

〔研究報告〕

## 戦後鉄鋼業における労働力統轄について

二 瓶 敏

この小文は、1979年5月19日に、社会政策学会組合分科会（専修大学神田校舎）で行った研究報告の記録である。

### はじめに

戦後日本資本主義は、高度蓄積を通じて重化学工業を中心とする再生産構造をつくりあげてまいりましたが、鉄鋼業は、この重化学工業のなかで基軸的位置を占めると考えられます。この重化学工業において、資本が労働者に対して完璧とも言うべき支配をうち立ててきたのは周知のところでありまして、それは例えば労働運動に対する徹底的な抑制というところに表われていると思います。この報告では、戦後重化学工業における資本の労働者支配の問題に接近するために、基軸をなす鉄鋼業、とりわけ巨大独占企業をとりまして、基礎的な生産現場における労働力統轄、それも主として本工に対する統轄というところに焦点をしばって、その態様を見てゆきたいと思っています。私は、労働問題については全くの素人で、戦後日本資本主義の研究の一環としてこの分野の勉強を最近始めたばかりですが、分科会幹事の方の強いお勧めに従いまして、あえて試論的な報告をさせていただいて、専門家の諸先生のご批判を仰ぎたいと考えた次第です。

## I 戦後日本資本主義と鉄鋼業

### (1) 戦後日本資本主義の構造的特質

#### 目 次

〔研究報告〕	
戦後鉄鋼業における労働力統轄について……………	(1)
資料ノート……………	(26)
編集後記……………	(26)

議論の前提としまして、最初に戦後日本資本主義の構造的特質について、考えておりますことを要約的に述べておきたいと思ひます。

ご承知のことですけれども、戦前の日本資本主義は軍事的・半封建的という特質を持ち、繊維工業を中核とする構成をとっていました。重化学工業は軍需に多くを依存して、天皇制国家による上からの育成と、軽工業品輸出を見返りとする原料・機械輸入に支えられていたということが言えると思ひます。日中戦争から太平洋戦争にかけて、重化学工業が異常に肥大させられますけれども、それはもっぱら軍需のためで、戦後重化学工業へのひとつの礎石が据えられたということは言えると思ひますが、重化学工業を基軸とした再生産構造の再編というものは遂に達成できなかった。

敗戦によってこの旧い日本資本主義は崩壊いたします。そして、敗戦後の民主革命と反革命という一時期を経たあとで、日本資本主義の戦後の再構成が強行されてゆく。ここに築き上げられた戦後日本資本主義というもの、これを私は対米従属と三層の格差構造、三層とは、頂点に新鋭重化学工業、巨大企業、その下に軽工業、規模で言うならば中小零細企業、底辺に零細土地所有と零細農民経営という形の三層の格差構造があつて、これが基本特質をなしていると言えるのではないかと考えています。そこで、日本資本主義の戦前から戦後への推移を軍事的半封建的、そして繊維工業を中心とする構造をもち、かかる姿で帝国主義的列強対立の一要素をなしていたものから、全く異質な構造への転換として、すなわち、アメリカへの強い従属と内部的な激しい格差を特徴とし、重化学工業を中核とする構造への転換として把握したいと思ひています。そして、この構造転換を媒介したものは、ひとつは戦後民主革命とその挫折であり、もうひとつは新鋭重化学工業の構築であるというふうに思ひます。

第一の点ですけれども、戦後の民主革命、それは日本資本主義の旧構成の解体を確定しますが、他方これに対する弾圧、反革命というものが低賃金基盤を強制し、戦後資本蓄積の原点を設定して行くことになると思ひます。労働運動の敗戦後の高揚と弾圧は周知のところでありませうけれども、ここでは農地改革についてひと言ふれておきたいと思ひます。農地改革は、根底においては地主に対する農民の闘争によって規定されながら、直接的には労農分離を狙いとされた上からの自作農創設維持政策として遂行されます。その結果地主制は解体されますが、これに続くべき農業生産構造の変革、すなわち農民の自覚的結集にもとづく集団の大規模耕作への展望は断ち切られて行つて、農民は零細な土地所有と零細農業経営に封じ込められてしまひます。ここに労働運動の弾圧とあひまつて、零細農民経営にもとづく低賃金労働力という戦前来の搾取基盤が再生産されてゆくことになるかと思ひます。そしてそれに依拠して在来の軽工業、中小零細企業も再生産されることになりませう。

第二に、新鋭重化学工業の構築でありますけれども、日本が戦後資本主義として生きのび世

界市場に伍して行くためには、もはや戦前来の軽工業中心ではだめで、重化学工業を基軸とした再生産構造を築いて行かなければならなかったと思います。しかし、今言いましたような戦前来の低い生産基盤の上では、つまり零細農民経営、低賃金労働、在来軽工業、中小零細企業といったような低位な基盤の上では、内生的に、下から高度な重化学工業を盛り立てて行くという力は極めて弱体であった。そこで、この高度な重化学工業の構築を実現させたのはすぐれてアメリカ帝国主義の力でありまして、アメリカが日本を極東における反共の拠点として、国際競争力を持ちうる高度な重化学工業を構築するという方向をうち出しまして、日本政府をしてそのための政策をとらせましたし、資金、技術、原燃料、市場とあらゆる支援を行って来ました。こうして、在来の低位な生産基盤とは隔絶した巨大な新鋭重化学工業が作り出されてまいります。それによって激しい格差構造、これは生産性格差あるいは賃金格差ということに表わされますが、そういった格差構造が形成されてくると思います。したがって、戦後の格差構造は、今言いました従属あるいは軍事の要因が再生産構造の内部に凝集した姿であると掴むべきであると思っています。

ところで、戦後の画期の問題ですが、日本の反共基地化と重化学工業化の方針というものは、すでに占領政策転換の頃に、ロイヤル声明であるとかストライク報告であるとかいった形でうち出されてきますけれども、朝鮮特需を契機とする生産上昇に際しては、まず敗戦後の飢餓的生活水準から発する旺盛な消費需要が噴出してきまして、これを受けて軽工業と農業の生産の上昇がさしあたり中心になってきます。そこで、1950年から55年という時期は、こうして理論的に言うならば第Ⅱ部門、つまり軽工業、それに農業が中心となった再生産が行われて行きます。これが再編の第1階梯となります。ここで先程言いました戦前来の古い生産基盤が再現する。農業もそれなりに伸びてきますし、軽工業、中小企業も伸びてきます。そのあとで、55年以降60年、61年にかけて鉄鋼業を中軸とする高度な重化学工業の構築が強行されて行きます。第Ⅰ部門の内部循環が全再生産を主導する、いわゆる投資が投資を呼ぶと言われるあの時期です。これが再編第2階梯をなします。ここで戦後的な格差構造が形成されて行くと思います。1962年と65年の不況がそのあとに來ますが、これは戦後的な構造の矛盾が早くも露呈してくるということで、この中で底辺の解体が進んでまいります。これが農業危機あるいは中小企業の危機ということになりまして、農業基本法や中小企業基本法がうち出され、農業構造改善や中小企業再編が図られます。他方、重化学工業製品の輸出が急増し、不況克服のための財政の役割も大きくなってまいります。こうした矛盾が露呈してくるもとの、しかし重化学工業の体系的創出はなお継続させられまして、2つの大きな系列、つまりひとつは鉄鋼業に始まって機械とか自動車に至る系列、もうひとつは石油精製に始まって石油化学に至る系列、この2つの系列の基本がおよそ1965年ごろには形成されてくる。したがって、1960年から65年ごろまでで戦

後重化学工業段階への到達というふうに見たいと考えています。65年以降ベトナム戦争が激しくなりまして、これに伴うドルの大量撒布に助けられ、国内では赤字国債に助けられる。その下で重化学工業は今一度躍進を遂げます。そのあと71年IMF体制が崩壊し、73年石油危機、これを契機として構造的危機の本格的展開にはいりこんで行くことになると思います。

戦後の日本資本主義について、戦前との関係を断絶と見るか連続と見るかという論争があります。私は、戦前と戦後は再生産構造としては異質であると考えますし、基本的には断絶説の側に立ちますが、しかしこの関係は単純にあれかこれか、断絶か連続かということでは割り切れないように思います。今言いましたように、戦後日本資本主義は、戦前来の零細農民経営、低賃金労働、中小零細企業といった基盤、この基盤自体たとえば農地改革によって大きな変容を受けているわけですが、しかしやはり戦前からの古い基盤は連っているわけで、この基盤の上でこれとの格差を激成し、またそれを利用して新しい巨大な重化学工業が構築されたという構造をもっていると思います。ここには新しいものと古いものとの併存、相互の依存と対抗、矛盾があると思います。こういった点が、実は労働力統轄を見て行く場合にも基礎的な視角をなすのではないかと考えます。

## (2) 戦後鉄鋼業の生産構造

そこで戦後鉄鋼業の生産構造のことでありますが、鉄鋼業は言うまでもなく機械、構造物ならびに兵器の基礎素材の生産部門として重化学工業のなかで枢要の位置を占めております。日本資本主義の戦前戦後の構造的特質は、それぞれの時期の鉄鋼業の生産構造に規定的な刻印をおしていると言つてよいと思われまゝ。

