HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業内教育の現段階的特質と労資関係：鉄鋼独占企業に於ける事例研究
Author(s)	藤沢, 建二
Citation	北海道大學教育學部紀要, 21, 193-206
Issue Date	1973-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/29082
Type	departmental bulletin paper
File Information	21_P193-206.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

研究ノート

企業内教育の現段階的特質と労資関係

—— 鉄鋼独占企業に於ける事例研究 ——

Industrial Training and Labour Relations
—A case study in the big Steel Company—

藤　沢　建　二

目　　次

序
Ⅰ　第3次合理化と技能序列の崩壊
　1　設備合理化と労働内容の変化
　2　要員削減と配置転換の一般化
　3　技能序列の崩壊
Ⅱ　労務統轄機構の再編成と労資関係の変容
　1　戦後初期の労資関係
　2　作業長制度と職制機構の再編成
　3　職能制度と能力主義管理
　4　労働組合の右傾化と労資関係の変容
Ⅲ　企業内教育と自主管理活動
　1　企業内教育の展開と自主研修
　2　ＱＣサークルの普及と自主管理活動
結　び

概　　要

小稿は，日本最大の鉄鋼独占企業である新日本製鉄のM製鉄所における昭和30年代後半の第3次合理化以降の動きのなかで，企業内教育がいかなる役割・機能を果たしてきたかを，実証的に明らかにしようとしたものである。

Ⅰにおいては，設備合理化，要員削減の進展するなかでの労働内容の変化を明らかにし，そのなかでいわゆる年功的労務管理の基礎がどのような変容をうけてきたかを考察した。

Ⅱにおいては，Ⅰでみられる変化をふまえての資本の労務政策の展開と，それが労資関係にいかなる変容をもたらしているかを考察した。

Ⅲにおいては，Ⅰ，Ⅱの過程のなかで展開される企業内教育の役割・機能を明らかにし，更に現段階の特徴である自主管理活動がこれといかなる関連をもっているか，またそのことの意味は何かを考察した。

序

本稿の課題は，戦後「合理化」過程における企業内教育の役割を，鉄鋼独占企業を事例として解明することにある。鉄鋼独占企業における企業内教育は，昭和30年代後半から急速に体系化されてきた。それは，それまでの企業内教育が養成工教育と職長教育を主としていたのに対し，全従業員を直接対象としており，また内容的にも，技能・技術教育とともに，人間関係・労資関係教育が重視されてきており，今日の鉄鋼労連の右傾化とも深くかかわっているとみることができる。更に企業内教育とともに，「能力主義管理」「自己啓発」の名のもとにいわゆる「自主管理活動」が多くの労働者をまきこんで展開され，それらが今日の資本の主要な労務政策となってきている。このような事態は，現代「合理化」の特徴の一つといってよい。本稿では，特に昭和35年の第3次「合理化」以降(1)のそれらの事態を，日本最大の鉄鋼独占企業である新日本製鉄のM製鉄所における事例を通じて明らかにしようとするものである。

分析の基本的な視点は，企業内教育を，設備「合理化」による生産手段体系と労働力との結合関係の変化に対応した労働力陶冶＝技能・技術教育の変化と，労務統轄機構及び労資関係の再編成に関連した人間関係・労資関係教育の展開という両側面において考察し，それが資本対賃労働の対抗関係のなかでいかなる統一的な連関をもって現象しているかを明らかにしようとするものである。

〔注〕

(1) 企業内教育分析を対象としたものではないが，鉄鋼業の第2次合理化までの分析ですぐれているのは，明大社研編『鉄鋼業の合理化と労働』(1961年）の特に第2章である。

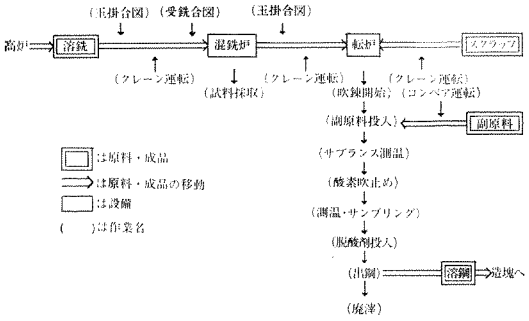
I 第3次合理化と技能序例の崩壊

1 設備合理化と労働内容の変化

昭和30年代までの日本鉄鋼業における労働は，生産技術水準の低位性に規定されて，生産設備が巨大であるにもかかわらず労働集約的であり，また経験的熟練が主要な役割を占めていた。それ故，その経験的熟練の修得過程を基盤とした技能序列が同時に資本の労務統轄の主要な体系として，いわゆる「年功的職場秩序」を形成していた。しかし戦後の3次にわたる設備「合理化」の結果，新技術の導入，機械設備の更新・改善などが相次ぎ労働内容に大きな変化を生ぜしめた。いまそれをM製鉄所の転炉工場及び棒線工場でみると，以下の通りである。

まず転炉工場は，それまでの平炉工場にかわって昭和36年に新設されたもので，第3次設備「合理化」の中心の一つをなしていた。転炉工場には，混銑炉職場，炉前職場，運転職場の3職場があるが，ここでは中心職場である炉前職場だけをみていく（図1－1参照)。

図1－1　転炉工場の作業系統図



そこでの労働内容の変化は，平炉から転炉への転換と，転炉になってからの2期にわけられる。平炉から転炉への転換による労働内容の変化の第1は，労働集約的な重筋高熱労働が大幅に減少したことである。特に平炉においては，出鋼直後の炉床修理という重筋高熱労働の典型とされていた作業が，転炉では消滅している。第2には，平炉の操業が炉況判断，フレーム判定という極めて経験的な熟練にたよっていたのにたいし，転炉ではこの大部分が計算尺による吹錬計算によって客観化されたことである。第3には，吹錬時間の大幅な短縮である。平炉の場合，M製鉄所最後の平炉であった200トン炉でも1チャージ5時間半から6時間かかっていたが，転炉では1チャージ35分前後であり，同じトン数を出すにしても1時間余しかかからない。したがって，転炉では，〝タイム・コントロール〟といわれるように，分，秒単位での作業が行なわれており，その労働密度は著しく高まっている。こうした労働内容の変化の基調は転炉になってからも続いている。すなわち，労働集約的な作業はほとんど機械化・自動化され，またサブランス測温法が採用されて酸素吹止め時期の判断がますます客観化されてきたが，特に大きなものは，コンピューター導入による変化である。すなわち，昭和44年にＨＩＴＡＣ8400の端末タイプライターが，45年にはＨＩＤＩＣ 100が導入され，生産工程がコンピューターによって制御されるよ

うになり，吹錬方法のパターンがプログラミングされ，副原料の秤量・投入がボタン操作で自動的に行なわれるようになった。その結果，それまでの吹錬作業や副原料投入作業が労働者個人のなかに蓄積された経験をもとに各人各様の方法でなされていたのが，プログラムに対象化されることを契機に作業方法の統一・標準化がはかられたことである。

