

釜石製鉄所の経営合理化と労働運動：1945-89年 職場における希望の前提

東京大学社会科学研究所・日本学術振興会特別研究員 PD
青木宏之

【目次】

- はじめに
- 1 目的
- 2 構成
- 3 製鉄所小史
- 釜鉄労働運動小史
- 1 釜鉄労組の系譜
 - (1) 戦前の労働運動
 - (2) 組合発足：1946年
 - (3) 上部団体への加盟
 - (4) 会派の変遷
 - (5) 中立派が活躍した理由
 - (6) 富士労組における労働組合主義
- 2 賃金闘争
 - (1) 終戦直後
 - (2) 賃上げ闘争高揚期
 - (3) 1959年49日スト
 - (4) 1960年代の賃金交渉
- 3 菊地利雄元組合長の経歴
 - (1) 組合専従になる：佐々木良一郎氏との出会い
 - (2) 組合リーダーとなる：新沼行氏との出会い
 - (3) 高炉を守るという希望
- 経営合理化の歴史
- 1 ドッジライン後の合理化：1949-51年
- 2 朝鮮戦争後の合理化：1954-56年
- 3 薄板工場の合理化：1958年
- 4 東海転出と要員合理化：1960年代
 - (1) 東海製鉄への転勤
 - (2) 東海転出をめぐる組合活動
 - (3) 残された従業員の希望
- 5 八幡製鉄との合併対応：1970年
- 6 低成長期の生産再編と合理化：1978-84年
- 7 大形工場問題：1977-80年
 - (1) 大形工場の休止
 - (2) 大形休止後の希望：スチールコード用線材の開発
- 8 高炉休止：1989年
 - (1) 「中期総合計画」に伴う高炉休止
 - (2) 労働組合の反対闘争
- おわりに

はじめに

1 目的

本稿は、第二次大戦後から 1989 年の高炉休止までの釜石製鉄所の経営合理化とそれをめぐる労使の対応を概観することを目的としている。

本稿は、希望学プロジェクト釜石調査報告の一部である。釜石地域の経済・雇用において製鉄所の占めてきた役割は大きく、同地域に住む人々の希望を考察する上でも製鉄所が果たした役割を無視することはできない。また、製鉄所で働く人々の生活と意識に及ぼした合理化問題の影響の大きさはいうまでもない。

釜石製鉄所は日本で最も古くからの歴史を誇る製鉄所であるが、第二次大戦後は幾度も合理化を経験し、1960 年代から従業員規模を縮小させていく。こうした厳しい環境の中で、労使が製鉄所の現状をどう認識し、どのような将来展望を持って現在の事態に対応したのかを明らかにする。そのような労使のとりくみが、個々の労働者、現場管理者たちの行動の前提となる枠組みをつくったことは間違いないであろうし、同時に、従業員やその家族、あるいは地域住民のさまざまな期待、心情、そして選択がそうした労使の行動を制約したこともあるだろう。

そこで本稿では、主として文書資料、労働組合リーダー、労働部や技術部などのスタッフ部門、そして現場ライン管理者などへのインタビュー記録を用いて、製鉄所合理化問題への労使の取り組みを検討する。なお、こうした状況の下で、労働者達がどのような希望を抱き、どのような具体的行動をとったのかについては、別冊の報告書によってまとめられる予定である。

2 構成

-3 では、本稿の分析対象である釜石製鉄所の歴史的起源、所属の変遷、従業員や生産規模の変遷などを紹介する。 では、本稿の主要なアクターである釜鉄労組の組織的変遷、賃金闘争の歴史などについて概観する。また、そうした組合活動の中心人物の一人であった菊地利雄元組合長に焦点をあてて、労働運動を内側から明らかにしようとする。 では、以上の予備的考察を踏まえて、第二次大戦後から 1989 年の高炉休止までの釜石製鉄所の経営合理化とそれに対する労働組合の対応を時系列で検討していく。 では、本稿の内容をまとめる。

3 製鉄所小史

釜石製鉄所の小史を年表にそってみて行こう。南部藩士大島高任によって 1857 年（安政 4 年）に、わが国初の洋式高炉（大橋高炉）の操業に成功した。その後、橋野（1858 年）、佐比内（1859 年）、栗林（1867 年）、砂子渡（1865 年）、といった南部領内につぎつぎに高炉ができる。

釜石製鉄所は、1874 年に官営製鉄所として建設された。原料立地を基本方針として鉱山に隣接してつくられた。1880 年には第一高炉の火入れをする。しかし、製鉄所の操業は軌道に乗らず、実日数にして一年にも満たずに 83 年には廃業する。1893 年に農商務大臣にあてられた臨時製鉄事業調査委員会の報告によれば、その失敗の要因は、原料の調査、輸送の便利、需要見通しの甘さ、コスト高、技術の未熟さがあげられている（新

日本製鐵釜石製鐵所 1986 a : 47-52)。

田中長兵衛が官業払下げを受けて、釜石製鐵所は 1887 年には民間の田中製鐵所として再出発する。初代製鐵所長には横山久太郎が任命された。1917 年には田中鉦山株式会社となる。しかし、第一次大戦後の反動不況や 1923 年の関東大震災によって、いっそう経営状況が悪化し、1924 年には三井財閥に経営をゆだねることになった。

第一次大戦後から、官営製鐵所と民間製鐵所を合同して、規模の経済を享受するという議論がなされていた。1925 年には鉄鋼協議会、26 年には銑鉄協同組合が設立され、相次いでカルテルが結成された。そして 1934 年には、日本製鐵株式会社として、官民の合同会社が設立された。このときに合同に参加したのは、官営八幡製鐵所、釜石鉦山株式会社、輪西製鐵株式会社、三菱製鐵株式会社、富士製鋼株式会社、九州製鋼株式会社の 1 所 5 社であった (新日本製鐵釜石製鐵所 1986 a : 128)。

表1 釜石製鉄所年表

年度	製鉄所関係年表		地域・労働運動
西暦	和暦		
1857	安4	大島高任,大橋に洋式高炉建設。高炉法によるわが国初の釜石精錬に成功。	
1874	M7	官営製鉄所起工式	
1880	M13	第一高炉火入れ	
1887	M20	釜石釜山田中製鉄所創立	
1917	T17	田中釜山株式会社となる。	
1924	T13	釜石釜山・製鉄所が三井釜山に帰属(釜石釜山株式会社)	
1933	S8		三陸大津波。釜石商業学校開校
1934	S9	日本製鉄(株)釜石製鉄所発足。	
1935	S10		
1936	S11		
1937	S12		釜石市制施行。人口40,388人。
1938	S13		
1939	S14	日鉄鉱業(株)釜石釜山発足。釜石駅開業(山田線全通)	
1940	S15		
1941	S16		県立釜石中学開校
1942	S17		
1943	S18		
1944	S19		
1945	S20	艦砲射撃により施設大破。操業停止。	
1946	S21		釜石製鉄労働組合結成。全日本鉄鋼産業労働組合(全鉄労)結成,日鉄連合会・釜石労組加盟。
1947	S22		日本製鉄労働組合連合会結成(日鉄労連)。労働協約締結。全国鉄鋼労働組合協議会結成。日鉄労
1948	S23	第10高炉(第1高炉)火入れ。操業再開。	
1949	S24	レール圧延開始	釜石労組,全金属を脱退。
1950	S25	富士製鉄(株)釜石製鉄所発足。ブルオーバー(薄板圧延機)を八幡製鉄所より移設。第8高炉(第2高炉)火入れ。	釜石線全通。3月,日鉄連合会解散。4月,富士連合会結成。
1951	S26	大形工場生産再開(山形鋼,溝型鋼)	鉄鋼労連結成,釜石労組加盟。
1952	S27		
1953	S28		
1954	S29	自家発電装置稼働。	
1955	S30		1市4村合併で新釜石市発足。人口81,072人。
1956	S31		
1957	S32	釜石製鉄所ストライキ。	
1958	S33	第1コークス炉稼働。	橋上市場完成。
1959	S34	釜石製鉄所ストライキ。鋼矢板生産開始	
1960	S35		チリ地震津波
1961	S36	線材第一系列稼働(線材工場操業開始)。	
1962	S37	工程課新設。	市民病院完成
1963	S38	線材第二系列稼働。新勤務体制・体質改善提案	
1964	S39	第1次名古屋(東海製鉄)転出者決定(745人)。H型鋼用ユニバーサルミル設置。	
1965	S40	LD転炉(純酸素上吹転炉,1チャージ60t×2)稼働。	
1966	S41		
1967	S42	第2次名古屋(東海製鉄)転出者決定(140人)	
1968	S43	第3次名古屋転出者決定(596人)。新作業体制提案。	
1969	S44	平炉全面休止。連続鑄造設備(日立製垂直型)稼働。	
1970	S45	新日本製鉄(株)発足。日本鋼管ヘレール設備移譲。	
1971	S46	新日鐵釜石ラグビー部全国社会人大会初制覇。	
1972	S47	軌条生産中止。	
1973	S48		第一次オイルショック
1974	S49		
1975	S50	線材工場改造	
1976	S51		
1977	S52	新日鐵釜石ラグビー部日本選手権初制覇。全社合理化計画策	第二次オイルショック,全社合理化計画策定
1978	S53	第1次合理化発表。「広くしよう」運動。線材工場増強企画・SCS技術開発。	
1979	S54	釜石釜山(株)発足。第4コークス炉休止	
1980	S55	ピーリング工場,大形工場休止。名古屋,君津に転出。「強くしよう」運動。	
1981	S56	線材工場SCSラインを増設し,3系列に。	
1982	S57	第2次合理化発表。釜石釜山閉山。	
1983	S58	第2コークス炉休止。	
1984	S59	第3次合理化発表。	
1985	S60	第2高炉,第1コークス炉休止。全社構造改革策定	
1986	S61		(株)ファインテック設立
1987	S62	第4次合理化発表。	ニッツ・ビジネスプロモート設立
1988	S63		東北エニコム設立
1989	H1	第1高炉休止。線材圧延工場に設備を集約。	

次に第二次大戦後の製鉄所の動向を、従業員数・銑鉄生産量の変化と合わせて概観しよう（図1）。原料輸入に依存する戦後型の臨海製鉄所と比べると、土地が狭隘であることや需要家から遠いという立地上の不利を抱え、戦後は段階的に規模を縮小させていく。現在は、製鉄関連事業としては、スチールコードを中心とする高付加価値製品の圧延事業を行なうにとどまる。しかし発電事業をはじめとする鉄づくり以外の新規事業を展開することで、釜石地域における雇用創出において今日でも一定の役割を果たしている。

戦時中は勤労働員によって労働者数が大幅に増加していたが、終戦直後に大幅に整理される¹。釜石製鉄所でも、戦時中はピーク時で14,000名を越えていたが、終戦後は4,000名まで縮小する。終戦直後の鉄鋼産業は、戦災と石炭不足のため操業をほとんど行なっていなかったため、残された従業員も余剰人員であった。釜石では1946年6月に戦後初めての経営審議会が開かれ、余剰人員については翌年3月まで一時休職として、給与の6割を支払う事が提案された。7月の組合中央委員会では、休職に反対する方針が決定したが、その事をめぐって組合内に左右の対立が起きた。最終的には、8月に会社側が休職制を撤回している（釜石製鉄労働組合史編纂委員会編1961：107-109）。

1940年代末には生産再開に伴って従業員数が増加する。鉄鋼業は生産復興の中心に位置づけられていた。また、この時期の大手鉄鋼企業は、1950年ごろまでの価格差補給金による利益保障制度によってコスト意識が欠落しており、職場レベルの要員管理は厳格に行われていなかった。しかし、1949年のドッジライン実施を受けて、鉄鋼各社では急速にコスト削減の意識が高まった。釜石製鉄所においても、1949年を境に作業員の人員数の伸びが止まっていることが確認できる。

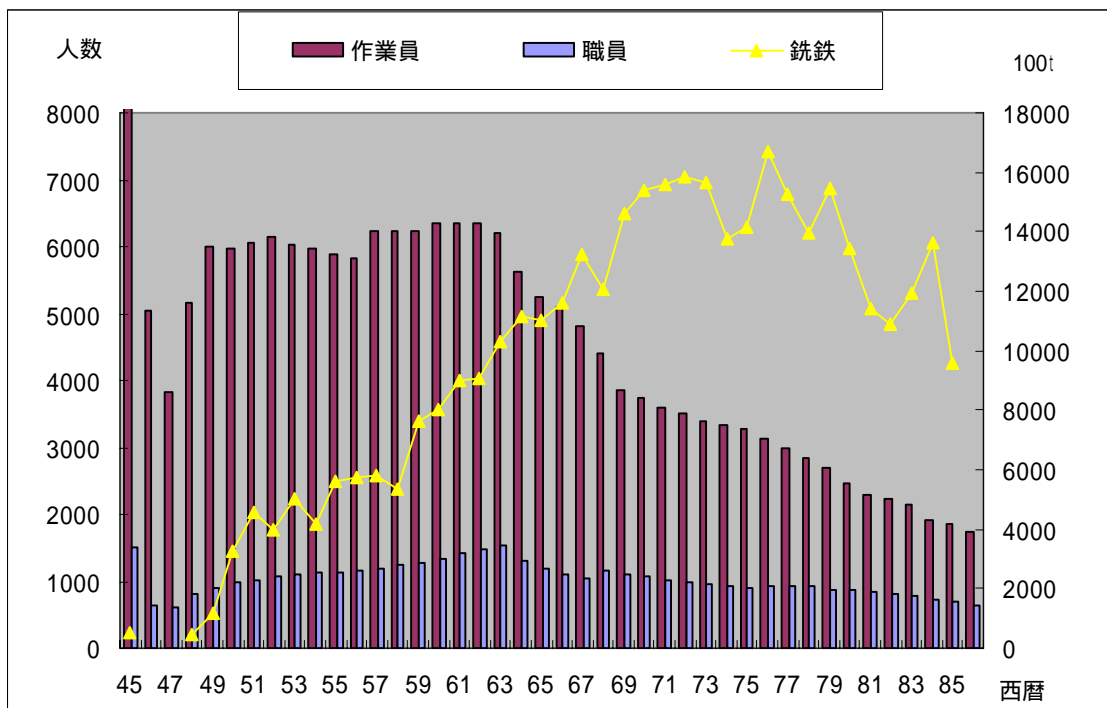
1953年から56年までは、朝鮮戦争終結後の不景気の中で新規採用が抑制されており、若干の人員減が観察できる。そうした中で、富士製鉄は労働科学研究所に要員査定を依頼し、各事業所で数百名の要員合理化を行なった。

