HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	鉄鋼業の「合理化」と企業内教育 Ⅰ : 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
Author(s)	道又, 健治郎; 草野, 隆光; 木村, 保茂 他
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, 11, 1-371
Issue Date	1974-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/88002
Type	departmental bulletin paper
File Information	vol_11.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

北海道大学教育学部　産業教育計画研究施設

研究報告書　11

鉄鋼業の「合理化」と企業内教育　I

―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―

1974. 3

北海道大学教育学部産業教育計画研究施設

鉄鋼業の「合理化」と企業内教育 I

―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―

道　又　健治郎
草　野　隆　光
木　村　保　茂
町　井　輝　久
藤　沢　建　二
利　田　昌　子

北海道大学教育学部産業教育計画研究施設

序　　文

わたくしたちは、現段階におけるわが国の労働者階級を単一な機械制工業レベルの労働者層からなっているというような単純な把握でなく、手工業やマニュファクチャ的分業労働を行っている労働者を含め、幾つかの性格の異なった諸階層によって構成されているととらえ、こうした基本的観点にたって工業労働力の形成過程を分析してきた。そしてこれまでに建設職人的労働者層、家具・建具産業の労働者層、中小金属機械工業の労働者を対象とした技能労働力の形成過程に分析の焦点を当てた研究を本施設研究報告書ならびに、教育学部紀要に発表してきたが、本調査研究は戦後「合理化」の典型業種であり、もっとも系統的・組織的な企業内教育が行われている鉄鋼業について、鉄鋼独占体に属する製鉄所とその構内で請負業務に従事している社外企業（協力会社）、および系列企業たる単圧メーカー・二次製品メーカーなどを調査対象として、鉄鋼業の産業「合理化」の全貌を把握し、戦後日本資本主義の高蓄積の過程のなかで本格的な展開をみた企業内教育が現代「合理化」の主要な方策の一つとして如何なる役割を果してきたかを明らかにしようとしたものである。

本調査研究は、１９６９年から道又助教授を中心に企画され同年夏から企業調査が始められたもので、当初の予定では７０年末までに調査を終え、７１年には報告書としてまとめる予定であった。それが、調査受入れについての企業側との理解の喰違いによるトラブルならびに道又助教授の健康上の問題によって調査を一時中断せざるをえなくなった。そして７２年の夏以降、調査を再開し、かなり困難な状況のなかで本工役付労働者ならびに一般労働者面接調査を中心に、社外企業労働者面接調査を行ってきたのである。労働者の自宅訪問調査の中で、必ずしも企業にとった愉快でない話が出るとしても、それが労働者の真実の声であり、われわれとしても調査目的以外に企業秘密をさぐろうなど毛頭考えていないのだから、日本を代表する大企業として、いささか神経質すぎたのではないだろか。このような科学的・実証的な調査の積み上げが、わが国の社会科学の水準を高め、ひいては日本経済の進展にも寄与することになると信じている。この点永い眼でみていただきたく、もっと寛容であって欲しかったと思っている。ともあれ、企業の全くの協力なしにはこれだけの調査研究すら不可能で、その点、新日本製鉄株式会社、とりわけ室蘭製鉄所関係者や社外企業関係者の御協力に感謝しなければならない。また各種基礎資料についてお世話になった日本鉄鋼連盟ならびに日本鉄鋼産業労働組合連合会（鉄鋼労連）、さらには室蘭製鉄所関係の組合活動家をはじめこの調査に協力された多数の方々に謝意を表したい。

なお、序論第四章にもふれられているように、道又助教授の健康が、当初予定していた第一部「鉄鋼労働組合の右傾化と労資関係の安定化」の執筆を今すぐには許さない状況なので、止むをえずこの部分は『研究報告書』続刊に組み入れることとした。これらをあわせ検討いただき、御批判を給われば幸いである。

１９７４年３月

北海道大学教育学部
産業教育計画研究施設長
原　　正　敏

総　目　次

序　論　企業内教育分析序説　　道又　健治郎

第一章　研究の目的と意図……8

第二章　研究の対象と対象業種の動向……12

第1節　研究の対象……12

第2節　対象業種の動向……13

第三章　研究の課題と仮説……17

第1節　資本主義的生産過程と技術進歩……17

第2節　労働過程の変革と作業組織の再編成
－　職業・技術教育の分析視角　－……26

第3節　管理組織＝労務統轄機構の再編・強化と職場秩序の変容
－　管理技術教育＝経営技術教育の分析視角　－……36

第4節　労働運動の体制内化と労資関係の「安定化」
－　精神教育の分析視角　－……43

第5節　年功的労資関係の動揺と能力主義管理
－　企業内教育の展望　－……50

第四章　調査方法と報告書の構成……56

第1節　調査方法……56

第2節　報告書の構成……63

第一部　鉄鋼独占企業における「合理化」と企業内教育の展開　　草野陸光　藤沢建二

序　章　研究の課題と対象……69

第1節　研究の課題と調査の概要……69

第2節　M製鉄所の沿革と現況……72

第一章　生産過程の「合理化」と企業内雇用構造の特質……78

第1節　設備「合理化」の進展と労働内容の変容……78

第2節　勤務体制の「合理化」と要員削減……88

第3節　業務下請化の進展と社外工の増大……98

第4節　企業内雇用構造の特質と多能工化政策の展開……99

第二章　転炉、第2線材工場における「合理化」と労働……116

第1節　転炉工場における「合理化」と労働……116

第2節　第2線材工場における「合理化」と労働……133

第三章　労務統轄機構の再編成と能力主義管理……150

第1節　労務統轄機構再編成の背景……150

第2節　作業長制度の導入と現場職制層の再編成……160

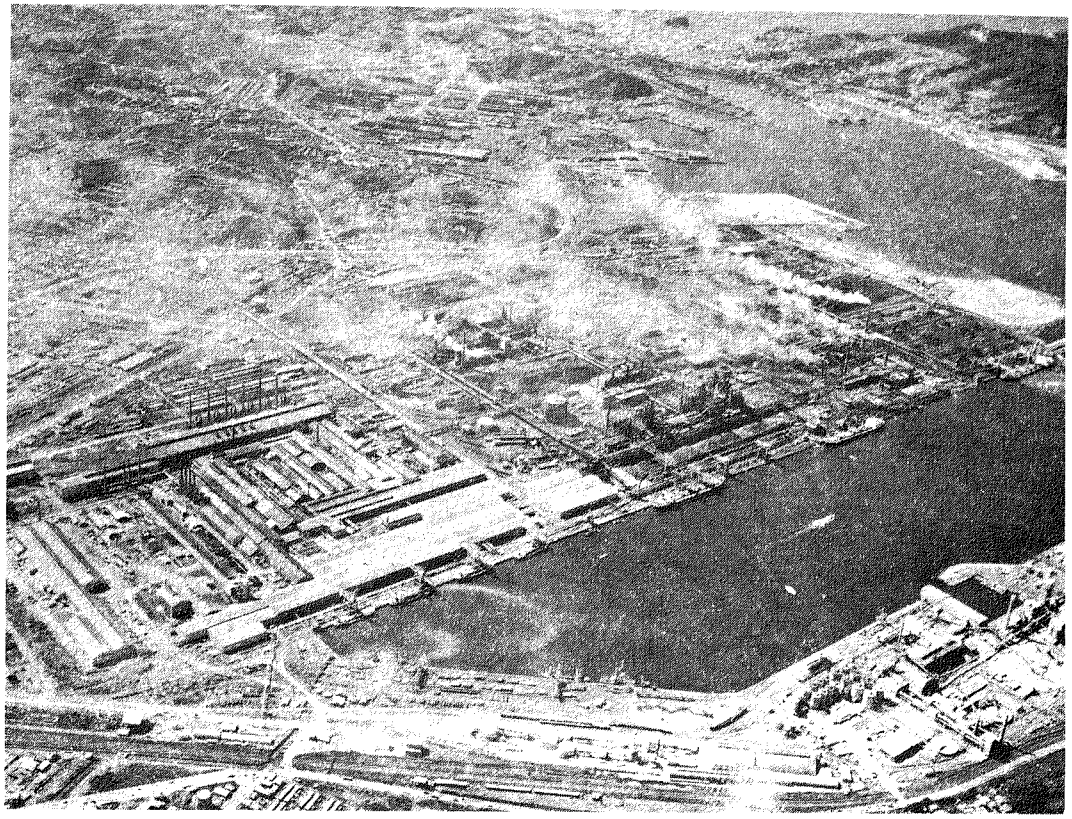
第3節　職能的資格制度の導入と能力主義管理……169

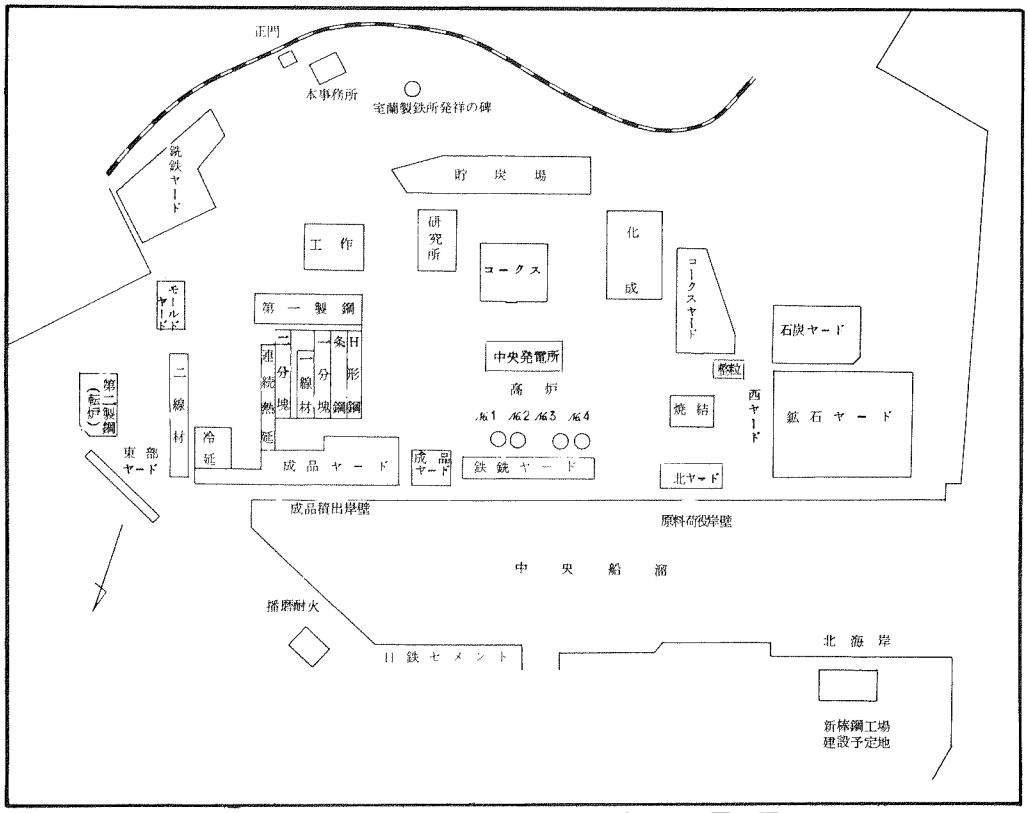
第四章　企業内教育の展開と自主管理活動……185
第１節　企業内教育の展開過程……185
第２節　企業内教育の構造と機能……193
第３節　自主管理活動の展開とその機能……218
第４節　新日鉄成立後の企業内教育の再編成……236
第二部　戦後鉄鋼業における社外工制度の全面的展開と企業内教育　木村　保茂
序　章　研究の課題……261
第一章　業務下請化の進展と社外企業の再編成……264
第１節　１９５０年代前半期の社外企業の性格……264
第２節　業務下請化の進展と社外工労働者の増大……267
第３節　社外企業の「育成」と再編成……275
第二章　社外工労働力の特質と社外工労働市場……301
第１節　労働内容と社外工労働力の特質……301
第２節　社外工労働市場の特徴……312
第三章　労務統轄機構の再編成と企業内教育の展開……318
第１節　経営労務管理体制の再編成と現段階的特質……318
第２節　企業内教育の展開と自主管理活動……339
第四章　労働強化及び労働災害の増大……359
第１節　要員削減＝人べらし「合理化」と労働強化……359
第２節　欠員不補充と「代番」体制……363
第３節　労働災害の実態……364
第五章　社外工労働組合運動の特色……366

序　論

企業内教育分析序説

道又健治郎





M 製 鉄 所 全 景 及 び 構 内 配 置 図

目　　次

序　論　企業内教育分析序説……5
第一章　研究の目的と意図……8
第二章　研究の対象と対象業種の動向……12
第1節　研究の対象……12
第2節　対象業種の動向……13
第三章　研究の課題と仮設……17
第1節　資本主義的生産様式と技術進歩……17
第2節　労働過程の変革と作業組織の再編成
— 職業・技術教育の分析視角 — ……26
第3節　管理組織＝労務統轄機構の再編・強化と職場秩序の変容
— 管理技術教育＝経営技術教育の分析視角 — ……36
第4節　労働運動の体制内化と労資関係の「安定化」
— 精神教育の分析視角 — ……43
第5節　年功的労資関係の動揺と能力主義管理
— 企業内教育の展望 — ……50
第四章　調査方法と報告書の構成……56
第1節　調査方法……56
第2節　報告書の構成……63

第一章　研究の目的と意図

この研究の目的は、戦後日本資本主義の高蓄積過程のなかで本格的な展開をみせている企業内教育が、資本の専制支配を強め労働強度の増大をめざす現代「合理化」の主要な方策のひとつとして、いかなる役割を果しているか、を明らかにすることである。

わが国の企業内教育は、長い間、子飼いの基幹工養成のため義務教育修了の新卒者に対して2、3年程度の教育訓練を行なう養成工教育が主力を占め、その他のものとしては戦前の産業「合理化」の時期に一部の大企業にとり入れられた職長教育があったにすぎない。戦後になると、1950年ごろアメリカ占領軍の手によって、TWI、MTP、CCSなどの定型訓練手法が紹介され産業界に急速に普及していったが、これはいずれも管理・監督者層およびトップマネジメントを受講対象としたものであり、一般従業員層が教育訓練から除外されているという状況は変らなかった。もっとも、上記の定型訓練を受講した第一線監督者によって一般従業員層に対する職場レベルでの業務活動をつうじた教育、つまりOJTが行なわれるといったケースは皆無ではなかったけれども、系統的でなく数も少なかった。企業内教育が以上の状態を脱皮して体系化され、新入社員、一般従業員層からトップ・マネージメントにいたる企業内の全階層にわたって系統的な教育訓練が実施されるようになったのは、1960年代以降のことである。こうした企業内教育の再編・強化の背景には、戦後の高蓄積過程のなかで進展した労働過程の技術的変革、それに対応した作業組織や管理組織の編成替えなど、戦後「合理化」の全面的な展開がある。

ここで現代「合理化」についての一応の規定をしておくと、企業レベルにおける現代「合理化」とは、以下のことを意味する。すなわち、労働手段体系の改良による工程の技術的変化、および作業組織の改変による分業形態の変化などを主たる要因とする労働過程の再編成と、これに対応した管理組織＝労務統轄機構の再編成、さらに出来るだけ企業サイドで実施に移すための労資関係の「安定化」の実現等々がそれである。労働過程の再編成をはじめとした一連の動きの狙いは、労働強度を高めてより多くの利潤を手に入れることにある。けれども、利潤の増大が労働者からの労働力のより一層の収奪を前提としてのみ可能となる資本主義生産のもとで、労資関係の「安定化」をはかるということは、労働組合をはじめとする自主的な労働者組織への資本の介入強化、職場における組合運動の圧殺、「良識派」グループと名付けられる右翼的潮流の積極的な育成、そうして、こうした資本の工作の成功による右翼的潮流の組合機関掌握といった事態の展開を意味する。したがって、現代「合理化」を問題とするばあいには、労働手段の高度化を起点とした労働過程の再編成が主たる規定要因であることを忘れてはならないが、それと同時に必要なのは、資本・賃労働関係の支配する社会では労働過程がそれ自体としてではなく、価値増殖過程の手段として資本主義的生産過程に包摂された形で現われるという事態についての認識である。これは、資本主義的生産過程が労働過程と価値増殖過程という対立物の統一であり、後者を目的とし、前者を手段とする歴史的に見れば転倒した、人間自身の労働の疎外過程であることに由来するが、(1) 後述するように、こうした矛盾構造についての正しい理解がなければ、現代「合理化」のみならず、企業内教育のトータルな把握も不可能なのである。

1929年7月に開催されたコミンテルン執行委員会第10回総会におけるクーシネンの報告は、資本主義的「合理化」についての古典的な理論規定として今日でも有益であると思われるので、関連部分だけを紹介しておこう。

「資本主義的合理化は、この言葉のもつ本来の意味では、労働力の搾取を強化するという一定の体制（システム）を基礎とする労働過程の再編成である。＜中略＞資本主義的合理化のもとでは、機械学的な改良がおこなわれうる――事実、多くの場合それが存在する――が、この改良がないこともありうる。資本主義的合理化につねにともなうもっとも本質的な特徴は、労働強化である。労働の強化を目的として、コンベアが採用され、また（つねにそうだというわけではないが）それにふさわしい労働用具の更新も可能なのである。資本主義的合理化は、かくて本来の意味では、コンベア・システム、またはこれと原理的に類似したシステム、つまり自動的な駆動と労働強度統制のシステムによる労働過程の再編成によって、各個の労働者の最大限可能な労働強化を達成することを目的とする圧迫体系を意味する。」

以上のようなクーシネンの「合理化」についての本質規定は、「もっとも本質的な特徴は、労働強化である。」とする点で今日でも依然として有効であるし、また「コンベア・システム、またはこれと原理的に類似したシステム……による労働過程の再編成によって、各個の労働者の最大可能な労働強化を達成することを目的とする圧迫体系を意味する」と述べている箇所も、コンベア・システムをオートメーション・システムに置きかえると現代「合理化」にそのままあてはまる内容のものである。

「合理化」の問題については後で再論することにして、つぎに企業内教育について若干の指摘をおこなっておこう。田口富久治教授は、「史的唯物論の現代的課題」というシンポジウムにおいて、資本主義社会における教育の機能について次のような見解を述べている。

「＜前略＞大ざっぱには二つの側面を持ち、それの統一としてあると考えています。一つは労働力の技術的な再生産にかかわる機能で、簡単にいえば、資本の要求する一定の量と質の知的水準、教養、文化水準、技能等々をもった労働力を陶冶し、再生産していくという機能です。もう一つは、教化というような言葉で呼ばれている、その体制に適応的な社会意識を持つ労働者を形成していくという教育のイデオロギー機能です。この二つの側面が統一されて、特定の社会経済体制の再生産が保障されていくと考えられます。＜中略＞

階級社会における教育あるいは教育装置も、たとえば言語の教育・学習のように、それ自体としては階級的含意を含まない部分のあることは認めます。しかし、階級社会における教育の理念は、すでに述べたような労働力の技術的陶冶と支配階級に柔軟な体制的な意識の培養にあると考えるので、それは上部構造に含めていいと思います。もちろん、そのさい、たとえば、労働者階級の政党がおこなう『政治教育』が、階級的には反対の含意を持っていることを認めたうえのことですが、＜下略＞」[(2)]。

また、島田豊教授は、「労働の疎外と自己実現」をテーマとした論稿のなかで、職業技術教育に関して次のような見解を表明されている。

「＜前略＞労働は疎外の形態をつうじて人類史を発展させてきたのである。現代の科学・技術革命とその疎外の形態との矛盾の把握もまた、労働の対象化と疎外との同一性と区別の検討を必要としている。＜中略＞

労働する人間がみずからの労働の目的を、問うことは、労働の対象化と疎外の矛盾をとらえることである。それは、労働者にとっての労働そのものの内的目的と資本によって強制される外的目的との矛盾である。いいかえれば、それは、労働過程と価値増殖過程の矛盾である。労働の内

的目的とは、労働過程そのものが、自然を形態変化させて人間にとって価値のある富を生産すること、その生産物の使用価値によって人間の生きる力そのものを発展させることである。労働の外的目的とは、剰余価値をうみだし、資本の蓄積をもたらし、搾取されている生産者、したがって疎外されている人間を再生産することである。資本の立場からあたえられる労働の外的目的からいえば、使用価値は利潤率に従属しているのであって、その逆ではない。

したがって、労働する人間が、その労働の目的、内容、結果にたいして社会的責任をとろうとすることは、労働組合に二つの新しい課題を提起するだろう。その一つは、企業目的にもとづく職務遂行能力とは区別された労働者自身の労働能力の全面的な発達の保障をかちとる課題である。総合技術教育の実現をめざす職業技術教育闘争がさけがたくなる。<中略>どちらの課題についても、運動の理論としては厳密な研究が必要であるが、課題そのものは、すでに現実の発展にとって実践的に提起されている。これは『生きがい』論にはらまれている歴史的な要求であり、労働する人間の立場から働きがいを発展させるたたかいの展望である。」[3]

以上、引用が多少長くなったけれども、教育を互いに異なる機能をもつ二つの側面の統一として把える田口教授の見解、また労働過程と価値増殖過程の矛盾の発現のなかに職業技術教育闘争発生の不可避性の根拠を求める島田教授の見解は、いずれも企業内教育を考えるばあいに、極めて示唆的である。筆者もまた、2、3年前から両教授の問題意識と接近した立場より、資本主義的生産過程が労働過程と価値増殖過程の直接的統一であるように、企業内教育は技術教育と精神教育の統一物であることを主張することによって、企業内教育を資本の手による精神教育やイデオロギー攻撃としてか把えない一面的な見解に反対してきた。[5] たしかに、国鉄のマル生教育に見られるような、企業意識、労資協調、産業民主主義などのイデオロギーを注入することによって労働者の洗脳をはかる精神教育は、ひとり国鉄のみではなく、郵政、紙パ、化学、造船、金属、機械および鉄鋼など、総評傘下の産別単産が組織されている各産業分野で盛んに行なわれ、その結果、一部では資本による丸抱え方式をとった御用組合化、分裂攻撃による第二組合の育成など、資本の思惑どおりの事態も発生している。こうした動きと併行して、職場ではオートメーション化を頂点とした新技術の導入による単純作業の増加、旧来の熟練の陳腐化が急速に進行している。このため、以上の事態を背景として、「技術教育から精神教育へ」という方向が現段階における企業内教育の特徴である、とする誤った見解が出されてきた。[6] この種の見解にたいしては、すでに筆者のほか佐藤徹、佐々木享、大木一訓などの諸氏によって適切な批判がなされているので、[7] ここでは誰れからもまだふれられていないところの問題点だけを指摘しておこう。誤った現状認識をもつ論者もOJTの重視が最近の企業内教育の新しい動きを示すものであることは、認識している。ただ、これらの人びとは、「企業内訓練はこれまでの生産技術習得を目的としたものから、OJTを中心とした『意識・精神教育』による単純労働に対しても主体的に貢献する労働者の育成に重点がおかれるようになる」という具合に、OJTの主たる機能を精神教育として把えているため、必然的に「技術教育から精神教育へ」といった誤った現状把握を行なう結果となったのである。

ところで、マルクスが指摘しているように、「労働力の消費過程は、同時に商品の生産過程であり、また剰余価値の生産過程である」[8]。資本主義生産の目的である剰余価値生産は、「労働が整然と行なわれて生産手段が合目的に使用され」[9]、「労働力はそれが使用される部門で支配的な平均程度の技能と熟練と敏速さをもって」[10] 生産的に消費されることによってのみ実現されるのである。したがっ

て、その消費自身が価値および剰余価値の源泉だという独自な使用価値をもつ商品としての労働力は、直接的生産過程＝労働過程の技術的条件によって質的な規定を受ける。それゆえ、ＯＪＴの主たる機能は、労働過程の技術的条件によって要求される「平均程度の技能と熟練と敏速さ」をもつ労働力を陶治する(11)ことにおかれ、そのために技術・技能教育、職能教育が実施されることになる。ＯＪＴが労資協調や企業意識を強めるための精神教育的機能を果たしていることは、認めなければならないけれども、ＯＪＴの主たる機能はあく迄も技術教育にあることを忘れてはならない。オートメーション化、フイード・バック化が進行して労働過程の再編成が急展開している現段階において、技術教育の存在と役割を無視することは、事実誤認も甚だしいといわなければならない。

また、「技術教育から思想教育へ」という現状認識が誤りであることは、次のような事実からも立証される。日産訓と日経連が行なった共同調査の結果報告書である『わが国企業内教育の現状』（１９７０年１０月刊行）によると、１９６５年以降、一貫して低下傾向を示しているのは、精神教育が高い比重を占めていると見られる「階層別集合教育」で、これにたいして精神教育の比重が低いと見られる「職能別集合教育」の実施率は一貫して上昇傾向を示しているのである。また、問題の「ＯＪＴ」は、「自己啓発」とともに６５年から７０年にかけて急速な上昇傾向を示している。こうした「ＯＪＴ」の動きは、この間に進展した新技術の導入による労働過程のドラスチックな再編成と密接な対応関係にあることは間違いない。以上の事実を無視して、今日の企業内教育の動きを、「技術教育から精神教育へ」などと単純化してはならないのである。

島田教授が提起している労働過程と価値増殖過程の矛盾から、総合技術教育の実現をめざす職業技術教育闘争が不可避的に生じざるを得ない、という論点については、前述した現代「合理化」のところでふれた労働過程と価値増殖過程という対立物の統一としての資本主義的生産過程のもつ矛盾構造についての論理展開とともに、章を改めて検討することにしよう。そこで最後に確認しておきたいのは、以上の説明からも明らかなように労働過程と価値増殖過程の矛盾こそ、現代「合理化」と企業内教育との内的関連を解明する鎖の一環であること、したがって労働過程の側面を無視した分析手法は一面的な考察に終らざるを得ないことなどである。

<註>

(1) マルクス『直接的生産過程の諸結果』国民文庫、３２～３３頁。

(2) 田口富久治他『特集　史的唯物論の現代的課題』、『現代と思想』青木書店、№１４、１９７３年１２月、１１０～１１１頁。

(3) 島田豊「現代人の疎外と自由」、『現代と思想』青木書店、№６、１９７１年１２月、４６～４７頁。

(4) 道又健治郎「企業内教育の実態と能力主義管理」、『経済』１９７１年８月号、９５～９７頁。
道又健治郎「企業内教育の現段階と特徴」、『経済』１９７３年３月号、１５８～１５９頁。

(5) 筆者としては不満の点もあるが、企業内教育をめぐる論点の一部を整理したものとして次の文献がある
松林和夫「職業技術教育をうける権利と企業内教育」、『法律時報』１９７３年５月号および６月号。

(6) 中川英司「企業内教育の本質としくみ」、『前衛』１９７１年３月号。
茂木一之「戦後企業内教育訓練の変遷と現状」、『賃金と社会保障』１９７１年１１月下旬号、３４頁。
全逓中央本部教育センター『企業内教育、それは本質的に労働者に対する思想攻撃である』１９７２年７月。

(7) 佐藤徹「職業訓練と労働運動」、『労働　農民運動』１９７２年６月号、１０１頁。
この論文は、極めて優れたものであるが、この論文のもとになった誌上シンポＩにおいては、佐藤氏が労働省所管の認定職業訓練の伸び率だけを見て、中小企業の方が大企業よりも職業訓練が活発だ、と受けとられるような発

言をしている箇所がある（『労働・農民運動』１９７１年６月号）。もち論、この論文の中では、こうした誤りは訂正されているが、参考のため指摘しておく。

大木一訓「職業技術教育闘争にかんする一つの覚書」、労働者教育協会編『労働者教育論』学習の友社、１７７頁。

(8) マルクス『資本論』第１部、邦訳、大月書店全集版、第２３巻第１分冊、２３０頁。

(9) 同上、２４３頁。

(10) 同上、２５７頁。

(11) 労働力の陶冶という概念は、単に技術・技能教育や技術習得を意味する狭いものではなく、山田盛太郎教授が『日本資本主義分析』のなかで用いているように、そうした技術習得をも含む資本主義的生産過程そのものによる陶冶をつうじて資本主義的生産様式を打破する担い手たる労働者階級を資本の意図に反してつくり出さざるを得ないし、つくり出すであろうという歴史的変革の主体形成にかかわる広い意味をも含んだものである。マルクスの弁証法的な論理展開を示す事例として注目したい。こうした論理展開の典型的なものは、『資本論』第１部第７篇第２４章第７節「資本主義的蓄積の歴史的傾向」であろう。また、山田盛太郎教授の『分析』について見れば、次のとおりである。

「生産機構＝労働機構は労働力を陶冶する」（『分析』１３５頁）。「かくの如き統轄と労役との下で、機構は労働力を陶冶する」（同１５０頁）。「日本型合理化の進行とプロレタリアートの客観的必至。地域的産業部門的、作業工程の統合＝聯繋とによって労働力群の序列＝陶冶＝集成の統合が客観的せられ、このことによって、プロレタリアートの客観的必至が與えられる。日本型合理化の進行は、この必至を一層純粋の形態において呈示する」（同１７２頁）。「かくの如き序列に規定せられ、諸々の労働力群における陶冶＝集成は、必然的に、孤立的、分散的、局部的のものから統一的、密集的、全局的のものへと展開し、玆に、プロレタリアートがプロレタリアートとしての基本型列と基本線とにつくものとなる」（同上１６０頁）。「かくの如き特徴的な旋盤工は、労働力群編制の枢軸としての、規定的な地位において、最もよく透視の利くものとして現われる。玆に所謂る透視とは、＜中略＞生産過程総機構の客観法則によって與えられる所のその頑剛な、労働力群の枢軸としての、規定的な存在そのものが、諸々の労働力群の序列＝陶冶＝集成を総体としての基本的展望に向けさせる規定点＝必然性となると云う客観的なるそれの謂いである」（同１５７頁）。『分析』には、労働力の陶冶という言葉は、まだ多くの箇所で使われているが、省略したい。

第二章　研究の対象と対象業種の動向

第1節　研究の対象

本研究では、鉄鋼一貫メーカーといわれる鉄鋼独占体に属する製鉄所と、その構内で請負業務に従事する「協力会社」と呼ばれる社外企業、さらに系列企業として鉄鋼独占体の製鉄所から原材料供給、資本参加、あるいは役員派遣を受けている電炉、単圧および二次製品メーカーなどを調査対象とした。こうしたやり方を採用したのは、鉄鋼独占体の製鉄所と、その傘下にある各種の系列、下請企業群を調査対象とすることによって、鉄鋼独占体を頂点とするコンツエルン的な独占支配の構造を分析しなければ、鉄鋼業の産業「合理化」についてのトータルな把握を行なうことは出来ないと考えたからである。というのは、鉄鋼独占体の行なう「合理化」は、自己の製鉄所を含む経営組織自体の「合理化」の進展として現われるばかりではなく、必然的に自己の支配する傘下の各種系列企業群に「体質改善」あるいは「再編成」を強要するところの「合理化」の推進として現われざるを得ないからである。かくて、鉄鋼独占体の「合理化」は、労働強度の増大をはかり最大限利潤の追求を目的とした、鉄鋼独占体を頂点とし社外企業群を裾野とするピラミッド型のコンツエルン的独占支配構造の再編・強化、すなわち独占企業から系列中小企業、社外企業群にいたる産業「合理化」の全面展開として把握されなければならない。したがって、調査技術上の制約もあって、八幡、富士の大型合併の影響を受けて

「再編成」の動きが活発な特殊鋼メーカーを今回の調査対象から除外したことは、特殊鋼メーカーが業界のなかで占める比重の高さ、あるいは特殊鋼関係労組が鉄鋼労働運動のなかで果している役割の大きさからいって、かなり大きな制約を研究面に及ぼすことになった。こうした欠陥があるにせよ、独占体を頂点とするコンツエルン的独占支配構造についてのトータルな分析をつうじて、産業「合理化」とその一環としての企業内教育の全貌を明らかにしようとする今回の研究の試み自体は、戦後数多くなされた実証研究と比べて見てもユニークな意味をもつと考えている。

ここで鉄鋼業を調査対象として選定した主たる理由について一言すれば、戦後日本資本主義の高蓄積および生産力上昇の過程を主導したという意味で戦後「合理化」の典型業種であること、また60年代以降の「合理化」の展開過程のなかで次第に明確化した労働運動の基調転換(1)によって資本・賃労働間の力関係が質的に変化したという意味で労資関係の「安定化」が実現した典型業種であること、さらに、以上の諸条件に規定されてわが国において最も系統的、組織的な企業内教育が行なわれているのは鉄鋼業、なかでも鉄鋼独占体であること、などがあげられよう。

なお、調査対象のなかでも決定的な比重を占める鉄鋼独占体の製鉄所の生産工程の概要について説明を加えておくと、まず、熔鉱炉を主要な労働手段として銑鉄をつくる製銑工程からはじまり、次に混洗炉、転炉、電気炉などを主たる労働手段として銑鉄を精錬して鋼塊をつくる製鋼工程がこれに続き、そうして各種の圧延機を主要な労働手段として赤熱状態にある鋼塊を加工して種々の鋼材をつくる圧延工程においてブルーム、ビレットなどの半成品および棒鋼や厚板、薄板、線材、形鋼などの最終製品が作り出される。このうち製銑および製鋼の二工程は、炉内における労働対象の化学的変化が中心となる装置工業的性格のものであるのにたいして、圧延工程は労働対象の機械による加工が中心となる機械工業的性格のものである。つまり、鉄鋼独占体の生産工程は、装置工業的工程と機械工業的工程とが技術的に結合されているわけであり、このため鉄鋼独占体の製鉄所についての企業内教育研究は、ラインの直接部門に限って見ても、装置工業と機械工業という異質な生産工程のもとでの労働が研究対象として包含されることになる。さらに、鉄鋼「合理化」の進展にともなって、本工業務のかなりの部分が構内の社外企業に移管されつつある陸運、港湾、電気工事など間接部門の作業がこれに加わる。以上の点を考慮すると、鉄鋼独占体の製鉄所についての実証的研究は、その内包する労働内容の多様性からしても、現段階において企業内教育の果している機能と役割および問題点をかなりの程度洗い出せる性格のものと考えてよい。

第2節　対象業種の動向

ここで戦後日本独占資本主義の復活強化にとって、鉄鋼業の急激な発展が決定的な意義をもっていたことについて若干の指摘を行なっておこう。この点について山田盛太郎教授は、次の如く述べている。すなわち、「<前略>第二次大戦を契機に、事情は一変し、国内的には地主制の解体、世界的規模での植民地体制の崩壊、加うるに技術上での化繊の登場もあって、日本産業における繊維工業段階は終焉を告げた。そこで、戦後日本では、重化学工業化が一つの至上命令となった」。(2)「戦後日本経済の再建には、鉄鋼業を軸とする重化学工業の構築が『一つの至上命令』としておかれていた。まず、このことを銘記する必要がある」。(3) すなわち、「<前略>鉄鋼生産における後進性をもつ日本の戦後経済再建にあたって、こともあろうに、その鉄鋼業を主軸とする重化学工業の構築が一つの至上命令となり、その構築が急速に推進されてきていることについては、それなりの経緯が存すること

＜中略＞要言すれば、(1)内発的必然性。旧来の軍事的半封建的、日本資本主義体制の崩壊のうちから、軽工業段階から重化学工業段階への転換・再編のみが唯一の道として必然化されたこと。(2)アメリカの対日政策の転換。日本を、対ソ、対中の前進基地としてその重化学工業（潜在的軍事産業）強化の政策への転換、以上の二条の路線、即ち、日本独占資本の重化学工業化への内発的必至性と日本を前進基地化せんとするアメリカ帝国主義の世界戦略との結合から、重化学工業化が『一箇の至上命令』となったものである」。[4] このため、「既に早く、終戦直後から、重化学工業の主軸としての鉄鋼業の構築が、戦後日本資本主義再構成の『カギ』ともなる内発的必至性として、それ以外に道のないものとして、現われていたことは、傾斜生産方式」[5] によっても明瞭である。

以上のべたように、戦後世界資本主義の全般的危機の第二段階への移行にともなう諸矛盾の激化を背景とした「内発的必然性」と「アメリカ帝国主義の対日政策の転換」の「二つの路線」にそって、わが国の鉄鋼業は、１９５１年を初年度とする第一次「合理化」計画の発足を契機として、政府の手厚い保護・育成のもとに新鋭技術および新式設備の本格的な導入を開始したのである。尨大な資金を投入した設備の近代化と技術水準の上昇とによって、わが国の鉄鋼業は、戦前の後進性から脱脚したばかりでなく、国際レベルで見てもいちじるしい発展をみることになった。第一次「合理化」計画以降における鉄鋼「合理化」の時期区分は、５年きざみで四つの時期に分けることが出来るが、各時期における設備投資額、粗高生産高および設備「合理化」の特徴については、表１に示すとおりである。これによっても明らかなように、設備近代化をはじめとした「合理化」投資によって、わが国の鉄鋼業は今日では世界最新鋭の施設・設備を有するばかりではなく、７２年時点においても時間当り賃金はアメリカと比べると４割強、西ドイツと比べても７割弱にすぎない低賃金水準[6]にあるにもかかわらず、他方、労働生産性はアメリカと比べて４割高、西ドイツに比べて６割高という数字[7]で示される勤勉な低賃金熟練労働力が存在することに留意する必要がある。山田盛太郎教授は、前述した論稿のなかで金属＝機械工業部門の労働力を二つの型に分け、未熟練・若年労働力を主体とする第二の型に属する電機工業と自動車工業のタイプにたいして、第一の型に属する鉄鋼業と造船業のタイプは、「何れも伝統のある本格的工業として旧段階に基礎を固めており、労働力の構成においても、熟練工を中心とする本工の外に大量の下請工・臨時工・社外工をもつ重層的な労働力編成をとっているもの」[8]と規定されている。また、鍋島力也教授は、「日本資本主義における『戦後重工業段階（１９６５～７０）』」と題する最近の論稿の結びとして、次のような指摘を行なっている。

「かくの如き位置にある、日本資本主義における『戦後重化学工業段階（１９６５～７０）』の再生産構造は、資本、土地所有、賃労働の序列による体制ではなく、世界的水準凌駕の生産力にたつ鉄鋼を典型的代表とする資本＝軍事潜在的重化学工業独占、特殊低賃金労働、半プロ的零細地片私的所有による特殊軍事潜在的・半プロ的特質をもつ『国家』としてアメリカとの関連において再編・創出されてきて、その地位が規定されるところに、その根本的特徴がある、と要約されうる。」[9]

以上の要約について若干の説明を加えると、鍋島教授によると、欧米の鉄鋼労働者と日本のそれとの生活条件、賃金水準の開差を規定しているものは農業の構造的差異であり、日本のばあい、５５年を起点として６０年代に進行した「自作農的」零細地片私的所有の半プロ的零細地片私的所有への決定的転換＝解体によって、「国家」独占資本と半プロ的零細地片私的所有との間の特殊な矛盾が激化し、そこに鉄鋼業の特殊低賃金労働、年功序列賃金体系のもとにある本工労働者群をも包摂する低賃金長

時間労働が必然化する要因がある、とされるのである。

表１　戦後鉄鋼業における「合理化」の進展状況

	設備投資額	年　度	粗鋼生産高	各合理化の特徴
第１次合理化（昭和２６～３０）	億円 1.282	30	万ｔ 979	o投資の重点が圧延部門におかれた。 o既存高炉の復旧巻き替え。 o平戸の大型化と酸素製鋼法に伴う酸素設備の新設。
第２次合理化（昭和３１～３５）	6,255	35	2,316	o製鉄設備の新設工事が主体を占めた。 o平炉メーカの銑鋼一貫体制の確立（川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼）。 oＬＤ転炉の導入。 o全般的な設備の大型化、連続化。
第３次合理化（昭和３６～４０）	10.138	40	4,130	o世界のトップ水準を行く設備規模の巨大化。 o新鋭一貫製鉄所の建設（和歌山、堺、名古屋、福山、水島）。 o平炉からのＬＤ転炉化への促進。 o連続鋳造の開始。 o全般的な自動化。連続化、高速化の促進。
４１年度以降の合理化（昭和４１～47）	37,748	47	10,297	o飛躍的な大型新鋭製鉄所計画（君津、加古川、鹿島、大分）。 o設備規模、投資規模の巨大化。 o完全転炉化および連続鋳造化の促進。 o受注、生産、出荷管理の全面的コンピュータ化。

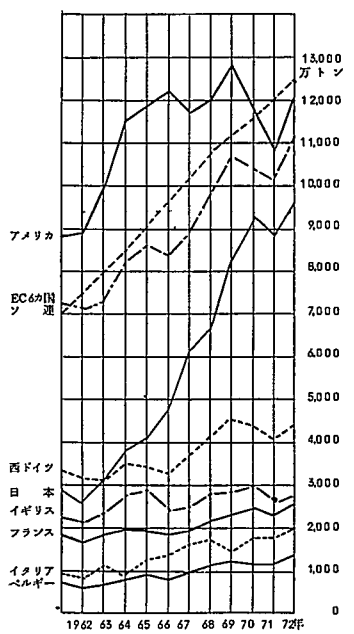
注　４７年度は計画額。

とも角、鉄鋼独占資本は、以上のような自己にとって有利な諸条件をフルに利用するとともに、他方では作業長制度、職能的資格制度の導入などをはじめとした労務統轄機構の再編・強化、労働貴族層の育成による御用組合化などの諸方策をつうじて、資本の専制支配の強化をはかり、着々と「合理化」を推進してきたのである。こうした経過のなかで、わが国鉄鋼業の粗鋼生産高は、早くも１９５３年には戦前における最高水準であった４３年の７６５万トンという実績を上回ったばかりではなく、５９年にはフランスを、６１年にはイギリスを、そうして６４年には西ドイツを完全に追い抜き、アメリカ、ソ連に次いで世界第３位の鉄鋼王国となるに至った。過去１０年間における主要国の粗鋼生産の推移を見ると、図１のとおりである。この図のなかでは示されていないけれども、不況から脱却した７３年におけるわが国の粗鋼生産高は、１億１千万トンの大台に達したと推定されている。また、設備近代化の指標として、大型高炉の設立状況について見ると、７３年１１月現在、フランスが第２位、西独が第６位にある他は、年産４００万トンの能力をもつ日本鋼管福山の第５高炉をはじめとして上位８基までをわが国が独占しており、高蓄積過程をつうじて展開された企業間競争によって、製銑基盤の欠除といわれた戦前段階の構造を完全に脱皮したことを物語っている。また、製鋼工程に技術的変革をもたらしたＬＤ転炉の設置状況を見ると、わが国は普及率、転炉鋼生産量および生産比率の

いずれをとっても世界第１位の地位を占めており、転炉と並ぶ新鋭の製鋼技術である連続鋳造機の設置数では、ソ連に次ぎアメリカと並んでいる。さらに、圧延工程変革の起動力となったストリップミルの設置状況について見ると、わが国はアメリカに次いで世界第２位となっている。このほか、コンピューター・コントロールについても世界のトップレベルにある。７２歴年における世界鉄鋼業界の上位１０社について見ると、新日鉄が売上高ではアメリカのＵＳスチールに次いで世界第２位、粗鋼生産高では世界第１位となっている。そのほか売上高では、日本鋼管が第６位、住友金属が第８位を占め、また粗鋼生産高では、日本鋼管が第５位、住友金属が第８位、そうして川崎製鉄が第７位に入っている。国内の他企業との比較でも、新日鉄は売上高では第１位、資本金では東京電力に次いで第２位、従業員数では日立製作所に次いで第２位にある。こうして、戦前の軽工業優位の段階から戦後重工業段階への転換に際してプロモーターの役を演じた鉄鋼独占体が、名実ともにワールド・エンタープライズとしての力を背景として、復活したわが独占資本のなかで中枢的地位を占めているのは至極当然のことであるといってよい。

本研究では、主として戦後鉄鋼業の「合理化」のうち量的「合理化」から質的「合理化」への大幅な転換をとげたといわれる６０年代以降の「合理化」とのかかわりあいで、企業内教育の実態を検討することにしたい。

図１　主要国の粗鋼生産の推移



<注>

(1) 鉄鋼労連『鉄鋼労働運動史』第5篇「鉄鋼労連の新しい歩み」第3章「運動の転換」、71年3月。

(2) 山田盛太郎「戦後再生構造の基礎過程」龍谷大学社会科学研究所『社会科学研究年報』第3号、1972年3月、81頁。

(3) 同上　83頁。

(4) 同上　85頁。

(5) 同上　85頁。

(6) 鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』1973年版、1973年12月、458〜465頁。

アメリカとの比較は全労働者、西ドイツとの比較は男子労働者について行なった。なお、山田盛太郎教授は前述した論稿のなかで、「<前略>本工と下請工などとの間の賃金の格差が甚だしく、本工の高賃金は、下請工の低賃金の犠牲として成立するといえる。日本において、従業者一人当り賃金水準の最も高い部門は、鉄鋼業、造船業、化学肥料業であることの秘密がここに横たわる。」（93頁）と述べておられるけれども、工業統計を加工して算出されたデーターのみによって鉄鋼独占体「本工の高賃金」を断定されることには疑問がある。

『鉄鋼労働ハンドブック』73年版には、『毎月勤労統計』を用いて平均年令、平均勤続、年間トータル賃金、臨時給与額、基準内賃金、定期給与などのデータを産業中分類別に算出し製鉄業および製鋼圧延業と他業種とを比較した規模1,000人以上の生産労働者男子賃金の統計表とともに、民間代表企業を対象とした73年春闘後の生産労働者男子高卒標準者の所定賃金および73年夏期一時金についての年令別ポイント賃金を算出した統計資料が収録されている。これらの資料によると、鉄鋼独占体の「本工の高賃金」を証明することが出来ないばかりでなく、35才以上の中高年令層ではかえって他業種に比べて相対的に低い水準にあることがわかるのである。この点に関しては、山田シューレの逸才鍋島力也教授が最近発表された後述する論稿のなかで指摘されているように、「このような鉄鋼労働者の総体としての生活条件を直接的に特徴づけるものは、第1に、本工との厳然とした身分的区別（本工・社員とそれ以外）のもとにおかれた社外工における、本工との間にある単位時間当り賃金の断層的格差に基づく、長時間＝低賃金労働の相互規定の枠であり、第2に、このような社外工との身分的断層的格差の上にたつ本工の賃金労働総体における、低賃金の別様の現象形態に他ならない年功序列的賃金体系のもとでの、長時間＝低賃金労働の相互規定の枠である」と評価するのが、より厳密であり正当であると思われる。以上の点について山田盛太郎教授は、鍋島力也教授の「出藍の誉れ」を率直に認めるべきであろう。

(7) 同上ハンドブック、446頁所収の資料により算出。

(8) 山田盛太郎上掲論文　93頁。

(9) 鍋島力也「日本資本主義における『戦後重化学工業段階（1965〜70）』」『地制度史学』第60号、1973年7月。

第三章　研究の課題と仮設

第1節　資本主義的生産様式と技術進歩

今回の研究において解明したいと考えている研究課題についての具体的な説明に入る前に、「合理化」と密接なつながりをもつ資本主義的生産様式のもとにおける技術進歩の問題について、多少ふれておきたい。周知のように、マルクスは、この問題について『資本論』第1部第4篇「相対的剰余価値の生産」のところで詳細な分析を行なっている。そこで彼が明らかにしているのは、生産手段、なかでも労働手段の改良にともなう生産力の向上につれて、協業の発展、労働の社会化の進展、そうして社会的労働過程の展開が見られる一方、他方ではそれらとその資本主義的外皮とのあいだの矛盾が

激化してくるという事実である。当面の技術進歩にかかわる問題についてだけ云えば、「労働日の長さだけを問題とする」絶対的剰余価値生産と異なって、「相対的剰余価値生産は、労働の技術的諸過程と社会的諸編成とを徹底的に変革する」[1] ことを、単純協業、マニュファクチュア、機械制大工業と続く歴史の流れのなかで追究しているわけであるが、その具体的内容に関しては研究課題検討の際にふれることにしよう。ただ、ここで注意しておきたいのは、技術進歩をば「労働の技術的諸過程と社会的諸編成」との徹底的変革というように、「社会的諸編成」の変革との関連で押えていることである。また、『資本論』では、第5編第14章「絶対的および相対的剰余価値」のなかでごく簡単にしか述べられていない資本のもとへの労働の形式的包摂と実質的包摂の問題が、『直接的生産過程の諸結果』においては、「絶対的剰余価値の生産が資本のもとへの労働の形式的包摂の物質的表現と見なされ得るならば、相対的剰余価値の生産は、資本のもとへの労働の物質的表現と見なされ得る」とする見地から、マルクスによって詳細な検討が加えられている。関係部分の一部を紹介すると、次のとおりである。

「資本のもとへの労働の実質的包摂とともに、生産様式そのものにおける、労働の生産性における、そして資本家と労働者の関係における完全な（しかも不断に繰り返す）革命が生ずる。

資本のもとへの労働の実質的包摂のもとでは、＜中略＞労働過程そのものにおけるすべての変化が現われてくる。労働の社会的生産力が発展させられ、大規模な労働とともに直接的生産への科学や機械の応用が行なわれる。一方では、今では独自な生産様式として形成されている資本主義的生産様式は、物質的生産の変化した姿をつくりだす。他方では、このような物質的な姿の変化は、資本関係の発展の基礎をなし、したがって、資本関係の十分に発展した姿は、労働の一定の発展程度に対応する」。[3]

「協業や工場内の分業や機械の応用による、そして一般的に云えば、特定の目的のための自然科学や力学や化学などの意識的応用への、すなわち技術学などの応用への、生産過程の転化による、そしてまた、これらのすべてに対応する大規模な労働などによる、労働の社会的生産力、または直接に社会的な社会化された（共同的な）労働の生産力（ただこのような社会化された労働だけが数学などのような人間の発展の一般的な所産を直接的生産過程に応用することができるのであるが、他方ではまたこれらの科学の発展は物質的生産過程の一定の高さを前提とするものである）、このような、個々人の多かれ少なかれ孤立的な労働などに対比しての社会化された労働の生産力の発展、またそれとともに、社会的発展の一般的な所産である科学の直接的生産過程への応用、これらはすべて資本の生産力として現われ、労働の生産力として現われず、＜中略＞個々の労働者の生産力としても生産過程で結合された労働者の生産力としても現われない。資本関係の一般のうちに内在する欺瞞は、今では、資本のもとへの労働の形式的包摂の場合にそうだったよりも、またそうでありえたよりもはるかに発展する。他方、ここでは資本主義的生産の歴史的意義もまた、まさにこの直接的生産過程そのものの変化と労働の社会的生産力の発展とによって、はじめて明確に（独自に）現われるのである」。[4]

以上のように、マルクスは、ここで労働の社会化、また人間の社会的発展の成果としての科学や機械の直接的生産への意識的な応用、技術学の応用への労働過程の転化などによって労働の社会的生産力が発展するとともに、他方ではこれに対応して資本・賃労働関係が発展する結果、労働の生産力がそのもの自体としてでなく資本の生産力として現われるという神秘的な形をとること、そうして独自

に歴史的な資本主義的生産様式が技術的な意味でも出現してくるのは、社会的生産力の一定の発展段階を前提としてであることを指摘しているのである。この「資本主義的生産様式の科学的な分析」[5]は、『資本論』第3部第7編51章「分配関係と生産関係」において多面的になされている。

レーニンの労作『ロシアにおける資本主義の発展』は、自由主義的ナロードニキを思想的に粉砕することを目的として書かれたものであるが、彼は、その第7章「機械制大工業の発展」のなかで、技術を指標として工業における資本主義の発展の三段階についてきわめて適切な特徴づけを行なっているので、紹介しておこう。

「さきにあげた工業の三つの基本形態(小商品生産、マニュファクチュア、機械制大工業の三つを指す ― 引用者)は、なによりもまず、技術構造の相違によって区別される。小商品生産は、太古からほとんど不変のままであった、まったく原始的な手工的技術を特徴としている。営業者は依然として農民であった。彼らは原料の加工方法を伝統によって踏襲している。マニュファクチュアは、分業をもちこむが、この分業は、技術的な変革をもたらし、農民を職人に、「部分労働者」に転化させる。しかし、手工的生産は依然として存続している。そしてそれを土台としているかぎり、不可避的に、生産様式の進歩は非常に緩慢なことを特徴とする。分業は自然発生的に作りあげられ、農民の仕事と同じように、伝統によって踏襲される。機械制大工業だけが根本的な変化をもたらし、手工的技巧を投げすてて、生産を新しい合理的な原理にもとづいて改造し、いろいろの科学を生産に組織的に応用する。

<中略>

技術構造の相違と関連して、われわれは資本主義の種々なる発展段階をみる。小商品生産とマニュファクチュアとは小企業経営の支配ということを特徴としており、そして、このなかからわずかに少数の大企業経営が分離してくるだけである。機械制大工業は、終局的に小企業経営を駆逐する。<中略>機械は、周知のように、労働日の法外な延長に大きな刺激をあたえる。婦人と子供が生産にひきいられる。失業者の予備軍が形成される(また工場制生産の諸条件からして形成されないわけにはいかない)等々。しかし、工場によって巨大な規模で行なわれる労働の社会化と、工場で働く住民の感情および観念の改造(とくに、家父長制的および小ブルジョア的な伝統の破壊)とは、反動をよびおこす。機械制大工業は、それ以前とはちがって計画に則した生産の規則と生産にたいする社会的統制とを、緊切に要求する(この傾向の現れの一つは工場立法である)。

生産の性格そのものは、資本主義の種々の発展段階で変化する。<中略>機械制大工業の発展は、飛躍によるほかには、また繁栄の時期と恐慌の時期との周期的交代によるよりほかには、すすむことができない。<中略>

機械制大工業をそれ以前の工業形態から区別する上述の諸特徴は、労働の社会化という言葉で要約することができる。実際に、巨大な国民的および国際的市場のための生産も、原料および補助原料の購入にかんして行われる国内の種々の地方との、またいろいろの国との商業的つながりの発展も、巨大な技術進歩も、巨大企業による生産と人口との集積も、家父長制的生活様式の古びた伝統の破壊も、人口の移動性の創造も、働き手の欲望水準や発展水準の向上も ― すべてこれらのことは、国の生産を、またそれとともに生産の参加者を、ますます社会化していくこの資本主義的過程の要素なのである」。[6]

レーニンは、このように工業における資本主義発展の三段階に関してそれぞれの段階のもつ特徴を見事に描きだすとともに、機械制大工業だけが「科学を生産に組織的に応用する」ことによって、また「計画に則した生産の規制と生産にたいする社会的統制とを、緊切に要求する」ことによって、「労働の社会化」を進展させ、「巨大な技術進歩」をはじめ「巨大企業による生産と人口との集積」、「人口の移動性の創造」、「働き手の欲望水準や発展水準の向上」等々を実現させることを明らかにしている。マルクスが『資本論』第1部第7篇24章第7節「資本主義的蓄積の歴史的傾向」において、「否定」、「否定の否定」という弁証法的な論理展開で「資本主義的私有の最期を告げる鐘が鳴る。収奪者が収奪される。」[7]という社会革命到来の事態を予言したとき、彼の用いた中心概念の一つは、「労働の社会化」（Die Vergesellschaftung der Arbeit）であった。上記の引用文の前にマルクスは、「資本独占は、それとともに開花しそれのもとで開花したこの生産様式の桎梏となる。生産手段の集中も労働の社会化も、それがその資本主義的な外皮とは調和できなくなる一点に到達する。そこで外皮は爆破される。（傍点は引用者）」[8]と述べているのである。すなわち、マルクスは、「生産手段の集中」と「労働の社会化」という二つの概念によって、独自に資本主義的な社会的生産力の発展を表現するとともに、他方ではそうした社会的生産力が資本主義的私有をのりこえるまで成長したことをも示しているわけである。『資本論』の上記の個所は、エンゲルスによって『反デューリング論』第1篇13「弁証法。否定の否定」のなかで用いられ、[9]「デューリング氏のような極端な形面上学者」、[10]すなわち「その大ぼらのかげになにひとつ、まったくなにひとつもちあわせていないこの人間」[11]が行ったマルクス攻撃にたいして徹底的に反批判したのである。

しかし、「労働の社会化」という概念のもつ重要性を認識して、これを全面的にとり上げたのは、レーニンであった。レーニンは、革命運動にとって有害な堕落した自由主義的ナロードニキ批判のために、『ロシヤにおける資本主義の発展』の前にも、『いわゆる市場問題について』、[12]『「人民の友」とはなにか』、[13]『社会民主党綱領草案解説』、[14]『経済学的ロマン主義の特徴によせて』[15]などの一連の論文のなかで、「労働の社会化」についてふれている。とくに、『「人民の友」とはなにか』においては、「労働の社会化」のもつ積極的な意義についてかなり克明に分析している。けれども、レーニンが「労働の社会化」の理論展開についてもっとも力を注いだのは、なんといっても『ロシヤにおける資本主義の発展』であったといってよい。[16]上記の引用文にもあるように、レーニンは、「機械制大工業をそれ以前の工業形態から区別する上述の諸特徴は、労働の社会化という言葉で要約することができる。」と述べているが、またつぎのような指摘も行なっている。

「資本主義の進歩的な歴史的役割は、二つの簡単な命題に要約することができる。社会的労働の生産力の向上とこの労働の社会化とが、それである。しかし、これらの二つの事実は、国民経済の種々の部門できわめて多様な過程のうちに現れる。

社会的労働の生産力の発展は、機械制大工業の時代に初めてまったくはっきり観察される。資本主義のこの最高の段階以前には、手工的生産と、純粋に自然発生的に、かつ、きわめて徐々に進歩してきた原始的技術とが、まだ保存されていた。

＜中略＞

資本主義による社会的生産力の発展の他の特殊性は、生産手段（生産的消費）の増大が個人的消費の増大をはるかにひきはなすことにある。＜中略＞この特殊性は資本主義社会における生産物の実現の一般的法則からでてくるものであり、そしてこの社会の敵対的な本性に完全に照応している。

＜中略＞

資本主義による労働の社会化は、つぎの過程のうちに現れる。＜下略＞」。

これに直ぐ続きレーニンは、「労働の社会化」を本格的に論じ、そこで七つの特徴をあげている。しかし周知のように「労働の社会化」については、山口正之教授や富沢賢治教授などの人びとによって精力的な研究が最近なされているので、それらの研究に譲ることにしたい。ただ、ここで留意しておきたいのは、マルクスやレーニンにとって「労働の社会化」とは、「巨大な技術進歩」の実現をはじめとした「資本主義の進歩的な歴史的役割」を示す命題であり、「機械制大工業をそれ以前の工業形態から区別する」特徴であるとともに、体制変革のための主体的契機を意味する概念でもあったことである。このことは、前述したようにマルクスが『資本論』第１部第７篇第２４章第７節「資本主義的蓄積の歴史的傾向」のなかで「労働の社会化」を社会革命の到来を必然化する社会構成体の移行を示す概念として用いていることによっても立証できるが、レーニンはさらに「労働の社会化」を基礎として創出されるプロレタリアートの結合と階級的成長のプロセスを明らかにしたのである。それは、同時に若き日のマルクスが『経済学・哲学草稿』のなかで解明し提起した、人間が必然的に直面するところの「疎外された労働」を止揚して人間を解放する社会革命実現のプロセスを明らかにすることであり、また、それによって人間的本質の全面的発達への道を具体化することであった。

ところで資本主義的生産様式のもとでの技術進歩に関連するレーニンの著作のなかで無視できないのは、『ロシアにおける資本主義の発展』から１０数年後に発表された『帝国主義論』である。周知のように、この著作のなかでレーニンは、「熟練労働力は独占され、優秀な技師は雇いきられ、交通路と交通機関＜中略＞はおさえられる。資本主義はその帝国主義的段階で、生産の全面的な社会化とびたりと接近する。それは、いわば、資本家たちを、彼らの意志と意識とに反して、競争の完全な自由から完全な社会化への過渡的な、ある新しい社会秩序にひきずりこむ。」[18] と述べている。「工業の巨大な発達とますます大規模な企業への生産の集中の驚くほどの過程」[19] が進行するとともに、資本のもとへの労働の実質的包摂もまた進展する。そうして、レーニンが指摘しているとおり、クラフト・ユニオンによる徒弟制度規制の伝統が長く続いたイギリスにおいてさえ、１９世記末から２０世紀初頭にかけて見られた独占形成の動きに対応して、それまで徒弟養成を行なう親方労働者＝熟練労働者の手をとおしていた、いわゆる、二重雇用＝間接雇用の形態から資本の手による労働者の直接雇用形態への転換が生じ、「今や養成の全制度従って熟練・半熟練の労働力の供給は資本の下に包摂されるに到った」[20] のである。こうして資本の手による、とくに独占資本の手による企業内教育訓練が主流となり、このため「熟練労働力は独占される」ことになった。

もっとも、イギリス製鉄業の労務管理に関する最近の研究成果によれば、早くも１９世紀中葉に、熟練労働者を中核とする作業組織や二重雇用関係のもとでも、一方では数人程度の労働者を雇用する熟練工が存在するとともに、他方では全工程を統轄する現場監督（Agent, Foreman of Puddlers）が存在していた。そうして、現場監督は、熟練工にたいして監督上の指針を強制したばかりでなく、ばあいによっては不熟練工を解雇する権限も持っていたといわれる。つまり、直接雇用か否かにかかわらず服務規制を課し、それによって全工程を統轄していたのである。[21] また、レーニンによって、ドイツとともに「発展速度と生産における資本主義的独占体の普及の程度との点で先進資本主義国」[22] であるとされたアメリカでも、独占資本成立期に入ってから旧熟練構造が解体して熟練工の企業内養成が進展した結果、クラフト・ユニオンの握っていた労働市場規制機能が減退すると

ともに、独占資本による労働市場規制機能の強化、とくに熟練労働力の独占化傾向の強化が次第に明確となってきた。[23]

以上、資本主義的生産様式のもとにおける技術進歩が、労働手段体系の改善および労働の社会化などを背景とした社会的生産力の発展、とくに機械制大工業の出現を契機にした、科学と技術学との意識的な応用への労働過程の転化による社会的生産力の飛躍的な発展として現われざるを得ないという独自に歴史的なメカニズムについて検討を加えてきた。資本主義的技術進歩を推進する重要な要因として企業内教育があるが、資本主義が独占段階への移行を開始した１９世記末から２０世紀初頭にかけて、資本のもとへの労働の実質的包摂がいっそう深まるなかで資本・賃労働関係が変化し、独占的大企業を中心として労働力の技術的精神的な陶冶を目的とした企業内教育が登場する。そうして、これによって、熟練・半熟練労働力を大企業の手もとに独占する傾向が強まることを明らかにした。こうした良質労働力の独占化は、他方における巨大な資本蓄積を基盤とした独占体の確立それ自体が実現の条件を生み出したところの、大規模な設備投資による労働過程の技術的変革と結びつくことによって、独占資本主義のもとにおける技術進歩の促進、社会的生産力の増大に大いに貢献したことを見のがしてはならないだろう。

ところで、マルクスは、機械制大工業の発展過程を機械→機械体系→機械の自動体系という流れとして把えていた。発達した機械装置は、原動機、伝導機構、作業機という本質の異なる三つの部分によって構成される。そのなかで決定的な役割を演ずるのは作業機である。機械制大工業のもとでは多数の機械による協業形態をとるため、多数の同種の作業機の単純協業体制、あるいは多数の異種の作業機による分業にもとづくマニュ的協業体制という二つの形態の機械体系が出現する。そうして、この機械体系に自動発動機が導入されたとき、機械体系は機械の自動体系に発展するのである。その完成した形態が機械をつくる自動機械装置であることは、周知のとおりである。

以上のような機械の発達が価値増殖・資本蓄積の規模拡大と結びついて展開することは、いうまでもない。けれども、本節のはじめに引用したマルクスの指摘のように、同時に機械の発達の基礎をなす労働手段体系の改善に対応して社会的編成、労働力編成もまた絶えず編成替えされることも把握しておかなければならない。こうした編成替えの具体的内容については、次節以下でとり上げることにしよう。ただ、ここで指摘しておきたいことは技術進歩と産業「合理化」との対応関係である。第一次世界大戦後、世界資本主義が全般的危機の段階に突入するという情勢変化のなかで、１９２０年代にテイラー・システム、フォード・システム、あるいは人間関係論など、生産技術のみでなく、経営技術・管理技術をも含めた各種の新しく開発された技法を積極的に導入する産業「合理化」運動が、ドイツを皮切りに展開された結果、クーシネンの指摘したコンベアシステムによる流れ作業方式の採用によって労働過程の再編成などをはじめとしたところの画期的な技術進歩と労働生産性の上昇が実現したのである。この典型的な時期は、いうまでもなく、２９年恐慌の直前まで続いた資本主義の相対的安定期であった。そうして、第二次大戦後、世界資本主義が全般的危機の第二段階に突入するという一段と深刻化した情勢のなかで今度は「生産性向上運動」の名のもとに、主としてアメリカで戦時中に開発された自動制御技術、ＩＥ、ＯＲ、あるいは行動科学と関連した各種の「自己啓発」・「自主管理」活動[24]などを導入した現代「合理化」が、わが国を含めて国際的に展開された結果、オートメーションによる労働の技術的社会的過程の質的変革の実現、とくにフィード・バック機能の自動制御装置への転移とそれにともなう直接的労働の比重低下に見られるような現代科学・技術革命の

目ざましい進展が、国家独占資本主義のもとでは価値増殖をめざす機械の資本主義的充用のために、それが労働の軽減としてではなく、労働強度の増大として、労働者を犠牲にした労働生産性の上昇として現われている。つまり、オートメーション化、システム化を特徴とする現代「合理化」の展開過程のなかで、現代科学・技術革命の進展および目ざましい技術進歩とその資本主義的充用とのあいだの矛盾が、資本・賃労働関係の鋭い緊張として、階級対立の激化として現われているのである。

『経済学批判要綱』において、生産過程全体が「労働者の直接的技能のもとに包摂されたものとしてでなくて、科学の技術学的応用として≪登場≫する」ように「生産に科学的性格をあたえることは資本の傾向」[25] であると指摘したマルクスは、早くも機械の自動体系の発展がおよぼす決定的な事態の到来を洞察していた。まず、機械の自動体系に関して、次のように述べている。

「だが労働手段は、資本の生産過程にとりいれられると、さまざまな形態を通過するのであって、この変態の最後が機械であり、あるいはむしろ一個の自動装置（Automat）により、自己自身で運動する動力により運動状態におかれる、一個の自動的な機械装置の体系（Automatisches System der Maschinerie）（機械装置の体系、自動的体系がはじめてもっとも完全なもっとも妥当な機械装置の形態であって、機械装置をはじめて一個の体系に転化する）である。この自動装置は多数の機械的器管と知的器管とからなりたっており労働者自身はたんにこの自動装置の意識ある手足として規定されているにすぎない。」[26]

以上のように、マルクスは機械の自動体系の出現によって、個々の労働者が「自動装置の意識ある手足」となるとともに、労働も労働過程を統一するものでなくなり、ただ自動体系のなかで「意識ある器管」としてのみ現われることを指摘する。そうして、「それ自身過程的矛盾である」[27] 資本の運動は、大工業の発展、したがって機械の自動体系の作用によって、「その意反して」、[28] 「まったく意図せずして」、[29] 次のような事態を生み出すことを予測している。

「大工業が発展するにつれて、そのよって立つ土台である他人の労働時間の領有が富を形成したり創造したりすることをしなくなるその一方では、大工業が発展するについて直接的労働は生産のこのような土台として存在することがなくなってくる。なぜなら直接的労働が一面からみてますます監督的ならびに取り締り的な活動に転化されるからである。しかしながらこのばあい、≪それは≫また、生産物が個別化された直接的労働の生産物ではなくなり、むしろ社会的活動の組合せが生産者として現れるからでもある。＜中略＞直接的交換では個別化された直接的労働は、ある特殊な生産物または生産物部分で実現されるものとして現れるのであって、この労働の共通な社会的性格 － 一般的労働と一般的欲望の充足としての性格 － は、ただ交換によって指定されるだけである。これにたいして大工業の生産過程では、一方では自動的過程に発展した労働手段の生産力のかたちで自然諸力を社会的悟性のもとにしたがわせることが前提であり、また他方では個々人の労働はその直接的定在において、止揚された個別的労働として、すなわち社会的労働として指定されている。このようにしてこの生産様式の他方の土台がなくなるのである」。[30]

ここでマルクスは、機械制大工業の発展にともなって「他人の労働時間の領有」、すなわち労働者にたいする搾取によって富を生産することがなくなるとともに、直接的労働が監督活動に転化するために生産の土台としての役割を果さなくなること、また大工業の生産過程では技術学や機械学の法則を意識的に適用した自動装置が労働対象たる自然に働きかけて特定の社会的生産物を作り出すため自動装置が作業の中心的存在となるとともに、他方では直接的交換を前提とした個別的労働が止揚され

て共通の社会的一般的性格をもつ社会的労働に転化すること、要するに機械制大工業が発展するにつれて、「他人の労働時間の領有」を前提とした剰余価値生産という独自に歴史的な資本主義的生産様式の主要な土台の一つが、他方における直接的労働の監視労働への転化という新たな要因の発生と相まって、消滅する、と指摘しているわけである。上記の引用と関連のあるマルクスの文章を、もうひとつだけ紹介しておこう。

「労働はもはや生産過程に内包したものとしては現われないで、むしろ人間が生産過程それ自体にたいし監視者ならびに規制者として関係する。<中略>もはや自然物を客体と自己のあいだの中間項として挿入するのが、労働者なのではなくて、むしろ労働者は、彼が産業過程に変換させた自然過程を、自己と彼が自分の制御下においている非有機的自然とのあいだの仲介物としてねじこむのである。労働者は生産過程の主作用因ではなくなって、生産過程とならんで現れる。このような交換においては生産過程の主作用因は、人間自身が遂行する直接的労働でもなければ彼が労働する時間でもなくて、彼自身の一般的生産力の領有、自然にたいする彼の理解、そして社会体としての彼の定在を通じての自然の支配 — 一言でいえば社会的個体の発展であって、これが生産と富との支柱として現れるのである。現代の富の基礎となっている他人の労働時間の窃盗は、この新たに発展した、大工業それ自身の創造した基礎にくらべればあわれな基礎に見える。<中略>直接的物質的生産過程は、それ自身窮迫性と対抗性とをはぎとられた形態をうける。もろもろの個性の自由な発展、またしたがって剰余労働を産出するための必要労働時間の引下げではなくて、一般に社会の必要労働のある最低限への縮減、そのばあいにこの縮減には、すべての個人のために遊離された時間と創造された手段とによる諸個人の芸術的、科学的等の教養が照応する」。[61]

以上多少引用が長くなったが、上記の文章に示されるマルクスの鋭い洞察は、比較的理解し易いので、説明は不要とも思うけれども、簡単な説明を加えておくと、ここでマルクスが強調したかったのは、次のことである。すなわち、大工業の新たな発展にともなって、直接的形態での労働がもはや富の源泉ではなくなり、自然科学と技術進歩、あるいは科学の生産への応用などが、富の創造を左右する主たる要因となる。こうした情況変化のもとで「現代の富の基礎となっている他人の労働時間の窃盗」は、交換価値を基礎とする生産体制、すなわち資本主義体制の崩壊と運命をともにする。そうして新しい社会では、人間の自然にたいする理解や人間による自然の支配、つまり社会的個体としての人間の発展が生産と富の支柱となるとともに、必要労働のいちじるしい短縮によって生れる自由時間は芸術や科学等の教養にあてられるようになる。以上のことをさきの引用箇所と合わせて見ると、自動装置の画期的な機能によって示される技術進歩や自然科学の意識的な適用を背景とした労働過程の科学過程への転化、すなわち「科学過程」の出現によって、必要労働時間の短縮と自由時間の増加が実現し、社会的個体としての人間的本質の発展のために芸術や、科学の研究に自由時間があてられる。機械制大工業に内在する革命的本性は、目ざましい技術進歩と社会的生産力の発展とをつうじて「自然諸力にたいする人間の支配の完全な発展」[61] をめざす、すなわち社会主義社会への移行を可能とする物質的基礎条件を、資本の意に反して生み出す、とマルクスは判断したのである。こうしたマルクスの見解は、国家独占資本主義を、「社会主義のためのもつとも完全な物質的準備であり、社会主義の入口であり、それと社会主義と名づけられる一段とのあいだにはどんな中間的段階もないような歴史の階段の一段階である」[62] と規定するレーニンの見解と見事に対応する。

最後に、筆者として一部に異論はあるけれども、『経済学批判要綱』のもっとも優れた体系的紹介者であるロスドルスキーが、社会主義社会における機械装置の役割に関連して書いた文章の最終部分を紹介して、資本主義的生産様式のもとおける技術進歩について述べた本節の結びとしよう。

「今日になってはじめて、近代技術の発達のおかげで『他人の労働時間の盗み』が徹底的に最終的に廃止されるための諸前提が与えられたのであり、また、今日になってはじめて、社会の生産諸力を非常に強力に押し進めることができるようになったために、実際あまり遠くない将来に、もはや労働時間でなく余暇の時間が社会的富の尺度になることであろう。これまでは、人間労働の生産性を高めるためのすべての方法が、資本主義の実際のなかで、同時に労働者の堕落や従属化や人間性喪失をますます増大させる方法であることが証明されたのであるが、今日では、技術の発達によって労働者は『彼らの苦悩の蛇』 ― ベルトコンベアと請負仕事との貰め苦 ― からようやく解放されて、生産過程の単なる付属属品からそれの現実的指導者になることができる点まで到達している。それゆえ、今日ほど、社会の社会主義的転換にとっての諸条件が成熟していたことはかってなかったことであり、今日ほど社会主義が不可欠で経済的に実行可能であったこともかってなかったことである。」[93]

＜注＞

(1) マルクス『資本論』、大月書店、全集版、第２３巻第２分冊、６６１頁。
(2) マルクス『直接的生産過程の諸結果』国民文庫版、８７頁。
(3) 同上　１０４～１０５頁。
(4) 同上　８６～８７頁。
(5) マルクス『資本論』、第２３巻第２分冊、1,１１２頁。
(6) レーニン『ロシアにおける資本主義の発展』、大月書店、全集版、第３巻、５７４～５８１頁。
(7) マルクス『資本論』、同上、９９５頁。
(8) 同上。
(9) エンゲルス『反デューリング論』、大月書店、全集版、第２０巻、１３９頁。
(10) エンゲルス『反デューリング論』、同上、１４１頁。
(11) エンゲルス『反デューリング論』、同上、１５１頁。
(12) レーニン『いわゆる市場問題について』、全集版、第１巻。
(13) レーニン『「人民の友」とはなにか』、全集版、第１巻。
(14) レーニン『社会民主　綱領草案解説』、全集版、第２巻。
(15) レーニン『経済学的ロマン主義の特徴づけについて』、全集版、第２巻。
(16) 富沢賢治「レーニンの『労働の社会化』論」、『経済』１９７３年８月号。
富沢賢治「労働の社会化とはなにか」、『科学と思想』新日本出版社、№１１.　１９７４年１月。
(17) レーニン『ロシアにおける資本主義の発展』、全集版、第３巻、６３１～６３３頁。
(18) レーニン『帝国主義論』、全集版、第２２巻、２３６頁。
(19) レーニン、同上、２２５頁。
(20) 高橋克嘉「イギリスの独占　成期における労働市場構造への一視角」、『一橋論業』第４９巻第１号　２４～２５頁。
(21) 鈴木良隆「１９世紀前半イギリス製鉄業の労務管理」、『一橋研究』第２１号、１９７１年７月、２４～２５頁。
(22) レーニン『帝国主義論』、全集版、２７６頁。
(23) 神代和欣『アメリカ産業民主制の研究』、東京大学出版会、１９６６年６月、４１４頁。

坂本和一「独占段階形成期の資本制的労働過程」、『立命館経済学』第１８巻、第２・３合併号、１９６９年８月。

ただし、坂本教授の研究によると、アメリカ鉄鋼業の労働過程は、電化を基礎として明らかに新段階に入りつつあったけれども、出銑作業のマニュ的編成に見られるように、作業と管理の面では過渡的段階にあると考えるべきで、本格的に新段階へ移行するのは、１９２０年代以降のこととされている。この指摘は、ひとつの論点と考えてよい。

(24) さしあたり、この点については、次の筆者の論文を参照されたい。

道又健治郎「鉄鋼業における『自主管理活動』の現状―鉄鋼独占の労働者支配との関連で―」、『月刊労働問題』１９７３年４月号。

(25) マルクス『経済学批判要綱』、大月書店、高木訳、６４８頁。

(26) 同上、６４４頁。

(27) 同上、６５４頁。

(28) 同上、６５７頁。

(29) 同上、６５０頁。

(30) 同上、６５８頁。

(31) 同上、６５３～６５４頁。

(32) レーニン『きしせまる破局、それとどうたたかうか』、全集第２５巻、３８６頁。

(33) ロスドルスキー『資本論成立史』３、法政大学出版局、時永他訳、６３９～６４０頁。

第２節　労働過程の変革と作業組織の再編成

―　職業・技術教育の分析視角　―

前節では、資本主義的生産様式のもとにおける技術進歩の問題を、主として「資本のもとへの労働の実質的包摂」、「労働の社会化」、あるいは「合理化」などとのかかわりで考察してきた。そのなかで明らかとなった主なものを示すと、次のとおりである。まず、「社会的労働の生産力の向上とこの労働の社会化」とが「資本主義の歴史的進歩的役割」というべきものであること、また、こうした動きにつれて次第に発展してくる「資本のもとへの労働の実質的包摂」のもとでは「労働の技術的諸過程と社会的諸編成」とが徹底的に変革される一方、他方では資本・賃労働関係が次第に緊張してくること、そうして大工業の発達した労働手段の最後の形態といわれる機械の自動体系のもとでは、労働者は直接的労働の担い手としてではなくて監視者ならびに規制者として生産過程と並んで現われるようになるとともに、社会的生産力の拡大によって可能性が増してくる労働時間の短縮や自由時間の増大、ならびに人間的個性の自由な発展などを実現する社会主義社会への物質的な基礎条件が作り出されてくること、などである。

本節では企業内教育の主要な側面のひとつであり、資本の手による労働力の技術的陶冶を意味する職業・技術教育把握のための分析視角とその枠組みを明らかにすることを課題とした。すなわち、その分析の枠組みは、次のように考えた。まず資本主義的生産様式の特徴ともいうべき社会的労働過程の技術的変革にともなって、いかなる形で作業組織が再編成されるのか、これにともなって協業および分業にもとづく協業がいかなる展開をみせ、労働内容はいかなる変化を遂げるのか、が問われねばならない。ここで作業組織というのは、「社会的労働過程の質的編成と量的比例性、つまり一定の社会的労働の組織」[1] を指している。以上のことは、鉄鋼独占体の製鉄所を事例にとると、全所レベ

ル、部レベル、工場レベルだけではなく、ラインの具体的な労働過程の技術的変革とのかかわりで、現場レベルにおける作業組織や労働内容の具体的な変化が明らかにされなければならない。ところで、現場レベルにおける水平的な労働力編成組織を意味する作業組織は、一般に「組」とか「班」とか呼ばれている。したがって、上記の問いに答えるためには、「組」あるいは「班」と名付けられている現場レベルの作業組織は、いかなる形に再編成されるのか、またそうした再編成に導くのは、いかなる要因なのか、さらには、以上のような分業にもとづく協業形態の変化にともなって、作業組織内の個々の労働者の具体的労働内容は、いかなる具合に変化するのか、そうして最後に、資本による労働力商品の技術的陶冶を意味する職業・技術教育は、企業内でいかなる形で実施されているのか、それは上記のような作業組織の再編成や労働内容の変化、ならびにその中を貫いている現代「合理化」といかなる対応関係にあるのか、以上の諸点を実証的に明らかにするのが、本研究の第一の課題である。

そのばあい、注意する必要があるのは、次の点である。現代「合理化」の典型業種である鉄鋼業の工場、とくに大手一貫メーカーの製鉄所では、これまでの「合理化」の展開過程で投下された大がかりな設備近代化投資によって、第二章の表1に示したように、工程の自動化および連続化、さらにコンピュータの導入によるオートメーション化が、いちじるしく進行している。そのため本工職場では、労働過程の技術的変革を契機として重筋肉労働から監視労働への転換というような労働内容の質的変化が生じた職場が多い。しかしながら、製鉄所内における労働過程の技術的変革がストレートに本工の労働内容の変化や作業組織の再編成をもたらしたわけではない。たしかにマルクスが指摘しているように、機械が採用されると「労働過程の協業的性格は、今では、労働手段そのものの性質によって命ぜられた技術的必然となる」[2] こと、「労働者にかわって熟練と力をもつ機械はそれ自身達人であって、<中略>労働者の活動は、あらゆる側面からみて機械装置の運動に規定されている」[3] こと、また「機械設備全体そのものが、多様な、同時に働く、結合された諸機械の一つの体系をなしているかぎり、それにもとづく協業もまた、各種の労働者群を各種の機械のあいだに配分することを必要とする」[4] こと、等々のことは、事実として認めなければならない。したがって上記の意味では、労働過程の技術的変革やその契機となった機械設備あるいは自動装置の導入は、それ自身労働内容の質的変化や作業組織の再編成をもたらした規定要因のひとつに違いないのである。

ところで、ここで想起する必要があるのは、第一章で述べた資本主義的生産過程のもつ二重性である。すなわち、資本主義的生産過程のもとでは、労働過程は価値増殖過程の担い手としてしか現われない、という矛盾構造である。そのため、本来なら人間労働を軽減し労働時間を短縮するのに役立つ機械が、資本主義的生産過程のもとでは、剰余価値生産の手段として機能するため、機械の長時間使用のための連続操業・交替制の導入、熟練労働者の技能の陳腐化による格下げあるいは首切り、労働強度の増大など、かえって労働条件の悪化をもたらすことが多いのである。とくに、オートメーション・システムによって新鋭の自動機械装置が導入されたばあい、労働組合をはじめとした自主的労働者組織による反「合理化」闘争がなければ、資本はそのオートメーション機械装置を超過利潤確保のための手段として、現代「合理化」の推進のための武器として、その偉力を発揮させることになる。したがって、作業組織の再編成と労働内容の変化を規定する第二の要因は、機械の資本主義的充用にたいする労働者階級の反「合理化」闘争の質と量である。その闘争の力量いかんによって、あるときは全く資本にとって有利な内容のものに、また、あるときは労働者階級の要求を部分的に反映した内容のものとして現われる。すなわち、たとえば新鋭の自動機装置が導入され機械の連続長時間使用が行

われたとしても、勤務制度は四組三交替勤務に変わることもあり得るし、またこれまでと同じく三組三交替勤務のままのこともあり得るし、最悪のばあいには労働時間の延長・超過勤務の強制ということもあり得るのである。そうして、同じ四組三交替といっても、１９７０年４月からごく最近まで鉄鋼大手が実施していた勤務制度のように、羊頭狗肉ともいうべき、労働基準法違反の疑いの濃厚な反労働者的内容の制度も存在していたし、現にいくつかの企業でそれに類似した内容の制度が今も存在しているのである。いうまでもなく、以上のような勤務制度の変更は、作業組織の再編成と結びつくとともに、また多かれ少なかれ労働内容の変化とも結びつく。すでに前節でも指摘したように、国家独占資本主義のもとにおける新鋭機械装置の導入は、その資本主義的充用のために、「省力化」をめざす人べらし「合理化」として、それを契機とした労働強度の増大として、すなわち「少数精鋭主義」の実現として現われるばかりでなく、資本主義的「合理化」にともなう熟練労働力の陳腐化と排除および若年労働力にたいする需要の増大という労働者間の世代交替の激化として、配転を含む労働力の吸引と反発の大規模化として現われるのである。

マルクスは、『賃労働と資本』のなかで、資本主義的生産の特徴を次のように述べている。

「生産方法、生産手段はこのようにたえず変革され、革命されて、分業は一段と進んだ分業を、機械の使用は一段と進んだ機械の使用を、大規模作業は一段と進んだ大規模作業を必然的によびおこすのである。

これこそ、ブルジョア的生産をたえずくりかえしてその古い軌道の外になげだし、資本が労働の生産力を緊張させたという理由でさらに資本を強制してこの緊張を進めさせる法則であり、資本にすこしの休息も許さずに、たえず、進め！進め！と耳うちする法則である。」[5]

周知のとおりマルクスは、以上のような指摘をエンゲルスと共著の『共産党宣言』のなかでも、また『資本論』第１部第４篇第１３章第９節「工場立法（保健・教育条項）イギリスにおけるその一般化」のなかでも行なっている。とくに、『資本論』における指摘は、資本主義的機械制大工業の果す進歩的役割に関する彼の見解を詳細に述べたものとして著名である。したがって、ここではその要旨だけを紹介することにしよう。マルクスによると、資本主義的大工業は「技術学というまったく近代的な科学をつくり」[6] だすことによって、社会的生産過程に自然科学の成果を意識的計画的にとり入れるとともに、いくつかの基本的な運動形態を発見した。「近代工業は、一つの生産過程をけっして最終的なものとは見ないし、＜中略＞それだからこそ、近代工業の技術的基礎は革命的なのである。」 すなわち、「機械や化学的工程やその他の方法によって、近代工業は、生産の技術的基礎とともに労働者の機能や労働過程の社会的結合をも絶えず変革する」[8] とともに、「労働の転換、機能の流動、労働者の全面的可動性を必然的にする」。[9] こうした大工業の本性は、「一つの社会的細部機能の担い手でしかない部分個人の代わりに、全体的に（全面的に一引用者）発達した個人をもってくることを、一つの生死の問題にする」のである。こうして、大工業の本性は、「教育および体育を筋肉労働と結びつけることの、したがってまた筋肉労働を教育および体育と結びつけることの、可能性をはじめて立証した」[10] 工場法の教育条項を見ても明らかなように、総合技術教育実施のための物質的技術的基礎をつくり出すだけでなく、「労働の社会化」を進展させることによって主体的な契機をもつり出すのである。

以上で指摘したとおり、社会的労働過程の絶えざる変革、すなわち、「生産の技術的基礎とともに労働者の機能や労働過程の社会的結合をも絶えず変革する」ような「生産過程の単純な労働過程から

科学的労働過程への転化」[11] は、資本主義的機械制大工業の本性なのであって、だから「全体的に発達した個人をもってくることを、一つの生死の問題にする」　ような事態が到来するのである。ところが、こうした大工業の労働過程的側面、換言すれば、「近代工業の技術的基礎は革命的」といわれる側面から必然的に出てくる要求は、筆者が第一章において指摘したような資本主義的生産過程に内在する矛盾構造、すなわち、労働過程が価値増殖過程の手段としてのみ現われるという二面性のためにModifizierenされざるを得ないことを見逃してはならない。すなわち、こうした矛盾構造自体は、もち論、「歴史的に見れば転倒した、人間自身の労働の疎外過程である」けれども、資本主義的生産過程においては、「他面では、大工業は、その資本主義的形態において、古い分業をその骨化した分技をつけたままで再生産する」[12] とともに、「そのような分業（マニュファクチュア的分業－引用者）をさらにいっそう奇怪なかたちで再生産する」[13] のである。つまり、資本主義的生産過程の、したがってまた資本主義的機械制大工業のもつ二者闘争的な矛盾構造の存在ゆえに『資本論』でいう「全体的に発達した個人」、また『経済学批判要綱』でいう「もろもろの個性の自由な発展」、「自然諸力にたいする人間の支配の完全な発展」、あるいは「人間の創造的素質の絶対的創出」[14] などは、古い分業を再現する方向をとる価値増殖過程によって一定の規制を受けざるを得ない。かくて資本主義的機械制大工業は、現代科学・技術革命が進展するなかで、その革命的な本性とその資本主義的外皮とのあいだの深刻な矛盾の深化過化として存在することになる。

マルクスは、問題の『資本論』第１部第４篇第１３章第９節において、次のような指摘も行なっている。

「しかし、いまや労働の転換が、ただ圧倒的な自然法則としてのみ、また、至るところで障害にぶつかる自然法則の盲目的な破壊作用を伴ってのみ、実現されるとすれば、大工業は、いろいろな労働の転換、したがってまた労働者のできるだけの多面性を一般的な社会的生産法則として承認し、この法則の正常な実現に諸関係を適合させることを、大工業の破局そのものをつうじて、生死の問題とする。」[15]

ここで提起された「一般的な社会的生産法則」は、恐慌や戦争のばあいに赤裸裸な姿を現わすだけでなく、たとえ一時的に大工業の資本主義的外被がその貫徹の障害となったとしても、遅かれ早かれ貫徹される性格のものである。前節で述べた「労働の社会化」の進展が、そのなかにこの法則を貫徹させる主体的契機を成熟させるからである。中村静治教授は、その近作『現代工業経済論』のなかで上記の法則の貫徹と関連して次のように述べているので、多少長いが引用することにしよう。

「そのプロセスはこうである。資本は技術および科学のあらゆる手段を用いて労働の生産力を増大するが、こうした過程によって実際上一定の対象の生産に必要な労働の量は最低限にひき下げられる。資本はここで、全く意図せずして、人間の労働、力の支出を最低限にひき下げるが、これは労働の生産性を高め、物質的財貨をつくり出すために必要な労働時間を短縮することを意味する。労働時間の短縮は自由時間の増大を意味する。自由時間の増大は労働者に学習のゆとりをもたらし、彼の能力をより活用できる新しい仕事への転換を準備することを可能にする。身心をすり減らし過重労働、長時間労働の場合にくらべて、筋肉労働の軽減、労働のエネルギーの支出がひき下げられる場合、労働者階級による政権獲得のための理論的な学習活動の余裕も大きくなる。＜中略＞

もちろん、労働時間の短縮は労働者の団結による闘争によってのみ現実のものとなるのだが、

生産過程の『科学過程』への転化が労働の維持費を上まわる労働の生産物の剰余をつくり出してゆくことが、労働者の要求を貫徹させる基盤である。<中略>この労働者の高まりが資本をしてさらに機械の改良に駆り立て、ますます大きな規模で行われてゆく労働過程の協業的形態、科学の意識的な応用の盛行、労働手段の大型化、巨大化など、要するに生産過程そのものの機構によって、労働者階級は訓練され、統一され、組織された変革主体として陶冶されてゆくのである」。[116]

以上のような教授の見解は、『経済学批判要綱』のエッセンスを消化した、傾聴するに値する内容を含んだものであるけれども、現代「合理化」の進展のなかで国際的な規模で高まりを見せている労働者の職業・技術教育および職業訓練にたいする要求を見落している点で不十分といわなければならない。１９７３年１０月１５日から２２日までブルガリアのバルナで開かれた第8回世界労働組合大会では、日本を含む９３カ国から５７４名が参加して２３におよぶ文書を採択したが、われわれにとくに関係が深いのは、大会における討議の中心議題のひとつであった「現代における資本主義国労働者・労働組合の権利と経済的社会的要求にかんする憲章」[117]である。その第８章「教育と職業訓練の民主化」には、「生涯教育」、「職業訓練と企業内訓練」、「教育の民主化」、「内容」、「読み書き訓練の問題について」、「労働組合の権利」などの項目が含まれており、国際労働者階級が当面するこれらの諸課題について闘いの目標と位置づけが提示されている。その具体的な内容は、本報告書の「総括」のなかで紹介することとしてここでは省略することにしよう。世界労連が職業・技術教育、すなわち職業訓練の問題に本格的に取り組みはじめたのは、「職業訓練憲章」を採択した、イタリアのトリノで開催された６８年２月の「職業訓練にかんする世界労働組合会議」以降のことと考えてよい。[118] ところで、世界労連は、いかなる展望と位置づけのもとで、わが国の進歩陣営が一般に職業・技術教育と呼んでいる職業訓練および企業内訓練にたいする取り組みを強化しているのであろうか。最近刊行された世界労連・金属インター編『金属・機械産業における技術進歩とオートメーション』は、こうした動きの背景となっている情勢把握や要求内容の意義を知るための必読文献のひとつといってよい。この報告書には、金属インター本部、その傘下にあるフランスＣＧＴ金属労連およびイタリアのＣＧＩＬ金属労連の三つの組織によって作成された報告が収録されている。そのなかで上記の目的にもっとも適しているのは、金属インター本部の報告である。以下で関連あるところを紹介すると、次のとおりである。

「労働組合は、科学、技術進歩の発展の主たる方向と傾向にかんする研究と分析にもとづいて一定の主張を行なうという仕事をもっている。

労働者階級と全社会の利益になるような科学・技術革命をめざした健全な行動を起すための綱領を起草することは労働組合の仕事である。その綱領は直接の利益をめざす日常のたたかいや社会的経済的条件の抜本的な改革をめざすたたかいとの密接な結合を土台としている。

最近、多くの労働組合の会議が開かれて、科学・技術革命とオートメーションに関する問題が検討された。そこで行われた議論や参加者が到達した結論の内容を検討してみると、多くの基本的な問題について、各種の労働組合が共通の立場と主張をもっていることがわかる。このことは充分に理解しうるものである。なぜなら、現在の状況のもとでは、労働者と労働組合の仕事はますます普遍的かつ国際的性格をおびざるをえないからである。

かんたんな分析では、科学・技術革命の社会的、経済的影響という問題についてすべての側面を分析しえないことはいうまでもない。したがってこの論稿では基本的にこの問題についてつぎ

のもっとも重要な側面をとりあつかうことにする。すなわち、

—雇用・失業問題の改善に与える科学・技術革命の影響、

—技術進歩によっておきる労働の職業構造の変化、

—熟練労働の再教育と訓練、

＜中　略＞

何にもまして、教育と要員訓練にかんしては独占の要求と社会全体の要求のあいだに大きな差がある。この差には生産力の発展にかんする独占の利益と社会の利益とのますます大きくなる矛盾が反映している。独占は、技術進歩が彼らに利潤を保証してくれる程度においてのみ技術進歩に関心をもつ。

科学・技術革命の条件下での筋肉労働の技能変化の分析は、技術者、要員、テクニシヤンの特殊な変化および各産業における経営管理にかんする重要な問題を考慮に入れなければ完璧なものとはいえない。＜中略＞

資本主義という条件のもとでは、労働者階級は技術進歩にかんして二つの異なった態度をもっている。＜中略＞

発達した資本主義国では、科学・技術革命は、全人民の福祉の向上、とくに賃金低下なしの労働日の短縮のための条件をつくりだす。それは不熟練労働を廃止し、すべての労働者にたいして現代的生産過程のなかでその才能を全面的に活用しうる展望を与える教育制度を確立する可能性と必然性を生みだす。（傍点は引用者）

資本主義諸国で遂行されているたたかいの方向はつぎの二つである。

1. 技術進歩の具体的な否定的な結果に反対する。
2. 科学・技術革命の完全な活用を確保し、それを全人民に役立てることができる社会的な変化をめざす（傍点は引用者）。

とうぜんのことであるが、これら二つの側面は相互に結びついている。第一の側面は勤労人民の日常のたたかいの内容を大きく規定する一方、第二の側面は根本的な社会・経済的変化をめざすたたかいと統合された一部分である。（傍点は引用者）

国家独占資本主義の現在の条件のもとでは、技術進歩は不満の性格と内容の変化させている。そのために労働組合が新しい戦術を採用することが必要となっている。」[19]

以上の引用、とくに筆者が傍点をつけた部分を読むと、さきに紹介した中村静治教授の見解が不十分であることがいっそう明白となろう。すなわち、中村教授のように、「労働時間の短縮は自由時間の増大を意味する。自由時間の増大は労働者の学習のゆとりをもたらし、彼の能力をより活用できる新しい仕事への転換を準備することを可能にする。」と述べるだけでは、それが、たとえマルクスが『経済学批判要綱』のなかで強調している点であったとしても、巨大な技術進歩をもたらし労働者階級に大きな影響をおよぼしている現代科学・技術革命のもとでは、あまりにも抽象的な問題提起であるばかりでなく、「発達した資本主義国では、科学・技術革命は、＜中略＞不熟練労働を廃止し、すべての労働者にたいして現代的生産過程のなかでその才能を全面的に活用しうる展望を与える教育制度を確立する可能性と必然性を生み出す。」として、国際労働運動が直面している職業技術教育・職業訓練問題についての諸要求を提起している世界労連・金属インターの立場と対比するとき、一歩も二歩も後退しているのではあるまいか。これでは、教授が意図する、資本主義的「生産過程そのものの機構によって、労働者階級は訓練され、統一され、組織された変革主体として陶冶されてゆく」[20]という、肝心要の陶冶のプロセスもぼやけざるを得ないのである。もっとも、教授は、さきに筆者が

あげた『資本論』の「いろいろな労働の転換、したがってまた労働者のできるだけの多面性を一般的な社会的生産法則として承認」するという指摘と関連して、「このことはつまり、資本は労働の転換と普遍的個人の形成を自己の生死にかかわる問題として提起するが、しかしそれを社会的生産全体をとらえる一般的法則として現実化することはできないということである。資本主義的生産様式は、その本質上ある一定の点を越えては、どんな合理化も改良も許さない。それにもかかわらず、ひとたび承認された一般的な社会的生産法則は自己を貫徹する。」[21]と述べられることによって、「労働の転換と普遍的個人の形成」のために必然的に提起されなければならない過渡的ではあるが重要な職業技術教育・職業訓練についての民主主義的要求をば、かっての上林貞治郎教授をはじめとした革命的価値貫徹論者（最低賃金制に関する）たちのように、社会主義社会が実現されなければ不可能なものと考えておられるのであろうか。もし、そうだとしたら、教授が指摘している「自由時間の増大は労働者に学習のゆとりをもたらし、彼の能力をより活用できる新しい仕事への転換を準備することを可能にする。＜中略＞労働者階級による政権獲得のための理論的な学習活動の余裕も大きくなる。」と書き、続いて『経済学批判要綱』のなかの指摘、「これは解放された労働に役立つことになろうし、また労働解放の条件である」（邦訳Ⅲ、６５０頁）というマルクスの言葉を引用した意味がわからなくなる。教授の見解からは、とても「自由時間の増大は＜中略＞彼の能力をより活用できる新しい仕事への転換を準備することを可能」にする事態は到来しそうにはないのである。

第一章で紹介した島田豊教授の論文「現代人の疎外と自由」は、中村静治教授が見逃した職業技術教育をめぐる論点を明確にしているといってよい。筆者もまた、発達した資本主義国における職業・技術教育の問題は、基本的には労働過程と価値増殖過程との矛盾として把握すべきものと考える。そうして、労働者階級の職業・技術教育、職業訓練にたいする民主主義的要求は、資本主義体制のもとでも実現的可能であるし、また「職業訓練や企業内訓練の権利および教養を高める権利は、働く権利、より高度の熟練職種、高い賃金、生活、労働条件の向上、余暇の増加についての権利のような、その他の基本的権利を行使するための、労働者と労働組合の基本的要求の一部」（前述の世界労連憲章）[22]という性格ゆえに、是非とも実現させなければならない重要課題なのである。ところが、わが国の現状は、ビッグ・ビジネスの企業連幹部のような右翼的潮流からばかりでなく、中村教授のような原則的理論的な立場を堅持している研究者からさえ、無視されているのである。周知のとおり、１９７３年春の総選挙において、共社両党を中心とするフランス「人民連合」は、「議会で多数派になることはできなかったが、この国で左翼があと一歩で多数派になるところまできた。」（マルシェ共産党書記長）と評価されているが、その大躍進のかげには左翼諸政党による「共同綱領」策定実現のために努力したフランス共産党の功績が認められている。もち論、フランス共産党自体も、「人民連合民主政府綱領」を持っているわけであるが、その第７章「生涯教育」では主として労働者階級にたいする職業・技術教育の実施についての構想が述べられている。こうした動きの背景には、７０年４月の職業訓練協定および７１年４月の修正協定をかちとったＣＧＴのイニシアテイブのもとに展開されたフランス労働者階級の大闘争があることは、疑問の余地がない。その一部を紹介すると、次のとおりである。

「今日では、各人は一生を通じて教育を受けたいという慾求をもっている。＜中略＞すべての勤労者および、職についていなくて職業資格の習得を望んでいるすべての人たちが、生涯教育の権利をもつ。この生涯教育は、学校教育の民主化によって利益を受けない人たちにとくに必要で

ある。<中略>多くの勤労者の場合、生涯教育は初歩的な職業教育ならびに基礎的な一般教養の補充からはじまる。<中略>

勤労者の時間の割りふりのなかで、可能な、さまざまな生涯教育の組織のしかたを試み、相互に組み合せ、多様な条件と必要に適合させる。できるだけ就業時間中に講座をひらくようにする。<中略>

新しい法令を制定して、学習のために仕事を休んでも職を失うことがないように保障する。<後略>」。[23]

ここでは省略するが、フランスのＣＧＴが職業訓練問題について模範的な「行動綱領」および「運動方針」を持っていることは、いうまでもない。こうした国際的な動きの影響のもとに、全体としてはまだ弱い動きであるけれども、総評を中心として産別単産のなかに企業内教育、職業訓練にたいする取り組みが強まり、７１年７月には総評、中立労連の主催でソ連のＡＵＣＣＴＵ、イタリアのＣＧＩＬ、フランスのＣＧＴ、および東ドイツのＦＤＧＢの各代表の参加をえて「職業訓練国際シンポジウム」が、７２年１０月には総評の主催で「シンポジウム・教育と労働者」が、そうして７４年１月には「雇用・失業保障、職業訓練に関する全国交流の研究集会」が、それぞれ開催されている。「７２年度総評運動方針」のなかでも、次のような方針が提起されている。

「第四の問題としては、企業教育と技術教育のとりくみである。企業教育については技能教育に名をかりて労務管理支配の有力な手段となっているが、

1. 企業内教育に対して労働組合が積極的に関与し、組合が承認しない教育をさせないこと。
2. 企業内教育では一方的な資本の論理の偏向教育が行なわれる場合が多く、教育基本法の適用で追求することが重要となっている。

労働者の技能訓練に対しても『基礎的で科学的な技術教育』を公教育に充実させること、当面技能訓練を行う公共訓練、企業内訓練の如何を問わず、『基礎的で科学的な技術教育』の実施を要求していかなければならない。また公共職業訓練制度全般の改善と充実のための闘いを中央・地方で展開しなければならない。」[24]

こうした総評の運動方針が一定の積極的な意味を持っていることを否定してはならないが、上記の方針のなかには国際労働運動がすでに早くから提起している「労働者の教育を受ける権利」という思想が欠落していることを見落してはならない。[25]一方「同盟７２年度運動方針」を見ると、「合理化対策と積極的労働力政策の強力な展開が必要となってきている」という認識のもとに、「積極的労働力政策の具体的内容は、①未就業労働力の就業、主婦を中心とするパートタイマーの適切な活用、②職業能力の開発と職業訓練期間の弾力化および生活保障、③労働市場政策の全面的な展開としての労働市場行政の改善強化・雇用変動対策・高教育水準に見合う技術・職種・産業の開発、地域経済開発との結合、④職業訓練制度と労働市場政策との統合、⑤企業内職業訓練と労働力政策との有機的結合、関連諸施策の整備、⑥産業別労使会議の活用、などの総合的体系である。」[26]という方針が提起されている。こうした方針は、「積極的労働力政策」なるものが世界資本主義の全般的危機の激化過程で先進資本主義国が軌を一つにして採用しつつあるところの国家独占資本主義的労働力政策の主要な形態であり、国家権力を背景に教育訓練を梃杆として労働者階級にたいして現代「合理化」への協力を強いる性格のものであるという認識に立ったとき、その客観的役割からすると同盟は、まさに国家独占＝労働省の狙いに対応しその行政施策をいち早く先取りして下請けしている、といわれても仕方

がないであろう。わが国労働陣営が、以上のような状況にあればあるほど、この問題を原則的な立場から何回も強調することが必要なのである。こうした意味で、島田豊教授の有益な問題提起は、正しく受けとめられ、さらに発展させられねばならない。これが、本研究の過程でわれわれの持った問題意識である。

ところで、まだ述べていない論点について、簡単に述べることにしよう。その第一は、職能的資格制度による職能区分と技能序列とのあいだの関連についてである。社会的労働過程の技術的変革を契機として、職場レベルでは、技能の平準化、労働の代替性の増大という傾向が強まってきていると見られる。このため職能区分に示される階層序列と実際の技能序列とのあいだには一定の矛盾と不均衡が生じつつあると思われる。鉄鋼大手では60年代に職能的資格制度の導入を完了しているが、たとえば、旧富士時代の職能制度、新日鉄になってからの新人事制度などを事例として、現局面において職能的資格制度は、いかなる意義と具体的機能を果しているのか。この問題といわゆる年功的職場秩序の動揺・再編および企業内教育とはいかなる形で対応しているのか、また矛盾はどういう具合に処理されようとしているのか、全体として問題はどういう進行を示すと考えられるか、などがここで検討されなければならない主たる論点である。

その第二は、社会的労働過程の変容が、資本主義的現代「合理化」として現われるため、新たに再編された作業組織では労働内容の変化に適応できる層、たとえば若年令層と、中高年令層に多いと見られる不適応層とに分化してくる、と推測される。こうした意味での階層分化が生じているとしたらそれは、技能序列の変動ともかかわって職場秩序に一定のインパクトを与えるに違いないけれども、具体的にはどういう形で作用してくるのか、また、階層分化はいかなるプロセスで促進されるのか、さらに、再編された分業にもとづく協業システムのなかで不適応層はいかなる位置づけ、いかなる処遇を受けているのか、そのばあい教育訓練はいかなる役割を果しているのか、等々の解明がここでの課題となる。

その第三は、新入社員のひとりひとりに先輩の世話役をつけて指導するというBB制度の機能と役割についてである。一般的にいえば企業の「期待される社員像」づくりの一環に組み込まれているといえようが、企業内教育を労働力商品の技術的陶冶と精神的陶冶という二つの側面に分けたばあい、BB制度は現代「合理化」の進展のなかで具体的にいかなる側面で効果をあげているのか、また企業も組合も若年層をつかんでいないと指摘されている今日、企業側の思惑と現実とのあいだにはいかなるギャップが存在しているのか、などの諸点を、新入社員の職場適応（現実は、この言葉に示されるような平板なものではなく、矛盾にみちたものであろうが、一応用いておく）とのかかわりで究明するのが、主たる課題である。

その第四は、現代「合理化」の特徴のひとつといえる、スクラップ・アンド・ビルド政策による旧型職場の廃止または縮小のための配置転換の問題である。こうした配置転換による労働力の流動化は、いかなる形で行なわれ、企業レベル、製鉄所レベル、工場レベル、そうして職場レベルでみると、いかなる形で労働力の再編成がなされているのか、また配置転換者にたいする転職訓練は、いかなる形で、いかなる内容のものを実施しているのか、などを配転後の作業内容、これに関連する職場の階層序列のなかでの地位、今までの熟練の継承性いかんと結びつけて分析するのが、ここでの主要課題となる。

その第五は、鉄鋼独占体のみでなく、広く金属機械関連業種で見られる「多能工化」、「作業のプ

ール化」の問題である。この問題については、筆者は『経済』７３年３月号所収の論文で一応の分析視点を明らかにしているので、資本の狙いはどこにあり、労働者階級にいかなる影響をおよぼしているのか、これを単に人べらし「合理化」というフラットな視点からだけでなく、戦前から行なわれている「多能工か、単能工か」という技術教育上の論争点とのかかわりで、できるだけ広い視野から把えることが、ここでの要請となることだけを指摘しておこう。

以上の他、安全教育の問題があるが、これは職業・技術教育と思想教育の両者を含んだ形で実施されているケースが多い。したがって、単にその教育内容にとどまらず、現代「合理化」の一環としての大巾な要員削減が、旧富士に見られるような工場別能率結の導入、職場支配の武器としての作業長制度や職能制度の導入を含む人事関係諸制度、現場到着制の実施などを背景とした労働強度の増大との関連で、労働災害発生の危険性がいかなる形で生じているか。また、一部で欺瞞的であるという酷評を受けている、企業幹部を先頭とした「安全運動」は、いかなる役割と効果をあげているか。さらに、労働災害発生のばあいの職場レベルでの対処の実態はどうか、等々の問題を含めて安全教育の分析を行なうのが、ここでの課題である。鉄鋼業界では「自主管理活動」の名称で統一されているＱＣ、ＺＤなどの「自己啓発」活動についても、それが職業・技術教育の代替的役割を果していることが明らかなので、取り上げなければならないけれども、他方でみると、資本による小集団管理の形をとっていることを考慮して、次節以下に譲ることにしよう。

＜注＞

(1) マルクス『資本論』、大月書店、全集版、第２３巻第２分冊、４７８頁。
(2) 同上、５０３頁。
(3) マルクス『経済学批判要綱』、大月書店、高木訳、６４５頁。
(4) マルクス『資本論』、同上、５５０頁。
(5) マルクス『賃労働と資本』、大月書店、全集版、第６巻４１４頁。
(6) マルクス『資本論』、同上、６３３頁。
(7) 同上、６３３頁。
(8) 同上、６３４頁。
(9) 同上、６３４頁。
(10) 同上、６２９頁
(11) マルクス『経済批判要綱』、同上、６４８頁。
(12) マルクス『資本論』、同上、６３４頁。
(13) 同上、６３１頁。
(14) マルクス『経済学批判要綱』、同上、４２１頁。
(15) マルクス『資本論』、同上、６３４頁。
(16) 中村静治『現代工業経済論』、汐文社、１９７３年１０月、６４～６５頁。
(17) 『世界労働組合運動』、世界労連日本出版会、１９７３年９・１０月合併号、１５～１６頁。
(18) この間の動きについては、『経済』１９７１年８月号および７３年３月号所収の道又論文を参照のこと。
(19) 世界労連、金属インター編『金属、機械産業における技術進歩とオートメーション』、『総評調査月報』１９７３年１月号～３月号に高木郁郎訳で所収。引用文は、同上、７３年１月号、１１～１７頁。
(20) 中村静治『現代工業経済論』、同上、６５頁。
(21) 同上、６４頁。
(22) 『世界労働組合運動』、同上、１４頁。

(23) フランス共産党「人民連合政府綱領」連載第２回、『世界政治資料』、１９７３年７月下旬号・５６頁。
(24) 総評編『総評はかく闘う '７２年度版』、１９８頁。
(25) この点に関しては、次の論文が参考となる。
佐々木享「教育を受ける権利と職業訓練」、『教育学研究』、第３９巻第４号、１９７２年１２月。
松林和夫「職業技術教育をうける権利と企業内教育」、『法律時報』１９７３年５月号および６月号。
(26) 同盟編『同盟はかく闘う '７２』、６２～６３頁。

追　記

職業・技術教育をめぐる論点のひとつとして、現時点で重要な意味をもつ保守・保善工、あるいは修理工の役割について、本論では提起できなかったので、『資本論』第３部第１篇第５章のなかのマルクスの次の指摘をここで紹介しておきたい。

「これによって、生産手段の節約にたいする資本家の熱狂ぶりも理解できる。だめになったりむだ使いされるものはなにもないということ、生産手段が生産そのものに必要な仕方でしか消費されないということは、一部は労働者の訓練や教育にかかっており、一部は、資本家が結合労働者に課する規律にかかっている。」（『資本論、全集版、第２５巻第１分冊、１０５頁）。

第３節　管理組織＝労務統轄機構の再編・強化と職場秩序の変容
―　管理技術教育＝経営技術教育の分析視角　―

前節では、作業組織の再編成、労働内容の変化、ならびにその中を貫いている現代「合理化」および科学・技術革命の展開過程の検討をつうじて、職業・技術教育分析のための方法論の提示を試みた。

本節では、職業・技術教育と並んで企業内教育の主要な側面のひとつを担う管理技術教育＝経営技術教育把握のための分析視角とその枠組みを明らかにする。これが、前節に続く本研究の第二の課題である。ここでは、分析の枠組みを、次のように設定した。資本主義的生産様式のもとでは、社会的労働過程の主体的契機をなす労働自体は、前節で見た作業組織のもとで働く作業労働と個々の作業労働を指揮・監督・統轄する管理労働の二つに分化する。この分化を推進する主たる要因は、労働の社会的生産力の向上と労働の社会化の進展とである。すなわち、「＜前略＞資本主義的生産が実際にはじめて始まるのは、同じ個別資本がかなり多数の労働者を同時に働かせるようになり、したがってその労働過程が規模を拡張して量的にかなり大きい規模で生産物を供給するようになったときのことである。かなり多数の労働者が、同じときに、同じ空間で（または、同じ労働場所で、と言ってもよい）同じ種類の生産のために、同じ資本家の指揮のもとで働くということは、歴史的にも概念的にも資本主義的生産の出発点をなしている」[1] のであって、「いまでは資本の最小限度の大きさは、多数の分散している相互に独立な個別的労働過程が一つの結合された社会的労働過程に転化するための物質的条件として現われるのである」[2]。こうして、多数の分散した個別的労働過程が一つの社会的労働過程に結合され、「多数の賃金労働者の協業が発展するにつれて、資本の指揮は、労働過程そのものの遂行のための必要条件に＜中略＞発展してくる」。[3]「ところが一方では、資本主義的生産様式は、労働過程が一つの社会的過程に転化するための歴史的必然性として現われるのであるが、他方では、労働過程のこの社会的形態は、労働過程をその生産力の増大によっていっそう有利に搾取するために資本が利用する一方法として現われるのである」。[4] 以上のマルクスの指摘のように、資本主義的生産性上昇過程としての社会的労働過程と、他方では増大した社会的生産力を用いてより有効な搾取をは

かる資本の価値増殖過程との統一として現われるため、生産面における資本家の指揮・監督・管理機能も、社会的労働過程そのものが必要とする機能の他に、価値増殖過程の側面から必要となる支配機能を含んだものとなる。その結果、資本主義的管理は、必然的に「二者闘争的な」「二重性」を帯びざるを得ない。この資本主義的管理のもつ二重性は、具体的有用労働と抽象的人間労働という労働の二重性、その展開としての生産過程に内在する二重性に由来する。したがって、資本主義的管理は、労働過程と価値増殖過程の双方によって規定される対立物の統一として把握されなければならない。

資本主義的生産様式のもとでの社会的生産力の発展は、歴史的には「社会的に発展した労働の諸形態、すなわち協業、マニュファクチュア（分業形態としての）、工場（物質的基礎としての機械に基づいて組織された社会的労働の形態としての）」[5] という形態変化をともなう。こうした労働の社会化を背景とした歴史的形態変化は、同時に直接的作業労働からの管理労働の分離として、資本の管理・監督機能の強化として、資本主義的企業における労務統轄機構の成立・展開として現われる。そうして、独占資本主義段階において企業組織の一環としての管理組織・労務統轄機構は、はじめて本格的確立をみるにいたるのである。そこで、前述した研究課題との関連で問われなければならないのは、現代「合理化」の進展のなかで、いかなる形で資本主義的企業の管理組織・労務統轄機構の再編・強化がなされるのか、資本の狙いはどこにあり、その背景をなす主たる要因はなんなのか、またその再編・強化とともなって資本の指揮・監督機能の担い手である「産業士官（支配人、Managers）」や「産業下士官（職工長、Foremen、Overlookers）」の果す役割はいかなる変化を示すのか、以上のような労務統轄機構の再編・強化や職制層の役割変化に対応して職場秩序はいかなる変容を示しているのか、さらに、こうした変化に対応して職場レベルにおける資本の指揮・監督機能の代行者たる「産業士官」や「産業下士官」は、いかなる内容の教育をいかなる形を受けているのか、一般に管理技術教育といわれる、この種の教育は現代「合理化」といかなる対応関係にあるのか、などである。

ところで、さきに見た資本主義的管理の二重性について、マルクスは『資本論』第1部第4篇第11章「協業」および第3部第5篇第24章「利子と企業利得」のなかで、次のような指摘を行なっている。

「すべての比較的大規模な直接に社会的または共同的労働は、多かれ少なかれ一つの指図を必要とするのであって、これによって＜中略＞生産全体の運動から生ずる一般的な諸機能が果たされるのである。単独のバイオリン演奏者は自分自身を指揮するが、一つのオーケストラは指揮者を必要とする。この指揮や監督や媒介の機能は、資本に従属する労働が協業的になれば、資本の機能になる。資本の独自な機能として、指揮の機能は独自な性格をもつことになるのである。
＜中略＞

資本家の指揮は、社会的労働過程の性質から生じて資本家に属する一つの特別な機能であるだけでなく、同時にまた一つの社会的労働過程の搾取でもあり、したがって搾取者とその搾取材料との不可避的な敵対によって必然的にされているのである。同様に、賃金労働者にたいして他人の所有物として対立する生産手段の規模が増大するにつれて、その適当な使用を監督することの必要も増大する。同様に、賃金労働者にたいして他人の所有物として対立する生産手段の規模が増大するにつれて、その適当な使用を監督することの必要も増大する。＜中略＞

それゆえ、資本家の指揮は内容から見れば二重的であって、それは、指揮される生産過程その

ものが一面では生産物の生産のための社会的な労働過程であり他面では資本の価値増殖過程であるというその二重性によるのであるが、この指揮はまた形態から見れば専制的である。いっそう大規模な協業の発展につれて、この専制はその特有な諸形態を展開する。資本家は、<中略>個々の労働者や労働者群そのものを絶えず直接に監督する機能を再び一つの特別な種類の賃労働者に譲り渡す」。(6)

以上が『資本論』第1部第4篇第11章のなかでのマルクスの指摘であるが、第3部第5篇第23章のなかでもほぼ同じような指摘がなされている。関係箇所を引用すると、以下のとおりである。

「監督や指揮・労働は、直接的生産過程が社会的に結合された過程の姿をとっていて独立生産者たちの孤立した労働としては現われない場合には、どこでも必ず発生する。しかし、この労働は二重の性質のものである。

一面では、およそ多数の個人の協力によって行なわれる労働では、必然的に過程の関連と統一とは一つの指揮する意志に表わされ、また、ちょうどオーケストラの指揮者の場合のように、部分労働に関するのではなく作業場の総括動に関する諸機能に表わされる。これは、どんな結合的生産様式でも行なわれなければならない生産的労働である。

他面では、<中略>このような監督労働は、直接的生産者としての労働者と生産手段の所有者との対立にもとづくすべての生産様式のもとで、必然的に発生する。この対立が大きければ大きいほど、それだけ監督労働が演ずる役割は大きい。それゆえ、それは奴隷制度のもとでその最高限に達する。しかし、それは資本主義的生産様式でも欠くことのできないものである。なぜならば、この生産様式では生産過程は同時に資本家による労働力の消費過程だからである。それは、ちょうど、専制国家では政府が行なう監督や全面的干渉の労働が二つのものを、すなわちすべての共同体の性質から生ずる共同事務の遂行と、民衆にたいする政府の対立から生ずる独自な諸機能との両方を、包括しているようなものである。」(7)

以上のように、マルクスは、「監督労働」あるいは「指揮労働」、要するに管理労働が、資本主義的生産様式のもとでは「二重性」を持つことを明確に把握していたのである。こうして直接的作業労働から分離した管理労働は、単純協業のもとではじめて見られるようになり、分業にもとづく協業の段階になると次第に明確化されてくる。しかし、分業にもとづく協業、すなわちマニュファクチュア段階では、依然として手工的熟練が優位を占めているがゆえに、直接的作業労働からの管理労働の分離は、不徹底なものたらざるを得なかった。この分離を決定的におし進めたのは、生産過程における機械の導入であり、とくに、「発達した機械」を媒介とした機械体系の出現であった。機械体系のもとでは、それを基軸とした労働力編成が必然化し、それとともに「物質的基礎としての機械に基づいて組織された社会的労働の形態としての」工場が形成される。そうして、機械の自動体系が形成されていたアークライト型工場においては、工場規律と職長を媒介とした不熟練労働者群にたいする直接的な管理が実施されるとともに管理職能は工場職能として展開されることになった。もっとも、植竹晃久教授の研究によると、鉄鋼業や機械製造業においては作業機による熟練労働の排除が実現せず、そのため熟練工を媒介とした間接雇用制度が一般的であり、またミュール型紡績工場においても、ミュール精紡職場では熟練工としてのミュール精紡工による糸継工、掃除工の雇用という間接的雇用制度が存続していた。資本主義的機械制大工業における工場管理、管理・監督労働が本格的に確立されるのは、独占資本主義段階になってからであり、植竹教授の表現によると、「作業機、とくに工作機

械の一層の発展をみたアメリカにおいてであり、それにともなう『作業の客観化』をみる時点 － 資本による管理職能の直接的・全面的包摂を宣言する、かのフレデリック・W・テイラーの『科学的管理法』にその典型をみる時点においてである。」[8] この背景には、「機械の自動的体系が完成しないかぎり、機械は熟練を排除しえず、新たな機械（とくに作業機）の導入は旧来の熟練を分解するとはいえ、それに代ってまたその機械の操作に関して新たな熟練を要求してくるという関係にある。その意味で、当時の段階としては、作業機を操作する熟練工を媒介とした労働管理の形態が一般的であったということが指摘されなければならない。そして、工場主の管理活動の内容としては、賃金支払上の工夫 － 出来高制度や賞与制度等の工夫が中心であり、末端の管理はこれら熟練工たちの手に委ねられていた」（傍点は引用者）[9] という状況があったのである。「そして、こうした、いわば内部請負の形態が一定に崩壊せしめられ、資本による管理が直接に末端にまで浸透する形態がとられるに至るのは工作機械の一層の発展とそれにともなう工程の分化・単純化 － 熟練労働の分解が広範にみられるようになる段階までまたなければならない。しかし、こうしたことが達成されるのは産業革命を最初に達成したイギリスにおいてではなく、その後抬頭の著しいアメリカにおいてであり、そこでは管理は、いわば近代的諸科学の意識的な適用をもって特質づけられる近代的管理として展開されることになる。」（傍点は引用者）[10]

こうした歴史的プロセスを経て、資本主義的管理は、独占段階において本格的な確立をみることになる。いうまでもなく資本主義的管理は、社会的労働過程において価値増殖・労働力搾取の機能を果すものである。そのため管理労働と作業労働とは、資本・賃労働間の階級対立を反映した敵対的矛盾関係に置かれる。つまり、資本主義的管理は、前述した二重性に示されるように、一方では一定の具体的有用労働の担い手として機能する技術的側面を内包しつつも、労働力商品を管理・監督するものとして、資本による賃労働の専制支配として現われる。前述したマルクスの指摘にもあるとおり、資本主義的管理機能は、「一つの特別な種類の賃労働者に譲り渡」されるのである。独占段階における資本の集中・集積および巨大独占体の形成、株式会社制度の普及という動きは、他方における資本・賃労働関係の矛盾の激化とともに、資本の管理・監督機能の管理・監督労働者による代行化、これにともなう管理・監督労働者の分化および多様化を促進し、管理・監督労働者そのものの量的拡大をもたらした。こうした一連の動きは、世界資本主義の全般的危機の深まりに対応した、資本主義的管理組織＝労務統轄機構の整備・強化を意味するとともに、より一層の価値増殖・搾取強化を狙いとした資本の積極的な意図をも含むものであった、と見てよい。そうして、ここで強調しておきたいのは、以上のような管理組織＝労務統轄機構の整備・強化は、レーニンによって「そのなかに生産過程を系統的に分析し、人間労働の生産性の巨大な進歩がある」[11] と評価され、「その創始者の意に反して、プロレタリアートが社会的生産全体をその手ににぎり、社会的労働を正しく配置秩序だてるため自分自身の労働者委員会を任命する時を準備する」[12] と指摘された、テイーラ・システムをはじめとした「生産の科学的組織の最新の到達点」[13] の積極的な導入によって実現したことである。すなわち２０世紀の初頭には、ギルブレス夫妻などを含むテイラー・グループによる科学的管理諸方式の普及、フォード・システムの開始、また第一次世界大戦後には、フォード・システムの本格的導入、メーヨーらによるホーソン・リサーチ、フォレットによる人間の集団行動の心理学的分析などの人間関係論の成果の活用、そうして、第二次大戦後には、ＩＥ、ＯＲ、ＬＰなどの管理諸方式の導入、レヴインらのグループ・ダイナミックス、マグレガーらの行動科学の成果の活用、ＨＲ、ＬＲなどの新手法の開

発、等々のごとく、新たな手法が次々と登場したのである。これらの管理方式と手法は、１９２２年８月、レーニンが「ヨーロッパとアメリカの科学から真に価値のあるすべてのものを摂取すること－これがわれわれの第一の最も主要な任務である」[14]と考えていたところの「社会的労働の合理的配置の原則の適用」[15]をするのに有益であり、また「最も乱暴な資本主義的搾取の最新の到達点」[16]であるといってよい。そうして、これらの方式と手法が、戦前の産業「合理化」運動以降、資本主義的「合理化」の大切な手段として大々的に活用されていることを見逃すわけにはいかない。

戦後日本資本主義の高蓄積過程の進行は、同時に５０年代前半の準備期を踏み台として、以上あげた管理諸方式に見るような新経営技術の積極的な導入と消化の展開過程でもあった。こうした状況を背景として、職場レベルにおける管理・監督者層にたいする管理技術の教育が、他方における工程管理近代化、ライン・アンド・スタッフシステムの導入による管理組織の質的再編成と相まって、必要不可欠なものとして要請されることになったのである。そもそも企業内教育の中核となるのは、職場レベルにおける管理・監督者層によるランク・アンド・ファイルの労働者層にたいするＯＪＴであり、これなくしては教育スタッフによる集合教育も効果をあげ得ないのである。「企業内教育は自己啓発から」といわれても、その動機づけを与えるのは、管理・監督者層に課せられている任務のひとつなのである。表２に示したのは、鉄鋼業界で職場レベルでのラインの統轄者という位置づけを与えられている作業長の職務内容を示したものである。これを見てもわかるように、鉄鋼資本の要請にこたえて「期待される社員像」づくりの一環として部下を教育訓練するためにも、まず管理・監督者層自身が管理技術を身につけなければならない事態となったのである。こうして、現代「合理化」は、管理・監督者層にたいしても厳しい日常の努力を要請する。表３は、日本鉄鋼連盟が管理・監督者教育のために作成した資料から抜萃したものであるが、その内容を見て気づくことは、今世紀になって開発された各種の管理手法が殆んど含まれていることである。鉄鋼独占体をはじめとした鉄鋼資本は、こうした多様な管理手法を身につけることを要請しているのであり、若しもこの要請にこたえられない者があったばあい、管理・監督者としての資格がないものとして、それに対応した厳しい処遇をうけるのである。たとえば７３年２月に新日鉄本社能力開発室が作成した、新入社員研修用のテキストには、次のような記述が見られるが、これを見ても明らかなように、まさにマルクスが指摘した「資本が労働の生産力を緊張させたという理由でさらに資本を強制して労働の生産力を緊張させる法則であり、資本にすこしの休息もさせずに、たえず、すすめ！すすめ！と耳うちする法則」によって、すべての社員が規制されていることがわかる。

「わが社では、日常業務を通じて、知識と経験を蓄積し能力を伸長していくことが最も大切であるという考え（ＯＪＴ）にたって、管理者は熱意をもって部下の育成に当っており、一方、知識、経験に幅をもたせた管理能力を育てるために計画的なローテーションが行なわれている。

また、能力開発を効果的にするために、新入社員研修以降、段階に応じて中堅社員研修、管理者研修へ至る仕組みが組まれているほか、英会話、ＩＥ、ＯＲ等の諸講座など、各種の講座が適宜行なわれるとともに職場研修や自主学習なども意慾的に推進されている。」

以上、ソフトな表現で能力開発の方針が述べられているけれども、逆にいうと「熱意をもって部下の育成」に当らなければ管理・監督者失格なのであり、また「計画的なローテーション」によって、「知識・経験に幅をもたせた管理能力」が身につかない者は役に立たない存在だ、ということになるのである。このことは、コンピューター、ＩＥ、ＯＲなどを必修科目としている集合教育を受講した

ばあいにも、成績不良のものは職責をこなす能力のない者として判定されるのである。

表2　作　業　長　の　職　務

	職　務
1. 作業管理	① 与えられた作業予定の検討と管理部門との協議 ② 作業の実行に必要な人員の割当てと機械設備の割当て ③ 作業予定の変更を必要とする場合の管理部門との連絡および変更された予定に基づく対策の決定 ④ 作業が予定どおり進行しない場合の応急処置の実施の決定 ⑤ 故障が発生した場合の応急処置の実施の決定
2. 労務管理	① 部下の時間外勤務、休日出勤の命令 ② 部下の欠勤、休暇等の許可 ③ 部下の能率給、賞与、昇給、昇任等の考課 ④ 要員の要求について掛長に提案 ⑤ 部下の作業単位内の異動の決定 ⑥ 部下の賞罰について掛長に意見の提出 ⑦ 職場内の良好な人間関係の維持
3. 安全衛生管理	① 安全衛生の維持、向上 ② 不安全状態個所、動作の改善 ③ 災害発生時の応急措置の決定 ④ 災害の原因究明
4. 教育訓練	① 部下の教育訓練の計画と実施 ② 作業長および工長候補者の養成
5. 自主管理活動	① 自主管理活動の推進
6. 原価管理	① 作業単位の原価の把握 ② コスト切下げ方策の立案および実施

資料出所　日本鉄鋼連盟『日本鉄鋼業における作業長の概要』　１９７２年６月

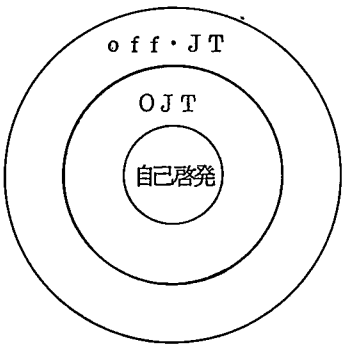
表3　能　力　開　発　の　内　容

項　目	内　容	理解、演習の別	内　容　の　例　示
1. 個人、人間性	人間性、人間の行動心理、欲求段階、動機づけ、生き甲斐	理　解	クリス　アージリアスの人間形成の７段階、マグレガーのＹ理論、レヴインのＺ理論、マグレガーの欲求構造、マズローの自己実現の欲求
2. グループ	グループ集団心理、流動的組織、非公式集団	理　解	ホーソン実験、Ｋ社の考える小集団、Ｌ社のプロマネ、Ｆ電機のライン専属スタッフ、Ｓ社のワンマンプロ、Ｍ社の連邦経営、Ｎ社のスピンアウト、各社の課制廃止、プロジェクトチーム等

3. グループ活動	チームワーク、メンバーシップ、役割分担、o人間関係、o情報	理　解	レヴィンのグループダイナミックス、カッツの小集団論、レスリスバーガーの人間関係論等
	o生産性、oモラール成果、成果配分	理　解	カッツの生産性論、シーショアーの生産性とモラルの相関実験等
	o発想法　oグループ討議、カウンセリング技法	演　習	BS、KJ、NM、ZK、等価変換法、ロールプレイ、はねのけ討議等
4. グループの維持 a自己の行動パターン	管理者のタイプ、グループのタイプ、自己行動のタイプ	演　習	ホワイト、リービットの管理スタイル、リッカートのマネジメントシステム、ブレイクのMG人間、三隅のPM人間、レヴィンの三次元グリッド等 集団について各種のモラール調査、風土診断等
bグループへの応	自己の変容、他グループへの参加経験	演　習	タンネンバウム系のST、ブレイク系のMG、マーローのVTR、高橋　のサイコサイバネティックス等
5. グループ目標の達成 aグループの成果 bグループ行動の向上	o目標管理、業績と評価、自律管理、oマネジメント、部下指導 グループの開発、育成 参加推進	理　解 自己努力	ミラーの目標管理体系、MTP等 Cサークル、ZD運動、自主管理活動等
6. 先見力、意思決定	意志決定	理　解	サイモンの意思決定論、アンゾフの共通関連性、シュライヴラーの規範的意思決定論等
	先見性、意思決定	演　習	各種の経営シュミレーション、経営ゲーム等

資料出所　日本鉄鋼連盟『鉄鋼業管理者の能力開発』　1972年7月

図2　各種教育の位置づけ



以上、資本主義的生産様式のもとでの管理組織＝労務統轄機構の歴史的展開過程を見てきた。また、資本の管理・監督機能を代行する「産業士官」や「産業下士官」の果す役割変化についても論じてきた。そうして、独占段階以降において全面展開する管理方式および手法の導入、それが資本主義の全般性危機の深刻化、資本・賃労働間の階級対立の激化の高まりという情勢のなかで再編・強化されている意味についても若干の検討を加えてきた。最後に、管理・監督者層にたいする管理技術教育実施の要因が成熟して教育が実施されるが、その果す役割についてもふれてみた。これらのことは、全て職場秩序の変容をもたらす要因であるが、ここでは職場秩序の変容自体は実証研究に譲ることにしてあえてふれなかった。

けれども、以上述べた諸点は、あく迄も本研究の分析の枠組みを示すためのものである。したがっ

て、本節のはじめに提起した本研究の第二の課題は、関連して出された理論仮設にもとづいた実証的研究の結果によってはじめて明らかにされる性質のものである。何故ならば、ロスドルスキーが指摘するように、「資本主義生産が根本的にそれ以前のいっさいの生産様式から区別されるのは、その普遍的な性格、物質的な生産諸力の不断の変革へ駆りたてるその衝動によってである」[17] からである。教育訓練をつうじた労働者階級にたいする分裂支配は、管理技術教育の実施によって最高頂に達するが、現代「合理化」のもとでいかなる形で現われ、資本に対して何を与えるかは、実証的研究のみ明らかにしうるのである。

＜注＞

(1) マルクス『資本論』、大月書店、全集版、第２３巻第１分冊、４２３頁。
(2) 同上、４３３～４３４頁。
(3) 同上、４３４頁。
(4) 同上、４３９頁。
(5) マルクス『剰余価値学説史 』、大月書店、全集版、第２６巻第１分冊、４０７頁。
(6) マルクス『資本論』、第２３巻第１分冊、４３５頁。
(7) マルクス『資本論』、第２５巻第１分冊、４８０～４８１頁。
(8) 植竹 久「産業資本主義的管理職能の生成・発展・特質」、『三田商学研究』、第１４巻第６号、１９７２年２月、６０～８５頁。
坂本和一「独占段階における独自的 資本制的生産様式」、『立命館経済学』、第１９巻第１号、１～５６頁。
(9) 植竹、同上、８５頁。
(10) 同上、８５頁。
坂本和一「独占段階における独自的・資本制的生産様式と資本蓄積過程」、『立命館経済学』、第１９巻第３号、１９７０年８月、１～６１頁。
(11) レーニン『論文「ソビエト権力の当面の任務」の最初の案文』、大月書店、全集版、第４２巻、６５頁。
(12) レーニン『テーラー・システムは機械による人間の奴隷化である』、全集版、第２０巻、１５７頁。
(13) 注(11)と同じ。
(14) レーニン『玉にきず』、全集版、３３巻、３８頁。
(15) 注(12)と同じ。
(16) 注(11)と同じ。
(17) ロスドルスキー『資本論成立史２』、法政大学出版局、６３２～６３３頁。

第４節　労働組合運動の体制内化と労資関係の「安定化」

― 精神教育の分析視角 ―

前節につづいて、本節では職業・技術教育に対応して実施される資本の手による労働力の精神的陶冶を意味する精神教育把握のための分析視角とその枠組みを明らかにする。これが、本研究の第三の課題である。資本主義的生産様式のもとでは、企業内技術教育でさえも、多かれ少なかれ資本の手による労働力の精神的陶冶、すなわち労資協調的イデオロギを注入する精神教育をともなうことが多い。けれども、そうだからといって第一章で論じたように、「企業内教育は労働者にたいする思想攻撃である」という具合に短絡化するのは誤りである。そうした視点からは、世界労連、ＣＧＴなどをはじ

めとした国際労働運動が職業・技術教育および職業訓練、ならびに企業内訓練に本腰を入れて取り込んでいる意味を把えることは、とうてい不可能である。この点については、本稿のはじめに明らかにしたので、ここでは省略しよう。

ところで、ここでの研究課題を進めるために必要なのは、以下のことである。まず、精神教育の具体的内容を規定する主要な要因としての資本・賃労働の力関係は、労働組合運動の動きに反映すると考えてよいが、戦後「合理化」の展開過程のなかで、組合運動は、「合理化」にたいしていかなる対処をして来たのか、作業長制度、職能的資格制度の導入、およびこれと結びついた賃金体系の改訂などを背景とした労務統轄機構の再編・強化は、組合の動きにいかなるインパクトを及ぼしたのか。また、60年代「合理化」にともない組合運動の主要な担い手であった旧熟練工が分解したといわれているが、その分解は、いかなる形で進行し、その後の労働運動にいかなる影響を与えたのか。さらに、60年代以降、一般に「良識派」と呼ばれる会社派グループの育成は、いかなる形で行なわれ、その効果はいかなる形で実を結びつつあるのか、そのばあい、上記の旧熟練工の分解はこうして抬頭した労働貴族、労働官僚といかなるかかわり合いを持つのか、会社派グループは一般組合員といかなる結びつきを持ち、職場レベルでの彼らの基盤はなにか。鉄鋼大手のばあい、60年代に会社派グループによる組合機関の掌握が完了し、一般に労資関係の「安定化」といわれる状況となっているが、こうした事態の出現は一般組合員にとっていかなる具体的な意味を持つものなのか、職場秩序や職場レベルにおける組合活動は、この労資関係「安定化」の実現によっていかなる方向へ歩みつつあるのか、そのなかで現代「合理化」の進展と職場一般組合員とのあいだに生ずる矛盾・対立は、いかなる具合に処理され規制されているのか。最後に、労資関係の「安定化」の実現過程で実施された精神教育の具体的な内容はなにか、それはいかなる形で、いかなる狙いをもって実施されたのか、労資協調を基調とする精神教育が当面している課題と問題点はなにか、等々である。以上の問いに答えるのが、ここでの主要な任務である。

そこで、以上の問いに答えるために必要な分析視角を、以下で簡単に提示しておこう。独占段階の確立期以降、巨大企業を先頭に次第に実施されるようになってきた精神教育は、世界資本主義の全般的危機の深化、資本主義的「合理化」の強行などを主たる契機とした、資本・賃労働間の階級対立激化の産物である。前述したように、作業組織や管理組織＝労務統轄機構の再編・強化を必然化する資本主義的「合理化」の具体的内容は、資本・賃労働間の力関係によって規制されざるを得ない。そのため、資本はあらゆる有効な管理手法を動員して労働者の洗脳を行ない、階級意識をとり除くという精神的陶冶の目的を達成しようとする。個別企業の手にあまるときには、生産性本部、三田村労研をはじめとした反労働者的専門機関の活用もはかる。

ところで、資本が労働力の技術的陶冶のみならず、企業帰属意識を植えつけ、工場規律にしたがわせることを目的とした労働力の精神陶冶＝精神教育を実施するようになったのは、独占段階の確立以降のことに属するが、それにはそれ以前の準備期ともいえる前史がある。というよりも、資本主義的生産様式のもとで独自に機能する、したがって独占段階においても貫徹する基本的な法則がある、といった方がよい。それは、工場制度が生み出した「兵営的規律」である。周知のように、資本主義的生産様式のもとでは、労働者が労働条件を使うのでなく、逆に労働条件が労働者を使う。このような転倒性は、機械制大工業において完成する。なぜなら、産業革命による機械制大工業の工場制度のもとでは、労働者は、自動装置の一様な連続運動に合わせる、ひとつの部分機械の部分として、機械に

奉仕することを余儀なくされるからである。

マルクスは、『資本論』第１部第１３章「機械と大工業」のなかで次のような指摘を行なっている。

「労働手段の一様な動きへの労働者の技術的従属と、男女両性および非常にさまざまな年令層の個人から成っている労働体の独得な構成とは、一つの兵営的な規律をつくりだすのであって、この規律は、完全な工場体制に仕上げられて、すでに前にも述べた監督労働を、したがって同時に筋肉労働者と労働監督者とへの、産業兵卒と産業下士官とへの、労働の分割を十分に発展させるのである。」[1]（傍点は引用者）

ここでマルクスが「すでに前にも述べた監督労働」といっているのは、第１部第４篇第１１章「協業」のなかの次の文章を指している。

「一つの軍隊が士官や下士官を必要とするように、同じ資本の指揮のもとで協業する一つの労働者集団は、労働過程で資本の名によって指揮する産業士官や産業下士官を必要とする。監督という労働が彼らの専有の機能に固定するのである」。[2]

以上のように、資本主義的工場制度における「兵営的規律」の成立要因を、マルクスは、「労働手段の一様な動きへの労働者の技術的従属」および「労働体の独特な構成」という労働過程のもつ特質との関連で把握していることに留意する必要がある。マルクスは、上記の文章に続いて、資本家たちが工場において労働者にたいする専制的支配体制を確立するために、「工場法典」を制定することを述べているが、その「工場法典」が「労働過程の社会的規制の資本主義的戯画でしかない」[3]所以をば、エンゲルスの『イギリスにおける労働者階級の状態』の文章を(注)として引用することによって暴露している。エンゲルスの文章の一部を紹介すると、次のとおりである。

