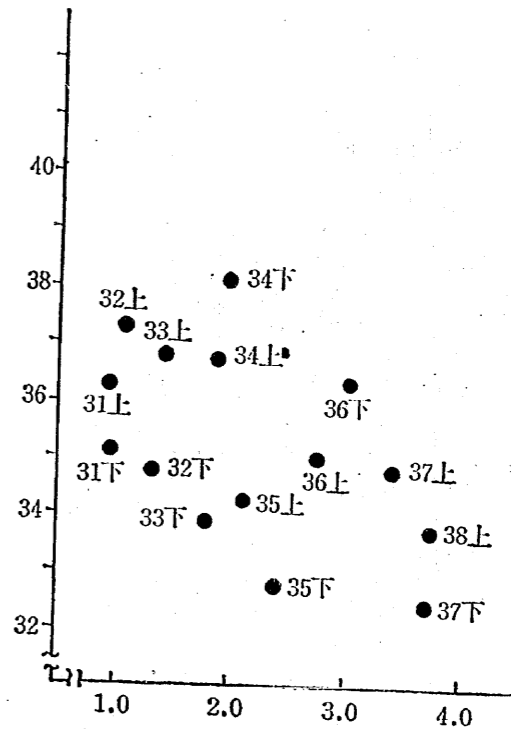


Title	鉄鋼大手五社の団体交渉：交渉戦術の考察
Sub Title	Steel employers' strategies in collective bargaining-cooperation and "The-final-offer-first"
Author	石田, 英夫
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1968
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.61, No.2 (1968. 2) ,p.165(55)- 191(81)
JaLC DOI	10.14991/001.19680201-0055
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19680201-0055

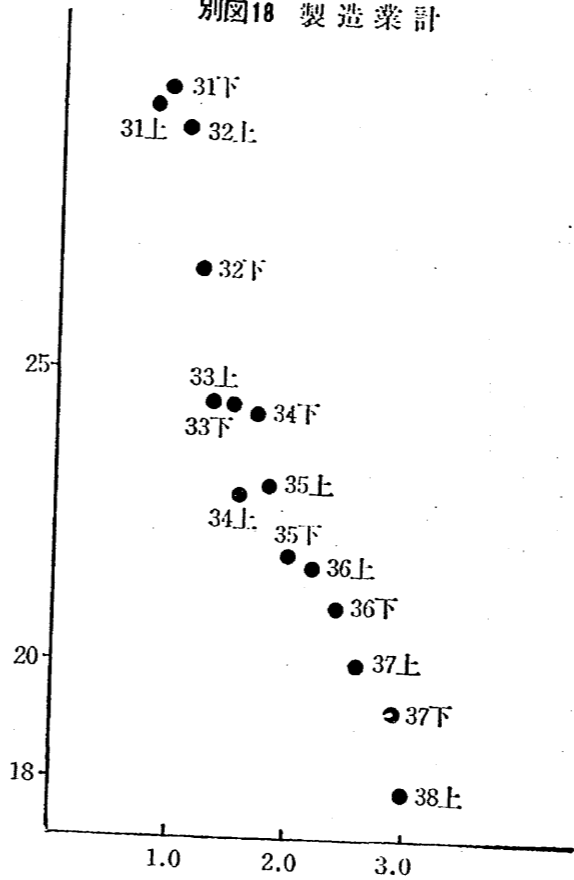
慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

別図17 自動車



別図18 製造業計



鉄鋼大手五社の団体交渉

—交渉戦術の考察—

石 田 英 夫

一、はじめに

わが国の鉄鋼大手五社——八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管、住友金属工業、神戸製鋼所——は昭和三十四年以来、各社足並みをそろえた同額の「一発回答」によって賃金交渉を解決している。

本稿は鉄鋼経営者の団体交渉戦術としての一発回答主義をとりあげ、

- 一、それはいかなる動機と目標をもっているか
- 二、どのような条件の下で可能となるか
- 三、それを実現するための施策の体系は何か
- 四、その労働組合へのインパクトは何か

これらの諸点を明らかにすることを目的としている。

交渉過程の通常のパターンは最終妥結額よりはるかに低い初回答から出発して、二次、三次、四次と積みあげるいき方であ

るが、会社の初回答で妥結するという意味での一発回答は必ずしも稀ではない。昭和四十一年における賃金交渉の一割近くが初回答で妥結している⁽¹⁾。しかしながら、経営者の意識的な政策にもとづいており、しかも慣行として確立しているという意味での「一発回答主義」の事例はそう多くはないように思われる。

一発回答主義の著名な事例としてアメリカのゼネラル・エレクトロニクス社のブルワリズムがある⁽²⁾。これはパワー・バレー・ゲニングとしての一発回答主義の代表例である。わが国ではホワイトカラー組合や上部団体非加盟組合を交渉相手とする「従業員組合」タイプの一発回答主義が散見される⁽³⁾。

鉄鋼大手五社の事例は、その産業的地位の重要性、「春闘」におけるパタン・セッターとしての役割、また「一斉一発回答」という顕著な外観、十年間という歴史の長さなどから、わが国の一発回答主義の代表例とみなすことができよう。

わが国鉄鋼業の労使関係や賃金交渉の研究には既にかんりの蓄積がある⁽⁴⁾。それらの研究は鉄鋼企業の競争条件の分析に主眼をおき、それによって規制される労使、とくに労働組合の「政策」の実態とその影響を明らかにしようとしている。

本稿では団体交渉の経済的な環境条件の分析には立ち入らず、交渉過程における「戦術」を考察の対象とする。つまり経済的環境条件の許す範囲内で労使交渉当事者はいかなる手段でどのように自己の目標を達成するかということに明らかにする。分析の素材は主として鉄鋼大手五社のうち四社の労務担当者⁽⁵⁾と組合リーダーの面接調査記録から得ている。分析の焦点は交渉関係の主導権をにぎっている経営者側の意識と行動におかれている。換言すれば、本稿は経営者の交渉戦術にかんする意識調査結果を中心としてまとめたものである。鉄鋼大手五社とひとくちにいつても、各社の労使関係上の伝統および現状には相当の差異が存在することは事実である。本稿ではそれらの差異を明らかにするのではなく、一斉一発回答という共同行為にかかわる一般的な側面を重視している。

わが国における団体交渉の研究は、交渉の制度や構造に主たる関心に向け、交渉のプロセスを解明する試みはほとんど行

われていない。せいぜい団体交渉と経営協議会の「癒着」が指摘されるにとどまっている。本稿では公式および非公式の交渉プロセスに光をあてる。また労使関係論の観点からいえば、企業別組合の「構造と機能」はかなり明らかにされているが、一方の当事者である経営者側のビヘイビアはほとんど明かにされていないといつてよい現状にある。

