

| | |
|--------------------|---|
| Title | アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング(II)：1970年代後半~80年代初頭の多角化と労使関係 |
| Author | 川端 望 |
| Citation | 季刊経済研究, 16 卷 4 号, p.1-24. |
| Issue Date | 1994-03 |
| ISSN | 0387-1789 |
| Type | Departmental Bulletin Paper |
| Textversion | Publisher |
| Publisher | 大阪市立大学経済研究会 |
| Description | |
| DOI | |

Placed on: Osaka City University

アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング(Ⅱ) ——1970年代後半～80年代初頭の多角化と労使関係——

川 端 望

第1部 リストラクチャリング前史 ——70年代後半～80年代初頭——

- I はじめに
- II 貿易摩擦と Carter, Reagan 政権の鉄鋼業対策
- III 鉄鋼業における蓄積の停滞
(以上第15巻第2号)
- IV 多角化事業と原料・資源統合体制
 - 1 事業展開の諸類型
 - 2 原料・資源統合体制とディスインベストメント

- V ENA下の労使関係と競争力問題
 - 1 ENA締結の経過と背景
 - 2 ランク・アンド・ファイルの挑戦
 - 3 ENA下の労働コストと雇用問題
 - 4 ENA下の労使交渉と反輸入キャンペーン(以上本号)

VI 戦後最大の鉄鋼不況

VII 小括

第2部 リストラクチャリングの開始と展開 (構成を一部変更した)

IV 多角化事業と原料・資源統合体制

I 事業展開の諸類型

鉄鋼一貫メーカーの多角化は、70年代に始まったものではない。石炭・鉄鉱石採掘から鉄鋼製品販売に至る垂直統合に沿う形での関連事業は、ふるくから行われてきた。最大手の U. S. Steel の場合、同社がコークス炉の副産物からアンモニア及びタールを回収したのは1908年にさかのぼるし、鉄鋼構造物建設業の American Bridge は同社設立当初から、油田機器製造の Oilwell も1930年から構成員であった。

しかし、各社の多角化の動きが目立つようになったのは、1960年代の後半である。この時期、石炭化学、プラスチック、アルミニウム、非鉄金属、新素材、航空・宇宙、住宅・不動産、金融・リース等、広範な分野に事業が展開されていった。また、新興コングロマリットによる鉄鋼企業の買収が続発し、その中には LTV による Jones & Laughlin の買収、Lykes に

第1表 一貫メーカー最大7社の多角化事業

| 会社名 | 粗鋼生産 (81年) (万トン) | 非鉄鋼部門売上比率 | | | 非鉄鋼事業の内訳・売上比率 | | 事業内容 | |
|-------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|---|---|--|--|
| | | (77年) | (81年) | (83年) | (81年) | (83年) | | |
| U. S. Steel | 2340 | 26.9% | 36.6% | 71.4% | 石油・ガス 資源開発 化学 加工・エンジニアリング 製造 国内輸送・公益事業 | - 5.6% 10.2% 11.6% 7.2% 2.0% | 52.8% 2.7% 6.4% 3.3% 4.9% 1.2% | 1982年に石油・天然ガスの一貫統合企業Marathon Oilを買収 石炭、鉄鉱石、石灰石などの開発、探掘、大洋輸送 従来の石炭化学、工業製品、農業化学に加えて石油化学・プラスチックを拡大 石油掘削機器、橋梁など鉄鋼構造物、エンジニアリング スチールサービスセンター、線材製品など 鉄道、五大湖周辺や河川輸送 |
| Bethlehem | 1672 | 27.8% (22.6%) | 28.8% (23.9%) | 27.3% (21.1%) | (原料など) 加工粗立 その他 | 4.9% 13.6% 10.3% | 6.2% 13.4% 7.7% | 鉄鉱石、石炭、石灰石、鋳滓綿、ルチル(82年売却)など 圧力容器、分館塔など建設、公益、石油化学向けの加工、鉄道車両、石油掘削機器 造船、海洋建設、プラスチックと、その玩具、建材などへの加工 |
| LTV | 1086 | 51.1% | 44.4% | 35.9% | エネルギー機器・サービス 航空・国防 大洋輸送 | 27.7% 10.6% 6.1% | 10.9% 24.9% - | 石油掘削機器、油田関連機器製造・販売 ミサイル、商用・軍用航空機部品、装甲車、レーダーシステム設計・製造(83年より) 外国航路の定期貨物輸送、国防省チャーター機(83年売却) |
| Republic | 943 | (ほとんどが鉄鋼) | | | 鉄鋼加工 製造 航空機 建設 その他 | N. A. N. A. N. A. N. A. N. A. | N. A. N. A. N. A. N. A. N. A. | 鋼管製品、合金製品、ステンレス製品 家具、鉄鋼構造物 単発機構造 プレハブ建築 81年に財産・損害保険会社を買収 |
| Armco | 820 | 44.8% (34.0%) | 64.2% (55.9%) | 59.7% (46.6%) | 石油機器 航空宇宙・戦略素材 (特殊鋼) 加工粗立・サービス 金融 | 34.4% 5.6% 8.3% 15.9% N. A. | 16.1% 11.0% 13.1% 19.5% N. A. | 石油掘削機器、継目無鋼管製造・販売、石油・天然ガス生産(83年売却) ガラス繊維補強プラスチックなど非金属複合素材、航空機部品、鍛造品、チタン 薄板、溶接鋼管など各種の電気鋼材、ステンレス鋼材 コルゲートパイプ、ハイウェイ建設資材などの建設資材、エンジニアリングサービス 保険、貸付・リース、84年に売却開始 |
| National | 117 | 7.4% | 22.5% | 27.2% | アルミニウム 流通 多角化 エネルギー 金融 本社一般 | 5.4% 7.1% 8.7% 1.1% N. A. 0.1% | 13.0% 8.7% 4.1% 1.1% N. A. 0.3% | アルミの一貫統合事業、精錬、アルミフォイル、建設用品などへの加工 国内に27(83年)のスチール・アルミニウム・サービスセンター 機械構造用電磁鋼管、石灰・石油・ガス開発 石炭生産 80年に貯蓄貸付組合保有会社を買収、不動産開発にも従事し、156の支店(83年) |
| Inland | 805 | 37.3% (14.6%) | 35.4% (12.3%) | 35.5% (9.8%) | (スチールサービスセンター) 鉄鋼関連事業 建設資材 住宅 | 23.1% 9.4% - 2.9% | 25.7% - 5.6% 4.2% | 鉄鋼、アルミニウム、産業用プラスチックの販売 金属成形機製造(1980年売却)、海運用コンテナ製造(1983年売却) プレハブ建築・コンポーネント製造、販売 移動住宅、プレハブ住宅、不動産 |

売上高は、外部顧客に対するもの。ただし、1977年の National Steel についてはアニュアル・レポートに事業部門別の外部顧客売上高が記載されていないので、部門間売上高を含めて計算した。

非鉄鋼事業売上比の括弧内の数字は、Bethlehem については原料を、Armco については特殊鋼を、Inland についてはスチールサービスセンターを、それぞれ鉄鋼業とみなした場合。

National の事業部門構成は、83年に National Intergroup, Inc. が設立された後の現業子会社の構成を81年にもあてはめたもの。

Republic のアニュアル・レポートには、売上高・利益が事業別に区分されておらず、ほとんどが鉄鋼製品であるとのみ記載されている。

Inland の83年の建設資材事業の一部は、81年には鉄鋼関連事業に含まれていた。

出所：各社 Annual Report, various years, Moody's Industrial Manual, various years より作成。粗鋼生産は『鉄鋼界』1982年3月号、79頁より。

よる Youngstown Sheet & Tube の買収という一貫メーカーに対するものも含まれていた¹⁾。

70年代後半の多角化はこれに引き続くものであるが、注意すべきは、すべての一貫メーカーが多角化を重視したわけではないということである。第1表は、多角化事業の概要と、売上高から見たその進展度を示したものである。81年には、Republic Steel 以外の各社で、非鉄鋼部門の売上比率が25%を越えている。しかし、ここから鉄鋼業に含め得る原料、特殊鋼、スチールサービスセンターを除き、さらに時間の経過とともに多角化が進展する傾向が見られたかどうかを考慮すると、事情はかなり異なってくる。まず、多角化事業を重視する U. S. Steel, National Steel, Armco と、あくまで鉄鋼事業を主軸とする Bethlehem Steel, Republic Steel, Inland Steel が区別される。また、コングロマリットから鉄鋼業に進出した LTV が、他の一貫メーカーと区別される。以下三つのタイプのそれぞれについて検討していこう²⁾。

(1) 多角化重視型

多角化重視型の代表事例は U. S. Steel である。同社は既に1968年のアニュアル・レポートで、「素材とサービスの多角化メーカー」を自称しており、工業薬品・農芸化学を推進力としつつ³⁾、加工・エンジニアリング、セメント、不動産、金融・リース等への事業展開を進めていた。

70年代の経営方針の特徴は、「競争力ある利益 (competitive profit)」の獲得が重視され、この追求にあたっては鉄鋼事業と非鉄鋼事業とを問わないことが明示されたことである。特に David Roderick 会長の下で1979年に開始された資産再展開戦略においては、「すべての資産を最大限に活用し、製造、マーケティング、金融上の力を最大限に利用する」ことが宣言され⁴⁾、この観点から投資対象の選別、企業買収、遊休資産の売却等が推進された。これを事業内容に即してみよう。

70年代の多角化の引き金をひいたのは、鉄鋼業の不振もさることながら、二度にわたる石油危機と原燃料価格の高騰であった。

1) この時期の多角化については、William T. Hogan, *The 1970s: Critical Years for Steel*, Lexington, D. C. Heath, 1972, Chapter 2 を参照。

2) なお、本章を通じて参考にした主な先行研究として、秋山一武「米国鉄鋼業の多角化」『鉄鋼界』1983年2月号、戸田弘元編著『鉄鋼業』日本経済新聞社、1987年、石川康宏「アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開と日米合弁企業の位置づけ(1)(2)(3)」京都大学『経済論叢』第148巻第1・2・3号、第4・5・6号、第149巻第1・2・3号、1991年7・8・9月、10・11・12月、1992年、がある。

3) U. S. Steel, *Annual Report*, 1977. 以下、*Annual Report* について頁数のないものは、実際に頁数がふられていない場合と、マイクロフィッシュからの印刷が不鮮明な場合とがあることをおことわりしておく。

4) *Ibid.*, 1979.

