

1959 年の鉄鋼ストライキと ロジャー・ブラウの戦略

黒 川 博

1. はじめに
2. 59 年争議の経緯と性格
 - (1) 第二次大戦後の労使交渉
 - (2) 労使交渉の経緯
 - (3) 主な争点と 59 年協約の内容
3. ブラウの戦略
 - (1) USS の経営状況
 - (2) ブラウの基本政策
 - (3) ブラウと 59 年交渉

1. はじめに

アメリカ鉄鋼業における団体交渉 (collective bargaining) は、1937 年に US スティール社 (United States Steel Corp.: USS) との間で開始され、また 41 年にはベスレヘム製鋼 (Bethlehem Steel Corp.) をはじめとする他の主要鉄鋼企業 (=リトル・スティール) も加えて行われるようになって以後、ほぼ全ての鉄鋼企業を網羅するかたちで、全米鉄鋼労働組合 (United Steelworkers of America: USW) との間に労働協約が締結されるようになった。

その後、鉄鋼業の団体交渉は、第二次大戦中に賃金や価格に対する統制が行われたため、一時中断のやむなきに至ったが、戦後間もなく再開された。

以来およそ十数年の間ほとんど毎年のように行われ、賃金や労働時間はもとより、各種ベネフィット、組合の地位などの諸問題に関し、労使間の協議・決定の場として定着するようになったのである。この間、労使の基本的な姿勢や方式あるいは交渉の争点や協約の内容などは各々異なっていたものの、基本的には、交渉を通じて賃金をはじめとする雇用コスト（employment cost）の増大がもたらされ、これが鉄鋼製品価格に転嫁されつつ企業の収益が確保される、というパターンが繰り返されていた。

かかるパターンは、労使双方にとって「安定的な」関係を維持するという観点からは受容されうるものであったが、そのためにはコスト増を製品価格に転嫁し続けることができるという条件が不可欠であった。1950年代末に至り、政府や世論はこのパターンが繰り返されることによってインフレーションが加速されるのではないかとして一段と批判を高めていたし、鉄鋼業の内部からも鉄鋼製品価格の上昇によって国際競争力が低下しつつあるのではないか、あるいはプラスチックやアルミニウムなどのような代替財の急成長を促しているのではないかという点を懸念する声が急速に強くなっていたのである。

小論において取り扱おうとしている1959年の団体交渉は、このような風潮の中で行われた。開始前から各方面において注目されていた同年の交渉は、実質的に4月から開始され、翌60年1月に至ってようやく協約が締結されるという、実に9カ月にも及ぶ長期間にわたって行われた。またこの間、およそ52万人の鉄鋼労働者が参加し、116日もの長きにわたる大規模なストライキが行われたことも指摘されなければならない。さらに、労使双方の強硬姿勢に業を煮やした連邦政府がストライキの差止命令（injunction）を発動するなど積極的に関与したことも大きな特徴の一つとして挙げる事ができる。

ところで、この1959年の団体交渉に際しては、以前の多くの場合と同様、USSが経営側の中心となってUSWとの協議が進められた。それは基本的に

は、USSが製品価格の設定に依然として重要な役割を担っていたためであるが、このことは同時に、同社の経営陣が交渉の行方に一定の影響力を行失しうる立場にいたことをも意味していた。

当時、USSの経営の指揮をとっていたのは、55年から同社の取締役会議長および最高経営執行役員（CEO）を務めていたブラウ（Roger Miles Blough）であった。1959年の団体交渉に際してブラウは、当時のUSSひいてはアメリカ鉄鋼業が直面していた問題に重大な関心を寄せ、これを解決するためにも、経営側の主張を明確にしなければならないと考えていた。そして、このような彼の考えは労使協議の行方に陰に陽に作用し、交渉の長期化、大規模なストライキ、政府の本格的な介入をもたらす一因になったと考えられるのである。

小論では、1959年の団体交渉の具体相を探るとともに、これにブラウが如何なる考えをもって臨んだのかという点に関し、これと密接な関連を持っていたUSSの当時の経営状況に対する彼の認識とともに考察を試みようと思う。以下ではまず、第二次大戦後の労使交渉を概観することにより、59年交渉の歴史的な位置を確認することから始めてみたい。

2. 59年争議の経緯と性格

(1) 第二次大戦後の労使交渉

第二次大戦が終結した直後の1945年8月18日、トルーマン（Harry S. Truman）大統領は、戦時中の「厳重な賃金統制」を緩和して賃上げを容認する政策へ転換すること、ただし政府による価格統制は引き続き維持する旨の声明を行った。それは、基本的に「政府の価格統制システムに変更を求めない限り」という条件付きではあったが、戦時中に一端中断されていた労使間

表-1 鉄鋼業における団体交渉の概要（1946-56年）

年	主な妥結項目	その他の主な動き
1946	賃金一律 18.5 セント引上げ	製品価格 5ドル値上げ 政府を交えた三方交渉 ストライキ発生
47	賃金一律 12.5 セント引上げ 職階間格差の増額 地域賃金格差の是正 有給休暇（25年以上勤続者に3週間） 先任権適用基準の明確化 安全条項の拡張・修正 苦情処理手続きの簡素化	製品価格 5ドル値上げ
48	賃金平均 13 セントの引上げ 能率給の調整 従業員維持制および組合費天引き制の導入	製品価格 10ドル値上げ
49	無抛出制年金制度の導入（25年勤続・65歳従業員に最低月100ドル支給） 抛出制保険制度（会社負担額 2.5 セント）	事実調査委員会の勧告など ストライキ発生 製品価格 4ドル値上げ
50	基本賃金を 12.5 セント増額 職階間格差の増額 地域賃金格差の是正	製品価格 5.58ドル値上げ
52	賃金一律 12.5 セント引上げ 職階間格差の増額 地域賃金格差の是正 有給休暇の改善（15年以上勤務者に3週間・他の者に6日） 能率給制度改正のための手続きの設定 組合員維持制の修正 苦情処理方式の変更 先任権リストの組合への提供（6カ月ごと）	ストライキ発生 大統領による接収命令など 製品価格 5.2ドル値上げ

交渉を「自由に」再開する契機を与えるものであった¹⁾。そしてこの声明に触発されるように、早速翌月から政府をも交えた労使交渉が開始されることになり²⁾、以後およそ10年の間ほとんど毎年のように交渉が繰り返され、ほぼ年中行事的な動きとして定着することになったのである。

表-1は、第二次大戦後10年間の鉄鋼業における労使交渉の結果、妥結した項目と交渉の過程で生じた出来事について各々の概要を示したものである。1956年までの計10回に及ぶ交渉において労使間で妥結した内容はきわめて多岐にわたっているが、全体を通しての大きな特徴としてさしあたり次の4点を挙げることができよう。

第1に、この間の交渉を通じて雇用コストの大幅な増大がもたらされたこ

(表-1 続き)

年	主な妥結項目	その他の主な動き
53	賃金一律 8.5 セント引上げ 南部における賃金格差の是正 地域賃金格差の一部撤廃	製品価格 4ドル値上げ
54	賃金一律 5 セント引上げ 年金給付額の引上げ (社会保障分を含め最低月 140ドル支給) 保険給付額の引上げ (会社負担額 4.5 セントに) 新職務記述・分類の設定 旧能率給制度の調整手続きの変更 先任権単位の明確化	製品価格 3-4ドル値上げ
55	賃金一律 11.5 セント引上げ 職階間格差の増額	製品価格 7.5ドル値上げ
56	賃金一律 7.5 セント引上げ (57・58 年にも 7 セント引上げ) 職階間格差の増額 (57・58 年にも増額) 物価指数との調整 (116.2 以上の場合、それが 0.4 ないし 0.5 上昇することに 1 セント引上げ) 失業補償手当の導入 (52 週) 時間外労働に対する割増し金の支給 休日の追加 (1 日) 有給休暇の改善 (3-5 年, 10-15 年, 25 年以上に各々半週追加) 保険給付の改善 (会社負担 6 セントに) 1959 年 6 月 30 日までの 3 年協約	ストライキ発生 関係閣僚らの介入など 製品価格 8.5ドル値上げ

(注) 賃金の引上げ額：1人1時間当りセント、製品価格の値上げ額：トン当りドル。

(出所) U.S. Department of Labor, *Collective Bargaining in the Basic Steel Industry; A Study of the Public Interest and the Role of Government*, 1961, pp.249-300 (日本労働協会訳『アメリカの鉄鋼争議と団体交渉—公共の利益と政府の役割—』日本労働協会, 1963年, 347-417頁)。

とである。レビンソン (Harold M. Levinson) の試算によると、1946-58年の13年間に従業員1人1時間当りの雇用コストの増加額は、151.5セント(年平均約11.7セント増)に達したとされる。特に目につくのは、50年代後半の顕著な伸びであり、40年代後半における年平均11.6セントや50年代前半の9.1セントに比し、同後半には14.9セントと大幅に上昇したことが注目されよう³⁾。

この雇用コストを押し上げることになった主な要因は、賃金の改定とFRINGE・ベネフィットの拡充であった。まず賃金の改定は大戦中の賃金統制が解除されたこと、物価騰貴によって生計費が急上昇したこと、職務評価制度の導入⁴⁾や職階間および地域間格差の調整といった賃金制度が整備されつつあったことなどを背景に、ほぼ毎年のように行われたが、特に56年交渉に

においては賃金を生計費と連動させて調整・変更する旨の協定が取り交わされ、賃金が半ば自動的に改定されるシステムが採り入れられることになった。これらの結果、この13年間で従業員1人1時間当りの賃金支給額は115.5セント（年平均約8.9セント）も増加し、雇用コスト増を招来する最も大きな要因となったのである。

またフリンジ・ベネフィットに関しては、有給休暇あるいは年金や各種の保険給付金などが大幅に整備・拡充され、より精緻な内容のものに修正された。たとえば、有給休暇の取得資格者は当初の25年以上勤務者から56年交渉では3-5年の者にも拡大されたし、49年に導入された無拠出制年金（non-contributory pension）にあつては、年金受領者の退職前120カ月間の1カ月当り平均収入の1%に勤続年数を乗じた額が支給されるという、いわゆる「1%方式」（1 per cent formula）が採用されたのである⁵⁾。また拠出制の各種保険に関しても、会社側の負担金はこの間2.5セントから6セントへと2.4倍に増大した。さらに、56年協約においては組合側の強硬な要求の前に、失業時の補償が本格的に制度化されることになった。これらにより、従業員の生活の安定は大いに改善されることになったが、同時に、先の賃金改定とともに雇用コストの大幅な上昇をも招く一因となったのである。

ところで、このような雇用コストの増大は、基本的には、鉄鋼製品価格の引上げによって吸収されることになった。表-1に示されているように、ほとんど毎回のように交渉と相前後して製品価格の引上げが行われていたのである。とは言え、50年代に入ってから値上げ幅は徐々に少なくなっていることが注目されよう。すなわち、40年代後半には50%を超えていたが、50年代には20%台前半にまで落ち込むことになったのである。50年代に雇用コストの増大を製品価格の引上げに転嫁するというパターンを維持するのが困難になっていたことが推測される。

第2の特徴として、この間の交渉の結果、組合の地位が飛躍的に向上した点を挙げることができる。これを象徴しているのが1948年に新たに導入さ

れた組合費の天引き制（checkoff）や従業員維持制（maintenance of membership）である。前者は、本来組合が徴収する組合費を会社が代行するものであり、これによって組合の存在が会社によって認知されただけでなく、組合員の自動的な継続が期待されることになった。また後者は、「クローズド・ショップあるいはユニオン・ショップの強要を意味するものではないが、組合員もしくはその後組合員となった者は、協約の有効期間中は組合員たる資格を維持しなければ解雇される」というように⁶⁾、ユニオン・ショップ制にきわめて類似した制度であった⁷⁾。そして、後の52年協約においては新規雇用者に対して組合への加入を要請する旨の修正が行われ、組合の地位は一段と確固たるものになったのである⁸⁾。

