

左派から右派へ主導権移行

—1957年・59年の鉄鋼争議—

第1節 高度成長を規定した鉄鋼労使

1. 鉄鋼産業と鉄鋼労組

今日は、日本の労使関係が高度成長期に差し掛かって、どのように変わっていったのかについて話します。全体をすべて話すことはできないので、鉄鋼産業の争議の事例を取り上げます。

▼重化学工業の基軸・基礎

なぜ鉄鋼産業を取り上げたのかは、高度成長期の性格を見れば解ります。1955年から日本経済では高度成長が始まりましたが、55年から65年までの第一次高度経済成長は、「設備投資と内需、重化学工業中心の高度成長」でした。重化学工業の基軸になるのは鉄鋼で、その基礎素材をつくるのが鉄鋼産業です。

春闘を見ても、最近（1993年時点）は、ソニーや電気機械を作る日立、東芝などが基本賃金の引き上げ率を決めていますが、何年か前までは鉄鋼が決めました。特に、鉄鋼産業で一番大きな新日本製鐵^{*1}でどのように決まるかが重要でした。鉄鋼産業は、全体の賃金引き上げ率を決める基準のような性格を持っていました。

また、鉄鋼労組が民間では組織も一番大きく、日本の右派労働運動において、鉄鋼労連が指導力を行使していました。そのために、鉄鋼は賃金引き上げ率を決定する指導的部分であり、労働運動の主導権を握っていました。組合員の数も多く、賃金も一番高いために、組合費も一番多く、自然に労働運動に投入できる資源も多いので、主導権を握ることになりました。

別の部分の賃金が上がれば、例えば、もし自動車の賃金が上がれば、鉄鋼業者は5つ程しかないので、自動車産業に供給する鉄板の価格を上げて、圧力を加えることもしました。

*1 合併などにより2019年4月から日本製鉄。

「自動車会社は金があるので賃上げをしたようだ。だから、今からは鉄板の価格を上げる」と言ったやり方でした。そうなれば、鉄板を売ってくれるところがありません。このように、鉄鋼は労使関係の状況を規定する威力を発揮してきました。

▼主導権が左派から右派へ

鉄鋼の労使関係がどうなっているのかを理解することは、日本の労使関係を理解する上でとても重要です。日本の鉄鋼労組が右派労働運動の牙城のようになったのは、1960年代の中盤以降です。そのようになる決定的な契機は、1957年と1959年の二回の鉄鋼労連の争議に敗北したことによって、組合の指導部が右派に移って行き、1960年代の全般にわたって、傘下の各労組もこれに従いました。だから、ある朝突然指導部が変わったのではなく、1957年と1959年の争議を経て、全体的に指導部が変わるという流れがありました。

日本で右派が労働運動の主導権を握ることになった、核心にかかわる話です。先にお話した三井三池炭鉱のケースは、炭鉱が斜陽産業であったために、争議の規模は非常に大きかったのですが、現実的な規定力という側面では、その持つ意味は、むしろ鉄鋼に及ばなかったとすることができます。そして鉄鋼は、工業文明がある限り製鉄所がなくなることはないのです、その意味は相当に大きいのです。

2. 経営に有利な労使関係への転換点

結論的に言えば、1957年と1959年の鉄鋼争議を経て、経営有利的な労使関係が鉄鋼部門で確立されました。当時、産業近代化のために、アメリカからの莫大な借款を動員して日本の製鉄所が建設されましたが、経営者側が完全に主導権を掌握することによって、投資費用の早期回収や設備の合理化、能率給制の導入などの基礎を確立できました。また高度成長期の労使関係の基本枠を作ったという点でも、重要な意味があります。

▼一発回答方式

またこの争議を通じて日本の春闘方式が定着されました。「一発回答方式」と言って、たった一回で決められるということです。一発回答というのは、事前に根回し作業をしておいた状態で新聞記者を集め、こちら側から一言言って、あちら側から一言を言うやり方です。春闘と言っても、押したり引いたりしているようですが、実際には事前に(飲み屋で)打ち合わせをしています。そうなのですが、公式的には労働者側が幾らか譲歩すれば、使用者側が幾らか譲歩し、そうする内にデッド・ラインを設けて、30分前まで扉を閉めて鍵

をかけて会議をした結果、労組がこれを受け容れるというやり方です。このような春闘方式が定着したのも、この時の争議で作られたパターンです。

▼高度成長期の労使関係の基本枠

そして、1957年・1959年争議の敗北が、労使協調主義者が組合の執行部を掌握する契機になりました。

IMF-JC^{*2}の鉄鋼、造船、電気、自動車の4産別が日本の春闘、ひいては日本の労使関係の基本を規定しました。4産別から2労組ずつ——自動車から日産、トヨタ、電気から日立、東芝、造船から三菱、IHI、鉄鋼から新日鉄、日本鋼管——8つの会社の労使が、日本の労使関係のパターンを事実上決定したのです。この当時に、日本の金属労組の巨大企業が日本の労使関係を規定するというパターンが決定されました。現在（1993年）も、日本の春闘の結果がどのようになるかは、全部の労組が一度に決める必要はありません。

後で全部を計算してみれば、自動車の日産・トヨタ、電気の日立・東芝、造船の三菱・IHI、鉄鋼の新日鉄・日本鋼管、この8つの会社の賃金引き上げ率の平均に±何%かすれば、日本全体の賃金引き上げ率が決められるという方式のパターン化です。以前は、鉄鋼がすべてを決めましたが、1980年代の後半になって、電気の日立と東芝が一番重要な役割をする流れに変わりました。この様なパターンが確立されたのは1957年、59年の争議の当時に決まったものです。