まず化学事業が拡大されるとともに、その構成が変化した⁵⁾。従来の主力であった工業薬品・石炭化学はもともと鉄鋼業の副産物利用であるため、コークス製造とともに伸び悩み、成長は石油化学に託されることになった。化学部門の製品グループ別売上高比率を76年と82年についてみると、プラスチック・レジン（石油化学）は9%から22%に上昇したが、石炭化学・工業薬品は46%から39%に低下し、農芸化学品も45%から39%に低下した⁶⁾。

加工・組立・エンジニアリング事業でも⁷⁾、エネルギー関連市場、特に油田機器製造・販売、鋼管流通事業が、石油掘削ブームのおかげで急成長した。1981年までのアニュアル・レポートでは、随所で業績の好調とフル操業が報告されている。

また資源開発事業が1976年に新たな部門として設置され、鉱産資源の開発・販売と大洋輸送を柱としていた。当初は鉱産資源に力が注がれたが、鉄鉱石は需要の世界的停滞のために生産高は低下した。外販比率は76年の28%から81年の36%まで高まったものの⁸⁾、収益性は低かったと思われる。ウラニウム事業にもとりくんだものの採算がとれず、81年に中止された。

資産再展開の総仕上げをなしたのが、82年の Marathon Oil 買収であった。この買収は、「1901年の創立以来のいかなる出来事にもまさって、わが社の構造、製品、資産ベースを変化させた」⁹⁾と言われている。これ以後、石油事業が U. S. Steel の主力事業となっていくのである。この買収は、時価64ドルの Marathon Oil 株3000万株に対する1株125ドルの現金、残余株に対する100ドルのノート提供という形で行われ、買収費用として59億3500万ドルが計上された¹⁰⁾。Marathon Oil の資産価値が1株210ドルと推定されたので、プレミアムを支払ってもなお割安と計算されたのである。この費用の一部には、80～82年にかけてセメント事業、オフィスビル、森林、石炭資源の一部、金融会社、大洋輸送事業、Marathon Oil の一部子会社を売却して得た22億ドルが充てられた。しかし、保有資産の再展開だけではまにあわず、Morgan Guarantee Trust を幹事銀行とする、約29億のシンジケート・ローンをも利用した¹¹⁾。このため、長期負債は81年の23億4000万ドルから82年の68億4300万ドルに膨張し、自己資本比率は同じく47.0%から33.3%に低下した¹²⁾。石油事業への展開は U. S. Steel にとってかなりの賭けであったといつてよく、実際、後に財務問題を生じさせるのである。

この他の企業については簡単にふれるにとどめたい。National Steel はアルミニウム生産

5) 田口定雄「U. S. スチールの化学事業の現状と展望」『鉄鋼界』1982年3月号を参考にした。

6) U. S. Steel, *Annual Report*, 1980, p. 5, 1982, p. 0.

7) 松田常美「U. S. スチールのエンジニアリング事業」『鉄鋼界』1981年1月号を参考にした。

8) U. S. Steel, *Annual Report*, 1976, p. 11, 1981, p. 6.

9) *Ibid.*, 1982, p. 2.

10) *Ibid.*, p. 40.

11) 松井和夫・奥村皓一『米国の企業買収・合併』東洋経済新報社、1987年、208頁。 *The Domestic Steel Industry and the Antitrust Laws*, Hearing before the Committee on the Judiciary, U. S. Senate, July 1, 1983, U. S. Government Printing Office, 1983, p. 29.

12) U. S. Steel, *Annual Report*, 1981, p. 19, 1982, p. 27.

部門でフォイル工場を新設し、鉄鋼・アルミのサービスセンターを拡張するとともに、石油・天然ガス開発、余剰石炭の外販に力を入れた。また80年以後は全米第11位の預金を保有する貯蓄貸付組合の親会社を買収して、金融にも進出した。そして81年のアニュアル・レポートで、会社の使命を投資収益率を基準に事業の拡大・縮小を行うことと多角化の積極的活用と位置づけ、鉄鋼業にこだわらない事業展開を宣言した¹³⁾。

Armco はもともと多角化に積極的であったが、これをいっそう推進して純資産利益率を高める戦略方針を77年から実行した。78年には社名から Steel を取り去り、また「昨年の主要な変化は、エネルギー関連企業としての自覚の高まりである」「ハイ・テクノロジーと航空・宇宙分野への参加を強めるとともに、エネルギー関連事業に力を集中し続けることがもっとも重要であると取締役会は考える」と宣言するなど¹⁴⁾、鉄鋼会社というアイデンティティを意識的に変化させようとしていた。この時期最大の利益源となったのは油田機器部門であり、石油掘削機器製造・販売、油田開発、継目無鋼管製造が買収と設備投資を通じて拡張された。また航空宇宙部門でも鍛造品メーカーやチタニウム採掘会社を買収し、高い利益率を誇っていた。鉄鋼部門でも特殊鋼は安定した利益を維持していた。さらに金融サービス部門では、イギリス、プエルトリコなど海外に拠点を持つ保険会社を次々と買収していった¹⁵⁾。

(2) 鉄鋼業重視型

鉄鋼業重視の企業としては、まず Bethlehem Steel があげられる。Bethlehem は1904年の設立以来兼営していた造船業を海洋建設部門に編成替えし、石油掘削プラットフォームの建設に重点を置き始めた。70年代以来のプラスチックとその加工部門も維持された。しかし、これらが特に比重を高めたわけではなく、全体として鉄鋼部門が中心であり続けた¹⁶⁾。

Republic Steel は、事業別の売上高・利益が入手できないが、合金・ステンレス生産などが拡張されたと推測できる他には、81年に保険会社を買収したぐらいで、大規模な多角化は行われなかった。アニュアル・レポートにも、売上高・利益のほとんどが鉄鋼製品であると記載されている¹⁷⁾。

Inland Steel も70年代を通じて、唯一の一貫製鉄所である Indiana Harbor の近代化・拡張を中心に、鉄鋼業へと力を注いでいた。多角化事業といっても、最大のものは鉄鋼業の川下に位置するスチール・サービスセンターであり、このほかの建材、住宅、コンテナ生産などは大きな比重を占めなかった¹⁸⁾。

13) National Steel, *Annual Report*, various years, *Moody's Industrial Manual*, various years.

14) それぞれ Armco, *Annual Report*, 1980, 1981 の株主へのメッセージ

15) *Moody's Industrial Manual*, various years.

16) *Ibid.*

17) *Ibid.* Republic Steel, *Annual Report*, 1982, p. 22 など.

18) *Moody's Industrial Manual*, various years.

(3) コングロマリットからの鉄鋼業進出

LTV (Jones & Laughlin Steel) は、1960年代には合併・買収によって事業を拡大し、新興コングロマリットとして知られていた。多数の事業が相互に関連がなく、経営が株価の成長を利用した財務主導型のものであったことは、多くの研究で知られている¹⁹⁾。

しかし、この成長は60年代末から70年代初頭にかけて頓挫した。68年に買収した Jones & Laughlin Steel の予想外の不振、この買収にかかわる反トラスト訴訟、金利上昇、株式ブームの崩壊が、LTVの業績を急速に悪化させた。以前は株価押し上げのテコであった負債比率の高さが重い金利負担となつてのしかかり、71年以降、普通株の現金配当は停止された。

こうした状況下で、経営陣は「金融的な持株会社から強力な事業会社に成功裏に移行することに最大の努力を費や」すことになった²⁰⁾。それは事業編成においては、核となる事業を構築することに向けられた。

70年代半ばには、既に事業の基本線は鉄鋼、食肉・食品、航空宇宙・国防に絞られていた。しかし、LTVの積極的な経営戦略は、1978年の Lykes との合併以降にあらわれた²¹⁾。それは、第一に、より鉄鋼業に根ざした経営であった。Lykes の子会社である一貫メーカーの Youngstown Sheet & Tube を Jones & Laughlin と統合して合理化を進めた。第二に、エネルギー関連事業を拡張することであった。Jones & Laughlin Supply と Lykes の子会社 Continental Emsco とを統合し、さらに80～81年にかけて油田機器製造・サービス会社を3社買収して、アメリカ有数のエネルギー関連製品製造会社と流通ネットワークを築き上げたのである。この部門は、掘削リグ、泥土ポンプなどの石油掘削機器を中心に、石油・化学製品の船舶積み込み用アーム、ガラス強化管、耐食管なども製造・販売した。鉄鋼部門でも鋼管の製造が拡大され、その半分は Continental Emsco に供給された²²⁾。

また、航空宇宙・国防部門は、A-7攻撃機などの軍用機、多連装ロケット・システム (MLRS) などのミサイル類、民間用航空機やスペース・シャトルの部品生産などに携わっており、安定した利益を上げていた。1980年度の会社別国防契約額ランキングでは25位となっている²³⁾。これをさらに拡張すべく Grumman 社と Chrysler 社戦車部門の買収が試みられた

19) 例えば宮崎義一『寡占』岩波新書、1972年。松井和夫「コングロマリットと証券市場」『証研資料』第113号、1972年8月。

20) LTV, *Annual Report*, 1976. コングロマリット合併ブームが終了した1970年代以降も、日本国内では、宮崎前掲書(注19)を含めてコングロマリット化が巨大企業の一般の傾向であるかのように描く論調が広がっていた。それらは、60年代のブーム期の資料を拡大解釈していた。これに対して、松井「コングロマリットと……」(注19)は、ブーム終了後の資料も活用して、LTVが事業会社へと転身せざるを得なかったことを実証していた。

21) *Ibid.*, 1980, p. 2.