- (1) 慶應義塾大学産業研究所、賃金決定プロジェクトの調査による。
- (2) ブールワリズムについては、Herbert R. Northrup, *Boulwarism: The Labor Relations Policies of the General Electric Company, Their Implications for Public Policy and Management Action*, Ann Arbor, Michigan, 1964 を参照。ゼネラル・エレクトロニクス社の一発回答主義とわが国の一発回答主義の比較分析については、拙稿「経営者の団体交渉ストラテジー——いわゆる一発回答主義について」『慶應ビジネス・フォーラム』No.5 (昭和四十二年) を参照。
- (3) 前掲論文参照。
- (4) 代表的なものとして小池和男『日本の賃金交渉——産業レベルにおける賃金決定機構——』（東大出版会 昭和三十七年）の第二章「企業別賃金交渉と鉄鋼労連」、高梨昌『日本鉄鋼業の労使関係——団体交渉下の賃金決定——』（東大出版会 昭和四十二年）

二、分析のフレーム・ワーク

調査結果の分析に用いられる主要概念をまず明らかにしておく。

(一) 労使関係システムについて⁽¹⁾

企業レベルにおける労使関係は経営と従業員の諸関係および経営と労働組合の諸関係からなりたっている⁽²⁾。経営組織内では上はトップ・マネジメントから、中間管理者、フォアマンを経て職場の従業員にいたる階層的諸関係が存在する。組合組織内においてもトップ・リーダーから、中間役員、職場役員を経て平組合員にいたる階層がある。しかしながら経営組織と組合組織は権限構造からみて反対の性格をもっている。組合の「意志決定の権限は下部の平組合員にあって、経営組織のよ

うにトップに権限があるのではない⁽³⁾。そのいみで「労働組合は経済的な環境の下で機能する政治的機関である⁽⁴⁾」ということ

ができる。

経営と組合の間の諸関係はトップ、中間、職場の各レベルにおける公式、非公式の諸関係からなっている。このような組織内および組織間の諸関係は相互依存的なシステムを構成している。職場における緊張は団体交渉の場の対立として多かれ少なかれ反映されよう。組合内のコンフリクトが交渉の場への大きな圧力となることもある。交渉者間の対立が職場に緊張をひきおこすこともあり、その協調が職場規律をただすこともある。

交渉者としての組合リーダーは、組合組織の性質からいって、強い政治的圧力にさらされている。彼は背後の組織構成員と「組織内の交渉」(Intraorganizational Bargaining)⁽⁵⁾を行わなければならない。労使交渉者間で合意をみた妥結条件を組合員に「売りこむ」ことが一大事となる。「これ以上とれない」とわかっていても「組織を納得させる」ために「精神的な交渉」をつづけ、場合によってはストライキに入らざるを得ない。

「組織内の交渉」は経営組織内においても、労務担当者とトップ・マネジメント、ライン・マネジャー、財務スタッフなどとの間で行われる。しかしながら「政治的組織」たる組合内ほどには重大化しないのが普通であろう。

(二) レジスタンス・ポイント⁽⁶⁾について

レジスタンス・ポイント(RP)とは交渉者が主観的に想定している自己の「譲歩の限界」をさす。すなわち組合交渉者にとつてRPはそれ以下ではストライキに入る覚悟があるという点であり、会社側交渉者にとつてはそれ以上ではストライキを受けてたたざるを得ないという点である。交渉過程で示された金額はたとえば要求七千円に対し初回答二千円にはじまり徐々に両者が歩み寄ってゆく。この場合組合の立場は会社のそれより高い点にある。しかしながら労使交渉者のハラの中心にあるRPは組合の方が会社より低いのがノーマルな姿であろう。たとえば組合のRP三、八〇〇円に対し会社のRP四、三〇〇円というように。

両者のRPの間を妥結幅(Bargaining Range)とよべば、上例のように組合のRPが会社のRPより低い場合には正の妥結幅があるといい、この間のどこかで妥結する可能性が大きい。逆の場合は負の妥結幅があるといい、ストライキの起る可能性が大である。

労使交渉者は自己のRPを相手に対してかくしながら、相手のRPをできるだけ正確につかもうとする。したがって正の妥結幅が存在する場合にも相手のRPの推定のあやまりからストライキが発生することもある。

組合が自己のRPよりはるかに高い額の要求から出発して徐々に引下げてゆき、会社が自己のRPよりはるかに低い額を回答して徐々に引き上げてゆくパターンが一般的なのは何故だろうか。交渉の初期には通常相手のRPの所在を明確につかみ得ないし、自己のRPすら浮動的であるといつてよい。したがって主観的な妥結幅もあいまいである。そのような初期階段から自己の立場を一定の点に固定してしまうこと(コミットメント)は危険であろう。すなわち会社が組合のRPを低く推定しすぎ(先の例では三、五〇〇円とみる)、組合のRP以下(たとえば三、六〇〇円)に立場を固定してしまえばストライキを招来するだろう。逆に組合のRPを高く推定しすぎ(四、一〇〇円)、その点あるいは安全をはかつてそれ以上で回答(四、二〇〇円)してしまえば、「必要以上」の譲歩をしてしまうことになる。

したがって、このような場合には会社は自己のRPよりはるかに低い額を提示して「様子を見る」のが得策である。何故なら相手の反応を注視することによって相手のRPをよりよくつかむことができようし、また他社の交渉の動きが具体化すればそれを判断材料にして相手のRPを更によりよく推定できるようになるであろうから。

(三) 交渉力について

交渉力とは「自己の主張する条件で相手の合意を確保する能力」である⁽⁷⁾。

レビンソンは最近の研究において、賃金決定要因としての「交渉力変数」(“Pure power” variables)は経済的変数や政治的

変数よりもより密接に賃上げに関係しているという結論をひきだしている。⁽⁸⁾ 彼が交渉力変数としてあげているのは組合のストライキ能力、会社のストライキ力、組合組織率、組合員のストライキ性向、組合リーダーの戦闘性、労使の相対的規模、財政力、団結力などである。

賃上げと交渉力の関係についての概念上および検証手続上の問題点には立ち入らず、ここでは交渉力に影響する諸要因の指摘にとどめたい。

- (1) 一国における経営者と組合の力関係と相対的地位および政府の役割⁽⁹⁾。たとえば日本と欧米の労働組合の社会的地位と力の相違を想起せよ。政府の労働立法、ストライキ制限、争議調整、裁判所の判例など。
- (2) 労働市場における競争。全般的需給関係、非組合員の競争の程度を表わす組合組織範囲、ショップ制など。
- (3) 製品市場の状態（技術的特質⁽¹⁰⁾を含む）。好況・不況、製品のブランド・プレファレンスの強さ、プラントの統合の程度、技術的相互依存性・独立性、コスト中の固定費率の高さ、過剰生産能力によるストック可能性、スト中の操業可能性などはいずれも会社のストライキ・コストに決定的な影響を与える⁽¹⁰⁾。
- (4) 交渉構造⁽¹¹⁾——労使の相対的規模と統合の度合い。経営規模、数、団結力（大規模の少数企業は団結しやすい）、財政力は会社のストライキ耐久力を決定する。組合の規模、集権化あるいは統合の度合い、資金力は組合のストライキ能力を決定する。