▼新たな労務管理の導入

鉄鋼産業が「経営者の勝利による労組の右派主導権の確立」に帰結したのは、労務管理技法という面でも極めて重要です。何故かと言えば、鉄鋼が戦後の高度成長を主導した産業部分であるという側面もありますが、経営管理、生産管理、労務管理、生産技術など、新しい管理技法が鉄鋼産業を通して導入され、他の産業に広まりました。

新しい形のアメリカ式労務管理の導入、すなわち日本で生産性本部が作られたのが1955年です。我々が知っている「土方・親方」式の労務管理方式の日本式労務管理というのは、すべてその前の話であって、この時に、経営学的で合理的な労務管理が導入されました。

*2 IMF-JC：全日本金属産業労働組合協議会。略称は金属労協。国際自由労働組合連盟 ICFTU 系の国際産業別組織、国際金属労働組合連盟 IMF の窓口の性格をもつ同連盟日本協議会として1964年発足。1975年現名称に改称。鉄鋼労連、電機労連（現・全日本電機・電子・情報関連産業労連）、自動車総連、造船重機労連など代表的民間労働組合の結集。

鉄鋼争議が、新しい経営管理手法が企業内に定着される契機になったということも、現在を理解する上で極めて重要な意味を持っています。

▼資本が共同戦線

そして組合も産別を追求しましたが、経営者も業界・産別に固まりました。そして争議といえば、産別に固まった経営者と、産別に固まった組合の間の対決になりましたが、誰が最後まで頑張ったかと言えば、経営者が最後まで頑張りました。組合が先に同士討ちを起こし始めました。

この争議は労働問題を理解する上において、個別企業、個別産別を超えて、資本側が共同戦線を敷いて、一糸乱れずに頑張ったという点でも、非常に特異なパターンを作り出しました。そしてその結果、鉄鋼部分に対する影響力というか、国の経済労働政策に対する影響力において、無視できない重要な規定力を行使しているという点で重要です。

▼新技術導入か・産別再建か

結論から言えば、1957年と1959年の争議は、戦後の全国規模の通信争議や鉄道争議に比べれば、争議の規模は小さいのですが、重要です。何故ならば、高度成長期の核心部門である鉄鋼部門の労使関係の主導権を決めるという意味を持っていたからです。

表面的には、大量解雇と賃金引き上げを巡る問題だったのですが、自動化技術、大規模自動化機械を大量に導入して、古い工場を潰して新しく立てることに繋がる問題です。労働側から見れば、1950年6・25朝鮮戦争とレッドパージに敗北してきたので、この頃は産別路線を再建しようと、左派路線は鉄鋼を中心に産別再建の努力をしてきました。

労働者側からは、産別再建の過程で、この争議を通して産別を確立しようという意図があり、使用者側からは、技術革新、新しい技術の導入に対して、妨害する労組を徹底して潰そうという意図がありました。だから、表面的に賃金が上がるか上がらないかの問題は重要な問題ではありません。基本方向を決定する、すなわち目には見えない本当の争点が底に敷かれており、従って見に見える賃金の引き上げ率だけでは正しく理解ができない面があります。

第2節 技術革新と労務管理再編

1956年から1960年までは第二次経営合理化の時期です。

企業側から見れば、鉄鋼を自給して対外競争力を確保する段階でした。また、生産設備というか、技術、経営、工場管理技術を、アメリカを中心とした外国から大量に輸入し、既存の設備を更新・拡充し、銑鋼一貫製鉄所を新設する時期です。今（1993年頃）、我が国の浦項製鉄^{ポハン}*3で使われている重要な技術は、コンピュータを除けば、この当時にアメリカから日本に輸入されて定着したもので、我々はそれを日本から丸ごと買ったものです。

この当時の生産において、どのような部分で技術革新が起こったのか、いくつかを参考に話します。

▼銑鋼一貫製鉄所

銑鋼一貫製鉄所がこの時期に初めて導入されます。

銑鋼一貫製鉄所というのは、鉄鉱石と石炭を混ぜて溶かし、最終的に鉄鋼を取り出し、次に冷延して、自動車用の鋼板を取り出すところまでを言います。我が国の光陽製鉄所^{クワンヤン}*4が一貫製鉄所のモデルとして最も合理的になっています。

海を埋めて四角形の埠頭を造り、埠頭と埠頭の間がラインでつながっています。こちら側の埠頭に鉄鉱石が着くと、ベルトコンベアで溶鉱炉に入れて、高炉で鉄鉱石が溶けて銑鉄になると、銑鉄に再び酸素を吹き込んで不純物を取り除き、連続鑄鉄設備に入れて流し、塊にした次に圧延ラインのローラーで圧延した後に巻き取って、その次にそれを再び伸ばして自動車用の鋼板を作ります。光陽製鉄所で見ると、こちら側の埠頭では鉄鉱石を載せた船が入ってきて、あちら側の埠頭では製品を載せた船が出て行く、この間は完全に一直線になっていました。日本の人たちは「光陽製鉄所は日本鋼管福山製鉄所をコピーしたもので、我々のは中間で曲がりくねっているが、光陽は我々の設計図を使っているのに、我々のよりもっと一直線に伸びている」と言いました。すなわちもっと良い製鉄所を造ったのです。

このやり方は日本式ではなく、アメリカから来たものでした。この事実は、我が国の浦項製鉄所の状況を理解する上で極めて重要ですが、一貫製鉄をするかしないかという点に

*3 浦項総合製鉄。2002年に「Pohang Iron and Steel Company」の略称で、ポスコに社名変更。

*4 全羅南道光陽市にある製鉄所。1992年～。ポスコの製鉄所。

つについては、当時、日本でも論争がありました。これを果敢に推し進めたのが川崎製鉄という製鉄所で、新規3社の中の一つです。この会社の社長は、融資をしないと云っている日本銀行をゴリ押して融資を受け、1955～56年頃に銑鋼一貫製鉄所を造ったのですが、これに成功すると、その次から、他の会社も競ってこのシステムを導入しました。浦項製鉄所を見て、作業性があるからやれと勧めたのも、日本で最初に海を埋め立てて造った川崎製鉄所の人たちです。このように、浦項製鉄所は最初の出発の時から川崎製鉄と連携があったので、労務管理の技法まで、すべてのものを全部コピーしました。初めての設備を日本でどのように導入するのを見ても、ほとんど原型のまま取り入れました。甚だしくは工場の床に塗るペンキの色や標語まで同じでした。