「ブルジョアジーがプロレタリアートを縛りつけている奴隷状態が工場制度ほどあからさまにさらけだされているところはほかにはない。工場制度では法律上でも事実上でもいっさいの自由がなくなっている。＜中略＞もし彼（労働者 － 引用者）が数分でも遅刻すれば罰を受け、もし１０分遅刻すれば朝食がすむまで入れてもらえないで＜中略＞彼は命令どおり食い飲み眠らなければならない……圧制の鍾が彼をベットから呼び起こし、朝食の食卓から呼び立てる。では、ひとたび工場にはいればどうか？ここでは工場主が絶対的な立法者である。彼は自分かってに工場規律を制定する。好きなように彼の法典を書き変えたり書き加えたりする。そして、彼がどんなにばかげたことを書き入れても、裁判所は労働者に言う、おまえたちはこの契約を自由意志で結んだのだから、今ではおまえたちもそれを守らなければならない、と。＜下略＞」[4]（傍点は引用者）

機械の応用にもとづいて発生した近代的工場では、機械が労働者を従属させるばかりでなく、資本家たちの手によって都合よく作られた工場法典を労働者＝産業兵卒に押しつけ「兵営的規律」を守ることを強要する。こうして、工場内における資本の専制的支配体制が確立する。いわゆる工場体制がそれである。この「兵営的規律」は、資本・賃労働関係の矛盾・対立のなかで自己を貫徹する。しかし、資本主義的生産の展開につれて、「貧困、抑圧、隷属、堕落、搾取はますます増大してゆくが、しかしまた、絶えず膨張しながら資本主義的生産過程そのものの機構によって訓練され結合され組織される労働者階級の反抗もまた増大してゆく。」[5]先進資本主義諸国では戦前の日本のような例外的存在は別として、労働組合運動は、その間における資本の抑圧をはね返して組織され発展し、独占段階に入ってからは市民権を得るところまで成長した。いうまでもなく、こうした動きは労働者の階級

的自覚の高まりを示すものであった。

こうした資本・賃労働の矛盾・対立関係に根ざす労働組合運動、とくに民主的階級的立場に立つ労働組合運動の発展こそ、資本をして企業内精神教育を実施させるにいたった主たる要因である。したがって、企業内精神教育は、資本主義的生産様式のもとにおける資本・賃労働間の敵対的な矛盾・対立関係をおおいかくすことを主たる目的として大々的に実施される。それと同時に他方では労働組合を骨抜きにし改良主義的な体制内的存在とする資本の工作も活発化する。後者の動きは、19世紀後半のイギリスに見られるように、労働貴族、労働官僚の育成という方向をとる。しかしながら、独占段階確立期にはまず労働貴族についていうと、イギリスの産業独占を背景として19世紀後半に現われた旧型の熟練工を基盤とする形のものではなくて、独占利潤の一部を分配することによって特権的労働者層を育成する形が主要なものとなる。したがって、労資協調的精神教育の実施と労働貴族層および労働官僚の育成による組合の改良主義的体制内化とが、労資関係「安定化」を実現するための資本の主要な手段として現われる。

ボブズボームは、労働貴族層の尺度として、次の六つをあげている。すなわち、「第一に、労働者の収入のたかさおよびその規則性、第二に、社会的保障についてのかれのみとおし、第三に、職長および雇用主よりうける待遇の方法をふくめた、かれの労働条件、第四に、かれの上および下の社会階層との関係、第五に、かれの一般的な生活条件、最後に将来の昇進についてのかれのみとおし、および彼のこどもたちのみとおしである。これらのうち、第一のものが比較にならぬほどもっとも重要であり、そうしてまたいかに不じゆうぶんではあっても、包括的な知識めいたものをわれわれがもちあわせている唯一のものである。したがってわれわれは、それをわれわれの主要な尺度としてもちいていいであろう。」[6]このようにボブズボームは、「労働者の収入のたかさおよび規則性」に主要な尺度を求めているのである。そうして、ここで紹介しておかなければならないのは、彼が19世紀から20世紀初頭にかけての著名な研究の結論として、20世紀初頭における旧型の労働貴族層の衰退の事実と関連させながら、独占資本主義時代とそれ以前の時代の労働貴族層を区別する必要性を強調し、分析をすすめる際には異ったアプローチの仕方をする必要性を提起していることである。彼によれば、独占資本主義のもとにおける労働貴族層の分析のばあい、第一に19世紀労働貴族層の存続と適応、第二にホワイト・カラーおよび技術者などの新労働貴族層の重視、第三に半熟練工へ昇進したランク・アンド・ファイル層の出現、第四に前世紀後半のイギリス労働者階級の動向と関連して「イングランドのプロレタリアートは、ますますブルジョア的になりつつある。<後略>」と指摘したエンゲルスの言葉の吟味、などが主要な研究課題とされている。こうしたボブスボームの見解とかかわっていえば、労働貴族を「<前略>歴史的には二つ存在し、一つは19世紀後半のイギリス資本主義に典型にみられたように、技術の末発達を基礎としてみずからの特権的利益を擁護するため熟練工組合を組織して高賃金にありついた熟練労働者層で、もう一つは独占段階に存在するものである。<中略>この独占利潤を基礎に発生してくる一部の特権的労働者層」と解説している塩田庄兵衛教授が執筆したと思われる、東洋経済新報社の『労働用語事典』における「労働貴族」の項の説明は、国際的に見ても高いレベルのものだと考えてよい。さらに同事典では、これに続いて次のような説明がなされているが、この指摘もわれわれに重要な示唆を与えるものである。

「戦前の日本において労働貴族の存在はほとんど認められないが、その原因としては日本資本主義が低賃金労働を基礎に急速な発展をしてきたため労働貴族を育成する余裕をもたなかったこ

と、ファッショ的軍事支配を貫徹するため労働貴族を必要としなかったこと、などがあげられる。戦後、１９６０年代の高度経済成長のもと、一部大企業は莫大な利潤の一部を相対的高賃金として一定の労働者に与えることにより一定程度発生し、これが労働戦線の右翼的再編成の問題をもたらしている。」[7]

このように、戦後日本資本主義の高蓄積過程のなかで育成され登場した労働貴族は、他方における資本の工作と相まって組合員大衆にたいして労資協調イデオロギーをふりまくことによって、労働組合運動の体制内化、すなわち労働者階級を賃金奴隷制から解放することを目的とする階級的民主的組合運動の骨抜きを策するとともに、労働組合運動を右傾化させ資本・賃労働間の力関係を変え労資関係の「安定化」に寄与しようとするのである。したがって、労資関係の「安定化」とは、内容的にいえば資本の労働者階級にたいする専制的支配の強化に他ならない。かくて労働貴族は、労働組合や民主社会主義政党、あるいは一部には社会民主主義政党の役員を勤める労働官僚＝組合官僚とともに、労働者内部における独占資本の代弁者たる役割を果している獅子身中の虫なのである。

世界資本主義の全般的危機がいっそう深まって新たな危機段階への移行を開始しつつある現局面において、現代国家独占資本主義の条件のもとにおける科学・技術革命は、労働者階級にたいして次のような大きな影響を与えると同時に、資本・賃労働のあいだに新たな敵対的な矛盾を不可避的に発生させる。

「大規模な資本主義的自動化生産の条件のもとでは、労働者の疎外、自動ラインと結合機械に体現された労働にたいする労働者の従属状態、きびしい規則と独占体の専横を押しつける資本主義的生産管理体制にたいする労働者の敵対的関係は、著しく激化する。科学・技術革命は、人間の技術的解放のための、技能と教育を発展させるための、前提諸条件をつくり出すのであるが、それゆえに、労働の資本への従属、労働者の無権利状態は、いちだんと強烈に痛感されるのである。

生産手段が強大になればなるほど、ブルジョア社会の人間は自己の無力感を感じる。かれの肉体的、知的活動は分断され、分散され、他者の意志を実現する官僚統制の冷厳な体制化に従属させられる。

最新の電子＝サイバネチック技術による労働生産性の急速な上昇、生産過程への直接的参加からの人間の解放は、オートメーション機械の世界における人間の地位と役割についての根本問題を提起している。＜中略＞

実際上では、自動化によって無用となるのは、労働一般ではなく、肉体重労働と旧来の単調労働である。＜中略＞人間の技術学的解放は、人間の経済的・政治的解放の問題をもっとも切実に提起しているのである。

レーニンは『資本主義の技術は、勤労者を賃金奴隷制に運命づけている社会的諸条件を、日ごとに、ますます乗り越えて成長しつつある』と語ったが、この言葉の正しさが、今日ほど明らかになった時期はない。」[8]

以上の記述のなかに、資本主義的生産様式のもつ歴史的に独自な矛盾、すなわち具体的有用労働と抽象的人間労働との、労働過程と価値増殖過程との、賃労働と資本との、生産力と生産関係との矛盾、これらの二者闘争的な、敵対的な矛盾が、現代国家独占資本主義の条件のもとにおける科学・技術革

命の進展過程で、労働者階級にいかなる影響を及ぼしつつあるかを明瞭に示している。つまり、「生産の技術的基礎における大きな変化と、切り離しがたく結びついている。これらの変化は、資本主義の条件のもとでは、資本主義経済体制の危機を深刻させる先鋭な諸矛盾を生み出している」[9]のである。このため、独占資本、労働貴族、ならびに労働組合の諸機関を占拠している専従の労働官僚の三者による分業にもとづく協業の結果、やっと実現した労資関係の「安定化」も結局は、一時的な効果しか発揮できない。上記の三者の分業にもとづく協業体制を背景とした、労資の共同利益・運命共同体論を強調する企業内精神教育だけでは、現代科学・技術革命のもとで生じた新たな矛盾に十分な対処ができないのである。そこで資本の切実な要請に応じて登場するのが、行動科学の成果などを摂取した人間関係論、生きがい論を強調する精神教育である。

こうした新しい精神教育が、民主的階級的労働運動をすすめる側から見ても無視してはならない危険な性格のものであることを筆者も何回か指摘してきたけれども、ここでは鉄鋼労連社会党員・党友協議議会（略称、鉄鋼社党協）の全国的リーダーであり淀川製鋼大阪の現組合長である太田耕八氏が、鉄鋼労連本部中執時代に執筆した鉄鋼労連組合員教育テキスト『合理化とか何か』から関係分を引用しておこう。

「『合理化』には、目に見えるものと目に見えないものがある。＜中略＞

ところが、目に見えない『意識の合理化』というのは、『合理化』を成功裡に進めていくために、「合理化」が労働者の合意のうえで進められてくるように、あらかじめ企業と労働者の一体感を作りあげていく方向ですすめられる。もともと『合理化』は何らかの形で、労働者に犠牲を強いるものであるから、そのままにしておくと不平、不満がうっ積するのは当然といえる。最近のように『能力主義管理』が浸透すると、職場はすべて『職務』が中心となり、必要なことはすべて上意下達される。＜中略＞それが『職務遂行能力』をはかる管理の方法、従ってキメ細かい個別管理という形で進められる。このようにして職場の問題は科学的、近代的、客観的という言葉で一方的にぬりつぶされてしまう。これでは『猛烈社員』でなければ勤まらない。

このような『職務』を中心としたタテの管理には人間性を尊重する余地はない。下手をすると差別感と不満を植えつけるだけとなる。そこでこれを補うためにヨコの管理が登場する。程よく刺激を与えて、不平・不満をそらし、責任と目標をあたえて自覚を促していく。時には解放感も味あわせて、独自学習へと向わせる。提案制度などによって、労働強化も辞さないという気持、『生きがい』を感じさせるやり方がそれである。この方法には小集団による管理、即ち、サークルが用いられる。ＱＣ、ＺＤ、クラブ活動などがＨＲ、ＰＲとともに重視される。

これらが総合された意識として「愛社精神」、「企業意識」があり、個々には優越感、利己心となって働くといわれる。だから合理化の前に『意識の合理化』が先にすすめられる。このようにして労働組合管理（レイバー・リレイションズ）まですすむというから大変なことである」[10]

（傍点は引用者）

以上、引用が長くなってしまったが、造船、自動車、化学などとともに技術進歩の著しかった代表業種のひとつである鉄鋼業において、現代科学・技術革命のもとでの資本主義的「合理化」が、提案制度、一般従業員との面接・カウンセリング、家庭はおろか最近では地域住民のところにまで配布される社内報などのＨＲ、ＰＲ活動、また目標管理、小集団管理にともなうＱＣ、ＺＤなどのフォーマル・インフォーマルなグループ活動、さらに、これらの活動と併行して最終的には「労働強化も辞さ

ないという気持」、「独自学習へと向わせる」ような、元富士鉄本社教育課長山田雄一明大教授の表現をかりると「従業員の行動の永続性な変容を期待して行なわれる対面的な活動」[11] としての教育訓練、等々によって、組合の御用化にまですすんでいる状況が簡潔に説明されている。太田耕九氏が鉄鋼労連本部の中執として上記のテキストを執筆した時期には、鉄鋼労連本部は委員長の宮田義二をはじめとする労働官僚によって、すなわち鉄鋼労連の右翼的潮流「鉄鋼連絡会議」のメンバーによって労連本部の主導権が掌握された以降のことであることを考えると、「このようにして労働組合管理（レイバー・リレインョンズ）まですすむというから大変なことである」として、一般組合員にたいし「意識の合理化」に警告を発した意味は、大きかったといわねばならない。なぜならば、労連委員長の宮田義二の出身単組であり、彼の兄、宮田早苗が組合長であった当時の八幡製鉄労働組合こそ、「このようにして労働組合管理（レイバー・リレイション）まですす」んだ典型的な事例であることは、衆目の一致するところだったからである。

以上、現段階における企業内精神教育について、分析の枠組みに則った形で論議を展開してきた。すなわち、資本主義的機械制大工業における労働者の機械への技術的従属とその独特な労働力編成とを主たる要因として、労働過程の特質と結びついた形で形成される「兵営的規律」、工場制度の発展を背景として、独占段階において企業内精神教育の発生を見ることになるが、この精神教育は世界資本主義の全般的危機の矛盾激化の産物と考えてよいこと、したがって、その具体的内容は、他方における労働貴族および労働官僚の公然たる、あるいは隠然たる支援態勢のもとで、産業民主制、労資運命共同体論、あるいは経営家族主義、マルクス・レーニン主義批判、階級的民主的労働組合批判などを説く労資協調教育であること、そうして資本、労働貴族および労働官僚の分業にもとづく協業は、労資関係の「安定化」を実現することを述べてきた。しかし、現代国家独占資本主義のもとでの科学技術革命の進展は、労働の疎外をつうじて資本・賃労働間に内在する敵対的矛盾を不可避的に顕在化させ、資本をして企業内精神教育の再編・強化を余儀なくさせる。こうして、目標管理、小集団管理をつうじたソフトな手法を使った洗脳教育が登場するようになる。一般に、人間関係教育と呼ばれているのがそれである。

けれども、資本の手によるフォーマルな教育の形をとらず、表面的にはＱＣ、ＺＤなど「自主的な」「自己啓発活動」あるいは「自主管理」活動などの形をとった、小グループ活動として行なわれることも多い。そうして、その際に留意すべき点は、それが資本の路線に則った、もっとも安上りで、もっとも能率的な技術教育の機能をも果していることである。第二に、あくまでも「自発的」活動だからということで、企業連の会社派幹部の黙認のもとで、就業時間外に行なわれ、過勤務手当を支払わないことが一般化していることである。そうして、第三に、筆者が『経済』７３年３月号および『月刊労働問題』４月号で一応の分析を行なったように、職場で働いてゆくためには、技術教育的機能も含まれているために、就業時間外だからといって、ボイコットすることを許されない状況が、職場における資本の専制的支配の強化にともなって生じつつある。それと同時に、資本・賃労働のあいだの階級矛盾も激化しつつある。こうしたことは、資本主義的生産様式の宿命なのである。

<注>

(1) マルクス『資本論』、大月書店、全集版、第２３巻第１分冊、５５４頁。

(2) 同上、４３５頁。

(3) 同上　５５４頁。
(4) 同上、５５５頁。
(5) 同上、第２３巻第２分冊、９９５頁。
(6) ホブスボーム『イギリス労働運動史研究』、ミネルヴァ書房、鈴木幹久他訳、２４６～２４７頁。
(7) 塩田庄兵衛編『労働用語事典』、東洋経済新報社、１９７２年１１月、２４６～２４７頁。
(8) ソ連邦科学アカデミー世界経済・国際関係研究所『現代独占資本主義の政治経済学』、協同産業出版部、国際関係研究所訳、上巻、１１６頁。
(9) 同上、９８頁。
(10) 鉄鋼労連・組合員テキスト『合理化とは何か』、１５頁。
(11) 山田雄一『社員教育入門』、日経文庫、１１３頁。

第５節　年功的労資関係の動揺と能力主義管理
～企業内教育の展望～

以上、資本主義的生産様式のもとにおける技術進歩、それを契機とした労働過程および作業組織の変化、それにともなう職業・技術教育の動向、さらに社会的生産力と労働の社会化の進展を契機とした管理組織＝労務統轄機構の再編成および職場秩序の変容、それにともなう管理技術教育の動向などについて検討を加えるとともに、他方では独占利潤を基盤として育成される労働貴族や労働官僚の協力によって実現をみる労資関係の「安定化」と、その背景には全般的危機が深化してゆくという状況のなかで実施される労資協調的精神教育の動向、また、現代国家独占資本主義の条件のもとで進行する、科学・技術革命の影響にともなって生ずる資本・賃労働関係の敵対的矛盾の激化、それを契機とした人間関係論や生きがい論を活用した精神教育の実施などの諸問題を取りあげてきた。これまでの記述は、まだ確立されていない企業内教育分析のための試論という性格をもった内容のものである。その内容がまだ不十分なものであることは、執筆者自身も自覚している。とくに、大きな欠落部分として筆者自身が意識しているのは、企業内教育と賃金との関連に関してである。この問題を取りあげなかった主たる理由は、今回の調査研究において賃金問題まで手をひろげることが出来なかったという内部事情による。したがって、第一部以下の実証研究の序論としての本稿では、賃金問題とのかかわりを意識的に避けたのである。しかし、賃金問題の重要性、またそれと関連するが、大阪市大の吉村教授グループが職業・技術教育を賃金とのかかわりでアプローチしている学界の現状などを考慮に入れると、本研究における賃金問題の欠落はかなり大きな欠陥であることを認めなければならない。

しかし、以上のことは、本研究が企業内教育と賃金との関連を全く無視したことを意味するわけではない。そのことは、第一部以下で展開される具体的な分析結果によって判定して戴くほかない。けれども、本研究の出発点において、われわれが解明しようとした問題意識のなかで、本節の標題とした「年功的労資関係の動揺と能力主義管理」という問題が、大きな比重を占めていたことだけは確言できる。上記の問題を研究課題として取り上げたとき、われわれは、賃金と企業内教育との関連を明らかにするための基礎的条件をつくることになると判断したのである。われわれの見解によれば、こうした迂回した経路をつうじてしか、両者の関連を正しく分析し解明することは、できないと考える。なぜなら、今回の研究において焦点となったのは、これまでの指摘にも明らかなように、産業「合理化」を労働の技術的、社会的過程の変革とのかかわりでとらえ、それによって企業内教育の本質、な

らびにその役割と機能を解明することにあったからである。つまり、資本主義的生産様式のもとでの労働の二重性、生産過程の二重性が、調査研究のなかで直面せざるを得ない重要課題として予め設定されていたのである。１９６１年１１月に刊行された、篠原三代平・舟橋尚道編『日本型賃金構造の研究』のなかで、「年功序列型賃金と年功制度」と題する論稿を書いておられる津田真微教授は、「二、年功制度と年功序列賃金の理論の出発点」という見出しのついた節の冒頭において、次のような見解を述べておられる。

「年功序列賃金の問題を解くのに大へんなまわり道をしているかのように思われるかもしれない。けれども決してそうではない。年功序列賃金は賃金として労働市場の問題であると同時に労働関係の直接的な現象形態をなしているのだから、年功制度という問題を吟味しなくては年功序列賃金も解くことはできない。

定着労働者をつらぬく労働関係は、年功的労働関係、俗に年功制度といわれるものである。年功制度という言葉を以下では使用するが、それは単なる制度的なものでなく、右のように日本の労働関係の本質を表現する年功的労働関係の呼び名であることを最初に注意しておきたいと思う。このような年功制度のもつ意味には千鈞の重みがある。

年功制度の研究には、大戦前、大戦中にもすぐれた研究があった。今日でもくりかえすことが容易でないと思われる立派な調査もある。けれども、事実の論理化を通じて年功制度の理論構成をおこなったものは代原正治郎氏の『京浜工業地帯における大工場労働者の性格』、『京浜工業地帯における労働市場の模型』を嚆矢とするといってよい。けだし氏原正治郎氏の前者の論稿は今日において研究者がたえずたちかえって読むべき古典とも考えられるのである。

氏原氏は大工場熟練男子労働者の職場秩序を支えるものとして職場における管理者の階層性と労務者の序列編成と熟練技能の段階的獲得性とをあげる。ここでは順序を逆にして整理する。」[1]
（傍点は引用者）

この津田教授の指摘にも見られるように、年功労資関係、つまり年功制度の研究は、氏原教授をリーダーとして、早くも１９５０年代初頭からの「京浜工業地帯調査」によって開始されたのであった。ここで留意しておきたいのは、「年功賃金は賃金として労働市場の問題であると同時に労働関係の直接的な現象形をなしているのだから、年功制度（すなわち、年功的労資関係 － 引用者）という問題を吟味しなくては年功序列賃金も解くことはできない。」という指摘である。筆者が前述した、年功的労資関係の現状分析を行なうことをつうじて、企業内教育と賃金との関連を明らかにする基礎的条件をつくり出したいという調査研究開始時点での考えは、年功的労資関係研究の一方の旗頭である津田教授によって有効性を確認されていることになる。

労働問題研究者のなかで年功的労資関係の研究に取り組んだ人びとは、周知のようにかなり多数の人数にのぼるし、優れた研究成果も少なくない。それにもかかわらず、本調査研究のなかで明らかにすべき重用課題としたのは、主として次の理由による。

その第一は、年功的労資関係の研究者たち、とくに戦後における日本的労資関係の特殊日本的形態を実証的研究によって明らかにしようと試みた研究者たちの研究対象となっていたのは、６，０年代初頭までの日本国家独占資本主義であったが、それ以降、著しい技術進歩をともなった高蓄積によって労資関係の質的変化がドラスチックに進行したことをあげなければならない。とくに６５年から７０年代にかけての変化は、目を見張らせるほどの内容を含んだいた。もっとも、年功的労資関係をめぐ

る主たる論点は、戦後の現状分析にかぎってみたばあい、いわゆる「技術革新」によって年功的労資関係が解体したのかどうか、にあったわけだから、論争が盛んに行なわれていた６０年代の前半に、年功的労資関係が解体過程にあると主張していた人びとにとっては、筆者のあげた第一の理由は、あまり大きな意味を持たないかも知れない。

しかし、そうした論者であっても、５５年から６１年までの「戦後段階の第Ⅱ階梯（第１部門＝生産手段生産部門が生産主導性を獲得するに至った段階）と規定される時期にほぼあたる期間」[2]と、「戦前的平炉段階から戦後的転炉段階への急旋回が劃され、戦後重化学工業段階の生産力的基盤が成立する」[3]「戦後重化学工業段階（１９６５～７０年）」[4]、すなわち「１９６０年代のＬＤ転炉を軸とする粗鋼生産の急上昇と、７０年代初頭の初めての減産によって明確化された制約・限界とは注目すべき内容をもっており、戦後重化学工業段階（１９６５～７０）の位置を明示するものである」[5]とされる期間とは、戦後日本国家独占資本主義の再生産構造に占める位置からいって、質的な差異が存することを認めざるを得ないであろう。このことは、当然のことながら日本的労資関係がこの間に大きな変容を見せたことを意味する。これが、「年功的労資関係の動揺」を取りあげた第二の理由である。

第三の理由は、年功的労資関係の研究者たちが拠りどころとしていた６０年代初頭までの技術進歩の状況は、戦後日本国家独占資本主義が到達した現時点での技術進歩のレベルから把え直すと、５５～６１年の段階における「技術革新」がオートメーション化、システム化のレベルから見てやっと工場内の一部にオートメーション設備が導入されるといった初期段階でしかなかったという点である。ところが、「技術革新」にともなう労資関係の変化を論ずる人びとが依拠しているのは、殆んど６０年代初頭、あるいはせいぜい６０年代前半の状態を現状分析した調査結果にもとづいているのである。ここであげた理由は、第一、第二の理由と一部重複する嫌いがないでもないが、本研究の分析視角から見て重要なポイントをなすので、あえて分離した。ここでは、筆者と同じような問題意識をもつ笹川儀三郎教授が『経済』７２年５月号に書かれた論稿から、関係部分を抜粋してみよう。

> 「オートメーションによる労働変化のマルクス主義的研究は、資本による職能的分化・分業の利用のもとに、労働熟練の低下の傾向をあきらかにした。オートメーションの技術発展の今日的観点からこれらの研究を反省し、新しい研究課題に応えることを必要としている。＜中略＞
>
> これまでの多くの研究の基礎となった調査資料は、オートメーションの初期的段階であった。そのためオートメーションといわれるものも、不完全自動化が多く、そのうえ、機械化との区別も不明確であった」。[6]

このような笹川教授の提言は、上記の文章の前にある次のような評価を土台として提起されたことに、注目する必要があろう。すなわち、「１９５０年の後半から６０年代初期の資料にもとづく多くのマルクス主義的研究は、ブライトと同様、大なり小なりこの制約をまぬがれておらず、石田氏のさきの結論も、それまでの新労働貴族層（技師、技術的監督者、保守・調整・修理要員）と不熟練労働者とへの両極分解の図式をすでに克服していたけれども、やはり例外ではなかった。」[7]と。

第四の理由は、こんにちわが国独占資本の手によって推進されつつある「能力主義管理」の本質や役割、またそれが年功的労資関係といかなるかかわりを持っているのか、さらに企業内教育訓練といかなる関係にあるのか、などの諸点について解明する必要があるためである。これについては筆者も、例の日経連能力主義管理研究会『能力主義管理 ― その理論と実践 ― 』を批判の対象として取り上

げる機会があったので、ここでは、日経連編『労務管理の指針 － 1973年版 －』の「Ⅴ人事労務管理」のなかで、「3. 能力主義管理への移行」とある個所を紹介することにしよう。

「人事管理制度は、旧来の学歴・年功重視から、能力中心の管理へと移行しつつある。したがって、従来の年功序列中心の人事管理制度は改正する必要が生じており、昭和46年度中にも資格制度・等級制度の整備・新設が、石川島播重工業、荏原製作所、日本発条、日本電気工業、その他多くの企業で行なわれている。

資格制度・等級制度の整備・新設については、純然たる能力主義を指向したものの他に、役職不足の解消をねらったものもある。もちろん、これも企業によってはメリットのあるものであろうが、人事管理への現代の要請に逆行するものであり、退歩とはいえないまでも現状維持程度であり、将来、よりいっそう深刻な問題を生起させる可能性がある。

つぎに、社内試験制度を導入する企業が増加している。とくに、資格制度と結合して実施される例が多いが、これは昇進管理の能力主義化を示している。試験内容は、筆記試験・面接・論文が主たるものである。これと人事考課でもって昇格審査を行なうものであるが、資格を勤続・年令等で制限したものがほとんどであり、純然たる能力主義の例は稀である。

しかし、全般的に昇進考課基準における年功の要素は、徐々に後退しているといえるであろう。その最たるものはチャレンジ・システム、役職契約制、管理職任期制であろう。これらの制度は、勤続要素の軽視による若手抜擢だけでなく、降格・降職という、年功制のもとにおいては、考えられないような制度を取り入れたものである。この制度は、従業員が地位に安住することなく、常に精進させるという目的の他、管理・監督職の増加を防いだり、減少させる機能も果たしている。

管理職任期制は、昭和40年ごろより、チャレンジ・システム、役職契約制は、ここ2、3年の傾向であり、中小企業において徐々に普及している。大企業においては、まだこの傾向は見られないが、これは年功制から能力主義への急激な転換による従業員の精神的不安定を危惧しているためであろう。中小企業では、比較的スムーズに導入されていること、現代の価値観の多様化を考慮するなら、中小企業とまったく同条件とまでゆかないかもしれないが、かなり思いきった能力主義化が、大企業においても可能であるかもしれない。」(8)

以上の叙述からも明らかなように、「旧来の学歴・年功重視から、能力中心の管理へと移行しつつある」というのが日経連の現状分析なのである。そのために資格制度・等級制度の整備・新設、社内試験制度の導入、さらにチャレンジ・システム、役職契約制などの導入等々、新たな動きが目立つとしている。そうして、「昇進管理の能力主義化」といっても、「純然たる能力主義の例は稀で」、「資格を勤続・年令等で制限したものがほとんど」である、と指摘されている。

ところで、能力主義管理の研究に一貫して取りくんでこられた津田眞徴教授は、年功的労資関係から能力主義管理への基調の転換に関連して、「＜前略＞それが『能力主義管理』として主張されてきたのは、1962、3年頃からであり、とくに『目標管理』が導入された時に始まる。だが、その頃の『能力主義』または『能力主義管理』は、まだ内容がはっきりせず、また体系的なものでなかった。『能力主義管理』が体系を整え、はっさりした思想を盛り込むようになったのは、なんといっても昭和40年代に入ってからである。」(9) とし、日経連が65年の総会で決議して、翌年の10月に設置された能力主義管理研究会の手によって69年初めに前述した報告書が公刊されたことにふれている。

そうして、「日経連型の能力主義管理を貫く軸は職務遂行能力主義、個別管理主義、能率主義の3点」[10]であると規定されている。津田教授によれば、能力主義管理が登場したのは、第一に「技術革新」の進展、第二に国際競争の危機意識、第三に労働市場の変化、第四に従業員の能力のバラツキの大きさ、以上の四つの理由による、と主張されている。こうした教授の見解の背景には、鉄鋼業を含む数多くの実態調査をつうじて導き出された年功的職場秩序の解体という調査研究の結論があることを忘れてはならない。

これに関連して述べておかねばならないのは、八幡製鉄所の実証的研究に携わった戸塚秀夫教授の見解である。すなわち、同教授によれば、年功的職場秩序という概念は、「年令・勤続に応じた待遇の秩序」という意味と、もう一つ「先任者の後任者に対する恣意的評定にもとづく支配・温情の秩序」という意味で用いられている、とされる。そうして、次のような理論仮説を提起されたのである。

「後者の意味での年功的職場秩序は、労働者の政治的無権利状態のなかで、経営者が先輩労働者をその忠実な代行者として掌握することによって、労働者の自主的団結を圧殺することに成功した結果成立したのであるし、その限りでのみ存続しうるものであろう。<中略>忠実な先輩労働者をとおして労働者全体を掌握するという、この労働者支配の有効な方法を経営者が自ら進んで放棄することはしないだろう。先輩労働者が末端職制としてもっている権限の一方的行使を規制する、職場における組合活動のみが後者の意味での年功的職場秩序を解体せしめる決定的要因たりうるのである。

他方、前者の意味での年功的職場秩序、すなわち年令、勤続に応じた待遇の秩序は後者の意味での年功的職場秩序と密接な関連をもつとはいえ、後者の意味でのそれが解体した後においてもなお存続しうることからも明らかなように、別個の成立根拠をもつことが注意されなければなるまい。さしあたってそれは、技能養成した熟練労働力の確保、労働者のモラールの穏健化等を目標とした資本の労務政策によって規定されているのであるが、より基礎的には、一般的な低賃金水準、資本蓄積の不均等にもとづく企業規模別賃金格差の下での初任給平準化傾向等によって規定されている<中略>このような意味での年功的職場秩序を打破するためには、賃金水準の大幅な引き上げ、日本の低賃金構造の打破が不可欠であるということである。<中略>

以上、前者、後者いずれの意味においても、年功的職場秩序は資本の需要する具体的有用労働の単なる変化などによって簡単に解体するものでないことは明白である。」[11]（傍点は引用者）

以上、戸塚教授が提示された論点は、誠に鋭いといわなければならない。とくに、職場レベルでの組合の規制と、日本的低賃金水準の打破とが、年功的職場秩序を打破する規定的要因である、という指摘は、実証的調査研究によってそれを立証したかに見える結論部分とともに、大きな示唆を与える。けれども、「年功的職場秩序は資本の需要する具体的有用労働の単なる変化などによって簡単に解体するものではない」という教授の断言に接したとき、いちまつの不満を覚えないわけにいかない。この断言それ自体は、必ずしも誤まったものではないが、「具体的有用労働の単なる変化」それ自体は大きな意味を持っているのである。教授は、「京浜工業地帯調査」の報告書のなかで、氏原教授が提唱した「問題を技術論的視点に局限することなく、社会的視点を基本とし、その枠の中で技術論的視点を位置づける」[12]という方法に賛同し、具体的有用労働が資本・賃労働のあいだの矛盾関係に規定されつつ現われることを強調されているにもかかわらず、結果的には「技術論的視点」を正しく位置づけようとされなかったと考える。たとえば、筆者の見解によれば、年功的職場秩序それ自体は、

「組合的規制」が強いばあいにも、弱いばあいにも、そのテンポは異るけれども、資本主義的生産様式に内在する敵対的矛盾、すなわち具体的有労働と抽象的人間労働とのあいだの、労働過程と価値増殖過程とのあいだの敵対的矛盾ゆえに、ストレートな形ではないが、社会的生産力の発展と労働の社会化の展開に適応するために、「資本の意に反して」（マルクス）結局は変容せざるを得ないのである。こうした戸塚教授にたいする不満とは逆に、津田真徴教授にたいしては、資本主義的技術進歩が及ぼすインパクトをあまりにも無限定的に、技術進歩を主要な契機のひとつとして発現する労働過程（技術的および社会的な）の変革をばストレートに用いている、という不満を持たざるを得ないのである。氏原教授の表現を借りると、津田教授のばあいには、あまりにも「問題を技術論的視点に局限」されていると感ずる。

われわれが採用した分析視角や枠組みについては、これまで述べて来たので、ここではくり返さない。ただ、本研究における問題意識から見ると、津田教授よりも戸塚教授が提示した姿勢にかなり近いといえるかも知れない。

以上、年功的学資関係と能力主義管理に関する筆者たちの課題提起と分切枠組み、それに関連するこれまでの研究成果にたいする見解などを述べてきた。これまでの説明によっても明らかなように、こんにちの企業内教育の具体的形態と内容とは、本章で何回か指定してきた年功的労資関係それ自体がもつ内在的諸矛盾の激化によって、また、能力主義管理への移行の動きを見せつつある現時点の労資関係それ自体が生み出す企業体質強化の要請によって、規定されざるを得ないのである。いずれにしても、今後の企業内教育の動向は、動揺しつつある年功的労資関係が再編・強化の方向をとるのか、あるいは能力主義管理への本格的な転換をはかるのか、という動きと深く結びついている。今後の企業内教育の展望に関していえば、それは、国際通貨危機および石油「危機」の発生とによって暴露された日本国家独占資本主義の構造的な脆弱性、また戦後の高蓄積の進行過程のなかで形成されてきた奇形的体質、そうして、これらの補強策として必然的に強行せざるを得ない産業「合理化」・産業「再編成」の方向によって規定されると考えてよい。おそらく日本独占資本は、自己の当面する情勢が厳しくなればなる程、そのしわ寄せを労働者階級の方へ転嫁してくるに違いない。今後、独占資本は、資本主義的「合理化」を強行して当面する危機を打開しようと努力するであろうし、そうした「合理化」の一環として企業内教育訓練を当面する諸要請に対応した形で再編・強化することを試みると思われる。しかし、前述したように、現代国家独占資本主義の諸条件のもとで進行する科学・技術革命は、高学歴化に示される労働者階級の質的向上と反「合理化」闘争の展開と相まって、資本が意図する企業内教育の再編・強化の動きに微妙な影響を投げかけると思われる。もう少しはっきりした云い方をすれば、資本主義的生産様式の特質をなす、絶えざる技術進歩のなかで、これまでは比較的弱かった労働者階級の職業・技術教育にたいする要求が次第に強まることは必至である。その要求実現のための闘い、要求の部分的実現の過程をつうじて、自分たちこそが社会的生産の担い手であるにもかかわらず、賃金奴隷の立場にあることに憤激する労働者階級の動きが盛りあがり、他方における労働者政党の強化と相まって、資本・賃労働間の階級闘争は大きな広がりを見せるようになるであろう。以上のような闘争をもたらす契機と機能を、労働者階級の立場にたった職業・技術教育、職業訓練の要求は、持っていると考えてよい。より具体的な展望は、第一部以下の実証的な分析結果をつうじて明らかにするであろう。

＜注＞

(1) 津田真徴「年功序列賃金と年功制度」篠原三代平・船橋尚道編『日本型賃金構造の研究』、労働法学出版株式会社、１９６１年１１月、２４３～２４４頁。

(2) 山田盛太郎「戦後再生産構造の基礎過程」、龍谷大学社会科学研究所『社会科学年報』第３号、１９７２年３月、８５頁。

(3) 鍋島力也「日本資本主義における『戦後重化学工業段階（１９６５～１９７０）』」、『土地制度史学』第６０号、２６頁。

(4) 同上、２６頁。

(5) 同上、１頁。但し、ここで鍋島教授が述べている「７０年代初頭の始めての減産」とは、何を指すのか判然としない。もし粗鋼生産高が７１年に対前年比で減産になったという事実を指しているのなら、戦後高蓄積が本格化した５５年以降にも何度か見られる現象だからである。また、'７１年を戦後段階の画期とみるために云われたのなら、誤解を受ける表現のように思われる。

(6) 笹川儀三郎「技術・労働・分業と社会体制」、『経済』１９７２年５月号、２４７頁。

(7) 同上、２４６頁。

(8) 日経連編『経営労務の指針－１９７３年版－』、１９７２年１２月、２８８～２８９頁。

(9) 津田真徴『日本の労務管理』、東京大学出版会、１９７０年７月、１６４頁。

(10) 津田真徴『能力主義管理の開発』、労働法学出版株式会社、１９７１年１０月、４１頁。

(11) 戸塚秀夫「合理化と職場秩序」、明治大学社会学研究所『鉄鋼業の合理化と労働』、白桃書房、６１年４月、２７～２８頁。

(12) 同上、２６頁。

第四章　調査方法と報告書の構成

第1節　調　査　方　法

調査方法といっても、ここで述べようと考えているのは、本研究で採用した方法論の提示や分析の枠組みを明らかにすることではない。そうした課題については第三章ですでに詳細な検討を加えてきた。したがって、ここで取り上げる問題は、調査の具体的なすすめ方や調査対象の位置づけをごく簡単に説明することである。「ごく簡単に」と云ったのは、第一部と第二部の冒頭で上記の点について具体的な説明がなされるためである。

まず第一に、調査対象企業について若干の説明を行なっておこう。第二章で行なった説明の際には、対象企業についての説明をカットしているからである。本研究の第一部において対象としたのは、新日本製鉄㈱室蘭製鉄所であり、第二部において対象としたのは、本工数に近い従業員を抱える構内社外企業群である。そこで、第一部および第二部の冒頭における説明とできるだけ重複しないようにして説明に入ろう。

新日本製鉄㈱室蘭製鉄所は、明治３９年、当時軍備拡充の必要性から製鉄業の発展に多大の関心を持っていた海　当局と、同じく製鉄事業に大きな夢を持っていた北海道炭礦鉄道株式会社専務取締役井上角五郎代議士の連携プレーのもとに設立準備が進められたが、途中で海軍側が兵器の国内自給をはかる製鋼・兵器製造工場の設立へと方向転換したため（この動きは、世界的大軍需企業たるイギリスのアームストロング社、それにビツカーズ社と、北炭との共同出資の形をとった株式会社日本製鋼所の誕生となる。創業は１９０８年１１月。）、それ以降は北炭の手で設立準備が進められ１９０９

年６月に建設工事が完了した。こうして同所は、同年７月中旬、溶鉱炉への火入れ式を行なった。当時の設備は、日産５千トンの溶鉱炉１基、４百馬力の送風機１基、熱風炉３基、発電機などであった。同所の実質的創立者ともいえる、北炭の井上角五郎が製鉄事業に意慾を燃やしたのは、明治絶対主義政府が「富国強兵」政策推進のために鉄を必要としていたという事情とともに、北炭自体が自分の生産した石炭を大量に消費する製鉄所の創設によって企業体質を強化できるという事情があったためだ、といわれている。

とも角、こうした経緯で設立された製鉄所は、北海道製鉄㈱輪西 ― 日本製鋼所室蘭工業所製銑部 ― 輪西製鉄 ― 日鉄輪西 ― 富士鉄輪西 ― 富士鉄室蘭製鉄所 ― 現在と名を変えながらも、北海道の開発と道内諸原料の活用をはかりつつ今日の道内唯一の近代的製鉄所として発展してきたのである。現時点における室蘭製鉄所は、新日鉄における中堅製鉄所として、道内の鉄鋼需要を一手に引受けるとともに国外への輸出にも力を注いできた。同所のメリットは、なんといっても古い歴史のなかでつちかわれてきた約７,５００名を数える従業員の、とくに現場労働者や技術者の有する独自の技能・技術水準の高さにある。このため旧富士鉄時代は富士鉄独占体にとってドル箱的存在として、新鋭の東海製鉄所（現名古屋製鉄所）建設に必要な資金供給の役割を果したばかりでなく、操業以降は優秀な中堅労働者や技術者を送り込んでその本格操業に大いに寄与したのである。現在は粗鋼生産能力450万トンで、量産特殊鋼をはじめ各種の製品を生産している。７１年暮れに第一高炉を封印して以来、生産縮小気味であった同所も、７２年度後半から生産増に転じ、７３年度には休止中の第一高炉改修稼動、北海岸の用地造成、特殊棒鋼を中心に現在の条鋼工場をリプレースした新棒鋼工場建設へと、スクラップ・アンド・ビルド方式で「合理化」をおし進め収益力のある製鉄所づくりを目指している。室蘭製鉄所の新日鉄内における比重を見るために、次に製鉄所別の主要設備一覧および主要製品一覧を表４および表５として掲げておく。

以上、第一部の調査対象である新日鉄室蘭製鉄所の概況について説明を行なったが、次に第二部の調査対象である、業界で「協力会社」と呼ばれている構内社外企業について説明をしておこう。同所内で業務に従事している構内社外企業は、６９年末で６０社、７０年末で７９社、７１年末で６９社、７２年末で６４社という具合に変動しており、一方、従業員数の方は６９年末の７,８７５人から一貫して減少傾向を示している。もっとも、この間における本工の人数の減少が大巾であったため、下請化率は６９年末の４２.５％から７０年代には４８％前後に上昇している。つまり、室蘭製鉄所の構内で働く労働者のうち５割近くは、新日鉄の従業員ではなく社外企業の従業員なのである。こうした同所の状況は、鉄鋼業界で左ほど驚くべき現象ではない。なぜなら、新日鉄君津および大分、鋼管福山、住金鹿島、神鋼加古川などの新鋭製鉄所といわれるところでは、表７に示すとおり、社外工が過半数以上に達しているからである。これらの社外工は、もともと岸壁荷役、梱包、結束、熔接、機械・設備の修理、炉材処理、運輸、電気工事および建設など、主として関接部門の作業に従事しているが、社外工が目立って増加してきた６０年代以降から製銑、製鋼、圧延など、直接的生産工程における作業、すなわち本体作業にも従事するようになってきた。とくに、６０年代の後半以降、本体作業に従事する社外工が増加して本工は逆に減少するといった傾向が、他方における会社派グループによる本工組合の諸機関掌握の動きと相まって、強まってきたのである。社外企業といっても、産業振興（資本金２億４,５００万円）、吉川工業（資本金１億円）、太平工業（資本金　２億７千万円）などのような、室蘭だけでなく、新日鉄傘下の各製鉄所で仕事を請負っている全国的な請負業者もあるし、

表4　製鉄所別主要生産設備

（1971年12月1日現在）

区分 / 設備 / 製鉄所	製鉄焼結				製鋼				鋼片				条鋼				鋼板										鋼管		加工		コークス		化学製品					
	高炉		焼結		転炉		電気炉		分塊		連続鋳造		形鋼		棒線材鋼		厚板		熱延		冷延		素(電磁)		メッキ				軽量形鋼	鉄道用バンザーマスト			タール蒸溜		ベンゾール類製造		硫安製造	
	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)	基数	能力(万t/年)
室蘭	4	445	2	438	5	450			2	238	2	52	2	60	2	67			1	230	1	18									4	184	1	12	1	3	1	4
釜石	2	165	2	215	2	140			1	123	1	36	1	49	2	50															4	92	1	5			1	1
君津	3	1,000	3	560	5	1,000			2	850	1	90	1	82	1	40	1	141	1	330	2	140			3	55	4	33										
東京製造所																											1	8										
川崎製鋼所																											1	11	10	19								
名古屋	3	669	3	723	5	708			2	684	1	84					1	145	1	340	2	210			5	70					4	315					2	7
堺	2	405	2	420	3	451			2	456			1	93					1	250																		
広畑	3	567	2	289	3	492	1	12	2	488	1	72	1	97			1	118	1	212	2	92	1	8	3	30					4	153	1	10	1	10	1	3
光							3	16			2	14			2	87					2	8					4	47										
八幡	6	800	5	840	11	779	2	14	6	930	3	144	3	144			1	129	2	370	4	276	3	15	8	160	3	11			8	350						
計	23		19		34		6		17		11		9		7		4		7		13		4		19		13		10		24		3		2		5	

資料出所　新日本製鉄(株)資料による。

表5 製鉄所別主要製品一覧表

（1971年12月1日現在）

製鉄所	銑鉄鋳物用	条鋼					鋼板					鋼管	軽量形鋼バンザーマスト	化学製品
	銑鉄	鉄条	形鋼	棒鋼	線材	厚板	熱延帯鋼	冷延帯鋼	ステンレス鋼板	珪素鋼板（電磁鋼板）	表面処理鋼板			
室蘭	○		○	○	○		○	○						○
釜石	○		○	○	○									○
君津			○		○	○	○	○			○	○		
東京製造所												○		
川崎製鋼所			○									○	○	
名古屋						○	○	○			○	○		○
界			○				○							
広畑			○			○	○	○		○	○			○
光					○				○			○		
八幡	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○		
大分						○	○							

注 1. 72年1月現在

2. 化学製品については、君津、界はコークス炉をもたないため製造していない。また八幡はコークス炉をもっている、化学成品の製造は別会社で行なっている。

また製品荷役作業を分担する栗林商会や日本通運（陸運にも従事）のように、新日鉄の下請とはいえない専門業者も含まれているので、一概にいえない面もあるけれども、新日鉄独占体による業務の下請化＝社外企業の活用が、基本的には労務コストの節約を狙ったものであることはいうまでもない。したがって、一般的に社外工の仕事は、重労働のうえ危険な作業が多く、このため労働災害も本工に比べて多発する傾向にある。また、所定内賃金が本工の6割程度のところが多いため、低賃金・長時間労働という悪循環が一般化している。鉄鋼独占体は、60年代に入るや、これまで活用していた臨時工制度を切り換えて社外工制度を重視する政策をとったのである。鉄鋼業、なかでも大手独占体の「合理化」を取りあげるばあい、社外工の存在を無視しては論じられないといっても過言ではない。なぜなら、それは、鉄鋼独占体の労働者階級にたいする収奪の主要な形態のひとつだからであり、この社外工の存在をつうじてもうひとつの形態である本工労働者にたいする収奪を強めるといった密接な関係があるからである。ただ、日通独占体の荷役作業への新規参入、直接的生産工程への社外工の進出といった新らたな事態も発生しており、他方における社外工労働組合の動きとともに、こうした新事態の発生も含めた、社外企業、社外工の役割と今後の展望についてのトータルな分析が要請されているといってよい。

表6　新日鉄室蘭製鉄所構内社外企業の動向

	69年12月末現在			70年12月末現在		
	協力会社数	労働者数	下請化率	協力会社数	労働者数	下請化率
作業請負	−	−	−	32	4,533	−
工事請負	−	−	−	47	3,194	−
計	60	7,875	42.5	79	7,727	48.6
	71年12月末現在			72年12月末		
	協力会社数	労働者数	下請化率	協力会社数	労働者数	下請化率
作業請負	30	4,781	−	26	4.584	38.0
工事請負	39	2,718	−	38	2,119	22.1
計	69	7,499	48.8	64	6,703	47.3

資料出所　鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』

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

表7　主要製鉄所別社外工および下請化率

（1972年12月末現在）

	協力会社数	社外工数	本工数	下請化率
新日鉄室蘭	64	6,703	6,703	47.3
〃 八幡	168	20,419	24,799	45.2
〃 君津	60	11,615	6,904	62.7
〃 名古屋	94	8,266	9,099	47.6
〃 広畑	76	7,507	9,877	43.2
〃 釜石	59	4,056	4,749	46.1
〃 大分	79	4,013	2,536	61.3
日本鋼管 京浜	85	6,398	16,938	27.4
〃 福山	123	14,477	10,198	58.7
住友金属 和歌山	162	11,840	12,263	49.1
〃 鹿島	183	9,432	4,213	69.1
神戸製鋼 神戸	97	3,091	9,829	23.9
〃 加古川	94	6,288	4,153	60.2
川崎製鉄 千葉	118	8,777	13,451	39.5
〃 水島	205	10,123	11,772	46.2
大手計	388	20,861	34,000	38.0

資料出所　同上

注　大手計には本表に記載しなかったところも含む。

つぎに、詳細は第一部および第二部の冒頭に譲ることにして、本研究の際に採用した具体的な方法をごく簡単に紹介することにしよう。

1. 新日本製鉄㈱室蘭製鉄所関係

(1) 企業調査（面接調査、関係資料収集）

① 総務部総務課長（６９年８月）

② 労働部整員課掛長（同上）

③ 教育部長、教育課長、同掛長（６９年８月および７０年９月）

④ 労働部安全課長、同掛長（７０年９月および１１月）

⑤ 業務部プロジェクト・チーム（同上）

(2) 労働組合調査（面接調査および関係資料収集）

① 本部副組合長、中執（７０年９月および１１月）

(3) 労働者調査（面接調査および資料収集）

① 工長、作業長調査（質問紙使用、７０年１１月）

対象職場

製銑部製銑工場高炉掛、製鋼部第二製鋼工場転炉掛、同第二鋼片工場第二分塊掛、圧延部線材工場棒線掛（現第二線材掛）

② 労働者調査（質問紙使用、７２年８月～７３年２月）

対象職場

製鋼部第二製鋼工場転炉掛、圧延部線材工場第二線材掛。

(4) 組合活動家調査（面接調査および資料収集）

① 元本部役員（７０年８月～７２年８月）

② 新日鉄出身社会党議員（７２年８月）

③ 社会党員を含む旧社党協幹部（７２年８月～７３年２月）

④ 共産党製鉄委幹部（７０年９月および７２年８月）

⑤ 職場反戦幹部（７２年８月）

2. 社外企業関係

(1) 企業調査（面接調査および資料収集）

① 第一鉄鋼（７０年１１月）

専務、勤労部長など。

② 太平工業（７０年１１月）

総務課長、係長など。

③ ＜以下、第２部参照のこと＞

(2) 労働組合調査（面接調査および資料収集）

① 新日鉄室蘭関連協議会

事務局長（７０年９月および１１月）

② 関連協傘下組合（７０年９月～７３年２月）

＜第２部参照のこと＞

(3) 労働者調査（質問紙使用、７２年８月～７３年２月）

＜第二部参照のこと＞

3. 系列企業調査・同労働組合調査

＜報告書第二分冊参照のこと＞

以上のように、本格的に調査に取り組みだしたのは、７０年下期以降のことである。最初の予定では、７０年１１月一杯で調査を終え翌年３月までに資料の整理を行ない、７１年の夏休み中に原稿を書きあげて秋までに報告書を刊行することを予定していた。ところが、思いがけない障害が起きた。それは、上記の作業長、工長の面接調査に入った数日後に起った、会社による猛烈な面接調査の妨害である。われわれが準備した質問用紙による調査は、あとで刊行される報告書の第二分冊の最後に収録される予定の調査表を見ていただけば判るように、企業秘密に関係のあることには一切盛り込まれていない。製鉄所側が見学を許さないという新鋭職場の連続鋳造掛は、本研究の狙いからすれば調査の対象としたかったけれども、企業秘密を配慮して除外しておいたほどである。われわれは、７０年９月、労働者の自宅を訪問して面接調査を行ないたい旨を製鉄所側に伝えた。所側は、その時、「作業長、工長を集めるから、所内で懇談会形式でやってはどうか。社宅に入られるのは、困る」という意向を表明した。しかし、教育部の管理者が同席する懇談会で、参加者から「合理化」の進展によって生じている職場レベルの諸問題を、日頃思っているとおり話してくれることはとうてい期待できないので、われわれはその実施を辞退する他なかった。そこでわれわれは、止むなく組合活動家の人びとの協力を得て作業長、工長の住所をリスト・アップするとともに、交替番を調べて面接調査に入ったのである。調査を開始してから３日間は、皆んな心よく調査に応じて呉れたため、予定どおり進行した。ところが、４日目からは雲行きが変わり、「会社の命令なので調査に応じられない」という人びとが大部分となったため、調査を一時中断することを余儀なくされた。最初に立案した調査プランによれば、本研究の目的に見合った四つの職場を対象とすることになっていた。ところが、作業長、工長調査で思わぬ事態に直面したため、その後の調査は、二製鋼転炉掛と線材工場第二線材掛とを主たる調査対象職場とすることにした。その理由は、第一部の分析で明らかにされているように、いずれもコンピューター制御による自動化された職場であること、とくに後者のばあいには、６９年に操業開始した新鋭職場で本工数はいちじるしく少なく、社外工が多いという意味でも「合理化」の典型職場という性格を具えていること。また前者のばあいには、第三次合理化以降における製鋼工程「合理化」の中心的存在である転炉職場であること、等々である。

この間、筆者の健康上の事情なども重なって、労働者面接調査は７２年の夏休みに実施された。この時には、作業長、工長といった職制層ではなく、一般従業員層を主体としたためか、皆んな心よく調査に応じて呉れた。われわれが直面した、もう一つの障害は、社外工の組合事務所の大部分が製鉄所構内の社外企業の現場作業所にあったことから生じた。面接調査の対象者である社外工組合の専従役員が会って呉れるといっているにもかかわらず、製鉄所の守衛は筆者たちの構内立ち入りを禁止したからである。以上述べた二つの障害のため、これまで行なってきた官庁の委託調査のばあいと違って、ロスも苦労も大きかった。

こうした困難に直面していた、われわれを心からはげまし支援して呉れた本学部教育社会学研究室のメンバー、とくに同研究室のリーダーである布施鉄治教授と、大学院博士課程を修了して研究生活を続けている川崎実君、また北見工業大学の白樫久助教授、さらに本学文学研究科社会学専攻の女子大学院生の福井、加藤の両君、これらの人びとにたいして、心から御礼を申し上げたい。また、厳し

い労資関係のなかで健斗している職場活動家の人びとからは、はじめから多大の御尽力を受けた。これらの人びとの協力がなかったとしたら、調査は途中で腰くだけになったであろうし、したがって本報告書も陽の目を見ることにはならなかったであろう。ここに、調査メンバーを代表して心から感謝の意を表したい。

最後に、一部の心なき人びとの策謀の結果、７０年１１月以降からは製鉄所と対決した形で調査を続行してきたわけであるが、６９年の夏から一年有余の間、われわれの調査の趣旨をよく理解し協力をおしまなかった製鉄所の各部課の皆さんに謝意を表したい。皆さんの善意にこたえるためにも、第一部以下で展開される分析は、あく迄も事実を事実として取扱う厳正な態度で行なうよう最大の努力をはらった。もしも、報告書のなかで事実にもとづかない点があったとしたら、それは筆者たちの力量不足に起因するものであり、御期待にそえなかったことを心からお詫びしなければならない。

第２節　報告書の構成

ここでは、最初に予定していた本報告書の論理展開についての説明は、省略することにした。もっとも、ただ単に省略するわけではなく、その一部が各部の冒頭におかれている序章と重複する嫌いがあるため、引き続いて刊行される本報告書第２分冊の最後の部分に当たる全体の総括のなかに組み入れることにしたい。ここで述べておきたいのは、筆者の健康上の都合で止むを得ずなされた構成上の変更についてである。最初の予定では、まず序論で本研究の分析視角とその枠組みを示し、次ぎに本論の第一部として「鉄鋼労働組合運動の右傾化と労資関係の『安定化』」という題名の論稿を入れることを予定していた。そこでは、主として４９日間におよぶストを決行した５９年以降における資本・賃労働間の対抗関係の分析を行ない、いかなるプロセスで現在見られるような労資関係の「安定化」が実現されるにいたったのか、を解明することになっていた。

そうした労資間の力関係の質的な転換、それも鉄鋼独占体の専制的支配をいっそう強める形での質的な転換、それを明らかにした上でなければ、本報告書の第一部として収録されているような室蘭製鉄所の「合理化」が、なぜかくも容易に、しかも会社ペースで進行していったかが判明しないだろうし、また第二部として収録されている社外企業の問題にしても、なぜ社外工職場の異常な拡大や社外企業の大型化が、他方における本工職場の縮小と本工要員の一貫した減少傾向と結びついた形で急速に展開していったのか、という点についても不明確になる、と考えたからに他ならない。

旧富士および新日鉄独占体が、５９年の４９日におよぶ鉄鋼ストの主力組合であった室蘭労組から左派勢力を一掃できたのは何故か、その背景には第三章で分析した、いくつかの論点が主たる要因として密接に結びつくわけであるが、それは第四部として、続刊される報告書の第２分冊のなかで分析することになっているので、具体的な指摘は行なわないでおこう。しかし、第一部として予定していた部分を第四部へと後まわしにしたことによって、第一部および第二部で記述されている急速な「合理化」の進展が、なんらの摩擦もなく、スムーズに実現したと考えてはならない。そこには、わが国独占資本のなかで王座の地位を占める鉄鋼独占体が、あらゆる手段を動員して、彼らのいう組合の「体質改善」に努力した爪痕が残されているだけではなく、いわゆる民同左派主導型の組合がいかなる欠陥と弱点ゆえに、資本の「合理化」攻撃に敗退していったのか、という痛切な教訓が残されているのである。報告書構成上の変更から生ずるかも知れない読者の誤解をとくために、以上の点だけをここで説明しておく。

最後に、本報告書の執筆分担について説明しておこう。序論は道又健治郎の単独執筆によるが、他は原則として担当者の討議によって執筆された。すなわち、まず第一部についていうと、草野隆光と藤沢建二が討議し序章は草野隆光が草稿を書き、それを藤沢建二が補整した。第一章、第二章、第三章は草野隆光の意見を参考として藤沢建二が単独執筆した。第四章は藤沢が草稿を書き、それを草野が補整した。また、第二部は木村保茂と町井輝久が討議して木村保茂が単独執筆した。なお、第二部の表現についてその一部を道又健治郎が手直しした。最後に、当時研究室の助手だった利田昌子が終始一貫、調査に参加したことをつけ加えておきたい。

追　記

『１９７３年度総評運動方針』を見ると、筆者が「教育権」の思想が欠落しているとして第三章第２節において引用した７２年度運動方針の中にあった弱点が基本的には克服されている。すなわち、「＜前略＞中教審路線は〝生涯教育〟の名のもとに、労働者の教育運動の分野も国家の教育権の支配下におこうとしている。学校教育の場における『国家の教育権』と『国民の教育権』との対決は、マル生教育など企業内教育と労働組合の教育権との対決として労働運動の場でもあらわれている。この対決を通して『国民の教育権』を確立していく過程でのみ民主的、自律的、創造的な労働者の教育運動が展開される。

近年、労働者、とくに青年労働者のあいだで、教育要求、学習意欲が高まっている。労働や闘争を通じて教育課題を発見した労働者が、自ら教育活動の主体となって課題の解決をはかろうとしているからである。＜中略＞

反面、労働者の教育要求が、企業内研修や営利主義の各種学校、封建性を内包したケイコごとに吸いとられている例も多い。そこでは労働者は中教審路線にからめとられた立身出世主義、学歴主義、教養主義などの資本主義的ゆがみに毒されている。＜中略＞

われわれの労働者教育は、こうした現在の二面性を把握したうえですすめられなければならない。」（『総評はかく闘う』１９７３年度版２４１～２４２頁）。

「＜前略＞労働者の技術・技能に対する要求を積極的に取り上げ、経営主導の企業内教育・訓練に対して労働組合が組織的に関与し、職場労働者の要求を基礎にして、これに参画する権利を確立するために闘う。」（同上１７２頁）。

けれどもここで紹介した７３年度運動方針にも問題が含まれている。それは、「合理化」との関連からではなく、専ら中教審答申から現状把握を試みる悪い意味でのフラットな日教組的発想と、労働者階級の職業・技術教育要求をば視野に入れて来なかった国民教育研究所の一部に見られる教条主義の影響を感じないわけにいかない。

第 一 部

鉄鋼独占企業における「合理化」と企業内教育の展開過程

草 野 隆 光
藤 沢 建 二

目　　次

序　章　研究の課題と対象 …… 69
第1節　研究の課題と調査の概要 …… 69
第2節　新日本製鉄（株）室蘭製鉄所の沿革と現況 …… 72
1　創業から日鉄分離まで …… 72
2　富士製鉄時代における「合理化」の進展 …… 72
3　新日本製鉄の成立と室蘭製鉄所の位置 …… 76
第1章　生産過程の「合理化」と企業内雇用構造の特質 …… 78
第1節　設備「合理化」の進展と労働内容の変容 …… 78
1　生産工程の概要 …… 78
2　60年代以降の設備「合理化」とその特徴 …… 81
3　労働内容の変容とその特徴 …… 86
第2節　勤務体制の「合理化」と要員削減 …… 88
1　60年代前半における勤務体制の強化と業務再編成 …… 89
2　60年代後半以降における時間短縮と全般的要員削減 …… 91
3　要員削減の現段階的特質と労働強化の実態 …… 95
第3節　業務下請化の進展と社外工の増大 …… 98
第4節　企業内雇用構造の特質と多能工化政策の展開 …… 99
1　労働力構成の特質と配置転換の一般化 …… 99
2　多能工化政策の展開とその形態 …… 111
第2章　転炉・第2線材工場における「合理化」と労働 …… 116
第1節　転炉工場における「合理化」と労働 …… 116
1　生産工程の概要と職場編成 …… 116
2　職場の「合理化」と労働内容の変容 …… 118
3　作業のプール化と技能序列の崩壊 …… 129
第2節　第2線材工場における「合理化」と労働 …… 133
1　生産工程の概要と職場編成 …… 133
2　職場の「合理化」と労働の特質 …… 136
3　作業のプール化と職務給のプール化 …… 147
第3章　労務統轄機構の再編成と能力主義管理 …… 150
第1節　労務統轄機構再編成の背景 …… 150

第２節　作業長制度の導入と現場職制層の再編成……１６０
１　作業長制度の導入と現場管理組織の再編成……１６０
２　作業長候補者教育と現場職制層の再編成……１６０
３　昇進管理の実態とその矛盾……１６５
第３節　職能的資格制度の導入と能力主義管理……１６９
１　職能的資格制度の導入と能力主義管理……１６９
２　昇格管理の実態とその矛盾……１７５
第４章　企業内教育の展開と自主管理活動……１８５
第１節　企業内教育の展開過程……１８５
１　第２次合理化期までの企業内教育の動向……１８５
２　「社員教育に関する社長通達」と「教育管理規程」の制定……１８７
３　企業内教育の体系的整備の進展……１８９
第２節　企業内教育の構造と機能……１９３
１　職制育成を中心とした層別教育……１９８
２　自主参加の専門・基礎教育……２０５
３　職場教育と「自主研修グループ」……２０６
４　早期戦力化・多能工化とＯＪＴ……２１２
第３節　自主管理活動の展開とその機能……２１８
１　ＱＣサークルの導入とその定着過程……２１９
２　自主管理活動の機能とその矛盾……２２９
第４節　新日鉄成立後の企業内教育の再編成……２３６

序　章　　研究の課題と対象

第１節　研究の課題と調査の概要

本稿の課題は、鉄鋼産業の頂点をなす鉄鋼独占体の製鉄所における戦後「合理化」、とりわけ６０年代以降の「合理化」の全面的展開過程のなかで企業内教育が如何なる構造のもとに、如何なる役割を果してきたか、及びその現段階的特徴は何か、そこには如何なる矛盾が存在するか、などを実証的に明らかにすることである。

「合理化」と企業内教育をめぐる理論的な諸問題、従って本研究を通じて解明しなければならない基本的な諸課題、及び基本的な分析視角については、すでに序論で詳しく展開されているので、再論する必要はないだろう。従ってここでは鉄鋼業の実態に則して、本稿を通じて明らかにしようとするいくつかの仮説を具体的に提起しておくことにしよう。

まず第１に、戦後鉄鋼業の「合理化」は、まずなによりも巨額の設備投資による設備「合理化」を中心として推し進められ、その結果飛躍的な生産力の上昇が可能となったが、その過程は同時に鉄鋼労働の質的変化を伴い、経験的熟練の大巾な後退と科学的知識の必要性の増大をみることができるだろう。特に科学的知識の必要性はコンピュータ・コントロール化が急速に進展している今日では益益強まっているに違いない。だがそれはあくまでも総体としての労働に対しての必要性であり、個別労働力が担うべき労働としては、資本主義的生産過程の故に骨化した分業を強いられ、必ずしもストレートには反映しないだろう。むしろ大部分の労働者は、鉄鋼労働の質的変化のもう一つの側面の経験的熟練の後退に伴う技能養成期間の短縮をテコにますます早期戦力化を強いられる。そして、科学的知識の必要性は、一部の労働者を除けば、労働者自身の犠牲において、すなわち「自己啓発」にゆだねられ、それについていけない労働者層はより不熟練職場への転落的配置転換を余儀なくされていると思われる。今日、鉄鋼独占資本が〝生きがい〟論と結びつけて展開している多能工化政策もこのような構造をもっているだろう。

第２に、１でふれた経験的熟練の後退とそれに伴う技能養成期間の短縮はストレートに結びつくものではない。経験的熟練の後退は技能養成期間短縮の技術的客観的条件を形成するが、それが現実化されるのは、すぐれて資本主義的な要員削減＝人べらし「合理化」＝少数精鋭主義の志向を直接的な媒介としてであろう。そして、少数精鋭主義のもとでの技能養成期間の現実的短縮は、必然的に職場での技能の平準化をもたらし、またそれを基盤として少数精鋭主義は労働者の特定職務への長期的固定を廃棄し、作業のプール化をおしすすめる。こうした事態の進行は、技能序列を崩壊させ、技能序列の外被をまとった職務序列との矛盾を深める。また技能の年功的修得過程を基盤とする技能序列を軸としていた年功的職場秩序との矛盾をも深める。こうして資本は、「合理化」の一層の追求のために、自からの手によって年功的職場秩序の動揺をもたらし、新たな職場秩序の確立＝再編成を必然とする。６０年代における鉄鋼独占資本の相次ぐ労務統轄機構の再編成、すなわち作業長制度導入、職能的資格制度の導入等々はこうした背景をもつものとしてみることができるだろう。もちろんそれは同時に、単に職場秩序の崩壊が労資関係の「不安定化」の要因になるからというだけでなく、「合理化」を資本の意図通りに推進するための前提条件としての労資関係「安定化」＝再編成をより積極的にめざしたものである。

第3に、こうして再編成された労務統轄機構の特徴は能力主義管理と称せられるが、それは、かつての年功的労務管理がまがりなりにも技能序列という一定の客観的基盤をもちえていたのに対し、それに代替する客観性をもちえず、何に積極的に資本の生産活動に協力するかという意味での〝能力〟が労働者を序列づけることになるであろう。それは、労働者間に全面的競争をもちこもうとするものであり、そのための賃金管理を背景とした昇進昇格管理による格差付けの強化がはかられることになる。一方、その〝能力〟がためされる場として、直接の生産活動のみならず、労働者の自由時間をも資本のために利用する自主管理活動や自己啓発などが措定されるのである。

第4に、そうしたなかで企業内教育は、まず、新しい労務統轄機構の要をなす現場職制層の育成を課題として整備される。現場職制層は、かつては年功的熟練修得過程を経て、経験的熟練の体現者として登場してきたが、今や経験的熟練の重要性は後退し、教育によって附与された労務管理・作業管理の諸技法をたずさえて、一般労働者に相対することになり、従って職制育成のための教育は労務統轄機構の再編成、とりわけ現場職制層の再編成の要をなしていたと考えられる。

一方、再編成された労務統轄機構、すなわち能力主義管理のもとでは、労働者を序列づける客観的な基準をもちえず、資本への忠誠心が昇進昇格管理の重要な基準となるために、厳しい「合理化」の進行とも相俟って、労働者間の不満を高め、資本からの離反をうながす条件が恒常的に醸成されるという矛盾をもっており、そうした労働者を資本の軛のもとにつなぎとめておくために、彼らに対する直接的な働きかけとしての企業内教育――人間関係・労資関係教育がたえず行なわれなければならなくなっている。と同時に、そうした消極的な意味だけでなく、60年代半ばからの鉄鋼業における労資関係の「安定化」の過程で、そうした教育は極めて重要な役割を果していたと考えられる。

第5に、技能・技術教育、OJTの面では、1でふれたように、一方で科学的知識の必要性が増大し、また多能工化が追求されるにもかかわらず、特にOJTは経験的熟練の後退による作業そのものとしての簡単化・単純化を背景として少数精鋭主義のもとで早期戦力化が強制されることになり、従って、科学的知識や多能工化の教育は、それが当面の作業遂行に直接必要とされない限りはあくまでも労働者自身の犠牲においてなされる「自己啓発」にゆだねられ、時間外・自主参加の教育として行なわれることになり、これらの教育への労働者の〝自主的〟参加が早期戦力化・多能工化のOJTを補完するという構造をとっていると考えられる。

第6に、60年代後半から導入され、全労働者をまきこんで展開されている自主管理活動は、労働者の労働過程へ主体的にかかわりたいという本来的意欲をたくみに資本サイドに組織して、労働者の自由時間をも資本のために利用しようとするものであり、3でふれたように、それへの参加は、資本への忠誠心のバロメーターになっていると考えられる。同時に5でみたOJTの補完としても重要な役割を果しているだろう。

第7に、こうした「合理化」と企業内教育の展開のなかで労働者は、資本の専制的支配への不満を高めており、60年代後半から労働組合の指導権を確保したいわゆる〝会社派幹部〟に対する不信は増大しているであろう。にもかかわらず、それが顕在化しえないのは能力主義管理による労務統轄機構の再編成の一時的成果であろうが、このもとでの新たな不満が再び顕在化する諸条件が、いかに蓄積しているのであろうか。

以上のような諸点を実証的に明らかにすることが本稿の課題である。

具体的な調査の対象としては、日本最大の独占資本でもある新日本製鉄の室蘭製鉄所を選定した。同所の沿革と現況は次節で述べるが、日本の近代的な製鉄所としては八幡・釜石に次ぐ歴史を有する

多数のベテラン労働者をかかえた中堅製鉄所であり、「合理化」と企業内教育の展開過程及びそれとかかわった労資関係の展開過程をみていくうえでの一つの典型をなしていると考えられる。

以下調査の概要について述べておこう。

本調査に先行するものとしては、別のテーマであるがすでに６９年から企業（室蘭製鉄所、以下同じ）調査などが行なわれ、文書資料の収集もなされていたが、『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育』のテーマのもとに組まれた調査は７０年９月からである。すなわち、７０年９月に企業調査、労働組合調査を面接手法で行ない、次いで７０年１１月に職制層を中心とした面接調査、７２年８月に一般労働者を中心とした面接調査を行ない、更に７３年２月に若干の補足調査を行なった。労働者調査の対象者数及び役職別・年代別構成は表１に掲げる通りである。本論でインテンシヴな事例としてとりあげる工場別に示せば、転炉工場３２名、第２線材工場２４名、その他３名になる。面接調査は自宅訪問で平均２時間、最高６時間にわたる聴取を行ない、基本的にテープレコーダーに録音した。本論中で引用する労働者の話はすべてテープをおこしたものである。本来ならば調査対象者の属性一覧を掲載すべきであるが、今日の鉄鋼独占資本の労務管理体制のもとでは、調査に協力していただいた労働者に不利益をまねくおそれがあるため、あえてのせなかった。従って本論中で引用する場合も、当該労働者の属性は当面の論述に必要最少限なものしか明示しえず、場合によってはそれすらも明示できないことがあることをあらかじめお断りしておく。このことは、鉄鋼独占資本の労務管理の熾烈さと、そのことに対して労働者が如何に大きな、顕在化しえない不満を抱いているかを如実に物語るものである。なお、室蘭製鉄所に対する調査の他に、補足調査として、７１年１０月に新日本製鉄の新鋭製鉄所である名古屋製鉄所（旧富士）、君津製鉄所（旧八幡）に対する企業調査をも行なった。

表１　労働者調査対象者数

役職別		年代別	
作業長	３名	１０代	１名
		２０	１４
工　長	１４	３０	２２
		４０	１８
一　般	４２	５０	４
計	５９	計	５９

こうした調査と併行して、文書資料の収集を行なったが、室蘭製鉄所関係の主なものは、企業側では、社内報『白樺』（総務部発行）、同『労働だより』（労働部発行）、同『創意と工夫』（技術管理部発行）などであり、労働組合関係では、組合機関紙『解放戦線』『鉄のうで』（『解放戦線』の後身）、『組合ニュース』、『中央委員会ニュース』等々である。

最後に本稿の構成上の若干の断り書きをしておくと、当初の予定では、先に述べた７点の仮説に従って論述するつもりであったが、時間の関係上、特に第７点目にかかわった労働者の企業内教育に対する意識や彼らの教育要求、また労資関係、とりわけ労働組合に対する意識などは、豊富かつ貴重なデーターが収集できたにもかかわらず、まとめきることができなかった。従って本稿では割愛せざるをえなかったので、続刊『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育・Ⅱ』に掲載する予定である。この部分なくしては本稿は完結しないので、是非続刊をあわせてお読みいただきたい。

なお、本稿の執筆は序章を草野・藤沢が、第１章・第２章・第３章を藤沢が、第４章を藤沢・草野が分担したが、第１部の草稿の多くは藤沢の労によるものであり、両者の共同討議によって草野が補筆した。

第２節　新日本製鉄（株）室蘭製鉄所の沿革と現況

調査対象の性格についてはすでに序論及び前節でふれたが、更にそれを補足するためにも、室蘭製鉄所の沿革と現況を明らかにしておこう。

１　創業から日鉄分離まで

我々が調査対象とした室蘭製鉄所は、１９０９年（明治４２年）、日清・日露戦争後の鉄鋼需要の急増を背景とした民間鉄鋼業の勃興期に、北海道炭礦汽船株式会社によって輪西製鉄場として創業されたものであり、日本の近代的製鉄所としては釜石・八幡に次ぐ歴史を有している。当初は銑鉄供給工場として発足したが、経営的には安定せず、数度の経営主体の変遷をみながら１９３４年には、官民製鉄合同によって戦前日本で最大の鉄鋼トラスト日本製鉄株式会社の輪西製鉄所となった。

この日鉄時代にはいって、同所はそれまでの銑鉄だけの生産から銑鋼一貫工場への発展をみたのである。すなわち、１９２０年代からの慢性的不況が満州事変勃発（１９３１年）を転機として好況に向い、鉄鋼需要も軍関係を中心に激増し、日鉄でもその需要に応えるために「日本製鉄長期拡充計画」を策定した。それに基いた１９３４～３６年の第１次・第２次拡充計画は、輪西製鉄所では旧工場の整備拡充が中心であったが、１９３６年末から実施された第３次拡充計画は同所を中心に組まれ、同所の年間生産高を銑鉄７０万トン、鋼塊５０万トン、鋼材４０万トンの銑鋼一貫工場とすることになった。かくして、新たに７０万坪の広大な地域を埋め立て、７００トン高炉３基、１５０トン平炉５基、分塊・中小形・線材の各圧延工場を含む仲町工場（現工場地）の建設がすすめられた。しかし太平洋戦争への突入によって、製鋼・圧延部門の工事は予定通りには進捗せず、全工事を完成したのは敗戦後であったが、この設備拡充はその後の室蘭製鉄所の基礎となるものであった。敗戦後、日本製鉄は過度経済力集中排除法の指定をうけて解体され、輪西製鉄所は、釜石・広畑の各製鉄所と川崎製鋼所と共に富士製鉄株式会社として１９５０年（昭和２５年）４月に発足し、翌年には名称も室蘭製鉄所と改められた。

２　富士製鉄時代における「合理化」の進展

富士製鉄発足時の各作業所の設備能力は表２に示した通りで、「富士製鉄４作業所のうちで、釜石は壊滅的打撃からようやく立ち直った直後であり、広畑も八幡集中生産で熔鉱炉の火を消し、全工場が賠償に指定されていたため、３年８ヶ月を保全作業で終始し、ようやく熔鉱炉に火入れを行ったばかりという時であり、当所は富士製鉄の基幹工場としての立場にあった」[(1)]と言われる。こうして室蘭製鉄所は、戦後になってようやく本格的な銑鋼一貫工場としての活動を開始したのであるが、同所の発展を生産高の推移で示すと図１の通りである。すなわち、銑鉄では１９５６年には戦前のピークをなした１９４２年の６６万トンを凌駕しており、７０年には３７１万トンと、対５０年比１３倍の伸びを示している。また鋼塊、鋼材も、それぞれ最高時で、対５０年比１５倍、２０倍と、その伸びは著しい。こうした生産の飛躍的上昇は、いうまでもなく戦後日本資本主義の高蓄積過程における活発な設備投資による生産設備の「合理化」によるものである。

戦後日本の鉄鋼業は、価格差補給金の交付と復興金融公庫による融資に支えられた傾斜生産方式の過程を経て、ドッジ・ライン以降、「国家独占資本主義の諸機構と機能を最大限に活用して」[(2)]本格的な「合理化」を推進してきた。すなわち、産業合理化審議会の答申をうけて閣議決定された

「鉄鋼業及び石炭鉱業合理化施策要綱」（１９５０年６月）を背景とした１９５１年度を起点とする第１次合理化計画（５１～５５年度）、経済自立５カ年計画（５５年１２月）などを背景とした第２次合理化計画（５６～６０年度）、所得倍増計画（６０年）などを背景とした長期設備計画＝第３次合理化計画（６１～７０年度）という３次に渡る合理化計画として実施されてきた。(3) それは室蘭製鉄所においても同様である。いまそれを設備投資の規模でみると表３の如きだが、第１次合理化には５７２９百万円、第２次合理化には２６６７２百万円、そして第３次合理化には６４６８７百万円の巨費が投下されたのである。以下、その主な内容を概観してみることにしよう。

第１次合理化は、富士製鉄全体では、「最終成品である鋼材の増産と品種の多角化とを最重点とし、そのために圧延設備の刷新強化を図るとともに、これに対応した製銑、製鋼部門の整備を急ぎ、

表２　富士製鉄発足時の各作業所設備能力（１９５０年４月１日現在）

作業所 / 項目 / 工場	輪西		釜石		川崎		広畑		計	
	基数	設備能力	基数	設備能力	基数	設備能力	基数	設備能力	基数	設備能力
熔鉱炉	7	日産 t 3,250	3	日産 t 1,650	—	—	2	日産 t 2,000	12	日産 t 6,900
平炉	3	年産 t 500,000	10	年産 t 587,000	—	—	6	年産 t 600,000	21	年産 t 1,687,000
電気炉	—	—	—	—	2	年産 t 6,400	1	年産 t 2,700	3	年産 t 9,100
分塊工場	1	年産 t 600,000	1	年産 t 600,000	—	—	2	年産 t 600,000	4	年産 t 1,800,000
条鋼工場	2	年産 t 330,000	4	年産 t 380,000	1	年産 t 48,000	—	—	7	年産 t 758,000
鋼板工場	1	年産 t 12,000	—	—	1	年産 t 48,000	1	年産 t 450,000	3	年産 t 510,000

（資料）『室蘭製鉄所五十年史』による。

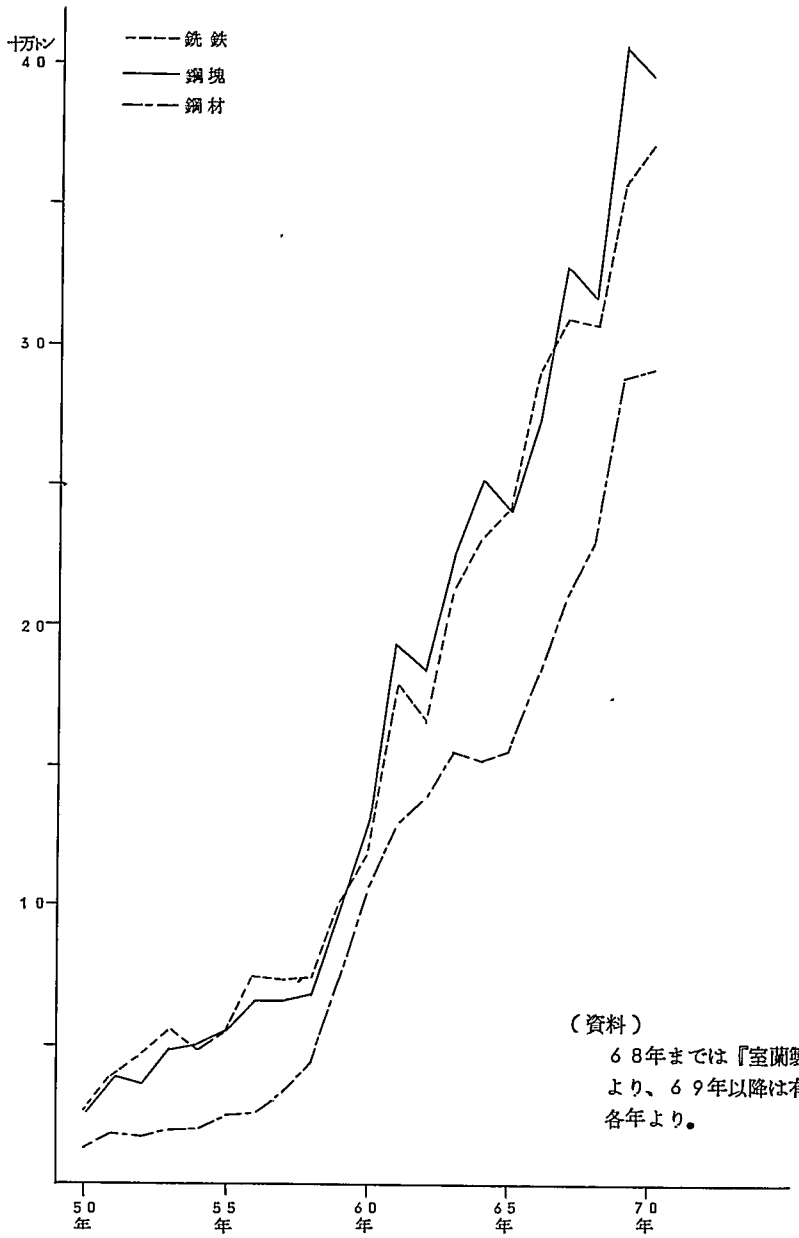
労働生産性の向上を図りながら、一貫工場として真に合理的、経済的な生産、販売の態勢を早急に確立することを基本方針」として「戦災設備の復旧更新と、主として広畑のホットコイル製造設備ならびにコールドストリップ工場の新設および釜石の大形工場の設備増強等」(4) に重点がおかれたが、室蘭製鉄所では圧延部門は旧式均熱炉の新型アムコ式への改修にとどまり、中心は戦後休止中であった高炉の改修と平炉の高圧ガス操業および酸素製鋼の開始、そして日鉄時代に建設された仲町工場への作業集中であった。同所において鋼材部門が増強されるには第２次合理化をまたなければならなかったのである。

かくて第２次合理化では、製銑・製鋼・圧延の設備能力のアンバランスの是正が、つまり圧延、特に鋼材圧延部門の拡充が大きくとりあげられた。すなわち、１９５７年には公称能力年産６０万トンのホットストリップミル（熱延工場）が新設され、また５８年には線材設備が半連続式から最新鋭の全連続式に改造された。これによって鋼材生産は５６年の２８万トンから６０年には１１３万トンと一挙に４倍の伸びを示した。こうした鋼材部門の増強とともに、一貫設備のバランスを確保するために他の部門の強化も図られた。分塊工場は熱延工場専用に設備一式を広畑から移設して第２分塊工場を設置し、また製鋼部門も４,５００m^3/H酸素工場を増設して能力増強が図られた。更に高炉も改修どきに

は容積を拡大し、生産増が図られたのである。

続いて１０年間の長期設備計画＝第３次合理化の時期にはいるが、この期間は次の２期に分けることができる。すなわち第１期は１９６２年の不況までの時期、第２期はそれ以降の時期である。そし

図１　室蘭製鉄所生産高推移



（資料）
６８年までは『室蘭製鉄所五十年史』より、６９年以降は有価証券報告書各年より。

て室蘭製鉄所においては、第３次合理化という場合はもっぱら第１の時期をさしているので、ここでも以下、その用法に従うことにする。[5]　さてその第３次合理化の工事は実際には５９年末から着手され、６１年度上期には完成するというわずか２年ばかりの工期にもかかわらず、２００億円近い資本が投下され、[6]　その工事内容も全生産部門に渡るものであった。それは、第１次合理化が戦災設備の補修を中心とし、第２次合理化が圧延部門の増強を中心としていたのに対し、製銑・製鋼・圧延の直接部門のみならず、輸送・原料・動力・分析検査・工作などの間接部門をも網羅した文字通り全生産部門に渡る設備「合理化」である点において、それまでの「合理化」とは質を異にしていた。具体的内容は次章に譲るが、その結果は表４にみられる通り、この２年間に設備能力は、銑鉄1.9倍、鋼塊3.4.倍、鋼材1.6倍に拡大され、年間粗鋼生産能力は一挙に２００万トン台を上回ったのである。こうして第３次合理化は室蘭製鉄所の発展にとって一つの転機となった。しかしその後、６２年、６５年と不況が続き、通産省の行政指導による粗鋼減産措置（６２年７月～６３年９月、６５年７月～６８年８月）などがとられ、長期設備計画も数度の手直しがなされたが、鉄鋼連盟と通産省の強気の需要見通しに支えられて、６４年以降再び活発な設備投資が行なわれるようになった。

表３　年度別設備投資額の推移

（単位、百万円）

年度	額	年度	額
50～53	5,176	62	3,884
54	204	63	972
55	349	64	1,504
56	4,793	65	4,100
57	6,325	66	2,027
58	2,907	67	5,031
59	6,411	68	5,354
60	14,573	69	14,010
61	25,642	70	8,399

（資料）５０～５３年は『室蘭製鉄所五十年史』より、５４～６１年は『鉄鋼業の合理化とその成果』（通産省重工業局編、６３年刊）より、６２～７０年は有価証券報告書各年度の設備工事計画表より明らかに実施されなかつたものを除いた額。

表４　年間公称生産能力の推移　（６０～６２年）

	６０年３月末（Ａ）	６２年３月末（Ｂ）	Ｂ／Ａ
銑　鉄	９２８,０００t	1,７２０,０００t	1.８５
鋼　塊	６４４,０００	2,１６０,０００	3.３５
鋼　材	1,００８,０００	1,５９０,０００	1.５８

（資料）有価証券報告書各年より。

６４年以降の「合理化」は、「粗鋼年産３６０万トン体制の確立」（６７年まで）、「同４００万トン体制」（６８、６９年）、「同４６０万トン体制」（６９年）という呼称に示されるように、引き続き生産規模の拡大が目標とされ、特に圧延部門における新鋭設備・工場の建設が中心をなしていた。その結果、７１年にはその年間生産能力は、銑鉄４５１.６万トン、鋼塊４５６万トン、鋼材３５１.２万トンに達し、図１にみるような生産の飛躍的増大が可能となったのである。

ところで６０年代の「合理化」を特徴づけているのはこれまでみてきたような生産設備の「合理化」とそれによる生産規模の拡大だけではない。この時期は設備「合理化」の進展と密接にかかわって、特に６２年の不況以降、勤務体制の強化、業務下請化＝社外工導入などによる所謂人べらし「合理化」が強力に推し進められ、また作業管理・労務管理の再編成が進行した時期であり、同時に労資

関係の変容をみた時期でもあった。

その意味でまさに「合理化」の全面的展開をみたわけであるが、その過程を明らかにすることは第1章以下の課題である。

3　新日本製鉄の成立と室蘭製鉄所の位置

70年4月、八幡製鉄と富士製鉄の鉄鋼二大独占体の合併による新日本製鉄の成立により、室蘭製鉄所はその位置を微妙に変化させつつあるといえる。富士製鉄時代には、六大独占体による激烈なシエア争いのなかで、新鋭製鉄所としては名古屋製鉄所しかなく、中堅製鉄所としての室蘭では、広畑と共に、なによりもまず生産規模の拡大が最重点的に追求されていたといってよい。もちろん、前項でもふれたように、60年代後半以降は生産規模の拡大とともに人べらし「合理化」による労働生産性の向上が強力に推し進められたが、その中心は勤務体制の強化、社外工の導入にあり、設備投資の中心は「何百万トン体制の確立」というスローガンに端的に示されるように、生産規模の拡大にあった。しかし新日鉄の成立によって35%を超える安定的なシエアを確保し、しかも新鋭の君津、名古屋をかかえ、更に大分が建設稼働しはじめるなかで、設備投資の内容もこれまでの単なる生産規模の拡大だけではなく、省力化投資による労働生産性の向上や生産品種の高級化などが前面にとりあげられるようになってきた。それを端的に示しているのが70年に提唱された「プロジエクト500」運動で、70年の「年頭あいさつ」で室蘭製鉄所長は次のように述べている。

「‥‥この飛躍の機会に、私は決意を新たにして『プロジエクト500』と名づける一大運動を、ことしからはじまる最重点施策として全所的に展開することを皆さんに要請いたします。『プロジエクト500』は、室蘭を『どこにも負けない製鉄所』とするために、生産性の飛躍的向上をめざすものでありまして、従業員1人あたりの労働生産性を現在の粗鋼年間330トンから500トンにまで高めることを基本目標としたいと思います。そのためには機械化・自動化を推進するとともに少数精鋭主義に徹した業務の運営が必要であります。」(7)

表5　製鉄所別粗鋼労働生産性（69年度）

会　社	製鉄所	1人当年間粗鋼生産量
鋼　管	福　山	476t
八　幡	堺	466
川　鉄	水　島	381
住　金	和歌山	351
富　士	名古屋	333
富　士	室　蘭	330
川　鉄	千　葉	298
神　鋼	神　戸	286
富　士	広　畑	282
八　幡	八　幡	201
鋼　管	京　浜	192

（資料）
社内報『労働だより』昭和45年2月27日号より。

室蘭製鉄所の労働生産性は表5が示すように中堅製鉄所のなかではトップクラスにあるが、「プロジエクト500」運動はそれを更に新鋭製鉄所のレベルまで上げようというものである。

その背景には次の副所長の話にあるように年産1,000万トンクラスの新鋭製鉄所が次々と稼働してくるなかで、生産規模はともかく、生産性ではそれに比肩しうる製鉄所にすることが室蘭の生き残る道だといういわば悲愴感があるのである。

「所長の年頭の御挨拶にもありましたように、プロジエクト500は、当所が規模の大きな新鋭製鉄所に伍して、競争にうち勝ち、生き残るために、生産性の飛躍的な向上をねらうものです。」(8)

もちろん、こうした悲愴感は基本的には労働者向けのものであり、従ってまた、この「プロジエ

クト５００」運動の具体的な内容は、生産規模の拡大よりも要員削減＝人べらし「合理化」による生産性向上運動に重点がおかれているのである。生産管理部長は次のように述べている。

「１人当りの生産性を上げるということは、生産量を上げるということと、人を減らすという二つの面があるわけですが、生産量については、だいたい年間５００万トンに近づいてきており、これを１人当り５００トン生産するとすれば、協力会社の人も含めて、１万人いればいいわけです。ところが現在は、社員が約８千人、協力会社従業員が５千人と、あわせて１万３千人ほどの人がおりますので、これを数年間で社員は約２千人、協力会社従業員を１千人ほど減らそう、というのがプロジェクト５００の基本的な目標なんです。３千名を減らすと言っても、労働強化をしようというのではなくいちばん力を入れようとしているのは、省力化投資をしよう、ということなんです。」(9)

また同様に、室蘭製鉄所を「どこにも負けない製鉄所にするため」に、品種の高級化が追求されている。

「量で勝負する時代は終った。すくなくとも年産１千万トンクラスの新鋭製鉄所が続々と稼働している現在、当所は量に主体をおいた体制ではなく、質、それも高級鋼の開発こそが、当所にとって絶対に必要なことである。」(10)

すなわち、転炉によるステンレス鋼の生産や第２線材工場による高級バーインコイルの生産、冷延工場による特殊鋼板の生産等々、高級鋼・特殊鋼製品の開発・生産にも力が注がれているのである。

また生産規模の面でも、不況後の７３年には、ただちに、７４年を起点として７８年までに年産６００トン体制を確立するという設備更新計画がたてられている。

このように、新日鉄になつてからの室蘭製鉄所では、７３年のスローガン「リフレッシュ室蘭」にも象徴されるように、大規模・量産型の新鋭製鉄所に対抗して、一方では生産規模の拡大が、他方では要員削減、品種の高級化による高生産性・高収益性が一段と厳しく追求されており、それはそのまま、７０年代における「合理化」の厳しさを意味しているのである。

＜注＞

(1) 『室蘭製鉄所五十年史』（１９５８年７月）Ｐ．２５６

(2) 市川弘勝『日本鉄鋼業の再編成』（１９６７年）Ｐ．５４

(3) 実際の合理化工事は、この計画年度の枠をはみ出している。たとえは第１次合理化工事の完成は５６年度にはいつているとか、第３次合理化工事は５９年末から着手されているとかである。また、特に第３次の長期設備計画はその間に数度の不況期をはさむなどで度々修正された。

(4) 『室蘭製鉄所五十年史』Ｐ．２６０

(5) 鉄鋼業全体の場合でも、第３次合理化という言葉の用法は必ずしも統一されていない。「第３次合理化計画は、当初昭和３６年度から４０年度にわたるものであった。しかし倍増計画（所得倍増計画…… 引用者）の目標が１０年後を目途としたこと、また自主調整が毎年行われていったことから、その後の合理化計画の遂行にはとくに区別した名称がつけられていない。」（日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史』Ｐ６１）

(6) 通産省重工業局編前掲書をもとにした計算では１９４億円になるが、社内報『白樺』などでは２４０億円と述べられている。

(7) 社内報『白樺』昭和４５年１月５日号

(8) 社内報『白樺』昭和４５年５月２０日号

(9) 社内報『白樺』昭和４５年５月２０日号

(10) 社内報『白樺』昭和４６年１月５日号

第１章　生産過程の「合理化」と企業内雇用構造の特質

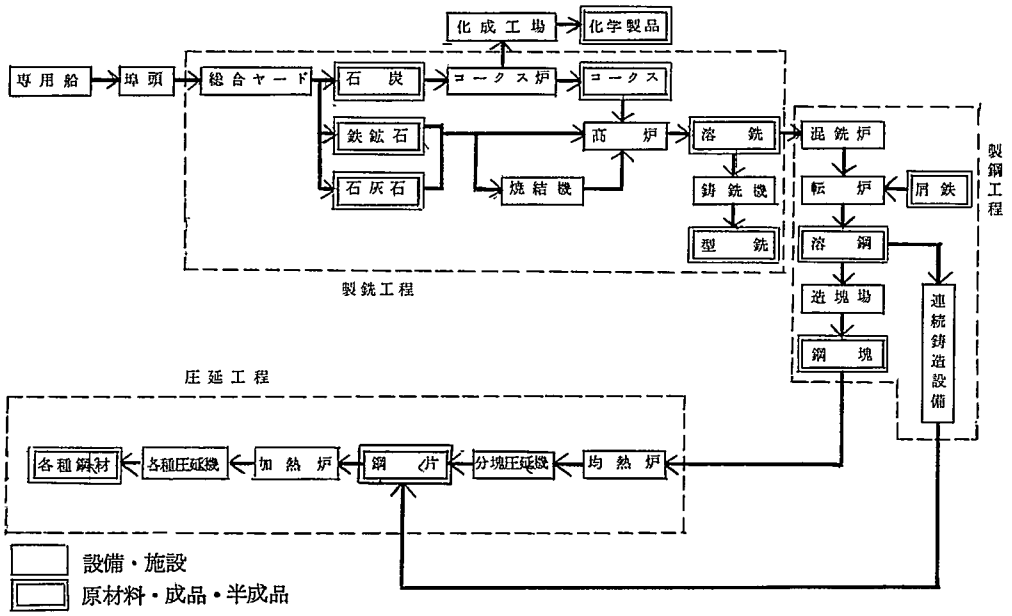
第１節　設備「合理化」の進展と労働内容の変容

前章でもみたように、戦後の「合理化」はなによりもまず、大規模な設備投資を伴った設備「合理化」として進展した。本節では、６０年代以降の設備「合理化」の特徴と、それが労働内容に如何なる変容をもたらしているかを考察する。

１　生産工程の概要

まず、本章全体の前提ともなる生産工程の概要と、経営管理組織との対応を明らかにしておこう。銑鋼一貫工場である室蘭製鉄所の生産工程の概要は図１－１の如く示される。

図１－１　生産工程概要図（その１）



一般の銑鋼一貫工程の場合と同様、その生産工程は大別すると、製銑→製鋼→圧延の３段階から成っている。その流れの概略を説明すると以下の通りである。

＜製銑部門＞

鉱石専用船から陸揚げされた鉄鉱石・石灰石・石炭等はベルトコンベアーで総合ヤードに運ばれ鉄鉱石・石灰石のうちの塊鉱は高炉操業に適したサイズに整粒し、粉鉱は粉コークスとともに焼結機で焼き固めて焼結鉱にする。一方石炭はコークス炉でコークスにされる。高炉にこれらの原料を装入し、熱風炉から送られる熱風を吹き込んでコークスを燃焼させ、この時に発生する高熱ガスで鉄鉱石

を還元させて溶銑と鉱滓とを分離する。溶銑は溶銑鍋に受け取って混銑炉に送られる。また溶銑の一部は鋳銑機によって型銑にされ、製鋼・鋳物メーカーへ販売される。高炉は現在、第１～４の４基稼働している。

＜製鋼部門＞

高炉から送られてきた溶銑は一旦混銑炉に貯蔵され、品質と温度を均一にして、屑鉄とともに転炉へ装入する。この他に少量の鉄鉱石・マンガン鉱石・石灰石などを副原料として使用し、高圧酸素により精錬を行い、溶銑中の含有炭素その他の成分を所定の量まで減らして溶鋼を造る。転炉から出鋼された溶鋼は取鍋に入れて造塊場に送られ、ここで一定の鋳型に注入して、１個５～２０トン位の鋼塊をつくる。また溶鋼の一部は連続鋳造設備によって、造塊の工程を経ないで直接鋼片に鋳造される。転炉は現在、５０トン～１２０トン規模が５基設置、連続鋳造設備は２連設置されている。

＜圧延部門＞

圧延部門は分塊圧延と鋼材圧延の工程に大別できる。造塊工程で造られた鋼塊は均熱炉に入れられ、均一の温度に加熱・保温されてから分塊圧延機にかけられ、各種鋼材の圧延に適した形・大きさの鋼片（条鋼・線材用のブルーム・ビレット、鋼板用のスラブ）に圧延される。分塊圧延された鋼片および連続鋳造設備によって造られた鋼片は各圧延工場に送られて加熱炉で再び加熱され、各種のロールを備えた圧延機を通して、諸種の形状・寸法の鋼材に圧延されて成品となる。現在、分塊圧延設備は２連あり、また鋼材圧延設備には、線材圧延設備２連、条鋼圧延・Ｈ形鋼圧延・熱間鋼板圧延・冷間鋼板圧延の各設備１連づつ、計６連の圧延設備がある。

以上が製銑→製鋼→圧延工程の流れの概略であり、全体の生産工程のうちの直接部門（製造部門）をなすが、この他に、直接部門に用役を提供している間接部門（製造補助部門）として、輸送・原料・修理保全・分析検査・動力・ロール旋削などの工程がある。[1]

＜輸送＞

船内の荷揚作業から始まり、船内への積付作業に至るまでの、各製造工程の間をつなぐ原料・副原料・資材・成品・廃残物等の運搬作業

＜原料＞

原料・副原料・資材・燃料の保管、整理、検量、受払いの作業

＜修理保全＞

炉修理、機械修理、計器修理、電気修理など直接部門におけるすべての修理作業、現場の設備機械の点検などの保全作業、および修理に要する部分品の加工製造作業

＜分析検査＞

各工程におけるすべての分析検査の作業

＜動力＞

変電・配電作業、オイル圧送、酸素圧送、ガス需給調節、ボイラー作業、構内給水作業、

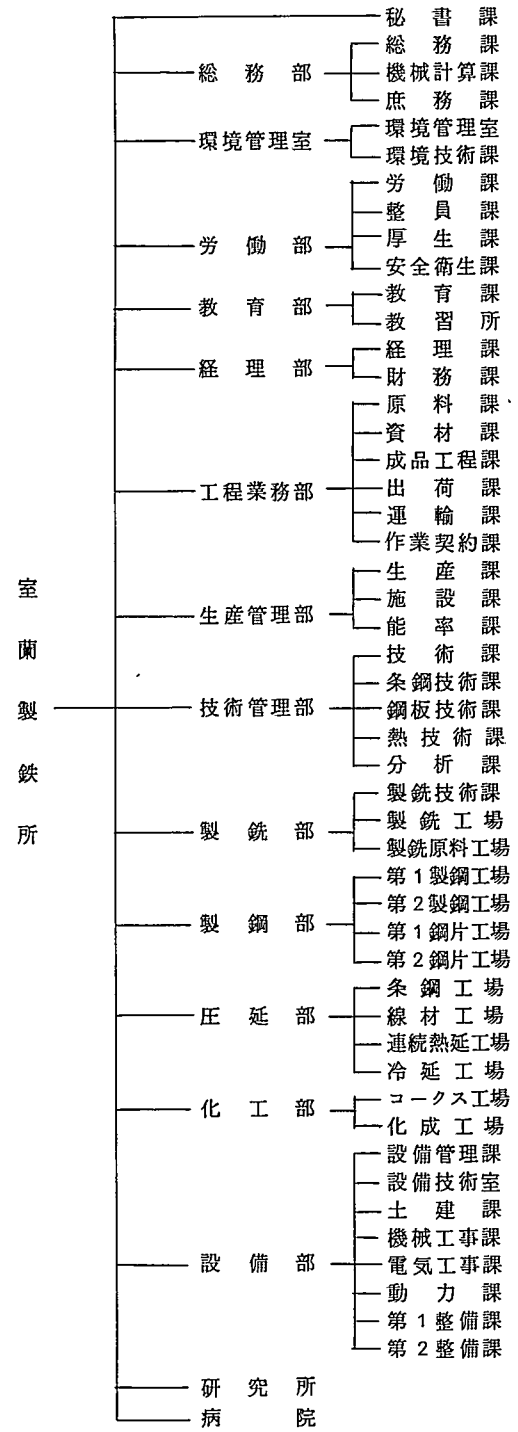
＜ロール旋削＞

圧延機のロールの旋削作業

このように、室蘭製鉄所の生産工程は（他の鉄鋼一貫工場の場合も同様であるが）、製銑→製鋼→圧延の直接部門と、輸送・原料・分析検査・修理保全・動力・ロール旋削などの間接部門からなっているが、鉄鋼業の特殊性として、間接部門といえども、輸送・原料・修理保全などはその占める比重も大きなものがある。[2]

次に経営管理組織をみると図１－２の通りで、それを先の生産工程図との対応で示すと図１－３になる。すなわち、総合ヤードでの原料の受払いと焼結工場は製銑原料工場に属し、高炉・熱風炉の操業は言うまでもなく製銑工場に属する。混銑炉から造塊に至る工程および連続鋳造設備は製鋼工場に属するが、第１製鋼工場には６０トン及び５０トンの小型転炉２基（２基整備１基稼働）・第１連続鋳造設備が、第２製鋼工場には１２０トン転炉１基・１１０トン転炉２基（３基整備２基稼働）・

図１－２　室蘭製鉄所経営管理組織図（１９７２年３月現在）

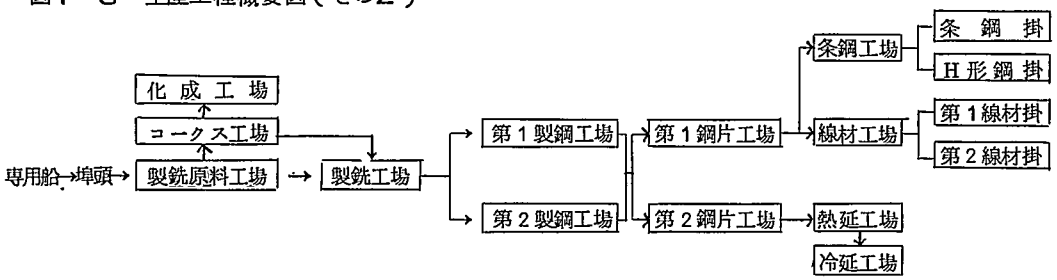


第２連続鋳造設備が設置されている。分塊工程の第１鋼片工場では条鋼・線材向けのビレット・ブルームが分塊圧延され、第２鋼片工場では鋼板向けのスラブが分塊圧延されている。鋼材圧延設備は現在６連あるが、工場組織としては４工場にまとめられている。なを、条鋼工場条鋼掛の条鋼ラインは現在棒鋼ラインへリプレース中である。

一方、間接部門は、輸送が運輸課、原燃料関係が原料課、資材関係が資材課、修理保全が各工場および機械工事課（機械修理、部品製造加工）・電気工事課（電気修理）、分析検査が各工場及び分析課、動力が動力課、ロール旋削が機械工事課によって、それぞれ分掌されている。

以上、室蘭製鉄所の生産工程と、経営管理組織との対応関係の概要を述べてきたが、それは戦後の「合理化」過程のなかで不断の変容をとげて現在に至っていることを指摘しておこう。

図１－３　生産工程概要図（その２）



２　６０年代以降の設備「合理化」とその特徴

６０年代にはいってからの設備「合理化」は、それに先行する第１次合理化、第２次合理化とは異なり、製銑・製鋼・圧延の直接部門のみならず、間接部門をも網羅した文字通り全生産部門に渡るものであった。この間の主な「合理化」設備は表１－１に示す通りであるが、時期的には、６２年の不況・減産までの所謂第３次合理化期と、それ以降の時期に分けることができる。以下、その内容を少し詳しくみていくことにしよう。

(1)　第３次合理化期の特徴

第３次合理化（正式には第３次設備拡張計画と言われた）は、わずか２年の工期にもかかわらず、２百億円を越す資本投下、生産能力の２倍化（製鋼能力では３倍強）という結果にみられるように、量的にも質的にも、室蘭製鉄所を一新する大規模な設備「合理化」であった。以下、それを部門別にみてみよう。

製銑部門――製銑部門では、第４高炉と第４焼結機が新設されたことがあげられる。第４高炉は内容積１７０１㎥と、既存高炉の１０００㎥前後を大きく上回り、当時としては国内最大の大型高炉であったが、更に設備的には、原料装入装置や熱風炉・ガス清浄装置・送風機などの附帯設備も能力増強・高能率化され、遠隔・自動制御方式が採用された。また原料として装入される焼結鉱には、炉内での還元活動を向上し、石灰石の装入減によるコークス比低下・出銑率向上などの効果の著しい自溶性焼結鉱（石灰焼結）を採用し、第４焼結機がそれを専門に生産することになった。この第４焼結機及びそれに附帯する原料・配合・輸送設備などにも、中央制御方式が大巾にとりいれられた。更に第４高炉の新設に伴い、第３コークス炉も改修。能力増強された。

製鋼部門――製鋼部門での中心は転炉工場の新設である。平炉製鋼法から転炉製鋼法への転換は圧延部門におけるプルオーバーミルからホットストリップミルへの転換と共に、戦後鉄鋼業における

表１－１　設備「合理化」年表（６０年以降）

年　月	主な設備「合理化」	年　月	主な設備「合理化」
５９年　９月	第３次設備拡張計画策定	６４年　６月	№１高炉重油スリラー吹込み
６０年　１月	№６平炉作業開始、№１０均熱炉作業開始	６５年　１月	№２高炉高圧操業方式で火入れ
２月	№１１均熱炉作業開始、第２分塊工場作業開始	７月	連続鋳造設備試作
		８月	粗鋼減産体制に入る
５月	熱延工場№３加熱炉作業開始、資材倉庫新築	１２月	冷延工場完成、第４コークス列稼働
		６６年　４月	ホットＡＧＣ（自動厚み制御装置）設置
６月	原料設備増強	１１月	連続鋳造設備操業開始
７月	線材工場改造完成	１２月	№２小型転炉新設
１０月	中小形工場三重ロール機作業開始	６７年　３月	№３大型転炉新設
１１月	ジーゼル機関車逐次導入開始	７月	６８年度までに４００万トン体制確立を決定
６１年　１月	化成設備増強、窯業設備増強		
２月	変電所の無人化完成、分光分析装置導入、成品荷役およびヤード増強	８月	コンピュータ・ハイタック８４００型、同８１００型設置
３月	№１２・１３・１４均熱炉作業開始	９月	№３高炉タール吹込み、第１鋼片工場ホットスカーフアー完成
	№３コークス炉改修完成		
４月	№４高炉火入れ作業開始、№４焼結機作業開始、輸送設備増強	１１月	Ｈ形鋼圧延設備操業開始
		６８年　４月	第１製鋼工場真空脱ガス装置操業開始
６月	酸素工場（１０００m^3／Ｈ）作業開始	８月	コンピュータ　ハイタック８４００型２号機導入、プロセス制御用コンピュータハイディック１００導入
	分塊設備増強、発電設備増強、ガス配給設備増強		
７月	№１・２大型転炉作業開始、専用船岸壁（１８バース）完成、後方荷役設備稼働開始、	１１月	条鋼工場ＥＸミル新設
		６９年　５月	第５焼結工場操業開始
		７月	№４高炉超高圧操業方式で火入れ
１０月	第３次合理化設備完成披露式、	９月	第２線材工場操業開始
１１月	熱延工場№４加熱炉作業開始	７０年　１月	１９バース完成
６２年　１月	№１高炉重油吹込み開始	６月	第２製鋼工場第３電気集塵機稼働
３月	長期設備計画改訂（$\frac{4}{4}$期粗鋼減産体制に入る）		冷延工場ＡＰライン稼働
		１０月	第２製鋼工場プロセス制御用コンピュータハイディック１００稼働
５月	№２高炉重油吹込み開始		
７月	粗鋼減産体制強化	１１月	粗鋼減産体制に入る
８月	平炉電気集塵装置取付	７１年　３月	製銑原料試験センター・製銑分析センター完成
１０月	№４高炉重油吹込み開始		
１１月	分塊圧延で連操、週休制実施		
６３年　１月	№３高炉高圧操業方式で火入れ、条鋼工場でロット作業方式採用	４月	第２鋼片工場自動運転装置完成、熱延工場計算システムＣＲＰＩＣ完成
４月	剪断工程で連操週休制実施、鉱石整粒工場作業開始	５月	第１鋼片工場ビレット採尺自動装置完成
		９月	リモコン機関車試運転
８月	№３高炉重油吹込み開始	１０月	№１高炉休止、第２連鋳工場完成
１０月	転炉で連操週休制実施、コンピュータ・オキタック５０９０型設置	１２月	第１焼結機・第１コークス炉休止
６４年　４月	№６平炉を解体し小型試験転炉作業開始	７２年　２月	北５バース完成

72年 3月	第2製鋼工場造塊B棟にクレーンスケール完成	72年 5月	熱延工場自動マーキング装置開発
		6月	第2鋼片工場ホットスカーフアー稼働
4月	ホットコイル製品ラベル自動印刷システム開発	12月	№1高炉改修決定

（注）続刊『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅱ』の巻末に掲載予定の総括年表から室蘭製鉄所の設備「合理化」を抽出したもの。

技術進歩のメルクマールをなすものであり、室蘭には公称能力70 $^{t}/_{ch}$（実能力100 $^{t}/_{ch}$）のLD転炉（純酸素上吹転炉）2基が新設され、2基整備1基稼働の体制がとられた。転炉は平炉と比べて、製鋼時間を大巾に短縮し製鋼能率が著しく向上すること、鋼の原料である鉄屑をわずかしか要せず、また建設費も安く、コストが低下することなど多くの利点をもっているが、特に製鋼時間の短縮は必然的に作業の流れの連続性・迅速性を要求し、副原料の捲上げ・切り出し・秤量・投入などの製鋼工程の機械化・自動化を一段と推し進める契機となった。また、転炉の新設によって、造塊場・酸素製造設備（能力10000 $^{m^3}/_{H}$）なども新設された。

圧延部門――第2次合理化に引き続いて、熱延工場関係の増強がはかられた。まず、分塊工程では、分塊圧延機は既に第2次合理化のなかで第2分塊工場（現第2鋼片工場）が増設されていたので、均熱炉の3基増設とスラブヤード（鋼片処理場）の増強がなされた。新設された均熱炉は、スラブ用の大型鋼塊の加熱に適したサーフエス式が採用された。

また、鋼材圧延では、熱延工場の増強、すなわち、加熱炉の1基増設、ロール組替起重機の増設、ロールショップの拡張・増強、コイルヤード（成品置場）の拡張・増強などが行なわれ、圧延速度の短縮、圧延稼働時間の増加によって月産10万トンのフル生産が可能となった。

以上の直接部門に於ける設備「合理化」のなかでは、その中心は製銑・製鋼部門にあったといってよい。それは、第2次合理化における熱延工場新設を中心とした圧延部門の強化による圧延能力の上昇に対して、相対的に低位となった製銑・製鋼能力を補充すると共に、更に次の圧延部門の強化を準備するものであった。

次に間接部門をみると、まず輸送関係では鉱石・石炭専用船の大型化に伴い、7万トン級の着船可能な水深14メートルの岸壁（18バース）がつくられ、能力毎時千トンのアンローダー(荷揚起重機)2基が設置されたことおよびその後方荷役設備（原料ヤード）がつくられたことが筆頭にあげられる。また陸上輸送では、第4高炉・転炉関係輸送の増強とともに、蒸気機関車のジーゼル機関車への転換が推し進められた。更に原料・成品関係では、各ヤードの拡張、起重機・コンベアなどの増強が図られ、検定関係でも、製銑・製鋼・圧延等の操業のスピード化に対応して、直読式発光分光分析装置（溶銑・溶鋼試料の分析）・鉱石試料採取機・鋼板撰別台・鋼板打抜機（鋼板試験片の製作）などが導入され、検定業務の能率化・精密化が図られた。一方、動力関係では、発電・変電設備の新増設・中央自動制御化が行なわれ、また、エネルギーセンターが設けられて、ガス・電気・蒸気・酸素・水の統一管理が行なわれるようになった。

こうして、直接部門の増強に対応して、間接部門も全般的に増強され、わずか2年間に粗鋼年産100万トンから200万トンの製鉄所へと一新した。

最後に、全般を通しての第3次合理化の特徴を一点指摘しておくと、各所に自動化設備が取り入れられ、設備運転の集中制御が著しく進行したこと、また、データー・ロガー（自動作表装置）の全面的導入によって生産事務の自動化が行なわれたことである。こうした自動化設備の導入は、その後

のコンピュータ管理の基礎を築いていくものであった。

(2) 第3次合理化後の特徴

第3次合理化によって年産200万トン体制になった室蘭製鉄所は、その後も数度の不況ー減産期をはさみながらも、鉄鋼連盟・通産省の強気の鉄鋼需要見通しに支えられて、生産規模の拡大、設備投資が進められ、69年にはついに年産400万トン体制の確立をみるに至った。そして更に71、2年の不況ー減産期後には、78年までに年産600万トン体制をめざす設備更新計画がたてられている。以下、部内毎にこの期間の設備「合理化」の主な内容とその特徴をみていこう。

製銑部門――まず、引き続き高炉の大型化が追求され、改修時毎に炉容が拡大された（表1－2参照)。だが、この期間の製銑部門における特徴はむしろ、高炉操業方法と原料事前処理の改善による出銑比（炉容積1m^3当りの1日の出銑量）の向上やコークス比（銑鉄1トン当りの必要コークス量）の低下にある。すなわち、高炉操業方法では、燃料吹込み法（コークス量を少なくし、かわりに重油やタールを吹き込む方法）が62年から逐次各高炉に採用され、また63年の第3高炉を皮切りに第2・4高炉において高圧操業方式（炉頂ガス圧を普通操業以上に高くし、送風の圧力を高めて操業する方法）が採り入れられた。特に高圧操業方式は出銑比（60年で1.0 t/m^3前後）を向上させるうえで大きな役割を果しており、73年中に改修される第1高炉にも採用されて、全基高圧操業化が完成する。一方、原料事前処理では、63年に整粒工場が新設されて塊鉱石の一定の粒度への破砕が行なわれるようになり、また老朽化した2・3焼結機にかえて最新鋭の第5焼結機が69年に建設された。こうして高炉出銑比は73年2月には各炉平均2.39 t/m^3（第4高炉2.71 t/m^3）と新日鉄内でも最高の記録を出している。なを、製銑能力の増加にともなって、コークス炉も65年、69年に第4列、第5列が増設されている。

表1－2 高炉炉容積の推移（62年、71年3月末）

	62年3月末	71年3月末
第1高炉	1042m^3	1126m^3
2	1042	1249
3	933	1249
4	1701	1921

（資料） 有価証券報告書より。

（注） 第1高炉は73年中に改修され、1249m^3になる。

製鋼部門――製鋼部門では、平炉の転炉への転換の完了と連続鋳造設備の導入がこの期間の特徴をなす。転炉導入当初は、製鋼時間が短いために溶鋼成分の微調整が困難であるという難点があり、それらの鋼種は平炉がうけもつという分業体制がとられていたが、その後の技術進歩により、67年には平炉工場が閉鎖されて完全に転炉製鋼の体制になった。すなわち、61年の1・2号に続いて67年には実能力110 t/chの3号転炉が設置され、3基整備2基稼働体制にはいる（現第2製鋼工場）とともに、一方では主に高級鋼の精錬を目的とした小型転炉が64年、67年に一基づつ設置され、71年末には転炉によるステンレス鋼溶製技術の開発・実用化がなされるなどの技術進歩をみている（現第1製鋼工場）。また第2製鋼工場では、70年にプロセス制御用コンピュータが導入され、製鋼工程のオンライン・コンピュータ管理が進行している。

一方、65年及び71年に導入された連続鋳造設備は、造塊・分塊の工程を経ずに溶鋼から直接鋼片を製造し、工程の簡素化、設備費の縮少、歩留の向上等をもたらすものとして、転炉とならんで製鋼部門の技術進歩の典型をなしている。技術的にはまだすべての鋼種をカバーできないが、第1・

第２連鋳合せて年産能力５２万トンで、分塊能力の１割強を占めている。

圧延部門――分塊工程での最大の変化は、造塊工程と同様、そのものを省略してしまう連続鋳造設備の導入であるが、その他では、均熱炉の鋼塊バギー（鋼塊運搬車）のリモコン化、ホットスカーファー（鋼片のキズを自動的に取り除く）の設置、コンピュータによる自動運転装置（圧延機の自動運転化）、ビレット採尺自動装置（一つの鋼塊から何本の鋼片がとれるかを自動的に採尺する装置）の導入など、機械化・自動化がすすめられた。

鋼材圧延では、第３次合理化とそれに引き続く製銑・製鋼能力の増強をふまえて、鋼材品種の多角化、圧延設備の新設による圧延能力の増強がはかられたことが特徴である。すなわち６５年に冷間圧延設備、６７年にＨ形鋼圧延設備、６９年に線材（バーインコイル）圧延設備がそれぞれ新設された。これらの設備は、圧延能力自体はさほど大きくないが、それぞれ、その時々の最高水準の技術によって装備されたものであった。一方、既存の設備でも、熱延工場では、ホットスキンパスミル（調質圧延機）、ＡＧＣ（自動厚み制御装置）、ＣＲＰＩＣ（圧延操作の自動制御装置）、自動マーキング装置などが次々と導入され、工程の自動制御化がすすめられた。また条鋼工場でも新鋭ＥＸミルなどが導入されて能力増強・工程自動化がおしすすめられたが、更に７４年までに最新鋭の全連続Ｈ－Ｖ圧延機を擁する新棒鋼工場へのリプレース工事が現在進行中である。

このように圧延部門では、工程の自動化が一層進展し、特に６９年に新設された線材（バーインコイル）圧延設備、７１年に完成した熱延工場ＣＲＰＩＣ、またこれから新設される新棒鋼工場にみられるように、生産計画と製造工程の管理を一元化するコンピュータ・トータル・システムによるオンライン操業化がこの期間の、もう一つの特徴をなしている。ここでは熱延工場に導入されたＣＲＰＩＣ＝「計算機による圧延操作の制御と生産情報の管理」の特徴と効果について簡単に説明しておこう。ＣＲＰＩＣは、加熱炉から秤量までの全ラインにおよぶ自動制御を行なう君津製鉄所に次いで新日鉄内では二番目に導入された計算制御システムであり、「圧延スケジュールをつくり命令」「どのように圧延するかを決定」「実際に駆動し、自動制御」という３段階におよぶオンラインシステム、１台の計算機で３２の電動機の直接制御を行なう直接デジタル制御が採用されており、これまで世界的にも不可能とされていた可逆式ミル（粗ロール）の人間レベルでの完全自動運転、既設備への導入という点でも特徴をなすものであった。そしてこのＣＲＰＩＣの導入によって、自動・高速運転による生産性の向上、能率の増大、安定運転による品質の向上、生産管理情報による正確な工程管理、品質管理情報による進んだ品質管理などが可能となっているという。

間接部門――直接部門の能力増強に対応した間接部門の増強のなかで特筆すべきことは、生産量の増大を直接反映して益々大型化していく岸壁設備である。すなわち、輸送コストの低減をはかるために益益大型化する鉱石専用船に対応して、第３次合理化期の１８バースに続いて、７０年には、水深１７m、１５万トン級まで接岸可能な１９バースがつくられ、アンローダー（荷揚起重機）も毎時１８００トン能力のものが設置された。また、成品出荷岸壁も７２年には４万トン級の輸出船の接岸可能な水深１２mの北５バースが完成している。その他、原料ヤード・成品ヤードの新増設、陸上輸送でのジーゼル機関車のリモコン化、ポイントの車上転換、修理部門での新鋭工作機械の導入等々をみることができる。

以上、設備「合理化」の主な内容をみてきたが、再度、直接部門について要約すると、製銑部門では高炉の大型化・高圧操業化、原料事前処理の強化、製鋼部門では転炉化、連続鋳造設備の導入、圧延部門では新鋭圧延設備の建設、そして製鋼・圧延を中心としたコンピュータ管理の導入、等を特

徴としておさえることができる。特にコンピュータ管理の進展は現段階及び今後の設備「合理化」の特質をなすものであり、またそれが鉄鋼労働に及ぼす影響も大きなものがあるのでこれまでのコンピュータの導入経過を簡単にみておくことにしよう。

室蘭製鉄所に初めてコンピュータが設置されたのは６３年１０月のことで、「オキタック５０９０」型が導入され、技術統計やＩＥなどの技術計算、給与計算、資材受払管理計算が行なわれたが、６７年８月には、大型事務用コンピュータ「ハイタツ７８４００」、「同８１００」の２基におきかえられ、８４００型は給与計算をはじめとする労務統計、資材の在庫管理、成品の出荷統計、原料配分計算などの技術計算を分担し、８１００型は、二分塊系（第２鋼片工場ー熱延工場系）での工程管理業務ー鋼塊受入れからホットコイル精整までのデータ処理を分担することになった。更に６８年８月には「ハイタック８４００」２号機が工程管理用として導入され（８１００型は７１年４月に返還された）、同時にプロセス制御用コンピュータ「ハイデイック１００」が第２製鋼工場の転炉に導入されて、７０年１０月より「ハイタック８４００」２号機と結んだオンライン化が行なわれるようになった。そして転炉に引き続いて、第１鋼片工場、第２鋼片工場、線材工場第２線材掛、熱延工場にそれぞれプロセス制御用コンピュータが導入されてオンライン化されるとともに、７２年９月から１２月にかけて「ハイタック８４００」は処理能力１.５～２倍の新機種「ハイタック８４５０」にリプレースされて現在に至っている。このように事務用コンピュータによる工程管理はともかく、生産ラインへのコンピュータの導入とそれによる工程制御化は、７０年代の設備「合理化」の特徴をなしているものである。

ところで、これまでみてきたのはこの期間の設備「合理化」のうちの主要なものだけであるが、いうまでもなく設備「合理化」は細部にわたって実施されており、それらをも含めて、全体として工程の機械化・自動化が進展しているのだが、設備「合理化」の傾向を流れとしておさえるならば、６０年代の半ば過ぎぐらいまでは生産規模の拡大が一義的に強調され、機械化・自動化はむしろ設備の新増設に附随して進行したのに対し、６０年代の終り頃からは第２節でもみるようにいわゆる省力化投資として工程の機械化・自動化や設備改善がそれ自体としても追求されるようになってきており、そこに現段階における設備「合理化」のもう一つの特徴があるといえよう。

３　労働内容の変容とその特徴

戦後の設備「合理化」は、生産規模を拡大し生産性を高めると共に、そこでの労働内容に大きな変容をもたらしている。

戦後初期までの鉄鋼労働は、生産設備の巨大さにもかかわらず、技術水準の低位性に規定されて、重筋高熱労働、経験的熟練労働をその特徴としていた。それが最初の大きな変容をうけたのは、周知の如く、第１次合理化から第２次合理化にかけてのプルオーバーミルからホットストリップミルへの転換、あるいは半連続式線材圧延機から全連続式への転換（室蘭製鉄所では第２次合理化期にこの転換が行なわれた）などによる圧延部門における重筋・高熱・熟練労働から機械運転・制御労働への移行であった。その後の設備「合理化」の展開は、こうした労働内容の変容の他部門への波及を促し、今日では重筋・高熱・熟練労働は極く限られた分野にしか存在せず、機械運転・制御労働が鉄鋼労働の中心となっている。そして特に７０年代にはいってからの生産工程へのプロセス制御用コンピュータの導入は、機械運転・制御労働の計器監視労働への移行を促している。こうした６０年代以降の労働内容の変容と現段階における鉄鋼労働の特質についてのインテンシヴな分析は第２章に譲ることにして、ここでは、いくつかの主要な職種についての概観にとどめる。[3]

製銑部門――高炉の炉前作業は出銑口・出滓口の開閉作業や樋の修理・取替などを主内容とする重筋高熱労働の典型の一つとされていたが、60年代前半までには開孔機・閉そく機の導入・遠隔操作化が完了し、重筋労働は基本的に消滅し、高熱労働もかなりの緩和をみた。

「4、5年前に比較して、われわれ炉前工として感ずることは、出銑開孔機、CN（ノロぐち）ストッパー、大樋などめざましく進歩し、以前出銑開孔に20分から30分かかったのが最近では1～2分位で開孔でき、しかも少ない人員で行なえるようになった。またCN閉そくにしても、以前は金棒にパッキンを巻きつけて、手止めをしていたが、今では遠方からハンドル操作で閉そくでき、安全面でも非常に良くなった。大樋についても替樋方式に変わり、材質も良く耐用期間も以前とは比較にならない。」（高炉炉前工の話、『白樺』昭和45年5月5日号より）

しかし炉前作業が依然として高熱労働である点は変りなく、しかも、高炉の高圧操業化によって1日の出銑回数は6回から8回以上にふえており、更に第4高炉では69年7月より出銑口を2ケ所にして1日の出銑回数は12回になっており、高熱にさらされる時間はむしろ増えているのである。また出銑回数増加のなかで益々短時間でやらなければならない樋修理は、炉前作業の中では一番つらい仕事とされているが、この作業は社外工によって行なわれている。

一方、炉前以外の製銑部門の作業では、操炉作業・送風機・熱風炉・焼結作業・コークス炉作業など機械化・自動化が進展しており、そこでの主な労働内容は操作室での機械運転操作と設備の見回り点検作業になっている。

製鋼部門――平炉から転炉への転換や転炉になってからの炉前の労働内容の変容については後に第2章で詳述するのでここでは簡単にふれておくと、平炉の炉前作業は重筋高熱労働であり、更にカンやコツにたよる経験的熟練労働であったが、転炉では熟練のかなりの部分が標準化されるとともに労働集約的な重筋高熱労働も機械化・自動化された。しかし精練時間の大巾な短縮は精練回数を大巾に増加させ、労働密度は比べものにならないほど高まっている。こうした傾向は転炉になってからも続き、特にコンピュータ導入は熟練作業のほとんどの部分を標準化して機械設備に対象化してしまい転炉炉前作業は今や操作室での機械設備の操作・制御が主内容となっている。

一方、造塊工程には、溶鋼の鋳型への注入作業、鋳型からの型抜作業などのクレーン運転を中心とした作業や鍋修理などがあるが、高炉炉前作業とならぶ高熱作業であり、またカンやコツなどの熟練が依然として要求されている。それに対して連続鋳造設備では、自動化・機械化が進んでおり設備の運転操作が中心となってきている。

圧延部門――分塊圧延機の運転は従来は、運転室から圧延機を見ながら、両手両足によるハンドル操作によって、マニプレーター（鋼塊の左右移動、転回などをさせる）の運転とロールの前転・逆転・圧下調整を行なう、極度の緊張と熟練を要する作業であったが、コンピュータによる自動運転装置の完成によってロールと圧下の操作が一部の鋼種を除いては完全に自動制御化されることになり、計器監視労働が中心になってきている。

鋼材圧延機の運転については、後に第2章でコンピュータ管理の進んだ線材工場第2線材掛における労働内容を詳しくみるが、そこでの特徴は一言でいえば監視労働が中心になっていることであり、設備の運転操作はミスロールや故障等の異常時の処置に限られているといってよい。熱延工場でも、先にみたように全ラインに及ぶコンピュータ・コントロールの採用によって機械運転操作から監視労働へと移行しており、冷延工場などでもまた同様である。

以上、直接部門における主要職種のいくつかについて労働内容の変化を極めて大雑把にみてきた

が、工程の機械化・自動化の度合は各部門・各工程によって大きな差があり、特に高炉炉前作業、造塊作業などは機械化・自動化の水準は低く、従って設備機械の運転操作・制御は基本的に人間の手で行なわれており、また高熱・労働集約的作業も多く残っている。もちろん鉄鋼業の基幹職種は多かれ少なかれ高熱作業ではあるが、特に高炉炉前・造塊などではその程度が高い。一方、圧延部門では、工程の連続化からプロセス制御用コンピュータの導入による自動制御化へと進んでおり、制御労働は機械設備に対象化されて、そこでの労働は基本的に監視労働となっている。その他、電気・水・ガス・重油・空気・酸素などのエネルギーを制御する間接部門の動力関係や直接部門に附属する動力室・電機室なども自動制御化が進んでおり、監視労働が中心である。それに対して転炉では、コンピュータの導入が進みながらも、まだ人間の制御労働の果す役割は大きく、段階的には高炉炉前・造塊と圧延部門との中間に位置しているといってよい。

このように、工程によってまだ段階の差があり、従って全体としては最初に述べたように制御労働を含んだ機械運転操作労働が今日の鉄鋼労働の中心をなしているが、しかしすでに圧延部門に典型的にみられるように、制御労働の自動制御装置への対象化による機械運転操作労働の監視労働への移行が進行しており、現段階はまさにその移行過程であるといえよう。

こうした労働内容の変容過程は、労働そのものとしてみれば、その熟練的要素が機械設備に対象化されていくことによって、質的な変化をともないながらも簡単化・単純化してくる過程である。しかし、次節以下でみるように、資本主義的生産過程の故に、個別労働力が担わされる労働としては、その労働組織・労働範囲の再編成を必然的に伴うことによって、必ずしも簡単化・単純化にはストレートには結びつかず、また労働負荷という面でも質的には変化しても増加こそすれ減少はしないのである。一方、大型化した機械設備を保守する整備部門の労働は逆に高度の熟練と科学的知識を必要とするものになり、それは後に第4章でみるように整備部門の労働者に対する技術教育の強化として現象してくる。

ところで、これまでみてきたのは、いうまでもなく本工分野における労働内容であり、それが上述のように特徴づけられるのは、それ以外の分野が社外工によって担われているからに他ならない。社外工の労働内容については第2部で詳しく分析されるが、極めて単純化して言えば、技術的に、あるいは投資効率的に機械化・自動化しえない労働集約的な作業分野が社外工に移管されてきたといってよい。しかしその社外工分野においても、機械化の進展が現段階の特徴をなしていることは後に述べられる通りである。

第2節　勤務体制の「合理化」と要員削減

前節では、60年代以降の「合理化」過程を主に設備「合理化」の進展に焦点をあて、それが労働内容に如何なる変容を及ぼしているかをみた。しかし言うまでもなく、生産過程の「合理化」は設備「合理化」だけではないし、まして労働内容の変容を規定しているのもそれだけではない。すでに序章でもふれておいたように、60年代以降は設備「合理化」とともに、要員削減＝人べらし「合理化」・労働強化がとりわけ厳しく推し進められた時期でもあり、そういう「合理化」の総体的結果として労働内容の変容もみていかなければならない。本節では、工場労働の性格をもう一方で規定する要員と労働時間などの勤務体制の面での「合理化」の動きをみることにする。

1　60年代前半における勤務体制の強化と業務再編成

(1) 連続操業と「新勤務体制」の実施

すでにふれたように、いわゆる第3次設備合理化工事の完成直後の62年7月から鉄鋼業界は粗鋼減産にはいったが、この不況を契機として、勤務体制や要員の面での「合理化」が強力に推し進められた。

すなわちまず、62年6月には、完全週休制と連続操業を柱とする減産に伴う措置が労働組合に提案された。完全週休制は、それまでの5日交替勤務を7日交替とし、分塊以下の圧延工場、焼結工場、窯業工場およびこれらの関連部門においては指定休日制を一斉休日制とする、というものであり、また連続操業は、それまで食事時間の45分間は機械を止めて休んでいたのを、食事を最高3回の交替でとることによって機械を止めないようにするというもので、高炉では当初から行なわれていたが、それを分塊以下の圧延工場及び海運荷役関係においても実施しようというものであった。これらは単に当面の不況対策としてだけでなく恒久的な措置として提案されたものであり、[4] 勤務交替の5日から7日への延長や交替食事など、従来の労働慣行を変え、労働強化を導びくものであった。特に連続操業は、それまでも再三にわたって会社側が提案したにもかかわらず、組合側の強い反対にあって実現しないでいたものであった。しかしそれが、粗鋼減産による余剰人員を食事交替要員として消化するという不況対策の側面をもつものとして提案されたため、いわば人員整理とテンビンにかけられたかたちで承諾をせまられ、結局62年11月から実施されることになった。[5] そして63年10月からは前後工程の連操を理由に転炉も連続操業に入ることになった。こうして実施された連続操業は、それが不況下という組合側にとってはいわば不利な状況のもとで余儀なくされたものとはいえ、それまでの労働慣行を失っていく第1歩となった。それは続いて実施された「新勤務体制」において明らかとなった。

63年9月、会社は「企業の体質改善」を旗印に、「新勤務体制」を組合に提案した。この内容は次のようなものであった。[6]

一、就業時間把握の位置と方法

① 現行の門における就業時間把握を改め就業時間を各人の職場の所定位置において適用し、所定位置において就業時間把握を行う（時刻管理は労務担当者）

② 全員タイムカードを用いることとし、カード場は各職場に接近した位置におく

③ 入門後職場に直行し、着替、その他の個人的な作業準備を整えた上、タイムカードを取扱い、所定始業時刻から就業する。終業は職場をかたづけ、交替勤務者については作業引継ぎを完了し、タイムカードを取扱った後入浴着替等を行ない退門する

二、休憩時間とその配置

① 現行の始業、退業準備時間（15分）を廃止し、所定就業時間の中間において1時間（現行45分）の休憩時間を与える

② 各職場の事情により休憩時間を分割、交替で与えることがある（常昼者の休憩時間を12時より13時とする）

三、過勤務

① 過勤務は時間単位で命ずる(交替勤務者のいわゆる引継ぎ残業は廃止する)

② 過勤務中の休憩時間は次のとをりとする　一略一

つまり、従来は時間内あるいは過勤務として認められていた門と現場間の移動、更衣、入浴の時間をすべて時間外として、拘束時間と実働時間を一致させ、かつ引継残業を廃止するというもので、明らかな既得権のはく奪、実働時間の延長、賃金低下を伴うものであった（図１－４参照）。

図１－４・新勤務体制

・始業時の順序:
入門→（タイムカード打刻）→職場到着→更衣→タイムカード打刻→作業開始
・終業時の順序
作業終了→（整理、作業引継）→タイムカード打刻→入浴更衣→（タイムカード打刻）→退門

（注）括弧内が旧来の順序、

それ故、組合でも「労働条件の引下げとなるこの提案は了解できないことは明らかであり、その大きな問題としては実質的に労働時間が延長され、労働強化、実質賃金の切下げをきたすと共に、時間短縮という時代の流れに逆行すること」[7] という分析のもとに、同時に問題となっていた釜石合理化問題とあわせてスト権を確立しての闘争態勢を組んだ。[8] しかし会社側は労働協約の期限切れを前に無協約も辞さないという強い態度をとり、その結果、「無協約下の激しい対決を覚悟して闘うことができるかどうかを卒直に判断するとき、やはり困難であるといわざるを得ない」[9] という富士製鉄労働組合連合会の判断のもとに条件闘争へと屈服し、若干の減収保障と時間短縮の話し合いの場を設けるという条件で、新勤務体制はほぼ提案通りに６４年５月から実施されることになった。

このように６０年代前半においては、交替食事による連続操業と労働者の既得権をはく奪しての実質的労働時間の延長というかたちでの「合理化」・労働強化がなされたが、その代償として労働者が得たものは時間短縮のための話し合いの場を設けるということだけにすぎなかった。

(2) 間接部門の業務再編成と要員削減

６０年代前半における「合理化」のもう一つの特徴は、間接部門における業務の再編成が行なわれ、それによって大量の要員削減が行なわれたことであった。すなわち、６３年には保全制度の改正が、また６５年には品質管理・検定・工程各課の作業方式の改善が実施された。

まず保全制度からみていくと、設備の保全業務は点検業務と修理業務からなっているが、従来の体制では点検業務においては所謂全面的な点検方式がとられ、日常点検は保全課と運転各課（工場部門）が、また精密点検は保全課が担当することになっており、一方修理業務は工作課（機械関係）・動力課（電気関係）が担当していた。それが６３年１０月より実施された新保全制度においては、日常点検は運転各課が担当することとし、保全課は整備課と改称して、設備の種類・内容に応じた重点点検・精密点検のみを行ない、また工作・動力課が担当していた修理業務のうちの小修理を整備課が点検業務と併せ持つという体制がとられたのである。つまり運転各課においては、従来の保全課のいわば補助的業務として行なっていた日常点検が専業の業務として附加され、他方整備課においては、点検業務は重点・精密点検に集約されたが、同時に小修理業務をも担当することになったのである（ただし、小修理は社外工へ下請化されており、本工の作業としては請負作業の監督等が中心である）。そしてこうした保全制度、特に点検業務の合理化によって９０名近い要員の余剰化が行なわれたのであった。

続いて６４年１０月に提案された品質管理・検定・工程各課の作業方式の改善は翌６５年３月から実施されたが、その主な内容は次のようなものであった。

品質管理課――日常の生産工程における品質管理業務を各工場へ移管する。

検定課――各工場の製品や購入品、請負工事等の選別検査業務を各工場へ移管する。

工程課――工程調整業務のためのデータ収集業務、特に成品記号業務の各工場への移管。

上記の各工場へ移管された業務は、それまでは工場側と品質管理・検定・工程各課とが重複して二重三重のチエックを行なっていたが、それを工場側に一元化して品質管理・検定・工程各課の「合理化」をはかるものであった。そしてその結果、１８０名近い要員の余剰化が行なわれた。

このように６０年代前半に行なわれた間接部門の「合理化」は、その業務を直接部門との間で再編成することによってなされ、結局は直接部門の業務範囲を拡大することにつながっていたが、しかしその分の要員はそのまま直接部門へ横すべりさせられたわけではなく、余剰化され、新設備などの稼働要員へとふりあてられた。