まず戦前についてであります。第1に、戦前は軽工業段階を遂に脱却できなかったわけで、そういった戦前の一般的な生産低位に規定されて鉄鋼業の生産レベルは非常に低かった。例えば1929年に、粗鋼生産高は日本は229万トンであります。これは同じ年のアメリカの1/25、ドイツの1/7、イギリスの1/4.3といった低いレベルでありました。2番目にこの低い鉄鋼業における官営八幡の圧倒的な優位性ということであります。1929年に、八幡は内地の銑鉄生産高の72%、粗鋼の58%、鋼材の46%を占めています。このことは裏を返せば民間鉄鋼業の弱体さを示すものです。3番目に銑鋼アンバランスという点です。粗鋼生産高の銑鉄生産高に対する比率は、1926年で見ますと、アメリカ1.2、ドイツ1.3、イギリス1.5に対して日本は1.9である。これは、日本において銑鉄生産の基盤が非常に脆弱なところへもってきて、粗鋼と鋼材の方は軍需依存中心に跛行的に増加させられたというところから生じたものであります。この時期、日本鉄鋼業において一貫製鉄所は微弱な釜石を除くと八幡ただ一つである。民間鉄鋼業は、弱体な2~3の単独製鉄企業を除きますと、その主体は輸入屑と輸入銑に依存する平炉メーカーであつて、これに単純圧延メーカーが附随するという構成をとつておりました。こうした構成



が鉄鋼アンバランスに集約的に表現されたわけです。4番目に原料基盤の脆弱性であります。戦前、鉄鋼業は鉄鉱石を中国、東南アジアの植民地、半植民地に依存した。また鉄屑は主としてアメリカに依存した。また鉄鉄をインド、満州に依存した。この原料依存体制は、植民地・半植民地における民族独立の気運と帝国主義国間の対立によって脅かされるわけで、これが戦前戦時の日本の鉄鋼業を最終的に制約することは周知のところであります。

戦後に眼を移しますと、戦後の鉄鋼業は日本資本主義再建の基軸として傾斜生産方式以来国の政策の重点に据えられてきまして、1951年以降3次にわたる合理化計画を通じて基幹産業として、また輸出産業として育成されてまいります。日本政府の全面的な保護は勿論ですし、アメリカからの大きな支援を受けて戦前とは全く様相を異にした生産構造を築き上げて来ます。

その一つは生産レベルの高さであります。戦時中の粗鋼生産高のピークが1943年860万トンであります。戦後は1955年にこれを抜きまして、61年に2800万トンでイギリスを抜き、64年に4000万トンで西ドイツを抜きます。1973年がピークになりますが、1億2000万トンでアメリカの87%に達します。これは戦時中のピークの14倍で、これはまさに段階的な差異であることを物語っております。2番目に、戦後鉄鋼業の基幹をなすものは、言うまでもなく大手一貫メーカー6社ないし5社でありまして、わが国の粗鋼生産の80%（75年）を占めております。その一貫製鉄所は現在太平洋ベルト地帯に沿って18ヵ所あります。すべて臨海製鉄所です。このうち戦前戦中から一貫製鉄所であったものは7ヵ所、戦後一貫化されたものあるいは新しく建設されたものが11ヵ所あります。その中で、以下に述べます戦後の技術体系によって新しく建設された製鉄所は、八幡の戸畑、鋼管の水江を含めて10ヵ所、名古屋、堺、福山、水島、君津、加古川、鹿島、大分で、これが戦後鉄鋼業の背骨となっていると言えると思います。こういった驚異的とも言うべき一貫製鉄所のあい継ぐ建設によって、日本の鉄鋼比率は1962年に1.5、71年に1.2となりまして、戦前の鉄と鋼のアンバランスは全く過去のものとなってしまったわけであります。

3番目に、戦後鉄鋼業の技術体系ですが、大型高炉—LD転炉—新鋭圧延設備というものに代表されると思います。高炉ですが、戦時中は八幡の洞岡と広畑に建設された1000t高炉が最大規模であったわけですが、1959年に火入れされた戸畑第1高炉が1500tで、これを戦後の出発点としまして大型化が進んできて、現在では大分2号、鹿島3号が5000<sup>m</sup>を越えて日産1万2000tに達しております。高炉の大型化において日本は世界の最先端の位置にあると言われております。こういった高炉の大型化は、まず高品質の原料の輸入を前提とし、原料の事前処理、操業技術の飛躍的發展によって可能とされたものであります。原料輸入について一言すれば、戦後日本は中国や東南アジアへの支配を失いまして、原料輸入をアメリカの世界支配体制に依存しなければならない。現在鉄鉱石はオーストラリア、南米、インドが柱であります

し、原料炭はオーストラリア、アメリカ、カナダから輸入しているわけですが、「第3世界」における民族的気運の高まりとアメリカの支配体制の動揺という事態が原料問題の面から日本の鉄鋼業に対する重要な制約要因となってくるという問題がはらまれていると思います。つぎにLD転炉ですが、これは製鋼分野で19世紀の溶鋼製造法の発明以来の画期的変革だと言われている技術でありまして、旧来の平炉にくらべて鉄屑の消費が少なくて、したがって鉄屑依存から脱却するための技術的条件を提供するものであります。しかも、平炉鋼と同じ程度の良質の鋼がえられる。さらに建造費は平炉の1/2、作業費が平炉の6割前後、労働生産性が平炉の7倍というものです。製鋼工程をLD転炉に全面に委ねた製鉄所は戸畑が最初であります。以後転炉法は平炉法を次第に駆逐して行きまして戦後製鋼工程の大宗にのし上り、1965年転炉鋼は粗鋼生産高の55%を占めるに至り、一昨年77年には平炉はわが国から姿を消してしまいます。最後に新鋭圧延設備ですが、これは薄板生産におけるプルオーバー・ミルからストリップ・ミルへの転換に代表されるものであります。例えばホット・ストリップ・ミルのロール運転1時間当たり圧延量はプルオーバーの57倍という飛躍的な生産性の向上が達成されるわけですね。このストリップ・ミルは、戦前1940年から41年に八幡に導入されておりますけれども、本格的なストリップ化時代というのは戦後、とりわけ第2次合理化の時期でありまして、ホット・ストリップ・ミルによる薄板生産比率が1955年には9%、60年には77%に達するということになります。それ以後ストリップ・ミルそのものの性能の向上が図られまして、63年以降、名古屋、千葉、堺というところでは、従来の半連続式から全連続式に進んで行きます。

以上見ましたように、戦後鉄鋼業は新しい技術体系をとり入れるわけですが、これに加えてあとで問題にしますライン・スタッフ・システムにもとづく集中一貫管理の体制を作りあげて行きます。複雑な製鉄所の運営を一元的に管理する生産管理、品質管理、原価管理、労務管理といったシステムによって新鋭技術を駆使した非常に高い能率の生産が実現されて行くことになります。いまライン・スタッフ・システムを象徴する作業長制度について見ておきますと、1958年八幡戸畑に導入されたのを嚆矢としまして、このあと1964年から66年にかけて主要な製鉄企業にこの導入が完了しております。

そこで、以上述べました戦後鉄鋼業の生産構造がほぼ形成された時期ですけれども、私はその基本構成はおよそ1960年から65年頃に整えられたと考えております。その指標としましては、ひとつは鉄鉄、鋼材の貿易自由化が1960年から61年に行われていまして、これは日本鉄鋼業が国際競争力を持ちうる産業に成長したことを意味します。2番目に内部構成についてであります。戦後新鋭臨海製鉄所の原型をなすのは戸畑製造所だと思いますが、そこで一応の一貫生産体制の確立——高炉2基、転炉3基装備2基操業という体制ですけれども——、この体制が確立されたのが1960年であります。そして新しい技術体系の要をなすと思われるLD転炉鋼が

粗鋼生産の過半を占めるのが65年。もうひとつ新しい一貫管理体制を象徴する作業長制度の導入完了が65年前後ということで、60年ないし65年という時期を戦後鉄鋼業の生産構造形成の時期というふうに見たいと思います。この画期は、先ほど述べました日本資本主義全体についての戦後重化学工業段階の画期と一致します。むしろ、戦後鉄鋼業の生産構造の形成というものが戦後重化学工業段階到達の重要な内容のひとつをなすものと考えられるわけです。

ここに打ち立てられた戦後鉄鋼業の生産構造を基盤としまして、その後そのルールの上を巨大製鉄所のあいつぐ建設が進んでまいります。技術的にはさらに、連続铸造設備の導入、生産管理や主要工程制御へのコンピューター導入というものが進んできます。

### (3) 新技術体系導入と労働様式の変化

新しい技術体系の導入と労働様式の変化についてですが、以上述べました新しい技術体系の導入にともなって労働様式が大きく変化してくる。熟練の質が変わる。この点を基幹3工程について見ておきたいと思います。

まず製鉄ですが、高炉の炉前作業、出銑口・出滓口の開口・閉塞は戦前一部を除いてはすべて人力でやっていた。高度の熟練を要し、非常に危険な作業であったと言われていました。これが戦後は機械化され、労働は機械運転労働になり簡単化されてきます。新入社員は実習期間中に on the job training ですべての機械の操作の訓練を受けるという形になってきます。また、戦後炉況判断のための計測が非常に進みまして、計器が多く装備されてくるということになります。しかし、現在まだ高炉の炉内反応は充分には解明されていない。そこで、炉況の判定とその安定化、異常防止とその対策、炉況に応じた出銑・出滓のタイミングの判定、その管理等についてはなおかなり長期の習熟、例えば10年以上と言われますが、そういった習熟を必要とするために、炉前において出銑・出滓作業については完全なジョブ・ローテーションが行われていますけれども、高炉の操業管理は作業長職務で、作業長が欠番の時は工長が担当するのではなくて、ほかの作業長あるいは技術スタッフが担当すると言われていました。