なべ底不況期に入ると、1958年に釜石製鉄所の薄板工場が休止され、161名の要員合理化が行なわれた。図1では、1950年代末には、作業員数が横ばいに推移していることが確認できる。

1963年から作業員数が急速に減少しているのは、東海製鉄（現在の名古屋製鉄所）への要員転出をねらいとした要員改訂によるところが大きい。釜石では、1963年に1500名の要員合理化を行なった。また同時に勤務体制の合理化を行い（「新勤務体制」）、より少ない人数で作業を遂行できるような体制が整えられた。1968年には、新作業体制として950名の要員合理化が行なわれている。また、1960年代を通じて外注化も大きく進められた。

1970年代前半は緩やかに作業員が減少し、石油危機以降は再び急速に縮小している。1980年には大形工場の休止、1984年には高炉一基休止、89年には高炉休止といった大規模な設備合理化が行なわれ、出銑量もジグザグではあるが縮小し始めている。

図1 釜石製鉄所の従業員数・粗鋼生産量推移（正社員のみ）



(注) 1949年までは製鋼用銑鉄。50年以降は銑鉄量。

(出所) 1949年までの従業員数は富士製鉄釜石製鉄所(1955:423-425)『釜石製鉄所七十年史』。銑鉄量は日本製鉄株式会社(1959:462-463)『日本製鉄株式会社史』。1950年以降は、新日本製鐵(1981)『炎とともに』から作成。

釜鉄労働運動小史

1 釜鉄労組の系譜

(1) 戦前の労働運動

鉱山は別として、戦前の釜石製鉄所には労働組合はなかった。組合史に記されている限りでは、日本製鉄株式会社の事業所において戦前に労働組合が組織されていたのは、八幡製鉄所における日本製鉄従業員組合および日本産業労働協進組合(1933年8月結成し35年7月には「日本製鉄従業員組合」として合同)と富士製鋼所における日本総同盟神奈川鉄鋼組合富士製鋼支部(後に総同盟を脱退)の2つの事業所のみである。しかも、従業員の組織率は低く、組合員数の最も多かった1938年の八幡製鉄所においてさえ、22%程度であった(日本製鉄株式会社史編集委員会1959:705)。

ただし、他の製鉄所において労働組合との関わりがまったくなかったわけではない。資料がわずかしか残されていないが、現室蘭製鉄所においては、1916年に、製鉄所の複数の従業員によって友愛会輪西支部が結成されている(富士製鉄株式会社室蘭製鉄所1958:697)。これは、1914年に友愛会室蘭支部が設立(設立協議会が13年に設立)されたこととも関係している(室蘭地方労働組合協議会1961:26-28)。

また、釜石鉱山においては、1920年の田中製鉄所時代に、友愛会と大日本鉱山労働同盟会の支援のもとに25日間に渡る大争議が起きている。労働組合側の要求は、8時間労働(それまでは12時間)、賃金増額、米価低減などをはじめとする18項目にわたった。会社側は、

15 項目の要求を受け入れたが、8 時間労働、賃金増額、米価低減については拒否した。これを不服とした労働組合が争議に入り、全工場が休止した。ついには、民間工場の争議としてははじめての軍隊の出動を伴った。最終的には、会社が同盟会に対して年末賞与支給などの処遇改善策を講ずるなどの妥協案を示して、争議が終わった。この争議は、同じ時期に行なわれた足尾銅山や日立鉱山の争議に並んで大規模なものであった。なおこの争議の後に鉱山同盟会釜石支部は解散し、労資協調を謳う真道会が結成された（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986a：96-97）。真道会とは、この労使紛争に駆けつけた三鬼隆が名づけたものであり、その後の釜石製鐵所のレクリエーションや各種の人的交流において大きな役割を果たした（真道会（1970）、あるいは鉄鋼新聞社編（1974）を参照）。

（2）組合発足：1946 年

釜石製鐵所は、第二次大戦中に艦砲射撃による壊滅的な打撃を受けた。製鉄設備の 90%、製鋼設備の 88%、動力設備の 89% が被害にあった（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986a：152）。そうした荒廃の中で、1946 年 1 月 17 日に労働組合が結成された。組合史の次の記述は当時の様子を印象的に伝えている。「吹きさらしですので、焼けてゆがんだドラム缶を工場廃墟の会場に何本も運び入れ、それに古材、板ギレを燃やして、組合員が暖を取りながらの結成大会でした。」（新日本製鐵釜石労働組合 1978：2）。組合結成のスローガンは、「生活権の確保」と「工場生産再開」であった。

当時、同じ日本製鐵株式会社に属していた室蘭製鐵所や八幡製鐵所ではホワイトカラーとブルーカラーがそれぞれ別々の組合として出発したが、釜石では工職混合組合であった。組合結成は、工員側から 9 名（そのなかに後のリーダーとなる佐々木良一郎氏がいる）、職員側から 8 名の代表者によって進められた。互いの利害が交錯し、「両者の話し合いを打ち切るという分裂の瀬戸際に迫られたが、結局、工員だけで結成しても、会社と交渉した際に、何処かかけるところがあり、職員だけが独立しても弱いもののできあがる」という判断で工員職員を一本化して結成された。

（3）上部団体への加盟

ここでの記述は表 1 の年表にもまとめてあるので、参照されたい。1946 年 4 月、釜石を含む日本製鐵事業所の労働組合が、日本製鐵労働組合連合会（日鉄連合会）を結成する。日鉄連合会は、企業分割に伴って 1950 年 3 月に解散し、同年 4 月に富士製鐵労働組合連合会（富士連合会）が結成されている。

釜石の上部団体への加盟は、図 2 の通りである。鉄鋼の産業別労組は、1951 年に結成された日本鉄鋼産業労働組合連合会（鉄鋼労連）が戦後中心的な役割を果たした。釜石労組は、鉄鋼労連の結成当初から加盟している。鉄鋼労連は 1970 年ごろまで単組の直接加盟が中心であったが、後には企業連合会の一括加盟に変わっている²。鉄鋼労連は、1952 年に左派系ナショナルセンターの日本労働組合総評議会（総評）に加盟している。これに対して、八幡労組と川鉄労組は反発し、同年、川鉄労組（本社職員労組を除く）は鉄鋼労連から脱退した。それに対して、富士労組は鉄鋼労連の決定に反対しなかった（釜石製鐵労働組合史編集委員会 1961：121）。

図2 釜石労組の上部団体

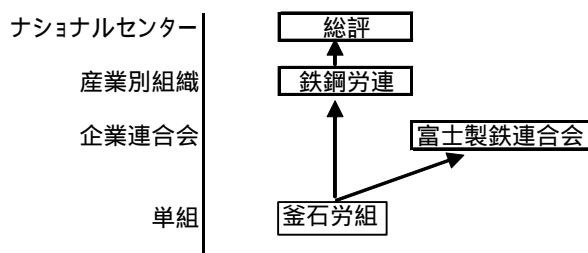


図2で示したような枠組みが形成されるまでには、釜石労組はいくつかの上部団体に所属した経緯があるので、簡単に整理する。その際、第2次大戦後に結成された総同盟と産別会議という2つのナショナルセンターを頂点とする左右対立の中に位置づけて理解することが有益だろう。

1946年には、東京製鋼労組、三菱製鋼労組、鉄鋼協議会従組（旧統制会）などのよびかけを契機として、産別系の全日本鉄鋼産業労働組合（全鉄労）が結成された。日鉄連合会は、総同盟参加を主張する八幡、広畑労組と全鉄労加盟を主張する本社労組との間で意見が分かれ、最終的には両方に加盟している。その後、富士連合会は、1950年に全鉄労を脱退している。

鉄鋼復興会議（1947年3月結成）の労働者側協議機関として発足した全鉄労協には、全日本鉄鋼産業労働組合（全鉄労）に参加している組合をはじめほとんどの鉄鋼労組が加盟した。しかし、49年に復興会議が廃止されると共に、全金属と総同盟系との左右対立が激しくなる。50年には富士連合会をはじめとする各労組の脱退が起こり、しだいに弱体化する（法政大学大原社会問題研究所『日本労働年鑑1952年度版』第二部第二篇第10章）。

また、1948年に結成された産別系の全日本金属産業労働組合協議会（全金属）に、釜石労組は加盟したが、49年には脱退している（釜石製鉄労働組合史編集委員会1961：121）。総じて、終戦直後の釜石製鉄所は、総同盟よりも産別に近かったといえる。

（4）会派の変遷

釜石労組には、右派（製鋼派）、中立派（工作派）、左派の3つの会派があった。それぞれの支持政党は、民社、社会、共産であった³。右派と中立派は、メンバーの主な出身職場を指して製鋼派、工作派とも呼ばれていた。1968年から70年にかけて右派と中立派は統合し、組合主義路線を確立する。釜石労組の組合役員の出身会派は表2のとおりである。釜石労働組合の戦後の労働運動を理解するための3人のキーパーソン 佐々木良一郎氏、菊地利雄氏、新沼行氏 については、名前を記してある。菊地氏については最右列に経歴を表記してある。

表2 釜石労組の役員

	組合長	書記長	副組合長		鉄鋼労連 派遣	連合会派遣・兼務役員		菊地氏
1950-51年	右	中(佐々木)	右	中		右	右	
1951-52年	右		右	右	?	右		
1952-53年	右	右	右	右	中(佐々木)	右		
1953-54年	右		右	右	中(佐々木)	右	右	
1954-55年	右		右	右	中(佐々木)	右	右	
1955-56年	右		中(佐々木)	右	右	右		
1956-57年	中	右	中(佐々木)	右		中		
1957-58年	中	右	中(佐々木)	中		中		青年婦人部
1958-59年	中(佐々木)	中		中	右	中(佐々木)	(*)	青年婦人部
1959-60年		右	右	右	左	中		青年婦人部
1960-61年		右	中	左	左		中	青年婦人部
1961-62年	中(佐々木)	中	中	左	左	中(佐々木)		専従役員
1962-63年	中(佐々木)	中	中	左	右(新沼)	中(佐々木)		専従役員
1963-64年	中(佐々木)	中	中	左	右(新沼)	中(佐々木)		専従役員
1964-66年	中(佐々木)	中	中	左	右(新沼)	中(佐々木)		専従役員
1966-68年	中	右(新沼)	中	中	中(菊地)	右	中	鉄鋼労連
1968-70年	中	右	右		右(新沼)	右		企画調査部長

中 = 中立派。右 = 右派。左 = 左派。

：この人物は中立派であるが、晩年は右派として活動している。また、一時は左派を応援していた。

：この人物は中立派であるが、晩年は右派として活動している。

*この年の連合会派遣には、中作(佐々木)、に加え、の人物が派遣され、室蘭代表者と2ヶ月交替制で書記長を勤めている。

(出所) 新日本製鉄労働組合連合会(1974: 巻末資料)。菊地利雄氏からのインタビュー調査による。

表から分かるとおり、いつの時期でも、各会派が一定程度混在しているということを、釜石労組の特徴の一つとして指摘することができるだろう。この点についての菊地氏の説明*は、こうした混在が組合リーダーの間の信頼関係によって成り立っており、そのことが労働組合主義への路線展開の中でも必要な人材を執行部内にとどめることにつながっていたということを示唆している。

* (菊地氏) 旧富士製鉄の労働運動には「室・釜・広(むろかまひろ)」と呼ばれた室蘭、釜石、広畑の三つの拠点がありました。そして釜石以外の組合は政権が交代するたび、執行部が交代するたびに、もう組織の生態系を破壊するほど、対立候補の人物というか前政権を握っていた活動家をばっさり切っていました。組織の構成員を全面交代してしまうわけですね。だから室蘭と広畑には運動の継続性がなく、交代するごとにまた一から組織を作り始めるということをしていました。

しかし釜石の場合は違っていました。それは釜石の組合長であった佐々木良一郎さんを始めとする組合活動家の方々に、非常に先見の明があったからだと思うんですが、たとえば自分たち中立派が政権を取っても、これは釜石の将来を担うに足る人物と思ったなら、右派活動家であっても切り捨てずにちゃんと組織内に温存したんです。そういう将来性のある人は職場に帰さないで、執行部に残すということをしていました。そうして育成された指導者の一人が、後に鉄鋼労連委員長を務めた新沼行さんでした。

