

1950年代における要員合理化と労使関係

—— 高炉メーカーF製鉄の事例 ——

青 木 宏 之

はじめに

(1) 課題

本稿は、大手鉄鋼メーカーF製鉄において1956年に行われた要員合理化をめぐる労使交渉を分析する。鉄鋼労使関係においては1957年と59年の二度の賃金ストにおける組合側の敗北がそれを主導した左派勢力に大きなダメージを与え、協調主義路線への転機となったことが指摘されている（松崎1990）。たしかにこのストライキの労働運動への影響は大きいですが、鉄鋼労使関係の変化を総体的に理解するうえでは、同時期に進められていた職場レベルの経営合理化をめぐる労使の攻防にも関心を払う必要がある。

1960年代の鉄鋼業の第三次合理化期には、新鋭製鉄所建設が進むと同時に、伝統製鉄所においては大規模な経営合理化が展開したことが知られている（道又1978，十名1996）。しかし、その前段の1950年代の経営合理化とそれをめぐる労使関係については十分に明らかにされていない。日本鋼管鶴見製鉄所に関しては、この時期の経営合理化に際して、同労組が「職場闘争」を展開し、成果をあげたことが指摘されている（Gordon 1998）。同労組は、年功的職場集団の中では抑圧されてしまう一般組合員の日常的な不満を拾い上げるために、あるいは組合活動を職場に浸透させるために、執行部には「常任オルグ」を、そして職場には「職場懇談会」を設置していた¹⁾。しかし、こうした活動は労働

1) 同労組の組織と運営については、大河内他（1959）、高梨（1967）が詳細に分析している。

運動全体から見れば少数派であり、この時代の一般的な理解を得るためには、さらなる研究蓄積が必要であろう。

さて、1950年代前半は統制経済が終わり高炉メーカーにも収益性が求められ始めた時期であった。1949年におけるドッジラインの実施、1954年における反動不況は中小メーカーおよび高炉メーカーに強く経営合理化を求めた。そうした中で、日本鋼管では1951年から、F製鉄では1954年から労働科学研究所の方式を用いた要員合理化のための職務調査を開始している²⁾。青木（2003）は、F製鉄が労働科学研究所本林博士と協力して職務分析を行い、初めての体系的な要員制度を作り上げる過程を明らかにした。そこでは、労働科学的疲労調査だけではなく、IE的発想を兼ね備えた時間研究が行われていた。1960年代半ばになると外注や組織再編といった広い視点からの合理化が展開するが、職務調査はその基礎となったといえる。このような理解に立てば、1950年代に行われた要員調査をめぐる労使関係は、鉄鋼業の労使関係史と経営史を理解するうえで重要な位置を占めているといえる。そこで本稿では、F製鉄を事例として1950年代における要員合理化をめぐる労使交渉の分析を行う。

(2) 構成と資料

1では、1956年に行われた要員改訂交渉の全容を理解するために、F製鉄の労使の話し合いの制度的枠組み、要員交渉日程、労使の交渉方針を整理する。2においては、職場レベルで行われた労使交渉の内容を具体的に分析する。

本稿は、F製鉄労組の定期大会、労使交渉録、各種委員会、およびF製鉄資料を主な情報源とした。職場レベルの労使交渉についての中心的な資料は、F製鉄K所労組が1956年6月にまとめた『要員現地交渉経過』である。それに加え、当時のF製鉄労使OBを対象にインタビュー調査を行った。

2) 日本鋼管については折井（1973）を参照。

1 労使交渉の全容

(1) 労使交渉の日程と内容

表1は要員改訂の提案から妥結までの労使交渉の日程である。表2は、3度にわたる連合会の要求と会社側の最終回答である（事業所内の労使交渉については後述する）。同じ案件が取り上げられた場合は、「¹」を付している。2つの表を見ながら労使交渉の日程と内容を確認していこう。

要員改訂案は、1956年4月26日に組合に提示されるのであるが、F製鉄労組は、それに先立つ4月20日に9項目にわたる要員関連事項を要求している。1は減耗補充の要求およびその時期や採用者の学歴を問題としている。この論点は、減耗補充の事前補充の問題としてその後も交渉議題に上がり、組合要求が受け入れられた。2、4、5、7は、正社員の職域、あるいは外注といった雇用や組織の境界に関する問題である。外注化については経営側の主張が貫かれていた。3の休日の完全取得は要員増の要求と同じ意味である³⁾この点については6月に大幅に修正がなされたので、7月の要求にはだされていない。

4月26日の午後の経営審議会では、組合要求に対する回答と要員改訂の説明がなされている。翌日27日の経営審議会では労使の意見交換が行われている。さらに翌日の28日には組合が再び6項目の要求を行っている。組合は、従来からの要求事項の一部に加えて、今回の要員合理化案に含まれていた要員の機動的配置（職務の大括り化）、合理化への全般的な反対を盛り込んでいる。それに対する回答を待たずに、5月半ばから事業所の労使交渉が始まる。ここではK所の日程を取り上げよう。5月17日に事業所全体での説明がなされ、21-