22) 1980年時点のこと。 *Ibid.*, 1980, p. 15.

23) 原資料は *Aviation Week & Space Technology*. 産軍複合体研究会『アメリカの核軍拡と産軍複合体』新日本出版社、1988年、143頁より。

が、失敗に終わった。なお、経営再建の指揮をとった Paul Thayer 会長兼最高経営責任者 (CEO) は、83年に国防副長官に就任した。

一方で、消費財・運輸・サービス関連の事業は次々と売却された。77年にはホテル・レジャー事業が、81年には食品事業が、82年には Lykes の一部であった大洋輸送会社が売却または株主に対してスピン・オフされた。これらは、「製造と技術に基礎を置く LTV の長期戦略に適合しない」ためとされた²⁴⁾。

こうして LTV は、鉄鋼業、石油掘削などエネルギー関連事業、航空宇宙・国防産業に事業を絞り込み、次第に「脱コングロマリット」化していったのである。

この過程では、Lykes 買収のために 1 億 8580 万ドルを費やし、固定負債 4 億 5270 万ドルを継承した²⁵⁾。このため、78年の固定負債は 14 億 9000 万ドルに膨張し、81年にも 12 億 9500 万ドルであった。とはいえ、買収を主に株式発行で行ったこと、また鉄鋼業が利益率は低いながら黒字を維持する一方、エネルギー関連部門、航空宇宙部門は高収益をあげたため、この時期は全体として業績が改善され、債務の返済も進んだ。自己資本比率は、76年には 19.4% に過ぎなかったが、81年には 29.7% まで上昇した²⁶⁾。普通株に対する配当も 82年に再開された。

2 原料・資源統合体制とディスインベストメント

アメリカ一貫メーカーの多角化は否定的に評価される場合が多い。それは、多くが 80 年代に経営的な失敗に終わったからであり、また、多角化事業に投資を振り向けたことが鉄鋼業の衰退を加速したとみなされることが多いからである。しかし、筆者は、この時期の多角化を評価するには、少なくとも三つの側面からとらえねばならないと考える。

第一に、多角化と鉄鋼業の事業上の関連である。従来、アメリカ一貫メーカーの多角化は、鉄鋼業とは関連のない事業に進出したものとみなされることが多く、進出先の事業内容や鉄鋼業との関連はほとんど問われてこなかった²⁷⁾。しかし、これまでの分析からは、各社の多角化事業に原料・資源 (エネルギー) 関連事業の重視という共通項があることがわかる。とりわけ資源開発、油田機器が多くの一貫メーカーによって手掛けられ、拡張されていた。アメリカの油田機器産業は 72~81 年の出荷額成長率が年平均 11.4% と、驚異的な成長を遂げていた。これは世界的な石油価格の高騰に連動した、油田開発活動の高揚によるものであった。アメリカ国内での掘削リグの稼働数を見ると、73年に 1194、77年に 2002、81年には 2232 と急増している。

24) LTV, *Annual Report*, 1982, p. 2, 1981, p. 4.

25) *Ibid.*, 1978, p. 6.

26) 数字は *Ibid.*, various years より。

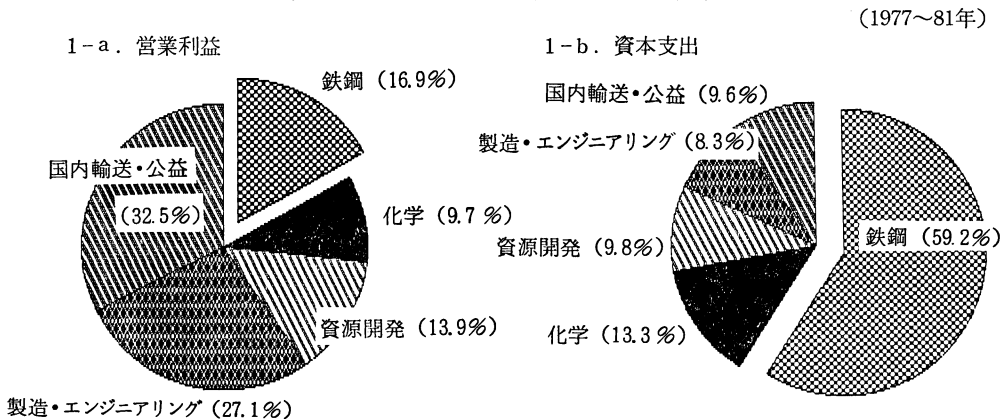
27) 日本の一貫メーカーの多角化が本業関連的であり、アメリカ一貫メーカーのそれが非関連的だというイメージは、実証抜きでかなり普及しているのではないだろうか。例えば坂本和一「現代日本の企業構造変革」(大藪・奥地・甲賀編『現代日本の資本主義』有斐閣、1985年)もその影響を受けている。アメリカ企業への一定の価値判断と結びつきやすいうだけに、注意が必要であろう。

また、対外的には、油田機器は輸出依存度が48%（79年）にもものぼっており、世界的に市場を拡大していた²⁸⁾。

そして、これら原料・資源関連事業と鉄鋼部門との間をはじめとして、事業部門間の市場的・技術的連関が追求されていた。油田開発が油田機器と鋼管加工の需要を支え、これがまた各種鋼材・粗鋼需要を支えていたのである。Armco が一時油井管生産を油田機器部門に所属させたことや²⁹⁾、LTVにおける Jones & Laughlin と Continental Emsco の関係は、この連関をあらわしている。ここで、鉄鋼部門での鋼管の主力製品化が多角化事業と結合しているのである。他方、石油・石炭生産は鉄鋼部門の原燃料費を軽減するものであり、さらに U. S. Steel の場合、Marathon Oil が石油化学事業の拡大を支える計画であった³⁰⁾。アルミニウムやプラスチック、新素材は、鉄鋼に対する代替素材への進出であり、旧来のユーザーを自社の顧客にとどめつつ、新たな展開を図るものであった。アルミニウムの場合、サービスセンター業務の施設・ノウハウを鉄鋼と共有することもできたと思われる。直接の産業連関を見いだすのが困難なのは金融ぐらいである。新興コングロマリットであったLTVでさえ、事業の集約化を図っていたことも注目される。

このように、80年代初頭までの一貫メーカーの多角化は、原油をはじめとする資源価格の高騰、より広くは資源の戦略的地位の上昇という政治・経済情勢の国際的変化、アメリカ国内における原料・資源関連産業の成長に対応しており、鉄鋼業とこれら多角化事業を自社内で統合

第1図 U. S. Steel 社の事業別営業利益・資本支出



非連結子会社の利益をも含む。

「加工・エンジニアリング」と「製造その他」は1980年まで同一部門であったため、合計した数値を出した。

部門間の事業の移動は無視できる範囲とみなした。

出所：U. S. Steel, *Annual Report*, various years.

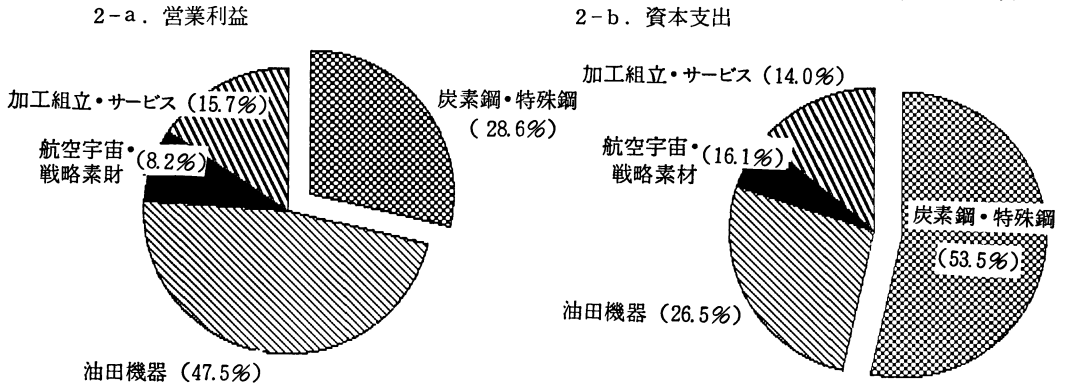
28) 出荷額成長率と輸出依存度は U. S. Department of Commerce, *U. S. Industrial Outlook*, 1982, p. 203. 稼働リグ数は *Oil & Gas Journal*, January 30, 1978, p. 132, January 26, 1987, p. 48.

29) *Moody's Industrial Manual*, 1981, p. 37.

30) U. S. Steel, *Annual Report*, 1982, p. 2.

