

経営合理化と東海転出

—1960年代における内部労働市場形成の一側面—

梅 崎 修

概 要

釜石製鐵所は、技術革新や事業転換による事業所規模縮小という外部環境変化の影響を受けて要員過剰になった。余剰人員の雇用保障のため、「遠い職場」への配置転換が選択された。本稿では、この1960年代に起こった事業所間の転出を検討し、一事業所内で閉鎖されていた内部労働市場が他事業所にも拡大する過程を明らかにした。はじめに、東海転出に対する労働者の意識をオーラルヒストリーと文書史料を使って分析し、そのうえでその意識に人事施策がどのように働きかけられたのかを分析した。分析の結果、名古屋地域における都会としての魅力が前提としてあり、さらに昇進可能性や新機械において東海製鐵が職場としての魅力を持っていたことが確認された。人事施策は、東海製鐵への期待を引き出し、逆に退職金計算や減収補償などで将来の不安を和らげるように実施されていた。また、東海製鐵に対する情報ギャップを埋めるために、経営側からも数々の情報提供が行われた。このような個々の労働者の意識に配慮した人事施策が可能となったのは、労使間の事前協議が充実してきた成果でもあった。労使協議は、対立的な交渉の場から徐々に専門家による議論の場が変わっていった。さらに、このような事前協議は労使間で行われるだけでなく、複数の労働組合間でも行われていた。

キーワード

経営合理化、鉄鋼産業、労使関係、内部労働市場、配置転換

I. 問題の所在

本稿の目的は、1960年代に起こった釜石製鐵所（富士製鐵、後の新日本製鐵）から東海製鐵（後の新日本製鐵）への転出を調査対象に、転出をめぐる労使交渉と人事施策を検討し、内部労働市場の形成過程の一側面を明らかにすることである。

東海転出とは、1950年代以来、進められてきた経営合理化に伴って人材過剰に陥った

富士製鐵の各製鐵所（特に釜石製鐵所）から東海製鐵への転出が行われた事実を示す。当時、このような大規模な人材転出は珍しかった。特にブルーカラーは事業部ごとの採用であったので、富士製鐵という会社に採用されたとしても、従業員個人にとっては釜石製鐵所で採用されたのであり、他の製鐵所に移動することは原則的にはなかったのである。また、東海製鐵は後々富士製鐵（新日本製鐵）と合併される予定だったとしても、東海転出は一度退職を経験する転職になるので、大きな雇用条件の変更であった。

なぜ、このような転出が必要になったのかという質問に答えることは比較的容易である。なぜなら、経営状況の悪化、事業戦略の変更による製鐵所立地の変更を分析すればよいからである。後述するように、釜石製鐵所における経営合理化とその限界について多くの歴史資料がその詳細を語っている。しかし、経営合理化の結果として、なぜ転出という人事施策が選択されたかについて答えることは難しい。各製鐵所の採用計画が成立しているならば、製鐵所ごとの人員削減（解雇か早期退職）を行うことも一つの選択肢であるが、そうはならず、転出という個々の製鐵所間を超えた雇用の保障が成立したのである。佐口（1995）は、前者を「直接的調整」、後者を「内部市場型調整」と定義しており、内部労働市場の形成における後者の重要性を指摘している。東海転出とは、「遠い職場」への配置転換であり、一つの事業所内に閉鎖されていた内部労働市場が他の事業所にも拡大するという転機であった。

以上要するに、組織内における仕事や権限の配分機能と労働サービスの価格付け機能を内部労働市場と定義する場合、その「内部」が意味する範囲には幅がある。それゆえ、その範囲に留意しながら内部労働市場の形成過程を分析する必要がある。

さらに、内部労働市場の分析には、その外部環境についても検討する必要がある。たとえば、高齢化や技術革新による技能序列の変化などの外部環境は内部労働市場にも大きな影響を与えており、1960年代は外部環境が大きく変化した時期でもあった。

先行研究の中でも内部労働市場の形成について十分な結論が出ていない。したがって本稿では、釜石製鐵所から東海製鐵への転出を事例に日本における内部労働市場形成の一側面を検証したい。具体的には、転出に至る労使交渉、転出を促す人事施策、労働者の意識形成、および労働者間の利害対立を検討する。なお、本稿が取り上げる1960年代の鉄鋼産業は、LD転炉や銑鋼一貫体制の導入などの大規模な技術革新によって資本集約率が高まり、なおかつ従業員の高齢化も進んでいた¹⁾。とくに釜石製鐵所は、高齢化が進んだ旧式の製鐵所であり、技術革新は進められていたが、新工場の設立によってその相対的地位を低下させていたのである。それゆえ東海転出という事例は、内部労働市場の形成過程を

1) 鉄鋼産業における戦後経営合理化の歴史に関しては岡崎（1995）などが参考になる。

外部環境の影響を考慮しながら分析するには適した対象と言えよう。

本稿の構成は以下の通りである。続くⅡ節では、内部労働市場に関する先行研究を整理する。Ⅲ節では、本稿で使う調査資料を紹介する。Ⅳ節では、経営合理化の実態と東海転出に至る労使交渉の流れを説明する。Ⅴ節では、オーラルヒストリーを使って釜石労働者と東海転出者の意識を分析する。Ⅵ節では、東海転出を促す人事施策と労使関係について検討する。Ⅶ節では、それまでの分析結果をまとめ、そのうえで内部労働市場論における本稿の理論的含意を考察した。

Ⅱ. 内部労働市場に関する先行研究

本節では、内部労働市場論を紹介する。とくに日本の内部労働市場における特徴を整理し、いわゆる「日本的雇用システム論」に対する本稿の位置付けも明らかにする。

1. 内部労働市場の形成

まず、内部労働市場の形成を正確に把握することの難しさを確認しておく。その第一の理由として、内部労働市場の定義は幅を持っていることがあげられる。毎期、仕事に必要な人材を外部労働市場から集めずに、雇った人材を配置転換し、又は昇進させることで充足する仕組みを内部労働市場と呼ぶならば、それは江戸時代にも発見できる²⁾。

求められている分析は、内部労働市場における具体的な人事制度を一つひとつ確認しながら検証することであろう。本稿では、欧米企業と比較した場合、長期勤続傾向、ブルーカラーの賃金プロファイルのホワイトカラー化、なかなか格差が広がらない長期の昇進競争が観察できることを日本の内部労働市場と定義し、分析を行う³⁾。

第二の理由として、内部労働市場形成の検証は個別企業の事例分析になることが多いが、一つ事例がその他の事例と比べて早いのか遅いのかを判断し難いことがあげられる。それゆえ、先行する事例研究と比較しながら慎重に結論を出す必要がある。また、なぜこの時期、この企業で内部労働市場が形成されたのかという形成要因を検討すべきである。

日本における内部労働市場の形成要因に関しては、大きく分けて三つの仮説が存在する。第一は、1920年における重工業化を形成要因として強調する仮説である。代表的な研究として兵頭（1971）や尾高（1984）などがあげられる。兵頭（1971）によれば、そもそも熟

2) 江戸時代や明治時代における内部労働市場の事例研究として、千本（1998）をあげておく。

3) 日本の雇用システムの定義については、小池（2005）や仁田・久本（2008）などを参照。

練労働者は「渡り職工」と呼ばれており、様々な工場を渡り歩いて技能を形成していくのが一般的であった。しかし、1920年以降、重工業化の進展とともに工場内における仕事の幅は拡大し、職種では捉えられない企業内キャリアパスが形成された。つまり、大企業において職種別外部労働市場の領域が徐々に後退し、間接的労務管理から直接的労務管理へ移行したのである。一方、尾高（1984）では、賃金や雇用慣行の数量分析によって大企業と中小企業間の分断的な労働市場の成立は1920年代以降であることが確認されている。ただし、1920年頃まで内部労働市場は一部の大企業の中で成立していたにすぎないことを留意すべきである。

第二の仮説は、戦時期の国家主導の統制の影響を強調するものである。戦時期の人事施策を検討した研究として、孫田（1965）、岡崎・奥野（1993）、および野口（1995）などがある。これらの研究では戦時期の国家統制に注目している。労働移動が活発化し、企業における労働者不足も深刻化していた戦時期には、人材定着のための人事制度が導入されている。ただし、これらの定着のための人事制度は目標とすべき制度であり、実態とは異なるから導入が検討されたことも留意すべきである。

第三の仮説は、戦後の民主化運動の影響を強調するものである。代表的な研究としてGordon（1985）や仁田（2003, 2004）があげられる。終戦後の民主化運動は、企業内に残っていた職員・工員間の身分差撤廃を第一の目標に掲げた。言い換えると、第二次世界大戦までは、ホワイトカラーとブルーカラーの雇用管理は明確に分けられており、ブルーカラーには長期雇用を促す仕組みが存在しなかった。職員・工員身分差が撤廃した後に、ようやく「社員」の雇用管理が検討されるようになったのである⁴⁾。

ここで、身分差撤廃がすぐに日本的雇用システムの成立に繋がらないことは重要な観点である。身分差撤廃後、ブルーカラーを企業における正規の構成員（長期勤続を前提とした社員）として位置づけるためには、新しい人事制度導入や企業内キャリアパスの整備が求められる。仁田（2003, 2004）や橘川（1995, 1999）などでは、終戦後の大規模な労働争議を経て1950年代後半から1960年代前半に長期雇用保障と企業内キャリアパスという暗黙のルールが形成されたと主張されている⁵⁾。また、1950年代代の雇用慣行を数量的分析した最新論文として菅山（2009）がある。この論文は1951年に行われた「京浜工業地帯調査」を再分析した論文である。この調査は、日本における二重労働市場論の先駆的論文で