3) 一貫製鉄所は休日も夜間も稼働しており、複数の作業組が交替で24時間勤務している（当時は三組三交替）。そのため、労働者は、職場内の他のメンバーと出勤日を調整して、休日・休暇を取得する。労働者が休日を取得するためには、作業に最低限必要な要員（ネット）より多い人員配置が必要である。その余裕分は、欠員補充要員（通称欠補）として算定されている。そのため、休日・休暇問題は、欠補の算定基準として議論される。組合は法定の休日を取得できるような欠員補充の基準を求めたのである。なお、この労研調査以前は、欠補を区別することなく全体の要員を示していた。実態的には、職場内で出勤調整をしていたのであるが、統一的な基準が存在するわけではなかった。

表1 労使交渉日程（1956年）

月日	交渉内容	
4月20日	事務折衝：組合による9項目の要求	全社レベル
26日	(午前)労働科学研究所本林氏による説明 (午後)経営審議会：要員改訂についての説明、9項目への回答	
27日	(午後)経営審議会：要員案に対する質問ならびに意見交換	
28日	経営審議会：組合による6項目の要求の申し入れ	
5月17日	経営審議会：要員改訂の所全体の説明	事業所レベル(K所)
21-24日	課から支部への説明	
6月1日	所の団交：全所的事項について議論	
2-8日	課(支部)の労使交渉：各支部の問題を議論	
14日	所の団交：支部交渉で残された問題の要求	全社レベル
26日	所の団交：一次修正(欠補93名増)	
30日	所の団交：二次修正(ネット25名、欠補8名増)	
7月4日	12項目の質問事項の申し入れ	
7日	12項目の質問に対する回答	事業所レベル(K所)
13日	経営審議会：組合による8項目の質問	
16日	経営審議会会社による質問への回答	
26日	所の団交：三次修正(ネット9名、欠補2名増)	
8月4日	所の団交：四次修正(ネット9名増)	事業所レベル(K所)
18日	所の団交：要求の申し入れ	
20日	所の団交：要求への回答。→妥結	

(出所) F 製鉄労組資料より作成。

24日には課(支部)単位での詳しい説明がなされた。6月にはいと所・課のそれぞれのレベルで労使交渉が始められる。6月26日に一次、30日に二次の修正案が出される。その中で注目すべきは、一次修正案の中で、欠補算定基準が変更され、大幅な要員増が行われたことである。

7月13日から全社レベルの交渉が再開され、組合は8項目の質問を提出している。事前協議の必要性、修理・管理部門の要員の明確化などについては肯定的な回答がなされている。7月26日から再び事業所交渉が開始されると、

表2 組合要求と会社回答

第一次要求：4月20日	回答：4月26日	第二次要求：4月28日	第三次要求：7月13日	回答：7月16日
1. 年度初めの新高卒、 過年度中卒による減 耗補充	過年度の新中卒の 年度はじめ採用は しない	1'. 新規採用による計画 的減耗補充	1'. 新規採用による計 画的減耗補充	技能習得期間を勘案 し充分に配慮すると の回答
2. 臨時工の範囲明確化 と本工切替	本工切替は直ちに は行わない	2'. 臨時工を長期的に本 体作業に従事させな い	2'. 臨時工を長期的に 本体作業に従事させ ない	議論並行。臨時工と 本工の戦域はルール 化できない
3. 休日休暇の完全取得	理想的ではあるが、 現状では困難	3'. 休日休暇の完全取得。 残業は突発事故のみ 承認	12. 労研調査の要員以 外への利用可能性	他の方面への利用も 考えている
4. 外注の範囲について	金額低廉なものは 今後も外注する	4・5'. 基準明確化。原則 として現状以上に 増やさない	13. 要員査定の仕事量 前提について修正 すべき	無理はないはずであ る
5. 請負の範囲の明確化	今後も実施する	10. 炉前の要員機動化反 対	14. 事前協議の必要性	組合の意向を充分汲 んでやっていく
6. 新工場の迅速な要員 決定	慎重に相談して決 めたい	11. 要員減反対	15. 修理部門、管理部 門の要員明確化	すみやかに決定する
7. 従業員と現業員、職 員と作業員の職域明 確化	今すぐ明確化でき ない		16. 嘱託と社員の職域 の明確化	社員を当てる必要の ないサービス業務は 嘱託
8. 各所の作業規模の明 確化	製鋼の生産トン数 を用いて具体的に 説明		7'. 代用作業員を職員 とすべき	回答保留
9. 研究所の業務範囲に ついて	検討中			

(出所) F 製鉄労組資料より作成。

26日に三次、8月4日に四次の修正提案が示される。そして各事業所とも8月10日から20日にかけて交渉を終える。

以上が労使交渉の日程と内容である。交渉スケジュールの特徴としては、課（支部）毎に説明や交渉を行っており、そこに長い日数を費やしている点を指摘することができる。連合会レベルの交渉の特徴としては、計画的な減耗補充や事前協議などの要員管理の精緻化を求めるものについては肯定的な回答がなされているが、雇用や組織の境界をめぐる議論においては慎重な回答がなされている。

