



Title	鉄鋼業のリストラクチャリングと重層的労働力編成の現段階
Author(s)	木村, 保茂; 永田, 萬享; 藤沢, 建二 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, 46, 1-252
Issue Date	1995-03-31
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/88073">https://hdl.handle.net/2115/88073</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	vol_46.pdf



I S S N 0385-6070

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設  
研究報告書 第46号

# 鉄鋼業のリストラクチャリングと 重層的労働力編成の現段階

1995

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設

# 鉄鋼業のリストラクチャリングと 重層的労働力編成の現段階

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設

## 序

「日本型企业社会」とりわけ日本的経営に対する学問的・实际的関心は国内にとどまらず国際的にも強いものがあり、多くの研究者がこの研究主題に挑み、数多くの研究成果が公表されている。とくにその解明は、生産技術の革新やそれと結合した労働力編成・労務管理、さらに労働市場の再編、経営マネージメントなどにわたり多彩な内容で展開してきた。その中にはかなり詳細な実証的研究による裏づけもみられるが、その多くはかぎられた領域に関する解明かないしは日本的経営に関する大枠的な特徴づけにとどまっており、日本的経営じたいの内包する矛盾やそれをめぐる対抗的構造に迫る分析は少なかった。

とくに企業の「合理化」・リストラクチャリングをめぐる対抗的構造とその中における「合理化」・労働力再編の分析は十分になされていなかったといえる。

本研究報告書は、このような研究の状況のもとで数少ない研究成果であるばかりでなく、類例を見ない重厚な実証的研究であるといえる。

むろん、このような研究は短時日のうちにはできるものではない。その意味では本研究は産業教育研究室が多年に互って蓄積した研究実績にもとづく新たな研究の展開を示すものといえる。

本研究の主題は、1980年代後半以降の製鉄業の「合理化」・リストラクチャリングの構造分析にあるが、この研究の基礎となっているのは、産業教育研究室が行った鉄鋼業についての70年代の「合理化」と企業内教育の研究であり、本研究がその新たな展開であることはいうまでもない。

日本的経営のモデルには多くの場合、自動車産業や電機産業が引き合いに出されるのであるが、「合理化」・リストラクチャリングがそれらに先行し、それゆえにより深刻な矛盾を内包する鉄鋼業の実態は、日本型企业の行く末に重大な示唆を与える存在といえよう。

その意味では、本研究がみずから今後の課題としている労働者調査を含めた総括的研究の一日も早い成果が待たれるところである。

日本的経営の構造変容の内実、されに日本的経営と対峙しつつそれと構造的に連環する日本の労働組合＝企業別労働組合の進路はどうなるのか、また、そうした中で歴史の進歩を担う労働者階級の成長をどう展望するのか、研究課題への関心は尽きるところがない。

本研究が主題に関する内外の研究の新しいステップとなるとともに、本研究の一層の発展を心から祈る次第である。

さて、附属産業教育計画研究施設が新年度から北海道大学高等教育機能開発総合センター・生涯学習計画研究部に拡充改組されることに伴い、産業教育計画研究報告書は新たな形態をとって再出発することとなった。50冊になんなんとする本報告書の蓄積への感慨を禁じえないが、あわせて、これまでのご教示に厚く御礼を申し上げるとともに、新設される生涯学習計画研究部への一層のご鞭撻を心からお願いしたい。

1995年3月

北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設  
施設長 山田 定市

# 目 次

序 章 鉄鋼業の労使関係と研究の課題	木村 保茂
第1節 鉄鋼業の労使関係の現段階	1
第2節 鉄鋼大手A製鉄所の「合理化」をめぐる諸事情	3
第3節 研究の課題	5

## 第一部 A製鉄所におけるリストラクチャリングの展開と労働力再編

第1章 「合理化」とリストラクチャリングの現状	永田 萬享
第1節 生産規模の縮小と特殊鋼へのシフト	12
1 生産規模の縮小	12
2 特殊鋼へのシフト	17
第2節 配転・出向と分社化	23
1 設備集約と配転	23
2 出向と分社化	31
第2章 生産工程の概要と労働力編制の特質	藤澤 建二
第1節 生産工程の概要と労働力配置	39
1 生産工程の概要とその特徴	39
2 組織体制と労働力配置	43
第2節 「多能工化」と「機動班」	46
1 ローテーションによる「多能工化」範囲の拡大	47
2 「機動班」による「多能工化」	52
第3節 「自主整備体制」の展開	56
1 従来の整備体制と熟延工場での先導的試行	56
2 「自主整備体制」への移行と「事後保全」の模索	59
3 「自主整備体制」と職務給制度	65
第3章 「能力主義管理」の現段階と「能力開発」	藤澤 建二・永田 萬享
第1節 昇進・昇格管理の現状と「人事・処遇制度」見直しの動き	67
1 ホワイトカラーの昇進・昇格管理の現状	67
2 ブルーカラーの昇進・昇格管理の現状	70
第2節 「能力開発」の現段階とその特徴	74
1 層別教育と昇進・昇格管理の強化	74
2 新入社員教育と早期戦力化	79
3 ラインマン整備技能教育	85

第4章 分社化と出向問題	町井 輝久
第1節 Y社における複合経営戦略と製鉄所レベルでの分社化	97
1 Y社における複合経営戦略の展開と新会社の設立	97
2 A製鉄所における分社化の展開	98
第2節 設備技術部—制御技術部門—の分社化と事業展開	103
1 No.1企業の成立過程	103
2 No.1企業の事業展開	105
第3節 設備部—機械設備・土木建築部門—の分社化と事業展開	110
1 No.2企業の分社化の経過と業務内容の特徴	110
2 労働力構成	113
第4節 システム部門の分社化と事業展開	114
1 No.3企業の分社化の経過	114
2 事業展開	117
3 労働力構成の特質とソフトウェア労働への転換	120
第5節 分社化と出向問題	123

## 第二部 社外企業の再編・「自主管理体制」構築と出向問題・「能力開発」

第1章 基幹工程における社外企業の再編成と「能力開発」	長沼 信之
はじめに	128
第1節 A製鉄所における社外企業の再編と「1業種1社制」の進展	130
1 1970年代におけるA製鉄所の社外工制度の特徴	130
2 A製鉄所の下請外注政策の強化と「1業種1社制」の進展	133
第2節 社外企業の「自主管理体制」構築と出向者の役割	144
1 業務移管にともなう社外工職場の拡大	146
2 社外企業の設備投資の増大とY社インセンティブ制度の特徴	148
3 「自主管理体制」の強化と本工出向者の役割	149
第3節 社外企業における経営「合理化」と「能力開発」	158
1 社外企業における経営「合理化」と労働力編成の特質	158
2 メイン社外企業における「能力主義管理」の進展と「能力開発」	162
第2章 運輸部門社外企業の再編成と労働力の再編・陶冶	渡辺 文男
第1節 A製鉄所の運輸「合理化」と社外企業の再編成	175
1 運輸「合理化」の展開—「総合物流管理システム」から 「総合一貫物流管理システム」へ	175
2 運輸部門社外企業の選別・再編	181
第2節 社外企業の経営展開と労働力の再編・陶冶	185
1 社外企業の経営展開	185
2 社外工労働力の再編・陶冶—「多能工化」の推進と「能力開発」	190

第3章	工事請負社外企業の再編成と出向問題・「能力開発」	木村 保茂
第1節	A製鉄所の「自主整備体制」・「リストラ」と整備部門の下請化	198
1	「自主整備体制」・「リストラ」と労働力の編成替え	198
2	整備部門の社外企業配置と作業指示系統	202
3	整備部門の社外工化肥大の矛盾	208
第2節	工事請負社外企業の「鉄鋼ばなれ」と外注管理政策・出向問題	211
1	工事請負社外企業の「鉄鋼ばなれ」と経営展開	211
2	A製鉄所の外注管理政策の新たな展開	216
3	本工出向者数の増大と受入れ負担	219
第3節	工事請負社外企業の「能力主義管理」と「能力開発」	227
1	「能力主義管理」の特徴	227
2	「能力開発」の展開	230

補 論 機械設備工事請負社外企業の「合理化」と出向問題 岸本 聡  
— j 企業の事例 —

第1節	j企業の沿革と概要	236
第2節	Y社A製鉄所からの請負業務の特徴と「合理化」	237
1	業務の特徴	237
2	コストダウン要請にともなう「合理化」	239
第3節	A製鉄所からの出向者の増大とj企業の対応	241
1	出向者の配置	241
2	受入側の対応	242
3	「戻入金」問題	243
第4節	j企業における「能力主義管理」の特徴	244
1	賃金体系と職能資格制度	244
2	出向者に対する査定	247
第5節	自主管理活動の展開と「能力開発」	248
1	協力会による支援体制	248
2	J K活動の展開	249
3	j企業における「能力開発」	250

## 序章 鉄鋼業の労使関係と研究の課題

### 第1節 鉄鋼業の労使関係の現段階

元・鉄鋼労連執行委員のS氏は、道又健治郎氏（札幌大学教授・北海道大学名誉教授）とのインタビュー中で、戦後の鉄鋼産業の発展の画期を、鉄鋼労使関係との関わりで、次のように区分している。

「1957年、59年の鉄鋼労働運動の敗北・一発回答の定着を画期として、鉄鋼型のフォーディズムの形成期に入り、66年のIMF・JC加盟と68年の宮田執行部発足（鉄鋼労連）により鉄鋼型フォーディズムの本格的展開期に入り、それがオイルショックの頃まで進みます。74年にベア自粛論、77年に経済整合性論が出てくるが、これは中村執行部時代（78年発足）で、この時代が鉄鋼型フォーディズムの危機管理時代に該当する。86年の産業危機打開と88年の新運動パターンをやるのは新沼執行部（86年発足）と鷲尾執行部（90年発足）の時代ですが、これがアフターフォーディズム（ポストフォーディズム）時代に対応するのでないか、と」<sup>1)</sup>

この話から分かるように、鉄鋼業は70年代の後半以降、長期的な不況段階に入り、「危機管理の時代」をむかえるに至る。全国の粗鋼生産高は75年を画期に1億トン台に減少し、82年にはついに、この大台を切るに至った<sup>2)</sup>。また、鉄鋼大手の労使関係も、「危機管理時代」への突入と軌を一にして、さらなる右転回を進めて行った。

鉄鋼労使関係の協調的体制は、すでに「鉄鋼型フォーディズムの本格的展開期」である「宮田体制」時代に確立されていた<sup>3)</sup>。しかし、この当時の「団体交渉は大衆方式といって、スト権投票まで産別でやって、それを批准するという、団体交渉重視の方式」（S氏）であった。また、左派系の職場活動集団は一定の影響力を保持しており、単組役選での左派系の得票率は30%台を維持していた。だが、70年代後半以降の「危機管理の時代」に入ると、鉄鋼労連は「ベア自粛」（74年）、「経済整合性」（77年）を打ち出し、自ら賃金の自粛を行っていった。単組レベルでは「組合主義者」の得票率が上昇し、左派系の投票率は25%の水準にまで落ちていった。そういう状況下で、「80年頃には中小鉄鋼のストがなくなる」（S氏）という状況が生じた。しかし、そうはいつてもなお、80年代初頭までは、単組レベルではあるが、「有力組合の内部に社会主義協会・社青同の流れを含む鉄労協および統一労組懇系統の職場活動集団が一定の影響を保持しており、『組合主義者』を名乗る執行部は会社とともにそれにおわれていた」<sup>4)</sup>ことも事実である。

こうした状態からさらに一歩進んだのが80年代、とりわけ「鉄鋼型ポストフォーディズム期」の、「新沼（86年）・鷲尾（90年）の執行部」時代である。この時期に至ると、鉄鋼大手は、円高不況の「中期総合計画」（87年）を打ち出したが、鉄鋼労連はそれに対応すべく、「パッケージ的労働条件」決定の「新運動パターン」（88年）—ベアと時短のセット要求、一時金・労働協約の一括化—を採用するに至った。また、「団交」方式も、かつての「大衆方式の団体交渉」から、労使間の「情報の共有化」を最重点課題とする「団交」

方式へと変わっていった。ここにいう「情報の共有化」とは、「経営者の情報を組合が入手して、それを組合員に流す」(S氏)ことであり、会社の提案をスムーズに実施することである。極言すると、組合執行部の指導性とは、「経営から得た情報を組合員に徹底することであって、組合員から意見を吸い上げることではない」(k氏)のである。

こういう「団交」方針下では、「企業連」レベル・単組レベルの団体交渉機能や労使協議制機能は、基本的に、会社の経営状況や鉄鋼産業の厳しさを組合員末端まで知らせることによって、会社の合理化案への「協力」を調達する以外のなにものでもなくなった。栗田健氏がいう、「事前協議制という、情報の公開に基づく合意形成を制度化することを通じて、組合との協議を経営の意思決定の省略できない一過程」<sup>9)</sup>にすることは、「自らの行動を抑制する」という「自己規制」を通じて、「労働者としての当然な権利の自覚をも圧殺し殺す」<sup>9)</sup>システムに転化したのである。こうした事態下では、組合員の不満は、顕在化するかどうかは別にしても、「(組合は)賃金についてはある程度言っても、合理化問題については絶対反対しません」という認識に至るのである。

ところで、単組レベルの機能を云々する場合、2つの事情がさらにつけ加わる。その1つは、「合理化の問題は全部、企業連に交渉機能・権限が集中している」(S氏)ということに関わる事情・問題である。「企業連」と単組の役割分担は、一応のところはできている。組合員全体の問題は「企業連」が扱い、単組に関わる問題は単組が扱うのである。しかし、実際には単組が独自に扱える部分は少ない。合理化案の大半は本社で作成され、製鉄所にそれが割り当てられるからである。たとえば、「賃金制度改定問題」・全社的な要員削減計画に関わる「第3次中期経営計画」(94年)などはもちろんのこと、各製鉄所の生産設備計画(新設・休止)に関わることは、その大小を問わず、基本的に本社の権限領域である。したがって、本社で立てた計画が、各製鉄所に波及するにしても、その基本部分は、本社と交渉権をもつ「企業連」の権限に属する。単組の権限に属すると思われる、所間配転・応援・出向問題などでも、複数の製鉄所に関わるケースの場合には、「企業連」の権限が強くなる。このように、単組レベルで単独に決定できる問題は、きわめて限定されている。

2つは、職場討議機能が低下していることである。先に述べた「情報の共有化」という「団交」方式は、組合員の意見を吸収するよりも、上からの情報伝達を重視する方式である。この方式下では、当然、職場の討議機能は低下する。さらに、今日の合理化によって、極限まで削減された要員数や労働密度の強化は、職場討議の機会を確保しにくくすると同時に、たとえ職場討議が行われた場合でも、次のような問題によって、職場討議の機能を低下させる。

「たとえ、職場討議ができたにしても、なかなかできない実態なのです。労働密度から、人数の点から、上げればきりが無いほどなのです。昼に集まれない、集まっても仕事がつくて疲れ果ててる。時間がないから執行部が一方的に説明するため面白くない。色々の条件が重なって、職場討議は常昼勤の一部を除いて殆どできない。職場討議を主張してもなかなか難しいですね」(k氏)

以上の諸事情によって、職場活動は困難をきわめるが、それに追い打ちをかけるのが、「生首」を切らないという方針（雇用の場の確保）の前に、すべてを譲歩する運動スタイルである。

「我々にとって一番大きいのは、雇用の場がなくなるということ。だから設備を止めるといったら、本当にどうするのかというところに神経を使うと…我々は基本は生首を飛ばせるということは一切しないと。これはもう、我々の基本ですから…我々も出向は当たり前の話なんだと、こういうことじゃないんですよ、我々の立場としてね。あくまでもA製鉄ならA製鉄で終身送ってもらうというのが基本なんですよ。ただ、置かれているという事情を十分見た中で…」(A労組書記長)

以上にみてきたように、鉄鋼業の労使関係は際限のない労使協調の道を歩んでいる。とくに、1980年代以降、「会社サイドの労務政策を支障なく貫徹できる協調的労使関係の新局面が職場レベルで形成され」<sup>7)</sup>てきた。81年の60才定年制の段階的延長、87年以降の出向の急増、88年の賃金制度改定、94年の転籍年齢の早期化などは、この間の労使協調のさらなる推転を示している。

#### 注

- (1) このインタビューは、まだ雑誌、その他に公表されていない。私が道又健治郎氏から聞いたものである。ただし、S氏は、戦後鉄鋼業のこうした時期区分を専修大学の栗木安延氏を中心とする研究会でも発表している、という。
- (2) Y社の粗鋼生産高の減少はさらに激しく、70年代の3,000万トンから80年代には約3割減の2,000万トン台に減少した。また、本報告書で対象としているA製鉄所では73年の401万トンをピークに、85年には150万トンを切り、93年にはついにピーク時の4分の1の104万トンになった。
- (3) 道又健治郎「鉄鋼労働運動における右翼的潮流の台頭と役割」労働運動史研究会『労働運動の新段階—60年代から70年代へ』労働旬報社、1974年に詳しい。
- (4) 道又健治郎「鉄鋼合理化と労働者統合」科研費研究成果報告書『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』北海道大学教育学部産業教育研究室、1994年、3頁。
- (5) 栗田健『日本の労働社会』東京大学出版会、1994年、183頁。
- (6) 同上書、192頁。
- (7) 前掲「鉄鋼合理化と労働者統合」4頁。

## 第2節 鉄鋼大手A製鉄所の「合理化」をめぐる諸事情

上述のような協調的労使関係の推転により、鉄鋼大手は自己ペースの合理化・「労働者統合」を推し進めてきた。もちろん、そのことによって「鉄鋼型のポストフォーディズム期」を乗り切れたかどうかは、別問題であるが。しかし、本報告書が分析の対象とするY社A製鉄所の場合には、さらに新たな問題がつけ加わる。

A製鉄所は、Y社の製鉄所の中では旧製鉄所に属する。同製鉄所の粗鋼生産量は、1973

年の401万トンピークに、その後一貫して減少し続けてきた。そのことから分かるように、同製鉄所はスクラップ製鉄所として位置づいていた。そのため、同製鉄所は生き残りのための、独自の道を模索しなければならなかった。その模索の結果が、特殊鋼生産へのシフト化である。その詳細な叙述は第1部第1章に譲るが、鋼板から特殊鋼生産への比重のシフト化は、棒鋼工場の稼働（74年）から数年経た、77～78年頃のことである。その後、85年に所全体の基本方針として「特殊鋼のA製鉄所」のスローガンを掲げ、その確立を大命題とするが、それが決定的になったのは、87年のことである。同年、Y社は「中期総合計画」を打ち出し、A製鉄所の高炉・連続熱延・冷延などの主要設備の休止を決定した。かくして、A製鉄所は、名実ともに棒鋼・線材生産を中心とする特殊鋼生産基地としての位置づけを、刻印されたのである。

特殊鋼生産基地としての位置づけは、様々な合理化を必至のものとしていった。その①は、特殊鋼生産が多品種小ロット生産であるということに関わる問題である。〈多品種小ロット生産をより合理的にし、かつ「スリム化」を進めるために、これまで以上に「労働のフレキシブル化」、「多能工化」、「自主整備体制」などが強行されることになった〉（第1部第2章参照）。・

②目は、そのこととも関わるが、〈「スリム化」を前提とする、より一層の「配置の弾力化」が必至化されたことである。高炉・その他の主要設備の休止を前提とする「スリム化」が、バブル景気で賑わっている時期にも、実施されることになった。所内配転はもちろんのこと、所間配転・出向・応援・その他の様々な「配置の弾力化」が強行された。バブル景気で高炉の休止が、一時的に延長されたにもかかわらずである。〉

「A製鉄所はY社の中では、他の製鉄所と違うところがひとつだけありましてね、バブルの絶頂期にリストラをやってきた製鉄所なんです。儲かっていなかった製鉄所なので、転勤をかなりやっているんですね」（A製鉄所）

3つ目は、下請社外企業の「活用化」がさらに推し進められ、新たな段階を迎えたことである。それは、A製鉄所本体を「スリム化」するためにも必要と考えられた。もちろん、単なる社外企業の「活用」ではなく、「社外企業の再編成」、「職場の丸ごと作業移管」、「請負単価の改定」、その他などの新たな展開を含むものであった（第2部第1章、第2章、第3章参照）。

4つ目は、以上のようにA製鉄所は、Y社の中でももっとも厳しい合理化・リストラクチャリングを押し付けられた製鉄所の1つであるが、その後の展開を考える上で重要なことは、分社数の多さである。分社の数は8社にのぼる。分社化は、A製鉄所本体の「スリム化」という大命題に應えるためにも必至であったが、さらにこれに特殊鋼メーカー・MB製鋼の進出が関わっていた。MB製鋼の進出により、高炉の存続が再度、変更・決定されたが、そのことは分社化にさらなる拍車をかけることになった。MB製鋼へ銑鉄を供給するためには、製銑部門をはじめとするいくつかの部門の分社化が必要だったのである。かくして、多数の本工社員が分社に移ることになり、出向問題は新たな段階を迎えることになった（第1部第4章参照）。

以上に述べてきたように、Y社の中でもきわめて「厳しい合理化」を迫られ、実施してきたのがA製鉄所である。「厳しい合理化」は、当然、その内部に大きな矛盾を抱えることになる。では、A労働組合は、「厳しい合理化」にいかに対処してきたのであろうか。結論的には「否」である。組合は必ずしも有効な対処の方法をもち得なかった。それは先にも述べたように、合理化問題に対処する機能の多くが、A労組から「企業連」に吸い上げられていたことと、A製鉄所が置かれていた厳しい状況である。組合はこの厳しい状況に、ただ呆然として追い立てられたのである。次の発言はそのことを十分に示している。

「(昭和)62年の話では、(高炉は)なくなるという前提です。私たちも転勤も分かるけれども、地元での雇用を守ってくれということ、700名ぐらいの雇用創出をはかってくれということをやったんです。そしたら分かりました。高炉はなくなるんだけど、700名の雇用は守りますと、約束したんです。で、どうやったかという、今まで鉄部門であった部分を全部切り出しちゃうんですよ。分社化したんです」(A労組書記長)

かくして、A製鉄所の合理化・リストラクチャリングは、歯止めなく展開されることになった。今や、製鉄所構内(社外企業・分社)への日常的な出向などは、まったくの野放し状態である。

「うちの場合は1人2人の出向というのは、個々人の事情だとか、そういうのを(製鉄所が)十分把握した中で、本人が分かりましたと言うのであれば、問題はないだろうと。で、生活環境も変わるわけではない。職種も出向先では同じような職種だ。…ただ名前が変わるわけであって、ヘルメットの名前が変わるだけで…」(A労組書記長)

### 第3節 研究の課題

最近の学会の一つの潮流は、1970年代から80年代に爛熟期をむかえ、国際的にも注目されだした日本的経営の構造を究明することであった。多くの研究者がその究明を試み、様々な研究成果をあげてきた<sup>7)</sup>。生産、技術、労働、管理などの、多様な側面からの究明であった。しかし、そのメカニズムの解明には、かなりの程度成功したが、日本的経営のもつ矛盾、あるいは対抗の契機抽出には、必ずしも十分に成功しなかったと思われる。その最大の理由は、日本的労使関係の「安定性」にあった。

本報告書が研究の対象とする鉄鋼業も、労使関係の「安定性」という点では同様である。しかし、日本的経営のモデル産業としてもはやされてきた自動車産業、電機産業と異なる点は、長期の鉄鋼不況を経験し、現在でもその「トンネル」から抜け出せないでいることである。そのため、鉄鋼産業はさまざまな打開策を打ち出してきた。他の産業の追従を許さない、矢継ぎ早な合理化計画である。それは成功しているかにも見えるが、同時にその内部にかかってない矛盾を生み出してきている。本報告書で対象とするA製鉄所は、前節でも見たように、とりわけシビアな合理化が展開されており、その矛盾は他の製鉄所

の比ではない。

① 本報告書では、Y社A製鉄所が展開してきた1980年代後半以降の合理化・リストラクチャリングの特徴と、それによって生ずる矛盾-対抗の契機の抽出・解明を目的としている。しかし、今回の報告書は企業調査を主体とするもので、労働者調査はこれからの段階である。そのため、矛盾-対抗の契機の抽出には、一定の限界が生じている。また、7人の執筆者による共同報告であるため、研究の目的にそって十分に分析されてない部分もある。しかし、少なくとも、A製鉄所の合理化・リストラクチャリングの現段階的な特徴については明らかにし得たと思っている。

以下では、各章ごとの課題を述べておく。なお、本報告書は、A製鉄所本体と分社の合理化・リストラクチャリングを検討した第1部と、社外企業・社外工を検討した第2部から成っている。

第1部第1章では、厳しい外的環境の下で生じた、生産規模の急激的な縮小と特殊鋼へのシフト化の展開が、第2次オイルショックの78年頃から検討される。そこではA製鉄所が置かれていた厳しい状況が明らかにされる。併せて、「スリム化」を大前提とする配転・出向の動向を、78年にまでさかのぼって検討する。他の製鉄所に比べて異常に多い配転・出向がどのように行われ、どのような矛盾が内在しているかが検討される。

第1部第2章では、特殊鋼という多品種小ロット生産と「スリム化」の要求に規定されて展開する、「多能工化」=「機動班」体制・「自主整備体制」の問題が検討される。「機動班」「自主整備体制」に示されるA製鉄所の「多能工化」の展開は、他の製鉄所のそれよりも一歩進んだものであり、そこに内在する矛盾はきわめて大きく、賃金体系の根底を揺さぶっている。「労働のフレキシビリティ」の極限的な展開とそこに内在する矛盾が提示される。

第1部第3章では、A製鉄所の「能力主義管理」の現段階と「能力開発」が検討される。前者ではホワイトカラーとブルーカラーの「能力主義管理」がそれぞれに検討される。一般に、両者を混在した分析・研究が多いが、本章では両者を区別することによって、「ホワイト」と「ブルー」の「能力主義管理」の違いを明示するとともに、A製鉄所的な労働力編成下で「能力主義管理」の選別機能が低下している現状・矛盾が明らかにされる（第1節）。それを受けて後者では、本工の「能力開発」が多面的に検討される。厳しい要員合理化による要員不足が、「能力開発」の阻害要因になっていることなどを含めて検討される（第2節）。

第1部第4章では、分社の事業展開と出向問題が検討される。そこでは事業展開の克明な分析と併せて、出向問題の新たな展開が明らかにされる。分社に移った出向社員と分社が独自に採用したプロパー社員の雇用管理の2重構造が提示される。

つぎの第2部では社外企業・社外工問題が取り上げられる。社外企業の担当する仕事の種類は、大きくは作業請負と工事請負の二つに分かれるが、前者の作業請負はさらに直接部門、鉄屑処理部門、運輸部門、その他の部門に大別される。仕事の性格上、作業請負は恒常的な性格を有しているが、本報告書で対象とするのは、直接部門-とくに基幹工程に直結する前後工程の作業-(第1章)と、運輸部門(第2章)である。一方、後者の工事請負は電気工事、機械工事、土木建築工事、その他に分かれる。仕事には常例的整備も含

まれるが、全体的な特徴として作業請負よりも仕事の恒常的性格が弱い。本報告書で対象とするのは、電気工事と機械工事である（第3章）。

第2部の課題については各章ごとではなく、全体的なものを述べることにする。その1つは、社外企業の再編成、つまり「1業種1社制」への展開についてである。新鋭製鉄所よりも遅れていた「1業種1社制」（A製鉄所）への移行は、特殊鋼生産への「シフト化」が決定的になる「中期総合計画」（87年）以降の時期と、1992年から94年にかけて実施される社外企業の再編成の時期の、2段階で進行するが、まず、その進捗度と確立の度合が各部門ごとに検討される（第1章、第2章、第3章）。併せて、「1業種1社制」が実施される理由（第1章）と社外企業の再編成によって生じる矛盾（第3章）が検討される。

その2は、「1業種1社制」への移行にともなって確立する「自主管理体制」（設備・材料の社外企業もち、自主整備、その他）についてである。仕事の性格上、作業請負企業は工事請負企業に比べて自主管理的性格は弱かった。しかし、「1業種1社制」への移行にともなってそれは確立した。その経緯と特徴が明らかにされる（第1章）。

その3は、上述のことと平行して展開する業務移管と社外工職場の拡大についてである。そこでは、「本工職場の丸ごと移管」を初めとする業務移管の拡大（第1章）と、整備作業移管の拡大（第3章）の特徴が検討されるが、併せてそのことによって生じた奇形的な労働力編成とその矛盾が指摘される（第1章、第3章）。

その4は、「自主管理体制」を確立して経営の「自立化」を進めながらも、A製鉄所への依存度をますます高めて、そこからの「自立化」ができない作業請負企業の矛盾（第1章）と、それとは対照的に「鉄鋼ばなれ」が激しく、それ故にこそ、逆に経営展開が困難になる工事請負企業の矛盾（第3章）が検討される。

その5は、請負単価の問題についてである。A製鉄所は請負単価の削減を目的に、従来の人工・工数単価をベースとする契約方法から、作業・工事を一括した請負契約方法に変更するが、それと平行してインセンティブ制度（合理化成果配分制度と業績評価制度）とKCD運動（建設コストダウン運動）を、それぞれに作業請負企業と工事請負企業に導入した。その特徴と問題点が検討される（第1章、第3章）。

その6は、出向制度についてである。A製鉄所の本工出向者数は、他の製鉄所よりも異常に多いのが特徴的である。この出向問題について直接部門、運輸部門、工事請負部門ごとに、それぞれの社外企業の立場から、その特徴点と問題点が検討される（第1章、第2章、第3章）。

その7は、社外企業に導入された「能力主義管理」と「能力開発」についてである。「能力主義管理」の導入は企業によりバラツキがあるが、総体的に社外企業以外の「一般の中小企業」よりも導入率が高い。また、Y社の資本参入度が高いほどY社の「能力主義管理」の手法を踏襲する傾向が強い。そうした「能力主義管理」の導入の契機・特徴および問題点が、作業請負企業（第1章）と工事請負企業（第3章）別に検討される。

一方、「能力開発」は「能力主義管理」と結合することによって、昇進・昇格管理機能を強めつつある。また、「多能工化」や鉄鋼外への経営展開にともなって、技能資格の取得教育が活発化している。そうした「能力開発」の特徴と、そのもつ機能が検討される（第1章、第3章）。

なお、補論としてj企業（機械設備工事請負企業）の事例を配置した。j企業からの聞き取り調査は非常に面白く、かつ本質をついた話しが多かったので、事例として位置づけることにした。

最後に、本報告書で検討の対象とした企業について述べておく。対象とするのは、Y社A製鉄所とその社外企業である。しかし、社外企業については、そのすべてを検討の対象・素材にしたわけではない。表1に示したように、検討の対象は基幹工程の社外企業（作業請負）と運輸部門の社外企業、および工事請負の社外企業である。これらの部門の主要な企業についてはほぼ調査し得ている。一部調査できてない企業もあるが、論文の構成上欠かせないものについては他の資料で補足しておいた。また、論文の中で、他の製鉄所の引用がしばしば出てくるが、それは以前に調査したものである。

なお、本報告書は現在進行中の鉄鋼大手製鉄所調査の中間報告である。そういう意味では、昨年発表した新鋭B製鉄所の報告（科研費研究成果報告書『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』北海道大学教育学部産業教育研究室、1994年）と姉妹編をなしている。労働者調査をも含めた最終的な報告は、いずれ時期を改めて発表したいと思っている。

#### 注

- (I) 最近の注目すべき研究成果には、鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年がある。

追記；A製鉄所とその社外企業の調査は1994年8月末から9月にかけて実施された。その後、資料の整理とテープほどきにかなりの日時を要した。中間報告の形での発表を急いだのは、2つの理由からである。1つは、最近の鉄鋼産業の急激な変化の下では、調査結果を早くまとめた方がよい、と共同研究者が判断したことである。2つは、北海道大学教育学部産業教育計画研究施設の、高等教育機能開発総合センター（全学センター）の中の1部門（生涯学習計画研究部）への発展的改組により、「産研報告書」が1994年度をもって発行中止になることである。私たちは、これまでに多くの実証的調査研究の成果を「産研報告書」に発表してきたが、その発行中止がさげられなくなった。そこで、中間報告という形ではあるが、取り急ぎまとめて発表することにした。

（木村保茂）

表1 調査対象企業一覧

種類	企業名	備考
製鉄所	A 製鉄所	Y社の旧製鉄所の一つ
分社	NO1企業 NO2企業 NO3企業	詳しい分社の概要は第1部第1章・第4章の表を参照のこと。
作業請負分野	基幹工程 a 企業 b 企業 c 企業 t 企業 d 企業	基幹工程の作業請負の社外企業。ただし、d企業は工事請負分野の仕事もしている。 詳しい企業概要は、第2部第1章の表を参照のこと。
	運輸部門 e 企業 f 企業 g 企業 h 企業	運輸部門の社外企業。 詳しい企業概要は第2部第2章を参照のこと。
工事請負分野	機械工事 i 企業 j 企業 k 企業 l 企業 m 企業 n 企業	機械工事請負の社外企業。 ただし、この他にd企業も検討の対象とした。 なお、l企業はごく最近までは作業請負分野の社外企業であったが、社外企業の再編成で工事請負分野の社外企業になった。 詳しい企業概要は第2部第3章の表を参照のこと。
	電気工事 o 企業 p 企業 q 企業	電気工事請負の社外企業。 詳しい企業概要は第2部第3章の表を参照のこと。



第一部 A製鉄所における  
リストラクチャリングの展開と労働力再編

# 第1章 「合理化」とリストラクチャリングの現状

## 第1節 生産規模の縮小と特殊鋼へのシフト

### 1. 生産規模の縮小

戦後日本経済のリーディングインダストリーである鉄鋼業の粗鋼生産高は、第1次オイルショックの73年に1億2千万トンのピークに達するものの、それ以降1億トンを超えた82年、86年の2回を除いて、ほぼ1億トン台をきりこぎしてきてきたが、92年以降再び1億トン台を切る減産体制を余儀なくされている。

こうしたなかで、鉄鋼大手Y社では減産経営期の78年に始まる第1次合理化以降、第2次合理化(82年から)、第3次合理化(84年から)、中期総合計画(87年から)、新中期総合経営計画(91年から)・第3次中期経営計画(94年から)というように数次にわたる合理化計画が実施され、高炉休止を含む設備集約が大規模に遂行されるとともに、鉄鋼一貫体制からの撤退を表明する製鉄所もみられた。ここで取り上げるA製鉄所は、87年2月に提案された中期総合計画のなかで、高炉休止を宣告された製鉄所のうちのひとつである。なお、鉄鋼大手製鉄所の従業員数の推移をみたのが表1-1である。

表1-1 大手製鉄所の本工・社外工数の推移 (単位:人、%)

		本 工			社 外 工			社外工比率	
		78年	91年	増減数・率	78年	91年	増減数・率	78年	91年
新 日 本 製 鉄	室 蘭	6,277	1,938	-4,339 (-69.1)	5,898	2,714	-3,184 (-54.0)	48.4	<58.3
	釜 石	3,786	730	-3,056 (-80.7)	3,715	985	-2,730 (-73.5)	49.5	<57.4
	君 津	7,637	5,797	-1,840 (-24.1)	12,223	13,469	1,246 ( 10.2)	61.5	<69.9
	名古屋	8,438	5,386	-3,052 (-36.2)	7,184	6,781	-403 ( -5.6)	46.0	<55.7
	堺	3,428	1,430	-1,998 (-58.3)	3,900	1,949	-1,951 (-50.0)	53.2	<57.7
	広 畑	8,841	2,928	-5,913 (-66.9)	3,933	4,987	1,054 ( 26.8)	30.8	<63.0
	八 幡 大 分	19,042	7,549	-11,493 (-60.4)	13,936	11,986	-1,950 (-14.0)	42.3	<61.4
		3,689	3,086	-603 (-16.3)	5,619	6,244	625 ( 11.1)	60.4	<66.9
N K	京 浜	11,725	7,563	-4,162 (-35.5)	6,544	5,585	-959 (-14.7)	35.8	<42.5
	福 山	11,606	7,970	-3,636 (-31.3)	14,369	8,247	-6,122 (-42.6)	55.3	>50.9
川 鉄	千 葉	11,011	5,268	-5,733 (-52.1)	7,452	6,062	-1,390 (-18.7)	40.4	<53.5
	水 島	10,912	6,007	-4,905 (-45.0)	7,150	7,801	651 ( 9.1)	39.6	<56.5
住 金	鹿 島	6,516	5,640	-876 (-13.4)	6,220	6,114	-106 ( -1.7)	48.8	<52.0
	和歌山	9,762	5,901	-3,861 (-39.6)	6,937	6,121	-816 (-11.8)	41.5	<50.9
	小 倉	3,978	1,725	-2,253 (-56.6)	1,930	1,657	-273 (-14.1)	32.7	<49.0
神 戸	神 戸	5,242	2,296	-2,946 (-56.2)	2,951	1,613	-1,338 (-45.3)	36.0	<41.3
	加古川	6,708	5,674	-1,034 (-15.4)	4,451	5,835	1,384 ( 31.1)	39.9	<50.7
	合 計	138,588	76,888	-61,700 (-44.5)	114,412	98,150	-16,262 (-14.2)	45.2	<56.1

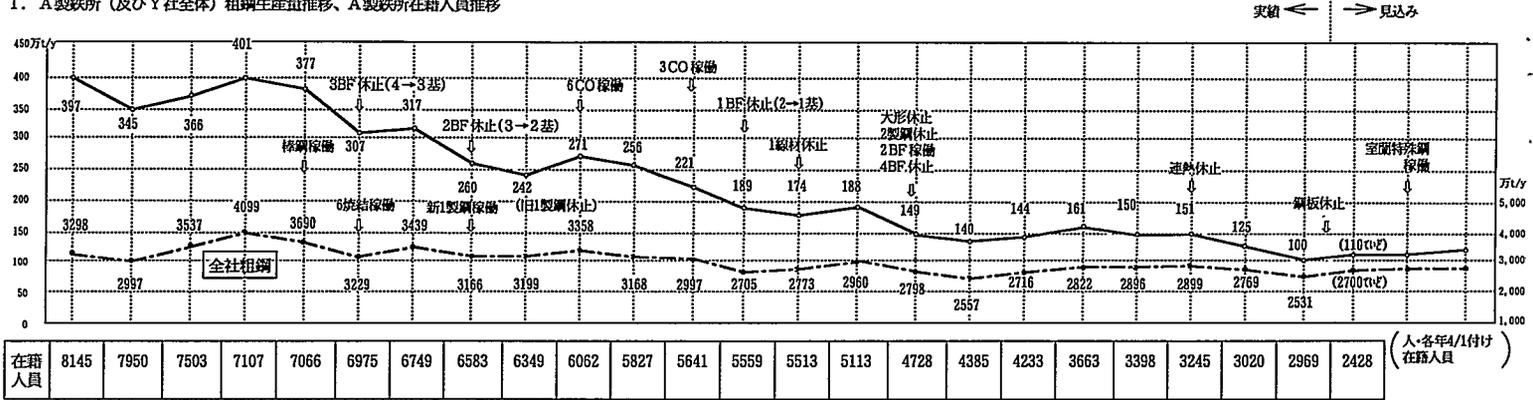
出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の安全管理概況』各年より作成。

注1) 月平均労働者数。社外工は作業請負のみ。社外工比率は社外工/(本工+社外工)。

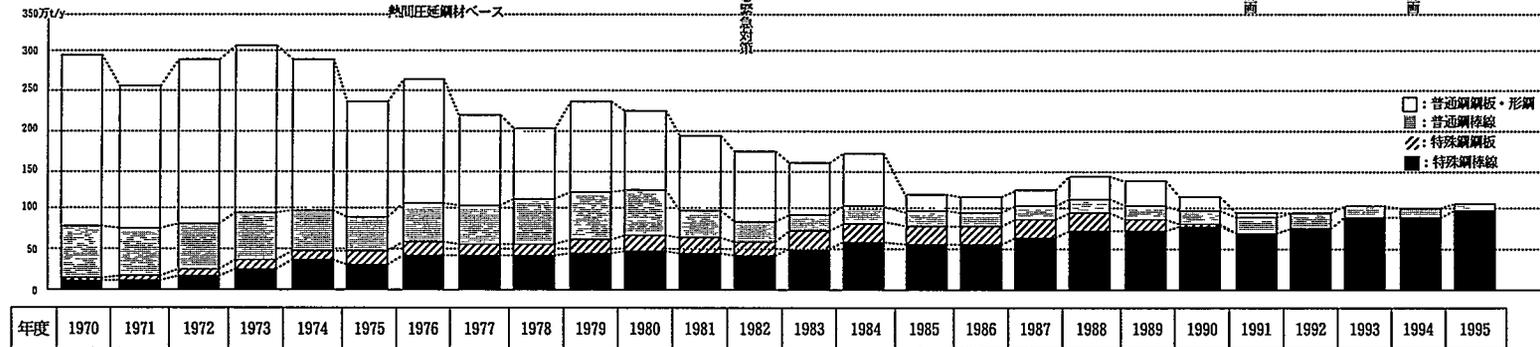
注2) 91年は釜石・堺は高炉休止。

図1-1 A製鉄所の生産量及び在籍人員の推移

1. A製鉄所（及びY社全体）粗鋼生産量推移、A製鉄所在籍人員推移



2. A製鉄所品種別鋼材生産量推移



出所) A製鉄所提供資料

まず、A製鉄所の生産量からみていこう。図1-1はA製鉄所の生産高及び在籍人員の推移を示している。A製鉄所の粗鋼生産量は73年のピーク時に400万トンを誇り、「Y社のなかでも主力製鉄所として収益を稼ぎだしていた製鉄所だったが」「オイルショック以降急激に生産量が落ちてきた」<sup>1)</sup>。例えば、78年の第2次オイルショックによって242万トンに半減して、ピークに比べて40%の落込みを示した。その後、粗鋼生産量は一時271万トンまで持ち直しはするものの長続きすることなく、一貫して減少傾向をたどる。こうした減産体制に追い打ちをかけたのが85年の9月、G5プラザ合意に端を発した円高不況であった。86年になると78年よりさらに100万トンも下回る140万トンにまで割り込むことになったのである。93年現在、ついに100万トン前後という史上最低の粗鋼生産量に低迷している。したがって、Y社に占めるA製鉄所の生産規模は10%から4%へ大きく比重を低下した。「1973年位まで400万トンの規模で生産を行っておりましたけれども、それ以降どんどん減少しております、今大体年間100万トン程度の生産規模となっています。全社の中でも昔は10%位の生産量だったが、今は大体4%位、Y社の中での地位となっております。」<sup>2)</sup>

次に、この間の従業員数の推移を見てみよう。A製鉄所の従業員数（在籍者数）は粗鋼生産量のピーク時の73年には7,107名を数えていたが、20年後の93年には2,428名へと4,679名（約65%）の大幅な減員となっている。Y社全体ではこの20年間で23,820名を削減しており、削減率30%であることを考慮すれば、他製鉄所と比べても、A製鉄所の人員削減率65%がいかに凄絶なものであったか推察できよう。このようにA製鉄所の人員削減は著しく、他の製鉄所と一線を画しているかにみえる。さらに、A製鉄所について本工と社外工別にみたものが表1-2である。本工の減少が社外工のそれをはるかに上回ってい

表1-2 A製鉄所の本工・社外工・社外工比率

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
本工	6,277 100	5,789 92.2	5,661 90.2	5,506 87.7	5,407 86.1	5,266 83.9	4,903 78.1	4,453 70.9	4,055 64.6	3,775 60.1	3,035 48.3	2,599 41.4	2,309 36.8	1,938 30.9
社外工(1)	6,332 100	5,952 94.0	6,053 95.6	6,350 100.3	5,818 91.9	6,299 99.5	5,009 79.1	4,816 76.1	4,615 72.9	3,905 61.7	3,583 56.6	3,552 56.1	3,768 59.5	4,247 67.1
社外工比率(1)	50.2	50.7	51.7	53.6	51.8	54.5	50.5	52.0	53.2	50.8	54.1	57.7	62.0	68.7
社外工(2)	5,898 100	5,682 96.3	6,007 101.8	6,079 103.1	5,725 97.1	6,035 102.3	4,984 84.5	4,806 81.5	4,581 77.7	3,788 64.2	3,549 60.2	3,459 58.6	3,056 51.8	2,714 46.0
社外工比率(2)	48.4	49.5	51.5	52.5	51.4	53.4	50.4	51.9	53.0	50.1	53.9	57.1	57.0	58.3

出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の安全管理概況』各年度版より作成

注1) 社外工(1)、社外工比率(1)は作業請負と工事請負を足した場合であり、社外工(2)、社外工比率(2)は作業下請のみの場合である。

注2) 本工、社外工の下段は1978年=100とした時の指数を示す。

るが、84年以降社外工の減少も著しい。社外工比率は87年まで一貫してほぼ50%を維持しているが、88年以降増加に転ずる。とくに工事請負の社外工数の激増が目立つ。これは、

中央整備部門の切り出しによる分社の設立の影響と考えられる。なお、Y社各製鉄所の社外工・社外企業の推移は表1-3に示す通りである。

表1-3 Y社各製鉄所の社外工数・社外企業数の推移 (月、平均)

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
A製鉄所	6,332 88	5,952 77	6,053 80	6,350 71	5,818 78	6,299 79	5,009 69	4,816 59	4,615 62	3,905 52	3,583 54	3,552 49	3,768 0	4,247 44
H製鉄所	3,715 60	3,601 59	3,332 37	3,137 34	2,870 27	2,715 26	2,550 22	2,683 24	2,298 21	2,005 19	1,802 19	-	-	-
B製鉄所	13,312 56	13,591 56	13,326 58	14,082 60	14,400 40	13,628 39	13,798 41	14,686 43	13,999 44	12,354 87	12,159 88	12,940 89	13,445 92	13,537 95
I製鉄所	8,551 93	7,686 93	7,896 96	8,061 95	8,358 93	7,959 91	8,076 93	8,728 96	8,318 91	7,669 89	7,314 98	7,729 95	7,847 92	8,126 93
J製鉄所	3,900 50	3,932 51	4,250 68	4,189 59	4,431 58	3,724 53	3,247 (62)	3,257 (46)	3,046 47	2,491 43	2,418 31	2,293 29	-	-
C製鉄所	6,310 69	6,283 70	6,350 71	6,694 88	6,833 80	7,034 98	5,954 70	5,589 70	5,058 69	4,243 40	4,362 69	4,770 64	4,942 67	4,987 78
D製鉄所	16,237 162	15,380 151	14,697 148	16,717 161	17,921 150	16,187 145	14,084 134	14,813 132	13,667 143	13,074 128	13,072 124	13,335 120	13,268 116	12,972 115
E製鉄所	5,751 66	6,282 84	6,108 89	5,849 62	5,648 65	5,766 63	5,861 67	6,363 78	6,287 64	5,703 65	6,020 78	5,933 53	6,144 54	6,244 53

出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の安全管理概況』各年度版より作成

注) 上段: 社外工数 下段: 社外企業数 (作業請負と工事請負を足した数)

こうした、A製鉄所における本工労働者数の大量且つ急激な減少は、上記の粗鋼生産高の減少にのみその要因を求めるのではなく、むしろ労働過程の技術的変革に依拠した積極的な新型生産設備の開発・導入とそれに深く関わる労働力編成のあり方の結果でもあるであろう。表1-4はY社の合理化計画とA製鉄所の合理化の経過をみたものである。そこには、「中期生産構造問題」(78年10月26日提案)、「低生産下における緊急対策」(82年8月30日提案)、「設備休止問題」(83年2月9日提案)、「生産設備対策」(84年1月23日提案)、「中期総合計画」(87年2月13日提案)というY社の合理化計画が次々と打ち出されるおよんで、A製鉄所における設備集約が進み、それにとまなう要員の配転・出向がドラスティックに行われたことを示している。

表 1 - 4 A 製鉄所の合理化の経過

年 次	Y 社 A 製鉄所	Y 社
1975年 (昭和50年)	・ 11月 3号高炉休止、解体済 (4 → 3 基)	
1977年 (昭和52年)	・ 10月 2号高炉休止、解体済 (3 → 2 基)	
1978年 (昭和53年)	○第一次合理化 ・ A 製鉄所 対象外	中期生産構造問題
1982年 (昭和57年)	・ 7月 新2号高炉建設開始 ○第二次合理化 ・ 11月 1号高炉休止 (2 → 1 基) ※ 4号高炉のみの1基体制	低生産下における緊急対策
1983年 (昭和58年)	・ 3月 第1綿材工場休止 ・ 5月 第4コークス炉休止 ・ 11月 128人配置転換	設備休止問題
1984年 (昭和59年)	○第三次合理化 (1984年1月発表) ・ 4月380人配転発表	生産設備対策
1985年 (昭和60年)	・ 1月から393人配転 (B製鉄所233人、I製鉄所100人、E製鉄所35人、第一技術研究所25人) ・ 3月 大形工場休止 ・ 4月 連続熱延工場操業短縮 ・ 7月 新2号高炉火入れ (現在稼働中) ・ 8月 4号高炉休止 (1 → 1 基) ・ 9月 第2製鋼工場を第1製鋼工場に統合	
1986年 (昭和61年)	・ 10月 一時帰休を提案 ・ 12月 一時帰休の実施 (月延2,200~2,300人) ※ 当分の間	
1987年 (昭和62年)	○第四次合理化 ・ 2月13日発表 ・ 5月20日合意 (合意内容) ・ 高炉及び周辺施設の休止 ・ 熱延、冷延工場の休止 ・ 休止期間 1989年度下期 ・ 650人配転 (1987年度~150、1988年度~100、1989年度~400) ※新溶解法の導入前提	中期総合計画
1988年 (昭和63年)	・ 2月5日 冷鉄源溶解法 (新溶解法) 導入決定 ・ 3月から148人配転 ・ 10月27日提案 技術職70人 (B製鉄所50、E製鉄所20) 配転 (1989年度上期実施予定) H製鉄所から100人応援受け入れ (1989年4月~1990年3月) ・ 11月17日 上記提案受け入れ決定	
1989年 (平成元年)	・ 3月から70人配転 (B製鉄所54人、E製鉄所16人) ・ 4月5日 H製鉄所から93人応援来蘭 ・ 5月4日冷鉄源溶解法の試運転開始 (5月9日まで)	
1990年 (平成2年)	・ 9月7日高炉休止1992年3月に延期 ・ 1990年度 81人配転 (B製鉄所75人、I製鉄所5人、E製鉄所1人)	
1991年 (平成3年)	・ 9月27日高炉休止1993年3月に延期 ・ 12月9日高炉存続発表	新中期総合経営計画

出所) A 市役所による。

中期総合計画によれば、A製鉄所では高炉及びその周辺施設の休止、熱延、冷延工場の休止、87年150人、88年100人、89年400人合計650人にもものぼる配転計画を内容とするものであった。したがって、87年以降、ことのほか従業員数が激減していることがわかるであろう。この従業員数の減少は後述するように配転、出向、新たな段階としての分社化などによるリストラクチャリングの展開が深く関わることはいうまでもないが、生産工程における省力化による要員合理化の成果でもあったのである。というのは、鉄鋼各社のIE活動を調べた鉄鋼連盟の調査によれば、図1-2及び1-3に示すように、90年、91年とも

図1-2 主要プロジェクトの概要

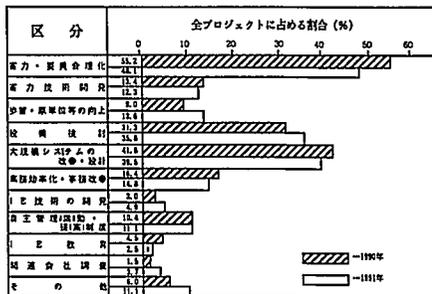
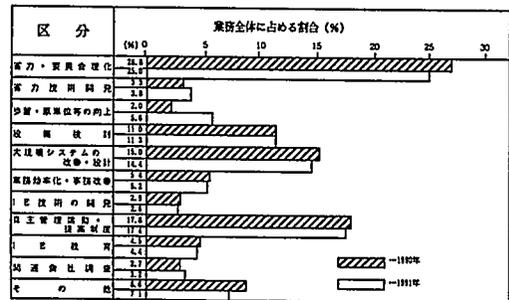


図1-3 投入工数比による業務比率



(注) (1) 全プロジェクトに占める割合 (%) =  $\frac{\sum \text{該当項目件数}}{\sum \text{テーマ件数}} \times 100$  (%) とした。

(2) 1テーマで複数項目に関するものは、該当項目件数にすべて計上し算出した。  
(3) 各社テーマ件数は5件程度までの回答とした。

(注) 業務全体に占める割合の合計を100%とした。

出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼のIE』1992年4月Vol30, No2・3, P24

出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼のIE』1992年4月Vol30, No2・3, P24

に鉄鋼企業のIE部門が取り組んだ主要プロジェクトのなかで、「省力・要員合理化」分野が最も多く取り組み、投入工数比による業務比率をみても「省力・要員合理化」分野は他の分野を圧倒的に引き離している。「このテーマの活動に占める割合は大きく、これは各社において中期経営計画達成の中心課題に位置づけていることがうかがえる。アプローチ方法はプロセス改善、ラインの統廃合、組織・管理機構の一元化、仕事の機能面からの見直し、多能化・機動配置といった従来型に併せて、3K、高齢化、技能伝承といった労働環境の変化を加味した対応も一つの課題となっている」と日本鉄鋼連盟はまとめている。鉄鋼各社いずれも、この「省力・要員合理化」分野をことのほか重要視していることがうかがえるであろう。

## 2. 特殊鋼へのシフト

しかし、粗鋼生産量の落込みと従業員数の減少の一方で、特殊鋼生産量の一貫した増加に注目しなければならない。そこで、前掲の図1-1によって品種別鋼材生産量推移に目を転じてみよう。ここには、粗鋼生産量とほぼ同じ動きをする鋼材生産量の一貫した減少傾向を確認することができると同時に、特殊鋼鋼板・棒線の生産量が一貫して増加し続けていることがわかる。つまり、鋼材生産量が大きく減少しているなかでの、特殊鋼鋼板・棒線の生産が増加しているため、鋼材生産量に占める特殊鋼の比重は年々高くなっているのである。なお、A製鉄所の特殊鋼化への歩みを示した年表を表1-5に掲げておく。

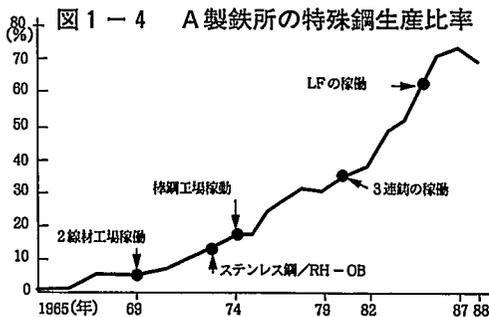
表 1 - 5 1985年までのA製鉄所の特殊鋼化への歩み

年代	生産量 (万トン)	比率	事 項
1958	0.1	0.3	ステンレス鋼委託圧延開始
.			
.			
63	4.0	2.3	S C材本格生産
64	5.6	3.3	小型転炉での特殊鋼製造試験 (S C材、低合金鋼、S iばね鋼等)
.			
66	5.6	2.8	高炭素鋼の製造開始
67	6.9	3.2	小型転炉でのCr系ステンレス溶製技術の開発
.			
69	10.6	3.6	全連続V-H方式の2線材稼動 条鋼工場の丸鋼専用工場化 低合金鋼生産開始 棒線材直納カーメーカーの拡大 ステンレス需要家拡大
.			
.			
72	28.8	9.9	RH-O B法によるステンレス溶製技術の開発
73	38.9	12.6	全連続H-V方式の棒鋼工場稼動 特殊熱処理線材の開発
.			
.			
77	58.0	26.4	連続熱延工場Mスタンドの開発 特殊鋼溶製転炉の大型化
.			
79	64.3	27.5	溶銑予備処理の開発 2次精錬の強化 (RH 2槽化) 大形工場コンビネーション化 (太丸鋼の製造可能に)
80	66.7	29.9	棒鋼の品質保証機器の充実 (プロフィルメータ80年、成品UT80年、ピ レットUT82年)
81	66.5	34.1	第3連鋳の稼動 線材工場に調整冷却設備稼動
82	58.6	34.1	ステンレス堅型連続焼鈍炉稼動
83	73.5	46.6	自動車向け棒鋼13千トン/月達成 連続熱延工場新加熱炉の稼動
84	83.2	48.7	高炭素鋼板10千トン/月達成 トヨタ向け棒鋼3年間クレームゼロ 連続熱延工場ダブルピンチロール稼動 冷延工場の設備の拡充 (BAF増強、SPL増強、ACL設置) 鉛快削鋼設備稼動
85			小ロット溶製設備の稼動 取鋼精錬 (LF) 設置 細径線材への設備改造 (5.5~44φ) 棒鋼AGC設置 高炭素鋼冷却制御試験開始 タンディッシュ誘導加熱試験開始 HOT形状制御試験

注) 数字は全生産量に占める特殊鋼の生産量であり、比率である。

出所) A製鉄所『所内報』1985年6月5日号より

A製鉄所は1909年7月の創業であるが、いわゆる銑鋼一貫体制として整えられてくるのは、1941年平炉第1号稼働の翌々年にあたる太平洋戦争真っ直中の1943（昭和18）年である。日本経済が戦後の混乱期を経て復興期に入ると、鉄鋼業の発展もめざましく、A製鉄所では1957年に連続熱延工場、1965年には冷延工場が稼働した。それ以降、A製鉄所は“鋼板のA製鉄所”というイメージを強く与えることになる。しかし、鋼板から特殊鋼へ比重がシフトされはじめるのは、1974年に全連続H-V方式の棒鋼工場が新設・稼働してからである。そして製鉄所の将来展望が“特殊鋼のA製鉄所”という方向へ、所内のトップレベルで意識されはじめるのは、連続熱延工場Mスタンドの開発、特殊鋼溶製転炉の大型化が行われた1977～78年頃である。したがって、図1-4にみるようにわずか10年程度で特殊鋼の比率が80%を記録していることになる。もっとも1969年に全連続V-H方式



の2線材ミルが稼働し、条鋼工場の丸鋼専用工場化が進み、低合金鋼の生産が開始されるなど、棒線材直納カーメーカーの拡大、ステンレス需要家拡大のなかで、73年には特殊鋼の生産量は全体の鋼材生産量のほぼ20%に達していることから、もともとゼロであったわけではない。これ以降、“特殊鋼のA製鉄所”へ邁進することになる。しかし、第2次オイルショックで一時生産量が落込み、減速を余儀なくされるものの再び加速され、自動車産業の発

出所) A製鉄所『所内報』1990年1月より

展にも助けられ前述のように88年には特殊鋼の比率を80%まで伸ばしているのである。

こうして1980年代半ばになると、A製鉄所は「特殊鋼のA製鉄所」の確立に向けて所全体が本格的に取り組み始めるのである。もっとも、これまでも特殊鋼を主体とした生産は行われてはいたが、表1-6に示すように「競争力を強化し強固たる特殊鋼のA製鉄所」なるスローガンを所全体の基本方針として明確に打ち出したのが1985年であり、それ以降、引続き毎年この基本方針のなかに「特殊鋼のA製鉄所」なる用語が登場する。1985年の5月にA製鉄所の所員1,000名を対象に行ったアンケート調査「当所（A製鉄所）社員の意識と行動」によれば、「『特殊鋼のA製鉄所』を確立するために、自分が何をすべきか、具体的な目標なり考え方をもちて仕事をしていましたか」という質問に対して、「何とも言えない」と答えた人が約4割も占めていた<sup>4)</sup>。これは、所の基本方針として特殊鋼づくりが表明されたものの、依然として現場サイドとの間にギャップが存在していることを意味していた。こうした状況に危機感を抱いたA製鉄所の総務部長は、「特殊鋼のA製鉄所」を確立するという大命題について次のように述べている。やや長いが引用しておく。

表 1 - 6 年代別にみた A 製鉄所の基本方針と具体的方針

	基本方針 (スローガン)	個別方針 (具体的方針)
1983年 昭和58年	低生産下における収益改善の果敢な追及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・徹底したコスト切下げの推進</li> <li>・信頼される品質の維持・向上</li> <li>・体質改善策の着実な推進</li> <li>・業務運営の活発な展開</li> </ul>
1984年 昭和59年	試練を克服し収益改善に全力を	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トータルコストミニマムの追及</li> <li>・需要家の信頼を高める品質の高位安定</li> <li>・特殊鋼の A 製鉄所を築く技術力の強化</li> <li>・全員参加で災害ゼロへ挑戦</li> </ul>
1985年 昭和60年	競争力を強化し確固たる特殊鋼の A 製鉄所を	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新生産体制への円滑な対応と早期定着化</li> <li>・新たな観点からの徹底した収益改善の推進</li> <li>・明日を拓く技術力の強化・充実</li> <li>・全員参加で災害ゼロへ挑戦</li> </ul>
1986年 昭和61年	競争力を強化し確固たる特殊鋼の A 製鉄所を	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益改善計画の確実な達成</li> <li>・新技術・新商品開発計画の早期達成</li> <li>・現状に疑問、実行に責任、1 ランクアップで新しい所風の確立</li> <li>・全員参加で災害ゼロへ挑戦</li> </ul>
1987年 昭和62年	競争力を強化し確固たる特殊鋼の A 製鉄所を —早期自立化に向けての徹底した収益改善—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早期自立化に向けての徹底した収益改善</li> <li>・迅速な特殊鋼生産基盤の拡充と商品競争力の強化</li> <li>・業務システムの根底からの刷新</li> <li>・基本に徹し、めざそう安全に強い人</li> </ul>
1988年 昭和63年	競争力を強化し確固たる特殊鋼の A 製鉄所を —早期自立化、新規事業の創出—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早期自立に向けてクリア運動の徹底推進</li> <li>・需要家ニーズに機敏に対応する播磨ぎんぎ特殊鋼製造体制の構築</li> <li>・新規事業の創出</li> <li>・基本に徹し、めざそう安全に強い人</li> </ul>
1989年 平成元年	競争力を強化し確固たる特殊鋼の A 製鉄所を —新生産体制移行へ万全な対応、新規事業の創出と拡充—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クリア運動最終年次の目標達成</li> <li>・冷鉄源溶解法を軸とした新生産体制移行への万全な対応</li> <li>・新規事業の一層の展開と雇用機会の創出</li> <li>・基本に徹し、めざそう安全に強い人</li> </ul>
1990年 平成 2 年	パワフルムロラン—確固たる特殊鋼の A 製鉄所を—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・つくりあげよう安全に強い人—基本を守ろう!</li> <li>・特殊鋼棒線一貫製造体制の基盤強化</li> <li>・新生産体制への万全な移行</li> <li>・新規事業の拡充・強化</li> </ul>
1991年 平成 3 年	パワフルムロラン—確固たる特殊鋼の A 製鉄所を—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・つくりあげよう安全に強い人—基本を守ろう!</li> <li>・明日を拓く技術力のパワーアップ</li> <li>・徹底した生産・品質・コストの追及による競争力強化</li> <li>・新規事業の拡充・発展</li> </ul>
1992年 平成 4 年	パワフルムロラン—強靱な特殊鋼基地の確立を—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・つくりあげよう真に安全に強い人—基本を守ろう!</li> <li>・コスト構造の抜本的改善</li> <li>・開発・開発・そして開発</li> <li>・新規事業の拡充・発展</li> </ul>
1993年 平成 5 年	パワフルムロラン—つくりあげよう最強の特殊鋼基地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本を考え、基本を守ろう、確かめ考え実行しよう 自ら安全 自ら健康</li> <li>・挑戦、創意、そして開発!</li> <li>・「シャークス・プラン」の着実な遂行</li> <li>・製鉄・関連事業の総合発展</li> </ul>

出所) A 製鉄所『所内報』より作成

「A 製鉄所がなぜ特殊鋼を選んだか」というと、全社的にみると特殊鋼をやれる素地としては、A 製鉄所が一番大きいわけです。それと全社の生産構造の中で A 製鉄所が生き伸びていく、その存在意義をどこに求めるかという、特殊鋼なんです。ところが特殊鋼というのは小ロット・多品種で、品質保証が非常に厳しい。歩留だっていいとは言えない。そう簡単にもうかる品種じゃないわけです。それに我々は挑戦していくのだ、という認識

をまずしなければなりません。それから特殊鋼のA製鉄所を確立する、ということは、特殊鋼でもって特殊鋼メーカーと競争し、勝てる製鉄所にしていくことなんです。現在のところ、コストとか生産性を比べてみると大幅な差がある。この差を縮め、追い越すには相手が2倍生産性をあげているなら、我々は今より2倍働かなければならないんです。

当然、決められたことだけやっていればいい、ということでは、とても競争には勝てない。それとは逆に仕事をしない、すなわち意味のある仕事でもあまり効果のあがらないことや特殊鋼メーカーと比べ肥大化している面などは、思いきってやめるなり縮小していく必要があります。」<sup>5)</sup>

こうしてA製鉄所が「特殊鋼棒線製造基地」の構築達成に向けて最後の仕上げ段階に入るのが1987年に発表されたY社の製鉄事業中期総合計画である。その内容は前述のようにA製鉄所にとっては高炉・連続熱延・冷延などの主要設備の休止を含む厳しい内容であった。この計画は、高炉の休止については高炉周辺の設備を受け継いで新たに別会社を設立させたという若干の変更はあったものの、連続熱延・冷延の鋼板工場については予定通りそれぞれ90年9月、93年3月に休止された。鋼板は棒鋼、線材に比べて普通鋼の占める割合が高いことから、この休止によって、A製鉄所は名実ともに特殊鋼生産基地となったのである。

「普通鋼鋼板、型鋼そういった普通鋼を中心とした生産となっていたけれども、特殊鋼棒線を順々に増やしていった、一方では、普通鋼も型鋼も1985年に休止しておりますし、板の方も徐々に生産を減らしてきまして、今はほとんどが特殊鋼棒線、つまり棒鋼と線材を中心とした生産となっています」<sup>6)</sup>

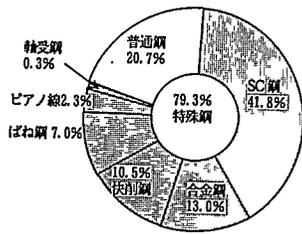
ところで、中期総合計画によって高炉の休止が打ち出され、冷鉄源溶解法による新たな方式へと転換を進めていく中で、2回にわたり休止の時期が延期されたが、A製鉄所はついに91年12月9日高炉の存続を発表した。91年12月9日、Y社とMB製鋼はA製鉄所の高炉関係設備を継承し、A製鉄所と94年設立予定の合弁の特殊鋼会社に溶銑を供給する事業を共同で設立して運営することに合意したのである。これにもとづいてMB製鋼はA製鉄所構内に東京製作所の特殊鋼工場を移す計画で、MB製鋼が80%、Y社が20%出資して新会社のMR特殊鋼を92年3月に設立し、94年4月に操業を開始している。しかし、MB製鋼との合弁の意味はむしろ、Y社が80%、MB製鋼が20%出資して設立したHK製鉄にあった。HK製鉄はA製鉄所の高炉を引き継いでMR特殊鋼とA製鉄所に銑鉄を供給する会社である。MB製鋼と高炉を共同使用することが実現しなければ、A製鉄所は大幅な規模縮小を避けられない情勢にあったからである。MB製鋼側にあっても同様に高炉の共同使用は、原料となる屑鉄の輸送費を軽減するメリットが供受できたが、このことはA製鉄所の高炉存続の苦肉の策でもあった。

こうして、A製鉄所が転炉を使って、MR特殊鋼が銑鉄と同量のスクラップを合わせて電炉を使って、それぞれ特殊鋼を生産するという新しい生産体制が94年4月スタートしたのである。HK製鉄の高炉は月産約15万トンの銑鉄生産能力があるといわれ、A製鉄所に月9万トン、MR特殊鋼に月約2.7万トンが供給される計画であるという。さらに、Y社とMB製鋼との競合関係については、例えば棒鋼の場合、A製鉄所が直径10mm以下、MB製鋼がそれ以上の径を主力としていること、そしてY社がT自動車、MB製鋼がM自動車

工業というように得意先も分かれていることによって棲み分けは可能だとしている。むしろ発電設備などを共同使用し、負担を分け合うことによる費用の節約というメリットが強調されている。

以上、A製鉄所は、生産規模を縮小させていくなかで、特殊鋼棒鋼・線材に特化してきたのであり、生産の品種も大きく変わってきた。図1-5に示すように92年度の場合、特殊鋼の生産比は全体の8割を占めている。さらに全体の生産量の53%が自動車向けとなっている(図1-6参照)。特殊鋼の主な用途先としてエンジン、駆動部、足回りなどの自動車部品が最も多いが、その他本四架橋の長大橋

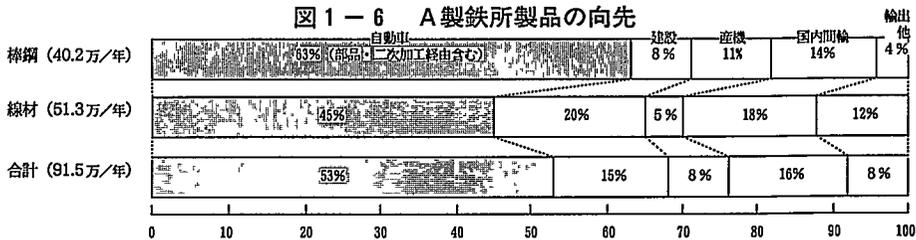
図1-5 A製鉄所の鋼種別生産量(1992年度実績)



用ケーブルワイヤー、横浜ベイブリッジの斜張橋用ケーブルワイヤー、コンクリートポール・パイプに使われる建設用材料、さらに産業機械用、国産ピアノ用シェア100%を占めるピアノ線など用途は広いといわねばならない。

こうした特殊鋼生産の規模拡大は、自動車産業の発展と深く関わっていることはいうまでもないが、それにもまして特殊鋼生産を支えてきたのはひとつは、「これまでのマーケット・インより一

出所) A製鉄所提供資料



出所) A製鉄所提供資料

歩、ユーザー内部に踏み込んだモノづくり—特定のユーザーの、ある機械の、ある部分の、そこから要請してくる、語りかけてくるものを聞いて、それに対応するモノづくり」<sup>7)</sup>を意味する「パーツ・イン志向の徹底化」を追究したことである。ふたつには、「QA (品質保証), QC (品質管理) 体制の徹底化」をはかったことであった。

「品質保証 (QA) 体制のさらなる強化は“パーツ・イン”を指向するA製鉄所の特殊鋼製品づくりには欠かせない。特殊鋼は素材から直接製品となることは少ない。最終製品になる前に引き抜き・鍛造の成型加工工程を経て製品・パーツになる。一方、品質要求はますます厳しくなり、二次加工、三次加工を省略して、直接最終製品をつくりたい—というユーザー側の動きと相まって、引き抜きしなくてもいい寸法精度と、表面キズや内質欠陥のないパーフェクトな製品を求め、さらに焼き入れや焼き戻しをしないですむ鋼材を求める傾向が強くなっている。

A製鉄所はこうしたマーケット情報、ユーザー情報、さらに最終パーツメーカーの声に耳を傾け、確実にユーザーの必要とする品質をつくり込む製造体制と、それを支える品質管理 (QC) 品質保証 (QA) 体制を整備してきた。」<sup>8)</sup>

注

- 1) A製鉄所聴取り調査, 1994年8月
- 2) 同上
- 3) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼のI E』VOL30, No2, 3 1992年4月, P23
- 4) A製鉄所『所内報』第1086号, 1985年5月5日 「何とも言えない」と答えた38.9%のうち, 階層別にみれば室・工場長12.2%, 掛長15.7%, 作業長18.7%, 工長41.6%, 一般56.5%というように, 一般層のみならず第一線監督者である工長層でかなり高い割合を示している。
- 5) A製鉄所『所内報』第1087号, 1985年6月5日
- 6) A製鉄所聴取り調査, 1994年8月
- 7) 岩井正和『鉄に賭ける』ダイヤモンド社, 1992年3月, P220
- 8) 同上書, P216

## 第2節 配転・出向と分社化

### 1. 設備集約と配転

A製鉄所は前述のように生産規模を大幅に低下させていくなかで特殊鋼事業に特化させてくるのであるが, ここでは配転問題を合理化計画, とりわけ設備集約化との関わりでふれてみよう。

Y社は78年10月26日に「中期生産構造問題」を提案, 発表した。内容的には80年度をめどに, 中期の鉄鋼需要を前提として, Y社の体質を現有生産規模の70%操業でも十分採算がとれるように生産構造バランス, 老朽度, 品種特性などを考慮して, 表1-7のように

表1-7 Y社の休止設備と休止時期  
(中期生産構造問題)

製鉄所名	設備名	休止時期
D製鉄所	第2・第3大形	1979年度下期
H製鉄所	4号コークス炉	1978. 下
	大形	1979. 下
	ピーリング	1979. 下
C製鉄所	2号コークス炉	1979. 上
	電気炉	1979. 上
	厚板	1979. 上
K製鉄所	第1線材	1978. 下

出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

具体的な休止設備と休止時期を決定した。この措置によって, Y社全体で1,700人という余剰人員を抱えることになったため, 所内配置転換, 所間応援, さらに80年度末までに約300人の所間配置転換を行うことが決定された<sup>1)</sup>。A製鉄所は休止設備はなかったが, 表1-8のように人員を必要とする優良製鉄所へ技術職社員の所間配転が行われたのである。A製鉄所からB製鉄所へ10人が所間転勤をしている。優良製鉄所のひとつであるB製鉄所の転勤受部門別転勤人員数を表1-9に示す。それによれば全国8箇所の製鉄所から合計160人の転勤者を受け入れたB製鉄所の場合, 大径管, 小径管のパイプ工場などの圧延部門に53人(33%), 整備部門に47人(29%)を配属している。

表1-8 Y社技術職社員の転勤先別人員数(1979年4月~80年3月)  
(単位:人)

転勤元	転 勤 先				合 計
	B製鉄所	E製鉄所	基礎研	製品技研	
D製鉄所	10	20	0	0	30
A製鉄所	10	0	0	0	10
H製鉄所	40	0	0	10	50
C製鉄所	30	70	0	5	105
K製鉄所	20	30	0	10	60
I製鉄所	20	0	7	3	30
J製鉄所	20	0	3	2	25
工 作	10	0	0	0	10
合 計	160	120	10	30	320

出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

表1-9 B製鉄所転勤  
受部門別転勤人員数

部 門	人 員
高 炉	12
転 炉	27
線 材	4
メッキ	11
大径管	20
小径管	18
動 力	16
熱技術	5
整 備	47
合 計	160人

出所)『Y社B製鉄所労働運動史』第II巻、1988年

続いて80年代初頭、国内需要の停滞と輸出の低迷で粗鋼生産量はついに3,000万トンの大台を割ってしまい、82年度には2,700万トンというかつてない減産体制を余儀なくされた。そこでY社はこうした低生産水準が続くという判断のなかでむしろ低生産を前提とした高炉の炉容、炉齢、生産量と高炉能力とのギャップなどを考慮して、「低生産下における緊急対策」として、82年8月に提案した。これによってA製鉄所は第1高炉の休止が決定し、第4高炉のみの1基体制となったのである。これは第2次合理化にあたるものである。

さらに、第2次オイルショック以降、余剰人員対策は全社レベルで問題化され、特にA製鉄所をはじめC製鉄所、H製鉄所などのいわゆるスクラップ製鉄所では、今後とも大幅な余剰状態が続くと見通しされていた。一方、I製鉄所、B製鉄所、E製鉄所の優良製鉄所では一部品種の増産対応や中国

表1-10 Y社の収益改善対策の一貫として休止した設備

製鉄所名	設 備 名	休 止 期 間
D製鉄所	第2連続亜鉛メッキライン	1983年 8月末
	第3コークス炉	1983. 9 末
	第6分塊	1983. 12 末
A製鉄所	第1線材	1983. 3 末
	第4コークス炉	1983. 5 末
H製鉄所	第2コークス炉	1983. 6 末
C製鉄所	第1製鋼	1983. 12 末
	第2分塊	1983. 12 末
K製鉄所	第2小径管	1983. 6 末
B製鉄所	第1分塊	1984. 3 末

出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

の宝山製鉄所の操業指導に関する人員が逆に増大すると予想されていた。また第1技研についても、新規事業分野の研究体制を拡充したため、人員を充足することが必要となっていた。同時にY社は82年以來、収益改善施策に取り組んでいたが、低生産水準が依然として続くという見通しのなかで、全社連鑄比率の向上を推進することが期待されていた。こうした状況のなかで、83年2月9日「設備休止問題」が提案され、J製鉄所を

除く6製鉄所で収益改善対策の一環として、表1-10のように設備を休止した。Y社は83年11月から84年3月までにいわゆるスクラップ製鉄所のA製鉄所、H製鉄所、C製鉄所から優良製鉄所のI製鉄所、B製鉄所、E製鉄所、第1技研へ技術職社員188人の所間配転を決めた。A製鉄所では第1線材、第4コークス炉が83年3月、5月にそれぞれ休止することになったのである。したがって、これを受けてA製鉄所からはI製鉄所へ30人、B製鉄所へ30人、E製鉄所へ40人、第1技研へ12人合計112人が所間配転をすることになったのである(表1-11参照)。表1-12はB製鉄所の転勤受部門別転勤人員数である。B製鉄所では65人を受け入れ、そのうち冷延、メッキ、大径管の圧延部門に20人、次いで設備部門に14人、検査部門に10人となっている。

表1-11 Y社技術職社員の転勤先別人員数(1983年11月~1984年3月)

転勤先 転勤元	I製鉄所	B製鉄所	E製鉄所	第一技研	合計
A製鉄所	30	30	40	12	112
H製鉄所	15	35	0	0	50
C製鉄所	20	0	0	6	26
合計	65	65	40	18	188名

出所)『Y社B製鉄所労働運動史』第II巻、1988年

しかし、低水準生産が常態化するにおよんで、コスト削減、収益改善をはかったにもかかわらず、生産設備体制のあり方を全社的に見直さざるをえなくなり、84年1月生産設備対策を提案、発表した。これに基づいて84年3月、Y社は全社の最適生産体制を構築するという観点から、鉄源部門及び熱間圧延部門の生産設備を集約することを決定し、表1-13のようにA製鉄

表1-12 B製鉄所転勤受部門別人員数

部門	人員
原料	8
冷延	2
メッキ	5
大径管	13
検査	10
設備	14
熱技術	7
動力	6
合計	65名

出所)『Y社B製鉄所労働運動史』第II巻、1988年

表1-13 設備集約のため休止(シフトダウン)する設備(生産設備対策)

製鉄所名	設備名	休止(シフトダウン)時期
A製鉄所	大形	1985年3月末
	熱延(2交代稼働とし、特殊品種中心の生産を行う)	1985. 4
H製鉄所	第2高炉 第1コークス炉	第1高炉改修(1985年度1/四半期)後
C製鉄所	大形	1985. 3 末
J製鉄所	熱延	1985. 3 末
K製鉄所	線材(1交代稼働とし、特殊品種中心の生産を行う)	1985. 10

出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

所では大形工場と熱延設備のシフトダウンを行うことになった。そして84年10月から85年12月にかけて全社で790人の技術職社員の所間転勤が行われ、A製鉄所からはI製鉄所へ100人、B製鉄所へ220人、E製鉄所へ35人、第1技研へ25人合計380人を配転させたので

ある（表1-14参照）。表1-15はB製鉄所の転勤受部門別転勤人員数をみたものである。

表1-14 Y社技術職社員の転勤先別人員数（1984年10月～1985年12月）

転勤先 転勤元	I製鉄所	B製鉄所	E製鉄所	第一技研	第二技研	合計
A製鉄所	100	220	35	25	0	380
H製鉄所	5	15	0	10	0	30
C製鉄所	35	0	70	10	0	115
K製鉄所	0	25	0	0	10	35
J製鉄所	45	90	80	5	10	230
合計	185	350	185	50	20	790名

出所)『Y社B製鉄所労働運動史』第II巻、1988年

それによれば全体で350人の受け入れ人数のうち、大形（65人）、整備（42人）、製鋼（40人）、高炉（36人）というように、あらゆる部門にわたって転勤者の受け入れ

表1-15 B製鉄所転勤  
受部門別転勤人員数

部門	人員
高炉	36
原料	11
製鋼	40
鋼片	30
大形	65
線材	25
熱延	30
厚板	15
冷延	23
メッキ	15
検査	5
動力	8
整備	42
熱技術	2
B製鉄所技研	3
合計	350名

出所)『Y社B製鉄所労働運動史』第II巻、1988年

が進んでいるのである。

G5のプラザ合意以後、日本の鉄鋼業は急激な円高の直撃を受けるとともに激しい新興工業国の追い上げも手伝って国際競争力を急激に低下させる。その結果、Y社においても生産量や輸出量が減少したこと、国内需要の低迷による民間設備投資が減退したこと、自動車、電機など輸出産業が海外へ生産拠点を移し、海外から資材調達をしなければならないことなど、86年の粗鋼生産量は2,600万トン进行込み2,557万トンというY社発足以来最低の水準に落ち込んだ。このような状況のなかで、中期総合計画のいわば先駆けとして、臨時休業が提案されたのである。「臨時休業日数5日までの1日につき基本賃金日額の85%」そして「臨時休業日数6日以上1日につき基本賃金日額の95%」の休業手当を支給するという内容のものであった。これに基づきA製鉄所では86年10月に一時帰休が提案され、86年12月に月延べ2,200～2,300人レベルで一時帰休が実施された。

上述のように円高の直撃を契機に、鉄鋼一貫の鉄鋼メーカーは生命線である国際競争力を根底から覆され、これまでとは質的にことなる深刻な構造不況に直面したという認識を示した。

こうした認識をもとにY社は、完成年度の90年度の全国粗鋼生産規模を9,000万トン、Y社の粗鋼生産規模を2,400万トンと想定し、このような環境下でも収益のあがる体質をめざした合理化計画である中期総合計画を87年2月に発表した。これに基づく生産設備体制は以下の通りであった。

「①当初の現行粗鋼年産能力3,400万トン強を、1989年度末までに2,400万トン体制に再編成する。」「②全社最効率・最適生産体制を確立する観点から、A製鉄所、H製鉄所、C製鉄所、J製鉄所の高炉を休止し、鉄源をD製鉄所、I製鉄所、B製鉄所、E製鉄所に集約する。」「③鉄源集約に伴う販売上の諸対策および小ロット鉄源の効率的生産を図るた

め、高炉法に代わる冷鉄源溶解法の開発・実機化に早期に取り組む」<sup>2)</sup>

生産設備体制の具体的措置のうち、高炉休止時期、及び高炉休止にともなう鉄源設備、関連設備の休止措置、さらに鉄源設備構造の再編に合わせた圧延設備については表1-16、1-17、1-18に示すとおりとなった。

表1-16 Y社の高炉休止スケジュール

製鉄所名	高炉名	当初の休止予定時期	休止年月日	備 考
D製鉄所	(戸 畑) 第4高炉	1988年度上期	1988年12月25日	休止を3か月延期
A製鉄所	第2高炉	1989. 下		1990年12月末まで休止を延期
H製鉄所	第1高炉	1988. 下	1989. 3. 25	
C製鉄所	第4高炉	1989. 上		1991年3月末までは稼働に変更
J製鉄所	第2高炉	1988. 下	1990. 3. 24	休止を1年延期

注) B製鉄所は1988年7月に第4高炉の火入れを行い、高炉3基稼働体制へ移行した。  
出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

表1-17 Y社の鉄源設備、関連設備の休止措置

製鉄所名	措 置 内 容
D製鉄所	若松第1焼結・戸畑第2コークスを休止。第1製鋼は1/2基化し第3製鋼2号連铸の3号ストランドを休止。発電・酸素等の付帯設備部門は、1基体制に合わせて効率的稼働体制へ移行。
A製鉄所	焼結・コークス・製鋼・連铸・分塊を休止、所要鋼片はB製鉄所から分譲。化成部門を休止。
H製鉄所	焼結・コークス・製鋼・連铸・分塊を休止、所要鋼片はB製鉄所から分譲。
C製鉄所	焼結・コークス・製鋼・連铸・分塊を休止、所要鋼片・ホットコイルは主にE製鉄所から分譲。
J製鉄所	焼結・製鋼・連铸・分塊を休止、所要鋼片は主にE製鉄所・D製鉄所から分譲。

出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

表1-18 Y社の圧延設備の休止措置

製鉄所名	設 備	措 置 内 容
D製鉄所	厚 板	ステンレス厚板専用とし、1交代稼働とする。厚板剪断精整ラインは休止。実施時期は1988年4月
A製鉄所	熱延および冷延	高炉休止時期に合わせて休止
K製鉄所	線 材	ステンレス、チタン線材に特化。実施時期は1987年度1/四期
I製鉄所	厚 板	大単重および特殊鋼専用として、2交代稼働とする。実施時期は1988年4月

注) 八幡シームレス鋼管については、大幅な価格改善がない限り中径・小径とも1交代稼働を継続  
出所) C製鉄所50年史『創造と挑戦』

一方、要員対策は以下のように要約できるであろう。

「今回の生産設備体制の再編による要員減約7,000名に加え、競争力強化の観点から合

理化施策を進める考えであり、1990年度末までに、合計約1,900名の要員減を図ることとする。

こうした要員構造の転換を図ることに加えて、90年度末までの間に約9,000名程度の年満、自己都合退職等が見込まれるほか、複合経営を果敢に推進するなかで、新規事業分野で約6,000名の新たな所要が生じるが、人員余力はなお大量にのぼることから、全社を場とした人員対策を講じていくこととする<sup>3)</sup>

A製鉄所の所長は先の中期総合計画に基づくむこう3年間の目標を3点にわたって述べている。

「第1は、A製鉄所の体質を強化して、競争力のある特殊鋼の製鉄所をつくりあげることです。

そのためには、コスト切下げの徹底など、従来の計画以上に努力をして、新しい生産構造につなぐ基盤を確立したい。新しい生産体制になっても、競争力のある製鉄所にもっていくためには、今からその体制をつくりあげていく必要があります。

あわせて、人員の合理化等で創出した力を新しい分野に早期に投入して、新しい体質の製鉄所をつくりあげていくことへ活用するため、いろいろな諸施策をできるだけ計画的に、前倒しに実施していく必要があります。

第2は、将来の生産構造に関連して、全社計画でもふれています『新溶解法』の開発・実機化に向けて、A製鉄所としても全力をあげていきたい。

すでに『特殊鋼のA製鉄所』ということで、需要家の皆様にも評価、信頼をいただいておりますし、今後も特殊鋼リッチな製鉄所として需要家の信頼に応えていく必要があります。

小ロット・多品種の高級な品質づくり、そして常に新しい技術を要求されるような現在の状況では、需要家に満足していただくためにも、早期に新溶解法の開発を進めたいと考えております。

第3は、今回の中期総合計画は、社員にしても、また、協力会の皆さんに対しても、大きな余剰を生じる内容をもっていますので、そういう余力を活用する、雇用を確保するという面でも、また、A製鉄所の体質を新しいものにするためにも、新規事業の誘致とか新規分野への進出ということが、非常に重要な課題であると思っております。」<sup>4)</sup>

A製鉄所では既に86年末に「中期収益改善計画」を立案していたが、「中期総合計画」によって当初の計画を1年早めて89年度までに達成するように収益改善のスピードアップがはかられた。全社の「中期総合計画」の実施を受けて、A製鉄所の最大の責務は「3年後に黒字化・自立化できる体質をめざして、全社の目標を上回るコスト切下げを実施し、全社の負託に応え、特殊鋼製鉄所としての確固たる基礎を築くこと」<sup>5)</sup>であった。したがって、全社目標である固定費レベルの25%以上の削減に対して、それを上回る30%をコスト切下げの目標として「クリア!30-'89」を展開した。

この間、特徴的であったことの第1は、各部門ともに中期収益改善計画を前倒しに実現しようとしたことである。製鉄部、製鋼部、圧延部の各部門ともに歩留・原単位・作業外注費・直営労務費・修繕費・固定材料費などの削減幅を積み上げて、追加対策を検討しながら収益改善が行われた。このことは1日も早く競争力を回復し、特殊鋼製鉄所としての

自立化をめざすことにねらいがあったと同時に、要員合理化を前倒しに実行することにより、高炉休止時の余剰人員をあらかじめ可能なかぎり縮小しておくというねらいも込められていたといつてよい。第2は、生産現場の原点として安定操業の実現がコスト削減につながるという考えを徹底したことである。収益改善目標1年前倒しの達成にはボトムアップによる職場一人ひとりの創意工夫を集める必要性があった。

こうして具体的には87年度150人、88年度100人、89年度400人の合計650人の配転計画を内容とするものであった。これに基づいて、88年3月から148人の配転が実施された。しかし、A製鉄所は88年10月27日、①技術職70人（B製鉄所50人、E製鉄所20人）の配転を89年度上期実施予定とすること、②H製鉄所から100人の応援を受け入れること、を改めて提案した。11月17日組合はこの提案を受け入れたことにより、89年3月からB製鉄所54人、E製鉄所16人計70人の配転が実施されると同時に、4月5日H製鉄所から93人の応援を受けたのである。A製鉄所は90年9月、高炉休止を92年3月までに延期するとして当初の計画を変更したため、90年度の配転規模はB製鉄所75人、I製鉄所5人、E製鉄所1人計81人という小規模なものに落ち着いた。第4回目は174人である。高炉休止問題は91年に9月に、高炉休止時期を93年3月まで再び延期するとしたものの、12月には高炉存続が打ち出されるにいたったのである。こうして87年に提案を受けた中期総合計画に伴う一連の所間転勤措置は473人という多数の配置転換者を生みだして93年度ですべて修了したのである。

表1-19 中期総合計画に伴うA製鉄所からの所間配転（1988年から1994年）

受側製鉄所	1988年 第1回	1989年 第2回	1990年 第3回	1992・93年 第4回	合計
I製鉄所	45名	—	5名	—	50名
B製鉄所	103名	54名	75名	174名	406名
E製鉄所	—	16名	1名	—	17名
合計	148名	70名	81名	174名	473名

出所) A製鉄所労働組合資料

表1-20 B製鉄所における他製鉄所からの転勤受け状況(人)

	時期	A製鉄所	H製鉄所	C製鉄所	J製鉄所	合計
第1回	87下~88上	102	53	139	39	333
第2回	89下~90上	57	155	—	4	216
第3回	90下~91上	75	—	—	—	75
第4回	92下~93	200	—	—	—	200
合計		434	208	139	43	824

出所) B製鉄所提供資料

A製鉄所からのそれは全体の5割を越え、群を抜いて他の製鉄所を圧倒している(表1-20参照)。その結果、93年4月段階でB製鉄所における従業員の出身箇所別構成比をみれば、

A製鉄所からの所間配転先は、前述したように要員不足にあった優良製鉄所のB製鉄所、I製鉄所、E製鉄所に限定さ

れているが、その中でもB製鉄所への転勤がその大部分を占めている。例えば、中期総合計画にともなう所間転勤では473人中406人(約86%)がB製鉄所へ配転させられている(表1-19参照)。もっとも、B製鉄所にはA製鉄所の他に、H製鉄所、C製鉄所、J製鉄所などのいわゆるスクラップ製鉄所からの転勤者も多いのであるが、なかでもとりわけA

B製鉄所のプロパー社員は4割に減少し、6割を他製鉄所出身の“外人部隊”が占め、そのうちA製鉄所出身者は1割以上を占めているのである（表1-21参照）。

表1-21 B製鉄所における出身製鉄所構成（1993年4月1日現在）（上段:人，下段:%）

B製鉄所	A製鉄所	H製鉄所	I製鉄所	J製鉄所	C製鉄所	K製鉄所	D製鉄所	他	合計
2303 (43.6)	616 (11.7)	306 (5.8)	89 (1.7)	194 (3.7)	122 (2.3)	111 (2.1)	1375 (26.1)	159 (3.0)	5266 (100)

出所) B製鉄所提供資料

こうした多数にのぼる所間配転者は賃金制度とも関わって、技術職社員にとっては受難のはじまりでもあった。転勤受け入れ側によれば、職種対応が一応の原則であるとはいうものの、生産品種の各製鉄所毎の違いや所間配転の常態化によって、原則どおりの職種対応はかなり困難な状況に直面していると言わざるをえない。