▼平炉から転炉へ

技術革新がどのように行われたのを見ましょう。銑鉄を作る高炉は昔と同じですが、この銑鉄から鋼鉄を作る過程で使われる平炉^{*5}は、転炉^{*6}に変化しました。

転炉はオーストラリアから入ってきましたが、平炉から転炉に変わることによって、生産性が上がり、生産過程が科学的な管理に転換されました。それ以前は、熟練された人が、外からの感覚で温度の上下を調整していたのですが、転炉になって、センサーによって成分を調整するやり方になりました。鍛冶屋が、肥料工場や石油化学工場の自動工程のように変わったのです。例えば、化学工場では、化学物質に直接人が触ることはなく、パイプの中を自動的に流れていきますが、同じように、鉄鋼工場でも、溶鉱炉から後の過程が自動工程に変わりました。

▼連続鑄造

技術革新のもう一つが連続鑄造です。

転炉から出てきた液体の鋼鉄を、四角形になった枠の中に注ぎ込んで流します。表面は固体状態で、中は液体状態で、餅のようなものをローラーの上で延ばしていきます。適当な時期に酸素バーナーで切って、圧力ラインに持って行けるようになります。

*5 ビルのような四角形の部屋に熱を蓄積させ、次に、そこに鉄を入れて精錬させる方式、以前の仁川製鉄のやり方。

*6 250トン程のコップのようなもので、溶鉱炉から出てきた溶けた鉄を入れて、下には非活性ガスを注入して続けて沸くように循環させ、上から酸素を吹き付けて、中にある不純物を取り出して、鉄を精錬する。

これはものすごい革新です。これまでは、塊りのインゴットを一つ作って、冷ましたり熱くしたりしていましたが、このように連続鋳造方式に変わることになって、かなりの燃料の節約になりました。

以前のプル・オーバミル方式では、鉄板を延ばすのに、大きな鉄の塊を2つのロールの間に挟み込んで、一度冷まして圧力を加えた後に、間を通過させながら鉄板を長く延ばしていました。

鉄鋼一貫製鉄所の圧延工場を見ると、ラインが2kmほどになりますが、そこで働く人は三交代、全部で200人にもなりません。ロールを一直線に数十個並べておいて、連続的にロールの間を通過させ、一番終わりに行くときすごく薄くなって、巻き物になるやり方です。これが50年代に登場した技術革新です。

▼熟練工が不要に

そして、プル・オーバミル方式と圧延方式は、労働の性格を変化させました。以前は、横で古参の熟練工が圧力計の針を見ながら、1回やる毎に温度と材質の状態を見て、瞬間的に感じを掴んで、圧力調整をしながら延ばしました。しかし、今は一度セットしておけば連続的に流れていくので、エアコンの効いた制御室でテレビモニターを見ながら、記録紙だけを確認して、誤差が発生していないかを監視していれば良いということになりました。このように、労働の性格が大きく変わってしまいました。

これは大きな意味を持っています。旧来の工場では、労働の性格は、感覚に頼る部分が大きくて、そういう感覚を培った熟練工がいなければ、生産が成り立たない仕組みになっていました。そういう工場では、経営者、監督者、エンジニアは、現場では何の役にも立ちません。

アメリカから入ってきた新しい設備によって、感覚で圧力をかけて鉄板を延ばすような、熟練の古参労働者が必要なくなりました。それに代わって、アメリカから導入した機械を見て、スイッチのonとoffを区別する程度の英語力と、トラブルが発生したときに、設計図や機械部品の説明書を理解してトラブルを解決できる力など、工業高校を出たぐらいの、ある程度の教育水準が必要になりました。このような人は、先入観がないため、技術訓練を受けてもどんどん吸収していきます。

旧来の熟練工は、豊富な経験を持っている分、経験に固執し、仕事にうるさいために、熟練工の意向に沿わないと仕事がうまく運ばないということがありました。

そのために、古くからの労働者たちをどのように扱うかを整理しなければなりません。

そして、整理をするとしても、形式的には民主主義が確立されているために、むやみに出て行けとも言えません。単純に設備を入れたことが問題ではなく、「新しい設備に見合った労働者を、どのように定着させ、確保するか」が、管理者の立場では核心的な問題になりました。またそのような労働者たちは年が若いので、古参の熟練労働者たちに比べて賃金も安いのです。これがその当時の状況だと言えます。

▼新たな設備

鉄鋼業界を区分するときの6社^{*7}というのは、溶鉱炉、高炉がある6社のことです。鉄鋼会社を区分するのに、先ず高炉(溶鉱炉)があるかないかで区分しますが、高炉があるところが基礎素材を供給するのですから、ここが先ず、大きな企業でしょう。現在(1993年時点)は5つです。そして高炉業界があつて、次のクラスの電気炉業界は、古鉄を集めて建築用の鋼材を取り出す(我が国の東部製鋼、イルシン製鋼のような)ところです。そして圧延だけを専門にする業界などに、鉄鋼業のクラスは分けられます。

