。つまり，本人の合意が得られなかったのである。組合には「転籍が不安だ，本当に行ってもいいのかという問い合わせが沢山きた」という（A製鉄労組）。しかしその後，しだいに転籍に対する不安，質問は減少し，それとともに転籍は増加していった。転籍は出向と異なって，組合の籍を離れることであるから，当然，組合員の減少をもたらした。表7によると，S連合会の組合員数の減少は，転籍翌年の95年から2000年までが著しく，年率10%で減少している。その結果，組合員数は94年（40,807人）から01年（19,854人）にかけて，約半分に急減したのである。同様の傾向は，優良製鉄所の組合のA製鉄労組にも当てはまる。そこでも，95年から2000年までに年率8%で減少し，組合員数は5,892人(94年)から3,385人(01年)に，約40%強も減少したのである。なお，同表にはスクラップ製鉄所のB製鉄労組も掲載載したが，同製鉄所では94年以前からスクラップ化が著しいため，94年以降の減少は他所ほど目立たない。しかし，それでも高率な減少であることは確かである。ともかくも，こうしたことの結果，組合規模は72年から02年・03年にかけて，S連合会で25%，A製鉄労組で50%，B製鉄労組では20%の水準・規模にまで減少したのである。

こうした組合員数の減少は，当然ながら組織・財政の縮小，組合役員数の減少，ひいては活動の縮小・停滞へと繋がっていった。たとえば，A製鉄労組では2000年9月に組織の再編を行い，それまでの21支部を9支部に統合・縮小した。また，組合役員数も縮小しており，たとえば，S連合会所属の全単組の役員数は94年まで84人であったのが，転籍開始1年後の95年には早くも4割減の51人にまで減少した[30]。A製鉄労組の場合は，「ピーク時に15人いた専従役員が，（03年8月時点で）7人にまで減少した」という。執行委員もまた減少し，「ピーク時の3分の2になった」のである（A製鉄労組）。

このような組織・財政の縮小，役員・執行委員の減少は，組合活動のあり方に大きな影響を及ぼさずにおかない。そのことについてA製鉄労組はつぎのように語っている。

「1994年からリストラ転籍が本格化するが，それから組合組織それ自体はずっと縮小するよ

表 7　組合員数の推移

年	S連合会	A製鉄労組	B製鉄労組
72	74,224 (100.0)	6,236 (100.0)	6,900 (100.0)
80	60,890 (82.0)	6,568 (105.3)	5,098 (73.9)
85	55,315 (74.5)	6,431 (103.1)	4,116 (59.6)
90	45,322 (61.1)	6,104 (97.9)	2,936 (42.6)
91	44,193 (59.5) (−2.5)	6,104 (97.9)	2,744 (39.8) (−6.5)
92	44,157 (59.2)	6,108 (97.9)	2,712 (39.3) (−1.2)
93	42,659 (57.4) (−3.4)	6,013 (96.4)	2,448 (35.5) (−9.7)
94	40,807 (55.0) (−4.3)	5,892 (94.5) (−2.0)	2,214 (32.1) (−9.6)
95	36,626 (49.3) (−10.0)	5,356 (85.9) (−9.0)	2,079 (30.1) (−6.0)
96	33,197 (44.7) (−9.4)	4,924 (79.0) (−8.0)	1,917 (27.8) (−7.8)
97	29,391 (39.6) (−11.5)	4,354 (69.8) (−11.6)	1,783 (25.8) (−7.5)
98	25,709 (34.6) (−12.5)	4,137 (66.3) (−5.0)	
99	23,037 (31.0) (−10.0)	3,823 (61.3) (−7.6)	1,432 (20.8)
00	21,011 (28.3) (−8.8)	3,538 (56.7) (−7.5)	1,407 (20.4) (−2.1)
01	19,854 (26.7) (−5.5)	3,385 (54.3) (−4.3)	
02	18,557 (25.0) (−6.5)	3,245 (52.0) (−4.1)	1,312 (19.0)
03		3,086 (49.5) (−4.9)	

注）1972-94 年は第 41 回定期大会経過報告書，95 年以降は調査による。

うになった。財政を含めて全部が縮小し，これまでやってきたことが何もできなくなった。たとえば，組合役員が減る，執行委員が減る，そのことによって職場にしょっちゅう入っていたのが出来なくなり，職場の把握が弱くなってきた。それで執行委員には極力職場に入るよう勧めている。人手が少ないうえに，あれもやらなければ，これもやらなければということで，どこも手薄になっている。会社との交渉にしても，それができる人間がいない，だから会社をギリギリ詰めることが難しくなる。それほど転籍というのは影響が大であった」

このような組合活動のあり方・停滞化と符合するかのようには，合理化のあり方も変化していった。バブル経済がはじける前後当たりまでは，鉄鋼労連主導の時短運動にみられるように，「合理化を行う場合でも効率化や快適化をメインにやってきた。90, 91, 92 年頃までは日本全体でもゆとり・豊かさということが盛んにいわれており，合理化でもアメニティ，環境という視点が強かった」という。しかし，「94 年以降になると，合理化はコスト削減一本になって，コスト，コストで動いている」という（A製鉄労組）。このように，94 年頃を契機に，要員合理化のあり方もまた大きな曲がり角にきたのである。

(3)「市場原理主義」と労使関係の転換

(i)「市場原理主義」の登場

1994 年以降の「リストラ転籍」，あるいは「コスト削減一辺倒の要員合理化」は，職場に残っていた若干の「ゆとり」さえ急速に奪っていった。95 年および 96 年春闘での労組発言の一端を

示すと，「合理化の連続によって，職場の暖かみや技能・熟練を継承する職場のムードが沈滞」(95年春闘・K労組)，「転出を含む人員対策により…人員が減少（して）恒常的な過勤務，休日出勤が一向に改まらない」(95年春闘・本社労組)，「この数年間の合理化，出向，転籍措置等により，操業に従事する組合員が半減している。…労使の信頼性の崩壊，…企業への求心力，労働意欲，職場活力などが回復不可能なほどに喪失」(96年春闘・S労組）など，モラールの低下や職場活力の停滞を訴えている[31]。

しかし，会社側の合理化攻勢はこれで終わったわけではなく，つぎの段階へ進んでいった。それは1997年頃からの「市場原理主義」（グローバリゼーション＝国際競争力強化至上主義）の登場である[32]。

S社において「市場原理主義」が登場したのは「第4次中期経営計画」(1997～99年）が最初ではないかと思われる。96年11月26日から97年1月17日にかけて行われた一連の中央経営審議会および団交・労使委員会において，「製鉄事業はすでに大競争時代という状況に突入し」，「輸出市場はもとより，国内市場も（その）影響を受けることは避けられない」ことを強調すると同時に，「第3次中期経営計画」の成果をもってしても未だ十分な状況に至っていない「フロー・ストック面の向上」(「第3次中期経営計画で危機を脱したフロー面の更なる向上」と「疲弊・枯渇したストック(特別積立金)の回復…ただし，今すぐは手を打てない」)を訴えている[33]。