つぎに製鋼工程ですが、戦前の平炉作業というのは、例えばドロマイトの人力投入といったものに代表される非常に高熱重筋肉労働であって、しかも原料配分とか炉況の判定とか出鋼時期の決定にみられる経験的熟練を必要としていた。この平炉作業の手作業は、戦後機械化が進みやや軽減されてきますが、平炉がLD転炉に転換されるに伴って、労働様式に大きな変化が生じました。勿論機械化は進み、高熱重筋肉労働は殆どなくなってくる。そして転炉炉前作業の中心は吹錬でありますけれども、目標とされる出鋼成分と温度が与えられて、これを達成するために吹錬者が主原料、副原料、酸素の量などを計算尺で算出して操業するというやり方がまずとられます。ついでスタティック・モデルによるコンピューター・コントロールが入ってきて、これによって操業する。しかしこのモデルはなお不完全で、吹錬者は焰や火花の状態を

肉眼で観察して吹錬の進行を判定し、出鋼を決定するという形がとられているようです。最近ではコンピューターによるダイナミック・コントロールがかなり取り入れられているようですが、しかしなお吹錬者は最低3年の経験を必要とすると言われていています。そこで、炉前の職場においては、炉の傾動であるとか副原料投入などの作業についてはジョブ・ローテーションが行われているけれども、吹錬は工長が担当するという形になっているようです。しかし、技能の平準化が進むにつれて、吹錬を含む全職務がローテーションで行われる傾向にあると言われていています。

圧延については、薄板生産におけるプルオーバー・ミルからホット・ストリップ・ミルへの転換についてみますと、これも周知のことですけれども、プルオーバー式における高熱重筋肉労働、そこではハンドルでロールの上下運転をする圧下手が最も熟練を要して、その技能習得には10数年を要すと言われたものでありますが、これがホット・ストリップに転換した場合、高熱重筋肉労働は姿を消して、材料の状態や計器を見ながらレバーやボタンを操作するという形になって行く。現在このホット・ストリップ・ミルにはコンピューター・コントロールが導入されて、運転作業も殆んど自動化されてきておりますけれども、やはり仕上げ圧延の際の形状制御、あるいはミスロールなどの異常の処理、圧延順序の変更等についてはなおオペレーターの判定が必要とされると言われています。そこで圧延職場においては、5年ほどの経験を必要とする総合運転担当者を除き、その他の職務の間ではローテーションが行なわれていると言われます。

以上見ましたように、戦後の鉄鋼業における新しい技術体系の導入は、労働様式と職場における労働力編成を大きく変えてくるわけでありまして、その中で高熱重筋肉労働がほとんど姿を消してくる。それが機械の運転、計器監視労働へと変わってまいります。それにともなって必要とされる熟練の質も変化して、直接的な手作業あるいは機械操作上のカンとコツによる熟練はほとんど消滅してくる。これに代って現代の労働者に要求されるは、ひとつにはジョブ・ローテーションの中で多能工として様々な作業をこなしうる能力ですが、より重要なことは、例えば転炉操業におけるように、目標とされる鋼種を生産するために必要とされる諸条件を科学的に理解する、そのための操作のもつ意味を把握したうえで、その時々状況を正しく認知し、適切な判断と操作を行いうるという能力が要求されてくる。すなわち個々の操作そのものについての熟練ではなくて、一連の作業過程を全体的あるいは体系的に把握し、遂行しうる能力というものが要求されてくる。そのために戦前とは比較にならぬ高度な知的能力が要求されるということになると思います。戦後、設備の大型化、作業の連続化、作業速度の増大、そして要求される製品品質の向上などが進みますが、こうした生産技術の向上はそれに対応した労働者の知的向上を必要としてまいります。現在製鉄所では、高校卒業程度の基礎学力を必要と

して、一般労働者を対象とした企業内教育では短大レベルの専門課程を含んでいるということが言われますけれども、これもこうしたことを示していると思われます。

## Ⅱ 戦後鉄鋼業における労働力編成＝統轄

### (1) 戦前鉄鋼業における労働力編成＝統轄

さて、鉄鋼業における労働力編成＝統轄ですが、まず戦前から見てゆきたいと思います。

戦前の鉄鋼業、あるいは重工業全体がそうであります、一般的な生産レベルが非常に低いというもとの、主として軍事上の必要から近代的な重工業が天皇制国家によって上から移植創出されたという特徴をもっている。このことは周知のことです。この創出の特殊性が労働力編成＝統轄の態様を規定してきたと言えると思います。

それを一応3点に集約して述べておきたいと思うのですが、第1は身分制支配という点であります。戦前天皇制国家の身分制的官僚機構というものが、官営工場の中に持ち込まれてくるという形になります。その原型は横須賀造船所、これは慶応2年に幕府によって創設されてのちに官没されていきますけれども、そこでの明治2年の構成は、まず官吏・附属品53名、水夫・火夫76名、抱職工65名（小頭、基幹労働者）、次に常雇職工510名、底辺に寄場人足54名で、これは貧民35名と徒刑囚19名から成り立っています。ここに囚人労働力を底辺とした身分制的編成と統轄機構というものの原型が打ち出されてきました。鉄鋼業について八幡製鉄所においては、明治34年に操業を開始しまして、ほぼ40年頃に所内の制度を整備してまいります。職工規則もできてくる。この年の数字で見えますと、まず職員844名、職工7,876名、職夫3,086名という構成をとりまして、ほかに鉱夫2,692名がおります。職夫がいわゆる監獄部屋拘置と言われたもので、これを底辺とした身分制的な編成が形成された。すなわち、様々な職務に従事する者を、職員・職工・職夫というふうにくくりまして、身分制的な上下関係に位置づける。それぞれの内部にさらに細かな位階制を設けて行くという形になります。これは、古い士族と平民の身分差を起点としまして、学歴差によって再生産されて行くことになる。ここにおいては、個人の自由とか平等とかという関係は実現されておりませんで、したがって様々な職能が平等な人格の間の仕事の相違として、すなわち分業関係として捉えられるのではなくて、全人格的な尊卑のランク付けとして構成されてくるわけであります。この身分制の原理が、勅任官、奏任官、判任官という明示的な身分だけではなくて、組長、伍長といった職制機構にも貫いていて、これらをも身分制あるいは位階制として観念させることになってきます。そして、こういった身分、位階というものには、精神的な榮譽が附随しますし、また物質的な面でも、極めて大きな給与格差と役得享受というものが伴ってくる。こういった身分制支配の原理が戦前の労働力編成＝統轄の全体を浸たしてゆくエーテルになっていたのではないかと思われるの

であります。

第2点として、限定的ではありますが、終身雇用と年功序列制というものの形成であります。近代的鉄鋼業の本格的形成、具体的には八幡であります。この建設は在来の生産技術とは隔絶した近代工業技術の移植を意味します。したがって全く新しい技能労働者の育成を必要とします。これは労働市場から求めることはできませんので、もっぱら製鉄所内部で養成して行かなければならない。製鉄所は、養成された熟練労働者に対して、また養成しつつある一般労働者に対して、意識的に企業への定着促進策を推進します。そこで昇給制度、あるいは永年勤続者に対する報償制、退職賜金制、官舎や共済会や購買会などの福利厚生施設などが用意されます。また熟練工を組長、伍長に登用して優遇します。ここに賃金格差と技能格差に裏打ちされた年功序列制が形成されて、労働者に年功による昇進、昇給を期待させることによって企業帰属意識を植えつけ、他方この年功を通じての労働者の分断支配を実現させてゆく。したがって、この年功序列制は明示的な身分制を補完するもので、現場労働者における身分制原理の貫徹形態と言いうるのではないかと思います。ただし、太平洋戦争に至るまでは、昇給と言いましても一斉昇給ではありませんで、年によって昇給有資格者のある時は1/3、ある時は10数%といった限られた人員に対する抜擢昇給であったということ、それからまた終身雇用と言いましても、55才停年までですが、それについてもすべてが保障されているわけではなくて、企業の解雇権というもののが厳然として存在しておりまして、事実恐慌時にはかなりの人員整理が行われております。そういうことがありましたので、戦前の終身雇用、年功序列と言いましても、戦後のそれと比べて遙かに限定されたものにすぎなかったと言えるのではないかと思います。

第3点としまして、生産現場における二重の管理機構ということについて述べたいと思います。戦前の鉄鋼業におきましては、生産現場において、掛長の下に「監督さん」と称された大学卒の技術員が配置されていまして、組長、伍長以下の職工はその管理下におかれていたという形をとっておりました。そこで、現場における作業管理、労務管理などは、この監督技術員と役付職工（組長・伍長）との両者によって行われていたわけで、これは日本産業独特の現場管理の二重組織というふうに言われています。両者の関係について、八幡製鉄の労働部長であった小松広氏は、『作業長制度』という本を書いています。その中で次のように書いておられます。「日露戦争後における生産技術の急激な進歩に伴い現場に進出してきた技術員が、職長とその上級管理者との間に「係員」あるいは「監督員」という名称で介在する場合、欧米であれば職長の当然の職務と考えられる事柄についてでも、次第にこれら技術員が決定権を握っていったので、職長の権限が実質的に狭められたり、不明確になることが多かった」と言われています。小松氏は、この監督技術員こそ「現場管理の要」であり、「本来のフォアマン的性