(2) 要員合理化案

1956年4月の全社経営審議会の内容を検討し、この要員合理化における経営側の方針を明らかにしよう。4月26日午前、調査を指揮した労研の本林氏から、要員算定の方法についての説明がなされた。同日午後、会社側から詳しい要員改訂の説明がなされた。その内容は、①今後さらに要員改訂の可能性があること、②第三者機関である労研による査定の中立性、③余剰人員の処理について、④調査の方法・経過と算定基準、⑤要員実数についてなどの5点である。ここでは、③、④、⑤について詳しく紹介する。

③余剰人員の処理については、「余剰人員は整理するということは考えていない。又直ちに職場を移すかという、漸次なくずしでやる。一部はあまり方その他によって、足りないところにまわすこともある。原則としては自然減耗の分にあてていきたい」と回答し、解雇はもちろん、配置転換も極力避けると説明している。また、不足が生じる場合については、「減耗については要員の線を割った場合はこれを補充するのが建前と考えておりますが、すべてを作業員で充当するわけではありません」というように、臨時工の活用範囲の拡大を示唆した。この時期は臨時工が多数活用されており、新要員案においても、臨時工は本工と同じようにカウントされていた。

④調査の方法・経過と算定基準についての説明のなかで、欠員補充要員（以下欠補）制度が提案された。欠補はネット要員に対する比率として計算される。まずすべての職務を「作業の強度、熟練度、代替性等を考慮しA、B、Cの3

ランク」に分類し、そして表3の通り、Aランク⁴⁾ではネット5人に1人、Bランクでは8人に1人、Cランクでは13人に1人の割合で算定する⁵⁾。その際、端数は切り上げられる。Aランクの5人に1人とは、日曜相当日40日、祝祭日4日、年次有給休暇16日、計60日を意味しており、日曜は年間約52日であるから月に一度は休日出勤をするという計算である。Bランクの8人に1人とは日曜相当26日、祝祭日4日、有給12日、計42日の計算である⁶⁾。以上の算出基準が、はじめに会社が提案したものであるが、労使交渉のなかでこれが修正されることになる。

⑤表4は経営側から提案された部門別の要員合理化案である。労使交渉を通じた修正が加わる前の数値である。現在人員と要員との差(c)がこの査定で合理化された人数であり、(d)はその変化率を示している。そこから示唆される点は、第一に、古いM、K所に比べて新鋭のH所の要員削減数、および変化率は小さいことである。第二に、部門別にみれば、M、K所では基幹ラインの合理化が他部門に比べて大きく、特に製鉄、製鋼部の要員削減率が大きい。

表3 欠員補充の算出基準〔()内は労使交渉による修正〕

ランク	欠補1人に対する ネット要員数	休日内訳			合 計
		日曜相当	祝祭日	年次有給休暇	
A	5(4)	40	4	16	60(73)
B	8(6)	26	4	12	42(52)
C	13	—	—	—	26

(出所) F製鉄資料 1956年5月。

4) ただしAランク職務は全体の13%であり、Aランクに該当する作業とは、一部をあげれば、製鉄課熔鉱炉前作業、製鋼課平炉前作業、第一圧延課大形掛三重圧延作業などのように熟練作業でかつ高熱作業であるもの、そして製鋼課運転掛起重機運転作業のように明確な資格を要する作業などである(F製鉄資料、1960年1月13日)。

5) 算式は次の通りである。年間休日数=365日÷(ネット要員5名+欠補要員1名)

6) F製鉄資料 1956年5月。祭日の4日とは、元旦、天皇誕生日、文化の日、勤労感謝の日である。なお、当時の労働基準法によれば、年次有給休暇は、6日を最低として20日を限度に勤続年数に比例して加算される仕組みであった。年次有給休暇16日に設定したのは、組合員の平均勤続年数を考慮したためだと考えられる。

表4 要員合理化の職場別一覧

部門	部名	現在人員(a)			要員(b)			変化(c)[(a)-(b)]			変化率(d)[(c)/(a)]		
		M	K	H	M	K	H	M	K	H	M	K	H
事務	秘書	24	17	11	20	17	10	-4	0	-1	-16.7	0.0	-9.1
	総務	35	13	38	32	11	37	-3	-2	-1	-8.6	-15.4	-2.6
	労働	189	198	154	183	198	148	-6	0	-6	-3.2	0.0	-3.9
	管理	397	381	384	397	381	384	0	0	0	0.0	0.0	0.0
	小計	645	609	587	632	607	579	-13	-2	-8	-2.0	-0.3	-1.4
基幹ライン	製鉄	675	566	773	618	521	703	-57	-45	-70	-8.4	-8.0	-9.1
	製銅	520	604	641	452	525	632	-68	-79	-9	-13.1	-13.1	-1.4
	圧延	1,074	1,308	861	1,041	1,281	883	-33	-27	22	-3.1	-2.1	2.6
	冷延	0	0	510	0	0	533	0	0	23	0.0	0.0	4.5
	小計	2,269	2,478	2,785	2,111	2,327	2,751	-158	-151	-34	-7.0	-6.1	-1.2
補助部門 (修理運搬 その他)	化工	818	610	741	806	627	718	-12	17	-23	-1.5	2.8	-3.1
	業務	974	1,092	974	967	1,084	945	-7	-8	-29	-0.7	-0.7	-3.0
	病院	37	30	35	34	33	34	-3	3	-1	-8.1	10.0	-2.9
	研究所	155	47	63	155	47	67	0	0	4	0.0	0.0	6.3
	工務	1,408	1,243	1,172	1,367	1,180	1,138	-41	-63	-34	-2.9	-5.1	-2.9
総計	小計	3,392	3,022	2,985	3,329	2,971	2,902	-63	-51	-83	-1.9	-1.7	-2.8
	計	6,306	6,109	6,357	6,072	5,905	6,232	-234	-204	-125	-3.7	-3.3	-2.0