「前に長年培われてこられた技術、技能を生かせるように、そこの（もとの）職場に近いような職場に、B製鉄所でも配属するというのが原則です。B製鉄所はどこ工場でも、要員に対して人員がほぼ吉抗している、余力がない状況で、多少デコボコはあるが、どの工場も不足感を感じているといったようなことがあるので、そこはもう、ある意味では等しく、職種対応と我々は呼んでいるのですが、職種に合うところを捜していくといったようなことをしている」<sup>6)</sup>

「我々労働組合を抱えていますので、労働組合の方でも職種対応ということで、それまでの経験等を加味したところで、これまでの経験を生かしたところに対応するということが会社と組合とのやりとりがございまして、それを原則生かすようなかたちでの転勤措置をとるわけです。でも、一方で要人員事情と言っているが、当然各ライン毎で過不足ありますので、職種対応とりながらも、とれない部分については類似した、なるべく職種に近いかたちでの補正をするというようなかたちで。ですからそのなかで、職種対応をとりながらも、全く違うような形で入るというようなこともある。たとえば、直近でA製鉄所からの転勤受け取っているわけですが、B製鉄所の場合、ほぼ全品種にわたっているが、A製鉄所の場合限定されているので、必ずしも職種対応とれない部分もある」<sup>7)</sup>

事実、職種の変更による職務給の格付けのダウン、それにもとづく賃金の低下はさげられず、所間転勤による配転は労働者にとって多大な負担を強いるものであった。このことはまた、転勤者を送り出す側（A製鉄所）の事情によっても裏付けられるところである。

「A製鉄所はY社のなかでは、他の製鉄所と全然違うところがひとつだけありましてね、バブルの絶頂期にリストラをやってきた製鉄所なんです。儲っていなかった製鉄所なので転勤をかなりやっているんですね、実際はB製鉄所に出したわけですけども、転勤というのはこういった職務給で、実際腕で生きていくという技術職の世界にとっては致命的なんです。所内配転ですら致命的なんですから、転勤なんかよもやですよ。この工場にいれば、ちゃんと主事に上がって俺は工長にもなれたかもしれないのに、その工場がなくなってしまったから、例えばB製鉄所に行くと、その工場でもた一からやり直しになる」と「主務職の場合は、例えば私がB製鉄所へ移れば私のこれまでの経歴をみんな加味して人物評価をしてくれるわけですけども、（技術職の場合）B製鉄所はB製鉄所で

枠があるなかで、主事枠なり工長枠のなかで管理していかなければいけないわけだから。今までホットコイルを造った人間がいきなりB製鉄所のメッキ工場に入ったからといって、急にお前は明日から主事をやれ、工長をやれというふうには絶対ならないわけですから。だから転勤という施策はものすごくインパクトがあったんですね。抵抗感の強い施策だったんですが、それをやらざるを得なかった製鉄所だったもんですから、危機感があるんですね、製鉄所全体に。」<sup>9)</sup>

しかしこうした所間転勤という配転の場合、配置転換とは名ばかりで、実質配転即出向となるケースを含んでいることである。つまり、30才代、40才代で転勤する場合は転勤先の製鉄所に配属されるが、50才代以上になると転勤即出向措置がとられるのである。

「最近では転勤即出向という恐ろしいことを考えていますね。A製鉄所からB製鉄所の協力会へ直接出向するというようなことを。私はC製鉄所にいて出す側だったんですが、私が行った時に一番最初にはじまったんですね。C製鉄所から、B製鉄所やI製鉄所やE製鉄所の協力会への出向ということですね。大体50才以上の方ですね。30才代とか40才代の方は製鉄所にいて、でもある年齢になったらどんどん出向に行くと。しかし、その転勤出向というのはよく考えたなあと思って、我ながら恐ろしくなりました。」<sup>9)</sup>

## 2. 出向と分社化

### (1) 新規事業と分社化

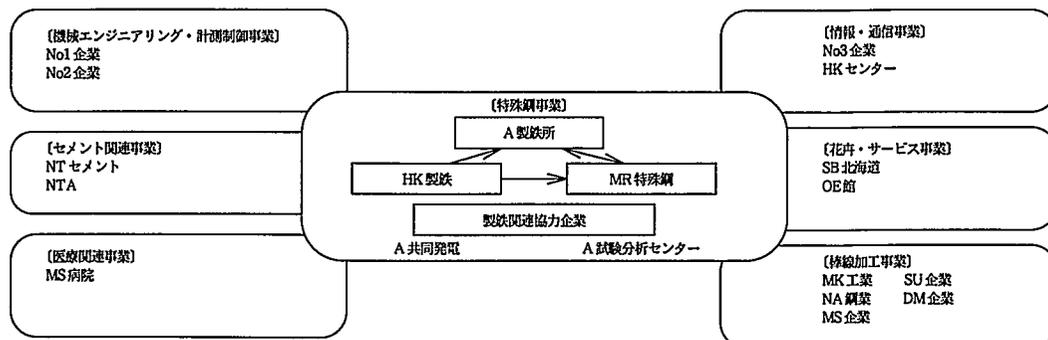
Y社は円高と産業構造の転換という環境条件の基調的変化に対応するため、1987年2月、「第4次合理化計画」として「中期総合計画」を発表した。ひとつは、製鉄事業の競争力と収益力の強化をねらった「製鉄事業中期総合計画」であり、今ひとつは事業多角化、事業領域の拡大をねらった「複合経営推進の中長期ビジョン」である。前者の計画は既に叙述したとおりである。後者については、これまで進めてきたエンジニアリング、化学・新素材等の事業多角化をより一層押し進め、エレクトロニクス・情報通信システム、社会開発・生活開発、バイオテクノロジー等の新たな分野を加えることによって事業領域を拡大し、事業構造の転換をはかることを指針としている。この結果、「鉄以外の分野で、総売上高の50%以上を確保していくことを目指し、1995年度を目処として、4兆円企業の確立を目標に全力を挙げることにする。」<sup>10)</sup>「1995年度の売上高目標4兆円の事業構成としては、総合素材分野（鉄・新素材・化学）60%、エンジニアリング分野10%、エレクトロニクス・情報通信システム分野20%、社会開発・生活開発分野10%を目指していくこととする。」<sup>11)</sup>と述べている。言い換えれば、1995年度の売上高の目標を4兆円に設定し、そのうち50%以上を新素材、エレクトロニクス、社会開発などの「脱製鉄事業」で稼ぐという経営多角化を内容としたものであった。

この計画はその後着々と進められており、1991年度からの新中期総合経営計画によれば、エレクトロニクス・情報通信を中心とした分野への進出によって1993年度の売上高の目標を3.3兆円に設定して、そのうち製鉄事業で6割を稼ぐというものであった。こうして複合経営の推進のために新規事業の展開が積極的に行われてくるのであるが、「これは社（Y社）の経営基盤を鉄から離すという訳じゃなくて、あくまでも鉄の事業主体という

ものは変えないで、鉄そのものの基盤を強化した上でプラスアルファの世界として、新規事業に出ていくという考え方をとっている」<sup>12)</sup>のである。

こうしたなかで、A製鉄所は図1-7のように「特殊鋼事業」を中心に、「機械エンジ

図1-7 A製鉄所の事業展開



出所) A製鉄所提供資料より

ニアリング・計測制御事業」「情報・通信事業」「セメント関連事業」「花卉・サービス事業」「医療関連事業」「棒線加工事業」の6つの事業を展開している。なかでも特徴的なことのひとつは、製鉄部門を分離独立して分社化したHK製鉄と、分塊工程を譲渡してMR特殊鋼を設立し、HK製鉄からA製鉄所とMR特殊鋼に溶銑を供給する方式を同一の製鉄所内において行っていることである。その意味でA製鉄所は電気炉と転炉とが共存するタイプの製鉄所であるということが出来る。こうした特殊鋼事業はMB製鋼との共同事業による分社企業によって担われた。

第2は特殊鋼事業と関わって、棒線加工事業へ積極的に展開していることである。従来からの単なる素材生産から、より付加価値の高い棒線加工事業を行うために、設備の導入はいうまでもなく棒線加工企業の積極的な誘致を働きかけている。現在、MK工業をはじめ5社の進出がある。

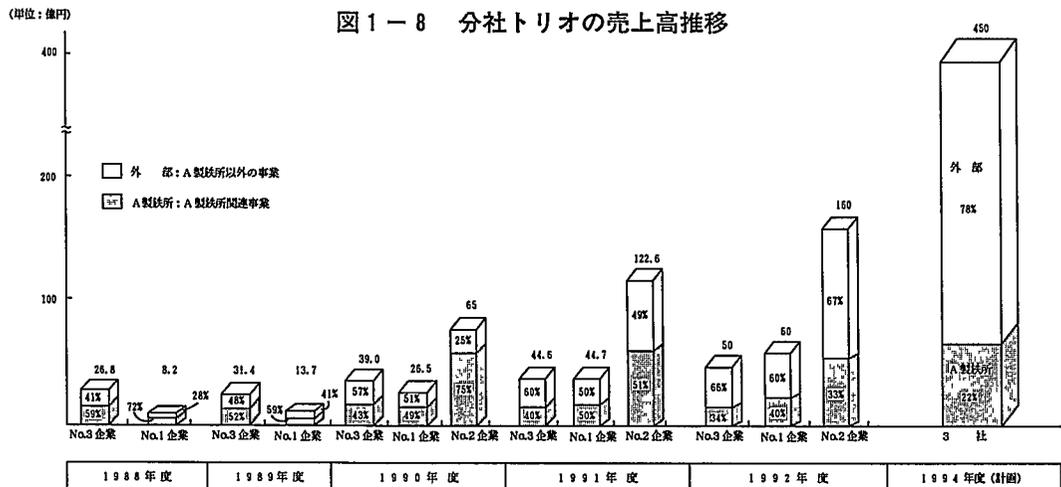
第3は新規事業に対して積極的な展開活動をしていることである。「複合経営推進の中長期ビジョン」が打ち出された後、A製鉄所は4分野の新規事業を開始する。事業内容に注目すれば、エレクトロニクス・情報通信、エンジニアリングなどの成長産業としての事業展開と、塾などの教育事業、作業服の縫製、カタログによる家電の斡旋販売といった人員削減のための受け皿としての事業展開にすぎないものまで、様々ななかたちで展開された。これらの所内の新規事業体はその後、経営の見通しがついた段階で次々と独立分社化していったのである。

## (2) 分社化と出向

分社は所内の新規事業を主に展開するグループと、MB製鋼との共同事業による分社のグループとに大別される。所内事業の分社には、製鉄分野のシステム設計技術を基礎にソフト開発、業務診断、機器販売を外部展開しているNo.3企業、A製鉄所の機械土建部門を分社化したNo.2企業、そして電気・計装・計算機部門を分社化したNo.1企業などを含む。さらに、教育、警備、厚生部門を切り出して独立したSB北海道も入る。病院もこの中に分類されるがここでは分析の対象としない。MB製鋼との共同事業による分社には、HK製鉄、A共同発電、A試験分析センター、MR特殊鋼である。

こうしたなかで、A製鉄所における出向の現段階的特徴を、主として分社化との関わりで検討していこう。

まず、新規事業との関わりで、A製鉄所の「複合経営」の中核をなすNo.3企業、No.1企業、No.2企業の3社をとりあげてみよう。これらは業績好調なゆえ3社トリオと言われていている(図1-8参照)。1985年Hニックスとして発足したNo.3企業はスタート時点にはわ



出所) A製鉄所『所内報』1992年9月号

ずかに従業員14人であったが、1992年には397人に膨れ上がっている。1988年に発足したNo.1企業はスタート時はわずかに従業員34人、1992年には376人と増加した。1990年に発足したNo.2企業はNo.3企業やNo.1企業に比べて140人という大世帯の人員規模でスタートしたが、1年間で94人増えて、1992年で234人の従業員を数えている。

こうした分社は第1に、いずれもA製鉄所の中で、部の中の室、工場の中のある部門を丸ごと切り出していることである。機械・エンジニアリング関係をやっていた部門を切り出したのがNo.2企業であり、プロセスコンピュータを扱っていた計測制御部門を切り出したのがNo.1企業である。

「もともと中央整備と地区整備がありまして、地区整備というのは工場それぞれの整備を専門的にやるのと、それから中央整備というのは横断的に、主に専門的な技術を要するものをやるのとある。地区整備の方はそれぞれの工場に張り付けまして、今まで操業をや

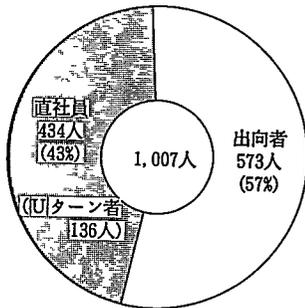
った人が整備技能も身につけて、整備も見るといようなことを進めてきました。中央整備の方はNo. 1 企業とかNo. 2 企業に分社化しまして、そちらの方に切り出すということ」<sup>13)</sup>

このように、分社化はA製鉄所の整備部門をそのまま切り出しているところに最大の特徴があるといえる。

そして第2に、そこにおける人員は整備部門に働く労働者をそのままそっくり丸ごとの移管措置がとられ、出向が行われたため、発足時はほぼ全員が出向者であった。しかし、各社独自に人材を求めて採用活動が展開されており、次第に直社員（プロパー社員）が増加しつつあるものの、依然として出向者は5割以上を占めている。

例えば、1992年段階ではNo. 3 企業は397人の従業員のうち直社員が218人（55%）、出向者は179人（45%）となっている。No. 1 企業の直社員は143人（38%）、No. 2 企業は73人（32%）であり、この3社を合わせると独自に採用した直社員は434人（43%）にもものぼる。その中には東京などで働いていたUターン組136人を含んでいる。しかし、出向者数の占める比率は依然として高く、573人（57%）を数えるに至っている（図1-9参照）。

図1-9 3社トリオ合計人員（1992年）



出所) A製鉄所『所内報』1992年9月号

が多くを占める通常のケースとは異なり、30才代からの若い労働者も多数含まれている。

次に、新規事業とは異なる旧来の事業部門での分社化の事例がHK製鉄、A共同発電、A試験分析センターのケースである。MR特殊鋼は分社ではないが出向者との関わりで、一応ここに分類分けしておく。

HK製鉄はA製鉄所の製鉄部門を分離し、分社化した高炉運営会社である。すなわち、A製鉄所の高炉とその付帯設備の設備譲渡を受けて、A製鉄所とMB製鋼との共同で1992年に設立され、94年の4月より操業が開始されている。

この場合、製鉄部門の譲渡とともに労働者丸ごとの出向という形態がとられ、214人の出向労働者の操業でスタートした。

同様のケースはA試験分析センターである。A製鉄所の分析部門を92年4月に分社化したケースである。製鉄事業で培った分析技術をベースに各種成分分析や材質試験、油水质、大気、作業環境、骨材試験等々の試験分析に関わる事業展開を行っている。

「これは（A試験分析センター）もともとA製鉄所の分析部門だったんですけど、これを1992年11月に分社化して、A製鉄所の分析それからMB製鋼さんの分析、それからその

他の外部の分析を請け負っています。A製鉄所にとりましては所内にあった時よりは外部の仕事をする事で、総合的にコストを下げれるということを目的としております。MR特殊鋼さんからしますと新たに分析部門を創らなくてもよいというメリットがある。」<sup>14)</sup>

94年4月より、A試験分析センターはA共同発電とともに90人の出向者でスタートしている。

MR特殊鋼はA製鉄所の分塊圧延工程を分離・譲渡した分社である。Y社の資本が20%入ってはいるものの、MB製鋼という全く別の資本系列に譲渡したケースである。この場合も同様に分塊圧延ライン丸ごとの譲渡であるためにそこでの労働者はすべて出向措置となった。94年4月、159人の出向者を数えている。

「分塊工程はA製鉄所のものをそのまま売却しましてやっています。それに少し継ぎ足して新たな設備を新設してございます。それから製鋼の方も建屋はA製鉄所のものを使ってまして、売却しまして、その建屋の中に新たに電気炉をつくって、連続鋳造設備をつくっています。」<sup>15)</sup>

以上のように、分社化された企業が大量出向者の受け皿となっていることである。94年4月現在、HK製鉄、エネルギー供給のA共同発電や製品検査のA試験分析センター、そしてMR特殊鋼への出向者は一気に463人に達した<sup>16)</sup>。

### (3) 出向の現段階

表1-22 A製鉄所の出向者数

年	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
在籍人員 (人)	6349	6062	5827	5641	5559	5513	5113	4728	4385	4233	3663	3398	3245	3020
出向者 (人)	72	273	166	135	152	247	210	275	330	458	628	799	936	1082
出向者比率 (%)	1.1	4.5	2.8	2.4	2.7	4.5	4.1	5.8	7.5	10.8	17.1	23.5	28.8	35.8

出所) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の安全管理概況』各年度版と会社提供資料から算出した。

注1) 在籍人員には主務職と技術職を含めた数である。

注2) 出向者は技術職のみの数である。

表1-22はA製鉄所の出向者数を示したものである<sup>17)</sup>。配転・出向はA製鉄所の粗鋼生産量の推移に応じて増減を繰り返しているというのではなくて、むしろコスト削減の有力な手段として行使されているがために一貫して増加傾向を辿っていると同時に、ほぼ常態化している。

「基本的に主務職の世界と技術職の世界は分かれていますけれども、技術職の世界は現場の要員合理化を進めるなかで余って来てる余剰人員を関連の協力会社とか系列の、外の会社もありますけども、そういうところに出向させていく」<sup>18)</sup>

A製鉄所の出向者は、第1次合理化の始まる1978年に72人(1.1%)、1982年の第2次合理化の始まった時で152人(2.7%)、第3次合理化の始まる1984年でさえ、210人(4.1%)を数えるにすぎなかった。それが急激に増大し始めるのは1987年以降のことであ

る。1987年には「中期総合計画」が発表され、出向を含むあらゆる要員削減が追究されたからである。前述のようにA製鉄所では90年までに自立化・黒字化を達成するための中期収益改善計画を86年末に立案していたが、「中期総合計画」の発表によって収益改善目標を1年早めるという「1年前倒し」をはかることが決定された。

「当所（A製鉄所）においても、90年度までに自立化・黒字化を達成するための中期収益改善計画を昨年（86年）末に立案した。この計画自体、従来に比べると非常に厳しいものとなっているが、現下の状況の中では90年度の自立化では生ぬるい、これでは生き抜いていけないということで、この自立化目標を1年早め、89年度までに自立化の目途をつけよう、そのために収益改善目標の“1年前倒し”をはかろうというのが87年度予算編成のポイントになっている」<sup>19)</sup>

こうして、それ以降出向者と出向率は1988年628人・17.1%、1989年799人・23.5%、1990年936人・28.8%、1991年1082人・35.8%へと激増しているのである。

ところで、出向のタイプには大きく分けて3つある。一つは、従来から行われていた方法で個人個人バラバラに、多くても数人を下請け社外企業もしくは子会社を含む系列企業に出向させるケースである。二つは、職場・ラインを人もつけて“丸ごと”下請け社外企業に移管するケースである。三つは、分社化による出向である。こうした出向の3つのタイプのうち、最近激増しているのは分社化による出向である。この点が最初に指摘しておきたいことの一つである。

表1-23 1990～1993年発生の出向件数（本工）

出向先	1990年		1991年		1992年		1993年	
	出向企業数	出向者数	出向企業数	出向者数	出向企業数	出向者数	出向企業数	出向者数
下請・社外企業	21	157(8)	17	85(5)	24	101(8)	26	150(9)
系列企業 (子会社含む)	8	13(6)	12	32(11)	11	16(4)	12	32(7)
分社企業	4	231(24)	4	32(16)	5	34(13)	6	38(3)
その他企業	19	29(4)	8	10(1)	19	25(7)	13	22(3)
計	52	430(42)	41	159(33)	59	176(32)	57	242(22)

出所) A製鉄所『所内報』より作成。

注1) 各年発生の出向件数を示すものであって、出向件数の累計ではない。

注2) カッコ内は内数で掛長以上の役職者数を示す。

表1-23は1990年から93年までに発生した出向件数をみたものである。90年には430人という大量の出向者数を記録しているが、そのうち231人は分社企業への出向者である。その年の4月にA製鉄所の中央整備部門から分社化したNo.2企業が設立されており、7月1日付で17人の役職者を含む144人が設備管理室及び設備技術室から一挙にそのまま出向しているからであり、さらに4月1日付で同じく中央整備部門から分社化したNo.1企業へ4人の役職者を含む75人が制御技術室から出向しているからである。

さらに第2に、90年には下請け・社外企業へ157人が出向していることにも注目しなければならない。これは10月1日付で運輸室運輸掛から運輸関係の作業請負をしているe企

業とh企業へ一度にそれぞれ52人、24人が出向していることによる。さらに直接工程での作業請負企業のa企業にも20人が出向している。これらの下請け社外企業への出向は、職場・ラインを人もつけて“丸ごと”移管することによって生じたケースである。いずれにしても90年は出向への加速が一段とスピードアップした年であった。

その後、出向件数は91年に一時減少するが、再び増加に転じて、トータルで93年(242人)は91年(159人)と比べて約1.5倍に達している。出向先をみると下請け・社外企業への出向者が最も多く85人→101人→150人へと、年々激増していることがわかる。出向先の中心はやはり下請け・社外企業であるといえる。しかし一方で、依然として分社企業への出向者も32人→34人→38人というように微増しつつあると同時に、子会社を含む系列企業やその他の企業への出向者よりも多くを占めている。

第3に、いわゆる「玉突き出向」が広範囲に行われていることである。A製鉄所の下請け・社外企業への出向ではなくて、Y社の優良製鉄所であるB製鉄所の協力企業へ出向するケースがそれである。その場合、一度B製鉄所への所間配転の後にし出向するのである。

第4に、さらにその他の企業への出向者は91年10人→92年25人→93年22人というように一定の割合で少なからず存在していることである。この場合、卸小売業やサービス業等といったおよそ鉄づくりとは名ばかりの全く無縁な業種につくケースも多い。

第5に、出向先から、一度A製鉄所へ復帰することなく、即再び別の出向先へといわゆる“たらいまわし”される出向者が増加の傾向にある。90年16人→91年8人→92年21人→93年41人というように最近とみに増えている。これは「中期総合計画」以降、所間配転を前提としない要員合理化が行われており、そのため出向者問題を製鉄所単位で「処理」することが要請されていることと関わっているであろう。

#### 注

- 1) C製鉄所50年史『創造と挑戦』
- 2) 同上書
- 3) A製鉄所『所内報』1987年3月号
- 4) 同上
- 5) 同上 1987年6月号
- 6) B製鉄所聴取り調査、1993年8月
- 7) 同上
- 8) A製鉄所聴取り調査、1994年8月
- 9) B製鉄所聴取り調査、1993年8月
- 10) A製鉄所労働ニュース、1987年2月16日、No.19
- 11) 同上
- 12) 「高校教育の改革と職業教育の課題—日本教育学会第51回特別シンポジウムの記録—」北海道大学教育学部付属産業教育計画研究施設研究報告書第41号『産業と教育第11号』1993年2月、P171
- 13) A製鉄所聴取り調査、1994年8月
- 14) 同上
- 15) 同上

- 16) 『北海道新聞』1994年（平成6年）4月15日付
- 17) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼業の安全管理概況』の労働者数は月平均の労働者数を示す。従って、ここで算出した出向者数はひとつの試算である。
- 18) A製鉄所聴取り調査，1994年8月
- 19) A製鉄所『所内報』1987年3月号

（永 田 萬 享）

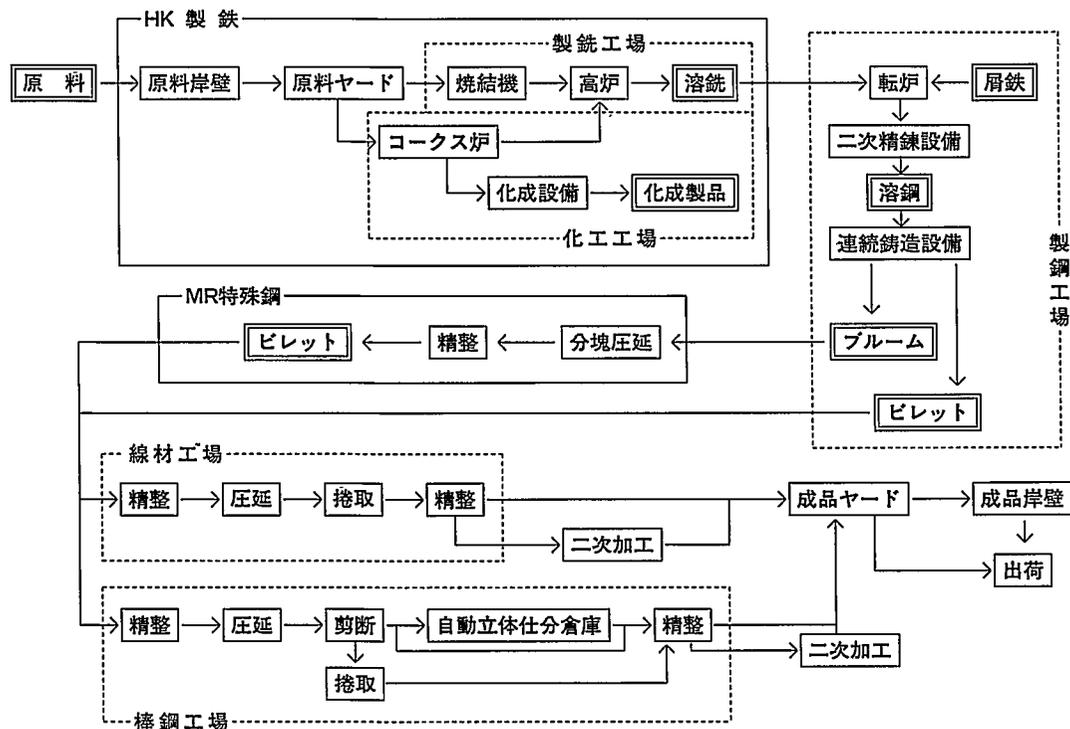
## 第2章 生産工程の概要と労働力編制の特質

### 第1節 生産工程の概要と労働力配置

#### 1 生産工程の概要とその特徴

前章でみたように生産規模縮小・特殊鋼化・製鉄部門切り離しを断行したA製鉄所の生産工程は、他の大手一貫製鉄所に比べていくつかの特徴を持っている。全体の生産工程は図2-1に示す通りであるが、周知のように銑鋼一貫製鉄所の工程は製鉄・製鋼・圧延の

図2-1 A製鉄所の生産工程



各部門からなるが、A製鉄所の場合はいうまでもなく製鉄部門は同一構内とはいえ別会社であり、そこから溶銑の供給を受けることによって銑鋼一貫工程が成立するという特殊な「製鉄所」になっている。しかし、A製鉄所の生産工程の特徴はむしろ、かつては普通鋼を中心とする製鉄所の特殊鋼専業への転換から生ずるところにある。

特殊鋼生産は一般に、普通鋼生産のような比較的小品種の大量生産とは対照的に、相対的に多品種少量生産であり、その故もあってスクラップ（鉄屑）を原料とする電炉メーカーが支配的な分野である。もちろん、一貫製鉄所でも溶銑を主原料とする高級特殊鋼（主に高炭素鋼）生産にも取り組んでおり<sup>(1)</sup>、事実A製鉄所における特殊鋼生産の歴史は古いのであるが、しかしそれは、あくまでも普通鋼生産との組み合わせで成り立っていたものであった。A製鉄所の特殊性は、従来の大量生産設備をベースに、いわゆる小ロット生産

体制に転換しなければならなかったことに由来する。その意味で特殊鋼生産で問題になるのは、品質はもちろんのことであるが、多品種の少量受注に如何に効率的に対応するかということであり、またコストを如何に切り下げるかということであった。

### (1) 製鋼部門

まず製鋼部門の製鋼工程であるが、A製鉄所の転炉は1チャージ270トンの量産型の大型転炉<sup>(2)</sup>であるが、すでに84・85年に110トンでの吹錬が可能のように改造されている。また、最終的な細かい鋼種の造り分けは転炉から出鋼後の二次精錬（特殊精錬）にまかされており、真空脱ガス設備（RH）、特殊取鍋精錬装置（LF）、簡易取鍋精錬設備（CAB・CAS）、鉛インジェクション装置（PIM）、カルシウム処理設備などの設備が設置されている。それに加えて、2.6トンの真空誘導融解炉設備（VIM）というサンプル材用の設備も92年に設置されている<sup>(3)</sup>。更に、A製鉄所内での作業分担としては連続鑄造工程に属するが、溶鋼を鑄型に注入するための受け皿の役目を果たすタンディッシュと呼ばれる中間容器での精錬を行なうタンディッシュ小ロット溶製設備も保有しており、これによって約20トンの小ロット精錬にも対応している。

続く連続鑄造工程は、一機の連続鑄造設備で350×560ミリ角のブルームと162ミリ角のビレットを造り分けており、ブルームの場合は分塊工程を譲渡したMR特殊鋼によってビレットに分塊圧延される。連鑄で直接ビレットを鑄込む場合はOHB（ワンヒート・ビレット）方式<sup>(4)</sup>と称され、分塊圧延工程を省略でき、また歩留向上や省エネルギー効果が大きく、現在（94年8月調査時点）は3割程度がOHB材であるが、将来的には全てをOHB方式にすることが目指されている。

### (2) 圧延部門

A製鉄所の圧延部門は現在、直径5～22ミリの線材を造る線材工場（月産能力4.3万トン）と、直径19～120ミリの棒鋼を造る棒鋼工場（月産能力5.7万トン）の二工場に集約されており<sup>(5)</sup>、いわゆる特殊鋼棒線生産に特化している。その中心となる圧延機はいずれも、高品質を得るための全連続V-H型ミル<sup>(6)</sup>であり、さらに制御圧延・制御冷却設備<sup>(7)</sup>も備えている。その他、自動キズ取りライン（線材工場）や自動探傷ライン（棒鋼工場）を始めとして、高品質を維持するための各種設備が導入されている。

ところで、一般に棒線圧延はロールに施した孔型のサイズによって規格を造り分けるため、多様な規格を小ロットで圧延するためには頻繁にロールを組み替えなければならず、生産効率を著しく低下させる。この問題への対応策として採られたのが、93年7月に棒鋼工場に導入された「新3ロール圧延システム」（FIT）の開発で、これは従来の2ロールによる圧延に換えて3ロール方式を取り入れたものであり<sup>(8)</sup>、このシステムによって、ロール組み替え頻度を削減するとともに、中間サイズの圧延（フレックスサイズ圧延）が可能となり、さらに同一サイズの月内複数回圧延（月N回圧延）にも対応できることとなった。特に「月N回圧延」は、受注—生産のサイクルをそれまでの月単位から旬単位に短縮することを可能にすることによって、多品種小ロット生産体制をさらに一歩進めることとなった。

こうした圧延工程の効率化と並行して、その下工程である精整工程においても先に触れたような自動キズ取りライン等の自動化・システム化が進められたが、特に93年3月に完成した棒鋼工場の自動立体仕分倉庫は、圧延工程から送られてきた棒鋼を無結末のまま自動的に出荷先別に仕分け・保管し、自動的に精整ラインへ出庫するというもので、これによって圧延工程と精製工程を直結して最適管理することになり（全自動圧延・精整直結システム、略称L A C C Oシステム）、品質向上・要員削減（特にクレーン運転・玉掛けの省力化）・納期短縮等の効果をもたらしている。また、このシステムは後に述べる「総合一貫物流管理システム」の一環ともなっている。

なお、それぞれの工場で圧延・精整された棒線をさらに加工するための二次加工設備として、連続焼鈍炉（C A F）、特殊焼鈍炉（S A F）、自動酸洗ボンデライン（A P C L）、伸線加工設備などがあるが、これらは基本的に社外工職場となっている。

以上のような多品種小ロット生産という制約に加えて、A製鉄所で生産する特殊鋼棒線の主要需要先が遠隔地の自動車産業であるため、納期を如何に短縮するかということが競争上死活の問題になってくる。納期を短縮するためには、個々の工程での効率を高めることはもちろんであるが、全体の流れを遅滞なく効率的にコントロールすることが重要になってくる。とりわけ、旬単位で受注－生産－出荷を処理しようとする、そうである。それはまた、各所における在庫を削減することでもある。こうした課題を解決するために、A製鉄所では「条系一貫工程管理システム」と「総合一貫物流管理システム」が導入されている。

### (3) 条系一貫工程管理システム

まず、90年7月に本格稼働した「条系一貫工程管理システム」（P O L E S T A R：ポールスター）からみていくと、このシステムは、コンピュータによって製鋼－圧延－精整－出荷の流れを一品ごとにスケジュール管理し（「予定通過日管理システム」）、その情報をオンライン・ネットワークで本社・支店及び商社・需要家につなぐというものであり、ユーザーとの間で「工程進捗状況・予定情報・注文の追加・訂正、納入時期変更可否の即時回答など」の情報交換をして、「距離のハンデをカバーした『確実な納期』を保証することができる」<sup>(9)</sup>。と同時に、「このシステムの本格稼働で、工期の安定化が進んだばかりでなく、圧延から出荷までの製造工期が線材で七日間、棒鋼で十日間という短縮の成果が既に現れている」<sup>(10)</sup>という。こうした工期短縮は、海上輸送のための配船予定に合わせたスケジュール管理によるところが大きい。それはまた、次の話にあるように、多品種小ロット生産の効率向上の面でも大きな威力を発揮している。

「これはどちらかというと、ま、ウチの場合、主にピレットで在庫持ってまして、そこが一つの起点になるんですね。だから、注文が入ってきた時に、それがピレット在庫として置いてありますか、ありませんか。ピレット在庫としてあれば、それを圧延してそれを出すという形になりますし。もしピレット在庫がなければ、出鋼の命令をかけなければならない、製鋼で造ってもらわなければならない。それを製鋼で造る時も、大体

ウチの場合、ロットが小さいですから、例えば他の注文と組み合わせると出鋼できないだろうか、あるいは成分の近いものであれば、もう一緒にしちゃって出鋼できないだろうか、とか、そういうことやって出鋼を組みます。で、出鋼を組むときも、やはりバラバラではダメなんですね。やはり（成分の）近いヤツをなるべく組み合わせる。あの、つないで鑄造できるんですね（連々鑄）。全く違う成分のヤツをつなぎますと、混じりの部分が使えなくなりますんで、極力近いヤツを使ってやんなきゃいけない。そういう出鋼のタイミングですね、そういうものをスケジューリングしたりなんかする。で、一方で、これは出荷の方もありますので、それに合わせて出鋼もやるとか。圧延工程の方も、これ、バラバラじゃダメですね。N回圧延とかいってやっていますけど、やはり、サイズ同じものはまとめたチャンスに入れないと圧延できないですね。その度にロールの組み替えが必要になりますんで、だからその順番毎に、サイズを徐々に大きくしていくような順番で圧延していくんですね。それにうまくタイミングを合わせて入れていく。チャンス、で、極力組み替え回数を少なくして生産性を上げるということを、基本的にはこれはスケジュール管理ですね。如何にして効率の良いスケジュールに生産を組み込んでいくのかということが、このシステムの狙いです。」（A製鉄所での話。94年8月）

#### （4）総合一貫物流管理システム

もともと鉄鋼業は輸送業であるという言い方もあるぐらい、鉄鋼業における輸送部門のウエイトは大きいのであるが、生産規模の拡大に焦点がおかれていた時期には、直接部門と比較すると相対的に「合理化」がいわば遅れていた部門であり、主に社外企業への業務移管にたよっていた。しかし、70年代後半からの構造的な鉄鋼不況の中で輸送＝物流コストの圧縮が注目されるようになり、その「合理化」が本格化してきた。特に厳しい状況におかれたA製鉄所にとっては、物流「合理化」は製鉄所の浮沈を賭ける課題の一つでもあった。85年からこの問題に本格的に取り組んだA製鉄所は、87年8月に全社に先駆けて「総合物流管理システム」を完成させた。

詳細は第二部第2章にゆずるが、87年に立ち上がった「総合物流管理システム」は、輸送用キャリア・パレットの導入と無人パレットヤードと直結した全天候型出荷バースの新設を設備的な条件として、①製品を圧延工場からキャリア・パレットで無人パレットヤードに直送し、全天候型バースから出荷するという「製品直送出荷システム」、②原料荷役から製品出荷までの全輸送部門を一元的に管理する「総合管制システム」、③構内のキャリア・パレットを最効率で運行させる「P-C最適運行システム」、④AIを導入しての「船内積付図自動作成システム」、⑤製品倉庫・パレットヤードの「自動置場管理システム」等から成っていた<sup>(1)</sup>。その結果、出荷工期の短縮や製品倉庫・クレーンの削減、運転要員の削減等々を実現した。このシステムが、先にも述べた「条系一貫工程管理システム」や「全自動圧延・精整直結システム」等と結びつくことによって、「総合一貫物流管理システム」へと発展してきたのである。

## 注

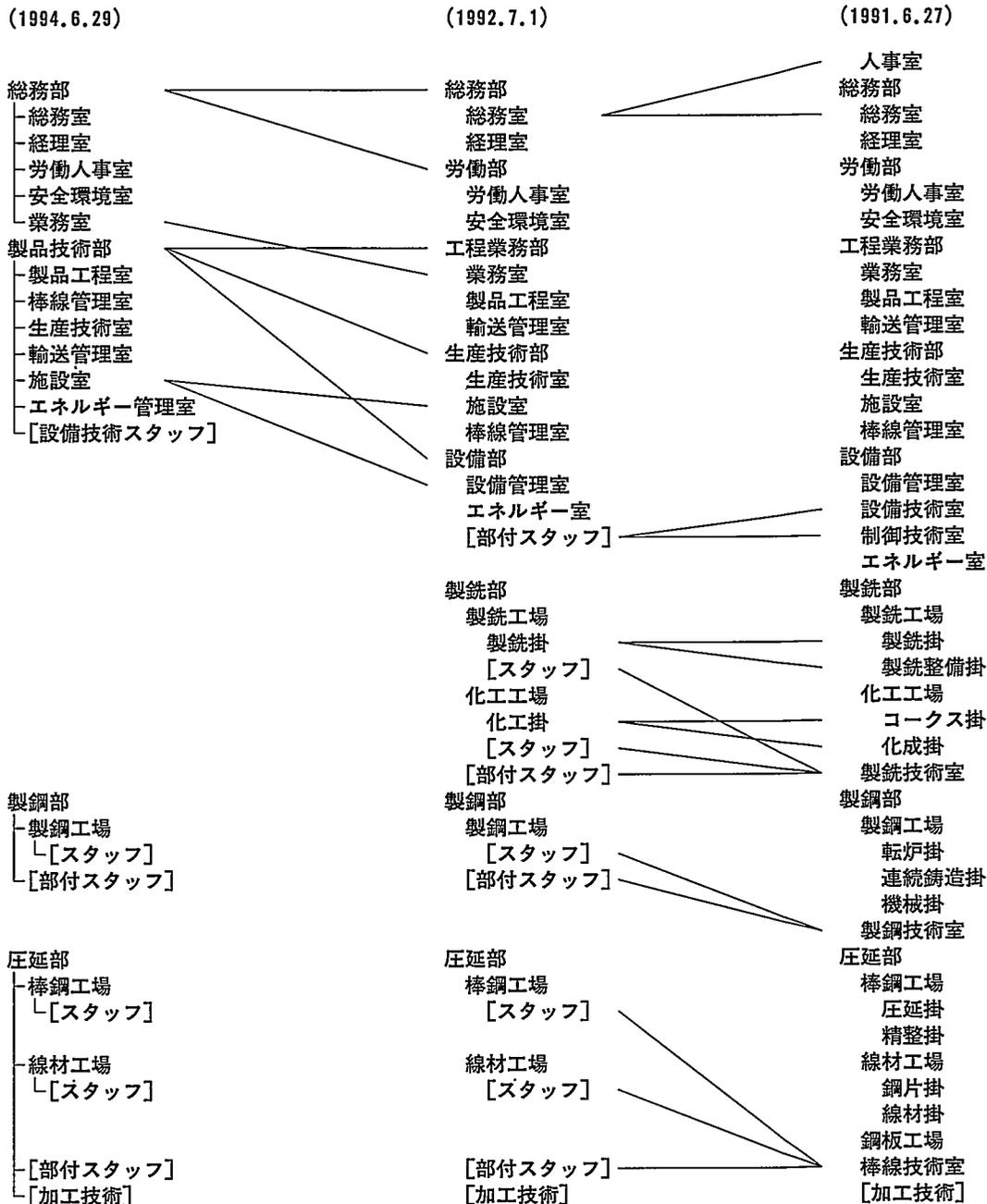
- (1) この点では、A製鉄所構内に進出したMB製鋼が、溶銑をも原料とする特殊鋼生産に乗り出したことは注目すべきことである。なお、図2-1ではMR特殊鋼の生産工程はA製鉄所に関わる限りでしか表示していないが、MR特殊鋼もHK製鉄から溶銑の供給を受けて電炉-連銑-圧延の工程を有しており、その意味ではA製鉄所と同様の意味で「一貫製鉄所」に昇格したといえよう。
- (2) 典型的な普通鋼大量生産製鉄所である同社E製鉄所の転炉が340T/C、同じくB製鉄所の転炉が240T/Cと300T/Cである。
- (3) この設備はピレットを溶かして精錬する試験用精錬設備であり、それまでの研究室での100キログラム単位での試験溶解と、工場での最低100トン単位での実炉精錬とのギャップを解消する製品開発用の設備であるが、同時に最小限のロット生産にも対応しようとするものである。A製鉄所『所内報』1992年4月号より。
- (4) ブルームを分塊圧延してピレットにする場合はTHB（ツーヒート・ピレット）方式と称される。
- (5) 因みにMR特殊鋼では、小形平鋼と大形棒鋼（直径70～300ミリ）を圧延しており、小形棒鋼はA製鉄所が受託圧延している。従って両社の生産は、基本的にサイズを異にしており、またユーザーも基本的に異なっている。
- (6) 垂直ロールと水平ロールの組み合わせによって圧延する。水平ロールのみのH型ミルと比べると量産という点では劣るが、そのかわりロール間での素材の捻転をしなくてすむため、品質は向上する。
- (7) 「圧延温度をコントロールする制御圧延や圧延後の冷速コントロール技術を駆使した制御冷却は、ユーザーにおける焼きならし、焼入れ・焼もどし等の工程を省略することになる」（A製鉄所『所内報』1986年7月5日号より）。
- (8) A製鉄所『所内報』（1993年7月号）によれば、「変形特性良好な三ロール方式をベースとし、高精度な広範囲圧下調整機能を有する独創的な機構と特殊孔型形状を導入。これは、業界初の同一ロール孔型で、広範囲のサイズを造り分ける圧延を可能とした画期的技術である」。
- (9)(10) A製鉄所『所内報』1990年9月号より。
- (11) A製鉄所『所内報』1987年9月号より。

## 2 組織体制と労働力配置

前項の生産工程を支える組織体制は図2-2のようになっている。91年6月時点の組織図との対比からも明らかなように、製銑部や鋼板工場のように廃止になったものを別としても、この数年間でもドラスティックな再編が行なわれている。特徴的な点を見ておこう。

まず直接（生産）部門では、工場内の「掛」制つまりライン掛長が廃止され（92年7月）、ラインの指揮系統は〈部長-工場長-作業長-工長〉という具合に、作業長が工場長に直結することになった。これは、管理職の削減という側面と共に、次節で述べる「多能工化」の推進と関わっている。こうしたラインの再編と同時に、スタッフの方もそれまでの部付「室」制を廃止し、工場付のスタッフと部付スタッフとに再編している。要するに、従来のライン・スタッフ・システムの一定の再編が行なわれた訳である。工場付スタ

図2-2 A製鉄所組織図の変遷



(資料) A製鉄所『所内報』各号より作成。

ップの設置は、より現場に密着したスタッフ活動の強化が目指されたものである<sup>(1)</sup>。なお、部付の「加工技術」は、社外工職場である二次加工業務の強化を目的として、91年6月の組織改正時に担当部長職位として設置されたものである。

一方、間接部門では、総務・労働部の統合と工程業務・生産技術・設備部の統合というドラスティックな再編（92年7月）によって、ここでも管理職の削減が行なわれた。この中で特に注目しておかなければならないのは、メンテナンスを受け持っていた設備部が事実上解体されたことであるが、これについては第3節で述べることにする。

表 2 - 1 A 製鉄所労働生産性推移

	製 鉄 部 門			製 鋼 部 門			圧 延 部 門		
	81年	86年	90年	81年	86年	90年	81年	86年	90年
生産量 (千トン)	2,082	1,456	1,846	2,212	1,400	1,580	1,952	1,183	1,484
本工要員 (人)	303	166	63	391	229	160	1,176	754	406
生産性 (t/人)	7,201	8,771	29,302	5,657	6,113	9,875	1,660	1,569	3,655
外注含む生産性 (t/人)		4,697	8,278		2,960	4,773		761	1,236
社外工数 (人)		144	160		244	171		801	795
本工+社外工 (人)		310	223		473	331		1,555	1,201
社外工比率 (%)		46.5	71.7		51.6	51.7		51.5	66.2
備考	高炉 2 基	高炉 1 基	高炉 1 基	転炉工場 2 連鑄設備 3 分塊設備 2	転炉工場 1 連鑄設備 2	転炉工場 1 連鑄設備 1	線材工場 2 棒鋼工場 1 大形工場 1 熱延工場 1 冷延工場 1	分塊設備 1 線材工場 1 棒鋼工場 1 熱延工場 1 冷延工場 1	分塊設備 1 線材工場 1 棒鋼工場 1 冷延工場 1

(資料) A 製鉄所資料に社外工数以下備考までを加えたもの。

(注) 社外工数は「外注含む生産性」から逆算したもの。

さて、A 製鉄所の生産部門における配置労働者数の推移であるが、それを正確に把握する資料を入手し得ていないので、ここでは各種の断片的な資料から大まかなところを推定しておこう。

まず、表 2 - 1 は81年から90年にかけての部門別労働生産性の推移を表したものである。この期間の後半はいわゆる「バブル経済」期で増産に転じた時期であったが、その時期も含めて本工要員は急速に減少している。もちろんそれは、備考欄に記したように生産設備の休止の影響を強く受けているが、しかし労働生産性は、81-86年の圧延部門を除いて上昇しており、特に86-90年の上昇が著しく、外注（社外工）を含めた生産性でも、製鉄部門で1.8倍、製鋼部門で1.6倍、圧延部門は2.3倍になる。これを社外工比率でみると、86-90年に、製鉄部門で46.5%→71.7%、製鋼部門で51.6%→51.7%、圧延部門で51.5%→66.2%という推移であり、製鋼部門を除いて社外工比率も急上昇していることがわかる。この間の厳しい本工要員「合理化」が、前項でもみたような様々な機械化・自動化、コンピュータ・コントロール化とならんで、社外工化によっても推し進められたことを物語るものであろう。その具体的状況については第二部において検討する。

表 2-2 工場別労働者数 (試算)  
(単位:人)

A欄 (87年12月)		B欄 (93年)	
製鋼工場	193	転炉	43
		連铸	55
		機械	?
		(小計)	98+ $\alpha$
線材工場	201	分塊	71
		線材	75
		(小計)	146
棒鋼工場	?	棒鋼	72

(資料) A欄はA製鉄所資料「自主整備体制移行後の教育計画(案)について」(1987年12月)中のラインマンの受講人員表より。B欄はA製鉄所『所内報』1993年6~10月号の各職場紹介記事中の写真より。

(注1) A欄は工長以下の数字。製鋼工場は連铸2基体制。線材工場には分塊ラインが含まれる。

(注2) B欄は作業長を含むものと思われる。分塊ラインは記事では一組約20名とされている。

企画立案、関係部門との調整など、操業改善に関わる業務」を引き継ぎ、「操業サイドの問題意識に根づいた操業改善・品質管理・技術開発の強化を図るため」とされた。A製鉄所『所内報』1992年6月号より。

注

次の表2-2は工場レベルでの推移をみるために資料欄に記したのからとった数字で、とりわけB欄は不正確を免れないが、およその規模は知ることができよう。製鋼工場の機械(旧機械掛)のデータがないが、せいぜい数十名と考えられるので、製鋼工場・線材工場とも、この間にかんがりの要員削減が行われていることは間違いない。

このような生産現場における要員削減には、先にも述べた機械化・自動化、コンピュータ・コントロール化や社外工化に加えて、「多能工化」が重要な位置を占めているが、それについては節を改めて検討することしよう。

(1) 工場付スタッフ(インライン・スタッフ)の設置は、それまでのライン掛長が担っていた「操業データの解析、問題点の抽出、改善策の

## 第2節 「多能工化」と「機動班」

一般的に、日本のブルーカラー労働者の労働はフレキシブルであるといわれるが、この点で次の話は興味深い。

「私もあんまり細かいことはわからないんですが、最近、MB製鋼さんこちらに来られてまして、電炉メーカーとの違いというのがだいぶよくわかるんですけども、特に、MBさんのモットーは、現場というのは、やはりもう、何も考えないというか、それこそあの、命令された通りに、その通りに造っていくというあれなんです。で、ウチの場合は、やはり現場のかたも、かなり教育してまして、現場のかたも物を考えてやっていく。従ってこちらの管理部門の人間が、ある程度曖昧な指示をしても、現場の方でそれを噛み砕いて対応するとか、そういうことが出来るんですね。例えば、ある在庫を探してこいと言ったら、現場の方で動いて探してくる。ところがMBさんのだと、ここにこういう物があるから、それを持って来なさい、そこまで言わないと対応しない。そういう違いはあるみたいですね。」(A製鉄所での話。94年8月)

これはもちろん印象風の話だが、日本における労働のフレキシビリティも無限定的に論じるわけにはいかないことを示唆するだろう。それはさておき、そうしたフレキシビリティの一象徴としての「多能工化」へのA製鉄所での取り組みは60年代後半以来のことではあるが、その「多能工化」が、80年代後半以降の厳しい「合理化」・要員削減の中で新たな段階を画している。ライン作業とメンテナンス作業の融合を図る「自主整備体制」と、ライン作業内での「機動班」がそれであるが、「自主整備体制」については次節にゆずり、本節ではラインでの「多能工化」の展開をみていくことにしよう。

## 1 ローテーションによる「多能工化」範囲の拡大

ローテーションによる「多能工化」は、まず職場単位＝工長単位内から始まり<sup>(1)</sup>、それが次第に作業長単位、掛単位、工場単位へと拡大されていくことになるが<sup>(2)</sup>、工長単位における「多能工化」は、もはや前提であると同時に、厳しい要員削減の下で今や唱える意味がなくなってきたという。

「もう、工長単位の中でのローテーションというのは、ほとんどもう、出来ないっていか、意味がない状態になってまして、何故かといいますと、昔は工長さんというと、部下が10人とか、ま、D製鉄所でも今そういうところあるらしいですけどね。10人とか、ま、7～8人位の単位だったんですけど、今、工長さんの部下数って、2人か3人位しかいないんですね。じゃ、残りのところはどうしたかという、単純作業をどんどん機械化しちゃったんですね。かつ、外注化しちゃったところがありまして、そうやって残してっちゃったものですから、工長さん1人に部下1人とかですね、そういう職場が製鉄所の中に山ほどあるんですよ。今、要員の中の工長比率というのは4割位に達しちゃってますから、3割強から4割位までいってますんで。全社的にもそうですね、A製鉄所も特に高いですけど、全社はもうちょっと低いと思いますけど。そこまでいくとですね、要するにそこまでいったのは、合理化としては思いつく案件をどんどんやっていったということなんですよ。金かけられるところは金かけ、金かけないで職務、仕事の割り切りでいいところは割り切って……」（A製鉄所での話、94年8月）

この話にもあるように、もはや「単純な工長単位内での配置合理化案件は枯渇」<sup>(3)</sup>しているという現状認識と相俟って、工長単位を越えた「多能工化」、作業長単位・掛単位、さらには掛を越えたそれが積極的に追求された。

「職場にはいわゆる工長単位でのブロックがあるわけですよ。それはそれぞれ全然仕事も違いますし、それから、ホワイトカラーと違いましてブルーカラーってというのは、一旦その職場に入ったらもう、ほとんど一生、その職場で終わるといって、その教育形態を組んでますし、育成型態を組んでますし、また、そうじゃないとちゃんとした、何というか、設備技能、それから操業技能の保持が出来ないみたいなのところがありまして、そのために職務給制度というのがあったわけですね。例えば、この職場はA職務であると、この職場はB職務であると、この職場はC職務であると。ですから、A職務である

人間、A職務で選ばれた人間というのは、確かに仕事も大変ですけども給料もよけい貰っているんだという意識でやるでしょうし、C職務の人間というのは、ま、仕事はちょっと楽なんですけど、そのかわり逆に給料が頭打ちに出来るというような効果も、僕らとしては持っていたと、いうブロックで仕事させていたんですけども、当然、工場の稼働というのは、次々全部このセクションも同じように動いているわけじゃないわけですね。材料から入れて圧延に入って、そして精整に入っていくと。ですから、材料精整のところガンガン動いている場合もありますし、圧延のところ動いている場合もあるし、というのが、必ずしも、いくら連続ラインとはいえ、何時も同じように動いている感じじゃないと。そうすると、それぞれの仕事しか出来ない人間だけを沢山置いておくと、どうしても要員効率が悪くなっていくというのがあってですね、工場の稼働のピーク・ダウンに合わせて、じゃ、今こちちょっと手すきだから他のところに応援に行けと、じゃ、今こちがちょっと手が混でるから他から応援を貰おう、というような、いわゆる多能工化ですよね。で、これをやることによって、要するに要員効率が良くなる。」(A製鉄所での話、94年8月)

その具体的状況を、既にMR特殊鋼に譲渡されたが、線材工場鋼片ライン(旧鋼片掛)、いわゆる分塊工場のある組(一直分)でみたのが表2-3である。この組の23名中17名が複数職場(工長単位)の職務にA対応(当該ポジションに十分対応可能)でき、B対応(ベテランとの組み合わせで対応可能)を含めると21名になる。この鋼片ラインは旧掛時代から既に圧延と精整を含む大ぐりの掛であったが、一般的に圧延工場の場合は圧延と精整が別の掛であり、その掛を越えた「多能工化」も追求された。しかし、掛を越える「多能工化」は管理側の思惑通りにはなかなか進まず、その故もあって、先にも述べたように92年7月にはラインの掛制が廃止されもした。また、表2-4のエネルギー室の場合のように、掛を大ぐり化し、職場を再編成して「多能工化」することによって大幅な要員削減を達成している<sup>(4)</sup>。

しかしながら、工長単位を越えた「多能工化」——「現場自主努力として人事ローテーションによる多能工化への取り組み」<sup>(5)</sup>——は、厳しい外的環境を追い風とするA製鉄所においても、ある種の限界に逢着していた。それは表面的には「系列間の壁」として、「従来組織の考え方では掛間を超えたローテーションには限界があり、当所ではH4.7にライン掛制を廃止した。しかし、工長系列を超えた人事配置・ローテーションを日常的に実施することは、それぞれの系列意識が強いため困難」<sup>(6)</sup>と説明されるが、その背後には次のような問題が横たわっていた。

「今まで、そこまで我々やらなければいけなかったという状況があったものですから、特に制度を作らずに、単なる多能工化ということでやり始めてたところがあったんですね。何をしたかといいますと、例えば加熱の運転マンがいたと、で、ある時は加熱で、もちろん忙しいわけですけど、時々暇になるわけですね。で、暇な時に、じゃ、お前は冷剪のところへ行けと、行って手伝ってこいと。ところが冷剪の技術がないとですね、そいつは出来ないわけですから、そこをローテーションしたわけですね。加熱の人

表 2 - 3 線材工場鋼片ラインにおける職場教育履歴表 (1993年 2月 1日現在)

		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	v	w	
復熱炉	進行管理	A	A																						
	操 炉	A	A																						
均熱炉	外注クレーン	No. 5	A					B	A																
		No. 6	A	B					B	A															
		No. 9	A	B					B	A															
		No. 10	A	A						A															
	操 炉	A	A					A																	
分塊ロール	マニプレーター							A					A	A							A				
	圧下運転							A					A	A							A				
大剪断	H S 運転					A	A								A			A	A			A	A		
	剪断機				B	A	A								A			A	A			A	A	B	
	No. 7				B	A	A						A	A	A			A	A			A	A	B	
連続ロール	ロール運転				A			B								A		A	A					A	A
	成品観察				A			A								A		A	A					A	A
小剪断	剪断記号				A	B										A	A	B						B	
	剪断機				A	B										A	A	B						B	B
電機	電機運転	A								A	A														
	クレーン運転	A	B	A					B		B	A			A			B				B		B	
OHB精整	W S 運転	A										A						B	B						
	仕分記号	A	A			A		A	B	A	B					A	B	B				B		B	
	本記号	A			A	A			A							A	B	B				B		B	
	総合運転	A										A						B	B					B	
BTC	受入れ段取り								A												A				
	受入れ立会い				A	A			A												A				
	払い出し段取り				B	B			A												B				
	O H B 受払								A																
整備	機械整備																					B			
	電機整備											B													
	圧延整備																								
A 対応できる作業数		13	5	5	5	6	3	6	5	2	4	3	3	4	4	4	5	5	2	2	3	3	2	2	
A 対応できる職場数		4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	
対応できる職場数		4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	5	3	2	1	3	1	4	3	

(資料) A製鉄所資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(94年6月)を基に作成。

(注) 評価基準は、A：当該ポジションに十分対応可能、B：ベテランとの組み合わせで対応可能。自己申告による評価。a～wは各在籍人員を表わす。

間で、加熱のプロ中のプロの間人を例えばある時冷剪にボーンと放り込むわけです。それを覚えてこいと、覚えてこなかったら給料上げてやらんぞ、みたいな脅し方して。ところが、これは相当強引なやり方でございますね。加熱の職務給がAで冷剪の職務給がBという場合があるわけですよ。つまり、多能工化することによって給料が下がってしまうと。ただ、それは、現場のリーダーが、多能工化じゃないと俺たちはもう最後残さんぞと、製鉄所に残さんぞと、転勤対象にするぞとかです。多能工度の低い者は査

表2-4 エネルギー室要員改訂の推移

(88.7)

掛	作業単位	工長単位	作業名	工長	要員
需給調整掛	需給調整	エネルギーセンター	運転調整	(1×4)	2×4
	発電	中発・変電	運転調整 点検・巡回	(1×4)	1×4 2×4
	ガス配給	ガス配給	運転調整 点検・巡回・ 現場操作	(1×4) (1)	1×4 2
	電気整備	電気整備	点検整備監督	(3)	5
水道掛	揚給水	第2戻水ポンプ 給水	運転調整・点検 ・現場操作 給水センター・ 第1戻水ポンプ 点検・巡回・ 現場操作	(1×4) (1×4)	2×4 2×4 2×4
	水道整備	保全監督	調整管理 東部西部保全 構外保全 設備管理	(1) (2) (1) (1)	1 2 1 1
	蒸気運転	ボイラータービン 運転 設備調整 ボイラータービン 維持調整	運転調整  設備調整 点検・巡回 ・現場操作	(1×4)  (1) (1×4)	4×4  2 1×4
動力整備掛	配管保全	配管保全	東部配管保全 西部配管保全	(2) (2)	2 2
	蒸気保全	蒸気保全	揚水場ポンプ 整備 中発ボイラー 保全 中発タービン 保全 管理	(1)  (1) (1) (1)	1  3 2 1
エネルギー室合計				(46)	93

(89.3)

工長単位	作業名	工長	要員	作業単位	掛
エネルギーセンター	制御盤・調整監視	(1×4)	4×4	需要調整	動力掛
ガス配給	総合運動調整 現場運転点検・ ガス設備巡回 点検	(1)	2*		
設備点検維持	エネルギー巡回 点検維持調整	(1×4)	3×4		
ボイラータービン 運転	総合運転調整 ボイラーター ビン運転 送風機運転	(1×4)	1×4 2×4 1×4	蒸気運転	
電気整備	点検整備監督	(3)	5	電気整備	
水道保全	調整管理 東部西部保全 監督 構外保全監督 設備管理	(1) (2)  (1) (1)	1 2  1 1	機械整備	
配管保全	東部配管保全 西武配管保全	(2) (2)	2 2		
蒸気保全	揚水場ポンプ整備 中発ボイラー保全 中発タービン保全 管理	(1) (1) (1) (1)	1 3 2 1		
エネルギー室合計			(29)	67	

(91.1)

作業名	要員
エネルギーセンター 運転調整	4×4
エネルギー巡回 維持調整	3×4 +2
総合運転調整 ボイラーター ビン運転 送風機運転	1×4 2×4 1×4
点検整備監督	5
水道保全	3
配管保全	3
揚水場ポンプ整備 中発ボイラー保全 中発タービン保全 管理	1 3 2 1
室合計	64

(資料) A製鉄所資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(94年6月)を基に作成。

(注) 括弧内は要員の人数。暫定配置要員は略してある。

定を落とすぞみたいな、そういうような指導の仕方をして、制度的な裏付けがない中で、要するに職務給制度というのは、多能工ということを考えますとかなり矛盾がある制度なんですよ。ところが、全社的には職務給制度のニーズというのは変わってませんし、A製鉄所だけ職務給制度を取り替えるというわけにもいきませんし、また、その多能工の度合いにも、工場内によって差があるんですよ。例えば製鋼とか製鉄みたいな上工程に行けば行くほど多能工というのは難しいものですから、職務給制度の意味合いというのはすごくあるわけです、今だに。ところが、圧延とか下工程に行けば行くほど、今度は逆に多能工というのを進めていきたいと、要員効率を上げるために。いうのがあったものですから、制度の裏付けがないまま、逆に多能工を進めていった経緯が、まず前段にありまして……」(A製鉄所での話、94年8月)

この話にあるように、「多能工化」を本格的に推し進めていけばいくほど、既存の職務給制度と齟齬をきたす。「多能工化」に内在するこの問題は当初から意識されており、それ故、職場内での「作業のプール化」には「職級のプール化」という内部的な対応がなされ<sup>(7)</sup>、また、88年の賃金体系改訂時には一職場一職務という「職務の大ぐくり化」が実施された<sup>(8)</sup>。しかし、職場を越えた「多能工化」になると、職務給制度の根幹に係わらざるを得ない。

と同時に、「多能工を短期間で育成するためには、個人別の教育ローテーションが必要であるが、生産・コストが最優先である生産現場において、非効率化を招くローテーションは、能率的には進まないのが実態<sup>(9)</sup>というもう一つの問題があった。配置人員にまだしも「余裕」のあった時期には、「多能工化」のための人事ローテーションもある程度の規模で行ない得たであろうが、要員がギリギリまで切り詰められてくるとその余地もまた、狭隘化せざるを得ない。こうした状況の中で模索された方法が、棒鋼工場における「機動班」である。

#### 注

- (1) 工長単位内での「多能工化」は我々がかつて、「作業のプール化」と称したものである。道又健治郎編『現代日本の鉄鋼労働問題』(北海道大学図書刊行会、1978年)所収の拙稿「大手製鉄所本工労働力の再編・陶冶」96頁以降、参照。また、拙稿「鉄鋼大手製鉄所の職場秩序」(『社会政策学会年報』第25集、お茶の水書房、1981年)参照。
- (2) 最近の大手製鉄所における状況については、拙稿「鉄鋼大手製鉄所の生産工程と本工労働の特質」(科研費報告書：研究代表道又健治郎『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』1994年)20頁以降、参照。
- (3) A製鉄所提供資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(1994年6月)より。
- (4) エネルギー室の要員改訂の推移についてA製鉄所では、「要するに、要員合理化の圧力が如何に多能工化を要求してくるかっていうところだと思っただけです」とコメントしながら、次のように説明する。「需給調整掛と水道掛と蒸気掛と動力整備掛という4つの掛だったんですけど、これを動力掛という1掛に、ドカンと一つにしてしまった。で、点検・巡回・現場操作という作業が例えば

あると思うんですけど、需給調整掛にも水道掛にも蒸気掛にも、点検・巡回・現場操作、動力整備掛にも中発ボイラー保全と。こんなような点検作業というのが、それぞれプロをもってやってたわけですね。で、これ当たり前の話なんですけども、蒸気の、いわゆるボイラータービンの点検運転と、水道というのはこの製鉄所ではダムを持ってまして、自前の、郊外に三つ四つダムがあるんですけども、その点検作業と全然やっぱ違うんですよ。でも、それを要するに同じ設備点検だろうということで、思い切りくくってしまったんですね。で、今までは蒸気の点検さんというのは蒸気の点検しかやってなかったし、水道の点検というのは水道の点検しかやってなかったのを、両方ともやりたまえということで、グッとくくった。それから、今まで需給調整掛というのは、端的にいうとこれ、電気なんですよね。電気とガスをみてたんですけども、そこに水をつっ込んだと、水もみなさいと、一緒にみてくださいと。というようなことで、要するに、今までいろいろあった職務スパンというのを、強引にくっつけることによって、それを全部みると、いかたちの機動班を。」(A製鉄所での話、94年8月)。エネルギー室では特に点検作業を一工長単位に集約し、「機動班」と称しているが、後にみる棒鋼工場の「機動班」とは性格が異なり、最近では「これはあまり、機動班とは呼んでない」とのことである。なお、94年度中にはこの「機動班」とエネルギーセンターとの統合による「運転と設備点検の多能工」化が目指されている(前掲「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」)。

(5)(6) 前掲「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」より。

(7) 職務給の「職級プール化」については、前掲拙稿「大手製鉄所本工労働力の再編・陶冶」113頁・132頁以降、参照。

(8) それまでの職務給は、工長単位内の各職務毎に職務評価を行い職級を定めていたが、88年の賃金制度改訂時に、工長単位全体を一つの職務評価単位とした。この「職務の大ぐくり化」については、「職場における日常的な異動の実態を踏まえるとともに、今後ますます要請される要人員措置の弾力化、多能工化等を勘案し、従事ポジションをベースとした従来の職務評価単位を改め、工長単位全体をひとつの職務評価単位としたものである」と説明されている(「Y社における給与制度改定について」『労政時報』2883号、1988年6月、10頁)。なお工長単位内では、「役割区分」と称して「工長」・「統括」(原則1名)・「一般」の区分がなされ、職務給も段差がつけられている。「統括」の役割は、「工長の指揮のもと、配置職務を遂行するとともに、一般者中の第一人者として、管理・改善業務、非常時・トラブル時の作業対応、他の一般者の指導・育成等の中心となり、工長を補佐する」(同上、11頁)とされている。

(9) 前掲「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」より。

## 2 「機動班」による「多能工化」

92年9月に棒鋼工場に導入された「機動班」は、「多能工化」の新しい段階を画するものである。それは、工場の要員を各職場に固定される「コア」と、その時々仕事の状況に応じて各職場に機動的に配置される「機動班」とに分けるというものであり、従って「機動班」は「多能工」を前提とした制度である。具体的な要員配置は例えば表2-5のようになる。数字はあくまでも参考例であり、また、現在はまだ過渡的な段階で、実際の配置人員は目標を上回っているが、いずれにしてもこうした配置によって大幅な要員削減が可能となる。

「機動班」の実際の配置は例えば表2-6の通りで、その日その日の工場の稼働状況に応じて配置される職場が指示されるし、さらには一日の中でも複数の職場を回る場合もある。こうした機動的配置が可能であるためには、最終的には各人が工場内の全ての作業に習熟していなければならない。何故なら、既に述べたように88年の賃金体系改訂によって「一職場一職務」になっており、従って「機動班」として一つの職務ランクが割り当てられるのであるから、対応できる職場が限定されることは現行職務給制度と齟齬することになるからである。とはいえ、現時点ではまだそこまではいっておらず、その意味でも過渡期であるが、表2-7にあるように、「機動班」発足以降、精力的に「多能工化」が推し進められており、「最後は、工場全体みれるようにしてやろうと、いうところまでは狙っ

ています」(A製鉄所での話、94年8月)ということである。ただし、管理サイドからみてもその道はそれほど平坦ではなく、「まだまだ現場に根付いてないかなと、今ちょうど苦しんでる時期かなと思ってます」(A製鉄所での話、94年8月)との認識も持たれている。

表2-5 棒鋼工場の「機動班」による再編構想

	92.9.1 現在	将来	
		コア	機動班
加熱	2×4	1×3	5×4
圧延	5×4	3×4	
冷剪	3×4	1×3	
電気運転	2×4	1×3	
オンライン	3×4	1×3	
オフライン	3×4	1×3	
計	72	32	20

(資料) 表2-3に同じ。

(注) 将来の数字は仮定例として入れたもの。  
単位は、人×組。

「実は、ここんところはまだ、なんていうんですかね、非常にもがき苦しんでいる状態でありましてですね。例えば若い連中なんかに内々話を聞いてみると、こんなに一日の間に3回も場所を移るなんてことやってたら、なかなか仕事は終わらんとかですね。そういうのあるんですけど、そうじゃないんだと、時代が変わって

いて、こういうことやってでも、いろんな技能が出来る人間を作らないと会社として生き残っていけないんだと、いう意識改革を、まだ、まだ、やってるところでございました。機動班と

表2-6 棒鋼工場「機動班」の作業配置予定表

時間	23:30	0:30	1:30	2:30	3:30	4:30	5:30	6:30	7:30
A	← 圧延 →								
B	← 電機 →			← 加熱 →		← 電機 →			
C	← オンライン →								
D	← オフライン →		← オンライン →			← オフライン →			
E	← 冷剪 →								
F	← 加熱 →		← 圧延 →			← 加熱 →			

(資料) A製鉄所資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(94年6月)より作成。

(注) A~Fは配置人員を表す。

いってもですね、圧延からオフライン精整まで全部動ける人間てのは、今のところ一人

もいません。それはもう、なかなか難しいことであろうと思ってます。ですから、まだ、最初は圧延と似たようなところを行ったり来たりぐらいの話から始めてですね、これは、時間が経つにつれてですね、こういう多能工度合いを増やしていく。そうすれば現場にはまた現場の余裕が出来てくると、こういうようなことをやっています。」(A製鉄所での話, 94年8月)

その難しさは、同時にまた次のような方向のものでもある。

表2-7 棒鋼工場「機動班」OJT総括表(1993年6月30日現在)

		A 組								B 組								C 組								D 組											
		a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	f	g	h	a	b	c	d	e	f	g	h				
加熱炉	設備点検		●					○		●																											
	加熱炉運転		●					○		●																											
	燃焼管理		●					○		●																											
圧延	組替(組~2仕上)	●	○	○	●			○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	中間検査・点検調整	●	○	○	●			○	△	○	△	○	○	△	○	○	○	○	○	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	総合運転・仕上調整	●			●		△			△	●	△					△	△			●	●	●	●	△	△			○								
冷剪	組替・材質サンプル	△		●	○				○	△	△				○					●				△				○							△		
	設備点検・トラブル処理	△		●	○				○	△	△				○					●				△											△		
	CS運転			●	△				○	△	△				○					●				△											△		
捲取	ライン点検	△		●	○				○	△	△				○					●				△											△		
	ピンチすきとり	△		●	○				○	△	△				○					●				△											△		
	捲取運転・温度監視			●					○						○					●															△		
電機	電機運転							○													●														△		
	設備点検							○													●														△		
オンライン	1検運転・製品検査	○		●		●				●											●				○											○	
	捲出運転	○		●		●				●											○				△											○	
	1検仕分け床トラブル処理	△		●		●				●											○				△											○	
	センター運転・監視	△		●		●				●											○				△											○	
製品検査	総合工程					○									●						●				○											○	
	二次作業指示・解除					○									△						●				○											△	
	山積予約・土場管理					○									○						●				○											△	
	次工程段取り					△									△						●				○											△	
	オフ検指示・日誌					△									△						●				○											△	

(資料) A製鉄所資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(94年6月)より。

(注) 評価基準は、●=機動班発足時に当該ポジションに対応可能、○=機動班発足以降現在までに対応可能となったもの、△=現在OJT実施中。a~hは在籍人員。

「例えば圧延工なんかっていいですよ、これはもう、棒鋼工場ではエースなんですよ、昔から。オレは圧延工だぞ、というのを意識として持ってるわけです。また、そういう意識を盛り立てることによって会社としてもメリットを出してきたわけですけども、そうじゃないんだと、圧延工だけじゃダメだと、これ全部やれと、捲取もやれと、オンラインも出来るようにせいと、いうインセンティブを、こういう観点の仕方をする事によって与えて、で、要員効率を良くすると、ま、工場内で遊んでいる人間を少なくするっちゃうことなんですけども、端的に言ってしまえば。」(A製鉄所での話, 94年8月)

また、新しく作られた「機動班」には、「棒鋼工場内の要として優秀層を配置し、多能工の育成ポジションとする」<sup>(1)</sup>とされているが、そこにも単純ではない問題が潜んでいる。

「そこはですね、工場がいろいろ考えてやってるとは思いますけども、必ずしも優秀層、確かに優秀でなければ耐えられませんから、やはり一定基準を満たした優秀層であると思いますけど、かといって、じゃ、コアから優秀層を全部抜いたらどうなるかというのがあるんですね。で、コアの方にむしろ、ここが技術の担保になりますんでね、責任感あり優秀な工長ってのはやっぱり置いておかなければいけないとかっていうの、これまた、あるわけですよ。ですから、どちらかっていうと、若手が多いと思いますね、若手の優秀層をここに集める、ここに置いてるっていう感じが多いと思いますね。」(A製鉄所での話, 94年8月)

こうしたいくつかの問題をはらみながらも、「機動班」という試みは、それが従来の職場の枠組みを突破して日常的な「多能性」を制度的に要請するという意味において、「多能工化」の新しい段階を画するものであろう。

ところで、こうした「機動班」は、「今ある職務給制度というのをうまく利用する形で多能工を作れないかということ考えた」、あるいは「職務給制度を逆手にとった知恵を工場が考えた」(A製鉄所での話, 94年8月)ものといわれているが、それは「機動班」の職務給を「A職務」という最高位に位置づけることによって、前項でみた「多能工化」と職務給制度との間の齟齬を「解消」したことによる。つまり、実際に行なう仕事は仮に「B職務」や「C職務」であっても、「機動班」であることによって「A職務」ランクを保証し、そうすることによって「多能工化」へのインセンティブを制度的に担保したわけである。しかし当然のことながら、こうした措置は本来的に職務給制度の枠組みには収まらないものであり、その点でも「機動班」は一つの段階を画するのである。

「本社にこの機動班のA職級をとる時に、かなりもめたんですけども、そこはもう押し切ったっちゃう感じで、製鉄所にこれをやらせろと。で、本社はですね、同一職務同一賃金の原則からいうと、A製鉄所で一旦それをやっちゃうとですね、全製鉄所で同じことをやらざるを得ませんから、かなり抵抗したんですけども、そこはですね、やらせてくれということで、違う仕事をしているのに同じ職務給を貰っているっていう実態が、実はA製鉄所においてはあります。ただ、それは多能工っていうことのインセンティブでやると。で、ここまでする位だったら職能給にすればいいじゃないかと、いう議論ありましてですね、それはまさにおっしゃる通りっちゃう感じになってますけども。で、特に合理化が、工長単位内だけの合理化っていうのがですね、……工長一人と担当一人てなことになったらですね、やっぱり職務統合せざるを得ないところが絶対ありましてですね。で、ここまでくると、合理化の次のステップまで行くとですね、今までは単能工ということ的前提に、その配置を如何に減らしていくかということがあったんですけど、これからは要するに、技術職(ブルーカラー)の皆さんにもですね、どんどん違う技能をですね、つまり多能工というかたちで次の技能を身に付けて貰うことによって合理化を図るというインセンティブを働かせなきゃいかんのかなと、いうと、職務給制度を捨てて職能給化を図るべきじゃないかという議論というのは、これは、社内的には今あるんですけども。」(A製鉄所での話, 94年8月)

この話にあるように、要員削減・「多能工化」の延長線上に職務給制度の見直し・職能給化が、鉄鋼業においても議論される段階に立ち至っているのである。

#### 注

(1) A製鉄所提供資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(1994年6月)より。

### 第3節 「自主整備体制」の展開

A製鉄所における「多能工化」のもう一つの特徴は「自主整備体制」にある。「自主整備体制」とは、ラインのメンテナンスをラインマンに分担させるということで、その意味で、通常は部門として分離・独立しているライン労働とメンテナンス労働との間での「多能工化」を目指すものである。以下、A製鉄所における「自主整備体制」への歩みを追うことにしよう。

#### 1 従来の整備体制と熱延工場での先導的試行

まず、それ以前の整備体制を確認しておこう。すなわち、生産ライン＝工場部門のメンテナンスは、部門として独立した「設備部」が担っていた。図2-3に示した82年11月時点での組織でいえば、製銑整備室から電気計装整備室までがいわゆる整備部門であった<sup>(1)</sup>。この整備部門のうち、機械工事室と電気計装整備室がいわゆる「中央整備」と称され<sup>(2)</sup>、製銑・製鋼・圧延整備室がいわゆる「地区整備」と称された。「中央整備」は定期修理で運び込まれてくる設備の修理や緊急故障への対応とともに、各工場を「横断的に、主に専門的な技術を要するもの」(A製鉄所での話、94年8月)の整備を担当していた。一方、「地区整備」は、各工場に分駐して日常点検やそれに基づく工事指示書(PMシート)の発行等を行う各地区整備掛<sup>(3)</sup>と、日常点検データや独自の精密調査によって各部品の交換時期等を判断する技術グループ(技術スタッフと精密調査班)<sup>(4)</sup>から成っていた。なお、実際の修理作業は基本的に社外工に委ねられている。

もちろん、以上の整備体制の下でも、ラインマンのメンテナンス労働への「多能工化」は進められていたが、それは基本的には非正規作業としての点検や簡単な修理に限られ、部分的にせよメンテナンスが任せられるということではなかった<sup>(5)</sup>。そうした状況に転換が表れるのは80年代に入ってからであった。その流れを年表風に整理すると次のようになる。

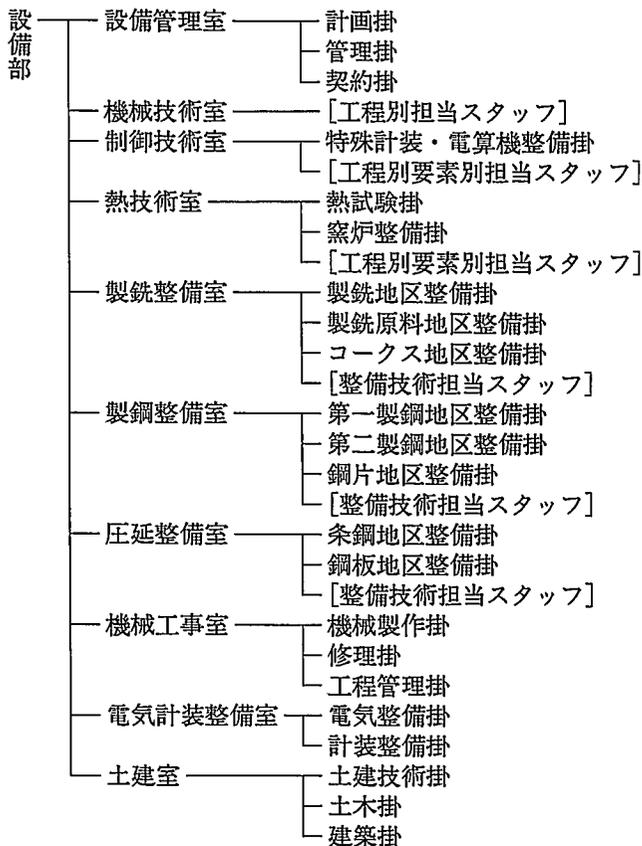
83年8月、設備管理強調月間に「TPMの推進で強いA製鉄所の体質づくり」のスローガン。同年10月5日付け所内報で同名の特集座談会。

84年5月、1カ年計画でラインマン整備技能教育スタート(17名受講)。

85年4月、連続熱延工場、新整備体制(自家整備)移行。84年10月よりラインマンの整備技能教育、整備マンのオペレータ教育実施。

同 10月、鋼片掛、自主整備体制へ。

図 2-3 A 製鉄所設備部の組織 (1982年11月1日現在)



(資料) A 製鉄所『所内報』1982年11月5日号より作成。

う。

そもそも連続熱延工場で「新整備体制 (自家整備)」を導入したのは、ホットコイルの減産に伴う2交代操業体制への移行措置としてであって、圧延整備室鋼板地区整備掛の連続熱延工場整備業務が連続熱延工場へ移管された。具体的には、連続熱延工場の運転掛を運転・整備掛とし、この掛が従来の電源投入・遮断作業を中心とした運転業務および保守点検業務に加えて、整備作業を行うと同時に、熱延掛にも日常点検とPMシート発行等を受け持たせることとなった<sup>(9)</sup>。もちろんこれらの業務移管には地区整備掛からの配置転換を伴っているが、それは運転・整備掛へだけでなく、熱延掛へも行われた<sup>(9)</sup>。また、運転・整備掛でも、要員が大幅に見直された結果、「初めて機械設備の保守業務に携る人、初めて運転業務を経験する人があるなどさまざま」<sup>(10)</sup>であった。

こうした「新整備体制 (自家整備)」への移行の結果、労働生産性や故障件数・故障率の面でも大きな効果があったという。

「連続熱延工場の整備部門の取り込んだ効果というのをみますと、いわゆる労働生産性でいいますと、一人当たり3,400トン位だったのですが、それが5,000トン位まで上が

86年10月、全工場自主整備体制に向けたラインマン整備技能教育スタート。

87年9月、冷延工場自主整備体制へ。

同 10月、線材工場自主整備体制へ。

同 12月、地区整備室廃止。

83年度の設備管理強調月間から言われたした T P M (Total Productive Maintenance)<sup>(6)</sup>は、「自分の設備は自分で守る」と唱えつつも、まだ従来の整備体制の下でのラインマンへの啓蒙という色彩が強かった<sup>(7)</sup>。ところが、85年4月の連続熱延工場における「新整備体制 (自家整備)」は、組織上の改変を伴うもので、その後の「自主整備体制」の先導的試行となるものであった。その意味で、連続熱延工場は既に廃止されてはいるが、少し詳しくみておこ

ってきている。ということは何をやったかという、そういう（ライン作業と整備作業の）プールをしてですね、プールをすることによって無駄な時間、各作業の無駄な時間をなくして効率化したというような事例です。」「故障件数ですね、判断が遅くて物がぶっこわれちゃって、整備が責任だということで、大体、件数でいきゃ、年に25件位あった。それがまあ、大体13件位になってるということで、やっぱり確実に減ってるわけですね。故障率も0.9%位あったものが0.4%に下がっているということで、現場でやってる、動かしている人が異常だと気付く、そのセンスを高めるというのは設備保全にも役立つ。」（A製鉄所での話，91年）

#### 注

- (1) ただし、後に設備部に編入されるエネルギー室の動力工場、および製鉄部に編入される化成工場は、それぞれ工場内に整備掛を持っていた。また、工場のプロセス・コンピュータの整備は制御技術室の特殊計装・計算機整備掛が受け持っていた。なお、化成工場の整備掛は88年7月に運転に統合された。
- (2) 制御技術室のプロコン整備も分類としては「中央整備」に属する。なお後に、電気計装整備室は制御技術室に統合され（86年2月）、機械工事は設備技術室（旧機械技術室）に統合される（90年4月）。また86年2月には、その他の整備室が地区整備室に統合され、各整備技術担当スタッフも統合された。後掲図2-4参照。
- (3) 「実際に現場で、本当にこう、コンコンやりながら変な異音がしないかとかですね、そういう点検なんかを日常して、データを実際に採取している人たち」（A製鉄所での話，91年調査）。
- (4) 「基本的には壊れてから整備したのでは遅すぎますから、壊れそうになる、使えるまでギリギリ使って交換するのが一番コストが安いわけですね。だからそういったために、そういうことをやっている人たちがいまして。特にそういう意味では、何時壊れるかなんて判断しなきゃなりませんので、当然技術的なサポートする部隊がありまして、これは技術グループとってます。」「精密調査班ということは要は日常点検じゃなくて、いわゆる設備について一般の現場から上がってくるデータを解析しまして、どのくらい換えなきゃいかんとか、その調査するのも必要なわけですね。」（A製鉄所での話，91年調査）。
- (5) 70年代におけるラインマンのメンテナンス労働への「多能工化」については、道又健治郎編『現代日本の鉄鋼労働問題』（北海道大学図書刊行会，1978年）所収の拙稿「大手製鉄所本工労働力の再編・陶冶」90頁以降、参照。なお、クレーン運転職場や電気運転職場等の一部の職場では点検の一部が正規作業とされる場合もあった。また、A製鉄所においては、71年度第4・四半期より「減産体制に伴う要員余力の活用」としてラインマンに対する「整備技能研修」がOff-JTで行われている。拙稿「鉄鋼独占企業における『合理化』と企業内教育の展開過程」『北海道大学教育学部産業教育計画研究施設研究報告書』第11号，1974年，243-244頁参照。
- (6) TPMの全国的な推進母体である日本プラントメンテナンス協会の特別顧問である中嶋清一氏は、「TPMの特色は“オペレーターの自主保全”（自分の設備は自分で守る）」であるとして、アメリカとの対比で次のように説明している。「米国では専門分業化が進んでおり、オペレーターは生産（運転）に専念し、保全は保全マンの仕事になっている。日常保全も保全マンの仕事であり、オペレー

ターの仕事だと思っていない。このような米国流の分業は、自動化・FA化の進展とともに見直しが必要だというのがTPMの主張である。つまり、ものを作るのは自動化設備であり、その自動化設備の健康管理のための日常保全をオペレーターが担当するように、オペレーターと保全マンの分業の分かれ目を変えようというのである。」(中嶋「TPM概論」日本プラントメンテナンス協会編『生産革新のための新・TPM展開プログラム——加工組立編』日本プラントメンテナンス協会、1992年、3頁)。

- (7) 90年代になって他製鉄所が大々的に取り組んだ「TPM活動」と比べると、どちらかといえばまだ、設備管理強調月間のスローガンという側面が強かった。「当所は昭和58年度の設備管理強調月間からTPM(全員参加の予防保全)という言葉のスローガンに掲げてきました。……以後、毎年TPMを中心に据えた活動を展開し、……」(A製鉄所『所内報』1987年10月号紙上で設備部長の話)。なお、他製鉄所の「TPM活動」については、拙稿「鉄鋼大手製鉄所の生産工程と本工労働の特質」(科研費報告書：研究代表道又健治郎『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』1994年)24-25頁参照。
- (8) A製鉄所『所内報』1985年6月5日号より。同号には次のような記述もある。「運転部門と地区整備部門とを一体化し、全員が運転と整備の作業を行う——連続熱延工場では、四月から2交代操業体制とあわせて、高炉メーカー主要ラインとしては初の交代制による新整備体制(自家整備)をスタートさせた。」「連続熱延工場の新整備体制で、注目される点のひとつに熱延掛の各職場のオペレーターが、余裕休止時間帯等を活用し、点検業務を強化させ、迅速で適確な対応をはかり、自主保全を押し進めていくことがあげられる。」また、圧延職場のオペレータがSD(shut down maintenance:定期修理)の工事監督も行ったとある。
- (9) A製鉄所『所内報』1985年6月5日号には、鋼板地区整備掛の機械整備マン(加熱炉担当)が熱延掛加熱炉職場に配属され、加熱炉操業に従事しているケースが紹介されている。なお、圧延整備室整備技術グループの熱延工場関連業務も、同時に圧延部鋼板技術室熱延技術掛に移管された。
- (10) A製鉄所『所内報』1985年6月5日号より。なお、運転・整備掛は87年10月に熱延掛に統合された。

## 2 「自主整備体制」への移行と「事後保全」の模索

このような連続熱延工場での「実験」も踏まえて、85年度の設備管理強調月間からは「自主整備体制」をメインテーマに掲げ、表2-8のように3年がかりで体制作りを進めてきた。殊に、86年10月から始めたラインマン整備技能教育は、ラインマンの約30%とライン作業長全員を対象に、ラインマンには3~6ヶ月、ライン作業長には1週間の教育を施した(詳細は第3章第2節参照)。こうした準備を経て、工場は順次「自主整備体制」に移行し、87年12月にはその総仕上げとして地区整備室が廃止された。その組織上の改正をみたのが図2-4(次頁掲載)である。その要点は図2-5に示した通りで、各地区整備掛はそれぞれの工場に移管され、また、技術グループの機能は設備管理室と各生産部門の技術室に移管された。

地区整備掛を受け入れた各工場の整備業務の体制は、製鉄・製鋼工場では92年7月にライン掛制が廃止されるまで(ただし製鉄工場のみは掛制が残る)、いわゆるライン掛とは別の掛に属していたが、圧延系の工場では棒鋼工場を除いて、87年時点で既にライン掛に

組み入れられており、棒鋼工場でも89年3月には圧延掛に組み入れられ、かくて圧延系の工場では全て、ライン掛長の下で整備作業が行われることとなった。

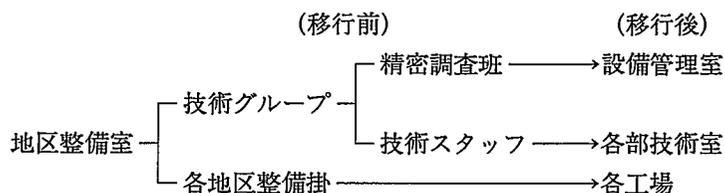
表2-8 「自主整備体制」へのステップ（活動実施テーマ）

第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ
1985年度 啓蒙	1986年度 教育	1987年度 体制整備
①新整備体制導入のための啓蒙 ②工場の整備技能レベルの自己診断 ③整備教育基本計画の策定	①整備技能教育の実施 ②自主整備に必要な資料の準備 ③整備業務のパソコン適用拡大 ④共通整備部門の具体案検討	①整備技能教育のフォロー ②整備移管後の業務円滑化 ③設備の安定稼働対策

(資料) A製鉄所『所内報』1987年10月号より作成。

「当初は掛長クラスまで工場に付けてたんですが、今はもう、掛長級については専門の整備マン、整備屋ということではなくて、例えば、設備企画ですとかいろんな設備投資ですとか、そういったようなことを担当する、いわゆる技術スタッフとしての仕事をやりながら、一部、整備技能あるいは整備技術という意味での専門性を担保する形で、ま、兼任みたいな形で。従来は専任でおいていたのを兼任みたいな形で一人置きましようという方向にちょっと移行してまして。で、かなりの部分を作業長以下で、各整備についてを、物

図2-5 「自主整備体制」に伴う組織改正の要点



(資料) A製鉄所資料「A製鉄所における自主整備について」(日付不明)の計画図を実態にあわせて補正。

事を進めていこう、という体制に今してるところですね。」(A製鉄所での話、94年8月)