第3に、労使交渉が行き詰まった場合、組合側はしばしばストライキに訴えるという行動を採ったが、その際、政府による介入が必ずと言ってよいほど行われた点を指摘しておきたい。たとえば、1952年にはトルーマン大統領によって鉄鋼工場の接収（seizure）が指令された。それは、諸工場を名目的に政府所有の下に置き、労使双方に交渉の継続ないし合意を半ば強制的に促そうとするものであった⁹⁾。また、56年には連邦調停斡旋局（Federal Mediation and Conciliation Services: FMCS）局長や労働長官さらには財務長官が当事者と個別にあるいは労使と合同で会談し、事態の打開を図ろうとした¹⁰⁾。このように、政府は様々な手法を用いて鉄鋼争議に介入したが、それは冷戦下において鉄鋼製品を安定的に供給することが軍事的にも政治的にも強く要請されており、また大企業による「管理価格」（administered price）への批判の高まりやインフレーションに対する懸念も強くなっていたという状況を考慮して行われたものであった¹¹⁾。

最後に56年協約について、それが3年期限のものであったことに注目しておく必要がある。協約の期間を複数年にすることはもともと経営側の強い要望によるものであり、交渉に費やすエネルギーを軽減したかったこと、雇用コストの変動を出来るだけ抑えたかったこと、持続的・安定的な労使関

係の構築を望んでいたことなどといった理由のためであった。とは言え、かかる複数年の協約を求めた代償として、上述の生計費と賃金との連動やFRINGE・ベネフィットの拡充のような妥協をも余儀なくされ、反って雇用コストの増大を招いたことは銘記される必要があるろう。

以上、第二次大戦後の団体交渉について雇用コストの増大、組合の地位の強化、政府の介入および複数年協約という4点に集約しつつ概観してきたが、59年交渉にあってもこれらの問題が焦点になるであろうことは十分に考えられた。次項では、こうした点を念頭に置きながら交渉の経緯を具体的に辿ってみることにしよう。

(2) 労使交渉の経緯

「1959年の鉄鋼交渉は失業、雇用コスト、競争、インフレーションを懸念する雰囲気の中で始められた。組合側は、短期間の経済的なレイオフの結果や技術変化によってもたらされた雇用の長期的な減少に深い関心を持っていた。……他方、産業側は、56年協約の結果生じた雇用コストの増大、他の素材や外国の鉄鋼生産者との競争、鉄鋼価格と全般的なインフレーションに対する一般大衆と政府の懸念の高まりに深い関心を寄せていた」¹²⁾。

このように、59年交渉は、きわめて複雑で多岐にわたる諸問題が山積するという状況の中で開始された。交渉は当初から難航を極め、ストライキや政府の強力な介入を経て、協約期限を半年余り経過した翌年1月に至ってようやく妥結することになったのである。交渉に向けて双方が動き始めてからおおよそ1年半後のことであった。以下ではこの交渉の経緯に関し、ストライキを挟んだ前後2つの時期に区分し、各々の要約を試みるが、本項ではまず、ストライキ発生以前の主な動きについて概観してみよう。

表-2は、ストライキ突入以前における交渉の経緯を順に示したものであ

表-2 団体交渉の経緯 - 1 - (1958年-59年5月)

年月日	主 な 動 き
1958 半ば	大手 12 社より成る鉄鋼会社交渉委員会 (SCCC) 結成さる。
9/16	USW 全国大会で、交渉に際して協約条項の「実質的な」改善を求める決議を満場一致で承認。
9/21	USW, 9 項目から成る『繁栄計画』をアイゼンハワー大統領に送付したと公表。
11/12	労使代表による予備会合開かる (以後, 11/26, 59.1/5, 3/9 にも会合)。
1959.1/22	USW, 週 15 分のラジオ放送で PR 開始。
1-4 月	AISI, 全国 430 紙に「インフレは全てを奪う」というテーマで新聞広告掲載 (計 9 回)。
3/25	大統領, インフレをもたらしような交渉を行わないよう警告。
3/31	労使双方の交渉委員が公表さる。
4/10	SCCC, 最初の提案を提示 (= 1 年間の協約期間延長)。
4/13	USW, この提案を拒否するとともに, 交渉開始日を 5/18 から 5/4 に繰り上げること, 生産性の上昇や利潤に応じた実質賃金を保障すること, 製品価格の凍結を要求。
4/15	SCCC, 交渉開始日の繰り上げには賛成するが, その他の要求についてはいずれも拒否。
4/30	USW 賃金政策委員会 (WRC) 開かれ, 翌日賃上げおよびベネフィット拡大計画に関する要求書を採択。
5/5	ニューヨークにて交渉開始。組合側, 先の要求書を提示するが何の前進もなし。大統領, 交渉次第ではインフレの危険があると, 世論の関心を促す。同日以降 SCCC, 全国 400 紙に「製鋼会社の立場」というテーマで新聞広告掲載 (計 8 回)。USW も新聞広告を続け (5/5-9/1 まで), また『経済の概況は 59 年賃金政策を支持』というパンフを刊行。
5/6	SCCC, 6/30 に 56 年協約の期限が終了することを USW に正式に通告。
5/7	USW の主任弁護士ゴールドバーグ, 司法省に書簡を送り, 「利潤プール」制の調査を要求。また全国労働関係委員会 (NLRB) に対しても会社側の「ロックアウト」制についての調査を要求。
5/11	労使双方各 4 名のチームによる直接交渉開始。以後, 「ほとんど毎日」のように会合。
6/3	大統領, 「いわゆる賃金スパイラル」に対して再び警告を発す。
6/4	USW 執行委員会, 緊急会議を開催し, 2 日後, 交渉の失敗について会社側を非難する文書を全国の支部に発送。
6/9	9 名の上院議員, USW 委員長マクドナルドと USS 社長ブラウを夕食に招こうとする。労働長官ミッチェル, 労使双方に公の言い争いを中止し, 「徹底的な交渉」を始めるよう求む。USW, 12 社と個別の話し合いを行うべく, 435 名の交渉チームをニューヨークに招集。
6/10	SCCC, マクドナルドに 2 回目の重要提案を送付。それは, 賃金その他の経済的な改善を含まない 8 項から成る協約内容の変更の概要を示したもので, マクドナルドはこれを拒否。以後 6/18 まで, 個別交渉を主張する組合側提案を巡り, 激しいやり取り。
6/19	労使双方各 4 名による交渉再開。マクドナルド, 「56 年協約に規定されたのと同じベースで経済的な改善を続ける」旨の提案を示す。それは, 年当り約 5.5% の改善と実質賃金維持のための生計費条項を規定することを意味す。

(表-2 続く)

(表-2 続き)

年月日	主 な 動 き
6/23	労使間で多数の書簡がやり取りされ、提案の応酬。同時に、協約期間の延長を巡り、多くの声明が行われる (6/28 まで)。
6/25	マクドナルド、大統領に「公平な事実調査委員会」の設置を訴えるとともに、「インフレをもたらしさない」解決に向けて「明確な事実に基づいて」日夜交渉することを約束。大統領、これを拒否。
6/27	大統領の要請により、労使双方、14 日間の協約期間の延長に同意。
6/28	政府、ニクソン副大統領とミッチェルがブラウとマクドナルドに頻繁に接触してきたことを公表。
6/29	USW 執行委員会と WPC は、4 名の交渉委員の行動を満場一致で承認。
7/1	リパブリック製鋼、ジョーンズ・ラフリン製鋼、USS などの一部で山猫スト発生。マクドナルド、これらの労働者に仕事に戻るよう指示するが、鉱石船の船員はこれを拒否。このためミネソタの鉄鉱石採掘作業が中断。この山猫ストは 7/4 まで続く。
7/6	労使交渉再開。マクドナルドは副大統領と会うため欠席。また副大統領は USS 前社長フェアレスとも協議。
7/11	AFL-CIO、USW に対しての「完全な支持」を表明。再び労使間で書簡がやり取りされ、交渉、声明が繰り返される。7/14 までの間、USS 労務担当副社長クーパーとマクドナルドの秘密の会合が持たれる。また 6/10 の SCCC 提案を巡る議論も行われる。いずれも進展なし。
7/14	大統領、連邦調停幹旋局 (FMCS) の助力を求め、フィネガン局長と接触するよう労使双方に要請す。

(出所) *The Report of a Special Committee, In Search of Maturity in Industrial Relations; Some Long-range Ethical Implications of the 1959-1960 Dispute in the Steel Industry*, The National Council of Churches of Christ in the United States, 1963, pp.27-29.

る。これによると、交渉が開始されたのは 59 年 4 月 10 日のことであったが、実質的には既に前年から労使の攻防が活発に展開されていた。すなわち、経営側は 58 年半ばに大手 12 社から成る鉄鋼会社交渉委員会 (Steel Companies Coordinating Committee: SCCC) を初めて公式に組織し、鉄鋼会社が足並みを揃えつつ交渉するという体制を整備していた¹³⁾、組合側も同年 9 月の大会を通じて早々と意思統一を図っていたのである。また、労使双方ともマスコミを利用した宣伝活動を積極的に展開し、世論の支持を得ようと努めていたが、それは 59 年交渉が社会的・経済的に大きな注目を集めていたことを反映するものであった。さらに、これらを背景にして交渉に対する政府の牽制や警告が早い時期からなされていたことも指摘しておきたい¹⁴⁾。

実際の交渉は SCCC の 12 社を代表して、USS の人事担当副社長クーパー

(Conrad R. Cooper), 法務担当副社長ラリー (Heath R. Larry), ベスレヘム製鋼の法律顧問 (John H. Morse) およびリパブリック製鋼の法務・広報担当副社長ラム (H.C. Lumb) の4名と、組合側代表のUSW委員長マクドナルド (David J. McDonald), 同書記長エイベル (I.W. Abel), 副委員長ヘイグ (Howard R. Hague), 法律顧問ゴールドバーグ (Arthur J. Goldberg) の4名の計8名を窓口にして行われることになった¹⁵⁾。

さて、交渉が開始されて以来、双方から多くの提案・要求が提起され、これらが拒否されるという応酬が繰り返されたが、ここでは重要と考えられる4月10日の経営側提案と組合からの回答、4月30日の組合側要求、6月10日に行われた経営側の2回目の提案を中心に見てみることにしよう。

まず4月10日に行われた経営側の1回目の提案は以下の8項目から成っていた¹⁶⁾。

- ① より大きな効率性と経済性の実現に向けて経営陣が作業改善を進められるように、曖昧で〔経営陣を—引用者〕拘束するような表現を改めること。
- ② 山猫ストライキ、怠業、ピケッティングの禁止を強く求める規定を追加すること。
- ③ インセンティブを強め、健全な規範を確立するための経営陣の役割を認めること。
- ④ 変化しつつある事業の必要性に対処できるように、作業日程を変更する会社の権限を認めること。
- ⑤ 休暇を受ける際、当該年〔=休暇を受ける資格が得られる年—引用者〕に何らかの作業を行うことを条件として、予定されている休暇期間をさらに延長する措置を取ること。
- ⑥ 退職金、失業手当、保険、年金といった各種インセンティブ制度の下での重複を減少させること。

- ⑦ 先任権単位を確定する手続きを簡素化すること。
- ⑧ 労働者のより良い理解を得、協同の考えを育むため、協約の文言を一般的に単純化・明確化すること。

見られるように、この提案は全体として、賃金やインセンティブに直接言及しておらず、総じて、作業現場における経営陣（＝会社側）の決定権・指揮権の強化を組合側が承認するよう強く迫る内容のものであったと言えよう。したがって組合側はこれに対し、各項目にわたって次のような内容をもって逐一反論した¹⁷⁾。