(5) 組合リーダーの戦闘性と組合員のストライキ性向も組合のストライキ能力を決定する。組合員のストライキ性向は職場および仕事の性質、社会的背景や技能の同質性、相互作用の機会などに影響される⁽¹²⁾。

(6) 戦術的要因として、交渉およびストライキのタイミング。相手のレジスタンス・ポイントを正確に推定し、またそれをコントロールするための交渉席上およびそれ以外のチャンネルによるさまざまな方法⁽¹³⁾。一定の立場に自己を固定するコミット

トメント⁽¹⁴⁾戦術、これらは妥結幅を操作し、またこの範囲内で有利に解決する手段である。

(四) 作業仮説

(1) 一発回答主義の目標は経営者の団体交渉の一般的目標と同じく (i) 経済的に有利に団体交渉を解決すること (ii) しかもストライキを招来せずに解決することである。

(2) 一発回答が可能とされるのは、額および日程上他社の交渉の成りゆきから比較的に独立的な立場にある場合である。つまり自らパタン・セッターの立場にあるか、または追隨者ではあっても相場が設定されるまで回答をださなくても不満が起らないような習慣ができている場合に、一発回答が可能となる。額および日程上完全な追隨者である場合には一発回答で収めることはきわめて難かしい。

(3) 一発回答主義を確立するためには会社の交渉力の優位を支える構造的条件がなければならぬ。何故なら、たとえ「妥当な回答」がでていたとしても、組合リーダーは自らの存在理由を明らかにするために、「一発回答打破」のストライキの挙にでるだろう。それに耐えるだけの力があつてはじめて一発回答の慣行形成が可能となる。

(4) 一発回答で収めるためには組合のレジスタンス・ポイントを正確にはあくすることができなければならない。その近傍で一発回答することによってストライキを避けながら、妥結幅のうちの有利な点で解決することができる。更に経済的に有利に解決するためには組合のRPを引下げる必要がある。会社は組合のRPを正確にキャッチし、かつそれを操作する系統的な手段をもたねばならない。

(5) 一発回答は組合リーダーが交渉力を発揮する機会をミニマムにするから、組合リーダーの反発を招き、交渉関係を悪化させる。ストライキによっても一発回答を「打破」できない場合、組合組織内におけるリーダーの地位は弱体化する。

(1) 拙稿「経営労使関係をどうみるか」『慶應ビジネス・フォーラム』No. 2 (昭和四十年)

- (2) 藤林敬三『労使関係と労使協議制』(ライオン社 昭和三十八年)
 - (3) Paul Pigors & Charles A. Myers, *Personnel Administration-A Point of View and a Method*, 4th ed., 1961, p. 91.
 - (4) Arthur M. Ross, *Trade Union Wage Policy*, 1948, p. 23. 『労働組合の賃金政策』(二二二二二邦訳 A・M・ロス著) 古米淑郎訳。
 - (5) Richard E. Walton & Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiation: An Analysis of A Social Interaction System*, 1966, Chapter VIII and IX 参照。
 - (6) Walton & McKersie, *op. cit.*, Chapter II 参照。
 - (7) Neil W. Chamberlain & James W. Kuhn, *Collective Bargaining*, 2nd ed., 1965, p. 170. チェンバレンによれば交渉力は次のような方式で測らる。
- $$\text{会社の交渉力} = \frac{\text{会社の主張する条件で、合意することの組合にとつてのコスト}}{\text{会社の主張する条件で、合意しないことの組合にとつてのコスト}}$$
- $$\text{組合の交渉力} = \frac{\text{組合の主張する条件で、合意しないことの会社にとつてのコスト}}{\text{組合の主張する条件で、合意することの会社にとつてのコスト}}$$
- (8) Harold M. Levinson, *Determining Forces in Collective Wage Bargaining*, 1966, pp. 272~276. なお「経済的変数」としては産業の平均利潤率、製品市場の競争の程度(集中度)および労働市場要因として雇用の変化率があげられている。「政治的変数」は「組織としての組合の強さを維持または増大するため・あるいはまた、組合リーダーの地位を維持または増大するために、他の組合の交渉結果と同等あるいはそれ以上の額を獲得しようとする組合リーダーの上に加えられる圧力」と定義されている。Levinson, *op. cit.*, pp. 17~18.
 - (9) ミンロンの『一國社会の power context. John T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, 1958, Chapter 4.
 - (10) Walton & McKersie, *op. cit.*, pp. 34~37.
 - (11) Arnold R. Weber ed., *The Structure of Collective Bargaining: Problems and Perspectives*, 1961.
 - (12) William F. Whyte, *Men At Work*, 1961, Chapter 17, 44~45. Clark Kerr & Abraham Siegel, *The Interindustry Propensity to Strike-An International Comparison*, in *Industrial Conflict*, Arthur Kornhauser, Robert Dubin & Arthur M. Ross eds., 1954.
 - (13) Walton & McKersie, *op. cit.*, Chap. III, Part 1 2~4~5.
 - (14) *Ibid.*, Chap. III, Part 2 4~5. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, 1963, Chapter 2.

三、団体交渉の歴史と構造

(一) 交渉関係の推移⁽¹⁾

日本鉄鋼産業労働組合連合会(鉄鋼労連)は昭和二十六年に結成された。傘下に四十一社の七十四組合を擁し、組織人員は約十九万人を数える。組合員の四分の三は大手五社の組合員によって占められる。大手の川崎製鉄労組は昭和二十八年に脱退している。

団体交渉は会社別に行われているが、鉄鋼労連は本部執行委員と統一闘争参加組合の代表によって構成される「拡大中央闘争委員会」に各単組へのストライキ指令権を与え、各単組がそれを「批准」(昭和三十二年以前は「委譲」)する方式をとり、大手五社労組を中核とする統一闘争を推進してきた。

昭和二十七年と二十九年には不況下各社一斉の賃上げ拒否にあったが、二十八年には八幡を除く四社の統一スト、三十年には五社労組の統一ストを実行し、三十一年には五社労組が三波六日の統一ストを行なった。この間会社側は不況時の「賃上げ拒否」以外では完全に足並みをそろえるまでに至らず、また各社とも一発回答の慣行を確立していなかった。八幡、富士、日本鋼管の各社が順次先導役をつとめ、二次あるいは三次回答で妥結していた。

昭和三十二年から会社側の結束はいちじるしく強化された。この年、不況を理由とする賃上げ拒否回答に対し、組合は十波通算十九日の波状ストをくり返した。終盤において住友、神鋼の二社が五〇〇円の賃上げ案を提示して五社の結束はくずれしたが、上位三社は遂にゼロ回答を堅持した。

鉄鋼労連は三十四年から春闘に参加した。この年、住友、神鋼の両組合は統一闘争に参加しなかったが、八幡、富士、日本鋼管の三組合は全面スト二日、富士、日本鋼管の両組合は四十七日間にわたる庄延部門重点ストを続行した。しかしなが