私が執行部に入ったときは良一郎さんら工作派が主導権を握っていたわけですが、実際「あいつは右派のなかでも、見どころがあるんだ」といって、新沼行さんを執行部に留めていたんですね。だから選挙の時も、新沼さんは「立場は違っても、あのひとは工作支部推薦だよ」というかたちになっていました。そしてそういう姿勢が、対共産党は別にして釜石の労働運動の伝統みたいになっていました。

後に新沼さんたち右派がIMF・JC加盟を機に政権を取りますが、そのとき室蘭や広畑みたいなやり方であれば、中立派(工作派)の私なんかは首になるわけです。しかし「あいつは釜石の将来を担っ

ていく人材の一人だから」ということで執行部に残されました。ですから釜石の人材の育て方というが労働運動のスタイルというのは、そのように立場を超えて人材を登用するというのが特徴なんです。

そういうことで、良（良一郎）さんらは引退して新沼さんが指導者になりましたから、私は教えを受けたり一緒に組合運動をやっていくことになりました。それで新沼さんとの交流が始まって、信頼関係ができていきましたね。実際、新沼さんは人間的にも素晴らしい人でした。その後、ずいぶんご指導いただいたりお付き合いをいただいて、今でも人間関係が続いているわけです。

次に、表2の組合役員の変遷を労働史における出来事と照合させながら説明しよう。釜石労組は結成から工職混合組合だったことも関連するが、はじめは職員出身者が組合活動の中心であった。そのため、1950年代前半までは職員出身者の多い右派が大勢を占めていた。

1950年代半ば頃から佐々木良一郎氏というリーダーのもとに中立派が組合内で力を発揮するようになる。1957年、59年の争議を主導したのも中立派であった。この争議の敗北は中立派を中心とした運動の転換点のひとつであった。この1959年の争議の敗北後、中立派は役員ポストを失い、右派と左派の役員数が増加する。

しかし、1961年8月の第12期役員選挙においては、中立派が再び役員ポストを取り戻し、佐々木良一郎氏が組合長（兼富士製鉄連合会会長）になっている。その後、60年代後半まで中立派が主導的勢力であった。

当時の鉄鋼労働運動全体の流れとしては、1966年におけるIMF-JC加盟の決定を機に右派の労働組合路線が主導権を確立していた。そうした流れは釜石労組とも密接に関連している。1968年になると、新沼行氏を中心とする右派（旧来の右派と区別してニューライトと呼ばれた）が勢力を伸ばし、中立派と統合に向かう。それを象徴するのが1970年における労働問題研究会の設置である。これは、組合主義を思想的基盤とした勉強会の組織であり、今日まで続いている。

以上が、釜鉄労組の会派の流れであるが、相対的に、遅くまで社会党支持会派（中立派）が活躍したことを、他の鉄鋼大手労組と比較した場合の特徴として指摘できるだろう。次項ではこの点について解説しよう。

（5）中立派が活躍した理由

鉄鋼大手労組全体としては、1960年ごろから社会党を支持する組合勢力は縮小し、宮田義二をリーダーとする組合主義グループが大勢を占めるようになった。日本鋼管においては、1959年の大争議の敗北以降、左派勢力は急速に弱体化する。しかし、富士製鉄においては、比較的、社会党勢力（工作派＝中立派）の勢力が後まで続いた。このことについて、菊地氏は組合リーダーへの人格的信頼と中小企業との関係という2つの理由をあげている*。

*（菊地氏）それには色々原因があるんですが、私が受けた印象を申し上げます。まず要素の一つは人材といえますか、組合リーダーへの信頼だと思います。

当時の富士製鉄で社会党路線の中立派と呼ばれた人たちは、考え方はラジカルだったかもしれませんが、人間的には非常に素晴らしい人たちでした。たとえば、こうと思ったら初志貫徹といえますか、志を貫く。また現場の叩き上げで仕事もできる人たちで、それが富士の組合幹部の大きな特徴だったと思います。ですから彼らは現場の人たちからも非常に信頼が厚く、人間的にも非常に尊敬されてい

たんです。

運動路線転換の早かったところは、大学卒などいわゆるホワイトカラーの事務部門の人たちが前面に出て、理論的にリードをしていました。「何でもストライキをするような闘争至上主義はもう時代遅れだ。労使協調でいこう」というふうに。

ところが富士のリーダーの場合は、職人の現場の叩き上げ出身で尊敬されている立派な人たちのので、現場の人たちが彼らについていくわけです。だからそう簡単に理論だけでは変わらなかったんですよ。リーダーが「なにをお前ら、理屈ばかりいってんだ。やっぱり労働者の幸せは、ストライキを中心としてがんばる組合運動からなんだ」と、当時の社会党路線の考え方で活動していましたから、そういう人物を現場の組合員が支持した、ということなんでしょうね。それで、叩き上げのリーダーが考えを変えるまで転換が遅く、他社に比べると二年も三年もずれていくわけです。

それからもう一つの要素は、組合運動における富士製鉄と中小組合との関連です。鉄鋼労連のなかでも大手以外の中小企業は、やはりまだまだ会社側の労務管理の施策も生ぬるいというか、時代の先取りが盛んではなかったわけです。大手に比べるとどうしても、現場の作業や設備の形態なども含めて色々な面で、労働者にとって負荷がかかって、やり方が遅れている状態だったと思います。ですから中小企業の組合の人たちは、理論より現場の感覚でものをいう富士製鉄組合の考え方に非常に同調していました。いわば中小組合の親分は富士で、大手の大組合の親分は八幡だという感じでした。

当時のリーダー、佐々木良一郎さんをはじめ富士の労働組合幹部も、中小企業組合の意を受けて「小さい企業の人たちのためにも、自分たちはがんばらなきゃならない」という考えだったわけです。そういう背景があって、富士製鉄の労働運動は転換が遅れたのではないのでしょうか。

また、釜石製鉄所のみに関して言えば、1959年争議の收拾の仕方にもその理由があるのではないかと考えられる。というのも、それまで、釜石ではストライキ中止の一般組合員への説明は、中央委員会を通じて間接的に伝達されてきた。しかし、この大規模ストライキの中止に関しては、一般組合員の集会をもち、執行部役員が壇上に立って説明をした。こうした方式は釜石労組のみで採用され、室蘭、広畑は従来どおりの間接的なやりかたで一般組合員にスト中止の説明がなされた。釜石では、ストライキ中止後における職場のサボタージュや組合員間のトラブルなどの事態が比較的少なかったともいわれている。それにはこうした收拾過程の違いが影響している可能性がある⁴。また、そうであるとすれば、釜鉄労組執行部の行動は、組合員からの支持崩壊を一定程度抑止していたといえよう。

(6) 富士労組における労働組合主義

1960年代末の釜石における運動路線の転換は、富士労組全体の動きとも連動していた。富士製鉄では、1959年のストの敗北を契機に、労働運動の主導権が室蘭から広畑に移っていく。59年頃から広畑製鉄所労組内に同志会という労使の対立を強く打ち出すインフォーマルグループが形成され、富士製鉄労組における主導権を確立していく。そのリーダーが石田勝彦氏であった。石田氏は、IMF・JC加盟反対派の中心人物であった。石田氏は、1964年8月から68年7月まで鉄鋼労連に書記次長で出ており、こうした運動路線が富士の中で一定の勢力を形成していた。しかし、1968年の組合選挙で敗れ、石田氏は労働運動家としての活躍の場を失い、こうした運動の流れは途絶える。代わりに、68年8月には右派の新沼行氏（釜石製鉄所労組）が鉄鋼労連の書記次長となり、労働組合主義の路線が確立して

いく。こうした意味で、富士製鉄においては、労働組合主義への傾斜が、1959年の争議敗北以降徐々に進展し、68年前後に確立したといえるであろう。

2 賃金闘争

賃金闘争は、合理化反対闘争と並んで、組合活動の中心であり、その内容には時代状況や労使関係のあり方が明瞭にあらわれる。合理化反対闘争に主眼を置く本稿においては賃上げ闘争の歴史を全面的に取り上げる余裕はないが、賃上げ闘争が高揚した終戦直後から高度成長期までの時期におけるいくつかの主要な出来事に限定して解説を加えたい。

(1) 終戦直後

1945年8月の終戦から1946年4月の連合会結成までの間は、各事業所の労組がそれぞれに賃上交渉をしたが、結成後は統一的に行なわれるようになった。連合会結成から1948年までの、組合の賃金要求と妥結状況を一覧にすれば、表3の通りである。

主食の遅欠配による赤字補填金や生計費に基づく賃上げ要求といった終戦直後の食糧難の状況を反映している。表中にはないが、1946年5月に、釜石では食料不足を補うために、「山菜取り特別有給休暇」がつけられたということも当時の食糧事情を示す記録の一つであろう。(新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986a : 155)

また、1948年にはGHQから平和的解決の要請を受けていることも占領下の特徴である。

最後に、賃金交渉の時期についてであるが、終戦直後には交渉のスケジュールは確定しておらず、年に数度も要求と回答が行なわれている。

表3 賃金交渉の推移（1946-48年）

要求年	話合いの場	組合要求	妥結状況
1946.7	労務委	給与改正：家族手当100円，臨時手当150円 所得税会社負担	7月18日 家族手当：第一人目は100円，以降は75円 突破資金：本人170円，家族30円
1946.9/10	労務委	突破資金の継続支給	10月22日 組合要求を了承。他に一時金として760万円を支出。
1946.10/22	労務委と団交	越冬資金：本人1100円，家族一人目400円，以降200円	12月24日 本人700円，家族一人につき100円
1947.1	労務委	理論生計費を基礎とする年齢給の最低賃金を要求	3月17日 会社案で妥結
1947.8/13	労務委	遅欠配（主食）による赤字補填金として4,000万円を要求 給与改定として組合は実態生計費を基礎に3,000円と物価変動にスライドシステムの採用を要求。	8月15日 4,000万円で妥結。 2,520円を解答したが，組合が組合が妥協せず，交渉は9月29日に決裂。 11月15日 中労委の斡旋を受け入れ，300円の支給継続などで妥結。
1947.11/27	労務委	越冬資金一人平均3,000円 越冬資金：輪西4,000円，釜石4,875円 結婚資金貸付5,000円（2年以上勤続者は返済不要）	一時金：本人1,500円，家族400円 結婚祝金：勤続一年以上1,000円，二年以上2,000円，三年以上3,000円
1948.2/26	労務委	一時金一人平均2,500円	臨時報償金として一人平均2,000円
1948.3/29-31	労務委と団交	一時金一人当たりの財源4,330円 給与改訂一人平均手取12,000円	一人平均1,000円を回答 組合拒否で団交に入る。4月5日にさらに1,000円追加。4月6日に妥結。 一人税込み平均4,500円を回答。4月27日より部分ストに入る。さらに4-5月は300円増し、4-5月は500円ましの追加回答で妥結。 * GHQより平和的解決を要請される。
1948.8/11	労務委と団交	一時金：輪西3,000円、それ以外は2,000円	9月4日に約1,500円増額となる給与改定案を出す（業績手当250、臨時生産手当1,000、原単位報償金250円） 9月27日に組合案を出し、ストを実施するが、12月6日には会社案で妥結する。

日本製鉄株式会社史編集委員会（1959：708-709）

（2）賃上げ闘争高揚期

富士製鉄連合会は、1958年を除き、1951年から59年までの間、毎年、賃上を要求するストを行なった。この時期には、51年に結成された鉄鋼労連の主導で、ストを前提とした闘争的な賃上交渉が展開した。1951年から59年までの基本給、一時金増額の要求と回答、さらにストのスケジュールに関しては巻末の年表にまとめた。1956年までは、組合側がストを決行ないしスト権を確立した後に会社側の追加回答が出され、組合側が大きな影響力を行使していることが分かる。しかし、1957年以降は、会社側がそうした組合の圧力に強く対応している。これがいわゆる鉄の「一発回答」である。以下では、特徴的な年のストについて解説を加えよう。

第一に、鉄鋼労連結成後の1951年に組織された賃上げ交渉である。1951年は、春季に賃上交渉を行い、第二次回答で妥結している。要求の仕方が、賃金ベースとなっており、一人平均賃金水準を提示していることに特徴がある。これは、結成直後の鉄鋼労連が主導して作成した案であった。また、通常、一時金の要求は年二回であるが、51年には6月に生活補助という名目で一時金要求をして、一時金の前貸しという措置がとられている。年末の一時金交渉では第二次回答の後に2度のストを行った。さらに闘争の中で要求を3,000

円下げる譲歩を見せたが、第二次回答以上の回答を引き出すことには成功していない。

第二に、終戦直後の鉄鋼労組において生活保障要求というものがどのような位置にあったのかということに関わって、1952年の交渉を見てみよう。1952年は、2,400円の賃上げ要求を行った。当時の賃金闘争には、電産に見られるような理論生計費を背景とした要求水準の決定を行う産別も存在した。鉄鋼労連は、1952年要求水準を決定する上で、マーケット・バスケット方式⁵によって要求水準を決定しようとした。しかし最終的には、各単組の事情によって要求水準が決められることとなった。終戦直後の鉄鋼産業では、電力産業のような生活保障を論理的機軸とした賃金交渉は大きな盛り上がりを見せることはなかったのである。