こうして炉前職場の作業は今では半年から1年の間で基本的に修得できるものとなり，8つの作業が職場のなかでプールされ，全員がどこの作業でも出来るようになっている。しかしこのような作業のプール化は，生産技術の発展とそれによる熟練の平準化を基底としているとはいえ，それのみによって規定されているのではないことに注意しなければならない。一方では要員の削減が，他方では連続操業体制が，作業のプール化を必然化しているのである。すなわち，以前は労働集約的な作業があったために，要員を多くかかえていることが必要でありその結果全員に早期にすべての作業を教える必要がなかったが，労働集約的作業を機械装置で代替し，要員を最少必要人員にまで切りつめた結果，新規入職者を見習工としてかかえておく余地がなくなってきたのである。次の工長・作業長の話はその間の事情を物語っている。

「実際に吹錬をやるようになるのは，その人によって違うが，僕らが来てから一番早いので，人員にもよるが1年で，1年まではだめだという。最近では半年ですもね。昔はぜんぜんやらせなかった。38年頃までは，ということは人がすごくいたんですよ」。(転炉炉前工長の話)

「前は分業で，何か与えられた仕事をやっていればよかったわけです。ところが今は，全部同じように仕事できなければ，その一つのポジションを守ることができなくなってきた。だから炉前でも，鋼だけつくればよかったのが，コンピュータも機械も運転のほうも全部やらないと，それきり人がいないわけですから」。(転炉作業長の話)

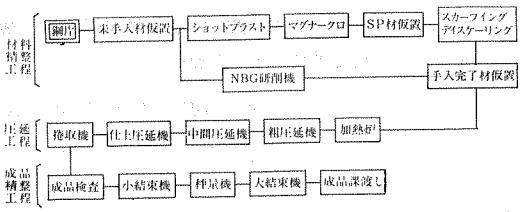
更に38年からは，食事時間を分割して連続操業を実施するようになり，その結果，食事交代要員をおくとはいえ，切りつめられた要員では，自分のポジションだけという作業体制はとれなくなってきているのである。こうして，設備「合理化」とともに，少数精鋭主義，新規入職者の早期戦力化がすすめられ，作業のプール化がおこなわれるようになっている。

ところで労働内容の変化でもう一つ忘れてならないのは，作業範囲の拡大によるそれである。転炉の場合も，設備「合理化」とともにそれまでは他の職場でうけもっていたランス昇降操作や炉傾動などの機械運転的な作業が炉前職場に移され，先に述べたコンピュータ操作とともに，オペレーター的な性格をも炉前工がもつようになってきたことである。

こうした作業範囲の再編が最もドライスティックに進んだところは棒線工場の例である。

棒線工場は，昭和44年に新設，操業開始した径9～32ミリのバーインコイルを生産する最新鋭の圧延工場である。その生産工程は，全V—H式圧延機を中心として，材料精整から成品精整までの全工程にコンピュータが大幅に取り入れられた一貫工程となっている（図1—2参照)。

図1—2　棒線工場生産工程図



ここでは圧延工程を中心にみると，そこでの労働内容は，計器盤を見てのボタン操作，ハンドル操作が主で，しかも非常に少ない要員で作業が遂行されている（表1—1参照)。そして職場範囲のくくり方が他の圧延工場

表1—1　棒線工場圧延工程要員表（1直分）

S 45.12現在

運転班		圧延班	
加熱炉	2	ツイスイピンチ	1
捲取機	2	圧下調整	1
起重機	1	成品づくり	2
総合運転	2	スタンド整調	2
		ロール旋削	2

と比して非常に大きくなっていることが特徴的である。たとえば，鉄鋼業の設備「合理化」の30年代における典型とされている連続熱延工場（ホットストリップミル）(1)では，加熱，圧延，捲取，ロール整備が，それぞれ独立した職場として，工長を頭にいだいているのにたいし，この圧延工程では，圧延と運転の2職場に機能別にまとめられており(2)，それぞれの職場では転炉の場合と同様に作業のプール化が行なわれている。

2　要員削減と配置転換の一般化

ところで，要員削減が積極的に推し進められてきたのは，第3次「合理化」以降であり，なかでも43年の新作業体制(3)及び45年の4組3交替制度実施時には大幅な要

員見直しが行なわれた。（表1－2，1－3，1－4参照）

表1－2

M製鉄所従業員及び社外工数の推移

	従業員総数	作業員数	社外工数
S 30	7,476人	6,014人	1,899人
35	8,902	7,411	6,902
40	9,180	7,549	5,161
44	8,147	6,516	8,104

注　社外工数は工事請負と作業請負の合計である。

表1－4

4組3交替制実施に伴う余剰人員（旧富士製鉄）

			作業所別要員減	
要員減	経営側努力	897人	M製鉄所	216人
	労働側努力	610	K製鉄所	42
	計	1,507	H製鉄所	381
要員増	4・3増員分	505	K製鋼所	9
	前提変更分	309	計	693
	計	814		
要員純減		693		

注　これは会社側提案であり，実際はこれを若干下まわった。

表1－3　**新作業体制実施に伴う要員改訂の事由別余剰人員概数（旧富士製鉄）**

		M製鉄所	K製鉄所	H製鉄所	K製鋼所	計
経営側努力(A)	設備改善	200人	370人	270人	10人	850人
	請負・外注化	170	280	100	－	550
	作業方法合理化等	90	120	80	10	300
	計	460	770	450	20	1,700
労働負荷の増加等労働側努力によるもの　(B)						1,800
設備操業前提の変更による増員（欠補要員）(C)						300
純減人員　(A)+(B)−(C)						3,200

注　うち，M製鉄所減員は680人，これらの数値は会社側提案であり，実際はこれを若干下まわった。

要員削減の方法には大別して，設備改善，作業方法改善などによるものと，業務下請化によるものとがある。前者では，新設備が旧設備より少ない要員であることはもちろんだが，従来の設備でも部分的改善，特に労働集約的作業の機械化，自動化が行なわれ，さらに40年代にはいってからは，作業範囲の拡大・多能工化による要員削減が特徴的な動きになっている。後者では，昭和30年代には間接部門の下請化＝社外工導入が一般的であったが，40年代にはいってからは，ライン部門にも社外工を入れる傾向を示している（表1－5参照）。その意味で，先に述べた棒線工場は，生産部門における本工・社外工編成の典型ともなっている（表1－6参照）。こうして余剰化された人員は，設備の新設，増強によって新たに要員増が必要となった職場にあてられ，その結果，労働力の配置転換が一般化してきた。また30年代の後半から40年代にかけて，新鋭製鉄所への配置転換も増大している。