第2図 Armco 社の事業別営業利益・資本支出

(1977~81年)

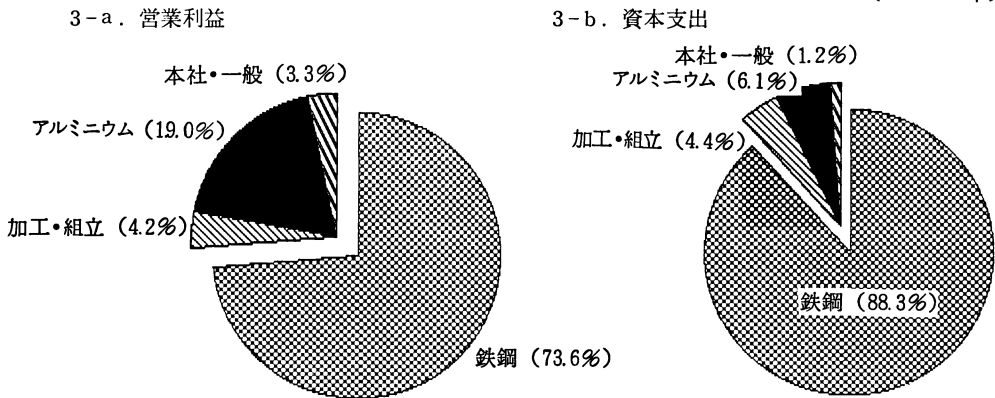


金融を除く。

出所: Armco, *Annual Report*, 1981, p. 28.

第3図 National Steel 社の事業別営業利益・資本支出

(1978~81年)



金融を除く。

1977年は、鉄鋼と加工・組立がともに鉄鋼部門に含まれており、区別できないのでとりあげなかった。

出所: 1978年は National Steel, *Annual Report*, 1980. 1979-1981年は *Ibid.*, 1981, p.26.

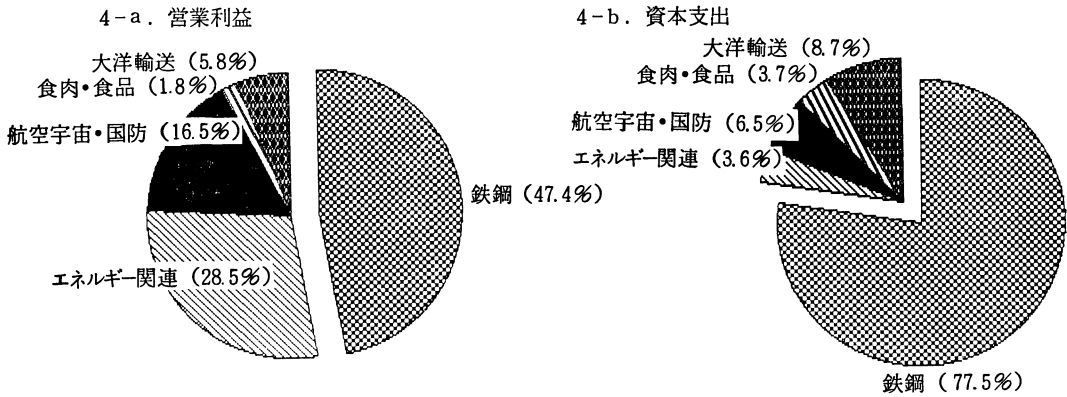
する方向に向かっていたのである。U. S. Steel の Marathon Oil 買収を含めて、鉄鋼業とまったく無関係の事業に多角化していたのではなく、そういう意味でのコングロマリット化でもなかったのである³¹⁾。

第二に、こうした多角化が実現した程度の問題である。多角化を重視した企業の事業別利益と資本支出を81年までについて見たのが第1図~第4図である。まず National Steel 以外の3社が、営業利益の過半を多角化事業から得ていたことがわかる。しかし、一方で見逃せな

31) 上田慧『転換期のアメリカ企業』同文館、1985年、第1章が指摘しているように、もともと連邦取引委員会 (F T C) のコングロマリット概念は、多くの内部的・連鎖的な相互連関を見落す欠陥を持っている。

第4図 LTV社の事業別営業利益・資本支出

(1977~81年)

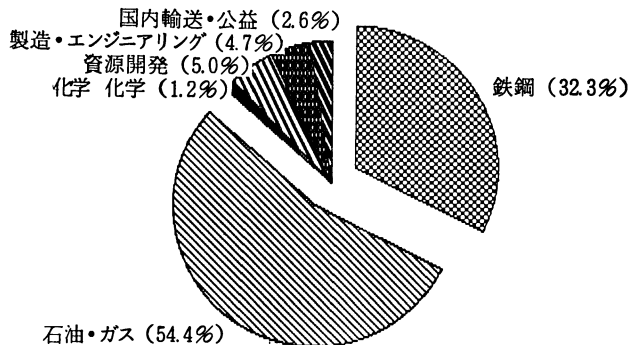


出所: LTV, *Annual Report*, various years.

いのは、多角化しながらも資本支出の過半は鉄鋼業に向けられていたことである。ここから読みとれることは、National Steel, Armco が、利益源として多角化事業に依存しつつあったものの、これを鉄鋼業にかわる主力事業とするには至らなかったこと、LTVもまた、主力事業を絞り込む過程で鉄鋼業を無視できなかったことである。これらのメーカーは、原料・資源関連産業へと手を伸ばす一方で、技術進歩が停滞し、市場を喪失しつつあった鉄鋼業を抱え、これを維持すべく収益性の低い投資を続けざるを得なかったのである。

U. S. Steel だけは、翌年の Marathon Oil 買収によって事業構造の転換を成し遂げる。第5図に示すように、資本支出の過半が石油・ガスに向けられるようになるのである。ここでは、巨額の資産売却とシンジケート・ローンが決定的な意味を持っていた。鉄鋼業に対する独占的支配を時とともに喪失してきた同社が、遊休資産と信用力の卓越性という、残されたパワーを発揮したのである。とはいえ、それでもなおアメリカ最大の一貫メーカーであり、鉄鋼業

第5図 Marathon Oil 社買収後の U. S. Steel 社の事業別資本支出
(1982~83年)



作成方法は第1図と同じ。
出所: U. S. Steel, *Annual Report*, various years.

に投資の三分の一近くを振り向けていた。U. S. Steel も、鉄鋼業に内在する問題から逃れることはできなかったのである³²⁾。

第三に、こうした多角化が、U. S. Steel の徹底的なそれであれ、他社の中途半端なそれであれ、鉄鋼業への投資を減少させたディスインベストメントだと批判されたことである³³⁾。

特に Marathon Oil 買収をめぐることは、広範な抗議行動が発生した。失業した鉄鋼労働者やU S W組合員、宗教団体や様々な公益団体からなる諸グループの連合が形成された。このグループは U. S. Steel を批判するとともに、鉄鋼業の解体を促進したとして Reagan 政権の税制改革の責任を追求した。U. S. Steel は鉄鋼業の近代化投資のために資金・時間が必要であるとして、通商政策、減税措置、環境規制緩和、労働コスト抑制を主張してきたのであり、多角化投資が批判を招くのは当然であった³⁴⁾。

経営陣の反論は以下の通りであった。1970年以來、鉄鋼部門から得られたキャッシュ・フローはすべて同部門に再投資しており、それでは不足するので借り入れも行ってきた。Marathon Oil 買収の代金は資産売却とシンジケート・ローンによって調達したが、この負債も Marathon Oil に割り当てるので鉄鋼部門には影響はない。要するに、非鉄鋼部門を収益性のより高い第二の主要事業にしたのだ。鉄鋼部門への投資が増えないのは、不況によってキャッシュ・フローが縮小し、近代化プロジェクトが延期もしくはキャンセルのやむなきに至ったからである。また、銀行は製鉄所近代化のための借り入れであったら、より高い利子率を課したであろう。以上である³⁵⁾。

経営陣の反論は資産再展開計画を貫く収益性の論理であり、利益率を重視した National Steel や Armco の事業再編政策とも重なるものであった。しかしそれは、鉄鋼生産の公共

32) 石川前掲論文(注2)は、一貫メーカーの多角化が80年代に縮小・整理された結果、National Steel 以外では鉄鋼業が中核的事業部門もしくは重要な収益部門となったことを明らかにしている。多角化の程度を過大視しないリアルな指摘である。本章はさらに、70年代末～80年代初頭の多角化事業展開期でさえ、鉄鋼業の比重がなお大きかったこと、それ故、問題の核心は「脱鉄鋼」の多角化にあったのではなく、鉄鋼業に内在していたことを主張するものである。

33) Barry Bluestone と Bennett Harrison は、「アメリカ経済において見逃せない根本的問題は、資本(金融的資源の形、及び、実際の工場、設備の形をとっている資本)が、基幹産業への生産的投資に向けられず、非生産的な投機や合併、買収、あるいは外国投資に向けられてきた経過にある」として、これをディスインベストメントと呼んでいる。そして、鉄鋼一貫メーカーもまた、鉄鋼業に投資せずに多角化に走ったと批判している。Bluestone and Harrison, *The Deindustrialization of America*, New York, Basic Books, 1982, p. 6, 中村定訳『アメリカの崩壊』日本コンサルタントグループ, 1984年, 8頁など。また、William Scheuerman, *The Steel Crisis*, N. Y., Praeger, 1986 は、政府の政策が鉄鋼業のディスインベストメントを促進したことを指摘している。

34) *Ibid.*, pp. 170-171, "Is Big Steel Abandoning Steel?", *Business Week*, December 7, 1981, pp. 20-21 などを参照。

35) *The Domestic Steel Industry and the Antitrust Laws* (注11), pp. 26-29. John P. Hoerr, *And the Wolf Finally Came*, University of Pittsburgh Press, 1988, pp. 132-133.