ら初回答八〇〇円を動かすことはできなかった。

昭和三十五年以降、五社の賃上げ交渉は例外なく会社側の同額初回答で妥結している。発生したストライキといえは、三十六年、回答前に五社労組一日スト、三十八年回答後に八幡、富士、住友の三組合が「低額回答」への「抗議スト」一日、四十年回答後に同じ三組合が一日スト、以上の三度のみであった。

以上に概観したように、昭和三十二年、三十四年を頂点とする鉄鋼労使間のパワー・バーゲニングによる拮抗関係は、会社側の結束強化と交渉力の優位、組合側の産業別統一闘争力の弱まりとストライキ能力の減退という新たなバランス・オブ・パ

第1表 主要労組の春闘賃上げ状況 (昭和35年～昭和42年)

	35年		36年		37年		38年		39年		40年		41年		42年				
	基準内賃	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	基準内賃	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額	賃上率 賃上額			
鉄鋼労連	27,003	6.8	11.1	8.0	4.5	9.4	6.5	6.2	9.9	27,003	1,840	3,200	2,534	1,492	3,160	2,440	2,480	43,144	4,286
私鉄総連	20,112	8.1	14.5	10.4	9.0	12.9	10.7	11.5	13.0	20,112	1,627	3,049	2,400	2,228	3,336	3,035	3,536	33,366	4,336
合化労連	22,003	9.4	15.1	10.2	8.7	13.1	11.3	11.1	12.2	22,003	2,073	3,478	2,607	2,257	3,737	3,526	3,772	37,435	4,553
電機労連	16,622	12.9	15.7	12.5	11.7	14.3	12.4	13.1	16.9	16,622	2,140	2,625	2,315	2,178	2,898	2,741	3,132	26,407	4,465
全造船	22,147	8.4	12.8	10.1	8.4	12.8	8.9	9.6	12.5	22,147	1,869	2,939	2,578	2,199	3,618	2,817	3,198	35,875	4,471
全国金属	19,486	12.4	19.6	15.2	10.8	14.7	11.7	11.6	14.1	19,486	2,424	3,946	3,358	2,616	3,538	3,228	3,472	32,678	4,601
電労連	22,740	8.0	13.6	13.4	10.4	11.8	10.9	11.1	11.2	22,740	1,821	3,247	3,023	3,025	3,690	3,824	4,284	43,646	4,895
公労協	21,261	8.5	14.3	9.8	9.6	11.3	9.6	9.8	11.4	21,261	1,998	3,260	2,343	2,480	3,205	3,038	3,425	38,402	4,360
総平均	20,570	8.7	13.9	10.6	9.1	12.2	10.2	10.3	12.1	20,570	1,792	2,984	2,307	2,248	3,300	3,015	3,280	34,887	4,221

- (注) 1) 労働省労政局の調査による。
 2) 調査対象は大手企業の組合、数値は調査対象の算術平均。
 3) 賃上げ額(率)には定期昇給を含む。
 4) 総平均には他の主要単産の大手組合を含む。

ワーへと移行した観がある。

第一表は主要産業労働組合の昭和三十五年以降の賃上げ状況を示している。この表から以下の点が指摘されよう。第一に三十五年現在鉄鋼賃金は最高水準をほこっていたが、この期間において、平均賃上率および額(七・八%、二、六九二円)でみても、基準内賃金の上昇率(二五九・八)でみても総平均(それぞれ一〇・九%、二、九一八円、一六四・七)よりかなり低く、賃金水準の相対的低下が認められる。第二に賃上げ額の変動性が他の産業にくらべて大きく、不況期には四ないし六%台という他産業ではみられないような低い賃上げ率が示されている。

このような事実を鉄鋼業の経済的条件の特性、あるいはまた、春闘における賃上げ額の産業間波及性の拡大、すなわち「経済的変数」あるいはまた「政治的変数」によって説明しつくせるであろうか。大手五社に関する限り、成長率、収益性など、経済的要因および波及性の拡大による格差縮小傾向とによって、よく説明できるとはいえない。「交渉力変数」を考慮に入れることが不可欠であろう。

(二) 構造的要因

川崎製鉄を含めて鉄鋼大手一貫六社は、わが国の銑鉄生産高の九〇%、粗鋼生産高の七〇%を占め、また他の多くの有力メーカーを自己の系列下において、支配的な地位にある。市場における六社間の競合範囲はほぼ全面的である。

鉄鋼大手各社はいずれも資金力豊かな大規模寡占企業であるから、個々の企業としてもストライキ耐久力は大きい。これに対して、組合側の交渉力の基礎をなすストライキ資金は単組、単産いずれのレベルでも微々たるものにすぎない。企業別交渉を行う限り、会社の交渉力は組合に優越している。コスト中の労務費率は低く、労働装備率は高いからストライキ・コストは比較的高く、とくに好況期にはストライキを避けるという動機が強く働く。反面、在庫形成能力が大きく、不況期にはストライキ・コストはミニマムになるであろう。かつての不況期の「賃上げ拒否」や最近の不況期における他産業ではみ

られない低い賃上げ率が想起される。

大手五社は経営規模および態様の接近した寡占企業であるから、共通の目標を追求するために容易に結束しうる可能性もっている。製品の性質からしてブランド・プレファレンスは強くない。したがって特定企業がストライキに見舞われた場合、とくに好況期には、他社に市場を奪われる可能性が大きい。そのリスクを避けるために特定企業が譲歩すれば、大手組合同の「比較の強制」によってそれは容易に他社に波及するだろう。かくして結束の利益は明白である。五社間の結束によって、もともと強い会社側の交渉力はいじりしく補強されることになる。

鉄鋼大手五社は例年四月初旬ないし中旬にだされる初回答で結局妥結している。五社の回答は産業内はもちろんのこと（アウトサイダーの川崎製鉄は同じ日に同額回答で追従、中小各社は五社回答をまけて多かれ少なかれ追従）、それに限られず全産業的な影響力を有し、春闘のパタン・セッターの役割をになうことが多い（昭和三十五年、三十七年、三十九年、四十二年）。

まずこの点について鉄鋼労務担当者の見解をきこう。「鉄鋼経営者は独自でものを考える。パタン・セッターにならざるを得ない宿命にある」（D社）。鉄鋼経営者はこの点「襟度」と「責任」を感じている。「鉄鋼資本の総資本的性格、独占資本の中核としての問題意識の強さ」（鉄鋼労連役員）を示すものであろうか。春闘の早い時期での事実上の解決については「相場がでてから判断するゆき方だと、情勢が複雑になって独自性を保てなくなる」（D社）、端的にいえば「あとへまわると高つく」（B社・C社）のである。

賃上げ額の変動性については「鉄鋼経営者は、景気の好いときにはさすが、悪いときにはださない。他の産業で会社がつぶれかかっているのに三五〇〇円、四、〇〇〇円とだすのはだらしがない」（B社）とのべる。強い交渉力への自信のほどがうかがわれる。また「鉄鋼経営者は第三者の力を借りることがないという矜持をもつ」（A社）ともいうが、これも自らの力への自信を示すものである。好況・不況によりストライキ・コストに大きな差のあることから、好況期にはストを避けるた