第三に、春闘の形成である。1955年から太田薫提唱による春闘がはじまり、日本の賃金交渉の枠組みを形成していく。それ以前も総評は春季の賃上闘争を組織化してきたが、具体的展開は個別の単産にゆだねられていた。それに対して、1955年以降の春季賃金闘争においては、単組間の連携が強まって行った。1955年に太田派の合化、炭労、私鉄、全鉱、紙パ、電機労連の6単産が共闘を進める準備を進め、最終的には、高野派の全金と化学同盟の2単産を加えて8単産共闘が実現した。(千葉利雄 1993: 155-161)。翌年の、56年には総評内で太田・岩井ラインが確立し春闘が展開していく。その頃の鉄鋼は秋季に賃上闘争を行っていたが、1959年から春闘に参加する(58年末に要求)。

第四に、それまでの労使の交渉関係から大きな変化が起きた1957年のストである。この争議のプロセスを見て行こう(富士製鉄 1981: 670)。鉄鋼労連は、ストに先立って拡大中央闘争委員会(拡中闘)へのスト権委譲方式(各単組がスト権を鉄鋼労連に委譲し、各単組における一般投票で批准をするかどうかを決めるやり方)を整備し、産業別統一闘争の強化を策した⁶。

57年8月、富士製鉄連合会は、他の単組と同じように3000円の賃金増額と退職金の増額(勤続30年で210万円。退職金要求は各単組で金額が異なる)を要求した。それに対し、会社側は、生活水準はすでに戦前を上回っていること、第二次合理化の遂行の必要性、4月1日の業績手当改訂における新規財源の支出、鉄鋼賃金の優位性などを理由として賃上げを拒否した。

これを受けて、鉄鋼労連は、ストライキ権擁立の批准投票を行う。単組ごとに行なわれる批准投票では、神戸製鋼所神戸労組、日本鋼管本社労組などを除き産別スト権が批准された。住金労組は、基準内賃金502円の増額回答を受け、ストライキを中止した。神鋼労組も生産給500円増額の回答を受け、ストライキを中止した。しかし、富士、八幡、鋼管では、会社側がゼロ回答を堅持し、労使対立が続いた。

12月1日には、鉄鋼労連拡中闘はついに規定方針通りの闘争継続は困難と判断し、第12波ストを中止し、越年資金要求を含めて交渉することを決定した。こうした動きを受けて、12月6日に賃金、退職手当と同時解決を条件として、八幡、富士では賞与手取り4万5,000円、日本鋼管では税込5万5,000円が回答された。これを組合側が承諾することで、3ヵ月に及んだ闘争は終了した。

1959年のストについては、項を改めて取り上げる。

(3) 1959年49日スト

1959年にも、57年と同様に、鉄鋼労連拡中闘へのスト権委譲方式を用いて争議が進められた。スト権の批准投票では住金労組および神鋼労組では不成立となり、八幡労組では低率だが可決された。鉄鋼労連は春闘の日程に合わせて2月から3月に、富士、鋼管、八幡に対してストを決行させることとした。2月25日には、富士と日本鋼管で第一波全面24時間ストが行われた。3月4日には第二波全面24時間ストを行った。八幡労組は、第一波には参加しなかったのであるが、第二波で48時間行ったので、ここまででは同じ時間のストを行ったことになる。3月7日に八幡労組がストライキ中止を主張したのに対して、富士、鋼管は続行を主張する。ここから富士労組と鋼管労組の2つの組合の闘争が始まる。3月4日の第二波から4月21日の生産の通常稼働までの日数をかぞえて49日ストといわれる。

この闘争を主導した富士労連の役員は会長花里泰明（室蘭組合長）、副会長佐々木良一郎（釜石組合長）、広瀬俊夫（広畑組合長）の各組合長である。八幡労組が脱落しても争議を継続するという「八幡依存脱却」をスローガンとしていた（釜石製鉄所労組 1978：384）。釜石労組でも、スト権批准投票では、総票数6,205のうち、賛成4,850、反対1,291、無効94という比較的高率でストライキが可決された。

しかし、争議が長引くと闘争資金の問題⁷が発生し、また争議それ自体に対する疑問も出され、反対派の声が大きくなっていった。こうして、室蘭、広畑、釜石の順に争議中止の決断をしていく。新沼行氏は次のように振り返る。「49日ストでは、私の所属する第二圧延支部と第一圧延支部とが重点部分ストの対象となりました。ストマンは毎日組合会館に集合して点呼をとり、各門のピケットや学習活動を続けましたが、ストライキが、長期化するにしたがって、ストマンと非ストマンとのあいだに微妙な溝ができていったことを感じないわけにはいきませんでした*。全面ストと違って部分ストというものが難しいものであることを知りました。このストライキも、けっきょく一発回答を打破しきれずに収拾せざるを得なかったのですが、不思議と敗北感みたいなものはなくともかく『終わった』というほっとした感慨だけが残ったように記憶しています」（釜石製鉄所労組 1978：388）。

* 菊地氏もまた争議の過程で、操業停止している職場とそうでない職場とに軋轢が高まり団結を維持できなかった点を指摘している。「長くストライキを続けると、問題が出てきました。当時はたいがい部分ストライキでしたから、圧延部門だけを止めて、あとの部署は全部働いているんですね。それで・・・働いている方は、三〇%賃金を拠出して、ストライキを行っているストマンは賃金の七〇%分を補償して貰う。つまり働いている人たちの給料からその三〇%を拠出し、賃金カットされているストマンたちに組合が給与の七〇%相当を支給していたわけです。こういうことで職場内のバランスをとりながらストライキ活動をしていたわけです。しかし争議が長引くとそのバランスが崩れてくるんです。ストマンたちは毎日、組合会館に行ってオルグを行うことなどで戦闘的になっていくんですね、どんどんどんどん。ところが働いてストマンたちを支えている方は、「いつまでこの状態が続くんだ？」と、ストライキに対する温度差が出てきたわけです。・・・最終製品はできないのに、鋼塊とコークスだけはできて、どんどん空き地に積み上げていく。ストが長引けば長引くほど鋼塊とコークスが山積みになったんです。そんなことをしなければならぬ現場の人たちは不満がつり、「こんな事態を続けて、どうなるんだ？」「もういい加減にしたらどうだ？」などとストマンにいうわけですね。そうなるストマンと、ストに直接参加していない部門の労働者たちが感情的に対立していく。そういうことが原因で、労働者同士で酒を飲んでいても喧嘩しだすなど、職場が非常に荒れていきました。組合の指導部リーダーはそのとき佐々木良一郎さんだったと思いますが、非常に悩むわけですね。それでも四九日間はストライキをやり

ましたけれど、刀折れ矢尽きる。」

(4) 1960年代の賃金交渉

1959年以降、団体交渉やストライキによって会社側が提示した賃上げ額を修正させる事ができないといういわゆる「一発回答」がしだいに定着してきた。こうした労使関係の状況を変えるために、八幡労組の中村卓彦をリーダーとして1965年4月に24時間ストを決行した(日本鋼管は不参加)が、追加回答を引き出す事はできなかった。これ以降、鉄鋼労連は賃上げストライキを実施していない。

鉄鋼労連は、1965年9月の大会でIMF-JC(国際金属労連日本協議会)加盟の方向を決定する。加盟をめぐるのは、鉄鋼労連内部で激しい左右の対立が起こり、最終的には右派が勝利することで加盟が実現した。そして、IMF-JCが賃金闘争連絡会議を設置したこととあわせて、JC春闘と呼ばれる賃金運動が定着していく(千葉利雄1998:217)。

1965年、66年に相場形成の主役を担った合化労連がその無理が契機となって組織的動揺に見舞われ、一步後退して単組の個別事情尊重の柔軟路線に転じざるを得なくなる。それにかわって、鉄鋼がパターンセッターに復帰し、これを踏み台にして電機、造船が高額回答を引き出すという展開が登場する。

3 菊地利雄元組合長の経歴

以上は、戦後の釜鉄労働運動を組織的活動の観点から概観したものであるが、ここで視点を転じて、戦後の釜石労働運動の中心的人物の一人であり、後に新日本製鉄労働組合連合会の会長を務めた菊地利雄氏の組合活動家としての経歴をオーラルヒストリーの記録にもとづいて辿ってみよう。これにより、運動に関わっていた人々の内側から見た運動史を描くことができよう。

(1) 組合専従になる：佐々木良一郎氏との出会い

菊地氏は1953年に釜石製鉄所に入社し、2年間の教習所教育を受けた後、1955年に工作課の鑄造担当職場へ配属される。職場での仕事を6年ほど続ける間に、職場組合員として青年婦人部の担当になる。そこでの活動が契機となり、1961年に工作派の推薦を受けて専従役員となる*。

* (菊地氏)入社して二年ぐらい経った昭和三二年(一九五七年)に、私は青年婦人部の役員になりました。まあ、当時はテレビもないし、酒も十分に飲めなかったですし、娯楽があまりありませんでした。そういうわけで、職場の若い人たちはダンスパーティやハイキングなど、そういう仲間との楽しい交流の場をほしがりました。「レクリエーションをどんどん盛んにしろ」というのが、現場の人たちのニーズといえますか、要求でした。

私はそういう楽しい催しが好きなものですから、なんとなくみんなとワイワイやっているうちに「青(年)婦人部の役員に」という話が来まして、それで工作支部の青(年)婦人部役員になったわけです。まあ支部といっても、当時は工作支部に所属する所員が八〇〇人もおりました。工務部門である工作課というのは常に、釜石製鉄所に勤める所員全体の一角を占めるんですね。たとえば全体で五〇〇〇人の所員がいるときは、工作課員は五〇〇人です。当時、釜石製鉄所所員は八〇〇〇人ぐらいおりましたから、工作課には八〇〇人ありまして、大所帯でしたね。

そこで私は役員として、色々なレクリエーション活動を催して若いひとたちの要望に応えました。

山登りにハイキング、歌声運動や社交ダンスの講習会をしたりしていましたね。そんなことをしているうちに、「お前、組合運動やってみないか」という声がかかりました。

この時期の組合長は、戦後の釜石製鉄所労組を代表するリーダーの一人である佐々木良一郎氏であった。菊地氏は出身職場が工作であったこともあり、佐々木良一郎氏と同じ中立派（工作派）に所属した。菊地氏は、この佐々木良一郎氏の下で組合運動をはじめることになる。菊地氏は、その後の職業生涯を労働運動家として過ごすことになるのであるが、この時点では、いずれは職場に復帰する意思を持っていた*。

*（菊地氏）そうして組合運動を始めましたが、いずれ・・・じきに仕事の現場に帰ろうと思っていたんです。当初、組合の活動を長くやろうとは思っていなかったんですよ。委員の先輩たちも、基本的に現場復帰のコースを辿っていましたし。つまりある程度、組合の専従役員とかそういうポストを経験したら現場に帰っていく。そして当時は現場管理職といましたでしょうか、組長や伍長という・・・そういう役職に納まる。当時の職場ではそういうライフサイクルが一般的でしたから、人生はそうように過ごすべきだと私もずっと思っていたんです。ところがなんとなく組合運動が長くなりまして、むしろ組合運動ばかりやってしまいました。結局、現場にいたのが六年で、後はずっと、組合の専従役員で過ごしてしまいましたね。〔（ ）は引用者による〕

（２）組合リーダーとなる：新沼行氏との出会い

1966年から68年までは全日本鉄鋼産業労働組合連合会（以下鉄鋼労連と略記）の中央執行委員となる。ここで当時調査室にいた千葉利雄氏と共に仕事をして、組合活動家として大きな影響を受けることになる。富士労組は、八幡や日本鋼管よりも、鉄鋼労連調査部との緊密な連携を持っていたのであるが、こうした人間関係もそれを支えた一つである。

1968年に釜石製鉄所へ戻り、鉄鋼労連で培った能力を生かして企画調査部長となる。その頃の釜石労組は、新沼氏をリーダーとする右派が主導権を握っていた。しかし、新沼氏は菊地氏を次世代のリーダーとして仕事を任せていった。菊地氏は、新沼氏と共に釜石の労働組合を主導していくこととなる。そして、1972年には書記長、78年に副組合長、80年には組合長に就任し、釜石現地での労働運動を主導する。1990年から92年には、新日鉄労働組合連合会の会長を務め、新日鉄労連全体の指揮をとっている。

（３）高炉を守るという希望

最後に菊地氏がどのような希望を持って組合活動に専心してきたのかを伺った。高炉を守り釜石製鉄所を一貫製鉄所として存続させることが氏の最大の希望であったのだが、結果的には、それはかなわなかった。しかし、氏は高炉をはじめとするいくつかの工場休止という危機的状況の下でも、従業員の雇用が確保され、生活の安定が保証されたことに一定の満足感を持っていた。組合活動家としての希望について菊地氏は次のように回顧している*。

* 菊地氏：私の希望は釜石製鉄所がずっと鉄鋼一貫体制で、若い人たちも外に出ないで、釜石で生活ができるということ。そういう人生の展開が維持できるような環境が続くこと。それが希望だったんですよ。私が労働組合に入った目的も、元々そういうことでした。そういう意味では実に・・・高炉も潰してしまったし、本当にご先祖様には申し訳ないと思っているんです。それでも、高炉はなく

なりましたがトータルとして考えると、名古屋や君津に行った人たちはそれなりに幸せに暮らしているし、釜石に残った人も、まあ色々あるけれど、今の時点ではみんなそれぞれ幸せに暮らしていると思います。ですから、ああ、これでよかったのかなと。高炉は守れなかったけれど、トータルとしてのみんなの幸せといえますか、そういうものは労働組合の幹部として努力した結果として、残っているなどという気がします。活動の結果を振り返ってみると、そういう印象ですね。