表1－5　**各課・工場別作業請負人員及び下請化率（45年）**

課・工場	人員	下請化率	課・工場	人員	下請化率
資材課	78人	50.0%	第一製鋼工場	136人	36.5%
原料課	656	80.9	第二製鋼工場	314	47.0
成品課	460	68.1	第一鋼片工場	323	47.6
海運課	260	65.7	第二鋼片工場	161	32.5
陸運課	754	68.4	熱延工場	287	38.7
動力課	10	2.2	冷延工場	57	27.5
工作課	47	9.4	条鋼工場	170	28.9
土建課	28	17.2	線材工場	53	29.9
コークス工場	29	5.5	棒線工場	150	60.0
化成工場	75	33.5	条鋼技術課	16	17.6
製銑原料工場	129	27.4	整備課	42	13.7
製銑工場	212	30.5	計	4,447	39.0

注　下請化率＝$\frac{\text{社外工}}{\text{本工＋社外工}}\times 100$

表1－6

棒線工場に於ける本工・社外工人員数（1直分）

（45年12月現在）

	本工	社外工
材料精整	3人	28人
圧延・運転	16	4
成品精整	6	18
計	25	50

3　技能序列の崩壊

以上みてきたように，設備合理化にともなって，経験的熟練の標準化・客

観化がすすみ，年功的熟練形成過程の短縮の技術的条件が成熟するとともに，また配置転換の一般化は従来の年功的技能修得にもとづく技能序列と勤続年数序列との関係を不整合ならしめた。他方では，それらが要員の削減＝「人べらし」合理化とむすびついて新規入職者の早期戦力化が要求されて，技能修得期間が著しく短縮され，作業のプール化が行なわれるようになった。このように

表 1—7　職場の職級構成（45年）

転炉掛	職級	棒線掛	職級
混銑炉工長	16	圧延工長	18
一般	12	ツイストピンチロール	12
運転工長	16	圧下調整	14
一般	12	成品づくり	15
炉前工長	19	スタンド整備	14
吹錬者	15	ロール旋削	14
吹錬補	13	運転工長	18
		加熱炉	13
		捲取機	10
		起重機	10
		総合運転	15
		成品工長	16
		検査	11
		パイラー運転	10
		約定振当	10
		進行	8

職場の労働者全員が，どのポジションの作業をも遂行できるようになると，従来の経験的熟練の年功的修得を基礎とした技能序列は実質的に意味をもたなくなってきているといえよう。それはたとえば職務給の職級のプール化にもあらわれている。すなわち棒線工場の各職場の職級は表1—7のとおりであるが，圧延班では〝成品づくり〟の職務がまだ十分に代替性がきかないところから15級をそのままつけているが，他の職務はプールして平均13級にしており，また運転班，成品職場でも，それぞれ平均13級，10級にしている。まったくの新規入職者を除けば，工長も含めて，彼らが同じ作業に従事するかぎり，技能上の差異は，彼らを決定的に格差づける要因とはなっていないとみてよいだろう。もちろん，技能序列の崩壊が直ちに職務序列の崩壊を意味するものではなく，事実，転炉炉前職場の場合，〝吹錬者〟と〝吹錬補〟とは明確に区分されている。しかし，両者の違いは基本的には炉前の中心作業である吹錬作業に従事する回数が3対1であるにすぎず，そこにある経験年数の差，したがって，一般的には技能上の差は，両者を決定的に格差づけるものではなく，その意味では他の職場と基本的に同じとみてよいだろう。従って現段階の特徴は，部分的には職務序列を有力な分割支配の方策として残しつつも，むしろ全体としては，そういう職務序列そのものをも，資本自らがつきくずしていく，つまり生産労働の分化を基礎とした労働者の分割支配の方策を放棄していっていることにある。それはまさに，現代合理化の厳しさの反映であるといえるだろう。そこに，新たな労働者統轄の方式（後に述べる職能制度など）が登場してくる一つの必然性があるのである。

こうして戦後「合理化」過程のなかで，従来資本が労

表 1—8　労働強化に関する意識調査結果（44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」

	かなりきつくなった	少しきつくなった	あまりかわらない	むしろらくになった	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)「きつくなったと答えた方は次のどういう面できつくなったと思いますか」

	作業量が多くなった	作業範囲が広くなった	要員が少なくなった	勤務体制がきびしくなった	職制の管理がきびしくなった	精神的緊張っがたかまた	何となくきつくなった	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	34.0	5.7	5.9	10.5	3.5	29.9	148.2

(資料)　新日鉄室蘭労働組合「意識調査報告書」より

注　調査票配布枚数 5,921，回収数 5,691

働者統轄の柱としてきた年功的労務管理の基盤が崩壊してくるとともに，他方で労働者の労働密度も増大し（表1－8参照），資本への反発の基盤をも醸成してきており，資本をして，これらの事態に有効に対処し労資関係の〝安定化〟を導びく労務政策を展開することを必要ならしめたといえる。

〔注〕

(1) たとえば，30年から始められた「組伍長教育」は，180時間，60日にわたるものであり，また同じ時期に始められた作業員研修講座も6週間の全日制教育で，これらは中堅作業員の再訓練を目的としていたとみられるが，「あとからすればむだだったんでないかと思う」（炉前工長の話）という評価もうけている。

(2) 作業長候補者教育を受けた感想について，ある作業長は次のように語っている。
「労使関係について私たちは〝労使〟を〝労資〟と考えていましたが，この教育によって資本家の〝資〟ではないのだということを知り，得るところが大きかった」（社内報『白樺』昭和39年3月5日号より）

Ⅱ　労務統轄機構の再編成と労資関係の変容

1　戦後初期の労資関係

戦前における所謂「年功的職場秩序」のもとでは，現場職制は，経験的熟練の体現者として，労働者を絶対的威圧的に支配しており，資本はそういう職制を媒介とした職場集団内部のいわば自律的作用のもとに労働者を掌握していたといってよい。このような体制は，一方で，経験的熟練の年功的修得過程を軸とした技能序列したがって年功序列を柱としており，他方で，労働組合の排除と資本の専制支配を前提としていた。そして前者については，戦後の「合理化」過程のなかでその基盤を失ったことをみてきた。そこで本章では，戦後における資本対賃労働の力関係の変容のなかで，労務統轄機構が如何に再編されてきたかをみることにする。

「年功的職場秩序」は，労働組合の排除という前提が戦後の労働組合の結成によってくずれたことによってまず変容をうけた。しかし労働組合が年功序列そのものを認めたことから，それは基本的にはそのままのかたちで再編されたといってよい。そこでは，職制層を資本と労働組合のどちらが掌握するかが労資関係の帰趨を決する争点となり，戦後初期の職制教育の実施は，そういう事態に対する資本の対応の一つとみることができるだろう。