めに高い賃上げを回答し、不況期には「ストをうけてたつ」という行動が合理性をもつのである。

(三) 五社間の結束

昭和三十二年より上位三社、三十四年より五社の完全な結束が実現された。それは「ずばりいえば各個撃破されないように、春闘をきりぬけるための有力な戦術である」（B社）「各社とも結束の利益を感じている。さもなくば労務費はあがり、利益はくいこまれるだろう」（A社）。このような利点の前には「自社にマッチした労務政策をある程度犠牲にしても」（B社）、「企業内労使関係を維持するためにもう少し出したと思うことがあるが」（D社）、「総合的にみて経済的メリットがあるから、約束ごとを守る」（C社）のである。

五社間の話し合いは賃上げ交渉が始まる以前からスタートし、回答額が決定されるまで、ほぼ週一回の頻度で開催されている。会合のレベルは労務担当常務クラス、部長、課長クラスが別々にあるいは一緒に会合をもっているが、最もアクティブな役割は労務担当部長がなっている。賃上げ額の決定権者は社長であるが、五社の労務担当者間で決定したことを社長が拒否したことはないといわれ、実質的な決定権者は労務担当重役とみてよいようである。しかし五社間の話し合いを守り通せるかどうか懸念のある時には社長会議の開かれることもある。三十二年の「ゼロ回答」は社長会議の決定に基くものといわれる。話し合いの初期段階には、相互の情報交換、各社独自の問題の開陳、相互の「はらのさぐりあい」が行われる。話し合いの進行につれ、各社の担当者は相互に他社の事情に通じるようになり、やがて提示される賃上げ案には余り大きな差異はないといわれる。相互の調整を経て、会社回答の一週間ないし十日前には合意をみていられる。会議のリーダーシップは八幡製鉄がにぎっているようである。

大手五社間の固い結束は、三十四年以降、組合側に優る強さを示している。会社別交渉に固執しながらも、自己の陣営の統合を実質的に達成し、交渉構造にかんする戦略を有利に展開している。

昭和三十四年に五社の一発回答が確立するかなり以前から、八幡製鉄所ではそのような慣行が交渉事項の主体部分についてはほぼ確定していたといわれる。早くも昭和二十三年秋、会社はストライキに屈せずゼロ回答を守り、その端緒をつくった。現在各社の慣例となつて回答時のトップ・マネジメントの声明はこの時からはじめられ、会社側の団体交渉速報も二十七年頃からスタートしている。八幡における一発回答主義の成立は、戦後長きにわたって所長の職にあった人物のフィロソフィによる所大であったといわれる。更にさかのぼって八幡製鉄所の伝統、「会社がわるいことをするはずがない」という従業員の信頼感（現在でもとくに四十代以上層に強い）によるものといわれる。

昭和三十二年、三十四年のパワー・バーゲニングを通じての五社の一発回答主義の確立の直接的動機は次のようなものであった。「当時の組合は……非常に左翼の過激主義的なものがあつたわけで、会社としてはここで対決しなければならぬ。そして経営権を守り、当時いわれた第二の炭労化をどうしても防がなければならぬという危機感が会社に満ちていたといえる」この点を鉄鋼労連役員は「一発でおさえこみ、いかなるチャレンジもムダだということを教えこむため、ここでたたいてやろうという資本の戦術的意図は当時明確なるものがあつた」とのべている。

労務担当者はつぎのように語っている。「われわれが力つきて譲歩したとき、はじめて本当の意味での二発、三発となるわけだ。通常の二発、三発は「さるまわし」にすぎない。当初のねらいは、経営の姿勢を確立し、一発回答を習慣づけることによつて、賃金と労使関係を安定させるという点にあつた」(A社)、「何度か回答して組合の反応を見、ほどよい所で手を打つというのでは会社の権威がなくなる」(D社)。

「経営側は……日常の労務管理活動が十分に行われているならば……労働の真の面をとらえることができる……。労使間における賃金決定にあたっては、経営者が当然イニシアチブをとるべきだ」という考えにたっている。

以上のように一発回答主義は、従業員に対する経営の「権威」を確立し、「労使関係と賃金を安定」させるねらいをもっており、「総合的にみて経済的メリットが重要」(C社)とされている。鉄鋼五社の交渉関係の展開と賃金変動の観察の結果は、三十二～三十四年の一発回答主義の確立過程でこそストライキが多発したが、ひとたび確立するや、それは経営者の「権威」の現れとして定着し、組合のストライキ能力を低下させ、組合を相対的に低い賃上げに甘んじさせることに成功した。

一発回答主義の目標は五社の固い結束に支えられて達成されたのである。すなわち「労使関係と賃金は安定」し、経営側は「権威」と「経済的メリット」を享受できたのである。

- (1) この項は主として労働省『資料労働運動史』(各年)に拠っている。
- (2) 一貫六社の従業員、賃金水準、売上高、利益などの比較については、本論末尾の附表を参照。
- (3) 昭和三十二年の波状ストのさいに、中労委会長の交渉再開要求に対し、鉄鋼経営者は「ストによる自己の経済的打撃も、また日本経済への影響も問題とするに足らない」とつっぱねている。『資料労働運動史』昭和三十二年版五四一ページ。
- (4) 今田正春「鉄鋼の賃上げ回答の根拠と背景」(賃金問題研究会『賃金レポート』第一巻第一号、昭和四十二年八月、三十八～三十九ページ)。
- (5) 今田正春 前掲論文 四一ページ。

四、団体交渉とコミュニケーション

鉄鋼経営者はいかにして一発で収め得る回答を作成するのか。「結果的にさしたる紛争もなく収まっているのは、情勢に応じて会社の出し得るギリギリの線がでているからだ」(B社)と労務担当者はいう。それは「あらゆるものを総合勘案した上での回答」(D社)、「会社が考慮の限りをつくした文字通りの最終回答」⁽¹⁾であり、「組合員は、会社としては十分考えたい線を出してくる、あるいは非常にいいところを突いてくると理解しているのが実態」⁽²⁾であろうという。

われわれの仮説によれば、組合のレジスタンス・ポイントを正確につかみ、またそれを操作し、その近くで回答を行うこ

とがキメ手となり、それによって経済的に有利に、かつストなしに解決できる。

組合のレジスタンス・ポイントの位置は、経済的条件、他社・他産業の交渉の動き、過去および将来の交渉関係など、「交渉の環境」によって、また組合員の賃上意欲と組合リーダーの闘争意欲によって左右されるであろう。したがって交渉環境の分析は組合のRPのはあくのための重要なカギとなる。鉄鋼各社のスタッフの調査能力は組合側も認めるところであるが、「必ずしも統計的・科学的方法によらず、トップのカンによる情勢判断が重要な役割をはたす」(B社)といわれている。以下に組合交渉者および組合員・従業員との接触によって、会社がいかに組合のRPをはあくし、かつ操作するかをみてゆこう。