4) 終戦直後の身分差撤廃に関しては、二村（1997）や南雲・梅崎（2007）などが詳しい。

5) 終戦後から1960年代前半までを一つの画期として捉えることは適切な時代区分である。しかし、日本的雇用システムは複数のサブシステムによって支えられていることにも留意する必要がある。臨時工制度の廃止と学校を経由した新規学卒採用や評価と処遇における能力主義管理などの諸制度に注目すれば、その成立はさらに遅れると言える。

ある「労働市場の模型」「大工場労働者の性格」(氏原(1966)所収)の基になった調査であり、氏原はこの調査によって大企業と中小企業間の分断的な労働市場を指摘している。しかし菅山(2009)の再分析によれば、1951年時点においてもいくつかの職種では地理的にも比較的広い範囲で職種別労働市場が存在していた。つまり、数量的な分析においても日本の内部労働市場の形成は1950年後半以降と言える。

以上要するに、大企業に限っても日本における内部労働市場の完成は、早くも1950年代後半、遅ければ1960年代前半である。その意味では、1960年代を対象に内部労働市場の完成を検討することは研究上の価値があると言えよう。また本稿では、ブルーカラーにおける内部労働市場の形成を事業内と事業所間に厳密に分けて検証する。事業内に続いて事業所間でも内部労働市場化が進むのは、1960年代後半以降と考えられる。

2. 内部労働市場の外部環境

先ほど日本の雇用システムの特徴として長期雇用慣行、ブルーカラー賃金のホワイトカラー化、長期の昇進競争をあげたが、それらすべてを成り立たせるのは難しい(仁田(2003)参照)。上位職になれば役職ポストは減ってくるが、離職者が増えない限り、ポスト数に合わせて昇進対象者を減らすことは難しい。もちろん、企業規模が拡大し続けていけば役職ポストも増えるが、それには限界がある。多くの企業は労働集約から資本集約へ移行しているので、利潤を増やしていても従業員総数は減らしている可能性も高い。また、技術革新によって技能序列が変化すると、長期の昇進競争は機能しなくなる。

1960年代の釜石製鐵所は、(1)経営合理化、(2)旧式工場ゆえの高齢化、(3)技術革新の進展による技能序列の崩壊という三つの状況がすべて当てはまる調査事例である。したがって本稿では、内部労働市場を成り立たせる外部環境の変化も焦点を当てつつ、内部労働市場の形成を分析しよう。なお、分析に当たっては昇進や異動に対する従業員側の意識を考慮する必要があるだろう。

Ⅲ. 調査資料の紹介

本節では、本稿で利用する資料について説明しよう。まず、富士製鐵(新日本製鐵)関連の資料としては、新日本製鐵(富士)労働組合連合会(1974)、新日本製鐵会部式会社(1981)などがある。これらの資料は、釜石製鐵所だけでなく、富士製鐵、および八幡製鐵、東海製鐵の全体像を理解できる資料である。

他方、釜石製鐵所の資料としては、労働組合側の資料として、釜石製鐵労働組合（1961）、新日本製鐵釜石労働組合（1978、1996）があり、経営側資料として、富士製鐵釜石製鐵所（1955、1966）、新日本製鐵株式会社釜石製鐵所（1976、1980）、新日本製鐵株式会社釜石製鐵所（1986a、1986b）があげられる。これらの資料は、釜石製鐵所に絞った記録なので、釜石製鐵所内の事業史や労働運動史を理解できる。なお、東海製鐵側の歴史に関しては、新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974）や新日本製鐵名古屋労働組合（1974、1982、1992）の資料が役立つ。

以上の資料を繋げて読むと、釜石製鐵所史の概略を把握することは可能である。しかし、東海転出の分析に利用できる部分は意外と少ない。また、公開された文書ゆえに交渉過程よりも結果のみを記述しているという限界もある。

したがって本稿では、次の二つの資料を分析に追加した。第一に、釜石製鐵所の資料室に残っていた東海転出関連の内部文書資料である。この内部文書資料を使うと、東海転出の交渉過程や具体的な人事施策を検証することが可能である。しかし、この資料にも限界があり、全体を通読すると、第一東海転出の資料しか残されていなかった。それゆえ、内部文書資料の利点は活かしつつも、公開された文書と比較しつつ利用する必要がある。

第二に、元釜石製鐵所従業員のオーラルヒストリーを使った⁶⁾。筆者が行ったオーラルヒストリーの対象者は図表1の通りである。東海転出時に転出を選んだ人と選ばなかった人の双方と当時の人事担当者や労働組合リーダーにヒアリング調査を行い、その口述記録をまとめた。東海転出は、労働者の仕事上も生活上も大きなキャリア選択であり、そのような選択がどのような意識の下で行われたのかを検討するために、オーラルヒストリーを利用した。また、東海転出に至るまでの交渉過程は、内部文書資料であっても不明確な部分が多い。特に交渉の意図や駆け引きは読み取り難い。オーラルヒストリーであってもその公開と利用に当たっては慎重を要するが、その利用によって交渉過程をより詳細に分析できると言えよう。

図表1 オーラルヒストリー対象者

名前	元職場・元役職	調査実施日	公開状況
小笠原勇三	大形工場	2006年9月28日	公開
新沼司	線材工場	2006年9月28日	公開
菊地利雄	労働組合組合長	2006年9月29日	公開
木村一	大形工場・労務担当	2006年9月28日	公開
柏崎龍太郎	人事部	2006年9月30日	公開
高野昇	人事部	2006年9月30日	公開
東海転出者座談会 (1) (2)	(1)第1次転出中心、(2)第2次転出以降中心	2006年11月30日	未公開

6) オーラルヒストリーの手法については、御厨（2002）などが詳しい。労働研究におけるオーラルヒストリーについては、梅崎（2008）が詳しい。

IV. 東海転出の経緯と実態

本節では、釜石製鐵所の経営合理化が東海転出に至る流れを検討したい。釜石製鐵所の合理化の歴史は青木（2008）や梅崎（2009b）が詳しい。本稿では、先行研究を参照しながら東海転出の経緯と実態を検討する。

はじめに、鉄鋼業における経営合理化を説明しよう。1962年の不況によって鉄鋼業界の経営悪化は進展しており、富士製鐵は、1962年下期決算で純利益26億円、売上高利益率3.2%にまで落ち込んだ⁷⁾。なかでも釜石製鐵所の落ち込みは著しく、1962年下期に月平均3億円の赤字を計上し、1963年上期の景気回復基調により他作業所が黒字を計上した後も赤字のままであった⁸⁾。

釜石製鐵所は、1950年代においても経営合理化を進めてきたが、宿命的と言われる立地条件の制約と品種構成の弱体を克服するまでは至らなかった⁹⁾。1950年代の鉄鋼企業は、工場の大規模化を進めるが、釜石にはそのための平地がなかったのである。

1963年9月16日の経営審議会においては、釜石の体質改善に関する諸施策が提案された¹⁰⁾。具体的には、組合に対して、(1)生産設備、(2)生産作業、(3)組織運営、(4)要員という4つ項目の対策が提案された。はじめの3つは新たな合理化案であり、その合理化によって生まれる余剰人員の対策が4番目に付け加えられた。生産現場における1500人程度の減員が必要とされ、東海製鐵への転出と1967年3月末までの新規採用中止が提案された。

ここで転出先の東海製鐵を厳密に説明すれば、東海製鐵は富士製鐵とは別会社であり、この転出も正確には転職になる。しかし、富士製鐵は東海製鐵の資本金の約51%を支出しており、1958年の設立当初から富士製鐵との合併は予定されていたので、釜石製鐵所の従業員は配置転換と捉えられていた。ただし、当時、配置転換であっても事業所を越えるものは、事業所別採用が基本のブルーカラーにとって心理的抵抗感が大きかった。

次に、転出の全体像を数量的に把握しよう。図表2は、富士製鐵の各製鉄所から東海製鐵への転出人数を示したものである。東海転出は1962年から行われているが、当初は役

7) 新日本製鐵釜石製鐵所（1986a, p.209）。

8) 新日本製鐵釜石製鐵所（1986a, p.209）によれば、釜石製鐵所の不況の原因の一つとして採算性の劣る条鋼類の生産が中心であることがあげられている。

9) 「1962年の業績について経理面、作業面から分析を重ねた結果、①立地条件の制約、②当初生産品が売値の安い鋳物鉄と条鋼に依存してきたこと、③操業度が低く、固定費用高、④地域事情による請負化、外注化の遅れ、⑤全社画一的な中央統制方式による工場管理部門の膨張、⑥全社的な労務管理上の問題点、⑦以上相関連して労務費高、が判明した。」（新日本製鐵釜石製鐵所（1986a, p.210））

10) 新日本製鐵釜石製鐵所（1986a, p.211-214）。

付者や臨時工を中心とした少ない人数であった。最も多くの人数が移動するのは、1964年の第一高炉稼働に伴って行われた釜石製鐵所からの745名の転出である（第一次東海転出）。続けて、1960年代後半における東海製鐵の第二高炉や第三高炉稼働に合わせて、第二次転出と第三次転出が実施された¹¹⁾。これだけ多くの労働者が家族と共に短期間で移動する大プロジェクトを、当時のマスコミは「民族の大移動」と呼んだ。なお、同じ富士製鐵の中でも釜石製鐵所の要員削減が最も厳しかったことは、1961年から1968年までの従業員増減を示した図表3からも確認できる。釜石製鐵所は、この7年間にも差引2160名の削減を行ったのである。