ところで，昭和26年に鉄鋼労連が結成されたが，富士労連はそのなかでは最左翼に属し，特にM労組はその中核的位置にあった。そして昭和30年代前半まで，組合運動は高揚をみせ，34年賃闘では，日本鋼管とともに49日間のストライキがたたかわれた。こうした30年代前半までの組合運動の高揚は，それが結果的には「ゼロ回答」という資本の厚い壁のもとに頓挫をきたしたとはいえ，本格的な「合理化」の段階にはいった資本にとっては，資本の意図通りに「合理化」をすすめていくうえで大きなネックになっていた。

2　作業長制度と職制機構の再編成

かくして「合理化」によって動揺しつつある「職場秩序」と労資関係の再編成，さらに，新しい技術水準に対応した作業管理組織の再編成をも含めて，30年代後半以降，労務統轄機構の再編成が相次いで実施された。まず38年には，作業長制度が導入され，職制機構および職制層の再編が行なわれた。そこでは，作業長は，作業管理の面では，作業改善，品質管理を行なう合理化の積極的な尖兵として，また労務管理の面では，人員配置から勤怠管理，教育訓練までの広汎な根限をもち，しかもカウンセリングなどの手法まで導入した人間関係管理のエキスパートとして，一般労働者に相対することになり，そうすることによって，職制としての失われつつあった権威を新たな形態において回復し，また労資関係再編成の積極的な担い手としての役割を果たしているといえよう。(1) ただし，制度発足当初の作業長は，旧組長からの横すべり組がほとんどであり，戦後入社の高卒労働者は，今ようやく工長層にあがってきている段階で，その意味で作業長制度はまだ過渡的な段階にあるといえる。それは次の教育課長の話からもうかがわれる。

「かつての労務管理に対する姿勢というのが，どうも古い伝統的なかたちの親分子分の関係でつながっていたのが，近代化されてきた労務管理の思想というものが体得してきたと，従来は，自分の経験とか自分がかつて監督者に使われたときの監督者の態度とか姿勢というものを継承してきたというふうな感じだったんですけど，最近はもっと合理的な科学的な管理という方向づけができたと。これも39年に作業長制度が発足しまして，今年ちょうど6年目ですけど，6年かかってなんとか作業長としての職責をはたせるところまできたと，まだ，われわれが考えますと完全と思いませんけども」。（教育課長の話）

そして，それ故にまた，作業長候補者教育は「作業長制度の命運を左右するほどに重要」(2) なものとして，延べ11カ月にわたって行なわれたのであるが，その点については次章で述べることにする。

3　職能制度と能力主義管理

作業長制度が職制機構の再編成であったのに対し，42年に導入された職能制度(3)は，再編強化された職制層を頂点に，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」という名のもとに格付けしようとするものであった。すなわち職能制度は，労働者を「職務および職務遂行能力並びに業務への貢献度」に応じて設けられた五段階の職能区分に格付け（図2－1参照），この区分に応じた賃金配分を行なうというものである。その昇格管理は，一般社員の級昇格は書類審査，面接によって行なわれるが，主担当への昇格にはそれに筆記試験が，また主事への昇格はレポート審査が加えられ，これらの昇格選考の対象となるには所属長の推せんを条件としている。それぞれの選考方法の内容は表2－1の通りだが，決して客観的基準があるというものではなく，また社員3級から1級までの昇格には最長経過年数による自動昇格がみとめられているが，表2－2に示す通り，最長年限と最短年限との差は13年もあり，しかも社員1級以上の昇格は保障されていない。このように職能制度の昇格管理は完全に資本によってにぎられており，しかもそれが賃金格差を物質的な基盤として（表2－3参照），労働者の分断支配の主要な柱となっている。(4)

図2－1　　職能制度の運用

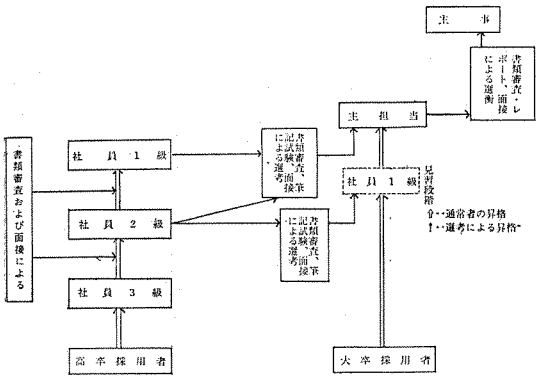


表2－1　　選考方法の内容

選考方法	審査内容
レポート審査	従事職務に関するテーマを与え，3分類職務もしくは作業長の職務を遂行するのに必要な程度の経験，能力を有するかどうか
筆記試験	職務知識，一般業務知識および一般常識について2分類もしくは工長職務を遂行するうえに必要な程度の経験，能力を有するかどうか
書類審査	職務，職務遂行状況，知識，経験，技能，勤務成績，年齢，勤続など
面接	経験，能力や人物，識見等について総合的に評定される

表2－2　　職能区分の昇格年限

	最短年限	通常年限	最長年限
社員　3　級→2　級	2年	3～4年	5年
2　級→1　級	2年	7年前後	12年
1　級→主担当	1年	10年前後	—

ところで，職能区分別労働力構成をみると表2－4，表2－5の通りだが，全体的傾向としては，年齢，勤続年数が高くなるにつれて職能区分も上がるという関係がみれる。とはいえ，社員1級以上で上下の開きが大きくなってきていることがわかる。このことは，職能区分別労働力構成が年齢，勤続年数と一定の対応をみせつつも，職能制度による格差付けを裏付けているといえよう。そして職能制度本来の目的は後者のほうに，つまり年齢，勤続年数序列をのりこえた「能力主義管理」にあるといえるのだが，それが年齢，勤続年数と一定の対応をみせるのは「長期間職務に精励し，職務貢献度の著しい者については，工長等の役職につかなくても定年時までには主担当以上に昇格させる」(5)という措置によると思われる。つまり，旧来の「年功的」労務管理との妥協が行なわれているわけで，それは，職位のほうが戦後

表2－3　　職能区分昇格年限の差による定年時のモデル基本給

	(高卒初任基本給)＋(社員3級時の昇給額)＋(社員2級時の昇給額)＋(社員1級時の昇給額)＋(主担当時の昇給額)＝(定年時の基本給)
最長コース	17,010円＋1,130円×　5年＋1,260円×　12年＋1,480円×　20年　　＝ 67,380円
通常コース	17,010円＋1,130円×　4年＋1,260円×　7年＋1,480円×　10年＋1,730円×16年＝ 72,830円
最短コース	17,010円＋1,130円×　2年＋1,260円×　2年＋1,480円×　1年＋1,730円×32年＝ 78,630円

