



Title	鉄鋼業の「合理化」と企業内教育 III : 大手独占体系列企業の「合理化」と企業内教育展開過程についての実証的研究
Author(s)	町井, 輝久; 藤沢, 建二
Citation	北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書, 13, 1-191
Issue Date	1977-03-22
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/88004
Type	bulletin (article)
Additional Information	There are other files related to this item in HUSCAP. Check the above URL.
File Information	vol_13.pdf



[Instructions for use](#)

鉄鋼業の「合理化」と企業内教育 Ⅲ

——大手独占体系列企業の「合理化」と
企業内教育展開過程についての実証的研究——

1977.3

鉄鋼業の「合理化」と企業内教育 Ⅲ

——大手独占体系列企業の「合理化」と
企業内教育展開過程についての実証的研究——

町 井 輝 久
藤 沢 建 二

北海道大学教育学部産業教育計画研究施設

序

本報告書は産業教育計画研究施設道又研究員を責任者とする研究、わが国の『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育』の一部をなすものである。既に公刊した同報告そのⅠ（報告書11号）は鉄鋼独占体の労働力編成＝統轄の変貌過程を中軸に、独占資本主義的「合理化」の進行と労働力陶冶の諸関係を明らかにし、またその前提として、いわゆる企業内教育の科学的分析方法を確立するうえで理論的な寄与をした。それにひきつづき、この報告そのⅢは研究対象を、いわゆる系列企業群のいくつかの典型にひろげて実証分析をこころみ、あわせて「補論」に鉄鋼独占体の労務管理の具体的態様とその意義の分析を加え、既刊の報告の補強とした。

ところで、現実の進行は1976年の世界粗鋼総生産 6.8 億トン（前年の5.5パーセント増）と、73年オイルショック以降の不況脱出の必死の模索がこころみられているが、日本の鉄鋼独占はアメリカ（1.5 億トン）、ソ連（1.2 億トン）とともに 1.1 億トンを生産し、ビッグ3の1つとして、それぞれEC9ヶ国合計に匹敵、しかも、EC域内取引をのぞく世界市場では日本は実にその5割をこえるシェアをみせるにいたっている（輸出先の第1位アメリカ、第2位中国、第3位ソ連！）

そこに、われわれは3つの特徴をみる。第1は日本資本主義のこれまでの異常な高成長、強蓄積のもっとも基礎的な部門としての鉄鋼業の地位・性格と、第2は現在の「スタッグフレージョン」下の内需限界を輸出でカバーしようとする鉄鋼独占体のビヘイビアと、第3は、何よりも重要なこととして、原料海外依存の日本鉄鋼独占体がどのようにしてそうした巨大な生産力と市場地歩を実現したか、その現代的メカニズムである。それはいうまでもなく、最新鋭設備の、国独資の諸条件をフルに動員した投資と、それと対照的な系統的低賃金労働力動員で、とりわけ後者の日本の現代的形態が膨大な社外工の導入と「社外」系列企業の再編の進行である。

したがって、鉄鋼生産における労働力編成は単に独占体のそれのみでなく、重層的な企業の群系総体について把握されねばその深部の関係は全一的にはとらえられないであろう。本報告書は、比較的若年労働力の採用によって「少数精鋭主義」の歪流形態をとりうる二次製品加工系列大手企業、比較的自立的中途採用者を導入して拡大してきた系列小形棒鋼メーカー、さらに主婦労働力をも導入している溶接棒メーカー等に立入り、それぞれの系列化「合理化」の実態のみならず、北海道独自の諸地域労働力市場との関連にまで分析視野を広げ一定の照応関係を明示するという成果をあげている。

さらに、企業内教育との関係でも — 独占体におけるそれとことなり — 一方では設備「合理化」にともなう訓練の必要にせまられながらも、系列条件のきびしさから労働力の即戦力化を余儀なくされるという矛盾の展開の具体的諸形態が明らかにされると同時に、その結果続発する労災が安全教育を不可避の課題として提起するという労働の社会化の歴史的弁証法も示唆して貴重である。

大方の御批判を得られれば幸せである。

なお、この鉄鋼労働者の主体形成の具体的条件、労働運動については、ひきつづき産研報告書第14号が予定されていることをつけ加えておきたい。

1977年3月

北海道大学教育学部
産業教育計画研究施設
施設長 美土路 達 雄

総 目 次

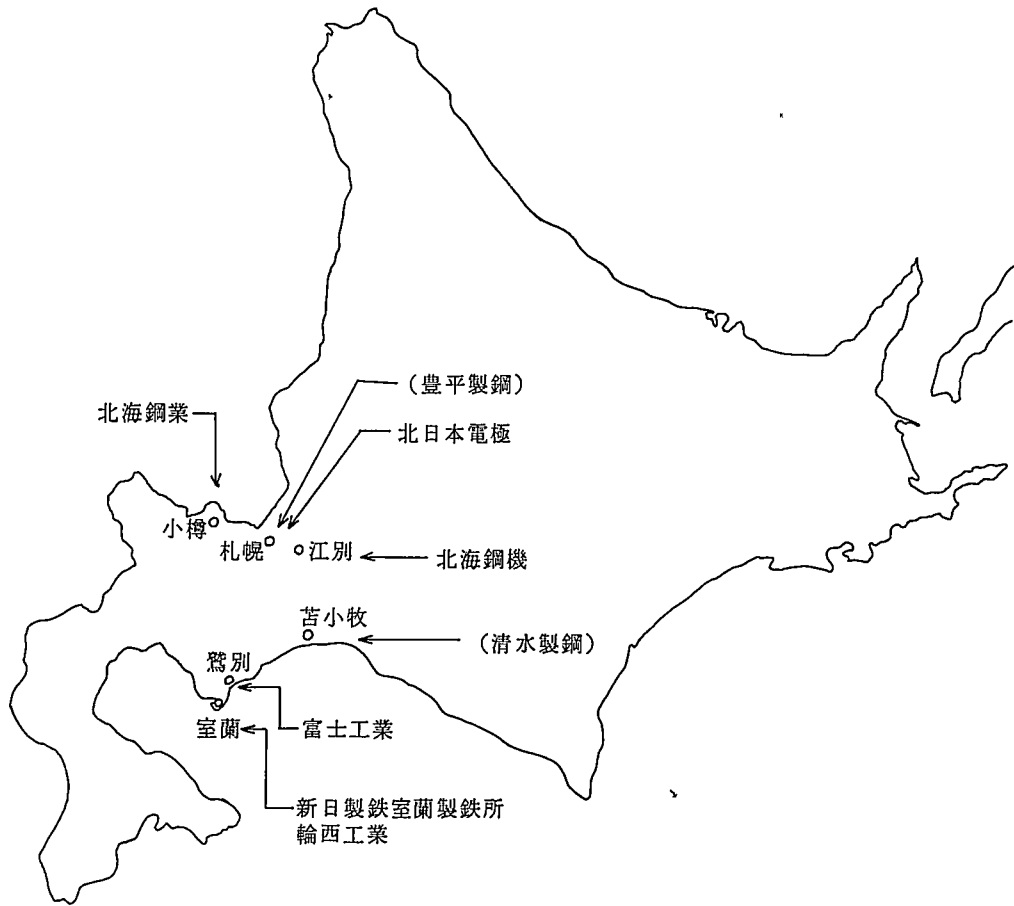
第四部 大手独占体系系列企業の「合理化」と企業内教育の展開	町 井 輝 久	
序 章 研究の課題		9
第一章 鉄鋼独占体の「合理化」の展開と系列化		14
第1節 鉄鋼独占体の「合理化」と生産の集中		14
第2節 新日鉄における系列化の特徴		17
第二章 系列化の進展とその特質		28
第1節 北海道における鉄鋼生産構造		28
第2節 調査企業の概要		31
第3節 系列化の展開とその特徴		35
第三章 「合理化」の展開と労働力編成の特質		44
第1節 二次製品メーカーの「合理化」と労働力構成		45
第2節 小形棒鋼メーカーの「合理化」の展開と労働力構成		69
第3節 町工場の溶接棒メーカーの「合理化」の展開と労働力構成		94
第4節 社外工制度の展開		97
第5節 鉄鋼系列企業の労働市場		109
第四章 企業系列化の進展と労務統轄機構の再編		116
第1節 職制機構の再編		116
第2節 資格制度の導入と賃金管理		122
第3節 賃金交渉の特徴		139
第五章 企業内教育の実態とその機能		150
第1節 企業内教育の展開とその特徴		150
第2節 新設備導入時の教育訓練の特徴		154
第3節 二次製品メーカーにおける企業内教育の展開過程とその特徴		156
第4節 小形棒鋼メーカーにおける教育訓練の特徴		162
補 論 鉄鋼大手独占体製鉄所における労務管理の実態	藤 沢 建 二	168
序 節 研究の課題		170
第1節 M製鉄所における「合理化」の現段階的特質		170
第2節 作業長制度、新人事制度と昇進・昇格管理の実態		172
第3節 賃金体系の特質と賃金管理の実態		178
第4節 企業内教育と「自主管理活動」		184
まとめにかえて		

第 四 部

大手独占体系列企業の「合理化」と企業内教育の展開

町 井 輝 久

調査対象企業の所在地



目 次

第四部 大手独占体系系列企業の「合理化」と企業内教育の展開	
序章 研究の課題	9
第1節 研究の課題と限定	9
第2節 調査の概要	10
第一章 鉄鋼独占体の「合理化」の展開と系列化	14
第1節 鉄鋼独占体の「合理化」と生産の集中	14
第2節 新日鉄における系列支配の特徴	17
第二章 系列化の進展とその特徴	28
第1節 北海道における鉄鋼生産構造	28
第2節 調査企業の概要	31
第3節 系列化の展開とその特徴	35
1. 調査企業における系列化の展開	36
2. 系列化の特徴	38
第三章 「合理化」の展開と労働力編成の特質	44
第1節 二次製品メーカーの合理化と労働力構成	45
1. 生産工程の特徴	45
2. 労働力構成の特徴	50
3. 「合理化」の展開過程	55
第2節 小形棒鋼メーカーの「合理化」と労働力構成	69
1. 小形棒鋼企業の生産構造	69
2. 生産工程の概要	72
3. 労働力構成の特徴	74
4. 「合理化」の展開とその特徴	83
第3節 町工場的溶接棒メーカーの「合理化」と労働力構成	94
1. 生産工程の概要	94
2. 「合理化」と労働力構成	95
第4節 社外工制度の導入	97
第5節 鉄鋼系列企業の労働市場	109
1. 「合理化」と労働市場の変容	109
2. 北海鋼機高卒労働力の特徴	110
3. 富士工業における中途採用者の性格	111
4. 北海鋼業と地域労働市場	113
5. 豊平製鋼における冗延ラインの新設稼働時の労働力の性格	114
第四章 企業系列化の進展と労務統轄機構の再編	116
第1節 職制機構の再編	116
第2節 資格制度の導入と賃金管理	122
第3節 賃金交渉の特徴	139

第五章	企業内教育の実態とその機能	150
第1節	企業内教育の展開とその特徴	150
第2節	新設備導入時の教育訓練の特徴	154
1.	北海鋼機の事例	155
2.	豊平製鋼における事例	156
第3節	二次製品メーカーにおける企業内教育の展開とその特徴	156
1.	新入社員教育の体系化とその特徴	156
2.	監督者教育の重視とその特徴	158
3.	亜鉛メッキラインにおけるO・J・T	158
第4節	小形棒鋼メーカーにおける教育訓練の特徴	162
1.	新入社員教育および職場導入教育の特徴	162
2.	安全教育の特徴	163
3.	QC活動の現状	165

序章 研究の課題

第1節 研究の課題と限定

第一部から第三部まで展開された報告が、鉄鋼独占体に属する大手製鉄所の構内で働いている本工および社外工が主たる考察の対象であったのに対し、本稿でとりあげる対象は大手製鉄所の外部にありながら当該鉄鋼独占体から原材料供給、資本参加、役員派遣をうけている電炉、単圧あるいは鉄鋼二次製品メーカーなど一般に系列企業と呼ばれている企業群とそこで働く労働者を主たる対象としている。

こうした系列企業を調査対象としたことはすでに序論のうちでも述べられているように、鉄鋼業の産業「合理化」の推転が鉄鋼独占体を頂点とするコンツェルン的な独占支配構造の再編成を伴いながら展開していることからしても、コンツェルン傘下の各種系列企業群の「体質改善」あるいは「再編成」を内容とする「合理化」を含むコンツェルン全体の「合理化」の全面的展開として把握することによってはじめて鉄鋼独占体の「合理化」の現段階的特質が明らかになると考えられるからである。

したがって第4部で目的とするところは、調査対象企業となるこれら電炉、単圧、二次製品メーカーにおいて、親企業たる新日本製鉄の戦後「合理化」の過程、特に1960年代の第3次「合理化」以降の過程で、本報告で対象としたM製鉄所とのかかわりで、系列諸企業がどのような「体質改善」あるいは「再編成」をとげたのか、そしてそのなかで企業内教育がどのような役割、機能を果たしてきたのか、を明らかにすることにある。

周知のように企業系列化の問題は中小企業問題あるいは下請制工業問題とかがわって、鉄鋼業に限らず、自動車、繊維などあらゆる部門について、戦後段階の資本蓄積運動との関連とりわけ独占資本と中小資本との間の諸矛盾の解明という観点から多くの議論がおこなわれてきた。しかしながらこうした「系列論」についての活潑な議論にもかかわらず「系列概念」についての厳密な規定ということでは不明確で、実態把握への理論的貢献はさしてなかったといえる。

さらにはこうした理論レベルの問題以上に、実証レベルでの系列化へのアプローチは少ないし、系列化の内実——「中小資本や中小企業労働者の系統的な大量動員」¹⁾の内容的な検証——についての具体的事実に基づいての研究はほとんどないといってもよい。

したがって本稿では70年代「合理化」のもとでの系列化の特質について、以下の観点から実証面でのアプローチをもとに明らかにすることとした。

(1)鉄鋼中小メーカーの系列化の過程においては当該地域の独占体製鉄所——ここではM製鉄所——の設備「合理化」および労働力再編成と密接な関連をもちながら各系列企業の「体質改善」がなによりも重視された。

ところで戦後における鉄鋼「合理化」過程の下での系列化の進展は、個別系列企業においては企業のスクラップ化あるいは企業合併ということを含む系列企業再編・「合理化」の進展ということであった。系列企業の労働者にとっては、時には自らの働く企業の存立の危機——親企業からの切捨てという資本の創り出した危機意識のもとで「合理化」に対する全面協力が強いられ、こうした労資の協力体制こそが親企業に対する系列企業の「義務」であり安定した雇用保証するものであるという論理の浸透がはかられてきた。

つまり系列企業労働者の立場からすれば「系列化に如何に対処するか」ということと自らの企業における「合理化」にいかに対処するかということとはほぼ同義的な内容をもたざるを得なかったのである。

したがってここでは、親企業たるM製鉄所の「合理化」の展開のもとで個別企業における「合理化」がどのような内容をもって展開したのか、それに対して労働者がどのような状態におかれどのように対応したか、その具体的分析を課題の一つとした。

(2)系列化のもとでの「合理化」の展開、すなわち系列企業の規模拡大はまず系列企業労働者の量的拡大となってあらわれたが、それは単なる量的拡大、すなわち設備「合理化」に対応したところの旧来の当該業種における熟練労働力の増大としてではなく、いずれの業種においてもオペレーターの職務を内容とする労働力の編成替えをとまなう増大であった。

この編成替のもとでの系列中小メーカーの基幹労働力のタイプの特徴は第1には設備「合理化」にもっとも適応性の高い若年労働力——とりわけ新規高卒労働力——への需要の増大としてまず現われたが、第2に「高度経済成長」期における産業再編成によって地域労働市場に滞留を余儀なくされていた他産業から排出された過剰労働力を積極的に利用しようとする系列企業の技能養成体制の強化を前提としたところの過剰労働力すなわち低賃金労働力の雇用量の増大という点にもあったといえる。各企業によっては前者あるいは後者の一方だけ又はこれが並存する場合もあろう。

多様な形で労働力構成が如何なる意味をもつのか、現段階における系列企業の労働力再編成の特徴を明らかにすることを重要な柱とした。

(3)しかしこうした労働力の編成替えは従来の町工場の労務統轄方式から脱皮した近代的労務管理にもとづく労務統轄機構の再編強化を必然的なものとした。それは旧来の熟練工依存型の生産遂行方式から設備「合理化」の効果が最大限に実現しようとする、つまり系列資本の意志が直接現場労働者の統轄と結びつくような職制機構の確立と近代的労務管理技法の導入を必然的なものとしたということができよう。

他方、こうした労務管理機構の近代化に必須となる職務分析など——IE手法など——のいわゆる管理技術は、すでに親企業の製鉄所で実施され蓄積された技術を系列企業に対して「育成」策の一環として導入するというケースが多い。

(4)以上のべてきた系列化の進展—系列企業における「合理化」の展開は、技能養成方法を含む企業内教育の機能、役割にも変容を促さざるを得ないものであった。

まず第1に設備「合理化」の面では、独占体相互の製品市場におけるシェア拡大競争のもとで直接に最終的消費をうけもつ二次加工メーカーでは、ホットコイル、冷延コイルなど親企業の製鉄所の設備拡大自体が系列企業の生産能力の増大と直結している場合が多く、こうした場合には親企業自体がもっている最新技術、あるいは親企業が仲介する形での外国技術の導入が系列企業の生産設備の更新を著しくすゝめた²⁾。

小形棒鋼メーカーなどの電炉圧延メーカーで直接的には親企業との原材料供給の関係をもたない場合においても、建設産業部門の急激な鋼材需要増加を背景に設備更新が急テンポにおこなわれたことは同様である。

こうした設備機械の大巾な変容は、当然の事ながら新設備の稼動に必要な要員の養成を必須なものとしたが、装置の大型化、連続化を背景にしたオペレーター化への転換は既存の古い熟練工よりも可塑性の高い若年労働者が要員として対象化されるのが我国においてはとりわけ独占的企業を

中心に一般的である。このことは経験的熟練工に依存した教育体系から資本が組織的体系的に教育訓練を実施する契機ともなり、こうした教育体系の整備が系列企業においても波及すると思われる。

第2に、経験的熟練の後退、即ち新たな労働力編成への転換は、資本の厳密な労務統轄によってのみ生産能率の向上を実現せしめることから、資本の下士官としての職制層の育成がこうした「合理化」の死命を制する鍵にならざるを得ない。あえていえば、このような職制層の育成つまり既存熟練工に代る新しいタイプの職場リーダー層の養成こそが、町工場の労務統轄から独占体の構成成分枝としての中規模工場の労務統轄への転換を可能にし得る要因なのである。

第3にこうした職場リーダー層の養成は、資本の組織的な教育訓練、監督者教育の導入によって実現をみる。

こうした監督者教育の目標は、求められる職制としての能力が如何なるところにおかれるかという点で決定されるが、考慮すべき新たな点は、作業標準、職務分析等の導入によって新たなレベルで設定された労働時間の厳格な管理にもとづく生産計画の遂行する能力と、労働力構成において若年層の比重が増大する職場で中高年令層に比して流動性向の高い若年層の定着性に配慮することおよび新たな労働力再編成の下で不安定を増した中高年令層労働者の不満の顕在化等に起因する「人間関係の円滑化」や「労資関係の安定」等の管理を担いうる能力がとりわけ重視されるに至る。

若年労働者の定着率の問題は、労働市場から既存の経験工を求めるという「合理化」以前の体制から、企業内養成によって企業独自に要員体制を組むという転換によって、こうした企業にとってはきわめて重要な問題である。

こうした能力を育成する監督者教育は、50年代後半に大企業に普及したT W I や、その後の各種の職長訓練の系列企業における普及という形をとる他、親企業たる新日鉄等ですでに実施され整備されたI E手法、Q C活動等の系列企業への普及という形態をとるといえる。

以上、第四部で展開すべき課題についていくつかのポイントを述べてきたが、系列企業労働者の形成、陶冶を、鉄鋼独占体の本工、社外工そして系列企業労働者という重層的編成体のうちに位置付けるための実証を狙いとしている。

こうした点は、このあとに予定する第一部から第四部までのまとめのなかで展開される製鉄所内部における本工、社外工との対比によってもその構造的特質がより一層明らかにされることにならう。

ここで断っておかねばならないのは、本調査で対象とした系列企業がM製鉄所との関連での企業に限定されていることである。このことはM製鉄所の設備のもつ特質および地理的(市場的)条件から本州における独占体の大手製鉄所と関連する系列企業に比べれば、企業数も少い企業規模も小さいことである。さらに70年代鉄鋼系列再編成のもっとも大きな業種としての特殊鋼が、北海道内には立地されておらず調査対象となっていない。

特殊鋼については別の機会に発表すべく準備中である。

<注>

- 1) 「独占資本の系列支配」小林義雄『講座中小企業2』246頁
- 2) 例えば特殊鋼を例にとれば、「八幡製鉄が米国アームコ社からステンレス鋼の製造に関する全般的な技術導入を意図したもので、さらに企業グループに再実施を行ない、グループ全般の総合力を強化するとともに、特殊鋼生産の合理化をねらっている。」というように、こうした傾向は第2次合理化計画時の亜鉛鉄板の製造法、製罐技術等についても同じことがいえる。通商産業省重工業局編「鉄鋼業の合理化とその成果」1963年、142頁～146頁参照のこと。

第2節 調査の概要

第四部で対象とする系列企業は全て道内に本社または主要工場をもつ企業である。調査を実施した企業名とその所在地は以下記しておく。

- | | |
|---------------|-------------|
| ① 富士工業株式会社 | 本社 — 東京都 |
| | 工場 — 室蘭市 |
| ② 北海鋼機株式会社 | 本社 — 札幌市 |
| | 工場 — 江別市 |
| ③ 北海鋼業株式会社 | 本社・工場 — 小樽市 |
| ④ 北日本電極製造株式会社 | |
| | 本社・工場 — 札幌市 |
| ⑤ 豊平製鋼株式会社 | |
| | 本社・工場 — 札幌市 |

以上のうち①～④は新日本製鉄の系列メーカーであり、⑤は川崎製鉄の系列企業である。これらの企業の性格については本論のなかで詳述しているのでここでは省略するが、若干調査方法との関連でみると、①～④については、いずれもその資本構成のうちに新日本製鉄が有力株主として位置しているが、こうした資本関係だけではなく、さらに具体的関係として新日本製鉄室蘭製鉄所との間で人的交流、原材料、技術、生産管理管理技法等々を存する。しかしその関係は一様ではなく各企業の業種、沿革等によって異っているだけでなく、それぞれの労働力編成も又異った特徴を示している。

従って調査では均一な調査項目としてではなく、それぞれの調査企業についてそうした特質が明らかになるよう予備調査の結果に基づいた企業関係者、労働組合幹部、一般労働者調査を実施した。以下簡単に調査概要を紹介しておこう。

1. 富士工業(株)関係
 - (1) 企業調査（面接、資料収集）
担当管理職
 - (2) 労働組合調査
執行委員長他
 - (3) 社外企業調査
岡本工業管理職
 - (4) 一般労働者調査
冗延部門労働者への面接調査
2. 北海鋼機(株)関係
 - (1) 企業調査（面接・資料収集）
管理職
 - (2) 労組調査（面接・資料収集）
執行委員長他
 - (3) 社外企業調査（面接）
北海運輸管理職

- (4) 段付工調査（職長面接調査）
- (5) 一般労働者調査（面接）
- 3. 北海鋼業株関係
 - (1) 企業調査（面接・資料収集）
管理職等
 - (2) 労組調査（面接・資料収集）
書記長他
 - (3) 一般労働者調査（面接）
- 4. 北日本電極製造（株）関係
 - 企業調査（面接・資料収集）
会長役員他
- 5. 豊平製鋼株関係
 - (1) 企業調査（面接・資料収集）
管理職等
 - (2) 労組調査（面接・資料収集）
書記長他
 - (3) 社外企業調査（面接）
北央鋼材役員
 - (4) 労働者面接調査
- 6. その他

新日鉄室蘭の企業調査・労組役員調査で得た資料も参考にした。

調査時点については70年から71年にかけてが中心であったが、執筆が遅れたのでその後73年に労働者面接調査をおこなった他74年から75年にかけて再度企業調査等を行うことによって補足した。

最後に本調査にあたって、数回に亘って訪門調査を行ったにもかかわらず、快く協力して頂いた各企業ならびに関係者の方々、それに労働組合の方々、そして残業などで疲れているにもかかわらず長時間に亘る面接調査に協力して下さった労働者の方々に心から感謝の気持ちを記しておきたい。

尚、以下の文章中、年次の表現は全て西暦によっている。したがって70年とあるのは、1970年を意味している。但し、インタビュー等の引用文には、そのまま昭和等の年次をつかっているほか、表の一部で元号を附してつかっている場合もある。

第一章 鉄鋼独占体の「合理化」の展開と系列化

第1節 鉄鋼独占体の「合理化」と生産の集中

1970年の八幡製鉄と富士製鉄との大型合併による新日本製鉄の誕生は、60年代の鉄鋼高炉大手の巨大な額の設備投資を背景に展開されてきた大手独占体間の「シェア競争」が、一つのピリオドをうち鉄鋼業界は「協調」の時代に入ったと言われた。

1951年にスタートした第1次合理化以降の設備「合理化」の本格化過程で行なわれた激しい企業間競争の展開と高炉一貫大手メーカー主導型の独占体制の確立は、第2次大戦以前における我国の鉄鋼業の生産構造——高炉，平炉，単圧メーカーの並存——を根底から覆えすことになった。その結果、70年代の初頭には、新日鉄を頂点とした五大鉄鋼独占体が我国鉄鋼業の全分野を自己の支配下（系列下）に組み入れた戦後鉄鋼業の新しい生産構造が一応確立したのである。

典型的ピラミッド構造をなすという我国に鉄鋼業の鋼造を簡略に示すと図1-1のようになる。鉄鋼大手独占体の支配とは、大手一貫メーカーたる五大独占体が、準大手と言われる一貫メーカーである日新製鋼すらをも含む大多数の鉄鋼企業に対して、資本の面でも人的側面・技術的側面においても何らかの結合をもち影響力を行使し、独占体を頂点とするグループを形成していることである。

新日鉄の巨大さを問題とする場合、他の鉄鋼独占とのシェア関係だけでなく、新日鉄の支配下の全企業を含めて問題にしなければならない。このことは、例えば新日鉄合併直前の69年の粗鋼シェアが新日鉄一社では35.4%であっても、傘下の系列企業を含めると、約50%に達していることから明らかであろう。

このような鉄鋼独占体の支配力を持株状況から捉えてみたのが、表1-1である。

新日鉄をはじめとする5大鉄鋼独占体が、その巨額の資本金からいって全産業の中でも頂点にたつ巨大資本であることは明白であるがそれとは別に持株状況の面からみても、多数の関係会社と自己の資本金額の半分近くの関係会社の株を所有していることがわかる。

このことを、新日鉄についてみると、銀行や大口需要家への投資を除いて、「200社弱の総売上高は約1兆4000億円、資本金合計約2000億円、従業員数14万人になるという。新日鉄本社の資本金は2,293億円、従業員数は8万人弱だから、ほぼ『もう一つの新日鉄』をかかえている」¹⁾ことになり、総体としての鉄鋼大手独占体の巨大さは当該大手独占体グループ全体の巨大さとして捉えなければならないということが明らかになる。

このような鉄鋼大手独占体への資本集中を意味する系列企業支配の強化とともに、鉄鋼製品生産面での大手独占体への集中が55年以後急速に進展してきたことも見逃せない。

表1-2は、鋼材品種別に鉄鋼独占の生産集中度の推移についてみたものである。

ここに掲げた26品種についてみると、「厚板」「薄板」をはじめ14品種以上で大手5社が70%以上の圧倒的な生産シェアをもち、大手5社のシェアが50%未満のものは数百社という小規模業者がひしめく小形棒鋼をはじめ、小・中・大の形鋼、中・大形棒鋼、軽軌道など6品種しかない。又この間のシェアの変動の動きからみると、5社以外の鉄鋼メーカーがシェアを拡大したのは、小形棒鋼、普通線材など限られた品種にとどまり、逆に独占体がシェアを拡大したのは亜鉛鉄板、中板

表1-1 鉄鋼大手の株式所有状況

国内企業中の 資本金規模による順位 (70年)	会社名	決算 期	資本金 (A) (70.12現在)	総資産 (B)	持株価額 (C)	$\frac{C}{B}$	$\frac{C}{A}$	関係会社数				50%超の会社の	
								会社数	持株比率別内訳			資本金合計	総資産合計
									10% ~25%	25% ~50%	50% ~		
2	新日本製鉄	年月 70.9	百万円 229360	百万円 1765,403	百万円 104,957	% 5.9	% 45.8	社 198	社 85	社 83	社 30	百万円 20,611	百万円 242,130
8	川崎製鉄	70.10	89,250	660,319	19,202	2.9	21.5	56	14	41	1	320	11,814
9	住友金属	70.9	82,976	585,746	31,194	5.3	37.6	88	28	31	29	6,471	128,117
10	日本鋼管	70.9	76,384	839,223	39,385	4.6	51.6	77	25	29	23	8,139	79,981
11	神戸製鉄所	70.9	76,154	501,965	19,360	3.9	25.4	72	22	32	18	6,207	138,652
31	日新製鋼	70.9	32,400	225,563	9,101	4.0	28.1	32	12	9	11	1,821	30,344
86	日本製鋼所	70.9	12,500	106,237	3,135	3.4	25.1	20	5	6	9	565	8,380
上位100社の単純平均		—	35,428	334,733	19,163	5.7	54.1	76	17	31	28	5,339	66,081

資料出所； 『日本の企業集中』公正取引委員会事務局編71年8月より作成

注(1) 「資本金規模による順位」は金融業を除く上位100社である。

(2) 商社が相対的に関係会社数が大きい他、化学・電気などが大きい事が産業別にみた全般的な特徴である。

(3) 資本金規模による順位(70年)の1位は東京電力である。

表1-2 鋼材品種別5社生産集中度の推移(1955, 60, 65, 70年)

(単位: %)

品 種 別	新 日 鉄		鋼 管	川 鉄	住 金	神 戸	5 社 計	品 種 別	新 日 鉄		鋼 管	川 鉄	住 金	神 戸	5 社 計	品 種 別	新 日 鉄		鋼 管	川 鉄	住 金	神 戸	5 社 計			
	八 幡	富 士							八 幡	富 士							八 幡	富 士						八 幡	富 士	
重 軌 条	7.52	2.16					96.8	小 形 棒 鋼	5.8	15.5	10.2	3.9	5.1	3.1	43.6	広 幅 帯 鋼	5.93							5.93		
	7.41	2.22					96.3		4.0	5.9	7.5	3.0	3.9	6.7	31.0		7.18	2.62							98.1	
	7.49	2.38					98.7		3.4	1.5	2.2	3.7	4.4	8.5	23.6		6.60	2.92	6.6	1.71					98.9	
	97.3						97.3			1.8	0.1	1.7	5.3	5.2	14.1		3.01	2.61	12.1	1.92	10.0				97.6	
軽 軌 条	2.2	1.67					18.9	パ ー イ ン コ イ ル						0		帯 鋼	4.88	1.84	1.67	1.04				9.43		
		2.80					28.0		1.67	1.90		12.7	12.6	61.9			2.00	1.86	1.01	1.36					6.26	
	0						0		10.8	1.95	5.8	0.3	1.34	1.52	65.0			20.9	1.62	1.19	2.21				7.12	
	0						0			5.12	0.0	6.4	1.40	8.9	80.5		0	8.9	1.91	7.2	2.87				6.40	
鋼 矢 板	1.00						10.0	管 材	1.36				5.68	1.00		外 輪	1.07	1.97	4.5	4.55				8.04		
	7.76	11.2	10.0				98.8		8.9	35.9	5.45	0.9	10.0								10.0				10.0	
	6.16	28.9	8.6				99.1		4.7	2.85	6.46	2.1	10.0								10.0				10.0	
	82.9						99.8			8.1	2.62	1.6	5.77	6.4	10.0						10.0				10.0	
大 形 形 鋼	5.75	1.64	1.65				9.07	普 通 線 材	1.51	2.00		1.81	2.57	7.41		冷 延 広 幅 帯 鋼								10.0		
	2.26	1.73	1.94	3.5	7.7	70.5	2.57		13.3		20.9	1.69	7.6.8		6.69		2.54								9.24	
	2.90	2.21	12.9	9.5	1.9	3.3	78.9		2.21	1.84		0.2	1.40	1.79	7.2.3		5.05	1.72	0.6	2.1					7.04	
	4.59		14.0	18.0	1.6	2.4	8.19			3.75		2.5	11.3	1.62	6.7.5		2.91	1.9.3	10.3	1.1.0	5.3					7.4.7
中 形 形 鋼	9.3	1.7.9	1.5.3				4.5.3	特 殊 線 材	9.3	5.5		0.5	5.5.0	7.0.5		冷 延 鋼 板	4.3.5	1.6.6	1.2.7	6.4					7.9.2	
	1.8	9.8	4.4	2.7	6.3	2.5	27.3		1.3.8	15.8		4.5	4.0.0	7.4.1			4.4.4	3.3.6		2.3					8.0.1	
	2.1	2.0	2.2	1.2	1.0	0.2	9.8		1.5.7	15.2		6.4	4.0.0	7.4.2			2.5.1	1.6.1	4.1	1.6.3					6.1.6	
	2.7		1.3	2.2	0.8		7.0										1.7.7	1.4.4	9.5	1.6.0	5.3	6.5			6.9.4	
小 形 形 鋼	1.7							厚 板 鋼 板	1.8.8	1.8.8	2.4.1	1.9.0		8.0.6		プ リ キ	3.1.8	1.6.8	1.6.8	5.5					7.8.1	
		2.0			1.0	3.0			1.9.5	17.8	1.6.9	1.3.1		6.9	7.4.3			5.2.5	1.1.6							5.2.5
	0.4				0.5	0.9			1.6.0	16.1	1.6.0	1.5.8	4.4	5.0	7.3.2			4.7.7								5.9.2
	7.3					7.3	中 板 鋼 板		3.8.6		2.0.6	1.7.4	1.0.3	5.5	9.2.4			4.2.9	1.9.8	9.8	0.8					7.3.4
	0.9			0.9	1.8	1.6.9		2.3.4	4.8	7.9			5.3.1		5.2.1	9.8	9.8	7.9						6.9.8		
						1.3.1		1.4.8	10.9	1.4.6			3.0	5.8.0		9.4	3.5	2.2	9.5					2.4.6		
						1.2.7		1.4.5	7.7	1.7.3	1.2.0	2.6	6.6.8		1.3.7	5.5	1.1	7.7						2.8.1		
大 形 棒 鋼	3.9.5	1.4.0					5.3.5	薄 板 鋼 板	3.1.9	1.4.2	1.4.9	1.5.3	0.0	7.6.3		普 通 鋼 管	1.3.0	6.3	2.5	7.6	2.9			3.2.3		
	7.1		9.5			3.1.0	47.6		5.1	7.5	8.4	2.4.9		4.5.9			3.5.1	6.5	5.8	4.8					5.2.2	
	0.2	1.4	0.1	1.4		7.2	1.0.5		10.5	1.6.7	1.2.3	1.3.8		10.2	6.3.6			3.4.4	2.8	2.8.2					6.5.4	
	2.2			9.7	4.8	9.5	2.6.2		2.1.2	2.3.2	1.2	1.1.2	7.5		7.4.3			2.4.0	5.0	2.3.6			0.2		5.2.7	
中 形 棒 鋼	9.1	1.6.2	1.1.6	2.3	4.7	5.4	4.9.3	電 気 鋼 板	4.0.6		1.5.9	1.3.4	1.5.4		8.5.3		2.2.6	8.4	2.4.1	0.4				5.5.6		
	4.3	6.3	1.5.9	1.0	3.9	10.6	4.2.0		6.0.0			4.0.0		1.0.0		1.2.3	2.2.0	6.8	2.0.4	1.0			6.2.5			
	0.3	4.7	2.3	3.3	5.4	8.7	2.4.7		4.7.6			3.2.9		8.0.5		(富 士 三 機 鋼 管)								(7.0.5)		
	5.2		2.2	5.2	5.7	1.1.6	2.9.9		7.7.1			1.0.4		8.7.5		(8.0)										

資料出所: 『現代日本産業発達史-鉄鋼』現代日本産業史研究会 P 582 および 『鉄鋼年鑑』71年版から作成

注(1) 各欄の最上段は55年, 二段目が60年, 三段目が65年, 最下段が70年の数字である。(70年は新日鉄としての数字である)

- (2) 小形棒鋼の55年にはパーインコイルが含まれている。
- (3) 普通鋼管では合併した富士三機鋼管を含むと70年は70.5%になる。
- (4) 70年以前は旧富士・八幡の数字である。

薄板、冷延鋼板などで、かって中小メーカーが比較的大きなシェアを確保していた分野にも大手独占体が進出していることを示している。

このような生産集中は、先の資本の集中度と合わせて考えると、鉄鋼「合理化」の過程で大手独占体が資本・生産のあらゆる面でシェアを高めてきたのに対し、その他の鉄鋼メーカーは自己の生産基盤を狭ばめられ、設備拡充に立遅れたため、競争から脱落し、自主性を喪失して大手独占体の支配下にますます組入れざるを得なかったことを物語っている。それは又、現時点における鉄鋼業の企業系列化の進行が、まさに日本鉄鋼業の「第1次合理化計画」（1951-55年）の時期に展開したという周知の事実¹⁾からも明らかなように、戦後の重化学工業化としての基軸をなす鉄鋼業が、すでに「1950-51年の朝鮮戦争の時期に金属機械工業のうち最大の増加率を示し²⁾」鉄鋼一貫製鉄所（高炉メーカー）の地位が確定しそれを頂点とする日本鉄鋼業のピラミッド型の構造が戦前型とは全く異った形態で構築される過程において鉄鋼一貫製鉄所以外の鉄鋼各社の主要な存立基盤を「系列化」＝強力な支配関係として存続させうる強大な鉄鋼大手独占体の形成に特徴づけられていることから明らかである。鉄鋼大手独占体＝鉄鋼一貫メーカーが、三井、三菱等の企業集団に匹敵する企業集団の頂点として確立するその資本蓄積のうちに「系列化」の特質＝強力な支配関係の成立をとらえなければならぬのである。具体的に本稿の対象たる新日鉄のうちに掘り下げて展開することにしよう。

第2節 新日鉄における系列支配の特徴

新日鉄が巨大独占体として、資本的・人的結合を通して支配を貫徹する、いわゆる系列企業は指標のとり方如何によって若干のくい違いが生ずるが、金融業などへの投資的性格なものを除いて少なくとも200企業位をあげることができる。公正取引委員会の資料によっても、株式所有10%以上が198社、50%以上が30社にのぼるが全態様を示す資料は今のところ公開されていない。

しかも、これらの企業はいわゆる中小メーカーに滞まらず、新日鉄が自らから育成した日新製鋼のように1970年度現在、日本の巨大企業の31位にランクされる巨大企業をはじめ一般には大企業にランクされる資本金10億円以上の企業がざっとみても60以上も含まれているのである。勿論、新日鉄が直接的に資本的、人的結合をもつ企業には資本金1,000万円以下の中小メーカーも存在している。ところで、上記のような資本金10億円以上の系列会社のほとんどが、さらに少なくても数社多い場合には30社位の子会社・系列会社をもっており、そこにはまさに巨大としか表現しようがない新日鉄企業集団の重層的ピラミッド型支配構造の存在を認めざるを得ないのである。

一般に言われる新日鉄系列会社の資本的・人的結合状態を明確にすることは容易ではないが、いくつかの発表されている資料をもとに不十分ながらもその内実に接近するために一覧にしたものが表1-3である。この表は海外を含む185企業についてみたものであるが、製鉄所構内での作業を請負う「生産関連」（第一部で展開された社外企業がこれにあたる）については、実際の企業数よりかなり少ない。

周知のように、鉄鋼巨大独占体は第一次合理化計画以後、平電炉メーカーからさらに鉄鋼2次、3次加工メーカー、特殊鋼メーカー、合金鉄、エネルギーなどのメーカー、鉄鋼問屋・商社、更には化学工業、近時には不動産、海洋工事など広汎な産業部間にその支配を拡大し、鉄鋼製品の末端加工、その利用産業、製鉄工程から生ずる化学製品と、いうならば毛細血管の末端まで収益を吸い上げる態勢を確立してきた。

表1-3 新日鉄の系列メーカーと系列関係(1970年～72年の期間中)

◎・・・社長又は会長のポスト

番号	業種	会社名	資本金 (百万円)	新日鉄の株 式保有率	派遣役員	事業内容
1	高炉・平電炉	日新製鋼	32,400	13.1	◎	冷延鋼板・ステンレス・亜鉛鉄板
2	"	岩手製鉄	160	20.2	○	鋳物用鉄鉄・鉄鉄鋳物
3	"	大阪製鋼	2,163	3.5	◎	各種形鋼・棒鋼
4	"	大和製鋼	1,500	4.49	○	厚板・条鋼・溶接H形鋼
5	"	大鉄工業	750	4.22	◎	形鋼・鉄矢板
6	"	大谷重工業	690	22.9	○	棒・形鋼・ロール
7	"	日本砂鉄鋼業	1,600	1.08	◎	棒・形鋼・軽レール
8	"	トピー工業	4450	1.12	◎	車輪と部品・棒・形鋼
9	"	東海鋼業	2,000	1.00	○	棒・溝形・中厚板
10	"	西製鋼	200	2.50	○	小形棒鋼
11	"	富士工業	50	2.00	○	小形棒鋼・(H形鋼等の委託加工)
12	"	北海鋼業	40	2.50	◎	小形棒鋼・平鋼
13	"	関西製鋼	480	2.1	—	平鋼・角・山形鋼
14	"	中部鋼板	1,230	—	○	厚中板・鋼塊
15	"	王子製鉄	345	7.2	—	平鋼・丸棒・角鋼
16	線材加工	日鉄溶接工業	2,200	68.2	◎	溶接材料・溶接機器
17	"	日鉄ロープ工業	800	48.1	?	鋼索・鋼燃線・硬鋼線
18	"	日亜鋼業	500	4.00	○	亜鉛鉄板・鉄線
19	"	鈴木金属工業	1,200	20.0	○	ピアノ線・PC線
20	"	日鉄鋼機	50	100.0	○	鉄線・針金・軽量形鋼
21	"	中京製線	120	80.0	◎	鉄線・釘・針金
22	"	日本パラレルワイヤー	400	50.0	○	パラレルワイヤー
23	"	北日本電極製造	13	38.5	○	溶接棒・製罐加工
24	"	新潟鋼機	50	1.00	—	丸釘・鉄線・金網
25	"	昭和製鋼	200	44.3	○	鋼索・鉄鋼線・亜鉛引鉄線
26	"	日鉄鋼線鋼業	500	49.3	◎	鋼索・鋼燃線・硬鋼線

27	"	本 州 製 鋼	60	20.0	○	鋼線・鋼索
28	"	東 京 製 鋼	3,554	3.3	—	鋼索・鋼線・麻鋼
29	特 殊 鋼	特 殊 製 鋼	972.8	46.6	◎	特殊鋼鋼材
30	"	東 海 特 殊 鋼	500	50.0	○	特殊鋼鋼塊
31	"	日 本 鑄 鍛 鋼	7,200	40.0	?	鑄鍛鋼品
32	"	山 陽 特 殊 製 鋼	4,369.7	23.3	◎	特殊鋼鋼材・鋼線・パイプ
33	"	日 本 特 殊 鋼	2,100	18.2	◎	特殊鋼鋼材・鍛造品
34	"	大 同 製 鋼	12,500	11.5	◎	特殊鋼鋼材・鑄鍛鋼品
35	"	愛 知 製 鋼	4,712.4	13.6	—	特殊鋼鋼材・鍛鋼品
36	"	日 本 金 属	3,000	13.8	○	ステンレス帯鋼・磨特殊帯鋼
37	"	高 砂 鉄 工	1,504	19.3	○	"
38	"	東 北 特 殊 鋼	302	9.8	○	各種高級特殊鋼
39	"	日 本 冶 金 工 業	4,860	2.4	○	各種ステンレス鋼・フェロニッケル
40	"	三 菱 製 鋼	7,200	1.6	—	鍛鋼品・鑄鋼品・ロール
41	"	日 本 電 工	3,300	8.3	◎	フェロアロイ・金属 素・工業薬品
42	建 材	日 鉄 ボ ル テ ン	300	100.0	◎	ボルトナット
43	"	日 本 鉄 構	450	33.3	◎	鉄骨橋梁・建築土木
44	"	三協特殊鋼ねじ製業	860	2.0	○	高張ボルト・特殊ボルト
45	"	八 尾 精 鋼	100	30.0	○	磨棒鋼・冷間圧造用線材等
46	"	松 菱 金 属 工 業	300	20.0	?	磨棒鋼及びびヘッダー用線材
47	"	宮 崎 精 鋼	500	7.8	○	磨棒鋼及びびヘッダー用線材
48	"	日 本 林 業 土 木	20	40.0	○	林業土木用材料・機械装置
49	"	啓 東 産 業	240	3.3	—	シートパイル・H・I形鋼
50	"	丸藤シートパイル	520	4.7	—	鉄欠板等鋼製仮設材
51	"	白 川 産 業	140	10.0	○	スタンプフレームZ・Hの一次・二次加工・各種コンベア・クレーン
52	"	東 亜 鉄 構	300	20.0	○	鉄骨組立加工
53	"	日 本 工 務	56	95.8	◎	鉄骨・橋梁・鉄構物
54	"	東 洋 鉄 構	400	12.5	○	鉄鋼構造物鋼材加工

	鋼板加工						
55	"	日鉄建材	3,500	100.0	◎	軽量形鋼・ガードレール	
56	"	日鉄金属工業	1,500	83.0	◎	メタルフォーム	
57	"	大同鋼板	2,250	69.9	◎	冷延鋼板・亜鉛鉄板	
58	"	富士鉄鋼センター	500	58.0	◎	鋼材の切断・加工	
59	"	日本ドラム罐製作所	250	56.0	◎	ドラム罐	
60	"	坂出鋼板加工	200	45.0	◎	鋼材の切断・加工	
61	"	君津鋼板加工	900	50.0	◎	"	
62	"	北海鋼機	300	50.0	○	亜鉛鉄板・カラー鉄板	
63	"	日本魚函サービス	160	40.6	○	鉄製など容器の貸付・販売	
64	"	九州鋼板加工	500	40.0	◎	鋼材の切断・加工	
65	"	大和製罐	1,200	41.0	○	容器	
66	"	大洋製鋼	300	34.7	◎	冷延鋼板・亜鉛鉄板	
67	"	三金属工業	1,980	12.6	○	長尺屋根材・鉄骨加工	
68	"	小松シャリング	120	33.3	○	鋼板の切断・加工	
69	"	製鉄ドラム	450	45.0	?	ドラム罐	
70	"	東鋼業	80	20.0	○	ガードレール・コルゲートパイプ	
71	"	日鉄ドラム	950	60.3	○	ドラム罐	
72	"	淀川製鋼所	4,904	2.2	—	冷延鋼板・亜鉛鉄板・特殊合図	
73	"	東邦シートフレーム	300	15.0	○	亜鉛鉄板・ドラム罐	
74	"	メタルプリント	100	50.0	○	鋼板・その他金属印刷・加工	
75	"	大日本金属印刷	100	50.0	○	エリオ鋼板	
76	"	日鉄エココン	2,000	100	◎	軽量形鋼・シートパイル・角形鋼管	
77	"	日本特殊形鋼	10	50	○	特殊軽量形鋼	
78	"	富士工業	100	40	○	各種板金加工製品	
79	"	富士長尺金属	100	25	—	長尺屋根材成型	
80	"	日本製罐	600	8.3	—	各種罐	
81	"	山本工作所	150	16	○	ドラム罐	
82	"	山陽ドラム罐工業	75	30	—	アスファルト罐・ドラム罐	
83	"	開西ドラム罐	250	43	◎	ドラム罐	
84	"	東海ドラム罐	200	47.5	—	ドラム罐	

85	"	関西岡村製作所	451.5	2.24	○	鋼製家具
86	"	岡村製作所	2,700	5.6	—	鋼製家具・事務機器
87	"	共栄工業	216	9.8	—	鋼製機器
88	"	三基産業	450	10.0	—	スチール家具
89	"	伊藤善工作所	000	7.6	—	鋼製家具
90	"	木本シャリング工場	150	35.8	○	鋼板溶剪断加工
91	"	芝浦シャリング	300	12.5	○	"
92	"	大綱シャリング	100	20.0	○	"
93	"	東海鋼材工業	150	66.7	◎	軽品形鋼・鉄骨橋梁鉄塔
94	"	丸定産業	180	16.7	○	鋼板の剪断加工
95	"	豊鋼材工業	300	20.0	○	鉄鋼材料その他金属材料
96	"	奥小路工業	200	10.0	◎	鋼板の溶剪断加工
97	"	青柳鋼材興業	220	9.1	○	"
98	"	堺シャリング	200	35.0	○	"
99	"	太陽シャリング	50	10.0	—	"
100	"	三守鉄鋼	60	10.8	○	コイルの連続剪断加工・鋼板圧延
101	"	加納鋼板工業	48	20.8	○	鋼板の切断加工
102	"	横浜コイルセンター	375	30.0	○	"
103	"	富士電磁鋼センター	10	20.0	○	電磁鋼板のスリット
104	"	電機資材	33	9.1	—	電気機械の製造
105	"	広畑電磁鋼センター	50	5.0	○	電磁鋼板加工
106	"	滝上工業	500	3.2	—	鉄構物製造
107	"	中央精機	255	15	—	自動車車輪
108	"	東京エコ建鉄	200	30	○	土木耐材加工製作
109	"	中部鉄構	215	9.3	○	スタンプフレーム・土木用材
110	"	東芝鋼管	1260	16.8	—	電線管
111	"	酒井鉄工所	600	6.5	—	水圧鉄管
112	"	大径鋼管	335	26.9	◎	大径鋼管
113	"	丸誠重工業	400	25	—	各種溶接鋼管
114	"	東京樹脂ライニング	100	42.5	○	鋼管その他
115	"	鶴見鋼管	48	40.3	◎	炭素鋼・合金鋼管

116	"	中 部 鋼 管	40	12.5	—	鋼管
117	"	淡 路 産 業	100	25.0	○	可鍛鑄鉄・普通鑄鉄
118	"	君 津 鋼 管 鍍 金	270	7.4	○	鋼管メッキ加工
119	"	多 摩 鋼 管 工 業	50	40	◎	鋼管塗装工業
120	"	富 士 三 機 鋼 管 工 事	50	40	○	配管及び土木工事
121	"	日 東 亜 鉛 鍍 金	100	30	○	各種亜鉛メッキ加工
122	"	神 戸 鑄 鉄 所	1,500	5.3	○	鑄鉄・産業機械鑄物
123	アルミ	日鉄カーテンホール	4,000	35.7	○	住宅用・ビル用サッシ・カーテンホール
124	"	スカイアルミニウム	12,000	27.3	○	アルミの 延加工
125	"	アルマー工業	50	40.0	○	アルミニウム溶融鑄金
126	化 学	新日製鉄化学工業	6,000	100.0	◎	コークス・化成品
127	"	製鉄化学工業	2,500	34.4	○	化学肥料・有機化学製品
128	"	日鉄化学工業	736	27.1	◎	ピッチ・コークス
129	"	日本触媒化学工業	5,868	18.1	○	フタル酸・マレイン酸
130	"	日鉄加工機	808	63.3	◎	化学工業関係諸装置の設計建設
131	"	日本粘土鉱業	100	36	○	耐火粘土の採掘加工
132	"	日本パーカライジング	1,931	8.6	○	金属表面処理剤の製造
133	"	宇部化学工業	2,400	12.3	○	マグネシヤクリンカー・ドロマイトクリンカー
134	"	鶴崎油化	2,000	10.0	○	エチレン・プロピレン
135	原材料・エネルギー	光 和 精 鈳	1,000	40.0	○	ペレット・硫酸
136	"	日鉄セメント	1,500	55.0	◎	セメント
137	"	黒 崎 業	2,400	51.1	◎	耐火煉瓦
138	"	播 磨 耐 火 煉 瓦	1,500	45.7	◎	"
139	"	日 鉄 鋼 業	2,000	30.0	—	石炭・鉄鉱石・石灰石
140	"	大分サンソセンター	150	50.0	○	酸 素
141	"	室 蘭 共 同 酸 素	100	50.0	○	"
142	"	製鉄オキントン	300	40.0	○	"

143	"	名古屋サンソセンター	100	40.0	○	酸素
144	"	大分共同火力	4,000	50.0	○	火力発電(72・4営業開始)
145	"	戸畑共同火力	4,000	50.0	◎	"
146	"	君津共同火力	3,500	50.0	◎	"
147	"	堺共同火力	1,500	47.0	◎	"
148	"	九州石油	3,000	33.7	○	石油
149	"	有明製鉄	120	62.5	◎	ベレット
150	"	ケミライト工業	240	52.5	◎	フェライト原料
151	"	釜石瓦斬	50	49.4	◎	都市ガス・液化石油ガス
152	"	日本コンクリート工業	2,000	13.1	—	コンクリートポール・パイル
153	"	日本テトラポッド	858	11.3	◎	テトラポッド・同工事
154	"	日本プレスコンクリート	500	50.0	◎	プレスコンクリート工事
155	"	広畑鋳滓加工	48	25.0	◎	鋳滓バラス
	生産関連					
156	"	広畑海運	410	100.0	◎	内航海運・港湾運送
157	"	日鉄運輸	500	58.4	◎	海上運送・港湾運送
158	"	製鉄運輸	2,000	3.0	◎	海上運送・港湾運送・自動車運送
159	"	日鉄電設工業	200	100.0	◎	電気関係工事
160	"	太平工業	2,700	43.5	○	土木建築・常例工事
161	"	大分スチール	1,000	21.0	◎	鋼材の切断・加工(71・11営業開始)
162	"	不動建設	4,259	17.3	○	建設業
163	"	友和産業	50	97.6	◎	梱包作業
164	"	大和ハウス工業	11,419	7.1	○	鉄骨構造建築・プレハブ
165	"	日本ホームズ	340	17.6	—	住宅の設計・建築
166	"	新和海運	5,400	15.0	—	海運業
167	"	協同商船	44.1	11.3	—	内航海運
168	"	高業鉄鋼埠頭	300	20.0	○	港湾事業
169	"	鉄原	432	30.2	○	製鉄原料
170	"	産業振興	245	12.2	○	作業請負・鉄鋼倉庫
171	"	第1鉄鋼	50		◎	作業請負・鋼材切断
172	その他	日鉄不動産	500	100.0	◎	不動産業

173	"	日 鉄 企 業	250	100.0	◎	不動産業
174	"	日 本 鉄 板	180	66.7	○	亜鉛鉄板の国内販売代理店
175	"	日 鉄 化 工 機	80.8	63.3	◎	化工機装置の設計・製作
176	"	新 日 本 工 機	1,000	40.0	○	産業機械・鋳物・プラント
177	"	日 鉄 海 洋 工 事	3,150	33.3	◎	作業船の賃貸・海洋作業請負
178	"	八幡製鉄ビルディング	480	91.7	◎	貸室業・一般商品販売業
179	"	津 田 鋼 材	500	27.5	-	一般圧延鋼材販売・輸出
180	"	大 阪 鋼 材	1,250	35.2	◎	鋼材販売
181	"	大 丸 産 業	1,000	30.2	-	"
182	"	光 明 商 事	270	16.7	-	"
183	"	大 和 団 地	2,420	8.3	○	団地造成
184	"	日本モールドエンジニアリング	20	50.0	◎	シールド工法工事
185	"	大 平 起 業	2	100.0	◎	損保代理等
	海 外					
186	"	日 本 ウ ジ ミ ナ ス	13,966	17.8	○	伯ウに対する技術協力・設備供給
187	"	マラヤヤハタ製鉄	4,060	20.8	○	製鉄業
188	"	スーダニーズスチール	279	20.1	○	亜鉛鉄板
189	"	フ ミ ラ	333	28.0	○	"

資料出所：『週刊東洋経済』臨時増刊 70. 11. 24 および『日本の企業集団』企業研究会編毎日新聞社 72.12, 「企業大山脈」企業史研究会編『流動』75年8月号
 その他、鉄鋼年鑑等も参考にして作成

注(1) ◎印は社長が新日鉄出向者の企業である

(2) ○印は役員(社長を除く)が新日鉄の派遣役員数である。-は調査時点では認められなかった企業である。

(3) 資本金 持株数, 役員関係は70年~72年の間で各企業によって調査時点は異っている

(附記) 表としては不完全な側面もあるが, 現在新日鉄の系列会社の全貌が公表されていないのであえて掲載して今後の研究の参考とした。

従って新日鉄についても71年6月に設立された資本金31億5千万円の「日鉄海洋工事」のような鉄鋼産業以外の企業は除外して鉄鋼製品の新規需要の拡大と新分野の開拓の性格をもつ子会的企業など、鉄鋼製品およびその二次三次加工をおこなう生産企業について系列化の特徴を考察してみよう。

表1-3に掲げた企業のうち上述の範疇に入るものとして「高炉・平電炉」メーカー・「線材加工メーカー」・「鋼板加工メーカー」・「建材」生産メーカー「特殊鋼」メーカーをあげることができるが、それらのメーカーだけでも124を数え、全体の67%になる。つまり新日鉄の系列下企業のうちの3分の2が鉄鋼製品生産の中で相互に補完しながら市場を形成しているわけである。

これらの新日鉄の系列鉄鋼メーカーの内容を表1-4によってみると、業種別では薄板・厚板などの二次・三次加工（鋼管も含む）がもっとも多く69企業と全体の過半数を占め、次いで高炉・平電炉メーカーが15企業、特殊鋼、線材加工、建材などのメーカーは13企業と同数である。しかし、これを業界全体の中でみると、特殊鋼の専業メーカーは約44社といわれるので、新日鉄系列特殊鋼メーカーは全体の3分の1強を占めている。同じことは、例えば平電炉メーカーのうち平炉の場合には、業界4社のうち2社は新日鉄系列メーカーというように、たとえ企業数は少なくとも業界の中では新日鉄系列企業は大きな比重を占めている。

表1-4 新日鉄系列鉄鋼メーカーの資金規模・業種別分布

業種	資本金 持株率		1,000万未満		1,000万以上～ 5,000万未満		5,000万以上～ 3億未満		3億以上～ 10億未満		10億以上		合計		業種別 百分比
	50% 未満	50% 以上	50% 未満	50% 以上	50% 未満	50% 以上	50% 未満	50% 以上	50% 未満	50% 以上	50% 未満	50% 以上	50% 未満	50% 以上	
高炉 平電炉	0		1	6.7%	3	20%	4	26.7%	7	46.6%	15	100%	0	12.7%	
特殊鋼	0		0		0		2	23.1%	1	76.9%	12	100%	1	10.6%	
線材加工	0		1	7.7%	3	38.5%	2	30.8%	1	23.0%	9	100%	4	10.6%	
鋼板加工	0		8	11.6%	26	44.9%	5	27.5%	4	16.0%	56	100%	13	56.1%	
建 材	0		11	7.7%	3	30.8%	1	61.5%	1	0%	11	100%	2	10.6%	
合 計	0		11	8.9%	35	35.0%	8	30.9%	7	25.2%	103	100%	20	10.0%	

資料出所；前出表1-2と同じ

また、資本金規模別にみると、10億円以上の資本金規模をもつ、鉄鋼業のなかでのいわば大規模企業に属するものが全体の4分の1強あり、逆に、資本金規模では鉄鋼業では小規模に属するのは8.9%と少なく、系列化が3億円以上の資本金規模をもつ業界中上位内のグループに占める割合の高いことが分る。いずれにせよ、鋼板加工によくあらわれているように、小規模企業から大規模企業まで広汎な企業群を有するところに大量生産する鋼板等から釘、金網などの多種小量の鉄鋼製品の生産を行う分野まで、鉄鋼製品市場の隅々にまで支配する体制が形成されてきていることが指摘できよう。

このような巨大グループを形成するにいたった新日鉄の合併成立は、量だけではなくより一層の利潤を確保するためグループ内の系列企業の再編成がたどちに重要課題となった。旧富士、八幡

の各生産部門に拡がるそれぞれ同一の品種を生産する企業の整理、統合による再編成である。こうした再編成は、特殊鋼・平電炉等の分野でその推進を急がれたが、当初は溶接棒部門の合併がおこなわれるなど全体的にみれば部分的にしか実現しなかった。しかし他方では経営不振にあえぐ、系列各社に対して「救済」という形で、新日鉄から社長以下の役員を多数送りこんだり、筆頭株主になるなど系列各社の「再建」を名目に実質的に子会社として完全に支配権を確立するなどが進行した。64年以後の日特鋼の会社更生、山陽特殊鋼の「再建」、特殊製鋼への援助などがその事例となろう。こうして76年に入ってから、懸案だった特殊鋼分野では、系列下の大同製鋼・日本特殊鋼、特殊製鋼の三社の合併が3月に調印され、普通鋼平電炉でも大谷重工業、大阪製鋼、日本砂鉄鋼業、東海鋼業の四社の合併交渉や、共販会社日本棒鋼(株)に属する西製鋼の大阪製鋼への吸収するなど本格的な再編成が進行しつつある。

このような再編成は急激な工場のスクラップ化、労働者の大量解雇を内容とするもので、大谷重工業、東海鋼業、日本砂鉄鋼など工場の一部閉鎖・休業などがあいつぎ、半数近い労働者の希望退職の募集という方式で人員整理を強行した。

特殊鋼でも合併による工場労働者の大量解雇がすゝみ、76年3月5日付の「朝日新聞」朝刊の特殊製鋼の大量解雇者のその後の就業の困難な実態など、社会問題として深刻な問題を顕在化させている。

鉄鋼独占体の「合理化」再編成が、実はこうした系列企業の犠牲、その労働者の犠牲のもとに着々と進行しつつあるといえよう。

<注>

- 1) 『週刊東洋経済』11月24日号, No.3568. 1970年11月24日, P78
- 2) 「日本資本主義における戦後重化学工業段階(1965—70)」鍋島力也『土地制度史学』60号."73.7. P4
- 3) 「企業系列化」の進行の展開点になった「鉄鋼第一次合理化計画」期(51—55)の様相は次の通りである。

戦後の重化学工業の基軸と位置づけられた鉄鋼業は、政府の財政投融资が大手高炉一貫メーカーに傾斜されるなど当時のアメリカの意図もとの国家施策によって鉄鋼独占としての地位を朝鮮戦争時期にはやくも確立し、他の中小鉄鋼メーカーに対して決定的な優位にたつ。高炉以外の鉄鋼メーカーは「原材料」面での大手高炉メーカーへの依存を強めざるをえなくなる一方、大手高炉メーカーの圧倒的な生産力・競争力のもとで経営面での危機的な状態におかれるうちにスクラップアンドビルドとして他方では、労働者の首切り「合理化」として進行した。新日鉄の前身の富士・八幡製鉄の場合次のようであった。

先に述べたように、鉄鋼独占体の「合理化」計画の推進により、平炉・単圧メーカーなど大手独占体以外の鉄鋼メーカーに対して企業淘汰を含む再編成・「合理化」を強いてきたが、なかでも今日の新日鉄を形成している旧八幡・富士両製鉄がその中心的な役割を担ってきて、それぞれ自社の競争力を拡大し、資本蓄積 — 「合理化」を推進するため、その他の鉄鋼メーカーの支配・選別淘汰をシビアにおしすすめた。

新日鉄系列鉄鋼メーカーのなかには、戦後の合理化計画以前、つまり系列化が本格化する以前にも系列企業としての特質をそなえた企業がいくつかあるが、その一つのタイプは大鉄工業(大正4年創立、資本7億5千万円)のように、戦前、日本製鉄に合併され、戦後、1949年の日本製鉄の分割により、分離され資本・人的側面、原材料(ピレットなど)・技術面でも系列会社としての性格をもつもの、あるいは東海鋼業(大正5年創立、資本金20億円)のように、当時の民間製鉄事業奨励の国策に基き八幡製鉄所の鋼塊・鋼片の供給による、鋼板・条鋼・軽軌条の生産というようにいわば加工部門として位置付けられ、現在もスラブおよび亜鉛鉄板の供給をうけ、鋼板、カラー鋼板の製造を行うなど戦前・戦後を通して衛星の系列企業もある。

しかし、1951年からはじまった第一次合理化計画の進行は、52年の「関東製鋼に対する富士製鉄の乗り込み」¹⁾に端的に示される如く、大手一貫メーカーの圧倒的優位と不況を背景に、鉄鋼中小メーカーの企業整備・再編を行いつつ支配下に組み入れてきたが、なかでも旧富士製鉄が強大な支配圏を確立したといわれる。旧八幡・富士両社が第一次合理化の時期に系列化した主な企業および原材料の供給関係は次の通りである。

八 幡 製 鉄

<スラブないしホットコイルの供給>

○日亜製鋼 ○日本鉄板 ○淀川製鋼所 ○東洋鋼板

<スラブの供給>

○徳山鉄板 ○東海鋼業 ○日本鋼業 ○中津鋼板

<ビレットの供給>

○中之島製鋼

<管材の供給>

○日特管

富 士 製 鉄

<ビレットの供給>

○国光製鋼 ○大鉄工業 ○大同製鋼

<ホットコイルの供給>

○大同鋼板

<帯鋼の供給>

○三機工業 ○東北鋼管 ○岩崎鋼管

<特殊鋼ビレットの供給>

○東北特殊鋼・関東製鋼

<冷延鋼板の供給>

○大阪製鋼

その他、この時期に富士鉄の系列下に入った企業として、東都製鋼、大和製鋼、東京製鋼、関西製鋼、山陽製鋼などがあげられている。

前掲『鉄鋼労働運動史』P152～153から作成。

第2章 系列化の進展とその特徴

第1節 北海道における鉄鋼生産構造

この研究報告で対象とする鉄鋼メーカーは、北海道に主要工場を立地¹⁾、しかも第1部で分析した新日本製鉄室蘭製鉄所と原料供給、委託加工などの関係をもつ、いわゆる新日鉄系列と呼ばれる鉄鋼中小企業を主要な対象としている²⁾。

従って、調査対象企業を包括する道内鉄鋼業のなかでのこれらの企業の位置付けを一応与えておく必要がある。

道内鉄鋼業の構造については、66年に北海道総合経済研究所が発表した「北海道における鋼材の需要構造と工業化」のなかで詳細に分析されており、その基本構造は現段階でもごく部分的なところを除いてさしたる変化はない³⁾が、その後も新規立地、既存設備の更新、拡張が進展している。そこでの基本構造の特徴を要約すると次のようなことになる。

表2-1 北海道の主要な鉄鋼メーカー一覧表

会社および工場名	所在地	創立年月	資本金	従業員数	主要生産品目
新日本製鉄(株)室蘭製鉄所	室蘭市	明42.7	23,000,000	G	ステンレス製品、銑鉄、半成品 鋼材(条鋼・線材・帯鋼・鋼板)
(株)日本製鋼所室蘭製作所	室蘭市	明40.11	1,250,000	G	鍛鍛鋼品・厚板・小形棒鋼
日本電工(株)日高工場	様似郡 様似町	昭16.1	333,000	E	合金鉄(フェロマンガ・シリコマンガ)
豊平製鋼(株)	札幌市	昭12.	25,000	G	小形鉄棒
北海鋼業(株)	小樽市	昭11.3	40	E	電炉鋼塊・小形鉄棒・铸造品
富士工業(株)室蘭工場	登別市	昭26.2	50	E	小形鉄棒
土田工機(株)	札幌市	昭23.9	500	E	"
(株)宮坂金属鋼業札幌工場	"	昭36.8	23.5	D	"
東洋鋼業(株)	"	昭34.1	—	B	"
北海製缶釧路工場	釧路市	昭36.4	120,000	G	缶詰用空缶、18ℓ缶
北海製缶(小樽工場)	小樽市	昭36.4	120,000	F	"
小樽電解工業(株)	"	昭35.3	500	A	ブリキ・ハンダ
北海鋼機(株)江別工場	江別市	昭36.2	30,000	F	鉄線・丸釘・針金・ツイストバー 鉄線・亜鉛鉄板・溶接金網
北進製釘(株)	室蘭市	昭26.5	1,000	C	鉄線・丸釘
北日本電極製造(株)	札幌市	昭16.11	13	C	被覆アーク溶接棒
北海道玉造鋼業	札幌市	昭	1,000	D	軽量形鋼
北海道丸一鋼管(株)札幌工場	札幌市	昭	3,000	C	電線鋼管
尼崎製缶(株)函館工場	函館市	昭35.10	10	B	"
北都鉄網(株)	札幌市	昭26.2	1,000	B	一般金網・蛇籠・溶接金網
加藤鉄網(株)	小樽市	昭30.12	500	C	" " " 鉄製金網
川崎鉄網(株)札幌支店	札幌市	昭22.7	3,000	B	" "
北部金網(株)	小樽市	昭14.1	1,100	D	蛇籠
清水製鋼(株)苫小牧支店	苫小牧市	昭49.	5,000	E	圧延鋼塊