(一) 経営と組合リーダーの間のコミュニケーション

これは公式および非公式の折衝からなっている。

鉄鋼各社の賃金交渉は例年三月初旬の要求から四月初旬ないし中旬の回答まで十回前後、それぞれ一時間ないし二時間開催されている。賃上げという組合の最も重要な交渉事項にかんする団体交渉の「儀式化」⁽³⁾が各社とも指摘されている。

それは何故か。第一に「交渉の過程が文書で公開されていること」(B社)である。第二に「五社労組の統一闘争でわくをはめられているために、交渉が実のあるものにならぬ」(B社)という見解が一般的である。これだけではない。第三に完全に「非公開」ではあるが、五社間の話し合いによって各社の行動が拘束されている場合、企業別交渉の弾力性はいちじるしく制約されるから、「団体交渉の儀式化」という事態はこの点からも容易に想像されよう。労使それぞれの陣営内部で相互の連絡が密であり、そこで重要な意志決定が行われているということだけではまだ不十分である。

第四に労使間にインフォーマルな折衝が存在していることが重要である。「交渉舞台が開くまでの努力がたいへんだ。三月、四月よりも一、二月のほうがむしろ苦しい。いろいろな議論をする過程で相手のハラがわかる。同時に相手はこれ以上

はムリだという線を理解する。このプロセスでは火花が散る。インフォーマルなルートは不可欠だ」(A社)。「団交過程の要所々々で、あらゆる機会をとらえて組合幹部と接触し、一体どう考えているんだというようなことをききもする」(B社)。「公式論ではなく、組合がほんとうに望んでいるのは何かということを、本社レベルでも、事業所レベルでも吸いあげる」(D社)。「組合幹部との接触でまあまあ線の察しがつくし、またききもする」(A社)。「むこうもベテランだから、はっきり言わなくても言葉のはしほしでわかる」(D社)。

このように組合リーダーとの非公式折衝は組合のレジスタンス・ポイントの推定のために重要な役割を果たしている。そしてそれが公式団体交渉の「儀式化」を促進しているのである。組合リーダーは非公式過程についてつぎのように述べる。「正式団交とともにたえず非公式な接触が行われている。組合員がほんとうにとりたいたいと思っっている額を組合幹部としてつかみ、その上で会社側とトップクラスで話し合いをする。むこうはこちらの反応をためしにくるし、こちらも公式の組合要求とは別に、ある額をもって非公式な要求を行うわけだ」(D労組)。組合リーダーに対する非公式「打診」は自社組合出身の鉄鋼労連役員にも及んでいるといわれる。

五社間で回答額の決定をみたあと、正式回答の前に、各社とも自社の組合リーダーに対し非公式に回答内容を示している。「この線で収めてもらえるかと組合の意見をきくためではない。これでゆけるといふ自信をもって、組合幹部の責任ある人に非公式に伝え、今回はこういう線でゆきたいと思う、責任をもってこれで処理してほしいと要請する」(B社)のである。

(二) 経営と従業員の間のコミュニケーション

経営者が一発回答を志す場合、直接の交渉相手、組合リーダーのみならず、従業員・組合員の賃上げ意欲の操作と測定を重視するのはけだし当然であろう。「政治的組織」としての組合の意思は結局ランク・アンド・ファイルによって決定され

るからである。「組合を通じて従業員を扱うのではなく、従業員を通じて組合を扱う」⁽⁴⁾ 方法は企業内組合を相手とするわが国の経営者のみの関心事ではない。

(1) 対従業員コミュニケーション

従業員⇨組合員に対する働きかけによって賃上げ意欲をコントロールし、それによって組合のレジスタンス・ポイントを操作しようとする。

「会社としては日常のコミュニケーションにより経営の姿勢を理解してもらい」、「企業の実態を従業員によく知ってもらう」⁽⁵⁾ 必要がある。日常よりの対従業員コミュニケーションは一発回答の基礎を支える戦略をなしているといえよう。

そのためのチャネルとしては、職場のラインが基幹をなし、企業内教育、社内報なども重要である。鉄鋼等における作業長制度は人間管理の面からみればラインによる労務管理の強化策であり、近年労働省の個人別管理が進められている。

役付工が職場の組合役員（支部長など）や中間議決機関（中央委員会）のメンバーでもある場合が相当に多い。その結果経営による従業員の掌握の効果がより直接的に組合のビヘイビアに反映されることになる。組合リーダーによれば、彼らは「権利意識より企業意識の大なる者が多く、スト中止の署名運動などにも走りがち」（A労組）である。「過去十年間に二度ほど執行部が暴走しようとしたことがあったが、そのたびに中央委員会が「もう収めろ」とブレイキをかけた」（A社）といわれる。

日常よりの社内報や労働関係のニュースに加えて、団体交渉のプロセスを会社の手で従業員に伝える手段として「交渉速報」などの名でよばれるものがある。これも八幡製鉄の先例に他社が従ったのであるが、組合の一方的報道に対抗するねらいをもっていた。その内容は最近のものをみる限りかなり客観的であり、C社では回答時以外は交渉にかんする報道を組合にまかせている。

更に、会社回答時には、各社ともトップ・マネジメント名による「声明」が従業員に伝えられる。それは会社回答がそれ

以上動かすことのできない「文字通りの最終回答」であること、つまりコミットメントの強さを明示し、これを従業員⇨組合員に受容せしめるための「社会統制の手段」である。

交渉速報で伝えられる会社側の主張、「声明」の主旨、また日常のコミュニケーション内容や企業内教育のねらいとするところをみても、従業員⇨組合員の賃上げ意欲のコントロールのために用いられる主題は、市場競争激化の強調、自社のマケット・シェアの維持・向上、新製鉄所建設への協力の呼びかけなどである。つまり企業意識の高揚策は、社内教育を含めて、対従業員コミュニケーションの主眼をなしている。

会社間の強い結束を維持しつつ、従業員⇨組合員の企業意識高揚によって組合の企業内のビヘイビアを強め、産業別組合の強化を防ぐことは、会社の交渉力の優位性を確実にするための基本的戦略でもある。

(2) レジスタンス・ポイントの把握

「日常の労務管理が十分に行われているならば、私どもは労働の真の面をとらえることができると考えている」、「とくに日本のように企業内組合では、職制活動の中で大衆の意向が十分に把握される条件があると思う」⁽⁶⁾

このように日常よりの従業員の動向の把握のためのチャネルとして基本的なものはやはり職場のラインである。交渉の前あるいは最中には、各事業所のラインの得た情報は事業所の労務スタッフがまとめて本社労務に集積される。

事業所の警備員が日常から経営と従業員の間の情報チャネルとして大きな役割を果たしている場合もある。彼らは職場レベルの組合役員や職場のインフォーマル・リーダーを中心として広く一般従業員に接し、あらゆる情報を細大もらさずレポートする。これは「不断の「意識調査」をおこなっているようなものであり、賃上げについても組合員がどのくらい欲しがっているかキャッチする」（A労組）役割を果たしている。