性や雇用と地域経済の防衛など、当時論議されていた、そして一貫メーカー自身が主張してきた公共政策的視点とは矛盾するものであった。適時これらを使い分ける行動は、通商政策における鉄鋼業保護の正当性を希薄にし、また次に検討する労使関係に新たな火種を持ち込むものであった。こうした公共政策的視点からみれば、ディスインベストメント批判は正当と言わねばならない。

ただし、それは単純に鉄鋼業に投資すべきだったということの意味しない。前章で明らかにしたように、アメリカ鉄鋼業は激化する世界市場競争の中で構造調整を迫られていた。もはや、従来の生産能力・設備をそのまま維持していくことは不可能なほどに、設備の老朽化・アンバランス、過剰能力化が進んでいたのである。しかも、鉄鋼業界も政府当局もこの事態を認識せず、80年代に鉄鋼ブームが再来するとあてこんで拡張政策を採用していた。従って、単純に多角化のかわりに鉄鋼業に投資がなされただけでは、無謀かつ中途半端な拡張投資となり、80年代のリストラクチャリングをいっそう激しくするだけに終わったであろう。実際、多角化を重視しない一貫メーカーも業績を悪化させていたのである。問題は鉄鋼業に内在していたのであり、多角化はその表現に過ぎなかった。問われるべきは投資の金額とともにその内容であり、鉄鋼業をアメリカ経済・社会の中で位置づけなおし、再生させる構造的な方策であり、公共政策を要求しながら収益率の論理を貫こうとする企業行動の制御であった。

しかし、TPMも、レーガノミックスの一貫である税制改革も、あくまで企業の投資決定に依拠しながら、鉄鋼業を保護し、近代化しようとするものであった。そしてその実際の効果は前章および本章で見たように過剰設備の温存であり、これを抱えながらの多角化を促進することであり、企業行動をめぐる社会的対立を激化させることだったのである。

ところで、こうした一貫メーカーの資本蓄積が引き起こす社会的対立の中軸には、労使関係が存在していた。その動向を分析することが次章の課題となる。

V ENA下の労使関係と競争力問題

アメリカ鉄鋼業の労使関係における70年代から80年代初頭は、産業別組合運動の興隆以来の展開がある種の頂点に達し、かつそれ故にその問題点があらわれた時期であった。80年代のリストラクチャリングを準備し、必至とした要因と、その歴史的條件を明らかにすることが本章の課題である。このことは、労使関係の日米比較において普及しているイメージ、すなわち日本の労使関係は協調的ないしフレキシブルでアメリカのそれは敵対的ないし硬直的だというイメージに対して、鉄鋼業の範囲内で問題提起をすることにもなる。

分析にあたっては、次の諸点に注意する必要がある。第一に、労使関係における対立と協調が、いかなる制度・慣行をつくりあげ、それらがどのように機能したかを重視することである。これによって、「敵対的」または「硬直的」と言われていることの具体的内容と相互連関を見

定めていく。

第二に、労働組合内部の対立関係を分析する必要がある。アメリカ鉄鋼業においては、一枚岩の組合が全体として経営側に対峙していたのではない。70年代後半は一般組合員（ランク・アンド・ファイル）の権利拡大の運動が盛り上がりを見せた時期であり、これが労使関係に大きな影響を与えたのである。

第三に、通商問題のところでも論じた、世界市場競争と労働組合運動の関係である。鉄鋼企業にとって競争力は常につきまとう問題ではあるが、それが労使関係の場に正面から持ち出されたのは鉄鋼貿易摩擦の発生以降であった。国際競争力の論理が労資関係をどのように変貌させたかを、組合の対応を含めて分析しなければならない。

1 ENA締結の経過と背景

1973年3月、一貫メーカー8社から成る交渉委員会とUSWは、実験的交渉協定（Experimental Negotiating Agreement. 以下ENA）に関する合意に達し、同月、USWの基礎鉄鋼産業会議（BSIC）はこれを批准した。ENAは、翌74年に予定されている労働協約の改訂にあたっての、団体交渉のルールに関する協定であった。その主な内容は、経営側が年間3%の賃金上昇を保証するとともに150ドルの一時金を支払うこと、USWは全国ストライキを行わず、経営側は全国ロックアウトを行わないこと、交渉上未解決な問題は、拘束力を持つ裁定委員会に委ねることであった³⁶⁾。

ENAは、賃金・雇用の決定をめぐる労使の対立と妥協の産物であり、また、対立と妥協の歴史の画期をなすものであった。本章ではこれを、経営側とUSWのそれぞれの立場から見ていく。その際、必要に応じて、USW内部における組合執行部とランク・アンド・ファイルの対立にも注意を払うことにしよう³⁷⁾。

まず、産業レベルの賃金を決定する制度としての団体交渉制度を考察しよう。ENAは、直接にはその発展史上に位置づけられるからである。

鉄鋼業においては、1956年以来、USWとメーカーの合同交渉委員会の間で団体交渉が行われ、産業レベルの労働協約が結ばれていた。諸企業は同一レベルの賃金・給付を支払っていた。その上で、各企業ごとの労働協約が非経済的条項を詳細に規定していた。

36) ENAの詳しい内容については、Jack Stieber, "Steel", in Gerald G. Somers ed., *Collective Bargaining*, Madison, Industrial Relations Research Association, 1980, pp. 170-173.

37) 組合執行部は、もちろん建前上はランク・アンド・ファイルの利害を代表しなければならないし、実際にある程度代表していた。しかし、同時に、ランク・アンド・ファイルから分離した、「オフィシャル・ファミリー」と呼ばれる独自の利害集団としてふるまうこともあった。組合執行部の中核はUSW国際組合の役員会メンバーであり、1981年時点では、委員長を含む5人の中央委員、24人の地区ディレクター、カナダ代表ディレクターからなっていた。なお、組合の基本組織は、ローカル組合—地区—全国または国際組合という三層からなる。Hoerr, *op. cit.* (注35), pp. 53-54, 631.

産業レベルの統一交渉は持続的な賃金の上昇をもたらしてきた。一貫メーカーは、これを生産性向上によって相殺しようとし、生産費上昇が生じた場合には管理価格への転嫁を図ってきた。そして、生産性が十分に上昇する限り、労働者の実質賃金上昇とメーカーの利潤増大がもたらされてきた。この関係は広く知られている。

しかし、この制度の意義はそれだけではなかった。U S Wにとって産業レベルの統一的団体交渉は、賃金を競争の圏外に置くという目的にかなっていたのである³⁸⁾。そしてU S Wは、工場レベルに至るまでこの目的を達成しようとした。

1930年代以前のアメリカ鉄鋼業では、合併によって成立した企業が多いなどの歴史的事情から、類似の作業でも工場ごとに賃率が異なり、しばしば職長がこれを決定していた。そのため、賃金不公平に関する大量の苦情が発生した。

1942年に成立し、戦時統制下の労使協調によって組織の安定を得たU S Wは、この問題の統一的解決を模索した。その結論が、賃上げ財源の確保を前提に、経営側の職務評価に積極的に参加することであった。職務の格付け・範囲の確定によって「類似労働同一賃金」を達成し、労働条件を維持しようというのであった。1947年までにこのねらいはほぼ達成された。この職務と先任権システムが結合して、賃金、昇進、雇用保障の制度化されたルールを形作ったのである³⁹⁾。

一方、経営者にとっても、団体交渉制度は労使関係についての予測を可能にするという意味を持っていた。協約の有効期間はストがなされないし、職務の格付けや労働時間の確定、苦情処理システムの整備によって、生産費を予測して生産計画を組むことができたのである⁴⁰⁾。操業の連続・中断が直ちにコストに影響する鉄鋼業では、このことは特に重要であった。そして、生産性向上と価格管理による利潤が各社にいきわたる限りでは、産業レベルの労働条件統一は企業間の協調を促進した。

このように、鉄鋼業の団体交渉制度は、闘争と妥協の産物でありながら、経営側とU S W執行部、ランク・アンド・ファイルを含めた各々に、一定の利益をもたらしたし、また、この制度と慣行を防衛する動機をも与えたのである。

しかし、協約改定交渉に際しては、U S Wはストライキの可能性を持って経営側を威圧することができた。アメリカ鉄鋼業の場合、この脅威は鋼材ユーザーの行動と結びついた特徴を帯びていた。鋼材のユーザーは、ストライキが実際には起こらなくても、それを懸念すると直ちに在庫を積み増し、また輸入鋼材を購入した。経営側は生産計画を攪乱され、しかも輸入鋼が定着する機会となってシェアを喪失する。そしてスト終結ないし協約締結後には需要減に対応

38) *Ibid.*, p. 16.

39) 職務評価の導入過程については、主に三原泰熙「アメリカの労働組合と職務給」(海道進・浅野敏編『職務給の研究』ミネルヴァ書房、1966年)、黒川博『U. S. スティール経営史』ミネルヴァ書房、1993年、第9章を参照。

40) Philip W. Nyden, *Steelworkers Rank-and-File*, N. Y., Praeger, p. 25.