ところで、東海転出案は、釜石製鐵所の労働者によってどのように受け取られたのであろうか。続いて、労働組合側の反応を見ながら具体的な転出案の決定を検討しよう。

1963年9月16日の経営審議会の直後、釜石労働組合は、1963年10月に職場討議を行って労働者の意見集約を図っている。その中には、東海転出に対する絶対反対の意見が見つけれないので、この時点で転出自体の必要性は共有されていたと解釈できる。ただし、どのように東海転出を行うかについては不信感を持っていたと言える。労働組合は、東海転出が経営側の一方的な主導で行われないように、第二次、第三次とこのような提案をし

図表2 東海転出の数量的把握

転出時期	室蘭	釜石	広畑	川崎	計
役付転出（1962年1月～1966年4月）	52	105	116	—	273
教習生・臨時工転出（1963年12月～1968年4月）	156	79	8	18	261
釜石転出（第一次転出）（1964年3月～1964年10月）	—	745	—	—	745
第二次高炉段階転出（1966年8月～1968年3月）	293	230	245	107	875
第三次高炉段階転出（1968年4月～1970年3月）	407	519	603	2	1531
合計（1962年1月～1970年3月）	908	1678	972	127	3685

注）役付転出には、1961年12月決定の基幹要員のほか、1965年9月決定の整備体制強化のための役付転出も含む。
出典）新日本製鐵株式会社釜石製鐵所（1981）。

図表3 4事業所における作業要員の増減（1961年3月末～1968年3月末）

項目		室蘭	釜石	広畑	川崎	計
増加	設備新增設	630	472	1221	17	2340
	生産稼働増	394	98	867	32	1391
	小計	1020	570	2088	49	3731
減少	設備休廃止	319	358	871	89	1637
	生産稼働減	485	395	393	55	1328
	設備改良	219	182	389	—	790
	外注化	681	1097	626	36	2440
	作業合理化	781	698	928	83	2490
	小計	2485	2730	3207	263	8685
差引	△1461	△2160	△1119	△214	△4954	

出典）新日本製鐵株式会社釜石製鐵所（1986）。

11) 1960年代後半は広畑製鐵所や室蘭製鐵所からの転出者も増えている。

ない、本人の職種並びに意向を尊重せよ、という申し入れ案を作成している¹²⁾。

たしかに、10月13日に開かれた労働組合の臨時大会では、合理化案に対して激しい反対意見があった。以下にあげた佐々木良一郎組合長の大会挨拶では、「憤慨」という言葉が使われている¹³⁾。

「今度の合理化は、会社が、われわれ働くものにだけシワ寄せしてきたものだ。しかもなおかつ、この釜石だけに(大量配転という)攻撃をかけてきていることに憤慨をもたざるを得ない。」

釜石製鐵所の労働者は、なぜ、われわれだけが負担を強いられるのかという不公平感を抱えていた。ただし、彼らは、負担の存在そのものは受け入れていたと考えられる。佐々木氏は『新日鐵労連』(1975年5月号)の中で合理化に対する労働運動の難しさを次のように振り返っている¹⁴⁾。

「賃金や一時金というのは、ストライキをやっても、妥協の条件は広い。ところが、“合理化”という問題は賃金、一時金に比べると非常に少ない。極端なことをいえば勝つか負けるか。会社案を飲むか、組合案をつきつけるか、ということになってしまいます。だから、そういう闘争の場合、どこまで貫けるか。会社案を撤回させたからと言って、長い将来にわたって、本当に組合員の生活が守れるのか、という問題が残ります。」

結果的に労使交渉の焦点は、東海転出を実施する際のやり方に移行した。労働組合は、転出が労働者への強制にならないように、公募が第一であり、かりに予定人員が集まらなくても追加募集をしないことを主張した¹⁵⁾。

ところが、実際に募集を行ってみると、転出希望者は予想外に多かった。1964年1月20日段階では、希望者が1010名、その後辞退者が59名、最終選考対象者が951名であったが、東海製鐵が採用したい人数は760名であった¹⁶⁾。最終的には745名が選ばれているので選抜が行われたことになる¹⁷⁾。釜石労働組合は、この選抜に対して「会社は身勝手である」と主張し、すべての希望者が転出できるように交渉している¹⁸⁾。

12) 新日本製鐵釜石労働組合(1978, p.575)や新日本製鐵(富士)労働組合連合会(1974, p.609)。

13) 新日本製鐵釜石労働組合(1978, p.578)。

14) 新日本製鐵釜石労働組合(1978, p.574)。

15) 菊池利雄氏証言。

16) 新日本製鐵釜石労働組合(1978, p.591)。

17) 新日本製鐵釜石労働組合(1978, p.592)。

18) 新日本製鐵釜石労働組合(1978, p.592)。

図表4に示したのは、東海製鐵の転出した一般社員の745名の出身部門の人数と割合である。製鋼、鋼片、大形、線材などの製造部門が多いだけでなく、工作、動力、整備、陸運、海運なども多いことが確認できる。

さらに図表5は、釜石内部文書資料にあった解雇月日の情報である。解雇日に合わせて東海製鐵が採用を行っている。東海製鐵側の受け入れ体制を考えると、一度に大人数を転出させることは難しく、最初に管理職から転出を開始し、仕事が増えると同時に徐々に一般従業員の転出を行ったことがわかる。管理職は、1962年から転出し、東海製鐵の立ち上げに貢献していた¹⁹⁾。次の図表6は、東海製鐵側の発令日から見た一般従業員の745名

図表4 東海転出（一般労働者）出身部署

課又は工場	合計	割合(%)	課又は工場	合計	割合(%)	課又は工場	合計	割合(%)
秘書	0	0	作業契約	0	0	コークス	24	3.22
総務	0	0	作業	0	0	化成	13	1.74
庶務	0	0	能率	0	0	材料製造	4	0.54
労働	0	0	品質管理	27	3.62	工務	3	0.40
整員	0	0	熱管理	34	4.56	土建	21	2.82
給与	0	0	検定	39	5.23	工作	73	9.80
厚生	1	0.13	製鉄(金洗)	0	0	動力	39	5.23
教育	0	0	製鉄(金洗)	32	4.30	整備	42	5.64
教習	0	0	製鉄(金洗)原料	26	3.49	研究所	18	2.42
経理	0	0	製鋼	58	7.79	病院	0	0
財務	0	0	鋼片	44	5.91	盛岡出張所	0	0
用品	15	2.01	大形	47	6.31	休職者	0	0
成品	13	1.74	線材	48	6.44	組合専従者	0	0
陸運	54	7.25	ロール	10	1.34		745	100
海運	44	5.91	工程	16	2.15			

出典) 釜石内部文書資料

図表5 東海転出者一覧表（工長）（作業長）（一般）

工長		作業長		一般	
解雇月日	人数	解雇月日	人数	解雇月日	人数
昭和37年01月09日	4	昭和37年04月30日	1	昭和39年03月15日	150
昭和37年03月31日	1	昭和37年05月31日	1	昭和39年03月31日	241
昭和37年04月14日	3	昭和38年09月09日	4	昭和39年04月15日	38
昭和37年10月09日	6	計	6	昭和39年04月30日	76
昭和38年09月30日	21			昭和39年05月15日	42
昭和38年10月19日	10			昭和39年05月31日	8
昭和39年02月29日	34			昭和39年06月15日	37
計	79			昭和39年06月30日	2
				昭和39年07月15日	18
				昭和39年07月31日	65
				昭和39年08月31日	50
				昭和39年09月30日	18
				計	745

出典) 釜石内部文書資料

19) 東海転出者座談によれば、高炉の設置後も故障が続き、その立ち上げには時間がかかった。

とその家族の移動表である。家族 1533 名も一緒に移動するので、合計 2278 名を移動しなければならなかった。対象となる従業員を 30 名以下に分けて釜石製鐵所を出発させている。以上の資料から東海転出がその手続きだけでも多大な労力を必要としていたことがわかる。

その後、1966 年から東海製鐵の第二高炉や第三高炉の稼働に合わせて、第二次、第三次の東海転出が再開された²⁰⁾。第二次、第三次の東海転出は、第一次以上の困難を抱えていた。まず、転出を希望していた労働者はすでに第一次の東海転出で手を上げているので、転出希望者は少なくなっており、転出の説得には労力を必要とした²¹⁾。そもそも第二次、第三次の転出計画は労働組合との約束を破ることであった。しかし、釜石製鐵所の経営は第一次東海転出以降も厳しい状況に直面しており、労働組合も認めざるを得ない状況に追い込まれていった²²⁾。1964 年には中形工場（圧延）が廃止されるなか、品質の高級化、工作能力の向上が進められており²³⁾、さらに 1968 年 7 月には、全社的な要員改訂が行われ