まず①に対しては、「効率性と経済性のために、会社側にとって望ましい改善あるいは変更を行うことができるように、契約上の文言を改めようとするもの」で、「USW は会社組合ではない」との回答を示し、強い反対の意を表した。同様に②についても、「従業員に不当な処罰を課す権利を会社側に与えるもの」であること、③は「公平、公正、正当なインセンティブに関する諸規定を継続したくないか、あるいは既に確立している同制度の下で従業員の収入を減らすことを提案しているか」のどちらかを意味するものであること、④は「全く労働者の利益を無視するものであり、……〔作業日程の変更について－引用者〕一方的な権利を会社自身に帰属させようとするものである」こと、⑤は「休暇を得るための追加的な条件を加え、〔会社側にとって好都合な－引用者〕計画的な休暇期間を拡大しようとするものである」こと、⑥は「これらの制度が既に重複しないよう規定されており」、「不可解な提案」であること、⑦は先任権単位に関して「一方的な権利を会社に帰属させることによって、これを単純化したい」との意図が見られること、という理由でそれぞれ反論した。また、⑧の「提案には同意するが、従業員の権利を減らすことには反対する」との考えを示した。

このように、会社側の最初の提案に対し、組合側は真っ向から反対の姿勢を示し、幕開けから波乱含みの様相を呈することになったのである。応酬は

具体的な内容を伴っていなかったとは言え、交渉に臨む労使双方の基本的な姿勢を映し出しており、前哨戦として重要な意味を持っていたと考えられる。そして、4月30日に開催されたUSW賃金政策委員会（Wage Policy Committee）において¹⁸、組合側は以下の12項目から成る要求案を採択し、自らの考えを具体的なかたちで明らかにした¹⁹。

- ① 実質的な賃上げ。
- ② 生計費と連動した賃金引上げの続行。
- ③ 日曜労働に対する割増金の増額と土曜労働に対する割増金制度の制定。
- ④ 休日労働に対する割増金の増額と有給休暇日数の増加。
- ⑤ 5年ごとに3カ月の有給休暇を含め、休暇日数の増加。
- ⑥ 手当金の増額を含め、失業補償手当制度の改善。
- ⑦ 給付額の引上げ、権利の拡大、退職時の一括支払総額の増額を含め、年金制度の改善。
- ⑧ 給付期間および給付額の改善を伴う無拋出制社会保険の改定。
- ⑨ 不就労手当（reporting pay）、シフト割増金、退職金の増額。
- ⑩ ユニオン・ショップを違法としている州にエージェンシー・ショップの設置。
- ⑪ 請負制の制限。
- ⑫ 苦情処理手続き、先任権、安全・衛生、軍務、作業日程、労働時間の変更。

組合側の要求案は多方面にわたっていたが、全体として賃金をはじめとする金銭的な要求を前面に打ち出したものであり、先の経営側の主導権を骨子とする会社側提案と対照的な内容を持つものであったと言えよう。そして実質的な労使交渉は、この要求案を巡り、翌5月初旬から開始されることになったのである。

交渉は5月5日から個々の会社ごとに行われたが、「何の成果も挙げずに」終始し、1週間後に双方各4名の代表による交渉に切り換えられた。8名の代表は精力的に会合の機会を持ったものの、交渉は依然として進展を見せなかった。こうした膠着状態の中で、6月10日、会社側の2回目の提案がSCCCによって示されることになった。それは、「穏当な」賃上げとFRINGE・ベネフィットの改善を行う代わりに、以下の8項目について協約の変更を求めるものであった²⁰⁾。

- ① 工場の労働条件、② 山猫ストライキ、③ 能率給、④ 作業日程、⑤ 休暇、⑥ 諸手当の重複、⑦ 先任権、⑧ 協約文言の明確化。

この提案は基本的には最初の提案を敷衍したものであり、これによって、会社側が賃金や諸手当といった金銭的な問題もさることながら、作業現場における労働条件の変更、つまり会社側の主導権の確保という問題にも強く執着していたことが窺い知れよう。そしてこうした会社側の姿勢は交渉を益々錯綜・複雑化させ、組合側の態度を一段と硬化させることになった。その後、56年協約の期限(6月30日)が間近に迫る中で、賃上げや諸手当に関する提案が双方から行われ、またニクソン(Richard M. Nixon)副大統領をはじめとする政府関係者の調停の動きもあったが、双方の歩み寄りは見られなかった。かかる事態を前に、大統領は協約期間を2週間延長することを双方に要請し、これが同意されて交渉が再開されたものの、結局物別れに終わり、ついにストライキへ突入することになったのである²¹⁾。

ストライキは1959年7月15日午前0時1分をもって開始された。51万9,000人の労働者が参加し、全国の製鋼能力の約87%が稼働を中止するとともに、116日間もの長期間にわたって続けられたこのストライキはアメリカ鉄鋼業史上最大のものであった²²⁾。

表-3はスト開始から妥結に至るまでの経緯を示したものであるが、この

表-3 団体交渉の経緯 - 2 - (1959年7月-60年1月)

年月日	主 な 動 き
1959.7/15	ストライキ開始。約50万人の労働者が参加し、全国の製鋼能力の85%が休止。USW、事実調査委員会の設置を提案するも、会社側はこれを拒否。フィネガン FMCS 局長、交渉チームと会い、「容易にまた早期に解決する可能性がない状況にある」と述べる。アイゼンハワー大統領、「現在はタフト・ハートレー法 (TH 法) の発動を認める状況にない」と声明。
7/20	フィネガン、労使代表と別個に会う。
7/21	ミッチェル労働長官、鉄鋼業に関する事実を収集すると言明。
7/27	フィネガン、スト開始以来初めて労使の交渉担当者を招集。
7/28	USS、59年前半の収益を公表。その中でブラウ社長は、このストが「インフレ的な賃上げを……強要してきた組合の巨大な力に上手く抗しうるか、一つの試練」になっていると述べる。これに対し、USW 委員長マクドナルドは、「生計費と収益の記録的な伸びは……賃上げのなかったこの13カ月間の後に生じたもの」と反論。
8/1	ミッチェル、労使双方とも「自らの責任に適うことをほとんど行っていない」と非難。
8/18	フィネガン、「労使双方とも基本的な立場を変えていない」と声明。
8/19	ミッチェル、『製鋼ストに関する基礎統計』を発表。
8/20	フィネガン、8/7以来初めてUSSのクーパーおよびマクドナルドと一緒に会う。
8/25	大統領、「ストが国家の安全を脅かすまでに進展しない限り、政府が介入する予定はない」と言明。
9/2	5日間の休みの後、合同調停会議再開。
9/4	フィネガン、「全く進展なし」と報告。マクドナルドも同様のことを地区役員に報告。
9/9	マクドナルド、12社の執行役員と会うこと、また彼らが4名の交渉チームを支えることを要請。さらに個別会社との交渉準備のため、組合の450人の交渉チームと会う。
9/15	フィネガン、双方のトップ交渉担当者と会う (9/17まで)。
9/18	ミッチェル、AFL-CIO大会に書簡を送り、「ストの差止命令を発することに賛成ではないが、1カ月を経つと政府が他に採る方法はない」と述べる。
9/19	12社中最小規模のカイザー製鋼とUSWの間に部分的な妥協が成立。
9/25	フィネガン、交渉の無期延長を公表。マクドナルド、作業規則に関する2条B項を主要内容とする記録書を大統領に送付。
9/27	ミッチェルやフィネガンら、交渉の挫折について論議するため、ワシントンで会合。
9/30	9/27の結果、ブラウ、クーパー、ベスレヘム製鋼のホーマーら計6名とUSWのマクドナルドら計4名がホワイトハウスで会合し、翌日ピッツバーグで交渉再開することに合意。
10/1	SCCC、「1時間当たり15セント一括の特別提案」を行う。それは2年協定で、賃上げ分とベネフィット増分が一括して規定されていた。USW 拒否し、3年協定を提案。
10/4	USW 執行委員会、SCCCに10/1の提案拒否の詳しい理由書を送付。この後、交渉手続きの変更に関するUSW側の新提案を巡り、書簡がやり取りされる。
10/6	組合WPCが会合を開き、交渉チーム支持を確認。5社の執行役員とクーパー、マクドナルドが会う。マクドナルドとブラウの完全な意見の相違が示さる。

(表-3 続く)

(表-3 続き)

年月日	主 な 動 き
10/9	大統領、TH 法を発動。同時に、聴聞会を主宰し大統領に報告義務を持つティラーを委員長とする調査委員会が発足。
10/12	聴聞会開催。最初の2日間は組合代表が証言。主な争点について、またTH法発動の違法性を述べる。後に、会社側証言。ティラー、「調停過程」で労使の代表と個別に会うことを公表。大統領、聴聞会の期間延長要請を受諾。
10/16	団体交渉再開。USW、新提案を行う。
10/17	SCCC、前日のUSW提案を拒否するとともに、3年協定の新提案を行う。新提案では、会社側試算で年当り2.6%のコスト増となる。SCCCはまた、工場の労働条件(=作業規則)の問題を調停に委ねることも提案。
10/18	聴聞会開催されるが、4時間後ティラーは交渉失敗を公表。
10/19	ティラー、大統領に報告書を提出。大統領、司法省にTH法の下での差止命令の追求を命ずる。
10/20	ピッツバーグ地方裁判所に差止命令の申立書が提出される。組合側の反論も同時に提出。ソーグ判事(Judge Herbert Sorg)、労働者に80日の間仕事に戻るよう命じた差止命令に署名したが、組合が控訴することも認む。組合側、州裁判所に控訴。
10/21	州裁判所、聴聞のため差止命令を猶予。
10/26	カイザー製鋼と組合、個別に労働協約を締結したと公表。SCCCの残り11社との交渉が再開される。
10/27	デトロイト製鋼、組合と労働協約に署名。州裁判所、差止命令を支持し最高裁への上告のため6日間の猶予を認む。
10/29	グラナイト製鋼、組合と労働協約に署名。
11/3	組合と司法省、争点を最高裁に申し立て。
11/5	フィネガン、交渉の無期延期を公表。
11/7	最高裁、8対1で差止命令を支持。
11/8	ミッチェル、80日後にスト再開の場合、政府は議会に特別勧告を行うと公表。
11/11	大統領、調査委員会を再招集。GM、鋼材不足のため乗用車生産をストップ。組合WPC「合理的、公平かつインフレをもたらさないカイザー製鋼の妥結」を支持する旨の報告を採択。
11/15	労使双方の交渉担当者、NYで秘密裡に会合。席上、SCCCは新提案を行う。それは詳細な内容のもので、人間関係調査共同委員会(HRRC)の新設も含まれていた。HRRCは賃金や能率、インセンティブ、先任権その他計7分野について労使共同で「研究を進め、共通問題の解決を勧告する」ものとされた。また新提案によって2.7%のコスト増となるが(SCCCの試算)、これは10/17の申し出を若干上回るとともに、会社側がインフレをもたらさない最上限としていた2%よりも高い数値だった。さらに新提案は個々の会社についてバリュエーションを定めるという複雑な内容となっていた。この提案はSCCCの最終提案となったが、USWはこれを拒否。
11/25	この間、大統領調査委員会は何らの進展も示せず。ミッチェル、解決のための戦術を議論する会合を開く。労使双方、大衆の支持を得るため、互いを攻撃し続ける。
12/1	フィネガンの指示によって調停会議が再開。
12/3	大統領、海外親善旅行に先立ちTV・ラジオ演説を行い、政府調停人に終日終夜の交渉をアレンジするよう指示したと公表。調停活動は常時続けられたが、連続的な交渉は行われず。マクドナルド、調査委員会に解決勧告を行うよう指示することを大統領

1959年の鉄鋼ストライキとロジャー・ブラウの戦略（黒川）

	に要請す。
12/7	大統領補佐官、TH法はこの種の勧告を禁じていると回答。
12/8	USW、主要製缶会社と3年間で34cのコスト増と見積もられる一括案に仮合意。生計費指数の公表後、USWは過去に遡ってのベネフィット適用とクリスマス前の支給増を要求。SCCC、これを拒否。
12/10	マクドナルド、再び個別会社との交渉をアレンジしようとする。
12/17	USW、カイザー製鋼より「若干高い」条件の修正案を提示。SCCC、これを拒否。
12/20	USW、アルミ各社と妥結。3年間で35c近いコスト増。
12/23	NLRB、合意に達していない場合、1/11-1/13の間になされるであろうSCCCの最終提案について労働者の投票が行われると公表。
12/28	調査委員会、最終の聴聞会を開く。テイラー、「1/6前に解決の見通しなし」と言明。
12/30	NYタイムス、副大統領と労働長官が鉄鋼業界のリーダーと継続して非公式に会談と報ず。フィネガン、1/11-1/13まで調停不可能として、行動を中断。
1960.1/4	労働長官、副大統領と自身の「妥結勧告」をベースとする昼夜連続交渉によってストが決着するとの見通しを公表。
1/5	労使双方、労働協約の覚え書（1962年6/30を満期とする30カ月契約）に署名。

（出所） *The Report of a Special Committee, op. cit.*, pp.30-36.