してレイオフを実施するので、U S Wも協約上では前進しても組合員の減少を招くのである。

1970年代初頭には、この問題は双方にとって見過ごしがたいものになっていた。まずインフレーションによって実質賃金の上昇が抑えられ、1947～59年には年率5.2%の伸びをみせていたのが、1959～72年には年率1.2%になっていた⁴¹⁾。しかも60年代に一定の設備近代化が進められたため、人員の削減が進み、鉄鋼業の賃金労働者数は1960年の44万9888人から1971年には36万6982人に減少していた（後掲第7図）⁴²⁾。U S W執行部は、ランク・アンド・ファイルの要求に押されて強い姿勢で交渉にのぞんだ。その結果、1971年協約では3年間で31%の賃金上昇が取り決められ、また、1962年に放棄された生計費エスカレーター条項（COLA）が復活させられた。このとき、鉄鋼ユーザーは1700万トンの鋼材をストックしていた。そのため、協約締結後には急速に需要が減退し、各社は約10万人をレイオフした⁴³⁾。この経験は、U S W執行部にストライキ戦術の再考を促した。

続いて1973年には、突如として鉄鋼ブームが生じ、生産能力が追いつかないほどの活況となった。経営側は、74年協約改定交渉時に輸入鋼が増大することを警戒した。

E N Aは、こうした状況下で締結されたものであった。それは、自動的な賃上げと全国ストライキの停止を交換条件とすることで、経営側とU S Wのそれぞれの思惑にかなっていたのである。

アメリカ鉄鋼業の団体交渉制度は、産業レベルでの生産の安定を基礎としつつ、賃金・生産性・価格の構造連関を保つことで、経営側とU S W執行部の利益を両立させる形態へと発展させられてきた。この側面に限るならば、鉄鋼業労使は協調体制を築いてきたのであり、E N Aはその到達点をなしていたのである。

しかし、E N Aが安定的に機能するためには、二つの条件が満たされねばならなかった。一つは、賃金水準に限られない、ランク・アンド・ファイルの多様な要求を吸収することであった。もう一つは、賃金コストの吸収であった。COLA とE N Aによって自動的に上昇する賃金コストは、従来通り、生産性上昇によって相殺されるか、あるいは一国的管理価格に転嫁されねばならなかった。そして、E N A成立直後から、これらをめぐる対立が噴出したのである。

2 ランク・アンド・ファイルの挑戦

E N Aは、賃金上昇に関する限りランク・アンド・ファイルの要求をも実現していた。しかし、労働者の要求はもともと賃金上昇だけではなく、労働過程のコントロールに関わる広範かつ多様なものである。それは、賃金決定の他に、機械・装置の使い方や採用と昇進のパターン、仕事の評価基準などを含んでいる。このコントロールそのものと関連して、労働組合のこの領

41) *Ibid.*, p. 49.

42) American Iron and Steel Institute (AISI), *Annual Statistical Report*, 1972, p. 15.

43) Hoerr, *op. cit.* (注35), p. 111.

域への関わり方や、方針決定のあり方についても要求を持っている⁴⁴⁾。

この側面からとらえると、団体交渉制度がE N Aへと仕上げられていく過程は、ランク・アンド・ファイルにとっては職場コントロールに関わる権限が剥奪され、経営陣と組合執行部の下へ集中されていく過程でもあった。特にU S Wの場合、以下のような歴史的条件によって集権性が強められた。すなわち、①鉱山労働者の強力なイニシアチブによって、組合がいわば外部から組織されたこと、②組織化に対して、経営側が当初は猛烈な抵抗を示したこと、③賃金不公平を取り除き、これを競争の圏外に置こうとする際に、鉄鋼業の独占体制に対抗する全国統一闘争が必要とされたことである⁴⁵⁾。

そして、団体交渉制度の整備とともにローカル組合の交渉権・スト権は失われ、協約期間中の諸問題は、やはり集権化された苦情処理システムを通じて提起しなければならなくなったのである。中央レベルの交渉は強力なパワーを発揮したが、一方では執行部の裁量での妥協が生じやすく、その傾向は、戦時統制や政府による調停など、労使関係が政治的色彩を帯びる際に強まった。

前述した、職務と先任権による賃金決定・職場コントロールについても、事情は複雑であった。アメリカの労働組合の特徴としてしばしば言われるように、現存の労働慣行を防衛することにおいては、U S Wのローカル組合は強力であり、労働協約の第2条B項がその根拠を提供していた。しかしそれは、逆に言えばローカル組合が他の権限を奪われたことの結果でもあった。この点はより綿密な研究が必要であるが、さしあたり、U S Wが「類似労働同一賃金」の原則を、職務評価に積極的に参加することによって実現しようとしたこととの関係を見ておく必要がある。専門的な知識・手法を必要とする職務評価に、ランク・アンド・ファイルが関わることは困難であった。職務給は、結果としては賃金不公平を是正したが、同時に、組合内の集権化を進行させ、ランク・アンド・ファイルやローカル組合は職場コントロール権限を奪われることになった。このため彼らは残された闘争形態として、制度化された職務、先任権、第2条B項を最大限に活用することに努めたのである⁴⁶⁾。

44) ここでは直接には、Michael Piore and Charles Sabel, *The Second Industrial Divide*, N. Y., Basic Books, 1984, pp. 111-113. 山之内・永易・石田訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年, 151-153頁, の職場コントロール (shop-floor control) 概念, また, Nyden, *op. cit.* (注40) における workplace control 概念を参照した。しかし, 賃金・生産性・価格の構造連関と職場コントロールの問題の区別・関連を問うことでは, 本章は, むしろ熊沢誠『寡占体制と労働組合』新評論, 1970年における, 全米自動車労働組合 (U A W) の分析を学ぶべき先行研究とするものである。なお, Albert Rees は, 労働者が産業別組合に加入する動機として, 賃金よりも「不公平ないし恣意的だと彼らがみなす, 職長や監督者の行動を体験ないし目撃したこと」を強調している。Rees, *The Economics of Trade Unions*, Third Edition, University of Chicago Press, 1989, p. 25, 田村剛訳『労働組合の経済学』日本生産性本部, 1991年, 41頁。

45) Stieber, *op. cit.* (注36), pp. 157-159.

46) もちろん, 職務給が工場レベルでのいわゆる敵対的雰囲気在必ずつくりだすわけではない。ここで

こうした執行部とランク・アンド・ファイルの溝は、組合民主主義のありようによっては埋められたかもしれない。しかし現実には、オフィシャル・ファミリーの支持がなければ、地区ディレクターに当選することも難しかった。USWの委員長は直接選挙によって選出されていたが、選挙の公正さについての疑問も絶えなかった⁴⁷⁾。

ランク・アンド・ファイルの立場から見れば、ENAによる全国ストライキの放棄は、職場コントロールに関わる権限が奪われ、USW執行部と経営側の協調の枠内に収納されていく歴史の画期をなすものだったのである。

そして、これに対する抵抗もまた画期を迎えようとしていた。USWの内部では、従来からも組合費値上げ反対、役員報酬の引き上げ反対、労働協約に対する批准権の要求、役員会への黒人メンバーの確保などが繰り返し争われてきた。そして70年代初頭になると、職場の意志決定、人種差別、性差別などに関する要求・苦情が運動の拡大に結びつき始めた。連邦政府が炭鉱労働者組合における選挙問題に介入して、不正選挙を無効としたこと、反戦運動や人種間平等を求める運動の影響など、政治的環境もランク・アンド・ファイルに有利であった⁴⁸⁾。

シカゴ及びインディアナ北西部の第31地区が、執行部に対する反乱の拠点だった。第31地区は、60年代の唯一のGreenfieldであるBurns Harbor製鉄所の建設や、比較的新しい設備を持つInland Steelの拡張があったために、USWの中でももっとも鉄鋼労働者が集中した地区であった⁴⁹⁾。

1973年の地区ディレクター選挙において、ランク・アンド・ファイル運動を代表するEdward Sadlowskiが立候補し、一度は敗れながら、不正投票を暴露することによって再選挙に持ち込み、勝利した。この事件は全国的に報道され、運動の政治的正当性を高めた。反執行部の動きは他の地区にも広がった。そして1975年、SادلowskiをUSWの委員長候補に推す組合員によって、全組合レベルの組織である「鉄鋼労働者の反撃」が結成された。彼らの要求は、すべての組合費値上げ・契約・協約についての組合員の批准投票権、年金・医療プランの改善、職務統合とスピード・アップ反対、賃金改善などであった⁵⁰⁾。

1977年USW委員長選挙では、Sادلowskiが、引退するIorwith W. Abelの後継者であるLloyd McBrideと対決することになった。Sادلowski陣営は前掲の諸要求を掲げるとともに、ENAはスト権を剥奪して組合を弱めるものと主張した⁵¹⁾。彼らは、職場コントロールの集権化に対するラディカルな批判者として現れたのである。

✓言いたいことは、ローカル組合が労働慣行の防衛に力を発揮していることは、組合の集権化傾向と矛盾しないということであり、それ以上ではない。

47) Hoerr, *op. cit.* (注35), pp. 252-253.

48) Nyden, *op. cit.* (注40), Chapter 4, pp. 65-66, 71-72.

49) *Ibid.*, p. 72.

50) *Ibid.*, pp. 73-77.

51) *Ibid.*, pp. 61-62, 88.