最も上で、鉄鉱石を溶かす高炉が一番重要なため、鉄鋼業の労使関係の話をするときは、高炉を中心に話さざるを得ません。

いずれにしても新規設備を最大限稼働し、大規模投資を早期に回収しなければならず、設備を遊ばせてはならないというのが至上の課題であり、どんな手段を使ってでも、継続稼働が必要でした。また鉄鋼業というのは、稼働を中断しようにもできないのです。溶鉱炉は何年かに一回、煉瓦を交換するために火を止めますが、一度消して点けるのは簡単なことではありません。そして中間のラインも火を使うラインなので、簡単に火を消すことができず、暖めるのも大変です。だから鉄鋼業の技術水準を測定する指標となるのは、「溶鉱炉を、何日間、火を消さずに連続操業するか」、「鋼鉄を作る転炉を、炉を変えることなく、何回鑄造するか」などです。これが各製鉄所の技術水準を示す指標です。

▼能率的な労働組織

このためには、労働組織を能率的に編成しなければならず、また何よりも工場のレベルで労使関係が安定し、トラブルがないようにしなければ不可能です。具体的には、これによって導入された労務管理体制が、ラインスタッフ制度、作業長制、現場到着制です。

ラインスタッフ制度は、軍隊を考えれば簡単です。指揮命令系統があつて、各段階毎に参謀がいます。ラインスタッフ制度は、社長から一直線に降りてくることもあります、

*7 八幡製鐵、富士製鐵、日本鋼管、川崎製鐵、住友金属工業、神戸製鋼所

横に伸びて技術本部式に引っ付いたもので、軍隊式だと言えます。アメリカ式を持ち込みました。

現場到着制というのは、「出勤時間をどこで計るか」という問題です。大きな工場では、正門で計るのと現場で計るのとでは、約 30 分程度の差があります。現場到着制で 8 時出勤といえ、服を着替えてヘルメットをかぶって整列して、出席確認が全部終わって、朝の作業打合せが始まる瞬間を言います。終わる時も、5 時に終わるといえば、他の班と引き継いで、風呂に入って、出ていく時間を言います。労働時間を計算すると並大抵なことではありません。

当時これを大げさに表現して「われわれは人間的にお互いを信じる会社になって、正門からタイムレコーダーをなくした」と言ったといいます。正門のタイムレコーダーをなくしたということは、現場で班長が時間を計ったという意味です。このやり方も、この時に持ち込まれたものです。

最後に作業長制度です。

新しい形態の技術革新が導入される以前、作業場の現場コントロールは二元的になっていました。工業大学を出たエンジニアと、少年時代から現場で育った古参の班長と組長がいましたが、この二つの体系によってコントロールしました。

これに対して、新しい形態の技術革新の導入にともなって、作業長制度が導入されました。

作業長制度というのは、ブルーカラー出身の現場の生産職の中から、工業高校を出た相当に教育水準の高い人間に、現場の労務管理、生産管理のすべてを任せ、エンジニアは一旦後に退いて、現場管理を完全に一元化することを言います。鉄鋼産業で作業長というのは、班長より高い組長の概念で、作業長制度というのは、現場の指揮体系を一元化させたという意味があります。

▼全般的な地殻変動

企業側の事情から見れば、新しい機械が持ち込まれたということは単純なことではありません。新しい機械が持ち込まれば、作業の工程と会社の管理組織が変わり、それに合わせて会社が要求する労働者の性格が変わり、別の性格の労働者を管理しなければならないわけです。

そのために労務管理のスタイルが変わるなど、労使関係を規定する基本のイデオロギーや価値観が変わる、全般的な地殻変動を意味するため、これに合わせた方針に変化するこ

とになります。

この地殻変動を可能にしたのが、1957年と1959年の争議でした。

第3節 産別推進と鉄鋼争議

▼争議の分析に必要な観点

争議の分析に必要な観点を言うと、いつストライキをして、何人動員して、どうなったかという、闘争それ自体の分析よりも、産業・企業の状況と企業間の相互関係、企業・経営者・労務政策の性格、国・経営者団体との関係などを中心に見る必要があります。

組合側を見るときには、単位労組を構成する労働者集団の性格、すなわちどのような集団の労働者が組合を構成しているのかと、政策、指導者の性格、そして組合が持っている運動史的な伝統を見なければなりません。

▼左派による産別推進

鉄鋼労連は、総同盟系、中立系、産別会議系に三分されていた鉄鋼労働戦線の統一を目的として、1951年に結成されました。当初、右派主導で進んでいましたが、左派によって産別推進の努力が始まりました。左派は、産別を建設するという長期目標を初めから持っていました。

しかし、鉄鋼産業は、溶鉱炉を持っている大会社、転炉だけしかない会社、圧延だけを専門にする会社と、従業員規模の違いも大きく、これらを産別に統合するというのは簡単ではありません。

▼賃金引き上げ額の統一

1957年の争議を見ると、争議の基本的な目標は、大企業5社の賃金引き上げ額の統一でした。つまり、賃金引き上げ額の統一という方向で、産別的な統合を推進しようとしたわけです。

ところで、5社というのは、鉄鋼6社のうちの川崎製鉄所が入っていません。川崎製鉄所は、社長がいわゆる無法者で、社長は日本鉄鋼連盟^{*8}にも加入せず、労組も鉄鋼労連に加入していませんでした。

5社の労働組合は、「賃金引き上げ額の統一」と、中・長期的に「賃金水準の産業統一」を目標にしました。そして、内部的に賃金をどのように配分するかということは、単位労組に任せることになりました。

▼拡大中央闘争委員会

*8 鉄鋼関連企業の業界団体

しかし、今も言ったように、企業の規模の違いが大きく、しかも、上部は産別だが下部組織は企業別で、要求を統一することは簡単ではありませんでした。

そこで、産別体制を作って調整する機構として「拡大中央闘争委員会」が作られました。

今も言ったように、企業の規模の違いが大きく、要求の統一も困難が伴い、下部組織においては企業別だが、上部において産別的に統一するという意図で、「拡大中央闘争委員会」を作ったわけです。しかし、実際には、拡大中央闘争委員会の委員は、組合員の数に応じて選出されるので、結局、大規模な組合が拡大中央闘争委員会の70%を占めることになりました。