２　６０年代後半以降における時間短縮と全般的要員削減

(1)　「新作業体制」と要員削減

前項でみたように６０年代前半の労働時間の実質的延長という労働強化に対する代償として、時間短縮の話し合いの場が労資の間でもたれることになった。すなわち、「労働時間短縮共同調査委員会」（６４年７月～６５年９月）「労働時間短縮検討委員会」（６７年３月～１２月）が開かれ、時間短縮の問題が検討されてきたが、６７年１２月の第１０回検討委員会において、会社側委員より、「時間短縮の問題については要員、賃金との関連があることから、会社は検討委と平行してこの面の検討をふかめてきており、結論を得るに至った。さらに会社の当面の人員事情や経営上の面から一連の施策の早期実現が必要である。したがって、今後時短問題は、要員、給与措置を含め総合施策として、具体案を団交で提案することになるので、検討委は一時中断せざるを得ない」[10]　という意向が明らかにされ、「労働時間の短縮ならびに作業要員および工場別能率給新設について」という大巾な要員見直しを含む「新作業体制」が提案された。提案の骨子は、要員の全面的見直しを行なって、富士製鉄全社で約３,２００名（室蘭で７９１名、暫定配置も入れると９３８名）の要員削減を行ない、それによる生産性向上の成果を労働時間短縮及び工場別能率給というかたちで還元するというもので、７ケ月に渡る労資の交渉の結果、６８年７月より実施された。その内容をまず作業要員の改訂からみていくと、それは次のような方法でなされた。

＜作業要員の改訂＞

①　作業要員設定の範囲の改訂

福利厚生部門の作業、事務部門の作業、工場の間接作業、新設工場等、作業が安定していないもの。安定専任者。以上を作業要員の適用対象からはずす

②　ネット要員の設定基準の改訂

１、労働負荷の上限に達しない作業については特に手替要員の配置は考慮しない

２、連操職場の中食交替要員は、中食分割回数を６回を前提に算出する

３、作業量の安定していない職場は、作業の実態に応じて機動班を設ける

③　欠補要員設定基準の改訂

欠補は従来のＡＢＣのランクを廃止し、[11]　指定休職場は作業長を含めて４人に１人、週休職場は１３.９人に１人の割合で算定する

④　作業要員の前提条件の改善

1、設備・作業方式の改善を行う。設備改善に要する費用は全社で約１２億５千万円（室蘭３億４千万円）とする

2、請負・外注化をはかる

⑤　工長の職務内容

工長の高度の技能と豊富な実務経験をできるだけ作業に直接反映させる

以上の方策によって約3,２００名の要員が削減されることになったが、これを事由別にみると表１－３の通りである。

設備改善、作業方法合理化、請負・外注化という「経営側努力」による減員1,７００名とともに、「労働側努力」つまり食事交替要員の削減が１８００名を数えている。また現行要員との比較をみると表１－４の通りで、削減要員は全社で現行要員の１５％に及んでいる。

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）

		室蘭製鉄所	釜石製鉄所	広畑製鉄所	川崎製鋼所	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、室蘭製鉄所減員は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つた。

表１－４　作業所別現行要員・改訂要員比較表（会社提案）

	現行要員(A)	改訂要員(B)	減　員（A－B）	A－B／A×１００（暫定要員含まず）	（暫定要員含む）
室　蘭	５９２５（１４７）	５１３４	７９１（１４７）	１３.３５	１５.４５
釜　石	４１１９（４１）	３１７６	９４３（４１）	２２.８９	２３.６５
広　畑	８６６１（１５１）	７５.５３	１１０８（１５１）	１２.７９	１４.２９
川　崎	２４４	２０２	４２	１７.２１	
計	１８９４９（３３９）	１６０６５	２８８４（３３９）	１５.２２	１６.７１

（注）　事務部門、雑作業を除く。括弧内は暫定配置で外数。これは６７年１２月に会社側が提案したもので、その後若干の修正がなされている。

改定要員への移行期間は２年間とされ、余剰人員は名古屋製鉄所への約１７００名の配置転換の他、生産設備増、停年退職、自然減耗等の必要人員にあてられることになった。そして、このような大巾な要員削減の〃成果還元〃として、労働時間短縮、工場別能率給が実施された。

＜時間短縮＞

①　交替勤務者、常昼勤務者の休日日数をともに７３日とし（従来は交替勤務者５６日、常昼勤務者平均６８日）、週当り実労働時間を現行４２時間から４０時間にする。但し休憩時間は５分短縮し５５分間とする（甲番５５分、乙番５０分、丙番６０分）。

②　休日数に伴ない、欠補要員を増加する。

＜工場別能率給＞

工場別能率給は、１人当り基準財源６０００円が設定され、工場別に改訂要員への省力化の達成率と生産計画の達成率によって能率測定をし、職務給と配分点の比で按分する。なお、配分点は１５点までで、各職場の能率向上に対する貢献度に応じて、工長単位で査定する。

このような時間短縮、工場別能率給と結びつけた要員改訂の結果、室蘭製鉄所においては、６７５名（暫定配置も含めると８２２名）の要員削減が２年後を目標に実施されることになった。そしてこのような要員削減に労働者自身をモチベートする役割を工場別能率給は果したのである。[12]

ところで、要員削減の内容をもうすこし詳しくみると、表１－５のように、工長・欠補ではふえているのに対し、一般・手替要員が大巾に減らされることになっている。一般のいわゆるネット要員削減の中心は省力化投資による設備改善と社外工への業務移管によるものであり、量的にはそれが一番多いが、他方手替要員ではその９３％が削減されることになっており、食事時間の交替回数の増加による要員削減の占める位置も大きいことがわかる。

表１－５「新作業体制」実施に伴う要員改訂の内訳（室蘭）

	工長	一般	手替	欠補	計
現行要員 (A)	６２１	４４２７ （１０４）	４０２ （１２）	４７５ （３１）	５９２５ （１４７）
改訂要員 (B)	６３１ （９）	３７３０ （２１２）	７５	８１４ （４２）	５２５０ （２６８）
A－B	△ １０	６９７	３２７	△３３９	６７５

（注）括弧内は暫定配置で外数。　△印は増員を表わす。

こうして「新作業体制」は時間短縮、工場別能率給をテコに厳しい要員削減＝人べらし「合理化」をせまるものであったが、両者はひきあうものではなく、それ故に会社側は「新作業体制」実施の条件として、７０年４月から４組３交替制を実施する考えを表明し、中断した「時間短縮検討委員会」が６８年１２月から再開されることになった。

(2)　４組３交替制と要員削減

再開された「時間短縮検討委員会」では、組合側が週３８時間、年休８５日の時間短縮を要求したのに対し、会社側は現行週４０時間以下の時間短縮の必要はなく、交替勤務制度の改善問題として生産性の低下のない４組３交替制を考えるべきであるとし、両者対立したまま「検討委」は６９年６月に解散された。そして同年１０月には４組３交替制の会社提案がなされ、６ケ月にわたる労資交渉の結果、７０年３月、次のような内容で妥結し、４月から実施されることになった。

＜勤務制度＞

① 週当り労働時間を３９．０７時間、１日の実働定時間を７時間１５分とし、年間休日を８４日、予備直を７日とする。予備直は特定せず、年間９１日の休業をもって結果として７日の予備直が実施されたものとみなし、年次有給休暇をふりかえる

② 休憩時間は、連操職場の場合は原則として２分割、食事休憩は２５分、その他の休憩は２０分とする

③ 勤務転換を５－②－５－①－５－②の２０日周期とする（表１－６参照）

④ 休日振替制度を新設する

＜作業要員＞

① 新たに名古屋製鉄所を作業要員適用対象箇所に加える

② 作業要員を４組編成とする

③ 中食手替率を１４．２％とし、中食交替の回数を８回とする

④　要員の全般的見直しを行う

＜給与制度＞

①　交替手当を５０００円とする

②　深夜就業手当の割増率を３０％とする

③　特別出勤手当を１０００円とする

④　能率給を改正する

このように、４組３交替制は、年休の増加（但し７日間の予備直という問題はあるが）、連勤の廃止、休日の固定化など勤務体制の改善をもたらすものではあったが、しかし他方新作業体制の場合と同様に、要員の再改訂＝要員削減を前提とするものであった。

表１－６　４組３交替シフト表

組＼日	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
A組	甲	甲	甲	甲	甲	休日	休日	乙	乙	乙	乙	乙	休日	丙	丙	丙	丙	丙	休日	休日	甲
B組	丙	丙	丙	休日	休日	甲	甲	甲	甲	甲	休日	休日	乙	乙	乙	乙	乙	休日	丙	丙	丙
C組	乙	乙	休日	丙	丙	丙	丙	丙	休日	休日	甲	甲	甲	甲	甲	休日	休日	乙	乙	乙	乙
D組	休日	休日	乙	乙	乙	乙	乙	休日	丙	丙	丙	丙	丙	休日	休日	甲	甲	甲	甲	甲	休日

(注)所定労働時間は、甲番7：00～15：00,乙番15：00～22：15,丙番22：15～7：00

すなわち、食事交替を最高８回にすることをはじめ、設備改善、作業方法合理化、請負化、ネット要員の見直しなどによって、表１－７、表１－８に示す通り、現行要員のなかから１組分の要員を捻出するのみならず、更に全社で７００名近い要員削減が行なわれることになった。

表１－７　作業所別現行要員・改訂要員比較表（会社提案）

	現行要員 (A)					改訂要員 (B)					差引
	工長	一般	手替	欠補	計	工長	一般	手替	欠補	計	A－B
室蘭	791	3580	228	854	5453	951	4054	154	33	5192	261
釜石	499	2180	39	515	3233	591	2539	52	9	3191	42
広畑	884	4162	318	1264	6628	1094	4914	211	28	6247	381
川崎	24	163	－	16	203	24	158	－	12	194	9
計	2198	10085	585	2649	15517	26600	11665	417	82	14824	693

（注）要員対象除外部門は除く。これは会社側提案であり、その後の交渉により若干の修正をうけている。

表１－８　４組３交替制実施に伴う余剰人員（旧富士製鉄）

要員減	経営側努力	８９７人
	労働側努力	６１０
	計	1,５０７
要員増	４・３増員分	５０５
	前提変更分	３０９
	計	８１４
要員純減		６９３

作業所別要員減	
室蘭製鉄所	２６１人
釜石製鉄所	４２
広畑製鉄所	３８１
川崎製鋼所	９
計	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１－７の室蘭の要員を単純比較すれば、３組３交替時の工長・一般の１直分の要員１４５７名に対し、４組３交替時のそれは１２５１名と、その差２０６名が省力化投資や作業請負化などによって削減されたことになる（実際には常昼職場などがあり、従ってこの数値はあくまでも試算の域を出ない）。また手替要員も３２％の削減をみている。

このように４組３交替制の導入という時間短縮も、その代償としての大巾な要員削減のために、

次項でみるように、実際には労働負荷の軽減を少しももたらさないものとなっている。

そして、序章第２節でもふれたように、７０年からはじめられた「プロジェクト５００」運動のもとでは、この数年間に更に約２０００名の要員削減がめざされているのである。

要員削減＝人べらし「合理化」の実際の進展過程、特に職場レベルにおけるそれは、第２章の転炉工場における事例を参照されたい。

３　要員削減の現段階的特質と労働強化の実態

(1)　要員削減の現段階的特質

これまでみてきたように、６０年代後半から７０年代にかけて、一方での生産規模の飛躍的拡大にもかかわらず、千名を越す大量の要員削減が行なわれてきたが、それは、この期間、生産拡大のための設備投資と並行して、所謂省力化投資が精力的に行なわれ、作業の機械化・自動化が進められたこと、および省力化投資効率の低い部分については直接部門内工程の一部をも含めて本工作業の社外工への移管を進めたことに負うところが大きい。それが特に集中的に行なわれたのは、６８年の「新作業体制」実施時であり、７０年の４組３交替制実施時であり、そしてまた「プロジェクト５００」運動のもとであった。

しかし他方、６０年代後半以降の要員削減の一つの特徴的な方法となっているのは、食事手替要員の削減である。すなわち６２、３年の連続操業実施時の食事交替最高３回から、６８年の「新作業体制」下での最高６回、そして４組３交替制下での最高８回という極限の回数まで食事交替回数をふやすことによって、手替要員の大巾な削減が行なわれてきた。こうした手替要員の削減は、省力化投資などと比して、いわば金のかからない「合理化」という性格をもっている。

ところで食事交替の最高回数が極限の８回になったといっても、実際には表１－９にあるように、すべての職場が８回になっているわけではない。というのは、食事交替回数は、その職場のネット要員数に規定されるものだからである。つまりネット要員が７人あるいはその倍数の場合にのみ、食事手替要員をいれて最高８回の食事交替ができ、しかもその場合において最小の食事手替要員とすることができるのである。

表1--9　職場の食事交替回数

（４・３制職場）

８　回	２．５％
７　回	１．１
６　回	１５．７
５　回	１０．０
４回以下	７０．７

（資料）　鉄鋼労連「４組３交替制に関する点検調査報告書」（７１年８月）

それ故、この金のかからない「合理化」である食事手替要員の削減は、これまでの食事交替の最高回数の引上げから、職場のネット要員そのものの改変を指向する一つの動機となるのである。しかもそれは、単なるネット要員の削減だけではなく、最高８回の食事交替を可能にするための、職場そのものの統廃合を含む職場の再編成を必然にする。もちろん職場の再編成は、食事手替要員の削減だけを主目的として行なわれるものではなく、要員の全般的削減がねらいであることはいうまでもない。そして、それを可能にしているのが、省力化投資による作業の機械化・自動化や労働集約的作業の下請化の進展であることもまた、いうまでもない。要するに職場の再編成はそれらの諸要因の複合されたものとしておしすすめられているのであり、そこにまた、人べらし「合理化」としての現段階的特質がある。その例をいくつか紹介しよう。

まず第１に、小職場の吸収である。たとえば第２製鋼工場転炉掛の転炉炉前職場と混銑炉職場とは、いわゆる転炉工場のなかで隣接する職場であるが、食事手替要員のプール化や、ネット要員の交替制などによって、混銑炉職場は独立性を失い、転炉炉前職場に実質的には吸収されている。詳細は

第２章を参照されたい。

第２の事例は、同種職場の統合である。これも第２製鋼工場にみられる事例であり、第２章で詳述するが同工場には、転炉クレーン、造塊クレーン、モールドヤードクレーンの三つのそれぞれ独立したクレーン運転職場があるが、現在それが一つの職場に統合されようとしている（７３年２月現在）。三つのクレーン職場は、同じクレーン運転といってもそれぞれ性格を異にしており、また、近接しているわけでもない。したがってこの統合の目的はクレーン運転要員の機動的配置による削減と食事手替要員の削減にあるといってよい。

第３の事例は、線材工場第２線材掛にみられる職場編成である。この工場は後に第２章で詳述するように、最新鋭工場として６９年に創業したばかりであるが、その中心である圧延工程は、運転職場と圧延職場の二つに分けられている。しかし同じ線材工場である第１線材掛の同工程は、加熱・粗圧延・仕上圧延・電機の四職場からなっており、それが第２線材掛の場合は、二つの職場に整理・統合されているのである。このような職場編成はもちろん、高度の機械化・自動化を前提としてはじめて成り立つものであることはいうまでもない。

これらの事例にみられる職場の再編成は、６０年代末から７０年代にかけて実施されてきたものであるが、このようにはっきりした職場の再編成までいかない場合でも、作業範囲の拡大・縮小による要員の増減などは、ほとんどあらゆる職場でみることができるだろう。たとえば「新作業体制」実施時に要員削減のために集中的に行なわれた作業範囲の拡大などの事例をいくつか紹介すると次のとおりである。

- o　原料課原料倉庫掛‥‥原料の受払立会に重点管理方式を採用することによりスパンの拡大をはかる。
- o　成品課受渡掛‥‥化成品受払業務を化成工場技術掛へ移管する。
- o　陸運課輸送掛‥‥鉄道掛の運転作業をとりいれ、運転・操車の一本化をはかる。
- o　熱延工場熱延掛‥‥チルター運転を作業場所・作業量の関係から成品工程掛へ移管する。
- o　動力課発電掛‥‥酸素掛の電気点検業務を保全点検作業に吸収する。

こうして、今日における人べらし「合理化」は、それが省力化投資によるものであれ、社外工への代替によるものであれ、あるいは食事手替要員の削減をめざすものであれ、多かれ少なかれ職場あるいは職務の再編成をともなわざるをえないところまできているのである。それはとりもなをさず、そこまで要員が切りつめられてきていることの反映でもある。そして、こうした再編成を含めての多能工化政策が、いわゆる少数精鋭主義のもとにおける労働力の最大限活用の方法として、７０年代にはいって、前面におしだされて追求されているのであるが、それについては、後に考察することにしよう。

(2)　労働強化の実態

６０年代前半に実施された「新勤務体制」が実質的な労働時間延長を意味するものであったのに対し、６０年代後半になってから実施された「新作業体制」、４組３交替制は確かに時間短縮をもたらすものであった。しかしそれが大巾な要員削減＝人べらし「合理化」と抱き合せのものであることによって、実は時間短縮によっては購いきれない労働強化をもたらす結果となっている。今それを労働組合が６９年１０月に行った意識調査の結果でみると、表１－１０の通りである。全体の７５.１％、交替現場の８４.３％の労働者が「ここ１～２年前に比べて仕事がきつくなった」と答えており、特に交替現場では６０.６％が「かなりきつくなった」と答えている。きつくなった理由を交替現場で

みると、「要員が少なくなつた」４５.５％、「作業量が多くなつた」４２.６％「作業範囲が広くなつた」２８.２％がビッグスリーとなつており、労働強化の実態がうかがえよう。また、４組３交替制実施後の点検調査でも、表１－１１にみるように４・３制実施後の仕事量は「かなりふえた」という人が４５.７％もおり、疲労度も「かなりふえた」「非常にふえた」と答えた人が３５.２％に達しているのである。

表１－１０　労働強化に関する意識調査結果（６９年１０月）

（１）「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」（単位％）

	かなりきつくなつた	すこしきつくなつた	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

（２）「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」（単位％）

	作業量が多くなつた	作業範囲が広くなつた	要員がすくなくなつた	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	何んとなくきつく.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	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）調査表配布枚数5921、回収数5691

表１－１１　４組３交替実施後の点検調査結果
（単位％）

1.）「４・３制実施後、作業量はどう変りましたか」

少なくなつた	1.1
変らない	53.2
かなりふえた	45.7
計	100.0

2）「４・３制実施後、疲労度はどう変りましたか」

軽減した	9.5
変らない	55.4
かなりふえた	28.2
非常にふえた	7.0
計	100.1

（資料）鉄鋼労連「４組３交替制に関する点検調査報告書」（１９７１．８）
（注）室蘭の４・３制職場の回収数は８３４名

更に、我々が行った労働者面接調査でも、ほとんどの人が労働強化を訴えている。そのなかからいくつかの代表的な事例を紹介しよう。

「仕事はきびしいね。棒線へ来たら特別だね。話しのほかだね。だけどホットにいたころから、はじめはそうでもなかつたけど、やっぱり新勤務体制の辺が転換期でないかい。当然人間が減ってさ。そのころまでは食事なんて機械止めて一諸に食べていたからね。それが連続操業で、食事交替が出てきたでしよ、その辺から当然きつくなってきたもね。やっぱり精神的に相当こたえてるんでないかい。だから飯喰つたって、たとえば今僕らが７人いたら７人の人間が、１人か時によっては２人ぐらい食べるわけでしよ。だから昔みたいに食事時間だからって皆で顔あわせて雑談一つできないもね。その

辺でもやっぱり精神的にだいぶ違うんでないかい。」（４０才、第２線材工場）

「やはり作業の密度というものは濃くなってきていますね。以前は１つのカマにだいたい最低でもって、８人から９人、多い時で１２人ぐらいいたんですよね。それが現在６人でしよ。だからかなり負担がかかってきている。」（４３才、転炉工場）

「夜勤はむかしは２時間位仮眠できたが、いまは実感からいって、本当にいねむり一つできないでしよ。緊張してやってるけどさ、だけどやっぱり欲言えば、夜勤ぐらいは１時間か２時間の仮眠あってもいいんだよね。」（４３才、第２線材工場）

「昔はやっぱり労働的に消耗しましたね。やっぱり今は精神的ですね、精神的な負担が重いですね。緊張のほぐれることなしですね。昔ならどんなにきつい仕事であっても息抜きありましたよね、でも今は息抜きもないですもね、全然ね。現在はこれでいいけども、これからこれ以上強くならんかっていう問題になると、やっぱり不安ですね。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って、睡眠をとらなきやならんだけども熟睡ができないという。だから重労働やっているときよりもつらいですよ。」（４３才、第２線材工場）

これらの労働者の話にもみられるように、一方における前節でみた生産工程の自動制御化の進展による監視労働への移行という鉄鋼労働の現段階的特徴のもとで、他方における勤務体制の「合理化」、要員削減＝人べらし「合理化」の徹底によって時間短縮にもかかわらず労働密度を可能な限り高められている結果、今日の鉄鋼労働は、肉体的な筋肉労働という意味での厳しさよりも、精神的な面での厳しさを特徴としているのであり、いわば神経消磨的労働ということができるだろう。

第３節　業務下請化の進展と社外工の増大

業務下請化は、設備改善や作業方法の「合理化」などとならんで、要員削減の主要な手段として採用されてきた。しかし、設備改善や作業方法の「合理化」などによる要員削減が労働力需要の絶対的な縮少を反映したものであるのに対して、業務下請化による要員削減は本工を低賃金労働者である社外工によって代替するものであるにすぎず、前者とは本質的に異った性格をもっている。社外工制度については第２部において詳しく論じられるので、ここでは、親企業たる室蘭製鉄所の「合理化」との関連での業務下請化の進展過程、特に第３次合理化以降のそれについて簡単にふれるにとどめる。

５０年代までの社外工[13]は、荷役部門の一部（港湾荷役）とスクラップ処理や半成品手入れ、鋼滓処理等の生産工程の補助的作業に従事しており、その数はおよそ千～二千名台と推察されるが、[14]その性格は「完全に『企業経営の繁閑』に左右され」た「その意味では『バッファー（緩衝器）』的存在」[15]として、いわゆる一般的な意味での、景気の安全弁としての臨時工的性格だったという。しかしこうした「バッファー」的存在としての社外工も、５０年代後半あたりからの荷役部門のなしくずし的な下請化の進展とそれに伴う社外工数の増大傾向のなかで、その性格を変え、「バッファー」としてよりも、本工との格差分断による低賃金労働力の利用形態としての性格をもつようになってきたといえよう。それは社外工が、鉄鋼業の生産工程のなかで益々重要な地位を量的にも質的にも占めつつあるからであるが、そうした性格変化の転期を第３次合理化期にみることができる。

すなわち、６０年の「第３次設備拡張に伴う人員計画」において、次のような方針がうちだされた。

「今回の人員計画においても必要充足人員の大半は、新規採用で充足することになるが‥‥一部はやはり配置転換による充足を考えざるをえない。この配置転換を行う場合としては、主として設備

の機械化・自動化・集中化により行う場合と、一部作業の請負化・外注化あるいは購入への切替えにより行う場合とがある。後者については、経営上の観点から、今後は直営作業の重点を、製鉄業本来の主体作業におくことが望ましく、またこれが業界一般のすう勢である事情から種々作業の性格を考えて決定した。修理部門については、生産設備を主体とした修理やその他の突発的修理に直営の重点をおく。……荷役作業については、今後は請負化の方針をとる……」[15]

このように、直営作業の重点を製鉄業の主体作業におき、それ以外は下請化するという基本方針が出され、特に、間接部門の中心である荷役部門と修理部門の下請化の方針が明らかにされた。

かくて、60年以降、陸・海運の荷役作業が漸減方式で下請化され、また工作課の鍋修理を中心とする修理作業の下請化が進められた。更に、資材課、原料課、成品課などの直接部門の前後工程にあたる部門の下請化も急速にすすめられた。このような間接部門の下請化は、その後、65年の成品課・鋼板課のラムトラック・フォークリフト、66年の陸運課のバスを除く自動車輸送作業の社外工移管、更に66年の工務部門における修理作業、機械加工作業、溶接作業などの下請・外注化の拡大を経て、一段落をつけたといつてよい。

一方、直接部門においても、すでに50年代から下請化されていた成品・半成品の手入れ、結束、梱包など、圧延工程の前後処理やミスロール処理に加えて、60年代前半には製鋼工程、特に造塊工程の前後処理などが下請化された。更に60年代後半には、それらの範囲が拡大され（逆に言えば本工職場が更に縮少され）、圧延工程についていえば、加熱炉から捲取機あるいは剪断機までを除いた前後工程（成品検査、シール、ラベルはりなど）へまで社外工が大巾に進出してくるようになった。そうしたなかで特に注目しなければならないのは、'67年の条鋼工場「合理化」で、条鋼とH形ラインのクレーンの下請化が行なわれたことである。条鋼工場におけるクレーン下請化は、他職場に波及させないことが条件とされていたが、しかしその後の直接部門における業務下請化の追求のなかで、クレーンの下請化がその主要な内容となつていく素地がそこに築かれたといつてさしつかえないだろう。

こうして60年代にはいつて、間接部門においてはもちろん、直接部門においても社外工による本工の代替がすすめられ、更に68年、70年にも大巾な下請化が行なわれたことは前節でふれた通りである。かくて70年には社外工は4447名を数えるに至り、本工6960名[17]に対しその下請化率は39%に達した。その内訳を課・工場別にみると表1－12に明らかなように、間接部門における下請化率が原料課の80.9%を筆頭に50～70%を示している。また直接部門でも、第1鋼片、第2製鋼、線材の各工場では平均を上回り、50%近くが下請化されており、間接部門のみならず、直接部門においても社外工の導入が進行していることを示している。

第4節　企業内雇用構造の特質と多能工化政策の展開

本節での課題は、戦後の「合理化」過程が企業内雇用構造に如何に反映しているか、またその現段階的特質は何かを明らかにすることである。

1　労働力構成の特質と配置転換の一般化

(1) 年令・勤続・学歴別労働力構成の特質

戦後の室蘭製鉄所の従業員の推移は表1－13の通りだが、この従業員の動き、特に作業員のそれは、それぞれの時期の「合理化」の特徴を反映している。すなわち、敗戦前の1944年には9917名を数えた作業員も敗戦時には半分以下に整理され、生産再開の見通しのついた47～8年には6千名台にもりかえしたが、その後の第1次合理化の期間は、

表１－１２　課　工場別本工・社外工数及び下請化率（７０年）

課・工場	本工	社外工	下請化率
原料課	155人	656人	80.9%
資材課	78	78	50.0
成品課	215	460	68.1
陸運課	348	754	68.4
海運課	136	260	65.7
条鋼技術課	75	16	17.6
製銑工場	482	212	30.5
製銑原料工場	342	129	27.4
第１製鋼工場	237	136	36.5
第２製鋼工場	354	314	47.0
第１鋼片工場	355	323	47.6
第２鋼片工場	334	161	32.5
条鋼工場	419	170	28.9
線材工場	224	203	47.5
熱延工場	455	287	38.7
冷延工場	150	57	27.5
コークス工場	503	29	5.5
化成工場	149	75	33.5
土建課	135	28	17.2
工作課	453	47	9.4
動力課	454	10	2.2
整備課	265	42	13.7
計	6960	4447	39.0

（注）　室蘭製鉄所『安全管理方針』(昭和45年)より。本工の合計数には社外工がいない技術、鋼片技術、熱技術各課及び研究所の人員が含まれている。課・工場名は７０年現在のもの。

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

表1.－１３　室蘭製鉄所従業員数の推移

年	事務員等	作業員	計
45	2118人	4522人	6640人
46	1933	4522	6476
47	1943	4755	6701
48	1996	6972	8971
49	1428	6446	8004
50	1374	6153	7717
51	1338	6051	7571
52	1338	6142	7678
53	1358	6152	7661
54	1334	6117	7618
55	1304	6014	7476
56	1284	6501	7935
57	1304	6484	7917
58	不明	不明	不明
59	1397	6740	8137
60	1500	7357	8857
61	1657	8057	9714
62	1791	8044	9835
63	1828	7816	9644
64	1693	7658	9351
65	1625	7517	9142
66	1611	7294	8905
67	1598	6876	8474
68	1852	6438	8290
69	1828	6245	8073
70	1543	6593	8136
71	1771	6009	7780

（注）　45～57年は『室蘭製鉄所五十年史』により１２月現在、５８年は不明。５９～６９年は有価証券報告書により９月現在。７０～７１年は『鉄鋼労働ハンドブック』（鉄鋼労連）により６月現在。

戦災復旧に力が注がれていたため、人員に大きな変動をみなかった。しかし、第２次合理化以降のひたすらな生産規模拡大に応じて雇用量も増加し、特にいわゆる第３次合理化期（６０～６２年）には、８千名台に突入した。だが６２年の不況を転機とした「合理化」の質的転換による要員削減の強行は、一方での生産規模の拡大にもかかわらず、逆に雇用減をもたらし、７１年には再び６千名に減らされた。特に６６年から６８年にかけては９００名近く、また７０年から７１年にかけては６００名近い人員減がみられる。これらの時期は、前述したように陸運課・工務部門の「合理化」（６６年）、「新作業体制」の実施（６８年）、４組３交替制の実施（７０年）などのあった年であり、その要員削減の

規模がうかがえよう。いまそれを課・工場別労働力構成の推移としてみたのが表１－１４である。

表１－１４　課・工場別労働力構成の推移（労働組合員数）

課・工場	66年12月 (A)	69年2月	72年3月 (B)	B－A
原料課	76人	149人	111人	35人
質材課	87	65	64	△ 23
成品課	248	170	238	△ 10
陸運課	508	381	}345	}△365
海運課	202	172		
製銑工場	502	483	407	△ 95
製銑原料工場	411	360	321	△ 90
工程課	345	65	57	△288
第１製鋼工場	(平) 557	320	245	△312
第２製鋼工場	(転) 264	360	334	70
第１鋼片工場	} 475	329	315	} 149
第２鋼片工場		340	309	
条鋼工場	} 455	427	396	} 192
線材工場		148	251	
熱延工場	394	468	392	△ 2
冷延工場	119	136	146	27
コークス工場	510	467	456	△ 54
化成工場	203	156	135	△ 68
工務課	58	60	106	48
土建課	177	116	120	△ 57
工作課	601	439	446	△155
動力課	476	461	353	△123
第１整備課	} 230	}239	129	} 16
第２整備課			116	

（資料）　室蘭労組『組合ニュース』各号より。
（注）　△印は減。第１製鋼工場は６６年当時は平炉工場。

この表は労働組合員数の推移であるため事務職員等も含まれているという制約はあるが、間接部門の要員減・直接部門の要員増という傾向はつかめるだろう。しかし直接部門においても、製銑、製銑原料、第１製鋼、コークス、化成などは減員をみており、また６９年と７２年との比較では増員しているのはわずかに線材と冷延の２工場にしかすぎなく、直接部門においても要員削減が着実にすすめられていることがわかる。もちろん、こうした６０年代半ばからの大巾な雇用減は、その一方に社外工による本工の代替＝社外工の増大を伴ったものであり、従って、室蘭製鉄所のもとに働くいわゆる生産労働者[18]の減少を意味するのではない。生産労働者数の動きを直接明らかにする資料はないが、間接的には次の表１－１５で知ることができる。この表は何月現在かわからないこと、事務部門等の労働者が含まれていること、「協力会社」（社外企業）従業員の範囲がはっきりしないことなど不充分な点があるが、協力会社従業員の範囲は他の数値との関係でいえば、工事請負は含まれていないと推察される[19]。この表によれば、６３年から６９年にかけて、「社員」は１７.３％減になっているのに対し「協力会社」は３１.９％増になっており、本工減・社外工増を示しているが、しかも全体では２.２％の減少をみている。本工作業員の大巾減を考えれば、生産労働者もまた減少していることは確かであろう。[20]

表１－１５　室蘭製鉄所従業員数と外注化率の推移

	63年	64	65	66	67	68	69
社員	100.0	97.6	95.3	93.8	90.8	85.0	82.7
協力会社	100.0	118.6	107.1	112.6	128.7	131.6	131.9
計	100.0	104.1	98.9	99.5	102.5	99.3	97.8
外注化比率(%)	30.9	35.2	33.4	34.9	38.8	40.9	41.6

（注）　従業員数の数字は６３年を１００とした指数
（資料）　社内報『労働だより』昭和４５年５月２８日号より

次に労働力構成を考察するが、ここで使用する主な資料は、鉄鋼労連統一賃金実態調査結果６５年度・７１年度分で、それらの調査対象数及びその全体に占める比率をあらかじめ一覧すれば、

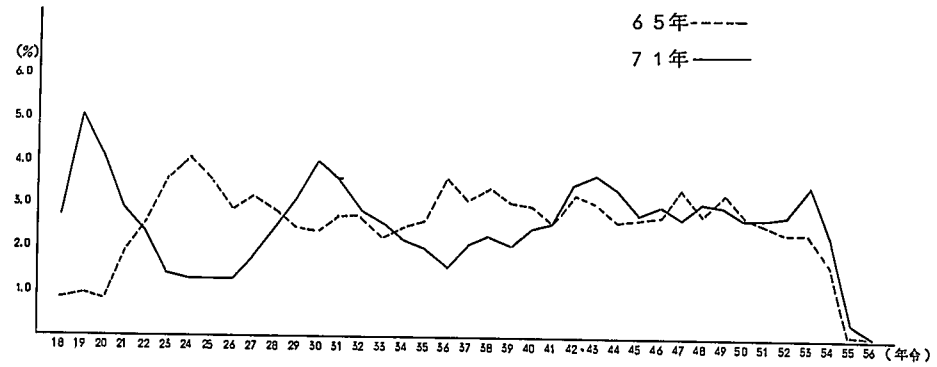
表１－１６の通りである。

表１－１６　鉄鋼労連統一賃金実態調査結果室蘭分の対象者数と比率（作業員男子）

	対象者数	作業員数	比　率
６５年	５０５４	７５１７	６７％
７１年	３７２８	６００９	６２％

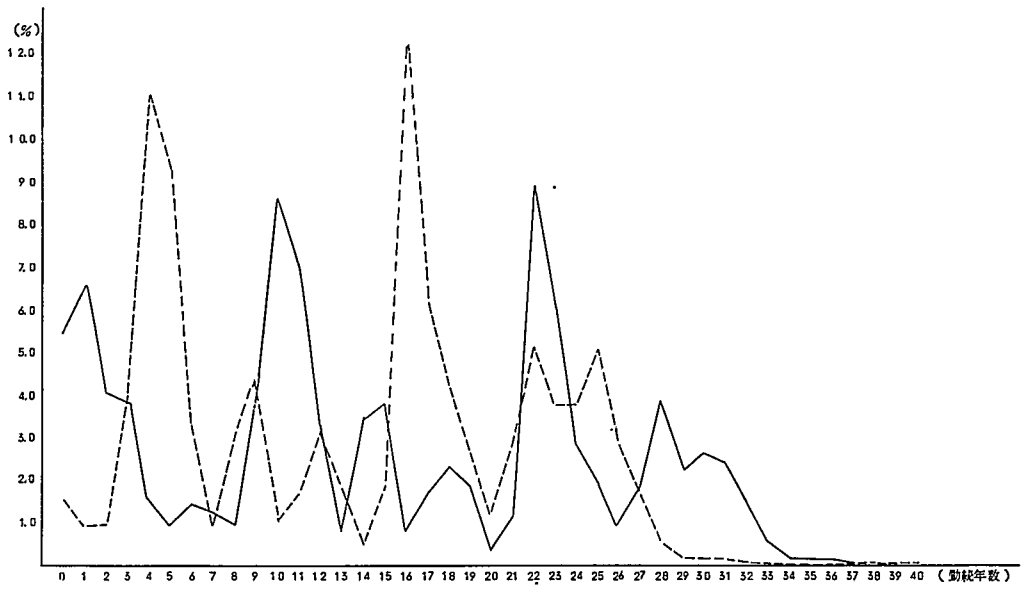
、まず年令・勤続構成から検討しよう。図１－５、図１－６は作業員男子（作業長は含まない）の６５年、７１年における年令・勤続別労働力構成比を表わしたものだが、まず年令別構成からみると、

図１－５　作業員男子年令別労働力構成比（６５年・７１年、室蘭）



（資料）　鉄鋼労連統一賃金実態調査結果６５年・７１年分より作成

図１－６　作業男子勤続年数別労働力構成比（６５年・７１年、室蘭）



（資料）　図１－５に同じ

６５年時には２０才以下のウエイトは極端に低く２４才前後で第一のピークをなし、３６～３８才が第二のピークになり、それ以上は１％巾の間にだいたい平均された構成となっている。それに対して７１年時には２０才以下のウエイトは逆に高くなり、２３～２６才（６５年時の２０才以下）のボトム、３０才前後（６５年時の２４才前後）のピーク、３６才前後（６５年時の３０才前後）のボトムのあと、４３才前後（６５年時の３７才前後）でピークをなし、それ以上は３％前後の高い構成比となっている。こうした年令構成の推移は、６０年代後半以降における年令構成の若年化の傾向を示しているとともに、他方、中高年令層、特に４０才以上の層の占める比率が依然として高いことを表わしている。７１年時で４０才以上は４４.４％を占めている。

次に勤続構成をみると、６５年時では、勤続５～６年と１６～１７年とで大きなピークをなし、その他、９年、２２年、２５年などがそれについでいるが、２年以下の占める比重は小さい。それが６年後の７１年時には、３年以下の占める比率が高くなり、勤続構成の若年化の傾向を示している。ところでこの勤続年数別労働力構成から室蘭製鉄所における採用者数の変動を推察することができる。すなわち戦前戦中期を別にすれば、敗戦後、生産再開の見通しのついた４７、８年（７１年時の勤続年数２２、３年。以下同じ）に大量の採用が行なわれたが、その後の第１次合理化期、第２次合理化期は採用は抑制ぎみで、５３年前後（勤続１８年前後）およびホットストリップミルの導入された５７年前後（勤続１４、５年）に比較的多くの採用が行なわれたにすぎなかった。そして生産規模の飛躍的拡大をはかった第３次合理化期の６０～６２年（勤続１０～１２年）にはふたたび大量の採用がなされたが、その直後の不況以降数年間、採用は極端に抑制され、それがふたたび上昇にむかったのは６８年以降（勤続３年以下）であった。特に７０、７１年には生産再開期、第３次合理化期につぐ大量の採用をみている。こうした採用の動向はさきの従業員数の変動とくらべた場合、６６～７年までは一致するといってよいが、しかし、６８年以降は、年々かなりの採用がなされているにもかかわらず、従業員数としては減少の一途をたどるという逆の現象を呈していることに注目しなければならない。だがその問題は後にまわすことにして、ここでは年令別構成と勤続別構成をクロスすることによって、各時期の採用の内容にたちいることにしよう。表１－１７は７１年時における年令階層別・勤続階層別労働力構成比を表わしたものである。

表１－１７　年令階層別・勤続階層別労働力構成比（作業員男子、７１年）

（単位％）

	０～４年	５～９	１０～１４	１５～１９	２０～２４	２５～２９	３０～	計
～１９才	7.9	—	—	—	—	—	—	7.9
２０～２４	11.1	1.1	—	—	—	—	—	12.2
２５～２９	1.6	4.6	3.9	—	—	—	—	10.1
３０～３４	0.4	2.0	11.4	1.5	—	—	—	15.3
３５～３９	0.1	0.6	4.9	3.0	1.6	0.0	—	10.2
４０～４４	0.0	—	1.6	3.1	6.5	4.0	0.4	15.6
４５～４９	0.1	—	0.6	1.6	7.3	2.5	2.4	14.5
５０～	0.1	—	0.5	1.1	3.9	4.0	4.6	14.2
計	21.3	8.3	22.9	10.3	19.3	10.5	7.4	100.0

（資料）　図１－５に同じ　（注）　総数に対する各層の比率

階層区分をしたため、先の図をかならずしも十分には反映していないが基本的な傾向はつかめるだろう。この表によると、ウエイトの高いのは、勤続０～４年・年令２０～２４才層、勤続１０～１４

年・年令３０～３４才層の１１％台を筆頭に、勤続０～４年　年令１９才以下層、勤続２０～２４年年令４０～４４才層、勤続２０～２４年・年令４５～４９才層、次いで勤続５～９年・年令２５～２９才層、勤続１０～１４年・年令３５～３９才層、勤続３０年以上・年令５０才以上層などである。勤続０～４年層は６７年以降の採用者であり、勤続１０～１４年層は第３次合理化期の採用者、勤続２０～２４年層は生産再開期の採用者という具合に、さきの勤続別構成上のピークと合致しているが、これを年令別構成との対比でみると、勤続０～４年層のほとんどは２４才以下に集中しているのに対し、１０～１４年層では、その中心は３０～３４才層にあるものの、その前後の２０～２４才層、３５～３９才層もかなりのウエイトを占めており、また勤続２０～２４年層では３５～４９才層、更には５０才以上層へと拡散しているのがわかる。こうした傾向は単にピーク時のみならず、全体として勤続年数が多くなる程、年令階層の拡散も大きくなっているといえる。これを年令別構成のピークとの関連でいえば、２４才以下のほとんどは６７年以降に採用された者であるのに対し、２５～３９才層は第３次合理化期に、また４０才以上層は生産再開期に中心的に採用されたとみてよいだろう。

ところで上述のような労働力構成の特徴も、職種別にみると大きな差異がでてくる。図１－７は、主要１６職種についての平均年令・平均勤続年数を表わしたもので、全体の平均は３６.３才、１４.８年である。これによると、焼結作業（製鉄原料工場）、海運起重機（運輸課）などの職種が大巾に平均を上回って高年令・高勤続であるのに対し、高炉炉前、冷間圧延、電気点検などの職種は逆に平均を大巾に下回り、若年令・低勤続という特徴をもっていることがわかる。焼結作業、海運起重機の高年令・高勤続を一概に説明することはできないが、高炉炉前の若年令・低勤続は高熱作業の典型である高炉炉前に行きたがらないものが多いため退職などの欠員が新規採用者によって補充されるためといわれており、また冷間圧延、電気点検は機械化・自動化の最先端をいく職種として、意識的に若年層が配置されているのである。しかしいづれにしても、高炉炉前、転炉炉前、コークス炉、造塊、熱間圧延、冷間圧延、旋盤、仕上、電気点検、機械点検の各職種では、勤続年数の０～４年層の占める比重は全体の２１.３％を上回っており、これら主要職種における若年化の動きは明らかである。

次に学歴別構成と新卒採用率をみると表１－１８、表１－１９の通りである。

表１－１８　学歴別・年令別労働力構成比
（作業員男子、７１年）(単位%)

	旧小・新中卒	旧中・新高卒	合　計
～１９才	2.7 （0.3）	97.3 （21.3）	100.0
２０～２４	9.9 （1.9）	90.1 （30.3）	100.0
２５～２９	35.9 （5.7）	64.1 （17.9）	100.0
３０～３４	54.6 （13.1）	45.4 （19.1）	100.0
３５～３９	81.4 （12.9）	18.6 （5.2）	100.0
４０～４４	92.3 （22.7）	7.7 （3.3）	100.0
４５～４９	95.6 （21.8）	4.4 （1.8）	100.0
５０～	97.0 （21.6）	3.0 （1.2）	100.0
計	63.7 （1000）	36.3 （100.1）	100.0

（資料）　図１－５に同じ

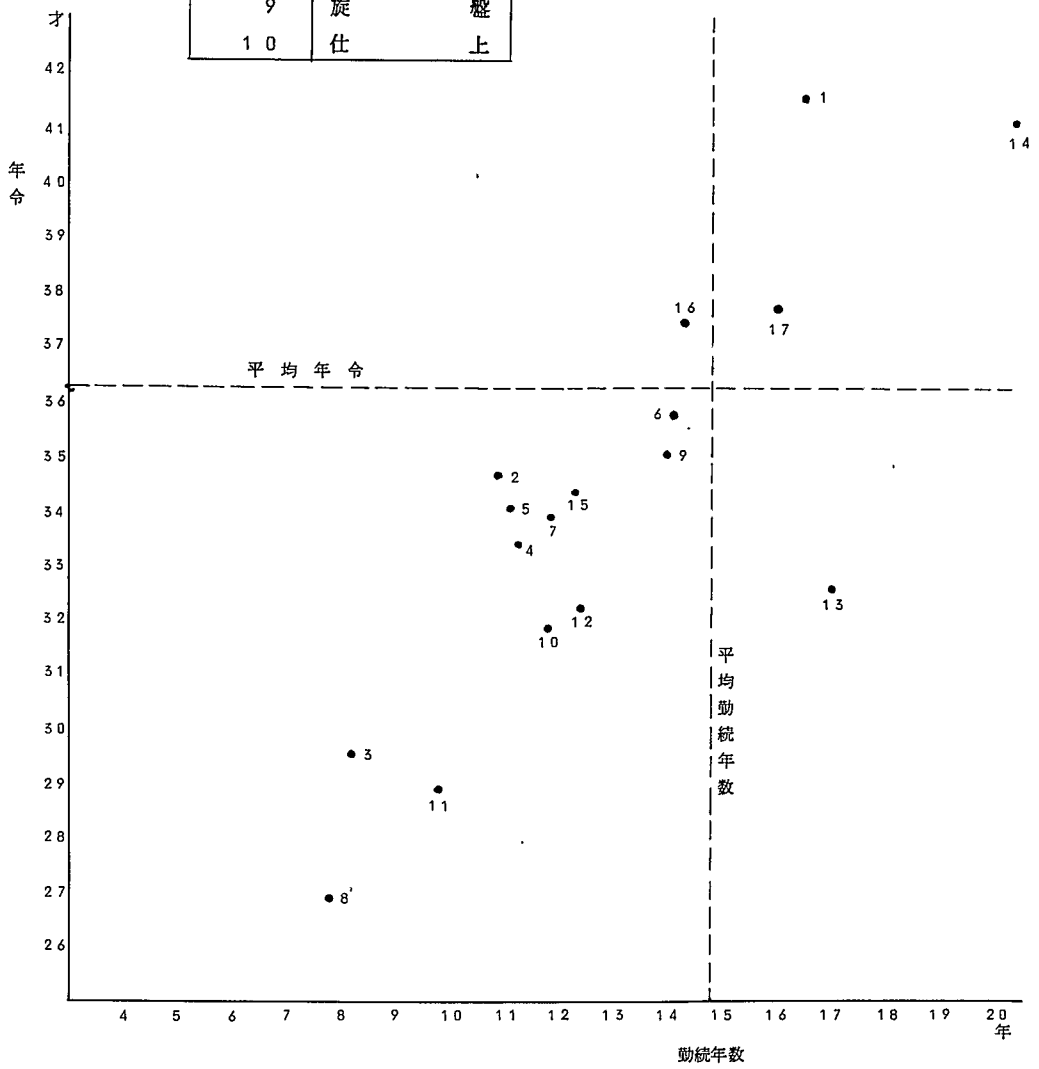
表１－１９　学歴別・年令別新卒採用者比
（作業員男子、７１年）(単位%)

	旧小・新中卒	旧中・新高卒	合計
～１９才	—	79.0	79.0
２０～２４	2.2	50.9	46.0
２５～２９	1.5	53.1	34.6
３０～３４	0.3	20.5	9.5
３５～３９	5.9	12.9	7.2
４０～４４	11.5	4.4	11.0
４５～４９	2.7	8.3	3.0
５０～	0.4	6.3	0.6
計	4.2	47.1	19.8

（資料）　図１－５に同じ
(注)各学歴者中の新卒採用者数の比率及び総数に対する新卒採用者数の比率

図１－７　主要職種別平均年令・平均勤続年数（１９７１年、室蘭）

職種番号	職種	職種番号	職種
1	焼結作業	11	電気点検
2	コークス炉作業	12	機械点検
3	高炉炉前	13	汽鑵運転
4	転炉炉前	14	海運起重機
5	造塊	15	操車
6	製鋼起重機	16	製品出荷
7	熱間圧延	17	その他
8	冷間圧延		
9	旋盤		
10	仕上		



（資料）　図１－５に同じ

全体では中卒が６３.９％を占めているが、２４才以下ではほとんどが高卒で、中卒は数えるぐらいしかいない。中卒と高卒とが逆転するのは２５～３４才層で、時期でいえば第３次合理化期の大量採用時からである。また新卒採用率をみると、全体では２０％弱であるが、中卒では 4.2％とほとんどが中途採用であるのに対し、高卒ではおよそ半数が新卒採用である。年令階層別にみれば、３０才以上はほとんどが中途採用であるのに対し、２９才以下から新卒採用が増加し特に１９才以下では８０％弱が新卒採用されている。

以上の諸点をふまえて、室蘭製鉄所における戦後の労働者採用動向を総括すると、次のようにいうことができる。５０年代までは、中卒労働力の中途採用が中心を占め、また年令的にもかなりの巾をもっていた。この場合の中途採用は臨時工から採用される場合が多く、臨時工制度がいわゆる本工への登龍門をなしていたといってよい。

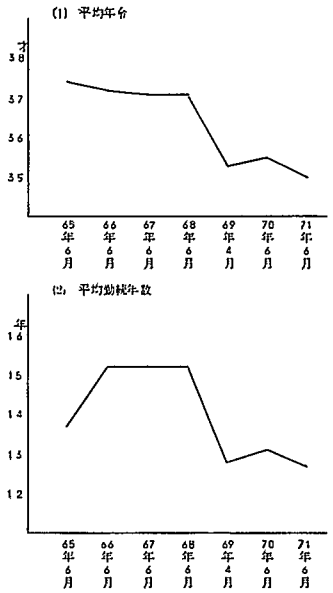
「この切替え以後（４８～５０年の臨時工制度採用以後‥‥引用者注）、直接本工を採用したことは少なく、本工は主として、この作業夫と現業員（すなわち臨時工‥‥引用者注）のなかから採用する方針をとった。したがって、当所の直傭労働者採用のコースは、臨時工→本工であり、臨時工として勤続１カ年以上ということである。」[21]

しかし６０年代にはいって第３次合理化期から採用の中心は高卒労働力に移り、また採用方法も新卒採用が中心になってきた。特に６０年代半ばの新採用の抑制期をへて、６８年以降はほとんどが、新規高卒労働力の採用によっている。一方、この時期でも、中途採用が少ないながら一定の比率を占めているのは臨時工制度が依然として残存していたからである。

「現在、（臨時工は‥‥引用者）勤続６ヶ月でもって、６ヶ月に達しますとだいたい本工に切り換わると、早い人は２ヶ月。」[22]

こうして６０年代後半以降、労働者の高卒化、若年化が進行し、図１－８でみるように平均年令、平均勤続年数も低下の傾向をたどっている。

図１－８ 平均年令・平均勤続年数（室蘭）



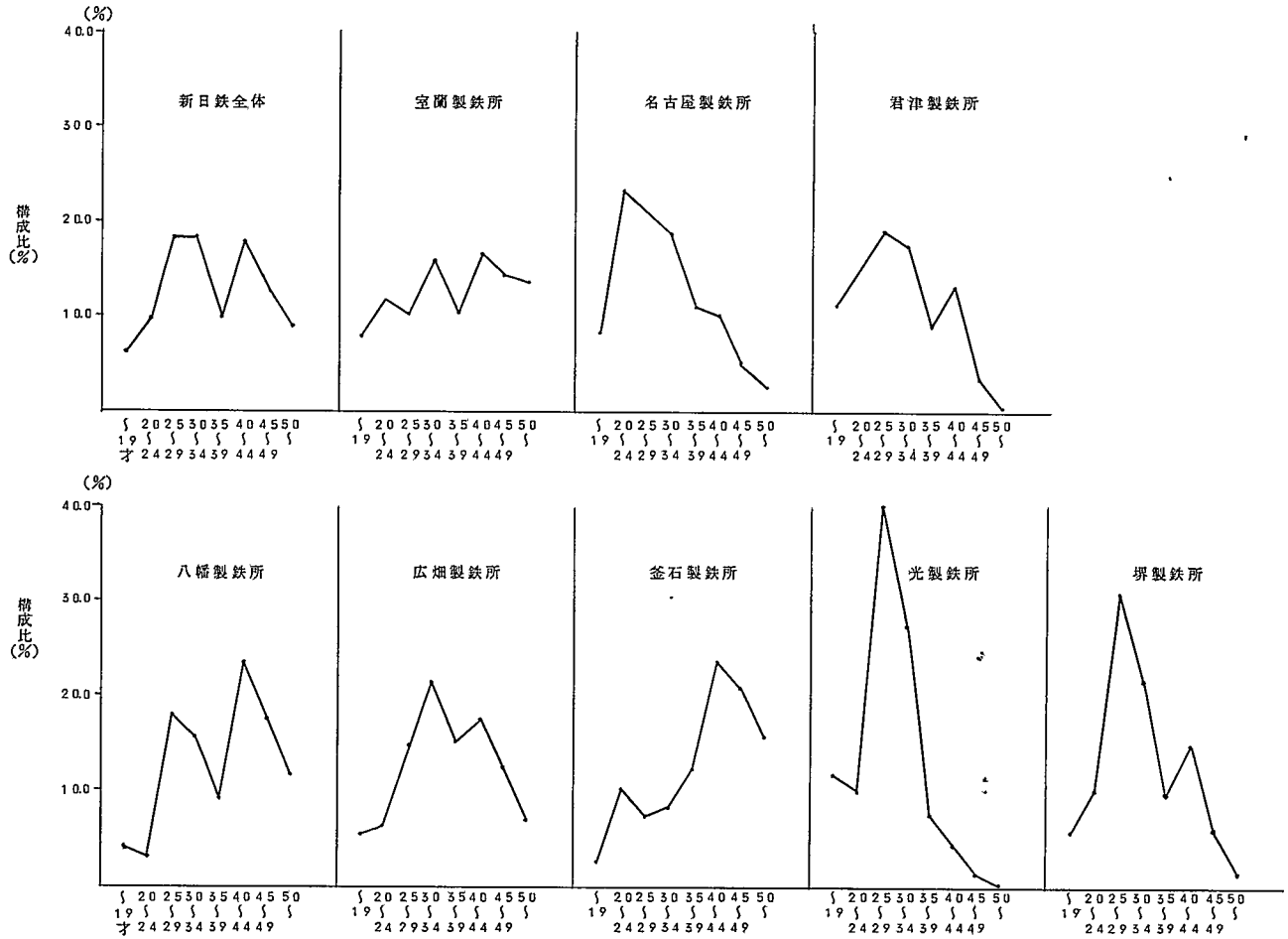
（資料） 鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』各年度版より作成

（注） 対象範囲は、６６年までは全従業員、６７～６９年は組合員、７０年以降は不明

最後に他製鉄所と比較した場合の特徴についてふれておこう。表１－２０は７１年６月時における新日鉄各製鉄所の平均年令・平均勤続年数であるが、新鋭製鉄所の平均年令２８.９～３１才、平均勤続９～１１.２年に対して、室蘭をはじめとする中堅製鉄所ではそれをはるかに上回る高年令・長勤続型であることを示している。そして、室蘭製鉄所は中堅製鉄所のなかでは年令、勤続とも一番低い。このことは、最近の労働力構成の若返りの結果といえる。

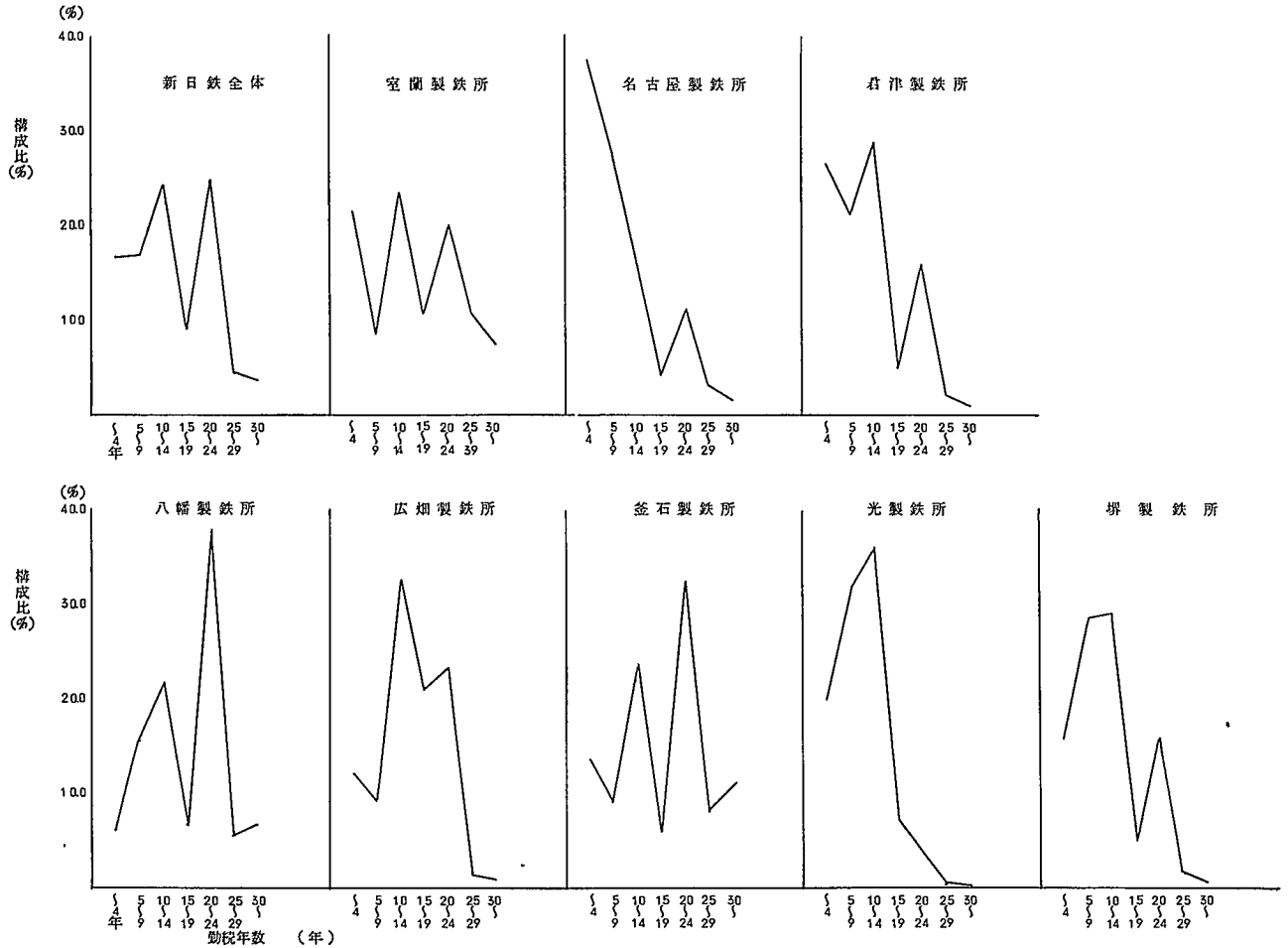
図１－９と１－１０は新日鉄各製鉄所の７１年時における年令別・勤続別労働力構成比を表わしたものであるが、これによっても、低年令・低勤続層のウエイトの高い新鋭製鉄所と、逆に高勤続・高年令層の多い八幡と、その両者の中間的な位置にある室蘭との労働力構成の特質がわかるであろう。

図１－９　新日鉄各製鉄所年令階層別労働力構成（７１年、作業員男子）



（資料）　鉄鋼労連統一賃金実態調査７１年分より作成

図１－１０　新日鉄各製鉄所勤続年数階層別労働力構成（７１年、作業員男子）



（資料）　図１－９に同じ

表1－20　新日鉄各製鉄所従業員の平均年令、平均勤続年数（71年6月現在）

	平均年令	平均勤続年数
八幡	37.8才	16.7年
光	28.9	9.0
堺	31.0	11.2
君津	29.6	9.8
広畑	35.3	13.8
名古屋	29.8	10.8
室蘭	35.0	12.7
釜石	40.3	18.8
川崎	38.0	14.2
大分	29.3	9.0
全社	34.4	13.6

（資料）　鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』71年版より、

(2)　配置転換の一般化と二つのタイプ

(1)では、労働力構成の検討を通じて採用の動向をみたが、新設備の建設などに伴う大量の新たな労働需要は、採用によってすべてが充当されたわけではない。むしろ、第3次合理化以降の新たな労働需要は、採用による充当もさることながら、業務の下請化＝社外工の導入や、既存設備の改善＝省力化投資、作業方法の合理化などによって強制的に創出された余剰労働力の配置転換によって充足される場合も多かつた。たとえば第3次設備拡張に伴う必要充足人員は856名とみこまれ、そのうち610名を新規採用、246名を配置転換によって充足することとし、既述したように荷役作業や修理作業の下請化などがすすめられたのであつた。また特に採用が抑制されていた60年代半ばには、たとえば65年稼働の冷延工場要員は64年のいわゆる品検工「合理化」によって余剰化された人員によって充足され、また65年稼働の四列コークス炉・ホットスキンパスミル要員は、成品課・鋼板課の「合理化」（下請化）によって、67年稼働のH形工場要員は条鋼・線材・成品の「合理化」によってそれぞれ充足するという具合に、そのほとんどが配置転換によって充足された。

こうした配置転換による労働需要の充足は製鉄所内だけの措置にとどまらず、60年代後半以降は新鋭－中堅の製鉄所間においても行なわれるようになつた。すなわち、66年から69年にかけて、室蘭から名古屋製鉄所（前身の東海製鉄時代も含めて）へ735名の作業員が配転になり、更に70年からは君津・大分両製鉄所へすでに463名（71年3月現在、予定も含めて）の配置転換が行なわれている。(1)でふれた60年代後半の、一方での大量の新規採用にもかかわらず、従業員数としては大巾に減少しているという現象は、このような室蘭製鉄所から新鋭製鉄所への転出が行なわれたからに他ならない。その意味では、室蘭製鉄所は、他の釜石・八幡などと共に、新鋭製鉄所への労働力供給基地としての役割を果しているのである。

ところで、配置転換といつても、余剰化された労働者が直接に新設職場へ充当されるわけではなく、一般的には新設備稼働要員は所内公募によって選択され、その補充として余剰人員が配置されるという具合に、極めて錯そうした過程を経るのであり、したがつて配転は、直接関係部門だけではなく全所へと波及するのである。こうして今日では、設備更新などによるものも含めて、配置転換は一般化しており、配置転換を経験したことのない労働者はむしろまれな存在だといつてよいだろう。

しかし同じく配置転換といつても、それには二つのタイプがあり、それは労働者にとつて同一の意味をもつものではない。そこで次に配置転換のタイプについて検討を加えることにしよう。

第1のタイプは、新鋭設備・新鋭工場へ配転する場合である。特に60年代後半以降に建設された新鋭設備の稼働要員は前述したように所内公募によって調達される場合が多く、従つて希望配転が多い。たとえば69年に稼働した第2線材工場の要員は新採用と配置転換によつて充足されたが、配

転者は、工長や技能指導をかねたベテランを除けば、すべて希望配転である。しかし希望の理由は次の事例にみられるように必ずしも一様ではない。

事例1、４５才、第１製鋼工場整備職場から配転

「実際は長年つとめたところだから、本当は離れたくなかったんだけれども、やはりこれからだったらそういう合理化でどこでも同じだし、ともかく新しい工場へ行って一生懸命やりたいということで行ったわけです。」

事例2、２３才、熱延工場成品精整から配転

「新しい設備だったので、自分の能力をためすつもりで希望した。」

事例3、３０才、第１製鋼工場炉前職場より配転

「炉前が熱くていやになったので、希望で来た。」

事例4、２８才、第１線材工場電気室より配転

「将来性というか、縮少されるところにいてもあんまりあれだから希望で来た。」

事例5、２９才、第１線材工場仕上圧延より配転

「希望で来た。新鋭工場ということで」

だがいずれにしても、新鋭工場への配置転換はタイプとしては上向型といえよう。この上向型の配置転換を経験するのが、若年層に多いことはいうまでもない。また新鋭製鉄所への配置転換もこの上向型に属する。

配置転換の第２のタイプは、「合理化」によって配転を余儀なくされ、しかも第１の上向型の配転をすることができない、下降型の配置転換である。これは特に中高年層においてみられるタイプで労働者はそれまでにつちかわれた経験や熟練が新しい職場では無に帰し、全くの未経験工として再出発しなければならない。２～３の事例を紹介しよう。

事例6、４９才、高小卒、１９４９年入社、平炉工場原料関係へ配属、６７年平炉工場の閉鎖により第２製鋼工場転炉炉前職場へ配転

「同じ一つの会社に勤めていてもそういう運命（配置転換）にあう人とあわない人とあるんですけどね。いったんそういうものにあってしまえば、一つの流れから飛び出してしまったようなもんでね。つくづくと配転というもののつらさというものを感じますね。希望でなくて、そこにもう、みんなもってこられたわけです、」

事例7、５４才、小卒、１９３８年入社、土建課に配属、５５年頃土建課の「合理化」により平炉工場へ配転、６７年平炉工場閉鎖により第２製鋼工場混銑炉職場へ再配転

「配転ということになるとあまりいい気持じやないですね。やっぱり会社そのものが要員を切りつめるわけですよ。平炉で中堅クラスにいても、転炉へ来ると一年生で、本給は変わらないが、一人前になるまではやはり諸手当とか昇給は下まわる。特に昇給が下まわるのが大きい。」

事例8、４５才、高小卒、１９４９年入社、コーライト工場に配属、５０年コーライト工場閉鎖により平炉工場へ配転、６７年平炉工場閉鎖により第２製鋼工場転炉炉前職場に再配転

「これはもう絶対損ですよ、私たちのように昭和４２年、ちょうどこの職能区分[23]というのができるころに配転になったものはまるっきり損なんです。結局、今まで何十年間という積み重ねを一年生からやりなおすということでしよ。転炉へ来たのは希望でなかった。」

これらの事例は、平炉から転炉へという同種系列の配置転換であるからまだ良いほうであるがまったく異種の職場に配転になることも多い。また、いったんは平炉から転炉へ移っても、機械化・自動化の進んだ転炉での作業についていくことができず、更に他の職場へ再配転になる場合も特に高年令層には少なくない。

このように下降型の配置転換では、労働者は、熟練者としての地位を奪われ、不利な条件のもとにおいやられているのである。

こうして二つのタイプの配置転換は、新鋭設備への若年層の移動と、比較的単純な肉体的な作業への高年令層の移動という二つの流れを伴って進行しているのである。

2　多能工化政策の展開とその形態

これまでみてきたように、６０年代後半以降の「合理化」は、省力化投資や業務下請化などによる要員削減を厳しく推し進め、いわゆる少数精鋭主義が強調されてきた。そしてその少数精鋭主義のもとでとられた基本的な労働力政策が多能工化政策であった。多能工化政策は、切りつめられた要員のもとで労働力の最大限有効活用をはかるための手段にほかならない。すなわち、個々の労働者にこれまでの職務のほかにいくつかの、場合によっては異質な職務をも遂行できるようにし、それによって要員の少なさをカバーすることにより、要員削減を可能にしようとするものである。だが、そうした意味では、不充分ながら第２節において、職務・職場の再編成というかたちで述べておいたので、ここでは、鉄鋼労働力の現段階における質を規定するものとしての多能工化の実態を明らかにすることが課題である。

多能工化ということが言われだしたのは、６７、８年頃からと推察されるが、[24]　全所的な政策として表面に出たものは、企業内教育の面で、６８年から新入社員教育にクレーン運転・玉掛け・ガス溶接の基礎技能教育が取りいれられたこと、および７２年から運転部門（整備部門に対しての運転部門）の労働者に対する整備技能教育が体系化されたことがあげられる。これらの教育については、第４章において詳述するがとりあえず、多能工化の最も基本的な形態が、クレーンの運転・玉掛け・ガス溶接ができること、及び機械設備の簡単な整備ができることであることを指摘しておこう。[25]　この基本的形態はあらゆる職場に共通するものであるが、それぞれの職場では更にその職場の特殊性に応じた多能工化がすすめられている。以下、基本的形態も含めて、いくつかの職場での具体的な多能工化の形態をみていくことにしよう。

まず第１は、運転部門の労働者が機械設備の簡単な整備（修理保全）を自分達の手で行なうようにするという形態である。これはかなり広範な職場においてみられ、今後もそういう形態が一般化するであろうことは、前述の多能工化教育の実施からも明らかである。ここではコークス工場の事例を紹介しよう。

事例１、コークス工場

「当時（７１、２年頃）、コークス工場全体が、ちよっとした修理や改善など、自分たちでできそうなことはどんどんやろうということで、溶接技術などをさかんに勉強していたところでした。化成工場の修理班に勉強にいったり、教科書を買って全員が溶接技能をマスターしようとしていたんです。」[26]

「今やっていることは、ガス溶接とか電気溶接の道具を設置して、ちよっとした修理なら自分達でやってしまおうということです。」[27]

このコークス工場の他にも、第2章で詳述する第2製鋼工場転炉掛、線材工場第2線材掛の各職場に於ても同様のことを確認できる。ところでこの形態の特徴は、整備作業はあくまでも正規の作業範囲には含まれない、換言すれば職務給の査定上の職務範囲には含まれないということである。従って、整備作業を行なうことは、形式的にはあくまでも労働者の自発的行為であり、その技能技術の修得も労働者の自主性にゆだねられているが、実質的にはそうせざるをえない体制におかれているといってよい。

第2の形態はクレーン運転を本来のクレーン運転工以外の労働者が担当する場合である。

事例2、第1鋼片工場第1分塊掛整備班

整備班のもともとの仕事は「一つは一分塊工場全体に電源を供給し一連続、二連続ロールを遠方操作監視しながら、190個の故障表示継電器監視と84個の小さなハンドルを操作している監視室作業。二つには保守点検見回りといって、工場全体に設置された大小500台以上のモーターと発電機をくまなく点検、給油して歩く作業」だったが、68年7月に鋼片起重機班から三台の起重機が移管になり、「熱片処理をする起重機作業」[28]が加えられた。

事例3、線材工場第1線材掛圧延職場

「クレーンの運転は原則的に所属する職務は運転職場、いわゆる原動機室に所属しているんですけれども、手替要員の配置上からいって、圧延工もクレーンの運転をするような要員の配置にしてあるわけです。で、半分は運転のほうがうけもつけども、半分は圧延のほうがうけもつというなことで、圧延工もクレーンの運転ができるような教育を3年ぐらいかかってやりましたね。で、そのなかの、クレーンが3台あるが、動くのは2台ですが、1台を無線化するわけです。重量物を運搬するとき以外は、人がのらないで無線化で出来るわけですから、そういう関係でクレーンの運転もするし圧延工もやるという問題は、それは室蘭の中では第1線材だけです。」[29]

その他、第2製鋼工場の転炉炉前職場でも無線化された25トンクレーンの運転を行なうようになっているが、それについては第2章を参照されたい。

この形態は、一般的には事例3や転炉炉前職場にみられるように、無線化されたクレーンで軽量物を扱う場合に限られ、またその使用頻度も多くはないが、しかしクレーンの免許はほとんどの労働者がもっており、たとえば、転炉炉前職場では80%ぐらいが免許をとっているという。そしてこの形態の場合も、第1の形態と同様、正規の作業範囲とされることは少ない。

第3の形態としては、性格の異なるクレーン運転の統合をあげることができる。これは第2節の職場の再編成で取りあげた第2製鋼工場のクレーン運転職場においてみられる形態である。そこでもふれたように、同じクレーン運転とはいえ、溶銑を混銑炉に入れる溶銑クレーン、溶鋼を鋳型に注入する注入クレーン、鋳型から鋼塊を抜くモールドヤードクレーンなどは、それぞれ性格の異なった運転技能を要求されており、そこにこれらのクレーン運転の統合が多能工化と称される所以があるが、詳細は第2章に譲る。

多能工化の第4の形態は、一つの工場のあらゆる作業に従事することができるという、最も包括的な意味での多能工化である。このような形態を取り得ている工場は現在の段階では、冷延工場しかない。

事例4、冷延工場

「冷延の場合ですと、あそこは圧延じやなくて捲取ラインなんですけど、捲取ライン、酸洗ライン、原動機室、焼鈍ライン、ロールショップ、とにかくどこもここも全部を一応みんな経験した人た

ちが、どっかの職場にいますよね。冷延へ行きますとかなりな意味で多能工化されていますから、原動機室の者をすぐ焼鈍にもっていっても使えるし、焼鈍から圧延へつれていってもすぐ使えるし、それから酸洗ラインへ連れていっても使えるという、どこでも使えるという体制をもっているのは冷延でしようね。非常に小回りのきく工場なもんだからそういうことができるんだと思うんですよ。」[30]

職場再編成の典型例として第2節で取りあげた第2線材工場の圧延工程も、職場の編成形態からいえば、最も進んだ多能工化の事例といえるが、後に述べるように、創業後日が浅いためにまだ職務相互の充分な代替性はきかないという。しかし、第2線材工場圧延工程も多能工化の第4形態の典型例であることには間違いない。

以上、多能工化の4つの形態をみてきたが、これをみても、多能工化がそれぞれの職場の特殊性に応じた形態をとって展開されていることがわかるだろう。

こうした多能工化は、一般的に言えば、生産技術の発展、機械化・自動化の進展と、それによる熟練の平準化、個々の作業の簡単化・単純化を基底としており、その意味では大工業の発展による労働者の全面的可動性のあらわれという側面をもつが、しかしながらそれは、要員削減＝人べらし「合理化」の手段あるいは結果としてのみ必然化され現実化してきているのである。そしてそのことは、個々の作業の簡単化・単純化にもかかわらず、個別労働力の担う労働としては、以前とは違った意味で複雑化し、労働負荷を高める作用を果している。このような多能工化のもつ二面性は労働者の多能工化に対する二重の評価となってあらわれている。すなわち、一方では、多能工化は労働者にとって有利なものと評価される。

「我々としたら、なんでも身につけた方が得だという気はあるね、自分ではね。だけど会社のネライもそれを把むっていうか、会社も利巧だと思うんだね。なんでもやらしたほうが人数も少なくしておれるしさ。やっぱり会社の、企業の利益にもなるし、自分のためにもなると思うね。いやがる人もいるけどな、その辺は。」（36才）

それは、たえまない「合理化」が何時労働者の現在もっている技能を無用化してしまうかわからないという不安を背景としている。

「炉前（転炉炉前）にいて湯（溶鋼）をつくる人でも起重機の免許をとらせたり、爆発物の免許とか、その他いろいろあるんですよね。そういうものをとらせるように会社でも考えているわけです。で、不幸にしてここの仕事やめて次の職場へ行くといった場合にもすぐ使えると、どこへ行ってもすぐ使える人間をつくるというようなかたちじやないか。それは強制的ではないですけども、ま、あって悪いものでないですからね。」（54才）

そして資本は、労働者のそうした不安からくる自己防衛意識を逆手にとって、「やりがいある仕事のために」というスローガンのもとに多能工化への労働者の努力をかりたてるのである。社内報『白樺』紙上で、ある現場掛長は次のように多能工化を強調している。

「司会　ところで、これから一番問題になるのは、働く人たちのやりがいといったものを、どのようにしてもたせるか、ということだと思うんですが、多能工化というのはどうなんですか。

池本　若い人たちは、一つのことに熱中するということよりも、要するに業務スパンを、もう少し広げて仕事をやりたいという意欲が強いんですね。それをしてやりますと、仕事にも積極的になり喜んで違う分野へも取り組んでいく。

桑原　私も全く同感です。

遠藤　熱技術課では、早くから、なんでもやれるようになれば仕事に対する興味もわくはずだと

いうことでやっていますが、やりがいを追求するという意味からも、多能工化はぜひ必要なことと思います。」[01]

こうして、概して若年層において、多能工化は積極的に評価され、追求されるのである。

７２年２月に行なわれた整備技能実習に参加した若年者はその動機を社内報『白樺』紙上で次のように述べている。[02]

「身につけられる技術なり技能を一つでも多くもてば、それだけ自分の仕事のしがいが生れるし、いつまでも人をたよらないで、自分でやれるということはすばらしいことだと思う。そうした気持が強いんですよ。」（２７才、線材工場）

「仕事そのものが多様化してきているでしょう、設備もつぎつぎに新しい知識を必要としてきていますし、そんなときに、いつまでも整備課におんぶしていてはダメだという意識が、僕はあるんですよ。」（２３才、条鋼工場）

しかし他方、多能工化が労働強化をもたらすものにほかならないことも、労働者によって看破されている。

「多能工化するということは、労働の密度の点については、結局、上がってくることなんですね、実質的にはね。単能工というのは出来ないですから当然しなくていいことになりますね。その辺で、それがいいとか悪いとかつてなれば、ちよっと‥‥。だけど、自分で覚えるということは、それはマイナスじやないですからね。その辺の矛盾はあるんですけどね。」（２９才）

また、それが高年令者にとっては適応しにくいものであることも指摘される。

「多能工化で、一つの仕事しか出来ない人に、同じ金を払うより二～三の仕事を出来る人に払った方が良いということだろうが、若い人なら良いが、年寄はかわいそうだ、応用力がきかないから。」（３５才）

こうして、多能工化政策は、労働力構成の若年化傾向と、その若年層のもつ意欲に依拠しつつ、現段階における基本的な労働力政策として展開されているのである。

＜注＞

(1) これらの用語は基本的には「労働生産性統計調査」上の定義に従つた。特に間接部門の説明はそれをほぼ援用している。

(2) 鉄鋼業全体の傾向を「昭和４４年労働生産性統計調査結果」における、トン当り所用労働時間でみると、製銑部門では直接所用労働時間 0.４０３時間、間接所用労働時間 0.８７４時間、製鋼部門では直接 0.６７６時間、間接 0.７３６時間、圧延部門では直接 0.８４４時間、間接 0.４９７時間と、製銑・製鋼部門では間接部門の占める比重が圧倒的に大きい。

(3) ５０年代半ばまでの鉄鋼労働の変容については、次の本で概観することができる。『現代日本産業講座Ⅱ』（１９５９年１２月）Ｐ１６５～１７３

(4) ただし分塊以下の一斉休日制は不況後の６７年の増産体制下で再び指定休日制にもどされた。

(5) 組合は７月２３日の団交で「週休・連操については基本的に反対であるが将来のことも考え、これ以上労働密度をたかめないと云うことを条件に認めていく」という方針を出した。室蘭労組機関紙『解放戦線』６２年８月１日号

(6) 『解放戦線』６３年９月１１日号

(7) 『解放戦線』６３年１０月６日号

(8) ６３年１０月１６～１８日に行なわれた「新勤務体制」・釜石「合理化」反対のスト権投票では６２９２名が賛成票を投じ、投票総数（８１３６）に対して７７％、組合員総数（９４４８）に対しても６７％という高率でスト権が確立されたが、結局行使せずに終結してしまつた。

(9) 『解放戦線』６４年２月１６日号

(10) 富士製鉄労働組合連合会機関紙『富士労連』１９６８年

(11) 欠補とは公休代替要員で、ＡＢＣランクは５６年に結ばれた要員協定の時に設定され、労働負荷量に応じてＡランク４人に１人、Ｂランク６人に１人、Ｃランク１２人に１人の割で欠補をつけるというものであつた。

(12) 工場別能率給は同時に、「合理化の成果還元」という思想を労働者間に浸透させる実物教育の役割をも担わされていた。ちなみに室蘭労組の方針に「成果還元」が正式に取り入れられたのは翌６８年からであつた。

(13) 室蘭製鉄所に働いている社外工は設備・施設などの建設工事に従事する工事請負と間接的・補助的作業を含めた広い意味での製鉄作業に従事する作業請負とからなるが、ここで問題にするのは、本工の代替として利用される作業請負の社外工である。

(14) 当時の社外工数ははつきりしていないが、５３年６月段階における社外工数は約１２００名と記録されており（道立労働科学研究所編『臨時工』）、また室蘭製鉄所安全課提供の資料によれば、５９年における作業請負・工事請負を含めた社外工数は３５２５名である。

(15) 道立労働科学研究所編『臨時工・後編』

(16) 社内報『労働だより』昭和３５年５月１２日号

(17) この数は室蘭製鉄所「安全管理方針」（昭和４５年）によるもので、他のデータとは一致しない。

(18) ここでいう「生産労働者」とは「労働生産性統計調査」において定義される意味であり、つまり本工・社外工を含めてということである。

(19) 工事請負を含めた社外工数では、６３年を１００とすると６９年は１６７.５になる。

(20) 表１－１５の数と表１－１４の従業員数をもとに逆算すると、６３年の「協力会社」従業員は４３１３名、６９年のそれは５７５１名。これと本工をあわせた数は６３年１２１２９名、６９年１１９９６名で、１３３名減となる。

(21) 前掲『臨時工』Ｐ４４９

(22) 室蘭労組執行委員よりの聴取、７０年９月調査

(23) 第３章第３節で取り上げる職能制度のこと。

(24) ６７年「新作業体制」の労資交渉のなかで多能工化による要員削減ということが論じられている。

(25) 新日鉄君津製鉄所の教育課長は、多能工化を次のように説明している。「多能工化という言葉の意味は、ラインマンにも小さな修理ぐらいは自分でやれると、単に運転だけじやなくて整備関係のを自分でやれるという意味で主として言つているつもりです。」（７１年１０月面接調査）また同所の冷延工場長はそれに続けて次のように言つている。「それと、同じ圧延機の運転といつても、いろんなポジションがあるわけで、昔は比較的、１つのポジションだけをやらしていた。それをその人が何ポジションかをやれるようにやつてるのも事実ですね。そういう意味の多能工化もあります。」この冷延工場長の話では〃ポジション〃という概念が不明瞭であり、従来の職場の中での一つの職務という意味でのポジションの場合は、それを多能工化と規定することは不適切であるが、いくつかの職場が一つの職場に再編成され、その新しい職場での一つの職務という意味では、この多能工化の規定は首肯できる。

(26) 社内報『白樺』昭和４８年２月２０日号

(27) 『白樺』昭和４７年４月５日号

(28) 『白樺』昭和４５年５月５日号

(29) 労働者面接調査より。７３年２月

(30) 注（２９）に同じ

(31) 『白樺』昭和４８年１月５日号、「新春座談会〃設備・頭の若返りを〃」における各掛長の発言

(32) 『白樺』昭和４７年３月５日号「ルポ〃整備技能実習者に聞く〃」より

第２章　転炉・第２線材工場における「合理化」と労働

第１章では、室蘭製鉄所全体を視野において、「合理化」の展開過程を生産設備・勤務体制・要員・下請化などの個々の側面からみてきた。しかし現実の「合理化」はそれらの諸側面が相互に関連し結合しながら進行しており、その総体的な結果として今日の労働及び労働者の状態が規定されているのである。しかもそれがそのようなものとして現象するのは職場レベルにおいてに他ならない。本章ではそうした「合理化」の総体とそれに規定される労働及び労働者の状態を職場レベルにおいて明らかにするために、二つの工場を対象として選定して、よりインテンシヴに分析を加えることにする。対象とした工場は転炉工場と第２線材工場であるが、あらかじめこの両工場の対象としての性格を簡単に述べておこう。

すでに第１章で述べたように、鉄鋼業の６０年代以降の「合理化」を生産工程に則してみれば、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、圧延部門における工程の連続化・高速化・自動制御化、および全部門にわたるコンピュータ管理の導入として把握できる。したがって本章で分析する転炉工場は製鋼部門における設備「合理化」の代表例をなすものであり、また第２線材工場は圧延部門における代表例をなすものであり、両工場とも、コンピュータ管理の進んだ工場として、７０年代における設備「合理化」の特徴をも具現するものである。

第１節　転炉工場における『合理化』と労働

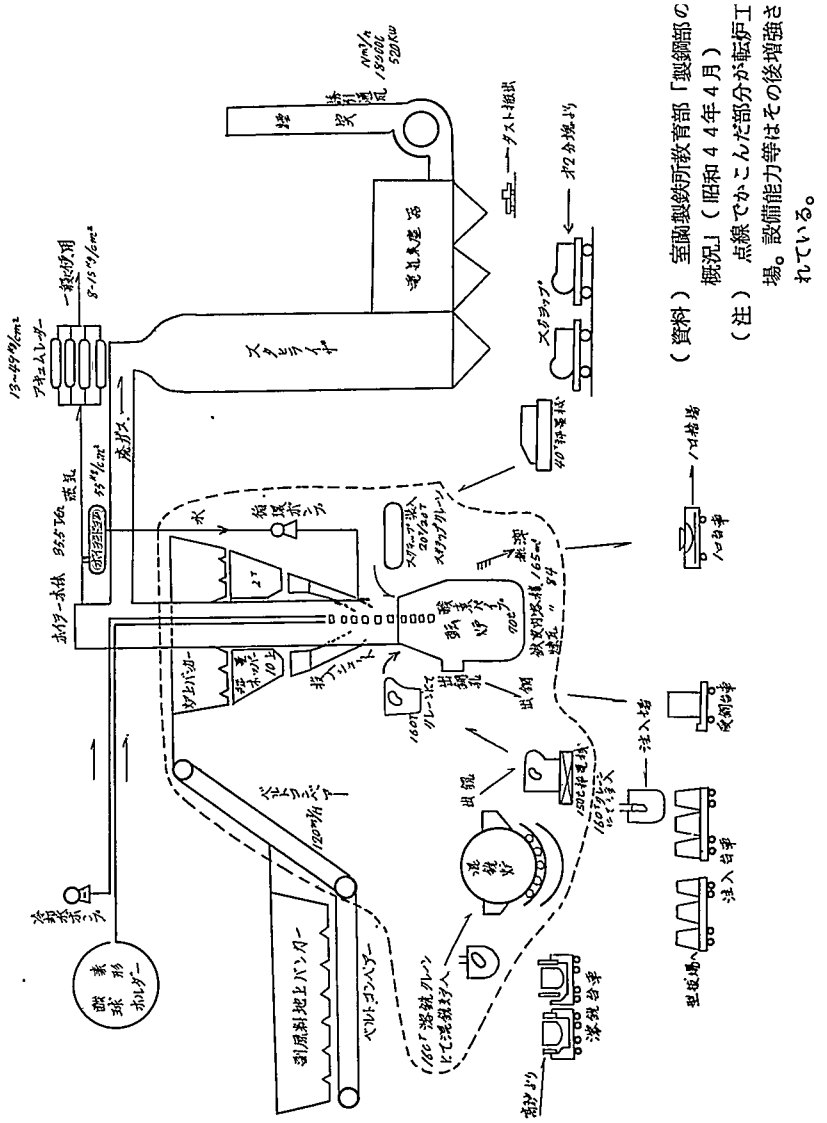
１　生産工程の概要と職場編成

第２製鋼工場は、室蘭製鉄所の製鋼能力の７割以上を担う主力工場であり、転炉掛（以下、転炉工場と称する）のほかに、造塊工程を担当する造塊掛と、ボイラー及び転炉集塵装置の運転を担当する機械掛の三掛からなっている。ここでとりあげる転炉工場は、第３次合理化の中心の一つとして６１年に設置された第１・２号の１１０トン転炉（当時の公称能力７０トン）にはじまり、その後６７年に１２０トンの第３号転炉が設置されて、現在、３基整備２基稼働の操業体制がとられている。

転炉工場の生産工程は図２－１に示すように、高炉から溶銑台車で送られてきた溶銑鍋を溶銑クレーンでつりあげて混銑炉に受銑するところから始まる。混銑炉に貯蔵されて成分・温度を均一にされた溶銑は混転鍋に払い出され、溶銑クレーンによって転炉に装入される。一方装入バックに積込まれたスクラップもスクラップクレーンで転炉に装入される。転炉へ装入された溶銑とスクラップにランス（酸素管）で酸素を吹きつけて精錬（吹錬）し、その過程でマンガン鉱石・石灰石・鉄鉱石などの副原料を投入しながら、溶鋼をつくる。吹錬された溶鋼は受鋼台車上の取鍋に出鋼され、鋼滓はノロ鍋に廃滓される。

以上が転炉工場の生産工程であるが、これらの生産工程は四つの職場によって分掌されている。すなわち、混銑炉での受銑から払い出しまでを担当する混銑炉職場、転炉での原料装入から出鋼・廃滓までを担当する転炉炉前職場、溶銑クレーン・スクラップクレーンの運転を担当するクレーン運転職場および休止炉を含めた転炉設備の点検・修理、物品の受払などを担当する炉前常昼職場の４職場で、混銑炉・転炉炉前・クレーン運転の職場が３交替勤務をとっている。

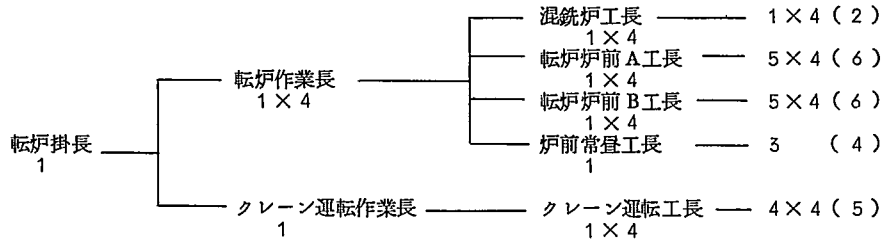
図２－１　第２製鋼工場の生産工程図



（資料）　室蘭製鉄所教育部「製鋼部の概況」（昭和４４年４月）

（注）　点線でかこんだ部分が転炉工場。設備能力等はその後増強されている。

図２－２　転炉工場の職場人員編成（７３年２月現在）



(注)　×４は４組３交替編成。カッコ内は１直分の人員で工長までを含む。

各職場の人員編成は図２－２に示す通りで、転炉炉前職場は稼働転炉毎にA・B二職場に分かれている。以下、各職場毎に「合理化」と労働の実態をみていこう。

2　職場の「合理化」と労働内容の変容

(1)　混銑炉職場

混銑炉職場には1,３００トン混銑炉２基が配備されているが、そこでの作業は、受銑作業、払出作業、試料採取、連絡業務、設備の点検・注油に大別される。受銑作業は、高炉から送られてきた溶銑鍋を溶銑クレーンでつりあげ混銑炉の受銑樋に流して受銑する際の混銑炉上での合図がその内容であり、払出作業は、混銑炉を操作室から遠隔操作で傾動して混転鍋に出銑する作業である。そして、混転鍋から試料採取を行ない気送管で分析サブセンターに送る作業(分析結果は転炉炉前に直接知らされる)、受銑トン数・出銑トン数などを高炉及び転炉炉前に逐次連絡する作業、およびＳＤ日(定期修理日)等に設備を見廻り注油する作業。以上が混銑炉職場の作業内容で、労働の質としては単純である。ここには現在、混銑炉上での受銑作業に１名、操作室での払出作業・試料採取・連絡業務に１名の計２名の要員が配置されているが、それは６０年代の「合理化」による要員削減の結果としての人員に他ならない。その経過をたどってみると、労働者面接調査によれば６５年前後には食事手替要員(３回交替で３名)を含めて８名の要員がいたという(人によっては、９名、１０名ともいうが、欠員補充要員との関係などはっきりしない)。それが６９年頃には食事交替回数の増加、操作室の改造などによって５名に減らされている。この当時の作業内容は、先にあげた作業のほかに、クレーンで溶銑鍋・混転鍋をつる際の土場でのワイヤ掛け・玉掛け合図の作業があり、要員は土場に２名、炉上に１名、操作室に食事手替要員を含めて２名という配置になっていた。その後、７０年４月にワイヤ掛けが〃サブフック〃の採用によってクレーン運転者の操作でできるようになり(〃自動玉掛け〃といわれている)、更に同年１０月からのコンピュータによるオンライン化にともなって、電話で行なっていた連絡事務がボタン操作に簡素化されるに及んで、７０年１１月より土場１名、炉上１名、操作室１名の３名に減らされ、食事手替要員は転炉炉前職場にプールされて、そこから応援をうけることになった。そして７１年１０月には土場での玉掛け合図もクレーン運転者の熟練にゆだねられて廃止されることになり、先にみた２名の要員へと縮少されたのである。更に将来は炉上での合図も廃止されて操作室１名になるのではないかということが工長などによって指摘されている。

このように混銑炉職場の要員は特に６０年代後半以降、大巾に削減されてきたが、それは、機械設備の導入等による〃省力化〃よりも、クレーン運転作業の「合理化」による要員削減が中心をなしており、したがって混銑炉職場における「合理化」は後にみるクレーン運転職場での労働強化を伴って進行したという特徴をもっている。もちろん混銑炉職場の労働も、それ自体としては単純であるとはいえ、高炉での出銑回数の増大と転炉でのチャージ数の増大にはさまれて、少人数で行なうその労働密度は非常な高まりをみせているのである。

こうして混銑炉職場は縮少の一途をたどり、今日では職場としての独立性をも失なってきている点に注目しなければならない。それは食事手替要員の転炉炉前職場とのプール化にもみられるが、更には、混銑炉と転炉炉前の要員そのものがプール化されているという点に如実にあらわれている。すなわち工長層はその昇進系列上からも、転炉工場発足時から両職場間の交替が行なわれていたが、７０年１１月からは、一般工をも含めて原則として全員が半年毎に転炉炉前職場と交替編成されるようになった。原則としてというのは、高年令層で転炉炉前作業を経験したことのない者、および転炉炉前作業についていけないと目される者については混銑炉に固定されるからで、現在、工長４名全員分(７１年９月までは３名で、１名は停年退職するまで混銑炉に固定されていた)、一般工４名中１名分(３名

は前記事由により固定）が転炉炉前職場とプールされており、残り３名分も、将来的にはプール化されることになっている。転炉炉前からは工長と責任クラス（工長に次ぐ序列）がまわってくることになっている。

こうした要員のプール化は、混銑炉職場にとっては、そこでの欠員補充が若年の新規入職者を配置するのではなくて、転炉炉前職場の労働者によってなされ、したがって混銑炉職場独自の人員養成はもはや行なわれていないことを意味している。それは混銑炉職場の労働が単純であることにもよるが、形成的にはともかく、実質的には、今や混銑炉職場は転炉炉前職場に包摂されてしまっているのである。

最後に、混銑炉職場関係の社外工をみると、出銑口の補修、受銑口の地金切り、受銑樋の交換などに数名づつ配置されている。

「出銑口の補修は大和工業がやっている。これはＳＤ日に、定修毎に、前は１ケ月に４回位あったけども、現在は月３回位で、３名位。これは最初から。受銑口の地金切りは、受銑樋からあふれてサイドに地金がつく。それから受銑口のしきいにどうしても地金がのこるんです。それを毎日とってもらっている。橋本通運に、多い時で５～６人、普通２～３人で。これは最初はうちの手でやっていたが、これは１年くらいももたなかったんですよ。橋本にやってもらうということでね、そのかわりうちのほうでは油まわりやりますよということでね。そういう条件だったと思うんです。点検・注油。最初は運転関係にまかせておいたが、自分の使うあれなんだから、そのかわり地金取りは協力会社にということで。」（混銑炉工長の話）

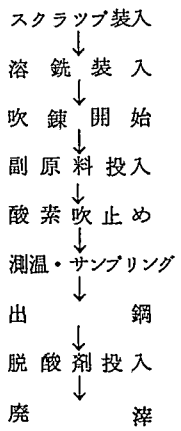
「混銑炉の樋交換は、混銑が2名になった時（７１年１０月）、それまで本工がやっていたが橋本通運へ。結局、最低３名いなければできない作業なもんで、毎日ある作業ではないですが。」（転炉炉前工の話）

これらの話しにみられるように、受銑口の地金切りの下請化は、重筋労働の社外工への移管を意味しており、また受銑樋の交換の下請化は、本工要員の３名から２名への削減のテコとして行なわれたのである。

(2) 転炉炉前職場

転炉炉前職場（以下、炉前と略）は、転炉を操業して溶鋼をつくる過程を受け持っており、転炉工場の中心をなしている。

図２－３　転炉炉前職場の作業の流れ



ここでの作業の流れは図２－３に示す通りで、まず原料（スクラップと溶銑）の装入から始まるが、装入そのものはクレーンによってなされ、炉前としての実際の作業は転炉を傾動することと装入の合図である。装入が終わると炉を垂直にもどし、天井から炉内にランス（酸素管）を降下させ、酸素の通入いわゆる吹錬を開始する。数秒後、溶銑は急激な酸化反応を起こして炉口から火炎を吹き出すが、これと相前後して生石灰・スケール及びホタル石などの副原料を投入する。着火後５～６分はＳｉ吹きの期間で、炉口から噴出する火炎は輝度が少なく勢いもあまり強くないが、鋼滓も成熟していないから、酸

素噴流の衝撃によって溶銑の飛沫が炉口から飛散しやすい（スピッテイング現象）。Ｓｉが燃え切り鋼浴温度が上昇してくるに従って炭素の燃焼が活発となり、火炎は輝度を増してくる。着火後8〜14分頃、この反応は最も盛んとなり、鋼浴温度は著しく上昇し、鋼滓中の酸化鉄は減少して復リンの危険を生じたり、また急速なＣＯガスの発生によって鋼滓が炉口から飛び出したりする（スロッピング現象）。これを防ぐために石灰石または鉄鉱石を分割して投入し、鋼滓の成分及び温度を調節する。吹錬後期１６〜１８分ごろから脱炭速度は低下して白色炎は除々に減衰し、末期に至れば短く透明となってくるので、その状況の観察、酸素の積算流量及び吹錬時間などを総合して吹錬終了時点を決定する。吹錬時間は通常１８〜２２分とされる。吹錬を終えると直ちにランスを上昇させ、炉を傾けて測温及びサンプリング（試料採取）を行ない、サンプルを現場で肉眼判定するとともに気送管で分析サブセンターに移送して成分分析してもらい、目標に合致すれば炉を傾動して取鍋に出鋼し、脱酸剤を投入する。出鋼が終ると炉を反対側に傾動して廃滓する。

以上が炉前の１チャージの作業の流れで、その所要時間は３０分前後であるが、整理すると次の八つの作業になる。

① 原料装入時、測温・サンプリング・出鋼・廃滓時の炉傾動操作
② 原料装入時、出鋼・廃滓時の合図作業
③ ランスの昇降操作
④ 吹錬時間を計算し、炉況を判断して吹錬終了時点を決定し、サンプルの成分を肉眼判定して出鋼命令を出す吹錬作業
⑤ 副原料を秤量し、投入時期を判断して投入する副原料投入作業
⑥ 測温作業
⑦ 試料を炉から採取する（湯くみ）サンプリング作業
⑧ 脱酸剤投入作業

このなかでは吹錬作業が中心になることはいうまでもなく、全体は吹錬作業担当者の吹錬計算にもとづく指示・命令によって動いている。

要員は現在、稼働転炉一基につき６名、計１２名が配置されているが、このうち１名づつ計２名は混銑炉職場をも含めた食事交替要員であり、従ってネット要員は転炉一基につき５名である。先の作業の流れと要員の配置との関連をみると、まず原料装入時には、炉傾動１名、合図１名がつく。ついで吹錬が始まると、吹錬作業１名、副原料投入１名、ランス操作１名の計３名が操作室にはりつけになり、この間に、先に炉傾動と合図をした２名が脱酸剤の準備をする。吹錬が終わるとこの２名は再び炉傾動と合図作業につき、一方、副原料投入者とランス操作者が測温・サンプリングを行ない、脱酸剤を投入する。このように、作業のピークは出鋼時にあり、５名の要員はそれぞれの持場にはりつけになる。

さて炉前における「合理化」と労働内容の変化をみるためには、まず、平炉と転炉とでのその違いをみておかなければならない。なぜなら、転炉に働く労働者は、新規入職者を除けばそのほとんどは平炉からの配置転換者によって構成されているからである。そこで、平炉と転炉とでの労働内容の違いを、労働者の面接調査結果からみてみよう。

「転炉はタップタップがだいたい２７８分。溶銑を入れて出鋼するまでの時間が。前の平炉工場は最高かかったのが、とにかく夜勤に出るでしょ、晩の９時に出て次の朝まで一杯も出ないで帰ってきたこと何回もあるんですよ。１０何時間もかかるんですよね。そして、だんだん、酸素製鋼法ってね、

酸素で吹錬をやるようになって、４時間から５時間かかったですね。早くて４時間位。その間、酸素かけて、溶け落ち前だとか溶け落ちだとかってね。時たま酸素ぬいては湯くんで、カーボンをみて、むろん温度もはかるし、これはカネが下がってない、と。で、今度は鉱石を手投げで入れる。で、また酸素かけてみたりして、そういうようなことをやって、どんどんカネを下げていく。カンですね。だから平炉当時の組長というのは皆、八幡から来た連中です。八幡の工長だとかという連中が指導という立場でもってこっちに来て、そして組長になったんですよね。だから職人気質なんですよ。自分の覚えた技術を教えない。見て習えっていうんですね。平炉作業の場合は肉体労働。それから出鋼から出鋼までの間の時間がかかった。転炉工場にくると、これが分単位になって……。それから肉体労働というよりも精神的頭脳的なことですね。転炉作業そのものがそう肉体的に負担のかかるような作業でもない。」（４３才）

「平炉の頃というのは、たとえばいろいろな脱酸剤でもなに入れるにしても、それが全部手投げしていたということでしよ。それからカマを補修するんでも、マグネシアンだとかそんなのを粘って補修するが、そんなのを全部手投げしていた。」（３６才）

「平炉の炉前ですと、身体さえ丈夫であれば、誰か１人がっちりしている人がいれば、それについていけるわけです。力さえあれば。今はもう、そうはいかないんですね。１人ひとりが全部仕事を覚えていかないと。」（５３才、転炉作業長）

これらの話しからもうかがえるように、平炉から転炉への転換による労働内容の変化の第１は、平炉の操業が炉況判断・フレーム判定などのすぐれて経験的な熟練にたよっていたのに対し、転炉ではその大部分が計算尺による吹錬計算によって客観化され、経験的熟練の占めるウエイトが平炉に比して大きく低下したことである。第２には、平炉では副原料等の投入や炉床修理などの労働集約的な重筋高熱の肉体労働が広範に存在していたが、転炉では、副原料等の投入などは機械化され、また炉床修理もなくなるなど、重筋高熱労働が大巾に減少したことである。そして第３には、吹錬時間の大巾な短縮による労働密度の決定的な差である。平炉の場合、経験的熟練労働や重筋高熱労働のウエイトが高い反面、吹錬時間が長いために作業のテンポはむしろ緩まんであったが、転炉では吹錬時間は４分の１以下に短縮されており、〃タイム・コントロール〃ともいわれるように、分・秒単位での作業がおこなわれ、その労働密度は著しく高められている。このように平炉から転炉への転換は、経験的熟練労働・重筋高熱労働の減少と労働密度の増大をもたらしたが、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。以下、転炉のもとでの「合理化」と労働内容の変化をみていこう。

まず第１に、コンピュータの導入による経験的熟練労働の一層の減少があげられる。

転炉炉前作業は、計算尺による吹錬計算にもとづく炉況の理論的判断を中心としてすすめられるという点で平炉炉前作業とは質的に異なっていたが、しかし吹錬パターンや吹錬計算の係数の選択などは担当者の経験的判断にゆだねられており、また、吹錬終了時点の決定は炉口からあがるフレームの肉眼観察による温度・成分の判定にたよるなど、経験的熟練は依然として大きなウエイトを占めていた。それが６８年より、吹錬末期にサブランスによって直接測温をするサブランス測温法が採りいれられるようになって、フレーム肉眼判定を相対的に容易にし、その経験的熟練の客観化が一定程度すすんだが、更に６９年からはじまるコンピュータの導入は炉前作業を大きく変えるものであった。

炉前へのコンピュータ導入は、６９年３月に機械計算課のＨＩＴＡＣ８４００の端末タイプライターを設置したことからはじまるが、この段階では、それまで計算尺で行なっていた吹錬計算をタイプライターで行なうようになったこと、また手書きで行なわれていた作業記録業務にもタイプライター

を使うようになったこと程度の変化で、むしろその後の本格的なコンピュータ導入の準備段階として位置付けられていた。かくて、７０年１０月にプロセス制御用コンピュータＨＩＤＩＣ１００が工場に設置され、転炉のオンライン操業がはじめられた。すなわち、吹錬方法のパターンがプログラミングされて、吹錬過程の大枠がコンピュータによって制御されるとともに、吹錬計算結果がＣＲＴ画面に表示され、その画面をみながら副原料投入や、ランスの高さ、酸素流量の制御などが行なえるようになった。コンピュータ導入による炉前作業の変化について労働者は次のように述べている。

「昔は吹錬というのは計算尺で計算してたんですよ。結局、溶銑温度がなんぼ高ければなんぼの冷却剤をやるとか、シリコンが高ければなんぼだ、目標温度が何度であって何度下がればどのくらい冷却剤を入れるとか、というやつを全部計算尺で計算したんですよ。ある程度係数があってね、それで酸素なんぼ吹きこめば何度ぐらいの温度に上がるから、その分の冷却剤はどうだとかって計算したんだけども、全部それをコンピュータにのみこまして、コンピュータで計算させるというような方式になったんでね。」（４６才、工長）

「コンピュータの場合は、普通の計算尺と違うからね、神経はあまり使わないんでないのかい。コンピュータにまちがいなくいれてやれば、まちがいなく出てくるんだからね。あとはもう、自分の判断でもって、結局、前に出すやつと後のやつを判断すればわかるんだから、結局、気が楽なわけさ。計算尺ってやつは、とにかくもう、止まるまで計算尺一生懸命になってやってなければならんしよ。結局コンピュータということになると、あたりにいる人間が皆わかるからね。計算尺の場合は吹錬者一人しかわからんしよ。なんぼで止めていいもんだか、なんぼ副原料入れていいもんだか他の人はわけわからんしよ。コンピュータだったら全部画面に出てるからね。今度のやつはなんぼ入れればいいんだなって吹錬者でなくてもわかるもね。ランス操作やってる人間でもわかるわけさ。酸素だってなんぼ入れてなんぼで止めればいいかなってね。」（４１才）

「吹錬方法は、昔は計算尺でもって１から１０まで全部やったが、現在ならコンピュータのあれを使い、タイプでもって打つから、あらかじめ大まかなことはみんなコンピュータに入れてあるから、だからもとからくらべれば頭の悪い人であれば、今のほうやりやすいわけですね。」（３７才）

「昔はほんとにカンにたよっていた。それから計算尺、そういうものでやっていたが、今はコンピュータをとりいれて計算とかをさせているために、その点は楽になったですね。」（４５才）

「現場のデスクには副原料の計器が二つあるけども、たとえばこれが生石灰をはかる、こっちが石灰石をはかる。で、こっちのほうで、ＣＲＴ画面で１トンなら１トン、生石灰のほうは５トンなら５トンと自分で出鋼する前にマニュアルインプットしておけば、帰ってきた時、ちゃんと計らさっている。今までは自分でおしていて、５トンになるまで手動ではかったわけです。簡単になったかわりに間違って５のやつを８おしたりなんかするとコンピュータは押された通りしか動きませんから、それが一つ問題ありますけどね。それから投入時期でも、やはりランスで着火ボタン押したらひとりでグーッと払い出される。今までは自分で空になるまで押さなかったらだめだった。それから石灰石なら石灰石、４分なら４分というところに設定するわけです。そうすると、ひとりで……。こっちのほうでパターンが１から１０まであって、１の場合は１分たったら１５秒間隙で入れなさいという。２だったら２分たったら１５秒間隙というふうに色々のパターンがプログラムされている。」（４３才、工長）

このように、コンピュータの導入によって炉前作業は一層簡単化したが、そのなかでも特に注目しなければならないのは、吹錬方法のパターンのプログラム化を契機にして、吹錬作業や副原料投入作

業の統一・標準化がすすんだことである。

「各組の吹錬方法の統一とか副原料の投入方法の統一という、ま、これは転炉へコンピュータ導入と自動化にともない、いろいろなことが必要だと言い出したのはおととし（６８年）です。その時、一番初めに技術交流委員会というのができたわけなんです。転炉自動化に伴う各組作業方法統一を、改めるために炉前で技術交流委員会というのをだしたわけです。昔はそうでなかったんです。もう、自分だけがノートに書いて、そのノートは他の人には絶対見せない。この鋼つくる時は僕はこういう方法で吹いたんだ。自分だけうまく、他の人失敗したら、あのやろう、まだウデをあげない。もう、そういう時代ではない。だから自分でいい方法あったら、コピーして、俺この鋼つくるときこういうふうにしたんだって後番に申し送ってやる。また交流委員会にも報告して、なるたけいいものは皆で分かちあうというほうに変わってきたわけですね。ということは、コンピュータというのはプログラム１０なら１０しか教えこむ場所がないということで、４０人いるからって４０通りパターンつくるわけにいかないので……。」（４３才、工長）

この話しにもあるように、それまでの吹錬作業や副原料投入作業は、労働者個々人のなかに蓄積された経験をもとに、各人各様の方法がとられていたが、プログラムへの対象化を契機にその統一・標準化がはかられ、経験的熟練は益々後退したのである。だが、次のような点では依然として経験的熟練が必要とされており、それは炉前作業の自動化の現在の段階における限界をなしているといってよいだろう。

「計算のもとになる係数は自分で入れてやらないとだめなんです。その点は計算尺と同じなんですね。その係数は標準化されてますけど、あの、やっぱり違うんですよ。状況によって。だから完全に標準化できないんですよね。その時の条件によって、自分で、その人の経験で選定するわけです。係数を。」（３７才）

「酸素を止めるのは、コンピュータ止めてくれませんから、これはもう、自分のカンで、フレームあがっている、炎の色みて判定するわけですね。」（４３才、工長）

「湯くんでカーボンとマンガンをみる。大体あうんですよ。分析センターの結果を待たないでもね、ボンボン出しちやう。ただね、かたいカネになってくると肉眼判定というのできないんですよ。ある程度は肉眼判定やりますよ。サンプルを削るんですよ。そして火花の判定でみるんです。それはやはりカンだね。それから湯をくんだ表面上のつらをみてね。かたいカネはやはり分析を待つんですよ。そしたら分析でもって放送してくるから、そしたら出鋼する。だいたいもう、１４,５ぐらいのカネだったら分析を待たないでどんどん出鋼するんですよ。まずはずれることはあまりない。だけどそれまでになるといえばやはり何年もかかる。マンガンまで完全にみるといえばやはり２、３年かかるでしようね。」（４３才）

こうした経験的な要素がまだ残っているとはいえ、コンピュータの導入によって炉前の経験的熟練労働は一段と客観化・標準化されたのである。

第２には、労働集約的作業の機械化・自動化が進み、重筋労働が一層減少したことである。たとえば、吹錬中にスロッピングして炉壁についた鋼滓を酸素吹止め後全員でパイプで削り落す作業があったが、吹錬中の炉体冷却による鋼滓附着防止によって消滅したり、また、リヤカーで行なっていた脱酸剤準備にプラッター（バッテリー車）を導入する、等々。

「やはり力仕事が減ったということですね。前であれば、すべて力でもって作業した面があるんですよ。リヤカーにものをつんでそれを手投げしたとか、そういうことあるんですよ。今はそれは全部機械化されて自動になりましたから。リヤカーは今はプラッターで物はこんだり、あるいはそれを利

用したり、自動投入機というものも最近またつけましてね。石灰やなんか、そういうものでどんどん……。」（３７才）

第３に指摘しなければならないことは、作業範囲の拡大・多能工化による労働内容の変容である。すなわち、６５年にはランス昇降操作が、７０年には炉傾動操作とこれに連動する受鋼台車運転が、それぞれ転炉運転職場から炉前に移管され、先に見たように炉前の作業の中に完全に組み込まれている。また、７１年９月には同じく運転職場の２５トンクレーン１台が無線化されて炉前に移管されており、使用頻度は少ないが防熱板の取りはずし、脱酸剤の準備等に炉前工が運転をしている。これらの作業は、コンピュータの操作とともに、従来の炉前作業とは異質な、機械の運転操作である。またこれらの作業とともにその機械設備の点検整備の一部をも炉前で行なうようになっている。

「とにかく作業範囲は非常に多くなったわけです。たとえば炉傾動とか受鋼台車を運転するとか、あるいは電気関係をみるとか。こういうものはすべて整備課か運転係（転炉運転職場）が担当してやっていたわけです。それが現時点では、そういう作業が、ま、自分らの使う機械は自分らがやるのが建前だという観点から、そういう業務がずらっとはいってきたということで、作業密度が非常にこくなりましたけどもね。」（５３才、転炉作業長）

「結局、会社が考えるのは、職種は製鋼工だけども、一応、自分の使ってる機械の設備だとかね、ただ製鋼工だからハガネを吹いてればいいというもんでなく、やはり、我々、シーケンスといってるんだけれども電気のほうね、ああいう設備を覚えなさいということはいわれるし、我々もそう思ってるしね。ま、直す人はいるんだけども、ある程度の知識はもちなさいと。」（３０才）

「今の状態では、集塵機とか運転関係の傾動とか受鋼台車とかランスとかという点検は、ここでいえば甲乙丙という人が、一応甲番はランス関係とか、乙番は集塵機関係、丙番は副原料の関係とかって区分して点検はしている。だからもう、あらかたの整備は炉前の人が覚えるということですね。」（４６才、炉前工長）

このように多能工化として、６０年代後半以降機械設備の運転操作、及びそれらの点検整備などが炉前の作業に新たに加えられ、炉前工の労働も電気・機械関係の基礎知識を必要とするものになってきたのである。それはちようど、一方での経験的熟練の後退の対極をなしていたといってよい。

また、多能工化としてはこの他にも、後述する混銑炉との要員のプール化や、第１製鋼工場転炉炉前との技術交流、あるいは造塊との技術交流などが行なわれることもあり、炉前作業以外の作業をも習得しなければならなくなっている。特に造塊との技術交流は、現在は中断されているが、全く異質の職種間の技術交流であるだけに今後の帰趨が注目される。

「造塊とは、造塊掛の人が炉前にきて仕事をやったり、炉前が造塊の仕事をやったり、技術交流の意味で前は一回やりました。今は（炉前が4組3交替制の導入によって）編成替になったばかりでゴタゴタしているから中断していますが、将来もやらせる考えです。」（５３才、転炉作業長）

次に、この間の要員の変化についてみてみよう。労働者面接調査によれば転炉が現在の３基整備２基稼働体制にはいった６７年頃には、転炉１基につき炉前の要員は９名であったという。ネット要員が６名、食事手替要員が３回交替で３名である（更に欠補要員が３名おりそれをあわせると１２名になる）。それが６８年の「新作業体制」によって食事交替回数が最高６回にまで増やされて８名の要員（ネット６、食手２、食事交替回数４回）になった。更に同年、記時器が導入されて記録業務が簡素化され、それまで稼働転炉１基毎に１名ついていた記録要員が１名削減されて２基で１名になり、８－８の要員が８－７（ネット５、食手２）に減らされた。７０年４月、４組3交替制への移行によ

って食事交替回数は最高８回になり、同時に炉前と混銑炉の食手要員がプールされて（実際の実施は同年１１月から）あわせて２名に減らされ、炉前の要員は７－６になった（４・３制実施によって欠補要員もなくなっている）。そして７０年１１月、コンピュータによる記録業務のオンライン自動化によって記録要員を廃止、現在の６－６（ネット５、食手１）の要員になった。

このように炉前のネット要員の変化はあまりみられないのに対し、食事手替要員の削減が大きな比重を占めていることがわかるが、しかしそれは単に食事手替要員だけの問題ではない。すなわち、現行要員になる前は、食事交替回数が少なく、従って３～４時間の交替食事時間を除けば、食事手替要員をも含めての作業が出来たのに対し、現行要員では所定労働時間のほとんどがネット要員の５名で作業を行なわなければならなくなっていることに注目しなければならない。その意味で、現行要員はまさに食事交替回数を極限にした最少限要員であり、したがってそこでの労働密度もまた著しく増大しているのである。

「コンピュータがはいってからは、仕事が簡単というよりも合理化ですね。合理化が主でないですか。結局、肉体労働から精神面に変わったということで、疲労が、肉体よりも精神的な疲れがね。コンピュータ自体の操作は簡単なんだが、増産になったということで、前の倍ですからね。密度はだんぜん濃いですね。」（２９才）

「いくら自動化されてあっても、やはり作業面は同じですけども、やはり数多いときやっていたのと、現在少ない人間でやっているのとでは、やはり現在はある程度無理ですね。やはり人間がすべてやるんですから、コンピュータ活用するにしても……」（３７才）

「コンピュータ導入されて、計算は楽になったが、他の面では仕事がふえたね。結局、肉体的労働というのがなくなってきたが、精神的労働というのがものすごくふえてきたわけ。扱う仕事が多くなってきたことは確かなんですね。人員は減らされて、昔は８名でハガネをつくる仕事だけやってたが、今は傾動関係から集塵機関係まで全部６人でやるようになった。守備範囲がふえて、起重機の運転も電気関係の仕事もやらなければならないということになった。」（４５才）

これらの話にもあるように、一方でのコンピュータ導入を中心とした機械化・自動化の進展による労働の単純化・労働負荷の軽減にもかかわらず、他方での作業範囲の拡大と要員の削減によって、労働密度は益々増大しており、特に精神的緊張の高まりがその特徴をなしているのである。

ところで、現段階における炉前の作業体制の特徴は、全員がどこのポジションの作業でもこなせるようになっており、各人の作業ポジションは固定されておらず、その日その日で振り当てられるという、いわゆる作業のプール化が行なわれているという点にあり、平炉時代及び転炉初期との大きな違いとなっている。

「前は分業で何か一つやっていれば、与えられた仕事一つやっていればよかったわけです。ところが全部、入ってきた者全部、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。平炉時代もだんだんかわってきたんですよ。最初入った時はね、湯つくって、それを組長が出すということだったんですよ。それがだんだん変わってきて、組長の仕事を工長がやるようになったんですよ。最後の決断を下すのが、それが責任もってやるようになったと。転炉の場合は、そういうことやってたら作業長の仕事なんか全然やっていけないわけですね。それで、今まで工長・作業長がやっていた仕事が全員マスターしなかったらできないということになったわけです。そこで、もう今はほとんど全員です。たとえば、ランス操作ならラ

ンス操作に１人、傾動者、測温・サンプリング、その時間内でぐるぐるまわっていく。同時に仕事やるわけだから、各部所について。だから各部所の仕事を全部マスターしていなかったらできない。」（５３才、転炉作業長）

「吹錬や炉傾動・合図などはその日その日で担当を決めている。」（３６才）

つまり、作業全体はもちろん分業体制で行なわれるが、その分業は固定化されておらず、全員がどこの作業でも出来、かつ、そのローテーションが日常的に行なわれているのである。こうした作業のプール化が行なわれるようになったのは、労働者の話しによれば、６５年前後からであるが、その背景には、もともと炉前の作業が、機械加工などにみられる連続的な流れ作業と違って、１チャージ毎の作業の流れのくりかえしであるということがあり、また、転炉炉前の中心作業である吹錬作業が過度の緊張を要するために最初から交代で行なわれていたということがある。

「1日に2人が吹錬する。ということは、１人で１日やるということは無理なんです。相当疲労するので、それで４人の吹錬者が毎日交代でやっている。」（３７才）

しかしそれが、すべての作業のプール化にまで及んだのは、直接的には、交替食事制の実施に端を発しているといってよい。すなわち、連続操業の為の交替食事制の実施は、各作業の担当者の交替を必然化し、更に食事交替回数の増加と食事手替要員の削減はその範囲を拡大し全面化したのである。ネット要員５名で、１名づつが順番に食事をとる体制のもとでは、各自の持場が固定されていないほうが合理的といえるだろう。そしてこのような体制をとるためには、全員がどこの作業でも出来るようになっていなければならず、したがって後にみるように、早期戦力化・技能養成期間の短縮が行なわれるわけだが、それには先述した機械化・自動化の進展による経験的熟練の後退が基盤となっているのである。

このように、作業のプール化は、いわゆる少数精鋭主義のもとにおける作業体制という性格をもっている。だが、全員がどの作業でも出来るということは、とりもなおさず、炉前の労働者の技能の平準化を意味しており、技能上では労働者間に大きな差がなくなっているということであり、従ってまた、技能上の格差に基づいた技能序列が崩壊してきていることを意味している。こうした事態の進行は、当然、既存の労務管理体制と矛盾せざるをえないが、その点については後に譲ることにする。

一方、要員のプール化は、混銑炉のところでも述べたように、７０年１１月より、炉前と混銑炉との間で、日常的には食事手替要員のプール化、半年毎には全要員の交替編成が実施されている。その具体的な内容をみると、食事手替要員としては、炉前２職場からそれぞれ４５分づつ、計１時間半、混銑炉へ応援に行っており、また半年毎の要員交替では、現在、混銑炉の工長４名と一般工1名分がプール化されており、炉前からは工長と責任クラスが混銑炉にまわっている。

最後に、炉前に関連する社外工についてみると、サブランス操作、炉下ジーゼル運転（廃滓鍋の運搬）、除塵ダスト処理などに数名づつ配置されているが、サブランス操作を除けば、補助的な作業分野といってよい。それに対しサブランス操作は炉前作業の流れのなかで重要な位置を占めているにもかかわらず、それが炉上で行なう高熱作業のために、最初から社外工によって行なわれているのである。

(3) 転炉炉前常昼職場

炉前常昼職場は、その名の通り常昼職場で、転炉設備全体の保守・点検、休止炉の設備点検・試験運転、脱酸剤の準備、物品の受け入れ・払い出し及び社外工が行なう小修理の監督などを担当している。要員は工長１名、一般工2名が配置されているが、更に７１年１２月より、退職になったクレーン

運転工長１名が嘱託として配置されている。この嘱託がおかれるようになったのは炉前での機械設備の増加と多能工化（整備点検）の推進のために、炉前工への設備関係の教育を強化することを目的としていた。

「これ（嘱託）をつけたのは、炉前でばう大な設備をもっていて、設備に弱いということで、全般的な教育という意味を含めてつけたものです。」（３８才、炉前工）

そして、一般の２名には、炉前の責任クラスを半年交替で配置し、嘱託とともに実際の設備点検・保守に従事させながら教育をすることになっている。

一方、社外工は、機械関係の小修理に数名配置されており、その監督は主に工長の仕事になっている。なお、電気関係の小修理にも数名の社外工がはいっているが、その監督は整備課によってなされている。

(4) クレーン運転職場

クレーン運転職場の作業は、混銑炉から転炉への工程の流れのなかで、溶銑を混銑炉に受銑する際のクレーン運転、混銑炉から払い出された溶銑を転炉に装入する際のクレーン運転、転炉にスクラップを装入する際のクレーン運転、及び転炉工場全体の機械設備の点検作業である。なお、点検作業は、甲番は炉前常昼職場が行なっており、乙・丙番を担当している。クレーンは現在溶銑クレーン２台、スクラップクレーン１台の計３台が配備されている。

運転職場の作業の変化をみると、転炉が３基整備２基稼働になった６７年頃には、クレーン運転の他に炉傾動操作・副原料巻上げコンベア運転の作業があったが、７０年４月には炉傾動操作が炉前に移管され、７１年１０月には副原料巻上げコンベアも完全自動化されて炉前の所管になり、運転職場の作業はクレーン運転と点検作業だけに縮少された。一方、クレーンも、スクラップクレーン２台で作業をしていたが、６９年７月よりスクラップの装入方法が１バック装入になり、１台（２５トンクレーン）は無線化されて７１年９月に炉前・炉前常昼職場に移管された。同時に残ったスクラップクレーンは巻上能力を４０トンから８５トンに改造され、また溶銑クレーンも巻上速度を7.２５㍍から１２㍍に改造されるなど、それぞれ能力向上が図られた。更に、混銑炉のところでも述べたように、クレーンの玉掛け合図も無人化されてクレーン運転者の熟練的操作にゆだねられるようになった。このように、運転職場の「合理化」は、クレーン運転と点検作業への作業範囲の縮少という点に特徴があるが、しかし、クレーン運転自体は、クレーンの能力増強と自動玉掛化によってより多くの熟練と緊張を要するものになっており、また作業の縮少に伴って、要員も大巾に減らされてきている。すなわち、６７年頃には、クレーン運転４名、炉傾動操作１名、副原料巻上コンベア運転１名、点検作業１名、食事手替要員２名の計９名の要員で、更に実際にはオーバー配置で１３名いた。

「（昭和）３６年当時は、転炉は１基しか稼働していなく、それで最初は８名だった。それが転炉が２基稼働になって増えて１３名。１３名は、オーバー要員をかかえていた。というのはすぐには配転できないので、いずれは名古屋や大分にぬけるということの含みで、除々に決められた定員におさめていこうということだった。」（４２才、工長）

それが先にみたような作業範囲の縮少に伴って、現在ではクレーン運転３名、点検作業１名、食事手替要員１名の計５名の要員に削減されている。従って作業範囲は縮少されても、労働密度が益々高まっていることは他の職場と同様である。

各作業への人員配置をみると、工長は主に点検作業を担当するが、他の要員は３台のクレーンをそれぞれほぼ１ケ月交替で担当しており、従って技能は平準化しているといってよい。

ところで、運転職場の「合理化」でもう一つ注目しなければならないのは、多能工化と称して、第２製鋼工場内の他のクレーン運転職場との統合が現在推し進められていることである（７３年２月調査時点では提案中）。第２製鋼工場には、転炉のクレーン運転職場の他に、造塊場とモールドヤード（鋼塊置場）にクレーン運転職場があるが、この三つの職場を統合するというものである。次の労働者の話は統合が提案される前のもの（７０年１１月調査）だが、彼の予測が現実化したわけである。

「これははっきり予測できるかどうかわからないけど、僕の感じとして、たとえばうちの運転が今７人になる。将来また技術革新かなにかによって３名か４名になった状態になるわけです。で、うちに造塊クレーン、モールドクレーンがある。作業内容は全然違う。たとえばそういうかたちになると、その人がどこへ行っても通用する。どの起重機に乗っても通用すると、そしてそれが一つの多能工化だと、なんでもできますよと、そういう意味があるんじやないかと思います。」（３２才、工長）

このクレーン運転職場の統合が意味しているものは、一つは多能工化ということだが、その目的はクレーン運転要員の機動的配置による削減と食事手替要員の削減、特に後者の削減にほかならない。すなわち、現在のネット要員４名、食手１名の配置では、所定労働時間のうちの半分近くはネット要員をオーバする５名作業になっており、食事手替要員の効率としてはあまり高くないので、その効率を最大にしようという志向が働いているのである。

「今、炉前・造塊・モールドヤードのクレーンの統合が提案されている。７名減が提案されているが、７名までは減らないだろうが３名ぐらいは減るだろうね。結局、ちよっと新しいかたちなんだけど、今まで、合理化というと、どっか省力化するとかなんとかって名目きますね。ところが全然省力化もなくて、組織をいじるだけで人を減らすという。」（３８才、炉前工）

最後に社外工についてふれておくと、運転職場には直接は社外工がはいっていないが、その前工程であるスクラップの工場への搬入、スクラップシュートへの装入、シュートをクレーンでつる際の玉掛け合図などは社外工によって行なわれている（主管は原料課）。

(5) ま と め

以上、各職場における設備「合理化」、人べらし「合理化」の展開過程と、そのなかでの労働内容の変容をみてきたが、次の６点にまとめることができる。

まず第１に、この数年間だけをみても、人べらし「合理化」が急速にすすめられたことである。常昼職場を除く転炉工場全体の１直分の要員を比較すると表２－１のように、わずか４年あまりの間に１０名、実に３４.４％が削減されていることがわかる。工場全体では、労働者面接調査によれば、７０年４月以降でも、１１０名中３０名が減らされたという。

表２－１　転炉工場の要員の推移（１直分）

	混銑炉	炉　前	運　転	計
６９年	５名	１５名	９名	２９名
７０年４月	５	１３	７	２５
７３年２月	２	１２	５	１９

こうした人べらし「合理化」は作業の機械化・自動化、作業方法の「合理化」、食事交替回数の増加などに負うところが大きいが、それらを基盤として混銑炉・炉前間での要員のプール化、炉前・運転間での作業範囲の再編成、第２製鋼工場内運転職場の統合等々の職場の再編成がドラスチックに進行していることが第２の特徴である。

第３には、特に炉前において、多能工化として、クレーン運転や機械設備の簡単な整備技能を習得することが要請されていることである。

第4には、これも特に炉前においてだが、平炉から転炉への転換、コンピュータの導入などによって、経験的熟練の一貫した後退をみることができる一方、作業範囲の拡大・多能工化と相挨って、電気・機械の基礎的な知識が必要とされるようになってきたことである。

第5の特徴は、少数精鋭主義のもとで作業のプール化が行なわれ、職場内での技能の平準化がすすんでいることである。

最後に転炉工場にはいっている社外工は、基本的には補助的作業あるいは高熱作業に従事していることが特徴である。

3　作業のプール化と技能序列の崩壊

転炉工場においては、少数精鋭主義のもとで作業のプール化が行なわれ、技能の平準化が進行していることはすでに述べた通りであるが、そのことが、職場秩序にどのような変容をもたらしているかを特に炉前職場を中心に検討してみよう。

まず、平炉時代の炉前職場の構造は、先に紹介した労働者面接調査などから次のように想定することができる。

平炉炉前の作業は、労働集約的な重筋作業と長期間の見よう見まねで習得していく経験的熟練作業が両極をなしており、それに対応して、職場の労働者集団も、重筋作業に固定される不熟練労働者部分と、経験的熟練を習得していく基幹労働者部分とがかなり明確に区分されていた。そして、基幹労働者部分のなかでは、経験的熟練の習得段階に対応して、熟練の体現者である組長を頂点とした伍長 － 棒心 － 一番 － 二番 － 三番……という画然とした技能序列がインフォーマルに形成されており、この序列はまた勤続年数序列とも対応する年功序列であり、その最底辺に不熟練労働者部分が見習い工をも含めて位置付いていた。

「昔の平炉の頃は、軍隊の階級みたいなもので、組長 － 伍長 － 棒心 － 一番 － 二番 － 三番という序列があった。」（５３才、転炉作業長）

こうした平炉時代のいわゆる年功的職場秩序は、転炉になって不熟練労働者部分が排除されるという変容をうけたが、インフォーマルな序列はそのままうけつがれ、更に職務給を基礎とした職務序列によって補強された。すなわち、炉前の職務給上の職務は、「転炉炉前工長」・「転炉吹錬合図」・「転炉炉前」の三段階からなり、現在それぞれ２２級、１９級、１８級の職級がつけられているが、労働者の間では、工長と「転炉吹錬合図」が〃吹錬者〃、「転炉炉前」が〃吹錬補〃（又は〃非吹錬者〃）と称され、要員は吹錬者が工長を含めて4名、吹錬補が2名となっている。吹錬補は吹錬作業には従事しないことが建前となっており、このような技能序列とそれを背景とした職務序列が、勤続年数序列と対応して職場の秩序を形成していたが、６７年の第３号転炉建設による工場拡張以降大量の配置転換者が流入し、勤続年数序列は工場経験年数序列にとってかわられたといってよい。

しかし少数精鋭主義の追求は、全員がどの作業でも出来る体制、作業のプール化を必然化し、したがって吹錬者内部での技能の平準化をもたらした。

一方、吹錬補も作業習得上、吹錬作業に全くノータッチだったわけではない。

「全部が同じというまわり方ではないが、吹錬者が３回吹錬まわったら、吹錬補が１回。ま、だいたい１ケ月に３回位ですね。この人たちは。そういうふうな順番でまわるから、どうしても、合図するとかサンプリング、炉傾動する率の多い人はこの人たちですね。」（４３才、炉前工長）

「非吹錬者は吹錬作業の準備、脱酸剤などを。３対１の割で吹錬をやらしているが、職務給が違う

ので公然とは吹錬できない。だけども、できないでもって、ずるずるベッタリでいったんではうまくないから、やはり仕事にもなれさせんとうまくないということで、3対1ぐらいの割で、だいたい月に20チャージぐらい吹かせている。」（43才、吹錬者）

そして少数精鋭主義の追求は経験的熟練の後退を背景として技能習得期間の大巾な短縮を可能にした。従って、吹錬補が吹錬作業に従事するのは、その習得の為という意味合ももちろんあるが、それは、次の労働者の話しにもあるように炉前に配属されてからせいぜい一年間位のことであり、それ以降は吹錬者も吹錬補も技能上の決定的な差はなく、作業のプール化の体制に組みこまれているといえよう。

「一人前になるには、個人差もありますけど、もう先輩だとかそういう人のアドバイスをうけないで自分の考えでもってバンバンやっていくとなると、1年位かかるんでないですか。1年位である程度はね。（吹錬者と吹錬補との技術上の差は）ほとんどないようなもんですけどもね。やはり我々、鉄をつくることに対しては、成分はずれをすこしでもなくそうということでもって一生懸命になってるんですからね。まかせっきりにしておけばやはりちよっと不安だという点があるから、なんとなくみてやったり、アドバイスしてやったり。ま、彼らに言わせてみれば、そんなことわかってるんだというような気持だろうと思うんですけど、やはりなんとなく言ってやりたいような気持になってくるんですよね。ま、易しい鋼種でしたらね、もうだまって、すきなようにやらせてるんですけどね。」（43才、吹錬者）

この労働者が指摘するような吹錬者と吹練補との技能上の差は、むしろ吹錬作業に従事する回数が少ないことからくる人為的な差という側面が強いとともに、吹錬者はその差を過大視する傾向にあるといってよい。吹錬者と吹錬補の技能上の差が決定的なものではないことは、吹錬補が作業を習得しても吹錬者に欠員が生じない限り、上にはあがれないということに端的に示される。

「（吹錬者になるには）これがね、上がつかえているからね、なかなか、その、今、そうでしょうね、まだ5年も6年もたっても、まだ非吹錬者のままでいる人もいるしね。ま、それはちよっと一概には言えないけでも、順調にいって3年から4年位すると、だいたい吹錬者になれるんでないですかね。ま、かなり実績がいるけどね。一人前になっても吹錬者になれないのは、今んところ、しかたないんですね。だからそのままです。上がつまっている間は。」（43才、吹錬者）

このように、一方では少数精鋭主義のもとで技能養成期間が短縮されて、1年位で一通りの吹錬作業ができる、いわゆる一人前とみなされるにもかかわらず、しかも、3対1の割合とはいえ現実に吹錬者と同じように吹錬作業に従事するにもかかわらず、職務給の枠組の故に、吹錬補は吹錬者と格差付けられているのである。従って、職務序列はもはや技能序列という裏付けを失い、資本恣意的な格差付けに純化されているのである。しかしそれは次の二つの点で矛盾となる。

第1に、資本の追求する少数精鋭主義が必然化した作業のプール化にとっては、固定的な職務の格付け——職務序列は逆に足枷になるという点である。しかしこの矛盾は、今のところはなしくずし的に吹錬作業をやらせることによって、回避されているといってよい。だが、それ故にこそ第2に、吹錬補——吹錬者、更には工長という職務序列の不合理性は労働者の前に露呈されざるをえないのである。

「僕たちは、全員がそういう仕事できるんだから、全員吹錬をやらせて、全員同じ職務給というのはたえず要求はするが、やはりそういう点では、会社がいかに安く使うかということが、それと同時に、差別をしていることには、一つは、会社がうまく使える条件にもなるんだろうからね。そういう点

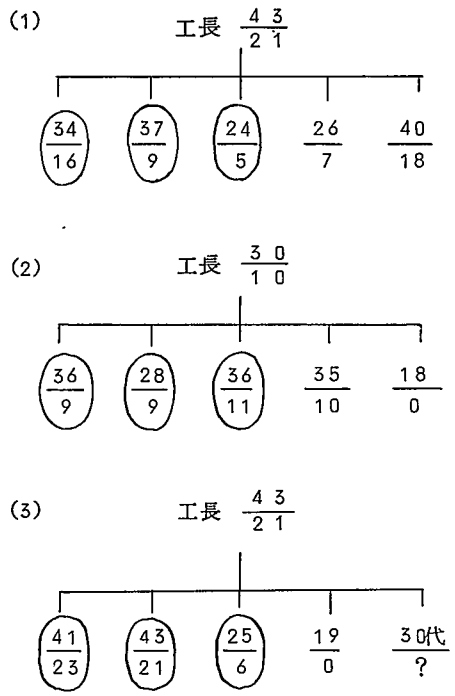
でなかなかなくならないんだよね。」（３６才、吹錬者）

「同じ職場にいて、ランクがあるのはちよっと矛盾している。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。やっぱりね、たいした変わらないよ。やっぱり自分で言うのもなんだけども、やっぱり一人前だからさ。そういう査定されるのはおもしろくないですね。入って一年目っていうんだったらね。もう足かけ４年にもなる。やっぱり一丁前の金もらいたい。俺は知識低いから使ってないかといえば、そうじやないんだよね。人一倍つかうからさ。だからその辺がね。」（２１才、吹錬補）

「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わ。同じ作業を皆、一生懸命やってるんですから。年令あるいは基本給面ではやむをえないですけどね。そういう面で人間を査定するということは不満ですね。」（３７才、吹錬補）

特に工長とそれ以外の吹錬者との間には、かってのような確然とした技能上の差はほとんどなく、往々にしてその逆転すらみられるのであるが、それは、第３章でみるように、今日では工長や作業長は、資本にとっても、作業の熟練者としてはもはや位置づけられていないからに他ならない。ところで、技能序列の崩壊は、同時に工場経験年数序列をも無意味なものにしている。図２－４は炉前３職場の年令・勤続構成を表わしたものであるが、工長・吹錬者・吹錬補という職務序列との関係では、年令・勤続年数序列が崩壊していることは一見して明らかである。このデータでは、炉前での経験年数がわからないが、高年令・高勤続の吹錬補は最近混銑炉などから配置転換してきた者であること、また表２－２などからも、炉前での経験年数が、職務序列とほぼ対応しているといえるが、しかし、それはもはや結果的な対応でしかない。そして最近ではむしろその不対応が特徴をなしているのである。たとえば図２－４の(1)職場の２４才と２６才の労働者は、共に富士高工（富士製鉄室蘭高等工業学校）卒後直ちに炉前に配属になり、しかも２６才の労働者は一度吹錬者になったことがあるにもかかわらず、調査時点では職務序列は逆転しているのである。

図２－４　転炉炉前職場の労働力構成



（資料）７０年１１月の労働者面接調査より作成
（注）年令／勤続年数　　○印は吹錬者、並び順は序列を意味していない。

「A（２４才）とB（２６才）との違いは、仕事やらせりや、やるんですよ。だけどね、やる気あるかないか、すなわち積極性ですね。積極性がすこし欠けてるんですよ。能力はもっていても、それを充分発揮しない。だから前は年令とかなんとか、一応、年功序列型ですか。そういうのがあったけれども、とにかく今、年令

表２－２　転炉炉前の労働者の属性

	年　令	勤続年数	炉前経験年数	備　考
工長	４６才	２３年	２３年	
	４１	２３	２３	
	３５	１１	１１	６１年より転炉
吹錬者	４５	２３	５	６７年平炉・原料関係から配転
	４３	２５	１７	６５年平炉炉前から配転
	３６	１１	１１	６５年平炉炉前から配転
非吹錬者	４９	２３	５	６７年平炉・原料関係から配転
	３７	１１	２	７０年混銑炉から配転
	１９	１	１	

（資料）　７２年８月の労働者面接調査より作成
（注）　平炉炉前の経験は、炉前経験年数にいれている。並び順は序列を意味しない。

にはそう関係なくなってきましたね。もうやっていけないんですからどうにもならんですね。Ｂもやらしたらやるんですよ。だけど、今ね、人に云われてやるよりも、自分自身でやらにや、工場もっていけないんです。自分で、たとえばね、脱酸剤運べと言われなくても、大体の仕事はわかってんだからね、先手先手打っていかないとまにあわないということですね。」（５３才、転炉作業長）

こうした作業長の話や、あるいは次の労働者の話にもみられるように、今日では、技能序列はもちろん、工場経験年数序列も崩壊しつつあるのである。

「ある程度、前には年功序列型みたいのがあったんですけどね。ここ２～３年、というより去年（６９年）位から、会社年功が残くてもやる気があるやつは上にしてあげていくと、そういうかたちなんですよ。それで今まで四番ぐらいにいたのがすぐ責任になったり、普通だったら、三番から責任になって、四番から責任になるってことはほとんどなかったわけね。そしてたとえば、責任になったら下へおろすということもほとんどなかったけれども、去年の１１月頃の組替えから、それがやられたんだね。結局、やる気があるやつをどんどん抜てきしていくんだって、そういうかたちで。」（３６才、炉前工）

以上、炉前職場における職場秩序の変化をみてきたが、要するにそれは、経験的熟練の年功的修得過程を基盤とした技能序列と、それに対応する勤続年数序列あるいは工場経験年数序列とを柱としたいわゆる年功的職場秩序が、一方での設備「合理化」による経験的熟練の後退と、他方での人べらし「合理化」＝少数精鋭主義による作業のプール化の進行のなかで崩壊してくる過程であった。そうした中で特に作業のプール化のもとでの技能序列の崩壊は、技能序列の外被をまとった職務序列との矛盾を深め、職務給体制の基礎をおびやかしつつある。それは要員のプール化の場合にもあらわれている。すなわち、炉前と混銑炉との半年毎の要員交替では、炉前から行く工長・責任クラスには混銑炉の職級（工長２１級、一般１８級）がつくために、職務給はダウンし、そのことに対する不満もくすぶっている。次の労働者の話にあるように、当面は工長・責任クラスという立場上それは顕在化していないが、要員のプール化が更におしすすめば、いずれは問題となってくるであろう。