(出所) F製鉄資料 1956年5月。

それに対し、H所では製鋼部の削減は小さい。圧延部と冷延部にいたっては新設備の稼動に伴う増員が行われている。圧延工程では1950年前後に高速の新技術が導入され労働生産性を飛躍的に高めた。それに対して、製鉄、製鋼といった上工程では大きな技術革新がなかったために、旧来型の緩やかな要員配置が残っていた可能性が高く、そこが要員厳格化の対象になったのではないかと考えられる。第三に、全体的には、563名の要員削減提案であり、それほど大規模とは言えない。たとえば1961年から68年までの間には全社で4,954名の要員合理化が行われ、その内、作業合理化によるものが約50%を占めていた（F製鉄社史）。

2 労使交渉（1956年5月-8月）

ここでは、この要員交渉において重要な位置を占める職場レベルの議論を分析する。K所では支部と課との交渉は、5月21-24日、6月2-8日の間に行われているが、前者は会社からの情報提供が中心であったので、6月の交渉過程に限定して分析を行う。

(1) 労働組合の体制

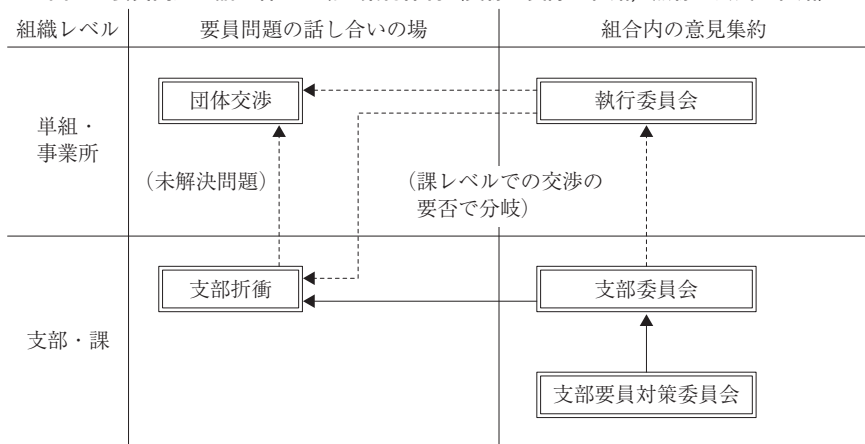
労使の話し合いの場としては、全社レベル・事業所レベルのそれぞれに、経営審議会と団体交渉の2つの機関がある。経営審議会は経営的な事項についての「説明」がなされる場である。付議事項は、①生産計画、②設備稼動・休止、③職制の制定・改廃、④技能および能率の向上、⑤その他となっている。要員の改訂は、③あるいは④に該当し、単組・事業所レベルの団体交渉事項となる。団体交渉においては、要員問題は協議事項として扱われている。課単位で組織される組合支部には公式の交渉・決定権はないが、課と支部との折衝が行われることはある。それ以外にも、非公式的な形で専門担当者同士の「事務折衝」が行われることがある。

7) F製鉄労組『労働協約』。一般的に、「協議」は双方向的な議論を前提としているが、「協議決定」とは異なり会社は労働組合の同意なしでも決定が可能である。

1956 年における F 製鉄労組の要員問題の処理の仕方を見ておこう (図 1)。組合は、労研査定の提案を受ける直前に「支部要員対策委員会」を設置していた。要対委の設置目的は「(昭和) 三一年三月に於ける要員の把握, 休日, 年休等の取得状況, 過勤務状態, 生産の状況, 設備の変化, 臨時作業員の配置状況等の基本的調査と職場から要員に対する意見を集約」することであり, 支部要員対策委員会の委員長・副委員長は, 当該支部の支部長・副支部長が担当する。また構成人員数は, 500 人以上の支部では 13 人, それに満たない支部では 10 人であり, 支部委員会で選出されることとなっており, いわば支部委員会を一時的に強化したものであったといえる。

職場の要員問題は, 公式的なルートとしては, 支部委員会の下にある支部要員対策委員会が職場の意見を集約し, 支部委員会を経て執行部へ持ち込まれる。そこで全体的な視点からの検討・調整を経て, 団体交渉に持ち込まれることになる。しかし実態的には, 執行委員会は支部から持ち込まれた案件を取捨選択していなかった。支部要員対策委員会において取り上げられた要求はそのまま支部折衝に持ち込まれ, そこで実質的決定がなされていた。

図 1 要員問題の話し合いの場と集約体制 (実線は実際の経路, 点線は公式の経路)