資料出所：北海道商工観光部『北海道工場総覧』74年版により作成

注：従業員数は次のように区分した。

A：10～19人 B：20～29人 C：30～49人 D：50～99人 E：100～299人
F：300～499人 G：500人以上

表 2-2 主な普通鋼材品種別需要と道内メーカー供給率の推移

年次 項目 品名	71年			72年			73年			74年		
	需 要	道内メーカー 自給量	自給率	需 要	道内メーカー 自給量	自給率	需 要	道内メーカー 自給量	自給率	需 要	道内メーカー 自給量	自給率
角パイプ	9,050 (トン)	— (千トン)	— (%)	12,819 (トン)	10.0 (千トン)	78.0 (%)	20,903 (トン)	18 (千トン)	84.8 (%)	13,620 (トン)	9.8 (千トン)	72.3 (%)
小形棒鋼	288,434	264	91.5	353,563	297	84.0	455,978	344	75.4	349,935	249.3	71.2
線材	51,752	49	93.9	65,666	55	84.5	71,780	52	72.7	54,427	45.8	84.1
大形形鋼	61,614	50	80.5	73,046	43	58.7	84,377	45	52.9	74,720	41.4	55.4
軽量形鋼	41,794	33	80.6	61,490	43	69.6	83,780	44	52.4	42,479	24.4	57.4
亜鉛メッキ鋼板	90,937	42	46.0	124,612	45	35.9	144,897	59	40.7	137,008	48.5	35.4
鋼管	130,055	10	9.6	170,471	25	14.6	205,356	28	17.6	158,169	28.6	23.2
H形鋼	107,993	21	19.8	185,383	47	25.6	257,659	37	14.2	155,874	6.5	4.2
冷延鋼板	25,066	22	87.0	33,350	3.4	10.1	21,467	3	13.9	17,117		

資料出所：北海道通商産業局編『北海道産産情報』（月刊）中の「北海道の鋼材需要」各年次から作成

注：(1) 冷延鋼板の74年度の自給量は不明

(2) 自給率の計算は資料掲載数字によっている。

表 2-3 鉄鋼業従業員数規模別工場数（73年3月）

区 分	工 場 数	区 分	工 場 数
10 ～ 19 人	26	100 ～ 299	10
20 ～ 29 人	11	300 ～ 499	2
30 ～ 49 人	16	500 人以上	2
50 ～ 99 人	9		
計		76	

資料出所：北海道商工観光部編『北海道工場総覧』1974年版から集計作成

表 2-4 鉄鋼業従業員数規模別工場数
（73年3月）

区 分	工 場 数
10 ～ 49	53
50 ～ 99	9
100 ～ 299	10
300 ～ 499	2
500人以上	2
計	76

資料出所：表 2-3 に同じ

鉄鋼業資本金規模別企業数（73年3月）

区 分	工 場 数
500 万円未満	25
500 万 ～ 1,000 万未満	7
1,000 万 ～ 5,000 万未満	24
5,000 万 ～ 1 億未満	4
1 億以上	7
計	67

資料出所：表 2-3 に同じ

表 2 - 5 調査対象企業一覧（1971年現在）

	北海鋼機	富士工業	北海鋼業	北日本電極製造	輪西工業	豊平製鋼
資本系列	新日鉄	新日鉄	新日鉄	新日鉄	(新日鉄)	川崎製鉄
設立年月	1961年	1942年	1936年	1939年	1945年	1946年
本社所在地	札幌市	東京都	小樽市	札幌市	室蘭市	札幌市
資本金	3億円	1億円	4千万円	1千3百万円	1千万円	5億円
売上高	76億円(46年)	33億円	68,000(t)	1,600(t)	—	53億円(46年)
生産工場	江別市	室蘭, 大沢, 鷺別, 佐野	小樽, 銭函	菊水, 発寒	室蘭	発寒, 豊平
営業所	本社の他, 東京営業所	本社の他札幌事務所	札幌	本社の他, 札幌, 室蘭, 旭川	—	本社の他東京函館, 苫小牧
主要製品	亜鉛鉄板, カラートタン, 線材製品	丸鋼, 山型鋼, 平鋼, 線材, 直線加工	丸鋼, 平鋼	溶接棒, 溶接機械器具	ボルト, リベット	各種棒鋼, 橋梁, 水門, 鉄骨等
従業員数	385人	252人	194人	60人	70人	600人

資料出所：各社の『会社概要』から作成

1) 「北海道の鋼材生産における企業関係をみると、市中くずを原料とした再生圧延メーカーの再生小形棒鋼と、同様に平炉メーカーの再生小形棒鋼及び厚板そしてブリキを除いた以外の品種は、富士鉄と富士鉄の資本系列、原材料系列のもとにあるメーカーによって生産されている」⁴⁾。

2) 「北海道の鋼材の生産構造にあつては電炉メーカーの地位が低く、その低い分だけ高炉メーカーの生産ウエイトが高い」⁵⁾こととし、とくに品種別の生産ウエイトについて、厚板、棒鋼を除く全品種が高炉メーカーに完全に集中されていることを指摘し、全国レベルとの係わりで、全国レベルでは「形鋼・棒鋼類」の生産に電炉メーカーが大きなウエイトを占めているのに対し、道内では「電炉メーカーは小形棒鋼の生産に止ま」⁶⁾つていて、なおかつその場合も全国レベルからみて高炉メーカーより生産ウエイトが低いとしている。

3) また、64年当時、道内の「鋼材の出荷額の『87.9%が道外に移輸出されている』ことと関連して、広巾帯鋼、線材等によって大宗が占められている北海道の鋼材生産の特徴として、「小形棒鋼の一部としてその他いくつかの品種の生産を除けばそれらが、…(中略)…海外需要(市場)をも含めた道外需要(市場)を基礎にしている」⁷⁾という特徴があげられている。

以上を要約すれば道内鉄鋼業の生産構造が基本的には「北海道唯一の高炉メーカーである富士製鉄室蘭工場の生産活動そのものが北海道の鋼材生産活動ではないにしても、その大部分をしめる」⁸⁾ということであり、従つてそれは富士製鉄の企業内分業体制(各製鉄所間の役割分担)と一致しているということになる。

そこで70年代における北海道鉄鋼業の生産構造について、以上の基本的特質とかかわるその後の変化について若干、考察してみよう。

まず、第1の立地企業の特徴について主要な変化についてだけ述べると、表2-1にも示されているように、なによりも70年に富士製鉄が合併により新日本製鉄となったこと、従つて室蘭製鉄所も新日鉄の各製鉄所間分業体制で再編されることになっていたという点⁹⁾だけでなく、65年以後、

同製鉄所内に№4高炉、№3大型転炉が新設され生産規模拡大の基盤が強化されるとともに、冷延工場の完成（65年）、H形鋼圧延設備（67年）、第2線材工場の完成（69年）、棒鋼設備の操業開始（73年）など鋼材生産品種が多角化し量的にも増大したことである。

このことは後で詳述するように単圧メーカーの原料供給関係を変容せざるを得なかったし、他方では新日鉄系列企業の設備更新を促すことにもなった。

第2に、電炉メーカーの中に65年以後、新日鉄以外の川崎製鉄に属する豊平製鋼が新たに参入し、旧富士系列独占という状態が崩れたことがあげられる。

また、単圧メーカーである富士工業の設備能力増大に対応するだけのピレットの供給を新日鉄室蘭に期待できないところから本州企業との共同出資で清水製鋼という電炉メーカーを新たに苫小牧市設立したこと。これらのことの結果として、小形棒鋼分野では道内自給率が64年当時の60%台から70年代には80%台以上に増加するとともに、電炉メーカーの道内鉄鋼生産構造のなかに占めるウエイトも高まった。その具体的状況は、表2-2、2-3に示したとおりである。

しかし、道内の小棒需要は本州方面に比べて、年度毎にまた、季節的に変動巾が大きいという難点がある。そのうえ、北海道と本州の小棒の価格差によっては本州小棒メーカーからの小棒の流入も増大する半面、北海道メーカーの主たる道外移出地域である東北北部では、八戸鋼業などが新規設備更新をし生産能力が強化され、メーカー間の競争はきわめて激しく、結局、不安定な市場条件のもとでの道内小棒メーカー間の競争関係は一層激化しているのが実情である。

<注>

- 1) いわゆる「地場企業」と呼ばれる企業を対象としたが、富士工業のように本社を東京においてあるものも主要工場が道内に立地されて、いわば、ここでは地場企業と考えた。
- 2) 鉄鋼系列化の特質をより鮮明にするために、ここでは65年以後にあらたに川崎製鉄の系列に入つた豊平製鋼（株）も新日鉄系列との対比で記述することとした。
- 3) 大住芳夫、佐藤茂行稿「北海道における鋼材の需要構造と工業化〔I〕」『北海道商工経済研究』第4号、北海道総合経済研究所、1966年
- 4)～8) 同上49～56頁
- 9) この点については第1部の76頁以下を参照のこと。

第2節 調査企業の概要

新日鉄室蘭製鉄所を中核とするいわゆる系列企業は、今回調査の対象とした鉄鋼中小メーカー以外にも、新日本製鉄化学¹⁾、日鉄セメントなどの製鉄所の副産物を利用した直系子会社、あるいは直接構内作業に従事している社外企業の一部（例えば、大平工業、産業振興などの全国業者や第一鉄鋼などの地元企業）がある。

ここでは、自家工場における鉄鋼製品の生産を主たる活動²⁾としている、いわゆる地場企業の範疇に入る新日鉄系列の5社を主たる対象とした。それとともに66年以後にあらたに川崎製鉄系列下に参入した豊平製鋼も新日鉄系列との比較という意味で考察の対象として加えた。（表2-5）

表2-5は、調査対象企業の概要である。このうち通例二次製品加工メーカーに入るのは、北海鋼機、北日本電極、輪西工業の3社であり、富士工業、北海鋼業、豊平製鋼の3社は小形棒鋼メーカーである³⁾。

以下、各企業の概要について紹介する。

イ．北海鋼機株式会社（以下北海鋼機と略称）

、 北海鋼機は1961年に旧富士鉄系であった北日本鋼機工業と北海鉄板が合併、当初、資本金 6,000 万円で発足した企業で、現在資本金 3 億円のうち 50 %の株式を新日鉄が所有している。64年に現在の江別市に工場を移転・統合し、アームコゼンシミア方式による亜鉛鉄板の生産を主力に、カラートタン、各種線材品（釘、鉄線、メッキ鉄線、カラー鉄線、PC鋼線、溶接金網など）の生産をおこなう他、自社ブランド以外の新日鉄の委託加工もやっている。亜鉛鉄板メーカーとしては道内唯一の企業であり、釘、線材製品でも道内のトップ企業にランクされている。また、亜鉛鉄板、カラートタンは、生産量の約半分を海外に輸出しており、71年の輸出実績は4万七千トンであった。現在の従業員数は385人で本社・営業部のある札幌市に若干名の職員がいる以外は、管理・工場部門のある江別市に従業員の大半が働いている。

表 2 - 6 北海鋼機の沿革

年次	沿革
1946年	北日本鋼機（札幌）が設立、創業者現社長、富士製鉄より資材を購入し、釘、鉄線等の製造
1949年	北海鉄板（室蘭）が設立。富士鉄系の大阪造船等から冷延鋼板を購入し亜鉛鉄板の製造
1961年	両者が合併し北海鋼機が設立される。資本金 6000 万円富士製鉄持株分 50%。工場統合まで札幌工場、室蘭工場として操業
1963年	委託加工としての軽量形鋼生産開始
1964年	第 1 次合理化計画—江別市に新工場建設、第 1 次工場（連続亜鉛メッキライン）第 2 工場（線メッキライン）操業開始。 資本金 3 億円の増資、カラーライン稼働
1966年	北板金属設立
1968年	第 2 次合理化計画、第 3 工場建設、PC鋼ライン稼働 新カラーライン（2 コート 2 ベーク）稼働、断熱カラーライン建設
1969年	カラー鉄線ライン稼働
1970年	カラー鉄線、PCライン増設、新製釘機の導入など設備増強が進行。

資料出所；同社新入社員用教育資料から

ロ、富士工業株式会社（以下富士工業）

富士工業は戦後室蘭製鉄所の外注を行う町工場から同製鉄所の発生品の整理作業を主体とした作業請負業者になり、ついで発生品を利用した小形棒鋼（再生棒鋼）を生産する伸鉄業に進出し、さらには設備を更新し小形棒鋼をする単圧メーカーとなり今では道内の小形棒鋼主力企業に成長している。

現在の資本金は1億円（74年から）で、そのうち40万株2000万円を新日鉄が所有している。74年の売上げ高は約100億円で、そのうちの96%が小形棒鋼、残りが新日鉄室蘭からの委託加工としての抗棒鋼曲成加工をおこない、新日鉄に納める小棒と合わせると、委託加工は、売上げ高の約10%を占める。現在の主力工場は室蘭市に隣接する登別市鷺別町にある第2工場である、従業員数は74年現在293人で、それ以外に15人前後が新日鉄室蘭製鉄所構内でのCT工場で形鋼を切断する作業に従事している。このような事情から新日鉄室蘭下請協力会の構成企業になっていて、他方労組も新日鉄関連労協会の構成メンバーに加わっている。表では、本社所在地が東京都になってい

るが、これは同社の話によれば「税金対策的なもの」であり、経営上の機能は道内にある。

表 2-7 富士工業の沿革

年次	沿 革
1942年 4月	株式会社富士板金製作所として発足。
1945年10月	本社及工場を群馬県館林町に置き中島飛行機製作所の協力工場として操業を開始する。
1949年 4月	民需品生産に転換し当時の商工省指定工場として戦災者及引揚者用家庭金物の製造に従事する。
1949年 4月	日本製鉄株式会社輪西製鉄所における薄鋼板圧延開始を機に商工省鉄鋼課の推薦により同所の衛星工場として室蘭工場を建設、暖房用品、建築金物等の製作を開始する。
1951年 2月	富士工業株式会社と改称する。
1951年11月	富士製鉄室蘭製鉄所より「ビレット」、「シートバー」等の発生品の供給を受け、これを素材とする、伸鉄工場を輪西町に建設する。
1953年 1月	旧富士製鉄室蘭製鉄所作業請負業者（認可第20条）に指定される。
1956年 9月	富士製鉄より資本を導入される。
1958年 9月	富士製鉄の抗粹鋼曲げ加工作業を受託。
1959年12月	室蘭工場に小型条鋼第二圧延工場を建設。
1963年 6月	資本金 5,000 万円に増資する。
1965年 5月	登別市鷺別町に連続式条鋼第一圧延工場を建設。
1968年12月	J I S 表示許可工場に指定され棒鋼全生産品目の指定をうける。
1970年12月	旧富士製鉄のH形鋼加工を受託。
1970年 6月	清水鋼鉄と当社との共同出資による清水製鋼株式会社を設立。
1970年 6月	佐野市工業団地に鉄鋼加工センターとしての佐野工場の建設に着手。
1972年	資本金 1 億円に増資する。
1973年	鷺別地区に二圧延工場移転。工場統合完了。

資料出所：同社工場概要から

ハ、北海鋼業株式会社（以下、北海鋼業）

北海鋼業は道内の地場鉄鋼企業としては古参に属し戦前から小樽市で伸鉄業を営み、また一部鋳鋼品をする電炉メーカーでもあった。61年には10屯電気炉を新たに設置し、また、圧延設備も更新して小形棒鋼を生産する電炉、圧延メーカーとして出発した。この時期に資本金も4,000万円に増資し、富士鉄が1,000万円（25%）、鉄鋼商社である日綿実業が1,000万円（25%）とそれぞれ株式を取得し、富士鉄ならびに日綿実業の系列会社となったが経営主体は日綿実業がイニシアチブをもっている。小形棒鋼の他には、平鋼の生産設備をもっているが現在は休止している。小樽生産メーカーとしては73年についてみると年間約6万8千トンと富士工業の約半分にすぎず、後発メーカーである川鉄系列の豊平製鋼よりも生産量が下廻ることになったため、75年には手狭な小樽市街地にある現工場から郊外の銭函工業地域にあらたに電炉工場を新設するとともに、今後は圧延設備をもリプレースして月産1万3千トン体制の実現をめざしている。

73年現在の従業員数は182人である。同社も小樽生産の素材である鋼塊（ビレット）の一部を新日鉄室蘭から購入しているほか生産量の約10%が新日鉄室蘭からの委託加工となっている。

ニ、北日本電極製造株式会社（以下、北日本電極）

北日本電極は、当初札幌市の国鉄苗穂工場の専属工場として溶接棒の製造を開始し、戦後60年に設備拡張とともに当時の富士製鉄の系列下に入り、現在道内の溶接棒需要市場に対して約25%の

表 2 - 8 北海鋼業の沿革

年次	沿革
1936年	資本金 20 万円をもって創立，初代社長に堀岡長太郎氏が就任。
1938年	鋼材剪断工場，伸鉄工場，製鉄工場を増設し鉄鋼 2 次加工製品を生産する。
1941年	15 トン電気炉工場を新設，鉱山機械，産業機械，船舶計器などの鑄鍛鋼製品の生産をはじめる。
1959年	堀岡長三郎氏が社長に就任
1961年	資本金を 4,000 万円に増資 10 トン電気炉，半自動圧延機をそれぞれ導入し，製鋼圧延一貫体制を確立。
1963年	旧富士製鉄（25%），日綿実業（25%）が資本参加きまる。
1964年	金谷徹氏（日綿実業から出向）が社長に就任。
1965年	日本工業規格表示工場に指定される。
1968年	建設省特認工場となる。
1969年	第 3 圧延工場可動，平鋼の生産を開始。
1971年	藤田勇氏（新日鉄から出向）が社長に就任。
1971年	電気炉集塵装置完成。
1973年	銭函地区への移転，工場集中計画開始。
同 9 月	第一期製鋼工場建設開始（1975 年から課動）

資料出所；同社の『工場概要』から作成。

シェアをもっている。現在の資本金 1,300 万円のうち 500 万円（10 万株，約 38%）を新日鉄が所有するとともに，溶接棒用心線材を室蘭製鉄所から購入している。従業員数は 60 人である。

表 2 - 9 北日本電極製造会社の沿革

年次	沿革
1939年 3月	東亜製作所の名称で国鉄苗穂工業の専属工場として溶接棒の製造に着手。
1941年 11月	北日本電極製造株式会社として新発足。
1952年 7月	本社及び工場を札幌市菊水東町 1 丁目に移転拡張。
1956年 5月	同地に月産能力 30 吨の新工場を建設。
1959年 9月	生産能力を月産 60 吨に拡張。
1960年 12月	生産能力を月産 100 吨に拡張すると共に富士製鉄（株）より資本参加を得
1962年 10月	研究設備の充実を図り，研究所を新設
1963年 5月	営業品目に溶接機械器具の販売，並に各種溶接製缶加工を加え事業内容を拡大す。
1965年 10月	札幌市琴似町発寒 1020 番地，鉄工団地に工業用地 2,000 坪，住宅用地 866 坪を獲保，発寒工場を新設す。
1967年 5月	生産能力を 130 吨に拡張す。
1968年 8月	発寒工場を 268 坪に増設す。
1969年 4月	事業部制を採用 商事部，菊水工場，発寒工場の 3 事業部を設置す。札幌営業所，室蘭営業所開設。
1969年 8月	発寒工場を 400 坪に増設。
1970年 4月	旭川営業所開設。

資料出所；同社『経歴書』から作成。

ホ、輪西工業

戦後、当時の富士製鉄室蘭製鉄所および日本製鋼所室蘭製作所の第一次下請けとして創業し、現在両工場の専属的下請として製銑、製鋼部間の部品加工ならびにリベット・ボルトの製作をおこなっている。

資本金は1,000万円で従業員数は約70人である。

へ、豊平製鋼株式会社

川崎製鉄の系列会社である。

現在の主力製品は小形棒鋼であるが、古くから炭鉄用車輛メーカーとして知られているように、炭車の他産業機械、橋梁、鉄骨組立て、建設元請など営業分野は広い。

本社、工場とも札幌市にあり、資本金は5億円である。

表2-10 豊平製鋼株式会社の沿革

年次	沿革
1937年	合名会社野口製鋼所を札幌市豊平1条9丁目に創設、鑄鋼製品の生産を開始す。
1946年 6月	株式会社豊平製鋼所として改組し、鑄鋼、製缶機械工場を完備する一貫メーカーとして資本金500万円を以つて新発足す。
1954年 1月	鉄車製造について通商産業大臣より日本工業規格(JIS)表示を許可さる。
1957年10月	豊平製鋼株式会社として発足、現在に至る。
1960年 8月	転倒車(ダンプカー)チルド車輪、車軸製造について通商産業大臣より日本工業規格(JIS)表示を許可さる。
1961年 1月	鉄車製造について通商産業大臣より日本工業規格(JIS)表示を許可さる。
1961年 5月	資本金4,000万円に増額する。石川島播磨重工業(株)と技術提携し、橋梁鉄骨の生産を開始する。
1964年 6月	札幌市発寒鉄工団地内に製鋼工場を新設する。
1967年 4月	川鉄建材工業(株)と技術提携し、テーバースチール、軽量形鋼の委託加工を開始する。
1968年 4月	発寒事業所内に庄延工場を新設、棒鋼の生産を開始する。
1969年 3月	鉄筋コンクリート用棒鋼について日本工業規格(JIS)表示を許可さる。
1970年12月	発寒事業所に橋梁工場を建設し、橋梁工場を移転する。
1971年 7月	発寒事業所に第一鉄骨工場を新設する。
1971年 7月	発寒1020番地所在の工場(4,040m ²)を買収し第二鉄骨工場とする。
1971年 8月	本社事務所を札幌市豊平区豊平から札幌市西区発寒へ移転する。
1972年 4月	資本金を5億円に増額する。
1973年 9月	第一鉄骨工場を増築する。
1974年 4月	川崎製鉄(株)の直系子会社となる。

資料出所；同社『経歴書』から作成。

第3節 系列化の展開とその特徴

先の企業の概要のところでも若干ふれたように、新日鉄系の鉄鋼メーカーといつても、全ての系列企業が原材料を親会社に依存しているわけではない。それどころか加工メーカーに属さない富士工業の場合などは、前述したように設備増強による一貫体制が強化された室蘭製鉄所からの中間成品たるビレットの供給を受けることが困難になり、ビレットを生産する電炉会社を新たに設立したほどである。また、二次加工メーカーと単庄、電炉メーカーとでは、同じ新日鉄系列企業といつても系列化の内容が異なる。

新日鉄系列企業の一般的特徴についてはすでに一章でふれたので、ここでは調査企業に関する系列化の具体的な内容について検討を試みることにする¹⁾。

1 調査企業における系列化の展開

A. 北海鋼機の事例

北海鋼機の場合、合併して新会社の設立そのものが、系列再編成として親会社である新日鉄の方針のもとに遂行された。

新会社の前身である北日本鋼機（所在地 札幌市）と北海鉄板（所在地 室蘭市）の両社は、終戦直後から室蘭製鉄所より原材料の支給を受けていた衛星工場の存在であった。そうして両社の工場は、いずれも釘等の線材製品をつくる二次加工メーカーとして生産内容がオーバーラップしていた上、工場規模も町工場的で設備面でも旧式化していた。一方、室蘭製鉄所自体は56～60年の第2合理化計画、61年からは長期設備計画（第3次合理化計画）の推進過程で、圧延設備の更新や冷延工場の新設など生産能力の面でも、鋼材品種の多様化の面でも飛躍的増大を示していた。しかし、本州方面の一貫製鉄所に比べると同一地域の系列二次加工メーカーは上記の二社が主力という状況で極めて弱体であり、おりからの「北海総合開発計画」の進捗による各種鋼材製品の需要の増大に対応しきれないものではなかった²⁾。

こうした事情が、系列企業の合併による再編、新会社の設立、そうして新工場の建設による設備の能力の増強という動きとなって現われたのである。この間のいきさつについて、社内報では次のように述べられている。

「（2つの会社は）ともに曲折を経ながら漸次、道内の鉄鋼二次製品メーカーとしての地位を築いてきたのですが、昭和35年に至り、双方の親会社である富士製鉄（株）＝当時＝の斡旋により、合併の準備が進められ、昭和36年2月1日を期して合併が成立し、新会社北海鋼機（株）が発足しました。

合併の目的はいうまでもなく、室蘭製鉄所を共通の原料供給源としていた線材製品、板製品をそれぞれの主要製品とする基盤の脆弱な両社を統合、集約的合理化を進め、道内シェアを確保し、経営の安定と発展をはかることにありました。」³⁾（傍点は引用者）

こうして新会社を設立したわけだが、そのイニシアチブをとり北海鋼機という名称にしたのは、当時の富士製鉄社長、永野重雄氏であった。⁴⁾ 合併の最大課題である新工場建設統合も、「富士製鉄の御指導のもと」⁵⁾にすすめられ、64年、札幌に隣接する江別市に近代化設備を備えた新工場の設立を見ることになったのである。

こうした系列化の進展のもとで統合による人員整理がはかられるとともに、争議行為の禁止と賃上げ自粛を内容とする長期にわたる平和協定が締結され、労働者の「合理化」への全面協力と労賃関係安定化の体制が築かれていった。なお、71年以降における同社の動きは、表2-6に示した。

B. 富士工業の事例

富士工業の場合、現在の社長であるY氏一族の個人会社であった。室蘭製鉄所からの発生品を利用する小規模衛星工場であったが、さらに53年から同製鉄所の作業請負業者として構内で下請作業を行うようになってから富士製鉄との関係はより密接になった。この間の事情を、同社の総務課長は次のように説明している。

「昭和26年の11月から富士鉄のビレット。ビレットの発生品ですね。そういうものを利用して、今の圧延工場をつくったわけです。それが今の主力製品である棒鋼のはしりなわけですね。

(昭和) 28年にですね、富士製鉄の室蘭製鉄所の作業請負という、これは、鋼板の矯正とかそれから今の太平工業とか吉川工業という協力会社、ああいう式で仕事を少しさせて貰ったわけですね、それを機会に系列に入りました。31年の9月には富士鉄から20%の資本が入りました。それで富士製鉄の傍系会社になったということです。専務が入ったのは40年頃です」⁶⁾。

当時、道内では富士製鉄と日本製鋼所を除けば、小形棒鋼メーカーはいわゆる「伸鉄屋」といわれる小規模生産工場しか存在しなかった。

このため室蘭製鉄所で余力のあったビレットをもちいた本格的な小棒メーカーの育成は、建築用鋼材の道内需要の増大という状況も加わって富士鉄自身にもメリットをもたらすものだったのである。

こうして、単庄メーカーとして小棒生産では道内でトップクラスの企業に成長した富士工業は、73年の年間10万トンから74年には年間、約20万トン以上の圧延能力をもつ工場に規模を拡大した。これにともなって原材料としてのビレットの需要も増大したわけであるが、富士製鉄室蘭製鉄所自体の一貫体制の進展によるビレット供給量の頭打ちのため室蘭製鉄所からの供給だけでは間に合わなくなり、結局、70年には東京の清水鋼板と共同で清水製鋼を設立(苫小牧市 資本金5,000万円、清水鋼鉄70%、富士工業30%出資)し、ここからビレットの供給をうけることによって原材料面での問題を解決した。なお、同社の経営規模拡大の具体的状況は、表2-7に示すとおりである。

C. 北海鋼業の事例

北海鋼業はすでに戦前から伸鉄小棒を生産し道内に市販して、道内中小企業としては草分け的存在とされていた。しかし、60年当時まではH氏一族による個人会社として運営され、生産規模も年間5,000トン弱ときわめて小規模であった。

55年以後の道内の鋼材需要の増大に対応してシェアの拡大をねらい、61年に資本金を4,000万円に増資するとともに、中古品の10トン電気炉と圧延設備を導入し電炉圧延メーカーとして新規参入したのである。しかし、折からの不況の影響でたちまち経営に行きづまり倒産寸前になった。

「(工場が)でき上がった頃には、工場が順調に稼動しない、それから販売も思うにまかせないということで苦境におちいりまして、年末には倒産寸前になりました。約8,000万円の負債です。それで富士製鉄さんに救いをもとめたわけです」(同社総務課長の話)

こうしてH氏一族による同族経営の色彩が強かった同社は、64年には4,000万円の資本金のうち2,000万円を富士製鉄と富士製鉄の鉄鋼問屋でもある商社日綿実業とが折半して(25%ずつ)出資することとし、社長には日綿実業から派遣されたK氏になって再建にあたり65年から操業を再開した。

D. 北日本電極の事例

北日本電極の場合、溶接棒用の心線材の室蘭製鉄所から供給されるということから、60年から新日本製鉄の資本が導入される。

すでに北日本電極は戦前から溶接棒の生産を開始したが、本格的な生産を行うためには安定した原材料の供給先が必要だった。こうしたことから54年頃から同社の技術員が室蘭製鉄所を訪ね、同所からの心線材の購入を前提とした原材料、製品全般にわたっての技術指導を受けた。こうしたことが契機になって設備拡張にともなう増資の際、26%の資本が新日鉄から導入されることになった。

同社自体は他の溶接棒メーカーに比すれば小規模ではあるが、本道唯一の溶接棒メーカーとして道内市場に25%のシェアをもっていること。さらには町工場的であるが故に、小規模な生産設

備と既婚婦人を主体とした地域のもっとも低廉な労働力を組みあわせた収益性の高い企業形態からくるメリットは新日鉄にとっても投資効果は小さくない。

2 系列化の特徴

同じ系列化でも鉄鋼二次加工メーカーと平電炉メーカーでは親会社との間の関係が異なることは北海鋼機が新日鉄室蘭で生産される線材、冷延鋼材の二次加工として、いわば一貫メーカーの製品を直接消費する関係にあるのに対して、北海鋼業のような電炉メーカーではほとんどそうした関係にない。後述するようにこうした平電炉メーカーは鉄鋼における独占市場支配との係りでむしろ補完的な役割をもっている事が指摘出来る。ここでは二次加工メーカーである北海鋼機と他の企業の違いにウエイトをおきつゝ系列化の特質について、いくつかの項目毎にその特徴をのべることにしよう。表2-11は、聴取調査で明らかにされた諸特徴を表に整理したものである。

表2-11 新日鉄と調査企業との系列関係の特徴

企業名	業務内容	親会社との系列関係の特徴										
		資本関係	系列化による合併、あるいは業務再編成	人的関係			原材料関係	技術関係	委託加工	販売(流通)関係	生産調整	備考
				役員出向	管理職出向	一般出向採用						
北海鋼機	亜鉛鉄板、カラーテン、線材製品、釘、軽皿形鋼 etc	新日鉄50%、三井物産20%、日商岩井約15%、北海道拓殖銀行約8.5%	1961年旧富士製鉄の主導による2社の合併生産設備の全面更新と江別工場集中	新日鉄より常務取締役1人(鉄屑担当)、取締役2人(業務部長相談役)、拡張業務取締役	部長2人、課長2人	子会社の北鋼運輸へ旧富士製鉄から1人(常務)、メッキ班長に富士製鉄から	新日鉄室蘭冷延工場、線材工場より冷延コイルおよび線材	新日鉄室蘭技術管理(品質管理)、冷延工場、新日鉄グループ内の同業工場への派遣	亜鉛鉄板(一部)、軽皿形鋼	輸出部門の成約は全て新日鉄	あり	
富士工業	普通、小形異形、棒鋼、山形鋼、平鋼、板金加工 etc	1956年新日鉄20%株式取得	系列化後、新日鉄室蘭の各種鋼材加工(H形鋼、抗せん鋼などの加工)	専務取締役	特になし	新日鉄室蘭定年退職者の雇用	新日鉄室蘭業務部成品課、資材課よりピレットの供給	技術管理部工務部、整備課、工作課、動力課へ技術相談出向依頼	小形棒鋼の全生産量の1割、抗せん鋼、細目板、C.T作、三井物産日商岩井イリマ産業伊藤忠商事	新日鉄資材課(直販分)高社、三菱物産、三井物産日商岩井	北鋼製工場と生産調整について話し合い	昭和28年新日鉄室蘭作業員負担者指定、新日鉄室蘭関連協加盟
北海鋼業	鋼塊、普通、小形異形、棒鋼、平鋼 etc	1964年新日鉄25%、日綿興業25%株式取得	新日鉄系の鉄鋼商社日綿興業の実質的支配下	日綿興業より代表取締役常務取締役(工場長)、新日鉄より監査役	工場長(役員兼任)	特になし	新日鉄室蘭から鋼塊月当り1,000~1,200t(月生産量の20~25%)	新日鉄室蘭の品質管理課(棒鋼工場)、線材工場へ技術相談研修	新日鉄室蘭普通、小形異形、棒鋼の全生産量のうち10~15%(年間)委託加工	新日鉄日綿興業(小橋関係)で北里会結成、建信販売指導	富士工業工場とサイズ調整(新日鉄の指導)	金融、日綿興業の保証
北日本電機	溶接棒、製缶製品 etc	1960年新日鉄約38%株式取得	溶接棒生産能力を倍増。	?	?	特になし	新日鉄室蘭より溶接棒用芯線材、圧延部第1線材工場	溶接棒の研究を共同ですすめる	-	-	-	
豊平製鋼(川鉄系)	小形棒鋼、産業機械、橋梁	1967年に川鉄商事が24%の株を取得、72年には川鉄商事50%、川崎製鉄15%となった	川鉄系別化にもない圧延部門を新設、小形棒鋼が主力製品になる。	川鉄商事より社長、取締役3人、太平洋炭鉱1人、三豊鋼業1人	工場長(役員兼任)、金岡室長(役員兼任)、川鉄グループ工場から圧延職場長	特になし	建材部門、建築部門、産業機械部門が川鉄H形鋼などの材料使用	小橋、生産では川鉄および系列企業への技術研修	川崎製鉄、川鉄テーマフレームの委託生産、小形棒鋼の一部	小形棒鋼は、高社を運す川鉄商事他、	北海道全体では上の二社とともに北海道棒鋼を形成している。	川商による負債の代償、産業機械部内でも川崎重工受注品(地下鉄工事)の下請などあり。

資料出所：各社資料、聴取調査から作成

イ、資本関係について

北海鋼機の場合、新日鉄が50%（1億5千万円）の株を所有し実質的な支配権を有していることがうかがえるが、さらに新日鉄の鉄鋼問屋としての役割を有する三井物産が20%、日商岩井が15%であり、新日鉄の直系小会社といってもさしつかえないであろう。

富士工業の場合、56年に新日鉄が20%の出資になってからもその比率は変化なく72年に1億円に増資した際も20%の出資比率は変化がなかった。株主の大半は創業者であるY氏一族が今も占めている。

北海鋼業の場合、設備投資の失敗で創業者であるH氏一族が全株高の50%にあたる25%ずつをそれぞれ新日鉄、日綿実業に渡し、経営権を手離した。

北日本電極は溶接棒用芯材の室蘭製鉄所での生産、供給を通して新日鉄から資本参加をうけた。現在の主な株主構成は新日鉄が38.5%（10万株）、社長のO氏が20%、となっている。

参考までにつけ加えると川崎製鉄の系列会社となった（72年）豊平製鋼についてみると、表2-12のように川鉄系とはいっても当初は川鉄子会社の川鉄商事の資本参加をうけ、ついで72年に増資の際、川鉄が約15%の出資、川鉄商事自身も50%の出資比率に増加し、名実ともに川鉄グループに傘下に入った。設備投資（電気炉部門）の失敗が系列化の契機となっている。

ロ、人的関係について

北日本電極をのぞく全ての企業が親会社からの出向をうけている。

北海鋼機の場合、創業者の1人にあたる現社長も旧富士製鉄出身者であり役員の重要な部分是新日鉄からの出向者で占められている。⁷⁾

又部課長クラスの管理職にも出向者があるが、一般作業員のレベルでは新日鉄退職者の再雇用ということはほとんどなく、66年頃線メッキ係班長に当時の富士製鉄から出向してきた例がある程度である。

北海鋼業の現社長のF氏は日綿からの出向という形であるが、新日鉄の釜石製鉄所副所長退職のうち日綿実業参事になると同時に、同社参事の身分のまま北海鋼業社長に就任して新日鉄幹部退職者の再就職先としての機能も北海鋼機、富士工業と同様である。富士工業では同じ室蘭ということもあり、新日鉄室蘭の一般作業員の定年再雇用者もいる。

川鉄系の豊平製鋼の場合、系列化後川鉄・川商派遣の重役が年々増加し同社生え抜き役員や炭

表2-12 豊平製鋼の資金構成（67年→72年）

株主名	67年(23,000万円)		72年(50,000万円)	
	持株数	比率	持株数	比率
	千株	%	千株	%
川崎製鉄	—	0	1,456	14.6
川崎商事	1,100	23.9	5,014	50.1
住友石炭鉱業(株)	457.5	10.0	458	4.6
T氏(元社長)	390	8.5	—	—
太平洋重鉱	275	6.0	—	—
三井三池製作所	175	3.8	121	1.2
丸和鋼業	140	3.0	400	4.0
三菱鋼業セメント	137.5	3.0	138	1.4
三井鉱山	137.5	3.0	—	—
日商岩井	125.0	2.7	250	2.5
K氏	120.0	2.6	564	5.6
三井物産	—	—	200	2.0
(株)トーマン	—	—	120	1.2
合計	3,057.5	66.5	8,721	87.2

資料出所；同社有価証券報告書による

注；72年の報告書では「昭和47年4月1日をもって川崎製鉄(株)が当社の主要株主になった」旨記載されている。

鉄系の重役は減少一途をたどっており、こうしたことにより社内でも不満をもらすものもでてきている。

ハ．原材料関係について

北海鋼機の場合、原材料となる線材および冷延鋼板等をそれぞれ新日鉄室蘭製鉄所の第1線材、冷延工場から供給されている。これらの素材はほとんど梱包なしで専用貨車で送られてきて「130 Km位（室蘭と）離れていますけれど隣の工場へ移すという感じでやっています」（北海鋼機総務課長談）というように密着しているばかりでなく、主要製品である亜鉛鉄板の原材料で冷延鋼板については、室蘭製鉄所の冷延鋼板の過半量が北海鋼機で消費されていて「ワンセットになった」（同経理部長）関係をもっている。

同様に北日本電極も溶接棒用芯線材を当時の富士製鉄室蘭の技術スタッフと共同で開発し、芯線材の全量を室蘭製鉄所に依存している。

これに対して小形棒鋼メーカーである富士工業、北海鋼業の場合は原材料の依存関係は少ない。

北海鋼業の場合、もともと電気炉メーカーなので原材料は鉄屑といえるが、鉄屑使用量は月間5,000トンから6,000トンになるがこの手当には、日綿実業に依存する他に地場鉄屑取扱い業者である北海金属等に依存し札幌地域の発生屑を主体にしている。しかし75年に大型電気炉工場（50t）が建設されるまでは電気炉の能力が弱体のため月間生産量の20～25%にあたる1000～1500tの鋼塊を委託加工分を含め新日鉄室蘭から供給をうけていた。

富士工業の場合、すでにのべていたように73年に清水製鉄と共同出資した清水製鋼が設立されるまでは、新日鉄室蘭製鉄所からのピレットの供給に全面的に依存していた。清水製鋼（資本金5,000万円、本社東京、工場苫小牧市労働者110人）は棒鋼冷延用小形鋼塊を月間11,000t（73年着工した連続铸造設備が完成すると月間12,500t）で、その70%を富士工業がうけるとなっている。しかし、その清水製鋼も原材料になる国内屑はともかく輸入くずについては「すべて新日鉄室蘭製鉄所のワク内で行う方針」⁸⁾であり、会社全体の基本方針も「新日鉄の方針に沿うことに」⁹⁾なっている。

又、富士工業はそれ以外にも坑梓鋼、継目板等の委託加工をおこなっているがこれは全量室蘭製鉄所からの供給であり、小形棒鋼についても輸出用（新日鉄マークをつける）および国内新日鉄工場建設用小棒は委託加工として全量原材料を室蘭製鉄所に依存している。

ニ．技術関係について

北海鋼機の主力生産設備である連続亜鉛メッキ設備（アームコステール社との技術提携）の設置については当時の富士製鉄の技術的蓄積に全面的に依存していた。工場建設にあたっては富士製鉄から出向した管理職（統合建設本部副本部長および管理・工務課長）の指導をうけ、又装置の稼動のために、旧富士系の大同鋼板、東海製鉄（現新日鉄名古屋）に長期に亘って同社現場労働者を研修に派遣している。軽量形鋼についても旧富士製鉄系の東海鋼材に2ヶ月の研修の斡旋をうけている。日常的にも室蘭製鉄所技術管理部、品質管理部とも技術面での相談をうけている。又I E講習など新日鉄室蘭製鉄所の主催する教育訓練にも参加している。

富士工業も又、室蘭製鉄所の工務部整備課、工作課などに「技術面で問題がおきれば相談にいきます」（同社総務課長）他、教育訓練については新日鉄下請協力会の主催の講習会に参加している。

北海鋼業についても、日常的ではないが問題によって技術指導を室蘭製鉄所からうけている。

北日本電極はすでにのべたように溶接棒生産にあたって室蘭製鉄所の技術者と共同開発をおこなって、溶接棒用芯線材の選定、製品種の改良などをすゝめた。

ホ．販売関係について

小棒関係では委託加工分を含め、新日鉄の関係工場の建設用に消費する分がありこれは新日鉄の窓口との直販関係になっている。それ以外は商社を含めて「北星会」を結成してこれに対して新日鉄の「指導助言」があるとされている。北海鋼機では亜鉛鉄板の海外輸出があるが、その大半は新日鉄で成約したものが新日鉄を通して輸出されることになっている。

ヘ．生産出荷調整について

小形棒鋼業界の場合、すでに知られているように、68年8月の産業構造審議会鉄鋼部会平電炉小委員会による「今後の平電炉メーカーのあり方」について答申がおこなわれたなかで、「経営の安定」「市況の安定」のために、高炉メーカー（つまり鉄鋼独占）の系列化あるいは地域的な結合による共販会社の設立が必要であるという見解を示唆している。

この答申のあと旧八幡製鉄系列の大谷重工業など5社によって「日本棒鋼」が設立された⁽¹⁰⁾。この日本棒鋼参加企業が76年になって新日鉄のインシアチブのもとで企業合併にむかっていることはその後の新聞報道でも知られている動きである。

表2-13で示すごとく地域共販会社の方は、新日本製鉄常務の大内氏が会長を勤める全国小棒懇談会で70年1月以後検討が続けられ70年10月に全国6地区に設立された。

道内ではこの「北海道棒鋼」にここで調査の対象となっている3社の他、伸鉄メーカーである宮坂金属鋼業、東洋鋼業など3社を含む6社で販売面での共同化がすすめられた。

生産面での調整は生産量については減産体制など平電炉カルテルによる調整が全国的鋼材不況のたびに長期に亘ってなされるほかに新日鉄系である富士工業と北海鋼業との間で小形棒鋼のサイズ別に生産品種の調整を行おうという動きもあり注目される。

ト．委託加工について

系列関係のなかでも大きなウェイトをしめるものに委託加工がある。先の表2-10でもわかるように北日本電極を除く全ての企業で委託加工をおこなっており、これは各社の生産量のなかでもかなりのウェイトをしめている。例えば富士工業では売上げ高の約10%が新日鉄の委託加工であり、同じく北海鋼業では10~15%が委託加工である。北海鋼機で輸出用亜鉛鉄板の一部の他、軽量形鋼の委託加工をおこなっている。

委託加工の大半は原材料の支給による加工賃収入が受託会社の利益になるわけで販路が安定していることが受託会社のメリットになるばかりでなく、原材料面の手当に苦勞している平電炉あるいは加工メーカーとしては安定した半成品支給により稼働率確保が容易になるわけである。一方、受託先である親会社は委託加工によって少量生産の負担をまぬがれるばかりか生産品種の総合性が確保できるメリットをもつ。こうして委託加工は親会社にとっても系列会社にとっても相方期待されるところになるが、他方では加工賃が受託企業そのものにとって問題になる。親会社自身系列企業に対して加工賃をぎりぎり最小限に切下げを希望し、そのための企業努力＝「合理化」を加工賃の面からプツシュすることになる。

この調査のなかでも「現金決済でありがたい」としながらも「加工賃はすえおかれたまゝ」という話もきかれ、結局は系列企業自体の「合理化」によって利益をあげざるを得ないということで、企業「合理化」を推進させる要因の一つとなっている。

表 2-13 地域共販会社概要

社名	登記月日	資本金	参加社数	参加企業名	販売予定量(月間:t)	事務所所在地
北海道棒鋼(株)	70. 9.25	萬円 500	社 6	富士工業, 豊平製鋼, 北海鋼業, 宮坂金属工業, 日本製鋼所, 東洋鋼業	6, 000	札幌市北二条西 2丁目15番地(北炭ビル) TEL 011(251) 7603
東越棒鋼(株)	70. 9.16	750	5	三星金属工業, 北越メタル, 八戸鋼業, 大谷製鉄, 東北伸鉄工業	9, 500	新潟市東大通1丁目4番地 2号(新潟三井物産ビル) TEL 0252(45) 5401
関東棒鋼(株)	70.10.26	3, 000	18	吾婦製鋼所, 伊藤製鉄所, 王子製鉄, 三興製鋼, 城南製鋼所, 千代田亜鉛工業, 千代田製鋼所, 東京製鋼, 東伸製鋼, 東部製鋼, 東洋製鋼, 南部製鋼, 平塚工業, 船橋製鋼, 船堀製鋼所, 向山工場, 西武化学工業, 日本棒鋼(大谷重工業, 西製鋼)	31, 000	東京都中央区日本橋茅場町 3丁目16番地(鉄鋼会館) TEL 03(666) 7495~7
関東庄延棒鋼(株)	70. 2	1, 000	8	旭鋼業, 金樹工業, 関東製鉄, 埼玉製鋼, 埼玉特殊庄延, 清水鋼鉄, 千葉製鋼, 武蔵製鋼所	9, 000	東京都中央区日本橋茅場町 1丁目18番地(共同ビル) TEL 03(668) 0747~8
中部棒鋼(株)	70. 9.16	3, 000	3	東海庄延鋼業, 徳山工業, 利川製鋼	10, 000	名古屋市中区錦1丁目 17番13号(名興ビル) TEL 052(221)1626
関西棒鋼(株)	70. 9.14	2, 500	12	朝日製鋼, 岸和田製鋼, 共英製鋼, 興国金属工業, 国光製鋼, 大和電機製鋼, 中国製鋼, 東洋スチール, 土佐電気製鋼所, 中山鋼業, 播磨鉄鋼, 日本棒鋼(大阪製鋼, 大谷重工業, 日本砂鉄鋼業)	32, 000	大阪市北区曾根崎上4丁目 20番地(大阪駅前第一ビル) TEL 06(345) 1521
九州棒鋼(株)	70. 17	700	5	北九州製鋼, 佐野産業, 昭和鋼業, 西九州製鋼, 日本棒鋼(東海鋼業)	9, 000	福岡市渡辺通3丁目6街区 11号(福岡フコク生命館) TEL 092(74) 1931
合計			57		106, 500	

[参考] 小棒全国生産量平均 65 萬 t / 月, 共販予定量約 11 萬 t / 月, シェアー 16.5 %
資料出所: 「鉄鋼年鑑」昭和 46 年版 鉄鋼新聞社 1972 年 P342 より

チ その他

その他系列関係の特徴をみると、北海鋼機、富士工業などで設備更新などの金融面での保証を新日鉄が行うなどがあげられる。

又、こうした資本間での系列関係が形成されたことにより、労組間の関係も密接になってきたことも注目される。北海鋼機の場合は I M F ・ J C 道地連を通して新日鉄室蘭労組との交流を深め、富士工業の場合は新日鉄室蘭関連労組のメンバーとして交流がある。こうした関係は、賃金交渉の面でも新日鉄労組の交渉における賃金上昇を上限とする形で各々の労資交渉の際に影響をうけることになることは第 4 章でも報告するとおりである。

<註>

- 1) 鉄鋼独占の系列化については、すでにこうした「単に原料供給を通じての系列関係の域を脱して、経営権まで左右されるに至るほどの支配従属関係が生じている」(『企業系列の研究』小林義雄 P113)ことはすでに 55 年以後の系列化の特徴としていわれているが、支配従属関係の内実に入り込んだ論述は少ない。ここでの系列内実を示す諸指標では十分とはいえないが、少なくとも「支配従属」という以上内容こそが問題なのである。
- 2) 例えばトタンなどは八幡系の月星マークなどが大量に進出している。
- 3) 社内報『北鋼だより』No.50 北海鋼機、71 年 4 月号、傍点は筆者がつけたものである。
- 4) 社内報『北鋼だより』No.12、64 年、新工場(江別)建設にあたり、竣工式に参加した永野氏自身のあいさつによつて同様な趣旨がのべられている。
- 5) 同上、北海鋼機社長の工事経過報告から。
- 6) 富士工業インタビュー調査(総務課長)から。
- 7) 例えば取締役営業本部長の H 氏の富士製鉄時代の前職は富士製鉄札幌営業所副長の地位にあつた。
- 8) 『転換する鉄鋼業、電炉編』産業新聞社発行 1973 年 9 月、P45
- 10) 大谷重工業、西製鋼、大阪製鋼、日本砂鉄鋼業、東海鋼業の 5 社。

もともとこの日本棒鋼は 70 年に新日鉄のスタートと同時に、旧八幡系の小棒メーカーが営業担当者を出し、生産した全量を日本棒鋼経由で取引する形にしたものであるが、これが、平電炉業界の不況下での再編の母体になり、上記の 5 社のうちの西製鋼(東洋製鋼への身売り話がある)を除く 4 社の合併が 76 年になって本格的動きになっている。産構審答申の高炉メーカーの系列化のもとで企業再編がこうして実をむすんでいったのである。

第三章 「合理化」の展開と労働力編成の特質

系列化の進展が系列化された企業内部でのシビアな「合理化」の展開として進行することはすでに第一章、第二章のうちにのべた通りだが、何よりも戦後の第一次鉄鋼合理化計画の進展のなかでの系列化の進展が系列企業労働者の首切り人員整理として進行したことは周知の通りである。（表3-1を参照のこと。）

表3-1 中小メーカーにおける人員整理の実態

会 社 名	解雇年月	解雇人員	解雇の理由・形態
日本特殊鋼	64年11月～65年12月	400人	更生法申請による自然退職
山陽特殊製鋼	65年3月～10月	800	〃
日曹製鋼	65年4月	300	平炉中止による首切り
早崎製鋼	5月	160	企業閉鎖、全員解雇
中津鋼板	7月	65	厚板中止、希望退職
日本高周波富士	7月	24	生産縮少による臨工首切り
山陽特殊製鋼	9月	194	生産縮少による希望退職
東海鋼業	10月	57	中形中止、一時帰休
日本ステンレス	10月	33	生産縮少による臨工首切り
日伸製鋼	11月	200	企業縮少による希望退職
大阪製鋼	12月	39	企業合理化による部課長希望退職
中部鋼板	12月	320	厚板中止による希望退職
中山鋼業	12月	12	メッキ閉鎖、食堂下請化による首切り
大阪製鋼	66年1月	266	企業合理化による希望退職
岩手木炭	1月	10	中高年層希望退職
中部鋼板	1月	616	企業縮少による解雇
不二越	2月	880	企業縮少による希望退職、指名解雇
有明製鉄	2月	250	企業閉鎖、全員解雇
日本特殊鋼	3月	31	58才以上の指名解雇
中津鋼板	3月	200	企業閉鎖、全員解雇
東芝電興	3月	150	三社合併による解雇
合 計	16企業21件	5,007人	

資料出所；鉄鋼労連『鉄鋼労働運動史』1971年。P 481から引用

注；系列企業でない企業も入っているが、表のうちの多くの企業が系列化されている。

68年の産構審鉄鋼部会平電炉小委の答申自体、平電炉メーカーのスクラップアンドビルドを前提にした系列化、共同化をより促進をうながした内容であることから容易に理解されることであろう。

とくに70年代新日鉄合併以降の系列再編成の動きは、先のべたところの新日鉄4社の平電炉メーカーの合併計画や特殊鋼メーカーの再編成が、それぞれの業界における不況下での製品需要の減少—過剰生産—操業率低下を背景にしているだけに¹⁾設備の廃棄・工場統合閉鎖を含む人員整理等による「合理化」は必至である²⁾。

従ってここでは調査企業における「合理化」の展開過程を紹介するとともにこのような「合理化」の基盤になる労働力編成の特質を明らかにすることによって、現段階での系列化の進行がそれぞれの系列企業の「合理化」をどのように特徴づけ、労働者にどのような影響を与えたかをみることにしよう。

以下ここでは調査企業を、二次加工メーカー（北海鋼機）小形棒鋼メーカー（北海鋼業，富士工業，参考として豊平製鋼），これらの企業に対して小規模な二次加工メーカー（北日本電極）に分けて事例として考察することとする。

<注>

- 1) 平電炉業界は75年9月以降不況カルテルを結成し，今年になってこれを設備カルテルとし，これをテコとした「過剰設備」の廃棄をうちだし，構造改善による業界「安定」を追求している。平電炉普通鋼協会の平電炉基本問題幹事会によれば生産能力年間2,500万トンに対し30%を過剰として，これを廃棄する計画にある。
- 2) 例えば特殊鋼再編ではすでに特殊製鋼・日特鋼等の再編ではすでに特殊製鋼の530人の人員整理などがうちだされているし，平電炉業界でも再編にともなう人員整理のあり方について検討されているのである。こうした状況下で，例えば特殊鋼についてはあるが「鉄鋼労連が，昨年（75年）12月2日の中央委員会『再建の青写真をもたないなくすの人員整理には反対するが，青写真はつきりすれば雇用保障を前提に余剰人員対策の話し合いに応ずる』という柔軟な姿勢を示している」（『週刊東洋経済』1976.1.31No3919.P.81）のはかつての系列化＝再編のなかでの「首切り合理化」の経験をわすれた奇妙な見解であろう。

第1節 二次製品メーカーの「合理化」と労働力構成

1 生産工程の特徴

北海鋼機における全生産工程を概観したものが図3-1である。又工場設備について示したのが表3-2である。

図からもわかるように，原材料として導入されたものを，さらに二次・三次に亘って加工したものをそれぞれ成品として出荷している。従ってその加工原材料および加工工程の違いにより，おおむね12の工程が存在する。

ここでは，原材料および工程の区分に従って生産工程の概要をのべてみよう。

(1) 原 料

まず原料についてみると，亜鉛鉄板の厚板になる冷延コイル，および軽量形鋼の厚板たる帯鋼そして針金・メッキ鉄線・釘などの原材料になる線材，ツイスト・バーの原料になる異形棒鋼，PC鋼線の原料になる異形ピアノ鋼線などがあげられるが，これらはさらに規格（重量・径）などによって細分される。このうちツイスト・バーについては現在生産が中止されているので入荷はない。

これらの素材はそのほとんどが新日鉄室蘭製鉄所から，他に出荷する場合と異り梱包なしで送られてくる。

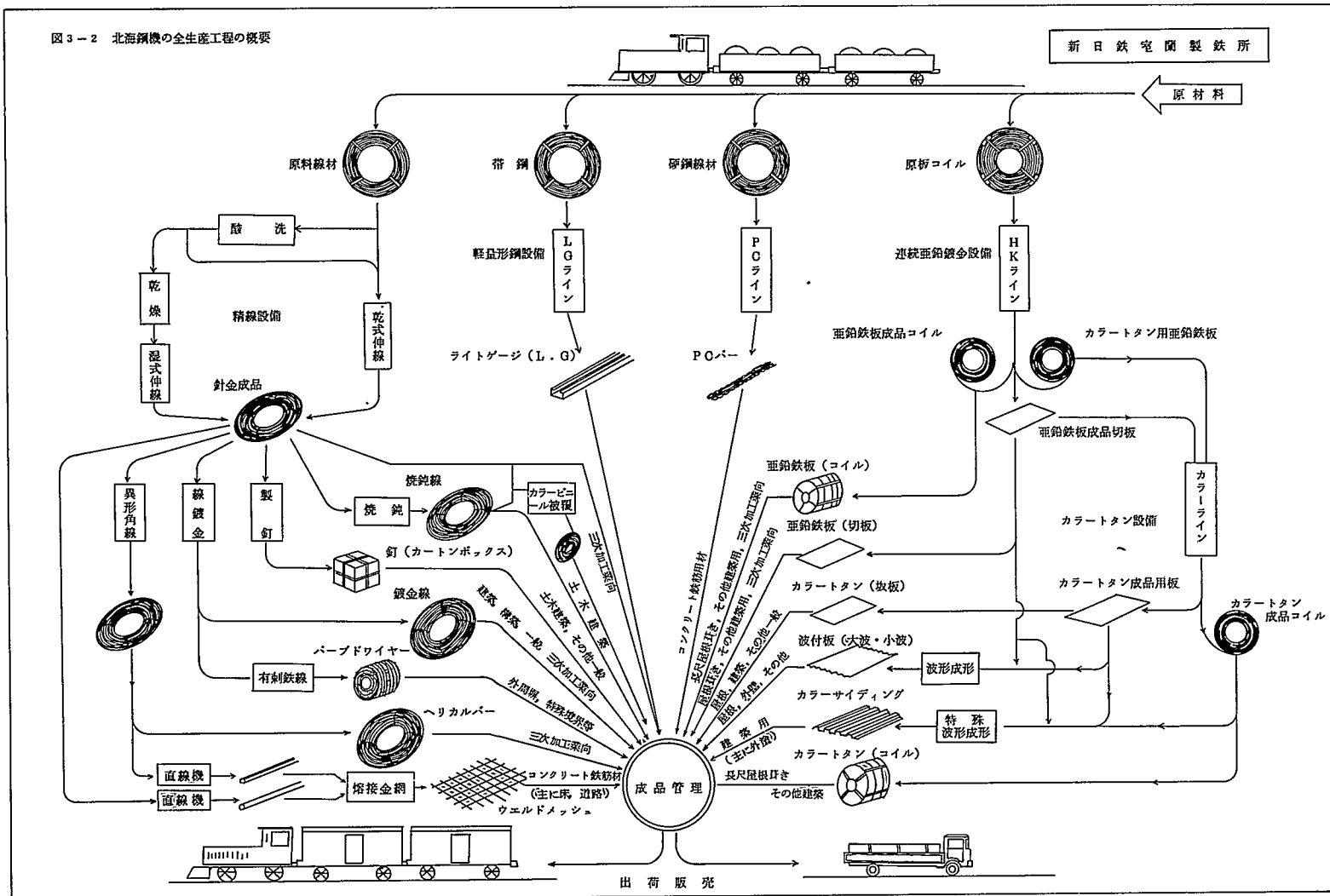
「まあ，（新日鉄）室蘭の場合，離れてますけど特別な貨車でおくってくるんです。コイル状態のままでハダカのまま包みましてね，一定の貨車が特別な列車を選びまして行ったり来たりしているんです。貨車の上に箱のようなものを置きまして，ハダカのままこうくるわけです。130km位はなれてはいますけど隣の工場へ移すという感じでやっています。（作業の関係で）相当期間おくものはうちで梱包します。紙で。」（同社，総務課長の話）

このように原材料の供給関係から見れば，新日鉄室蘭製鉄所の生産工程の延長とも思われるほど深く結合している。

(2) 生産工程

北海鋼機はこれらの原料を用いて二次加工を行うわけであるが，大区分では板製品と線材製品

図 3-2 北海鋼機の全生産工程の概要



資料出所：同社提供資料から作成

表3-2 北海鋼機

工場設備及び厚生施設の概要(70年)

名 称	建 家			設 備 名 称	月産能力 (t)	設 備 の 概 要	
	長 m	巾 m	面積 m ²				
工 場	第一工場	189	23	4,347	亜鉛鉄板製造設備	8,000	アームコ センジマー方式 全長170m 炉長69m
	全上附属建家			975			-
	第二工場	189	40	7,560	カラートタン製造設備	3,000	安全連杭ストリップ塗装方式 1基 全長185m
					断熱カラートタン製造設備	200	断熱プリントカラートタン 1基 全長118m
					針金製造設備	1,000	針金メッキライン 1基
					軽缶形鋼製造設備	1,250	リップ溝形鋼 1基
	酸洗工場	30	7	210	酸洗設備	700	酸洗槽 3槽 その他
	焼鈍工場	30	9.97	2,991	焼鈍設備	300	焼鈍炉 4基
	第二工場附属建家			4,455			
	第三工場	189	20	3,780	伸線設備	4,000	伸線機 14基
	全上附属建家			5,775	製釘設備	1,200	製釘機 126台 磨釘機 12連
	ツイストバー工場	12.25	12	1,470	PC鋼棒熱処理設備	400	高周波焼入れ、焼戻し装置 1基 全長 47.05m
	全上附属建家			906	ツイストバー製造設備	2,000	32型 1基 14型 1基
	材料ヤード	168	18	3,024	カラー鉄線製造設備	50	1基
成品ヤード	133	23	4,233				
事務所及其他 合 計			2,457 30,285.7				
厚 生 関 係	独 身 寮	江別	1棟	1,667.3			地下1階 地上3階 室数30 収容人員100名
	社 宅	江別	94戸	5,152.5			鉄筋3階建 1棟18戸×5棟=90戸 1棟4戸×1棟=4戸
	〃	白石	48戸	2,588.8			1棟2戸×4棟 1棟3戸×2棟 1棟4戸×2棟 1棟6戸×2 1棟1戸×14棟
	分 室	江別	1戸	243			
	屋内体育館建設計画中			1棟	896m ²		

資料出所：同社70年度、新入社員教育用資料から抜粋

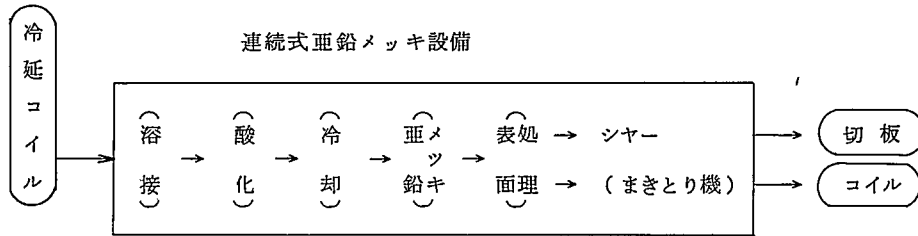
の二つになり、さらにそれらの三次加工も行っている。

これを工場別にみると主要工場は第1工場から第3工場までであり、第1工場は亜鉛鉄板ライン（HKライン）とカラータンラインがあり、第2工場は断熱カラータンの他、伸線・線メッキの各設備と線材製品の酸洗・焼鈍設備、さらにこれらとは別に軽量形鋼設備（LGライン）がある。第3工場は製釘ラインを主体にPC鋼線ラインとカラー鉄線の設備がある。ツイストバーは現在生産を中止としている。

A. 亜鉛鉄板

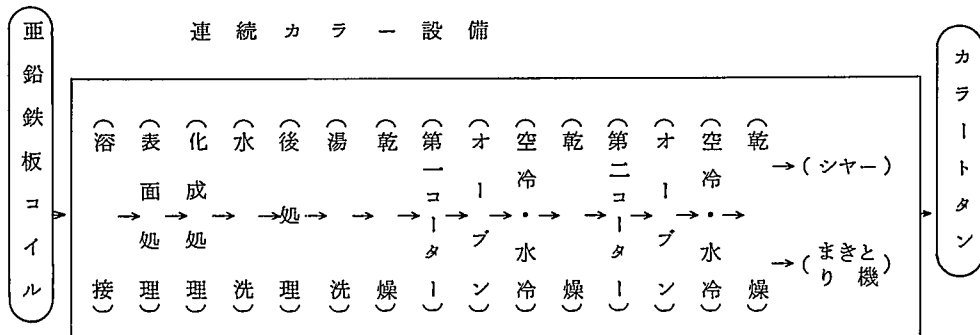
亜鉛鉄板ラインは、64年の江別新工場の建設により、旧工場切板熱漬法（通称ドブ漬け、湿式法）が廃棄され、アームコゼンジミアー方式（還元式）の連続亜鉛メッキ設備となった。素材も冷延鋼板のコイルを用いる。

主要工程は次のようになっている。



B. カラータン，断熱カラータン

カラータンは亜鉛鉄板のコイルを素材にしている。当初は1コート1ベック（一度塗り，一度焼き）であったが第2次合理化計画により2コート2ベックに変化した。これも捲き取り機にコイルをセットしたのちは連続式のラインによって最終工程まで進行する。

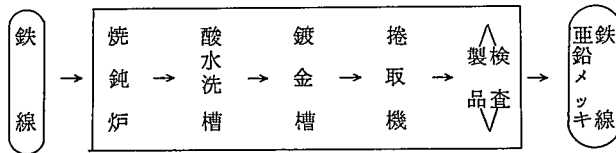


断熱カラータンは上のカラータンのラインと類似しているが次工程として焼付炉（46.1～46.3）があり、全工程がコンベア、テンションリール、ループ装置などで連続していることはカラータンの工程と同じである。

C. 伸線，焼鈍線，亜鉛メッキ鉄線

伸線はいわば線材製品の中間工程にあたる。伸線工程をへて、メッキ針金，カラー針金，釘等の工程になる。

ここでは原料線材を検査したのち、線材のサイズ毎に連続伸線機を通して「線引き」し鉄線とする。鉄線のまゝでも販売されるが、大部分がより付加価値を高めるための加工に廻される。



焼鈍線は、焼鈍炉内で加熱焼鈍後検査をへて焼鈍鉄線として販売される。

亜鉛メッキ線は鉄線を各装置を連続的に通することによって製品化する。

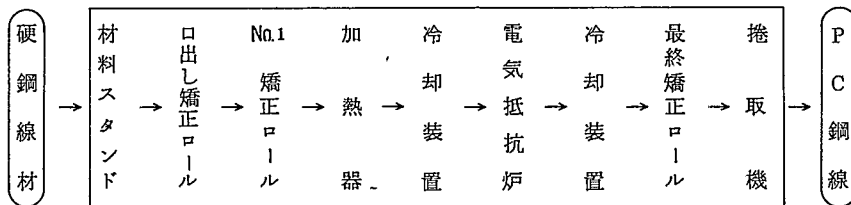
D. 製 釘

製釘工程は大きくは製釘・磨釘工程に分かれ、さらにパッキング（函詰め）に廻るものもある。

製釘は、釘の長さ別の製釘機（19m～150mm）を1人が数台ずつ受けもち（全部で126台ある）出来た釘を視覚検査したのち、ドラム状をした磨釘機でおがくず等とともに回転させ磨く。秤量、製品検査したものは一部は樽に詰められるが最近では函詰めにされる。函詰め工程は機械化され、コンペア、ファイダー、マグネットコンベアロールガングによって運搬されながら、ボックスホーマーから、空箱にマグネットパッカーによって計量投入され、ボックスロッサーで閉箱され秤量後自動梱包機で梱包される一連の設備である。

E. P C 鋼 線

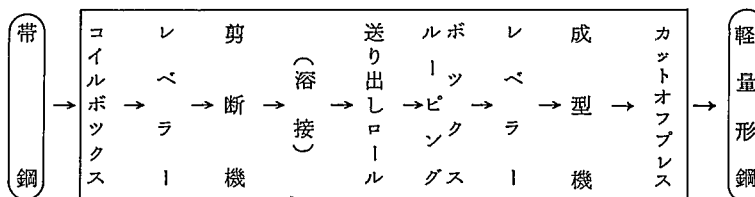
P C 鋼線は硬鋼線材を素材とし、これをP Cラインと呼ばれる一連の機械装置を連続的に通過させP C鋼線をつくる。



F. 軽 量 形 鋼

軽量形鋼は帯鋼を素材にしている。

生産工程は次の通りである。



G. カラーワイヤー（カラー針金）

カラーワイヤーは鉄線を素材にして、加熱した後接着剤タンクを通し着色被覆したものを乾燥後ダイスを通して成型し、石けん水で洗滌・冷却したものである。

北海鋼機の生産工程はほぼ以上の通りであり、生産数量は表3-3の通りである。

2 労働力編成の特徴

最初に北海鋼機の経営組織について概観しておこう。（図3-2）

同社の場合、大別すれば営業および経営管理部門と生産および生産管理部門の二部門に分れ各々一人ずつの常務によって統轄されている。このうち業務部だけは札幌にビルを借りて営業活動の拠点としている。

事務部門の特徴はまず第1に64年の江別への工事集中以後、労働課が総務課から独立し勤労担当の職務内容が強化されたことがあげられる。

勤労係の職務分掌

1. 従業員の採能、進退、給与、服務及び賞罰に関する事項
2. 労働協約の締結改廃その他労働組合との折衝に関する事項
3. 従業員の賃金計算に関する事項
4. 労働統計に関する事項
5. 勤務制度、給与制度、労働法規及び労働事情等の調査研究に関する事項
6. 従業員の教育訓練に関する事項
7. 従業員の通勤及び通学に関する事項

第2に業務部の強化である。これは販売課が一本であり大半が商社まかせであったが、前にのべたように「高附加価値」製品の開発という社長方針にもとづき多様化した商品を直接ユーザーまで開拓することを目的としている。

次に生産ならびに生産管理部門における特徴は、第1に生産品種の多様化にともない第1製造部・第2製造部がそれぞれ整理・統合されたことがあげられる。またこのような機構改革によって製造課の課付業務が強化され生産管理機能が強化されたことがあげられる。