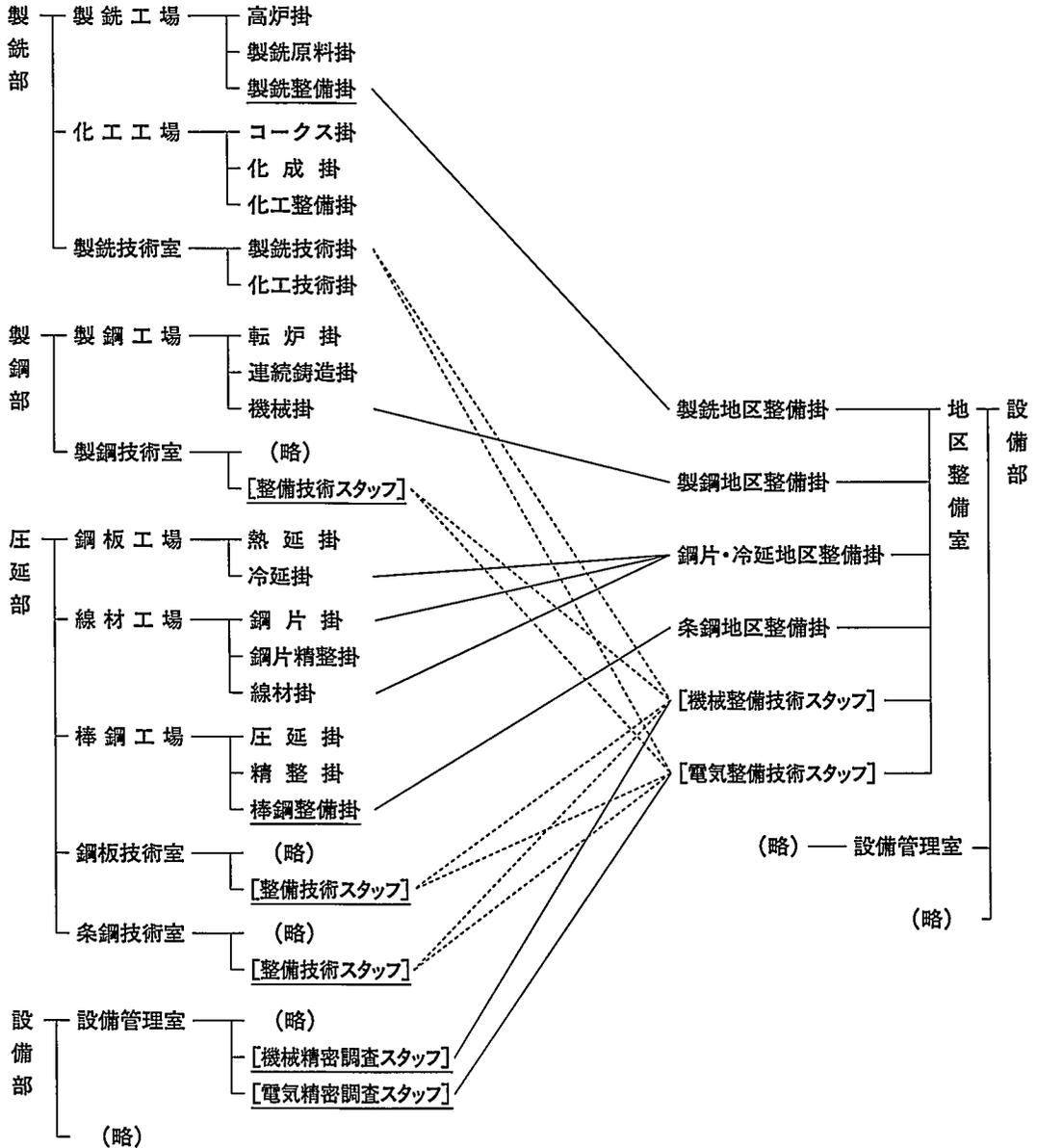
この話にあるように、整備担当スタッフとしての掛長は置いているが、指揮命令系統としては、工場長—ライン掛長—整備作業長、ライン掛制廃止後は工場長—整備作業長となっている。なお、整備作業長は現在、電気整備と機械整備の2名が置かれている。

こうした体制の下でのラインマンといわゆる整備マンとの整備業務の分担関係は、ラインマンが日常点検とPMシート(工事指示書)の発行等を受け持ち、整備マンが精密検査と複雑な工事の監督を受け持つというもので、整備業務のラインマンへの移管率は、94年6月時点で、日常点検が60%(目標70%)、PMシート発行が40%(目標30%)とのことである<sup>(1)</sup>。

図2-4 「自主整備体制」に伴う組織改正

(改正後)

(改正前)



(資料) A製鉄所『所内報』各号より作成。

(注) 87年12月1日付の組織改正を中心として、それ以前の関係分も加えてある。組織図は関係分のみで、他は省略してある。下線部は新設。新旧間の実線は主な移籍先。

「整備技能がそれ程いらぬポジションで、要するに、今まで、地区整備機能というのは、日常点検と、それからいわゆる工事をしてくれっていう場合に工事依頼書を書くというのが地区整備マンの仕事の太宗だったんですね。ですから、それはもういいと、ラインマンに習得させるということを始めてる職場も一部あります。」「工場の中で、実際には地区整備がそのまま行ってる。地区整備の中のラインマンに渡せないところの業務というのが、やっぱりありますし、点検としても、いわゆるブレイクダウン・メンテナンスとって、壊れてから直すやり方と、壊れる前に直すやり方、壊さない点検の仕方ってというのがやっぱりあるわけですね。特に製鉄所のところは、壊さないうちにキズなり何なりを発見するということがどうしても必要なポジションがいくつもありますので、そういうところはやはり、それなりの整備技能というのを持ってないと、出来ない、ということですね。それから、そういう人間がある程度の機械知識を持って、そういう機械的な仕事を一部、請け負ってやっているとところとか、様々。」(A製鉄所での話、94年8月)

この話の最後にもあるように、工場に配置された整備マンがラインの仕事を受け持つことも希ではない<sup>(2)</sup>。しかし、「自主整備体制」の基本的な方向は、ラインマンに日常点検と社外工への工事指示を任せることによって<sup>(3)</sup>、整備マンの削減を図ることにあり、そういう方向でライン労働と整備労働の融合が目指されているのであり、その意味では、あくまでもラインマンの「多能工化」が基本であろう。

ところで、「自主整備体制」導入によって整備マン(旧地区整備掛の機能分)がどの位削減されたかを定量的に明らかにする資料を入手し得ていないが、A製鉄所提供資料によれば、87年4月の在籍数108人が93年10月には63人になったという<sup>(4)</sup>。この数字には、相次ぐ工場休止による減少もかなり反映していると思われるが、しかしそれでも、整備マンの大幅な削減が実現したことは間違いないであろう。同じ資料は次のように述べている。「整備部門における要員は大幅に削減されたが、整備マンの負担は増大した。今後、ラインマンへの整備業務移管を更に促進すべくラインマン整備教育等を推進していく。」<sup>(5)</sup>

しかし、プロパーの整備マンの縮小による負担増を補うための「自主整備体制」のさらなる推進、すなわちラインマンの整備技能の向上にしても、ライン自体が極限まで切り詰めた要員で操業している状況の中では、結局はラインマンへの負担を高めることであるが、それも自ずと限界に突き当たらざるを得ないであろう<sup>(6)</sup>。このことは、これまで蓄積してきた整備技能の伝承という問題にも係わっている。89年10月の所内報に収録された「自主整備は究極の整備体制」と題する座談会での次のやりとりは興味深いものがある。

〈鋼板工場熱延掛長〉「これからの自主整備ということを考えると、技術技能の伝承というのが課題と思います。やはりオペレーターでは伝承にも限界がありますので、核となる整備方のレベルをどう上げていくか、だと思えます。／設備方に負担が多くなったという話をしましたが、今のバランスが、単に考える時間を犠牲にしてくれていくというのでは困る。整備方は、いろいろ考える時間をもって設備改善などに取り組んでもらう必要があります。その負担を軽くするためには、運転方の整備技能の質的向上

も大事ですが、効率化をはかるためのシステムを取り入れるなどの対策も必要です。」

〈副所長〉「今はこれまでの整備技術の蓄積で食べていくという感じだが、いずれ息切れするかもしれない。新しい技術・技能の蓄積と伝承をどうやっていくかが、今後の重要な課題ですね。」

〈棒鋼工場主任掛長〉「整備方の効率化を進める一つとして、管理業務的なものを極力削減していってます。合わせてオペレーターに取り込む業務をふやしながら効率化を進めていくつもりです。」

〈線材工場鋼片掛長〉「オペレーターの整備技能アップは当然必要ですが、同時に整備技能の専門集団の充実も必要だと思います。」<sup>(7)</sup>

製鉄所「存亡」という危機感をバネに他製鉄所に先駆けて踏み込んだ「自主整備体制」も、まだ難しい問題を抱えているといえようが、それに対する方策の一つは、話の中にもでてきた整備業務のシステム化——B製鉄所やE製鉄所のようなオンライン・コンピュータ・システムとAIの導入であろう<sup>(8)</sup>。しかし、A製鉄所のように小規模化したところで経済計算的にペイすると判断されるかどうかは疑わしい。そこで浮上してくるもう一つの経済計算が、先にもでてきたブレイクダウン・メンテナンス（BM：breakdown maintenance）——事後保全である<sup>(9)</sup>。

一般に大手製鉄所の設備保全体制は、設備が故障する前に整備をする予防保全（PM：preventive maintenance）方式を採用しており、それは「故障発生による損失に比べてその方式に要する費用が少なくすむ場合に適用される方式」<sup>(10)</sup>であると同時に、工程の連続性を条件とする大量生産体制に適した方式でもある。A製鉄所でもこの予防保全体制が組まれており、それを下から支えるのがいわゆる「地区整備」の精密検査と日常点検であったが、近年のA製鉄所のように多品種小ロット生産が主流になると、鋼種・規格の変更に伴う設備稼働の中断も頻繁にならざるを得ず、設備稼働の中断を回避するための予防保全が必ずしも経済的とはいえなくなってくる<sup>(11)</sup>。

「高炉メーカーのやり方というのは、一貫生産体制で、とにかく、CC（連続鑄造設備）から出てきたらば、まだ鋼片が下がる前に復熱炉に入れて、で、すぐ分塊側に流して、ま、ウチの工場では出来ませんが、出来るところでは、まだそれが温かいうちにホットラインに流していくのが理想型で、とにかくどこが止まっても全部止まってしまうみたいな工場の作り方をして、出来るだけ固定費を削減していくというような、止まってしまっただけは困るというような設備設計をしてるんですけども、電炉メーカーさんをみると、そこまでやってないんですね。やってないということがだんだんわかってきまして、そのかわり設備投資額がすごく少なくて、かつ、修繕費もどうも少ないんじゃないだろうかと、そこまではよくわからないんですけども。というのがありまして、少し発想を変えるべきじゃないかという動きが数年前から出てます。ただ、それが全て、どこの工場にもいいかというと、それは必ずしもそういうことではなくて、今、そこがやっぱり悩ましいなど。ただ、修繕費自体が馬鹿にならない額になってますんで、そこをやっぱり何とかするために、ブレイクダウン・メンテナンスの考え方も入れよう

と。それから、設備投資に対する考え方も、今までのY社というのは、世界最高の設備を入れて、世界最高のものを造っていけば儲かるというような、設備的には非常に、それが経営資源みたいだというような考え方あったのですけどね。どうも、A製鉄所も、特殊鋼棒鋼・線材を造るという意味ではかなりすごい設備を、どこもかしこも持っているんですけども、どうも減価償却費が下がらないとか、お題目立てて作った割には、なかなかその機能が発揮できないと。こんなだったらもう一段ランク下でもよかったんじゃないかとか、というような話もありまして。確かに電炉メーカーさんなんかみますと、かなり割り切ったお考え持たれてやっているところも、逆にあるところもありましてね。そこは、数年前から……まだ模索中ですね。やはりE製鉄所とかB製鉄所とか、あの程度の規模の製鉄所になると、ガッチリしたものを造って、何というか、トン・パー・アワーを上げて、設備を壊さずにといいことでやるのが、かえってメリットがあるんだと思うんですね。ただ、A製鉄所みたいに、ワン・ロット数トンから注文が始まるような製鉄所で、年間粗鋼生産量が百万トンなのがしだといくと、これ、その辺の電炉メーカーとあまり変わらない規模になってますんでね。そこでそういう生産体制が果たして経済的なのかどうなのかというようなことを考えていかなきゃいかんかなと。」(A製鉄所での話、94年8月)

このような事後保全の部分的導入は、日常点検や精密検査の負担をある程度軽減し、従ってまた、先にみたような「自主整備体制」の抱える当面の困難をもある程度は緩和することになろう。と同時に、こうした「割り切り」は整備作業の社外工依存度を高める方向を内包することにもなろう。

なお「中央整備」部門は、既に第1章で触れたように、その後分社化されている。すなわち、88年4月に設立されたNo.1企業には、当初は電気・計装・計算機(プロコン関係)整備の一部が移管されたが、90年4月には残りも完全に移管され、電気整備掛および計装・計算機整備掛(88年4月に計装整備掛と特殊計装・計算機整備掛が統合)が廃止された。また、90年7月に設立されたNo.2企業には機械整備関係が移管され、機械工事室も廃止された<sup>(12)</sup>。

#### 注

- (1) A製鉄所提供資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(1994年6月)より。
- (2) 先の連続熱延工場の事例にもみられたし、また、A製鉄所『所内報』1988年10月号紙上で副所長が次のように話している。「(昭和……引用者)六十五年三月に向けて、さらにスリム化していかなければならないという命題がありますし、スリム化にはこの自主整備体制の定着化が非常に重要な意味をもっています。従って、厳しい条件下ではあるけれども、各部門でラインマンは整備点検技能を、整備マンは運転技能を、それぞれどん欲に習得してもらおうというかたちで、自主整備体制の定着化を早期にはかってほしいと思います。」
- (3) その意味では「自主保全」を目指すTPM活動と共通しているのであり、A製鉄所の「自主整備体制」の特徴は、それを制度として展開するところにある。

- (4)(5) A製鉄所提供資料「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」(1994年6月)より。
- (6) 「限界」というわけではないが、例えば前掲表2-7の棒鋼工場機動班をみても、「設備点検」に対応できる労働者は、93年6月時点で30人中、まだ4人でしかない。
- (7) A製鉄所『所内報』1989年10月号より。なお、一部発言をカットした。
- (8) B製鉄所については、前掲拙稿「鉄鋼大手製鉄所の生産工程と本工労働の特質」15-17頁参照。E製鉄所については、永田萬亨「新鋭製鉄所における労働と教育訓練」(前掲『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』)41-44頁参照。
- (9) 1994年のA製鉄所所長「年頭あいさつ」では、「当所は、広域機動班の導入、自主整備の拡大および事後保全の実施など、様々な厳しい施策・改善を先取りし、成果をあげ、全社的にも極めて高く評価されております」と述べられている。A製鉄所『所内報』1994年1月号。
- (10) 日本鉄鋼協会編『第3版 鉄鋼要覧 第I巻 基礎』丸善株式会社、1981年、881頁。
- (11) もちろん、多品種小ロット生産においても如何にして工程の連続性を確保するかということが重要な課題として追求されることはいうまでもない。
- (12) 正確には、No.2企業設立に先立つ90年4月の組織改正で設備技術室に統合された。A製鉄所『所内報』1990年4月号参照。

### 3 「自主整備体制」と職務給制度

最後に、「自主整備体制」が既存の職務給制度に投げかける問題を見ておこう。

Y社の職務給制度はラインマンと整備マンとでは別建てになっており、整備マンを対象とした「技能職務」は技能習熟段階に応じて昇級する、ある意味では「職能給」的性格のもので、その相対的ランクは最終的にはラインマンの職務給のA職務(最上位職務)に相当する<sup>(4)</sup>。

「自主整備を入れているのが、本格的に入れているのがウチだけなんで、ちょっと、私、他の製鉄所ちゃんと調べてないんで、自信ないんですけど、少なくとも大製鉄所はやってないはずで。で、社の制度としまして、整備マンというのは職能給になっているんですね。だから、ある程度同じ仕事していても、ランクが上がっていくと、試験が時々ありまして、技能職級と我々呼んでるんですけども、という制度を持っているのに対して、ラインマンというのは職務給で、仕事によって給料が決まる。で、この仕事であれば、A、B、Cという、例えばランクが決まってまして、で、そこで上がっていくのは、一般と統括と工長というふうに、役職でしか上がっていけない感じになっているわけですね。ところが技能職級の方は何段階もこういうのがありまして、ステップで上がっていくという職能給制度とってるんですけど。」(A製鉄所での話、94年8月)

この枠組みは、ラインマンと整備マンが職場として明確に区分されていることを前提としており、他製鉄所のように両者の関連が「TPM活動」の段階ではまだ問題が顕在化していなかったが、A製鉄所のように制度的に両者の融合が目指されると、否応なく別建ての枠組みそのものが問題化せざるを得ない。もちろん、同様の問題はラインマンの職務間での「多能工化」にもあり、それへの対応が88年の「職務の大ぐくり化」であり、さらに

は棒鋼工場の「機動班」へのA職務適用であった。しかし、一方が整備マンの職務給のように技能習熟度に応じた体系のものだと、両者のすり合わせも難しく、また、ラインマンは概して「技能職務」の下位区分にしか位置付かず、ラインマンの整備技能習得へのインセンティブという面でも問題をはらむことになる。そこでA製鉄所では、ラインに配置された整備マンに対してもラインマンの職務給を適用するという措置をとることとなった。

「地区整備室というのを、他の製鉄所は持っているんですけども、当所は地区整備室を持ってないんですね。で、全部、工場長の下に整備マンがある一定数いる。だから、ラインマンといっても整備マンなんですけども、ただ、職務給でいうと整備マンの職務給を使ってないんですよ、彼らには。ラインマンと同じ職務給使ってるんですよ。だから、やってること自体は整備マンですし、まさに整備技能でやってることなんですけども、我々の区分の中では整備の職務給じゃない。」(ラインマンから、同じような仕事をしているのに、という反感があったからか、という質問に対し)「いや、多分そういうことじゃないと思いますね。職務給で合わせたのは、やっぱり、最終的には自主整備の形態として、ラインマンが整備技能を覚えるという理想型があったんだと思うんですよ。だから、給与形態が違うとですね、じゃ、お前、あっちの仕事覚えろやというわけにいかない、というのがあったとは思いますが、そこは、まだちょっとうまくいききれていないと。整備部隊というのは、各部門に残っちゃったものですから。」(A製鉄所での話, 94年8月)

こうして、職務給の面でもラインマンと整備マンを同じ土俵に乗せることによって「自主整備体制」の推進が図られている<sup>(2)</sup>。

#### 注

- (1) Y社の職務給制度については、さしあたりは前掲拙稿「鉄鋼大手製鉄所の生産工程と本工労働の特質」19-20頁参照。
- (2) なお、今回の調査では、ラインに配置された整備マンに具体的にどの職務区分が適用されているかは確認できなかった。また、A製鉄所でも、先述した分社に出向している「中央整備」マンには「技能職務」が適用されている。

(藤澤 建二)

## 第3章 「能力主義管理」の現段階と「能力開発」

### 第1節 昇進・昇格管理の現状と「人事・処遇制度」見直しの動き

本節では、「能力主義管理」の現段階を、昇進・昇格管理の現状の中で何が「経営」側にとって課題視されているかという角度からみておこう。

#### 1 ホワイトカラーの昇進・昇格管理の現状

Y社の第三次「中期経営計画」ではホワイトカラー（Y社では「主務職」と称する）の削減が焦点の一つになっていることは第1章で述べた通りだが、ここではそのホワイトカラーの昇進・昇格管理の現状について簡単にみておこう。なお、いうまでもなくホワイトカラーの管理は個別製鉄所単位ではなく、基本的に全社レベルでなされている。

Y社の人事管理は役職位制度と職能的資格制度である「社員人事制度」の二本立てで行われているが、まず「社員人事制度」の運用実態からみていこう。

「社員人事制度」は70年10月改訂以来のもので、その資格区分は下位から〈担当補－担当－主事－統括主事－参事補－参事－理事補－理事〉となっており、大卒ホワイトの初任資格は「主担当」である。昇格のための標準的な資格滞在年数は、主担当2年、主事2年、統括主事4年で、入社9年目には標準的には参事補に昇格するが、このあたりから選別が始まるという。

「一般的には、これ、女子だとか男子によっても、多少違いが、実態面であったりとか、いろいろありますけども、大体統括主事までは比較的一律的な資格昇格をすると、大体イメージとしてそう思っていただきたいと思います。」「大卒の場合は参事補のところも、選別が始まりますが、かなりのウエイトで、まず、これあの、年次別が一つのベースになってますんで、管理としてはですね。ですから、一期選抜だとかあるいは翌年に昇格するだとか、いう形で差が多少ここから出始めると思っていただければいいんですが、ただ、原則全員ですね、参事補までは大体行くというのが大卒の例ですね。選別が実際に始まるのが参事補からではありますけども、最終的には参事補には大体みんななると。で、参事にもかなりのウエイトでなります。理事補以上はもう、かなり限定的な運用になります。ですから、最終的にどこまでの資格に行くのかという問題と、それが一期で行くのか二期で行くのか三期で行くのか、そういう差が、二つの面で出てきますけども。」（A製鉄所での話，94年8月）

この参事補という資格は、最初の役職位である掛長に対応しているが、両者の関係は次のようになっている。

「一部、あの、役職との関係でいいますと、幅を持たせてるといいますか、統括主事からも、例えば掛長には出来るということにはなってますが、大半は参事補が大体掛長とっていただければいいですね。」「参事補になれば、掛長という肩書き、大体付

けてます。ですから、一つの組織の長ではなくても、やってる仕事の内容が、担当とはやっぱり一段高い仕事をやってると、で、責任も持っていると、という意味において、掛長という肩書きを全員に付けてますんで。ですから、そういう意味では、資格は参事補だけでも掛長という役職が付いていないというのは、これは一時的には発生するんですが、例えば資格は参事補になったけども、全員をそこで一律、掛長にパーンとしてしまうわけではないもんですから、ポスト管理は一方、行ってますんで、時期がずれることはありますけども、いずれは掛長という肩書きにはなる、全員には付くと、いう形をとってますんで。」(A製鉄所での話、94年8月)

このように大卒のほぼ全員がいずれは昇進する掛長という役職位は、現在では必ずしも管理職を意味していない。つまり掛長には、管理職としてのいわゆるライン掛長の他に、スタッフ的な役割を果たす掛長があるということだが、しかしライン掛長の性格自体も大きく変化してきている。

「掛長がやる仕事というのは、20年前と比べるとどうかというと、やっぱり変革してきてるわけですね。人数も少なくなってきてますし、以前はかなりの規模の担当者を部下として持って、まさしく管理者として、自分で例えば資料を書くなんてことは少ないというケースが相当、昔はあったと思いますけど、今はもう、大体掛長職位というのは、一方では実務担当者でもあり得る、プレイング・マネージャーっていいますかね、かなりプレイヤーの方に近いマネージャーみたいな仕事に変わってきてますから。」(A製鉄所での話、94年8月)

さらにA製鉄所では、先述したように92年7月に生産部門のライン掛長を廃止したこともあって、ライン掛長とスタッフ掛長を同等に位置づけるようになってきている。

「今はハード掛長とソフト掛長というのがいたのを止めちゃってるんですよ、ある一時期に。要するに掛長というのをなくしちゃった、ハードの組織としてはですね。で、その中で掛長の、今、掛長と参事補の比率というのは、どこの製鉄所も同じなんですけども、その中で、組織的に掛長相互に差別化をしていた時代というのは、あったわけなんですけども、それを、他の製鉄所ではまだ持っているところは若干あるんですけど、多分、ほとんど機能してないはずなんです。で、かえってそれが業務の障害になってる可能性の方が高いはずなんです。で、それを全部止めて、掛長という名の付いた人は全部同じにしちゃったわけです。ラインだろうがスタッフだろうが。私は掛長カッコ〇〇というスタッフ掛長の名前もらってるんですけども、みんなそういう位置づけにしてしまったと、いうことによって、ある程度組織的にも担保していたようなところあったんですけど、それはもうやめたと、機動的に、プロジェクトワイドに、ある問題が発生すれば、じゃ、こういう体制で行こう、ある問題が発生すればこういう体制で行こうというの、かなり機動的に動かせるように、組織的なそういう壁をとっぱらっちゃったみたいなどころがあるんですね。」(A製鉄所での話、94年8月)

こうした掛長職位の変化を背景として、大卒のほぼ全員が参事補イコール掛長という昇進・昇格管理になっているということだが、そのことは同時に、掛長職位の役職位としての位置づけ自体が事実上変化しているということでもある。

「掛長クラスのところでですね、役職的な管理が事実上不可能になってしまったということだと思うんですけどね。」「役職に関する管理を、結局、緩くしたということなんですよ。」(A製鉄所での話、94年8月)

Y社の役職位はく掛長―室長(工場長)―部長という階梯になっており、参事に対応する室長クラスになると、当然のことながら掛長とは異なり、限定的な役職位管理になるが、ただしここでも、室長に相当するスタッフ的な職位として「部長代理」が設けられている。

「室長というところは、世の中一般にいう課長ですけども、ここは、何々室の長じゃなければ室長とは、ウチの会社の中では言っていないわけですね。で、それ以外であり得る職位というが役職として部長代理というのが一方、ありましてですね。これは、何々室の長ではないんですけども、それに相当する資格要件満たしている、あるいは能力的にも認められる人が、部長代理という形でおります。」(A製鉄所での話、94年8月)

そういう意味では、今のところ少なくとも大卒ホワイトの場合には、職能的資格と役職位との間にそれ程大きな乖離が生じていないとみられており、両者の乖離はむしろ今後の問題と認識されている。

(主務職の資格定員枠は役職と切り離しているのか、という質問に対し)「いや、役職とはやっぱりかなりリンクしてますけどね。」(資格と職務の乖離の甚だしい部門は、という質問に対し)「ないんですね。ウチの会社においては、あんまり、今のところはないですね。」「今後どうなるかっていう意味においては、スリム化、相当実行していきますんで、で、なおかつ比率としては大卒者の比率が圧倒的にどんどんどんどん多くなってきますね。今、ベテランの方々で高卒の方で実務をおさえてる方がかなりいらっしゃるんですけども、年齢的にリタイアの時期が近づいてきてますから、ここ数年、もう10年くらいの話になりますけども。一方、高卒の人の、これは、ま、主な理由としては進学率のアップというのが一番大きな理由ですけども、ウチの会社に高卒で入ってきて下さる方の率というのは極めて少なくなってきましたから。人員構成的にはもう大卒の人間が圧倒的に多くなっているというような中で、じゃ仕事は今まで通りある程度のピラミッド的なものも残らざるを得ないと、いう中で、今後どうかっていうと、若干、やっぱり変質はしてくると思います。いうことでの、資格の運用と、ポスト、役職をみた上で、あるいは仕事の内容をみた上で、資格運用を今後どうしていくかっていうのは、今後の問題としては出てくるかと思うんですけども、今まさには、ちょうどその中間くらいのところですので、大きな乖離による問題というのは、実態としてはそんなに出て

ないと思います。」(A製鉄所での話, 94年8月)

## 2 ブルーカラーの昇進・昇格管理の現状

大卒ホワイトの資格昇格管理が「役職とはやっぱりかなりリンクして」いるのに対し、労働組合との要員協定を必要とするブルーカラー(Y社では「技術職」と称する)<sup>(1)</sup>の場合は「全くリンクしてない」という。

「工長イコール主事なんですけども、ここは、主務職と違まして、全くリンクしてない。で、主務職と違うのはですね、やはり要員査定が厳しいということだと思うんですね。つまり、工長単位に、こうこう、こういう工長単位にして、ここに工長何人、担当者が何人というの、全部組合と協約して決めなきゃいけないので、あの、いい加減な置き方が絶対出来ないと。その都度その都度に全部決定して、組合と決めなきゃいけないがあるので、工長の比率も先ほど申し上げた通り上ずる傾向にはあるんですけど、例えば全員が参事補になって、全員が掛長になっていくという、掛長比率がどんどん増えてもいいという管理にはなってないものですから、主事と工長とは、ここはまるっきりリンクしてないというのが、実は実態です。」(A製鉄所での話, 94年8月)

ブルーの職能的資格は基本的に<担当補-担当-主担当-主事-統括主事>の5階梯であり、主担当までは遅速を別にすれば昇格が制度的に保証されている<sup>(2)</sup>。さらに、役職位の工長に対応する主事にも、最終的には8割くらいは昇格するという。

「最終的には、全技術職の8割くらいは、その生涯の間に必ず主事になるっていうような。ただ、それが職場の中に8割いるわけじゃないです。その、Aさんという個人みんなとってみればですね、8割くらいの方は到達するのは主事だと。ただ、主事比率が圧倒的に多いと。要するに、インセンティブの与え方が、技術職と主務職でちょっと違ってましてね。技術職のところは、まあ、まず主事というのが第一関門であって、ま、若いうちになれば、それにこしたことはない。それからその次に、役職としては工長が出てくるわけですね。」(A製鉄所での話, 94年8月)

厳しい要員削減の結果、第一線監督者としての工長に昇進するのは全体の4割くらいを占めるが、統括主事に昇格するのは全体の1割くらい、さらに作業長に昇進するのはその半分ということで、統括主事・作業長への昇格・昇進はまさに「狭き門」となっている。

(統括主事に昇格するのは何割くらいか、という質問に対し)「実際の決め方は、工長の定数の枠数で決まってるんで、工長定数の4分の1くらいですね。ですから、工長になる人が4割で、4割の4分の1か、統括主事1割ですね。で、さらに、作業長となるとその半分くらいかな。」(A製鉄所での話, 94年8月)

こうした昇進・昇格管理によって労働者の「やる気」を引き出し、「多能工化」や次節でみる「能力開発」等への動機づけとしているのである。

「例えば、資格昇格制度なんかでも、主担当で残る人間というのを確実に作っていくわけですね、ある一定のパーセンテージにおいて。それから、主事と統括主事にもやはり差があると、工長と一般との間にも差があると、こう、マトリックス的にいうと、主担当があって、そこで残っちゃう人間もいるわけですね。それから主事に上がってく人間もいる。それから、主事の中で、一般の主事だけで終わっちゃう人と工長になってく人もいます。ここはやっぱりマトリックスありますし、その中から統括主事になってく人もいます。その差で給与差額っていうのつけてくるわけですから、インセンティブの与え方の中で、本人にやる気を出していくということがやっぱりあると思うんですね。」(A製鉄所での話、94年8月)

ところが、8割が昇格するという主事資格の運用は、再検討される方向にあるという。

「技術職そのもののインセンティブが、こんな形じゃまずいだろうと、主事というのが、全然機能していないと、いうことで、そこは少し、ま、直す方向で動いているんで、これからちょっと多分違ってくるだろうと。」(A製鉄所での話、94年8月)

その背景には、ホワイトにあっては掛長という役職位がそうであったように、ブルーの場合には主事資格が、「経営」側が意図するような選別機能を果たせなくなってきたという認識があるものと思われる。

「昔とだいぶ違ってきているのは、昔の場合はかなり大量採用で、少数精鋭、選抜というような考え方がやっぱりありましてですね。ザーッとすくって、とにかく競争させて残していけばいいというような、で、残った人間というのはやはり、製鉄所を支えるだけの、能力と技術的素養と、そして何よりもモラルが高いんですよ。で、その辺が今、製鉄所、例えば作業長さんとか、中には掛長になられてる方でもってきたというところがあったと思うんです。」「それから、ある程度余剰人員っての抱えながらも、会社が食っていける体制にあったと。ところが、実際今、じゃ、どういう状況にあるかというところ、そのインセンティブだけでやっていけるかどうかというところが、やっぱり、かなり方向転換を要求されてるところでありまして。例えば、今、若手の社員の採用ってのは、年間10名とか、来年なんか5名くらいにしようかなと。そうしちゃいますとね、ザーッとすくってワーッと落っこっていくというようなやり方だとですね、ほとんどダメだということです。つまり、来た人間全員にインセンティブ与えて、来た人間全員にやる気を与えて、そして育てていくというようなやり方。で、かなりこれは、そういうシステムティックなやり方を、やってる製鉄所の例だと思うんですけども、我々もまさにこれをやらなければいかんなど、こんなような時代状況にだんだんなってきたんですね。そこは今、模索中という感じになるんです。」(A製鉄所での話、94年8月)

そこには二つの側面があって、一つは、厳しい要員削減の結果として残った労働者の格差付けが、現行制度では十分に処理出来なくなってきたということと、もう一つは、そのことの結果として現行の職能的資格制度では労働者へのインセンティブが十分に機能しないのではないかと考えられていることである。そして後者の点は、次節でみる「能力開発」にも直接関わることである。

(大量採用・少数選抜というのが変わってきたのはいつ頃からか、という質問に対し)「いやもう、これはですね、この数年だけでも基本的に変わってると思うんですね。それは何故かという、やっぱり、合理化の進展なんですよ。単純作業どんどんどんどん振り落としてますから。単純作業だけやる人間に高い給料払う必要ないんですよ、で、新しい能力つけてもらう必要ないし、つけてもらったからといって、我々それを処遇できない、という悩みが、やっぱり逆にいうとあったわけですよ。ところが、今そういうのなくなっちゃってるところがありまして。あの、単純作業どんどんどんどん外注化しちゃって、かつ、機械化して落としてるってところから、やっぱり、ある一定層の、モラルも高く、技術力も担える層というのを、この辺の工業高校層から拾ってきて、そして、それをちゃんと育てていくと、ステップ感もあげて踏んでいくと、いうニーズがすごく高まってるんですよ。ですから今までは例えば、主事が8割、工長が4割、ですから、主事になるまでにほとんど手をかけてないみたいなどころがあるんですけど、その前にやっぱり手をかけてですね、ちゃんと伸ばしていくようなステップ感を作っていかなきゃいけない。それは多能工化みたいな話が出て来ちゃいますと、もっと若いうちから、打ち込んでいかなければ、というのもありまして、だいぶ今、状況が変わりつつあって。」(A製鉄所での話、94年8月)

こうした中で、94年4月にY社労使の間で「人事・処遇制度に関する労使調査委員会」が設置された。そこでの検討内容の資料はまだ未入手だが<sup>(9)</sup>、A製鉄所での聴取内容からしても、「社員人事制度」の検討が含まれているものと思われる。

「実は、特に、多能工化、能力主義管理、ま、教育訓練も含めてなんですけど、実はこれ、社全体でかなり大きな問題になってまして。つまり、古い時代のやり方と新しい時代のやり方が、今、変わりつつある境目になってまして。また、今回、当社の、かなり、中期計画ということで、考え方としては大胆な中期計画、ホワイトカラーのリストラも含めてやってるものですから、人事制度を徹底的に作り直そうという動きが、実は本社でもあるんですね。で、ここに(聴取調査項目に)書いてございますが質問の内容、読ませていただいたんですけども、まさに今、我々が悩んでいるところなものですから、実はY社はこうこう、こういういい制度を持っているのだとか、そういうような回答はちょっと出来ない部分が、まさに、同時代で悩んでいると申しますか、一応そこだけご認識いただきたい。」(A製鉄所での話、94年8月)

注

- (1) 「技術職」から昇進する作業長は、職務系列としては「主務職」になるが、ここではブルーカラーに含めて論議する。
- (2) 通常の昇格年限は、担当補（2年）→担当（7年）→主担当（10年）→主事、最長年限は、担当補（5年）→担当（11年）→主担当、となっている。拙稿「大手製鉄所本工労働力の再編・陶冶」（道又健治郎編『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会，1978年，所収）149頁参照。
- (3) この「労使調査委員会」設置は，94年春季闘争におけるY社労連の独自要求項目として提起され，Y社回答に盛り込まれたものであるが，Y社労連の要求理由では次のように述べられている。「出向措置の拡大や職務の多様化，広範化が進むなかで，それらへの対応をはじめ将来の労働力需給を踏まえたシニア世代の活力保持，さらには優秀な人材確保などの観点に立った人事・処遇制度の見直しが求められる状況にある。／したがって見直すべき背景や現行制度の持つ役割，今後の課題などについての共通認識を図ることを目的として『労使調査・研究委員会』の設置を求める。」（Y社H製鉄労働組合『第50回定期大会議案書』1994年10月，2－3頁より）。

（藤澤 建二）

## 第2節 「能力開発」の現段階とその特徴

A製鉄所におけるリストラクチャリングの進展とそれともなう生産過程の変貌や今日的な労働内容の変化の実態については、前章で既に詳細に分析されてきたところである。以下本節では、そうしたなかでの能力開発の現段階的特徴について考察を進めることにしよう。

### 1. 層別教育と昇進・昇格管理の強化

図3-1（次頁参照）はA製鉄所の能力開発体系図（1991年度）を示したものである。Y社の職能的資格制度は、担当補→担当→主担当→主事→統括主事→参事補→参事の階梯からなる。この職能資格は職位と密接に絡んでいる。例えば、主事は工長昇進への、そして統括主事は作業長昇進への必要条件なのである。同様に参事補は掛長昇進への必要条件となっている。A製鉄所では技術職のうち工長になれる人が40%、統括主事は10%、作業長は5%を占めているにすぎない状況にある。E製鉄所では技術職のうち工長が12%、作業長が6%、掛長が0.3%程度であるという。

表3-1 層別研修体系

資格	全	社	当	所	
担当補	新入社員導入研修				
担当	一	専門技術研修Ⅰ (通信教育)		基礎学科Ⅰ (通信教育)	
		専門技術研修Ⅱ (通信教育)		基礎学科Ⅱ (通信教育)	
主担当	工長次席	工長専科 (150Hr)	部門研修		
			共通研修 (4所)		
主事	工	工長候補者研修 (100Hr程度)			
		工長任命			
統括主事	作業長	作業長専科 (300Hr程度)	部門研修		
			共通研修		
		作業候補者研修 (200Hr程度)			
		作業長任命			
		作業長技術研修		は場合教育	

出所) A製鉄所提供資料

高卒入社後位置づけられる担当補→担当→主担当までは役職とは無関係であるため、一定の経験年数を経て所属長の推薦が得られれば基本的に昇格が可能となる。もちろん、その間、新入社員研修、入社1, 2, 3年目のフォロー研修、そして専門技術研修1部及び2部を受けることは言うまでもない。しかし、主担当→主事→統括主事→参事補への昇格は職位と密接な関連性を有しているがために、それまでの昇格パターンとは若干様相を異にする。主事は工長相当レベルの



第一線監督者という位置づけになることから、主担当に平等に受験資格が与えられるわけではなく、日常の勤務状況や作業状況を考慮して工場長による推薦が決定的な意味を持つ。主事から工場長へは工場候補者研修を修了することが必要であり、同様に工場長から作業長への昇進は作業長候補者研修を受講することが必要条件となっている。

ところで、今日A製鉄所で最も重視しているのは工場、作業長の監督者訓練である。配転・出向など要員合理化の進展が著しいA製鉄所では作業長への昇進は極めて少なく、労働者にとって現実味に乏しいが、工場昇進は作業長昇進に比べて達成しやすく、本人の努力次第では手の届く範囲内にあることから、工場昇進を能力開発のイベントとして重視してOff J Tを位置づけるといったことが行われている（表3-1参照）。

「(最も重視している教育訓練は)今監督者訓練です。工場、作業長両方です。工場、作業長に上がるときに相当手を入れたOff J Tをやります。技術職においては、作業長というとかなりパーセンテージが少なくなりますから現実感がないんですけど、工場という頑張れば成れる世界なんで、工場になるというのが非常に大きなイベントとしてありまして、ここには非常に高いハードルを設けて、Off J Tもきっちりやって意識づけをするよ。」<sup>1)</sup>

具体的には主事から工場長への昇格に決定的な意味をもつ工場候補者研修、工場から作業長への昇進に不可欠な作業長候補者研修を重視していることをさしていると思われる。例えば、E製鉄所の場合、工場候補者研修では管理教育として「安全衛生の進め方」「人の育て方」「原価管理」の話などが半月、さらに基礎技術教育として機械工学、電気工学などについて同じく半月に渡って実施されている。また、作業長候補者研修では工場候補者研修と同様に管理教育を行い、専科として技術教育が実施されている。レベル的には工場候補者研修より高く、期間も2ヶ月伸びて3ヶ月という長期にわたって行われている。A製鉄所においてもほぼ同様の工場候補者研修、作業長候補者研修が行われている。

しかし、その一方でブルーカラーの層別研修について、A製鉄所では以下のようにも述べている。

「層別研修については非常に弱くて、ちゃんとした体系がありません。層別研修というのは同じ年代層を集めてOff J Tをやるようなイメージでおっしゃっていただけますが実はないんですよ、ほとんどないんです。それはこれから整備をしないといけないなあと思っています。ただ唯一あるのは層別研修という名目ではなくて、工場に昇進するときに工場候補者研修というのがありまして、これが工場に昇進する前の30代の後半、38・9才から40代の45才ぐらいまでの間にありますので、その昇進のときに昇進の前のステップとして2週間の“かんづめ”研修をやります。これは知識としては安全とかそういう法定のものをやりますけども、むしろ管理者としてどうやっていくか、というモラル面に重点をおいた研修になっていると思います。唯一それだけです、層別研修に関しては、恥ずかしながら申し上げることはないという状態ですね。」<sup>2)</sup>

このように、ブルーカラーの層別研修はY社の他の製鉄所とくらべて、現時点ではあまり活発ではなさそうである。

次に、主務職・管理職のいわゆるホワイトカラーの層別研修の実態をみていこう。1994年度のA製鉄所の能力開発計画は、A製鉄所の労働部能力開発室を分社化してつくった

S B北海道で作成されたものであり、オーソライズされたものではないとはいえ、実質的にA製鉄所の能力開発計画とみなしてよからう。

「A製鉄所としてオーソライズしたものではないんですが、大体こういった実務的なカリキュラムでやっていこうというようなアイデアとして作ってくれたものなんです。大体この線に沿ってやってるといようなイメージではないかなあと考えています。」<sup>3)</sup>

しかし、実際には能力開発自体のあり方が揺れ動いてる時でもあり、また体系立ってやれていないこともあって、必ずしもこの通りの成果が出てないところもあるという。

さて、その中の「社」能力開発計画はY社の主務職・管理職社員を対象とした整理になっており、「1994年度施策の具体案」にはY社主務職・管理職の具体的なプログラム（カリキュラム）を示している。これらはY社共通の研修プログラムであり、各製鉄所の箇所別にプラスアルファのオプションとして付加することは自由であり、事実そのように実施されている。

A製鉄所における主務職・管理職の社員能力開発施策によれば、層別研修（12コース）、実務専門研修（10コース）、その他（4コース）からなる。層別研修として、新入社員を対象とする各種新人研修から、2～3年目及び5、6年目を対象とする中堅社員研修、掛長や室長昇進前に実施される「管理の基礎」や「経営管理の基礎」研修が行われる。そのうち新入社員を対象とする各種新人研修はA製鉄所独自に実施されるが、残り8研修は全社共通の研修として位置づいている。さらに、技術系のホワイトカラーに対する実務専門研修は10コース開かれ、そのうちY社の分社であるND企業などへの社外派遣は4コースを占める。注目すべきは、「鉄鋼製造法」「製品技術講座」「設備技術講座」「経理・財務講座」の各コースはA製鉄所独自に計画実施している研修である。いずれも掛長までの若手技術系担当者を対象に「鉄鋼製造法の共通基礎知識習得」「特殊鋼棒線の製品技術に関する基礎知識習得（商品特性、市場概要、品質管理、商品開発）」「技術系主務職の設備技術力向上に向けた基礎知識習得」「共通知識としての財務・経理知識の習得」を目指している。勤務時間外を活用して約6ヶ月の長期にわたり、テキストにもとづいて発表・質疑という授業スタイルをとる「鉄鋼製造法」コースを除けば、「製品技術講座」「設備技術講座」「経理・財務講座」各コースは実質2～5日程度の短期間のなかで主として講義スタイルによって行われた。その内容は「条鋼マニュアル」「メタラジー基礎」「設備技術概論」などの技術関係のみにとどまらず、「企業会計、原価計算、予算管理制度、意志決定の為の評価方法」など広く財務・経営関係までを含む内容であった。これらの研修はいずれも最近とみに重視されてきたコースである。

以上のようにブルーカラーの層別研修に比べてホワイトカラーのそれは充実しているかにみえる。だが、むしろ主務職（ホワイトカラー）にとってOJTこそが能力開発の基本なのである。

「主務職の場合は、下の方になればなるほどっていうことですね。OffJTにおいてはですね。OJTはどこの世代がというのはありませんけども、若手の方がやはり物事を吸収するっていうか、管理職になっていけばあとは自ら自分である程度吸収して身につけていかざるをえないということです。」<sup>4)</sup>

「OffJTをそれなりの体系をとってやっております。全社の集中研修がございますし、

所内でもいろんな施策はもちます。そうはいいましてやはりOJTが中心ですから、4～5年位のなかで如何に上司との関係あるいは先輩との関係で、仕事のイロハから何を学びとるかというのが一番大きいことですけど。」<sup>5)</sup>

1994年3月30日、Y社は製鉄部門の労働者を1994年4月1日から3年間で7,000人削減し、20,000人体制にすることなどを柱とする第三次中期経営計画を発表した。それは、これまで聖域視されていたホワイトカラーを現在の10,000人から6,000人に、技術職を17,000人から14,000人にして管理、間接部門を中心に計3千億円のコスト削減を目指すというもので、これによってホワイトカラーの4割が削減の対象になるという大幅な人員削減を含む計画であった。こうしたなかで今やホワイトカラーの能力開発が緊急な課題となりつつあるが、A製鉄所では未だ明確な方向を見いだし得ていないといえる。

「主務職はどうしても、技術職もそうでしょうけれどもOJTがどうしてもベースになりますので。Off J Tでカバーできる場所というのは非常に限られているのです。1961, 1962, 1963年ぐらいに入って来られている高卒者の方々がこれまでの実務を支えてきているという現実がございます。そろそろ世代的には交代していかなきゃいけない時期を迎えています。今回のリストラのなかでも出向促進みたいなのをかなり拍車をかけていかなきゃいけないというなかで、こういった方々が他の会社に出ていくという時期を今急激に迎えつつありまして、世代間のギャップが相当激しいなかで、彼らが持っているノウハウ、経験をどういう形で次の世代につないでいくのかということが、ほんとうの意味では人材開発なり配置論、ローテーションとか、そういったなかで極めて大きな課題のひとつなんです。以前から議論してきていますが、いわゆるOff J Tのなかでそれらに対する打開策がなかなか見出しきれないのが実態でして、やはりOJTのあり方とか、そういう中で個別論として進めるしかないのかなあと、今のところそれにとどまっているのが実態ですね。」<sup>6)</sup>

以上のように、ブルーカラーとホワイトカラーの両者において層別教育に濃淡の違いはあるにせよ、職能的資格制度と能力開発とりわけ層別教育が不可分にリンクしていることによって、昇進・昇格管理がきっちりと厳格に機能している。このことが「やる気」のない労働者でさえも、「人が変わったように働く」インセンティブの基底になっているのである。

「高校生が熱意もないと、やる気もないと、それが何故企業に入って目の色が変わるのかというと、端的にいうとそれを覚えないことにはメシを食わせないと、もしくは将来的にも上にあがっていけない、給料が増えていかないというインセンティブの与え方じゃないかと思うんですね。例えば、資格の昇格の制度なんかでも主担当で残る人間というのを確実に創っていくわけですね、ある一定のパーセンテージにおいて。それから主事と統括主事にもやはり差があると、工長と一般との間にも差があると。マトリックス的のいうと、主担当があってそこで残っちゃう人間もいるわけですね。そこから主事に上がっていく人間もいる、主事のなかで一般の主事だけで終わっちゃう人と工長になっていく人もいる、そしてその中から統括主事になっていく人もいると、その差で給与差額がついてくるわけだから、インセンティブの与え方のなかで本人にやる気を出させていくということがあると思うんですね。」<sup>7)</sup>

## 2. 新入社員教育と早期戦力化

新入社員教育は層別教育の一環であるが、ここで改めて早期戦力化との関わりで取り上げてみよう。

新入社員教育は入社後3ヶ月、「Y社およびA製鉄所の概要と就業上必要な基礎知識および基礎技術の習得を図るとともに、社員としての心構えを醸成する」<sup>9)</sup>ために社会人としての基礎的事項について研修を行うものであり、研修内容は一般導入研修、安全技能研修、一般技能研修、職場導入研修、整備技能研修から成る(表3-2参照)。そのうち、

表3-2 新入社員(技術職)研修日程

(1994年4月1日～6月30日)  
(3カ月間)

研修内容	担当	4月	5月	6月
(1) 一般導入研修	S B 北海道	—		
(2) 安全技能研修	S B 北海道	—		
(3) 一般技能研修	S B 北海道	—		
(4) 職場導入研修	配属先職場		—	
(5) 整備技能研修	S B 北海道			—
(6) 整備技能教育	[基礎課程]			

出所) 表3-1に同じ

配属先の職場が責任を持つ職場導入研修を除く一般導入研修、安全技能研修、一般技能研修、整備技能研修は、かつてA製鉄所労働部の能力開発の一部門から分社化したS B北海道が実行部隊となって実施している。

1994年度の場合、高卒男子技術職社員22名

を対象に、所内の研修センター及び能力開発センターにおいて8時30分から17時の時間帯で行われた。22名の中にはA製鉄所の新入社員16名の他、HK企業、A試験分析センターなどの分社化企業も含めた関連会社の新入社員6名を含んでいる。

一般導入研修では、A製鉄所の概要、就業と賃金について総務室から説明を受けるとともに、労働部長の講話が行われる(次頁表3-3参照)。これらは、「学生から社会人への意識変革と行動変容」<sup>9)</sup>を体得し、「学生から企業人への早期転換」<sup>10)</sup>の意図が込められているとあってよい。「安全作業に関する基本を体得させる」ため安全技能研修も組み入れられている。その後、スケジュール表にあるように、「電気の基礎理論」「機械の基礎」「電気機器の知識と取扱い」「機械製図の基礎」「リレーシーケンス」「鉄鋼の基礎」「シーケンサー」「手仕上げの基礎」「計装機器」「機械解体組み立て」「設備保全」など「技術職社員としての業務遂行上、必要な且つ共通的な基礎知識、基礎技術について実習を主体とした内容で習得させる」(「1994年度新入社員(技術職)研修のしおり」)ことになっている。こうして、約1ヶ月間にわたる基礎的な知識、技術、安全作業に関する基本を習得した後、5月9日より6月16日までの1ヶ月あまり職場に配属され、職場導入研修と称する現場実習に入っていく。

約1ヶ月の職場導入研修が終わると再び所内の研修センター、能力開発センターにおいてS B北海道による整備技能研修が始まる。この整備技能研修はラインオペレータ、メンテナンスマンの如何にかかわらず、共通の内容を習得することになる。例えば、「電気点検補修」「機械点検診断」「油圧」「高圧・特別高圧電気特別教育」であり、いずれも整備技能教育に関する基礎的な内容構成になっている(表3-4参照)。

表 3 - 3 1994年度技術職新入社員導入研修スケジュール

時間	日	1日 (金)	4日 (月)	5日 (火)	……日	11日 (月)
8:30		入所式	諸連絡	諸連絡	諸連絡	諸連絡
9:00			安全衛生(安全)	技術・技能研修	技術・技能研修	16mm [北の大地] (見学者センター) 工場見学 H K製鉄 製鋼工場 棒鋼工場 線材工場 エネルギー 分析センター 室・技研 S B北海道 H氏 K氏
9:30						
10:00						
10:30		3階講堂				
11:00		書類手続き				
11:30		304会議室				
11:30		オリエンテーション	研修センター	研修センター		
12:00		昼食会	昼食	昼食	昼食	
12:30		304会議室				
12:45						
13:00		労働部長講話	安全衛生(防災)	技術・技能研修	技術・技能研修	工場見学
13:30						
14:00		304会議室				
14:30		Y社・A製鉄所の概要 総務室				
15:00						
15:30		304会議室				
16:00		就業と賃金				
16:30						
17:00		304会議室				
		諸連絡	諸連絡	諸連絡	諸連絡	諸連絡

出所) 表 3 - 1 に同じ

表 3 - 4 技術職新入社員研修（技術・技能関係）

日	曜日	午 前	午 後
4月1日	金	入社式	導入教育
2	土	休 日	
3	日	休 日	
4	月	安全衛生	安全体験研修
5	火	電気の基礎理論 ①	機械の基礎 ①
6	水	電気の基礎理論 ②	機械の基礎 ②
7	木	電気機器の知識と取扱い ①	機械の基礎 ③
8	金	電気機器の知識と取扱い ②	機械の基礎 ④
9	土	休 日	
10	日	休 日	
11	月	工場見学	
12	火	電気機器の知識と取扱い ③	機械の基礎 ⑤
13	水	電気機器の知識と取扱い ④	機械の基礎 ⑥
14	木	電気機器の知識と取扱い ⑤	機械製図の基礎 ①
15	金	電気機器の知識と取扱い ⑥	配属面接
16	土	休 日	
17	日	休 日	
18	月	リレーシーケンス	機械製図の基礎 ②
19	火	鉄工の基礎 ①	機械製図の基礎 ③
20	水	鉄工の基礎 ②	シーケンサー
21	木	鉄工の基礎 ③	手仕上げの基礎 ①
22	金	鉄工の基礎 ④	手仕上げの基礎 ②
23	土	休 日	
24	日	休 日	
25	月	計装機器 ①	手仕上げの基礎 ③
26	火	計装機器 ②	手仕上げの基礎 ④
27	水	計装機器 ③	機械解体組み立て ①
28	木	計装機器 ④	機械解体組み立て ②
29	金	休 日	
30	土	休 日	