図表 6 一般労働者の発令スケジュール

東海採用 発令月日	発令者表	転出者				東海採用 発令月日	発令者表	転出者					
		出発日	本人	家族	計			出発日	本人	家族	計		
3月16日	150	3月15日	26	42	68	6月16日	37	11日	22	43	65		
		19日	18	59	77			16日	20	49	69		
		22日	14	51	65			21日	26	46	72		
		26日	20	46	66			26日	27	41	68		
4月1日	241	4月1日	22	45	67	7月1日	2	7月6日	19	53	72		
		5日	18	42	60			10日	37	37	74		
		8日	19	41	60			7月16日	18	15日	20	53	73
		12日	21	37	58					20日	21	41	62
4月16日	38	15日	27	39	66	8月1日	65	8月3日	22	51	73		
		19日	21	50	71			5日	13	0	13		
5月1日	76	5月1日	23	42	65	9月1日	50	9月2日	22	39	61		
		7日	16	51	67			7日	18	53	71		
		10日	22	45	67			11日	12	38	50		
5月16日	42	17日	19	47	66	10月1日	18	10月1日	18	45	63		
		20日	17	51	68			計	745	(35回)	745	1533	2278
		24日	21	45	66								

出典) 釜石内部文書資料

20) 残念ながら釜石製鐵所の内部文書資料は第一次東海転出に限られている。第二次以降の分析は公式文書資料とオーラルヒストリーに基づく。

21) 東海転出者座談。

22) 労働組合側の合理化を認めながらの条件交渉に関しては、以下の証言からその苦しさを理解できる。「職場を守らなければならないといいますが、労働者の雇用を守るといふ我々の立場から見ると、会社がどんどん推進する縮小合理化は本来、認められないことなんです。ですからその動きには、できるだけ抵抗するといひましようか…組織維持のために、縮小合理化もある程度仕方がなく行うわけですが、ある一定数は釜石から出さないように努めました。(菊池利雄氏証言)」

23) 新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 (1986a, pp.215-216)。

ており（新作業体制）、釜石製鐵所の要員過剰は労働者にも意識されていた²⁴⁾。

V. 釜石労働者の意識と行動

前節で説明したように、第一次東海転出では、募集人数を越える希望者があった。むしろ、この希望者は第二次、第三次で減少していくのであるが、当時の労使交渉のなかでもこの希望者の多さは予想外の結果であった。その理由を探るため、本節では、主にオーラルヒストリーを使いながら労働者側の意識を分析し、東海転出を促す要因と妨げる要因を検証しよう。

1. 東海転出を促す要因

東海転出を促す第一の要因として、転出によって昇進可能性が高まることがあげられる。二つの製鐵所の役職ポストの需給を比較すると、高齢化している釜石製鐵所より年齢構成が若い東海製鐵の方が役職ポストの供給は多いのである。とくに若年者にとって昇進可能性は高いと言えよう。

実際、1960年代前半の釜石製鐵所の平均年齢は30代後半であり、富士製鐵の平均年齢より高齢であったが（図表7参照）、転出者の平均年齢は約29歳であった²⁵⁾。また、図表8は一般従業員の第一次転出者の年齢構成であるが、36歳以上は少ないことが確認できる。

このような昇進に対する期待は、オーラルヒストリーからも読み取ることができる。労働組合リーダーであった菊池利雄氏は、昇進機会の増加について「釜石では現場の人たちがごちゃごちゃと大勢いるわけです。ですから、“俺はこのままだと、工長や組長にはなれねえなあ”と思っていた人も、東海に行けば昇進機会がずっと増えるわけですよ」と語っている。また、兄弟で東海転出を希望しながら、結局釜石に残ることになった木村一氏は、「私は、弟がいるんで名古屋に行ったんです。そうしたら私の弟の家に集まって…行った連中は私以上に出世していた。」と語っている。

昇進に対する期待は、実際に転出を選択した人たちの証言からも確認でき、なおかつその昇進に対する期待は第一次転出者において明らかであった²⁶⁾。また、年齢構成から昇進可能性が高まるだけでなく、経営側では昇進を約束することで東海転出を促していた。当

24) 経営側も労働者の意識改革を積極的に行っている（柏崎龍太郎氏証言）。

25) 新日本製鐵株式会社釜石製鐵所（1986b, p.229）と釜石内部文書資料。

26) 東海転出者座談会参照。

図表 7 平均年齢の推移

年 度	1960	1961	1962	1963	1964	1965
釜 石	36.34	36.93	37.25	37.73	39.52	40.30
室 蘭	34.33	35.44	35.92	36.38	36.95	37.50
広 畑	30.56	30.99	30.99	31.60	32.28	33.00
全社平均	33.96	33.96	34.14	34.60	35.40	36.10
鉄鋼一般	33.70	•••	31.70	32.00	32.20	•••

出典) 新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 (1986).

図表 8 第一次東海転出者年齢構成

年 齢	サンプル数	割合(%)
20 歳以下	131	17
21～25 歳	152	20
26～30 歳	134	18
31～35 歳	170	23
36～40 歳	126	17
41～45 歳	31	4
46～50 歳	6	1
総計	750	100

注) 釜石製鐵所資料では、751 名がリストアップされており、実際に転出した 745 名より多い。

：751 名のうち 1 名の年齢が判読不可能であったので、750 名で計算している。

出典) 釜石内部文書資料

時人事担当者であった柏崎龍太郎氏は次のように語っている。

「それで工長や作業長候補の人たち、こちらも内部的には組長、作業長というのは選ばれた人間で限られていますからこの人たちは東海には送れません。そこで、その予備軍の人たちを、「釜石での工長は向こうでは作業長に」、「釜石でのチーフは向こうでは工長に」という具合に 1 階級特進で送ることにしました。(柏崎龍太郎氏証言)」

ただし、このような昇進への期待は第二次、第三次東海転出において徐々に弱まった。東海製鐵側も地元採用も増えるし、既に第一次東海転出者もいるので、残された役職ポストは少ない。「第 2 次ときには、1 階級特進はないわけです。やはり勧誘には苦慮しました(柏崎龍太郎氏証言)」という証言にもあるように、転出に対して昇進を誘因としては使えなくなったのである。

くわえて、このような昇進に対する期待は、言い換えれば上の世代に対する反発であった。高齢化によるポスト不足だけでなく、技術革新によって年配者の技能陳腐化が起り、新卒採用の高学歴化によって優秀な若手が増えてくると、その反発は激しくなっていた。当時の上司に対する違和感は次のように語られている。

「おつむの足りないのが親方だったからね、頭のいい高卒の作業員が入ってくるでしょう？彼らが親方に何か言っても分からないんです。手足を見て採用になった人が親方なんだから、そういうのが左派系に走ったんです。（木村一氏証言）」

「私の場合は教習所で一年目はそれなりに勉強して、「鉄鋼業というのはこういうものだ」という理想のイメージを持って、現場に入っていました。ところが、配属されたところは工作の鑄造係で職人の世界なんです。これまで習ってきた勉強など全然役に立たないし、必要すらないようなところだったわけです。（中略）結果的に当時教習所に入った仲間四〇人のうち半分ぐらいは、一時期ではありますが左翼の活動家になったんですよ。（菊池利雄氏証言）」

これら二つの証言から世代間対立は左派系の対立的労働運動の心理的源泉であったことがわかる。すなわち、労働運動に対する期待と東海転出に対する期待は同質であったと解釈できる。労働組合リーダーであった菊池利雄氏は、「たとえば労働運動の面で共産党に入って、釜石で突出した活動をしていた人が…どうもその状況に見切りつけて、別な立場でやっていきたいというようなケースですね」と語っている。

第二に、釜石と名古屋と立地を考えると、都会生活への憧れがあげられる。釜石よりも東海製鐵がある名古屋の方が都会であり、娯楽はもちろんこと子供の教育や生活環境なども魅力的に映っていた²⁷⁾。「田舎にばかりいてもつまらないから都会にでも行って、都会の空気も少し吸ってみたいと（小笠原勇三氏証言）」という実感があったのである。

また、名古屋という都会への魅力だけでなく、そもそも釜石地域に対する執着が少ないという側面もあった。代々釜石に住んでいた人だけでなく、戦後復興期に製鉄所を再建した時、農家の次男などで釜石に就職してきた人が大勢いたのである²⁸⁾。釜石に血縁者がいない労働者にとっては、東海転出の心理的抵抗感は低かったと言えよう²⁹⁾。

第三に、東海製鐵の機械が最新鋭であったので、労働者にとって魅力的に思えたことがあげられる。菊池利雄氏は、当時の労働者の意識を次のように語る。

「少なくとも労働者として親父の立場から見ると、とても近代的な工場ですから、釜石の埃っぽい狭いところで汗流して働いているよりはずっと条件がいいんです。設備の整った工場に行っ

27) 東海転出者座談。また、菊池利雄氏は次のように証言する。「名古屋は大都会だから色々な娯楽要素もあるということで、若い人にとっては「釜石にいるより遊ぶところもあって、色々楽しめるなあ」という感じで、だんだん情報が伝わるたびに「行きたいなあ」という雰囲気が、早期募集の段階ではあったかと思いません。」