第2に67年の同社の第2次合理化計画以後、開発管理部が設けられ¹⁾スタッフの増強等をおこない成品の市場調査開発、新製品の研究が本格的に推進されたことにある。

表3-3 北海鋼機が生産製品名および製造期間、生産数量

	製品名	製造開始年	生産数量(69年)
現在 生産 中 の も の	亜鉛鉄板	1949～	84,966 t
	鉄線	1946～	37,379
	丸釘	1946～	12,069
	亜鉛メッキ鉄線	1949～	6,118
	有刺鉄線	1950～	113(68年)
	焼鈍線	1951～	715
	カラートタン	1958～	21,011
	断熱カラートタン	1967～	410(70年)
	軽量形鋼	1961～	6,118
	軽量ハリ	1970～	—
	溶接金網	1958～	—
	P・C鋼棒	1969～	2,794(70年)
	カラー鉄線	1969～	295
生し 産た をも 中の 止	帯鋼	1961～ 1967	—
	ツイストバー	1961～ 1966	—
	タイヤチェーン	1955～ 1957	—
	蛇かご	1950～	—
	ドラム罐	1949～ 1961	—

注(1) 製造期間は69年4月～70年3月まで、但し、断熱カラートタンおよびP・C鋼棒は70年4月～71年1月まで、有刺鉄線は68年4月～69年3月までの期間である。

(2) 亜鉛鉄板・線材はカラートタン、メッキ鉄線などの原材料分も含まれている。

こうした経営管理組織の再編強化は後述する同社の「合理化」計画の推進と密接にかかわっており、とりわけ生産および生産管理部門での工場近代化に対応した管理体制の強化が目標となるのであった。

次に職制機構についてみると表3-3のように工場部門では部長→課長(代)→係長→(主任)→職長→班長→一般作業員となっている。

表3-3 北海鋼機の職制および職場別人員構成および平均年令・勤続年数

70年3月30日現在

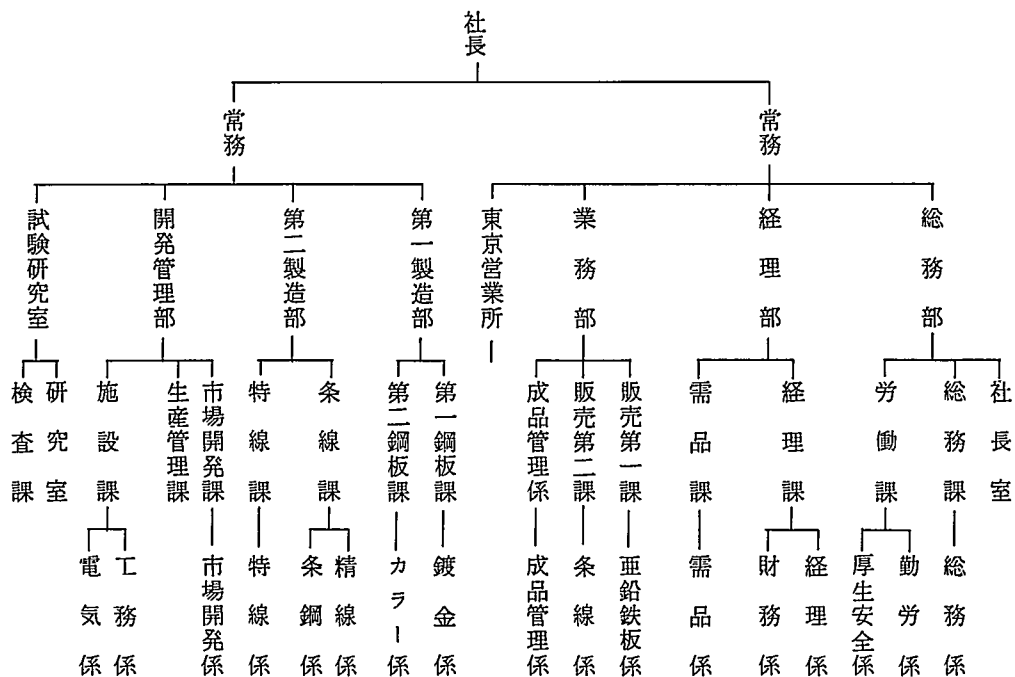
職制 部 課 係	在 籍 人 員														平 均			
	取 締 役	部 長	副 長	課 長	課 長 代	係 長	主 任	職 長	班 長	一 般 男	一 般 女	嘱 託	非 常 勤	合 計	年 令	勤 続		
取 締 役	3													3				
東 京 営 業 所	2	1	1			1					2			7				
総務部	総 務 課	1		1	1		1			6	7	3		20				
	労 働 課						2	1		1	4	2		10				
経理部	経 理 課	1		1			2				4			8				
	需 品 課					1				2	1			4				
業 務 部	販 売 第 一 課				1		1			2	2			6				
	販 売 第 二 課	1			1		1	1			1			5				
	成 品 管 理 課				1		1	1	2	7	3			15	343	136		
	旭川駐在員事務所									1				1				
	業 務 部 付					1	1						2					
第 製 造 一 部	鋼 板 課	鍍 金					1		1	5	45			52	331	122		
		カ ラ ー		1		1		1		1	3	29		36	315	102		
		鋼 板 課 事 務									1	2		3				
第 二 製 造 部	条 線 課	精 線 係	伸 線				1		1	4	38			44	335	114		
			・線メッキ															
		製 釘		1			1			1	3	30			36	32.4	11.8	
			・線メッキ								1	3	16		2	22	34.10	11.6
		P C									1	2	21			24	28.1	8.7
			形 鋼									1	6			7	40.7	17.1
	条 線 課 事 務						1				1	1		3				
企 管 理 画 部	工 務 課	管 理 課				1					2	1		4				
		工 材		1	1			1	1		4			8				
		電 氣								1	1	13			15	30.2	9.3	
	整 備								1	1	13			15	38.7	12.9		
開 研 究 発 室	研 究 室	研 究 室		1			1			3	1			6	31.4	9.2		
		試 験 検 査					1			1	4	1			7			
出 向 者 他																		
合 計	8	5	4	5	2	13	10	11	26	245	30	8	9	376	(338)	(114)		
										275					32.10	11.4		

資料出所：会社資料から作成

注(1) 職場別の平均年令、勤続は職長以下一般従業員のみの平均を示す。

(2) 合計欄の平均年令、勤続で()数字は役員、嘱託を除く全従業員の総平均である。

図 3 - 2 北海鋼機の経営組織（1972年 4 月 1 日改訂）



資料出所：同社社内報『北鋼だより』72年 4 月号から

このうち日常の作業に直接たずさわるのは組長からで主任以上は課付業務ならびに管理的業務である。職長以下の現場労働者の職制機能については第 4 章で詳述するのでここではふれないが、ただここでは71年 6 月の職務分析の結果職責基準が文章化されたことによって職制機能が一層強化されていることを指摘しておく。

北海鋼機の人員構成および平均年齢・勤続年数についてみたのが表 3 - 3 である。現場作業に関係する労働者数は工務・検査・成品管理を含め約 280 人で、同社全従業員数の約 3 割になる。又班長 1 人当りに対する一般作業員の数は製造課では 9 人もしくは 10 人前後である。現場作業関係ではこの表以外に同社の下請社外企業である北鋼運輸労働者が 40 人いる。

次に平均年齢は職長以下についてみると 32 才 10 ヶ月で、56 年の北海鉄板当時の平均年齢（27 才 5 ヶ月）に比べると年齢構成の面では高くなっており、同様に勤続年数でも 11 年 4 ヶ月で 56 年当時の 6 年 9 ヶ月に比べて長くなっている。これはあとの表 3 - 4 および 3 - 5 でうかがえるように「合併」「工場移転」を経て退職せずにふみとどまった層もかなり多いことを意味している。ライン別にみるとカラーおよび PC ラインに属する層の年齢が比較的到低いが、これは同社の方針で新鋭ラインには若年労働者主体に編成し、彼らを他工場へ研修におくり技術・技能を習得させ「若いものでチームワークをつくる」（PC 技術員の話）という方向が積極的に打出されているからである。

このことは表 3 - 4 の係別年齢階層別構成によっても前述した PC ラインの場合 35 才未満の労働者で編成されていることから明らかである。

全体としての特徴は若年層を基礎に合併前に比較すれば流動性の低い終身雇用的な勤続構成にかわっていったとみることができ、こうした結果を反映して同社の職階級制度による昇進制度の導

表3-4 北海鋼機労働者の年令階層別人員数および構成比 (71年6月)

部門	年令階層	年 令 階 層							
		～20才	21～25	26～30	31～35	36～40	41～45	46～50	51才～
事務	総務・労働・経理 販売・需品各課	0 (7)	2 (7)	5 (4)	4 (0)	7 (0)	2 (0)	4 (0)	3 (0)
	成品管理課	0 (3)	1 (0)	1 (0)	2 (0)	3 (0)	5 (0)	1 (0)	0 (0)
	鋼板課 メッキ係, カラー係	6 (0)	9 (2)	23 (0)	26 (0)	15 (0)	7 (0)	4 (0)	0 (0)
条鋼線	精伸線係 鋼係(PCを除く)	13 (1)	8 (0)	30 (0)	26 (0)	11 (0)	17 (1)	8 (0)	4 (0)
	PC班	4 (0)	2 (0)	3 (0)	3 (0)	3 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
	工務・管理 (含む研究室)	3 (0)	14 (1)	6 (0)	7 (0)	7 (0)	5 (0)	6 (0)	3 (0)
	計	26 (11)	36 (10)	68 (4)	68 (0)	43 (0)	36 (1)	23 (0)	10 (0)
	合計(男子+女子)	37	46	72	68	43	37	23	10
	構 成 比	11.0%	13.7%	21.4%	20.2%	12.8%	11.0%	6.8%	3.0%

資料出所；同社提供資料より作成

注 ○内は女子の数

表3-5 北海鋼機労働者の勤続年数階層別人員数および構成比 (71年6月)

部門	勤続年数	勤 続 年 数 階 層										
		0年	1	2	3	4	5	6～11	11～15	16～20	21～	計
事務	総務・労働 経理・販売 需品各課	0 (3)	1 (4)	2 (5)	0 (2)	0 (0)	0 (0)	8 (4)	4 (0)	8 (0)	3 (0)	27 (18)
	成品管理課	0 (0)	0 (3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (0)	1 (0)	3 (0)	6 (0)	13 (3)
	鋼板課 メッキ係・カラ ー係	1 (0)	3 (1)	4 (0)	1 (1)	0 (0)	2 (0)	39 (0)	20 (0)	17 (0)	3 (0)	90 (2)
条鋼線	精伸線係 鋼係(PCを除く)	5 (0)	5 (1)	9 (0)	1 (0)	1 (0)	1 (0)	37 (1)	23 (0)	24 (0)	11 (0)	117 (2)
	PC班	0 (0)	3 (0)	2 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (0)	3 (0)	1 (0)	0 (0)	12 (0)
	工務・管理課 (含む研究室)	6 (0)	2 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (1)	19 (0)	4 (0)	9 (0)	7 (0)	51 (1)
	計	12 (3)	14 (9)	17 (5)	3 (3)	1 (0)	8 (1)	108 (5)	55 (0)	62 (0)	30 (0)	310 (26)
	合 計	15	23	22	6	1	9	113	55	62	30	336
	構 成 比	4.5%	6.8%	6.5%	1.8%	0.3%	2.7%	33.6%	16.4%	18.5%	8.9%	100.0%

資料出所；同社提供資料から作成

注 ○内は女子の数

入が積極的な役割を果たすこととなった。(職階級制度については第4章参照の事)

同社は合併以後、「原則として中途採用はとらない、新規学卒者に限る」ということを採用方針としてきた。表3-6のように63年以後の入社人員数の推移ならびに内訳をみると64年、67年を除けばほとんど新規学卒者でなかでも高卒の比重が高い。とりわけメッキライン、あるいはPCラインの新規補充はほとんど新規高卒者によってなされているとのことである。

表 3 - 6 北海鋼機の入社人員数の推移およびその学歴別内訳

年 度	男 子					女 子				
	入社人員	内新規学卒入社人員				入社人員	内新規学卒入社人員			
		計	職 訓	高 校	大 学		計	職 訓	高 校	短・大学
1963年	10人	8人	人	8人	人	10人	8人	人	6人	2人
64	26	6		5	1	10	6		5	1
65	16	11		9	2	3	2		2	
66	3	1		1		2	1		1	
67	9	3		1	2	9	4		4	
68	18	14	1	13		9	5		4	1
69	16	16	2	12	2	10	3		3	
70	9	8		6	2	4	4		4	

資料出所；会社資料から作成

このように高卒主体の労働力補充がなされてきた結果、一つは教育訓練などを通じての企業内での系統的養成に企業側が力を注ぐようになったこと、今一つは同社の職階級制度の導入の結果、古くからの中高年労働者に比し、職階級制度での昇進ルートにうまく適合する高卒若年労働者が有利になり彼らが現場職制を中心とする新たな中堅幹部層を形成することになったことが特徴といえる。

表 3 - 6 のもう一つの特徴は大学卒者も毎年ではないが継続的に採用されるようになったことである。これら大学卒労働者は業務あるいは経営管理部門だけでなく、開発管理室や現場技術員などとして活用されていて出身学校も私大のみならず国立大学工学部を含む全国的（関東以北）に拡がっている。従業員規模では他の調査企業とそれほどの大きなひらきはないにもかかわらずこうした特徴を有する要因として設備近代化による装置の大型化、連続化等によって一定の知識水準が要求され、大卒技術系労働者の役割が大きくなったことは注目されよう。

最後に定着性についてみると表 3 - 7 のように決して定着性は高いとはいえない。66→68年のように入社人員よりも退社人員の方が上廻るという年もある。退職理由として会社側は「高卒で入ってすぐの若い人は三交替勤務をいやがる。製釘職場などに配置すると非常によごれるのをきらう」などあげているが、欠員の補充ということでギリギリ最低の人数だけ採用した高卒労働者が操業要員としてある程度の能力を身につけたころ離職されることによって、操業体制にも影響が生じるなど、管理機能の強化が同社の労務管理上の新たな課題となった。

若年層の定着率を高めることが現場職制の重要な職務になっていて、監督者訓練でも「人の扱い方」がテーマとして重視されるにいたり、この面からも新しいタイプの職制の養成と労働者管理

の厳格化が一層強められる契機になっていった。

表 3-7 北海鋼機の入退職者数および定着率の推移

年 度	男子 従 業 員				女子 従 業 員				合 計			
	人 員	入 社 員	退 社 員	定着率(%)	人 員	入 社 員	退 社 員	定着率(%)	人 員	入 社 員	退 社 員	定着率(%)
1961年	296人	77人	3人	99.89	22人	3人	0人	100	318人	80人	3人	99.90
62	316	33	13	99.65	19	3	6	97.62	335	36	19	99.52
63	315	10	11	99.71	25	10	4	98.68	340	20	15	99.64
64	327	26	14	99.64	30	10	5	98.59	357	36	19	99.55
65	316	16	7	99.83	27	3	6	98.28	363	19	13	99.70
66	324	3	15	99.62	22	2	7	97.70	346	5	22	99.40
67	315	9	18	99.53	23	9	8	—	338	18	26	99.37
68	314	18	19	—	26	9	6	—	340	27	25	99.37
69	320	16	10	99.74	29	10	7	98.00	349	26	17	99.59
70	321	9	8	—	30	4	3	—	351	13	11	—

資料出所； 会社提供資料による

注 ； 定着率は会社側の計算で $\frac{1 \text{年間の退職人数}}{\text{月別在籍人員} \times 12 \text{ヶ月}}$ としているので参考までにのせておくにとどめたい。

<注>

(1) 72年の改訂以前は企画管理部、開発研究室となっていたが、内容的には工務課が施設課にかわったこと等で、あとは機構上の整備である。

3 「合理化」の展開過程

第2章でもふれたように合併による北海鋼機の成立は一つに設備「合理化」＝生産設備の更新と集中による生産性向上を前提としていた。江別工場への集中を中心とした同社の「合理化」計画の推進は、当時の富士製鉄室蘭製鉄所の設備「合理化」による生産能力の増大・新製品の操業開始（冷延工場や当時の棒鋼工場など）と密接に係っていて、北海鋼機においては室蘭製鉄所の製品を原材料とした二次加工のための主力工場としての位置が明確になったこと。第2に折からの北海道総合開発計画が進捗する過程で建設用素材の大巾な市場の拡大にむけての加工メーカーとして、さらには亜鉛鉄板等の海外市場むけの輸出工場としても新日鉄室蘭製鉄所と密着した構成分枝工場としての役割も増した。こうしたことは、北海鋼機の役員がしばしば口にした北海鋼機の「合理化」と新日鉄室蘭製鉄所の「合理化」の進展とを一体視した発言としても見出すことができる。

「…当社においてはどうかと云いますと、富士系列ナンバーワン、または北海道においては当社のような設備をもった会社がない。道内の全需要品を室蘭製鉄所とワンセットになって原料から末端製品まで作るというのが理想なんです。…」(『北鋼だより』46. 22号, 「市場確保に全力」同社経理部長の話…同部長は拓銀からの出向者)

「…(不況のなかで)唯一の朗報は昨年の暮に、親会社富士製鉄の室蘭製鉄所に『冷間圧延設備』が完成、稼動したことです。これによって、今後わが社の連続亜鉛メッキ設備と直結して、ワンセットに能率的に運営されるならば、わが社の原価低減等による、業績の向上に寄与する

ことが大きいことは言うまでもありません」(同 420号「年頭談話」同社社長の話)。

このように北海鋼機は、道内市場にとどまらず輸出メーカーとしても急成長を遂げ、1972年度には「13万3千トン、年商82億円」とされ、相次ぐ設備投資・不況下でも「年8%配当の見通しもついた」とされるにいたった。しかしこのような設備投資による負債の返還と利益率の向上が、「付加価値」の高い新製品部門に進出することにより収益を高めるといった多角化と後述するような大巾な人員整理・配置転換と労組を先頭にたてた「生産性向上」運動の結果であり、同社が新日鉄グループ内での「優良企業」としての位置を確保しえたといえることができる。

以上のように、同社の設備「合理化」を貫く特徴を概観したが、具体的にどのような展開であったのか次にみることにしよう。

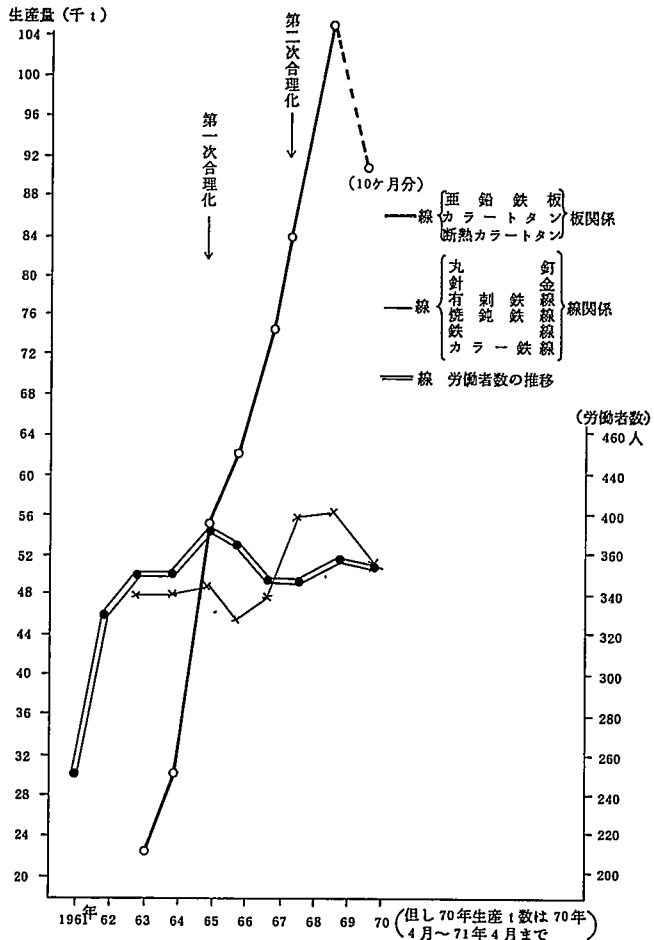
北海鋼機は今日、亜鉛鉄板メーカーとしては、業界全体の中堅上位に属する企業に成長したがこの生産規模の拡大をなした経緯を新日鉄室蘭の「合理化」計画の推移と合わせ年表にしたのが、表3-8である。又、この間の生産量および労働者数の推移についてグラフにしたのが図3-3である。図3-3のなか

で太い線で表示される板関係の生産量の上昇については、1964年から65年における大巾な上昇が注目されるが、これは第一次合理化計画による亜鉛鉄板の製造法が、旧来の切板熱漬法(いわゆるドブ漬法)からアームコゼンジミア社の特許の導入による冷延コイルを素材とした連続亜鉛メッキ装置の導入へと転換され、この設備による新工場が稼動したことに大きく影響されている。

これに対して線材関係についてみると67年から68年にかけての第二次合理化計画の時期に生産量は増大しているが、板関係に比してその伸びは著しく小さく1965年を境にして生産量は板関係と逆転していることがわかる。

又この間の労働者数の変動についてみると、合併

図3-3 生産量および人員数の変化



資料出所： 会社提供資料から作成

表3-8 北海鋼機の「合理化」過程（新日鉄との関連において）

年代	北海鋼機の「合理化」	新日鉄室蘭製鉄所の動き
1946年	北日本鋼機（札幌）設立	原料供給
49	北海鉄板（室蘭）設立 （富士鉄資本参加） 合併	（主として線材） 57ホットストリップミル新設 59第3次設備拡張計画策定 60線材工場改造完成 鋼材生産28万t→113万tへ
61	北海鋼機設立（資本金6,000万円） 富士鉄持株分50%	第3次合理化（長期）計画始まる 設備能力の大巾アップ年産200万t体制
62	資格制度導入	大型高炉の稼働 転炉の新設 熱延工場の増強による 圧延能力増大 コンピューター導入
63	提案制度導入 社内報発刊	（帯鋼供給）
64	軽形鋼生産開始 第一次合理化計画開始 江別市に工場統合 第1工場（連続亜鉛メッキライン） 第2工場（線メッキライン）40年稼働 資本金3億円に増資 労使平和協定（第一次5ヶ年） カラーライン（連続表面処理塗装付）稼働	小型転炉（高級鋼精鑄）稼働 冷延工場完成
65	合理化委員会発足 線メッキライン稼働	（冷延コイルの供給）
66	生産委員会の発足（労使の） 北板金属（株）設立 建築板金施工業者を一本化	平炉方式から完全転炉製鋼体制へ H形鋼圧延操業開始 小型転炉（高級鋼精）稼働
67	ツイスト・バー工場移設稼働 第二次合理化計画開始 第3工場（カレントタン） くぎ、自動箱詰装置導入 PC鋼線ライン稼働 新カラーライン（2コート2ベーク）稼働 断熱カレントタン設備新設	（硬鋼線材の供給）
69	亜鉛メッキラインスピードアップ カラー鉄線ラインの設置	年産400万t体制へ 第2線材工場操業開始 冷延工場Aライン稼働 富士製鉄・八幡製鉄の合併 —新日本製鉄の成立—
70	カラー鉄線設備増設 新製釘機（ドイツ・ワファイオス社）導入 PCライン増設 亜鉛メッキラインにVJCを新設 特殊カレントタン（衣装箱用）生産開始	
71	アタック500運動の開始	
73	時間短縮実施	

資料出所：1. 北海鋼機社内報『北鋼たより』各号および会社聴取調査から作成
2. 新日鉄室蘭製鉄所については『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ』（前掲書）から作成

後、増加の傾向を示したが、これも第一次合理化後の1965年をピークに減少停滞現象をみせていることがわかる。このことは一人当たり生産量が大巾に増大したことを意味すると同時に次にのべるように製品種目の多角化をめざした新生産ラインの増加による必要労働力がほとんどその時の在籍人員の枠のなかで既存部門からの配置転換によって遂行されたことをも意味している。

同社の設備「合理化」のもう一つの特徴は、生産品目の多様化、特に新製品部門への進出が急速にすゝめられてきたことであり、次工程製品の開拓つまり二次製品の再加工による附加価値の一層高い製品の開発に力をいれてきた事である。例えば合併後、板製品については亜鉛鉄板のラインが更新されてから、64年にはカラートタンと呼ばれる亜鉛鉄板の表面処理塗装製品がつくられ、これはさらに68年の第2次合理化ではそれ以前までの1コート1ベークから2コート2ベークに品質の改善がなされ、さらにカラートタンの裏面に発泡化成品を塗付した断熱カラートタンが製造開始された。70年には特殊カラートタンといわれる衣装箱に用いられるカラートタンの製造も開始した。一方線材関係についてみると、従来の鉄線・丸釘・焼鈍線・有刺鉄線・亜鉛メッキ線から、まず第一次合理化計画中に亜鉛メッキ線ラインが自動化され、69年にはビニール塗装をほどこしたカラー鉄線が量産されるに至った。又、新日鉄室蘭の生産する異形棒鋼を利用したツイストバーを61年に¹⁾、69年には同じくピアノ鋼線を利用したPC鋼線のラインを設置し、特にPC鋼線については附加価値・将来性の高い製品として線材部門の中でも力点がおかれるようになっている。

以上のような新製品開発の他、帯鋼・軽量形鋼の新日鉄の委託加工による生産ラインが61年からそれぞれ建設されたが、帯鋼については生産メリットがほとんど上らないということから中止され、軽量形鋼については67年から委託加工としてではなく自主販売として生産されるようになった。

新製品分野への進出の意欲はこれに留まらず、70年代に入ってから、まず軽量ハリの生産を開始し、ついで会社定款を変更して建築工事施工部門に進出し、カラートタンをはじめ、軽量形鋼、軽量ハリなど同社の製品を使用した牛舎など畜舎の受注活動を開始し、将来はPC鋼棒等を使用した小橋梁など逐次受注範囲を広げていくことを計画している。

ところでこのような新製品分野への進出による設備「合理化」計画の進展は、単なる営業内容の拡大としてはとらえられない面もある。我国鉄鋼二次加工メーカー、とりわけ中規模以下の鉄鋼メーカーにおいてはほとんど北海鋼機と同様な生き方をしなければ、企業としての存在を危うくするという共通の問題としての側面をもっているという点が注目される。

北海鋼機の社長の言葉を少し長くするが引用してみよう。

「(高炉メーカーの亜鉛鉄板設備拡大による供給の増大に比して)端的にいうと亜鉛鉄板の需要がないということにつきる。わたしの考えでは亜鉛鉄板の需要は、将来とも現状とまったく同じで希望がもてず、極言すればこのままではわれわれ単圧の亜鉛鉄板ラインは、スクラップダウンする以外ないのではないか。(市況が上向きにならないのは)その原因はこの3月末(71年)までは各高炉(メーカー)とも、実際に粗鋼の減産を実施していないからだ。この間高炉(メーカー)の亜鉛鉄板ラインはフル可動していたわけで、結果としてわれわれ単圧にだけ減産を強制していたことになる。…さらに(高炉メーカーは)輸出用と称してロールした分までが国内に流出して、一般と市況を圧迫している状況だ。(専業メーカーが生きるためには)当面する現実の問題としては高炉は厚物の生産だけに専念し、一ミリ以下の薄物の亜鉛鉄板は、一年間生産をストップしてほしい。…高炉は厚物だけをやって、われわれ単圧が薄物でフル生産するようになれば、なんとか立ち直れると思う」(『鉄鋼新聞』1971年6月7日号、鉄鋼新聞社、()内は引用者の補足の言葉)

しかし現実にはこのように行かなかった。小形棒鋼などで相対的には高炉メーカーのシェアが減少している部分もあるが、亜鉛鉄板、ブリキ板など板の二次加工においては、高炉メーカーの市場は拡大し、無制限な生産の増大のなかで、系列の中小メーカーすら高炉メーカーによって圧迫されるようになった。他方、素材そのものは高炉メーカーのひも付きとして送られてきており、とりわけ北海鋼機のような場合、新日鉄室蘭の冷延鋼板生産とリンクされた関係がある以上、素材の使用による生産維持の圧力は室蘭製鉄所の圧延ラインが操短しない限り存在する。こうして素材をさらに加工する部門への進出という、「既存部門」からの脱皮が中小メーカーにとっては一層切実な衝動にならざるを得ない。

北海鋼機社長はこう語る。「現状でのわれわれは、単に高炉（メーカー）の材料売りの手伝いをしているに過ぎない。高炉のコイルや線材を消化するために、赤字を出しながら加工に精を出している感じだ。…（市況が大巾に上がればよいが期待がもてないので）従来の材料売りでは限界がある。…単なる素材売りから脱皮して、大きな冒険をせず製品に付加価値を高め、従業員の労苦に十分報いられるだけの、企業収益をあげなければならない。」（前掲『鉄鋼新聞』、（ ）内は引用者）

設備「合理化」計画が新製品部門の開発にむけられていた要因として、こうした鉄鋼独占の中小メーカーへの圧迫を背景としていることも一側面として指摘しておきたい。

北海鋼機の設備「合理化」計画の特徴について、新日鉄との関連という点からみると年表からも明らかなように、素材の供給関係は拡大傾向を示しており又量的にも増大している。このことは又、新日鉄室蘭の生産拡大とも一層密接になっていることも意味し、北海鋼機の設備増強が新日鉄室蘭とリンクされ強まってきたということが出来る。亜鉛鉄板設備の更新など、すでに述べた如くこのことを明確にしている。

このような原材料の面を通じての親工場との関係の強まりは、「軽量形鋼の素材など、現実には（新日鉄以外から）安いものを売りにきている。だからといって新日鉄以外の材料を使う気持はまったくない²⁾」と云わしめるように、原材購入の面でも規制をうけ、「結果的には採算割れ」という事態にもいやおうなく系列メーカーが直面せざるを得なくなるような不安定な経営悪化要因を生みだし、そのためのコストの切下げは要員削減など労働者の負荷の増大に転化されてきた。

以上、北海鋼機の設備「合理化」計画の特徴についてのべてきたが、巨大鉄鋼独占体、中小メーカーの間で、独占体の設備増強における無政府的競争が、既存中小メーカーの生産分野を圧迫しこれらの中小メーカーをして新部門（再加工部門）への設備「合理化」を行わざるを得なくさせると云う対抗的關係と、他方では系列メーカーにおいては、同時に上の過程が親会社の生産部門とのリンクされた関係の一層の深まりとして、又は設備「合理化」計画の親企業たる新日鉄との一体關係の深まりとして、系列メーカーの「合理化」計画の展開自体が新日鉄独占への従属度の一層の強化となっていることが指摘出来よう。

ところでこうした設備「合理化」の成果は「生産性」の大巾な上昇として結実しなければならないが、それは経営・労務統轄機構の「合理化」再編成なくして実現しない。北海鋼機においてはこの意味での特に注目されることとして労資關係の「安定化」と労働者の「合理化」への全面「協力」体制の確立であり、今一つが「合理化委員会」の発足による「業務の改善」と要員見直しの徹底である。前者は64年の「争議行為による問題の解決を禁止」する「平和協定」の締結がそれにあたる。

まず、65年に発足した「合理化委員会」のねらいは「業務の改善」とともに「合理化意識を全社的に

一だんと高揚結集し、四六時中ねてもさめても、改善改善と合理化意識を研ぎすまし執念化³⁾」するための「専門の機関」としての役割を果たすことであった。「合理化委員会」はこのために「(-)作業工程および人員の適正配置の検討・改善、(二)事務処理改善の検討・改善(三)輸送・梱包の検討・改善⁴⁾」の三つの専門部会を設け、第1次合理化計画の進捗に対応した労務統轄面での「合理化」を推進させた。しかしこうした具体的活動とは別に「合理化委員会」の狙いが全社的な「合理化」運動としての意識面での高揚にあった点もみのがせない。こうした「合理化」意識は例えば「第2工場のホイストなんですが実際にノロノロと走っていて時間のムダであり、ひいては人のムダにもなっている」「酸洗いでいえることは、今槽が一槽しかないんですが、もう一槽あると作業が中断なく行えるわけで今の状態ではときによっては2、3人手のあく人が出る始末で、これも人と時間のムダといえますよ」など社内報で座談会を行なわせ設備「合理化」と密着した労働強度の増大を労働者自身の作業改善提案によって実現させようという意図などにあらわれている。

こうした結果は第一次合理化計画の成果にもあらわれていてさきの図3-3のように、新たな作業工程(カラーライン、線メッキライン、T・Bラインなど)の稼働、線材・製釘部門における機械の増加にもかかわらず、人員数は1965年をピークに減少傾向を示す一方生産量は急上昇しているのである。亜鉛鉄板ラインにおいてもオペレーターの削減や、製釘部門での要員削減(50人→36人)さらに一人当りの製釘機の持台数の増加(1人当り5~6台→8~9台)など確実に要員削減と労働密度の増大が進行した。

こうした「合理化」運動に続いて、第2次合理化計画のスタートする68年の冒頭に社長の「企業防衛のため全員の一層の団結を」⁵⁾という年頭所感をうけた形で「最小の人員で最大の生産」をスローガンに「新設備に人員の機動的配慮を推進」⁵⁾させるという徹底した要員見直し運動が始まった。この内容は「二課(線材関係)の方は自動梱包機その他を配置して、また各製釘機の側の床面にピットをほり、シュートを通じてタンブラーの中に自動的に入れるなどして若干の人員の合理化が考えられます。ここで浮いた人数をP・C鋼棒設備とか増設の連続伸線機などにもっていきたい」「起重機などを無線操縦にして出来るだけ下で(ラインで一引用者)操作する」「工務課にあったクレーンを各所に配分する」「(各部署の)整備保全関係を(統合する形で)検討していきたい」⁶⁾等の要員の見直しの他、あき時間の他部署への応援「各現場の生産量を検討して残りの何日はどこに応援するかなど機動的に行っている」⁶⁾事が強調された。「最小の人員で最大の成果」運動は第一次合理化の時に比べビシアナ形で作業範囲の拡大、労働の濃密化を追求し、「三百数十名に倍働けということではできないが、各自が一分や二割の能力アップということは決してムリじゃないと思う。1割アップすれば三十数名の増員と同じわけです」⁶⁾ということが、実際にほとんど抵抗みずに実現していたのである。

こうした「合理化」がほとんど抵抗なしに進んだというのは、労働組合の「生産性向上」への全面協力があったからに他ならない。会社創立10周年の1971年、これまでの「合理化」の成果をふりかえって「『労使一体』が実をむすぶ」として、「平和協定締結による労働組合の協力によって始めて成し遂げられたもので、このことは、将来長く、われわれの銘記すべきことでしょう」⁷⁾というように労組の活動は経営者側から高く評価されたことにもあらわれている。

労組は61年の合併後「労資協調」を基本とする組合路線をすゝめてきたが64年の新工場建設ともなう、「長期賃金協定」(協定期間中の賃上げを定昇+500円)と「争議行為の禁止」を柱とする協定—「平和協定」という会社側からの提案を中央委員会で激論の末承認、協定を締結した。こ

の協定の発足したあと一層強く「生産性向上運動」を組合活動の全面に押しだすにいった。65年の運動方針では「企業防衛の一端として、今こそ組合員が一丸となって生産性向上運動を推進して積極的に企業経営に協力することが必要になってきた」⁸⁾として、「作業改善が最も手近かな方法と思ひ改善提案制度」を推進するなど、先の「合理化委員会」の提案をバックアップする方針をうちだす一方、経営側との協議機関として「生産委員会」⁹⁾を設け「生産性向上」について労資日常的な一体化を推進したのである。

新日本製鉄が誕生した1970年、社長は「労使双方重大決意の年」として「このように親会社がマンモス企業となりましたためこれからはいまの立場からもの申すなら“よしのずいから天井のぞく”のようなもので、なかなか私共の声がとおりにくくなるでしょう。したがって私共が真剣になって経営に努力を傾け生産性の向上を計らない限りその声はとどきません」¹⁰⁾と強調、「会社ぐるみの運動」として〈アタック500〉運動が展開されるにいった。

〈アタック500〉とは「一口に云えば、当社の製品の平均総価格をトン当り500円切り下げることが目標に」「自主的に努力目標を設定して、原価の切り下げに取り組む」¹¹⁾というものである。

内容的には節約運動を通しての精神教育的側面と、提案改善運動の活発化や労働密度の増大をめざした生産能率向上の側面をもっている。前者は「私のケチ作戦」として「事務用品の節約、電話の使用の改善」(事務)「日報用紙の節約」(メッキ)「電気、軍手の節約」(製釘)などであり、「歩留り向上」あるいは「作業改善」が強調され、職場の中では「線メッキでは一番高い亜鉛の原単位を減らそう」(線メッキ職場)、「従来から伸線はつらい仕事だといわれ、事実時間的に身体を休めていましたが、最近は設備も改善され、身体もラクになってきました。いままで少しムダにしていた時間を使うと、相当生産が上がると思うし、いまも少しづつ上ってきています。」(伸線職場)「電気の仕事なので、自分たちの職場というより、現場の機械をいかに故障を少なくするかに目標をおいています」(電気職場)「持ち時間がうちの会社は多いですね、アタック500運動を推進するうえで、この問題を考えることはいいことです。」(PC職場)などと強調された。

こうした「合理化」運動への労組の協力への見かえりとして、かねてから労組が要求していた「時間短縮」が1972年4月1日から施行されることになった。その内容を常昼勤についてみれば以前は午前8時始業～午後4時50分終業、昼休み1時間であったのが、改訂により、午前8時始業～午後4時終業、昼休み45分で、前者が拘束8時間50分、実働7時間50分、後者は拘束8時間、実働7時間15分である。その他交替勤務番については、以前は定まった時間帯(例えば3勤務者は午前2時から)に1時間の休憩をとっていたのが、改訂では45分ずつ「行政官庁の許しを得て順次交替で休憩を与える」という但し書きがつくことになったことである。

しかし時間短縮のもたらす効果について「実施段階のことを考えると、生産を下げないでやるということだと思ふんですよ。すると、労働強化ということばは当てはまりませんが、いかにして生産を消化するのか……。不安な気持ちとなおかつなんとかしなければだめだという気持ちと、入り混っているんですよ」(社内報での座談会の発言から)という一労働者の話に象徴されるように、時間短縮は、生産を落さないで時間のロスを減らす、残業は規制するという内容をもった〈アタック500〉運動と相互に補完しあい、「生産性向上」運動を強化するという側面をもっている。

「時間短縮」そのものは大概労働者には好感をもって迎えられたといえてよい。しかしそうした良しとする労働者のなかにも「短時間にして生産を上げるというのだから手離しではよるこべ

ないですよ」（製釘31才男）「合理化により人員の削減、そして時間短縮…残業ゼロを基準としているから大変だわ」（24才女）という声も決して少くはなかった。

時間短縮から半年たった73年3月に実施した労組の調査でも「その後の作業内容につきつくなかった76.7%で、その内訳については作業量が多くなった39.2%、作業の守備範囲が拡くなった24%、要員が少なくなった20.9%、精神的にきつくなった10.4%となっており、工数当り生産量が大きく伸びたことと併行して労働者にもかなりの負担がかかってきている」と分析しているように、「時間短縮」のもっている「合理化」の側面が大きく労働者にのしかかっているということができよう。

この他、「4組3交代」（現在3組3交替）の実施について労使間で協議されているが、「人員を増やさないですすめるのはむり」（亜鉛メッキライン男）というように、現在（73年）協議されている原案は、例えば第1鋼板課（HKライン）では班長を除く一般労働者一組当り12人を10人に線メッキは同じく5人→4人、PCラインでは8人→5人という大巾な要員削減をとまなうものでまさに、「合理化」の推進以外のなにものでもないといえよう。

ところでこうした「合理化」の結果どのような「成果」が上ったのか会社および組合資料によって検討することにしよう。

表3-9および図3-4は同社の生産委員会に提出された生産量・在籍人員・延工数・および工数当りの生産量について同社の第一次合理化以降、71年までの推移についてみたものである。

表3-9 「労働生産性の推移」

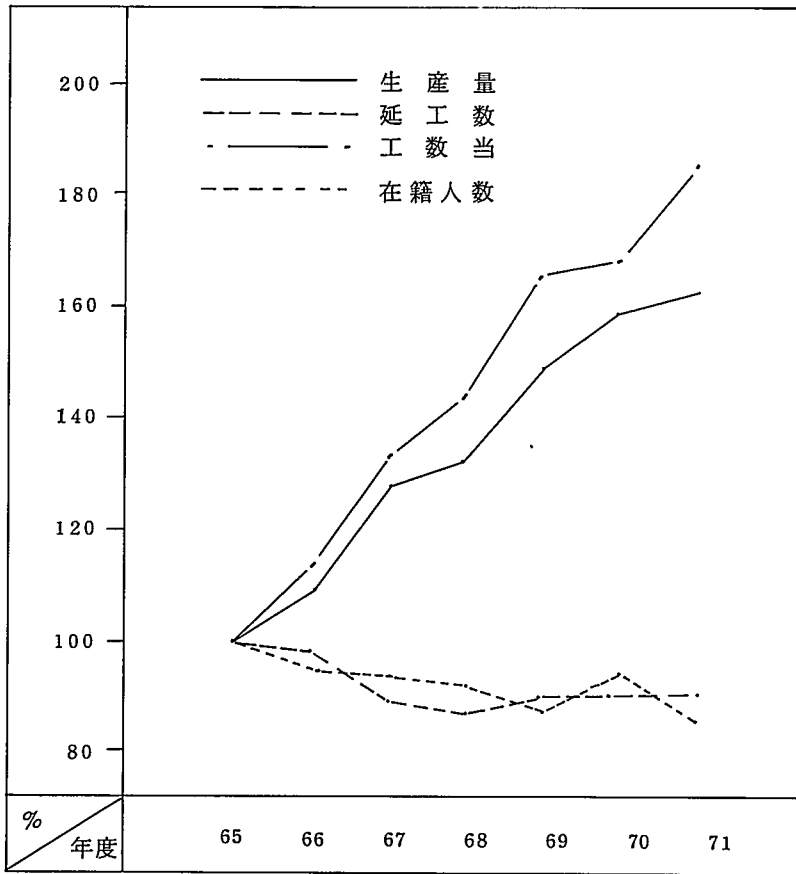
各年度1月～12月

年 度	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
生産量 (t)	108,043 100%	119,871 110.9	138,615 128.3	144,624 133.9	162,086 150.0	172,317 159.5	176,487 163.5
延工数 (工)	71,352 100%	69,194 97.0	68,236 95.6	66,303 92.9	64,147 89.9	67,416 94.5	62,412 87.5
工数当 (kg)	1,514 100%	1,732 114.4	2,031 134.1	2,181 144.0	2,527 166.9	2,560 169.1	2,828 186.5
在籍人員 (人)	369 100%	364 98.6	336 91.1	329 89.2	335 90.8	343 93.0	341 92.4

資料出所；北海鋼機労組提供、「生産委員会資料」より

注；表中、下段の数字は1965年を100%としたその後の推移である。

図 3-4 「労働生産性の推移」(65年を基点にして)



資料出所：表 3-9 に同じ

これによればまず在籍人員は65年の369人から341人へと約8%減少しており、さきにもみたように第一次合理化計画以後カラーライン、線メッキライン、PCライン、断熱カールタンライン、特殊カールタン工程など数多くの工程新設にもかかわらず要員削減および配置転換が如何にシビアに推進されたかを示している。

しかも大巾な要員削減と延工数の減少にもかかわらず生産量は7年間で1.6倍に増加しとりわけ労働強度の増大を物語る工数当り生産量は1.86倍にまで増加し、「合理化」のすさまじい内容を物語っている。

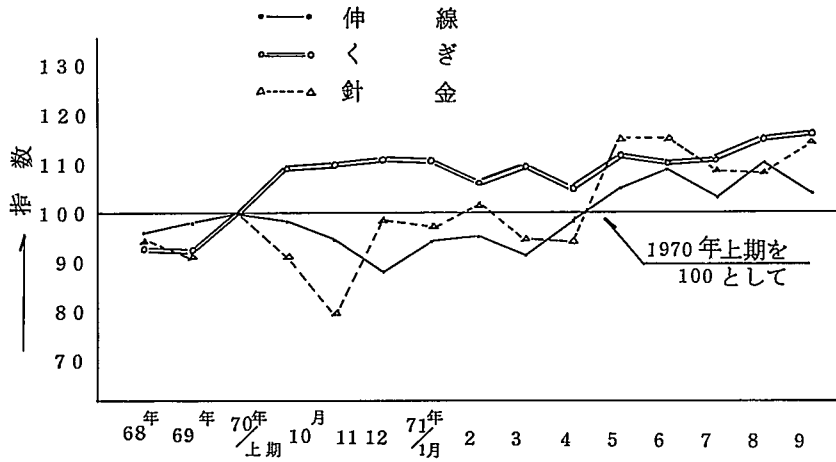
図 3-5 のようにこれを製品別にみても板製品の方が工数当り生産量の伸び率は若干高いが、労働集約度の高い針金、くぎでもかなり高い伸び率を示していて、「機械の設備の合理化がなく(負担が)労働者にかぶさってきているから」(前掲労組意識調査結果から)生産量の増加をみたということを裏付けているといえよう。

次に「アタック 500 運動」の成果についてみることにしよう。

表 3-10 および表 3-6 は72年7月の同社原価審議会「アタック 500 運動」の「成果」である。

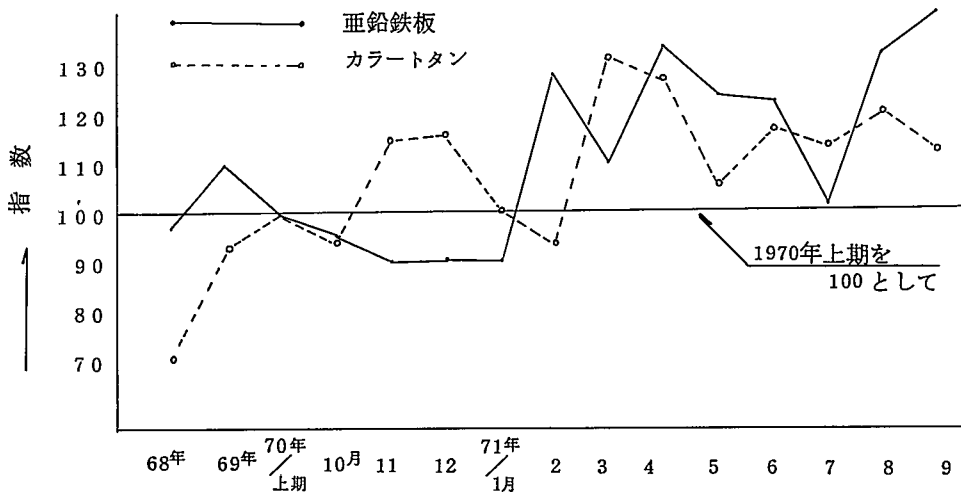
この内容について労資協議機関である「労使運営委員会」における労資間の「成果」についての認識はどのようなものであったかを議事録でおってみよう。

図3-5 1968年以降の線材製品工数当り生産量指数推移



資料出所：『北鋼だより』No.53, 1971.11

昭和43年度以降の板製品工数当り生産量指数推移



資料出所：『北鋼だより』No.53, 1971.11

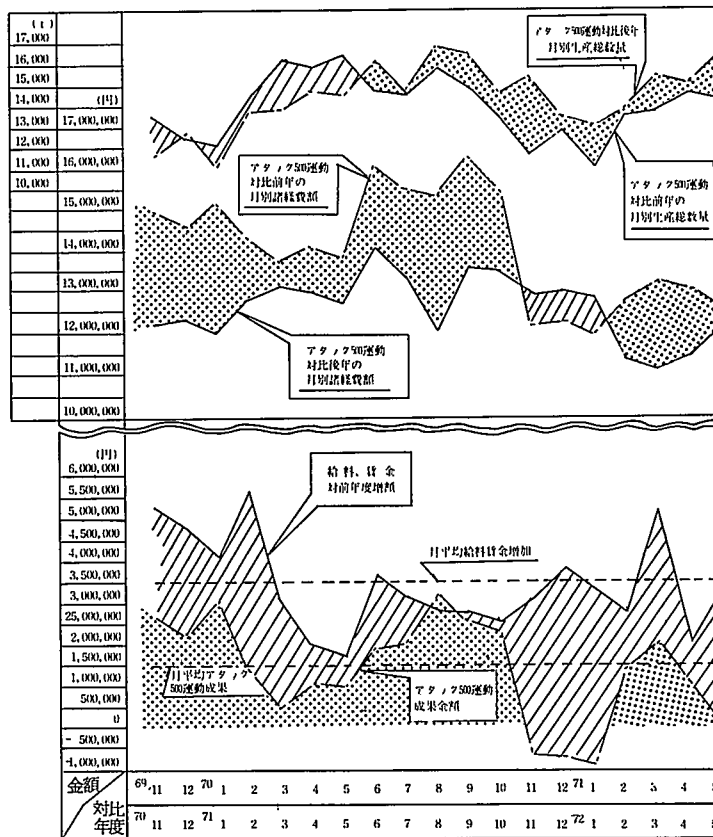
表 3-10 アタック 500 運動と賃金比較

単位 千円

実施前後の諸経費額			賃金比	
比較期間	節減額	月平均	増加	月平均
① 70・11～71・3 (実施後) 69・11～70・3 (実施前)	10,099	2,020	(1) 23,234	4,647
② 71・4～72・3 60・4～71・3	15,860	1,322	(2) 38,088	3,174
③ 72・4 71・4	1,087	1,087	(3)	2,919
④ 72・5 71・5	94	94	(4)	3,312

資料出所：「北海鋼機原価審議会提出資料」1972.7.『北鋼だより』№56.から引用

図 3-6 アタック 500 運動成果比較表



資料出所： 同 上

<昭和47年度（1972年度）第一回労使運営委員会議事録>

〔4〕議題 アタック 500 の成果並びに経営状況について

(1) アタック 500 の成果について

当時、鉄鋼業界は不況のどん底にあって企業防衛と従業員の生活保持のために昭和45年11月にアタック 500 運動が提唱され、直ちに労使一体となって全従業員の積極果敢な協力によってその成果を上げた事に対し感謝する。

記

(イ) アタック 500 運動実施期日 S 45年11月より。

(ロ) アタック 500 運動の対象項目

事務用消耗品費、洗滌材料費、工作材料費、消耗工具器具備品費、雑消耗品費、支払修繕費、旅費交通費、厚生費、支払電気料、電話料、ハイヤー代金、交際費

以上 42項目

(ハ) アタック 500 の成果

A 自S 45年11月～

至S 46年 3 月（実施後）

の比較

自S 44年11月～

至S 45年 3 月（実施前の同期間）

総節減額 10,099千円

月平均節減額 2,020千円

B 自S 45年 4 月～

至S 46年 3 月（実施期間15ヶ月を含む）

の比較

自S 46年 4 月～

至S 47年 3 月

総節減額 15,860千円

月平均節減額 1,322千円

C S 46年 4 月

S 47年 4 月 の比較

総節減額 1,087千円

D S 46年 5 月

S 47年 5 月 の比較

総節減額 94千円

以上の諸経費節減成果ではあるが、この成果額を従業員の給料賃金上昇額と比較すると

Aの期間における給料賃金比

総増額 23,234千円

月平均増額 4,647千円

Bの期間における給料賃金化

総増額 30,088千円

月平均増額 3,174千円

Cの期間における給料賃金化

総増額 2,919千円

Dの期間における給料賃金化

総増額 3,312千円

Eアタック 500 運動全期間〔自S 45年11月～至S 47年 5月迄の19ヶ月間〕における

アタック 500 運動成果

総増額 27,140千円

月平均額 1,428千円

給株賃金比

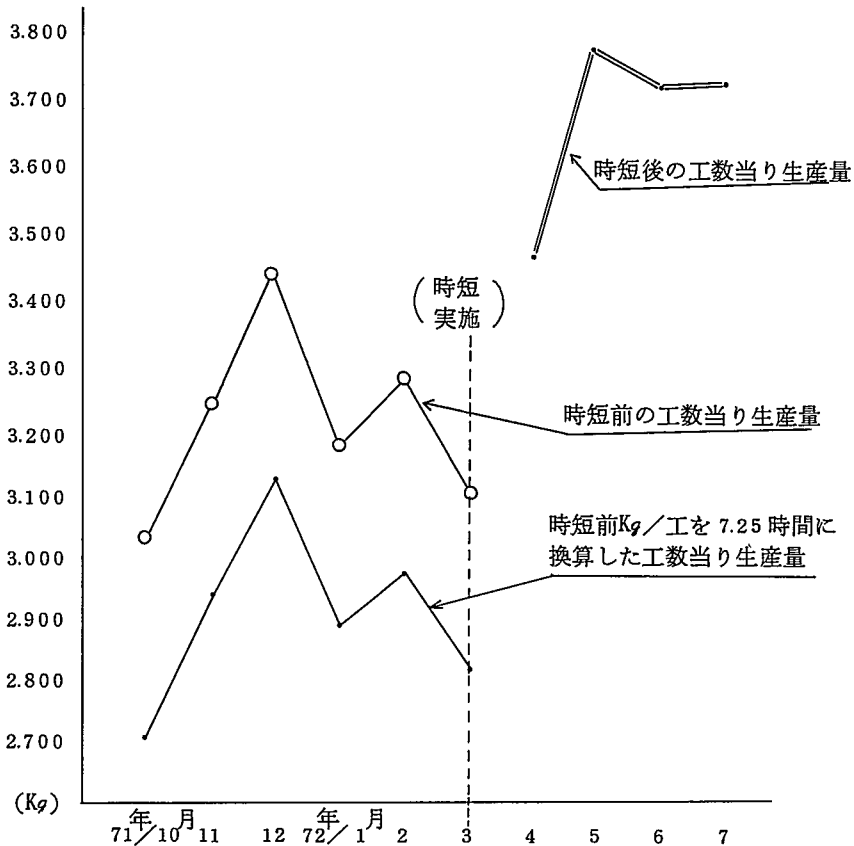
総増額 67,553千円

月平均増額 3,555千円

以上の給料賃金増額の吸収は、生産性の向上、主原料、副原料の向上、或は販売政策の合理的運用等によるものの他、アタック 500 運動の成果による吸収が約40%を占めており重要な吸収財源になっている事が理解して戴けるものと思う。尚、本運動も引き続き、労使一体となって一層の成果を上げるよう、それぞれ創意、工夫を重ね努力することを認識し合いたい。

(Sは昭和の略号となっている)

図 3-7 伸線職場のアタック 500 運動の展開



資料出所：『北鋼だより』No. 57 1972, 9

この労資間の見解では、アタック 500 運動による成果は日常の消耗品の節約分しかのべられていない。しかもこれは「給与の原資」としたとしている。この限りではまさしく「合理化」運動への協力による成果配分を労働者が全面的に享受したということになるだろう（これによって労組の生産性向上運動の推進による分配の向上というスローガンは貫徹したことになる！）、アタック 500 運動期間中の急上昇したあの総生産量、工数当り生産量の伸びがどのように労働者に「分配」されたかは明らかにされていないのが特徴的なことといえよう。

しかしこうしたアタック 500 運動および「時間短縮」の過程でもっとも輝かしい成果をあげだされた伸線職場で、アタック 500 運動が開始された70年11月のその直後入社1年の青年が仕上りドラムより鉄線がとびだし死亡するという労災が発生するなど「合理化」の犠牲は労働者に一層激しくなっていることも今一つの注目すべき事柄といえよう。

<注>

- 1) 67年に販売成績が思うようにいかず生産を中止した。
- 2) 「社長談話」『北鋼だより』51号71年7月号
- 3.4) 『北鋼だより』No.17号1965年6月号 P 2～3
- 5) 『北鋼だより』No.31号1968年1月号
- 7) 『北鋼だより』No.50号1971年4月号
- 8) 「北海鋼機労働組合1965年運動方針」より
- 9) 生産委員会の開催は毎月1回を定例としている。（労働協約26条）
生産委員会に討議する事項（同第24条）
 1. 生産性向上に関する事項
 2. 生産性の測定に関する事項
 3. 生産計画に関する事項
 4. 生産実績に関する事項
 5. 重要なる新設備、新作業方式の導入に関する事項内容は例えば次の議事録にみる内容のように生産能率向上のための労使一体化の体制をよく現わしている。

（生産委員会議事録から）

日時、場所 S41年9月3日
第一会議室

1. H常務挨拶

『亜鉛鉄板関係は現在、値段が上昇気味とは言っても粗鋼減産の枠がはずされたので先行きの見通しはどうかつかめない。しかし、9、10月と売れる時に汎山作りたのでHKラインの定期ドロッシングも9月29日～10月5日と短期間でやりたい。線材関係も値段が少し良くなって来ているし、ロッドの入荷も順調の見込みなので、9月は日曜が4日、その他祭日が2日と時間外時数が多くなるのが生産はいっぱいやりたい』（組合と会社協議の上9月、残業は48時間 + 8時間 = 56時間を最高限度とすることにきまった）

1. 第一製造課

定期ドロッシング 9月29日～10月5日……6日朝スタートの予定
8月は、生産遂行率106.24特に1級留りは、98.42%とライン稼働以来最高を示した。

1. 第二製造課

8月はカラー、軽量形鋼共に順調であった。特に形鋼は生産量/工数が月々伸びており、9月は切替（サイズ）回数が少ないのとロングサイズが多いのもありますが、4.145Kg/工数と他社に見られない高水準を計画しております。

1. 第三製造課

綿材の酸洗能力、検討 18.5t/工数

月約 1,600T 可能

1. 工務課, 受渡課, 調整課

特記事項なし

1. 事務所

8月の残業時間, 最高50時間(1名)は成品課で退職者1名とその他, 旅行等で休暇をとった者が出たため。

しかし, 努力次第では協定(48時間)内で済んだのではないだろうか。

しかもこの事で組合と事前協議も行われていないので, 今後このようなことの絶対にならないように厳重に申し入れた。

10) 『北鋼だより』№45, 1970年4月

11) 『北鋼だより』№48, 1970年12月

アタック500運動は1970年11月を起点にしている。

12) 『昭和48年度組合員意識調査報告』から引用 北海鋼機労組 1973年3月6日

第2節 小形棒鋼メーカーの「合理化」と労働力構成

1. 小形棒鋼企業の生産構造

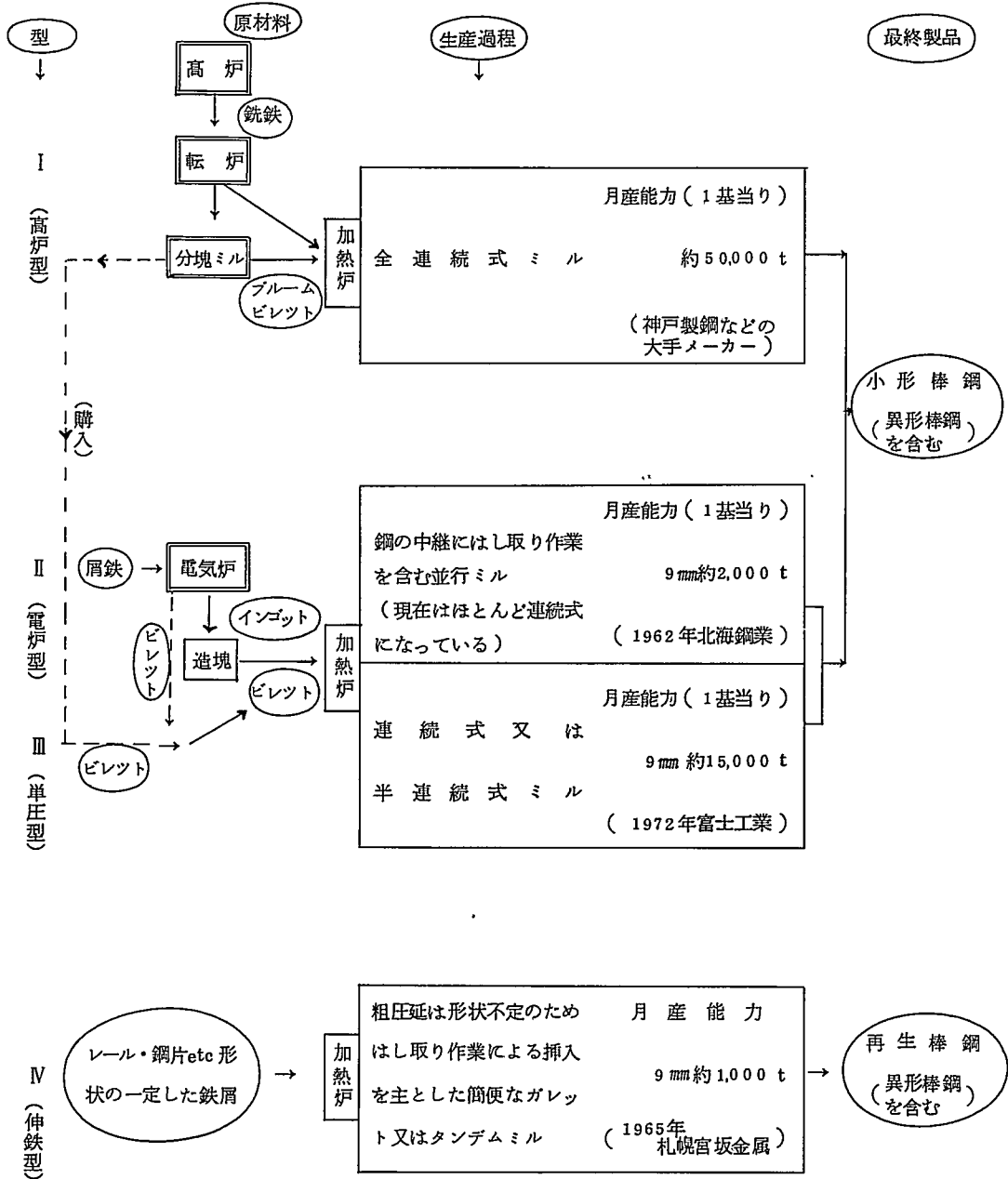
小形棒鋼の生産構造の鉄鋼各品種間での特徴は, 高炉大手独占体企業への集中度が, 他の品種に比較してきわめて低いことにある。従って, 参入企業の型も高炉, 電圧・単圧の各型企业から伸鉄(再生鉄)企業まで, 多様性をもち相互に部分的には市場において競合し合っている。又, その用途の3割強が建設部門への出荷となっているのも特徴である。

このような特殊性から, 小形棒鋼生産への新規参入が「高度経済成長」期を通して鋼材需要の増大をあてこんで多くみられ, 鉄鋼問屋・屑鉄業者の, 単圧メーカー・伸鉄メーカー等への転換や, 好不況の影響がはげしい建設部門主軸という需要構造からくる既存企業の改廃業が, 他の鉄鋼業とは相対的にみて異なる競争関係の激しい生産構造を形成してきた。

しかし, この分野に大手独占体から中小メーカーまで参入しているといっても, 生産設備の面でも, 機械設備の生産能力の面でも大きな隔たりがある。一般に小形棒鋼生産企業は, I 高炉一貫メーカー, II 電気炉圧延メーカー, III 単圧メーカー, IV 伸鉄(再生棒鋼)メーカーの4つの型に区分されているが, これらの型の間の相違を概括的にあらわすと図3-8になる。小形棒鋼生産の主要工程である加熱炉・圧延工程の前段にあたる原材料生産工程についても高炉の優位性が確認されるが, とくにIIIの単圧メーカーはビレットの購入をめぐって, 高炉メーカーあるいはインゴットを生産する電気炉メーカーと関係をもたざるを得ない。その場合, 高炉つまりほとんどが大手独占体の製鉄所と需給関係をもつ単圧メーカーにおいては, その原材料供給関係を媒介にして大手独占体の従属下に組みこまれるか, あるいは大手製鉄所の圧延工程能力増大を含む一貫化の進展により原材料供給の面で不安定な状態におかれてきた。こうしたことから単圧メーカーが設備能力を増強し原材料たるビレット等の需要が増大すれば, ビレット(あるいはインゴット)を生産するために自社内に電気炉を設けるかもしくはビレット等の鋼塊を製造・販売する工場を見出さなくてはならないことも多い。

一方電気炉・圧延メーカー(以下電圧メーカーとする)についてみると, ビレットの生産を自

図 3-8 小形棒鋼生産企業の型別生産過程



注)

I, 高炉メーカー

II, 電炉・圧延メーカー

III, 単圧メーカー (素材は, 高炉メーカーか電気炉・平炉等により鋼塊を製造する企業から購入する。)

IV 伸鉄メーカー

資料出所: 各社資料から作成

社内で行うため、高炉メーカーとの原材料供給関係はほとんどないが、素材となる鉄屑の購入あるいは成品としての小棒販売を通して鉄鋼商社の関係が緊密である（商社との関係は単庄メーカーも同様である）。又、電圧メーカーについてみれば上位の一部企業を除いて電気炉能力と圧延機能力のアンバランスが目立ち、とりわけ多額の設備投資を必要とする電気炉の増強が問題となるが、この資金の調達・技術の導入も鉄鋼大手メーカーや商社への従属度を増す契機をしばしば形成してきた。

最後に伸鉄メーカーは一般に生産規模も小さく、素材を直接加熱することによって圧延、成品化するものに限られ（例えばレールなど）、小形棒鋼のなかでも小口径のものを生産しており、図3-8の事例からもわかるように他の型のメーカーに比べて生産能力も著しく低い。成品市場でも一般規格とは異った「再生棒鋼」規格でランクされるが、需要先——とくに建設業関係——との関連で単庄・電炉メーカーの9mmから13mmサイズの棒鋼とも競合する場合もある。

次に工場単位での生産量からみた、小形棒鋼の生産構造について述べると、1973年度の工場当りの最大生産量は住金小倉工場で約44万6千トンである。表3-11をみると一応30万トン（年間）以上の工場をトップレベルとすると6工場でこのうち大手5社の工場は住金小倉と神鋼尼崎であとは電炉メーカーである。又10万トン以上30万トン未満の工場は33工場で全小棒生産の約50%、上位6工場を合わせると、約70%が200工場以上ある小形棒鋼生産の大半を占めるわけである。しかしこの表からもわかるように、他品種に比べれば小形棒鋼市場を支配する企業はないわけで、分散によるところの競争の激しさ、好不況時の変動の激しさが常に問題となる。そのなかで同一地域の同一系列企業間では小形棒鋼の生産サイズの調整など分業による合理化が協議されている。

表3-11 小形棒鋼の主な企業と生産量（1973年度）

会社・工場名	生産量	会社・工場名	生産量	会社・工場名	生産高
大阪製鋼	126,231 ^t	大谷製鉄	55,938 ^t	北海鋼業	68,221 ^t
川崎製鉄	177,811	岸和田製鋼	192,004	三星金屬工業	194,500
神戸製鋼所	364,063	共英製鉄	134,320	三星産業	住吉 14,169
	172,273	興国金屬工業	99,889	向山工場	71,240
新日本製鉄	57,999	埼玉製鋼	58,506	山口鋼業	33,603
住友金屬工業	445,707	三興製鋼	173,695	大和電気製鋼	160,198
中山製鋼所	99,980	城南製鋼所	103,601	臨港製鉄	星田 128,358
日本鋼管	4,196	西武化学工業	120,929	朝日鋼業	86,017
愛知製鋼	90	拓南製鉄	63,510	朝日製鋼	岸和田 55,664
吾製鋼所	63,651	大三製鋼	31,817		住吉 15,179
大谷重工業	285,886	中央圧延	66,877	関東製鉄	57,950
	146,303	千代田亜鉛工業	111,968	埼玉特殊圧延	55,010
関西製鋼	314	東京製鋼	314,190	坂本興業	2,670
共英製鋼	113,400	東部製鉄	110,992	清水鋼鉄	48,401
	257,325	東北砂鉄鋼業	141	城東製鋼	15,480
国光製鋼	300,043	東洋製鋼	江戸川 119,558	太平鋼材工業	13,256
東海鋼業	354,666		川崎 137,189	中国製鋼	170,022
東伸製鋼	104,434	徳山工業	137,419	東化伸鉄工業	26,858
	67,121	利川製鋼	174,207	東洋スチール	83,560
土佐電気製鋼所	66,055	豊平製鋼	108,366	富士工業	225,255
中山鋼業	416,852	西製鋼	143,679	武蔵製鋼所	132,168
日本砂鉄鋼業	219,939	日重鋼機工業	65,593	その他の会社	907,381
三菱製鋼	198,919	日本スチール工業	43,531		
石原製鋼所	309	八戸鋼業	64,744		
	12,226	平塚工業	60,461		
伊藤製鉄所	151,395	船橋製鋼	189,945		
	118,613	北越メタル	三条 29,073		
207,018	長岡 118,031				
王子製鉄				合計	10,128,152

資料出所：『鉄鋼年鑑』昭和49年度版 鉄鋼新聞社調より

表 3-12 小形棒鋼（再生棒鋼を含む）のサイズ別生産高（1973年度）

	サイズ(mm)	生産高(t)
小	8 以下	1,076
	9	318,351
	12	21,670
	13	740,016
	16	282,690
形	19	184,493
	22	108,845
	25	93,354
	28	46,290
	32	59,269
棒	36	28,783
	38	35,270
	40	7,540
	42	34,369
	44	17,666
鋼	46	6,204
	48	17,352
	計	2,003,238