しかし、執行部派の壁は厚かった。開票結果は、McBride 32万8861票対 Sadlowski 24万9281票であり、56.9%の得票率で McBride が勝利したのである⁵²⁾。Nyden によれば、Sادلowski の敗因は、根本的には、組合と鉄鋼業を取り巻く環境変化に対して、戦略と政治的綱領を適応させられなかったことであった⁵³⁾。まず、「鉄鋼労働者の反撃」の運動そのものが集権化し、ローカル組合の草の根の支持者から乖離する傾向が見られた。具体的には、シカゴから一切をコントロールしようとしたこと、支持者ネットワークを展開するのではなく、マス・メディアの注目に頼って運動の全国展開を図ったことなどであった。そして、こうした集権化ゆえに、シカゴ以外の鉄鋼労働者やU S W内の非鉄鋼業労働者の要求を把握することができなかった⁵⁴⁾。多様化する問題を解決するために組合の集権化と民主主義の問題を取り上げるかわりに、彼らは組合費問題とE N A反対を押し出した。しかし、組合費はさほど重要な争点ではなく、E N A反対も、必ずしもすべての労働者に受け入れられなかった。McBride はE N A維持を積極的に訴えはしなかったが、既定路線の代表とみなされていた。そして、この時期には、執行部の既定路線によって賃金と仕事が保証されるという見通しが、ある程度の説得力を持っていた。E N Aによる賃金上昇と全国スト権喪失をはかりにかけて、前者を重んじた労働者も少なくなかったであろうし、Abel は76年のU S W大会で、後述する生涯職務保障プログラムを提案して、勤続の長い労働者を既定路線に引き寄せていた⁵⁵⁾。また、非鉄鋼業組合員にとって、E N A反対は琴線に触れるスローガンとは限らなかった⁵⁶⁾。

しかしながら、主に鉄鋼業に属する大規模なローカルだけで見れば、Sادلowski の得票率は51.9%と、過半数に達していた⁵⁷⁾。そのため、77年の鉄鋼業の協約改定交渉にあたって、McBride はランク・アンド・ファイルの圧力を無視できず、E N Aの範囲内で極力多くのものを組合員に保証する姿勢をとらざるを得なくなったのである。

3 E N A下の労働コストと雇用問題

E N A安定のもう一つの条件である労働コストの吸収は、74～75年恐慌以後、困難に直面した。

まず、生産性向上の停滞である。生産性の計測には種々の困難がつきまとうが、E N A適用期の物的労働生産性の測定値を見ると（第2表）⁵⁸⁾、一貫製鉄所における生産性向上は年率1.2

52) *Ibid.*, p. 135.

53) *Ibid.*, pp. 79-88 の分析を参照した。

54) 他産業の組合を合併したことで、U S W組合員に占める一次金属労働者の割合は、1969年の52.4%から、1980年の40.9%に低下した。鉄鋼業を中心とするランク・アンド・ファイル運動にとって、他産業労働者の支持獲得は困難な課題であった。*Ibid.*, pp. 86-87, 133.

55) Hoerr, *op. cit.* (注35), pp. 78-79, 119.

56) Nyden, *op. cit.* (注40), p. 88.

57) *Ibid.*, p. 89.

58) ここでの困難の一つは、異時点間・国際間の製品構成の相違や操業度の相違をどう調整するかといふ

%ないし1.5%にとどまっております。日本との格差が拡大していた。特に、技術水準を発揮できる標準操業度の方が水をあけられていたことは、第Ⅲ章でみた技術進歩の停滞が、生産性停滞の基礎をなしていたことを示している。労働力要因のみで生産性を大きく向上させることは、もはや不可能であった。しかも、ある程度の改善を試みるにしても、第2条B項の見直しをはじめとする労働慣行の変更が必要であり、これにはランク・アンド・ファイルが強く抵抗した。

次に価格の引き上げは、安価な輸入鋼の流入によって抑制されていた。第Ⅱ章で述べたように、輸入鋼急増の原因は内外の生産費格差と過剰生産による値崩れであり、これによってアメ

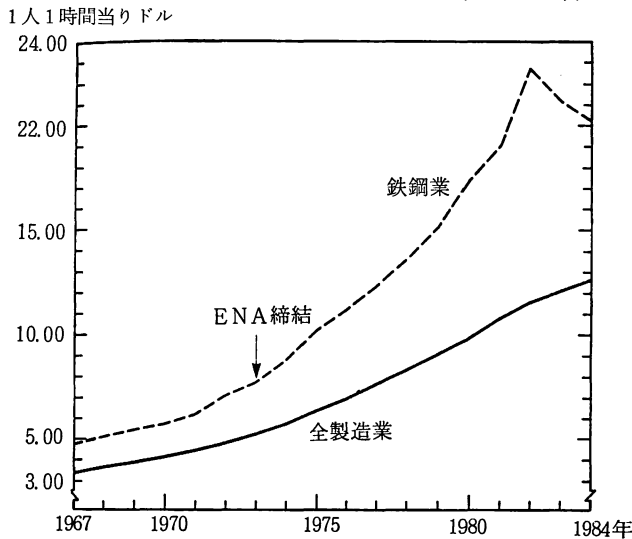
第2表 日米鉄鋼業の物的労働生産性
(メトリック・トン当たりマン・アワー)

| | 1974年 | 1981年 | 年平均生産性向上率 |
|---------------------|-------|-------|-----------|
| 実際の操業度をベースにしたもの | | | |
| アメリカ | 10.79 | 9.92 | 1.2% |
| 日本 | 10.43 | 9.48 | 1.3% |
| 標準操業度(90%)をベースにしたもの | | | |
| アメリカ | 10.93 | 9.76 | 1.5% |
| 日本 | 10.46 | 7.18 | 4.5% |

一貫製鉄所での炭素鋼材生産を対象とする

出所: Peter Marcus et al., *World Steel Dynamics*, "Steel Strategist #18" より作成。

第6図 鉄鋼業及び全製造業生産労働者に対する報酬総額
(1967~84年)



原資料: U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, unpublished estimates of total compensation, January 1985.

出所: Donald F. Bennett and Robert W. Crandall, *Up from the Ashes*, Washington, D. C., The Brookings Institution, 1986, p.41.

↗ることである。もう一つは、コストの吸収に直接結びつく付加価値生産性を、生産力上昇要因と管理価格引き上げ要因に分解しなければならないということである。ここではやむを得ない措置として、物的労働生産性を用いることで生産力の上昇と管理価格の操作を区別する。

リカの鉄鋼価格は世界市場への連動性を強めていた。管理価格の一国的完結性は失われつつあったのである。

こうして、アメリカ鉄鋼業の賃金・生産性・価格の構造連関は崩れ、賃金決定に関する労使協調の基礎が揺らぎ始めた。

それは、経営側にとっては、労働コストの急上昇と収益性の低下という形で現れた。一人一時間当たり労働コストは、1973-81年に7.89ドルから20.78ドルへと163.4%上昇した⁵⁹⁾。同じ期間に消費者物価は104.6%の上昇であった。生産性上昇を考慮して鋼材出荷メトリック・トン当たりで見ても、83.8ドルから204.4ドルへと146.3%の上昇であった⁶⁰⁾。COLA と E N A の効果は明らかであった。しかも、鉄鋼業の全製造業に対する平均賃金格差が E N A 締結以降急速に拡大していた(第6図)。また、第3表は当時代表的だった生産費の国際比較の一つであ

第3表 1976年における鋼材生産費の日米比較

(ドル)

| | アメリカ | 日本 | 日米の差 |
|----------------------|--------|--------|--------------|
| 粗鋼トンあたり | | | |
| 主原料コスト (メトリック・トン) | 94.98 | 89.04 | 5.94 |
| 労働コスト (メトリック・トン) | 100.24 | 60.58 | <u>39.66</u> |
| 小計 | 195.22 | 149.62 | 45.60 |
| [ショート・トンへの換算] | 177.10 | 135.73 | 41.37 |
| その他原料コスト | 40.00 | 40.00 | 0.00 |
| 原料・労働コスト計 | 217.00 | 175.73 | 41.27 |
| 鋼材トンあたり | | | |
| 歩留り | 71.0% | 75.5% | |
| 鋼材トンあたりの原料・総労働コスト | 305.78 | 232.75 | 73.03 |
| その他経費 | 4.50 | 7.50 | -3.00 |
| スクラップ控除 | 0.00 | -8.00 | 8.00 |
| 資本費を除く総原価 | 310.28 | 232.25 | 78.03 |
| 減価償却費 | 13.50 | 17.50 | -4.00 |
| 利子 | 4.00 | 17.00 | -13.00 |
| 資本費を含む鋼材総原価 | 327.78 | 266.75 | 61.03 |
| 自己資本分の資本費 | 35.50 | 32.00 | 3.50 |
| 自己資本分の資本費を含む総原価 | 363.28 | 298.75 | 64.53 |

アメリカの品種構成による。

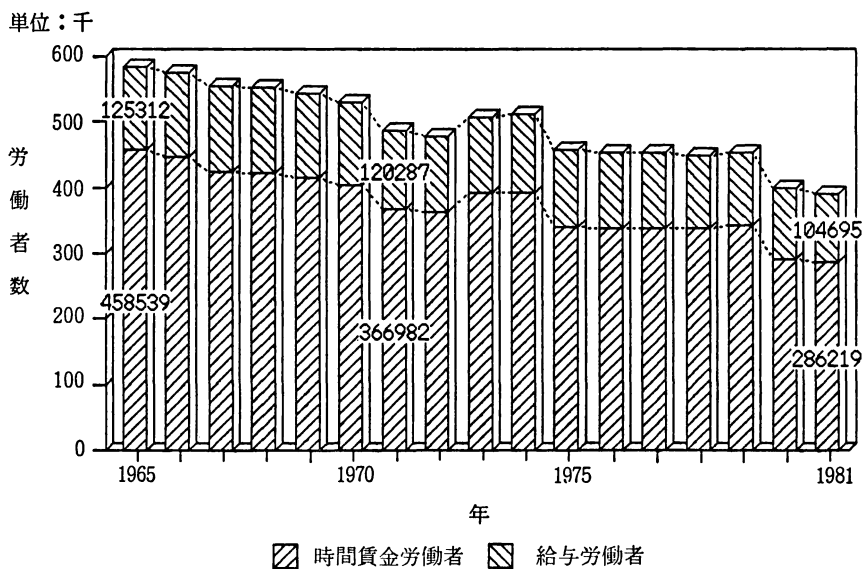
出所: Council on Wage and Price Stability, *Prices and Costs in the United States Steel Industry*, Washington D. C., 1977, p. 60.