注　45年度の高卒初任給および定期昇給額で試算

表2—4　　職能区分別年齢別労働力構成比

	19歳以下	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～49歳	50歳以上	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)
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)
主担当	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)
一般1級	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)
〃 2級	— (—)	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)
〃 3級	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)

注　前掲「意識調査報告書」をもとに作成

表2—5　　職能区分別勤続年数別労働力構成比

	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
主事	2.1	9.1	9.1	10.7	42.3	24.5	2.1	100.0
主担当	2.1	12.3	9.1	10.3	55.5	8.3	2.4	100.0
一般1級	1.5	17.0	24.8	7.5	41.6	3.6	4.0	100.0
〃 2級	13.4	69.4	11.3	0.9	3.3	0.4	1.3	100.0
〃 3級	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

注　表2—4に同じ

入社の高卒労働者が特に工長層を中心に抬頭してきており，役付の主力が現在的にも将来的にもこの層を中心とするようになり，それに対して，職位昇進からとりのこされた高小卒，中卒の中高年齢者層を職能区分によって処遇するというかたちで〝能力主義〟と〝年功主義〟との矛盾を緩和させる役割をも果たしているといえる。しかし，このような〝年功主義〟との妥協は，単に矛盾の緩和という消極的な面でだけみることはできない。〝年功主義〟との妥協自体が，職能区分による昇格管理を通じた労働者支配をより強めるという積極的な役割を果たしていることも見逃がされてはならない。すなわち，それが〝年功的〟要素を加味することによって，一般労働者に〝まじめに〟やれば昇格の見通しがある，という期待感を抱かせると同時に，職能区分による格差分断に対する労働者の不満を顕在化させにくくすることによってである。(6)

4　労働組合の右傾化と労資関係の変容

こうした作業長制度，職能制度を通じた労務支配の強化は，労資関係に直接的に反映し，資本の思惑通りの労資関係の再編成が進行してきている。

すなわち，34年の単独ストの敗北と，それを利用した会社側の宣伝によって，ようやく盛り上がった産業別闘争への指向が，再び企業別枠の中へとおしもどされ，逆に富士労連，鉄鋼労連の右傾化が闘争の発展をチェックするという構造になった。そして，作業長制度の導入を他企業でも実施しているから阻止できないとして認めてしまって以降は，再編強化された職制層を媒介として，38年には組合執行部が「会社派」(7)によって多数を占められるに致った。そのような体制のもとで職能制度が実施され労務支配の強固な体制が確立されてからは，経済主義，労資協調路線へと急速に転換していった。43年の組合方針は，合理化反対から合理化の成果配分へと変わり(8)，43年と45年の大規模な要員削減＝「人べらし」合理化も，若干の労働時間短縮，賃金アップを代償に認めたこと，また44年の賃闘スト権確立の失敗（表2—6参照）などはそれを示しているだろう。

こうして労働組合は，「第二労務課」「御用組合」(9)と称されるまでの変質をとげたのであるが，そこに作業長制度や職能制度が大きな役割を果たしていたことはすでに述べた通りである。いまそれを組合役員中に占める

表２－６　　春闘スト権確立状況

	組合員数	賛　成	反　対	賛成率
昭和35年	8,299 (6,883)	4,642	2,000	55.9 (67.4)
36	8,985 (8,164)	6,655	1,009	74.0 (81.5)
37	9,573 (8,517)	6,697	1,301	70.0 (78.6)
38	9,568 (7,846)	4,518	3,115	47.2 (57.6)
39	9,448	6,628	921	70.2
40	9,144	6,704	907	73·3
41	8,933	6,351	951	71.0
42	8,410	5,425	1,172	64.5
43	8,141	5,199	2,072	63.9
44	7,570	3,603	3,427	47.6
45	7,344	3,944	2,747	53.7

注　38年までは有効投票数に対する賛成率（　）内で38年もスト権は確立している。

表２－７　組合役員の職位・職能区分構成

	平均年齢	職　　位	職能区分
支部長 (43支部)	40.86歳	作業長　4人 工　長　17人	主　事　19人 主担当　22人 社員１級　2人
中央委員 (91人)	32.49歳	作業長　1人 工　長　15人	主　事　9人 主担当　37人 社員１級　33人 社員２級　12人

注　45年11月現在

職制層の数および職能区分でみると表２－７の通りである。作業長，工長，また主担当以上が重要な役割を占めていることがわかるだろう。また次のような労働者の話は，資本の組合丸がかえ政策の片鱗をうかがわせて余りある。

「うちの支部では，組合運動やったやつが皆，工長なり作業長になっている。ものすごく昇進が早いね，組合運動やったやつが。徹底的に組合運動やれば，むしろほされていくけどね，適当にやったやつはものすごく早い。そういうようなことが，組合運動を骨ぬきにする条件になってると思う。それをまた利用している人間もいると思うんだけど」。（一般労働者の話）

さらに企業内教育が上述したような制度を背景として，労働者の掌握と組合の右傾化に果たした役割は決定的なものをもっているが，それは次節以下で述べることにする。

〔注〕

(1) 作業長制度については、旧八幡製鉄を事例とした研究が多いので，それを参照されたい。明大社研編前掲書等。なお，旧八幡の作業長は導入後すぐに非組合員化されたが，旧富士製鉄のそれは，現在でも組合員として残っており，そこに八幡の場合とは異なる特質と役割があると考えるが，両製鉄の合併によって、早晩，非組合員化されるであろう。しかしそれはかなり大きな労資の争点になると考えられる。

(2) 「富士製鉄における作業長候補者教育の重点と方法ならびに実際例」『労務管理通信』ＶＯＬ　４ＮＯ.６.1964年３月

(3) 職能制度は，いわゆる資格制度で，鉄鋼他社でも相次いで導入されており，その意味で資格制度は，40年代の鉄鋼資本の労務政策の柱の一つをなしていると考えられる。

(4) 定期昇給及び一時金は職能区分別テーブルによって区別されている。

(5) 「富士製鉄における職能制度新設とその実施に伴う給与改正」『労務管理』191.192 合併号，1968年６月

(6) 八幡製鉄との合併により、45年10月に「社員人事制度」として統一改訂されたが，基本的には変わっていない。

(7) 34年の49日間ストのあと，35年に鉄鋼労働者研究会が無党派活動家を含めて発足，36年に鉄鋼労働者懇談会が古参職制層を中心に発足，両者が38年に合同して室蘭鉄鋼労働運動研究会を組織した。また37年には所および反共職制のテコ入れにより，寮生を中心に一水会が発足している。