ここでは「市場原理主義」「市場万能主義」という言葉は使っていないが，S社がアメリカ流の「市場原理主義」にしたがって，市場や株主の評価を第一義的に考え，「経営改革」「リストラ」を推進しようとしていることは確かであろう。元・住友金属鹿島製鉄所副所長の鈴木峻氏は「大手メーカー（鉄鋼業…引用者）の経営人に自由競争万能論的なイデオロギー」が普及し，たとえば「利益を計上するために人員削減はいうまでも無く補償費すら大幅に削減している」と述べている[34]。また，A製鉄労組でも「中期経営計画ではさらっとしか出ていませんが，春季交渉や組合との関係では市場からの評価のことが改めて強調され，バブルの時はトリプルAだったのに，ストックが減って市場の評価が下がったと強く言われ出した」と述べている。

「市場原理主義」の導入以降，必ずしも「要員合理化，出向・転籍に対する会社の対応が大きく変わったわけではない」が，それらを「市場主義への対応という面で捉えることはできる」という（A製鉄労組)。市場・株主の評価を高めるにはリストラがもっとも手っ取り早いからである。かくして，「市場原理主義」が本格化した1997・98年以降，要員合理化はそれ以前（94年）と同様に高いリストラ率を維持していった。リストラの手段となる転籍もまた「第4次中期経営計画」(97～99年)の期間中，引き続き実施されることが労使間で合意された。かくして，表3（従業員数の推移)，表7（組合員数の推移）にみるように，97年，98年，99年の要員削減は10%前後の高率で推移することになったのである。

ところで，「市場原理主義」は賃金面にも大きな影響を及ぼした。そのことについてA製鉄労組の役員はつぎのように述べている。

「市場原理主義の強調で変わった点は，会社の主張に『ストックの疲弊・枯渇』『フロー収益を上げる』『株主等市場からの評価』『有利子負債残高』などの言葉が多く使われるようになったことです。それはこれまでの交渉が，経常利益中心だったものが，それだけでは判断できなくなってきたことであり，そのことが例えば春闘の回答に対する分かりにくさにつながったと考えています。具体的には，経常利益が一定程度上がっているにもかかわらず，ベア1,000円

というように，まさに最低レベルのベアを余儀なくされることとなりました。その一方で，会社は『短期的な業績は賞与（一時金）で…』という発言をしながらも，一時金も過去のように上がらないといったことに現れています。組合員からは，何故という声が多く出されるようになりました」（A製鉄労組）

これまでの賃上げ交渉は経常利益をベースに行われてきたが，「市場原理主義」以降はここに述べられているように，「ストックが回復していない」「有利子などの負債が残っている」「バランスシートが悪い」「株主等市場からの評価が低い」などの理由の下に，経常利益が一定程度あっても，組合の主張・要求は通らなくなったのである。経営が責任を取らなければならない「ストックの枯渇」「有利子等負債残高」などが労働者の賃金抑制に転化されたのである。S連合会・鉄鋼労連がそれをはね返す力・論理を持っていなかったことは言うまでもない。かくして，ベースアップは最低の水準に押さえ込まれていった。1997年1,000円，98年1,500円，99年1,500円，00年・01年併せて1,000円，02年・03年ベア要求ゼロ，04年・05年ベア要求ゼロ，という具合である。経常利益が良かった年でもそれは変わっていない。たとえば，97春闘は前年度847億円の経常利益を受けて，また，98年春闘は1,040億円の経常利益を受けて行われたが，上記のような結果に終わったのである。「市場原理主義」は鉄鋼労連・S連合会から賃上げ交渉力を奪っていったのである。

(ii)「複数年協定」と「一時金業績連動型決定方式」

「市場原理主義」と直接結びついているわけではないが，鉄鋼労連が「複数年協定」（2年サイクルの運動パターン）を開始したのは，ちょうどこの時期・1998年のことであった。「複数年協定」とは，従来の毎年行われる春闘を2年サイクルの運動パターンにして，1年目は2年間の基本的労働条件（賃上げ，退職金，交代労働プレミアム，労災付加補償，労働時間，定年制）を改定する「総合的労働条件改定年度」とし，2年目は一時金や業種別・関連部門の労働条件を改定する「個別労働条件改定年度」とすることである。賃上げ闘争は毎年ではなく，隔年に行われることになる。そして，98年春闘はその1年目に当たった。

鉄鋼労連が運動の形態を「複数年協定」にした理由は，「付加価値の伸びが小さくなった」状況下で「限られた人・時間・財政のエネルギーの効果的な再配分」を行うこと，および「企業内の労働条件だけに重点を置いた運動」だけでなく，「政策・制度闘争を一層充実させる」ことであった[35]。別言すると，半年以上かかる賃上げ春闘のエネルギーを隔年に振り当て，余った力を「電力料金，環境，税制，年金，医療，福祉」などの制度政策闘争に当てるというものであった。

1998年春闘は「複数年協定」の最初のスタートであった。新しい運動形態を組合員に納得してもらうためにも，「総合的労働条件改定年度」（1年目）に当たるこの98年春闘を是が非でも成功させる必要があった。そのためには，大幅な賃上げが不可欠であった。組合はその意気込みをこめて，会社との交渉（団交・労使委員会）で，つぎのように主張している。

「われわれの賃上げ要求は…95年に2,000円，96年・97年が3,000円と，まさに緊急避難的な対応をして要求を行ってきた…この3年の間の懸命な協力・努力が，産業・企業を危機的状態から立ち直らせ，一定の収益体質を作り上げてきた…われわれは今次交渉で，…98年5,000

円，99年5,000円を，…要求して」（第2回団交・労使委員会，98年2月17日）[36]

「（ここ）3年間の会社回答の実績は，ゼロ，1,000円，1,000円というもの（であったが），…この状況が引き続くことは到底理解できるものではない」（第3回団交・労使委員会，98年2月26日）[37]

組合は前年ないし前々年の2倍前後の賃上げを要求して，これまでの低回答を打破しようとした。しかし，会社の回答は，98年1,500円，99年1,500円と芳しいものではなかった。それに対して組合は，意気込みとは裏腹に「前年水準に固執する経営の厚い壁を破り98，99年ともに1,500円の基本賃上げの回答を引き出したことは，複数年協定化の意図する『安定』と『安心』に結びつくものであり，きわめて意義が高い」[38]と自画自賛し，妥協したのである。