間特に注目されるのは連邦政府の本格的な介入が見られたことであろう。先にも触れたように、52年に引き続いて56年交渉の際にもFMCSや政府要人などによる調停工作が行われ、労使交渉に政府介入が付き物のようになっていたが、それは59年においても例外ではなかった。当初、政府は労使交渉がインフレーションの引き金や口実にされることのないよう何度か警告を発していたものの、その姿勢は基本的には慎重であった。そして、交渉が行き詰まり、大規模なストへと突入するに及んで、ようやく重い腰を上げるに至ったのである。

59年の交渉時、政府の介入は具体的に、① FMCSによる調停、② 労働省による事実調査、③ 差し命令の発動、④ 政府高官の調停、という様々な方法をとって行われたものの²³⁾、政府は解決に向けての有効かつ一貫したリーダーシップを発揮したわけではなく、その多くは「場当りの」(*ad hoc*)なものにとどまったと言われる²⁴⁾。

まずFMCSの調停であるが、フィネガン(Joseph Finnegan)局長を中心に精力的な動きを示した。スト突入後労使別々に(7/15, 7/20)、あるいは双方を

交えて (7/27, 8/20, 9/15-17) 行われ、新たな提案も引き出したが (10/1)、これのみで妥結を見るには至らなかった。FMCS の調停が不調に終わったのは、当事者に政府の直接介入待ちの姿勢があり、特に USW 側に政府介入を通じて解決を図りたいという「期待」が強まっていたこと、FMCS による調停自体、当事者の「より高度の自発性」をベースにして進められるため、もともと限界性を有していたことのためであった²⁵⁾。

また労働省による事実調査は、労働長官ミッチェル (James P. Mitchell) の指示に基づいて実施されたものであるが、報告書には、そのタイトル (『鉄鋼争議をもたらした背景』) が示しているように、何の結論も勧告も述べられておらず、またミッチェル自身も調査結果について何ら評価を下さなかったことも与って、労使双方ともそれぞれ自分に有利な事実を見出して都合の良いように解釈し、反って混乱に拍車をかけるだけの結果しかもたらさなかったと指摘されている²⁶⁾。

これら2つとは異なり、差止命令は鉄鋼業では59年争議において初めて適用されたものであり、争議解決へ向けて政府がストを一定期間強制的に延期ないし中止させる方策である。周知のように、この差止命令は1947年に制定されたタフト・ハートレー法 (Taft-Hartley Act, Labor Management Relations Act) に基づいて発動され、一般に、経済活動や公共の福祉あるいは国防に重大な脅威を与えると大統領が判断したストに対し適用されるものであるが、それは一面において、ワグナー法成立以後における労働組合勢力の急速な発展と争議件数の急増に対して「強力な国家規制を加え、組織労働の交渉力の抑制」を図ろうという狙いも有していた²⁷⁾。そのためもあって当初、同法に依る差止命令の発動にはきわめて慎重な姿勢を示していたアイゼンハワー (Dwight D. Eisenhower) 大統領であったが、交渉の長期化に伴い、鋼材の供給不足が今後深刻化し、価格の上昇が危惧されるとともに、冷戦下での軍事上の課題にも支障が生ずるという見通しの中で、ついに10月9日命令を発することになったのである²⁸⁾。

この差止命令は、大統領による調査委員会（Board of Inquiry）の設置→司法長官による所轄の裁判所への要請→裁判所の承認を経た上で発効し、80日間に限ってスト中の従業員の職場への復帰が強制的に行われる。この間、調査委員会は60日以内に報告書を提出し、その後15日以内に全国労働関係委員会（NLRB）が経営側提案の諾否について従業員の無記名投票を実施するとともに、この投票結果を5日以内に裁判所へ報告するという手順をもって進められることになっていた。そして、ストがそのまま中断されるか、再開されるかはこの従業員の投票結果によるものとされた²⁹⁾。このように、差止命令は労使双方に対し一定の冷却期間（=80日間）を設定しつつ妥結の道を探らせようとするもので、当事者に解決を命ずるものではなく、その意味で「紛争の解決には直接役に立たない」方策であった³⁰⁾。

とは言え、この間表-3に示されているように、たとえばSCCC 12社のメンバーであったカイザー製鋼の他に2つの製鋼会社が相次いで協約を締結したこと³¹⁾、SCCCがUSWに若干歩み寄る新提案を行ったことなど、解決に向けて労使の話し合いが進められたことは事実であり、直接とは言えないまでも、差止命令の影響が一定程度認められるのではないかと推測されよう。そして、これらの動きが政府高官、とりわけニクソン副大統領による調停が効を奏する伏線になったのではないかと考えられるのである。

(3) 主な争点と59年協約の内容

59年の労使交渉における主な争点については様々な見解があるが³²⁾、合衆国キリスト教会全国協議会（The National Council of the Churches of Christ in the USA）の特別委員会報告書によると、第一に賃金およびその他の金銭的ベネフィットの改善に関する経済的問題であり、第二に作業現場における労働条件つまり作業規則（work rule）の変更を巡ってのもので、いわゆる「2条B項」問題であった。そして先にも触れたように、前者の経済的問題については組

合側がその実現を強く求め、会社側がこれに反対するという立場に立ちつつ交渉が行われたのに対し、後者の「2条B項」問題に関しては労使双方がそれぞれ立場を逆にするかたちをとって争われたのである³³⁾。以下では、これら2つの争点について労使双方の主張を要約して紹介してみよう。

まず経済的問題に関する USW 側の基本的な要求は、賃金の引上げと各種金銭的ベネフィットの改善に集約される。賃上げについて組合側は、「製鋼労働者の賃金がアメリカで最も高い水準にあることは事実」だが、鉄鋼業における「生産性の上昇」や「法外な利益」によってそれは可能であると主張するとともに³⁴⁾、56年協約において初めて導入された、インフレーションが進行している下で生計費の上昇に連動するような賃金の調整、いわゆる生計費調整エスカレーター方式 (cost-of-living escalation) の継続も強く求めた³⁵⁾。

また金銭的ベネフィット、特に年金制度の改善と健康保険制度の変更 (= 保険制度の無拠出制化およびレイオフ中の継続) も併せて要求した³⁶⁾。

こうした USW 側の要求に対し、会社側 (=SCCC) は「製鋼労働者の賃金とベネフィットに関する限り、1959年時にあっては甚だしい社会的不公平は全くなかった」という認識を持ちつつ、組合側の要求が必然的に雇用コストの増大と一層のインフレーションの激化を伴うことになり、「我々にとってもはや耐えられないもの」になると反対した。とは言え、「保険、年金、補助的失業給付金 (supplementary unemployment benefit) の穏当な (modest) 改善と向後数年の穏当な賃上げ」には応ずる姿勢も示した³⁷⁾。

このように、経済的問題を巡る応酬に関しては妥協の余地が全くなかったわけではなく、その意味ではこの問題が59年交渉を長期化・複雑化させた主な要因ではなかったと考えられる。これに対し、もう一方の「2条B項」問題は、経営側が執拗かつ強硬に要求し、組合側が徹底的に反発したものであり、事態を錯綜させたものとして注目される必要があろう³⁸⁾。

この「2条B項」問題とは、作業現場において伝統的・慣習的に確立され

た労働条件に関し、従業員の立場からこれを保護しようとするものであり、もともとはUSSの労働協約中の2条B項に由来している。それによると、「特殊な慣行ないし習慣として……文書あるいは口頭によって（労使間で）合意されている地方の労働条件」に関し、「従業員が新たな条件を設けたり、変更したりする権利はない」とする一方で、会社側がかかる条件を「変更ないし削除した場合、その影響を被る従業員は苦情処理および仲裁を求める」ことができると規定されていた³⁹⁾。それはたとえば、作業チームの人数（crew size）や交代時間（spell time）、作業計画（work schedule）、コーヒープレイクなどに関し、慣行として確立された作業の仕方を従業員の既得権益として認めるものであったと言えよう⁴⁰⁾。

ところが先に触れたように、59年交渉に際し、経営側はこの「2条B項」の廃止を組合側に求めてきた⁴¹⁾。それは、「労働者に対して与えられる金銭的な利益は、より効率的な作業方法を通じてコストを削減するような組合の協力によって相殺されるべきである」という「経営側の立場」を表明したものであり⁴²⁾、生産技術や作業工程の変革などによって人件費をはじめとするコスト削減を進め、これに対応して、もはや「時代遅れとなった」作業慣行を変更・廃止したいという経営側の「願望」が込められていたものと言えよう。もとより、かかる「願望」の背景には雇用コストの増大にもはや耐え切れなくなった経営側の事情があったことは言うまでもない⁴³⁾。

他方、組合側は「2条B項」が決して「生産の妨げになるものではなく、時には作業現場の人事に関わる問題を安定させる良い効果を持つ」ものであると主張した⁴⁴⁾。その廃止は、たとえば1チーム5名のクルーのうち1名が病欠になり、やむなく残り4名で当該作業を遂行しえた場合、「今後このクルーは4名で構成する」と会社が一方的に決定する余地を残したり、あるいは新機械が導入された場合、人員削減や配置転換を「独断的に」進める可能性を会社に与えるもので、「反組合的な」性格を持ち、労働者を大きな不安に陥れるものであると強く反発した⁴⁵⁾。そして、組合のメンバーもこれに

呼応し、反対の立場で結集することになったのである⁴⁶⁾。

こうして、主に2つの問題を巡り長期にわたって争われた59年の鉄鋼争議は、紆余曲折を経た後の1960年1月5日、ついに妥結の運びとなった。新しく締結された労働協約の主な内容は次のとおりである⁴⁷⁾。

- ① 1960年12/1より、1時間当り賃金を一律7セント、職務間格差分(class increments)を0.2セント引き上げる。また61年10/1より、1時間当り賃金を一律7セント、職務間格差分を0.1セント引き上げる。
- ② 60年1/1より、保険制度を無拋出制とし、給付金を改善する。
- ③ 60年1/1より、年金制度を改善する。
- ④ 生計費調整エスカレーター方式は維持する。ただし調整は2回限りで、60年12/1に3セント、61年10/1に6セントを上限として行われる。その後もし保険コスト増が生じた場合、それと相殺される金額を上限とする。
- ⑤ 補助的失業給付金制度は維持し、2セントの不確定責任(contingent liability)は復活させる。
- ⑥ ユニオン・ショップを違法としている諸州で、エイジェンシー・ショップを認める。
- ⑦ 人間関係調査共同委員会(Joint Human Relations Research Committee)を設置し、賃金、ベネフィット、職務分類、インセンティブ、先任権、医療に関する諸問題の研究を行う。
- ⑧ レイオフないし疾病時の先任権の継続条件を拡大する。
- ⑨ 地方の労働条件の問題は、3者委員会において研究し、60年11/30までに労使双方に報告する。
- ⑩ 本協約は62年6/30に終了する。