格をもっていた」と言っています。このような制度の形成は、戦前の鉄鋼業が移植技術によるものであったということと、その技術体系がカンとコツによる手工的熟練に大きく依存せざるをえなかったという事情とによるものではなかったかと思えます。すなわち、製鉄所に雇用された未経験の労働者は、戦前の場合彼らは尋常小学校卒、あるいは高等小学校卒の学歴しかもっていませんでしたが、これは年功を積むなかで手工的熟練を身につけて、次第に役付工に昇進していきます。しかし、彼らは知的レベルの低さの故に移植された技術の科学的理解に達することが極めて困難であった。何よりもそこには語学の壁が立ちふさがっていた。つまり洋書が読めない。そこで大学卒の技術員が現場に配置されて、科学的知識をもって作業を管理するという体制がとられざるをえません。そしてこれが先程言いました身分制支配と結びついて、この監督技術員が作業管理だけでなく労務管理をも、平工員、役付職工の成績の第一次査定まで行うというところまで掌握するに至ったと思われまゝです。このことはまた、戦前の製鉄労働においては、精神労働と肉体労働が明確に分離していた、あるいは技術と技能とが分離していたということを物語ると思えます。欧米の場合、19世紀の熟練労働者がかなりの程度に肉体労働と精神労働を結合していたと言われる。それが、19世紀末から20世紀初頭にかけての資本による直接的管理体制の強化のなかで、精神労働と肉体労働が分離されてゆく、管理権限が資本の側に吸収されてゆくと言われますけれども、日本の場合、実は当初からこの二つは分離せざるをえなかったという状況にあったのではなかったかと思われるのであります。このように考えますと、しばしば言われる「トレードからジョブへ」というシェーマを日本にあてはめるについては、かなりの注意を要するのではないかと思えます。

## (2) 戦後民主革命とその挫折

戦前の身分制を根幹とする労働者支配の矛盾は、戦時下の軍事監獄的な苦役の一時代を経て、敗戦後に爆発してきます。戦後民主革命が開始されてまいります。そこで労働者が経済要求と並んで身分制撤廃と経営の民主化を主要要求項目として掲げたということは、戦前の状態からの当然の帰結であったと言えます。

戦後の労働組合は、噴出する労働者のエネルギーを一挙に組織するために、直接生産の場で、企業別ないし事業所別に組織されて行きます。そして、それはまず企業の中で身分制を打破し、職制を組合の統制下におく。さらに産業別統一組織へと発展させ、労働者の企業別、階層別分断を克服して資本の専制支配を打ち破ってゆくという展望をもっていたと思われまゝです。鉄鋼業においても、この時期1947年に八幡で身分制撤廃をかちとっていますし、46年鋼管鶴鉄、48年川崎重工葺合の生産管理闘争であるとか、48年八幡のラフィン事件、50年2月の日鉄における長期ストといったような、歴史に残る英雄的闘争がくりひろげられて行きます。しかし、アメリカを中心とした反動勢力の弾圧で戦後民主革命は挫折します。その結果、労働運動は変質し、

組合は企業主義的組合に転落して行きます。資本は主導権を回復する。こういった階級的力関係の変化の下で身分制は復活してくる、あるいは継承されまして、そのなかで終身雇用と年功序列制が本格的に形成されてくることになると思われます。

まず身分制の点ですが、1948年職安法が施行されまして労務供給業が禁止され、戦前来の身分制の最底辺におかれていた職夫、社外工が現業員という名前で製鉄所の直轄になります。だが1952年に職安法が改訂されて社外工が復活してくる。また朝鮮特需以来臨時工が増加させられてくる。こういった底辺の復活のもとで、職員、工員、臨時工、社外工といった身分差が事実として復活あるいは継承されてくるということになります。1953年に八幡で職分制が施行されますけれども、これはこうして状況の下で身分階制というものの復活を象徴する事柄であったと思われます。

次にこうした事態の下で本工についてであります。資本は労働運動を挫折させたとは言いません、組合そのものをつぶすことはできませんし、労働者の反抗のエネルギーを無視することはできません。こうした対抗関係のもとで資本の自由な解雇権というものは事実上制限されてきますし、昇給も一斉昇給として全員に適用せざるをえないという状況が出てきます。これは戦前と大きく違っている点であります。ここに終身雇用と年功序列制というものが本格的に形成されてくるというふうには言えるのではないかと。したがってそれは、資本が労働者に譲歩したという一面を持っていると思えます。しかしながら他方、資本は毎年の昇給や位階昇進における査定の特権を完全に回復してくるわけで、その限りで年功序列制は資本の主導下において労働者を企業の枠の中に押しこめながら、これを分断支配する機構として機能してくる。つまり身分制支配原理の貫徹形態として機能しうものになります。したがって、終身雇用制と年功序列制というものは、戦前に源をもつとは言いません、労働者全員に対する編成統轄機構としてはすぐれて戦後的なものと言えないのではないかと。戦後民主革命挫折後の階級対抗関係の凝集された姿と言うべきではないかと思えます。したがって、年功による昇進昇給制は戦前的なカンとコツの手工的熟練の進展とある相関関係を持っていたとは言っても、それさえも限定的だったと思えますけれども、決して技術革新と労働様式の変化によって自動的に解消されるものではなくて、その動揺が言われながらも、この年功序列制というものは様々な手直しをされながら現在に至るまで頑強に生き続けているものであります。ここに戦後の労働者を支配し続けている古い日本の要素を見るのであります。

ところで、戦後民主革命が挫折したのち労働運動はもう一度高まりを見せます。鉄鋼業についても、1951年に鉄鋼労連が結成されまして、そのあと連年にわたるストが打たれますし、とりわけ1957年には大手の11波スト、59年には富士と鋼管の49日ストが闘われて行きます。こういった状況の下で、資本は鉄鋼労連が第2の炭労になるという危惧を持つわけですが、これに

対して資本の側が全力をあげてこれをつぶしにかかって、57年、59年のストは打ち破られてしまします。それについて組合右派の潮流の抬頭が進んできます。1960年宮田義二氏が鉄鋼労連書記長に就任し、1966年には鉄鋼労連のIMF・JC加盟が実現します。ここで鉄鋼労働運動に対する資本の支配が基本的に完成したということが言えるのではないか。この画期が先ほど言いました戦後日本資本主義の重化学工業段階の画期、戦後鉄鋼業の生産構造確立の画期と一致しているのは、決して偶然ではないように思われます。

### (3) 新管理体制—ライン・スタッフ・システムと作業長制度

今言いました戦後民主革命の抑圧、資本の主導権の回復を前提としまして資本蓄積、技術革新が進められてきますけれども、これに対応して導入されてくる新しい管理体制の基礎をなすのがライン・スタッフ・システムであり、そこで労働力統轄の要をなすのが作業長制度であると思います。ライン・スタッフ・システムと作業長制度は、前にも申しましたように1958年戸畑に最初に導入され、その後64年から66年にかけて八幡、富士、日本鋼管など主要企業に導入を完了してまいります。この導入に当って八幡ではまず戸畑、日本鋼管ではまず水江、富士ではまず東海名古屋という、旧来の管理体制にしばられない新設の製鉄所にまず導入されて、これが軌道に乗った後に古い製鉄所に逆輸入されるという形で広められてきます。

この新しい管理体制導入のポイントですけれども、これは従来現場に配置されていた監督技術員をスタッフとして中央に引き揚げて、代って作業員から抜擢された作業長を現場の作業管理、労務管理の中心に据えるという点にあると考えます。監督技術員が従来フォアマン的性格をもっていたということは先ほど申しましたけれども、これがスタッフとして引き揚げられる理由は次の点にあると思います。すなわち、従来戦前来の編成においては、現場の職制が作業管理、労務管理とともに生産工程管理、品質管理、事務管理等々、非常に様々な業務を一体として受持っているという状況であったわけですが、管理の能率化のために、生産管理、品質管理などをスタッフ機能として中央に集中してしまう。それによって技術者をより有効に活用するとともに、製鉄所全体を一元的に管理することができる。こうした管理体制によらずしては高性能の設備体系を有効に働かすことはできないということ。これが新しい管理体制に移行する必要性であったと思います。同時に、これを可能にする条件も生れつつあった。それは、技術革新によって労働様式が変化してくる。作業の定型化が進んでくるなかで作業条件の解析が進み、作業標準書の作成が行われるようになってきたことがひとつ。さらに、戦後労働力の質的向上が進みまして、監督技術員の直接指導なしに作業標準書によりながら日常作業が行われるようになった。以上の必要性と条件の下で、現場からは技術員が引き揚げられまして、代って現場労働者の中から抜擢された者が経営の末端の代表者として作業長に任命されて行くこととなります。