この会社回答は97年の経常利益が1,040億円であることを考えると，きわめてシビアな回答だったと思われる。しかし，組合は会社側の「市場原理主義」の壁を打ち破れなかった。会社側のこうした姿勢は，その後，さらに強いものになっていった。2000年から始まる「複数年協定」では2年間（00年と01年）でわずか1,000円という回答しか引き出せなかった。その後はさらに悪く，02年・03年はベアゼロ要求，また，鉄鋼・造船・非鉄の3単産が合併して基幹労連ができた最初の春闘（04年）でも，ベアゼロ要求に終わったのである（04年，05年）。

組合が言うには，「複数年協定」は「市場原理主義の強調と直接結びついて行われたのではなく」，それは「これまでの春闘が作り出した弊害を繰り返さないと言うことと，組合独自の活動の幅を広げる視点から作られたのだ」（A製鉄労組）という。しかし，結果的には「複数年協定」は「市場原理主義」と連動し，組合の賃上げ機能を弱化させていった，といえよう。実際，鉄鋼の賃金（月）は製造業平均より1万円低くなっており，10年までに製造業の平均水準に上げるというのが，基幹労連（鉄鋼部門）の04年春闘の確認目標なのである[39]。

ところで，「市場原理主義」の影響は一時金（賞与）にも生じた。当初，会社側は「フロー収益がそのままベアに結びつかなくても，一時金には反映させる」といっていた。しかし，実際には「上がらなくなった」という。組合員からは「何故・どうして」という声が多く出されるようになった。

一時金が上がらなかった理由には，この外にも，鉄鋼労連を中心する同額回答方式があった。同額回答方式の下では，業績の企業間バラツキの拡大は一時金アップの足かせになったのである。それが「何故・どうして」にもつながったと言えよう。これを打開するために考えたのが，「業績連動型決定方式」である。これは企業の業績に連動して一時金を決めるものであり，当然，企業間の統一は行われなくなる。鉄鋼労連はベースアップの統一は維持するけど，一時金は各企業の業績（フロー収益）に応じて決定する方向に梶を切ったのである。

一時金の「業績連動型決定方式」は組合が会社側に提起したものであるが，組合では「『分かりやすさ』『納得感』を前提に考えたものだ」という（A製鉄労組）。

その算式は以下のとおりである。

一時金＝1,130,000円＋(10,000×業績連動経常利益/3,000,000,000円)

業績連動経常利益（円）＝前年度単独経常利益実績×0.8＋当年度単独経常利益見通し×0.2＋(前年度単独経常利益実績－前年度における単独経常利益見通し)×0.2

S社がこの方式を導入したのは，川崎製鉄に次ぐ2002年のことである。なお，NKKと川崎製鉄が合併してできたJFEがこの方式を導入するのは04年である。この方式が労使のどちらに有利なのかは分からないが[40]，少なくとも「生活基礎部分」（上式の1,130,000円）に関しては，組合案（120万円）と会社案のうち，後者に決着したのである。それはともかく，業績を上記算式に当て嵌めれば，金額が直ぐ出てくるから，これまで以上に分かりやすくなったことは確かであろう。「02年は115万円と前年より23万円下がったのでメチャクチャ言われたが，03年は19万円上がった（134万円）ので，分かりやすくて良いと見直されている」という（B製鉄労組）。

このように，「一時金業績連動型決定方式」は決定のあり方を明確にし，分かりやすくした。その点は評価されるが，一面，この方式の導入によって，賃金交渉（一時金交渉）は行われなくなったのである。先に述べた「個別労働条件の改訂」から「一時金交渉」は「削られる」ことになったのである。結果的にではあるが，一時金に関する組合活動は不要になったのである。このことをどう考えるべきであろうか。

かつて，組合活動の中でもっとも重要なものであった賃金闘争。そのうち，ベースアップ闘争は「複数年協定化」によって隔年化した。また，一時金闘争は「業績連動型決定方式」によって行われなくなった。能力給・業績給の増大は賃金の個別化を進め，団体交渉をベースとする集団的取引機能を弱めているのであるが，「複数年協定」と「業績連動型決定方式」は，日常的な賃金闘争・活動を後景に追いやっているのではないだろうか。もっとも，労使の力関係が圧倒的に資本側に傾いた今日の段階では，むしろ「業績連動型」の方が「賃金切り崩し」の歯止めになるのかもしれないが…。

労使の信頼関係を支えるものとして，組合が重視していた「雇用保障，合理化の成果配分，合理化に伴う犠牲排除」[41]は，そのうちの「雇用保障」は転籍などによって形骸化し，また「合理化の成果配分」も今見たように，日常的な闘い，毎年の闘いの対象ではなくなってきた。では「合理化に伴う犠牲排除」はどうなったのであろうか。それについては，節を改めて見ることにしよう。

ところで，以上に見てきたように，組合の活動は企業内から企業外へ向かっているようである。一般組合員は別として，組合役員にとって「企業内にすべてを求めることは終わった」（A製鉄労組）のである。企業の枠組を突破できない労使の力関係の差が，そうした認識・動きに拍車をかけているのかもしれない。最近の注目すべき闘争に，「雇用安定協定」（中小企業を念頭においた「雇用の場の維持・確保」に関する確認書），「シニア雇用制度」（年金受給までの雇用制度）があるが，どちらも，かつて労使の信頼関係を支えていた「従業員の雇用保障」とは別のものである。

＜注＞

1) 森建資「鉄鋼における人事制度と労使関係」日本労働研究機構『鉄鋼業の労使関係と人材形成』（JIL資料シリーズNo.68）1997年，137頁。

2) S製鉄労働組合連合会『第27回定期大会経過報告書』1985年9月，57～58頁。

3) 前掲「鉄鋼における人事制度と労使関係」137頁。なお，鉄鋼業における人事配置の柔軟性・弾力性は，すでに1960年代後半から行われていた。道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』（北海道大学図書刊行会，1978年）によると，70年代にかけて，多能工化や異種職場への配置転換，あるいは食事交代要員の削減が行

われていた。こうした人員配置のフレキシビリティは，86年の「生産・作業変動に対応した操業形態，要人員，ならびに勤務等効率化施策」以降，さらに高いレベルで追求されるようになった，といえよう。

4) 同上，138～139頁。

5) S製鉄労働組合連合会『第63回中央委員会議事録』1987年3月，120頁。

6) S製鉄労働組合連合会『第31回定期大会議案書』1987年9月，25頁。

7) 仁田道夫「鉄鋼業における労使関係と人材形成の動向」日本労働研究機構『鉄鋼業の労使関係と人材形成』（JIL資料シリーズNo.68）1997年，26頁。

8) 同上，26頁。

9) 鉄鋼業における出向の矛盾・問題については，木村保茂「工事請負社外企業の再編成と出向問題・能力開発」北大教育学部産業教育計画研究施設研究報告書第46号『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』1995年を参照のこと。