『鉄鋼界』1977年12月号, 42頁の訳表は誤植がある。

59) Peter Marcus et al., *World Steel Dynamics*, "Steel Strategist #18". また, AISI, *op. cit.* (注42) の統計では, 7.681ドルから20.158ドルへと162.5%上昇した。

60) Marcus et al. *op. cit.* (注59) なお, 生産性は実際の操業度を基準にはかっている。

第7図 アメリカ合衆国鉄鋼労働者数の推移



出所：AISI, *Annual Statistical Report*, 1984, p. 22 より作成。

るが、日本との格差をもたらす最大の要因は、粗鋼メトリック・トン当たり39.66ドルの労働コスト格差だとされていた。一貫メーカー鉄鋼部門の業績不振は第Ⅱ・Ⅲ章で述べたとおりである。

一方、USWにとっての最大の問題は、工場閉鎖・レイオフの続出であった。鉄鋼業労働者数の推移は第7図の通りであるが、73～81年に50万8614人から39万914人へと23.1%減少した。中でも、時間賃金労働者は39万2851人から28万6219人へと27.1%減少したのである。無期限レイオフ労働者数は、1979～81年に6万人から7万7000人に増加した⁶¹⁾。ENAは、ストなし交渉が市場安定と生産安定につながり、輸入増大を防げると想定しているだけで、レイオフを防止する具体的な措置はなんら備えていなかったのである。

こうしてENAは、成立直後からその安定条件を喪失していった。経営側とUSWは、ランク・アンド・ファイルの攻勢、生産性停滞、価格頭打ちという三つの問題に対処することを迫られたのである。その政策選択を検証しよう。

4 ENA下の労使交渉と反輸入キャンペーン

1977年の協約改定交渉において、USWは職務と賃金に関する生涯保障プログラムを要求した。Abel委員長は、「相当の生涯所得をもたらす生涯職務」こそUSWの主目標だと述べた。

一方経営側の一部では、ENAによる労働コストの上昇を深刻に受けとめる態度が現れはじめていた。例えば業界の労使交渉チーフであったBruce Johnstonは、各社のCEOにEN

61) Scheurman, *op. cit.* (注33), p. 159.

Aを更新しないことを勧告した。しかし、この勧告は拒否された。それは、第一に、なお経営者達の間には需要の回復と能力不足の見通しが支配的であり、ストライキの脅威を回避することが優先されたため、そして、第二には、ランク・アンド・ファイル運動の圧力をうけている McBride 執行部への配慮がなされたためであった。ENA の中止を提案することで対決姿勢をとれば、USW の新体制は不安定に陥り、労使協調体制が脅かされる危険があったからである⁶²⁾。

交渉の結果、3年間の新労働協約が成立した。その最大の特徴は、勤続20年以上の労働者に対する新しい雇用・所得保障プログラムであった。主な内容は次の通り。①SUBの支給期間が従来の52週から104週に拡大され、仮に基金が枯渇しても支払いは減額されないものとした⁶³⁾。②週就業時間が32時間に満たない場合に同時間分の支払いを保障するSUBの「過少就労」手当が増額された。③年齢と勤続年数の合計が65以上の従業員に対する、工場閉鎖やレイオフの際の早期年金支給。また、COLA と ENA に従って、賃上げとインフレ調整、一時金の支払いが具体的に決められた。この他にも、有給休暇の拡大、年金、保険、SUBでの給付増が定められた⁶⁴⁾。

こうして1977年協約交渉は、ENA 継続を前提として進められた。そして、賃金・給付の改善によって、ランク・アンド・ファイルの圧力は緩和された。しかし、当然ながら労働コストの上昇圧力は強まり、生産性と価格への荷重はいっそう重いものとなることが予想された。

これに対する政治的解が反輸入キャンペーンであった。経営側とUSWにとって、生産性問題を正面から取り上げるよりも、価格問題を通商問題として取り上げることの方がはるかに即効性があった。また、外国企業・政府を共通の敵とすることは、労使の協力と、ランク・アンド・ファイル運動の懐柔にもつながっていた。こうして、第Ⅱ章でみたとおりTPMが成立させられたのである。77年以後、大規模な工場閉鎖・レイオフが続発していたが、USWは、その責任を問う相手を経営側から外国企業・政府に切り換え、前述の共同記者会見、ロビーイング活動、議会公聴会開催などを通じて経営側と足並みをそろえたのである。他方、経営側も、国際競争力悪化の原因として労働コストを攻撃することを、81年頃までは控えていたのである⁶⁵⁾。

62) Hoerr, *op. cit.* (注35), pp. 119-120. 野林健『保護貿易の政治力学』勁草書房, 1987年, 92頁。

63) SUB (Supplemental Unemployment Benefit) は、州の失業給付を補足する給付という意味で、1956年の協約で導入された。全額会社負担の基金によって運営される。

64) U. S. Department of Labor, *Monthly Labor Review*, June 1977, pp. 62-63.

65) この点に関して野林前掲書(注62)、第4章を参照。なお、アメリカ鉄鋼協会の政策提言文書を見ると、77年の『AISI 白書』では労働コストの日米格差が分析されているが、日本の優位の原因はダンピングだとされている。80年の AISI, *Steel at the Crossroads*, 日本鉄鋼輸出組合訳『岐路に立つ鉄鋼業, 1980年, 更にその続編である, AISI, *Steel at the Crossroads: One Year Later*, 1981, 日本鉄鋼連盟海外調査部訳『岐路に立つ鉄鋼業 その1年後』, 1981年では、労働コストは問題にされず

しかし、訴訟攻勢やTPMだけでは事態を根本的に変えることはできなかった。むしろそれは、通商摩擦の激化という新たな問題を引き起こすとともに、経営側、USW執行部の双方に対して、賃金決定方式に内在する問題から目をそらさせる役割を果たしていたのである。ことにUSW執行部の場合、反輸入キャンペーンに努力を傾注したために、レイオフの続発に対して経営責任を追及できないという自縄自縛に陥ってしまったのである。

このような状況を受けて、1980年労働協約改定ではいくつかの方策が盛り込まれた。その最大のもは、ENAの再延長・次回交渉への適用が取り決められなかったことであった。経営陣内部で、ENAへの反対意見が優位に立ったためである⁶⁶⁾。もちろん、80年協約そのものではENA及びCOLAに定められたとおりの賃上げが確認されたが、次回以降、その保証はなくなったのである。もう一つの変化は、労使参加チーム(LMPT)の設置を取り決めたことであった。これは、作業員とフォアマンで構成される8~10人ほどの小集団であり、生産性、モラル、作業環境などについての改善をめざすものであった。会議は一週間に一度、就業時間内に行われた⁶⁷⁾。また、USW側の主張により、インフレーションを考慮して年金を改善すること、工場閉鎖を行う場合には90日間の猶予・協議期間をおくことなども取り決められた⁶⁸⁾。

しかしながら、80年協約は、賃金・生産性・価格の構造連関を基礎に労使の相互利益を模索するという意味では、なお従来の方式を踏襲するものであった。ただ、ENAがこれを実現する究極の方策ではないことが、国際競争力問題の台頭によって経営側に自覚されたのである。LMPTの設置は、鉄鋼業の不振の原因をダンピングや補助金付き輸入に一面化しないという新しさはあったものの、過去にも類似の方策は試みられており、賃金・生産性の連関を改めて強調する以上のものではなかった。そして、これらの措置は切迫する事態に対して即効性がなさすぎた。経営の観点からすれば、LMPTのみで基本設備の老朽化・アンバランスが解消するはずもなく、また、ENAの延長を中止したにせよ、83年までの賃金上昇は事前に決められていた。またUSWにとっても、事前協議ではレイオフを食い止める決定的な措置にはならなかったのである。しかも、U. S. Steel など一部の一貫メーカーは、多角化事業、すなわちUSWの力が及ばない領域へと展開しつつあった。USWはU. S. SteelのMarathon Oil買収に抗議し、鉄鋼業への投資を要求したが、それでも反輸入キャンペーンでは経営側に協力し続けたのである。

いまや脅かされているのは、産業レベルでの生産の安定を基礎とし、賃金・生産性・価格の構造連関を保つという、賃金決定方式そのものであった。労使それぞれの側に矛盾は噴出して

ていない。前二者の内容については、川端「アメリカ鉄鋼業界のダンピング批判と資本不足論」東北大学研究年報『経済学』第52巻第4号、1991年2月を参照されたい。

66) Hoerr, *op. cit.* (注35), pp. 120-121.

67) *Ibid.*, p. 155.

68) U. S. Department of Labor, *op. cit.* (注64), June 1980, pp. 55-56.

いた。その根本原因は国際競争力の低下であり、それが一国的管理価格の浸食をはじめとして顕在化してきたことであった。しかし、E N Aは、ストライキの停止で生産と価格は安定するという、世界市場競争を無視した前提をおいていた。そして、E N A下の労使関係は、双方が問題の核心を見据えることを妨げてしまったのである。

このような時期に、ランク・アンド・ファイル運動の持つ意味は小さくなかった。彼らにとって、E N Aは賃金水準のみの問題ではなく、職場コントロールの集権化の到達点であった。組合民主主義を求め、この集権化に挑戦したことで、彼らは労使関係のもうひとつの可能性を示したのである。しかし、彼らは多様な要求をまとめきることができず、また、世界市場競争の圧力に立ち向かうという点では、既定路線以上のプログラムを提示してもいなかった。

McBride の勝利によって集権的コントロールは維持された。しかし、当初の問題はなんら解決せず、むしろ先鋭化した。経営陣とU S W執行部はランク・アンド・ファイルの圧力を無視できず、賃金・給付の上積み、反輸入キャンペーンでこれを吸収しようとしたからである。その結果、賃金決定方式はいよいよ世界市場競争の現実から乖離し、再編成を必至としたのである。

(1994. 1. 17 受理)