(出所) F 製鉄労組関係者インタビューより作成。

最後に、生産性向上への組合の対応について整理しておこう。鉄鋼労連は1953年6月の中央委員会において合理化反対闘争の基本方針を決定しているが、その内容は階級闘争論の視点から生産性向上運動を否定し、職場管理職に対して対抗する姿勢を強く押し出したものであった（日本鉄鋼産業労働組合連合会1971：63-73）。しかし、K所労組は、①組合大会でのやり取りに見られるように、科学的調査に基づいて要員を決定するという事それ自体を全面的に拒否していたのではない。また②当時の中央委員N氏のインタビューに見られるように労研や社内の調査員が職場に入ることを拒否することもなかった。総じて組合の方針は、要員調査の基準や手法を問題にするのではなく、その結果として削減がなされた場合に反対しようとする対処療法的なものであった。

①組合大会記録

（第一圧延支部）「…労研調査の概況を徹底的に追求し、指摘するという
ことであるが、^マ掌^マては労研の資料に基づいて運動してきたことがある
のである」。

（書記長）「労研調査の問題であるが、確かに、ご指摘のやうに、かつては
労研の資料によって、組合の考え方の一つの要素にした時代もある。
従って労研の考え方そのものが認めざるを得ないという態度ではな
く、皆さんの作業に於いて、ある期間だけ区切ってやった調査をやっ
たことについて大きな関心を持っていかなければならない」⁸⁾

②中央委員N氏インタビュー

「そういうこと（職務調査—引用者）をやるということは説明がありま
したね。それをやってはだめだという意思表示は、組合はしませんでしたね。その結果出された内容を見てということ。しかしその内容が後の
職務給にまで関係するとは思わなかったけど（笑）。」（2007年4月21
日インタビュー）

8) F製鉄資料 1956年4月

(2) 支部からの要求の全体

表5はK所において、6月1日から8日までの間、各課（工場）で行われた団体交渉の記録を筆者が整理したものである。表側は、組合が修正を求めている要員の種類によって、ネット（作業に最低限必要な人員数）と欠補（休日のための欠員補充要員）などに大別し、さらに議論の内容に即して細かく分類している。表頭は組合の支部組織から出された案件の数、および労使交渉によって会社側が再検討の余地を認めた場合の件数である。再検討された案件について、最終的に要員修正が行われたかどうかは厳密には確認できないが、次の(3)ではある程度までの追跡を行っている。

a. から g. はネット要員に関する案件である。a. 作業内容とは、作業の具体的内容についての労使の認識や評価が対立しているものであり、多くの議論はこれに該当する。4件が再検討に持ち込まれているが、その比率は大きくない。b. 役職・地位とは、役職ポストの増加あるいは削減中止を組合が求めているものである。組合の要求は7件と少ないが、そのうち3件が再検討に持ち込まれている。c. 職域問題とは、ある作業をどこの組織に帰属させるのかという問題

表5 支部から修正要求

組合の要求内容		(A)件数	(B)再検討	(B)/(A)
ネット	a. 作業内容	34	4	12%
	b. 役職・地位	7	3	43%
	c. 職域問題	6	4	67%
	d. 作業の繁閑	5	0	0%
	e. 請負・外注化	3	0	0%
	f. 臨時工	2	0	0%
	g. その他	9	3	33%
欠補など	h. 欠補	17	7	41%
	i. 手替り	1	1	100%
	j. 夏期要員	1	1	100%

(出所) F 製鉄労組資料 1956 年 6 月。

であり、周辺作業・付帯作業が議論の中心になっている。組織設計に関わる問題であるので、詳しくは取り上げない。d. 作業の繁閑とは、要員算定の前提となる作業量設定の問題であり、作業量の変動の大きい職場で特に問題となる。作業量との関係は要員を規制する上では重要な論点となりうるが、この関係を定式化することはできなかった。個別の議論の中では、経営側から作業ピーク時には応援や臨時工でまかなうといった説明がなされ、むしろこちらが争点となる。e. 請負・外注化、f. 臨時工の案件については、再検討はなく議論の内容を見ても、注目すべき進展のないままで交渉が終わっている。i. 手替り、j. 夏期要員の議論の中では、特筆すべき論点が見られなかったので説明を省略する。h. から j. は欠補などの案件である。h. 欠補については再検討される確率が高かった。この問題については後に詳しく述べる。以下では、a. 作業内容、h. 欠員補充の問題について交渉の内容を詳しく検討していく。

(3) 職場の労使交渉分析

第一に、a の作業内容について労使の見解が分かれた案件をみていこう。典型的な例を表6にあげた。No1～3は再検討が約束された案件である。その中にはNo1、2のように、今回の要員改訂に対する修正要求というよりも、現状の要員制度の問題が制度改訂を契機に噴出したものもある。No2の成品支部受渡掛では、最終的にネット2名の増員が行われている。No3は、休憩所当番という周辺の作業である。再検討が約束され、6月30日の二次修正案で、整理掛にネット1名が加えられた。再検討に持ち込まれなかった案件の中には、No4にあげたように、会社側が調査データに言及し、その正当性を主張しているケースがある。この場合は、タイムスタディーによって、2つの炉前職場の条件の違いが浮き彫りにされ、それに従って減員が行われている。

No5は、プール作業の導入の問題に関係している。会社側は、この作業のプール化について、5月17日の事業所経営審議会で、次のように説明している。「当初の高炉炉前作業では、伍長1と並工9を調査したが、その9名の総消費calは、12,149calであり、一人平均1,350calという余裕のある数字が得られました。だから、本林先生の手許で作業を組みなおし、これを1,600cal