(8) 45年の87回労働組合定期大会には「合理化の犠牲排除と成果配分で要員確保，いのちと健康を守る闘いをはかろう」というスローガンが掲げられた。

(9) 労働者インタビュー調査より。職制層でもこういういい方をする人がいる。

Ⅲ　企業内教育と自主管理活動

１　企業内教育の展開と自主研修

戦後の企業内教育は，ＴＷＩ，ＭＴＰなどの定型的な管理監督者訓練から始められたが，昭和30年代に入ってからそれは独自の展開をたどる。すなわち30年代前半は，設備合理化に対応した，中堅作業員に対する技術教育が主流を占め，長時間をかけた程度の高い教育が行なわれたが(1)，「技術革新」への対応という意識の先行にとどまり，結果的には成功せずにたちぎえになってしまった。

今日の企業内教育体系についての方針が出されたのは昭和36年のことで「社員教育に関する社長通達」として明らかにされた。同通達の内容は，まず第１に，企業内教育の目的が職務能力，技能の付与とともに「良識ある産業人」「教養ある社会人」の「育成」にあることを明らかにし，労務管理の直接的な方策として明確に位置付けたことである。第２に，企業内教育の中心を職場教育と規定し，第３に，管理監督者の教育責任を明らかにし，そして第４に，労働者の企業内教育に対する積極的姿勢＝自己啓発を要請したことであった。これらの内容は，同時に制定された「教育管理規定」によってより具体化さ

表3－1　昭和38年度作業長候補者教育

教育区分	園所教育 大分類	中分類	小分類		時間	講義	演習	職場教育 教育内容
第一期教育（導入教育）	作業長としての自覚と認識を付与する教育（重点目標1） 作業長にふさわしい教養をつちかう。（重点目標5.6）	幹部の講話	あいさつ		2°	2		
			新しい工場管理組織について		2°	2		作業長の地位と役割
			作業長制度の主旨と職責権限について		2° 30′	2° 30		作業長の職責と権限
			作業長の心構えについて		2° 30′	2° 30		
		社史	富士製鉄の歴史について		2	2		
		社会思想	社会集団の構造と機能		1	1		
			現代社会の持質と文化		2	2		
			社会集団における人間関係		3	3		
			市民社会の成立		2	2		
		経済関係知識	資本主義経済の生産		1	1		
			産業の種類と構造		1	1		
			消費，流通と金融		1	1		
			財政と国民所得		2	2		
			貿易と市場		1	1		
		鉄鋼一貫作業	原料		2		2	
			製銑		2		2	
			製鋼		2		2	
			圧延		2		2	
			化工		2		2	
		市場関係	製品の需要，供給，種類，用除，市場流通		2	2		
		作業管理	設備と構造		3	3		
				小計	40	30	10	
第二期教育（作業管理教育）	担当職務についての専門的知識を付与する教育（重点目標3）	原価管理	原価について　原価計算について		2			計画の原価管理
			原価管理　財務分析		4	4		実績の原価管理・目標値の設定
							2	差異分析・対策
		品質管理	品質管理とは：統計的な考え方		2：4	6	4	生産目的・原燃料素材生産工程
			工程管理の進め方：品質保証		2：2			作業標準・工程管理・製品品質
		作業改善	I・E概論：作業研究：工程研究		2：4：4	10		
			標準設定　：経営数学		6：4		10°	職場における改善例1題
		資材管理	当所の資材管理と組織		1	1° 30′		受払実績の統計的観察
			資材の取扱いと保管について		1		30′	
								職場の作業工程・他職場との関係 職場の機械とその保全
				小計	38	21° 30′	16° 30′	
第三期教育その1（労務管理教育）	職場の労務事務および労使関係について的確に処理しうる能力を養成する教育（重点目標2）	労使関係	労使関係について：労務管理の基本		4：2	6		職場の労働慣行
			労務問題について		2		2	
		整員	労務管理：要員制度		2：2	3° 30′	30′	職場の要員，人事考課
			人事考課と昇進：職場規律		2：3	4° 30′	30′	
		給与	賃金の話		4	4		
			就業と賃金：指定休日割当表の作成		6：2	6	2	
			社会保険		2	2		
		労全衛生	労働災害について：安全管理について		2：4	4	2	
			衛生管理の概要：健康管理		1：1			
			作業環境（予防衛生）		1	5	1	
			保健衛生		1			
				小計	41	33	8	
第四期教育（労務管理教育その2）	リーダーシップの基本的技法を習得させる教育（重点目標4）	仕事の進め方	管理の基本的な考え方		6	4	2	
			管理機能					職場において討議を実施，また
			① 計画		4	3	1	実際の業務を通して教育
			② 組織		4	3	1	
			③ 指令（命令）		4	3	1	
			④ 統制		4	3	1	
			⑤ 調整		4	3	1	
			部下の教育		8	6	2	
			仕事の改善		4	3	1	
				小計	38	28	10	
第五期教育その3（労務管理教育）	リーダーシップの基本的技法を習得させる教育（重点目標4）	仕事の進め方	人間関係					
			① 人間関係		8	6	2	
			② 問題解決の方法		4	3	1	
			③ コミュニケーション		4	3	1	
			④ しかり方とほめ方		4	3	1	
			⑤ 自己を伸ばすには		4	3	1	
			⑥ 信頼を得るには		4	3	1	
			管理の展開					
			・リーダーシップを発揮するには		8	6	2	
			カウンセリング		16	8	8	
			産業カウンセリングの意義と重要性					
			産業カウンセリングの基礎知識					
			非指示的カウンセリング三者面接法					
			深層心理学の応用					
				小計	52	35	17	
				合計	209	147° 30′	61° 30′	

資料：「労務管理通信」　1964. 3.1　VOL.4 NO.6より

れており，この両者によって，その後の企業内教育のアウトラインが引かれたといえる。そこには，30年代前半の労働組合運動に対する資本の積極的対応，つまり労資関係再編成のための大きな〝期待〟がこめられていたといえる。しかしそれが現実に展開されるには，労務統轄機構の再編成，とりわけ作業長制度の導入をまたなければならなかった。

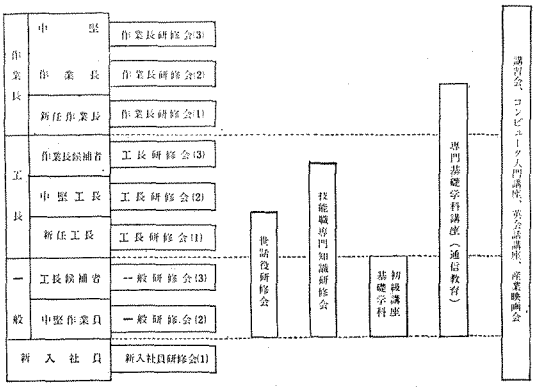
そして作業長候補者教育は，企業内教育が労務統轄機構の再編成と密接にかかわるものとして，それ以降の企業内教育の出発点の位置を占めていた。それゆえここでは，その内容について若干の検討を行なうことにする。制度発足当時の作業長候補者教育のカリキュラムは表3－1の通りだが，これをみて第1にいえることは，労務管理教育が131時間と全体の6割を越えていることである。作業長にとって労務管理業務がその権限拡大に対応して如何に重要な職務になっているかがわかる。しかも内容的には「管理機能」「人間関係」「カウンセリング」などいわゆる近代的労務管理についての教育が重点的に行なわれており，作業長制度が労務管理方式の転換をなしていることがわかる。第2には，第一期教育のなかで「社会思想史」および「経済関係知識」といういわゆる思想教育が「作業長にふさわしい教養」として14時間という長時間を費して行なわれていることである。第一にあげた近代的労務管理もこうして作業長をまずなによりも思想的に資本の鎖につなぎとめることを前提としているというえよう(2)。第三には，第二期教育のなかでの重点が「作業改善」あるいは「品質管理」におかれており，特に20時間を占める「作業改善」の内容がＩＥ手法の教育であることは，作業長が生産現場における「合理化」の積極的な担い手として位置付けられることを物語っている。こうした内容は，それ以降に本格的に展開される企業内教育にひきつがれている。