企業規模が違う上に、企業別労組の下部組織の要求を、上部で産別的に統一するという難しい問題の解決として、拡大中央闘争委員会の権限を強化することにしました。

スト権の確立に関しては、以前のやり方は、単位労働組合でスト権を確立し、それを鉄鋼労連に移譲するというものでした。1957年からは、鉄鋼労連が大会でスト権を確立し、その権限の行使を拡大中央闘争委員会に委任し、各単位労働組合は賛成・反対を批准するという方式にしました。スト権を中央集権化したわけです。

下から意見を出して上げていくと、各単位労組の意見が互いに異なり、共同闘争が成立しないケースが多いので、上で決定しておいて、賛成・反対だけを問うというやり方にしたわけです。そのような流れで産別の規制力を行使しようとしてきました。

さらに、拡大中央闘争委員会が産別の規制力を行使できるようにするために、重要な決定について、拡大中央闘争委員会が単位労組の闘争委員会と事前に協議し、拡大中央闘争

委員会の運営も、合議制から票決制に変えました。

第4節 争議の敗北と論争点

▼波状ストライキ

鉄鋼産業における闘争手段としては、高炉の火を止めるという方法があります。

1957年争議のときも、「高炉の火を止めるか、止めないか」という論争がありました。結局、「高炉は30%の水準で操業。火は止めない。代わりに製鋼と圧延で全面ストライキ」という波状ストライキになりました。

▼減産の尻押し

当時、景気は調整局面に入って、1957～58年は下降局面でした。企業主の立場からは、売れないものを作ってみても、在庫を増やすだけで損だから、減産しようとしたところでした。それに合わせるようにストライキが起こったことで、結果的には、企業の減産計画を助けることになりました。

そこに、闘いの途中で、神戸製鋼の労組が闘争の隊列から落ちていき、参加組織別の闘争参加率は50%以上には何とかなりましたが、指導部の性格によって、各労組間での違いがありました。結局、企業主側は持ちこたえましたが、組合は内部での意見の分裂によって、57年の争議は失敗しました。

▼「資本の団結」

1959年は、2つの会社の労組を代表に立てて争議に入りましたが、当時、川崎製鉄は争議をしませんでした。ストライキをしないだけでなく、この時期に工場をフル稼働させ、市場を川崎製鉄が独占してしまいました。

ストライキ中の2つの会社の労使双方に、このままストライキが続けると市場を川崎製鉄に喰われてしまう、という危機感が生まれました。

また他方で、争議期間中は鉄鋼会社同士が、ストライキ中の企業の製品を自分のプラントで作って流通させるというやり方で助け合い、そのことによって、ストライキ中の2つの企業は堪えぬきました。「労働の団結よりも資本の団結が強かった」と言われています。

●争議中の主な論点

この過程で提起された運動上の主な論点についてです。

▼企業別の下部の統制

一つの論点は、下部が企業別だから、一つの企業で良い条件が提案されれば、組合の部分

離脱が起こるという問題です。一つでも落ちていけば、残りの会社の組合もギリギリ持ち堪えている状態なので、一挙にガラガラと崩れてしまいます。

このようになるので、長期争議では、産別の中央がどのように下部の企業別労組を統制し、統一行動をとるのかということが問題になります。

▼「炉が壊れる」をめぐる論争

もう一つの論点は、「高炉は30%操業。鉄鋼と圧延の工程は全面ストライキ」という方針の問題です。

炉を止めるとなれば、日本の労働関係調整法第36条^{*9}の「工場の安全保持を妨げる行為は、争議行為としてできない」という条項が問題になります。

日本鋼管川崎製鉄所でストライキが崩れる過程で起こったことです。

ある工場で、会社側が、「稼働しなければ炉が壊れるから、一台だけでも稼働させろ」と要求してきました。

「『壊れる』というのが、本当なのか」ということが、労働組合の間で論争になりました。単位労組は、「炉が冷えたら壁に異常が起こり、再稼働する際に問題が生じる」と言いました。当時の運動の指導部は、論争の中で意見を一致させることができませんでした。意見の一致がないまま、単位労組は、結局、炉の一つを稼働させることにしました。闘いの中盤戦に内部の意見が割れて、混乱に陥りました。

▼「一時稼働」の是非

さらに「止める」と逆の「一時稼働」という論点です。新日鉄で起こったことです。

新日鉄の設備はIBRD^{*10}借款でつくられましたが、会社側が、「IBRD調査団が工場査察をするので、1時間だけおとなしくしろ」と要求してきました。

この会社の要求にたいして、拡大中央闘争委員会で、「1時間、一時稼働」の是非の票決を行いました。結果は、賛成票が3分の2に達せず、否決されました。

拡大中央闘争委員会の評決に対して、現場の組合員たちは、「冷延ライン」だけを1時間だけ稼働させようと考えました。「冷延ライン」とは、自動車用鋼板を作るところで、

*9 労働関係調整法第36条 工場事業場における安全保持の施設の正常な維持又は運行を停廃し、又はこれを妨げる行為は、争議行為としてでもこれをなすことはできない。

*10 世界銀行、正式には国際復興開発銀行（英語: International Bank for Reconstruction and Development、IBRD）

外部には絶対に見せない程、最高のノウハウが凝縮しているところです。

この現場の判断を、拡大中央闘争委員会は認めませんでした。

この拡大中央闘争委員会の態度に対して、単位労組は、「現場の事情を余りにも無視している」と反発しました。これを契機に、中央との関係がこじれました。

新日鉄争議を分析した研究者によれば、中央闘争委員会で「1 時間、一時稼働」を否決したことが、鉄鋼労働者の感覚に合わない決定だったと言います。新日鉄は日本近代化の担い手であり、明治以来の国家主義的な意識も相まって、労働者たちは、「自分たちは産業社会の主役である」というプライドを持っていました。それに対して、この当時の労働組合の方は、できてからわずか 10 年。また、工場設備自体が高価で、労働者には細心の注意と忠誠が要求され、現場はそれに応えてきました。