	サイズ(mm)	生産高(t)
再 生 丸 鋼	8 以下	1,726
	9	473,633
	12	11,658
	13	221,503
	16	144
	19	—
	22	2,379
	25	1,685
	計	712,728

資料出所：鉄鋼年鑑昭和49年度版

2、生産工程の概要

小形棒鋼製品は、通常日本工業規格（J I S）か否かによっていわゆる無規格品との区分が生じ市場価格が異ってくる。このため素材となる鋼の成分組成を調整できる機能が必要となる。こうした機能をみとすには、成品管理の行届いた高炉一貫メーカーの鋼塊もしくは鋼片を購入するか、又は市中のスクップを一度溶融し副資材（マンガン、シリコンなど）を添加して成分調整をおこなうことのできる電気炉もしくは平炉が必要である。さらに圧延効率をよくするために小形鋼塊（インゴット）もしくは鋼片（ピレット）として圧延挿入前の形状を一定にする必要がある。こうした材料を外部から購入するか内部で生産するかによって電圧メーカーと単圧メーカーとの相違がでてくるが、まえにもみたように単圧メーカーである富士工業も別会社としての清水製鋼という電炉専業メーカーを設立したことにより、事実上電圧メーカーになったとみることもできる。

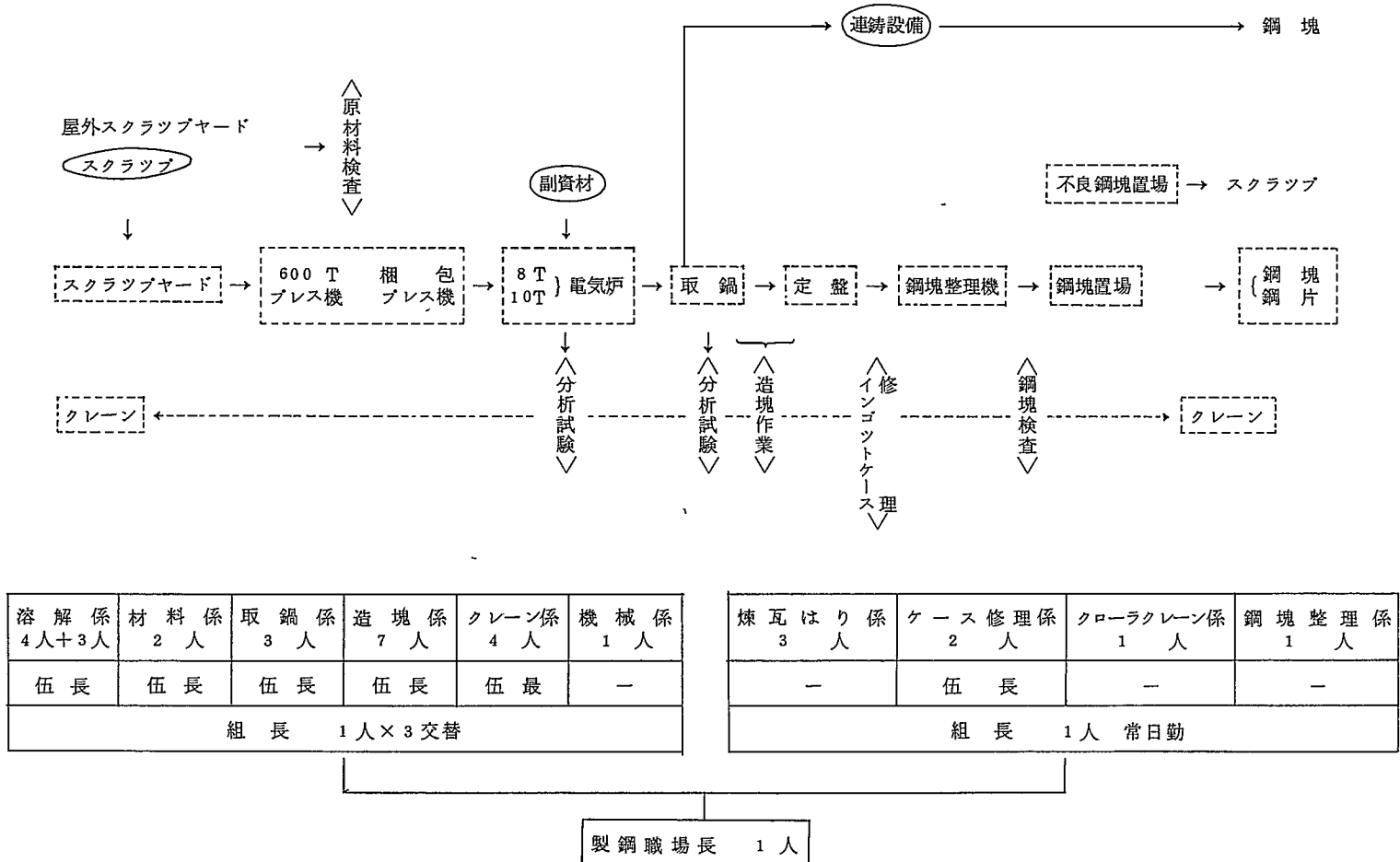
従ってここではまず電気炉を核とした製鋼工程と圧延工程に分けて生産工程の概要をのべておこう。

(1) 製鋼工程

製鋼工程の概要は図 3-9 のようになる。

原材料となるスクラップは商社又は鉄屑問屋によって集荷される。北海鋼業の場合月間鉄屑購入量は5,000～6,000 tで、主な購入先は親会社である日綿実業の他、産業振興・北海金属の地場会社を窓口として集荷地域は札幌市周辺で全体の80%を占めている。豊平製鋼の場合は月間約1万トンで道内ものを川鉄商事を通して。清水製鋼は月間1万3,000 t～4,000 t、国内くずの集荷体制として三井物産や道内業者を組織した「清和会」によっているが不足分は、新日本製鉄室蘭製鉄所のワク内で輸入ものを使用している。

図3-9 製鋼の生産工程と作業組織の対比
(作業組織は下段)



資料出所：豊平製鋼聴取調査から作成

こうして集荷されたスクラップは工場内のスクラップヤードに集積されるが、まずこれを品質検査して仕分けする。実際に消費するについてはこのままではかさばるのでプレス機で圧縮、電気炉に投入しやすい形にして電気炉上部から投入される。この作業はリフティングマグネットクレーンなどを用いる。

電気炉に素材が押入されて還元雰囲気の中で精錬されている間に分析試験が行われ副資材が適度に混入される。電気炉における製鋼能力は炉の容量およびチャージ回数によって決まり精錬時間が短縮されれば工数当りのチャージ回数は増加する。北海鋼業・豊平製鋼も1975年に10t電気炉を廃棄に新たに50t電気炉の製鋼工場を建設、清水製鋼は74年のスタート時から50t電気炉によっている。チャージ回数の増加は装入方式の改善、検査方法の改善などによっておこなわれる他、労働密度を高めることによって増加することができる。電気炉から出た鋼は取鍋によってインゴットケースに注入されるが、これは造塊作業もしくは定盤作業と呼ばれている。インゴットケースで成型された鋼塊は湯道などがついてるのでこれを落とす作業はハンマーなどの手作業によって行われるが機械化されているところでは鋼塊整理機等を用いておこなわれる。一方清水製鋼の場合はこうした工程を通らず電気炉から取鍋によってくみあげた溶鋼を連続铸造機に注湯し一挙に鋼塊を製造する連铸方式を採用している。北海鋼業、豊平製鋼も50t電気炉への設備更新を期に連铸方式にリプレースするという方針で、電炉の中位以上の工場は、この方式に移行しつつある。

製鋼工程は重量物の移動が全工程にわたっているので、天井走行クレーンによる工程間の移動によっておこなわれている。

(2) 圧延工程

圧延工程の概要は図3-10のようになる。

鋼塊を加熱炉で温度を下げて圧延機を通すわけであるが、それぞれ粗圧延、中間圧延、仕上げ圧延があり何回かパスさせて形状を作り、冷却させたのち、定尺に切断したものを結束し出荷している。製品は普通棒鋼の他に最近はリブのある異形棒鋼の生産比重が高まっているが、これはみぞのついたロールで圧延することによってリブをつける。

圧延能力は圧延スピードによって決定するが、加熱炉の性能、圧延機への装入方法（手で装入するか自動的に行うか、ターニング、チルチング、ガングなど圧延する鋼塊を走らせる装置等によっても決まるし、工場レイアウト（直線が一番簡便である）、各圧延機間の制御方式（中央制御か個別制御）によっても影響をうける。

調査企業のうち、富士工業の圧延設備が一番能力が高く月間1万2,000t～5,000t、豊平製鋼1万トン、北海鋼業4,000t～6,000tで、とくに北海鋼業の場合、加熱炉、圧延機も旧式で装入その他で手作業も多い。

3、労働力構成の特徴

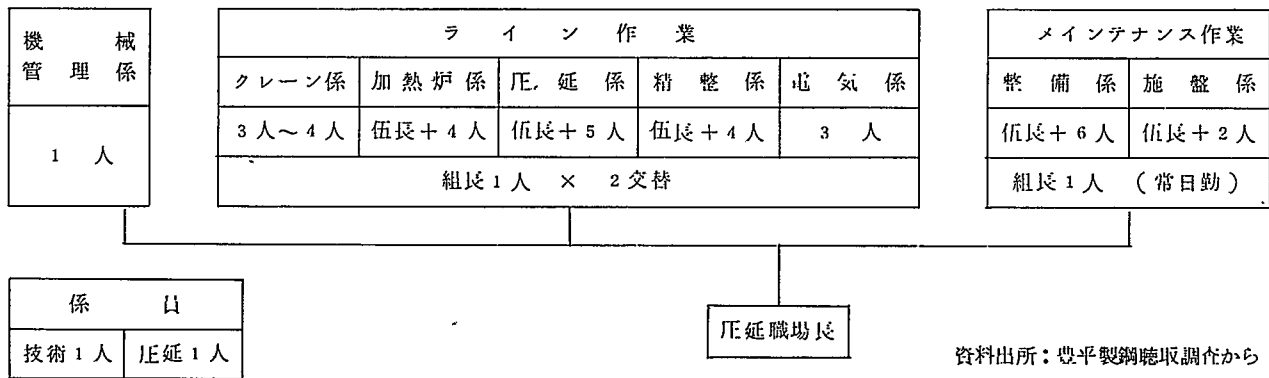
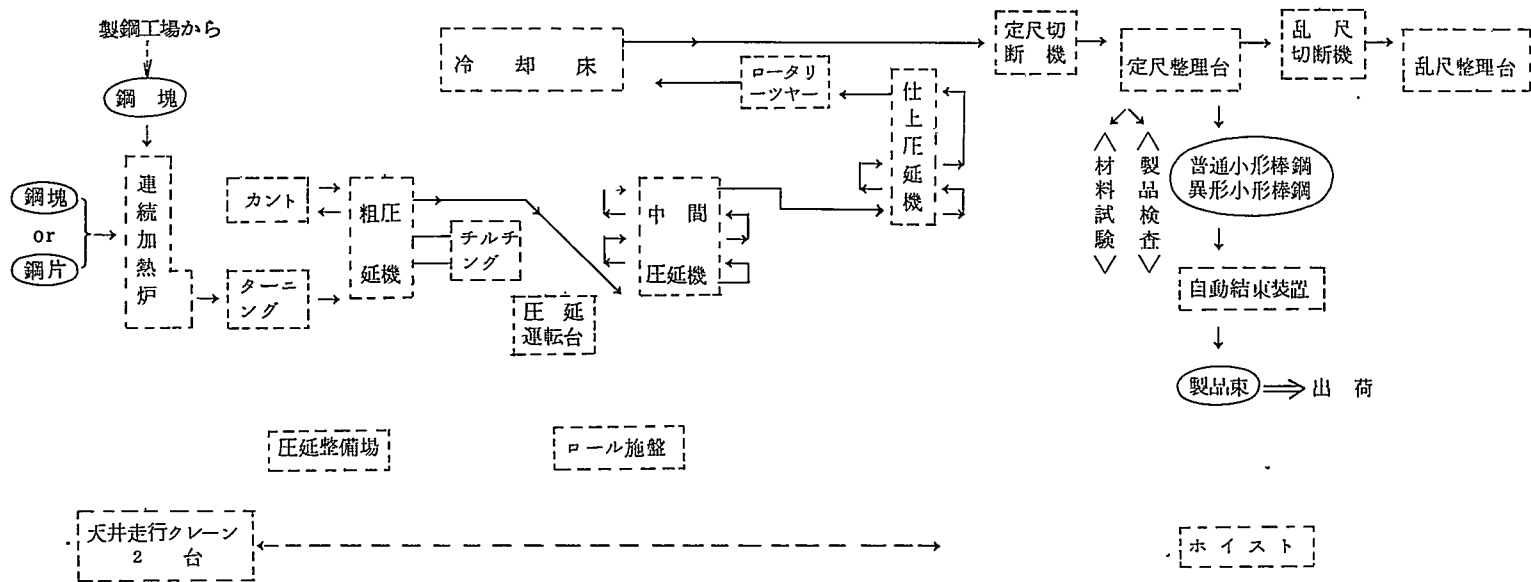
まず最初に富士工業と北海鋼業の経営組織についてみておこう。

図3-11は富士工業の経営組織である。

経営管理部門は総務・経理・業務・企画調査課によって構成され、生産部門は作業課・第1圧延・第2圧延課・鋼板課によって構成されている。

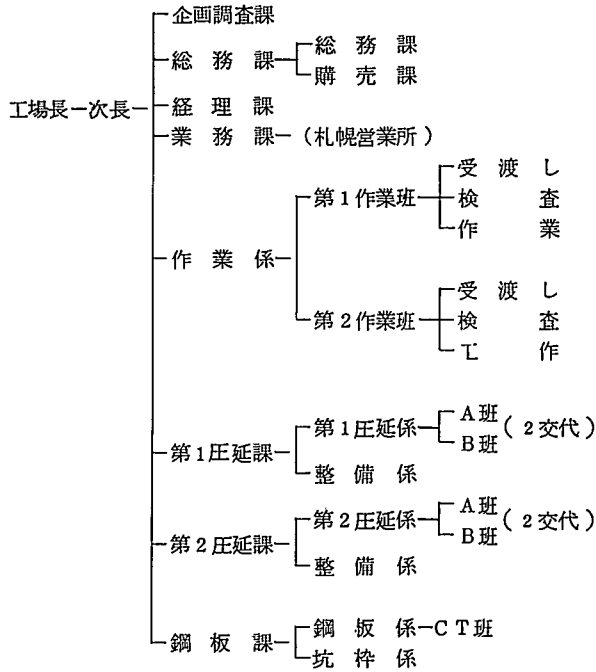
生産部門の組織について若干ふれておこう。まず、73年に鶯別地区に工場が統合される以前は、室蘭市および鶯別地区の2つの離れた工場から編成されていることからそれぞれ第1、第2の2つに区分されていること、そして鋼板課の業務は全て新日鉄の委託業務からなっていて、なかでも鋼板係

図 3-10 圧延の生産工程と作業組織の対比（作業組織は下段）



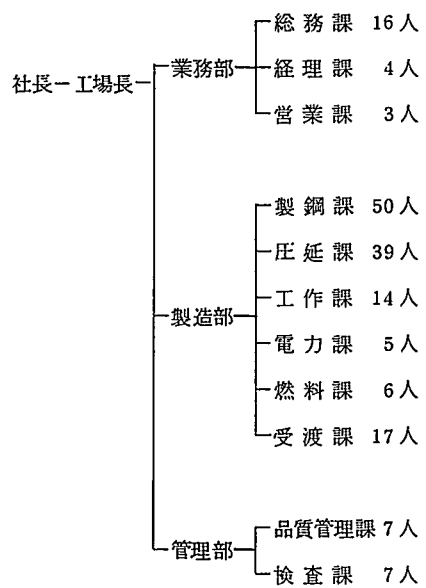
資料出所：豊平製鋼廠取調査から

図3-11 富士工業の経営組織（1972年）



資料出所；会社提供資料による。

図3-12 北海鋼業の経営組織（1972年）



資料出所；会社提供資料による。

に属するCT班は新日鉄室蘭製鉄所構内で作業をする新日鉄室蘭の社外工の役割を果している。

図3-12は北海鋼業の経営組織である。62年に伸鉄メーカーから電圧メーカーに転換してから65年に最初のJIS規格を小形棒鋼について取得して以来、品質管理に力をいれていて管理部を独立させ、大学卒も採用し、分析・検査に力をいれている。

現場の作業組織についてみよう。

図3-13は富士鋼業の圧延工程の現場作業組織についてみたものである。富士工業の場合圧延工程は2交替制になっていて、表3-10のような勤務体制になっている。（この他坑枠鋼工程についても2交替制である）

このため圧延はA・Bの2つの職場に分けられ、それぞれ作業長が全体を統轄している。

職場の班構成は操炉、圧延、精製の3つの班に分けられている。それぞれの班は班長が統括しているがあとでものべるように班長自体は実際の作業にも従事しており固有の権限はほとんどない。

圧延班の班編成で特徴的なのは、それぞれの班の中に固有の職務はあるがそれに対する固定した労働者が配置されているというこ

図3-13 富士工業の勤務体制

		始 業	休 憩	終 業
2交替勤務	甲	8時	12~13時	16時
	乙	22	2~3	6
普通勤務		8	12~13	16

出所；同社労働協約より作成

とではなく、全員がローテーションに準じた形態で全ての作業につくことが原則になっていることである。つまり要員としてプールされているわけである。さらに操炉なら操炉班という枠も長期に亘って固定されたものではなく、操炉から精整あるいは圧延という移動も短い年限の間に行われている。こうした編成が行われる要因として考えられることは各々の職務がOJTを通して比較的短期間に技能を習得することが可能であることと、労働力の流動性が比較的高く、補充として未経験の中途採用者が直ちに現場に配置されるということから全体として要員をプールすることによりどのポジションが欠員を生じたとしても、班内部の持ち場の移動で操業度をおとさないためである。定着率が低く中途採用者が多いというなかで、こうした新規入職者を早期に戦力化しながら生産能力を落とさずしていくというための要員プールは、富士工業だけに限らず、北海鋼業や豊平製鋼にも共通してみられる小棒メーカーの労働力編成の一つの特徴といえよう。

次に富士工業の第1圧延工場を例にとりながら、全体としての労働力配置の特徴をみることにしよう。富士工業には第四節でくわしく述べるように岡本工業、産業振興、北信運輸、室蘭鉄工所の4つの下請企業が入っている。臨時工は60年以後ほとんど顧用されておらず、臨時工の職務のほとんどが岡本工業等によって代替され、さらに本工の作業分野にも拡大している。(表3-14参照)

こうして社外工を含めた労働力配置がどのようにになっているのか図3-13をみることにする。

表3-14 富士工業の労働力構成

	57年	73年
職 員 数	26人	55人
本 工 数	109	199
臨時工季節工	30	0
社 外 工	—	80

資料出所：73年は会社提供資料
57年は表3-32による

まずトラックによる搬入は社外企業である北振運輸労働者が行い、材料ヤードへの積下ろしは本工である受渡係の指示で岡本工業が行う。こうした混在作業は加熱炉装入直前まで行われる。ピレットの形状が異なる場合には室蘭鉄工所によってピレットが切断される。加熱炉装入から抽出までは本工である操炉班となっており装入作業の他、加熱炉運転、温度測定、抽出監視、記録などの作業がある。次はロールガンクのところから冷却台までは本工圧延班が担当しここでは、粗・中間・仕上(並行)圧延機の運転、圧下調整、ロール取換、測定、ロール隙採取等の作業がローテーションで行われている。冷却台から製品はね出しまでは本工の精整班で、冷却台運転・監視、定寸機測定・監視などがあるが、この工程間で検定係による測定検査がある。定尺に切断された小形棒鋼は再び検定係によって抜き取り検査試験が行われるが、成品は数十本ずつたばねる結束作業に入る。結束作業は手作業かあるいは結束機を用いた機械作業がその時々により両方とも行われているが手作業の方が効率上がるということである。

ここでは本工である作業係と岡本工業の混在作業であるが、人力で結束する場合の主体は岡本工業労働者によっている。ここで発生したスクラップは産業振興によって処理、搬出される。出荷は受渡係による記録等のもとに北振運輸によって搬出される。以上がおおよその労働力配置である。ここでの特徴は運転・監視・測定・調整などの作業を除けば本工と社外工との混在作業や社外工独自の作業範囲がかなり広く、社外工の作業範囲は臨時工の時と比較しても格段に拡っていき毎年社外工人数も増加していることがあげられる。

次に北海鋼業についてみることにしよう。

図 3 - 13 富士工業第1 圧延工場の生産工程と労働力配置 (1972 年)

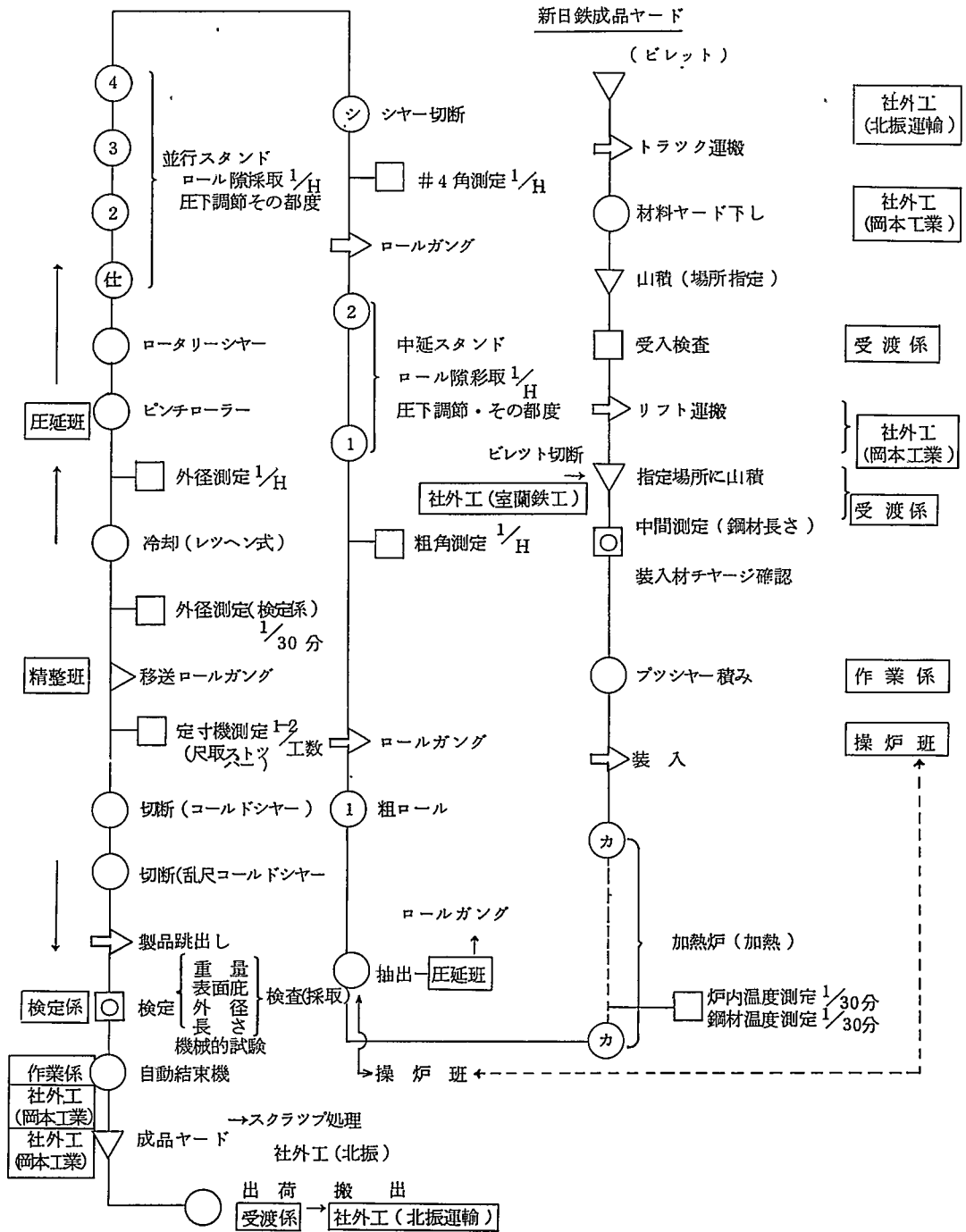
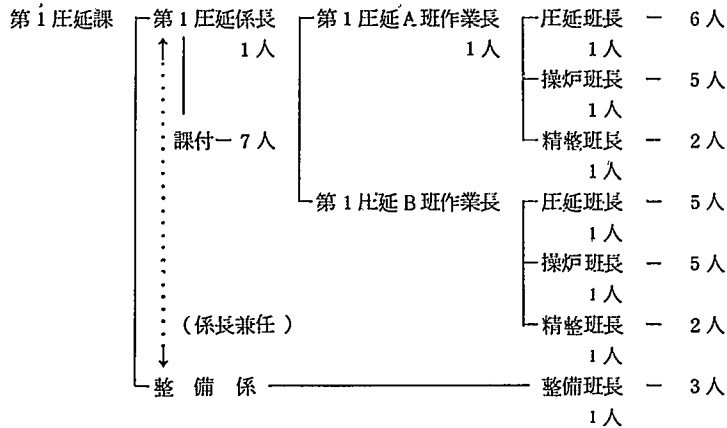
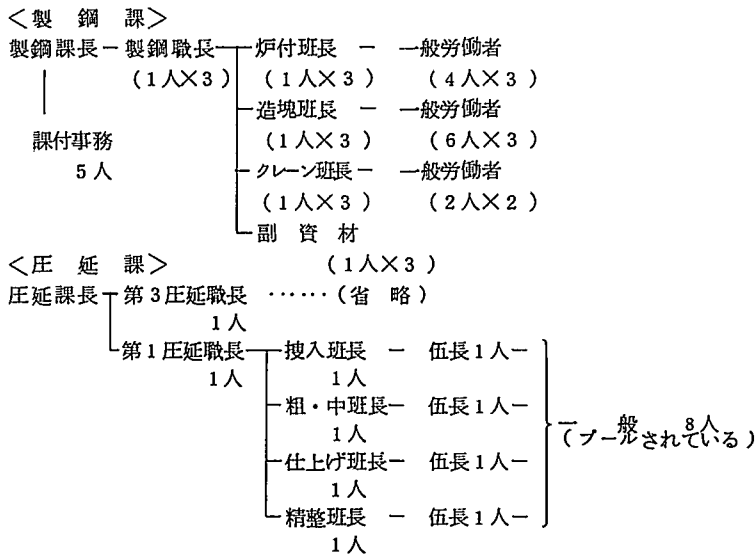


図 3 - 14 富士鋼業現場作業組織（第 1 班延課について）



資料出所 ; 会社聴取調査による。

図 3 - 15 北海鋼業の現場組織



資料出所 ; 会社聴取調査による。

図 3 - 15は北海鋼業の製鋼・班延両課の現場作業組織をみたものである。生産部門の労務統轄全般の統轄責任者は課長で職長は作業の遂行・安全管理の責任者となっていて、そのもとに班長がいる。製鋼職場は原則として 3 組 3 交替で休日は 2 組 2 交代 12 時間勤務ということになっている。これに対して班延職場は常昼勤で 8 時間 50 分拘束の 8 時間実働が就業規則上の勤務時間となっている。製鋼と班延職場の相違があるのは製鋼能力が班延能力に比べてかなり下廻っているため製鋼では 3 交替制によるフル操業での増産体制でその遅れをカバーしている。

製鋼における労働力編成は炉付、造塊、クレーン班の三つの班および副資材係 1 人から成立っていて他に杉山組、北都溶接の二つの社外工が入っている。本工の班編成はあとでみる班延職場と比べて班をこえての移動はほとんどない。これは炉付であれば炉前の作業として「炉内の温度を測

るのにテストバーといひましてね、湯の中に丸棒をつっこみましてね、何分か入れてさつとあげる。そのきれぐあいでもつて何度かということを測るのですが、これ経験が必要ですね。」（製鋼課長の話）あるいは造塊の作業のようにインゴットケースの下に耐火レンガをしきつめる定盤作業など、又クレーンにしても、これらの班の労働内容が相対的に独自の技能を必要としていることによるものである。

製鋼職場における社外工の労働内容は主に鋼塊の整理とされている。以前は原材料配合なども社外工の仕事であったが「本工の方が省力化されたため」（総務課長）再び本工の作業にかわつたものである。結局「鋼塊の整理（湯道などをハンマーではづる）これは非常に重労働なんです」という仕事が社外工の作業範囲として残されたわけである。

一方圧延職場の場合、

第1圧延職場を例にとつてみると、第1圧延職長の下に挿入、粗・中、仕上、精整班長がありさらにそれぞれ伍長がいるが、一般作業はどこの班というような形ではなくプールされている。表3-15にみるように、職務そのものに対する要員数は決つている。しかし班長伍長はそれぞれの要員数のなかに組みこまれていて固有の職務としてみなされていない。つまり班長・伍長は実際に現場作業に従事するベテラン熟練工で「ロール調整など高度な技能」を必要とする作業を遂行することが主な職務内容になっている。但し班長については技能の指導、安全面も含めて「見廻り」もあり、職長が休んだ場合はネットをはなれて職長の職務を代行することになっている。こうした圧延における労働者の技能習得もOJTによっておこなわれていて、「入ってきたら、最初は操

表3-15 北海鋼業現場要員配置（73年）

（製 鋼）		（一 圧）	
炉 付	15人（5人×3）	挿 入	5人
造 塊	21（7人×3）	取 出	2
クレーン	9（3人×3）	粗ロール調整	1
職 長	3（1人×3）	操 作 盤	1
副 資 材	3（1人×3）	中間鼻切カッター	1
計51人 定員外2人		仕上ロール調整	1
（三 圧）		製 品 測 定	1
挿 入	3人	乱 尺 取	1
取 出	2	製 品 落 し	2
粗ロールカント調整	1	カッター操作	1
チルチング及びカント	1	職 長	1
調 整		計17人 定員外3人	
中間カッター	1	（原 料）	
先切カッター	1	玉 掛	3人
中間ロール調整	1	クレーン	2
仕上ロール及び	1	検 収	2
製 品 測 定		計	1
冷却台製品コログン	1	計8人 定員外2人	
精 整	2	（電 力）	
職 長	1	受 渡 し 立 合	5人
計15人 定員外2人		クレーン	3
（工 作）		ビレット	5
ガ ス 工	4人	※13人	
仕 上 工	3	繁忙期には相当数増員する	
施 盤 工	4	定員外2人	
木 型 工	1	（注）定員外は事務・技術員の応援という形をとつている。	
計12人 定員外2人			

資料出所；北海鋼業要員配置表から

炉やらして次にカッターの方について、粗ロール、中間、仕上げやらして、ある程度やって、今度は粗ロール専門とか、中間専門とか、仕上げ専門になるんですね、それは1年間位かかりますね、そして全体を又おぼえていくのです。」(同社総務課長の話)ということになる。こうした点では細かな点の相違はあるとはいえ、富士工業の場合とほぼ共通した特徴をもっている。

圧延における社外工は杉山組が入っていて、結束作業を主にしてミスロール処理などを行っている。

次に富士工業、北海鋼業労働者の年令・勤続年数構成についてみることにしよう。

表3-16は富士工業現場労働者の年令別勤続年数別構成である。この表からわかるように年令層構成では30才未満が全体の50%を占めていて、とりわけ25才未満の若年層に多く集中している。ついで30才台が34%、40才台9.5%で50才台6%となっていて中高年令層および高年令層労働者のウェイトが比較的到低いことが注目される。又勤続年数別構成からみると、3年未満は全体の25%、3年から5年が10%、6~9年が15%で、勤続10年未満の労働者が50%以上占めていることになる。これに対して勤続15年以上の労働者は28%であり、全体として勤続年数構成は若年層に片寄っていることがわかる。こうした労働力構成についての特徴をまとめると次のことがいえる。

第1に表の中で○で囲んだ数字のように大きくわければ、富士工業労働者の構成が年令25才未満勤続5年以下のグループ(全体の30%を占める)と中堅のグループとしての30~40才、勤続10~19年の層(全体の40%を占める)から成っていて、高勤続年数者が比較的に少ないこと。このことは勤続5年位を一つの境にして離職する一つの定着のパターンと、中高年令層レベルになっても離職を考える部分がかなりいることを予測させるものである。このことは「もともと室蘭地方は労働者の定着性が悪いんですよ」ということであろうが「不況前は半分位はやめるのですけど、不況になってからはほとんどありません」(40才、男結束)というように、本工のなかでも比較的熟練度の低い部門で働く労働者を中心に、第2部でみた社外工労働市場と重なりあった特徴をもっていることをしめしていると考えられる。

第2の点では、富士工業の場合、停年は55才であるが「会社が必要と認めた場合」嘱託として再雇用されることになっている。しかし実際には今のところ富士工業はえぬきの再雇用はなく、この表の50才以上3年未満の労働者(表の中の③)は全て新日鉄室蘭の退職者が嘱託として雇用され

表3-16 富士工業現場労働者年令勤続年数別構成(1971年)

年令 階級	勤続年数 階級						計
	3年 未満	3年 5年	6 9	10 14	15 19	20年 以上	
15才~19才	9人 ①	2人 ①	人	人	人	人	11人
20~24	1人 ①	9人 ①	12				32(1)
25~29	1		3	7 ②			11
30~34	1			13 ②	5 ②		19
35~39				2	14 ②	1	17
40~44			1	2	5	1	9(2)
45~49					1		1
50~54	2 ③				1	1	4
55~59	2 ③						2
60才以上							
計	26	11(1)	16(1)	24	26(1)	3	106(3)

(圧延課、鋼板、抗棒課人数。不明分を除く)

資料出所；富士工業従業員名簿から作成

注1；()内数字は女子の数

○内数字は構成上の特徴を3つに分類したものである。

ている。「(新日鉄室蘭)製鉄所の退職者の人は守衛とか雑役という形で一定期間の契約をして嘱託にします」というように、製鉄所時代の技能とは全く結びつかない形での再就職口にもなっていることである。

次に北海鋼業労働者の年令別勤続年数構成をまとめたが表3-17である。

表3-17 北海鋼業労働者の年令別勤続年数別構成(71年/74年)

年令	勤続		0年		1年		2年		3年		4年		5年		6年~10年		11年~15年		16年~20年		21年~25年		26年~30年		31年~		合計	
	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年	71年	74年		
~20					1																						2	7(1)
21~25					2		4(3)		4(3)	1	4	1		11	3(1)												15	20(8)
26~30					2		3		2	3	3(1)		1	12	26(1)		3										18	35(2)
31~35					1		2		2	1			1	7	11		1										9	20
36~40					1			1		1		1	1	5	3		1	1	1	1	3						11	11
41~45					1				1				1	2	6(2)	1	2	1	1	1	2	2	4		1		9	17(2)
46~50														3	1	1		2	2	1	2	1		1	3		9	7
51~55														2					1	3	3			3	5		6	11
56~60																		2		1	2		1	1	1		4	3
61~																											0	0
合計	0	6(1)	0	10	8	7(2)	1	8(3)	6	10(1)	4	2(1)	40	52(4)	2	7	4	5	8	10	4	6	6	9		83/129		

資料出所：北海鋼業労働者提供資料による
(注) ()内は女子の数

この表によればまず71年についてみると20才台が33名で全体の40%を占め最も多く、30才台は24%、40才台22%、50才以上12%となっている。74年では20才台は43%とやや上昇し、30才台は24%、40才台は19%、50才以上は11%で、20才台が若干増しているものの年令構成は3年間でほとんど変化がない。次に勤続年数では71年では、3年以下11%、5年以下では15%で、6~10年は48%とも最も多く、11~20年は7%、21年以上は22%となっている。一方74年についてみると3年以下21%、5年以下で32%、6~10年は40%とやはり高く、11~20年は9%、21年以上は19%である。

年令、勤続年数から見た特徴をまとめると、第1に若年層のウエイトが高いこと自体は富士工業と共通しているが、異なるのは北海鋼業の場合年令構成のバラつきがなく、「定着性はよいほうだ」という同社の話を裏付けてもいること、第2に勤続年数の0~5年と年令層を比較してみるとわかるように、若年層の場合も新規学卒者よりむしろ転職者の中途採用が多いことである。しかしこの場合も中途採用者の年令の上限も30才前半位で高年令層はほとんど採用されていないことである。第3に、北海鋼業の場合、札幌に通勤する他は、比較的地元定着の高い小樽地方労働市場を

基盤とする企業として、労働力不足の影響はほとんどうけることなく、比較的若年層の労働力を常時補充することができるという事情の上にたつた編成上の特徴が反映していることである。

4 「合理化」の展開とその特徴

今回の系列企業調査のなかで小形棒鋼を主力としているのは新日鉄系列下の富士工業、北海鋼業、それに旧富士製鉄の系列から離脱し、川鉄系列化に新たに参入した豊平製鋼の三社である。このうち富士工業は単圧メーカーである。

まず単圧メーカーである富士工業からみていこう。

富士工業は、1974年時点で資本金1億円、労働者数270人（現場労働者は213人）、年間約21万トンの鋼材を生産・加工し、100億円の出荷額を実績する単圧メーカーである。同社の生産活動は表3-19の如く96%までが小形棒鋼生産で、残りの4%弱が坑梓鋼の曲成加工を含む加工生産で、これらは小形棒鋼の受託分6%を含め、新日鉄室蘭製鉄所からの委託加工となっている。

現在のような小形棒鋼の生産形態をとつたのは、1956年に資本金をそれ以前の600万円から1,200万円に増資し、それとともに当時の富士製鉄から20%の資本参加がなされ、それまでの発成品を主体とした原材料供給関係から一層緊密な関係が成立したことが契機になった。57年には新日鉄室蘭製鉄所の前に室蘭工場に第1圧延工場、続いて59年には第2圧延工場を建設し、単圧工場として道内トップレベルの企業になった。65年には旧式設備であった室蘭工場の第一圧延設備をリプレースする形で敷地の狭小な室蘭工場から郊外に新たに工場を建設し連続式小形棒鋼圧延設備を、更に72年には第2圧延工場もリプレースし鷺別地区に新鋭設備を集中した。この間資本金も63年には5,000万円、更に72年には1億円に増額し、年商100億円と、道内鉄鋼業の地場大手企業としての地位を確立するに至つた。一方、新鋭設備の導入により生産能力の増強に対応して、原材料の使用量も増大したが従来のように新日鉄室蘭製鉄所からの供給は増えないことから、安定した原材料たるピレット（インゴット）の供給企業を必要とした。そこで70年には、東京に本社、工場をもち圧延用鋼塊、鋳鍛鋼品などの生産実績がある清水鋼鉄（資本金1億円）と共同出資（出資率は清水鋼鉄70%、富士工業30%）して、清水製鋼（資本金5,000万円）を設立、室蘭から1時間位の距離にある苫小牧市勇払工業団地内に製鋼用電気炉工場を建設した。

清水製鋼は30t電気炉（最大37t）と連続铸造設備各一基を保有し、棒鋼圧延用小形鋼塊（100～120角ピレット）を月産1万2,500t生産、外販用鋼塊メーカーとしては道内唯一の工場であるとともに、表3-18の設備一覧の如く新鋭設備を導入した企業である。しかも工場建設に際してのさまざまな保証を含め「発足の時点から新日本製鉄系となっており、今後とも新日鉄の方針に沿うことになっている」とされ、同社の原材料となる鉄屑の面でも、道内発生屑については清水鋼鉄と岡谷鋼鉄の共同出資によるところの北海道オートスクラップセンター（73年7月設立、処理能力月間2,000t）りから供給される他、「輸入くずの購入はすべて新日本製鉄室蘭製鉄所のワク内で行う方針であり、入荷予定日、数量および取扱い商社などは同

表3-18 清水製鋼の主要設備

苫小牧工場	
◎30トン電気炉（最大37トン）	1基
◎スクラッププレス（1,000トン）	1基
◎真空分光分析装置	1式
◎集塵装置	
ベンチネリー式集塵装置	1基
バックフィルター式建屋集塵装置	1基
◎連続铸造設備（1チャーシ40トン、3ストランド、三友工業オルソン型ローヘッド式）	1基

資料出所；『転換する鉄鋼業<電気炉編>』
産業新聞社 1973.9 より

製鉄所と話し合いの上」1) というように需給面でも新日鉄の方針が清水製鋼の経営方針に反映されるしくみになっている。

清水製鋼の設立経過にもみられる如く、単圧メーカーとりわけ大手鉄鋼資本のもとでの単圧メーカーにおいては、富士工業のように設備能力の増強に対応した原材料需要の増大が、他方では新日鉄の「合理化」の推進との関係で安定した原材料の供給を要するところから、電気炉を自工場に附設して持たざるを得なかつたことに単圧メーカーの今後の方向としての特色を見出すことができるであろう。

以上、富士工業の小型棒鋼部門における設備合理化中心にその展開過程を概観してきたが表3-20のように生産量においては小棒の生産を開始した翌年にあたる1958年当時の年間1万3千トンから74年には21万tと20倍近くの伸びをみるとともに、一人当りの生産量も84.5トンから784tと飛躍的に増大している。かかる「合理化」の過程は一方では設備更新増強、他方では省力化(=人べらし)、交代勤務体制の全面化、職制機構の確立、社外工制度の導入とその範囲の拡大などの労務統轄機構の再編強化をともなつたものであつたが、同工場

表3-19 富士工業の主たる生産品種と売上高の割合 (1974 決算年度)

生産品種	売上高	売上げ比率
小形棒鋼	9,803百万円	90.1%
同 受託加工	690	6.3
坑棒鋼曲成加工	145	1.3
その他 (シートパイルなど)	246	2.3
年間総売上げ高	10,884	100.0

資料出所；会社資料による

表3-20 富士工業の生産高および労働者数の推移

項目 \ 決算年度		1970	71	72	73	74
売上高(百万円)		3,338	3,328	4,661	9,148	10,884
a 生産量(t数)		126,745	143,345	188,150	225,391	211,788
払込資本金		5,000万円	5,000	10,000	10,000	10,000
従業員数	事務系	55人	53	55	55	57
	c 現場系(技能)	180人	199	204	199	213
	b 合計	235人	252	259	254	270
臨時工・季節工		0	0	0	0	0
1人当り生産量 a/b		539 t	569 t	726 t	887 t	784 t
" a/c (現場労働者1人当り)		704 t	720 t	922 t	11,303 t	994 t

資料出所；会社資料による

労働者の労働内容、労働条件さらには労資関係にも変容を促さずにおかないものであつた。

富士工業には、これ以外に加工部門があり、そのほとんどが新日鉄室蘭からの委託加工もしくは発注になっている。これらは先の表のように同社生産高の約1割を占めていて、「私共の会社は

新日鉄のかげにあるものですから不況になっても委託加工をだしていただけるものですからいくらか喰いつないでいける」¹⁾というように本格的な不況期はともかく、建設業に需要先をもつ小棒メーカーとしてこれらの委託加工などが、経営上少なからぬ影響を与えていることがうかがえる。

まず抗枠鋼および継目板の生産方法は「I型鋼の曲成加工」と呼ばれていて、プレス機を主な機械として用いている。この抗枠鋼を接続する継目板加工と合わせてこれは全て「新日鉄の注文で毎月来るんで浮動がありますが、月に一枠いくらかの工賃でくるのですが、まあ(月に)5,000枠ですね」(同社総務課長の話)というもので、新日鉄から提供された素材による委託加工と考えてよいだろう。抗枠鋼の他にはレール、あて板が同じく新日鉄のコイルの結束などにつかうために発注されるが、生産のウエイトは他に比して低い。

ところで、以上の品目は富士工業の自工場内部で加工するものであるが、同社が加工部門としているなかに、68年からはじまった新日鉄室蘭製鉄所のH形工場に属するC T工場でのH形鋼の切断加工は、これはむしろ第2部で展開した社外企業の「作業請負」とほぼ同様な性格をもっている。これらの作業は富士工業の鋼板課C T工場班に属する12人の要員が6人ずつ2交替で編成され、フレームプレーナー(ガス切断機)の運転によるH形鋼の切断、(熱で偏曲したものを矯正する)矯正機運転、玉掛け作業を主な作業とし、H形鋼からT字形の鋼に加工するわけである。

このC T工場班が他の社外工と異なるのは、成品の搬入、搬出を除いて工場全体を富士工業が管理していることである。こうした「請負作業」を富士工業が行う理由として、富士工業が「技術をもっている」²⁾という他の社外企業との違いの他に、もともと53年1月には旧富士鉄室蘭の作業請負業者(認可第20号)に指定されビレット、シートバーなどの発生品の整理などをおこない作業請負業者としての性格も強くもっていたこと、又56年には旧富士鉄資本が導入され実質的な支配下に組み入れられ外注工場としても育成されていることにもよろう。

しかしこうした「作業請負」部門をもち、又委託加工が一定の割合を占める富士工業は、ここで展開する他の系列企業とは異なり労資関係の面でも、富士工業労組が新日鉄室蘭関連協に加わるなど「社外企業的」性格を他の系列企業に比して強くもっていることは注目されよう。

次に北海鋼業についてみることにしよう。

調査対象企業のうちで電炉・圧延メーカー(以下電圧メーカーとする)にあたるのは新日鉄系列の北海鋼業および川鉄系列の豊平製鋼がそれにあたる。

さて、北海鋼業は地場鉄鋼メーカーとしては草分けの位置にあり、伸鉄ではすでに戦前の1938年から、また電気炉も1.5tと小規模ではあるが41年から操業している。(以下表3-21参照の事)戦後61年には、旧富士製鉄、日棉実業の資本参加(それぞれ25%)をうけ資本金4,000万円に増資されるとともに、それまでの伸鉄業から、10屯電気炉、半自動圧延機をそれぞれ新たに設備し電圧メーカーに発展した。こうして同社は小形棒鋼を中心

表3-21 北海鋼業の主要設備(72年現在)

<p>本社・工場</p> <p>◎製鋼工場(月間生産能力5,000トン)</p> <p>10トン電気炉 1基</p> <p>◎第1圧延工場(月間生産能力5,000トン)</p> <p>圧延機(2重式 4基, 3重式 1基, 3重式併列 4基)</p> <p>加熱炉(3带式連続重油加熱炉) 1基</p> <p>◎第3圧延工場(月間生産能力2,000トン)</p> <p>圧延機(3重式 6基, 2重式 6基) 1式</p> <p>加熱炉(連続式加熱炉) 1基</p> <p>注; 75年からは前掲の製鋼工場がリプレースされて、次のようになる。</p> <p>◎製鋼工場(月間生産能力13,000トン)</p> <p>40トン電気炉 1基</p> <p>連铸設備 1式</p>

資料出所; 同社概況から

に月産 1,500 t の生産能力をもつ工場となったが、おりからの業界不況とぶつかり、「でき上った頃には工場が順調に稼働しない、それから販売も思うにまかせないということで苦況におちいりまして、昭和38年末には倒産寸前になった(約 8,000 万円の負債)のです。それで(富士製鉄および日綿実業に)救いを求めたわけです³⁾。こうしてH氏一族による同族経営の色彩が強かった同社は、これ以後実質的に経営権を掌握した旧富士製鉄の委託をうけた日綿実業に整理、再建にあたらせ64年から再び操業を開始した。その後は大幅な設備投資は手控え、「いろいろな合理化をしてですね改造などをした結果昭和40年(65年)には月間3,000トンの工場になったわけです。その間市況も横ばいでしたが生産力が上りましたのでコストダウンし、欠損もださずまあパーパーという成績で終始しました⁴⁾。68年には、生産品種の多角化に目をむけ、平鋼を中心にした第3圧延工場を建設したが、この圧延ラインは小形棒鋼も生産出来るとはいうものの、生産能力は1,500 t(月産)と小規模なうえ、現在(73年)では平鋼の生産は中止されてしまった。

しかし表3-22にもあるように生産量は73年には7万トン近くまで増加しているにもかかわらず、労働者数が減少しているように「合理化」は一人当りの生産量の3倍近い増加となつてあらわれた。

表3-22 北海鋼業の製品生産屯数および従業員数の推移(1967年→73年)

		67年	68年	69年	70年	71年	72年	73年
小形棒鋼 (t)	普通	14,866 t	18,538	15,007	6,131	(鋼塊)	(鋼塊)	(鋼塊)
	異形	13,372	21,944	30,505	41,114	(46,318t)	(49,141t)	(48,616)
	計	28,239	40,482	45,512	47,245	51,621	68,952	68,221
平鋼(t)		720	992	1,515	556	—	—	—
従業員数 (人)	男	169人	155人	150人	158人			
	女	26	24	27	26			
	計	195	179	175	184	194人	188人	182人

資料出所；67年～70年は会社提供資料

71年～73年は鉄鋼年鑑各年次より

注(1) 平鋼は途中から生産を休止している。

(2) 71年以後は普通棒鋼と異形棒鋼の合計数量、()内は同社電気炉で製造される鋼塊数量

表3-23 北海鋼業の生産量および労働者の推移(1948年→51年)

区分 年度	小型棒鋼		その他の2次製品		総計		小型棒鋼の占める比率		労働者数		
	生産量 (t)	生産額 (千円)	生産量 (t)	生産額 (千円)	生産量 (t)	生産額 (千円)	生産量 (%)	生産額 (%)	合計	職員	工員
1948	850.0	19,000	270.0	7,400	1,120.0	26,000	76	73	183	36	147
49	960.0	23,000	210.0	8,500	1,170.0	34,500	82	67	102	23	79
50	1,731.5	55,697	173.4	7,780	1,904.9	63,477	90	88	91	23	68
51	2,178.6	102,604	178.5	13,188	2,357.1	125,874	92	82	94	21	73

資料出所；北海道商工業振興対策委員会編『石狩地区工業地帯調査報告書』1952年刊より引用

こうした一人当りの生産高の大幅な増大をとまなり設備「合理化」の展開は労働者にどのような影響を与えることになったのか、ここでは北海鋼業の事例を中心にみることにしよう。

北海鋼業の主要工程は、製鋼工程と圧延工程であるが、まず製鋼工程の場合、生産能力を上げるためには電気炉をリプレースしない限り炉内の改造による容積の増大とチャージ(湯出し)回数が増大と稼働時間の延長がその方法となる。

北海鋼業の電気炉は62年に10t電気炉を導入したが、このままでは容量が小さすぎて圧延工程とのバランスがとれないため64年には内容積を12tへ、更に69年には15tへとギリギリまで改造する一方、チャージ回数も64年当時の8チャージから10～11チャージへと増加された。

こうした事態は労働者に対する労働強度の増大となつてあらわれ、炉前労働者を中心に「電気炉のトン数が増え、ス Copp で入れる副資材の量も増えてきているのに人数は増えないのできつくなつてきた」(製鋼炉前29才)

「定盤が2枚になつて熱がなくて楽になつた面もあるが、チャージ回数の増加で労働強化」(製鋼塊取鍋43才)という意見が聞かれた。

また圧延工程では、まず加熱炉が敷地面積は12t設計のままでもバーナー能力、内容積を変えて25t炉に改造し、又66年には中間三段のレパスを改造、これによりハシ取り作業はなくなった。67年にはレッヘンの改造により冷却作業が自動化されるというように手作業はすべて機械操作に移行した。更にロール部分ではモーターのパワーアップとギヤの回転数を上げることによつてシフトを15%あげ、その後更にギヤの回転数のアップによつてシフトを11%向上させている。こうした設備「合理化」によつて62年には月産1,500tの能力が68年には3,500tまで増加した。

こうした設備「合理化」の展開は、「加熱炉が大きくなって仕事がかつくなった」(圧延挿入54才)

「モーターの回転数があがつたのできつくなった」(圧延ロール伍長36才)

という労働者の感想が、「ハシ取りがなくなつて楽になつた」という意見と交つて多くから出ていた。

しかし労働強化の面で、労働者がかつとも影響を与えていたのは長時間労働を前提とした勤務体制であった。勤務時間の短縮は労働組合の重要な闘争課題となった。

まず「勤務体制」についてみると、圧延は定時間内が午前8時から午後4時までの一直制で実働8時間、休憩50分となつていて、土曜日は72年から労働組合の春闘における「時短闘争」の成果として50分短縮され、午後4時までの勤務時間となった。

圧延に比べて生産能力の低い製鋼部門では3組3交替のシフトをとつていて、一直が午前8時～午後4時、二直が午後4時～午前0時、三直は午前0時～午前8時の勤務割で実働7時間10分、休憩50分となつている。又交替のサイクルは表3-24のよう15日間を1サイクルとして一直が5日間、二直が4日間、三直が4日間でその間に2日間の休日となつている。一班が休日にあたる期間は、残りの二班が、午前8時から午後8時、午後8時から翌朝の午前8時までの8時間プラス時間外超動4時間の12時間勤務となつている。

こうした通常の勤務の他に、残業があり冬期を除く繁忙期にはそれぞれ35～50時間の残業があり、組合調査(1972年8月21日～12月20日まで)でも1ヶ月平均に、常日勤労働者で28.25時間交替番勤務労働者で27.16時間残業で、月間の労働時間は製鋼で206時間、圧延で224時間にもなつている。

こうした長時間労働のもとで、労働者の時間短縮に対する要求は切実である。

「土曜日の時間短縮を1時間でもいいからおこなつてほしい(圧延ロール係36才)

「日曜日は一律に休めるようにして欲しい」(製鋼炉前係)

「土曜日は半ドンにして欲しい、日曜日は休みたい」(製鋼造塊係)

しかし、残業は他方では割増し賃金として賃金部

分に大きなウェートを占めていて、一様に「残業なしの賃金では生活できない」と労働者は答えていて、「基本給が安いので残業をやらなければ食えない。残業は経済的問題と複雑に絡みあっているので難しい。」(製鋼炉前29才)というように、残業の縮少という方向には必ずしも労組に意見が集約されていない。

こうした長時間労働は、労働者のわずかな休日の費し方にも影響を与えていて、休日には「家で休養」ととったり「寝て、すごす」と答えた人が多く、有給休暇すら「疲れた時の休養に使う」と答える労働者が多かった。

設備「合理化」のもとでの労働強度の増大と長時間労働に比例して労働災害も増大し、ここ数年労基局の特別安全指定事業所にもなっている。

表3-25は70年から73までの労働災害の発生状況で、これをみてもわかるように労災は製鋼、圧延部門といった基幹工程に多く発生し、一年間で平均してみれば労働者3人のうち1人は事故にあっていることになる。また社外工はこれよりも更に率が高く1.5人~2人に1人は事故にあっていることになる。

こうした労働災害の内容をみると、まず傷の部位では手-9人大腿腰部-6人、その他-5人となっていて、扱う鉄の重量による損傷、圧延作業におけるカッターロールによる指の切断等、決して軽くない事故が多く8日以上休業災害が全事故の過半数を占めるにいたっている。こうした怪我以

表3-24 北海鋼業の勤務割(1974年5月)

日	6日	7日	8日	9日	10日	11日	12日	13日	14日	15日	16日	17日	18日	19日	20日	
直	B班	B	B	B	B	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	
一	直	B班	B	B	B	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	
二	直	C班	C	休	C	C	B	B	休	C	C	A	A	休	A	A
三	直	A班	A	A	A	休	C	C	C	C	休	B	B	B	B	休

資料出所；労組提供資料から

表3-25 労働災害発生状況(北海鋼業)73年3月

期間 課名	70年 4月~3月	71年 4月~3月	72年 4月~3月	73年 4月~3月
全課合計	⑬ 件 件 24	⑯ 件 件 33	⑱ 件 件 29	⑱ 件 件 29
工務課	① 2	① 3	1	① 1
圧延課	⑦ 11	⑨ 17	⑦ 10	⑦ 10
製鋼課	① 4	② 5	⑨ 16	⑨ 16
販売課	② 4	③ 6	0	0
原料課	① 1	① 2	① 2	① 2
総務課	① 1	0	0	0
電力課	1	0	0	0

社外工

{ 杉山興業 } 10 6
{ 北斗溶接 } 8 2

資料出所；北海鋼業労働組合提供資料から作成

註 1. 上記の件数は休業1日以上を表わす
2. ○内の数字は " 8日 "

外にも、63年（クレーン修理中落下）、68年（成品ヤードから移動中）それぞれ死亡事故も発生している。まさに労働者は労働力のみならず自らの肉体までも切売りさせられているといえよう。

こうした労働災害を防止するための「安全教育」、「安全活動」は第5章の企業内教育のところでも述べているように事故の根本を改善するものとはいい難く、表でみる如く年々災害件数は増加傾向を示しているのである。

こうした「合理化」に対する労働組合の対応の仕方について若干ふれておくことにしよう。

北海鋼業労組は小樽金属労組北海鋼業支部として地域産業別組合の形態をとつていて、支部からなる小樽金属労組の中でも中核的組合である。

今回の調査企業のうち労組のある北海鋼機労組、富士工業労組が「生産性向上」運動に協力するという立場をとつているのに対し、北海鋼業労組は資本からの独立を基調とした運動をすすめている。

現在の組合路線をとるようになったのは、69年からで、68年までは、組合幹部は職長、班長といった役付工が占めていて「会社と馴れあう」「少しぐらいのことは上部で処理され、相談に行ってもみ消された」（製鋼造塊45才）と職制執行部と会社側とのなれあいによる御用組合的体質を指摘する話が多かった。

こうした一般組合員の不満に加えて、労働力構成も若年層労働者の比率が高くなり、製鋼、圧延、工務などの基幹部門で主流を占めることにより、69年の組合大会で当時の青年部のメンバーがこれまでの組合三役、執行委員にかわつて多数派を占めるにいたつた。

20才台の三役による新執行部は、「時間短縮」などの労働条件の改善、「合理化」による労働強度の増大に反対し、前近代的労使関係を打破し組合内では組合民主主義の確立することなどをメーンスローガンに掲げ精力的な活動をすすめた。こうした組合運動については別の機会で述べることとして、「合理化」のもとでの職場の労働者を守るたたかいについてふれておこう。（文末資料3）

69年から発足した組合新執行部は「合理化に伴う諸問題には『労働協約を基本とし、事前協議解決の方法』で闘争」（73年度運動方針案）するということに「事前協議別」の徹底による労資交渉の確立を合い言葉に、さしあたり「時間短縮」「要員問題」等のたたかいに取り組んだ。

「要員問題」はそれまで各班の編成が会社側によつて適当に決められていて、班の労働者が欠動した場合は予備要員もおらず、連続勤務等労働者にしわよせすることで操業してきたことで長期間に亘る労働者の根強い不満をうけたもので、職場討議と団交をくりかえすたたかいをへて1972年の春闘ではじめて「要員確保協定」を締結し、予備要員を含む各職場の要員数を明確にしその変更を労資の合意事項としていた。（文末の資料1および資料2）

さらにその後も、73年春闘では製鋼要員の増加を含む「製鋼要員協定」を締結、74年春闘では第一圧延、第三圧延、原料、工務、電力の各課について各々要員1名増をふくむ要員協定をかちとつた。

一方、「時間短縮」については、「実働7時間」を目標とするたたかいが、73年春闘で土曜日の午後4時終了等一定の前進がみられたが、現在も継続中の課題である。

その他、労働災害に対するたたかいとして、作業標準の見直しと順守、安全教育の徹底などのたたかいを職場レベルですすめているが具体的な成果にはなっていないといえ注目される事であろう。

以上、北海鋼業の事例を中心に「合理化」の特徴について述べてきたが、こうした「合理化」の実態は富士工業、あるいは川鉄系の豊平製鋼とほぼ同様である。多少異なるのは、富士工業、豊

平製鋼の労働者が労働条件の不満に対して、離職—移動という抵抗が比較的多いのに対し、小樽という余り製造業が多くない地域労働市場の閉鎖性のなかで「地付き労働者」として、離職も出来ない北海鋼業労働者の場合、より組合に結集して労働条件の改善をはからざるを得ないという事情も十分考えられることである。

<注>

- 1) 『転換する鉄鋼業』電波新聞社 P 45
- 2) 新日鉄室蘭労組役員の聴取調査から
- 3・4) 北海鋼業総務課長の話

資料1 北海鋼業労組の「要員問題」に関する職場討議資料

定員確保協定 討議資料

(1) 合理化攻撃

資本主義国で国民総生産が第二位という驚くべき高度成長は次々となされた「合理化」による結果であった。資本主義的「合理化」の本質は、新しい設備と技術を導入することによって生産力を高め、労働者からの搾取を強化して最大限の利潤を手に入れるところにある。資本主義的「合理化」は労働者の「窮乏化」をいつそう強め、中小企業の倒産を激しくする。また資本主義の諸矛盾をいつそう激化させることになる。

(2) 「要員、定員」の考え方

生産の分業によって生み出された「定員」を定めることは、資本化にとって「合理化」をすすめる上で必要なものであった。

彼らの考える「定員」は搾取強化の一方法として、労働力を合理的に、しかも安上りに使用するために必要である。

従って資本家は完全定員化(いかなる場合も定員を完全に充足すること)を要求してもサボタージュしようとするし、「合理化」による労働強化には目を向けない。反対に人べらしは常に心がけるものである。

それに対して労働者にとつての「定員」の考え方は、過酷な労働強化から少しでも自分達を防衛するためのものである。

我々は「完全定員化」と増員を要求し、「人べらし」に反対している。

以上、(1)、(2)の事からの結論として、第一に「定員」の問題は、するどい合理化攻撃によって深刻な問題となつてきている事、第二には、経済闘争以上の下からの自覚にもとづく強力なたたかいなしには前進しないことが、導き出されよう。

(3) 現状はどうか?