表3-4 技術職新入社員研修（技術・技能関係）

（つづき）

	曜日	午 前	午 後
5月1日	日	休 日	
2	月	シーケンサー	シーケンサー
3	火	休 日	
4	水	休 日	
5	木	休 日	
6	金	設備保全 ①	機械解体組み立て ③
7	土	設備保全 ②	機械解体組み立て ④
8	日	休 日	
9	月	職場仮配属	現場実習（5/9～6/16まで）
~~~~~			
6月17日	金	電気点検補修 ①	機械点検診断 ①
18	土	休 日	
19	日	休 日	
20	月	電気点検補修 ②	機械点検診断 ②
21	火	電気点検補修 ③	機械点検診断 ③
22	水	電気点検補修 ④	機械点検診断 ④
23	木	電気点検補修 ⑤	油圧 ①
24	金	電気点検補修 ⑥	油圧 ②
25	土	休 日	
26	日	休 日	
27	月	電気点検補修 ⑦	油圧 ③
28	火	電気点検補修 ⑧	油圧 ④
29	水	高圧・特別高圧電気特別教育 ①	油圧 ⑤
30	木	高圧・特別高圧電気特別教育 ②	高圧・特別高圧電気特別教育 ③
		7/1 配属	

出所) 表3-1に同じ

「まずは会社の概要を知って下さいという話からはじまって、あと簡単な図面の書き方とか、それから玄能の振り方からはじまるような簡単な新入社員に対する整備教育というのは全員にやります。これで大体、集合研修のカリキュラムは終わっちゃうんですね。」<sup>11)</sup>

「私ども（SB北海道）が受け持っているのは集中研修ということで、一般の導入研修、安全の技能研修、一般技能研修ということで4月までやると。5月に入りましてから、職場で具体的な研修を受けるというかたちになりまして、6月に入りましてもう一度集中研修にもどってから、配属というかたちになっています。」<sup>12)</sup>

以上が新入社員教育の概略である。

ところで、A製鉄所では60年代、70年代の生産拡大期には他産業や自衛隊などからの中途採用者もかなり多く採用していた。その後、単純作業の機械化、合理化をはかるととも

に外注化を進めた結果、今日外注化の比率は7割を占めるに至っている。こうした状況下のもと、残り3割の本工労働者の労働内容は体を動かすというよりは、コンピュータの画面を監視する労働へとドラスティックに変貌すると同時に、その上職務統合による多能工化の進展によって、求められる能力が高度化しているという今日の状況がある。

こうした状況のなかで新入社員教育にいかなるインパクトをあたえているのか。

第1に、A製鉄所の立地する道内の工業高校の電気科及び機械科の卒業者を採用していることである。1994年の採用者16名のうち、普通科卒業者1名を除いてすべて工業高校卒業者で占められている。

「今、ブルーカラーとして採用しているのは道内の工業高校が中心になっています。」<sup>13)</sup>

「A製鉄所というのは田舎にある製鉄所なのですが、少なくとも人材確保という意味では都市部にあるよりもプライオリティがあるのかなあと、有利な面があるのかなあと思っています。」<sup>14)</sup>

「Y社に約10ヶ所製鉄所があるのですがその中で採用的に割と安定しているのは、まあ採用者数が少ないということもあるのですが、A製鉄所は十分地場でそれなりの人材が採れていると思います。」<sup>15)</sup>

このように有利な採用条件のもとで、技術力、モラルのいずれをとっても評価の高い工業高校卒業者を採用しているのである。工業高校卒業者は電気産業のテクニシャン養成にとって普通科卒業者よりもはるかに高い評価を受けている<sup>16)</sup>。

「単純作業をどんどん外注化して、且つ機械化して落としているから、やはりある一定層のモラルも高く、技術力も担える層というのを、この辺の工業高校から拾ってきて、そしてそれをちゃんと育てていくと、ステップ感も上げて踏んでいくというニーズがすごく高まっているんですね。」<sup>17)</sup>

このことは、採用条件の有利性を最大限に活用して、ブルーカラーの採用ベースを工業高校とりわけ電気科、機械科卒業者にターゲットを絞り、有力な人材供給源とみなしていることを意味する。同時に「外注化等により、新人にとって足がかりとなる作業は高度化しつつある」<sup>18)</sup>ことへの対応策でもあるのである。多能工化による要員削減が進んだため、「ジョブローテーションや難しい仕事を体験し、誰に対しても均等に教育する余裕、機会が少なくなり」<sup>19)</sup>、「仕事が人を自然に育ててくれる」<sup>20)</sup>状況ではもはやなくなったということである。しかし、工業高校卒業者を採用していることが、即工業高校における技術・職業教育の教育効果を認めていることを意味するものでは決してない。「モラル」「やる気」といった精神面がことのほか強調されるゆえんである。

「鉄鋼メーカーで働く場合に、学力もさることながら一番求めたいのはモラルという面だと思うんです。いわゆる3K作業といわれるところに属する仕事もありますから。ですから、そういうものを乗り越えて鉄を造る喜びみたいなものを感じてくれる、仕事にやりがいを感じてくれるようなそういう素質を持った人間を如何に採れるかということだと思います。」<sup>21)</sup>

とはいえ第2に、新入社員教育の集中研修とりわけ一般技能研修や3ヶ月後に行われるメンテナンスマンのための整備技能教育の教育内容は工業高校卒レベルの知識、技術、素養が期待される内容となっていることである。特に、後者はその感が強い。

第3に、教育期間が短縮される傾向にあることである。一般の導入研修、安全の技能研修、一般の技能研修の後、5月から職場導入研修に入るが、その際の配属先は仮配属とはいえ7月からの本配属先と同じであることから、集中研修の期間は実質2ヶ月と考えても差し支えないだろう。

「最初は、まず（ラインオペレータとメンテナンスマン）同じで集合教育をやりまして、社会人としての基礎みたいなことをやるわけです。2ヶ月間ぐらいいやっていますけど、それを短くしようとかそういう議論はあります。そのあとに、配属をしたあとに各職場でOJTをやっているという状況です。」<sup>22)</sup>

つまり、これは集中研修期間を早期に修了させ、その後はもっぱら職場のOJTに頼るという基本的スタンスなのであろう。工場に配属する職場導入研修が終わると再び整備技能研修で基礎的な教育を受けるにせよ、最小限必要な基礎的な内容にとどめ、当面ラインマンとしての仕事を早期に習得することが要求されているのである。

表3-5 整備専門教育のカリキュラム

課程	機 械 系			電 気 系		
	教 科	日数	備 考	教 科	日数	備 考
専門Ⅰ課程	①手仕上げ	10	実習	①電気基礎・保全管理基礎	7	
	②電気溶接	10	〃	②保全技術	13	
	③ガス切断	5	〃	③シーケンサー実習	13	
	④鉄工応用 その他	35	〃	④点検診断・テーマ研修	27	
		60			60	
専門Ⅱ課程	①保全活動	2	一般資料	①設備診断	1	
	②機械点検法（基礎）	3	新日鐵発行テキスト	②設備点検法	4	
	③機械製図（図面）	4	一般教本	③測定器具使用法	1	
	④材料力学・機械材料 他	21	新日鐵発行テキスト	④図面の見方 他	14	
		30			20	
専門Ⅲ課程	①油圧・空圧装置	5	新日鐵発行テキスト	①点検管理	2	
	②潤滑の基礎	2	〃	②設計基準	2	
	③電気の基礎	3	一般教本	③信頼性概論	1	
	④設備保全・潤滑管理 他	20	新日鐵発行テキスト	④問題発見法 他	25	
		30			30	
専門Ⅳ課程	①劣化解析法	20	新日鐵発行テキスト	①故障原因究明法	1	
	②問題解決法（設備改善）	3	一般資料	②故障発生メカニズム	1	
	③信頼性概論	7	新日鐵発行テキスト	③問題解決法	1	
				④設備点検法 他	7	
		30			10	
合 計		150			120	

出所) 表3-1に同じ

第4に、整備教育に関わる問題である。前述のように3ヶ月間の集合研修はオペレータとメンテナンスマンに分けることなく共通に行われ、修了後にオペレータは職場に配属されるが、メンテナンスマンについては引続き150日（電気系）、120日（機械系）という長期にわたる集合研修（Off J T）が待っているのである（表3-5参照）。自主整備体制のもとでラインマンが日常点検などメンテナンス労働にも従事しているにもかかわらず、依然としてメンテナンスマンの養成は続いているからである。

「（メンテナンスマンは）必要ないといっても、実際は、かなり人は減らしていますけれども、昔ほど多量には（メンテナンスマンを）持っていないんですけども、それでもやっぱりいるんですよメンテナンスの専門の方というのが。それは工場に入っているんですよ。工場長の下に入っているわけですね。昔はメンテナンスはメンテナンス部隊で、メンテナンスをする部隊を別に持っていたんですけど、解体して工場に入れると。工場に入れていくなかで、ラインマンができることはラインマンにやらせて、メンテナンスの部隊を減らしていくということで、ゼロではないです。ゼロではありません」<sup>23)</sup>「整備マンは整備マンとして実質養成しています。」<sup>24)</sup>

したがって第5に、自主整備体制になったとはいえ、新入社員教育は依然として従来通りのやり方とちがってはいない。つまり、日常点検など簡単なメンテナンス労働を兼ねるラインオペレータ向けの新人教育は行われてはいないのである。

とはいえ、第6に、数年前の新入社員導入研修では「一般導入研修」「安全技能研修」「一般技能研修」が行われているにすぎなかったが、その後前掲表3-2のように「職場導入研修」と「整備技能教育」が新たに導入されていることである。もっとも、この段階で行われる整備技能教育は極めて基本的な内容に限られてはいるが、そのかぎりでは一定のインパクトを与えていると言えなくもない。

「新入社員教育のなかでは時間も限られていますのでごくごく初歩的なことだけやっています。それこそ玄能の振り方とか、そんなような段階に毛の生えた程度でどれほど現場に入って役に立つのかは疑問なところもあるのですが、フリーハンドでパッと図面を描けるような仕事とか、今一応カリキュラムのなかに入れてやっているんですよ。ただ、実際に現場に入ってどの程度使えるかというのは、まあ、記憶の残像として残っている程度だと思いますけどね。」<sup>25)</sup>

### 3. ラインマン整備技能教育

前章で分析したように、ME化の進展のもとで工程間の直結化、操業の自動化が進展するにつれて、メンテナンスの比重が増大し、メンテナンス労働の高度化をもたらした。一方80年代以降、労働のフレキシビリティが議論され、「合理化」、要員削減が強まるなかで「多能工化」への取り組みが新たな段階として展開されてきた。つまり、職場単位、掛単位の多能工のワクを越えて、部門として全く異質なライン部門とメンテナンス部門との間の両者の多能工化へ向けての動きである。いわゆる、ラインマンのメンテナンス労働への多能工化であり、自主整備体制への移行の問題である。ラインマン整備技能教育はラインマンのメンテナンスマン化教育のことをいう。

以下、自主整備体制にともなってラインマン整備教育がどのように展開され、どのよう

な内容の整備技能の教育が行われ、いかなる特徴を有しているのか、ふれてみよう。

A製鉄所で自主整備体制を最も早く導入したのは、連続熱延工場の1985年4月であった。これはY社ではもちろんのこと、高炉他社に先駆けてのスタートであった<sup>26)</sup>。続いて同年10月には鋼片掛、87年9月冷延工場、翌月の10月線材工場が始まっている。こうして同年12月地区整備室の廃止をもって組織的には自主整備体制への移行が完了する。こうした経過のなかで、自主整備体制に向けたラインマン整備技能教育が全所レベルで取り込まれ、86年10月から88年2月からの2回行われた。前者は自主整備体制移行前であり、後者は移行後に行われた。もちろん、移行後は88年2月だけの1回で終わったのではなくその後毎年実施されてはいるが。もっとも、それ以前にこの種の多能工化のための教育が全く行われなかったわけではない。設備管理強調月間に唱えられ始め、TPM思想をさらに押し進めるものとして、自主整備体制が強調されてくるのは83年であるが、その翌年84年には17名の受講者を対象に1年間計画でラインマン整備技能教育を始めているし、連続熱延工場が自主整備体制に入った85年10月にはメンテナンスマンへのオペレータ教育、ラインマンへの整備技能教育が実施されている。しかし、これらは86年10月以降に始まるラインマン整備技能教育に比べて対象者数が少なく、規模的には比較にならない。

とはいえ、84年の5月より1ヶ年間行われたラインマン整備教育は17名という小規模にもかかわらず、ラインマンの多能工化の一環として行われ、教育期間、教育内容、教育方法の点で、86年10月より本格的に始まるラインマンの整備技能教育に大きな影響をおよぼしていると考えられるので、以下簡単にみてみよう。

この整備技能教育は、機関車運転、連鋳操業、コークス装入運転などに日頃従事している17名のラインマンに対して1ヶ年の計画で実施された。最初の4ヶ月は基礎課程でA製鉄所構内の能力開発センターにおいて、電気と機械に関する各教科の学習と実習が行われた。

「午前中に、力のモーメントとは、運動の法則とは、と機械一般の講義。午後になって、電気の正体とは、直流と交流の発電機の違いは、と電気一般の講義が行われた。その後、機械製図、電気図面、機械・電気機器、油圧などの教科の座学と実習に進んでいった」<sup>27)</sup>

ここでは、機械、電気いずれの整備・保守にとっても必要な「機械一般」「電気一般」「機械製図」「電気図面」「機械・電気機器」「油圧」などの教科の学習が講義スタイルによって行われると同時に、実習によってより確かなものになっている。また、各教科が修了するとテストも行われるといったようにそれなりのまとめが要求されている。

4ヶ月の基礎課程が終わると9月中旬より、電気と機械の2班に分かれ、電気計装整備室と機械工事室において、それぞれ専門毎の補修部門の技術技能の習得と専門的な実習が行われる。ここでは実習室における実習とは異なる。例えば、電気グループでは電磁ブレーキの分解整備作業に取り組み、「作動不良となった電磁ブレーキを分解、摺動部分の摩耗部品を取り替えたり注油等を行い、調整後慎重に組み立てを行っ」<sup>28)</sup>たりしているのである。また、機械グループでは、減速機の分解整備に取り組み、「ベアリングを取り替えギアの摩耗状態を調べて、ハンドグラインダーでギアの歯当り修整を行い、噛み合いがスムーズとなるよう、ていねいに作業を行っ」<sup>29)</sup>ているのである。これらに対する研修



(2) 教育の内容・方法の概要

対象層	教育レベル	期間/人	教育内容	教育の分担	講師・指導員(人数)
ラインマン	整備技能準2級	3ヶ月 (圧延部門) 6ヶ月 (製鉄、製鋼部門)	①専門知識 ②補修技能 ③点検	①労働人事室 ②制御技術// 機械工事// ③地区整備// 化工工場	①専任者(6) ②研修者5~10名に1名の専任者(7) ③・研修者3名に1名の兼務者(17) ・専任作業長(1)
ライン作業長	決められた点検業務の実行管理と、自主修理可能なものの指示管理が出来る	3週間	①整備知識 ②補修体験 ③整備実務	①労働人事室 ②制御技術// 機械工事// ③地区整備// 化工工場	①設備部の掛長(3) ②ラインマン専任指導員の兼務 ③・整備室、工場の兼務作業長(9) ・ラインマン専任作業長の兼務

(3) 教育期間と内容の関係

対象者		教育期間と内容					
ラインマン	圧延部門	機械コース	<3ヶ月/コース>				
		電気コース	専門知識(1ヶ月)	補修技能(1ヶ月)	点検技能(1ヶ月)		
	製鉄・製鋼部門	機械コース	専門知識(1ヶ月)	補修技能(1ヶ月)	点検技能(4ヶ月)		
		電気コース	専門知識(2ヶ月)	補修技能(1ヶ月)	点検技能(3ヶ月)		
ライン作業長	共通	<3週間/コース>					
		整備知識(1週間)	通常業務(2週間)	補修体験(1週間)	通常業務(2週間)	整備実務(1週間)	

出所) 表3-1に同じ

ヶ月)、点検技能(1ヶ月)を習得する。ところが製鉄・製鋼部門の場合、機械コースは専門知識(1ヶ月)、補修技能(1ヶ月)、点検技能(4ヶ月)なのに対して電気コースは専門知識(2ヶ月)、補修技能(1ヶ月)、点検技能(3ヶ月)というように、両者の間に違いが見られる。機械コースは点検技能にウエイトがおかれ、電気コースはどちらかといえば専門知識にウエイトがおかれている格好だ。しかし、圧延、製鉄・製鋼部門で教育期間はことなるもののいずれも最終的には整備技能準2級レベルを目標にしている。ライン作業長については機械、電気コースの区別なく共通に、整備知識(1週間)、補修体験

(1週間)、整備実務(1週間)を修得する。

このように全工場自主整備体制に向けたラインマン教育の第1ステップは、自主整備の中核労働者の養成を目的として、BP要員の30%、作業長については全員を対象として整備教育を実施した<sup>32)</sup>。実績は表3-7、3-8に示すように、BP要員の30%の目標に対して23%の実施率であったが、「圧延

表3-7 ラインマン整備技能教育の受講人員 (人)

工場	製鉄	化工	製鋼	線材	鋼板	計	
BP要員	83	151	193	201	98	726	
受講済人員	機械	15	9	28	43	21	116
	電気	9	6	26	9	3	53
	計	24	15	54	52	24	169
未受講者	機械	44	102	104	111	55	416
	電気	15	34	35	38	19	141
	計	59	136	139	149	74	557

出所) 表3-1に同じ

表3-8 作業長整備技能教育の受講人員 (人)

工場	製鉄	化工	製鋼	線材	鋼板	計
受講済人員	7	2	8	14	5	36人

出所) 表3-1に同じ

表3-9 自主整備体制移行後のラインマン整備技能教育

(1) スケジュールのイメージ

単科コース名	1ヶ月目				2ヶ月目			
	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
機械コース	①機械要素							
	②機械製図							
	③油圧							
	④機器整備							
	⑤診断技術							
電気コース	①電気機器							
	②電気図面							
	③シーケンサー							
	④機器整備							
	⑤診断技術							

して23%の実施率であったが、「圧延部門については計画どおり今年(87年)10月に、製鉄・製鋼部門については、計画より4ヶ月早く今年12月に自主整備体制に移行した」<sup>33)</sup>のである。

さらに、移行後に行われたいわば第2ステップの整備技能教育は、これまでの未受講者を対象に行われた。教育スケジュール、教育内容を表3-9に示す。

このように自主整備体制に移行する前の段階で機械116人、電気53人合計169人のラインマン整備技能教育を実施し、それを核にしてそれ以降の自主整備体制移行後の整備技能教育が取り組まれたのである。当然のことながら、このラインマン整備技能教育は自主整備体制移行前後の2回行われただけではもちろんない。その後も毎年実施されているのである。

ところで、A製鉄所のラインマンに対する整備教育は教育期間、教育内容、対象者数からみて、Y社の他製鉄所と比べて一歩も二歩も抜きんでいた。もともとTPM活動の一

環として取り組まれたのが、この種の教育の始まりである。例えば、B製鉄所では1991(平成3)年に始まったTPM活動の取り組みのなかでオペレータの点検技能講座が始まっている。したがって、その教育もTPM活動の範囲内にとどまるものでしかなかった。

(2) 研修期間

①機械コース：約11ヶ月間(20名/回×2回/月×11ヶ月=440名)

②電気コース：約4ヶ月間(20名/回×2回/月×4ヶ月=160名)

<機械コース>

科目	内容	時間	担当
1. 機械要素	①締結要素 ②軸受、軸と軸継手 ③伝動装置 ④シール、ポンプ	4日間	能開
2. 機械製図	①製図の基礎 ②製図の見方 ③スケッチ図の書き方	4日間	能開
3. 油圧	①油圧の基礎 ②油圧機器の実際 ③油圧回路 ④油圧作動油 ⑤油圧装置の取扱と保守	5日間	能開
4. 機器整備	①機械の分解組立の諸注意 ②回転体の分解組立 ③シールの機能構造 ④ベアリングの取扱、嵌合 ⑤機械芯出し調整 ⑥伝動部品と装置	5日間	整備
5. 診断技術	①振動計の取扱 ②マシンチェッカーの取扱 ③BRGモーター、聴心棒	5日間	整備

<電気コース>

科目	内容	時間	担当
1. 電気機器	①高圧・特別の安全作業 ②活線近接作業の方法 ③直流機、誘導電動機、交流機 ④制動機、給電装置 ⑤変圧機、過負荷リレー	5日間	能開
2. 電気製図	①図面の記号、制御機器、電線の接続 ②電磁リレーの動作 ③電動機の始動 ④回路設計実習	4日間	能開
3. シーケンサー	①グラフィックコンソール ②プログラマブルコントローラー ③操作手順、ラベル登録 ④標準回路、回路設計	5日間	能開
4. 機器整備	①電動機の分解整備(検査、カップリング取り付け、キー の取り付け、転がり軸受の取替、整流子回りの点検と手 入れ) ②スラスタブレーキの分解整備	5日間	整備
5. 診断技術	①オシロの使い方 ②メガーリングの仕方 ③その他の測定器(電気) ④マシンチェッカーの使い方 ⑤オンラインBRGモーター	5日間	整備

出所) 表3-1に同じ

「TPMにはいろんな活動があるわけですが、そのなかで主に運転部門が担当する自主保全、これも7ステップあるのですが1ステップは初期清掃、2ステップは発生源対策、この辺を中心にしたのと、もうひとつは工場運転部門が担当してやるメンテナンスの個別改善活動というのがあるのですが、設備を切り口にした改善活動、これはJK活動と非常に似ているのですがその二つ。あともうひとつは教育訓練ですね。オペレータに点検技能を身につけてもらおうということで、点検技能講座をやってきた。」<sup>34)</sup>「整備技能講座というのは新入社員の時にラインマンは3ヶ月受けて、そのあとは通信教育でいろんな設備の基礎知識、油圧であるとか、潤滑であるとかを、工長専科にもあるんですが、工長になる

人は一部の人しかありませんので、1991年から点検技能講座を始めて今まで受講者は1,200～1,300人ですかね。」<sup>35)</sup>

また、D製鉄所においても、将来工長として育成する一部のオペレータに対して整備専門研修を受けさせているのみである。

「メインになるような人には整備専門研修の世界にも入ってもらっているんです、オペレータの中でも。全部覚えなくてもいいと、メインになる人はたとえば給油ぐらいはできると、潤滑油を入れるとか、そういうことができます。」<sup>36)</sup>

「例えば異常音が発生したらすぐ設備の人に話をすると。設備の人はかけ持ちでやっていますから、その装置についているのはオペレータですね。だから、オペレータがある程度設備のメンテナンスの知識をもっておけば、自分は技能はなくても話をすぐ繋ぐことは可能ですね事前に。だから、形としてはオペレータが少し設備のメンテナンスの知識をもっておけば一番いいわけですね。そういう教育はやっています。オペレータに整備専門研修に入ってもらっていると。要するに設備部門が勉強している世界に入ってもらおうということです、オペレータの人が、優秀な人は。全員が入らなくていいのですが……」<sup>37)</sup>

E製鉄所では、整備技能研修は1970年度上期に各製鉄所から集められた第1高炉の建設要員に対する整備技能研修から始まっているが、その内容のなかに「整備要員のほか運転要員にも整備管理業務を教えることにより、整備・運転一体となった設備管理意識を進める」<sup>38)</sup>と記されている。その後、84年8月にY社第3次能力開発重点目標が示されて研修形態の見直しが行われるが、ラインオペレータのメンテナンス教育が組織的に行われた形跡はない。

以上みたようにB, D, E各製鉄所のラインマン整備技能教育はTPMの活動のワク内にとどまるものでしかなかったのである。これらにたいしてA製鉄所のそれははるかに進んでいる。

表3-10 ラインマン整備教育のカリキュラム

	機 械 系			電 気 系		
	科 目	内 容	時 間	科 目	内 容	時 間
1	整備共通	設備管理・TPM思想	2日間	整備共通	設備管理・TPM思想	2日間
	機械要素	締結要素・伝動装置・シール等	3日間	電気機器	安全作業・電気機器の構成等	3日間
2	機械製図	製図に基礎・製図の見方等	5日間	電気製図	図面の記号・回路設計実習等	5日間
3	油 圧	基礎・油圧回路・潤滑等	5日間	シーケンサー	操作手順・回路設計等	5日間
4	機器整備	分解組立・芯だし調整等	5日間	機器整備	電動機・ブレーキ分解整備等	5日間
5	診断技術	振動計の取扱・マシンチェッカー等	5日間	診断技術	振動計の取扱・マシンチェッカー等	5日間

出所) 表3-1に同じ

表3-10はA製鉄所の94年度のラインマン整備技能教育のカリキュラムを示したものである。教育科目、内容、教育期間については毎年実施されているものとほとんど大差はない。機械、電気コースいずれも、25日間という長期にわたる現場を離れた集合訓練であるいわゆるOff J Tを行っていることは注目すべきことである。もっとも、ラインマンの行

表3-11(1) 中堅ラインマン整備教育カリキュラム (機械)

〈日程〉

	カリキュラム	内 容	ねらいとポイント	日 数	教 科 書	講 師	教育場所	備 考
共通	1. 設備保全の基本 1) 保全の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保全の目的と重要性</li> <li>・A製鉄所における自主整備体制までの変遷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保全とその重要性を認識させ、整備業務に対する認識を強める。</li> </ul>	1日 ○	自製資料	I 氏 (No2企業)	研修センター	第1週 5/17~5/21
	2) 整備業務の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整備業務の内容 (日常点検、異常報告、突発対応、PMシート、補修検査)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・整備業務の内容について、現場実態との比較によりそのポイントを復習させ、各人の役割を再認識させる。</li> </ul>	1日 ◎	設備保全 整備業務マニュアル 工事の安全 他	I 氏 (No2企業) K 氏 (No2企業)	〃	
	3) 設備保全の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最近の設備管理状況</li> <li>・A製鉄所に於ける自主整備の推進状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備管理状況を知るとともに自主整備推進状況についての討議を通して意識付けの強化を図る。</li> </ul>	1日 ◎		設備管理室	〃	
機械 整備 専門	2. 点検・診断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・点検基準 (点検項目、方法、点検ポイント)</li> <li>・簡易診断 (マシンチェッカーによる振動計測法)</li> <li>・精密診断の概要 (各種診断の種類、方法、判定基準)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・点検法とそのポイントを習得させ、日常点検できるようにする。</li> <li>・マシンチェッカーによる簡易診断ができるようにするとともに、診断技術の概要を理解させる。</li> </ul>	2日 ○	自製資料	S 氏 (No2企業)	研修センター	第1週 5/17~5/21
	3. 機械製図	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製図の基礎</li> <li>・図面の見方</li> <li>・スケッチ図の書き方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械図面を読み取るようにする。</li> <li>・機械部品図 (スケッチ図) を作成できるようにする。</li> </ul>	4日 ◎	J I Sに基づく 標準製図	T 氏 (SB北海道)	〃	第3週 7/5~7/8
	4. 油空圧装置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・油空圧の知識</li> <li>・油空圧回路の見方</li> <li>・油空圧装置のトラブルシューティング</li> <li>・潤滑剤の知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・油空圧回路を読み取るとともに、トラブルシューティングができるようにする。</li> <li>・潤滑の原理、潤滑剤の特性を知り、潤滑の重要性を認識させるとともに、適切な取扱ができるようにする。</li> </ul>	5日 ◎	知りたい油圧	T 氏 (SB北海道)	研修センター	第4週 8/23~8/27
	5. 機械機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械要素の簡単な計算</li> <li>・機械要素のトラブルと対策 (例：軸段のRの取り方)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械要素の簡単な計算を可能とする。</li> <li>・機械要素のトラブルとその対策の取り方を習得させる。</li> </ul>	4日 ○	機械要素と保全	〃	〃	第2週 6/7.8.10.11
	6. 機器補修の実習	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機械の分解、組み立ての実習</li> <li>・シール機能構造</li> <li>・ベアリングの取扱い、嵌め合い</li> <li>・ガス切断実習</li> <li>・電気溶接実習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機器補修に対する重要な留意点を習得させ簡単な補修実務と補修品の検査ができるようにする。</li> </ul>	5日 ○	自製資料	K 氏 (No2企業)	No2企業診断 実習室	第5週 9/6~9/10
	合 計			「新人ラインマン整備」未受講者：○+◎ 「新人ラインマン整備」既受講者：◎	23日 (4~5日/月×5ヶ月：中堅マンの教育派遣可能なスケジュールとして) 11日			

表3-11(2) 中堅ラインマン整備教育カリキュラム(電気)

〈日程〉

	カリキュラム	内 容	ねらいとポイント	日 数	教 科 書	講 師	教育場所	備 考
共通	1. 設備保全の基本 (1)保全の目的	①保全の目的と重要性 ②A製鉄所の自主整備体制への変遷	・保全とその重要性を認識させ、整備マンとしての認識を強める。	1日 ○	・設備保全 ・自製資料	I 氏 (No2企業)	研修センター	第1週 5/17~5/21
	(2)整備業務の概要	①整備業務の内容 (日常点検、異常報告、突発対応、PMシート、補修検査)	・整備業務の内容について、現場実態との比較によりそのポイントを復習させ、各人の役割を再認識させる。	1日 ◎	・設備保全 ・整備業務マニュアル ・工事の安全 他	I 氏 (No2企業) K 氏 (No2企業)	研修センター	
	(3)設備保全の動向	①最近の設備管理状況 ②A製鉄所に於ける自主整備の推進状況	・設備管理状況を知るとともに自主整備推進状況についての討議を通して意識付けの強化を図る。	1日 ◎		設備管理室		
電気 整備 専門	2. 点検・診断	①点検基準(点検項目、方法、点検ポイント) ②各種診断の概要(各種診断の種類、方法、判定基準)	・点検法とそのポイントを習得させ、日常点検を効果的に実施できるようにする。 ・良否判定を定量的に把握するための診断方法及び判定基準等を習得させ自工場での適用、トラブル対応の仕方を習得させる。	2日 ○	・自製資料	S 氏 (No2企業)	〃	第1週 5/17~5/21
	3. 電気製図	①主回路(直流、交流)図面の見方 ②リレーシーケンスの見方 ③リレーシーケンスの書き方	・電気設備の主回路及びリレーシーケンスの見方を習得させる。 ・簡単なリレーシーケンスを書くことを可能にする。	4日 ◎	自製資料 ・シーケンサー図を学ぶ人のために	M 氏 (SB北海道)	〃	第2週 6/1~6/4
	4. シーケンサー	①シーケンサーの構成、取扱い ②プログラミング方法 ③プログラミング実習 ④トラブルシューティング	・数値演算及び論理演算等のプログラミングを習得させ、小規模なソフト変更が可能な技術を身につけさせる。 ・I/O基板及びソフト等のトラブルシューティングができるようにする。	5日 ◎	・自製資料 ・メーカー仕様、取扱説明書	M 氏 (SB北海道)	研修センター	第3週 7/12~7/16
	5. 電気機器	①高圧盤、変圧器、制御盤、モーター、センサー、ケーブル等の種類と適用概要	・工場の設備を稼働させている電気設備の種類と適用及び電気設備の保護の重要性を習得させる。	5日 ○	・高圧電気 ・電気機器	No1企業	〃	第4週 8/16~8/20
	6. 機器補修の実習	①モーターの補修法 ②ブレーキの分解整備、調整 ③モーター、トランス等の据付け法	・モーター、ブレーキ等の分解整備、調整の重要な留意点を習得させ、簡単な補修実務と検査ができるようにする。	5日 ○	・自製資料	K 氏 (No1企業)	研修センター	第5週 9/6~9/10
	合 計			「新人ラインマン整備」未受講者：○+◎ 「新人ラインマン整備」既受講者：◎	24日(4~5日/月×5ヶ月：中堅マンの教育派遣可能なスケジュールとして) 10日			

出所) 表3-1に同じ

うメンテナンス業務は簡単な点検や部品交換、修理の発注という整備・保全の初歩的な作業にすぎないため、専門の整備技能研修ほどに研修時間数は多くはない。ちなみに整備専門教育の機械系は150日間、電気系は120日間である。とはいえ、25日間という日数を過小評価すべきではないだろう。ラインマンのメンテナスマン化という多能工化教育の一種であるラインマン整備技能教育は実際にはOJTとの併用なのだが、OffJ Tが不可欠であることはまちがいない。

「ほとんど工場で技能の練習をしているとみてまちがいないでしょう。ただ、ほんとうにポイントになる知識とか頭の整理をしとかなないといけないために集合教育をやっているのが実態ですからね。これで新しい技能なりなんなりを積極的に身につけていくという、むしろ節目節目の確認作業みたいな感じになっていると思うんですね。」<sup>39)</sup>

さらに、中堅ラインマンについてはそれぞれ機械、電気領域別に表3-11に示すように、機械の場合新人ラインマン整備教育を受講しなかった者に対しては23日（電気は24日）、既受講者には11日間（電気は10日）の整備技能教育を行っている。その狙いは「ラインマンとして設備保全の目的と重要性の理解を強め、自主整備推進者としての再認識をさせるとともに、ラインマン整備に必要な整備専門知識・技能を習得させ、整備力のレベルアップを図る」（中堅ラインマン整備教育カリキュラム）ことであるという。

こうして、OffJ Tに基づくラインマン整備技能教育が行われたことにより、「（自主整備体制は）大体7割ぐらゐの道のりが終わっているという感じだと思います。」<sup>40)</sup>と述べているように、94年の6月現在、ラインマンへの移管は点検業務で70%の目標値に対して実績60%、PMシートの作成業務で30%の目標値に対して実績40%に達しているのである。とりわけ、92年度以降、機械保全技能士、油圧調整技能士などラインマンの国家資格の取得が積極的に推進されており、資格取得者にはバッチ制度が導入されている<sup>41)</sup>。

ところで、A製鉄所の自主整備体制は、各工場長のもとに整備班を再編成させたことを第1段階とすれば、現在第2段階にあるという。

「整備グループという組織を別だてで構えていたというのがもともとの古いスタイルですけども、第1歩というのは組織として廃止して、各工場長の下に専門の整備班を持たせましょうと、集中的に整備班を。例えば、高炉、製鋼、圧延というのがございまして、それぞれを担当する整備グループというのがひとつのまとまった組織にいましたというのが古いスタイルですけども。それを高炉担当のところは高炉の工場の中へ入れちゃえと、工場長の下へつけましょうと、製鋼の担当のものは製鋼工場の下につけましょうというのがまず第一歩です。さらにそこから進めようとしているのが、実際のオペレータですね、どこまでの日常点検に踏み込んでいけるかと、例えば、僕らも車にのっていますけれども日常点検ぐらい自分でやりなさいと、ファンベルトがゆるんでいないかとか、オイルゲージを見ながらエンジンオイルが十分かどうかとか、そんなレベルのことはやりなさいというところからスタートするわけですね。……それをどこまで進められるかと。ところが、これは電気系統の故障なんだろうなあと思っても、そこから更に自分で電気系統まで調べてということになると通常ではなかなかできないわけですね。そこをどこまでオペレータが自分で調べていけるかというところをどこまで追究できるかというのが今の状況だと思うんですね。最終的に電気系統を全部自分で手直しして、メンテを行ってしまうというと

ころはなかなか難しいと思います。そこはやはり修理を発注するというかたちに最後はどうしてもなると思います。」「全部自分（オペレータ）のところでやるというのは無理だと思います」。<sup>42)</sup>

しかし、第2段階にある今日、オペレータにどの段階までのメンテナンス業務をもたせるのかについて、完全なラインマンのメンテナスマン化を考えてはいないという。

「これから先どう進んでいくかというのは、ある程度いいところまで来ているのかなあというイメージは持っています。要員効率とかそういう意味で言えばですね。ただ、今のところ工場毎に整備部隊を持っているのが逆にあって、例えば、棒鋼工場と整備工場にそれぞれに（整備部隊を）持つ必要があるんだろうとか、そういうところで整備部隊自体もいろんなものをもっと見れるようにしていったらどうかなあというような話がありますけども、ラインマンの能力を上げていって合理化していくというところはもう限界かなあという感じはありますね、今の段階では。」<sup>43)</sup>

このようにラインマンの整備技能教育を行うことによって自主整備の7割程度は完了したとみている。しかし、「1993年度は5名ぐらいだったという記憶があるのですが、工場のほうから出していなかった記憶があって、1工場に1人か2人ぐらいしか出てこなかったなあと思います。そうすると5名ぐらいしかならないんです。」<sup>44)</sup>「一応毎年（ラインマン整備技能教育を）やっているのですが、今年（94年）はできてないです。いろいろ事情がありまして、工場から人が出せないという事情とかで……」<sup>45)</sup>、92年度のラインマン整備技能教育の受講者は24名、93年度は5名、94年度は今のところゼロだという状況からすれば、厳しい要員合理化による要員不足がラインマン整備技能教育の阻害要因になっているとも考えられる。

#### 注

- 1) A製鉄所聴取り調査、1994年8月
- 2) A製鉄所聴取り調査、1994年11月
- 3) 同上
- 4) A製鉄所聴取り調査、1994年8月
- 5) 同上
- 6) A製鉄所聴取り調査、1994年11月
- 7) A製鉄所聴取り調査、1994年8月
- 8) A製鉄所「1994年度新入社員（技術職）研修実施要領」1994年
- 9) 『企業と人材』1984年12月5日号、P32
- 10) 『産業訓練』1984年11月号、P30
- 11) A製鉄所聴取り調査、1994年11月
- 12) 同上
- 13) 同上
- 14) 同上
- 15) A製鉄所聴取り調査、1994年11月
- 16) 永田萬享「大企業におけるME合理化の進展と企業内教育の再編—電気産業におけるテクニシャン

養成に関する実証的研究一』『北海道大学教育学部紀要』第60号，1993年2月 参照

- 17) A製鉄所聴取調査，1994年8月
- 18) A製鉄所「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」1994年6月10日
- 19) 永田萬享「大企業におけるME合理化の進展と企業内教育の再編—電機産業におけるテクニシャン養成に関する実証的研究一』『北海道大学教育学部紀要』第60号，1993年2月，P158
- 20) 同上
- 21) A製鉄所聴取調査，1994年11月
- 22) 同上
- 23) A製鉄所聴取調査，1994年12月
- 24) 同上
- 25) 同上
- 26) A製鉄所聴取調査，1994年11月 「今回，大々的にJ製鉄所で始めようとしていますし，程度の差こそあれ準備をし始めている状況にあります。」「うち（A製鉄所）は早かったと思います。」
- 27) A製鉄所『所内報』1984年12月5日号
- 28) 同上
- 29) 同上
- 30) 同上
- 31) 同上
- 32) A製鉄所「自主整備体制移行後の教育計画（案）について」1987年12月10日
- 33) 同上
- 34) B製鉄所聴取調査，1993年8月
- 35) 同上
- 36) D製鉄所聴取調査，1991年8月
- 37) 同上
- 38) E製鉄所20年史，P325
- 39) A製鉄所聴取調査，11月
- 40) 同上
- 41) A製鉄所「A製鉄所における多能工化への取り組みについて」1994年6月
- 42) 同上
- 43) 同上
- 44) 同上
- 45) 同上

(永田 萬享)

## 第4章 分社化と出向問題

### 第1節 Y社における複合経営戦略と製鉄所レベルでの分社化

#### 1. Y社における複合経営戦略の展開と新会社の設立

鉄鋼業界は80年代半ばの円高不況を背景にした粗鋼生産量の落ち込みと鋼材輸出の後退のもとで、本業である製鉄事業以外の新規事業への進出をめざす計画を打ち出した。

Y社においても粗鋼生産量で見ると、73年度の約4,100万トンピークに年々減少傾向をたどり、86年度には2,500万トン余りまで落ち込んだ。

こうしたなかで87年には新規事業への展開を目的とした「複合経営推進の長中期ビジョン」及び「製鉄事業中期総合計画」が策定され、製鉄事業以外のエンジニアリング、化学事業などの製鉄生産工程と関連の深い分野とともに、エレクトロニクス・情報通信、新素材、バイオ事業など新規部門への進出をめざした。

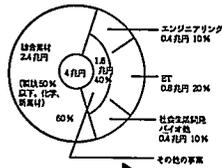
この計画は91年の「新中期経営計画」で下方修正されるが、図4-1のように、製鉄業本体の事業規模を60%として残りの40%（ビジョンでは約1.6兆円、新中期計画では1.3兆円）をそれ以外の分野の事業でまかなおうとするものである。89年実績では製鉄事業が2兆3400億円78%となお製鉄事業の占める割合は高く、新規事業の中核として期待されたE I・新素材・バイオは8%1100億円にすぎない。

このような複合経営を推進するために、一つは、前述の「中期総合計画」において、複合経営をめざす事業推進体制として、また新たな事業領域への本格的取り組みを社内外に明示するために、組織改革を行い事業本部・事業部を設置したことである。

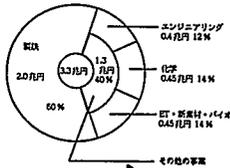
エンジニア事業及び新素材事業はそれより早く経営多角化の中心事業として取り込まれてきたが、前述の組織改革ではエンジニア事業本部のなかに機械・プラント事業部、鉄構海洋事業部、建築都市開発事業部をそれぞれ設置し、先端技術分野における機械事業、あるいは総合工業事業として都市開発事業への進出をめざすなどの体制をつくった。新素材事業は本格的な事業段階への移行をめざして新素

図4-1 Y社の経営ビジョン（分社化企業を含む）

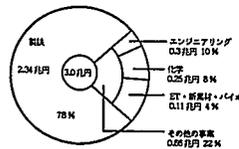
#### ①複合経営推進の中長期ビジョン



#### ②1993年度目標・新中期経営計画



#### ③1989年度事業規模



出所) Y社20周年記念誌「生きることのすべてに」1990年

材事業開発本部から新素材事業本部と改められた。

新たに設置されたエレクトロニクス・情報通信事業本部（E I 事業と略されている）はシステム開発・情報処理サービス、コンピュータ及び周辺機器、デバイス分野、通信分野などの事業の推進を図ることを目的として設置された。

そのほか、バイオ事業開発本部、ライフサービス事業部が設置された。

いま一つの複合経営方策としては、上記事業と関連した数多くの子会社が設立されたり、他社との提携による新会社が設立されたことである。このような新会社が設立されたのは、製鉄業のなかで蓄積した技術や資産を自社内部で活用するだけでなく、同業他社を含め自社以外へのマーケットを拡大することにあった。

こうした新会社は、半導体の製造・販売を目的としたN電子、Y社の豊富な企業内教育の技法や施設・人材を活用したNヒューマンデベロップメントなど85年から87年にかけて22社の新会社が設立されたが、なかでもNビジネスプロモートはこの「中期総合計画」の合理化施策としての要員削減によって生み出された「余剰人員」を吸収するための各種事業を行うことを目的として、全国10の製鉄所にそれぞれ設置されることになった。

「製鉄事業中期総合計画」はY社の本業である鉄鋼生産において、円高のもとでのコスト競争力を実現するために、粗鋼生産量2,400万トンに見合う生産設備体制に移行するとし、それにあわせて各製鉄所の設備休止を柱とする再編計画を推進することとした。なかでも本論の対象となるA製鉄所はC製鉄所ともに、高炉の休止と鋼片のB製鉄所からの移送、熱延圧延の休止計画など大幅なものであった。

Y社の要員削減は、全社で90年度末までに19,000人削減をはかるというものであった。複合化路線によって設立された新会社は、削減されて余剰化した社員の受け皿として積極的に位置づけられた。「製鉄事業中期総合計画」ではつぎのような趣旨が述べられている。「(今回対策による要員減及び人員対策)…一方、複合経営を積極的に推進し、事業構造の転換を図るべく、新素材、エレクトロニクス、情報通信システムをはじめとする新規事業分野、および各製鉄所を拠点として、地域のニーズに沿った多目的な人材活用をはかる事業を推進することを検討中であり、これに伴う6,000人程度の所用要員について鉄部門から転換を検討推進する。この要員構造の転換を図るために、新たな事業に重要な技術・技能の内容を明確にし、習得のための転換教育を組織的かつ積極的に推進していく考えである。各製鉄所には、優秀な人材とともに、土地や各種施設などインフラが整備されており、事業推進展開に積極的に活用していくこととし、本社事業推進企画部門と各製鉄所が一体となって推進していくこととする。」\*1)

かくして製鉄所レベルの分社化は、全社的な複合経営の推進方針に規定されながら、各製鉄所の持つ技術や資産を活用して、合理化によって生じた「余剰人員」を最大限吸収する受け皿としても推進されることになったのである。

## 2. A製鉄所における分社化の展開

87年2月に「製鉄事業中期総合計画」が打ち出されたとき、A製鉄所は第4次合理化計画に入っていたが、この中期総合計画に従って、高炉の休止、板関連の熱延・冷延ラインの休止などが打ち出され、特殊鋼棒線専門工場として縮小再編が進められた。しかし序章

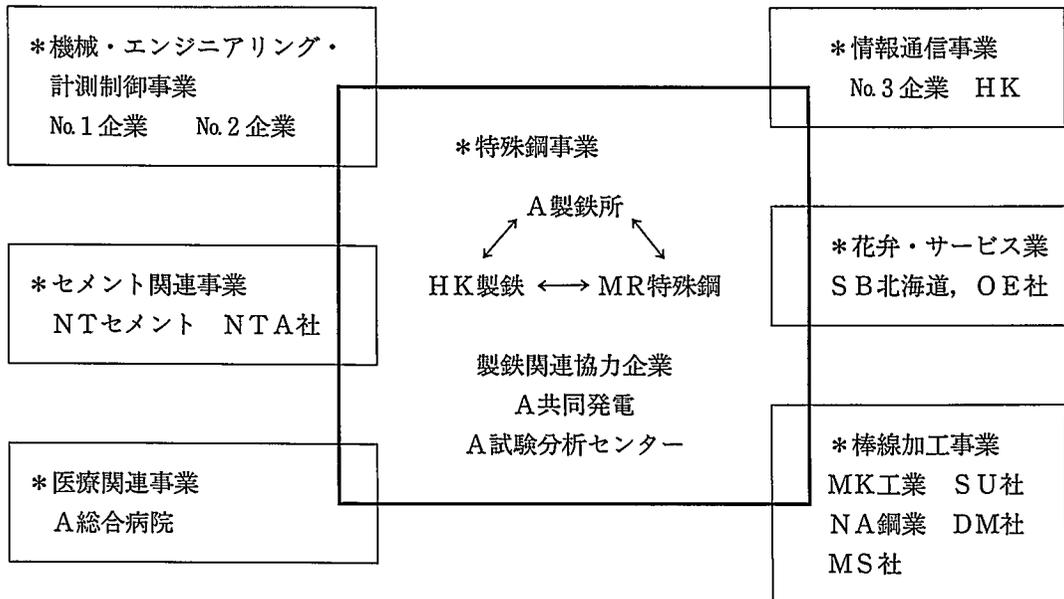
で述べているような経過のなかで、MB製鋼の進出によって高炉が分離、新会社として存続されることになるなど、A製鉄所全体の大幅な再編計画が推進され、設備技術部門をはじめとする製鉄所の既存組織を分離し、それを新会社として設立し、製鉄所のなかで蓄積された技術を製鉄所以外にも市場を広げる、積極的な複合経営化をめざすとともに、他方こうして設立された新会社を合理化によって生じた「余剰人員」の受け皿としても位置づけ、分離された部門からの出向だけでなく、ライン労働者なども対象とした全所的な「余剰人員対策」として位置づけ、推進された。

こうしてA製鉄所は「特殊鋼事業を核に新規事業等を包含し」た「グループとして有機的に連携し総合的に発展していくことをめざす」\*2)こととなった。それは次のような3つの事業から成り立っている。(図4-2)

- 1) 特殊鋼事業
- 2) 棒線加工事業
- 3) 新規事業

新規事業は「所の蓄積してきた技術の外部展開を図るべく設立した新規事業3社(No.1, No.2, No.3企業)」の他に、85年以後花卉・サービス事業、セメント関連事業、所の付属病院を分離法人化した医療関連事業があり、その数は10社以上になる。

図4-2 A製鉄所の事業展開



A製鉄所の新規設立した企業と分社の区分は必ずしも明確ではないが、ここでは花卉の販売を行うOE社のような企業は分社には含めず、ここで言う分社とはA製鉄所の一部門を分離して設立し、A製鉄所の業務とそれ以外の企業を対象とした新規事業を展開している企業を分社として位置づけることにした。この区分に基づけばA製鉄所の分社は表4-1のように8社を挙げることができる。

表 4 - 1 A 製鉄所の分社企業の概要 (94年度)

会社名 (社長出身)	№1 企業 (Y社出身)	№2 企業 (Y社出身)	№3 企業 (S情報通信システム北海道支社長)	S B北海道 (Y社出身)	A総合病院	H K製鉄 (Y社出身)	A共同発電 (Y社出身)	A試験分析センタ- (Y社出身)
設立年	1988年	1990年	1988年	1987年	1992年	1992年	1992年	1992年
資本金 (Y社出資率)	8,000万円 (100%)	2億円 (100%)	8,000万円 (Y社の子会社S情報通信システム100%出資)	2,000万円 (100%)	医療法人	1,000万円 Y社80%・MB製鋼20%	45,000万円 Y社48%・MR特殊鋼37%・H社15%	6,000万円 Y社80%・MB製鋼20%
本社所在地	A製鉄所構内	A製鉄所構内	A製鉄所構内	A製鉄所構内	A市内	A製鉄所構内	A製鉄所構内	A製鉄所構内
従業員数	436人	249人	378人	109人		214人		90人
Y社からの出向	206人	153人	148人	上に同じ		上に同じ		上に同じ
売り上げ (93年度)	約90.6億円	約180億円	47.2億円					
A製鉄所向けの売 上げ	37.4%	27%	35%					
分社前の担当部門	設備部制御技術部門	設備部機械設備部門及 各工場整備部門	システム部	労働部の一部 教育部門	病院	製鉄部門	エネルギー部門	試験検査部門
事業内容	*計算制御システム・電気 制御システム・電子応用機 器・検査機器の設計・製 作・販売およびそのメンテ ナンス *プロコン・シーケンサー デジタル計装・FAパソコン ・マイコンのソフト設 計・回路設計・および制御 盤設計	機械・土木・建築の設備全 般にわたるエンジニアリン グ 1) 各種産業機械・プラン トの設計・製作・据え 付け 2) 自動化装置・機器の設 計・製作・販売 3) パブヒーターの製作販 売 4) メンテナンスサービ ス・整備技術教育	総合的な情報通信システム 化サービス [業務診断・改善・コンサルテ ィング・システムインテグレ ーション・システムソフト開 発・技術計算・計算機・通信 機器の周辺機器販売・図面設 計製作 (CADサービス)・計 算機技術者教育 (コンピュー タスクール経営)・データ入 力・ワープロサービスなど]	教育訓練事業 警備事業 縫製事業 商事事業 厚生事業	総合病院	A製鉄所ならびに MR特殊鋼へ鉄鉄 への供給	A製鉄所およびM R特殊鋼向け発電 設備の保有	環境計量証明 作業環境測定 建築物衛生管理 成分検査 材料試験 など各種試験・検 査・測定分析  A製鉄所およびM R特殊鋼分析検査 業務

資料出所：各会社概要および聞き取り調査、A製鉄所会社、概要資本金・従業員数は94年の数字、但しS B北海道は91年の数字

このなかでHK製鉄，A共同発電，A試験分析センターはMB製鋼とY社が設立したMR特殊鋼の操業と関わってY社とMB製鋼の合弁で設立された企業である。

しかしA製鉄所の複合経営を担う分社として積極的に位置づけられているのは，No.1・No.2・No.3企業であり，制御システム・システムエンジニアリング・情報システムサービスなどY社が鉄以外の主要分野として展開している企業である。A製鉄所の社内報でも「分社トリオ」という形で別格で紹介されている。実際売り上げの面でも93年度でこの3社で約320億円で製鉄所の売り上げと比較してもその6割以上に達しているのである。

したがってここでは分社化された企業のうち，次節以下でこの3社を事例として取り上げ考察することとし，それ以外の企業については本節のなかで簡単にふれる。

HK製鉄は，MR特殊鋼が設立されることを契機に，もともと休止を予定していたA製鉄所第2高炉を活用してA製鉄所ならびにMR特殊鋼に溶銑を供給する事業を行う会社として設立されたものである。これによってA製鉄所の特殊鋼生産の体制は，他製鉄所からの銑鉄の移入および「冷鉄源溶解法」による鋼塊の供給でまかなう計画から，第2高炉を存続することで銑鉄を確保することになったのである。この第2高炉は内容積2,296m<sup>3</sup>と高炉としては中規模であるが，85年に建設されY社全体から見ても最新の施設である。

新たに発足したHK製鉄の資本金は1,000万円で，Y社が80%MB製鋼が20%出資，高炉・化成工場などの主要設備をA製鉄所から借り受け，操業することとした。銑鉄の生産予定量は年間160万トンで，売り上げは約400億円見込んでいる。94年4月からHK製鉄としての操業が始まったが，操業開始時の約200名の要員はA製鉄所製銑部門殻の出向者で構成されている。これによってA製鉄所の製銑部門は組織上消滅して。

「…MB製鋼からY社に対し，特殊鋼向け主原料の一部として，溶銑を供給してほしい旨の要請を行い，両社で検討を進めてまいりました。A製鉄所第2高炉の継続稼働は特殊鋼会社へ一部溶銑を供給することにより，特殊鋼会社の事業採算性がより向上することに加え，Y社にとっても，特殊鋼棒鋼事業の今後の展開に大きな意義があることから，MB製鋼の要請に応えることにしたものであります。尚，その運営形態につきましては，Y社とMB製鋼とで共同経営を行うために，A製鉄所第2高炉関係設備をY社から分離し，両社合弁による新会社を設立することにいたしました。」\*3)

A試験分析センターは，A製鉄所の試験分析室が86年4月に「試験分析センター」という独立した所内組織として「製鉄所が培ってきた幅広い分析測定技術を地域のために活かすことを目的に設立」（「A製鉄所案内91年版」より）されたものである。92年4月にMR特殊鋼が設立されるとともに，MR特殊鋼の試験分析業務も担うことになり，A製鉄所から分離され，株式会社A試験分析センターとして発足したものである。資本金は6,000万円で，Y社が80%，MB製鋼が20%の出資による合弁会社である。A製鉄所およびMR特殊鋼の試験分析測定業務を行う以外に，成分分析や材料試験，環境計量証明・作業環境測定・建築物衛生管理などの業務を他社から受注している。

A共同発電も92年にMR特殊鋼の設立に伴い，もともとA製鉄所が所有していた自家発電設備をMR特殊鋼と共同で保有するために設置された会社である。資本金は4,500万円で，Y社，MR特殊鋼の他にLPGなどの道内メーカーであるH社が，それぞれ48%，37%，15%出資し設立された合弁会社である。

これに対してNo.1・No.2・No.3企業とS B北海道はA製鉄所の複合経営の推進と出向社員の受け皿という目的を持ってA製鉄所の一つ以上のセクションが分離独立したものである。No.1-No.3企業は節を改めて述べるのでここではS B北海道についてふれておく。

S B北海道は87年に、Y社中央の方針で全国10箇所の各製鉄所に設立された新会社の一つである。これらの新会社が設立された目的は、「中期計画」によって創出される「余剰人員」対策であるときれ、「人材育成」と「新事業創出」を柱とした事業を行っているが、どちらかといえば「余剰人員」の出向の場を確保するための厚生事業などのウェイトが大きいようである。

S B北海道はA製鉄所の労働および教育関連の部局が分離したもので、資本金は2,000万円でY社の100%出資会社である。

「当社は人材育成と新事業創出の2つを柱として広い分野での営業活動を行っています」人材育成は産業・地域・分化の発展に欠くことのできないものであり、当社は長年S社の能力開発部門を中心に蓄積されたノウハウをベースに急速に進む産業の高度化・ソフト化に対応した企業内教育や、文化・娯楽の領域にいたる幅広い教育事業を進めております。

また当地における雇用開発を進めるための新事業の創出に取り組んであり、すでに警備事業、縫製事業、商事事業の営業を開始いたしました。…」(「A製鉄所案内」91年版より)

S B北海道の社員数は109人(91年)で、ほとんどA製鉄所からの出向もしくは転籍者でしめられている。教育訓練担当のホワイトカラーも含まれているが、多くは製鉄所のラインマンなどの技術職である。

S B北海道の事業の一つの能力開発事業は、A製鉄所の箇所教育(集合教育)の多くが、S B北海道を通して行われる。例えば後述するようなラインマンに対する整備教育の事例のように、S B北海道が窓口になって、実際の講師等はNo.2企業から派遣されている。所外にも教育訓練事業を打ち出しているが、売り上げに占める比重は小さい。

これに対して雇用開発のための新事業という業務分野はそのほとんどが出向社員に対する「仕事の創出」である。しかしA製鉄所のラインマンたちがS B北海道に出向してきて取り組む仕事は、「A製鉄所案内」にもあるような警備・縫製・商事事業であり、A製鉄所構内や施設の清掃・緑化などの厚生事業である。Y社の出向者の出向先は協力会社から、自動車工場といった従来の出向先から家具屋、パン屋、ラーメン屋にも広がっていると云われているが、S B北海道による「新事業」も分社とはいってもその内容は、以前の鉄鋼労働とはかなり異質なもので「雇用の確保」が最優先なのである。

A総合病院はそれまでA製鉄所の組織のなかにあった病院を、市民を対象とした総合病院として改組し、医療法人として発足させたものである。

以上、A製鉄所における分社化の展開を見てきたが、分社化の時期を見ると高炉休止など打ち出した87・8年に複合経営の推進と云うことで設立されたNo.1-No.3企業およびS B北海道などと、MB製鋼との合弁のMR特殊鋼の設立に伴い、A製鉄所とA特殊鋼双方の業務をカバーする目的で設立されたケースに大別できる。

分社化はA製鉄所の合理化に対応したものであるが、分社化した事業の売上高はA製鉄所のそれに近い水準まで拡大してきている。分社化した企業のうちNo.1-No.3までの企業

の企業の売り上げだけを合算しても93年度で約320億円で、A製鉄所の約500億円の6割以上の水準にあり、その中のA製鉄所以外の売り上げも約200億円以上に達している。つまり、分社化は出向者の仕事の確保という側面をもちつつもA製鉄所自体の複合経営化を意味しているのであり、A製鉄所の存立自体が、分社や新規設立した子会社を含めた企業グループとして発展するかどうかということに今後ますます大きな意味を持ってくるであろう。

とはいえ現状では、期待される「分社トリオ」に限ってみても、確かに売り上げは増加し経常利益を出している企業もあるが、第5節で見ると、これらの企業に出向している社員の賃金はY社が負担しているのであり、それらの6-7割が「戻入金」という形でY社に戻されるとはいつても、人件費の部分的な負担のうえで分社化した企業が採算ライン上にある。今時の合理化で組合員では55歳に、管理職では53歳にと従来より2歳転籍年齢が早まっている。そうした場合大幅に転籍社員の賃金引き下げを行うことによる社員のモラル低下や、それでも上昇する人件費をカバーできるだけの収益をあげることが出来るかどうか、なお課題は少なくない。

なお第2節以下のなかで「」で引用した文章は表記がない場合はすべてその節の事例企業における聴取調査から引用したものである。

\*1) 鈴木重四郎「変身する新日鐵」につかん書房、64P、1987年

\*2) A製鉄所聞き取り資料より、会社聞き取り調査のなかでは「A地区コンビナート」とも呼んでいる。

\*3) 「A製鉄所第2高炉の活用による溶銑供給を事業とする新会社の設立について」、S社・MB製鋼、平成3年12月9日、より

## 第2節 設備技術部—制御技術部門—の分社化と事業展開

### 1.No.1企業の成立過程

No.1企業は1988年に、A製鉄所の設備部のなかの制御技術部門が分離され、設立された会社である。新会社の資本金は当初5,000万円、後に増資されて8,000万円になるが、全額Y社の出資である。Y社には本社レベルでN制御システムがあるが、その直接的な子会社ということではなく独自の企業として、地域レベルに限定した活動ではなく制御システムのソフトハードの両面で全国的な市場をめざして設立された。本社をA製鉄所構内に置き、東京・大阪・名古屋・北九州・北海道（札幌）に支店を置いている。

先に述べた複合経営の推進と合理化による余剰人員の受け皿として、設備関連業務は情報処理部門（システム部）とならんで各製鉄所における分社化の対象となったが、A製鉄所の場合他の製鉄所と異なっただのは、70年にA製鉄所内に自動化機器、制御用計算機の整備修理を目的とする部門が設置され、その後所内のプロコン・計装ループ・自動化機器・通信機器の多くの整備・修理を手がけ、さらに84年には整備修理業務に加え、計測・制御機器のハード・ソフトの内製体制を確立していたことである。制御技術部門の技術者も300人以上要員としていたこともあり、分社化の機運のなかで、製鉄業務のなかで蓄積された検査技術・計測制御技術・計算機制御技術などを社外に広く市場を求めようというこ

とで、まず87年に直営事業体として「A計測制御センター」が所内に設立され、翌88年にはNo.1企業が発足した。

この間の事情を少し長くなるが設立当初の事情がよくわかるのでNo.1企業からの聴取調査から紹介する。

「もともと製鉄所のなかで仕事をしてきた人間が主体でつくった会社なんですね、…製鉄所のなかで設備部門というのがございましてね、いわゆる設備のメンテナンスしたり、新しい設備を受け入れる時に、いろいろ検討したりですね、エンジニアリングしたりですね。そういう設備部門というのがあるのですが、設備部門のなかに制御技術部門というのがあるんですね、コントロール、制御ですね、ここは主に設備部門のなかで、電気とか、電気・計装・通信それから計算機でもいわゆるプロコンといいますプロコンコンピュータ、あとは検査部門といいます、開発部門っていってありますがね、検査とかそういう開発部門、いろいろな技術を開発するという意味ですね。こういう部門を制御部門は持っていたんですね。A製鉄所からいえば、スタッフと技術職部門がありまして、技術職部門が数の上では圧倒的に多い職場、それで一応スタッフが一部いる、そういう職場であったんですね」

「…円高ショックが重なりまして…非常に生産量が減ってきまして、…A製鉄所でも高炉を止めるとかそういう問題が起きて…工場関係になりますと人が従来の何分の一かですんでしまう、今までいろんな技術を蓄積してきたものもバラバラに散ってしまう、そういうことができてきたんですね。…北海道の場合は他の内地に比べて若干違う要素がありましてね、北海道に対する愛着とか、北海道を離れたくないという要素も社員の中にならなくて、…ただそれだけでは新しい会社もつくってはいけませんのでね」

「もうひとつは北海道自体が東京とかいわゆる中央のメーカーから距離的に離れている、製鉄所のメンテ部門を持っていたんですね、新しい設備を据え付けるにはメーカーでやってもらうのですが、そのメーカーがやったことに対してですね、メンテナンスするとか何とかいってもなかなかメーカーに来てもらえない、来てもらっても高くつく、費用がですね。そういう問題がありまして昭和50年以降ですね、メンテナンスも含めて一部自社でできるやつはね、自分たちで技術を付けながらやっていこうやという雰囲気がありました、技術的な研修も含めてね、製鉄所時代からそういう技術が蓄積されてきた。A製鉄所の場合ですね、これが他の製鉄所と違ってですね、B製鉄所なんかの場合はそういう部分があっても、すぐメーカーにやってもらえるという状況があるわけですね。ところがA製鉄所の場合そういう状況がなくて、例えばプロセスコンピュータそのものの整備だとか、プロコンを利用したソフトでなにかつくとか、ソフトを改造するとかその辺も本来はメーカーなんですけども、自前でやろうと言うことでそういうプロコンソフトの技術とかですね、それから計装なんかでもメンテの機器を自分で分解してね、どういう構造かということをおわかった上で改造するときにも自分たちでやろうとかね、その辺の技術は昭和50年頃からずっと蓄積してきたんですね。…とくにそういう意味で制御技術部門の場合なんかですね、さっき言った現場の技術職ベースの人間がですね、技術をずっと蓄積してきた、主務職もそうですけど、技術を蓄積してきたとそういうことがあります。」

「そういうことが一つ前提にあって、例えばコンピュータの場合でも、鉄の場合にはコン

ピュータを使う側ですからユーザーの立場にありながらメーカーをいれて、そのメーカーの技術を悪い言い方をすれば盗むと言うことになりますが、そのメーカーの技術を習得しながらメーカー的要素もある程度兼ね備えた形でいろいろなメンテなりエンジニアリングをやってきた、ということになるわけです。それが転勤の問題とかでバラバラになるのは非常に痛ましいといえますかそういう問題がありましてね、で、昭和60年過ぎにですね、第2、第3の転勤問題なり、高炉ストップという問題が起こってきたときにこれはこのままでは技術がなくなってしまうと言うことですね。」

「鉄で培った技術をもってすれば鉄だけの仕事ではなくて他の仕事も取り込めるんじゃないかということで、こういう会社をつくってやっていこうとの構想がひそかにというか、着々と進められてきてね、設備部門を中心に進められてきてまして、結局その結果63年にですね、この会社が発足にいたったと。発足した段階では当然資本金は全額Y社でしかも仕事をやる人間も全員Y社からの出向者と、当初はですね、全員が出向者です。」

しかし制御技術部門の分社化といっても制御技術部に属する社員だけが出向するのではなく、各工場の運転部門の余剰人員の受け入れも設立の前提となっていた。

「実は我々がこの会社をつくる時ですね、A製鉄所の了解をとった一つ的前提としまして、当時制御技術部門も当然余剰がでると言うということとしてつくったのですが、現場の運転部門も当然余剰がでるわけです。そうすると我々だけががんばればそれなりにね、他の部門の人間から見ればね、違うところに配置されることによって転勤させられてしまうのかと、憂き目を見るのかということになるわけですよ、ここで不公平が生じるのではないかということが、製鉄所の社内的にはありましてね、そこで考えたのは所内の運転部門の人間でも適性があれば、転換教育を施してこの会社で受け入れようとそういうことをやったのです、分社前に」

## 2.No.1 企業の事業展開

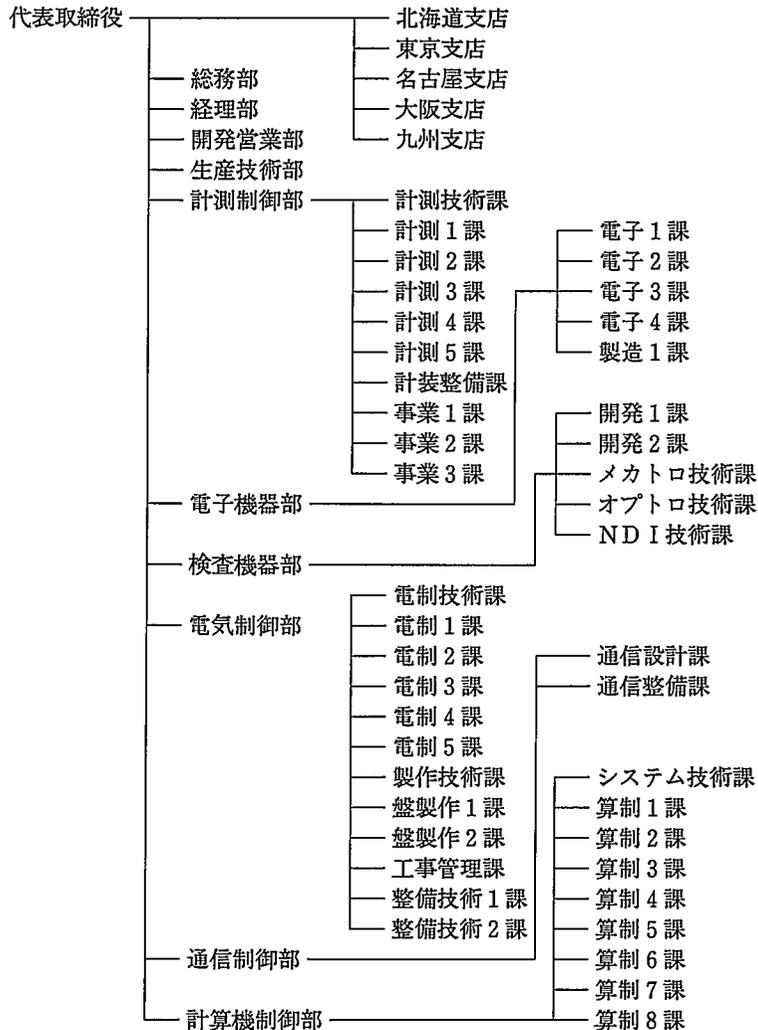
No.1 企業の経営組織は次頁図4-3のようになっている。

前節でも述べたように、A製鉄所の設備部門である設備部設備技術室と制御技術室が分離、分社し独立したNo.1企業は、「A製鉄所が長年にわたって蓄積してきた、検査技術・計測制御、計算機制御技術をベース」（会社概要）にして、製鉄所内部の事業だけではなく、鉄に関連したあるいはそれ以外の分野にも新たな事業展開をめざしたものである。

この場合、分社して新たな事業展開が可能になったのは、A製鉄所の設備部門の特殊性があると言われている。すなわち他の製鉄所の場合だと、電気機器や計測機器を新たに設置したり、そのメンテナンスの場合、設置したメーカーにすぐに依頼できるのに対して、「東京とかいわゆる中央のメーカーから距離が離れていることで、メンテナンスするとか何とかいってもなかなかメーカーに来てもらえない、来てもらっても高くつく、費用がですね、そういう問題がありましてね」というような即応性・コスト面といった状況から「昭和50年以降ですね、メンテナンスを含めて、一部自社でできるものは自分たちで技術をつけながらやっていこうと言うことで、…技術的な研修を含めて、製鉄所時代からそういう技術を蓄積されてきた」と述べている。

このような設備とメンテナンスの内製化による技術の蓄積はメンテナンスだけでなく、

図 4 - 3 No. 1 企業の会社組織



プロセスコンピュータによる各種の制御システムや、シーケンスなどによるクレーンの無人化システムなど、ソフトウェアとハードウェアの両面にわたる自社技術を開発してきたところにも特徴がある。

つまりA製鉄所時代に培ってきた計測や制御に関わるハード・ソフトの技術を生かして温度やスピードなどを計測したり、制御を行う総合的なシステムづくりとメンテナンス技術を新たな事業展開のファンドにしたのである。

このような製鉄所時代の技術の蓄積と独立後の新たな事業展開とを同社の経営組織に即してみることしよう。

No. 1 企業の組織図によれば、同社の経営組織は、総務部・経理部といった経営管理部門と営業

活動を行う開発営業部と北海道・東京・名古屋・大阪・九州の各支店、計測制御・電子機器・検査機器・電気制御・通信制御・計算機制御の各事業部門と社内全体の技術管理部門としての生産技術部、という編成になっている。

計測制御部は計測技術課と計装整備課に分けられている。会社案内では次のように述べている。

「製鉄所では、様々なプロセスにおいて温度・圧力・流量・長さ・重さ・速度・分量…当、実に多様な物理量のセンシング&コントロールを実現してきました。そこで培った計測技術をベースに、検出端から操作端まで、客先のニーズに合わせた幅広い計測システムを構築しています」(No. 1 企業会社案内)

製鉄所の技術とほぼ同じものを製品とするものとしては、加熱炉や焼鈍炉・熱処理炉DCS、化成工場パソコン計装システム、ボイラーパソコン計装システムなど計装設備にパ

ソコンシステムを導入し、設備全体の集中監視・制御を操作可能としたシステム、あるいは秤量制御システム・連铸湯面データ解析システム、赤熱コークスレベル計測システムなどの計測演算制御装置、温度センサーやF Aコンピュータを用いた温度監視システムE G L、引っ張り試験データ処理・熱試験データ処理システムなどのラボラトリーオートメーション、操業遠隔モニタリングなどの遠隔運転監視システムなどがある。こうした製鉄関連で培った技術を生かしてポンプ場遠隔運転監視システムやふ化場データ計測システム、結露予報システムなど他産業分野でも活用できる各種計測制御システムを製品化している。

電気制御部はシステムづくりを行う「電制技術課」とシーケンス盤などの製作を行う「盤製作課」、及び「整備技術課」、「工事管理課」から編成されている。

「電気もですね、もともとやっていた人間は電気部門のなかでメンテを主体にして仕事をしていたのですけどね、メンテだけじゃ仕事外でやって食っていきませんので。そこでいろんなやっぱり電気技術を使ったシステムもの、すなわちシーケンス盤とか、制御盤とかあるのですが、これとコンピュータとをつなげてですね、パソコンをつなげてやはり自動制御すると。だから大型の自動制御になりますね、電気の場合は」

「例えば鉄のなかでいえばクレーンをですね、従来は人が乗って天井クレーンを動かしてたやつをね、シーケンサを使って遠隔からね、操作する、もうクレーンに人が乗る必要がない、ということで一人の人間が何台かを操作できる。こういうように電気制御盤、電気シーケンサを使って省力化を図るといって、こういうシステムづくりですね」

こうした製鉄所時代の技術をそのまま製品化したものとして、例えば「厚板クレーン自動化システム」などがあるが、プロコンと接続した中央監視室から誘導無線信号伝送装置でシーケンサに信号を送り、シーケンサとリフマグ制御盤によって天井走行クレーンによる厚板の輸送を自動化している。こうした自動化システムはクレーンだけでなくヤードの移動機械や搬送台車などの自動化、無人化を通して倉庫など移動体F Aシステムとして製鉄以外の分野での受注を目標としている。先の計測制御のなかで取り上げた事例もこうした電気制御と組み合わせられたものが多い。つまりユーザーの生産現場にあわせた制御システムを設計構築し、それに併せてハード設計製作、ソフト設計製作を行い、デバック・試運転調整から据え付け配線工事を行うとともに、稼働後の保守整備、さらには要員の教育も併せて総合的に行うことで市場に食い込もうとしている。

通信制御・計算機制御関係はL A N（ローカルエリアネットワーク）のソフトを製作してのシステムづくりとそれに必要な周辺機器や接続装置の開発・製作を主な仕事としている。とくにダウンサイジングの流れのなかで、ホストコンピュータをパソコンに置き換えるために、インターフェースなどの接続技術を活かした仕事の拡大をめざしている。今後の事業拡大の柱として、「今かなり計算機部門で力を入れている」ということである。

電子機器部は「これまで製鉄には全くなかった部門で独立した段階で全く新しい分野としてできた」ものである。電子機器の回路設計とそれを利用したシステムづくりをめざしている。例えばプロコン専用C R Tモニターの代替としてよりコストを削減できるパソコン用C R Tを接続可能になるような映像信号変換器などがあるが、こうした技術については、電気機器メーカーのメーカー教育に派遣したりして技術を習得している。

通信制御あるいは電子機器関係はY社のE I（エレクトロニクス情報通信）事業本部の仕事を買ったりしているケースもあるということである。

整備関係は計装整備、電気整備、通信整備があり、計算機関係も算製の5、6、7、8課に整備をやっている人間が入っているということである。

No.1企業、No.2企業、No.3企業とも設備ということで、分社後もA製鉄所構内の機械設備の整備・保全にたずさわっているが、No.2企業は主には工場施設そのものと機械設備の整備保全がメインであり、No.3企業が汎用機タイプのコンピュータのソフト・ハード関係、オンラインシステム、生産管理システムなどシステムの保全・維持・管理・運用などがメインである。これに対してNo.1企業は、制御システムの機器に関わる整備およびプロセスコンピュータのソフト・ハード面での整備・保全がA製鉄所の整備関連業務である。

整備技術関係の仕事の大半はA製鉄所関連の仕事であるが、製鉄所の規模縮小によって、整備業務そのものの売り上げも減少していて、93年度には全体の5.5%までになってきている。そこで電気機器・制御装置関係の整備の仕事も紙パルプ関係の会社あるいは石油精製会社などに受注を広げたり、整備技術だけでなく、制御機器の販売と一体となったメンテ契約を結ぶことで、メンテ技術を活かしたいと希望がある。

A製鉄所の整備関係の業務でも、かつて設備制御部が行ってきた仕事以外に、A市内のH社が行っていた業務を人と一緒にNo.1企業の業務となったケースもある。計装整備課の事業2課というのがそれで、転炉の炉温などを測る「測温プローグ」という注文品をつくる作業を、94年4月から引き受けることになった。

「A市にH社という会社が今もあるのですが、ここで製鉄のプローグというのですが、測温装置なんです。例えば転炉のなかに、熱い湯のなかに測るものをいれて、温度とかサンプリングをとったりね、そういう測温プローグというのがあるのですよ。これは消耗品ですけど、これをつくっている会社だったんですね。ところがそこがちょっと事情があってもうやりきれないという事情があってそれをこの4月からその部分だけをうちが受け入れたと。受け入れたときに当然そこをつくっている人たちも一緒に受け入れました。これは製作が中止されますと（鉄鋼の）生産がストップしてしまいますから非常に貴重なものなんです。そこが基本的ないろいろな問題がありましてね、そこまで（A製鉄所が）手を付けられないということもあってそこをうちが受け入れたと、そういう意味でこの事業は我々として広げたことになるのです。これは製鉄所の要請もあるのですが」

こうしたことから計測制御の整備関係は、事業1課がA製鉄所関連の整備、事業2課が測温プローグ関係、事業3課が出光愛知の整備関係という区分になっている。この3課の出光愛知の仕事はメンテナンスだけでなく工事管理を含めたアドバイザーの仕事ということで「新しい事業」として位置づけている。この要員はNo.1企業の要員だけでなく「こっちから行った人間だけでは全部できませんから、向こう（名古屋）の製鉄所から出向」を受けて行うというA製鉄所の枠を超えた出向者による業務展開になっている。

以上のような事業展開のなかで、87年A製鉄所の直営事業体「A計測センター」が設立されたときには34人、分社による新会社が設立された88年5月には102人の出向者によってスタートしたが、この年の売上高は8.2億円であったのに対して、93年度には従業員数374人に対して売り上げは計画を上回る90.6億円まで拡大している。（図4-4）

この内訳を93年度で見ると、表4-2のように各種自動化システム、プロセス制御装置、パソコン・シーケンサなどを組み込んだ制御盤、検査機器など「計測制御」関連の売り上げが、80.6%(約72億円)、「制御用ソフト」の設計製作が13.9%(約13億円)、計測・電気・通信に関わる「整備業務」の売り上げが5.5%(約5億円)という構成になっている。これを顧客別に見るとA製鉄所からの売り上げは31.1%約28億円に対して、Y社以外への売り上げは62.6%約60億円となっていて、A製鉄所への売り上げが減少傾向であるのに対して、一般市場への進出がすすんでいることがうかがえる。こうしたA製鉄所への依存から企業としての自立という

図4-4 No.1企業の売上推移

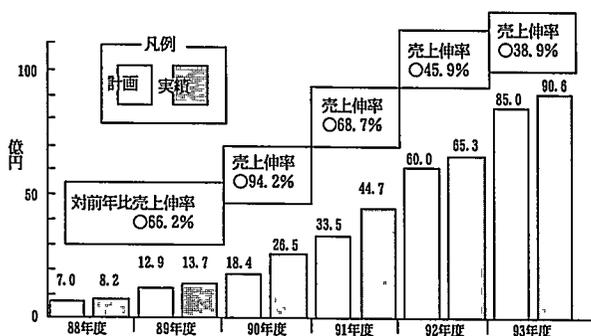


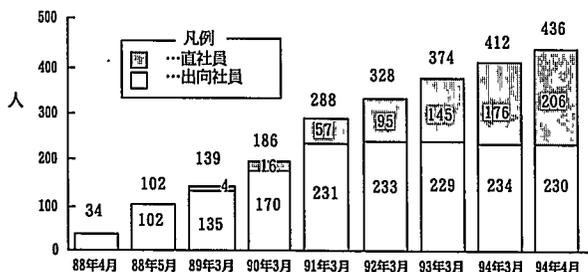
表4-2 No.1企業の事業分野別顧客別実績割合 (93年度)

分野別	割合 %	顧客先別	割合 %
計測制御	80.6	Y社 (A製鉄所)	31.1
制御ソフト	13.9	Y社 (各製鉄所)	6.3
整備業務	5.5	Y社以外	62.6

存から企業としての自立という点ではNo.1-No.3企業のなかでも成功している事例といえよう。

図4-5のように90年以後、新規学卒者を含め一般採用者も年々増加している。94年4月では、一般採用者は206名で社員の半数近くになっている。新規学卒採用者の主体は地元の工業高校、専門学校卒であるが、地元のA工業大学、小樽にある職業能力開発短期大学の卒業生も採用している。新卒者の採用者数は「年間多いときで30人強、少ないときで約20人」採用を行ってきた。中途採用者としてはUターン者の採用に力を入れており、「北海道の人材銀行を経由したり、いろいろな雑誌に出したり、そういうことでUターン者の採用も年間多いときで15人ぐらい採用しました」ということである。このUターン者のなかにはA市から出て大学を出て就職したものも含まれている。

図4-5 No.1企業の人員推移



これに対して出向者は230人となっている。この230人という出向者の数は当初受け入れた102人に対してその後「まだS社(のA製鉄所)のなかに残っているいろいろなメンテ部門を担当していた人間が制御部門のなかにはいましたもので、それを逐次受け入れてきた、分社して企業としての見通しが立つにつれて逐次受け入れてきたというこ

と」である。この230人の出向者を見ると技術職が約190人、主務職が40人ということである。主務職の学歴構成は大卒・専門学校卒であるのに対して「190名の技術職は全部高卒です」という。そしてこの技術職の出向者が各技術部門の中心的役割を担っている。「今のうちの技術部門というのはこの190名が主体です、完全に。190名が主体となって、この会社が運営されていると考えていいほど主体になっています。課長暮らしの半分以上は190名のなかの技術職が中心になってやっていると。まあ部長クラスは主務職、まだね、その40名のなかからやっているんですけど、課長クラスはほとんど技術職の連中がこなしている。」

### 第3節 設備部－機械設備・土木建築部門－の分社化と事業展開

#### 1.No.2企業の分社化の経過と業務内容の特徴

No.2企業は、No.1企業と同じA製鉄所設備部の機械設備・土木・建築部門が母体となって設立された企業である。

製鉄所の各工場機械設備に関わる機械加工・ロール旋削・製缶など加工製作作業、修理・組立・据え付け作業などのいわゆる「機械設備関係の仕事のほとんど全部」と建築・土木工事といわれる機械設備関係の中央整備の仕事が、分離独立する前のA製鉄所での業務内容であった。

製鉄業中期計画の一環としてY社にエンジニア事業本部ができ、製鉄業のなかで培った技術を生かして総合的なエンジニアリング事業に乗り出したが、A製鉄所でも87年に所内組織として「Aエンジニアリングセンター」を設立し、「設備企画設計・装置製作・設備診断・補修等のエンジニアリング事業」の製鉄所外の市場展開をめざすことになった。

Aエンジニアリングセンター当時の製鉄所外の売上高は87年が6.5億円、88年10億円、89年が9億円であった。またセンターの人員は89年で22人となっていて、ほとんどが設備部の機械工事課の技術職であった。

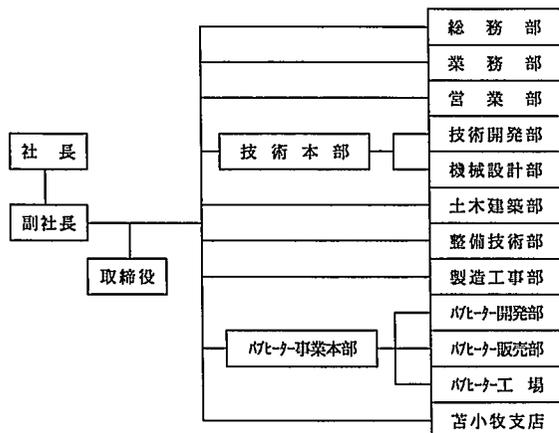
90年7月にA製鉄所の設備部門の分離別会社化の方針により、No.1企業とともに新会社として発足した。その際新会社にはAエンジニアリングセンターだけでなく製鉄・製鋼・圧延各工場の整備部門（いわゆる地区整備）も併せて分離され、建築土木工事部門と・機械設備部門が新会社に移される形になった。

No.2企業は、Y社の全額出資による資本金2億円で発足し、A製鉄所構内に本社社屋をおくとともに、75年に製鉄所が自前の機械加工、鉄工、修理組立、等の一元的施工体制をめざしたつくったマシンショップをほぼそのまま借り受け、自社工場とした。

新会社の業務内容は、「機械・土木・建築の設備全般にわたるエンジニアリング」と言うことで、プラント、自動化機械、クレーン、鋼構造物の設計製作、業務用石油ストーブや高所作業車などの設計製作、機械設備の据え付け工事、橋梁などの大型鋼構造物の製作、土木建築工事などと設備のメンテナンスサービス（設備の点検・診断・補修・改造）それに整備教育事業が業務内容に組み込まれている。

No.2企業の経営組織は、図4-6のようにになっている。

図4-6  
No.2企業の経営組織



プラント・機械などの設計は機械設計部が行う。機械設計部は33人の自社社員と50人の下請け会社によって編成されている。

プラント・機械など機械設備の設計・加工・組立・製作および据えつけ工事は、機械設計部および製造工事部で行う。鋼材搬送テーブルなどA製鉄所の機械設備の製造工事も行っているが、自動車用エンジンボルト自動締付装置・10連スタッド溶接装置など自動車産業などからの受注による製造も行っている。製造・組立はA製鉄所から借りたマシンショップにおいて行っているが、マシンショップにおける作業の一部は下請け企業に発注している。この下請け企業はA製鉄所の協力会社とは異なる。ピーク時には500名の下請け会社社員をかかえるが、マシンショップで働く常用的な下請け労働者は45人いる。

バブヒーター事業部は、No.2企業の前身のAエンジニアリングセンターが独自で開発したオリジナルな商品であるバブヒーターといわれる業務用ヒーターを作っている。No.2企業になってからさらに家庭向けの石油ストーブも開発生産している。他の機械設備が受注生産であるのに対して量産品である。バブヒーターは新会社になって新たに開発された製品であるが、「実質的には（A製鉄所）設備部時代の技術を応用したもの」とされている。機械加工工場（マシンショップ）とは別にバブヒーター工場が開発生産を行っている。

土木建築部は、白鳥大橋、東京湾横断道路の基礎連壁・人工島内部構築、道内橋梁などをY社の下請けという形で行っているほか、MR特殊鋼関連、A製鉄所関連の土木工事を行っている。建築土木工事は元請けで請けると言うことはほとんどなく、「Y社で請けたものを私どものところで作っている」とくに橋梁等についてはY社のエンジニア事業本部の下請けという形ではいる場合が多い。

設備のメンテナンスサービスは、A製鉄所の中央整備の仕事を基本的に分担する形をとっているが、A製鉄所では組織改革で各工場のメンテ部門を廃し、一人程度の整備担当者があるだけで後は現場の運転マンによる自主整備というスタイルになったことをうけて、日常的にはNo.2企業による設備診断が中心になっている。またロール整備など直接的な整

備作業のなかには社外企業のb・c・d社などの業務になっている部分もある。

メンテナンスサービス業務のもうひとつの特徴は整備技術教育を事業としていることである。分社化の後、A製鉄所では中央整備だけでなく、地区整備といわれる各工場の整備担当の技術職のほとんどがNo.2企業に出向になった。各工場の整備はラインマンの自主整備というスタイルになり、設備診断をはじめとする機械設備関係の整備技術はほとんどNo.2企業に移動し、同社でA製鉄所の整備技術が担保されることになったのである。(制御盤等の電気整備はNo.1企業である)

A製鉄所のラインマンあるいはA製鉄所の新入社員などに対する整備教育は、教育訓練を事業の一つとするS B北海道を通してあるいは直接No.1企業に発注されることになった。

「A製鉄所の整備担当はNo.1企業です。製鉄所にはいと整備教育が必要になるが、それは全部うちの方でしています」

No.2企業の担当するA製鉄所の整備業務は、機械設備の老朽化、故障の診断が主な業務であるが、後述するように、整備技術部には28人の整備マンがいて直接整備を行うこともある。

従来中央整備部門が担当していたような大きな改修作業などは、No.2企業を通して実際の作業行う下請け会社に外注される。この場合No.2企業が統括監督することになる。

「(A製鉄所の)日常的な整備は工場から直接下請けに行くことがあります。うちを通らないで日常のメンテ関係はね、こういう協力会社にポットできるのはそれでいいですが、大きなとか判断がつかない、そう云うときにはうちが入る。そしてここをこうしなさいとか、技術的なことをする、いわゆるエンジニアリングですね。」

整備事業も整備技術教育も、A製鉄所外に営業活動を積極的に進めている。とくに整備技術教育は「道内唯一」ということで「道内の大手企業から受講に来ている」ということである。会社内で実施するだけでなく、出張もすると云うことである。

表4-3 No.2企業の人員の推移

		1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994.6.1
出 向 社 員	主 務 職	30	38	51	54	50
	技 術 職	114	115	114	110	103
		144	153	165	164	153
プロパー社員		4	38	77	85	96
合 計		148	191	242	249	249

各年度末の人員数である

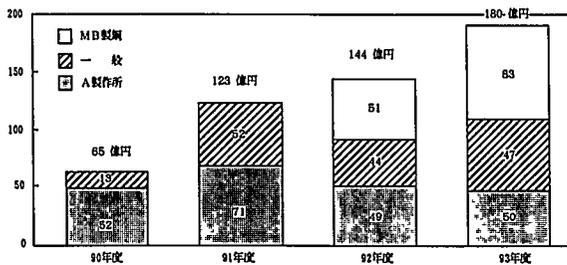
No.2企業は整備に関わる工事作業を外注する5-6社の企業をもっている。このうちの数社はO.P.Q社などA製鉄所の協力会社である。

次に売り上げの推移を見る。図4-7はNo.2企業の売り上げの推移である。90年度(平成2年度)は、7

月にNo.2企業としてそれまでの所内組織から分離し、独立したため、A製鉄所の作業が売り上げとして計上されている。

分社される前は、クレーンや自動車用設備など産業用機械の売り上げが6-10億円であったが、No.2企業となった90年度は65億円、91年度は123億円そして93年度は180億円と売り上げが増大している。人員数も88年の31人から会社発足時には140人、93年委は249人へ

図4-7 No.2企業の売上高の推移



180億円にしめる製鉄所向けは50億円で27%程度に下がっている。A製鉄所以外の市場拡大という目的は一定程度達成しているようにも思われる。しかし93年度の土木建築物の78億円のかかなりの部分がMR特殊鋼関連であり(92年度も同様である)、この仕事の終了した94年度は土木建築関連の売り上げは減少する可能性が大きい。

A製鉄所向けの仕事のうち整備関係はエンジニアリング・フィーという形で、診断や技術指導について時間数に換算して請求している。A製鉄所向けの整備関係の売り上げは平均すると「8人位の賃金ぐらゐは貰っている」(整備技術部の要員数は28人)ということである。A製鉄所自体の規模が縮小していくなかで、整備関係の売上は現状維持もしくは減少傾向という91年度以後の傾向は続くと思われる。

## 2. 労働力構成

No.2企業の前身のAエンジニアリングセンターは、A製鉄所の設備部門の機械設備の設計およびマシンショップの機械工などを主体に当初14名からスタートした。それがA製鉄所の中央整備と各工場の地区整備を新会社に分離し、その要員を出向させるという方針のもとで、90年7月No.2企業は約140人の出向者と転籍者で発足した。出向者のほとんどがA製鉄所の設備部の要員で機械工事課の技術職あるいは各工場の整備マンが含まれている。出向者は92年には165人になるが90年以後出向者数の増加はわずかである。

しかし土木建築関係を中心にした受注が拡大したこと、「将来を見越すと(新卒などの)採用が必要」ということで、91年には機械設計関係ができる「大学卒・高専卒を主体として」中途採用を行い、92年4月からは大学・高専・高校卒業の新規採用を実施した。

新規採用者は主には高卒である。「メインは工業高卒だが普通高校卒も採っている」ということで、整備技術関係の職場に着ける場合は工業高校卒、製造工事関係の場合は普通高校卒も採っているということである。

「工業高校を採用するメリットはとくにはありません、本人のやる気とそれと採用しやすいからです。普通高校で油にまみれて働きたいというのは少ない」

「製造工事関係は必ずしも電気機械関係(の知識)が必要ではありません、しかし整備の場合はそういうのが必要です。選別して優秀なのが設計・整備にまわる感じがあります。」高校卒の場合は地元A工業高校をはじめとして、苫小牧・小樽市など道央圏から採用している。これに対して大学卒はA工業大学を卒業後本州企業からUターンした人の採用が多

と増加している。一人当たり売上高で見ると、88年が約3200万円、90年が約4,600万円、93年が約7,200万円と人員数も増加したにも関わらず、一人当たりの売り上げもかなり上昇したことがわかる。

売り上げの中身を見ると、90年度には65億円の売上高にしめる製鉄所向けのそれは49億円で75%が製鉄所の仕事であったが、93年には売上高

いという。

このような出向者ではなく採用した社員を、同社ではプロパー社員（あるいは直社員）と呼んでいるが、その数は年々増加し、93年には、96人で社員全体に占める割合は37%になっている。プロパー社員のなかには転籍者も含まれるが転籍年齢に達した出向者はまだわずかである。

これに対して出向者は94年6月現在で主務職50人、技術職103人の計153人である。出向者の平均年齢は主務職で44.8歳、技術職で44.0歳である。No.2企業が独自に採用した社員（プロパー社員）の平均は27歳なので、No.2企業においても従業員の年齢構成はM字型の構成になっている。

表4-4 No.2企業の人員構成

	S社からの出向者			プロパー社員 (直社員)	合計
	主務職	技術職	計		
総務部	3人	2人	5人	7人	12人
業務部	3	3	6	3	9
営業部	5	2	7	2	9
技術開発部	4	1	5	5	10
機械設計部	11	4	15	14	29
土木建築部	8	10	18	16	34
整備技術部	4	13	17	11	28
製造工事部・バブ	8	68	76	34	110
苫小牧支店その他	4	0	4	4	8
計	50	103	153	96	249
平均年齢	44.8歳	44.0歳		27.0歳	37.7歳

出向者とプロパー社員の構成を職場別に見ると表4-4のように総務部を除けばどの職場でも出向者の占める割合は高いが、実際に作業に従事する技術職との対比で見ると、機械設計部では技術職4人に対し、プロパー社員14人、土木建築部10人に対しプロパー社員16人とプロパー社員のほうが多く、整備技術部では13人に対して11人、製造工事部が64人に対して32人となっている。これは出向者の場合製鉄技術そのものの整備技術や関連の深い製造工

事に出自後も従事していることを示しているが、どの職場でもプロパー社員の比重は増加しており、若い層への技術の継承ということが意識的に取り組まれている。とくに機械設計部については「これから伸ばしていこうと思った」というように、新会社のエンジニアリングの重要な部分であるため、「学卒・高専卒を主体に」配置しているということである。

#### 第4節 システム部門の分社化と事業展開

##### 1.No.3企業の分社化の経過

No.3企業は「A製鉄所システム部を全面的に切り出しし」（No.3企業会社概況）、それが母体になった会社である。

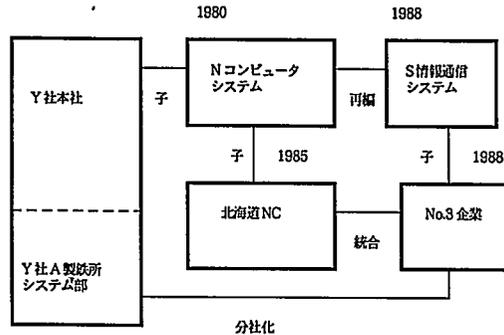
情報システム業務はY社の「中期計画」のなかでもエンジニアリング業務と並んで複合経営計画の中心的位置にある。

No. 3 企業は Y 社の複合経営方策の一環として、Y 社によって設立された S 情報システム（資本金44億円・Y社100%出資）の100%子会社として、「情報システムの開発・維持・運用などの総合サービスを目的」（会社案内）に85年に資本金8,000万円で設立された。

No. 3 企業はNo. 1, No. 2 企業とは設立形態も経過も異なっている。

No. 3 企業の設定経過を図示すると図 4 - 8 のようになる。一つの流れは1980年に Y 社全

図 4 - 8  
No. 3 企業の設定経過



体がはじめて情報システム分野に進出，そのとき設立されたのが「Nコンピュータシステム」でY社100%出資の子会社である。この会社は60年に北海道における組織として支店ではなく現地法人「北海道NC」を資本金500万円で設立した。この会社にはA製鉄所のシステム部の一部が出向社員となった。しかしこの時点ではA製鉄所のシステム部の大部分は残されていた。「旧北海道NC自体は単なる一外注会社，A製鉄所の一外注会社であるという位置づけでした」とNo. 3 企業では話している。

Y社は87年に本格的に新規事業に進出する方針を定めた「複合経営の長中期ビジョン」を発表するが，そうした方針のもとで88年4月に「S情報通信システム」が設立され，本社だけでなく各製鉄所の情報システム要員等を出向させ，「Nコンピュータシステム」を統合再編し，各製鉄所所在地の他大阪，仙台など主要都市に支店を全国展開した。こうしたなかで北海道でも「北海道NC」が再編統合されることになり，「北海道NC」の社員110人余りに加えて，「A製鉄所システム部門のほぼ100%を切り出し」，S情報通信システムが設立された同日に新会社であるNo. 3 企業が283人の社員で新たに発足した。「S情報通信システム」の全国展開は，基本的には支店として展開したが，東北と北海道はS情報通信システムが100%出資する子会社として展開した。

この事情をNo. 3 企業では次のように述べている。