こうした事情によって、「設備を稼働してはダメ」という拡大中央闘争委員会が下した決定は、現場の労働者の感覚には合わなかったのです。

▼敗北を機に協調主義路線の天下に

以上が主な論点ですが、このように複合する論点が理由となって、1957 年と 1959 年の鉄鋼争議は敗北しました。そして、重要なことは、この争議の敗北を契機に、労働組合の指導部の交代が起こり、60 年代には、大工場の労働組合の左派指導部がすべて一掃されてしまったということです。

1957 年と 1959 年の争議の敗北から石油ショックまでの 15 年間、日本経済は連続した好況局面に入り、協調主義路線が定着します。協調主義路線とは、闘争はせず、運動の成果はなくても、好況局面に乗って会社から高率の賃金を引き出し、一定程度の生活確保がされる、ということです。

二つの争議の敗北を機に、組合指導部の右傾化が起こり、高度成長と相まって、鉄鋼労働運動が右派の天下になっていく、という流れが進行しました。そういう意味で、この争議は重要な意味を持っています。

さらに、1957 年と 1959 年の争議の敗北以降、鉄鋼労連が、1950 年代半ばに始まった春闘の戦列に加わり、やがて春闘の主導権を握っていきます。こうして、日本の鉄鋼業が、世界の市場を席卷する与件が準備されていったわけです。

争議以後、鉄鋼労連は、企業に対する交渉力を低下させて行き、団体交渉ではなく、労使協議によって物事が決定されていくようになります。

そして、1973 年の石油ショックに際しては、大量の人員削減という攻撃に対しても、日

本の労働組合はほとんど戦闘的な動きを見せず、全世界の経営者たちが、日本をうらやましがり、日本讚美論が広がり、「日本に学べ」と言われるというような不名誉を受けましたが、これも、1957年と1959年の争議の結果、組合指導部が交代し、協調主義路線が定着したことによってもたらされたものでした。1957年と1959年の争議の結果は、最近まで（1993年時点）の日本型労使関係の原型を作り出したという点で、大きな意味があります。

以上、鉄鋼労連の1957年と1959年の争議を中心にして見てきました。

現在のわが国の労働問題に引きつけてみると、多くの問題と教訓が含まれていると思います。

【質疑応答】

●鉄鋼における産別の模索

質問：わが国では、現在、業種別の分科会をつくって産別の議論をしています。産別が当然であることははっきりしていますが、展望はどのように思われますか？

回答：わが国は、日本より条件がもっと良いと思います。

現在の日本では、会社の中途採用者が、転職先でよい待遇を受けることはありません。そういう事情から、韓国の方がはるかに、横の連帯意識はつくりやすいでしょう。労働条件も自然と平準化しやすいと思います。

質問：1957年の鉄鋼ストライキのときに、産別を目指す努力はどうだったのですか？

回答：産別を目指して力を入れた点は、一つは、賃金引き上げ率を従業員規模別に統一させようとしたことと、今一つは、産別中央の指導力を確保するために、強力な中央執行部を持つようとしたこと、この二つです。

問題なのは、企業の経営条件が千差万別であるために、単位労組に降りて行くと、実際にはコントロールできないということです。

鉄鋼の代表的な寡占企業と鉄鋼労組という労使が、互いの利害を合致させて、労働市場を労使の双方から独占したわけです。企業の立場からすれば、企業が労働者を直接支配するより、間に労働組合を置いてコントロールする方がやりやすいわけです。

労働組合は、「労使関係の安定を保障できない」と言ってはみたものの、結局、労使が補完し合う依存関係がつくり出されました。春闘では、鉄鋼労連の上の方は赤鉢巻きで闘うポーズをとりますが、実際には、各企業では、労務課と労働組合が頻繁に会って交渉をしていました。この交渉の中で、この線ぐらいいまで行ければ文句は出ないだろうという、賃金引き揚げのラインが引かれました。

質問：鉄鋼労組の他にも、産別を目指す実質的な努力はありましたか？

回答：実質的には、鉄鋼が代表的な例でした。

電力産業が、初めは最も強力な産別になりましたが、企業別に分割された後、内部では産別の時代の機運を維持して、産別推進のために持ち堪えている組織があるにはありましたが、それらは新左翼の労働運動と関連がありました。

そして鉄鋼の方は、産業自体が鉄鋼業界だけでなく、重化学工業の基礎にもなったた

めに、鉄鋼産業の争議が日本全体に強い波及効果を持ち、労使関係全体の争議を左右する分水嶺のようになりました。

質問：争議をテコに産別を建設しようとしたとき、事前の準備作業はどの程度あったのでしょうか？

回答：準備作業の例としては、中央の闘争指導部の権限を強化する努力をしたことなどを挙げることができます。

問題は、中央闘争委員会が臨時組織で、各組合から代議員を派遣して作ったものから、下部が統制に対して言うことを聞かないとき、この臨時組織がどう対応したかということです。IBRD 調査団が来たときのように、個別企業の問題に一々対応しようとするれば、全体の戦線が一举に壊れてしまうという問題が起りました。

質問：右派の協調主義路線になって、一定の期間、賃金の上昇を達成していますが、それはどうしてか、また、そのいうやり方の弊害はなんだったのでしょうか？

回答：当初は従業員規模別に統一方針を立てましたが、下部までうまく貫徹されませんでした。にもかかわらず、結局、高度経済成長の波に乗って、当時の労働市場的な需給状況に規定されて、形の上では賃金は上がりました。しかし、それは労働組合による闘いによってではなく、労働市場の需給状況による他力的な現象でしかありませんでした。