「職務給は炉前にいるのと混銑炉と違うんですよ。こっちへ来るとダウンするんですよね。一応、

交替で行くからということでなぐさめているわけです。ま、結局そういうこと言えないような立場の人がまわされるから……。」（３７才、炉前工、現在混銑炉配属）

一方、同じ転炉工場でも、クレーン運転職場の場合は、作業のプール化による技能の平準化＝技能序列の崩壊に対応して、職務給のプール化が行なわれているのが特徴である。すなわち、クレーン運転職場の職務給上の職務は、「クレーン運転工長」・「クレーン運転段取」・「クレーン運転」の三階梯で、それぞれ、２０・１８・１７の職級がつけられているが、工長を除く「クレーン運転段取」と「クレーン運転」の職級はプールされてその平均が全員につけられているのである。

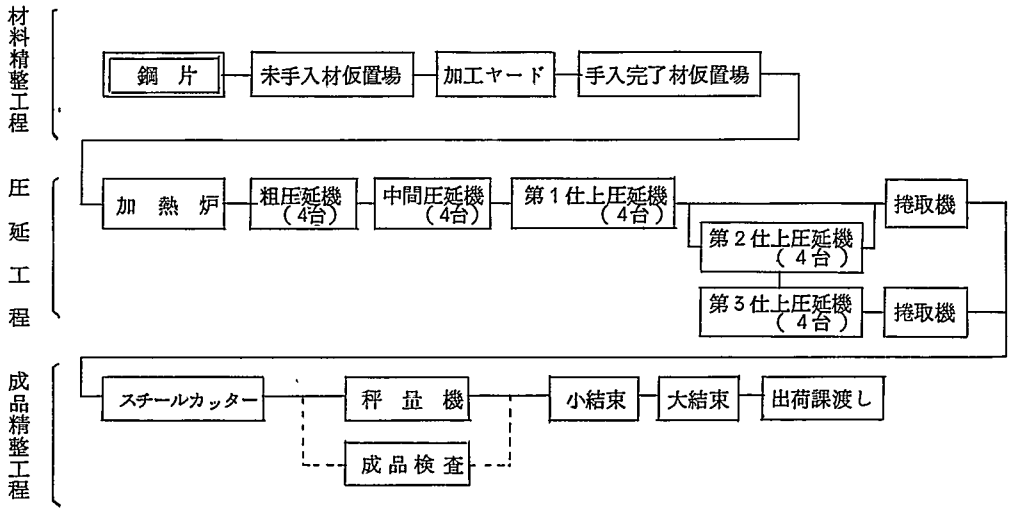
運転職場でこのような職務給のプール化が行なわれている背景には、現行職務給になる７１年１０月以前は、工長と一般の２階梯であったことから、新職務給導入後も職場の実態に則した合意が得やすかったという経過がある。しかし、いずれにしても、職務給のプール化は、職務給体制の矛盾を露呈し、その一定の形骸化をおしすすめるものといえよう。

第２節　第２線材工場における「合理化」と労働

１　生産工程の概要と職場編成

第２線材工場（以下、第２線材と略）は、職制上は線材工場第２線材掛と呼ばれており、６９年９月に４００万トン体制の一角を担って操業開始し、同年１１月より三交替の本格操業にはいった最新鋭工場である。ここでつくられる製品は、直径９～３６ミリの線材・バーインコイルで、その７割以上が第１線材工場でつくられる普通線材とは競合しない硬鋼線材（長大橋・つり橋用）や磨棒鋼用・機械構造用バーインコイルなどの高級品種である。年産能力は７１年１月の第二期工事の完成を経て４２万トン、室蘭製鉄所の鋼材生産能力の約２割を占めている。

図２－５　第２線材工場生産工程図



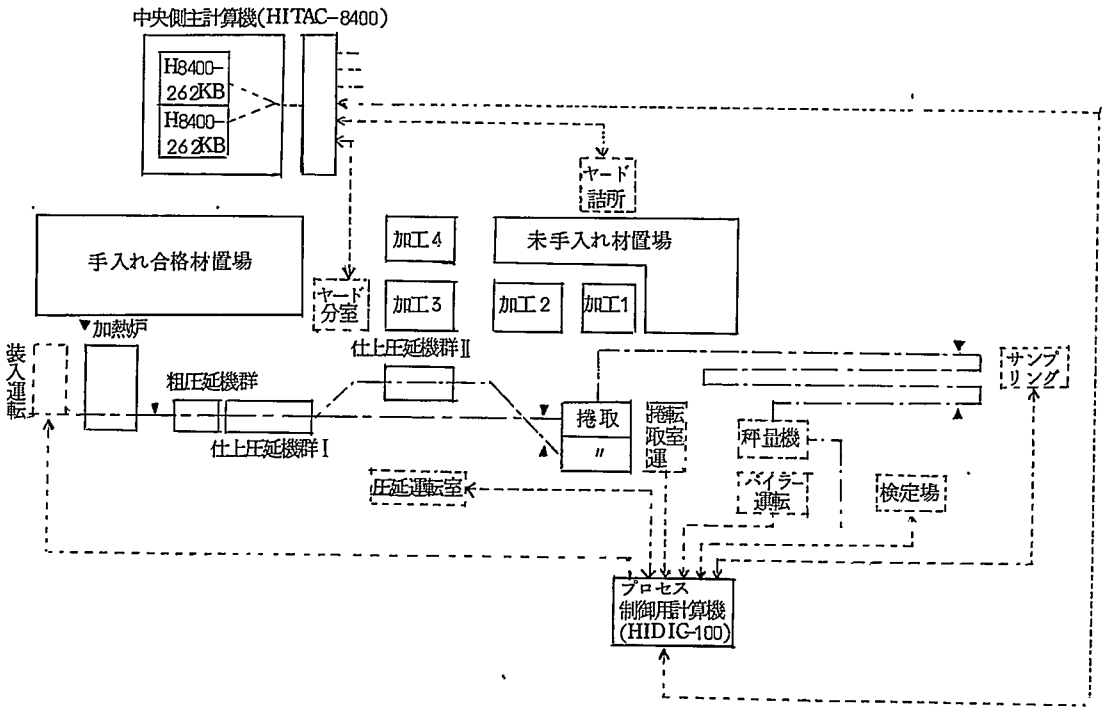
第２線材の生産工程は、図２－５に示すように、材料精整工程、圧延工程、成品精整工程の三工程からなっている。

材料精整工程では、第１鋼片工場から送られてきたビレット材を検査して表面のキズなどの手入れ加工を行ない、手入完了材は加熱炉に装入する時期が来るまで、圧延寸法・順序別に山積される。圧延工程では、まず圧延製作指示に従って所定鋼材が加熱炉に装入され、所定温度まで加熱して、圧延機に送られる。圧延機は圧延中のキズの発生を少なくするために、水平圧延機と垂直圧延機が交互に組み合わされており、粗圧延４台、中間圧延４台、１仕上圧延４台、２仕上圧延４台、３仕上圧延４台の計２４台あり、１～３仕上圧延は圧延寸法によって選択される。圧延仕上速度は９ミリの場合で最高秒速３０メートルになる。圧延された成品は捲取機によって一本づつ捲取られ、次工程へ送られる。成品精整工程では、捲取られた成品の検査をし、結束・秤量して成品倉庫（出荷課）へ送り出す。

以上が生産工程の流れであり、それは最新鋭工場として多くの特徴を有しているが、ここではさしあたり次の３点を指摘しておこう。

まず第１には、コンピュータ・トータル・システムがとられていることである。図２－６に示すように、第２線材には、圧延・成品精整工程にプロセス制御用コンピュータ「HIDIC－１００」が配置されており、また材料精整工程にも中央（機械計算課）の大型事務用コンピュータ「ＨＩＴＡＣ－

図２－６　第２線材工場コンピュータ端末機器配置図



（資料）『標準化と品質管理』１９７２・２，Vol・２４，NO・２

（注）　▼印はトラッキング用検出器。中央側主計算機HITAC8400は72年９～12月にHITAC8450に更新された。
生産工程の表示の仕方は図２－５とは合致しない。

８４５０」の端末機器が配置されている。コンピュータ・トータル・システムとは、これらの制御用コンピュータと事務用コンピュータを通信回路で結んで対話させ、生産計画と製造工程の管理を一元

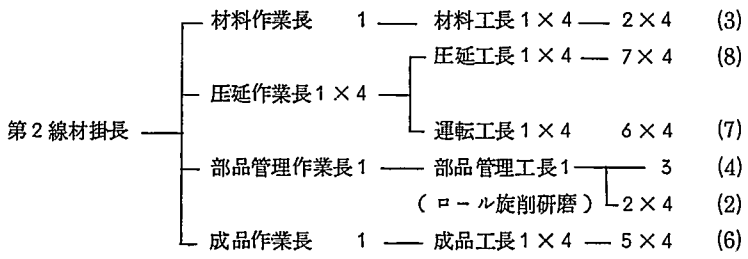
化することであり、具体的には、材料仕入管理・生産管理・納期管理・入出庫管理などのコンピュータによる集中管理が行なわれている。

第2に、材料精整工程が第2線材に所属していることが一つの特徴をなしている。というのは、他の圧延工場の場合、材料精整工程はその前工程である分塊工場（職制上は第1・第2鋼片工場）の側に所属しており、圧延工場の工程は加熱炉から始まるが、第2線材の場合は材料精整工程から始まっており、他の圧延工場とは異なっている。それは、先に述べたコンピュータ・トータル・システムが材料段階からの集中管理を目的としているからに他ならないが、特に第2線材に於て材料段階からの集中管理が要求される所以は、第2線材が、大量生産工場というよりはむしろ多種小量生産であることからくる作業稼働率の向上、圧延ロール組替管理の効率化の追求にあるといってよいだろう。

第3の特徴は、言うまでもなく自動化とコンピュータ管理を大巾に取りいれた最新鋭工場であり、全体が極めて少ない要員によって動かされていることである。従って第2線材においては、「合理化」の進展過程というよりは、最高度に「合理化」された工場における労働の特質をみることができる。

次に職場編成についてみると、全体は5つの職場からなっている。すなわち、材料精整工程には材料職場、成品精整工程には成品職場があり、圧延工程は圧延機等の運転を担当する運転職場と圧下調整・スタンド整備等を担当する圧延職場とに分かれる。そして、その他に部品管理及びロール旋削研磨を担当する部品管理職場がある。勤務形態は、部品管理職場のうちの部品管理担当が常昼のほかはすべて4組3交替であるが、調査時点（72年8月）では減産体制のため3組3交替制がとられていた。各職場の人員編成（4組3交替時の正規の要員）は図2－7に示す通りで、自動化とコンピュ

図2－7　第2線材工場の職場人員編成



（資料）　労働者面接調査より作成。

（注）　4組3交替編成時の人員、括弧内は1直分人員。

ータ管理の大巾な採用の結果として非常に少ない要員であることが特徴だが、そのことは同時に、表2－3にみられるように、社外工の占めるウエイトの高いことを意味しており、下請化率は一直分の

表2－3　工程別本工・社外工数

（72年8月現在）

	本　工	社外工
材料精整	12（3）	81（27）
圧延	72（21）	54（18）
成品精整	24（6）	66（22）
計	108（30）	201（67）

（資料）　労働者面接調査より作成。

（注）　括弧内は1直分の要員。部品管理は圧延工程に含まれる。工長（社外工の場合は班長）までの人数。本工は4組3交替編成時の人数で現在数ではない。社外工は3組3交替制をとっている。

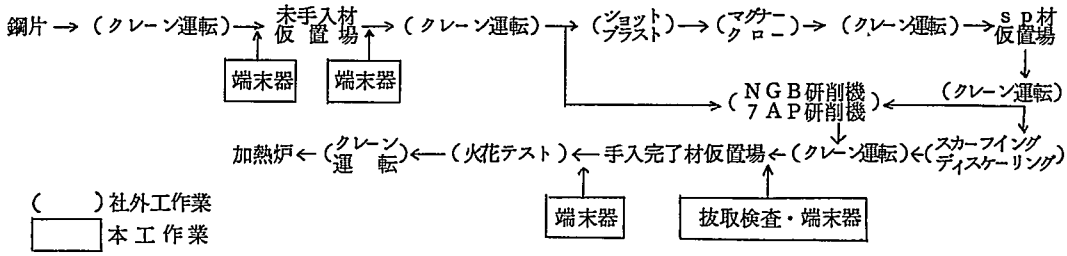
要員で６９．１％、全体でも６５．０％と、直接部門のなかでは群を抜いて高い比率になっている。それは特に、材料精整・成品精整の各工程での社外工が多いからで、これらの工程は後にみるように、本質的には社外工職場といってもよく、本工・社外工編成という点でも第２線材は典型をなしているのである。従ってここでは、特に社外工職場をも含めた分析が不可欠であり、それ故以下では工程毎にその内容と、そこでの労働の特質をみることにしよう。

２　職場の「合理化」と労働の特質

(1)　材料精整工程

材料精整工程は、本工の成品職場と、社外工の材料工程班・材料精整班とによって担当されており、前者３名に対して後者２７名の構成である。

図２－８　材料精整工程作業工程図



工程の流れを詳しくみると（図２－８参照）、まず第１鋼片工場からトラックで送られてきた鋼片（ビレット材）を受入れ、その規格・本数等をコンピュータの端末器にインプットし、圧延順の振当・最適山積位置をコンピュータに決定させ、アウトプットされた山積指示に従って未手入材置場に山積する。一方、未手入材の手入指示を端末器からアウトプットして、それに従って加工ヤードへ運ぶ。以上が第１段階である。第２段階では、加工ヤードに運ばれてきた未手入材をショットブラストでスケール除去し、マグナークローでキズを検査してからキズの研磨あるいはスカーフイング(溶削)を行ない、その後、抜取検査をして合格材を再び端末器にインプットし、アウトプットされた山積指示に従って手入合格材置場に山積する。そして第３段階では、端末器からアウトプットされる払出指示をもとに手入合格材の圧延順番を判断して圧延工程すなわち加熱炉へ払い出すと同時に、端末器にその規格・本数等をインプットする。

以上が材料精整工程の流れであるが、全体はコンピュータによって管理され、その指示によって動いている。

この流れの中で本工が担当している作業は抜取検査、払い出しの判断、３台の端末器へのインプット及びアウトプットに基づく山積指示・払い出し指示など、要するに流れのなかの点であり、それをつなぐ線をなす鋼片の移動及び手入加工は社外工が担当している。従って本工作業の特質は端末器の操作と社外工への指示という点にあり、特に端末器のオペレーターとしての知識が要求されることはもちろんだが、更に作業指示も単にコンピュータからの一方的なものを社外工に伝達するというだけではなく、コンピュータとのメッセージ交換で得た情報をもとに作業者がその時点での周囲条件にもとづいて最終的意志決定を行なう対話方式が採用されているために、作業者自身にも高度の判断力が要請されているのである。

一方、社外工作業についてみると、鋼片の移動はすべてマグネット式クレーンで行なわれ、材料工程班（１４名）が担当している。従ってそこでの作業はクレーン運転と玉掛合図が中心である。また手入加工は材料精整班（１３名）が担当しており、その作業はショットブラスト、

マグナークロー、研削機などの機械運転と肉体労働的なスカーフィング作業である。このように、社外工作業は、スカーフィング作業を除けば機械の運転操作が中心であり、その意味で機械化された社外工分野という６０年代後半以降の一つの特徴をあらわしているが、他方、本工作業との対比では、自動化・コンピュータ化されていない作業分野という対照的な特徴をもっている。

しかし、この工程における社外工の最大の特徴は、それが完全にライン化しているという点にある。工程全体は本工の扱うコンピュータによって管理されているとはいえ、社外工の職場は工程の流れそのものであり、本工の管理とともに、この工程の継続の主体をなしており、従ってこの工程は質的にも量的にも実質的には社外工職場といってさしつかえないのである。

(2) 圧延工程

第２線材工場の中心工程である圧延工程は、前後の材料精整・成品精整工程とは違って、完全な本工職場であり、社外工は後述するように補助的作業にしか従事していない。

圧延工程は運転職場と圧延職場に分割されるが、こうした職場編成はこの工程の最大の特徴をなしている。というのは、これまでの圧延工場の職場編成では、たとえば表２－４の同じ線材工場の第１線材掛の場合のように、更に細かい職場に分かれているのが通例であり、特に加熱炉はどの圧延工場でも独立した職場であるのが普通であった。それが第２線材では、大きく二つの職場に再編統合されているのである。それが可能となっているのは、第２線材の圧延工程がプロセス制御用コンピュータによって大巾に自動制御化されているからにほかならないが、しかしこうした職場編成は、従来の職種の範囲を変え、後にみるように多能工化の典型となっているのである。

表２－４　線材工場第１線材掛圧延工程の職場編成（工長単位）

加熱職場
粗圧延職場
仕上圧延職場
電機職場

（注）捲取機は仕上圧延に属する。

以下、運転・圧延各職場と、更にそれに附属する部品管理職場の労働の特質をみていこう。

① 運転職場

圧延工程のすべての機械設備すなわち加熱炉・圧延機・捲取機・クレーン等の運転は運転職場が担当している。そこでの作業と配置要員は表２－５に示すように、加熱炉運転２名、総合運転１名、捲取運転２名、クレーン運転１名、そして食事手替要員が１名である。以下、具体的にその作業内容をみていこう。

表２－５　運転職場の作業名と配置要員（１直分）

作業名	要員
加熱炉運転	2
総合運転	1
捲取運転	2
クレーン運転	1
食事手替	1
計	7

（注）４組３交替時の正規要員

加熱炉は、炉床が移動しながら材料を圧延機へと運ぶウォーキング・ハウス式で、基本的には自動制御化されている。従って、加熱炉運転は炉床のスピードを調整する抽出運転作業と、温度調整をする操炉作業からなるが、それらは加熱炉運転室で、テレ

ビ画面４台とコンピュータのＣ･ＲＴ画面を監視することが中心である。抽出運転作業は比較的容易とされるが、操炉作業は現在の段階では次の労働者の話にもあるように、ある程度経験的な熟練が必要とされている。

「炉には必ずゲージがついていて、炉の中が何度になれば（カネが）何度になるというあれがあるわけですよ。だからといってそればっかりにたよっていると、実際は焼けて色赤いんだけれども、温度が出ないというかたちもでてくるわけですね、機械である以上ね。そういう時にその温度計だけをたよりにして焼いたんでは成品が大変なことになるわけですね。だから加熱やる人間というのはカネの色をみて、そのものはそのものでおいて、カネの色を見に行って、カネの色で判断しなければならないということもあるわけですね。それからガスというのは、焼き方においても、ガスの量、空気の量、それによって完全燃焼とか、それがあるわけです。その加減の仕方によってはガスが沢山くってもわりと焼けないとかということもあるわけです。だからそういう面では割と、なかなかむつかしいわけです。」（４３才）

次に総合運転の作業は、総合運転室でテレビ画面６台とＣＲＴ画面を監視しながら、加熱から捲取に至るまでのラインに指令を出し、また圧延機の作動・停止、ロール回転数の調整、水・油の調整などを行なうことであり、圧延工程の中枢をなしている。基本的にはコンピュータによって自動制御化されており、従って監視作業とトラブル発生時の処置などが中心であるが、高度の精神的緊張と状況の瞬間的かつ適確な判断力とが要求され、運転職場の中では一番難かしい作業となっている。

「総合運転は一番難かしい。各箇所に人がいなくてラインが大きいわけです。監視をしなくてもいいところというのはスピーカーがついていて電話で応答できるようになっている。見えないところはその放送によって、むこうから連絡がくる。それを総合運転で聞いて判断しなければならない。テレビは監視すべきところがあるわけです。で、総合運転というところは全体を一括しなければならないということで、加熱の状態もテレビやなにかで見なければならないし、ま、人いるんですけれども、それもみなければならんし、捲取の状態も、うまく捲取っているかどうか、今故障になっていないかという、ま、故障になれば捲取からすぐ総合に連絡がくることになっていますけども、人間がみて、これはいかんということで連絡するには時間があるわけです。で、カネの流れというのがものすごく速いので少しでも早くあれしないと安全上非常に危険だということなんです。で、総合運転にテレビがあって、それによって判断するわけです。で、これはおかしいということになるとすぐ停止状態をとらなければならない。それの判断もしなければならないしで、難かしさというのはものすごいんですよね。それから、信号があるわけですよね。たとえば各ラインによってＯＫのときには何ランプをつけるとか、そういうランプの指示があるわけです。それがついたり消えたりして、その他にインターホーンによって連絡があるわけです。それを総合する。こっちの方でＯＫといっても、まだ捲取の方でランプがついているとか消えているとか、あるわけですよね。その時には出させない、とかも総合の仕事で、その他に回転数をみなきゃならんで警報はみなきゃならんでしょ。で、何ごともなくそのものだけに集中してる時ならいいんですけれども、集中できないわけですよね。連絡事項がありますね。一斉放送、連絡放送。それを聞いて、判断して、適確な指示を出してやらんきゃならんし、それから故障の表示が出ると、すみやかに連絡してチェックしなきゃならんし。機械というものは正確であって、正確

でないんですね。たとえば故障がおこれば、一応警報リンがなるようには組まれてるんですけども、警報がならないで故障している場合もありうるわけです。だからそれを監視していなければならないわけです。それも監視しなければならないということで、非常に神経使うわけです。」（４３才）

すこし長く紹介したが、総合運転における監視労働の実態がわかるだろう。これらの作業は、原則として一人で行なうことになっているが、実際上は、その作業スパンが広すぎるために、後にみるように職場内のやりくりによって２名配置となっている。

捲取運転の作業は、捲取機の作動状況の監視、回転数の調整（基本的には自動制御）、成品温度のチェック、成品精整工程の移送コンベアの監視など、テレビ画面７台とＣＲＴ画面をみながらの監視作業と、更に、設備的な欠陥から捲取られたコイルの端末がおちるのをひきあげる作業からなっているが、後者の端末ひきあげの作業は人力でやる高熱作業のため、３０分交替で行なわれている。

「捲取運転は精神的にも肉体的にもきついですね。肉体的につらいということと暑いということ。コイルのそばですから。今はまだ欠陥があって端末がおちるんですよ。おちたのほっておけばいいようなもんだけど、それほっておくと、コンベアで移送していくんですが、その間でひっかかって熱いコイルがガサッてなっちゃうんですよ。すると成品にならんですからね。それを防止するために端末をあげるんですよ。あれがまた、コイルのすぐそばに行きますから、熱いんですよ。だから肉体的負荷と精神的負荷が両方あわさって、それが一番つらい仕事ですね。」（３０才）

最後に、ロールショップとの間でのロールの移動、ロール組替などはクレーンで行なわれ、その運転は、運転職場の中では一番やさしい仕事とされており、また労働密度も比較的薄い。配置人員は１名であるが、クレーンは２台あり、ロール組替などの時は他のポジションから１名まわされる。

以上、運転職場の作業内容をみてきたが、全体としてはコンピュータによる自動制御方式の大巾な採用によって監視労働が中心となっており、要員も極めて少なく、これまでの労働者の話にもあったように労働密度、特に精神的な面でのそれは非常に高いものになっている。しかも次の労働者の話にもあるように、自動化の不完全さが更にそれを高めているのである。

「テレビは常時みていなければならない。それで、正常にはいるんなら疲れない。ところが、鋼をかみこみするといろんな信号はいってブレるわけです。それでもう、まいるんです。それから捲取あたりだったら温度があがってくると、もうフックなんか全然見えないわけです。ですから、作動するやつ見てて、片方止まってるのわからないで作動しなかったら（加熱炉の）抽出停止かけなかったらなんぼでもコイル来るから、そういう面で疲れる。それとやはり自動ですから、いつ何時、作動しないことが何回もあるわけですね。それを気くばって、同じ前へ出ても、デス(?)が途中でひっかかって上がらない、もうカネははしってくるという、それの、いつも不安感をもってなければならないですから、相当緊張してなければならんということですね。」（４５才）

「全体は一応自動的に制御されることになっているが、スピードを上げたり圧延機の台数を多くすると自動でおいつかない場合があり、それを監視して調整せねばならず、精神的にすごく疲れる。」（４４才）

ところで、７名の要員のうち１名が食事手替要員であることは先に述べたが、実際の食事交替は次のように各ポジション毎で行なわれている。すなわち、加熱炉運転の２人は、１時間半（１人４５分間）は１人運転をする。捲取運転の２人は、１時間半は社外工を手替にする。一方総合運転では食事手替要員として配置されている１名分の要員が常時つけられ２人運転が行なわれ、食事手替はクレーン運転とまとめてクレーン運転のほうでやりくりをしている。つまり、食事手替要員は実質的にはネット要員化されているわけである。

こうした各ポジション毎の食事交替の仕方は、転炉工場の場合のような所定労働時間内でのポジションの移動が基本的には行なわれていないことを意味しているが、しかし一人ひとりの作業ポジションは必ずしも固定されておらず、組によっても違うが、平均して２～３ケ月毎に持場の交替が行なわれており、場合によっては毎日違う作業をすることもあるという。

「組によって違うが、うちの組は２ケ月か３ケ月で職場を交替する。2～3ケ月に1回」（２１才）

「１～２ケ月交替で全部の仕事をやる。」（４４才）

「一人ひとりのやる仕事は決まっていない。もう本当にね、その番々で、よし、おまえすこしクレーンやってみろってなもんで。一ケ月周期とか、適当にね。ま、人が休んだりするでしよ。朝行かなければわからないというようなかたちさ。よし、おまえ、今日は捲取やれとか、今日こっち休んだからクレーンへ上がれとか。」（４０才、工長代行）

「今日はこういう仕事やったから、明日はこういう仕事やるとか、そういう、毎日違うようなこともありますしね。」（２３才）

要するに、運転職場においても、作業のプール化が行なわれているわけだが、ただ、現在の段階では、それは完全なところまでいっていない。というのは、工場が新しいために各人の作業の習熟度にまだばらつきがあるためであるが、一番難かしいとされる総合運転は５人位（１直７名中）までができるようになっているという。従って作業のまわり方はまだ均一ではなく、工長は総合運転室に比較的固定されている。

「総合運転をやる人は決まっているというわけではないけど、だけど実際には一番難かしい仕事ですよね。だいたい工長が、ここの部屋に、ま、だいたいいるんですよね。いま、平均にみて、５人位まではもうやれるようになったんでないかね。だけど１人に何もかも責任もたすというところまではいかないけどね。ま、この仕事というのは、ひとりで責任もってやれるまでというのは、一番年数かかるんでないかね。」（４０才、工長代行）

また、加熱炉運転や捲取運転などの２人作業のところも、１名はチーフというかたちで比較的固定されている。しかし基本的には先にも述べたように、全員がどこの作業でも出来る体制、作業のプールがめざされており、そうしたなかでクレーン運転の免許もほぼ全員が取得している。

このような運転職場における作業のプール化は、同時に多能工化をも意味している。すでに最初に述べたように、第２線材圧延工程の職場編成は他の圧延工場に比して極めて大ぐくりされていることが特徴だが、それを第１線材工場の場合と比較すると、運転職場に相当する電機職場と共通な作業内容は総合運転とクレーン運転だけであり、加熱炉運転は職場として独立しており、捲取運転は仕上圧延職場に属している。従って第２線材の運転職場の労働者は、第１線材の電機職場の労働者よりは多くの種類の作業をこなさなければならないのである。これらの作業は、自動制御化の進展によって、共に監視労働化しているとはいえ、先の労働者の話からもうかがえるように、それぞれ質を異にしており、作業遂行上要求される能力も、たとえば加熱炉運転ではガス取

扱上の熟練、総合運転ではとっさの判断力、捲取運転では機敏性などと異なっている。そういう意味で、運転職場はその編成自体が多能工的労働者を要求しているわけである。

「多能工化は、鋼鉄製鉄所でも、うちが一番激しいんじゃないかと思うけどもね。一つ一つの仕事の質はまったく違いますからね。他の古い設備の工場では、そこに固定になって、毎日同じ人が同じ仕事やってるわけだけどもね。うちの場合はそういうあれじゃなくて、毎日違った人が行ったりだからね。」（２３才）

こうした多能工化的職場編成が行なわれた背景には、コンピュータによる自動制御化の大巾採用によって、一つ一つの作業が極めて少ない要員で出来るという技術的条件のもとでの人べらし「合理化」、特に食事手替要員やあるいは工長要員の削減があるのである。

「この棒線（第２線材工場のこと）だけはモデル工場として、いかに少ない人間でやれるかということですね。こういうもの（それぞれの作業）独立させると、工長は一人ずつつくらなければならないし、食事するときの手替要員も必要になる。こうやってひっくるめてしまえば、すごく人員少なくてできるでしょ。」（４０才、工長代行）

なお、このような職場編成自体のもつ多能工化とは別に、簡単な修理保全は自分達の手で行なうという整備作業への多能工化も行なわれており、特に電気関係の専門知識が要求されている。

「電気整備工というのが整備課から各工場に何人か配属されているが、常昼でしかいない。だから、その故障の種類によるけど、これはとても我々の手で出来ないというような大きな故障であれば、たとえ夜間であろうと呼び出しとかそういうかたちでだすのだけども、だけど、ちょっとしたものであれば、結局、うちの運転班の手でやらなければだめだ。」（４０才、工長代行）

図２－９　運転職場の年令構成

（注）　労働者面接調査より作成
７０年１１月現在、平均２８.４才

次に職場の年令構成についてみると、図２－９にみられるように、若年層が圧倒的に多いことがわかる。それは、新しい生産体系に適応的な若年層が集中的に配置されたからにほかならず、最新鋭工場としての特徴をなしている。

最後に、社外工についてふれておくと、運転職場に関連しては、捲取機のところでのサンプル採取として３名の社外工が配置されており、先述したように、彼らは捲取運転の食事手替要員としても代用されているが、それはこの職場だけにおける特殊なあり方であり、一般的でもなければ、また、正規のものでもない。

② 圧延職場

運転職場と共に圧延工程を分担する圧延職場の作業と配置要員は表２－６に示すように、圧下調整２名、成品づくり２名、キズ見１名、スタンド整備２名、食事手替要員１名である。以下、具体的な作業内容をみていこう。

表２－６　圧延職場の作業名と配置要員（１直分）

作業名	要員
圧下調整	2
成品づくり	2
キズ見	1
スタンド整備	2
食事手替	1
計	8

(注)　4組3交替時の正規要員

圧下調整は、稼働圧延機が２仕上までの場合は粗圧延から１仕上までの１６台の圧延機の、また３仕上まで稼働する場合は２仕上までの２０台の圧延状態を監視し、圧下調整をする作業である。形状の把握は流れているカネに木型をおしつけることによって行なう。

「これは、３仕上までですと、２４台のスタンドがあるわけです。ですから荒ロールから２仕上、その間まで２人いて、やはり（最終）仕上だけで形成作業するよりは、途中のスタンド間ないしはそのスタンドである程度決まった形を出してやらないとうまく最終スタンドで形がでないんですよ。だからこの間で、荒、中間、２仕上あたりまで、２人の人がいろんな細かい調整するわけですよ。やはり、カネが大きいようだったら小さくしてやるとか、小さいようだったら大きくしてやるとか、そういう全般をやってるわけです。」（２４才）

成品づくりでは、最終仕上である２仕上または３仕上の４台の圧延機を担当し、圧延状態を監視しながら圧下調整をして最終的な成品づくりを行なっている。形状の把握は先の圧下調整の場合と同じである。

「成品づくりというのは、最終スタンド、たとえば３仕上でしたら２２番スタンドなり２４番スタンドで形成作業をやっている。というのはカリバー（ロールの穴型）といっても、鉄ですから減ってくるわけです。１０本位通しますと。だから、それを圧下調整といって、今までロールに１ミリなら１ミリのすきがあったのが、減ってくるわけですよね、カリバーが。だからそれをすこし圧下を加えてやって、すきを小さくして、そしてたとえば９ミリだったら９ミリがうまく出るようにする。」（２４才）

次に、圧延機と捲取機の間に過流探傷方式の不良品自動検出装置が組みこまれており、圧延作業中に成品のキズを自動的に発見し、不良品をラインの流れから取り除くようになっているが、この装置の監視にキズ見として１名配置されている。

「仕上の次工程（成品精整工程）には成品検定というのはあるが、それはあくまでも需要家に出荷する時点において、クレームが来たら困るということで厳密に検査をするわけです。僕らの圧延のキズ見というのは、今、実際にカネ通してる、その品物でキズが出ていたんでは、それを気がつかないでいたんだったら、それこそ何十本もクズになってしまう。だからそれを最少限度にくい止めるために、キズ見という職種というか、それをおいて、カネのまだ熱いうちに早めに見つけるようにやっているわけです。」（２４才）

最後にスタンド整備では、圧延スケジュールに従ってロールやスタンドの組替を担当しているが、実際の組替作業は運転職場に属するクレーンと後述する社外工によって行なわれ、スタンド整備としての作業は、組替順序を判断して組替作業を指示することである。

「スタンド整備は、たとえば９ミリをこれから圧延するんだということになれば、それにあわせたカリバーをスタンドにセットして、それをラインのほうにもってきて、組替とか穴替というんですけど、それをして、目的のサイズを出るようにする。」（２４才）

以上が圧延職場の作業内容であり、スタンド整備を除けばやはり監視労働が中心であるが、運転職場のようなテレビやＣＲＴ画面の監視ではなく、直接圧延ラインを見廻りながら各スタンドの圧下状況を監視することである。作業遂行上必要とされる能力についての次の労働者の話は、その特徴を言い表わしている。

「工程にはコンピュータはいっているが、圧延ではそれは使ってない。技能というより、やっぱり圧延作業に関しては慣れだと思いますね。ま、運転に関してだと、電気的な知識とかそういうのあると思うけど、僕らの場合だったらやはり慣れですね。ま、もちろん、機敏さも確かに必要ですよね。毎秒３０何メートルでカネがはしりますから、そのスピードの中でいいものをつくるにはね。」（２４才）

圧延職場の作業体制も、運転職場と同様に作業のプール化が基本となっており、全員がどこの作業でもできる態勢がとられている。すなわち、日常的には、運転職場と異なり、食事交替を中心としたプール化が行なわれ、また長期的にも、成品づくりとスタンド整備におかれているチーフが比較的固定化されているのを除けば、２～３ヶ月毎に各ポジションの交替をしている。

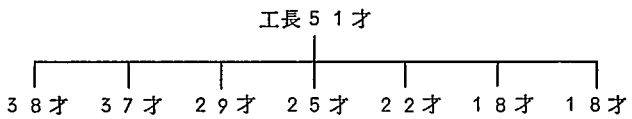
職場編成の特徴については運転職場のところで述べた通りであるが、同じ圧延でも第１線材工場では粗圧延と仕上圧延に分かれていることと比較すれば、１人当りの守備範囲が広いことが大きな特徴である。

「第１線材と第２線材との違いは、やっぱりラインが広いということだね。守備範囲が広いことだね。」（２９才）

また、簡単な修理は自分達の手で行なうという多能工化もすすめられている。

「たとえば、機械が調子悪くなれば応急処置してやるとか。ですから電気溶接だとかガス溶接だとか、そういうような仕事もやりますけどね。」（２４才）

図２－１０　圧延職場の年令構成



（注）労働者面接調査より作成。　７０年１１月現在、平均２９.８才

次に労働力構成についてみると、図２－１０にもあるように年令構成の若いことが特徴だが、運転職場の場合もそうであったが、工長と一般工との年令的格差は、一般的には他の工場よりも大きいといえる。それは一般工の年令構成が極端に若いのに対して、工長には概してベテランが起用されているからで、ちなみに図２－１０の５１才の工長はスタンド整備２０数年の経験者であるが、最近では３０才代の工長もでてきている。

「年令構成が、若い人が多すぎる。２０才代が多い。３０代が工長しかない。３１か２。あとは、２５、６才というのもあまりいない。あとは新入社員をどっと入れたでしょ。それがものすごく多い。平均年令は２４かそこらでないかい。」（２９才）

最後に社外工についてみると、圧延職場には入口ガイドロールの整備に２名、ミスロール処理に

運転職場のサンプル採取を兼ねて３名、ロールセットに１２、３名、計１７、８名（１直分）の社外工が配置されているが、ロールセットを除けば補助的な作業であり、またロールセットも労働集約的作業であるという点で本工の作業と対照をなしている。

③　部品管理職場

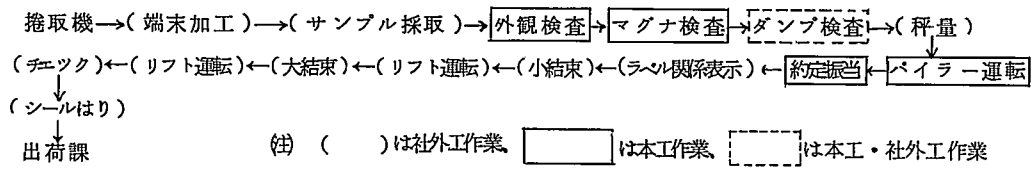
部品管理職場は通称整備班とも言われているが、その作業内容は二つに区別される。一つは常昼者が担当する部品管理で、工場全体の部品の発注・受払はここが管理している。もう一つはロール旋削研磨、いわゆるロールショップで、三交替作業を行なっている。このロール旋削は当初は圧延職場のなかの一作業（要員は同じ２名）に組みこまれており、ロール旋削を含めての圧延工の多能工化が構想されていたが、しかしロール旋削は他の圧延作業と違って熟練作業のため実際的にはその要員を固定化せざるをえず、結局７１年１月より圧延職場から独立することになったのである。その意味では、当初の多面工化の構想は坐折したわけであるが、それでも、次の労働者の話にあるようにロール旋削を圧延工場がかかえていること自体が一つの特徴となっているのである。

「ロール旋削は本来は工作でやるべき仕事なんです。ところが、新鋭製鉄所と旧い製鉄所との差があるわけですけど、そういうことからいって、新鋭製鉄所の場合にはロールショップの場合には研磨だけにとどめているはずなんですよ。旋削まではやらないと思うんです。それは大体、外注に出してしまうか、工作部門あればそこでやるかですね。で、うち（室蘭製鉄所）の場合も、大体がロール旋削というのは工作自身がもってますから、そこでやるのが本来の姿なんですけど、第２線材の場合だけ、ひとつ、それがいいのか悪いのかやってみようということで、機械設備を工場につけたということなんです。」

(3)　成品精整工程

圧延工程に次ぐ成品精整工程は、本工の成品職場と、社外工のライン班・成品班とによって分掌されており、前者６名に対し後者２２名という構成である。

図２－１１成品精整工程の作業系統図



作業の流れは図２－１１に示すように、捲取機からコンベアで送られてきたバーインコイルの端末を切り取り（端末加工）、切り取った端末からサンプルを採取し、外観検査・マグナ検査・ダンプ検査をしてコイルの格付をする。一方、端末加工されたコイルはコンベアで秤量機まで運ばれて秤量され、需要家向けに振り当て（約定振当）、それにしたがってパイラーで仕分けをし、ラベルを打刻して１コイル毎に小結束をする。小結束されたコイルはラムリフトで大結束機に運ばれて平均３コイル単位で結束され、再びラムリフトで運ばれて、担当のチェックをうけ、シールをはられて出荷課渡しとなる。

本工と社外工との作業の分担は図２－１１に同時に示した通りで、端末加工、サンプル採取、及びラベル関係表示以降の作業が社外工だけで行なわれている他、サンプルの運搬、ダンプ（ナックルプレス）の運転も社外工によって行なわれている。以下、本工の成品職場から具体的にみていくこと

にしよう。

表２－７成品職場の作業名と要員

作業名	要員
成品検査	2
パイラー運転	1
約定振当	1
進行	1
食事手替	1
計	6

(注) 4組3交替時の正規要員

成品職場の作業と配置要員は表２－７に示す通りである。

成品検査は、外観検査・マグナ検査・ダンプ検査からなり、外観検査では、まず火花チェックを行なって異材混入を防止し、線形・サイズ・キズの状態などの外観的観察を行ない、規格に合わない場合は再格付をしてコンピュータの端末器に降格（規格変更）をインプットする。次いで磁粉液をかけて通電してキズをみるマグナ検査を行ない、更にダンプ（ナックルプレス）でサンプルを圧縮してヒビ割れが入るかどうかのダンプ検査を行ない、また場合によっては酸洗検査も行なって、降格の場合は端末器にインプットする。人員は外観検査に１名。マグナ・ダンプ検査に１名配置されており、ダンプの運転及びサンプルの運搬移動は社外工が担当している。

このように検査の作業は検査そのものと、その結果にもとづく再格付とからなっており、次の労働者の話にもあるように、成品職場の中では一番難かしい作業となっており、それを１人前にできるようになるまでは２年位かかるという。

「キズとか割れには基準があって、その品物によっては基準が１００分の５（ミリ）以内というのと、１００分の７以内、１００分の９以内、１００分の１５以内、１００分の２０以内、そういう段階がある。で、一応、どれくらいのキズの深さがあるのか、それをけずって、マイクロメータというキズを測る測定器で、その深さに適合しているかどうかを判定するわけですね。で、その基準からはなれている場合、降格しなければならない。したら、降格するときに、どれに振り当てるかというのは、カーボンとかマンガンとか、そういう組織（成分）によって仕分けするというのが、熟練度がいる。ある程度。これが非常にピッチが早いものですから、判断力を早くしなければいかんというところに、非常に難しさがある。まごまごしていたら、その品物が出荷の体制になってしまうと困るわけです。検査の仕事を１人前にできるようになるには大体２年位かかる。」（３８才、工長）

約定振当は、検査と秤量を経たコイルの需要家向けの振り当てを端末器からアウトプットして、その報告書を発行する作業である。

パイラー運転では、約定振当に従って、秤量されたコイルを仕分けするパイラーの運転を行なうが、パイラー自体は自動化されていて、その監視が中心である。

「パイラー運転は、機械の構造がわかれば、機械化されていますから、ほんとの監視事務的なものですよね。」（４７才、成品作業長）

最後に進行とは、ラベル関係表示以降で、コイルが約定振当通りになっているかどうかを確認する、言い換えれば、社外工の作業を監督する作業である。

以上が成品職場の作業内容であるが、成品検査を除けば他の作業は比較的単純な作業とされている。実際の作業体制をみると、食事手替要員は工長が担当しており、従って各人の日常的なポジションは固定されているが、しかし、およそ１カ月毎のポジションの交代によって作業のプール化が行なわれ、全員がどこの作業でもできるという体制がつくられている。しかしポジションのまわり方は必ずしも均一ではなく、特に同じ操作室にいるパイラー運転・約定振当・進行のなかでは１名がチーフとして比較的固定されており、また成品の高品質化の要請のなかで、成品検査の熟練が益々重要視さ

れ、人員も固定化される傾向にある。

次に社外工についてみると、社外工の職場は端末加工から小結束までのライン班（１３名）とリフト運転以降の成品班（９名）とに分かれている。

ライン班の作業はロッド・カッターによる端末加工とその端末のなかからサンプルを採取して検査室に運ぶ作業、ダンプの運転、小結束作業、コイルの重量表示（秤量）、打刻機運転などである。いずれも作業の質としては簡単であるが、小結束作業は自動結束機がはいっているが十分な機能を果さないため、殆んどが手作業で行なっており、従ってまた高熱作業が特徴である。

一方、成品班の作業は、大結束機の運転、ラムリフトの運転、約定振出の確認（チェック）をする工程管理、シール貼りからなるが、その中心は機械運転作業である。

これら社外工の作業は、本工の管理の側からは、端末加工から秤量までと、ラベル関係表示以降とに分けられており、前者が本工職場の間にはいって行なう補助的作業の要素が強いのに対して、後者は完全な社外工職場であり、本工は進行の１名がついているにすぎず、しかもそれも操作室にいることが多いため、工程管理も実質的には社外工が行なっているのである。

なお、社外工の管理の側からは、成品班には出荷課渡し以降の成品置場でのクレーン運転及び玉掛合図までが含まれており、本工側で定める管理範囲と、実際の作業に従事する社外工側で定める管理範囲との交錯をみることができる。

(4) まとめ

以上、第２線材工場における生産工程とそこでの労働の特徴をみてきたが、それは次の５点にまとめることができる。

まず第１に、材料精整工程においては、コンピュータ端末器の操作と社外工への指示を中心とした本工作業と、機械運転操作を中心とした社外工作業とが対照をなしており、しかも全体としては社外工職場という特徴をもっている。特に材料精整班においては、そこでの主要な機械設備の一部、すなわち研削機は社外企業自らが設備投資したものであり、そのことに象徴的にあらわされているように、そこでの社外工は、もはや〝貸工〟ではなく、まさに社外工職場における〝本工〟なのである。従って作業管理の面でも、最終的な本工のチェックがあるとはいえ、社外工自身が（監督者が）管理するという側面が強く、社外工の〝自主管理〟といわれているのである。

第２に、圧延工程では、自動制御方式の大幅採用を背景とした多能工的職場編成が特徴である。それは、従来の圧延工場の職場編成との対比でいえば、職場の再編統合が最も典型的にすすめられたことを意味している。その結果は、極めて少ない要員と、一人一人の作業範囲の拡大とに対応している。また、特に運転職場においては、自動制御化のもとでの監視労働の実態と、逆にその自動制御化が不完全な故に強いられるより一層の精神的緊張の実態とを典型的にみることができる。

第３に、同じく圧延工程において、職場編成自体のもつ多能工的性格とは別に、整備作業をも行なうという多能工化の基本的形態をもみることができる。

第４に、成品精整工程においては、検査を中心とした本工作業と、機械運転操作を中心とした社外工作業が対照をなしているが、ここでも、ラベル関係表示以降は社外工職場となっている。そしてここでの機械設備のほとんどは社外企業の所有するものであり、作業管理も材料精整班同様〝自主管理〟で行なわれている。

第５に、圧延・運転職場、成品職場では、数ケ月交替の作業のプール化が行なわれており、次項でみるように、それが職務給のプール化をともなっている点に特徴がある。

3　作業のプール化と職務給のプール化

ここでは、本工職場における作業のプール化と、それに伴って実施されている職務給のプール化について検討する。

すでに述べたように第2線材の運転・圧延・成品の各職場では工場発足当時から数ヶ月交替の作業のプール化が行なわれている（調査では確認できなかったが、材料職場でも同様と思われる）。もちろん当初は、各人の作業習熟度のバラツキが大きく、プール化の範囲も限定されざるをえず、現在でもまだそういう側面がのこっているが、その範囲は次第に拡大してきている。作業のプール化が行なわれるのは、全員がどこの作業でも出来る体制をつくるためで、それは少数精鋭主義のなかでの要員のやりくり上、必要とされるからに他ならない。と同時に、若年層を主力とした職場構成の結果、労働者相互間での能力上の差は少なく、従って固定された職務序列のなかに彼らをしばりつけることは、逆にモラールの低下をまねくという配慮も働いていると思われる。いずれにしても、数ヶ月単位での作業のプール化は、年令構成が若年層で平準化していることも作用して、労働者間の技能の平準化をもたらしているといえよう。

こうした作業のプール化、全員がどこの作業でも出来る体制は、必然的に職務序列――職務給体制と矛盾せざるをえないことは、前節でも述べた通りである。特に第2線材の場合のように、個々の職務が同種の系列上にない異種職務の序列の場合はなおさらである。その矛盾を回避するために、第2線材では、職場内措置として、当初より職務給のプール化が行なわれている。

「運転班なら運転班の中で操作するわけだけれども、たとえば俺は総合運転の職級今月もらって高い職級もらってても、実際には加熱へ行ったり捲取へ行って、その職級よりなんぼか安いわけだけれどね、職級としてはね。だけど、そういう仕事もやって。だから理屈言っちやったら、もう、その一つの組の中で仕事できなくなるんだよね。だからうちの場合こうやっている。やむをえないでしょ。だから、たとえばね、工長は別としても、次に総合の高い俺と、加熱、捲取あたりのちよっと低いのをパーにするわけさ。たとえば18級のものも22級のものもひっくるめて、そのあと、工長除外して6人でパーにしちやえば、皆同じ職級当るしょ。そういうやつやってる。職級のうえのプール制って、そういうことだね。」（40才、運転職場工長代行）

以下、職務給のプール化の具体的な内容とその推移をみていこう。

職務給のプール化は、71年10月の富士・八幡合併による職務給改訂前後で変化しているので、まず70年11月段階におけるそれからみていくことにする。この段階では、作業習熟度のばらつきに規定された作業のプール化の限界が、職務給のプール化の範囲を規定していた。当時の運転・圧延・成品各職場の職級構成は表2－8の通りである。

運転職場及び成品職場では、工長を除いた他の職務は全部プールしてそれぞれ平均13級・10級にしており、圧延職場でも、「成品づくり」はまだ充分に代替性がきかないため15級をそのままつけるが、他の職務はプールして平均13級をつけていた。このように、一部の代替性のまだ充分でない職務を除いては全部をプール化するというかたちがとられていた。次の成品作業長の話は、当時の職務給の完全プール化の実態を物語っている。

「僕のところはね、正規のあれでいったらしないんですけども、でもやっぱり、職制の暗黙の（了承と）職場の理解と話し合いで、結局僕の場合は、（職務給の職級が）11級が2名います。10級が2名、8級が1名いる。工長は別になります。それで僕のところはパーにしているんです。

表2－8　第2線材工場の職級構成
（70年11月）

	職務名	職級
運転職場	運転工長	18
	加熱炉	13
	捲取機	10
	起重機	10
	総合運転	15
圧延職場	圧延工長	18
	ツイスト	12
	ピンチロール	
	圧下調整	14
	成品づくり	15
	スタンド整備	14
	ロール旋削	14
成品職場	成品工長	16
	検査	11
	パイラー運転	10
	約定振当	10
	進行	8

（資料）　労働者面接調査より作成

（注）　圧延職場では、その後、ツイストピンチロールは自動化され、またロール旋削は部品管理職場に移された。

ということは、職場の理解で、すべてオール10級として、そのかわり作業はまわるぞ、という、こういう仕組でやっているんです。僕の見る眼では、90％まではどこの仕事でも出来るという段階に来てると思います。そうしなければ、つまり、あれが出来てこれが出来ないというのは問題ありますね。昔は自分のポジションはここだと言っていばっていたが、現在ではそれは通用しないですね。」（47才、成品作業長）

こうした職務給の完全なプール化は、作業の実態を如実に反映したものであるが、同時にそのことは次の労働者の話にもあるように、職務序列の崩壊を意味し、職務給体制を実質的に形骸化していくものである。

「結局、そういうこと（職務給のプール化）やれば、本当の企業が考えた職級の意義というか、意味はなくなちゃうわけね。なくなるけどね、実際現場に働く人間としては、何十人もいるんならいいけどね、5人か7人の人間が協力してやらんきゃならんわけですよ。そしてね、おまえ、ちよっとクレーンへ行ってくれっていっても、俺、クレーンの職級なんかもらってない、俺は捲取以外やらんって理屈言われたら、我々としても何も言えないわけさ。そうなれば仕事にならんわけさ、実際。だから現場としては、そういう職級の問題出てきたら必ずこういうトラブルあるのね。だから、たいがいね、もう工場長位の段階で、そこんところは職場で一番いい方法でやってくれということで、たいがい黙認されてるね。結局、なんぼ会社の上のほうでそういうきれいなものつくってきてもね、それが忠実にやった場合は現場でいろいろな障害出てくるわけでしょ。現場で出てくるということは、僕らより逆に僕らの上にいる掛長とか工場長とか、そういう人が実際困るわけさね。だから結局、一番いい案としては、職級もプール制でということですね。」（40才、運転職場工長代行）

それが職務給改訂後の72年8月の段階では少し異った様相を呈する。この段階での正確な職級構成はわからないが（それは労働者自身が自分の職級を覚えていなかったり、あるいは労働者間で話が大きくくい違っているからであるが、そのこと自体は一面では職務給のプール化の反映ともいえる）、労働者面接調査を総合すると、おおむね次のようなプール化が行なわれていると推察される。

まず運転職場では、工長を除いた職務をプールして、チーフ（2名）とそれ以外との2段階の区分を行なっており、工長22級、チーフ20級、それ以外約18.5級となっている。

圧延職場でも、工長を除いた職務をプールして、チーフ（工長代行を含めて2名）とそれ以外との2段階の区分を行なっており、工長22級、チーフ20級、それ以外約18.5級となっている。

「仕事はほとんどプール作業なんですよ。で、工長22級。入ったばかりは、僕らの現場ですと18級ですね。で、スタンド整備に1人チーフがいるかけです。その人が20級もらってるんでない

ですか。それと、成品づくりにも１名工長代行がいるわけです。これも２０級。あとはもう、もらってるといっても、プールしたら１８.５とか１８コンマなんぼになってるんです。」（２４才、圧延職場）

一方、成品職場では、前項でも述べたように成品検定が固定化の傾向にあるところから、職級も１７級がそのままつけられているが、パイラー運転・約定振当・進行の三職務はプールされて、チーフ（１名）が１７級、それ以外が１６級、また工長は２０級となっている。

このように、現行職務給下での職務給プール化の特徴は、プール化したなかでチーフ（あるいは工長代行）の職級を一段高くつけるというところにあるが、このチーフ制度は正式の制度ではなく、７１年１０月の職務給改訂時以来、２人作業のところの責任体制を明確にするという名目で職場内措置として実施されているもので、その指命は工長が行なっている。チーフ制度がでてくる背景は、次の労働者の話にもあるように、職場の作業範囲の拡大、作業ポジションの分散という現代「合理化」の所産のなかで、職場内作業の管理が一人の工長だけでは行なえなくなり、それを分化せざるをえないという現段階における作業の実態を反映しているという側面をもっている。

「チーフというのは労働組合との要員協定とは無関係です。それは職場の実情で、そういうものをおかなければならないほど、一人の工長のスパンが広くなってしまってるということですよね。で、全体的にいきわたらないもんで、一人の工長の守備範囲が、たとえば今までだったら、２人づつの集団が２ケ所ぐらいで、一人の工長がもっていたのが、４ケ所ぐらいにわかれだしますと、そこまで目がとどかないということで、わかれた職場職場に、そういうチーフ的なものをおくということですね。」

しかしそれが職務給のプール化のなかで位置付けられていることは、別の意味をもっている。チーフがプール化された職務給のなかで高く位置付けられるのは、その責任要素が評価されるからにほかならず、その意味では工長職務を高く評価するのと同一性をもっている。従って、そのことの意味するものは、職務給のプール化によってすでに実質的に崩壊している職務序列を、その崩壊をうながした職務給プール化を媒介として、責任要素を基準とした工長 ── チーフ ── 一般という新たな職務序列として再編することであるといってよい。

そこに、第２線材における作業のプール化── 職務給のプール化の現段階的特徴をみることができる。

第３章　労務統轄機構の再編成と能力主義管理

第１節　労務統轄機構再編成の背景

第１章・第２章でみてきたように、戦後の「合理化」過程、特に６０年代前半からの第３次合理化以降、生産過程の「合理化」が全面的かつ急速に行なわれ、そのなかで新設備のもとにおける旧来の経験的熟練の陳腐化と若年高卒労働力化、少数精鋭主義とプール作業化・多能工化、旧来の年功的職場秩序の動揺・崩壊という事態が進行し、それが労務統轄機構の再編成を促進する基礎過程をなしていた。それは次の当時の製鉄所副所長などの発言からもうかがわれる。

「新しい設備の完成と同時に、それに対応できる新しい気構えというか、新設備に対する愛着というか、その設備を完全に自分のものとして動かして行けるように労働問題なり職場環境の整備なりを、今後労使協調して改善していかねばならないと思うんです。」（社内報『白樺』昭和３７年１月５日号の「座談会、昭和３７年の室蘭製鉄所」における副所長の発言）「当然、管理組織が問題ですね。どうも、なにやっても管理組織が先行しないものだから、どうしても、あとからつぎはぎになる。」（同上、副所長の発言）「管理組織を整備するというのは最大の眼目じやないですか。僕はいつも思うんですが、室蘭はこれだけに設備、技術は進んだ。あと何が残っているかというと、管理組織と勤務形体。（原文のまま…引用者）」（同上、管理部長の発言）

しかし６０年代から集中的に展開されてきた労務統轄機構の再編成は、上述のような基礎過程への対応というだけではなく、より直接的に労資関係への対応という目的をもっていた。室蘭製鉄所における労資関係の展開過程については、続刊『鉄鋼業の「合理化」と企業教育・Ⅱ』で詳しくとりあげられるので、ここでは割愛するが、要するに一言でいえば、５１年に結成された鉄鋼労連のなかでは、旧富士製鉄労働組合連合会（富士労連）は最左翼に属し、室蘭労組はその中核的位置にあったのである。そして、５０年代後半までは組合運動は高揚をみせ、５９年賃闘では、日本鋼管とともに４９日間のストライキを闘う鉄鋼労働運動史上最大の高揚期を担っていたのが、富士労連であり室蘭労組であった。こうした５０年代後半までの労働組合運動の高揚は、結果的には「ゼロ回答」という鉄鋼独占資本の結束した厚い壁の下に頓座を余儀なくされたが、しかし、戦後的状況のなかで形成されてきた労資関係の所謂「安定化」をはかることが、その後の本格化する「合理化」を推し進めていくうえで不可欠であることを資本に認識させるには充分であった。そして、そうした資本の意図は、さしあたりは『労働だより』の発刊・「社員教育に関する社長通達」等としてあらわれた。

『労働だより』は５９年の長期ストを契機に、同年１１月より月３回、労働部労働課が発行しているものであり、その発刊の辞では次のように述べている。

「この『労働だより』では、皆様方の職場で、毎日の仕事や生活につながりのある所内の労働関係について、いろいろな事情や取扱いや問題を、まとめてお知らせしたいと思います。私共が人生の大半を送るこの製鉄所の中で、何といっても望ましいものは、職場におけるやりがいある仕事、生きがいある生活だと思います。それこそ私共の工場の能率をあげ、生産を高め、そして私共の生活レベルを引き上げる大切な原動力といえましよう。

では、このような原動力を生み出すには何が大切でしようか。その大切なものの一つとしては、

やはりどこの職場にあっても、工場全体の動きや事情がよくわかること、各自の仕事や生活にひびく労働条件などが十分知らされること、こういう点があげられましょう。もちろんこれは今までも各課の組織を通して一般に伝えられるようになっております。

しかし、これからはより一層、従業員の皆様方によく実情を知って頂き、正しい理解をもって頂くことが大切ではないかと考えます。」(1)

要するに、「労働関係」の広報活動の強化をかかげているが、次の発言は、当時の状況と『労働だより』の目的を如実に物語っている。

「発刊当時は、労使関係や労働組合の正しいあり方を論ずることは、当然、世界観や社会観についても及ばざるをえないので、それを労働だよりや解放戦線(労組機関紙)の両紙上で論争し合うようになっては困る、当分はそれにふれないようにしようということだったのです。しかし今の労働だよりを見ると実に堂々と胸をはって書いている。それは時期の熟したこともあると共に労使関係がおとなになって前進したともいえると思います。

ただ従業員に反感をもたれてはいけないので、その点苦労も多いでしょうね。」(社内報『白樺』「労働課特集座談会」における秘書課長の発言、65年)

また61年には「社員教育に関する社長通達」が出され、同時に「教育管理規程」が制定されて、企業内教育の制度的・体系的整備がめざされた。これらについては第4章で詳しく検討するので、ここでは「社長通達」が企業内教育の目的の一つを「企業の発展」のための「良識ある産業人、教養ある社会人」の「育成」と規定し、企業内教育の思想教育としての位置付けを明確化したことを指摘するにとどめる。(2)

このような広報活動の強化と企業内教育の思想教育としての位置付けを先鞭とする労資関係の「安定化」再編成と、すでに述べた生産過程の「合理化」への対応を契機として、労務統轄機構の再編成が展開されたのである。以下その中心をなしていた作業長制度(64年3月実施)と職能制度(67年10月実施)を節を改めて検討することにしよう。

第2節　作業長制度の導入と現場職制層の再編成

1　作業長制度の導入と現場管理組織の再編成

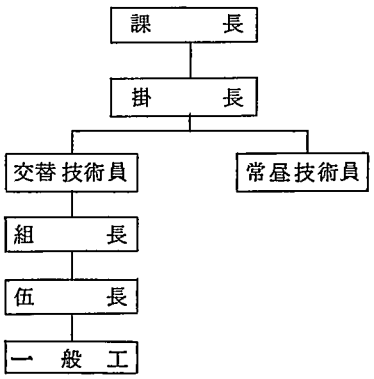
(1) ラインアンドスタッフシステムと作業長制度

62年9月12日、会社は富士鉄労働組合連合会に対して作業長制度の導入を提案し、5ヶ月にわたる中央・現地での労資交渉の結果、63年2月に妥結、作業長候補者の人選がすぐ進められ、同年4月から翌64年2月までの11ヶ月に及ぶ候補者教育を終えて、64年3月1日、作業長制度は発足した。(3)

すでに多く論じられているように、作業長制度は、ライン・アンド・スタッフ・システムの採用による現場管理組織の「合理化」と、ラインの第一線監督者としての現場職制層の再編成とを柱としたものであるが、当時の本社教育部長であった浜口正夫氏は、「これは(作業長制度は……引用者)ラインの指揮命令系統の明確化をはかり、また技術員の有効活用を目指し、あわせて作業員についても能力に応じ、作業長からさらに上位の役職への昇進の途を開く趣旨を有している」(4)　として、その必要性を (1)現場管理組織の明確化(ライン・アンド・スタッフ・システムの採用を中心とする)、(2)技術員の有効活用、(3)作業員の昇進経路の制度的確保、の三点から説明している。こうした説明の

仕方は後に述べるように、作業長制度が労務管理方式の転換、現場職制層の再編強化をめざしたものであることにふれず、また「作業員の昇進経路の制度的確保」を強調していることなど、一面的かつ組合対策的な側面をもってはいるが、しかし作業長制度が、戦後の相次ぐ設備「合理化」による新たな生産技術体系の発展に対応して要求された現場管理組織であることは事実である。そこでまずライン・アンド・スタッフ・システムの採用を中心とする現場管理組織の再編成からみていくことにしよう。

図3－1　作業長制度以前の現場管理組織



従来の現場管理組織は図3－1の旧組織に示されるように現場管理者（課長・掛長）は、常昼技術員と、ラインとしての交替技術員以下を管理する立場にあり、所謂ライン的業務とスタッフ的業務とが混然として行なわれていた。その結果、現場管理者である課長・掛長には、次のような各種の機能が集中していたといわれる。[5]

① 作業管理者としての機能 ── 作業員を指揮監督して生産を行ない、機械設備の状況に注意し、作業上の安全対策を企てる等。

② 技術管理者としての機能 ── 品質の安定向上、コスト切り下げ等のため、作業方法の改善、設備の合理化を検討し、標準作業の確立に努める等。

③ 生産管理者としての機能 ── 生産計画に対応した工程管理関連工程との接衝、連絡および調整等。

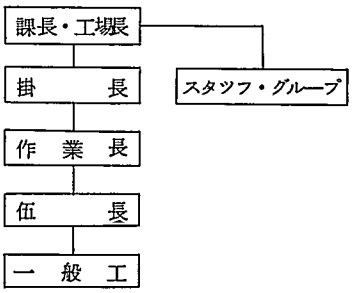
④ 労務管理者としての機能 ── 良好な人間関係の維持向上、職場秩序の確保等。

⑤ 事務管理者としての機能 ── 上記各種機能を円滑に遂行するために必要なデーターの把握、他との連絡・調整等。

このような種々の機能と業務を未分化のまま有していたため、相次ぐ新設備や新技術の導入等々によって現場管理者の業務はますます複雑化し、「往々にして繁忙をきわめ、業務処理能力は個人的能力に負うところが大きく、ときに盲点を生じ、また全体としての組織的有機的な統一に欠けるところが多かった。」[6]

一方ラインとしては、現場管理者と組・伍長との間に監督技術員（交替技術員）が介在し、しかもその監督技術員がスタッフ的業務をも兼ねもっていたため、ここでもライン的業務とスタッフ的業務が混在し、ラインの指揮命令系統は不明確となっていた。また組・伍長の職務権限も明確になっておらず、作業管理上の職務権限のほとんどが掛長以上に集中されていたという。これらの欠点を是正して、新しい生産設備・技術体系に対応した機能的な現場管理を行なうために、ライン・アンド・スタッフ・システムが採用されたわけである。すなわち、先の現場管理者の機能のうち、作業管理・生産管理・労務管理を中心とするライン的業務と、技術管理を中心とするスタッフ的業務を分化し、また「作業現場においての作業管理体制を明確にするという趣旨から、従来の役付制度における組長を廃し、掛長の下で直接に作業を遂行する第一線監督者として新たに『作業長』を設け、その職責を明確にした。」[6] 加えて生産部門における課長をラインとしてより明確にするために「工場長」と改め、従来は諸規定及び慣習等によって行なわれていた職責基準をも明確にしたのである。[7] かくて図3－

図３－２　作業長制度後の現場管理組織



２の新組織に示す通り、生産部門の組織は工場付スタッフグループが設けられ、技術員がスタッフ的業務に専念するとともに、ラインの指揮命令系統は、工場長―― 掛長 ―― 作業長――伍長 ―― 一般工と一元化されたわけである。

(2)　作業長の職務　　作業管理と労務管理

現場管理組織の再編成によって、新たに設けられた作業長は、ラインの第一線監督者としての地位をより一層明確化され、その職務権限も従来の組長の権限に加えて、監督技術員がもっていた作業管理上の権限と、掛長の処理事項とされていた一部の権限をあわせもつものとされた。以下その具体的内容を作業長の職責基準及び職務基準書の検討を通じてみていくことにしよう。

作業長の職務内容は「作業長職責基準」によって次のように一般的に規定されている。

＜作業長職責基準＞

1.　（基本的任務）

作業長は掛長の指揮のもとに、以下の諸点に留意しつつ作業単位内における業務処理の責任者として、諸規定ならびに掛長の命令に従い、部下を指揮監督し、その職場作業の円滑な遂行と、良好な人間関係の維持向上をはかることを基本的な任務とする。

(1)　公正的確な判断と積極的な行動とにより、部下に対し常に十分な権威と信頼を保持するよう心掛けること。

(2)　日常あらゆる作業を通じて品質の向上、原価の切下げ、能率の向上、安全作業の徹底をはかること。

(3)　作業および服務の状況を十分に把握し、職場規律の維持、作業意欲の向上をはかること。

(4)　職場内の意思の疎通をはかり、また関係先との連絡を密にして、作業の円滑な遂行につとめること。

(5)　積極的に部下の指導にあたり、後進の育成につとめること。

2.　（一般的職責基準）

作業長は、次に掲げる一般的職責基準により、その職務を行なうものとする。この一般的職責基準の具体的な適用については、別に定めるところによる。

(1)　作業計画

①　掛長の決定した基本的な作業計画に基づいて、細部にわたる作業実行計画を決定する（生産部門を除く）。

(2)　作業実施

①　工長に作業指導標準を指示し、実施状況を監督する。

②　人員割当てを決定し、工長に人選を指示しその報告を受ける。

③　作業結果を把握し、これを検討の上、必要な指示を行なう。

④　事故に際して、緊急措置を決定し、掛長に報告し関係先に連絡する。

⑤　必要な報告書を作成し、掛長に提出する。

(3)　機械設備保全修理

①　工長から報告のあった保全修理箇所を確認し、掛長に報告するとともに保全修理部門に連

絡する。

② 通常の保全修理について進行状況を把握して工長に必要な指示を行なうとともに検査に立ち合い、掛長に報告する。

③ 重要な保全修理について進行状況を把握し、掛長に報告して、その指示を受ける。

(4) 資材工具受払管理

① 工長から申し出のあった資材の請求、受払について決定し、工長に指示する。

② 指定された資材の受払について掛長に報告する。

(5) 作業結果の総合的チェック

① 原価(原単位・歩留り)作業能率等の作業結果および工事成果について、掛長に意見を述べる。

(6) 技術管理

① 作業標準の制定、改廃について、掛長に意見を述べる。

② 工場実験の立案、実施、改善提案の処理に際し、掛長に意見を述べる。

(7) 整　員

① 一般技能職社員(見業員等を含む。以下同じ。)の職場内における配置を決定変更し、掛長に報告する。

② 工長の任免、配置の決定、変更、一般技能職社員の転入出について、掛長に意見を述べる。

③ 要員および充員について、掛長に意見を述べる。

(8) 服務勤怠

① 過勤務、遅刻、早退、外出、休日、休暇について、掛長の指示に従い、許可または決定する。

② 技能職社員の業務手当支給の時間について認定し、報告資料を作成する。

③ 技能職社員の職級点の改正について、掛長に意見を述べる。

(9) 考課、賞罰

① 技能職社員の人事考課を行ない、掛長に意見を述べる。

② 業手成績点、昇給金額、賞与成績点の評定を行ない掛長に意見を述べる。

(10) 苦情処理

① 軽易な作業環境、作業要員、人員配置、給与、対人関係等の苦情について検討し、掛長に意見を述べる。

(11) 教育訓練

① 職場教育計画を立案し、掛長に提出する。

② 決定された教育計画に従い、技能職社員の教育訓練を自ら実施し、または工長に実施を指示し、その結果を掛長に報告する。

③ 技能職社員の教育訓練実施状況について、工長の報告を受ける。

④ 職場教育の運営に関し、掛長に意見を述べる。

(12) 安全衛生管理

① 安全作業および衛生管理、安全教育の実施について、工長を指示監督し、掛長に報告する。

② 見認証を確認し、掛長に報告する。

③ 災害防止対策について、掛長に意見を述べる。

冒頭で規定しているように、作業長の基本的任務は「部下を指揮監督し、その職場作業の円滑な遂行と、良好な人間関係の維持向上をはかること」、つまり作業管理と労務管理とを柱としている。それは、この職責基準をもとにして、作業長の職務権限を具体的に規定している職務基準書が「作業管理職務基準書」と「労務管理職務基準書」から成っていることからも言える。

まず作業管理であるが、「作業管理職務基準書」は各職場固有の諸条件を折込んで作成されるものであり、その意味で、職場の数だけあることになるが、ここでは先にあげた職責基準と室蘭製鉄所教育部で発行した「作業長職務基準書総説」のうちの「作業管理職務基準書における権限の考え方」（以下「考え方」と略）を参照しながら、その内容をみていくことにしよう。作業長の行う作業管理の範囲は、職責基準によって、(1)作業計画、(2)作業実施、(3)機械設備保全修理、(4)資材工具受払管理、(5)作業結果の総合的チエックス、(6)技術管理の六項目に渡って定められているが、上下の職位との関連でのその総括的な内容は、「考え方」において次のように規定されている。

「掛長は作業、設備保全修理、資材工具の需給の各計画、特殊ないしは異状な作業時の指示、作業結果及びその検討の報告、スタッフ部門の技術的検討等にもとづいて掛内の作業管理を行う。工長は原則として班リーダーとして作業の実施指導を行なう。作業長はこの掛長・工長両者の権限の中間をうめるべく、日々の作業実施上の全面的な決定、実施指示及び監督権をもつ。」

つまり、通常の現場作業が作業長以下で行なわれ、しかも掛長が常昼勤務であるところから、少なくとも乙・丙番時（１５時～７時）には一切の処置を行ないうるに必要な権限がすべて作業長に与えられているといってよい。それは、「かっての監督技術員の立場に相当」（転炉作業長の話）するものである。このような作業管理上の大巾な権限賦与に伴って、もう一つ、作業長の大きな任務となっていることは、「日常あらゆる作業を通じて品質の向上、原価の切下げ、能率の向上、安全作業の徹底をはかること」である。「考え方」ではそれぞれ次のように述べている。

「作業過程の総合的な調整による安全操業及び製造職場における品質維持に重点をおく。」

「作業長は作業能率、作業成績、原単位、歩留り等の向上をはからなければならない。」

「作業長は部下の改善意欲をはかるべく改善提案、発明提案の奨励、検討に参加する。」

このように、品質向上・原価切下げ・能率向上などが作業長の任務として定められることによって、作業長は、現場における「合理化」の積極的な推進者としての役割を果すことを期待されている。そして、こうした「合理化」が、“現場あがり”の作業長を通されることによって、その推進を容易にするという役割をも果しているのである。

「工場長や掛長から直接言われる場合は、職制から言われたという感じでもって、カチンとくる人もおると思うが、作業長を通じてくる場合は、やはり作業長はもちろん我々と同じ作業して作業長になったんだから、やっぱり、身近な、精神的なあれがあるわけですね。それで反発というものもわりと少ないんでないかと思うんですね、私としては。」（４６才、工長の話）

作業長の職責のもう一つの柱である労務管理の内容は「労務管理職務基準書」によって、その権限関係とともに詳細に規定されている（表３－１参照）。

それによれば作業長には、職場内の人員配置、服務勤怠、苦情処理、職場教育、工場実習生の指導、安全作業等における実質的決定把握の他、第一次の人事考課、成績査定、要員、充員査定についての意見具申などの労務管理上の諸権限が与えられているが、それは「職場単位で従来の掛長にも比すべき充分な部下の掌握を行なう考え方」[91] に基づくものとされており、その意味で、旧組長の時よりは広範な権限が与えられている。なを、後の第4章との関連で注目しておいてもらいたいのは、職場

表３－１　作業長労務管理職務基準書

職務項目				職務内容	権限関係			備考
					掛長	作業長	工長	
Ⅰ			整員					
	1.		要員					要員とは作業要員表に確定された要員であり、暫定要員、臨時要員はその他の要員であるが臨時要員は突発的に発生するごく短期間の要員である。
		(1)	要員	要員（暫定要員、臨時要員を含む）の設定改廃について掛長に意見をのべる。	B・C	C	C	
		(2)	充員	欠員（要員に対する不足人員）の補充の時期、方法等について掛長に意見をのべる。	B	C	C	
	2.		一般技能職社員の配置					
		(1)	配置	一般技能職社員（現業員等を含む。以下同じ）の職場内における配置（従事職務職種変更の申請、勤務種類及び組編成）を決定変更し、掛長に報告する。	A	B	C	職場とは作業長を単位とする作業単位である。短期間を周期とする廻り作業等臨時的配置を含む
		(2)	転入出	一般技能職社員の転入出について掛長に意見をのべる。	B	C		
	3.		役付作業員の勤怠					
		(1)	任免	工長の任免について掛長に意見をのべる	B～C	C		
		(2)	配置、転入出	工長の職場における配置（従事職務職種変更の申請勤務種類及び組編成）及び転入出について掛長に意見を述べる。	B～C	C		
Ⅱ			服務勤怠					
	1.		出張	部下の出張にあたり、人選について掛長に意見を述べる。	B	C		
	2.		服務勤怠					
		(1)	休日指定	部下の休日の指定（変更を含む）を決定し、掛長に報告する。但し、必要ある場合には掛長の指示をうける。	A	B	C	
		(2)	休業（休日を除く）	部下の年次有給休暇、生理休暇、出産休暇、特別休暇、代休、忌引、欠勤、就業規則第２６条に該当する休業を許可または決定する。但し必要ある場合には掛長の指示をうける。	A	B	C	

職務項目				職務内容	権限関係			備考
					掛長	作業長	工長	
Ⅱ	2.	(3)	過勤務	過勤務の人員、時間を決定し、部下に命令する。但し必要ある場合には掛長の指示をうける。	A	B	C	
		(4)	職場離席	部下の私用または公用（就業規則第26条に該当するものを含む）による遅刻、早退、外出、職場離席を許可または決定する。但し必要ある場合には掛長の指示をうける。	A	B	C	
		(5)	宿当直	宿直者、当直者の決定について掛長に意見をのべる。	B	C		
		(6)	勤怠把握	部下の勤怠状況を把握し、掛長に報告する。	A	B	C	
	3.		賃金					
		(1)	職務給	職務給の設定、改廃、職務別配置人員の決定、変更、廻り作業の実施変更について掛長に意見を述べる。	B～C	C		
		(2)	業務手当	部下の特別作業手当、臨時作業手当の支給対象時間を認定し、報告資料を作成する。		B		
Ⅲ			考課、賞罰					
	1.		人事考課					
		(1)	人事考課	部下の人事考課を行ない掛長に意見をのべる。	B～C	C		
		(2)	社員見習の社員採用	社員見習の社員採用について掛長に意見を述べる。	B	C		
	2.		成績査定					
		(1)	昇給	部下の昇給金額の評定を行ない掛長に意見を述べる。	B～C	C		
		(2)	賞与、業手	部下の賞与成績点、業績手当成績点の評定を行ない掛長に意見を述べる。	B～C	C		
	3.		賞罰	部下の表彰、懲戒等の賞罰について掛長に意見をのべる。	B～C	C		
Ⅳ			苦情処理					
	1.		軽易な苦情処理	職場内で処理できる作業環境、作業要員、人員配置、給与、対人関係等の苦情を処理し掛長に報告する。	A	B	C	

職務項目				作業内容	権限関係			備考
					掛長	作業長	工長	
	2.		通常及び重要な苦情処理	職場内で処理できない作業環境、作業要員、人員配置、給与、対人関係等の苦情について検討し、掛長に意見を述べる。	B～C	C		
V			教育、訓練					
	1.		職場教育					
		(1)	教育計画	部下の教育必要点を把握して職場教育計画を立案し掛長に提出する。	A	B		
		(2)	教育の実施	決定された教育計画に従い部下の教育訓練を自ら実施し、または工長に実施を指示する。		B	C	
		(3)	教育結果の把握	部下の教育訓練実施状況について工長の報告をあわせ把握し掛長に報告する。	A	B	C	
		(4)	教育の運営	職場教育の運営について掛長に意見を述べる。	B～C	C		
	2.		職場外教育	部下の職場外教育への派遣について掛長に意見を述べる。	B～C	C		
	3.		実習生の指導					
		(1)	受入計画	実習生の受入計画について掛長に意見を述べる。	B～C	C		
		(2)	実習指導	①実習計画に従い実習生の教育訓練を自ら実施し、または工長に実施を指示する。		B	D	
				②その実施状況について工長の報告をあわせ把握し掛長に報告する。	A	B	C	
VI			安全衛生管理					
	1.		災害防止対策					作成は安全担当者
		(1)	安全関係作業標準	安全関係の作業標準の設定、改廃について掛長に意見を述べる。	C	C		
		(2)	災害防止対策	安全上必要な設備、工器具の改良、環境の改善等の災害防止対策について掛長に意見を述べる。	B～C	C		
	2.		安全作業					
		(1)	安全作業	安全関係の作業標準にもとづき、安全動作の維持、工器具の設備、職場の整理整頓等について工長を指示監督する。		B	D	

職務項目				職務内容	権限関係			備考
					掛長	作業長	工長	
Ⅵ	2	(2)	災害発生時の措置	① 災害に際し応急措置をとり、掛長及び関係先に連絡する。	A	B		
				② 災害原因を把握し、安全専任者の行なう原因調査に協力する。		B		
				③ 現認証を確認し、掛長に提出する。	A	B	C	作成は安全担当者
	3.		衛生管理					
		(1)	健康管理	① 部下の健康状態を常に把握し、異常のある者について必要な措置をとり掛長に報告する。	A	B	C	
				② 就業制限者について必要な制限措置をとり、掛長に報告する。	A	B	C	
		(2)	衛生環境等	衛生的な作業環境の維持、衛生用具の整備、着用等について工長を指示監督する。		B	D	
	4.		安全衛生教育	部下の安全衛生教育を実施する。		B		

（資料）室蘭製鉄所教育部『作業長職務基準書総説』より

（注） 権限関係の記号はA（形式的決定把握）、B（実質的決定把握）、C（意見具申・企画立案）、D（作業従事）

教育の計画立案・実施・結果の把握について作業長が実質的権限をもっていること、また職場外教育への部下の派遣についての具申権をもっていることである。このことは、企業内教育の展開過程における作業長制度のもつ意義を物語っているのであるが、それについては後述する。

以上、作業長の職務である作業管理と労務管理の内容について簡単にみてきたが、要するに作業長は、従来の掛長と監督技術員、および伍長のもっていた作業管理・労務管理上の権限を集約して、それに専念する現場第一線の監督者として位置付けられたのである。

そしてこのような作業長の現場第一線の作業管理・労務管理者としての権限の拡大・明確化とともに、待遇面でも、その職制としての地位の強化の裏付けが図られた。すなわち(1)基本給を旧組長の日給月給制から月給制にする、(2)職務給を現行の最高１９級の上に新たに２０職級を設け、１７～２０職級の範囲に分類する。(3)職分手当を旧組長の月額千円から千五百円とする、などの措置がとられ、あわせて「作業員の内でも現場第一線の管理監督者として実力を備えた者は掛長・工場長（または課長）等、従来事務技術員層に独占されていた地位を獲得できるよう『明るい青空』を開き、これによるモラールの高揚によって一層円滑な作業を遂行すること」[10]を期待して、作業長から掛長以上への昇進の制度的保証もなされた。[11]

ところで作業長の現場の直接作業からの引き上げと作業管理・労務管理の権限拡大、それへの専念化に対して、作業長の下の職制である工長は、逆に、何の権限も有せず、もっぱらグループリーダー的存在として位置付けられることになったのであった。

「工長は、作業長（直属する作業長のいない場合は掛長。以下同じ）の指揮のもとに、以下の諸点に留意しつつ、定められた作業について、その命令に従い、所属技能職社員を指揮指導し、その作業を円滑に実施させるとともに、自らも作業に従事することを基本的な任務とする。」[12]

2　作業長候補者教育と現場職制層の再編成

新しい現場職制 ―― 作業長の特徴は、旧組長に比して、その職務権限が拡大・明確化されたことにあるが、そのことは同時に、現場における位置付けそのものが変化したことを意味していた。すなわち、かっての組長は、技能序列の頂点に位置するものとして、年功的熟練の体現者であり、またそうであるという権威のもとに部下を統率していたといってよい。したがってその統率方法＝労務管理も多分に親分的・経験的なものであった。

「組長と今の作業長の仕事は月とスッポンでしようね。昔は親分タイプでやったのを覚えていますよね。そばにもよれなかったんですね、恐ろしかった。」（４７才、作業長）

しかし、1・2章でも述べたように、戦後の設備「合理化」の進展は、それまでの経験的に蓄積されてきた熟練を分解・平準化し、あるいは陳腐化し、新しい生産技術・設備に適応的な高卒労働力を一般化した。また旧来の労務管理方式そのものも、新技術・新設備によって、またその担い手としての高卒労働力の登場によって、その有効性を失いつつあったといえよう。このような事態の進行は、当然、旧熟練の体現者としての職制層の権威を低下せしめ、しかもそのことが、資本による労資関係の統制力をも弱める一因となっていたといえよう。このような状況に対する資本の積極的な対応策として、作業長制度の導入はみることができる。すなわち作業長は、現場作業には直接従事せず、その意味では作業の熟練者という立場からではなく、現場作業からは一応切りはなされて、作業管理・労務管理の専任者として位置付けられたのである。

「昔の組長はやはり現場に出てある程度仕事をやってみたりなんかしたんですけど、今、作業長ったら全然仕事しないですからね。スコップ一つもたないですよ。」（４３才　）

そしてその労務管理も、旧組長のような親分的・経験的なものではなく、いわゆる〝近代的〟〝科学的〟な労務管理の諸方法を駆使して、一般労働者に相対することになった。それはこれから検討する作業長候補者教育のなかにはっきりあらわれているように、労務管理についての巾広い知識を前提として、特に人間関係管理をとりいれたものであった。

「今、問題あった場合は率先して取り組んでいかなければならないし、人間関係でしよ。昔は人間関係なんてたいしたことなかったでしよう。ただ、どやしてりやいいんでね。今どやしてやるわけにいかんですよ。」（４７才、作業長）

このような作業管理・労務管理の専任者として現場職制層を再編成することによって、失われた権威を新たな形態において回復しようとしたわけである。しかし、富士製鉄の場合、新しい作業長は、実質的には旧組長をもって充当せざるをえず、したがって作業長制度の成否は、旧組長層を新しい作業長として再編成できるかどうかにかかっていた。[13] そこでまず、作業長候補者の選定方法についてみると、その資格要件は次のように定められた。

(1) 部下の統率力、人格、識見、技能（技術）に秀で、勤務成績も優秀であって、上司および部下の信頼を得ることができること。

(2) 当該職場における作業責任者として、別に定める一般的職責基準の内容を独立して担当する能力を有すること。

(3) 作業責任者としての職責を果し得る身体条件を有すること。

(4) 原則として役付経験5年以上であって勤続10年または年令30才以上であること。

以上の如き資格を有する者を所属工場長が選考調書を付して所属部長に推せんし、所属部長が選考の上、労働部長を経て所長に上申する。この場合、労働部長は書面審査、筆記試験、面接試験によって選考する。具体的には、書面審査では選考調書により勤務成績、身体条件、年令、勤続等を審査し、次いで筆記試験(数学・理科・社会及び業務知識)により、作業長としての知識・技能(技術)を習得するに必要な基礎的な能力を評定し、最後に面接試験を行って、書面審査・筆記試験の結果とあわせて、作業長としての適性・能力を総合的に評定する、という一連の手続きを経て、所長が最終的な決定を行なう。このような過程を経て、207名の作業長候補者が選定されたが、うちわけは、組長147名、伍長58名、一般工2名と、そのほとんどが、組長からの横すべりであった。これらの候補者には、63年4月から64年2月までの延べ11ケ月間にわたる候補者教育がなされたが、この候補者教育が、次の文に示される如く、職制層再編成の、従ってまた作業長制度の成否の鍵をなしていた。

「作業長は、このような職責を担う職位であるから、この職位に任命されるものは、作業長制度発足までに職務を十分遂行できる適格性と能力を備えていなければならない。そこで作業長候補者に対する教育がもっとも重要な問題としてクローズアップされてくる。この教育は作業長制度の命運を左右するほどに重要である。」[14]

作業長候補者教育の重点目標は、(1)作業長制度採用の精神・作業長の役割・機能についての認識と自負心のかん養、(2)職場における労務管理処理能力の養成、(3)担当業務についての専門的知識の付与、(4)リーダーシップの基本的技法の習得、(5)経営に関する広い知識の付与、(6)作業長として必要な教養の培成、の6点におかれていた。[15] そして、全体に共通するもの及び原則的なものは教育部主管の箇所教育(集合教育)で実施し、各作業固有のもの及び原則を作業に適応させるものは各職場の管理者が行なう職場教育にゆだねられたが、そのうちの箇所教育は、表3－2のように、第1期から5期までに分割され、1人につき延べ36日間、216時間の教育が行なわれた。

表3－2 作業長候補者教育の時間数(63年度)

	日数	時間数
第1期 導入教育	8日間	48時間
第2期 作業管理教育	6	36
第3～5期 労務管理教育	22	132
計	36	216

表3－3は、作業長制度発足当時の候補者教育のカリキュラムであるが、これをみて第1に指摘しなければならないことは、労務管理教育(第3期～第5期教育)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。と同時に、それが、旧組長から新作業長への再編成の最大の要となっていたことをも示している。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1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(第1期教育の35%)を費して行なわれていることである。第1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

表3－3　63年度作業長候補者教育（室闇）

教育区分	箇所教育 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）	幹部の講話	あいさつ 新しい工場管理組織について 作業長制度の主旨と職責権限について 作業長の心構えについて		2 2 2°30′ 2°30′	2 2 2°30′ 2°30′		作業長の地位と役割 作業長の職責と権限
	作業長にふさわしい教養をつちかう。（重点目標5.6）	社史	富士製鉄の歴史について		2	2		
		社会思想史	社会集団の構造と機能 現代社会の特質と文化 社会集団における人間関係 市民社会の成立		1 2 3 2	1 2 3 2		
		経済関係知識	資本主義経済の生産 産業の種類と構造 消費、流通と金融 財政と国民所得 貿易と市場		1 1 1 2 1	1 1 1 2 1		
		銑鋼一貫作業	原料 製銑 製鋼 圧延 化工		2 2 2 2 2		2 2 2 2 2	
		市場関係	製品の需要、供給、種類、用途、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 原価管理　財産分析		2 4	4	2	計画の原価管理 実績の原価管理・目標値の設定 差異分析・対策
		品質管理	品質管理とは：統計的な考え方 工程管理の進め方：品質保証		2：4 2：2	6	4	生産目的・原燃料素材生産工程 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 標準設定　：経営数学		2：4：4 6：4	10	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 資材の取扱いと保管について		1 1	1°30′	30′	受払実績の統計的観察
								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（労務管理教育その1）	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 労務問題について		4：2 2	6	2	職場の労働慣行
		整員	労務管理：要員制度 人事考課と昇進：職場規律		2：2 2：3	3°30′ 4°30′	30′ 30′	職場の要員、人事考課
		給与	賃金の話 就業と賃金：指定休日割当表の作成 社会保険		4 6：2 2	4 6 2	2	
		安全衛生	労働災害について：安全管理について 衛生管理の概要：健康管理 作業環境（予防衛生） 保健衛生		2：4 1：1 1 1	4 5	2 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 管理機能 ① 計画 ② 組織 ③ 指令（命令） ④ 統制 ⑤ 調整 部下の教育 仕事の改善		6 4 4 4 4 4 8 4	4 3 3 3 3 3 6 3	2 1 1 1 1 1 2 1	職場において討議を実施、また実際の業務を通して教育
				小計	38	28	10	
第五期教育（労務管理教育その3）	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 ② 問題解決の方法 ③ コミュニケーション ④ しかり方とほめ方 ⑤ 自己を伸ばすには ⑥ 信頼を得るには 管理の展開 リーダーシップを発揮するには カウンセリング 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		8 4 4 4 4 4 4 8 16	6 3 3 3 3 3 3 6 8	2 1 1 1 1 1 1 2 8	
				小計	52	35	17	
				合計	209	147°30′	61°30′	

（資料）　『労務管理通信』Vo1.4，№6（64年3月1日）より

資本の鎖につなぎとめることを前提としているといえよう。第３には、第２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ていることを物語っている。このように作業長候補者教育は、この時点における作業長制度導入のねらいを如実に反映した内容をもっていたのである。教育終了直後に社内報『白樺』紙上に掲載された「期待に応えよ作業長 ── 作業長を囲む座談会 ── 」でのいくつかの発言からその効果をある程度うかがうことができる。

（製銑課装入掛作業長）「私は高炉の装入ですが、いままではただ装入をしていれば良いのだと考えていましたが、教育を受けたことによって、品質面に対する関心をもつようになりました。」

（条鋼課線材掛作業長）「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。給与面についても、実態に応じた給与の支給について教育を受け大いに意義があったと思います。今後私たちが作業長として部下から要求を受けても、自信をもって判断できると意を強くしました。」

（工作課仕旋掛作業長）「最近の技術革新により、高度な機械が入り、設備が進歩していますが、実際にそれを扱うのは誰か、というとそれは人間である。人間があってこそ有能な機械をフルに動かすことができる、という根本問題から、職場における人間の働く意欲というものが、企業にとって最も大切なことではないかと思います。そういうことで人の扱い方についての教育は、職場の監督にあたる者として、大いに得るところがありました。」

（熱管理課熱管理掛作業長）「この制度の意義からいって、ラインはライン、スタッフはスタッフということで、私たちの職場は私たちがやっていかなければならないのだと思いました。作業長各々が自分の職場はどこにも負けないという意識で仕事をしてこそ、室蘭製鉄所の発展もあり〝われらの富士製鉄〟〝世界の富士製鉄〟たりうると思います。」

（化成課管理掛作業長）「教育課長にお願いいたしたいのは、課長が補充教育でお話しされた〝生産する喜び〟〝物を創造する喜び〟これが本当の生きがいではないか、の言葉に私は感銘を受けました。この点を若い人たちに教育していただきたいと思います。……そういうことで、私たちは、作業をするにも若い人たちにその信念を披歴して何のために働かなければならないのか、ということを認識してもらうために力を注がなければいけないと思っています。」

（熱管理課熱管理掛作業長）「従来の役付というものに対する安易な考え方は改めていかなければならないと思います。作業長に任命された以上、自分が推進力にならなければならないのだという気持を強くもっています。」

（工作課仕旋掛作業長）「職場では年満に近い人や入社したばかりの人、思想のかわった人がいますが、その人たちを統率していくのには、自分自身が高い教養を身につけなければいけないと考えています。」

（陸運課作業掛作業長）「そうですね、まだまだ自己啓発をやって、これからも大いに勉強しなければと思います。」

これらの自信に満ちた発言（？）は、再編された作業長像を物語っている。こうして、「作業長候補者教育は、箇所教育と職場教育を２本の柱とし、両者の密接な関連を保ちながら、最上の効果をねらい、所期の目的の達成に努力し、おおむねそれに近い成果を得たといってさしつかえあるまい」[16]と評価されているように、職制層再編成の要としての作業長候補者教育はその役目を一応は果した

とみてよいだろう。だがそのことは、実際の職制層の再編成過程がスムーズに進行したことを意味するわけではない。

すなわち、１１ヶ月に渡る作業長候補者教育を経てもなお、「一部、視野が狭い、労務管理を中心とする各種能力に欠ける等、作業長の職位を全うし得ない者が存在し、種々の問題を起こしている。特に移行時に際し、旧組長からの横滑りという形で、若干能力不足を懸念された者も任命しているためである」[17]という指摘にもある通り、中高年・高小卒の旧組長から横滑りしてきた層においては、作業長としての職責を充分に全うできないという問題を残している。

「作業長制度が発足になったときには、昔の組長といわれた人たちがポンとかわって作業長という名前になったのでね。昔は、ま、今もそうですけども、年功序列型ってね、年功の古い人ほど工長になったり組長になったりしたんですけどね。たとえ小学校しか出てなくても、一応現場の神様的な存在でもって組長だと、そういう人がたがポンと作業長になったと、そうすると、今度は作業長という仕事にふりまわされているというか、自分がついていけないような。ま、昔の組長当時からの作業長といえば、やはり頭の回転も、こう言っちや悪いですけど、なかなかこう、パッとしなくてね。」（４３才、一般労働者の話）

また、作業長は、現場作業には直接たずさわらないとはいえ、新しい生産設備・技術についての知識を充分に有していないことは、特に新鋭工場においては、部下の統率を困難にしている。

「棒線とか冷延とかホットとかいうところはものすごく技術的に短期間のうちにアップしたわけでしよ。だから高校出の若い人たちのほうが、そういうものについていくわけでしよ。仕事にね。今は３０才代位の作業長も出てきたけども、普通、作業長といったら年満間近の、もう年功序列型の人だよね。一つの工場に３０年もつとめたとか、年かっこう、順番からいって作業長になっちやった人さ。そういう人に、作業長だからって、棒線なんかに行ったって、電気図面一つもっていって、作業長、これ俺らに教えて下さいったって、教えられる人は誰もいないわけさ。だから、だいたい今の室蘭の作業長なんていうのは、そういうロートルがほとんどでしよ、８０％位はそうでないかい。だからそれほど権限もってみたって、えらぶってみたって実際に誰もついてこないんでないかな。」（４０才、工長代行）

そうしたなかで、「作業長制度が導入されたからって、前の組長時代と全然かわっていないですね」と断言する若手の工長（３０才）もいるのである。

このように、中高年の旧組長からの横すべり組は、その職務能力において、まだかなりの問題を残しており、この層が作業長の中心になっているかぎりは、作業長制度はまだ過渡的な段階にあるといえる。もちろん、次の教育課長の話しにもあるように、この数年来作業長の職務能力が充実してきつつあることも確かであろう。

「かっ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形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。まあ従来は、自分の経験とか自分がかっ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管理という方向づけができたと。これも（昭和）３８～９年に作業長制度が発足しまして、今年ちようど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、我々が考えますと完全とは思いませんけれど。」（教育課長の話、７０年９月調査）

しかしやはり、作業長制度の担い手の本命は、新しい生産技術・設備体系やあるいは新しい労務

管理方式に適応的な、戦後入社の高卒者層であり、会社としても、その層に期待をかけているのである。

「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ってますので、そういう連中が作業長バックアップするという体制になっている。従って、現在の工長層が作業長に育った段階で、ほんとうに望ましい期待される作業長ができあがるのじやなかろうかと思っています。そこあたりの層が教育でも重点であったわけですし、成果が上がってきてるんじやないかと思っています。」（教育課長の話）

このように作業長制度導入による現場職制層の再編成は、旧組長層の再教育による再編成と、高卒労働者層の昇進による再編成という二段階の階梯を経て行なわれ、現在は第1段階から第2段階への過渡期にあるといえよう。

以上、作業長制度の過渡的な側面を強調したが、そのことは、この間の作業長の果してきた役割を過少評価するものではない。後にみるように、労資関係の面においても、企業内教育・自主管理活動の面においても、作業長の果してきた役割には極めて大きなものがあり、従って、一部分を除けば、その過渡性はあくまでも相対的なものであるといってよい。

「作業長制度以降、職制層というのは、やっぱり相当に強化されたというか、強くなったということはありますね。職制が根深く、我々働く仲間のなかへささってきているということは確かですよね。」（49才）

そして次章でみる教育体系の整備を背景とし、更に63年来の役付層の団体である役付研修会連合による研修などを媒介として作業長の職務能力は着実に充実してきていることは先の教育課長の話にもあった通りである。

ところで、このような作業長の職務能力の充実に伴って、待遇面でも更にその地位の強化がはかられてきた。すなわち、次節で述べる67年の職能制度導入時には、作業長は技能職（作業員）から技術職の職務系列へ移され、同時に職務給を職能給に切り替えていわゆる技術員と同等の処遇がなされることになり、また70年10月の八幡製鉄との合併による新人事制度導入時には、①職分手当（作業長1,500円／月、工長700円／月）を廃し、責任賞与（年2回、1回につき作業長3万円、工長1.8万円程度、70年実績）を支給する、②作業長の過勤務手当・臨時呼出手当を廃し、職責手当（18,000円／月）を支給する、という給与上の改訂がなされるなど作業長の地位を作業員とは明確に区別された監督者として強化する措置がとられた。そして、八幡製鉄との合併調整による作業長の非組合員化が問題になったときには、すでに一般の労働者から、「作業長は非組合員だ」と言われるまでに、実質的には経営サイドの職制になりきっていたのであった。[13] 作業長の非組合員化の問題は、富士・八幡合併後の統一労働協約交渉の最大の抗争点であったが、73年4月1日付で締結された統一労働協約では結局、旧八幡の非組合員の線にそろえられ、1年半の経過期間をおいた74年10月1日より旧富士系の作業長も非組合員化することになった。

3　昇進管理の実態とその矛盾

前項でも述べたように、作業長制度発足当初の作業長は、旧組長層の再教育によって充当せざるをえなかったが、近年になってようやく高卒で若手の労働者が作業長へと昇進してくるようになった。

「現在の作業長はもうだいぶ若手でもって、高校出の人が作業長やってますね。」（43才、高卒）

したがって作業長層の平均年令や平均勤続年数等も下がってきていることが予想されるが、その点を直接明示する資料がないので、[19] 表３－４の工長層の年令・勤続構成から最近の昇進管理の傾向

第３－４　工長層の年令・勤続別構成（７１年室蘭）

（単位％）

年令(才) / 勤続年数(年)	～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～	計
5～ 9	0.5	1.4	0.2	—	—	—	2.1
10～14	0.6	8.2	4.8	0.6	0.3	0.3	14.8
15～19	—	4.2	6.4	3.5	1.7	0.5	16.3
20～24	—	—	4.2	12.6	10.3	5.4	32.5
25～29	—	—	0.2	8.0	3.8	6.8	18.8
30～34	—	—	—	1.2	5.1	8.8	15.1
35～39	—	—	—	—	—	0.6	0.6
計	1.1	13.8	15.8	25.9	21.2	22.4	100.2

（資料）　鉄鋼労連「統一賃金実態調査結果」（１９７１年）より

（注）　最低は２７才、勤続9年。

をさぐってみることにしよう。工長層全体としては、依然として中高年・高勤続者の割合が多く、年令４０才以上が６９.５％、勤続２０年以上が６７.０％と、７割弱を占めているが、しかし若年・低勤続者層も一定の割合を占めるようになってきており、特に年令３０～３４才・勤続１０～１４年層は前半におけるピーク（全体でも４番目のピーク）をなしている。また一番若い工長は２７才・勤続9年であることなど、最近における若手の工長登用がうかがわれよう。そしてこれらの工長層のうち、作業長にまで昇進できるのは一部にすぎないが、その中心をなすのは、中高年・高勤続の工長層から若年・低勤続の工長層へと移ってきているといってよい。

「普通の状態であれば、１０年以上工長やらなかったらだめだとかっていうことなんだけども、今、だいたいそんなことは、逆に言えば無視されたような状態で、工長になって、すぐ作業長になってる人もいるしさ。」（４６才、高小卒、工長）

こうしたなかで、逆に中高年令層は、一般工はもちろん、工長であっても、昇進から取り残されてきつつある。

「やっぱり若手の人の進出がめざましいですからね。結局、能力主義ですからね。ま、私らの年代になれば、だいたいもう、相当努力しなければついていけないような状態になるんじやないかと思いますけどね。やっぱり若い人が相当上の地位についてくるしさ、結局、若手の人の、頭のいい人をもりあげているような今の状態なんですね。昔みたいに年功序列型じやないですからね。そういうことでもう、なかばあきらめているというような状態なんですよね。」（４６才、高小卒、工長）

だがこうした昇進管理の転換が、それ自体として矛盾をもっていることは、特に若手登用のすすんでいる新鋭工場においては一定の深刻さを有している。

「工長も、ただ仕事だけやるんであれば若い奴がいいっていうんだね。だけどほんとに人間関係とかそういうこと考えていけばね、たとえばうちの場合でも、工場全体としては少ないけれども、やはり運転班にでも棒線へ来ないで以前の職場にいれば当然工長とか作業長になるような人が来てるわけさ。年満間近なような人でね。だけど棒線に来たために工長にもなれない。そういう人もいるわけでしよ。で、自分の息子みたいな人が逆に工長でさ、やっぱり職場へ来て、仕事のうえで、そ

の人の指示うけなければならんわけでしよ。だからやっぱり人間関係考えたら、人の上に立つ人は多少年配者がいいんでないかと思うね。だけど年配者ったって、一方では人間関係云々ということ、一生懸命言われてるでしよ。その一方ではQC活動とかそういうこと叫ばれてるわけでしよ。で技術的にはどんどんアップされていくでしよ。そうするとどっちの人が立ったらあれかったら、やっぱり若い人でないとね、だからどっちか良ければ、どっちかうまくないんだワ。」（40才、工長代行）

しかし、そうした矛盾は次節でみる職能的資格制度によって一定の緩和をはかりつつ、全体としては、昇進管理ではいわゆる年功という要素が崩れてきてることは明らかであるが、年功にかわって、今日の作業長・工長に要求されているものは、仕事のうえでの能力もさることながら、人望や統率力、積極性などの面で秀いでていることである。

「昇進はやっぱり、リーダーシップがとれるかどうかという問題がどうしても主に入ってきますね。」（41才、作業長）

「作業長ということになってくると、仕事は二の次だと思うんですけどね。やはり如何に皆をうまく使うかということですね。やはりもう、会社に信頼のある人でないと作業長にはむかないということですね。」（43才、高卒）

「昇進のポイントは、すべてに積極的にということでしようね。皆にもよく思われてなおかつ、積極的に出るということ。」（43才、高小卒）

「上にあがるにはただまじめに、与えられた仕事をするというだけではだめなようだ。だめなんだっていう感じはやっぱりしてますね。やっぱりすこしはったりがきくとか、皆をひっぱっていくような人でないと。」（29才、高卒）

仕事のうえで秀いでることが昇進の決定的な要素にならないのは、作業長の場合、現場作業には直接従事しないからであり、むしろ管理能力や統率力が重視されているのである。そして生産技術の進歩と少数精鋭主義のもとで高能率作業を行なうには緊密な協働作業が決定的に重要になってきているところに、今日の現場職制に要求される能力が仕事そのものの遂行能力よりも統率力に重点がおかれてくる必然性があるといえよう。こうした問題は、工長の場合でも同様である。だがもちろん、統率力や積極性等といっても、一般的な意味でのそれではなく、あくまでも資本の志向へ職場構成員を統率していく能力であることはいうまでもない。それ故にまた、こうした昇進管理の実態や現実の職制層に対して、若年層からも、中高年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。

「とにかく今、一番早く会社の上役になるには、もう、上の人に会社の思う通りな態度とっていけばなれるんでないかっていってますけどね。やっぱり仕事がある程度できて、それから、ま、人間的にもそりや、すこしはできてないとだめですけどね。要するに要領良くやれということです。だからといって会社のほうにベタベタしてるからって、露わに、あいつは会社にベッタリしてるとか、そういう具合に見えるようじやまだだめだって。だから要するに会社のほうにベッタリしているようでも、我々作業員にもすごく親しめる人間がすぐなる。」（19才、高卒）

「要するに、いくら力があっても、世渡りの上手な人と下手な人といるわけです。やっぱり上手な人はその面で得だと思いますね。会社に対する協力度が中心だということはありますね。やはりなにかちがう面がありますね。その、みこまれる人はね。やはり努力もしてますし、人間関係も立派な人ですね。いくら力がなくてもなってる人が中にはいるからね、たくさん。必ずしも技能が、技術がということではないですね。」（37才、中卒）

「みかけだけでも一生懸命やる。えらい人がみてる前で一生懸命やりや、一生懸命ゴマすって、そうしてりゃなるんでないかい。やっぱり口のうまい人だね。だから上のほうにいっ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。下のほうの人が一生懸命やるし、仕事覚えてる人が多い。仕事は全然しないし、そういう人にかぎって、上の掛長とか工場長が来たらうまいことといって、そういう人が多い。全部が全部じやないけど多いんだよね。まだ口のうまい人がなってるような状態、そういうのみたら一番頭に来る。」（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ってる人いるけどね。」（４５才、高小卒）

「昔の組長や組長あがりの作業長などは、まわりがなんだかんだといってもデンとしていたが、新しくなってきた作業長は、まわりでなんといっているかばっかり気にしているようだ。」（４４才高卒）

これらの労働者の話からもうかがえるように、今日における昇進管理は従来の昇進管理が多少とも客観的な基準としてもっていた年令・勤続年数や熟練度などの要素を失い、もっぱら、資本への忠誠、労働者を資本の意にそって積極的に動員しうるリーダーシップなどが前面に出てきているのである。そうしたなかで我々の調査した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ね。それはもうはっきりしてますよ、いまの組合ですとね。いまの労資関係ですと完全にはっきりしてますよ。」（２９才、高卒）

「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。」（３６才、高卒）

そこに、今日における労資関係と、そのなかで現場職制層の再編成がもっていた意味、および昇進管理の果している役割が集約的に反映しているといってよいだろう。

最後に、若年層が昇進の見通しについてどうみているかということにふれておくと、作業長制度が掛長・工場長までの〝開かれた〟昇進制度を一つの唱い文句にしているにもかかわらず、そういう幻想に若年層はあまり惑わされていないようにみうけられる。

「どうせ俺みたいのは作業長どまりだからね、せいぜいいって。」（２１才、高卒）

「昇進の見通しは、せいぜいやっぱり工長になればいいとこでないかい。」（２１才、高卒）

また中高年令層が、年功序列が崩れてきていることを嘆いていたのに対し、若年層は逆に、現実の昇進管理がまだ年功的であるとの見方をしていることは対照的である。

「要するに昔とかわったというけれど、やはり実力主義じやなくて、年功序列という具合のほうがまだまだ強いから、やっぱりおもしろくないね。」（２２才、高卒）

「昇進は、なんか俺らの会社だったら年功序列型みたいな感じ。そうじやないとはいうけどね。」（２１才、高卒）

若年層がこのような見方をするのは、能力主義管理が実際には仕事のうえでの能力の評価を基準としているのではないということに対する不満のあらわれとみてよいだろう。そしてそういう意味でも現実の昇進管理は、先にもみたように、若年層からも、かならずしも支持されえないものとなっているのである。

第３節　職能的資格制度の導入と能力主義管理

1　職能的資格制度の導入と能力主義管理

(1)　職能的資格制度の内容と特徴

６０年代にはいって進められた労務統轄機構の再編成は、まず作業長制度の導入による現場職制層の再編成から着手された。そしてその再編成が一定の目途のついた段階で、一般労働者の統轄方式の再編成が日程に登り、６７年１０月、「職能制度」が導入された。[20]

この職能制度の導入は、６７年に合併した東海製鉄との人事制度の調整を契機としたものであった。すなわち、富士製鉄の人事制度は、日鉄時代の身分制度が戦後廃止されて、４７年に設けられた旧工員を作業員に、旧職員及び雇員を職能の別により事務員・技術員・医務員に分ける職名制度をそのままひきついだものであり、いわゆる職能的資格制度はとられていなかった。一方、東海製鉄のほうは逆に資格制度が人事制度の柱となっており、職名に相当するいわゆる縦割区分は設けられていなかった。そこで、この両者を統一したかたちで職能制度が設けられたわけである。もちろん東海製鉄との合併による人事制度の統一ということは、職能制度実施のいわば外的な契機にしかすぎない。[21] 会社側は、この制度の目的として人事制度の統一の他に次の三点をあげている。[22]

①　処遇の公平 ── 社員の処遇の基準を共通の職能区分に求めることによりその公平を図る。

②　向上心の育成 ── 職能区分は各人の努力目標となり、この面から職務遂行能力及び職務成果の向上が期待される。

③　社員一体感の醸成 ── 全社員に共通の職能区分を設けると共に、従来とかく身分的印象を与えがちであった職名を廃止し、以って社員の一体感の醸成を図る。

そこでまず、職能制度の概要からみていくと、それは、「職能区分」と「職務系列」、そしてそれに伴う給与制度の改訂から成っている。

「職能区分」は、「役職序列のほかに、職務遂行能力ならびに業務への貢献の度合を考慮して、全社員共通の社員序列として」[23] 設けられる区分で、表３－５のように九区分に分けられるが、副参事以上は掛長以上の管理者層に対応するものであり、ラインの労働者にかかわるのは主事以下の五段階である。それぞれの職能区分の要件は表３－６の通りで、役職位との関連でいえば基本的には作業長は主事に、工長は主担当に対応するが、それぞれ上下一段階のラップをもち、したがって副参事の作業長もいれば（これはごく稀であるが）、社員１級の工長もいるわけである。しかしこのような役職位になくても、主担当・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。初任職能区分は、新規採用大学卒（４年制）が一般社員１級、高卒が一般社員３級へ格付けられ、中途採用者は技能・経歴を勘案し

表３－５　職能区分と対応職務

職能区分	対応職務
理事	部長
副理事	副長
参事	課長・工場長
副参事	掛長
主事	作業長
主担当	工長
一般社員１級	（中堅層）
一般社員２級	（中堅層）
一般社員３級	（新入社員）

（注）職能区分と職務との対応には上下一段階のラップがある。括弧内は正式職務名ではない。

表3－6　職務区分の資格要件

職能区分		要件
主担当		3分類職務、もしくは作業長の職務（これに準ずる職務を含む。以下同じ）を遂行するに必要な程度の経験・能力を有すると認められる者。
主担当		2分類職務または伍長の職務（これに準ずる職務を含む。以下同じ）を遂行するに必要な程度の経験・能力を有すると認められる者、ならびに3分類職務もしくは作業長の職務を担当しているが、同職務を標準的に遂行するには経験・能力が十分でないと認められる者。
一般	社員1級	1分類職務または伍長以上を除く職務（以下、一般の職務という）を優秀に遂行するに必要な程度の経験・能力を有すると認められる者、ならびに2分類職務または伍長の職務を担当しているが、同職務を標準的に遂行するには経験・能力が十分でないと認められる者。
	社員2級	1分類職務または一般の職務を標準的に遂行するに必要な程度の経験・能力を有すると認められる者
	社員3級	1分類職務または一般の職務を標準的に遂行するには、経験・能力が十分でないと認められる者。

（注）　3～1分類職務とは職能給上の概念で、事務員等の職務を重要度・難易度に応じて3区分したもの

表3－7　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

て決められる。

次に職能区分の昇格についてみると、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る。これらの昇格選考の対象となるには、所属長の推薦を条件としている。[24] それぞれの選考方法の内容は表3－7のように定められている。ところで組合からの強い要求によって、社員3級から1級までは最長経過年数による自動昇格が認められており、それは表3－8に示すように、3級から2級には5年、2級から1級には12年と定められている。一方「通常の者」の昇格所要年数は社員2級が3級在級3～4年、1級が2級在級7年前後、主担当が1級在級10年前後となっているが、この所要年数は「主として伍長・作業長への昇進の場合の所要年数の実績を勘案して設定」[25] したものとされ、また「長期間職務に精励し、業務貢献度の著しい者については、伍長などの役職につかなくても停年時までには主担当以上に昇格させるという配慮が働いている」[26] という。また最短所要年数は、一般社員2級が3級在級2年、1級が2級在級2年、主

表3－8　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	—

担当が1級在級1年となっている。ここで主担当への最短所要年数が1級在級1年と短かいのは、主担当昇格選考の受験資格を一般社員2級の者にも与えていることと関連し、2級としての経過年数3年以下の者が主担当昇格試験に合格した場合は社員1級として1年経過した後主担当に昇格することになっている。

次に「職務系列」についてみると、これは基本的にはそれまでの職名と同じ考え方で、労働者の長期予定配置区分として、事務職（旧事務員）、技術職（旧技術員）、医務職（旧医務員）、技能職（旧作業員）の4系列に縦割区分される。職名制度の場合と異なる点は次の二点である。すなわち、第1に、旧職名においては各職名毎に賃金体系が異なっていたが、後の給与改訂のところで述べるように、それが統一され、単一の賃金体系になったこと、第2に、旧作業員作業長の職務系列が技術職になったことである。この作業長を技術職としたことについては、次の三点の理由があげられている。[27]

(1) 技術の進歩・管理方式の近代化により、作業長職務は事務技術的技術や判断が要請されてきている。

(2) 作業長も、これに対処できる知識や判断能力を持つ者が多くなっている。

(3) 給与措置の面でも職能給を適用することがむしろ妥当である。

最後に職能制度の実施に伴う給与制度の改訂についてみると、その中心は基本給、業績手当、一時金（賞与）の改訂であった。

基本給では、従来の作業員と事務員等との制度上の格差を廃止し、①定期採用者（新卒者）の初任基本給の統一及び年令別最低基本給の設定、②主担当以上を月給制にする（一般社員は日給月給制）③昇給は現行基本給ランク別昇給を職能区分別昇給に改める、等の改訂が行なわれた。業績手当[28]では、技能職の財源を一般社員と主担当以上に2分割し、成績査定も別々に行ない、その格差係数（職能係数）を一般1.００、主担当1.０８、主事1.２０とした。また一時金（賞与）では従来の一律分を吸収して職能区分別定額部分を設けたほか、業績手当と同様に成績査定による配分に職能係数を導入した。このような職能区分別賃金体系はその後６８年には職務給にも適用され、従来の勤続年数別複数賃率が職能別複数賃率へと改められた。[29]

以上、６７年に導入された職能制度の概要をみてきたが、この制度は富士製鉄と八幡製鉄の合併による新日鉄の成立にともなって調整事項として、７０年１０月、「新人事制度」に改められた。しかしその内容は、ほぼ、旧富士製鉄の職能制度を踏襲したものであった。新人事制度のもとでの改訂の主な点は以下の通りである。

図３－３のように、「職能区分」は「資格区分」と改められたが、中味の5段階は変らず、その名称が変更されただけであり、系列区分のほうも、かっての事務職と技術職がまとめられて主務職となったほかは、技能職が技術職と変えられたにすぎない。また職務層区分という考え方は旧八幡の考え方であるが、これも旧富士の実態にそろえられている。ただ、職能制度においては、職能区分と役職位との対応は上下一段階のラップがあったのに対し、新人事制度では、下一段階のラップを廃止し、役職昇進する者は対応する資格区分へも昇格するという措置がとられるようになった。また昇格経過年数も表３－９にあるように、若干の変動があるとはいえ、ほとんど職能制度の場合と同じである。しかし賃金面においては、資格区分によって規定される範囲が広げられ、退職手当をも主担当（旧社員1級）以下と主事（旧主担当）以上の二つの異なるテーブルによって計算するようになった。

このように、新人事制度は基本的に職能制度をひきついだものといってよい。[30] したがって以下、

図3－3　新人事制度

<職務層区分>　　<資格区分>

生産関連職務 ライン系列	その他職務 スタッフ系列		横割区分	要件
作業長職務	C分類職務	⟷	統括主事	作業長またはC分類の職務を遂行するに必要な経験、能力を有する者。
工長職務	B分類職務	⟷	主事	工長またはB分類の職務を遂行するに必要な経験、能力を有する者。
一般職務	A分類職務	⟷	主担当	一般またはA分類の職務を優秀に遂行するに必要な経験、能力を有する者。
			担当	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するに必要な経験、能力を有する者。
			担当補	一般またはA分類の職務を標準的に遂行するには経験、能力が十分でない者。

表3－9　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	—

繁雑をさけるため、資格区分、系列区分の名称は、職能制度を説明する場合でも新人事制度の名称に統一することにする（必要に応じ、職能制度時の呼称は括弧で示すこととする）。

以上みてきたように、職能制度あるいは新人事制度は、「職務遂行能力」と「業務への貢献度」を基準とする資格区分による労働者の格差付けを、給与制度の改訂をその物質的基盤として貫ぬこうとするものである。すなわち、主担当（旧社員1級）まで昇格するのに、最短で4年、通常で10年、最長で17年というように、最短から最長までの差は実に13年の開きがあり、しかも、主担当以上への昇格は制度的には保障されていない。そしてこれらの昇格が、「職務遂行能力」と「貢献度」というばく然とした基準のもとに、所属長によって握られているわけだから、それが現実の運用面で果す差別支配の機能は容易に想像できるであろう。その問題については次項で具体的に検討することにして、ここでは、新人事制度による賃金面での格差を基本給についてみてみることにしよう。

表3－10は72年度の定期昇給額であるが、この平均昇給額で55才の定年時までの累積昇給額を、資格区分の最長・通常・最短昇格年数別に試算すると表3－11のようなモデル値になる。最短コースを歩んだ者が主事どまりだとしても（現実にはありえないが）、最長コースを歩む者とは1万をこえる格差が出てくる。しかも現実には成績査定によって同じ資格区分の中でも格差がつけられ、更には他の賃金項目においても資格区分別の配分がなされるわけであるから、この新人事制度による賃金格差は極めて大きなものになっているといえよう。

表3－10　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

（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。

表3－11　資格区分昇格年数別累積昇給額モデル値

最長年数（主担当どまり）	56,410円	（90.4）
通常年数（主事どまり）	62,380	（100.0）
最短年数（主事どまり）	66,780	（107.1）

（注）　72年度平均昇給額を基準に18才から55才までを試算
括弧内は通常を100.0とした指数

(2)　労働者序列の再編成と能力主義管理

このように、新人事制度は、「処遇の公平」という名のもとに、賃金格差を物質的基盤として新たな「社員序列」をつくりだそうとするものであるが、こうした制度の必要性について、会社側では次のように三点にわたって説明している。

「①開放経済体制下にあってますます激化する企業間競争に勝抜くために、能力主義・実力主義の人事管理を更に徹底することが要請されている。こうした環境のもとで従業員がその職責を十分に自覚し、その人的効率を最大限に発揮するため職務及び職務遂行能力をベースとした社員序列を設定し、意欲の向上を刺激するとともにこれに基く処遇を行なうことが必要と考えられる。従来当社においては既に述べたとおりかかる意味での人事制度はかけており、その面から制度改正の必要性が指摘されていた。こうした社員序列は、いわゆる資格制度と呼ばれるものであるが、当社としては徒らに学歴・年功に捉われることなく、職務・職務遂行能力及び業務への貢献度に応じて社員を位置づける必要性が強調されていた。

②技術革新・事務機械化の進展は企業内の職務の質的内容に大きな変化をもたらした。とりわけ従来の作業職務は、単純な肉体作業からかなり高度な判断を伴う監視作業に変わりつつあり、逆に事務員等職務も高度かつ専門的な企画・判断を必要とする業務と、単純な定型反復業務とに両極分化しつつある。こうした情勢にあって従来の予定配置区分としての職名についても新しい時代感覚にマッチした管理区分として再構成する必要があった。職名については旧身分制から引継がれた経緯や後で述べるように初任基本給、昇給テーブル、日給・月給の線、更には給与の控除条件等が職名により異なったことなどから、従業員に対し従来とかく身分的印象を与えがちであり、組合から撤廃の要求が出たこともある。その上、技術革新の進展に伴う業務の高度化や、進学率の上昇に基く労働需給市場の変化は必然的に高卒作業員の出現を不可避とし、その面から従来の学歴に対応した職名の在り方の再検討が必要となっていた。

③少数精鋭主義実現のため最近数年間続けてきた採用の可及的抑制の結果、正常な新陳代謝が行なわれず、能力構成はかなり高度化してきている。役職昇進だけでは捌ききれないそうした能力構成の高まりを人事制度面で受けとめるだけでなく、最近とみに重要性を増してきている専門職位を組織を複雑にしないという前提の下で位置づける必要があった。」[31]

要するに、第1に年功序列にとってかわる職務及び職務遂行能力をベースとした社員序列の必要

性、第２に高卒作業員化に伴う事務員等との処遇の調整、第３に能力構成の高度化による役職序列以外の社員序列の必要性の５点をあげているわけだが、既にみたように新人事制度の中心が資格区分序列にあることを考えれば、最大の理由は第１点目にあるといえよう。すなわち、第１章・第２章でみたように、戦後の「合理化」過程のなかで進行してきたいわゆる年功序列、特に勤続年数序列と相関した技能序列の崩壊を背景として、それにかわる新たな序列の導入・形成をめざしたものである。そしてその序列の基準として採用されたのが、「職務及び職務遂行能力」である。それは、技能序列の崩壊すなわち技能水準の平準化あるいは逆転という事態の進行の中で、技能水準を擬制的に反映していた勤続年数序列が意味をもたなくなり、勤続年数序列からは切離して、労働者の「能力」そのものを序列の基準にすえようというものである。しかし、一方で技能水準の平準化が進行しているなかでは、それは一般的な作業能力の水準としては設定しえず、それ故にこそ、資本によって恣意的に設定される「職務及び職務遂行能力」として基準化されざるをえないのである。それが現実的に如何に機能しているかは、次項でみることにして、こうした「職務及び職務遂行能力」を基準とした労働者序列の再編成をめざした職能的資格制度は、いわゆる能力主義の人事管理の柱となっているのである。そしてそれが、その前段としての職制層の再編成＝作業長制度の導入をまってはじめて可能とされたものであることは、言うまでもなく、基本的には、この職能的資格制度の導入によって、６０年代以降課題となっていた労務統轄機構の再編成は一段落をつけるのである。その意味で、「この改正は開放経済体制下における企業体質強化の一環として能力主義・実力主義の人事管理の一層の徹底を図るために行なわれたものであって、既に実施されてきた現場管理組織の改正（工場長・作業長制度の導入）、職務給・職能給の設定や勤務体制の改善等、一連の人事給与制度面における合理化の系譜を継ぎ、しかも当社の今後の人事管理の基礎として集大成したものということができる」[32] という評価がなされているわけである。

ところで、こうして新たに再編成された労働者序列の実態を資格区分別労働力構成でみると、表３－１２、表３－１３、表３－１４の如くである。表３－１２と表３－１３は主務職社員（事務員・技

表３－１２　資格区分別年齢別労働力構成比（６９年１０月）

	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
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)
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)
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)
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)
統括主事	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)
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)
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)

（資料）　新日鉄室蘭労働組合「意識調査報告書」より作成

術員）・医務職社員も含まれているが、年令別構成では、２５才以上で資格区分の格差がはっきりと出てきており、特に３５才以上層では、主担当どまりの者と主事以上へ昇格する者との差が明瞭となっている。また勤続別構成でも、勤続１０年以上で上・下への格差がはっきりと出て来、特に１５年以上層では主担当どまりの者と主事以上へ昇格する者との差が明瞭となる。いずれの場合でも、主担

表３－１３　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
担当補	88.5 (73.6)	2.8 (1.5)	0.8 (0.7)	0.3 (0.5)	1.1 (0.4)	0.3 (0.6)	6.3 (13.9)	100.0 (11.5)
担当	13.4 (15.6)	69.4 (52.1)	11.3 (13.6)	0.9 (2.1)	3.3 (1.6)	0.4 (1.3)	1.3 (4.1)	100.0 (16.1)
主担当	1.5 (3.3)	17.0 (24.4)	24.8 (57.5)	7.5 (33.8)	41.6 (37.8)	3.6 (20.2)	4.0 (23.6)	100.0 (30.8)
主事	2.1 (4.5)	12.3 (16.7)	9.1 (19.9)	10.3 (43.6)	55.5 (47.7)	8.3 (43.9)	2.4 (13.5)	100.0 (29.1)
統括主事	2.1 (1.0)	9.1 (2.9)	9.1 (4.6)	10.7 (10.5)	42.3 (8.3)	24.5 (29.8)	2.1 (2.7)	100.0 (6.7)
Ｎ・Ａ	4.9 (2.0)	9.1 (2.4)	8.5 (3.7)	11.2 (9.5)	24.6 (4.2)	4.0 (4.2)	37.7 (42.2)	100.0 (11.5)
総計	13.8 (100.0)	21.4 (100.0)	13.3 (100.0)	6.9 (100.0)	33.9 (100.0)	5.5 (100.0)	5.2 (100.0)	100.0 (100.0)

（資料）　表３－１２に同じ

表３－１４　資格区分別勤続年数別労働力構成比（作業員男子・７１年）

	４年以下	５～９	１０～１４	１５～１９	２０～２４	２５～２９	３０～	計
担当補	10.7	0.1	0.1	—	0.2	0.0	0.0	11.1
担当	10.7	5.0	2.6	0.1	0.3	0.3	0.1	19.1
主担当	0.1	2.7	15.1	4.6	7.6	3.3	1.8	35.2
主事	—	0.4	5.2	5.6	11.0	6.7	5.1	34.0
統括主事	—	0.0	0.0	0.2	0.2	0.4	0.8	1.6
計	21.5	8.2	23.0	10.5	19.3	10.7	7.8	101.0

（資料）　鉄鋼労連「統一賃金実態調査結果」７１年室蘭分より作成。

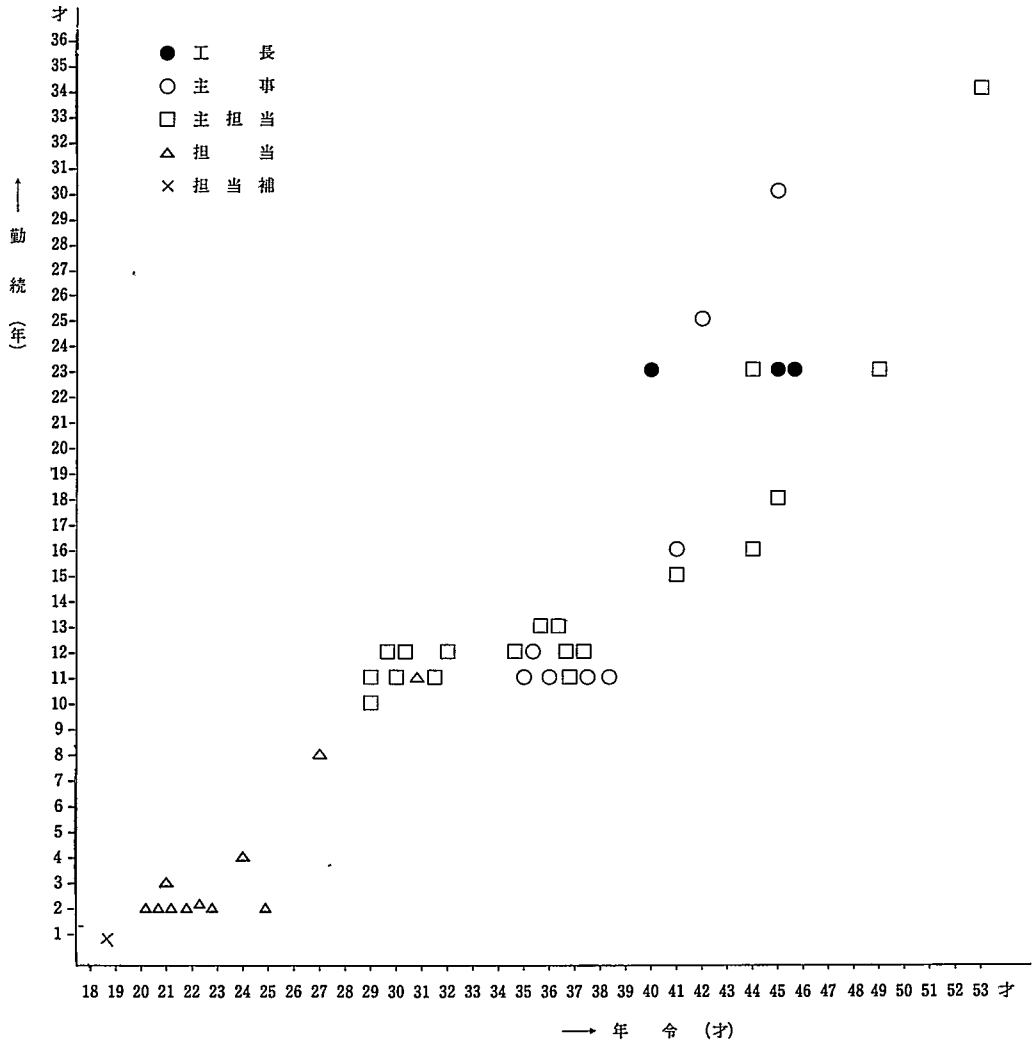
（注）　工長までを含む

当以上で、年令・勤続年数のばらつきが大きくなっており、主担当に高年令・高勤続者の占めるウエイトがかなり大きいのに対し、逆に主事・統轄主事では、中年令・低・中勤続者がかなりのウエイトを占めていることがわかる。こうした傾向は、作業員男子（作業長を含まず）だけを対象とした表３－１４によっても確認できる。このように主担当が全体の分岐点をなしているのは、すでにみたように、主担当までは、まがりなりにも最長経過年数による自動昇格が保障されているのに対して、それ以上の主事・統括主事への昇格は、資本の人事考査にまったく依存しているからに他ならない。そしてそれが、もはや年令や勤続年数とは必ずしも照応していないことが、これらの諸表からわかるだろう。我々が調査した労働者のうちの４２名の年令・勤続年数と資格区分との関係を表わした図３－４はそれを更に明瞭に示しているだろう。

２　昇格管理の実態とその矛盾

資格区分の昇格管理の基準が、役職位昇進による対応資格区分への昇格を別とすれば、「職務遂行能力」と「業務貢献度」におかれていることは前項でふれた通りである。「職務遂行能力」による昇格とは、「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

図3－4　年令・勤続・資格区分別労働力構成



（資料）　労働者面接調査より作成

昇格」[33]という説明にあるように、いわゆる能力主義的な昇格を意味するのに対して、「業務貢献度」による昇格は、「会社業務に精励恪勤し、貢献度のある者については、それ相応の資格への昇格」[34]という具合にむしろ年功的要素による昇格を意味しているといってよい。このように資格区分の昇格管理は二つの相異なる基準で行なわれており、その結果として再編成されつつある労働者序列は、前述したように特に主担当以上において、年令・勤続年数序列とはもはや必ずしも相関しない構造を示している。しかし、昇格管理の基準といっても、それは先にみたように極めて抽象的な規定にしかすぎず、実際上は資本の意のままの昇格管理を許す構造となっているのである。本項ではそうした昇格管理の実態を、それを労働者がどのようにとらえているかという側面から明らかにすることが課題である。

まず昇格管理が、資本に対して反抗的な者を徹底的に差別する機能を有していることは言うまでもなく、そのことは労働者間の一様な認識となっているといってよい。

「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、いい目では見られないと思うけどね。推薦も工場長がじかにみるのではなく、工長とか作業長とかがみて言ってるんですからね。」（３０才、中卒、主担当）

「会社側に対して悪いことやったら、その人はもう、絶対、何年たっても上がれないというふうになっている。」（２１才、高卒、担当）

「思想面にはしっている人、そういう人がたは、これはもう昔からいても主事にはなっていませんね。主担当どまりですね。」（４３才、高卒、主事）

「担当補から担当まではすぐいける。とにかく面接だけですぐです。異常な人間でないかぎり。それであとは主担当というのはある程度テストして。で、工長の話聞きますと、そういうんでも会社に対するうまい言い方すればすぐはいれるっていうんですよね。ある程度会社に対する反発的なところ出すと、すぐおとされる。それはもうはっきりしてるからもしお前が受けに行く時は気をつけれよといわれてるんですけどね。」（１９才、高卒、担当補）

これらの労働者の話しにみられるように、工長・作業長等に反抗的な者、「思想に走った者」に対する差別の貫徹は労働者の意識を常に抑圧しており、それはまた推薦の実質的権限をもつ作業長の労働者支配の要となっていることがうかがえよう。

だが、新人事制度はこうした思想的な差別によって労働者をい縮させるだけではなく、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積極的に協力的たら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。前にも述べたように、少数精鋭主義、作業のプール化のもとで技能水準の平準化が進行してきている現段階においては、もはや単なる作業能力は労働者を決定的に格差付ける基準たりえず、従って「職務遂行能力」とは、作業能力以上のものを意味しているのである。

「まじめにやったからって、決して上にあがれるわけじやない。やっぱり仕事てきぱきやって、目立つ存在でなかったら今はね。目立たなかったら全然上がっていかれないんでないかい。前は地味にやってても、なんでもなかったけど、今は活発にやんなかったら、何に関しても活発にやらなかったら……。」（２１才、高卒、担当）

「本当に実力を評価するとか、個人の本当の能力をかってやるというのと、現在行なわれているのでは、なんかマッチしてないというふうに感じますね。早い話が、やっぱり会社の言う事に従ってる人間はね、従ってうまくやっていく人間だけが上がっていくようなもんで、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。」（４９才、高小卒、主担当）

つまり、昇進管理の場合と同様、資本の意にそった積極性が重視されるのであり、その積極性を作業長―資本に認めてもらうための労働者間の競争があおられるのである。

「能力主義なんてのは人間関係を最も悪くするんですよね。だからやはり２製鋼（工場）の場合でも、人をふみつけにしても俺は出世するんだというような気持をもって、もう人間関係くそくらえというような、ま、それ程極端ではないにしても、仕事に対してはやるという人間は、やはりある程度出世してますね。やはり競争ですね。お互いに、その、人間関係をうまくつくりながら、お互いに競争心をおこして、そしてやれば会社の利益にもなるんだし、そこをうまくねらっているんですね」（４３才、高卒、主事）

「職能制度はね、ほんとはね、こういうことやるっていうのは、どうしても競争心あおってね、人間関係は良くならないんだけどね。俺なら主事まで行けばいいとこだな。そんなね、皆んなをふみつけて上がりたいという気持もおきないね。」（３６才、高卒、主担当）

「これは人間関係を悪くする面はだいぶあるんでないんですか。結局、人の足ひっぱって自分が上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てますね。」（４９才、高小卒、主担当）

こうして、新人事制度は能力主義という名のもとに労働者の間に昇格競争をもちこみ、そうすることによって積極的に資本に奉仕させようとするものであるが、その結果は、労働者の話にもあるように、人間関係の悪化をまねかざるをえないのである。しかも、労働者間の昇格競争といっても、その判定は作業長等の胸先三寸に依存するが故に、労働者に上司への卑屈な従属をも強要することになる。

「やっぱり醜いものはありますよ。早く言えば、上司との個人的なつき合いをして、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。うすうすでなくて、激しいですよ。むしろそれのほうが強いんでないですか。」（４９才、高小卒、主担当）

「格付けは妥当とはいえないね。情実というものがからむからね。結局、極端な言い方すれば、作業長にゴマをすったということなんだな。同じドングリの背比べでいったやつ、結局ゴマすったおかげで上がる。それが今の制度になってからものすごくはげしくなったんでないですか。」（４５才、高小卒、主担当）

「必ずしも実力主義ということは、なかなか。やっぱり口のたつ人、ゴマする人はうまくやるしね。口べたで、ほんとに仕事はモリモリやるけど、口べたでうまいこと言えない人は結局は損するんですね。なんぼまじめにやったって、一生平社員で終ってる人はたくさんいますからね。なにも仕事できなくたって、口ばかりたつやつ、要領のいいやつだったら、なんぼでもなってますからね。」（２９才、高卒、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・全面的服従を強要しているのである。そして他方、こうした昇格競争についていけない者、また前節でみた職位昇進からとりのこされた高小卒・中卒の中高年労働者層に対しては、「業務貢献度」という昇格基準が、彼らの不満を一定程度解消すると同時に、「まじめに」やれば昇格の見通しがあるという期待感を抱かせることによって、資格区分による格差分断の機能を隠ぺいし、それに対する労働者の不満を顕在化させにくくする役割を果しているのである。

「やはり、好ましくない態度をとっているとやはり問題だと思うんですよ。僕らの工場にはいな

いんですけど、たとえば民青でどうこうやっているとかそういう人達はほとんど除外視されているような傾向なんです。ですから通常、まじめにやってれば、ほとんど勤続プラス能力でいくと思うんですよ。」（２４才、高卒、担当）

その意味では、「職務遂行能力」と「業務貢献度」という二つの昇格基準が適宜使い分けられているわけだが、しかしあくまでも主は「職務遂行能力」のほうにあり、「業務貢献度」は前者による労働者支配の貫徹の体制を補完するものとして従なのである。従って中高年令者は、次の労働者の話にもあるように全体としては資格区分昇格からも取り残される傾向にある。それは先の資格区分別労働力構成にみられた通りである。

「端的に言うと、やっぱり年功序列制じやないということなんですよね。だからもう、優秀な人は若手であっても、どんどん上がるということなんで、ま、古い人の考え方としてはね、ま、あきらめムードということなんでね。そういうな傾向はありますね。」（４６才、高小卒、工長）

「今までは、だいたい勤続年数で、最初の頃はあれしてたんですけど、今はやっぱし、技術ということが一番あれでしようね。」（４１才、高小卒、工長）

「昇格の見通しはありませんね。」（４９才、高小卒、主担当）

こうした昇格管理あるいは制度そのものに対して、上位の資格の者が肯定的見解をもっているのは当然である。

「資格制度はいいと思うよ。やはり同じレベルで同じ賃金もらうんならいいけども、やはり人間それぞれ差があるから。なんぼウデがいい、なにがいいっても協力的でない人とか。だからそういうあれつくってもいいんでないかね。やはりある程度年数たって、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）

「やはりこういうのは能力本位につくってますからね。だから能力のある者はバンバン上にあがっていく。そうすればおのずと給料も高くなるというようにつくってありますからね。たとえば作業やらせてもよく出来るし、対人関係もかなりいいとか、そういうことですね。やはり人間関係もかなり重点おいてますからね。」（３８才、主事）

しかし同時に、資本の恣意的な昇格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うかがうことが出来るだろう。それは、人をふみつけなければ昇格できない制度、ゴマスリなどの介在する余地の多い制度に対する不満である。なかでも、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といってよい。

「現在の格付けは妥当ではないでしようね。」（４３才、高小卒、主担当）

「資格の格付けは妥当だとは思わないね。」（２３才、高卒、担当）

「自分達の技能とか作業内容とか、それはやっぱり会社としては正当にみてくれてはいないような気がするね。食事の時なんかに集まった時に、我々も含めて、多少なり不満はあるようだね、皆んなね。」（３０才、中卒、主担当）

「今の７人の中では僕より先にやってる人は１人なんですよ。今まで２年旋盤やってるが、それ以上やってる人はそんなにいないんですね。ですからやっぱり、仕事からいったら僕のほうがあれだもね、７人の中では２番目ぐらいかな。あとの人は要するに、僕がロールショップに来てからはいってきた人たちで、４０なんぼの人もいれば３９ぐらいの人も。若い人のうちで僕と同じにはいったのが２人で、あとは今まで旋盤とかそういうものやったことのない人がね。だから、担当か。要するに、

仕事はわかんないんだけどね、量なんかもこっちのほうがやってるかわからないのに、その人たちは、他の作業はやってたかもわかんないけど、旋盤に関しては、僕のほうがやっている。それが……。」（２０才、高卒、担当）