10)『第33回定期大会経過報告書』1988年9月，46頁。

11)『第70回中央委員会議事録』1989年2月，90頁。

12)同上書，91頁。

13)『第74回中央委員会議事録』1991年1月，100頁。

14)同上書，100頁。なお，当時，鉄鋼労連も「いきすぎた能力主義」を批判している（鉄鋼労連『鉄鋼労連5社・日新の賃金制度改定』1988年，18頁）。

15)『第75回中央委員会議事録』1991年6月，133頁。

16)『第76回中央委員会議事録』1992年1月，97頁。なお，会社はこれに対して「会社としても重要な課題であると認識している」と答えている（同97頁）。

17)『第77回中央委員会議事録』1992年6月，42頁，43頁。

18)『第29回定期大会経過報告書』1986年9月，45頁。

19)前掲『第75回中央委員会議事録』99頁。

20)1991年，92年，93年に時短要求は妥結した。その結果，3年間の年間所定労働時間の短縮は交代が65時間，常昼が47時間である。その分，年間休日数は増大した。交代は9日，常昼は6日の増大である。なお，時短はその後，99年まで行われなかった。

21)『第36回定期大会経過報告書』1991年9月，26～41頁。

22)『第83回中央委員会議事録』1994年5月，57頁，74頁。

23)『第35回定期大会議案書』1990年9月，7頁。

24)前掲『第83回中央委員会議事録』99頁。なお，当時の組合・連合会は「終身雇用制の堅持」のうちに出向も含めていた。

25)同上書，50頁。

26)同上書，104頁。

27)同上書，105頁。

28)同上書，116頁。

29)『第39回定期大会議案書』1994年9月，4頁。

30)『第41回定期大会経過報告書』1996年9月，123～124頁。

31)95年春闘は『第86回中央委員会議事録』1995年6月，115～117頁より，96年春闘は『第88回中央委員会議事録』1996年6月，109～110頁より。

32)わが国の労使関係が「市場原理主義」（グローバリゼーション）の影響を受けるのは，1990年代，とくに後半以降のことである（黒田兼一・相澤與一監修『グローバリゼーションと「日本的労使関係」』新日本出版社，2000年，26頁，32頁，250頁を参照のこと）。

33)B製鉄労組『くみあいニュース第941号』1996年12月5日，『くみあいニュース第943号』96年12月9日，『くみあいニュース第952号』97年1月17日を参照。

34)鈴木峻「21世紀へ向けての日本鉄鋼業」現代経済研究会編『日本産業再構築の戦略』エイデル研究所，2003年，64頁，66頁。

35)『第90回中央委員会議事録』1997年6月，232～233頁。

[36]『第92回中央委員会議事録』1998年6月，69頁。

[37]同上書，74頁。

[38]同上書，111頁。

[39]「朝日新聞」2004年2月18日。

[40]「市場原理主義」以降のS社の一時金は，「1997年144万円，98年134万円，99年134万円，00年134万円，01年138万，02年115万円，03年134万円」である。これによっても「業績連動型決定方式」がどちらに有利かは分からない。

[41]仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会，1988年，162頁。

3．要員合理化をめぐる労使協議と組合員の不満

(1) 要員合理化をめぐる労使協議 ── 組合規制の手続き的側面 ──

要員合理化の方法には，①機械化合理化，②外注化，分社化，③配置の合理化（作業方法の改善，4組の3組化，労働編成の改編），④業務統合，業務移管，⑤シフト・ダウン，⑥設備の休廃止，⑦その他がある。表8はA製鉄労組「教宣ニュース」に掲載された要員合理化（要員

表8　A製鉄所の要員合理化の内訳（2001年～02年）

時　　期	削減数	内　　訳
①2001年1月～3月 （00年度4期/四）	20名	外注化20名
②2001年4月～6月 （01年度1期/四）	21名	設備対応と業務移管18名，業務の分担見直し・移管1名，外注化と所内移管1名，管理システムの導入1名
③2001年7月～9月 （01年度2期/四）	10名	機械化・作業改善と作業移管4名，システム導入・一部外注化2名，機械化・機能改善4名
④2001年10月～12月 （01年度3期/四）	29名	外注化4名，系列作業効率化に伴う外注化12名，プール化等の人員配置1名，設備の集約化・作業の統合・機能改善4名，機械化による省力化4名，実験業務の見直し4名
⑤2002年1月～3月 （01年度4期/四）	65名	管理系列の統合1名，業務量減と係長への移管1名，業務の移管1名，外注化1名，外注化13名，機械化・外注化・分担見直し4名，外注化・業務統合・プール化・機動的配置7名，装置の増設3名，外注化2名，機械導入・外注化13名，機器導入5名，外注化11名，システム化・業務移管3名
⑥2002年4月～6月 （02年度1期/四）	32名	機器導入と業務のプール化4名，外注化5名，4組の3組化1名，精整ライン系列の統合4名，外注化18名
⑦2002年7月～9月 （02年度2期/四）	49名	外注化12名，外注化と業務見直し2名，3組化1名，設備診断設備拡充7名，機器導入3名と外注化20名，業務の統合・再編と外注化3名，整備業務の分散1名
⑧2002年10月～12月 （02年度3期/四）	45名	機械化4名，IE化2名，外注化2名，外注化4名，外注化3名，機械化2名，シフトの適正化1名，外注化ほか10名，業務分担見直し1名，外注化1名，MHTG系列の廃止8名，自動化・遠隔操作化7名
計	271名	

注）A製鉄労組「教宣ニュース」より作成。

改訂）の内訳である。それによると，上記の方法がほぼ含まれている。最も多いのは，外注化による要員合理化である。これが全体（271名）の3分の2（64%・173名）を占めている。外注化は1989年以降拡大し始めたが，今日においても縮小どころか，逆に膨張・拡大している。今後，コストをさらに下げるとしたら「直営の要員管理では頭打ちの感があるので，さらに外注化が不可欠で，上工程の製銑・製鋼から熱延までは無理にしても，冷延，メッキ，厚板，線材は全部外注化する覚悟で取り組まないと，生き残っていけない」（A製鉄所）という。これは極端な意見と思われるが，外注化が要員合理化の主要な方法として活用されていることを示すものである。

ところで，要員合理化は，会社側がいうところの要員管理（要員設定）と関わっている。要員管理の大もとは中期計画にあり，各製鉄所はそれに基づいて合理化計画を立てる。四半期ごとの要員設定（要員計画）は労政・人事グループの管轄であるが，それに先だって，工場部門の技術者，生産技術部のスタッフの間で合理化についての可能性が検討される。作業方法の改善や4組の3組化などの場合は，当然係長（元作業長）も参加する。現場の人たち（作業員）は「合理化案が出尽くしたことや，人が減らされるとスパンが広がることもあって，合理化案の提出・協力には消極的である」（A製鉄所）という。