この作業長制度はアメリカのフォアマン制度を参考にしてつくられたとされていますが、しかし2つの点で大きく違っているように思われます。第1点は、日本の作業長というものがアメリカのフォアマンに比してはるかに小さい権限しか持っていないということです。アメリカの場合、フォアマンは作業遂行の権限にとどまらずに、部下の労働者の雇用、解雇、移動、昇進、懲戒といった事柄について非常に大きな発言権を持ち、苦情の第一次処理権を持ち、部下の訓練に責任を持つと言われます。これに対して日本の場合、八幡の例ですが、作業長は与えられた作業予定にもとづく作業指揮、労務管理、原価管理の権限を持っているのですが、労務管理については、部下に時間外勤務や休日出勤を命令するとか、欠勤、休暇を許可するとか、成績考課とか、アメリカのフォアマンと比べると限られた権限を持つにすぎないということでもあります。

2番目に、フォアマン制度形成の歴史がアメリカと日本ではまるで違う。これが権限の違いの源でもあると思います。アメリカの場合は、19世紀末以来の熟練労働者を長とする経営内部請負制が出発点となりまして、資本の側が現場作業の長である熟練労働者からその権限をひとつひとつ剥奪して行く。これを経営の末端職に位置づけて、これを通じて労働者に対する徹底した管理体制を打ち立てて行くといった歴史を経て、フォアマン制度は形成されてきたと言われます。その間、1940年代初頭においては、フォアマンの中で組合が結成され待遇改善を要求するといった事態が起きており、1947年タフト・ハートレー法によってフォアマンを労働組合法の適用から除外する。その代わりに企業は彼らの待遇を改善し、経営末端として安定させるという道を進みます。ですから、アメリカの場合、階級間の熾烈な闘いを通じて資本が熟練労働者から現場管理の権限を剥奪しつつフォアマン制度を形成するという形をとったと思いますけれども、日本の場合、戦前は労働力の低位性と身分制的な支配機構の故に現場管理の中心は資本が配置した監督技術員であった。熟練労働者たる役付職工は、小松氏によれば技術員の補助機能をもつに止っていた。さらに戦後は、民主革命の抑圧によって資本の絶対的優位性はすでに確立されていた。したがってここでは、資本が熟練労働者からいかにして現場管理の権限を剥奪するかということは、問題として提起される必要がなかったわけであります。戦後日本においては、新しく導入された技術体系に対応する新管理体制をいかにして創出するかが問題であって、現場労働者について言うならば、むしろその能力の向上と権限の拡大を進めなければならない。したがって日本における作業長制度の実施は、労働者からの権限の剥奪ではなくてむしろ労働者への権限の付与と地位の向上を意味していたと思います。八幡では、作業長は統括主任職という職員待遇の身分を与えられます。小松氏によりますと、作業長制度は将来掛長まで昇れるという「青空のみえる昇進制度」として、職場全体のモラルの向上をもたらしたと言われています。これには誇張があるとしても、こういったやり方が現場労働者の、

とりわけ青年労働者の向上意欲をかき立てて、これを資本が吸収してゆく。そして労働力統轄を大きく進めて行くことに役立ったことは疑いのないことであろうと思います。こうして、日本独自の歴史的な流れと戦後継承された職員・工員を貫く身分制的支配を背景として、作業長制度というものが経営の末端職制として、強力な支配機能を発揮することになったと思われま

す。

一寸つけ加えておきますが、戸畑の資料によりますと、今言いました監督技術員の引き揚げを可能にした条件は、作業長制度導入の時には充分みたされていたわけではないように思われます。この条件のうち作業標準書の作成については、とりわけ高炉作業の標準化が非常に困難であったことが指摘されています。労働力の質的向上については、作業長制度導入の時には、知識水準は旧高等小学校卒の中老年労働者より新制高校卒の若年労働者の方がレベルが高い。しかし職場秩序を無視できないので、古い組長、伍長から作業長を選定せざるをえなかった。しかし220名の作業長のうち30%が能力不足であると判定されています。こういう状況の下では、ラインとスタッフの分離は完全には行えないわけで、戸畑の技術者は作業標準書を作成し、現場に提供するに止まらずに、場合によっては現場で作業員に直接指示を与えなければならなかったと言われます。資料では、「ラインの無力化」、「スタッフ・エンパイア」という言葉が使われています。これは、戦前来の事態の克服がいかに困難であったかということを示す例だと思えますけれども、こういった事態に対して、一方では、新制高校卒の労働者が育つのを待って2代目作業長の育成計画が進められていく。他方では、1962年の不況の下でコストの引下げ、要員削減を実現するために「ライン・イニシャチブ」というスローガンが掲げられて、こうした事態を乗り越えていこうという努力が重ねられます。あとで述べますように、現在、およそ1970年頃からと言われますが、現場労働者がスタッフから与えられた作業標準書にもとづいて作業をするだけでなく、自分たちの手で作業標準書を作成するまでに至っているわけで、戦後生産力段階の下で労働者の質的向上は急速に進んだということが言えると思います。

#### (4) 職務体系＝職務給と資格制度

以上見ましたように、戦後鉄鋼業の労働力編成＝統轄においては、一方では職員、工員、社外工という身分の差があり、本工内においても年功序列制という身分制原理の貫徹がみられる。他方では新たな技術体系に照応したライン・スタッフ・システムと作業長制度という管理体制がとられてくる。こうして古いものと新しいものとが同居するわけで、このことは戦後鉄鋼業における労働力編成＝統轄を基本的に特徴づけるものであると思われます。そしてその中で、新しい労働力編成の枠組みには身分制的・年功序列制的な刻印がおされますし、他方身分階級制は新しい労働力編成の枠組みに合わせて手直しされる。こうした調整が、先ほど申しました戦後鉄鋼業の生産構造形成の時期とほぼオーバーラップする頃に行われまして、現在に至るま

第1表 新日鉄（八幡）の職務体系と職務給

職 級	職務群	職 務 点	職 務 給 月 額 (1970年度)			人 員 (1969.6.組合調査)
			初 級	標 準	上 級	
20	組 長 職務群	工(伍)長との 関連で決定	28,140円	28,510円	29,300円	
19			26,980	27,350	28,140	
18			25,820	26,190	26,980	
17	工(伍)長 職務群	369~408	24,660	25,030	25,820	5,150 { 280人(0.8) 470 (1.4) 1,180 (3.5) 2,060 (6.1) 1,160 (3.5)
16		336~368	23,500	23,870	24,660	
15		305~335	22,340	22,710	23,500	
14		277~304	21,180	21,550	22,340	
13		252~276	20,020	20,390	21,180	
12	責 任 者 職務群	229~251	18,900	19,230	20,020	3,300 { 440 (1.3) 870 (2.6) 1,990 (5.9)
11		208~228	17,860	18,190	18,900	
10		189~207	16,820	17,150	17,860	
9	熟 練 職務群	172~188	15,780	16,110	16,820	21,130 { 4,960 (14.8) 6,820 (20.3) 4,590 (13.7)
8		157~171	14,740	15,070	15,780	
7		142~156	13,700	14,030	14,740	
6	一 般 職務群	129~141	12,660	12,990	13,700	3,970 { 4,760 (14.2) 1,210 (3.6) 670 (2.0)
5		118~128	11,670	11,950	12,660	
4		107~117	10,790	11,070	11,670	
3	不 熟 練 職務群	97~106	9,910	10,190	10,790	3,970 { 390 (1.2) 840 (2.5) 860 (2.6)
2		88~96	9,030	9,310	9,910	
1		80~87	8,150	8,420	9,030	
						(計)33,550 (100.0)

《職務格付例》

工 場	掛	「方」	名	格 付								職務点	職 級
				基 礎 知 識	習 熟	責 任	判 断	精 神 負 荷	肉 体 負 荷	作 業 環 境	災 害 危 険		
高 炉	高 炉 (炉前)	出 銑 出 滓 出 銑 出 滓 鑄 床 責 任 出 銑 出 滓 運 銑	方 (工長)	D	E	E	D	B	D	C	B	385	17
			責 任 方	C	C	D	C	B	D	C	C	241	12
			方	B	C	C	C	B	D	C	C	203	10
			記 録 方	C	B	B	B	B	D	C	C	182	9
			方	B	C	C	C	B	B	B	A	159	8
第 一 ス ト リ ッ プ	( 仕 一 上 熟 延 掛 )	4~6号スタンド運転方(工長)	方	D	E	E	E	D	B	B	B	382	17
			方	D	D	D	D	D	B	B	B	227	14
			方	C	C	C	C	C	B	B	B	183	9
			方	C	B	C	B	B	B	B	B	155	7