28) 菊池利雄氏証言。

29) 出身が九州である人は、西日本に近づくために東海転出を希望したと語っている（東海転出者座談会参照）。

て、エアコンの効いたところでハンドル操作をしていればいいわけですから、だから親父としてはぐぐぐっと、新しい職場に惹かれるんですね。（菊池利雄氏証言）」

実際、東海転出した労働者は、新設備（とくに高炉）の立ち上げには大変な苦勞をしているが、そのような立ち上げの苦勞も含めて新工場は魅力的に映ったと考えられる³⁰⁾。一方、釜石製鐵所の合理化は人員減少を第一目的としており、その方向性は当時の労働者にも認識されていた。1968年に新要員体制案が示されると、人員の余剰感はさらに強く意識された³¹⁾。経営合理化が与える心理的圧力は第二次以降の東海転出で際立った。転出者は、釜石製鐵所に将来展望をなくして転出を決めたと考えられる。ただし、東海転出を選択することの意味づけは複雑であることに留意すべきである。たとえば、釜石に製鐵所を残すために自分たちは東海製鐵に転出したと語る転出者がいる³²⁾。この語りのなかでは、東海転出への選択は釜石製鐵所の未来のための土台であったと意味付けられている。

2. 東海転出を妨げる要因

東海転出を妨げる要因として第一にあげられるのが、血縁や地縁の関係である。釜石出身者はもとより、岩手県、さらには東北出身者にとっても東海製鐵は「遠い職場」であると同時に、「遠い国」であった。既に1964年には、東海道新幹線は完成していたが、東京に来るまでに時間がかかった³³⁾。

血縁に関しては跡継ぎの問題があり、長男よりも次男や三男の方が東海転出を希望する傾向があった³⁴⁾。また、地縁に対しても配慮があった。東海転出は家族を含めると膨大な人数の移動であり、地域社会に与える影響は大きい。所長ら幹部は、地域社会の協力を得るために神社仏閣から祈祷師の一軒一軒を訪ねて東海転出の趣旨を説明した³⁵⁾。

第二に、人事施策や労使関係にかかわる人材は東海転出候補から避けられていた。木村一氏によれば、経営側は本人の転出希望とは別に労使関係を担う人として計画的に釜石製

30) 高炉や圧延工場が設置されても、それが安定して動くには担当者の膨大な調整作業が必要となる（東海転出者座談会と新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, pp.142-143）参照）。

31) 柏崎龍太郎氏は次のように語る。「今度は要員制度の合理化を押し出したのです。それは見え見えですよ。職場はそういう理由で要員制度の合理化をするのだなと取りますよね。そのときに、いわゆる1968年の新作業体制のときに、まずは要員制度を変えています。」

32) 東海転出者座談会。

33) 釜石内部文書資料。

34) 「何回か平等に同僚たちと同様に面接は受けました。実は長男でもあるし、両親がいるということで、家庭の事情を話してお願いしたら「もう（行かなくて）いい」ということでした。（新沼司氏証言）」

35) 勝屋彊元釜石製鐵所管理部長の証言である（富士製鐵株式会社（1981, p134））。

鐵所に引き留めていた。また、続けてあげた菊池利雄氏の証言から労働組合リーダーは自主的に手をあげないことが暗黙のルールであったことを確認できる。

「あなたには生きる道があるから残って下さい」と言われたわけです。自分の希望が受け入れられなくて、弟だけが行くのは不自然だから納得出来ない。(中略) こういう風に釜石(製鐵所)が縮小することになると、労働組合と会社の話になり、全然知識のない人ばかりが残るとダメだと。それで私を労働の諮問機関として、やっぱり釜石に置かなければならないということまで言われたわけですよ。(木村一氏証言)」

「私は組合の専従役員でしたから…現場にいたらそういう気にもなったでしょうが、組合はやはり釜石の現場を守るというのが大前提でした。ですから転出という気にはならなかったですね。(菊池利雄氏証言)」

VI. 転出を促す人事施策と労使関係

東海転出は、労働者の希望を前提にしながら事業所内および事業所間で人事諸制度の調整をなされた結果、比較的円滑に転出が実施されたと言える。ここでの調整は、釜石製鐵所内における労使の調整だけでなく、釜石製鐵所と東海製鐵の調整も含まれる。したがって本節では、事業所内の調整と事業所間の調整をわけて分析を進めたい。

1. 二つの製鐵所の比較

はじめに、東海転出当時における釜石製鐵所と東海製鐵の人事制度を比較したい。東海転出を実行するには、両製鐵所の人事制度の違いが大きな問題になっており、その調整が必要だったからである。

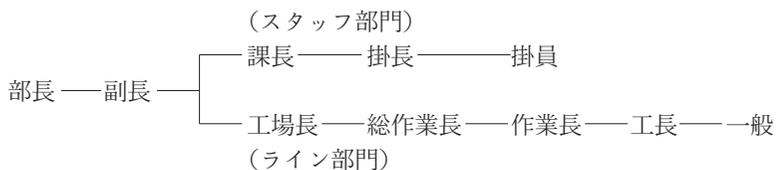
当然であるが、釜石製鐵所は富士製鐵の一事業所なので、富士製鐵の人事制度を調べればよい。一方、東海製鐵は、富士製鐵の51%の出資で成立された会社であり、合併が予定されていたとはいえ、人事制度に関しては異なっていた。結論を先取りすれば、東海製鐵の人事制度は、その後の鉄鋼企業の人事制度を先取りした新しい制度であった³⁶⁾。その

36) 釜石内部文書資料には、従業員の説明のための両会社の人事制度比較がまとめられており、なおかつ想定問答が決まっていた。

制度の根幹は、職員と工員を分けない社員の一元的管理であった³⁷⁾。旧式製鐵所を含む富士製鐵よりも、ゼロから立ち上げた会社の方が新しい制度を導入できることは、「後発効果」と呼べる現象である³⁸⁾。なお、水室民雄氏（元名古屋製鐵所労働部長）は、富士製鐵と合併する過程で制度変更を余儀なくされたことを証言している³⁹⁾。

続いて、主に釜石内部文書資料を使って、役職制度、資格制度、および賃金制度の違いを説明しよう。第一に役職制度に関しては、釜石製鐵所では1964年3月から作業長制度が導入され⁴⁰⁾、第一次東海転出公募の時はちょうど導入時期であった。釜石製鐵所におけるそれまでの役職制度は事務員と作業員が完全に分離されているのに対して、東海製鐵では以下の図表9のようにライン・スタッフ制度が完全に導入されていた⁴¹⁾。東海製鐵の制度では、ライン部門のなかで生産労働者の昇進可能性は高まると考えられる。

図表9 東海製鐵の役付制度



第二に、資格制度の違いを説明しよう。釜石製鐵所には社員資格制度が存在せず、社員は、事務員、技術員、医務員及び作業員の4職名区分に分類され、この職名は採用時に決定され、職名変更制度はあるが原則として変わらない。一方、東海製鐵では、1962年から社員資格制度が導入されている⁴²⁾。その主な目的は、社員を能力に応じて格付し、これによって適切な人事、給与上の処遇を与えることにある。なお昇格は、一定の昇格基準に基づき人格識見、年令及び担当職務を勘案して選考の上、毎年1回定期に行われている。このように資格と職務が分離しているので、役職ポストの数に制限されずに資格のうえでの昇級は可能になったと言える。

第三に、賃金制度を比較すると、釜石製鐵所は職務給導入されているのに対して、東海

37) 伊藤武氏（元名古屋製鐵所労働部長）や水室民雄氏（元名古屋製鐵所労働部長）は、社員の一貫管理が取り入れられたことを強調している（新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, p.165, p.169））。

38) 後発効果は、国と国の比較として主張された理論であるが、企業間でも当てはまる理論であろう（Ronald Dore（1973）参照）。

39) 新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, pp.169-170）。

40) 新日本製鐵株式会社釜石製鐵所（1986a, p.225）参照。

41) 釜石内部文書資料。

42) 釜石内部文書資料。

製鐵では職能給が導入されていることが確認できる⁴³⁾。釜石製鐵所の職務給とは、生産労働者にだけ支給される賃金項目で、従事する職務の価値に応じて支払われる賃金である。また、その他、生産量及び生産能率の向上により財源が決定され、各人の基本給と勤務成績によって配分が決定する業績手当がある。一方、東海製鐵の職能給とは、釜石製鐵所の業績手当と職務給に相当するものであり、資格制度に基づいて支給される。資格ごとに1号～5号の号給があり、各号給には勤務成績にもとづく一定の幅（加算額）がある。役職ポスト数に縛られず、直接従業員の成績を評価して昇給できる制度である。

以上要するに、両製鐵所の人事制度は異なっており、その後の鉄鋼産業の歴史を辿ると、東海製鐵におけるライン・スタッフ制度、企業内資格制度、および職能給は、先進的な制度であったと言える。これらの人事制度は、能力開発を評価基準にして工場の生産労働者が昇進や昇給を目標に働けるインセンティブ制度と解釈できる。両製鐵所を比較した場合の釜石製鐵所の高齢化はすでに指摘したが、高齢化だけでなく、人事制度を比較しても役職ポスト数の制限が厳しく、若手が昇進しにくい制度と言える。東海製鐵の労働者は、高い上位職へも昇進できるだけでなく、資格と資格基準の賃金によって高く処遇される可能性がある。

2. 転出を促す人事施策

前節では、両製鐵所の人事制度を比較したが、本節では、その比較を前提に転出に当たってどのような問題が発生し、その問題を解決するためにどのような工夫がなされたのかを検討したい。

(1) 人材のギャップ

まず、釜石製鐵所と東海製鐵の間の対立は、釜石側の送り出したい人材と東海側の送ってもらいたい人材のギャップとして現れることを確認しよう。釜石製鐵所側としては、できるだけ優秀で若い人材を残し、給料の高い年配者を送り出したいという要望があり、東海製鐵側はまったく逆の要望を持っていた。釜石製鐵所では、東海転出後も経営合理化を進めることは先に述べたが、その担い手を残しておきたいという意図があったと考えられる。次に菊池利雄氏の証言をあげよう。