経営合理化の歴史

本章では、釜石製鉄所の合理化の歴史を時系列で解説していく。

1 ドッジライン後の合理化：1949-51年

1949年のドッジライン以降に実施された合理化は、人員整理の規模も終戦直後に比べれば小規模であり、職場の要員管理の発展においても初歩的な段階にあった⁸。たとえば、この時期から鉄鋼各社で要員合理化のための職場調査が行なわれはじめた。富士製鉄室蘭においては、50年前後に衛生関係を中心とした職務調査が行われていた記録がある⁹。この時期の職場調査は、1960年代のIEと異なり、労働負荷や作業環境や安全要素などを重視した労働科学的なものであった¹⁰。日本鋼管においては50年3月に「職務調査協議会」が設けられ、職務分析が行なわれた。51年からはRMRを中心とした労働負荷の調査が行なわれ、これに基づいて1952年に労使間の要員協定を作り上げた。富士製鉄では、それよりも若干あとの1950年代後半期労使協定が作られることとなった。

しかし、1951年からの朝鮮戦争に伴う増産体制により、要員問題は一時棚上げになり、結果的には、この時期に大きな要員合理化は行なわれなかった。

2 朝鮮戦争後の合理化：1954-56年

朝鮮戦争にともなう軍需増加によって鉄鋼各社は増産体制に入り、要員問題は一時的に棚上げとなる。しかし、1953年には戦争終結後の反動不況が訪れ、合理化問題が再び浮上する。この時期に、鉄鋼大手でとられた対応策は、特定工場の休廃止ではなく、全体的な採用抑制であった。富士製鉄では1953年から56年（広畑は54年から）までの間、新規学卒採用を抑制し、退職者などによる自然減耗に伴って従業員数は減少して行った。

1954年から55年にかけて、労働科学研究所（以下労研と略記）本林富士郎博士の率いる数名の研究所員と富士製鉄との協力体制で富士製鉄全事業所の要員算定が行なわれた¹¹。釜石では、1954年の2月から3月にかけての約50日間、本林氏指導の下に376名の調査員が177件の作業を調査した。新しい要員表は1956年4月に組合に提示され、57年1月から施行された。

労働組合は、この要員合理化に反対した。交渉の過程で合理化案が大幅に修正された。はじめの会社案では、釜石約200名、室蘭約230名、広畑約120名強の要員減が出されたが、組合交渉の結果として、釜石では90名強、室蘭では約120名強の要員減へ、広畑では反対に約40名の要員増となった（ただしこれには冷延工場の新設が絡んでいる）¹²。

3 薄板工場の合理化：1958年

薄板工場は、1950年の日鉄分割・富士製鉄発足に伴って、能力不足であった圧延設備を補うために八幡から移設された設備である。1949年にGHQへ移設申請し、50年11月か

ら本格操業に入っている。朝鮮戦争中の増産体制の中で順調に稼働し、1951年には最高の1,810トンを生産した（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986a：180）しかし、この圧延設備は、プルオーバーといわれる人力に依存した旧式設備であり、その後、競合する製鐵所にストリップミルという自動圧延設備が普及するに伴って休止されていく¹³。

1958年9月の経営審議会において、富士製鐵連合会に対して、釜石製鐵所の薄板工場を10月いっぱい休止することが提案された。これに対して、労働組合は、提案を受けた当初の段階では提案を撤回させるという立場であった。しかし、新しいストリップミルとの格段の生産性の違いなどを考慮すれば、設備休止それ自体は逃れようのないことは明白であり、その後組合の方針は、薄板工場に働いていた人員のための代替設備を獲得することへと展開した¹⁴。そこで、ストライキの実施判断を執行部に委譲するための組合員投票が行われたが反対が賛成を上回り、ストの圧力を背景とした労使交渉の行なうことはできなかった。結果として、組合側の主張は配転の条件に限定されるようになっていった。

こうして、労働組合の運動は、合理化案撤回 代替設備の獲得 配転の条件闘争へと展開していった。闘争は大規模化せず、最終的には、予定通り工場休止と人員措置がなされた。1958年時点で、161名の従業員が在籍していたが、所内配転、広畑製鐵所への配転等を通じて人員措置がなされた。

闘争が大規模化しなかった理由としては、次の3点が重要であろう。第一に、薄板工場それ自体が1950年に八幡から移設された歴史の浅い工場であり、その休止が他工場に及ぼす影響も小さいことである。第二に、新型のストリップミルとの生産性の格差があまりに大きく、工場休止はやむをえないと組合員に判断されたことである。第三に、雇用の保障が経営側から提示されていたことなどである。総じて、合理化問題としては、組合員に深刻なものとしては受け止められなかったのである。

しかし、この運動において注目すべき点は、組合がこの薄板問題を将来釜石製鐵所が縮小されていく前段ととらえ薄板工場反対を闘えなければ、今後予想される合理化にも対応できないという危機感を組合員に訴えかけたことである。1950年代後半の時点で、釜石製鐵所の将来的な縮小を見通していた労組の執行部には先見性があったといえるだろうが、それは、組合員全体には現実味を持って受け止められなかったのである。

4 東海転出と要員合理化：1960年代

（1）東海製鐵への転勤

富士製鐵では、1964年における東海製鐵（現在の名古屋製鐵所）¹⁵の高炉稼働に伴って、大量の人材を送り込んだ。富士製鐵の既存製鐵所から東海製鐵へ転出した人数は表4のとおりである。配転は1962年から始まり、はじめはそれほどたくさんの配転は行われなかった。対象者は役職者や教習生・臨時工が中心であった。1964年以降は東海製鐵の高炉建設を契機として段階的に要員を送り出している。高炉建設に伴って、下工程の生産規模も拡大するので、そのための要員すべてを含んだ数字である。釜石では、この第一次高炉稼働対応要員として、745名の従業員が配置転換されている。1964年までは主に東海に要員を送り出したのは釜石であった。60年代末になると、3事業所全てからほぼ同時に要員が送り出されるようになる。

表4 東海製鉄（名古屋製鉄所）への転出人員数

配転時期	内容	室蘭	釜石	広畑	川崎	合計
1962-66年	役付労働者	52	105	116		273
1963-68年	教習生・臨時工	156	79	8	18	261
1964年	第一高炉稼働		745			745
1966年8月-68年3月	第二高炉稼働	293	230	245	107	875
1968年4月-70年3月	第三高炉稼働	407	519	603	2	1531
	合計	908	1678	972	127	3685

(注)高炉稼働に伴う増員は、高炉職場だけではなく、下工程の職場にも及ぶ。

(出所)新日本製鐵製鉄株式会社(1981:689)より作成

以上のような大規模な移動がいかにして可能となったのだろうか。

第一に、個々人への経済的インセンティブをあげることができる。当時の労働部整員課員の柏崎龍太郎氏は退職金の通算制度の採用が重要な役割を果たしたと述べている*。退職金の通産制度は東海転出のためにつくられたのであるが、この制度の配転者への意義は、次の3点にあると考えられる。まず、退職金は、勤続年数に対して一定率以上で上がるように設計されているので、同じ勤続年数でも、それを二分割してしまうと総額は減少する。そうしたデメリットを防いでいる。次に、富士製鉄分の退職金を一旦受け取り、その分は東海製鉄で退職金をもらうときに差し引くのであるが、その際には物価変動を考慮しない。高度成長期には持続的なインフレによって、名目賃金額は上昇していた。そのため、差し引かれる退職金の貨幣価値は、時間の経過とともに小さくなっていったはずである。最後に、そうした経済計算とは別に、これまで勤めてきたということが転勤先会社で認められるという、安心感もあったに違いない。

* (柏崎氏): 東海転出の条件の1つに、たとえば転出時に一時金をやるわけですね、プレミアム的に「よくがんばってくれました。生活の環境が変わりますので」ということで一時金を支給します。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。将来設計のための資金にはならないので、先はどうするのかという心配があるわけです。それで何かアイデアを考えなければならず、僕らも一生懸命に考えたのですが、非常に困ったのは、退職に伴うプレミアムは付けるが、将来の安心につながる条件とは何かを考え付くことには苦労しました。当時の労働部長が、「柏崎、昔は日本製鉄や三井鉱山など経営母体の変遷してきた歴史があるじゃないか」とヒントを与えてくれました。「釜石製鉄所にいた経験がないのに、よく知っていますね」とその上司に言いましたが、僕も昔のことを調べているうちに「それだ」と思いました。それで考え付いたのは、勤続年数の通算でした。

さすがに西部劇ではないのでお金も持たずに現実に街を出るのは嫌ですね、ですからまずは退職金を払うことにしました。その退職金で借金を払って身をきれいにしていこうという人もいるわけですよ。借金で苦しんでいる人もあったでしょうが、もちろんそれはそれぞれの本人の責任です。それで、東海に行っても将来には定年を迎えます。そのときに、釜石時代と東海での勤続年数を通算することにしたのです。釜石の退職者として東海製鉄の労働条件で採用するけれども、しかし退職金は勤続年数の通算をすれば、将来的な退職金は増えるだろうと考えました。増えた退職金でもらって、釜石でもらった退職金は利子も付けないで引こうと。支給額から既払い額を引くことにしました。そうすれば残余の退職金が残りますから、それで家を建てられるという考え方でした。僕自身が「これで助かる」と思いました。それは転出を打診されている人たちにも説得力がありました。

(質問): それは退職金を一時前払いしておくということですか。

(柏崎氏): それでも表向きは退職ですから、大義名分は立つわけです。あとの諸制度に影響しません。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。いわば前線の中でも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。僕らはいろいろなりリストに載った数は公表できませんが、実際の希望者は1000人を超えました。それぐらい、労働条件に関してはあらゆる限りの手立てをしました。そうした諸制度の提案が、あとあとの走っている制度に影響を及ぼさないようにその時点で完結するような制度をつくりあげていったわけです。これは言わば体質改善の裏話ということになるでしょう。逆に言えば、転出者に対する希望も与えたと言えます。

第二に、大規模な要員合理化による人員の捻出である。当然だが、所外へ移動させるためには、そのための人員を準備しなければならない。釜石では、東海転出を念頭に、1963年に要員合理化を行なっている(体質改善)。それは、1500名の要員合理化を行い、そのうち900名を東海製鉄へ、残りの600名を減耗補充へあてるという内容であった。同じ時期に各種の勤務制度の合理化が全社的に行なわれた(新勤務体制)。会社の門から職場までの時間や、引継ぎ、着替えなどの時間が勤務時間あるいは残業時間となっていたが、「ハンドル交代」を導入し、職場に入り作業についたときからを勤務時間として計算するようにした。この時期にタイムカードも導入された。こうした勤務体制の合理化は、鉄鋼大手数社で、同時期に行なわれた。

1968年7月には、全社的な要員改訂を行なっている(新作業体制)。これは、東海製鉄の第三高炉稼働を念頭に置いたものであった。要員削減を、給与と労働時間短縮で従業員に還元することも同時に行なわれた。新作業体制によって、室蘭約800名、釜石約950名、広畑約1100名、川崎製鋼所約40名の合計約2900名の要員削減が行われた。

こうした1961年度末から68年度末までの要員減を合計すると、全社で8685名(ただし要員増3731を差し引いた純減は4954名)に達する。そして、その内訳をみると作業改善(29%)、外注化(28%)、設備休廃止(19%)などが大きなウエイトを占めている。作業改善はIEや自主管理活動などを通じて進められていった。設備関係でもっとも大きな影響を持ったのは、LD転炉と連続鑄造設備の導入であった。転炉はそれ以前の平炉と比べて格段に高い生産性を発揮した。連続鑄造は、製鋼した溶解状態の鉄を冷却することなく、直接半製品に成形する革新的技術であり、これによって分塊工程を省くことが可能となった。室蘭、広畑、釜石の3事業所における転炉と連続鑄造の導入時期は表5の通りである。

表5 転炉と連続鑄造設備の導入

工程	事業所	稼働年	備考
転炉	室蘭	1961年	容量70t
	釜石	1965年	容量60t
	広畑	1960年	容量60t
連続鑄造	室蘭	1965年	
	釜石	1969年	
	広畑	1970年	

(2) 東海転出をめぐる組合活動

要員は、50年代末に労使協定事項となっているので、その変更については労使で協議する必要があった。協約上、労働組合の発言力の強さは「協議」であり、必ずしも組合の合意がなければ要員が設定できないわけではない。しかし、会社側は、組合の合意形成を重視していた。合意なしに工場稼動に踏み切ることもなかった。要員が協議決定的に決められていたことは、元労働組合長菊地利雄氏、釜石製鉄所元労働課第二整員掛長澤田昌平氏が証言している*。

* 澤田氏は当時の要員決定について次のように述べる。「富士では、実質的に協議決定的に決めていました。新しい工場の人員配置が組合に認められなくて、生産開始が遅れたこともありました。八幡はどちらかというと協動的に迅速にやっているように我々には見えました。」

転勤についての組合の対応についてみていこう。当時の労働組合は佐々木良一郎氏が率いる会派（工作派）が中心的な勢力であった。工作派は、比較的、経営状況についての理解をもっていた*。

* 当時の労働課第二整員掛長であった澤田昌平氏は次のように述べる。「工作派は、ただ反対するのではなく、会社の経営問題をきちんと考えた上で、提案してきますので、ある意味では非常に手ごわかったです。昭和38年には工作部門も合理化したのですが、佐々木良一郎さんはそれでも受けてくれました。経営審議会の中で、釜石の工作部門の能力を持ってすれば、外に対して営業もできるのではないかという提案までしてきました。」