要員合理化は組合との協議事項である。それは労使の協議機関である労使委員会での承認を得てはじめて実行される[1]。この協議事項は会社に最終決定権があるが，組合は争議権を保留しうる。

要員合理化をめぐる労使協議は，つぎのような流れ・手続きで行われる。

まず，労使委員会への合理化案件の提案であるが，A製鉄所の場合，それは年4回（四半期毎）にわたって行われる[2]。この時に，正式案件だけでなく，予定案件も提示される。たとえば，1期/四（4月中旬頃）の労使委員会の場合だと，2期/四（7～9月）に実施される正式案件と，3期/四（10～12月）に実施が予定される案件（予定案件）が提示される。正式案件はこの段階で労使委員会の協議事項になる。しかし，予定案件はそうではない。まだ正式な協議事項，協議対象にはならない。しかし，この予定案件こそが重要である。これをめぐって事前折衝が行われるが，それは公式の労使委員会以上に重要な役割を果たすのである。

労使委員会で予定案件を示された支部は，この段階から支部三役（支部長，副支部長，支部書記長）が工場側（工場長ほか）と事前折衝に入る。そこではまず，合理化の対象職場や合理化内容が確認される。支部三役のいる職場が合理化の対象であれば作業内容が理解しやすいため，三役での対応が可能だが，その他の職場が対象の場合は，対象職場の支部役員（主任クラス―旧工長）と内々の意見交換（問題点の把握）に入る。合理化案件が無条件で承諾されることは稀である。支部は実施計画に条件をつけて，その旨を工場に伝える。問題点が多すぎて実施時期（3期/四）までに解決できないと判断された場合には，正式提案を見送り，支部と工場間でさらに事前折衝を継続する。問題点が解消されたら，その時が正式提案である。以上が事前折衝である。それは正式提案の3ヶ月前（四半期前）から行われる。この段階では一般組合員に内容は示されない。

事前折衝が終わると，はじめて正式に労使委員会に提案される。同時に（一週間以内に），臨時の職場生産委員会（支部と工場間の正式な話し合いの場）が開かれ[3]，支部にもこれが正式に提示される。本部と支部はそれぞれに本部合理化対策特別委員会（対象支部の書記長，労働企画長，各支部2～3人），支部合理化対策委員会（支部三役，対象職場の支部委員・組合員）を

設置し，対応策を検討する。支部合理化対策委員会では「仕事を知ってる若年，熟練者，その他を入れて，合理化への対応策を練る。機器を見たらちょっと問題があるという感じで，問題点を指摘できる人をピックアップする」（一般組合員）。このように，この段階で初めて一般組合員を含めて，合理化案件についての細かい対応が行われる。支部ではこれらをもとに，職場生産委員会で質問や意見を出し，工場側から正式な見解を求める。こうしたことを繰り返す中で，支部は合理化実施の可否を判断していく。一方，本部においては，支部の取り組みをベースにしつつも，本部として確実に押さえておかなければならないことを中心に，労使委員会で会社の見解を質していく。

こうした本部・支部の取り組みによって，合理化の実施が可能と判断した場合には，本部として一括了解を申し入れる。実施の見極めが出来ない場合には，会社側から実施の延期という形で提案を受け，それを了承することになる。しかし，それはいずれ修正された形で再提案されるのである。

以上が要員合理化についての労使協議である。これから分かるように，労使協議において事前協議がもっとも重要な位置を占めている。それは組合本部と会社（製鉄所）の事前協議ではなく，合理化対象の職場・支部と工場との事前協議である。要員合理化の最終的判断は組合本部（単組）にあるにしても，要員合理化のような細かな職場問題については，当該職場・支部の納得が必要であり，そのために当該職場・支部と工場間の事前協議が行われるのである。

しかし，この事前協議において，支部は会社の合理化案を「頭から反対・拒否することはまずあり得ない」（a組合員）という。たとえば，「（支部としては）合理化しないと生き残れないから，要員削減には強く言わないで，その代わり，人が減っても作業がきつくならないよう，これを付けてくれ，慣れないうちは人を増やしてくれ，などの条件を出す」のである（b組合員）。このように「合理化に反対しない」という前提があって，はじめて事前協議が行われる。そこでは当然，主題は合理化案の修正である。

「組合主義者だから頭から合理化に反対はしない。案件ではどうしても職場が回らなかったり，ひどすぎたり，性急すぎたりすると，修正的な意見を持ってくる。その場合には，話し合いで共通の決着点を出す」（A製鉄所）

このような事前交渉のあり方は，すでに1970年代頃には行われていた。当時の労使協議を詳細に調査した仁田道夫氏はつぎのように述べている。「事前協議を通じて，支部側は，要員削減そのものには反対せず，主として削減後の仕事をやりやすくなるような提案をし，そのいくつかを実現している。これは，当該要員合理化そのものを，『やむをえない』と判断し，それによって生ずるマイナスを可能な限り排除しようとした」[4]からだ，と。

しかし，このような労使協議も「削減後の仕事をやりやすくする」こと（修正）はできても，要員合理化に対する「強い阻止的作用」は持ち得なかった。仁田道夫氏は言う。「この三〇年間（70年代までの30年間…引用者）に要員合理化が徹底的に進められ，A製鉄所における労働生産性の飛躍的向上に少なからず寄与してきたことを考え合わせると，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」のだ，と[5]。

もっとも，仁田道夫氏は，「強い阻止的作業」は持ってないという一方で，要員・その他の領域において「経営の行動に実質的に影響する相当高い程度の発言権が労働組合によって行使さ

れている」とか[6]，先に見たように「削減後の仕事をやりやすくする修正」や「要員合理化後のマイナス面の排除」が可能である（実現している），と述べている。そのことをどう解釈したらいいのであろうか。私はつぎのように解釈する。組合はすでに当時「強い阻止的作用」を持ち得ていなかったが，経営の行動にある程度の影響を及ぼす「弱い阻止的作用」は有していた，と。

1970年代の後半をこのように理解するとして，では21世紀の今日はどうなのであろうか。要員合理化は20数年前とは比較にならないほど厳しくなっている。表8に示されるだけでも，最近2年間（2001年，02年）の要員削減数は271人に及び，削減対象作業は100以上に達している。このような状況の中で組合の職場規制はどのようになっているのであろうか。先に見たように労使協議という手続き的側面は20数年前とさほど変わっていない。また，「組合主義者だから頭から合理化に反対しない」というのも当時と同じである。では，仁田道夫氏が発見した「削減後の仕事をしやすくするような提案」の実現や「要員合理化によって生ずるマイナス面の可能な限りの排除」は今日でも可能なのであろうか。まだ若干なりとも「弱い阻止的作用」を有しているのだろうか，その内実を探ってみよう。