「私どもの先輩がこの会社をつくる時に相当苦心したのだと思うのですが，推定ですが例えばNo. 3 企業という会社は本当はいらない筈なのです。（S情報通信システムの）北海道支社で十分なのです。ところが北海道支社という位置づけになるとやはりテリトリーは北海道しかなくなりますよね。狭い北海道のなかでとにかく仕事を探してやりなさい，という位置づけになります。そうするとその会社というのはのびるというのは非常に難しい。とくに北海道というのはやはり官公庁の予算を中心として動いているのが多いですよ。大きな製造業，大企業はいくつかありますけど，会社はあまり大きなところはないですよ。札幌一極集中でその中で我々仕事を外に打ってでると云ってもやはりその経済の範囲

は非常に狭い。したがってNo.3企業というのは独立会社にして日本全国どこへ行ってでも営業できる仕組みを作ろうということで、わたしはおそらくY社上層部に逆らってこの会社をつくったのではないかと思います。」

しかし同じ社屋のなかにS情報通信システムの支社がおかれていて参与であり支社長であるI氏がNo.3企業の社長を兼ねている（但しS情報通信システムからの出向者は他にはいない）。また全国レベルでの営業活動では親会社であるS情報通信システムの光ファイバーによるデータ通信ネットワークを活用しており、営業計画におけるS情報通信システムへの「本社依存率を30%以下とし、自前営業70%以上をめざす」（同社「新中期事業計画」）というようにY社の子会社の性格は営業面でもあらわれているのである。

No.3企業の性格に関わるのは、もう一つの母体であるA製鉄所システム部の性格である。No.2企業もそうであったが、A製鉄所の場合他の製鉄所が外注するようなケースでも主として地理的な条件から、内製化しているようなケースが少なくなかった。

A製鉄所システム部の歴史を見ると、「昭和29年にA製鉄所の当社の前身である機械計算掛が発足パンチカードシステムの導入がなされ、以来昭和42年にオンラインシステムの稼働、…昭和57年4月1日 A製鉄所はコンピュータ化の進展に鑑み、システム部を新設」（会社概況）となっており、「私も新入社員で入ったときには昭和40年代はですね、オンラインで製鉄所をコントロールするというのは日本のなかでもA製鉄所が非常に早いほうだったのです。Y社のなかでも私どものほうが早いのです。ということでオンラインの技術に関して私ども約20年の技術を蓄えてきた」（No.3企業管理部長）と述べている。

この機械計算掛が課となり、さらに拡大して82年にシステム部となったのである。

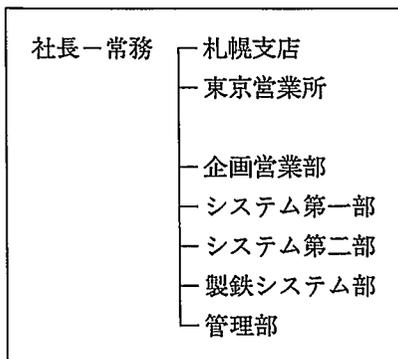
したがってA製鉄所から分離独立するというのは「システム部門を単にA製鉄所の仕事をするのではなくて、今までの技術力を活かしてむしろ外にうって出ようという、S社自体がいままで抱えた社員が全部が全部抱えておれなくなりましたので、システムはシステムでまた生きる道を探せ」ということになる。こうした事情でS情報通信システムの子会社でありながら、A製鉄所の分社という性格も強くもっているのである。

以上のような性格から、No.3企業は毎期の経営方針や実績について、親会社であるS情報通信システムとA製鉄所の双方に了解を求めることになる。

「私どもがどういう具合にやっていくかについては、親会社、それからA製鉄所のところに定期的に必ず報告する場がございます。半期に一回の予算とか決算の場で、私どもは半期こういう計画でありますとかそういう説明をいたしますので、それについてまあどこか間違えていれば指摘されるでしょうが、親会社が具体的にここはこうせいとかはございません」（同）

## 2. 事業展開

図 4 - 9  
No. 3 企業会社組織



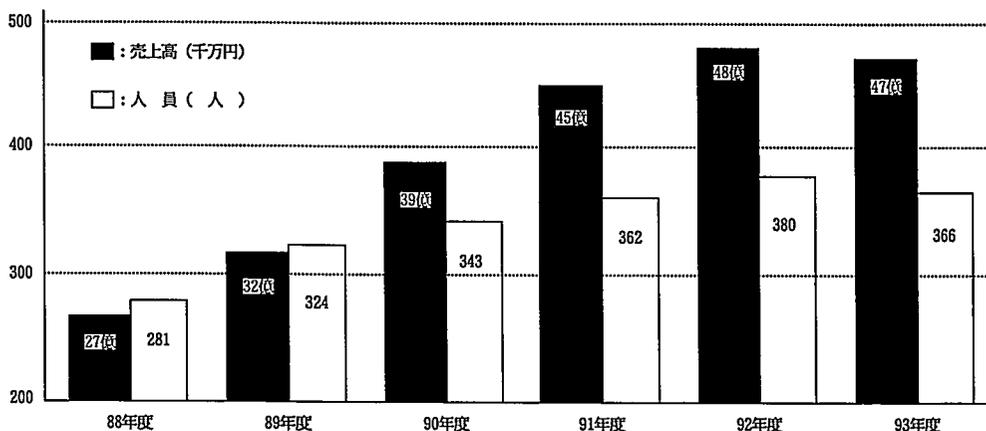
つぎにNo. 3企業の業務展開を見ていこう。

No. 3企業は88年4月に旧北海道N Cの社員110人とA製鉄所から出向した社員を中心に281人でスタートした。88年度の売り上げは約27億円であった。92年度には従業員数も380人に増加したが、売上高も48億円まで上昇した。しかし93年度は47億円に減少している。これはA製鉄所の受注減によるところが大きい。94年度以降もA特殊鋼のシステム立ち上げが終了する上（94年3月）、A製鉄所向けの受注が縮小傾向といわれ、一般向きの受注を拡大することが迫られている。（図4-10）

No. 3企業の会社組織は図4-9のようになっている。

室蘭に本社が置かれているほか、札幌支店と東京営業所が置かれている。

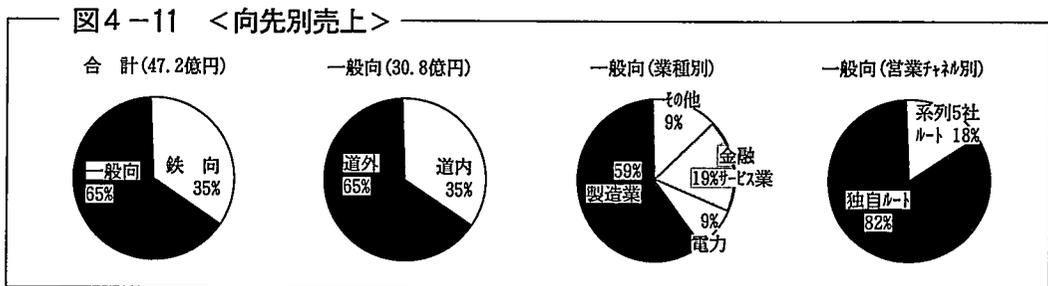
図4-10 No.3企業の売上・人員規模（期末）の推移



システム第一部および第二部は製鉄所以外のいわゆる「一般向け」といわれている業務を行っている。このうち第一部は「親会社を中心とした系列からいただく仕事，要するに親会社からも経由して仕事いただくわけです」というようにS情報通信システムや系列といわれるNSシステムエンジニアリング（Y社と日立との合弁会社）あるいはS Iシステムサービス（Y社と日本IBMの合弁会社）などY社の関係会社（系列5社）が元請けとなった仕事の一部を請け負うことになる，いわば下請けである。第二部は「No.3企業が独自に東京周辺を中心とした営業活動を行って自分たちが独力で開拓してきたものを担当する」ということになっている。第二部の仕事，つまり自前の仕事を70%以上にするのが現在の同社の重点課題とされている。

製鉄システム部はA製鉄所がメインの仕事ではあるが，それ以外にもMR特殊鋼向けの生産管理システム，2次製品メーカーのHK鋼機，電炉メーカーのHK鋼業・S鋼鉄などY社の関連鉄鋼企業のシステムサービスも業務としている。

93年度の売り上げを見ると図4-11のようにシステム第一部・第二部関連の「一般向



け」が65%，30.8億円，製鉄システム部関係が35%16.4億円となっている。一般向けの売り上げのうち系列5社ルートによるものは18%であり，独自ルートは82%であった。独自ルートによる「一般向け」売り上げは約28億円で全体の売り上げのうち47%となる。これを引き上げることが同社の課題である。また地元である道内営業の割合を増加させることも営業目標となっている（93年度で道内35%）。

このようなNo.3企業の業務を内容面で見ると，「A製鉄所で培った経営管理・生産管理・業務診断・システム構築，システム維持管理等各種技術力を活かした，総合的な情報通信システム化サービス」（「会社概況」）ということになる。すなわちシステム・ソフト開発をメインに業務診断，技術計算，大型CADサービスなどの他に札幌では札幌ではコンピュータスクールも開校している。メインのシステム・ソフト開発など開発業務では，つぎのような業務と実績がある。

#### 1) Y社をはじめとする製造業関係

##### \*操業オンラインシステム

MB製鋼… 生産・操業管理システム分析・設計・プログラミング

A製鉄所… システム開発業務など

##### \*管理オンラインシステム

NH社 … コンピュータ運用管理システム分析・設計・プログラミングなど

\*周辺システム

NH社（が元請けとなった化学会社向け）… 予算会計システム分析・設計・プログラミングなど

2) 電力会社関係 \*系統制御システム \*配電自動化システム \*水力ダム運用管理システム \*放射線管理システムなど

K電力 … 配電系統監視システムソフトウェア設計・プログラミングなど

3) 金融会社関係 \*銀行オンラインシステム・各種保険業務取引システムなど

N保険 … 総合情報システム分析・設計・プログラミングなど

4) 海外プロジェクト関係

\*海外の鉄鋼メーカーなどの生産管理システムの設計・コンサルティング業務など

ERDEMIR… 生産管理システム設計技術協力など

ただし電力・金融関係では直接No.3企業が仕事受注することはない。親会社であるS情報通信システム、その系列のNH社が受注してきた仕事のアンダーとして、あるいはF通など大手情報機器メーカーの子会社のソフトウェアハウスのアンダーとしてはいることになる。いわば孫請けである。

以上のような業務と関わって、パーソナルコンピュータへのダウンサイジング化、LANなどのネットワークシステム、分散処理などに対応したシステム設計などオープンシステム業務も重視している。

このような開発業務とともに、最近では「ユーザーの希望するとおりのシステムを構築するところから一歩踏み込んで、ユーザーとともに経営の問題点を洗い出し、新しい仕事の流れを提案しながら作り上げる」「経営コンサルティング」(No.3企業概要)にも力を入れ、一般のソフトウェアハウスや情報処理会社との違いを打ち出すことにつとめている。

製鉄システムが担当するA製鉄所向けの仕事は分社化する前のA製鉄所システム部の行っていたシステム開発とシステムサポートが主な仕事である。A製鉄所には「システムを内製化できる人間はもう残っていません」ということなので、システムの開発・維持・運用の業務ははすべてNo.3企業に移っている。オンラインシステム等は基本的にすでに構築されているので、システム開発業務としては88年に冷鉄源溶解設備および3CC改造システム対応業務などがあるが、日常的業務としてはシステムの維持管理といういわばシステムのメンテナンス業務が中心である。

「私も今まで長年かけて製鉄所のいろいろなシステムを作ってきました。新しい工場を建てない限りは今まで作ったシステムがたいていメインとなって走ります。しかしそのシステムというのはお客さんのいろいろな要求とかも変わりますし、製造ラインの設備の改廃もあるわけです。それに対し基本の大きな流れに対してメンテナンスと言って（プログラムを）少し改造しなくてはならないのです」

しかしこうしたメンテナンス業務もコンピュータのパソコンなどへのダウンサイジングがすすむと減少するという。

こうして17億円あったというA製鉄所向けの仕事は先の93年度「鉄向き」売上総額が16億円余りと云うことでもわかるように、年々低下している。「A製鉄所の第3次合理化では毎年1億とか最終的には2・3億円落とされます、仕事量がなくなると云うわけではな

くて生産性の向上とシステムコストを下げゆくと、当然人を減らします。システム（のコスト）が減らないでそのままというわけには行かない」。MR特殊鋼の生産管理システムの立ち上げも94年3月には完了し、この面でも受注減につながる。一般向け事業の拡大が一層大きな課題になってきているのである。

### 3. 労働力構成の特質とソフトウェア労働への転換

次にNo.3企業の労働力構成についてみることにしよう。（前掲図4-10）

No.3企業の従業員数は会社がスタートした88年には281人であったが、92年には380人まで増加している。しかしその後従業員数は減少に転じ、93年には366人、94年9月には363人まで減少している。増加要因としては出向者を受け入れてきたことと直社員と言われる新規採用を毎年20人位ずつ行ってきたことによる。93年からソフトウェア業界の深刻な不況の影響を受けて採用者を減らしたことまた後述するように、出向者のうちの一部をソフトウェア労働に不適應ということでA製鉄所のほうに戻したということによるものである。

94年9月現在の363人の社員区分別構成、および社員区分別平均年齢構成を見たものが表4-5である。

表4-5 No.3企業社員区分別人数および平均年齢構成（94年6月現在）

社員区分	人数	平均年齢
S情報通信システム	1	57.0
主務職	63	43.6
技術職	85	43.0
直（含む嘱託・転籍）	214	28.0
合計・総平均	363	34.3

表中S情報通信システムとあるのは社長で、S情報通信システムの参与・北海道支社長のまま社長を兼ねている。主務職・技術職とあるのはS社A製鉄所からの出向者である。直とは直社員のごとでNo.3企業が独自に採用を行ったものの人数とA製鉄所からの出向者のうち転籍の扱いになったものの人数、数名が含まれている。

主務職・技術職の出向者は出向受け入れ時にはそれぞれ70人、100人ぐらいであったが、減少しているという。主務職の場合は転籍して直社員の区分になったケースもあるが、技術職の場合、15人ぐらいはソフトウェア労働に適さないということで出向戻しをしたということである。

「100名を85名にしたのは政策的にやっています。つまり（製鉄業務からソフトウェア業務への）技術の転換でやはりこれについてゆけないと言う人は明らかにいるわけですよ。その人たちをY社の第3次合理化に逆らって戻しています。怒られました。なにを考えているのかと、第3次合理化でY社がなにをやろうとしているのか、お前わかっているのかと、相当製鉄所のなかで物議をかもし出しましたけど意見が通りました。いろいろ説明し

ましたら理解してくれまして、いいポストがあると引き取ってくれます。(出向者を)も  
っと減らそうと思っています。我々の会社が生き延びるためにはやはり恒例で対応できな  
い人たちを戻したい。そういう意味ではこれはNo.3企業としてのリストラですよ」

主務職の場合は事務管理関係もしくはシステムエンジニアなどの経験のあることがほと  
んどである。これに対して技術職出向者の場合、プログラミングの作業とはほとんど無縁  
ないわゆるライン職場からの出向者が80%を占めているということが背景にある。これは  
No.3企業が希望したのではなくて「させられたのです」ということであるが、表にもある  
ように平均年齢40歳代以上が多いライン職場の製鉄マンを、試験と長期の教育で教育によ  
って適性を見たとはいえ、ついていけない層が出向戻しという扱いになったのである。  
「(出向受け入れは)ある基準でやっています。当然いろいろなテストをやりますし、100  
名の場合は母数を130-40名、そういう母数で教育をやったのです。何回かに分けて。そ  
の中で適性を見ました。やはり全然ダメな人もいるわけです。(教育は)6か月ぐらい。  
適性を見て最終的に。まあAランクだけを貰うことはできません。ABCDEとあってA  
BCまでは我々が受けざるを得ないと。(平均年齢は)40くらいで、50近辺がMAXかな  
と。」

これに対して直社員のほうは、平均年齢は28歳でずっと若い。しかもこの中には転籍者  
や嘱託が含まれているのでNo.3企業が独自に採用した者だけを見ればさらに若くなる。ち  
なみにシステム第一部および二部の平均年齢は27歳である。

つまりNo.3企業全体の平均年齢は34.3歳であるが、「34歳近辺というのは実際にあまり  
いない」のである。

こうした直採用は「88年、89年、90年、91年頃までは私どもは年平均30名の新入社員を  
採用してきました。92年、93年頃から10名づつ位に落としています。来年はたった6名な  
のですよ、最盛期30名ですからわずか1/5ですよ。そのうち6名のうち4名は大卒です。  
1名は専門学校、1名は高卒、これは女性なので別の職種になるので実際は5名ですよ  
ね。」

採用者のメインは専門学校・専修学校であるという。地元のコンピュータアカデミー、  
日本工学院の他、札幌の北海道電子計算機専門学校など札幌の学校出身者も多いという。

大卒はもっと多く採用したいがこれまでは多く採用できなかったということである。採  
用者のメインは地元のA工業大学で、私立は札幌大学とか北海道工業大学ということであ  
る。出向者の主務職のなかには大卒技術者も少なくない。

No.3企業の主要な職種は、SE(システムエンジニア)、Jr.SE(ジュニアシステム  
エンジニア)およびプログラマー(PGr)という情報処理技術者とデータ等をインプ  
ットするオペレータ(OP)あるいはデータエンター(D E)と呼ばれる補助的職種で  
ある。そのほかに管理職種・営業職種がある。営業職種は仕事の性格上SEと重なり合っ  
ている。

No.3企業ではその職務内容を次のように説明している。  
「SEというのは、例えば営業がとってきた仕事について実際にお客様の注文に対して、  
例えば生産管理システムを納めるのであれば、その内容をですね、業務分析をまずして、  
基本設計・設計書をやはりつくるわけです。その基本設計をさらに細かくした後、Jr.S

E、プログラマーができるように、いろいろ分割して、下に与えるための設計書をまた書くわけです。そしてそのあと設計書に基づいてプログラマーがコンピュータにわかる機械語に直してプログラムの仕事をするのです。これは私どもの今までのピラミッドを構成している仕事のやり方になっていました。

したがってプログラマーというのはまだあまり技術力はなくともよいのです。言語だけ覚えていれば上の人が指示した仕様書に基づいて機械語に直していく、まあ単純作業にかなり近いですね。

Jr. SEはもう少し高度化した仕様書までつくる。

SEというのはまさしくお客様の注文に対してすべて受け答えし、中身を解析して最終的にはお客様に納品する。こういう3段階になっています。データエンリー等のはキーパンチの仕事、オペレータはまさしくコンピュータのオペレータ専門でやっています。

つまりSE—Jr. SE—プログラマーという序列のなかで、プログラマーという職種はこの序列のなかでは単純な労働者として位置づいているのである。

この序列は役職序列ともほぼ照応している。

役職序列は製鉄システム部に一人と一般向きのシステム一部・二部を兼ねる一人の取締役の統括部長のもとに製鉄システム部は開発・維持、海外協力、IE・JK総括、IE・JKの4人の担当部長がいるが、組織的には取締役部長に直結する形で製鋼・鋼片、標準化推進課長など13人の課長がおかれている。システム一部および二部は一人の担当部長と電力、保険、生産管理など13人の課長が置かれている。課長のもとにさらに係長・主任・副主任という役職が置かれている。係長以下はそのときのプロジェクトによって絶えず編成替えが行われる。

「組織的にはだいたい課長が実際の現場を指揮しています。課長が実際のプロジェクトを指揮してその下に係長とか主任とか副主任を使いながら、チーム編成をしていきます、場合によっては係長が自ら課長の役割を果たしてチーム編成をすることもあります。(チームは)固定ではないのです」と言うように課長は実質的にはグループないしはチームリーダー的存在で、受注したプロジェクトのシステム設計を行う場合の担当責任者として機能している。この役職序列はSE—Jr. SE—プログラマーという熟練度別序列と対応している。

「係長以上はSEと認識しています。主任・副主任クラスがJr. SE、一般がプログラマー、一言で言えばそういう範疇かなと思います。課長たちはむしろSEのもう一つ上なのです、シニアSEとってプロジェクトそのものをすべて管理、何でもやらなければならないのです。そういうわけでSEにはもう一つ上位のSEがいるわけです。まあそのクラスになると初めて本当の技術屋であるということが出来ます。…一般向けの仕事をやるようになったらとても(A製鉄所の時のように)縦系列のきちんとした組織ではとても対応できません。私どもの人事異動は10月5日付、10月25日付、平気でやります。そんな月1回ではとても効率が悪いのです。」

実際のプロジェクトを進める際の作業工程とそこでの各役職者の仕事の内容は図4-1のようになる。課長はリーダーとしてシステム分析の中心となり、全体の把握・顧客との接渉などの職責をもつ。係長はサブリーダーとしてすべての仕事に関わる他「配下のメン

バーの進捗掌握を行う」が、主任・副主任はニーズ分析・システム化方針・提案と言ったシステム分析作業は担当しない。プログラマーはプログラム設計の終わったあとのコーディング・単体テストといった部分的なプログラム製作作業に携わるだけである。

新規採用者の場合、入社後表4-1のような新入社員教育を受ける。4月から7月までの4か月でプログラミング教育を基本に後半では初級のSE教育も行っている。1.5時間を1回として、ほぼ90回ぐらいを計画している。プログラミング教育では基本的なアルゴリズムの作り方をマスターした後、Cプログラミングをマスターする。初等SE教育コンピュータ基礎知識から始まってUNIXの学習・データベースの設計・問題解決技法の学習のなどととも、班別テーマ研修が含まれる。

出向者の場合もほぼこれと同様の内容で6か月間をかけてテストをしながら適性を見極めてきたということである。ともかくもこうした新入社員教育を経ればプログラマーとして仕事に従事できることになる。

入社2年目の社員を対象として、Jr. SE教育が62時間組まれている。プログラム設計・画面設計・コード設計が主たる内容であるが、レポート・スピーチ技術も重視される。このほかオープン系教育というUNIX、SQL、X-WINDOWSなどの研修が全社員を対象に行われているが、これは時間外の自主参加が建て前になっている。識別的な教育はこの程度で、Jr. SEさらにはSEになるためには親会社の教育などに参加するなどの機会もあるが、基本的にはOJTが中心である。SEになるためには幅広い経験が必要と言うことである。

副主任・主任については指導職研修がある。そのほか各プロジェクトに関わる社内発表会も研修の場として重視されている。

出向者の場合、92年度の調査では139人がJr. SEもしくはSEになっていて、プログラマーとして留まっているのは3人である。その限りでは製鉄職務からの転換はすすんだといえないこともないが、この間すでに適性があわないということでサービス業やデパートに再出向となった人たちもいて、出向に伴う摩擦は決して小さいものとはいえないのである。

## 第5節 分社化と出向問題

これまでみてきたように、A製鉄所のいくつかの部門の分社化は、製鉄所で培った技術を外部市場に生かす経営の複合化構想であるとともに、合理化によって生じた「余剰人員」の排出の受け皿という意味も強かった。分社化した企業への出向者数はNo.1-No.3企業の3社だけで500人以上であり、先にあげた表4-1の分社概要中の病院を除く7社では約800人のA製鉄所社員の出向の受け皿となっているのである。No.1・No.3企業にみられるように分社化した部門と全く関係のないライン職場の技術職が数多く出向させられたことはまさにそうした「余剰人員」対策という側面を象徴するものである。

分社化した企業の出向者の出向前の職場の状況を見ると、事務・営業等の主務職に相当する職種は前の職場とはほとんど関係がない。No.1企業で整備技術関係は出向前も制御技術部門にいた技術職であるが、製作関係の職場はライン職場をはじめとする製鉄所のなかのあちこちから出向させられた技術職である。No.3企業はプログラマーとして再スタート

した100人余りはそうした仕事とは関係ないライン職場などから集まった技術職である。

しかも出向者の年齢は出向時で40歳以上が多く、主務職の場合50歳以上も少なくない。94年現在でNo.1企業で44歳、No.2企業でも44歳、No.3企業で47歳となっていて出向者層の年齢構成の高齢化は一層進んでいる。こうして各企業に共通するのは一般採用者との二つのピークをもつM字型の労働力構成である。

前職とは関係ない職場から出向した社員は適性検査を兼ねた教育訓練が行われ、そのうえで適格性があると認められたものが移ったことになっているが、全く関係のない職場からの移動は出向社員にとって厳しいものがある。

No.3企業を例にとってみよう。

「もともと鉄鋼業に携わってきたブルーカラーの人たちがこの会社に109人入ってきています。そのうち約10人がもともとシステム部に配属されていました。その他はシステム部に配置替えされてこの会社にそのまま引き継いだということです。実際は100人ぐらいが製鉄所の現場にいたコンピュータを全然知らない人たち、高炉の炉前工であるとか、転炉の操業係、修繕屋さんであるとか、全く現場の第1線で働いていた人たちです」(No.3企業)

こうした人たちが6か月間の教育訓練を経て出向してきたが、プログラマーはSEに較べて職務的には下位にあるとはいえ、高い持続力集中力と体力が要求される職務であり、この企業でも30歳代以下に集中している。しかも主任あるいは副主任、係長、課長といった序列のうえからも、経済効率からいっても此の業界では30歳を目安にプログラマーからSE、あるいはJR・SEにステップアップさせている。こうしたなかで40歳代でプログラマーとして新たにスタートした人たちの職務の面でも体力の面でも相当厳しいものがあったに違いない。それでも多くの出向者たちはJR・SE・SEにランクアップされたようである。しかし4節でも見たように数名のものは今もプログラマーであり、企業側ではランクアップできない層を不適應者としてとらえて、S社への出向戻しを申し入れている。

「プログラマーというのは当然お客様のところへいってもらってお金は一番下位でした。SEが100万もらえる仕事だったら半分しかもらえない。当然我々はいつまでもプログラマーではあなた方の給料は全部払えませんよ、当然レベルアップしてプログラマーの人たちはJR・SE、SEになるそういう努力して下さいよと行って来ました。」(No.3企業)

しかもソフト業界は汎用機に対応したSE—プログラマーといった分業体制がダウンサイジングの流れのなかで分業体制ではなく全てが技術アップすることが求められるようになってきていると話している。「若い層はこの技術の流れにはついて行くでしょうが高齢の人というのはなかなか難しいですね」(No.3企業)と云うようにまだまだ受難の時は続くのである。

たしかに、おなじ出向でも本州への出向とは違い、A市に残れたことを考えればもしかかもしれない。しかし出向社員が直面した労苦は先に述べたNo.3企業に限らずNo.1—No.3企業に共通のものであったのである。

「出向者ですけどもA市に生活の場を求めたということが残ったわけですね、そこには郷土愛とかいろいろ絡んできますけど、そういう人が残れたということで、そういう人が残

ってやる会社として運営していくためには、まず製鉄所時代にはいろいろ苦勞されてるんだけど、製鉄所の2倍・3倍の苦勞は覚悟せよと、要は絶対苦勞すると、だけでもここで残ってがんばったほうがいいだろうと、ということでその努力ね、製鉄所の2倍・3倍の努力、苦勞、がんばりが必要だよと、そういう思想が発足当初からあった。」(No.1企業)

分社にきた出向者たちは当然身分はY社の社員である。Y社の資格区分によってS社から賃金が支払われている。分社した各企業はその何割かを「戻入金」というかたちでS社に支払っている。「戻入金」の額はその企業の経営状態や賃金水準の差が目安になるようである。「戻入金」の割合は6-7割が多いということであるが、こうした人件費の面での助成が分社した企業の採算面にかなりの影響を与えていることは間違いない。そうした意味でも企業の自立という面でも出向制度のもつ矛盾は少なくない。

「一般的にはY社の出向の場合はだいたい6割ぐらいが出向(先の)会社の負担で、4割ぐらいがY社が負担しているというのが一般的なのです。うちの会社ももちろん会社が始まった当初すぐ実力あるわけではないし、給与面でかなりS社からの援助がないとやっていけないという面があって、会社が始まった当初は50ぐらいですよ、会社の負担が50でS社に50%負担してもらったと、そういうなかで伸ばしてきたということがありましてね、それを(「戻入金」の割合を)徐々に高めてきていますから、それでもプロパー社員の給与水準はさっきいったように(Y社の)85-90ぐらいいっているのですが、出向社員の戻入はここで7割強ぐらいですね、そのぐらいです。そういう意味ではまだS社の援助を受けているということが言えると思います。」(No.1企業)

分社した企業のもつ矛盾は、出向社員とプロパー社員(直社員)の雇用管理の二重構造(9)である。それは給与面だけでなく昇進昇格に関わる人事考課の面においても、出向社員の人事考課や昇格試験はY社(A製鉄所)の方で行われることであり、出向社員の労働組合員としての身分もY社労組であり、各企業がY労組の支部を構成しているのである。

いうまでもなく出向社員の賃金はY社のそれであり、各企業が直接採用したプロパー社員は「地域の賃金水準を考慮して決めている」(No.3企業)ということで、かなりの開きがあるとされている。おなじ会社のなかに異なった賃金水準のもの同士が働いている矛盾を出向社員やプロパー社員はどのようにとらえているのだろうか。

このことは今後の課題でもあるがさしあたっては、職務上の差異はなくても年齢が出向社員の40歳台以上とプロパー社員の20歳代との間にかなり離れていることで表面化しづらい構造にあることは予想されることである。しかしこの先プロパー社員が30歳代になり、No.3企業のようにSEなどの職務を占めるようになった場合このような格差構造がどのように理解されるのかは予測がつかないことである。しかもこうした格差は決まって支給される給与だけでなく、賞与、退職金、あるいは福利厚生面でも格差を生じさせているのである。

また昇格管理など社員の格付けはプロパー社員と出向社員との間に別個の格付けが存在している。例えばNo.3企業では出向社員に適用されるY社の統轄主事-主事-主担当といった資格区分に対してプロパー社員にはNo.3企業独自の資格制度である社員3級-1級、総括1級・2級、管理1級-3級という区分があり、その資格区分に対応した部長・課

長・係長・主任・副主任という身分区分がある。しかし「Y社の出向者はY社の資格，その中で管理されています。ですから我々の会社独自にもっているというのは私どもの直社員だけがその範疇に入れているわけです」(No.3企業)というように2本建ての雇用管理になっているのである。したがってたとえ出向社員が現在プログラマーの仕事をやっているも昇格に関わる職務評価は、「そこは昔の職歴を引っ張ってきているという評価ですね，ここで評価すれば，例えば昇格できない場合も相当ありますね，Y社は昔の職歴を重視しています」(No.3企業)。昇格に関わる試験もY社が出す問題で，技術の問題は所属企業の方で出すが，一般常識，数学・理科・社会等はY社が出す問題を受けなければならない。

出向社員といっても基本的には戻ることのない，それぞれの企業の実質的な社員である。こうした雇用管理が例え親会社とは言え，別会社に委ねられるという構造のもつ矛盾は今後ますます大きくなるだろう。

労働組合についても同様であるが，こちらはもっと問題が多い。先にも述べたように出向社員は管理職を除けばY労組の組合員である。一方No.1—No.3企業には労働組合が存在しない。労働組合員がいて労働組合が存在しないというのは奇妙な話であるが，各社にあるS社労組支部は各社とのいっさいの交渉をもっていないのである。一方プロパー社員については労働組合がない。Y社労組に相談するシステムもない。つまり全くプロパー社員は問題を持ち込む道が閉ざされているのである。一方出向社員の場合も昇格問題や賃金以外の不満が生じた場合でもそれを解決する方法はない。あえてすれば出向社員→Y社労組→Y社A製鉄所管理職→分社企業管理職ということになるそうである。しかしこれもそういう例はほとんどないということである。

こうした労使関係の在り方が法的に認められるのかどうか疑問ではあるが，それ以上にY社労組がこのような労使関係を容認していることが，より一層深刻な問題を提起しているように思われる。

注. 第2節～第5節の図表で，とくに出所について記入されていないものは各節の該当企業の提供資料を加工したものである。

(町井 輝久)

## 第二部 社外企業の再編・「自主管理体制」構築 と出向問題・「能力開発」

## 第1章 基幹工程における社外企業の再編成と「能力開発」

### はじめに

第1部で明らかになったように、1987年の「中期経営計画」にはじまるA製鉄所における一連のリストラは、同一構内におけるA製鉄所とMR特殊鋼の共生、部門丸ごとの分社化と出向者の大量創出、徹底した技術革新と要員の合理化、「自主整備体制」への移行等、わが国鉄鋼業においても注目されるべき特徴を有している。以下、その特徴を要約すると次のようになる。

① ピーク時（1973年401万トン）以降における生産規模の段階的縮小（1977年－1981年250万トン水準、1982年－1990年150万トン水準、1991年以降100万トン水準）、とくに1992年以降の特殊鋼を専門とする「多品種小量」生産体制への転換。同時に余剰人員の配転・出向および新規採用の抑制による大幅な人員削減。たとえば、在籍人員はピーク時（70年）の8,145人から1,900人（94年）へと約4分の1に激減した。しかも、1994年10月時点ではブルーカラー労働者である技術職社員1,620人のうち1,150人が出向社員であり、技術職社内在籍者はわずか470人となった。

② あい次ぐ組織の廃止・統合による組織の簡素化。とりわけ、1985年－87年の地区整備機能の各工場への編入にともなう「自主整備体制」への移行、1992年のライン掛製の廃止および間接部門における各部のドラスティクな再編・統合。徹底した本工要員の削減および「自主整備体制」「広域機動班」の導入による「多能工化」の一層の進展。

③ 生産過程の自動化、高度化、システム化による省力化と品質向上。とりわけ、「条系一貫工程システム」および「総合一貫物流管理システム」の導入による受注－生産－出荷サイクルの大幅短縮と徹底した要員の合理化。

④ 特殊鋼生産を核としつつ、情報・通信事業、機械エンジニアリング事業、計測制御事業、サービス事業等の他分野への進出。その際、中央整備部門の一括別会社化（1988年）に見られるように、新規事業のほとんどを分社化し社員を丸ごと出向させるという手法がとられた。同時に、従来の素材生産に加え付加価値の高い棒線加工事業への展開をはかるため、設備拡充と棒線加工企業の構内誘致を推進した。

⑤ 1992年、これら一連の「合理化」施策の集大成とも言うべきMB製鋼と連携した企業再編＝特殊鋼生産基地への展開開始。すなわち、Y社とMB製鋼の共同出資によるHK製鉄（A製鉄所の製鉄部門の一括別会社化、ただし社員はA製鉄所からの出向という形でA製鉄所製鉄部門の社員がそのまま横滑りした）、MR特殊鋼（MB製鋼鋼材部門のA製鉄所構内への移転を柱とした新会社の設立）、A共同発電、A試験分析センター、これら4社の設立がそれである。これにより高炉の維持が可能となるとともに、HK製鉄からA製鉄所・MR特殊鋼両社に溶銑を供給し両社相互に受委託圧延を行う等、同一構内で3社が連携して特殊鋼生産を行いうる体制が基本的に整った。

こうした一連のリストラの結果、A製鉄所の本体は、組織上、製鉄工程の別会社化によ

り直接部門においては3工程が製鋼・圧延工程の2工程に縮小し、間接部門においても重要な柱であった中央整備の分社化等によって極めてスリム化することになった。同時に、

表1-1 基幹工程における社外企業の概要

	本社・支店別 創立年	支店数	資本金 (93年) 百万円	売上 (全社) 億円 (93年)	A製鉄 所への 依存度 %	従業員数 (人) 93年 (全社)	業務内容  (全社)
a 企業	本社 1950年	1	70	65.5	97	608 (668)	A製鉄所作業請負 情報機器・ソフト販売 (Y社C製鉄所作業請負)
b 企業	支店 (本社 東京) 1950年	26	600	? (513) 92年	60	160 (1307) 92年	A製鉄所作業請負 製鋼原料購入販売、一 般鋼材・加工成品・非 鉄金属販売・倉庫業 (Y社作業請負、製鋼 原料購入販売、解体 業、建材販売、非鉄金 属の加工販売等)
c 企業	本社 1957年	1	30	23.4	90	150 (220)	A製鉄所作業請負 (Y社B製鉄所作業請負)
d 企業	支店 1946年	18	3600	108 (1800) 92年	47	484 (5800) 92年	A製鉄所作業請負・工 事請負・設備機械整備 プラント機械工事 (建築、土木工事、プ ラント機械工事、Y社 工事請負・作業請負、 電気計装・情報機器)

注) 支店の中には営業所、事業所等が含まれている。

A製鉄所への依存度とは対象社外企業(事業所)の売上に占めるA製鉄所への売上の割合を示している。

資料出所) 社外企業聴取調査。

この過程が上記①で述べたように社内在籍人員を極限まで削減する過程でもあったが故に、現在ではいわば純粋な「本工」=社内工のうち4割が工長であるという事実にも見られるように、社内工の業務の多くは、狭義の「本体作業」に限られるとともに管理監督機能を主に担うものになりつつある。

しかし、ここで強調しなければならないのは、A製鉄所の強力な外注拡大政策による社外企業の育成・強化とその積極利用があったからこそ、かかる一連の「合理化」が可能となったということである。したがって、ここでは、A製鉄所の経営「合理化」の重要な一環である外注拡大政策が強化されるなかで、社外企業の育成・強化およびその再編がいかに進捗しつつあるのか、また、そのことが社外工制度や「能力開発」にどのようなインパクトを与えているのか、等に関して考察を加えることにする。

なお、この章では製鉄工程（HK製鉄）、製鋼工程・圧延工程（A製鉄所）の基幹3工程における作業請負<sup>(1)</sup>を主に担当している社外企業（1次構内下請企業、A製鉄所では協力会社と呼ばれている）6社を対象としている。

## 第1節 A製鉄所における社外企業の再編と「1業種1社制」の進展

### 1 70年代におけるA製鉄所の社外工制度の特徴

1960年代から70年代にかけてのA製鉄所における社外工制度の特質については、木村保茂「大手製鉄所社外工労働力の再編・陶冶」（道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』）に詳しい。これによると、60年代から70年代にかけてのA製鉄所基幹工程における作業請負を主とする社外工制度および社外企業の特徴として、以下の諸点が指摘されている<sup>(2)</sup>。

第1は、社外工の役割・機能に関する問題である。

まず、A製鉄所における社外工比率（社外工/本工+社外工）を見ると、60年代に入ると本工の増加率が止まるのに対して社外工のそれが急増し、ついに69年には社外工比率が50.1%となり社外工数が本工数を陵駕するに至った。さらに、73年以降は一貫して社外工数が本工数を上回っており、A製鉄所が外注拡大政策を強化し本工要員の「合理化」と社外企業の育成・強化をはかってきたことが指摘されている。ただし、70年代におけるA製鉄所の社外工比率は概ね50%台前半という水準であり、また本工の社外企業への出向が本格化していない段階であることにも注意が必要である。

次に、社外工の担当作業の変化を見ると、60年代以降社外工の作業範囲が随時拡大し、60年代末から70年代はじめになるにつれて、圧延工程において社外工が広義の「本体作業」<sup>(3)</sup>の多くを担当するようになること、また本工と社外工の「混在作業」が減少し社外工職場の独自性が強まっていること等が指摘されている。そして、こうした社外工の生産の深部への進出や社外工作業の本工作業への接近がもたらされた重要な要因として、A製鉄所の低コスト対策=外注拡大政策とともに、60年代後半以降のA製鉄所における機械化・コンピュータ化による生産過程の連続性、一体性の増大が強調されている。

表 1-1 (続き) 基幹工程における社外企業の概要

企業名	本社・支店別創業年	支店数	資本金(93年)百万円	売上(全社)億円93年	A製鉄所への依存度%	従業員数(人)(全社)	業務内容(全社)
1 企業	本社 1949年	1	30			47 (97)	A製鉄所工事請負 鋼構造物工事、セラミック加工、機械器具設置工事 (Y社C製鉄所常例整備作業)
t 企業	支店 1939年	11	1000	20 (256)	25	139 (1015)	A製鉄所作業請負 コークス製造販売 肥料製造販売 (Y社作業請負、コークス・建材販売)

注) 支店の中には営業所、事業所等が含まれている。

A製鉄所への依存度とは対象社外企業(事業所)の売上に占めるA製鉄所への売上の割合を示している。

資料出所) 社外企業聴取調査。

さらに、この段階におけるA製鉄所の社外工制度の特質として、社外工労働力が増加・定着し生産の深部に入り込むなかで、「かつて本工制度(終身雇用関係)の『安定装置』として位置していた社外工制度が、本工における要員『合理化』のための『安定装置』として、あるいは、『協調的労資関係』を維持するための『安定装置』として位置するようになり、また、「これにともなって、社外工制度固有の『合理的雇用調整』機能にも若干の矛盾が生じてきている」<sup>(4)</sup>ことが強調されている。

もっとも、この段階では、装置型の色彩が濃い製鉄・製鋼工程においては「本体作業」とその前後工程の連続性が弱いこともあって前後工程作業の付帯性が強く、社外工の作業のほとんどが補助的労働の範疇に属していること、また社外工職場化が進展している圧延ラインの前後工程作業においても、重要な作業が本工作業としていくつか残されている等、後述するように現段階におけるA製鉄所の社外工労働の特質とはいくつかの差異を有していたと言える。

第2は、A製鉄所における社外企業の配置とその再編に関する問題である。

70年代において、A製鉄所基幹3工程の作業請負(輸送・整備を除く)を担当していた社外企業は13社であるが、企業の性格等から3つのタイプに分けることができる。第1のタイプの企業は資本金が1億円以上で、Y社への「依存度が高い全国レベルのネットをも

った大手の社外企業」である。このタイプは4社で（表1-1のb企業、d企業、t企業）<sup>(6)</sup>、A製鉄所においては直接部門の作業請負よりも、むしろその他の部門の作業請負（鉄屑処理等）や工事請負等、他分野の比重が大きい点が特徴的である。第2のタイプは、地場中小の社外企業であるが、A製鉄所の社外企業育成政策によって成長してきた基幹工程の作業請負を専門とする企業、2社（a企業、c企業）である。第3のタイプは、地場小零細の社外企業で資本金も小さくA製鉄所の育成政策からもれた「停滞企業」7社である。このタイプの社外企業は、基幹工程の請負作業を専門とする社外企業（l企業、hs企業、st企業の3社）、輸送部門の請負作業を中心とし基幹工程においては付帯性の強い作業を補完的に担当している社外企業（f企業、h企業、ot企業、ik企業の4社）の2つに区別される。

この段階における作業請負担当の社外企業の配置を見ると、基幹3工程の工程ごとに主力となる社外企業が配置されているもの（製鉄-b企業・r企業・l企業、製鋼-c企業・d企業、圧延-a企業・b企業・d企業）、主力社外企業が1工程1社に絞り込まれていない現状にあった。また、上記の第3のタイプの社外企業も含めると、製鉄-11社、製鋼-5社、圧延-4社と多くの社外企業が入り組んで配置されているのが特徴である。とくに工程の機械化、システム化の遅れている製鉄工程の場合、多数の付帯作業が残っているため、そうした傾向が顕著に見られた。ただし、60年代末以降のY社による社外企業の再編政策—整備部門を除く工程・部門ごとの作業種別1社請負制（以下、「1業種1社制」）—の展開にともない、a企業・c企業の育成強化がはかられる等、A製鉄所においても「1業種1社制」への志向が見られることが指摘されている（新鋭圧延工場では「1業種1社制」の目的がほぼ達成されていた）。

注目されるのは、A製鉄所の場合、Y社新鋭製鉄所と異なり、各工程（作業請負）の主力となる社外企業の対象が上述の第2のタイプの地場企業であり、それを補完する形で第1のタイプの全国大手社外企業が配置されていた点である。というのは、古くからA製鉄所と地場企業とのつながりが深く、また地場社外企業にとっても他地域の製鉄所への進出が資本金や労働力確保等の点で極めて難しいために、A製鉄所が地場社外企業の育成に力を入れざるをえなかったのである。なお、A製鉄所の場合、「1業種1社制」が基本的に完了するのは、後述する1992-94年の社外企業の再編を待たねばならない。

第3は、こうしたA製鉄所における社外企業の育成政策の手法に関わる問題である。

すでに述べたように、60年代-70年代を通じてA製鉄所は基幹工程における社外工の積極利用をはかってきたが、そのためにはターゲット社外企業の技術力の蓄積と経営労務管理の近代化が決定的であった。したがって、A製鉄所は上述の第2のタイプの社外企業、とりわけ圧延工程の主力であったa企業の育成強化を積極的に推進した。その育成の手法をこの論稿に見ると、①作業請負範囲の量的・質的拡大を随時はかりつつ、②a企業の経営が軌道にのった頃にA製鉄所の管理部長をa企業の社長として送り込み、（70年代前半にはa企業の重役の大半がA製鉄所関係者となった）③それとともに圧延工程の作業請負量が急増し、a企業は圧延工程社外企業の中核的存在となった。その間、④a企業は、生産設備の導入をはじめ資本金の増資、経営の多角化を積極的に推進した、等の諸点が指摘

されている。

## 2 A製鉄所の下請外注政策の強化と「1業種1社制」の進展

A製鉄所の下請外注政策は様々な手法を結合させたものであるが、その性格上、次の2つに大別できる。ひとつは、生産過程の機械化、高度化、システム化を梃子とした社外工要員の「合理化」や下請単価の見直し等、直接的なコスト削減の手法である。ふたつは、Y社の下請外注政策の中核である社外企業の「自主管理」政策<sup>(6)</sup>にもとづき、社外企業の「1業種1社制」への再編、社外企業への作業と人（本工出向者）の一括移管、社外企業による自主整備、各種インセンティブ制度を梃子とした社外企業独自の生産・労務管理の「合理化」等の社外企業の「自立化」とその全面活用をはかる手法である。その目指すところは、いわば「小さな」親企業が技術力・管理能力を有する「力のある」社外企業をその配下に置き、いくつかの隙間は2次構内下請企業で補うという構図であろう<sup>(7)</sup>。実際、A製鉄所においては、この間、極めて少数の本工と圧倒的多数の社外工という構造が急速につくられつつある。

表1-2より、最近のA製鉄所本工数の低下と社外工比率の増加が読み取れる。しかし、A製鉄所本工数の中に出向者が含まれているため、この表が実態を正確に反映しているとはいえない。たとえば、1994年10月の技術職出向者は1,620人中1,150人で、社内在籍者はわずか470人となっており、主務職従業員280人（出向者を含む、主務職出向者は管轄が本社のため正確な数がわからない）を加えても社内在籍者は750人ほどである。主務職出向者を除くとおそらく600人前後の体制であろう。一方、第1部で明らかになったように、本工出向者の多くは分社化（＝社外企業化）にともなう出向者と社外企業への出向者であり、本工出向者の多くが「社外工」として実質上機能している。また、表には2次下請企業従業員数が含まれておらず、実質的な社外工数は4,200人をかなり上回ると考えられる。つまり、A製鉄所の場合、750人前後の「本工」（社内在籍者）のもとに、その10倍前後の社外工が配置されているのである。

表1-2 最近のA製鉄所従業員数と社外工比率の推移

年	A製鉄所 従業員数	社外企業 従業員数	総計	社外工比率
90年	3245人	3666人	6911人	53.0%
91	3020	4341	7361	59.0
92	2969	4199	7168	58.6
93	2428	4205	6633	63.4

注) A製鉄所従業員数の中には出向者が含まれている。社外企業従業員数はA製鉄所協力会（1次下請企業）の従業員数である。従業員数は4月1日現在。

社外工比率は社外企業従業員数÷総計×100である。

資料出所) 市役所労働商工課資料より作成。

Y社新鋭製鉄所においても、本工要員数の削減と社外企業への業務移管および社外企業への本工の出向・転籍等にともなう社外工比率が増大しているけれども、A製鉄所ほど極端な構造にはなっていない<sup>(8)</sup>。つまり、Y社における「整理」対象製鉄所であるA製鉄所の場合、いち早い「自主整備体制」への移行や徹底した分社化による社

内在籍者の極小化を推進せざるをえなかったのである。しかし、こうしたA製鉄所の「自主整備体制」や分社化、そして極めて少数の「本工」と圧倒的多数の社外工による生産体

制のあり方は、ある意味では「先行」事例と言えるかもしれない。

ところで、バブル経済の崩壊にともない、A製鉄所においてこの間、従来の工数単位からトン数単位による単価見積方式の変更<sup>(9)</sup>や「材料費」「管理費」「修繕費」の5-10%のカット等、直接的なコストダウンの強化がはかられている。しかし、ここで強調しなければならないのは、上述したA製鉄所の下請外注化における2つの手法のうち後者の、すなわち社外企業の「自立化」と全面活用を目的とする下請外注政策の問題である。そのアウトラインを示せば以下の諸点である。

第1は、社外企業の「自立化」とその安定をはかるために重要な意味を有している「1業種1社制」に向けたおおがかりな社外企業の再編成である。

第2は、狭義の「本体作業」を除く各種作業を丸ごと社外企業に業務移管する手法の全面化である。しかも、その多くが「人（本工出向者）もラインも丸ごと」業務移管するという、従来には見られなかった手法であることに注意を要する。

第3は、生産過程の機械化、高度化、システム化によってその重要性が増大している設備整備作業の社外企業への移管、すなわち、社外企業における「自主整備体制」の強化である。

第4は、こうした社外企業における担当範囲の量的・質的拡大と経営強化をはかるための、各種インセンティブ制度の活用である。とくに、自前設備の導入をはじめ社外企業独自の生産「合理化」を奨励する「合理化成果配分制度」と社外企業の経営労務管理の強化を押し進めるための「業績評価報酬制度」がその典型である。

上記のうち、第2、第4の点は第2節で述べることにし、また第3の社外企業による自主整備の現状については第二部第3章を参照されたい。以下では第1の点を中心に述べることにする。

すでに述べたとおり、1970年代のA製鉄所における作業請負（運送作業・整備作業を除く）を担当する社外企業は13社で、その編成の特徴は、工程ごとにメインの社外企業が複数配置されており、またメイン以外の社外企業を含めると工程ごとに4社（製鋼・圧延）から11社（製鉄）の社外企業が入り組んだ編成となっていた点である。その後、A製鉄所においても、74年に稼働を開始した棒鋼工場における「1業種1社制」の実質化等、社外企業の「1業種1社制」への編成替えの試みが部分的に見られたが、本格的な「1業種1社制」への社外企業の再編成は1980年代後半以降における生産体制の一大転換にともなって実施されたのである。

こうした80年代後半以降のA製鉄所における社外企業の再編成は、主要には2つの局面あるいは2つの段階に区別できる。ひとつは、80年代半ば以降におけるA製鉄所の工場・ラインの休止にともなう社外企業の整理および社外企業間の業務移管の局面である。ふたつは、1992年から94年にかけて実施されたMR特殊鋼との提携＝特殊鋼生産基地化にともなう社外企業再編の局面である。

第1の局面における工場・ラインの休止の流れを整理すると、1983年第1線材ライン休止、85年大形鋼ライン休止・第2製鋼工場および第2分塊工程の休止（第1製鋼・分塊工場への統合）、1990年連続熱延工程休止、93年冷延ライン休止と、大がかりな生産体制の

縮小が実施され、製鋼・分塊の1工程と棒鋼・線材の2圧延工程という現在の生産体制となった。こうした生産体制の変化にともない、製鋼・圧延工程の社外企業の再編・整理が行われた。一方、製鉄工程では、高炉4基体制が高炉1基体制となり大幅な生産量の低下と機械化・自動化の進展が見られた。その間、技術革新にともなう社外企業の要員合理化が進行したものの、社外企業間の業務移管による「1業種1社制」への本格的な再編は1992-94年の局面においてはじめて実現されたのである。要するに、第1の局面では製鋼・圧延工程を中心に「1業種1社」化が進み、第2の局面では製鉄工程を中心に社外企業の再編が実施されたのである。

### ① 製鋼・圧延工程における「1業種1社制」の進展

まず、第1の局面の中心をなす製鋼・圧延工程における、社外企業配置の変化を整理すると次のようになる<sup>(10)</sup>。

#### 【製鋼工程】

1970年 第1製鋼工場 = c企業(連铸付帯作業, 小転炉原料投入, 転炉・造塊整備)129人  
(小転炉) h企業(ダスト処理)7人

第1分塊工程 = a企業(ピレット手入れ・整理・切断)231人

c企業(連铸ピレット精製, ストラドル運転, 玉掛け)75人

h s企業(スケール処理, 屑処理, フィルター清掃)17人

第2製鋼工場 = f企業(利材, 炉下ジーゼル運転, サブランス操作)137人  
(転炉) c企業(铸型修理, 造塊整備)98人

d企業(缶製作, モールド铸型整備, 転炉小修理)93人

h企業(ダスト処理)7人

第2分塊工程 = d企業(スラブ手入れ等)135人

a企業(スラブ・ステンレス手入れ)21人

h s企業(スケール処理, フィルター清掃)5人

\* 1985年第2製鋼・第2分塊工程休止, 第1製鋼・第1分塊工程の一本化

1987年 製鋼工場 = c企業(転炉付帯作業)

r企業(転炉スラグ除去, 製鋼屑処理, 溶銑事前処理)

h企業(ダスト処理)

分塊工程 = c企業(連铸ローラ補修, 連铸部品製作)

1994年 製鋼工場 = c企業(スラグ除去, 転炉脱ガス等, 溶銑事前処理)57人

分塊工程 = c企業(連铸タンディシュ, 連铸整備)37人

#### 【圧延工程】

1970年 熱延工程 = b企業(コイルの結束・梱包)220人

a企業(コイルの結束・梱包)39人, d企業(加熱炉玉掛け)9人

h s企業(フィルター清掃)7人

冷延工程 = b企業（コイルの梱包，貨車積み等）52人  
           h s企業（フィルター清掃）2人  
 条鋼工程 = a企業（成品精整作業，酸洗等）107人  
           h s企業（フィルター清掃，電気室清掃）14人  
 H形鋼工程 = a企業（成品精整）139人  
           d企業（圧延ロールガイド整備）15人  
           h s企業（ビット揚等）15人  
 第1線材工程 = a企業（線材結束等）36人  
           d企業（ミスロール処理）15人，h s企業（？）2人  
 第2線材工程 = a企業（材料・成品精整）144人  
           d企業（圧延ロールベアリング整備），h s企業（？）6人

\* 1974年条鋼工場をリプレースした棒鋼工場（工程）の稼働開始，棒鋼工場の社外企業はa企業（成品精整作業等）とd企業（圧延ロールベアリング整備）が配置された。1983年第1線材工程休止，1985年大形鋼工程休止。

1987年 熱延工程 = b企業（圧延ロール組み替え，コイルの結束・梱包）  
           r企業（圧延スラブの受け払い）  
 冷延工程 = b企業（圧延ロールの組み替え，コイルの結束・梱包）  
           d k企業（スリット加工，鋼板表面検査）  
           t g企業（鋼板表面処理）  
 棒鋼工程 = a企業（材料・成品精整，設備修理）  
           d企業（圧延ロール整備）  
 線材工程 = a企業（材料・成品精整，設備修理）  
           d k企業（酸洗，ボンデ，梱包）  
           d企業（圧延ロール整備）

\* 90年熱延工程休止，92年冷延工程休止。

1994年 棒鋼工程 = a企業（材料・成品精整，設備修理）183人  
           d企業（圧延ロール整備）  
 線材工程 = a企業（材料・成品精整，設備修理，焼鈍，伸線加工）228人  
           d企業（圧延ロール整備）

上記の社外企業の配置と担当作業の変化から，製鋼工程における社外企業再編の流れを整理してみよう。

まず，1970年段階においては第1製鋼・第1分塊工程（棒鋼・線材用の中間材ビレット製造，社外企業4社配置，主力はc企業・a企業）と第2製鋼・第2分塊工程（鋼板用の中間材スラブ製造，社外企業6社，主力はd企業，f企業，c企業）の2工程であったが，この2工程が存続していたのは1985年までで，それ以降は第1製鋼・分塊工程へ一本化されている。その際，存続した第1製鋼工程に配置されていた社外企業はそのまま作業

を継続する一方、第2製鋼・分塊工程の休止にともなってその主力企業であったd企業・f企業・a企業は製鋼工程から姿を消すこととなった。なお、分塊工程を省略することができる連続鋳造（連続鋳造＝CC、1981年第3CC稼働）が主流になったために、第1分塊工程のa企業は圧延工程専属のメイン社外企業となった。一方、d企業はA製鉄所全体の設備整備を担当する企業に一層専門化し、f企業は従来からの運搬作業に特化せざるをえなくなった（なお、f企業はその後運輸部門のメイン社外企業にはなっていない）。また、付帯性の強い作業を担当していたhs企業は、1987年までにはA製鉄所から姿を消している。

こうして、1987年時点では製鋼（分塊）工程はc企業、r企業、h企業の3社とシンプル化した配置となった。しかも、製鋼工程の中核である転炉作業に直結する作業はc企業の担当であり、c企業をメインとする「1業種1社制」の進展が見られる。その後、ダスト処理作業が設備の機械化とともにh企業からc企業に移管され、1993年には転炉スラグ除去作業および溶銑事前処理作業がr企業からc企業に移管された。その結果、1993年に製鋼工程における「1業種1社制」（作業請負・直接部門）が基本的に完了することになったのである。

次に、圧延工程における社外企業の再編を整理してみよう。1970年時点では、鋼板工程の2ラインを見ると、熱延（厚板製造中心、3社外企業）および冷延（薄板製造中心、2社外企業）いずれの工程においても、製品精整作業を担当するb企業が社外企業の中心に位置していたことがわかる。一方、棒鋼・形鋼・線材4ラインを見ると、1974年棒鋼工場稼働以降すべてのラインはa企業を中心にd企業・hs企業がそれを補完するという社外企業の編成であった。その後、1983年第1線材ライン休止、1985年大形鋼ライン休止を経て、1987年時点では熱延・冷延ラインはb企業を中心に、棒鋼・線材ラインはa企業中心に複数の社外企業が配置されていた（dk企業はa企業の子会社）。

さらに、1990年の熱延ラインの休止、1993年冷延ラインの休止（実質1992年休止）により現在の棒鋼・線材の2ラインとなり、2ラインともa企業をメイン社外企業とする編成となった。この間、線材ラインの酸洗・梱包作業等がa企業の子会社であるdk企業からa企業に移管され、また熱延・冷延ラインのメイン社外企業であったb企業は他のr企業、t企業とともに圧延工程から「撤退」した。その後、前述したように1992年から94年にかけてb企業は製鉄工程のメイン社外企業となり、r企業はMR特殊鋼の専属社外企業に転換したのである。なお、現時点においても、棒鋼・線材ラインのロール整備作業はa企業ではなくd企業の担当であるが、これはロール整備作業がライン作業と間接部門である設備整備作業（そのメイン社外企業はd企業）との中間に位置する作業であること、また技術的にもd企業の得意分野でa企業への業務移管が容易ではないこと等に起因している。しかし、圧延ライン作業に直結する作業に関してはa企業による「1業種1社制」が実現していると考えてよい。より正確に言えば、圧延工程の場合、1970年代半ば以降、工場（ライン）単位では「1業種1社制」が実質化していたと見るべきで、その後熱延・冷延ラインの休止によって圧延工程全体がスリム化・シンプル化し、工程全体の「1業種1社制」が可能となったのである。

以上、A製鉄所製鋼・圧延工程における社外企業（作業請負・直接部門）の再編過程は、次のような特徴を有している。

第1は、Y社新鋭製鉄所と性格を異にするA製鉄所においても、工程による進捗度の差異があるものの社外企業の「1業種1社制」が実質化しているということである。とりわけ、A製鉄所の強力な指導とともに生産過程の自動化・システム化によってはじめてそのことが可能になったという点が重要である。というのは、生産過程の自動化・システム化による「合理化」は、付帯作業のライン化・システム化を進展させるとともにメイン社外企業育成の重要性を増大させざるをえないからである。同時に、この「合理化」過程は要員合理化による「過剰」社外企業・社外工の増大とその整理・削減を、また機械化・自動化にともなう一部付帯作業の縮小・消滅＝補完的社外企業の整理等をも必然化させるからである。

実際、各工程における技術的变化の進展度と社外企業の「1業種1社」化の進展度はほぼ相関しているのである。たとえば、生産過程の自動化・システム化がもっとも進んだ圧延工程の場合、作業の連続性・一体性の深化により社外企業の「1業種1社制」の実質化が早くから進展し、また、連铸方式による分塊工程の省略や自動化（遠隔操作の増大）にともなう作業の連続性やシステム化が増大した製鋼工程においても、1987年時点ですでに「1業種1社制」がかなり進んでいる（ただし、装置型作業の比重が大きい製鋼工程の場合、技術的要因よりもA製鉄所の指導による再編という色合いが濃いと言える）。一方、生産過程の自動化・システム化が遅れた製鉄工程の場合、後述するように1992-94年局面で「1業種1社制」の実質化がはかられたのである。

第2に、古くから多数の地場社外企業を利用し「1業種1社制」への再編が遅れていたA製鉄所のような場合、工場やラインの休止によって社外企業の再編が加速化された、あるいは実現したという側面も看過できない。

第3は、A製鉄所が強力な指導によって「1業種1社制」のメイン社外企業を地場社外企業とした点である。その経緯を全国的な社外企業であるd企業は次のように述べている。

「製鉄所の中で（担当作業の）業者再配分という行政指導があったわけですよ。作業（請負）を他の会社の方に持っていった、たとえば、うちは建設もやっていますよね、工事請負も、作業請負も、だけど、これじゃパイが大きすぎるんじゃないかと。それから（昭和）62年頃はさかんに言っていました地元業者優先だと、東京に本社あるような会社はいらないと。地元の業者を大事にしようとかね。で、合理化されたとき（工場・ラインの休止）、うちから持っていったんですよ、うちの作業を。地元優先という美名のもとにうちの仕事を（地場社外企業-a・c企業に）全部やったんですよ。」

## ② 製鉄工程における「1業種1社制」

つづいて、製鉄工程における社外企業の配置と担当作業の推移を整理すると、以下のようになる。

## 【製鉄工程】

1970年 原料工程 = b企業（鉄屑処理，その他）294人  
r企業（製鋼屑処理，転炉スラグ破碎）140人  
l企業（鉄屑破碎，鉄屑切断）135人  
t企業（スラグ破碎・処理），h企業（コークス作業等）28人  
f企業（石灰石粉碎，コークス作業）21人  
h s企業（構内埋没鉄屑・レンガ屑回収）5人  
焼結工程 = f企業（高炉用鉍石運搬入槽）37人  
o t企業（ダスト排出，コンベア下粉鉍排出）34人  
d企業（ライスボール製作）14人  
l企業（フィルター整備）14人  
i k企業（石炭ホッパー切り出し）12人  
高炉関連 = d企業（高炉付帯作業，溶銑鍋修理，KR作業等）109人  
l企業（鑄鉄作業・整備，鍋残銑処理，鉄屑小割加工等）82人  
o t企業（高炉灰処理・運搬）33人  
s k企業（タールタンク清掃）6人

\* 高炉4基体制から1基体制へ，原料・副原料運搬や焼結・整粒破碎等の機械化・システム化が進展し，各種請負作業の縮小・消滅および要員「合理化」が随時実施された。

1987年 原料工程 = b企業（鉄屑処理，冷鉄源のガス加工）  
t企業（スラグ破碎・処理）  
r企業（鉄屑破碎），l企業（鉍石破碎）  
f企業（鉍石処理），i k企業（コークス炉ガス・タール処理）  
焼結工程 = l企業（焼結設備・コークスプラントの整備修理，コンベア下落鉍排出，焼結原料事前処理，鉍石破碎・整粒等）  
高炉関連 = l企業（樋整備，落鉍処理，設備清掃・保全，鑄鉄作業）  
s k企業（タンク清掃，廃棄物処理）

\* 工程の自動化・システム化の一層の進展，1992年-94年社外企業の一元化。

1994年 原料工程・焼結工程・高炉関連 = b企業（鉄屑処理，副原料破碎・受け払い，スラグ処理，原料ヤード作業，焼結・整粒，高炉関連設備補修，鑄鉄作業等158人）  
その他，補助的付帯的作業請負を t企業（スラグ破碎・処理），i k企業（コークス炉ガス・タール処理），s k企業（タンク清掃）が担当

以上の整理から，製鉄工程の社外企業再編の流れを要約してみると次のようになる。

まず，1970年時点を見ると，原料工程における社外企業の主要な作業は鉄屑・スラグ等の処理，コークス付帯作業で，とくに主力社外企業3社（b・r・l企業）が担当してい

た鉄屑処理作業がその中心であった。同様に、焼結工程を見ると、鉱石入槽や焼結設備の付帯作業等を社外企業5社が担当していたが、メイン社外企業と言える企業は見あたらない。各社外企業ごとに補助的付帯的な細かな作業を担当しており、その多くは「組」的要素がまだ残存している小零細企業である。一方、製鉄工程の中核をなす高炉工程の場合、付帯作業と言えども経験や技能が必要であり、全国的な社外企業であるd企業と地場社外企業の1企業を中心に4企業が配置されていた。なお、製鉄工程全体の工程の流れについては第一部第2章を参照されたい。

製鉄工程全体では、運搬作業を除く作業請負を担当していた社外企業は11社と多くかつ入り組んで配置されていたのが特徴的である。この背景には、地場企業を重視せざるをえないA製鉄所の事情や生産拡大期（1970年時点）であるという点が介在している。しかし、より直接的な要因として製鉄工程における機械化・システム化の遅れが深く関わっていたことを強調しなければならない。すなわち、製鉄工程の自動化・システム化が遅れていたために各工程間の連続性が弱く、また機械化・自動化の遅れから労働集約的な付帯作業が数多く残っていたこと等が「1業種1社制」への再編を困難にしていたのである。したがってまた、技術レベルや請負単価が異なる作業が数多く存在し、そのことも社外企業の一元的再編にとって大きな障害になっていたのである。

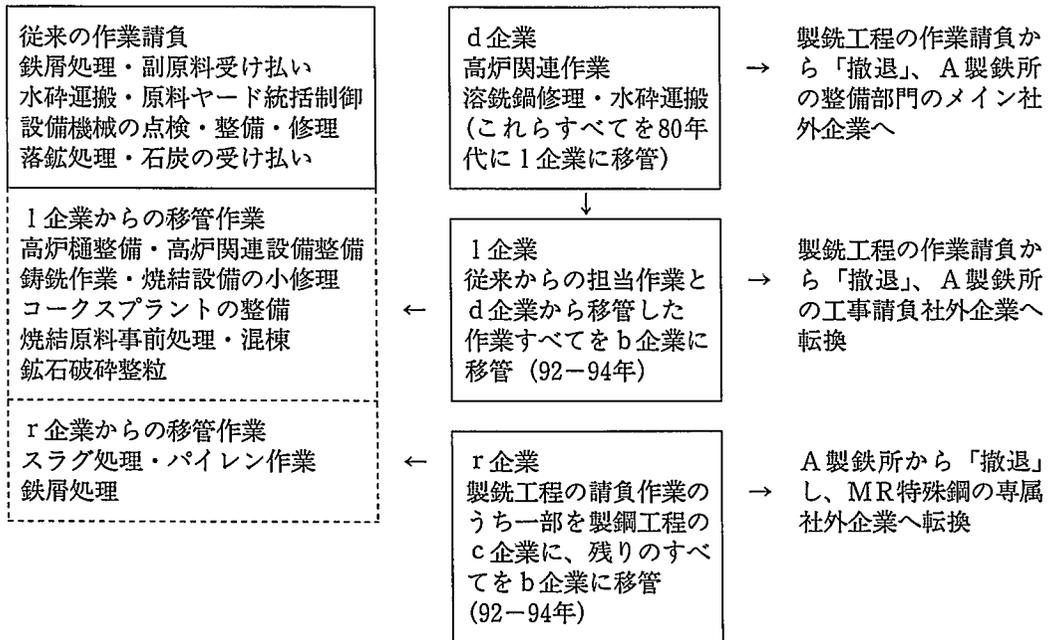
その後、製鉄工程においても、高炉数の大幅削減や機械化・自動化を契機とした社外企業の再編・整理が一定程度進展した。たとえば、1987年時点の社外企業の配置等を見ると、高炉関連では主力であったd企業が姿を消し、1企業・r企業を中心に再編が進んでいる。また、焼結工程は1企業にほぼ一本化されていることがわかる。しかし、製鉄工程全体を見ると、中心的な社外企業が3社（1・r・b企業）並存するとともに、これらの企業を補完する社外企業の再編・整理も基本的に終わっていない段階であると言える。

ところが、1994年時点になると、清掃・タール処理等の補助的作業を除き、原料・焼結・高炉工程の主要な作業請負はb企業に一本化され、製鉄工程においても実質的な「1業種1社制」が実施されるに至った（図1-1参照）。社外企業の一元的再編が遅れていた製鉄工程において、こうした「1業種1社制」の実質化が急速に進展した要因として以下の2点を指摘できる。

第1は、1992-94年局面における、MR特殊鋼・HK製鉄の新設を契機としたA製鉄所の強力な外注管理政策をあげねばならない。具体的には、それまで高炉・原料・焼結工程の主力社外企業である1・r企業からb企業（原料工程の主力社外企業）に請負作業をすべて移管させるというものであった。その際、A製鉄所は1・r企業が有していた製鉄工程関連設備をb企業に売却させるとともに、1・r企業において管理監督機能を果たしていたA製鉄所本工出向者もb企業に出向替えさせている。さらに、こうした技術移転を実質化させるために、A製鉄所は1企業の労働者20名ほどをb企業に転籍させるとともに、1企業の労働者10名を「応援作業」という形態でb企業に派遣させている。一方、製鉄工程から排除された有力社外企業である1・r企業のその後を見ると、1企業については、企業規模を縮小しながら作業請負社外企業から工事請負を専門とするA製鉄所社外企業への転換を余儀なくされ（一部、A製鉄所以外の業務を含む）、全国的社外企業であるr企業は、MR特殊鋼の専属社外企業に転換した。

第2に、こうした社外企業の一元的再編を可能とした要因として、1985年の新高炉稼働を契機とした製鉄工程における機械化・システム化の進展があったことを指摘しておきたい。具体的には、「総合一貫物流管理システム」等の合理化にともない原料・焼結・高炉工程間の運搬・挿入・処理の作業等が一層機械化・自動化され（例、物流の自動化、荷役運搬の遠隔操作等）、製鉄工程のシステム化が実現するとともに、各工程の設備・装置が自動化・高度化したのである。その結果、一部の付帯作業を除いて製鉄工程の作業の連続性・一体性が強まり、請負作業の一元的管理が容易になったのである。

図1-1 製鉄工程における社外企業間の業務移管（92-94年を中心に）  
b企業



\*この他、b企業は原料工程の運搬・鉱石処理作業をf企業から移管されている。  
資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

(注)

(1) A製鉄所における社外企業の作業は、大きく分けると作業請負と工事請負からなる。A製鉄所の基幹工程—製鉄・製鋼・圧延—における作業請負は直接部門、鉄屑処理関連部門、運送・運搬部門、常例整備、その他の部門に大別される（他のY社製鉄所にもほぼ共通すると考えられる）。このうち、本稿が対象とする社外企業は直接部門および鉄屑処理関連の作業を主に請負う企業である。対象企業が担当している作業請負は基幹工程に直結する前後工程の作業が主要なものとなっている。作業請負は、請負契約のあり方が工事請負と異なり、A製鉄所の生産計画にもとづいた恒常的・定期的な性格を有しているのが特徴である。その意味から作業請負は「構内常例作業」と通称されている。

なお、調査時点において、製鉄工程は組織上A製鉄所からHK製鉄の管轄に移っているが、A製

鉄所製鉄工程の設備や社員（出向）がそのままHK製鉄に一括移管されていること、また製鉄工程の社外企業の契約窓口がHK製鉄ではなくA製鉄所の外注課となっている点等、実質上A製鉄所の一部と考えられる。したがって、本稿では製鉄工程（HK製鉄）における社外企業に関しても、製鋼・圧延工程（A製鉄所）の社外企業と同一のレベルで論じている。調査時点は94年8月－9月で、A製鉄所および社外企業（1次構内下請企業）に対する企業聴取調査がその中心である。

- (2) ここで言う社外工とは、下請企業と雇用関係を結びながら親企業である製鉄所構内において請負作業に従事している労働者のことである。本稿の対象とした社外企業は1次構内下請企業に限定しており、2次社外企業等の再下請企業は基本的には含まれていない。

社外工問題の原型は、戦前段階（1910-1920）における常備工・臨時工・社外工制度の定着・拡大のなかに見られる。八幡製鉄所における臨時工の社外工への切り替えは、すでに1919年に実施されている。なお、A製鉄所における社外工制度の変遷は、木村保茂「大手製鉄所社外工労働力の再編・陶冶」（道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会、1978）を参照されたい。

戦後段階の重化学工業における社外工制度の研究は少なくないが、とくに60年代までの実証的研究としては、山本潔著『日本労働市場の構造』（東京大学出版会、1967年）を、70年代の実態については、糸園辰夫著『日本の社外工制度』（ミネルヴァ書房、1978年）を参照されたい。

- (3) 広義の「本体作業」とは、基幹工程における狭義の「本体作業」－高炉作業、転炉作業、連続ライオン、圧延ライン、加工ライン－の他に、狭義の「本体作業」に直結している各種の副次工程における作業を含んでいる。
- (4) 前掲、道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』209-210頁。
- (5) なお、4社のうち1社（F企業）は94年時点ではA製鉄所から「脱離」しMR特殊鋼の専属下請となっているため、表1-1にはない。
- (6) Y社の「自主管理」を原則とする外注管理政策は、本工の担当とする作業を極力絞り込む一方、自前設備の導入を含む業務移管によって社外企業の担当する作業の範囲を随時拡大し、本工要員およびコストの大幅な削減と社外企業の育成強化＝社外企業独自の生産・労務管理の合理化をはかるものである。この点については、町井輝久「社外工労働力編成の特質と合理化の現段階」（科学研究費研究成果報告書『経済構造転換期の産業合理化と人材養成についての実証的研究』1994年、北海道大学教育学部産業教育研究室）が詳しい。

なお、社外企業の「自主管理体制」と並んで重要な外注管理政策である「1業種1社制」の典型は日本鋼管福山製鉄所の「福山方式」であるが、Y社においても「1業種1社制」へ向けた社外企業の再編が積極的に推進されている。

- (7) ただし、A製鉄所の場合、育成ターゲットの有力社外企業が地場企業で、全国大手ともいべき社外企業がそれを補完する形で配置されているため、親企業－有力社外企業－2次構内下請企業という構図がストレートに出来上がるかは定かではない。
- (8) Y社の主力であるB製鉄所の場合、作業請負の社外工と本工の比率だけを見れば、A製鉄所の社外工比率（58.3%）を11ポイントほど上回っている（91年時点）。しかし、1次社外企業の従業員総数と出向者約千人を除く「本工」数を見ると1万4千人：4千人となり、A製鉄所の5千人：6百人という比率ほど極端な構造にはなっていない。もちろん、B製鉄所においても、「合理化」による本工要員の削減と社外企業への業務移管が急速に進展しているが、A製鉄所ほどの徹底した分社化

は実施されておらず、また出向者の総数に占める割合も約2割とかなり小さくなっている（A製鉄所は本工の6割強が出向者である）。

- (9) c企業からの聴取調査によると、92年より単価見積の方式が従来の工数単位からトン数単位に変更され、その結果、社外企業にとって経営労務管理の「合理化」がより一層要請されるようになった。なお、この方式が他の社外企業にも適用されているかは今のところ明確ではない。
- (10) 本文の基幹工程における社外企業の配置と担当作業の推移に関するデータの出所は次のとおりである。70年および74年については前掲『現代日本の鉄鋼労働問題』222頁-223頁の図2・4、87年についてはA市市役所資料、94年は今回の調査資料である。したがって、厳密に言えばレベルの異なる資料を繋ぎ合わせたものであるが、基本的な点では間違いがないと思われる。

## 第2節 社外企業の「自主管理体制」構築と出向者の役割

以上のように、1994年時点において、基幹3工程の作業請負（運送作業を除く）を担当している社外企業の「1業種1社制」は、製鉄－b企業、製鋼－c企業、圧延－a企業という編成で基本的に実現されたと言える（表1－3）。

表1－3 基幹工程における社外企業の作業請負と配置人員

	原料・焼結・製鉄工程 (HK製鉄)	製鋼工程 (製鋼工場)	圧延工程・加工工程 (線材工場・棒鋼工場)
b 企業	原料：冷鉄源物流、スラグ 処理等 50人 原料・石炭ヤード 29人 焼結：焼結・整粒 21人 高炉：高炉・樋整備 鋳鉄等 44人		(加工工程) 鋼矢板・建材加工 14人
l 企業	高炉整備、焼結、整粒 (b企業の応援作業) 10人		
t 企業	水砕スラグ製造 19人		(間接工程) 10人 廃塩酸回収システム操作
c 企業		スラグ除去等 35人 連铸タンディッシュ 34人 転炉脱ガス 28人 連铸整備 (再下請15人)	
a 企業			線材・棒鋼工場：材料精整、 製品精整、設備整備 356人 加工：焼鈍、伸線加工 70人
d 企業			線材・棒鋼工場：圧延ロール 整備、機械整備

資料出所) 社外企業聴取調査より作成。数字は94年8月現在。

表 1-4 社外企業における A 製鉄所からの業務移管と本工出向者数

	最近の A 製鉄所からの 業務移管の特徴	A 製鉄所からの 出向者在籍数	最近の設備投資
a 企業	ここ 5-6 年、A 製鉄所より細かい範囲・単位で業務移管が多数あった。その多くは出向という形で人も一緒に移管した。 例：自動探傷ライン 焼鈍作業、伸線作業等	89年 61人 90年 77人 91年 100人 92年 107人 93年 109人 (内、技能職92人)	探傷機、結束機、棒鋼工場 自動仕分倉庫等 (ここ 7 年間で60億円ほど 投資)
b 企業	最近、A 製鉄所からの業務移管はないが、他の社外企業からの業務移管（製鉄関連付帯作業、スラグ処理）の際、A 製鉄所出向者も一緒に受けている。	管理職 6人 技能職 26人 計 32人 (94.8現在)	多目的破碎設備（3 億円） を他の社外企業（r 企業） から購入。 高炉 2 次灰処理設備 整粒塊鉦破碎設備等
c 企業	最近、A 製鉄所から直接の業務移管はないが、93.11に他の社外企業（r 企業）よりスラグ除去作業を業務移管。その際、作業の主要な部分を担う A 製鉄所出向者13人を受け入れた。	管理職 6人 技能職 19人 計 25人 (94.8現在)	バブル経済時、設備投資が 増大した。とくに90年は製 鋼工場ダスト処理設備等 4 億円の投資を実現。この 2 年間設備投資はほとんどない。
d 企業	以前より、圧延工程ロール整備作業を移管していたが、しだいに作業範囲が拡大し現在ではロール整備を丸ごと移管している	管理職技能職計 60人 (94.8現在)	この間、多数の設備投資を 実現。工場、機械設備等。
l 企業	92.10より製鉄関連作業請負を他の社外企業（b 企業）に移管 現在、A 製鉄所工事請負社外企業へ業務内容を転換中。	91.12 18人 92.12 15人 93.12 13人 94. 8 4人	製鉄関連付帯設備を業務移 管の際、b 企業に全て売っ た。
t 企業	20年前より移管業務は基本的に 変わっていない。	技能職 1人のみ (転籍者は2人)	87年スラグ水砕機械設備、 廃塩酸回収設備のほとんど が自前

資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

ところで、こうした社外企業再編の際、A製鉄所の外注管理政策にもとづく社外企業間の業務移管が重要なモメントであったが、本来、A製鉄所の外注管理政策の基本は本体の要員とコストを極力小さくし、専門分野（専門技術を要する作業）の外注範囲の拡大と社外企業の「自主管理」原則（設備・材料の社外企業持ち、経営労務管理の自立化）を徹底することにある。表1-4は、A製鉄所からの業務移管等の最近の特徴を整理したものである。この表からもわかるように、〈最近の特徴として、A製鉄所から社外企業への業務移管よりむしろ社外企業間の業務移管が主要な形態であることが目につく〉これは、1992-94年局面における「1業種1社制」への再編が反映されたものであるが、その特徴については前述したとおりである。したがって、以下では、外注管理政策のもうひとつの柱であるA製鉄所から社外企業への業務移管の実態について具体的に述べることにしたい。

## 1 業務移管にともなう社外工職場の拡大

第1は、業務移管にともなう社外工の作業内容・範囲の変化に関する問題である。

まず、1970年代において社外工職場の拡大が顕著に見られた圧延工程を見ると、その後、機械の高度化・自動化によって各作業内容等に変化が見られるものの、材料精整→圧延ライン→製品精整という工程の基本的な流れは変わっておらず、また圧延ライン=本工、材料・製品精整=社外工という分業のあり方にも基本的な変化はない（担当社外企業も70年代と同一のa企業である）。しかし、詳細に見れば、1970年代においては、線材ライン材料・製品精整工程の枢要な作業—たとえば、端末機操作・製品検査・パイラー運転等—は本工が担当し、さらに、1974年稼働の棒鋼ラインの場合、自動化・システム化にともない材料・製品精整工程が圧延ラインそのものに接近し、とくに製品精整工程は「計器の監視労働を中心とする本工職場の色彩が強い」<sup>(1)</sup>という段階だったことがわかる。それに対して、現段階の特徴は、材料・製品精整工程全体がa企業に一括業務移管（作業請負）されていることである。とくに、本工職場の色彩が強かった棒鋼ライン製品精整工程の場合、自動探傷ライン（面取り—矯直—超音波探傷—渦流探傷—結束）→バーコードシステム→自動仕分倉庫という一連の自動化ラインをa企業が丸ごと請け負っていることが注目される。しかも、その際、A製鉄所の政策により、圧延工場における新鋭設備の目玉ともいべき自動探傷ラインと自動仕分倉庫をa企業が自前で購入しているのである。この間、a企業はA製鉄所より細かな単位・範囲で12-13の作業を移管（請負）されており、とくに圧延ラインに続く加工工程の焼鈍・伸線加工の作業請負を設備・本工（出向）も含め丸ごと移管される等、圧延ラインを除くほとんどの工程は社外工職場と化している。

また、d企業が担当している圧延ロール整備についても、「(初めは) 難しい作業は本工がやっていた」が、徐々にd企業に作業が移管され「ロール整備に関してはd企業だということになった」ということである。作業は、ロールベアリング整備→ロール組立→ロール研削という順序で移管され、現在はロール整備作業のほとんどがd企業の担当となっている。

次に、1970年代において社外企業の「本体作業」への接近・進出が圧延工程ほど見られなかった製鋼・製銑工程について、担当作業の範囲やレベルの変化を整理してみよう。製

鋼工程における1970年代との差異は、転炉作業の自動化にともなって原料投入作業等一部の請負作業がなくなっている一方、1980年代を通して転炉脱ガス作業および転炉スラグ除去作業（SMP、r企業からc企業に移管）等、重要な作業がc企業の一括作業請負となっている。したがって、転炉作業および連鑄作業という狭義の「本体作業」を除く作業を社外企業に極力移管するという外注管理政策が、製鋼工程においても貫徹しつつあると言える。

一方、製鉄工程の変化を見ると、生産過程の自動化・システム化にともなって運搬・挿入等の一部の請負作業の縮小・消滅が見られるものの、機械・設備の遠隔操作・監視作業および関連設備の整備作業が増大し、社外企業の担当範囲の一定の拡大と作業内容の高度化がはかられている。とくに、社外企業（b企業）の自前設備に関しては、大型自動車・重機はもとより高炉2次灰処理設備、整粒塊鉍破碎設備、CDQ（コークス乾式消火設備）用粉造粒設備といった関連設備が増え、それらの自前設備については運転・点検・整備・修理の作業をb企業が一括して請負っている。ただし、基幹工程である高炉本体作業、焼結設備、コークスプラントそのものの運転作業と一部の関連設備の運転・整備作業は本工の担当であり、本工＝「本体作業」、社外工＝「関連付帯作業」という明確な分業関係がくずれてはいない。もちろん、圧延工程の場合でさえ、本工＝圧延ライン、社外工＝材料製品精整ラインという分業関係は維持されていたけれども、圧延ラインを除くほとんどの工程が運転作業も含めて社外企業の担当であり、製鉄工程に比して社外工担当作業の範囲は広く、かつ作業の自立性も極めて高いのである。逆に言えば、1970年代に比して変化は見られるものの、製鉄工程における社外企業の担当作業の範囲はもっとも限定されており、作業の自立性も相対的に低いと言わざるをえないのである。

こうした製鉄工程における「自主管理体制」の遅れは、ひとつには、様々な原料・副原料を扱う装置型の性格が強い工程であるため、高炉本体の作業の周辺に多数の関連付帯作業が配置されていること（関連作業の機械化・自動化の進展は見られる）、また、高炉・焼結・コークスの各本体作業の精度・ノウハウの重要性から社外企業への移管が困難なこと等（自動化のレベルの問題を含む）、技術的性格からくるものである。もうひとつの要素としては、製鉄工程における社外企業の「1業種1社制」の遅れ、あるいは紆余曲折をあげねばならない。たとえば、A製鉄所は当初、地場企業優先政策にもとづき高炉関連作業を全国的社外企業であるd企業から地場社外企業のl企業に移管させ、l企業の育成強化をはかったのであるが、結局は全国的社外企業であるb企業に製鉄工程の作業請負を一括で委せざるをえなかったのである。その背景には、少なくとも製鉄工程全体の作業請負を一括移管できるほどの資本力・経営力がl企業には備わっていなかったことが考えられる。したがって、今後A製鉄所は、メイン社外企業b企業の育成強化を一層はかり、製鉄工程における社外工の本工作業・職場への進出とb企業の自立化を積極的に推進することになるであろう。

以上、現段階のA製鉄所における社外工の本工職場への接近・進出および「自主管理体制」の進展具合は、圧延工程がもっとも達成度が高く製鉄工程が相対的に低いと言える。装置型の性格も有する製鋼工程は、その中間に位置しているのである。

## 2 社外企業の設備投資の増大とY社インセンティブ制度の特徴

次に、極めて注目される問題として、社外企業による自前設備の導入とY社の各種インセンティブ制度の重要な役割をあげねばならない。

1980年代後半以降、A製鉄所の「合理化」過程のなかで、メイン社外企業を中心に新規設備の導入が活発化した（表1-4参照）。たとえば、もっとも設備投資が進んでいるa企業の場合、自動探傷ラインや自動仕分倉庫のようにA製鉄所圧延工程のシステム化の目玉ともいべき設備の導入をはじめ、ここ7年間で60億円の設備投資をはかっている。その他の社外企業も、各種設備の導入やA製鉄所から建屋（工場）を買う等、企業としての自立化と技術力の向上をはかってきている（ただし、バブル経済崩壊後、設備投資にかげりが見られる）。また、設備投資にともなって、その設備の運転・点検・整備・修理を一括して請け負うということが一般化しており、社外企業による「自主管理」「自主整備」の原則がA製鉄所においても新鋭製鉄所と同様に貫徹していることがわかる<sup>(2)</sup>。

これらの社外企業による設備の導入は、先にもふれたように、A製鉄所から社外企業への作業移管にともなって購入されるケースが多く、社外企業の「自主管理体制」の重要な柱ともいえるものである。というのは、こうした社外企業による設備の導入は、A製鉄所による徹底した本工要員と設備コストの削減および技術力・経営労務管理能力のあるメイン社外企業の育成強化にとって要石にあたるものだからである。しかも、設備の購入後、設備の減価償却分をA製鉄所がまかなうという方式であるため、設備導入がA製鉄所の社外企業への統制力強化にもつながっている。他方、社外企業にとっても、新規設備の導入は、業務移管の拡大（とくに一括移管の増大）、要員合理化、技術力の向上、経営の自立化といったメリットにつながるものである。

たしかに、社外企業による設備投資は上記のようなメリットをもたらしている反面、今回の調査では、設備購入の多くが社外企業の自発によるものではないこと、また設備購入による財政的負担の問題等、消極的評価が少なからず見られた。いずれにせよ、こうした自前設備の導入によってメイン社外企業が資本および技術力を高めてはいるけれども、そのことがA製鉄所への依存度を大幅に低下させることに直結するとは必ずしも言い難いのである。とりわけ、導入設備の社会的通用性の少ない作業請負直接部門の場合、ライン直結の設備の導入によってメイン社外企業がA製鉄所にますます組み入れられる側面を看過できないのである。同時に、そのことは、「うちの設備のことはあちら（A製鉄所）では、わからない。うちが専門である」（t企業）といった「逆転現象」をうみだし、社外工がますます生産の主力として位置づけられていることをも意味している。

ところで、社外企業による設備の導入を促進せしめているY社のインセンティブ制度として、前述のいわば減価償却費代替制度とも言いえる施策の他に「合理化成果配分制度」と「業績評価（報酬）制度」があり、これらの制度が社外企業の設備導入に一定の役割を果たしている<sup>(3)</sup>。「合理化成果配分制度」とは、設備導入によって実現されたコスト削減実額の何割かをA製鉄所が社外企業に最大3年間にわたって配分するものであるが、配分の割合は社外企業の貢献度―「合理化」の提案・検討・実施に関する社外企業の「自主提案」をA製鉄所が評価する形でパーセンテージを設定する―に応じて決定されるのである。たとえば、ある作業が設備導入によってX工数削減された場合、A製鉄所から支払わ

れる外注費はX工数分少なくなるが、その削減分の何割かを3年間にわたり削減せずA製鉄所が「成果配分」として支払うのである。しかし、社外企業が削減された工数分の労働者を減らさない限り、外注費の削減は経営収支を圧迫せざるをえない。実際、c企業B製鉄所事業所（支店）の例では、自前設備導入による外注単価設備費の増額分を考慮しても、月額86万2千円の外注費削減のうち42%にあたる34万5千円しか「配分」されておらず、経営収支の悪化が見られた（c企業B製鉄所事業所の「貢献度」は40%）。この点は、今次不況局面にあって、「合理化成果配分制度」が社外企業の設備導入に、とくに資本力の相対的に乏しいメイン地場社外企業に対して有効に機能しなくなっていることの反映であろう。

もちろん、社外企業による設備の導入および「自主管理体制」の徹底は、Y社およびA製鉄所の様々な外注管理強化の手法の複合力によって誘導・実現されているのである。とりわけ、A製鉄所によるメイン社外企業経営陣への「自主管理」思想の普及と定着、社外企業の「自主管理体制」構築への努力度ないし貢献度を基準にした社外企業のランクづけとランクにもとづく「報酬」「配分」制度が有形・無形の圧力となっている点が重要である。その意味では、「業績評価報酬制度」はこうしたY社の外注管理政策の本質をもっとも体現したものとなっている。この制度の特徴は、年2回各社外企業が詳細な業績評価資料をA製鉄所（外注管理課）に提出し、A製鉄所がその資料の評価（ランクづけ）にもとづき奨励金を各社外企業に支給するというものである。その業績評価資料の内容は、技術、合理化案件・実現額、作業実績、作業管理等についての詳細な分析と実績報告・反省および課題からなり、「（社外企業の）人事考課みたいなので、品質ミスとか安全上のトラブルとか、ペナルティーをとられたり、プラス点をつけられたり」（a企業）する制度である。奨励額は、ランク上位と思われるa企業の場合、売上の5%＝3億円強に相当し、社外企業の「自主管理体制」構築の動機付けに対して、この制度がかなり効果を発揮していると考えられる。

### 3 「自主管理体制」の強化と本工出向者の役割

これまで述べてきた社外企業の「1業種1社制」と「自主管理体制」の進展の過程で重要な役割を果たしてきたのがA製鉄所本工出向者（以下、出向者とする）であり<sup>(4)</sup>、そしてこの出向問題が、従来には見られなかった社外工制度再編の今日的な特徴をなしているのである。以下では、こうした出向問題がA製鉄所の経営の「再構築」および社外企業再編にどのように関連しているのか、とりわけ社外企業の育成強化とのかかわりから出向問題を論じることにした。

調査時点における基幹工程のメイン社外企業（運送作業を除く作業請負）の出向者数を見ると、a企業109人（出向者を含む全従業員608人の17.9%、ただしa企業のみ93年4月時点）、b企業32人（同、20.0%）、c企業25人（同、16.7%）、d企業60人（同、12.4%）と、設備メンテナンスを主力としているd企業を除き、基幹3工程のメイン社外企業である3社の場合、全従業員（出向者を含む）の6人に1人から5人に1人が出向者となっている。一方、Y社新鋭B製鉄所の基幹工程メイン社外企業の出向者の比率を見ると（93年10月時点）、企業によりばらつきがあるものの、一番出向者が少ないところで3.8%、一番

多いところでも12.6%となっており、A製鉄所に比してかなり出向者の比率が低いことがわかる。全所レベルにおいてB製鉄所よりA製鉄所の出向者比率の方が大きいことはすでに述べたが、基幹工程のメイン社外企業を比べた場合、A製鉄所社外企業の方が単に比率が高いだけではなく、3社とも一様に2割近い比率となっている点が注目される。これは、A製鉄所が「整理」対象製鉄所であるため徹底した省人化を余儀なくされた結果であると同時に、A製鉄所が社外企業への作業移管と出向者をペアにした社外企業の育成強化を強力に押し進めてきた「成果」でもある。

### ① A製鉄所の出向政策の展開と社外企業の対応

こうしたA製鉄所の出向政策と外注管理政策の推移と特徴を社外企業の側から見たものが、表1-5および表1-6である。これらの表および聴取調査から言えることは次の諸点である。

第1は、出向者の受け入れパターンの変化にかかわる問題である。1960年代からある社外企業経営陣への人の送り込みは別としても、A製鉄所において社外企業の出向者の受け入れは1980年代の半ばにはすでに一部で始まっている。しかし、この段階では、社外企業での出向者の数は極めて少なく、また作業の移管をとまなわない出向が多かったと考えられる。その後、1987年の「中期経営計画」以降、社外企業への出向が本格化した。当初は作業の移管をとまなわない出向が多く、なかには製鉄工程の本工が圧延工程の社外企業(a企業)に出向に来るという異工程からの出向の受け入れも見られた。つまり、出向政策の初期段階ではA製鉄所が余剰人員をとにかく社外企業に押しつけるという傾向が強かったのである。その後、しだいに社外企業が配置されている工程(本工職場)からの出向が通常のパターンとなり、とくに(1990年代)に入ると、A製鉄所から社外企業への作業移管(作業請負の拡大)の際、あるいは社外企業間の業務移管の際、その作業に従事していた本工(出向者)も一緒に出向(出向替え)させるというケースが支配的になった。この背景には、本工作業の徹底的な削減を実現するためのA製鉄所のリストラ計画、すなわち分社化と作業の社外企業への移管を可能な限り追求するという政策があるとともに、社外企業にとっても作業の移管の際、本工出向者も受け入れた方が得策であるという事情が介在している。というのは、新たに移管される作業に対応できる人材が社外企業にいないか少ない場合が多いからである。したがって、出向者数および作業移管にともなう出向の増大にともなって、出向者の年齢階層も50歳台からしだいに40歳台にシフトする傾向にある。

この点とかかわって、出向者を受け入れる際のA製鉄所と社外企業との力関係にも変化が見られることも指摘しておきたい。それは、出向受け入れの初期段階では、出向者の数も少なく受け入れ交渉もA製鉄所の意向がかなりストレートに反映されたものであったが、出向者数が増大するにつれて、また作業移管にともなう丸ごと出向が増大するにつれて、社外企業の意向が交渉過程にかなり反映されるようになったという点である。たとえば、出向者の増加にともなって「こちらの希望と合わない人が来る」「いない人が来る」といった矛盾を解決するために、「事前交渉でこちらの要望を入れてもらう」(b企業)「技術力のある人を要望する」(a企業)「最近では、こちらから逆指名する」(d企業)といったやり方で社外企業から積極的に働きかけるケースが増えている。なお、企業規模が大

表1-5 メイン社外企業における本工出向者の受け入れ状況

	本工出向者の受け入れ状況の推移・特徴	作業移管と本工出向者数
a 企業	以前は、a企業の担当していない職場（製鉄）から出向者を受け入れることもあったが、次第にa企業が配置されている圧延工程の同一職場からの作業移管にともなう出向になった。ここ4-5年は、本工職場（例、焼鈍）を丸ごと受け入れるケースが多くなった。今後は、専門技術・管理能力の高いホワイトの出向者の受け入れを望んでいる。	本工職場であった焼鈍作業をラインと人（出向者）を一括移管し、出向者15人を受け入れる（90年）。その他、10前後の作業を移管したが、その多くは出向者をともなう移管である。
b 企業	1企業から高炉・焼結関連作業を移管したが、その際、20人ほどの労働者もb企業に転籍。その20人のうち12人が本工出向者であり、作業のキーマン的役割を担っている。この12人の出向者は以前から1企業に出向していた者で、b企業への作業移管にともなって出向替えした者である。A製鉄所・他の社外企業からの作業移管の際、出向という形で本工も一緒に移管することが最近の原則になっている。	b企業の作業長として、5人の本工出向者を受け入れている。原料統括（7人）焼結・CDQ・MPM（5人）、高炉関連・鋳鉄作業（7人）と主要な作業請負に出向者が配置されている。
c 企業	r企業より転炉スラグ除去作業（SMP）等を移管した際、15人の本工出向者が丸ごとc企業に出向替えした。 出向者の半数近くをB製鉄所c事業所に回している（c事業所の良質労働力確保のため）。	SMP作業18人（1組6人）のうち12人が出向者であり、作業の中核的存在。その他は、各作業に1-2人配置されている。