交渉過程において、ある試験的な額を職場に流して従業員の反応をみることに、また回答額より低い額を予め流しておいて

実際の回答をみたときに案外高いと思わせ、受容を容易にするというような策もとられる。

経営は組合リーダーとの間の公式・非公式の接触と同時に、あるいはその前提として、職場の従業員の賃上げ意欲のはあくともコントロールに大きな努力を注いでいる。それによって組合のレジスタンス・ポイントをキャッチすることが可能とされ、かくしてその近くで一発回答を行うことによって、ストなしで収めうる経済的に有利な解決が可能となるのである。労働担当者が「情勢に応じて会社が出し得るギリギリの線がでているから」ストなしに収められるというとき、それはストライキなしに収めうる最低額としてのレジスタンス・ポイントを、あらゆる情報を「総合勘案」し、「考慮の限りをつくして把握し、その近くで回答するという意味に解すべきであろう。

- (1) A社「最終回答に際して従業員の皆様へ」(昭和四十二年)。
- (2) 今田正春 前掲論文 四一ページ。
- (3) Albert A. Blum, "Collective Bargaining—Ritual or Reality?" *Harvard Business Review*, November-December 1961 は団体の交渉の儀式性にかんして興味ある議論をおこなっている。GEのフルワリズムについては実質的なみでの交渉が欠如していることを批判している。
- (4) *General Electric Co., Decision of NLRB, Full Workismの不当労働行為を認めた全国労働関係局の判決文より。*
- (5) 今田正春 前掲論文 四〇ページおよび四八ページ。
- (6) 同右四一ページ、四三ページ。

五、労働組合へのインパクト

(一) 労働担当者の見解

一発回答は交渉関係を悪化し、組合リーダーの立場を弱めるという仮説は、昭和三十二年、三十四年の一発回答主義の確立過程においてたしかめることができる。すでに概観したように、この両年に五社労使間の抗争関係は頂点に達した。

三十二年の十一波十九日のスト、三十四年の「四十九日のストに耐えた」ということから会社としても高い月謝を出したが、組合内部にも大きな反省がわき、スト至上主義的な運動のあり方が非常に批判されだし、その結果、良識派という人たちが多数を占めるようになった。……三十四年以後はほとんどストライキらしいストライキはない。あってもそれは会社回答を前進させるという意味のストライキでなしに、抗議ストである。⁽¹⁾

交渉の場におけるパワー・バーゲニングとしての一発回答は、すでに明らかにしたような経営による従業員への働きかけとあいまって、当時の組合幹部を組合員の批判にさらし、その立場を弱め、リーダーシップの交代を促した。「『政権交代』をねらったかどうかはわからないが、三十二年、三十四年の対決は組合リーダーの交代に貢献したと思う。よい労使関係の育成は当初よりのねらいであった」(A社)。当時と今日では、鉄鋼大手各労組のリーダーの性格は、産業別労働組合運動への志向においても、また政党志向においても、かなりの変化があったといわれている。

労働担当者は現在の組合の執行部を「良識派」とみており、それを「健全に育てる」必要性を感じている。したがって、一発回答主義の下で「組合執行部批判が一般化するならば、一発回答はもともと戦術なのだから、やめなければならぬ。しかし現在までのところ組合の存在意義なしというような批判が組合内で表面化していることはない。組合内のつきあげ、とくに左派のそれはしばしばある。しかしながら、現状を不満とする空気が破滅的になるときがくれば別だが、一発回答は堅持されるだろう。」(A社)

「組合リーダーも組合員も会社のカベは非常に厚いと感じ、心理的に会社の力で抑えつけられたという感じをもつらしい」(B社)。「組合リーダーの立場が不安定になる危険性はある。しかし当面の問題として重大化しているわけではない。また一社のみの一発回答にくらべ、五社共同の場合には組合指導部の傷つき方が少ない。いわば組合の統一闘争の場で助かっていると見える」(C社)。⁽²⁾

鉄鋼経営者は現在の組合リーダーとの関係に満足しており、これを維持したいと思っている。だから「労使の力対力の対決の中に生まれ」た一発回答の意味合いも「時の流れに従い変ってきている」。「経営内部においても、労使の信頼関係を深めていくには果たして一発回答という政策を続けていくのがよいかどうかについては、真剣に議論し、検討もしたわけであるが、労使関係が次第に安定し、成熟の方向に向っている現在の段階においても、一発回答は今後も維持していくべきだというのが、われわれの考えの基本である⁽³⁾」。

一発回答主義がこれまでに達成した成果の上にたつて、多少ニュアンスの差はあるが、経営者は一発回答主義を当分堅持する方針においてコンセンサスを有しているようである。

(二) 組合リーダーと一般組合員の反応

現在の組合リーダーのコメントをきこう。

「一発回答」よりむしろ「低額回答」こそが問題だ。組合の力量からみて残念ながらそれをのまされている現状だ（A労組）。「一発回答そのものはよいと思う。しかし低額回答をはね返せないのは組合の力のなさということにつきる」（B労組）。「四十九日ストの敗北の経験以来、突破口を開けないでいる。組合員が『でないときはでない』という感じにとらわれてしまっている」（C労組）。「今はあまりにも経営と組合の力が均衡を失っているので不満な額がでてものまざるをえない。不満をはね返すのがわれわれの仕事なのだが、それができないのはわれわれの力が弱いからだ。むしろは本腰を入れていから、いいかげんに二、三日のストをやればすむというようななまやさしい事態ではない。現状では回答のするまでが勝負であり、そこに力を入れている」（D労組）。

組合リーダーは一樣に「低額回答」を甘受しなければならない組合の交渉力の劣位を認めているが、「一発回答自体」は「問題ではない」という態度を表明している。はたしてそうなのか、もしそうだとしたら何故かということは後に論ずること

とにして、一般組合員の反応をみよう。

鉄鋼大手組合、P・Q両単組の組合員を対象に一発回答にかんする態度調査（約十分の一のサンプル）を行ってみた結果は以下の如くである。⁽⁴⁾ P労組は鉄鋼労連の中で「強い組合」であるとされ、Q労組は「温健な組合」と呼ばれている。

質問の撰択肢は次のようになっている。

A 「一発回答で妥結してしまうのでは組合が何のためにかわらない」——組合の存在理由を問う強い批判。
B 「一発回答で妥結しても、組合は交渉を通じて組合員の要求を十分伝えてあるから問題ない」——組合の役割を認めての肯定論。

C 「一発回答で妥結しても、会社側は従業員の希望をよく取り入れているから問題はない」——会社の誠意を認めての肯定論。

D 「妥結のしかたなどどうでもいい」——無関心。

E 「わからない」

結果はつぎのようになった。

	(P労組)	(Q労組)
A	四五・九%	五一・四%
B	二八・二	二五・三
C	九・五	五・九
D	一〇・三	一二・三
E	六・二	五・三

「穏健な」Q労組において、「強い」P労組よりも高率の執行部批判が表われているのが興味深い。それはともかく、P労組では執行部批判四五・九%に対し、肯定ないし無関心(「わからない」を含む)が五四・二%と過半を占めている。Q労組では執行部批判五一・四%とわずかながら過半を占め、肯定ないし無関心(「わからない」を含む)が四八・七%となっている。