このような妥結内容について、USWは「組合は目的の全てを実質的に達

成したのに対し、使用者はその大部分を成就することができなかった」と全体として満足できる成果を得たとの認識を示した⁴⁸⁾。他方、USW との交渉に当たったラリーも、たとえば「過去 20 年以上にわたり、年率にして 8% 増大してきた雇用コストは 4% 以下に抑制され、明らかに良い」結果であったと指摘している⁴⁹⁾。もとより、両者のこうした評価を額面どおりに受け取ることにはできないであろう。たとえば経営側から見た場合、雇用コストの増大を組合の要求以下に抑えることができた反面、「2 条 B 項」の廃止を実現できなかったという意味において一長一短を併せ持つ妥協的な内容だったことは明らかであろうし、USW にとっても逆の意味合いにおいて同様のものだったと言えよう。こうした両者のいわば痛み分け的な妥結内容は、「将来の紛争の種として残されることになった」のである⁵⁰⁾。

ところで、以上見てきたような 59 年交渉において経営側を主導しつつ交渉に当たったのは USS であり、同社の舵取りに当たっていたブラウであった。この点は、たとえば同社が 12 社からなる SCCC の代表の一員として組合との交渉の窓口に当たったこと、交渉に際して争点の一つとなり、その長期化・複雑化を招来した一因となった作業規則の問題を最初に提起し、最後までこれに固執したのが USS だったこと⁵¹⁾、さらにブラウが交渉の過程で組合側あるいは政府の関係者と何度も会合し（表-2, 3）、その帰趨に陰に陽に影響を与えたこと、などから窺い知ることができよう。

そこで以下では項を改め、ブラウがどのような方針をもって USS の経営を展開しようとしていたのか、とりわけ労務管理・労使関係について彼がどのような考えを持っていたのかといった点について、当時における USS の経営状況を念頭に置きつつ探ってみることにしよう。

3. ブラウの戦略

(1) USSの経営状況

表-4は、1950年代におけるUSSの生産と収益の動向について示したものである。

この間における粗鋼生産高は年当り平均3,100万トンを記録し、40年代後半の2,600万トン余りの水準を大幅に上回った。また、操業率も58-59年を除いて概ね80%以上という高水準で推移し、総じて堅調な動きを示したことが明らかであろう。とりわけ51年と53年の両年度は、USSの設立以来最高値を記録した50年の生産高をさらに更新し、また51年における操業率も最高レベルに達したのである⁵²⁾。このように、50年代初期において好調が持続されたのは朝鮮戦争(50年9月-53年7月)の影響によるところが大きく、54年度に生産高が20%余りも減少したのは同戦争が休戦した反動ないし調整によるものであった⁵³⁾。そして、翌55年度以降は再び高水準での生産活動が展開されたが、58年に至ってアメリカ経済がリセッションの局面に入ったことに加え⁵⁴⁾、59年には鉄鋼ストライキの影響を被ったこともあって、生産高、操業率とも大幅に減少することになったのである。

こうして50年代におけるUSSの粗鋼生産は、朝鮮戦争の勃発にも与って全体として高いレベルで推移したと言えようが、半面において、この10年間は労働争議が頻発し、生産活動に様々なかたちで影響を及ぼした点にも注目しておく必要がある。同社『年次報告書』によると、たとえば1950年度の場合、前年10-11月のストライキ中に滞積した受注残を処理する必要から生産増に向かったことが増大した一因とされているし、52・56・59年度の生産高が減少した主な要因はいずれも当該年の大規模なストライキによるものと指摘されている⁵⁵⁾。そして、こうしたストライキの生産活動に及

表-4 USSの生産高・売上高の推移（1950-59年）

(100万トン, %, 100万ドル)

年	粗鋼生産高	操業率	総売上高	収 益
1950	31.6	98.2	2,956.4	215.5
51	34.3	101.3	3,524.1	184.3
52	29.4	85.0	3,137.4	143.6
53	35.8	98.4	3,861.0	222.1
54	28.4	73.2	3,250.4	195.4
1950-54 (年平均)	31.9	91.2	3,345.9	192.2
1955	35.3	90.8	4,097.7	370.1
56	33.4	85.2	4,228.9	348.1
57	33.7	85.2	4,413.8	419.4
58	23.8	59.2	3,472.1	301.5
59	24.4	58.3	3,643.0	254.5
1955-59 (年平均)	30.1	75.7	3,971.1	338.7

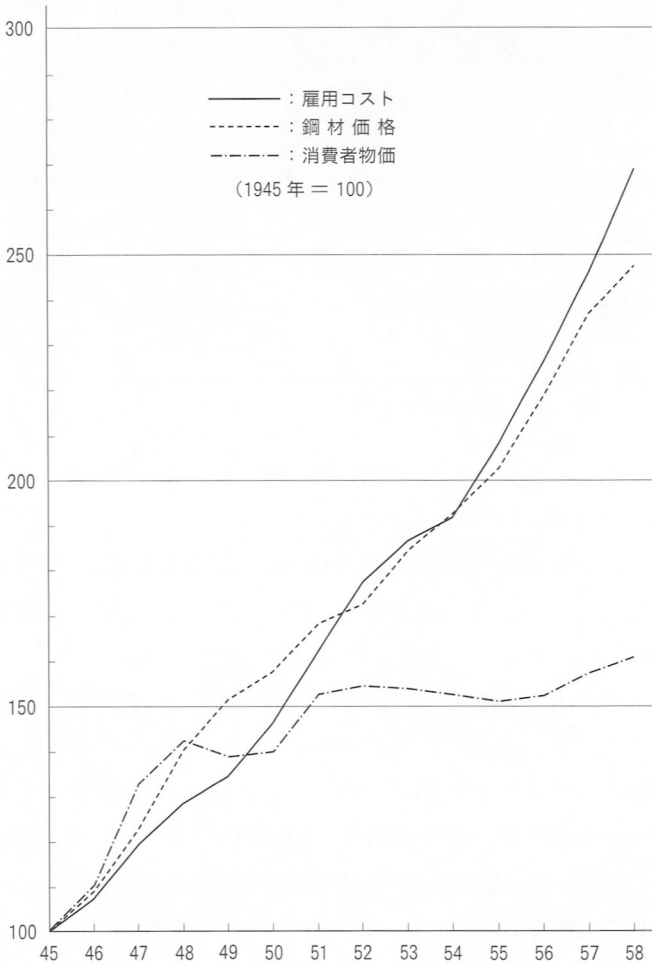
(出所) *The Annual Report of the USS*, 各年号。

ばす影響が深刻化するに伴い、同社の経営陣は後述の労務政策の変更など何らかの対応を余儀なくされることになるのである。

またこの間にあって、売上高や収益はどのような推移を辿ったのであろうか。先の表-4によって見ると、50年代前半にあっては総売上高の年当り平均が約33億ドル、収益のそれが2億ドル弱だったが、後半には、やはり58-59年の落ち込みにもかかわらず、それぞれおよそ40億ドル、3億4,000万ドルへと増大した。また、総売上高利益率（収益/総売上高×100）に関しても、前半においては年平均5.7%だったのが、後半には8.5%へ上昇を遂げた。この点から言うと、50年代末の2年間を除いて、売上高と収益の趨勢は先に見た生産活動の動向を必ずしも正確に反映したものになっておらず、ほぼ一貫して上昇傾向を示していると言えよう。

このような売上高および収益と生産活動との乖離が生じた一因として、この間における鉄鋼製品価格の引上げを挙げることができる。先にも触れたように、第二次大戦後の労使交渉を通じて雇用コストが急速に増大し、これを鉄鋼製品価格に転嫁することがほぼ常態化するようになった。50年代に入っても雇用コストがおおよそ2倍という急激な上昇が続く中で⁵⁶⁾、鉄鋼製

図-1 雇用コストと価格の推移 (1945-58年)



(出所) American Iron & Steel Institute, *The Competitive Challenge to Steel*, NY, 1961, p.73.

The Iron Age, Jan. 7, 1960, p.304.

U. S. Department of Commerce, *Historical Statistics of the United States; Colonial Times to the Present*, 1975 (斎藤眞・鳥居泰彦訳『アメリカ歴史統計』第1巻, 原書房, 1986年, 211頁)。

表-5 鉄鋼メーカー上位10社の粗鋼年産能力の推移

(1,000トン, %)

会社名	1950	1954	1958
USS	32,040 (32.0)	38,715 (33.6)	40,212 (30.4)
Bethlehem	15,000 (15.0)	18,500 (16.0)	23,000 (17.4)
Republic	8,700 (8.7)	10,262 (8.9)	12,242 (9.3)
Jones & Laughlin	4,846 (4.8)	6,167 (5.3)	7,500 (5.7)
National	4,500 (4.5)	6,000 (5.2)	6,800 (5.1)
Youngstown Sheet & Tube	4,082 (4.1)	5,520 (4.8)	6,500 (4.9)
Armco	3,793 (3.8)	4,902 (4.3)	6,394 (4.8)
Inland	3,400 (3.4)	4,700 (4.1)	5,800 (4.4)
Wheeling	1,656 (1.7)	2,130 (1.8)	2,400 (1.8)
Sharon	1,672 (1.8)	1,550 (1.3)	1,989 (1.5)
10社計	79,689 (79.7)	98,446 (91.4)	112,837 (85.3)
その他	20,294 (20.3)	16,879 (14.6)	19,371 (14.7)
合計	99,983 (100.0)	115,325 (100.0)	132,208 (100.0)

(出所) Gertrude G. Schroeder, *The Growth of Major Steel Companies, 1900-1950*, The Johns Hopkins Press, 1953, pp.216-224, *The Iron Age*, Jan. 7, 1960, pp.306-307.

品価格の引上げ幅は徐々に小さくなったとは言え、この10年間で61.5%も引き上げられ、消費者物価指数（サービスを除く）を大きく上回るようになったのである（図-1）。そしてこれが売上高および収益の「良好な」パフォーマンスとなって現れたと考えることができよう⁵⁷⁾。しかしながら、このような製品価格への転嫁・引上げはもはや限界に達しており、この面でもコスト削減などの対応を要請されていたのである。

ところでこの間、アメリカ鉄鋼業におけるUSSの地位はどのように推移したのであろうか。この点を粗鋼年産能力の動きによりつつ見ると（表-5）、50年代前半にあっては、同社は約670万トン（20.8%）もの能力増を果たし、全体に占める比率も32%から33.6%へ増大させた。ところが、54年から58年にかけて同社はおよそ150万トン（3.9%）という微増にとどまった。同じ時期にアメリカ鉄鋼業全体の粗鋼年産能力は1,690万トン（14.6%）近く増大した。特に第2位のベスレヘム製鋼——450万トン、24.3%増——や、リパブリック製鋼（Republic Steel Corp.）——約200万トン、19.4%増——、あるいはアームコ（Armco Steel Corp.）——150万トン、30.4%——といった有力メー

カーの他、同表には示されていないが、マックルース製鋼 (McLouth Steel Corp.) —60 万トン、64% 増—、デトロイト製鋼 (Detroit Steel Corp.) —84 万トン、127.3% 増—などの下位メーカーの伸びも著しく⁵⁸⁾、その結果、同社の占める比率は 3% 余りも減少することになったのである。