d 企業	以前から、出向者を徐々に受け入れていた。最近は数も多く、こちらからの「逆指名」が増えた。これからは、ホワイトの出向者が多くなりそうである。技術的指導をしてくれる出向者を受け入れたい。	94年8月現在でA製鉄所出向者は60人（管理職含む）。配置場所不明。

資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

きくまた製鉄所への依存度も相対的に小さい新鋭B製鉄所のメイン社外企業の場合、こうした傾向がより顕著に現れている。こうした出向の受け入れに関する親企業と社外企業の関係性の変化が、Y社における社外企業への出向問題の今日の特徴のひとつである<sup>(4)</sup>。もちろん、Y社の出向問題全体から見れば、とくに異業種企業や地域外企業に出向したケー

表1-6 本工出向者受け入れの功罪と本工出向者の処遇

	本工出向者受け入れのメリット・デメリット	本工出向者のワンランクアップ
a 企業	(メリット) 即戦力、技術の伝承・向上、管理力の向上 (デメリット) 高齢者が多い。当初は出向者にモラルの低下が見られたが、現在はモラル面も良好。	* ホワイトの出向者および一括作業移管にともなう出向者の場合はワンランクアップとなる。 * a企業担当の請負作業の経験のない場合は、職階に変化がないか、ワンランクダウンとなる
b 企業	(メリット) 技術力・管理力の強化、役割は極めて大 (デメリット) 出向者の数が多くなると「当たりはずれ」も多くなる。最近は、「はずれ」がないように事前交渉を行う。	* b企業で作業長となった者はワンランクアップしたケース。
c 企業	(メリット) 技術力の強化、A製鉄所との関係強化 (デメリット) A製鉄所の人事政策とc企業の希望が合致しないこと(「いらぬ人」を押しつけられる)	* A製鉄所の要望でワンランクアップするケースあり。 * c企業から「逆指名」する場合はワンランクアップ(とくにホワイトの場合)
d 企業	(メリット) 技術力・管理力の強化 (デメリット) 高齢者が多い。希望と合わない人が来る。	

注) 出向者のワンランクアップとは、出向先の職階がA製鉄所における職階よりワンランクアップすることを意味している。例、(A製鉄所) 工長→(出向先) 作業長。

資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

スから見れば、地元の社外企業への出向はある意味ではまだ問題が少ないケースであると言えるかもしれない。

## ② 社外企業における本工出向者の重要な役割

表1-6から、社外企業における出向受け入れのメリットを見ると、一様に「即戦力」「技術力・管理力の強化」「技術の伝承」等がメリットとして強調されており、出向者の能力や経験が社外企業にとって貴重な戦力になっていることがわかる。こうした社外企業における出向者の機能・役割を具体的に整理すると、次のようになる。

第1は、前述したようにA製鉄所および他の社外企業からの業務移管が増大したが、その際、出向者が貴重な即戦力となっている点である。たとえば、新たな作業の移管とともに社外企業において出向者がどのように配置されているのかを表1-5、表1-7より見てみよう。まず言えることは、移管した作業、とくにかなりの技術・経験を要する作業に出向者が重点的に配置されているということである。具体的には、a企業＝加工工程の焼鈍ライン（出向者数15人）、棒鋼ライン（21人）、線材ライン（29人）、b企業＝原料統括（7人）・焼結関連等（5人）・高炉関連および鋳造作業（7人）、c企業＝転炉スラグ除去設備操作（12人）となっている。とくに、a企業の焼鈍ラインに至っては、作業担当者は出向者のみとなっており、まさに1ラインを人も含めて丸ごと移管したケースである。ただし、他の多くは出向者が作業の主力を担うか監督者として配置されているケースであり、社外企業の正規社員への「技術の伝承」に出向者が深くかかわっている。

第2は、出向者が社外企業における管理・監督機能の強化に大きな役割を發揮している点である。表1-7は、基幹工程メイン社外企業3社における出向者の職務配置と出向者数を整理したものである。この表より出向者が就いた管理職の特徴を見ると、3社とも管理職の半数を出向者が占めており、なかでも生産ライン担当の管理職、とくに係長・課長クラスが多いことがわかる。また、管理職ではないが、作業長に就いた出向者も多く見られ、第一線監督者機能の強化に出向者が活用されている事実も注目される。たとえば、b企業は1企業からの作業移管にともなって高炉関連・焼結関連作業を中心に生産第2課を新たに創設したが、生産第2課の管理職および作業長ポストのほとんどを出向者が占めているのである。この事例の場合、1企業で管理職に就いていた本工出向者がそのままb企業に出向替えしたケースであり、すでに1企業自体がA製鉄所から人（管理職を含めて）と作業を一括移管していたことを物語っている。なお、b企業の生産第2課創設の際、出向者（主に管理職・作業長として配置）の他に実戦部隊として1企業から20人ほどの労働者がb企業社員に転籍しており、生産第2課の創設自体が自生的なものではないのである。基幹工程メイン社外企業の場合、A製鉄所への依存度が極めて高く、メイン社外企業の中核に出向者を配置するというA製鉄所の出向政策がストレートに貫徹しやすいという傾向とともに、作業移管の増大にともなって管理力・技術力のある出向者が欲しいという社外企業側の意向も反映された結果、こうした現象が生じたのである。

第3の特徴は、現在のところ、設備整備関係を除いて、間接部門に配置されている出向者が極めて少ないという点である。これは、A製鉄所の間接部門が分社化された際、間接部門の本工労働者がまとまって分社企業に出向していること、また、事務系労働者をはじめとするホワイトカラーの出向がまだこの時点では本格化していないこと等、A製鉄所側の事情によるものである。と同時に、このことは次に述べるような社外企業側の事情からも生じている現象なのである。それは、ひとつには、これらの社外企業の性格－地場企業であり企業規模が小さい、作業請負を担当しているために生産ラインの人員の比重が高い－から、ホワイトカラーの出向者を受け入れる余地が少ないこと、ふたつには、社外企業が強く希望しているのは管理力・技術力のある経営スタッフや技術スタッフの受け入れであって、事務系労働者の受け入れの希望は極めて少ないのである。というよりむしろ、社外企業自らも「合理化」によるホワイトカラー労働者の削減を志向しているのが現状なの

表1-7 メイン社外企業における本工出向者の職務配置と本工出向者数

	管 理 職	間 接 部 門	直 接 部 門
a 企 業	部長 3 (棒鋼、加工、設備 事業) 次長 1 (線材) 課長 3 (総務、棒鋼、線 材) 係長 9 (生産技術・整備 7、加工1、設備 事業1) 計16人 (転籍者 5) *管理職総数 32人	生産技術・事務 3 生産技術・整備 10 設備事業 1 計14人(転籍者1) 部門従業員数 75人	棒鋼部=24 (転籍者 3) 部総従業員183 線材部=32 (転籍者 3) 部総従業員163 加工部=16 (転籍者 1) 部総従業員65 MR特殊鋼部= 8 部総従業員57 計80人 (転籍者 7) 部門総従業員507人
b 企 業	生産担当副所長 1 課長・課長補佐 3 生産第2課係長 3 設備管理係長 1 教育安全係長 1 *係長ポスト7のうち出向 者が5を占める 計9人 *管理職総数 19人	機械整備 1	作業長のポスト7のうち、5ポ ストが出向者、生産第2課の作 業長のすべてが出向者。 生産第2課 (高炉関連、焼結、 原料統括) 94人のうち19人が出 向者。生産第1課 (鉄屑、スラ グ処理) 64人のうち出向者は1 人。
c 企 業	取締役生産部長 1 課長 (総務、設備、安全衛 生) 3 掛長 (設備、製鋼) 3 *総務課長は転籍者 *製鋼課掛長の2ポストは 2つとも出向者 計7人 (転籍者 1) *管理職総数 14人	なし	スラグ除去作業に重点的に配置 出向者19人中12人がスラグ除去 作業を担当(工長も出向者)  その他、受銑棟作業3、設備2 転炉関連1、連鑄整備1。  *この他、B製鉄所c事業所に A製鉄所本工出向者20人を配転 いう形で送り込んでいる。

注) \*数字は人数を表す。( )内の転籍者数は内数。転籍者とはA製鉄所出向者のうち一定の年齢(主務職55歳、技術職57歳)に達し身分もA製鉄所社員から出向先企業の正規社員に転籍した者をさしている。

\*社外企業従業員数のなかには出向者数も含まれている。  
資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

である。したがって、「これからは、ホワイトの出向が多くなりそう」(d企業)という感触はあるものの、社外企業へのホワイトカラー出向者の増大はY社およびA製鉄所と社外企業の対立を先鋭化させる傾向にあると言える(なお、ホワイトカラーの出向に関する管轄はY社本社にある)。その結果、A製鉄所のホワイトカラー労働者は製鉄所以外の業種への出向が一般化せざるをえなくなるであろう。

社外企業における出向者の機能・役割に関する第4の特徴は、社外企業における「技術の伝承」に出向者が重要な役割を果たしているという点である。その主要な形態は、OJTによる技術教育であるが、具体的には第3節で述べることにしたい。

ところで、出向者の受け入れに関して社外企業がどのようなデメリットを感じているのかを表1-6から見ると、次のような点が指摘されている。まず、最近では40歳台も増えてはいるものの全体的には50歳台の「高齢者」が多いという点である。「高齢者」のデメリットとして経営側が感じていることは、学習能力の低下によるME化への不適応や配置転換の困難性、賃金が相対的に高いために社外企業側が負担する賃金額の増大、「本工意識」が抜けきらない、等の諸点である。その他、出向者の増加にともなって「希望と合わない人が来る」「当たりはずれがある」「いない人を押しつけられる」といった問題が指摘されている。しかし、経営側の評価としては、おおむねデメリットよりもメリットを強調する傾向が極めて強いと言える。たしかに、今回の調査が企業調査を中心としているため、出向者自身のリアルな問題が浮き彫りにされていない点を考慮に入れなければならない。だが、社外企業への業務移管が急増するなかで、A製鉄所の外注拡大強化の進展は社外企業における出向者の存在があってはじめて可能になったということもまた事実なのである。

こうした出向者を活用した社外企業の育成強化はY社全体で実施されており、新鋭B製鉄所においても次のような特徴が見られた。たとえば、100%Y社の子会社であるYW企業(圧延工程作業請負メイン社外企業)では、出向者の事業所従業員(出向者含む、以下同じ)に占める比率が12.6%と比較的高く、出向者も移管作業の重要なポイントや資格・経験の必要な起重機運転等に重点的に配置されている。さらに、B製鉄所ではメイン社外企業ではないが、A製鉄所のメイン社外企業であるc企業のB製鉄所事業所(支店、以下c事業所)の場合、従業員の4人に1人が出向者と極めて出向者の比率が高く、出向者は現場での管理・監督業務や一定の技術・経験を要する作業に従事している。c事業所において、こうした社外企業の「出向者化」が進展した要因としては、B製鉄所への依存度が100%であるためY社の出向政策を受け入れざるをえないこと、また良質労働力の確保・育成が容易でないため管理力・技術力があり規律性の高い出向者に依存せざるをえないことがあげられる<sup>(6)</sup>。一方、同じ基幹工程メイン社外企業でも、Y社の資本が全く入っていない社外企業(HD企業、製鉄工程作業請負)のように、出向者が事業所従業員の3.8%しか占めておらず、出向者がせいぜい補完的機能を果たしているにすぎないケースもある。要するに、新鋭B製鉄所では基幹工程メイン社外企業のなかで出向者の役割や位置づけにかなりのばらつきが見られるのである<sup>(6)</sup>。

これに対してA製鉄所基幹工程メイン社外企業の場合、b企業がもっとも「出向者化」が進んでいるが、前述したように他のa・c企業においても出向者が中心的な役割を相当程

度果たしている。つまり、A製鉄所の方がメイン社外企業に対する包摂度がより高い、言い換えれば、A製鉄所基幹工程メイン社外企業の場合、A製鉄所への依存性が極めて強いのである。これは、A製鉄所基幹工程メイン社外企業の方が、B製鉄所基幹工程メイン社外企業に比して企業規模が小さくまた地場企業が主力になっていること、さらにA地域が中央より遠く離れているのに加え、地域経済が製鉄業に特化しているために社外企業の他産業への進出が制約されていること等に起因している。

### ③ 社外企業における本工出向者の処遇

A製鉄所基幹工程の社外企業における出向者の処遇について、ここでは出向者の「ワンランクアップ」と「戻入金」（れいにゅうきん）の問題に限定して述べたい。

第1の出向者の「ワンランクアップ」とは、社外企業における出向者の職階が出向時のA製鉄所の職階よりワンランクアップしているのか否か、という問題である。たとえば、A製鉄所で工長であった者が出向先の社外企業では作業長格として処遇される、というようなケースがこれにあたる。これには、A製鉄所に比して企業規模がかなり小さい社外企業への出向の場合、「ワンランクアップ」で実質的に同格として処遇されることになる、というA製鉄所（Y社）の意向が反映されていると考えられる。表1-6より、出向者の「ワンランクアップ」の現状を見ると、「ワンランクアップ」が比較的实施されているように見えるが、必ずしも原則的に適用されているわけではない。

もちろん、一定のルールなり傾向なりが認められる。その特徴を整理すると、次のようになる。まず、「ワンランクアップ」が適用される可能性が極めて高いケースとして、社外企業から「逆指名」するケース（管理・監督の職務が多い）、管理職として受け入れるケース、ホワイトカラーの出向を受け入れるケース、作業移管にともなう出向のうちとくに工長・作業長であった者について、「製鉄所から要望があった場合」、等があげられる。他方、A製鉄所の現場作業員（技術職社員）のうち、一般工であった者や出向先社外企業とは関連のない工程（職場）からの出向の場合はケースバイケースとなり、「ワンランクアップ」の可能性が低くならざるをえない。とりわけ、出向先社外企業が配置されている工程（職場）以外から出向者を受け入れたケースのなかには、たとえば製鉄工程から圧延工程メイン社外企業のa企業に出向した場合、工長から一般工に降格した者もいるのである。社外企業側に言わせれば「こちらの仕事の経験がない、製鉄職場と圧延では全く仕事が違うので」「やむを得ない」ということになる。

なお、新鋭B製鉄所における「ワンランクアップ」の現状を基幹工程メイン社外企業に限定して見ると、上記のA製鉄所と若干異なる点が見られる。それは、出向受け入れを開始した当初は「ワンランクアップ」が多かったけれども、出向者の増大とともに「ワンランクアップ」が減少している点である。たとえば、前出のB製鉄所のYW企業では、最近はすぐに「ワンランクアップ」せず、1年ぐらい現場で各人の能力を見てから「能力のある人に限ってランクアップする」というような傾向に変わってきている。またB製鉄所のc事業所においても、従来は一定期間現場での作業を見てからランクアップすることが多かったけれども、今後は「ワンランクアップ」が原則にならない見通しである。こうした傾向は、先に触れたように、B製鉄所基幹工程社外企業がA製鉄所基幹工程社外企業に比

べて企業の自立性が相対的に高いことから生じていると考えられる。

第2の問題であるA製鉄所基幹工程社外企業における出向者の戻入金について、現状を整理してみよう。戻入金とは、Y社の出向者に支払う賃金のうち出向先の社外企業が負担する賃金部分を言う。出向者は身分上Y社A製鉄所社員であるため、出向者の賃金はA製鉄所が全額支払うという形式になっている。しかし、実際上はA製鉄所と社外企業の「協議」によって戻入金が決められており、現状ではむしろ社外企業の負担の方が大きくなっているのである。たとえば、調査時点におけるA製鉄所基幹工程社外企業の戻入金比率（出向者の賃金総額に占める戻入金の割合）は、各社とも平均でほぼ6割という水準であった。もっとも、この戻入金比率は出向受け入れ開始時から6割程度であったわけではなく、45%→50%→55%→60%（b企業）と段階的に高くなってきたのである。とくに、最近の社外企業に対する請負作業の拡大（業務移管の増加）という「アメ」と引き換えにA製鉄所の戻入金アップの圧力が強まる傾向にある。 Y社では戻入金比率を7割までもっていくことを基本方針としているが、財政的な面で戻入金比率6割という線が多くの社外企業にとってほぼ限界となっており、今後、戻入金比率をめぐる両者の攻防は激しくなると考えられる。>

ところで、同一社外企業でも出向者によって戻入金比率に差異が見られることが注目される。たとえば、「こちらからお願いして来てもらった場合は、100%（賃金を）こちらで持ちます」というように、社外企業からの強い要望によって出向者を受け入れる場合（管理職や技術スタッフの受け入れが多い）は、戻入金比率が10割になるというケースも見られる。総じてホワイトカラーの場合は、ケースバイケースで戻入金为上積みされることも多く、他方ブルーカラーの場合は戻入金比率6割が原則適用されているようである。なお、B製鉄所においても、戻入金比率が次第に高くなり（1993年時点で62.5%）、「逆指名の場合は（戻入金比率が）高くなる」等、A製鉄所とほぼ同様な傾向が見られた。要するに、Y社の戻入金に対する政策は、戻入金コストに直接影響のある問題であるためか、ブルーカラー労働者の場合、とくに各製鉄所において一様に貫徹しつつあると言えよう。

（注）

- (1) 前掲、道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』206頁。
- (2) なお、新鋭B製鉄所の場合、基幹工程メイン社外企業の多くが企業規模の大きい全国的な社外企業であること、またB製鉄所の多様な生産ラインにおけるFA化・ME化の進展が著しいこと等により、社外企業の自己設備投資が急速に増大している。たとえば、圧延工程メイン社外企業であるYW企業の場合、最近の設備投資額は80億円にも達している。前掲『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成についての実証的研究』の第二部を参照のこと。
- (3) この点は、前掲、町井輝久「社外工労働力編成の特質と合理化の現段階」（71-74頁）を参照されたい。
- (4) Y社の出向の定義は「Y社社員としての地位を保持したまま、他企業・団体などに出向きそれと新たな雇用関係のもと、その就業条件にそって会社などの指揮・命令に入って働くこと」となっている（木村保茂「鉄鋼大手製鉄所の賃金体系と出向の常態化」前掲『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』33頁）。なお、この論文では、Y社による日本的

経営「合理化」の一環として出向問題をとらえており、本稿では取り扱うことができなかった出向の常態化にともなう賃金・労働条件の悪化等の問題が指摘されている。

- (5) c事業所において労働力の確保・育成が容易でないのは、京浜地域における製鉄社外企業の相対的低賃金および3K・3交替制労働により労働力の定着性が低いことに加え、c事業所の場合、他のB製鉄所社外企業に比べて企業規模が小さいため、企業としてのネームバリューが低く、経営労務管理の近代化や企業内教育が遅れているからである。
- (6) 新鋭B製鉄所基幹工程メイン社外企業の場合、Y社製鉄所への売上依存度と当該社外企業における出向者の比率に比例関係が明確に現れている。また、依存度がほぼ同じ水準の場合には、当該社外企業がY社の系列か否かによって出向者の比率に大きな差異が見られた。一方、A製鉄所の場合、基幹工程作業請負メイン社外企業3社とも出向者の比率はほぼ2割弱と、Y社の資本が入っていないにもかかわらず一定の割合を占めている。このような現象が生じているのは、3社ともA製鉄所への依存度がほぼ100%に近く、技術的・資金的に他業種への進出が難しいからである。なお、a企業はY社の系列企業であり、またb企業にはY社の資本が一定入っているがc企業にはY社の資本が入っていない。

### 第3節 社外企業における経営「合理化」と「能力開発」

次に、A製鉄所による社外企業の再編（＝「1業種1社制」）および「自主管理体制」の強化にともない、社外企業における経営「合理化」と「能力開発」がいかに進展しているのかを述べることにしたい。

#### 1 社外企業における経営「合理化」と労働力編成の特質

1987年以降のA製鉄所の「合理化」および外注管理強化のなかで、社外企業の経営がどのように推移してきたのか、表1-1および表1-8からその特徴を整理してみよう。

まず、注目されるのは、基幹工程メイン社外企業（a企業・b企業・c企業）の場合、現在においてもA製鉄所（HK製鉄を含む）への依存度が高く、MR特殊鋼を含めると製鉄所専属企業という性格に基本的な変化がないという点である。とくに、地場社外企業であるa企業・c企業にそのことが顕著に現れている。また、A製鉄所への売上依存度が60%と相対的に低いb企業の場合でも、鉄屑販売等の製鉄所関連の事業がその他の部門の主力をしめており、実質的には製鉄所への依存性が高くなっている。なお、MR特殊鋼の創設以降、b企業の鉄屑販売先がMR特殊鋼中心に変わっている。

a企業は、関連企業グループの強化（製鉄以外の分野）、MR特殊鋼の作業請負の定着・拡大、社内部門の製鉄以外の分野への進出という方向でA製鉄所への依存度を低下させようとしているけれども、表1-8にあるように見通しは必ずしも明るいとはいえない。また、b企業・c企業にとって新たな分野への進出は容易ではなく、その計画すらない現状である。3社に共通していえるのは、A製鉄所およびMR特殊鋼の生産の維持・拡大に今後とも期待せざるをえないということである。とりわけ、地場社外企業であるc企業・a企業の場合、MR特殊鋼に活路を求める傾向が強い。

表 1 - 8 基幹工程社外企業における経営の現状と対応策

	経営の現状と今後の対応策
a 企業	<p>* 92-94年にかけての「1業種1社制」への再編は、圧延工程を一手に引き受ける方向なので大きな転換はない。しかし、A製鉄所が100万トン体制に縮小しているため、A製鉄所への依存度（97%）を下げ経営の多角化が必要になっている。</p> <p>* この間の売上は横ばい状態（60億円台）である。これはA製鉄所の生産量の落ち込みを作業移管の増大とA製鉄所からの自前設備の減価償却費の増加で補っているからである。</p> <p>* 経営多角化の基本的な方向は、従来からある子会社等の経営グループの経営強化・売上増、MR特殊鋼の作業請負の定着・拡大（現在、100人ほどの契約）、社内部門（情報システム部・設備整備部）の製鉄所外への進出の3方向である。しかし、製鉄以外の分野で通用する技術は情報システムぐらいで、それも始めたばかりである。したがって、MR特殊鋼も含め製鉄部門が主力とならざるをえない。</p>
b 企業	<p>* 「1業種1社制」への再編のなかで、l企業・r企業から作業移管があり業務は拡大している。A製鉄所への依存度は60%と相対的に低い。他の業務のなかにはMR特殊鋼への鉄屑販売がある等、実質的には製鉄部門の比重は高い。したがって、今後とも、A製鉄所・MR特殊鋼の生産の維持が必要である。MR特殊鋼の作業請負に10人ほど出している。</p> <p>* b企業はY社の全国的な社外企業の支店であるが、従業員数は160人と地場メイン社外企業（a・c企業）よりむしろ小さい。</p>
c 企業	<p>* 93年にr企業からSMP作業を移管したが、売上（23億円）は横ばい状態である。売上の内訳はA製鉄所90%、MR特殊鋼10%で製鉄に100%依存している。製鉄以外の分野への進出は技術的・資金的に容易ではなく、今のところ計画はない。現在、MR特殊鋼では製鋼工場鑄型のレンガセットの作業を請け負っている（2次下請12人を使っている）。</p> <p>* 今後とも、MR特殊鋼も含めて製鉄所の生産拡大に期待している。またB製鉄所の事業所（支店）の売上増も期待している。とくに、MR特殊鋼の作業請負の拡大に活路を求めている。</p> <p>* この間、要員合理化を徹底してきたが限界にきており、常昼要員のプール化ぐらいが残っている課題である。</p>

資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

一方、全国的社外企業であるd企業・t企業に関しては、基幹工程メイン社外企業からはずされていることもあって、A製鉄所への依存度の低下が見られる。とくに、d企業は、1987年以降建設業への「大転換」に成功し、売上も着実に伸びている（表1-8）。それは、d企業が従来からA製鉄所構内で設備工事・修理を担当していたことに加え、大

表1-8 (続き) 基幹工程社外企業における経営の現状と対応策

経営の現状と今後の対応策	
d 企 業	<p>* d企業は全社レベルで見ると、資本金36億円・売上高1800億円(92年)とA製鉄所のなかでも突出した全国的社外企業である。業種的には、製鉄業から建設業にその中心を移してきており、むしろ現在では大手建設企業として把握すべき企業である。Y社の生産低下のなかでも、売上は建設業を中心に伸びている(87年=1200億円から92年=1800億円)。その結果、現在では製鉄関係の売上が30%台(92年)となった。</p> <p>* 支店であるd企業においても、売上は74億円(89年)から108億円(93年)に伸びたが、そのほとんどは建設関係の伸びである。A製鉄所への売上は87年当時で全体の70%台を占めていたが、漸減し35%(93年)まで低下した。しかも、基幹工程の作業請負(圧延工程ロール整備)は売上の10%にすぎず多くはA製鉄所の設備修理等の工事請負である。</p> <p>* 87年に高炉休止が発表されて以降、d企業は製鉄以外の分野への大転換をはかった。たとえば、中高年者を中心に100人ほどの社員をいったん退職させ、その後経営多角化に向けた新規労働力の採用と「人づくり」を積極的に推進している。その結果、建設工事・電気計装・電気溶接等の分野で売上が急増した。とくに、製鉄業のなかで基礎を培った電気溶接工事(ステンレスタンク、パイプ等)の伸びはめざましく、中央からの注文も増えている。</p>
t 企 業	<p>* t企業は、Y社の系列である全国的社外企業の支店である。全社レベルでは、Y社の生産低下にともなって、売上がピーク時300億円から256億円(93年)に低下している。事業内容としては、コークス・ペレット等の原料製品製造・販売、高炉・転炉スラグ処理、肥料(スラグ利用)製造・販売、建材・産業機器販売等であるが、実質的にはY社の製鉄所に関連する業務が大半を占めている。</p> <p>* 支店であるt企業は、コークス製造・販売(電炉メーカーのNS企業に販売)、A製鉄所作業請負(スラグ水砕、廃塩酸処理)、肥料製造・販売(スラグ利用)の3部門からなり、A製鉄所作業請負の売上は5億円で支店全体の4分の1である(微減)。</p> <p>* A製鉄所からの作業請負の増加は見込みがなく、また作業要員の削減も限界に近い。したがって、今後は成績の比較的良い肥料部門を強化せざるをえない。また、コークス製造部門(工場)の半数近くが50歳台後半であるため数年後に人員の削減による経営収支の改善を期待している。</p>

資料出所) 社外企業聴取調査より作成。

幅な人員の入れ替えと人材養成を積極的にはかったことによる(詳細は第二部第3章を参照のこと)。これに対して、t企業の場合、製鉄所との請負関係は小さいけれども、業務内容自体が製鉄に依存し技術的にも他分野への通用性が乏しいために、新たな分野への進出は容易ではない。したがって、従来からある肥料部門の強化をはからざるをえないが、基本的には現状維持でよしとする「守りの姿勢」が強く現れている。

地場社外企業が期待しているMR特殊鋼の作業請負の状況を調査時点で見ると、a企業＝圧延工程・精整作業100人、b企業＝10人、c企業＝製鋼工程・鋳型レンガセット12人、d企業＝圧延工程・ロール整備6人、となっている<sup>(1)</sup>。各社外企業とも、A製鉄所における作業請負と名目的に同一の作業か―後述するように内容的には同一ではない―、以前に経験のある作業を担当している。今のところ、a企業を除いて作業請負の量は小さい。なお、MR特殊鋼の作業請負に関する特徴として、2次社外企業（再下請）の利用をあげねばならない。たとえば、a企業はMR特殊鋼の作業請負に対して自社社員と2次社外企業k s企業の社員を併せて使っている。同様に、c企業も、MR特殊鋼対策として2次社外企業k w企業を創設し、MR特殊鋼の作業請負はk w企業の担当となっている（ただし、窓口はc企業である）。なお、その際、c企業は自社定年退職社員（58歳以上）を中心にk w企業を新設している。

ところで、MR特殊鋼対策として、こうした2次社外企業の利用が見られるのは、電炉メーカーであるMR特殊鋼の外注管理管理のあり方がA製鉄所のそれと異なるからである。具体的には、MR特殊鋼の場合、作業請負の範囲が付帯性の強い作業に限られており（工程の多くは本工担当）、したがってまた請負単価もA製鉄所に比して安いため、自社社員の賃金水準ではわりが合わない、あるいはA製鉄所とMR特殊鋼では仕事の質が違うのに賃金は同じという社員間での「不公平」が生じるからである。その辺の事情をa企業は次のように述べている。

「要するに、k s企業（2次社外企業）はMR特殊鋼さんのための会社であってですね、同じ鉄を造るんであっても、Y社（A製鉄所）の管理のやり方とMB製鋼（MR特殊鋼）さんが下請けを管理するやり方とは全然違うんですよ。Yさんは技術も設備投資もさせますし、技術・設備・管理全部責任もってやりなさいよ、というやり方なんです。ところがMB製鋼さんはそういうやり方でなくて、特殊鋼メーカーさんだいたいそうなんですけど、たとえば、A製鉄所の7割は協力会社（社外企業）なんです。で、本工さんと言われるY社社員は3割ぐらい、それによってコスト下げていく、だから7割の人が技術をもっていない質が悪いと全然できないわけですから技術をもたせるわけなんですけど、逆に、特殊鋼メーカーさんというのは、だいたい2割ぐらいを外注（社外企業）を使うと、で8割ぐらいは自分のところでもってやると、ですから2割ぐらいの人には本当に人手だけだということで技術は持たなくていいという管理、下請けに対する使い方をするわけです。ですからMB製鋼さんがA製鉄所に来るときにも、うち（a企業）はこういう仕事できますよ、と言っても、いやそこまではやらなくてもいいと、それはうちが（MB製鋼）やるからと、技術の伝承は全部MB製鋼がやるからと、a企業さんは人を出してくれ手伝うだけでいいと。ですから、当然単価が違うわけですね、管理部分の。我々はまだ少し高いY社と同じぐらいの単価をもらいたいと、でも向こうの下請けに対する政策が違っているのですね、どうしても単価は安い。そうしますと私どもも社員を使うと間が合わない（わりが合わない）わけですね。で私どもはY社さん流のところです―と来てましてそういう賃金を払っているわけですから、MBさん流のやり方で同じ給料払ったんでは社員間の不公平も生じますし、片方が楽な仕事で

同じ給料もらうというのは変ですから。そういうことで、a企業としてバランスをとるためには少し下請けを使わないと、ということでk s企業（2次社外企業）というのをつくらしたりしてね、新たに人を採用して2次作業ということですね（採用した）。<sup>(2)</sup>

以上のように、MR特殊鋼のA製鉄所構内への進出にともない、基幹工程メイン社外企業による2次社外企業の設立および活用が活発になっているが、従来より社外企業の2次社外企業の利用や関連子会社等の拡大・強化は製鉄業における重要なポイントであった。

まず、社外企業による2次社外企業の利用状況を見てみよう。c企業は先に述べたMR特殊鋼対策上設立したk w企業の他に、c k企業を2次社外企業としてA製鉄所製鋼工場内で「使っている」。c k企業は15人で、製鋼工程におけるc企業の作業請負のうち、常昼作業である連鑄（CC）整備・機械加工を担当している。c k企業の担当作業はc企業が担当している他の3交替の作業と労働条件や単価が異なるため、c企業はその対策上常昼作業を2次社外企業に担当させているのである。また、b企業は、以前から付帯性の強い作業を中心に多くの2次社外企業を利用していたが、その後2次社外企業の整理再編をおこない87年には「高齢者の受け皿」およびコスト削減を目的とした2次社外企業b s企業を創設した。b s企業は現在、b企業の定年退職者30人と新規採用者（高齢者が多い）30人の60人で構成され、製鉄工程の作業請負を担当している。b企業はこの他にもh k企業を2次社外企業として使っており、他の社外企業に比べて2次社外工の比重が大きい。たとえば、鉄屑・スラグ処理等を担当するb企業生産第1課は、社員（出向者含む）64人に対してスラグ処理・水砕作業を中心に28人の2次社外工を使っており、高炉・焼結関連および原料ヤードを担当とするb企業生産第2課の場合も、94人の社員に対して原料ヤード作業・鑄鉄作業を中心に56人の2次社外工を利用している（このうち、鑄鉄作業等に1企業からの応援者10人を2次社外工として配置している）。b企業が配置されている製鉄工程は、機械化・自動化が進展したとはいえ、鉄屑処理・原料ヤード作業等で人手を多く使い単価レベルの低いと思われる分野が残されているため、2次社外企業を利用する傾向が強いのである。

一方、a企業については、2次社外企業は先に述べたk s企業だけであるが、コンピュータ機器・ソフトの販売、鋼板加工の分野を中心に系列関連企業の育成・強化を積極的にはかっているのが特徴である。さらに、a企業において注目されるのは、多様な雇用形態の労働力を利用し流動させることによって、コスト削減と労働力供給の無駄をなくそうとしていることである。具体的には、①技能職（ブルーカラー）において、社員、特別社員A（定年延長者）、特別社員B（50歳以上の採用者）、見習い社員（入社3カ月以内）、系列関連会社からの出向者・転籍者、A製鉄所出向者・転籍者等の多様な雇用形態の労働力が存在し、彼らが低コストおよび労働力確保の役割・機能をはたしていること、②a企業と系列関連企業・2次社外企業との間で、応援・出向による多品種小量生産や生産規模の波に対応した労働力供給の調節が絶えずおこなわれていることが注目される点である。

## 2 メイン社外企業における「能力主義管理」の進展と「能力開発」

社外企業における「能力主義管理」および能力開発の現状を見る前に、メイン社外企業

における労働者の採用および定着状況の特徴について簡単に述べることにする。

A製鉄所において最も有力社外企業であるa企業の採退実績を表1-9より見ると、次のように要約できる。まず、採用実績を見ると、高卒新規採用は1989年より再開しその後毎年10人前後を採用し、企業の若返りをはかっていることがわかる。また、見習社員（50歳未満の中途採用者）の採用が極めて多く、とくに新規採用者と出向者が少ない年に多くなっている。そのほか、先に述べたように「高齢者」の活用（採用）も注目される点である。しかし、ここで強調されねばならないのは、a企業における労働者の定着性が極めて悪いということである。表より退職状況を見ると、若返りのためにせっかく採用した高卒新規労働者のほぼ半数が退職し、圧倒的多数を占める中途採用者についても、3カ月以内で、つまり見習社員のままで退職した者が半数近くに達している。これに、1987年以降入社した者のうち退職した者を加えると387人の採用者（正社員）のうち実に257人もが退職しているのである。こうした定着性の悪さは、ひとつにはバブル景気によって労働力の流動性が強まったことによるものである。実際、ここ2年ほどは見習社員の退職が急激に減っている。しかし、こうした流動性の高さは、単に景気の波だけによるものではなく、基本的には、製鉄業に特有の3K・3交替制労働と社外企業の相対的低賃金によってもたらされていると考えられる。とくに、若年労働力の場合、社外企業における欠員補充要員なしの3組3交替制にともなう不規則労働および長時間労働が退職の最大の理由になっている。その辺の事情をa企業の管理職は次のように述べている。

表1-9 a企業における採用・退職状況（技能職社員）

単位：人

項目	採 用						退 職								
	高 卒	出 向	年 満 再雇用	見 習	特 社 転 籍	計	高 卒	出 向	年 満 再雇用	年 満	見 習	特 社 転 籍	新社員	旧社員	計
87		22	17	32		71			5	30	3			44	82
88		7	5	82		94		1	20	22	49			22	114
89	6		3	85		94	4	3		26	35		3	9	80
90	10		15	95	19	139	4	3		22	33		22	7	91
91	10	33	6	45	13	107	5	7	29	25	20	10	31	5	132
92	12	18		30	4	64	4	27			3	23	38	19	114
93	6	29	6	18	8	67	4	33	3	24	2	3	18	8	95
計	(44)			(387)		(431)	(21)				(145)		(112)		(278)

注) \*見習い社員の期間は3カ月。特社転籍とは系列関連企業からの出向者のうちa企業に転籍した者のことである。(50歳以上)。

\*新社員=S62年4月以降入社の者。旧社員=S62年3月以前入社の者。

資料出所) 会社資料

「辞める理由ですか、一番問題になるのは3交替です。一番のネックですね。若い人に嫌われます。やはり、休みが不規則といったら何ですが、要するに日曜日に休めないんです。交替の転換日というものを金曜日だとか火曜日だとかにやるもんですから。ですから休みが火曜日になったりしてみんなが休める日曜日に休めない、そうなりま

すと若い人というのは友達と遊ぶ時間が少なくなって駄目だとかね、そういう問題ありました。それと、3Kと言われる汚いとか重量物扱うとか鉄を扱うから汚いとかですね、そういうことで辞める。やはり、そういう就業条件で辞めたというのが5割ぐらいはいるんじゃないでしょうか。それとあとは職場の環境とか人間関係とかそういうことで辞めるというのが2-3割ぐらいいでしょうか。賃金面で辞めるというのがあと何割かという感じでしょうか。」

したがって、前述したように出向者や高齢者（特別社員）の役割が一層重要にならざるをえないし、他方、a企業にとって生産および経営労務管理の合理化・近代化と企業内教育の充実が決定的になっているのである<sup>(3)</sup>。

同様に、b企業・c企業における採用状況を見ると、新規高卒労働力の採用を再開したのがb企業で91年から、c企業に至っては1993年からと極めて最近になってからであることがわかる。その理由としては、A製鉄所の社外企業に対する新規採用抑制政策—出向者を社外企業に送るための—と「バブル経済」の2点があげられる。しかし、両企業とも生き残り策として新規高卒（とくに工業高卒）の採用には力を入れている。b企業の場合は「毎年2人ずつ整備関係を中心に電気科・機械科から採って」いるのに加え、1993年には高齢者を2次社外企業へ転籍させその代わりに新規高卒を14人採用している。こうした労働力の入れ替えの理由として、b企業は相対的に高賃金の高齢者を2次に回し低賃金の若年労働力を導入することによるコスト削減効果を強調している。またc企業についても、ここ3年5人前後ずつ新規の高卒を採用しており、若返り策をはかっている。なお、両企業とも、中途採用者は少なく、とくにc企業に関してはここ数年来中途採用を採っていない。つまり、両企業の場合はa企業と異なり、中途も含めた採用者は少ないけれども定着性は比較的良いのである。というより、この間、腰を落ちつけたベテラン労働者と出向者・転籍者が増大し、彼らが主力となるなかで新たな人員を拡大する余裕がなかったであろう。

以上のように、この間、企業の若返りや体質改善が社外企業にとって焦眉の課題となっており、一定の前進も見られる。ところで、こうした傾向が生じているのは、A製鉄所による単価の削減や徹底した要員の見直し等の外注管理の強化にともない、上述したように中高年齢層の肥大化が社外企業の経営収支を極度に圧迫しているからである。しかし、今日の特徴として強調しなければならない点は、生産過程におけるME化の進展をはじめ、すでに明らかにした社外企業の作業範囲の質的・量的拡大および社外企業の「自主管理体制」・「自主整備体制」の展開にともなって、労働内容や要員配置のあり方に変化が見られるということである。そして、そうした変化は社外企業の経営労務管理における「能力主義的管理」の強化に連動せざるをえないのである。

実際、各社外企業とも一様に、経営労務管理の最近の特徴として「年功的管理」から「能力主義的管理」への転換を強調している。もちろん、その意味するところは一致したものではないが、とくに注目される変化に関して以下では述べることにしたい。

変化の第1は、多くの社外企業において、この間、賃金体系および賃金管理の見直しを

おこなっており、とくに「職務」や「実績」に応じた賃金管理が強化されていることである。たとえば、有力社外企業である a 企業では、従来の賃金体系－基本給（年齢給）・職能給（職能資格にもとづく範囲給）・役職手当－を見直し、職能給の職務給への転換を検討中である。その理由は、従来の職能給が実質的には年功給的要素が強く（職能資格がほぼ勤続年数に対応している）、実際の作業遂行度や達成度が賃金に反映される仕組みになっていないからである。たとえば、MR特殊鋼の作業に60人ほど社員を配置しているが（残りの40人は2次社外工）、作業の単価や作業内容はA製鉄所のそれと比較してレベルが落ちるにもかかわらず、職能資格が高い（勤続が長い）者は相対的に高賃金になる。つまり、「楽な仕事をしても賃金は同じ」という不満がどうしても起こってくるのである。というのは、MR特殊鋼に職能資格の低い（勤続が短い）者ばかりを配置するわけにいかず、「ポイント、ポイント」は、職能資格の高い者を配置せざるをえないからである。他方、多能工化の進展にともなって多くの単位作業をこなせる者が増大しつつあるが、そのことは現在の賃金体系では賃金に反映されないし、また難しい作業を多く担当している場合も同様である。別の言い方をすれば、設備の高度化等によって勤続年数と多能工度が一致しなくなっている傾向があるか、少なくとも担当している作業のランク・種類と職能資格（勤続年数）のランクが一致しなくなっているのである。以上のような状況から、a企業は後述する各人の多能工度や担当作業がわかる「個人別管理表」にもとづいた職務給的な賃金管理の強化をはかりつつある。なお、「個人別管理表」の策定・利用という手法はA製鉄所（Y社）のそれを踏襲したものである。

また、b企業でも、数年前に賃金体系を基本給・職務給から基本給を年齢給（賃金の50%）と職能給（賃金の30%、職能資格に対応する、ただし年功給的要素大）に分割し、職務給を合わせた3本柱の体系に改訂している。b企業の場合はようやく「能力主義的」賃金管理に移行しはじめたところと言えよう。さらに、t企業は1990年に職能資格制度を全面的に導入し、資格制度・自己申告制度の活用等、「最近では能力主義管理が前面にでてきています」という状況である。その他、全国的な社外企業、というより全国的な設備工事企業であるd企業の場合、4年前にホワイトカラーを対象に「目標管理制度」を導入し、それにともない賃金体系も年齢給3：職能給7に改訂している。

第2の特徴は、生産過程のME化にともない、現場作業において中核的役割を果たす工長等の末端職制に30歳台前半の者を登用したり、工長昇格年限の短縮がはかられつつあることである。たとえば、c企業では、ME化にとなくなって従来は年功序列的だった昇進管理が崩れ、30歳台前半の者が工長に抜適されるようになっている。

「今までやっぱりね、年功序列的というか、年寄りが現場の工長になるとか現場の指導者になる管理者になる傾向、昔はありましたけど。今、年にかかわらず優秀な者はどんどん若い人中心に上がってきますんで…」 「今までやっぱりね、職場の和とか全体考えましてね、誰を工長に抜適するとかある程度年功優先のところあったと思いますけども、この数年職場もコンピュータ化されたりしましたんで、やっぱり若い人中心に引き上げるような傾向になっていると思います。」（c企業）

もっとも、c企業の場合、1960年代半ばから経営労務管理の近代化がはかられたa企業などと比べると「能力主義管理」が一番遅れていた企業であり、80年代後半以降の「自主管理体制」の強化にともないうまくこうした「能力主義管理」が実質化してきたと見るべきであろう<sup>(4)</sup>。

社外企業における企業内教育を核とする「能力開発」は、こうした「能力主義管理」の進展と連動し社外企業の「自主管理体制」構築にとって極めて重要になっている。すでに、1970年代、A製鉄所基幹工程社外企業において企業内教育は重視され、各社外企業に進展度の違いが見られるものの、他の間接部門や輸送部門の社外企業に比して企業内教育は整備・充実していた。それは、ラインの機械化・連続化の進展および社外企業の広義の「本体作業」への接近・進出にともない、職制への階層別教育や一般の社外工への安全教育・技術教育の充実が強く求められるようになったからである<sup>(5)</sup>。その後、1980年代とりわけ80年代後半以降、社外企業の「自主管理体制」が強化されるなかで、社外企業における企業内教育もより体系化されるとともに「能力主義管理」の強化に一層対応したものとなったのである。

社外企業のなかで、「自主管理体制」と「能力開発」がもっとも進んでいるa企業を例にとり、こうした企業内教育の現状とその機能について具体的に見ることにしよう。a企業は1988年にそれまで個別におこなわれていた企業内教育を体系化し、教育責任体制・推進体制の明確化および体系的な教育コースの設定等をもりこんだ教育プロジェクトを展開している。

この教育プロジェクトに関する会社資料によると、社員の資質と意識が「省力化・合理化の進行」「高度な技能・技術の要求」という状況の変化に対応しきれていないという認識のもとに、職制機能の強化と体系的教育の導入によって、①業界トップの実力の確立②技術力を売れる体質③少数精鋭、低コスト指向④安全・正確な仕事による信用の確立という「企業ビジョンの達成」をはかろうというものである。社員の資質と意識に関する現状認識としては、「高齢化の進行」「基礎学力の不足」「企業意識の不足」「自己啓発意欲の乏しさ」によって学習・教育要求の質的レベルが低くまた未達成者も多いことが指摘されている。同時に、職制機能の低下によってこうした状況が生み出されているとし、職制機能の問題点が強調されている。職制機能の問題点としては、「OJTが系統的に行われてこなかった」「職責に対する認識がうすい」「部下まかせ」「管理・監督者層で部下育成に差がある」といった点があげられている。さらに、今後の教育課題として、①一般社員に対する「企業意識・自己啓発意識の付与・醸成」「知識の付与と技能・技術の育成」、②管理・監督者に対する「職責に対する自覚の醸成」「管理・監督者素養の付与」「専門知識の付与」「人を育てられる管理・監督者の育成」等が提起されている。

こうした基本ポリシーにもとづいて、系統的な教育コース＝「階層別基本研修コース」「実務知識向上コース」「実務技能向上コース」「意識改革・活性化コース」が設定され、表1-10にあるように、かなり系統的な教育が行われている。しかも、重要なことは、a企業においてかかる教育体系が、経営の「中長期計画」および「年度計画」にもとづき具体化されるとともに、職制機能の強化（「多能工化」および弾力的要員配置等の推進）と人事諸制度（資格制度、自己申告制度、人事考課制度、賃金給与制度）に有機的に結びつ

表 1-10 a 企業における系統的教育コースの概要

階層別基本研修コース	実務知識向上コース	実務技能向上コース
<p>①新入社員入社前教育 入社前1-2週間前、2日間 該当者全員、社内総合研修 内容：会社の概要、就業規則 鉄鋼の基本知識等</p> <p>②新入社員入社時教育 入社時3日間、該当者全員 箇所集合研修 内容：職場概要、職場規律 仕事内容、現場実習等</p> <p>③新入社員フォロー教育 入社後6カ月-1年、1日間 該当者全員、箇所集合研修 内容：職場規律、組織・企業意 識、原価意識</p> <p>④中堅社員研修 担当3級昇格年度、2日間 該当者全員、社内集合研修 内容：組織・企業意識、安全 品質管理、仕事の改善 JK手法、CPU基礎 (通信教育・社外研修で補完)</p> <p>⑤中堅社員リーダー教育 担当2級昇格年度または担当3級 昇格後5年以上、2日間 該当者全員、社内集合研修 内容：中堅社員研修プラス グループ活動、生産性向上 作業指導、後輩の指導 (通信教育・社外研修で補完)</p> <p>⑥班長候補者研修 任命1年前、3日間 指名による、社内集合研修 内容：職責基準、作業管理 原価改善、安全品質管理 仕事の教え方、人の扱い方 部下の育成 (通信教育・社外研修で補完)</p>	<p>①専門基礎 箇所別に共通科目を設 定、全社員対象 自己学習・通信教育 (社外研修で補完) *技能職社員 時期：担当補から 担当2級まで 内容：電気・機械・油圧・ 線材棒鋼精整法 CPU、各種管理技法  *執務職・管理職社員 (生産・設備部門のみ) 時期：担当補から担当 内容：技能職社員と同じ</p> <p>②専門中級 担当職務に応じて箇所長 が指定 自己学習・通信教育 (社外研修で補完) *時期 技能職社員=担当2級 以上 執務職・管理職社員 (生産・設備部門のみ) 担当から主担当まで *内容 専門基礎の修得内容の中 級</p> <p>③専門上級 担当職務に応じて箇所長 が指定 自己学習・通信教育 (社外研修で補完)</p>	<p>技能資格・免許の取得</p> <p>①社共通資格 担当補、全員対象 *資格名 玉掛・ガス技能講習</p> <p>②箇所共通資格 担当補から担当3級 箇所全員対象 *資格名(線材棒鋼) 研削砥石、粉塵作業 *資格名(設備整備) 電気取扱い(低)</p> <p>③箇所指定資格 箇所長の指定 *一般資格・免許 担当3級から担当2級 資格名 (線材・棒鋼) 電気取扱い(低) クレーン運転士 MT・UT 危険物取扱い (設備整備) 電気取扱い(高) クレーン運転士 アーク溶接士 *主任者等の資格免許 班長任命年度内 (線材・棒鋼) 灰作業主任者 鉛作業主任者 電気取扱い(高) (設備整備) 鉛作業主任者 電気工事士</p>

表 1-10 (続き) a 企業における系統的教育コースの概要

階層別基本研修コース	実務知識向上コース	実務技能向上コース
<p>⑦班長研修            任命2年後、3日間            対象者全員、社内集合研修            内容：班長候補者研修内容の実践            (通信教育・社外研修で補完)</p> <p>⑧作業長候補者研修            任命1年前、3日間            指名による、社内集合研修            内容：職責基準、各種管理技法            等、班長候補者研修内容の            上級編            (通信教育・社外研修で補完)</p> <p>⑨作業長研修            任命2年後、3日間            対象者全員、社内集合研修            内容：作業長候補者研修内容の実            践            (通信教育・社外研修で補完)</p>	<p>* 時期            技能職社員＝担当2級            以上            執務職・管理職社員            (生産・設備部門のみ)            主任以上</p> <p>* 内容            専門基礎の修得内容の上            級</p> <p>* 専門基礎技術系科目は工            業高校卒業程度</p> <p>* 各種管理技法は階層別基            本研修コースで一般知識            を付与したのち、労務管            理・作業管理・TQC・            IE等の基礎中級、上級            と進む</p>	<p>④技能ライセンス            箇所全員対象とした技            能ライセンス制度</p>

- 注) 1. 執務職 (ホワイトカラー、情報ソフト・整備関係の技術スタッフ含む) および管理職 (課長以上) の階層別基本研修の概要、実務知識向上コースにおける総務・経理部門のコースの概要は除く。
2. この他、社員全員を対象とした「意識改革・活性化コース」がある。それは、「自己啓発」と「年代別研修」の2本柱からなり、前者は、①自己学習＝全員対象、年1回、教材・テーマを与えレポートの提出あと個人指導を行う、②通信教育支援＝実務知識向上コースの科目を担当職務に応じ指定する。年1回。基礎課程 (全社員対象) と中級・上級 (箇所長指定) の2区分、後者は、30代・40代・50代ごとに社内集合研修として2日間行い、階層別基本研修修了後5年以上経過した一般社員を対象としている。
3. a 企業の職能資格制度は次のとおりである。技能職社員は、担当補－担当3級－担当2級－担当1級－主担当－主事－統括主事という資格ランクで、班長は担当1級以上、作業長は主担当以上となっている。執務職・管理職社員は、担当補－担当－主担当－主任－主査－主管－参事－理事となっており、課長は主任以上、部長は主管以上である。
4. 実務技能向上コースの③箇所指定コースにおける資格名のうち、MTとは磁粉探傷作業に関する資格のことであり、またUTとは超音波探傷作業に関する資格のことである。
- 資料出所) 会社資料およびa企業聴取調査より作成。

いている点である。したがって、その責任体制は社長自らが総括責任者となるとともに会社の組織系統がそのまま責任体制に重なっており、企業内教育が経営労務管理の重要な一環になっていることがわかる。なお、現場における教育担当者は作業長、副担当者は班長となっている。

1988年以降、a 企業において、こうした系統的な教育が実施され、一定の「成果」を実

現している。たとえば、a企業の企業内教育総括担当者によると、「自主管理体制」の強化につながる「企業意識の付与」については、「ミーティングなどいたるところで行っている」結果、「かなり良くなってきています」とのことである。また、現在の教育の重点として、同総括担当者は、職制機能の強化（階層別教育）、技能資格の取得を中心とした「実務技能向上コース」、そして「多能工化」推進のための「個人別作業単位配置管理表」（以下、「個人別管理表」）にもとづくOJT教育をあげている。職制機能の強化については、階層別教育がその中心であるが、最近の特徴として「作業長、班長には去年今年あたりにやらしているのは、自分のところの作業の改善、要するにその部分の社長さんになれば、だからお前のところの職場は儲かっているか、儲かっていないか」といったコストダウンに直結する「教育」が重視されている。また、階層教育のうち社内での研修は実務的なことを中心に、社外での研修についてはリーダーシップに関わる内容を中心におこなっている。「実務技能向上コース」については、「少数精鋭化」および「多能工化」の推進にとって資格取得の重要性が一段と重要になっているため、とくに力をいれている。たとえば、鋼材の移動・運搬にクレーンがつきものであるが、「クレーンの資格をとってないと多能工化のネックになる」ため、「毎年相当のお金をかけて集中的に取らせて」いる<sup>(6)</sup>。ただし、このことは、全員に各種資格を取得させるということを必ずしも意味しておらず、各作業の要員数にもとづき一定の範囲に資格を取得させているのである（社共通資格である玉掛・ガス溶接の資格は除く）。たとえば、クレーン運転については、「今のところ、半数のものが資格をもっていて、その半数が実際の運転作業に従事して」いる。また、後述するUT（超音波探傷装置）の資格についても同様のことが言える。

次に、現段階において最も注目される事例として、「個人別管理表」にもとづく「多能工化」とOJT教育の現状を述べることにする（表1-11）。この表にあるように、棒鋼ライン材料工程・材料精整班（表の班は3班あるうちの第2班である）の場合、BT（ピレット＝圧延する前の棒状の中間製品）積卸し作業からBT-UT（ピレットの超音波探傷装置操作）まで材料精整工程の全ての単位作業（11単位作業）を担当している。そして、「個人別管理表」によって、各単位作業ごとに現作業配置者（白丸）、OJT修了配置可能者（黒丸）、OJT予定者（星印）等が一目でわかるようになっており、班長がこの「個人別管理表」にもとづいて、「職務対応」<sup>(7)</sup>と「多能工化」のためのOJTを具体化していくのである。OJTは、各単位作業につきほぼ1月から3ヶ月でローテしていき、多くの作業は「3ヶ月ぐらいでできるように」なる。班全体の作業ができるようになるのに3年ぐらいかかる、ということであるが、表からも読み取れるように、全ての単位作業をこなせる労働者は今のところいない（班長①がそれに最も近い）。たとえば、表中の品質最重点作業のうち、F-MT検査作業（磁粉探傷装置操作）とグラインダー研削作業が最もOJTが進んでおり、ほぼ全員がこなせるようになってきている。一方、BT-UT作業の場合、「資格が必要で難しい」側面とともに作業要員数および作業頻度が少ないために、作業可能者・OJT予定者とも極めて少数である。このように、各単位作業ごとにOJTの推進度が異なるのは、各単位作業の要員数および作業頻度に差異があるからであるが、今後必要に応じてOJT＝「多能工化」が推進されていくと考えられる。

ところで、表中の第2班は形式的には材料工程班と材料精整班に分かれているが、表か

凡 例	
現作業配置可(者)	○
テスト完了配置可	●
配置予定者(多能工化)	☆

表1-11 a企業における「個人別作業単位配置管理表」

作業名	C/P BT 積卸し作業	受入れ 山積み作業	SCB 給材 払出し作業	SCB 給材 受取り作業	F-MT 検査作業	グラインダ ー研削作業	払出し床 作業	加熱装入 受取り作業	BT切断 較正作業	BTクレー ン運転作業	BT-UT
①	○	○	○	●	●	●	○	●	☆		☆
②	○	●	○	○	●	○	○		○	○	
③	○	○	☆	☆	●	○	○		○	○	
④	○	○	○	●	●	○	○	○	☆		
⑤	○	○	○	●	●		○	○			
⑥	●	●	●	●	●	○	○		☆		
⑦	○	○		○	○	○				○	
⑧	○	○	○	○	○	●					☆
⑨	☆	☆			○	○			☆	○	
⑩	○	○	○	○	●	●	○	☆	○		
⑪	○	○	○	○	○	●	○	☆	○		
⑫	○	○	○	☆	●	○	○			○	
⑬	☆	☆			●	○					○
⑭	○	○	○		○	●	○		☆	○	
⑮	☆	☆			●						
⑯	☆	☆	☆		●	○					○
⑰	☆	☆	☆		●	○					☆
⑱	☆	☆	☆		○						

注) ①②③は労働者番号を表す。①⑩の労働者は班長である。①から⑨までの労働者は棒鋼工場材料工程班、⑩から⑱までの労働者は棒鋼工場材料精整班である。なお、各作業のうち品質最重点作業は、SCB給材払出し作業、払出し床作業、BTクレーン運転作業を除く8単位作業である。  
資料出所) 会社資料。

らもわかるように実質的にはひとつの班として機能しており、班の担当作業範囲の大きくり化が一段と進展していることがわかる。こうした担当作業範囲の拡大および「多能工化」の進展は、生産過程の自動化・システム化とA製鉄所の社外企業へのライン作業の一括移管を契機とした、a企業の徹底した「少数精鋭化」によるものである。さらに、社外企業の場合、コスト対策上3組3交替制が一般化しているため、欠員補充は残業(「代番」)でまかなわざるをえない。したがって、「少数精鋭化」の徹底にともなって増大する「代番」や「応援」に対応するために、「多能工化」がより一層重要にならざるをえないのである。他方、社外工にとっても、その低賃金—b企業によれば、社外工は本工のほぼ6割の賃金水準である—を補うために、一定の残業は必須条件となっている。

以上のように、班の担当作業範囲の大きくり化、徹底した「少数精鋭化」にともない、「個人別管理表」による「多能工化」の推進は、a企業にとって極めて重要な課題となっ

ているのである。しかも、こうした「個人別管理」の徹底は、職能給から職務給への転換という新たな賃金管理の「能力主義的」強化に連動している。しかし、既述したMR特殊鋼を含めた作業のランク付けとリンクした職務給の導入は、「多能工化」の進展に一定の役割を果たすかもしれないが、同時にそれは職場における秩序やモラルにインパクトを与えるとともに「多能工化」そのものの限界をあらわにせざるをえないと考えられる。

つづいて、他の社外企業における企業内教育の現状を見てみよう。c企業は、a企業と対照的に企業内教育の体系化や人事諸制度の「能力主義管理」化が最も遅れた企業である。具体的には、職能資格制度・自己申告制度は実施されておらず、企業内教育についても新入社員教育とOJTおよび技能資格取得制度があるにすぎない。したがって、教育の重点はOJTと技能資格の取得であるが、技能資格の取得に関しては必ずしもスムーズに進展しているとはいえない。たとえば、c企業においても、「もう要員の合理化は限界にきて」おり、「多能工化」のひとつのポイントであるクレーンの資格取得は重点課題になっているが、「学科で落とされる」「クレーンの資格は難しい」といった現状にある。したがって、転炉の410トンクレーン作業が移管された際には、出向者に依拠して技術の伝承をはかる等、本工出向者の社外企業の「能力開発」における役割は極めて重要になっている。なお、クレーンの資格取得は各社外企業において重点課題となっているが、企業規模が小さい社外企業ほど合格率が低く、とくに専門教習所の集中講習にかかる経費の問題と学科面の教育とがネックになっている。

b企業は、全国的な社外企業であるが、企業規模も相対的に小さくまた業務内容も製鉄工程の鉄屑処理・販売を中心とするために、企業体質の近代化が全国的な社外企業としては遅れている。したがって、企業内教育の体系化や人事諸制度の「能力主義管理」の進展度はa企業ほど整備されてはいない。教育の重点は、OJTと技能資格の取得である。OJTの特徴としては、主に新入社員を対象とした「トレーナー制度」があるが、これは、「作業長・工長が1年くらいマンツーマンで相談役を」引き受ける制度である。現在のところ「作業長・工長が気配りするようにしている」けれども、作業長・班長への負担がかかりすぎるため、「誰がトレーナーをやるのか懸案になっている」。技能資格の取得については、賃金査定や昇進管理に資格取得がリンクされており、勤続年数に応じた取得対象資格の種類が決められている。ただし、経費の半分は私費扱いである。

ここで、A製鉄所基幹工程社外企業の「合理化」と「能力開発」に関する全体的な特徴を整理すると、次の諸点を指摘できる。

第1は、社外企業における企業内教育の体系化や人事諸制度の「能力主義管理」化の進展度にかかなりの格差があったことである。こうした現象は企業規模およびA製鉄所(Y社)の資本参入度によって生じているのであるが、特徴的なことは、Y社の資本参入度が高いほどY社の「能力主義的」人事諸制度や能力開発の手法を踏襲していることである。

第2の特徴は、社外企業における要員削減と「多能工化」が一段と進展するなかで、企業によるレベルの差はあるものの、全体的にOJTと技能資格の取得が強化されていた点である。とりわけ、a企業における「個人別管理表」にもとづく「多能工化」と「能力主義管理」の強化は注目される事例である。

第3は、A製鉄所による社外企業の「自主管理体制」の徹底にともない、社外企業にお

ける「自主整備」が急速に進展し、それに対応したOJT等が強化されている点である。具体的には、作業の一括移管や自前設備の導入によって、自前設備はもとより貸与設備についても設備の点検・整備・修理を可能なかぎり社外企業におこなわせる体制がとられつつあるということである。その際、社外企業の場合強化されつつあるとはいえ設備整備部門が相対的に脆弱であるため、こうした「自主整備」のOJTに出向者が重要な役割を果たしていることが注目される点である。なお、社外企業における「技術の伝承」に出向者が極めて大きな役割を果たしていることは、すでにいくつかの事例に即して明らかにしてきたが、このことは社外企業の「能力開発」において最も今日的な特徴であると言っても過言ではない。

第4は、社外企業における経営「合理化」にJK活動（小集団自主管理活動）が有効に機能している点である。それは、各社外企業において、濃淡はあるものの少なくとも1サークル当たり年平均3件のテーマを完結しており、またサークルへの結集度も高いという側面だけではなく、JK活動がコスト削減そのものを目的とする「合理化」運動として機能していることに特徴が見いだされるのである。具体的には、各企業において、テーマの内容が「作業の改善」「多能工化の推進」等のコスト面に大きく傾斜していること、また「職制が旗を振って」という表現に端的に現れているように推進体制の強化がはかられていることがとくに注目される<sup>(8)</sup>。換言すれば、JK活動が安全面や「能力開発」面の強化に果たしてきた機能が薄れる一方、コストダウンに直結する「合理化」運動という本質があらわになりつつあるとも言える。なお、JK活動に関しては労働者の対応の問題も含めトータルな分析が必要であり、今後の課題としたい。

最後に、A製鉄所による「自主管理」原則を柱とする外注拡大政策の深化と社外工制度の再編に関する現段階的特質を要約することで結びとしたい。

70年代においては、社外企業の育成強化と社外工の広義の「本体作業」への進出によって社外工制度の機能が変化しつつあることが強調されていたが、現段階における特徴としては次の3点を指摘しておく。

第1は、1987年以降のY社の経営合理化の進展にともない、高炉休止予定製鉄所であったA製鉄所は生き残りをかけて、「自主整備体制」への移行、部門一括の別会社化と出向者の大量創出、さらにはMB製鋼との連携による特殊鋼基地への転換等を推進せざるをえず、その結果、極めて少数の「社内在籍本工」と圧倒的多数の社外工および社外企業における「本工」が生まれることになったという点である。確かに、A製鉄所による社外企業の「1業種1社制」への再編および「自主管理」原則の徹底が、本工要員の合理化とその「安定装置」としての社外工制度の拡大・強化という従来からの路線を徹底化、全面化させたものであるということは否定できない側面である。しかし、現時点における重要な特徴としては、むしろ、出向者が社外企業の経営管理・生産管理および「能力開発」におけるキーマンの存在になっており、またそのことを通じて社外企業が親企業の有機的な一部として一層組み込まれつつあるということを強調しなければならない。

第2に、社外企業の「自主管理体制」の進展にともない、社外企業の経営体質および技術力が強化されているけれども、そのことが必ずしも社外企業の製鉄所以外の進出を容易

になるとは限らないという点である。少なくとも、基幹工程メイン社外企業の場合、「1業種1社制」による依存性の高さや技術の社会的通用性の乏しさにより、そうした製鉄所外への展開は容易ではないのである。

第3は、以上の事態の変化によって、本工労働組合の分断および脆弱化が促進されるとともに、社外企業における労使関係の動揺が問題とならざるをえないということである<sup>(9)</sup>。

(注)

- (1) MR特殊鋼の1次社外企業で構成する協力会の名簿によると、今のところ正会員は22社で—その多くはA製鉄所社外企業—、作業請負が中心になっている。作業請負の分野は、直接部門、運輸部門、設備整備部門で、A製鉄所基幹工程社外企業は5社（a～d企業とMR特殊鋼の専属となったr企業）が正会員である。調査時点において作業請負契約人数は全体で約320人となっており、うち最大手はa企業の120人とr企業の60人で他はすべて10人前後である。なお、今後は工事請負を主力とする社外企業も会員とする予定である。
- (2) a企業は、MR特殊鋼の作業請負に約100人ほど出しているが、そのうち60人は自社社員を使い、残りの40人弱は2次社外企業k s企業からa企業への出向という形で使っている（窓口はa企業一本）。なお、c企業によると、MR特殊鋼も外注管理のやり方をA製鉄所のそれに近づけるため鋭意研究中とのことである。
- (3) 新鋭B製鉄所基幹工程社外企業においても、同様の傾向が見られる。むしろ、B製鉄所が京浜工業地域の外周に位置するために、社外企業が新規労働力の採用や労働力の定着性の悪さに苦慮しているのが現状である。とくに、製鉄業における3K・3交替制労働による若年労働力の定着が問題になっており、圧延工程のメイン社外企業であるUW企業の場合、設備合理化を徹底し無人化・省力化によって3K・3交替制労働を実質的に解消しようとしている（前掲『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』80-88頁参照）。
- (4) a企業は、すでに1960年代半ば以降、経営労務管理の近代化とりわけ労務統括機構の再編強化（作業長—班長制度の導入）をはかり、昇進・昇格管理についても「年功主義」から「能力主義」「実力主義」への転換を推進している。前掲『現代日本の鉄鋼労働問題』258-265頁参照。その後、a企業において、1988年の企業内教育の体系化、「個人管理表」にもとづく多能工化の推進、賃金体系の見直し等、「能力主義管理」が一段と強化されている。なお、現在のところ、班長クラスになるのに新規採用者（高卒）で6-7年かかるということであるが、こうした昇進・昇格管理の変化に関する分析は今後の課題でもある。
- (5) 前掲『現代日本の鉄鋼労働問題』277-280頁参照。
- (6) A製鉄所からの単位作業—括移管の場合、クレーン作業は必ず入っており、クレーンの資格取得が「多能工化」に果たす役割は大きい。現在、クレーンの資格取得は専門の教室における集中講習でないと「受からない」状況にあるため、a企業では毎年30人ほどに10日間の集中研修を実施している（1人当たりの経費は約20万円である）。
- (7) 「職務対応」とは、誰をどの作業にいつまで配置するのかを全員について計画するもので、作業の効率・品質の維持と教育効果の両立が求められる「非常に難しい仕事」（a企業教育総括担当者）である。

- (8) a企業における93年度のJK活動のテーマの内訳を見ると、コスト関係が全体の68.0%を占めており、また他の社外企業も同様の傾向を示している。
- (9) 大手独占体のリストラのうち、各部門の別会社化（分社化）による「経営収支の改善」が最近の特徴的な手法として注目される。たとえば、日立グループのAV機器事業部や家電部門等に見られる、徹底した分社化による「スリム化」はその典型的な事例である（「日立だけの『超』リストラ」『週刊東洋経済』1994,9,3号,6-20頁）。また、新聞産業においても、印刷部門の別会社化にともない、本体要員の「スリム化」とともに労働組合の分断と切りくずしが、大手新聞社で進行している（「新聞労連第82回定期大会議案書」1993,7）。

（長沼 信之）

## 第2章 運輸部門社外企業の再編成と労働力の再編・陶冶

### 第1節 A製鉄所の運輸「合理化」と社外企業の再編成

#### 1. 運輸「合理化」の展開——「総合物流管理システム」から「総合一貫物流管理システム」へ

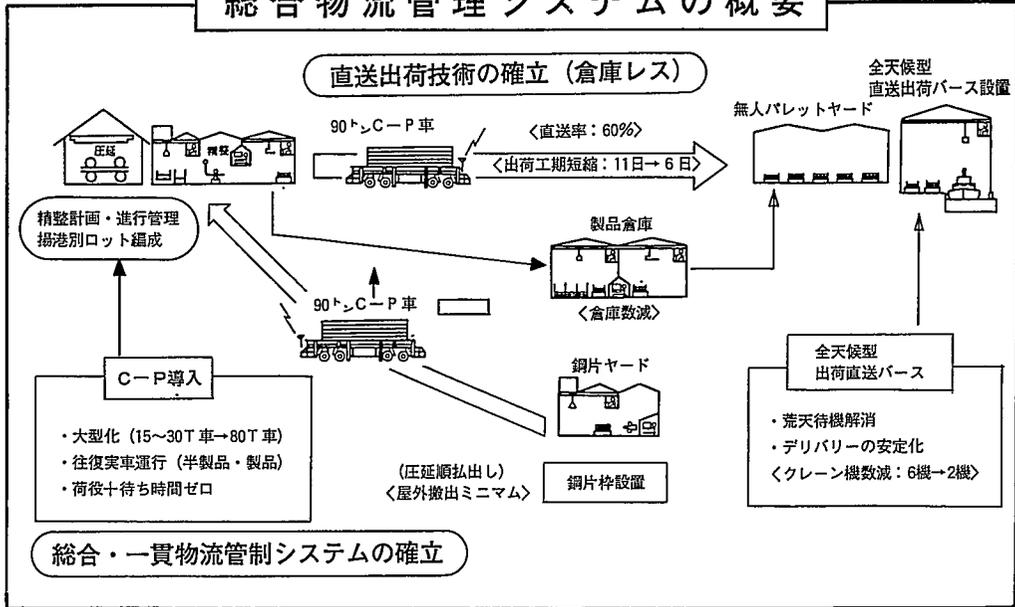
Y社A製鉄所における運送部門の「合理化」は、'87年の「総合物流管理システム」の開発・導入で本格化する。このシステムは、鋼片・製品輸送用キャリア・パレット（以下、C-Pと略）の導入と、全天候型直送出荷バースの設置、及びC-P最適運行管理システム等による直送出荷体制が確立されるとともに、原料荷役や倉庫作業等の全輸送部門を一元的にコントロールする総合管制システムが構築されてきたものである。<sup>1)</sup>

C-Pは、キャリア（運搬車）とパレット（搬送保管設備）の二つの設備が合体した輸送車である。このパレット（長さ14m、幅3.8m）には約80tまでの全品種の鋼材が積載できる。この導入と、最新のIE技術とシステム技術を組み合わせて効率的な運行ダイヤを策定するC-P最適運行管理システムの導入とによって、無駄な走行を省いた運行管理が可能となった。そのため総合管制センターでは、C-Pの運行状況がリアルタイムに把握できることから、計画からの変動に対しても即座に対応可能な体制が整ったといえる。<sup>2)</sup>

全天候バースは、直送出荷体制の確立と、デリバリーの安定化に不可欠な設備として、'87年に第1バース、'91年に第2バースができた。これは、A港特有の冬場の強い北西風や雨・雪を防ぐための無人のパレットヤードと直結した三面密閉式の荷役バースである。建家は長さ76m、幅33m、高さ28mで、2,000tクラスの船までが接岸できる。さらに、船の出入口には防雨、防雪用のネット式シャッターや、波浪を遮断する消波工の採用、又25t天井クレーンには荷役設備としての汎用型自動吊具（オートスリング）やダブルCフック等の省力型吊具も設置されるなど、A製鉄所特有の様々な工夫がこらされた設備となっている。これにより年間約100日もあった荒天待機が解消され、製品の効率的な荷役と納期短縮、デリバリーの安定化がはかられ、対ユーザーサービスの向上がめざされているのである。<sup>3)</sup>

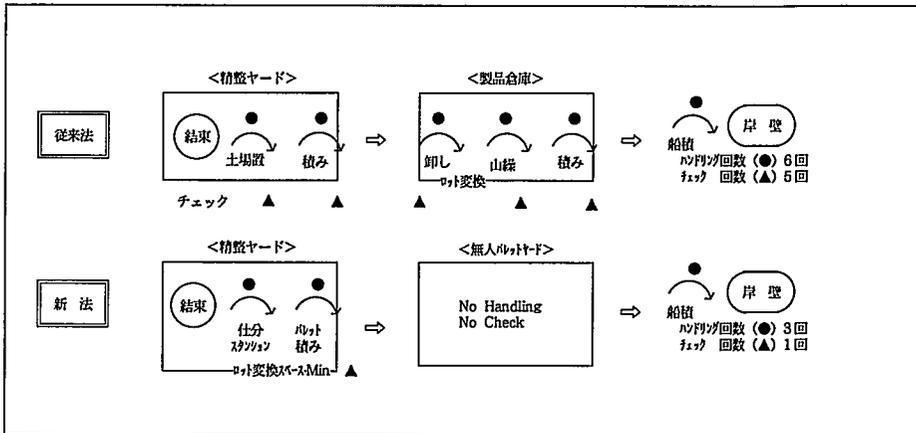
その他、直送する製品が、工場からC-Pで運ばれて全天候バースから直送出荷されるまでは、パレットごとにそのまま保管可能な無人パレットヤードが設置されている。他方直送以外の製品が搬入・保管される製品倉庫（約35,000tまで保管可能）には、置場管理としてクレーン位置検出装置とバーコードシステムによる現品トラッキング方式が導入され、コンピューターによるクレーン運転者への作業指示（オペレーションガイダンス）が行われるようになった。その結果、玉掛工の不要化にみられるごとく、<sup>4)</sup> 荷役作業・ヤード管理の省力化・効率化が図られた。また、製品の船積みの際に必要な積付図の作成については、従来はベテラン作業員が豊かな経験をもとに船型に応じて様々な製品（棒鋼、線材、鋼板等）形状に合わせた積付図を作成していたが、今度は、人工知能（AI）を導入することによって、船型情報、品種別船積情報をベースに、実作業にマッチした積付図を、だれでも瞬時に自動作成することが可能となった。これにより今後の積付条件の変更にも柔軟に対応できる体制が整ったといえるのである。<sup>5)</sup>

図表 2-1



出所：『A製鉄所所内報』第1114号（'87年9月号）

図表 2-2



出所：Y社A製鉄所提供資料

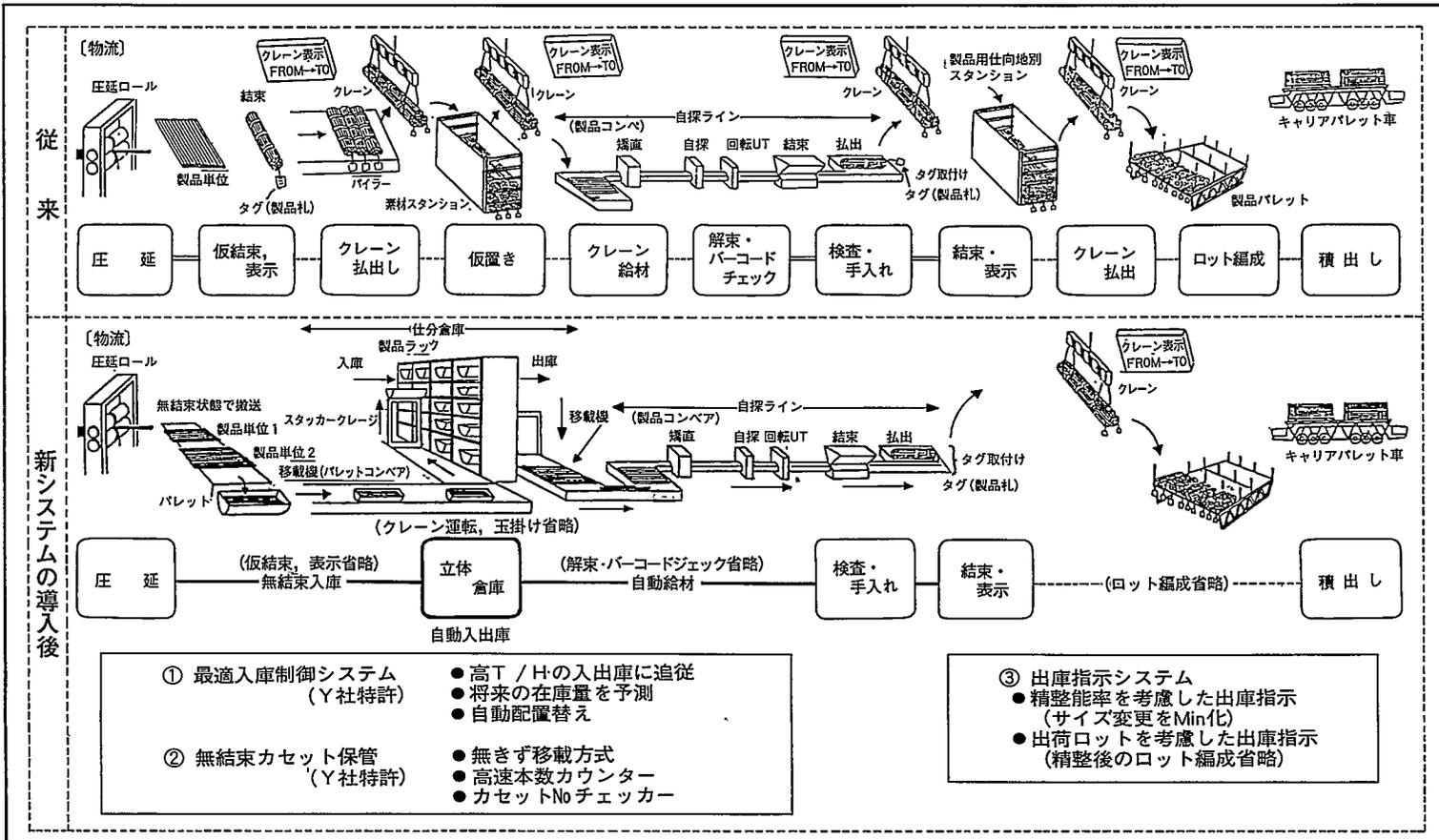
こうしたシステム化は、図表 2-1, 2 と合わせてみれば一層明らかとなるが、作業人員の大幅な削減をもたらすとともに、生産から出荷におけるハンドリング回数の最小限化による、製品の効率的・安定的出荷と高品質の維持（無キズ・防錆）を可能とし、輸送コストの低減とともに労働生産性の飛躍的な向上をもたらしたのである。<sup>6)</sup>

「総合物流計画というのから説明しますけれども、よろしいでしょうか？これもひとつのそのトータルな工程での要員といえますか、人員をかなり少なくするというのですね、ついでには生産性をあげるということで取り上げた中身でございまして、右の方にちょっと簡単なマンガ（図表2-2のこと-引用者）が書いてございます。今、あの鉄鋼各社ですね、このへんものすごい力入れてまして、そういう意味でですね、あのう、新聞資料etc、その業界紙っていうんですかね、中にはけっこう出てきてるんじゃないかという事で、一応簡単なA製鉄所での事例ですけども示してございます。で、この『従来法』って書いてございますけども、結束というのは要するに物で、来た商品です、まとめる作業なんです、そういうことと、それをまとめたら工場におきますと、で、工場に置いたやつを今度はトラックに積んで、いわゆる倉庫にですね、製鉄所内の倉庫に搬送します。で、搬送したらまたその商品の束をですね、降ろしまして、今度は倉庫の中でまとまったブロック毎、いろんな商品がいっぱい入ってきますんで仕分けして積み直すと、そういうような作業やっています。で、今度は、倉庫から今度は船に積むわけですから、船に積むときにもやはり今度あの一、トラックに積みまして、で、又その船で荷積みをする、というような事を考えますと、取り扱っている回数が6回もあるとかですね、それからいちいち現品を確認しなきゃならない、照合として、紙が管理部門から出るわけですが、そういったものが5回も出るというような、大体こんな感じで従来はやってました。で、ま、新しい方法はですね、要は途中の所はですね、なんにもしないと、最初に積む所からですね、基本的には分けて、ま、これスタンションで書いてますけども、工場見学の時見えたのかな、だいたい色ですね、矢倉の上に鋼材が載ってまして、変な低い格好したトラックがですね、運んでるってのは見なかったのかな？見れなかったですか？ちょっと考えられないような車高の低いトラックにそういうものを積んでMAX90tぐらいだったかな、積みましてですね、いろいろものを運ぶという、そういうものを一つつくりまして、つくってそれも今まで通りですね、いろんなものをゴチャゴチャ積んだら大変なことになるんで、一応ものが結束した所で積むとともに仕分けしちゃう、そういうようなことをやって、もう船に積む体制のものをできた所でやってしまう。あとは、それをただできた所のスペースが限られてますからそこに積んどくわけいかないで、やはり倉庫みたいな、パレット・ヤードと書いてあるの、これは倉庫です。そこに仮置きします。で、そこでねかせるわけですね、で、船が来たら、またパレットをそのまま運んで船に積むと、こういうようなことやって、上の方の6回、降ろしたり積んだりするのは3回でありますから、チェックは大きなパレットの番号で整理すればいいですから、チェックの回数はもう1回でいいと。最初に積む時、きちんと積みばいいと、ま、こういうようなことをやって全体の人員を減らしたというようなかっこうで、ちなみにちょっと数字はここで述べてないんですけども、労働生産性という指標をしますとですね、一人あたり1月あたりですね、従来210t、一人一月で210tぐらい従来法ではこういうハンドリングかかってきたわけですけども、それがこの方法で420t、倍になったということ。まあ、そんなたいした付加は変わないんですけども、その途中工程をいろいろこういう格好で省くことでですね、そういうように生産性があがったという事例です。」（'91年、A製鉄所調査）

図表 2-3 棒鋼 全自動圧延・精整直結システム

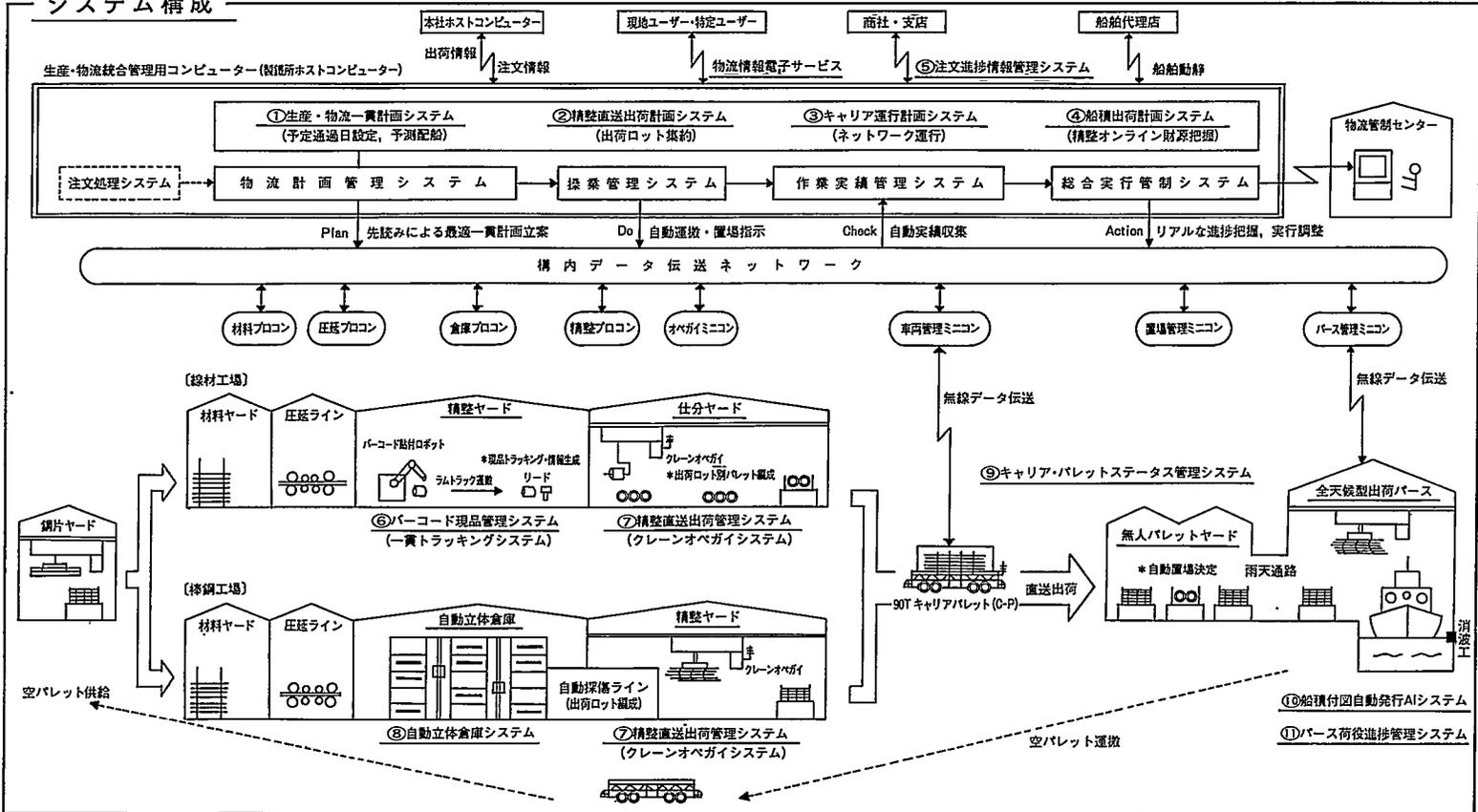
Linking All-Computerized Conditioning Online system

通称：LACCO (ラッコシステム)



図表2-4 A製鉄所総合一貫物流管理システムの概要

システム構成



出所：『A製鉄所所内報』第1178号

さらに現在（'94年時点）は、「特殊鋼棒・線自在製造システム」の構築にむけた業界初の棒鋼工場「全自動圧延・精整直結システム」が導入<sup>7)</sup>（'93年）され、これは、図表2-3のごとく、棒鋼工場内の圧延と精整工程の間に、人工知能（AI）による高効率最適入出庫制御等各種制御機能を有した「高機能自動立体倉庫」（自分で考え自分で調整する倉庫）を配置することで、圧延から精整工程の完全自動化を実現させたものである。これにより従来存在した「仮結束、表示」、「クレーン払出し、給材」、「バーコードチェック」、「ロット編成」といった作業がなくなるとともに、そこに配置されていた作業員、クレーン運転工、玉掛工等々が不要となった。このシステムと、すでに導入済みの「製鋼ロット造り分けシステム」、「自在出荷追跡システム」及び「ポールスター（糸系一貫工程管理システム）」等々の管理システムとが一体化され、図表2-4のごとく、「総合物流管理システム」が、さらに一段とランクアップした「総合一貫物流管理システム」へと展開されているのである。<sup>8)</sup>

これは、コンピューターを活用した、徹底した自動化、省力化による労働生産性の引き上げに他ならないが、さらには低価格で、「お客様の『欲しい物を欲しい時に』お届けできるよう」、品質保証体制の強化と在庫削減、物流の効率化及び短納期によるデリバリーサービスの強化がめざされ、非価格面での競争力のアップも期待されているのである。<sup>9)</sup>自動車産業におけるトヨタ型生産システムーJIT（ジャスト・イン・タイム）生産システム（いわゆる“かんぱん方式”）<sup>10)</sup>の、まさに鉄鋼業版の構築を彷彿とさせるものといえよう。

こうした「総合一貫物流管理システム」の展開のもとで、運輸部門の実作業のほとんどが社外労働者によってになわれているのである。

#### 注

(1) 『A製鉄所内報』第1114号（1987年9月号）。

(2) 同上、第1185号（1993年11月号）。

(3) 同上、第1114号、第1185号。

(4) 「昔は天井クレーンといっても単純に玉掛の指示に従って、A地点からB地点へもっていけばいいと、今だったら例えば倉庫の中ですと、オペガイシステムというのがありまして、コンピューター、オペガイ、オペレーションガイダンス、コンピューターの方からですね、玉掛いないんです。その場合にはヤードの中ですね、オペガイということになってるのがここがなってるんですけどね、3、4、5か、これだ、このスパン全体がオペガイになってるんですよ。オペレーションガイダンスシステムということで、これはコンピューターの方から、これ全部パンチ化されてましてね、1番のものを5番にもっていきなさいとかね、5番のものを1番にもっていきなさいとか、そういう指示がくるんですね、その指示に従って作業をやってくと」（e企業）。

(5) 『A製鉄所内報』第1114号、第1185号。

(6) 同上、第1114号、第1185号。

(7) なお、線材工場の方は、1995年（平成7年）に導入・実施の予定である。

「線材の立体倉庫というのが、今（調査時-1994年8月）つくってるんですよ。それはY社A製鉄所がやってるんですけども、それは何かというと、工場で線材を生産するわけですね、で、生産し

たものを、ま、キャリアパレットというやつにのっけてね、こっちへもってくる、製品倉庫の方へね、その時に、例えば、京浜向けで、そのパレット1台、ま、60tぐらい積むんですけども、成り立ってるやつは、あとは製品倉庫に降ろさないで、パレットヤードがありましてね、そのパレットにのっけたまま置いておくと、だから受払いがいらなわけですな、工場の方でパレットに積むから。ところが、その比率というのは約5割ぐらいしかないんですから、あとの残りの5割というのはね、京浜向け、大阪向けとかいろんなものが1台のパレットの中にまじってくるわけ、で、船で出ていく時は、その京浜向けだとか決まるから分けなきゃいかんわけね、分けるためにこちらのパレットヤードから製品倉庫の方へいったん降ろして、で、それは降ろした方でもその積む地区別に降ろすんですけどね、で、指し図かかったときに積んでやると。ところが、今の線材立体倉庫ができてくると、ま、それを工場側の方でね仕分けしちゃうかとおうかと、なるべくこっち（製品倉庫-引用者）に降ろすやつを少なくしようかと、そうすれば人手がかからなくなるわけですね、その分の合理化というのは平成7年に実施する予定になってます。（いわゆるハイテク装置か？）そうですね、無人倉庫的な、立体の倉庫ですね。そういうものをつくって仕分けをやっつけようかと、それによってこっちで降ろしてる分がなくなって、直に工場側から出てくると」（e企業）。

(8) 『A製鉄所所内報』第1178号（1993年3月号）。

(9) 同上、第1178号。

同様の「合理化」は他の製鉄所においても展開されているが、これについては、さしあたり『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』（平成4・5年度科学研究費補助金、総合研究A、研究成果報告書、研究代表者、道又健治郎、平成6年3月）参照。

(10) 最近の自動車産業の「合理化」展開については、愛知労働問題研究所編『トヨタ・グループの新戦略』新日本出版社、1990年が詳しい。

## 2. 運輸部門社外企業の選別・再編

運輸部門は、先の「総合一貫物流管理システム」のもとで、輸送管理室所属の本工労働者のおこなう「総合管制」（原料荷役から製品出荷に至る全輸送部門をコンピューターによって一元的にコントロールする）指令によって、「原料・副原料荷役」、「原料・副原料物流」、「鉄道輸送」、「製品・半製品輸送」、「製品倉庫」、「製品荷役」等々の各作業が社外企業によって行われているのである。<sup>1)</sup>

「原料・副原料荷役」部門は、海外から輸入される鉄鉱石や石炭、それに副原料たる石灰石、ドロマイト、スクラップ等々を船内から荷揚げし、各ヤードに運搬する作業が行われる。その場合、船内で原料等を荷揚げしやすいようにブルドーザーでかきあつめる作業、それからヤード内でのトラック運搬がf企業、荷揚げの際のクレーン運転がe企業の担当となっている。

「原料・副原料物流」部門は、荷揚げされた原料・副原料を各工場へ、それから各工場で発生するスクラップや鋼片クズ又は販売用のスラグ、水砕、コークス、タール等々を、ダンプ・トラック、トラック・トラクター、トラック・トレーラー、タンクローリーなどの手段をつかって得意先へ運搬する作業で、h企業を中心に、f企業、g企業の担当となっている。

「鉄道輸送」部門は、構内に敷かれた軌道を利用して、高炉でつくられた溶銑や溶滓を

ドーピードカーで次工程へ運んだり、サンプル材やレンガ屑などを運ぶ作業が中心で、h企業が主に担当している。

「製品・半製品輸送」部門は、できあがった棒鋼、線材、鋼矢板等々の製品を、キャリア・パレットでパレットヤードや倉庫に運んだり、トラックやトレーラーで倉庫へ運ぶ、あるいはそれらを道内外の得意先へ輸送したりする作業である。またビレット、スラブ等々の半製品を次工程へ運ぶ作業もある。ここはh企業中心に、他にg企業が担当している。

「製品倉庫」、「製品荷役」部門は、主にe企業が担当し、倉庫での「受け払い」作業と全天候バースを含めた岸壁からの船積み作業を一手に行っている。

こうした社外企業の編成は、親企業の主導のもと、'92年10月から'94年3月までになされたもので、原料荷役がf企業、構内輸送がh企業、製品倉庫・荷役がe企業というように、輸送部門内での「一分野一社制」にもとづいた企業選別がなされ、再編成されたとみることができる。そしてこの場合、なによりも親企業が社外企業間での請負作業の差し替えといった「業務移管」の強行、<sup>2)</sup>巨額な設備投資の要請や本工の出向者の受け入れなどを担保とした請負作業の保証、拡大、集中によって行われたことが特徴である。

例えば、「業務移管」の事例として、h企業があげられる。この企業は、元々構内輸送を担当し、実績もあったことから育成の対象とされ、輸送作業の拡大、集中が行なわれた。なかでも鋼片、圧延工程を担当していたa企業から、「半製品（ビレット、スラブ）輸送作業」を、そこに所属の従業員の移籍を含めて移管されたというごとくである。

「製鉄所さんでは、それぞれの工程（原料、製銑、製鋼、鋼片、圧延の各工程—引用者）にですね、今までは協力会社は何十社も作業請負でもって20社ぐらいあったんですかね、それを統廃合したというか、整理をしましてね、極端にいうと、a企業は圧延部門の専門の協力会社と、それから製鋼は例えばc企業というところが受けもつ部門だよとか、それから製銑工程というのは分社化しましたけども、b企業さんが受けもつ部門だよとか、あと運輸はh企業がみるとかね、分けましてですね、やっていますんで。」（a企業、傍点は引用者）

「鋼片工程の中で、うち（a企業）で半製品の輸送というのがあったんですけど、ビレットだとかスラブだとかのね、私どもの範ちゅうだったんですけど、これは運輸部門のh企業さんに移管ということに、はい。」（a企業）

「（『h企業移籍39名というのは、運輸関係の作業移管にともなって、こちらからh企業さんの方へ転籍になった方ということか』という質問に対して）はい、そうです。人もつけて移管したということです。（これはa企業の社員がh企業の社員になったということか？）はい、そうです。作業の統廃合のときですね。」（a企業、（ ）内は質問者）

さらには、g企業のように、「業務移管」の過程で1次下請が、全国的規模の社外企業b企業の100%子会社として組み込まれ、実質上2次下請と化した事例もある。したがって、この企業の請負作業は、Y社A製鉄所からb企業が請けている鋼矢板関係の仕事のう

ち運搬業務を主に行っているという具合になる。

「これ、g企業というのはですね、えー、これ従来Y社A製鉄所の1次下請で、ま、あの、ある意味では、b企業と同じレベルなんですけれども、えー、ちっと、まー、縁ありまして、私どもの、100%子会社ということになっております。えー、今これ運送部門、原理的に運送部門で、もう、構内、それから外、両方の運送関係をやっております。」(b企業)

「b企業からの、b企業がY社A製鉄所より鋼矢板関係の作業をうけまして、そのうちの運搬業務をうちでいただいたということなんです。」(g企業)

最後に、「設備投資」<sup>9)</sup> や「出向」がらみの外注化の事例として、e企業があげられる。この企業は、元来岸壁から製品の出荷業務（主に玉掛けなどの荷役作業担当。「クレーン運転」、「立会い」作業は除く）を請負っていた関係で、親企業の要請にもとづき、全天候バースを2基設置（総額、約18億円）し、そこでの作業請負と、倉庫内での「クレーン運転」、「立会い」作業を、それぞれ担当していた本工労働者ともども「出向」と置きあわせて請負うことになった。

「最初からといいますと、これ（全天候バース）.つくったのが（昭和）63年なんです。そして、こちらが、これ第一ですね、全天候バース。これが平成3年につくったと。それまでは、これ、なかったんですよ、で、全部こっちの方でやってくと。北海道の場合、天候が激しいんで冬場がやっぱり35%ぐらい雪、雨が降ったりして物が出せない状況になる、それでどうも効率的に悪いんだということで、雨が降っても雪が降ってもやれる全天候バースを2基つくった。63年と平成3年、2基。（費用は？）1基8億から9億。（それ以外の設置理由は？）合理化ですね。というのは、やっぱり月間の出す出荷量というのは、だいたい決まってるんですね。例えば、8万なり9万tと決まってるわけです。冬場になると、月間の1/3以上が海あるいは天候条件で船が出せない状況にあるわけですね。で、それが天候がよくなると船がドットと入ってくるわけ、3つも4つも船が入ってくるわけですね、そしたらそれを待たしてね、積んでやるというわけにはいかないんで、それなりのピークに対応できる人間をかかえておかにゃいかんということになるわけですね。で、そういう意味からいくと、いつも出せるバースがあれば平準化できるだろうということで、人間の数も少なくなるように、ピーク対応の人員が少なくなる。それからY社A製鉄所側の方にしてもね、物が海が荒れたから来ないといわれると困るわけですね、で、その分は従来在庫でもってるわけですよ。例えば、京浜とか名古屋とか大阪の方へ、船が来なくてもいいように在庫たくさん抱えておくわけですね。だからやっぱり在庫をひとつは減らさなきゃいかんということで、それが平準化、常に（船が）来れば在庫が少なくてすむということと船の回転もよくなるわけですね、いつでもやれると。それから、やはり北海道というのは地理的に遠いものですから、輸送費というのがバカになんないんですね。輸送費の削減という意味でも、やはりいつでも出せるバースが必要だと、Y社A製鉄所はそういうようなコストを下げる意味

で、全天候をつくってくれと、e企業の方としても人員をたくさん抱えておかないと、ピーク時に抱えておかないと、これはやっぱりそういう意味では収益上問題があるんで、じゃつくりましょうということでした。」(e企業)

「平成2年の9月に、倉庫の中のクレーンと物を受け入れする時の『立会い』作業というのがあるんですけど、それは立会いというのは、何やってるかということ、例えばこういうものが入ってきたよと、A、B、Cが入ってきたよと。入ってきたものが本当にA、B、Cかというチェックをする、それから、あるいは出荷をする時に、A、B、Cを出しなさいと、間違いなくA、B、Cを出してるかどうかと、そういうようなチェックをする。というのは、大まかにいうと立会い作業といってるんですけども、これは、もともとはA製鉄所が直営でやってたんですけども、それで、例えばクレーン運転というのは製品倉庫の中でいきますと、上の人がY社A製鉄所の直営、下の玉掛というのがe企業がやっておったんですけども、やっぱり一つは、Y社A製鉄所の合理化の意味もあるんですけどね、上、下一体同じ会社の方がいいだろうというようなことから、倉庫の関係を、じゃ、今直営でもっていた、そのクレーン運転とそれから立会いについて、全部外注化をしますと、いうのを平成2年9月に実施したんですよ。その時にe企業が外注化で受けた時に、e企業プロパーの人で、クレーン運転なり立会い業務ができるかということ、できないものですから、Y社A製鉄所の方でやっていた人を全部出向で受け入れて、ま、だから本籍はY社A製鉄所、現住所がe企業と、こういうような関係で出向受けをしてやっていると。」(e企業、傍点は引用者)

以上、具体例をもって運輸部門の社外企業再編をみてきたが、f、h、g(実質はb企業)e企業、それぞれが、大手企業に属し、親企業の無理な注文にも十分耐えうるような企業として、全国的な展開をとげて経営の多角化も進んでいる企業群(g、e)、それから地元を中心に経営の多角化を推進しているf企業、親企業中心に構内輸送を幅広く請負う専属度の高いその意味では育成の対象とされているh企業というように、それぞれ選別されてきたといえよう。

#### 注

- (1) 『A製鉄所所内報』第1185号。
- (2) 「あなたは、生産部門と輸送やった場合、輸送はこっちに移しなさいと、その代わりこっちの仕事を。あなたはここで、あなたは輸送本体にしなさい、いうふうなのはある」(g企業)。
- (3) e企業以外でも、巨額な設備投資を要請された事例がある。それは、全国的規模の大手社外企業a企業である。

「私どもも、倉庫、棒鋼の方で立体倉庫つくりました。それも私どもの方でやらせていただきました。これですね、この自動仕分け倉庫です。(コンピューターで整理するの?) ええ、そうです。(自前でどのくらいになるの?) えーと、これは8億くらいですね。ま、そういう設備投資、いいか悪いかは別にしましても、作業の移管に伴って今まではできたんですけどね、元々が人入れ稼業の作業請負ですから、そういう蓄えがないんですね、極端なことといえば。言葉悪いんですけど、

作業請負して1工数何ぼで請負いして、その中からなんぼかピンハネをしてね、そういう稼業ですから、昔の考え方でいいますとね、発生がそういうところからきているもんですから。協力会社といっても、それほどの力があるわけでもない、で、私どもトータル的にいいますと、60億ぐらいの設備投資をここ7～8年ぐらいの間にしまして、そうしましたら財務的にはきつくなりますね、売上が60億ぐらいですから。年間の売上ぐらいの設備投資をしてしまいますときつくなりますね。ま、それができましたのもY社A製鉄所さんの作業をやるんだということが保証になりますから、そういうことでY社A製鉄所さんも、うちが設備投資させて、うちがつぶれてしまったら、その設備がとまってしまうようじゃ影響しますから。それじゃY社A製鉄所さんも保証しますからというのでね、設備投資してきたわけですが、財務的には非常に苦しい状況になりまして、ちょっと設備投資はひかえている状況です」(a企業)。