(2) 労使協議の限界と問題点 ── 組合規制の実体的側面 ──

表9はS製鉄労働組合連合会『組合員総合意識調査』から得たものである。それによると，「職場生活上の不安･不満」でもっとも高いのは「仕事量に対して要員が少ない」である。全社レベル（連合会レベル）では隔年ごとに1位で，2000年はダントツの1位（40.2%）である。A製鉄所の場合には，92年以降ずっと1位である（ただし，88年は製鉄所レベルの順位は出ていない）。このように「仕事量に対して要員が少ない」が不満の中では圧倒的に多い。それは取りも直さず，「要員削減のマイナスを排除」する「修正」が行われていないか，行われたにしても不十分で，現場の不満が解消されていないことを示している。組合員の声を聞いてみよう。

① 「合理化の時に付帯機械を付けたけど，実際には全然駄目で，直してもどうしようもなく，使ってない機械が沢山ある。結局は（要員が減ったにもかかわらず）前どおりの人手をかけて

表9 職場生活上の不安や不満

(%)

不安・不満	2000年	96年	92年	88年
①仕事量に対して要員が少ない	40.2	30.9	24.6	25.2
②今の職場がどうなるか不安	28.3	32.4	22.4	36.5
③合理化、コスト低減要求が厳しい	25.4	26.5	14.1	24.9
④慢性的に疲れがたまり、抜けない	22.0	—	—	—
⑤作業環境がよくない	19.8	18.4	16.3	14.3
⑥仕事がきつく、肉体的精神的につらい	17.5	13.3	13.5	10.5
⑦年次有給休暇が思うように取れない	16.4	16.6	10.8	18.3
⑧出向や転籍などが不安	13.4	24.4	22.4	41.5
⑨残業・休日出勤が多い	12.7	12.0	3.1	9.5
⑩雇用が維持されるかどうか不安	11.3	12.7	7.1	17.2

注）S製鉄労働組合連合会『組合員総合意識調査』より作成。

やってる」（z組合員）
② 「機械が入って10の仕事が9に減ったかというと，そうではないことが多い。少人数職場ほど業務量の増大が激しい」（y組合員）
③ 「機械化や監視部分の改善によってスリム化したが，それによって仕事量が減ったかというとあまり変わらない。ものによっては増えてるものがある。監視以外の作業が増えている」（x組合員）

このように「要員削減のマイナス」を除くための「機械の設置」や「監視部分の改善」が行われているが，それだけでは「マイナスの排除」にはならず，一人当たりの仕事量は確実に増えていることが分かる。それが表9の「仕事量に対して要員が少ない」の内実である。この点については，組合も認めていることである。たとえば，連合会はつぎのように述べている。「急速な合理化施策によって少数化した現場では，多能工となって職場内を歩き回りながら多数のポジションを一人で切り回したり，FSPによる過勤務対応をギリギリまで継続するなど，一人ひとりが毎日の業務に精一杯奔走している状況にある」[7]。その結果，「職場第一線における一人ひとりの位置づけは，業務作業スパンおよびエリアの広がりによって，従来とは比較にならないほど高かまってきている」[8]，と。

この事実は，今日の労使協議がいかにその手続的側面は十分でも，「要員削減後のマイナス面の排除」も含めて，「弱い阻止的作用」さえ果たせなくなっていることを示している。もはや，会社の強烈な要員合理化要求を，組合（労使協議）は抑えきれなくなったのである。こういう下で行われる労使協議は，時には，要員合理化のもたらす破滅的なリスクを，共有という形ではあるが，背負い込むことになる。

① 「スリム化すれば当然ミスは増える。突然機械が壊れてしまうこともある。それで労使間で『そういうことが起きても，それでよろしいか』とか，『われわれに責任転嫁されても困るので，リスクは双方で持ちましょう』ということをお互いが認識し合った」（w組合員）
② 「ここまでしか出来んというのに合理化したんだから，トラブルが発生したときには責任をわれわれになすりつけないで，会社の責任で措置しなさいよ，という話しは当然あります」（v元組合本部3役）
③ 「人手のかかる仕事が生じた場合には，今までは残業取るのをはばかっていたが，今は『残業を取らせてもらいますね』ということを話し合う」（u組合員）

上の事例は，要員合理化をめぐる労使協議が「弱い阻止的作用」を果たせないどころか，要員合理化によって生ずる「ミスやトラブル」，それは場合によって「大きな事故」に発展することもあり得るが，そういうリスクを一方的な責任でないにせよ，共有するようになっていることを示している。

このような状況下ではつぎのような意見さえ出てくる。

「大体，支部長が出るところは合理化の対象職場です。転炉係から支部長が出れば，大体転炉に合理化が入ってくると思ってます。今まで私が経験した中では大体そうです」（t組合員）。

これは極端な意見かもしれない。また，これに対する組合（支部，本部）の意見は聞いていない。しかし，この発言は要員合理化をめぐる労使協議が「弱い阻止的作用」さえ果たせず，時には大きなトラブルを背負いかねなくなっている状況下で生まれたものである。要員合理化をめぐる組合員の意見はきわめてシビアである，と言えよう。

(3) 組合に対する不満

要員合理化に対する組合員の考え・意見は大変厳しいものであった。では，組合活動全般を含めた組合に対する態度・意見はどうであろうか。

表10は「労働組合に対する満足度」を示したものである。それによると，「支部・職場」に対する満足度は高い。絶えず満足度が5割を上回っている。「単組」(本部)に対しても2000年調査では5割を超えている。それに対して，「連合会」や「鉄鋼労連」に対する満足度は低い。同じ組合でも身近な組織ほど満足度が高いのである。また，最新の00年調査ではすべての組織とも，満足度が過去の調査を上回っている。

このように『組合員総合意識調査』からは，組合，とくに「支部･職場」「単組」に対する満足度が高いことが分かる。これをどう解釈したらよいであろうか。これまでの意見ときわめて対照的だからである。今，これに答える十分な資料は持っていないが，以下に組合員の意見を中心に，その一端を探ってみよう。

今回の調査では質問が組合に関連する項目にくると，多くの被調査者は口を閉じるか，あるいは重くなった。そういう中で比較的多く出たのは「組合はご用組合である」という発言である。以下に，いくつかの事例を示しておこう。

① 「会社の考え方が理解できる人でないと駄目だ。会社の方針に背くようなら駄目じゃないですか。労使協調というのが大前提ですから。だから，発言を間違えると1期しかやれなくなる」（s組合員）