付近にもっていったところ、各炉に伍長の外に出銑孔、樋、滓関係の3熟練工を中心として、それぞれ責任者と考え、他はプール人員として出銑後の整理、出銑準備等のピーク時には、組長指揮で総員作業を行えば、並工7名の要員でできるということになった。勿論、この場合、環境条件などの種々のファクターも考慮した⁹⁾。このような説明から分かるように、出銑孔、樋、滓関係の作業を一つの括りとしたことによって、2名の要員削減が可能となったのである。ただし、急激な変更を避けて1名減ということでは提案されている。当時この職場に配属されていた元高炉掛長によれば、この査定は厳しいとはいえないという¹⁰⁾。70年代後半になると、これらの作業は5名の要員となる。そうした証言からしても、この時点での要員合理化の実数は労働側への相当の配慮が加

表6 作業内容についての見解が相違した要員交渉

分類	交渉内容
再検討	<p>No 1 海運支部検数作業 (組合) 現在員そのものが無理な状態で進められている。銅材搬入等には2名はつかなければならぬし更に中番庫成品置場へも現在行くような状態である。 (会社) 現在員をそのままおさえているが、話によると余分な作業等もやっている様だ。中番庫は成品課でやる性質のものとも考えられるので検討してみる。 (組合の今後の方針) 作業内容を明らかにすること。</p> <p>No 2 成品支部省線出荷立会作業 (組合) 現1名を2名にしたい。成品業務として全般的立会が必要であるが、現在は化成品立会までは手が届かない状態である。銅材だけはやっている。化成品についてはカマス等の数え方等間違いもあるし各駅への台車積み込み分類もあり必要である。 (会社) 作業操作の面もあるが作業の内容的なことでもあるので現場を調査の事として検討したい。</p> <p>No 3 化成支部 (組合) 休憩所当番、雑事工2名を現状のまま認めること。他課とのバランス上から言っても現在人員は当然認めてよいと思う。 (会社) これについては検討させてもらいたい。 (組合の今後の方針) 再度主張すべき。</p>

9) F製鉄資料 1956年5月

10) 1956年に高炉前職場に配属された元高炉掛長に対する文書交換調査(2007年3月24日)。なお、K所の要員は5名であったが、他所では3-4名であった。K所は溶銑鍋が小容量なため、切り替え作業が増加するために若干名要員が多くなっているという。なお要員が5名に減少したことは、単純に労働強度が上がったということではなく、出滓作業が作業改善によって必要なくなったことや樋材の品質向上によって樋修理作業の頻度が減ったこととも関連しているという。

再検討 なし	<p>No 4 製鉄支部巻揚作業（現在 12 名を 11 名。1 名×3 減った） （組合）10 BF（第 10 高炉－引用者）。各番一名、計 3 名減は容認出来ない。ター（ン：引用者）テーブル 2 名、スケールカー¹¹⁾ 2 名の配置は現在の作業状態からして減らすことは無理である。スケールカーの乗員は常時乗車のため食事の時間は巻揚ターテーブル要員が一時的に補充することになっているが非常に無理な作業実態である。</p> <p>（会社）巻揚作業全員で 51 名であるがこれは多すぎる 10 BF は 3×3 であるが 8 BF はスケールカーとターテーブルが離れているので 4×3 にした。10 BF の考え方としては 3×3 でよい。現在の配置が合理的でなかったので査定した結果このようになった。また、タイムスターデの結果であり、ターテーブルは 1,063 カロリー、スケールカーは 1,070 カロリーであるがこれだけでなく特殊事情を考慮してやった。</p> <p>No 5 製鉄溶鉱炉掛炉前作業（①～④現在 9 名を 8 名にした） （組合）①滓口作業及び出鉄作業、樋作業など相対的に見て、他作業所に比べて特に設備上の不利があり、これに関連して労働時間も長く現在人員を削減することは反対である（焙銑鍋、樋の長さ、労研調査に対する課長意見を□した）。</p> <p>（会社）労研調査の結果は会社でも驚くような査定となっている。人員は 7 人で充分だと言っているが、8 人に見た。外国では大抵 4 名～5 名であるが 8 名ならば充分と考えている（タイムスターデーもやった室蘭とくらべて消費カロリーも同じ）。本林氏に説明させたい。</p> <p>（組合の今後の方針）連合会の共通事項であるが、特に釜石の不利な点を強調（作業内容について特に他と比較すべき M の保全作業とも）</p> <p>No 6 動力支部汽缶（ボイラー－引用者）掛 （組合）監視断続業務ではあるが、土建の給水ポンプとは違う。更に河口にあることでもあり、潮の変動でゴミ等も網につきゴミとり作業も日に 4 回程度、常昼の一名は必要である。</p> <p>（会社）監視的業務でもあり、2 名で充分やれると思うし、ゴミ取り等もそうひどい作業ではないと思う。欠補で操作はできると考える。</p> <p>（組合の今後の方針）再度主張すべき。欠補は発電の方に全部とられるものと思うので、ネットで取るべき性格。</p>
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