「現在の格付けは、正直いうと、やっぱり不満ですね。そういう、主事とか主担当という、かたちの上ではまるっきり差つけられていますけど、実際行なっている仕事というのはまったく同じだということですね。そういうものなくても、賞与とかいういうときにはいやでも査定も登場しますからね。そんなにはっきり差をつけるほど、作業上の差はないということですね。どうもそういうのには抵抗感じてますけどね。やっぱり私たちの年代というのは、そういうことに対しては、何かおもしろくないですね。そういうふうに資格はつくっていますけども、必ずしも作業とかそういうものが資格区分ではつきりと分けられるべきすじのものでもないような気もしますね。作業内容そのものがね。工長というのは、やっぱりかんじんなとこの指示をするとかということありますけど、他の人間はほとんど同じことをくりかえしやるということですからね。だからそこに矛盾感じる。」（４９才、高小卒、主担当）

「これはちよっと不満ありますけどね。結局、公平にするということで始まったんですけど、逆の結果出てるような感じですね。同じ入社でも別々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日で、１０年位たって２段階も違うような差が出てるわけなんですね。その人のおかれてる立場でかなり差が出てきますね。」（３７才、高卒主担当）

格付けに対する不満が、若年層・中高年令層を問わず、また制度そのものに肯定的か否定的かをも問わず、多かれ少なかれ存していることをこれら労働者の話は物語っている。

特に４９才・主担当の労働者の「差をつける程作業内容は違わない」という意見は、単に格付けに対する不満というよりは、新人事制度そのものに対する根底的な不満であり、少数精鋭主義、作業のプール化、技能水準の平準化という事態のもとでの労働者の恣意的な格差付けの不合理性を鋭くついた批判として注目してよいだろう。それに対して２０才・担当の労働者の「実力があるにもかかわらず若年故に格付けが低い」という不満は、若年労働者の意見を代表しているといえる。中高年労働者が年功制の崩れてきていることを嘆くのに対して、若年労働者は逆にいまだに年功的であるという不満をもっているのである。

「資格の格付けは、ほとんど年功で、自分が仕事できるからそうっていうんではあまりないから年功序列だから、年数たてば、その通りになると思います。」（２０才、高卒、担当）

「格付けはやっぱり年功があるんでないかなと思う。」（２０才、高卒、担当）

「昇格の基準はどうもわからんだな。矛盾してるんじやないかと思うんだね。もうちよっと、きまった、きばっとしたものがないんだね。はっきりした線がね。ほんとに試験でもって上がるのか、経験、ほとんど経験が主だね、やっぱり。年数と経験。したから、なんかまだ年功序列がまだはいっているんだね。なんか我々も皆、１０年たてば主担当だとか、あと２～３年たてば主事になるとかってね。結局、下の者でも、能力があっても、今現在、まだ上のほうに上がれないというのが今の現状だね。ほんとに試験とか面接とか、作業面とか、なんとかかんとかったって、やっぱり、覚える人は早く覚えるだろうし、だけども、年数がたたなければ上がれないというのが現状みたいだね。工場長の推薦といっても、なんかこう、縁故関係とか、結局ゴマすりというか、なにかそういうのがまだほとんどあるようだね。だからもう、試験というのは、ただほんとの、なんぼ技術覚えたからって、い

ろんな化学記号書けない人も主事になってるしね。結局、試験やってもほとんどわからない人もいるし、それでも上にたってる人もいるしね。だからほんと、これだったら、なんかあやふやだね。だからもうちよっとはっきりした線をもってほしいですね。」（２９才、高卒、主担当）

このように、中高年令層と若年層との間で現実の昇格管理に対する評価がくい違うのは、それが「職務遂行能力」と「業務貢献度」という二つの基準にもとづくものだからであり、更に、若年層の当面する担当補から主担当までの昇格ではまがりなりにも経過年数が設定されているのに対し、中高年令層の当面する主担当から統括主事までの昇格ではそれがまったくないからであるが、しかしより本質的には、２９才・主担当の労働者が言うように、労働者を充分に納得しうるような昇格の客観的基準がないからに他ならない。

「昇格の基準ってないんでないかね。そりや掛長あたりは基準あるっていうかもしれないけど、我々にはさっぱりわからないね、基準というのは。」（４５才、高小卒、主担当）

そうしたなかで、多くの労働者が共通して指摘したのは、昇進管理の場合と同様、組合の役員を経験すると昇格が早いということであった。

「組合の役員やったらいいというのは、それはもうはっきりしてますよ。今の組合ですとね。組合運動やるということは、今の労働運動にとっては、やっぱり、かなりゆがめられてきてますね。そういう点では完全にもうおかしくなってきてますよ。ま、もう、現実だから、それはもう、しかたがない。ま、抵抗感じるところですね。そういう点。だからもう、組合運動っても、昔の組合組動やってれば、全然推薦されないしね。なんぼ仕事の能力あったってだめですよね。そういう人は、工場としては、作業の指導性がないということで、能力がないということいいますからね。だから必ずしも実力主義ということは、なかなか……。」（２９才、高卒、主担当）

以上みてきたように、資格区分の昇格管理は、一方で年功的な要素を残しつつも、全体的な傾向としては、いわゆる能力主義的に、年令・勤務年数には固執せずに〝能力〟あるものを昇格させるというかたちをとっているが、しかし一歩その内実にふみこんでみると、「職務遂行能力」や「業務貢献度」という昇格基準は、基準としてよりも、逆に資本の恣意的な労務支配の隠れみのとして機能しているのであり、労働者の資本への積極的全面的服従を強要しているのである。そしてその結果として後に（続刊『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育・Ⅱ』で）みるような労働組合の資本への丸がかえの完成があるのであり、また逆に、労働組合の資本へのゆ着がこうした昇格管理を可能としているのである。それが、能力主義管理の内実に他ならない。だが、こうした昇格管理に対する労働者の不満も強く、なかでも特に注目しなければならないのは、一般に能力主義管理に適応的とみなされている若年層のなかにすら、逆に年功的な昇格管理を望む者が出てきていることである。

「やはり、もうすこし変えてほしいですね。要するにむかしの年功制度というか、年功で上がっていく、そういう制度をもうすこしとりいれて欲しいと思いますね。やはり７０％位は年功とってほしいと思いますね。」（１９才、高卒、担当補）

「能力主義というのはたしかに能力のある人はえらくなって、たくさん給料もらう、そういうことにつながるっていうことでしよ。そうすればね、仮に満期（定年）近くなってあんまり体の活発性もなくなってきたころにそういうこといわれてもね。やっぱりね、実際面からいけば、一番能力のあるというのはやはり２０代後半から３０代位までだと思うんですよね。ま、特別な人を除いてはね。そういう考え方でいけば、やっぱり能力主義ですべてをかたづけるということは問題あると思いますね。」（２３才、高卒、担当）

「昇格は、僕らはある程度やっぱり、その職場の年功でいってもらいたいと思ってますけどね。

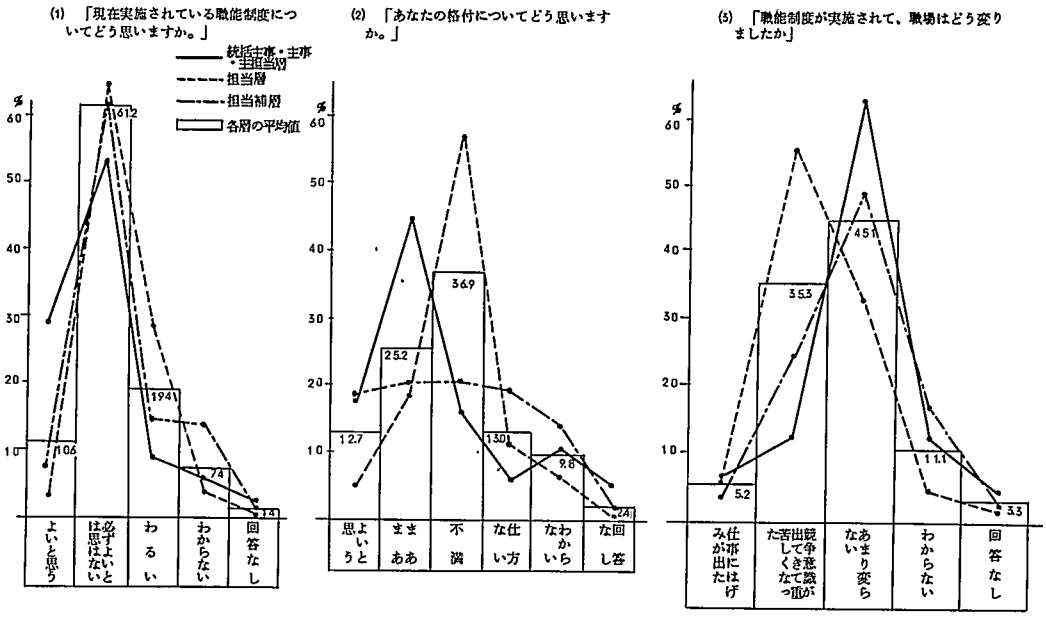
今のところはまだ工場新しいですからね、僕らからみても妥当だなって感じでみてますけどね。これからどういうふうになっていくかは、わからないですけどね。」（２９才、高卒、主担当）

ニュアンスの違いがあるとはいえ、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、将来を不安に思っているかを物語っているといえよう。

このように、新人事制度に対する不満は、中高年令層のみならず、若年層の間にもかなり広範に広まっていることがうかがわれる。それは、資本専制を許している現在、まだ必ずしも充分顕在化していないとはいえ、次の労働者の話にもあるように、むしろ若年層の間においてこそ、より先鋭なものとして今後も益々蓄積されていくだろう。

「職能制度は、はじめはだいぶ抵抗あったけど、ま、実質、格付けされても賃金はそう変らんしさ、結局今までの格付けのなかにはいったような状態でしよ。これからの人はやっぱり、それまで上がるまでにはだいぶ問題あるけどね。今の状態だったら、ま、しようがないということなんでしよ。だけど、これから入ってくる人の格付けの問題は、やっぱり相当抵抗あるんじやないかと思いますけど。」（４６才、高小卒、工長）

図３－５　職能制度に対する青年労働者の意識



（資料）　富士鉄室蘭労組青年婦人部機関紙『うしお』調査特報（６９年１月２０日）より
（注）　青年部員総数1,４０６名、回収総数８８１名、回収率６2.７%。
　　各区分の名称は新人事制度のを使用。

最後に、若年層全体の意識傾向を図３－５に紹介しておこう。これは労組青年部が職能制度導入後一年あまりを経た時期（正確な時期はわからない）に実施した意識調査の一部であり、時期的にいえばまだ、職能制度の効果が必ずしも充分にあらわれているとはいいがたい時期だが、にもかかわらず、かなりはっきりとした意識傾向をみることができ、これまで述べてきたことを裏書きしているといえよう。

<注>

(1) 『労働だより』昭和３４年１１月１１日号

(2) 企業内教育のこのような位置付けは日経連においてはすでに５０年「新労務管理に関する見解」のなかで提起されていた。その中では次のように述べている。「然し従業員は何よりも職業人でなければならず、この面における教育は労働組合の組織と運営に関する支配介入にならざる限りすべての労務管理の立場から採り上げうる分野でなければならぬ。」「従業員教育は職業人として必要な素養と能力とを附与することが目的であるから、一般的には技術教育と教養教育の二つの方向が考えられる。」

(3) 周知のように、鉄鋼業における作業長制度の採用は５８年の八幡製鉄戸畑への導入を嚆矢として、その後、表のように普及した。富士製鉄における導入はむしろ遅いほうであるが、新鋭製鉄所として出発した東海製鉄（６７年富士と合併、現名古屋製鉄所）ではすでに６１年から採用されている。こうした導入経過からみても、作業長制度が新しい生産設備体系に対応した現場管理組織であることがうかがわれる。

作業長制度の普及状況

導入年月	会社・工場名
５８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

(4)・(5)・(6) 富士製鉄教育部長浜口正夫「当社における作業長制度の現状と問題点」（日産訓訓練資料Ｎｏ．６２『第１０回全国産業訓練大会記録』６５年１２月）

(7) 工場長制度は６４年４月実施

(8) 作業長の下位の職制である伍長は６７年に工長と改められた。以下どちらを用いても同じ職位である。

(9) 室蘭製鉄所教育部「作業長職務基準書総説」

(10) 浜口正夫、前掲書

(11) 旧富士の作業長制度を旧八幡と比較すれば、最大の相違は待遇面にある。旧八幡の場合は戸畑への導入時から作業長を作業員とは一線を画した事務技術職という新たな職務系列に位置付けるとともに、６２年には非組合員とするなど、当初から経営サイドの職制としての地位を明確にしていたのに対し、旧富士の場合は後にみるように、作業長の職務能力の充実にしたがって漸進的にその地位を明確化するという方針がとられた。

(12) 「工長職資基準」

(13) 前述した旧富士と旧八幡との作業長の待遇面における違いは、労資関係を別とすれば旧八幡が新鋭戸畑への導入であったため、当初から作業長の人選をその職務に適したかたちで実行できたのに対し、旧富士は新鋭東海製鉄への先駆的導入があったとはいえ、中堅製鉄所への一斉導入のため、旧組長層の再編成によってしか作業長を創出することが出来なかったことに由来するといえよう。

(14) 「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』１９６４年３月上旬号、Ｖｏ１．４、Ｎｏ．６）

(15) 浜口正夫、前掲書

(16) 〃　　〃

(17) 〃　　〃

(18) 我々が労働者調査を実施した時点（７２年８月）では、作業長はまだ非組合員化しておらず、その交渉もようやく緒についたばかりであったにもかかわらず、すでに作業長は非組合員だと答える労働者がかなりいた。

(19) 鉄鋼連盟の作業長実態調査によれば、７２年４月現在、新日鉄全体の作業長の平均年令は４５才、最低年令２５才、平均勤続年数２４年、最低勤続８年、入社後作業長に任命されるまでの平均年数１８年、最低年数８年である。『労務管理通信』昭和４７年１０月下旬号、Ｖｏ１．１２、Ｎｏ．２６

(20) 鉄鋼独占各社でも、表に示したように６７年に相次いで職能的資格制度が導入されており、先の作業長制度導入とともに職能的資格制度は鉄鋼独占体における労務統轄機構再編成のメルクマールをなすものである。

職能的資格制度の普及状況

導入時期	会社名	名称
67年 3月	日本鋼管	社員制度
〃 4月	神戸製鋼	資格制度
〃 6月	八幡製鉄	職掌制度
〃 10月	富士製鉄	職能制度
〃	住友金属	職分制度

なお、住友金属の職分制度は60年に実施されたものが67年に改組されたものである。

(21) 東海製鉄が富士製鉄資本の参加によって創設され、両社の合併が早晩予想されていたことを考えあわせれば、東海製鉄への資格制度の導入は富士製鉄への導入の布石として演出されたものとの見方もできよう。

(22) 「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、68年5月)

(23) 会社提案説明、広畑製鉄労働組合「第38回定期大会一般経過報告書別冊」(67年9月10日)

(24) 主担当への昇格選考の場合は、勤続4年以上の者には所属長の推せんがなくても受験資格が与えられるが、そのようなかたちで昇格する者はまずあり得ないだろう。

(25)・(26) 会社提案説明、釜石製鉄労働組合「第25回定期大会議案書」(67年9月17日)

(27) 会社提案説明、広畑労組前掲書

(28) 業績手当はいわゆる能率給で、68年に工場別能率給に吸収された。

(29) 職務給への職能区分の適用は、71年10月の職務給改訂時に廃止になった。

(30) 旧八幡の職掌制度は職級・職務層区分・職掌区分という3本の柱の組合せからなる複雑なもので、その意味では旧八幡の労働者にとっては新人事制度はそれが簡素化されたことになる。旧八幡の職掌制度については、鉄鋼労連『調査時報』No.102(70年9月)参照。

(31) 注22)に同じ

(32) 注22)に同じ

(33) 会社提案説明、釜石製鉄労働組合「第13回定期代議員大会・1971年度一般経過報告書」

(34) 注33)に同じ

第４章　企業内教育の展開と自主管理活動

第１節　企業内教育の展開過程

１　第２次合理化期までの企業内教育の動向

(1) 戦前・戦中の企業内教育

室蘭製鉄所において企業内教育が組織的に行なわれはじめたのは、『日本製鉄株式会社史』及び『室蘭製鉄所五十年史』によれば日鉄輪西製鉄所時代の１９３８年（昭和１３年）からのことである。すなわち１９３８年に管理組織として教育掛が総務部庶務課に設けられ（４３年に教育課になる）、初めて所内教育に関する事項を取扱うことになり、同年９月には私立輪西製鉄所青年学校が、更に３９年５月には青年学校に併置して技能者養成所が開設された。これらは青年学校令（１９３５年制定）、工場事業場技能者養成令（１９３９年制定）という国家的要請に基づいて強制的に課せられたものであるとはいえ、同所における組織的な企業内教育の出発点をなしていた。(1)　青年学校の修業年限は５年で、３８年から４８年（昭和２３年）３月末の閉校までの１０年間に１１３６名の若年労働者の教育が行なわれた。　また技能者養成所は当初は１学級で発足したが漸次拡大され、１９４３年（昭和１８年）には普通科・中等科・専修科の３科５学級編成となり、１９４４年からは女子養成工（２学級２年制）の教育も開始された。普通科（教育期間２年）は青年学校の１・２学年をもって代替し、その普通科修了者のなかから選考によって中等科（教育期間２年）に進めるという体系をとり、中等科では所内全般にわたる職種の養成が図られた。この技能者養成所は１９３９年から１９４５年まで設置され、その間男子２０４名、女子５７名の修了者を現場に送りだした。このように戦前戦中の生産現場労働者に対する教育は青年学校と技能者養成所による若年労働者に対する教育訓練が中心であったが、その他に戦時下国民総動員法のもとに徴用された多くの未経験者に対する短期の職場訓致教育なども行なわれた。

一方、戦時下における生産増強に伴う中堅技術者の不足に対しては、甲種工業学校卒業者に準ずる技術員の養成を目的として１９４０年（昭和１５年）４月に技術員養成部が設けられ、機械・電気冶金・化学・土木・建築の５職種にわたる短期の専門技術者教育が行なわれた。(3)

(2) 戦後５０年代までの企業内教育の動向

こうした戦前戦中の企業内教育も１９４５年（昭和２０年）８月の敗戦とともに崩壊し、８月以降約３ケ月間は「敗戦の打撃をうけて、教育もまたまったく空白の状態を現出した。」　しかし同年１２月には「混乱時における教育こそ戦後の日本鉄鋼業の再建にとって必須のものであるとの見地から」(5)、従業員教習所を設置し、翌４６年４月には青年学校を整理吸収して養成工教育と従業員教育が行なわれるようになった。従業員教習所には養成科と講習科がおかれ、(6)　養成科では高等小学校卒業程度の青少年を対象とした全日制２ケ年の所謂養成工教育が行なわれた。そこでは多能工的な基幹工の養成が目指され、教科目も社会科・普通科・工業科・実習科（仕上・鍛冶・土木・電気）・体育科という広範囲にわたる教科目が課せられ、通算授業時間数も４０３２時間に及んだ。また、講習科では、従業員一般を対象に電気・冶金・機械・数学・英語等の諸講座が夜間の勤務時間外に設けられ、１９４７年（昭和２２年）１月よりそれぞれ３ケ月な

いし６ヶ月の期間で講習会が行なわれた。

その後、従業員教習所の養成科は１９５０年（昭和２５年）４月より私立輪西工業学校（教育期間２年）として学校形式に改められ、また１９６１年（昭和３６年）には学校教育法８３条に基づく各種学校として、教育期間も３ヶ年に再編成された。

戦後の企業内教育の特徴は、管理・監督者層に対する教育が新たに行なわれるようになったことで、それはまずアメリカから導入されたTWI、MTP等の定型的訓練として行なわれた。すなわち１９５０年（昭和２５年）２月からTWIの１０時間講習会が現場第１戦監督者に対して実施され１９５７年（昭和３２年）までに延べ約４０００名の受講者を数えた。また１９５１年（昭和２６年）６月からは、部課長・掛長の管理者層を対象にMTPが実施され、これも1957年までに１９回、２３７名が受講した。しかしこうした定型的訓練は企業の実情に必ずしも合致せず、その効果はむしろ疑問視されていた。(7) そうしたなかで５０年代の後半からは企業の実態に即したいわゆる〝自家製〟の企業内教育が企図されるようになった。たとえば１９５５年９月からは組伍長教育が始められ、また１９５８年6～１０月には管理者訓練講座、１９５９年２月から掛員訓練講座、１９６０年８月からＩＥ講習会、その他、組伍長特別講習会（１９５８年）、棒心層を対象とした作業員研修会（１９５９年より）などが随時実施された。このうち、生産現場労働者を対象としたものは次のような内容であった。

＜組伍長特別講習会＞

(1) 目的　組伍長に対し第１戦責任者としての資質を向上せしめ、もって作業能率の増進をはかるために行う。

(2) 講習の重点

イ　思考力・判断力

ロ　指導統率能力

ハ　躾

(3) 講習科目及び時間数

数学（１０）、作文（１０）、英語（１０）、機械（１５）、電気（１５）、製鉄一般（１５）、安全衛生（１５）、品質管理（１５）、熱管理（１５）、予防保全（１５）社会（１５）、会議指導（３０）、原価（５）、計１８０時間

(4) 講習期間　６０日間

＜作業員研修講座＞

(1) 目的　一般作業員の知的レベルアップ

(2) 科目　数学、物理化学、電気、機械、英語、製図、作業の進め方、製鉄概論

(3) 受講対象者　各課中堅作業員（棒心層）

(4) 受講期間　6週間の全日制教育

また組伍長教育も４０日間の全日制教育で、国語・数学・物理・化学・電気・社会・原価・熱技術関係・人間関係・企業の動向などがその内容であった。

このようにこの時期の生産現場労働者に対する教育は、組長・伍長という現場職制層や棒心層などの基幹工に対する基礎的な知識の集中的な教育という点に特徴がある。それは本格的な設備「合理化」の時期をむかえて高度化してくる生産技術に対し、それを担う労働者の中心は依然として高小卒・中卒の年功的熟練者であることから、新しい生産方法に適応させるためのこれら基幹工

に対する再教育といえよう。[8] しかし労働者の側には必ずしもそれを充分に受けいれる体制もできておらず、受講者にはかなり過重な負担をかけるものであった。また教育内容も網羅的になりがちで、当時の組伍長教育をうけた労働者のなかにはその効果について否定的な見方をしているものもいる。

「全部の課から集ってくるから、結局、平炉なら平炉に必要なことだけ教えられないわけです。そうすると動力の人や工作の人は困るわけです。だからどっかこっかにかかわりあるというような考え方したという、で、教育の内容が、あとからすればムダだったんでないかと思うんですけどね」（４３才、転炉炉前工長の話）

ところで、こうした企業内教育の展開と併行して、教育の管理体制も除々にととのえられてきた。１９５１年（昭和２６年）６月には教育委員会が設置され、同所における教育業務の基本方針が審議策定されることになり、また全社的には１９６０年に中央教育審議会が設けられるに至った。また管理組織上も敗戦直後は従業員教習所として養成工教育もいわゆる従業員教育も一本でやっていたが、従業員教育の方の拡充にともなって、１９５１年７月には養成工教育を担当する学務掛と従業員教育を担当する教育掛に分けられ教習所の強化が図られるとともに、５６年には総務部から労働部に所属することとなった。そして６０年７月には教習所から教育掛が分離、教育課として独立し、従業員教育専業の体制が強化されたのである。こうしたなかで、第３次合理化以降の企業内教育を方向づける「社員教育に関する社長通達」が出され、「教育管理規程」が制定されたのである。

２　「社員教育に関する社長通達」と「教育管理規程」の制定

１９６０年（昭和３５年）１１月、富士製鉄全社の企業内教育の基本方針を検討するために設置された中央教育審議会の第１回の会合において、「社員教育の基本理念」についての審議が行なわれ、それが翌６１年４月１日付で「社員教育に関する社長通達」としてだされた。[9] この「通達」は同社における企業内教育の抱括的な綱領というべきものであるが、そこではまず第１に、企業内教育の目的を「職務に関する知識・技能を付与するとともに、良識ある産業人、教養ある社会人を育成する」ことを定めている。これはもちろん一般的な言い方ではあるが、すでにこれまでみてきたように一方における「合理化」の進行と、他方における労資関係の先鋭化を背景として述べられていることはいうまでもない。特にそれまでの企業内教育が前項でみたように現場職制層を中心とした再教育に重点がおかれていたことと比較すれば、この段階で企業内教育の目的として「良識ある産業人、教養ある社会人の育成」をかかげたことは、企業内教育が労資関係管理の一方策として明確に位置づけられたことを意味しているといえる。

「通達」は第２に、企業内教育の中心を「現場における教育」と規定している。それは、「日常の職務遂行を通じ、継続的、反復的に行なわれる職場教育」と説明されており、さらに教育という語義も「できるだけ広義に解することが妥当」とされ、「いわゆる教育らしい教育のほかに、折にふれての体験談や、仕事上の注意、勤務中のなにげない挙措」などをも職場教育に含めている。[10] いいかえれば、職場という集団を単に生産を遂行する集団としてだけでなく、〃教育的集団〃として再認識していることである。このような職場教育の重視とかかわって、「通達」は第３に管理監督者の教育責任を明らかにし、「管理監督の地位にあるものは……部下の教育訓練をその重要な任務と心得、常に広い視野と正しい指導力を身につけて、教育指導の効果をあげるよう努め」なければならないとしている。

そして最後に「通達」は、「社員各人は、常に積極的な意欲と関心をもって社員教育を受けなければなりません」として、労働者に企業内教育への積極的参加、自己啓発を求め「社員の自己啓発を助成するような措置については、十分配慮していきたいと思います」と結んでいる。

このように「社員教育に関する社長通達」は、一般的にではあるが企業内教育の目的、その中心的な場面、管理監督者の教育責任、労働者の教育に対する心構えについて規定して「以後の教育面全般をその根底において方向づけている」[40]わけである。一方、この「通達」と同時に制定された「教育管理規程」は「本社及び五事業所を通じて、社員教育の企画に必要な情報の収集とその活用をはかり、実施において各部門間の調整を円滑にし、成果をたしかめるための、報告連絡を密にするための、一種の統制規程」として、教育管理体系および教育管理制度について定めているが、その主要な点をまとめてみると表４－１、図４－１となる。

図４－１　教育管理体系

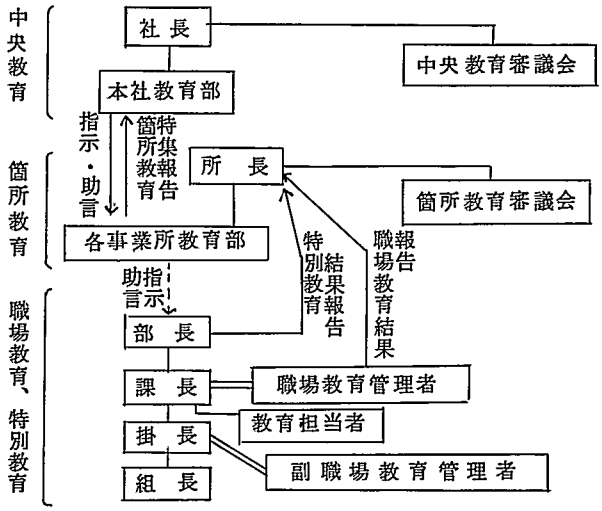


表４－１　教育管理区分

教育区分	実施主体	対象者の範囲
中央教育	本社教育部	全社員
箇所教育	各事業所教育部	各事業所全体
職場教育	部長・課長掛長・組長	それぞれの部下
特別教育	部長・課長	部下に限られないもの

企業内教育を、実施主体と対象者によって中央教育・箇所教育・職場教育・特別教育に区分し、それぞれの管理責任を明確にし、特に職場教育では各課長・掛長を正副の職場教育管理者とするなど、「社長通達」に則った教育管理体制がめざされていることがわかる。各事業所教育部および職場教育管理者の職務をみると次のように定めている。

＜箇所教育担当部門の職務＞

1. 箇所教育の企画および実施
2. 中央教育担当部門に対する報告および連絡
3. 職場教育および特別教育に関する教育上の指示・助言および援助
4. 養成工教育の実施に関する事項
5. 箇所の外に依託して行なう教育の管理
6. 箇所の所在地区に属する外部の教育関係団体との連絡調整
7. 箇所における技能検定事務
8. 社員教育に関する調査研究
9. 箇所教育審議会に関する事務
10. 前各号のほか、箇所における社員教育の総合調整

＜管理監督者の職務＞

1. 部下の教育必要点の把握

2. 職場教育の計画および実施
3. 職場教育以外の社員教育への受講候補者の推薦
4. 職場教育に関する意見の具申

＜職場教育管理者の職務＞

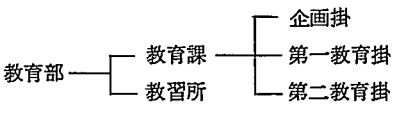
1. 職場教育計画の審議および決定
2. 職場教育実施結果の監査
3. 職場教育に関する重要な事項についての箇所教育担当部門への報告
4. 職場教育以外の社員教育への受講候補者の決定
5. 前各号のほか、職場教育に関する総合調整

このように、全社的には「社長通達」と「教育管理規程」によって企業内教育の基本理念と制度的なアウトラインがうちだされ、以後その線に則って各製鉄所で企業内教育の体系的整備が進められていったが、室蘭製鉄所においても、それまで労働部に所属していた教育課を１９６２年１０月に教育部として独立させ、管理体制の強化拡充がはかられるに至った。

３　企業内教育の体系的整備の進展

これまでみてきたように、１９６０年代の第３次合理化期にはいって、企業内教育の体系的整備と拡充が全社的に要請され、それにこたえて室蘭製鉄所においても、教育課を教育部として独立させ、教育管理の態勢をかためる措置がとられた。新しい教育部の組織は図４－２に示したように、養成工教育－富士製鉄室蘭高等工業学校－を担当する教習所と、いわゆる従業員教育を担当する教育課からなり、教育課には企画掛、第一教育掛、第二教育掛がおかれている。企画掛では養成工教育を除く企業内教育全般の計画立案がなされ、第一教育掛では事務技術員の、第二教育掛では現場作業員の教育を担当するという分業体制がとられるようになった。[13]

図４－２　教育部の組織



しかしこのような管理体制の整備がすぐ企業内教育の体系的整備を意味するものではない。むしろ６２，３年頃の企業内教育は依然としてそれ以前のものをそのまま踏襲していたといってよい。[10] 当時の現場作業員を対象とした教育は表４－２の通りである。これをみてもわかるとおり、伍長・棒心などの中堅層に対する基礎的な知識についての教育が中心を占めている。しかし一方では、６２年頃から始められた単科基礎コースにみられるように、時間外自主参加での基礎学科の教育が自己啓発の一つの柱として組伍長の研修などから切りはなされてくる傾向を示していることに注目しておかなければならない。ちなみに単科基礎コースの目的は「技術革新にともない、職場作業に必要な基礎知識を習得してもらい、あわせて自発的に勉強しようとする方々のために」とされ、中学・高校程度の理科・数学が開講されたのである。

ところでこのような中堅層に対する基礎・専門知識の再教育を中心とした企業内教育が一つの転期をむかえたのは、作業長制度の導入とそれに伴う作業長候補者教育の実施（１９６３年４月より）以降である。作業長候補者教育は、すでに前章でみたように、新しい職制層＝作業長を創出するために、その中心的任務である作業管理と労務管理能力の付与およびその基礎として位置づけられた労使協調的思想の育成をめざすものとして従来の教育体系とは係りなく独自に組織されたものであった（表４－３参照）。同時にまた、それは教育部教育課が行なった最初の大きな仕事でもあった。

表4－2　1962，3年頃の生産現場労働者対象の企業内教育（室蘭製鉄所）

	教育名称	対象者	教育目的	教育内容	講師	1コースの時間数
役付作業員	組伍長研修会	組伍長	鉄鋼情勢、製鉄知識の付与、管理監督能力の向上	職場問題の研究、見学講演、映画	所内講師	21時間
	伍長講習会	伍長	職務遂行に必要な基礎学科の習得および管理監督能力の向上	数学、英語、機械、物理製図、化学、製鉄一般、管理の仕方、輸送、安全衛生、品質管理、熱管理計器、設備保全、労使関係、社会、原価、IE	所内講師	1部 168時間 2部 168時間
中堅・一般	研修講座	ボーシン	職務遂行に必要な基礎学科および関連学科の習得	数学、物理、化学、機械電気、製図、英語、製鉄概論、仕事の進め方、社会	〃	252時間 168 〃
	単科基礎コース	一般作業員	基礎学科の習得により高度の内容を自学しうる素地を付与する	数学、電気、機械、物理化学、冶金	〃	1部70〃 2部50〃
	新入作業員補習講座	〃	製鉄業ならびに会社についてのより高い知識付与	業務概要、鉄鋼情勢、労使関係、安全、原価、社会、工場見学	〃	21〃
	新入作業員教育		社員としての心構えの確立 製鉄知識の付与、会社概要の把握	沿革、組織、就業規則、賃金規則、各部概況説明 工場見学、安全、衛生、社会保険、製品のゆくえ 原価について	〃	70〃

注）北大教育学部紀要　第9号（1963年8月）P19より転載

表4－3　1963年度作業長候補者教育（室蘭製鉄所）

	教科目	時間数		教科目	時間数
第一期（導入教育）	幹部講話	9	第三期教育（労務管理教育）	労使関係	8
	社史	2		整員	9
	社会思想史	8		給与	14
	経済関係知識	6		安全衛生	10
	銑鋼一貫作業	10		小計	41
	市場関係	2	第四期教育（労務管理教育）	管理の基本的考え方	6
	作業管理	3		管理機能	20
	小計	40		部下の教育	8
第二期教育（作業管理教育）	原価管理	6		仕事の改善	4
	品質管理	10		小計	38
	作業改善	20	第五期教育（労務管理教育）	人間関係	28
	資材管理	2		管理の展開	8
				カウンセリング	16
				小計	52
	小計	38	合計		209

注）表3－3を簡素化して作成

この作業長制度導入とそれに伴う作業長候補者教育が企業内教育の体系化の過程でもっていた意義は次の点にあった。すなわち、作業長制度の導入によって新しい職制層＝作業長の育成という当面の企業内教育の重点的な目的が具体的に明らかになったことである。もちろん戦後一貫して職制層の育成は企業内教育の大きな課題としてとりあげられてきたが、しかしそこでの職制層は職場における年功的な経験の蓄積によって育成されて

きたものであり、それに対して企業内教育はむしろ補助的な役割しか果しえず、また育成されるべき職制像についてもはっきりしていなかったといってよい。それに対して作業長制度の導入は育成されるべき職制像を明確にし、しかもそれを企業内教育の課題として提起したのである。このことはまた、企業内教育が資本の労務政策と具体的直接的に結びつけられたことを意味している。と同時に、それが短期間に実施されたことによって、その教育内容をも集約的に明確化したといえよう。この作業長候補者教育は６５年頃まで行なわれ、[116] ６６，７年以降は、企業内教育の体系のなかに組み込まれて発展的に解消したのである。

こうした企業内教育の体系化は、作業長候補者教育を媒介として、箇所教育の層別化―― 層別教育の体系化から実施されるようになった。[117]

表４－４ 階層別教育課程概要 （作業員） １９６７年度

教育課程	対象	期間	形態	内容
F．C	現任者から選抜	１年	通信教育	監督者の悩み、会社の知識、仕事の知識、仕事の実際、仕事と人間、明るい職場、明日の監督者
作業長研修会（Ⅱ）	現任者全員	３日	全日（合宿）	ロールプレイング技法（個人面接の予備訓練）
作業長研修会（Ⅰ）	新任作業長、伍研（Ⅲ）の選抜者	８日	全日制	職責、社会政治情勢、経済知識、経営知識、思想史、生産工程、指導統卒、職場管理、労使関係、諸管理技法
伍長研修会 （Ⅲ）	伍研 (Ⅰ) (Ⅱ) の中から選抜			文書実務、鉄鋼業の現状と将来、労働情勢、経済情勢、経済知識、諸管理技法
伍長研修会 （Ⅱ）	伍研(Ⅰ)既受講者	１０日	全日制	労使関係、経営事情、鉄鋼事情、リーダーシップ経済知識、諸管理技法、職場管理
伍長研修会 （Ⅰ）	新任伍長	１５日	全日制	職責、職場管理、経営事情、社会思想、鉄鋼事情諸管理知識
一般素養研修会 (Ⅲ)	一般Ｃランク	６日	全日制	企業と従業員、労使関係、人の扱い方、鉄鋼事情仕事の教え方、作業改善、安全、原価、ＱＣ、生産工程
一般素養研修会 (Ⅱ)	一般Ｂランク	５日	全日制	企業と従業員、人間関係、鉄鋼事情、作業改善、安全、原価、ＱＣ、労使関係、生産工程
一般素養研修会 (Ⅰ)	一般Ａランク	３日	全日制	企業と従業員、人間関係、鉄鋼事情、作業改善、安全
新入社員教育	新入社員全員	６日	全日制	社員としての自覚、生活設計、社内事情、服務規律、労使関係、職場規律、エチケット、生産工程
富士高卒新入社員教育	富士高卒新入社員全員	５日	全日制	社員としての自覚、生活設計、社内事情、服務規律、労使関係、職場規律、エチケット、生産工程安全衛生

注） 一般のＡ・Ｂ・Ｃランクは、入社年数によって、新入社員教育の補足（Ａランク）、捧心層（Ｃランク）その他（Ｂランク）をさすと思われるが、明記されていない。この課程がすべて６７年度に行なわれたというわけではない。

（資料） 『労務管理資料コータリー第４集、実力主義の幹部養成実態資料集』（昭和４２年９月）より

すなわち、６７年度には表４－４に示す箇所教育が組まれたが、これを先の６２，３年頃の教育と比較してみると（表４－２参照）、次のような特徴をみることができる。まず第１に、新入社員から作業長にいたるまでのそれぞれの層毎に教育課程が組まれたことである。特にそれまでの

ような中堅層以上だけではなく、それ以下の層へも対象を広げ、しかも一般・伍長・組長層を更に三つの層に分けることによって、まさに全員を対象とした教育体系が組まれたのである。第2に教育内容についてみると、６２，３年の伍長教育・一般研修講座などで大きなウエイトを占めていた基礎学科等の教育が全部おとされ、思想教育と諸管理技法の教育になっていることである。こうした内容は、作業長候補者教育と共通性をもつものであり、それが各層の教育へと分解されたといってよい。このような全員を対象とした層別教育は６７年度以降、若干の修正をともないながらも、毎年実施されるようになったのである。それに対して以前の、伍長教育・一般作業員研修講座などで大きなウエイトを占めていた基礎学科・専門学科などの教育は、層別教育の体系化とともに、それとは切りはなされて箇所教育のうちの専門・基礎教育としてまとめられた。この専門・基礎教育は、すでに６２，３年の段階から単科基礎コースとして始められていたが、６５年頃から基礎学科講座と改称され、コースも初級と中級に分けてそれぞれ中学・高校程度の数学・理科などが行なわれてきた。これらの教育は、層別教育とは異なり、時間外自主参加の形態をとっており、前にも述べたように自己啓発の一つの柱として位置付けられた。また基礎学科の教育とは別に、６０年代後半の専門教育の大きな特徴をなしているのは、「作業員専門知識教科書」の編さんと作業員専門知識研修会の開始である。作業員専門知識教科書は教育部と各部のスタッフを中心に作業員むけとして、６４年１月から６５年８月にかけて編さんされたもので、所内の各作業につ

表４－５　「作業員専門知識教科書」一覧

教科書番号	教科書名	頁数	教科書番号	教科書名	頁数
１０００１	銑鋼一貫作業	９０	１２	圧延理論	５７
２	機械の基礎知識	１２９	１３	分塊圧延	１２８
（共通）３	電気の基礎１	１３３	１４	条鋼圧延	１０２
（共通）４	〃２	１１０	１５	線材圧延	８３
５	品質管理の基礎	４４	１６	鋼板圧延	２００
６	計測	１１５	１７	均熱炉	９０
７	鉄鋼の基礎的性質	８７	１８	条鋼・線材加熱炉	１０６
８	耐火物	１３０	１９	鋼板加熱炉	１０５
９	炉と燃料	１４８	２０	鋼片電気設備	１８１
１０	分析１	２００	２１	条鋼電気設備	３１
１１	分析２	２８０	２２	線材電気設備	９０
１２	クレーン	１１４	２３	鋼板電気設備（熱延）	１７４
１３	送風機と圧縮機	７５	２４	転炉ボイラ集じん機操業法	１１３
１４	集じん装置	９４	２５	冷却水、デスケラー	３６
１５	ポンプ	６３	２６	鋼片のせん断	１１８
１６	油圧装置	７７	２７	条鋼のせん断	７７
１７	コンベア	５６	２８	鋼板のせん断	１００
計	１７種	１９４５	２９	鋼片の精整と検査	５１
１６００１	製鋼一般	８９	３０	条鋼の精整と検査	８８
２	平炉工場設備概要	３９	３１	鋼板ロール整備	２０１
（製鋼・圧延）３	転炉工場設備概要	１４０	３２	線材巻線	４２
（製鋼・圧延）４	鋼片工場一般	３６	３３	潤滑（熱延）	８２
（製鋼・圧延）５	条鋼工場一般	８１	３４	工程管理１	１３２

6	線材工場一般	77	35	工程管理2	113
7	鋼板工場一般	90	36	分塊製品	29
8	塩基性平炉操業	67	37	条鋼成品の用途	47
9	転炉製鋼法	90	38	鋼板成品の用途（熱延）	56
10	鋼塊製造法	81	計	38種	3474
11	製鋼原料	52			

注）教科書は全部で205種つくられたが、ここにのせたのは、そのうちの共通分と製鋼・圧延分の55種類である

いての205種類に渡る教科書がつくられた。表4－5はそのうちの共通分17種と製鋼・圧延関係38種のリストであるが、これらの標題および頁数をみてもわかる通り、かなり細部にわたっての専門知識が盛り込まれており、職務内容を解説した「作業標準票」の「バックボーンになるようなアカデミックな知識を与える」[18]ことが目的とされていた。これらの教科書は製作費の2／3を会社負担、1／3を本人負担で作業員に頒布され、自習学習が奨励されたが、そのうちの共通部分17種については作業員専門知識研修会として、65年10月より自主参加でもたれるようになったのである。

一方企業内教育の中心として位置づけられた職場教育の動きについてみると、それが盛んに行なわれるようになってきたのも60年代の後半にはいってからであった。もっとも、職場教育という語義は前項でもふれたようにきわめて広義に解されており、日常の作業面に関連してもたれる諸会合、たとえば作業検討会や技術交流会・安全会議なども職場教育に含まれているが、[19]これらの諸会合は以前から行なわれていたものが大半で、それが職場教育として報告されるようになったにすぎない。それに対して、60年代後半にはいって新たに行なわれるようになったのは職場研修会等の名称でもたれる人間関係・労使関係の教育である。これらの教育は、部長・課長（工場長）・掛長・作業長などの管理監督者がその部下を対象にして行なうものであり、したがってそれらの管理監督者の職務能力に大きく左右されるものであった。その意味で職場研修会等が充分にその機能を発揮するには、前述したような管理監督者に対する教育（箇所教育）が前提になっていたのである。また67年4月には合宿研修施設「大沢研修所」が設置され、次の教育課の説明にもあるように、職場教育の場を提供して、特に人間関係・労使関係の教育に大きな役割を果している。

「職場の仲間が心の底から、おれおまえで話し合える場としての研修所ですから、専門知識・業務知識などの教育ばかりでなく安全その他の職場に必要な懇談会などにも利用して下さい。合宿の日数は一泊一日以上を原則としていますが、宿泊・食事料は会社で負担しすまので御心配なくおいで下さい。」（社内報『白樺』昭和42年5月5日号での教育課の説明）

以上みてきたように、60年代にはいって課題とされた企業内教育の体系的整備は、作業長制度の導入という現場職制層の再編成を媒介として、60年代後半になってその体制をととのえたのであった。そこで次節では、体系化された企業内教育の構造とその機能について検討を加えることにする。

第2節　企業内教育の構造と機能

60年代後半になって体系化された室蘭製鉄所の企業内教育は、その実施主体によって、教

表４－６　７１年度箇所教育課程概要　（層別教育、作業長・技術職分）

	教育課程の名称	受講対象	教育目的	教育内容	受講人員（１コースの人員×コース数）	１コースの時間数（時間内・外別）
作業長研修	作業長研修会(3) F・C（日本マネジメントスクール）通信教育 ４５年度前期 〃　後期 ４６年度前期 〃　後期	作業長の希望者中課・工場長のすいせんする者	作業長としての行動、能力、態度形成、知識、技能、経験の新たな体系化と自己啓発の方向の提示	監督者の悩み、会社と環境、人間と組織生産管理、組織づくり、意思疎通、動機づけ、指示、指導、革新の促進、部下の育成、発見と分析のしかた、解決のしかた	６０ （１５×１） （１５×１） （１５×１） （１５×１）	ミーティング （外2H×　2回） （外2H×　8回） （外2H×１０回） （外2H×　5回）
	作業長研修会(2) 原価引下げ講座	作業長	原価管理知識の習得ならびに担当作業における原価引下げの具体的実践手法の体得	原価引下げの方法（会合方式） 具体策発表　（個人発表）	１５０ （１５×１０）	５２ （内７H×７日 外３H×１日） 一部合宿
	作業長研修会(1)	新任作業長	作業長としての自覚をたかめ職場管理および作業遂行に必要な基礎的知識の習得	幹部講話、職責と労務管理、勤怠事務手続、労働事情、安全管理、公害について衛生管理、コンピュータ概説、社会思想、リーダーシップ、鉄鋼事情、製品知識、課題討議、幹部との懇談	３８ （１９×２）	６２ （内７H×３日 外３H×２日） 一部合宿
工長研修	工長研修会(3)	工長で監督者として充分能力の伸長を期待しうる者	工長職務遂行能力のより一層の向上ならびに上位職務に適応しうる資質の啓発	幹部講話、銑鋼一貫、作業管理、原価管理、衛生管理、安全管理、就業規則、労働事情、社会思想、労務管理、リーダーシップ、職業観、企業経営、鉄鋼事情、	６０ （３０×２）	１３２ （内７H×１８日 外３H×　２日） 一部合宿

長				公害について、実務教育、課題討議、幹部との懇談		
研	工長研修会(2)	工　長	工長としての総合的な問題解決能力の向上	事例研究 職場問題討議	１２０ （３０×４）	２７ （内７H×３日 外３H×２日） 合宿制
修	工長研修会(1)	新任工長	新任工長として、とくに要求される諸知識、技法のうち職責の自覚指導統卒、労務管理および作業管理に最重点をおき教育し、工長としての積極的意欲の醸成をはかる	幹部講話、職責と労務管理、リーダーシップ、就業について、労使関係、安全、原価管理、ＩＥ概論、ＱＣ技法、コンピュータ概説、公害について、社会思想仕事の教え方、課題討議、幹部との懇談	１０２ （３４×３）	５９ （内７H×８日 外３H×１日） 一部合宿
一般技術職研修	一般研修会(3)	工長職務を代行しうる能力を有する責任者 技術職社員 （班長・棒心層）	責任者として必要な業務知識、教養の習得ならびに上位職務に適応しうる資質の啓発	幹部講話、職場の人間関係、鉄鋼事情、製品知識、安全、品質管理、原価管理、労使関係、鉄鋼一貫（工場見学を含む） 公害、職場問題討議、講師との懇談	１２０ （３０×４）	４５ （内７H×６日 外3 H×１日） 一部合宿
	一般研修会(2)	勤続５年以上の技術職社員	当社の現状は握を通じて中堅技術職社員としての役割自覚ならびに作業意欲の充実	幹部講話、労使関係、鉄鋼事情、 研修コース（会合形式） 第１会合　われわれと仕事 第２会合　職場生活 第３会合　自己啓発 課題討議、上司との懇談	３３０ （３０×１１）	２７ （内７H×３日 外３H×２日） 合宿制

教育課程の名称		受講対象	教育目的	教育内容	受講人員	1コースの時間数
世話役研修	世話役研修会	各課・工場の世話役	技術職新入社員の職場における世話役として必要な見識を高めかつ具体的な指導方法の習得	世話役制度について、労使関係、青年の心理、職場の安全、仕事の教え方、面接の仕方、生活設計指導、事例討議、現世話役との懇談	120 （30×4）	24 （内7H×3日 外3H×1日） 一部合宿
新入社員研修	新入社員研修会	高校卒新入社員（技術職）	（1期） 就業に関する基礎的知識の習得と社員としての心構えの確立	幹部講話、勤務の心得、当社当所の沿革と組織、安全、就業規則、賃金規則、鉄鋼業の現状、福利厚生	300 （300×1）	23 （内7H×3.5日）
			（2期） 作業遂行に必要な基礎知識および基礎技能の習得	＜基礎知識＞ 機械（機械の要素、製図）24H 電気（電気の基礎理論、電気機器、電気図面）24H 工業管理（QC、コンピュータ概説）14H ＜基礎技能＞ 玉掛（玉掛技能講習規程に準じた内容） ガス溶接（ガス溶接技能講習規程に準じた内容） クレーン（クレーンの構造、クレーン運転実習） 銑鋼一貫（工場見学を含む）	255 （28×9） （新日鉄高工卒を除く）	112 （内7H×16日） ◎工業管理・基礎技能コース ◎電気・機械・工業管理・基礎技能コース ◎機械・工業管理・基礎技能コース ◎電気・工業管理・基礎技能コース
			（3期） 会社に対する帰属意識の譲成と職場秩序についての認識	幹部講話、労使関係 研修コース（会合形式）	300 （30×10）	27 （内7H×3日 外3H×2日）

				第１会合　組織の中の従業員 第２会合　われわれと仕事 第３会合　職場規律 第４会合　協力とチームワーク 第５会合　自己啓発		合宿制

（資料）　室蘭製鉄所「昭和４６年度箇所教育計画書」（昭和４６年４月）より

（注）　新入社員研修会の実施時期は、１期が４月、２期が６～１０月、３期が１１～３月である。

育部が行なう箇所教育と、ラインの管理監督者がその部下に対して行なう職場教育とに大別されているが、本節ではそれを、ラインの各層に対して行なう層別教育、全層共通に行なう専門・基礎教育（以上箇所教育）、職場教育、およびＯＪＴに分けて考察し、それぞれの教育がどのような目的と内容によって行なわれてきたかを検討する。

1　職制育成を中心とした層別教育

６０年代後半における企業内教育の特徴の一つは、新入社員から作業長までのそれぞれの層を対象とした教育ー層別教育が実施されるようになったことであった。こうした全階層を対象とした層別教育が始められたのは、６６，７年からであり、６７年度における教育課程は前節で紹介した通りである（表４－４参照）。その後いくつかの部分的変更は行われたが、基本的には同じ体系で実施されている。次に７１年度の教育課程を表４－６に示す。この体系の中では新入社員研修会と、その他の研修会とは性格を異にしているので、新入社員研修会については後述することにする。そこでまずこの間の変化について述べておくと、名称上では６７年の伍長研修会・一般素養研修会が６８年よりそれぞれ工長研修会・一般研修会に変り、また一般素養研修会(1)は新入社員研修会の中に含まれるようになった。一方教育内容では、作業長研修会(2)が６７年にはロールプレイング技法であったのが、６９，７０年には事例研究・原価引下げ・社会思想の三講座になり、７１年には原価引下げだけになっている。また工長研修会(2)では６９年から事例研究のみになり、６７年当時の労使関係・経営事情・鉄鋼事情・経済知識などはおとされている。逆に一般研修会(2)では労使関係・人間関係に内容がしぼられてきている。その他、作業長研修会(1)、工長研修会(1)において７１年からコンピュータ概説が行なわれるなど、新しい生産力水準を反映したものなどもみられるが、全体的には、６７年の段階ではすべての教育課程が同じような内容をもっていたのが、それぞれの層に応じたかたちで、内容がしぼられてきている。また教育期間では、作業長研修会(2)が延長されているほかは、逆に短縮されており、教育形態としては合宿制が大巾にとりいれられていることなどが、この間の主な変化である。

ところで、すでに前節でもふれたように、この層別教育は内容的には６３年から６５，６年にかけて実施された作業長候補者教育を媒介として、言い替えれば作業長候補者教育を分解再編成して組織されたという性格をもつものであった。そしてそのことは同時にこれらの教育が昇進管理と結びつけられたことを意味していた。すなわち層別教育は単にそれぞれの層を対象とした教育であるというだけでなく、それを順次うけていくことが昇進の一つの前提となっているのである。[20]

「昇進の条件の一つとして教育訓練というのは重要なファクターになっているんです。テストがあるんです。テストが悪いと昇進のときに影響する。一般から工長になるとか工長から作業長になるとか、そういうような職位昇進の面では全然試験がありません。面接一本です。それはすでに教育の場で試験をしているから、その成績を参考にすればよろしいということです。人事部門の人が面接するわけですが、その面接の感じと教育で行なったテストの成績とそれから現場の上申ですね。そういう三者を総合して判断して決めるということですね。たとえば工長になって一応３回教育受けるわけですが、三つうけないと、これはほとんど作業長に上がれません。例外はありますけど。」（教育部長の話）

それ故これらの教育は次項でみる自主参加の教育とは違って、所属長の推せんをまってはじめて受講できるものであり、特に一般研修会(3)、工長研修会(3)は工長・作業長への昇進候補者の教育として位置付けられており、その他の研修会が全員受講を目標としているのとは異なっている。

「たとえば工長研修会(1)は新任ですから全部受けるわけです。それからまあ、(2)も全部受け

させますね。(3)はちょっとそうはいきません。同じ推せんでもちょっと違います。工長研修会(3)については、工長のなかでも優秀な者を推せんしてくれと、そういう注文を出します。」（教育部長の話）

もっとも全員受講といっても一般研修会(2)の場合はその対象者が多いこともあって、６８年度以降、「箇所教育未受講者の解消のため実施回数を多くする」[21]などの措置もとられたが、依然として未受講の一般労働者は多数存在しており、そういう意味では一般研修会(2)を誰に受けさせるかということもまた、昇進管理のなかに明確に位置付けられているといってよい。

このように層別教育は昇進管理と密接に結びつけられており、そのことは、これらの教育の目的が現場職制層の育成におかれていることを意味している。作業長候補者教育が短期間に作業長を育成することを課題としていたのに対し、この層別教育ではそれを、一般から作業長に至るまでの期間の教育の積み重ねによって育成しようとしているのである。従って層別教育のなかで特に重視されていたのは、昇進と直接結びついた一般研修会(3)・工長研修会(3)と、新任工長・作業長を対象とする工長研修会(1)・作業長研修会(1)などであった。なかでも、「望ましい期待される作業長」の候補者としての工長層に対する教育がこの期間の最重点になっていたことは、すでに前章でもふれた通りである。

次に教育内容についてみると、層別教育が昇進と結びついて職制層の育成をめざしていることから、一般研修会(3)・工長研修会(1)(3)・作業長研修会(1)などにおける職責を中心とした教育はもちろん、工長研修会(2)・作業長研修会(2)にみられるような労務管理や原価管理の実践手法の教育など、労務管理・作業管理等についての諸知識・技法が大きなウエイトを占めていることは当然といえるが、しかしむしろ全体を特徴的に貫いているのは、企業意識の育成であり、人間関係・労資関係教育であるといってよい。

「教育課でやるのはどちらかというと心構えとか鉄鋼の情勢がどうなっているかと、そういう社員の社会人としての良識といいますか、そういうようなことを育成するという面が多いもんですから、日常の職場の中にすぐ役立つというかたちでなくて、むしろ職場人としての心構え的な面の強化というのがありますね。直接労使関係がかくあるべきだとかそういうふうなかたちじゃなくて、現在おかれている鉄鋼業がどうなっているか、内外の経済情勢がどうなっているかとか、将来の見通しはどうなっているのか、具体的には販売情勢はどういうふうに変ってきているとか、ある面では企業間競争の激しさとか、あるいは最近のわが社の財務状況がどうなってきているのか、こういうのを通して、労使関係はいかにあるべきかというふうなことはその中から学ばせていく。労使関係はこうあるべきであるときめつけるのは問題があるわけですから、客観的な企業の周辺の情勢、環境の問題を十分説明して、その中から判断させていく、その基礎を与えてやると。」（教育掛長の話）

たとえば６９年度に行なわれた工長研修会(3)で生産管理部が配布した資料は次のような内容であった（項目のみ摘出）。

- 鉄鋼輸出の推移と粗鋼生産
- 昭和４３年に完成した生産設備
- 最近稼働する大手各社の設備
- 高炉６社別生産高比較
- 昭和４４年度の需要見通し

・大手５社の新鋭製鉄所の粗鋼生産動向
・室蘭製鉄所の粗鋼生産推移
・富士製鉄各作業所の生産性
・鉄鋼主要国の粗鋼生産高の推移
・鋼材市中価格の推移
・世界の大型高炉ベスト１０
・室蘭製鉄所の昭和４３年度鉄鋼生産高
・鉄鋼主要各社生産高全国比
・昭和４３年全国地域別鉄鋼消費高の趨勢
・日本の新鋭製鉄所の生産能力と工場敷地
・昭和４３年各社別品種別市場占有率表

これらの資料が「世界の富士・日本の富士・われらの富士」という企業意識の育成をねらったものであることは疑いあるまい。また労働部・教育部では「労使関係」と題して次のようなレジュメと資料を配布している。

（レジュメ）

1　最近の労働情勢

鉄鋼労連

・春闘一般投票結果
・回答評価
・運動理念一闘体論議

その他

・ナショナルセンターの動き

2　管理監督者の労務管理――部下掌握の徹底

・労務管理

｛従業員関係管理／人間関係管理／労使関係管理｝ラインによる労務管理

・管理監督者であり、組合員であること

3　企業内組合の再認識

・組織実体としての企業内（別）組合
・労働組合主義と階級闘争主義その断絶
・組合の実態
  ．機関
  ．各会派――鉄労研・一水会・鉄鋼室蘭青年労働者会議（若手左翼グループ）・共産党・民青同・旧社党協

4　７０年と７０年代問題

（資料、項目のみ摘出）

・春闘一般投票賛成率推移表
・富士労連春闘一般投票反対票推移

・当社賃金実態

・他産業賃金実態

このような内容は工長研修会(3)だけにかぎらず、特に一般研修会(2)の場合は受講者のほとんどが、中心は人間関係・労使関係だったという感想をかたっている。そしてその内容も、教育掛長が述べているような「客観的な企業の周辺の情勢……十分説明してその中から判断させていく」というものばかりではなく、実際には次の労働者の話にもあるように、労資関係に対する直接的内容をも含んだものとして実施されているのである。

「一般研修会(2)では、労働部の部長が一番最後の話で、共産党あるのここだけだから、今度の選挙（組合役員の）では是非ともそれを入れないでくれ、ということを堂々と、やっぱりやっている。そういうことがずっと一連に行なわれて来たんだろうと思うんですよ。そういう点ではかなり影響あったと思うんですね。」（３６才）

ところで層別教育の内容を67年度と７１年度とで比較してみた場合、６７年度の内容のほうが社会政治情勢・経済情勢・鉄鋼情勢・労働情勢・労使関係等々がより大きな比重を占めているようにみうけられるが、それはこの時期がちょうど労資関係の転換点であったのに対し７１年の段階ではすでに資本による労働組合の丸がかえが完成していたという労資関係の変容の反映とみてよいだろう。そしてそのことはまた逆に、これらの教育が労資関係の再編成の過程で大きな役割を果していたことを物語る。

以上みてきた昇進と結びついた教育に対して、同じ層別教育でも、世話役研修会と新入社員研修会は、それが昇進と直接関係がないという点で性格を異にしている。

世話役研修会は６８年頃からもたれた世話役制度の世話役に対する研修会であるが、この世話役とは新入社員に対してマン・ツー・マンでつけられる若手の先輩労働者のことである。世話役の役目は、後にＯＪＴのところでみるように職場における新入社員への技能指導や、私生活をも含めた生活指導を担当することであるが、同時に思想対策の役割も果すことになっている。

「これを設けた理由は、うちは思想関係ですね。若い連中はどうも左の連中からねらわれるというようなこと、そういう場合、いろいろあれば、思想的に間違った方向に行くといったことはないんじゃないかというような面が一番強いんです。」（教育部長の話）

従って、世話役研修会も、それをうけなければ一般研修会(2)が受けれないということではないという意味においては、昇進とは結びついていないといってよいが、思想対策までをなしうる者を選ぶという意味では、一つの登龍門をなしているとみてよいだろう。

一方、新入社員に対する教育は古くから行なわれており、導入教育としての会社の沿革や就業上の知識・人間関係・労使関係など、６２，３年の新入社員教育・新入作業員補習講座（表４－２参照）、６７年の新入社員教育・一般素養研修会(1)（表４－４参照）、および７１年の新入社員研修会の１期・３期教育をくらべても内容的には大差ない。しかし時間的にはこうした内容のものは６２，３年の９１時間、６７年の６３時間、７１年の５１時間と短縮される傾向にある。それに対して、６８年から、新入社員教育のなかで基礎的な技能・技術教育が行なわれるようになった。すなわち６８年からは、玉掛け・クレーン・ガス溶接の技能教育が、７０年からはそれに加えて機械・電気・工業管理の技術教育が行なわれるようになり、新入社員研修会の総時間数１６２時間のうちの約７割、１１２時間を占めているのである（富士高工・新日鉄高

工卒者は除かれる）。もっとも、基礎技能は全員に課せられたが、基礎知識については、工業管理、電気・機械・工業管理、電気・工業管理、機械・工業管理という４つのコースに分けられており、配属職場の性格に応じたコースの選定があったものと思われる。

このように新入社員に対して基礎技能・基礎知識についての教育が行なわれるようになった背景には、第１・２章でみたように、生産設備の高度化によって作業そのものは単準化してくるにもかかわらず、一方では設備の保全上から運転工自身にもある程度の電気・機械などの基礎的知識が要求されてくるという現段階における需要労働力の質的変化を反映したものであり、他方では省力化の中心となってきた多能工化政策を反映したものである。「昭和４５年度社員教育方針」のなかでは、箇所教育の重点の一つとして「生産増強、省力化および設備保全のための技能教育の充実」をあげているが、これについて教育部長は次のように説明している。

「これは特にプロジェクト５００に関係あるんですが、どうしてもこういうものをやっていこうとすれば省力化をはかっていかなければならないと、そのためには多能工的な技能教育を実施していかなければならないという意味合では、昨年・一昨年とはだいぶ色合を変えて出てきている、強く出てきている。」（教育部長の話）

と同時に、少数精鋭主義のもとで作業のプール化が進行し、新入社員の早期戦力化が強く求められているからにほかならない。「昭和４５年度社員教育方針」のなかでは次のように述べている。

「第２期教育として従来からの基礎技能に電気、機械および工業管理（コンピュータ、IE、QC）の基礎知識技能を加えて早期戦力化をはかり、さらに第３期教育として合宿による会合形式の研修を行なう。」

こうして６０年代の終りから７０年代にかけて、まず新入社員に対して、早期戦力化と多能工化を目的とした集合的な技術・技能教育が実施されるようになり、ついで第４節でみるように、７２年度から技術職社員（作業員）全体を対象にした技術・技能教育の体系化がはかられるようになったのである。

表４－７　７１年度箇所教育課程概要　（専門・基礎教育、技術職分）

教育課程の名称	受講対象	教育目的	教育内容	受講人員（１コースの人員×コース数）	１コースの時間数（時間内・外別）
技術職専門知識研修会	技術職社員中の希望者	職務遂行に必要な基礎的専門知識の習得	品質管理	８０ （４０×２）	２４ （外2Ｈ×１２日）
機械・電気入門講座 ＜機械＞ 1. 図面の見方書き方コース 2. 軸受コース 3. 潤滑コース 4. 油圧の基礎コース ＜電気＞ 1. 電気機器コース 2. サイリスター制御コース 3. 電気図面の見方コース 4. 日常点検のポイントコース	一般技術職社員	余暇利用の一助として社員の素養に役立てるため、本年度はとくに3交代勤務の希望者を対象に、甲番終了後の休日にこの講座を開設して、現場で応用できる機械、電気の知識向上に資してもらう。	・製図規則について、仕上記号、材質記号、溶接記号、嵌合記号、スケッチ（単体） ・軸受の種類と特徴・用途、軸受に生ずる種々のトラブルと対策 ・潤滑の効果、潤滑法のいろいろ、当所使用潤滑剤の種類と特性、潤滑油の管理 ・油圧の原理、油圧機器の機能、油圧回路の見方、故障の発見 ・高圧低圧機器回路に含まれる各電気機器の能力、所内電源系統、電気用語、 ・サイリスター回路の基本と演算回路、自動制御の基本的理解 ・シーケンス回路の理解と基本設計、電気機器の稼動と配線 ・電気機器の取扱い上のポイント、電気災害、情報連絡	１２０ （３０×４） １２０ （３０×４） １２０ （３０×４） １２０ （３０×４） ８０ （２０×４） ８０ （２０×４） ８０ （２０×４） ８０ （２０×４）	７ （外７Ｈ×１日） ７ （外７Ｈ×１日） ７ （外７Ｈ×１日） ７ （外７Ｈ×１日） ６ （外６Ｈ×１日） ６ （外６Ｈ×１日） ６ （外６Ｈ×１日） ６ （外６Ｈ×１日）

教育課程の名称	受講対象	教育目的	教育内容	受講人員（１コースの人員×コース数）	１コースの時間数（時間内・外別）
基礎学科初級講座 ＜数学＞ ＜理科＞	技術職社員中の希望者	中学程度の基礎学力の習得ならびに自己啓発意欲の向上	・直線と角、図形、三平方の定理、三角比文字式、一次方程式、連立方程式、因数分解、分数式、平方根、二次方程式、関数 ・圧力、力、運動、仕事とエネルギー、物質のなりたち、酸化と還元、気体、溶液と電離、電気、電気の化学、化学反応、金属と非金属	６０ ４０	８８ （外２H×４日×１１週） ８８ （外２H×４日×１１週）
コンピュータ入門講座 （制御用コンピュータコース）	技術職社員中の希望者	制御用コンピュータの基礎的知識の習得	制御用コンピュータの基礎、ハードウェア、ソフトウェア、当所における導入と利用	３２０ （４０×８）	６ （外２H×３日）
専門基礎学科講座 （秋田大学） 通信教育 ４４年度 ４５年度 ４６年度	主務職、技術職（統括主事、主事、主担当、担当の希望者） （課・工長長推せん）	短大程度の専門基礎知識学科を系統的に習得	冶金課程、電気課程	２１６ （８０） （７６） （６０）	

（資料）　４－６に同じ

2　自主参加の専門・基礎教育

これまでみてきた層別教育は原則として労働時間内に行なわれ、また所属長の推せんがなければ受講できないものであったが、これから検討する基礎学科・専門技術等についての教育は時間外・自主参加を建前として自己啓発・自学自習が強調されている。

７１年度に行なわれた教育課程は表４－７の通りであるが、このうちの技術職専門知識研修会、基礎学科初級講座は前節でもふれたように、それぞれ６５年、６２年（当時は単科基礎コース）から開設されたもので、甲番勤務時間（７時－１５時）後に行なわれている。それに対してコンピュータ入門講座（制御用コンピュータコース）、専門基礎学科講座、機械・電気入門講座はそれぞれ６９年、７０年、７１年から新たに始められたものである。コンピュータ入門講座（制御用コンピュータコース）は、６９年１０月から２年半の計画で実施された第１期コンピュータ要員教育計画[22]の一環として作業員（技術職）向けに開設されたものである。また専門基礎学科講座は秋田大学の通信教育で、もともとは技術員（主務職）だけが対象だったが、７０年度から作業員（技術職）にも受講させるようになったのである。ただしこれは希望制といっても工場長の推せんを必要としている。一方、７１年に実施された機械・電気入門講座は「余暇利用の一助として社員の素養に役立てるため」と銘打ち甲番終了後の休日一日を使って、機械・電気それぞれ４コースがもたれた。このように中学程度の基礎学科から短大レベルの専門技術までの課程が自主参加の教育として用意された。

ところでこの種の教育はもともとは組伍長教育や作業員研修講座などの現在の体系でいう層別教育のなかで行なわれていたが、６０年代に入ってから独立する傾向をみせ、特に６０年代後半の企業内教育の体系化のなかでは層別教育から完全に切り離されて、時間外・自主参加の教育として行なわれるようになったのである。そこには、これらの教育を自己啓発・自主学習にゆだねるという位置付けの変化があるわけだが、それは、これまでも指摘してきたように、現段階における鉄鋼労働の性格の一面、すなわち作業そのものとしては単純化・簡単化してくるという傾向を反映しているといってよいだろう。そして他面での専門的知識、特に電気・機械の知識の必要性は基本的には自己啓発にゆだねられているのだが、そのためにはいうまでもなく労働者を自己啓発へとかりたてる構造が前提とならなければならない。そして、その構造とは労働者がもっている教育要求（後にみるようにほとんどの労働者が技術的な知識、とりわけ電気・機械についての知識に対する教育要求をもっている）を基盤とした、作業長制度・職能的資格制度のもとにおける能力主義管理そのものにほかならない。

「基礎教育うけたとか、そういう人は平均に昇給の率はいいんでないですか。」（３０才）

「専門教育や基礎教育をうける人は、やはりいつまでも同じ地位にいたくないと、いわゆる意欲をもっている人が多いですね。同じにやってたのでは同じなんでね。一歩でも早く、自分の知識を覚えれば、それだけ早くなるわけで、昇進の道が開らけるわけですね。」（５４才、作業長）

こうした労働者の話からもうかがえるように、自主参加の教育とはいえ、層別教育とは違った意味で、昇進昇格管理と結びつけられているのである。なお、基礎学科初級講座の場合は、その受講者に対しては６８年から職能制度における主担当（７０年からの新入事制度では主事）への昇格試験での当該科目の免除という特典が与えられている。

以上みてきた専門・基礎教育の他に、作業員のみならず全社員共通の教育として、講演会、英

語初級講座、産業文化映画会などがあるが、我々の調査した限りでは、作業員でこれらの教育に参加したものはいない。

3　職場教育と「自主研修グループ」

職場教育は、管理監督者がその部下に対して行なう教育として企業内教育の中心に位置付けられている。それらのうちには、かならずしも教育としての形態や内容をもっていないものも数多くあるということは教育担当者自からが認めるところであるが、しかしそれらが管理監督者の教育意図の有無にかかわらず何らかの教育的作用を果している限りにおいては、教育に含めて考えるのはむしろ妥当といえよう。そして教育をそのように広い意味でとらえた場合、企業内教育の中心をなしているのは、いうまでもなく職場における技能養成過程――ＯＪＴである。従って、本項では教育部によって職場教育としてとらえられている職場集合教育について分析し、次項では技能養成過程――ＯＪＴについて検討することにする。

「職場教育とは、部長、副長、課（工場を含む。以下同じ。）長、掛長または作業長（それぞれこれに準ずる者を含む。以下「管理監督者」という。）が実施する教育で、被教育者の選択の範囲が、それぞれの部下に限られるものをいう」と「教育管理規程」に定められているように、職場教育が充分に機能するにはなによりもまず、管理監督者の職務能力の充実が前提となっていた。そういう意味でも、作業長制度導入以降６０年代後半にかけての教育の重点は管理監督者層に対する教育におかれていたのであるが、[23] そうした管理監督者層の職務能力の向上と、他方での職場教育の場の提供――合宿研修施設の設置をふまえて、６０年代後半以降、職場教育は盛んに行なわれるようになった。いまそれを７０年１月から６月までに行なわれた職場集合教育についてみると表４－８、表４－９の如くである。半年間の間に、教育課程数にして８３４受講者数２０７０６人、延受講者数では８３７４２人、延時間２５４５９４時間にわたる職場集合教育が行なわれているが、そのなかでも一番多いのは、技能職すなわち生産現場の一般労働者を対象にしたもので、課程数３６６、受講者数

表４－８　職場集合教育の規模　（７０年１～６月）

対象	教育課程数	受講者数	対象	教育課程数	受講者数
掛長以上	１３	１２６	作業長・工長	５２	１１１５
掛長・事務職等	８	２３１	作業長・工長・技能職	３０	５９４
事務職	８３	１１５１	事務職等・技能職	７４	１７４４
技術職	４４	５６３	技能職	３６６	１０３１３
医務職	１３	３９２	社員一般・協力会社	６３	２８８７
事務職等	７６	１３６５			
技術職・作業長・工長	１２	２２５	計	８３４	２０７０６

（資料）室蘭製鉄所「職場集合教育結果概要」

表４－９　職場集合教育の形態（７０年１～６月）

実施形態	教育課程数	受講延時間
就業時間内	４０８	１１８３６１
就業時間外	２０７	５８４１５
就業時間内外	１１１	３５９７４
合宿	１０８	４１８４４
計	８３４	２５４５９４

（資料）表４－８に同じ

表４－１０　転炉・線材工場における職場集合教育（７０年４～６月）

	教育名称	対象者	指導者
第２製鋼工場転炉掛	原価管理	技術職・作業長・工長	工場長
	職場研修	技能職	〃
	安全研修	〃	〃
	分科会研修	技術職 技能職	〃
	吹錬者会議（技術会議）	技能職	掛長・技術職
	専門知識研修会	〃	〃
	技術交流会	〃	〃
	作業標準検討会	〃	技術職・作業長
線材工場	合宿研修会	技能職	掛長・作業長
	職場技術研修	〃	技術職
	職場懇談会	〃	工長
	安全委員会	安全委員	工場長
	ＱＣ研修会	技能職	工長
	作業検討会	作業長以上	工場長

（資料）表４－８に同じ

１０３１３人と、それぞれ全体の４４％、５０％を占めている。また実施形態からみると、受講延時間数にして全体の４６％は就業時間内に行なわれているが、残り５４％はなんらかのかたちで就業時間外にかかっており、特に合宿を含めた就業時間外だけで行なわれる教育は教育課程数にして３８％、受講延時間数にして３９％を占めている。更に職場集合教育のうち研修施設を利用したものは（合宿以外も含む）受講者にして１６１９１人と、全体の７８％にのぼっている。このように職場集合教育は就業時間外で研修施設を利用する場合が大きな比重を占めているのである。

次に職場集合教育の具体的な内容を第２製鋼工場転炉掛（転炉工場）および線材工場（第１線材・第２線材を含む）の例でみることにしよう。両工場で行なわれている職場集合教育には表４－１０に掲げるようなものがあるが、その内容は大きく三つに分けることができる。第１は、日常の作業に直接関連した諸会合である。たとえば転炉工場の原価管理・安全研修・吹錬者会議作業標準検討会、線材工場の安全委員会・作業検討会などで、これらの諸会合は、定期的（月１回位）継続的にもたれている。

「吹錬者会議は、先月の成績、生産高とか品質上の問題の報告会。あと、新技術についての基礎知識、たとえば脱リンとか脱硫とかそういうものはみんなで教育されながら話し合うとか。それから製品について問題がおきる場合がある。たとえばブリキ材について、キズが多くなってきたとか、ユーザーから鋼板技術掛などにクレームがきたのがフイードバックされ、なぜおきたかということを検討するとか、これは温度の問題だとか、いろんなものがフィードバックされて、今日の作業にはそれをなくそうというような話し合いをするわけですね。」（２７才、転炉炉前工）

「作業標準検討会は、見なおしを目的。最初の発足当時は作業標準をつくるわけです。それからどんどん、クレーンの台数がかわったり能力が変ったり転炉の装入方法がわかったりというのがあるので、ある一定期間をみて、もうこのあたりでみなおさんといかんじゃないかということで変えていくわけですね。」（４２才、転炉運転工長）

この他に、更に作業長単位・工長単位でも日常作業の打ち合せ会のようなものが恒常的にもたれている。

「班でやる懇談会。これはいろいろ目標たてて、今後うちの班はたとえば成分の適中率をあげていこうだとか歩留の向上につとめようだとか、いろんな仕事の分担・割り振りをこういうふうにしたらいいんでないかというようなことを６人でもって話す。それは班の打ち合せっていいますけどね。それからもう一つ大きくなって組の打ち合せ。二つのカマの１２人と作業長、混銑炉の２名をまじえて１５名でやるのが組の打ち合せですね。これは１ケ月の生産計画だとか作業内容、それに災害だとか安全面だとか、そういうようなことをだいたい２時間、会議は一応２時間ということを原則として認められているんですけど、そういうようなことをやりますね。」
（４３才、転炉炉前工）

また線材工場第２線材掛では、作業長以上（工長・工長代行者がはいる場合もある）でもたれた作業検討会の反省会を各班毎（工長単位）にやるとか、作業検討会でだされた問題点を討議するために関係職場で対策会議をもつという具合に、工長レベルから工場長レベルまで重層的な会合がもたれる場合が多い。

これらの諸会合は、特別に職場教育として意識されているわけではなく、従来から行なわれていたものが職場教育として報告されるようになったにすぎないが、しかし先の吹錬者会議の場合にもみられるように、こうした諸会合が後にみるＯＪＴのなかで重要な役割を果していることはいうまでもない。

第２には、専門知識研修会や技術交流会・職場技術研修会などの職務知識や設備技術についての教育である。これらのいわゆる技術教育は恒常的にもたれる場合は少なく、むしろ新設備導入時や、ＳＤ日（定期修理日）あるいは新入社員が大量に配属された時などに適宜もたれる場合が多い。たとえば、転炉工場の技術交流会は第２章でもふれたようにコンピュータ導入を契機としてもたれたものであり、線材工場第２線材掛の職場技術研修会も主に新入社員を対象に毎日２～３時間づつ１ケ月位の期間もたれたものである。また、転炉工場では、表４－１１のように、

表４－１１　新設備導入時の職場集合教育（転炉炉前職場）

時　　期	導　入　設　備	教育時間
７０年	コンピュータ	１０時間
７１年１０月	副原料遠隔操作	6
７１年　８月	炉口集塵装置	4
７２年	生石灰投入装置	2

（資料）　労働者面接調査をもとに作成

表４－１２　研修施設の目的別利用状況（７０年１～６月）

目　　的	利　用　人　員	比
労使関係に関するもの	3,９９８名	２４.７％
人間関係に関するもの	5,１４１	３１.８
専門職務知識に関するもの	4,１２７	２５.５
管理改善に関するもの	2,８５８	１７.７
一般学識に関するもの	６７	0.4
計	１６,１９１	１００.１

（資料）　表４－８に同じ

新設備導入時に設備の操作・電気・機械関係の知識についての教育が数時間行なわれている。このように職場レベルで集合的な技術教育が行なわれるようになってきたのは、相次ぐ新設備の導入のもとで、電気・機械的な知識が要求されてくるという現段階における鉄鋼労働の性格を反映しているといってよいだろう。

以上のような日常作業に直接・関接に関連したものに対して、第3には、職場研修会や職場懇談会等の名称でもたれる人間関係・労資関係教育がある。それは、60年代後半から新たに実施されるようになったもので、実は「職場教育機能の充実」[20]と言われる場合の中心をなすものであった。これらの教育は、工場長・掛長・作業長・工長のそれぞれの管理監督者によって行なわれるが、工長が行なう場合は職場の打ち合せ的な要素や人間関係的な内容が多いのに対し、作業長以上、特に掛長や工場長が行なう場合は、人間関係とともに労資関係が強くだされており、職制の性格の違いを反映している。また、対象者も、職場の全員を対象とする場合から、年代別や階層別など、様々なかたちでもたれている。

職場研修会等は研修施設を利用する場合が多く、その研修施設の目的別利用状況をみても、表4－12のように、人間関係・労使関係に関するものが56.5%を占めており、特に一泊する合宿研修が多かった。こうした研修施設を利用した教育は当然ながら就業時間外に行なわれ、それへの参加は名目上は労働者の自主性にまかされているが、実質的には、人間関係や昇進昇格管理などのしめつけから半強制的に参加を余儀なくされているのである。

「大沢研修会（大沢は研修施設名）は自主的で自由なんだけれども、なるべく全員が出席してくれと、出席できない場合はどういう理由でということは一言やっぱり上司の人に言っておくわけですね。この前なんか、忘れたのかなんか都合悪くて出なかったら、次の機会にまたでれと言って来た。」（54才）

「大沢研修所にみんな集められるのは残業とかなんとかじゃなくて、希望もあるけど、ある程度強制もあるんだけどね。」（29才）

次にこれらの教育内容を具体的にみるために、労働者面接調査のなかからいくつか紹介してみよう。

「職場の班々でもって各組の班懇談会というものを毎月もったんですけどね。そのなかでいろんな問題をとり出して、いい面をとり入れるというかたちになりますね。やっぱり工長自体が今月はこういうところでやろうとか、先月はこういうことで歩留が悪かったとか、やっぱりそういうもののつっこんだ意見、あるいは普段不満、心に思っていることを話し合ってね、チームの和ですね。平均月1回。組懇談会も1月に1回やっている。その時点でもって作業長に時代の流れ、そういう面を説明うけるわけです。」（37才）

「工場長が工長だけを全部集めることもありますね。結局、部下の批判のまわってきたような声を話したり、ほとんどこっちからの質問よりも工場長・掛長の話が多いわけです。去年あったのでは、工長をぬかして、自分達の工長のあり方と、ま、悪くいえば悪口ですね。これは工長だけ集めたときにネタつくっておいて訓示するわけです。結局、そういうことによって人間関係をよくするということですね。」（43才、工長）

このように職場研修会等で労働者の不満をすいあげたり、あるいは寝食を共にしたりして人間関係管理の場として利用しているが、より利用されるのはなんといっても労資関係管理としてである。

「作業長がやるのは、まず最近の世界の政治情勢ですか。ですから一つの思想教育になるわ

けだろうと思いますね。直接こうなんだというういい方はしないけど、やはりこういう情勢で、このなかで鉄鋼企業があって運営しているわけだからと。おしつけるわけではなくて自分の知っている範囲でみんなに教えていくということで。名称はうちの作業長は〝考えてみよう〟という題で。大沢を使ってやる場合と、会社の会議室を使ってやる場合がある。効果というのはいっぺんにあらわれなくても、漢方薬みたいにじわじわとあらわれてくるんじゃないかと思いますね。ということは、人間関係なんかもおりこんでいますし、そしてどういうふうに生きがいをみいだしていこうかというようなことなんかもふくまれていますしね。会社に対して働く心構えはどうあるべきかとかね、それはまた、箇所教育でやるのとは違って、非常にやわらかく、皆さんにもよく浸透するような言い方でやりますからね。」（４２才　工長）

「組合の役員選挙だとか支部の役員選挙だとか、中央委員の立候補するとかなんとかっていった場合になってくると、ある程度物色して、スタッフあたりが呼んで、やはり２製鋼あたりでも思想に走っている人がいますから、そういう人あたりが立候補なんかすると、できるだけそういう人に入れないでくれと、事前運動あたりちょっと大沢でやってみたりね。」（４３才）

「いろんな研修会を、部長だとか工場長自からあれして、ボーナス時期になるとやられるんですけどね。大沢研修所にみんな集められて、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。内容は、そういう内容ということは知らされないんです。いろんな、安全とか、現在の企業の見通しだとかいうような題目でもって、そしてプラス、ボーナスだとか春闘の投票が、結局スト権確立しても企業がこうだからっていうような、そういうことをやりますね。」（２９才）

こうした話からもわかるように、職場研修会等は、春闘・一時金闘争時や組合の各級役員選挙時になるとひんぱんにもたれるようになり、そこではスト権投票の切り崩しや露骨な組合役選への介入が堂々と行なわれるのである。このように人間関係・労資関係教育を中心とした職場研修会が６０年代後半以降、集中的にもたれるようになったが、それは一方で厳しい「合理化」からくる労働者の不満を〝人の和〟に解消する役割を果すと共に、他方で資本による労働組合の丸がかえの過程を昇進昇格管理による差別分断を背景としつつ、職場レベルで促進し支えていくうえでも大きな役割りを果してきたのである。[25]

ところで、こうした職場教育の一定の実績を背景に、６８，９年頃より「自主研修グループ」がつくられるようになり、７０年からは「自主研修グループの育成」が職場教育の重点方針の一つにかかげられるようになった。[26]

「自主研修グループは２～３年前からだいぶ出てきている。急速に伸びたのは最近です。職場教育ではやっぱり作業長なり工場長なりそういうものが顔を出しますからね、かたくなりますし、時にはそういう人たちが入らんで自分達だけでやろうや、ということになってくる。それがまあ自主研修グループのできあがるきっかけになる。」（教育掛長の話）

「職場教育は特に自主研修グループの育成、これはいままで力を入れていなかったんですが最近、自主研修ということをやかましくいうようになってきた。特に職場教育というのはいろいろ職場の人たちが集まって、その上司が部下を教育する。そういう教育をずいぶん行なってきたわけですけど、更にそれに加えて、もう上司なんかたよらないで、自分達でお互に勉強していこうじゃないかと、そういうような自主研修グループを育成強化していこうということが実は大きなねらいになっているわけであります。」（教育部長の話）

教育部長及び掛長の話にもあるように、「自主研修グループ」とは、これまでみてきた職場教育が管理監督者を中心としてもたれるのに対して、管理監督者にはかかわりなく、したがって時には、職場や掛や工場の枠をこえて、自主的に組織される研修グループであり、７０年９月現在では約１４０グループ、約２１００人が参加しているという。こうした「自主研修グループ」は、技術的知識についての勉強会としてもたれる場合もあるが、それはむしろまれで、大部分は労資関係や思想問題にかかわるものである。

「自主研修グループは主として労使関係とか、そういうようなことを自主的に勉強していこうと、あるいはもっと大きくいえば、鉄鋼業の現状とかそういう問題についてお互いに勉強しあおうという会です。労使関係、社会的なたとえば安保問題なんかの勉強会、いろんなことをやるわけですね。その時の興味あるテーマをとり上げてやっているわけですね。社会思想史の勉強とか人間性について、時事問題の解説書など。」（教育掛長の話）

したがってまた、これらのグループは「会社派の秘密組織」ともいわれており、現在の労資関係を職場レベルで支える核をなしているといってよいだろう。これはまた次の事例からもうかがえよう。

事例1.　工作課の「自主研修グループ」[27]

「……自分達は昨年の７０年安保問題について、先輩や同僚たちの意見やその考え方を聞いてみたことがある。ところが、みんな関心はあるけれども肝心の問題点ということになると、正直なところはっきりしてこないことが多い、という状態であることがわかった。それでは、ということで、だれ言うとなく学習会をやろうではないかと話がまとまり、研修グループをつくった。この時、こんな大きな問題については、一人で考えるより、みんなで話し合うことの方が、どれだけ効率的で、かつ意味のあることであるかということを十二分に思い知らされた。そこで、折角つくったグループだから、安保に限らず自分達の身のまわりのこと、特にそれは労働問題ということが一番多いのであるが、学習テーマを持ち寄って何回か会合をもつようになった。そのうち、名前をつけようということになり、みんなで考えてつけた。今度の不況は、賞与の分割という思いもよらなかった事態をもたらした。春闘のきびしさが思いやられる。自分達としては、何故このようになってきているのか、どう対処すべきなのか、支部や本部への意見を反映する前に一人で考えるよりは二人で、あるいは三人で……ということを基本にして、労働情勢は決して他人事ではないという認識のもとに、グループ学習をすすめていこうと考えている。」

事例2.　第２製鋼工場の「自主研修グループ」

「個人的に、労働問題の勉強会とか、要するに所内全般で、たとえば僕らの同期生とか、青年部の役員やった連中とかで、そういう問題について学習しようとか、そういう面ではね、話し合いもって、要するに小ちゃいグループですね、そういうものもって、やってることはやってるんですけどね。ま、それの仲間を増やそうとか、そういう面ではあまり取り組んでいないですね。そういう面でいえば、僕ら自分達でつくって、今の労働運動についてだいぶ変化してきていると、昔と。そういう面では、ま、学習していこうかということですね。２０人位で一つのグループつくって、今やっている最中なんです。それは職場をこえてやっているわけです。要するに、政党問題でいえば各政党の特色とか、どういう組織になっているとか、それから、あとは要するに、一時金闘争の時はね、どういう、今、鉄鋼労連なり総評なりがあり、そういう組織がどういう要求をしているかとか、自分達の会社（の組合）はそれにそってどんな要求をしているかとか、そういう学習

的な、ま、その問題おきた時点の学習ですね。たとえば会社から給与改訂が提案されたとかっていう、そういう面の内容の研修なり、あと、そんな労働組合的なことしかやっていない。そういう内容のこと、それぞれ勉強するわけですね。結局それぞれ自分達でやって、あとは、ま、その集まってくる人間は、ある程度、青年部の役員クラスが、ま、今現状のところは多いわけですね。それから各支部に帰っても、ある程度の立場にいるやつ、組合の。そういう役員関係がいるわけです。だから、それぞれ自分達が判断して、今度その支部の会議、組合的な会議について、その意見を反映するなり、みんなの若い人間に教えたりね、そういう教育なり宣伝なりをしているわけです。」（２７才、支部委員）

特に第２製鋼工場の支部委員の話の場合には組合支部の若手の役員を中心にグループがつくられ、職場レベルで労使協調思想を浸透させていく核となっている。このように一方では、職場研修会等が、職制層を中心に職場の全員を対象とした労資関係教育を行なうとともに、他方では、その中の〝積極的〟な部分を「自主研修グループ」として育成強化することによって、組合の丸がかえを職場レベルで支えるという体制がとられているのである。

４　早期戦力化・多能工化とＯＪＴ

これまでみてきた企業内教育は、箇所教育にしても職場教育にしても、何らかのかたちで教育部によって掌握され、かつ集合的な形態をとって行なわれているものであった。しかし企業内における教育の最も基礎的なものは労働過程における労働力陶治の過程であり、現場作業を通じてなされる技能養成過程――本来の意味でのＯＪＴ――である。集合的教育は、この技能養成過程を基礎として、その上にそびえたつものに他ならない。したがってこれまでみてきたような６０年代後半以降の室蘭製鉄所の企業内教育（集合的教育）の動向の特徴が、一口でいえば人間関係・労資関係などのいわゆる精神教育の整備・拡充・強化にあり、それに対して技能・技術教育が断片的・非体系的な観を呈していたのは、技能・技術教育が技能養成過程を基礎として基本的にはそれを補完する位置にあるからに他ならないのであり、そうしたＯＪＴを中心とする技能・技術教育の特徴をおさえることなく、企業内教育の特徴を精神教育の面に一面化してしまうことは、企業内教育の全体像を把握することにはならないであろう。

したがって、ここでの課題は企業内教育の基礎であるＯＪＴの実態を明らかにするとともにこれまでみてきた集合的に行なわれる技能・技術教育がそれと如何に関連しているか、また、それらを含めた総体としての技能養成過程の現段階的特質は何かを明らかにすることである。以下それを、第２章でとりあげた第２製鋼工場転炉掛転炉炉前職場と線材工場第２線材掛運転・圧延二職場における具体的事例を通してみることにしよう。

＜第２製鋼工場転炉掛転炉炉前職場の事例＞

炉前職場では、新規入職者が配属された場合、まず３～５日間は常昼勤務で作業長や安全専任者が安全教育を中心に作業の流れを教え、工場の雰囲気になれさせる。その後三交替勤務のなかに組み入れられ、１人１人に「世話役」（７２年より「リーダー」と改称）がついて、１年間、公私ともに面倒をみ、マン・ツー・マンで全部の仕事が教えられる。この「世話役」にはだいたい入社３年未満位の若年労働者がつけられる。三交替勤務に組み入れられた最初の３週間は、組合支部との協定による見習い期間として、ネット要員外におかれ、この期間に炉前の中心作業である吹錬作業を除くすべての作業が教えられる。すなわち易しい作業から順に、測温、サンプリング、合図、炉傾動、ランス操作、副原料投入操作などを修得し、次いで配合計算、脱酸剤計算、吹錬計算などが計算尺を使って教えられる。計算尺によるこれらの計算をだいたいマスターした段階

で常昼でコンピュータ教育が４日間位なされ、コンピュータによる計算が教えられる。そして最後にフレーム及び火花の判定法（酸素吹止期及び成分判定法）が教えられる。こうして３週間の実習期間中に実際の吹錬作業を除くすべての作業がひととうり教えられるわけだが、しかしこの期間の重点はあくまでも前半の測温・サンプリング・合図・炉傾動の作業を完全に修得することにおかれ、それ以降の作業は、ひととうりやり方を教える程度で、本格的な修得は、ネット要員に組み入れられてからである。というのは、ネット要員外の見習い期間といっても、その間の欠員は他の労働者の残業によって補充される場合が多いため、少しでも早く要員化すること、つまり早期戦力化が要求されるからである。事実、見習期間も７０年頃は３週間から１ヶ月位という場合もあったが、最近では人によっては２週間位で要員化してしまう場合も出てきているのである。

要員化されてからは、炉傾動や合図の作業をしながら、合間々々に他の作業が教えられるが、実際の吹錬作業を教え始めるのは要員化後１ヶ月以上たってからであり、吹錬作業の締めくくりであるフレーム判定すなわち酸素吹止期の判定を修得するのには通算６ヶ月位かかる。こうして６ヶ月位から先輩のアドバイスをうけながら吹錬作業に従事し、一年位でむづかしい鋼種を除けば一人立ちして吹錬作業ができるようになり、いわゆる一人前とみなされる。このように、新規入職者はおよそ１年間ですべての作業を一応マスターするわけであるが、この期間は前述したように「世話役」がマン・ツー・マンで徹底して仕事を教えこむのである。

「少数精鋭主義だから、早く覚えてもらわないと、みんなの負担になるということで、マン・ツー・マン方式をやるんです。昔だったら見て覚えれということでね、時間制限しないでね。今はもう、徹底的に教えこむということで、短時間にやるということですね。」（４６才、工長）

この話にもみられるように、「世話役」をつけてのマン・ツー・マン方式による技能養成過程は、その期間の短縮と共に、現段階における特徴をなしている。

「昔は（吹錬を）全然やらさなかった。昭和３８年頃まではやらさなかった。というのは、人がすごくいたんですよ。吹錬者というのは５人いたんです。それに出鋼ペースも非常に長かったしね。そんなに１年たったからって吹錬やらなくちゃだめだっていうような、そういう段階でなかった。」（４３才、工長）

「昔はもう、全然今みたいに親切でないです。昔は全然仕事なんか教えないんですよ。私ら入った頃は見て覚えると、それはもう厳しかったなあ。その頃は教えないで怒ったですね。今はもうそういうことやったら大変なことになります。教えて教えて、もう根気強く教えるんです。もう根気一点ばりですね。」（５４才、作業長）

「昔ですと（技能指導は）工長が主体になっているわけですね。全員ということで、工長主体だった。今は一応一人つくんですよ。適当な人がマン・ツー・マンで。一応工場の仕事完全にマスターしている人で、実習する人の年代にあわせて、新入社員なんかの場合ですと２～３年先に入社したのがあたるというような。」（３７才）

労働者の話を総合すると、技能養成期間が急速に短縮されて、現在のような技能養成の体制がとられるようになってきたのは、６０年代後半以降のことであるが、それは、すでに第２章でみたように設備「合理化」による熟練の平準化を基盤としつつ、極端な要員削減の強行によって必然化された作業のプール化・少数精鋭主義のもとでの早期戦力化の技能養成過程に他ならない。ただし、マン・ツー・マン方式といっても、「世話役」自身はネット要員に組みこまれており、新規入職

者に対する指導に専念しているわけではないから、その点を過大評価するのは正しくない。

「今要員たりないから、つきっきりはできないわけさ。だからいろんな面でその人（世話役）が主体になってやるぐらいですね。いろんな問題があったらその人に聞いてやってくれということですね。世話役の人もネットに入っているから。」（３０才、工長）

むしろ、一方では、少数精鋭主義のもとで早期戦力化が追求されているのにもかかわらず、他方では、同じ少数精鋭主義がその技能養成を必ずしも充分になしえない状態をつくり出しているという矛盾をはらむものとして、今日の早期戦力化の技能養成過程はあるのである。

「カマをかえしたり（炉傾動）合図したりはもう１人前にできるから、その仕事をしながら、すきまがあったらランスをみたり、副原料みたり、吹錬者の計算するのをみたりで、教えているひまがないんですよ、転炉の場合は。」（４３才、工長）

ところで、期間の短縮とマン・ツー・マン方式と共に、もう一つ炉前における技能養成過程の現段階の特質として注目しておかなければならないのは、コンピュータ教育という職場集合教育がＯＪＴの一連の過程のなかに組みこまれるようになった点である。これは明らかにコンピュータ導入後の新しい特徴をなしており、生産技術の発展が技能養成過程の一環として集合的教育形態を必然化してきているのである。

次に配置転換者に対するＯＪＴをみると、第２製鋼工場が６１年に稼働した時の要員はそのほとんどが平炉からの配置転換者によって充足されたが、この場合には、配置転換のタイプとしても、いわゆる上向型で、あらかじめ２ケ月以上の教育期間が設けられ、広畑製鉄所などへの実習派遣も行なわれるなど、周到な教育がなされた。だがそれ以降の配置転換、特に６７年に平炉工場が最終的に閉鎖されて配置転換になってきた労働者に対しては、特別の配転教育はなされず直接現場に配属されてＯＪＴによる技能養成が行なわれる。しかも、最初の３週間の見習期間は一応責任者クラスがついて新規入職者と同じような順で指導がなされるが、それ以降は新規入職者の場合と違って特別の指導体制はとられず、下位の職務に従事しながらの見よう見まねにゆだねられる側面が強い。したがって一人前になる期間は個人によって大きな差があり、ある配転労働者は新規入職者の倍の２年以上かけているのである。

「ハガネつくるといったら、来たばっかしだから出来ないですから、やはり半年以上は指導うけなかったらだめだと思ってね。工長とか責任者という人について日常ならう。集合研修のようなことはやらない。仕事をみてならうんだと思う。やはり仕事の内容としては同じようなもんですけど、職場が変ったということで。精錬（吹錬作業）、同じ仕事をしてるんでも、責任をもってやる場合、精錬（吹錬作業）いうたらだいぶ遅れたですね。（昭和）４２年で変って（平炉から転炉に変って）４４年頃から今の仕事一本立ちみたいになったんですけどね。」（３７才）

そしてこのようなＯＪＴによっては新しい職場に適応できない労働者は、更に他の不熟練職場への転出を余儀なくされているのである。

「かなり年をとった人がたが平炉から第２製鋼にはいってきて、ま、４～5年くらいしか満期までないという人がコンピュータにばっとぶつかったり、それから平炉は計算尺なんかで湯はつくっていませんでしたからね。だから計算尺なんか全然みるにはみたけれど手にさわったことないと、計算尺はただ線を引くぐらいにしか使ったことないというような人がたくさん入ってきましたからね。やはり計算尺を使うのにもまごついたというような人も沢山いましたね。それでずいぶん(再)配置転換もありましたよ。第２製鋼から他の現場に。」（４３才）

こうした配置転換者に対するＯＪＴの傾向は、同じ転炉掛の運転職場においてもみられる。

「配転の人は、特別一定の人はつけていない。もちろん年もだいぶとっていますしね。そういう人がたは見習いで、しいていえば、（工長）代行者あたりが注意してあげるという程度です。」（４２才、運転工長）

以上、新規入職者及び配転者に対する、吹錬作業を中心とする本来の意味での炉前作業のＯＪＴをみてきたが、作業範囲の拡大・多能工化が推し進められている今日、炉前工に要求されるものは、炉前作業の技能のみならず、設備関係の知識や簡単な整備技能等にまで及んでいる。これらの知識や技能については新設備が導入されたり他職場から移管されたりした時は、前述したように数時間の集合的教育がなされるが、しかしその教育も次の労働者の話にあるように充分なものではない。

「上のほうから何時間でやれって決められてくるから、わかってもわからなくても終りさ。やっぱり何の教育にしても、もうちょっと時間というものをとってもらいたい。あまりにも時間が短かすぎる。」（２１才）

そしてまた導入時以外には特別の集合的教育がもたれることはまれであるから、設備関係の知識や簡単な整備技能等の習得もＯＪＴにゆだねられている。このＯＪＴは次のような方法で行なわれている。まず責任者クラスに対しては、炉前常昼職場に７１年１２月より定年退職になった運転工長を嘱託として配置し、この嘱託に炉前の責任者クラスを半年交替で２名つづけて実際の整備作業をしながら設備全般の教育をやらせるという体制をとっている。

「これ（嘱託）をつけたのは、炉前でぼう大な設備をもっていて、設備に弱いということで、全般的な教育という意味を含めてつけた。」（３６才）

このように責任者クラスに対しては、最近、設備・整備関係の教育体制が強化されてきているが、一般労働者に対しては特別の指導体制はとられておらず、仕事の合間の設備点検時や故障の修理時に責任者クラスなどについて行って見よう見まねで覚えるにすぎない。

「仕事の合間に設備のほうを点検にいくとき、一緒につれていったりして、結局、全部の作業を教える間に、設備のほうをすこしづつでも教えていく。それでなかったら、設備だけを教えるといっても、それだけの余剰人員がいないですから。」（４３才、工長）

「整備関係の知識は一般の仕事の中からそういうの覚えていけということでしょ。たとえば故障があったらそこへワッといってね。そして覚えてるやつがだいたい行って、その中についていって、それで覚える。」（３６才）

このような指導体制のため、新規入職者が設備関係をマスターするまでは３年位かかるといわれており、また人によっては１０年位かかるともいわれているのである。

一方、炉前における多能工化のもう一つの形態であるクレーン運転の場合も、最近の新入社員には、新入社員教育でクレーン運転の講習が行なわれるようになったが、それ以外には職場として講習をやることはなく、クレーンの免許をとるためには労働者は時間外に講習を受けに行かなければならず、また試験も、試験料は会社が負担し、時間中の場合は準公用扱いされるが、それ以外は時間外となっている。

このように多能工化が強調され追求されているにもかかわらず、この面でもＯＪＴは、ギリギリの要員のために充分なかたちをとりえないという矛盾をもっているのである。

＜線材工場第２線材掛運転・圧延二職場の事例＞

第２線材掛は発足後日が浅いため、ＯＪＴもまだ流動的な側面をもっている。第２線材掛に新規入職者が配属されると、最初は安全教育をかねて、工場のすべての職場を回される。その期間は２週間位だが、その後、新規入職者の希望と作業長の判断によって各職場への配属が決定される。こうして運転職場と圧延職場に配属された新規入職者は、ふたたび２週間の見習期間に安全教育と仕事の流れを教えられる。この２週間にひと通りの作業を教えられる場合もあるが、最初から一つの作業に固定される場合もあり、その時の要員状況によって一定していない。もちろん見習期間はネット要員外でその分の欠員は他の労働者の残業などによって補なわれる。また仕事を教える順序も一定しておらず、その時々に責任者が相談して決めるが、一般的には２人組の比較的容易な作業のところから教えられる。以下、運転職場と圧延職場のそれぞれのＯＪＴを具体的にみていこう。

運転職場に配属された新規入職者は、それぞれの作業を数ケ月単位でジョブローテーションすることによって、養成される。その期間は人によって違うが、だいたい、加熱炉運転３ケ月、捲取運転２～３ケ月、クレーン２ケ月、総合運転３ケ月以上と、１年～１年半でひとまわりする。この期間は、それぞれの作業についているチーフあるいは工長の指導をうけるが、ネット要員外でおかれるのは最初の２週間にすぎず、あとは要員化されてしまうため、その指導はチーフなどの過重負担によって行なわれることになり、したがって一面では早く仕事を覚えさせるための努力がなされることになるが、しかし他面では、それでも充分な指導ができないという結果を生じている。

「昔の場合だったら人が多かったから、一人や二人いなくたってたいしたことないっていうあれあるから、こっちからきかなかったら教えてくれないね。だけど今なら、やはり定員ぎりぎりだから、新しく入ってきたら、即、仕事覚えてもらわなかったら作業にもならないし、自分達も苦労するというので、一人前になるために一生懸命教えるけどね。」（３４才）

「仕事教えるには、まず、１人作業より２人作業の方がいいわけだよね。そういうとこへ行って、もう、まていなこと教えていられないからさ、運転作業１人と操炉作業１人と２人いることになるが、比較的覚えやすい運転作業を先に覚えさすとか、で、運転作業を教えながら操炉技術の指導をしていくとかね。したら結局、はっきりいって負担はかかりますよね。だから２人いても実際は１.４とか１.５人位で、はじめはね。だからまあ、はじめはかわいそうだよね。じっくり教育なんかしてやれないからね。もう、いきなり本番だからね。」（４０才）

こうしてとにかく１年～１年半でひと通りの運転作業ができるようになるが、しかしこれは、ほんとうの運転作業だけにすぎず、故障時の対処・修理なども含めた１人前とはいわれない。特に運転職場の場合、電気的な知識は必須であり、ある程度は職場教育のなかでなされることは前にも述べたが、しかしこれらの作業や知識の習得はその後の２～３ケ月毎のジョブローテーションのなかでの個々人の努力や就業時間外に行なわれる専門教育などでの〝自主的〟努力に基本的にゆだねられているのが現状である。

「第２線材の場合は、忙がしいのと人がいないのとで、なかなかその辺まで手がまわんないですよね。だから、その職場に入って身をもって覚えるというかたちが主ですね。現在でも教育というのは、ほんとうは僕たち電気の保守あるんですけどね。新しい設備で、今までの設備と違うわけですよ。トランジスタなんか多く使われて、ＳＣＲなんか使われてますしね。ですから本当はそういうことまでガッチリマスターしなきゃならないが、なかなかそこまで手がまわらな

いのが現状です。」（３０才）

「１年位たてば表むきの作業だけはできるようになる。最初は広く浅く覚えて、それから深くするが、３年位たってくると、努力次第で個人差がでてくる。」（４４才）

一方、圧延職場における新規入職者のＯＪＴも、最初の２週間は安全教育や仕事の流れを教える場合もあるが、次の労働者の話にもあるように、必ずしも一定しているわけではない。

「いる人員にもよるけれど、まず、たいがいスタンド整備に、スタンドのセットの仕方とかそういうの。それから荒圧延、仕上圧延、だいたいそういうような順で教える。ひと通り教えることもあるし、もう人のいないときだったらしゃにむに仕上圧延につけるときもあるしさ。たとえばベテランつけておいて、すぐ仕上につけるときもあるし、２人いるところだったら３人ぐらいつけておいてその間に教えこむこともある。」（２９才）

一般に圧延作業の習得に関しては、「なれ」「経験」が必要とされており、ひと通りの作業ができるようになるには３～４年かかるといわれている。

以上、運転職場・圧延職場における新規入職者のＯＪＴをみてきたが、いずれにしても、まだその順序や期間は確定しておらず、そういう意味では過渡的な形態にあるといえよう。だが最少限要員のもとでの早期戦力化の志向と、他方最少限要員故のＯＪＴの不充分さという現段階におけるＯＪＴの共通の矛盾＝共通の特徴を有していることは確かである。なお、これらの職場の場合も新規入職者には若年の「世話役」が１年間つけられるが、技能養成過程で果す役割は転炉炉前職場の場合ほど大きくないが、それは両者の作業形態の違いに起因しているといってよい。

次に配置転換者に対するＯＪＴをみると、工場創業時の稼働要員の場合は工場建設中から配属され、常昼で４ヶ月間、設備の建設状況の見学や電気・機械についての教育をうけ、更に操業が軌道にのるまでは試行錯誤によって経験的に作業を習得していくという具合に、実質的な実習期間もかなり長いものであった。このように稼働要員に対しては当然のこととしてかなり周到な教育期間が保障されるが、途中から配置転換になってきた労働者に対しては、教育期間はもたれず、ただちに現場作業につけられて、その中で仕事を覚えていくというかたちがとられている。

「僕たち（途中からの配転者）には講習というのは別にないんだな。僕たちの場合は教育期間じゃなくて、見てならえという。で、わからないところは聞けと、そういうやり方できてるんです。だからはじめからきてる人達は、たとえば工場ができるまで、その間勉強してるわけです。実習と勉強とをやっているわけです。それを後から入ってきた者に仕事をしながら教えて、わからないところは聞けと、それからちょっとヘマをやったりいろいろやると注意をするというようなことでなれていく。」（４３才）

しかしそれは、簡単な作業につけられるということではない。というのは、第２線材工場の場合は、途中からの配置転換でも、タイプとしては上向型であり、新しい職場のどれかの作業、たとえばクレーン運転とか加熱炉運転とかについてはベテランある場合が多く、その作業に従事しながら他の作業を覚えていくということであって、先にみた転炉炉前職場の場合とは性格を異にしていることに注目しなければならない。

最後に多能工化についてみると、第２線材掛運転・圧延職場の場合は、第２章でみたように、職場編成自体が多能工化を前提としたものであり、そういう意味ではこれまでみてきた新規入職者・配置転換者に対するＯＪＴ自体が多能工化としてのＯＪＴであるわけだが、その点を別にすれば、これらの職場での多能工化は、簡単な修理・整備を自分達でやるということにある。しか

し整備技能については、職場としては特別の教育体制をもっておらず、それは、７１，２年の減産時に余剰人員（４組３交替を３組３交替にすることによって生じた）を整備課へ応援に行かせたり、箇所教育の整備技能研修会へ派遣するというかたちをとっているのが現状である。

以上、第２製鋼工場転炉掛転炉炉前職場と線材工場第２線材掛運転・圧延職場におけるＯＪＴの実態をみてきたが、それを総括すると次のように言うことができる。

新規入職者に対するＯＪＴは早期戦力化がめざされて、期間の短縮、指導の強化を特徴としているが、しかしその早期戦力化を要請する少数精鋭主義が逆にＯＪＴの不充分さを伴いがちであるという矛盾をはらんでいる。

また配置転換者に対するＯＪＴでは、新工場創業時の配転者にはそれなりの教育がなされるのに対し、途中からの配転者に対するＯＪＴは、新規入職者に対するよりも不徹底で不親切な傾向をもっている。しかし配置転換者の早期戦力化も、次の教育掛長の話しにもあるように新規入職者の場合と同様に重視されており、それにもかかわらず、配転者にとって不徹底・不親切なＯＪＴとならざるをえないのは、やはり少数精鋭主義のもたらす矛盾といえる。

「技能教育の重点はやはり、最近、所外転出者が多くて、その後の補充というのは新入社員要するに未熟練者ですね。そうするとそいつをなんとか早く戦力化すると、それが職場にとって一番重要なことなんです。従って新入社員と配転者の技能訓練、これが一番力を入れているところです。」（教育掛長の話）

一方、多能工化も重視されているにもかかわらず、少ない要員のもとでは、必ずしも充分なＯＪＴはなされていないというのが現状である。

総じて、現段階におけるＯＪＴは少数精鋭主義のもとで、早期戦力化・多能工化が要請・追求されているにもかかわらず、同じ少数精鋭主義による要員の極端な削減が、それらのＯＪＴを充分になしえない状況をつくりだしているという矛盾をもっているといえよう。しかし、このＯＪＴそれ自体としてもっている矛盾がさしあたり露呈しないでいるのは、この矛盾が一方では自主参加の専門教育、他方では次節で検討する自主管理活動、つまり労働者のいわゆる自己啓発によって補完されているからにほかならない。そして、労働者の自己啓発を支えているのが、一方では労働者自身のもつ教育要求であり、他方では前章でみた昇進昇格管理による締めつけなのである。なお、労働者の教育要求については第４節として分析を予定していたが時間の都合上続刊にゆだねることとする。

第３節　自主管理活動の展開とその機能

これまで、教育部の管理下におかれている企業内教育の構造と機能についてみてきたが、そのなかで自己啓発は一つの中心的位置を与えられていた。すなわち、今日の企業内教育の出発点をなした６１年の「社員教育に関する社長通達」においても４つの柱の一つとして自己啓発がかかげられていたが、その後も他製鉄所に先がけて「作業員専門知識教科書」を編さんするなど自己啓発が強調奨励された。そしてそれは、特に７０年代にはいって自主参加の教育の拡充やあるいは「自主研修グループ」の育成強化等の動きにみられるように益々重要な位置を与えられてきているといってよい。ところで自己啓発ということは、それ自体としては個々人の努力研鑽を意味するものであるのに対し、「自主研修グループ」という形態は、自己啓発を基盤とした小集団活動である点において、単なる自己啓発とは質を異にしている。しかし、「自主研修グループ」

は労資関係教育――資本による労働組合の丸かかえを目的として組織されたものであり、従ってそのメンバーも労働者の一部分――いわば特殊な一部分――を対象としているにすぎない。それに対して、これから検討する自主管理活動は、生産活動に密接して、しかも職場レベルでの小集団活動を活用して展開されるという特色をもっており、そういう意味では、６０年代後半以降の現段階において、労働者のもてる能力のすべてを資本の生産活動に傾注させるための環をなしているといってよいだろう。

１　ＱＣサークルの導入とその定着過程

(1)　ＱＣサークルの導入過程

生産活動において労働者の創意や工夫を生かそうという試みは古くから行なわれており、室蘭製鉄所においても改善提案制度というかたちで１９５３年来、その努力がなされていた。しかし当初は必ずしも活発ではなく、改善提案件数も年に千～千五百件前後にすぎなかったが、６４年頃より改善提案のＰＲに力がいれられ、また『創意と工夫』というＰＲ誌も６５年３月より再刊されるなどして、[28] この頃より改善提案件数はうなぎ昇りに上昇を示した（表４－１３参照）。このように６４，５年のこの時期から改善提案に力がいれられたのは、それまでの設備投資を中心とした「合理化」の時期とは違って、６２，３年の不況期を経て「企業の体質改善」「内部合理化」ということが前面におしだされてきたことに対応しているといってよいだろう。すなわち改善提案は、個々の生産現場での、しかも労働者自身の発案による設備改善・作業改善によって能率向上・原価引下げに大きく結びつき、同時に提案者のモラールを向上させることができた。しかし他方、改善提案は基本的には個人的な行為であり非組織的であった。こうした改善提案の限界を克服して、組織的・系統的な活動にまで発展させたのが、ＱＣサークル活動――自主管理活動である。

表４－１３　改善提案件数の推移

５７年度	３９件
５８	１０９８
５９	９０２
６０	１０５５
６１	１５５７
６２	１５７４
６３	１３４６
６４	４０８２
６５	２６０６９
６６	２９９４２

富士製鉄に自主管理活動が導入されたのは、６６年１０月の広畑製鉄所の「ＺＤ運動」が皮切りで、その後、同年１１月に釜石が「ＱＣサークル」（６９年７月に〝災害０運動〟〝原価低減運動〟を統合して「自主管理運動」に発展）、川崎製鋼所が「仕事を正確にする運動」（６８年１１月に「ＺＤ運動」へ発展）、翌６７年２月に室蘭が「ＱＣサークル」、同年１１月に名古屋が「ＺＤ運動」、更に６８年５月に中央研究所が「ＺＤ運動」という具合に、６０年代後半に相次いで導入された。[29] 名称は各事業所で異なり、またその背景も「ＺＤ運動」は日本能率協会「ＱＣサークル」は日本科学技術連盟と異なるが、いずれも職場レベルでの小集団活動であるという共通性をもち、全社的にはそれを「自主管理運動」として統合して、年４回の自主管理運動総合大会（６７年１１月に第１回）、月１回の部門別大会（６９年２月に第１回）が各事業所持ち回りでもたれてきた。そして７０年、新日鉄になってから、八幡製鉄とも統一して、全体的に「自主管理活動」と呼称されるようになったのである。本項では、自主管理

活動の直接的前身をなす「ＱＣサークル」の導入・定着過程をみていく。

ＱＣサークルとは、「品質・安全・能率・設備・人間関係など、職場内でのいろいろな問題を、みんなが協力して自主的にその研究・改善を行なうために第一線監督者が中心となって職場ぐるみで組織するグループ」[30]という当時の社内報の説明が示すように、工長単位で、その職場の労働者全員によって「自主的」に組織されるサークルであり、その総元締は技術管理部が行なっている。室蘭に第１号のサークルがつくられたのは６７年７月、冷延工場においてであった。そこでまず第１号サークルの結成過程を通じて、室蘭製鉄所におけるＱＣサークル導入の経過をみてみよう。

冷延工場へのＱＣサークル導入に奔走した一作業長が「私の進めたＱＣサークル」と題して体験談を発表しているので、以下、すこし長くなるがその一部を紹介しょう。[31]

「1. はじめに（略）、2. ＱＣサークル洗脳のきっかけ　私はＳ４１年１２月、日科技連２５回ＱＣサークル浜松大会に、社命によるオブザーバー参加して、はじめてＱＣサークルの活動の体験を聞き洗脳をうけました。眼のあたりに展開されている自信に満ち溢れた体験発表、そして熱っぽい会場の異様なる雰囲気、いまだかって経験したことのない情景の展開に圧倒され、ただ驚くばかりでした。それは仕事に強い誇りと自信に満ち溢れた、崇高な姿であったからです。とかく仕事に対してこれはこれで仕方ない、俺の責任でない、上のほうでなんとかするだろうなどと考えていた私の仕事に対する認識と態度に、いやという程反省をさせられました。どうせ仕事をするのだから、この人達のように仕事に自分の意志を打ち込み、みんなと仲よくして楽しく、張り合いのある仕事をしよう。よし帰ったら早速みんなと相談して、このＱＣサークルを勉強しあってみよう……と考えたのは私一人だけではなかったと思います。この時から私はＱＣサークル気違いとなるスタートを切ったわけです。3. サークル結成よびかけの反響　ＱＣサークル浜松大会から帰った私は、早速この感動を上司に報告し、さらに出張報告会、あらゆる作業検討会の場を通じて、懸命にその模様と必要性について報告及び強調したのです。しかし中々理解してもらえず寧ろその反響は冷たいものでありました。それは敢えてＱＣサークル活動とはいっても、現在やっている作業検討会とか、各種の技術会議などで話し合ってやることと、何も変りがないのではないかということでした。たしかにそうかもしれない。しかし従来の作業検討会などと根本的に相違するのは、自分達で問題を発見し、自分達で考えてそして自らの力で解決していくことである。特定の人だけでなく全員の意志と力で解決していくことのすばらしさを、どうしても中々理解してもらえませんでした。このようにしてあらゆる機会をとらえて、導入のきっかけをつかもうとしましたけれど、真からの協力者は得られませんでした。それは私自身、実際の体験もないので、説得力があるはずがありませんでした。4. 第１号高田サークルの誕生　こうして約１ケ月たったが、一向にサークル結成の気運がないので、一つの作業班である高田工長班に目をつけ、一つのモデルサークルを結成しょうと試みました。そこで高田工長の作業検討会に、このＱＣサークルを持ち出し、私と一諸にやってみようと頼み込んだわけです。高田工長はじめメンバー５名は迷惑顔で、何も今より余計なことはしたくないという気持のようでした。でも私の熱意に遂に共鳴してくれ、何が何だか解らないけど、作業長がそれ程いうのだからやってみよう……ということになり、これが私の工場のサークル第１号「高田サークル」の誕生となったわけです。そこで私はこの高田サークルと共にＱＣサークルを勉強し、そしてはじめて体験したわけです。5. 高田サークルの活躍とその波紋　まず従来の作業検討会をＱＣサークル

の勉強会にしました。所で発行の「ＱＣサークルマニュアル」「現場とＱＣ」それに私が持ち帰った浜松大会の発表要旨書の輪読会を、さらに具体的事例として、工場の作業成績月報により、ＱＣ手法の演習を行ない何はともあれやってみようと「切換作業時間の短縮による作業率の向上対策」というテーマに取り組み、予想以上の効果をあげ、思いもよらない技術表彰まで受けたわけです。この実績はサークルメンバーの喜びと共に、やれば出来るんだという自信となりました。このことがあって工場全員に大きな関心と波紋が投げられ、結局第１号高田サークルの誕生と輝かしい実績が波及効果として工場内のサークル結成を促進し、今日の全員参加による活発なサークル活動の展開となったのです。　（以下略）」

以上の体験談にもみられるように、ＱＣサークル導入に際しては、周到な準備がなされたがそれはまず品質管理課長補佐を６６年９月に東京で行なわれた全国ＱＣサークル大会に派遣することから始められ、その後、６６年１１月の全国品質管理職・組長大会、１２月のＱＣサークル浜松大会などにＱＣサークルづくりの核となるべき作業長・工長を派遣し、その報告会を行なう一方、社内報誌上での啓蒙、工長研修会等でのＱＣ手法の教育を行ない、また６７年２月には「ＱＣサークルマニュアル」を発行するなどの準備過程を経て、６７年２月の冷延工場での第１号サークルの結成を皮切りに、次々と他の課・工場でも結成され、６７年１１月に第１回の所内ＱＣサークル大会が開かれた時にはすでに３０５サークル、2,６３５名がＱＣサークルに組織されていた。そして表４－１４が示すように、６９年１２月現在では、サークル結成率９２.６％と、ほとんどの職場でＱＣサークルがつくられたのである。

表4－14　ＱＣサークル結成率の推移

６７年１２月	５０.６％
６８　６	６３.３
６８　１２	８２.２
６９　６	８９.７
６９　１２	９２.６

（注）　ＱＣサークル参加人員の技術職社員（作業員）数に対する比率

このようにわずか１～２年の間にＱＣサークルがめざましい普及を示した背景には、第１に、いうまでもなく上からの強力な指導がある。ＱＣサークルは工長単位で「自主的」にもたれるサークルということが建前であるが、先の体験談にもみられるように、作業長や掛長・スタッフ等による指導や、職場教育で工長・一般作業員を対象に徹底したＱＣ教育が行なわれ、いわば上からの至上命令として、特に工長層を動かして、なかば強制的にＱＣサークルがつくられるにいたったといってよい。

したがってなかにはＱＣサークルとして名目的に登録されているだけで、実際の活動はなにもやっていないというサークルも少なからずあった。しかしそうした強制的な側面があったとはいえ、ＱＣサークルがこれだけ普及した背景には、第２に、ＱＣサークルの特徴である職場レベルでの小集団活動の基盤がそれなりにあったことを見逃すわけにはいかない。

すなわち、先の冷延工場の場合もそうだが、工長単位でもたれていた作業検討会・作業標準検討会などが、ＱＣサークルの基盤としてフルに活用されたのである。

「当工場ではＱＣ導入以前、所の行事である品質管理・熱管理月間等に、工長または作業長を中心としてグループを作り、テーマを選択し、活動を行ない発表を行なっていた。そのためＱＣ導入時にもスムーズに受け入れ、すぐ活動を開始した。」（化成工場）[32]

「このようなＱＣサークル活動とは別に、ある掛ではそれ以前から掛長・スタッフ等も含めて、職場単位毎の設備・品質・作業方法等をテーマに取りあげ研究発表会を行なっていたので、ＱＣサークル活動が導入されるとスムーズに受けいれられ、１０サークルが結成され、それぞれ

テーマを選定して活動が始められた。」（熟延工場）[63]

逆に、ＱＣサークル導入の訓練としてまずこのような検討会を組織する場合もあった。

「……私は機会を得ＱＣサークルについて多少の知識を習得したことから翌４２年正月に、９つのグループを作り始め、これが現在に至っている。このようにして出来たグループも初めはＱＣサークルとせず、当時作業標準の全面的な改訂を実施していた所から、作業標準案検討のグループとしてＱＣサークル導入の訓練の意味で用いてみた。」（動力課）[64]

そしてまたこのような基盤をもたずにつくられた場合には、その活動の手はじめとして、作業標準書の検討がとりあげられる場合が多かったのである。

このようにＱＣサークル導入当初は、既存の作業検討会や作業標準検討会等の職場レベルでの会議にかぶせられる場合が多く、それが、ＱＣサークルの普及を容易にしていたが、更に第３の要因として　　活動が過勤務の対象として認められていたことがあげられる。

第４にＱＣサークルの普及を内部から支えたものとして考えなければならないのは、その活動自体が労働者にとって一定の魅力をもつものであったことである。それは先の冷延工場の作業長の場合程極端でないにしても、機械化し単純化されていく生産工程のなかで機械の付属物としての性格をますます強めていく彼ら労働者にとって、その生産工程の様々の諸問題を主体的に考え検討していくことは、彼らのもつ疎外感を一定程度克服していくことであり、そういう意味での意欲を彼らはいわば潜在的にもっているといってよいだろう。そしてＱＣサークル活動は、たしかに彼ら自身を主体とするそういう活動であるという側面をもっているのである。それは特に若年層においてそうであり、冷延工場がＱＣサークル導入の出発点になりえた一つの要因は、同工場の平均年令が若いということにもあったといえよう。

(2)　ＱＣサークルの定着と発展

６７年２月に冷延工場の一職場からはじまったＱＣサークルは、わずか１～２年の間に全工場を席巻したが、更にそれを定着させるために、各掛・工場内でのリーダー研修会や交流会・リーダー会議などをもったりＱＣ教育が実施されたりした。

「ＱＣサークル結成直後は、テーマの選定について迷い、最初から大きな問題を取り上げた為、苦労して成果が上らなかったり、３交替各組の協力体制がなく、各組バラバラにテーマに取り組む等、種々の障害が派生したが、リーダー会議を開き、それらの問題も解決するよう努力した。その結果、各組が互いに意見を交換しながら協力してテーマの選定、データの収集、問題の解決と、協力体制も良くなり、交替３組の協同サークルによる成果報告も少なくない。」（熱延工場）[65]

「サークル活動が進んで行く過程で、一部の人の活動に片寄った傾向も現われてきたので、サークル全員が一致し向上するために、リーダーとは限らず広くサークル員が参加出来る講習会研修会を積極的に開催した。」（第１鋼片工場）[66]

他方、工場間での交流会ももたれ、特に先進工場である冷延工場がその中心となってＱＣサークルの定着化に果した役割は大きいといえよう。

このようにＱＣサークル導入後も、その定着化のために様々な方法が引続きとられてきたが、その中心はリーダー研修会やリーダー会議等によるサークルリーダーの強化と、後に述べるＱＣサークルの横断的な組織化にあった。そしてそれはいずれも、ＱＣサークルの個別的な活動からその統合化へという方向を含んでいた。

ＱＣサークルは、先にも述べたように、工長単位で、職場の労働者全員によって構成されており、したがってその規模も、それぞれの職場の規模に規定されて、最底３名から最高２２名までであるが、平均的には８～９人規模である。サークルリーダーには工長がなる場合が圧倒的に多いが、表４－１５にみられる通り、一般労働者がリーダーとなっているサークルも一定数あり、しかもそれは増える傾向にあるといえる。また工長がリーダーになっている場合でも、テーマ毎にサブリーダーを設けるというかたちで、ＱＣサークルの中心を、より自主性をもたせ、作業能率の向上などに強い関心を持ち、部下に対するリーダーシップを発揮できる職制層の養成という観点から工長候補者などへ移そうという努力がなされているといってよい。

表４－１５　ＱＣサークルリーダーの構成の推移

	昭和４４年７月	昭和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％）

（資料）『創意と工夫』各号より

「近頃はあるテーマーを決めたらサークル員の一人がサブリーダーとなって中心的立場で進め、また他の組に関係のある場合には、他サークルに協力を依頼し、幅広く活動を行ない、全員の活動参加をモットーにしている。」（化成工場）[38]

次にＱＣサークルで取り上げられるテーマを７０年３月に技能職系サークルリーダーを対象に行なわれたアンケート調査の結果でみると、表４－１６にあるように、「作業能率に関するもの」が半数を占め、その他、品質歩留、資材節約、安全等々がとりあげられている。

表４－１６　「現在取りあげているテーマ」

- 作業能率に関するもの……４９％
- 品質歩留に　〃　……１７％
- 安全に　〃　……８％
- 保全点検の合理化に　……７％
- 資材節約　〃　……１０％
- 人間関係　〃　……
- 事務合理化　〃　……　９％
- そ　の　他　〃　……

（資料）『創意と工夫』７０年５月号

（注）７０年３月に技能職（作業員）系サークルリーダー全員を対象として行なわれたアンケート調査結果。回収数５０５名で、７６％。

このようにＱＣサークルでは、作業能率の向上を中心に品質歩留の向上、原料資材の節約、安全など日常作業や設備の改善についてのテーマがとりあげられており、そういう意味で、最初に述べたように、改善提案の組織化・系統化されたものといえるのだが、改善提案制度のほうでも、ＱＣサークル活動が活発になってくるにつれて、サークル提案の件数がふえ、７０年１月からは、従来の個人提案を中心にした制度を改めて、サークル提案と個人提案とを区分するという具合に、ＱＣサークルも位置付けられるようになったのである。だが、ＱＣサークルが個人提案と異なる点はその組織性・系統性と共に、個人提案がどちらかといえば個人の思いつき的・アイデア的な側面をもつものであるのに対し、ＱＣサークルにおいては、その手法が標準化されていることである。

すなわちＱＣ手法として、特性要因図やパレート図・ヒストグラム・相関図等の統計的な手法がマニュアル化されているのである（表４－１７、表４－１８参照）。

ところで、それぞれのテーマがどういう経過で決定されるかは、ＱＣサークルの自主性のいわば真価を問うものであるが、それは、サークル員の討議のなかから提起されるというよりは、多か

表４－１７「次のＱＣ手法を理解していますか」

(イ) 特性要因図	９２％
(ロ) パレート図	８１％
(ハ) ヒストグラム	７４％
(ニ) 相関図	３７％
(ホ) 層別という考え方	３１％

（資料）（注） 表４－１６に同じ

表４－１８「活動を通じて特性要因、ヒストグラムの使い方を教えているか」

(イ) 教えている	７３％
(ロ) 時間がないので教えてない	１２％
(ハ) 自分が理解していないので教えていない	６％
	ＮＡ＝９％

（資料）（注）表４－１６に同じ

れ少なかれ、サークルリーダーあるいは作業長・掛長等の上司から提起される場合が多い。さきの冷延工場の作業長も次のように述べている。

「第１号高田サークルの場合は、ＱＣ手法の勉強段階で具体的事例研究の中から、テーマが決りましたが、このようなテーマの決り方は、一寸珍しいケースです。普通の場合、サークル会合で、自分達が常日頃問題にして悩んでいること、あるいは上司からの問題提起事項などから決められています。……（中略）……リーダーが洗練され、やる気十分なサークルでは、常に問題意識がありサークル会合の中で、職場の中のあらゆる問題を洗い出して、テーマをいくつも持ち皆で役割を分担し、計画的に進めていますが、このようなサークルというよりリーダーはいくつもありません。大抵は何らかの形で問題提起をしてやらなければ動かないというのが現状です。」[39]

そして同作業長は、彼が日常作業等の中から提起するテーマを自主テーマと呼び、工場の管理項目のなかから提起されてくるテーマをラインテーマと呼んでいる。

「私達はこれをラインテーマといいます。能率・品質・原単位・安全など工場長の管理方針の達成のため、リーダー会議などでこれらの具体的項目の分担を行い、サークル毎に継続テーマとしています。」[40]

そして最近では、いわゆるラインテーマの占める比重が大きくなってきており、たとえば、７１、７２年の不況期（減産期）にコストダウンの運動として全所的にとりくまれたコストミニマム運動（７１年）新コストミニマム運動（７２年）では、ＱＣサークルが総動員されて、大きな成果をおさめるなど、テーマの内容も、分散的なものから、時々の経営目標へと集中されるようになってきている。

次にＱＣサークル会合のもたれ方を表４－１９をもとにみてみよう。会合は時間内外の両方でもたれる場合が多く、時間内でもたれる時は、作業の待ち時間、昼食時間、生産のとまった時などが利用されている。しかし生産のとまった時を除けば、連続操業で待ち時間のない職場では、時間内外といっても、時間外にもたれる場合が多いといえよう。この場合の時間外とは、過勤務時間内ということであるが、更に過勤務の時間外にまでおよぶことも少くない。それは会合の場所でいえば、会議室で行なわれる場合は過勤務が多いが、それがそのまま延長される場合もあるし、また研修所や自宅のように、最初から過勤務の対象にならない場合もある。

「活動成果報告するまでに、リーダーおよびそのサークル員はそれぞれの休憩時間や手持時間を利用し、数回の会合を開き、技術管理部発行の「ＱＣマニュアル」や「現場とＱＣ」誌を参考にしながら特性要因図、パレート図、ヒストグラム等の作成や、大沢研修所を利用して遅くま

表４－１９　「サークル会合のもたれ方」

(1) 会合の時機	
イ） 時間内で行なう	１７％
ロ） 時間外で行なう	２１％
ハ） 時間内あるいは時間外で行なう	６１％
ＮＡ＝	１％
(2) 時間内で会合を行なう場合の時機	
イ） 作業の待ち時間	４６％
ロ） 昼食時間	２３％
ハ） 生産のとまったとき	１８％
(3) サークル員の会合出席率	
イ） ３０％以下	１％
ロ） ５０％〃	５％
ハ） ７０％〃	２６％
ニ） ９０％〃	２８％
ホ） ９０％超	３７％
ＮＡ＝	３％
(4) １月あたりの会合回数	
イ） １回	２４％
ロ） ２回	３０.１％
ハ） ３回	１３.３％
ニ） ４回	５.５％
ホ） ５回以上	５.５％
ＮＡ＝	２１.６％
(5) 会合の場所（該当項目すべてに記入）	
イ） 現場で行なう	３７.４％
ロ） 休けい室	３４.２％
ハ） 会議室	４８％
ニ） 研修所	２３.４％
ホ） 自宅	１４.５％
(6) 会合に上司が出席するか	
イ） 出席する	１０.２％
ロ） 出席することもある	４２％
ハ） 出席しない	４２％
ＮＡ＝	５.８％

（資料）（注）表４－１６に同じ

で熱心な討論をした事もしばしばあった。…なかには家庭へ持ち帰って図表を作成したり、発表のリハーサルをした人もいた。」（熱延工場）[41]

こうした会合は月１～２回もたれる場合が多く、また一つのテーマにかけられる期間は表４－２０に示すように短かくて２ケ月以内、長いものになると１年以上になるが、平均的には４ケ月位で一つのテーマがこなされている。

表４－２０　ＱＣサークル活動による テーマ解決の所要時間

２ケ月以内	２５.６％
３～４ケ月	３８.３
５～６ケ月	１７.０
７～８ケ月	８.５
９～１０ケ月	５.３
１１～１２ケ月	３.２
１３ケ月以上	２.１

（資料）『創意と工夫』７０年８月号より。
データ数９４

表４－２１　ＱＣサークル実施成果 表彰件数の推移

６７年７～１２月	６９件
６８年１～６月	１０９
７～１２月	１３７
６９年１～６月	２２７
７～１２月	１９８
７０年１～６月	２３６
７～１２月	３７４

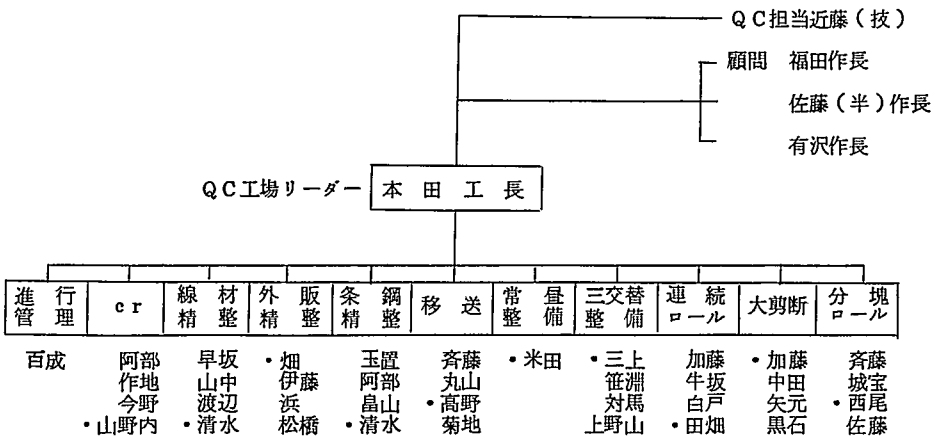
(注)　『創意と工夫』各号より

ＱＣサークル活動の一サイクルは、テーマをとりあげたときから、その成果を発表するまでであり、成果発表の場としては、掛内・工場内での発表大会が定期的に、２～３ケ月に一回の割合でもたれている。そしてそのなかで優秀と認められたものは、所内大会、全社大会、更には全国ＱＣサークル大会等へ派遣されるという仕組みになっている。また改善提案制度とは別に、ＱＣサークルだけの実施成果表彰制度がもうけられており、その推移は表４－２１の通りで、年々、活動の成果があがってきていることがうかがえよう。

ところで、こうした個々のサークルでの活動の一定の定着化と、他方でテーマの設定がだんだんむづかしくなってきたことを背景に、ＱＣサークルの横断的な組織化がめざされ、６９年頃より、工場レベルでＱＣ推進委員会等を設けて、活動全体の運営を〃自主的〃に行なうようになってきた。

「従来のＱＣサークル活動は上司や工場スタッフの指導助言のもとに委ねられ育って来たが、本来、自主的自発的に行なう自主管理活動であり、自分達の手でＱＣサークル活動を推進し強化に努めるために、４５年４月ＱＣ推進委員会を結成した。」（第１鋼片工場）[42]

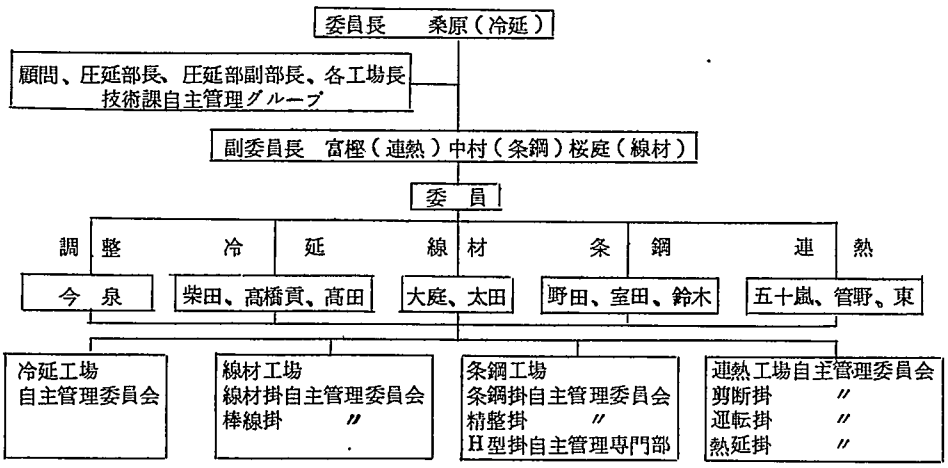
図４－４　第１鋼片工場ＱＣ推進委員会組織図



（資料）　『創意と工夫』７０年８月号

（注）　(技)は技術員、作長は作業長、・印は職場リーダー、他推進委員

図４－５　圧延部自主管理活動推進委員会組織図



（資料）『創意と工夫』７０年１２月号

第１鋼片工場の他、動力課、第２製鋼工場、線材工場線材掛、第２鋼片工場[43]などでも、６９年にＱＣ推進委員会がつくられ、その後全課・工場にひろまっているが、その具体的な内容を第１鋼片工場を例にみてみよう。

第１鋼片工場のＱＣ推進委員会は図４－４に掲げるとうりで、各サークルから１名の推進委員会（サークルリーダーとは限らない）を選出し、その推進委員会の中から更に職場毎に職場リーダーを決めている。推進委員会の主な活動内容は、①工場発表会の企画運営、②学習会・研修会の計画実施、③各サークルの活動状況の把握、④他課工場・協力会との交流会の計画、⑤テーマや検討事項の協力・助言、などで、隔月に開く推進委員会の全体会議と月１回開く職場リーダー会議で具体的にＱＣサークル活動全体の企画立案をしていくことになっている。[44]

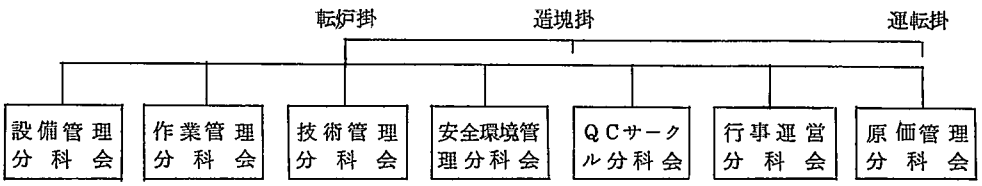
こうした動きは、更に上のレベルにまで波及しており、７０年８月には４工場をかかえる圧

延部において、各工場の自主管理推進委員会を結集して「圧延部自主管理活動推進委員会」が組織されるに至っている（図４－５参照）。そこでは、先のＱＣ推進委員会の場合と同様に、情報の交換や発表会などの行事の企画立案・運営などが行なわれている。

このように、ＱＣサークルとしてはじめられた自主管理活動（先述したように、新日鉄成立後は自主管理活動という名称に統一され、ＱＣサークルも自主管理サークルと改められた）は、横と縦の組織的なつながりをもつことによって、更に強固な枠組がととのえられてきたが、一方、こうした自主管理サークル（ＱＣサークル）の組織化とは別の方向での動きが自主管理活動に加えられてきている。