○ 程遠い「完全定員化」

例えば製鋼課の場合、定員は合計で45名である。昨年度の組合調査による計算では1人が1カ月に2日の休暇をとっていたから1日については平均3.6人が休暇をとる。この計算から出された数字でさえ、製鋼課では現場張りつけ要員として4人をおかなければならない。

○ 労働力の流出

日本の中小企業では過酷な労働条件であることから労働者の職場、仕事の内容、労働条件に対する不満も強く(特に青年労働者)、労働力の流出入は激しいものがある。

退職するたびに新しく雇用しなければならない。現状では募集してもすぐには労働者を雇い入れる事は出来ない。そこで他の労働者に負担がかかってくることになる。

○ 使えない有給休暇

基準法で権利として与えられている有給休暇を残さざるを得ない。有給休暇をとつてもその欠員が完全に補充される体制がないことに大いに起因している。

(4) 定員問題を解決するために

第一に労働強化に反対し労働災害の原因を明らかにし労働災害の撲滅をめざす安全闘争を強化すること。

第二に労働条件、作業環境を良くし、消化器系疾患、職業病をなくするたたかいを起すこと。

第三に「完全定員化」をかちとり、要員の体制を獲得すること。

以上の点で、労働災害、私病による休暇を減少させると共に第三の要員体制の獲得によつて有給休暇を完全に取得できるようにすることが解決の方向性であろう。

ここで働く者のモラルとして無断欠勤をなくし、有給休暇は事前に届け出されるようにする事である。最少限のルールを守らないで「完全定員化」を要求し、たたかいとすることはできない。

(5) 定員確保の協定 執行部案

本協定は、現場作業員の労働過剰と疲労を防止し、労働災害の撲滅の目的をもつて、労使協議の上、締結するものである。

1. 公傷、私病、有給、一般休暇等について原則として完全に補充し、定員を厳守すること。
1. 合理化による増産体制、作業内容の変更等労働条件の変更は一切、会社は組合に対して事前に申し入れを行い、同意を得るものとする。
1. 協定が遵守されない場合、作業員は労働災害の発生、生産の低下等の不測の事態に対して一切の責任を負うものではない。
1. 会社は、補充人員を含む要員の確保に責任をもつものとする。
1. この協定の改訂は労使いずれか一方の申し入れにより協議し、決定するものとする。
1. 定員は次の通りである。

(以下略)

資料出所；同労組提供資料による。

資料2 72年春闘における要員確保協定

協 定 書

本協定は現場作業員の労働強化を防止し、労働災害の絶滅をはかることを目的とし、労使協議の上、締結するものである。

記

1. 公傷、私病、有給休暇等を堪案して標準作業員を定める。
1. 作業内容の変更、合理化による増産体制に伴う労働条件の変更について、会社は事前に組合と協議の上実施する。
1. 試備期間の者、並びに配置転換された者は一定期間定員に含まないものとする。
1. 会社は補充人員を含む要因の確保には責任をもつて努力する。
1. この協定の改訂は、労使いずれか一方の申し入れにより協議し決定する。
1. 標準作業員は原則として本従業員によつて充足する。
1. 標準作業員は次の通りとする。

(略)

北海鋼業労働組合要員協定 (47, 5, 10)

(製 鋼)		(一 庄)		(三 庄)	
炉 付	15人 (5人×3)	挿 入	5人	挿 入	3人
造 塊	21 (7人×3)	取 出	2	取 出	2
クレーン	9 (3人×3)	粗ロール調整	1	粗ロール調整	1
職 長	3 (1人×3)	操 作 盤	1	チルチング及び カント調整	1
副 資 材	3 (1人×3)	中間鼻切カッター	1	中間 カッター	1
計	51人 定員外2人	仕上ロール調整	1	先切 カッター	1
		製 品 測 定	1	中間ロール調整	1
		乱 尺 取	1	仕上ロール調整	
		製 品 落 し	2	及び製品測定	
		カッター操作	1	冷却台製品コロガレ	1
		班 長	1	精 整	2
				職 長	1
		計	17人定員外3人	計	15人定員外2人

(工 務)	(原 料)	(電 力)
ガス工 4人	玉 掛 3人	受渡し立合 5人
仕上工 3	クレーン 2	クレーン 3
施盤工 4	検 収 2	ビレット 5
木型工 1	計 量 1	※ 13人
計 12人 定員外2人	計 8人 定員外2人	繁忙期には相当数増員する 定員外2人

(注) 定員外は事務・技術員の応援という形をとつている。

資料出所：資料1に同じ

資料3 小樽金属労組北海鋼業支部の組合活動の経過

年・月・日	組 合 運 動 の 動 き
1968. 12. 3	青年第1回学習会
69. 1. 20	青年部機関紙第1号発行
69. 2. 9	第30回定期大会 青年部より副委員長と4名の職場委員選出さる。(委員の半数)
70. 3. 5	春闘職場集会実施
70. 3. 13	春闘要求執行部決定 — 要求決定のパターン
70. 3. 16	代議員会開催 春闘要求決定
	基本給 6,500円アップ
70. 3. 31	春闘第1回団交
70. 4. 27	春闘第5回団交——合意 第3回代議員会——妥結承認
	基本給 5,500円アップ
70. 6. 10	職場集会実施, 夏期手当執行部案決定
70. 6. 12	クレーン無免許運転の件で監督署へ通告
70. 6. 18	第4回代議員会 夏期手当要求決定 基本給の27割(一律)
70. 7. 3	第2回団交——合意
70. 7. 4	代議員会で妥結承認 — 基本給の27割
70. 11. 13	職場集会実施 年末一時金執行部案決定
70. 11. 16	一庄, 三庄定員補充の件で会社に申し入れ。
70. 11. 18	代議員会で年末手当要求決定 — 基本給の45割(一律)
70. 12. 2	第1回団交——合意
70. 12. 8	代議員会で妥結承認 — 基本給の45割
71. 1. 28	時間外協定に関する職場集会
3. 1 7	春闘職場集会実施
3. 8	春闘要求執行部案決定
3. 11	代議員会で春闘要求決定 — 基本給 12,000円アップ 時間外協定に関する内容決定
4. 8	春闘第1回団交
4. 28	一斉職場集会
5. 7	第8回団交 — 基本給 7,700円アップ回答
5. 8	残業拒否闘争
5. 11	総決起集会 第9回団交——合意 臨時大会で妥結承認 基本給 8,600円アップ

年・月・日	組 合 運 動 の 動 き
1971. 6. 2	春闘賃上げ査定配分に関する団交
6. 18	代議員会で夏期手当要求決定 — <u>基本給の28割(一律)</u>
7. 8	第3回団交——合意
	代議員会で妥結承認 — <u>基本給の23.5割</u>
9. 27	《安全衛生懇談会設置》
11. 10	} 年末闘争職場集会実施
11. 14	
11. 16	代議員会で年末手当要求決定 — <u>基本給の40割(一律)</u>
12. 13	第5回団交 <u>145,000円回答</u>
	総決起大会
12. 14	臨時大会
19	残業拒否闘争
12. 16	第6回団交 — 決裂 地労委に斡施を依頼
12. 17	地労委斡施 斡施案受諾
	組合35割(17万円) 会社14万5千円 斡施案30割+1万円(15万6千円)
12. 19	臨時大会で妥結承認 — <u>30割+9,500円</u>
1972. 3. 10	春闘要求決定 — 基本給 13,000円アップ 時短常日勤者 1日30分
3. 27	労働協約改訂執行部案決定
3. 30	労働協約改訂 職場討議
4. 8	臨時大会 労働協約改訂交渉案決定 <u>完全ユニオンシヨツプ制実施, 平和条項の削除</u>
4. 12	労働協約改訂交渉(～22日まで)
4. 22	<u>労働協約労働使合意 完全ユニオンシヨツプ制</u>
4. 29	<u>春闘第7回団交 「要員確保の協定」決定</u>
5. 3	製鋼3班合同職場集会
5. 13	第8回団交 — 合意
5. 18	代議員会で妥結承認
	<u>基本給 男8,500円 女6,500円アップ 時短常日勤者</u> <u>土曜50分短縮 生産報償金を業務手当として基準内賃金化</u>
5. 20	査定是正に関する団交
	夏 季 手 当 闘 争 <u>要求29割 妥結25.4割</u>
10. 29	製鋼要員問題の解決を会社側に要請
11. 16	臨時大会で年末大会要求決定 — <u>基本給の38割</u>
11. 30	第2回団交 — 鉄鋼大手の例にならない会社より年間協定の提案 — 組合拒否し白紙撤回
12. 5	残業拒否闘争(～11日まで)
12. 6	臨時大会でストライキ権確立
12. 7	第6回団交決裂 → 地労委へ斡施を依頼
12. 11	地労委斡施交渉 — 斡施案受諾 <u>要求38割 — 会社案30.23割, 斡施案33割</u>
12. 12	査定に関する団交
12. 13	臨時大会で妥結承認 — 基本給の33割
12. 22	製鋼要員確保に関する交渉
1973. 2. 20	圧延続行に関する団交(～21日まで)
3. 19	春闘要求決定 — <u>基本給 18,000円アップ</u>
4. 3	製鋼要員と補充要員に関して団交

年・月・日	組 合 運 動 の 動 き
1973. 4. 4	春闘第1回団交
4. 20	要員問題に関して製鋼全職場合同集会
4. 24	製鋼要員数について団交
4. 25	要員補充体制について団交
4. 30	部所変更について団交 — <u>協定数実施に伴い2名の配置転換</u>
5. 7	春闘第8回団交 <u>妥結 基本給 110,000円アップ</u>
5. 9	合理化に関する説明会（会社役員より）
5. 16	配転2名について団交
6. 2	臨時集会 三六協定に関する件
6. 5	作業工程による要員案を会社側が提出
7. 11	製鋼職場要員協定を締結
7. 30	三六協定、休日労働に関する団交
	<u>夏季闘争及び年末闘争</u> (略)
	夏季 要求31割 妥結26.37割
	年末 要求55割 妥結41.4割
	<u>完全月給制へ2月より移行</u>
11. 9	<u>賃金体系に関する交渉</u>
12. 20	<u>原料職場要員問題に関する団交</u>
1974. 3. 19	臨時大会で要求決定 — <u>基本給 35,000円アップ</u>
4. 18	第4回団交で妥結 <u>基本給 25,386円アップ</u>

資料出所；同労組支部大会報告各年次から作成

第3節 町工場的溶接棒メーカーの「合理化」と労働力構成

ここで事例としているのは北日本電極製造株式会社（札幌）の溶接棒工場を対象としている。

我国の溶接棒の生産量は約40万トン（71年）で、これらの大半は神戸製鋼所、日鉄溶接棒、住金溶接棒、川崎製鉄など大手製鉄所ないしはその直系子会社で生産されていて、それぞれ年間数万トンの生産能力をもっている。

これに対して、ここでのべる北日本電極は年間1,600トン（71年度）の生産量で、溶接棒大手メーカーとは格段の生産能力の差がある。しかも大手メーカーでは近年顕著に需要の伸びの著しい自動あるいは半自動溶接棒に対応する溶接ワイヤーを生産しているのに対し、北日本電極では溶接用ワイヤーを生産しておらず、古くから広汎に使用されている通常の被覆アーク溶接棒の生産が主体となっている。

こうした大手メーカーとの格差は、次にのべる生産工程の特徴にもあらわれていて工場規模、レイアウトも金属機械工業の小零細な町工場に類似したものといえる。

しかし、同社でつくられる溶接棒は、道内市場の25%を占めており、その販路も新日鉄室蘭の他に、函館ドック等の造船メーカー、炭鉱および炭鉱関連機械機具工場など、道内での地位は唯一の地場メーカーとして比較的安定している。

1 生産工程の概要

溶接棒（被覆アーク溶接棒）とは、低炭素リムド鋼を伸線したのち切断矯正して、これ（芯線

と呼ぶ)にフラックス(被覆材)を塗装したものである。

北日本電極の溶接棒生産工程は図3-15のようになっている。

芯線材となる低炭素リムド鋼線材は56年から新日鉄室蘭製鉄所より購入してこの線材を伸線機にかけて直線に矯正したのち切断機で定尺に切断する。一方フラックスは金属酸化物、炭素化合物、けい酸、有機材等を計量配合したのちこれを覚拌混捻してこれに水ガラスを注入し粘着力をつけ成型機にかけて円筒状に成型し、塗装機中を芯線材を通過させ被覆する。こののち表面をブラッシングしてなめらかにしてから、箱にならべて乾燥炉内で熱風によりフラックスを固定させる。成品は抜き取り検査をおこない包装出荷する。

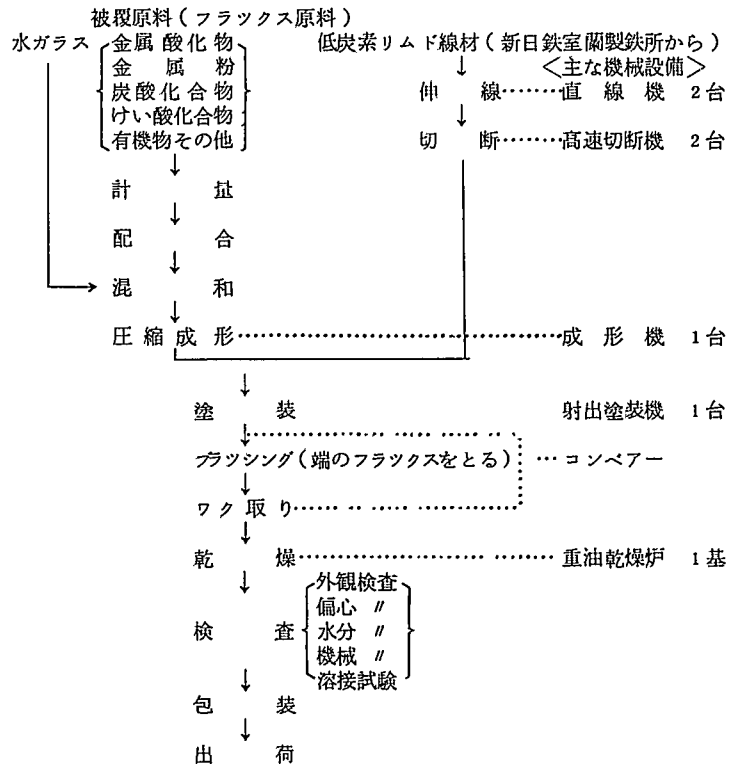
以上が生産工程の概要であるが各機械間の運搬は主として人力による手押車によって連絡されている。

2 「合理化」と労働力編成

北日本電極が溶接棒の

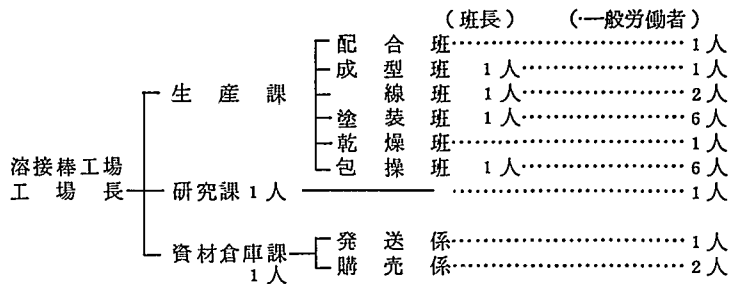
生産を始めたのは第2次大戦前からであるが、56年に新工場を建設するまでは八幡製鉄所の溶接用線材を購入し、それに一本一本フラックスを手で塗るという「家内工業的で生産量も5t位」(同社専務の話)というものであった。同社が機械設備を導入し、機械による生産を開始したのは56年からで、道内の造船関係を中心に需要が増大したことを背景に当時の富士製鉄室蘭でも低炭素リムド鋼の生産を開始し、同製鉄所からの依頼で北日本電極で試験研究を行うに至り、これを契機に富士製鉄室蘭の線材を使つての溶接棒の生産を開始した。59年から60年にかけて、富士製鉄の援助のもとに第一次、第二次合理化計画を遂行し自動塗装機、成型機などを導入、資本金も現在の1,300

図3-15 北日本電極製造の被覆アーク溶接棒生産工程



資料出所；同社資料より作成

図3-16 北日本電極の作業組織(72年)



資料出所；同社聴取調査から作成

万円に増資するとともに、富士製鉄が500万円出資し、これまでの指定工場(52年から)から系列会社になった。その後試験設備を増強したり機械の改良を行い現在は月間120～130tの生産能力をもつ工場にいたっている。

こうした工場設備の増強に対応して労働者数も増大したが、もつと大きな特徴はその増加分のほとんどを既婚女子労働力の採用によって実現したことであった。

生産工程についてみれば、フラックスの配合作業が高度な熟練と知識を要すること、伸線機の操作が体力と一定の習熟期間(1～2年)を要することおよび機械の整備に一定の熟練と知識が必要なこと以外は、工程の大半はほとんど熟練を必要とせず、各種機械(伸線機を除く)の運転も6カ月位で技能習得ができ、したがってこうした不熟練労働分野の大半をパートの既婚女子労働者が配置されることとなった。つまりそれ以前は「包装関係については女性だった」といわれるように、包装関係以外は中卒の男子労働者を主体に配置されていたが、65年以後中卒男子労働者の採用がむずかしくなったこと、とくに「こういう作業自体が機械化され単純化しましたから長くいても技術が身につくわけがなし、ということで中卒は製罐部門に廻すことにしました」(同上専務)ということから「高年令層、女子の採用ということ」で実施し始めた。「まあ5、6年前ですか、機械にも少しずつ女性を配置するようになりました」。現在は表3-27にも明らかなように現場18人の労働者中9人までが女子労働者であり、例えば塗装班であれば男子の班長1人から機械の運転、調整をおこない、部下の6人は全て女子労働者という構成になっている。いずれは「女で間にあうところは全部女性にする」(同上専務)というように、女子労働力主体への転換をさらにすすめることにしている。

表3-26 北日本電極溶接棒工場の主要機械設備

機 種	台 数
自動塗装機	モスロー型油圧式 2台
〃	96T型油圧式 1台
曲線矯正機	ロール式 1台
自動党拌機	ロール式 1台
混捻機	スクリュウ式 2台
乾燥基	熱風式 1基
〃	電気式 1基
直線切断機	藤井式 6台
成型機	F式 2台
〃	福地山重工式 1台
電気溶接機	KD型 1台
施盤	三尺自動施盤 1台
材料試験機	アムスラー型SA-30 1台
衝撃試験機	シャルビーFSC-30 1台
硬度計	ロツクウエルFHR 1台
卓上ボール盤	OKD-350B 1台

資料出所；同社「会社概要」70年から

表3-27 北日本電極溶接棒工場の労働者構成(71年8月現在)

役 職	性 別	年 令	勤続年数
職 長 班 長 班 長 班 長 班 長 班 長 班 長 班 長 班 長 班 長	男	25才	7年4ヵ月
	〃	56	6 4
	〃	21	6 4
	〃	22	6 4
	〃	64	8 4
	〃	18	3 4
	〃	18	3 4
	〃	17	2 4
	女	52	14 2
	〃	52	11 1
班 長	〃	41	7 3
	〃	55	6 2
	〃	39	6
	〃	39	1 5
	〃	29	1 6
	〃	33	1 6
	〃	38	10
男	57	1	

資料出所；同社労働者台帳から作成

注)男子平均年令 33.1才
 〃 〃 勤続年数 5年6ヵ月
 女子平均年令 42才
 〃 〃 勤続年数 4年1ヵ月

こうした女子労働者は表からもわかるように中高年齢者を主体としているが、それは「近所の主婦」、「国鉄や町工場労働者の主婦が多い」¹⁾ というように、家計補充的婦人労働者によって占められているところに特徴があるといえよう。

<注> 1.) 同社専務の話。

第4節 社外工制度の導入

すでに第2部で展開されたように鉄鋼大手独占体の製鉄所においては、戦後の、とりわけ60年代以後の全面的『合理化』の過程で(構内)社外工制度が、不熟練補助的部門にとどまらない「直接部門をも含めた多様な社外工の存在形態として量的に拡大されていった」⁽¹⁾とされている。かかる社外工制度の展開は鉄鋼独占体の資本蓄積過程としてみる時、「『合理的雇用調整』機能をもたされる、低賃金労働力組織化の機構としての『社外工制度(構内)』の全面的展開の過程」⁽²⁾としても掌握されてきた。

ところで、本稿の対象とする鉄鋼独占体の系列企業もすでに第1章でみてきた如く、我国鉄鋼産業の全機構からすれば、鉄鋼独占体を頂点とした企業間分業体制によって補完する位置と機能をもつ外業部とみることもできる。しかも鉄鋼独占体と系列企業の相違ならびに関係は、設備、規模としての相違ならびに格差としてだけではなく、それぞれの労働者間の労働諸条件の格差として、とりわけ大手5社と他メーカー労働者との賃金水準の格差として存在していることである。例えてみるならば大手製鉄所における「社外工制度」が、大手製鉄所の生産内部の云わば縦の関係をもつとすれば、系列企業は外延的に拡大する横の関係としてみることができ日本鉄鋼業総体としての賃金労働力組織化の機構は鉄鋼独占体を頂点とするところの多角的重層的な構造によって全構造をなすのである。

ところで「社外工制度」はこれら大手企業のみならず、大手以外の鉄鋼各社においても広汎に導入されている。表3-28のIからVまでは日本鉄鋼連盟の「鉄鋼業の安全管理概況」をもとに作成した鉄鋼業各工場の社外工導入状況ならびに下請化率についてまとめたものである。これによれば、独占体の高炉メーカーがならぶIグループの下請化率がきわめて高位であることは当然としてもIIグループの東伸製鋼(姫路)、IIIグループの大鉄工業、IVグループの東洋鋼板(下松)、Vグループトビー工業(鹿沼)などを特に顕著なところをはじめとして、この資料で抽出された工場について平均すればほぼ25%以上の下請化率ということになり、本工数の約半分の社外工が大手製鉄所以外のメーカーにおいても存在していることがわかる。

このように、社外工制度は鉄鋼独占体の製鉄所内部にとどまらず、その外業部たる系列企業内部にも広汎に普及している。

では、系列企業内部の社外工はどのような機能を有しているのか、調査対象企業の中での状態についてみることにしよう。

表3-28(1) 鉄鋼業各工場における社外工の導入状況ならびに下請化率
(業態別Ⅰ～Ⅴ, 1974年度)

Ⅰ 高炉事業所(21事業所)

事業所名	区 分	本 工 人 数 人	作 業 区 分	協 力 会 社 数 (12月末現在)	労 働 者 数 (月 平 均) 人	下 請 化 率 (%)
1. 大阪製鋼・西島		1,362	作 業 請 負 工 事 請 負	17 0	479 0	26.0
2. 川崎製鉄・千葉		11,998	作 業 請 負 工 事 請 負	69 40	7,939 2,009	45.3
3. "・水島		11,559	作 業 請 負 工 事 請 負	124 86	7,009 6,134	53.2
4. 神戸製鋼所・神戸		5,979	作 業 請 負 工 事 請 負	56 17	3,556 79	37.8
5. "・尼崎		2,084	作 業 請 負 工 事 請 負	36 2	1,529 50	43.1
6. "・加古川		5,906	作 業 請 負 工 事 請 負	45 27	4,131 1,537	48.9
7. 新日本製鉄・室蘭		7,027	作 業 請 負 工 事 請 負	69 8	7,540 327	52.8
8. "・釜石		4,394	作 業 請 負 工 事 請 負	25 37	2,403 1,947	49.7
9. "・君津		7,312	作 業 請 負 工 事 請 負	42 22	12,087 1,817	65.5
10. "・名古屋		8,857	作 業 請 負 工 事 請 負	69 24	7,345 1,739	56.2
11. "・堺		3,545	作 業 請 負 工 事 請 負	39 9	3,673 323	52.9
12. "・広畑		9,569	作 業 請 負 工 事 請 負	24 44	4,314 3,680	45.5
13. "・八幡		22,684	作 業 請 負 工 事 請 負	152 18	18,107 2,070	47.0
14. "・大分		2,826	作 業 請 負 工 事 請 負	61 32	3,948 1,648	66.4
15. 住友金属工業・鹿島		5,549	作 業 請 負 工 事 請 負	93 118	4,696 7,572	68.8
16. "・和歌山		11,230	作 業 請 負 工 事 請 負	55 94	8,158 4,313	52.6
17. "・小倉		4,130	作 業 請 負 工 事 請 負	12 46	2,269 1,364	46.7
18. 中山製鋼所・船町		2,489	作 業 請 負 工 事 請 負	18 19	1,092 527	39.4
19. 日新製鋼・呉		3,403	作 業 請 負 工 事 請 負	53 20	2,924 467	49.9
20. 日本鋼管・京浜		13,230	作 業 請 負 工 事 請 負	46 10	6,262 482	33.7
21. "・福山		10,669	作 業 請 負 工 事 請 負	68 73	14,618 3,751	63.2
6-(2) 合 計		155,802	作 業 請 負 工 事 請 負 計	1,173 746 1,919	124,079 41,836 165,915	51.5

資料出所；『鉄鋼業の安全管理概況(昭和49年度)』日本鉄鋼連盟1975年6月 から集計作成

表 3 - 28 (2)

II 製鋼事業所第 1 部 (26 事業所)

事業所名	区 分	本 工 人 数 人	作 業 区 分	協 力 会 社 数 (12月末現在)	勞 働 者 数 (月 平 均) 人	下 請 化 率 (%)
1. 愛知製鋼・知多		2,897	作 業 請 負 工 事 請 負	18 1	611 73	19.1
2. 川崎製鉄・知多		2,611	作 業 請 負 工 事 請 負	29 12	1,441 194	38.5
3. "・西宮		1,766	作 業 請 負 工 事 請 負	13 2	437 97	23.2
4. 関東特殊製鋼		1,460	作 業 請 負 工 事 請 負	4 0	82 0	5.3
5. 神戸製鋼所・高砂		3,371	作 業 請 負 工 事 請 負	32 37	776 324	24.6
6. 山陽特殊製鋼		3,220	作 業 請 負 工 事 請 負	29 0	1,085 0	25.2
7. 新日本製鉄・光		3,202	作 業 請 負 工 事 請 負	20 6	1,974 245	40.9
8. 住友金属工業・製鋼所		4,269	作 業 請 負 工 事 請 負	47 1	1,808 18	29.9
9. "・鋼管		3,488	作 業 請 負 工 事 請 負	5 20	580 383	21.6
10. 住友電気工業・伊丹		1,057	作 業 請 負 工 事 請 負	5 0	77 0	6.7
11. 大同製鋼・洪川		1,002	作 業 請 負 工 事 請 負	8 0	251 0	20.0
12. "・星崎		2,020	作 業 請 負 工 事 請 負	15 1	392 63	18.3
13. "・知多		2,665	作 業 請 負 工 事 請 負	27 3	893 67	26.4
14. 東京製鉄・岡山		1,129	作 業 請 負 工 事 請 負	6 1	394 8	26.2
15. 東伸製鋼・姫路		1,429	作 業 請 負 工 事 請 負	28 0	1,484 0	50.9
16. 特殊製鋼・川崎		2,119	作 業 請 負 工 事 請 負	19 0	526 0	19.8
17. トビー工業・豊橋		1,547	作 業 請 負 工 事 請 負	20 0	582 0	27.3
18. 日新製鋼・周南		2,743	作 業 請 負 工 事 請 負	43 9	1,262 76	32.7
19. 日本金属工業・相模原		1,038	作 業 請 負 工 事 請 負	4 17	206 136	24.7
20. 日本高周波工業・富山		1,043	作 業 請 負 工 事 請 負	8 6	245 43	21.6
21. 日本ステンレス・直江津		1,695	作 業 請 負 工 事 請 負	6 13	389 92	22.1
22. 日本製鋼所・室蘭		3,973	作 業 請 負 工 事 請 負	36 0	2,327 0	36.9
23. "・広島		2,453	作 業 請 負 工 事 請 負	10 0	352 0	12.5
24. 日本特殊鋼・大森		1,979	作 業 請 負 工 事 請 負	14 6	357 38	16.6
25. 日本冶金工業・川崎		1,801	作 業 請 負 工 事 請 負	30 1	463 34	21.6
26. 三菱製鋼・東京		1,373	作 業 請 負 工 事 請 負	11 0	556 0	28.8
6-(3) 合 計		56,542	作 業 請 負 工 事 請 負	487 136	29,550 1,891	35.7
			計	523	31,441	

注：製鋼事業所第 1 部とは 1,000 人以上の事業所をさす

表 3 - 28 (3)

Ⅲ 製鋼事業所第 2 部 (21事業所)

事業所名	区 分	本 工 人 数 人	作 業 区 分	協 力 会 社 数 (12月末現在)	勞 働 者 数 (月 平 均)人	下 請 化 率 (%)
1. 愛知製鋼・刈谷		397	作 業 請 負	6	63	13.6
			工 事 請 負	0	0	
2. 大谷重工業・東京		491	作 業 請 負	16	143	24.2
			工 事 請 負	5	14	
3. "・尼崎		820	作 業 請 負	22	175	20.2
			工 事 請 負	6	33	
4. 関西製鋼		515	作 業 請 負	10	153	22.9
			工 事 請 負	0	0	
5. 国光製鋼		510	作 業 請 負	4	147	22.3
			工 事 請 負	0	0	
6. 大鉄工業		601	作 業 請 負	7	242	28.7
			工 事 請 負	0	0	
7. 大同製鋼・築地		698	作 業 請 負	3	75	9.7
			工 事 請 負	0	0	
8. 中部鋼板		870	作 業 請 負	10	262	23.1
			工 事 請 負	0	0	
9. 東海鋼業・若松		931	作 業 請 負	12	354	27.5
			工 事 請 負	0	0	
10. 東京製鉄・千住		422	作 業 請 負	2	90	17.5
			工 事 請 負	0	0	
11. 東伸製鋼・東京		950	作 業 請 負	26	678	41.6
			工 事 請 負	0	0	
12. 東北特殊鋼		686	作 業 請 負	1	32	6.9
			工 事 請 負	3	19	
13. 土佐電気製鋼所・高松		468	作 業 請 負	2	140	23.0
			工 事 請 負	0	0	
14. 中山鋼業・鶴見		662	作 業 請 負	9	209	26.2
			工 事 請 負	2	27	
15. "・大阪		628	作 業 請 負	12	165	21.5
			工 事 請 負	1	7	
16. 日本砂鉄鋼業・飾磨		731	作 業 請 負	13	276	27.4
			工 事 請 負	0	0	
17. 不二越・東富山		820	作 業 請 負	7	202	19.7
			工 事 請 負	0	0	
18. 三菱製鋼・広田		358	作 業 請 負	12	74	17.1
			工 事 請 負	0	0	
19. "・長崎		893	作 業 請 負	14	370	29.2
			工 事 請 負	0	0	
20. 大和製鋼		799	作 業 請 負	8	300	27.2
			工 事 請 負	0	0	
21. 淀川製鋼所・泉大津		196	作 業 請 負	6	84	38.7
			工 事 請 負	1	40	
6-(4) 合 計		13,446	作 業 請 負	202	4,234	24.5
			工 事 請 負	18	140	
			計	220	4,374	

注：製鋼事業所第 2 部とは 1,000人未満の工場を指す

表 3 - 28 (4)

IV 鍛造・圧延事業所 (17事業所)

事業所名	区 分	本 工 人 数 人	作 業 区 分		協 力 会 社 数 (12月末現在)	勞 働 者 数 (月 平 均)人	下 請 化 率 (%)
			作 業 請 負	工 事 請 負			
1. 吾 孺 製 鋼 所・千 葉		555	作 業 請 負	10	319	36.4	
			工 事 請 負	0			
2. 川 崎 製 鉄・葺 合		3,095	作 業 請 負	5	357	14.6	
			工 事 請 負	16			
3. 神 戸 製 鋼 所・長 府 北		556	作 業 請 負	9	233	32.6	
			工 事 請 負	4			
4. 新 日 本 製 鉄・東 京		585	作 業 請 負	23	416	41.5	
			工 事 請 負	0			
5. 大 同 鋼 板		950	作 業 請 負	8	258	22.2	
			工 事 請 負	4			
6. 大 同 製 鋼・王 子		368	作 業 請 負	2	28	9.8	
			工 事 請 負	2			
7. 大 洋 製 鋼・船 橋		364	作 業 請 負	9	146	28.6	
			工 事 請 負	0			
8. "・横 浜		274	作 業 請 負	8	113	29.1	
			工 事 請 負	0			
9. 東 洋 鋼 鋸・下 松		2,092	作 業 請 負	32	1,315	41.6	
			工 事 請 負	4			
10. 中 山 製 鋼 所・清 水		260	作 業 請 負	3	143	35.4	
			工 事 請 負	0			
11. 日 新 製 鋼・市 川		561	作 業 請 負	13	212	27.4	
			工 事 請 負	0			
12. "・大 阪		793	作 業 請 負	9	213	21.1	
			工 事 請 負	0			
13. "・堺		903	作 業 請 負	12	545	37.6	
			工 事 請 負	0			
14. "・尼 崎		650	作 業 請 負	13	334	33.9	
			工 事 請 負	0			
15. "・神 崎		440	作 業 請 負	5	110	48.9	
			工 事 請 負	1			
16. 日 本 金 属・板 橋		782	作 業 請 負	6	162	17.1	
			工 事 請 負	0			
17. 淀 川 製 鋼 所・呉		661	作 業 請 負	6	223	25.2	
			工 事 請 負	0			
6-(5) 合 計		13,889	作 業 請 負	173	5,127	29.6	
			工 事 請 負	31			
			計	204			

表3-28(5) V 特殊鉄・合金鉄・鋳物(含む鋳鉄管)・その他事業所(29事業所)

事業所名	区分	本工人数	作業区分	協力会社数 (12月末現在)	労働者数 (月平均)	下請比率
1. 久保田鉄工・船橋		1,165人	作業請負 工事請負	5 0	292人 0	20.0%
2. "・武庫川		1,711	作業請負 工事請負	7 29	244 147	18.6
3. 神戸製鉄所・呉		869	作業請負 工事請負	26 0	317 0	26.7
4. "・高知		175	作業請負 工事請負	3 0	57 0	24.5
5. 太平洋金属・八戸		934	作業請負 工事請負	8 13	315 205	35.7
6. "・新発田		532	作業請負 工事請負	4 7	72 26	15.5
7. "・直江津		501	作業請負 工事請負	1 0	91 0	15.3
8. "・富山山		284	作業請負 工事請負	4 0	57 0	16.7
9. "・岩瀬		315	作業請負 工事請負	2 0	47 0	12.9
10. 東京製鉄・高知		165	作業請負 工事請負	1 0	32 0	16.2
※11. 日本重化学工業・酒田		537	作業請負 工事請負	5 27	130 49	25.0
※12. "・小国		464	作業請負 工事請負	4 0	154 0	24.9
※13. "・高岡		670	作業請負 工事請負	5 0	98 0	12.7
※14. "・九州		158	作業請負 工事請負	5 0	154 0	49.3
15. トピー工業・鹿沼		167	作業請負 工事請負	6 0	378 0	69.3
16. 日本金属工業・横浜		203	作業請負 工事請負	1 0	18 0	8.1
17. 日本鋼管・新潟		417	作業請負 工事請負	2 0	212 0	33.7
18. 日本鋼管・富山		537	作業請負 工事請負	5 0	228 0	29.8
19. 日本高周波鋼業・八戸		528	作業請負 工事請負	5 0	233 0	30.6
20. 日本鋳造・川崎		1,065	作業請負 工事請負	14 6	240 54	21.6
21. 日本電工・日高		173	作業請負 工事請負	2 0	32 0	15.6
※22. "・宮古		118	作業請負 工事請負	2 0	88 0	42.7
23. "・郡山		139	作業請負 工事請負	2 0	92 0	39.8
24. "・北陸		299	作業請負 工事請負	3 0	56 0	15.7
※25. "・徳島		319	作業請負 工事請負	6 0	121 0	27.5
26. 三菱製鋼・宇都宮		391	作業請負 工事請負	4 0	113 0	22.4
27. 安田工業・八幡		233	作業請負 工事請負	4 0	18 0	7.1
28. 矢作製鉄		554	作業請負 工事請負	4 2	128 25	21.6
29. 淀川製鋼所・大阪		695	作業請負 工事請負	27 0	249 0	26.3
6-(6) 合計		14,318	作業請負 工事請負 計	167 84 251	4,266 506 4,772	24.9

調査企業における社外工の導入状況は表3-29のようになっている。これらの企業には本工以外には臨時工、季節雇、日雇などはない。このうち北日本電極の場合は社外工もない。表からみてもわかるように、富士工業の場合において下請化率が20%を超しているが、先の先の表で掲げた全国レベルでの鉄鋼系列企業上層部と比較すれば社外工の導入状況はそれほど高くない。

調査企業群において社外工が導入された社は、各企業において工場設備の大巾な更新がおこなわれた時期と軌を一にしている、大概60年代以後になってからである。(富士工業の場合は岡本工業の前身岡十組が54年から部分的な下請をしていた) それ以前においても原料搬入、成品搬出では

表3-29 調査企業の構内作業下請状況(72年)

企業名 項目	北海鋼機	富士工業	北海鋼業	北日本電極	豊平製鋼
社外企業数	1	4	2	0	3
社外工数	35	80	22	0	65
下請化率	9.3%	32%	13%	0	12%

資料出所：各社聞きとり調査による

注1. 北海鋼業については71年の数字

2. 富士工業、豊平製鋼の2社は運輸部門については社外企業数のうちには含まれているが、社外工数、下請化率には含まれていない。

社外の運輸業者に委託されていたが、構内作業においては、後で述べる北海鋼機の場合の例にみるように、それらは本工(見習い工)臨時工、日雇い等が担っていた。

この場合、室蘭製鉄所における臨時工と性格が異なるのは、こうした調査企業においては生産の季節変動が激しかったので、季節工の臨時工が主流であったということである。

社外工が調査企業のなかで臨時工に代った理由はそれぞれ異なるが、ある程度共通していたのは、生産方法の変化、例えば北海鋼機における「ドブ漬」式メッキ法から全自動式連続メッキへの転換、あるいは圧延メーカーにおける連続圧延設備への転換等によって運転・調整・監視などの基幹的工程と補助的・附帯的作業との分離が明確になったことが指摘出来る。

調査企業における下請社外企業と社外工の労働内容についてまとめたのが表3-30である。今回の調査ではどの企業も自分のところの作業だけを請負ういわば専属の下請社外企業をもっていて、そのなかでも北海鋼機や豊平製鋼のように、親企業自らの資本で100%子会社の下請社外企業を設立し生産工程を本工と社外工に分割している事例もあった。

表3-30からもわかるように、富士工業における岡本工業の「坑枠鋼曲成作業」の例を除けば、ラインの運転工の作業には社外工はついておらず、逆に成品の搬入・搬出は共通して社外工によって担われていること、労働集約的、重筋肉的なパートは社外工の作業範囲になっていることである。

社外工の労働内容について技能度、重筋労働度から簡単な区分を試みると次のようになる。

- [1] 特殊な技能を必要とするもの、
 - 専用鉄道運転・保線作業
- [2] 一定の技能習熟期間や職業資格を必要とするもの、
 - トラック、リフトの運転手
 - 坑枠鋼曲成作業(ロールベンダー運転)

表 3-30 調査企業における下請社外企業と社外工の労働内容

親会社名	社外企業名	作業内容	親会社との関係
北海鋼機	北海運輸	○工場内専用鉄道運転・保線○貨車荷積おろし、積みこみ作業○亜鉛鉄板等コイル・板梱包作業○釘の梱包、カートンボックス製造、○フープ切断作業補助○構内清掃片付け	100%子会社 65年～
富士工業	岡本工業	○圧延工程後処理作業○構内リフト運転○整理○抗粹鋼曲成作業	専属下請 54年～
	北振運輸	○成品運搬	運送会社(非専属)
	産業振興	○スクラップ処理○スクラップの搬出、片付け、	新日鉄構内社外企業
	室蘭鉄工所	○ビレット切断	自家工場あり(非専属)
北海鋼業	杉山組	○結束、○雑作業	(準専属)
	北都溶接	○鋼塊整理(湯道のハタキおとし、切断、グラインダーなど)	(準専属)
豊平製鋼	豊運輸	○原材料、製品の搬入、搬出、それに附帯する作業	100%子会社
	北央鋼材	○結束	専属

資料出所：会社聴取調査から作成

- ビレット切断。 鋼塊整理におけるガス切断
(ガス溶接の技術が必要)

[3] ほとんど経験を要しないが、重筋肉的労働と主内容とするもの、

- 鋼塊整理
- 結束作業
- 成品の積おろし、積み込み
- 亜鉛鉄板等コイル・板の梱包作業

[4] その他

釘のカートンボックス製造、構内清掃

以上のうち[1]の例はごく限られていて、量的には[3]に属する部分がかつとも多い。[3]のようなパートを社外工に請負わせる理由を北海鋼業では次のようにいっている。

「私のところは組合の意向が強いものですから、職務給(職務手当?……筆者)のようなものは余りいれていないんです。働く部門によつての区別は(本工間で)つけていないのです。ただし非常に労働が過重だということは全部下請けをつかいましたね、例えば圧延の結束部門は下請けなんです。それから製鋼では鋼塊の整理これは非常に重労働なんです。こういうものを工員(本工)にしますとね、給料がアンバランスでだれもそこへいくものがないし、不平がでてくるというこ

とで下請に出しているのです。」(同社、総務課長)

しかしこうした[3]のようなタイプではない、一定の技能や職業資格を必要とする[2]のタイプの社外工も存在することは注目すべきことであろう。

社外工の労働内容・編成についてさらに二次製品メーカーと小形棒鋼について、それぞれ北海鋼機および富士工業を事例として検討することにしよう。

まず北海鋼機における社外工の展開についてみることにしよう。

北海鋼機の主要製品である亜鉛鉄板は、合併前から室蘭において北海鉄板(株)として生産がおこなわれていたことはすでに第2章のなかで述べた。当時は同じ富士系列の大坂造船などから冷延鋼板を購入し、云々「ドブ漬け」といわれるような、主に切板をメッキ槽に洗め、亜鉛を板表面に附着させていたが、そこでの労働内容は一部の技術的工程を除けば、労働集約的な運搬・稼働等の肉体的労働が主要な内容であった。道内における亜鉛鉄板の需要が急速に増大するのに対応し、同社の生産量も増大したが、これに必要とする労働力を本工ではなくて、臨時工・日雇い労働者によって代替させた。表3-31のように55年頃から臨時工、日雇い労働者は急速に増加し、56年には本工数を大巾に上廻るようになった。表3-33のように繁忙期のピーク時には本工の2倍以上の臨時工・日雇い労働者を雇用していた。臨時工・日雇い労働者は、補助的作業だけではなく、本工と同一の仕事で、本工労働者、職制の指揮のもとにおこなっていた。

表3-31 北海鉄板の労働者の雇用形態別構成 (56年4月→57年3月)

年度	職員	本工	臨時	日雇	計
53年	31	68	9	7	115
54	32	75	9	11	127
55	33	76	30	20	159
56	29	69	117	10	225
57	31	70	96	19	216
57年の構成比	14.4	32.4	44.4	8.8	100.0

資料出所；北海道商工業振興対策委員会編『胆振地区工業地帯調査報告書』58年から引用

表3-32 富士工業労働者の雇用形態別構成 (53年→57年)

年度	職員	本工	臨時	計
53年	11	50	—	61
54	11	47	—	58
55	19	51	90	160
56	24	110	20	154
57	21	109	36	166
57年の構成比	127	65.6	21.7	100.0

資料出所；表3-31に同じ

表3-33 北海鉄板労働者数の月別変動 (56年4月→57年3月)

月	56.4	5	6	7	8	9	10	11	12	57.1	2	3	合計
職員	28	28	28	28	27	28	29	29	29	29	29	29	341
本工	69	69	69	75	75	73	73	73	73	72	73	72	866
臨時工	36	65	117	145	158	144	79	64	63	62	56	47	1,036
日雇	14	6	3	10	18	29	18	3	3	—	—	16	120
計	147	168	217	258	278	274	199	169	168	163	158	164	2,363

資料出所；表3-31に同じ

表3-34 富士工業労働者の月別変動（56年4月→57年3月）

月	年月 56.4	5	6	7	8	9	10	11	12	年月 57.1	2	3	合計
職員	24人	26	25	25	25	25	24	25	24	24	24	26	298
本工	97人	91	94	96	96	96	95	92	105	105	105	109	1,181
臨時工	32人	38	35	35	34	34	35	38	37	36	34	30	418
計	153人	155	154	156	155	155	154	155	167	165	163	165	1,897

資料出所；表3-31に同じ

このように、臨時工・日雇いに依存度を高めた理由として、主力製品である亜鉛鉄板の需要の季節変動が激しく夏季に集中していたことによる生産量の浮動を短期間に臨時雇いによって調整することによって労務費を大巾に節減出来たこと、そして生産工程そのものが一部の技術的工程を除けば、本工労働者の指揮、監督により短時間で技能習得が可能な作業部分が多かったからである。かくして50年代の臨時工・日雇いは平常的に生ずる補助的業務に従事する通年の性格の臨時工を除けば、生産量の季節変動に対応した調節弁的機能を有していた。

こうした臨時工が完全になくなったのは64年に江別に新工場に建設され、亜鉛鉄板の製造方式がラインによる連続化されたものとなり、その作業内容も主要工程は運転・調整作業が主なる労働内容になったことによる。本工労働者の多くは、再訓練をうけて新たなラインに配置転換をされたが、臨時工は解雇されたわけである。

さて北海鋼機は合併（61年）と、新工場への統合（64年から）によって新しい工場での労働力の編成を旧工場からの配置転換と高校、大学を新規に卒業した労働者によって編成したが、設備のリプレース・設備の統合によって本工の要員削減も急速にすんだ。

そうしたもて社外工制度が導入された契機は運輸部門をどのようにするかということであった。「（昭和）39年に江別に新工場がたちました。新しい工場は月間1万トン以上のものをつくれますから、材料、成品の搬出で出入り2万トンになります。それと今までは（鉄道）線路がなかったが、専用鉄道自体は北海鋼機がもっていて、工場と引込みの境界でうけとります。自分のところで機関車もっている（2台）のです。よその会社では普通運輸部というのがありますが、新しく社内で運輸部門をつくるよりも別会社にした方がよからうということ。それが昭和39年8月1日です」（北鋼運輸業務部長の話）

こうして設立されたのが、北鋼運輸で資本金1,000万円、全額親会社出資、社長以下の役員も出向という形で派遣される、100パーセント子会社として発足した。

発足した当時は再下請にあたるトラック業者も北鋼運輸の統轄で輸送部門にあっていたが66年に切離され、北鋼運輸としては前述の鉄道部門と、構内荷役作業、および亜鉛鉄板ライン、ならびに製釘ラインの補助的業務の請負いを主たる業務として現在にいたっている。次に工場内における社外工の配置ならびに作業内容についてみよう（表3-35）。73年の同社労働力構成は総数38人でうち事務部門は4人で残りの34人が現場系である。現場系のうち4人は嘱託で、これは保線・機関士など国鉄等の定年退職者による特殊業務になっている。この表からもわかるように社外工数は年々減少傾向を示しているが、これは作業班の編成の流動化など社外企業工内部の業務「合理化」

によるところが大きい。

表 3-35 北鋼運輸労働力構成 (各年度 3 月末)

性 種別	70 年			71 年			72 年			73 年 (2 月)		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計	男	女	計
事務職員	4	1	5	4	1	5	4	1	5	3	1	4
作業	35	8	43	34	4	38	29	4	33	28	3	31
嘱託	7	0	7	5	0	5	4	0	4	3	0	3
計	46	9	55	43	5	48	37	5	42	34	4	38

資料出所；同社提供資料から作成

北鋼運輸労働者の作業内容は

次のようになっている。

イ 軌道作業班，保線班

軌道作業班は国鉄保有の鉄道路線から北海鋼機工場の線路に引継れたところから工場内部の貨物積下し場所までの輸送業務でジ-

セル機関車を使用している。軌道班を担当しているのは現在 1 人で、運転資格 (軌道二種) が必要なため、国鉄退職者が嘱託として採用され配置されている。

保線班も主たる作業内容は工場内軌道の整備で、現在 2 人 (以前は 3 人) で、保線作業という特殊な技能と経験が必要なことから、国鉄保線関係の定年退職者 (60 才位) が嘱託として採用され、配置されている。機関車等の主要設備は親会社たる北海鋼機から北鋼運輸への貸付という形をとっている。

ロ、梱包作業班

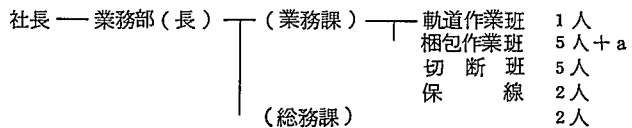
梱包作業班は北海鋼機の亜鉛鉄板およびカラーラインそして製釘ラインの工場内部で作業を行っている。したがってここでは本工との同一職場内での作業になる。梱包作業班の仕事はそれぞれのラインを通過して捲取機およびプライムパイラーにでてきた亜鉛鉄板 (カラートタン) コイルおよび切板を梱包する作業で、クレーン運転 (無線) および玉掛け作業、捲縮機操作作業が主体となっていて、2~3 ヶ月の技能習得期間を要する。製釘ラインの場合は、パッケージマシンの運転・設備を除く全ての作業が梱包作業班の作業範囲内になっていて、パッケージマシンに乗せるカートンボックスの組立て作業、カートンボックスにつまった釘の検量 (25Kg 重)、カートンボックスの捲縮機操作の作業が主たる作業内容で、捲縮機操作以外は女子労働者が配置されている。

梱包作業班は亜鉛鉄板、カラートタン、製釘のそれぞれに 5 名ずつ配置されている。

ハ、切断作業班

切断作業班はカラートタンからでてくるカラートタンのフープ (帯) をアツプカットシャーで

図 3-17 北鋼運輸の会社組織図 (73 年)



資料出所；同社聴取調査から作成

切断する作業で、本工の補助業務を行う混在作業の形をとっている。配置人員は5人である。

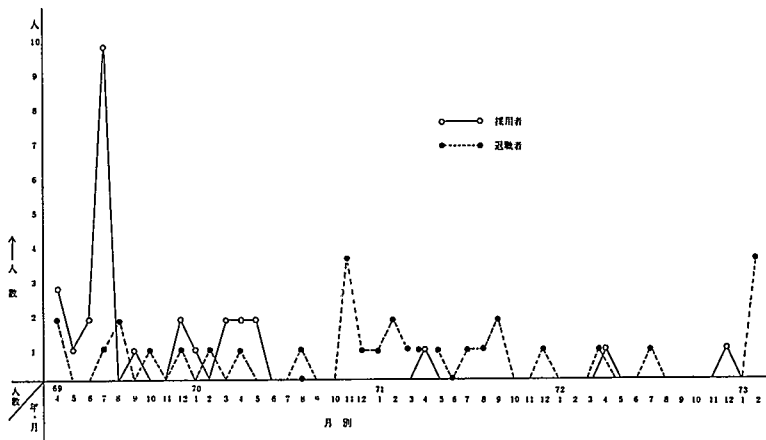
各班の管理体制は班長が1人ずつ配置されていて実際の作業の他に記録（日報）をつけることと、全体で2人いる管理者とともに本工との作業進行に関する打合わせをおこなっている。

各班の要員配置は固定されているわけではなく、34人の労働者を「人間を固定しない」（同社業務部出）という考えのもとに、作業の繁忙度によってそれぞれの箇所に集中させる体制をとっていて、とくに成品の積み込み、積みおろしでは一時期に人員を集中するという形をとっている。

北鋼運輸労働者の平均年齢は32才で、そのほとんどが広告もしくは縁故による中途採用者で、前職は「炭鉱離者、農業出身者」が多いということである。女子（既婚）労働者の場合は、本工の妻である場合も多い。

図3-18のように社外工の退職者もほとんど毎月のようにあり、入退職はきわめて不安定な状況であるが、本工の妻の就業の場合は定着性はよい。

図3-18 北鋼運輸における採用者・退職者数の変動



資料出所；同社聴取調査から

次に小形棒鋼における社外工の事例として富士工業の社外企業をみることにしよう。

富士工業の場合、社外企業は4社であるがこのうち産業振興はもとも新日鉄の構内社外企業として室蘭製鉄所だけでなく、全国各地に支店をもつ社外企業大手に属する企業である。富士工業との関係は工場で生産される小形棒鋼の乱尺品などをスクラップとして回収するために小人数の作業員を常駐させているだけである。北振運輸は室蘭市内の運送会社で業務の一部として富士工業の成品搬出をおこなっていて、社外企業というよりは外注的性格が強い。室蘭鉄工所も市内の小規模事業所で、自分のところの溶接工をピレットの切断のために富士工業の工場内部に少人数常駐させている。岡本工業は唯一の富士工業専属下請である。

岡本工業と富士工業との関係は、1951年からで、富士工業が新日鉄室蘭の作業請負が主体であったころ、製缶工が組をつくって富士工業の自家工場でブリキによるエントツ作りをしたことがはじまりでその後富士工業が小棒生産を主力として工場を増設していくにつれて、組の人数も又増大し65年には組から法人組織の岡本工業へと発展し、圧延部門、坑棒鋼部門の生産工程に配置されるようになった。

岡本工業は、自分のところでフォークリフト4台、トラック2台を所有してリフト運搬、片付け搬送は全て自前でおこなっている。現在（73年）の労働者数は71年頃のピーク時の90人から70人へと減少したが、それでも本工の約 $\frac{1}{3}$ の人数を占めていることになる。人数が減少したのは、富士工業が圧延ラインの結束作業に自動結束機を導入したことなどにより人べらしされたことにもよる。

現在の作業体制は、班編成に分れていて後処班（結束班）（36人）、リフト班（6人）、切断班（4人）、整理班（2人）、トラック班（2人）に分れていて、それぞれ第1圧延、第2圧延工場で働いている。

切断班、結束班は圧延ラインに直結するもので、切断班は流れてきた小棒棒鋼を定尺で切断するためにカツティングマシンを操作する作業で整精作業の一部をなしており、結束班は切断された小棒を決められた本数ずつ結束する作業である。整理班は乱尺の整理、トラック積込み時の玉掛けを主にこなっている。リフト班、トラック班はそれぞれ成品の移動をおこなっている。リフト班、切断班は本工の作業体制に合わせて2交代制をとっていて、勤務時間は甲が午前8時から午後4時、乙が午後10時から午前6時となっている。

リフト班、トラック班をみてもわかるように、社外企業といっても不熟練肉体労働が主ではなく、これらは国家試験を合格した特殊技能が必要であり、切断班も機械操作に6ヶ月程度の習熟期間を必要としている。しかし一番人数の多い結束班は不熟練重筋肉労働が主要な形態である。

岡本工業の社外工は、その大半が新日鉄室蘭の社外工労働市場と重っており、流動性も高く単身者より世帯持ちが多い。岡本工業子飼いの労働者、あるいは新規学卒者はほとんどいない。

以上、不十分な資料から系列企業の社外工の存在形態をとらえてきたが、産振を除くいずれの社外企業も労働者は未組織労働者であり、労働条件も劣悪である。鉄鋼独占体による系列支配もさらにこうした社外工労働者の存在をふくめて成立していることは注目すべきことであろう。

<注>

- 1) 前掲『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ』、P261 尚、新日鉄室蘭における社外工制度については上記第2部参照の事。
- 2) 『日本資本主義における「戦後重化学工業段階（1965—70）」』鍋島力也『土地制度史学』第60号 P13。

第5節 鉄鋼系列企業の労働市場

1 「合理化」と労働市場の変容

同じ道内鉄鋼系列企業であってもこれまで述べてきたことから明らかなように、それぞれの企業「合理化」の展開過程における編成替後の労働力の性格は各企業によって異なったタイプが形成されていった。

まず、この「合理化」の過程において新日鉄室蘭製鉄所の生産体制とのリンクされた状態が一層強まり急速な設備の更新を展開した北海鋼機においては、工場における基幹労働力の主要部分を新規高卒労働者へと編成替えし、この層の養成ならびに「合理化」によってもたらされた社内「余剰」労働力の配置転換によって次々と建設された新ラインの稼働体制を形成した。更に現場における技術スタッフおよび研究開発部門の要員として64年以後、年間2人ないしは4人程度までの工業系大学卒および工専卒の採用も恒常化した。他方ラインの補助部門、運搬、雑役等については別会社を設立し社外工として配置してきた。

第2に、富士工業、北海鋼業の場合は町工場の伸線メーカーからそれぞれ設備更新をおこない単
庄・電炉メーカーとして国内小棒メーカーの中堅的位置を占めるにいたったが、この過程での労働
力の需要増をいわゆる新規学卒者ではなくて「中途採用者」によって満たしていった。もちろん新
規高卒者の採用もおこなっていたが、むしろ交代制勤務等の職場で直ちに稼働出来る18才以上の労
働者で頑健な体力ということが学歴にかかわらず条件であった。

こうした「中途採用者」を基幹労働力とする小棒メーカーのなかでも特徴的であったのは、新
たに川崎製鉄の系列下（当初は川鉄商事の系列下）に組み入れられ、66年から新規に電炉・圧延
メーカーに参入した豊平製鋼のケースである。即ち、同社の場合新規立地に必要な労働力のうち操
業に必要な最小限の人員を、本州の既存同業工場で働く熟練工を引きいれるとともに圧延ラインの設
置によって廃止された部門（鋳鋼部門）の若手労働者を本州の川鉄系の小棒メーカーに派遣して技
能習得をさせて、彼らを「組長・伍長」等の職制にし、労働力の大半を占める一般労働者を炭鉱離
職者・自衛隊退職者等の頑健な体力の未経験中途採用者によって補充し、一気に生産を開始した。

第3に、北日本電極の場合は機械によって作業内容が単純化したことと、男子中卒労働者の不
足による採用難から、工場労働力の半数を主婦労働力におきかえた。

以上のように、系列企業における「合理化」の展開は労働力の編成替えをとめないながら進行
したことである。こうした点を以下個別企業における労働力の需給構造を明らかにするとともに、
とくに大きなウエイトをもつにいたった中途採用者の性格についてその特徴をみることにしよ
う。

1 調査企業における労働力の需給構造の特徴

(1) 北海鋼機亜鉛鉄板新ライン稼働時の労働力の特徴

64年の工場統合によるリブレースで従来の生産方法とは大きく変化した同社の亜鉛鉄板ライン
の場合、社内の既存労働力の配置転換と再教育によって稼働させることにしたが、旧来の亜鉛鉄板
部門だけでなく、製釘、伸線などの全ての部門の労働者から「希望者を集めて選考」（同社総務課
長）した。つまり、旧来の亜鉛鉄板ラインで働いていた熟練労働者が全て新しいラインを担うと
いうことではなかった。これらの労働者は室蘭から江別（約120Km程離れている）への移転を好まない
という理由による「退職」を含め、新たに他部門への再配置されるなどにより整理され、新ライン
は再教育をうける労働者と新規に採用した高卒労働者を基幹工としてスタートした。

この再教育は、同社と同じ新日本製鉄系列の亜鉛鉄板生産ラインをもつ、大同鋼板と東海製鉄
（現新日本製鉄名古屋製鉄所）へ派遣し3ヶ月の実習を行うというものであった。

こうして派遣されたメンバーを見ると、表3-36のように全部で17人であるが、このメンバ
ーの特徴は、課長・係長を除けば、全員20才台の若年層で勤続も4～8年というように、年令・勤続
年数の高い旧部門の熟練工は全て選考からはずされた。

こうしたことにより、古い熟練工で新ラインへの配転者は新規に採用された高卒労働者にまじっ
て、かつては自分達が指導していた若い労働者達から逆に指導されながら新しい技能・知識を習得
しなければならなくなった。

2 北海鋼機高卒労働力の特徴

64年以前にも同社の場合新規高卒を採用はしていたが、それは主として事務部門が中心であり
採用者の出身地域が同社工場のあった札幌・室蘭近郊がほとんどであった。しかし新ラインの稼働
以降、はじめは亜鉛メッキ、カラー鉄板などの新ラインを主体として高卒を導入していたのが「現

表 3-36 北海鋼機亜鉛鍍金実習員の年令・勤続構成

大同鋼板行				東海製鉄行			
名前	当時の年令	当時の勤続年数	現在の職務 (70年)	名前	当時の年令	当時の勤続年数	現在の職務 (70年)
O H	31	7	メツキ係係長	K Y	28	8.3	工務課主任技術員
K R	39	17	カラー係係長	K M	22	4	需品課資料倉庫係
I T	?	?	?	K I	24	2	第1電気係
I S	22	4	第2電気係	K K	22	4.3	カラー係工程検査
K K	27	9	メツキ係班長	I K	28	10	メツキ係班長
K S	35	11	鋼板課長	T T	29	4	メツキ係センター作業
K S	24	5	メツキ係冶金管理	O K	23	4	メツキ係センター作業
A I	22	3	メツキ係センター作業				
T K	24	4	メツキ係センター作業				
A K	27	8	メツキ係班長				

資料出所：北海鋼機組織機能図 70.6 および社内報より作成

注：I Tの現職は不明

在は線材・製釘にも高卒をいれている」というように可能なかぎり採用者を新規高卒者に切替えるという方針から採用地域も工場近辺から表3-37にもみられる如く全道的に拡がった。このため独身寮の建設など若年層向けの厚生施設も設備合理化と併行して建設された。

又、これらの高卒労働者の高校における課程別特徴ではほとんどが工業高校が多く、「電気、機械について手ほどきをうけたものが望ましい」（勤労係長）というように生産に必要な基礎知識を学校で習得していることが望ましいとしていた。

これらの高卒労働者の入社動機として「将来性がある」「規模が大きい」「親類（兄弟）が（同社で）働いている」ということが比較的多かったが、本州企業とは異なり道内には比較的大企業の少ない道内で新日鉄の「直系」企業という同社の企業イメージが高卒労働力への転換を可能にしたという側面も見逃せない。

3 富士工業における中途採用者の性格

すでにみてきたように道内小棒メーカーの場合、学校卒業後1度職業についたいわゆる転職労働者が採用者中に占める割合が大きい。

とはいえ富士工業においてもまったく新卒者の採用をおこなっていないわけではなく、75年に実施した企業へのアンケートでも採用者中の新卒者の占める割合は「半分位」と答えている。これを

表 3-37 北海鋼機における新規高卒採用者の内訳
(69年～71年)

課程別			地域別		
普通高校	工業高校	農・商業 高 校	道 央	道東道北	道 南
3人	19人	0人	7人	6人	8人

資料出所：会社提供資料より作成

注：男子についてのみ

70年の資料でもう少し具体的にみると、70年の男子採用者は24人で、このうち学校卒業後直ちに3月又は4月に入社したのは、中学卒6人、高卒2人の計8人であり、残りの16人が(転職経験のある)「中途採用者」である。この中途採用者の内訳をみると、中卒10人、高卒2人で残りの4人は新日鉄室蘭本工の停年退職者になっている。そして中途採用者の年齢をみると、新日鉄室蘭本工の停年退職者を除けば25才～16才の間で17～18

表3-38 富士工業男女別最終学歴表(事務, 現場別)(70年)

		学 歴					
		旧 小	旧 中	新 中	高 校	職 訓	大 学
事務 関係	男 子	5	10	2	8	0	4
	女 子	0	0	0	19	0	0
現場 関係	男 子	27	4	104	35	7	3
	女 子	4	3	2	0	0	0

資料出所：同社労働者台帳から作成

才の層がもっとも多く、「中途採用者」といっても若年層であることがわかる。「中途採用者」が若年層ということは、若年層の採用が可能であるという地域労働市場的特質もあるが、会社側の事情として「給与ベースとの関係上24～25才にしている」(同社総務課長)というように、年齢給的賃金体系をとっていることから賃金格付上の問題が考慮されていることがいえよう。

ところでこうした採用時の違いは実際上職場配置上の違いはどのようにあらわれているだろうか。

同社の場合、新中卒を採用出来るのは他のメーカーと異なり昼夜交代システムをとる圧延職場だけでなく、継目板加工など鋼板課関係の常昼職場があることによる。そこで中卒労働者は「1年～2年位働いて、圧延の仕事に少しずつむけていってまた次の段階に備える」というように、常昼職場である鋼板課の勤務期間は、夜勤等労基法上の制約がある期間中のつなぎの役割になるわけで圧延部門への異動は実質的にはあとでのべる「中途採用者」の圧延職場への配置とは教育訓練との関連からみてもほぼ同様にあつかわれている。

次に新高卒については、「将来の幹部として考えている」というように、職制への昇進を考慮しながら、圧延部門であれば結束・操炉などから順次圧延機運転、調整などジョブローテーションをしていくことにしている。「中途採用者」は一応常時採用していることになるが、採用後の配置は「欠員のあるところにうめていく」ということでとくにどの作業に配置するかきめていない。多くの場合、退職者による欠員補充として会社側の方針によるその都度毎配置転換をほとんど抵抗なく受け入れ作業をしながら技能を習得していき体系的な技能習得過程というものはない。しかし会社への「貢献度」等を勘案されながら下級の職制には将来なりうる可能性はないわけではない。中途採用者のうち新日鉄定年退職者については「体力的なこともあるので」、圧延部門ではなく、鋼板課(中高年の婦人労働者もかなり働いている)か、片付け、守衛に配置されていて、新日鉄時代の経験を生かすということではなく、むしろ引きうけたのでどこかで用いるということが実情である。

新規学卒、「中途採用」を含め、労働者の出身地域は同社の室蘭近辺が圧倒的に多く70年についてみれば、14人が市内であり、6人が室蘭市近郊、あとは奥尻、倶知安など道南地域となってい

る。新日鉄室蘭本工以外にも新日鉄の社外工の経験者も採用されていて、第2部で展開した社外工の労働市場とオーバーラップしながらも、そのなかでの比較的若年層部分を吸引しているのが特徴といえよう。

最後に定着性については「年間退職者数は大体20人位で協力会（＝新日鉄社外企業）よりはずっといいです」（総務課長）ということではあるが、ほと採用者数に見合う数だけ退職していることになり、それだけに「中途採用者」の性格が流動性の高い職場における退職者の穴埋めという意味合いが強いことをうかがわせるものである。

4 北海鋼業と地域労働市場

北海鋼業の場合も、採用労働者の構成は中途と新規学卒それぞれ半々ということである。北海鋼業が立地している小樽地域は道内古くからの商工業地域ではあったが近年は既存工場の撤退や、約30km離れた札幌地域への移転により新規立地も少く、金属機械工業の工場も町工場的規模の工場がほとんどで、北海鋼業は地場産業の大手どころに位置している。ここでは他地域からの労働力の流入はきわめて小さく、札幌地域への通勤と市内中小企業での就労が常態的である。

こういうことから北海鋼業労働者は小樽近辺の生家からの通勤者のウェイトがかなり高く、前述の2つの企業に比べても定着性も高く勤続年数も長い。表3-39は今回の面接調査で実施した労働者のフェイスシートであるが、164、5労働者を除けば親の代からの小樽在住者で165労働者の居住地も又通勤地帯にあり、居住も持家が多い。又親の職業との関連でみれば、農漁業出身者は少く、むしろ2代目あるいは3代目労働者として、市内の労働者世帯を給源としているのも1つの特徴といえる。

表3-39 北海鋼業調査労働者のフェイスシート

労働者番号	職場名	職位	年齢	最終学歴	卒業年次	入社年次	生家所在地	卒業時の生家の職業
1	圧延ロール	班長	36	中卒	1,951	1,951	小樽	北海鋼業
2	製鋼炉前	班長	29	中卒	58	67	(同上)	石炭会社勤務
3	圧延押入	班長	54	高小卒	31	45	(同上)	市役所ハカリ検査責任者
4	製鋼造塊		43	?	44	64	利尻	水産加工、雑貨商(規模4~5人)
5	製鋼炉前	班長	29	中卒	58	64	目名	農業(水田、畑2町歩)
6	圧延操炉	班長	52	高小卒	40	47	小樽	古物回収業
7	製鋼造塊		29	中卒	58	64	(同上)	船乗り
8	圧延カッター		55	高小卒	30	40	(同上)	馬車追い業
9	製鋼造塊		38	工高 卒	58	67	(同上)	港湾労働者
10	製鋼造塊		38	中卒	52	70	(同上)	普通の労働者

資料出所：聴取調査から作成

学歴構成についてみると、今回の調査の対象となった30才以上の労働者では、ほとんどが中卒（旧高小、国民学校卒を含め）である。しかし「高卒を入れたのは（昭和）40年から。それまでは募集はしていたが採ってはいなかった。しかし高卒はここの設備には来ないのでどうしても大手へ行く。数としては新高卒者は少なく、東京とか川崎へ行って戻ってきたものの方が多い」（同社総務課長）という会社側の説明にもあるが、65年以降は高卒への切換えに積極的になっていて、分析検査、事務部門以外の圧延・製鋼ラインでも高卒労働者は増加している。

又、高卒以外の「中途採用者」の場合、採用時の年齢を30才未満としていて、「縁故者で家族持ちが望ましい」というのが会社側の方針である。

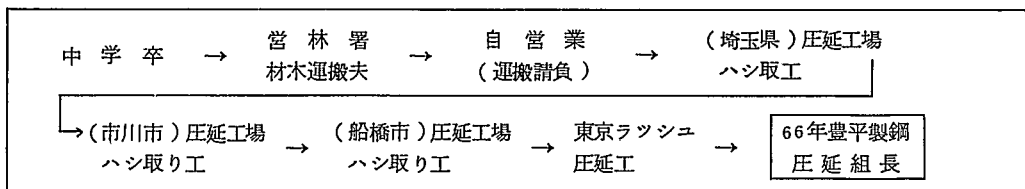
入社後の職場配置の方針は富士工業の場合とほぼ同様である。

5 豊平製鋼における製鋼、圧延ラインの新設稼働と労働力の性格

豊平製鋼（札幌市）はさきにものべたように川鉄系列の小棒メーカーであるが、66年に小形棒鋼の生産ラインを新設しそれに必要な労働力調達をおこなったが、富士工業、北海鋼業とは異なり札幌市の場合には労働力の流入地帯で新規の労働力調達は札幌近郊以外に求めなければならないこと、又圧延ライン自体が新設部門であることにより、そこでの労働力需給の展開は、前の2社とはかなり異っていた。

まず操業に必要な圧延作業の既経験工は図3-19のように本州方面の圧延工を数人引き抜き組長、伍長レベルの職位につけ、訓練、作業体制のカナメとした。

図3-19 豊平製鋼の既経験工の職歴（圧延組長32才の例）



資料出所；労働者面接調査による

さらに新設の圧延部門の代りに廃止された鋳鋼部門の労働者を川鉄系列の本州方面圧延工場に派遣し再訓練を2～3ヶ月をおこなって伍長層および圧延運転調整などの熟練度の高い作業に配置した。

しかし製鋼・圧延合わせて約150人の労働者は新規学卒および「中途採用者」であり、「中途採用者」の方が圧倒的に多かった。しかも「中途採用者」の前職についてみると炭鉱離職者がもっとも多く、ついで自衛隊除隊者が多かった。今操業開始から4年後の69年についてみると、同社全体の労働者のうち炭鉱離職者は約150人で全体の36%を占め、そのうち製鋼・圧延部門についてみれば85人で64%にまでになり、自衛隊除隊者も約10%占めている。炭鉱離職者をこれほど多数同社が採用した理由として、62年の三井美唄炭鉱の閉山以後70年代初めまで道内の炭鉱の閉山が相次ぎ、炭鉱労働者が過剰労働力として大量に創出されたことを背景に、一部の炭鉱電気関係経験者を除けば製鋼・圧延作業技能とは無関係に「肉体頑健」「交替勤務になれている」（同社総務課長の話）という身体磨耗の作業への「適応性」が合致したからに他ならない。

こうした炭鉱離職者を主とした「中途採用者」は、ほとんどが未経験労働者である上入社後の

教育訓練もほとんど実際に作業につきながら「体で覚える」という同社の労務体制から「不慣れのための事故つづき」ということで労働基準局の特別安全事業所に指定されるなどの悪条件への不満から、退職者が毎年60～70人になり、その補充としての未経験労働者の中途採用が常態化するということが労働力構成上からも、安全面の問題を生じるを得なかった。

表3-40 豊平製鋼の新学卒・「中途採用」別採用者・退職数の推移

年度	68年		69年		70年		71年	
	採用	退社	採用	退社	採用	退社	採用	退社
学校新卒	12人	7人	30人	15人	22人	5人	30人	4人
中卒採用者	130	76	108	68	120	65	66	75
合計	142	82	138	83	142	70	96	79

資料出所；会社提供資料から作成

表3-41 68年4月～8月の採用，退職者の内訳

		学校新卒	自衛隊	一般募集	計
68年4月～8月 採用者		12人	6人	36人	54人
退職者数	67年までの採用者	1	0	18	19
	1月～3月 "	0	0	1	1
	4月～8月 "	1	3	3	7
	計	2	3	22	27

資料出所；会社提供資料から作成

以上、「合理化」の進展のもとでの労働力編成の特徴をみてきたが、ここでは次のことをとくに指摘しておこう。

まず第1に、「ハン取り工」「メッキ工」など職人的ともいえる熟練工がほとんどなくなったあとに、運転・操作・監視を主体としたオペレーターの職種の労働者が工場労働力の大半を占めるにいたったことである。

第2に、こうしたオペレーターの職種に対し、北海鋼機の事例のように、新日鉄との工程上関係が密接で大手レベルの機械装置を導入したところでは新規高卒者への切替が進行し、圧延作業のように比較的短期間の訓練で作業遂行可能な電圧メーカーの事例では流動性の高い中途採用者への依存度が強まっていることである。

もちろん、北海道と本州とは異った地域事情を考慮にいれなければならないが、鉄鋼独占体を頂点とする労働力編成の多様さ、重層的な性格は、より一層明確になったといえよう。

表3-42 新規学卒者の学校別内訳

	67年	68年	69年
大学卒(高専)	6人	2人	5人
高卒	10	10	12
職訓卒	0	0	9

資料出所；会社提供資料から作成

注：69年については全体では30人で26人分についてのみ。

第四章 企業系列化の進展と労務統轄機構の再編

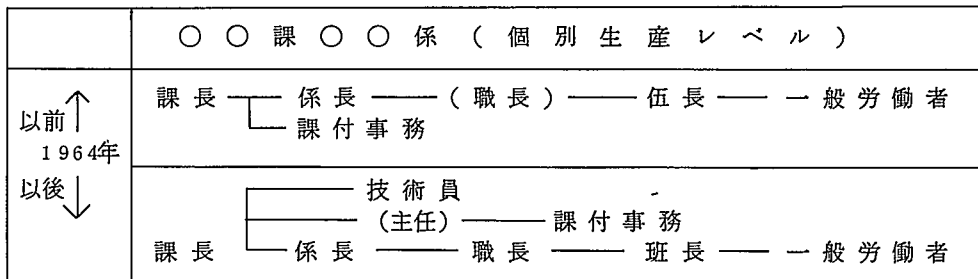
ここでは、北海鋼機を事例として「合理化」の展開と労務統轄機構の再編成の実態を述べることにした。

第二章の展開のなかでも明らかなように、新日鉄の主導により「近親結婚」（永野重雄氏の言葉）をした目的は、工場統合によるメリット追及であった。そしてそのメリットの実現は合併による旧二社の労働者の管理機構の再編のみならず工場移転による労働移動、旧部門のスクラップアンドビルドによる配置転換を含む「合理化」の徹底した推進いかえれば労働強度の増大を前提とした「生産性向上」が親企業たる新日鉄の眼目であったし、当然北海鋼機経営者層の狙いでもあった。

北海鋼機の労務統轄機構の特徴を明らかにするためには、前章の労働力編成の変容を基盤にしながら、上途の合併によって生ずる労働問題の資本主導の立場からの解決、もう一つは「労資協調」の路線を確保する労働組合の「育成」による労働組合による「生産性向上」運動の推進、これがどのように展開したのか、明らかにすることが必要である。

従ってここでは、職制機構、昇進制度と賃金構造、労資関係管理などの主要な労務統轄機構の機能についてその特質を整理することによりそのダイナミックスについて明らかにしよう。

第1節 職制機構の再編



同社のラインの職制機構が現在の形になったのは、工場統合の中核になった江別新工場が完成し、メッキラインが稼動した1964年以降である。その変容は上記のようになるが、その特徴は第一に従来の伍長という呼称にかわってラインの長として職長が正式に設けられたこと、第2に班長制度が導入されたこと、第3に、課によって異なるが、技術員と云われるスタッフおよび課付事務が整備されたことがあげられる。

このような職制機構の変化の契機となったのは「班長がおかれたのは3交替になってその必要がでてきたからと云えます」（メッキ係職長）というように、メッキラインを中核とした自動化機械設備の導入による連続操業体制の確立にあった。そして「少ない資本をより有効にいかすために3交替によるフル操業が不可欠」（同総務課長談）な新設のメッキライン班長層には、年功のある「ボスの存在であった者」（同上）を任ずるのではなく、新班長には主として20才代の若年層で、勤続年数も4年から10年という労働者で、旧室蘭工場での亜鉛メッキ作業の経験を問わず抜擢し、当時の富士系列の東海製鉄ならびに大同鋼板に派遣したものを選任した。（表3-36を参照のこと）