（出所）K 製鉄所労組「要員現地交渉経過」1956 年 6 月 12 日。

えられたものとなっているといえる。なお、最終的には熔鉱炉掛全体としては、二次修正案でネット 6 名が追加されている。

No 6 は、会社側がネットでは譲らずに、欠補で譲歩の姿勢を見せているものである。組合側はゴミ取りといった付加的な作業が発生した場合には、提案された要員では不足すると訴えている。1949 年に入社し、当時、この職場に勤務していた元動力課長は、「人手によるゴミ処理作業は大変です。除去のための機構や設備を念入りに考えないといけません。人員は 2 名で対応できる

11) スケールカーとは「貯銑槽（13 槽の銑石、副原料）から順次指定された原料を切り出す秤量車（走行しながら切り出す）」である（当時の高炉職場の従業員による説明。2007 年 3 月 24 日文書交換調査）。

が、異常時は、応援部隊が必要」と説明しており、基本的には2名で充分であるが、作業ピーク時にはそれでは足りなくなるという。すなわち、組合の主張にもそれなりの論拠がある案件であるといえる。最終的には、欠補基準緩和により2名が汽缶掛に加えられている。

以上、作業内容に関わる議論においては、周辺の作業、要員改訂以前から存在した問題、欠員補充などについては修正がなされたものの、要員算定の方針に触れるような問題については修正はなされなかったといえる。

第二に、hの欠補に関する労使交渉の内容を見てみよう（表7）。組合から、17の要求が出され、そのうち7件が再検討に持ち込まれている。再検討に持ち込まれた議論の内容を見ると、No 9、10のように、欠補の算定範囲それ自体が問題となっている場合がある。欠補は端数を切り上げる関係上、大括りしたほうが要員は少なくなるので経営側はそれを大括り化しようとする。そこで問題となるのは技能上の対応である。No 10に関して、元動力課長は、「発電作業と受電作業とでは管理内容、所管事項が違うと思います。欠補は、別々に持つべきではあるが、専門的に共用する場合もあるのでうまく運用すべきである」¹²⁾と述べており、欠補の範囲は技術的・物理的に自動的に決まるのではなく、判断の難しい場合もあるということがわかる。

そのほかにはNo 11のように欠補ランクの適用が問題になっているものがある。また、No 13の背景には、他の製鉄所との不均衡がある。燃焼機械作業は、M所とH所では3交替の作業員が各組計12名、常昼2名、欠補2名で合計16名であった。それに対して、K所では、常昼がつけられておらず、合計14名の要員となっていた¹³⁾この2名の差の根拠は不明であるが、常昼要員か欠補で1名を確保することが組合の対策となり、再検討に持ち込まれた。なお、製鋼課運転掛全体としては、ネット3名、欠補6名が追加されており、組合の要求が反映された可能性が高い。

12) K所元動力課長インタビュー。氏は1949年に入社し、K所動力課に配属されている（2007年4月5日文書交換調査）。

13) F製鉄資料1956年6月。

表7 欠員補充要員に関わる交渉内容

分類	交渉内容
再検討あり	<p>No 9 製銅支部平炉掛 (組合) …酸素分も含めて混銑炉の欠補を見るのは妥当でない。 (会社) 組合の意見も分かったので検討する。欠補の枠については検討したい。 (組合の今後の方針) 会社検討の結果を出させる。</p> <p>No 10 動力支部発電掛 (組合) 発電と受電とでは全くの性格違いの作業であるのに欠補をプールに見ている。これは当然分けて出すべきだ。5名を3にすることは反対である。 (会社) 欠補については全所統一的な問題であるので分ける面も考えて検討する。</p> <p>No 11 コークス洗炭掛 (組合) 欠補Bではきついのでもっと増やすべきである。 (会社) 欠補については考える。</p> <p>No 13 製銅運転掛 (組合) 燃焼機械 4×3 を $1 + 4 \times 3$ とすべきである。統轄として組長1を見るべきである。欠補2にしているが組長1を見られないとせば3名にしてほしい。 (会社) 統轄は部長がやる。組長は不必要。他作業所の実情を調べてみる。 (組合の今後の方針) 会社検討をまって対策を立てる。</p>

(出所) F 製鉄資料 1956 年 6 月。

以上、従業員の休日数を決める欠補の設定は、必ずしも技術的に決まるのではなく、職場の括り方、個別職務への基準の適用の仕方をめぐって、大きな議論の余地のある問題であるということが分かる。これらの交渉がどちらに傾くのかによって要員数は大きく変わる。全体として会社側は欠補に関しては、修正の余地を見せることが多かった。

(4) 労使合意の形成

この労使交渉を通じて修正された要員数を見てみよう。6月末の時点で、H所では、余剰144名が、反対に不足39名となった(183名増)。これには新工場の稼働が関連している。M所では、余剰234名が余剰122名となった(112名増)。K所では、他の事業所よりも交渉が長引いて、8月まで修正が重ねられた。その結果、余剰204名が余剰58名となった(146名増)。各所の闘争の終わり方には違いがあった。K所では闘争を続けようとしたのに対して、要員の不足と算定されたH所では、早く交渉を終えて補充をしたいという思惑が働いた。しかし、いずれにしても、大きな修正がなされていることが分かる。