このような他力的な現象が恒常化すると、後で矛盾が大きくなります。

1973年の石油ショックで賃金引き上げが停止されたとき、賃上げを要求しようとするれば、組織の動員ができなければなりません、10年余りもの間、組織的な動員をかけてこなかったわけです。高度成長という他力のぬるま湯に浸ってきたのが、ある日突然、事が起こったからといっても、そのときは、組織的に動員できる力が、現場において喪失していたのです。

質問：不況期に賃金が下がったということはなかったのですか？

回答：1974年の冬に、同盟（全日本労働総同盟）は賃金引き上げ自粛論を出したことが有名です。

質問：労働運動勢力の産別推進の意思はどうだったのですか？ 社会的な意識の基礎を階級的に固められなかったのに、労働運動側が産別運動を推進しようとしたのは、何を根拠にしたのですか？

回答：日本の左派は階級的な連帯を掲げ、中間派は市民主義を掲げていました。戦前にファシズムに走ったことの反省として、中間派は、独立した個人ということの問題にし

ます。それに対して、左派のファシズムの原因分析は、階級意識の不在ということでした。

当時（50年代から60年前後）、戦争の成算、ファシズムの成算ということが、社会的・歴史的な使命だという認識が、社会全体にありました。もちろん、社会には広く、階級意識も、市民意識も、あるいは天皇の臣民意識（民族主義）も、混然と存在しましたが、例えば、戦後の日本の社会科学において、「民族」という言葉がタブーになったというところに、当時の社会的な意識が示されているといえます。

我が国では、1987年闘争以降、民主化の話をするのが至極当然なことだったように、当時の日本では、階級とか、産別の連帯といったようなことが、社会的な意識になっていました。

したがって、社会的な意識の基礎はそれなりにしっかり存在しており、産別的な組織化に向かってまとめようとすれば、まとめられたと思います。

質問：産別を推進することになった動因はなんだったのでしょうか？

回答：鉄鋼では、1951年に、産別会議と同盟（日本労働組合総同盟）に所属していた鉄鋼関係組合と無所属組合が集まって鉄鋼労連が結成され、産別的な結集に向かって動いていくわけですが、その当時、産別的に結集しなければならないという意識が、当然のものとしてありました。そういう意識は、戦争直後の労働運動の敗北に対する反省から生まれたものでした。

1954年に出版された社会科学の書籍では、「戦争直後の労働組合運動が、なぜ産別に行かずに企業別になったか」「なぜ労働者は一つにならないのか」という問題意識で論じられていましたが、これも、そういう意識が広く存在していたことを示す事例といえるでしょう。

●新技術導入と労働過程再編

質問：労働過程と労務管理が、鉄鋼6社全体で大きく再編されるという事態ですが、その再編の中身はどのようなものだったのですか？

回答：新技術導入による労働過程の変化は、労働者の性格を規定します。

左派の指導部は、旧時代の熟練工の利害を代弁していました。

旧時代の熟練工のたちはエンジニアではなく、先輩の言うことに忠実な労働者たちです。それに対して、設備の合理化が進行していく中で新たに導入された労働者たちは、

自分の利害を計算して動きます。

この再編を通して経営層が主導権を握り、設備の合理化が進められ、人間関係もコントロールされていきます。旧時代の労働者は、新しい生産方式が導入されると、企業社会から淘汰されることとなります。鉄鋼労連や合化労連などは、このようにして潰されました。

▼設備と労働者を淘汰

新しい製鉄所は、大都市の近郊に作りました。それは、労働力が豊富で、しかも、原料の積み下ろしに便利な港があるからです。そして、新しい製鉄所には、新技術、高効率、高学歴の労働者が導入されました。

その新しい製鉄所の管理要員は、旧式の製鉄所の中から、会社の方針に従順な組長・班長だけを選びました。新しい設備は、旧式の設備のように、経験や勘による熟練は必要がないので、旧式の設備は時間とともに淘汰され、それとともに、労働者の構成も淘汰されていきます。

東京近郊に銑鋼一貫製鉄所が建てられ、旧式の製鉄所から一部の従業員を連れていきます。連れて行かれる従業員たちは、住宅や学費などの手当を要求しましたが、企業側はすべて聞き容れました。その要求の中には、「旧式の製鉄所の近くにあったお寺と同じ宗派のお寺を建ててくれ」というものもありましたが、それも企業は飲みました。

鉄鋼は、そもそも工場の設備に多額の金がかかるもので、その程度の金で解決できるものなら、企業は厭いません。争議対策でも、目の前の何円かの細かい計算ではなく、業界全体の利害で動き、最後に丸ごと大きく取り込むというスタイルです。

そして、このスタイルが日本の経団連を通して、そのまま韓国の経総（韓国経営者総協会）入ってきました。

質問：旧来の労働者たちは、新技術に適応できなかったのですか？

回答：適応できるかどうかに関係なく淘汰されます。旧来の労働者は賃金が高く、コストが掛かります。新しい労働者に入れ替えた方がいいわけです。

このような新技術導入の問題で、鉄鋼よりもっと深刻だったのが合化労連です。合理化に反対して闘いましたが、ある日、職場が丸ごとなくなっているということが行われました。

質問：解雇者たちは、1957年当時、どのように対応したのですか？

回答：この争議自体は、解雇問題が争点ではありませんでした。

むしろ三井三池炭鉱争議の争点が解雇でした。

●労働者の意識の形成

質問：争議の終盤になると、企業の立場と矛盾しない従業員的な立場が前面に出てきますが、従業員的な意識の特徴と、その克服について話してください。我が国の大工場では、未だそのような問題は出てはいませんが、同じ心配があります。