これに対して職長の場合は、以前の年功序列的な意味合いが強かった伍長層からなったものが多く、云わば「ボスの存在であった者」¹⁾がラインの長としての、職長におさまったわけである。

こうした、異ったタイプをもつ監督者層をとともに必要とした理由は、さきに述べたような新しい亜鉛鉄板のラインのフル稼動が同社の至上目的でありしかもこのラインが早期に本格的操業体制をつくるためには年功者よりも「視野が広い、計数能力もあるし、判断力もある」(同社総務課長の話)若年層とくに新規の高卒者中心によって作業組織が編成されていることが望まれていたことと、他方では、「合併という事態のなかで両方の人々がいかにしてうまく手を握れるか……多分に年功序列的なものも必要だったし、日本的家族的なものを重視せざるを得ない」(同)というように、合併後の労働問題を円滑に解決し職場秩序を確立するということが、こうした職長層さらには製釘・伸線など旧来の機械設備と変動のない工程における班長層に期待されたからである。

職制機構の再編確立は、資格制度の導入とならんで、企業合併・工場統合を端緒とする合理化計画の達成にむけての「要員削減」、労使協力による「生産性」向上の実現などの諸課題を解決する基礎であると同時に労務統轄機構の確立にむけての最重要課題であったといってもよいだろう。しかし、こうした「制度の導入だけでは意味がない」(総務課長の話)わけで、職制機構の確立の具体的な課題となったのは、監督者教育と職務分析による職制能力の向上・職掌の明確化であった。

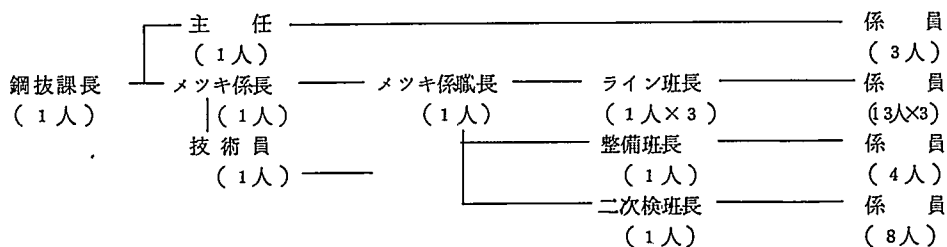
前者の監督者訓練については、まず合併後の64年にT W Iへの取組みがおこなわれた。そこでは「企業内訓練は会社・工場を運営して上に欠くことの出来ない要素であり、……我社においても一目も早くこれを導入して他の会社との生存競争に打ちかかって行かなければなりません」²⁾というようにT W Iの導入を契機に、同社が教育訓練を活発化することにより「合理化」計画に人的側面から対応させる方策を積極的にうちだしたことであった。これらの訓練の内容・効果等については、べつに章を改めて述べることにするが、同社の労働担当課長・技術員、伍長層から選抜したものの5名を、T W IのうちJ・M(J o b・M e t h o d改善の仕方)ならびにJ・R(J o b・R e r a t i o n, 人の扱い方)のトレーナー講習に参加させ、ついで社内の監督者層のみならず、中堅的な工場労働者の全てに講習をおこなった。その後もT W Iの他にも日産訓で行う職長訓練コースなどにも職長、班長層を受講させそして社内で普及させている。

こうした職長・班長層の訓練と平行して、職務分析などによる監督者層の機能の明確化と、個別作業における作業標準の作成がすすめられた。

すでにメッキラインを主軸とする江別工場の建設がはじまった63年には、建設統合本部に当時の旧富士製鉄室蘭製鉄所から技術者・管理者がおくりこまれるなど、技術面でも旧富士製鉄との関係が一層緊密になっていたが、職務分析の基礎となるI E手法の導入も室蘭製鉄所の生産管理部との連携でおこなわれた。この年には北海鋼機の技術員ならびに工務課職員を室蘭製鉄所にI E研修におくり、これらのスタッフが中心になって新工場完成後の工業標準、職務機能の明確化の作業がすすめられた。

同社の70年6月に完成した組織機能図をもとに、メッキ係を例にしてラインの階梯における職制機能を検討してみよう。

図 4 - 1 北海鋼機メッキ係組織図（70年6月）



資料出所： 同社組織機能表から作成

○ 職制の職務分掌の事例

<メッキ係長>

- (1) 生産計画作成
- (2) 生産調整
- (3) 生産実績統計作成
- (4) 製造費予算及実績調査統計
- (5) 設備計画, 予算作成
- (6) 安全衛生管理
- (7) 教育訓練, 人事考課

<鋼板課主任>

- (1) 原板購買契約資料作成
- (2) 原板デリバリー連絡取決め
- (3) 原板受払記録作成
- (4) 亜鉛鉄板・カラートタン原単位調査票, 生産工程表作成
- (5) 勤務調査表作成

<技術員>

- (1) 亜鉛鉄板生産, 原単位記録整理
- (2) 品質管理データ整理
- (3) 原板欠陥データ整理

<職 長>

- (1) 勤怠のチェック
- (2) 労働課への連絡 (勤務変更, 残業給食, 時間外超過勤)
- (3) 購売請求手続
- (4) 消耗品払出手続
- (5) 安全衛生指導
- (6) 日報のチェック

(7) K-資材消耗品予算実績の作成

(8) 製造費予算実績の作成

(9) 稼働時間集計

(10) 生産計画実績報告

(11) 月間整備計画作成

(12) 生産指示書作成

(13) 予備部品の管理

(14) 成績査定

<ライン班長>

(1) ライン運転状況指導

(2) 技術報告(日・月報)

(3) 生産量, 原単位の記録

(4) 勤怠記録

(5) 部内連絡統制

<2次検査班長>

(1) 亜鉛鉄板生産月報の作成

(2) 亜鉛消費月報

(3) 波付生産月報

(4) 亜鉛鉄板カラートタン生産工程表

(5) 検査カードの作成

(6) 消耗品払出手続

(7) 消耗品購入手続

(8) 亜鉛鉄板, 原板日計グラフ作成

(9) 原板払出予定表作成

(10) 作業指導

<整備班長>

(1) HK・カラーライン機器整備

(2) HK・カラーライン修理計画作成

(3) 整備資材購入手続

(4) 工数配分

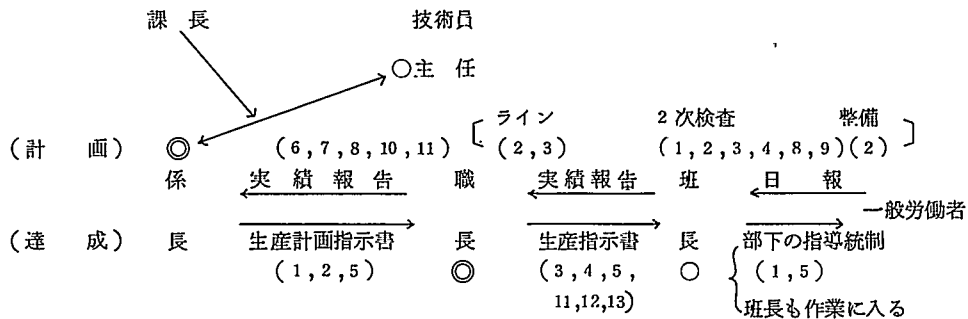
資料出所: 図4-1に同じ

以上のなかからいくつかの管理内容について整理してみよう。

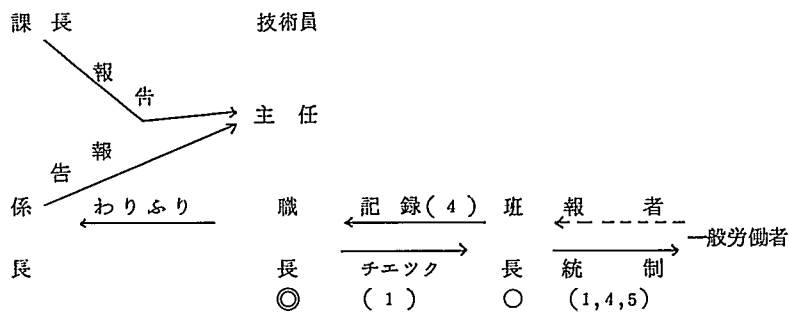
まず生産計画をおよび目標の達成という点についてみれば、生産計画の確定について職長・班長の職務内容はどちらかと云えば前月の実績報告ということで係長の原板の契約状況や経営陣からの指示にもとづいて策定する末端管理者的業務とされていることがわかる。従ってこれが達成については職長が具体的な生産指示書をつくり各交替番(メッキラインの場合)の班長に達成を命じるという形になっている。班長はこうした生産指示表にもとづき部下を督促しノルマ達成の責任を担うことになる。班長は又要員を欠いた場合や新入者の場合あるいは製釘等のように受けもち機械の台数によって生産量が決ってくる場合には自ら生産を行うことになる。このような役割は時には職長

図 4-2 職制機能の関係

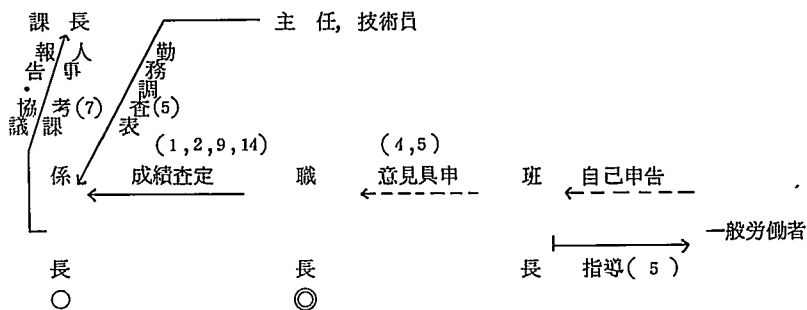
<作業計画ならびに計画達成管理>



<労働時間管理>



<人事考課管理>



資料出所：図 4-1 に同じ

注 1.) ◎は責任 ○は補佐

2.) ()内の数字は職務分掌中の該当数字

にも及ぶことがあるという。こうした計画は月に一回開く職場会議の席上で一般労働者に周知されるのだが、管理機能の面では職長がラインの長としてだけでなく、第一線監督者としての役割も担うことになってくる。班長はその意味では第一線監督者であると同時に一般労働者の役割をも担うことになる。

従って生産管理的な面での機能は係長の果す役割がもっとも高く職長はそれを具体化するということによって班長層は管理的な権限をもたず遂行する責任だけを負うことになる。しかしながらその係長の役割も職長・班長を含む現場労働者の声を反映するのではなく、あくまで上意下達のかなめとしてあらわれてくる場合が多い。

ある職長の話を引用してみよう。「うちの場合ね、職長というのは計画から何から本当はうちの職務分掌から言えば、職長と云うのは計画を組まなくていいんですけどね、うちのみんな（＝職長）の場合は全部計画から何から組んでいるんですよ。だから係長っていうのはただ目を通すだけなんですよ。やっぱり職長というのは上にはこうで下にはこうだという本当につらい立場にあるんです。上から云われたらたとえば職長はこれで不満であるということがありますね、生産あたりでたとえば1000トンやれと云われて実際計画をたてたら900トンもいかない。それでも1000トンやれと云われてもなんぼ不満があってもね、いったん決められたことは絶対やるようにぼくはそういう風にしてきました。班長あたりもそういう事は反映して不満があってもそういうことはやっぱり上の命令は自分の命令として伝えて自分がやらなければだめという風にして、結局生産を割ったということはずがないんです。どんな事ここでもやりますね。その時はぼくら自体も人が休めば機械を廻しますし。そして常に生産状況をグラフに書いて毎日掲示しています。それをみながらやります。休んでいる人の担当の機械もみんなで手分けて動かしていますよ。だからまず心配なく生産は完成できるのです」（某職長の話）

職長層の生産管理面での役割も「生産性向上」運動が展開し要員削減が進むなかで、職長層もその尖兵として、目標達成することが機能強化の狙いであったとも思われるし、そうした限りでは成功しているとも云えよう。

こうした生産計画の達成方式と直接対応する労働時間の管理においては、従って職長を主軸として下位の労働者へのチェック、統制機能の強化として働く。職長は班長を指導し、上司・労働課との間を往復しながら生産計画の目標達成にあわせた時間管理の責任を負っているわけである。

これに対して人事考課管理の面では、職制層の機能は職長層の第一次具申権によって象徴されている。人事考課制度そのものについては次の節の資格制度と賃金のところで詳述するのでここでは次のことだけを指摘しておこう。

「（ボーナスの査定の際に……筆者）よそに貸付けに行くのがいやだとかあつてそしてその為にボーナスをかなり下げられた事があるんですよ。ぼくはちやんと普通の評価点をつけたんですけど上のほうからマイナスにされたんです。それでだいぶもめたんですけど、ぼくらも上司にくつてかかったんですが、無理しゃりそれは払ってしまったんだからどうにもならないと、いうことで、なんとかかんとか本人に納得してもらえつてね、結局そうしたんです」（製釘職長の話）

職長は職務分掌上は成績査定の当事者になっているが、実際上は「会社を休まないでまじめに働いてもらう人をだいたい100とする」というようなことが多く、査定上の権限というよりは上記のはなしのなかでみられる如く部下の説得役ということで人事管理上の役割は小さい。

いくつかの職制の管理的機能についてのべてきたが、職制の機能の充実化がはかられてきたと

は云え、それはむしろ「合理化」の達成の係りで、部下の不満を押え目標を遂行する能力として發揮されてきたとみることもでき、その側面では職制機構の再編成も資本の意図した成果を上げていることは注目されよう。

職制の機能についてももう一つの側面をのべなければならない。労資関係管理の面での職制の果す役割である。同社の労働組合は「生産性向上」への積極的取組みを合併後の運動の基本的な柱としてきた。会社側のすすめる「合理化」と組合の「生産性向上」運動とは云わば車の両輪として機能してきたわけである。労資間の「平和協定問題」にしろ「合理化委員会」「生産性委員会」の設置にしろ会社と組合との協調が前提になると、それが職場で目標の達成を実現と結びつく。他方では組合員である一般労働者の不満が生じた場合、不満を抑制し円滑な労資関係を維持することが、同社社長のいうところの「労働問題」の「合理化」遂行のなかでの重要な問題だった。

そうした中での職制層の役割について次のような労働担当職員の話を用いてみよう。

「（職制層が機能について……質問者）これはね新しいひとつの課題になるわけです。端的な例を申し上げますけど組合がわたしにはあります。組合の幹部というのよね、だいたいにおいて上級職で班長、職長を兼ねている人が多いわけです。まあそれだからいいですよ、それだからまあ話がわかるようなものですが、じゃ全くそういう職責にない人達を、組合の役員になったらどうなるだろうかということですね。端的な例ですこれ。そうするとね、あの問題が今は問題がないというわけじゃない。多少あってもおのずと処理されてくるんだけど常識的に。それが常識だけでは収まらなくなるんじゃないかと思いますよ。」（同社総務課長の話）

もちろん こうした組合幹部と職制との兼ね合わせに一般労働者からの批判はある。しかし、職制機構の再編により「合理化」達成の尖兵とされた職制層が他方では「生産性向上」運動を柱とする労働組合の幹部を続けたことが、大きな役割を果たしてきたことはいうまでもないことである。

第2節 資格制度の導入と賃金管理

1. 資格制度の導入

現在の資格制度の原型が導入されたのは、61年の合併直後で、69年5月には一部手直しされたが内容的にはほとんど相違がない。

社内では通例「資格制度」と呼ばれているこの制度は、正式には「従業員の職階級制度に関する規定」にもとづく制度で、その概要は表4-1に掲げたようになっている。要するところ社内の管理職を除く労働者を一般職・上級に区分し、個々の労働者を学歴・人事考課・昇格試験等に区分し、勤続年数を加味させ、これを賃金の面での職階給と結合させたものである。

資格制度が導入されたいきさつ、その後の手直しの意味などについて同社の総務課長は次のようになっている。

「二つの会社が合併したという事が必要を生じさせたわけですね。内容の全く違う会社つまり管理面においてですが、まあいわばみぞを埋めるといった事が必要だったわけです。資格を作るとまあ適当に人を当てはめるわけです。……そうしますと次の段階ではその資格制度の中味が問題になるわけです。うちの資格制度はよそのと比べてレベルはどうだろうと。このままでは資格制度が死んでしまう。そういうことで職務分析、企業教育訓練、精神教育それを加味しながら、きびしい利潤の追求に合併後の事態ということにいかにしてうまく対応できるかということで試験制度、自己申告制度なども入れてやってきた」「もう一つは最近の新しい機械の導入です。昔は手先の熟練度が重視されたが現在はそれはもう通用しない。……ですからそれまで最も技術の優秀

表4-1 北海鋼機の資格制度（70年改定のもの）

職能等級	一般職			上級職			管理者
	1級	2級	3級	1級	2級	3級	
号級	1～4号	1～4号	1～号	1～6号	1～8号	1～号	
給与形態	日給月給			月給制			月給制
学歴又は相当学歴	中卒	高卒	高専および短大	昇給試験の合格者及び大学卒			係長代理以上の役職者
進級資格取得最底所要勤続年数	3	3	3	5	8		
職分	事務、技術、作業員および特務員			事務、技術、作業員及び特務員、班長、職長			

だった人が新しいシステムになると劣るということもあるわけです。特に科学的知識のない人はその傾向が著しいわけです。つまり資格制度は合併後の賃金・待遇面での統一の方便としてつくられたものだが、その後の「合理化」計画の中で労働者の統轄に具体的に役立つようにする方向が模索され教育訓練やその

規則の名称	要綱
従業員の職階級制度に関する規程	1.職能等級 一般職 上級職共 1～3級 2.職能号級 一般職 1級(1～4号) 2級(1～4号) 3級(1～37号) 上級職 1級(1～6号) 2級(1～8号) 3級(1～23号) 3.進級所要勤続年数一各級 3年 4.職 分一事務員、技術員、作業員、特務員 5.上級職昇格試験資格年数一中卒 9年 訓練所卒 8年 高卒 6年 高専、短大卒 3年 6.上級職昇格試験方法一学科試験(一般常識、社会、国語、作文、理科、数学) 7.上級昇格試験合格基準点数一学科試験 80点以上 勤務評価点数 2700点以上 8.月給者の昇職基準一中卒 15年 訓練所卒 14年 高卒 12年 高専、短大卒 9年 9.進級昇格昇職の時期一年一回 4月1日

資料出所： 北海鋼機規定集より作成

他の制度が導入され、内容面が形成されてきたわけである。

先の会社側の説明の後半については、採用労働者が新規の高校卒を中心とするようになり、これらの若年労働者がラインの基幹部門に数多く配置されることによって、雇用管理の面でも変化に対応せざるを得なくなったこともあげられよう。

この資格制度の特徴についてみると次のようなことが云えよう。

まず第1に、一般職と上級職とは賃金支払形態が異なり、当然の事ながらこれにリンクされた職階給のテーブルも異ってくることである。

第2に、学歴区分が職能・等級・進級・昇格に影響していることと、地位(職分)が職能区分とリンクされていることである。つまり班長、職長になるためには上級職資格取得者であることが必要ということである。

第3に、上級職への昇格には、上級職昇格制度が設けられ、この昇格試験の可否の判定は、人

事考課にもとづく勤務評価点（2700点以上）と、学科試験合格点（80点以上）の二本の基準が設けられ、建前としては両方が同時に満されることが要件とされていることである。

第1、第2の特徴については賃金の部分でもふれるので特に第3の特徴である人事考課と学科試験についてたちいってのべることにする。

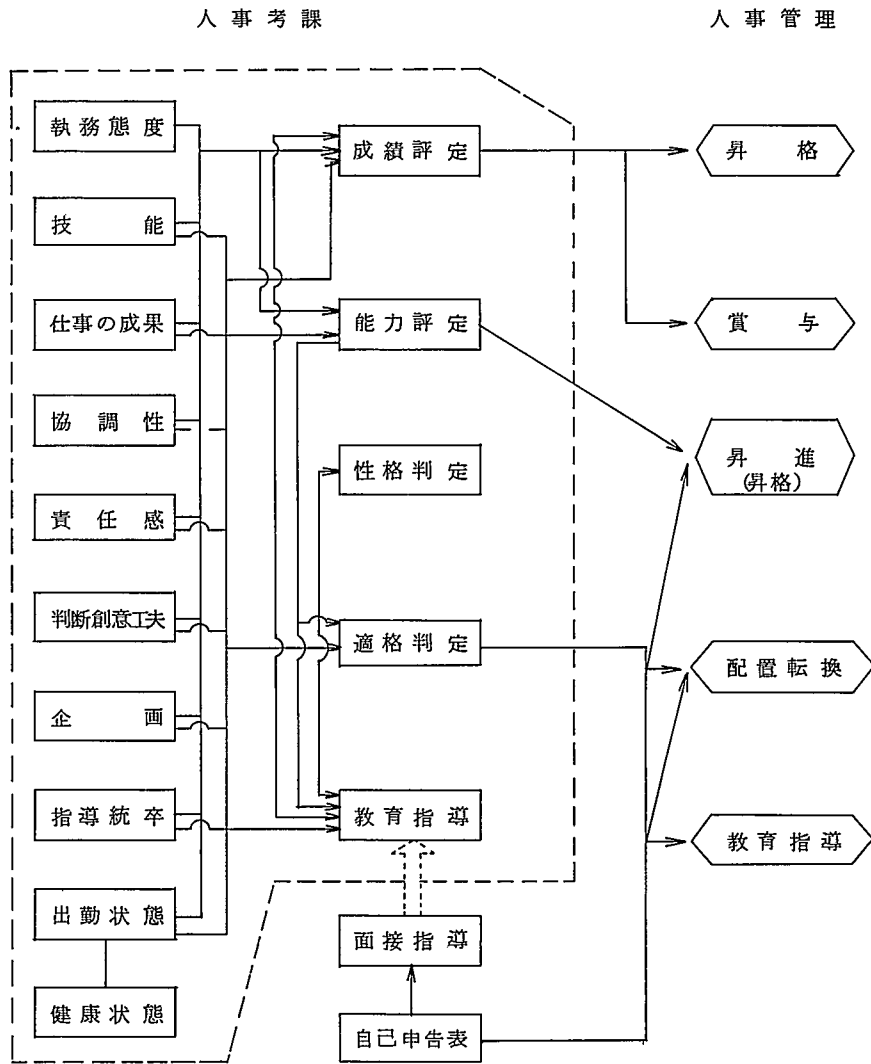
人事考課は、職階級制度に関する規定と人事考課規則ならびにその細則によって運用されている。表4-2にその概要と図4-3でその運用をそれぞれ示した。この表ならびに図からも分るようにこのような考課は「考課業務の組織的及能率的な処理」（人事考課規則第1条）を目的としてその運用については、「昇給、賞与、昇進、異動、教育訓練その他人事管理上の諸措置」（同第2条）に用いるというものであった。この人事考課がボーナス・昇給・昇進など労働者にとってもっとも関心の高い事柄の基礎とされる以上その査定基準ならびに査定者の意志は一般労働者の重大関心事となった。

表 4 - 2 北海鋼機人事考課の概要

1.	目的—公正な実施と考課業務の組織的能率的な処理
2.	人事考課の利用目的—昇給、賞与、昇進、異動教育訓練 その他人事管理上の諸措置
3.	考課角度—執務態度、技能、仕事の成果、協調性、責任感、 判断及び創意工夫、企画力、指導及び統率、勤怠
4.	考課者及び考課の段階— 意見具申者 ～ 班長 第一次評定者 ～ 職長 主任 第二次評定者 ～ 係長 課長
5.	自己申告書の目的—従業員の長期的育成方向とそれに必要な 人事上の措置
6.	自己申告書の範囲—職長以下全従業員
7.	自己申告書の処理—申告者の申告内容によって人事上特別の 利害の禁止非公開
8.	自己申告書の提出期日—毎年1回 4月

資料出所；会社提供資料より作成

図 4 - 3 人事考課と人事管理の関連図



資料出所 ; 会社提供資料から作成

その査定基準は、執務態度以下勤怠まで9項目で、その内容は人事考課規則の第7条で規定されている。しかしその内容は例えば、執務態度についてみれば「被考課者が所定期間において職務遂行の過程に発揮した執務振りを云う」、又技能については「職務遂行の成果として発揮した顕在的な能力並びに他の職務遂行に当たっても、その成果が充分期待出来る潜在的な能力の総合」というようなもので、規定そのものがきわめて抽象的なものにすぎない。具体性のあるものは結局勤怠つまり「被考課者が所定期間中における勤務実績」だけである。

一方考課における査定は、「調整者、評定者及び意見具申者」からなり、調整者は「総務部長 勤労課長並びに各関係部課長があたり、評定者については「一般職ならびに上級職者の第一次評定

者は職長」,「第二次評定者は係長,課長が協議の上評定を行なう」とされている。又意見具申者はそれぞれ直属の上司(一般労働者の場合は班長)が行うこととなっている。

査定の結果は表4-3および表4-4の如く,7つの段階に分けられ,それぞれ点数に換算され評価されるわけである。

人事考課のなかでも一般職から上級職への昇格については「職階級制度に関する規程」に基づき「選衝委員会」(同第9条)が設けられ常務取締役が委員長となり「担当部課長及び職制上の役職者」から選ばれた委員により,人事考課による査定と学科試験が行われる。学科試験は毎年3月に行われ,国語・数学・理科の他その都度担当係に共通した問題が出され,通例上級職昇格資格のあるものに対して講習会が事前になされている。

実際の運用を通して資格制度導入のもとの人事考課の特徴についていくつかの特徴をまとめてみよう。

第1に,昇進,昇格にかかわることでは技能のもつウエイトがかなり低くなったことである。このことは,亜鉛メッキ職場のように大幅な技術変化のあった職場だけでなくさしたる変化のない製釘,伸線などの職場においても同様に行われた。その結果熟練工の処遇は確実に低下せざるを得なかった。

第2に,同時に査定内容がきわめて抽象的である結果,会社への貢献度というような形で,管理者層の恣意的な判断が優先させる危険性を内包している。現にある職長の話によれば,ボーナスの査定において,他職場への応援を渋った一労働者に対して,職長の一次評価をくつがえし係長以上の管理者層がみせしめ的低レベルの査定をおこなったこともあるということである。しかもこうした特徴は,職長・班長にも査定を部下の管理上の武器にするという傾向も生みだした。例えばある職長は次のようにいっている。「まあ私達職長とか班長とか,いろいろな人事,いわゆる給与関係のですね。査定を決める人事評価というのがあります。その査定をやるんですけど,どうしても守らない部下には,そういうもの(=査定……筆者)に必ず反映しますよ。という事にしています。まあこれは云うなればなかばおどし的な文句です。大変良くないと思いつつもそういう言葉を私は2度程使ったことがあります」。勤務態度,協調性を評価のポイントにする職制も多くいたが,これは同時に上記の職長のような職制層の部下管理上の道具としても機能していることを指摘出来よう。

第3に,第1のことも関連するが,学科試験制度の導入により古くからの学歴のない年功者が実質的に賃金水準を切り下げられることともなったことである。

学科試験に対しては,職制層,一般労働者はどのような意見をもっていたのであろうか。

「40歳近い人は困難さを感じているようなんです。まあ私達の目から見れば上級職になって貰いたい人なんですけど。仕事もまじめだしまわりが認める人でもですね,昔の高等小学校程度の学力しかないということであきらめている人がいるんですね。……なかなか合格出来ない年寄り連中の中にですね,はたしてこれでいいのかという疑問をもっているものがあると思います」(メッキ職長)

「そうですね,試験を受ける資格の年齢の人はいるんですけど,1人が2人うかると思ったらうちの職場(製釘係)だけだめでした。私もがっかりしました。本人たちもがっかりしています。ある程度年輩になっているとあきらめている人が多いですね。上級職と一般職は給与体系が違うからつらいですね。そして上級職は職長・班長につながるんですよ。年とった人はなかなか受からないという現状ですけど,年功があって技術がある。そういう人がなれない。推薦制度で強引になって

表4-3 北海鋼機の人事考課基準表

評価要素	評価の着眼点	評価点数						考課の利用目的					注意点	
		最も良い ウエー ト×7	かなり良い ウエー ト×6	やや良い ウエー ト×5	普通 ウエー ト×4	やや劣る ウエー ト×3	かなり劣る ウエー ト×2	悪い ウエー ト×1	資格審査		給与			与与
									一般職 進級	上級 職昇格	上級 職	一級 職		上級 職
1 執務態度	仕事に対して積極的であり熱意をもっているか。 指示や規則を良く守ったか。 勝手に職場を離れたり、仕事の取りかかりが遅かったり、早仕舞する事はなかつたか。 納得の出来ない遅刻や欠勤はなかつたか。								○	○	○	○	○	諸規則や上司の指示命令を忠実に職場秩序を乱すような事はなかつたか。
2 技 能	仕事に必要な基礎知識及び技能は十分であつたか。 仕事に対する応用能力は十分であつたか。 仕事は能率的であつたか。 仕事は安心して任せておけたか。								○	○	○	○	○	職務を遂行していく上の基礎的一般的知識を十分備えていたか
3 仕事の成果	仕事のやり方や結果に誤りはなかつたか。 与えられた仕事を量的にどの程度こなす要請に応えたか。 仕事の成果にむらはなかつたか。 与えられた仕事以外に同僚の助力も進んでしたか。								○	○	○	○	○	仕事の処理過程及びその結果も正確で誤りがなく信頼するにたるものがあつたか。
4 協 調 性	進んで関係方面と協力し組織全体の能率向上に貢献したか。 仕事や環境に適応したか。 上司の方針に従い進んで協力的に仕事をしたか。 職場の親睦、融和に努めていたか。								○	○	○	○	○	組織の一員として他の職員との協調に意をもち日常の業務処理を行なつたか。
5 責 任 感	仕事を常に最後まで責任をもつて遂行したか。 責任を回避したり、他に転嫁することはなかつたか。 職責の自覚に欠けるようなことはなかつたか。 与えられた仕事は自分から進んでやり、又それ以外の仕事を進んでやる意欲が旺盛であつたか。								○	○	○	○	○	仕事に対して責任を自覚し誠実にその遂行をはかつたか。

6	仕事の判断及び 創意工夫	複雑な問題に対し理解が遅かつり間違つた事はないか。																		問題の所在及び本質を迅速的確に把握し適切な判断を下す能力があるか。業務内容及び方法について常に工夫改善に努めたか。		
		判断が不明確なため業務に支障を生ずるような事はなかつたか。																				
		仕事のやり方をたえず工夫改善しようとする意欲はあるか、又その応用力はあるか。																				
7	企画力	業務を遂行するためにその手続方法を効果的に計画し得たか。																		仕事を遂行する上での獨創性及び企画力があつたか。		
		遂行途上において発生した諸条件に対処して当初の計画を適切に調整し得たか。																				
		計画立案のための論理的思考能力に欠ける点はなかつたか。																				
8	指導能力及び 統卒力	指導統卒上の問題で部下から苦情が出るような事はなかつたか。																		効果的、能率的な業務処理を行なうため常に部下職員を統卒し又部下職員の能力向上を図るため適切な指導を行なつたか。又一般職の昇給審査においてはこれら上級職としての能力を兼ね備えているかどうかを想定評価すること。		
		部下の性格及び能力又は適性を正しく見抜いているか。																				
		部下との意志疎通はどうであつたか、又部下の信頼はどうであつたか。																				
		部下の長所を伸ばし、短所を正すような教育指導はどうであつたか、又統卒する能力は十分かどうか。																				
		組織の力を十分に発揮させる能力はあつたか。																				
		自ら率先垂範して活動し所属員の志気の昂揚を図つたか。																				
9	勤怠の状態	病気による欠勤	} それぞれ回数1回当りの 評価点数																			
		公傷による欠勤																				
		自己都合による欠勤																				
		遅刻、早退及び私用外出																				

資料出所；同社規定集から作成

貰う時もありますけど、それと同時に入社して片方は上級職になっている。若くもなっているということで、職場の人間関係にも大きな影響を与えると思っています。」(製釘職長)「試験は1回、ぼくは落ちたんですよ、2年目は学校ですぐの子がいましたから、一緒に毎日12時頃までやりました。2回で受かったから早い方でないかな、40 すぎている人だったら4回から5回で受かったというのがいますからね。」(メッキ係, 上級職)

「あきらめています。上級職のなかにも試験をやってもできそうにないのでも上級職になっている、おかしいと思っています。」(メッキ係, 40歳, 勤続22年)

高卒後6年で昇格資格の与えられるこの資格制度は、昔からいる熟練工層にかわって基幹労働力となった新規高卒労働者のうけとめ方は悪くはない。しかし同社の総務課長がのべているように既存熟練の陣腐化を理由に、新鋭設備を除き既存の熟練がさほど変化のない職場まで含む資格制度は、事実上、中高年齢層労働者の賃金抑制策として機能していることが特徴的である。

自主申告制度は69年度の人事考課制度の改訂によりとり入れられた制度で、「従業員の潜在能力をフルに発揮して貰うための長期的成長育成の探究」「現職務の適応状況……を知り人事施策の参考」「自己啓発への刺激と適切な業務格等」を目的として「異動・配置・教育訓練」に適用するとしていた。この制度は職長以下全従業員をその範囲として、「勤労課長及び担当課長、及び人事担当者」がこれを読むことになっている。

「従業員自身のためであり、会社発展につながる一石二鳥」⁽²⁾と会社が自慢するこの制度はその目的のところからも読みとれるように、職務分析を一応完了し、職制機構を再編し、「最小の人員で最大の生産を——新設備に伴ない人員の機動的配置を推進」⁽³⁾することをうち出した会社側が、要員削減と少数精鋭主義の展開のために、労働者の直接的管理を一層強めようとする全従業員管理とみることができよう。しかし「従業員自身のため」という点ではどうだろうか。調査時点ではまだ1回しか実施されていないので、ハッキリした事は云えないが、この制度が従業員の希望をとりいれるものではないということについてはほとんど一致して感じていた。ある技術員の次の言葉が控え目ながらその問題を指摘している。

「うーん、要するに卒直に言えば、全々生かされていないということですね。あの実際に何のためあれだけの費用というか費用をかけましてやって、そのやったことに対してですね、ある程度の評価とか成果とか云うことが全然あがっていないのがやはり不満ですね。そりゃ職場でも現場の人間でもそうだと思っています。実際にあれだけのことをやったんならですね、何かの形で希望なり、現場の者の気持が何かのその形です、(会社の方で)現われて来ないとやった意味が全然感じられないですね、それが一番問題のところですよ。」(技術員, 大学卒)

2. 賃金体系と賃金決定

北海鋼機の賃金は、合併後の資格制度の導入により、従来の勤続・年齢給的な構成の基本給から、資格区分にもとづく号俸別標準賃金表による職階級を内容とする基本給に改められた。発足した当時の資格制度がそうであったようにこの職階給の導入も合併による異なった賃金制度をもつ旧会社の賃金面での「デコボコだったものを(新しい体系に)はめこむ」ことを狙いとしていた。そして71年になって現行の賃金体系が整備された。新しい賃金体系は、新たに「職能給」が付与されていることが特徴である。つまり従来の基本給のウェイトを下げたかわりに職能給を設けたというように、第2基本給的性格をもつものといってよく、人事考課制度の導入を賃金面にも反映させたものと考えてよいだろう。

表4-4 人事考課基準点の内容

① 一般職、昇給、昇与配分評価点数表

評 分	基準評価点数	評価点数の範囲	考 課 率
悪 い	390～710	390～490	△ 10
		500～600	△ 9
		610～710	△ 8
かなり劣る	720～1,150	720～820	△ 7
		830～930	△ 6
		940～1,040	△ 5
		1,050～1,150	△ 4
やや劣る	1,160～1,480	1,160～1,260	△ 3
		1,270～1,370	△ 2
		1,380～1,480	△ 1
			0
普 通	1,490～1,850	1,490～1,630	0
		1,640～1,740	1
		1,750～1,850	2
やや良い	1,860～2,290	1,860～1,960	3
		1,970～2,070	4
		2,080～2,180	5
		2,190～2,290	6
かなり良い	2,300～2,620	2,300～2,400	7
		2,410～2,510	8
		2,520～2,620	9
最も良い	2,620～	2,630～2,730	10

② 上級職昇給、昇与配分評価点数表

評価区分	基準点数	評価点数の範囲	考 課 率
悪 い	405～750	405～515	△ 10
		516～530	△ 9
		531～750	△ 8
かなり劣る	750～1,210	750～860	△ 7
		860～980	△ 6
		980～1,090	△ 5
		1,090～1,210	△ 4
やや劣る	1,210～1,550	1,210～1,320	△ 3
		1,320～1,440	△ 2
		1,440～1,550	△ 1
			0
普 通	1,550～1,920	1,550～1,690	0
		1,690～1,800	1
		1,800～1,920	2
やや良い	1,920～2,380	1,920～2,030	3
		2,030～2,150	4
		2,150～2,260	5
		2,260～2,380	6
かなり良い	2,380～2,720	2,380～2,490	7
		2,490～2,610	8
		2,610～2,720	9
最も良い	2,720～	2,720～2,835	10

第8条 評価点数基数表

① 一般職進級賞与評価基数表

評価要素	評価 項目 点	ウ エ イ 点	最 も 良 い 7	か な り 良 い 6	や や 良 い 5	普 通 4	や や 劣 る 3	か な り 劣 る 2	悪 い 1	摘 要
執 務 態 度	1	20	140	120	100	80	660	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
技 能	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
仕 事 の 成 果	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
協 調 性	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
責 任 感	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
	4		70	60	50	40	30	20	10	
仕 事 の 判 断 及 び 創 意 工 夫	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
勤 怠	1									遅刻 早退 外出(私用のみ) = 3回まで1回につき10点、4回以上20回まで1回につき20点、11回以上1回につき30点。病欠=3日以内の場合=1日につき20点。無届欠勤=1日につき30点それぞれ減点
	2									
	3									
	4									
合		100	2,730	2,340	1,950	1,560	1,170	780	390	

4 (上級職昇格) 評価基數表

評価要素	評価 価眼 の点	ウ エ ー ト	最 も 良 い	か な り 良 い	や や 良 い	普 通	や や 劣 る	か な り 劣 る	悪 い	摘 要
素 点										
執務態度	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
技 能	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
	4		70	60	50	40	30	20	10	
仕 事 の 成 果	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
協 調 性	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
責 任 感	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
仕 事 の 判 断 及 び 創 意 工 夫	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
企 画 力	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
指 導 能 力 及 び 統 率 力	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
	4		70	60	50	40	30	20	10	
	5		70	60	50	40	30	20	10	
	6		70	60	50	40	30	20	10	
	遅刻、早退、私外出		3回まで1回につき10点、4回以上10回につき20点、11回以上1回につき20点							
勤 意	病 欠		連続4日以上欠勤の場合1日につき5点、3日以内は1日につき20点							
	自 欠		1日につき20点							
	已 勤 無 欠 無 勤		1日につき30点							
合 計			3,360	2,880	2,400	1,920	1,440	980	480	

5 (上級職) 進級昇給賞与評価基數表

評価要素	評価 価眼 の点	ウ エ ー ト	最 も 良 い	か な り 良 い	や や 良 い	普 通	や や 劣 る	か な り 劣 る	悪 い	摘 要
素 点										
技 能	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
	4		70	60	50	40	30	20	10	
仕 事 の 成 果	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
	4		70	60	50	40	30	20	10	
協 調 性	1	10	70	60	50	40	30	20	10	
	2		70	60	50	40	30	20	10	
	3		70	60	50	40	30	20	10	
	4		70	60	50	40	30	20	10	
仕 事 の 判 断 及 び 創 意 工 夫	1	15	105	90	75	60	45	30	15	
	2		105	90	75	60	45	30	15	
	3		105	90	75	60	45	30	15	
	4		105	90	75	60	45	30	15	
責 任 感	1	15	105	90	75	60	45	30	15	
	2		105	90	75	60	45	30	15	
	3		105	90	75	60	45	30	15	
企 画 力	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
指 導 能 力 及 び 統 率 力	1	20	140	120	100	80	60	40	20	
	2		140	120	100	80	60	40	20	
	3		140	120	100	80	60	40	20	
	4		140	120	100	80	60	40	20	
	5		140	120	100	80	60	40	20	
	6		140	120	100	80	60	40	20	
合 計			100	2,835	2,430	2,025	1,620	1,215	810	405

資料出所： 北海網機「人事考課細則」より

表 4 - 5 北海鋼機自己申告表

自 己 申 告 表			
所 属	部 課	係 班	氏 名
① 職 務 状 況	(1) 現在の職務内容		(2) 過去の職務内容
	自 ~ 至		自 ~ 至
	自 ~ 至		自 ~ 至
	自 ~ 至		自 ~ 至
	自 ~ 至		自 ~ 至
(3) 資格、免許、特殊技能を記入して下さい。			
(4) 現在の仕事について 5 口多すぎる 10 口むずかしすぎる 15 口能力を発揮出来る 1 口非常に好き 6 口やや多い 11 口ややむずかしい 16 口能力を発揮出来ない 2 口だいたい好き 7 口適当である 12 口適当である 17 口特にどちらとも云えない 3 口あまり好きでない 8 口もう少しあってもよい 13 口やややさしい 18 口その他 4 口好きでない 9 口少なすぎる 14 口やさしすぎる 19 口その他			
(5) 現在の仕事についてこの1年間力を入れてやりたいと思った事、或は上司から重点を置いてやるよう指示された事は何か(具体的に記入して下さい)			
その結果はどうでしたか(✓印で記入して下さい) イ口満足 ロ口ほぼ満足 ハ口やや不満足 ニ口不満足			
(6) この1年間仕事の上で特に嬉しかった事はどんな事でしたか。(具体的に記入して下さい)		(7) この1年間仕事の上で特に苦労した事はどんな事でしたか。(具体的に記入して下さい)	
(8) 仕事をやるに当って自分に最も必要と思われたもの、或は不足していると思われるものがありましたら記入して下さい。 イ 口知識 ロ 口技能 ハ 口能力 } その理由を出来るだけ具体的に記入して下さい ニ 口経験 ホ 口態度 ヘ 口体力 } ト 口その他			
② 仕 事 に 関 す る 希 望 意 見	(1) 仕事に関する希望 (✓印で記入して下さい)		
	イ 口現在の仕事を引き続きやりたい。 ロ 口特に変りたい希望はない。 ハ 口機会があったら別の仕事(職場)をやってみたい。 ニ 口別の仕事(職場)に変りたい。(その説明を出来るだけ具)		
	ハ又はニに記入した場合の希望仕事(職場) 第一希望 _____ 第二希望 _____ (具体的に記入して下さい)		
	(2) 能力の活用について (✓印で活用して下さい)		
	イ 口十分に活用されていると思う。 ロ 口大体活用されていると思う。 ハ 口あまり活用されていないと思う。 ニ 口全く活用されていないと思う。(その理由を出来るだけ具)		
(3) あなたはどんな事を研究、又は勉強しておりますか。又したいと考えておりますか。			
(イ) 現在担当している仕事について		(B) 現在担当している仕事とは別の仕事について	
イ しているもの _____		(例) ほかの課(職場)の仕事 _____	
ロ したいと考えているもの _____		イ しているもの _____	
		ロ したいと考えているもの _____	
③ 性 格 に つ い て	あなたの性格が下記の中に当てはまると思うものに○印を、尚特当てはまると思うものには◎印を記入して下さい。		
	1 おとなしい	11 少しざわがしい	21 内 気
	2 朗らか、元気	12 つき会い好き	22 変った事にすぐ取り付かれない
	3 気が強い	13 気まぐれ	23 余り他人の事には関心をもたない
	4 引っ込み思案	14 少し不親切	24 くよくよする
5 無愛想	15 わたみ、ひかみっかい	25 少し人の云いなり	
6 気が弱い	16 ややあきまっかいところがある	26 ロベタ	
7 自信がない	17 内向的である	27 正 直	
8 親切、世話好き	18 理屈にあまりこだわらない	28 呑 気	
9 礼儀正しい	19 外向的である	29 少し気が短い	
10 少し陰気	20 少し不作法	30 無気力	
31 人に依存する気持ちがある	32 心配性	33 理論好き	
34 几帳面	35 口が軽い	36 その他	
37 その他			
④ 健 康 状 態	あなたの健康状態について		
	イ 身体の調子が非常に良い ロ 普通 ハ 少し疲れ気味 ニ かなり疲れる ホ 持病や再発のおそれある脚付症で知っておいて欲しいものがあれば記入して下さい。		
その他の希望事項及び意見があればどんな事でも御自由に記入して下さい。			

資料出所 ; 同社規定集より

72年に、「欠勤等による賃金の扱い」並びに、時間労働の割増率など部分的に改定をみたが、71年の賃金改定が現行賃金体系の骨格をなしていることは変わらない。その賃金体系は図4-4のようになっている。以下、その内容を概略する。

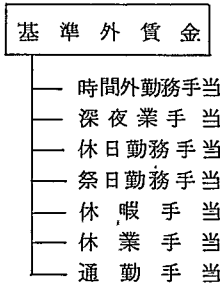
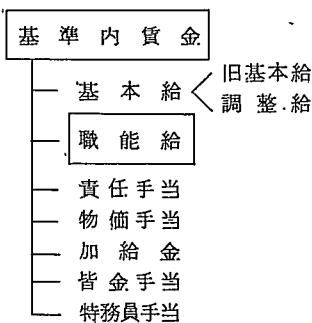
(イ) 基本給

基本給は「一般職及び上級職に区分した号俸別標準賃金表」(表4-6)に基づいてきめられ、一般職は日給月給、上級職は月給制度となっていて、職階制的勤続年数給である。

図4-4 北海鋼機の賃金体系

表4-6 号俸別標準賃金表

(72.8.21現在)



資料出所；72年改定、賃金規則より

- 注1) 職能給の改定により新たに入った。
 2) 基準内賃金の中から調整給がなくなり新基本給の中にくみ入れられた。

一 般 勤						上 級 職					
級	号	年齢	勤続	標準賃金	昇給額	級	号	年齢	勤続	標準賃金	昇給額
1	1	15		16,450		i	1	20		23,750	
	2	16		17,250	800		2	21		25,450	1,700
	3	17		18,050	800		3	22	0	27,250	1,800
2	1	18	0	19,050	1,000	2	4	23	1	29,100	1,850
	2	19	1	20,150	1,100		5	24	2	31,000	1,900
	3	20	2	21,550	1,400		6	25	3	33,000	2,000
3	4	21	3	23,000	1,450	2	7	26	4	35,000	2,000
	1	22	4	24,550	1,550		8	27	5	37,050	2,050
	2	23	5	26,100	1,550		1	28	6	39,200	2,150
4	3	24	6	27,750	1,650	2	2	29	7	41,350	2,150
	4	25	7	29,500	1,750		3	30	8	43,500	2,150
	5	26	8	31,250	1,750		4	31	9	45,650	2,150
5	6	27	9	33,150	1,900	3	5	32	10	47,750	2,100
	7	28	10	35,000	1,850		6	33	11	49,750	2,000
	8	29	11	36,850	1,850		7	34	12	51,700	1,950
6	9	30	12	38,700	1,850	3	8	35	13	53,650	1,950
	10	31	13	40,400	1,700		1	36	14	55,600	1,950
	11	32	14	42,100	1,700		2	37	15	57,500	1,900
7	12	33	15	43,750	1,650	3	3	38	16	59,400	1,900
	13	34	16	45,500	1,650		4	39	17	61,200	1,800
	14	35	17	46,950	1,550		5	40	18	63,000	1,800
8	15	36	18	48,500	1,550	6	6	41	19	64,700	1,700
	16	37	19	49,950	1,450		7	42	20	66,350	1,650
	17	38	20	51,400	1,450		8	43	21	67,900	1,550
9	18	39	21	52,750	1,350	9	9	44	22	69,350	1,450
	19	40	22	54,050	1,300		10	45	23	70,700	1,350
	20	41	23	55,250	1,200		11	46	24	72,000	1,300
10	21	42	24	56,350	1,100	12	12	47	25	73,200	1,200
	22	43	25	57,400	1,050		13	48	26	74,300	1,100
	23	44	26	58,350	950		14	49	27	75,350	1,050
11	24	45	27	59,300	950	15	15	50	28	76,300	950
	25	46	28	60,250	950		16	51	29	77,150	850
	26	47	29	61,100	850		17	52	30	77,900	750
12	27	48	30	61,950	850	18	18	53	31	78,500	600
	28	49	31	62,700	750		19	54	32	79,100	600
	29	50	32	63,400	700		20	55	33	79,700	600
13	30	51	33	64,000	600	21	21	56	34	80,100	400
	31	52	34	64,600	600		22	57	35	80,450	350
	32	53	35	65,000	400		23	58	36	80,800	350
14	33	54	36	65,350	350						
	34	55	37	65,700	350						
	35	56	38	65,950	250						
15	36	57	39	66,200	250						
	37	58	40	66,450	250						

資料出所；同社「賃金規則」72年8月改定より

(ロ) 職能給

職能給は72年から新たに組み入れられたものであるが、「人事考課によって配分」されることとして、一般職及び上級職の区分によってテーブルが異なることその他、基本給から切り離されたことにより、退職金等に含まれない部分として、云々ゆる「第2基本給」的性格をもっている事があげられる。表4-7のように職能給における査定幅は同一職同一号俸ではA・B・C・D・Eの5段階評価が各200円づつの巾で上下しており、AとEの差は800円である。(表4-7)

表4-7 級号別職能給表

(72. 8. 21 現在)

一 般 職							上 級 職										
級 号	年 齢	勤 続	評 価 区 分					級 号	年 齢	勤 続	評 価 区 分						
			A	B	C	D	E				A	B	C	D	E		
1	1	15	4,650	4,450	4,250	4,050	3,850	1	1	20	7,000	6,800	6,600	6,400	6,200		
	2	16	4,900	4,700	4,500	4,300	4,100		2	21	7,400	7,200	7,000	6,800	6,600		
	3	17	5,150	4,950	4,750	4,550	4,350		3	22	7,800	7,600	7,400	7,200	7,000		
2	1	18	5,400	5,200	5,000	4,800	4,600	2	4	23	8,200	8,000	7,800	7,600	7,400		
	2	19	5,700	5,500	5,300	5,100	4,900		5	24	8,700	8,500	8,300	8,100	7,900		
	3	20	6,000	5,800	5,600	5,400	5,200		6	25	9,200	9,000	8,800	8,600	8,400		
3	4	21	6,300	6,100	5,900	5,700	5,500	3	7	26	9,700	9,500	9,300	9,100	8,900		
	1	22	6,800	6,600	6,400	6,200	6,000		8	27	10,300	10,100	9,900	9,700	9,500		
	2	23	7,300	7,100	6,900	6,700	6,500		1	28	10,900	10,700	10,500	10,300	10,100		
	3	24	7,800	7,600	7,400	7,200	7,000		2	29	11,500	11,300	11,100	10,900	10,700		
	4	25	8,400	8,200	8,000	7,800	7,600		3	30	12,100	11,900	11,700	11,500	11,300		
	5	26	9,000	8,800	8,600	8,400	8,200		4	31	12,700	12,500	12,300	12,100	11,900		
	6	27	9,600	9,400	9,200	9,000	8,800		5	32	13,300	13,100	12,900	12,700	12,500		
	7	28	10,200	10,000	9,800	9,600	9,400		6	33	13,900	13,700	13,500	13,300	13,100		
	8	29	10,700	10,500	10,300	10,100	9,900		7	34	14,400	14,200	14,000	13,800	13,600		
	9	30	11,200	11,000	10,800	10,600	10,400		8	35	14,900	14,700	14,500	14,300	14,100		
	10	31	11,700	11,500	11,300	11,100	10,900			1	36	15,400	15,200	15,000	14,800	14,600	
	11	32	12,200	12,000	11,800	11,600	11,400			2	37	15,900	15,700	15,500	15,300	15,100	
	12	33	12,600	12,400	12,200	12,000	11,800			3	38	16,400	16,200	16,000	15,800	15,600	
	13	34	13,000	12,800	12,600	12,400	12,200			4	39	16,900	16,700	16,500	16,300	16,100	
	14	35	13,400	13,200	13,000	12,800	12,600			5	40	17,400	17,200	17,000	16,800	16,600	
	15	36	13,800	13,600	13,400	13,200	13,000			6	41	17,800	17,600	17,400	17,200	17,000	
	16	37	14,150	13,950	13,750	13,550	13,350			7	42	18,200	18,000	17,800	17,600	17,400	
	17	38	14,500	14,300	14,100	13,900	13,700			8	43	18,600	18,400	18,200	18,000	17,800	
	18	39	14,850	14,650	14,450	14,250	14,050			9	44	19,000	18,800	18,600	18,400	18,200	
	19	40	15,200	15,000	14,800	14,600	14,400			10	45	19,400	19,200	19,000	18,800	18,600	
	20	41	15,500	15,300	15,100	14,900	14,700			11	46	19,800	19,600	19,400	19,200	19,000	
	21	42	15,800	15,600	15,400	15,200	15,000			12	47	20,200	20,000	19,800	19,600	19,400	
	22	43	16,100	15,900	15,700	15,500	15,300			13	48	20,600	20,400	20,200	20,000	19,800	
	23	44	16,400	16,200	16,000	15,800	15,600			14	49	21,000	20,800	20,600	20,400	20,200	
	24	45	16,650	16,450	16,250	16,050	15,850			15	50	21,400	21,200	21,000	20,800	20,600	
	25	46	16,900	16,700	16,500	16,300	16,100			16	51	21,800	21,600	21,400	21,200	21,000	
	26	47	17,150	16,950	16,750	16,550	16,350			17	52	22,200	22,000	21,800	21,600	21,400	
	27	48	17,400	17,200	17,000	16,800	16,600			18	53	22,600	22,400	22,200	22,000	21,800	
	28	49	17,600	17,400	17,200	17,000	16,800			19	54	23,000	22,800	22,600	22,400	22,200	
	29	50	17,800	17,600	17,400	17,200	17,000			20	55	23,400	23,200	23,000	22,800	22,600	
	30	51	18,000	17,800	17,600	17,400	17,200			21	56	23,800	23,600	23,400	23,200	23,000	
	31	52	18,200	18,000	17,800	17,600	17,400			22	57	24,200	24,000	23,800	23,600	23,400	
	32	53	18,400	18,200	18,000	17,800	17,600			23	58	24,600	24,400	24,200	24,000	23,800	
	33	54	18,600	18,400	18,200	18,000	17,800										
	34	55	18,800	18,600	18,400	18,200	18,000										
	35	56	19,000	18,800	18,600	18,400	18,200										
	36	57	19,200	19,000	18,800	18,600	18,400										
	37	58	19,400	19,200	19,200	18,800	18,600										

資料出所 ; 同社賃金規則より

注 ; A~Eは人事考課におけるランクである。

(ハ) 責任手当

責任手当は云わば職制に対する手当で班長・職長・主任を対象としている。(表4-8)但し

主任の場合は残業分の賃金を含む額となっている。

(ニ) 物 価 手 当

物価手当は住宅手当と家族手当を合わせたような性格をもっている。72年を例にとれば世帯主10,000円、単身者8,000円(月額)とされている。

(ホ) 加 給 金

加給金は67年の賃金別度の改定により定められたもので基本給の端給を別に加給金としたものである。72年の新採用者で1,450円であった。

(ヘ) 特 務 員 手 当

守衛・自動車運転手等を対象としたもの。

(ト) 基 準 外 賃 金

基準外賃金は先の表で示したように、時間外勤務・深夜業・休日出勤手当の時間割増賃金について定めたものである。この率は労使間の懸案事項になっているが、現在は時間外並びに深夜業、及び休日出勤が2割5分増で、会社の指定した祭日における労働が5割増となっている。休職手当というのは、年次有休休暇の際健康保険法で定める標準日数と基準内賃金との差額を手当と称しているものである。

(チ) 賞 与

賞与は年2回、夏季・冬季に支払われる。賞与の額はその都度労使間の交渉で支払い総額が決定され、各人には責任手当を除く基準内賃金のスライドによって配分されるが、人事考課ならびに勤怠によって増減される。人事考課の評価は「±10%の範囲」とされ、上位と下位では20%の評価幅でかなり大きい。従って調査内容の如何によって調査の中でも一般労働者の疑問や不満が生じることがある事がわかった。勤怠評価は減額修正となりその控除額は表4-9のようになっている。

以上が北海鋼機における賃金体系の概要である。

定期昇給は毎年3月に一律に実施されるが基本給の場合は一律に一号俸上昇するのに対し、職能給の場合は「一号以上」とされて昇給にも査定幅がとりいれられている。

一般職から上級職への昇格に伴う特徴ならびに問題については、資格制度のところでも述べたことがそっくり賃金の問題でもある事なのであらためて資格制度のところを参照していただきたい。一般職から上級職への昇格にもなる賃金の決定は号俸の同一なところを渡った一号上げられたところにおくこととしている。(例えば前掲表4-6を用いれば、一般職3級7号で昇格したものは上級職1級8号となる。)

表4-8 責任手当(72.8現在)

役 職 名	級	責 任 手 当 金
班 長		2,000円
職 長		3,000円
主 任		11,000円

資料出所 ; 同社「賃金規則」より

表4-9 賞与における勤怠控除(72年8月現在)

欠勤1日につき	50円
遅刻・早退・私用外出1回につき	10円
公傷病欠勤1日につき	25円

資料出所 ; 表4-8に同じ

次に職能給へ移行する前と後それぞれの賃金体系内での配分比についてみることにしよう。

表4-10のように、Aは69年の基準内賃金額の全社平均数字である。調整給というのは平和協定中の賃金レベルを補正したもので性格的には基本給そのものであるが退職金算出額の中に入らないようにしたものである。ここでは基本給についてみると約75%、調整給を含めると82%である。これに対してBは資料的制約から同社の平均よりやや上位（同じ年度にあたる72年11月1日現在の組合調べによる組合員平均は、年齢34.11歳、勤続13.6年、基準内賃金は68,731円である）に位置する一般の賃金構成でその範囲で参考とした。ここでは基本給は全体の約65%と、Aに比べて10%構成費が低下しているのに対し、新たに導入された職能給が18.1%と基準内賃金の5分の1を占めるようになったことである。全体として賃金規模が上昇したのに対して皆勤手当は変化がない。又基準内賃金と基準外賃金との関係は「ここ数年残業は少なくなってきました。」（メッキ班長）ということにもかかわらず、賃金総額の1/3強を占めているように、「時間外労働なしの賃金」で生活出来るにはほど遠い状態であることを物語っている。

以上、北海鋼機労働者の賃金形態の内容を紹介してきたが、いくつかの特徴と問題点について指摘しておこう。

表4-10 賃金構成（69年および73年）

A, 69年10月			
全社平均 31.7歳			
(基準内)			(百分比)
基本給	29,035円		(74.9%)
調整給	2,608		(6.7)
能力給	988		(2.6)
物価手当	4,616		(11.9)
皆勤手当	1,000		(2.6)
責任手当	496		(1.3)
計	38,743		(100.0)
B, 73年2月			
メッキ班長 36歳 17年 上級職			
(基準内)			(百分比)
基本給	49,750円		(64.9%)
職能給	13,900		(18.1)
物価手当	10,000		(13.1)
皆勤手当	1,000		(1.3)
責任手当	2,000		(2.6)
小計	76,650		(100.0)
(基準外)			
休日出勤手当	22,385円	(36.75時間)	
早出残業手当	9,993	(17.75時間)	
深夜業手当	9,990	(74.00時間)	
通勤手当	3,378		
休暇手当	319		
小計	46,465		
(合計)	123,115円)		
			$\frac{\text{基準内賃金}}{\text{賃金総額}} \times 100 = 62.3\%$

資料出所；Aは労組ニュース「労報」70年1月7日より作成。但し基準内賃金についてののみ。

Bは73年労働者面接調査から作成。

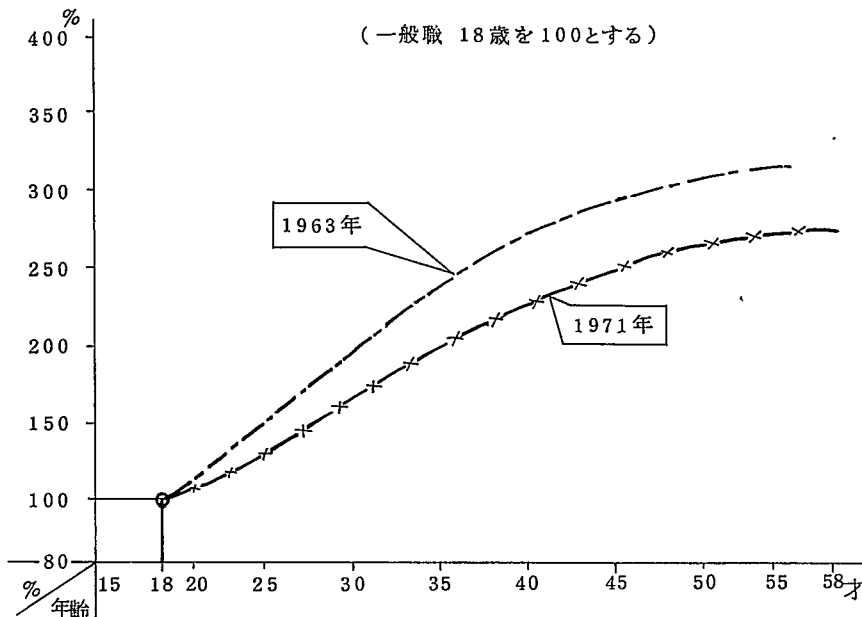
注・従ってAは一般職上級職を問わず、組合員の平均額であり、Bは個人の賃金額である。

まず、資格制度・人事考課の導入を行いながら職階給・職能給形態へ移行したことによって、賃金水準がどのように変化したかということである。

北海鋼機労働者全体の賃金水準は、鉄鋼労働者全体のなかでも決して高くはない。新企業たる新日鉄室蘭の労働者と比較すれば、平和協定の最終年度にあたる69年にはその基準内賃金比率は新日鉄労働者の約50%であり、その後72年には72%まで回復したが、その格差は相当なものである。(第3表-14参照のこと)

先にも述べたように、61年に資格制度を導入したがその時点ではそれ自体は本来の意味での資格区分とは異なり、合併前の賃金とさして変りなかったとみてよい。しかしその後、新たな賃金形態の導入、労働力編成の変貌により職能給が導入された71年には以前とかなりな違いがでてきた。今、72年の春闘で労組がまとめた賃金資料にもとづいてこの変化をみると次のことが分る。

図4-5 基準内給年齢別趨勢線 — 一般職 — (加給金+責任手当)を除く。

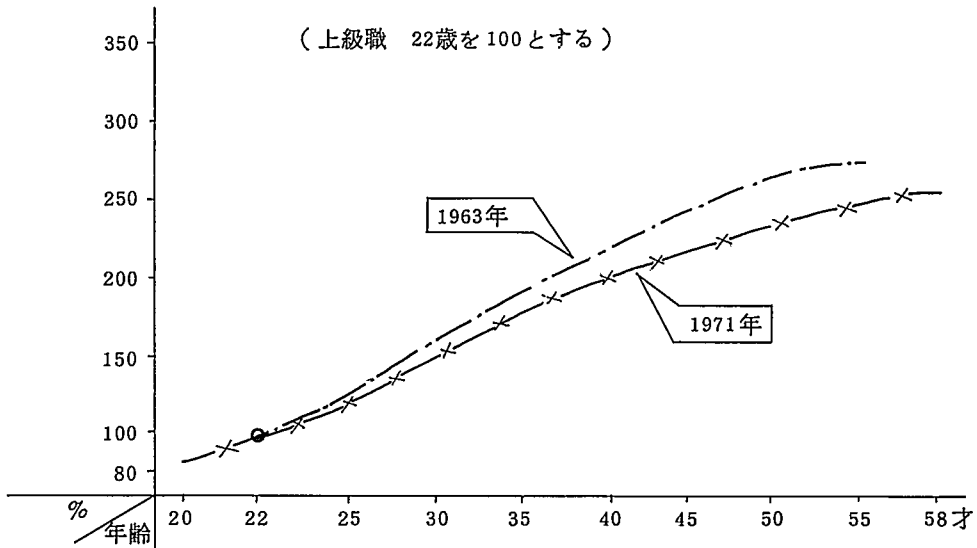


資料出所；北海鋼機労組賃金交渉資料(74年度)から作成

図4-5および図4-6は一般職、上級職別の63年および71年のそれぞれの年齢別基準内賃金の趨勢で、一般職は18歳を100とし、上級職は22歳を100としてそれぞれの年齢の賃金を比較したものである。この図から一目瞭然のように71年は63年に比して賃金上昇率はかなり下廻っており、71年の50歳は2.61倍で63年における39歳の2.63倍とほぼ同等であり、同様に40歳では2.28倍に、同等なのは34歳の2.28倍である。このように賃金制度の改定は何よりも中高年齢層の賃金上昇を大幅にダウンさせたこと、これが大きな特徴といえる。上級職においても一般職などではないが、50歳でみれば63年の2.60倍に対して71年には2.37倍にまで低下しているのである。又、それだけでなく40歳以上になると賃金上昇率の鈍化傾向は以前に比しても強くなっており、全体として中高年齢層労働者の賃金抑制が新しい賃金制度の推進のなかで実現されてきたことが明らかと云えよう。先にも述べたように、資格制度のもとで、旧小卒などの学歴の労働者層は試験制度上不利であり、上級職

図4-6 基準内給年齢別趨勢線 — 上級職 —

(加給金+責任手当)を除く。



資料出所；図4-5に同じ

への昇進は若年層よりかなり遅れざるを得ない。表4-11によっても36才以上の一般職労働者は、55人と約 $\frac{1}{3}$ を占めている。この結果、その基準内賃金について一般職のまま、上級職へ昇格した場合と比較すると表4-12のように年齢が高くなるに従って格差はかなり大きくなる。こうして中高年齢層の一定部分の労働者にとっては新しい賃金制度のもとで二重に賃金抑制の対象にされている部分をも新たに形成したといえることができる。

表4-11 一般職の年齢別在籍人員(71年度)

年齢区分	一般職
～20	12人
21～25	35
26～30	42
31～35	40
36～40	29
41～45	20
46～50	6
51～55	0
計	184

資料出所；労働組合提供資料より作成

表4-12 一般職・上級職別標準年齢別賃金(71年基準内賃金)

年齢	一般職標準	上級職標準
35才	63,100円	70,550円
40才	70,950	80,750
45才	76,700	89,200

資料出所；組合提供資料より作成

表 4-13 賃金関係諸協定・協定の推移

1961年5月	新賃金協定書締結, 日給月給制, 月給制実施
1962年4月	職階級制度確立, 一般職, 上級職制度実施
1963年11月	中途採用者を主としての賃金は正
1964年4月	平和協定締結(5カ年)
1965年4月	物価手当新設 世帯者 1,300円 独身者 800円
1966年4月	物価手当増額 世帯者 900円 独身者 500円
1967年3月	賃金委員会発足, 賃金と号給俸に改定, 賃金の改正, 基本給と号給俸にランク付加給金新設 平和協定改定再締結
1968年3月	物価手当額 一律2,000円 加給金, スライド 200円
1968年9月	皆勤手当増額500円(1,000円となる)
1969年3月	中途採用者の賃金は正(3カ年計画で実施)調整給の新設 加給金を能力給に名称変更
1970年3月	物価手当増額 一律3,000円
1973年8月	賃金体系の改定一職能給の新設およびそれに伴う職能給配分基準表の設定一 物価手当額 世帯 10,000円 単身 8,000円

資料出所；労組提供資料から作成

第3節 賃金交渉の特徴

前節で述べてきたところの北海鋼機の賃金の特徴は会社側の賃金政策の結果であるとともに労資間の賃金をめぐる交渉結果でもある。資本の側の意図するところはずでに行論の中でも理解しえたと思うので、ここでは労働組合の賃金政策の推移ならびに交渉の経過、そして一般労働組合員の対応について明らかにするとともに、そのような労資交渉をも規制する問題について明らかにした。

北海鋼機労組は61年に合併に伴い、旧北日本鋼機工業労組(組合員約50人)と旧北海鉄板労組(組合員約150人)が合併し、同年2月1日に新規発足した。執行部の構成は両者の中堅職員ならびに両組合の役員層が中心だったといわれている。発足当時の労組執行部の現職をみると現在の管理・監督層の中核に位置していることがわかる。

初代執行委員長(現)条線課長(当時の年齢33才), 初代副委員長(現)工務職長(当時の年齢37才)
初代書記長(現)工務係長(当時の年齢31才), 初代組織部長(現)精線係長(当時の年齢33才), 初代教宣部長(現)酸洗班長(当時の年齢39才), 初代厚生部長(現)条鋼職長(当時の年齢31才), 初代調査部長(現)伸線職長(当時の年齢27才), (その他, 執行委員には職長, 主任などがいた。)

合併前のそれぞれの会社では「昔には労使間に不安定だったこともあった」(4)ようだが、合併時には両組合とも企業合併に積極的に賛成し、それとともに「生産性向上運動」を組合運動の基本にすることを決定した。従って61年5月の新賃金協定も62年4月最初の職階級制度も、もつ意味は別にしても「あてはめた」だけで資格制度にもとづく賃金体系も比較的すんなり会社側との協定妥