鉄鋼労連『調査時報』No.102 (1970.9.25) による。



で鉄鋼労働力を編成し統轄するための枠組みとなっているわけです。そのひとつは職務にもとづく労働力編成とそれにあう職務給制度であり、いまひとつは資格制度であります。

まず第1の点であります。新しい技術体系のもとで労働様式が変化してまいりまして、個々の労働者は新たな技術に規定された職務体系に格付けされ、編成されます。ここに新しい技能序列が形成されてくるわけですが、この職務体系に賃金を照応させようとする、あるいは関連を持たせようとする。その賃金が職務給であるわけです。この職務給は、1962年に八幡、富士、鋼管に導入されまして、そのあと65年に神戸製鋼にも導入されます。これを八幡の例で見ますと（第1表参照）、まず下をご覧ください。職務格付け例として高炉と第一ストリップ工場の例を掲げてあります。第一ストリップ工場・一熱延掛仕上庄延の職場の場合で見ますと、職務は一番下からテーブル運転方、総合運転方、1ないし3号スタンド運転方、4ないし6号スタンド運転方というふうに昇進してまいります。個々の労働者はそのいずれかに格付けされるわけですが、この4ないし6号スタンド運転方が工長職務ということになっています。それぞれの職務について職務評価が行われまして、基礎知識、習熟、責任といった8つの要素についてAからEまでのランク付けが行われます。そしてそれぞれに点数が定められていて、それを合計したのが職務点である。次にそれぞれの職務が職務点に応じて1から20までの職級にふり分けられます。職級毎に職務給が決められる。ただし同一職級についても、職務給は初級、標準、上級と3つに分けられておりまして、これは経験年数に応じて上昇して行くという仕組みになっています。こうして職務格付けにもとづく職務給というものが、一応は新しい技術体系に照応した労働力の編成と、それに一応対応した賃金を規定したものと申すことができます。

しかし、この職務給は極めて日本的な特徴を持っています。欧米においては職務給という言葉自体が存在しないと言われておりますけれども、賃金はそもそも職務に応じたものである。日本の場合ですと、この職務給が基本給、能率給などと並ぶ賃金の一項目にすぎないという点であります。定時間賃金の合計に占める職務給の比率は、作業員の場合、1962年職務給が導入された時は15%、1970年には20.3%であります（第2表参照）。賃金の45%が年功序列的な基本給によって占められているという状況であります。もうひとつの点は、この職務給そのものが年功序列的である。すなわち欧米の場合には、企業を越えて各職務の横断的賃金率が存在していて、各企業において行われるのは、それぞれの企業の条件に応じて個々の職務の賃金率相互のアンバランスを調整することだけだと言われます。これが職務評価であり、職階の編成である。しかるに日本の場合、この横断的賃金率という前提なしに職務給が導入されたわけで、結局それは従来から存在した年功的賃金の再編たらざるをえないということになります。このことは、職務給の最高と高低の差が非常に大きいとこう示されておりまして、欧米ではこれは大

第2表 新日鉄（八幡）の賃金制度

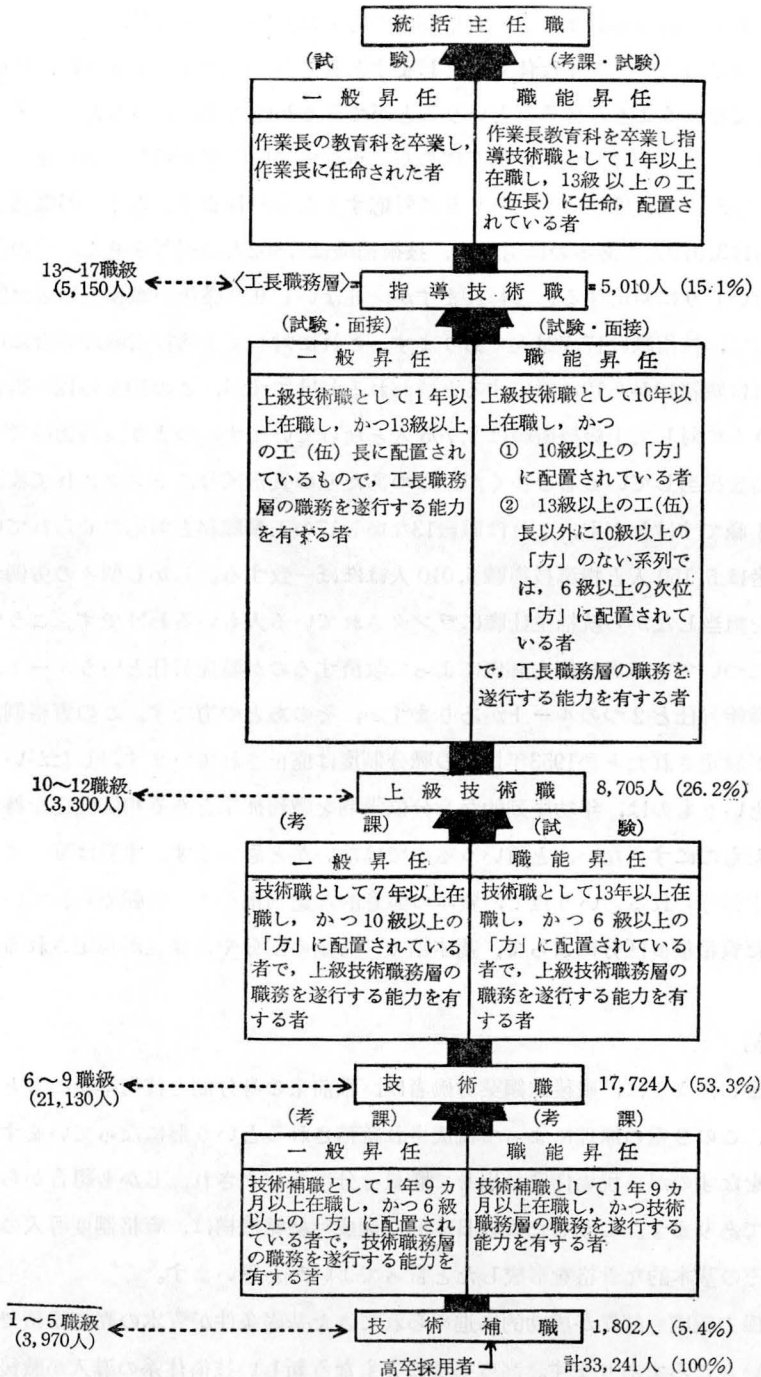
賃金項目		作業員	事務技術員	計	備考
定 時 間 賃 金	基本給	円 35,622( 45.1)	円 35,356( 49.2)	円 35,573( 45.8)	学歴別・年令別初任基本給プラス資格別定昇（成績査定） 主務職等社員に支給。 8要素の職務評価，20職級，経験年数別3賃率。 作業能率による団体能率給。基本給・職務給の比で成績点により配分 基準財源・付加財源・人員減に応じた暫定財源。基本給×成績点で配分
	職能給	—	34,806( 48.5)	}19,487( 25.1)	
	職務給	16,030( 20.3)	—		
	能率給	12,104( 15.3)	—	9,876( 12.7)	
	業績手当	10,425( 13.2)	—	8,505( 11.0)	
	小計	74,181( 94.0)	70,162( 97.7)	73,441( 94.6)	
諸手当	4,731( 6.0)	1,668( 2.3)	4,167( 5.4)	交代手当，住宅手当，特別作業手当等	
計	78,912(100.0)	71,830(100.0)	77,608(100.0)		
時 間 外 賃 金	過勤務手当	7,609	12,426	8,496	
	深夜手当	5,150	707	4,332	
	その他	715	144	610	
	計	13,474	13,278	13,438	
賃金総額	92,386	85,108	91,046		
人員	33,287人	7,512人	40,799人		

出所は第1表と同じ。金額は1970年4月現在。作業長，掛長以上を除く。

きくても1:2くらいだと言われますが，第1表の八幡の数字でみますと，最低8,150円，最高29,300円で1:3.6という開きをもっています。

こういった日本の特徴を持つとは言いまでも，ここではともあれ新しい技術体系に対応した技能序列，労働力編成と，これに何らかの相関関係を持つ賃金体系というものが示されているわけであります。欧米の労働力編成であればこれがすべてである。しかし日本の場合には，これに加えて資格制度というものが設けられて，労働力編成は職務体系によるものと資格制度によるものと本立ての形をとるということになります。この資格制度は，企業によってそれぞれ名称が違いますけれども，1967年に一斉に設けられています。八幡では職掌制度と言われます。職掌制度の技術職についてのものが，第1図であります。これについて見ますと，高卒採用者はまず技術補職に格付けされます。そのあと技術職，上級技術職，指導技術職（工長相当），統括主任職（作業長相当）と昇進して行きます。この制度の特徴は，それぞれのランクについて「何々の職務を遂行する能力を有する者」と規定されているように，職務体系を前提としながら各労働者を能力評価によってランク付けしようというものであります。つまり，各労働者が現在どの職務についているかということで労働者を格付けするのが第1表の職務職級の体系でありますけれども，現在担当している職務とは別に，どの職務を遂行する能力があるかということで労働者を格付けするのが図の資格制度である。これがどういう意味をもつかと