それは６９年５月からはじめられた条鋼工場Ｈ型掛の自主管理専門部制度、あるいは７０年４月からはじめられた第２製鋼工場の自主管理分科会制度等にみられる動きである。たとえば、条鋼工場Ｈ型掛の自主管理専門部は、安全管理推進専門部、品質管理推進専門部、設備管理推進専門部、改善・ＱＣ推進専門部、環境整備専門部、教育推進専門部の六専門部からなり、工場の全員がいずれかの専門部に属して、職制ルートとは独立してそれぞれの課題に取り組んでいる。また、第２製鋼工場の自主管理分科会制度は図４－６に掲げる組織体制をとっており、全員が必ずいずれかの分科会に所属することになっている。各分科会の委員長には当初は作業長がなり、ま

図４－６　第２製鋼工場転炉掛の自主管理分科会委員会（７０年１１月現在）



（資料）　労働者面接調査より作成

（注）　造塊掛、運転掛も同様の組織になっている。

た原価管理分科会は工場長・掛長と一部の作業長によって構成されていたが、７１年以降の不況を契機として原価管理分科会が強化され、作業長全員と工長の一部がそこに集中されるとともに、各分科会委員長には工長がなっている。また分科会の構成も、作業管理と技術管理が統合され、行事運営から新聞発行が独立するなどの変更をみているが、具体的な活動内容は次の労働者の話からうかがうことができる。

「行事分科会というのは、３ケ月に１回づつ年満者（定年退職者）がでるが、その年満者の送別会の幹事みたいなことをやったり、それから、組合支部と行事のほうの合同で、夏になったら海の家を開くとか、キャンプするとかソフトボール大会を開くとかボーリング大会をやるとか、それに行事のほうも一役かってやるとか、家族の工場見学を企画するとか、これはみんな行事分科会がやる。安全分科会というのは、２製鋼の安全をはかる、具体的にいえば、安全面に関してパトロールをやるとか、工場内の白線を引いたり、駐車場の白線を引いたり、整備をしたり、保護具の点検だとか、そういうようなこと。作業分科会というのは、新しい設備なんかはいった場

合、作業分科会の人が皆んなに知らせるとか、まず作業分科会の人がたがそれを点検しておいて、そして、ここにはこういうような新しいあれがはいったとか、それから一番大きな問題が、作業の動作標準書の作成をするとかね。技術分科会というのは、これはＱＣの大きなものだと思えばいいですけどね。ホタル石にかわるべきものはないかとか、鉄鉱石の歩留、環元率だとか、マンガンだとか、成品の適中率はどうすれば向上するとか、こういう技術面ばかり。新聞発行分科会では工場新聞の『炎』というのを発行している。それで２製鋼の人間が全部分科会に、必ず１人づつはいるんですよ。」（４３才、転炉炉前工）

「設備管理分科会では、設備的な改善、設備の補充というか、新しい設備を設けてほしいという提案をして上にもっていくわけです。」（２１才、転炉炉前工）

こうした「分科会活動」と職制ルートとの関係は、次のように説明されている。

「たとえば掛長から作業長のほうに言ってきますね。そして今度は分科会がそれについて検討を加えるということなんですね。はじめてそこで分科会が活動を始めるということなんですね。また分科会独自でやる場合もありますね。作業長も誰も知らないうちにね。そして今、こういうような面で我々分科会は活動してるんだと。そしてある程度の目安がついたらそれを作業長に報告する。そういう逆の行き方もありますね。」（４３才、転炉炉前工）

「昔は会社のえらい人がこうやれと、こうやってこうやればこれだけ生産上がるからというあれだったでしょ。今は違うわけ。自分らの分科会で検討して、こういう具合にやればこうなんだと、だからこれだけ出来るんだということになって。自主管理ですね。」（４５才、転炉炉前工）

このように、工場全般の諸問題についての労働者の恒常的〝自主的〟な取組を組織する体制になっているのである。しかも、こうした分科会活動は、単に工場運営の補完的なものではなく、たとえば次の労働者の話にもあるように、今や不可欠の役割を果しているのである。

「分科会はやっぱり貴重な存在だと思うんですけどね、うちの職場においては。たとえばコンピュータ導入のとき、技術分科会の者をまず、上で指導しますね。だからそういう点では一回一回全員を集めて教育をする必要なくて、一つの分科会の会員を集めて言えば、会員はそれぞれ各職場にいるんで、その会員が職場に行ってあれするという。そういう面では有意義ですね。で、かなり分科会そのものというのは、やっぱり自分の担当のものに対してはかなりの権威をもってるんですね。」（２９才、転炉炉前工）

要するに、自主管理サークルが、作業能率や安全についての改善を目的とした〝自主的〟なサークル活動としての自主管理活動であるのに対して、自主管理専門部制度や自主管理分科会制度は、単に改善のためのサークル活動にとどまらず、工場全体の情報の処理や企画の立案実施、設備・作業の改善・検討等々、従来は職制ルートを通じて行なわれてきた諸々のことを、職制ルートとは別に〝自主的〟に行なうというもので、その意味では、自主管理の範囲が拡大されて、工場運営の一担を担わされているといえよう。

以上みてきたように、ＱＣサークルとして始められた自主管理活動は、６０年代の終りから７０年代にかけて、一方ではＱＣサークルの横断的組織化、他方では自主管理活動の範囲の拡大という二つの方向での発展をみせていることがわかる。次項では、そうした自主管理活動の機能と、そこにはらまれている矛盾を、特に自主管理サークルの活動を中心にみていくことにしよう。

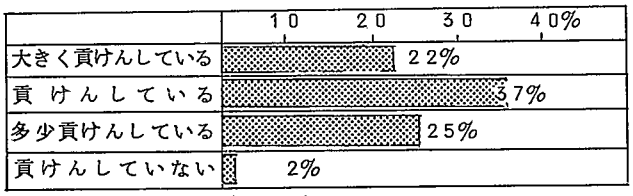
２　自主管理活動の機能とその矛盾

６０年代後半に新たに導入された自主管理サークル（ＱＣサークル）活動は、様々な側面での機能を有しており、今日において、労働者のもつ全能力を資本の生産活動に傾注させるうえでの重要な柱となっている。

自主管理サークル活動の機能の第１は、取りあげられるテーマの内容からもわかるように、その本来的な目的である作業能率の向上や品質・歩留の向上等の直接生産作業面での大きな成果をもたらしていることである。それは図４－７のサークルリーダーに対するアンケート結果からもうかがえるが、より直接的にその成果を示しているのは、７１年７２年のコストミニマム運動・新コストミニマム運動の結果である。前にも述べたように、この運動は減産下における原価低減の運動として、製鉄所長直々の〝お声がかり〟ではじめられたものだがその運動の中心は、自主管理サークルの活動におかれていた。すなわち、所全体で決められた原価引下げの目標額があらかじめ予算化され、そのもとに各課・工場でたとえば「滞船料ゼロ・災害ゼロ」（運輸課・７１年）「チャレンジコスト」（製銑工場・７２年）「ハンデイ１０００運動」（第１製鋼工場・７２年）「ＪＯ・８０・０３作戦（災害０・作業率８０％・不良率０.３％以下）」（条鋼工場条鋼ライン・７２年」等々といった目標がたてられ、その目標にむかって各自主管理サークルがとり組む、というかたちで運動がすすめられた。そして、運動期間中に開かれた所内自主管理活動大会での各サークルの発表内容もコストミニマムを柱にしたものが中心を占めたのであった。その結果表４－２２の

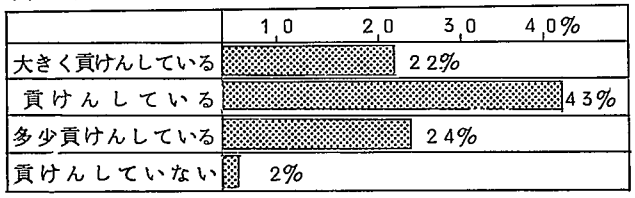
図４－７　ＱＣサークル活動による成果

(1) 品質、歩留の向上に対して



NA＝１４％

(2) 生産性（生産量の増大、コスト低減など）の向上に対して



NA＝９％

（資料）（注）表４－１６に同じ

表４－２２　コストミニマム、新コストミニマム運動成果　（単位億円・節減額）

	対同期予算	備　　考
７１年度上期（　４－９月）	１４.３	対７０年度上期実績で鋼材トン当り２３６０円（総額３４,３億円）の引下げ
７１年度下期（１０－３月）	２１.９	対７０年度上期実績で鋼材トン当り３５００円の引下げ
７２年度上期（　４－９月）	１２.６	

（資料）社内報『白樺』各号より

ような成果をあげたのであった。その内訳を７２年度上期でみると表４－２３に示すように、原単位の低減・歩留の向上などの生産部門における成果が大きな比重を占めている。もちろんこれらの成果のすべてが自主管理サークル活動に負っているわけではないが、それにしても自主管理サークルが大きな役割を果したことはまちがいあるまい。

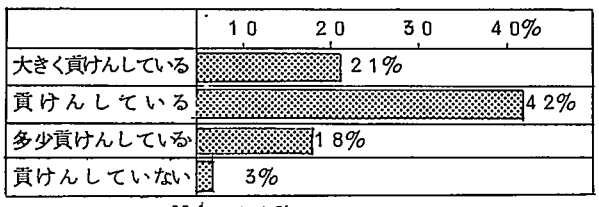
表４－２３　新コストミニマム成果、要素別内訳
（７２年度上期）（単位１００万円）

歩留の向上	製　鋼	２２８	小　計
	圧　延	１４０	３７０
	化　成	２	
原単位の低減	高炉燃料比	３４３	
	製鋼副原料	１０１	
	鋳型・定盤・ロール	３３	小　計
	耐火物	３	６３８
	変動補助材料	５５	
	エネルギー	２３	
	そ　の　他	８０	
固定費の消滅	運転用材料	６７	
	整備費	１２８	
	作業請負費	３１	小　計
	過勤務費	－３０	２４７
	早出・滞船料	３０	
	諸　経　費	２１	
合計	鋼材トン当り	８６７円	合　計 １２５５

注）　過勤務費は、目標１人月平均１０時間に対し、それを上回る出費になって　マイナス

（資料）表４－２２に同じ

図４－８　QCサークル活動による成果
＜安全成積に対して＞



NA＝１６%

（資料）（注）表４－１６に同じ

このように、コストミニマム運動の場合でも、その他の場合でも自主管理サークル活動の成果は、それがいくらの利益になるかというかたちで表わされる場合が多い。そういう意味では自主管理サークル活動は原価意識の高揚とも結びついているといってよいだろう。

以上のような作業能率向上・歩留向上などの他に、自主管理サークルがとりあげるもう一つの大きなテーマは安全問題である。図４－８のサークルリーダーに対するアンケート結果でもほとんどが安全成績の向上に対する貢献を確認しており「安全運動は自主管理で」というスローガンのもとに７１年２月には安全問題だけの自主管理活動所内大会が開かれるなど、この面で自主管理サークルが果している役割も大きいものがある。

ところで、このように自主管理サークル活動が、生産作業面で果す役割が大きくなるにつれて、それは、個別サークルの単独活動にとどまらず、いくつかのサークルが協同して一つのテーマにとり組むという協同サークル活動が広まってきている。表４－２４は、最近の社内報『白樺』に紹介された協同サークルの活動の具体例であるが、それは、一つの職場の交替番４組のサークルが協同する場合と、いくつかの異なる職場が協同する場合との二つの方向で展開されている。

また、運輸課の荷役部門では、「滞船料ゼロ・災害ゼロ」運動のなかで、従来の工長単位と

図4－24　自主管理協同サークル活動の具体例

- 第1製鋼工場　九四サークル（転炉・造塊の協同サークル）
  テーマ　「ステンレス鋼について」
- 冷延工場　CRA、冷電A協同サークル（圧延・冷延電機）
  テーマ　「KJ法を採用して安全のテーマをみつける」
- コークス工場　GC1.2.3.4協同サークル（コークス炉ガス排送）
  テーマ　「地下室の環境改善」
- 条鋼技術課条鋼技術掛　5サークルの協同
- 連続熱延工場運転掛原動機オイルセラー班4組協同
  テーマ　「油管理の確立と流出防止対策」

（資料）社内報『白樺』各号より

いうサークル編成ではなく、関係課・工場・協力会社の枠をとりはらって、関係の深い人たちで有機的にサークルを作るということが行なわれた。これは荷役作業が運輸課だけではなく、所内全般にまたがって関連した職場であるという特殊性によるものとはいえ、サークル編成の新しい試みとして注目しておいてよいだろう。

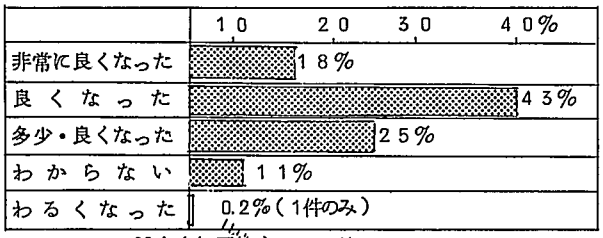
さて、自主管理サークル活動の第2の機能は、活動そのものによってというよりは、活動を媒介として果されるものであり、それは人間関係やモラールの向上などである。もともとQCサークルが導入されるに際しては、この面が強調されて、むしろ第1で述べた直接な効果はそれによってカムフラージュされる傾向にあったといってよいだろう。

「QCサークルによる改善効果もさることながら、サークル活動によって得られる相互の意思疎通と職場の中に協力的なふんい気の高まることが、QCサークルのもつ最大の意義といえます。」（社内報『白樺』昭和42年2月5日号〝QCサークルとはこんなもの〃）

「QCサークル活動を通じて人間関係の育成、作業意欲の向上が工場の目標であった。」（第1鋼片工場）[45]

そして事実、この側面での自主管理サークル活動の成果も大きなものがあるといってよい。

図4－9　QCサークル活動による成果
＜人間関係について＞



NA（無回答）＝2.8%

（資料）（注）表4－16に同じ

図4－9はサークルリーダーに対するアンケート結果だが、86%のリーダーが自主管理活動をやることによって、多かれ少なかれ人間関係が良くなったと答えており、また次のような労働者の話などもこのことを裏付けているといえよう。

「QCサークルはいいと思うけどね。やっぱりそういう中から、お互いにいろんな話し合って、人間関係の意思疎通とかね。僕らの職場では、やはり四つの職場で（四箇所に分かれていて）、朝入ってきて帰りさようならってそのぐらいしか顔合せる時ないんだよね。で、やはりQCとかそういう場の中で、いろいろ話し合うということだからね。やはりいいことだと思いますね。」（34才）

「昔からの職人気質で個人意識の強かった職場が、QCサークル活動後、みちがえる程協力性のあふれた明るい職場に生れかわりつつあることは、QCサークルを通じての人間関係育成に大きな要素をもっていることがわかる。」（工作課）[46]

このように自主管理サークル活動が人間関係の改善やモラールの向上の面で大きな役割を果

しているのは、それが、職場レベルの小集団活動であり、しかも、自分達の仕事に直接関係した問題をとりあげているということによるものであるが、それは、自主管理サークル活動だけにとどまらず、自主管理活動一般に対していえることである。特に、前項の最後にふれた自主管理専門部制度（条鋼工場）や自主管理分科会委員会（第２製鋼工場）などは、労働者に、工場運営への参加意識をもたせることによって彼らのモラールを高めるという役割を果しているといってよい。

自主管理サークル活動のもつ第３の機能は、技能・技術教育の面で果している役割である。機械技術課精密検査班の「㈱サークル」では、６９年から「新入社員の調査班業務早期育成」というテーマを取りあげて、保全技能教育訓練設備を作成したり、教育内容の検討を行って新入導入講習会を開いたりしているが（表４－２５参照）、これはむしろ特殊なケースである。

表４－２５　新入導入講習会（６９～７２年）のテーマ（機械技術課精密調査班）

1. 精密調査班業務の特殊性について（２時間）
2. 各工場および地区掛の所在について（２日）
3. 知識・技術の習得方法について（２時間）
4. 作業上のチームワークについて（２時間）
5. 測定工器具の選択方法について（３時間）
6. 数字の取り扱いについて（３時間）
7. 図面の種類と読み方について（２時間）
8. 事前段取りについて（３時間）
9. 記録の作成方法について（３時間）
１０. 油圧装置について（１日）

（資料）社内報『白樺』昭和４８年４月５日号

しかしその他のテーマでも、それが直接作業に係わっている場合、そのテーマを検討することがその作業についての知識を深めていくことにつながっているのである。

「今やっているのは電気的な知識が必要なんです。従来ですと故障でもないと図面などはなかなか見ない事が多かったんですが、これがみんなで頭を寄せて電気の図面を勉強するようになったのも、ずいぶん進歩ではないでしょうか。」[47]

「ＱＣサークルは仕事をしていくうえで役立っていますね。わかっている人がいるから、たとえば加熱なら加熱で、どういう温度がいいとか、そういうわかっている人いて、そういう人が集ってやるから。俺ら入ったばかりだったら何度ぐらいにしたらいいかわからないでしょ。そういうので、ここは何度、ここは何度という具合に教えてくれるから。そういうので役立っている。」（２１才）

また、ＱＣサークルとして独自に自主的な勉強会等をもつ場合も多い。

「各サークルの自主的勉強会を月１回もっている。その中には、ＱＣサークル活動もおりこまれ、勉強会とＱＣ活動が結びつき、一体となって身についてきている。」（第２製鋼工場）[48]

「ＱＣサークル結成後、自主的な活動が活発となり職場毎に勉強会が相次いで誕生し、ＱＣサークルの問題はもちろん日常作業の問題も数多く論じられた。」（条鋼工場）[49]

さきのサークルリーダーに対するアンケート結果でも４９％がサークル活動による成果として

「仕事の勉強になっている」をあげている。また、自主管理活動全体をみても、前項でみた第2製鋼工場の自主管理分科会活動の場合のように、教育の直接的媒介として位置づけられることもあるのである。

このような自主管理活動のもつ教育的側面は、職場での専門的知識についての集合的な教育が必ずしも充分に行なわれず、そのほとんどが自己啓発にゆだねられているという現状のもとでは、ＯＪＴを補完するものとして重要な役割を果しているといってよい。

以上三点にわたって、自主管理サークルを中心とする自主管理活動の機能をみてきたが、要するに自主管理活動とは、生産性向上運動の今日的形態であり、労働者の私的時間をも含めて、彼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、労働者のもつている意欲を企業サイドにまきこみ〝自主的活動〟というヴェールをかぶせることによって解消しようとするものであり、そういう意味では、資本の要請に対応したもっとも現段階的な労務管理の形態といえるだろう。

ところで、自主管理活動は全員参加を建前としており、またそのためにサークルリーダーのリーダーシップを高めたり、全員に役割分担をさせるなど様々の方法がとられているが、にもかかわらず表４－２６にみられるように４０％のサークルではその活動が一部の者にまかされているのが現状である。また活動にたずさわっている者でも、かならずしも、主体的にかかわっているわけではない。表４－２７はＱＣなどの自主管理活動に対する意識調査結果であるが、全体の６７.６％は消極的な姿勢を示してお

表４－２６　「実際の活動の仕方は」

イ）	リーダーがほとんど１人でやっている…… 8％
ロ）	少数の者だけでやっている …… 32％
ハ）	全員が何かの役割と責任を分担してやっている …… 55％
	NA＝ 5％

（資料）（注）表４－１６に同じ

表４－２７　「最近の労務管理として目標管理、ＺＤ運動、ＱＣなどが行なわれていますが、あなたはどう感じますか。」

	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）　新日鉄室蘭労働組合「意識調査報告書」（６９年１０月実施）より

り、「仕事にはりあいがでる」という積極的な姿勢をもっている者はわずか１２.２％しかいない。このことは大部分の労働者は、やむをえず自主管理活動に参加しているにすぎないことを物語っており、それが決して〝自主的〟な活動ではなく、半強制的な活動であることを示している。そのことは、これまでも、ＱＣサークル導入過程やあるいはテーマの決め方をみるなかでも示唆しておいたが、次の労働者の話はそのことを端的に物語っている。

「ＱＣサークルは自主でないんですよ。一番はじめに、こういうのお前達つくれ、ということで始ったのです。」（４５才）

「そういうこと（ＱＣサークル）をして悪いことはないと思う。でもやっぱり、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人までがやるったら、あとの2人、僕はいやだっていえなくてね。」（２３才）

「分科会へはいれって、上から決められるのね。会社で強制的にやっているようなもんなのね。だから上から強制的に、今年はこの分科会に入ってやれっていわれる。」（２２才）

「なかには分科会なんかおもしろくない、やめてしまえという人もいれば、このまま残しておいてもいいんじゃないかというような人もいるしね。様々ですね。ま、しかたないから俺も一諸にやっているんだというような人が大分いるんでないですか。たまたまみんなの話をだまって聞いていると、３分の２はどうでもいいんでないですか、あってもなくてもというようなね。」（４３才）

こうしたなかで自主管理活動を支えているのは、若年労働者層と工長層および昇進コースにのろうとする労働者層である。さきの表４－２７でも、中高年層ほど負担感をうったえる比率が多く、特に４０才以上では「仕事にはりあいがでる」と答えたのは１０％以下にすぎないのに対し、逆に若年層ほど「仕事にはりあいが出る」と答えるのが多くなっており、「わからない」という中間的な者もいれると、３０才以下では３０～５０％をしめている。また若年層の多い冷延工場で自主管理活動が盛んなことも、そのことを裏書きしているといってよい。

「もう５０も５５もなった人にＱＣ活動やれとか発表やれったってさ、もう俺らでもしたくないね。本当いったらあんなものめんどくさくてね。そうすると、やっぱり若い人であればその辺は意欲的にやるものね。」（４０才）

「やはり自主管理ですから自分達の手でたとえばいかにしていいものをつくるかとか、こういう箇所をこう改善したらいいとか、そういうことを話し合うサークルですから、それこそ自主選択じゃないんですけど、やはりいいことだと思って入りました。」（２４才）

若年層には自主管理活動に対して意欲的な姿勢をもっているものが比較的多い（もちろんあくまでも相対的に）のに対して、工長層や昇進コースにのろうとしている層の場合は必ずしもそういうわけではない。工長層の場合は、彼ら自身がリーダーである場合が多く、いやおうなく自主管理活動の先頭にたたねばならず、それは実質上工長の職務になっているのである。

「工長だとか工長補佐なんかはいやいやながらもやんないとだめと思っているでしょうね。実際は自分（工長自身）だっていやですよ。いやだってやらなきゃならない。命令みたいなもんですからね、会社の。自主活動じゃないですね。強制活動ですから。名前はきれいですけど、そういうかたちになってますからね。本当は工長としては、是が否でもやりたいというような、自分の職務にかけてもやらなきゃならないというのがあれだろうね。だけど末端ではあまり協力しないんですよ。したくても協力できないんですよ。それでお流れになるのが多いんですよ。」（３０才）

また自主管理活動に熱心であるかどうかが、昇進昇格管理の一つのファクターになっていることは前章でもふれた通りで、昇進昇格を望む者は、単に時間内の仕事のうえだけでなく、時間外の自主管理活動にもまた熱心でなければならないのである。つまり自主管理活動が、実は〝自主的〟ではなく半強制的でありながら、なおかつ、大量の人間をそれに動員できている一つの要因は昇進昇格管理を背景としていることにあるといってよい。したがって彼らにとっても、

自主管理活動は、必ずしも意欲のわくものではなく、むしろ負担だがやむをえないという意識のほうが強いのである。

こうして自主管理活動は、若年層の意欲と工長層の職務意識・および昇進コースにのろうとする労働者の昇進意欲を支えとして、その他の部分をまきこんで展開されてきたといってよいが、その他の部分を大量にまきこむうえで大きな役割を果してきたのが、前にも述べたように自主管理活動が過勤務扱いになるということであった。しかし７１，２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ったのである。

「ある程度肩書きのついた人、委員長だとか副委員長だとか（自主管理分科会の）、こういう人は積極的にやらざるをえないわけなんですよね、正直なところ。だけども下の方にいる人は、どうでもいいんだとか、かえってそんなものやめてくれたほうがいいんだと、分科会活動なんかやめてしまえというような人がかなり多いんですよね。ということは、以前はこれ過勤務でやってたでしょ。これをつくった動機は、工場長のほうからきたんですよね。我々が分科会活動をはじめたわけでもなんでもないんです。工場長のほうから、こういうものつくるんだと、そして全員がはいるようになるんだと、そしてひとつ、工場発展のために、皆、人間関係大事にするためにも全員入ってくれと、ただしこれは過勤務でやっ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。今度はそれが会議手当だということになってきたからね。人間なんて正直なものでね。我々がなんもしたくてやったものでなく、会社のほうから押しつけておいて、そして今さら過勤務が多いからだめだと、これを会議手当でやれと、分科会活動はつぶしたくないんだと、分科会活動はあくまでも、今よりもなお一層もりたてていってほしいと。そんな虫のいい話がどこにあるかと、そんな分科会活動なんかやめてしまえと、こういうような声がかなり上がってきているんですよね。我々が（委員長や副委員長が）それに一諸になって尻まくってしまえば、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、なんとなくもってきているんですけどもね。」（４３才）

この労働者の話には、今日の自主管理活動の構造が如実に現われているといってよい。

しかしこうした労働者の不満とそれに伴う自主管理活動の一定の停滞は、資本の側では予測されていた感があり、むしろそのうえで、過勤務手当という保障なしの自主管理活動を推進しようという意図があるといってよい。

「以前は過勤務になっていたが、だいたい自主管理というものは、自主的にやるのだと、なにも上のほうから押しつけられてやったものじゃないんだと、それを金をもらってやるということは自主的じゃないんだと、考えなおせということでもってね。なくなってしまった。だからね、一時、自主管理活動が低迷するだろうと、停滞するだろうと、それはもう上のほうも仕方ないとみてるんだと。だけどいずれそのうちにまた、これじゃいかんと、自分達の力でまた自主的にやっていこうという芽生がでてくるのを我々はまつんだと、ある程度一時的に停滞するのはやむをえないだろうということ、上の人たち言っていますけどね。」（４３才）

したがってそれは、単なる減産下での不況対策、コストミニマム運動の一環ではなく、労働者の自由時間をほんのわずかの対価をもおしんで、ますます資本のための時間として盗み取りしようとするものであり、そのためにはますます昇進昇格管理を通じた労働者への締めつけを強化せざるをえないことは、そのことに対する労働者の不満の大きさからしても明らかであろう。

第４節　新日鉄成立後の企業内教育の再編成

最後に、新日鉄成立後の企業内教育の再編成についてふれておこう。

これまでみてきたように、室蘭製鉄所における企業内教育の体系は６０年代の後半に一応の完成をみたが、その特徴をまとめると、次の４点になる。第１の特徴は、現場職制層の育成を目的とした、諸管理技法・労資関係の教育が昇進管理と結びついた層別教育として組まれていることである。第２には、層別教育によって育成された現場職制層と現場管理者が主体となって一般労働者を対象に行なう職場教育、特に合宿研修施設を利用する人間関係・労資関係教育という点である。そして第３には、職場教育の一貫として位置づけられながらも個々の職場の枠を越えて、今日の労働組合右傾化の職場レベルでの中核的役割を果しているとみられる「自主研修グループ」の活動である。以上の３点は、企業内教育のうちの、いわゆる精神教育の面での構造をなすものであり、しかも、この面を前面におしだして企業内教育の体系的整備がはかられたことが、労資関係の不安定期でもあったこの期間における最大の特徴をなしている。一方、第４の特徴として、ＯＪＴを含めた技能・技術教育の面では、少数精鋭主義にもとづく早期戦力化・多能工化のもとで、短縮される傾向にあるＯＪＴを補完するものとして、自主参加の専門教育や自主管理活動などの労働者の自己啓発が益々重要な位置を占めるようになっていることがあげられる。

このように、一方で、層別教育・職場教育・「自主研修グループ」を通じてのいわゆる精神教育の構造化と、他方で、労働者の自己啓発を前面におしだした技能・技術教育という点に室蘭製鉄所の企業内教育の特徴がある。

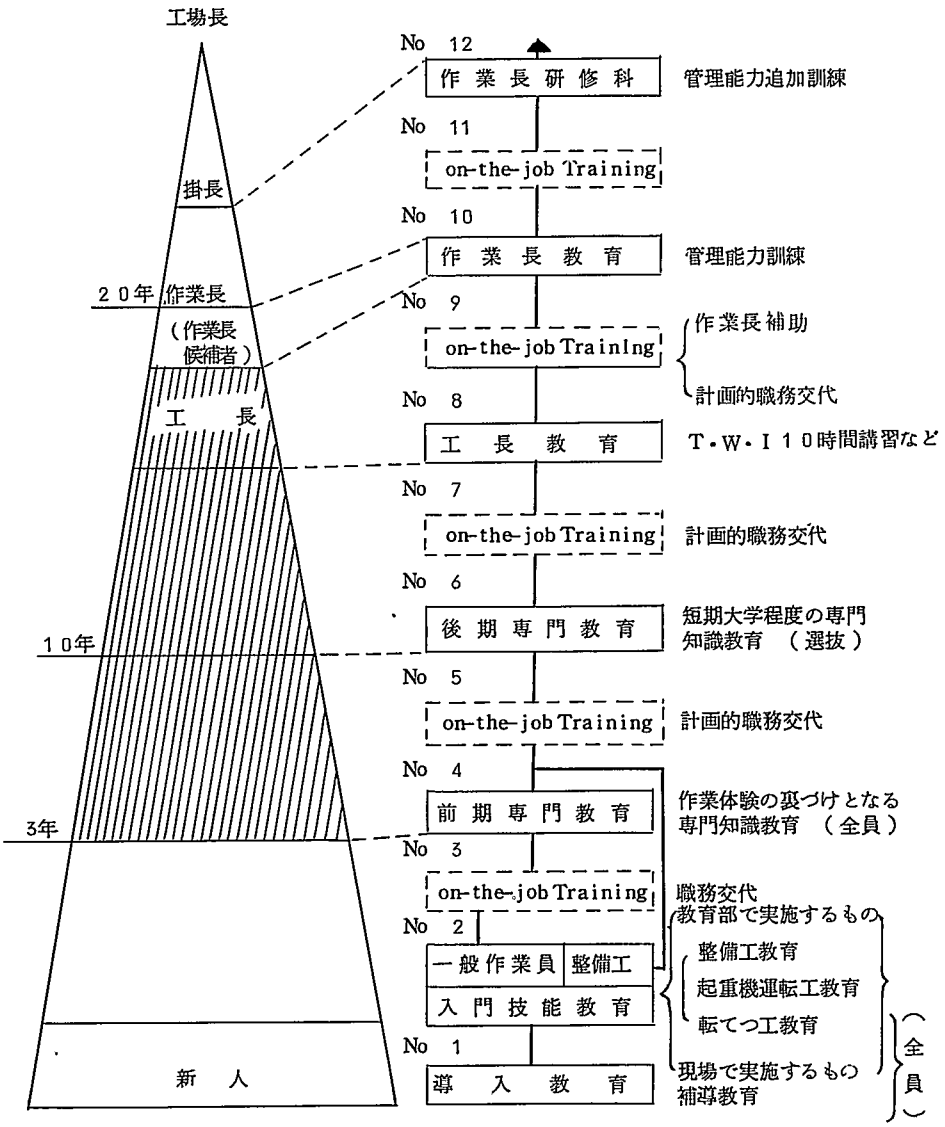
ところで、富士製鉄と八幡製鉄との合併による新日本製鉄の成立以後、様々な面での両社の統一・調整がなされてきたが、企業内教育についても合併後ただちに両社の教育体系の検討がはじめられ、７０年９月には教育目標の大綱的な統一をはかるものとして、「能力開発について社員の皆さんへ」という社長通達が出された。同通達は、能力開発の基本目標として、「1.　喜びをもって多くの人と共同して仕事をしていくこと、2.　課題を粘り強く実行していくこと、3.　担当分野において第一人者になること、4.　現実の上に立ってより良いものを創造していくこと、5.　良識ある社会人となること」の５点をあげ、能力開発の中心は自己啓発にあることを強調し、そのための方法として、「①　具体的目標をたてること、②　上司・先輩の指導を進んで求めること、③　互いに競い励ましあうこと、④　研修の機会を積極的に活用すること」の４点を指摘した。こうした統一目標のもとに、両社の企業内教育の特徴をとりいれたかたちでの調整・一体化が具体的にはかられていった。その場合の両社の特徴とは、次の君津製鉄所（旧八幡系）の人事課長の話にもあるように、おおざっぱには、旧富士系は職場教育、旧八幡系は技術教育にあると認識されていた。

「旧富士の特徴は職場教育ですね。工場の人が自分のところの部下を合宿につれていったりしてやる、そういう教育がさかんなわけです。旧八幡のほうはどちらかというと、技術・技能教育のほうに力をいれておりました。」（君津製鉄所人事課長の話）

そこでまず、旧八幡系の教育体系を、八幡製鉄所について概括してみよう。[50] 八幡製鉄所における企業内教育の体系も５８年の戸畑への作業長制度導入を契機として確立されてきたものであり、生産現場労働者を対象とした教育体系は、「作業長を中心としたラインの教育体系」、

「ライン教育の第一の課題は…… 作業長の教育である」[61] と明確に言い切っている。そのラインの教育体系は図４－１０の通りである。この図を見て明らかな通り、旧富士系（特に

図４－１０　６０年代前半における八幡製鉄所のラインの教育体系



（注）　上記の年数は一例であり、部門により若干異なる。

（資料）『わが社の経営教育方針の特徴と実際』

室蘭）と比較した場合の八幡製鉄所の教育体系の特徴は、第１に、「入門技能教育」「前期専門教育」「後期専門教育」という技能・技術教育が段階的に体系化＝層別化されていること、第２に、「一般作業員」の教育と「整備工」の教育が区別されていることの２点にあることがわかる。[62] こうした旧八幡系の特徴に対して、旧富士系では、室蘭のみならず他の製鉄所においても、合宿研修施設を利用した職場教育が盛んであるという点に特徴があった。そしてこれら両社の特

徴をとりいれたかたちでの企業内教育の再編成が、７２年度を画期として実施にうつされたのである。

室蘭製鉄所の７２年度の「社員能力開発計画書」――社員教育という言い方は社員能力開発という言い方に改められた――では、「すべて教育ないし能力開発は、自己実現を求めてやまぬ個人の人間形成の意欲、即ち自己啓発の意欲を必須の条件とする。企業内の能力開発においても、この基本に変わるところはない。従って、当社の能力開発も自己啓発をその基底においている」という基本的考え方のもとに、能力開発基本方針の要点を表４－２８のようにまとめてい

表４－２８　昭和４７年度社員能力開発基本方針　（要点）

1. 基本的考え方

社員の能力開発は次の三者が調和した形で行なわれる必要がある。

① 各自の自己啓発意欲の向上とその助成

② 職場上司による日常業務を通じての計画的、体系的指導訓練および開発育成

③ 箇所教育による側面的援助促進および全所的観点からの調整

以上の基本に立って、今年度は特に当所をとりまく厳しい情勢ならびに体質改善の強力な推進に対応していくため、次の諸点に留意して、社員能力開発計画を策定した。

① 能力開発必要点の的確なは握、認識に立った重点目標の設定

② 職場教育の重要性の強調と、箇所教育を含めた社員能力開発推進体制の整備

③ 箇所教育内容の根本的見直しと体質改善実施に見合う各種研修等の検討

④ 職場教育、箇所教育を通じての教育内容の体系的整備

⑤ 箇所教育における希望制方式の積極的採用

2. 社員能力開発推進体制の整備

(1) 職場教育を推進する単位として従来の課・工場に加えそれを総括するものとして部を位置づけ、その管理者として部長を、補佐するものとして副部長をそれぞれ明確に位置づける。

(2) 職場教育に関する共通事項について職場間の連絡を図り、また職場教育と箇所教育との連携を強めるため、職場教育管理者と教育部との意見交換会（３～４回に分割）を開催する。また必要に応じて各部と教育部との意見交換会を開催する。

(3) 教育担任者には原則として、副職場教育管理者（掛長）をあて、教育部との連絡会を随時開催して、濃密な連絡を図る。

3. 職場教育の重点目標

(1) 職場における能力開発必要点の的確なは握、認識、研修計画、評価のための組織の確立

(2) グループとしての改善、開発能力の育成（特に創造的問題解決の意欲向上と能力の育成）

(3) 技術職の技術・技能の質量両面にわたる向上強化ならびにそのための技術・技能教育の体系化

(4) 原価意識の高揚および原価低減技法の習熟・徹底

(5) 職場一体のチームワークの強化

4. 箇所教育の重点目標

(1) 管理監督者の意識革新のための研修の充実

(2) 職場における創造的改善、開発活動を促進するための研修の実施

(3) 専門知識、技術・技能教育の体系化（主として技術職）

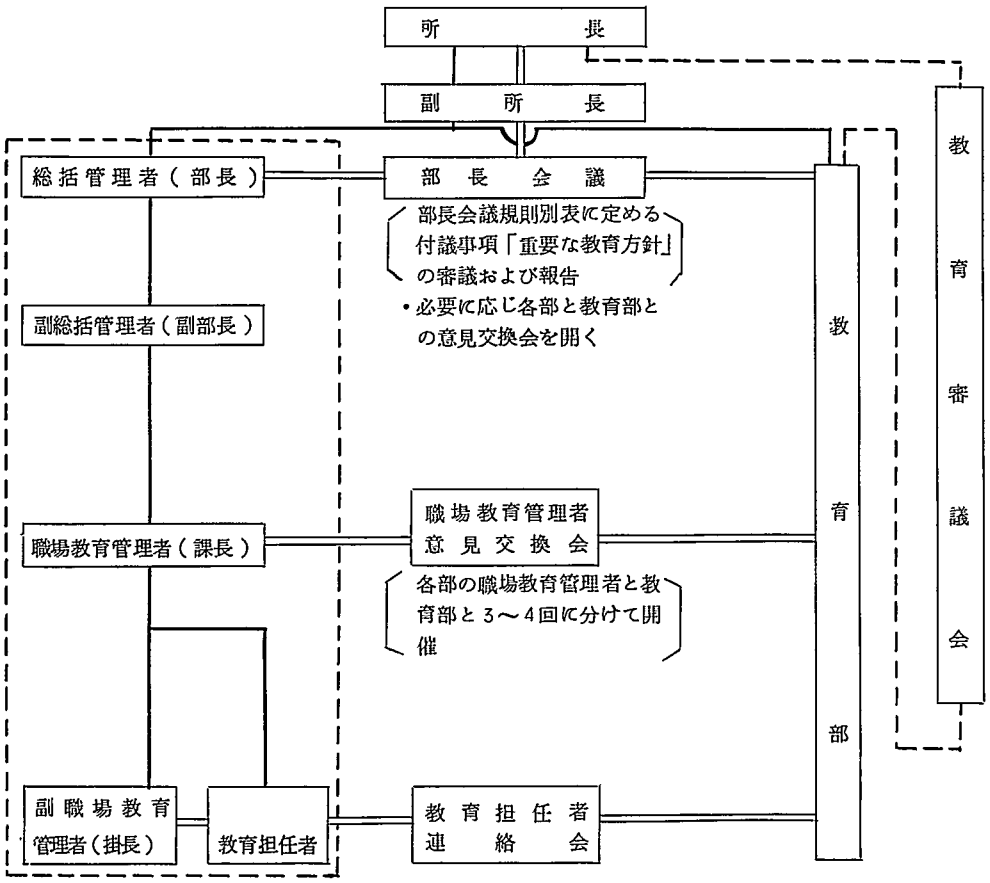
(4) 希望制研修（通信教育を含む）の拡充

(5) 体質改善策実施に対応する各種のレベルアップ、職種転換のための研修ないし実習等への取り組み（協力会社関係含む）

（資料）　室蘭製鉄所「昭和４７年度社員能力開発計画書」　（昭和４７年４月）より

る。それによれば、まず職場教育の推進体制の強化がはかられることになった。これまでの体制については図４－１にのせておいたが、新しい体制は図４－１１に示すように、職場教育の単位

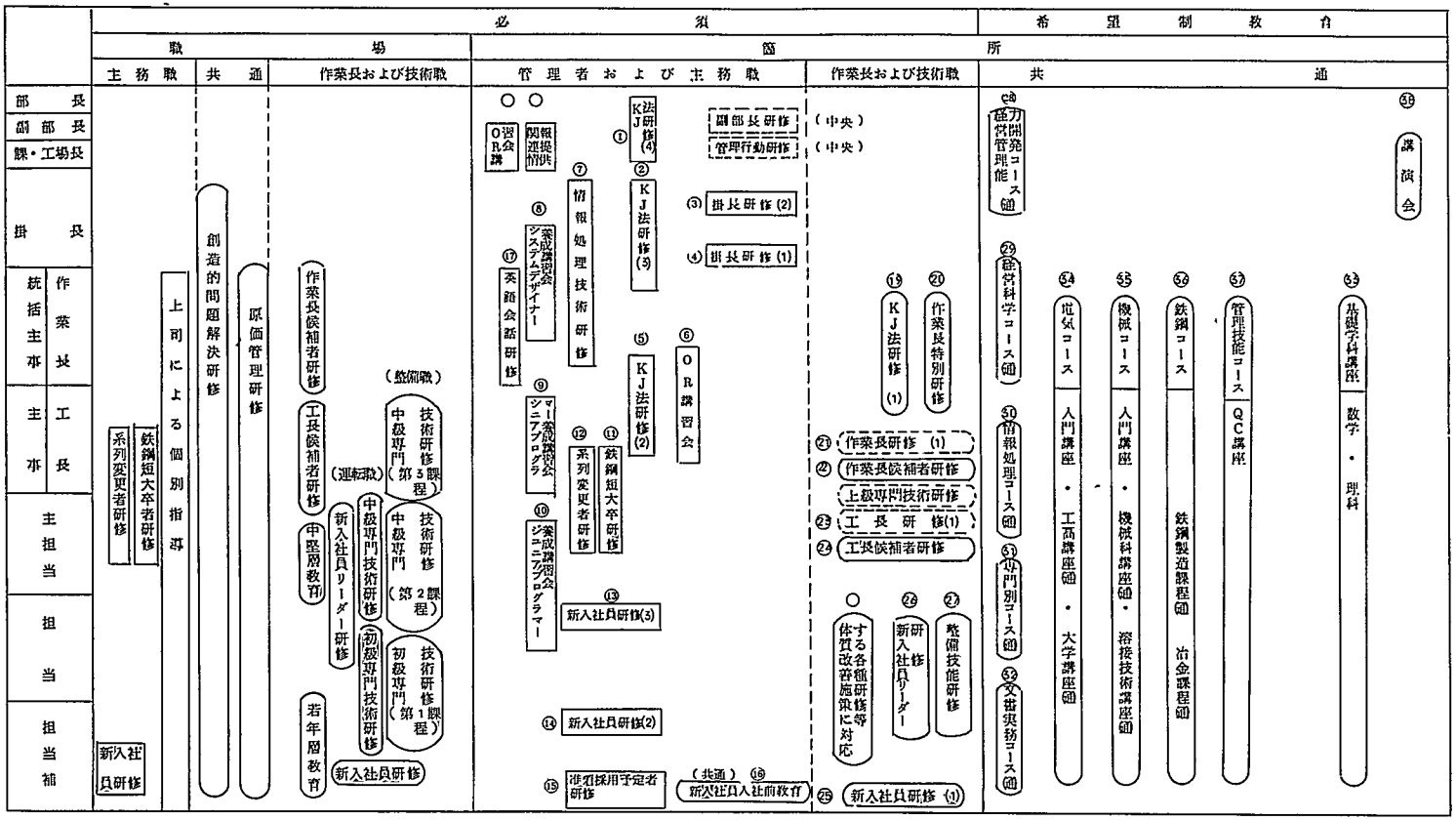
図４－１１　社員能力開発推進体制



（資料）　表４－２８に同じ

としての部（すなわち製銑部・製鋼部・圧延部など）の位置づけ、職場間、職場・教育部間の疎通・連携を強めるための意見交換会の開催、職場教育担任者の強化など、従来にもまして職場教育の充実をめざす体制づくりがなされた。こうして強化された推進体制のもとで、五点にわたる職場教育の重点目標が定められたが、なかでも特に、「グループとしての改善・開発能力の育成」「技術・技能教育の体系化」、「原価低減技法の習熟」などの強調は新しい特徴といえる。また職場教育と箇所教育との連携が強調され、「箇所教育受講者は、その習得した技法等を職場で活用・実践することを徹底させる」、「箇所教育の各講習会（必須講座）等終了後、職場上司は受講者と面接して、その成果をただすとともに結果を教育部に連絡する」[53] などの措置がとられることになった。一方、箇所教育の方では、教育内容の根本的見直しがなされることになり、五点の重点目標のもとに全体の組みなおしが行なわれたが、特に注目すべきことは、「専門知識、技術・技能教育の体系化」「希望制研修（通信教育を含む）の拡充」などが図られたことである。こうした基本方針のもとに、図４－１２と表４－２９に示すような教育体系が組まれたが、以下、その

図４－１２　社員研修等体系図（７２年度・室蘭製鉄所）



（資料）　表４－２８に同じ

（注）　職場教育については共通の必須項目のみ表示した

表4－29　72年度箇所教育課程概要　（作業長・技術職社員分）

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（一コースの人員×コース数）	一コースの時間数（時間内・外別）	備考
作業長研修	KJ法研修 (1) ③	作業長	KJ法による発想の実際的手法を習得し、創造的な職場問題解決能力とチームワーク、リーダーシップの向上	KJ法の基礎理論 KJ法演習 問題提起 現状把握 本質追求	40～60名 （10～15）×4回	37H （内7H×4日 外3H×3日） 合宿制	
	作業長特別研修 通信教育のF・Cを利用 ⑳	作業長の希望者中課工場長の推せんするもの	作業長としての行動、能力、態度形成、知識、技能、経験の新たな体系化と自己啓発の方向の提示	監督者の悩み、会社と環境、人間と組織、生産管理、組織づくり、意思疎通、動機づけ、指示・指導、革新の促進、部下の育成、発見と分析のしかた、解決のしかた	60名 （16名×1回） （14名×1回） （15名×1回） （15名×1回）	ミーテング　50H （外2H×　2回） （外2H×　6回） （外2H×10回） （外2H×　5回）	日本マネジメントスクール
	作業長研修 (1) ㉑	新任作業長 （S46年度未受講者）	作業長としての自覚を高め、現場管理および作業遂行に必要な基礎的知識の習得	幹部講話、職責と労務管理、勤怠事務手続、労働事情、安全管理、環境管理、衛生管理、コンピュータ概説、社会思想、リーダーシップ、鉄鋼事情、製品知識、課題討議、幹部との懇談	20名 （20名×1回）	62H （内7H×　8日 外3H×　2日） 一部合宿	
作業長候補者研修	作業長候補者研修 ㉒	作業長候補者 （工長(3)未受講者）	作業長職務の遂行に必要な知識、技法を習得させるとともに、作業長としての自覚をうながし、自己研さんにはげむ意欲づけ	役割りと心構え 幹部講話、経営動向、課題討議、懇談 作業管理 生産管理、技術管理、設備管理、鉄鋼製造工程、外注管理、環境管理、原価管理 安全衛生 人事、労働、労使関係、 勤務、給与、人事・整員、労使関係 福利厚生 人間関係、リーダーシップ 管理技法 IE、QC		219H （内7H×30日 外3H×　3日） 一部合宿	別に10日間 （70H） 職場研修 生産管理 原価管理 操業管理 自己研さん （課題研究）

研修課程の名称		受講対象	研修目的	研修内容	受講人員 （1コースの人員 ×コース数）	1コースの時間数 （時間内・外別）	備考
作業長候補者研修		作業長候補者 （工長(5)受講者）		役割りと心構え 幹部講話、経営動向、課題討議、懇談 作業管理 生産管理、技術管理、設備管理、環境管理、 原価管理 安全、衛生 人事、労働、労使関係 勤務、給与、人事・整員、労使関係 福利厚生 人間関係、リーダーシップ 管理技法 IE、QC	20名 （20名×1回）	111H （内7H×15日 外3H×2日） 一部合宿	別に5日間 （35H） 職場研修 （原価管理 生産管理 自己研さん） （課題研究）
工長研修	工長研修 (1) ㉓	新任工長 （S46年度中の未受講者）	新任工長として特に要求される諸知識、技法のうち職責の自覚指導統率、労務管理および作業管理に最重点をおき教育し、工長としての積極的意欲の醸成	幹部講話、職責と労務管理、リーダーシップ、就業について 労使関係、安全、原価管理、IE概論、QC技法、コンピュータ概論、環境管理、社会思想、仕事の教え方、課題討議、幹部との懇談	66名 （33名×2コース）	59H （内7H×8日 外3H×1日） 一部合宿	
工長候補者研修	工長候補者研修 ㉔	工長候補者（一般研修会(5) 未受講者） 工長候補者（一般研修会(5) 受講者）	工長職務に必要な知識 技法を習得させるとともに、工長としての自覚をうながし、自己研さんにはげむ意欲づけ	幹部講話、職責と役割、人間関係、リーダーシップ、就業について、労使関係、安全管理、原価管理、環境管理、鉄鋼製造工程の概要、コンピュータ概論、仕事の教え方、鉄鋼事情、社会思想、IE概論、QC技法、課題討議、幹部との懇談 幹部講話、職責と役割、リーダーシップ就業について、社会思想、労使関係、仕事の教え方、安全管理、環境管理、IE概論、QC技法、コンピュータ概論、課題討議、幹部との懇談	 80名 （20名×4コース）	76H （内7H×10日 外3H×2日） 一部合宿 62H 内7H×8日 外3H×2日 一部合宿	

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
新入社員研修	新入社員研修 (1) ㉕	高校卒新入社員 （技術職）	社員としての心構えの確立とともに、就業に関する基礎的知識、業務遂行に必要な基礎知識および基礎技能の習得	（1期） 心構え 講話 当社当所の沿革と組織 鉄鋼業の現状 勤務の心得 基礎的知識 就業規則、賃金規則 環境管理、企業と社会 安全 福利厚生 （2期） 基礎技能 鉄鋼製造工程 玉掛 ガス溶接	67名 （67名×1回） 28名 （28名×1回） （新日鉄高工卒39名を除く）	17H （内7H×2.5日） 42H （内7H×6日）	
リーダー研修	リーダー研修 ㉖	各課、工場のリーダー	技術職新人社員の職場におけるリーダーとして、必要な識見を高め、かつ具体的な指導方法の習得	リーダー制度について、労使関係、青年の心理、仕事の教え方、面接の仕方、生活設計指導、事例討議、懇談	60名 （30名×2回）	21H （内7H×3日）	
㉗整備技能研修	整備技能研修（その1） ・整備技能実習	運転部門の技術職社員	設備に対する基礎知識を与え、日常点検、応急措処等、設備の正しい取扱いを習得せしめ整備技能の向上を計る。 （減産体制に伴う要員余力の活用）	1. 電気理論とシーケンス 2. サイリスター実習 3. 油圧実習 4. 計装 5 日常点検のポイント 6. 溶接	30名 （15名×2回）	168H （内7H×24日）	464／四より続行
	整備技能研修（その2） ・設備保全 電気コース ・ 〃 機械コース	運転部門の技術職社員	設備に対する基礎知識を与え、日常点検、応急措処等、設備の正しい取扱いを習得せしめ整備技能の向上を計る	1. 電気の概論 2. 電気機器（主に電子機器） 3. 〃 保全 1. 機械概論 2. 潤滑油圧 3. 保全	80名 （20名×4回） 80名 （20名×4回）	36H （甲乙の時間外2H×18日） 36H （甲乙の時間外2H×18日）	甲は16°～18° （2H×4日） 乙は12°～14° （2H×9日） 甲 〃 （2H×9日） 乙 〃 （2H×4日）

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
監備技能研修	監備技能研修（その2） ・設備保全（計測コース）			1. 計測概論 2. 計測機器、自動制御 3. 保全	120名 （30名×4回）	40H （甲乙の時間外 2H×20日）	甲は16°～18° （2H×10日） 乙は12°～14° （2H×13日） 電気コース終了時以降開講する
	・〃（溶接コース）			電気、ガス溶接	40名 （10名×4回）	72H （甲乙の時間外 2H×36日）	甲〃 （2H×18日） 乙〃 （2H×18日）
研修	・プロコンジュニヤメンテンスコース	設備部門および運転部門の担当者	プロセス制御計算機のためのオペレーターおよび保守要員基礎研修	・計算機制御概要 1. ハードウェアの知識および保守 2. ソフトウェアの知識	80名 （20名×4回）	120H （内4H×30日）	（制御技術課教育課）
	・プロコンシニヤメンテナンスコース	設備部門および運転部門の担当者	プロセス制御計算機のためのオペレーターおよび保守要員の技能向上	・計算機制御応用 1. ソフトウェア 2. ハードウェア	24名 （12名×2回）	120H （内4日×30日）	（〃）
	・プロコンメンテナンスコース	設備部門および運転部門の担当者	プロセス制御計算機のためのメンテナンス実務者の技術向上	・ハードウェア	20名 （10名×2回）	120H （内4H×30日）	（〃）

（希望制）

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
㉙	<経営管理能力開発コース>（通信教育） ミドルマネジメントコース	社員中の希望者	最近の経営についての視野の拡大、現代企業における管理、行動の認識および経営診断能力開発	・企業と社会、経営の構造、計測と統制、経営と人間、基本的企業活動	8名	1年	日本マネジメントスクール
	ブリ・マネジメント・コース			・組織と人間、生産性と標準化、デシジョン・メーキング・システム新しい経営者・管理者		1年	〃
	管理能力開発コース			・経営組織、リーダーシップ、行動科学、教育訓練、マネジメントと		10カ月	産業能率短期大学

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
	経営コンサルタント・コース			EDPS、生産、マーケティング、財務、管理者の役割 ・経営総合診断、財務管理診断、生産管理診断、人事管理診断、事務管理診断、販売管理診断		6カ月	産業能率短期大学
㉙	<経営科学コース> （通信教育） 計数管理コース	社員中の希望者	現代の経営管理に必要な計数的思考の育成、数学的技法の習得および価値分析による原価減のための技術の習得	・計数管理とモデル、予測のしかた、PERT、LP、資本の運用、システムと計数管理	15名	6カ月	日本マネジメントスクール
	経営数学コース			・統計分析の方法、統計的推理の方法、投資設計計算、LP、OR、計量経営学、計数的管理		1年	〃
	VE基礎コース			・VE概論、機能の定義と評価、情報の収集、改善案の作成、評価提案とフォローアップ		6カ月	産業能率短期大学
㉚	<情報処理コース> （通信教育） 管理者のためのコンピュータコース	社員中の希望者	コンピュータに関する知識、プログラミング、システム設計等の情報、処理技術の向上	・コンピュータ時代の管理者の役割、コンピュータの本質と技能、システム設計とプログラミング、コンピュータの組織への適用	8名	4カ月	産業能率短期大学
	電子計算機（EDP） 1）EDP総合コース			・電子計算機概論、電子計算基礎理論、プログラミング論、プログラミング、データ処理システム設計、周辺システム設計、経営数学、経営情報システム、		10カ月	産業能率短期大学
	2）EDPプログラムコース			・電子計算機概論、電子計算機基礎理論、プログラミング論、プログラミング、		5カ月	〃
	3）EDPシステムコース			・データ処理システム設計、周辺システム設計、経営数学、経営情報システム		5カ月	〃

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
㉑	<専門別コース> （通信教育） 事務管理コース	社員中の希望者	各管理部門における担当分野の専門知識を体系的に習得	・経営組織、事務管理総論、事務制度、事務所管理、帳票管理、文書管理、事務分析、事務改善、事務機械化、事務技術管理	20名	10カ月	産業能率短期大学
	生産管理コース			・能率学、科学的管理法、生産管理概論、生産計画、資材管理、作業研究、品質管理、工程管理		10カ月	〃
	販売管理コース			・販売管理総論、商業経営論、販売組織・経路、販売計画、商品管理、販売促進、販売員管理、広告宣伝、販売診断		10カ月	〃
	財務管理コース			・簿記、財務諸表論、予算管理、資金管理、原価計算、原価管理、財務分析、税法、財務		10カ月	〃
	労務管理コース			・経営学、人事管理総論、現場監督者論、労働法、賃金管理、職務分析、行動科学、教育訓練		8カ月	〃
	生産管理特修コース			・設計管理、設備管理、外注管理、運搬管理		4カ月	〃
	企業会計講座 1）基礎コース			・企業と会計、会計組織、企業会計原則、資金会計、税務会計、機械化会計		6カ月	日本事務能率協会
	2）管理会計コース			・経営管理と会計、利益会計、予算管理、原価管理、経営分析、内部監査		6カ月	〃
	3）原価計算コース			・原価計算総論、個別原価計算、総合原価計算、標準原価計算、直接原価計算特殊原価計算		6カ月	〃
㉒	<文書実務コース> （通信教育） ビジネス文書コース	社員中の希望者	文書、帳票のつくりかた、文字、数字の書きかたなどのコミュニケーション能力向上	・情報と文書、ビジネス文の表現、ビジネス文書用語法、社内文書、社外文書、	30名		日本ビズネスペンスクール
	ビジネスペンコース			・漢字、ひらがなの練習、数字と帳票数表、ビジネスの文書、仕事の知識、ことばの知識			

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
㉝	基礎学科講座 ◎ 数　学	社員中の希望者	業務遂行に必要な基礎数学の習得	数学編（文字の使用、割合、比と比例正・負数、式の計算、一次方程式、連立方程式、式の展開、因数分解、分数式、平方根、二次方程式、関数） 図形編（直線と角、円と多角形、図形の面積、合同、空間図形、相似形、三平方の定理、三角比）	120名 （30名×4回）	88H （外2H×44日）	教材 PI方式
	◎ 理　科		業務遂行に必要な基礎物理、基礎化学の習得	基礎物理（圧力、力のつりあい、力のモーメント、固体の弾性、運動、熱、仕事とエネルギー） 基礎化学（物質のなりたち、酸化と還元、化学反応式、原子のしくみと結びつき、気体の状態の変化、溶液と電離、酸・塩基・塩、電気、電気の化学、金属と非金属）	100名 （25名×4回）	88H （外2H×44日）	数学終了者に限定 （200名） 教材 PI方式
㉞	電気コース ◎ 電気入門講座	社員中の希望者	電気に関する基礎知識の習得	基礎理論（電気・電子の基礎、電気計測、電気機器、電気・電子の応用） 電気図面（図面の種類、略語、記号と番号、回路の実際例）	150名 （30名×5回）	32H （外2H×16日） （甲乙番時） （常　任）	
	◎ 電気工高講座 （通信教育）		電気技術に関する専門知識の習得	電気理論、電気計測、電気機器、自動制御、電子工学 （発送配電、電気法規、電気応用、電気材料、電気数学）	20名	21カ月 （21カ月）	電気学会 通信教育会
	◎ 大学講座 ・基礎講座 （通信教育）	希望者中の工高講座修了者	電気技術に関する専門知識の習得	電気理論基礎課程 電気計測　〃 電気機器　〃 電気応用　〃 （発送配電　〃） （電気法規　〃）	10名	26カ月 （14カ月）	電気学会 通信教育会

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
㉞	・専門講座 （通信教育）		電気理論専門課程 電気計測 〃 電気機器 〃 発電工学 〃 電気物性材料〃 電気応用専門課程(1) 電気応用専門課程(2) <各課程別履習>		6カ月 6カ月 8カ月 6カ月 12カ月 6カ月 6カ月		電気会学 通信教育会
㉟	機械コース ○ 機械入門講座	社員中の希望者	機械に関する基礎知識の習得	機械の要素（締結用部品、伝導装置、流体装置、緩衝制動装置、潤滑、機械材料） 製図（基本的図法、1角法と3角法、補助図法、略図法、公差とハメアイ、溶接記号）	150名 （30名×5回）	） 32H （外2H×16日） （甲乙番時） （常 昼）	
	○ 機械科講座 （通信教育）		機械の製造、保守、管理に適用しうる機械工学の知識技術の習得	機械製図、機械工作、機械応用力学、原動機、機械材料、機械設計、機械工業	20名	18カ月	東京電機大学電機学校通信教育部
	○ 溶接技術講座 （通信教育） ・実務課程		溶接作業に必要な知識、技能を系統的に習得し、溶接作業への応用力行与	溶接概論、ガス溶接、アーク溶接、ガス圧接法、抵抗溶接、ろう付、各種金属溶設、脆断、安全作業、技益検定	20名	6カ月	同 上
	・理論課程		溶接の理論、設備、設計施行、試験検査、安全管理に関する専門知識の習得	概論、溶接理論、溶接および溶断設備、施行一般、試験と検査、溶接設計、安全管理	10名	6カ月	同 上
㊱	鉄鋼コース ○ 鉄鋼製造課程 （通信教育）	社員中の希望者	鉄鋼製造（製鉄、製鋼、圧延）に関する知識技能の習得	機械工学概論(1)(2)、生産工学概論(1)(2) 電気工学概論(1)(2)、製鉄製鋼法(1)(2)(3) 材料(1)(2)、鋼材製造法(1)(2)(3)	20名	12カ月	日本技能教育開発センター（高等訓練コース）

	研修課程の名称	受講対象	研修目的	研修内容	受講人員（1コースの人員×コース数）	1コースの時間数（時間内・外別）	備考
	◎ 冶金課程（通信教育）	希望者中の鉄鋼製造課程修了者	金属工業全般にわたる理論と実際面の習得	化学冶金学、冶金熱工学、鉄冶金学、非鉄冶金学、物理冶金学、金属材料、鋳造法、金属加工学	10名	24カ月	秋田大学鉱山学部通信教育室
㊲	管理技法コース ◎ QC講座	社員中の希望者	QC諸手法の基礎的知識の習得および実際的応用力の付与	QC概論、特性要因図、管理図、ヒストグラム、パレート図	120名（30名×4回）	20H（外2H×10日）	
㊳	講演会	社員一般	社員としての視野のより一層の拡大	政治、経済、社会及び文化一般、並びに創造性開発に関する問題	800名（200名×4回）	2H（内2H×1日）	

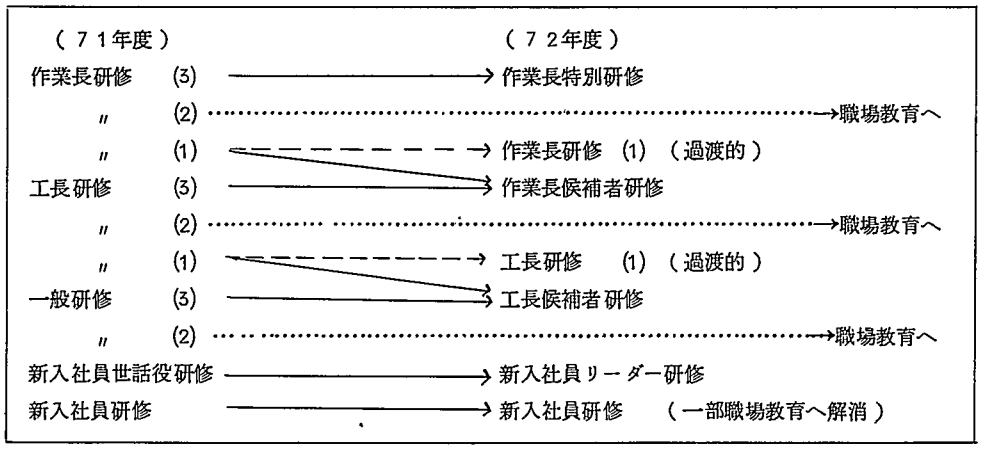
（資料）　表4－28に同じ

（注）　希望制の研修課程は主務職（事務員、技術員）をも対象にしている。番号は図4－12との対応を示す。

新しい特徴を「作業長および技術職」を中心に具体的にみていくことにしょう。

新しい教育体系の特徴はまず第１に、箇所教育の層別教育が整理統合され、職制育成というその本来的目的をより明確に打ち出したことである。すなわち図４－１３は７１年度までとの対応関係を示したものであるが、過渡的なものを除けばかっての一般研修会(2)から作業長研修会(3)にいたる体系は、工長候補者研修→作業長候補者研修→作業長特別研修の三段階梯へと集約され、それ以外は職場教育に解消された。また新入社員研修も、そのほとんどが職場教育に解消され、

図４－１３　新旧箇所教育体系比較図　（７１年度・７２年度）



時間数にして７１年度の１６２時間から７２年度には５９時間へと３分の１に大巾短縮されている。このような層別教育の簡素化と職場教育への解消に対応して、第２の特徴は、職場教育の拡充・体系化がはかられたことである。特に従来の職場教育のあり方は、それぞれの課・工場の自由裁量にまかされていたが、それが表４－３０のような「職場教育の必須項目」が定められ、その統一化・体系化がはかられた。しかもその職場教育は各階層別に組まれると共に、箇所教育との対応、そのフォロー・アップが強調されている点で、これまでの職場教育とはそのあり方を異にしているといってよい。

第３の特徴は、箇所・職場教育を通じて、技能・技術教育の体系化がなされたことである。職場教育として行なわれる初級・中級専門技術研修は、内容的には「専門知識教科書」を使用するものであり、その意味ではこれまでも散発的ではあれ行なわれていたが、それが初級・中級の二階梯に分けて実施を義務づけられたこと、更にそれが箇所教育の上級専門技術研修へとつながるように構想されていること、またこうした体系化された技術教育が昇進の前提として位置づけられたこと等、新しい特徴をなしている。

第４の特徴は、このように体系化された技術教育のほかに、箇所教育として整備技能研修が行なわれるようになったことである。これはいわゆる運転部門の労働者を対象に、多能工化政策の一貫として行なわれるものであり、すでに７１年度第４・四半期より「減産体制に伴う要員余剰の活用」というかたちで時間内で試験的に行なわれていたが、７２年度からは正式の教育課程の一つとして取り組まれることになった。

第５の特徴としてあげられることは、「基本方針」にもあったように、箇所教育の希望制教育の拡充がなされたことである。７１年度には１３コースであったものが７２年度には３５コースに

表４－３０　職場教育の必須項目（７２年度、室蘭製鉄所）

職務系列	重点目標No	項目	教育対象者	指導員等	内容
掛長・主務職	(2)	創造的問題解決研修	掛長以下主務職全員の１／３	「(2)(5)ＫＪ法研修」受講の掛長、統主、主事	職場の問題をテーマに、ＫＪ法を活用して創造的問題解決能力の育成を図る。
	(4)	原価管理研修	統主以下全員	課長、掛長	テキスト「原価管理の実際」を用い、各職場の実態に即して解説する。
	(5)	上司による個別指導	統主以下全員	課長、掛長	箇所教育、社外講習会への受講指導、自主グループ活動の助成、日常業務および個人面接を通じての指導。
		新入社員研修	新入社員全員	課長、掛長	個別指導の徹底により産業人、社員としての態度育成を図る。
		鉄鋼短大卒者研修	短大卒者全員	掛長、短大先輩、大学高専卒	業務知識指導（大学、高専卒同僚との共同研修的なものを含む）
		系列変更者研修	系列変更者全員	主務職スタッフ	業務知識指導
作業長・技術職	(2)	創造的問題解決研修	作業長以下技術職全員の１／３	「(2)(5)(19)ＫＪ法研修会」受講の掛長、統主、主事、作業長	職場の問題をテーマに、ＫＪ法を活用して創造的問題解決能力の育成を図る。
	(3)	初級・中級専門技術研修	一般技術職	掛長、作業長、工長、主務職スタッフ	専門知識教科書を使用して担当職務について必要な専門知識技能の習得向上を図る。
	(4)	原価管理研修	作業長以下全員	課長、掛長	テキスト「原価管理の実際」を用い、各職場の実態に即して解説する。
	(5)	作業長候補者研修	候補者全員	課長、掛長 主務職スタッフ	箇所教育講座の事前、事後において次項目を職場にて実施する。職務基準、個人目標の実践指導、専門技術教育（作業長として必要な内容程度）
		工長候補者研修	候補者全員	掛長、主務職スタッフ	箇所教育講座の事前、事後において次項目を職場にて実施する。 職責基準、個人目標の実践指導。
		中堅層教育	入社６年以上の一般技術職全員	課長、掛長	個別指導の徹底により、中堅社員としての自覚と自己研さんの意欲の強化を図る。
		若年層教育	入社５年以下の一般技術職全員	課長、掛長、作業長、工長	個別指導の徹底により、産業人としての態度育成を図る。
		リーダー研修	リーダー全員	掛長、作業長	リーダーとしての実践的能力の育成を図る。
		新入社員研修	新入社員全員	作業長、工長、リーダー	個別指導の徹底により産業人、社員としての態度育成を図る。

（資料）　表４－２８に同じ

増え、そのうち技術職社員（作業員）中心と考えられるものだけでも１３コースにのぼっている。

以上、新しい教育体系の特徴を何点か列挙してきたが、総じて、最大の特徴は技能・技術教教充実の面にある。室蘭製鉄所のこれまでの教育体系は、どちらかといえば、６０年代後半の労資関係の「不安定」さを意識して職制育成教育や思想教育が前面に押し出されて展開されてきたのであるが、それが、旧八幡製鉄の技能・技術教育を中心とした教育体系との調整を契機とし、また労資関係の「安定化」を背景として、技能・技術教育の体系化に力点のおかれた教育体系に変わったといえよう。しかしそうは言っても、技能・技術教育の中心が依然として労働者の自己啓発・自主参加にゆだねられていることに変わりはなく、就業時間内で行なわれるのは、上級専門技術研修にしかすぎない。その意味では、技能・技術教育の体系化といっても、それは労働者の自己啓発の体系化＝いっそうの強制化にほかならないことに注意しなければならない。

だが、いずれにしても、新しい教育体系はまだ過渡的・流動的であり、それが今後どのように変容していくか、またそのなかで如何なる機能を果すかをみることは今後の課題であろう。

<注>

(1) 日本製鉄のなかでは八幡製鉄所が最も早く、官営時代の１９１０年（明治４３年）に「幼年職工養成所」を設け養成工教育をはじめている。青年学校は同時期に八幡・釜石にも設けられたが、両所では１９２６年（大正１５年）の青年訓練所令による青年訓練所の後身として１９３５年（昭和１０年）に設立されたのに対し、輪西のそれはまったく新しく設立されたものであった。

(2) 青年学校は、青年学校令によって「青年学校ハ男女青年ニ対シ其心身ヲ鍛練シ徳性ヲ養成スルト共ニ職業及実際生活ニ須要ナル知識技能ヲ授ケ以テ国民タルノ資質ヲ向上セシムルヲ目的トス」とされているように、修身及公民科と教練科が訓練時間の半数を占めていた。

(3) 技術員養成部は本科と専科に分かれ、本科では技能養成所中等学科卒業者を対象に６ケ月の教育、専科では中学校・商業学校卒業者を対象に３ケ月の教育が行なわれ、１９４５年１０月の自然解消までに２６５名の修了者を出した。

(4)(5) 『日本製鉄株式会社史』（昭和３４年）Ｐ７２９

(6) １９４７年５月以前には養成科は「工員科」、講習科は「職員科」と称されていた。

(7) 「ＴＷＩ等のいわゆる定型訓練方式は、職長制度や作業標準の未熟なわが国にそのまま適用するのは無理であり、２～３年前からＴＷＩは無意味だという声が出てきた。」（『鉄鋼年鑑』昭和３２年度版Ｐ。377）だが、この時期のＴＷＩ等の実施が何ら意味をもたなかったわけではない。「しかし一方、このＴＷＩの目覚しい普及は間接的に多くの功績を残した。それは第一に職長に対する関心が強まったこと、第二にＴＷＩが間尺にあわぬことからわが国の職長ないしはその制度の欠陥が指摘され再確認されたこと、第三に、二に関連して責任権限の問題や職務の標準化が大きく浮かびあがってきたこと等である。」（『鉄鋼年鑑』昭和３２年度版Ｐ。３７８）

(8) 「本年の教育訓練の特徴は職長訓練の型が、従来のＴＷＩ等監督技術を教えるものよりもむしろ基礎的な知識ないしは新しい技術を吸収させるための再教育に力が注がれたこと、新時代に即応した技術教育の再編成という問題に産業界、教育界をあげて積極的な動きをみせたことにある。」（『鉄鋼年鑑』３２年度版Ｐ。３７７）

(9) 「通達」の全文は『わが社の経営教育方針の特徴と実際』（６３年１０月）に収録されているので参照されたい。

(10)(11)(12) 浜口正夫『社員教育に関する社長通達について」（『わが社の経営教育方針の特徴と実際』

(13) 第１教育掛と第２教育掛は、６７年１２月には再び統合されて教育掛となった。

(14) 室蘭製鉄所のこの当時の企業内教育を扱ったものには次の論文がある。石原孝一「技術革新と企業内教育――事例調査を中心として――」（『北大教育学部紀要』第９号、６３年８月）

(15) 教育学部設置の理由は次のように説明されていた。「これは最近の技術革新に即応するため、従業員の教育訓練の充実と、明年１０月施行予定の作業長制度の候補者教育の実施に伴うもので＜後略＞」（『白樺』昭和３７年１０月５日号）

(16) 作業長候補者教育の実施を資料的に確認できるのは６５年までであり、６６年は資料がなく、67年には行なわれなくなっている。

(17) ６５年度の「社員教育方針」では、その基本方針の一つとして「職能別階層別教育体系の整備」がうたわれたが、教育計画として具体的にあげられたのは、作業長研修会、作業長候補者教育、伍長研修会、基礎科学コースであった。

(18) 室蘭製鉄所教育部長の話、７０年９月調査

(19) 「職場教育といった場合の範囲はかなり受け取り方が違うんですよ。たとえば技術会議とか生産会議とか連絡会議、この会議というのは会議じやないかと、しかしその管理者が会議の中に教育的な意図をもってやると、そういうことも考えられるわけですね。そういう意図がある場合は、教育としてあげてくれということです。」（教育部長の話）

(20) 企業内教育と昇進管理の結びつけは６５年度の教育方針においても、「人事制度との有機的結びつきの促進をはかる――適材適所の人材運用および自己啓発意欲を喚起するうえから、昇進任用や配置管理と

教育制度との関連づけ、一体化をはかる」として掲げられていたが、それは作業長候補者教育の一段落をまってはじめてなしえたといえよう。

(21) 「昭和４３年度従業員教育方針」

(22) 第１期コンピュータ要員教育計画は、システマ、プログラマ、オペレータ、保守要員、計2,２００名を２年半で教育するというもので、ほぼ成功裏に終了したといわれている。細川真丸「新日本製鉄室蘭製鉄所におけるコンピュータ要員教育」（『ソフトウェア科学』７３年４月号）参照。

(23) 「昭和４０年度社員教育方針」には、その２・３番目に次の項目をあげている。「２、職場教育機能の充実―― 職場教育のあるべき姿、それにともなう管理監督者および教育担当者の役割りを明確にし、物心両面にわたる援助・協力をはかって積極的な活動を展開する。３、管理・監督者の研修を重点的に行なう―― 職場教育のカギを握る管理監督者の研修は、前年度と同様に職能、階層にふさわしい識見・資質の向上をはかる」

(24) 「昭和４０年度社員教育方針」

(25) たとえば６９年のスト権確立の失敗の原因としては、職能制度と共に、企業内教育が多くの人によってあげられていた。

(26) 「従来にまして自主研修がますます重要になる情勢下にあるので自主研修グループの育成促進をはかる」（７０年度社員教育方針より）

(27) 社内報『労働だより』昭和４６年１月４日号より

(28) 『創意と工夫』誌の創刊は５０年で、年２回、表彰された発明改善提案の紹介を行ない、かなり高度な内容であったが５９年、第１９巻でたちぎえとなっていた。６５年の再刊後は、改善提案のＰＲ誌として、内容もかなり平易にされた。

(29) 他の鉄鋼各社においても６０年代半ばに様々の名称で自主管理活動が導入された。

６３年―― 日本鋼管、神戸製鋼

６４年―― 八幡製鉄、川崎製鉄

６６年―― 富士製鉄、住友金属、日本製鋼、日新製鋼

６７年―― 淀川製鋼、大同製鋼、東洋鋼板

６８年―― 特殊製鋼

(30) 「ＱＣサークルとはこんなもの」（社内報『白樺』昭和４２年２月５日号）より

(31) この体験談は７２年７月にもたれたＱＣサークル北海道支部主催の室蘭地区ＱＣサークル研修会において発表されたものである。文はそのレジメから引用した。

(32) 『創意と工夫』６９年　８月号

(33) 『創意と工夫』６９年１２月号

(34) 『創意と工夫』６９年１１月号

(35) 『創意と工夫』６９年１２月号

(36) 『創意と工夫』７０年　８月号

(37) たとえば、冷延工場では６９年１１月に化成工場、動力課とＱＣサークル交流会をもち、両工場のサークル活動の概況、会合の持ち方、工場内のサークル推進組織のあり方、問題意識の持たせ方等についての交流を行なった。

(38) 『創意と工夫』６９年８月号

(39)(40) 注（３１）に同じ

(41) 『創意と工夫』６９年１２月号

(42) 『創意と工夫』７０年　８月号

(43) 第２鋼片工場の場合は、改善提案と合わせて「ＱＣサークル・改善提案推進委員会」としている。

(44) 注（４２）に同じ

(45) 『創意と工夫』７０年８月号

(46) 『創意と工夫』６９年９月号

(47)　『白樺』昭和４３年１１月２０号、「ＱＣサークル座談会」での一労働者の発言

(48)　『創意と工夫』７０年２月号

(49)　『創意と工夫』７０年５月号

(50)　ここで紹介する八幡製鉄所の教育体系は、合併直前のものが入手できず、６３年１０月に「わが社の経営教育方針の特徴と実際」（労働経済新報社刊）にとりあげられたものであり、その後の変化が当然予測されるが、合併後の同製鉄所の教育体系と比較しても、基本的なものは変わっていないといえる。なお、合併後の教育体系については、技術教育を中心にしてではあるが、「最近の鉄鋼産業における職業訓練」（鉄鋼労連、１９７３年５月）にとりあげられている。

(51)　『わが社の経営教育方針の特徴と実際』（労働経済新報社刊、１９６３年１０月）より

(52)　八幡製鉄所の教育体系を検討することが本稿の課題ではないので、詳細は別稿にゆずることにするが、旧富士・八幡両社の企業内教育体系の差異の背景として、さしあたり次の２点を指摘しておこう。第１点は、八幡製鉄所が、日本鉄鋼業の草分け的存在として、戦前から伝統的に、技能・技術教育に力が注がれていたこと。第２点は、両社の労資関係が決定的に異っていたこと。

(53)　「昭和４７年度社員能力開発計画書」（室蘭製鉄所）より

第　二　部

戦後鉄鋼業における社外工制度の全面的展開と企業内教育

木　村　保　茂

目　　次

序　章　研究の課題……261
第1章　業務下請化の進展と社外企業の再編成……264
第1節　1950年代前半期の社外企業の性格……264
第2節　業務下請化の進展と社外工労働者の増大……267
1　1950年代後半期の下請移管の特徴……268
(1) 間接部門……268
(2) 直接部門……269
2　1960年代前半期の下請移管の特徴……269
(1) 間接部門……269
(2) 直接部門……270
3　1960年代後半期以降の下請移管の特徴……270
(1) 間接部門……270
(2) 直接部門……271
第3節　社外企業の「育成」と再編成……275
1　社外企業の部門別特徴とその性格……275
(1) 「直接的生産部門」……280
(2) 「原料処理部門」……280
(3) 「輸送部門」……280
(4) 「電気工事部門」……280
(5) 「土木・建築工事部門」……288
(6) 「附帯部門」……288
2　鉄鋼独占体による社外企業の「育成」と再編成……290
(1) 「直接的生産部門」の社外企業の「育成」と再編成……291
(2) 「原料処理部門」における社外企業の停滞……293
(3) 「輸送部門」における企業間分業体制の確立……294
(i) 成品荷役作業……295
(ii) 原料荷役作業……296
(iii) 原料・成品の運搬作業及び排出物運搬作業……296
(4) 「電気工事部門」における社外企業の限界……296
(5) 「土木・建築工事部門」の動向……296
第2章　社外工労働力の特質と社外工労働市場……301
第1節　労働内容と社外工労働力の特質……301
1　「直接的生産部門」の労働内容と社外工労働力の性格……301

(1) 圧延工程における成品・半成品の手入・結束・梱包作業の内容と社外工労働力の性格……301
(i) 棒線工場における労働内容と熟練の性格……301
(ii) H形鋼工場における労働内容と熟練の性格……305
(iii) 熱延、冷延工場における労働内容と熟練の性格……306
(2) 製鋼工程における機械修理作業及びモールド鋳型関連作業の内容と社外工労働力の性格……308
2 「原料処理部門」の労働内容と社外工労働力の性格……308
3 「輸送部門」の労働内容と社外工労働力の性格……310
4 「電気工事部門」の労働内容と社外工労働力の性格……311
5 「土木・建築工事部門」の労働内容と社外工労働力の性格……311
第2節 社外工労働市場の特徴……312
第3章 労務統轄機構の再編成と企業内教育の展開……318
第1節 経営労務管理体制の再編成と現段階的特質……318
1 職制層の地位、機能の変容とその現段階的特質……318
(1) 第1鉄鋼における作業組織の再編成と職制層の地位、機能の変容……318
(2) 栗林商会における作業組織の再編成と職制層の地位の強化……328
(3) 橋本通運における職制層の性格……329
2 職能給の導入にともなう賃金管理の変容……329
3 ヒューマン・リレーションズ管理の実態……331
第2節 企業内教育の展開と自主管理活動……339
1 企業内教育の展開と現段階的特質……339
(1) 下請協力会を軸とする教育訓練の展開とその特徴……339
(2) 社外企業類型別企業内教育の特色……342
(i) 「直接的生産部門」及び「原料処理部門」における企業内教育の展開……342
(ii) 「輸送部門」及び「土木・建築工事部門」における企業内教育の低調……346
(3) 企業内教育の機能と役割……346
(i) 第一線監督者教育……346
(ii) 安全教育……347
(iii) ＯＪＴによる技能教育……351
(イ) 高等職業訓練とＯＪＴ……352
(ロ) 特殊技能講習とＯＪＴ……352
(ハ) 新規採用者及び配置転換者に対するＯＪＴ……353
2 自主管理活動の現段階と特徴……354
第4章 労働強化及び労働災害の増大……359
第1節 要員削減＝人べらし「合理化」と労働強化……359
第2節 欠員不補充と「代番」体制……363
第3節 労働災害の実態……364
第5章 社外工労働組合運動の特色……366

序　章　研究の課題

本稿の目的は本工制度の対極として、「合理的雇用調整」[1] 機能をもたされる「低賃金労働力組織化の機構」[2] としての社外工制度が、戦後鉄鋼業の「合理化」過程 ―特に１９６０年の第３次「合理化」以降― で、どのように全面的展開をとげたか、そしてその中で企業内教育がどのような役割・機能を果したかをみることにある。

ここでいう全面的展開とは、以下の内容を意味するものであり、それは同時に本稿の具体的課題でもある。

(1) 鉄鋼業の社外工制度は、戦前の「封建的労働力供給機構」[3] によって統轄される組夫から、終戦後における組夫の臨時工化の時期を経て、５０年代後半には臨時工から社外工への切り替えが行なわれ、鉄鋼独占資本の「合理的雇用調整制度」[4] として第３次「合理化」以降特にその量的拡大が顕著化するが[5]、それは臨時工・社外工問題研究で一般的に理解されている「間接部門で作業する主として装置工業における不熟練工の系譜をひく社外工」[6] の単なる量的拡大という問題ではなかった。それは、まさに鉄鋼独占体たる親企業の資本蓄積過程 ―「合理化」過程に即してみると、設備「合理化」を基軸にしながら、それによって動揺しつつある「年功的職場秩序」の再編成や新技術の水準に対応した作業管理組織の再編成を意味する全面的な労務統轄機構の編成替え＝少数精鋭主義管理の登場、そしてその帰結としての要員の削減＝人べらし「合理化」等、といった全面的「合理化」過程での量的拡大であった。[7] そのため「間接部門で作業する主として装置工業における不熟練工の系譜をひく社外工」[8] の単なる量的拡大としてではなく、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のである。なぜなら、親企業にとって資本蓄積過程＝全面的「合理化」過程の各発展段階において、資本の有機的構成の高度化を促がし、社外工の直接部門導入の技術的可能性をつくる設備の「合理化」上がらみて、また、それにともなう作業管理の編成替え上、労務統轄機構の編成替え上、あるいは労働市場の統轄上からみて、下請化が有利と判断される場合には直接部門をも含む社外工化＝下請化は、まさに親企業にとって合理的であり、それは「合理的雇用調整」[9] 機能としての「低賃金労働力組織化の機構」[10] の合理的活用以外のなにものでもなかったのである。

(2) ところで、親企業の「合理化」過程の各発展段階に規定されながら展開する直接部門への進出をも含めた社外工の量的拡大化も、社外企業が旧態依然として「封建的労働力供給機構」　的存在であっては困難である。それには社外企業の一定の資本蓄積の進展が必要である。なぜなら、社外企業が親企業の生産活動の支障にならないような下請活動をするためには、親企業の設備「合理化」による作業速度、作業精度の増大に対応しうる生産手段体系及びそれに必要な固定資本の蓄積が必要不可欠なのである。

新鋭製鉄所の場合と異なって、戦後の当初から小零細な社外企業を多くかかえていた新日本製鉄室蘭製鉄所の場合には、社外企業の資本蓄積の進行過程は、親企業による社外企業の「育成」・選別の過程として展開するのである。

(3) かくして、社外工はかっての組夫の復活としてではなく、一定の資本蓄積を進めた社外企業の労働者として、多様な存在形態をとりながら蓄積され、その労働市場も不熟練労働市場と重なり合っている流動性向の高い部分と職種別の労働市場と重なり合っている流動性向の低い部分、例えば半

熟練工、熟練工によって構成される。そして、社外企業は、後者の労働力の企業内抱え込みを目ざした労働市場の企業別分断化を意図しはじめる一方、前者の不熟練労働力の流動化、すなわち、鉄鋼業の不況期を除く日常不断の雇用労働力量の調整機能として不熟練労働力を活用しようとする。ここに社会企業における一種の〝本工・臨時工関係〟が現出する。

(4) ところで、親企業の「合理化」の発展段階及び社外企業の資本蓄積過程に規定されながら進展する社外工の量的拡大、すなわち親企業の生産過程の奥深くへの進出によって、親企業は社外工に対する労務統轄強化の必要性を感じるが、形式的には「直接の労務管理は下請会社」[12]が行なうのが建前である。そのため、親企業の社外工に対する労務統轄機構の強化過程＝近代的労務管理機構の整備過程は、社外企業を媒介に進められる。すなわち、作業契約課新設による請負管理の一元化と請負単価査定マニュアルの作成、能率課による社外工の要員見直しの実施及びプロジェクト・チームによる経営診断の実施等を通じての社外企業に対する労務統轄機構再編成の強要である。そして、それはまさに親企業による社外企業の「育成」・選別過程、すなわち、社外企業の一定の資本蓄積過程に対応したのである。

(5) 以上述べてきた社外工制度の全面的展開の中で、企業内教育は単に労務統轄機構の再編成に関連した人間関係教育、労資関係教育の役割を果しただけではなかった。それは社外企業の設備「合理化」や請負作業分野の拡大・変化の中で生じた生産機構及び経営労務管理機構の近代化に対応した社外工労働力の陶冶という側面及び新規学卒者の充足難のための対策という意味等をも有したのである。

本稿では、鉄鋼業における社外工制度の全面的展開過程で急速に整備されていった社外企業の企業内教育の機能・役割及びその特質について分析するが、それは能力主義管理の支柱として展開された親企業における企業内教育の展開過程、あるいは独占資本への包摂度が社外企業ほどではない他の中小企業における企業内教育の展開過程及びその特質とは異なっていることが予想される。それは、社外企業における企業内教育が、一定の資本蓄積の進展にもとづく社外企業独自の必然的要求として生じたというよりも、むしろ親企業の全面的「合理化」過程での必要性から、その強力な指導・援助の下に展開されたということ、この一例をみても明らかである。

最後に、本稿調査の概要について若干述べておく。

主な調査対象は社外企業、社外工労働者及び社外工労働組合である。社外企業に関しては各生産部門の代表的社外企業１１社（表１参照）、社外工労働者に関しては作業請負分野の労働者４５名、企業別には第１鉄鋼労働者２３名、産業振興労働者１１名、橋本通運労働者７名、幌清建設労働者４名に対し、各々約２時間の面接調査を自宅訪問によって実施した。また、労働組合関係では、新日鉄室蘭関連協議会、陣上工業労働組合、全港湾栗林分会、栗林労働組合、鉄原労働組合、全日通室蘭労働組合を調査した。

表1　調査対象社外企業

	請負生産部門		社外企業	資本金（1970年2月現在）	従業員数（1970年3月現在、2次下請も含む）
1	作業請負分野	直接的生産部門	第1鉄鋼	5,000万円	978人
2			太平工業	180,000	1,123
3		原料処理部門	産業振興	15,000	479
4			吉川工業	4,000	171
5		輸送部門	栗林商会	7,000	361
6			陣上工業	2,500	371
7			日本通運		240
8	工事請負分野	電気工事部門	大同電設	1,000	54
9		土木・建築工事部門	菅組工事	9,900	196
10			楢崎造船	25,200	89
11			渡辺丸彦		201

<注>

(1) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業における労働問題の現状』1966年8月、7頁。

(2) 鍋島力也「日本資本主義における『戦後重化学工業段階（1965－70）』」（土地制度史学会編『土地制度史学』第60号、1973年、13頁）。

(3) 三好宏一「戦後における臨時工の賃金について」（社会政策学会編『社会政策学会年報第5集』有斐閣、1957年、195頁）。

(4) 前掲『鉄鋼業における労働問題の現状』7頁。

(5) 社外工の増大過程については、第1章第2節をみよ。

(6) 山本潔「大企業労働者」（『講座労働経済1、日本の労働市場』日本評論社、1967年、58頁）。

(7) 鉄鋼独占体の「合理化」過程については、第一部の本工の「合理化」過程を分析した箇所を参照。

(8) 前掲「大企業労働者」。

(9) 前掲『鉄鋼業における労働問題の現状』7頁。

(10) 前掲「日本資本主義における『戦後重化学工業段階（1965－70』」。

(11) 前掲「戦後における臨時工の賃金について」。

(12) 前掲『鉄鋼業における労働問題の現状』7頁。

第１章　業務下請化の進展と社外企業の再編成

第１節　１９５０年代前半期の社外企業の性格

新日本製鉄室蘭製鉄所（以下、新日鉄室蘭と略称）構内への下請労働者（社外工）の導入は、その始期が何年頃であったか不明であるが、組夫として戦前から導入されていた。彼らは幾段階にも構成された下請制度（人夫請負業者）のもとに統括されて、新日鉄室蘭構内へ供給されていた。[1] しかし戦時経済統制が厳しくなった１９４４年１１月には戦時統制令によって創設された日鉄港運株式会社に全てが吸収・統合され、ここから一括して供給されることになった。[2][3]

ところが、この日鉄港運株式会社も戦後の４８年、職業安定法の施行にともなう労働者供給業の禁止によって解散させられ、同社から供給されていた約1,０００人の人夫が新日鉄室蘭（当時は日鉄室蘭）の直傭労働者に切り替えられた。[4] ただし、荷役部門の労働者の直傭化は、輪西海陸作業会社（日鉄輪西港運の第２会社）が解散した５０年９月３０日まで待たねばならなかったが。[5] こうして、長い間組夫として人夫請負業者の手によって統括・供給されてきた下請労働者（社外工）は、ここに初めて組夫であることを止めて、新日鉄室蘭の直傭労働者になったのであるが、彼らの地位は〝作業夫〟〝見業員〟という名の臨時工であったため、臨時工問題が新たに発生することになった。[6]

臨時工問題の発生とほぼ期を同じくして社外工問題も再発した。それは新日鉄室蘭が５０年にスクラップ処理、鋼滓処理等の補助部門の一部を再び請負業者に下請化しだしたことによる。[7] 道立労働科学研究所編『臨時工・前編』によると５０年に再度出現しはじめた下請負業者は、当時、力を弱めていた古い「人夫供給業者」の他に、新しく創設された「組」が加わり、新日鉄室蘭に労働者（社外工）を供給していた、とある。[8]

今、当時の下請負業者の状況をみると、５３年６月現在の作業請負業者数は２８、下請労働者数（社外工数）は1,２００人である。このうち、主な請負業者及びその作業内容は表１－１の如くである。このうち、産業振興、吉川工業、太平工業、友和産業、鉄原は全国の製鉄所の作業を請負う全国的作業請負業者である。他方、山本弘業（現在の第１鉄鋼）、浅沼工業、浜野組（現在の浜野鋼業）、陣上工業は地元の作業請負業者である。[9]

表１－１　１９５３年６月における主な作業請負業者と作業内容

	作業請負業者名	従業者数	請負作業内容
1	産業振興	２８４人	鉄屑の入荷積卸及製銑・製鋼への持込、鉄屑プレス・バック詰及び撰別
2	山本弘業	１８０	半成品鋼材の手入、ピッチ堀上・切割・貨車積、スクラップ回収・切断・積込、製鋼原料持込・埋屑
3	吉川工業	,１０１	鉄塊破砕、薄板屑結束、捲線屑結束、平炉滓処理、プレス、製鋼鍋底屑切断、埋没屑回収
4	浅沼工業	１１０	平炉滓捨、屑鉄回収、煉瓦撰別回収
5	太平工業	３８	線材・ミスロールの工場搬出、捲替、酸化鉄の貨車積・運搬
6	浜野組	４０	鉄塊破砕、鉄屑マグネット撰別、均熱滓処理、鍋底滓破砕
7	友和産業	１７	製材
8	陣上工業	１７	必要のつど鉄屑回収、トラック輸送
9	坂田組	１６	コールタール揚げ
10	鉄原	３０	バラス輸送、砕石作業、豆炭製造

資料：道立労働科学研究所編『臨時工・前編』４５６頁による。

ところで、５３年当時、室蘭製鉄所の作業請負業者中最大の人員規模を誇った産業振興と地元請負業者中最も規模の大きかった山本弘業を事例にしながら当時の社外企業の性格をみてみよう。

まず、後者の山本弘業は、５０年１１月に室蘭製鉄所の指定請負業者として発足した。発足当時の従業員数は、社長、職員を含めてもわずかに１５～６人にすぎなかった。その業務内容も薄板切断後の屑鉄結束作業及びスクラップの募集。解体作業であったが、５１年には石灰・砂鉄のバック積み等の原料荷役作業及び旧コークス炉の解体作業、石炭高架の基礎コンクリート解体作業を、５２年にはノロ（鋼滓）屑捨場から屑鉄を回収する荒鉄掘り・運搬作業及び条鋼材端整作業（ハツリ、イバリ取り）山形鋼の――（特に軌条）のグラインディング手入作業（チッピング作業）を、そして法人組織になった５４年にはビレット結束作業等を新たに請負い、順調に請負作業量を拡大していった。こうした請負作業量の増大は当然のことながら従業員の増加を促し、５２年には職員、日雇いを含めて３０人近くに、そして５３年には日雇いを含めると３３０人近くに達した。

ところで、従業員の増加につれて社長の職務は作業の請負を中心とする経営業務に集中されてはいったが、５３年当時の彼は、まだ完全に監督労働から解放されていなかった。「（５３年当時……筆者）社長は自転車に乗って居りました。その後自転車にエンジンを付けたバイクに乗っておられました。本当によく現場巡回は欠かしたことはありませんでしたよ」[10]（傍点は筆者）という当時の下請労働者の談話からも明らかな如く、〃現場巡回〃という監督労働は、山本弘業社長の重要な職務の１つだったのである。このように社長自らが現場巡回を日常の職務としなければならなかった理由は、経営組織がまだ十分に確立されていなかったことと同時に、当時の生産手段体系が作業の客観化をもたらしていなかったこと、端的にいうと、あまり機械に頼らない重筋肉的労働が作業の全体を占めていたことによる。

「本当に当時は強肉強食といった状態で、体の弱いものはつぶれるという始末ですよ」[11]。

「体のいい者は結局金取りもよかったという事です。体力のある者は『あれはいい者だ』といわれ、人より１０銭でも２０銭でも余計稼いだものです」[12]。

その結果、労働能率と作業方法は当然のことながら労働者の労働意欲に大きく依存せざるを得ないし、またこうした労働者による作業組織の編成、作業の段取り、賃金の格付けなどは、長年の経験を有し、かつ配下労働者を募集しうる〃ボス〃的存在の親方労働者によらざるを得なかった。事実、山本弘業の場合、「全従業員２２０名中、その１割、つまり、２０～３０人がボスなんです。棒芯ですね」[13]という状態であった。しかし、こうした〃ボス〃的存在の親方労働者による間接的労務統轄も社長自らの〃現場巡回〃という「眼」による点検によって、より「完全」なものになりえたのである。その意味では社長自体が「組」の頂点に立つ「親方」的存在であったということができる。

ところで、親方労働者による間接的労務統轄を許し得た重筋肉的作業下の生産手段について若干言及しておくと次の如くである。

当時の山本弘業の生産手段としては、５２年に導入された鋼板疵取り用のコンプレッサー（１台）があるが、この導入によって重筋肉的労働が軽減されたのではなく、むしろこのコンプレッサーを使っての重筋肉労働的な鋼板の疵取り作業量が増えただけであった。また、この機械の導入経過にしても「会長は色々な機械を集めることが好きなので、その中にコンプレッサー１台あった。丁度その頃富士鉄の成品課の方で鋼板の疵取り作業が出ましたので、早速１台のコンプレッサーで疵取りの仕事をした……」[14]というように、社長の個人的所持品が偶然、作業上役立ったにすぎなかったのである。

コンプレッサーに次ぐ機械の導入としては、５３年の荒鉄運搬用２トン積み三輪車がある。しかし、それ

もわずか1台の導入であり、この1台の2トン積三輪車では荒鉄運搬の全てを処理することはできず、その多くを他の生産手段（リヤカー、トロッコ、馬車等）に頼らざるを得なかった。

「荒鉄とはノロ屑の捨場より屑鉄を回収する仕事で、ノロに穴を掘ってそれをチエンブロックで引き上げ屑鉄を取り出すのです。それをリヤカーやトロッコに積んだり、馬車に積んで運んだものです。……その当時は出面表に馬1頭など書き入れたものです」[15]。

このようなごく簡単な生産手段を使っての重筋肉的な作業方法は、港湾荷役作業、原料の貨車積み作業において一層顕著であり、そこではパイスケ（竹籠）、モッコ等の道具が主たる生産手段であった。

「当時は積み卸しの機械もなく、只肩をたよりにパイスケ専門でしたよ。……パイスケが廃止されたのは昭和30年頃です。現在はパイスケを使うこともないし……」[16]。

「……直傭の仕事で西部の石灰石貨車積みがあり、20名私が預けられパイスケを担いだものです」[17]。

以上のこれまでの分析から分るように、50年代前半期の山本弘業の企業的性格は、きわめて労務供給業的色採の濃い「組」的存在であったといえる。このことは他の請負業者にも当てはまることである。例えば、陣上工業はようやく53年に発足したばかりであったが、請負業務（スクラップ回収・トラック輸送）に必要な生産手段は、わずかに借り物のトラック1台という状態であった。[18] また、地場の請負業者中、山本弘業についで大所帯を誇った浅沼組にしても、道立労働科学研究所編『臨時工』の記述によると、きわめて親方子方的色採の濃い企業であった。[19]

では次に全国的作業請負業者で、当時の新日鉄室蘭の請負業者中最大の企業規模を誇った産業振興についてみると、同社は37年に創立され、当初、日本鉄興と称していたが、後に日本鉄鋼冶金と改称、戦後に現在の名称に変った。戦前の業務内容は、「スクラップ屋だったのですね。スクラップの回収をやってそれを製鉄所に納めるということで、いわゆるバタヤさんの親方になってスクラップを納入する」（産業振興札幌事業所所長）ことを主体としていた。そして、そのスクラップの加工、販売は東京、大阪、名古屋、釜石、上海等の支店、加工場で行なわれていた。しかし、戦後になると、「商売だけではむずかしいんでないか、現場と知り合いになったんだから構内の仕事をしてみないか」（同所長）ということで新たに製鉄所構内で鉄屑処理作業を開始しだした。かくして、49年に室蘭に進出、51年に当製鉄所構内に鉄屑処理作業場を建設して鉄屑の処理作業を行なうことになった。

産業振興の作業内容の詳細は、表1－1のとおりであるが、前記の山本弘業と異なり、鉄屑処理場の建設など、相当の資本力を必要とした。また鉄屑処理の作業では、「屑鉄をクレーンで巻取り運ぶ」[20]作業、すなわち、クレーン運転という熟練労働の分野を多分に含んでいた。しかし、現実には、クレーン数が少ないため、人力によるトラック積みが主体とならざるを得なかった。そして、それは60年頃まで続いたのである。

「入った時（60年12月）人数がかなりいたものね。600名か700名、現在（72年8月）は300名ちよっと。以前に機械化されてなくて人数が沢山いたのは、クレーンが今ほどでなく人力でトラックにつめ込んでいたからね」（TH、29才、産業振興第1作業課運転係）。

こうした事実は、「この社の経営組織はだいたい10人に1人ほどの見当で班長、通称小頭または棒芯という棒頭的存在をつけている点に興味がある。すなわち在籍220名中、この棒芯は再下請を営む性格を持つ。またこの会社と離れて直接親工場と契約を結ぶこともある（これを班と称する）。この班長は親工場の嘱託で賃金は班長が渡す」[21] ところの独立性の強い"ボス"的親方労働者を生み

出す基盤になった。

以上、５０年代前半期の社外企業の性格をみてきたが、その性格は労務提供的請負業者たる「組」的存在の地場の作業請負業者と鉄鋼独占体に寄生し、労務請負業を主要な側面としながらも、生産手段、自家作業場・工場を持っている点で前者と異なる全国的作業請負業者[22]の２つに分けることができたのである。

第２節　業務下請化の進展と社外工労働者の増大

１９５０年代前半期の下請の主な作業内容は、表１－１のとおりである。これによると、スクラップ（鉄屑）の回収・処理・運搬や鋼滓（ノロ）・平炉滓の処理等のいわゆる原料部門、製銑原料部門（焼結工場）の補助的作業が、当時の下請の主な作業内容であった。また、一時直営に切り替えられた荷役作業に関しては、５１年から再び作業の下請移管が始まり、表１－２に示すように漸次下請のウエートが高まり、５７年には全体の３分の１が下請負業者に委ねられた。

表１－２　人力荷役実績

（単位：ｔ）

年	直　営	請　負
１９５２年	3,033,147　t	244,113　t
57	2,152,545	1,073,255

資料：富士鉄室蘭製鉄所『室蘭製鉄所五十年史』による。

ところで、この他にこの期の下請の作業内容で注目すべきことは、５０年代後半期以降下請移管が本格化したところの基幹三工程（製銑、製鋼、圧延）の一部の作業が、この期にすでに下請化されだしたことである。すなわち条鋼工場における山形鋼のグラインディング作業、鋼材の端整作業、鋼片（分解）工場のビレット結束作業等、いわゆる成品・半成品の手入・結束作業の一部がそれぞれ５２年、５４年に山本弘業に下請移管された。しかし、下請化されたこの種の作業は、ごく一部分で、かつ少量であった。このことは社外工労働者の地位を非常に不安定なものとした。なぜなら、基幹部門とはいっても限定されたごく一部分の作業の移管であり、しかも、その多くは重筋肉労働を主たる側面とする補助的作業であったため、社外企業をして他の不熟労働力に対すると同様に、この質の労働力をも労働市場で容易に見い出すことを可能にした。このため、景気の変動によって社外工労働者数は大巾な振幅を示した。例えば、山本弘業は５３年当時、臨時工・日雇い含めて３００人以上いた労働者が５４年のデフレ旋風で５０人に減少した。

こうした社外工制度の性格について前掲「臨時工」は次のように述べている。

「昭和２８年７月以降３１年２月までの動きのうち最も注目しなければならない点は、その労働者数がその営業状態の振幅に同調して急激に波動し、不況時に人員整理が、好況時に人員増加が、容易にかつ急激に行われた点であろう。その業者の営業状況は親工場である富士鉄室蘭製鉄所のそれに完全にマッチし規制された。具体的には昭和２９年の鉄鋼業界不振時に相当の人員整理、さらには業者それ自体の解体が行われ、３０年その持直しとともに人員増加がなされた。完全に「企業経営」の繁閑に左右されているわけで、その意味では「バッファー（緩衝器）」的存在となっている。この事情は親工場の富士鉄の直傭「臨時工」である作業夫、現業員に人員整理がなく、景気回復とともに「常傭」となった（昭和３１年７月に作業夫１７８人、荷役現業員３０７人が「常傭」に切り替えられた……筆者）ことに比べて、いちじるしい差を示す」[23]。

社外工制度のこうした「バッファー」的性格はその後も、親企業の好・不況によって社外工の雇用

量が大巾に増減するなど、その本質を変えるものではなかったが、社外企業が５５年以降親企業の作業内容に深く立ち入ってゆくことによって、その存在は鉄鋼独占体の死命を左右するものになってゆく。以下その展開過程をみてみよう。

５５年以降、鉄鋼独占体はあいついで「合理化」を実施するが、この過程は同時に社外企業への業務移管の過程でもあった。表１－３は継続作業である原料処理作業、鋼滓・ダスト等の排棄物処理作業、原料荷役作業、成品荷役作業、結束・梱包作業、電気整備作業、設備の保全・修理作業等に従事する社外工労働者数ばかりでなく、継続作業でない土木・建築工事に従事する社外工労働者数も含むが、５６年以降、社外工労働者数が急速に増加していることが分る。但し、５８年、６２年、６５年、７２年の不況期には社外工労働者数が激減しており、社外工が「バッファー」的、すなわち雇用調節弁的役割を果していることを示している。

また同表から社外工労働者の増加波動が５０年代後半と６０年代前半と６０年代後半以降の３つの周期に分れていることが分るが業務の下請移管は、まさにこの周期毎に異なる特徴をもって対応していたのである。故に、我々は、社外工がいかに鉄鋼独占体に、より密接に係わりだしたかを知るために、各周期＝各段階毎の下請移管の内容、特徴を分析することにする。

表１－３　社外工労働者数の推移

年　度	社外工労働者数	増　加　指　数
１９５３年	1,２００人	１００
５５	1,８９９	１５８
５６	2,７８８	２３２
５７	3,５３３	２９４
５８	2,６０８	２１７
５９	3,５２５	２９３
６０	6,９０２	５７５
６１	7,９３２	６６１
６２	6,５３８	５４５
６３	4,８３７	４０３
６４	4,７２７	３９４
６５	5,１６１	４３０
６６	4,７８８	３９９
６７	6,１６１	５１３
６８	7,０８２	５９０
６９	8,１０４	６７５
７０	7,８２３	６５２
７１	7,８００	６５０
７２	6,９６４	５８０

資料：新日鉄室蘭製鉄所安全課調べ（１９５５年～７０年）、室蘭労働基準監督署調べ（１９７１～７２年）、道立労働科学研究所『臨時工・前編』（但し１９５３年の数字に関してのみ）による。

１　１９５０年代後半期の下請移管の特徴

(1)　間接部門[20]

図１－２を参照すれば分るように、鉄鋼業の生産工程は原料の荷役作業から始まる。この工程から最後の工程の成品の船積みまでには何段階もの工程が存在する。そして１つの工程から次の工程の間には必ず輸送業務がつきものである。このことは鉄鋼業における輸送業務の位置が非常に高い

ことを示している。そして、新鋭製鉄所になるに従って輸送コストを低めるようなレイアウトが工夫されている。

この輸送業務（陸運部門）の一部がこの期に下請化され始めた。新日鉄室蘭労組役員の１人はこの間の事情を次のように語っている。

「昭和３１～２年頃ですね輸送部門が下請になったのは、輸送部門が何故下請容易だったかというと、そもそも船から岸壁に原材料を降す作業、つまり荷役作業ですが、これは港湾荷役業者が持っていたのですね（昭和２６年から荷役作業の一部が請負化……筆者）。その港湾荷役業者が（自分達が）揚げたんだから俺の方で運ぼうかということで自動車運搬もだんだん下請化されてくる。……昭和３０年までは会社の直営のトラックは多い時で１２０～３０台もあったのですね。それが下請化され出した。」。

(2) 直接部門[25]

すでに５０年代前半期に部分的に始まっていた成品・半成品の手入・結束・梱包作業の下請化がこの期に本格化した。

５７年のホットストリップ・ミルの稼動開始とともにコイルの結束・梱包作業が下請化され、ついで５８年に、線材の結束作業が下請化された。他方、成品・半成品の手入作業の下請化はこれに若干遅れて始まった。例えば、ホットストリップ・ミルでつかうスラブ手入作業が５７年に、線材、ビレットのスカーフィング作業が６０年に下請化された。

このように、５０年代後半期は主要三工程のうちの圧延工程の前後処理作業（成品・半成品の手入・結束・梱包作業）の下請化が本格化した時期だったのである。６１年以降も類似の作業が、新工場（６５年の冷延工場、６６年の連鋳工場、６７年のH形鋼工場）の稼動とともに下請されるが、それはこの期に敷れたレール、すなわち、圧延工程の前後処理作業の下請化という流れに従ったまでのことである。圧延工程の前後処理作業の下請化の素地は、５０年代後半期につくられたといえる。

２　１９６０年代前半期の下請移管の特徴

６０年４月に出された「第３次設備拡張にともなう人員計画」では、

「……今回の人員計画においても必要充足人員の大半は、新規採用で充足することになるが……一部はやはり配置転換による充足を考えざるを得ない。この配置転換を行う場合としては、主として設備の機械化、自動化、集中化により行う場合と、一部作業の請負化、外注化あるいは購入への切替えにより行う場合とがある。後者については、経営上の観点から、今後は直営作業の重点を、製鉄業本来の本体作業におくことが望ましく、またこれが業界一般のすう勢である事情から種々作業の性格を考えて決定した。修理部門については、生産設備を主体とした修理やその他の突発的修理に直営の重点をおく。……荷役作業については、今後は請負化の方針をとる……。」[26]（傍点は筆者）という方針が打ち出され、間接部門を中心に下請化が相ついで実施された。

(1) 間接部門

上記の「第３次設備拡張にともなう人員計画」で触れられていた荷役作業及び修理作業の全面的な下請移管が、この期に開始した。

前者については、その一部がすでに５１年に山本弘業、橋本通運などの港湾荷役業者に移管されてはいたが、５０年代後半までは荷役現業員から「常傭」に切り替えられた本工労働者が荷役作業の大半を占めていた。しかし、上記の計画が打ち出されたことによって、６０年にブルトーザー運転、

玉掛、合図マン等の作業が下請化され、ここに一部の作業を除く港湾荷役作業の全面的な下請化が踏み出された。

後者の修理作業に関しては、６０年にガス管修理、平炉修理、特殊溶接（海運課）が下請化され、ついで６３年に配管作業、ボルト増締取替、機械部品の取替、シュートライナーの張り替、パッチ当（以上機械関係）、配線修理、機器の取替、機器端子の取替取付、機器部品の取替・摺合（以上電気関係）が請負、外注化され、７９人の社外工労働者が保全関係の各部門に配置された。（表１－４）

表１－４　１９６３年の小修理請負配置

地区	機械	電気
製銑地区	９人	３人
焼結地区	１１	２
化工地区	１０	３
製鋼地区	１９	５
条鋼地区	５	５
鋼板地区	５	２
計	５９	２０

資料：富士鉄室蘭労働組合機関紙『解放戦線』３９６号による。但し、この数字は６３年に配置された社外工労働者数だけを示す。

(2) 直接部門

６０年の「第３次設備拡張にともなう人員計画」の中でうたわれていた。「……直営作業の重点を製鉄所本来の本体作業におく」という方針に基づいて、間接部門と同様、直接部門の作業の下請化も促進された。

この期の下請化の特徴は５０年代後半期の圧延工程の前後処理作業中心の下請化と異なり、製鋼工程中心の下請化だったことである。例えば、モールド作業といって造塊の表面処理をよくするためにアルミ・石灰を鋳型に投入して鋳型を整える作業（６４年）や、鋳型の表面に浮いた鋼滓を巾4.5寸、長さ１２尺の抜き板ではねる除滓作業（６３年）や、はねた鋼滓を回収する利材作業（６０年）等の下請化がそれである。これらの作業は本工の従事する「本体作業」[27]と異なり、「熱くてほこりがする辛い作業」[28]である。本工労働者は社外工労働者が準備した鋳型に溶鋼を流し込み、固まった時に鋳型から鋼塊を抜き取るだけである。「本体作業」以外の作業はすべて社外工労働者が行なうのである。

３　１９６０年代後半期以降の下請移管の特徴

(1) 間接部門

すでにみたように、陸運部門は５０年代後半期以来、下請化が進み、６０年代の前半期にはコイルの浜出し作業（トラック運搬と玉掛け）までが下請化されるに至った。しかし、陸運部門の全面的下請移管は６０年代後半期以降といった方が至当である。すなわち、６５年に、コイル浜出し作業中、本工労働者に残されていたラムトラック運転の下請化を皮切りに、６６年には高炉の溶銑を転炉に運ぶジーゼル運転とバス運転を除くすべての陸運作業が下請に移管された。かくして、７０年には、陸運部門の下請化率は７０％近くに達した。

また、６０年代前半期に一部の作業を除いて下請化が全般化した海運部門でも、本工労働者の主要

な職種であった岸壁クレーン運転が、７２年に当製鉄所が日本通運との共同投資で北５バースを築港したこともあって、本工労働者の手から離れて日本通運労働者の手に移された。但し、北5バース以外の岸壁クレーン運転は本工労働者の手に残ったのであるが。かくして、原料ヤードの岸壁クレーン運転と成品ヤードの一部の岸壁クレーン運転を除いて、その殆んどが下請化された。

さらに、この時期には、前述した修理作業の下請化も進展し、６８年に熱技術課の秤量機の修理、コークス工場のスクレーパー整備作業の一部及び小修理作業が請負、外注化され、７０年には修理部門（但し整備課）の下請化率は３４.６％に達した。

(2) 直接部門

６０年代後半に入ると、まず、「本体作業」以外に若干残っていた本工の作業、すなわち、ラベル・シール貼り、成品検査等が下請化された。ついで、本工労働者の聖域とされていた「本体作業」の一部が浸蝕された。例えば、６８年に高炉工場における炉前の樋修理作業が、６７年にH形鋼工場のクレーン運転が、６６年以降に製鋼工場におけるスプラッシュ樋製作作業、鋳型・タンディッシュ修理作業及び高炉工場の溶銑鍋修理作業が下請化された。

「ラインが本工の仕事で、それ以降が下請の仕事だったんです。つまり、ラインの終った所が本工と下請の接点だったのですね。この接点を少し前までづらしたということです。例えば、製銑の場合は鍋修理の下請などがそうですね」（新日鉄室蘭労組役員）。

以上、各段階毎に下請移管された作業内容の特徴をみてきたが、間接部門はもとより、直接部門にも大量の社外工労働者が進出してきたのであった。

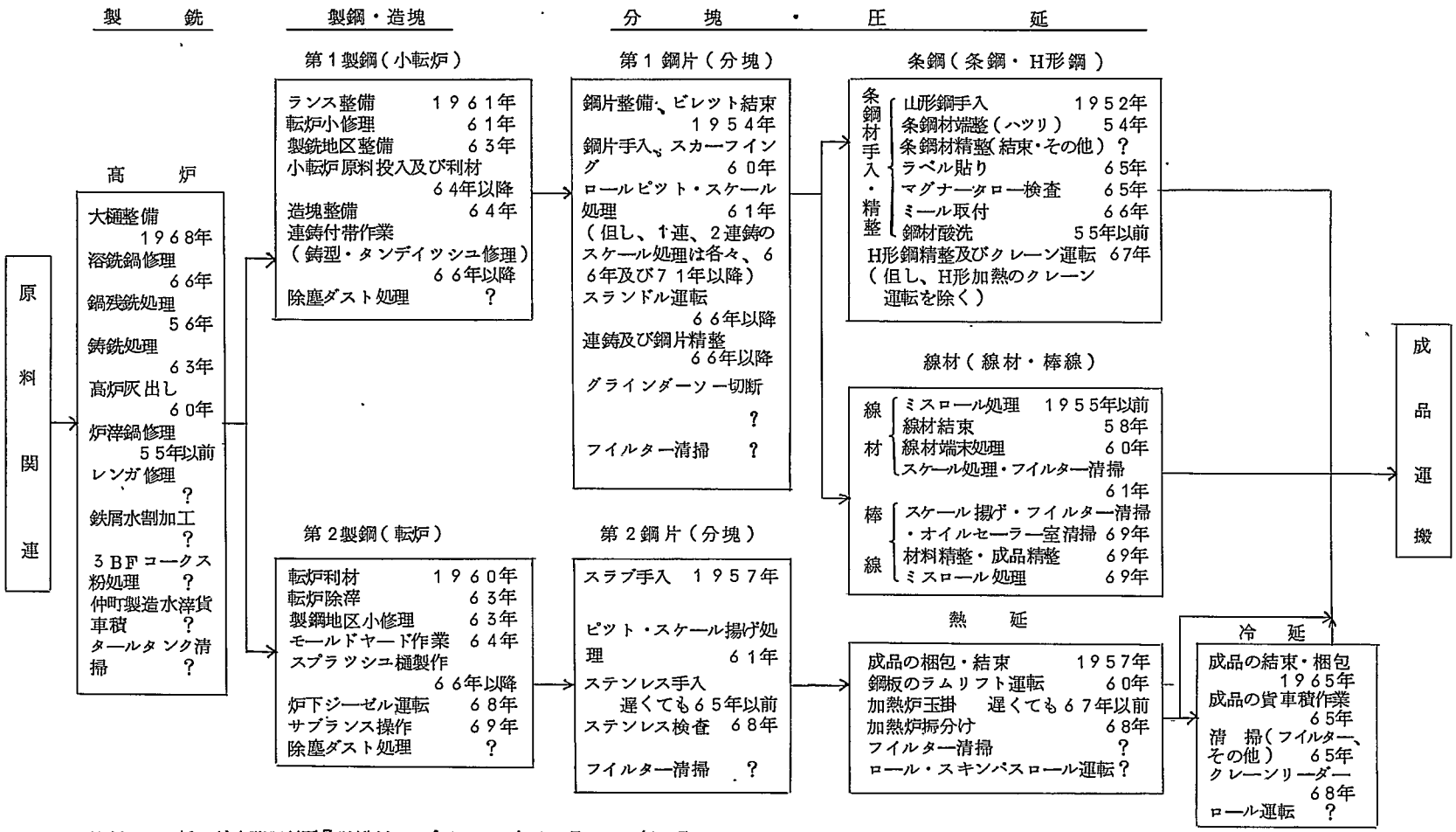
表1－5、図1－2は、工場別下請作業名及び労働力構成であるが、これによると、間接部門の下請化率には及ばないにしても、直接部門の中の基幹三工程の下請化率は、棒線工場（現在の第２線材工場）の６０％を筆頭に、第２製鋼工場、第１鋼片工場が各々４９％、４８％に、基幹三工程全体では４０.６％に達している。そして、そこでの労働力構成は、基幹三工程の枢要部である「本体作業」に若干名の社外工労働力が、その囲りの「本体作業」に直結する作業に圧倒的多数の社外工労働力が配置されている。その典型例は、棒線工場における労働力構成である。すなわち、「本体作業」の圧延ロール運転は、若干名の社外工労働力（ロールの取り替え。修理）を除いて、すべてが本工労働力であるのに対して、その前工程の材料精整作業及び棒線工場の最終工程で工場能力の決め手となる位置にある成品精整作業では[29]、９０％以上が社外工労働力である。

かくして、社外工制度は、社外工労働力の絶対的、相対的増加、あるいは「本体作業」の一部の浸蝕を含んだ「直接的生産部門」（（注）２４、２５、参照）への社外工の進出、さらには、後述する、社外企業の労務提供的請負業者たる「組」から一定の資本と生産手段をもった中小企業への脱皮などによって、鉄鋼独占体の死命を左右しうる程のウエイトをもつに至ったといえよう。社外企業は鉄鋼独占体の生産機構内部に深く刺さり込んだため、その存在は鉄鋼独占体にとって無視できぬものになったのである。

「直接的生産部門」の作業を最も大量に請負っている第１鉄鋼常務取締役の言葉は、このことを端的に物語っている。

「製鉄所と分業体制でライン部門（「直接的生産部門」）を請負っているのであるから、私の方が遊べば、親会社の方も遊ぶことになるだろう。そういう意味では（経営の）安定度は大きいです」。

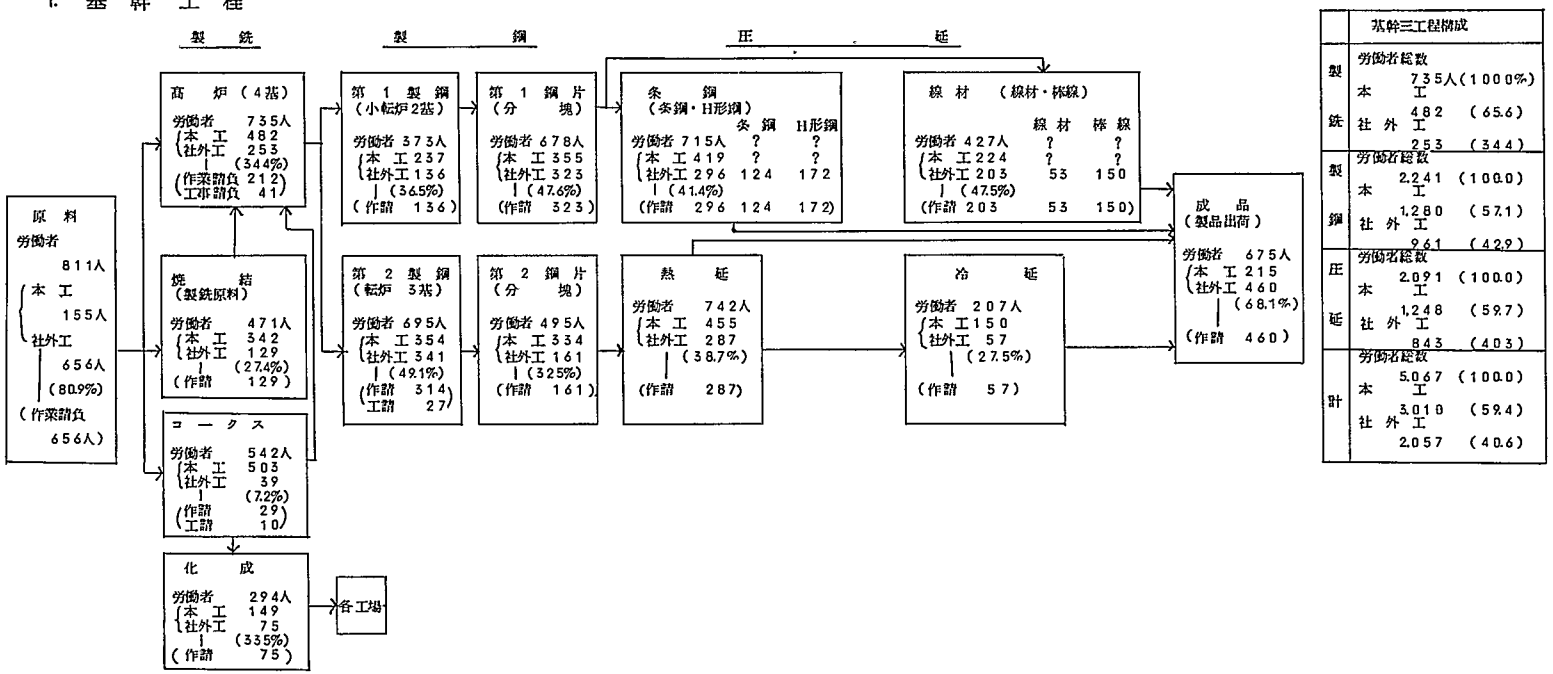
図１－１　基幹三工程における主要作業の下請移管時期



資料　：　新日鉄室蘭製鉄所『労働だより』１９５９年１１月～７２年７月、
新日鉄室蘭労組『要員改訂に関する団体交渉議事要録』１９６８年、
第１鉄鋼社内報『こうゆう』１９６３年８月～７２年７月、
太平工業社内報『たいへい』１９６８年３月～７０年１１月及び１９７２年８月の社外工聴き取り調査による。

図1－2　新日鉄室蘭における労働力構成－特に社外工の位置－（1970年3月）

1. 基幹工程



	基幹三工程構成	
製鉄	労働者総数	735人（100.0%）
	本工	482 （65.6）
	社外工	253 （34.4）
製鋼	労働者総数	2,241 （100.0）
	本工	1,280 （57.1）
	社外工	961 （42.9）
圧延	労働者総数	2,091 （100.0）
	本工	1,248 （59.7）
	社外工	843 （40.3）
計	労働者総数	5,067 （100.0）
	本工	3,010 （59.4）
	社外工	2,057 （40.6）

2. 間接部門構成

	間接部門計	原料	成品（製品出荷）	資材	陸運	海運	工程	土建	工作	動力	整備	技術	条鋼技術	鋼板技術	熱技術	研究所
総数	5,923人 (100.0%)	811人 (100.0)	675人 (100.0)	156人 (100.0)	1,152人 (100.0)	399人 (100.0)	74人 (100.0)	300人 (100.0)	578人 (100.0)	537人 (100.0)	405人 (100.0)	24人 (100.0)	91人 (100.0)	44人 (100.0)	361人 (100.0)	316人 (100.0)
本工	2,956人 (49.9%)	155 (19.1)	215 (31.9)	78 (50.0)	348 (30.2)	156 (34.1)	74 (100.0)	135 (45.0)	453 (78.4)	454 (84.5)	265 (65.4)	24 (100.0)	75 (82.4)	44 (100.0)	184 (51.0)	316 (100.0)
社外工	2,967人 (50.1%)	656 (80.9)	460 (68.1)	78 (50.0)	804 (69.8)	263 (65.9)	—	165 (55.0)	125 (21.6)	83 (15.5)	140 (34.6)	—	16 (17.6)	—	177 (49.0)	—
（作業請負）	(2,353人)	(656)	(460)	(78)	(754)	(260)	(—)	(28)	(47)	(10)	(42)	(—)	(16)	(—)	(—)	(—)
（工事請負）	(616人)	(—)	(—)	(—)	(50)	(3)	(—)	(137)	(78)	(73)	(98)	(—)	(—)	(—)	(177)	(—)

資料　：　新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和45年度安全管理方針』及び同『新日鉄室蘭協力会協力事業所安全管理組織図』（70年8月1日）による。
但し、社外工労働者については、主として安全課資料によっているが、圧延工程条鋼部門については『安全管理組織図』の人数をとった。

（注）　上記の図表は、専修大学経済学部鍋島力也氏作成の資料を一部加工したものである。

表1－5　課・工場別請負作業名（１９７０年3月）

部門	課・工場	作業名
直接部門	焼結（製銑原料）	防塵ダスト排出、コンベアー下粉鉱排出処理、石炭ホッパー切出し・貨車積み、高炉用鉱石運搬、入槽、フイルター整備、フイスボール製作
	製銑	高炉用混煉耐火物運搬、鉄屑小割加工、３ＢＦコークス粉処理、鋳銑作業及び整備、鍋残銑処理、高炉ガス灰処理・運搬、除塵器灰出し、仲町製造水滓貨車積、ＫＲ作業、高炉作業、鍋修理、タールタンク清掃、製銑設備レンガ補修、溶銑鍋修理
	第１製鋼	連鋳付帯作業、小転原料投入及び利材、小転炉整備、造塊作業、除塵ダスト処理
	第２製鋼	転炉の利材・除滓、炉下ジーゼル運転、サブランス操作、スプラッシュ罐製作、モールド鋳型定盤処理、転炉小修理、鋳型修理、台車注入段取り、造塊整備、除塵ダスト処理
	第１鋼片	鋼片の整理・手入れ、グラインダーソー切断、連鋳鋼片精整、ストラドル運搬、H形鋼加熱材手入・玉掛、ロール・ピット、１・２連鋳スケール処理、大剪断機屑処理、フイルター清掃
	第２鋼片	ピット・スケール揚げ、ステンレス手入、スラブ手入、フイルター清掃
	条鋼	H形鋼精整、条鋼精整、鋼材酸洗、H形鋼圧延ロールガイド整備、鋼材輸送及びタイヤ修理、ピット揚げ、フイルター清掃、H形電気室清掃
	第１線材（線材）	ミスロール処理、線材結束・その他、スケール揚げ、フイルター清掃
	第２線材（棒線）	材料・成品精整、ミスロール処理、スケール揚げ、フイルター清掃、オイルセーラー室清掃
	熱延	成品の梱包・結束、加熱炉玉掛・振分け、スキンパスロール運搬、フイルター清掃
	冷延	成品の梱包・結束、ロール運搬、コイルの貨車積み、フイルター清掃
	コークス	石炭ホッパー突落し、治具整備、油滓処理、炉体修理
	化成	油滓処理、中ピッチ処理、ソーダー回収、硫安包装粉砕
間接部門	原料	水滓製造、バラス製造、豆炭製造、転炉滓破砕処理、スカーラッププレス・運搬、ロール屑切断破砕、製鋼屑処理・積み出し、鉄屑破砕、マグネット選別、鋼屑パイプ切断、構内埋没鉄屑及びレンガ屑選別・回収、レンガ屑卸し選別・回収、原料・副原料積卸し、５バース石灰石荷役コンベア運転、石灰石粉砕、未選塊コークス篩分、ホッパーコークス作業、スケール篩分
	成品	国内及び輸出向線材大結束、線材及びコイル運搬、成品船積荷役、玉掛け積み卸し、条鋼炭の切断荷揃、乱尺ビレット切断、省線貨車シートかけ
	資材	ワイヤー玉造り作業、酸化鉄回収、購入レンガ貨車卸し・解梱、貯蔵品の配達・整理、廃油再生作業
	陸運	自動車による原料・副原料運搬、成品・半成品運搬、スケール運搬水滓貨車積み、塵介貨車積み、貨車・軌条修理、軌道修理、タンク車清掃、車上転換装置修理、ディーゼル機関車修理、自動車修理、構内鉄道線路清掃、高炉滓鍋返し、鋼滓処理、輸入銑鉄積込み
	海運	原料の船揚げ荷役、中央船溜、海面汚濁処理、１８バース落鉱石収集運搬、船舶修理
	工作	特殊溶接作業、鋳造品・銅合金はつり、溶解原料処理、クレーンワイヤー修理、第２製鋼鋳鍋ストッパー操従装置修理、配管用パイプ酸洗、ガスコンプレッサー修理、転炉金物修理
	土建	構内道路補修、構内幹線道路撒水及び清掃、第１戻水オイル吸取り、第２戻水スラジ処理、水源地構内整備、生コン練り、構内給配水、社宅修理、港湾潜水、プリストマン浚渫
	動力	Ｃガス脱硫剤取替及びドレーン抜き、中発タービン運転補助、電気掛溶接作業、酸素機

部門	課・工場	作業名
間接部門	動力	械小修理、構内電気配線、構外照明電灯、蒸気掛機器掃除、ガス配給設備、蒸気配給設備、転炉ボイラー
	整備	倉庫内外機械部品移動整理、熱延工場整備課保全設備の給油清掃、熱延・冷延・化工・第1製鋼・第2製鋼・棒線・各地区の機械小修理、機械部品の解体整備、製銑原料地区設備修理
	条鋼技術	機械試験片運搬、試験片製作
	熱技術	転炉及び鍋修理、RH連鋳レンガ修理、金物加工修理、計器類修理、各秤量機修理

資料　：　新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和45年度安全管理方針』による。

第3節　社外企業の「育成」と再編成

1　社外企業の部門別特徴とその性格

表1－6は新日鉄室蘭の社外企業一覧である。これによると社外企業数は、1次下請だけで98社、2次下請を含めると326社である。しかし、この表には一部の2次下請しか含まれていないから、実際の企業数はまだ多いと思われる。

次に、社外工労働者数は、毎日変動するため正確な数字を把握しにくいが、比較的信頼度の高い新日鉄室蘭協力会及び室蘭労働基準監督署の調べ（表1－6）によると、68年以降、7,000人から8,000人の間を日に月に変動している。このうち30％前後は2次下請の労働者である。

2次下請労働者は作業請負分野よりも工事請負分野に多く、工事請負分野の全社外工労働者中に占める割合は70年9月現在で70％以上にも達する。これとは逆に作業請負分野では、2次下請労働者の割合は70年9月現在で10％強にすぎない。このように請負分野によって2次下請労働者数に差異が生ずるのは、工事請負分野が機械・設備等の据えつけ・建設あるいは港湾の建設、電気修理など主体の工事分野で、その雇用量は季節的変動が大きく、日雇い労働市場と密接な係わりを有しているのに対して、作業請負分野は、「常例作業」といって一定量の作業を継続して請負う分野で、その雇用量は、季節的変動が少なく、日雇い労働市場との係わりが比較的弱いことによる。

表1－6　社外企業別労働者数と2次下請企業数

部門別		会社名	社外工総数（2次下請労働者数を含む）						2次下請企業数（カッコ内は2次下請労働者総数）	
			1970年3月	1970年9月	1971年3月	1971年9月	1972年3月	1972年9月	1970年8月	1971年12月
作業請負分野	直接生産的部門	1 第一鉄鋼	人 978	人 999	人 961	人 930	人 886	人 875	人 2（18）	人 1（9）
		2 幌清建設	340	321	385	404	367	301	1（24）	3（52）
		3 太平工業	334	318	430	?	?	?	?	?
		（小計）	(1,652)	(1,638)	(1,776)	(1,334)	(1,253)	(1,176)	3（42）	4（61）
	原料処理部門	4 産業振興	479	498	558	483	516	507	2（134）	3（54）
		5 吉川工業	171	175	162	144	136	130	0	0
		6 浜野鋼業	249	239	243	214	202	179	0	0
		7 豊誠工業	121	118	129	122	126	127	0	0
		8 産鋼商会	—	—	—	—	—	—	—	—
		（小計）	(1,020)	(1,030)	(1,092)	(963)	(980)	(943)	2（134）	3（54）
	輸送部門	9 日本通運	240	295	211	202	225	255	12（158）	7（14）
		10 栗林商会	361	366	361	332	315	287	3（72）	1（2）
		11 陣上工業	371	387	355	333	281	263	0	0
		12 橋本通運	420	390	607	483	461	393	1（25）	1（24）
		13 鉄原	75	72	71	34	33	28	2（37）	1（30）
		14 岩川商会	96	95	91	98	88	87	0	0
		15 大坪運輸	80	75	69	66	66	70	0	0
		16 坂田組	31	29	31	31	32	31	0	0
		17 富士開発	16	18	16	17	17	13	0	0
		18 北貨運輸	22	20	20	33	21	21	0	0
		（小計）	(1,712)	(1,747)	(1,832)	(1,629)	(1,539)	(1,448)	18（292）	10（70）
	電	19 大昌電気	40	33	24	34	29	36	5（23）	?
		20 大同電設	54	66	57	31	48	52	7（32）	6（22）
		21 拓北電業	76	74	76	73	87	91	5（10）	5（12）

工事請負分野											
	気工事部門	22	北都電機	122	131	128	178	126	117	3 (23)	4 (20)
		23	山口電気機械	33	29	34	19	27	23	6 (47)	6 (2)
		24	東芝	2	2	—	—	—	—	?	—
		25	三菱電気	—	—	—	—	—	—	—	—
		26	トナミ電気	—	—	—	—	—	—	—	—
			(小計)	(327)	(335)	(319)	(335)	(317)	(319)	26 (135)	21 (56)
	土木・建築工事部門	27	太平工業	789	978	711	1,181	977	959	34 (613)	30 (540)
		28	丸彦渡辺	201	212	229	175	105	187	17 (141)	6 (40)
		29	加藤工業	126	131	128	136	121	135	7 (72)	7 (85)
		30	五洋建設	310	272	218	208	162	235	18 (241)	17 (205)
		31	菅組工事	196	162	169	150	114	127	11 (96)	8 (85)
		32	黒田動熱	184	180	170	153	120	141	12 (165)	12 (165)
		33	南北海道ヂーゼル	97	94	82	82	81	76	1 (15)	1 (?)
		34	大和工業	342	255	225	264	207	212	1 (66)	1 (66)
		35	楢崎造船	89	78	60	74	66	74	7 (89)	7 (51)
		36	特殊電極	22	23	17	23	23	15	1 (28)	1 (25)
		37	神尾組	50	55	47	46	43	42	3 (20)	3 (20)
		38	北興工業	31	40	31	55	30	42	4 (59)	3 (29)
		39	太田建設	44	56	45	36	34	53	8 (79)	2 (32)
		40	泰和車輌	8	8	8	8	9	9	0	0
		41	光和技研	18	21	13	26	18	19	?	?
		42	札幌ゴム	14	10	13	9	11	11	0	0
		43	函館ドック	45	67	45	32	22	6	7 (44)	5 (41)
		44	日立製作所	30	4	3	65	—	—	7 (84)	?
		45	北海道ゴム	6	3	2	3	3	3	0	0
		46	三井造船	12	15	—	—	—	—	2 (32)	—
		47	大平電業	56	81	23	21	13	20	5 (29)	?
		48	伊藤組土建	5	7	—	—	—	—	9 (44)	—
		49	鹿島建設	30	—	—	—	—	—	2 (35)	—

部門別			会社名	社外工総数（2次下請労働者数を含む）						2次下請企業数（カッコ内は2次下請労働者総数）	
				1970年3月	1970年9月	1971年3月	1971年9月	1972年3月	1972年9月	1970年8月	1971年12月
工事請負分野	土木・建築工事部門	50	清水建設	人 —	人 —	人 —	人 —	人 —	人 —	— 人	— 人
		51	大成建設	55	70	70	102	40	53	12 (204)	8 (?)
		52	高橋衛生工業	—	—	—	—	—	—	—	—
		53	戸田建設	7	25	—	—	—	—	?	—
		54	藤田組	—	—	—	—	—	—	—	—
		55	三井建設	10	26	3	15	—	—	4 (21)	—
		56	山口建設	8	12	6	—	—	—	4 (47)	—
		57	神道路建設	25	24	6	14	7	35	3 (?)	3 (?)
		58	富士友金属	—	—	—	3	—	—	—	—
		59	田村設備	—	—	—	36	35	40	—	1 (13)
		60	千代田化工	—	—	—	5	—	—	—	?
		61	三興製作所	—	—	—	10	—	—	—	—
		62	大林組	—	—	—	—	—	13	—	—
		63	田中製作所	—	—	—	—	—	3	—	—
		64	日生下産業	—	—	—	—	—	—	—	—
		65	日鉄溶接	—	—	—	—	—	—	—	—
		66	早川理工	—	—	—	—	—	—	—	—
		67	三菱重工	—	—	—	—	—	—	—	—
		68	古川鉱業	—	—	—	—	—	—	—	—
		69	第一金属	—	—	—	—	—	—	—	—
		70	日協産業	—	—	—	—	—	—	—	—
		71	内外建設	—	—	—	—	—	—	—	—
		72	西華産業	—	—	—	—	—	—	—	—
		73	住友重機	—	—	—	—	—	—	—	—
		74	住友金属	—	—	—	—	—	—	—	—
		75	守谷製衡	—	—	—	—	—	—	—	—
		76	北見化工機	—	—	—	—	—	—	—	—

工事請負分野											
工事部門 土木・建築		77	幸袋工作所	—	—	—	—	—	—	—	—
		78	大阪鋼材	—	—	—	—	—	—	—	—
		79	甲陽建設	—	—	—	—	—	—	—	—
		（小計）		（2,810）	（2,909）	（2,324）	（2,932）	（2,241）	（2,510）	179 （2,224）	115 （1,397）
附帯部門		80	栄善食センター	18	18	17	21	18	14	0	0
		81	同潤社	3	3	3	44	43	46	?	?
		82	日本鉱油	2	2	3	5	5	5	0	0
		83	富士縫製	40	43	43	39	43	43	0	0
		84	芙蓉	18	20	19	18	12	12	0	0
		85	富士共同貯油所	7	7	—	9	—	—	0	0
		86	富士グリル	11	11	13	13	12	12	?	?
		87	報恩食品	—	28	25	24	25	27	?	0
		88	登別造園	4	3	—	—	—	3	?	—
		89	友和産業	4	4	5	—	—	—	?	—
		90	ホームストアー	—	—	—	128	—	—	—	?
		91	共同石油	—	—	9	—	9	9	—	—
		92	東京化成品	—	—	—	22	3	—	—	?
		93	入江商店	—	—	—	3	—	—	—	0
		94	室蘭フード	—	—	—	—	142	147	—	—
		95	フアウドラー	—	—	—	—	17	—	—	—
		96	出光興産	—	—	—	—	—	—	—	—
		97	日本エアフイルター	—	—	—	—	—	—	—	—
		98	トナミ商事	—	—	—	—	—	—	—	—
		（小計）		（107）	（139）	（137）	（326）	（329）	（318）	0	0
総数				7,628	7,798	7,480	7,519	6,659	6,714	228 （2,827）	153 （1,638）