組合側は、会社提案を10日ほどで基本合意し、条件闘争の道を選択した*。組合は活動方針を、転勤はあくまで本人希望を尊重し強制でないこと。釜石将来を保障する強化施策を実施すること。転勤条件の引き上げの3点に絞った。結果として、第一高炉要員の転勤希望者は約1000名にのぼり、最終的には745名が転勤した。転勤者は、昇進機会、転勤に伴う経済的な支援などを含めて恵まれた処遇を受けた。

* 菊地氏は次の通りに振り返る。「冷静に現状をみれば市場から遠い・土地が狭いなどの立地条件・労働力構成・生産性・東海製鉄の素晴らしさなどなどを比較して、このまま放置すれば釜石将来は全く見通しが暗いということも十分理解できた。結局、富士製鉄と釜石の将来を両立させるには条件闘争の道しか無かったと思う。」

(3) 残された職場の士気

こうして名古屋製鉄所への転勤が順調に進むにつれて、釜石の従業員数は減少していく。残された従業員に、工場が縮小していくというマイナスの感情が積もっていくことは、職場のモラルの管理において問題となる。職場では、主に掛単位での各種の研修・合宿、課対抗の出し物の発表会、自主管理活動・QCサークル、各種のレクリエーションなどを通じて職場のモラルを高める努力がなされた。1977年まで大形工場大形掛長を務めその後線材工場長となった野口義哉氏のコメント*からは、各種のレクリエーション活動を行っていたことや職場単位の目標管理に褒賞を与えて職場を盛り上げようとしていたことなどが分かる。特に、自主管理活動（JK）の主体が作業長におろされていったことなどは、やりがいと経営参加とが密接な関係にあることを示唆している。

* (野口氏)「やりがいの問題ですが、計画値に関連して目標を与えるということがあります。作業長の目標、工長の目標それぞれです。かなり具体的に与えます。それと褒賞ですね。中身は、お酒一本だったり金額的には小さなものです。」(質問)「どうして褒賞制度を用いたのですか。」(野口)「表彰状の持つ効果ですね。工場長の表彰状をもらったらみんな額に飾ってますよ。名誉感ですね。掛長表彰でも名誉に感じますね。だから部長表彰になると大変めでたいことで、所長表彰になったらとんでもないことですね。JK ははじめはスタッフがテーマを決めて作業長に与えたのですが、そのうちに作業長が目標を決めるようになりました。底上げされたんですね。あと多用したのは、掛のレクリエーションですね。夏海水浴、春は花見。交替勤務で一度には出来ませんから。4組あれば四回やるんです。掛長は毎回出ます。ガス抜きになりましたね。家族の工場見学もやりましたね。子どもに見せて、ほらお父さんはあの職場で働いてるよと。」

また、そうした研修を行い、効率的な作業体制を確立する上で重要だったのは、製鉄所が置かれた他社や他事業所との厳しい競争関係を理解させ、そうした緊張感をもって、それぞれの従業員に自分が果たすべき役割を認識させることであつたと考えられる元技術部技術管理課課長小椋氏のコメントにある「危機感の共有」という言葉は、こうした緊張感・危機感の共有が、職場における希望を考える上での前提だったということを示唆しているのだろう*。

* (小椋氏) 希望より前に危機感を共有することがベースにありました。我々は管理者として、現場の人と意識が一致するように、教育研修なども行いました。そして他社、他製鉄所との競争心を共有することです。もう一つ大切なことはプライドを持てるような技術や製品を持つということですね。その一例がスチールコード用線材だったわけですが。

こうしたことに加え、当時の社内においては、釜石製鉄所やその地域経済を考慮した設備投資の意思決定が行われたのではないかと考えられる。次の元大形工場長日向豊雄氏のエピソード*はそうした理解を示唆している。

* 日向氏：広畑にユニバーサルミルの大形工場ができました。同じ頃八幡の堺にも同じような工場ができて、H形鋼を作ることになったのですよ(1964年 引用者)。だから大形形鋼はH形鋼の時代に入りました。そこで釜石では広畑の下サイズのH形鋼を製造できるユニバーサルミルを大形工場に組み込んだのです。ところが、しばらくすると室蘭にもH形鋼の工場を作ったのです。釜石ではせっかく設備投資をしたのに、それを使った生産は先細りになってしまったのですよ。しかしH形工場を作ったのは、名古屋への転出で釜石が尻すぼみになるのだという印象をある程度和らげて、会社としては必要なものは投資して近代化するのだという姿勢を見せたのですね。それにしても無駄なものを作ったのではないかと言う声がチラチラ聞こえてきて、何となく肩身の狭いような気がしていたのですが、わざわざ金子所長から僕は呼ばれて、「H形鋼はあれでよいんだよ」と言われたのです。わざわざ呼ばれて、これだけを言ったのです。釜石の希望のために作ったということになるのでしょうかね。何か大きなことをするには、希望を見せなければいけないのですね。

5 八幡製鉄との合併対応：1970年

合併当時の釜石の成品は、鋳物鉄、レール、鋼矢板、線材、中形・大形棒鋼であつた。このうちレール、鋼矢板が大きな収益源であつた。しかし、富士製鉄と八幡製鉄の合併に伴

って、鋳物銑、レール、鋼矢板が独占禁止法に抵触する占有率を持つことが指摘された。鋳物銑は、八幡側が神戸製鋼に関連設備を譲渡した。鋼矢板は富士側からは川崎製鉄へ、八幡側からは日本鋼管へ、それぞれカリバー図面、ノウハウなどが提供された。釜石のレールは設備を日本鋼管に譲渡し技術援助を行なった。ただし、日本鋼管の生産体制が整うまでの1972年7月までの間は、釜石に設備を残し、受託生産を行なった（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986a:243）。結果として大形工場の生産品種は、大形の棒鋼や形鋼関係、鋼矢板（1980年3月まで生産）、となった。

レールと鋼矢板は当時の釜石の収益に大きなウエイトを占めており、これらの品種が中止しないし、技術開放されたことが結果として1980年の大形工場の休止にもつながったと考えられる。元大形工場長樋口敏之氏は、合併に伴う生産品目の調整について次のように記録している*。やや長いが当時の経営状況を正確にまとめているので引用しよう。

* 昭和38年には不況で「岐路に立つ釜石」と言われながらも、釜石製鐵所は黒字を維持してきた。黒字を維持できた要素は、わずかではあるが安定した収益をもたらす鋳物銑と所の収益の大半を支えた大形形鋼（重軌条、鋼矢板）を持っていたことである。線材は大きな赤字を計上していたため、線材工場の黒字化対策は当時、所の重要課題であった。…富士・八幡両社の合併問題が浮上した（昭和44年）。この時、公正取引委員会から、独占禁止法上、両社の合併の障害となる製品として、鋳物銑、重軌条、鋼矢板、他数品種が提示され、なかでも釜石製鐵所の絶妙な組み合わせであった鋳物銑、重軌条、鋼矢板の3品種が合併阻害品種の中心と指摘された。この品種を奪われては、釜石製鐵所はバランスを失ってしまう。釜石製鐵所だけ別会社にする話も浮上したようだが、高炉一貫製鐵所として、切離されてはこれもやっていけない。従業員はもとより地域ぐるみで、何とか、分離せず、主要3品種も切り離すことなく合併を実現するよう、ちょうど釜石を訪れた永野社長に、社員の奥さんや地域の人たちが沿道に並んで訴えた。（樋口氏のメモより引用）

6 石油危機後の生産再編と合理化：1978-84年

合併後の新日鐵では、石油危機後の生産変動に対応するために、1978年、82年、84年の三度にわたって大規模な設備削減・合理化案を策定してきた。各時期における設備休止をまとめると表6の通りである。

表6 合理化内容

発表年月	製鉄所	休止工場	備考
第一次 1978年	釜石	大形工場，ピーリング*工場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7割操業でも利益の出る体質 ・ 製鉄所間の配転 300人
	広畑	2 コークス：1979年 電気炉：1979年 厚板：1979年	
	八幡	2・3 大形：1979年	
	光	1 線材：1979年	
第二次 1982年	釜石	第2 コークス炉	<ul style="list-style-type: none"> ・ 6割操業でも利益の出る体質 ・ 製鉄所内外の300人の配転 ・ 1981年の鉄需要の落ち込みへの対応
	室蘭	第一高炉，第4 コークス炉	
	広畑	第二高炉	
	堺	第二高炉	
	八幡	第三コークス炉	
第三次 1984年	釜石	第2 高炉，第1 コークス炉	<ul style="list-style-type: none"> ・ 釜石では170名の余剰人員が発生。定年退職者109名，所外へ30名配転，早期退職者約30名。
	室蘭	大形，第二製鋼工場	
	広畑	大形	
	堺	熱延工場，第一高炉，第一焼結機	

* 鋼塊または鋼片手入れの方法の一つで，普通は冷間で行われるが，熱間で行なわれる場合もある。回転するヘッドにカッターを取り付け，この回転により鋼片表面を削る方法で，特殊鋼などの高級な材料の手入れに適している（鉄鋼新聞社編 1991：437）。

（出所）新日本製鉄株式会社（1981）

第一次合理化（中期生産構造）は，新日本製鉄の当時の粗鋼生産能力（4700万トン）を大幅に下回る3200-3600万トンの需要予測（1978年）に対応して，7割操業でも利益の出る経営基盤の確立を目指した。全社的な生産構造バランスを勘案して，表6の通りの設備休止を行い，1980年までに300名の事業所間配転を行った。

その中に釜石製鉄所の大形工場休止があった。この工場休止は，同所の一貫製鉄所としての存続をあやうくするものであった。というのも，釜石製鉄所には，線材・大形形鋼の2つの圧延工場しかなく，そのうち一方を休止すると，製鉄・製鋼部門にも大きな影響を及ぼすことが予想されるからである¹⁶。釜石製鉄所は，最終的には，1989年に全ての高炉を休止し，製鋼工程もなくなるのであるが，1978年提案の大形工場休止がその将来を決定する上で大きな意味を持っていたのである。この工場休止をめぐる労働組合の対応については後述する。

第二次合理化は1981年の需要減少への対応であった。減産体制がさらに進み，6割操業でも利益の出るコスト削減が求められた。第三次合理化は事業所間のドラスティックな再編構想であった。大分，君津，八幡，名古屋事業所を中心として，釜石，室蘭，広畑，堺事業所は専門品種に特化する戦略であった。そのために，同一品種を一つの事業所に集約した。再編成の例として，室蘭，釜石製鉄所を一つの製鉄所にプールしてそのいずれかに高炉を集約するという案も模索されたが，最終的には，両所で高炉を一基ずつ稼働させる方向に修正された（新日本製鉄株式会社釜石製鉄所 1986a：290）。

ところで，合理化の中でより迅速に要員変更を行なうために，労使間のルールも再編されている。1977年の改訂を見てみよう¹⁷。ここでの変更は，第一に，作業量が減った場合，要員を下回る配置を行うということ。第二に，食事交代要員は食事時間帯のみとする場合があるということ。この2点は，要員設定を低い水準に抑える効果がある。第三に，作業

長単位を越える応援は、組合本部と事業所レベルの労使委員会の付議事項であったが、それを職場生産委員会に委譲する。あわせて、話し合いの性格を「協議」から「説明、報告、意見を徴する」へと変更し、異動を円滑に実施できるように変更した¹⁸。他方では、組合が従来から要求してきた3ヶ月前の事前協議が事実上承認された。

7 大形工場問題：1977-80年

(1) 大形工場の休止

大形工場は1980年に休止されるのであるが、1977年夏ごろから休止の噂が流れており、従業員を始め地域住民の関心がしだいに高まっていた*。

* 当時の大形工場長・樋口敏之氏は、当時の職場の様子を次のように記録している。「この情報は昭和52年(1977年)夏ごろから一部でささやかれ始め、年を越した頃にはかなりの確度で製鉄所にも聞こえてきて、ついに製鉄所長に正式に伝えられたのは6月になってからであった。組合や従業員の一部も、その噂を聞いて、直接、間接に問いただし始めた。新聞に載ったのは8月10日の産経新聞地方版であった。続いて8月15日には朝日新聞地方版でもそのニュースを伝えた。やはりあの噂は本当たったんだという驚きと、言いようのないむなしさとが所内を覆った。しかし、驚くほど職場は静かで、心なしか現場で顔をあわす作業員が目をそらし、下を向いてしまうように感じられた。」(樋口氏のメモより引用)

組合への正式提案は、1978年10月下旬に行われたが、それに先立って3ヶ月前の7月に組合に事前に情報が提示された。先に述べたとおり、大形工場の休止が釜石製鉄所の将来に大きな影響を与えることを組合は充分理解しており、大きな衝撃を受けたという*。そこから組合の水面下での活動が本格化していく。組合には10月の正式提案後は、「生産集約合理化反対全員決起集会」が開催され、合理化反対の動きが高まった。

* 偶然にも、経営側から大形工場休止を提案された日は、釜石への湾口大防波堤着工決定の祝賀会が開催された夜だった。そのときの衝撃を当時書記長であった菊地氏は次のように伝えている。