② 「(自分は) 支部の役員なので話しにくいが，みんなが組合は会社の言いなりだと思っている。要求を勝ち取ったことはあまりない。職場の人はそこの所はあきらめムードです。職場からの注文はまずない。特に若い人は組合に全く無関心です。年配者も組合は当てにならないという頭があるから熱心にやらない」（r組合員）

③ 「組合主義者協議会の支部幹事長みたいなのをしているが，学校では団結権とかスト権とかを習ったが，全くそんなものはないし，この組合は何をやってるのかなと思ってしまった」（q組合員）

表10 労働組合に対する満足度

(%)

	2000年	96年	92年	88年	84年
支部・職場	67.7 (30.5)	59.4 (36.2)	62.1 (36.2)	55.2 (42.7)	64.0 (33.5)
単組	56.7 (53.3)	45.4 (52.7)	49.7 (48.4)	38.1 (59.6)	49.1 (47.8)
連合会	49.1 (48.9)	37.7 (60.1)	42.0 (56.0)	30.5 (67.0)	42.1 (54.5)
鉄鋼労連	46.7 (51.4)	36.3 (61.5)	40.9 (57.1)	30.0 (67.4)	40.0 (56.7)

注）かっこ内は不満足度を示す。
S製鉄労働組合連合会『組合員総合意識調査』より作成。

④「組合には好きな先輩が副組合長になってたり，個人的に好きな人が沢山いる。しかし，本音を言うと，会社の言いなりなのですよね。『検討する』と体裁のいいこと言ってるが，何もしない。『ストすれよ』と冗談っぽく言ったことがある」（p組合員）
⑤「組合の役員にOさんという人がいて，僕はその人が一番好きだったんです。その人に言うんですよ，『従業員はもう冷めているよ，毎年のシナリオが決まってるもの』ってね。回答が出ると『不満だ，遺憾だ』といいながら，結局妥結してしまう。それが今年だけでなく，何年も続くんだから」（o組合員）
⑥「会社から言われたのがそのままでるからね。それでは後々信用をなくして，困るんでないですか」（n組合員）

以上から分かるように，多くの意見は組合が会社側の攻勢に抗せず，一方的に後退しつづける姿勢（強い労使協調性）に対する強い批判・不満である。現在支部役員をしてる人も（②③），あるいは組合に対して好意的な人も（④⑤），それを強く批判しているのである。

こうした姿勢・協調性を支えるものは多々あるが，1つは末端職制（主任，係長）であり，またインフォーマルな労働組合主義者協議会である。

⑦「春闘前には研修会があり，会社が現状を説明する。係単位で係長や課長が説明する。泊まってやったり，日帰りでやったり。そういう説明を聞けば，もうしようがない，我慢しなければいけないのか，ということになる。そうでない場合は上司から呼びつけられてね。そういうことは何十年も毎年教育されているから，自ずとそういう姿勢が分かってくる。そういう意味では，春闘時に出る，会社の『従業員のみなさん』を読めば，会社の状況・方針が大体分かります」（m組合員）
⑧「会社に反対するというのは何人もいない。係長や主任が窓口になって圧力をかける。主任（支部3役になることが多い）は完全に会社に染まっている」（l組合員）
⑨「労働組合主義者協議会という会派が裏組織にある。そこがつぎの支部長をこういう人がいいとある程度決めて，現職の支部長さんあたりにバトンタッチする」（k元組合3役）

職制の中で係長（旧作業長）は重要な位置を占めている。しかし，彼らは組合員でない。それに対して，同じ末端職制でも，その下にいる主任（旧工長）は組合員である。彼らは支部3役を担うことが多く，組合の重要な地位を占めている。しかし，一方，彼らは「完全に会社に染まった」「会社の尖兵」・末端職制でもある（事例⑧）。このように，彼らは会社側と組合側の重要な接点に位置しており，彼らの考え方・態度は部下や一般組合員に大きな影響力をもっている。そのため，「彼らは会社側と組合側が取り合いになる」（j組合員）ことがある，という。

労働組合主義者協議会も組合の労使協調路線を裏から支える重要な存在である。インフォーマル組織であるにも関わらず，その存在は多くの組合員・従業員に知られている。そして多くの組合員がそれに加入している。その数は分からないが，主任や支部役員の大半が加入しているようである。事例⑨にもあるように，それは組合3役の選出に大きな影響力を及ぼしている。

A製鉄労組は，上記のような姿勢で合理化問題に対応してきた。しかし，それは，事例①にもあるように，「労使協調が大前提」であり，「会社の方針にそむくことは困難」であった。その結果，合理化には歯止めがきかず，スリム化が進行し，労働者の組合離れが進んでいった。

元副組合長はつぎのように語っている。

⑩「組合離れが進んでいるかもしれません。1つは合理化で人がどんどん出て行ったこと，2つは合理化の見返り，賃金アップが難しくなったこと，3つは転籍で組合員が急減したことです。こうして組合の力は低下し，完全に守りの姿勢に入っていった。組合員からすると組合の存在意義というのがかなり薄れてきていると思います」（i元副組合長）

このように労働者の組合離れは進んだが，とりわけ，それは若年者層に顕著であった。彼らの大半は「組合に対して無関心」になっていった。一方，中高年層においてもこうした組合離れは生じた。しかし，彼らの中には，組合の存在を全面的に否定しない人たちがいた。彼らは組合を「ご用組合」と思いつつも，その存在を全否定しなかったのである。

⑪「ご用組合のようだ。しかし，組合がないと個人で賃上げとかをしなければならない。だから，組合がないとまずい」（h組合員）
⑫「ご用組合みたいなのには入らないという人もいるが，賃上げ，退職金，福利厚生など会社と話し合いをもてる組合は必要だと思う」（g組合員）
⑬「基本的に組合はあった方がいい。なかったら簡単に首を切られる」「組合がないと首だと言われれば，それで終わりですからね」（f組合員）
⑭「組合にはもう少し頑張って欲しいと思うが，こういう現状ですからね」（e組合員）
⑮「組合はもう，会社が右向けといったら右向く組合だ。でも，会社がつぶれるかもしれんということだから，どうしようもないけど」（d組合員）
⑯「従業員は冷めてますよ。でも，組合の必要性は分かるんだけど」（c組合員）

このように，組合に対する批判・不満を持ちつつも，彼らは組合の存在を全面的に否定せず，その必要性・価値を認めている。もっとも，彼らの想いの中には「組合への期待・願望」から「ノンユニオンよりはまだマシ」まで，幅広い考え方が存在する，と思われる。このように考えると，表10の結果は，そのまま肯定的に受け取れないであろう。事実，同調査の「組合活動に組合員の意見が反映されているかどうか」では，「意見が反映されていない」が6割を占めているのである。河西宏祐氏も言うように「不満が顕在化しなかったことをもって，彼らが労使間の決定に同意をあたえたと判断することは妥当でない」のである[9]。