結をみた。この時点では賃金額そのものについては同業他社と大きな違いはなかった。

その後の同社一般労働者の賃金についてみると、64年の「平和協定」がその後の賃金問題にとっても決定的役割を果たしたといっても過言ではないだろう。

「平和協定」（正式には「平和維持に関する協定」）は次のような内容をもっていった。

「平和維持に関する協定」

北海鋼機株式会社と北海鋼機労働組合とは企業平和維持に関し次の通り協定する。

第1条（基本原則及目的）

昭和38年に着工した、札幌、室蘭両工場の江別への統合計画は、その後順調に進み昭和39年9月には一部操業の見通しである。

この統合計画は社運を賭けた大事業であり、投入借入金も莫大な額となっており、この大事業の成否は一に全従業員の双肩に掛けており、向後数年間は苦難の道を将来の光明に向けて強く前進する覚悟が必要である。この時に当り労使は信義と誠実と以て、過去幾多の変遷を経て築き上げて来た相互理解と相互信頼による健全な労使関係を一層強め、対立抗争を排し、この協定の有効期間中は労働争議を一切行わず、労使間の問題は一切話し合いによって、平和裡に解決し、労使間の平和と安定を計ると共に、生産性の向上を通じ企業の繁栄と労働条件の維持改善に寄与することを目的とする。

第2条（協定期間中の賃金）

1. 定期昇給基準による定期昇給額
1. 定期昇給額に500円を加算する。
1. 配分その他については従来 of 慣行に従う。
1. 定期昇給時期は4月1日とする。

第3条（協定期間中の賞与）

1. 協定期間中毎年7月15日、12月15日に次の通り賞与を支給する。
1. 夏期手当 基準賃金の55日分
冬期手当 基準賃金の65日分
1. 配分その他については従来 of 慣行に従う。

第4条（平和義務）

協定期間中会社と組合は、平和維持の義務を負い、争議行為を一切行わず、すべて話し合いにより問題の解決に当るものとする。

第5条（人事）

1. 会社は協定期間中は会社都合による人員整理は一切行わない。
但し、労働協約第16章第97条各号に該当する者は除外する。
2. 会社は人事の異動、配置転換、身分の昇降職務の任免その他人事に関する事項については組合と協議する。

第6条（操業時間の短縮）

会社は社会情勢並に経済情勢に応じ、その時期については協議する。

第7条（社宅入居規程の作成）

会社、組合は協議の上社宅入居規定を作成し入居の公正を計る。

第8条(会社・組合間の制度的事項)

労使間の話し合いの機関として労使懇談会制度を設ける。

労使懇談会制度は、別に定める。

第9条(労働協約との関係)

1. 現行労働協約有効期間満了の場合は速かに再締結し、本協定期間中は改廃は行わない。
但し、労使意見が一致した場合は、改訂することが出来る。
1. 本協定と現行労働協約と重複する事項に就ては本協定を有効とする。

第10条(協定期間)

本協定の有効期間は、昭和39年3月1日より昭和44年2月28日までの5年間とする。

第11条

本協定事項については、経済の著しき変動並に天災地変等があった場合は労使双方協議するものとする。

昭和39年2月26日

北海鋼機株式会社

社長

印

北海鋼機労働組合

執行委員長

印

資料出所：労組提供資料より

この協定の特徴は、

- (1) まず協定の目的が「社運を賭けた」統合計画に対し、「労使」が「苦難の道」を「覚悟」を確認し、「健全な労使関係」の強化と、「生産性の向上」を協力し合うというところにある。
- (2) 具体的には第1条ならびに第4条において協定期間中の「平和維持の義務」と「労働争議」の禁止を協定し、その代りとして「労使懇談会制度」(第8条)を設けたこと。
- (3) 賃金の面では、賃金引上げだけでなく賞与についても定め、賃上げについては定昇+500円、賞与についても第3条で固定額協定が5年という長期なものである点に注意。
- (4) そうした言わば組合側の譲歩に対し会社側が与えたものは、期間中の「会社都合による人員整理」はしないこと、「操業時間の短縮」を検討することであった。
- (5) 労働協約と協定との関係では協定が協約に優先すると定めたことである。

この協定をめぐる問題は一時おくとして、組合がこの協定を結ぶ背景はすでに合併以後の運動のなかにみられた。発足当初はその基本方針のなかでは「生産性向上運動に協力しよう」であったものが、次第に「……促進し、成果の配分をうけよう」と変化し、63年には「企業能力」を前面にした経済要求へと政策が展開していくのである。平和協定を締結する前年の運動方針では「工場統合完成迄の組合運動の目標と方向は、工場統合と言う大事業を充分勘案し決めなくてはならない」⁵⁾とし、組合の基本姿勢を「労使協力体制の精神から生まれてくる」「近代的労使関係の確立を目指す」ときだめ、総評などの春闘方針の批判の上になつて、「安定賃金」方式をうちだしたことである。即ち「経済要求長期締結の理由として先づ第1に上げられる事は技術革新に伴う企業合理化に莫大な設備投資をしていることである。これも現在当社の生産設備等から考えて当然なことであり、我々労働者も長期的視野に立って展望するならば望ましい事である。しかしこの莫大な設備投

資が自己資金ではなくすべて借入金に依るものである事を見逃してはならない。我々執行部は長期に亘る借入金の返済及びその利息並びに原価償却費等を検討した結果、過去3年間の経営内容よりも今後3～5年間位は決して良くならないという見通しを立てた。そこでこうした長期見通しの中で、我々労働者に有利である経済要求のあり方として、経済要求長期締結を打出した」。こうした方針はその後「生産性向上運動」と結合を深める形で一層徹底し、65年の運動方針では「企業防衛と企業基盤の確立」を重点にし、「生産性を高め企業基盤の確立に総力を挙げよう」と発展していく。平和協定の締結は、こうした労組による経営者の要求を先取りするような賃金政策（組合運動方針）が一方の基底となっていたといえよう。

ではもう一方の基底とは何か。

先にみたように、平和協定は単なる争議行為の中止協定ではなく、5カ年という長期に亘るところの賃金額の決定方式であり、少なくともその期間に於いては労資間の賃金交渉をも廃したものである。この平和協定は言わば「富士製鉄（株）の御指導のもとに」⁶⁾に64年に完工した江別新工場の建設費の担保とも言うべき性格をもっていた。

竣工式に際しての、当時の富士鉄社長等を前にして、北海鋼機専務の工事経過報告の第2に、「労働問題について」を掲げ、「弊社は統合建設計画実現と企業の附加価値のあり方について、労使共に深く考えまして、本年3月初より5カ年の平和協定すなわち一切の争議行為と闘争による賃上げを中止するという協定を結び、社運の伸展に万全を期した訳でございます。」⁶⁾としているのもそのことを示しているだろう。

労組書記長も次のように語っている。

（質問；平和協定を結んだ背景には、親会社への配慮ということもあったのか？）「50%はそうですね。富士鉄からみれば20億、30億などという金ははした金であろうが、その金をだすあるいは銀行が融資するというはそれだけの合理化が順調に利益をあげる、予定通りに回収できる、そのためには労使関係が安定している、安定していなければそういうことが望めない。だからそういう文書を示す必要があったと思われるし、そういう側面は否定出来ません」

親会社たる当時の富士製鉄の直接の要求であったかどうかはともかく、親会社の枠内でおこなった設備合理化は、同時に賃金「合理化」としても労組自体うけとめざるを得なかったことを結果的には示しているといえることができるだろう。

結果的には、というのはそれなりに会社側からの平和協定が提案なされた時点での組合執行部ならびに一般組合員たちの対応には、むしろ平和協定に反対の空気が強かったということがあったからである。長期賃金協定を執行部が方針として掲げたとは言え、平和協定の内容とはかなりかけ離れていたからだ。組合議決機関の1つである支部会議の議長を当時勤め、現在もその役職にあるI氏は次のようにいっている。

「いろんな議論があったが、なるべくそういうのは公表できないんだけど、その機関にいて、当時ぼくは支部長会議の議長をやっていたんです。組合の報告として職場にかかってね、報告した結果もそれは出してないんですよ実際に。それをだすとチョットまずいんですよ、ま、あの当時としては執行部の人もかなりショックをうけたくらいですからね、だから、賛否の数というのは、かなりな、半々というところまではいかないけれどもそれに近かったということですね、ま、これもあまり表にだしたくないんですが、これは新日鉄だけでなく拓銀が入っていたということですね、社長としてはね、そういう問題はあったですよ」（製釘係、37才、勤続15年）

又、中央委員をしていた現班長のA氏も次のように言っている。

「僕は平和協定を結ぶべきでないと考えていましたけれどね。当時は中央委員会だったかな、僕は中央委員だったものですから。まあどっちかと言えば僕はしゃべればしゃべる程うまくなくなるからダメなんですけど。そういうことで平和協定の内容が問題っていうことで中央委員としては反対、僕ら一応あの時は反対だったと思うんです」（メッキ係班長）「長期賃金協定」に賛成の立場のものも含め、「結果的には悪かった」と評価された「平和協定」が結ばれた要因は、「生産性向上」「労使協力」の路線を打出した労組執行部が、「合理化」の一環としてうち出された賃金「合理化」だけをとりだして拒否することができなかったこと、「合理化」推進の力が親会社たる新日鉄の意向に沿った会社側の絶対的・強力的な対応にあったことが充分うかがえよう。

この協定は3カ年後67年に協定全体が再び改訂されて再度実施されることになる。しかしそれ以前に協定の翌65年にはすでに、「物価手当の一部延期」がおこなわれたり、「平和協定の一部改正等による手当の減額」がおこなわれ、「不況の中で企業防衛のため大きな犠牲を払い、あらゆる努力をしてきた」りにもかかわらず、「異状なまでの物価上昇の下に生活の不安定を余儀なくされてきた」り。こうした過程で、組合執行部は「賃金引上げを解決する道は、ただ1つ、生産性の向上にある」として「生産性をより一層向上するような賃金体系の導入」を掲げ「職務給、職能給」を基軸とした「新賃金体系」をうちだすにいたった。67年の平和協定の改定は会社側による第2次合理化の展開を背景にこうした労組の賃金政策が基盤になっているものであった。

協定全文は以下の通りであるが、67年の協定の場合、協定の他に附属文書として議事録確認事項が加えられているのが特徴である。

「平和維持に関する協定」

北海鋼機株式会社と北海鋼機労働組合とは企業内平和維持に関し次の通りとする。

第1条（経緯及目的）

昭和39年3月締結の企業内平和維持に関する協定は本年2月末日を以て期間満了となるが、比の間協定の趣旨を体し、両者間に何等の紛争もなく、生産性の向上をはかることに終始した事は労使双方にとって真に嬉しい限りで、その成果は評価せらるべきものであることを認識する。しかるに当初予想された当業界の経済伸長も意外に振わず、今尚停迷を続けており、会社としても多額の設備投資による資金の利子負担等の重圧から逃れられない現状にありこれが打開には全従業員の強固な結束と企業防衛に対する強い熱意とに期待しなければならない。この重大な時期に当り労使共前協定で培われた相互信頼と理解により、再度向後3年間労使間の問題を話し合い解決に求め、一切の争議をなくして労使間の平和を計り生産性の向上を通じ企業の繁栄とよりよい労働環境の改善維持に寄与することを目的とする。

第2条（協定期間中の賃金）

1. 定期昇給基準による定期昇給額
1. 配分その他については従来慣行に従う。
1. 定期昇給時期は毎年3月21日とする。
1. 賃金委員会で賃金体系の改訂方針が確立された場合は協議の上、第2条を改訂することがある。

第3条（協定期間中の賞与）

1. 協定期間中毎年7月15日、12月15日に次の通り賞与を支給する。

4. 夏期、冬期共富士製鉄株式会社関連企業の実績と当社の経理状況を勘案の上支給する。
1. 配分その他については別に定める。

第4条（平和義務）

協定期間中会社と組合は平和維持の義務を負い、争議行為を一切行わずすべて労使運営委員会にて話し合いにより問題の解決に当るものとする。

第5条（人事）

1. 会社は協定期間中は会社都合による人員整理は一切行わない。
但し、労働協約第6章97条の各号に該当する者は除外する。
1. 会社は組合員の人事異動、配置転換身分の昇降職務の任免等人事に関する事項については組合と協議する。
その他の人事に就ては事前に通知する。
1. 第5条1項の人員整理には待命休職も含むものとする。

第6条（就業時間の短縮）

会社は社会経済情勢並に社内状況に応じ就業時間の短縮につき考慮する。

第7条（会社組合間の制度的事項）

労使間の話し合いの機関として労使運営委員会制度を設ける。労使運営委員会制度は別に定める。

第8条（労働協約との関係）

1. 現行労働協約期間満了の場合は速に再締結し、本協定期間中に改廃は行わない。
但し、労使意見が一致した場合は改訂することが出来る。
1. 本協定が現行労働協約に抵触する部分に就ては本協定を有効とする。

第9条（特認事項）

本協定事項については経済の著しき変動並に天災地変があった場合は労使双方協議の上改訂することができる。

第10条（協定期間）

本協定の有効期間は昭和42年3月1日より昭和45年2月28日までの3カ年間とする。
昭和42年3月1日

北海鋼機株式会社

社 長

印

北海鋼機労働組合

執行委員長

印

議 事 録 確 認 事 項

昭和42年3月1日協定締結した平和維持に関する協定について次の通り確認する。

記

1. 定期昇給について
 - (イ) 賃金加給額については賃金委員会に付託する。
 - (ロ) 定期昇給時期を毎年3月21日とするが昭和42年度は賃金委員会による賃金改訂が間に合

わない場合は昭和43年度定期昇給期から実施する。

2. 年間賞与について

年間協定額 税込120,000円

但し、その時の経済状態或は物価上昇富士系列関係企業等の支払額などと呪み合せ+ α についてはその時点で充分考慮し、労使で協議して決める。

昭和42年3月1日

北海鋼機株式会社

社 長

印

北海鋼機労働組合

執行委員長

印

資料出所：労組提供資料から

第1条のところで過去3カ年の平和協定期間を「労使双方にとって真に嬉ばしい限り」を評価したこの協定は前の協定と比較して次のような特徴をもっていたと言えるだろう。

先に労組がだした方針とも合致するが、「企業支払能力」論的賃金の枠組みがさらに強く前面にでて、協定の目的として「企業防衛」への労使の結束ということが明確に記されるにいたったことである。又、賃金面では、本文ならびに確認事項で「富士製鉄株式会社関連企業の実績と当社の経理状況」というように、系列他社の賃金水準が賃金決定要因として明記されるにいたったことである。それとともに、昇給面では、定昇+加給額として協定本文ではなく確認事項に組み入れられることになったことなどである。又、争議行為にかわる労資間の話し合いの機関として、労使運営委員会が恒常的労使協議の場とされたことである。組合運動のところでものべるように、この労使運営委員会が「生産性向上運動」を軸とする労資協調路線を具体化する役割を果すのである。

賃金をめぐる労資間の緊張関係は、平和協定の期間が切れる70年の前年の69年11月の第1回代議員大会から始まった。すでに富士・八幡の合併も決まり(69年10月)、労資相方共「富士・八幡の合併の実現これともなう関連企業の動向」を注視していた。会社側はこれを機に一層の「生産性向上を」とのべて、同社社長は70年の年頭には「大いに新日鉄誕生の動向を見つめていきたい」とし「新日鉄と当社との関係は……当社労使の重大な決意にかかっている」⁸⁾と強調、又4月の入社式では新日鉄会長の「永野氏の固い決意のもとに」に北海鋼機が誕生したことを強調し、「親会社マンモス企業となりましたために……私共が真剣になって経営に努力を傾け生産性の向上を計らない限りその声はとどきません」と述べた。

一方労組においては、IMF・JCにオブザーバー加入をはたしこの代議員会では明年度(70年)の正式加盟を提起するとともに「北海道地方労働組合生産性会議」との友好関係を一層深める方針をうちだしていた。

69年から70年にかけては、「高度経済成長」下の最後の好況時という背景もあり、平和協定のもとでの他企業間との賃金格差の増大は一般組合員の平和協定への不満を増大させてきた。組合運動方針もこうした組合員の動向を反映したものとなった。「我々の場合、長いこと平和協定に縛られ、低い昇給に甘んじて来たことで一般水準からは大きく格差をつけられ依然として時間外給に頼らなければ生活の出来ない状態を続けている。……この機に及んで毅然たる態度で大巾賃金引上げを要求し、それを貫徹しなければならない」⁹⁾

こうした運動方針をうけて平和協定の再々締結に対する労組の意志統一は、代議員大会およびそれ以後続けられたが、平和協定の締結賛成派にしる「経済の変動が激しいので年間協定にすべき

表 4-14 北海鋼機および新日鉄室蘭労働者の賃金比較とその推移

年 度	a, 新日鉄室蘭製鉄所 の定時間内賃金 ()内は定時間外賃金	b, 北海鋼機の 定時間内賃金	$\frac{b}{a} \times 100$	賃金引上げの推移	
				鉄 鋼 労 連 ()内は要求額	北海鋼機労組 (定昇込み)
65年	44,486 (8,687)	26,800	60.2	大手 1,500円 (5,000) 中小 800~1,800円 (5,000~7,000)	2,733
66	47,199 (8,483)	29,022	61.5	大手 1,500円 (5,000) 中小 800~5,563円 (5,000~7,000)	2,200
67	53,328 (11,205)	32,409	60.8	大手 3,200円 (5,000) 中小 2,360~4,100円 (5,000~8,000)	3,400
68	57,522 (11,975)	35,528	61.8	大手 3,200円 (7,000) 中小 2,932~4,200円 (7,000~10,000)	4,000
69	68,680 (14,818)	38,849	56.6	大手 4,000円 (8,000) 中小 4,000~6,910円 (8,000~11,000)	4,500
70	79,321 (18,275)	49,576	62.5	大手 6,000円 (10,000~10,913) 中小 6,000~8,600円 (10,000~15,000)	11,000
71	86,714 (12,672)	59,661	68.8	大手 6,000円 (11,000) 中小 6,000~8,300円 (11,000~13,000)	7,600+
72	94,433 (12,143)	68,731	72.8	大手 6,000円 (12,000) 中小 6,000~8,000円 (12,000~17,000)	8,000+
73	106,619 (20,860)	—	—	大手 8,700円 (13,000) 中小 12,858円 (13,000~23,000)	—

資料出所；1.新日鉄、鉄鋼労連は「鉄鋼労連ハンドブック」による。
2.北海鋼機は、労組提供資料から作成

だ」「新日鉄になると種々の問題の発生は予想されるが、過去の内容ではだめだ、又組織体制の確立をしたのちに結んでもよい」「結んでも組合の姿勢が問題だ」「平和協定の最初はプラス、その後はマイナスであり、企業は支払い能力云々で逃げている。結ぶとしてもかなりの条件でないとはだめだ」¹⁰⁾など、過去の平和協定に対する批判は強かった。こうして翌70年2月28日には平和協定期限切れをむかえ、平和協定の再締結はしない方向が確認され、春闘小委員会の結成をみた。春闘小委員会は第1回～第4回まで開催され、そこでは大巾賃金引上げを主軸とした春闘要求書の案文を作成のための討議が行われたが、要求額並びにその根拠について最終的に「70年春闘の目標は旧富士鉄の80%におき2万円を要求する」¹¹⁾ということが決定するにいたる。

69年における富士鉄室蘭と北海鋼機労働者とは、平均年齢は35才とそれぞれ異なるが、基準内賃金は新日鉄室蘭の6万8千円余に対し、北海鋼機の3万9千円弱で、実に親会社たる新日鉄労働者の56.6%まで低下していた。

70年春闘の経過

69年11月1日	第1回代議員大会 「大巾賃上げ方針」
70年2月27日	第6回中央委員会 平和協定再締結をしないこと 春闘体制の確認
2月28日	平和協定期限切れ
3月6日	第1回春闘小委員会
4月3日	第2回代議員会 要求額2万円を満場一致で決定
4月6日	第1回闘争委員会
4月 ⁸ / ₉ 日	三権委譲投票 93.5%支持率上げる
4月10日	会社側に春闘要求提出
4月15日	第1回団交 8,000円回答 組合拒否
4月19日	組合決起大会
4月21日	第3回団交 第2次回答9,300円 組合拒否
4月22日	第6回団交 第3次回答 11,000円
4月23日	中央委員会 多数で妥結決定

資料出所；北海鋼機『労働組合ニュース』から作成

従って、2万円の要求が仮に満額獲得したとしても同社組合員の賃金水準は、賃金引上げ前の新日鉄室蘭の労働者の85%にしか到達しない。そういう状況のもとで、親会社たる新日鉄労働者の8割の賃金水準を70年春闘の目標としたのであった。

同労組はこの春闘小委員会の方針を代議員会で満場一致で議決したあと、闘争委員会を発足させ、4月8日にはスト権投票が実施されたが、93.5%とこれまでにみられなかった高支持率でスト

権を含む3権が確立した。これを背景に会社側と団交に入ったが、第1次回答は8,000円が提案され、組合側は直ちに拒否、その後の進展がみられない中で4月19日には社外で決起集会が開かれ労組は就業中の腕着着用闘争を行った。団交は第6次まで行われ、最終回答は配分源資（定昇込み、1人平均11,000円が提案され、執行部はここで妥結を決定し、かねてからの労組側の要求である職務あるいは職能給への移行を念頭にした「合理的な新賃金体系」¹⁰⁾の早期実現を柱とした「覚書き」をつけて妥結した。

平和協定時の落ち込みの回復をめざした70年春闘は、執行部において以上の線で妥結の方針で中央委員会の議決におろされた。しかし春闘要求段階での満場一致の決定と異なり、そこでは「信頼して任せたはずの組合員から妥結の時点での執行部に対しての批判が、各人各様に出た」（板メッキ支部労組役員の話）といわれるように、執行部への一般組合員の不満を顕在化させ、賛成多数で妥結した。

70年春闘をめぐる執行部ならびに一般組合員の総括・意見をまとめると次のようになるまで執行部レベルでは「当初目標とした旧富士鉄の80%を獲得出来なかったことは非常に残念ではあるが、それに近い回答額を引き出すことが出来たことは80%に大きく近づいたもの」¹¹⁾と評価して、今後賃金の「長期見通しの確立」ならびに「合理的な新賃金体系の作成を早急に完成し実施しなければならない」¹²⁾と総括した上、「企業は労使双方の共存共栄の基盤である以上、我々としても生産性の向上に協力を惜しむべきではない。今後我々としては労使協調路線を確立しつつ民主的組合運動を推進していきたい」¹³⁾とした。

こうした執行部に対して一般組合員の中には「この5年間低賃金で我慢してきたのに不満だ」「職場での不満はある。特に若い人にある。我々がもっと賃上げすれという、それ以上という執行部はそれなら執行部を解散する、やめるという。人材がいないし、（今の執行部の人達は）長年やっているから、他からやってきて、他の人がやっても足をひっぱるんじゃないか、だからどうしようもない」¹⁴⁾等のむしろ組合執行部の対応の仕方への不満が聞かれたのが特徴的である。

70年以後の賃金交渉は、その後も春闘方式をとりながらも「労使協調路線の確立」のもとでは団体交渉の積みかさねにより妥結してきた。他方賃金要求の基盤については、「生産性向上」による成果配分を方針には掲げたが、新日鉄ならびに系列会社の賃金引上げレベルに重きがおかれるように展開した。71年春闘についてもこうした傾向は顕著になり、同年の春闘要求額15,000円も新日鉄ならびに新日鉄系列会社10社を「選択」し、新日鉄の77%の平均基準内賃金を要求の基礎としていた。

こうした賃金交渉の再開は、平和協定の間で、対新日鉄室蘭労働者との対比で56.6%という低水準にまで落ちこんだ賃金を、72年は基準内比較で72.8%まで引上げた。しかしそれでも基準内給にして2万5千円以上の差があるわけである。「生産性向上による成果配分」を前提にした運動をすすめる組合執行部が71年春闘の妥結理由について「不況が増々深刻になり企業経営が非常に苦しくなってきた、その他の理由等十分考慮して」というように「生産性向上」による成果配分と「企業の支払い能力」論の両方にたつ執行部の賃金要求方式そのものが実際には企業側の言うところの「企業の支払い能力」論の範囲で妥結するという結果を生じている。こうした執行部の方針と実際の賃金決定行動自体が、一般組合員の中に「御用組合的だ」という意識を生じさせることになる。こうした点は、労組が実施した組合員の意識調査の結果にあらわれていると言える。表4-15にあ

るように組合員の86%が現在の賃金を不満としており、72年の基準内賃金6万8千円強に対し10万円以上を要求するものが70%を超え、賃金の大幅アップへの要求は強い。一方、執行部が賃金引上げの前提として展開している「生産性向上運動」については「正しいと思う」とするのはわずか18%で、残りの76%が、再検討、中止等の意志表示をしていることが注目される。ほとんど話し合いの範囲で妥結される賃金闘争、「労使協調」にもとづく「生産性向上」運動への取組み強化を基軸とした組合路線に対して、組合員の約 $\frac{2}{3}$ が不満を表明していることは、路線の再検討が根強い一般労働者の意志をみてよいだろう。

<注>

- 1) 社内報『北鋼だより』 1964.4.第3号 S札幌工場長談
- 2) " " 38号
- 3) " " 31号
- 4) 労組書記長の話
- 5) 63年労組運動方針から
- 6) 社内報『北鋼だより』12号 1964年 10Pより
- 7) 67年労組運動方針から
- 8) 社内報『北鋼だより』号 1970年
- 9) 70年労組運動方針
- 10) 同上
- 11) 労組新聞「労報」から
- 13) 同上

表4-15(1) 賃金に対する組合員の意識

項目	%
満足している	1.57
大体満足している	6.50
不満である	86.00
N・A	5.93
計	100.00

資料出所：北海鋼機労組提供資料
(73年3月16日)
回答数229名(対組合員比率85%)

表4-15(2) 生産性向上運動に対する組合員の意識

項目	%	批判率(%)
正しいと思う	18.3	} 75.7
検討の余地がある	67.2	
正しくない	3.4	
中止すべきだ	5.1	
その他(N・Aを含む)	6.0	
計	100.0	

資料出所；同 左

表4-15(3) 自分の労働組合に対する意識

項目	%	%
非常に満足している	3.4	} 30.4
ある程度満足している	27.0	
やや不満である	37.0	} 62.0
大変不満である	25.0	
あまり関心がない	3.4	
N・A	4.2	
計	100.0	

資料出所；同 上

表4-15(4) 今後の組合活動の重点目標

項目	%
賃金の引上げ	93.4
時間短縮	44.5
退職金の増設	36.0
定年の延長	7.8

資料出所；同 上

第五章 企業内教育の実態とその機能

第1節 企業内教育の展開とその特徴

新日鉄をはじめとする鉄鋼独占体における企業内教育の体系的展開は我が国独占資本のリーダーとして位置してきたことは第一部でも展開してきた如くであるが、とりわけ65年以後の企業内教育の展開は独占資本がめざすところの能力主義管理の支柱として企業内教育が位置しているところにきわだった特徴がある。

企業内教育の展開は、「合理化」のもとでの労務統轄機構の確立にちって欠くべからざるものであったが、他方ではこうした65年以後の企業内教育の体系・機能の発展がI Eの導入によるところの職務分析・作業標準設定・要員査定との展開と相互補完的に発展したことも注目すべきところである。

このI Eについて、今鉄鋼連盟の実施した調査¹⁾によれば、表5-1および5-2のように高炉会社では1社当たりI E技術者140人以上、規模別では1万人以上の従業員規模の会社が、それぞれ圧倒的に多数のI E技術者を擁し平電炉あるいは単圧メーカー、又は5千人未満の企業に比べてけた違いなI E活動を展開していることを示している。この調査報告によれば、これらの高炉一貫メーカーではI E教育として全従業員階層を対象に拡げ、QC等自主管理活動の中核となって機能していることがわかる。²⁾

さらに鉄鋼独占体が自分のところのI E「技術」やその他の管理「技術」を社外下請企業をも
表5-1 鉄鋼業のI E技術者（業態別）

業 種 別	I E技術者数、()内は対象会社数					I E技術者1人 当り従業員数 (75年)
	71年	72年	73年	74年	75年	
高 炉 会 社	856 (7)	795 (7)	853 (8)	942 (7)	990 (7)	250
平 電 炉 会 社	524 (20)	450 (16)	406 (17)	363 (18)	370 (19)	153
単 圧 会 社	32 (3)	52 (3)	16 (2)	16 (2)	16 (2)	213
そ の 他 会 社	228 (4)	225 (4)	181 (4)	128 (4)	119 (4)	293
計	1,640 (34)	1,522 (30)	1,456 (31)	1,449 (31)	1,495 (32)	230

資料出所；『鉄鋼のI E』 第14巻2号（1976年） 日本鉄鋼連盟より

表5-2 鉄鋼業のI E技術者数（規模別）

規 模 別	I E技術者数 ()内は対象技術者数					I E技術者1人 当り従業員数 (75年)
	71年	72年	73年	74年	75年	
10,000人 以上	1,044 (8)	993 (8)	991 (8)	1,042 (8)	1,071 (8)	255
5,000 ~ 9,999人	257 (4)	227 (3)	235 (3)	196 (3)	201 (2)	139
1,000 ~ 4,999人	293 (18)	296 (17)	207 (16)	188 (16)	194 (16)	197
999人 以下	46 (4)	6 (2)	23 (4)	23 (4)	29 (6)	119
計	1,640 (34)	1,522 (35)	1,456 (31)	1,449 (31)	1,495 (32)	230

資料出所；表6-1に同じ

包摂しながらもちろんそれぞれの社外企業の労働力構成に対応させながらもっとも妥当な形をとったが、そのもとで企業内教育の面でも社外企業を包摂しながら展開したことは第2部で明らかにされている。それはなによりも鉄鋼独占体の「合理化」が社外工制度の一層の展開を内容としていたからに他ならない。

これに対して平電炉が単圧あるいは二次加工工場などの業態の鉄鋼中小の場合は、一般に独占体である大手製鉄所に比して本格的な教育体系が存在しないことあるいは内容面でも著しい差異のあることなど指摘されてきた³⁾が、このことはさきのIEについての調査結果とも一致するところで、全従業員を対象とするための、職務分析等の基盤が充分形成されていないことにもなる。

しかしながらこれまでの章のなかでも明らかなように、これらの中小工場においても「合理化」の推転過程における中途採用から新規学卒者、とくに高卒者への給源の転換等の契機にして、OJTの再編、Off・JTの導入などの基盤が形成されてきたことも事実である。

鉄鋼系列中小工場における企業内教育の展開が、親企業たる鉄鋼独占体製鉄所やその社外企業に比してどのような特徴をもっているか、またどのような関連性をもっているのかなど現時点での特徴をさぐってみよう。

表5-3から表5-7までは調査企業で実施されている教育訓練の態様である。これからもわかるように、第一部で展開された室蘭製鉄所に比べればどの企業も明確な形での教育訓練に対する方針や体系だった教育は実施していなくて、もちろん、全従業員を対象とした教育というような昇進・昇格管理とも密着した形では企業内教育は展開されていない。

それでも一見してわかるように、北海鋼機の場合では新入社員および班長・職長層を対象とした教育訓練、そして「課題別」に教育訓練が実施されてきたのに対し、他の企業ではほとんど企業としての教育訓練が実施されておらず「企業内の教育をやる余裕がない」（北海鋼業）、というのが実情である。新入社員教育にしる実際に新規学卒者として入社するのは北海鋼業。富士鋼業の場合は平均して1~2人ということであとは一年を通して職転労働者を中途採用していることから實際上、就業規則などの説明に終わっており、あとは現場で実習させて「本人にむいた部署をきめる」（富工業の話）のである。集合教育が成立しにくいことはこうした事情にもよっている。

従って結果からみれば、北海鋼機を除く他の企業では、むしろ一般の機械金属工業における町工場と共通した実施状況とみることができるだろう。⁴⁾

これに対して北海鋼機の場合は少し異っている。

北海鋼機の場合、企業としての教育訓練(Off・JT)に本格的にとりくむのは61年の合併を一つの契機としている。62~63年にはまずTWIへの本格的なとりくみが開始され、労務担当者や現場伍長(現在の職長にあたる)をトレーナーとして社外研修による養成を行い、ついで彼らを講師として「改善の仕方」(TWI・JM)を現場の監督者を中心に「各5回の講習会を終わり合計80名が受講を終了し、着々改善効果を上げ」⁵⁾た。この監督者訓練の一つは「合併という事態のなかでの人間関係を円滑」⁶⁾を目的とする一方、「改善提案制度の推進」とも一体となったものであった。

最後に北日本電極の基幹労働力である女子労働者は、不熟練工としてはほとんど教育訓練はうけていない。彼女らは云わば使い捨て労働力として、体力が摩耗したり育児等によって休業が余儀な

くされた場合は、すぐ代りの小零細企業に働く労働者世帯から主婦労働力という形で補充されている。

＜注＞

- 1) 2) 『鉄鋼のIE』1976年3月 日本鉄鋼連盟
- 3) 例えば、『最近の鉄鋼産業における職業訓練』1973.5 鉄鋼労連などを参照のこと。
- 4) 町工場レベルの企業内教育の実態については、拙論「中小企業の近代化と企業内教育」『北海道大学教育学部紀要』No.19.No.23 参照のこと。
- 5) 社内報『北鋼だより』第3号 昭和38年4月1日 2P
- 6) 同社、総務課長へ聞き取り調査から

表5-3 北海鋼機における企業内教育（社内）

名 称	対 象	内 容	主 催 ・ 講 師	時 期 ・ 期 間
新 入 社 員 教 育	新 卒 者	(第3節を参照のこと)	総 務 部	
T W I	職 長 全 員 班 長	・仕事の教え方 ・改善の仕方	社内トレーナー	62～63年 10日間
監 督 者 訓 練 講 座	職 長 ・ 班 長	監督の安全・責任 人間関係・自己啓発e t c	日本経営管理コンサルタント	71年 2日間
職 務 分 析 講 座	事 務 ・ 生 産 の 職 務 分 析 適 任 者	職務分析のすゝめ方	北 海 道 労 基 局	70年 30時間
産 業 ジ ュ ニ ア リ ー ダ ー 養 成 講 座 報 告 会	各 職 場 か ら	BBS(社外研修の報告)	ジュニアリーダー養成 講座出席者(2名)	70年 1日
安 全 ト レ ー ナ ー 養 成 講 座 報 告 会	職 長 ・ 班 長	安全作業のやり方 自己啓発e t c	成 品 管 理 課 長	70年 1日

資料出所；会社聴きとり調査から作成

注；この他に、第4章でのべた上級職昇格前の講習会、作業標準の見直しをかねた月例会、提案改善のためのサークル活動がおこなわれている。

表 5 - 4 北海鋼機における企業内教育（社外）

名 称	対 称	内 容	主 催 ・ 講 師	時 期 ・ 期 間
品質管理講習会	工 務 係	QCに関すること	新日鉄室蘭製鉄所 (旧富士鉄)	68年11月 2週間
IE講習会	技術要員 3人	IEに関すること	同 上	63年
品質管理講習会	班 長 な ど	QC, 統計などについて	日 本 規 格 協 会	69年
職長訓練トレーナー養成講座	班長など 3人	日産訓, 職長訓練コース 第1課, 第2課	日 産 訓 道 支 部	68年 1週間
安全トレーナー養成講座	成品管理課長	安全作業のやり方 自己啓発etc	同 上	70年 9日間
産業ジュニアリーダー養成講座	伸 長 1人 カ ラ ー 1人	BBS		70年
コンピューター講座				70年
グリーン講習会	担 当 者			年に1回 2日間
電気工事士講習会	電 気 係	電線研修, 見学など	北 電	1～2日位

資料出所；会社聴きとり調査および労働者面接調査から作成。

表 5 - 5 富士工業の企業内教育

名 称	対 象	内 容	主 催 ・ 講 師	備 考
新入社員教育	新規高卒者	会社の沿革・就業規則・安全教育・工場見学など, そのあと工場の各部署区の2週間づつの実習	総 務 課	同社の新規労働者と中途採用者の入社割合はほぼ半々である。
社外教育	該 当 者	ガス溶接 フォークリフトなど	新日鉄室蘭 下請協力会	・資格取得に必要な場合参加させている。 ・研修会出張は勤務時間外, 費用は会社から。

資料出所；会社聴きとり調査から作成

表5-6 北海鋼業の企業内教育（69年～71年）

名 称	対 象	内 容	主催・講師	備 考
新入社員教育	新規高卒者	就業規則・安全等の説明、そのあと3カ月実習		新規高卒者の数は中途採用者に比して少ない。
新日鉄室蘭見学	希 望 者	工 場 見 学 (レクレーションを兼ねる)		「ただ行くだけ」という参加者の感想。
技 術 会 議	全 員	安 全 生産能率の向上 仕事についての苦情などの討議	管理課および、各課課長	「反省会的性格が強い」とのこと。

資料出所；会社聴きとり調査から作成

表5-7 北日本電極の企業内教育（69年～71年）

名 称	対 象	内 容	主催・講師	備 考
新入社員教育		就業規則・安全		新規高卒者は事務・技術社員のみ
青年重役会議	中 堅 層 社 員 層	中堅層の社員教育として、青年重役を選び年に数回会議	社 長	モラルの向上を主眼としている。
社 外 研 修	該 当 者	監督者層、管理者層を対象にその都度、講習会に派遣		

資料出所；会社聴きとり調査から作成

注1. 同社自身は溶接棒の販売と関連して、各種学校としての「溶接学校」を常設し、溶接工の養成を行っているユニークな特色もっている。

2. 「三ム運動」(ムリ、ムダ、ムラをなくす)と呼ばれる無欠点運動も社長の首頭でおこなわれている。

第2節 新設備導入時の教育訓練の特徴

系列各社における新設備機械の導入は、当然のことながら生産方法の変化を大なり小なり伴う。既存生産部門とは全く異なる新規生産部門の場合、例えば、ここでの調査企業に即していえば北海鋼機の場合における軽形鋼生産設備、PC鋼線生産設備あるいは川鉄系企業ではあるが豊平製鋼における小形棒鋼圧延設備、テーパーフレーム設備などの場合とか、同一製品生産部門でも北海鋼機の亜鉛メッキラインのようにリプレースによって生産方法が大きく転換したような場合については、それは労働内容の全く異なる既存労働力の質的転換が要求され、新しい生産方法が要求する教育ニーズにもとづく既存労働力の転換訓練が必然化する。又既存生産部門の部分的改良の場合も既存労働力に対する新たな技術知識、技能を附加するための既存労働力の再教育訓練が必要とされる他に、新規導入労働力に対しても新たな技能養成体制が必然的になる。

一方、第2章でも述べたように、新設備の導入は親企業の承認のもとに実施され、建設過程で

は親企業の蓄積している技術が、技術員の派遣、工事打合せなどの技術指導という形で系列企業に与えられていた。

新設備の導入による既存労働力の転換も又、親企業たる新日鉄系企業全体の技術的蓄積のうちで推進された。即ち、各企業とも既存労働力のうちのなかから選抜して新日鉄の各工場あるいは系列下の工場へ研修という形態で派遣し新しい装置の稼動に最小限必要な知識・技能を習得させ、研修派遣者を新部門の職制など現場労働力編成の頂点に位置づけ、研修に派遣されなかった残りの多くの現場労働者をその部下とし、実際に操業稼動しながらOJTを通して一般労働者の再教育訓練を行うという形態で、訓練のための稼働率の低下を企業側はさけてきた。

こうした新設備導入時の教育訓練の特徴をみると次のようなことがいえる。

まず、第1にこうした親企業の系列傘下の工場へ派遣され転換訓練としての研修をうけた調査各企業の労働者の主体は、既存の設備における熟練工というよりは、年齢層も比較的若年層の現場労働者と技術員と呼ばれるような大学卒のスタッフが主として選抜されていることである。彼らは派遣先企業から戻ってくると、新たな設備のもとでの職制、とくに作業を指揮しながら自らも働く班長層として、現場労働力編成のカナメとされ、それ以前の年輩の熟練工をも配下とするというように、北海鋼機をはじめ調査企業共通して職制層の年齢が若くなったことが指摘できよう。

他方、こうした形での新設備下の操業は、短い試行期間というよりはむしろ即本番という体制がとられることにより十分な教育訓練がなされないまま操業におわれることによる「不慣れのための事故続出」¹⁾というような安全面においても労働者の犠牲を強いる結果となってあらわれていることである。さらに小棒メーカーの事例にあらわれているように、個々の労働者はこれまでのジョブローテーションをたどっての熟練工形成ということとは異なって、資本によって恣意的に個別職務に配置される単能工的養成が主流になるにいたったことが指摘出来よう。こうした単能工的養成は炭鉱職者など他産業部門からの排出労働者を大量に採用する²⁾資本の側からみれば早期戦力化としてのメリットではあれ、労働者にとっては整備部門などに配置される場合を除けば、肉体だけが交代制・長時間勤務に耐えることができればよいという資本の意図のもとで、労働者の肉体的磨耗は加速され、一層かれらの労働力を無価値化させている。

ここでは、前者の側面の事例として北海鋼機の場合と、後者の事例として、川鉄系列の豊平製鋼の事例について紹介することにしてしよう。

1, 北海鋼機の事例

第一合理化計画で亜鉛鉄板の生産方式は従来と一変したが、同社では社内から希望者を含め労働者を選抜し、旧富士系列の大同鋼板、旧東海製鉄に4班17名の労働者を実習員として3カ月にわたって派遣し、再教育訓練を行っている³⁾。このような新設備設置に伴う再教育はその後も親企業である旧富士鉄の指示で同系列他工場で技能習得を行うケースが多く、70年には亜鉛メッキ法が従来のロールコーティングからJTC(吹きつけコーティング)にかわった際も同ラインのポットマン全員が新日鉄名古屋製鉄所に技術研修にゆくなど、新日鉄の指導のもとでの系列企業間相互の技術研修体制が確立されていることが注目されよう。

すでに第3章でも述べたように、こうして派遣される労働者や課長などの管理職や技術員の大学卒を除けば、いづれも高校卒の20歳代の若年層で勤続年数も4~8年という層が選抜され、彼らが研修修了後、新しく配置された新規高卒労働者や古い熟練工を指導するという形態をとった。

2, 豊平製鋼における事例

豊平製鋼における小棒圧延ラインは、既存の製鋼工場（電気炉）を拡充しながらその鋼魂を利用する形で圧延設備が新設された。こうして圧延部門は68年4月から稼働したが、これに先だつ67年に、圧延部門の新設に伴い廃止されることとなった鑄鋼部門の労働者のうち造形工を主体とした平均年齢約32歳という比較的若い層の労働者8人を川鉄系列下の東京ラッシュ他一つの工場へ、それぞれ2カ月間派遣して技能を習得させた。一方、新圧延部門の職場長（工場長にあたる）あるいは組長クラスには同じく川鉄系の小棒メーカーから移入された熟練労働者が配置され、研修から戻った労働者は加熱炉、圧延、精整などの圧延主要工程の各作業の伍長という末端職制に配置された。

こうして、68年4月には新たに採用された炭鉱離職者など圧延部門28人で稼働を開始したが、もともとこうした圧延設備の稼働に必要な基幹工は2～3年の経験年数が必要とされているにもかかわらず、こうした労働力編成のもとでの操業体制は、不慣れな作業のもとでの事故続出と結びつき、労基局による特別安全事業所にされるなど、労働者に対する犠牲を強いる体制であったといえよう。

<注>

- 1) 豊平製鋼労働者面接調査から。なお今回の調査企業中北日本電極を除く4企業が労災多発による特別安全事業所に指定されていることは象徴的である。
- 2) 3) 第3章第5節参照のこと。

第3節 二次製品メーカーにおける企業内教育における展開とその特徴

1, 新入社員教育の体系化とその特徴

新入社員に対する教育は、北海鋼機が新規学卒者中心の採用に切換えてから、年々その日数が増加するとともに勤労課を主管としたその体系化がはかられた。

同社の新入社員教育は「一般教育」と「実務教育」に分かれている。70年についてみると、表5-8のように「一般教育」は入社式を含め7日間をこれにあてて、そこではまず勤労、総務、経理の各担当者による会社の沿革・就業規則等が勤労課によって作成された「新入社員の手引き書」をもとにして3日間午前、午後と行われ、ついで各課の業務内容について、担当課長もしくは技術員からそれぞれ4時間づつ講義形式で実施されている。

その後、約一カ月に亘って「実務教育」がおこなわれるが、これは「見学を主体とした実習」（同社勤労課長の話）が主で、一職場3ないしは4日間、小グループに分けて配置され、会社の生産工程の概要を理解することを目的としている。

このようなOff-JTによる新入社員教育の組織は65年以後本格化したものであるが、「実務教育」にみられるように2～3日の短時日の見学的なものとはいえ、座学による「一般教育」を補充するものとして、新入社員に対する会社への理解を深めるのに役立っていて、新入労働者からも、「会社の状況がわかる」と好評である。

新入社員教育のもう一つの狙いとして「安全面を十分（新入社員に）分ってもらおう」（同勤労課長）というように、安全教育の側面ももっているが、内容的には危険な動作への注意というような安全の初歩の確認が主で、具体的な安全のために必要な知識・技術等の習得は配属後のOJTにまかされている。その職場内のOJTもあとで述べるが如く、ギリギリの班編成のもとでの即要員化という実情とあいまって「生産能率をおとさない」という職場内の目標のもとで、安全動作の面でもなおざりにされがちである。

表5-8 北海鋼機における新入社員教育の内容および日程(70年)

名称	訓練内容	担当	時間
入社式	社長訓示, 入寮手続		4月1日
一般	<ul style="list-style-type: none"> • 会社の内容および沿革 • 業務内容 • 社訓の説明 • 職務分掌, 職制の説明 • 工場概要 • 福利厚生施設の説明 • 諸規則制度の説明 • 新入社員の心得 ・スライド映画による教育	勤 労	4月2日 3日
	<ul style="list-style-type: none"> • 米客の応待 • 文書, 社内連絡についての説明 • 一般社内規則の説明 • 構内警備, 取締等について 	総 務	4月4日
	<ul style="list-style-type: none"> • 製造原価についての一般心得 (原価低減を図るにはどうすべきか) 	経 理	4月6日 2時間
	<ul style="list-style-type: none"> • 当社で使用する主要原材料の名称およびその使用量, 購入先 • 副資材の使用名称, 使用量 	需 品	4月6日 2時間
	<ul style="list-style-type: none"> • 製品の名称, 販売量, 販路など • 得意先に対する応待心得 • 製品取扱い注意 • 職場の安全衛生について 	市場開発 および 成品管理	4月6日 4時間
	<ul style="list-style-type: none"> • 生産計画 • 品質管理 • 取扱い危険物の名称, 管理およびその取扱いについて • 試験, 検査, 研究等の概要 • その他 	管 理 部	4月7日 4時間
	<ul style="list-style-type: none"> • 亜鉛鉄板, カラートタンの製造工程 • 原材料, 副資材について • 品質管理について • 職場の安全衛生について • その他 	第 一 製 造 部	4月7日 4時間
教 育	<ul style="list-style-type: none"> • 第2製造部(線材)全般についての製造工程 • 原材料, 副資材について • 品質管理について • その他 	第 二 製 造 部	4月8日 4時間
	<ul style="list-style-type: none"> • 電力, 工場用水, 排水等の概要 • 工作機械, ボイラー等について • 職場の安全衛生について • その他 	管 理 課	4月8日 4時間
	実 務 教 育		
実 務 教 育	亜鉛鍍金作業	各担当部 別 課 長	4月9日 5月6日 (各作業 2日~3日間)
	カラートタン作業		
	伸 線 作 業		
	製 釘 作 業		
	線メッキ作業		
	軽量形鋼作業, PC作業		
	工作電気作業		
成品管理, 板浪付作業			
懇談会	新入社員教育の感想とりまとめ(勤労課長), 職場配属辞令交付	総 務	5月7日

資料出所; 会社資料から作成

新入社員に対する精神面での教育は新日鉄合併が本格化してから、社長訓示の面でも新日鉄の翼下にあるメリットが強調される一方「私共が真剣になって経営に努力を傾け生産性の向上を計らない限りその声は（新日鉄に）届きません」（70年社長訓示）というように、「合理化」の推進を「生産性向上」が一層強調されていて、「一般教育」のなかでも「原価低減」＝「節約」がくり返し話されるようになったことも注目すべきことであろう。

2, 監督者教育の重視とその特徴

新設備の導入、部門の拡大を柱とした「合理化」の推進過程で「生産性の向上」という課題を現場労働者に徹底させるためには、労務統轄機構の確立、とりわけ現場職制層の職務遂行能力の向上が必要不可欠とされるにいたり監督者教育訓練が会社の規模で実施されるにいたった。まず合併2年後の63年にはTWIの社内トレーナーの養成とそれによる全職制および中堅的労働者を対象とした訓練が開始された。この時期のTWIはまず「改善の仕方」（TWI・JM）と「仕事の教え方」（TWI・JR）のコースが開始され、それぞれ5回の社内講習会を開催し、80人の職長、班長層を主体とした労働者が受講した。特に「改善の仕方」コースは、63年に制度化された「改善提案制度」およびその「表彰制度」とも結合した「提案活動」として、その後の同社の労務管理の主要な柱として展開した。

ついで68年になると、日本産業訓練協会の「職長訓練コース」の第1課、第2課の社内トレーナーの養成と、そのトレーナーを中心にした監督者訓練講座が、これも職制層全体を対象としておこなわれ、ここでは監督者の責任、人間関係「自己啓発」活動のすすめ方など「合理化」の推進と一層密着した職制層の能力向上が図られた。

こうした職制層に対する教育訓練は、新日鉄室蘭で実施する下請協力会企業への「品質管理講習会」あるいは「IE講習会」などへの受講を通して「IE」あるいは「QC」手法の導入も図られ一時下火になっていた「提案活動」が職制層を主体として再構築され労働者自身の手による「合理化」活動として活発に展開され、70年以後になると会社ぐるみ運動としての「アタック500」運動（トンあたり原価を500円切下げる）による「企業の体質を強化しようという運動」（社長通達70年11月）を補充する役割をもつにいたった。

3, 亜鉛メッキライン職場におけるOJT

新高卒の若年労働者を早期に戦力化し、「合理化」計画のもとでの増産体制を可能ならしめるには、職場でのOJTの強化が監督者層へのOff・JTとならんで重要な柱であった。Off・JTとしての監督者訓練の基本的な能力向上の目的の一つがOJT・リーダーとしての養成でもあった。

ここでは新入社員の職場導入教育および既存労働者の作業見通し、再教育訓練等についてOJTの実態などについてみることにしよう。

イ、導入教育の特徴

第2章でもみたように亜鉛メッキ職場のライン班の編成は、3組3交替制を前提として一班の編成を班長1、一般労働者12人の構成になっている。班長は常日勤で1人である。

通常の作業ではこの班は表5-9のように入側、センター出側の三つの作業グループに分かれる。新規採用労働者はそれぞれの班に欠員が生じた場合の補充という形で各班に配置されるが、各班内部の作業グループのなかでもセンター作業には配置されることはない。センター作業は、炉温、ラインスピード調整や亜鉛附着量の調整など「3年以上は必要」という経験的知識・技能を主たる職場内容としているからである。従って新規採用労働者はまず出側、もしくは入側作業に配置さ

れる。

出側作業に配置された場合の導入教育を例に述べると、その順序と内容はほぼ次のようになっている。

即ち新人は検定マークをつける作業を行うが、ここに最初につけるのはラインのスピードに「慣れないと大変な仕事なんです。はじめは30分位で交替させますが、目がまわるといいますか。まあ一番つらい仕事を一番先に覚えさせるというのは酷な感じがしますが、どの班も大体その辺を一番先に覚えて貰わないと結局、ほかの者たちが仕事の分担うまくいかないということがありまして……。」(HKライン班長)

ついで記録作業に入るがこれは「先輩の指示」に従いながら各種の記録をつける。「レベラーシヤの操作」というのは「運転という仕事ではなくて、指定された長さで切れるかという調整方法——これは板の長さに

よっていろいろな調整がございますので、ここでは定尺に切らなければいけないものですから、先輩がそばについてやってみせる、そして次にやってみれとやってやらせるんです。まあまごついて時間的に間に合わないとなればですね、すぐ先輩がとって代わるわけです。これですね、やっぱり出側を止めますとね、ループがだんだん伸びていくわけです。ある限度まで伸びますと、全体のラインストップということになり、歩留りが悪くなります。やはり出側の人は新人が一人入ったからといってなかなか止めたがらないですね。安全上危いと思ったら止めれということを原則にしているがなかなか止めません。」(同職長) 「そして最後に大体ひと通り覚えましてね、あとはこの出側全体の運転。デスクに座らされましてね。こうやれば、こう動くんだ、こうやればあゝ動くんだ、という指示を与えられまして、その間今まで先輩のやっていることをみておりますので、のみ込みはこの辺になると非常に早くてですね、大体一カ月ぐらいで出側は非常に仕事の範囲が広いんですけど1カ月ぐらいたつと大体八分通り先輩に追いついたという形になると思います。」(同職長) 「3カ月位経過しましたら今度は社内教育という目的であのホイストを与えましてですね、グレーンの玉掛作業をさせます。」(同職長)

以上は出側に新入労働者が配置された場合だが、入側の場合もほとんど同様で、「入側の場合

表5-9 亜鉛メッキ職場ラインの作業内容

作業名	主な職務内容
入側作業 3人	1. 入側機器運転 2. クレーン運転, 原料搬入 3. メツキ整備 → 高圧蒸気調整 4. 厚板受入検査 5. 廃板計量 6. 酸化炉調整
センター作業 3人	1. センター機器運転操作 2. 管理記録作業(炉温) 3. 亜鉛供給附着量, 炉温, ラインスピード調整 4. ドロス波上げ処理 5. リフトカー運転管理(製品運搬)材料運搬(亜鉛)
出側作業 6人	1. 出側機器運転 2. 製品検定手続・運搬 3. 管理記録作業(成品ヤード, 検定記録) 4. 不良板サンプル採取 5. シヤ操作

1. 検定作業(ラインのメツキ板にマークを押す)	↑
2. 記録作業(計器の表示の記録)	1カ月
3. レベラーシヤの操作(指定された長さでのシヤの調整)	{
4. 出側機器運転	3カ月
5. クレーン玉掛, 運転	↓

資料出所; 面接調査から作成

比較的仕事が単調ですので、大体1カ月もたちますとほとんど補充、欠員の補充として使っていくくらいになります」(同職長)

以上のように、新入労働者が職場に配置された場合の導入教育としてのOJTを具体的にみてきたが、こうしたOJTの特徴あるいは問題点について若干検討してみよう。

まず第1に、最初にもふれたようにいわば新入社員教育の一環をなすこの職場導入教育が、最初から稼動に必要な要員の一人として組み込まれることにより、配属された労働者が班の他の労働者に迷惑をかけないためにも、操業率を下げないためにも早期に戦力化することが何よりも要求されることである。こうしたことから新入労働者は、個々の作業に必要な技能や知識を充分納得して次のステップへすすむというよりは、与えられた仕事をとにかく一日も早く覚えることがたえず要求されているわけである。こうした結果新入労働者は一緒に働く先輩労働者に対して「気がね」や緊張をたえずもたなければならぬ。職長はこうした際に、新入労働者と先輩労働者との間の調整役として重視される。「まあ私達、その新人が入ってきた時気をつけることはですね、直接現場にスポッと入れるものですから、非常に最初あのまわりの人間とうまく調和がとれるかどうか一番心配なこと、それから先輩達が自分達が楽ばっかりしてなにか押しつけていないかということの観察、それと何かワンステップ進歩したと思ったときにはですね、よく覚えたなと声をかけてやるのが私の実践を通じて非常に大事なことだったように思います。」(同職長)

第2に、技能の習得は主に「まわりの者の見よう見まねで覚えるという形」あるいは「先輩の指示」によってなされているわけであるが、まずそこで新入社員の個人差によってレベルの差がかなり生じる。「結局、なかなかやらない、覚ええない、覚えようとしないう、というものをどうやってレベルアップするかということが班長をして考えなくてはならないのです。」(同班長) なかには仕事を覚えられない結果、若年層では退職するという事態も生じることになる。他方、ライン全体の知識ということを系統的に学ぶということが不足するために、一般の労働者はかなりの経験年数をへなければ、装置の異常に対する手当がただちに対応するということにならない。こうしたことは班長あるいは職長に通報があってはじめてその事態に対応するというケースが多いようである。

「このラインについての知識ですか、そういうものをもっとやらなければいけないんじゃないかと思うんです。それはどういうことかと云いますと、まあ何か本当は一般の作業員がですね、何か異常を見つけたときその場ですぐに手当てをした方がよいこともたくさんあるわけなんです。それが実際はですね、手当てしていいかどうかと迷うものあるいは手当てしていいかどうか班長なり私のところへ知らせるケースが非常に多いわけなんです。それともう一つはあの動いているものは実際はあの異常な状態で稼動している場合があるんです。けれどもそれをですね記録をとりながら歩いているとですね、それを察知できる機会が充分あったにもかかわらず記録をみますとある時に異常を呈していたということがあるんです。そういうものをどうやって意識的にとらえるようにするか対応できるようにするかということで班長達とも話し合ったのですが、そういう教育的な機会をつくることについてまあ全社的な要素がからみ合っているものですからね、現場単独ではなかなかそこまでレベルアップを強引にすすめることができないのが悩みなんですけど」(同職長)

つまり、早期戦力化のもとでは、一般の労働者は、技能習得といっても操業のためのギリギリ最低の「動作」を覚えるだけで、本来の意味での技能習得ということからはかなりかけ離れているといえよう。

第3に、先の導入教育の事例の職長の話にもあるように、ラインの稼動をとめない、つまり操

業率を低下させないということが新入社員が配置された場合でも重視され、安全面よりも歩留り＝「生産性」の向上が現場全体に課せられていることである。ラインストップをしないということが直接の原因でないにしろ、この職場でも職場配置後一年位の労働者が装置に巻き込まれ死亡するという事故もあり、安全面での教育が導入教育としてのOJTのなかで軽視されがちということができよう。

ロ、職場懇談会を軸としたOJT

亜鉛メッキラインの稼働時の技能習得過程については別のところで述べたが、稼働後も亜鉛の付着量調整方法の改善（ロールコーティングからVJCへ）、あるいはライン・スピードの増速など工程の部分的改造がおこなわれてきたが、こうした場合、ライン稼働時の技能習得形態と同様に当該機械設備を導入している他企業（亜鉛メッキラインの場合は、新日鉄名古屋製鉄所の場合ほとんどである）に研修生を派遣して一応の操作方法を学ばせている。しかしこのような改良の場合は多人数ではなくて、職長、技術員といった者が少人数派遣されることが多い。69年のVJC導入時を例にとると次のようになる。

「VJCの場合、ダイスは新日鉄の釜石工場で作ったんです。それからあの加熱蒸気発生装置はですね、日本フアーネス、計装関係はフアーネスとヤマタケハネウエルがやっております。工事の時、それぞれの会社の方から技術に関する使い方を私達（職場の）全員が説明をうけたわけです。これは約30分から1時間ぐらいの間です。」

「私ともう一人が（新日鉄の）名古屋工場で4日間いきました。（名古屋工場では）このダイスの間隔とかそれから溶けてる溶融亜鉛の表面からどれぐらいの高さとかまあ一応名古屋さんでやっておられるものをですね、我々が見聞きしてあのノートしてくるなり或いはむこうから資料いただくなりなんかしたのを参考にしましてね、一応ぶっつけ本番をやったわけです。そしてまあどれぐらいついているか検査しまして、まあ幸いすぐに製品ができたわけです。最初は輸出向けではなくて大体3カ月位テストと本番両方を兼ねて国内関係をやったわけです。」

「私達でセンターの全員がこれができるように順次おしえていきました。」（以上職長の話）

この例からもわかるように工程の部分的変更の際も職長・技術員あるいは班長層を軸とした、OJTによって実際の操業と並行しながら新技術あるいは技能の伝達をおこなっていることが特徴である。

ところでこうしたOJTの推進にとって重要な役割を果すものとして「職場懇談会」がある。とくに同社が推進する「提案制度」あるいは70年から始った「アタック500」運動を職場内で徹底させる役割を果すものとして「職場懇談会」は一つの職場教育としての機能も果している。

「職場懇談会」は当初は「職場安全懇談会」と呼ばれていて安全教育を主体としていたが、会社側と組合の間で「生産委員会」等が設けられ生産性向上運動が全社的に推進されるようになると「自分達の身の回りの事一切を話し合う」（同職長）ということで、歩留り向上や改善提案推進の話し合いの場として位置づけられるようになった。

この「職場懇談会」は、定期に決められているわけではなく、ラインストップの際やあるいは勤務明けの班を対象に職長がこれを招集し、大体月に1回程度ひらかれているようである。

以上のように職場レベルでの教育訓練の主体は職長を中心とした職制層が推進軸となっていて、OJTにおける職長・班長層の役割がきわめて重視されるにいたった。

第4節 小棒メーカーにおける教育訓練の特徴

第1節でも述べたように小棒メーカーの調査企業では定型的な社内教育訓練はほとんど実施されていない。新規学卒者の採用が少なく中途採用者が採用の大半をしめるということから、労働者個人に対する画一的な教育訓練の実施がむずかしいということもその理由の一つである。しかしこのことは教育訓練が全く行われていないということではなく、他方では「合理化」の推進、職制機構の整備、労働災害の増大などによって教育訓練に対するニーズも増大していることは確かであり、Off・JTのような形態が見られないのは管理職がそうした訓練を企画、立案する能力がないことによることも大きな要因となっている。「実はまあ、よそさまのように教育をきちんとやった方がいいんでしょうけども、なかなか人間的にもそこまで余裕が付きませんし、私共自身（＝管理職）が勉強するチャンスがございませんので十分なことは出来ませんでした。」（富士工業総務課長の話）

採用労働者に対する職場導入教育訓練や、設備の変更に伴う再教育訓練もその多くは、作業長、職長、班長というような現場の職制層が必要に応じて実際の作業を通して、それぞれの職制の経験と考え方に応じて実施されてきたといえよう。

1. 新入社員教育および職場導入教育の特徴

富士工業、北海鋼業とも量的には少ないが、新期高卒を3月あるいは4月に定期採用している。こうした新規学卒者は、他の中途採用者が一つの作業に固定的に配置されるのに対し工場各部門の全般に亘ってローテーションがおこなわれるのが注目される。「高卒の場合は、工場の出来るだけ多くの仕事を覚えさせます。そして出来たらこちら（＝管理部門）の方にもあげてやるようにしていますし、班長や作業長にもなって貰えるよう仕事を覚えて貰わないとね」（富士工業、総務課長の話）「うちの場合、極端な差はないですね。高卒でも圧延にも、製鋼にも入れますね、そして現場を覚えさせてそしてまあいずれ記録にもってくるとか、記録主任になる道を進みますが、やはり一応現場を覚えさせてね、特にまあ、例えば工作関係に入れて図面かかせるとかありますけど、それにしても現場に入れてある程度まで現場を覚えさせてからやらせるというコースをとりますね」（北海鋼業総務課長）

北海鋼業における新入社員教育訓練は次のような内容になっている。

「まず2日間位、社内規定とか就業規則とか安全とかそういうものを教えます、その他各課で1日か2日か仕事の内容の説明をします、各課で安全教育をやって、それから現場に出します。現場では班長とか職長が指導していくんですね、あとは技術会議とかそういうもので質問させて教えていきます。」（同総務課長）

中途採用者でも20歳代の若い層は北海鋼業の場合、職場でのローテーションはそれほど違いがない。

「若い人の場合、圧延の場合は入ってきたら最初は操炉やらして、そして次にカッターの方に行って、粗ロール、中間、仕上げのロールをやらしてある程度やって粗ロール専門とか中間専門とか仕上げ専門とかになるんですね、それは1年位かかりますね、そして全体を又おぼえていくのです。実習期間というものはありません」（同総務課長）

では、中高年齢層の未経験の場合はどうであろうか、

「うちの場合、中途採用者といっても30歳前半位までです。まあ年をとった人の場合、製鋼の造塊とか、炉前、あるいは圧延の操炉に直接つけます」（同総務課長）

例えばF氏の場合、中学卒業後クリーニング店、鉄工場、大平工業（新日鉄室蘭スラブヤードのキズ取り）、工務店など職場を点々とかわって7年後に北海鋼業に23歳で入社し製鋼の炉前一本できて、現在は炉付伍長に昇進している。

またKさんは1944年中卒後雑貨店、石油販売所長、自営業とかわって64年に入社後、製鋼作業、造塊作業をずっとやってきた。さきに述べたF氏やその他の20歳代前半の者が伍長などに昇進しているのに対し、38歳で入社したK氏は仕事も地位も変化がない。

以上のように新規高卒者の場合管理部門への登用を含め職制への最短距離をすゝむのに対し、中途採用者の場合とくに中高年齢層の場合は、会社側の都合で配置転換される以外は職場は固定されて、昇進も遅い。しかし新規高卒労働者も、中途採用者と共通しているのは、導入教育期間というようないわば実習期間がなく、ただちに要員内に組み入れられ、即戦力としての役割がもたされていることである。

2、安全教育の特徴

第2章の「合理化」の展開のところでもみたように、北海鋼業、富士工業、それに豊平製鋼も労働基準局の特別安全指定事業所に70年を前後してそれぞれ指定されるなど、労働災害の増大が目立った。このことは先に述べた要員「合理化」、過勤務と呼ばれる長時間労働にもその原因があるといえようが、他方では即戦力化ということでの未経験労働者に対する技能教育をほとんど実施することもなく要員内に組み入れ増産をすゝめた生産体制に起因するところも大きいといえよう。

こうした労働災害の増大は労使間でも安全問題に対して放置出来ない課題となった。

「（労務管理上の問題として重視しているのは）、まず第一には私のところでは安全ですね、安全の関係ではとにかく69年の11月に死亡事故を一件出しておりますから特にこの面では安全管理の規定みたいなものを作ってですね、特にこれには力をいれています。」（富士工業総務課長）

ここでの死亡事故というのは富士工業第2圧延工場のロール調整作業中の事故で、この他に骨折などの労働災害が相次いだ。

こうした事故について労使間の交渉が行われてきたのが「安全委員会規定」であった。

この規定は「富士工業株式会社室蘭工場の安全衛生管理の機構について定め、災害の防止と保健衛生の向上を図り、以って作業能率向上に資することを目的とする」（同第1条）ということで、これまで安全管理者として定められた管理職を中心とした安全活動を、労組および現場労働者の全てを組織した「安全運動」として展開しようということでそのため次の三つの機構を設けた。

- (1) 中央安全衛生委員会
- (2) 安全衛生関連部会
- (3) 安全衛生委員会

これらの組織の関連は図5-1のようになっている。

中央安全衛生委員会は、イ安全衛生に関する各種行事計画、ロ災害原因分析・災害事故防止対策、ハ安全衛生関連部会から提案された事項、ニその他が審議されるが、もっとも現場労働者に密接しているのは安全衛生関連部会（普通関連部会と呼んでいる）である。

この関連部会は図のように五つの部会からなっており、それぞれの職場の本工と社外企業（岡本工業、北振運輸、産業振興）の労働者を対象としていて、ここでは災害発生時における原因調査並びに対策討議の他に、設備改造時における意見交換が議題にされていて、設備変更時の再教育プランが話し合われるなど注目される。

又、各課の安全衛生週番委員は毎日始業時前並びに終業後のパトロールを実施、不安全箇所の点検・摘発の他「本作業続行不能な異常を認めた場合」という条件付きではあるが「本作業の停止又は休止を指示する」（細則第7条）権限をもつとされており、運用の仕方次第では効果が期待されるものである。

こうした「安全運動」は、要員問題、長期間労働、技能技術教育の不十分さなどを解決するものではなく、目的にもあるように「作業能率向上に資する」というように「合理化」を補完するものとはいえ、関連部会・安全衛生会議などの職場討議により、作業条件、作業の見直し

などが現場労働者の課題となっていることも討議されることによって何もなかった状態よりは改善されていて、一般労働者の反応も「自主的にやれるのでよい」（第1庄延操炉係、40歳）というように積極的に評価する意見が調査労働者も開かれた。しかし、他方では「安全運動」の一環として職場で職制が中心になって組織された「安全サークル」では「声かけ運動」（玉掛時の復唱など）の他に「チェーンの損傷に対する研究」などあとで述べるところのQCサークル活動としても組み入れられ「作業能率の向上」という側面がその後強調されることにもよって「労働強化につながる」（第1庄延、結束係42歳）という声も現場労働者から聞かれるなど「合理化」との補完関係が強化される傾向もあり、労組の姿勢が問われているとみることができよう。