資料： 社外工総数のうち１９７０年３月、９月及び１９７１年３月分は新日鉄室蘭製鉄所協力会調べによる。１９７１年９月、１９７２年３月及び９月分は室蘭労働基準監督署調べによる。２次下請企業数は新日鉄室蘭製鉄所安全課『室蘭協力会協力事業所安全管理組織図』（１９７０.８.１、１９７１.１２.２０）による。

（注） １９７１年９月以降の太平工業の労働者数は作業請負、工事請負の分野別に分けられてないため一括して工事請負分野の労働者数とした。しかし、その数字には作業請負に従事している労働者数が含まれていることに注意してほしい。

表中の(—)は新日鉄室蘭の作業を全く請負っていない時の場合を示す。

ところで、社外企業のタイプは、大別すると作業請負分野の社外企業と工事請負分野の社外企業に分れるが、作業内容によって、さらに次のように細分できる。

＜作業請負分野＞

(1) 「直接的生産部門」

この部門の作業を請負っている企業には、第1鉄鋼、幌唐建設、太平工業、産業振興、橋本通運がある。このうち、前2社を除いて残りの3社は、その主力を他部門に置いている。すなわち、太平工業は、「土木・建築工事部門」に、産業振興は、「原料処理部門」に、橋本通運は、「輸送部門」にである。しかし、3社のうち太平工業及び産業振興の場合は、「直接的生産部門」の請負量が、この部門の専属的請負企業の第1鉄鋼、幌唐建設の請負量に匹敵するか、あるいは若干下まわる量で、無視できない数字を示す。

ところで、上記5社が請負っている「直接的生産部門」の作業とは、表1－7、図1－3からも分るように、基幹三工程（製銑、製鋼、圧延）の作業で、かつ「本体作業」に直結する部分である。すなわち、圧延工程の前後処理作業（材料。成品・半成品の手入・結束・梱包等の精整作業）を第1鉄鋼を中心に太平工業、幌唐建設、産業振興によって、製鋼工程の造塊型抜きの準備。後処理作業（モールド作業、除滓作業、利材作業等）を太平工業、橋本通運によって、製鋼及び製銑工程のストツパー（溶鋼鍋の栓）づくり、タンディツシュの地金・カス取り及び溶銑鍋の修理作業を幌唐建設、太平工業によって、それぞれ請負われている。

以上で分るように、この部門の企業の作業内容は、「本作作業」に直結するものであり、後で述べるダスト処理、高炉灰処理、スケール処理及び清掃等の補助的、雑役的作業とは、同じ基幹工程の作業でもその質を異にする。このため、親企業はこの部門の社外企業の「育成」に特別の注意を払っている。

(2) 「原料処理部門」

この部門には産業振興、吉川工業、浜野鋼業、豊誠工業、産鋼商会が属する。但し、現在、産鋼商会は殆んど仕事を請負っていないので、実質的には他の4社だけでこの部門の作業を請負っているといえる。

この部門の作業内容は、転炉に装入する鉄屑（輸入鉄屑あるいは製鋼屑、圧延屑）のプレス加工作業（産業振興）、パイレン作業（転炉滓から鉄屑を回収する作業で、吉川工業、浜野鋼業）、及びスケール処理作業（圧延工程で鋼片が加熱されて、表片が落ちて鉄粒になったものを水槽からバケツトクレーンで掬み揚げて処理する作業で、豊誠工業）等のいわゆる鉄屑の加工。回収・廃棄作業である。

(3) 「輸送部門」

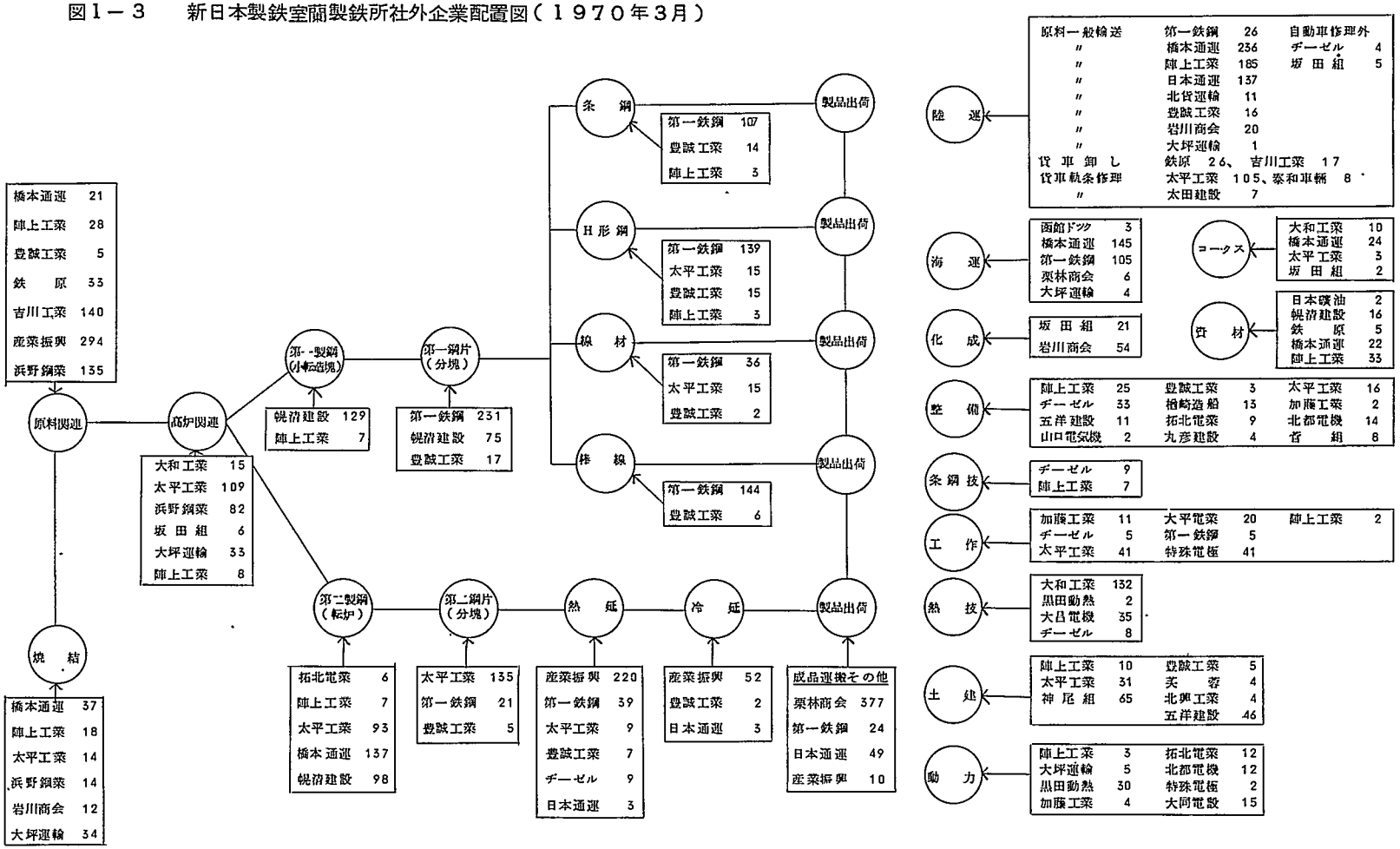
この部門には10社が属する。作業内容は原料荷役（橋本通運、第1鉄鋼）、原料運搬（橋本通運、陣上工業、岩川商会）、成品運搬、成品荷役（日本通運、栗林商会）、高炉灰、製銑原料ダスト、製鋼ダスト、化成。コークス工場油滓等の排棄物の処理・運搬（大坪運輸、陣上工業、坂田組）等である。

＜工事請負分野＞

(4) 「電気工事部門」

この部門には大昌電気、大同電設、拓北電業、北都電気、山口電気機械などが属する。しかし、これらの企業の手に負えない大規模工事の場合には、他の大規模企業が随時導入される。

図1－3　新日本製鉄室蘭製鉄所社外企業配置図（１９７０年３月）



資料：新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和４５年度安全管理方針』から作成。

表1－7　社外企業の主な作業内容と配置人員数（１９７０年３月）

分類		会社名	主管課及び工場	作業内容及び配置人員数
作業請負分野	直接的生産部門	第一鉄鋼	第１鋼片	鋼片整理（１１１人）、鋼片手入（１１７人）、グラインダーソー切断（３人）
			第２鋼片	ステンレス手入、スラブ手入等（21）
			成　品	国内及び輸出向線材大結束（18）、条鋼炭の切断荷揃作業（9）
			海　運	原料の船揚げ荷役その他作業（105）
			線　材	線材結束その他（36）
			棒　線	材料精整（84）、成品精整（54）、ミスロール処理等（6）
			条　鋼	条鋼精整（35）、鋼材酸洗（36）、H形鋼精整（４９）、その他
			熱　延	成品の梱包・結束作業（39）
			陸　運	鋼片運搬及成品。半成品積卸等（26）
			工　作	配管用パイプ酸洗（5）
		幌唐建設	資　材	ワイヤー玉造等（16）
			第１鋼片	連鋳及鋼片精整（55）、ストラドル運転（５）、H形鋼加熱材及玉掛作業（15）
			第１製鋼	連鋳付帯作業（63）、小転原料投入及利材（45）、小転整備作業（５）、造塊整備（１６）
			第２製鋼	鋳型修理外（５４）、台車注入段取（２２）、造塊整備（２２）
		太平工業	製鉄原料	ライスボール製作等（１.４）
			製　銑	仲町製造水滓貨車積み、ＫＲ作業、高炉作業、溶銑鍋修理
			第２製鋼	スプラッシュ罐製作（２３）、モールド鋳型定盤処理（２８）、転炉小修理（２１）
			第２鋼片	スラブ手入等（135）
			熱　延	加熱炉玉掛作業（９）
			条　鋼	H形鋼圧延ロールガイド整備作業等（１５）
			線　材	ミスロール処理作業等（１５）
			陸　運	構内鉄道線路清掃、貨車小修理、軌条修理、車上転換装置修理
			コークス	冶具整備作業（３）

分類		会社名	主管課及び工場	作業内容及び配置人員数
作業請負分野	直接的生産部門	太平工業	整備	化工・2製鋼地区の機械修理(16)
			工作	鋳造品。銅合金のはつり及溶解原料作業(19)、部材修理(8)、クレーンワイヤー修理(14)
			土建	構内・外道路補修(13)、ブリストマン浚渫(6)、建家修理(3)、その他
	原料処理部門	産業振興	原料	東邦プレス(85)、原料処理一貫(118)、北部ヤード(51)、副原料積卸(10)、工作修理(30)
			熱延	成品の梱包・結束作業(220)
			冷延	コイルの梱包、貨車積作業、清掃等(52)
			成品	乱尺ビレット切断作業等(10)
		吉川工業	原料	製鋼屑処理積出し(48)、転炉滓破砕処理(35)、その他
			陸運	鋼滓処理、輸入銑鉄積込等(17)
		浜野鋼業	原料	銑屑破砕マグネット選別(45)、鋼屑パイプ切断(13)、ロール屑切断破砕(67)、煉瓦屑卸し選別・回収(16)
			製銑原料	フイルター整備、小修理作業等(14)
			製銑	銑屑小割加工(10)、3BFコークス粉処理(13)、鋳銑作業及整備(41)、鍋残銑処理(18)
		豊誠工業	原料	構内埋没鉄屑及煉瓦屑選別回収等(5)
			第1鋼片	ロールピット・1。2連スケール処理、大剪断機屑処理、フイルター清掃等(17)
			第2鋼片	ピット・スケール処理、フイルター清掃等(5)
			熱延	フイルター清掃整備(7)
			冷延	フイルター清掃(2)
			条鋼	ピット揚げ(13)、フイルター清掃(14)、H形電気室清掃(2)
			整備	熱延工場整備保管設備の給油清掃(3)
			土建	第1戻水オイル吸取及第2戻水スラジ処理(5)
	輸送部門	日本通運	熱延	ロール運搬(その都度)
			冷延	ロール運搬(その都度)
			成品	省線貨車シートかけ、その他

分類		会社名	主管課及び工場	作業内容及び配置人員数
作業請負分野	輸送部門	日本通運	陸運	貨物自動車による成品・半成品の運搬及荷役（60）、本船揚げ運搬（70）、コークス・原料炭運搬（７）
		栗林商会	成品	線材及コイル運搬作業（39）、成品船積荷役その他（251）、玉掛積卸作業外（87）
			海運	中央船溜、海面汚濁処理（６）
		陣上工業	原料	スケール篩分（１６）、大倉ホツパーコークス作業（１２）
			製銑原料	粉鉱石搬入（１８）
			製銑	高炉用混煉耐火物運搬（８１）
			第１製鋼	ダスト処理
			第２製鋼	ダスト処理
			条鋼	鋼材輸送及タイヤ修理（６）
			陸運	貨物自動車による原料運搬その他（１８５）
			資材	貯蔵品の配達整備（３３）
			整備	倉庫内外機械部品移動整理（２５）
			条鋼技術	機械試験片運搬（７）
			工作	マイクロバス運転（２）
			土建	構内幹線道路撒水及清掃（１０）
			動力	中発タービン運転補助（３）
		橋本通運	原料	５バース石灰石荷役、コンベアー運転（２）、石灰石粉砕、未選塊コークス篩分その他（１９）
			製銑原料	高炉用鉱石臨時運搬入槽（３７）
			第２製鋼	転炉利材及除滓（119）、炉下ジーゼル運転（15）、サブランス操作（３）
			陸運	貨物自動車による原料運搬（236）
			海運	原料の船揚・荷役・その他（145）
			コークス	石灰ホツパー突落し（２４）
			資材	購入煉瓦貨車卸し、解梱整理（２２）
		鉄原	原料	水滓製造（１８）、バラス製造（９）、豆炭製造（６）

分類		会社名	主管課及び工場	作業内容及び配置人員数
作業請負分野	輸送部門	鉄原	陸運	高炉滓鍋返し（１８）、水滓貨車積（６）、塵介貨車卸し（２）
			資材	酸化鉄回収（５）
		岩川商会	製銑原料	石炭ホッパー切出し貨車積（１２）
			陸運	ピッチ・硫安運搬その他（２０）
			化成	中ピッチ処理（８）、ソーダー回収（３）、袋詰（２）、硫安包装粉砕（１３）、その他（２８）
		大坪運輸	製銑	高炉ガス灰処理・運搬、塵介器灰出し及その他（３３）
			製銑原料	ダスト排出及びコンベア下粉鉱排出処理等（３４）
			陸運	小型タイヤショベル傭車
			海運	１８バース落鉱石収集運搬（４）
		坂田組	動力	Cガス脱硫剤取替及ドレーン抜き作業（５）
			製銑	タールタンク清掃（６）
			陸運	タンク車清掃（５）
			コークス	油滓処理（２）
			化成	油滓処理
		北貨運輸	陸運	小型貨物自動車傭車
	その他	日本鉱油	資材	廃油再生作業（２）
工事請負分野	電気工事部門	大昌電気	熱技術	計器類修理（３５）
		大同電設	動力	構内電気配線（４）、構外照明電灯（４）、発変電所電気機器清掃（３）、蒸気掛機器掃除（４）
		拓北電業	第２製鋼	転炉電気小修理（６）
			整備	製鋼地区電気小修理（７）、化工地区電気小修理（２）
			動力	構内・外照明設備電気修理（６）
		北都電気	整備	製銑（３）、鋼片（２）、鋼板（３）、条鋼（６）各地区貸付
			動力	日常電気修理（６）、電気設備小修理（６）
		山口電気機	整備	製銑原料地区小修理

分類		会社名	主管課及び工場	作業内容及び配置人員数
工事請分野	土木・建築工事部門	丸彦渡辺	整備	棒線機械修理（４）
		加藤工業	整備	第１製鋼機械小修理（２）
			工作	第２製鋼鋳鍋ストッパー操縦装置修理（４）、転炉金物修理（６）、各ライナー修理（１）
			動力	酸素機械小修理（４）
		五洋建設	整備	製銑地区小修理（１１）
			土建	生コン練り（１６）、構内給排水（２０）、社宅小修理（１０）
		菅組工事	整備	各施設機械全般の小修理（特に高炉の修理）
		黒田動熱	熱技術	金物加工修理（２）
			動力	ガス配給設備整備（８）、蒸気配給設備整備（５）、転炉ボイラー整備（１７）
		南北海道デーゼル	熱延	スキンパスロール運搬（９）
			陸運	自動車修理（４）
			整備	熱延（５）、冷延（２）各機械小修理、キヤリアーローラー修理（7）、機械部品の解体整備（14）、その他
			工作	ガスコンプレッサー修理（５）
			条鋼技術	試験片製作（９）
			熱技術	各秤量機修理（８）
		大和工業	製銑	製銑設備煉瓦補修（１５）
			コークス	炉体修理（１０）
			熱技術	各転炉及鍋修理（103）、ＲＨ連鋳煉瓦修理（１４）、転炉小修理（１５）
		檜崎造船	整備	製銑原料地区設備各部修理（１３）
		特殊電極	工作	特殊溶接（１５）
			動力	電気掛溶接作業（２）

分類		会社名	主管課及び工場	作業内容及び配置人員数
工事請負分野	土木・建築工事部門	神尾組	土建	社宅修理
		北興工業	土建	港湾潜水
		太田建設	陸運	軌道修理
		泰和車輛	陸運	ディーゼル機関車修理
		函館ドック	海運	船舶修理
		大平電業	工作	日修定修工事
		芙蓉	土建	水源地構内整理

資料：新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和45年度安全管理方針』による。

(5) 「土本・建築工事部門」

この部門には５０社以上の企業が属する。そして、それらは機械の据え付け、機械の小修理等中心の企業群と土木・建築工事中心の企業群に大別される。前者の主な企業には、太平工業、加藤工業、菅組工事、黒田動熱、大和工業、南北海道ヂーゼル、丸彦渡辺、五洋建設等がある。この企業群は、丸彦渡辺、五洋建設を除くと、新日鉄への依存率が比較的高い傾向にある。他方、後者には、いわゆる総合建設業者が多く、全国の大手総合建設業者が名をつらねている。

＜その他＞

(6) 「附帯部門」

この部門の企業は、消費材の販売などのサービス業に従事する企業である。以下の分析ではこの部門の企業を除くことにする。

以上、社外企業の類型化を行なってきたが、その中には、「親工場から請負契約で特定の製品または仕事の完成についての注文をうけ、主として親工場の構内で作業をする下請会社（社外企業……筆者）」[30]（傍点は筆者）の範疇に含めにくい企業がいくつかみうけられる。特に、工事請負分野の企業に多くみることが出きる。

そこで、以下、現段階における社外企業の性格を若干検討してみることにしよう。

表１－８の「社外企業別資本金」の項をみると、資本金５千万円未満の企業数が全体の４分の３を占めている。そして、その多くは地場企業である。これに対して資本金５千万円以上の企業は、全国的規模の作業請負業者（産業振興、鉄原）や社外企業の範疇からはずれる港湾荷役専門業者及び独占的運送業者（栗林商会、日本通運）、そして工事請負分野における新日鉄への依存率の高い工事請負業者（太平工業、菅組工事、黒田動熱等）や、逆に依存率の低い全国的総合建設業者（鹿島建設、清水建設等）及びその他大企業（函館ドック、椙崎造船等）等によって占められている。

次に、同表の「総生産額中の新日鉄に対する依存率」をみると、港湾荷役専門業者、独占的運送業者、「電気工事部門」の社外企業、「工事請負部門」の全国的総合建設業者及び造船企業等を除くと、その多くが依存率７０～１００％に集中している。

以上のことから、社外企業の性格を次のように分けることが出きる。１つは、社外企業の範疇に入らない独占的運送業者、港湾荷役専門業者及び工事請負分野における新日鉄への依存率の低い全国的総合建設業者、その他造船等の大企業、２つは、資本金５千万円以上で、かつ新日鉄への依存率が高い全国的規模の作業・工事請負業者（社外企業）、３つは、主に地場企業からなる資本金５千万円未満の社外企業である。

ところで、地場企業を中心とする資本金５千万円未満の企業群に関してより詳細にみると、その半数は資本金１千万円未満である。しかし、これらの企業群は、かっての単なる労務供給的請負業者たる「組」とは異なり、一定の資本と生産手段をもった中小企業に脱皮している。なかでも変化が特に著るしいのは、第１鉄鋼を中心とした「直接的生産部門」の企業群である。第１鉄鋼などは資本金５千万円以上の企業に成長している。このように、「直接的生産部門」の企業の資本蓄積が著るしいのは、次項で述べる鉄鋼独占体による社外企業の「育成」・再編成政策と密接な関係を有している。しかし、いずれにせよ、どの社外企業も従来の労務供給的請負業者たる「組」から、一定の資本と生産手段を有する中小企業に脱皮していることは事実である。こうした傾向は、単に新日鉄室蘭の特殊

表１－８　社外企業別資本金、総生産額及び生産額の親企業に対する依存率

	会社名	資本金（1970年2月1日現在）	１カ年総生産額（１９６９年）	生産額の新日鉄に対する依存率(%)	総生産額に占める労務費の割合(%)
		万円	万円	%	%
1	第一鉄鋼	5,000	179,609	88	55
2	幌清建設	1,000	41,100	100	50.72
3	太平工業（室蘭支店）	180,000	171,900	70	41.7
4	産業振興（室蘭事業所）	15,000	86,000	100	55
5	吉川工業（室蘭支店）	4,000	44,000		25
6	浜野鋼業	480	3,000	100	46
7	豊誠工業	90	14,204	100	63
8	産鋼商会※	400			
9	栗林商会※	7,000			
10	陣上工業	2,500	51,000	100	50
11	橋本通運	2,000	106,571	65	44
12	鉄原※	43,200			
13	岩川商会	700	24,129	100	27
14	大坪運輸	250	10,000	90	55
15	坂田組	200	2,100	100	60
16	北貨運輸	560	4,000	99	39.9
17	大昌電気（北海道支店）	2,800	19,429	57	29
18	大同電設※	1,000			
19	拓北電業	1,500	53,360	30	22.5
20	北都電機（室蘭工場）	5,200	12,734	70	54.3
21	山口電気機械	1,000	26,731	40	19.1
22	加藤工業	500	23,136	100	
23	菅組工事（室蘭営業所）	9,900	27,870	80	43
24	黒田動熱（室蘭支店）	2,625.5	29,598	70	8
25	南北海道ディーゼル	1,250	15,000		53
26	大和工業	1,000	53,400	100	70
27	檜崎造船※	25,200			
28	特殊電極（北海道営業所）	400	20,000	84	
29	神尾組	200	14,000	92	41.7
30	北興工業	2,600	80,350		39.4
31	太田建設※	1,550			
32	泰和車輛	1,200	1,068	100	52
33	光和技研※	100			
34	札幌ゴム	200		80	55
35	函館ドック（室蘭製作所）※	154,716			
36	同潤社	150	8,931	100	50.3
37	友和産業※	1,000			
38	ホームストアー※	3,000			

資料　：　胆振支庁『大手下請中小企業の労務に関する実態調査』（１９７０年２月）より作成。
但し、※は室蘭商工会議所発行の「’７１むろらん職場ガイドブック」による。
よって、※の項の数字は１９７１年４月１日現在を表わしている。

的現象ではない。例えば、九州産業大学産業経営研究所の『北九州における八幡製鉄所関連下請企業の実態』では次のように報告されている。

「２５年…まず土建関係部門の請負化が進められた。また昭和２７年には職業安定法施行規則が若干改正され、従来の労務供給業的なものが認められるに到って、……八幡港運を通じて請負化されはじめた。この過程は同時に荷役作業、運搬作業の機械化の進行する中で行われ、その担い手は従来の単なる労務供給的請負業者たる〝組〟から一定の資本と設備をもって労働者を雇傭する中小〝企業〟へと脱皮していった。換言すれば八幡製鉄所にとっての下請制の問題が、従来の社外工にみられる労働配置の問題から、関連中小企業の管理問題へと発展していったことになろう」[61]。

新日鉄室蘭の社外企業の資本蓄積過程は上記報告書のように５０年代前半期から始まったのではなかった。その開始は、「３５年以前は下請というのは人貸しだったのですね。人間だけをつれていって、設備は会社（新日鉄）のものだった。ところが、昭和３５年頃から輸送部門ではトラック、手入部門ではグラインディングの機械とかスカーフイングの機械とか、とにかく設備のすべてを下請会社に買わせるという、いわゆる企業としての体裁を整えてくるのです」（新日鉄室蘭労組役員）の言葉から分るように、第３次「合理化」が始まった６０年以降のことであった。そして、それは親企業による社外企業の「育成」政策と全く無縁な形ではなかったのである。

次項では、鉄鋼独占体による社外企業の「育成」・再編成の実態をみることにする。

２　鉄鋼独占体による社外企業の『育成』と再編成

第３次「合理化」が開始された６０年頃から、業務の下請移管と同時に生産手段の払い下げが始まり社外企業は従来の労務供給的請負業者たる「組」から一定の資本を有する中小企業へと体質を変えていった。こうした動きに併行して６２年には作業契約課が親企業に新設されて、増大した下請業務の統一と社外企業の統括的把握がされることになった。つまり、それまで各課・工場毎にばらばらだった請負単価の統一と、特定企業の「育成」を目的とした業務の集中移管がそれである。

しかし、親企業が本格的に社外企業の「育成」と社外企業の経営の「近代化」に乗り出したのは、６０年代後半以降のことであった。まず、６６年に作業請負分野の社外企業を中心に、請負単価の調整、作業の合理的配分、労務管理の「近代化」、設備管理の「近代化」を目的として新日鉄室蘭協力会が設立されたが、その主なねらいは、親企業の「合理化」要求に応えての社外企業自らの経営の「近代化」と親企業の厳しい単価査定マニュアルに対する請負単価の引き上げ調節であった。[62]

ついで、６７～８年から親企業の能率課を中心に、社外工労働者の要員見直し査定と社外企業に対する新設備の導入の要求が強化された。

「１９６７～８年頃から設備を新たに買わせるということに重点を置き、それと同時に能率の再見直しをやっているわけです。親企業の方で……これは何名で出きるんだというように親会社の方が下請をする段階で全部きめてしまう。……設備を１つでも投入すると、その投入された分は全部人を削ってゆく。」（新日鉄室蘭労組役員）。

こうした動きについで、７０年からは、親企業に新設されたプロジェクト・チームを中心として、社外企業の経営診断が行なわれ、それに基づいて社外企業の経営の「近代化」と社外企業の再編成のための資料が作成されだした。つまり、プロジェト・チームは７０年から始まったプロジェクト５００運動（１人当りの労働生産性を粗鋼年間３３０トンから５００トンに引き上げる「合理化」運動）の中で、作業請負分野の社外企業を、①「メインの仕事、表向ききれいな仕事をして」[63]いて「経営面

の問題の取り上げが進んでいる」[60] 企業群（太平工業、吉川工業、産業振興、鉄原、第１鉄鋼、幌唐建設）、②「メインの仕事もやっているが、体質的に劣っている……昔のいわゆる浪波節的な義理、……人情が多分にあり、企業の体質を変えなければ大変な」[59] 企業群（浜野鋼業、豊誠工業、大坪運輸、岩川商会、坂田組、北貨運輸、富士開発）、③ 日本通運、栗林商会などの独占的運送業者や港湾荷役専門業者を除くと、上記の①と②の中間程度の経営内容をもつ輸送関係の企業群（陣上工業、橋本通運）、に分け、それぞれの企業群を対象として、経営、労務、作業面の診断を行ない、社外企業の経営の「近代化」、ひいては今後の再編成の資料を得ようとした。

ところで、「今年（７5年）の秋あたり下請を各部門別に再編して、一部門を２～３の業者に統一する動きが出るかも知れませんよ。まあ、上の方（親会社の幹部）が今の不況問題でそこまで頭が廻らなければ別ですが。今年着手しなくても近い将来、そういうことがなされるでしょうね」（新日鉄室蘭労組役員）という言葉から分るように、現実に社外企業の再編成がプログラム上にのぼり、７０年代の遅くない時期に社外企業の再編成の動きが予想されるが、それは一体どのようなものであろうか。以下、６０年代後半期以降、親企業が行なってきた社外企業の「育成」政策の分析を通じて、近い将来、予想される社外企業の再編成の見通しを立てることにしよう。

(1) 「直接的生産部門」の社外企業の「育成」と再編成

この部門には第1鉄鋼、幌唐建設の他に、前述したように工事請負分野の業務を主とする太平工業、「原料処理部門」の業務を主とする産業振興、「輸送部門」の業務を主とする橋本通運等が関係する。このうち、幌唐建設を除く4社は、すでに５０年代の前半から新日鉄室蘭の作業を請負ってきた。しかし、その当時は、この部門が直営だったこともあって、これらの業者は間接部門の作業を主に請負っていた。ただ、この中にあって第1鉄鋼だけは、５２年から条鋼材端整作業及び山形鋼のグラインダー手入作業を請負い、この部門の請負いのはしりの業者となった。

ところで、これらの業者が「直接的生産部門」の請負いに本格的に乗り出したのは、５７年に太平工業がスラブ手入作業を請負ってからのことであるが、その請負量の増大とともに、親企業は、これらの企業の「育成」、「合理化」を重視し出した。なぜならば、すでにみてきたように、この部門の社外企業が請負っている作業は「本体作業」に直結する作業なため、親企業にとって「本体作業」の「合理化」についで、この部門の「合理化」が必要だったからである。かくして、親企業の新日鉄室蘭製鉄所は、６０年代に入って「直接的生産部門」の社外企業の「育成」に乗り出した。

「育成」の対象に選ばれた企業は、全国的作業請負業者の太平工業と産業振興を除く地場企業３社（第１鉄鋼、幌唐建設、橋本通運）のうち、第１鉄鋼と幌唐建設の２社である。

まず、後者の幌唐建設は６１年に創設され、２年後の６３年に新日鉄室蘭の作業請負業者に指定されて以降、親企業の「育成」政策によって、主に製鋼工程の半成品手入作業、モールドヤード作業、連鋳付帯作業を矢継ぎ早に請負っていった。しかし、何といっても、この部門で最も伸長の著るしかった企業は、第１鉄鋼である。同社は５０年代後半以降、成品の手入・結束・梱包作業を相ついで請負い、一定の資本蓄積が進んだ６５年に親企業の管理部長が社長に就任、以後、急速に企業の体質改善を行ない、７２年８月現在、資本金５千万円にまで成長した。

以下、「直接的生産部門」の典型的「育成」企業である第１鉄鋼の成長過程を、今少し詳細に追ってみよう。

第1鉄鋼は５０年１１月、山本組として発足し、当初、新日鉄室蘭製鉄所のスクラップ募集、コ

ークス炉解体、鉄屑処理及び船内、沿岸の荷役作業等の請負指定をうけた。３年後の５３年８月、法人組織、山本弘業株式会社に改組するとともに、請負業務内容も「直接的生産部門」の作業が若干量含まれるようになった。しかし、５０年代前半期の第１鉄鋼の企業的体質は労務供給的請負業者たる「組」からまだ脱皮しきっていなかったことはすでに述べた通りである。ところが、５０年代後半期以降に入ると、「昭和３０年頃に懸垂グラインダー５台が富士鉄から山弘に引き継がれ」[66]、「……昭和３１年にはブル１台が入り、その後３２年にブル、バックドーザーなど特殊車やトラックが続々入り機動力を充実させ」[67]、地場企業の中で「うち（第１鉄鋼）が一番早く機械の導入をした」[68]のであった。こうした機械の導入は荷役作業において特に顕著であった。その結果、６０年代の前半には、荷役作業の方法が、かってのスコップ、モッコ中心の作業方法からブルトーザーの運転や「起重機の合図マンとかウインチ等が主」[69]体の作業方法に変った。このように、６０年代の前半期は荷役作業の機械化が急速に進んだ時期であったが、同時にこの期は、荷役作業、原料処理作業中心から、「直接的生産部門」の作業中心へと、業務内容が変った時期でもあった。そしてこれ以降、第１鉄鋼は「直接的生産部門」の専属的請負業者としての道をまっしぐらに突き進んでいくのである。こうして第１鉄鋼は「本体作業」に直結する作業を主に請負うことになっていったが、親企業にとって、こうした企業は格別重要な存在となったのである。なぜなら、第１鉄鋼の作業内容は他部門の企業よりも、より直接的に親企業に影響を与えたからである。かくして、親企業は「できるだけまとめて仕事を（社外企業に）与えて、これは（経営の）調子がよくなってきたなと思われる頃に（社外企業に）人を送り込んで企業ぐるみ抱えてしまう」（新日鉄室蘭労組役員）という方針の下に、新日鉄室蘭の管理部長の畠山貞男氏を第１鉄鋼に送り込むことを目論み、その布石として６４年に第１鉄鋼社内報に同氏を掲載して宣伝し、１年後の６５年５月、同社の社長の病気療養を理由に社長の更迭を行なった。その後も、新日鉄室蘭の陸運課長の瀬戸川氏を第１鉄鋼の常務取締役に送り込むなど、重役陣の大半を新日鉄室蘭関係者で固めてしまった。

第１鉄鋼は、畠山氏が社長に就任して以後、６７年に、新H形鋼工場の精整作業を、６８年に、第１線材工場の酸洗作業を、そして６９年９月に棒線工場（第２線材工場）の棒線圧延の前後処理作業を矢継ぎ早に請負い、請負作業量を増大していった。しかもこの期に新たに請負った作業で特徴的なことは、以前よりも、より一層「本体作業」に密着した作業内容だったことである。すなわち、まず新H形鋼工場の精整作業では、天井クレーン運転を含めた作業を一括して請負ったが、天井クレーン運転の下請移管はこれが最初であり、これを契機に「直接的生産部門」の天井クレーン運転が他の社外企業（例えば、太平工業、産業振興等）にも移管されだした。第２に、棒線工場では棒線のロール圧延作業だけを本工に残して、その他の作業の殆んどを第１鉄鋼だけで請負ったが、その作業は、棒線工場の最終工程（精整作業）で工場能力の決め手となる位置にあり、しかも作業の大半が機械化され労働力をあまり必要としないという点で、他の請負作業と著るしく異なっていた。かくして、「直接的生産部門」の社外企業の中で、第１鉄鋼は「本体作業」に最も密接に係わる企業となったのである。

こうした中で第１鉄鋼は資本蓄積を進め、６５年１０月、資本金を２千万円に増資、ついで６７年４月、「山本弘業」から「やまこう」に社名を改称したのを契機に資本金を４千万円に増資、さらに６９年４月には資本金を５千万円に増額し、社名も第１鉄鋼株式会社に変更した。

この間、６２年から経営を続けてきた１級重車輌整備工場を赤字経営という理由で、技術提携先の小松製作所に譲渡し、替って、７０年に新日鉄に帯鋼、ベーリングフープを納入することを目的に冷延コイルの２次加工工場ともいうべき第１金属株式会社を全額出資で設立した。また、同年９

月には三協特殊鋼ねじ製作所と共同出資でビルテン株式会社を創設、高張ボルト「ビルテン」の販売を一手に扱った。この他にも同社は、輪西工業株式会社、圧縮機械株式会社を傘下に組み入れていった。そして、最も新しく設立された会社としては７１年６月のやすみ商事株式会社があり、この会社の設立によって観光部門への進出が可能になった。

かくして、親企業の「育成」政策の下に前社長及びその一族を全て会社から追い出し、替りに「新日鉄関係者丸抱え」という人事によって企業規模を拡大して、中企業にまで成長した第１鉄鋼は、６０年代後半に入って親企業の「合理化」要求を積極的に受入れ、実施してゆくことになるが、それは第３章で触れることにする。

ところで、以上みてきた親企業による「育成」政策は、第１鉄鋼だけでなく幌情建設にも「第１鉄鋼の次に育成している企業は幌情建設ですね。今、序々に仕事をふくらませている。こうしてふくらませておいて、何年の時点でか幌情にも第１鉄鋼のような方式を取ると思いますね」（新日鉄室蘭労組役員）と指摘されているように、同様に貫いている。つまり、「直接的生産部門」では、この部門の専属業者として「育成」された地場企業の２社を中核に、その他を全国的作業請負業者の太平工業、産業振興によって補足してゆくことが、鉄鋼独占体の「育成」再編成政策なのである。

(2)　「原料処理部門」における社外企業の停滞

全国的作業請負業者の産業振興、吉川工業を除くと、浜野鋼業、豊誠工業の両社はともに小零細な地場企業で、かつ親企業のプロジェクト・チームから、早期に経営の体質改善を要求されている企業である。

この部門の再編成の動きは顕著でない。わずかに６９年に親企業が、ライン作業に直結する部門では縦割方式（工場内一貫）を、そうでない他の部門では横割り方式（業種別一貫）を採用して、作業請負分野の再編成をはかった時に生じた変化が唯一の目立った動きである。この時に産業振興は「直接的生産部門」の熱延工場、冷延工場のコイル精整作業に手を拡げた。

ところで、再編成の動きが少ないこの部門にあって、個々の社外企業は５０年代後半期以降、どのような資本蓄積過程を歩んだのであろうか。以下、産業振興と吉川工業を事例にみてみよう。

産業振興は５０年に当製鉄所の請負業者に指定されて以来、６９年まで平・転炉に装入する鉄屑加工処理中心の作業を請負ってきた。この間、親企業の平・転炉新設[40]にともない、鉄屑加工処理作業が増大し、６１年頃には従業員数が６００人前後（２次下請を含む）に達した。しかし、その後、機械、設備の「合理化」によって、作業量の増大にもかかわらず、従業員数は４００人前後（２次下請を含む）に減少した。この６３年頃に導入された主な機械には、鉄屑をトラックに積み込むクローラークレーンやリフテイングマシンなどがある。

同社が大きな変貌をとげたのは、先に触れたように６９年で、この時に「直接的生産部門」に進出した。すなわち、今まで請負ってきた銑鉄及び未選コークスの貨車積み卸し作業と高炉ガス灰運搬作業を各々、「輸送部門」の陣上工業、大坪運輸に移譲し、替りに第１鉄鋼が請負っていた熱延工場と冷延工場のコイル精整作業及び陣上工業が請負っていた成品コイルのラムリフト運搬作業を譲り受けた。こうして「直接的生産部門」に進出した結果、産業振興の請負作業の内容構成は、「直接的生産部門」の作業量約５０％、「原料処理部門」の作業量約５０％となった。

吉川工業は、取り鍋の転炉滓を砕いて鉄屑を回収するパイレン作業及びその前後作業（内面が荒れていて型抜きが困難な鋳型からインゴットを抜き取る作業及び抜いたインゴットを再度転炉装入サイズにパイプ切断する特殊パイプ切断作業）を請負っている（表１－９）。このうちパイレ

ン作業は６８年に、２.２億円を投入して天井クレーン方式を採用して「合理化」をはかった。しかし、本工が携わる「本体作業」の「合理化」── 例えば本工の転炉操作の向上 ──によって、かって１回に少なくても１５～１６トン、多い時で４０トンぐらい回収できた鉄分が半減したため、収益率

表１－９　吉川工業室蘭支店の業務内容変遷

年	業務内容
１９５０年１１月	パイレン破砕、平炉滓処理、薄板屑結束開始
５６年　６月	溶鉄鍋残銑かき落し作業開始（６７年まで）
５７年　４月	平炉滓鍋返し作業開始（６６年まで）
５７年　６月	受銑桶処理作業開始
５７年１２月	鉄屑混合土砂磁選作業開始
６３年　３月	転炉スワッピング滓処理作業開始
６３年　７月	平炉鋼滓、室滓の卸し選別作業開始（６６年まで）
６５年１１月	転炉滓ガス抜き作業開始
６７年　８月	特殊鋼パイプ切断作業開始
６８年　５月	パイレン作業の天井クレーン方式採用
６９年　１月	鋳型型抜き作業開始

資料　：　吉川工業『'７０年会社案内』による。

第１－１０　吉川工業室蘭支店の所有設備状況（１９７１年１１月）

設備名	数
天井クレーン	２基
車輛（６～１０トン）	７台
ブルトーザー	１台
ローダーショベル	４台
クローラークレーン	５基

資料：吉川工業室蘭支店調べによる。

は漸増傾向を示すにすぎなかった。同様に、かって月平均９０本ぐらい抜いた型抜きが７１年１１月現在、月２０本ぐらいに減少したため、この方面でも収益率は横ばい、ないしは漸増状態であった。かくして、吉川工業室蘭支店全体の収益率は伸び悩み状態にある。このため、７１年３月から新日鉄君津製鉄所に従業員を転勤させるなどして、室蘭支店の規模を縮小した。７１年１１月現在の当支店の従業員数はピーク時の１７０～８０人（６８年）に比べて、１２４人（職員を除く）にまで減少した。[41]

以上、「原料処理部門」についてみてきたが、今までのところ部門内での再編成の動きはない。また、「直接的生産部門」におけるような「育成」の対象企業もない。この部門の企業の発展は産業振興の例にみるように、他部門への進出によってのみ可能である。なぜなら、最近の自動車のスクラップ、その他の鉄屑量の増加によって、親企業は原料処理専門業者の手によらなくても容易に転炉に装入する鉄屑量を見い出せるからである。もはや、コスト高の原料処理専門業者＝鉄屑処理業者をさほど必要としないのである。

(3)　「輸送部門」における企業間分業体制の確立

この部門に属する企業は、大体次の３つのタイプに分れる。１つは、成品荷役作業の日本通運、栗林商会、２つは、原料荷役作業の橋本通運、第１鉄鋼、３つは、原料・成品の運搬作業及び各工場から出る鉄屑、ダスト、油滓、水滓、高炉ガス灰等の排棄物運搬・処理作業に従事する日本通運、陣上工業、大坪運輸、坂田組、北貨運輸、富士開発、鉄原、第１鉄鋼である。

(i) 成品荷役作業

栗林商会が戦後再び新日鉄の仕事を開始し出したのは６０年からである。以来同社は成品の荷役作業を専門に請負ってきた。表１－１１から、同社全体の取扱い数量中に占る新日鉄成品の取扱い率が年々高まっていることが分る。

ところで同社は1種から５種までの港湾事業許可証をもつ港湾荷役専門業者である。原料荷役作業に従事する橋本通運、第1鉄鋼のように、２種（船内荷役事業）及び４種（沿岸荷役事業）の許可証しか持たずに、新日鉄室蘭の構内でしか港湾荷役事業を営めない企業とは異なる。

栗林商会と同じことは成品運搬作業と成品荷役作業を請負っている日本通運にも当てはまる。日本通運も元請一般港湾事業許可証をもつ独占的運送業者である。

以上より分るように、成品荷役作業は、原料荷役作業と異なって、１種から5種までの港湾事業許可証をもつ港湾荷役専門業者及び独占的運送業者の社会的分業によって行なわれているのである。ここに他の部門と異なった成品荷役作業「合理化」の特徴点がある。社会的分業体制による「合理化」の最も顕著な例は、７２年３月に完成した北５バースの建設である。この建設は新日鉄と日本通運の折半投資、計１４億円の投資によって行なわれた。内わけは北５バース自体の建設は主に新日鉄が、倉庫、岸壁クレーン等の附帯設備は主に日本通運が受けもった。こうして建設された北５バースの荷役作業は、成品の運搬も含めてすべてが日本通運にまかせられることになった。その結果、それまで本工労働者の縄張りであった岸壁クレーン運転は、北５バースだけではあるけれども、ここに初めて本工労働者の手を離れて日本通運労働者の手に渡ることになった。

表１－１１　栗林商会の取扱数量の推移

（単位：ｔ）

積荷／年度	社全体の積荷	新日鉄事業所の積荷
１９６５年度	4,543,763　t	2,208,997　t
６９年度	5,480,428	3,010,439
７１年度	4,252,481	2,761,169

資料：栗林商会調べによる。

表１－１２　栗林商会の従業員数の推移

人員数／年	社全体の従業員数	新日鉄事業所の従業員数			
		小　計	業務課	作業課	機械課
	人	人	人	人	人
１９６５年３月	1,368	１３２	？	１３２	？
７０年３月	1,320	２０２	１３	１４９	４０
７２年７月	1,073	２２８	１０	１７３	４５

資料：栗林商会調べによる。

表1－13　日本通運新日鉄事業所配置設備状況（1972年8月）

設　　備	数
岸壁固定クレーン	２基
天井クレーン（倉庫）	２基
トラッククレーン	６基
ラムリフトトラック	３台
車輌（トラックその他）	５２台

資料：全日通室蘭労働組合調べによる。

(ii) 原料荷役作業

原料荷役作業は、５０年から橋本通運、第１鉄鋼両社の折半請負いによって行なわれてきた。両社のうち、第１鉄鋼は５５年以後、「直接的生産部門」の請負量が増大し、現在では「直接的生産部門」の中心的企業に成長したが、橋本通運の方は、「直接的生産部門」の作業を若干請負うようになったとはいえ依然として原料荷役作業の請負いが中心で、経営状態もあまり良好とはいえない。そのため、今すぐにではないにしても、「原料荷役もいずれ一本化してしまうということはあるでしょう」（新日鉄室蘭労組役員）という動きが予測されている。しかし、その場合、第１鉄鋼が再編成の中核となるのではなく、他の港湾荷役専門業者の進出が鍵を握っていると考えられる。

(iii) 原料・成品の運搬作業及び排出物運搬作業

「輸送部門」の社外企業中、栗林商会を除くすべての企業は、何らかの形で運搬作業に従事している。なかでも、陣上工業、大坪運輸、坂田組、北貨運輸、富士開発の５社は、運搬作業だけを業としている。このうち、陣上工業を除く他の４社は、資本金６００万円以下の小企業で、主に工場から出る排棄物を運搬、処理している。

他方、成品運搬作業は日本通運を中心に、産業振興、第１鉄鋼によって行なわれている。

今後の再編成の動きとしては、「原料運搬及び工場排棄物運搬関係の企業で再編成が行なわれるとすれば陣上工業を軸に行なわれる」（新日鉄室蘭労組役員）ことが予想され、また成品運搬作業関係では、日本通運を軸に展開されることが予想される。

(4) 「電気工事部門」における社外企業の限界

専属的電気工事請負業者５社のうち、大昌電気がメーター類据え付け中心の弱電気工事請負業者であるのに対して、他の４社、すなわち大同電設、拓北電業、北都電機、山口電気機は、重電気工事請負企業である。後４社のうち北都電機を除く他の３社は地場企業である。このうち大同電設は室蘭製鉄所だけでなく大分製鉄所にまで電気工事の請負範囲を拡大している。

ところで、上記5社は表１－８から分るように中小企業であり、他の製鉄所の同じ部門の社外企業、例えば、君津製鉄所の新日鉄電設工事（資本金２億円）などに比べると格段の差異がある。全国の製鉄所における電気工事請負社外企業に比して、室蘭のそれが極端に小規模な理由は、室蘭市付近に大手の電気工事業者が存在しないためである。このため、電気修理作業は６０年以降、下請に移管されだしたものの、１分たりとも機械を止められない部門、すなわち、メインテナンス部門は直営でまかなわれ、メインテナンス以外の小修理作業だけが下請・外注化されている。

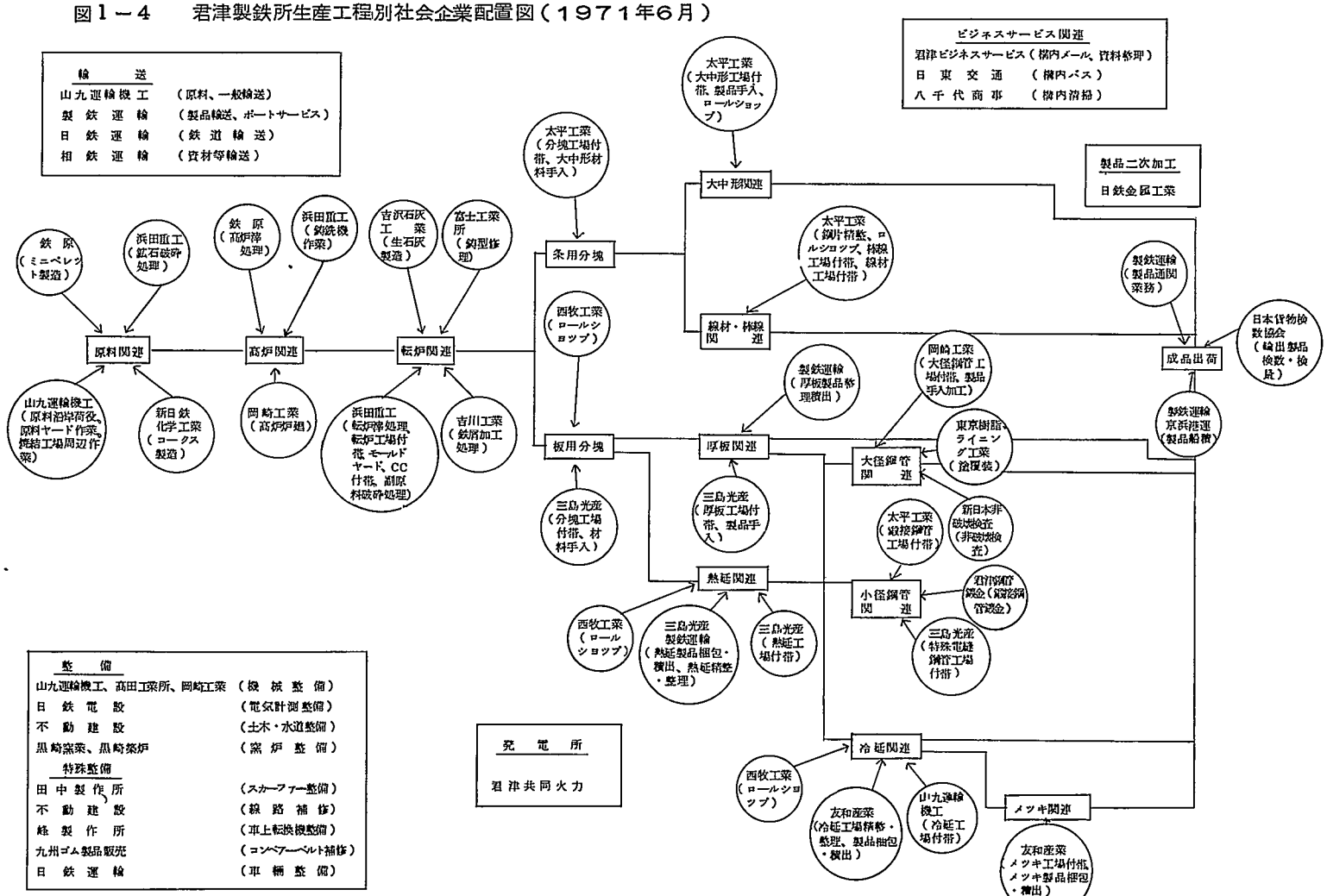
この部門の再編成は近隣に大電気工事企業が進出してこない限り、メインテナンス部門は直営によって、その他の部門は現状の下請・外注によって進むものと思われる。

(5) 「土木・建築工事部門」の動向

この部門は現在のところ特に再編成らしい動きがない。ただ、新日鉄への依存度が高く、しかも全国的工事請負業者である太平工業が最近、親企業から自立するために、新日鉄以外の分野にも手を拡げつつある。

以上、新日鉄室蘭の社外企業の「育成」・再編成の動きについて部門別に検討してきたが、再編成の動きは「本体作業」に近い部門に近づくにつれて大きかった。しかし、全国の新鋭製鉄所にみるような各部門を少数の大企業に請負わせるまでには至っていないのが現状である。今、室蘭製鉄所との対比の意味で、新日鉄君津製鉄所の「生産工程別社外企業配置図」（図１－４）及び「社外企業別資本

図１－４　君津製鉄所生産工程別社会企業配置図（１９７１年６月）



資料：新日鉄君津製鉄所組織課外注管理掛調べによる。

金」（表１－１４）を載せるが、これを室蘭製鉄所のそれと（図１－３、表１－８）比べてみると、君津製鉄所の生産工程別社外企業の数がいかに少数の企業に絞られているかが分るであろう。しかもその企業の大半は資本金１億円以上の大企業で、もはや社外企業の範疇に入らないような企業である。このような現象は、室蘭製鉄所では、わずかに成品荷役の日本通運、栗林商会、工事請負分野の太平工業及びその他の若干の企業にみられるだけである。鉄鋼独占体のあくなき「合理化」要求は社外企業の「育成」・再編成を極限にまで推し進める。しかし、当製鉄所の場合には、社外企業再編成の波がおし寄せてはいるものの、まだ過渡的段階であり、新鋭製鉄所のそれには遠く及んでいないのが現状である。

表１－１４　君津製鉄所における社外企業の資本金（１９７１年６月）

社名	資本金（万円）
岡崎工業㈱	１２０,０００万円
君津鋼管鍍金㈱	１０,０００
九州ゴム製品販売㈱	９００
黒崎窯業㈱	１６０,０００
山九運輸機工㈱	３２６,４００
新日本非破壊検査㈱	１,８００
製鉄運輸㈱	２００,０００
相鉄運輸㈱	１０,０００
太平工業㈱	１８０,０００
㈱高田工業所	１０,０００
㈱田中製作所	２９,５００
㈱鉄原	４３,２００
石川金属工業㈱	１,０００
東京樹脂ライニング工業㈱	１０,０００
日鉄運輸㈱	３０,０００
日本海事検定協会	３９,００５
日本貨物検数協会	１６７,０９８
浜田重工㈱	４,８００
不動建設㈱	１６６,５００
㈱富士工業所	４,０００
㈱峰製作所	５,０００
三島光産㈱	１０,０００
日鉄電設工業㈱	５,０００
友和産業㈱	２０,０００
吉川工業㈱	４,０００

資料　：　新日鉄君津製鉄所組織課外注管理掛調べによる。
（注）ビジネスサービス関係及び2次下請を除く。

＜注＞

(1)　北海道立労働科学研究所編『臨時工』（１９５５年、日本評論新社）は次のように記している。

「……下請のａは『昭和１４年頃から始める』とあり、その他の業者の始期は不明であるが、労働組合側の資料によると、『終戦前から労働供給業というものが存在し、実質上本工と同種の作業をしていた労働者と運送業労働者とを供給していた。』それらはさらに幾段階もの下請制度を構成していた」（『臨時工・前編』３８５頁）。

(2)　「……昭和１９年１１月にK商会、S_1 組M組、S_2 組、N組、O組といったところが大きく浮び上り、小さな組はその下で再下請負をしていた。ところが、同月政府の命令により、N港運株式会社（日鉄港運株式会社……筆者）に統合されたが、その頃から働いていた請負業労働者の話しでは、統合とは名ばかりで実際には各組は依然として独立していたらしい。」（前掲『臨時工・前編』４５１頁）。

(3)　「この会社（日鉄港運……筆者）は日鉄が港運業の統制に先手を打ち、従来の下請業者の施設一切を買収して自己の翼下に収めた特殊会社……。」（谷村金治郎『室蘭人物風土記』１９６１年、４６０頁）。

(4)　１９４８年に直傭化された労働者を臨時作業夫と称した。

「昭和２３年５月１日、従来、日鉄港運株式会社を通じて傘下請負業者から供給を受けていた貨付人夫が従事していた作業を直営とし、同時にこれら作業に従事していた者を請負業者から当時の直傭に切り替えた。……これらの労務者は直傭日傭夫と称したが、昭和２４年８月、臨時作業夫と改称し、後、勤続に応じて逐次常傭作業夫に切り替えられ、２４年６月の人員は３７２名であった。」（富士鉄室蘭製鉄所『室蘭製鉄所五十年史』

１９５８年、６７２頁）。

(5)　荷役部門の直傭に切り替えられた労働者を荷役現業員と称した。荷役現業員制度は７０年７月１日の八幡製鉄所と富士製鉄所の合併時まで存続した。

「荷役作業に従事する労務者は・・・輪西海陸作業株式会社から供給を受けていたが、同会社は職業安定法に抵触するものとして解体され、昭和２５年９月３０日、前述の作業夫同様に６６８名を当社の直傭に切り替えた。当初これらの労務者は荷役現業夫と呼ばれたが、昭和２８年8月に荷役現業員と改称された。」（前掲『室蘭製鉄所五十年史』６７２頁）。

(6)　臨時工・社外工問題の研究動向を整理した論文としては、山本潔「臨時工・社外工問題」（『季刊労働法』１９６４年6月）がある。また、新日鉄室蘭の臨時工・社外工問題を直接の研究対象とした論文としては、前掲『臨時工』（１９５５年）がすぐれている。

(7)　この時に下請化された作業内容は、当時の臨時作業夫のそれと重なりあっていた。また、運輸部門に関しては下請労働者によってではなく、全てが荷役現業員によってまかなわれていた。

(8)　前掲『臨時工・前編』４５２頁。

(9)　浅沼工業は１９５７年に倒産し、そのあとを太平工業（１９４６年創立）が引き継ぐ。

(10)　「座談会 ― 当社の思い出を語る」（第１鉄鋼社内報『こうゆう』創刊号、１９６３年８月１６日）。

(11)　前掲「座談会 ― 当社の思い出を語る」。

(12)　「室蘭港における港湾労働事情のうつりかわり― 労組関係座談会記録」（北海道立総合経済研究所『北海道の港湾荷役労働』１９６３年、１５５頁）。

(13)　前掲『臨時工・前編』４３８頁。

(14)　「創立当時を語る ― 座談会」（第１鉄鋼社内報『こうゆう』第４８号、１９６７年７月１６日）。

(15)　前掲「創立当時を語る ― 座談会」。

(16)　前掲「創立当時を語る ― 座談会」。

(17)　「創立を偲び未来に夢を ― 座談会」（第１鉄鋼社内報『こうゆう』第５７号、１９６８年４月１６日）。

(18)　前掲『室蘭人物風土記』５６９頁。

(19)　前掲『臨時工・前編』４３２頁、４５５頁。

(20)　前掲『臨時工・前編』４３０頁。

(21)　前掲『臨時工・後編』３８５頁。

(22)　全国的作業請負業者に関して、産業振興を中心に分析してきたが、他の全国的作業請負業者も同様に、資本力の点などで地場の請負業者を圧倒していた。例えば、吉川工業は５０年に圧縮用やぐらプレスなどを導入している。

(23)　前掲『臨時工・後編』３８５頁。

(24)(25)　間接部門、直接部門の区分は、日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の労働生産性』（１９６９年１１月）による。ここで直接部門とは、基幹三工程（製銑、製鋼・造塊、分塊・圧延）と焼結、コークス及び化成である。但し、第1章第２節の直接部門の分析の主要対象は、基幹三工程とした。なぜならば、この工程の下請移管こそが、５０年代後半以降の特徴だったからである。

ところで、本文では直接部門の他に「直接的生産部門」という用語も使われているが、この用語は、狭義の直接部門、すなわち、基幹三程のうちの「本体作業」（注２７参照）に直結する作業部分のことを意味する。

(26)　新日鉄室蘭製鉄所労働部『労働だより』１９６０年５月１２日。

(27)　「本体作業」の範囲は、その時々の資本の意図によって変わるため、必ずしも明確ではない。しかし、本文では基幹三工程のうちの枢要部の作業（例えば、高炉工場の炉前の補修理、転炉工場の炉前の吹練作業、圧延工場の加熱炉運転、矯正機運転、ｅｔｃ）をさす。

(28)　深田俊祐『新日鉄の底辺から』三一書房、１９７１年、６３頁。

(29)　鍋島力也「日本資本主義における『戦後重化学工業段階（１９６５―７０）』」（土地制度史学会編『土地制度史学』第６０号、１９７３年、２１頁）。

「熱延、冷延工場の最終工程で工場能力の決め手の位置にある精整工程」。

(30)　氏原正治郎「本工・臨時工・社外工」（東大社会科学研究所『社会科学研究』第１０巻第６号）。

(31) 九州産業大学産業経営研究所『北九州における八幡製鉄関連下請企業の実態』１９６６年、１０頁。

(32) 新日鉄室蘭協力会が設立された６６年３月当時の社外企業数は６６社、従業員数は、約5,０００人である。下請協力会が設立される以前は、「安全衛生協力会」、「親交会」、「なかまち会」、「労務管理近代化対策協議会」等があり、社外企業は、その事業目的に応じて各々の会に加入していた。しかし、６６年に「最近の経済界の変転に即応し得る経営体にするため会員事業場の近代化等向上発展をねらいとし、相携えて共存共営体を強化する」（第１鉄鋼社内報『こうゆう』第３２号、１９６６年４月１６日）ことを目的に、４つの会を発展的に解消して、新日鉄室蘭協力会を設立した。

(33)(34)(35) １９７０年１１月に行なった新日鉄室蘭業務部のプロジェクト・チームに対する聴き取り調査より。

(36)(37)(38) 前掲「座談会――当時の思い出を語る」。

(39) 前掲『室蘭港における港湾労働事情のうつりかわり――労組関係座談会記録』１４９頁。

(40) ６０年にNo.6平炉稼動開始、６１年に転炉（７０ｔ）稼動開始、６４年にNo.6平炉にかわってNo.1小型転炉稼動開始、６６年にNo.2小型転炉新設、６７年にNo.3小型転炉稼動開始。

(41) 表1－6の吉川工業従業員数は、職員を含むため数字が多くなっていることを注意されたい。

第２章　社外工労働力の特質と社外工労働市場

第１節　労働内容と社外工労働力の特質

社外工の労働内容は千差万別である。今、作業内容別に異なる労働内容を１つ１つ取り上げることは困難であるので、代表的な労働内容だけに絞って検討を加えたい。以下部門別の労働内容を吟味することにする。

１　「直接的生産部門」の労働内容と社外工労働力の性格

製銑、製鋼、圧延の基幹三工程で働く社外工労働者の労働内容を大別すると（表１－５参照）、(1) 圧延工程における成品・半成品の手入・結束・梱包等の精整作業、(2) 製銑、製鋼工程における機械、設備の修理作業及びモールド鋳型関連作業、(3) 製銑、製鋼、圧延工程における清掃、排棄物処理作業等である。このうち、(1)、(2)は「本体作業」に直結する作業であるのに対して、(3)は雑作業の部類に含まれる。故に以下では(1)、(2)に絞って検討することにする。

(1) 圧延工程における成品・半成品の手入・結束・梱包作業の内容と社外工労働力の性格

(i) 棒線工場における労働内容と熟練の性格

棒線工場（第2線材工場）の鋼材の手入・結束・梱包作業には第１鉄鋼の労働者が携わっている。

生産工程に関しては、第一部の本工労働者分析のところで触れているので、ここでは作業内容についてだけ簡単に触れると表２－１のとおりである。

ここで注意しなければならないことは、１つの作業に配置された社外工労働者にとって、特定の作業（進行係、起重機運転、ラムリフトトラック運転）を除いて、班内の他のすべての作業が彼の作業範囲だということである。例えば、材料工程班の進行係は起重機運転を除いた他の作業 － この場合には玉掛け作業に習熟しなければならないし、また、材料精整班の社外工労働者の場合には、班内のすべての作業を作業範囲とする。

但し、ここで言う作業配囲とは、デマケーションの意味ではない。「直」番の交替の際、他の作業につかなければならない、という意味での作業範囲である。すなわち、各班は交替要員なしの３直３交替制であるため、欠勤者が生じた場合、その前後の「直」番の労働者によって穴うめされる。その際、穴うめ者── 「代番」者は自分の本来の作業の他に、穴うめする作業についても習熟していなければならない。かくして、彼は班内の特定の習熟困難な作業を除いてすべての作業の熟知を必要とする。

次に、表２－１に従って、社外工労働者の熟練の性格を分類すると次のとおりである。

(イ) 作業工程に関する知識及び電気、応用力学に関する高卒程度の知識を必要とし、さらに、１年以上の経験によって技能修得の可能な職種：

○進行係　○起重機運転工（但し、天井クレーン運転工）

(ロ) 大型特殊車輌免許を必要とする職種：

○ラムリフトトラック運転工

(ハ) 特別な知識を必要とせず、短期間の訓練によって技能修得の可能な作業：

(a) 簡単な機械操作：

図2－1　棒線（第2線材）工場生産工程と社外工配置図（1972年8月）

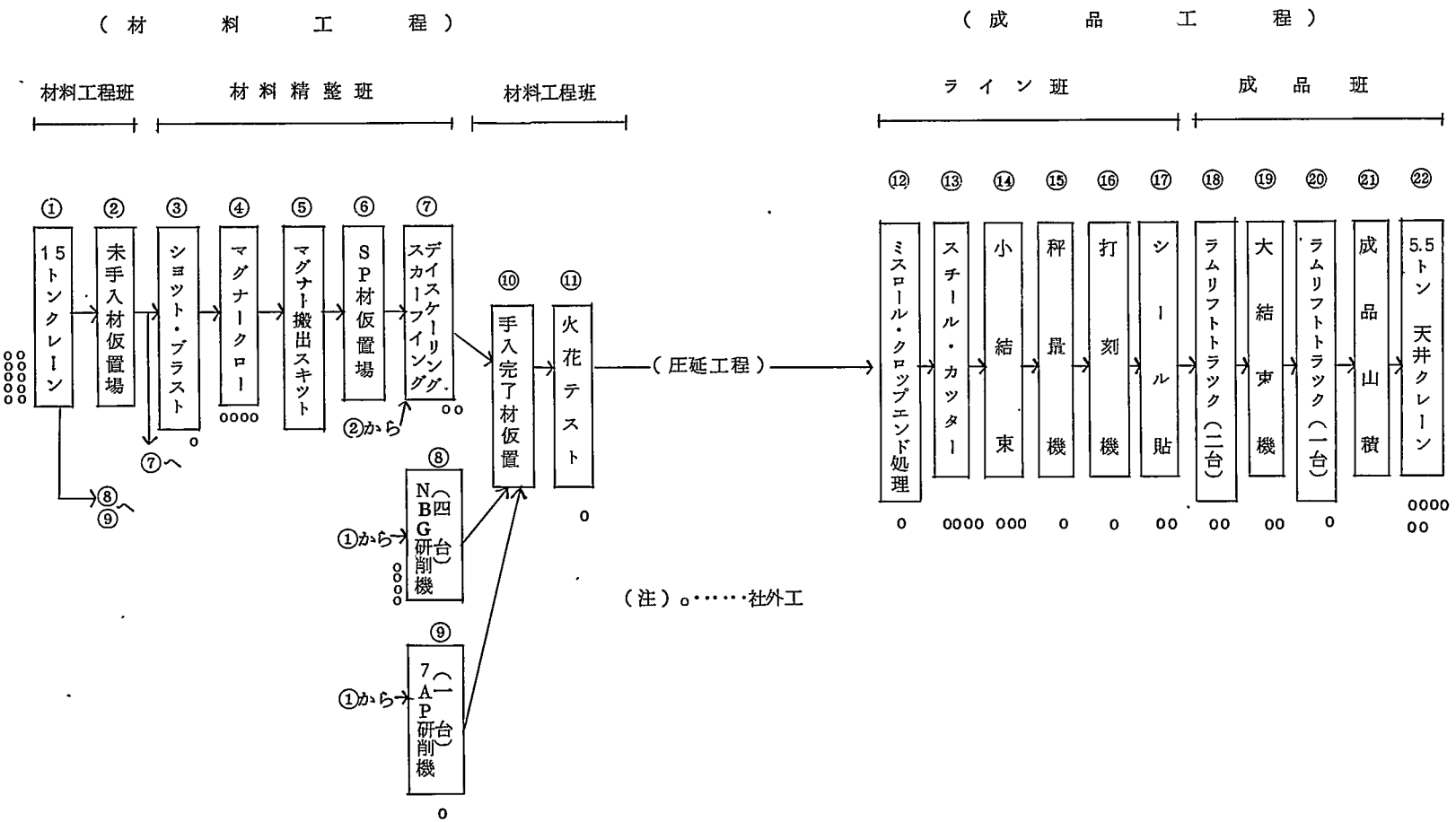


表2－1　棒線（第2線材）工場配置の第1鉄鋼労働者の作業内容と熟練の性格（1972年8月）

工程	班	工程番号	作業名	作業内容	主な生産手段	作業範囲	熟練の性格	
材料工程	材料工程班	①～③ ⑥⑩⑪	進行係（チエツクマン）	本工工長あるいは社外工工長のもとで材料工程管理を行なう	なし	玉掛要員不足の時は玉掛作業も行なう	工程の流れを全てつかむ必要あり。その性質上、高卒の学歴をもつ。材料工程班で少なくとも1～2年の経験者で知的にすぐれた者が望まれているが、現在の第1鉄鋼では、高卒あるいは職訓所卒の新規採用者で1年以上の経験者をあてている。	
			玉掛	起重機運転に合図する	なし	なし	数日間の講習によって、資格が取れる。資格取得後、平均2～3週間で仕事のコツがつかめるとの事である。	
			起重機運転	クレーンを運転して、ビレットを指示された場所に移す	15トン天井クレーン※	玉掛要員不足時は玉掛作業も行なう	起重機運転工の検定試験合格者でなければならない。検定試験合格には高校卒程度の学力と約1年間の経験が必要である。起重機の大型化に伴い要求される教育程度は高くなりつつある。電気、応用力学などに対する知識が必要である。	
	材料精整班	③	ショット・ブラスト運転	ビレット表面のスケール除去	ショット・ブラスト※	要員不足の時にはどの作業にでもつく	1カ月間の経験が必要である。特に学歴は必要でない。	材料精整班の仕事は各作業を順次経験してゆくと、3～4カ月間で技能の修得が可能だが、実際には順調に各作業を替えれないため、1年間ぐらいの期間がかかっている。
		⑧ ⑨	研削機運転	ビレット疵の研削	NBG、7AP		1カ月間の経験が必要である。特に学歴は必要でない。	
		⑦	スカーフイング	ビレット疵の溶削及溶削スケール除去	スカーフイング吹管		体力さえあれば誰れでも容易に出きる。	
		④ ⑤	マグナークロー運転	磁気探傷機（マグナークロー）による疵検査及マーキングつけ	マグナークロー※		1カ月間の経験が必要である。特に学歴は必要でない。	
成品工程	ライン班	⑫ ⑬	末端加工	バーインコイルの末端剪断及ミスロール、クロップエンド処理	ロツド・カツター	定期的に作業交替を行なう	1～2週間の経験で技能修得可能	
		⑬ ⑰	検査	バーインコイルをダンプでつぶして質の検査及シール貼	ダンプ		1～2週間の経験で技能修得可能	
		⑭	結束	小結束（バンドかけ）を行なう	自動結束機	結束と重量表示は15分交替 打刻機運転と他の作業とは1カ月交替	結束、重量表示ともに1～2カ月間の経験が必要である。結束作業は自動結束機が十分な機能を果さないため、殆んどが手作業である。	
		⑮	重量表示	バーインコイルの重量測定	秤量機			
		⑯	打刻機運転	ラベル打刻	ラベル打刻機		数カ月間の経験が必要。特に体力を要しない。	
	成品班	⑱～㉒	進行係（チエツクマン）	成品工程の管理	なし	起重機運転、ラムリフト運転以外の作業にもつく	材料工程のチエツクマンに同じ	
		⑲	大結束機運転	バーインコイル大結束	大結束機、ナツクル・ジョイントプレス※	玉掛けの作業にもつく	？	
		⑱ ㉑	ラムリフト運転	ラムリフトによるバーインコイルの移動	ラムリフトトラック	玉掛、大結束機運転にもつく	大型特殊車輌の免許が必要である。	
		⑱ ～ ㉒	玉掛	起重機運転に合図	なし	大結束機運転にもつく	材料工程の玉掛に同じ	
			起重機運転	バーインコイルのトラック積み	天井クレーン※	玉掛、大結束機運転にもつく	材料工程の起重機運転工に同じ。	

（注）　※は新日鉄の所有機械

表2－2　H形鋼工場配置の第1鉄鋼労働者の作業内容と熟練の性格（１９７２年８月）

	班	工程番号	作業名	作業内容	主な生産手段	作業範囲	熟練の性格	
H形ヤード	ライン班	①	端末処理	圧延されたH形鋼の端末切断と切断屑及び不良H形鋼の処理	金切丸鋸盤、刃溝刃研削盤※※	要員不足時には互いの作業につく	2～3カ月間の経験によって技能修得が可能である。	3～4カ月でベテランの部類に属する。
		②	端整作業	エアーグラインダーによるH形鋼の手入	エアーグラインダー		ライン班では最も簡単な作業で、2～3週間の経験で誰でも行なえる。	
		③	矯正機運転	湾曲部分の矯正	ローラー矯正機※、圧縮矯正機※	時には端末、端整作業にもつくこともあり	高校卒の知識が必要とされる。ローラーの組み方だけでも７０種類あり、しかもその操作に反射的神経が要求されるため、一人前になるには2～3年間の経験が必要である。	
	精整班	④ ⑤	コールドソー運転	H形鋼の端末切断とプレス	コールドソー※、プレス機	時には班内の他の作業にもつくことあり	高校卒の知識が必要とされる。コールドソーの操作には基礎教育がなければ、機械をこわすおそれあり。故に、必ずその操作にはベテランをつけている。	
		⑥	結束	H形鋼結束（バンドかけ）	タイトナー、シーラー	要員不足の時には3つの作業のうちのどの作業にでもつくことあり	1～2カ月間の経験が必要である。	シール貼りを除くと5～6カ月でベテランの部類に属する。
		⑨	シール、ラベル貼り	H形鋼にシール、ラベルを貼る作業	なし		作業標準書をみて、規格、寸法、長さ、材質、仕向け先を1通り覚えるには少なくても3カ月間かかる	
		⑦ ⑧	玉掛	起重機運転への合図	なし		数日間の講習と1カ月間以内の経験で検定資格取得可能である。	
	クレーン班	⑩	起重機運転	天井クレーン運転（トラック積み）	天井クレーン※	天井クレーン運転のみ	起重機運転工の検定試験合格者でなければならない。検定試験合格には高校卒程度の学力と約1年間の経験が必要である。起重機の大型化に伴い要求される教育程度は高くなりつつある。電気、応用力学に対する知識が必要である。	

（注）※は新日鉄の所有機械

表2－3　熱延工場及び冷延工場配置の産業振興労働者の作業内容と熟練の性格（１９７２年８月）

係	作業名	作業内容	主な生産手段	作業範囲	熟練の性格
熱延係・冷延係	結束・梱包	熱延工場及び冷延工場の成品コイルの結束及梱包	タイトナー、シーラー	冷延係内で玉掛けと結束梱包間の移動が随時行なわれる。	ホットライン、スリッターライン、シヤーライン、スキンパスライン毎に結束・梱包の仕方の内容が異なり、又冷延コイルの梱包は厳重をきわめるため、1人前になるには6カ月間の経験が必要であるといわれる。
冷延係	玉掛	起重機運転の合図	なし		数日間の講習と1カ月間以内の経験で検定資格取得が可能である。
運転係	ラムリフト及びフオークリフト運転	熱延コイルを出荷場所まで運搬	ラムリフトトラック、フオークリフトトラック	ラムリフト、フオークリフト運転のみ。	大型特殊車輌免許資格が必要
	起重機運転	冷延工場が出す成品コイルの台車積	天井クレーン	天井クレーン運転のみ。	起重機運転工の検定試験合格者でなければならない。検定試験合格には高校卒程度の学力と1年間近くの経験が必要である。起重機の大型化に伴い要求される教育程度は高くなりつつある。電気、応用力学などに対する知識が必要である。

o ショットブラスト運転　o研削機運転　o マグナークロー運転　o末端加工　o重量表示
o 打刻機運転

(b)　検定資格を必要とするが数日間の講習と1ケ月間程度の経験で技能修得の可能な職種：

o 玉掛け工

(c)　普通の体力と義務教育程度の知識で可能な不熟練作業：

o スカーフイング　o検査

(ii)　H形鋼工場における労働内容と熟練の性格

H形鋼生産工程には第1鉄鋼、太平工業、陣上工業、豊誠工業の4社が入っている。このうち、第1鉄鋼と太平工業は「本体作業」に直結する作業 ── 前者はH形鋼の手入及び精整作業、後者はH形鋼圧延ロールガイド整備作業を請負っている。ここでは前者についてだけ検討する。

第1鉄鋼が請負っているH形鋼の手入れ、精整作業の生産工程及び作業内容は、図2－2、表2－2のとおりである。

これによると、ライン工程（班）では、まず、通常〝ホットソー〟と呼ばれる金切丸鋸盤によって、圧延ライン（本工）から流れてきたH形鋼を切断し、同時に30cmほどに切り取られた端末をサンプル採取する。切断されたH形鋼は、エアーグラインダーでH形鋼の端を手入する端整作業に送られ、それが終ると、ローラ矯正機、圧迫矯正機によってH形鋼の湾曲部分がプレス矯正される。最後にH形鋼は長さ別に種分けされて、精整工程（班）に送られる。

図2－2　H形鋼工場H形ヤードの生産工程と社外工配置図（1972年8月）

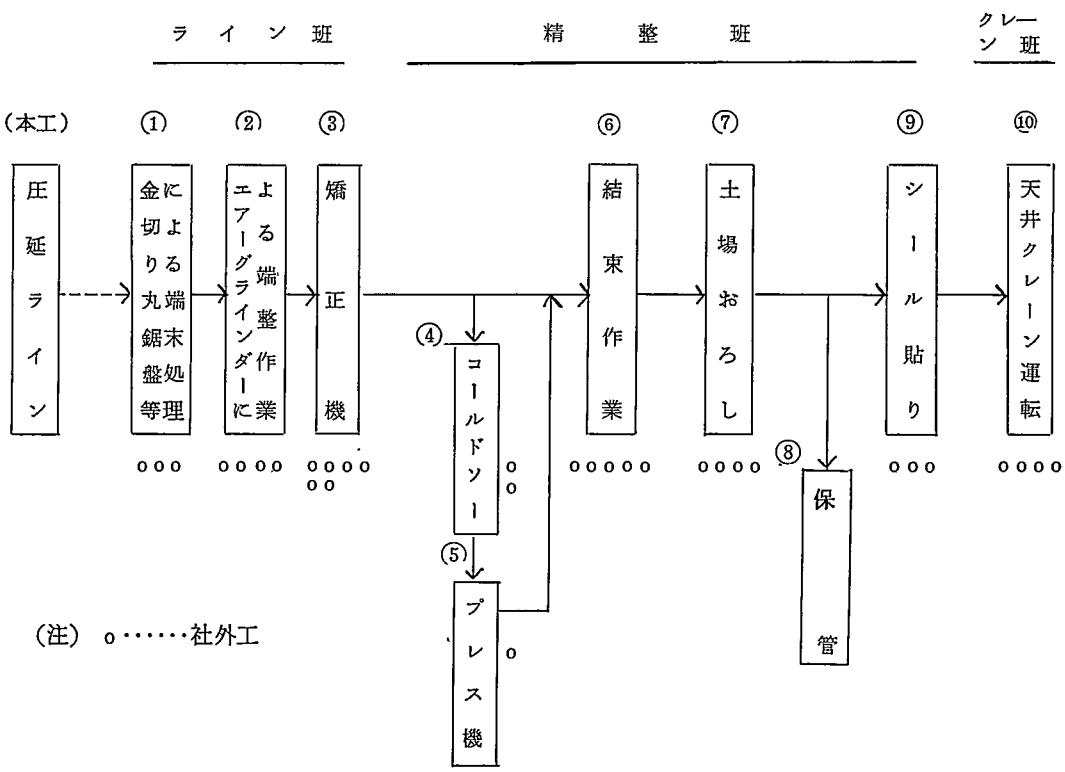
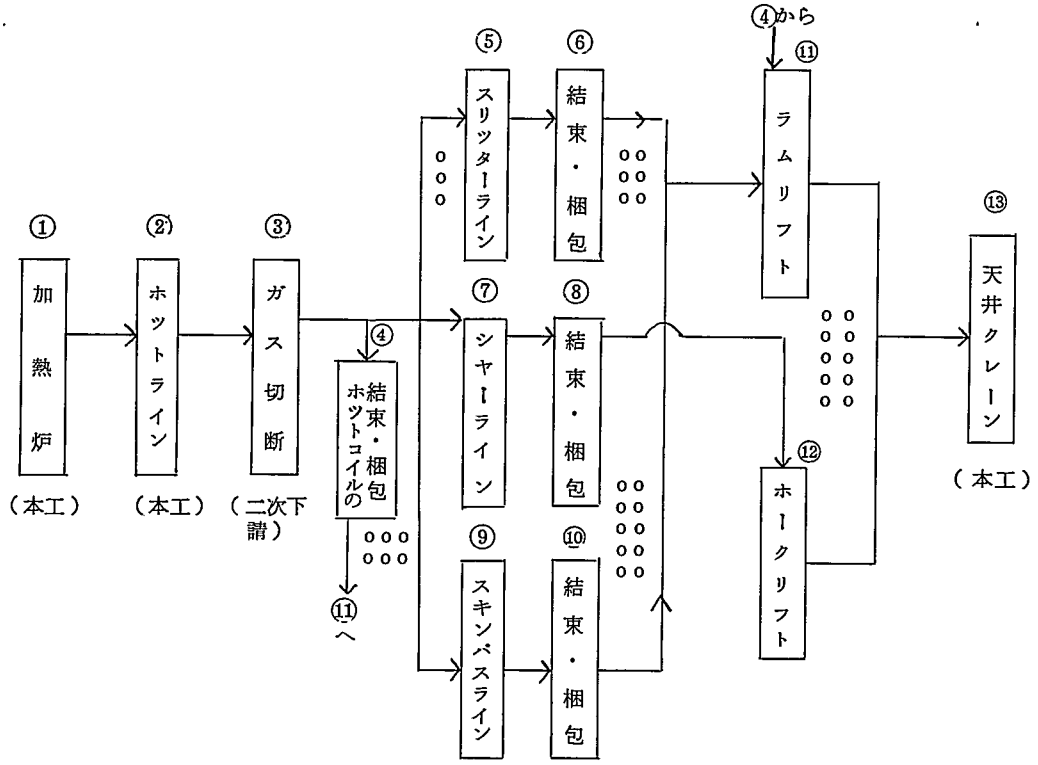


図2－3　熱延工場剪断工程と社外工配置図　（１９７２年8月）



（注）　①②⑤⑦⑨⑬の機械運転は本工、o……社外工

精整工程（班）はH形鋼の結束及び規格、寸法、材質、仕向け先別のラベル・シール貼り作業と起重機によるH形鋼のトラック積み作業の２つに分れ、前者から後者へと作業は流れる。

熟練の性格は表２－２から次のように分類される。

(イ)　高卒程度の知識を必要とし、さらに、２～３年の経験によって技能修得の可能な職種：

o矯正機運転工　oコールドソー運転工　o起重機運転工（但し、天井クレーン運転工）

(ロ)　数ケ月間の経験で技術修得の可能な作業

o端末処理　o端整作業　o結束作業　oシール貼り　o玉掛け

(ロ)の場合、個々の作業の技能修得は簡単であるが、(i)で述べたと同じ理由によって複数の作業に習熟しなければならないため、複数の作業に習熟して、「代番」をこなすようになるには、ライン班で最低３～４ケ月、精整班で最低半年間以上の経験を必要とする。但し、この経験期間も順調に複数の作業を経験した場合のことであり、実際には、この２～３倍の期間を要する。

(iii)　熱延、冷延工場における労働内容と熟練の性格

熱延、冷延工場における成品コイルの結束・梱包作業及び台車積み作業は産業振興が請負っている。

図2－3は熱延工場剪断工程図であるが、各ラインの機械操作（本工）を除いた他の作業が産業振興労働者の受け持ち作業である。彼らの作業内容の詳細は、表２－３のとおりである。但し、表は冷延工場も含んでいる。

以下、各作業内容について若干触れておく。

結束・梱包作業は熱延、冷延の両工場に存在するが、熱延工場のスリッターラインの作業が最も複

表2－4　第二製鋼工場配置の幌清建設労働者の作業内容と熟練の性格（１９７２年８月）

職場	班	作業名	1直要員数	作業内容	熟練の性格
第2連鋳職場	鋳型班	鋳型整備	4人	モールド（鋳型）のモールドサポートローラーの取替え、特にローラー軸の切削・メッキかけ。1つのローラーを取り替えるのに2人1組で1昼夜かかる。	少なくても玉掛けとガス溶接の検定資格を持たねばならぬ。但し、班内の全ての作業につくためにはこの他に、起重機運転と電気溶接の資格を加えなければならない。また、資格をもつだけでは1人前とはいえず、資格の他に仕上工、鍛冶工の知識、技能が必要である。職場長になるには１０年以上かかる。
	タンデイツシュ班	タンデイツシュ整備	5人	作業内容は①タンデイッシュの地金・ノロ取り及排出、②クレーン運転、③ノズル取りつけ、④ストッパーつけに分れる。 ①はノロを切断機で切って、はつかをかけて、クレーン、ホイストを利用して取る作業である。③④は本工と一緒に行なう作業である。	ノズルの取りつけ、ストッパーつけが最もむづかしく、各々1年間ぐらいの経験が必要である。又クレーン運転工の検定資格及玉掛の資格が必要で、全作業に習熟するには、3～4年間かかる。 ノズル、ストッパー取りつけは本工と一緒の作業である。
下注ぎ職場	下注ぎ班	下注ぎ用鋳型セット段取り作業	?	溶鋼が流れ出るのを防ぐために鋳型の下に敷く鋳鉄の厚鉄板（定盤）には、上注ぎ用と下注ぎ用の2種があるが、その下注ぎ用の湯道レンガを埋めるミゾを、鋳型を抜くたびに整備する。	湯もれ防止のためのレンガの取りつけには、かなりの経験年数が必要である。
整備職場	整備班	機械の整備・修理	２４人（常昼）	天井クレーン、取り鍋及び第2製鋼工場の電気関係、施設関係の整備、修理	電気溶接、ガス溶接の検定資格が必要。又資格の他に電工、鍛冶工、大工等の知識、技能が必要で、1人前になるには約6年間かかるといわれる。

雑である。なぜなら、スリッターラインではホットコイルが、３本から１１本に縦に剪断されるため、結束・梱包のコイル数が、他のどのラインよりも最も多く生ずるからである。

「最低１３cmぐらいに切ると１つのコイルが１１ぐらいに分れる。それに１本１本バンドをかけるから、どうしても７人は必要になるのね。１本のコイルに３本バンドをかけるから全部で３３本。それから割ったコイルを５本と６本に分けて中結束するから、それが４本あてで８本、それで計４１本、そして最後に、全部あわせて大結束するから４本かけて全部で４５本バンドをかける。さらに、それを仕向け先によって紙で梱包する。だから、スリッターラインの仕事が一番複雑なのですね。」（Ｔ氏、３９才、産業振興第２作業課熱延係ホットライン）。

各ラインの結束・梱包作業に従事する社外工労働者は、１つのラインだけでなく、繁忙な他のラインの結束・梱包作業にも携わらなければならない。

次に、ラムリスト運転及びフォークリフト運転は、熱延工場の各精整場で結束・梱包されたコイルを出荷場所まで運搬する作業である。

最後に、起重機運転（天井クレーン運転）及び玉掛けは、冷延工場で結束・梱包されたコイルを台車に積む作業である。

ところで、熱延及び冷延両工場の社外工労働力の熟練の性格は、分類すると以下のとおりである。

(イ) 高卒程度の知識を必要とし、さらに２～３年の経験によって技能修得の可能な職種：

○起重機運転工（但し、天井クレーン運転工）

(ロ) 大型特殊車輌免許を必要とする職種：

○ラムリフトトラック運転工 ○フォークリフトトラック運転工

(ハ) 数ケ月間の経験で技能修得の可能な作業：

○結束作業　○梱包作業　○玉掛け

(2) 製鋼工程における機械修理作業及びモールド鋳型関連作業の内容と社外工労働力の性格

第２製鋼工場で鋳型整備作業や機械修理作業等に従事している幌清建設労働者の作業内容は、表２－４のとおりである。

鋳型整備、タンディッシュ整備及び下注ぎ用鋳型セット段取り作業は、転炉→取り鍋→タンディッシュ→モールドという生産工程の中の取り鍋以降の工程の段取り作業である。他方、機械の整備・修理作業は、第２製鋼工場全体の機械の小修理及び電気小修理等の作業である。

熟練の性格は、(イ) 鋳型整備と機械の整備・修理作業に関しては、各種資格（例えば、クレーン運転、電気溶接、ガス溶接、玉掛け等の資格）とともに、仕上工、鍛冶工などの多能的技能を要する手工的熟練労働である。こうした質の労働力は「電気工事部門」や「土木・建築工事部門」においてもみうけることが出きる。

(ロ) タンディッシュ整備及び下注ぎ用鋳型段取り作業も、同様に長期間の経験によって技能修得可能な手工的熟練労働である。しかし、(イ)のような多能的熟練労働ではない。また、鉄鋼業の「直接的生産部門」の同様の作業だけにしか通用しないという点でも、(イ)のような鉄鋼業以外の分野にも通用する熟練労働とは異なる。

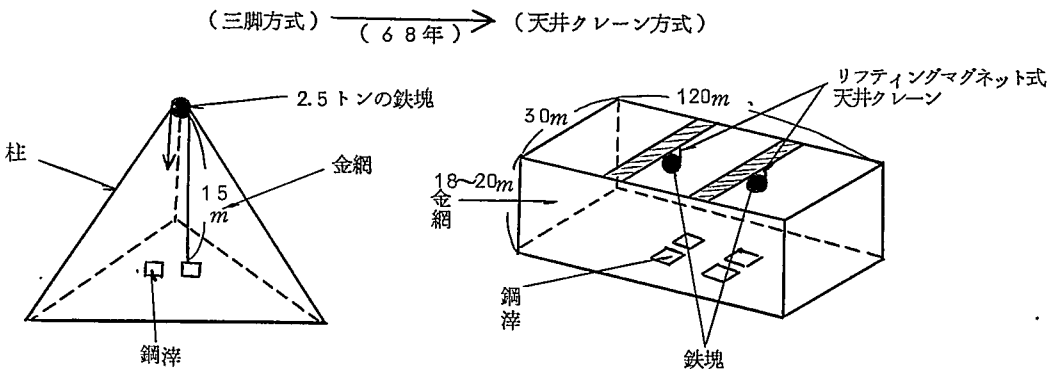
２　「原料処理部門」の労働内容と社外工労働力の性格

吉川工業の作業内容に関しては、第１章でも触れているので、ここではパイレン作業方法の変化にともなう労働内容の変化を中心に述べることにする。

６８年までのパイレン作業は三脚柱方式であった。この方式は三脚櫓の頂点（１５ｍ）から2.5ト

ンの鉄玉を滓上に落して鉄屑を回収するもので、この方式では鉄玉の落下点が１ケ所しかなく、また鉄玉を毎回人力によってパイレンに取り付けるため、重筋肉労働を要する、などの欠点があった。し

図２－４　吉川工業におけるパイレン作業方法の変化



かし、６８年に導入された天井クレーン方式は、リフテイングマグネットで任意の点に鉄玉を吊り上げれるため、上記の欠点は完全にカバーされることになった。

天井クレーン方式の採用によって、かってのパイレン工（棒芯と手元‥‥ともに重筋肉労働）、ウインチ運転工、一般工（破砕滓の整理‥‥重筋肉労働）という労働力構成は、天井クレーン運転工、ブルトーザー運転工、玉掛け工という労働力構成にかわった。今まで必要であった重筋肉労働のパイレン工、一搬工は軽労働の玉掛け工に取って替わられた。

ところで、パイレン作業以外の職種をみると、表２－５のとおりである。クレーン運転工、ブルトーザー運転工、玉掛け工を除くと、すべてがパイレン作業以外の職種である。しかし、ここで注意してほしいことは、表２－５は吉川工業の職種別技能資格取得者数を示すものであって、職種別労働者数を示すものではない、ということである。例えば、クレーン運転職種に実際に従事している労働者は１１人なのに、クレーン運転資格取得数は３３人で、そのうちの２２人はクレーン運転資格を取得しているにもかかわらず、実際にはクレーン運転に従事していないのである。彼らの多くはクレーン運転資格を生かせないで、玉掛け、雑作業等の単純労働に従事している。

表２－５　吉川工業室蘭支店の技能資格取得者数

資格名	人数
クレーン運転工	３３人
大型自動車一種	4
普通自動車	２７
大型特殊車	１１
軽引車	8
ガス切断	４０
電気溶接	2
玉掛	５４
三級整備士	1
機関車運転	3
電気工事士	1
危険物取り扱い	4
衛生管理者	1
免許のない者	１２

資料：吉川工業室蘭支店調べによる。
（１９７１年１０月）

今、吉川工業労働者を熟練の性格別に分類すると次のとおりである。

(イ)　高卒程度の知識を必要とし、さらに２～３年の経験によって技能修得の可能な職種：

o起重機運転工（但し、天井クレーン運転工）

(ロ)　輸送用機械運転工

o起重機運転工（但し、天井クレーン運転工を除く）　o大型自動車運転工　o軽いん車運転工　o大型特殊車輌運転工　o普通自動車運転工　o機関車運転工

(ハ) 数ケ月間の経験で技能修得の可能な作業：

o玉掛け　oガス切断　o三級整備士　o危険物取扱い

(ニ) 資格もなにも必要としない単純肉体労働

3 「輸送部門」の労働内容と社外工労働力の性格

まず、原料、成品及び排棄物等の運搬作業の職種には、輸送用機械運転工（トラック運転工、トレーラー運転工、ダンプ運転工、タイヤショベル運転工、クローラークレーン運転工、トラッククレーン運転工等）、天井クレーン運転工、玉掛け工、一般工等がある。このうち、一般工を除く他の職種は、技能資格取得を必要とする職種であり、横断的な労働市場を形成する。他方、一般工はショベル等を使っての原料積み、原料かき集め、石炭の貨車卸し等の重筋肉労働である。

次に原料荷役作業の主な職種には、合図番、ブルトーザー運転工、一般工がある。合図番の作業は、本工労働者の岸壁クレーン運転に合図を行なうことであり、ブルトーザー運転工の作業は、本工が行なう岸壁クレーン運転による船艙内の原料かみ揚げ作業が困難になった時に、船艙内の四隅から原料をブルトーザーで中央にかき出したり（船内中出し作業）、鉱石ヤードの原料を本工労働者が岸壁クレーン運転しやすいようにクレーンの届く範囲内に押し集めたりする作業（押し込み作業）である。また、一搬工の作業は、ブルトーザーによる船内中出し作業及び押し込み作業が困難になった時に、ショベルを使って原料をかき集める重筋肉労働（さらい作業）のことである。

最後に、成品荷役作業についてみると、次の作業内容と職種に分れる。まず、受け入れ作業、といって各工場から運ばれてきた成品を倉庫に1時納入する作業がある。この作業の職種には、成品を倉庫内に運搬するラムリフト運転工、フォークリフト運転工、倉庫内の成品の払い出しをチェックするチェッカーマン、成品をトラックから降す起重機運転工（天井クレーン運転工）、玉掛け工等がある。このうち、成品をトラックから降す起重機運転と玉掛けは新日鉄と共同出資で建設した北5バースに関してだけ日本通運の労働者が受けもつているものである。次に、浜出し作業といって岸壁クレーンによる成品の船内積み込みとラムリフトによる船内での積み上げ、据え付け作業がある。この作業の主な職種には、岸壁クレーン運転工（日本通運が行なう北5バースのみ）、玉掛け工、合図番、ラムリフト運転工がある。

以上、「輸送部門」の作業内容と職種についてみてきたが、今、熟練の性格を大別すると以下のとおりである。

(イ) 高卒程度の知識を必要とし、さらに2～3年の経験によって技能修得の可能な職種：

o岸壁クレーン運転工　o天井クレーン運転工

(ロ) 輸送用機械運転工

o起重機運転工（岸壁クレーン運転工及び天井クレーン運転工を除く）o大型特殊車輌運転工

o大型自動車運転工　o普通自動車運転工　o軽いん車運転工

(ハ) 数ケ月間の経験で技能修得の可能な職種：

o玉掛け工　o合図番

(ニ) 資格もなにも必要としない単純な重筋肉労働：

o原料のトラック積み　o貨車からの石炭卸し　oコークス処理　oダスト処理

oさらい作業　oその他

4 「電気工事部門」の労働内容と社外工労働力の性格

この部門の職種をあげると大体次のとおりである。

技術員、電工、機械工、捲線工、配管工、溶接工、電気機械修理工、計器工、雑役、その他。

このうち「電気工事部門」の代表的職種である電工の熟練の性格を、大同電設を事例にみてみよう。

大同電設の電工の作業範囲は、社宅、施設の電気修理及び動力設備（例えば、起重機）の配線工事である。

社宅、施設の電気修理をこなせるようになるだけでも最低3～4年の経験が必要だといわれている。「一応、そこら辺の配線をするのでも3～4年かかります。早く出きるという事もそうだけれど、配線がどこを走るか、一番目立たない走り方をするのはどうすればよいか、それをぱっと見てすぐ出きるには何年もかかります。」（大同電設常務取締役）。

さらにその上に動力設備の電気工事をこなすためには、鍛冶工、電気溶接、玉掛け、クレーン運転に関する知識、技能が同時に必要である。

「重量物を運搬する時は起重機を使いますし、電気やガス溶接したり、それに鍛冶屋の仕事が30%ぐらいありますからね。工事をまとめる時には殆んど鍛冶仕事ですから。但し、こういう色々な事をするというのも工場に入って仕事をする電気屋だけですけどね」（大同電設常務取締役）。

かくして、大同電設の電工の場合、一人前になるには最低5年間ぐらいの経験が必要である。また、何人かの配下労働者をもつ基幹電工になるには、配線方法を含む段取り作業にも熟知していなければならないため、より長期間の経験と同時に工業高校卒業程度の知識を必要とする。

「動力関係の配線は技能と同時に知識だね。だから最終的には工業高校ぐらい出てないと消化しきれない」（大同電設常務取締役）。

5 「土木・建築工事部門」の労働内容と社外工労働力の性格

この部門の作業、職種は多種多様である。今、70年3月に胆振地方労働対策協議会下請中小企業労働対策専門部会が実施した『室蘭市内における大手関連下請中小企業の労務に関する実態調査』から――そのうち、新日鉄室蘭の下請企業に関係するものから――特に労働力不足が訴えられている職種をあげると次のとおりである。

製缶工、電工、仕上工、トビ、配管工、施盤工、整備工、クレーン運転工、コンベアーベルトエンドレス工、土工等。

同調査では労働力不足の職種に含まれていないが、この部門の代表的な職種として、上記以外に、少なくても大工、板金工、塗装工、築炉工、鉄工、雑役等がある。

今、この部門の職種の熟練の性格に関する分析は省くけれども、少なくても次のことはいいうる。すなわちこの部門の職種は、大別すると不熟練労働と職人的熟練労働の職種に分れる。前者の代表は土工、雑役であり、後者の代表は大工、板金工、塗装工、築炉工、製缶工、仕上工、配管工、施盤工、整備工、トビ、電工等である。

以上、部門別の労働内容及び熟練の性格について検討してきたが、社外工労働力の性格は50年代前半期の重筋肉的不熟練労働中心から高校卒業程度の知識の上に数年間の経験を必要とする一部の機械操作工及び自動車免許取得を必要とする輸送用機械運転工等にみる半熟練労働、製銑工程の樋修理作業、

製鋼工程の鋳型整備、タンディッシュ整備、下注ぎ用鋳型セット段取り作業、圧延工程の圧延ロールのベアリング取り替え・整備作業、その他機械・電気・設備の保全・修理作業等にみる手工的熟練労働（「電気工事部門」「土木・建築工事部門」にも多くの手工的熟練労働が存在する）、そして、簡単な機械の操作作業及び玉掛け、ガス切断作業等にみる単純労働等に分化した。その結果、かっての重筋肉的不熟練労働の比重は大巾に減少した。

このように社外工労働力の性格が大巾に変化した理由は、親企業から下請に移管された作業が、移管当初から上記の質の労働力を必要としたことと、前章でみた社外企業の資本蓄積の増大が、かっての重筋肉的不熟練労働を不必要とし、その質を変えたことである。後者の典型例としては「輸送部門」における各種輸送用機械の導入、「直接的生産部門」における各種機械の導入（表４－１参照）、その他がある。

ところで、以上のような社外工労働力の質的変化は、社外企業に社外工労働市場の企業別分断化の必要性を痛感せしめる。なぜなら、基幹労働力である半熟練労働力（特に、輸送用機械運転工以外の半熟練工）の企業内抱え込みは、それが労働市場から容易に得られない点からして重要だからである。特に、最近の熟練労働力を含む労働力不足は、多種の労働力の企業内確保を社外企業の重要課題にせずにはおかない。

かくして、次項での社外工労働市場の分析が必要不可欠となる。

第２節　社外工労働市場の特徴

表２－６は社外企業別入・退職率である。これによると、「土木・建築工事部門」の入・退職率が意外に低いが、それはこの表の数字が事務員、技術員中心で、入・退職率の高い現場労働者（主に、２次下請に依存）の大半がこの表から除かれているからである。

そこで、「土木・建築工事部門」を除いた入・退職率をみると、全体的に非常に入・退職率が高い。最も入・退職率が低い「電気工事部門」でも各々２３.８％（入職率）、１６.６％（退職率）である。

今、入職率と退職率を比較すると、入職率はどの部門でも退職率を上回っている。それは、この当時（６９年２月１日～７０年２月１日）の鉄鋼業界が、まだ不況期に入らず、各社外企業は慢性的な労働力不足の状態にあったためである。

ところで、どういう質の労働力が入職しているかというと、(1) 入職者の大半は職歴経験を有する中途採用者で、新規学卒労働力は１割未満にすぎない。(2) しかも、その大半は２５才以上の年令層で、２４才以下層は２０％前後である（表２－７）。 (3) また、中途採用者の前職は、我々が行なった４５名の面接調査によると、農業、漁業、炭鉱夫、自衛隊員、製材工場の労働者、セールスマン、線路工夫、土工、仕立見習、店員、タクシーの運転手、鍛冶工、トビ等と多種多様だが、特に炭鉱離職者、農漁業従事者、元自衛隊員が多い。

「新規学卒者というのは少ないですね。中途採用者が多いですね。５～６年前（６５年頃）までは炭鉱離職者の方が多かったが、今（７１年９月現在）は農村の人とか漁師が多いです」（産業振興室蘭事業所所長）。

(4) そして、中途採用者の大半は不熟練労働力である。わずかに、町場の工場に勤務していた鍛冶工、あるいは大型車輌免許、大型特殊車輌免許をもった元自衛隊員が熟練労働力であるにすぎない。そのため、玉掛け、ガス溶接、起重機運転、大型車輌、大型特殊車輌等の資格は入職後に取得されることが多い。(5) 最後に入職者の学歴構成であるが、これに関する全社外工労働者の資料がないため、第１鉄鋼の７０年当時の資料を通じてみると（表２－８）、その主体は小・中学校卒

表2－6　社外企業別入・退職率（％）

部門	会社名	入職率	退職率
直接的生産部門	第一鉄鋼	17.5	13.8
	太平工業	41.9	24.1
	幌滑建設	110.3	59.1
	（小計）	（35.5）	（22.2）
原料処理部門	産業振興	35.7	15.2
	吉川工業	9.6	21.5
	浜野鋼業	22.2	13.7
	豊誠工業	45.2	34.9
	（小計）	（29.0）	（18.5）
輸送部門	陣上工業	13.5	14.1
	橋本通運	34.6	24.8
	岩川商会	43.3	18.0
	大坪運輸	15.6	31.2
	坂田組	83.3	83.3
	北貨運輸	14.2	14.2
	（小計）	（26.9）	（22.6）
電気工事部門	大昌電気	17.5	7.0
	拓北電業	28.1	24.2
	北都電気	24.3	15.3
	山口電気機	20.5	11.7
	（小計）	（23.8）	（16.6）
土木・建築工事部門	加藤工業	14.5	19.3
	菅組工事	9.5	26.9
	黒田動熱	31.4	35.1
	南北海道ディーゼル	29.2	26.1
	大和工業	13.2	11.6
	特殊電極	41.6	16.6
	神尾組	0.0	5.8
	泰和車輌	0.0	20.0
	札幌ゴム	9.0	0.0
	（小計）	（16.7）	（19.8）

資料：胆振支庁『大手下請中小企業の労務に関する実態調査』による。
（注）　入職率・退職率は1969年2月1日から1970年2月1日までの1年間の数字である。

業労働力であり、高校卒業労働力は20％を占めているにすぎない。しかも、20％の高校卒業労働力すべてが、前節で述べた「高校卒業程度の知識を必要とし、さらに2～3年間の経験によって技能の修得可能な職種」についているのではない。前述した職種に望ましいのは高校卒業程度の知識と同時に若年労働力であることである。ところが、高校卒以上の学歴者でかつ24才以下の若年層が少ない第1鉄鋼の場合には、望ましい状況とはいえないわけである。

次に、退職者の質を分析すると、(1) 退職者の大半が勤続年数3～4年以内に集中している。この点に関して企業関係者から次のような嘆きが聞かれる。

「大体、3～4年辛棒してもらったら、ずっと居るんですが、まあ、1年か半年。居ても2年以内に止めてゆく人が多いですなあ」（産業振興室蘭事業所所長）。

(2) しかし、これと同時に勤続年数4年以上層が40％いることは注目に値する（表2－9）。この事実は、労働移動層と企業内定着層が勤続年数3～4年を分解基軸にしていることを示している。

以上、69年から70年にかけての資料に基づいて社外工労働市場を概観してきたが、これによると、社外工労働市場は不熟練労働市場と重なりあっていることが分った。社外工の労働移動が激しいのは、まさに、この労働市場の構造に規定されて生ずる現象なのである。しかし、そういう中で、勤続年数3～4年を基軸にして労働移動層と企業内定着層が分化するという事実は、不熟練労働市場と競合関係をもつ労働者層が必ずしも全社外工労働者層に及んでいるのではなく、勤続年数3～4年以

表2－7　社外企業別年令別労働者比率と平均年令（１９７０年2月）（％）

部門		会社名	15才未満	15～19才	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	40～54才	55才以上	平均年令
作業請負分野	直接生産部門的	第1鉄鋼	0.0	11.6	13.0	16.3	18.8	15.9	20.3	3.7	33.0才
		幌清建設	0.0	2.6	13.6	18.1	21.3	15.7	18.1	10.3	36.7才
		太平工業	0.0	9.7	12.5	18.9	23.7	21.4	6.9	6.6	36才
		（小計）	（0.0）	（9.6）	（12.9）	（17.3）	（20.7）	（17.6）	（15.8）	（5.6）	
	原料処理部門	産業振興	0.0	2.9	13.4	16.6	14.0	18.1	16.6	12.8	35.3才
		吉川工業	0.0	20.6	23.2	15.4	12.9	12.9	14.1	0.6	30.3才
		浜野鋼業	0.0	3.6	6.3	8.9	15.7	18.4	34.7	12.1	39.3才
		豊誠工業	0.0	1.7	8.5	15.3	16.2	15.3	27.3	14.5	37.1才
		（小計）	（0.0）	（5.7）	（13.0）	（14.7）	（14.4）	（17.0）	（23.7）	（11.0）	
	輸送部門	陣上工業	0.0	31.0	13.9	12.1	14.9	14.9	27.6	13.3	39.3才
		橋本通運	0.0	8.7	19.4	21.3	16.8	10.2	18.7	4.6	38才
		岩川商会	0.0	1.0	8.5	8.5	8.5	17.0	34.0	23.4	43.6才
		大坪運輸	0.0	1.8	7.4	9.2	12.9	7.4	27.7	33.3	44.7才
		坂田組	0.0	0.0	3.3	0.0	6.6	16.6	20.0	53.3	49.9才
		北貨運輸	0.0	0.0	19.0	38.0	23.8	14.2	4.7	0.0	33才
		（小計）	（0.0）	（5.3）	（15.4）	（16.1）	（15.0）	（12.5）	（23.3）	（12.2）	
	計		（0.0）	（7.7）	（13.5）	（16.4）	（17.9）	（16.2）	（19.4）	（8.5）	
工事請負分野	電気工事部門	大昌電気	0.0	12.6	30.1	33.3	9.5	7.9	3.1	3.1	27才
		拓北電業	0.0	4.5	20.3	10.5	12.0	10.5	19.5	22.5	38才
		北都電気	0.0	22.3	20.0	10.5	7.0	12.9	23.5	3.5	30.9才
		山口電気機	0.0	22.9	33.7	10.8	9.4	6.7	10.8	5.4	32才
		（小計）	（0.0）	（14.0）	（24.7）	（14.6）	（9.8）	（9.8）	（15.7）	（10.9）	
	土木・建築工事部門	加藤工業	0.0	3.3	11.8	11.8	15.2	15.9	10.1	32.2	34才
		菅組工事	0.0	10.5	16.8	12.6	15.7	12.6	21.0	10.5	34才
		黒田動熱	0.0	0.0	11.5	3.8	11.5	11.5	7.6	53.8	47才
		南北海道デーゼル	0.0	13.4	29.8	6.7	13.4	7.4	14.1	14.9	33才
		大和工業	0.0	1.6	4.8	7.0	13.5	23.3	28.8	20.6	41.2才
		特殊電極	0.0	26.3	20.0	13.3	20.0	6.6	6.6	6.6	28.7才
		神尾組	0.0	0.0	0.0	10.6	10.6	10.6	31.9	34.0	47.2才
		泰和車輌	0.0	0.0	50.0	12.5	12.5	0.0	12.5	12.5	
		札幌ゴム	0.0	16.6	41.6	16.6	16.6	0.0	0.0	8.3	26才
		（小計）	（0.0）	（6.3）	（14.8）	（9.0）	（9.7）	（12.9）	（20.4）	（22.2）	
	計		（0.0）	（8.9）	（18.1）	（10.8）	（9.7）	（11.9）	（18.9）	（18.5）	
合計			（0.0）	（7.9）	（14.5）	（15.3）	（16.2）	（15.3）	（19.3）	（10.5）	

資料：胆振支庁『大手下請中小企業の労務に関する実態調査』（１９７２年2月）による。

表2－8　第1鉄鋼労働者の学歴別構成（１９７０年１１月）　（％）

学歴 / 第1鉄鋼職場	小学校卒者	新制中卒者	職業訓練所卒者	高校中退者	高校卒以上者（旧制中卒・短大卒・大卒を含む）	計
鋼片係	33.7	33.8	1.2	5.2	22.1	100.0
条鋼係	34.4	41.2	3.1	2.5	18.8	100.0
鋼板係	18.8	56.4	2.9	1.9	19.8	100.0
H形鋼係	41.4	32.8	3.4	3.4	19.0	100.0
荷役係	60.0	25.7	—	5.7	8.5	100.0
整備係	38.5	23.1	—	15.3	23.1	100.0
計	33.8	40.7	2.2	3.8	19.5	100.0

資料：第1鉄鋼従業員名簿から1人おき抽出によって作成。但し、技能職のみである。

内の不熟練労働者層が競合関係の中心をなしていることを意味する。つまり、社外工労働市場は、不熟練労働市場と重なり合っている流動性向の高い部分だけでなく、職種別の技能労働市場と重なり合っている流動性向の低い部分をも含んでいると考える方がより正確であろう。(1)

ところで、勤続年数4年以上の労働者層は、各職場のベテラン層であるが、企業にとってこの層の確保こそが重要なのである。そのために種々の確保対策が行なわれている。例えば、社宅への勤続年数別入居権、勤続年数に有利な賃金管理、等々である。これらの政策が労務統轄上、いかほどの効果をあげているかは次章で分析することにして、今は先に進むことにするが、その前に勤続年数3年未満に集中する不熟練労働者に関してだけ、その労務統轄上の位置を若干述べるならば、企業外流動化の動向を示す不熟練労働力は、この質の労働力の供給が容易なこともあって、社外企業における日常的な雇用労働力量調整の機能を負わされている。その典型的例としては「下請は生産量が減っても、組合員は減らないのです。どうして調整するかというと、それは組合に加入出きない臨時的な非組合員によってです。」（新日鉄室蘭労組役員）というように、社外企業における〝臨時工〟の導入がある。それは、社外企業における一種の〝本工・臨時工関係〟の再現を示している。

ところで、上記の分析は、鉄鋼業界が好況で、労働力不足が顕著な時期を対象にしたものであったが、その後、鉄鋼業界は不況に陥ち入り、生産調整を目的に７１年１２月には、鉄鋼独占体間で粗鋼不況カルテルが締結された。社外企業はこれを期に慢性的な労働力不足から脱し、逆に労働力の質に重点を置いた積極的労働市場対策に乗り出した。

それは第1に、社外企業が自らにとって有利な労働市場を背景に労働力の質の厳選を行なうようになったことである。

「この不況期間に人を採用しないで、逆にしよっ中休むような人を整理している。大体この間に労働者の体質改善が進んだということですね。‥以前は欠勤でいてもいなくてもどっちでもいい人間まで会社は抱えていたが、昭和４５年ぐらいから忠告を２～３回して、それで駄目なら首ですから」（第1鉄鋼K氏）。

第2に、若年労働力不足解消の一手段として設けられた高等職業訓練校(2)（第1鉄鋼）の卒業生を基幹労働力として用いようとする動きである。同訓練校は粗鋼不況カルテルが締結される1年前の７０年4月に発足したが、不況期後における労働市場の変化の中で、資本の意図する新規中卒労働力

表2－9　社外企業別勤続年数別労働者比率（１９７０年２月）（％）

		会社名	１年未満	１年～２年未満	２年～４年未満	４年～１０年未満	１０年以上
作業請負分野	直接的生産部門	第一鉄鋼	8.0	20.6	18,2	36.4	16.4
		幌清建設	39.4	20.7	24.9	14.8	—
		太平工業	19.9	18.0	16.9	37.0	7.9
		（小計）	（16.6）	（19.8）	（18.9）	（33.3）	（11.2）
	原料処理部門	産業振興	28.3	16.4	15.4	26.7	13.0
		吉川工業	20.6	16.7	18.7	14.8	29.0
		浜野鋼業	13.1	8.9	20.5	52.1	5.7
		豊誠工業	24.7	34.1	10.2	29.0	1.7
		（小計）	（23.7）	（17.1）	（16.3）	（30.0）	（12.8）
	輸送部門	陣上工業	16.1	20.1	27.6	31.9	4.0
		橋本通運	15.5	14.2	37.5	23.6	8.9
		岩川商会	21.2	13.8	26.5	30.8	7.4
		大坪運輸	11.1	9.2	18.5	51.8	9.2
		坂田組	6.6	20.0	16.6	43.3	13.3
		北貨運輸	14.2	23.8	23.8	33.3	4.7
		（小計）	（15.7）	（16.2）	（31.3）	（29.3）	（7.2）
	計		（18.0）	（18.3）	（21.2）	（31.6）	（10.6）
工事請負分野	電気工事部門	大昌電気	15.8	20.6	20.6	39.6	3.1
		拓北電業	16.5	21.8	22.5	30.3	9.0
		北都電気	16.4	11.7	15.2	37.6	18.8
		山口電気機	0.0	35.1	22.9	27.0	14.8
		（小計）	（12.9）	（21.9）	（20.5）	（32.9）	（11.5）
	土木・建築工事部門	加藤工業	8.4	5.0	35.5	23.7	27.1
		菅組工事	17.8	18.9	17.8	23.1	22.1
		黒田動熱	26.9	15.3	11.5	38.4	7.6
		南北海道ディーゼル	11.1	19.4	24.6	37.3	7.4
		大和工業	19.5	12.5	7.0	26.6	34.2
		特殊電極	26.6	20.0	6.6	20.0	26.6
		神尾組	0.0	8.5	19.1	23.4	48.9
		泰和車輌	0.0	0.0	12.5	37.5	5.0
		札幌ゴム	8.3	25.0	41.6	25.0	0.0
		（小計）	（16.4）	（14.6）	（18.2）	（26.8）	（23.7）
	計		（15.2）	（17.0）	（18.9）	（28.7）	（19.6）

資料：胆振支庁『大手下請中小企業の労務に関する実態調査』（１９７２年２月）による。

の確保及びそれの基幹労働部門への配置を可能にしつつある。

「７０年当時、高卒者確保もなかなか難しいし、それで中卒者を育てていくという観点に立って、室蘭協力会一本で訓練校を設立してはどうかという事で、協力会の中に専門委員会を構成しまして、この中で色々検討を加えていったんですが、協力会一本では難しくなったもので、そういう事から第１鉄鋼独自でやってゆくことになったわけです。……まず中卒者というのは技術を身につけたいという意欲が非常に強いですね。そういった事から、単に事業所の訓練所だけということではなかなか魅力も少ないし、法に基づいて高等職業訓練所という形にすることによって中卒者を余計に採用できるだろうという事もありますし……もちろん私共としては彼らを将来、中堅労働者にもってゆきたい。…まあ７１年以降高等職訓校卒業者だけで、他に人を採用しなくても人は大体間に合っていますね。彼らの定着率も割り合いにいいし……」（第１鉄鋼勤労部長）。

上記の労働力対策は鉄鋼業界の景気回復とともにその効力を失うことが考えられないでもないが、同じような労働力不足に悩んでいた建設業界が、若年労働力の吸引を目的に設立した事業内共同職業訓練校によって若年労働力を確保しえたという事実は、[3] 社外企業の労働力対策が業界の景気回復とともに単にその効力を消失するという予想だけでなく、今後の社外工労働市場に一定の変化を及ぼしうることも予想させるのである。

＜注＞

(1) 山本潔教授は『日本労働市場の構造』（東大出版会、１９６７年）において、社外工労働市場の特徴を、グレイドの高い「中位ないし上位の職務の担い手」（３２８頁）である本工に対する、グレイドの低い「下位の職務の担い手」（３２８頁）の臨時工、社外工が、「下位の職務から上位の職務へと昇進し」（３２９頁）うる客観的可能性があるがために、「各職務を担う労働者はより下位の職務を担う労働者との競争」（３２９頁）関係にさらされているとしているが、そこでは、全ての職務を単にグレイドの上・下位だけを基準にして分類しているにすぎない。しかし、一般的な理解としては、下位から上位への昇進が可能な職務とは、１つの職種を構成するところの同一の昇進ルート上に属する職務群をさすのであり（小池和男『賃金』７５頁、１７５頁、高木督夫『合理化の話』６９頁参照）、山本潔教授が言うような抽象的なグレイドの上・下位だけを基準にするのではない。かくして教授は、必ずしも同一の昇進ルート上にあるとはいえない職務をも含めて、社外工が担う「下位の職務」と本工が担う「中位ないしは上位の職務」との競争関係を述べていることになる。

鉄鋼業においては、同一昇進ルート上にある下位の職務の下請化、社外工化は少なく、逆に、同一昇進ルート上にない職務あるいは全く異なる職種の下請化、社外工化が多いのであり、そこには、教授の言うところの同一昇進ルート上にある職務であるがために生ずる隣接職務間の直接的な競争関係、という論理は該当しないのである。

(2) ７０年４月に認可された第１鉄鋼高等職業訓練校の前身は、６７年創設の第１鉄鋼職業訓練所である。

(3) 北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書９『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』１９７１年、３２頁。

第３章　労務統轄機構の再編成と企業内教育の展開

第１節　経営労務管理体制の再編成と現段階的特質

第１章第１節で触れたように、５０年代前半期の労務統轄方式は、社外企業の性格が労務提供的請負業者たる「組」的存在であったため、基本的には親方制的労務統轄方式であった。すなわち、親企業から労務提供的下請業者に指名された親方は、何人かの棒芯を配下にもち、彼らに労働者の募集・解雇及び作業管理、賃金管理等の諸機能を与えて労働者の統轄を行なっていた。

しかし、５０年代後半期以降、業務下請化の増大にともなって社外企業は資本蓄積を進め、経営労務管理体制の「近代化」をはかり出した。経営組織の充実がそれである。例えば、太平工業では６１年に課制を、６２年に次長制を敷き経営組織の充実をはかった。また第１鉄鋼でも５５～６５年にかけて次・課長制度を採用して経営組織の充実をはかった。(1)

このように、５０年代後半期以後、社外企業は経営組織の充実を中心に、経営労務管理体制の「近代化」に着手しだしたが、その本格的取り組みは６０年代後半期以降のことであった。

以下、６０年代後半期以降に焦点を当てながら社外企業の経営労務管理体制「近代化」の実態を探ることにする。その際、前章でプロジェクト・チームが経営管理、労務管理、作業管理の各側面から社外企業を３つのタイプに分類したことを述べたが、我々は、そのうちの上２位までのタイプの企業群を中心に分析してゆくことにする。すなわち、①経営労務管理体制の「近代化」が最も進んでいる企業群（第１鉄鋼、太平工業、吉川工業、鉄原、幌清建設）、②経営労務管理体制がつぎに進んでいる企業群（陣上工業、橋本通運）を対象にである。

１、職制層の地位、機能の変容とその現段階的特質

５０年代後半期に入って親方制的労務統轄方式が崩れていった主な原因は、棒芯による間接的管理方式の場合には、作業の能率が個々の棒芯の能力に頼らざるを得ず、それにともなって生ずる作業量の大きなバラツキは親企業の生産計画をそこなう恐れがあったことである。かくして、社外企業は棒芯から募集・解雇及び賃金管理機能を取り上げて彼らを単なる管理労働者に転化せしめ、併せて管理組織をも整備することによって、親企業からの業務下請移管を有利にしようとはかった。こうした動きは、「直接的生産部門」において特に顕著だった。

「作業内容が生産工程の流れの一部をうけ持っていますから、新日鉄（当時の富士鉄）に対して責任ある仕事をしなければならない。だから企業（第１鉄鋼）が責任をもって作業管理しなければならない。組請負的なことは出さなくなったのです。」（第１鉄鋼勤労部長）。

以下、管理組織再編成の動きが最も顕著であった「直接的生産部門」から第１鉄鋼を、そして、反対に動きが最も鈍かった「輸送部門」から栗林商会と橋本通運を代表事例に選んで分析してゆくことにする。「輸送部門」から栗林商会と橋本通運を代表事例に取り上げた理由は、前者が新日鉄専属の請負業者ではなく、基本的には社会的分業の形を取って新日鉄室蘭の仕事を請負っている港湾荷役業者であるのに対して、後者は新日鉄専属の社外企業である。このため当然、両企業の職制層の地位・機能の展開状況は異なると考えられるからである。

(1)　第１鉄鋼における作業組織の再編成と職制層の地位、機能の変容

５０年代後半期の職制の呼び名は〝班長、補佐員〟であった。班長は各班毎に、補佐員は各職場毎に配置されていた。例えば、圧延班では、圧延班全体を管掌する班長と、班の末端作業組織の条鋼、鋼片、鋼板各職場を管掌する補佐員、という具合にである。

上記の例から分るように、当時の班編成は職場数が少なかったこともあって、所属工場の異なる幾つかの職場から成っていた。そして、一般労働者は特定の職場に所属するのではなく班に直属し、毎朝行われる班長の〝場割り〟によって、その日その日の職場がきまった。

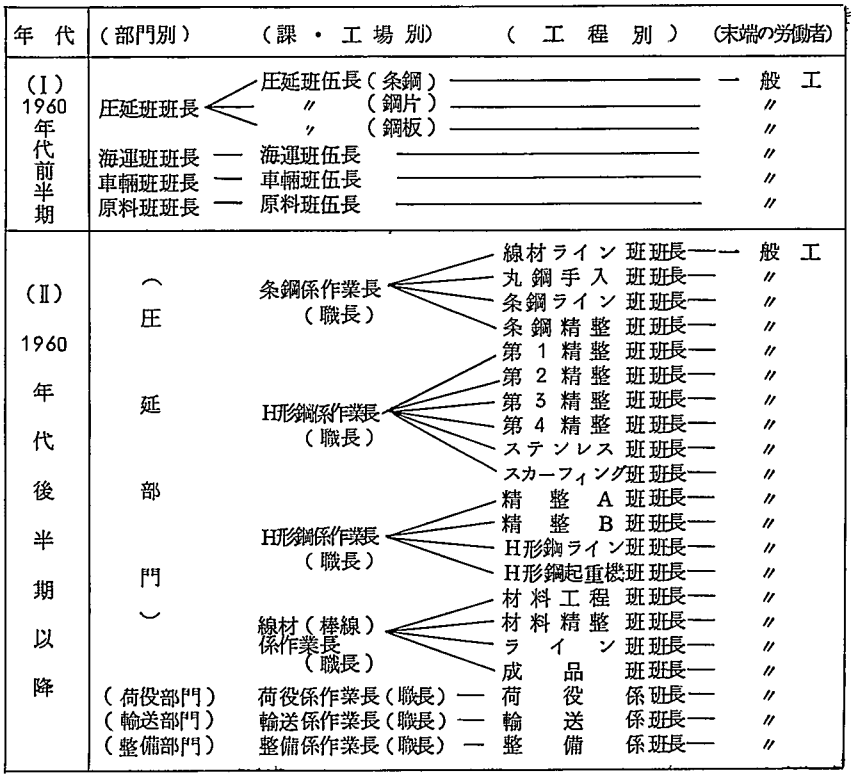
「６０～６１年頃までは出勤したら班長がどこに行くか場割りする。８割ぐらいの人がそれによって、その日の職場がかわった。あとの２割ぐらいは固定していましたけどね。昔はそういうように職場がきまっていなかったのですね。そういう作業体制だったのですね。」（Ｍ氏、４２才、第１鉄鋼作業実習指導員）。

以上の如き作業組織においては、職制層による一般労働者の把握は十分たりえなかった。なぜなら、班の頂点に立つ班長は配下の労働者が多いため、個々の労働者の監督が不可能であったし、また補佐員も、配下の労働者が班長の〝場割り〟によって職場を毎日移動するため、十分な労務管理を行なえなかった。

しかし、６０年代前半期、後半期の末端作業組織の工場別班編成替え、工程別班編成替えにともなって（図３－１参照）、職制層の地位・機能は大きく変容していった。

まず、６０年代前半期の末端作業組織の工場別班編成替え＝工場別管理体制への移行によって、職制層は部下の掌握が容易になった反面、各工場に係長が配置されたため、それまでラインの頂点に座していた班長は、そのトップの地位を降りて、係長－班長－伍長というライン組織の一階梯を担う管理労働者と化していった。

図３－１　第１鉄鋼における作業組織の変遷



資料：１９６４年と７２年の作業組織図により作成。

（注）６０年代前半の班長・伍長がそれぞれ６０年代後半期には作業長（職長）・班長に名称を変更したが、本文で分析している権限の変化を除いて、その地位上の変化はない。

ついで、６０年代後半期には、末端作業組織の工程別班編成替え＝工程別管理体制への移行にともなって、大巾な「職制の改正」（６５年７月）が行なわれた。「職制の改正」の目的は「……各人の能力を充分発揮してもらうために管理組織を整えこれを常に合理化して権限の委譲をはかり、実力第１主義に徹した人材の登用で業務運営に当るために…組織体制を確立…」[2]（傍点は筆者）することであった。

かくして、「職長、班長の責任と権限」[3]を明確にするために「従来、経験」[4]的であった職制の責任、権限を改め、「責任の区分が明確に示される職務明細」[5]に従って、職制は部下を管理することになった。

表３－１　第１鉄鋼における職制層の職責基準

1. 職務権限のタイプ

A	形式的決定把握	通常の場合は、部下に実質的決定、命令をまかせ自らは単に形式的、もしくは総括的承認を与え、または事後に形式的、もしくは総括的把握ないしは審査をする。	この権限を有する者は、通常の場合該当職務を部下に委譲し、その遂行をまかせているが、自己の総括的な業績を達成するための諸指示命令を行なうために、当該職務の遂行およびその結果について部下から報告をうける。
B	実質的決定把握	通常の場合は、部下にまかせることなく自ら実質的に決定し、部下に命令し、または事後実質的に部下の報告により、その結果を把握しもしくは審査をする。	①この権限を有する者は、通常の場合、自己の判断によって決定、指示命令し、あるいは報告を受けるなどして当該職務を遂行することが出来、またしなければならない。 ②上位者から委譲されて、この権限を有する場合は、当該職務の遂行およびその結果について上位者に報告しなければならない。
C	意見具申、企画立案	企画、立案し、もしくは助言し、意見を述べる。	①この権限を有する者は、上位者又は指揮系列の異なる者に対し、必要に応じて当該職務について自ら意見を述べたり、企画立案することが出来る。 ②この権限は単なる助言から意見具申、企画立案への参画までの広い範囲の権限関係を含む。 ③この権限は、指示命令の権限を含まない。
D	作業従事	上位者の命令に従い、直接作業に従事する。	上位者の命令監督に従って、当該職務の作業に自ら従事し、またしなければならなく、必要に応じて報告を行なう義務がある。

（注）　職務基準書の作業長権限区分欄に権限記号Ｂ～Ｃとある場合は、甲番の場合に限りＣとする。

2. 作業管理機能内容

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
A作業計画					
1.月間作業計画	月間の作業計画について、係長に意見を述べることが出来る。	C	C		
2.週間作業計画	週間の作業計画について、係長に意見を述べる。	B	C		
3.作業計画の変更	作業計画の変更調整について、係長に意見を述べる。	B	C		
B設備運転計画					
1.月間及び週間の運転計画	設備の運転計画について、係長に意見を述べる。	B	C		
2.運転計画の変更	運転計画の変更調整について、係長に意見を述べる。	B	C		
C資材計画（工器具を含む）					
1.月間使用計画	資材の使用計画について、係長に意見を述べる。	B	C		
2.使用計画の変更	資材の使用計画の変更について、係長に意見を述べる。	B	C		
D作業実施					
1.人員配置					
(イ)通常作業事の人員配置	通常作業時に於ける人員配置を決定し必要な指示を行なう。	A	B	C	出勤の確認及び班長相互間の人員調整及び作業長間の調整
(ロ)特殊作業時の人員配置	特殊作業時の人員割当について、係長に意見を述べ指示を受ける。	A	B	C	新作業、試験作業
(ハ)異常時の人員配置	異常時の人員配置については、係長に意見を述べ指示を受ける。	B	C		修理、休止、事故
(ニ)人員配置の変更	作業中に於ける人員配置の変更について、適切な指示を行なう。	A	B	C	
2.作業の打合せ					
(イ)日常の作業連絡打合せ	対所管との打合わせを行なう。 各担当外作業長との打合せを行なう。	B	D	D	対所管一当該係 一般本工・工長 ⟷ 班長 工長・作業長 ⟷ 作業長 作業長・掛長 ⟷ 係長
3.作業指示監督					
(イ)作業予定の指示	作業予定を作業開始時前に部下に説明し、その実施を指示監督する。		D	D	
(ロ)作業予定変更の指示	作業予定の変更を説明し、その実施を指示監督する。		D	D	

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
4.作業場の管理					
(イ)作業場の配置	作業場の区分配置変更について、係長に意見を述べその指示を受ける。	B	C	C	
(ロ)作業場の異状処置	作業場の異状処置について、係長に意見を述べる。	A～B	B～C	C	
(ハ)特殊作業場の使用	特殊作業場の使用について係長に意見を述べる。	B	C	C	
(ニ)作業場の常態確保	作業場の正常化につとめ必要な指示を行なう。	D	D	D	
5.設備の管理					
(イ)設備の運転状況	設備（車輌機械）の運転使用状況を把握し、実作業と運転の調整を行ない必要な指示を行なう。	A～B	B～C	C	
(ロ)設備の整備状況	設備の保守、点検状況を把握し、必要な指示を行なう。	A	B	C	
(ハ)設備の係外使用	設備の係外使用について係長に意見を述べる。	B～C	C		
(ニ)係外設備の使用	係外設備の使用について係長に意見を述べる。	B	C		
(ホ)設備の異状処理	設備の異状について係長に報告し、必要な指示を受ける。	B	C	C	
6.職場の巡回	職場を巡回点検し、作業実施状況を把握し、一般的指導監督を行なう。	D	D	D	
E作業の異常措置					
1.作業上の欠陥による場合	大小にかかわらず速かに係長に報告し必要な指示を受ける。	B～C	C	C	所管の起因による場合も含む。
2.事故による場合					
(イ)作業予定に変更ない場合	異状発生状況を把握し、必要な措置を指示すると共に係長に報告する。	A～B	B～C	C	
(ロ)作業予定に変更がある場合	速かにその状況を報告し、必要な指示を受ける。	B～C	C	C	1直以上の作業変更が生ずる場合
3.部外（特に主管課）からの特異な連絡又は指示による場合	速かにその状況を報告し、必要な指示を受ける。	B～C	C	C	
F設備の修理					
1.計画修理(大)	月間又は週間の修理計画について、要修理箇所、修理順位、日程時刻等機械使用者側としての条件について意見を述べる。	C	C	C	修理期間が半直を越える修理
2.計画修理(小)	小修理計画について係長に意見を述べる。	B	C	C	修理期間が半直以下の修理

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
3.突発の修理	突発の要修理について関係先に連絡し必要な措置を取り係長に報告する。	B〜C	B〜C	C	半直を越える修理C．C 半直未満の修理B．C （点検時の修理を含む）
4.修理の実施					
(イ)連絡処理	修理に関して必要な事項を関係先に連絡し、安全上及び作業上必要な措置を取る。	D	D	D	
(ロ)修理状況の把握	修理に立ち合いその進行状況を把握し必要な意見を述べると共に重要事項を係長に報告する。	A〜D	D	D	
(ハ)検査立合	修理完了後、検査に立合い確認する。	A〜D	D	D	
G設備の改廃	設備の改廃については係長に意見を述べる。	C	C	C	
H工器具の改廃	工器具の改廃について係長に意見を述べる。	C	C	C	
I作業施設の改廃	施設の改廃について係長に意見を述べる。	C	C	C	作業施設、改廃決定後の実施については係長A、作業長B
J資材工器具の受払管理					
1.資材工器具の受払	資材の払出請求を決定する。	A〜B	A〜B	B〜C	資材払出基準による。
2.工器具の貸出し	工器具の貸出請求を決定する。		A	B	
3.資材及び工器具の管理	職場に於ける資材及び工器具の使用状況を監督する。	A〜D	D	D	
K作業結果の把握検討					
1.作業日報の検閲作成	各種日報を作成、又は検閲する。	D	D	D	
2.作業進捗の把握	作業結果と計画を照合し作業の計画遂行をはかると共に作業の進捗状況を係長に報告する。	D	D	D	
3.作業成績の把握	作業の総合的成績を把握検討する。	B	C	C	
4.報告書の作成	指示された報告書及び資料を作成し提出する。	D	D	D	
L会議出席					
1.係内会議	作業長会議、作業検討会、安全会議等。	D	D	D	係長の出席しない会議については議事録を作成し係長に提出する。 （出席者は都度指示する）
2.係外会議	係長以上が指示する会議	D	D	D	
3.社外会議	安全会議、作業検討会其の他係長以上が指示する会議	D	D	D	

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
M技術管理					
1.作業標準の設定改廃	作業指導標準書の設定改廃について係長に意見を述べる。	C	C	C	
2.作業標準の維持徹底	作業標準（動作標準を含む）の職場指導を行ないその徹底をはかる。	D	D	D	
N改善提案					
1.改善提案の奨励	改善提案を奨励する。	D	D	D	
2.改善提案の審査	改善提案の内容を検討し係長に意見を述べる。	C	C	C	

3. 労務管理機能内容

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
A要員					
1.要員（職場定員）の決定	要員の決定および変更について係長に意見を述べる。	C	C	C	（暫定臨時要員を含む）
2.要員（職場定員）の確保	要員に対する不足人員の補充の時期方法、人数等について係長に意見を述べる。	C	C	C	
B転出入					
1.新規採用転入者の受入	新入社員及び転入者の受け入れについて係長に意見を述べる。	C	C		
2.退職、転出	部下の退職及び転出について係長に意見を述べる。	C	C	C	（技能職についてこの権限は勤労部長）
C人員の配置					
1.所属の決定及変更	一般技能職者の所属の決定及び変更について係長に意見を述べる。	C	C		所属とは係をいう
2.従事職務、職種の決定及び変更	一般技能職者の従事職種及び職務の決定及び変更について係長に意見を述べる。				通常従事する職種の決定は部長。
3.勤務種類及び班編成の決定及び変更	一般技能職者の勤務種類及び組編成の決定及び変更について係長に意見を述べる。	B	C	C	勤務の種類とは常昼、交替勤務の別をいう。
4.通常の人員配置	日常（通常）における一般技能職者の人員配置を決定し、部下に指示する。	A	B	C	職場定員内操作とする。
D役付技能職者の配置					
1.任命	班長の任免について係長に意見を述べる。	C	C		
2.配置転出入	班長の班編成配置及び転出入について意見を述べる。	B	C		

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
E服務勤怠					
1.勤怠の把握	部下の勤怠状況を把握し所定の様式により係長に報告する。	D	D	D	勤怠の一覧表の作成。
2.休日の指定及び振替	部下の休日を指定又は休日を振替し所定の様式により係長に報告する。	A	B	C	
3.休暇	部下の年次有給休暇、生理休暇、出産休暇、特別休暇、代休、忌引、病欠、私欠等の休業を許可、又は決定する。但し、必要ある場合は係長に報告し指示を受ける。	A～B	B～C	C	
4.過勤務の決定	過勤務（休日出勤を含む）の人員時間を決定し、部下に命令する。但し必要ある場合は係長に報告じ指示を受ける。	A～B	B～C	C	
5.職場離席	部下の私用または公用による遅刻、早退、外出を許可または決定する。但し必要ある場合は係長に報告し指示を受ける。	A～B	B～C	C	
6.係外勤務					
(イ)部内他係への勤務	部下の部内他係への勤務について人員を決定指示し係長に報告する。	A～B	B～C	C	臨時の応援等
(ロ)部外、社外への勤務	部下の部外及び社外への勤務について係長に意見を述べる。	B～C	C		
F考課賞罰					
1.人事考課	部下の人事考課を行ない報告する。	D	D	D	技能職者のみ
2.社員登用	見習社員の社員登用について意見を述べる。	C	C	C	
3.賞罰	部下の表彰、懲戒、賞罰について係長に意見を述べる。	C	C		
G苦情処理					
1.軽易な苦情の処理	職場内での処理出来る作業環境、要員、人員配置、対人関係等の苦情を処理し係長に報告する。	A	B	C	職場（作業長単位）
2.重要な苦情処理	職場内で処理出来ない作業環境、要員、人員配置、対人関係等の苦情について検討し、係長に意見を述べる。	B～C	C	C	
H教育					
1.職場教育					
(イ)教育計画	部下の教育要点を把握して職場教育計画を立案し提出する。	B	C	C	
(ロ)教育の実施	決定された教育計画に従い部下の教育訓練を自ら実施する。または実施を指示する。	D	D	D	

職務項目	職務内容	権限区分 係長	作業長	班長	備考
(ハ)教育結果の把握	部下の教育訓練実施状況を把握し、係長に報告する。	D	D	D	
2.職場外教育	部下の職場外教育について係長に意見を述べる。	B～C	C		
I 安全衛生管理					
1.災害防止対策					
(イ)安全関係作業標準	安全関係の作業標準の設定改廃について意見を述べる。	C	C	C	
(ロ)災害の防止対策	安全上必要な設備、工具の改良環境の改善について意見を述べる。	B	C	C	
2.安全作業の維持	安全作業維持、工具の整備、職場の整理、整頓等について部下を指示監督する。	D	D	D	
3.災害時の措置					
(イ)災害の措置	災害発生に際し応急措置を取り係長及び関係先に連絡する。	D	D	D	
(ロ)原因の調査	災害原因を把握し、安全関係者の行なう、原因調査に協力する。	D	D	D	
(ハ)災害の報告	災害調査を確認し係長に提出する。	D	D	D	
(ニ)対策	対策小委員会を招集し対策を協議する。	D	D	D	
4.健康管理	部下の健康状態について常に気を配り異常ある者について必要な措置を取り係長に報告する。	A	B～C	C	
5.衛生管理	衛生的な作業環境の維持、衛生用具の整備着用等について部下を指示監督する。	A～B	B～C～D	C～D	
J 安全衛生教育	職場懇談会等を通じ部下の安全衛生教育を実施する。	D～C	C～D	D	

資料：第1鉄鋼『規定集』による。

職務明細（表3－1）によると、作業長（当時の名称は職長）の機能はおおよそ次のとおりである。

第1、作業管理機能についてみれば、作業長が決定・命令権をもつのは通常作業時及び特殊作業時の人員配置と変更、作業の異状処置（但し、乙、丙番の時のみ）だけである。但し、作業計画、作業場の管理（作業上の区分配置変更、特殊作業場の使用、作業場の常態確保）、作業の異常措置等に関しては、企画・立案への参画を含むところの助言・協力を係長にすることになっている。また、以上の他にも、対主管（親企業）との作業の打合せ、作業の指示監督、職場の巡回、作業結果の把握（作業日報の検閲及び作成、作業進捗の把握、報告書の作成）、種々の会議参加、作業標準の維持徹底、改善提案奨励・審査の業務等に直接従事しなければならない。