「岸壁ではお祝いの花火が盛大に打上げられ、その音が会議室の中まで聞こえてきていたが中期生産構造問題が釜石におよぼす大打撃に思いをいたすとき、その暗澹たる気持ちと祝賀花火のあまりの隔たりに世の無常を感じたことを、今でも鮮明な記憶として私の脳裏に焼付いている。しばし、会議室で声を発するものはいなかった。その夜の会議の結論は、「とにかく提案までは、まだ、時間があるのだから組合としては、会社提案絶対反対で対応し、主要設備の休止提案は撤回させる」ことで水面下の交渉を展開することとした。」

大形工場の休止は、全社的変更事項であるので、全社レベルの労使交渉の場で議論される事柄となる。釜石労組が合理化問題を戦う上で、まずは連合会(全社レベルの組合)の中で釜石の意見を反映させることが課題となる。連合会は単組の合理化反対闘争に協力するが、その中には、個々の単組(事業所組合)の利害が交錯する局面もある。この両者の論理がどのようなバランスであったのかは、当事者からの聴き取り以外に知るすべはない。当時の連合会内部での様子を菊地氏は下記のように回顧している*。

* (菊地氏) 当時・・・大形工場休止のときは、新沼行さんが連合会会長だったんですね。新沼さんは釜石出身ですし、ずいぶん誠意を持って一生懸命やってくれました。だいたい、経営審議会に会社のトップ、たとえば副社長クラスが出てきて対面して公式に話し合う時間というのは、時間制限があるわ

けですよ。無制限に話するわけにはいきませんから。それでたとえば八幡が一五分、釜石は二〇分というように、その痛みの程度によって割かれる時間が決められます。

しかもその時間のなかでなにを話すかについても、連合会内部でだいたいのすり合わせをしなければなりません。すると連合会としては、「釜石は、あんまり無茶苦茶なことをいってくれるな」ということで、むしろ牽制されてしまいました。新沼行さんは、「必要な、いいたいことをいえ」といってくれました。しかし、同じ連合会の役員でも現場の痛みを理解していない人は、労使間での最後の事前打ち合せになると、むしろ会社と一緒にになって事態を収束してやろうという感じなんですよ。ですから我が方は結局、闘う対象を二つ抱えなければなりません。会社と、それから新日鉄労連の一部無理解な役員とですね。当時の状況ではそうでした。

具体的にいいますと、まず我々釜石労組が会社に訴えたいことを、連合会が「いや、これはだめだ」とか、「こういってくれ」などとあだこうだといって押さえ込んでくるんです。ですから労使折衝以前に障害が二点ありました。まず、最初に連合会とやり合わねばならなかったことと、限られた時間の枠。そうしてやっと、会社とのやり取りをしました。まあ、本当に疲れました。

結果としては、第二高炉の改修工事と南棧橋の延長工事の実施、線材一系列の増設、ガスタービン発電所の建設などの代替的設備投資を約束して1979年3月に交渉は終わった。なお、こうした成果は、労働組合だけではなく釜石の経営サイドが地域の利害を一定程度考慮して行動したことの結果でもある。

釜石の合理化の歴史を見ると、合理化を推進する経営側とそれに反対する組合という単純な図式ではとらえられないということが分かる。上で述べたとおり、釜石労組の合理化反対要求が全社レベルの連合会の中で抑制される局面もあった。他方、釜石の経営陣が、所の存続のために本社に働きかけることもあった*。

* 当時の大形工場長樋口敏之氏によれば、1978年11月の本社の労働部長会議では、当時の釜石労働部長が「各事業所の将来ビジョン、釜石の一貫製鉄所としての存続、生産を集約するメリットとデメリット、地域社会への影響について本社の見解を求めたという。(樋口氏のメモより引用)

(2) 大形休止後の希望：スチールコード用線材の開発

釜石にとって、大形工場休止は「お城のお堀を埋められる」〔元大形工場長樋口敏之氏〕ような出来事であった。元大形工場長日向豊雄氏は1954年から69年まで大形工場に在籍し、まさに釜石の大形工場の戦後の発展を職場で体験した。その後いったん他事業所への配属を経て、再び1978年に生産管理部長として、その大形工場休止の調整を行なう。つまり、釜石の大形工場を育てて、またその終了に関わったということである。日向氏は大形工場休止について次のように述べている*。

* 僕は大形工場に16年もいたのですよ。大形工場を育てたという自負も持っているんですよ。君津にいたときに釜石の大形をつぶすらしいという情報が入ってきたのですよ。釜石は大変だな、気の毒だなと思ったのですよ。そしたら僕のところに釜石の生産管理部長をやってこいという話が来ましてね。まいりました。...

ここでは、そうした合理化のあとに残された製鉄所で、管理者たちがどのようにして希望ある職場をつくらうとしていたのかを見ていこう。大形工場休止後は線材工場が主力圧延

工場となる。線材工場の歴史を簡単に解説すると次のようになる。新規稼動したのは1961年である。はじめの数年は生産量は少なかったが、67年には42万トンを超え、80年までは40万トン台で推移する。それ以降は、50万トン台、60万トン台を超える生産を記録する（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986b：268）。1975年には線材コイル単重の大型化、圧延の高速化、ステルモア設備の導入、精整ラインの合理化が行なわれた。1981年にはスロークールシステムを備えた第三コースを設置し、月産5万8千トンの能力を備えた線材工場が誕生した*。

* 当時の生産管理部長の日向氏は、スロークールシステムの開発について次のように振り返っている。「何か新しい設備が必要だろうという思いがありました。線材工場しかないのですから、そこを増強するしかありませんね。そこを3系列にして1.5倍の生産力にする。ただ量を増やすだけではだめだから、他の製鉄所には出来ないものを作ろうと思いました。そのようなストーリーをつくって、新しい技術の開発をプッシュしたのです。みんな必死になってやってくれました。それが成功して線材工場が3系列になりました。スロークールといいまして、徐冷炉をラインに組み込んで、ラインからでてきたときには熱処理がすすんでいるという状態にする技術です。鉄をゆっくり冷やす装置です。特許をとりました。この線材増強に取り掛かったのは、1978年ですね。それが稼動し始めたのは、81年になります。」

線材工場の主力製品はスチールコード用線材である〔スチールコードに関する記述は主に（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所 1986a：310-314）を参照〕。これは、自動車のスチールラジアルタイヤにも用いられる。このスチールコードの開発の成功が、釜石を線材供給基地として存続させることにつながったことは間違いない。

釜石でスチールコードが作られるきっかけとなったのは、スチールコート線材の需要が増加すること、東京製綱というスチールコード・メーカーが北上に工場を新設すること、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼等の鉄鋼大手がスチールコード生産に乗り出すことなどの本社分析が1970年にまとめられたことであった。

ところで、スチールコードには純度の高い鋼を作る製鋼技術が必要である。その技術的可能性について、品質管理スタッフが、他社のスチールコード用線材の品質や材質の調査・分析を行った。そして、生産可能であるという結論を得て、東京製綱との技術交流を行い、1971年7月には第一回の試作品を製造している。1973年9月からは量産化が行なわれた。その後ユーザーから提起された問題にとりくみ次第に品質を上げていった。1977年には、ブリヂストン・ベカルト社への納入テストを繰り返しながら技術データを蓄積していった。1973年には月100トンに過ぎなかった受注が78年には1000トンにまで増大した。その後自動車タイヤの全面ラジアル化に伴って受注はさらに増えていった。1983年には月産1万トン突破している。1976年から技術部技術管理課課長としてスチールコードの開発に中心的に関わった小椋徹也氏は当時を次のように振り返っている*。

* 小椋氏： 釜石は、スチールコードで生き残りました。それ以前は化学繊維を使っていたのですが、このスチールコードが世界的に普及したのです。その基本は製鋼工程にあります。その開発を釜石でやったのです。このときは僕が責任者でした。1チャージは100トンですが、1トン5万円とすると500万円ですね。たくさんのお金をかけて試験材を何チャージも作りました。一課長にそんなにたくさんの裁量を持たせるのはさすが新日鉄だなと思います。高炉が止まってからはその技術は君津に移植され、製鋼は君津、圧延は釜石という分担になりましたが。関門海峡にかかる関門長大橋がありますね。19

60年代の後半、東京製鋼と組んで、あのつり橋のケーブル用線材を全部釜石でやったのです。それが技術を磨くチャンスになりました。そうしたことがなければだめだったかもしれません。希望という意味では、私はそうしたプライドを持てる製品を作れるようになったことが大きいと思います。

8 高炉休止：1989年

(1) 「中期総合計画」に伴う高炉休止

1987年2月13日、経営審議会において「中期総合計画」が提案された。その内容は、ブラザ合意後の円高の下で、製鉄事業のコスト競争力の抜本的な強化と複合経営の実現を目指したものであり、全社最効率最適生産体制確立をはかるため、釜石製鉄所の高炉休止をはじめとする主要な鉄源設備の休止が盛り込まれていた。全社最効率とは、具体的に言えば、八幡、名古屋、君津、大分以外の高炉は休止し、高炉のなくなった事業所はそれぞれの得意分野の圧延に特化するというものであった（新日本製鐵釜石労組 1996：255-264）。表7の通り、高炉休止は当初の予定よりも時間がかかったが、釜石、広畑、堺、八幡製鐵所戸畑地区などで実施された。そのうちの八幡以外の3事業所は、鉄鋼一貫製鐵所ではなくなった。

表7 中期総合計画に伴う休止設備一覧

		提案	実施
釜石	第一高炉	1988年下期	1989年3月
室蘭	第二高炉	1989年下期	北海製鐵(株)として存続
広畑	第四高炉	1989年上期	1993年6月
堺	第二高炉	1988年下期	1990年2月
八幡(戸畑)	第四高炉	1988年上期	1988年12月

(出所) 広畑製鐵所50年史編さん委員会(1990：194)。新日本製鐵HP(<http://www.nsc.co.jp/>アクセス2007/02/14)などにより作成。

釜石製鐵所では、1989年に線材加熱炉を新設し(3月20日竣工式)、線材工場を強化する一方、「中期総合計画」に伴い3月23日焼結工場休止、24日製鋼工場休止式ならびに鋼片工場休止式、25日には第一高炉休止式、コークス炉休止式と上工程の工場を休止していた(新日本製鐵釜石労組 1996：379)。

釜石の高炉休止に伴う大きな生産上の問題の一つは、自動車タイヤに使用されるスチールコードの生産に影響が出ることであった。スチールコードの生産には、超高清浄鋼を用いる。釜石の製鋼工程を閉鎖すれば君津で鋼片を生産してこれを釜石まで輸送しなければならなくなる。釜石の高炉休止の10年ほど前から君津製鐵所でもスチールコード用の鋼片の生産を準備してきたが、この時点では君津だけで造れる段階にはなっていなかった。そこで、釜石の製鋼工場の作業者を一組丸ごと君津に配置転換し、定型化された技術標準ではなく、現場のノウハウを組み込むことでようやく生産が可能となった(当時、本社の生産技術部生産技術総括室長として全社的な生産構造の再構築を進めた樋口敏之氏のメモより引用)。

(2) 労働組合の反対闘争

当初組合は、高炉の全面休止に強い反対を表明した。同時に、雇用確保と線材工場の強化

策を求めた。雇用確保については、配転のほかにも新規事業を通じて 500 名の雇用の場の創出が目標値となった。1987 年 3 月 10 日の組合臨時大会の冒頭挨拶において、菊地利雄氏は、労働組合の取り組みの方向性を次のようにまとめた。「...具体的な討論に入るにあたって、本問題に絞って執行部の基本的見解を述べ、大会開催に当たっての挨拶とします。私たちは今回の中期総合計画に対し、第 1 点として...日本の鉄鋼産業が、まさに危急存亡の瀬戸際に立たされるとともに、新日鐵においても、企業としての存立基盤そのものが、土台からゆり動かされるなかで、そうした危機を克服するための重要課題として、今次提案が提起されたものであるという点については、組合としても率直に認識せざるを得ないと判断するものであります。第 2 点目としては、しかし一方、労働組合の立場としては...ましてや、今回の提案は我々釜石労組が永年にわたって、組合員の雇用確保と釜石製鐵所の将来展望を保障する具体的な証として、運動の柱としてきた『釜石製鐵所の銑鋼一貫体制』を否定する内容であり...組合員感情として、今次提案を認めるわけにはいかないと判断するものであります。したがって第 3 点目に、われわれは今次提案に対し、おかれている鉄鋼業並びに新日鐵の危機的状況と、その克服のための具体的施策の早期確立の重要性については認識の理解一致を合意しつつも、具体的な提案内容については、残念ながらわれわれの基本方針とは隔たりのあるものとの判断にたつて、本提案に対し修正・撤回の立場で今後の対応をはかっていく考えであります。...基本対処方針を構成する大事な 4 つの要求、銑鋼一貫体制の堅持 自前鉄源の確保、釜石将来の保障としての線材工場の強化、複合経営体制下での釜石の位置づけを明確（に）するための新規事業の導入、企業の社会的責任を果たすための関連企業・地域経済への格段の配慮・・・以上 4 つは、全組合員一丸となつての取り組み目標となります。」（新日本製鐵釜石労組 1996：271-72）

組合は以上の基本姿勢で 1987 年 2 月 13 日提案から交渉を始めた。その 2 ヶ月後の 4 月 13 日の第 12 回中央臨時経営審議会においては、全社的な措置として高齢者の長期教育・休業措置を実施すること、釜石関係においては線材工場の強化策としての加熱炉の更新については検討を進めることが提示された。また、会社側は同月 28 日の釜石箇所経営審議会においては、高炉休止は避けられないということ、線材加熱炉をウォーキングビーム方式へ改造する検討を進めること、新規事業の導入・誘致を積極的に進めること、雇用確保のために 300 名の君津・名古屋への配置転換を行うこと、関連企業の雇用については、所に人材派遣センターを設置し雇用対策のバックアップをはかり、また所の職種転換教育に受け入れることなどの措置を提示した。