## 第2節 社外企業の経営展開と労働力の再編・陶冶

### 1. 社外企業の経営展開

運輸部門の社外企業群は、前節でのべた編成のもとで下請け作業を行っているわけだが、親企業では新たな「合理化」がすでにスタートしており、そこでは外注予算がここ3年間で総額15%の削減が打ち出された他、<sup>1)</sup>既出向者の転籍が進められるなど、依然として厳しい状況下にあるといえよう。

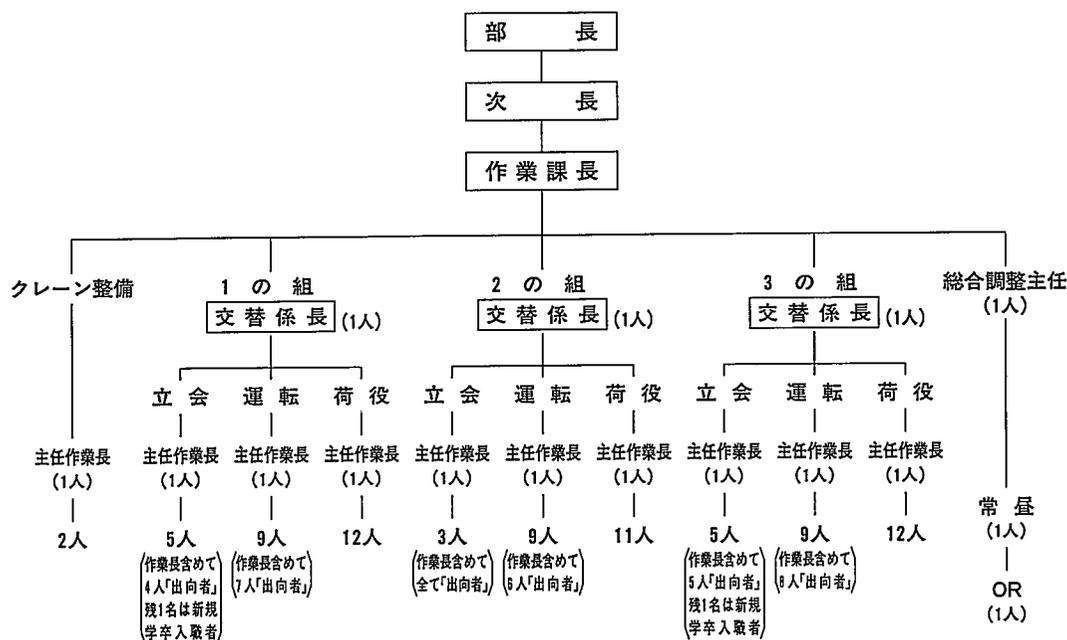
各社外企業群は、これまでもすでに親企業の「合理化」に従い、人員削減を強行しながら残された少数の労働力を弾力的に活用することで請負作業を継続させてきたのである。例えば、荷役とヤード運搬を請負うf企業では次のようにいわれている。

「トラックの運転手までが船にのりますよ、というのは、船というのは船が入れば人がいらいますと、船が入らなけりゃ何も仕事がないですから、ですから、そういうものは、うちの組合にもいいまして、お互いにおれはトラックの運転手だからトラック以外にはかきないよ、いうんでなしに、必要があれば船にも入ると、工場作業にもやるよ、それからざっくばらんにいいますと、人をなんとか解雇しないと、それで、もうできるだけの人間を、お互いに技術もたせて、何でも一人の人間が何でもやれるという多能工化というものを狙ったわけです。ですから一人でもって、車の運転もできれば、リフトの運転もできる、電気(溶接)の資格ももってるとか、そういう多能工化に随分やりました。」(f企業)

また、e企業の場合には、図表2-5の組織図と合わせてみれば一層明らかとなるが、「運転」と「荷役」作業がプール化され、「多能工化」が図られている。

「運転と荷役というのは、これはプールしてつかう時あります。というのは、運転という人は、当然クレーン運転やりますから、玉掛の資格も全部もっている、常に上と下でペアー作業でやっていますから、そういう資格も技能ももってるわけです。だからこちらの方が足りなくなってきたような場合には、こちらから、(運転から荷役へ行くの

図表2-5 e企業Y社A製鉄所事業部組織図



出所：e企業提供資料

か?) はい、あと、それから作業の方でもですね、運転資格もってるのは、'結構いるんですよ、クレーンの免許をもってる人間とか、だからそういう人間がこっち（運転）へ応援に行くということも。多能工化といいます。」（e企業）

しかしながら、こうした対応も、各企業とも従業員の高齢化が進んでいるために、今以上の展開は困難であろう。<sup>2)</sup>しかも既出向者の転籍が行われるわけだからなおさらである。もっともこの点については、出向者の意識改革ができるということや本工の役付工を入れることがかえって体質強化につながる<sup>3)</sup>といった面で、プラスに評価する向きもある。例えば、e企業の場合、外注仕事を出向者込みで受けた所であるが、ここでは次のように言われている。

「平成2年度10月時点でね、クレーンと立会を外注化していただいたんで、ほとんど製品倉庫、岸壁関係というのは全部うちがやってるわけですよ。これ以上の外注化というのはもうない。だから逆にいうと、そういう意味での出向者もないというふうに考えています。それで、今、新聞でいろいろ見られていると思うんですが、Y社第3次経営合理化ということで、年間全社で3,000億ね、やろうかという計画をすすめてますよね、(平成)6, 7, 8で1,000億づつ、ということなんですけど、そのからみでね、出てくるのが出向者を転籍の話も新聞によく出てますよね、去年(平成5年)が57才以上の、Y社は60才までで、年満60ですから、で、出向者の中でですね、57才以上の人については、今年の4月から転籍ということで、e企業の方へ本籍も移す。で、今年はです

ね、10月1日に55才で、ということで転籍と、で前회가7, 8名か、7名転籍でことに。あの出向者40数名いましたよね、作業職に入った。うちは7名をうけたと、57才以上の方をうけたと。それから、あと今年は55才以上で12名か、を転籍でうけると、で、そういうことによって、Y社の方は合理化を進めると。うちにとってもメリットというのはね、今までやっぱし本籍、おれY社よ、という意識があるわけね、何ぼ出向者でe企業の中で働いていても、給料はY社からもらってるわけですよ。おれY社よいう意識があるんで、今度は本籍が移っちゃったからもう帰えるところないということで、要するに、うちの作業というのは、クレーンと玉掛とが上へ行ったり、一緒になってやってるもんですから、そういう意味では意識の一体化というのが必要なんですよ、そういう意味では、本籍も現住所もe企業に移るということで、これから一体化というのは図りやすくなる、それがメリットとして出てくる。金銭的なあれはありません。(出向者の賃金は?) 出向者が、例えば50才の人が来るわけね、で、e企業で50才の人にe企業の賃金レベルであれば、50才の人には何ぼ払ったと、その額をY社にかえて、だからY社は個人に100払ってるんだけど、e企業は、Y社の給料から、例えば7割だと、だから7割をかえしてる。」(e企業)

以上の話しからすると、たしかに先に指摘したプラス面はあるのであろうが、ここでは特に、転籍者の増加が図られている点に注意しなければならない。というのは、高齢化の一段の進展はもちろんだが、以前にも増して高齢労働者を多くかかえ込むこととなり、それは、即労務コストの上昇につながるからである。

こうした事態に対しては、いかに対応しているのであろうか、この点については、運輸部門の業者中、もっとも体系的な賃金形態をとっているe企業を事例としてみてみよう。<sup>4)</sup>ここでは、前掲の組織図(図表2-5)と次図表2-6の職種・職階・職能資格一覧表をみれば明らかなごとく、すでに職能資格制度が導入されていることがわかる。そして各労働者は、各職種ごとに格付けされた職階を、年2回実施される人事考課の査定<sup>5)</sup>による職能の昇格によってのぼることで、<sup>6)</sup>昇進・昇給が行われる仕組みとなっている。これを、先に指摘した同社の作業のプール化(「運転」と「荷役」)に対応させ、ゆくゆくは「技能職」、「作業職」の区別をなくした職能資格制度へと改めることが検討されている。なぜなら、いわゆる、会社の意向にマッチした“何でもできる人間”(「多能工」)を技能職、作業職の所属いかんにかかわらず優遇するためには、現行のような、人数枠のあるタテ割り区分では人数の少ない職種の場合昇進・昇給できる割り当て数が少なく配分されていることから不利になるといった弊害があるからである。例えば、次のようにいわれている。

「実際は、作業部の人間がクレーンの方へ行ったり、クレーンの人間が作業へ行ったりと。昔ですとね、作業は作業ということで、船内のスミ付けとかね、知ってる作業、船内荷役だけをやってればいい、倉庫の玉掛をやってればいいということで分けてる意味はあったんですよ、技能工というのは元々クレーン運転だとか、フォークリフトを運転していればいいと、もう、その時代ではなくなってきたんですよ、今の賃金体

系というのも（昭和）59年頃つくってるやつなんですよ、で、ある意味では実態にそぐわない格好になってきてるもんですから、ま、ちょっと本社で話をしてるのは、その作業と技能というのをプールしてね、技能なら技能一本だというふうに変えていこうかというふうに、今、ちょっと検討はしてるんですけどね……これから必要とされる人間は

図表 2 - 6 職種・職階・職能資格一覧表

職種	職	階	職 能 資 格	
事務職	役付	部長	参	与
		副部長	参	事
技能職	役付	部長	副	参
		副部長	主	事
作業職	役付	主任	主	事
		副主任	書記・技手	補
一般			1 級	職
一般			2 級	職
一般			3 級	職
一般			4 級	職

何でもできる人間が必要とされていくわけですよ、クレーン運転もできる、フォークもできる、作業もできると、で、ある意味では、そういう技能の人間のところがですね、同じような賃金体系になってるもんですから、逆にいうと、本来は高く買いたいと、高く払いたいと、何でもできる人間には……作業と技能を比較したときには、同じ年数、例えば20年いたと、だいたい賃金レベルも同じレベルになってるんですね、我々としては何でもできる人間の方が活躍してくれるわけだから『いろ』をつけてやりたいということですね、ただし、今、技能と作業と分かれてるもんですから、やっぱり昇給でも何でも枠ありますからね、人数が多い所の方へ、例えば、職能資格できてから、主任とか主事補とかいろいろ上がっていくが、その時に人数の多い時には、やっぱり人数の多い方に上がる枠というのは多くつけられるわけですね、でも、うちの例でいくと、出向者を除いて考えた時に、技能の人数少ないんですよ、クレーン運転いってる人間がプロパーだといいましたけど、

出所：e企業提供資料

注) 技能職係長と作業職主任作業長が、職能資格で「書記・技手」に相当する。

それは枠がどうしても少ないわけ、あがる枠が。その割には一生懸命働いてもらってるということだから、一本にしちゃえと、今度、もっとあげれる、入る枠が広がってくるわけ。」(e企業)

さらに、ここでは高齢化や定年延長に対する対策についても、年令給を中心とした「基本給」を50才で昇給ストップにすることや、「加給制度」といって退職金の算定基準にならない年齢別の加給を第2基本給とするなど、賃金コストの低減が平行して行われているのが特徴である。<sup>7)</sup>

以上みてきたように、現在の運輸部門の社外企業は、親企業の新たな「合理化」に対し

ては、徹底した省力化による「多能工化」の推進を図りつつ、出向者の転籍を含めて高齢化が進む中では、賃金制度を弾力的に改定するなどしながら、労務コストの一層の低減につとめているのである。

#### 注

- (1) 「去年（平成5年）Y社の新中期計画、あれもダウンの指示でてますからね、3年計画で、5, 5, 5で15%が」（g企業）。
- (2) 「今いる人間の平均年齢というのは52才ぐらいなんです、全体でものすごく高齢化してるわけですね、昔ですとね、立会は立会、運転は運転、作業は作業と、こういう形ですときたわけなんです。それは、それなりに人数が多い時はそれでもね、成り立っていたんですが、段々先程いったように全天候（バース）ができたり、いろんな合理化をやってきますと、ピーク人員というものを抱えない形になってきたわけですね、さりながら実際の作業としては、ピークはやっぱりはずせない、2全天、2つつくってもですね。ということになりますと、やっぱり相互応援はしていかなきゃいかな、と、ということなんですけども、現実的に、立会というのは、かなり細かいルールで、コンピューター操作なんです、システムの作業というのがほとんどなものですから、こちらからピュッと行って応援というのは、まずむずかしい、で、運転と荷役というのは、常にペアで作業やってるから、お互いの作業のやり方なりもわかってるということで、ま、ここは、ある程度は、プールはできると」（e企業）。
- (3) 「（Y社の）工長クラスといたら、立派なものです、書かせたって、言わせたって、計画出させたって、やっぱりY社あたりでバッチリ教育されてですね、それで受注関係とか、それに付随してるところの機械のあれとか、本当によく精通してますよ。我々みたく下からただ経験を積んできたのと違って、やっぱり上と経験と両方からきてますからね。ですから報告書書かせたって、それから計画書書かせたって、なにかって、立派なもんです。ですから、お前、工長だら工長だっていうんでなく、我々の方に入れば、当然もうしかるべくなくていける人たちですね。うちの場合、あんまり傲慢に威張る人もいなかったし、それこそY社のカゼふかす人もいなかったし、その点は、うちはめぐまれている」（f企業）。

なお、この企業の場合、近々Y社A製鉄所の、ある工場長が、転籍で送り込まれてくる予定である。

- (4) f企業の場合をみると、賃金形態は日給・月給で、構成は、年齢と経験によって決まる「本人給」と、取得資格に応じて、例えば大型自動車免許は5,000円/月、ブルドーザーの運転免許は6,000円/月のごとく決められる「職務給」、それから作業長クラスの査定になる「職能給」からなっているが、「多能工化」に合わせて、「職能給」の拡大がねらわれている。

「本人給は、技能職で、昔とくらべて段々少なくなってるんですよ、今日、現在40ぐらいかな、40（本人給）の30（職務給）、30（職能給）と思って下さい、将来は、もう少し本人給を下げて、職能の方をプラスしていきたい」（f企業）。

- (5) 「考課も勤務と成績ありまして、勤務が4項目あって、4項目がさらにありますね、当然勤務と成績だ、全部で8段階あるんですね、8段階を、又さらに3かけありますから、全部で24段階の中でつけていくと、これが1つの例ですね、勤続、勤務状態と能力状態ですね、これで点数でつけていく、3が普通なんです、トータル点数で、A、B、C、Dを評価する」（e企業）。

- (6) 「試験制度はないですね、だから年2回考課というか、人事考課ありますんで、考課表の査定によって、基本給の、今いわれた職能ランク、資格ランク、これの変動がありますよ」(e企業)。
- (7) 「基本給というのは退職金にはねかえってくる、だけど、それ、どんどん上げていけば相当負担になりますんで、じゃ退職金にはねかえらないものつくって、第2基本給というものをつくろうということで加給制度があるんですね、これが年齢によって違うんですけども、28才で約96,000円ということになっている。で、年令給(基本給)も50才で頭打ちで、50才であればあとはあがらないです」(e企業)。

## 2. 社外工労働力の再編・陶冶——「多能工化」の推進と「能力開発」

前項ですでに明らかにしたごとく、運輸部門の社外企業の最大のねらいは、労務コストの低減である。しかしながら、出向者の転籍もあって年々高齢化が進んでいるのである。このため各企業では、徐々に新規学卒者の採用を再開しはじめている。

従って、ここでは、社外工労働者の養成について、今期の特徴である「多能工化」の推進やJK(「自主管理活動」)の展開とも絡めて明らかにしておきたい。

新規学卒者の場合は、まず入社してから1週間ほどは、事前教育からはじまって安全教育が座学を中心にして行われる。<sup>1)</sup>その後は、現場において、徐々に体験学習から実作業へとステップをふみながら、先輩労働者について、OJTで技能修得がなされる仕組みとなっている。<sup>2)</sup>例えばe企業については次図表2-7のごとく新入社員のためのカリキュラムが組まれている。<sup>3)</sup>なお、その場合、現場作業にその作業ごとの作業標準書があれば、それも座学とOJTとの併用で修得がなされるのである。<sup>4)</sup>こうした訓練を経て、労働者は一人前となっていくのであるが、運輸部門としては、その仕事上、技能資格取得が不可欠な点が特徴である。例えば、新たな資格取得については次のように述べられている。

「ある場合には、その危険度のない所でもっとやってみるとか、やらしてちょうだいとかってくるでしょうから、やるとやっぱり、かなりの連中が資格を取りますから、ですから、例えばブルドーザーやりますと、小松さんとか三菱重機さんとか、特に小松さんあたりで資格を取らせる講習があったりするわけです。ですから、ある程度うちでやっておいて、そして行って資格を取らせてやると、(実地の訓練をつんでからか?)そうですね、というのは、あまり危険でないところで、そういう人がこうやってみたり、その時に本来の運転手がそばについていろいろ教えてやったり、そういう形でやらせます。(座学の方は?)それは、それでもってうちでやります。例えば、船の暇な時だとか、そういう時に講習やるわけですよ、それから、危険物(危険物取扱主任者の資格)だとか、ああいうものにつきましては、希望者つって、仕事終わってから、毎日2時間くらいづつ、1カ月なら1カ月特訓やりますよ、そして、それを試験を受けに行って取らせると。」(f企業)

なかには、新規学卒者を採用せずに、例えば大型自動車免許所有を条件とした採用を行うことによって即戦力化を図る企業もある。<sup>5)</sup>

次図表2-8は、f企業の有資格者数の一覧(複数資格所有者も多い)を示したもので

図表 2-7 e企業における新入社員用教育訓練カリキュラム

	ステップ	ポイント
事前準備	(1)ロッカー、ヘルメット等貸与品準備 (2)受入れ	* (株) e企業本社 → Y社事業部
職場導入	(4/4 月曜日) (1)ロッカー、ヘルメット等支給 (2)事務所、職場へ挨拶 (3)部長講話 (新入社員受入れに当り)  (4)教育計画ガイダンス (5)安全、庶務、その他連絡事項	* 事業部詰所 * 部長、次長、課長、係長、主任他 * e企業、Y社事業部の位置付け方向、現場に期待すること * 新入社員育成計画
導入教育	(4/5 火曜日) (1)事業部内組織と要員配置 (2)各作業班の業務概要 (3)安全活動、ルール説明 (4)新入社員講習会	ラジオ体操 * 組織図、要員配置表によって説明 * 立会、運転、作業、整備 * 平成6年安全活動計画書、他 * A産業会館5階 磯村講堂
	(4/6 水曜日) (1)入構者教育 (2)取扱い品種紹介と特徴 (3)品質管理 (4)工場見学	ラジオ体操 * 協力会センター3階 会議室 * 線材、棒鋼 (丸鋼、M-BIC、角鋼) *        " * 製鉄・製鋼工場、線材・棒鋼工場
	(4/7 木曜日) (1)玉掛け作業説明 (2)        "        現場見学 (3)運転作業説明 (4)        "        現場見学	ラジオ体操 * 玉掛けの種類と使用用具 * 総合ヤード、全天候B、18B、北5 * クレーンの種類と機能、取扱品種 * 総合ヤード、全天候B、18B、北5
	(4/8 木曜日) (1)立会い作業説明 (入庫、出庫) (2)        "        現場見学 (3)        "        現場見学 (4)導入教育反省会	ラジオ体操 * 線材 (オンライン材、オフ材)、棒鋼 * 総合ヤード、パレットヤード * 進出企業 * 事務所会議室
	(4/11 月曜～/13 水曜) (1)立会い作業体験学習(1)	* 線材 (入庫-オンライン材) * 線材 (入庫-オンライン材) * 線材 (出庫-総合ヤード)
初期OJT (常甲番)	(4/14 木曜～/15 金曜) (1)立会い作業体験学習(2)	* 棒鋼 (入庫) * 棒鋼 (出庫)

出所：e企業提供資料

図表 2-8 f 企業免許・資格所有者数

(1) クレーン運転士	35名	(13) 高圧ガス 作業主任者	4名	(29) 揚貨装置運転士	21名
(2) テリック運転士	5名	(14) 船内荷役 作業主任者	19名	(30) 電気工事士	3名
(3) 玉掛技能者	140名	(15) は作業主任者	13名	(31) けん引免許	33名
(4) 大型自動車運転士	141名	(16) 酸素欠乏危険 作業主任者	16名	(32) フォークリフト 運転士	46名
(5) 特殊車運転士	70名	(17) 特定化学物質等 作業主任者	10名	(33) 毒物劇物取扱者	2名
(6) 車両系建設 機械運転士	121名	(18) 産業廃棄物処理 講習終了者	5名	(34) 足場の組立者 等作業主任者	1名
(7) 車両整備士	11名	(19) 特殊無線技士	20名	(35) 有機溶剤 作業主任者	10名
(8) ガス溶接士	76名	(20) 衛生管理者	7名	(36) 高圧ガス三種化学 特別保安責任者	2名
(9) アーク溶接士	27名	(21) 防火管理者	6名	(37) 高圧ガス 販売主任者	3名
(10) ボイラー技士	14名	(22) 車両系建設機械 事業内検査者	4名		
(11) 危険物 取扱主任者	88名	(23) 損害保険 特別総合士	1名		
(12) 高圧ガス 移動監視者	7名	(24) 消防設備士	1名		

出所：f 企業提供資料

あるが、こうした資格取得は、営業上の宣伝としても使われる他、<sup>6)</sup>「多能工化」へ向けた一つのステップとしても位置づけられている。特に今日では、前述したように、各企業ごとにそれぞれの請負作業全てにわたって対応可能な“なんでもできる人間”の養成、「多能工化」が一段と強く要請されているからなおさらである。したがって、新規学卒者に対しては、最初から「多能工化」へ向けた訓練がOJTによってすすめられているのである。<sup>7)</sup>例えば、e企業の場合には、従来の「多能工」の範囲をこえた、1ランク上の「多能工化」がめざされている。

「先ほどの教育の話ししますとね、現実的に高齢化、52才（平均年齢）ということで、新たにこっちの人間をクレーン運転を覚え、資格を取れといっても、これまた無理な話しなんですよね、こっちのクレーン運転の方も、主原料が入った時にはかなりピークなんですよ、大きな船が20万t、30万tの船が原料関係に入りますもんですからね、クレーンがパーッと動いちゃうと、だから不足になるんですよ、だから本来はこちらの方から応援に行つてね、対応できればいいんですが、ま、そういう人数、資格をもつて人間は、なるべくこっちに持ってきちゃってるもんですから、現実的には、さらにとつのはむずかしいということで、今、どっちかという、傾向としては単能工的な体制になってるんですね、で、これから常に『ふりまわし』をせにゃいかんと、先ほど、立会のところはかなりコンピューター操作でむずかしいということなんですけど、例えば、今年2名高卒、新人入れてるんですけども、彼らについては、ま、立会に入れて、やっぱり6カ月ぐらで一人前ぐらいになってますからね、OJTやってるんですけども、で、将来的にはいろんな資格を取らせていって、どれでもやれるような形をとって、要

するに多能工化ですね、だから今いる人間を、ま、52(才)なもんですから、多能工化というのはむずかしいなと、だから今もってる資格の中での応援体制はとれますけども、新たな教育というのはちょっとできないだろうと、だから、あと、これから入る人間については、全てできるように、技能とか技術を身につけさせるということで、立会作業もやらせる、運転作業もやらせる、玉掛作業もやらせるということで、今はすすめてる。」(e企業)

次に、管理・監督者教育についてみるならば、いずれの企業の場合も、必要に応じて、off・JTで、下請協力会主催の研修会を活用したり、各企業で研修会を開いて行うという程度で、特別に体系だてて訓練を行うという体制にはなっていないのである。<sup>9)</sup>

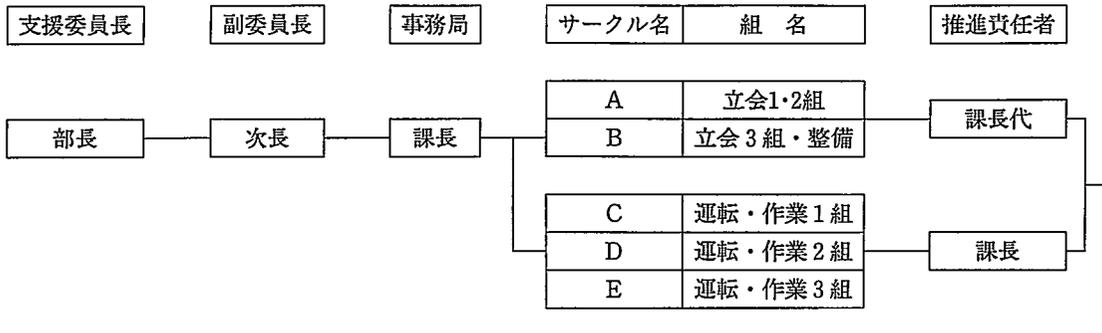
最後に、JK(「自主管理」)活動については、もっともその取り組みが進んでいるe企業を中心にみておこう。

まずJKの組織形態については、親企業のJK委員会を頂点に、その下部組織として下請協力会の委員会、さらにその下に各企業のJK委員会が位置づくという階層構造をなしている。そこで、実際の活動組織を、e企業の場合でみると、次図表2-9のごとくであり、支援側と自主側に分かれて構成されているのがわかる。ここでは、本来、自主管理活動であるはずなのに、親企業のJK委員会から、テーマの大枠や各サークルの課題完結件数の指定といった指示が、先の組織形態上の流れを通しておりてくる仕組みとなっている。<sup>9)</sup>したがって、各企業はその指示に従って、配下の労働者に、個別のテーマ設定とその完結を督励することとなる。もっともこのJKは、コストの問題や作業改善、新技術の活用等々多方面(次図表2-10参照)<sup>10)</sup>にわたって取り組みがなされるため、一方ではその結果を利用した要員削減、労働強化と結びつきやすく<sup>11)</sup>、他方では労働者の「やる気」や「働きたい」「生きがい」等々を引き出させるというモラルアップの活動としても位置づけられる。そうした点からすると、社外企業にとってもメリットの大きい活動であることは間違いない。ましてや親企業にとっては、社外企業の育成上不可欠な活動といってもよい。コンピューターによる一元的管理、すなわち「総合一貫物流管理システム」下の運輸部門で実作業を行うのは社外企業なのだから。

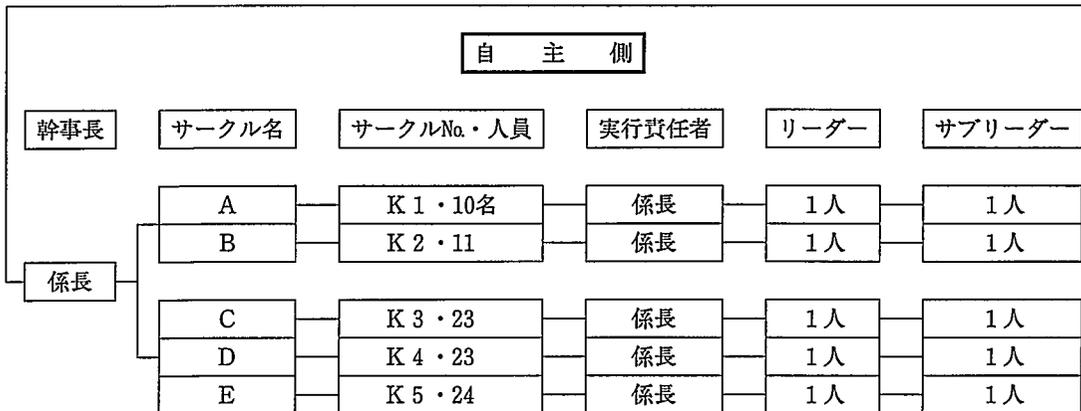
しかし、こうした親企業、社外企業双方の思惑とは別に、当の社外工労働者にとっては、このJK活動は、「与えられたノルマ」として受けとられる傾向が強い。活動自体が停滞的と指摘されるのはこのためである。もっとも人員削減もすでになされており、応援作業の日常化の中で、会合に集まる時間もままならず、ましてや休憩時間を削ってまで取り組むには無理があるのだろう。<sup>12)</sup>こうした点に、このJK活動の矛盾がひそんでいるといえよう。たとえ報償金をもうけたり、課題発掘のために社内で「提案制度」を設けて優秀なものには賞金を出すなどといった「アメ」をもち出すまでもなく、JK活動の「本質」については、当の働いている労働者が一番よくわかっているのである。だからこそ「ノルマ」として受けとめるのだ。それは、彼ら労働者の胸の内には、「自主管理活動」の本来の展開とその中で「働きたい」や「生きがい」を見い出すことへの、労働者本来の、否人間本来の欲求が秘められているからに他ならない。

図表 2 - 9 e企業 JK活動組織図

支 援 側



自 主 側



出所：e企業提供資料

「そうですね、JKというのは、名前の通り、本来でいうと自分たちでテーマをみつけて、自分たちでその改善を考えて、そして直していくというのがJKの本来の主旨ですよね、その中から自分の仕事を楽にする、それから、その中に生きがいを見つけていくとかということなんですけどね、ま、考え方によっては、ノルマ3件と、3件以上と、こういうふうに言うものですから、ま、実際にやる人は、かなり作業自体も、人が減って忙しいものですからね、ま、極端なことをいうと、JKをやってる時間があまりないなど、だから合間をぬってやっていくわけなんですけど、3件というところがいかにも課せられたノルマというような意識がね、やっぱりあるんですね、そんな中で停滞をするという傾向はあります。ですからそのところを、あとに、いや、そうじゃないんだと、自分たちの仕事を楽にするのは、自分たちが一番よくわかっているわけだから、JKでね、どんどんやっていって、そういう提案をしてくれと、で、先ほどの提案制度、提案制度でテーマをいろいろ見付けて、それをJKではしらせるという形を、今とってるんですけど、で、そのために報償金をやったり、JKも関係すると合報償金をやるとか、そういう……も働かせながらね、いうことでやってはいるんですけど、若干そのノルマを課せられているという意識というのはありますね、そこがちょっと問題かなと思ってるんですけど。」(e企業)

図表 2-10 e企業におけるJK活動テーマ一覧（平成6年度実績）

サークル名	テ - マ - 名	
A	1件	梱包材の移動量の削減
	2件	キャンスーパーパレットの濡注対策
	3件	KWR入庫方法の見直し
	4件	
B	1件	バック荷役用重量ワイヤー修理費削減
	2件	1800T/H・ULNO1機内BCヘッド部落鉋防止対策
	3件	PC棒鋼管理方法見直しによる探索時間の短縮
	4件	1000T/H・UL横行トロリーレール修理費削減及びアース故障対策
C	1件	物流線材受入れ作業の能率向上
	2件	1800T/H・UL支持ワイヤーチェンの延命対策
	3件	1000T/H・ULのMC冷却ブローアフィルター使用量の削減
	4件	
D	1件	総合ヤード鈴木金属シート掛けの改善
	2件	原料クレーンモーターカーボン取替え作業の改善
	3件	原料クレーンGB移動作業の簡素化
	4件	線材土場山積シート養生方法改善（H5年度継続分）
E	1件	北5バースH型荷役能率向上
	2件	原料成品Cr投光器の安定器購入費削減
	3件	錆付き製品出荷による逆送費の削減
	4件	1000T/H・UL1800T/H・ULクレーンバケット開閉セクタ軸ブッシの磨耗防止
	5件	

出所：e企業提供資料

注

- (1) 「まず構内に入ってきたときには、構内の安全教育というのがあるんですよ、半日ぐらいですけど、それは一般的な話、やっぱり事業部、各作業によって特徴がありますから、玉掛であれば高い所へ上がっての転落、はさまれるとか、いろいろその作業によっての注意をせにゃいかん事故というのがありますんで、それは、だいたい1日ぐらい、2日ぐらいですかね、かけて、ま、例えば平成6年度安全活動計画という、事業部として安全に対してどのような方針で取り組んでいるのか、どういうことやらにゃいかんのかとか、そういう概要の説明とか、あるいは具体的に現場に入って、こういうところが危ないというような教育を、OJTの中でやっていくと、だから、今回の新人の場合ですと、1対1で、リーダーと受ける人がついてますから、OJTやっていきますから、この作業ではこういうところが危ないんだと、実際の現場でね、そういうことを教育すると、全体的な教育は、こっちの方で座ってやりますけども、座学もやりますけど」（e企業）。
- (2) 「OJTですから、リーダー一人専属につけてね、例えば北井（新人）であれば中西という、つけて、それから平泉であれば長崎とかいうのをつけて、で、こういうステップで、1対1で」（e企業）。
- (3) f企業の場合、以前はこうしたカリキュラムに基づいて教育していたが、現在は入職者が少ないため、即現場でのOJTで対応している。

「あとは2～3名づつ来たものには、もう変な話ですけど、カリキュラムなしに、現場の空いた時だとか、あとは試験が近くなった場合には、1カ月前からやろうかとか、そういうな形で、特別

これといったカリキュラムは今のところやっておりません、前はありました」(f企業)。

(4) 「その他、安全を確保するという意味で、作業標準というのがありまして、作業標準というのは、個々の作業についていいこと悪いこと全部整理されてますから、その勉強をやると、それは、座学とOJT両方合わせてですね、作業別にですね」(e企業)。

(5) 「ただ運輸というのは、どうしても資格がなくては車に乗れないし、やっぱり経験があって、即走れるよという人でないと受け入れないんです」(g企業)。

「18才で普通(自動車免許)取れます、2年で大型の資格(大型自動車免許)とれるわけです、ただし、それで運転できるかといったらできないんです、3年経験してはじめて大型にのれるということですので、採用するとしても一番若くて21(才)ですね」(同上)。

(6) 「うちにこれだけの有資格者がいるよとアピールして」(g企業)。

(7) 「現在の仕事については、ただ、今いったように、もう、みんな、平均年齢48、7ぐらいあったんですかな、そうなりますと、多能工化といっても、今度、限度がでてきますよ、それで、去年、おと年あたりから高卒の人を3人、4人ぐらいづつ入れております」(f企業)。

(8) 「うちの場合は、大きくいうと3つ、作業長クラス、ま、要は3つありまして、社内的なもの、社外が2つですけども、社外の一つはですね、Y社に協力会があるわけですよ、業者でもって、あそこでもって、そういう監督者の研修会がありますので、そこにできるだけ出させるとか……それからもう一つ生産性本部とかああいうところからきて、組織したやつがあればあります。それ以外に社内的には、これはタネをあかせば、社団法人の日本産業訓練協会というのがあるんですよ、あれの職長教育、あれの第1編から第10編まである。だいたいあれが『トラの巻』でやっております。……それがトラの巻でだいたい社内の教育をやる」(f企業)。

「協力会として、いろいろ教育計画組むんですよ。で、それに合わせて、じゃ、こういう計画組んだから、各社の該当した方は出してくれと、都度そういう形でやっております。ただ自社でやる教育と協力会でやる教育と、又社外でやる教育と、いろいろあるんですけど、その都度必要に応じて出していると」(e企業)。

(9) 「製鉄所でもJKの委員会がありまして、協力会にも委員会があると、で、その下部組織として各事業所の委員会というのでやってます」(e企業)。

(10) 「JKの今提案……つくってるんでね、提案制度に出してくれとかね、能率であれば、やはりメインになるのは、うちの作業というのは、製品を出荷するというのがメインですから、全天候バースの荷役効率の向上というのが一番大切な話なんです、だから荷役効率をはかるために何をどういうふうに変えたらいいかということを検討すると、それから、ま、こういうようなコスト管理であるとか、材料とか部品の購入価格をもっと安いものないかとかね、管理をどうするかとかね、こういうことをやってます」(e企業)。

(11) 「去年はですね、『ポルトトレーラーのつなぎ込み』ですね、トラックとトレーラーとそのつなぎ込みがあるんですけど、これがハンドリングなんですね、これを2人でやってたのを一人でできないかということで取り組んだのが半年前か、で、それで出来上がったのが一人作業で短くできたというのが1つ……今は、水砕ありましたね、これが今2台を2人でやってるが、他の仕事が1つおりてきますので、3台を2人でまわせないかということに投げかけて今やってるのがあるんですけどね、現実にはできるかどうかかわからないですが、最終的には3台を2人でまわさないことにはメリットがでてこないかと、そのへんの取り組み、(これをJKで?)最終的にはJKで」(g企業)。

(12) 「ざっくばらんにいえば、あえて停滞というか、どっちかといえば口数は少なくなっていますわね、というのはミーティングとか集まることがね、若干少なくなっているんでないかと思えます。というのは、最近また忙しくなってきたから、といいますのは、今言った応援とらせるのが、日が多くなってますから」(f企業)。

(渡辺 文男)

## 第3章 工事請負社外企業の再編成と出向問題・「能力開発」

### 第1節 A製鉄所の「自主整備体制」・「リストラ」と整備部門の下請化

#### 1 「自主整備体制」・「リストラ」と労働力の編成替え

##### (1) 「自主整備体制」と整備部門の労働力の編成替え

すでに第1部において展開しているように、A製鉄所の「自主整備体制」は1985年から87年にかけて実施された。それはわが国の製鉄業界における初の試みであった。導入の目的は、従来の「地区整備」機能を各工場に編入することによって、ラインマンに本来の機械運転・操作と併せて整備機能を持たせること、および直接部門以外の縮小・合理化であった。この「自主整備体制」が本工層においてどこまで進展し、かつ本工の労働力編成にどのような影響を及ぼしたかは第1部第1章・第2章を参照していただくが、本章で指摘したいことは、そのことが社外工の労働力編成に及ぼした影響の大きさである。

それは一言でいうと、整備部門（メンテナンス）の大幅な下請移管と、それにとまなう社外工労働力を含む鉄鋼労働力の編成替えであった。従来、A製鉄所の整備体制（準直接部門―主としてメンテナンス系）は、直接部門（ライン系）の枢要工程（基幹工程）の体制と同様に、本工が整備の中核的な部分に配置され、その周辺を少数の社外工が固める労働力編成であった。しかし、A製鉄所におけるわが国初の「自主整備体制」の導入によって、それは逆転した。

すなわち、A製鉄所においては、従来、整備作業は設備部の「地区整備」（本工）と「中央整備」（本工）が主として担当してきた（第1部第2章参照）。ところが、1980年代後半の「自主整備体制」への移行にとまなう、「地区整備」は各工場に分散・吸収され、「中央整備」は新規事業として分社化したNo.1, No.2企業に業務移管された。その結果、後者の「中央整備」の労働力編成は、かつての本工中心のそれから、分社の出向社員を中核とし（分社企業ではあるが、A製鉄所の協力会に編入されている）、その下に社外工を配置する労働力編成に推転した。

一方、各工場へ分散・吸収された「地区整備」も、「自主整備体制」の目的がラインマンにもメンテナンスを兼務（多能工化）させることであったため、それにとまなう「地区整備」マンの余剰化や工場・職場の要員の大幅な見直しが生じた<sup>1)</sup>。余剰化・省人化された人々は、工場へ吸収されずに、分社や社外企業・その他企業に出向したり、あるいは他の製鉄所に所間配転されたりした。しかし、「自主整備体制」は本工層に対してだけで終わったわけではない。それは形を変えながらも引き続き、本工から社外工・社外企業（作業請負部門の社外企業）へと拡大されていった。社外企業に導入された「自主整備体制」（第2部第1章で述べている「自主管理体制」の一部をなす）は、本工の「自主整備体制」とは異なり、基幹工程の作業請負企業に対して請負った作業範囲内の整備責任を義務づけるものであった<sup>2)</sup>。それはいわば、基幹工程の作業請負企業の整備義務体制ともいえるべきものであった。そのため、従来の「地区整備」マン（各工場へ吸収された整備マン）が担当していた整備作業のいくつかは、社外工の責任範囲となり、新たに社外企業（作業請

負)に移管されていった。こうして、「地区整備」においても、本工から社外工労働力への編成替えが一定程度進んだのである。

以上に示されるように、「自主整備体制」の導入によって、かつての本工を中心とした「中央整備」の労働力編成は、分社の出向社員を中核に、その周辺(下請け)に社外工を配置する体制に編成替えされた。また、かつての「地区整備」の労働力編成は、各工場へ再配置・吸収されたメンテナンスマンが、ラインマンと協力して整備作業の中心にすわり、その周りに従来よりも部厚い社外工が配置されるに至った。すなわち、A製鉄所全体の整備体制は、技術的に高度な「中央整備」には分社(No.1, No.2企業)の出向社員がその中核にすわり、日常的な整備には(点検・検査, PMシート発行, 工事監督:かつては「地区整備」が担当)本工が自主整備という形で配置され、その周りに量的に拡大された社外工が配置されるに至った。

## (2) リストラクチャリング・社外企業の再編成と労働力の編成替え

Y社のリストラクチャリングは、1987年からの「中期総合計画」→バブル末期に立案された「新中期総合経営計画」→今次長期不況に対応した94年からの「第3次中期経営計画」へと引き継がれ、展開してきているが、ここで述べるリストラクチャリングは、1992年10月から94年3月にかけてA製鉄所で実施された社外企業の再編成のことである<sup>3)</sup>。そういう意味では、それは特殊A製鉄所的なリストラクチャリングであった。

A製鉄所は旧製鉄所なこともあって、新鋭製鉄所のような大企業中心の社外企業編成をとってこなかった。その編成の仕方は、地場の中小企業と全国レベルの大企業が混在するものであった。そのため、工程別の社外企業配置も、古くは同一工程に同業種が混在して配置されていた。A製鉄所は、こうした状態を解消するために、戦後の合理化過程で様々な試みをしてきた。しかし、なお最近でも、配置の混在性は十分に解消されずにきた。そういう点では、製鉄所設立の当初から「1業種1社制」を採用した新鋭製鉄所とは対照的であった<sup>4)</sup>。

社外企業編成のこうした在り方に抜本的な手が入られたのは、A製鉄所の高炉部門がY社から切り放されて、Y社とMB製鋼の共同出資でHK製鉄(1992年設立, 94年操業)が設立されたのを契機とした。具体的には1992年10月~94年3月にかけて社外企業の編成替えが実施された。それは多分に特殊A製鉄所的な再編成の特徴を有していた。以下では、整備作業と関わる社外企業の再編成の特徴についてだけ述べておく。

特徴の第1は、作業請負部門の社外企業を選別して、工程別の「1業種1社制」へ移行したことである。この点は第2部第1章で詳しいので、ここでは1点だけ指摘しておく。それは新鋭製鉄所のような大企業中心の「1業種1社制」ではなかったことである。たとえば、基幹工程(製鉄・製鋼・圧延)の直接部門(ライン系)の再編成をみると、かつての6社から4社に業務が再編・集中されたが、4社中の2社までは地場企業であった。カットされたのは全て全国レベルの大企業である。しかも、残った大企業の1社(d企業)は、今回の再編成で直接部門(ライン系)の作業をすべて他の社外企業に移管し、常例的整備作業(準直接部門-主としてメンテナンス系)だけを請負うことになった<sup>5)</sup>。このような地場企業優先の「1業種1社制」は、新鋭製鉄所のそれとは対照的である。それは地

場企業が鉄鋼城下町の中小企業として、戦後初期から一貫してA製鉄所と緊密な関係を有してきたことに起因している。しかし同時に、戦後の合理化過程で、地場企業を専門業者として選別・育成してきたA製鉄所の社外企業育成政策の結果でもあった<sup>6)</sup>。正確には、Y社の社外企業育成政策の結果であったという方が妥当かもしれない。Y社以外の鉄鋼大手では、旧製鉄所の社外企業育成政策は相対的に遅れており、今日でもなお、「人夫供給業的」な性格を脱しきれない社外企業を多数抱えているのである。

第2は、作業請負部門の社外企業が、再編成の結果、選別少数化したのに対し、工事請負部門の社外企業は逆に微増した。それは作業請負部門から排除された企業が参入したことと、分社化した企業が工事請負部門の協力会社として位置づけられたことによる。しかし、この部門の再編成においても、地場企業はやはり排除されず、特殊A製鉄所的な編成となっている。

第3は、それでは、工事請負社外企業の増大は、逆に、この部門での「1業種1社制」を阻害する要因になったのかどうかという点である。結論的には、否である。準直接部門の整備＝メンテナンスは、主として工事請負部門の社外企業が関わるが、そこでは「1業種1社制」への移行に向けて、専門業者の絞り込みが行われたのである。ただし、それは常例的整備作業のことであって、工事請負全般のことではなかった。この点については次項で検討したい。

第4は、工事請負部門の社外企業の再編成にもなって、整備作業の社外企業移管がさらに加速したことである。すでに述べたように、本工の「自主整備体制」の確立によって本工整備マンの省人化が遂行されたが、そのことは各工場の整備掛へ編入された整備マンの少数化を意味した。そのため、整備マンは、たとえラインマンが自主整備をするとはいえ、労働強化を強いられ、「スパンの広さも加わって、自席に戻る時間も少ない」<sup>7)</sup>という状態がもたらされた。そうした状態は必然的に本工の整備機能の低下をもたらし、それを補完すべく体制の構築を迫られた。今回の再編成は、整備業務を新たに社外企業に移管することによって、本工整備マンを補完する試みでもあった。

かくして、リストラクチャリングにとまなう社外企業の再編成は、各工場へ分散・吸収された「地区整備」作業の一部を、社外企業（工事請負部門の社外企業）へ移管・拡大する一契機となった。その結果、整備部門の労働力編成は、先の作業請負部門に引き続いて、工事請負部門の社外工数をも著しく高めることになった。つまり、「自主整備体制」の導入と社外企業の再編成という2つの契機をつうじて、整備部門の労働力編成は下請労働力（社外工と出向社員）が本工労働力を大幅に凌駕する体制に編成替えされたのである。このことは、ラインと並んで重要なメンテナンスが本工の手を離れつつあることを意味している。このような特殊A製鉄所的なあり方が、将来にどのような問題・矛盾を惹起させるかは、項を改めて検討することにして、その前に少数化した整備部門の本工数を検討してみよう。

本来、A製鉄所の整備部門の重層的労働力編成は数字で示すべきであるが、それはきわめて困難である。その理由の1つは、「自主整備体制」への移行によって本工全員がライン職に位置づけられたため、ラインマンとメンテナンスマンの分類・区分ができなくなったことである。実際、「地区整備」から各工場へ配転された整備マンは、工場長直結のラ

インマンとして位置づけられ、彼らの賃金体系は従来の整備職の賃金体系（技能職務に応じた賃金体系）から、ライン職の賃金体系（職務区分に応じた賃金体系）に変更された<sup>9)</sup>。1994年12月現在のA製鉄所の技術職（ブルーカラー）1,900人中、出向者を除く製鉄マンは470人であるが、先のような整備マンの位置づけからは、「(A製鉄所技術職の)470人全員がラインだとお考えていただいても結構です」(A製鉄所)という答えがでてくることにもなる。

理由の2は、A製鉄所の整備作業だけに携わる社外工数・分社社員数を抽出・確定することが困難なことである。作業請負部門の整備マンは仕事が固定しているため、まだしもその人数は確定できる(a企業、b企業、c企業合計で70人)が、それよりも何倍かいる工事請負部門の整備マンは確定が困難である。というのは、すべての整備マンがA製鉄所の整備作業に固定・配置されているのではなく、鉄鋼以外の工事にも従事し、人によっては社外企業内の職場間をたえず異動・流動するからである。分社の整備マンについても同様である。No.2企業には31人の整備マンがいるが、彼らはA製鉄所の業務量の低下にとともに、他の工事の整備作業に従事する度合いが高まり、必ずしもA製鉄所の仕事に固定されていない。

以上の理由から、A製鉄所の整備部門の重層的労働力編成を数字で示すことは困難である。しかしそうはいっても、本工だけでも整備マンの数を推計しなければならないであろう。本工職場では、「地区整備」から各工場へ配転された整備マンは、名称上はラインマンであっても、実際には各職場の整備掛に編入されて、整備作業に従事する度合いが高いのである。そういう意味では、本工整備マンは存在するのである。今、手元にある資料（「線材工場鋼片ライン職場における職場教育履歴表率」1993年2月1日現在）を参考にしながら、本工整備マンの数を推計してみることにしよう。その資料によると、鋼片ライン職場の要員数は23人で、それぞれに10の掛に属している（複熱炉、均熱炉、分塊ロール、大剪断、連続ロール、小剪断、電機、OHB精整、BTC、整備）。このうち整備掛には、鋼片ライン職場全体のほぼ1割弱（2人）が所属している。この人数は、資料の性格が「職場教育履歴表率」であるため、若干少なく表示されているかもしれない。しかし、A製鉄所には整備掛がない職場もあるから、全所平均的にはこの程度の割合であろう。1割の線を大幅に超すことはないであろう。そこで整備マンの割合を1割強と仮定すると、技術職470人中の約47～50人が整備掛所属のメンテナスマンということになる。この数字は、A製鉄所提供資料の63人（93年10月現在）より少ないが、94年に入って分社化（HK製鉄、MR特殊鋼など）が一層進んでいるから、ほぼ妥当な数字と思われる。

かくして、本工整備マンは約47～50人と推計される。それは全技術職の十分の一強にすぎない。他の製鉄所のラインマンとメンテナスマンの割合が6：1であることを考えると<sup>9)</sup>、きわめて少ない割合・人数である。当然のことながら、本工整備マンの数は、下請け（社外企業・分社）の整備マンの何分の1にしか達しないであろう。それはA製鉄所の「自主整備体制」が、わが国の製鉄業界でも特殊的に少ない本工整備労働力を編成した結果なのである。

## 2 整備部門の下請企業配置と作業指示系統

### (1) 常例的整備作業の下請企業配置と作業指示系統

整備作業（メンテナンス）を大別すると、常例的整備作業と非常例的整備作業にわかれる。常例的整備作業とは、日常点検修理、定期点検修理および単価修理（部品を必要とする見積修理）を意味するが（以下「日常・定期・単価」と略す）、とりわけ、日常点検修理がその中心である。概して、常に一定の要員を生産現場に配置する整備作業、あるいは周期的に配置する整備作業のことである。一方、非常例的整備作業は、別名スポット的作業・工事ともいわれ、緊急修理や工事規模の大きい1件修理工事・1件工事などを指す。要員は日常的・定期的には固定化されず、緊急修理や工事の時にだけ動員される。

#### ①電気整備作業と下請企業配置

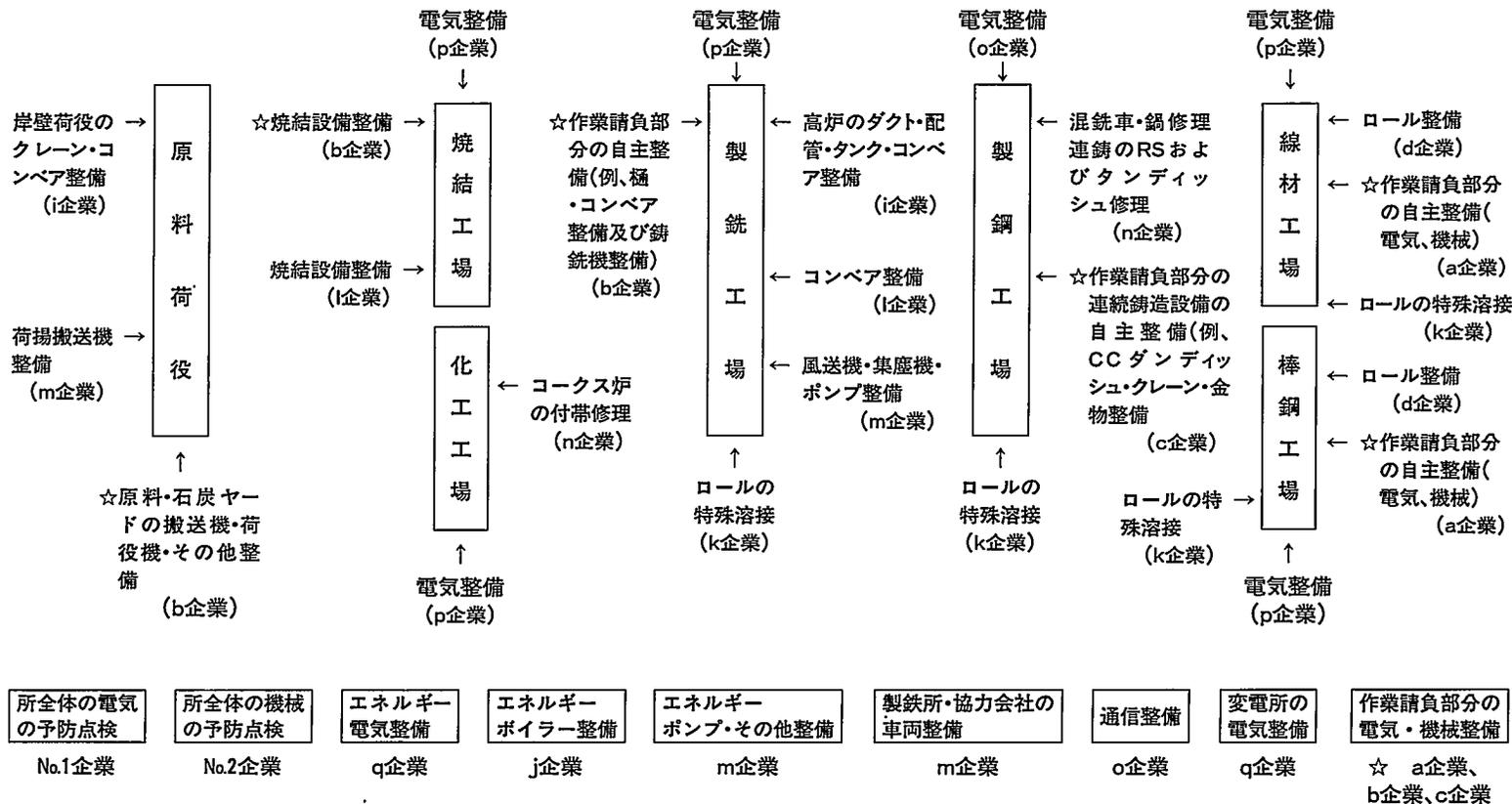
常例的整備作業は、電気整備と機械整備に大別される。まず、電気整備作業の場合から検討してみよう（表3-1）。

A製鉄所社外企業の電気工事業者は、電気工事専門業者5社と、専門業者ではないが電気工事も行っている企業1社の、計5社である。このうち常例的な電気整備作業には、電気工事専門業者の3社（O企業、P企業、Q企業）が配置されている。さらにこの外に、作業請負企業3社（a企業、b企業、c企業）と分社1社（No.1企業）が配置されている。作業請負企業3社は、請負った作業の整備責任・義務が課された「自主整備体制」以降、常例的整備作業を行うようになった。また、分社企業は「中央整備」からの分社独立（1988年）以降、電気整備作業を請負うようになった。分社企業（No.1企業）はY社の100%出資会社であり、従業員の大半はA製鉄所ないしY社からの出向社員である。かつてのA製鉄所の「中央整備」の電気系統の業務（整備とプロセス・コンピュータ）をすべて引き継いでおり、今日ではA製鉄所協力会の有力なメンバーである。

ともあれ、No.1企業を含む合計7社が常例的な電気整備作業に配置されている。これらの企業は、表3-1のように工程別に配置されている。すなわち、コークス・化成の化工工程に1社（P企業）、焼結・高炉の製鉄工程に2社（b企業、P企業）、転炉・連続鑄造の製鋼工程に2社（c企業、O企業）、線材・棒鋼の圧延工程に2社（a企業、P企業）、およびエネルギー部門の電気整備、変電所の電気整備、通信整備にそれぞれ1社（Q企業、Q企業、O企業）が配置されている。分社のNo.1企業は特定の工程に張り付いているわけではないが、本工からの要請により、全所内の技術的に高度な予防保全的精密診断業務（常例的整備作業の一種）を日常的に行っている。

このように、各工程の電気整備作業にはごく少数の企業が配置されているだけである。製鉄・製鋼・圧延工程だけが2社制で、他はすべて1社制である。2社制の場合でも、そのうちの1社は作業請負企業であり、請負った作業範囲内の整備を行っているにすぎない。他の整備はすべて工事請負企業分野であり（ただし、本工のそれを除く）、そこでは原則として各工程に1社が配置されている。常例的電気整備作業は、実質的に「1業種1社制」に移行した、と見てよいであろう。

表3-1 A製鉄所の常例的整備作業の下請企業配置概要



資料) 各社資料および聞き取り調査により作成

- 注) 1 ここに言う常例的整備作業とは、日常・定期・単価修繕等の整備で、常時あるいは定期的に作業員が配置されている。  
 2 ☆印は作業請負企業で、無印は工事請負企業であるが、前者の中には定期・単価修繕整備等を自前で行えず、他の企業に請け負わせるケースもある。

ただし、「1業種1社制」に移行したといっても、企業によって電気整備の力量が異なる。電気工事専門業者（O企業、P企業、Q企業）は、常例的電気整備の「日常・定期・単価」作業をすべてこなし得るが、作業請負企業は必ずしもそうではない。日常点検修理は自社で行い得ても、複雑な定期修理や単価修理などは電気工事専門業者あるいはd企業などに頼むケースがある。地場企業の中でも資本規模の小さいc企業（資本金3,000万円）の場合は、とくにその傾向が強い。別言すると、作業請負企業の自社責任の「自主整備体制」は、工事請負企業の補完によって成立しているのである。

## ②機械整備作業と下請企業配置

A製鉄所の工事請負企業は合計30社である。そのうち機械整備企業は10数社で、このうちの8社が常例的整備作業の指名業者である（分社のNo.2企業を含む）。この他に、先の作業請負企業3社が加わるため、合計11社が常例的な機械整備作業に配置されている。

その工程別の企業配置は、表3-1のとうりである。原料荷役に3社（b企業、i企業、m企業）、焼結工場に2社（b企業、l企業）、化工工場に1社（n企業）、製鉄工場に5社（b企業、i企業、k企業、l企業、m企業）、製鋼工場に3社（c企業、k企業、n企業）、線材工場と棒鋼工場にそれぞれ3社（a企業、d企業、k企業）、エネルギー部門のボイラー整備とポンプ整備にそれぞれ1社（j企業、m企業）、全所的な車両整備に1社（m企業）が配置されている。この他に分社のNo.2企業が、本工からの要請で、高度な予防保全的精密診断業務を日常的に行っている。

企業配置の特徴は、電気整備作業と異なって、各工場に複数配置されていることである。当然、その中には作業請負企業も含まれるが、それを除いても各工場に工事請負企業が複数配置されている。ただし、そうはいても、1工場に同業種が複数配置されているのは、原料荷役の3社（3社とも原料・荷役の搬送機の整備）、焼結工場の2社（2社とも焼結設備整備）だけである。その他は複数の配置であっても、それぞれに専門分野の異なる業者が1社だけ配置されている。

なお、同業種が複数配置されていても、焼結工場の場合は、作業請負部門の再編成（1業種1社制）の過渡性によるものである。たとえば、これまで作業請負部門に属していた1企業は、請負作業のすべてをb企業に移管したが（その結果、現在は工事請負部門に所属）、焼結設備整備だけは作業移管がまだ終了していない。なお、同企業は製鉄工場の作業もb企業に移管したが、現在でも応援という形で、同社の従業員をb企業に派遣している（第2部第1章を参照）。

かくして、機械整備作業でも、電気整備作業ほどではないにしろ、やはり「1業種1社制」への移行が開始されたのである。

以上、自社責任の「自主整備体制」と社外企業の再編成（リストラクチャリング）を契機に「1業種1社制」への移行が開始されたが、その結果、ライン系の作業では「1業種1社制」が確立した（作業請負部門—第2部第1章参照）。ついで、メンテナンス系の電気整備作業でも、実質的に「1業種1社制」に移行した。しかし、機械整備作業ではまだ完全に移行していない。社外企業の再編成によって業者は絞られ、着実に「1業種1社

制」へ近づいてはいるが、なお、その過渡期にある。このように「1業種1社制」は、作業請負分野→電気整備→機械整備へいくほど、その確立度は低くなっている。なお、A製鉄所の特徴としては、全国レベルの大企業と地場企業の両方が「1業種1社制」の中核に位置づいており、新鋭製鉄所の大企業中心のそれとは対照的である。

### ③常例的整備作業における作業指示系統の特徴

常例的整備作業とは、先にも述べたように「日常・定期・単価」整備作業のことであり、具体的には日常整備計画・週間整備計画・月間整備計画・年間整備計画にしたがって実施される。作業の難易度は、日常点検修理→定期点検修理・単価修理の順で難しくなる。しかし、次項で述べる非常例的整備作業（スポット的整備作業）に比べると、相対的に容易である。なお、定期点検修理は、高炉の月1回の停止時（24時間）に行われる上工程・下工程全体の整備作業のことで、きわめて大掛かりである。日常要員以外の整備マンも動員されるが、特別のことがなければ、毎月ほぼ同じ人数である。

社外工への作業指示は、本工がまず作業計画をたて、それにしたがって作業指示シート（PMシート→正確には工事指示書）を発行する。基幹所管は本工の整備掛で、ここから作業指示シートの60～70%が発行される。残りの30～40%はラインマンから発行されるが、整備業務のラインマンへの移行とともに、そこからの発行が、今後、高まると思われる。作業指示ルートは、労働力の重層的編成に対応して、「本工→社外工」という流れである<sup>10)</sup>。ただし、技術的に高度な予防保全的精密診断業務（点検）は、「本工→分社社員（No.1企業、No.2企業）」、ないしは「本工→分社社員→社外工」という流れをとる。

常例的整備作業は、「基本的には工数・人工ばらい作業」（j企業）である。作業組織の形態もそれに規定されるが、大別するとつぎの2つに別れる。1つは、社外工単独で作業班を組織しているタイプである。このケースでは、作業指示シートは本工から社外工班長に手渡され、ついで両者間で打ち合わせが行われる。その後は、社外工が自主的に作業指示シートの範囲内で整備作業を進める。当然、指揮者は社外工班長である。労働力編成は、一般の社外工と同様の3組3交替制で、その体制下で「コンベアにしたって何百本、ベルトの素材も何種類と数が多い。それを1日何件と点検したり修理したりする」（1企業）のである。

2つは、社外工単独で班を組織せずに、本工の手元として行動するタイプである。たとえば、「A製鉄所1人、1企業1人の計2人で高炉本体の点検・見回りをする」（1企業）という具合である。前者のタイプよりも「人工貸し」的側面が強いが<sup>11)</sup>、ケース的には、そう多くはない。しかし、本工と組を作って、絶えず一緒に行動をするため、本工と同様の4組3交替制が必要になる。

以上のように、常例的整備の作業指示系統は、次項で述べる非常例的整備作業と異なって、「本工→社外工」という形が主流である。また、2つ目のタイプに代表されるように、相対的に本工による包摂度が強い。そのことはJK活動（自主管理活動）が比較的「不活発」な工事請負企業の中でも、常例的整備作業の社外工班だけは活発な要因の1つになっている。

## (2) 非常例的整備・工事（スポット的工事）の下請企業配置と作業指示系統

非常例的作業とは、一般的には技術的に複雑・高度で、かつ規模の大きいスポット的な工事（修繕工事、新設工事）を指す。それらは「1件工事」、あるいは「1件修繕工事」と呼ばれている。先に述べた常例的整備作業と異なって、施工計画・作業手順書・安全計画の作成、施工管理・工程管理などが必要である。そのため、常例的整備作業よりも「うまみがある」（j企業）という。

元来、非常例的整備・工事はA製鉄所の「中央整備」部門が担当し、1次下請に工事請負企業を配置していた。しかし、先にも述べたように、大規模工事の実質的な元請は、分社したNo.1企業とNo.2企業に移行し、施工計画・作業手順書・安全計画の作成、施工管理、工程管理などは分社社員＝出向社員が行うことになった（ただし、小規模工事は移行せず、そのすべてが直接A製鉄所から社外企業に発注される）。No.1企業はプロコン（プロセス・コンピュータ）、電気通信、計測制御装置の整備・工事を担当し、No.2企業は機械設備の整備・工事を担当している。大まかな分け方をすると、前者が電気に関わる整備・工事を、後者が機械設備に関わる整備・工事を担当している。しかし、両社は元請であるため、実際の整備・工事は1次下請が行うことになる。ただし、予防保全的精密診断業務は、分社社員＝出向社員の担当である。1次下請にはA製鉄所の社外企業を利用するが<sup>12)</sup>、No.2企業では、工事の種類によっては、自社独自の下請を利用することがある。

以上のように大規模工事は、「A製鉄所→分社企業（実質的な元請）→社外企業」というルートで仕事は流れ、小規模工事は「A製鉄所→社外企業」というルートで仕事は流れる。当然、作業指示もこのルートで流れることになる。以下では、非常例的作業の企業配置と作業指示系統を、電気関係・機械関係別にみてみよう。

### ①電気関係（No.1企業系統）

電気工事には、4社が配置されている。具体的には、o企業・p企業・q企業の3社（常例的電気整備作業にも配置）と、総合エンジニアリングのd企業である。社外企業の再編成を通じて、7社から4社に縮小された。各社は、それぞれに得意とする分野をもっている。たとえば、d企業（プロコン、計測制御装置関係）、o企業（製鋼部門関係）、p企業（制御盤関係、モーター関係、製鉄部門関係）、q企業（エネルギー部門関係）という具合である。再編成以前は、得意分野ごとに「チーフ制」（おおまかな縄張り）を敷いていたが、現在はそうではない。「チーフ制」から「見積競争制」に移行したのである。そういう意味では「1業種1社制」ではない。移行の背景には、A製鉄所の生産売上高の減少にともなう発注工事高の縮小がある。すなわち、ある種の縄張りをベースに発注したのでは、企業間に受注高の不公平が生じ、受注の少ない企業は死活を制せられかねないからである。しかし、最大の理由は、分社したNo.1企業・No.2企業が独立企業として展開するためには、かつての「大まかな縄張り」の発注よりも、見積競争の方がより合理的で、利潤率増大にも有利だからである。

ところで、非常例的整備・工事（1件修繕工事、1件工事）は、規模の大小にかかわらず、社外企業にとって「うまみ」がある。大規模工事は、No.1企業が実質的な元請となって発注するが、それでもなお「うまみ」が生ずる。常例的整備作業のような「工数」払い

ではなく、請負仕事だからである。請負った工事の部分的な施工計画・作業手順書の作成、および施工管理・工程管理は、社外企業の責任である。「人工貸し」的な常例的整備作業とは、大きく異なっているといえよう。

## ②機械関係 (No. 2 企業系統)

大規模な修理・工事はNo. 2 企業 (元請) をとうして、小規模な修理・工事は直接 A 製鉄所から社外企業に発注される。No. 2 企業が自社独自の下請企業を使って工事を進める以外は、実質的に、A 製鉄所の協力会社 (工事請負社外企業) が工事を進めることになる。そういう意味では、協力会社 (工事請負社外企業) の役割は重要である。もっとも、分社自体も、A 製鉄所の協力会社ではあるが。

分社を除く機械関係の企業数は、おおよそ 9 社である。今回の調査では、そのうちの 7 社 (6 社が中核企業) に焦点をあてた。それは、常例的機械整備作業に配置されていた企業 7 社と同じである。なお、1 企業は今回の再編成で作業請負から工事請負の部門に転換したばかりで、中核企業ではない。

電気関係の場合と同様に、各社はそれぞれに得意分野をもっている。たとえば、d 企業 (製鉄と製鋼部門関係)、i 企業 (高炉・原料荷役関係、コンベア、パレット、クレーン、台車など)、j 企業 (エネルギー部門、ボイラー)、k 企業 (各工場の特殊溶接)、l 企業 (鉄工構造物の製作)、m 企業 (冷房装置、秤量機、計算機)、n 企業 (築炉、炉修理) という具合である。このうち得意分野が受注に生かされるのは、j 企業・k 企業・n 企業の 3 社である。特殊な専門業者であるため、その分野の独占受注になるのである。独占受注企業が存在することは、電気関係と異なる点であるが、その他は電気関係と同じく「見積競争制」である。やはり、社外企業の再編成後に、「チーフ制」から「見積競争制」に移行したのである。

以上のように、非常例的整備・工事 (電気関係、機械関係) は、常例的整備作業のような指定座席的な「1 業種 1 社制」ではない。建設業界一般に見られる見積受注制である。そのことの良し悪しについては、次項で検討することにする。

その前に、非常例的整備・工事の指示系統の特徴を簡単にみておこう。

非常例的作業 (工事) の重層構造は、大規模工事では「A 製鉄所→分社の No. 1 企業・No. 2 企業→社外企業 (1 次下請け) →その下請企業 (2 次下請け)」という構造であり、小規模工事では「A 製鉄所→社外企業 (1 次下請け) →その下請企業 (2 次下請け)」という構造である。作業指示系統もこの重層構造にそって、大規模工事では「本工→分社の出向社員→社外工→2 次下請工」の流れを、小規模工事では「本工→社外工→2 次下請工」の流れをとる。しかし、作業指示に関する社外工の裁量権の強さは、常例的整備作業の比ではない。「人貸し」的な「工数」払いとは異なり、「材工とも請負」のため、上位企業 (分社、A 製鉄所) の指示・監督があるにしても、施工計画・工程表・作業標準書の作成、実行予算の作成・原価管理、施工管理・工程管理、段取り及び作業員の編成・配置等々は、すべて社外企業 (社外工) の責任範囲内である。元請企業 (親企業) が作成した設計図や工期を厳守さえすれば、あとは社外企業 (社外工) の裁量の範囲内である。もっ

とも、A製鉄所からのコスト削減要求（作業方法の見直し、その他）は強いが、この点については第2節で検討しよう。常例的整備作業の社外工が、段取りと作業員の編成・配置の裁量権しか有してないのに比べれば、きわめて対照的である。

### 3 整備部門の社外工肥大の矛盾

これまで検討してきたことを、この項で述べることと関係する部分だけを、まとめてみよう。A製鉄所はY社の「中期総合計画」（1987年）によって高炉休止の製鉄所に指定されたが、その後、MB製鋼との業務提携が成功して、高炉は廃止されず、特殊鋼基地としての道を確保した。だがそのためには、生産・技術・労働・管理の生産システムにおいて、より一層の合理化が必要であった。合理化なしには、先発の特殊鋼企業との競争に遅れをとるからである。そうした中で出されたのが、直接部門以外の下請化案である。その中には、ラインとならんで本工の聖域であったメンテナンスの下請も含まれていた。それが実行に移されたのは、1980年代後半の「自主整備体制」の導入が契機であった。この「自主整備体制」は、「中央整備」を分社に業務移管し、「地区整備」を各工場へ縮小・吸収するものであった。「地区整備」の縮小（工場整備マンの縮小）は、ラインマンの自主整備によって補完しようとした。

メンテナンス部門の縮小の第2段階は、「自主整備体制」の社外企業版ともいうべき、基幹工程の整備作業の社外企業（作業請負企業）への「押し付け」（請負っている作業範囲内の整備の自社責任）と、1992年から始まる社外企業の業務見直し（社外企業の再編成）であった。それによって、整備作業の下請移管がさらに加速された。

以上の結果、整備部門の労働力編成は、少数の本工整備マンに何倍かする社外工と分社社員（出向者）によって担われることになった。A製鉄所の技術職（ブルーカラー）1,900人中、製鉄業務に就く者は470人、そのうち整備マンはわずか47～50人に縮小されたのである。また、出向者は技術職が1,150人、主務職（ホワイトカラー）が約540人であるが、彼らは出向先（社外企業・分社）で整備部門・その他部門の主力部隊として位置づけられている。なお、出向者数の詳細な分析は、第2節を参照してほしい。

かくしてA製鉄所の労働力編成は新鋭製鉄所のそれに比べても、きわめていびつで特殊なものになった。圧倒的多数の社外工と分社社員（出向社員）がその主力に踊り出たのである。別言すると、その構造は、きわめて少数の本工が圧倒的多数の分社社員と社外工を統括・包摂する構造であった。こうした構造を維持し、さらに効率的なものにするためには、社外企業の「1業種1社制」への再編成が必要であった。また、その方が社外企業・分社にとっても有利であった。旧製鉄所であるA製鉄所はその点で、新鋭製鉄所に立ち遅れていた。しかし再編成は成功し、基幹工程のライン部分（作業請負分野）と常例的整備作業部分＝メンテナンス部分（作業請負と工事請負の交錯する分野で電気関係と機械関係に分かれる）は、かなりの程度「1業種1社制」化された。後者のメンテナンス部分の成功は、その部分の下請依存率をきわだって高いものにした。しかし、それとは逆に、非常例的整備・工事分野は「1業種1社制」への移行どころか、分野別の「チーフ制」から「見積競争制」へと変更した。

以上のような事態の進行に孕まれる矛盾・問題点をつぎに指摘しておこう。

その第1は、メンテナンス部門の下請依存率の高まりがもたらす矛盾である。鉄鋼業では、ME化の発達により、それまで不可能とされてきた異質の工程間の直結化が可能になり、全工程の連続化・自動化は著しく高まった。それに比例して整備部門の重要性も著しく高まった。事前・事後のメンテナンスが、生産性に決定的な影響を及ぼすようになったからである。しかし、そのメンテナンスが重要な部分も含めて、大量に下請化したのである。前項で検討したラインマンとメンテナンスマンの比率からも、その下請化率が他の製鉄所に比べて、きわだって高かったことがうかがえる。

A製鉄所は、こうした下請化率の高さに対して、もっとも重要な「中央整備」は分社の出向社員に頼み、また社外企業への業務移管は出向者（整備マン）と一緒に付けるから、問題はないと考えたのである。しかし、分社といえども、A製鉄所から切り放された別会社であり、A製鉄所の管理は間接的にしか届かない。事実、出向者のA製鉄所帰属意識はきわめて乏しい。さらにまた、一旦切り放された整備作業は、分社ないしは社外企業の管轄範囲内で、その会社の技術力に大きく依存するが、A製鉄所の技術教育力に比べると、分社・社外企業の教育力は相対的に落ちる。この他にも年配の出向整備マンに代わる若い整備マンの養成の問題、整備能力の向上に欠かせない日常的なラインの熟知の問題など、いくつかの問題点が横たわっている。これらの問題はA製鉄所時代には曲がりなりにもクリアされていたが、それが教育力の低い分社・社外企業に持ち込まれたのである。

第2は、社外企業の「1業種1社制」に関わる問題である。「1業種1社制」は1次下請を工程別・業種別に再編して1社制にし、その下に2次・3次下請を配置して包摂・統括する体制である。そういう意味では、重層的下請構造はさらに強まったのである。1次下請は「1業種1社制」下でその地位を強化することによって、A製鉄所からのコストダウン・その他の合理化要求を、2次・3次下請に転化することが容易になった。矛盾の下方転化の構造が強化されたといえよう。

第3は、MB製鋼が進出してきたことによって、顕在化した下請け単価の問題である。MB製鋼はY社との共同出資でMR特殊鋼を設立し、その下に独自の下請け協力会を組織した。同特殊鋼の下請け単価はA製鉄所よりも「二割は安い」<sup>13)</sup>といわれている。同一構内で操業するA製鉄所とMR特殊鋼の単価の違いは、早晚、A製鉄所の単価にも影響を及ぼすと予想される。そのため、A製鉄所の社外企業は「MR特殊鋼のコストに合わせたコストの再構築」を考えざるを得なくなっている。これまでも社外企業はバッファ機能を負わされ、70年代以降はさらに本工出向者の受け入れと、余剰化したプロパー社員の排出を負わされてきたが、今回のMB製鋼の進出によって、新たなコスト競争不安が重くのしかかってきたのである。

#### 注

- (1) 『A製鉄所所内報』1985年6月5日を参照のこと。
- (2) 作業請負部門の社外企業が整備作業を開始したのは1965年頃からと古いが、自主整備という形で請負った作業範囲の整備責任をもつようになったのは、「自主整備体制」が導入された1980年代後半以降のことである。
- (3) 社外企業の再編成は、1992年10月から始まり94年3月までに基幹工程のライン部門とメンテナンス

部門（ただし、常例的メンテナンス）の再編成をほぼ終了した。しかし、工事請負部門を中心とする分野の再編成はまだ流動的である。

- (4) 新鋭製鉄所の最近の「1業種1社制」の展開については、町井輝久「社外工労働力の特質と合理化の現段階」科研費研究成果報告書『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』北海道大学教育学部産業教育研究室，1994年が詳しい。
- (5) d企業は作業請負と工事請負の両部門の仕事を請負っていたが、今回の再編成で前者の仕事を地場企業に移管した結果、工事請負企業に強く傾斜した。
- (6) 戦後の合理化過程における地場企業を含む社外企業の再編成については、木村保茂「大手製鉄所社外工労働力の再編・陶冶」道又健治郎編『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会，1978年が詳しい。
- (7) 『A製鉄所所内報』1985年6月5日。なお、「(本工が)分社などに行っちゃって、電気が分かる、電気工事が分かる人は、全然余力がなくなった」(o企業)という言葉からも、その一端がうかがえる。
- (8) ただし、「中央整備」から分社に出向した整備マンは、従来どうりの賃金体系（技能職＝整備職）である。
- (9) この割合はNKKの事例である。詳しくは、木村保茂「労働過程のフレキシビリティと『能力開発』」『北海道大学教育学部紀要第60号』1993年，36頁を参照してほしい。
- (10) 作業指示はA製鉄所の本工からであるが、製鉄工場（高炉工場）の場合はHK製鉄からである。高炉部門が、新設されたHK製鉄に移ったためである。しかしそうはいつても、高炉マンはHK製鉄に出向しているA製鉄所本工だから、依然として本工（出向者）から作業指示シートが出ることには、変わらない。
- (11) 常例的整備作業は「人工貸し」といわれているが、完全な「人貸し」ではない。生産手段は社外企業もちだからである。ただ、単価が「工数・人工」払いなことから「人工貸し」と言われている。
- (12) 分社のNo.1, No.2企業は、ともにY社の100%出資子会社で、出向社員とプロパー社員によって構成されている。しかし、両社ともA製鉄所の協力会社であり、その点では他の社外企業と同格である。しかも、両社はともに地場企業並の企業規模である。
- (13) 北海道新聞，1964年4月15日。

## 第2節 工事請負社外企業の「鉄鋼ばなれ」と外注管理政策・出向問題

### 1 工事請負社外企業の「鉄鋼ばなれ」と経営展開

A製鉄所の協会に所属する正会員52社（一次下請）のうち、30社が工事請負企業である。工事請負は、請負分野によって機械工事・電気工事・土木建築工事にタイプ分けされるが、この節で検討するのは機械工事と電気工事の分野についてである。このタイプは、分社を除くとおよそ12社—そのうちの9社が中核企業—であるが、ここで検討するのは中核企業の9社と、今回の社外企業の再編成で、作業請負から工事請負分野に業種転換した1社である。表3-2は、その概要を示したものである。それによると社外企業は全国レベルの大手企業と、地場企業的な中小企業に大別されよう。前者にはd企業・i企業・k企業（機械工事）とo企業・p企業（電気工事）が、後者にはn企業・j企業・m企業・l企業（機械工事）とq企業（電気工事）が含まれる。このうちp企業とk企業は、資本金・従業員レベルからみて中堅企業ないしは中小企業の範疇に含まれるが、Y社の複数の製鉄所や他の鉄鋼大手（X社・Z社）の指名業者として全国展開していることから、前者に分類することにした。また、l企業はA市の地場企業ではないが、資本金・従業員レベルから後者に分類した。

A製鉄所の粗鋼生産は、1973年の401万トン进行ピークにその後一貫して低下し、85年には150万トンをきるに至った。87年春のY社の「中期総合計画」では、A製鉄所の高炉休止と特殊鋼基地化を含む生産規模の縮小化が決定された<sup>1)</sup>。しかしその後、MB製鋼のA市への進出計画にともない、高炉の廃止という最悪な事態は撤回された。しかし、粗鋼生産は依然として低下しつづけ、93年にはピーク時の4分の1（104万トン）になった。こうした粗鋼生産の急激な低下は、社外企業の「鉄鋼ばなれ」を確実に促していった。その心情を、d企業の専務は次のように語っている。

「88年頃はほんとに必死で外（の仕事）へ行こうと思っていました。どこ（会社）も皆そう思ったわけですよ。どういうコースに変更したらいいかとかね」

こうした「鉄鋼ばなれ」の具体的展開は後述するとして、その前にA製鉄所への依存率の低下状態を見てみよう。表3-2によると、「中期総合計画」が発表された翌年の88年には、依存率はまだ60~90%を維持していた。しかし、94年には60~30%台にまで急落している。とくに、全国的大手のd企業・o企業・i企業の依存率が、30%台と低い。それは第1節でも述べたように、社外企業の再編成において地場企業を優先したためである。しかしそうはいっても、表3-2の企業群は中核的な企業であり、メンテナンスの下請移管や、MR特殊鋼の稼働にともなう工事発注を優先的に受けていたのである。それにもかかわらず急落したということは、工事請負企業の「鉄鋼ばなれ」の深さを示すものである。中核企業以外の周辺企業では、さらに「鉄鋼ばなれ」は著しく、A製鉄所への依存率もより低いことが予想される。なお、個々の企業によっては、工事量は減少しても、なお70%、90%の依存率を維持しているところがある。しかし、それは特殊溶接（k企業）・耐火物の築炉（n企業）などの特殊技術の企業に限られている。

表3-2 工事請負企業の概要

企業	資本金 (万円)	機械工事 or 電気工事	全国大手or地場企業 指名製鉄所数	A製鉄所依存率 (1988年→94年)	従業員数	A製鉄所の請負工事 担当部門 (メンテナンス、工事)	主な事業内容
					全社(人) A支店 製鉄所構内		
d企業	360,000	機械工事 電気工事	全国的大手企業 Y社全製鉄所の指名業者	70%→35%	5,800 484 ☆104	製鉄・製鋼・圧延 (主として機械工事 とロール整備)	・機械設備工事 ・電気計装 ・棒鋼、線材工場のロールのメンテナンス ・土木建設工事
o企業	103,260	電気工事	全国的大手企業 Y社全製鉄所の指名業者	60%→40%→36% (92年)	2,714 48 12	製鋼・圧延	・電気工事 ・電気計装工事 ・電気のメンテナンス
i企業	37,700	機械工事	全国的大手企業 Y社全製鉄所の指名業者	60%→35%	747 62 ☆31	原料・製鉄・その他	・機械のメンテナンス ・高炉関連工事 ・原料荷役関連工事 ・コンベア・クレーン工事
p企業	12,540	電気工事	全国的大手企業 Y社A・E・N製鉄所の指 名業者	81%→65%	? 60 ☆20	製鉄・製鋼・圧延	・電気設備工事及びメンテナンス ・通信設備工事 ・電気機器及び制御装置の制作
k企業	3,000	機械工事	尼崎に本社有り Y社A・B・N製鉄所とX 社F・M製鉄所とZ社G製 鉄所の指名業者	90%→70%	300 ☆20 18	製鉄・製鋼・圧延	・特殊溶接 ・溶接材料、製品の製造 ・特殊溶接に関わるメンテナンス
n企業	4,500	機械工事	地場企業 Y社A製鉄所とE製鉄所と N製鉄所の指名業者	98%→85~90%	228 105 ☆63	製鉄・製鋼・その他	・耐火物の築炉 ・耐火物修理
j企業	3,152	機械工事	地場企業 Y社A製鉄所の指名業者	59%→47%	60 60 ?	エネルギー・その他	・ボイラー設計、施工、修理 ・配管の設計、施工、修理 ・タンクの製作
m企業	3,500	機械工事	地場企業 Y社A製鉄所の指名業者	46%→90%→62% (90年)	108 71 57	原料・製鉄・車両 エネルギー・ 試験分析センター	・機械設備の設計、製作、据え付け、点検修理 ・車両の整備 ・機械設備の防蝕、耐摩
l企業	3,000	機械工事	大阪に本社有り Y社A製鉄所とN製鉄所の 指名業者	90%→50%	104 54 ☆47	焼結・製鉄	・焼結、高炉関連設備整備 ・鋼構造物工事
q企業	3,000	電気工事	地場企業 Y社A製鉄所とE製鉄所の 指名業者	50%→50%	118 48 ☆32	エネルギー・変電所 その他	・電気工事及びメンテナンス ・電気通信工事 ・消防施設工事

資料) 各社資料と聞き取り調査により作成

注) ☆はおおよその数字

こうした依存率＝受注率の低さは、「鉄鋼ばなれ」の反映でもあるが、その具体的な展開は、多角的経営・鉄鋼以外の分野への拡大という形で行われた。しかし、すべての企業が「鉄鋼ばなれ」に成功したわけではない。むしろ、大多数の企業は様々な問題点を抱えて展開している。たとえば、①全国の製鉄所に指名業者として入り込んでいる企業（i企業、p企業、k企業、n企業）の場合は、A支店（A製鉄所）での売上高の減少を、他の支店（製鉄所）でカバーすること（ex、従業員の支店間配転など）が多い。例1、i企業は、金属・化学・エネルギー等のプラント設計・建設・整備の技術を生かして、製紙、化学、ゴム、その他の産業へ工事進出している。しかし、「仕事量が少なく、本州の方にも進出しようかと考えている」（i企業）という。そのため、従業員の他支店（製鉄所）への配置転換が必至化している。例2、p企業は、電気工事業の中ではA製鉄所への依存率が65%ともっとも高い。そのため「鉄鋼ばなれ」が遅れているが、今後新たな開拓と他の支店（製鉄所）への配置転換が進みそうである。例3、k企業は特殊技術（特殊溶接）を持つため、今なおA製鉄所への依存率が高く、鉄鋼以外の仕事も含めて「A市支店の売上高は4億円強でここ10年間推移している」（k企業）という。しかし、その内実は「利益率は15～20%ぐらい減少しており」（k企業）、他の支店（製鉄所）や本社の多角的経営展開に依存せざるをえなくなっている。例4、築炉という特殊技術をもつn企業も、新規開拓の努力をしている。しかし、「ほんのわずかです。例えば家庭用のペチカを考えましたが、うちの場合はコストが高くつく。築炉工は1日12,000～13,000円の職人ですから、その人工を保証するとなるとペチカ1台が100万円ではきかなくなるのです」（n企業）という。やはりここでもA支店の努力だけでは限界がある。

②A製鉄所の指名しか受けてない企業（j企業、m企業、l企業、q企業）の場合は、他の支店（製鉄所）への依存がきかないため、新規開拓が絶対的に必要である。そのため、例1、j企業は、産業用ボイラー・ポンプ・コンベアの据付・整備の技術、あるいは各種タンク・鋼構造物の設計・制作・据付の技術などを駆使した新規開拓を行っている。その結果、売上高は88年の712百万円から93年の1,618百万円へと2.3倍増大した。しかし、売上利益は「売上高の80～85%が原価で、残りが管理費と営業利益で、最終的な経営利益は2～3%でしかない、厳しいんです」（j企業）というように、なお多くの問題点を抱えている。しかも、A製鉄所の社外企業ゆえに、鉄鋼以外の仕事に製鉄所構内の工場を使うことは制約されている。そのため次のような問題を抱えている。

「(A製鉄所) 構内にも工場をもっているんですが、製鉄所さんだけの仕事だけでは仕事量が十分に充足しない。そこで外の仕事もするわけですが、構内の工場から材料・部品・その他を持ち出すときに非常に面倒なんですよ。Y社さんは昔は官営ですから守衛さんが物凄くうるさいんですね。製鉄所の鉄をもっていられないために、守衛のチェックが非常に厳しいんです。外部の仕事をもっても、ものすごくいろんな申請書・許可をもらわないとできない。そういうことで構内の工場でおモテの仕事をするってのは非常に不利益っていうか、不便さが一杯あるんです」（j企業）

例2、m企業は産業機械設備の企画設計・制作・据付・点検整備等の技術を生かして、

製紙、石油、その他の産業へ進出しつつある。しかし、顧客がまだ固定してないため、m企業の親会社・h企業（A製鉄所の輸送部門を担当する主要社外企業）の援助が不可欠である。例3、1企業は、社外企業の再編成で今までの請負作業を他の社外企業に移管した結果、91年の売上高は6割弱に低下した。そのため、同企業はN支店（N製鉄所で作業請負をしている）への配置転換（6人）や、大幅な雇用削減（解雇、出向戻し、他企業への転籍）を実施してきた。その結果、従業員数は90年の96人から94年の45人に半減した。しかし、工事請負企業として新たな展開を迫られている厳しい状況は、変わったわけではない。現状や将来展望についてつぎのように語っている。

「うちの会社はもともと高炉関連作業専門でやってきたのですが、高炉の修理のときには溶接技術を必要としたんです。それで今後この技術を生かして工事請負会社として頑張っていきたいです。N製鉄所のほうに全部移行するってことは、この本社がなくなるってことです。この年になって向こうに行きたくて仕事しろって言われてもね。それに40、50人もいる人間を全部連れて行くことはできませんから。まだ営業面で弱いところがありますが、もともと技術力はありますから、何年かして名前が売れば仕事も増えて来るでしょうね。そういうことに期待しながら仕事をきちんとしていきたいです」（1企業）

例4、q企業はA製鉄所への依存率は不変だが、売上高全体が低下し、経営は悪化した。そのため、本社に統括営業本部を設け、支店と営業所の課長以上を営業活動に専念させる一方、新営業課長に「出向者と縁故採用者を配置して」（q企業）、営業の強化を図っている。しかし、樂觀は許されない。

以上に示されるように、「鉄鋼ばなれ」は必ずしもスムーズではない。1987年の「中期総合計画」を契機に、「鉄鋼ばなれ」の準備を進めたにもかかわらず、である。その理由はいくつかあるが、重要なのはA製鉄所の指名業者（社外企業）ゆえの問題がある。指名業者は、基本的にA製鉄所の仕事を優先しなければならない。そのため、他の工事・仕事があっても、それを理由に、A製鉄所の仕事を後回しにすることはできない。皮肉にも、87年の「中期総合計画」の直後にバブル期に突入し、工事量は増大した。バブル後も、MB製鋼の進出にともなう工事の発注が続いた。そのため、各社はA製鉄所の発注工事に没頭した。しかしそのことは逆に、各社に本格的な多角的経営展開・外部展開を遅滞させることにもなった。94年からMR特殊鋼（Y社とMB製鋼の共同出資会社）の稼働が開始されたが、粗鋼生産の大幅な上昇は期待できない状態である。社外企業の本格的な「鉄鋼ばなれ」はこれから始まるといっても過言ではない。しかし、ごく少数ではあるが、88年頃から「鉄鋼ばなれ」を準備して、それに成功した企業もある。それは資本金・従業員数・売上高でも大企業の範疇に入り、かつY社の全国の製鉄所の指名業者でもあるd企業とo企業である。両社はともに、90年代に入りA支店での売上高を急増させている。今、もともと「鉄鋼ばなれ」に成功した、d企業の多角的経営展開について見てみよう。

d企業は、資本金36億円・従業員数5,800人・売上高1,800億円・支店18（92年現在）を誇る一部上場企業である。同社は、Y社の資本参加をうけてY社製鉄所の指名業者として

発足した。そうした経緯から「昔は8割がY社の仕事だったんですよ」(d企業)というほどに、Y社への依存率は高かった。しかし、「中期総合計画」が発表された翌年には、「鉄がだめだっつうことで、1951年以来2度目の100人規模の人員整理」(d企業)を実施し、これを契機に本格的な「鉄鋼ばなれ」の準備に入った。その結果、d企業A支店の売上高は、89年74億円から93年108億円へ、従業員数は330人から484人へと急増した。逆に、A製鉄所への依存率は、88年70%→94年35%へと低下した。「鉄鋼ばなれ」に成功した最大の理由は、建設部門を柱とする多角部門・複合技術による「複合エンジニアリング」の展開であった。d企業A支店は、主要組織が、建設工事事務部・機械部(プラントエンジニアリングと製鉄エンジニアリング)・電気計装部・生産部(製鉄部門)の4部門からなり、あらゆる工事の計画・設計・施工管理が可能である。プラント工事・機械工事、および電気工事・計装工事の施工能力をもつという点では、ゼネコンの中でもユニークな存在である。

こうした「複合エンジニアリング」によって「鉄鋼ばなれ」に成功したが、鉄鋼業の社外企業としても、なお重要な部門を担当している(d社の生産部がそれを担当している)。従来、d企業は作業と工事の両方の分野を請負ってきたが、今回の再編成で作業請負の分野から撤退し、替わって圧延部門(棒鋼工場、線材工場)のロール整備を請負うことになった。そのことはA製鉄所への依存率を低下させる一因になったが、ロール整備作業という枢要部分を請負うことになったのである。現在のA製鉄所は多品種小ロットの特殊鋼生産なため、頻繁なロール交換が必要であり、棒鋼工場の場合には、サイズの異なるロールを1日に200回前後取り換えなければならない。頻繁なロール交換には、迅速で正確な対応と、良好な整備状態を必要とする。そのことが製品の質と量を規定するからである。そのため従来、ロールの交換・整備作業は本工の聖域の1つであった。しかし、これまでに蓄積されてきた詳細な作業標準化と、要員削減というA製鉄所のリバイバル作戦から、今回の社外企業の再編成を契機にd企業に下請移管することになった。d企業の専務は、ロール整備の下請化の状況についてつぎのように語っている。

「今回、難しい所も含めてうちに任されるようになった。ベアリングの注油、洗浄や摩耗(の手入れ)、易しいロールの取り外しなどは昔もやっていたが、今ではロール削り、研磨、組み立ても含めてロールの7割は外注です。…ロール整備は圧延サイズが多いと何回も組み替えなくちゃいけない。小ロットになって整備回数も取り換え回数もうんと増えた。今月(1994年9月)は50種類の製品ですから、それに合わせて要員の配置も考えなくちゃならない」(d企業)

以上、d企業の急ピッチな経営展開と、今なおA製鉄所の社外企業として枢要な位置を占めている様について述べてきたが、こうしたケースは必ずしも多くない。d企業とo企業を除く大半の社外企業は、「鉄鋼ばなれ」のための強固な経営基盤の構築を急がれている。しかし、今日の不況段階では、必ずしも楽観できない状態にある。

## 2 A製鉄所の外注管理政策の新たな展開

### (1) メンテナンス作業のコストダウン要求

工事請負企業に対するコストダウン要求は、A製鉄所の外注管理政策の要の1つである。それは一言でいうと、単価の切下げ要求であるが、メンテナンス作業と工事規模の大きい1件工事とでは、コストダウン方法(要求)は若干異なる。

前者のメンテナンス作業では、コストダウン方法が2つに分かれる。1つは、日常点検修理の場合である。これは工賃をベースとするため、工賃、すなわち人工数の直接的な削減要求が強い<sup>2)</sup>。たとえば、次のような要求がされる。

「構内のうちの工場に直行ラインがありますが、製鉄所さんから4人のところを3人でやらなきゃとか、10人を8人でやらなきゃとか言われる。そういう場合どこにポイントを置いて能率を上げて行くとか、ということはしょっちゅうやってます」(k企業)

2つは、定期点検修理の場合である。これは「1工数いくら1台当たりいくら」(n企業)の工数ベースの単価契約である。そのため、工数カットの要求が強くだされる。たとえば、次のように要求される。

「以前は前の月の出来高(工数)の2%をカットされていたが、今年4月(1994年)からは3%カットになった。大きいものは5%カットもある。向こう(A製鉄所)は修繕予算総額を決めてやってくるので、(これから)もっと我々の売上が減ってくる可能性はあるでしょうね」(n企業)

要求方法はちがうが、両者とも「メンテナンスの単価は厳しくなっている」(o企業)のである。

このA製鉄所のコストダウン要求を、社外企業(工事請負企業)は、ほぼ受け入れている。しかし、工事請負企業は作業請負企業と異なって、それを他に転化することが比較的容易である。実質的負担を軽減したり、他に転化したりする方法(合理化方法)はいくつかあるが、その1つは、2次下請への転化である。今日では定期点検修理はもちろんのこと、日常点検修理でも2次下請利用が広く行われている。かって日常点検修理は、要員の固定配置が比較的容易なこと、あるいは1次下請に対するメンテナンス責任が強いこともあって、1次下請工が責任をもつ形で配置されていた。しかし、あいつぐコストダウン要求によって、2次下請工の利用が生じた。たとえば、i企業の「日修班」(高炉関連の日常的整備)では、3直(3組)の要員・10数人のうち、約半分が2次下請工である。一方、定期点検修理は、定期的・周期的修理であるため、従来から2次下請工の利用が活発であった。しかし最近では、さらにそれに輪がかかり、たとえば、n企業では「築炉工の手元的な整備工は全部下請けの漁師、その他の臨時工」(n企業)であるという。

その2つは、「多能工化」や機械化、工法改善の推進である。いまや「多能工化」は大企業から中小企業まで広く普及しているが、工事請負企業もその例外ではない。

「クレーンやフォークリフトの運転は本来整備工や運転工の領域ですが、今では築炉工もクレーン資格を取ったりあるいは整備の仕事をやることがありますね」(n企業)

機械化や工法の改善もA製鉄所の指導の下で活発である。先のk企業の事例でも述べたように、要員削減につながる改善は本工との協同で「しょっちゅうやっている」し、また次の事例のような新たな機械の開発も進んでいる。

「今は固定の耐火物でなく、不定耐火物を使って修理をする部分が増えてきているんですよ。転炉の修理でレンガを1枚ずつ丸く積んで行きますと、当然隙間が空きますんで、モルタルやなんかでくっつけるわけですが、温度が上と下では違いますんで減ってくる部分もありますよね。そうするとその減った部分はレンガを今ははがして積むんじゃなくて、機械で耐火物を噴霧状のものにして吹き付ければ、ある程度済むわけです。溶銑を受ける混銑車や転炉は吹き付け(溶射機)になってきてね。ですから築炉工でなくてもやれる部分があるんですけど、炉を作るのにあるんですよ。ですから極端にいうと、築炉工でなくてもやれる部分があるんですよ。要するに機械化されてきてるんですよ。A製鉄所さんのご指導でそういう機械を使って吹き付けするって仕事が増えてきてるんですよ」(n企業)

3つは、社外企業と本工監督者との「ネゴ」(ネゴシエーション)による方法である。人工数が減るとそれだけ請負金額が減るため、A製鉄所の現場監督者との交渉・折衝で、実際に減った人工数を勘案してもらって、一定の期間、従来どうりの金額を保証してもらうやり方である。この対処方法は、B製鉄所のような「合理化成果還元金」<sup>3)</sup>方法(合理化実現による実削減額の範囲内で、当該合理化の提案・検討・実施について貢献ある協力会社に対し、その貢献度に応じ成果を配分する制度)が、A製鉄所の工事請負企業には適用されていないことから生じた現象のようである。社外企業の合理化努力が一方的に社外企業の損失にならないための、一種の保証システムのようなものであるが、それはあくまでも本工との「ネゴ」で決まるのである。ただ、その「ネゴ」の対象者が本工の監督者層であることは、人工削減の実質的な指導権限・窓口が現場の作業長や工長にあることを示している。

「人工が減った時には、現場の監督者とのネゴでするわけですよ。従来の5人工数から4人工数に減ったら、その部分は監督同士のネゴで決める、現場でね」(S氏)

## (2) 工事請負におけるKCD運動と契約方法の変化

1件工事のような大規模工事のコストダウン運動は、1991年から本格的に開始された。それはKCD運動(建設コストダウン運動)と呼ばれ、A製鉄所の主導の下に行われた。その運動は、基本的には人件費の節約(要員の少数化)と工期の短縮(時間短縮)、およびそれへ向けた機械化、工法の改善運動であった。

「A製鉄所ではKCD運動っていうのをやってるんですよ。コストダウンしましょうと。これにはいろいろな方法があります。そのうちの1つはやっぱり効率化でございます。効率化ってのは2つありまして、少ない人間でやることと、もう1つは短時間、要するにコスト当たりの時間を下げるといこと。要するに少ない人間で5時間かかっていることを3時間でやれと、まあそういうことでございます。…A製鉄所はものすごく安全がうるさいんです。でも安全を確保するためにコストが高くなる、効率が落ちるなんて言ったらたたかれますから、それは言いませんけど、実質的にはそういう問題があります」(j企業)

「自動溶接機や半自動溶接機も使ってますが、この運動でもっとも大事なの工法なんですよ。やり方次第で高くなったり安くなったりします。工法的にはなるべく高いところの仕事を少なくして、下で仕事をしよう。下で仕事をして上で取り付けるだけとかね。それに溶接とボルトを抱き合わせて、ボルト止めをしながら溶接工事をやる。そういう方法でケンセツコストダウン、KCDっていうのを今進めてんですけどね、なかなか目に見えて効果は上がってこない。四半期ごとに金で評価して(A製鉄所へ)届けることになってんですよ」(j企業)

このようなKCD運動によって工数は削減され、A製鉄所からの、たとえば「前回の30工数から3工数ダウンして27工数にするとかいう要求」(i企業)にも、社外企業は応えていった。A製鉄所は当然のことながら、こうした運動の成果を契約時の金額カット(請負金カット)に反映させる考えであった。しかし、実際にそれが実行に移されると「コスト削減分だけ契約の段階でカットされるから、だれもKCDなんかやらなくなっちゃう」(j企業)という矛盾が生じた。そのため、A製鉄所が考えたのは、優秀な運動成果に対しては報奨金はさすが、直接にはそれを契約時の金額カットに結びつけないことであった。こうして社外企業の「納得」と「やる気」を得ようとしたのである。しかし、それでは本来の運動の趣旨—コストダウン分を契約段階でカットすること—は生かされないことになる。そこで考えたのが、契約方法の改定であった。それは建前的にはKCD運動と切り離されているが、実際には両者は表裏の関係にあった。

1件工事のような大規模工事では、工数単価は「トン単価(あるいはヘーベ単価)+安全費+諸経費」で計算される。しかし従来、A製鉄所はこの計算式の中に人工賃金(人工数)も係数に入れて、それに応じて諸経費も算出するという方法をとっていた。たとえば、「この仕事は5人でやって、諸経費はいくら、という論法の契約」(j企業)であった。しかし、KCD運動の開始後、契約方法は改定されていった。それは、人工数とは無関係な工数単価契約の方法であり、また1式契約の方法であった。このやり方では、人工数やそれに関わる諸経費は不問にされ、全体として不透明さを含むものであった。

「トン当たり5人かかったら、5という数字はいじらないようにして単価を変えると。たとえば、今までこの仕事をするのに5人かかってましたと。ある時から急に4人になりました、3人になりましたと。ところがそうではなくて、1工数いままで1万8千円だったのを1万7千5百円にするとか、そうすることによって単価を安くする。早