このように現執行部に対する強い批判は両組合とも五〇%前後に達しているが、両組合ともこのりの肯定ないし無関心(「わからない」を含む)層のうち五二%はB、組合の役割を認めての肯定論が占めている。この調査が三年振りの「高額回答」のでた昭和四十二年に行われたことに注意する必要があるが、概括的にいって、現執行部に対する組合員の批判は「一般化」しているが「破滅的」な段階にまですすんでおらず、ギリギリの線で「表面化」が回避されているとみることができよう。

(三) 矛盾の解決

現在の組合リーダーと経営との交渉関係の悪化とリーダーシップの弱体化がともかく防止されているのは何故だろうか。

第一に、「長年一発回答で収めてくると、何とか色をつけねばという感じの時もある。しかし一発をくずすと乱れるから譲歩せず、次回の交渉でうめあわせを考慮する」(A社)。たとえば昭和四十二年は、四十年、四十一年の不況の「埋め合わせ」として、「労使の信頼関係を維持強化するためには、このくらいの金額(四、二〇〇円)がどうしても必要であった」といわれる⁽⁵⁾。このように、ストなしの経済的に有利な解決という目標を長期的にとらえ、「好ましい執行部」の維持をはかるために必要に応じて引上額に配慮を加えている。

第二に、すでにみたように、非公式交渉の過程において組合交渉者の役割をある程度許容することによって、組合リーダーの不満と反撥を緩和することである。

しかしそれだけでは充分ではない。それが組合員の認めるところとならなくてはいけない。

「何発もでてくる方が組合リーダーとしては楽だ。公式の団体交渉については組合員に知らせてあるが、回答がでてくるほんとうのプロセスについては組合員は何も知らされていない。わけのわからない所で決まってしまうという感じが組合員にはあるだろう。考えてみれば組合員自身は何もしていない。ストでもやれば「参加した」という気持になるだろうが。」(D労組)。

第三に、この点については、経営側が従業員組合員に対して、組合リーダーの役割を認める伝達を行う。「一発か二発かが重要なのではなく、できるだけ多くのものを会社から引きだすに至る過程の交渉努力、会社幹部への働きかけが組合幹部の手腕なのだ。問題は中味である。こういうことを交渉でも説明し、それをニュースで流す」(B社)。また、最終回答に際し「交渉を通じて披歴された組合の主張に対して謙虚に耳を傾けるとともに、従業員各位の日頃の生産に対する協力的に思いを致し⁽⁶⁾」高額回答にふみきると述べる。以上のように、経営による組合執行部に対する「協力」があつて、組合リーダーは「組織内の交渉」をともかく切りぬけることができる。最後に、企業意識高揚のための強力なコミュニケーションは「温健な」企業の組合執行部維持のための強い援護射撃となる。かくして一発回答主義による組合リーダーの弱体化は現実的な解決をみており、潜在的な問題は顕在化していない。

(1) 前掲 今田正春論文三九ページ。なお、四十九日ストのコストについては「会社が受けた損害は莫大なものであった。いわゆる企業エゴからいうならば、鋼管の鉄鋼市場は他社に相当塗り変えられた」とのべられている(三八ページ)。同じストに見舞われた富士製鉄に対しては八幡製鉄よりの市場的援助があったといわれる。三十四年をさかいとして組合のストライキ性向の変化の最も大きかったのは日本鋼管であった。

(2) ロスは「多数組合による交渉」の「政治的」長所として「個々の組合指導者に政治的な保護を与えること」つまり、「組合員の不満に対する相互保険になる」ことを指摘している。Arthur M. Ross, *Trade Union Wage Policy*, 1948, 邦訳二二六―二二七ページ。鉄鋼五社の場合「多数組合による交渉」ではないが含意は同じことである。

(3) 前掲 今田正春論文三九ページ。

- (4) 慶應義塾大学産業研究所とP・Q両組合との共同で、昭和四十二年九月に実施された「賃上げについての意見調査」第一次集計結果より。(未発表)
- (5) 前掲 今田正春論文三二二ページ。
- (6) D社「最終回答書」(昭和四十二年)

六、結 論

- (一) 鉄鋼大手五社は一発回答主義の確立によって、(イ)ストライキを招来することなしに(ロ)経済的に有利に賃金交渉を解決するという意図された目標を達成した。三十五年以降、組合のストライキ能力は低下し、相対的に低い賃上げを組合は甘受している。
- (二) 鉄鋼五社は他の交渉の動きから相対的に独立的な決定をなしうる立場にあり、しばしば自らパタン・セッターとなる。
- (三) 鉄鋼五社は昭和三十二、三十四年のパワー・バーゲニングにおいて、組合の「一発回答打破」をねらいとするストライキに耐えるだけの力を持っていたし、現在ももっている。
交渉力補強のためのストラテジイとしては
 - (イ) 五社間の強い結束による一斉同額一発回答を堅持しつつ
 - (ロ) 従業員コミュニケーションを通じて企業内組合的ビヘイビアを助長し、組合側の結束を抑止することがあげられる。
 - (ハ) 会社は組合のレジスタンス・ポイントを正しく把握し、かつ操作することができる。そのための手段として、
 - (イ) 組合リーダーとのインフォーマル・ネゴミエーション、
 - (ロ) 経営と従業員の間のコミュニケーション が活用されている。

- (四) 昭和三十四年に至る一発回答主義確立の過程で、交渉関係は悪化し、ストライキは頻発した。会社側がそれに耐えることによって組合リーダーの立場を弱め、リーダーシップの交代が促された。
- (五) 一発回答主義が堅持されているにもかかわらず、会社と現在の組合リーダーとの関係はさして悪化せず、組合リーダーの立場の弱体化はまだ重大化していない。それは、
 - (イ) 非公式折衝の過程で組合交渉者の役割がある程度許容され、
 - (ロ) 会社による現執行部維持のための諸方策がとられているからである。

附 表 鉄鋼大手六社の従業員、賃金、経営指標

	従業員数	平均年齢	平均勤続年	平均給与	売上高	純利益
八幡製鉄	45,527人	34.0才	12.5年	53,211円	370,835,263千円	28,060,174千円
富士製鉄	29,486	35.7	13.3	55,827	311,178,772	22,171,346
日本鋼管	36,151	36.3	13.1	59,187	279,944,316	23,387,344
住友金属工業	24,665	32.1	9.3	49,526	1220,458,618	18,510,671
神戸製鋼所	26,576	31.6	9.6	46,888	197,203,504	13,877,708
川崎製鉄	32,177	31.1	9.3	56,358	209,229,735	22,077,404

注 1) 各社有価証券報告書による。
 2) 従業員数、平均年齢、平均勤続、平均給与は昭和42年3月31日現在、但し川崎製鉄のみ昭和41年10月31日現在。
 3) 売上高、純利益は昭和41年上期および下期の合計。
 4) 日本鋼管の売上高の内、鉄鋼部門は233,306,398千円(83.5%)、神戸製鋼所は同じく110,333,966千円(55.8%)。