第1図 新日鉄（八幡）の職掌制度（技術職等社員）



出所は第1表と同じ。各職級群の人数は1969年6月現在、職掌制度各ランクの人数は1970年3月現在のもの。

言いますと、ある労働者が現在担当している職務は低くても、年功を積んでいてより高い職務を遂行する能力ありと認められますと、資格制度の方では高いランクに付けられるというもので、いわば職務体系の方がドライな体系だとしますと資格制度の方はウェットな、低い職務にある者も救済してやれるような体系だといえることができるわけです。このことは、各ランクの配置人員から認められるわけですが、第1図の左に点線に対応関係を示してあります。まず技術補職であります、これは職級1ないし5に対応すると言われます。ところが職級1ないし5の職務担当者は3,970人であるのに対して、技術補職は1,802人に過ぎません。その上の技術職は、職級6ないし9に対応すると言われますが、6ないし9の職級の職務担当者は21,130人であるのに対して、技術職は17,724人であります。これに対して上級技術職の場合には逆になりまして、これは職級10から12に対応すると言われるわけですが、この10から12の職級の職務担当者は3,300人に対して上級技術職は8,705人となっています。つまり長期勤続者でありながら下位の職務を担当している者の多くが、このあたりの資格区分にランクされて救済されている。指導技術職ですけれども、これは職級13ないし17の工長職務と対応させられていますが、工長職務担当者は5,150人と指導技術職5,010人はほぼ一致する。しかし個々の労働者をとれば、工長職務を担当しながら統括主任職にランクされている人もいるわけです。こういうふうの下級の職務についている者を能力評価によって救済するのが職能昇任というルート。昇任には一般昇任と職能昇任と2つのルートがありますが、そのあとの方です。この資格制度、八幡では職掌制度が設定されたとき1953年以來の職分制度は廃止されています。したがって、この資格制度というもの、年功序列的な身分階級制を職務体系とある相関関係を持たせるように手直したものにすぎない、と言っているのではないかと思います。本質は変わっていない。しかも能力判定が行われるという点で、資本の恣意的な選別権がさらに強められている。こうして決められた資格制度区分によって、基本給や一時金の配分や退職金が規定されることになります。

##### (5) 小 括

以上見てきましたように、戦後鉄鋼業労働者は、戦前米の身分制と技術革新にもとづく新たな職務体系と、この2重の原理によって編成され統轄されるという形になっています。この編成＝統轄の要をなすのが、現場作業員出身で職員身分にランクされ、しかも組合から離脱させられた作業長であります。こうした戦後日本的な編成＝統轄機構は、資格制度導入の1967年あたりをもってその基本的な骨格を形成したと言ってよいと思います。

こうした労働力編成＝統轄が成功的に進められてきた基礎条件が資本の高度蓄積であったことは、疑いないところであります。高度蓄積にともなう新しい技術体系の導入が戦後的な労働力編成＝統轄機構を不可欠のものとして要求したことは、以上述べた通りでありますけれども、

他方では、高度蓄積にともなう実質賃金の上昇や、新しい製鉄所のあいにく建設による労働者の昇進機会の増大。企業内福利厚生施設の拡充。日本鉄鋼業が世界に冠たるものであり、日本産業の中核をなすことからくる、とりわけ本工労働者の優越感、等々。こういったすべてのことが資本の支配を支える条件になってきたと言いうると思います。

しかしながら、1962年の不況以後、鉄鋼業は厳しいコスト削減を迫られてまいります。ここで上に述べてきましたような統轄機構がフルに機能を発揮してくることになります。その際新しい技術の粋を総動員するとともに、極端な精神主義が強調されてまいります。その例を一つ紹介しておきたいと思います。八幡戸畑の例ですが、1962年の不況の時期に、時の戸畑製造所長が63年度の原価切下げ目標をスタッフに試算させたところ、スタッフは、9億円のコスト削減が可能であるという答申を持ってまいります。これに対してこの所長は、即座に4倍の36億円を目標にするように指示するのです。結果として35億円に決定されるのですが、したがってこれは全く科学的な根拠にもとづくものではない。ところがその夏第3高炉の冷えこみ事故が発生して、年度内35億円のコスト切下げは到底無理であるという状況に立ちいらいます。この状況で所長は非常に煩悶する。ところがある日、戦時中の『統帥綱領』という書物を読んでいたら「戦いの勝敗は……将帥にあり」という文章を見いだして、これを「天の声」とさとる。これで部下を激励するのですが、これにこたえて技術部長が各部門で目標を設定することを提案します。これを「第2の天の声」だと受けとって、すなわち目標を公言して背水の陣をしいてその実現に全力をあげるというやり方をとれということになった。このやり方でこの年度47億のコスト切下げが達成されて行くわけです。これが予定原価方式という名前の原価管理に制度化されて行きますが、その内実はこうした精神主義であります。こういうやり方で、翌64年度には66億円、65年には81億円、66年度には128億円という途方もないコスト切下げが遂行されて行きます。それは結局労働者の犠牲によって、なかんづく要員削減によって達成されて行きます。そのやり方は、例えば食事交替回数が、62年の最高3回から68年6回、70年8回にふやされるというようなもので、まさに骨身を削るような「合理化」が強行されてきたわけがあります。こうした精神主義こそ、日本的身分制支配の顕現に他ならないと言えましょう。戦後鉄鋼業は、新鋭技術と日本の精神主義とを結合することによって、驚異的な飛躍をなしとげてきた。そしてこの統轄機構のもとで、批判的な労働者は徹底的に差別され、まさに企業内ファシズムと言われるような状態が作りだされてきたと思うのであります。

第3表—A 鉄鋼労連加盟組合統一闘争スト権批准状況（賛成率）

（％）

		1956	1957	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
一貫メーカ	八幡製鉄	74.9	54.2	51.6	×47.5	64.0	50.7	65.9	54.8	59.2	52.3	×48.6	51.1	×45.4	×49.4
	富士室蘭	(88.4)	(83.1)	(75.6)	(64.5)	(81.5)	(78.6)	(57.6)	70.3	73.3	70.7	64.5	63.9	×47.7	53.6
	〃 釜石	75.9	69.8	67.4	64.2	74.0	74.0	54.7	74.2	70.5	69.7	70.0	62.7	53.1	50.6
	〃 広畑	(89.5)	64.7	72.8	73.7	85.4	80.6	76.7	84.9	73.6	71.8	65.0	55.2	×46.8	50.5
	〃 名古屋										63.4		59.3	59.3	54.0
	鋼管川崎	(91.0)	(63.7)	(67.7)	(56.1)	(70.8)	(53.7)	(60.8)	72.8	51.4	50.1	56.8	56.7	58.3	×47.7
	〃 鶴見	(90.6)	(75.2)	(73.5)	(55.9)	(81.5)	(47.0)	(65.9)	59.5	55.8	59.3	50.4	51.8	52.7	×40.1
	〃 水江					(66.4)		(65.7)	65.2	56.2	×41.5	50.8	52.8	54.9	×47.5
	住金和歌山	(84.0)	(85.3)	単(70.3)	(80.9)	(83.9)	(72.6)	(72.8)	86.4	73.0	57.6	54.2	×43.4	×41.4	×46.0
	神鋼神戸	(85.8)	×49.9	×43.4	×49.2	×47.3	×34.0		×32.4	企83.4	企83.0	企78.3	企78.3	企82.7	企81.8
日新製鋼				70.8	77.4		76.2	78.2	76.3	78.1	86.7	84.2	87.6	81.6	
平電炉	大和製鋼		(87.3)	(84.5)	(83.9)	(85.8)	(92.2)	(91.7)		80.6	74.2	71.9	71.8	82.5	80.9
	東海鋼業	73.7	×48.6	65.0	63.8	88.6	80.2		×33.0	72.3	67.8	85.0	62.8	76.8	76.0
	関西製鋼						70.1	63.6	95.2	85.9	83.4	90.3	80.0	90.6	81.7
	中山鋼業						(85.5)	83.1	77.6	79.6	75.8	70.1	69.3	74.3	68.1
	東北砂鉄						90.0	85.4		92.5	89.4	93.4	93.9	91.8	87.1
	愛知知多			(84.7)	75.3	84.9	79.6	75.0	73.5	74.9	78.5	90.6	80.7	80.7	77.9
	〃 刈谷			×60.6	76.9	83.9	79.0	77.7	84.2	76.1	80.0	83.3	82.4	85.0	87.5
	山陽特殊製鋼			×52.0	×36.3	68.7	60.7	72.0	81.5	90.9	91.8	89.6	89.9	91.0	85.9
	特殊製鋼			65.8	77.0	66.7	66.6	65.1	78.8	77.2	81.3	89.1	89.3	86.3	87.9
	三菱製鋼長崎		(90.2)	(88.7)	(86.1)	84.2	79.5	77.4	57.1	82.2	73.3	86.5	83.8	83.1	84.2
日本特殊鋼			(85.2)	(83.5)	(69.6)	(74.6)	(64.3)	77.1	76.2	53.0	70.3	61.6	64.3	67.1	
日本ステンレス				72.4	81.2	72.1	81.3	85.5	87.3	89.4	84.5	91.4	90.0	86.3	
単庄メーカ	東洋鋼板	単91.1	×44.8	42.6	(86.5)	(94.6)	(89.0)	(88.0)	86.8	85.2	63.9	71.1	73.0	59.9	61.9
	淀鋼大阪	単88.2		(81.8)		88.4	89.2	88.6	84.7	84.5	80.0	82.4	60.4	64.2	71.0
	〃 具							64.8	50.9	63.0	62.6	70.5	68.3	70.4	76.0
	大同鋼板	86.5	87.5	85.5	80.4	86.7	79.4	78.9		78.4	78.0	77.0	84.1	81.8	82.5

『賃金と社会保障』No. 728 (1977. 8. 下) p. 58—61による。1958年は賃闘組織せず。無印は対組合員数賛成率。( )内は対投票総数賛成率。単は単組スト権、企は企業連スト権、×印は不成立を示す。



第3表一B 関連労働組合（社外工）協議会、スト権投票状況（賛成率） (%)