そこで現行の教育体系についてみると，中心は，教育部が行なう「箇所教育」と，各職場の上長がおこなう「職場教育」である。

まず「箇所教育」は先にも述べた作業長候補者教育を事実上の出発点としており，その中心的役割は職制層の再編，育成におかれている。その体系は技能職でいえば（図3－1参照），新入社員教育→一般研修(2)→一般研修(3)→工長研修(1)→工長研修(2)→工長研修(3)→作業長研修(1)→作業長研修(2)→作業長研修(3)という階層をなしており，一般研修(3)，工長研修(3)はそれぞれ，工長および作業長への昇進候補者教育として位置づけられている。つまりこの教育体系は，昇進管理と結びついており原則としてこの体系の教育を順次受けていかなければ上

図3－1　箇所教育体系図

（昭和45年度，技能職分のみ）



位の職位へは昇進できないことになっている。その教育内容は，現場監督者として必要とされる職務能力の育成と系統的な労資関係教育が中心で，労働者に労資協調思想を注入する要となっているといえよう。箇所教育には，この層別教育の他に，専門技術や基礎学科の教育があるが，それは自主参加が建前となっており，自己啓発の意欲やその基盤を育成するという位置付けになっていて，技能・技術教育の中心は後にもみるように自主研修におかれているのが現段階の特徴である。次に，職場教育は，課（工場）・掛・職場（作業長単位）のそれぞれのレベルで行なわれているが，それが実施されるようになったのは，作業長制度が導入されてから，より正確には，作業長の職務能力の〝充実〟にともなってであり，だいたい40年以降のことである。もっとも，職場教育といっても，管理監督者が〝教育的意図〟をもって臨んだ諸会合のすべてを指している。その内容は大きく二つに分けられ，その一つは技術会議や作業検討会など，作業面に関連した様々な会議や交流会などであるが，これは従来から職場の定期的な活動として行なわれていたものである。もう一つは，新たに職場研修として作業長制度導入後の40年前後から行なわれてきたもので人間関係，労資関係を中心とする懇談会形式のものであり（表3－2参照），その日常の労務管理に占めるウエイトは大きく，厳しい合理化やあるいは昇進，昇格管理に対する不満を〝人の和〟に解消していくうえで重要な役割を果たしている。

また労資関係についても，箇所教育が系統的な思想教育として行なわれるのに対して，より直接的で，賃闘のスト権投票や組合役員選挙が近づくとひんぱんにもたれ

3－2　研修施設の目的別利用状況

（昭和45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%

るようになり，露骨な切り崩しや投票依頼が行なわれている。こうした職場研修は時間外に行なわれ，自主参加が建前になっているが，実際上は，昇進昇格管理による締め付けを背景として，半強制的なものになっており，ほとんど全員参加を余儀なくされている。

「これは，出席しないものは掛長に報告しなければならず，毎回行かないか，といわれるため，行かざるをえない仕組みになっている」（転炉炉前工長の話）

こうした職場教育の一定の実績のもとに，最近では自主研修グループの組織化がすすめられている。これは二つのタイプに分けられ，一つは工長単位でもたれる技術的な勉強会で，後に述べるＱＣサークルともオーバーラップしており，実質的には職場のフォーマル・グループといえ，職制の根回しによってつくられたものであることはいうまでもない。

もう一つの自主研修グループは，「労使関係，社会的たとえば安保問題なんかの勉強会，社会思想史の勉強とか，人間性について，時事問題についての解説書，そういう問題に興味を持っている連中ばかりが集ま」ったもので（教育課長の話），「会社派の秘密組織」ともいわれている。これは先に述べた「鉄労研」がどちらかといえば旧組長層を中心としているのに対し，新しい会社派幹部の育成組織としての性格をもっており，今日の組合右傾化の核をなしているといえよう。

2　ＱＣサークルの普及と自主管理活動

ところで，こうした〝自主的〟な活動は，全体としては「自主管理活動」として推し進められており，労働者の自主的，自発的行動を〝強要〟するという意味において，今日の能力主義管理の典型的形態をなしている。

それはまず，ＱＣサークル活動として，42年２月から導入され，工長層の〝自発的〟責任において組織化がすすめられ，44年12月には，技能職社員（生産現場労働者）の92.6%をまきこむという目覚ましい普及を示した（表３－３参照）。44年８月で694サークル，5,730人が参加しており，サークルリーダーも工長が圧倒的に多いが表３－４にもみられる通り最近は工長層から一般労働者へとおりてくる傾向にある。ＱＣサークルは直接的には作業改善などによる生産性向上を目的としつつも，その活動を通じて，人間関係の改善，モラールの向上，また技術的な向上をめざしたものであり，いうなれば，その活動自体の中に，様々なかたちで行なわれる労務管理が統合されているわけである。今日ではＱＣサークルは，工場レベルで横の連絡をもち，ＱＣ推進委員会を設けて，活動全体の運営を〝自主的〟に行なうようになっているが，さらに自主管理活動は，ＱＣサークルだけにとどまらず，他の分野にも広げる工場ができており，新たな段階を画している。たとえば，第二製鋼工場では，45年４月から，設備管理，作業管理，技術管理，安全衛生管理，ＱＣサークル，行事運営の各分科会を発足させ（図３－３参照），職場の全員がいずれかの分科会に所属し，それまで職制ラインを通して処理されてきた情報あるいは企画などを，形式的には職制ラインから独立して，それぞれの分科会を中心に処理するという体制がとられている。