そして、このような 50 年代前半と後半のいわば好対照とも言える動きは、当時における USS の投資活動の特徴を一面において反映しており、同社経営陣の対応の一つの結果と考えられよう。この時期における同社の投資活動を要約すると、表-6 に見られるように、前半においてはペンシルバニア州モーリスビル (Morrisville, Pa.) 近郊の新鋭一貫工場 (フェアレス工場—Fairless Works—) の新設をはじめ、ジェノバ (Geneva) やフェアフィールド (Fairfield) 工場における平炉の増設など生産能力の増強に力が注がれた。これに対し、後半にあっては冷延シートや形鋼などの圧延機の増強・近代化あるいはブリキ板やワイヤーといった各種完成品の製造施設の拡充に重点が置かれ、新設された製鋼炉は 1 件も無く、いずれも炉容の拡張や改修にとどまったのである。

製鋼炉に関してはさらに、当時最新鋭の装置として注目されていた純酸素上吹き転炉 (basic oxygen furnace) の採用に同社が消極的であったことも指摘しておきたい。既に 50 年代半ばには建造コストや操業コストの面で平炉よりも優位にあるとの評価を得ていたにもかかわらず⁵⁹⁾、USS は、ベスレーム製鋼などの大手メーカーとともに従来平炉重視の姿勢を保持し続け⁶⁰⁾、いち早く純酸素上吹き転炉の導入に踏み切ったマックルース製鋼のような下位メーカーの進出を許すことにもなったのである⁶¹⁾。

以上概観してきたような 1950 年代における USS の経営状況の中でブラウはどのような考えをもって同社の経営に当たっていたのであろうか。次項では彼の基本的な姿勢について探ってみよう。

表-6 USS における鉄鋼生産施設への投資の概要 (1950-59年)

年	工場・地域・部門名 (所在州)	概 要
1950	Fairless (Pa.)	新設 (高炉 2 基, 平炉 9 基一年能力 180 万トン, シート, ストリップ, 棒鋼など)
51	Geneva (Utah) Fairfield (Ala.) Gary Sheet & Tin (Ind.)	平炉 2 基一年能力 16 万トナー, コールド・リダクション・ミル, ブリキ引ライン, 亜鉛引シート施設の敷設 平炉 2 基一年能力 50 万トン増一およびシート・ミルの改修 ブリキ板熱処理施設の敷設
52	Gary (Ind.) Berkeley (Cal.)	高品位シームレスパイプ製造施設の敷設 電気溶接パイプ施設の敷設
53	Pittsburgh A. Pitts. & Chicago A. Am.Steel & Wire D. Tennessee Coal & Iron D.	珪素鋼板製造施設の敷設 ブリキ引ラインの改修 高炉 1 基拡張工事中一日産 1,350 トナー, コークス炉の改修 ブリキ引ラインの敷設
54	Chicago A. National Tube D. Tennessee Coal & Iron D.	平炉 2 基改修 プラスチックパイプおよび導管製造施設 ブリキ引ラインの拡張
55	Pittsburgh A. Chicago A. Chicago & Pittsburgh D. Fairless National Tube D. Am.Bridge D. Am. Steel & Wire D.	電炉工場の改修 ピレットおよび形鋼圧延機の改修 ブリキ引およびステンレスシート製造施設の拡張 高炉および平炉の改修 熱延・冷延シートの製造施設拡張 高強度鑄造管の拡張工事 短幅鋼製ジョイストの製造施設 溶接ワイヤー製造施設の拡張
56	Pittsburgh A. Fairless Chicago A. National Tube D. Am. Steel & Wire D. Tennessee Coal & Iron D. Columbia-Geneva Steel D.	平炉の改修と電炉の拡張年 (能力 67 万トン増) ならびに圧延工程の拡張 高炉 1 基増設 平炉の改修 (年能力 130 万トン増) とスラブ・冷延シート・形鋼圧延機の増設 製鋼炉の操作設備の改良 ワイヤー製造施設の敷設 ブリキ板焼戻し機の敷設 平炉の改修
57	Pittsburgh A. Chicago A. Am. Steel & Wire D. Tennessee Coal & Iron D.	平炉の改修とブルーム・ピレット・スラブ圧延機の置換および重量形鋼・厚板・熱延冷延ステンレスシートの増設 ブリキ引ラインの敷設 ワイヤーロープの敷設 溶接ワイヤーの敷設
58	Fairless Chicago D. National Tube D. Columbia-Geneva Steel D.	平炉の改修および炉容の拡張 連続式焼きなましラインの敷設 パイプ溶接機の敷設 厚板圧延機と連続式焼きなましラインの敷設
59	Pittsburgh A. Chicago A.	合金用熱処理設備の敷設 広幅厚板および多用途形鋼用圧延機の敷設ないし置換

・A. は Area, D. は Division の略。
(出所) The Annual Report of the USS, 各年号。

(2) ブラウの基本政策

そもそもブラウがUSSと関わりを持ったのは、1939年から40年にかけて行われた臨時全国経済委員会 (Temporary National Economic Committee: TNEC) による鉄鋼業の調査に際し、同社の法定代理人の1人に任命されたのが始まりであった。イエール法科大学院 (Yale Law School) 修了後、ブラウが勤務していたウォール街のホワイト＝ケース (White & Case) 法律事務所のパートナーの1人が当時USSの取締役会副議長を務めていたW.A.アービン (William A. Irvin) だったことが縁となっていた。これがきっかけとなり、42年2月にブラウはUSSの管理部門を統括する子会社として38年に設立されたデラウェアUSS (USS of Delaware) の主任弁護士に雇用されたのである。ブラウ38歳の時であった。入社以来、ブラウは順調に昇進を重ね、51年にUSS本社の法務担当副社長、52年に取締役会副議長、財務委員を歴任した後、55年には取締役会議長および最高経営執行役員に就任し、以後69年まで同社の経営をリードすることになったのである⁶²⁾。

ところで、ニューウェル (S.E. Newell) によると、ブラウがUSSの経営活動を主導していた14年間は、「アメリカ鉄鋼業が大きな変化を遂げた時期であり、さらにUSSも生産諸施設の改良を経て、積極的な多角化戦略 (diversification strategy) へ動き出した時期」であったとされる。そしてこうした中で、CEO就任当初の1950年代後半におけるブラウの主要な課題は、「USSをアメリカ最強・最大の会社として」堅持することであったとの指摘がなされている⁶³⁾。以下ではまず、この課題を達成するべくブラウがどのような方針をもって同社の舵取りに当たっていたのか、探ってみることにしよう。

ブラウは、USSが経営活動を展開していく上で最も重要な「経営手法」 (management techniques) として、次の7点を挙げている⁶⁴⁾。

- ① 標準原価制度 (standard cost system) ……あらゆる業務について「合理的かつ到達可能な」目標値を設定し、実際の数値との比較考量を可能にすることによって、効率的なコストの決定、価格の設定、設備投資、財務統制などに役立てようとするものである。
- ② 計画立案制度 (planning program) ……市場との関係において最も効率的に生産することのできる方法や工場の立地条件などについて検討し、計画立案しようとするもので、「重要なコスト削減方法の一つ」となる。
- ③ 広範囲にわたる設備計画 (long-range facility planning) ……同社の「競争上の地位やパフォーマンスを改善」するために、多様かつ多岐にわたっている諸設備の「置換、近代化、拡張」を計画・実施する。
- ④ マーケティング計画 (marketing program) ……鋼材の消費動向などの市場分析、広告や市場の拡張などからなる販売促進策、販売員の管理や訓練などを含む販売管理について「新たな、改善された方法」を追求しようとするものである。
- ⑤ 研究・技術 (research and technology) ……新製品の開発や既存製品の改良および新生産方法や原材料の新たな利用方法の導入を主たる内容とし、将来における成長の機会を得るとともにコスト削減や業務の効率化を目指そうとするものである。
- ⑥ コスト削減計画 (cost reduction program) ……①において設定された「標準原価」を達成するべく、実際の業務において要したコストをチェックし、業務の分析を行い、その改善を促そうとするものである⁶⁵⁾。
- ⑦ インセンティブ制度 (incentive program) ……従業員のインセンティブを高めようとして導入・拡充されたもので、従業員提案制 (employee suggestion plan)、特許報奨制度 (patent award system) や各部門の管理者を対象にしたインセンティブ制 (management incentive plan)、ストックオプション制 (Stock Option Incentive Plan)、あるいは将来 USS 株を購入するための貯蓄制 (saving plan) などの多様な内容から成っている。

見られるように、これら7項目の「経営手法」はUSSの経営活動全般をほぼカバーする多様な内容になっているが、これらはさしあたり次の三点に要約することができる。第1の点は、あらゆる業務について標準原価を設定し、これをベースに各種コストの抜本的な見直しを行い、その削減を図ろうとするものである。第2に、研究開発に積極的に取り組み、新たな市場を開拓するとともに、生産を効率化しようとした。最後に、各種の労務政策を通じて従業員のインセンティブを高めるとともに、コスト重視の姿勢を従業員に徹底させることを狙ったのである。そこで以下では第1の点について、今少しブラウの言うところに耳を傾けてみよう。

「標準原価制度に関わる諸活動の一つの目的は、……結果的に最小のコストになる製造方法を見出すことにある。これには新たなエンジニアリングの研究、つまり必要な労働・原材料・設備の分析および作業の手順や流れの分析などを必要とする。これらはまず小さな単位ごとに研究された後に、より大きな単位に集められ、最終的にはあらゆる組織および全ての生産ラインを包括するものとなる。……標準原価制度はコストの統制のみでなく、計画立案に際しての一つの手段ともなる。たとえば、〔標準原価を達成するのに一引用者〕必要とされる作業基準は、労働者の工場内の作業スケジュールを作成する際に使われる。それは、原材料の配送計画や秩序正しい修理・保全計画を立てる際にも使用される。また、きわめて重要なことであるが、ある一連の交錯している状況下において全般的な業務計画をデザインする際にも利用される。さらにそれは、新設備を設計したり、予測される効果を測定したりするための基礎の一つとしても使われるだろう。かくて標準原価は我々が設備を得る前に、それが役に立つかどうかを判断する場合、また当該設備がもっと効率的なものに変えられなければならない場合、我々にシグナルを送ってくれるという点で重要なツールとなっているのであり、全てのサイクルに関わるツールとなっているのである」⁶⁶⁾。

やや長くなったが、ここから我々は、標準原価制度を重要な梃子の一つとしつつ、業務全般にわたってコスト削減を推進しようとのブラウの狙いを読み取ることができよう。言うまでもなく、かかるブラウの狙いは先に見たような雇用コストの急激な上昇を製品価格の引上げによっては吸収できなくなりつつあった当時の状況を反映し、これに対応するべく示されたものと考えられる。そして、これを徹底するための一方策として、より「小さな単位」からコストの点検を始め、これを集約しつつ「あらゆる組織」において、全社的にコスト削減を図るという道筋が取られていたことにも注目しておきたい。

第2の研究開発への取り組みに関し、ブラウは社内の研究体制の拡充を積極的に行った。USSの研究開発は、ピッツバーグの約15マイル東にあるモンロービル（Monroville）研究所を拠点とし、ここで「基礎・応用研究および技術開発」を推進することになっていた。1956年5月に正式にオープンした当初、同研究所には研究員を含めおよそ750人の従業員が従事していたが、59年度には1,700人以上の所員を数えるまでに拡張されたのである。開設以来、たとえば平炉の内張り用素材の開発や熱延製品の寸法を自動的にコントロールする新装置の開発（56年）、ホウ素鋼（boron steel）に関する基礎研究の開始やいわゆる「サンドイッチ圧延工法」（sandwich rolling process）のステンレス鋼あるいは合金鋼への適用（57年）、アルミニウムのコーティングを施したシートの開発（58年）、焼結鉍やペレットの新処理法の開発さらに高炉作業を効率化するための実験炉の設計・建造（59年）など、この研究所では実に多様な活動が展開され、「多くの問題を解決」するのに多大の貢献があったとされている⁶⁷⁾。