く言えば労働搾取なんですね。自分も昔は（A製鉄所の社員として）そういう仕事やってまして、今こういう立場で非常に矛盾を感じているんですけども、どうしようもないですけれどね」（j企業）

「工事請負は何時間かかったらなんぼという方向は少なくなって、この仕事はいくらでやるとかね」（P企業）

「最近はですね、鉄もだんだんずるくなってきて、見積根拠をださせないんですよ。見積根拠をだすとそれを認めたということになる。5人でやってると5人分の金を払えよということになってしまうんで、参考としてだけ受け取りますけれども、基本的にはそうではなく1式なんぼですよと。たとえば、100万でやりなさいと、細かい単価計算なしで大まかにきている。そうすると製鉄所に責任ないわけですよ。あんたのところ100万でやると言ったんじゃないの、人を減らせば儲かるよ、人多ければあんたのとこ損だよ、だんだんそういうふうになってきてますね。諸経費も安全費もこみにして、この仕事をしてくださいよと、こういう発注の仕方になってるんですよ」（j企業）

このように1式工事の契約方法は、「人工費を含む工数単価×工数」→「人工費を含まない工数単価×工数」→「工事1式の契約金」へと改定されていった。それは上のインタビューにもあるように、「労働搾取」=労賃カットや利潤ダウンにつながるものであった。実際、j企業では「最終的な経営利益は2～3%しかない」という状態である。社外企業各社は、この契約改定で生じた請負金額のダウン分をなんらかの形で解消しなければならない。その方法の1つが、KCD運動によるコストダウンであった。そういう意味では、KCD運動と契約方法は表面的には別個であるが、内実は1枚のメダルの表裏の関係を作っていたのである。

契約改定で生じた請負金額のダウンを解消するもう1つの方法は、2次下請のさらなる利用である。2次下請工を大量に利用することにより、矛盾を下方に転化するのである。2次下請工の利用率（2次下請工数/1次下請工数）は、おおよそ、d企業207%・i企業129%・k企業15%・n企業106%・j企業462%・m企業42%・l企業13%である。ただし、この数字は直接的生産工どうしの比較・比率ではなく、1次下請工には主務職（ホワイトカラー）も含まれている。当然、直接生産工どうしの比較になれば、もっと比率は高まるであろう。たとえば、もっとも下請率の高いj企業の場合は、「（直接生産工の）1割は直営の監督者で、9割は外注化しています。仕事のあるときは2次業者を使う、ないときは使わない。この世界はほとんどが8割から9割が2次業者です」（j企業）という具合である。2次下請企業は多くが数人規模の小零細企業で、人々は仕事量の変動によって、頻繁に移動する。2次下請企業間で人のやりくり・応援が行われるからである。A製鉄所を頂点とする合理化は、その矛盾を彼らに転化していくのである。

### 3、本工出向者数の増大と受入れ負担

#### (1) 本工出向者数の突出した増大

Y社では出向をつぎのように定義している。「出向とは、Y社社員としての地位を保持

したまま、他企業・団体などに出向きそれとの新たな雇用関係のもと、その就業条件にそって会社などの指揮・命令に入って働くこと」(Y社労働組合「1993年版 出向社員のしおり」と。この定義のもとに、労使間で「社外勤務に関する協定書」が結ばれ、出向の増大が図られてきた。

この協定書にそって、Y社全体ではすでに30%以上の本工(社員)が出向している。しかし、製鉄所によって出向比率は異なり、優良製鉄所とスクラップ製鉄所間ではその差がもっとも大きい。たとえば、優良製鉄所のB製鉄所では、他の製鉄所からの所間配転者を受け入れる一方で、B製鉄所の本工も出向させている。その結果、1993年時点の出向比率は21%(1,111人・技術職)に及んだが<sup>4)</sup>、なおそれでも全社平均をかなり下回っている。それに対して、特殊鋼の生産にしか活路を見いだせないA製鉄所では、「中期総合計画」(1987年)が発表される以前から「スリム化」を展開してきた<sup>5)</sup>。その結果、94年現在の出向比率は71%(1,150人・技術職のみ)と、全社平均の2.3倍以上である。驚くべき高率である。出向先は社外企業(下請協力会社)、分社、系列子会社、その他企業と多様であるが、もっとも多いのは社外企業と分社である。その内訳数を正確には提示できないが、一般的には社外企業がもっとも多い。A製鉄所でも社外企業への出向が先行し、ついで分社への出向が増大している。MB製鋼の進出もあって、A製鉄所では他の製鉄所を大幅に上回る分社が90年代に設立されたが、それと歩調を合わせるかのように出向者は増大した。リストラクチャリングという「錦の旗」の下に多数の分社を設立し、社員を出向・「移住」させることは、今日の日本的経営の常套手段である。

上に示した数字は技術職のもので、主務職は含まれてない。Y社全体ではこれまでのところ技術職の出向が先行し、それが出向者の大多数を占めてきた。しかし、A製鉄所では事情が異なる。分社の設立があいつだため、技術職に匹敵する主務職の出向比率が生じたと思われる。「思われる」という言葉を使ったのは、つぎの理由による。主務職の出向は、原則として彼らが在籍する製鉄所の責任で行われる。しかし、出向と同時にその在籍・「本籍」は製鉄所から本社に移行するため、製鉄所は管轄外になるのである。

こういう訳で主務職出向者の正確な人数は分らないが、今、A製鉄所とA労組の資料から、その人数を割り出してみよう。①組合員2,000人中、1,400人が出向組合員であり、このうち1,150人が技術職の出向組合員、250人が主務職の出向組合員である。②直営の主務職(出向してない主務職)280人中、130人が組合員で150人が非組合員(作業長、掛長以上)である。非組合員対組合員の割合は1.154対1になる。③そこで主務職の出向組合員250人に、この係数1.154を掛けると、約290人という数字が出る。これが非組合員の主務職出向者数である。この数字は推計であるが、これまでに作業長・掛長以上の管理職を中心に出向が進められてきたことを考慮すると、むしろ少なめの人数であろう。④以上より、出向組合員250人と出向非組合員290人を加えた540人が、主務職出向者の総数ということになる。このように主務職の出向者は、少なく見積もっても540人、出向比率66%に達している。この割合は技術職よりも若干低いが、ほぼそれに匹敵する比率である。かくして、A製鉄所の出向者総数は技術職1,150人と主務職の540人を加えた約1,700人弱が、合計の出向者であり、その出向比率は69%に達している。その結果、A製鉄所の労働力構成は、直営社員(非出向者)がわずか3割・750人という奇形的な構成をなしており、こ

の少人数だけで本体事業（製鉄事業）が進められている。

ところで、1994年に発表された「第3次中期経営計画」は、94年からの3年間にY社全体で7,000人の削減を打ち出した。内訳は主務職4,000人（主務職全体の40%）、技術職3,000人（技術職全体の15%）である。主務職（管理職含む）の削減率・出向比率が技術職よりも高いのは、①この層の要員削減が遅れ、人件費の高い50才以上の高年層が主務職に集中していること、②全国各地に製鉄所をかかえるY社では、製鉄所間の調整が必要なため、他社以上に主務職・管理職の比率が高いこと、等の理由による。この削減計画のうちの何人がA製鉄所に割り当てられるかは不明であるが、「今年（94年）の8～10月に120人減らすそうです」（a氏）ともいわれている。今後、より多数の出向者ができることは確実であろう。また、これまでの出向者のなかには、すでに転籍・退職した者がいるが、彼らは先の数字には含まれてない。転籍・退職した彼らや今後予想される出向者数を含めると、出向者の累積数は歴大なものになるであろう。わが国の基幹産業の1つである鉄鋼業では、かつての国鉄のJR移行時に社会問題化したのと同様か、あるいはそれ以上の事態が、国民に喧伝されことなしに進行しているのである。

## (2) 工事請負企業の出向者受入れ負担の増大

社外企業にとってA製鉄所は絶対的な存在である。そのため出向者の受け入れにあたって、A製鉄所の意向をそのまま受け入れることも希ではなかった。たとえば、「今までは何でもかんでもハイそうですか、という形でいただいていた」（q企業）のである。しかし、出向者の受け入れが、社外企業にとってすべてデメリットだったわけではない。いくつかのメリットが存在した。その1つは、出向者の受け入れと作業の拡大（下請移管）がしばしば同時に進行したことである。たとえば、「出向者をとるのは仕事をもってきてくれるのではないかということ」（q企業）、「仕事の拡大、たとえば圧延の仕事をねらえば、その部門の人をねらう」（m企業）という具合である。また、鉄鋼業の今日の合理化の1つに「職場ぐるみの下請移管」があるが、それは作業請負分野のことで、まだ工事請負分野にはない。それはオペレータ作業、メンテナンス作業という仕事の性格の違いによるものと思われる。しかし、そうはいっても、類似のケースが工事請負分野になかったわけではない。たとえば、「化成工場の仕事の一部を人間と一緒に引き継ぎ、1直分の20人がきて、直営には3分の2が残った」（n企業）ケースや<sup>6)</sup>、「モーターの発電機の修理部門から何人か人がきて、残った人（本工職場）は規模が縮小した」（p企業）ケースなどが、それである。しかし、すでに整備部門の大規模な下請化が終了した段階では、こうしたケースは希になると思われる。

メリットの2つは、出向者の受け入れにともなう社外企業の技術力の向上である。それは「現場の技術指導をしてくれる人」（d企業）、「設備投資をしたときに機械に詳しい人」（n企業）、「技術のいい人、資格のある人」（j企業）、「特殊技能の人」（m企業）、「電気が分かる人」（o企業）というように、技能・技術レベルの高い本工出向者を受け入れることによって、社外企業が自らの技術力の向上を図り得たことである。こうしたことの背景には、質の高い労働力を陶冶する企業内教育水準の高さや、規律性の高い労働力を生み出すであろう、厳しい労務統轄機構がA製鉄所に存在することを、われわれに伺い知らせ

る。

3つは、「戻入金」の低さから生ずるメリットである。本項の冒頭にも記したように、出向者は「Y社社員としての地位を保全」されている。したがって、出向者の賃金は出向前と同様にA製鉄所から保証され、支払われる。出向先で働いた労働の対価は出向者に支払われるのではなく、出向先からA製鉄所に「戻し入れる」という形をとる。これが、いわゆる「戻入金」である。「戻入金」率は、出向先企業や出向者により異なるが、一般的には技能・技術水準の高い人や出向先企業から逆指名される人ほど高く、またA製鉄所と関わりの強い企業（例、分社・系列企業・子会社）ほど高いようである。この「戻入金」率はしだいに高くなってきたが、「昔」はまだ低かった。「昔」がいつ頃かは不明であるが、「昭和62年頃までは（出向者を）ワンランクアップで入れてたんです。その後はしてないですが」（j企業）という言葉から推測されるように、1987年頃までのことであろう。その頃までは「逆指名者」を除くと、「戻入金」率は平均して50%、高い企業でも60%であった。n企業では「昔は50%、その後一昨年（92年）までは60%、昨年から63%」であるという。このようなかつての「戻入金」率の低さは、社外企業にとって魅力的であった。技術力の高い出向者をA製鉄所の半分の「賃金」で使うことができたからである。そのため、しばしば出向者を受け入れる時に、「ワンランクアップ」という昇格を行ったりした。

以上のようなメリットがあったため、社外企業は少々のデメリット—たとえば、①本工出向者を受け入れるため、自社従業員（社外工）を肩たたき退職させる、②出向者は製鉄事業以外に使ってはいけないというA製鉄所からの「お達し」<sup>7)</sup>—があっても、目をつむって出向者を受け入れてきたのである。しかし、最近では上記のようなメリットはしだいに少なくなり、デメリットが目立つようになってきた。

その1つは、出向者の受け入れと引き換えに移管されていた整備作業が、少なくなったことである。それについては本章の第1節で述べたとうりである。整備部門の下請移管は、A製鉄所ではほぼ終了しつつある。

2つは、社外企業が即戦力として期待する職種の本工数が少なくなったことである。工事請負企業では、電気・機械のメンテナンスや工事を主たる業務とするため、それに関する技術・監督能力をもつ出向者が必要である。しかし、第1節でも述べたように、A製鉄所における整備部門の下請化政策により、本工整備マンは急速に減少した。その結果、必然的にオペレータ系の出向者が増え、工事請負企業の期待に反するようになった。工事請負企業が期待するのは、即戦力になるメンテナンス系の出向者である。

「若い人、戦力になる人が欲しいんですが、（本工に）建設とかメンテをやる人がいなくなってるんです。それで今度はオペレータを貰うことになってるんですが、我々の会社ではオペレータは生かせられないですね。改めて監督にするならばそれで5年くらいかかりますから」（j企業）

「分社などに（本工）がいつちゃって、電気が分かる、電気工事ができる人は、全然余力がなくなっちゃった」（o企業）

3つは、「戻入金」率が高まったことである。「戻入金」率は出向先企業や出向者の技能によって異なるものの、最近では以前（昔）の10%アップ（60%～70%）が工事請負企業の平均になった。その結果、良質の本工出向者を安い「戻入金」で使えなくなってきた。A製鉄所の「戻入金」率は、優良製鉄所（B製鉄所）の4割、スクラップ対象のH製鉄所の5割と比べても、かなりの高率である。

「今まではこれが（戻入金率の低さ）が魅力だったんです。うちの会社では55～60%の戻入でよかったです。これが最近70%に上がってきてるんですよ。A製鉄所さんも大変なんですよ、それで戻入金が上がってきている。これが1つ。それに即戦力になる人が貰えなくなってきたんですよ。それで、即戦力のない人間を高い戻入で貰ってきて得かという問題が出てきている。今までは技術のいい人、資格のある人を積極的に貰おうということでやってたんですが、それが段々できなくなってきた」（j企業）

以上のように社外企業（工事請負企業）が出向者を受け入れるメリットは減少し、デメリット部分が増大している。しかも、今後「第3次中期経営計画」によって、「ブルーカラーよりもつぶしのきかないホワイトカラー」の増大が予想される。そうした状況下で、出向者の受け入れをめぐる、A製鉄所と社外企業の力関係が若干の様がわりを示しつつある。すなわち、従来の「頭ごなし」の出向者の押し付け方法から、A製鉄所と社外企業（工事請負企業）がそれぞれに推薦と要求を出し合い、両者の話し合いの結果、出向者を受け入れる方法への転換である。

「今はお互いに向こう（A製鉄所）も推薦する、こちらも要求するで、ガッチンコしてそれじゃ（受け入れましょう）ということに変わってきてますよね。だから今の出向者の方も自分の希望がなかなか思うようにいかないのが実態じゃないですかね」（q企業）

しかし、両者の力関係が若干変わって、受け入れ方法の変化が生じつつあるとはいえ、A製鉄所の協力会社（社外企業）であるかぎりには、出向者の受け入れを完全に拒否することは困難である。

### (3) 出向者の転籍・査定などにみる労働条件の悪化

先の定義でも述べたように、出向者は基本的にはまだY社の正社員である。そういう意味では、彼らは「非正規雇用者」「不安定雇用者」とはいえず、「変形」あるいは「不安定化」した終身雇用制や年功賃金制の処遇をうけるチャンス・可能性をまだ残しているかにみえる。が、果たして実態はどのようなのであろうか。

出向者の賃金体系は基本的に出向先と同じである。しかし、過勤務手当・深夜手当・所定内時間差賃金はそうではない。前2者は出向先企業の規定により支払われ、後者は出向先企業で一部カバーされるが、すべてがフォローされるのではない。そういう意味では、出向にともなう賃金ダウンはまぬがれない。その他にも出向にともなう休日数の減少などが

あり、全体的に労働条件は悪化する<sup>8)</sup>。しかし、出向の多様化によって生じている矛盾・問題はこれだけではない。

その1つは、古くて新しい問題だが、これまでの製鉄業務で培ってきた技術・知識をまったく生かせない企業・職場への出向が急増していることである。出向者数が他の製鉄所よりも突出し、社外企業への出向が限界に近づいているA製鉄所では、この種の出向者数がとくに多い。とりわけ、主務職の出向者にこうしたケースが多いが、この点については、つぎの談話が興味深い指摘をしている。

「ラーメン屋、パン屋、家具屋さんなどにも出向してます。ただ、Y社は教育訓練をよくやってるから重宝がられはしますけどね…面白いのは銀行に行く人がいる。退職金を銀行で預かりたいから出向者を貰いたいとね。要するに出向先がなくなってきてるんです。職種なんかはもういとわないんですよ。関連会社に出向する枠は超えてしまってる。今（関連会社に）仕事はないから、人は採れませんからね。関連会社以外へ行くのが最近増えてるみたいですよ。面白いのでは女子大の寮の管理人、これはやっぱり若い人では駄目なんですよ、女子大だから…ホワイトってのは以外に就職先がないのです。ブルーの方がまだつぶしがきく。ホワイトの人は鉄と関連のあるところ（就職先）はあまりない…出向ってのは基本的に本人の意思を聞かないんですよ。内定の段階ではどこに行くのか分からない」（j企業）

2つは、出向者の増大にともなう能力主義管理の矛盾の増大である。能力主義管理の査定（人事考課）は、基本的にA製鉄所ないしY社の権限に属する。しかし、出向先の企業・職種が多様なため、資格の昇格評価や職務的給与評価（職務給、職務考課給）などを、正確に行うことは困難である。多様な出向先の職務内容やそこでの働きぶりを、把握すること自体が困難ならざるを得ないからである。Y社と同一の「能力」の査定方法を他企業の労働者（出向者）に適用すること自体が異常であるが、それを改められないところに出向制度の矛盾の深さがある。それはまた、能力主義管理の矛盾の増大の現れでもあらう。

「出向者にもA製鉄所と同じ評価がきます。A製鉄所の査定はA3の用紙の裏表に評価を書かなければならないんですよ…所見欄ってのが馬鹿でかいんですよ。性格、業務の遂行能力とか、項目がこうあるんですよ。それについて（各項目ごとに）4行から5行くらい書かなきゃいかんわけですよ。それをA製鉄所に送ってやるんです…だけど、人間の評価なんて当てにならないでしょう。人間の評価ほど当てにならないものはないですよ…うち（会社）では技能がないのに、A製鉄所で評価されてるから（評価が）高いとか、うちに来て一生懸命やってるのにA製鉄所の評価が低いとか、ものすごいアンバランスがあるんですけど、これは我々の権限外なもんですから」（j企業）

能力主義管理の矛盾の増大については、つぎの観点からも言い得る。先にも述べたようにA製鉄所の出向者数は7割に達し、その多くは40才代で出向にでる。こういう状態は能

力主義管理のもつ選別機能、すなわち、とくに「中高年労働者に対してこそ『能力』の名による競争主義的選別の顔を見せる」<sup>9)</sup>という選別機能が、正常に働くなつたことを意味する。いかに「身を粉にして」会社の要請に答えてきても、製鉄所に残れる人々はほんの一握りにすぎず、圧倒的多数の人々は「働きぶり」のいかんに関わらず、40代で出向を余儀なくされるからである。出向者数の地滑りの増大自体が、能力主義管理の根幹を掘り崩している。

3つは、転籍に関わる問題である。Y社は「第3次中期経営計画」で7,000人の削減と同時に、出向者の転籍の早期化を打ち出した。組合員55才、非組合員（作業長・掛長以上）53才で、従来よりも転籍年齢が2才も早まった。その結果、彼らはその後の5～7年間は完全にY社から切り放されて、出向先の社員として定年を迎えねばならなくなつた。また、その一方で「最近40才ぐらいで出て行く人もいます」（j企業）というような、出向年齢の早期化も進んでいる。かくして、新規学卒者として希望を抱いて18才ないし22才で入社しても、Y社で働ける期間はわずか22年ないし18年で、後の13～15年は出向社員として働き、転籍後の5～7年は出向先の正社員として働く。Y社で働ける正味期間は、労働人生のわずか半分にすぎない。

このことが意味することは、Y社の60才定年制がもはや虚構以外のなにものでもない、ということである。転籍者には「早期退職金」や「残勤務年数金」が加算されるが、定年までの収入が完全に保証されるわけではない。Y社で定年を迎えられる人はごく少数で、圧倒的多数は定年を待たずに退職・転籍するのである。たとえば、Y社D製鉄所労組主催の退職式に集まった労働組合員492人のうち、60才の定年を迎えた「年満者」はわずか約30人にすぎなかった、という<sup>10)</sup>。参加者の多数は定年を待たずに退職・転籍した人々なのである。

このように出向者・転籍者の増大は、彼らの労働条件・賃金条件の低下を意味するが、Y社にとっても矛盾の拡大を意味する。Y社が享受していない労働に対する「賃金差額」の支払い（出向者）や、転籍者に対する「早期退職金」「残勤務年数金」の加算などは、Y社からすれば労務費の「ムダ使い」を意味する。出向制度・転籍制度の弊害は、それを犯したY社にとっても、大きな問題なのである。

4つは、労務費の「ムダ使い」を勝ち取ったことは、今日の労働組合がなしえる最大の成果だったかもしれないが、出向者・転籍の増大は、それ以上の矛盾を労働組合にもたらすことになった。出向期間中はY社の正社員であるため、彼らは依然としてY社労組の組合員である。彼らの所属する支部は多様であり、独立の支部を構成する場合もあれば、製鉄所の支部に混在する場合もある。しかし、基本的には、組合員は「本工職場で働く本工組合員」と「構内社外企業職場あるいはその他企業職場で働く本工組合員」に分断されたのである。A製鉄所労組の場合には、組合員約2,000人中の、実に約1,400人が出向組合員である。しかし、この分断された出向者に対して労働組合が十分に対応してるとは言いがたい。休日問題一つをとっても、出向者と非出向者の休日格差が年々拡大し、「同じ組合員でありながら不公平だ」「組合費は一人前払っているのに、なぜ俺達だけが少ないのか」（D製鉄所）という不満が高まっている。労働組合が抱える今日的な矛盾の1つが、この言葉に言い表されている。

転籍年齢の早期化も組合員数の減少という矛盾を拡大した。A製鉄所労組では1993年から94年にかけての1年間に約400人の組合員が減少した。その中には所間配転による減少部分も含まれているが、何割かは転籍の早期化にともなう減少部分である。こうした転籍の早期化に対する組合員の反発は強く、「シニア世代の賃金カーブ抑制という痛みに耐えて実現した60才定年制はどうなるのか」「これまで組合を信じてきた。もう意見をいうのもいやだとの声も出ている」<sup>11)</sup>という。出向・転籍に必ずしも断固とした「ノー」を言い続けられなかったY社労組は、自らの足元を自ら掘り崩しているといえよう。

以上、出向にともなう労働条件の新たな矛盾・問題、および労働組合の矛盾の拡大について述べてきた。それらの事実から指摘できることは、出向者の雇用不安が転籍の早期化などとも相まって一段と増幅され、Y社正社員としての賃金・雇用条件を受けるチャンス・可能性の範囲（時期的なことも含む）を著しく狭め、厳しくなっていることである。しかしそうはいっても、彼らの雇用条件が完全に中小企業並・社外企業並になったわけではない。出向の期間中はY社の賃金水準をほぼ保証されている。また、出向先の経営状態が悪ければ、出向者をいったんY社に引き上げて（出向戻し）、多少とも条件の良い他の企業に再出向させる措置もとられている。また、転籍者に対しては、転籍先の出向企業に60才までの雇用を義務づけたり、あるいは転籍先の経営状態が悪ければ、そこへは転籍をさせない、などの措置もとられている。そういう限りでは、出向先企業のプロパー社員が「玉突き的排出」などの雇用不安を余儀なくされているのとは対照的である。社外企業・中小企業の労働者よりは、相対的に雇用条件が「安定」しているようである。しかし、労働人生の半分を出向や転籍で過ごさざるを得なくなった大手製鉄所の本工労働者は、確実に社外企業や中小企業の労働者との格差を縮小させているようである。

「(出向戻しには) 2つあります。1つは出向会社が経営的にまいて戻入金も払えない場合、経営状態を調べないで出向させた場合ですね。出向戻して言ってます。2つは出向先の会社に適合しない。本人の適性もあって(出向先で)意欲や活力が失われている。そういう場合は、いったんY社に戻して再度別の会社に出向させる。だけど、本人の適性を考えてくれるってのはラッキーで、普通はそうではありません」(j企業)

「関連会社の中には明日も知れぬって会社もないわけではありませんね。そういうところへ行ってる人はできるだけ転籍させないように配慮しているようです」(o企業)

#### 注

- (1) A製鉄所の特殊鋼生産への傾斜は1987年以前から始まっていたが、87年の「中期総合計画」で線材工場・棒鋼工場以外の工場を高炉とともに休止することが決まったことにより、特殊鋼生産基地としてのA製鉄所の性格は決定的になった。
- (2) 単価は人工数だけでなく、登録使用される労働力の質によっても左右される。たとえば「資格をもってる者ともってない者、ベテランと新人でも単価に差がでる」(k企業)という。
- (3) Y社B製鉄所の「合理化成果還元金制度」については、町井輝久「社外工労働力編成の特質と合理化の現段階」科研費研究成果報告書「経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題につい

ての実証的研究』北海道大学教育学部産業教育研究室，1994年，72～74頁に詳しい。

- (4) B製鉄所の出向の展開については、木村保茂「鉄鋼大手製鉄所の賃金体系と出向の常態化」前掲書『経済構造転換期の産業合理化の特質と人材養成の課題についての実証的研究』33～36頁を参照のこと。
- (5) A製鉄所の出向者数は1970年代後半から目立ちはじめ、80年代に入ると「スリム化」政策で本格化し、90年代にはあいつぐ分社の設立で加速化された。
- (6) n企業A支店の受入れ出向者数は、支店105人中の31人、また製鉄所構内要員63人中の31人である。
- (7) 「出向者をおもて（外部の仕事）にだすことは原則として禁じられてるんです。だから忙しいときでもうちの社員（プロパー社員）が行って、おもての監督をするんです」（n企業）
- (8) 前掲「鉄鋼大手製鉄所の賃金体系と出向の常態化」35～36頁を参照のこと。
- (9) 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会，1994年，208頁。
- (10) 朝日新聞，1994年12月5日の「カイシャ大国24」を参照のこと。
- (11) 同上

### 第3節 工事請負社外企業の「能力主義管理」と「能力開発」

#### 1 「能力主義管理」の特徴

日本的経営の管理様式の1つである能力主義管理は、大企業を中心に広く導入されている。なかでも、鉄鋼大手のリーダー的存在であるY社は、能力主義管理をいち早く導入した。それに対して、中小企業では能力主義管理の導入は一般的に少ない。しかし、Y社に強く包摂されている社外企業（工事請負企業）の場合には、他の中小企業よりは能力主義管理の導入が多いものと思われる。

能力主義管理は、周知のように職務遂行能力の職能的資格制度を重視するが、それを導入している企業（工事請負企業）は6社である（d企業、o企業、i企業、p企業、j企業、l企業）。このうち前4社が全国的大手企業である。全国的大手で導入していないのはk企業だけである。しかし、k企業は全国の製鉄所の指名業者として展開していることから大手企業に分類はしたが、資本金・従業員レベルから判断すると、実質的には中小企業である。一方、地場の中小企業でも2社が能力主義管理を導入している（j企業、l企業）。経営幹部層にY社からの出向者・転籍者・派遣者がいることが、その導入を強めたと思われる。これらのことから判断すると、企業規模が大きく、かつY社との人的つながりが強いほど、能力主義管理の導入度合は高くなる傾向にある。

「上の連中はみんなY社からきた連中ですから、給与体系も人事制度もY社のを導入する傾向が非常に強い」（o企業）

社外企業（工事請負企業）の能力主義管理の特徴を検討する前に、それがまだ導入されていない企業（k企業、n企業、m企業、q企業）の賃金体系の特徴をみておこう。いずれの企業にも職能給は導入されていない。大半が年齢と経験を重視する基本給と、国家資格などの技能資格給からなっている。ただm企業だけは業績給を導入している。また、これ

らの企業ではブルーカラーの賃金は、日給月給であることが多い。概して全体的に、能力主義管理とは無縁の賃金体系である。他の一般の中小企業（工事請負の建設企業）のそれに近いものといえよう。

つぎに、能力主義管理を導入している企業についてみてみよう。まず第1に、地場の中小企業の場合である。j企業とl企業の2社が職能的資格を導入している。j企業では、「1級→2級…→10級→特1級→特2級…→特6級」までの資格等級が、またl企業では、「1級→2級…→9級」までの資格等級がある。両社とも、資格等級は賃金体系（年齢給+勤続給+職能給+その他手当）の職能給部分だけに反映する仕組みになっている。また、企業によっては、会社の業績によって賃金原資が変化するため、「業績が赤字のときは（職能給は）ゼロ」（j企業）になる。賃金原資が少なく、かつ賃金水準が低い社外企業（Y社賃金の約6割）では、まず「生活給」的な年齢給と勤続給を確保し、その上で職能給を位置づけるからであろう。そのためか、両社とも職能給の割合は高くない。たとえば、l企業では「年齢給と勤続給が7割、能力給が3割」であるという。そういう意味では、中小社外企業（工事請負企業）の能力主義管理は、巨大企業Y社（年功給4割、仕事給6割）の能力主義管理とは異なって、ある種の限界・「弱さ」をもっている。

第2は、全国的大手の社外企業（工事請負企業）の場合である。それらの中には大企業あるいは「中堅企業」といふべきものが含まれている。表3-3は、i企業（資本金3億7,700万円）とo企業（資本金10億3,260万円）の職能的資格制度を示したものである。資格の昇格に当たって各企業は様々な基準を設けるが、大別すると、①経験を重視するもの、②試験と査定を併せ持つもの、に分かれよう。i企業は前者①のタイプ、o企業は後者②のタイプであるが、社外企業全体としては①のタイプが多いよう

表3-3 工事請負社外企業の職能的資格制度

① i 企業		② o 企業	
資格区分	役職区分	資格区分	役職区分
理事	部長・所長	管理職1級	部長・次長 (次長・室長)
	次長		管理職2級
理事補	課長	管理職3級	
参事	係長		管理職4級
参事補	係長	指導職1級	
副参事	作業長		指導職2級
	主事	班長	
1級	班長	担当2級	
	2級		一般
3級		一般	
	4級		一般

資料) 会社資料および聞き取り調査により作成。

注) o企業の役職区分の( )内の役職は、Y社の役職名で、彼らが出向してきた場合の格付け位置を示す。

ある。

まず i 企業であるが、副参事ないし主事までは、いわゆるブルーカラー職に対応する資格である。それぞれの資格昇格は、経験年数が中心で、試験はまったく行われない。ただ、昇格とは関係のないレポートが年 1 回課されている。査定も行われているが、実態的には年功的な昇格方法である。「参事（課長、係長）あたりまでは、よほどのトラブルがない限り、一定の年数」（i 企業）で、昇格するという。そういう意味では、職能資格の運用はきわめて年功的である。それは文字どおり年功的処遇であって、「労働者の『絶対区分』的な公平感への『能力主義管理』の対応」<sup>1)</sup>とは異なるものである。

一方、o 企業では昇格試験が行われている。担当 4 級→担当 3 級には作文が、担当 3 級→担当 2 級→担当 1 級（作業員）→指導職 2 級（班長）には、それぞれにシートマーク式の筆記試験が、指導職 2 級（班長）→管理職 4 級（係長）にはレポート試験が課されている。ただし、管理職 3 級以上（課長以上）には試験はない。試験は一定の経験年数者の中から、上司が推薦した者だけが受けれる。この推薦には能力評価、業績評価、態度評価、自己申告評価などが含まれている。こうした能力主義的昇格方法の結果、昇格に当然遅速が生じる。「早い人と遅い人では 2 年ぐらいの差がでる」（o 企業）という。o 企業の職能資格の運用方法は、先の i 企業とは対照的に、きわめて能力主義的である。

このような能力主義的な運用の仕方は、企業規模が大きくなるほど多いのかもしれない。o 企業でも、その理由を「全社で 2,700 人もいますから、人事考課は非常に難しい。そういうことで試験したり、マニュアルみたいなものを見ながら、公平な人事をして行く」ため、と述べている。しかし、それよりも説得力をもつのは、o 企業が Y 社との人的つながりの強化を通じて、系列化したことの影響である。系列化の影響が、Y 社的な能力主義管理の導入・「真似」をもたらしたのである。「上の（幹部の）連中はみんな Y 社からきた連中ですから、給与体系も人事制度も Y 社のを導入する傾向が非常に強い」（o 企業）という発言や、Y 社の出向者を格づけする職能資格を前もって決めていること（表 3-3 の役職区分のカッコ内）などは、そのことを示している。

以上のような職能資格制度は、賃金とどのようにリンクしているのだろうか。o 企業を例にとってみよう。o 企業の賃金体系（基準内賃金のみ）はつぎのとおりである。

（基本給＋職能給 A＋職能給 B）＋役付手当＋出向手当＋交替手当＋その他手当

このうちカッコ内に示したのが主要賃金項目である。それぞれの割合は、基本給が 50%、職能給 A が 10%、職能給 B が 40% である。基本給は年齢給を、職能給 A は資格区分別定額給を、職能給 B は資格区分別範囲給を意味している。主要賃金項目全体としては、年功給と仕事給の割合が、50対50になっている。このうち職能給 A（仕事給）は、先に述べた資格区分別の賃金で、それぞれに格づけされた職能給が「定額」として支払われる。この部分の昇給には、当然、上位への資格昇格が必要になる。しかし、同じ仕事給でも職能給 B は若干異なる。各人の職能資格別の職務遂行能力やその他などを査定することによって、決定される賃金である。具体的には、技能・技術・資格・仕事の複雑さ・責任などの職務遂行能力、業績評価、および自己申告評価などによって、各人の「能力」を評価して支払われる。この査定結果は、職能給 B だけでなく資格の昇格にも影響するが、職能給 B が毎年のベースアップや賞与に直結することもあって、頻繁に査定が行われる。

以上、社外企業（工事請負企業）の能力主義管理の特徴について述べてきた。それによると、年功的運用方法が多いとはいえ、全体的に能力主義管理の導入率は高かった。親企業Y社の存在が影響しているからである。影響力という点では、ケースは少ないものの、O企業の能力主義管理がもっとも典型的であった。そのことは鉄鋼社外企業の1つ特徴と言っているのかもしれない。

## 2 「能力開発」の展開

社外企業の能力開発は、能力主義管理の導入に劣らず活発である。いや、それ以上に活発であるといって良いだろう。企業規模の大小に関係なく、すべての企業が、Off・JT（Off the Job Training）を含む多様な能力開発を行っている。社外企業以外の工事請負の建設企業（中小）よりも、数段に活発である。以下では、社外企業（工事請負企業）の能力開発の特徴をみてみよう。

### (1) 新入社員教育

新入社員教育はすべての社外企業で行われている。自前の教育訓練システムをもたない企業でも、新入社員教育だけは別である。その方法はいくつかあるが、1つは、数週間～数カ月間の新入社員教育をした後は、職場でのOJT（On the Job Training）に委ねる方法である。職場でのOJTといっても、基本的には放置状態に等しいものであり、そういう意味では、実質的な新入社員教育期間は、職場に配属されるまでの数週間～数カ月間ということになる。2つは、集合的な新入社員教育後に、世話役（P企業）やコーチャー（O企業）などの先輩労働者をつけて、技能指導や生活指導などをする方法である<sup>2)</sup>。新入社員教育期間は、世話役・コーチャーがその任を終える翌年3月までの1年間ということになる。この方法はY社の「世話役制度」をまねたものと思われるが<sup>3)</sup>、ケース的にはそう多くない。

社外企業の新入社員教育の特徴は、この他にもまだある。それは協力会主催の安全教育（2時間）と、製鉄所構内に入るための「門鑑」教育（入構者教育）を受けることである。「門鑑」教育とは、製鉄所構内に入構する際の「心構え」教育である。

「製鉄所の門をくぐるには、門鑑っていつてるんですけども、門鑑通るためにはある程度の教育受けないとくぐれないですよ。強制的に4時間ぐらいの講義を受けないと、守衛さんのところの門鑑通してくれません」（j企業）

### (2) 委託教育と自社教育

社外企業各社はそれぞれに教育計画をもっている。しかし、その計画を自前の教育機関で行う場合と、他団体に委託して教育してもらおう場合とがある。自前の教育機関をもたずに委託教育に頼っている企業は、4社（k企業、n企業、m企業、q企業）である。（ただし、新入社員教育は自前）比較的に規模が小さい企業に多いようだが、そうでない企業ももちろん存在する。

ところで、委託教育だからといって、教育計画が貧弱で、雑なわけではない。管理者

層、監督者・中堅社員層、一般社員層ごとに教育プランをつくり、他団体に教育を委託している。たとえばm企業では、管理者教育として、「事務改善・効率化実践」「人事労務・実践基礎」「技術者のための原価計算」「戦略営業マネージャー訓練」「先見予測力開発」「折衝・観察力開発」「指導統率力開発」「企画力開発実践」「設備保全の実践」などを、監督者・リーダー・中間層教育として、「グループリーダーの養成」「第一線監督者教育」「技能向上専門技術研修」「自主管理教育」などを、また一般層教育として、「誰にでもできる現場改善」「安全研修」「自主管理教育」「各種資格取得教育」などを企画・計画し、教育を委託している。委託団体は企業によって異なるが、多岐にのぼる。たとえば、A製鉄所、協力会、産業能率大学、日本産業訓練協会、産業訓練センター、職業訓練所、職訓短大、技能開発センター、各種の業種協会、その他団体などである。自前の教育機関・機能をもっている企業でも、これらの団体を利用することが多い。

一方、自社独自の教育機関・教育システムをもっている企業は6社である。企業規模が大きいほど「完成」された教育体系図をもつ傾向が強い。今、その代表的なものを示すと、表3-4のとうりである。鉄鋼大手のそれと比べても見劣りしない教育体系である<sup>4)</sup>。i企業ではこの教育体系に沿って、多様な企業内教育を行っている。しかし、こうした教育体系をもっている企業でも、委託教育が皆無なわけではない。委託先としてもっとも多いのは、製鉄所の教育プログラムへの参加である。A製鉄所の場合は、製鉄所の教育部が分社して、教育機能がそこに移管したから、厳密には分社企業への委託ということになる。分社企業の教育プログラム（例、管理者教育、監督者教育、安全教育、JK教育、資格取得教育、その他教育—第1部第3章第2節を参照—）の中から、各社は教育科目を選択して、社員を参加・委託するのである。一般の工事請負の建設企業に比べて、鉄鋼業の社外企業（工事請負企業）の教育訓練は活発であるが、その原因のひとつは、Y社各製鉄所の教育システムの充実とそれへの社外企業の参加が可能なことである。

### (3) 安全教育・JK教育と監督者教育・資格取得教育

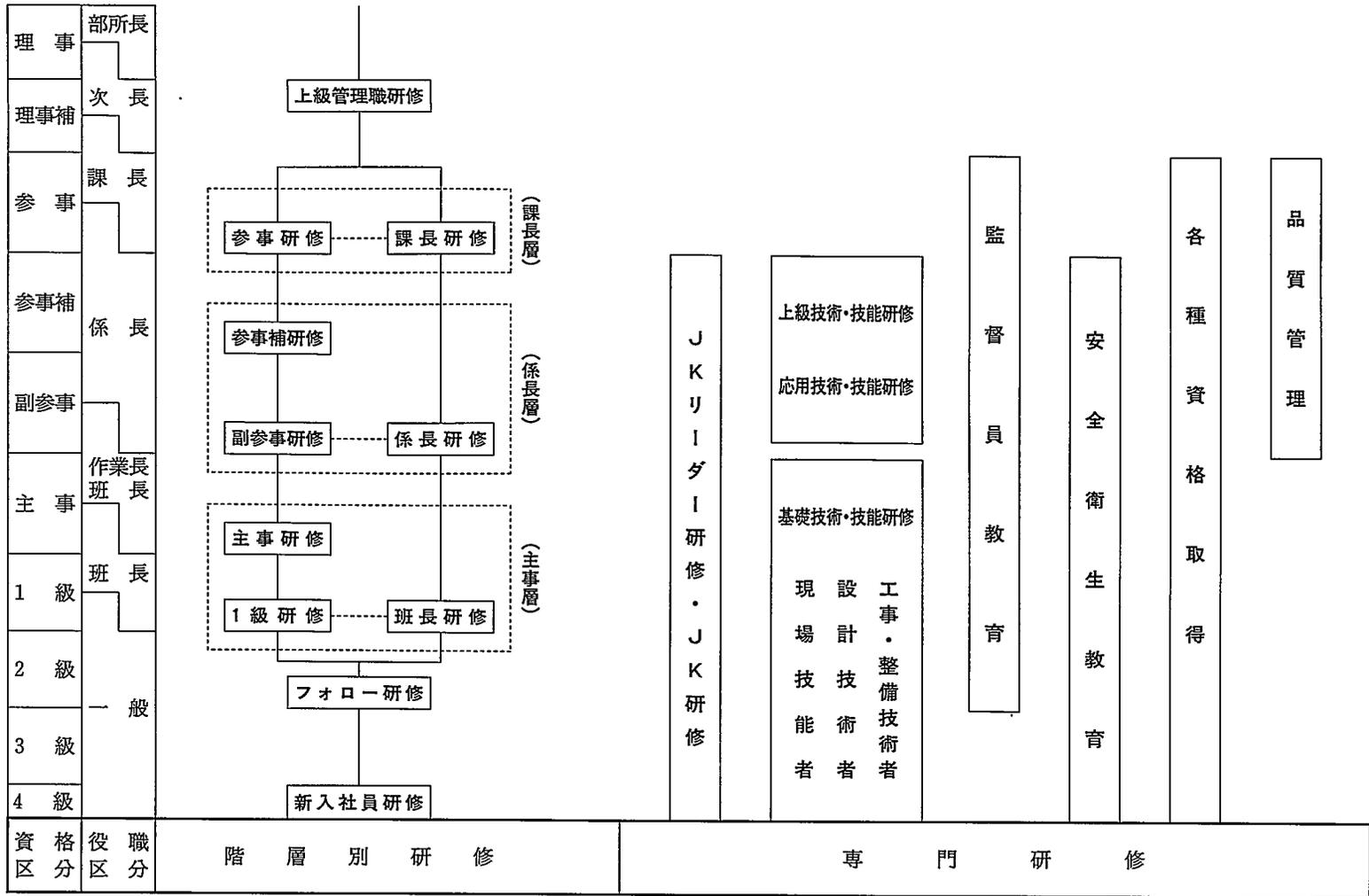
これまでの叙述からも分かるように、企業別の濃淡はあるものの、社外企業各社は階層別の教育を行っていた。ここでは、技術職（ブルーカラー）の職能教育（専門教育）をみてみよう。

安全教育とJK教育は、A製鉄所の指名業者（社外企業）であるからには、不活発であることは許されない。暗黙的ではあるが、A製鉄所からある種の「指示」がでている。

まず、安全教育である。鉄鋼業では、安全問題がことのほか「厳しい」。コスト削減運動が安全確保にマイナス的な影響を及ぼすにもかかわらず、運動としては「厳しい」のである。「厳しい」運動の中心は、安全教育である。製鉄所が主催する安全教育、協力会が主催する安全教育、社外企業各社が独自に計画し、実行する安全教育、その他の安全教育が、網の目のように組まれている。社外工は、この安全教育のいくつかを受講しなければならない。

つぎは、JK教育である。JKはJisyu Kanriの略称である。JK教育は、自主管理活動のリーダー層の育成を目的としている。A製鉄所もご多分にもれず、自主管理活動が活発であるが、この活動への参加は、製鉄所構内のすべての企業（社外企業など）にも義務

表3-4 教育訓練体系図(i企業)



づけられている。JK活動の活発いかんが、A製鉄所の社外企業評価（業績評価制度）に影響するのである。そのためJK教育は、きわめて重要である。大手社外企業の一部はJK教育を自ら実施できるが、大多数の社外企業はそうではない。それらの社外企業は、A製鉄所（厳密には分社企業）が主催するJK教育を利用しなければならない。

「A製鉄所は業績表とかでJK活動の評価をして、協力会社のランクづけをする。お金も違うのです。…(だから、うちの)会社のこともあるけど、A製鉄所によくみせなきゃ。…向こう（A製鉄所）から陰に陽に仕事を任せる量とかに関係するとかね。…業績評価点が上がって、管理費をくれる。ABCとランクがあつてね」（d企業）

ところで、直接、教育訓練とは関係ないが、社外企業（工事請負企業）のJK活動の現状を簡単に述べておこう（詳しくは、補論を参照してほしい）。

協力は、1994年度から新たにJKの支援体制を発足させた。それは実際に活動しているサークルを支援する組織のことである。支援方法は、テーマ設定の助言、人員配置の変化に応じた適切なサークル編成の助言、あるいはJK教育（研修）への参加を促す助言、等々である。協力会社全体のサークル数は200弱で、1サークルに2件以上のテーマ完結を課している。テーマにはコスト・品質案件などを積極的に取り上げるよう指導している。その結果、1サークル当たりのテーマ完結数は、「88年の3.7件から6.4件」（j企業）に上昇しているという。

しかし、この数字はあくまでも社外企業全体の平均である。工事請負企業は、ライン生産に携わる作業請負企業に比べると、相対的にJK活動が不活発である。理由としては、ライン作業でないこと、工事期間に制約されて常駐的なJKサークルを組織しにくいこと、テーマの設定が難しいこと、等々がある。そのため、「日常的な整備作業をしている人だけで、建設工事（機械工事）関係と職員は（JKサークルは）なし」（d企業）とか、「（従業員20人中）2サークル」（k企業）だけとか、「（従業員60人中）6サークル」（p企業）とか、あるいは「（従業員48人中）5サークル」（q企業）だけとかいうように、サークル数およびサークル参加率は、作業請負企業に比べて相対的に低い。テーマ完結数も、協力のJK活動支援計画で決めた1サークル・2件以上を大幅に超えるものではなく、社外企業全平均の6.4件を下回っている。

「JK活動すれつたって、なかなか（できない）。作業請負関係とも違いまして、皆が集まる機会が難しいもんですから停滞してるのが実情なんです。業績評価の中にもJK活動がでてきますので、全くゼロってわけにはいきません。それでそれなりの対応をしますけど、現場はないですね。（活動の）ベースは上の方（職員）になっちゃっていますね」（q企業）

以上はA製鉄所の社外企業ゆえに、特別な活発化を余儀なくされている教育であった。しかし、監督者教育と資格取得教育は違う。それはA製鉄所の指名業者（社外企業）であるか否かに関わらず、工事請負企業として生き延び、発展して行くためには、必要不可欠

な教育である。鉄鋼不況下で製鉄所への依存率が低下し、製鉄所以外に工事展開を求めなければならない今日の段階では、きわめて重要である。

まず、監督者教育である。工事請負企業各社が仕事の主体を監督業務においていることから、きわめて重要である。オペレータ出身の出向者を一人前の監督者に育てるには、「5年くらい」必要であるといわれているが、そのためにも監督者教育の充実は急務である。また、「責任施工体制」への移行によって、監督者の管理能力の向上が急務にもなっている。そのため、自前の監督者用の教育システムをもっている企業も、また委託教育に頼る企業も、どちらもきわめて熱心である。監督者用の教育は各種あるが、とくに管理技術教育が重要である。それは、工程管理、品質管理、工事検査、原価管理、歩掛と見積、職場改善、工事公害対策などを教育内容としている。

つぎは、資格取得教育である。工事請負企業は建設業の許可資格を必要とする業種である。建設業は全産業の中でもっとも多種類の技能資格を必要とし、かつ、もっとも多くの技能資格取得者を擁する産業である。そのため、工事請負企業（社外企業）も技能資格の取得には熱心にならざるを得ない。教育訓練体系がない企業でも、資格取得教育だけは安全教育とならんで重視されている。機械工事関係か電気工事関係かによって、取得しなければならない資格の種類は異なるが、大半の企業が新入社員教育の時から資格取得に力を注いでいる。資格取得の難易度は、「特別教育の受講だけで取得可能な技能資格」→「当該作業経験年数と受講（技能講習）によって取得可能な技能資格」→「試験によって取得する国家資格・技能検定」の順で難しくなる。各社は全額あるいは半額を援助して、従業員の資格取得を奨励している。そのため、一人当たりの資格取得はかなりの数にのぼる。ちなみに、m企業の一人当たり資格取得数は14.3である。

#### (4) 昇進・昇格管理と教育訓練

能力主義管理は、教育訓練と結合することによって昇進・昇格管理機能を強化する。とくに、大企業ではそれが顕著である<sup>5)</sup>。では、能力主義管理が大企業ほどではない、社外企業（工事請負企業）においてはどうかであろうか。

教育訓練は、能力主義管理の導入とは無関係に、昇進・昇格管理と結合しやすい側面を有している。とくに、層別（階層別）教育はそうである。層別教育自体が、すでに役職階層ごとに対応した教育機能を有しているからである。また、経験によって昇進が行われる場合でも、教育訓練は経験によって得た知識・技能に、さらに新たな知識・技能を付加することによって、「能力」向上→昇進を可能にする。たとえば、m企業（能力主義管理は導入してない）では、監督者層だけでなく一般層に対しても「自主管理教育」を行っているが、それは一般層にも自主管理能力を付与することによって、監督者（現場を自主管理する責任者）の候補者を育成しているのである。次期監督者は、当然この層の中から選ばれる。

このように層別教育は、ある種の昇進・昇格管理機能を内包している。しかし、その管理機能は、教育訓練が単独な場合にはきわめて弱いのも事実である。その機能が強化されるのは、教育訓練が能力主義管理と結合することによってである。だがなお、職能資格制度の運用方法が年功的で、経験重視の昇格の場合（能力主義管理）には、その機能はまだ

弱い。それが強化されるのは、職能資格の運用が能力主義的な場合においてである。先述したように、職能資格をもっとも能力主義的に運用していたのは○企業であった。しかし、残念ながら○企業の教育訓練体系図を手元にもっていない。そこで、年功的な職能資格の運用ではあるが、i企業のそれをみてみよう。

表3-4は、i企業の教育訓練体系図である。それによると、層別教育（階層別研修）は資格区分に対応している。たとえば、1級→1級研修、主事→主事研修、副参事→副参事研修、参事補→参事補研修、参事→参事研修、という具合にである。しかし、それぞれの研修は、それぞれの資格に対応するだけであって、研修（教育訓練）それ自体が昇格の前提条件になっているわけではない。資格の昇格は、あくまでも経験重視である。そういう意味では、教育訓練の昇格管理機能は、まだ弱いのである。しかし、役職上の昇進には教育訓練は、ある種の管理機能を有している。たとえば、1級に対応する班長研修、副参事に対応する係長研修、参事に対応する課長研修などが、それである。これらの研修は、それぞれの役職者に対して行われると同時に、昇進前の人に対しても行われる。そういう意味では、昇進候補者教育の機能を有している。

能力主義管理を導入しても、年功的な職能資格の運用が多い社外企業（工事請負企業）の現状では、i企業の事例が1つの典型をなしているといえよう。

#### 注

- (1) 前掲書『日本の生産システムと企業社会』203頁。
- (2) ○企業では、本社で2カ月間の教育をした後に各支店の職場に配属するが、コーチャーをつけて、翌年の3月まで技能・技術指導（OJT指導）や生活指導を行っている。
- (3) 木村保茂「労働過程のフレキシビリティと『能力開発』」『北海道大学教育学部紀要60号』1993年、53頁参照。
- (4) 鉄鋼大手の教育体系については、同上の49頁を参照のこと。
- (5) 同上、48～49頁を参照のこと。

（木村 保茂）

## 補論 機械設備工事請負社外企業の「合理化」と出向問題

本稿では、Y社A製鉄所において機械設備工事部門を請負う下請社外企業の諸問題に関し、A製鉄所協力会社のひとつであるj企業を対象として論を進める。以下で述べられている事例・発言は、j企業において我々の行った聴き取り調査に基づいている。

### 第1節 j企業の沿革と概要

j企業の創業年次は、1946年の1月にまで遡る。終戦直の荒廃した状況下の東京に会社は設立された。設立時の資本金は19万5千円である。創業の担い手となったのは、造船会社に勤めていた技師たちである。艦砲射撃によって工場、その他が破壊されたが、会社は、撃滅された設備、主にボイラーの復興に力を注いだ。以来、j企業は、ボイラー及び化学プラントの各種エネルギー配管・油圧装置・集中給脂装置等の設計・施工・整備を主体とした営業を行うに至った。

現在、j企業の本社は、東京からA市に移され、Y社A製鉄所の構内にその所在をかまえている。A市には、49年にj企業の出張所が開設されたが、58年に出張所は支店に昇格、81年に支店が本社となり、現在に至っている。なお、東京にあった本社は東京支店となった。

A市に本拠地を移すことによって、j企業は、Y社A製鉄所の下請社外企業としての活動を中心的に行うことになる。こうした展開は、78年からスタートした減量経営期にまで遡り、スリム化を図る鉄鋼大手各社が本社での業務を、補助的なレベルからより主要工程に近いレベルまで、下請企業に委譲するようになったことに端を発する。しかし、85年の円高不況を契機に「中期総合計画」（87年）が出され、Y社A製鉄所でも高炉休止の合理化案が出された。A製鉄所の多くの関連・下請企業はこの時期の大きな危機感から、A製鉄所に対する依存度を下げべく、事業内容の転換・拡張を図り、またそれはA製鉄所の側からも各下請企業に対して促された。j企業もご多分に漏れず、A製鉄所に対する依存度を、それまでの8割から半分以下にまで下げた。

j企業は、製鉄プラントに長く携わることによって得た技術を活かし、メンテナンス・エンジニアリング部門を充実させるべく努めた。昭和61年には北海道T市に工場を建設し、製紙・食品工業・建材加工などの分野に進出している。また、87年に、中小企業庁の技術開発支援事業の対象として、北海道で最初にチタン材溶接加工技術を確立し、配管・タンク類の補修・製作をするなど、技術開発・改善への積極的な取組みを見せている。

現在、資本金3,151万8千円、従業員数66名、常雇外注160名、売上高16億1,800万円、主な事業内容は、産業用ボイラー・ポンプ等の汎用機器の据付・整備・補修、各種タンク・架構物・鋼構造物の設計・製作・据付、油圧及び給油装置・空気調節設備・水処理設備・集塵設備等の設計施工、特殊材の加工溶接及び発色・研磨、合成樹脂の溶接加工製作、となっている。

## 第2節 Y社A製鉄所からの請負業務の特徴と「合理化」

先に述べたように、j企業はA製鉄所への依存度を下げてきているとはいえ、A製鉄所の下請社外企業という位置から完全に脱却しているわけではない。そこでの問題は、なお色濃く残っているように思われる。

以下では、j企業においてのそのような問題点を見ていくことにしたい。

### 1 業務の特徴

まず、j企業がA製鉄所から請け負う業務の特徴から見ていくことにしよう。

社外企業が下請として請け負う業務は、作業請負と工事請負とに大きく分けられるが、j企業は主に工事請負をしている。

j企業が請負っているメンテナンス作業は、日常的な直営小修理(図1参照)と定期的修理である。前者は4人の労働者がA製鉄所内に常駐し、所内の日常的小修理に就いている。彼らは製鉄所の地区整備の整備掛として、バルブの整備、エア漏れの修理等を行っている。

工事請負は、定常的な業務ではなく、設備のメンテナンス、建設等の工事等を請け負うことを指す。これはシャット・ダウン、もしくはそれを略称してSDとも呼ばれ、製鉄所で定期的に高炉等の設備を止めた際、止めた機械や炉等の設備の保全・修理を行うことをいう。保全・修理の必要な箇所は、製鉄所のほうから指定される。

定期修理は、設備を止める24時間のあいだに行わなければならないが、この他に、もっとスパンの長い、2ヶ月から3ヶ月に及ぶ工事請負業務もある。このような工事請負は、機械設備の据付が主なものとなっている。

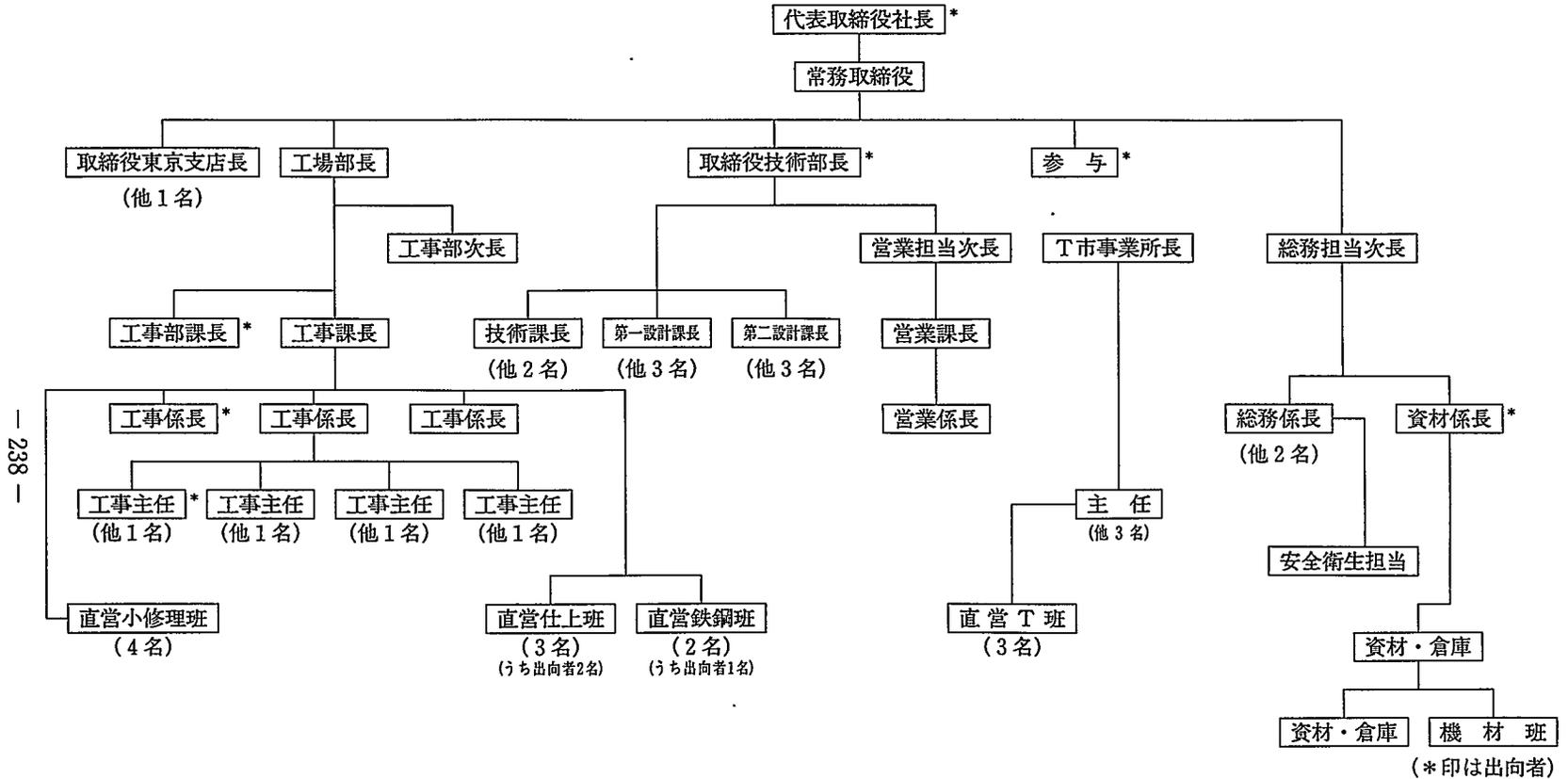
j企業は機械設備のなかでも主にボイラーを専門として扱ってきた。しかし最近では、下請業務が発注される場合に、A製鉄所側がそうした社外企業の専門性を考慮しないようになってきている。機械関係の工事請負業務をA製鉄所から請け負う社外企業は、j企業のほかにも数社存在する。各企業はそれぞれの専門性・特殊性をもっているが、数年前から、下請業務発注の際には、そうした専門性・特殊性を考慮しないかたちでの競争入札が行われている。

「(かつては)その設備の特殊性を考えて、この設備についてはA社にやってほしい、この設備についてはB社にやってほしい、というふうに、きちんと区分けがついておりました」(j企業)。

「最近はですね、そんなに(社外企業間での)分野の違いってのはなくなって、基本的には分野の違いはあるんですけども、いまはもう“安い・高い”の世界になってきております。ですから競合ということになる」(j企業)。

競合が行われるようになったのには、上で言われているように、A製鉄所側が下請業務にかかるコストを、同業あるいは類似業者間の競争によって切り下げようとしたからである。また、かつて発注したほど、A製鉄所側が下請として発注する件数が多いとはい

図1 j企業 組織図



うこともその一因である。j企業の工事経歴書を見る限り、1984年に「復熱炉廃熱ボイラー用ダクト製作取付工事」と「棒鋼工場圧延ライン集塵ダクト及び煙突製作取付工事」とを受注して以来、j企業のA製鉄所における設備の据付工事は行われていない。

## 2 コストダウンの要請にともなう合理化

下請の発注が競合によって行われるようになると、下請社外企業が入札を獲得するためには、他社よりも安い単価で請け負うことが大きな条件となる。より低い単価に対応しようと、下請各社間でのコストダウン競争が行なわれることとなる。

また、A製鉄所による請負単価の査定方法も、コストダウンが要請される大きな誘因となっている。請負単価の査定方法はいくつかあるのだが、大きくは二通りに分けることができる。一つは、従事する人数分に対応した単価の査定、もう一つは、扱う処理量の単位（鉄骨のようなものならばトンいくら）に対応した単価の査定である。メンテナンスのような仕事であれば、前者の査定が行われることが多いが、コンストラクションの場合は、後者が行われることが多い。しかし、現在の査定は両者とも圧倒的に後者が行われている。仕事を発注する側にとって、後者の査定方法を採用することの利点は、見積もりをより曖昧にし、コストダウンを下請企業側に転嫁することが可能となるからである。

「最近はですね、鉄（A製鉄所）もだんだんずるくなってきた、その仕事を5人でやれとか4人でやれとか言わないんですよ。この仕事を100万円でやんなさいと、こういう言い方をするわけですよ。百人使ったって、千人使ったって、何人使ったっていいですよ。細かい計算なしで、おおまかできてる」（j企業）。

「（工事発注の際には）見積もり根拠を出さなきゃいけないと思うんですけども、見積もり根拠を出すと、製鉄所側はその見積もり根拠を認めたということになる。5人でやってるということを認めてるんなら、5人分の金払えよと（請け負う側は）言うことになってしまうんで、一式なんぼ、ですよ。そうすると製鉄所、責任ないわけですよ。あんたそこ100万円でやるって言ったんじゃないのと。そうすると、人減らせばそれは儲かるよと、人多ければあんたのとこ損だよと。（請け負う側が）5人分くださいよと言うと、5人分なら当然これは経費いりますよと、通勤費もいりますよと。そうすると結局損な価格になってしまうわけです」（j企業）。

コストダウンを行う際に手っ取り早いのは、作業の効率化である。作業の効率化には二つあり、一つは単位時間あたりの作業量の増加、もう一つは少人数化である。ともに、労働強化につながる。しかし、もっと原始的な方法もある。それは、賃金カットである。

「なるべく、トンするのに5人かかったなら、“5”という数字はいじらないようにして、単価を変えると。そこで（コストを）下げると。1工数いままで1万8千円だったのを、1万7千5百円にするとか、そういう1人区分の値段を下げることによって単価を安くする。早く言えば労働搾取なんですよ。自分も昔そういう（現場の）仕事やってまして、いまこういう（管理職の）立場で、非常に矛盾を感じているんですけど

も」(j企業)。

j企業においては、このように賃金カットというかたちでコストダウンが行われているが、こうした社外企業側のコストダウン努力とともに、A製鉄所側からもそれを促進させるような運動が行われている。その運動は、A製鉄所によって“KCD運動”と銘打たれているものである。KCD運動は、1991年度より始められた。運動の主幹はA製鉄所の製品技術部が担っている。KCD運動は、j企業をはじめとした下請社外企業を連累して行われている。KCD運動に携わる社外企業は、運動によるコストダウンの成果を金額評価し、その評価を四半期(3ヶ月)ごとに、A製鉄所の製品技術部へ報告しなければならない。

KCDとは「ケンセツ・コスト・ダウン(Kensetsu Cost Down)」の略称であり、その名の通り、機械設備の建設等を行う際にかかるコストを引き下げることが目的としている。しかし、KCD運動では、そのようなコストとともに、A製鉄所構内での“安全”面に関するコストの見直しも行われている。

「A製鉄所のなかは、ものすごく“安全”がうるさいんです。オモテ(製鉄所構外)に行って仕事する人がなかに入ってこれないくらい、ものすごく厳しい。構内歩くには、ヘルメットかぶらなければいかん、安全靴履かなきゃいかん。腕まくりもしちゃいけないんですよ。…で、安全が厳しいというのはね、コストにもものすごく影響してくるんですよ」(j企業)。

鉄鋼産業のような大企業において、安全面の確保に過敏になるということは、ある意味で当然のことであろう。しかし、所内のこうした過敏な安全管理は、社外企業におけるKCD運動の対象テーマとなった。j企業でも、安全管理を見直し、それは“工法”の改善へとつながっていった。

「“工法”なんですよ。やり方。これによって、ずいぶん安くなったり高くなったりいたします。一番いい例が、高い所で仕事をするとき、基本的には、全部足場を組まなければいけません。労働基準法ではそういうことなんですけれども、例えば、配管やるときに、全部ダーッと足場かけたら、ものすごい金かかるんですよ。我々、いまそういうことはしないで、配管を地上でつなぐんですよ。5.5メートルのパイプを4本つなぐとしましょうか。4本ですから、接続箇所は5箇所あるわけです。それは地上で3箇所やって、最後の2箇所だけ足場を組めばいいわけですから、5箇所のぶんが2箇所できよくなるわけです。それで、総足場は組まないで、溶接するぶんだけ組んでやればいんですよ」(j企業)

安全面にかかるコストを引き下げようという誘因が、このように、高所作業を少なくするという、“工法”の改善につながっている。

工法改善によるコストの引き下げは、他の点でも見られる。

「技術的に非常に難しいわけですがけれども、溶接費を減らすとかですね。例えば、ひとつの強度を得るために、溶接をガッチリつけて、糊ベッタリつけて剥がさないようにするのもひとつの方法なんでしょうけれども、もうちょっと糊少なくして剥がさないようにする方法ないのかと。最近面白いのは、溶接だけじゃなくて、ボルト止めをしながら溶接工事をやる。溶接で全部保たせるんじゃないで」(j企業)。

以上をまとめると、A製鉄所側が下請業務の発注を競争入札によって行うようになってきたこと、また、単価の査定方法をおおまかにしていることによって、下請社外企業へのコストダウンが非常に強まっている。またそれは、A製鉄所のすすめるKCD運動によって促進されている。j企業におけるコストダウンは、一方で、賃金カットというインテンシヴなカタチで行われ、他方で、工法の改善というカタチで行われている。後者に関しては、労働者の日常の提案活動の賜物であろう。後述するが、JK活動のような自主管理活動はj企業においてもさかんに行われている。KCDも含めて、こういった提案活動が、社外企業での労務管理の施策としても、非常に重要性をもつものとなっている。

### 第3節 A製鉄所からの出向者の増大とj企業の対応

日本的労働編成の大きな特徴である労働のフレキシビリティ・「多能工化」は、職場での絶えざる改善活動や能力主義管理と結びつくことによって、要員の削減を可能にする<sup>2)</sup>。このような要員削減によって“余剰”とされた労働者は、労働組合側が「雇用確保」を前提としていることもあって、それほど抵抗をうけることなく出向・配転される。出向・配転は、従来の景気後退に対するバッファーとしてだけでなく、日常的に行われ、少数精鋭主義を促進するという性格を強めている。

Y社においても、87年に「中期総合計画」が出され、その延長である「第3次中期経営計画」が94年4月より始められている。それによれば、7,000人もの人員の合理化削減案が出されているが、Y社における出向は、すでに常態化したものとなっており、これまでも多くの労働者がなじみの職場を離れ、出向者となっている。

7,000人もの人間が出向者となった場合、彼らそれぞれのゆくえは知るすべもない。たいていの出向者は、多くの関連・下請企業へと廻されるが、彼らはそこでどのような状況にあるのであろうか。

j企業でも、Y社A製鉄所からの出向者を多く抱えている。下請社外企業での出向者の現状を、j企業を例にとり、具体的に見ていくことにしよう。

#### 1 出向者の配置

j企業では、A製鉄所からの出向者が、1994年9月現在、11名存在する(しかし、先の「第3次中期経営計画」によって、さらに5名が出向してくるようになっていくことになる)。

出向者の配置がどのようになっているか、j企業の組織図(図1)を参照してほしいのだが、ヒエラルキーの上部から見ていくと、頂点の代表取締役社長がまず出向者である。続いて、取締役技術部長、参与、工事部課長、技術課長と、工事係長、資材係長、工事主

任と、役職に就いている出向者が9名である。役職以外では、直営仕上班に2名、直営鉄鋼班に1名と、出向者が配置されている。

役職に就く出向者が多いということは、出向者の年齢層の高さを反映している。賃金の年功的な性格を考えれば、出向させる側にとって、中・高年層を出すことが労務コスト削減のための誘因となるため、必然的に高齢の出向者が多くなる。しかし、現在では40歳代で出向者となる場合もあり、一概に言うことはできない。

## 2 受入側の対応

出向者を受入れる側の論理としては、“従属関係”とでもいうべき側面が大きくある。受注先から「出向者を受入れてくれ」と言われれば、下請企業として、先方の意向には逆らえない。それも、受注による依存度が高ければなおさらのことであろう。

「この会社は、かつて受注の80%をA製鉄所から受けていたという、関連企業的な、子会社的な性格が強い会社なんですよ。そういうことで（出向者を）採らざるをえないんですよ。社長も、私ですけれども、私がA製鉄所から来てるのも、結局、子会社だからだろうと」（j企業）。

ところで、出向の際には、いわゆる“ワンランク・アップ”が行われることが通例となっている。これは、出向者となる場合、もとい出向元企業における職場での役職から1ランク上に格付けされて、出向先の職場に配置されることである。先に見たように、j企業においても役職に就いている出向者は多いが、しかし必ずしもワンランク・アップが行われているわけではないという。

「人それぞれです。製鉄所のどんな仕事をしてきたか、製鉄所での評価ではどうか、そういうことを考えて、ワンランク・アップするときと、同じのときとあります。一般に、事務系のほうが、ワンランク・アップすることが多いですね」（j企業）。

「なるべくいまもう、本人主義って考えてますんで、本人にそれだけ能力があって、それだけ評価できれば、ワンランク・アップしてもいいと思うし、それはすぐにしないで、状態見てからしてもいいと思うんですよ」（j企業）。

j企業のような技術系の企業が、A製鉄所からの出向者を受入れる場合、メリットが二つ存在する。一つは、訓練体系の整ったA製鉄所での教育を受け、高い技術・技能を身に付けた労働者を獲得できること、もう一つは彼らを比較的安い賃金で雇えることである。出向者の賃金に関しては“戻入金”というシステムがあるが、これについては後述する。以下で見るように、かつては、受入側が自分たちの欲しい労働者を、出向者として逆指名する場合もあった。しかし、出向がこのようなメリットをもつのも、出向が関連職種間で行われる場合に限られる。出向が職種を問わずに行われるようになった場合、受入側にとってはメリットというよりは“押し付け”的な性格が強くなってしまふ。始末の悪いことに、このタイプの出向のケースが増えてきており、先のようなワンランク・アップが行わ

れなくなっているのも、それと関連している。

「以前は、ある程度、(出向者は) こういう人が欲しいというこっちの要請に基づいて、製鉄所側が出してくれる場合もあったし、あっちでこういう人とれ、という場合もあったし。最近はずね、そういう要請をしても、要請に見合う人いないんで、ある程度むこう(A製鉄所)から名前挙げていただいて、それでこちらから選ぶと、そんな感じの出向方法になっております」(j企業)

「我々の場合(出向者は)なるべく若い人が欲しいと。それから、我々のところに来たら、すぐ戦力になる人が欲しい。製鉄所では(正社員は)鉄をつくる人だけ、と決めてきております。そうすると我々のように、建設だとかメンテだとかやる人間はなくなってきてるんですよ。むこうの整備の人も少なくなってきて、もらう人いないんですから。結局、今度もらうということになれば、オペレーターをもらおうということになってるんですよ。そうすると、我々の会社に来てオペレーター何するかっていったら、その専門ってのは活かせないわけですよ」(j企業)。

合理化を押し進めるあまりに、職種を問わない出向が増加している。そのことはブルーカラー労働者よりも、ホワイトカラーに顕著である。彼らは、いわば“ツブシがきかない”のであり、ブルーカラーのように、ある職場で身に付けた技術・技能を他の職場においても活かすということが容易ではない。先の7,000人の合理化案のなかで、4,000人はホワイトカラーだという。極端な例では、ラーメン店、家具店、パン工場へ行ったり、女子寮の管理人として出向した人もいと聴いている。これらの職業がどうというわけでは決していないが、ただあまりにも“鉄”とかけはなれている感がある。以下の言葉に耳を傾ければ、「雇用確保」という言葉がもはや虚しく響く。

「私たちが大学卒業して会社入ったときには、鉄の、こんなことやりたいって会社入ったもんなんですよ。それがいつの間にか、30年もたってくると、たらい回しで、そんなに仕事はないし。私なんかの場合でしたら少し関係あるからいいですけども」(j企業)。

### 3 「戻入金」問題

出向者の賃金に関して“戻入金”というシステムがあることは先に述べたが、ここではそれについて検討する。出向者は、職場こそ変われ、雇用先が変わったわけではない。身分上は出向元である企業に籍を置いたままである。そのため、出向者の賃金は手続き的には出向元の企業から支払われている。また、出向者の生活条件やモラルを考慮してか、出向前と同じ額の賃金が支払われる。しかし、出向元企業が全額負担しているのではなく、出向先の企業からもある割合で負担されている。その際、出向先企業が一旦出向元企業に、出向者の賃金としての額を払い、出向元の企業と合わせた額が一括して支払われる。このように出向先で負担する分を“戻入金”と呼んでいる。

この戻入金のシステムが、出向者を受入れる側にとってのメリットの一つであったが、

出向が常態化するにつれ、最近ではこの“うまみ”も薄められる傾向にある。j企業においても、それは例外ではない。

「(以前は) 出向者本人が10万円もらってるとすれば、うちの会社では55%から60%くらいの戻入でよかったんですよ。ですから、うちの会社からは5万5千円、もしくは6万円よかったんですよ。あとは製鉄所から出てたわけです。これが最近70%に上がってきてるんですよ。製鉄所も大変だと思いますよ。あとの30%、40%、補充していかなきゃいかんわけですから。いまは鉄が国家のどうのこうのという時代じゃありませんからねえ…。こういう戻入金をすることによって、我々みたいな関連企業を少しでも力を強くしようという意図もあったわけです。いまもう、そこまで面倒みてやっても、そのあとの補償金というのは、なんもないわけですから。だからいま、30%や40%なんてのは、ただで出してやってると印象が強いんじゃないでしょうか。我々としても、戻入金が高くなるってのは大きな問題で」(j企業)。

このように、出向元であるA製鉄所にしてみれば、出向者に支払う賃金ですらもはや負担となっており、そのため、出向先企業が支払う戻入金の割合が高くなっていることが分かる。

戻入金の割合が高くなっているにもかかわらず、出向者の賃金は、出向元の賃金体系に基づいて支払われている。しかし、賃金の査定は、出向先の企業と出向元との両方で行われる。出向者の査定の問題は、次のj企業における能力主義管理に大きく関連する。以下、それを見ていくことにする。

#### 第4節 j企業における「能力主義管理」の特徴

労働者の「やる気」をいかに引き出すかということは、高度成長期にさしかかる頃から、日本の経営者もつ重大な関心のひとつであった。かつて、日本的雇用慣行の特徴として挙げられた「年功制」は、終身雇用・企業内組合とともに「三種の神器」と呼ばれたが、経営側は年功制を「労働者のモラルを低下させるもの」、労働者の「やる気」創出の大きな足枷、と考えた。この「年功制の欠点」を克服するものとして導入されたのが能力主義管理である。能力主義管理は、60年代半ば以降、民間大企業を中心に広まっていった。

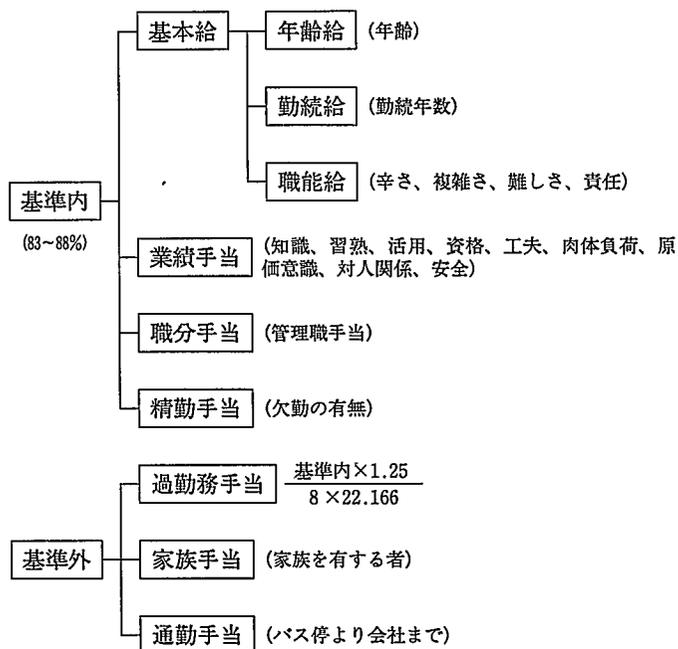
j企業においても、能力主義管理が導入されている。賃金体系等の具体的な点について、以下で見ていくことにしよう。

##### 1 賃金体系と職能資格制度

###### (1) 賃金体系

図2はj企業の賃金体系を表したものである。Y社等、大企業ではブルーカラーとホワイトカラーとの賃金体系を分けている場合があるが、j企業においては、ここに掲げたものに一本化しており、しがって「ブルー」、「ホワイト」の区別はない。

図2 j企業賃金体系



j企業の賃金は、基本的には基準内と基準外に分けられる。まず基準内であるが、これは賃金全体の8割から9割近くを占める。基準内は、基本給・業績手当・職分手当・精勤手当の4本の柱からなっている。また、基準外は、過勤務手当・家族手当・通勤手当からなり、従業員の残業分や通勤費（バス代もしくはガソリン代で換算）は、基準外として支払われる。

基準内のなかでも、基本給は、年齢給・勤続給・職能給の3本の柱からなっている。このうち、年齢給・勤続給は固定されており、年齢1歳につき1,000円、勤続1年につ

き500円となっているため、1年ごとに1,500円は自動的にアップするようになっている。それに対して、職能給はより細かく分けられている。また年齢給・勤続給と比べた場合、職能給の割合がずっと高い。職能給は技術・技能・資格の有無、仕事の複雑さ・難しさ・責任、その他20数項目の評価により10段階に評価される。このことは、j企業の賃金に能力主義的要素が強く反映されていることの証左である。職能給は、職能資格制度によって具体的に格付けされるので、次にそれを見ることにしよう。

## (2) 職能資格制度

職能資格制度は能力主義管理を具現化したものである。役職と分離した“資格”という従業員の社内序列をつくり、序列の水準を“職務遂行能力”におき、その“能力”のレベルによって従業員を序列づけ、賃金（職能給）を決定するという管理方式は、j企業においても行われている。

資格の設定の仕方は各企業において異なるが（例えば、Y社であれば担当補→担当→主担当→主事→…という資格が適応されている）、j企業においては、何級・何号俸という資格となっている。図3を見る通りに、非常に細かく分けられているが、例えば大卒の新入社員は、一番最初は4級8号に格付けされるという（ちなみに、大卒の初任給は185,000円である）。昇給は、図3にあるように10級までは1ランク290円で昇給し、特1級から特6級まではそれぞれの額が対応する。しかしこうした昇給は、当然査定によって差が出ることになる。

图3 職能給格付表

級	1号	2号	3号	4号	5号	6号	7号	8号	9号	10号	11号	12号	13号	14号	15号	16号	17号	18号	19号	20号
1級 290	101,780	102,070	102,360	102,650	102,940	103,230	103,520	103,810	104,100	104,390	104,680	104,970	105,260	105,550	105,840	106,130	106,420	106,710	107,000	107,290
2級 290	107,580	107,870	108,160	108,450	108,740	109,030	109,320	109,610	109,900	110,190	110,480	110,770	111,060	111,350	111,640	111,930	112,220	112,510	112,800	113,090
3級 290	113,380	113,670	113,960	114,250	114,540	114,830	115,120	115,410	115,700	115,990	116,280	116,570	116,860	117,150	117,440	117,730	118,020	118,310	118,600	118,890
4級 290	119,180	119,470	119,760	120,050	120,340	120,630	120,920	121,210	121,500	121,790	122,080	122,370	122,660	122,950	123,240	123,530	123,820	124,110	124,400	124,690
5級 290	124,980	125,270	125,560	125,850	126,140	126,430	126,720	127,010	127,300	127,590	127,880	128,170	128,460	128,750	129,040	129,330	129,620	129,910	130,200	130,490
6級 290	130,780	131,070	131,360	131,650	131,940	132,230	132,520	132,810	133,100	133,390	133,680	133,970	134,260	134,550	134,840	135,130	135,420	135,710	136,000	136,290
7級 290	136,580	136,870	137,160	137,450	137,740	138,030	138,320	138,610	138,900	139,190	139,480	139,770	140,060	140,350	140,640	140,930	141,220	141,510	141,800	142,090
8級 290	142,380	142,670	142,960	143,250	143,540	143,830	144,120	144,410	144,700	144,990	145,280	145,570	145,860	146,150	146,440	146,730	147,020	147,310	147,600	147,890
9級 290	148,180	148,470	148,760	149,050	149,340	149,630	149,920	150,210	150,500	150,790	151,080	151,370	151,660	151,950	152,240	152,530	152,820	153,110	153,400	153,690
10級 290	153,980	154,270	154,560	154,850	155,140	155,430	155,720	156,010	156,300	156,590	156,880	157,170	157,460	157,750	158,040	158,330	158,620	158,910	159,200	159,490
特1級 500	162,580	163,080	163,580	164,080	164,580	165,080	165,580	166,080	166,580	167,080	167,580	168,080	168,580	169,080	169,580	170,080	170,580	171,080	171,580	172,080
特2級 500	172,580	173,080	173,580	174,080	174,580	175,080	175,580	176,080	176,580	177,080	177,580	178,080	178,580	179,080	179,580	180,080	180,580	181,080	181,580	182,080
特3級 850	183,280	184,130	184,980	185,830	186,680	187,530	188,380	189,230	190,080	190,930	191,780	192,630	193,480	194,330	195,180	196,030	196,880	197,730	199,580	199,430
特4級 850	200,280	201,130	201,980	202,830	203,680	204,530	205,380	206,230	207,080	207,930	208,780	209,630	210,480	211,330	212,180	213,030	213,880	214,730	215,580	216,430
特5級 1000	217,580	218,580	219,580	220,580	221,580	222,580	223,580	224,580	225,580	226,580	227,580	228,580	229,580	230,580	231,580	232,580	233,580	234,580	235,580	236,580
特6級 1000	237,580	238,580	239,580	240,580	241,580	242,580	243,580	244,580	245,580	246,580	247,580	248,580	249,580	250,580	251,580	252,580	253,580	254,580	255,580	256,580

「1ランク290円でやってるんで、ことしのベースアップで、一人平均1,500円だとしましようか。そうすると、ふつう5つか6つ（ランクが）上がるはずなんですけれども、この人だったら6つ上げようだとか、この人はあんまりあれだから3つにしようとか、査定で差が出てくる。金額は小さいですけど、長年やったら大きくなってくるんですよ。一月分の給料でも年間で12倍ですから。この分が基本になってボーナス支払われてるんですよ。ボーナスに響いてくる分がものすごく大きいんですよ。基本給をベースにしていますから、基本給が多くなければ、ボーナス少ないし、退職金も少ないと」（j企業）。

掲載した格付表は、1994年の5月に改正されたものである。改正の理由は、それ以前のものではランクの単価が低すぎたためであった。この単価は四半期ごとに変更される。単価は需給によって変動し、j企業の収益が高い時期に単価はスライドして高くなるが、赤字のときには単価ゼロのときもあるという。

## 2 出向者に対する査定

j企業の能力主義管理は以上のように行われているが、査定を行う際、プロパー社員の他に  
出向者がいるということが、問題を複雑にしている。先にも述べたが、出向者の賃金はA製鉄所より支払われている。賃金体系もA製鉄所のそれに沿っており、査定もA製鉄所の人事課が行っている。しかし、査定に関しては、出向先の企業で一旦査定され、それをもとにしてA製鉄所の人事課が評価するというかたちになっている。いわば、出向者は二重の査定を受けていることになるが、両者の間に喰い違いがないわけではない。

「A製鉄所から出向してきた人は、うちの会社の給与体系にのりません。戻入金だけです。ですから、うちのと併せると（出向者の査定は）ものすごいデコボコになるんですね。技能がないのに、製鉄所で評価されてるから（賃金が）高いとか、うちに来て一生懸命やってるのに、製鉄所の評価で低いとか、ものすごいアンバランスがあるんです」（j企業）。

出向者の査定がこのように行われていることに対して、出向者とともに働くプロパー社員はどのような気持ちでいるのだろうか。大企業と中小企業との賃金格差は日本の二重構造の問題として指摘されることがらであるが、先に述べたように、出向者は出向する前と後とで賃金の水準が変わらないように配慮されている。したがって、出向者とプロパー社員とでは、はじめから両者の賃金には差があることになる。このこと自体大きな問題といえるが、なおかつ、同様の査定を受けるわけではなく、出向者が、出向先でよりも出向元で高く評価されるような場合、プロパー社員のモラルに大きな影響を与えるだろう。

出向者を受入れる企業での能力主義管理は、こうした問題を孕むことになる。プロパー社員よりも賃金が高く、自社の賃金体系にのらない出向者の存在が、プロパー社員のモラル維持の障壁となっている可能性が高い。

## 第5節 自主管理活動の展開と「能力開発」

自主管理活動、あるいは小集団活動は、1960年代の後半から日本の大企業ですさまじいまでの展開を見せた。自主管理活動はそれぞれの推進母体によって名称が異なるが（QC運動、ZD運動等）、Y社におけるそれは「JK活動」と呼ばれている。今日、JK活動は、Y社の推進・指導によって下請社外企業においても行われており、広範に普及している。

自主管理活動は、現在、下火にあるといわれている。しかし、ここで見るように、“労働の人間化”“労働生活の質（QWL）”という側面が強調されることによって、非常に重要性をもつものとなっている。

### 1 協力会による支援体制

Y社A製鉄所の下請社外企業間では「Y社A製鉄所協力会」が結成されている。j企業も、その構成員の一翼を担っている。

協力会による「平成6年度JK活動支援計画」によれば、平成6年度よりA製鉄所直営・分社・協力会社の3者による、JK活動の新支援体制がしかれた。この新支援体制での活動目標は図4の通りであり、また、協力会による支援体制は図5のようになっている。

図4 JK活動計画

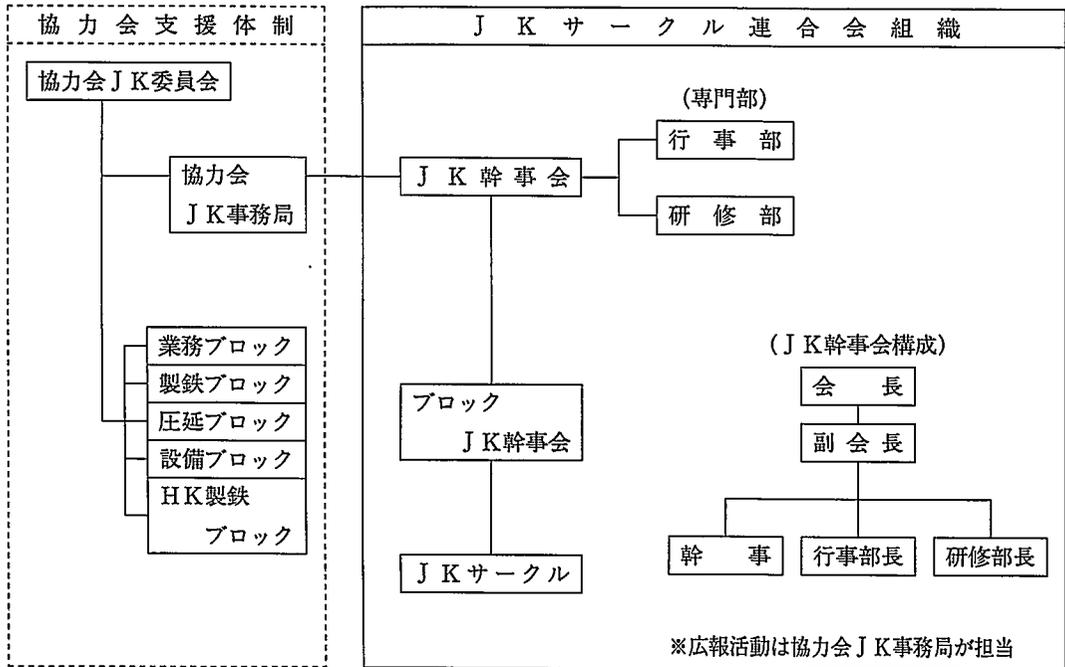
	直営・分社会社			協力会社		
	H5年度目標	H5年度実績	H6年度目標	H5年度目標	H5年度実績	H6年度目標
1. サークル当りの テーマ完結件数	全サークル 年間3件以上	達成率 99%	全サークル 年間3件以上	全サークル 年間2件以上	達成率 94%	全サークル 年間2件以上
	各室・工場、分 社会社 年間4件以上	達成率 100%	各室・工場、分 社会社 年間4件以上	各事業所 年間2件以上	達成率 85%	各事業所 年間3件以上
2. 発明改善件数	0.5件/サークル	0.7件/サークル	0.5件/サークル			
3. 動助成時間	2Hr/月・人	2.6Hr/月・人	2Hr/月・人			
4. 所内大会数 (年間)	コスト・品質 4回 安全 1回	目標通り 目標通り	コスト・品質 4回	コスト・品質 3回	目標通り	コスト・品質 3回

る。

支援計画の特徴として、以下の4点を挙げる事ができる<sup>3)</sup>。

- ①直営・分社・協力会社による3者一体の積極的なJK活動の支援を行う。
- ②コスト・品質案件を積極的に指導する。
- ③教育・研修会も3者一体で開催し、特に、協力会のサークル員には積極的な参加を呼びかけ、相互交流を深める。
- ④3者は同一土俵で優秀サークルを選考表彰し、その評価基準も改訂する（新たに“質”も評価する）。

図5 協力会JK支援体制及びサークル連合組織



このような支援体制がしかれたことの背景には、かつてはY社A製鉄所が中心になって行っていたJK活動を、関連企業を連累して行うことで、②にあるように、社外企業までもコスト削減努力を浸透させるという、製鉄所側の意図がある。しかし協力会のほうでは、そうした意図も含みつつ、より積極的な意図でJK活動に臨んでいるようである。

「JK、今年から方針を変えまして。JKやる目的ってのはご存じでしょうけれども、要するに、生産効率を上げるひとつの手段という考え方でずっとJKやってきたんです。最近、それプラス“人間の生きがい”というところにJKの目的をもってきております」(j企業)

“生きがい”という言葉は半ば大袈裟にすぎるが、JK活動が、作業の単調感を緩和させ、また職場の一体感を強めるという労務管理的な側面をもっていることは否めない。しかし、自主管理活動には、労働者の技術を高めるという側面もある。自主管理活動に取り組むことによって、労働者は自らが携わる職場や作業に関する知識を深めることができる。以下に、協力会が行っているJK活動の具体的な例を挙げ、それを見ていくことにしよう。

## 2 JK活動の展開

ここで挙げる事例は、Y社A製鉄所協力会による「第66回協力会JK活動大会」の報告書から取り上げている。

(事例1・協力会 r 企業 / G サークル / メンバー数 4 名)

内容 ; 1993 年春に、ベルトコンベアーのローラー脱着作業の際に災害が発生し、その安全対策がテーマとしてもちあがった。ローラー脱着にはテコを使用していたのだが、テコ使用の安全対策が検討された。

総括 ; テコ安定台座やテコ先アダプター等の治具取付を行うことによって、災害要因の高いテコ作業での安全性を確保するとともに、テコ使用の危険性を再認識した。

(事例2・協力会 d 企業 / A サークル / メンバー数 8 名)

内容 ; A サークルでは、A 製鉄所で課題とされたコスト低減、在庫削減に対し、棒鋼工場圧延ラインで使用されている仕上スタンド入口ガイドローラーの在庫数、ローラー再生費、購入費が多いことに着眼し、これらを低減すべく臨んだ。

総括 ; 入口ガイドローラーに使われている材質と廃棄基準を変更することによって、年間 1,748 万円ものコスト削減に成功した。

(事例3・協力会 b 企業 / S サークル / メンバー数 12 名)

内容 ; S サークルの職場である鑄鉄工場では、鑄鉄作業中、冷却水等を頻繁に使用するのだが、その際、作業通路が冷却水の廃水の排水溝よりオーバーし水浸しとなり、作業環境を悪くしている。この水浸しをなくすことを活動テーマとして取り組んだ。

総括 ; いかに廃水をなくすかということから、廃水を有効活用するという発想の転換により、いままで垂れ流しだった廃水をジャケットレールによって有効活用するようにし、水浸しをゼロにすることができた。

上の 3 つの事例は協力会が行っている J K 活動の一部にすぎない。協力会ではこうした報告会を定期的に行っているが、それには、発表の場を設けることによって、各サークルの活動を促進するとともに、それぞれのサークルが J K 活動を行うことによって得た知識・技能を情報として提供し合うという面が大きいのである。

### 3 j 企業における「能力開発」

J K 活動には、労働者の知識・技能を高めるという点で、労働者の教育的側面もあるが、j 企業においては教育訓練を大変重視して行っているため、それにふれておこうと思う。

一般に中小企業では、自社の従業員に対する教育訓練に関して、大企業が行っているほどには時間と費用をかける能力を持たず、また訓練施設等もない場合が多い。そのため、公共の職業訓練機関等を利用するというケースが増えるが、以下で見るように、j 企業はそうした機関を実に頻繁に利用している。

「(j 企業での教育訓練は) 一番最初は安全の教育をやってますね。それから、監督やる人には実務教育ですね。それからですね、これは社長がやっているんですけども、“人間教育” を若干やっているんですよ。これは例えば、お客さんの接し方とか、

お客さんとの対応の仕方とか。それから、我々はお客さんが多種多方面にわたってますんで、特に官庁なんてのは対応が全然違うわけで、実務なんかやってるときに、官庁の人が来てチェックしたりしますでしょ、そういうための対応があるわけです。そんなときに非常に重要なのは、人間性の問題が出てくるのではないかということで、そんなにしょっちゅうやってるわけじゃないですけども、新人来たらば、最初の1ヶ月くらい、1回に1時間か1時間半くらい、人間的な教育っていうか、どっちかっていうとコモンスens的な話をしてやると。あと、協会の教育とか、外部教育とかもあります。製鉄所の門くぐるには、“門官”っているんですけども、門官通るためにはある程度教育受けないとくぐれないんですよ、強制的に。それに4時間ぐらいの講義があります。その講義を受けないと、守衛さんのところの門官通してくれませんか、それを別にやっています。その他、新人は色々なところに出しております、IEの教育みたいなのに出したり。それから、旭川に中小企業短期大学ありますね、ああいったところに出したり。それから、専門屋になれば、バルブならバルブの勉強会に出したり。あと工業学会だとか、あまり難しい内容のときには出しませんが、割合分かりやすい内容のときには、そういうところに出て勉強してもらうとか。小樽の雇用促進事業団の訓練短大だとか、苫小牧の技能開発センターとかにも1回出しています」(j企業)。

このように、j企業では公共の職業訓練機関や、関連する分野での学会等を利用していることが分かる。これは、j企業の労働者として、彼らに求められている能力が非常に高いということの一面を物語る。

なお、ここで言われている“人間教育”のようなものが行われていることには、いわゆる高卒の“ノンエリート”たちが、新入社員としてj企業にやってくるということも関係している。

「高校生だと、中から下しか来ないんですよ。もう全然、ふた桁の掛け算できないのがあるんですよ。中学校や小学校で何やってんのかなと思いますよ。そういう人たちに(仕事を)やれって言っても、やっぱりそういう人たち使えないんですよ、覚えられないんですよ。ですけど、私たち、早く一人前にしたいもんですから…。ですから、技能系が一番大変ですな。技能で伸ばしてやろうと考えてはいるんですけどね」(j企業)。

## おわりに

以上、Y社A製鉄所の機械設備工事請負企業であるj企業について見てきたが、j企業のような中小企業の今後の展望を述べておわりとしたい。

大量生産体制の危機<sup>4)</sup>によって、従来の規模の経済による拡張が破綻したため、あらゆる企業が転換を迫られている。j企業がA製鉄所からの依存度を下げたことも、そのことに起因している。この転換に対応するための戦略として、いくつかのものが考えられるが、そのひとつは多角化であり、これはコングロマリットのような形態等を含む。もうひとつは、「柔軟な専門化」(Flexible Specialization)<sup>5)</sup>と呼ばれるものである。

j企業においては、概要で述べたように、T市への進出が大きな転換となった。これは

長年A製鉄所の下請企業として得た技術をもとに、市場を他に求めたことの帰結である。そこでは、それまでの建設・メンテナンス中心の業務から、チタン材加工技術開発にいたる“多角化”経営が見られる。

多角化の欠点として、市場の需給に対する調整を自社内でミクロ的に行わなければならない、ということが挙げられる。事実、j企業では、A製鉄所の下請発注の変化に対し、賃金をカットするというかたちで対応している。

多角化に対しての「柔軟な専門化」という概念は、この欠点を克服することを可能にしている。「柔軟な専門化」とは、一企業が扱う製品・分野を限定することによって、その枠内での技術革新を行い易くし、市場の需給に対応することである。

この「柔軟な専門化」には、同業者あるいは類似業者間での地域的な結び付きが必要とされる。j企業が加入しているY社A製鉄所の協力会、またそこで行われているJK活動大会などは、その手掛かりとなる。

「柔軟な専門化」という概念をどこまで意識し、具体化していくかには、自治体の協力も必要となるだろう。自治体での職業訓練機関のなかで、「柔軟な専門化」を行える労働力の育成が重要となる。j企業では公共職業訓練機関を頻繁に利用しているが、利用している訓練機関のある地域がバラバラであるのが分かる。これは、各地域において、そこで育成すべき労働力というもの意識化されていないためであろう。

現在、日本あるいは世界の経済が“危機”と言われる状況下にある。しかし、かつてある中国の知識人は、「危機」とはcrisisであると同時に、chanceでもある」と語った。危機の“機”をchanceと読むのは意識的な誤読だが、我々が未来像を明るいものとして描くためには、こうした誤読も必要ではないだろうか。

#### 注

- (1) 中村章『工場に生きる人々』では、責任を回避しようとする管理者が、安全確保に過敏となる様子が描かれている。
- (2) 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』第2章、参照。
- (3) 「平成6年度JK活動支援計画」
- (4) R. ボワイエ『入門・レギュレーション』に詳しい。
- (5) M. ピオリ、C. セーブル『第二の産業分水嶺』第10章、参照。

(岸本 聡)

## 執筆分担

序章	鉄鋼業の労使関係と研究の課題	木村 保茂
(第1部)		
第1章	「合理化」とリストラクチャリングの現状	永田 萬享
第2章	生産工程の概要と労働力編制の特質	藤沢 建二
第3章	「能力主義管理」の現段階と「能力開発」	藤沢 建二・永田 萬享
第4章	分社化と出向問題	町井 輝久
(第2部)		
第1章	基幹工程における社外企業の再編成と「能力開発」	長沼 信之
第2章	運輸部門社外企業の再編成と労働力の再編・陶冶	渡辺 文男
第3章	工事請負社外企業の再編成と出向問題・「能力開発」	木村 保茂
補論	機械設備工事請負社外企業の「合理化」と出向問題	岸本 聡

木村 保茂 (北海道大学教育学部・教授)  
永田 萬享 (福岡教育大学・助教授)  
藤沢 建二 (岩手大学教育学部・教授)  
町井 輝久 (北海道大学教育学部・助教授)  
長沼 信之 (長崎県立大学・助教授)  
渡辺 文男 (桐生短期大学・非常勤講師)  
岸本 聡 (北海道大学大学院教育学研究科修士課程)

## 北海道大学教育学部附属産業教育計画研究施設 研究報告書 第46号

平成7年3月27日 印刷

平成7年3月31日 発行

発行機関 北海道大学教育学部  
附属産業教育計画研究施設  
〒060 札幌市北区北11条西7丁目

発行者 山田 定市

印刷所 富士プリント株式会社