「釜石としては問題のある人を出したいわけです。「問題児を、出してやりたいなあ」と。と

43) 釜石内部文書資料。

ころが名古屋は、「そんなのいない」ということでした。そのことではずいぶん色々と釜石、東海の間で特定の対象について…「この人はどうだ」というやり取りをしていたという話は聞きました。（菊池利雄氏証言）」

さらに、柏崎龍太郎氏の次の証言によれば、東海製鐵が新しい機械に対応できる順応性が高い若手、中堅の人材を求めていることがわかる。このような東海製鐵側の要望は、経営側だけでなく、労働組合側にもあった。労働組合は、転入者の年齢制限を25才にすることを希望していた⁴⁴⁾。なお、氏の証言によれば、釜石製鐵所にはローテーションの幅が狭いという特徴があるので、職務転換や新機械への対応はさらに難しかった。

「絶対戦力になる」と言える範囲では、30代、40代が中心となって行ったでしょうね。（中略）ギャップはやはりありましたね。なかなかミートしないこともありました。釜石は古い製鐵所ですから、いくつかの工場はリプレイスや解体、休廃止もありましたけれど、それほどローテーションが行われたわけではありませんでしたから、1カ所に何十年も勤務した人も多いです。それに対して、向こうが新鋭の新工場の要員を希望してくれば、「そこに行っても本当に使えるのだろうか」という心配はあるわけです。そうすればどうしても順応性のある若い人を希望しますよね。（柏崎龍太郎氏証言）」

以上のような労働者の質に対する要望ギャップは、釜石製鐵所と東海製鐵における経営側の調整事項だけではなく、労働組合間の調整事項でもある。それゆえ、これらのギャップは労働者間の対立を生んだ。元東海製鐵労働組合執行委員長である千葉敬二氏は、「自らの手で操業し得る自信も出初めた頃、富士製鐵からの出向者や基幹操業要員の転出も多くなり、現地採用者との間に微妙な変化も現れた。両者の間で賃金その他に差があることもそれに拍車をかけた」と書いている⁴⁵⁾。続いて、これら量と質の調整を進める仕組みについて検討しよう。

(2) 退職金計算と減収補償額

東海転出は、事業所間の配置転換ではなく、厳密には退職と再就職であったので、退職金の計算方法に関しては転出者に不満が生まれた。釜石製鐵所、つまり富士製鐵を退職した時点で退職金が支払われるが、逆に将来の東海製鐵退職時の退職金は、東海製鐵での勤

44) 新日本製鐵名古屋労働組合（1974, pp.75-77）。

45) 新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, p.145）。

続年数は短く、少なくなる。結果的に、釜石製鐵所に勤め続けて、勤続年数を長くして退職金をもらう方が得になってしまう⁴⁶⁾。

そこで退職金計算に関しては、新しいルールが作成された。以下に示したのは、転出者の労働条件に関する給与課が作成した書類である⁴⁷⁾。

(前略) (5) 退職金は昭和 41 年 3 月末以前に退職する者について富士の水準を下らないよう配慮する。退職金算出の場合の勤続年数は富士における勤続年数を通算する。但し、富士より至急された退職手当額は控除する。(後略) (「東海製鉄転出者の東海における労働条件について」(38.8.16 給与課))

この資料によれば、釜石製鐵所退職時に退職金は支払われるが、東海製鐵の就職した後、東海での勤続年数に釜石での勤続年数が足しあわされることになった。ただし、東海製鐵の退職金が支払われる時、釜石製鐵所の退職金額がそれから引かれる。これは退職金の前払いと同じことである。さらに、この退職金の前払いには利子が発生しないので、労働者にとっては家を買う資金(時には借金の返済)にもなっており、転出誘因として説得力を持っていた⁴⁸⁾。つまり、釜石製鐵所の退職金は名古屋での生活支援であり、東海製鐵の退職金は将来の安心感を与えた。柏崎龍太郎氏はこの新ルールの効果を次のように語っている。

「数十年後にはじめて実効を伴うという制度ですから。ある程度年配の人たち、特に 40 代の人たちはこれに飛びつきました。いわば前線の中でのすごく苦戦を強いられておったのが、まあそればかりではありませんが、ある日突然戦況が変わってきたわけです。(柏崎龍太郎氏証言)」

退職金以外にも、実際の給与に関しても細かい調整を行っている。東海転出した際に東海製鐵の賃金制度では減収になってしまう労働者に関しては、一定期間の減収補償が行われた。東海製鐵に転出すれば、釜石製鐵所にはない新しい資格制度に位置付けられ、職能給が支払われた結果、減収する労働者も多かった。とくに高い職務給や基本給をもらっている年配者において減収の可能性が高まるので、その不安を和らげるために補償が支払われた。

46) 従業員の悩みは以下の証言からも理解できる。「そこでいちばん従業員が悩んだのは、釜石を退職して東海へ行くわけですから確かに退職金はもらいますが、その時点の退職金ですからそれほど大きくはない。向こうに行って、その退職金は生活資金にしかかなりえませんが。(柏崎龍太郎氏証言)」

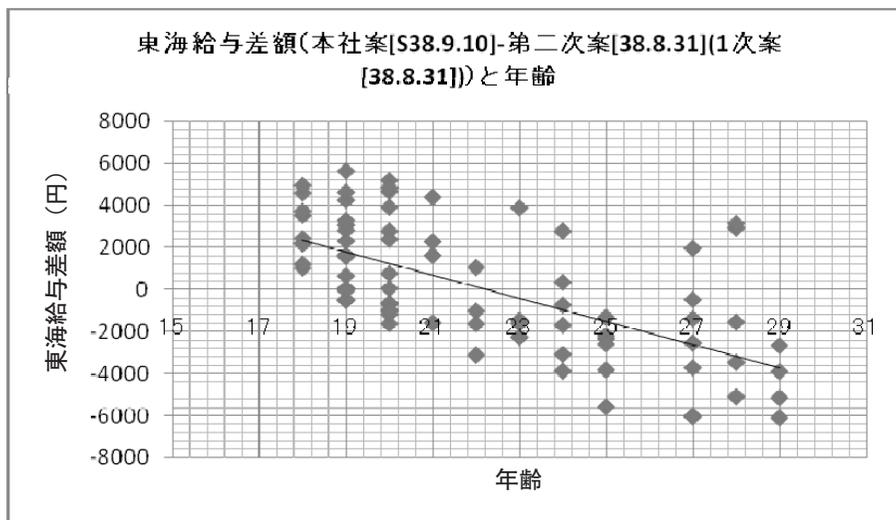
47) 釜石内部文書資料。

48) 家を買う資金は柏崎龍太郎氏証言を、借金返済は菊池利雄氏証言を参照。

しかし、このような転出を促す仕組みは、釜石製鐵所にとっては都合がよいが、受け入れられる側の東海製鐵にとっては不都合である。とくに減収補償に関しては、東海製鐵には転出者以外に新規に採用された労働者もいるので、全社員の賃金分布の管理が難しくなる⁴⁹⁾。転出者のみが相対的に高い賃金水準であれば、他の労働者から不満が出るのである。それゆえ減収補償に関しては、富士製鐵本社と東海製鐵では意見が異なっていた⁵⁰⁾。具体的には、減収補償の期限を1965年3月で、減収額の計算も個別に算出するのではなく、一律同一額で行いたい東海製鐵に対して、富士製鐵社は期限の1年延ばし、1966年3月にしてその支出額も基本給や年齢を考慮して個別に算出したいと主張している⁵¹⁾。この違いは、釜石製鐵所側は転出希望者を増やし、なおかつ年配者が転出しやすい仕組みをつくり出したいが、東海製鐵側はまったく逆の要望を持っているからと生まれたと言える。

このような労働条件をめぐる交渉過程は、公式文書資料に載っておらず、釜石内部文書資料を分析するしかない。図表10は、1963年8月31日の労政課による「第一案資料」がその後1963年9月10日の本社給与課試案（その2）でどのように変化したのかを示し

図表10 賃金支払計画の推移



出典)釜石内部文書資料

49) 元東海製鐵労働組合執行委員長である千葉敬二氏は、「この当時組合がかかえこんだ課題としては、前述の富士出向者と現地採用者の賃金格差問題と、これに伴う気持ちのへだたりの解消が第一だった」と語り、元名古屋製鐵所労働部長の伊藤武氏は「その上、1高炉火入れの前後から釜石を主力とする富士の従業員が続々と転入して来た。それらの人々は労働条件の違いを東海に持ち込むことになり、東海採用の従業員にとっては、高賃金どころか、富士との格差を目の前に見せつけられる結果となり、不信感と挫折感はその極に達していたのである」と証言している。新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, p.148,p.165）。

50) 釜石内部文書資料。

51) 釜石内部文書資料。

たものである。試案段階で最終案ではないので、解釈には注意を要するが、差額を年齢別に図示すると、調整過程で若年者の賃金を上げる方向で調整されていたことがわかる。以上の資料がから読み取れることは、東海製鐵側の要望も反映し、若年に転出の誘因を与える仕組みを移したことである。