	1971年春 闘	1972年末一時金	1973年末一時金	1975年春 闘	1977年春 闘
新日鉄室蘭	14組合平均85.2	14組合平均85.1	13組合平均85.3	14組合平均81.7	14組合平均81.6
〃 釜石	7組合平均81.1	7組合平均82.0	5組合平均85.9		
〃 名古屋	1組合 79.3		4組合平均83.7		
〃 広畑	10組合平均84.9	12組合平均89.2	11組合平均83.8	11組合平均88.0	11組合平均85.1
〃 八幡	4組合平均79.9	3組合平均79.3	5組合平均77.6		
鋼管京浜	7組合平均93.7	7組合平均90.1	9組合平均90.3		

鉄鋼労連『関連労組情報』No.5 (1971.5.17), No.14 (1972.12.5), No.22 (1973.12.14), No.28 (1975.5.27), No.32 (1977.5.9) による。平均賛成率は、各組合賛成率の単純平均によって算出した。

第4表 八幡製鉄工作本部における職制のスト批准投票（1967.4）切崩し実績

A. 投票予想と実績との対比

支 部 名	賛 成 率 (%)		
	予 想	実 績	誤 差
工作管理	22.3	42.9	20.6
工作設計	69.4	60.7	△ 8.7
技研工程	49.0	58.4	9.4
鑄 鉄	49.7	66.7	17.0
鑄 鍛	49.6	45.0	△ 4.6
鑄 造	47.5	50.2	2.7
機 械	48.0	39.2	△ 8.8
ロール旋削	43.5	45.3	1.8
組 立	44.9	39.6	△ 5.3
鉄 構	51.1	51.5	0.4
総 計	46.9	49.3	2.4

B. 工作管理支部における投票予想と実績

掛 名	組合員数	棄権無効	賛 成	反 対	賛成率 (%)
管 理	5		1	4	20.0
組 織	4		0	4	0
経 理	11		2	9	18.2
機 械 計 算	15		4	11	26.7
生 産 計 画	7	1	1	5	14.3
見 張 <sup>（マ）</sup>	9	1	1	7	11.1
人 事	66	2	13	51	19.7
庶 務	21	1	5	15	23.8
契 約	9	2	1	6	11.1
資 材	31		11	20	35.5
二 営 業	5		2	3	40.0
一 営 業	5		1	4	20.0
予 想 合 計	188	7	42	139	22.3
実 績	177	23	76	78	42.9

<工作本部の各職制にあてて>……八幡製鉄社協がある作業長から入手したものの「春闘対策については、各職場ごとに昨秋以来着々と対策を進めていただきました。その結果を票読みしていただきましたところ別表〔上表一引用者〕のとおりとなりましたので、ご参考までに送付します。ご覧のとおり非常によい結果がでており、各職制のご努力に深く敬意を表します。4月3日からの投票は、この予想がそのまま現実となって現われますよう、よろしく願いいたします。』  
『賃金と社会保障』No.442 (1967.12.上旬号) p.26-7.

結びにかえて

最後に、こうした支配機構のなかで労働者がどのような状況にあるかについて、2点だけ述べまして結びにかえさせていただきたいと思います。

第1の点ですが、第3表をご覧くださいと思います。これは組合のスト権投票の賛成率を表にしたものです。Aは鉄鋼労連加盟組合のもので、一貫メーカー、平電炉メーカー、単圧メーカーを含んでいます。Bは社外工の関連労働組合協議会のものであります。まず一貫メーカーの方からご覧いただきますと、1959年頃から当初は70~80%、あるいは90%でスト権成立

が行われていたのが、60年以降八幡をはじめとして賛成率が下ってまいりまして、65年頃には70%台に達するのは寥寥たる数になってきて、70年頃になりますと、50%をかろうじて越えるか、あるいはこれを割ってスト権が不成立に終るといふようなところまで落ちこんでくるわけです。こうして組合が右翼化されるなかで、運動が抑えられてきます。他方、平電炉・単圧メーカーの中小企業の方ですと、70年時点まで極めて高率でスト権が成立しておりますし、社外工ですと80%、90%という圧倒的多数でスト権が達成されている。まさに怨念のかたまりですね。とりわけ一貫メーカーにおいてスト権が確立できない、スト権賛成率が大きく下ってきたということは、すぐれて職場における職制の切りくずしによるものです。第4表は、八幡製鉄工作本部における職制のスト権批准投票切りくずし実績で、これは職制の間で廻された秘密文書が社会党の手に入ったというもののようです。この文書によりますと、「春闘対策については、各職場ごとに昨秋以来着々と対策を進めていただきました。その結果を票読みしていただきましたところ別表のとおりとなりましたので、ご参考までに送付します。ご覧のとおり非常によい結果がでており、各職制のご努力に深く敬意を表します。4月3日からの投票は、この予想がそのまま現実となって現われますよう、よろしく願いいたします。」と書かれていて、その予想票読みというのが上の表に示されています。表Aでは、左側に支部名がありますが、例えば工作管理支部というところでは、職制があれこれ働きかけをした結果スト権賛成率は22.3%に押さえられるであろうと予想したところ、実際の投票では42.9%が賛成した。したがって、ここでは誤差が非常に大きかった。しかし、次の工作設計支部では、予想賛成率69.4%に対して実際は60.7%で大体予想通りに行った、いや職制としては予想以上の成果をあげたということになります。工作本部全体としてみますと、賛成率予想が46.9%であるのに対し実績は49.3%で予想は極めて正確であったということが出来ます。こうした予想がどういふふうにして立てられたかという、もっと細部について見ようとするのが表Bでありまして、ここでは工作管理支部における投票予想を細かく示しています。まず一番上の管理掛には組合員が5名いますが、そのうち1名は職制の説得に応じないでスト権に賛成するのであろう、あとの4名は説得に応じて反対投票をするであろうと予想されています。予想賛成率20%です。次の組織掛では組合員4名の全員が反対投票にまわるであろうという形で、各職場で個別に、いわばシラミツプシに、彼は賛成、彼は反対という色分けをして、それを積み上げたのが予想賛成率22.3%というものになるわけです。これが脅しと懐柔とによる労働運動切り崩しの姿でありまして、こうした状況の中でスト賛成率が下ってくる。しかし、これを反面から見ますと、こうした激しい職制の攻撃の中で40から50%の労働者が賛成投票を、少なくともこの時点まで持続してきている、つまり厳しい個別管理の下で面従腹背ということも非常に難しいという状況の中で、これだけの労働者は面をあげてスト権賛成を表明しているということが言えるわけであ

ります。私は、ここに戦後の労働者の抵抗の基礎、抵抗の岩盤がある。これはおそらく戦前とはまるで違う状況であって、挫折したとはいえ、やはり戦後の民主革命を経過してきた労働者はこうした力を培ってきたということが言えるのではないかと、思います。

いまひとつはいわゆる自主管理運動、これはQC運動とかZD運動とか言われているものですが、これについて見ておきたいと、思います。これは鋼管の京浜で1963年、八幡堺で64年、富士広畑で66年に始まりまして、各製鉄所に広がっていったものです。これは自主管理と言いましても、勿論資本の強制であります、その参加率は非常に高く、74年の鉄鋼連盟の調査では80から90%の従業員が参加していると言われて、います。この運動の特徴は、生産性の向上とコスト切下げを労働者の自発的意志の喚起を通して進めさせようとする。労働者自身によって問題点を発見させ、その解決を図らせようとするものです。こうした運動が多くの労働者の参加を得て行われているということは、さきに述べました支配機構の下で資本の側からの強制が大きく働いているからに他なりません。しかし、それとともに、現代における技術革新の進行そのものがこうした事態を必要としている。つまり、個々の労働者が与えられた部分作業をそれなりにこなすというだけではなくて、個々の作業を生産工程全体の中で位置づけて、全体的な見通しの下にそれぞれの問題点を捉え、解決してゆくという、そういう労働者の知的能力の向上が新しい技術体系の下で要請されてきているのではないかと、思われます。こうした基盤があるがために、労働者自身もこれに積極的に取り組もうとする一面をもっている。しかし現体制の下では、これが資本による分断支配のテコとして、労働強化のための武器として、あるいは企業内における生きがいといったイデオロギー支配のための武器として行われるかぎり、非常に大きな矛盾を持っているわけであり、ますけれども、ともあれこうしたなかで労働者の知的能力の向上が確実に進んでいるということは言えるのではないかと、思います。先ほど、戸畑に作業長制度が導入された当時、技術スタッフは作業標準書を現場労働者に提供するだけでは済まないで、技術スタッフが現場作業の直接指導をしなければならなかったということを述べましたが、現在、おそらく70年頃からと思われ、ますが、こうした運動を通じて現場の労働者が自らの手で作業標準書を作りかえてゆくという事態が進んでいます。こうして、矛盾にみちた状況の中で、生産過程全体に対して見通しを持ち、これを自ら支配しうる能力を持った労働者が準備されてきているということが言えるのではないかと、思います。

戦後の高度蓄積が終りを告げ、構造的危機が深化してくるなかで、要員削減と労働強化は一層熾烈になってきていますし、新製鉄所の建設もストップして昇進機会も狭まってきております。実質賃金の低下も現われています。こうして戦後のな支配機構を支えてきた条件が揺れてきているというのが現在の状況ではないかと思われ、ます。これで拙い報告を終らせていただきます。