こうした点に示されているように、ブラウはUSSの研究開発を「将来へ向けての明るい希望の一つ」と位置づけ、「原材料費の削減、鋼製造技術の変革、製品単位当たり投資費用の節減によって一層の低コストが約束される」との期待を寄せていた⁶⁸⁾。そのみでなく、「冶金学が新たな時代に急速に

突入している」ことを考慮するなら、研究開発は「我々の存続を規定」するほど重要であるという認識を持っていたのである⁶⁹⁾。

最後に、各種インセンティブ制度についてブラウは『年次報告書』で次のように述べている。上述のような標準原価の設定や研究開発の推進といった直接コスト削減につながりうる「手法」と並んで、「効果的な運営と管理が必要」であること、つまり「改善されたコストパフォーマンスに刺激を与え、従業員が責任を持って利益やベネフィットを増大させるような多様なインセンティブ制度を注意深く研究し、開発し、導入する」ことの重要性を強調しているのである⁷⁰⁾。たとえば「従業員に株主になるよう奨励することは、低コストで成果を挙げるといふ考えを呼び起こすようになるし、全体としてグループ〔=企業-引用者〕の成功についての従業員の関心を広めるようになる」と指摘している⁷¹⁾。

こうしてブラウにあっては、インセンティブ制は従業員の働く意欲を喚起するための手法の一つとしてばかりでなく、彼らのコスト削減意識を刺激するとともに、この面において彼らを競わせ、成果を挙げた者に報奨を与えるものとしても考えられていた点に特徴があると言えよう。この点においてインセンティブ制は、標準原価や研究開発を支援し、集大成する「主要な経営手法」として位置づけられていたのである⁷²⁾。

そして、こうした「手法」を具体的にまたより効果的に続行するべく、ブラウは「主な職責 (responsibilities) を再編成して副社長の監督下に置く」ことを骨子とする機構改革を58年に実施した。これによりたとえば、エンジニアリング調査と技術開発の活動はエンジニアリング・リサーチ部門 (Engineering and Research Department) に統合され、また労使関係や人事・労務管理および医療活動などは人事業務部門 (Personnel Service Department) に再編され、各々の職務の性格や範囲をより明確なものにしようとしたのである⁷³⁾。

以上、ブラウの掲げた「経営手法」に関し、標準原価制度の導入と研究開発体制の構築・拡充およびインセンティブ制について概略を示した。標準原

価を設定するに際してはもとより、研究開発やインセンティブ制を進めるに当っても一面において意図されていたことから明らかなように、ブラウにとってはコスト削減を実現することが、先に触れた課題（＝「USSを最大・最強の会社にする」こと）を達成するためには何よりも重要であり、不可欠であると認識されていたのである。そしてこうした彼の認識は59年の労使交渉に際しても色濃く反映され、その帰趨に大きな影響を及ぼすことになったのである。

（3）ブラウと59年交渉

59年交渉に際し、ブラウが最も意を払った点の一つは上昇の一途を辿っていた雇用コストをいかに抑え、限界に達しつつあった製品価格の引上げをいかに避けるかということにあった。

ブラウはこの問題について、交渉が開始されるずっと以前から機会あるごとに何度も触れ、早くから重大な関心を寄せていた。たとえば57年の『年次報告書』において彼は、「第二次大戦前から、多くの会社と同様、USSはコスト面で終わりなきインフレに直面してきた。このことは特に時間当たり雇用コストについて当てはまる。わが社の場合、1940年以来の年当たり平均の増加率は8%以上で、57年には前年に比して9%増大した。そして、こうしたコスト増は価格の引上げによってカバーされなければならなかった」と述べている⁷⁴⁾。また別の機会にあっては、「15年以上にわたり、我々はコスト・プッシュ型のインフレに耐えてきた。それは大きな組合によって強要されてきた現実離れした労働コスト増大の一結果であった。1940-58年の間の労使交渉の結果、基本的には、わが社の時間当たり雇用コストは年当たり平均で7.9%増大した。同じ期間中に労働者1人1時間当りの生産高は年平均で2%しか上昇しなかった。この格差は競争が許容しうる範囲内での価格の変更によってカバーせざるをえなかったのである」とも指摘されている⁷⁵⁾。

こうして59年交渉に臨むに当たっても、ブラウは「わが国の製鋼労働者を世界で最も高給取りの労働者にすることになった過去20年間の時間当たり雇用コストの急激な上昇のために、……我々は〔交渉に当って—引用者〕インフレーションを招かないような新労働協約の締結に努めることが実際に必要であると強要された」と述べ、雇用コストの上昇とそれに伴う製品価格の引上げを出来る限り避けたいという決意表明を行わざるをえなかったのである⁷⁶⁾。

ところで、このような雇用コストの上昇を抑制することと関連するが、交渉に際して強化化した組合といかに対峙するかということもブラウにとっては今一つの重大な関心事であったと考えられる。すなわち彼は、USWの組織や勢力が急速に成長を遂げ、多くの領域において影響力を増したのに伴って、労使交渉に際して組合側から提起される様々な要求に対して会社側はもはや十分に対抗しえなくなっているのではないかという認識を基本的に持っていた。かかる認識の上に立って彼は、組合との交渉に当って会社側がどのように対応すればよいのか、またUSWの影響力をいかに減退させようのかということも大きな課題の一つとして意識していたのではないかと思われるのである。

言うまでもなく、USWの力の源泉は膨大な数に上る組合員数であった。USWの組合員数は、その前身の鉄鋼労働者組織委員会(Steel Workers Organizing Committee: SWOC)がUSSの組織化に成功した1937年には50万人余りだったが、これ以降着実に勢力を拡大し、50年代末には約100万人を擁するまでになった。また、1955年にアメリカ労働総同盟(American Federation of Labor: AFL)と産業別組織会議(Congress of Industrial Organization: CIO)とが合同してAFL-CIOが成立した。大小138の組合を傘下に置いて組織されたAFL-CIOの組合員数はおよそ1,600万人にも上り、政治的な影響力を一段と強めることになったが、この中であってUSWは全米自動車労働組合(United Automobile Workers of America)とともに中心的な位置を占めていたのである⁷⁷⁾。

そしてこれを背景にして、USW は多くの面にわたってその影響を及ぼすとともに、その力を行使することになったが、これについてブラウは基本的に次のように考えていた。

第1に、USW などの強大化した組合がきわめて広範囲にわたる活動を展開していることについてである。彼は、「組合の活動は、生産的グループ (productive group) の範囲や目的をはるかに超えて拡大している。それは、会社間や産業間の多数のグループを超え、政府の中にまで広がっている」と、USW が、ブラウの言うところの自由な (voluntary) 経済活動を遂行するために形成された「生産的グループ」の枠を超えて活動を行う存在となっていることを指摘する⁷⁸⁾。これは USW が職種を限定せずに産業別に組織された組合であったことを考えると当然とも言える指摘であろうが、その影響がきわめて広い範囲に及ぶ可能性があるという点からすると、ブラウにとっては大きな脅威と映っていたのではないかと推量されるのである。

第2に、第1の点と関連するが、USW が交渉や苦情処理などに際して共通の窓口として機能し、統一的な雇用条件の形成に深く関与していることについてである。彼は、「実質的に全ての鉄鋼企業における多数の賃金労働者は一つの組合、すなわち USW に属している。鉄鋼生産や流通に関わっている企業、鉄鋼製品あるいはこれと直接関係のない製品も製造している数百の企業は同じ組合と 2,000 以上の労働協約を締結している」こと、また USW が「実質的に画一的な雇用条件を広く適用するよう主張している」ため、「どの組合員も自分の雇用条件を所有者や経営者と議論する機会を實際上全く持つことができなくなっている」ことを危惧の念をもって述べている⁷⁹⁾。USW がきわめて多くの鉄鋼企業に影響を及ぼしうる地位を確保している反面、個々の企業の実情を離れたところで機能しているために、現実には即した建設的な労使関係を構築しえなくなっていることに警鐘を鳴らしていると考えられるのである。

最後に、USW の力が会社の管理権を脅かすところにまで及んでいること

についてである。ブラウは、「全ての産業の、多くの会社における生産過程の最も本質的な部分に及んでいる組合の力と優位」に対し特に重大な危機感を持っていた⁸⁰⁾。それは上に触れた2つの点を背景に USW によって保持されていたものであり、作業現場においても組合の影響が見られることを強く懸念したものである。具体的には、現場における労働条件に関する伝統や慣行を堅持しようとする USW と、これをフレキシブルに管理・運営しようとする会社側との対抗関係において、前者の主導の下に、あるいはこの問題を会社側が本格的に俎上に載せることなく事が運ばれ、企業が「自由な経済活動を遂行する」上で大きな障害になっているのではないかと考えたのである。先に述べたように従業員のコスト削減意識を重視していたブラウにとっては、この点は特に看過しえない問題を孕んでいたのではないかと思われるのである。

このように、USW はその影響力の大きさや経営に対する関与の深さにおいても会社側を圧倒しかねないものであった。ブラウは組合に対し、基本的に次のような考えを持っていた。すなわち、「従業員や組合代表はその気があれば、自由で競争的な、また生産的なプロセスに対して建設的な貢献をすることができる。組合が組合員の属している生産的グループと行動を共にするならば、従業員に与えられる尊厳、感謝、インセンティブ、チャンス、公平性に関して経営側の意識を改善するのに大いに役立ちうるであろう」と述べ、組合が企業の目的や活動に協調的な姿勢を持つことを通じて、当該企業の成長や従業員の地位向上に大きな役割を果たす可能性があるのではないかという、きわめて企業本位の主張を行っていた⁸¹⁾。

だが、こうしたブラウの考えは度重なる労使交渉の決裂とそれに続いてのストライキの頻発という現実を前にすると主観的な願望の域を出ず、しかも個々の企業に比しての組合の影響力の大きさは、上に述べたように、彼にとってもはや明らかであった。こうして59年の交渉に際して会社側は12社の代表から成る SCCC を初めて組織して USW の「力」に対抗するととも

に、作業現場における管理権が会社側に属することを明確に示すべく、作業規則の問題を前面に押し出すという戦術を採ったのである。

〔注〕

- 1) Harold M. Levinson, *Collective Bargaining in the Steel Industry: Pattern Setter or Pattern Follower?* The University of Michigan Press, 1962, p.5.
- 2) U.S. Department of Labor, *Collective Bargaining in the Basic Steel Industry; A Study of the Public Interest and the Role of Government*, 1961, pp.250-254（日本労働協会訳『アメリカの鉄鋼争議と団体交渉——公共の利益と政府の役割——』日本労働協会, 1963年, 348-355頁）.
- 3) H.M. Levinson, *op. cit.*, pp.9, 17, 23, 32, 37, 51, 59, 61, 69, 75, 78, 82.
- 4) 鉄鋼業における職務評価制度については、拙著『U.S. スティール経営史』ミネルヴァ書房, 1993年, 第9章を参照されたい。
- 5) H.M. Levinson, *op. cit.*, p.41.
- 6) Foster R. Dulles, *Labor in America; A History*, Thomas Y. Crowell, 1966, pp.34-35.
- 7) ちなみに1950-51年当時、従業員維持制を明記している協約は全体の13%にすぎなかったが、第一次金属産業にあつては全従業員数のおよそ4/5がこの適用を受けていたという（鹿内信隆『アメリカの労使関係——特に労務管理を中心として——』日本経営者団体連盟弘報部, 1952年, 195頁）。
- 8) ただし、新規雇用者は加入後20日以内に組合と会社に通告することによって脱退できた。この点については、U.S. Department of Labor, *op. cit.*, p.282, 邦訳書, 392頁を参照されたい。
- 9) この接収は大統領に固有の権限 (inherent powers) とされていたが、地方裁判所および最高裁判所ともこれを違法とする旨の判決を下した。この点について詳しくは, *ibid.*, pp.220-222, 邦訳書, 306-309頁を参照されたい。
- 10) *Ibid.*, pp.298-299, 邦訳書, 414-415頁。
- 11) アメリカ鉄鋼業と「管理価格」ないしインフレーションとの関係については A.D.H. Kaplan, Joel B. Dirlam & Robert F. Lanzillotti, *Pricing in Big Business; A Case Approach*, The Brookings Institution, 1958（武山泰雄訳『ビッグ・ビジネスの価格政策』東洋経済新報社, 1960年）および U.S. Senate, Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee on the Judiciary, *Administered Price; A Compendium on Public Policy*（板根哲夫監修『管理価格』ぺりかん社, 1970年）を、海外鉄鋼業との関係については Walter Adams & Joel B. Dirlam, *Steel Imports and Oligopoly Power*, *The American Economic Review*, Vol.54, No.5, Sept. 1964 を参照されたい。