第2、設備、資材管理機能についてみると、作業長（職長）は機械の性能、使用状況の把握及び資材、工具の払い出しに関して指示・命令権を有する。また、機械の運転計画及び係外での使用、保

全（但し、小修理）計画等に関しては、企画・立案への参画を含むところの助言・協力を係長にすることになっている。

第3、労務管理機能については、休日の指定及び振替、休暇許可、過勤務の人員、時間の決定、部下の係外勤務、軽易な苦情処理に関して、決定・命令権を有する。また、要員決定、役職者の任免及び配置転出入、社員登用、賞罰、教育計画、勤怠及び人事考課等に関しては、係長に協力することを通じて勤労部に協力する。

以上の職務権限の明確化は、先の引用文でみたように、「実力第1主義」の登用と結合して登場してきたのである。そのため、60年代前半期までは年功者の〝名誉職〟的色彩の濃かった職制の地位が、60年代後半期以降になると、昇進試験にパスして、はじめて職制への昇進資格を得れることになった。

「今は年功よりも、その人の能力によって昇進するからね。上にあがるには試験ですよ。試験に合格しなければ、なんにもなれない。班長試験は簡単だけれど、作業長あたりは作文も書かなければならない。なんせ試験にうからなければ昇進出きないですね。前は年功で上ったけどね」（O氏、43才、第1鉄鋼荷役係作業長）。

このような「実力第1主義」という昇進制度改革の背景には、第1に、60年代後半期以降、親企業が社外企業に非常に厳しい「合理化」要請を行ない、社外企業はこれに応えて機械、設備の導入を行なうが（表4－1参照）、それは工程のスピードアップをもたらし、必然的に工程管理上の機敏な能力を社外工職制に要求しだしたことである。

「結局1分1秒を争って仕事がされるわけでしょう。仕事が流れてくるわけでしょう。これは工程管理というか、工程管理に即応するための仕事の処理という意味での能力ですね。そういうものがどこの下請でも、1つの仕事は単純でも他との関連で非常に複雑です。これではやっぱり下請の班長とかになるのに、相当機敏な労働者でないとやってゆけないのですね。ただ与えられた仕事を処理するだけじゃいけない。トラック運転関係は別ですけど、本工の作業と密接な作業をしていればいるほどそういうことが言えるでしょうね」（新日鉄室蘭労組元中執N氏）。

第2に、親企業の「合理化」要求に応えて、前述の機械、設備の導入の他に、QCサークル運動、企業内教育等[6]が、60年代の後半以降活発になるが、この新しい労務管理を十分にこなすためには、かっての年功第1主義の昇進制度からの脱皮が不可欠であったことである。事実、古いタイプの職制の横すべり組が多い作業長層の中には、新しい労務管理に追いついてゆけない者も生じてきている。

「作業長層は昔の班長の横すべりが多いです。それで今の作業長としてこれだけは身につけなければ駄目だというのがあるでしょう。そういう事には全くチンプンカンプンでついてゆけない。だから、昔からのカンだけでもって人を動かしてゆくというんですけれど。荷役あたりでも、この作業にはこれだけの人がいるんだと、また、こうやったらQCがうまくいき、人がつかえるのだということが全く分らない。そして、これだけの人間でやる必要がないといっても、昔のカンだけでやってしまうことがあるのですね。」（第1鉄鋼　K氏）。

ところで、職制権限の明確化、「実力第1主義」に基づく昇進制度についで、職制の地位及び性格変化の総仕上げとして、67年から数年間、作業長の非組合員化が実施された。これは、作業長に〝経営者の一員〟としての意識を植えつけ、彼らを職場支配の尖兵たらしめようとするものであった。

「作業長は70年頃までだったかな、それまで作業長は組合員ではなかったのですね。その頃、

再び作業長を組合員にすべきかどうか支部で論議しました。結果的には賛成多数で可決されましたけれど、立場から言えば彼らは経営者ですからね」（S氏、30才、第1鉄鋼線材係精整班）。

しかし、作業長層の中には、職制の地位・機能・性格の急速な変化にとまどいを感じ、自ら職制の地位を降りる者も出てきている。

「作業長は上からも文句言われるし、班長からも突き上げられるし、という事で自ら辞退するというのも出てきていますね」（第1鉄鋼　K氏）。

こういう点からして現段階は、高校卒あるいは職業訓練校卒の子飼いの若年労働者が作業長に登用されて、機能を十分に発揮するまでの過渡的段階にあるといえよう。

「これから作業長になる人間は、若手で工業高校、職業訓練校出の班長の中から育ててゆこうと考えているのでしょう。古い作業長では駄目なんだと、実力本位で若手を上げてゆこうということで」（第1鉄鋼　K氏）。

(2)　栗林商会における作業組織の再編成と職制層の地位の強化

従来の作業組織の編成は、図3－2にみる如くである。この編成下で、監督（第一線監督者）は、固定した配下労働者をもたず、総監督の直接指示によって、毎日、顔ぶれの異なる労働者を統率しなければならなかった。

「作業系の場合は、監督が10名なら10名いても、どの監督にどの部下がつくかというのは決ってなかったのですね。その日その日で変っていたのです」（栗林商会労働部長）。

ところが、64年に末端ラインの管理体制を整備する目的で作業組織の再編成が行なわれ、各監督（この時作業長に名称変更）に、それぞれ12～3人の労働者が配置されることになった。その結果、作業長は固定した12～3人の配下労働者をもつことになり、彼の部下掌握は以前に比べて容易になった。

「64年にチーム制にした。1チーム、12～3名で、そのトップに作業長が1名つくわけです。こうして、自分の部下が12～3名なら12～3名と決まることによって自分の部下を掌握することが容易になってきたんですね。常時同じメンバーと一緒に行動を共にして働いているわけですから。チーム制が取られていない時は、作業員が病気で休む場合でも連絡されない場合が多かったんですね。それがチーム制が採用されてからは、身体具合が悪くて休むというような時には連絡があるんです。休みが長引くと作業長が自宅へ行って色々事情を聞いてきたりなんかする、ということで職制の任務は重要になっているんですよ。まあ、そういうことで部下を掌握して仕事をやってゆくということで、会社と末端とのパイプが良くなりました。」（栗林商会労働部長）。

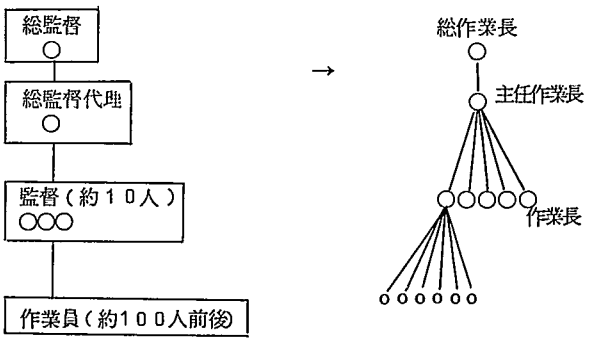
このように、作業組織の再編成にともなう配下労働者の掌握強化によってその地位を強化した作業長は、2年後に新たに導入された職能給制度下で、第1次賃金査定権を得ることによって、一層労務統轄機能を強めていった。つまり、作業組織の再編成の2年後（66年）に導入された新賃金制度は、従来の経験給的査定法によっていた日給月給制から職能給と年令給を加味した月給制への移行であったが、それは作業長をして、賃金査定を通じての労務統轄を容易にした。この間の事情を全港湾栗林分会書記長は次のように述べている。

「組合が分裂して3年後の66年から新賃金制度をつくってね、職能給にしたわけです。そして査定権（第1次）は作業長が持っているんですよね。作業長ににらまれると定期昇給にかかわるから、最低100円上るから。なるべく多く上げるには何も言わないで死んだふりをしていればいいんでないかということでね。職能給があるから言いたいことがあっても言わないのね」。

以上、栗林商会における職制の地位・機能の強化過程をみてきたが、それは親企業の新日鉄室蘭の強い要請に基づいて行なわれたのではなかった。その意味では、親企業への依存率が高い第１鉄鋼が、親企業の強い要請によって職制層の地位・機能を強化した過程とは異なっているといえる。また、同じ港湾荷役業者で、かつ親企業への依存度の高い橋本通運と比較してみても、資本への職制層の包摂の強さという点では、橋本通運より栗林商会の方が強いのである。

(3) 橋本通運における職制層の性格

図３－２　栗林商会における作業組織の変遷



（１９６４年以前）　　（１９６４年以降）

橋本通運の職制は、〝作業長、伍長、班長〟という名称で呼ばれ、その昇進方法は勤続年数が基本になっている。

職制による配下労働者の労務統轄方法は、「関連協でやる第一線監督者教育なんてのは全然役に立たんな。やはり人をつかうには心の触れ合いだよね。だから皆に１つでも多く代番をできるようにしてやらなければ。今は不況だから会社では残業を少なくすれと言っているけど、ある程度やらせてやらなくちゃ。少しでも多く代番をやらせてやらなくちゃね。代番なかったら食っていけないんだから。全然代番をさせるなという事はできないよね。」（Ｙ氏、４８才、橋本通運貨車係作業長）という言葉から分るように、温情主義的労務管理を基調にしている。

しかし、同じ橋本通運の中にあっても、海運係、貨車係、特車係等の間接部門に従事している職制層に比して、本工の「本体作業」に直結する「直接的生産部門」に従事している転炉係の職制層の場合は、温性主義的労務管理を行なう余地が少ないといえる。それは、転炉係が本工労働者の職場と密着しているため、そこで働く職制層は本工職制が行なっている「近代的」労務管理を直接識る機会が多いことと同時に本工職制から「近代的」労務管理の実施を要請される度合が間接部門よりも強いことによる。

２、職能給の導入にともなう賃金管理の変容

社外企業が中小企業群の一翼を担う限りにおいて、社外企業の賃金管理も中小企業に特有な賃金管理の諸特徴を有していることはいうまでもない。しかし、ここでは社外企業（中小企業）の賃金管理の構造を体系的に述べるつもりはない。ただ、６０年代後半になって、社外企業にも導入されだした職能給が、社外工労働者にどのような影響を与えたかを指摘するだけである。

表３－２は７１年の『関連労働者ハンドブック』から得た「社外企業別平均賃金」であるが、これによると殆んどの社外企業に職能給が導入されている。[8] この表の企業以外にも吉川工業、栗林商会が職能給を導入している。

今、第１鉄鋼を事例に取り上げながら職能給の導入が賃金管理上、どのような影響を社外工労働者に及ぼしたかを検討することにする。

第１鉄鋼に職能給が導入されたのは、６５年のことである。当時の社内報は職能給の導入について次のように述べている。

「すでにご承知のことと思いますが、春闘交渉に際して、当社では給与の一部を職能給による人

表3－2　社外企業別平均賃金（1971年4月）

会社名	定時間賃金						時間外賃金				賃金総額
	基本給	職能給	能率給業績手当	家族手当	その他	計	過勤務	深夜手当	その他	計	
	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
第一鉄鋼	35,955	14,850			2,660	53,465	18,150	4,250	2,000	24,400	77,865
橋本通運	37,950	7,481	2,400		990	48,921	22,690	4,920	1,040	28,550	77,471
太平工業	24,954	19,350			7,300	51,604	18,850	4,650		23,500	75,104
産業振興	39,000				21,100	60,000	10,110	3,850	438	14,398	74,398
陣上工業	40,332	4,500	990		4,650	50,471	32,527	3,750	767	37,044	87,515
幌清建設	28,700		12,001		3,150	43,851	25,306	3,850	2,604	31,760	75,611
浜野鋼業	43,961				3,278	47,289	11,307	7,191		18,498	65,737
豊誠工業	31,600	19,150	4,950			55,700	11,950	750		12,700	68,400
南北海道デーゼル	29,925	8,547	940		3,222	42,634	17,640	1,890	3,477	23,007	65,641
鉄原	43,659	2,515			6,229	52,403	24,561	3,820		28,381	80,784
加藤工業	43,917	1,619	4,890		2,912	54,228	21,932	1,010		22,942	77,170

資料：日本鉄鋼産業労働組合連合会『関連労働者ハンドブック1971年』による。但し、この数字は組合員の平均賃金である。また、ハンドブックでは職能給の欄が、職務給、職能給、職種給となっているが、今回の調査によると新日鉄室蘭の社外企業では職務給、職種給が導入されていないため、職能給という欄にした。

事考課の配分として提案しました。この職能給についてはかねてから給与制度合理化の一環として慎重に検討を続けてきましたが、去る7月26日の団交で人事考課実施内容について組合に提案し、その内容及び運用費の諸問題を説明討議しました。…考課内容としては職務能力を主体としたもので、当社の場合、作業形態が非常に多岐にわたっているので10項目に分けている。その細分された項目ごとに配点があり10項目配点検討で各人の給与が決定される。さらに考課内容も、A表（執務職の役職者）B表（技能職の役職者）C表（執務職、技能職一般）と…する内容で…。考課回数は年2回で4月末日、10月末日。…考課者は被考課者の直属上司とす。したがって技能職一般の場合は班長となります。」[9]

かくして、各班の班長は配下の社外工労働者を10の評価項目別にその能力を評価し、1位から順々に評価番号をつけ、最後にA・B・C・D・Eの5段階に個々の労働者をランクづけすることになった。72年度の場合にはAランクが2,500円、Eランクが500円でその差は2,000円であった。

「職能給はA・B・C・D・Eの5段階にランクづけされているんです。そして毎年評価しなおすんですね。今年の場合であればAの人が2,500円上ったら、Bの人が2,000円という状態ですね。…しかもAが何パーセント、Bが何パーセントとパーセンテージが出されているんですね。そしてAの人が多くいた場合には、全員がAにランクされないんですね。Aの枠は決っているから。必らず何人かを下げなければならない。」（S氏、40才、第1鉄鋼線材係成品班）。

こうして導入された職能給は、労働者に次のような影響を与えた。

まず第1に、配下の労働者に対する職制の統轄力が人事考課を梃杆にして強化されたことである。

「班長が作業態度や上司に対する態度など査定するからね。仕事以外の事も査定するからね。仕

事が出来ても職場の中で上司に一言でも文句を言うとか、班長から言われたことはハイハイといってやる人。そういう人ならいいけどね。…過勤務なんかも影響してくるからね。つまり会社に協力しているということでよくなるんですね」（M氏、42才、第1鉄鋼高等職業訓練校作業指導員）。

第2に、職能給の導入は労働者間に競争心と相互不信の念を植えつける役割を果したことである。

「職能給がない方が気楽で働けますね。職能給が入るとなんぼうまくいっている職場でも変ってくる。同じ仕事をしていてもどうして差が出てくるのか、みんな疑問になるわけです。それは班長、作業長が決めるんだから。この人間は仕事をやるとかやらないとか、又文句をたれるとか、たれないとか。そういうものしかないわけですね、差別するのに。同じに働いて、なんでアイツがこれだけもらって、オレはこうだなんて思いますから。そうやって競争心を植えつけるからね。」（H氏、30才、第1鉄鋼条鋼係線材班）。

第3に、職能給の導入は、職制の労務統轄強化及び労働者相互間の競争心の惹起を通じて、職場における不平・不満、特に賃金面での不満の顕在化を押さえつける役割りを果していることである。

「最初はかなり苦情がありましたが、今は苦情も少なくなってきたようです。今は1ランク下ったりしたら周囲から冷ややかな目で見られるので、あまり公表しなくなりました。」（S氏、41才第1鉄鋼鋼片係ステンレス班）。

ところで、第2章でみたように、社外工労働力の熟練の性格は、かっての肉体的不熟練労働から半熟練労働、熟練労働、単純労働に分化し、昇進労働力群[10]である一部の半熟練労働力（輸送用機械運転工以外の半熟練工）や一部の熟練労働力（製鉄工程の樋修理作業、製鋼工程の鋳型整備、下注ぎ用鋳型セット段取り作業、圧延工程の圧延ロールのベアリング取り替え、整備作業にみる手工的熟練工）の企業内抱え込みが社外企業にとって必要になった。勤続年数3～4年以上になると企業内に定着する労働者が増える傾向があるのは、1つにはこの理由によるのである。職能給の導入はまさにこの層に対して有効な賃金管理機能を発揮した。なぜなら、企業内に抱え込まれて勤続年数が長期化する労働者にとって、職能給の導入は、資本による賃金管理の厳格化を通じての差別支配の強化（長期勤続者になるほど、その影響度合は大きい）を意味するからである。[11]

しかし、他方社外企業における職能給の導入は、大企業における昇進労働力群に対する職務給ほどには賃金管理機能を十全に貫徹しえなかったことも事実である。なぜなら、一部の昇進労働力群を除くと、他の大半は労働力の供給形態が昇進制度を要しない不熟練労働力、熟練労働力の職種であり職能給の導入による賃金格差の厳格化は労働移動の激化という抵抗を惹起せずにはおかないからである。

かくして、社外企業において、職能給の導入が賃金管理上に及ぼす影響・役割は、上記の3点にわたって触れたような機能を一定程度果しはするものの、完全に社外工労働者を差別・支配するものにはならないのである。それは次の労働者の言葉からもうかがわれる。

「成績のいい者と悪い者との差は少ないですね。あまり成績のよくない人間とよい人間との間に賃金格差はない。…格差を多くつけると不満な連中は止めて出てゆきますからね。今は不況だから出てゆかないけどね」（T氏、36才、第1鉄鋼H形鋼係ライン班）

3、ヒューマン・リレーションズ管理の実態

職制層の地位・機能の強化及び職能給の導入を軸とした賃金管理の厳格等と表裏一体をなす〝アメの政策〟としてのヒューマン・リレーションズ管理の実態は、いかなるものであろうか。

表3－3　業態部門別にみたヒューマン・リレーションズの実施状況（１９６９年８月）

業態部門別 / 区分	直接的生産部門の社外企業	原料処理部門の社外企業	輸送部門の社外企業	電気工事部門の社外企業	土木・建築工事部門の社外企業	附帯部門の社外企業
苦情処理制度を作っている	1社	3社	一社	1社	1社	1社
労使協議制度を作っている	—	2	5	1	2	2
提案制度を作っている	2	2	3	2	2	1
親睦会を作っている	2	—	2	3	3	1
労務担当職員をおいている	1	3	1	4	4	—
産業カウンセラーをおいている	—	—	—	—	—	—
職場懇談会を開いている	2	2	7	4	7	1

資料：新日鉄室蘭協力会『労務に関する実態調査結果』による。

（注）調査に回答してきた社外企業数は「直接的生産部門」の社外企業２社、「原料処理部門」の社外企業３社「輸送部門」の社外企業９社、「電気工事部門」の社外企業５社、「土木・建築工事部門」の社外企業１３社、「附帯部門」の社外企業３社である。

表３－３は新日鉄室蘭協力会の『労務に関する実態調査結果』から得たヒューマン・リレーションズの実施状況である。この調査結果は、ヒューマン・リレーションズに関する項目が、「従業員の意見や相談をどのような方法で聞いていますか」という簡単な設問であるため、社外企業が実施しているヒューマン・リレーション管理の全貌を十分に把握しきれてない限界をもっている。しかし、今、さし当ってこの表から言えることは、社外工労働者が考えていること、感じていること等を資本の側へ吸収するところの「労働者から資本家へのコミュニケーション手段」を大半の社外企業が実施していることである。なかでも、職場懇談会は最も普及している手段の１つである。

ところで、ヒューマン・リレーションズの実施は、単に個々の社外企業において個々別々に行なわれているものだけでなく、新日鉄室蘭協力会を通じた全社外企業共同のものもある。例えば、新日鉄室蘭協力会『昭和４５年度定時総会』資料によれば、協力会主催による「明るい職場づくり運動推進事業場懇談会」[12]「野球大会の開催」[13]「所内大運動会の開催」[14]「家族慰安会の開催」[15]「室蘭音楽文化協会諸行事への協力」[16]が６９年に実施されている。

以上のように、比較的金のかからないヒューマン・リレーションズに関しては、多くの社外企業が何らかの形で実施している場合が多いが、逆に金のかかるもの、例えば、産業カウンセラーの設置とか、社内報の発行に関しての実施は少ない。前者についての設置企業数は皆無であり（表３－３）、後者については第１鉄鋼、太平工業の２社だけが発行しているにすぎない。

ところで、社内報を発行している企業は、その他のヒューマン・リレーションズ的施策も含めて全社外企業の中でも比較的体系的なヒューマン・リレーションズ管理を実施している企業の部類に入る。以下、最も体系的なヒューマン・リレーションズ管理を実施している代表的企業である第１鉄鋼を中心に、その具体的実施状況をみてゆくことにする。

第１鉄鋼で実施しているヒューマン・リレーションズは大体次のとおりである。

(1)　第１鉄鋼資本から第１鉄鋼労働者へのコミュニケーション……社内報、社報、掲示板

このようなコミュニケーション手段採用の意図については、次の〝社報発行に期する〟と題した経理部長の談話をみると明らかである。その意図するところは、全社外工労働者に企業の現状を理解

させることによって、企業との一体感を植えつけ、各人が受けもつ職務に対して誇りを持たせながら、生産性向上の方向に全体の意思統一をすることを目的としている。

「（６５年）７月１日第１号により社報が配付されています。これは掲示板、回覧板的に単に皆さんにお知らせ致します、という式のものではなく、〝知ってもらう〟ことにその目標があるのです。社員全員が会社の現状を知っていき、そして理解すること、それ故将来、計画や基本政策の決定されたものについては十分に知らされる必要があると思います。…知らされたことについて自分らで研究し討論もなされるであろうから、当然全社的視野から自分はどう働くべきか又反省もされるであろう。そこに会社の意志統一なり…協力一致がなると思います。…我々は知らされる社内の事情に対し最大の理解をし、その目的が生産性の向上にあることを忘れず、自分の職務に努力を傾注すべきであると思います。」[117]

(2) 第１鉄鋼労働者から企業へのコミュニケーション…改善提案制度、社内報への投書・投稿
苦情処理機関、職場懇談会[118]

これらのヒューマン・リレーションズ管理の意図するところは社外工労働者の仕事に対する創意・工夫をくみ上げ、かつ不満を和らげ、かれらに労働意欲をもたせることにある。

表３－４　第１鉄鋼における報道規定

第１章　総　　則

第１条　当社における報道に関しては別に定めるもののほかこの規定の定めるところによる。

第２条　報道は社内に対し業務上の連絡事項及び社内ニュースで社員に必要なものを周知すると共に社外に対し必要な社内ニュースを発表することを目的とする。

第３条　報道は社報、社内報、掲示板及び社外発表に区分し総務部において行う。

第４条　報道資料はこの規定で定める資料のほか各部係の長及び社員その他の提供する一般資料による。但し報道資料の提供にあたって業務上のものについては必要に応じ所属上司の承認を得なければならない。

第２章　社　　報

第５条　社報に掲載する事項は次のとおり区分する。但し必要があるときは別に臨時に区分を設けることができる。

1. 定　め　　社則、規則、要領
2. 協　定　　労働組合との協定事項
3. 通　告　　定めに準ずる事項
4. 人の動き　　人事に関する事項
5. 賞　罰　　賞罰に関する事項
6. お知らせ　　前各号以外の事項

②　社報の別冊を発行し統計、法令、作業概況その他参考事項を掲載することがある。

第６条　社報の仕上寸法は日本標準規格Ａ列５番による。

第７条　社報に対する報道資料は欄外に「社報掲載事項」と朱記し総務部に提出しなければならない。

第８条　社報の配布先は次のとおりとし発行の都度配布する。

1. 係長（これに準ずる者を含む）以上
2. 前号のほか総務部長が必要と認めた個所

第９条　係長は社報の配布を受けたときは、適宜の方法により所属社員に速やかに、周知させねばならない。

第３章　社　内　報

第１０条　社内報は毎月中旬発行する。但し必要に応じて臨時に発行することがある。

第１１条　社内報に対する報道資料ははがね原稿用紙によるものとし毎月末までに提出しなければならない。

第１２条　社内報に対する報道資料の中で個人の提供するものは社員及びその家族等よりの投稿によるものとする。

第１３条　社内報の配布先は次のとおりとし発行の都度配布する。

1. 社　　員

2. 前号のほか総務部長が必要と認めた個所

第4章　掲　　示　　板

第１４条　掲示板は本社、工場、支店、営業所の各必要個所に設置し総務部長がこの管理にあたる。

第１５条　総務部長は前条の管理を委任することができる。

第１６条　掲示の期間は3日以内とする。但し必要に応じては期間を延長することがある。

第5章　社　外　発　表

第１７条　社外報道関係者に対して行う業務に関連する社外発表は文書又は口頭によって行う。

第１８条　重要な社外発表は原則として総務部において行う。

第１９条　各部係が社外報道関係者の取材に資料を提供する場合その重要事項については予め総務部にその旨を連絡しなければならない。

第２０条　この規定は昭和４４年４月１日より施行する。

昭和４０年７月１日　制　定

昭和４４年４月１日　改　定

資料：第１鉄鋼『規定集』による。

表３－５　第１鉄鋼における改善提案取り扱い規定

（総　　則）

第１条　改善提案の取り扱いについては、別に定めるもののほか、この規定の定めるところによる。

（目　　的）

第２条　この規定は業務に関して、改善提案を奨励し創意と工夫によって業務能率の増進と経営の合理化を図ることを目的とする。

（提案の範囲）

第３条　この規定で改善提案とは、当社の社員の自己の着想による改善案の提出であって、次の各号に該当するものをいう。

(1) 新製品の開発、機械設備品および工器具の改善に関するもの。

(2) 作業工程および方法の改善に関するもの。

(3) 生産能力、品質、歩留りの向上および原価低減に関するもの。

(4) 労力、資材、消耗品の節約、不用品（未利用資材を含む）の活用に関するもの。

（主　　管）

第４条　改善提案に関する業務の主管は作業管理グループとする。

（提案方法）

第５条　提案者は適宜の用紙または口答により所属長にその案件についての内容を提案する。

②　所属長は、その内容につき所定の用紙（様式１）に必要事項を記入し、作業管理グループに提出する。

③　作業管理グループは提案を回集整理し、提案者の所属長と合議して調整審査を行なう。

（委　員　会）

第６条　提案事項を審査するため審査委員会（以下委員会という）を置く。

（委員会の構成）

第７条　委員会は委員長、副委員長各１人と、委員数人で組織し、幹事１人を置く。

②　委員長、副委員長ならびに委員は社長が指命する。

③　委員会は委員長が必要と認めたとき随時これを開催する。

（審　　査）

第 8 条　審査を予備審査と本審査に分ける。

② 予備審査は作業管理グループおよび提案者の所属長が行ない、本審査に付議する調書を作成する。

③ 本審査は審査委員会が行なう。

④ 審査委員長が必要と認めたときは、関係者を招集して、意見を聞くことができる。

⑤ 審査結果は直ちに所属部長に連絡し、表彰に価するものは作業管理グループにおいて関係書類を作成し、事務管理部長に提出する。事務管理部長は社長の決裁を経て所定の表彰を行なう。

（審　査　基　準）

第 9 条　審査は次の要素について採点する。

(1) 効果見込み（貢献度、適用範囲、経費の節減、および所要額など勘案して総合評価する）

(2) 着想（独創性の高低を勘案し、総合評価する）

(3) 努力（役職、資格、環境などを勘案し評価する）

(4) 安全衛生（安全衛生面の効果を勘案し評価する）

(5) 実施の難易（実施面の困難度、実施費用と効果などを勘案し評価する）

② 審査に当たっての評価要素、基準は別表による。

（表　　彰）

第１０条　改善提案の表彰は社長名をもって社長が行なう。

（等 級 と 賞 金）

第１１条　採点された提案にたいし次の賞金を与える。

区　　分	賞　　金
特　A　賞	5,０００円
特　B　賞	3,０００円
A　賞	1,５００円
B　賞	1,０００円
C　賞	５００円
提　案　賞	賞　　品

（追　加　報　奨）

第１２条　受賞の提案が実施後６カ月以上を経過し、その効果が顕著と認められたとき、または作業能率向上に一層の効率を収めたときは、委員会に付議し追加報奨を行なう。

② 追加報奨の算定基準は、次のとおりとする。ただし表彰金額は改善実施の翌日から６カ月間に会社が得た実績利益額を基準として算定する。

利　益　額	６００千円以上〜１,０００千円未満	１,０００千円以上〜２,０００千円未満	２,０００千円以上〜３,０００千円未満	３,０００千円以上〜５,０００千円未満	５,０００千円以上
報奨金額	２０,０００円	３０,０００円	５０,０００円	７０,０００円	１００,０００円

（発　明　考　案）

第１３条　委員会は提案事項のうち、発明考案に該当すると認めたものについては、別に定める発明審査委員会に付議する。

② 発明審査委員会の構成は改善提案取り扱い規定第６条に準じて行なう。

（権　利　帰　属）

第１４条　採用提案に関する権利いっさいは会社に帰属するものとし、提案者は特許または実用新案の登録を受ける権利を会社に譲渡しなければならない。

（附　　則）

第15条　この規定は昭和47年6月1日から実施する。

昭和38年12月　1日　制　定
昭和41年　8月　1日　改　定
昭和42年　4月11日　改　定
昭和45年　7月15日　改　定
昭和46年　7月　1日　改　定
昭和47年　6月　1日　改　定

資料：第1鉄鋼『規定集』による。

表3－6　第1鉄鋼における苦情処理委員会の運営に関する協定

第一鉄鋼産業株式会社（以下会社という）と新日鉄室蘭関連労働組合協議会第一鉄鋼労働組合（以下組合という）とは労働協約第35条に定める苦情処理について次の通り協定する。

記

（原　　則）

第1条　組合又は組合員が会社との間に苦情がある場合には、この協約に定める手続きによりこれを解決するものとする。

（苦情の定義）

第2条　この協約で苦情とはこの協約若しくは協定、又はこれに直接関連のある諸規則の解釈適用に関する紛議をいう。

（事務所管）

第3条　苦情処理に関する会社側一般事務は勤労部において管掌する。

（苦情申立手続）

第4条　苦情がある場合には、組合又は組合員はその原因となった事由が発生した日から20日又はその事由を知った日から10日以内に苦情申立書（様式第1号）2通に所要事項を記入し、会社に提出するものとする。

（苦情処理委員会）

第5条　会社と組合は苦情の申立があった場合にはその都度苦情処理委員会（以下委員会という）を設ける。

②　委員会に於いては会社限りの苦情を取扱う。

（委員会の構成）

第6条　委員会は会社と組合からの各5名以内の同数委員で構成する。

②　苦情を申立てた者が組合員である場合は本人は委員となることが出来ない。

③　委員会を主宰し、議事を整理するため委員会に委員長を置く。

④　委員長は会社側委員の中から社長が任命する。

⑤　会社側委員は会社の社員の中から社長が指命し、組合側委員は社員である組合員の中から組合が推薦する。

（委員会の開催）

第7条　会社が苦情申立書を受理したときは10日以内に委員会を開催する。

②　会社と組合は委員会を開催しようとするときは、予め日時、場所、委員氏名等について双方の代表者各1名で取極めを行なうものとする。

③　委員会は公開しない。

（苦情処理の順位）

第8条　委員会は会社が苦情を受理した順位に従い処理する。

但し、会社と組合双方意見の一致をみた場合には二つ以上の苦情を同時に処理し、又は処理順位を変更することがある。

（書　　記）

第 9 条　会社並びに組合は、委員会に議事の記録その他庶務に従事させるため、各1名の書記を出席させることが出来る。

② 前項の書記は会社の社員である組合員でなければならない。

（判　　定）

第10条　委員会は開催の日から7日以内に苦情の判定をなし、苦情判定書（様式第2号）を作成する。

② 前項の判定は会社及び組合の意見の一致を必要とする。

③ 会社は苦情の判定があった場合にはその結果を第1項の苦情判定書写により苦情を申立てた者に通知する。

（判定の効力）

第11条　委員会の判定は当事者双方を拘束する。

（手続を経ない苦情）

第12条　苦情の申立が第4条の期間内になされない場合には、その苦情は解決したものとする。

（期間の計算）

第13条　この協定で定める期間の起算日は、すべて翌日からとする。

（賃金の保障）

第14条　委員会に出席した組合委員（組合専従者を除く）が就業定時間中に費した時間については、会社は賃金を支払う。

（実施期日）

第15条　この協定は昭和45年3月1日から実施する。

昭和45年3月1日

第一鉄鋼産業株式会社
代表取締役　畠山貞男
第一鉄 鋼労働組合
組合長　三浦虎雄

資料：第1鉄鋼『規定集』による。

表3－7　第1鉄鋼における社員勤続表彰規定

第 1 条　当社に入社の日から引き続き勤務し、入社の日から起算して、毎年7月21日現在で次の勤続年数に達した社員に対して、勤続表彰を行なう。

2. 表彰を行なう勤続年数

10年、15年、20年、25年、30年、35年、40年

第 2 条　勤続表彰は毎年創立記念日に行なう。

第 3 条　第1条に定める勤続年数に達せず定年退職する社員であっても定年退職時の勤続年数が第1条2項に該当する社員には、繰上げて定年退職直前の創立記念日に勤続表彰を行なう。

第 4 条　第1条に定める入社の日とは、当社へ採用発令された日をいう。

第 5 条　表彰は賞状を授与し、一般に告示する。賞状には次の金額に相当する賞品をそえる。

年数	10年	15年	20年	25年	30年	35年	40年
金額	10,000	15,000	20,000	25,000	30,000	40,000	その都度決定

② 前項の表彰にあわせ、勤続10年、20年、30年、40年に達したものに対し、永年勤続章を交付する。

第 6 条　永年勤続章（以下「章」という）は前条第2項による勤続年数に応じて、別表1のそれぞれの章を当該年度に達したときその都度、かさねて交付する。

② この章は社章規定に定める記章にかえて、上位のものをはい用するものとし、き損または亡失した場合には、実費を徴収して再交付する。

③ この章は返納する必要はない。

第 7 条　この規定は昭和４５年７月１日より実施する。 ②　昭和４５年度にかぎり、本社において表彰を行なう。 昭和４０年１０月１５日　制　定 昭和４３年　7月１５日　改　定 昭和４５年　7月　1日　改　定

資料：第1鉄鋼『規定集』による。

(3)　各種教育訓練及びＱＣ[19]

(4)　持ち家制度

住宅資金の積み立て及び融資を通じて、労働者に企業との「運命共同体」的観念を植えつけることを目的としている。

(5)　家族と企業との懇談会、社員表彰、社員の慶弔見舞、家族を含む慰安会、文化・体育活動、新生活運動

このうち社員の慶弔見舞、家族を含む慰安会及び文化・体育活動は「こうゆう会」を中心に行なわれている。「こうゆう会」とは第１鉄鋼の労働協約第８８条によると、「会社と組合は別個にこうゆう会を組織し、組合員の慶弔見舞、その他必要な文化体育活動を行なう」ものである。「こうゆう会」の役員は畠山社長を会長に、会社の幹部及び職員組合の代表者から構成されている。「こうゆう会」の文化体育同好会には茶華道、山岳、釣、カメラ、音楽、野球、卓球、読書があり、各々「社員の人格、教養と識見をたかめ、さらに相互親睦をはかるため…独自の方針を決め実施」[20]している。

また、新生活運動とは６８年の社長方針に、「われわれの日常生活を見廻しただけでも、いまだに旧来の習慣にとらわれた不合理な面が多々ある。すべてが大きく変化しつつある現代社会においては、われわれ自らが生活をより一層合理化するため特段の努力をしなければならない。…このため社員の『明るい生活運動』を強力に推し進める」[21]と打ち出されて以来、ヒューマン・リレーションズの一環として位置づけられたものである。同年１月に第１鉄鋼会館が「明るい生活運動はこの会館から」[22]をモットーに開設され、運動の推進基軸となった。

これらの「こうゆう会」を中心としたリクレーション活動と家庭生活の合理化を目的とする新生活運動は、前者は資本家と労働者、あるいは上役と部下という心情をリクレーションを通じて払拭することによって職場の人間関係をよくし、労資協調して仕事にあたってゆくということを意図するものであり、後者は家庭生活の「合理化」運動と職場の「合理化」運動とを関連させながら、職場の「合理化」運動イコール生活の向上（「合理的」な生活）という意識をもたせることを目的としている。

以上、第1鉄鋼のヒューマン・リレーションズ管理の体系をみてきたが、この他に福利厚生を通じて企業意識の培養がはかられていることも注意しなければならないであろう。[23]

第２節　企業内教育の展開と自主管理活動

１、企業内教育の展開と現段階的特質

戦後、企業内教育が日本の独占資本によって本格的に取り上げられるようになったのは、朝鮮戦争前後のことであり、この頃アメリカ式定型訓練であるＴＷＩ、ＣＣＰ、ＭＴＰ、ＪＳＴがあいついで導入された。

その後、日本の独占資本は、５５年に日本生産性本部や日本産業訓練協会を設置してアメリカから直輸入した定型訓練を日本的に修正しながら、独自の教育体系を目ざして、絶えず企業内教育の拡充、強化をはかっていった。

しかし、６５年以降の企業内教育の再編・強化は、それ以前と比べて体系的にも、内容的にもはるかに越えている。そして、その最も特徴とする点は、独占資本が推し進めている能力主義管理の主柱として企業内教育を位置づけていることである。(24)

ところで、鉄鋼独占体は日本独占資本のリーダー格として企業内教育の再編・強化を進めてきた。そして現在も「合理化」を推進するにあたり、企業内教育の再編・強化になみなみならぬ熱意を寄せている。しかも、それは単に鉄鋼独占体だけでなく下請企業をも包摂しながら推し進めてきている点に特徴がある。

(1)　下請協力会を軸とする教育訓練の展開とその特徴

社外企業で企業内教育が遅ればせながら行なわれはじめたのは６５年以降のことであり、それはまさに社外企業が経営労務管理体制の「近代化」に本格的に乗り出したのと軌を一にしている。しかし、６６年、６７年頃の企業内教育の実態は、下請協力会を中心に、年に数回安全教育が行なわれていたにすぎなかった。しかし、６８年から親企業の安全課は、社外企業の企業内教育の指導に積極的に乗り出した。その結果、下請協力会を中心に新入社員教育、第一線監督者教育、中堅幹部社員教育、管理者教育といった階層別教育及び一般作業員を対象とした技能講習会等の職能別教育、そしてＱＣなどの自主管理活動などが行なわれはじめた。

表３－８は６８年度と６９年度に実施された下請協力会の教育訓練であり、表３－９は７０年度の教育訓練計画である。これによると親企業主導型の教育訓練であることがよく分る。例えば、新日鉄の安全課、工作課、作業契約課等の各課職員が講師の大半を占めていることは、この事を如実に示している。さらにまた、下請協力会事務員の「新日鉄の方が一生懸命です。新日鉄が熱心なものですから、それに引張られているという感じです」という言葉もこのことをよく示している。

ところで、親企業の指導により下請協力会を軸に展開しだした社外企業の教育訓練の特色はいかなるものであろうか。

表３－８、表３－９によると、下請協力会の教育訓練は新入社員から経営者までの階層別教育と技能教育、事務教育等の職能別教育、そしてＱＣ活動等の自己啓発が主要な柱をなしているが、その各々に共通していることは、各教育訓練の内容に安全教育が貫徹していることである。

今、階層別教育では新入社員教育と第一線監督者教育、職能別教育では技能教育、自己啓発ではＮＤ運動の具体的内容をみるならば次のとおりである。

①　新入社員教育は、新日鉄室蘭製鉄所入社の高校卒新入社員用のテキストのうち、安全に関する部分だけが教えられる。

表3－8　下請協力会の教育訓練（１９６８年度及び６９年度）

年度	教育訓練		回数	対象者	参加人員	講師
一九六八年度（一九六八年四月～六九年三月）	階層別教育	第一線監督者教育	2回	班長・伍長・職長等	１９５人	新日鉄室蘭製鉄所安全課
		中堅幹部社員教育	1	中堅幹部社員	３４	日本コンサルタント
	職能別教育	ガス溶接講習会	1	一般工	７６６	新日鉄室蘭製鉄所安全課・工作課
		玉掛講習会	1	一般工	４９６	新日鉄安全課・工作課
		玉掛指導者講習会	1	一般工及び監督者	３１	新日鉄安全課
		Ｉ・Ｅ講習会	1	事務担当者	５	
		安全指導員講習会	1	安全担当者	１８	新日鉄安全課
		労働安全衛生規則説明会	1	安全担当者	５５	労働基準監督署
	自己啓発	ＱＣ担当者懇談会	1	事務のＱＣ担当者	２８	
		ＱＣ指導者講習会	3	一般工のリーダー層	８０	新日鉄標準掛長
	その他	安全技能競技会	1	第1鉄鋼、南北海道ディーゼル	２	
一九六九年度（一九六九年四月～七〇年三月）	階層別教育	新入社員教育	1	４４年度新入社員	９５	新日鉄作業契約課
		第一線監督者教育	8	班長・伍長・職長等	１３１	新日鉄教育課
		第一線監督者安全教育	1	班長・伍長・職長等	４６	新日鉄安全課
		中堅幹部社員教育	2	中堅幹部社員	２９	新日鉄教育課
		管理者研修会	3	管理者	４１	新日鉄教育課
		経営者研修会	1	経営者	４２	新日鉄室蘭副所長他
	職能別教育	ガス溶接講習会	1	一般工	６３４	新日鉄安全課
		玉掛講習会	1	一般工	５０２	新日鉄安全課
		フォークリスト講習会	1	一般工		新日鉄安全課
		実務法人税講座	1	事務担当者	３０	室蘭税務署
		電子計算機説明会	1	事務担当者	５０	日本ＩＢＭ
		原価管理講座	1	事務担当者	２３	新日鉄経理部長
		金属加工講習会	1	技術職員	９	室工大教授
		Ｉ・Ｅ講習会	1	事務担当者	７	名古屋大教授
		職務分析講習会	1	事務担当者	３０	日経連分析センター課長
		安全講演会	2	安全担当者		中央災害防止協会
		精神衛生講演会	1	安全担当者		中央災害防止協会
	自己啓発	ＱＣ講演会	1	ＱＣ担当者	４	日本規格協会
		第1回協力会ＱＣ大会	1	吉川工業他	３５	
	その他	電気溶接技能検定試験	1		８０	
		ガス溶接技能検定試験	1		１９５	
		玉掛技能検定試験	1		５０２	
		特殊技能競技試験	1		１６	

資料：新日鉄室蘭協力会『昭和４４年度定時総会』及び『昭和４５年度定時総会』による。

表3－9　1970年度下請協力会教育訓練計画

種別	計画教育名	対象者	講師	実施計画の月											
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
階層別教育	新入社員研修会	45年度新入社員	新日鉄教育課・作業契約課	○											
	第一線監督者研修会	班長・伍長・職長	新日鉄教育課及び社外講師	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	中堅幹部研修会	中堅幹部	新日鉄教育課及び社外講師		○		○		○		○		○		○
	経営者研修会	経営者	新日鉄室蘭幹部											○	
職能別教育	ガス技能講習会	一般工	新日鉄安全課・工作課								○				
	電気溶接技能検定講習会	一般工	新日鉄工作課											○	
	事務技術研究会	事務職員	新日鉄教育課・作業契約課			○									
	作業合理化研究会	中堅幹部	新日鉄作業契約課	（自4月～至3月）											
	原価管理講習会	事務職員	新日鉄経理課				○								
	税務経理講習会	事務職員	公認会計士							○					
	労務管理講座	管理者	社外の講師						○						
	労務改善講座	管理者	社外の講師			○									
	労使安定講座	管理者	社外の講師					○		○					
	福祉講座	管理者	社外の講師											○	
自己啓発	QCサークル活動	リーダー層及び事務担当者	新日鉄作業契約課			○			○			○			○

資料：新日鉄室蘭協力会『昭和45年度経営部会事業計画』『昭和45年度労働部会事業計画』による。

② 第一線監督者教育は、「8時間カンズメにして朝から晩までやられる。内容は主に人の使い方と安全です。限られた人間をいかに能率的に使うか、人間の関係をよくして能率を上げる。そして安全にも役立てようというのがネライです」（新日鉄室蘭協力会事務員）という説明のように、安全教育が含まれている。

③ 技能教育に関しては、無資格者による事故をなくすることを1つの目的に技能講習会・技能資格取得試験及び技能競技会等が開かれている。

④ ND運動とは自主管理運動の一種であるが、新日鉄安全課では、墜落災害の絶滅をスローガンにNo Drop 運動（墜落防止のための Tool Box Meeting ）の指導を下請協力会を通じて行なっている。

このように、安全教育が階層別教育、職能別教育、自己啓発に共通してみられる理由は、下請協力会を通じて社外企業の教育訓練の指導に乗りだした主体が親企業の安全課であったことと無関係ではない。安全課にとって長年の懸案事項は、増大する下請社外工の災害発生であった。このため安全課は、下請社外工の災害発生率を低める意味においても安全教育を教育訓練の中心に据えたのである。

かくして、社外企業の教育訓練体系一特に下請協力会を軸とした教育訓練体系の特色は、次の如くまとめることが出来る。

安全教育を共通の教育内容としながら、第一線監督者教育及び新入社員教育を軸とした階層別教育、技能教育を軸とした職能別教育、そしてQC活動を軸とした自己啓発（自主管理活動）の3本柱によって教育訓練体系が構成されている、と。

ところで、以上のような教育訓練体系の特徴は、個々の経営体の連合組織である下請協力会の教育訓練に関してだけでなく、個々の社外企業が実施している教育訓練にも該当することである。表3

－１０は個別社外企業の教育訓練実施状況であるが、これによると「安全教育」が最も普及し、ついで「新入社員教育」、「技能教育」、そして「従業員教育」（なかでも第一線監督者教育）とつづいている。

(2) 社外企業類型別企業内教育の特色

表３－１０から分るように、請負部門によって企業内教育の実施状況は異なる。「直接的生産部門」、「原料処理部門」、「電気工事部門」では各種の教育訓練が行なわれているのに対して、「輸送部門」、「土木・建築工事部門」では主に安全教育だけが行なわれている。

このように請負部門毎に異なる教育訓練の実施状況は、いかなる理由によるのであろうか。以下では請負部門別社外企業の企業内教育の特色及びその取り組み状況をみることにする。

表３－１０　社外企業別教育訓練実施の有無（１９７０年２月）

部門別		会社名	新入社員教育の有無	従業員教育の有無	資格取得特別教育の有無	安全教育の有無
作業請負分野	直接的生産部門	第１鉄鋼	○	○	○	○
		幌清建設	○	○	○	○
		太平工業	○	○	○	○
	原料処理部門	産業振興	○	×	×	○
		吉川工業	○	○	○	○
		浜野鋼業	○	○	○	○
		豊誠工業	×	○	○	○
	輸送部門	陣上工業	×	×	×	○
		橋本通運	×	×	×	○
		岩川商会	×	×	×	○
		大坪運輸	○	×	×	○
		坂田組	×	×	×	○
		北貨運輸	×	×	×	○
工事請負分野	電気工事部門	大昌電気	○	○	○	○
		拓北電業	○	○	○	○
		北都電気	○	×	○	○
		山口電気機	○	○	○	○
	土木・建築工事部門	加藤工業	×	×	○	○
		菅組工事	○	○	○	○
		黒田動熱	×	×	○	○
		南北海道ヂーゼル	○	×	×	○
		大和工業	○	○	○	○
		特殊電極	×	○	○	○
		神尾組	×	×	×	○
		北興工業	×	×		○
		泰和車輛	×	×	×	○
		札幌ゴム	×	×	×	○
附帯部門		同潤社	○	×	×	○

資料：胆振支庁『大手下請中小企業の労務に関する実態調査』（１９７０年２月）による。

（注）　○印は教育訓練有り、×印は無し、但し、○印は単独教育実施の場合と協力会主催の教育に出席させる場合とを含む。

(i) 「直接的生産部門」及び「原料処理部門」における企業内教育の展開

「直接的生産部門」及び「原料処理部門」の企業内教育は他の部門に比べて教育の体系面、内容面において最もよく整備されている。なかでも第１鉄鋼、吉川工業がよく整備されており、ついで太平工業、浜野鋼業が、最後に幌清建設、産業振興及び豊誠工業がつづいている。

以下では、教育訓練体系が最も整備されている第１鉄鋼と吉川工業を代表事例としながら、企業内教育の体系及び特色をみることにする。

第１鉄鋼は下請協力会が親企業の指導をうけて企業内教育の推進、普及に乗りだす以前、すなわ

ち、６３年から職場懇談会や定型教育訓練のＴＷＩを開始した。しかし、企業内教育が本格的に展開されだしたのは、親企業の管理部長の畠山貞男氏を社長に迎えて飛躍的な成長をとげた時期、すなわち６５年５月以降のことである。まず、６６年、社長方針の「今年の課題として強調したいことは、『人づくり』であります。私は私達の会社の近代化、体質改善のための今年の投資は私達の会社の『人づくり』にありと考え今年は従業員の志気の昂揚と能力の開発向上に積極的に取り組む決意であります」[25]に従って、新入社員事前教育、新入社員教育、第一線監督者教育、管理者教育、女子社員教育、青年重役会等の集合教育があいついで実施された。しかし、６６年、６７年頃の教育訓練は体系的にまだ未確立の状態であったといえる。これが体系的に整備されたのは、６８年以降のことである。

「あらゆる階層の社員教育訓練に対する基本方針を速かに確立し、その体系を整備して計画的な教育訓練の実施を行なう」（６８年社長方針）。

こうしてOFF・JTを中心とする階層別教育体系を確立した第１鉄鋼は、７０年になるとＯＪＴにも力を注ぎはじめた。７０年度の第１鉄鋼教育訓練大要では次のように述べられている。

「階層をグループとする縦割層を対象としたＯＪＴを行なう。訓練方式も講義形式を少くし、討議形式で事例研究を多くし、考える力を育てる」[26]。

かくして、第１鉄鋼の教育訓練体系はOFF・JTによる階層別教育とＯＪＴを軸とする職能別教育、そしてＱＣ活動を軸とする自己啓発（自主管理活動）の３本柱となったのである。

表３－１１　１９７０年度における第１鉄鋼社員教育訓練計画

訓練名称	対象	訓練目標	講師	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営者研修	経営者層（役員）	経営の近代化を達成するために経営者層の実力向上を育成する	社外			○								○	
管理者研修	係長	経営能力の育成、合理的組織づくりと管理技能、知識を育成する	社内社外				○			○		○			
中堅幹部研修	主任	監督上の知識、技能の向上を養成し、その指導を図る	社内		○		○		○		○		○		○
第一線監督者研修	職長班長	同上	社内			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
職場内訓練（ＯＪＴ）リーダー養成	一般工の中から推薦選抜	組織の一員としての態度形成と自己啓発を促進させ、業務知識、技能を与え、能率の高揚を図り、職場内訓練の指導技法を習熟させる	社内社外				○	○	○	○	○	○			
新入社員教育	新入社員	・会社事業概要を統合的に把握さす ・業務上必要な知識を習得さす ・社員としての自覚、誇りをもたせ、希望と意欲をもたせる ・社風になじませる	社内	○			○						○	○	○

資料：第１鉄鋼『昭和４５年度社員教育予定表』による。

3－12・1970年度における第1鉄鋼の教育訓練コース内容

班長コース	作業長コース	中堅社員コース	管理者コース
1. 組織のはたらき	1. 監督者の立場・役割	1. 企業と活動について	1. 事例研究
2. 作業指導	・監督者の職責	・企業と社会	・仕事の管理
・作業指揮→段取り	2. 仕事の管理	・生産性	・係長の立場・役割
→実施→後始末	・計画の立て方	2. 組織について	・労使関係
3. 作業の安全性について	・命令のし方	・組織と中堅社員	・人間関係
4. 原価管理	・検討のし方	・職場規律と人間関係	2. 講義
・収入と作業原価	3. 仕事の改善	3. 仕事のすすめ方	・経営管理概要
・むだをなくすためには	・職務割当の改善	・仕事のすすめ方とPDS	・労使関係
5. 作業改善と基準の決定	・仕事の流れの改善	・命令と報告	・人間関係
・班長と改善	4. 部下の育成	・補佐と仕事	・部下育成と正しい観察
・改善の仕方	5. 職場士気	・仕事と会議	
6. 班長と訓練	・部下との話しあい	・責任感と改善	
・部下訓練の重要性と職責	・よい監督者とは	4. 労使関係	
・日常部下の訓練		・労働組合	
・新入社員の訓練		・労使関係	
7. 打合せ		・中堅社員と組合員	
・打合せの効果		5. 自己啓発	
・打合せのやり方		・仕事と人生（生きがい）	
8. 部下の掌握		・自己啓発	
・部下の扱い方		・余暇とグループ活動	
・職場士気と班長			

資料：第1鉄鋼『昭和45年度教育訓練コース内容』による。

次に吉川工業について触れると、同社は下請社外企業中、最も早く企業内教育の実施に踏みだした企業である。60年には、すでに第一線監督者を対象にTWIを開始していた。その後、しだいに教育訓練体系を整備して、72年には表3－13に示すように、階層別集合教育、OJTを軸とした職能別教育及び自己啓発など、全従業員を対象に教育訓練を行なうに至った。なかでも、第一線監督者を対象としたTWI、WSTC、及び全従業員を対象に東京の伊勢道場で行なう神都月例が最も盛んである。

以上、第1鉄鋼、吉川工業についてみてきたが、両社の教育訓練と同部門の他の社外企業の教育訓練と異なる点は、前者が階層別集合教育、職能別教育、自己啓発から成る教育訓練体系であるのに対して、後者の教育訓練体系は必ずしも、この3つの教育訓練から成り立っていないことである。よしんば、成り立っていたにしても、下請協力会主催の教育訓練への参加や、社外の講師に頼った形で実施しているにすぎない。

このように「直接的生産部門」及び「原料処理部門」において第1鉄鋼、吉川工業の教育訓練と他の企業のそれとの間には大きな隔りがある。しかし、なおかつ、これらの企業の企業内教育は「輸送部門」、「土木・建築工事部門」の企業内教育よりも盛んである。例えば、下請協力会主催の安全教育、第一線監督者教育、技能資格講習会、技能競技会等への参加において格段に熱心である。

表3－13　1972年度における吉川工業社員教育計画

訓練名称	対象	講師	備考
新入社員教育	新入社員	社内・社外	高卒採用者に関しては65年から北九州市の本社で1カ月間の新入社員教育を開始、高卒以外の中途採用者に関しては2日間の新入社員教育を行なっている。
第一線監督者教育	伍長・工長	社内	TWI（60年開始）、WSTCを1人1回（2時間）受講。
管理者教育	係長・課長	社内・社外	1カ月に2回、講師は次長、所長、社外。
神都月例	全社員	社外	69年から月1回の割合で社外で合宿、室蘭支店からは毎回3名ぐらいが参加。
職場教育	一般工	伍長	主に安全教育を行なう（ex TBM）。
安全指導研修会	グループ長・伍長	社内	毎週実施。
玉掛け講習会	一般工	社内	講習及び試験。
クレーン講習会	一般工	社内	希望者だけに講習及び試験を実施。
ガス溶接講習会	一般工	社内	希望者だけに講習及び試験を実施。

資料：吉川工業教育計画及び聴き取り調査により作成。

ところで、「直接的生産部門」、「原料処理部門」の社外企業が他部門の企業よりも企業内教育の取り組みに熱心なのはいかなる理由によるのであろうか。

まず第1にいえることは、「直接的生産部門」の社外工労働者は、「本体作業」に直結した作業を請負っており、「合理化」の著るしいラインから間断なく流れてくる作業を処理するためには機敏な能力と同時に工程管理上の知識を必要とすること。特に、一般労働者よりも職制層に必要不可欠である。

第2に、「直接的生産部門」の社外企業の作業内容は、「本体作業」に直結した作業であるため親企業にとって、この部門の社外工労働力の陶冶と統轄が他部門の社外工労働者に対するよりも必要かつ重要であること。

第3に、企業内教育は、一般に資本蓄積の進んだ企業において活発な傾向を示すが、「直接的生産部門」及び「原料処理部門」には、親企業の「育成」政策によって資本蓄積を進めた企業（第1鉄鋼、幌清建設）や、全国的作業請負業者（太平工業、産業振興、吉川工業）が多く集まり、このことが他部門よりも企業内教育を盛んならしめている1つの要因をつくっていること。

第4に、社外企業にとって親企業は絶対的な存在である。例えば、〝受注〟を〝下命〟と表現すること自体が、その一端をうかがわせるであろう。そして、こういう傾向は企業規模が小さくなればなるほど、また親企業への依存率が高くなればなるほど強まり、親企業を絶対的な存在として位置づける。かくして、親企業が企業内教育の必要性を社外企業に説けば説くほど、小規模企業の中には親企業の気嫌を取るために企業内教育に熱心な〝ポーズ〟を取るものがあらわれる。その典型例を浜野鋼業にみることが出来るが、その詳細は省略する。

以上、4点にわたって「直接的生産部門」及び「原料処理部門」の社外企業が、他の部門の社外企業よりも企業内教育の取り組みに熱心な理由を述べてきたが、これらの4つの要因は個々ばらばらに機能するのではなく、様々な組合せをしながら機能しているのである。

(ii) 「輸送部門」及び「土木・建築工事部門」における企業内教育の低調

これらの部門の企業内教育は、一部の企業を除いて低調である。企業内教育の活発な一部の企業とは、「輸送部門」では日本通運、栗林商会、「土木・建築工事部門」では菅組工事、大和工業、その他のいわゆる全国的工事請負業者の中の一部の企業である。

ところで、全体的に低調な企業内教育の中にあって、安全教育だけはこれらの部門でも比較的活発である。例えば、ND（No Drop）運動とかTBM（Tool Box Meeting …仕事に取りかかる前に仕事上の注意点、危険な点等を指摘、話し合う）が盛んに行なわれている。しかし、この部門に数多く存在する2次下請企業の安全教育までは手がまわっていない。

「建設関係は元請は安全教育を一生懸命やっていますけど、2次、3次の下請が入ってますからそういうところは安全教育をしないで現場に出してしまうということがどうしてもあるわけですね。そういう事では困ると、ちよっとでもいいから安全教育をして現場に出してくれと言っているわけですが、忙しくなるともう駄目です」（新日鉄安全課掛長）。

最後に、「輸送部門」及び「土木・建築工事部門」の企業内教育が低調な理由をあげると、次の3点である。

第1に、これらの部門の作業内容が「直接的生産部門」及び「原料処理部門」の社外企業に比べて「本体作業」に密着せず、親企業の統轄力及び支配力が相対的に弱いため、親企業の教育訓練指導が安全教育を除いて徹底していないこと。

第2に、作業現場の移動性及び作業現場範囲の広大性が、小集団活動を通じた現場教育を困難にしていること。

第3に、2次下請企業に働く労働者を含めると、これらの部門の労働移動は最も激しいが、このことは全従業員を対象とした継続的教育を困難ならしめていること、等である。

以上、社外企業類型別の企業内教育の特色について述べてきたが、社外工労働者は以上の教育の他に、(1)で触れた下請協力会主催の教育や本工の企業内教育を分析したところで触れた親企業の課・工場主催の職場集合教育等をもうける。職場集合教育は、本来本工労働者を対象とした教育であるが、社外工労働者が親企業の各部門の作業分野に進出した今日、社外工労働者をも対象とするようになった。70年前期（70年1～6月）の職場集合教育実施報告書によると親企業の成品課、運輸課、化成工場、土建課、工作課に働く社外工労働者に一部の職場集合教育が与えられている。教育内容は安全教育、技能教育が中心である。すなわち、成品課における安全委員会（課安全委員及び社外工労働者を対象に6時間）、運輸課における安全委員会（社外工労働者を対象に36時間）、化成工場における安全委員会（本工労働者及び社外工労働者を対象に2時間）、工作課における安全懇談会（社外工労働者を対象に12時間）、工作課技能講習会（本工労働者及び社外工労働者を対象に8時間）、土建課における協力会との連絡会（本工一般技術職及び社外工労働者を対象に1時間）等がそれである。

(3) 企業内教育の機能と役割

ここでは現段階の「合理化」過程で展開されている企業内教育の機能・役割を検討することにするが、その際、社外企業の企業内教育の中心をなす第一線監督者教育、安全教育及びOJTによる技能教育に焦点を当てることにする。

(i) 第一線監督者教育

すでに触れたように第一線監督者教育は、階層別教育の中でも最も重要視されている教育訓練の

1つである。かくも第一線監督者教育が重要視される原因、理由は何であろうか。

社外企業で実施されている第一線監督者教育の中の代表的訓練方式は、ＴＷＩである。これは元来、「監督者の能力を発揮・活用させるため特別に研究計画され、定型化された内容・方式をもつものである。経費の増大や労働者の増加なしに労働生産性を高め」[27]ることを目的としている。社外企業でＴＷＩが広く活用されているのも明らかにこの目的のためである。しかし、この説明だけでは何故、６５年以降になって、かくもＴＷＩを含むところの第一線監督者教育が社外企業に普及しえたのか、の説明がつかない。その解答は次の３つに求めることができる。

第１は、６５年以降に入って、親企業は社外企業に対する「合理化」の一環として、社外企業の企業内教育の整備、充実をはかったわけであるが、その中で親企業は、各種教育訓練の中で最も経費がかからず、最も手取り早く、最も労働能率を高めることが可能なものとして、人間関係教育を主軸として監督者教育（ＴＷＩ）を重視しだしたことである。

第２、すでに触れてきたように親企業の選別・「育成」政策の中で一部の社外企業は資本蓄積を急速に進め、生産機構と経営労務管理機構の「近代化」を行なってきた。そして、経営労務管理機構の中でも、特に末端の労務管理機構の整備は重要視され、それとともに職制層の地位・機能は大巾に再編・強化された。そして、その強化された職制機能を充分に発揮し、経営労務管理を行なっていくためには、かっての古いタイプの職制層に替って、「実力第１主義」に基づいた職制の登用が必要だった。かくして、社外企業は「実力第１主義」の職制、すなわち、「合理化」された経営労務管理機能をフルに発揮し、企業サイドの職場秩序を確立しうるモラールの高い職制の育成手段として第一線監督者教育の充実を重要視することになったのである。

第３、これも何回か触れてきたが、６５年以降に入って、親企業の「合理化」によって全生産工程は一層スピード・アップされた。また、社外企業独自の設備「合理化」も作業のスピード・アップを助長した。しかも、このような「合理化」は生産工程を絶えず変革させたのである。かくして、職制層はスピード・アップした変革の絶えまない工程を機敏に管理してゆくために工程管理上の基礎知識の修得が必要不可欠となった。それは本工が担っている「本体作業」に直結する「直接的生産部門」の社外工職制層により強く要請された。

以上、３点にわたって、第一線監督者教育が６５年以降急速に普及した理由、要因について述べてきたが、このうち、第１と第２の要因に関してはＴＷＩやロールプレイングによってかなり徹底して教育されている。しかし、第３の要因を含む監督者教育はあまり行なわれていない。わずかに第１鉄鋼等において、数学その他の基礎教育が若干実施されているにすぎない。

(ii) 安全教育

安全教育が社外企業の企業内教育の中核をなしていることはすでにみてきたところである。今、第１鉄鋼の事例を引くと、同社の『就業規則』の第２６条（安全教育）では、安全衛生に関する教育訓練を次の各々の教育の中で行なうこととしている。

1. 新入社員教育…基礎的な安全教育、作業長の安全衛生
2. 一般的な教育
3. 班安全責任者及び安全推進委員に対する教育
4. 特殊技能教育
5. 専門教育

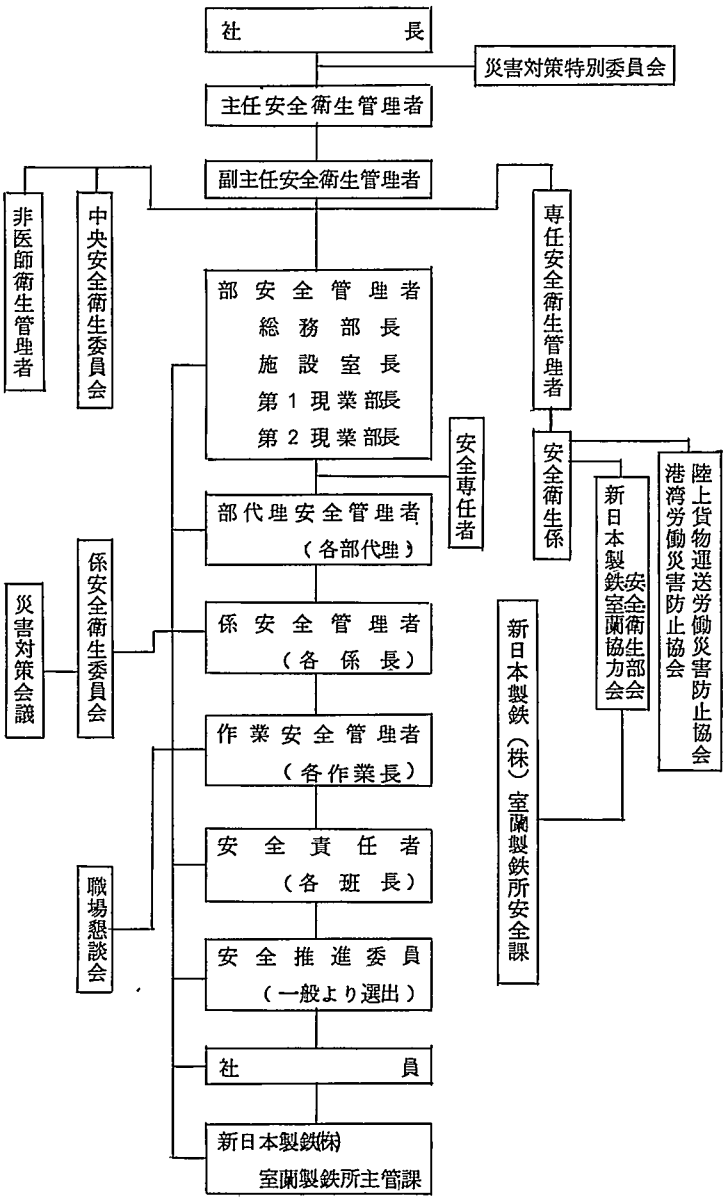
上記の各項で行なわれる安全教育を図３－３の安全衛生管理機構図と対比してほしい。

まず、社外工労働者は安全教育を入社時に新入社員教育の中でうけ、ついで特殊技能教育の中でうけることになる。他方、班安全責任者（第一線監督者及び一般従業員の中から選ばれた安全推進委員）は、第一線監督者教育その他の教育を通じて安全教育をうけ、少くとも月1回以上開くことになっている職場懇談会において一般社外工労働者を対象に安全教育をすることになる。

以下、安全教育の中心をなす職場懇談会についてもう少し詳細な事情を述べておく。

図3－3のような安全衛生管理機構は親企業からの強い要請もあって、どの社外企業でも整備されている。この機構図によると職場懇談会の上部機構には、中央安全衛生委員会と係安全衛生委員会の2つがある。前者は資本側代表者10人と組合側代表者9人の計19人によって構成され、年度の安全重点実施事項と月・週・日別の安全目標・安全基本方針の審議・決定をする。後者の係安全衛生委員会で決定された安全事項を後毎の実情に合せて具体化する。

図3－3　第1鉄鋼安全衛生管理機構図



資料：第1鉄鋼『就業規則』より。

職場懇談会では、係安全衛生委員会に職場の代表として出席した安全衛生推進委員及び安全衛生管理者（職制）から会社全体の安全衛生状況や係安全衛生委員会で決定された事項等の報告がなされついで各職場の安全問題（例えば、起重機運転工と合図マンの連絡が密でない、職場の整理・整頓が乱れている、タバコの吸い殻が多い、安全パトロール等）について討議され、各職場の安全目標が決定される。

職場懇談会は月1回以上開くことが規定されているが、実際には、各職場によってまちまちであ

る。例えば、

「2年ぐらい前は安全会議をよくやりました。月1回ぐらい組ごとにね。でも1～2年ぐらい前からは安全会議に過勤務手当を認めないというのでやってないです。」（K氏、39才、第1鉄鋼線材係材料工程班）。

「安全会議は71年の暮あたりからしてないね。…意味がないというので止めた。その前には月に1回、時間外に1時間ほどやっていたんだけど。自分達の職場からケガ人が出た時には積極的になるけど他の時は発言する人もいなくてさ。それに会社の方では安全会議を開いたら残業手当をつけなければならないでしょう。そんなことがあって安全会議を止めたけど、会社の方も喜んでいるよ。」（M氏、38才、第1鉄鋼線材係成品班）。

「定例化してないけど、機械が止った時とか、そういう時する。だから、なかなか機会はないけどね。」（H氏、30才、第1鉄鋼条鋼係線材班）。

ところで、70年6月20日の新日鉄室蘭の社内報『白樺』（744号）で、「当初の『プロジェクト500』体制確立のために…安全は共通の問題であり、共通の目的である」と強調されているが、現段階における鉄鋼業の「合理化」過程で安全教育はいかなる機能・役割を果しているのであろうか。

第1に、図3－3の安全衛生管理機構図を一目すれば明らかなように、それは安全衛生に名を借りて製鉄所構内における社外工労働者を作業統轄あるいは労務統轄する機能を果しているということである。このことは、安全衛生に名を借りた新日鉄安全課、下請協力会及び各社代表者達による安全パトロール、あるいは重点安全シート、作業指導票、整備基準協定書等の遵守、さらには作業仕様書、作業接点シートの作成の義務づけ等をみれば明瞭である。（表3－14、表3－15参照）

表3－14　重点安全シート

契約作業名		貨物自動車による運搬その他作業
区分作業名		転炉滓運搬
監督課		陸運課
協力会社名		陣上工業
作業内容		吉川磁選土場ーショベル・トラック積ー西部秤量場ー製銑補助ヤード卸し
番号	項目	内容
1	踏切	積込場より大通り間2ヶ所の完全一時停止
2	速度	大通り40Kその他25K
3	立入禁止	製鋼パイレン線より3m以内
4	起重機	卸場起重機の移動注意
5	その他	積込物コンベアー作業との連けい注意

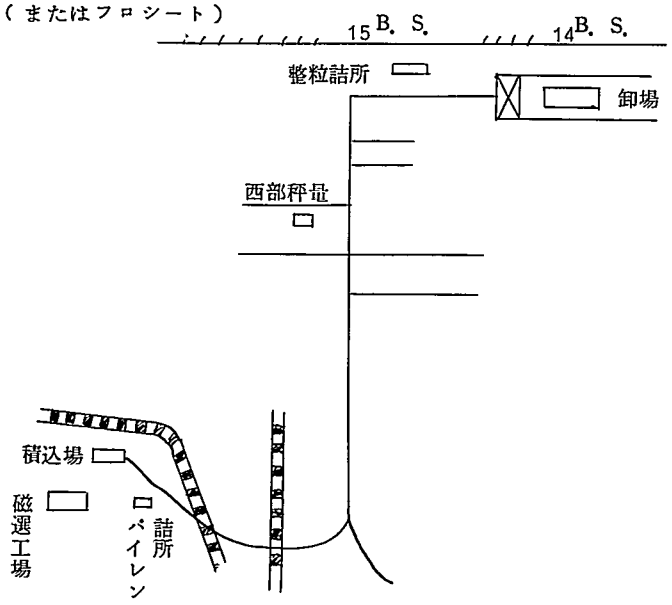
資料：新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和43年度安全管理方針』による。

表3－15　作業接点シート

契約作業名	貨物自動車による運搬その他作業		
区分作業名	転炉滓運搬		
監督課	陸運課	責任者名	○○作業長
協力会社名	陣上工業		
作業内容	吉川磁選工場土場－ショベル・トラック積－西部秤量場－製銑補助ヤード卸し		

番号	項目	内容
1	作業指示	陸運配車室より電話連絡 原料パイレン詰所で送券、領収券受領
2	作業工程	積込、運搬、荷卸し
3	作業確認	製銑東部整粒詰所で領収印を貰う 領収券をパイレン詰所に届ける
4	作業場	積卸場の運搬に起因する整理清掃

略図（またはフロシート）



資料：新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和43年度安全管理方針』による。

安全衛生に名を借りた社外工労働者に対する監視は、当製鉄所だけに限らず、全国の製鉄所で行なわれている現象である。例えば、八幡製鉄所に関しては、八幡製鉄所の社外企業に働く深田俊祐氏が『新日鉄の底辺から』で、「社団法人八幡製鉄安全衛生協力会」は「安全衛生に名を借りた八幡製鉄所構内における下請け労働者を監視する組織以外のなにものでもな」く、社外工労働者は、まさにこのような「鉄の檻」の中で働かされている、ということを鮮やかなタッチで述べている。[28]

第2に、安全教育が果す上記の労務統轄及び作業統轄機能には、安全教育の中の人間関係教育的側面と労資関係教育的側面の2つがそれぞれ対応する。前者に関してはあらゆる安全教育の中で行な

われているが、なかでも職場懇談会等での「お互いになんでもいいから話し合いの場をもち、そこで問題点を出し合い相互に理解を深める」[29]など、ということは人間関係教育的側面の最たるものである。また、後者に関しては、「安全は労使協調の中においてはじめて実現しうるものであるから、安全運動の諸行事に極力組合関係者に参加を要請する」[30]、ということに応えて実施された「労使協調による安全運動の展開」[31]の積極的役割に示されている。

第3に、以上述べてきたように安全教育は労務統轄及び作業統轄機能の役割を果し、その各々に安全教育の中の人間関係教育的側面と労資関係教育的側面の2つの側面が対応したが、さらに安全教育は次の側面をも有する。すなわち、職業技術教育の側面と労働力破損防止の教育の側面がそれである。前者には、すでにみてきたところの新日鉄安全課及び社外企業各社で実施している特殊技能資格取得のための各種講習会や特殊技能競技会が対応する。[32] これは次の(iii)技能教育、で触れるように、一面においては少数精鋭主義管理推進の役割を担っているが、他面においては職業技術教育の側面を色濃く有している。すなわち、「代番」体制のために種々の作業に従事しなければならない社外工労働者にとって、作業遂行上からも、事故防止上からも、また賃労働者であるが故に技能水準と熟練の程度が労働力商品の価格を決定するという上からも、特殊技能講習会は職業技術教育として必要不可欠なのである。

後者、すなわち労働力破損防止の教育の側面に関しては、個々の安全教育・安全運動の中に含まれている個々の教育事象一例えば、脚絆をつける、安全帽をかぶる、無免許でトラックや車を運転しない等――が対応する。労働力商品を売ることによってのみしか生活してゆくことの出来ない社外工労働者にとって、労働力の破損を招く事故から身を防ぐことは重要な課題である。そのため、社外工労働者は「(産業振興で)昨年(69年)の6月、7月と連続して起った重大災害の中から〝安全は誰れのものでもない。自分たちの手で守らなくては…〟と立上り結成した笠松サークルの一員として〝自分たちが守る安全〟を訴え」[33]ざるを得ないのである。しかし、資本の行なう「安全教育」が、上記の第1と第2で指摘したように、「合理化」遂行の手段として基本的に機能しているため、どれも真の安全教育から遠いことはいうまでもない。次に記す社外工労働者の言葉は、現在の安全教育の問題点と社外工労働者が真に欲している本来の安全教育の方向とは何かを端的に示している。

「ボクらが思うには労働基準法を働く者が覚えるという意見で、そういう教育なり講習なりやったらいいと思います。それに労働安全衛生法ですね。これは例えば、この仕事は免許を持っていなければやれないものでも、会社から〝お前やれ〟と言われれば平気でやっている。後から調べれば、本当は免許が必要だった。もし、事故が起きても、それは本人の損失になるのですね。会社はきっと逃げ道を持つだろうしね。こういう講習はもてないのです。だから、そういう機会がほしいとつくづく思います。会社に教育を要請すれば、企業内教育で各自が経営者になった気持でとか、そういう問題が出てくる。…安全々々といっても人間の注意力には限界があるしね。ある程度注意力がまわらなくても危険がない状態でないと駄目です」(S氏、41才、第1鉄鋼鋼片係ステンレス班)。

(iii) OJTによる技能教育

社外企業における技能教育は、大別するとOFFJTによる技能教育とOJTによる技能教育に分れる。前者は第1鉄鋼にみる高等職業訓練校や特殊技能取得講習会等による技能教育であり、後者は新規採用者や配置転換者に対するOJT及びQC・ZD等の自主管理活動による技能教育である。しかし、前者のOFFJTによる技能教育が全くOJTと無関係な形で存在するのではない。そこではOFFJT形態の集合教育による基礎知識の教授とOJTによる実習とが並行あるいは統一し

て行なわれているのである。このことから分るように、ＯＪＴはすべての技能教育にとって不可欠の教育形態であるといえる。まさに、資本による労働力の陶冶は、山田盛太郎教授がその名著『日本資本主義分析』の中で「生産機構＝労役機構は労働力を陶冶する」[30]と指摘しているように、生産現場におけるＯＪＴが中心をなしているのである。

(イ) 高等職業訓練校とＯＪＴ

第１鉄鋼の職業訓練校は６６年に設立された。設立理由は主に若年労働力の確保のためである。このことは、６９年に、第１鉄鋼単独の職業訓練校を社外企業共同の職業訓練校にするために、その検討機関として下請協力会の中に設置された訓練所委員会の経緯をみれば明瞭である。

「労働力不足、特に若年労働者の不足による充足難と定着性の不安定の緩和および素質の向上を計るため、中学校卒業者を対象とする訓練校の早期開設の件が役員会に付議され、その設立準備委員として委員長以下７名の委員が４月１８日委嘱され…」。[29]

しかし、結果的には社外企業間の意見の調整がつかず共同高等職業訓練校の設立までには至らなかった。かくして、第１鉄鋼は単独で高等職業訓練校を維持することになったが、その後、同職業訓練校は７０年に北海道から認定高等職業訓練校に指定され、現在に至っている。

第１鉄鋼高等職業訓練校は訓練期間２ケ年の鉄鋼製造科１科より成っている。７０年当時の訓練生数は１年生のみ２４人である。指導員は、普通学科を室蘭市内の高校の教諭が、製造法、測定法等の専門学科を同社の職員（７人）が兼任あるいは専任している。また、玉掛け、ガス溶接、起重機運転、その他の実技に関しては、ベテランの現場労働者が専任あるいは兼任で教えている。

ところで、教育方法は、学科に関してはＯＦＦＪＴ形態の集合的教育によるが、実技に関してはＯＪＴに拠っている。学科と実技のウェートは当社の勤労部長の言葉を借りれば、「１年目の前半は学科を主体に、逐次実技のウェートを高くしていくという形を取ります。週のうち最初は学科が多く、それから学科と実技が半々になり、１年目の後半には学科よりも実技が多くなるという形を取ります」の如くである。この言葉から高等職業訓練校の教育内容がＯＪＴにも重点が置かれていることが分る。訓練生は実質１年間以上のＯＪＴによって玉掛け、ガス溶接、起重機運転及び配置予定職場の技能を修得するのである。

(ロ) 特殊技能講習とＯＪＴ

社外工労働者の大半は、１つから２つの特殊技能資格をもっている。特に、玉掛け、ガス溶接の技能資格取得率は高い。今、社外工労働者中最も資格取得率の高い吉川工業の労働者を事例にとると、７１年１１月現在、在籍労働者１２４人中、免許なしはわずか１２人で、その他は平均１～２の技能資格をもっている。取得率上位３者は玉掛け５４人、ガス溶接４０人、クレーン運転３３人である。（表２－５参照）

このように技能資格取得率が高い理由は、第１に、社外工労働者の作業内容が、全く技能資格を必要としない不熟練職種を除くと、その多くが技能資格を必要とする、という特殊労役事情による。

「ボクの職場は資格がなければ作業が出来ないからみんな資格を取ろうという気持が強い」（Ｎ氏、３０才、幌清建設第２連鋳掛鋳型班）。

第２に、社外企業は、少数精鋭主義管理を進めるにあたって、多能工養成につながる多種類の技能資格取得を奨励していることである。

第３に、社外工労働者が無資格のままで作業を遂行させられることによって生ずる事故を親企業は技能資格者数の増大によって減少させようと、その取得を奨励していることである。

「ボクの場合は3年間ぐらいは無免許でダンプに乗っていました。構内の距離はスクラップヤードから転炉まで片道500m.ぐらいしかないから、免許なくても乗れないことなかったのですが、今は事故防止のため無免許運転はうるさくて駄目ですね」(M氏、29才、産業振興第1作業課運転係)。

第4に、社外工労働者が技能資格手当を得るためには、どうしても技能資格の取得が必要であることである。但し、資本は社外工労働者が複数の資格をもっている場合には、彼が実際に活用している資格、しかも1つの資格にしか手当をつけない。

「なんも資格がなければ手当がつかないんですよ。だから資格を取ったのね。…でもいくら資格を持っていても、その資格を使う仕事についていないと手当はつかないのです。だから、いくら資格を持っていても、手当は1つの資格に対してだけ出るのです」(S氏、30才、第1鉄鋼鋼片係ステンレス班)。

第5に、生産技術の変革は絶えず労働者を1つの生産部門から他の生産部門に移動させることである。マルクスは『資本論』において近代大工業の性格を次のように述べている。

「機械や化学的工程やその他の方法によって、近代工業は、生産の技術的基礎とともに労働者の機能や労働過程の社会的結合をも絶えず変革する。したがってまた、それは社会の中での分業をも絶えず変革し、大量の資本と労働者の大群とを1つの生産部門から他の生産部門へと絶えまなく投げ出し、投げ入れる。したがって、大工業の本性は、労働の転換、機能の流動、労働者の全面的可動性を必然的にする」。[39]

社外企業においては以上の労働力の移動性が特に顕著である。なぜなら、すでにみてきたように鉄鋼独占体に寄生する社外企業にとって、親企業の生産技術の変容は、「下命」という形で絶えず請負作業量に反映し、その変化に対応するために社外工労働力の繁般な移動(配置転換を含む)を必要不可欠とするからである。今回、我々が聴き取り調査した45名の社外工労働者の同一企業内での1人当り平均職種転換数は、1回強であった。こうした配置転換=職種転換に主体的に対応してゆかざるを得ない立場に立たされている社外工労働者にとって、資本から与えられる職業技術教育であっても、積極的に受講して、技能を身につけてゆかねばならないのである。

「鋼板現場でコイラシターをしていた時、玉掛けの講習があったのです。ボクの仕事は直接玉掛けには関係なかったけど、もしかしたらと思って会社に取らせてくれといったら、取らせてくれたのです。それから後、棒線工場(2線材)に配転になった時に玉掛けの資格が役に立ったのですね」(K氏、39才、第1鉄鋼線材係材料工程班)。

ところで、技能資格を取得するためには学科試験と実技試験にパスしなければならない。それなのに特殊技能講習は学科目の授業中心である。かくして、社外工労働者が技能資格を取得するためには、必然的にOJTによって技能=実技を取得しなければならなくなる。その具体的方法については次の項で触れることにする。

(ハ) 新規採用者及び配置転換者に対するOJT

第1鉄鋼高等職業訓練校に入所する新規中卒者を除く他の新規採用者及び配置転換者の技能教育は、完全にOJTに拠っているのが現状である。

新規採用者及び配置転換者に対するOJTの実施状況をみると、前者は、入社後数日間、常昼勤務で職制や安全専任者から生産工程や安全に関する教育をうける。その後、7～10日間ぐらい先輩労働者につきながら常昼勤務して、職場の雰囲気や安全等についてある程度慣れてから交替勤務に入る。他方、後者に関しては、配置転換以前に「応援」という形で仕事に慣れてから配転するケースと

新規採用者の場合と同様に７～１０日間の常昼勤務の見習い期間を経て後に３交替勤務に入る場合とがある。

ところで、ＯＪＴによる技能教育の方法は、かってのように最初から先輩労働者について見様見真似で作業を修得するのではなく、まず作業標準表をみて作業の手順を覚え、しかる後に先輩労働者について作業を覚えてゆく方法である。しかし、先輩労働者は自らの仕事もこなさなくてはならないため、新規採用者や配置転換者の訓練だけにかかわっているわけにはいかない。そのため、新規採用者及び配置転換者は、先輩労働者の補助的な易しい作業をしながらしだいに難しい作業を覚えて一人前になってゆくのである。したがって、作業標準表があるとはいえ、見様見真似による修得ということが全くなくなったわけでない。

２　自主管理活動の現段階と特徴

親企業に自主管理活動（ＱＣ）が導入されたのは６７年２月のことである。それはまさに同年から開始された「４１００万トン」体制運動（年間４００万トンの生産高を上げる「合理化」運動）に対応するものであった。

社外企業への自主管理運動（ＱＣ、ＺＤ）の導入は、親企業に遅れること約１年後の６８年のことであった。しかし、その普及は極めて遅々とし、本格的に全社外工労働者に広がっていったのは、その２年後の７０年のことである。社外企業の中でも導入の当初から自主管理活動が比較的活発であった第１鉄鋼でさえ、６８年１１月のＱＣサークル数はわずかに１５サークルにすぎなかった。

「当社でも室蘭製鉄所殿関係部課の御指導援助により、その普及も牛の歩みではあるが現場内に浸透してきたことは誠に喜ばしいことです。その現れの１つとして第１、第２現業部を始め支店にもサークル結成誕生が見られ、現在は１５サークルとなり、作業改善に環境改善にと明るい職場づくりえと進展しておりますことは、当社の体質改善に役立っております」。[37]

ところで、導入後２年経た７０年になってから漸く自主管理活動が活発化した理由は、親企業によって同年から「プロジェクト５００」運動が、すなわち、社外工を含む鉄鋼労働者１人当りの年間生産高を５００トンに高める、という「合理化」運動が開始され、そのためには社外工労働者に対する徹底的な「合理化」を必要不可欠としたことである。かくして、「数年間で社員は２千人、協力会従業員を千人ほど減らそう。…協力会社では八百人ほどの従業員を減らす具体案が出されています」[38]ということを具体的な目標として自主管理活動が急速に普及、活発化していった。

このように、社外企業への自主管理活動の導入、普及は、親企業の「合理化」運動と密接な係わりを持ちながら、親企業の「指導」、「援助」という名の強力なテコ入れをともなったのであるが、社外工労働者を自主管理活動に組み入れたもう１つの要因は、「安全管理体制」を「自主管理運動」でというスローガンであった。[39]すなわち、労働力商品を売ることによって生活の糧を得る社外工労働者にとって、労働力の破損を防ぐことは必要不可欠であるが、資本の主導による安全教育、安全運動は、先にみてきたように精神教育と職業技術教育の２側面をもちながらも、結果的には資本の「合理化」運動推進の一翼を担うものであった。しかしながら、労働力破損防止に若干とも役立つ職業技術教育の側面は、社外工労働者をして自主管理運動、特に安全自主管理運動に巻き込む機能を果したのである。

「（産業振興で）昨年（６９年）の６月、７月と連続して起った重大災害の中から〝安全は誰れのものでもない。自分たちの手で守らなくては…〟と立上り結成した笠松サークル…」。[40]

特に第５章でみるように、鉄鋼労働組合運動が右翼日和見的主流派幹部に握られ、生産性向上運

動、自主管理活動の是認を基本姿勢とする労資関係下においては、「安全運動」、「安全教育」を口実にした自主管理活動の導入、普及はなおさら容易なことであった。

このように社外工労働者を巻き込む要因を自主管理活動内部に有していたとはいえ、基本的には資本の手によって上から職制を通して与えられた運動であることには変りはなかった。事実、我々が行なった社外工労働者調査によると、ＱＣサークルリーダーの大半は職制であった。また、第１鉄鋼社内報記述の「ＱＣサークルとは職場の第一線監督者を中心に部下従業員まで含めて作られたグループの総評で、このグループは職制活動と密着しながら、品質ならびに安全能率、人間関係など職場内のすべての問題を活動対象とし、その研究改善を自主的に皆で協力して行うものである」[40]（傍点は筆者）などは、如実にこのことを示している。

ところで、鉄鋼独占資本の手によって与えられ、組織化された社外工労働者の自主管理活動の実態はいかなるものであろうか。

社外工労働者の自主管理活動にはＱＣ活動とＺＤ活動がある。しかし、ＺＤ活動は太平工業１社だけで他はすべてＱＣ活動である。自主管理活動も社外企業によって盛んなところと、そうでないところがあるが、大体先に分析してきた企業内教育に関する社外企業別類型に類似している。すなわち、「直接的生産部門」及び「原料処理部門」では自主管理活動が盛んなのに対して「輸送部門」「電気工事部門」「土木・建築工事部門」では低調である。

今、自主管理活動が盛んな「直接的生産部門」及び「原料処理部門」の社外企業に的を絞ってＱＣサークル活動の実態をみると、次のとおりである。

第１鉄鋼の場合には、一応形式的には班毎にＱＣサークルが結成されているが、実際の活動母体は係毎に設置された自主管理推進委員会、予防安全推進委員会、設備推進委員会である。各推進委員会は各班から選出された委員によって構成されている。建前としては、テーマ及びその進渉に関しては各委員が班の意見を推進委員会にもち寄って決めてゆくことになっているが、現実には殆んど班の意見は反映されていない。我々が今回行なった第１鉄鋼２３人の聴き取り調査によると、「現場にＱＣサークルなどはない」と答えたものが８人、また「ＱＣサークルはあるが活動らしい活動はやっていない」と答えたものが７人、不明３人、であったが、こうした事実は各推進委員会と班の意見交流があまり行なわれてないことを示している。

推進委員会とは全く別に、班レベルで活動しているＱＣサークルも少数存在するが、その多くは懇親会的内容のものである。

幌清建設、橋本通運の場合は、職場レベル毎に存在するＱＣサークルが活動の母体である。しかし多くは有名無実な場合が多い。活動が比較的活発なサークルの場合でも、「月５００円の積み立てをして冠婚葬祭的にそれをつかうようにしている。遊びにはすぐ集まるけれども、他のテーマでは全然発言しないね。議題を出してやっても、それに賛成するんでもなく、反対するんでもないというかっこうだね」（Ｔ氏、４２才、幌清建設整備掛）という状態である。そして、多くの場合、親企業の指導で開かれるＱＣ発表大会とか安全衛生月間用だけの活動になっている。

吉川工業と産業振興の場合、班毎にＱＣサークルが結成されているが、調査時点（７２年８月）では調査企業中最も活発な活動をしていた。吉川工業の場合、社外工労働者のＱＣサークル参加率は１００％、テーマの完結率は８０％であった。他方、産業振興の場合、６９年６月、７月と連続して起きた死亡災害事故を契機に自主管理活動が急速に活発化し、７２年の時点では社外企業中最もＱＣ活動が盛んであった。同社はＱＣ活動を盛り上げるために、全社外企業の中で時間外ＱＣ活動手当を

つけている唯一の企業でもある。また、社外工労働者の側も「安全は誰れのものでもない。自分たちの手で守らなくては、と立ち上がり」[42]、６９年の暮には社外工労働者の中で「初めて、女性の自主管理運動における体験発表者が出」[43]るなど、積極的なＱＣ活動参加姿勢を取っている。

ところで、上記の実態からもうかがい知れるように、表面的には社外工労働者のＱＣ組織率は高いかのようであるが、その活動の内実に一歩踏み込んでみると、本工労働者のＱＣ活動に比べて格段に低調な状態である。その原因は、まず第１に、本工労働者に比べて労働移動が激しい社外工労働者にとって、ＱＣ活動を査定指標の１つとした賃金管理は効果がないことである。

「下請のＱＣは会社の思うとおりにはいかないですね。なんでかというと、将来でもづっと勤めるという人でもあれば、まあ当面はいうことを聞いてゆこうかということにもなるけど、流動的でしょう。逆に新日鉄（本工）の場合には労働移動はないから、ＱＣやられると昇格とか色々な点で努力をしなければ影響があるけどね」（新日鉄室蘭労組役員）。

第２に、第４章でみるように、長時間労働を不可避とする「代番」体制及び欠員不補充体制等の過酷な労働条件は、時間外のＱＣ活動はもとより、時間内のＱＣ活動をも困難ならしめている。

「ＱＣ委員に仕事の合間に抜けられると、それだけ誰かに負担がかかる。会社では勤務外にやっても過勤務手当をつけてやらないからね。それで時間内に抜けるんだけど、それでは現場に残る者の負担になるからね」（Ｔ氏、２７才、第１鉄鋼線材係材料工程班）。

第３に、自主管理活動のテーマとして安全問題が取り上げられることが多いけれども、社外企業としてはそのすべてのＱＣ提案を取り上げて採用するとは限らない。特に〝金のかかる〟ＱＣ安全提案は取り上げられないことが多い。その結果、社外工労働者はＱＣ活動の限界を知り、ＱＣ活動に消極的にならざるを得ない。同時にこうした経験の積み重ねを通じて、社外工労働者の一部は資本の主導によるＱＣ活動の本質を見抜いてゆく。

「安全面に対してボクらが〝こうしたら事故もなくなるし〟と会社に言っても〝金のかかるものは駄目〟だとか言って全然話しに乗ってくれませんよ。ＮＢＧ鋼材のキズ取りの際、カスが落ちるが、それを毎日あげなければ危険なのでバックをこういうふうに改善してくれと図面まで書いて出したのに３年もたつのに直してくれない」（Ｋ氏、３９才、第１鉄鋼線材係材料工程班）。

「私個人が言えば、ＱＣなんてなくて結構だと思います。それは、自主サークルとは我々が我々をとおして会社のためにやってゆく。これはとどのつまりは我々が我々の首をしめているわけです。現場を改善することは結構だけど、それは会社がやることであってね、仕事の合間を見て我々がやる必要のものだとは思わないね」（Ｓ氏、４１才、第１鉄鋼鋼片係ステンレス班）。

以上の要因が本工に比較して社外工の自主管理活動を低調ならしめているのではあるが、資本の手によって与えられた自主管理活動が鉄鋼「合理化」に多大な貢献をしていることはいうまでもない。そこで、最後に社外企業における自主管理活動の機能と役割を簡単に述べることによって、この節の締くくりにしたい。

第１は、すでに触れてきたことの繰り返しであるが、社外工労働者の自主管理活動は本工に比べて不徹底ではあるが、少数精鋭主義管理を標榜する社外企業にとっては最も資本支出のかからない教育である。そして、それは先にみたように「プロジェクト５００運動」及びこれに続いて打ち出された「コスト・ミニマム運動」という鉄鋼業の「合理化」推進の一翼を担っているのである。

第２は、自主管理活動に含まれている職業技術教育の側面である。社外工労働者に事故犠牲を強いる資本の安全対策に対して、社外工労働者は主体的に安全のための自主管理を行なおうとする。特

に事故につながる設備の不備を改善する活動は、結果的には要員の削減につながる恐れがあるとはいえ、社外工労働者にとって切実な事故防止運動である。このような設備改善運動は必然的に職業技術教育を内包している。なぜならば、設備の改善にあたって設備の全機構に対する理解及び設備改善に必要な基礎知識、専門知識の修得を必要とするからである。

またそれは安全運動と直接関係をもたない自主管理活動においても同様に含まれている。むしろ、安全自主管理活動よりも職業技術教育の側面を多く内包しているといえる。

<注>

(1) 経営組織の整備は６０年代後半期に入っても続いた。太平工業は６７年に従来の次長制度を廃止して部・課長制度を採用し、第１鉄鋼は６６年に部長制度を敷いて、総務・勤労・経理の３部に経営組織を整備拡大した。さらに第１鉄鋼は６７年に企画部を新設して職務分析、職務評価、作業・設備の改善等に関する業務を集中して行なうことにした。

(2) 前掲『こうゆう』第２３号、１９６５年７月１６日。

(3)(4)(5) 前掲『こうゆう』第２３号。

(6) ＱＣサークル活動、企業内教育の詳細な分析は、第３章第２節で行なう。

(7) チーム制の彩用及び職能給の導入による労働者掌握の強化過程は、本文で述べたように新日鉄室蘭の直接的要求に基づくのではなく、栗林商会自らの要求によって労働組合分裂後に進められたものである。しかし新日鉄室蘭が本工に対して行なった現場到着制やＱＣ運動等が、同じ製鉄所構内で働く栗林商会や日本通運の労働者にも親企業によって要求されている、という事実は、鉄鋼独占体の「合理化」が企業間分業の形で作業を請負っている企業の労働者にも同様に及んでいることを示すものである。しかし、その要求の仕方は他の社外企業に対する場合よりも弱い。

(8) 賃金総額に占める職能給の比率は各社によって差異がある。最も高い比率を示すのは太平工業の３７.４％である。

(9) 前掲『こうゆう』第２４号、１９６５年８月１６日。

(10) 特定企業内での勤続年数に応じて、易作業から順次難作業の経験をつみ、それを通じて熟練を修得する労働力群。

(11) 昇進制度的労働関係下の賃金政策の詳細な分析としては、高木督夫「独占資本の賃金体系政策」（『講座現代賃金論３』、青木書店、１２０～１７０頁）、その他がある。

(12) ６９年９月２６日、１１月１３日の両日に実施。

(13) 希望事業所間の野球大会を５月に実施。

(14) 新日鉄室蘭製鉄所と共催で大運動会を８月に実施。

(15) 室蘭音楽文化協会と共催で９月に慰安会を実施。

(16) 室蘭音楽文化協会主催の各種行事に参加ならびに協力。

(17) 前掲『こうゆう』第２４号。

(18) 職場懇談会の中心テーマは安全問題である。事実、職場懇談会は安全衛生管理機構の一翼として位置づけられている。詳しくは第３章第２節で述べる。

(19) 企業内教育及びＱＣ運動はヒューマン・リレーションズ管理の一翼を担ってはいるけれども、その機能・役割はこれだけにとどまらない。詳しくは第３章第２節を見よ。

(20) 第１鉄鋼社内報『はがね』第７５号、１９６９年１０月１６日。

(21) 前掲『こうゆう』第５６号、１９６８年３月１６日。

(22) 前掲『こうゆう』第５５号、１９６８年２月１６日。

(23) 福利厚生には社宅、独身寮、作業用被服の支給・貸与、特別貸付金制度等がある。また、「こうゆう会」活動も福利厚生の部類に入れることができよう。

(24) 能力主義管理の一環として企業内教育を把え、その機能・役割を分析したものには次の論文がある。道又健治郎「企業内教育の実態と能力主義管理」(『経済』No.88　1971年8月)、木元進一郎「企業内教育の再編・強化と職業技術教育の課題」(『旬間賃金と社会保障』No.576、1971年8月)。

(25) 前掲『こうゆう』第29号、1966年1月16日。

(26) 70年度第1鉄鋼教育訓練大要。

(27) 労働調査協議会『職業技術教育と労働者』大月書店、84頁。

(28) 前掲『新日鉄の底辺から』59頁、144頁。

(29) 「三つの点から〝安全〟を探る―協力会社との連係」(新日鉄室蘭製鉄所社内報『白樺』第779号、1972年6月20日所収)。

(30) (31) 新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和43年度安全管理方針』5頁。

(32) 特殊技術競技会は、親企業主催、下請協力会主催、各社外企業主催の3種類がある。親企業主催の競技会は年1回開催され、第1部から第2部までは本工労働者によって、第3部は社外工労働者によって技能が競われる。

(33) 前掲『白樺』第744号、1970年1月5日。

(34) 山田盛太郎『日本資本主義分析』岩波書店、135頁。

(35) 新日鉄室蘭協力会『訓練所委員会の経緯について答申』。

(36) マルクス『資本論』大月書店版①、634頁。

(37) 前掲『こうゆう』第64号、1968年11月16日。

(38) 前掲『白樺』第729号、1969年5月20日。

(39) 70年1月5日(第744号)の『白樺』によると71年度(70年4月～71年3月)の下請協力会の安全目標は、①死亡災害ゼロ、②休業災害発生53件以下、③無災害継続日数30日間の達成、であるが、この目標を達成するに当って、安全教育と同時に自主管理活動の推進の必要性を強調している。

(40) 前掲『白樺』第744号。

(41) 前掲『こうゆう』第86号、1970年9月16日。

(42) (43) 前掲『白樺』第744号。

第４章　労働強化及び労働災害の増大

前章でみてきた経営労務管理体制の強化は、必然的に社外工労働者の労働強化及び労働時間の延長を惹起しないではおかない。我々は、この章では社外工労働者にかけられている労働強化、労働時間延長及び労働災害増大の実態を明らかにすることを目的とする。

第１節　要員削減＝人べらし『合理化』と労働強化

我々は、第１章で業務下請化の進展にともなって社外工労働者数がいかに増大したかをみてきた。５３年の社外工労働者指数を１００とすると、ピーク時の６９年には６７５の指数にまで増大した。その後、鉄鋼業界の不況、その他の影響もあって社外工労働者数は減少したものの、なおかつ７２年の増加指数は、５８０に達していた。

ところで、業務の下請移管にともなって社外工労働者数は増大しているとはいえ、前章でみてきた少数精鋭主義管理を目さした経営労務管理体制の強化は、要員の削減＝人べらし「合理化」を促さずにはおかない。特に、ＩＥの導入と新設備の導入は、要員削減＝人べらし「合理化」の直接的契機をなすものであった。

今、要員削減＝人べらし「合理化」の実態を見る前に、その直接的契機をなしたＩＥの導入及び新設備の導入について若干みておくことにする。

ＩＥが最初に導入されたのは、何年頃、どこの企業にであったかは分らないが、すでに６９年には下請協力会主催によるＩＥ講習会が実施されていた。また、経営労務管理「近代化」への着手が早かった第１鉄鋼でも、それより３年早い６６年に、すでにＩＥを導入していた。

「…わが社（第１鉄鋼）では総務部能率係のＩＥマンがこの任に当っているが各現場や工場においての仕事の方法を改善することを狙いとし、その中心はタイム・スタディ及びモーション・スタディである。…ＩＥの活用は次のようなことに役立っている。①最良作業方法の決定、②時間研究による標準時間値の決定、③設備及び労働測定、④職務分類と評価、⑤基礎標準の作成と運用、⑥管理資料の提供、⑦要員数の決定」。(1)

さらに、下請協力会、社外企業とは別個に親企業でも、コスト・ミニマム運動が始まった７１年に社外工労働者を対象にタイム・スタディ、モーション・スタディを実施し、そのデーターに基づいて社外企業に要員の削減＝人べらし「合理化」を強要した。

「コスト・ミニマム運動は、わしらに大いに影響がありますね。わしらの現場も２５人いるところを（親企業の）能率掛から人がきて、〝ここは２５人いなくてもいいんでないか〟と時間全部測定されてさ、〝２１人でやれ〟と。能率掛からきて〝この人、１日でこれだけ働いて、何時間の休憩があるんだ〟と。だけど仕事があちこちあるんだから、そこまで行く時間も必要だろうしさ。全部計算されるわけだね。歩く時間から、便所に行く時間まで計算されるのさね。それで４人ぐらい減らされたね」（Ｓ氏、３５才、橋本通運転炉係）。

以上より、社外企業へのＩＥの導入は６５年以降に集中したことが分る。

他方、人べらし「合理化」のもう１つの主要な方法である新設備の導入も、６５年以降に集中した。すなわち、６５年以降に入って、鉄鋼独占体たる親企業は、社外企業に、「設備を買わせるということに重点をおくわけです。それと同時に設備を１つでも投入すると、その投入された分は全部人

を削ってゆくという。下請が削るのではなく、親会社の方で削るのですね。買わせておいて人を減らす」（新日鉄室蘭労組役員）のであった。表4－1は、第1鉄鋼の主要設備一覧であるが、これによると新設備の大半は65年以降に購入されている。購入の早いものでも63年頃である。

表4－1　第1鉄鋼設備一覧　（1970年5月）

設備・分類	取得年月	機械名称	数量	用途	処理実績又は能力	設備場所 係名	現場名
①	63年8月	自動研削機 NBG－2	1	ビレット・ブルーム研削用	150T/M	鋼片（係）	1精整（助
	64. 2	自動研削機 NCG－B40	1	ステンレススラブ研削用（平面）	850T/M		ステンレス
研	64. 4	自動研削機 NBG－2	1	ステンレススラブ研削用（側面）	2390T/M		ステンレス
	69. 9	ビレットグラインダー給集材スキット	4				
削	68. 7	スインググライダー	2				3精整
	64. 2	スインググライダー	2	ビレット・ブルーム研削用	2850T/M	鋼片	1精整、4精整
設	60. 4	スインググライダー	2				1精整、4精整
	60. 3	スインググライダー	2				
	60. 7						
備	64. 1	スインググライダー	2	ステンレススラブ研削用	2,000T/M	鋼片	ステンレス
		高速度切断機	1	ビレット切断用	A切205T/M B切515T/M	鋼片	1精整
②		自動切断機（ガス）	4	ステンレススラブ切断用			ステンレス
切		高速度切断器	1	条鋼材切断用	15T/M		
断	68. 2	スチールカッター	1	線材端末加工用		条鋼	成品ヤード
（		フープホルダー	1	フープ切断用			
剪	63.10	フープホルダー	2	フープ切断用	50T/M	名古屋	
断	69.10	ロッドカッター	2			2線材（棒線）	
）	70. 1	ロッドカッター	3	バーインコイル切断用	18,000枚/M		成品ヤード
設	64.10	スケヤシャー	1	当金切断用	25,000枚/M		
備	63.10	エッヂプロテクター	1	エッヂプロテクター加工	60,000枚/M	名古屋	
③矯正設備	70. 2	線材伸線機	1	結束用線材伸線用		条鋼	成品ヤード
④結束設備	69.11	線材大結束機	2	棒線コイル大結束用	18,000T/M	2線材（棒線）	成品ヤード
	69. 6	シート梱包ライン	1	中薄板梱包用	8000T/M	名古屋	
⑤	63.11	ラベル打刻機	2	線材ラベル打刻用	8500T/M		線材記号室
プ	67. 5	ラベル打刻機	1	条鋼ラベル打刻用	31,000T/M	条鋼	精整詰所
レ		プレス	1	車輛修理用		輸送	修理場
ス	63. 9	当金プレス	1	短冊当金加工用		名古屋	
設	64.10	プレスブレーキ（当板折曲機）	1	コ型当金折曲用			
備		スプリングハンマー		鍛造用		整備	作業場
⑥	69. 6	ホイストクレーン	1	中薄用運搬	8000T/M		
	69. 6	シートリフター	1	中薄用運搬	8000T/M	名古屋	
荷	61.11	トラッククレーン	1				
	68. 1	トラッククレーン	1	鋼材積み卸し用		輸送	
	69.10	トラッククレーン	1				
	65.10	フォークリフトトラック	1	輸出線材大結束用	3300 T/M		
	67. 8	フォークリフトトラック	1	端末加工用	3000 T/M	条鋼	成品ヤード
	69. 2	フォークリフトトラック	1	中薄板運搬用	10000T/M	名古屋	
役	67. 4	ラムリフトトラック	1	広巾帯鋼運搬用	60,000T/M	名古屋	

設備・分類	取得年月	機械名称	数量	用途	処理実績又は能力	設備場所 係名	設備場所 現場名
設	67. 9	ラムリフトトラック	1	帯鋼運搬用	10,000T/M	名古屋	
	68. 7	ラムリフトトラック	1	帯鋼運搬用	60,000T/M		
	69. 8	ラムリフトトラック	1	バーインコイルの積み卸し運搬用	18,000T/M	2線材（棒線）	成品ヤード
	69.11	ラムリフトトラック	1				
	67.10	アント車	1	ビレット・グルーム移動台車牽引用	4,500T/M	鋼片	3精整
	66. 5	バックドーザー	4	船内原料仲出し用		荷役	
	65. 6	アングルドーザー	1				
	68. 4	ドーザーショベルスーパー	1				
	65. 7	ドーザーショベル	1				
備	67. 7	ブルドーザーショベル	1				
	67. 5	ドーザーショベルスーパーC	1				
	69. 7	ポータブルコンベヤー	1	中甲板卸し用			
⑦運搬設備	69. 7	アンダーキャブトラック	1	鋼材運搬用			
	68. 2	大型トラック	2				
	68. 7	大型トラック	1				
	67. 3	大型トラック	1				
⑧送風機		送風機	2	冷房用		鋼片	2精整
		送風機	2				3精整
		送風機	1				4精整
		送風機	1				ステンレス
	67. 6	送風機	1			H形鋼	ホットソー
	67. 6	送風機	1				精整ヤード
		送風機	2				端正冷却A・B
		送風機	1	火床送風用		整備	作業場
		扇風機	7	冷房用		条鋼	条鋼ライン床4) 線材ライン3)
⑨工作機械	62. 1	旋盤	2			整備	作業場
	62. 1	形削盤	1				
		ボニール盤	1				
		卓上ボール盤	1				
		アトラ磁気応用ボール盤	1			鋼片	ステンレスヤード
⑩溶接設備		溶接機（交流アーク）	1	現場小修理用		鋼片	3精整
	63. 5	バット溶接機	1	線材バット溶接用		条鋼	成品ヤード
		溶接機（交流アーク）	1	成品肉盛補修用		H形鋼	精整工場
		溶接機（交流アーク）	5	現場修理用、船舶修理用		整備	作業場
⑪空気機器	70. 3	コンプレッサー	1	カラーシェックパウダーカッティング用		鋼片	ステンレスヤード
		コンプレッサー	1	バンク修理用		輸送	修理場
	69. 6	コンビネーションツール	2	中薄板結束用		名古屋	

資料：第1鉄鋼『主要設備一覧』による。

かくして、IEの導入、新設備の導入を直接的契機として、社外工労働者の要員削減＝人べらし「合理化」は、特に65年以降強行されていった。我々が今回行なった社外工労働者聴き取り調査から要員削減＝人べらし「合理化」の実態を示すと以下のとおりである。

(1) 第１鉄鋼線材係ライン班（１直の要員）
（７１年）
１５名　→　１３名

(2) 第1.鉄鋼線材係成品班（１直の要員）
（７２年）
１６名　→　１５名　→　１４名　→　１３名

(3) 第１鉄鋼Ｈ形鋼係精整班（１直の要員）
（６８～９年頃）　（７１年）
２８名　→　２０名　→１６名

(4) 第１鉄鋼Ｈ形鋼係クレーン班（１直の要員）
（７１年）
２０名　→１６名

(5) 第１鉄鋼条鋼線材ライン班（１直の要員）
（７１年）
１６名　→１４名　→１２名

(6) 産業振興第２作業課熱延係ホットライン（１直の要員）
（７０年）　（７１年）
１４名　→１２名　→　８名

(7) 橋本通運転炉係（１直の要員）
（７１年）
２５名　→２１名

(8) 幌清建設第１連鋳掛タンディッシ班（１直の要員）
（７１年）
６名　→５名

ところで、このような要員削減＝人べらし「合理化」の下で、社外工労働者の労働強化はどのようになっているのであろうか。以下、いくつかの事例によって社外工労働者に労働強化の実態を語ってもらうことにしよう。

事例1「ワイヤー式のクレーンからマグネット式のクレーンになって、うかつに運転できないということです。スウィッチ１つでもって材料がふっついたり離れたりするからまごまごしていれない。緊張もワイヤー式に比べて2倍ですね」（Ｓ氏、３４才、第１鉄鋼Ｈ形鋼係クレーン班）。

事例2「１番忙しいのは棒線３６㎜になってきたらもう暇がないんだよ。忙しくてね。コイル１つ圧延するのに１５秒とかからないから、２０秒ぐらいですからね。それでビョンビョンでてきたらリフト２台ではっちゃきになって走っているよ。結束機は結束機で、はっちゃきになって運転しているでしょう。そんなになったら〃小便したいからちょっと待ってくれ〃というわけにはいかないですね。そうなったら小便したくても我慢していると、時間がきたら交替の人が交替してくれるから、そうしたら小便するとか」（Ｓ氏、４０才、第１鉄鋼線材係成品班）。

「甲番だったら朝７時から午後３時までででその間４５分の休憩時間しかないし、交替要員というのがないから、トイレに行くといったって、ちょっと暇をみてクレーンからぱっと降りて行くというかっこうだね」（Ｓ氏、３４才、第１鉄鋼Ｈ形鋼係クレーン班）。

事例3「トラックの待機時間にメシを食べてそのままトラックに乗りっぱなしという時もある。

甲番、乙番の時は弁当を持ってゆく。丙番の時は弁当を持ってゆかないね。というのはメシを食うより眠むりたい方が先で休み時間は寝ます。それからアメをポケットに入れてゆくこともあります。夜食は殆んど軽いものだけで。なんせ眠むくてしかたがないからちょっとした暇があれば寝ることしか考えない。メシ食う時間もったいないですよ。なんせ１コース５０回ぐらい往復するから。１時間４回はペースが遅いね。スクラップならマグネットクレーンで４～５回ぐらい、分解屑ならマグネットで２回くらいでトラックが一杯になるから。１回に３トンぐらいもつからね。だから休む暇は転炉のバックに鉄屑を装入する間５～１０分間あったらいい方ですね。へたするとバックが先に降りてきてトラックを待っていることもありますから。暇なしで走ってなければならない。昔（６５年以前）はやり方が違ったから。トラックでなくクレーンを使う方法だったし、人も多かったからまだ暇もあったけど今はもう全然ね」（M氏、２９才、産業振興第１作業課運転係）。

事例4「２交替の当時は今のように能率うんぬんでなく会社もルーズだったからね。昔は大した人だったから、同じ現場でも１６～７名でやっていたからね。しかし、今は昔の倍も生産されるうえに、人も１２名に減ったからね」（H氏、３０才、第１鉄鋼条鋼係線材ライン班）。

上記の事例から分るように、鉄鋼独占資本のあくなき資本蓄積欲は、労働力の極限に近い消耗を目ざして過酷なまでの労働強化を社外工労働者に押しつけている。それは、まさに鉄鋼独占体の「合理化」が、「資本は労働力の寿命を問題にしない。資本が関心をもつのは、ただ一労働日に流動化される労働力の最大限だけである」[2]ことをおし進めるものの他にものでもないことを示している。

第２節　欠員不補充と『代番』体制

社外企業における欠員不補充制度は、労働時間延長の主要な方法である。この制度は、欠員を穴うめする手替り要員を有しない。すなわち、１つの「直」番自体は、公休、年休、欠勤等によって生ずる欠員を補充することが不可能である。その補充は、他の「直」番の労働者の過勤務＝残業による「代番」制度によって行なわれる。このように、欠員不補充制度と「代番」制度とは表裏一体をなす制度であるが、その関係は社外工の低賃金制によって媒介されている。つまり、社外工労働者は、基準内の低賃金を補うために過勤務（残業）を、すなわち、「代番」制度を必要とし、それが欠員不補充制度の成立及び存続を可能にする。

「ボクの会社はもち給だけでは食べてゆけない会社だから、過勤務（代番）やらなければ食べてゆけない仕組みになっているわけですね。職場の人員はぎりぎりの要員なのですが、自分らがある程度の過勤務を見込んでそれだけの人員にしているのです」（S氏、３４才、第１鉄鋼H形鋼係クレーン班）。

「代番」の方法は、順番制ということになっているが、実際には「３０代から４０代の初めの人がよく代番をします。ひとりものより所帯持ちの方が代番は多いです。２０代は代番を取らないで遊びに出るし、年をとった人は体にこたえるので、これも代番は少ないです」（W氏、５２才、第１鉄鋼H形鋼係精整班）、というように、個々人によって「代番」の回数は異なる。「代番」の多い人で月１０数回（１回最低７時間）、少ない人で数回、平均で６～７回前後である。

「代番」制度が、前節で述べたような労働強化の下で、いかに社外工労働者にとって肉体的精神的に過酷なものであるかは、想像を絶するものがある。特に丙番（２２：００～７：００）から甲番（７：００～１５：００）、甲番から乙番（１５：００～２２：００）にかけての「代番」が〝きつい〟とされている。

「丙番やって甲番やるのは、寝てないところにもってきて日中で暑くなってくるからね。それに甲番は作業長もいるから精神的に負担あります。昼間だし、だらしないかっこうも出きないし、一番きついね。それに甲番から乙番もこたえるね。特に夏の暑い時はね」（M氏、29才、産業振興第1作業課運転係）。

「代番」制度は社外工労働者から睡眠時間を奪い取ることによって正常な労働力の維持、回復を困難にしている。

「代番すると家に帰って寝る時間が3～4時間ぐらいしかないので、あまり代番をやると体がもたないですね」（M氏、29才、産業振興第1作業課運転係）。

「人間3時間寝ればというけど、俺は6時間寝なければ駄目だからね。だけど代番やると（家に帰って）6時間しか寝れないからね。帰ってきてすぐ寝むれるわけないから」（Y氏、32才、幌清建設第1連鋳掛タンディッシュ班）。

かくして、社外工労働者は「代番」数が少なければ、絶対額が低い賃金のために労働力の再生産が困難になるし、さりとて「代番」数を増やせば、睡眠時間数の絶対的減少により労働力の再生産が困難になるという立場に置かれているのである。まさに、ここには「資本主義的生産は労働日の延長によって人間労働力の萎縮を生産し、そのためにこの労働力はその正常な精神的および肉体的な発達と活動との諸条件を奪われるのであるが、それだけではない。資本主義的生産は労働力そのものの早すぎる消耗と死滅とを生産する」[3]しか存在しないのである。

第3節　労働災害の実態

表4－2は、社外工労働者の年度別災害発生状況である。これによると、65年以降災害発生件数がしだいに減少してきている。しかし、表4－3の本工労働者の災害発生状況と比較した場合、なおかつ社外工労働者の災害発生件数率は数倍の高さである。まさに社外工労働者は労働災害の最前線にいるのである。

ところで、表4－2によると、災害発生件数率は減少してきているかに見えるが、それには裏がある。つまり、死亡事故を除くと、重傷災害は軽傷災害に、有休災害は不休災害に、公傷は私傷にされることによって、実際の災害件数あるいは災害の内容が隠蔽されているのである。

「この間、ケガがあったんだけど、誰れが見ても本人の自立で会社に出勤できない場合にも、上役の車で会社から自宅まで送り迎えして会社に出勤させて不休業災害にする。…会社では現場に出ないで寄場でだだ座っているような状態だったですね。…それで大きな事故が起きても、〝死ななければ休業災害にしないのか〟という声もたまに出るね。もちろん、手をすりむいたとか、足の指をつぶしたぐらいではケガにしてくれないね」（S氏、30才、第1鉄鋼線材係精整班）。

鉄鋼独占体たる親企業の生産第一主義の下に、社外企業は労働災害の発生を極端に恐れ、また末端役付けの職制層は成績考課の関係から労働災害の発生を恐れ、その隠蔽をはかるのである。かくして、安全運動は、「記録のための安全運動であって、本当の安全成績は表に出てこない。…班長どおしが無災害記録をせりあって、ケガをケガとして届けない」（M氏、42才、第1鉄鋼条鋼係）ところの災害隠蔽運動となる。この運動は社外企業、職制層のみならず、病院関係者も加担して推進される。

「構内でケガした場合、指定病院（新日鉄病院）へ行くんだね。そこに行って足が痛いんだ、歩けないんだと言ったって、休業災害にはなかなかなれないのね。自分の健保つかって関係のない病院

へ行けば診断書なんかなんぼでも書いてくれるんだけども」（T氏、２７才、第１鉄鋼線材係材料工程班）。

このように、鉄鋼独占体たる親企業及び社外企業は、「合理化」過程で生ずる労働災害を社外工労働者からも、そしてまた世間一般からも隠そうと努力する。しかし、現実には彼らの意図する如く隠しおおせることは出来ない。そのあまりにも卑劣な災害隠蔽は、新聞によって、また現場の労働者によって暴露されつつある。特に、八幡製鉄所の１社外工労働者の手による「労働災害の最前線」と題する労働災害の報告は(4)、いかに鉄鋼独占体が「合理化」過程で社外工労働者を残酷に殺害しているかを、我々に訴え迫るものである。

表4－2　社外工労働者の年度別災害状況

区分／年別	労働延時間数	休業災害発生件数						休業日数	損失日数	度数率	強度率	不休災害発生件数	不休度数率
		死亡	永久全不能	永久一部不能	8日以上	8日未満	計						
1958年	4,871,555	2	0	8	141	70	221	3,975	19,194	32.16	2.79		
59	10,049,556	7	0	7	192	113	319	6,497	67,271	31.74	6.69		
60	18,789,120	15	0	10	354	155	534	12,477	109,751	28.42	5.84		
61	23,064,356	12	0	16	375	144	545	10,510	111,148	23.63	4.80		
62	18,925,421	3	0	8	292	108	411	8,765	31,688	21.71	1.67		
63	13,949,997	4	0	9	94	40	147	3,221	36,723	10.54	2.63		
64	13,706,206	4	0	6	98	19	127	4,773	41,355	9.26	3.02		
65	14,493,383	7	1	6	126	19	159	5,782	67,108	10.97	4.63	357	24.63
66	13,529,952	10	0	1	77	21	109	2,158	82,192	8.06	6.08	345	25.50
67	16,431,309	5	0	0	89	20	114	2,723	39,748	6.94	2.42	333	20.27
68	19,690,185	6	2	2	53	2	65	2,918	65,757	3.30	3.34	141	7.16
69	21,862,493	9	0	0	50	6	65	2,187	69,299	2.97	3.17	109	4.99
70	20,854,681	7	1	1	43	3	55	2,513	65,918	2.64	3.16	96	4.60
71	19,254,541	6	0	0	28	3	37	1,290	46060	1.92	2.39	61	3.17

資料：新日鉄室蘭協力会『昭和４７年度安全衛生管理方針』による。

表4－3　本工労働者の年度別災害状況

区分／年別	労働延時間数	休業災害発生件数						休業日数	損失日数	度数率	強度率	不休災害発生件数	不休度数率
		死亡	永久全不能	永久一部不能	8日以上	1～3日	計						
1966年	20,748,825	1	0	0	56	22	79	1,634	8,931	3.81	0.43	225	10.89
67	20,556,634	2	0	1	32	5	40	2,047	18,822	1.95	0.92	229	11.14
68	19,494,713	0	0	3	14	1	18	1,357	3,746	0.92	0.19	189	9.69
69	18,302,118	0	0	0	13	0	13	1,092	895	0.71	0.05	188	10.27
70	17,677,000	3	0	0	26	0	29	1,933	24,089	1.64	1.36	148	8.37
71	16,191,626	1	0	0	6	1	8	300	7,747	0.49	0.48	158	9.76

資料：新日鉄室蘭製鉄所安全課『昭和４７年度安全衛生管理方針』による。

＜注＞

(1)　前掲『こうゆう』第３５号、１９６６年７月１６日。

(2)　マルクス『資本論』大日書店版①、３４７頁。

(3)　マルクス『資本論』大月書店版①、３４７－３４８頁。

(4)　前掲『新日鉄の底辺から』１６４－２００頁。

第５章　社外工労働組合運動の特色

６０年以前の本工労働組合（富士室蘭労働組合）は、鉄鋼労連傘下の単組の中でも、最左翼に属し、かつその中核的存在であった。５９年賃金闘争における４９日間のストライキは、その象徴的な闘いでもあった。

こうした本工労働組合運動の高揚の中で、社外工労働組合運動も比較的活発な展開をみせた。今２～３の例を示すことにする。

５３年に吉川工業労働組合が、石炭手当の支給をめぐって１０日間のストライキを行なった。その後も同労組は、５０年代後半に小さなストライキを数回行なっている。

大平工業労働組合も５７年から６０年にかけて、春闘、１時金闘争を数回のストライキで闘った。この時のストライキにより、「鋼滓処理といいまして高炉から出るノロ処理ですが、これがストップした」（太平工業室蘭支店総務課長）のであった。

また、陣上工業労働組合も６０年に１時金、住宅手当闘争でストライキに突入し、会社側は組合役員の解雇、ロック・アウト等でこれに対抗した。

以上から分るように、６０年以前の闘争の中心は、賃金（１時金を含む）闘争及び住宅手当、通勤手当、家族手当等の諸手当支給闘争であった。これら一連の闘争の結果、６０年代前半には、家族手当を除く諸手当が他の社外工労働組合にも普及し、一般化した。

このように、６０年以前に、社外工労働組合運動が比較的活発であったのは、先にも触れたように、本工労働組合運動の高揚の影響による。例えば、その当時には、対角線交渉といって、社外工労働組合の団体交渉に富士労連が参加して社外工労働組合に応援などもした。

「富士労連が私のところ（太平工業）の団交に入ってきて、産別の幹部という資格で入ってきて会社をつき上げるのです。ストの段階の時でしたが。そして、極端に言えば、組合を弾圧するような会社に対しては富士の労組の人がやってきて１つのかけ引きをする。ストの頃ですから５７～６０年頃でありましたね。最近は全然なくなりました」（太平工業室蘭支店総務課長）。

しかし、このような労働組合運動の展開も、社外工労働力の移動性にも規定されて、社外工労働組合運動を定着させるには至らなかった。

「労働者の定着性がないですから。せいぜい５年平均ですよ、下請の勤続年数ちゅうのは。そうすると労働組合運動が定着しない弱さがある。労働運動の知識とか意識という面で弱さがある。…どちらかというと政治的問題に関係しないという傾向は昔からありますね」（新日鉄室蘭労組元中執Ｎ氏）。

このような体質を有していた社外工労働組合は、６０年代に入って鉄鋼労連及び本工労働組合運動が右傾化するにしたがって容易に右傾化していった。しかし、前章でみてきたように、過酷な労働条件下におかれている社外工の労働組合運動は、本工の労働組合運動の右傾化とは全く同質のものでもなかった。

「下請の組合は上の方（上部団体あるいは本工労組）が変れば、どちらにでもころんでゆきますね。ただ言えることは差別支配ですから、そういうものに対する不満ちゅうのは強く持っているんですよ。労働組合による労働条件の改善ということに非常に強い要求を持っているんですよね。だから

社外工組合の上の方が右派勢力だとしても、その右派は本工の右派とは違った要素を持ってますよね」（新日鉄室蘭労組元中執Ｎ氏）。

本工労働組合が６８年の組合方針で、「合理化反対」から「合理化の成果配分」に方針転換したのに応じて、社外工労働組合も同様に「合理化の成果配分」を打ち出していったが、その方針転換には若干の差異があった。

「…今日の鉄鋼産業は…まさにしのぎを削って設備の合理化と生産に狂奔しています。日本の鉄鋼業が驚異的な発展を遂げ世界第３位にまでのし上った背景には設備の近代化、合理化を図ると共に組合員に対しても徹底的な教育と労務管理によって企業の体質に組み込む意識改造を行って来ました。このような資本家の意図する体制は、こうしなければ企業間競争に打ち勝つことが出来ないとする、もっともらしい理由づけのもとに今日では労働組合にもその協力を求めて来ているところです。こうした資本家の合理化に対し鉄鋼労連は、①合理化には反対しない。但し、企業の合理化に依る生産性が向上した場合その見返りを労働者に還元せよ、という基本的な態度を明らかにしました。したがって私達関連労働者の場合にはその生産速度に依って好むと、好まざる事によらず生産性を向上させる日常作業にガッチリと組み入れられて行く事は必然的だと言わねばなりません。要員の切りつめ、労働強化は激しさを増すでしょう。しかも、請負単価を理由に賃金引き上げが困難だと言う企業側の宣伝によって過勤務に依る生活に拍車がかけられます。それによって企業側に〝要員は増せない〟〝過勤務をやればできる〟〝金がほしくば過勤務をやれ〟という口実を与える事にもなるでしょう。私達関連労働者は過勤務なしの生活を考える時期にきていることを皆んなで討論してみる必要はないでしょうか」。(1)

これは６９年３月１日に陣上工業労働組合が発行した『労睦』に載った新日鉄室蘭労働組合関連協議会事務局長の談話である。この談話を読む限りにおいては、社外工労働組合が「合理化の成果配分」という運動方針を止むなく採用するに至った事が分る。しかし、現実には、こうして止むなく採用した「合理化の成果配分」という方針下では、上記の談話が予想したように、作業のスピード・アップ、要員の削減による労働強化を増しただけで、見返りとしての「成果配分」は思うように進めれなかった。その間の実情を７２年度新日鉄室蘭労働組合協議会運動方針は次のように記している。

「関連労働者は、合理化の影響によって、きびしい作業環境におかれています。とくに本体作業を受けもつ企業では要員削減が能率課の指導によって、どんどんすすめられていますが、これらの攻撃を受けている組合では適切な処置がなくて苦悩しています。大手のように成果配分などというのとは性格がちがっているだけに、このような取り組みに困難をきわめているのが実態です」。

ところで、「合理化」の見返りとしての「成果配分」が〝大手のように十分に行なわれていない〟ことを上記の運動方針では述べているが、実際の「成果配分」闘争＝経済闘争はどのように行なわれているのであろうか。

「合理化の成果配分」を要求する賃金闘争に対する社外工労働者の関心は、非常に高いものがある。それは表５－３の賃金闘争ストライキ権批准率をみただけでも分るであろう。多くの組合が８０～９０％のスト権批准率を獲得している。しかし、現実には、どの組合もスト権を行使したことはなく、１発回答に近い回答で闘争を終熄している。すなわち、第１回目の回答に若干の上積み金を引き出した段階で譲歩するのである。

「新日鉄（室蘭労組）はうちの組合より先に妥結しますからね。そうしたら、うちの会社は大体

これぐらいだなと、もう妥結額の見当がついちゃうんです、職場なんかでね。うちの会社から1回目の回答で5万円なら5万円とでると、そうしたら、〝あゝ、あと2千円上って上って終りか〟とそういう空気が流れちゃうんですよね。第1回目の回答が出たら第2回はいくら出るかすぐソロバンではじけるようなやり方で、そこで一歩前進したからさがるといった、そういうやり方で終ってしまうのね」（S氏、40才、第1鉄鋼線材係成品班）。

表5－1　社外工労働組合別組織機能

関連協	項目 / 組合名	組合員数	支部数	組合機関の構成人員 大会	中間機関	執行委員会	組合業務の専従者 執行委員	執行委員以外の専従者	職員	合計	経常的な組合員からの徴収額（1人平均月額） 経常組合費	諸税立金	合計	組合活動機能の諸指標 中間委員1人当り組合員数	執行委員1人当り組合員数	専従役員1人当り組合員数	年間経営組合費概算
		人		人	人	人	人	人	人	人	円	円	円	人	人	人	万円
新日鉄室蘭関連協	第一鉄鋼	918	6	92	49	10	5	1	1	5	1,380	1,000	2,380	18	91	306	1,520
	橋本通運	433	7	80	17	10	1		1	2				25	43	433	588
	太平工業	420		45	28	10	1		1	2	1,010		1,010	15	42	420	509
	産業振興	375			33	10	1		1	2	990	500	1,490	11	37	375	445
	陣上工業	258		65		10	1		1	2	1,320	600	1,920		25	258	408
	幌清建設	240		60	17	9	1			1	1,415		1,415	14	26	240	407
	富士工業																
	浜野鋼業	165			57	9	1			1	1,300		1,300	3	18	165	257
	吉川工業																
	大和工業																
	豊誠工業																
	南北海道ディーゼル																
	鉄原	51		全員	16	9				0	1,380	300	1,680	3	5		84
	神尾組																
	加藤工業																
	室蘭運輸																

資料：日本鉄鋼産業労働組合連合会『関連労働者ハンドブック1971』による。

表5－2　社外工労働組合別労働協約の締結状況

関連協	区分 / 組合名	協約締結の有無	組合員の範囲から除外されている者 係長	作業長	守衛	争議行為関係 争議行為の制限規定 有・無	ある場合の内容	争議の予告	人事関係 業務上の都合による解雇の取り扱い 組合と協議	組合の同意	協議機関	配転の取り扱い 事務・技術員 組合と協議	組合の同意	会一方社的実の施	作業員 組合と協議	組合の同意	会一方社的実の施	協議機関	懲戒処分の取り扱い 組合と協議	組合の同意	会一方社的実の施	協議機関
新日鉄室蘭関連協	第一鉄鋼	○	○			×		24日前	○		団体交渉				○			団体交渉	○			賞罰委員会
	橋本通運	○	○			×		24	○					○	○					○		賞罰委員会
	太平工業	○				×		24	○		団体交渉				○			団体交渉				懲戒委員会
	産業振興	○	○			×		36			団体交渉			○	○	○		団体交渉	○			賞罰委員会
	陣上工業	×	○	○		×			○					○	○				○			
	幌清建設	○	○			×		24	○		団体交渉				○			団体交渉	○			懲戒委員会
	富士工業																					
	浜野鋼業	○	○	○	○	×		24	○		団体交渉	○			○			団体交渉	○			懲戒委員会
	吉川工業																					
	大和工業																					
	豊誠工業																					
	南北海道ディーゼル																					
	鉄原	○	○	○		○		24	○						○				○			
	神尾組																					
	加藤工業																					
	室蘭運輸																					

資料：日本鉄鋼産業労働組合連合会『関連労働者ハンドブック1971年』による。

表5－3　1969年春闘要求及び回答状況

組合名	諸　　要　　求	スト権批准率	回　答　内　容
産業振興	①住宅手当－単身1,000世帯主2.000 ②通勤手当－2,400円まで全額会社負担 ③退職金－10年24万円、20年86万5千円	78.1%	賃上げ－日額180円（4,500円） 労災特弔金－100万円 初任給－18才25,000円
太平工業	①住宅手当－単身者300円 世帯主700円 ②通勤手当－2,400円まで全額会社負担 ③退職金－10年20万円、20年60万円 30年120万円	83.9%	賃上げ－日額165円（4,125円） 労災特弔金－1.00万円 住宅手当－1,300円　通勤手当－3,600円まで 安全靴－1,500円　支給作業服は必要に応じて職場毎に貸与
吉川工業	①通勤手当－全額会社負担		賃上げ－4,000円（諸手当を含む） 労災特弔金－400万円 初任給－18才一般工21,965円 技能工24,460円
第一鉄鋼	①住宅手当－世帯主1,500円 ②通勤手当－2,400円まで全額会社負担 ③退職金－10年60万円年金187,000円 20年120万円年金365,500円30年 240万円年金586,500円	92.5%	賃上げ－日額190円（4,750円） 労災特弔金－200万円 通勤手当－3,600円まで　初任給－18才 26,500円　交替手当－満勤2,000円 1欠1,000円　2欠500円
陣上工業	①家族手当－妻1,000円、子500円（4子迄） ②住宅手当－世帯主1,200円 ③通勤手当－2K以遠全額会社負担 ④退職金－10年159,000円　20年 46,000円　30年513,600円	91.2%	賃上げ－日額180円（4,500円） 労災特弔金－200万円　住宅手当－2,000円 初任給－18才23,000円 運転手手当－大型90円、小型50円 粉塵手当－1工数30円
橋本通運	①家族手当－妻700円子450円 ②住宅手当－世帯主700円 ③通勤手当－全額会社負担	83.5%	賃上げ－日額180円（4,500円） 労災特弔金－200万円　安全靴－年1足 初任給－18才25,000円　作業服－年1着 技能手当－15円（全員）
富士工業	①家族手当－妻1,000円、その他500円 ②住宅手当－世帯主3,000円　準世帯主2,000円　単身1,000円 ③通勤手当－2,400円まで全額会社負担 ④退職金－10年300,000円 20年762,500円　30年1,175,000円	84.3%	賃上げ－日額180円（4,500円） 初任給－18才27,000円 家族手当－妻1,500円第1子1,000円 住宅手当－3,500円　通勤手当－3,600円 安全靴－1足目50%支給
神尾組	①家族手当－妻400円子200円 ②住宅手当－世帯主1,000円	83.3%	賃上げ－日額180円（4,500円） 家族手当－妻600円第1子300円 退職金－20年まで50万円
幌清建設	①家族手当－妻300円子300円（5人迄） ②住宅手当－世帯主1,000円 ③通勤手当－1,000円まで会社負担 ④退職金－10年80,000円　20年 800,000円　30年1,100,000円	86.4%	賃上げ－日額180円（4,500円） 労災特弔金－200万円　住宅手当－1,500円 通勤手当－1,500円まで 退職金－20年で90万円
ディーゼル	①家族手当－妻1,000円子500円（4子迄） ②住宅手当－3ヶ月毎に1,200円 ③通勤手当－2,400円まで会社負担 ④退職金－10年122,400円　20年 306,000円　30年510,000円	91.4%	賃上げ－日額180円（4,500円） 労災特弔金－200万円　住宅手当－2,000円 初任給－18才23,000円 通勤手当－国鉄利用者のみ全額 特別手当－1工数90円　半工数50円

資料：鉄鋼労連北海道地方協議会『1970年度定期大会議案書』による。

このような指導を行なう組合執行部に対する一般組合員の不満は非常に強く、今回行なった社外工労働者調査では大半の労働者が、現在の執行部を、「頼りにならない組合」、「御用組合」ときめつけている。また、現執行委員の中にも、全社外工労働組合共同の統一賃金闘争に疑問をもち、「今度はチャンピオン闘争ぐらいしなければ我々もだまっていられないんでないかというわけです。今までは関連協全体のことを考えて全体の賃金を上げようということでやってきたけど、やっぱり今後はチャンピオン闘争をやるべきだ」（S氏、30才、第1鉄鋼線材係材料精整班）という声が出てきている。

しかし、このような不満も、「確かに今の3役は駄目だという批判はあるね。だから批判票も出ている。でも、それに替って、やってやろうという人がいないのね。立候補しても組合から推せんされないと、まず落ちるから。それに組合運動を本当にやってやろうという人がいないのね。リーダーになれるような学歴のある奴は、会社で事務関係に入れてしまうし、それから他のちょっとした頭のいい奴は、作業長なんかになってしまう。それが残念なことの1つですね。」（S氏、34才、第1鉄鋼H形鋼係クレーン班）ということによって顕在化されず、現執行部の再選という形を取らざるを得ないのが現状である。

以上、65年以降の社外工労働組合運動の特徴についてみてきたが、最大の特徴点は、本工労働組合の右翼的再編成の中で右傾化せざるを得なかったことである。鉄鋼独占資本は、こうした社外工労働組合の右傾化という状況の中で、下請社外企業の「育成」や大々的な業務の下請移管や経営労務管理体制の「近代化」や労働強化等の「合理化」を行なってきたのである。しかし、その結果は、社外工労働力の比重を高めると同時に、社外工労働力を陶冶することにもなってきている。社外工労働者は、「昔と比べて意識は変りましたね。昔は組合の委員に出るのも立候補ではなく、いやいやさせられてね。それで、闘争やるにしても新日鉄まで目が行きませんでしたからね。今はそうではない。相手は新日鉄だと。各協力会社は別だと。だから新日鉄を刺激しなければ駄目だということですからね。そういう点では大分変ってきましたね。」（M氏、42才、第1鉄鋼条鋼係）という言葉から分るように、真の闘争相手を見きわめるようになってきたのである。すなわち、社外工労働者は、意識面でも鉄鋼独占体の死命を左右するまでにその認識を高めてきつつあるといえる。次の社外工労働者の言葉は、まさに鉄鋼独占体の肝を震憾させずにはおかないものであろう。

「我々がストをすれば会社は困るけれど、それ以上に大手（新日鉄）が困るということで生産が止るだろうね。うちの会社以上に新日鉄が痛手を受けて生産はストップしてしまう。ボクらの場合、自分の会社をつぶしても新日鉄はつぶれないから、仕事そのものは会社が変ってもある。でも、第1鉄鋼の場合、新日鉄の急所々々の仕事をやってますから、仮にストをして会社がつぶれても、従業員が散ってゆくということはない。なぜなら、それでは新日鉄もやってゆけないから。だから労働者をそのままにしておいた方が新日鉄も得なわけですね。まあ、ストをしても第1鉄鋼はつぶれないで、今のままあるでしょうね」（S氏、34才、第1鉄鋼H形鋼係クレーン班）。

<注>

（1） 陣上工業労働組合機関紙『労睦』1969年3月10日。

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―　品　切

〃　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―　品　切

〃　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―　品　切

〃　第４号　労働類型と熟練形成過程 ……昭和３９年１１月
品　切

〃　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―　品　切

〃　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・苫小牧リージョンを中心とした地域変動の実証的研究―　残部僅少

〃　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―　品　切

〃　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―
残部僅少

〃　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
―親方制的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―　残部僅少

〃　第10号　教育とコンピュータ ……昭和４６年　７月
残部僅少

研究紀要　第１号 ……昭和４３年１１月
論文：アジア地域労働の質の比較研究（中間報告）　残部僅少
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	（職名・所属研究室）
道又健治郎	（助教授・産業教育）
草野隆光	（助手・産業教育計画研究施設）
木村保茂	（助手・岩手大学教育学部）
町井輝久	（日本学術振興会奨励研究員）
藤沢建二	（大学院・博士課程）
利田昌子	（元北大教育学部助手）

産業教育計画研究施設　研究報告書第11号

昭和49年3月28日　印刷
昭和49年3月30日　発行

発行機関　北海道大学教育学部
産業教育計画研究施設　札幌市北区北11条西7丁目

発行者　原　正敏

印刷所　(株)機関紙共同印刷所　札幌市北区北6条西7丁目