回答：溶鉱炉を一度、止めるということは大変なことです。

この鉄鋼労連の争議の過程について分析した研究者は、当時、鉄鋼会社にいた労働者たちだったのですが、彼らは、「今から振り返ると、あのときに炉の火を消すべきだった」と言っています。

質問：どうして、180度話をひっくり返すことができるのか、という気がします。

1947年の2・1ゼネストのときも土壇場で中止しましたが、炉を止めるのを拒否したのは、日本の労働運動の特色なのでしょうか？あるいは企業別労組であるために、階級意識が弱いということなののでしょうか？

回答：結局、企業別の競争意識が未精算だったと言えるでしょう。

しかし、そういうことを理解するためには、ある程度、歴史的に見る必要があると思います。

鉄鋼会社の労組は、1950年代に生まれました。製鉄所が100年の歴史を持つのに対して、労組は10年程です。

100年の製鉄所ということは、2代、3代という世代を通して、同じ工場で働くというケースが少なくないということです。19世紀末から代々続いた従業員が多ければ、その地域の社会全体が一つの工場組織になります。

そして、組長^{*11}には、生活指導の義務までありました。例えば、欠勤する者がいれば、自転車で下宿まで行って確認してきます。あるいは、何かで裁判沙汰に巻き込まれれば、組長が、「A君は人格的に優秀であった」と法廷で証言します。初めて社会に出たところから、結婚やら、借金やら、あらゆる事柄について面倒を見ます。単に労働過程で指揮・監するだけではなく、生活全般を管理する責任を組長は負います。

このような労働者を基盤に、組合を作って、たった10年にしかならないわけです。こ

*11 工場の現場監督であるグループリーダー

ういう労働者たちを動員して、果たして、組合の側と組長・企業の側と、どちらが説得力を持つかを考えれば、簡単に分かるでしょう。

戦術・戦略の問題だけで、理解することはできません。

質問：封建的な側面が残っていたということですか？ 大都市ではどうでしたか？

回答：大都市の3つの製鉄所は生活基盤がなかったので、会社が団地を造り、学校も造りました。

新日鉄の城下町では、従業員の子どものために、受験競争の対策として、地域の学校が補習授業をしてやりました。社宅では、妻たちが「婦人会」を組織して、公園の掃除、ゴミ集めなどに率先しました。こういう風になれば、あらゆる情報が、会社に集中されていきます。

日本の労務管理は、工場内だけでなく、私生活を組織し、コントロールするという点で非常に発達しています。日経連の「職場での左翼対策」という資料を見ると、「日曜日に何をしているかに注意せよ」という項目があります。

会社の人間ではないグループと付き合っているとか、ポケットに本を入れて出て行ったとか、人と交わらずに新聞のようなものを読んでいるとか、政治集会がある日に残業をせずに退勤したとか——こういう人たちが要注意人物です。職場の外でどういう私生活をしているかといったことが、労務管理上、重要な位置を占めています。

日本鋼管では退職者を組織しました。田舎から出てきて長いので、退職しても田舎に戻らず、会社の近くに住んで、退職金で会社の近くの路地に小さな店を開くとか。金のある者は、部屋を増やして賃貸しをすとか。このような人たちは、町内の情報は何でも知っており、町内の世論のリーダーたちです。このような人たちを、年1回工場に招待して、酒を飲ませて、社長と握手をさせてあげます。そうすれば、地域のオピニオン・リーダーとして、会社に不利な世論を潰す役割を担うわけです。

このように、地域管理のノウハウが非常に発達していました。

質問：日本の労使関係の特異性は、日本の文化的な背景とどの程度関係がありますか？

回答：アメリカのデトロイトやピッツバーグも同じではないでしょうか。^{ヨチヨン}麗川や^{ウルサン}蔚山も似ているようです^{*12}。私生活を全面的に管理するということです。

*12 デトロイトは自動車工業、ピッツバーグは鉄鋼業、^{ヨチヨン}麗川は石油化学コンビナート、^{ウルサン}蔚山は石油化学、造船、自動車、化学肥料など。

質問：争議は、鉄鋼企業におけるゼネストではなかったのですか？

回答：労働側は、ゼネストにはできませんでした。1959年の争議では、2つの会社がストライキに入りました。

これに対して、企業側はこの2つの会社のストライキに立ち向かい、ストライキに参加しない会社は、ストライキ中の会社に物資を供給しました。

企業同士が互いに製品の不足分を埋め合い、組合よりも会社の方が永く持ち堪えました。石油化学も、このようなやり方で持ち堪えました。

質問：指導部の交代で組合から出て行った指導部のその後の活動はどうなりましたか？

回答：大概、社会党で活動したり、いろいろな団体を作りました。研究所、雑誌社など。

質問：再び組合活動の一線に復帰したケースはありますか？

回答：総評の地域組織で活動するケースが多かったです。地域を見れば、今（1993年）でも、連合に統合できないところが多くあります。

日本の労働運動の問題点は、表面的には、大きな労組の力がなくなったということですが、もっと重大なことは、総評の地域組織という機能が崩れたということです。地域組織は、総評と中小零細の現場とが連結される水路でした。また、地域住民運動との連携・媒介の役割を担いました。そういう地域組織を、解雇者たちが育てました。今日でも、労働運動らしい労働運動の雰囲気保持しているのは、こうした地域組織の活動家です。この人たちは、今も1950年代の空気を留めています。

質問：鉄鋼労連の指導部はどのように代わりましたか？

回答：争議までは、同盟系左派、社会党左派系でした。この争議を経て、同盟系右派、民社党系に代わりました。

質問：労組の指導者の中で右派、左派と言いますが、明示的な区分があるのですか？

回答：政治的な区分は一目瞭然です。どの党を支持するのか、どの路線に立っているのかははっきりしています。