- 12) U.S. Department of Labor, *op. cit.*, p.300, 邦訳書, 417 頁。
- 13) SCCC の構成会社は, USS の他に, ベスレヘム製鋼, アレゲニー・ラドラム製鋼 (Allegheny Ludlum Steel Corp.), アームコ (Armco Steel Corp.), コロラド燃料鉄工 (Colorado Fuel & Iron Corp.), グレート・レイク製鋼 (Great Lake Steel Corp.), インランド製鋼 (Inland Steel Co.), ジョーンズ・ラフリン製鋼 (Jones & Laughlin Steel Corp.), カイザー製鋼 (Kaiser Steel Corp.), リバブリック製鋼 (Republic Steel Corp.), ホイーリング製鋼 (Wheeling Steel Corp.), ヤングスタウン・シート & チューブ (Youngstown Sheet & Tube Co.) の計 12 社で, 当時のアメリカの粗鋼生産能力の約 85% を占めていたと言われる (*The Report of a Special Committee, In Search of Maturity in Industrial Relations; Some Long-range Ethical Implications of the 1959-1960 Dispute in the Steel Industry*, The National Council of the Churches of Christ in the United States, 1963, p.34)。
- 14) たとえば, 交渉が開始される 1 カ月前の 59 年 3 月にアイゼンハワー (Dwight D. Eisenhower) 大統領は, 価格の上昇を刺激するような賃上げは混乱をもたらすこと, したがって賃上げは生産性上昇の枠内で行われるべきことを労使双方に要望した (William T. Hogan, *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Lexington Books, 1971, p.1638)。
- 15) The United Steelworkers of America (USW), *The 1959 Steel Strike*, Pittsburgh, 1961, pp.13-15. なお, 会社側代表者の役職名は各社『年次報告書』に拠った。
- 16) *Ibid.*, p.17.
- 17) *Ibid.*, pp.19-22.
- 18) USW の賃金政策委員会は賃金, 年金, 保険などに関し, 全体に適用される「一般原則のみ」を確定し, 「純粋にローカルな」問題は各会社ごとの交渉委員会によって決定されていた (*ibid.*, p.13)。
- 19) U.S. Department of Labor, *op. cit.*, p.302, 邦訳書, 419 頁。
- 20) *Ibid.*, p.302, 邦訳書, 419 頁。
- 21) *Ibid.*, pp.302-303, 邦訳書, 419-420 頁。
- 22) William T. Hogan, *op. cit.*, p.1639.
- 23) *The Report of a Special Committee, op. cit.*, p.11.
- 24) Paul A. Tiffany, *The Decline of American Steel: How Management, Labor, and Government Went Wrong*, Oxford University Press, 1988, p.161 (加藤幹雄他訳『巨大産業と闘う指導者: アメリカ鉄鋼業の興亡』日本経済評論社, 1989 年, 235 頁)。
- 25) U.S. Department of Labor, *op. cit.*, p.213, 邦訳書, 298 頁, *The Report of a Special Committee, op. cit.*, p.11.
- 26) *Ibid.*, p.11, U.S. Department of Labor, *op. cit.*, p.303, 邦訳書, 420 頁。USW のレ

- ポートによると、この報告書に書かれた「事実」は批評家が「無責任」な解釈をする余地を多く残すものであり、いわば「麦ともみ殻を選り分けるように難しい」ものであったという（USW, *op. cit.*, p.45）。
- 27) 森川澤雄『アメリカ労使関係研究』広島修道大学研究叢書第1号, 1979年, 4-5頁。
- 28) U.S. Department, *op. cit.*, p.304, 邦訳書, 422頁。
- 29) USW, *op. cit.*, p.46, 鹿内信隆, 前掲書, 40-41頁。
- 30) U.S. Department, *op. cit.*, p.223, 邦訳書, 312頁。
- 31) ちなみに、カイザー製鋼は1942年にH. J.カイザー（Henry J. Kaiser）により、カリフォルニア州フォンタナ（Fontana, Cal.）を拠点として設立された船舶用鋼板メーカーであり（Bruce E. Seely ed., *Iron and Steel in the Twentieth Century*, A Bruccoli Layman Book, 1994, p.259）, USWによると、創業者のカイザーと「組合との関係は全体として、他社のそれよりもはるかに良好で、いかなる反組合運動にも加わってこなかった」とされていた（USW, *op. cit.*, p.49）。また、1958年当時の同製鋼の粗鋼年産能力はアメリカ鉄鋼業全体の1.16%に当る154万トンで、鉄鋼企業では13番目に位置する中規模メーカーであった（*The Iron Age*, Jan. 7, 1960, p.307）。
- 32) たとえば、労働省の報告書では、組合側が「従業員の経済的利益の増大」を主張したのに対し、会社側は「56年協約の結果生じた人件費増、代替財や海外メーカーとの競争の高まり」に関心を寄せていたと指摘している（U.S. Department, *op. cit.*, pp.300-301）。またUSWレポートは作業規則、インフレーション、外国との競争を主要な争点として上げている（USW, *op. cit.*, p.23）。
- 33) *The Report of a Special Committee, op. cit.*, p.35.
- 34) USW, *op. cit.*, p.33.
- 35) *The Report of a Special Committee, op. cit.*, p.35.
- 36) USW, *op. cit.*, p.35.
- 37) Heath R. Larry, Post Mortem-Steel Bargaining, 1959, Public Relations Department of the USS, *Technical Paper, Business Administration and Economics*, Vol.VII, No.53, April, 1960, pp.9-10. なお、この報告書の著者ラリーはUSWと交渉に当たったSCCC側の4名のメンバーの1人であった。
- 38) *The Report of a Special Committee, op. cit.*, p.19.
- 39) USS労働協約の2条B項の全文は、USW, *op. cit.*, pp.23-24を参照されたい。
- 40) *The Report of a Special Committee, op. cit.*, pp.18-19.
- 41) なお、「2条B項」は1947年や52年交渉においても経営側によって取り上げられた（U.S. Department, *op. cit.*, pp.257, 275）。

- 42) *The Report of a Special Committee, op. cit.*, p.18.
- 43) *Ibid.*, p. 36.
- 44) *Ibid.*, p. 35.
- 45) USW, *op. cit.*, p. 25.
- 46) 「作業規則に対する組合の権限を諸会社が除去しようとしていると労働者が悟ったとき、労働者の態度は一変した」(Leo Huberman & Paul M. Sweezy, *The Steel Strike in Perspective, Monthly Review*, Vol. 11, No. 10, 1960, p. 359)。
- 47) U.S. Department, *op. cit.*, p. 306, 邦訳書, 425 頁。
- 48) USW, *op. cit.*, p. 62.
- 49) Heath R. Larry, *op. cit.*, p. 13.
- 50) U.S. Department, *op. cit.*, p. 307, 邦訳書, 426 頁。
- 51) P.A. Tiffany, *op. cit.*, pp. 163-165, 邦訳書, 237-241 頁。
- 52) それまでの操業率の最高値は、1901 年と 16 年の 100.6% であった (*The Annual Report of the USS*, 1951, pp. 3-4)。
- 53) *Ibid.*, 1954, p. 3.
- 54) *Ibid.*, 1958, p. 3.
- 55) *Ibid.*, 各年号。
- 56) 50 年代の鉄鋼業における雇用コストの急上昇は、組合側の資料によっても確認され、たとえば 50-58 年の間に「生産および保全労働者の時間当り支給額」は 1.82 倍に増大した (USW, *op. cit.*, p. 34)。
- 57) たとえば 1957 年の USS の『年次報告書』によると、当年は「継続的なコストインフレとこれをカバーするための価格の引上げを一因として、ドルで表された数値は新記録となったが、生産高および出荷高は前年記録されたのと等しい適切な利益を生み出すほどのレベルには達しなかった」と指摘している (*ibid.*, 1957, p. 3)。
- 58) *The Iron Age*, January 7, 1960, p. 306.
- 59) たとえば、当時における純酸素上吹き転炉の鋼 1 トン当りの建造費は平炉の 35 ドルに対して 17 ドル、操業コストは平炉よりトン当たり 4-9 ドル安く、また原料装入から出鋼までに要する時間 (tap-to-tap time) は平炉の 6-7 時間に対してわずか 45 分ほどであったという (William T. Hogan, *op. cit.*, pp. 1550-51)。
- 60) たとえば 1958 年に、USS のある役員は「製鋼法として平炉はすでにその全盛期を過ぎ以後その重要性が失われてゆくだろうとの予測も耳にするが、そうした予測は事実に照らして正しくない」と、依然として平炉に固執する主張を行っていた (Leonard H. Lynn, *How Japan Innovates: A Comparison with the U.S. in the Case of Oxygen Steelmaking*, 1982, Westview Press [遠田雄志訳『イノベーションの本質 鉄鋼技術導入プロセスの日米比較』東洋経済新報社, 1986 年, 140 頁])。

- 61) ちなみにマックルース製鋼は、54年にアメリカ最初の純酸素上吹き転炉2基（年産能力54万トン）を新設したが、USSは63年に、またベスレヘム製鋼は翌64年によく導入することになった（William T. Hogan, *op. cit.*, p.1546-47）。
- 62) ブラウの主な経歴については、Bruce E. Seely ed., *op. cit.*, pp.56-60, Roger M. Blough, *The Washington Embrace of Business*, Columbia University Press, 1975, pp.7-8を参照されたい。
- 63) Stephanie E. Newell, *An Interpretive Study of the Public Statement and Strategic Actions of the CEOs of the United States Steel Corporation and the Presidents of the United Steelworkers of America for the Period 1945-1985*, UMI, 1989, pp.212-213.
- 64) Roger M. Blough, *Free Man and the Corporation*, McGraw Hill, 1959, pp.31-34.
- 65) ちなみに、1950年代後半の4年間に業務改善に資することになった新しいアイデアは年当たり1万1,500件から8万3,000件に急増したという（*ibid.*, p.34）。
- 66) *Ibid.*, pp.34-36.
- 67) *The Annual Report of the USS*, 各年号。
- 68) Roger M. Blough, *Free Man and the Corporation*, p.37.
- 69) Roger M. Blough, *Steel in Perspective, The Newcomen Society in North America*, N.Y., 1958, p.16.
- 70) *The Annual Report of the USS*, 1957, p.6.
- 71) Roger M. Blough, *Free Man and the Corporation*, p.36.
- 72) *Ibid.*, p.34.
- 73) *The Annual Report of the USS*, 1958, p.6.
- 74) *Ibid.*, 1957, p.6.
- 75) Roger M. Blough, *Free Man and the Corporation*, p.73.
- 76) *The Annual Report of the USS*, 1959, p.12.
- 77) U.S. Department of Labor, *op. cit.*, p.25, 邦訳書, 34頁。
- 78) Roger M. Blough, *Free Man and the Corporation*, p.65.
- 79) *Ibid.*, p.63.
- 80) *Ibid.*, p.62.
- 81) *Ibid.*, p.61.