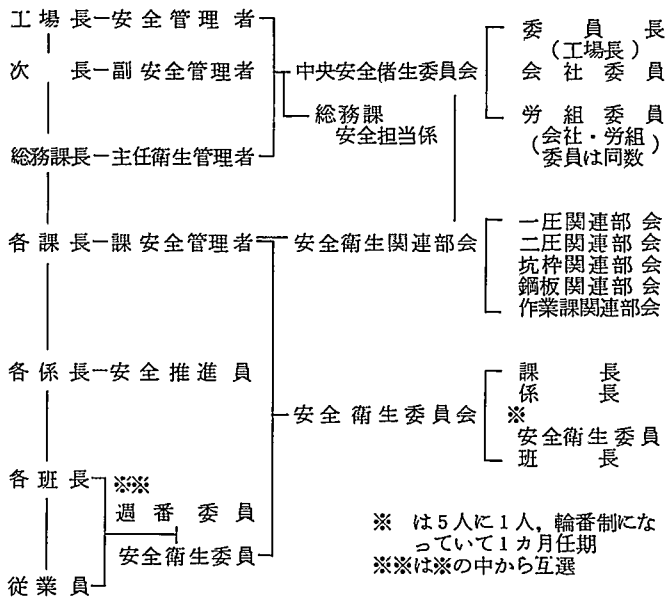
以上、富士工業について主に述べてきたが、北海鋼業の場合は「安全委員会」（工場全体の労資構成）、「安全ブロック会議」（各職場毎、職制が主催）などがあり、これらは月に1回の割で開かれている。

このうち「安全ブロック会議」は、「ヘルメット着用」などをスローガン化した無事故運動や不安全箇所の改善などを課題としていて、「技術会議」は職長が主催する形式で月間生産目標、作業能率、作業標準の見直しが討議実施され、時には作業技術面での「先輩・後輩の話し合い」もおこなわれということである。

北海鋼業の場合、労組が「合理化」のところで述べたように「要員問題」などについても他の調査企業よりもシビアに対応し、組合活動も活発であるが、安全問題では「安全ブロック会議」や「技術会議」を否定的に評価するというのではなく、不満をもちながらも積極的に対応しているように思われる。

イ、「安全ブロック会議」について)

表5-1 富士工業の安全管理機構図（71年現在）



資料出所 ; 会社提供資料による

「十分だとは思わないが効果はある」

(匠延ロール班長 39 歳)

「安全大会では設備に対する不満も出します。要求を会社側がすぐ取り上げてくれないのは問題だが」(製鋼造塊 46 歳)

「班毎にまとめて意見を出します。ある程度は事故を防げていると思う」(製鋼造塊 32 歳)
ロ, 「技術会議」について

「単に生産を上げるということよりも, もっと上司が仕事に関する教育的配慮がほしい」

(炉付伍長 32 歳)

「設備に対する苦情は, 会社がやってくれる場合もあるがやらない場合もある……金のかかることは余りやらない」(精整カッター係嘱託 55 歳)

「みんなで話す機会がないかがこういうのがあってもいいのではないか」

(炉付伍長 32 歳)

こうした意見は調査労働者全てに同じということではないが, こうした会社側の「安全運動」が真の意味での安全教育ではないにしろ, 労組や現場労働者の対応の仕方によっては会社側に設備面・労働条件などの要求を具体的に突きつけたり, あるいは職業技術教育に対する要求を具体化する場にもなりうる側面をもっていることは軽視できない。

3, QC 活動の現状

富士工業では新日鉄室蘭下請協会のメンバーでもある関係から, 70年には協会を通して, QCサークル活動が導入された。

しかしQCサークル活動はまだ作業長, 班長といった職制段階での討議に止まっていて一般労働者の間には浸透しているとはいえない。けれども他方では管理職が新日鉄室蘭のIE講習会に受講するなどQCサークル活動を実施するための基盤作りはすまめられている。先に述べた「安全サークル」もそうしたQCサークルのテストケースとされている。

QCサークル活動が「自己啓発」の一端として一般労働者に浸透するためには次のことが障害にならざるを得ない。室蘭の社外工労働市場と生なり流動性の激しい中途採用者を主体とした労働力編成, 一つのポジションのみを体で覚えさせるような技能養成体制が, 鉄鋼独占体の意図する, 「身も心も会社に捧げる労働者づくり」による安上り「合理化」を推進する「近代的」労務管理とは矛盾した形で表われざるを得ないということになる。

〔 後 記 〕

新日鉄の成立後, 傘下の系列企業の再編は最重要課題として問題とされ, 新日鉄社内でも「平井委員会」も設けられ検討されてきた。この再編成が本格化したのは75年以後で, 懸案だった特殊鋼, 平電炉の合併再編成が現実化してきた。前者は日特鋼, 特殊製鋼, 大同製鋼の三社の合併であり, 後者は旧八幡系の「日本棒鋼」グループの合併問題である。特殊製鋼に典型的にみられるように, こうした再編成は設備・労働者のスクラップアンドビルドとして社会的にも深刻な形で進展している。更には現在の不況下での大巾な操業短縮など状況もかわってきている。

本稿ではこうした動きを関連させて展開出来なかつたことは大きな欠陥であるが, ここでは新日鉄室蘭を頂点とした労働力の編成・陶冶の重層的構造を明らかにすることを主目標とした。

系列化全体の問題は特殊鋼調査と平行していずれ発表するつもりである。

補 論

鉄鋼大手独占体製鉄所における労務管理の実態

藤 沢 建 二

目 次

序 節	研究の課題	170
第 1 節	室蘭製鉄所における「合理化」の現段階的特質	170
第 2 節	作業長制度，新人事制度と昇進・昇格の実態	178
第 3 節	賃金体系の特質と賃金管理の実態	184
第 4 節	企業内教育と「自主管理活動」	
まとめにかえて		189

鉄鋼大手独占体製鉄所における労務管理の実態

序 節 研究の課題

本稿の課題は鉄鋼独占企業における労務管理の実態を明らかにし、そこに内包されている矛盾を探ることにある。

周知のように、鉄鋼独占企業は日本の基幹産業として、戦後国独資の機構をフルに活用した三次に渡る設備「合理化」によつて、その生産力水準を飛躍的に上昇させた業種であるが、この「合理化」の過程は同時に、労資関係の再編成＝「安定化」を不可欠のものとして推し進め、今日では独占企業労組のすべてが労「使」協調を標榜するいわゆる組合主義者集団によつて牛じられている。こうした、一方での荷酷な「合理化」の進行と、他方でそれを支えるものとしての組合主義者集団による労働組合の掌握のなかで、鉄鋼独占資本の労務管理は60年代後半以降いわゆる能力主義管理へと移行してきている。この新しい労務管理が、如何なる形態をとりながら労働者支配を貫徹しているか、またそこにはいかなる矛盾が蓄積されてきているかをつぶさに明らかにすることは、労働組合の右旋回を克服するための最も基礎的な作業の一つとなるであろう。

本稿に於て直接対象とする企業は、日本最大の独占資本である新日本製鉄の室蘭製鉄所である。室蘭製鉄所は、いうまでもなく、労働者8千人（社外工を含めると1万6千人）を擁する北海道における最大の企業であり、そこにおける労使関係の帰趨の与える影響が単に室蘭市のみならず全道に及ぶものであることはつとに指摘される通りである。

本稿に使用するデータは70年から73年にかけて行った労働者調査結果を中心とするものである。

第1節 M製鉄所における「合理化」の現段階的特質

労務管理の実態をみるに際して、「合理化」との関連を無視することが致命的欠陥になることはいうまでもない。しかしその点について詳述することは紙数の関係上割愛せざるをえない。基本的には前回報告書『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ』に譲ることにして、ここでは「合理化」の現段階的特質について何点かを指摘することにとどめる。

まず第1に、図1に明らかな通り、三次に渡る設備「合理化」により不況期を除けば一貫して生産高の飛躍的上昇をみており、更に78年までには年産600万トン体制にもつていく設備更新計画が予定されているのに対し、逆に生産現場労働者数は62年以降減少の一途をたどり、この10年間に2千名強の要員削減が行われ、更に70年から始められた「プロジェクト500運動」（1人当り年間生産高を500トンに引き上げる運動）のもとでは、数年間に約2千名の要員削減がめざされている。

このように、60年代後半以降の「合理化」の特徴は、生産規模拡大のための設備投資と併行して、いわゆる人べらし「合理化」が前面におしだされていることにある。それは、73年の室蘭製鉄所のスローガンである「リフレッシュ室蘭」に象徴されるように、新鋭製鉄所の相次ぐ建設の中で、それに比肩しうるだけの労働生産性の向上が追求されているからに他ならない。そして余剰化された労働者は君津、大分などの新鋭製鉄所の稼働要員として配置転換されており、室蘭製鉄所は他の釜石、八幡などと並んで、新鋭製鉄所の労働力供給基地としての役割を果たしているのである。

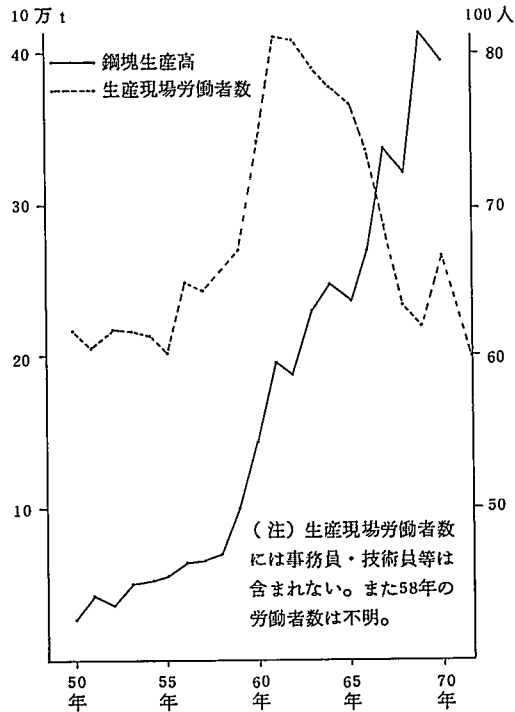
第2には、その人べらし「合理化」の手段として、職場と職務のドラスティックな再編成が進行しつつあることである。

人べらし「合理化」の主要な形態はいわゆる省力化投資による労働集約的作業の機械化、自動化や社外工への下請化にあるが、60年代後半から70年代にかけては、それと並んで、作業範囲の拡大、多能工化、作業のプール化という形態をとりながら、シビアな要員削減が進められている。たとえば、ラインの労働者に整備技能教育を施すことによって簡単な保全修理をもライン労働者の職務に含めたり、製鋼部門の三つのクレーン職場を統合したり、あるいはまた、加熱炉運転、圧延機運転捲取機運転、クレーン運転などの質の異なる作業を一つの職場にまとめたり、という具合である。つまり今日における人べらし「合理化」は、単に一つの職場の労働者数を減らすというだけでなく、職場そのもののあり方を再編成するという段階へと進んでいる点に最大の特徴があるのである。

第3に、こうした人べらし「合理化」の結果、職場では常にギリギリの要員で作業がなされるため、新規入職者の早期戦力化がはかられ、更に誰でもがどここの作業でも出来るという全面的なジョブ・ローテーションの体制がとられている。その結果、職場の中での技能水準の平準化をもたらし、いわゆる技能序列が、かつてのように労働者の序列付け——格差付けの機能を果しえなくなってきた。そしてこうした技能序列の崩壊が新たな労務管理体制の登場すなわち能力主義管理を必然化しているのである。

最後に指摘しておかなければならないことは、言うまでもないことだが、こうした「合理化」が著しい労働強化をもたらしていることである。表1は69年に行われた意識調査結果の一部である

図1 室蘭製鉄所鋼塊生産高・生産現場労働者数推移



資料出所：『室蘭製鉄所50年史』
『有価証券報告書』『鉄鋼労働ハンドブック』
より作成

表1 労働強化に関する意識調査結果（69年10月）

(イ) 「ここ1～2年前にくらべてあなたの仕事はきつくなりましたか」

	かなりきつ くなつた	少しきつ なつた	あまりかわ らない	むしろらく になつた	わからない	N・A	計
総計	48.8	26.3	13.6	2.0	3.2	6.1	100.0
事務・技術職	20.3	30.3	34.0	5.9	3.4	6.0	100.0
現場（常昼）	35.6	33.3	18.6	2.0	4.9	5.6	100.0
現場（交替）	60.6	23.7	7.1	1.0	2.5	5.1	100.0
N・A	53.9	16.4	8.6	2.2	2.4	16.4	100.0

(ロ) 「きつくなつたと答えた方は次のどういう面できつくなつたと思いますか」

	作業量が 多くなつ た	作業範囲 が広くな つた	要員が少 なくなつ た	勤務体制 がきびし くなつた	職制の管 理がきび しくなつた	精神的緊 張がたか まつた	何となく きつくな つた	N・A	計
総計	33.8	26.9	35.4	4.5	5.1	15.1	2.0	28.1	150.9
事務・技術職	3.4	20.1	14.5	2.8	2.2	9.3	1.1	54.4	108.0
現場（常昼）	31.2	28.6	23.4	3.6	6.9	12.5	3.0	33.6	142.7
現場（交替）	42.6	28.2	45.5	5.1	5.0	18.1	1.6	19.1	165.2
N・A	33.2	25.6	54.0	5.7	5.9	10.5	3.5	29.9	148.2

資料出所：新日鉄室蘭労働組合「意識調査報告書」より

注1. 調査票配布枚数5,921, 回収数5,691

が、交替現場の84%の労働者が労働強化を訴えており、その内容としては「作業量が多くなつた」「作業範囲が広くなつた」「要員が少なくなつた」「精神的緊張がたかまつた」などをあげており、「合理化」の実態を反映しているといえよう。また、次の労働者の話は、今日における労働強化の質と将来に対する不安を如実に表わしている。

「昔はやつぱり労働的に消耗しましたね。やつぱり今は精神的ですね。精神的負担が重いですね。緊張のほぐれることがないですね。昔ならどんなにきつい仕事であつても息抜きありましたよね。でも今は息抜きがないですもね、全然ね。現在はこれでいいけれども、これ以上強くならんかっていう問題になると、やつぱり不安ですね。もう、あれですね、神経がピリピリするわけですね。そうしてくると食欲がなくなつて、睡眠をとらなきゃならんけども熟睡ができない。だから重労働やつているときよりもつらいですよ。」（43才）

以上、現段階における「合理化」の特徴的と思われる点を何点が粗述したが、かなり断片的、一面的であることをまぬがれない。いずれ日を期して稿を改めることにして、こうした「合理化」の進展過程のなかでとられてきた労務管理の実態について目を向けることにしよう。

第2節 作業長制度、新人事制度と昇進・昇格管理の実態

鉄鋼独占体企業における労務管理体制の再編成のメルクマールは、さしあたり、作業長制度の導

入と職能的資格制度の導入におくことができる。表2と表3は両制度の普及状況を示したのだが、作業長制度は50年代後半から60年代前半にかけて、職能的資格制度は60年代後半に、独占各社に相

表2 作業長制度の普及状況

導入時期	会社・工場名
1958年 9月	八幡製鉄・戸畑
59年 2月	日本鋼管・水江
60年 6月	八幡製鉄・光
61年 7月	住友金属・和歌山, 東海製鉄
10月	八幡製鉄・堺
62年12月	住友金属(全社)
63年 5月	八幡製鉄・八幡
64年 3月	富士製鉄(全社)
66年 3月	日本鋼管(全社)
4月	日新製鋼

資料出所：前掲『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ』から

次いで導入されていることがわかる。室蘭製鉄所の場合は旧富士製鉄時代の64年に作業長制度が、67年に職能制度が、それぞれ導入された。

作業長制度についてはすでに数多く紹介されているので多言を要しないと思うが、ひとことでいうとそれは、戦後の「合理化」過程が年功的熟練の陳腐化を伴いながら生産技術水準を高めていくなかで、ネックとなってきた旧職制層を再編成し、同時にそれを通じて労資関係をも再編成しようとするものであった。したがって、それまでの年功的熟練の体現者として年功序列の頂点に位置するものであった「組長」に替わって、作業長は、現場作業とは一応切り離されて、作業管理と労務管理とに専念する現場第一線の監督者として明確に位置付けられたものであった。

そして、こうした現場職制層の再編成に一定の目途がついた段階で、再編強化された職制層のもとで一般労働者を統轄する制度として職能制度が導入されたのである。職能制度は、八幡製鉄との合併による新日鉄の成立に伴って、70年10月、新人事制度へと改組されたが、それはほぼ旧富士製鉄の職能制度をうけついだものなので、新人事制度によってその概要を説明することにしよう。

新人事制度はひとことで言えば、作業長—工長—一般という役職序列とは別に、図2に示した5段階の資格区分序列を設けるというものである。そしてその格付けあるいは昇格は「職務および職務遂行能力並びに業務への貢献度」という三つの基準によってなされるという。「職務」はいわゆる役職位で、作業長—統括主事、工長—主事という対応をなすが、しかしこのような役職位になくとも統括主事、主事への格付けはなされるのであり、そういう意味で役職序列とは別の新たな「社員序列」なのである。それは「能力はあっても、相応の役職(職務)につけない者については、能力に見合う資格への昇格」、「会社業務に精励恪勵し、貢献度のある者については、それ相応の資格への昇格」という具合に、「職務遂行能力」と「業務への貢献度」という基準によるものであり、この基準による格付けのほうに、新人事制度の中心はあるのである。そして新人事制度が、職能的資格制度あるいは能力主義の人事制度と称せられる所以は、年功だけではなく「職務遂行能力」による格付けもなされているという点にある。その実態については後に譲ることにして、次に昇格

表3 職能的資格制度の普及状況

年	月	会社名	名称
67年	3月	日本鋼管	社員制度
67年	4月	神戸製鋼	資格制度
67年	6月	八幡製鉄	職掌制度
67年	10月	富士製鉄	職能制度
67年		住友金属	職分制度

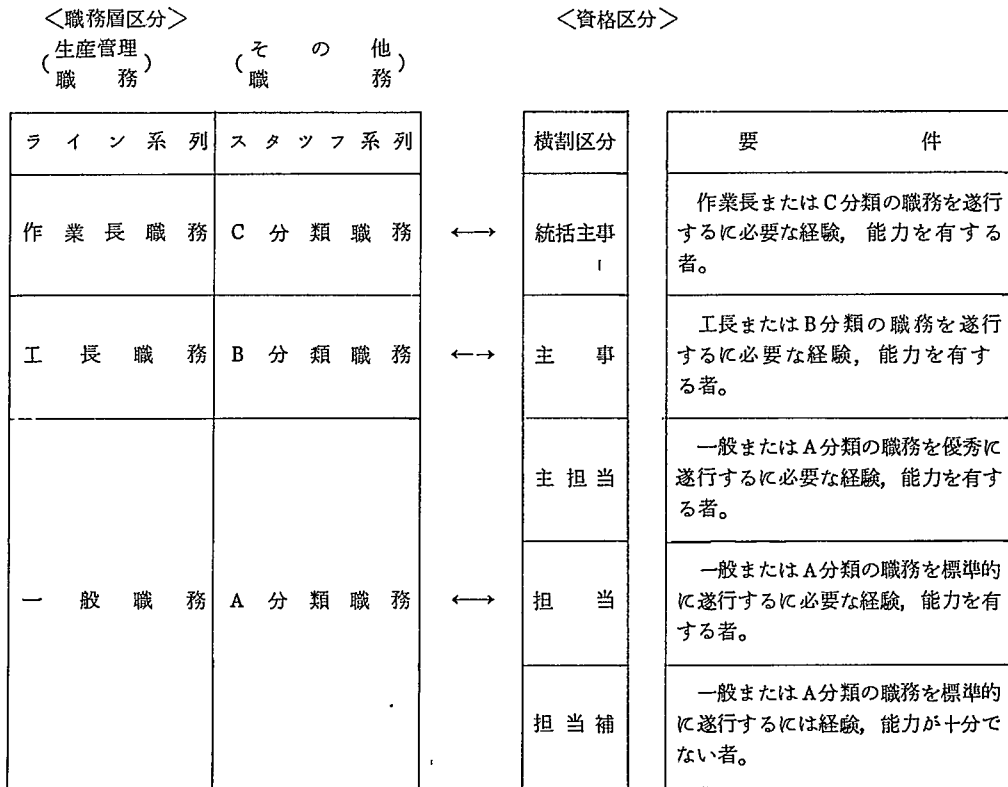
(注) 住金の職分制度は60年に実施されたものが67年に改訂されたものである。

資料出所：『鉄鋼労連調査時報』No.102

1970. 9

年限についてみると、表4のように、担当補から主担当までは最長経過年数による自動昇格が認め

図2 新日鉄の新人事制度



資料出所；室蘭製鉄所労組『組合ニュース』№224 70. 8. 14.

られているが、しかし最長と最短との差は13年もあり、しかも主事以上への昇格は保障されていない。また、昇格選考方法は、担当補から主担当までの昇格は書類審査と面接によって行われるが、主事への昇格にはそれに筆記試験が、また統括主事への昇格にはレポート審査が加えられる。これらの昇格選考の対象となるためには、いずれも所属長の推薦を条件としており、形式的には主事への昇格選考の場合は動続4年以上の者には本人の希望で受験資格が与えられるが、所属長の推薦なくして昇格することはまずあり得ないといつてよい。このように資格区分の昇格管理は資本の手に完全に掌握されるようになっており、従つてさきの「職務遂行能力」「業務への貢献度」という基準もその内容のあいまい性から、資本の恣意的管理を合理化する基準となっているのである。こうして新人事制度は、再編強化された

表4 新人事制度における資格区分の昇格年限

	最短年限	通常年限	最長年限
担当補 ↓ 担当	2年	2年	5年
担当 ↓ 主担当	2年	8年	12年
主担当 ↓ 主事	2年	10年	—

資料出所；図2に同じ

注；昇格年限は74年以後変化している。

職制層を頂点に、崩壊しつつある技能序列にかわって全労働者を「能力主義」の名のもとに資本の意にそうように序列づけようとするものであるということが出来る。

以上みてきた作業長制度と新人事制度が、今日における労務管理体制の大枠をなしているのであるが、その昇進昇格管理の実態について次に検討することにしよう。

まず役職位の昇進であるが、作業長制度導入時の作業長のほとんどは旧組長からの横すべり組によつて充足せざるをえず、したがつて基本的には旧組長型の作業長という過渡的な性格をまぬがれることはできなかつたが、次の教育課長の話にあるように、近年になつてようやく作業長制度本来の作業長が育つてきつつあるといつてよい。

「作業長をバックアップする工長層が、現在の作業長よりだいぶ高卒もはいつていますので、そういう連中が作業長をバックアップするという体制になつていゝ。従つて、現在の工長層が作業長に育つた段階で本当に望ましい期待される作業長ができあがるのじゃないかと思つています。」
(教育課長の話、70年調査)

従つて作業長制度本来の主旨に則した昇進管理は現在の段階ではむしろ工長への昇進においてみられるといつてよいが、しかしいづれにしても今日における役職位昇進の基準はかつてのような年功におかれていないことは確かであろう。

「経験年数は無視されたような状態で、工長になつてすぐ作業長になる人もいゝ。端的にいうとやつぱり年功序列制じゃないということなんですよ。だからもう優秀な人は若手であつてもどんどんあがるということなんで、古い人の考え方としては、あきらめムードということなんでね。」
(46才、高小卒、工長)

年功のかわりに今日の作業長、工長に要求されているものは、仕事の上での能力もさることながら、人望や統率力、積極性などなのである。

「いまはもう作業長ということになつてくると、仕事は二の次だと思ふんですけどね。やはり如何に皆んなをうまく使うかということですね。」(43才、高卒)

「上にあがるにはただまじめに仕事するというだけではだめで、人をひつぱつていくような人でないとだめだ。」(29才、高卒)

だがもちろん、統率力などといつても一般的な意味でのそれではなく、あくまでも資本にとつて都合のよいそれでしかないことはいふまでもない。

「いま一番早く会社の上役になるには、もう、上の人に、会社の思ひ通りの態度をとつていけばなれるんでないかといつてますけどね、やはり仕事がある程度できて、それから人間的にもそこしはできないとだめですけどね。だから要するに、会社のほうにベツタリしているようでも、我々作業員にもすぐく親しめる人間がすぐなる。」(19才、高卒)

それ故にまた、若年層からも、中高年令層からも、次のような痛烈な批判がなげかけられるのである。

「見かけだけでも一生懸命やる。えらい人が見てる前で一生懸命やりや、一生懸命ゴマすつてそうしてりゃなるんでないかい。やつぱり口のうまい人だね。だから上のほうにいつたら全然仕事しなくなる。作業長、工長、責任クラスまではまず仕事しないね。下のほうが一生懸命やるし、仕事も覚えてる人のほうが多い。そういう人にかぎつて仕事は全然しないし、そして上のほう、掛長とか工場長が来たらうまいこと言つて、そういう人が多い。」(22才、高卒)

「我々から見れば、全然能力なくても作業長や工長になつていゝ人いゝけどね。」(45才、高

小平)

こうして職位昇進は、年齢、勤続年数序列をのりこえた、いうところの「能力」本位の昇進管理が主流を始めてきており、若年の工長、作業長が登場してきつつある。そして逆に、中高年令層は職位昇進からは完全にとりのこされてきているのである。

「やっぱり若年の人の進出がめざましいですからね。昇進の可能性はうすくなったと思いますね。」(46才、高小平、工長)

「昇進の見通しはありませんね。」(49才、高小平)

一方、新人事制度の昇格管理の実態を、まず、資格区分別労働力構成でみると、表5、表6の通りである。大まかにいえば年齢、勤続年数が高くなるにつれて資格区分も上がるという傾向をみることができるが、しかし、主担当以上では上下の格差が大きくなってきており、昇格管理による

表5 資格区分別年齢別労働力構成比(69年10月)

	19才以下	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～49才	50才以上	N・A	計
総計	5.1 (100.0)	9.2 (100.0)	18.0 (100.0)	12.3 (100.0)	10.7 (100.0)	26.3 (100.0)	14.4 (100.0)	4.0 (100.0)	100.0 (100.0)
総括主事	0.3 (0.3)	0.8 (0.6)	7.6 (2.8)	13.8 (7.6)	8.6 (5.4)	32.1 (8.2)	33.7 (15.7)	2.9 (4.9)	100.0 (6.7)
主事	0.1 (0.3)	1.0 (3.1)	12.9 (20.8)	9.5 (22.6)	14.7 (39.8)	39.0 (43.0)	20.3 (41.0)	2.6 (19.0)	100.0 (29.1)
主担当	0.1 (0.7)	0.2 (0.6)	12.9 (22.1)	17.7 (44.5)	15.5 (44.5)	35.2 (41.2)	15.4 (33.0)	3.0 (23.0)	100.0 (30.8)
担当	— (—)	21.3 (37.4)	51.5 (46.1)	16.8 (22.0)	3.8 (5.7)	3.3 (2.0)	2.3 (2.6)	1.0 (4.0)	100.0 (16.1)
担当補	43.2 (96.9)	44.9 (56.1)	8.7 (5.6)	0.5 (0.4)	0.5 (0.5)	1.1 (0.5)	0.9 (0.7)	0.3 (0.9)	100.0 (11.5)
N・A	1.6 (1.7)	2.2 (2.3)	6.2 (2.4)	5.4 (2.9)	9.2 (4.1)	29.6 (5.1)	19.4 (7.0)	26.4 (48.2)	100.0 (5.8)

資料出所：前掲「意識調査報告書」をもとに作成

表6 資格区分別勤続年数別労働力構成比(69年10月)

	4年以下	5～9年	10～14年	15～19年	20～29年	30年以上	N・A	計
総計	13.8	21.4	13.3	6.9	33.9	5.5	5.2	100.0
総括主事	2.1	9.1	9.1	10.7	42.3	24.5	2.1	100.0
主事	2.1	12.3	9.1	10.3	55.5	8.3	2.4	100.0
主担当	1.5	17.0	24.8	7.5	41.6	3.6	4.0	100.0
担当	13.4	69.4	11.3	0.9	3.3	0.4	1.3	100.0
担当補	88.5	2.8	0.8	0.3	1.1	0.3	6.3	100.0
N・A	4.9	9.1	8.5	11.2	24.6	4.0	37.7	100.0

資料出所：前表と同じ

格差付けを裏付けているといえよう。資格区分別労働力構成が年齢、勤続と一定の対応をみせるのは、前にも述べたように、「長期間職務に精励し会社業務に対する貢献度の高い者については、工長などの役職につかなくても、年満時までには主事以上の昇格の途がひらけるよう配慮する」という「業務への貢献度」による昇格があるからで、特に職位昇進からとりのこされた高小卒、中卒の中高年令層の不満を解消すると同時に、「まじめに」やれば昇格の見通しがあるという期待感をいだかせることによって、資格区分による格差分断の機能をいんべいし、それに対する労働者の不満を顕在化させにくくしているといえよう。

「資格制度はいいと思う。やはり、ある程度年数たつて、会社に貢献するとか、技術とかね、いろんな、なる条件はあるんですよ。やっぱりそれに対して働く意欲もわいてくるだろうし。」
(34才、高卒、主事)

「好ましくない態度をとっているとやはり問題だと思う。たとえば民青でどうこうとか、そういう人たちはほとんど除外視されてるような傾向なんです。ですから通常に、まじめにやればほとんど勤続プラス能力でいいと思うんですよ。」(24才、高卒、担当)

だが、そこに差別機能が貫徹していることは、労働者の間では一様な認識となっており、特に会社に反抗する者、「思想に走つた者」に対する差別が労働者の意識を常に抑圧していることは次の話からもうかがえよう。

「やっぱり、工長にたてつくとか作業長にたてつくような人は、ある程度いい目ではみられないと思うけど。工場長の推薦も工場長がじかにみるのではなく工長や作業長の意見ですからね。」
(30才、中卒、主担当)

「会社に対して悪いことやつたら上にあがれないですね。」(21才、高卒、担当)

「思想面に走ってる人、そういう人がたは、これはもう、昔からいても主事にはなつてませんわね。主担当どまりですね。」(43才、高卒、主事)

だが、新人事制度はこうした思想的な差別といういわば消極的な機能だけでなく、より積極的に、労働者の間に昇格競争をもちこみ労働者をして自ら資本に協力的になさしめようという点にこそ最大の目的があるのである。それが他ならぬ、「職務遂行能力」という昇格基準のもっている役割である。

「昇格のポイントは、すべてに積極的ということですね。皆にもよく思われて、なおかつ、積極的に出るということです。」(43才、高小卒、主担当)

「早い話が、やっぱり会社のいうことに従っている人間はね、従つてうまくやっっていく人間だけが上がっていくというようなもので。QCサークルとか自主管理とかに熱心な人はなりやすいですね。これは人間関係を悪くする面はだいたいあるんでないですか。結局人の足ひつばつて自分があがらんことには評価されないわけで、なんかそういう点において人間関係を悪くしますね。やっぱり醜いものはありますよ。早く言えば上司と個人的な付き合いをして、いろんなことをそういう時点にむすびつけるということでしょうね。うすうすではなくて、はげしいですよ。むしろそのほうが強いんでないですか。」(49才、高小卒、主担当)

「資格の格付けは妥当とはいえないね。結局、極端ないい方をすれば作業長にゴマをすつたということなんだな。同じドングリの背くらべだつたやつが、結局ゴマすつたおかげで上る。それが今の制度になつてからものすごくはげしくなつたんでないですか。」(45才、高小卒、主担当)

このように、資本によって完全に掌握された昇格管理のもとでの新人事制度は、労働者間に全

面的競争をもちこみ、ゴマスリをも含めての資本への積極的、全面的服従を労働者に強要しているのである。しかし同時に、こうした労務管理に対する不満が広がっていることも、これまでの労働者の話からもうかがうことができるだろう。特に、現在の格付けに対しては、かなりの労働者が妥当だとは思っていない。それはこれまでみてきたような資本の恣意にもとづく格付けに対する反発でもあるが、更に次のような不満を労働者は述べている。

「同じ年の入社でも、職場によって差が出てくる。だからやっぱりこの制度は、やる気をもたずなんていいこというけども、そういう面ではかなり問題あるんだよね。だから相当そういう面でもよく若い人言うよね。若い人って、36～37年頃入った人が比較的多いわけさ。そうするとやはり、あのやろうはもう主事になったのに俺はまだ担当だとかってよく言ってるもね。という問題は当然出てくるんでないかい。こういう制度であればね。」(40才, 中卒, 主事)

「これはちよつと不満ありますけどね。結局、公平にするということではじまつたんですけど逆の結果が出てるような感じでね。同じ入社で別な職場に配属されると、職場によって違うんですよ。人員構成やらなにやらで昇格が。だから同じ入社年月で、10年位たつて2段階も違うような差が出てくるわけです。」(37才, 高卒, 主担当)

「仕事では自分のほうが出来るのに、格付けは勤続がないということで低いのは不満だ。」(20才, 高卒, 担当)

このように、制度そのものに対しては肯定的な労働者の間にも、現実の格付けに対する不満は少なくない。

こうして、「職務遂行能力」と「業務への貢献度」という極めてあいまいな、資本の恣意的判断にゆだねられる昇格基準や、先にみた職位昇進に対して、「昇進昇格ははつきりした線をもつて欲しい」という労働者の要求には強いものがあり、一般に能力主義管理に適應的とみなされる若年層ですら、「若いうちはいいが年配になればそうはいかない。能力主義ですべてをかたづけるということは問題ありますね」(23才, 高卒), 「僕らはその現場の年功でいつもらいたいと思ってる」(29才, 高卒), 「年功で上がっていく制度をとり入れて欲しい。70%位は年功で」(19才, 高卒)と述べているのである。このことは、如何に労働者が、資本の恣意的な労務管理のもとで神経をすりへらしているかを物語っているといえよう。

ところでこうしたなかで、我々が調査した60名あまりの労働者の半数近くが、口をそろえて言ったことは、組合の役員をやれば出世が早いということであった。

「支部の役員でも組合の本部の役員でもやれば、もう必ず昇進。それはもう出世の最短距離ですよ。それはもうはつきりしてますよ、いまの組合ですとね。いまの労資関係ですと完全にはつきりしてますよ。」(29才, 高卒)

そして、昇進昇格の基準を「勤続年数と担当職務の経験年数が基準で条文化されており、あとそれが1年早くなるか遅くなるかは貢献度、というより個人の作業の態度」と明解(?)に言い切ったのは、他ならぬ組合支部の役員であった。

つまり、これまでみてきたような資本の恣意的な昇進昇格管理を可能としているのは、労働組合がそれと完全にゆ着しているからにはかならないのである。

第3節 賃金体系の特徴と賃金管理の実態

今日における労務管理体制の大枠をなしている作業長制度と新人事制度については前項でみた

が、それらによる労働者の格差分断政策が有効性をもっているのは、いうまでもなくそれが賃金管理と深く結びついているからである。しかしここで賃金管理の全貌を明らかにすることは、資料的にも不足しており更に労資交渉の面での分析も必要なので、ここでは、その極く一部分にスポットをあててみることにならざるを得ない。

室蘭製鉄所の技術職社員（生産現場労働者、いわゆる作業員）の賃金体系は表7に示すようにいわゆる基本賃金としての基本給、職務給、職務加給、能率給、暫定給と諸手当という構成になっており、基本賃金の部分が全体の82.6%を占めている。以下、主要な賃金項目の特徴についてみていくことにしよう。

まず基本給は年令、学歴別初任基本給のうえに毎年の定期昇給額を累積したものであり、その意味では基本的には年令、勤続給であるが、しかし定期昇給テーブルは67年の職能制度導入によって、それまでの基本給ランク別テーブルから資格区分別テーブルへと改められている。表8は72年度における定期昇給額を示したものであるが、各資格区分間の差を平均昇給額でみると、担当補・

表7 技術職社員の賃金体系及び平均賃金構成
(72年9月現在)

	円	%	
基本賃金	基本給	42,459	39.4
	職務給	22,625	21.0
	職務加給	5,737	5.3
	能率給	12,324	11.5
	暫定給	5,767	5.4
	交代手当	3,483	3.2
	住宅手当	378	
	特別作業手当	442	0.8
	その他	33	
	小計	93,248	86.6
所定内賃金	過勤務手当	8,410	7.8
	深夜手当	5,626	5.2
	会議手当		
	その他	363	0.3
	小計	14,399	13.3
賃金総額	107,647	99.9	

表8 72年度定期昇給額

資格区分	昇給額		
	最高額	平均額	最低額
統括主事	2,780円	2,320円	1,860円
主事	2,180	1,820	1,460
主担当	1,880	1,570	1,260
担当	1,700	1,420	1,140
担当補	1,530	1,280	1,030

資料出所：室蘭製鉄所労組提供資料から作成

注：ベースアップ前の昇給額。ベースアップによる昇給額のふくらみは約100円程度とみられている。

資料出所：「鉄鋼労連月別賃金労働時間調査報告第29」より作成。

注：作業長を含む。他の主務職、医務職を含めた平均年令、平均勤続は35.8才、14.6年。

担当間140円、担当・主担当間150円、主担当・主事間250円、主事・統括主事間500円と、上に行くほどその差が大きくなっていることがわかる。このように資格区分を基本給と直接リンクさせることによって、前項でみた新人事制度による労働者支配の物質的基盤を形成しているわけであるが、いまそれを、72年度の平均昇給額で資格区分昇格年数の最長・通常・最短別に55才定年時までの累積昇給額をモデル的に試算すると、最長コース（主担当どまり）56,410円、通常コース（主事どまり）62,380円、最短コース（主事どまり）66,780円となる。この場合最短コースを歩む者は主事どまりという不自然な仮定をしたが、それでも最長コースを歩むものとは優に1万円を越す差が出てくるのである。

「資格区分による定昇の差は、最近特にはげしいというのが私の感じですね。」(49才, 担当)

そして更に、表8にもあるように、各資格区分で上下20%の査定が行われるわけだから、その賃金格差はますます大きくならざるをえないだろう。この査定のある方の公式的な見解は次の組合支部役員が代弁しているとみてよいだろう。

「公表査定は0.5から1.5だが、現状は0.75から1.25くらいまでの間でしか査定していない。0.75とか1.25は特別なにかの理由、最低なら欠勤が多いとかの特別の理由がないとつけていない。ほとんどの査定巾は0.85から1.15くらいの間でしか査定されていない。査定は作業長―掛長―工場長の三段階で査定されるので、ある程度主観的なゆがみは是正されてきている。極端なあれはないと思う。」(27才, 組合支部役員)

査定巾の実態を確かめることはできないし、勤怠成績が査定のかな部分をおめていることはもちろんであろうが、「第4段階として、特定の人ハ労働によつて査定される」という一工長の平直な発言や、また次の労働者の話にもみられるように、賃金査定が前項でみたような昇格管理と相まって労働者支配の重要な環をなしていることは疑いなく、むしろ先の組合支部役員はそのことを不当に、意識的に無視しているとみてよいだろう。

「賃金査定は、本当にいま、口あけるとマイナスなんですよ、その人の言うことは正しくても、やはり、今本当に沈黙は金なりだつていつてるけどね。もう言いたいことも言えないですね、そういう面からもう昇給にひびいてきますから。」(37才, 担当)

また、このように資格区分と結びつき、賃率カーブが資格区分毎に細分化されることによつて、基本給は職能給的色彩を強めてきているわけであるが、それは後にみる職務給の実質的変容と対応するものであり、少数精鋭主義、作業のプール化、多能工化の進行のなかで各人の作業範囲の境界線があいまい化し、相互にオーバーラップしてくるといふ今日の鉄鋼労働の特質を反映した賃金形態の新しい特徴とみることができるだろう。と同時にそれは全体としての賃金カーブを特に中高年、高勤続者層においてねせる現実的役割をも果していることは疑いない。

ところで、こうした基本給に対する労働者の不満の最たるものはそのウェイトが低いことに對してである。

「我々鉄鋼関係の基本給は低い。ボーナスにすぐひびいてくる。年取にすれば他より何も高くない。そういうんで苦情は多いですよ。我々若い人でも、あれがいやだからつて、そういうことをいつてやめた人もいますしね、給料面でね。」(19才, 担当補)

「現在の給与体系は問題。手当の分が多くて、基本給が低くおさえられている。」(29才, 担当)

先の表7に示したように基本給は全体の39.4%, 所定内賃金に対しても45.5%にしか満たない。しかも72年9月は減産期であり能率給や過勤務手当などが減額しているところから基本給のウェイトも相対的には高くなつてはいるが、表9にみるように、増産期では賃金総額に対しても、所定内賃金に対しても年々、低下の傾向を示しているのである。またこれを年齢別にみると、若年層ほど基本給の占めるウェイトは低く、年齢が上がるにつれてウェイトも相対的に上昇する傾向にある。基本給が低いことは、長期的には退職金に響くが、短期的には一時金に直接影響し、従つて若年層の中で特に基本給の低さに対する不満が強い。それは、先の資格区分別昇給テーブルに対する不満がその格差の頭在化してくる中高年層に相対的に多いのと対照をなしているのである。

次に職務給についてみると、現行職務給は後の能率給と共に、新日鉄発足に伴う富士、八幡両社の調整、統一として71年10月より実施されたものであり、それはまた労働組合が「新日本製鉄におけるあらたな労使関係の創造をめざして、交渉重視の理念のもとであえて事前協議制に踏み切る[※]」という過程を経て実施されたという特徴をもつものであった。

※ 新日鉄労協他『調査時報No.2』(71年8月)P1

職務給は現在、工長職務をいれて13職級に分けられ(作業長は職務給を適用されない)、一工長系列の一般は平均2～3職級に分けられている。しかし現実の鉄鋼労働は、少数精鋭主義、早期戦力化、作業のプール化、多能工化の進行するなかで、各人の作業範囲の境界線があいまい化し作業内容が同質化してきており、そうした面での労働者の職務給に対する不満は広がってきつつあるといえよう。

「職務給は僕は不満ですね。やはりそういうことで人間を評価されること自体が不満なんです。同じ作業を皆一生懸命やってるんですから。」(37才, 主担当)

「同じ職場にいて、ランクがあるのはちよつと矛盾している。今みんなプールだからね。僕たちはかなり知識的にダウンしているわけさ、知識という面で。ということは入ってまだ何年もたたないということで賃金がカットされる。やはり、たいしたかわらないよ。自分でいうのもなんだけどやはり一人前だからさ、そういう査定されるのはおもしろくないですね。入って一年目つていうんだつたらね。もう足かけ4年にもなる。やつぱり一人前の金もらいたい。」(21才, 担当)

一方では労働者の技能水準のアップをはかり、職場の全員がどの作業でも出来るという体制＝少数精鋭主義は、各人を一定の職務に固定することによって成り立つ職務給とは矛盾せざるをえずそうしたなかでいくつかの職務の職級をプールし平均職務給を適用するという職級プールの措置が資本にとってはいわば苦肉の策として、労働者にとっては当然の策としてとられてきつつあり、それは今後ますます広まっていこう。そしてそのことは、職務給制度の根本を問い直さざるをえない問題を投げかけているように思われる。

ところで71年10月から実施されたいわゆる新職務給では、工作、整備等の鉄鋼労働のなかでは高い熟練度の要求される職務には、技能職務として四段階の技能区分を設け、その昇給には技能検定試験を実施するという制度がとりいれられ(旧八幡にはあつた)、また次のような内容をもつ職務加給が新たにもうけられた。

<職務加給の内容>[※]

- ① 各人の職務給を基礎給与として同一職務従事者における各人毎の職務遂行の程度を反映させる。
- ② 要員合理化による成果還元として還元財源を半期毎に職務加給に投入する(一般還元)。
- ③ 要員合理化により、その影響を受ける者に対し、職務加給において重点支給する(重点支給)。

※ 新日鉄労協他『調査時報No.2』(71年8月)P 31

しかし、これらについては今回は、その実態を明らかにすることができないので、別の機会に

表9 基本給の賃金に占める比率

	対賃金総額	対所定内賃金
67年 6月	40.7%	49.9%
69年 9月	37.5	45.3
70年 9月	36.3	44.8
71年 9月	40.1	46.9

資料出所：鉄鋼労連前掲資料より作成。

注：技術職社員(作業長を含む)平均。

71年9月は減産期。

ゆずることにして、後者の職務加給についてだけ一言しておく、従来の職務給は、一定の条件(勤続あるいは資格など)で一定の職務に格付けられると、その金額は自動的に定まるものであったが、職務加給は職務遂行度の査定をもちこむことによつて職務給のあり方に新たな側面をつけ加えているといえよう。

最後に、職務給のウエイトをみると、表10の如く、年々高まってきており、基本給の低下傾向と対照をなしている。

次に能率給についてみると、現行能率給は71年10月から実施されたものであるが、その前身は旧来からある業績手当と68年に導入された工場別能率給である。業績手当は生産量に比例して算定されるものであるが、工場別能率給は生産向上率と工数減少率の二つの指標をもとにしたものであり、当時の人べらし「合理化」と増産を積極的に推進するとともに、「合理化の成果配分」という思想を労働者の間に定着させる役割をもっていた。事実、「合理化の成果配分」が労働組合の正式スローガンにかかげられるようになったのは70年からであるが、この工場別能率給のうちの工数減少率を指標とした部分は先にみたように職務加給に吸収され、いわゆる新能率給は生産向上率を指標とする部分に集約、簡素化された。そしてこのような能率給の改組に伴う減収保障として暫定給が設けられているのである。

ところで能率給の場合一番問題となるのはそれが生産計画に影響されることである。すなわち表11にも明らかな通り、増産期は良いが、減産期には絶対額そのものが減少してしまい(念のため附言すれば、71年9月は相対的には増加した月であり、それ以前は更に減少している)、そのことに対する不満は、次の労働者の話に代表されるように極めて強い。

「会社でいくら不況だつてね、賃金ダウンされてるしよ。能率給がへらされたり過勤務の減とかさ。だけど実際はそうじゃないんだよね。僕たちの工場ではそういうのまったく関係なしさ。というのは不況だから仕事が楽になったとかいうわけじゃないわけさ。結局トン数があまりいらぬ場合には装入量をへらしてチャージ数を多くしてるわけさ。したからかえつていそがしい目にあうわけさ。だからなんも賃金ダウンされる必要ないわけさね。」(21才, 担当)

「あまり能率給にウエイトをおかれると我々としては困るわけですよ。生産上がらんからつて、遊ばせてくれるわけでないしね。」(49才, 主担当)

能率給と同様に生産計画の変動の直接的影響をうけるのは過勤務手当であるが、表12及び表8にみるように、71年・72年の減産期には絶対額のうえでも、比率のうえでも大巾に低下している。

表10 職務給の賃金に占める比率

	対賃金総額	対所定内賃金
67年 6月	14.5%	17.8%
69年 9月	14.9	18.5
70年 9月	16.3	20.1
71年 9月	16.7	19.5

資料出所：表9に同じ

表11 能率給の推移及び賃金に占める比率

	金額	対賃金総額	対所定内賃金
67年 6月	14,822円	22.7%	27.8%
69年 9月	22,390	25.9	32.1
70年 9月	23,743	24.3	30.0
71年 9月	23,494	24.4	28.6

資料出所：表9に同じ

注：業績手当も含まれる。

減産期には過勤務規制がしかれ、人によつては2～3万の減収になる場合も少なくない。

「多いときは2万7～8千円もらつたこともあつたしね。だから実質的にはそういうことでベースアップになつても、やはりなんも伸びないということですね。過勤務もらわなくてもいいような給料もらえればいいけどね。」
(37才, 主担当)

以上、主要な賃金項目について簡単にみてきたが、全体としては基本給の職能給化の傾向および職務給の変容などを新たな特徴としてみるができるだろう。そうしたなかで賃金体系はますます複雑化していき、労働者が自分の賃金計算をできないようになってきている。

「賃金体系は、いろいろ沢山あつて、なにかわからなくなつてしまうような感じ、わからなくしているような感じがちよつとする。」(43才, 主担当)

「自分で自分の賃金計算できないのもちよつと問題ですね。」(24才, 主担当)

また、勤続序列による賃金管理が後退して勤続別賃金格差が縮少するかわりに、役職位序列や資格区分序列による賃金管理が前面にで、それによる賃金格差はむしろ広がつてきているといつてよい。

「賃金格差がありすぎる。上に行けば行くほど、だんだん差が大きくなつてきて。一緒の仕事しかしてないです、はつきりいつて。工長なんていうのは、とつさの処理とかそういうものはうまいけどもね。つらい仕事とかそういうものはあまりやらないで……。」「(35才, 主担当)

「現在の賃金は、新入社員は比較的良く、工長・作業長もグーッと上がつているが、中間層は悪いですね。」(38才, 主事)

「あんまりハンデが大きすぎるね。というのは、僕達が若い時に、会社にはいつたばつかりに、安い安いつて文句いえばね、お前らだつて年とればオラと同じ給料もらえるんだと、そういうことを言われてさ。現在なんぼ世の中変わったかしらんけどね。結局今の給料のハンデというのはすごく大きいんですよ。作業長、工長、おそらく主担当と工長だけでも、ものすごいハンデあるんだよ、賞与でも給料でも。で、工長と作業長というのはあまりないわけさ。だけど、工長と主担当あたりのハンデがものすごく大きい。」

(41才, 主担当)

更に、工長、作業長には前記賃金項目のほかに責任賞与として年に一度数万円(71年実績工長20,400円、作業長35,000円)の手当がつき、また一時金や退職金も資格区分別係数によって支給されるなど、役職位序列や資格区分序列による賃金格差は、ますます大きなものとなつている。いまそれを直接明示する資料はないが、新日鉄全体で、工長数の一番多い41才層における一般と工長との平均賃金をみると表13のよう

に、基本賃金だけでも1万8千円弱の差が出ており、しかもそれが単に職務給上だけでなく、基本

表12 過勤務手当の推移及び賃金に占める比率

	金額	対賃金総額
67年6月	8,932円	13.7%
69年9月	12,676	14.7
70年9月	13,696	14.0
71年9月	8,659	9.0

資料出所；表9に同じ

表13 41才層に於ける一般、工長の平均基本賃金(新日鉄全体)

	基本給	職務給	能率給	計
一般	45,506	23,312	21,029	89,847
工長	48,254	33,769	25,452	107,475

資料出所；「鉄鋼労連統一賃金実態調査結果、1971年度(第4回)」第1集より作成。

注；職務給には職務加給が、また能率給には暫定給が含まれる。

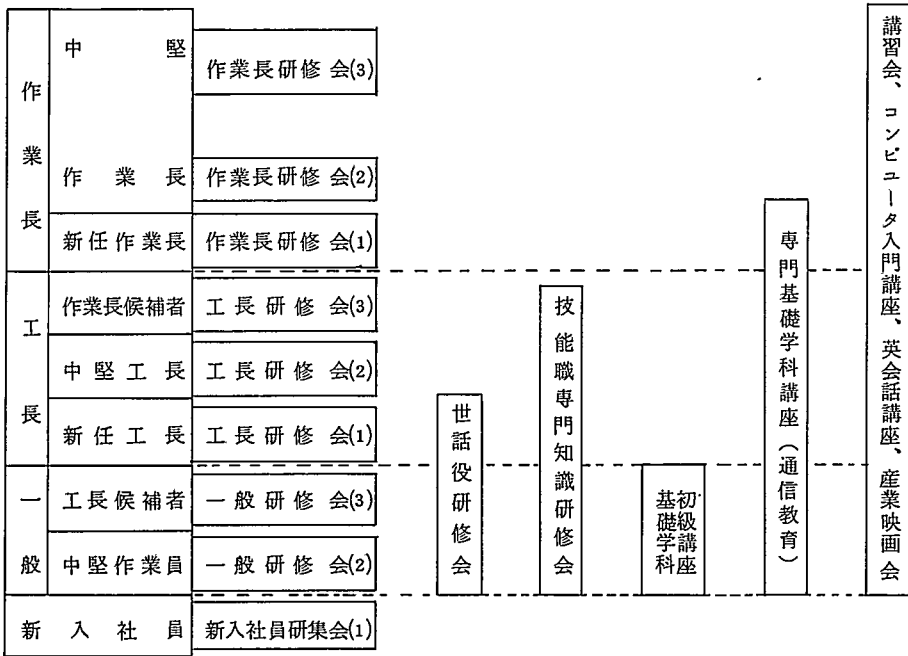
給、能率給にまで及んでいることが確認できるだろう。

第4節 企業内教育と「自主管理活動」

これまでみてきたような昇進昇格管理と賃金管理を背景として、労働者を思想的に掌握し、彼らの最大限能力を引き出して積極的に資本に奉仕させるために、企業内教育と「自主管理活動」は重要な役割を果たしている。

企業内教育が体系的に整備されたのは、60年代半ば、作業長制度導入による作業長候補者教育の実施を契機としてであり、その体系は、教育部が行う「箇所教育」と各職場の管理監督者が行う「職場教育」とからなっている。「箇所教育」は図3に示すように、新入社員から作業長までを各

図3 箇所教育体系図（昭和70年度・技術職・作業長分のみ）



資料出所：『室蘭製鉄所昭和45年度箇所教育計画書』から作成

層毎に対象とした層別教育が中心をなしており、その役割は、導入教育としての新入社員研修を除けば、昇進管理と結びついて職制層の再編成、育成強化におかれていた。従ってその内容も現場監督者として必要とされる職務能力の育成と労資関係教育が中心をなしていた。そして、これらの教育によって育成強化された職制層によって、一般労働者を対象とした職場での教育が行われたのである。「職場教育」には、管理監督者が「教育的意図」をもって臨むすべての諸会合が含まれているが、その内容は大きく二つに分けられ、一つは、従来から職場の定期的な会合としてもたれていた技術会議や作業検討会など、作業面に関連してもたれる様々な会合であり、もう一つは、作業長制度の導入と層別教育の実施をうけて、60年代後半から実施されるようになった通称職場研修といわれるものである。この職場研修は、人間関係・労資関係を中心とする懇談会形式であり、合宿

研修施設がフルに活用されている。(表14参照)

こうして、60年代後半には、層別教育と職場研修を通じての全労働者に対する徹底した人間関係、労資関係教育が実施され、この時期における、労働組合の資本への丸がかえを完成させる重要な役割を果たしたといつてよい。特に一般労働者を直接対象とする職場研修では、組合の役員選挙やスト権批准投票の行われる時期には集中的にもたれ、露骨な投票依頼や切り崩しが行われているのである。

「組合の役員改選だとか支部の役員改選だとか、こういうようなことがあつたり、そ

れから今度、中央委員を立候補させるとかなんとかつていつた場合になつてくると、今度、ある程度物色して、スタッフあたりが呼んで、やはり二製鋼あたりでも思想に走つてる人がいますから、そういう人あたりが立候補なんかすると、出来るだけそういう人には入れないでくれと、事前運動あたり、ちよつと大沢(合宿研修施設)でやつてみたりね。」(43才、主事)

「いろんな研修会を、部長だとか工場長自ら出席して、ボーナス時期になるとやられるんですけどね。大沢研修所に皆んな集められて、そういうのはよくやられるのはボーナス時期だとか、あるいは春闘前だとかにやられるわけです。毎年ありますね。」(29才、主担当)

「共産党が組合役選に立つたら、大沢研修所に集めて、あゝいうのを選んだらだめだという、工長などが。新入社員は温泉につれていつて一杯のませる。」(35才、主担当)

これらの労働者の話からもうかがえるように、職場研修は労働組合への資本の介入のかくれみの役割を果たしているのである。

労資関係教育が、全労働者へくまなく実施されるのに対して、技能・技術教育の面では労働者の「自己啓発」を強調し、希望制教育への自主的参加や職場教育の一環として位置づけられた作業面に関連した諸会合あるいは後にみる「自主管理活動」などで代置されている。しかしそのことは技能・技術教育が軽視されていたことを意味するのではない。少数精鋭主義や多能工化政策はむしろ技能・技術教育の必要性をますます高めていたといつてよい。だが当面資本が直接手を下す教育としては労働組合丸がかえの完成のほうに重点を置かざるをえず、それ故にこそ技能・技術教育は自己啓発の強調で代置せざるをえなかつたとみてよいだろう。そのことは同じ旧富士製鉄の名古屋製鉄所の企業内教育では技能・技術教育が前面に出ていることと対比される。その違いは、名古屋製鉄所が新鋭製鉄所であるということもさることながら、決定的には両所の労資関係の差違としてみなければならぬだろう。

ところで、こうした60年代後半以降の企業内教育の展開に対し、労働者のかなりの部分は、次の労働者の話に代表されるように大きな不満をいだている。

「どうせやつてもらはんなら、自分でやつてる仕事の技術的なことだね。そういうものならあつてもいいと思うけどね。だけどあんまり、その労使関係だとかというやつは、もういいかげんあきあきしているんでないだろうか、実際現場に働いている人間としてはね。」(40才、主事)

「教育とかそういうのは、会社のおしつけというか、なんていうか、思想的なものもあるし。

表14 研修施設の目的別利用状況

(70年度1/4期)

	参加人員	比率
労使関係に関するもの	1,910名	22.7%
人間関係 //	2,841	33.8
専門職務知識 //	2,281	27.1
管理改善 //	1,317	15.6
一般常識 //	67	0.8
計	8,416名	100.0%

資料出所：『室蘭製鉄所職場集合教育結果概要』
1970年度

おしつけるっていうことではないんだけど、なんかこう、しぼりつけられるというね。仕事に対してはあつたほうがいいのか、ただ思想的なものとか、やっぱりしぼりつけようというような、そういう考え方はないほうがいいのかと思いますね。」(20才, 担当)

特に合宿研修施設を利用する教育は過勤務の対象にもならないため、そのことに対する抵抗も強くなり、最近ではその回数も減ってきているという。

「今やっぱり問題なのは、大沢研修所に時間外に、就業前とか就業後、そこに行つて工場長とか掛長連中とミーティングを行うのは増えてきてるわけですね。そういう面についてはかなり職場のほうでは抵抗が出てるんですよ。というのは、やっぱり自分の私生活を拘束されるということですね。時間をね。そういう点ではやっぱり皆、不満はもってますね。」(29才, 主担当)

「みんな大沢に行きたがらない。大沢でやる場合には、これは自主的なものだということでもって、一銭も、会議手当もつかない。だからみんな大沢へは行きたがらない。前は大沢に必ず泊つたものだが、今は大沢に行つても泊るっていうことはない。だから大沢に行くのは、今は半年に1・2回あればいいほうですね。」(43才, 主事)

このように、労資関係教育に対する不満が高まってきている一方、ほとんどの労働者が自分の仕事に関連した技術教育に対する要求をもっているといつてよい。

そういうなかで、72年に企業内教育の体系が再編成され、図4に示すように、技術教育が体系のなかに位置付けられた。すなわち、作業長に昇進するための必須条件として上級専門技術研修が層別教育に組み入れられ、それに連なるものとして中級および初級専門技術研修が職場教育の必須項目にいれられた。つまり昇進管理と結びつけて、技術教育の体系がつくられたわけである。そのことは、労資関係教育の一段落、したがってまた労働組合丸がかえの一段落を意味しているとともに、労働者の技術教育に対する要求を先取りし、それを積極的に労働者支配の手段にしようという、資本の意志の表われとみることができるだろう。

以上のような企業内教育の展開に対し、「自主管理活動」は労働者をして自ら積極的に資本の生産活動に協力せしめる活動であり、生産活動に密接して、しかも職場レベルでの小集団活動として展開されているという特色をもっている。それは、内容的には会社業務の延長でありながら、労働者の私的な自由時間になされるという意味において、「自主管理」活動なのである。それは、昇進昇格管理や人間関係などによるしめつけによつて強制された「自主管理活動」である。

「ある程度半強制的なものであり、半強制的というより、必然的にやらねばならないような、そういうあれになつてますからね。」(29才, 主担当)

「自主参加でありながら、半強制的な面があるんじゃないかと思うんです。たとえば10人いて、8人までがやるつたら、あとの2人、僕はいやだつていえなくてね。」(23才, 担当)

「自主管理活動」は導入当初は過勤務手当がつき、そのことが「自主管理活動」を普及させた一つの大きな要因となつていたが、71、72年の減産下での過勤務規制および過勤務手当の一部会議手当への切り替えはその前提をくずし、「自主管理活動」に対する労働者の不満を高めることになつた。

「しかたがないから一緒にやつてるんだというような人が大分いるんじゃないですか、正直なところ。ある程度肩書きのついた人は積極的にやらざるをえないわけですよ、正直なところ。だけでも下の方にいる人は、どうでもいいんだとか、かえつてそんなものやめたほうがいいのかというような人がかなり多いんですよ。ということは、以前はこれは過勤務でやつてたでしょ。これは

我々がはじめたわけでもなんでもない。工場長のほうからこういうものをつくるんだ、そして工場発展のために、人間関係大事にするためにも全員がはいつてくれということでもって、ただしこれは過勤務でやつてもかまいませんということでもって発足したものなんですよ。だからみんな、我先にということが残ってやつていたもんですけど、今度はそれが会議手当だということになってきたらね。我々がなんもしたくつてやつたものでなく、会社の方から押しつけてきておいて、そして今さら過勤務が多いからだめだとか、これを会議手当でやれとか、自主管理活動はつぶしたくない、今よりもなお一層もりたてていつてほしいとか。そんな虫のいい話がどこにあるか、そんな自主管理活動なんかやめてしまえ。こういうような声がかかなり上がつてきているんですよ。我々がそれに一緒になつて尻まくつてしまえばそれで終りなんですよ。だけども出来るだけそういうようなことには耳をかさないようにして、なんとなくもつてきているんですけどもね。」(自主管理活動の工場副委員長)

また、活動そのものに対する批判も少なくない。

「技術の向上とかなんとか、いい面はいろいろあると思いますけども、あまりにもこれが、自主管理という名のもとに自分達の首をしめているという点はいなめないですね」(49才, 主担当)

「要するにQC(自主管理活動の一部)ということは、合理化につながりますからね。だから別に賛成はしないですね。というのは、合理化するということは人をそれだけ減らしていくということですから。となると得するのは企業だけで。」(20才, 担当)

表15 自主管理活動に対する労働者の意識

Q, 「最近会社の労務管理として目標管理, ZD運動, QCなどということが行われていますがあなたはどうか感じますか」

	総計	～19才	20～ 24才	25～ 29才	30～ 34才	35～ 39才	40～ 49才	50才	N・A
忙しくなったり精神的に負担を感じる	33.7	12.4	25.7	30.4	39.6	37.8	37.5	36.5	29.6
多少負担は感じるが、やむをえない	33.9	23.4	28.4	34.0	32.6	35.0	37.8	34.9	29.6
仕事にはりあいができる	12.2	19.9	13.8	17.7	13.7	11.1	8.7	8.0	8.8
わからない	9.7	33.7	22.2	10.8	7.0	6.7	4.4	7.4	5.3
N・A	10.5	10.7	10.0	7.1	7.0	9.3	11.5	13.2	26.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料出所：前掲新日鉄室蘭労働組合「意識調査報告書」より

しかしもちろん、「自主管理活動」にはりあいをもち労働者も少なくなく、表15にある通り、特に若年層に比較的多いが、全体としては負担を感じている労働者が圧倒的に多い。そうした中で、「自主管理活動」をいわばかろうじて支えているのは、一方では若年層であり、他方では工長、責任クラス、あるいは昇進ラインにのつている労働者層ということになろう。なぜなら「自主管理活動」を熱心にやるかどうかは、昇進の重要な条件となつているからである。

こうして矛盾をはらみつつも資本専制のもとで「自主管理活動」は強引に押し進められているが、しかし「自主管理活動」が資本にとっては、本質的には諸刃の剣である事を看過するわけには

いかない。すなわち、労働者が自ら自己の労働過程を検討し改善していくためには知的水準の向上や創造性を必要とするし、事実資本は労働者にそれを要求している。それはさしあたり資本の枠内におしとどめられざるをえないとはいえ、労働者を機械の単なる附属物からその主人へと、従つてまた生産過程の主人へと高めていく基盤を不断に醸成していくことにならう。

まとめにかえて

以上、今日における労務管理の主要な柱をなしている作業長制度、新人事制度、賃金制度、企業内教育、「自主管理活動」について極めて概括的に、主に労働者間の不満に焦点をあわせつつみてきた。60年代後半の時期はそれらの昇進昇格管理、賃金管理と企業内教育が緊密な連携を保ちながら労働者を懐柔恫喝し、労働組合の丸がかえを完成させた時期であつた。しかしそれは、組合本部から支部にいたるまでのほとんどの役員を丸がかえ、組合の主導権を掌握したことであつても、労働組合員すべてを丸がかえすることはできなかつた。むしろ逆に労働者の間に不満をうつ積させただけだといつてもよからう。特に変質した労働組合指導部に対する不信任は広範に広がっている。

「もう組合幹部に対しては皆、不信任をもつてるし、それから会社はまたやり方が上手なのね。たとえば元組合長が副長(いわゆる副部長)になるとか課長になるとか。執行委員なんかやつて現場へ帰つてくると、イスあたためて待つてるつていうわけさ。そういうのやつぱり見てきてるせいかもしれない。もう組合執行委員とかそういうのに対する信頼感というのはうすれてきたもね。」(40才、主事)

「とにかくもう、組合長やめればすぐ会社の課長クラスですからね。そういう方が組合長やつて、何やれますか。」(37才、主担当)

「支部長とか中央委員というのなんのためにいるかつていうの考えるんだけどわかんないんだよね。俺に言わせれば、なんか会社のまわし者みたいなかたちだけどね。」(21才、担当)

それ故に、現指導部がその地位を守るためには、労働者ではなく、ますます資本へ依拠せねばならず、前にもみたように、役員選挙のたびに戦制ルートを通じての強力な介入をあおがなければならぬという構造になっている。

「役員選挙も、一応我々が推せんしてるようなかたちだが、なんか会社が推せんしてる人みたいになつて、どつちが推せんしたんだかわからないかたちになつてますね。」(30才、担当)

「本部役員はなんか、会社の幹部の上やなんか推せんしてるんですね。それがだいたいなる。」(20才、担当)

こうしたサイクルのなかで、大半の労働者は不満を抱いてもそれを持つていく場がなく、あきらめムードに落入つてくる観があるが、それでも選挙のたびにかなりの批判票が顕在化してきているのである。

「組合もおちるところまでおちつて、一人一人組合員が本当に目ざめて自覚して、その時でなければ、その辺から出直ししないとよくなるんでないか。だけど、あまり悲観的なものでもないと思うよ。前の選挙(72年)の結果は三人に一人は批判票だからね。まだそれほど悲観的でもないんだな。」(40才、主事)

「組合のあり方に対する不満はありますね。それはもう、かなり堆積してますよ。だからなにかがあれば、ドッと出るんでないですか。」(29才、主担当)

〈完〉

<追記>本稿は73年10月に別の目的で書いた旧稿に若干の手入れをしたものだが、前回報告書での約束を筆者の都合で果せないため、前回報告書では触れることのできなかつたいくつかの点についても言及している本稿を補論として収録させてもらった。又、75年からは全社レベルでの能力開発

中期5ヶ年計画が実施され、これに基づいて各製鉄所の教育訓練体系の見直しが行なわれ、本稿とは若干異った面もある。これらについては別の機会に報告したいと考えているので、了解頂きたい。

産業教育計画研究施設研究報告書・研究紀要既刊

研究報告第 1 号	農業の近代化と農民の生活意欲 第 1 編	昭和37年 6 月
	— 農業未共同化グループと共同化グループの比較研究 —	
// 第 2 号	農業の近代化と農民の生活意欲 第 2 編	昭和38年 3 月
	— 農業未共同化グループと共同化グループの比較研究 —	
// 第 3 号	産業社会における教育の役割	昭和39年 11 月
	— 賃金決定における教育要因の分析 —	
// 第 4 号	労働類型と熟練形成過程	昭和39年 11 月
// 第 5 号	地域開発と学卒労働力移動	昭和39年 11 月
	— 北海道における中・高・大学卒業者の労働市場圏の研究 —	
// 第 6 号	地域開発と産業教育Ⅰ・地域開発と地域社会変動構造	昭和40年 10 月
	— 道央・苫小牧リジョンを中心とした地域変動の実証的研究 —	
// 第 7 号	地域開発と産業教育Ⅱ・労働移動と職業意識	昭和41年 5 月
	— 苫小牧地方労働市場の変動構造と産業教育訓練生の意識構造 —	
// 第 8 号	地域開発と産業教育Ⅲ・地域開発と労働者教育	昭和42年 10 月
	— 苫小牧地域工業化にともなう産業教育の展開過程に関する実証的研究 —	
// 第 9 号	建設業の構造変化にともなう建設職人層の賃労働者化と労働組合運動	昭和46年 7 月
	— 親方制の雇用構造の解体過程の進行と養成訓練の変容に関する実証的研究 —	
// 第10号	教育とコンピューター	昭和46年 7 月
// 第11号	鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ	昭和49年 3 月
	— M製鉄所および構内社外企業の企業内教育展開過程についての実証的研究 —	
// 第12号	酪農経営の「大規模化」と農民層の生産・労働 — 生活過程にかかわる諸問題 (第1編)	昭和51年 3 月
研究紀要 第 1 号	論文：アジア地域労働の質の比較研究 (中間報告)	昭和43年 11 月
	農業近代化と農業後継者教育 地域工業化に伴う農村社会変動と農民教育	

執筆 者 紹 介

氏 名 (所属・職名)
町 井 輝 久 (北大教育学部・助 手)
藤 沢 建 二 (岩手大学教育学部・助 手)

産業教育計画研究施設 研究報告書第13号

昭和52年 3月15日 印刷

昭和52年 3月22日 発行

発行機関 北海道大学教育学部 札幌市北区北11条西7丁目
産業教育計画研究施設

発行者 三 宅 和 夫

印刷所 (株)北海道共同印刷所 札幌市中央区北2条東5丁目