(4) 視察と説得、隠された基準

東海転出を促す仕組みは、人事制度の調整だけではない。労働者意識に直接働きかけることも行われている。第一に取り組みされたのは、東海製鐵を実際に見学する視察団の結成である。この視察は、すでに東海転出の提案（1963年9月16日）がされて1ヶ月半の後の10月30日に労組、主婦の会による「東海調査団」が出発しており、その開始は早い⁵²⁾。その特徴は家族も一緒に参加している点であろう。家族（妻）の説得が東海転出の決め手になっていた⁵³⁾。

また、第二次東海転出以降に関しては、第一次転出者による説得が行われた。転出者が釜石に帰郷した際には、「いわば成功例として「これだけの努力をしたら、これだけのポジションを得た」、「今ではこのような生活環境も手に入れた」、「福祉関係でも保険関係でも心配はいらない」ということを話してくれる」のである⁵⁴⁾。さらに、東海製鐵を紹介する映像を作り、釜石で上映会をしている⁵⁵⁾。

以上の取り組みは、釜石労働者の東海製鐵に対する心理的抵抗感をなくし、自主的に東海転出を希望してもらうためである。このような労働者への誘因制度は重要であるが、完全な公募でなかったことも次の柏崎龍太郎氏の証言から確認できる。労働者側も事情と受入職場の事情をともに考慮していたことがわかる。

「(岩手全体の地図を大きくつくって、従業員の出身地別リストをつくりました。そこで出生地や家族状況も調べて、「彼だったら行けるんじゃないか」「彼だったら向こうに行って、基幹従業員として活躍するだろう」と検討しました。いろいろな要素をマップを使って要員の適性を調べたわけですが、これはあまり他の人には言ったことはありません。(柏崎龍太郎氏証言)」

(5) 協調的労使関係

両製鐵所の調整と人事施策をを実行には、労使間の情報共有を前提とした協調的な労使

52) 新日本製鐵釜石製鐵所（1986a, p.214）。

53) 東海転出者座談会。

54) 柏崎龍太郎氏証言。

55) 東海転出者座談会。

関係の成立が不可欠であった。労働組合にとっては、組合員の労働条件確保が目的であるが、経営合理化に対する全面的な反対も利益が少ないことも理解しなければならなかった。青木（2008）が詳しく検討しているように、釜石製鉄所には右派（製鋼派）、中立派（工作派）、左派があった。1960年代、八幡製鉄などの他鉄鋼大手企業では、社会党支持の左派グループから労働組合主義の右派グループへの移行が進んでいたが、釜石製鉄所では60年代末まで中立派（社会党支持）が中心であった。ただし、その中立派は、その運動の内実を変化させていた。柏崎龍太郎氏はその変化を次のように語っている

「釜石製鉄所の存立基盤というのは、もうずっと合理化の連続であるわけで、それを踏み止まるといふか、固定概念で立ち止まったらもう置いていかれるという意識は労働組合側にもあったわけですから、箇条書き的に言うのであれば、「対立ではなく協力」、「ともに働こう」という意識が非常に見えていたと思います。（柏崎龍太郎氏証言）」

この労使関係の変化は、具体的には事前労使協議の機能が高まっていたことを意味している。もちろん、事前労使協議は、労働組合の交渉力低下の危険性を孕むものであるが、以下の柏崎龍太郎氏証言にあるように、知識を共有し、専門的な議論ができることは労使双方の利点を生み出したと言える。

「具体的な数字の擦り合わせや仕組みの細かい内容の協議などは、担当執行委員とわれわれで整理をしました。」「それが30年代には随分変わって、組合執行委員も勉強して、会社の下手な担当者よりも組合の執行委員のほうが勉強してよく知っているという感じでした。ですから、僕らは事務折衝がある場合には、事務折衝は公式の拘束力はないと対外的には言っているけれども、実際には全部そこで決めれるというやり方をしていました。（柏崎龍太郎氏証言）」

（6）労・労対立の調整

事前協議の重要性は、労使関係だけでなく使・使間関係、労・労間関係においてより高まる。先述したように、両製鉄所の間には人材ギャップがあった。東海製鉄採用者にとっては、釜石転入者が、審査の基準もなく、労働条件の補償を得ることは納得できないであろう。1962年8月15日に結成された東海製鉄の労働組合の第一の目標は、東海転出の受入体制と、受入の結果である労働者間格差の解決であった⁵⁶⁾。

56) 新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, p.146）参照。はじめは、1961年12月5日に第一回が開催された「生産労務懇談会」が運営されたが、「それは、必ずしも、労働者の期待を十分に果たすところまでいかなかった」ので、労働組合結成の必要が叫ばれるようになった（新日本製鐵名古屋労働組合（1974, p.37））。

続けて、東海製鐵労働組合の東海転出者に対する反応を説明しよう。まず、1963年9月18日に東海製鐵労働組合は、第七回中央委員会において「転入要員対策委員会」の設置を提案し、要求案作成に入った⁵⁷⁾。

要求案作成に当たっては、東海製鐵労働組合の中央委員会への釜石執行委員の傍聴をめぐって議論が生まれた⁵⁸⁾。富士からの転出問題については、富士労連と東海労組とでは利害が食い違っている。富士労連が釜石で9月18日、19日に転出問題についての執行委員会を開いた際も、東海労組執行部からの傍聴申し入れは拒否されている。それゆえ、今回は逆に釜石執行役員の傍聴に反対する意見と、労働者として考えれば、何ら利害が対立することはないはずだ、互にこの転出、転入問題を考えるようにするためにも傍聴してもらうべきだという意見が出て白熱した議論になり、結果として傍聴は断ることとなった。労・労間の対立が顕在化した一件と言えよう。

要求案も、当初次のような12要求事項を決めたが、その後11月9日の第一二回中央委員会一二の特別一時金については、要求根拠が明確ではないとして削除し、最終的には11項目が確認された⁵⁹⁾。

- 一、転属は公募によることとし、強制募集等は絶対に避け、要員不足の時は現地採用によること。
- 二、転入者の年齢制限を二五歳とすること。
- 三、選考基準はあくまでも東海側が決定権をもつこと。
- 四、実質賃金水準の格差を更正する。
- 五、勤続年数の算定に際しては、現地者についても実務歴、経験年数を勘案すること。
- 六、社宅入居の格差については否認する。
- 七、転入時における昇給、昇進等についての別途処遇は困る。
- 八、昇進、昇給等の査定に当たっては、転入者と現地者を公正適切に評価すること。
- 九、指導的職位の確保に際しては、前任現地者の優位性を適格に評価すること。
- 十、転入者決定の内定を年令構成、基本給、職能給および社宅入居点の資料として組合に提示する。
- 十一、九〇〇名転入後の将来と展望を明確すること。例えば、(イ)富士と東海との関係、(ロ)富士が引き続き提起すると予想される体質改善と合理化案、(ハ)高炉二基段階の準備と以降における設備、要員等の計画。
- 十二、合理化および体質改善推進の調整措置としての特別一時金を考慮したい。

57) 新日本製鐵名古屋労働組合 (1974, p.75).

58) 新日本製鐵名古屋労働組合 (1974, p.76).

59) 新日本製鐵名古屋労働組合 (1974, p.75).

しかし、この後東海製鐵の労働組合委員長が釜石労組を訪問し、調整を行った結果、以下の四項目へと縮小した要望書が提案された⁶⁰⁾。

- 一、転出者の年令を二五才以下に調整する。現地採用者は若年層であるのに釜石の転出応募者の三分の二は二五才以上である。これを富士内部で三角配転により調整されたい。
- 二、賃金水準の格差更正は絶対にしてほしい。
- 三、勤続年数の算出については、近い将来の昇格選考の時、転入者と東海現地採用者との間で実務歴に格差をつけないよう要望する。
- 四、社宅入居の格差について、現地採用者の入居基準を転入者の採点基準点までさげるべきである。

しかし、この時期、転入者の情報がわからないので、この議論を続けるべきという意見と転入者の受入は避けることはできないので、委員会でこの提案を決定すべきという意見に分かれた結果、この四項目も審議未了で継続審議となった。これらの要求は、東海転出を円滑に進めるために転出者希望者への誘因を与えた結果、東海製鐵の労働者の不利益が生じないように行われたものであるが、先に検討したようにこれらの要求は受け入れられなかった。

以上要するに、製鐵所間協議の制度化がこの時期に形成されたことも、東海転出を成り立たせた一大要因と言える。ただし、協議の流れを検討すると、東海製鐵の労働組合は結成されたばかりなので、釜石製鐵所の労働組合の意見に押される形で事前協議が進んだ。釜石製鐵所労働組合の意見は経営側とも同じ方向であるので、東海製鐵労働組合の交渉力は弱くなったと考えられる。転入者と東海製鐵採用者の対立は、その後東海製鐵の労使交渉のなかで議論されていくことになる⁶¹⁾。このように一部事前協議の不整備も観察されるのだが、事業所間の協議体制はまさに第一次東海転出を機に整備されていったと言えよう。

VII. 結語

本稿では、1960年代に起こった釜石製鐵所から東海製鐵への転出を検討した。分析の結果、一事業所内で閉鎖されていた内部労働市場が他事業所にも拡大する過程が明らかに

60) 新日本製鐵名古屋労働組合（1974, pp.77-78）。

61) 新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974, p.146）。

なった。釜石製鐵所は、技術革新や事業転換による事業所規模縮小という外部環境変化の影響を受けて要員過剰になった。そこで、雇用を守るためにも「遠い職場」への配置転換という選択を迫られたのである。