＜注＞

[1] 現行の労働協約における労使の「話し合いの場」は，経営審議会，労使委員会，団体交渉等である。そのうち労使委員会では労働条件に影響のある事項を話し合う。協議事項には生産計画の変更に伴う要員事項，配置転換または転勤，休業，解雇，福利厚生および施設に関する事項，災害防止および健康保持に関する事項がある。この外に月例生産計画があるが，これは説明事項である。労使委員会には中央（全社）レベルと箇所（製鉄所）レベルがある。後者の場合の出席者は，製鉄所側代表と組合側代表（本部）である。

[2] 1990年代における要員合理化の労使協議については，森建資「鉄鋼業における人事制度の変化と労使関係」日本労働研究機構『鉄鋼業の労使関係と人材形成』（JIL資料シリーズNo.68）1997年が詳しい。氏はX製鉄所を中心に協議の内容を展開しているが，私はA製鉄所を中心に協議内容を展開する。A製鉄労組の話しでは，「X製鉄労組の対応とほぼ同様の内容で対応している」ということだが，処理期間等に若干の違いがある

という。その一つは，合理化案件の正式提案が，X製鉄所の3回/年に対して，A製鉄所の場合は4回/年(四半期毎)である。10年ほど前は2回/年の提案であったが，案件が複雑化したり，短期の案件(配置合理化)が増えたため，現状の4回/年に切り替えたのである。

3) 職場生産委員会は工場レベルに置かれるもので，月に1回開催される。そこでは月々の生産量にともなう要員管理，休日，その他が話し合われる。もっとも，正式の職場生産委員会の前に係長(業務調整係長)から支部3役に話しが非公式に行われる。なお，本文中の要員合理化は臨時の職場生産委員会で行われるが，それに先立つ話し合いはない。

4) 仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会，1988年，136頁。

5) 同上書，161頁。

6) 同上書，281頁。

7) 『第44回定期大会経過報告』1999年9月，154頁。

8) 『第91回中央委員会議事録』1998年2月，82頁。

9) 河西宏祐「労働組合『再生』の基盤」清水慎三編著『戦後労働組合運動史論』日本評論社，1982年，43頁。

むすびにかえて ── 中期連結経営計画(2003～2005年度)について[1] ──

2003年に出されたS社の「中期連結経営計画」(2003～2005年度)は，最近における中国・韓国を中心とするアジア鉄鋼需要の増大を背景に作られたものである。計画目標は，売上高が連結29,000億円，単独20,500億円，経常利益が連結2,500億円，単独2,000億円である。前回の「中期連結経営計画」(2000～2002年度)では，売上高27,000億円(連結)，経常利益750億円(連結)であったから，それよりもはるかに高い目標になっている。

この目標を達成するために，つぎの人事施策が計画された。1つは，労働生産性向上(10%)のために，「要員合理化」「直外分担の見直し」「主任単位の大括り化」を行うことである。ここにいう「直外分担の見直し」とは，直営(本工)と外注(社外工)の比率を見直し，直営の要員合理化をさらに推し進めることである。また，「主任単位の大括り化」とは，複数主任の大括り化によって，一人当たりの主任の作業スパン・業務負荷を最大限に拡大することである。これらはいずれも，これまでに行われてきた合理化方策をシビア化したものである。

2つは，関係会社への転籍であるが，これは1994年に打ち出された転籍の継続である。3つは，主任再任年齢の上限の引き上げである。これは55歳勇退後の主任再任年齢の上限を，後任者の育成期間や次世代主任の昇進停滞感，職場活性化への影響を考慮しつつも，現在の56歳から57歳に引き上げるものである。

以上の人事施策は，基本的にこれまで行ってきた合理化施策の延長線上に位置づいているが，つぎに述べるのは，今次計画ではじめて展開されるものである。それは「最適人員配置」である。「中期連結経営計画(2003～2005年度)における人事施策」では，つぎのように述べている。

「更なる生産性向上のための要員合理化を推進していく中で，全体としては余力構造が継続するものの，職場単位だけでなく箇所毎にみても，年齢構成の跛行性が要人員面で顕在化することが想定される。これは要員合理化によって，ある職場で余力が発生した場合においても，他の社内職場において雇用の場を確保できる環境が整いつつあることを意味しており，これまで社外へ流出していた技術・技能を再度社内で活かすことも可能となる。会社としては，…雇用重視を念頭に置いた施策を推進しつつ出向等の雇用維持施策に関わる費用を抑制していきたい。…出向先企業も含め各職場の要員人員事情等を十分踏まえ，出向者の復職等の再配置施策

についても推進していく。」

これから分かるように，生産性向上（10%）のために，様々な人事施策（要員合理化，その他）を行うが，それは年齢構成の跛行・歪みや要員不足をもたらし，それらへの対応が必要になっている，と述べている。事実，b氏がいうには「現在は退職のピークを迎えており，そのこととも合わさって，とくにA製鉄所やN製鉄所では人手不足が深刻であり，どうやって人を集めるかが問題だ」（B製鉄労組）という。こうしたことへの具体的な対応策が，その後に続く「社外へ流出していた技術・技能を再度社内で活かすこと」，すなわち「出向者の復職」や「出向等の雇用維持施策に関わる費用の抑制」である。

このような提案，すなわち出向を縮小し，かつ出向者を直営部門に復職させるという提案は，1980年代後半の「出向の拡大」以降，今回が初めてのことである。組合は，当然「箇所内での再配置施策を最大限実施していくべき」であるとして，この提案を歓迎した。ただし，それは元の製鉄所への復職の場合であって，「箇所を跨る施策が必要となる場合は，別途労使間で話し合う」として，他所への復職・配転には釘を刺したのである。また同時に，組合は「会社が言うように社外に流出していた技術・技能を再度社内で活かす」ことを「指向していくのであれば，転出措置の継続についても判断すべき時期ではないか」と，現在の転籍措置の縮小・廃止を訴えている。しごく正当な要求であるが，会社はこれを受け入れなかった。

今回の提案は，ある意味において画期的なことかもしれない。b氏は「これから5年間に人はガッポリ抜けていく。今までは55歳になると転籍ということをやってきたが，それも出来なくなり転籍の年齢も延びると思う。今度の中期連結計画には書いてないが，リストラなしの自然減でもって10%アップ(の要員合理化)に対応できるでしょう」（B製鉄労組）と述べている。同氏が言うほどに，今回の提案を楽観視できないが，それでも，これまでになかった大きな変化が生まれつつあることは確かであろう。今後の推移を見守りたい。

<注>

[1] 本文の展開は，中央経営審議会における「中期連結経営計画（2003～2005年度）について」と，中央団体交渉・労使委員会における「中期連結経営計画（2003～2005年度）における人事施策について」に基づいて行っている。