表３－３
ＱＣサークル結成率の推移（対技能職）

S 42.12月	50.6%
43. 6	63.3
43.12	82.2
44. 6	89.7
44.12	92.6

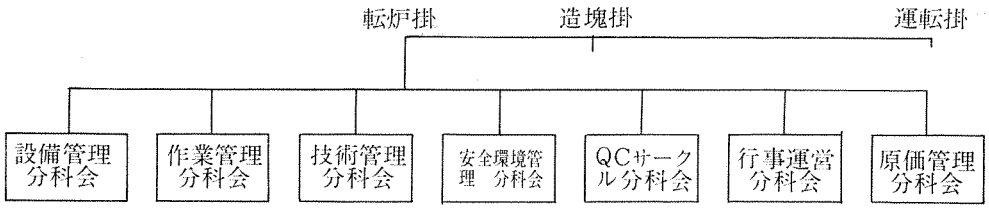
表３－４
ＱＣサークルリーダーの構成の推移

	44年７月	45年１月
一　般	117人（ 17%）	142人（ 19.9%）
工　長	533人（ 77.3%）	532人（ 74.6%）
作業長	15人（ 2.1%）	8人（ 1.2%）
事務・技術職	25人（ 3.6%）	31人（ 4.3%）
合　計	690人（100.0%）	713人（100.0%）

こうした「自主管理活動」は，一方で労働者の全能力を資本の生産活動に傾注させるとともに，他方で，そこから生じる不満や矛盾を，労働者のもつ意欲を企業サイドにまきこむことによって解消しようとするものであり，現段階における資本の要請に対応した労務管理の最も完成された形態といえるだろう。

とはいえ，こうした資本の労務管理にすべての労働者がまきこまれてしまっているのではないことは，特に今後の展開の方向をつかむうえでも見逃すわけにはいかない。表３－５は会社の労務管理（ＺＤ・ＱＣ）に対する負担感の意識調査結果であるが，全体の67.6%は消極的

図3—2　第2製鋼工場転炉掛の自主管理分科会委員会



注）分科会の委員長、副委員長は作業長、工長が中心

表3—5　「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なわれていますが，あなたはどう感じますか」

	総　計	～19歳	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～49歳	50歳	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

注　表2—4に同じ

な姿勢を示しており，特に30歳以上の中高年労働者においてそうである。反対に若年層においては「仕事にはりあいがでる」というのふえていることは，こうした労務管理が若年層の意欲を資本サイドで掌握するうえで一定の効果を発揮していることを物語っている。

(1)　普通、連続熱延工場といえばホットストリップ(熱延広幅帯鋼)工場のことをさし、ここでもその意味で使っているが、正しくは、ロールの連続的組合せによる圧延工場のことで、線材工場や棒線工場および条鋼工場なども含まれる。
(2)　なお、圧延班のうちのロール旋削は、その代替性の困難なことから、46年1月より、ロール整備として独立した職場になった。
(3)　時短・要員改訂・工場別能率給が組み合わされて実施されたもので、その総称として言っている。

結　び

かくて，企業内教育を「合理化」との係りでみるならば，それは，一方で人事管理による締めつけを背景としつつ，労働者の思想管理をねらったものであるが，それは「年功的職場秩序」の解体による，労働者支配の要であった職制層の権威失墜という状況に対して，資本が直接労働者の思想管理にまで乗り出さざるをえなかったことの結果としてみることができるだろう。他方，技能，技術教育では，その中心であるＯＪＴは早期戦力化，多能工化がめざされ，また，労働者が内在的にもつ意欲をたくみに利用した自主研修をして，技術向上のための教育に代置させているといえよう。

とはいえ，こうした企業内教育の現実の在り方は，労資関係によって基本的に規定されたものでしかない。Ｍ製鉄所の企業内教育の中心的ウエイトはどちらかといえば思想教育のほうにあり，技能・技術教育は労働者の〝自主性〟にゆだねられた構造をとっているが，同じ旧富士製鉄のＮ製鉄所では逆に技能，技術教育が前面に出ている。この両者の違いはＮ製鉄所が新しい生産技術の修得を必要とされる新鋭製鉄所であるということとともに，労資関係の差によるものである。すなわち，Ｎ製鉄所の教育部長の言を借りれば，「思想教育は労働組合がやってくれるから会社としては安心して技術教育にうちこめる」ということに他ならない。そして新日本製鉄の成立とともにＭ製鉄所の企業内教育も技能，技術教育にウエイトをおくようになってきていることは，同製鉄所における労資関係の変容のそれだけの進展を示すものとしておさえることができるだろう。

しかし〝自己啓発〟や〝自主性の尊重〟ということ自体が反面として労働者の抑圧をともなわざるをえないものである以上，こうした労務政策，ひいては労資関係が今後も安定的であるという保障はどこにもない。

（1972・7）

あとがき

小稿は，本年８月に行なわれた鉄鋼産業労働者調査のための準備ノートであり，昭和44年から着手された企業，労働組合および若干の労働者（主に職制層）に対する予備調査のまとめである。全体の調査は，「鉄鋼業の合理化と企業内教育」というテーマのもとに，鉄鋼産業をトータルに把握するため，その頂点にたつ鉄鋼独占企業のみならず，社外企業，系列企業をも包括するものとして計画，実施されており，調査対象には新日本製鉄M製鉄所とその社外企業，系列企業を設定しているが，ここでは，M製鉄所だけに対象を限定している。また対象時期は，鉄鋼業における企業内教育が体系的に整備されてくるのは昭和30年代後半以降であり，M製鉄所もその例外でないことから，30年代後半の第３次合理化以降を考察の対象にしているが，ここでは昭和45年までで切っており（従って旧富士製鉄時代），新日本製鉄になってからの新たな動きについてはほとんどふれていない。それらをも含めての詳細な調査報告は，本年８月に行なわれた労働者調査の分析をまって，本年度中に北大産業教育計画研究施設研究報告書第11号として発表の予定である。

M製鉄所の位置付けについて一言しておけば，その創設は明治にまでさかのぼることのできる日本でも古い製鉄所であり，新日本製鉄内でも，多数のベテラン従業員を擁する中堅製鉄所として位置付けられている。その意味では，昭和30年代後半以降の鉄鋼業第３次合理化の特徴の一つである新規建設の新鋭製鉄所の事例を提出するわけではない。しかし鉄鋼第３次合理化を生産過程に即してみれば，製銑部門における高炉炉容の大型化，製鋼部門における転炉製鋼法および連続鋳造法の導入，圧延部門における連続熱延工場の建設，および全体にわたるコンピューター管理の導入を主なものとする。われわれがM製鉄所において直接に調査対象とした職場は，製鋼部門における代表例としての転炉工場（連続鋳造はまだ企業秘密が多く十分に調査できない）および，圧延部門においては，連続熱延の最新鋭工場であり，かつ高級バーインコイルを生産する新日鉄内でも唯一の工場としての棒線工場（通常代表例とされるホットストリップ工場は昭和30年代の前半に建設されたものである）の二工場であり，両者とも，コンピューター管理の最もすすんだ工場である。その意味で，これらの事例は，鉄鋼第３次合理化以降の一つの典型となしうるだろう。