本稿では、はじめに東海転出に対する労働者の意識をオーラルヒストリーと文書史料を使って分析し、そのうえでその意識に人事施策がどのように働きかけたのかを分析した。東海転出への労働者の意識を検討するためには、1960年代における釜石地域と名古屋地域の比較、さらに両製鉄所間の比較が不可欠である。分析の結果、名古屋地域における都会としての魅力が前提としてあり、さらに昇進可能性や新機械において東海製鐵が職場としての魅力を持っていたことが確認された。人事施策は、東海製鐵への期待を引き出し、逆に退職金計算や減収補償などで将来の不安を和らげるように実施されていた。また、情報ギャップを埋めるために、数々の情報提供が行われていた。

このような個々の労働者の意識を配慮した人事施策が可能となったのは、労使間の事前協議が充実してきた成果でもあった。もちろん、労使協議において経営側も意図が強く押しつけられることもあった。だが、結果的に東海転出が実施できたのは、事前協議が労使双方の専門的な議論の場になったからである。さらに、このような事前協議は労使間で行われるだけでなく、労務間でも行われた。東海製鐵所と釜石製鐵所の対立は、送り出したい人材と送って欲しい人材のギャップとして発生し、結果として釜石製鐵所の希望が強く反映される形で実施されたが、その後の東海製鐵内における労使協議にも繋がったのである。

最後に、以上のような膨大な労力をかけて東海転出が実施された理由をあらためて問いたい。東海転出の実施に伴う労力を考えると、雇用調整ではなく「遠い職場」との配置転換を選択した経営側の意図を読み解く必要がある。

まず、1950年代に毎年のようにストライキを経験したことが雇用調整に対するコスト意識を高めたと考えられる⁶²⁾。また、元釜石製鐵所従業員のオーラルヒストリーを読み解くと、労使協議のなかで現在の仕事や労働条件が議論されるだけでなく、将来の仕事や労働条件と一緒に議論されていることが確認できる。1960年代になって雇用保障が暗黙の契約として成立し、同一企業内での将来展望が労使の議論の基盤となったと解釈できる。

さらに、東海転出を生み出したのは、釜石製鐵所の高齢化、事業戦略、技術革新という内部労働市場の外部環境変化であって労働者の努力不足で発生したわけではない。それゆえ、かりに経営者が雇用調整という選択をすれば、競争に対する労働者の公平感を裏切る結果になり、雇用調整の当事者のみならず、入社したばかりの若手労働者の将来展望にも不安を与えよう。将来に対する安定した展望があるからこそ、はじめて競争がイ

62) 釜石製鐵労働組合（1961）参照。

ンセンティブ制度として成立するのである。経営側にとって東海転出は、長期のインセンティブ制度の成立のために東海転出が実施されたと解釈できる。

なお、本稿は、一産業の一事例に限られる。同様に「遠い職場」への配置転換を行った企業は多い。比較研究を行いながら内部労働市場の形成を検証するのは、今後の課題である。

謝辞：本論文は、東京大学社会科学研究所・希望学プロジェクトの一環として行われた調査をもとにして作成された。調査にご協力いただいた釜石製鉄所元社員の皆様にはこの場をお借りしてお礼を申し上げます。また、論文作成に当たっては、経営史学会大会にて発表を行うことができた。コメントいただいた方々にこの場を借りて御礼申し上げます。ただし、本稿の中の誤りはすべて筆者の責任である。なお、本稿の分析に当たって、以下の研究助成を受けている。ここに記して感謝を申し上げたい。「萌芽研究：近代日本における「希望」の社会的位相—岩手県釜石地方を事例として—（中村尚史）」（2006-2007）、「基盤研究(C)戦後日本の中小企業における労使交渉の制度化—オーラルヒストリーによる検証の試み—（梅崎修）」（2008-2010）、生産性助成「従業員の多様化と労使交渉形態—『問題探索型』労使協議制度の機能—（梅崎修）」（2008）。

参考文献

- 青木宏之（2008）「釜石製鉄所の経営合理化をめぐる労使の対応」『社会科学研究』第59巻第2号 pp.35-62
- 氏原正治郎（1966）『日本労働問題研究』東京大学出版会
- 梅崎修（2009a）「第7章 労働研究とオーラルヒストリー」大原社会問題研究所編『人文・社会科学研究とオーラルヒストリー』（御茶ノ水書房）pp.155-181
- （2009b）「第2章第2節 東海転出（1960年代）」玄田有史・中村尚史編『希望学2 希望の再生』東京大学出版会 pp.66-75
- 岡崎哲二・奥野正寛編（1993）『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社 *The Japanese Economic System and Its Historical Origins*, edited by Tetsuji Okazaki, Masahiro Okuno-Fujiwara; translated by Susan Herbert. Oxford University Press, 1999
- 岡崎哲二（1995）「第2章 鉄鋼産業」武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会 pp.79-119
- 尾高煌之助（1984）『労働市場分析—二重構造の日本的展開』岩波書店
- 橋川武郎（1995）「第5章 日本の企業システムと高度成長」橋本寿朗編『20世紀資本主義I—技術革新と生産システム—』pp.137-169 東京大学出版会
- （1999）「経営史研究と労働史研究—戦後の日本を対象にして—」社会政策学会編『社会政策学会誌第1号 [社会政策学会年報通巻第43集] 日雇労働者・ホームレスと現代日本』御茶の水書房 pp.133-146
- 小池和男（2005）『仕事の経済学〈第三版〉』東洋経済新報社
- 佐口和郎（1995）「第9章 高度成長期以降の雇用保障—雇用調整の展開に即して—」武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会 pp.361-405
- 菅山真次（2009）「高度成長前夜の工場労働者と労働市場—「京浜工場地帯調査（従業員個人調査）（1951年）の再分析」SSJ Data Archive Research Paper Series No.43

特集 地方産業都市の興隆と安定：希望学・金石調査からの考察

- 千本暁子（1998）「内部労働市場の形成と継承—三井における人材育成と長期雇用—」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動 日本の経営の生成と発展』有斐閣 pp.146-168
- 南雲智映・梅崎修（2007）「職員・工員身分差の撤廃に至る交渉過程—「経営協議会」史料（1945～1947年）の分析—」『日本労働研究雑誌』No.550 pp.119-135
- 仁田道夫（2003）「戦後における日本型雇用システム確立」『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会 pp.11-22
- （2004）「1946年の海員争議—「終身雇用」慣行の歴史的起源に関する一考察」『社会科学研究』第56巻第1号 pp. 85-112
- 仁田道夫・久本憲夫編（2008）『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版
- 二村一夫（1997）「工員・職員の身分差別撤廃」『日本労働研究雑誌』第443号 pp.48-49
- 野口悠紀雄（1995）『1940年体制—さらば戦時経済—』東洋経済新報社
- 兵藤釗（1971）『日本における労資関係の展開』東京大学出版会
- 孫田良平（1965）「戦時労働論への疑問」『日本労働協会雑誌』pp.11-23
- 御厨貴（2002）『オーラル・ヒストリー—現代史のための口述記録—』中公新書
- Andrew Gordon（1985）“The Evolution of Labor Relations in Japan” Harvard University Press.
- Ronald Dore（1973）“British factory, Japanese factory—the origins of national diversity in industrial relations” University of California Press, 山之内晴・永易浩一（訳）（1987）『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学』筑摩書房

文書資料

- 新日本製鐵（富士）労働組合連合会（1974）『富士製鐵労働運動史』
- 新日本製鐵会部式会社（1981）『炎とともに 富士製鐵株式会社』
- 金石製鐵労働組合（1961）『金石製鐵所労働運動史』
- 新日本製鐵金石労働組合（1978）『新日鐵金石労組三十年史』
- 新日本製鐵金石労働組合（1996）『新日鐵金石労組五十年史』
- 富士製鐵金石製鐵所（1955）『金石製鐵所七十年史』
- 富士製鐵金石製鐵所（1966）『金石製鐵所八十年史』
- 新日本製鐵株式会社金石製鐵所（1976）「金石製鐵所九十年史 この十年の歩み」
- 新日本製鐵株式会社金石製鐵所『大形工場40年のあゆみ』（1980）
- 新日本製鐵株式会社金石製鐵所（1986a）『鐵と共に百年』
- 新日本製鐵株式会社金石製鐵所（1986b）『鐵と共に百年 [写真・資料]』
- 新日本製鐵株式会社名古屋製鐵所（1974）『名古屋製鐵所の歩み—銑鋼一貫10周年を記念して—』
- 新日本製鐵名古屋労働組合（1974）『新日本製鐵名古屋労働組合運動史』
- 新日本製鐵名古屋労働組合（1982）『新日本製鐵名古屋労働組合運動史 その二』
- 新日本製鐵名古屋労働組合（1992）『新日本製鐵名古屋労働組合運動史 その三』

公開オーラルヒストリー

- 梅崎修・青木宏之（2007）『小笠原勇三・新沼司オーラルヒストリー』*Institute of Social Science, University of Tokyo.*
- 梅崎修・青木宏之・石田直子（2006）『菊地利雄オーラルヒストリー』*Institute of Social Science, University of Tokyo.*
- 梅崎修（2008）『柏崎龍太郎・高野昇オーラルヒストリー』*Institute of Social Science, University of Tokyo.*
- 梅崎修・青木宏之（2008）『木村一オーラルヒストリー』*Institute of Social Science, University of Tokyo.*