表8 交渉過程における要員増加一覧（K所）

	交 替 職 場														
	コークス	焼結	製鉄	製鋼	一圧	二圧	成品	検定	品質	陸運	海運	化成	窯業	土建	動力
ネット			12	9		2	2					1	2		6
欠補 一次修正	6	4	7	16	23	11				13	8		1	1	3
二次修正以降			4	6											
合計	6	4	23	31	23	13	2	0	0	13	8	1	3	1	9
	常 昼 職 場														
	秘書	総務	教習所	整員	厚生	原料	資材	能率	熱管理	工務	工作	保全	研究	病院	合計
ネット											9				43
欠補 一次修正	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	93
二次修正以降	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	146
															比率
															29%
															64%
															7%
															100%

（注）欠補の必要のない昼勤務の職場には「-」と記している。

（出所）F製鉄資料 1956年8月。

修正内容を詳しく知るために、K所の146名の職場別内訳を見てみよう（表8）。ネットが29%、欠補が71%と、欠補が修正全体の大部分を占めている。欠補の増員のうち、全社一律の基準変更による一次修正と個別職場の交渉を通じて行われた二次以降の修正とでは性格が異なるので区別する。一次の欠補修正は、全体の64%を占めていることから、一次修正案による欠補基準の緩和が労使合意を形成するうえで重要な意味を持ったと考えられる。それが組合に通告された6月末は、課（支部）の労使交渉を通じて、職場からのネット要員、欠補要員双方に関わるさまざまな要求が出揃った時期であった。この欠補修正のタイミングは、それらの修正要求を、一まとめに解消するような意味を持っていた。修正内容は、表3に記したとおりであるが、それによりM所90名、K所93名の増員となった（H所は数字が不明）。二次以降まで交渉を継続し、修正を獲得したのは、今回の要員改訂に伴ってプール制度が導入された製

銑支部と製鋼支部のみである。プール化という経営合理的な配置管理の導入と引き換えに要員水準の引き上げが行われた可能性がある。

以上、労働組合はネットではなく欠補要員を中心に修正を勝ち取った。ただし、その後の労働時間短縮という日本の産業界全体の動向のなかで、各社は日曜・祝日のための欠補を増加し、70年には、四組三交替制の実施に伴って、年休取得のための補充要員を除いて欠補はなくなる。そうしたことからすれば、この要員改訂で欠補基準を引き上げたことによって、F製鉄の人件費が他の高炉メーカーよりも継続的に高いままであったわけではなく、経営にとっての負担は限定的なものであったといえる。

おわりに

本稿の内容をまとめよう。F製鉄の1956年要員改訂は、同社にとってはじめての体系的な要員・労働時間管理の導入であり、経営側は労働側の反発を強く警戒しながらこの交渉を進めた。第三者機関である労研に調査を依頼し、さらにそれを緩和した合理化案を組合に提案した。合理化によって生じる余剰人員についても、配置転換よりも自然減耗で対応することを約束していた。

この労使交渉におけるF製鉄労組の活動は、支部の組合役員および支部によって選出された各職場の代表者が中心となっていた。日本鋼管鶴見労組の「職場闘争」とは性格の異なるものであったが、職場に近い組合員が要員交渉に強くかかわるものであったといっていよい。そして支部と課との間で実質的な交渉が行われていた。こうした交渉によって、労働組合は大きな譲歩を勝ち取り、要員削減はわずかなものとどまった。

ただし、労使交渉を詳しく検討すれば、労働組合が勝ちとったのは、欠補や周辺の職務に関わる要員が大部分を占めていたことがわかる。ネット要員の算定、とくに職務分析の正当性については経営側の主張が貫かれていた。会社の中央管理部門が主導する経営合理化の小さな一步が踏み出されていたことがわかる。同時に、「科学的」な職務分析に十分な対応ができなかった点に、当時の労働運動の限界を見ることができる。

謝 辞

この論文の作成過程においてはF製鉄の労組および会社のOBの方々にインタビューに答えていただいた。また仁田道夫先生からは論文執筆段階で有益なコメントをいただいた。ここに記して感謝を申し上げる。なお、本稿に関する一切の責任は筆者にある。

参考文献一覧

- 青木宏之（2003）「日本鉄鋼業における定員管理の展開：1950、60年代－戦後現場管理のダイナミズム－」明治大学大学院『経営学研究論集』第18号。
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編（1959）『労働組合の構造と機能－職場組織の実態分析－』東京大学出版会。
- 十名直喜（1996）『鉄鋼生産システム－資源、技術、技能の日本型諸相』同文社。
- 折井日向（1973）『労務管理二十年』東洋経済新報社。
- 高梨昌（1967）『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会。
- 日本鉄鋼産業労働組合連合会（1971）『鉄鋼労働運動史 資料編』。
- 松崎義（1990）「鉄鋼争議（1957・59年）－寡占間競争下の賃金闘争」労働争議史研究会『日本の労働争議（1945～80年）』東京大学出版会。
- 道又健治郎編（1978）『現代日本の鉄鋼労働問題』北海道大学図書刊行会。
- Gordon, A. (1998), *The wages of affluence: labor and management in postwar Japan*, Harvard University Press, Cambridge