以上要するに、釜石強化のための設備投資の具体的な提案がなされたものの、当初の目的の一つであった高炉休止撤回は果たしえなかったのである。しかし、新日鐵労連は 1987 年 5 月 20 日の第 15 回中央臨時経営審議会においてこうした方針を了解した。それに先立って、釜石製鐵所労組では、5 月 16 日の臨時大会において、闘争終了が宣言されている。組合にとって苦渋の選択であったこの決断について、組合大会における菊地利雄氏（当時組合長）の説明から引用しよう。

「...さて、去る 2 月 13 日に会社より提案を受けまして以来 3 ヶ月有余にわたって取り組みを行なつてまいりました『中期総合計画問題』も、いよいよ本臨時大会にいて、最終的決断を行うことになりました。...釜石においてこれまで 100 年の永きにわたり製鐵業のシンボルである高炉の操業を維持する中で雇用と生活を維持してきたわれわれとしては、い

かに事態が困難であろうとも、それをあきらめるわけにはいかない。また、今次提案において第一高炉にかわる雇用維持手段として提起されている釜石の線材供給基地化と、複合経営下の新規事業は、ほんとうに釜石の組合員の雇用を太宗保障し、釜石将来の保証確保につながる内容を持つものであるのか。これらの点は、執行部が本問題を決断するにあたって、何回も何回も慎重に検討し、念には念を入れて検証した点であります。

しかし今私たちは、決断し、その方向を定めました。『第一高炉の休止は、まことに断腸の思いであるが、これを容認し、歴史の大きな流れを見定めるなかで、21世紀への生き残りを賭けて、線材と新規事業の2つの柱で、釜石将来の展望を切り拓き、その中で組合員の雇用の維持・確保を図っていく』これが、私たちの結論であり、本方針の基本的な考え方であります。

いま一番大事なことは、小さな自己の利害にこだわって、いたずらな混乱をひきおこしたり、時代の真の流れに逆行する無責任な主張によって、厳しい事態を見ぬく眼を失ったり、あるいはますます悪化する今日の事態を放置することによって、組合員の雇用を危機にさらすことではなく、現実を直視する冷静な判断によって、全組合員の雇用を守り、明日の釜石の礎をしっかりと構築することです。過去にしがみついて決断をおくらせ、時代の本流に取り残されて、希望のない取り組みの中で、果てしない泥沼闘争にはまりこむことはありません。…」(新日本製鐵釜石労組 1996: 311-312)

以上の組合史に掲載された文章は、高炉休止を受け入れるに際しての組合の悩みや決断の根拠を端的に述べており、これ以上の説明は必要としないであろう。

おわりに

以上、釜石製鉄所における経営合理化と、それをめぐる労使の対応を概観してきた。経営合理化は、職場で働く人々の雇用に直接影響を及ぼす重大事件である。戦後復興を担った製鉄所が、経済環境の変化に伴い、次第に縮小合理化の道を歩む中で、労使当事者たちは、その衝撃を緩和し、そこで働く労働者と地域社会の暮らしを守り、将来展望を切り開くべくもてる知恵と力を振り絞った。その長い苦闘の歴史は、1989年の高炉休止と関連施設の休止により、銑鋼一貫体制の終焉という形で一つの終わりを見ることになったわけだが、そのことは、労使当事者、個々の組合幹部や管理者・技術者、そして現場の作業者たちが大きな制約条件の下で払った膨大な努力とエネルギーを無価値なものにするわけではない。

もちろん、当事者たちの胸中には、いまも、あれで良かったのか、ほかにできることは無かったのか、努力が足りなかったのではなかったか、といった思いが交錯しているに違いない。この小論は、この長い闘いの歴史を全般的に総括しようとするものではなく、これらの問いに具体的な答えをだそうとするものでもない。あくまで、釜石に生き、暮らした人々の生活を強く規定した製鉄所の経営合理化の歴史的過程を、的確に把握することを旨とした。その過程をより深く理解するためには、そこに関わった人々の行動や生き様に深く想いを致し、それらの人々がいだいた希望や、それに基づく行動の発現結果として、事態を総合的に描きだす必要がある。本稿の叙述からも、そうした接近方法の有効性を読み取ることができよう。今日の釜石の姿が、なるほど多くの困難を抱えていることは確かだが、他方、ほかの企業城下町がたどった運命となにがしか違うところがあるとすれば、

そこには、これらの人々の苦闘の結果が反映しているに違いないのである。

付記：本調査では、釜石製鉄所の総務部の方々や下記にあげる OB の方々から多大なご協力をいただいた。この場を借りてお礼を申し上げたい。とりわけ、菊地利雄氏からは特段のご配慮を頂戴した。また、とりまとめにあたっては、仁田道夫教授からたくさんの助言をいただいた。重ねて感謝を申し上げたい。

【インタビュー対象者一覧】

氏名	実施日	場所等
菊地利雄氏（釜石製鉄所労組元組長）	2006年11月20日	釜石製鉄所労働組合会議室
同上	2006年11月15日	書面による回答
同上	2006年9月29日	釜石市教育センター会議室
同上	2006年9月21日	書面による回答
長谷川拓二郎氏（同所元製鋼工場長）	2006年11月17日	東京大学社会科学研究所会議室
塩谷靖氏（同所元製鉄工場長）	2006年11月12日	仙台ビジネスホテル第三会議室
鎌田満雄氏（同所元製鉄工場長）	2006年11月12日	仙台ビジネスホテル第三会議室
高山治男氏（同所元大形工場長，本社設備技術センター課長）	2006年11月11日	高山氏自宅
樋口敏之氏（同所元大形工場長，本社生産技術部生産技術総括室長）	2006年11月6日	東京大学社会科学研究所会議室 インタビューの他に質問への回答を 書面で受け取る。
須藤宏一氏（同所元大形工場長，生産技術課長）	2006年10月26日	東京大学社会科学研究所会議室
小椋徹也氏（同所元技術部技術管理課課長，大形工場長）	2006年10月19日	東京大学社会科学研究所会議室
青木誠氏（同所元生産技術部長，副所長）	2006年10月12日	東京大学社会科学研究所会議室
柏崎龍太郎氏（同所元労働部整員課，元人事部部長代理）	2006年9月30日	釜石市市役所会議室
高野昇氏（同所元労働部人事室）	2006年9月30日	釜石市市役所会議室
倉田朋典氏（同所元コークス工場長）	2006年9月25日	釜石市教育センター会議室
及川好氏（同所元労働組長）	2006年9月29日	釜石市市役所
藤本敬孝氏（同所元動力課長・熱技術課長）	2006年9月25日	釜石市教育センター会議室
日向豊雄氏（同所元大形工場長，生産管理部長）	2006年9月3日	日向氏自宅
野口義哉氏（同所元大形工場大形掛長，線材工場長，副所長）	2006年8月23日	仙台ビジネスホテル第三会議室
今村耕一氏（同所元教習所教習掛長）	2006年3月17日	新日鐵代々木倶楽部
澤田昌平氏（同所元労働掛長）	2006年3月14日	明治大学会議室

【引用文献一覧】

- 石田光男（1986）「日本鉄鋼業の労使関係 - B 製鉄所の事例調査 - 」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第38巻，第2号。
- 石田光男（1989）「日本鉄鋼業の労使関係（二） - B 製鉄所の事例調査 - 」同志社大学人文学会『評論・社会科学』第38号。
- 石田光男（1995）「日本鉄鋼業の労使関係（3） - B 製鉄所の事例調査 - 」同志社大学人文学会『評論・社会科学』第51号。
- 折井日向（1973）『労務管理二十年』東洋経済新報社。
- 釜石製鉄労働組合史編纂委員会編（1961）『釜石製鉄労働運動史』。
- 新日本製鉄（1981）『炎とともに 富士製鉄株式会社史』。
- 新日本製鉄株式会社釜石製鉄所（1986a）『鉄と共に百年』。
- 新日本製鉄株式会社釜石製鉄所（1986b）『鉄と共に百年 資料編』。

新日本製鐵釜石労働組合（1978）『新日本製鐵釜石労組三十年史』。
 新日本製鐵釜石労働組合（1996）『新日本製鐵釜石労組五十年史』。
 新日本製鐵労働組合連合会，新沼行（1974）『富士製鐵労働運動史』。
 高梨昌（1967）『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会。
 千葉利雄（1998）『戦後賃金運動 軌跡と展望』日本労働研究機構。
 仁田道夫（1988）『日本の労働者参加』東京大学出版会。
 日本鋼管製鐵労働組合連合会（1982）『たゆみなき前進 鋼管製鐵労連二十年史』
 日本製鐵株式会社史編集委員会（1959）『日本製鐵株式会社史』。
 広畑製鐵所 50 年史編さん委員会（1990）『広畑製鐵所 50 年史 創造と挑戦[総合史]』。
 富士製鐵株式会社室蘭製鐵所（1958）『室蘭製鐵所五十年史』。
 法政大学大原社会問題研究所『日本労働年鑑 1952 年度版』
 （<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/dglb/index.html>/大原デジタルライブラリー/日本労働
 年鑑/アクセス 2007/01/31）
 松崎義（1991）『鉄鋼争議』労働争議史研究会編（1991）『日本の労働争議』東京大学出版
 会に所収。
 室蘭地方労働組合協議会（1961）『室蘭地方労働運動史』。
 労使関係調査会編（1981）『転換期における労使関係の実態』東京大学出版会
 真道会（1970）『三鬼隆鉄鋼巨人伝 真道会五十周年記念』
 鉄鋼新聞社編（1974）『鉄鋼巨人伝三鬼隆』

- 1 たとえば。日本鋼管では，1942 年に 26,722 名であった従業員数は，終戦直前の 44 年には 40,200 名まで膨らみ，それが終戦後の 45 年には 15,445 名，46 年には 13,458 名まで減少している日本鋼管株式会社（1962）『日本鋼管株式会社 50 年史』469 頁。
- 2 加盟方式の変化については，（労使関係調査会編 1981：196-197）が端的な説明をしているので引用する。「もともと，鉄鋼労連は，組織方針として『企業別組合から産業別組合への発展的移行』を掲げ，組織の『単一化』を目指していた。そのために，企業連に対しては否定的態度をとり，企業連加盟を認めていなかった。しかし，1970 年第 42 回臨時大会において，企業連加盟を承認することを含む組織改正案が採択され，政策的にも企業連一括加盟方式が推進されるようになった。このような組織政策の転換は，従来から賃金交渉など全社共通事項で重要な役割を果たしており，企業の労務管理の中央集権化に対応してその権限を強めてきた企業連を鉄鋼労連の公式組織に組み込むことにより，産別（本部）の加盟組合統轄力の強化と組織運営の合理化を図ろうとするものであった。また，いまひとつの重要なねらいは，当時企業連には加盟していながら鉄鋼労連には加盟していなかった大手新鋭製鐵所労組を，企業連ぐるみ加盟させることにあった。」
- 3 1960 年の民社党結成以前は，社会党右派勢力を支持していたと考えられる。
- 4 東京大学社会科学研究所『新張好光オーラル・ヒストリー（仮）』2007 年刊行予定。
- 5 マーケット・バスケット方式とは，『大辞林』によれば，生活費の算定方法の一つであり，食料・衣料など生活に必要な品目ごとに標準量を求め，それに価格を乗じて合算する。最低生活費の算出，労働者の賃金要求の基礎資料などに用いられる。
- 6 拡中闘の機能について初めて明らかにしたのは高梨（1967：155-161）である。それによれば，拡中闘は，1953 年に「団体交渉戦術の樹立・打ち切り，再開の決定，実力行使に関する一切の指令権，妥結時期・妥結条件の決定」などの中心的な機関として発足している。拡中闘は本部中執と補充拡中闘委員（鉄連本部へスト指令権を委譲した単組の代表）から構成されるのであるが，その内実は大企業労組の代表者の性格が強い。また，発足以来，大手労組間や大手中小間の連携に問題を抱えていた。たとえば，1953 年に八幡労組が拡中闘へ権限委譲を果たせなかった事などが問題となった。

こうした問題を解決するための手段の一つとして，1957 年からスト権批准方式が導入された。従来は単組で確立されたスト権を鉄連本部へ委譲していたが，鉄連大会でスト権

の確立が行なえるようになり、スト権の中央集権化が進んだ。すなわち、スト権の確立は鉄連本部で行いそれを単組が批准するのであるから、単組の批准が不成立でも、鉄連本部のスト権にはなんら影響がない。ただし、単組においてスト権批准が成立しない時には「拡中闘指令を発しない場合はおこりうる」とされており、統一行動には一定の留保がつけられていることも注意しなければならない。

- 7 このストの過程において、主にストマンの給与を支払うためのスト資金の工面が大きな問題であった。その後、この点を解決するために、鉄鋼労連ではスト資金プール制が採用された。
- 8 住友金属では希望退職を募集し、2670名の人員減を行なっている。日鉄の輪西製鉄所（その後の室蘭製鉄所）においては、1949年の第4高炉吹き止めに伴って、471名の希望退職と100名の配置転換を行っている。新日本製鉄株式会社（1981）『炎とともに』679頁。
- 9 富士製鉄調査室（1951）『輪西製鉄株式会社史』を参照。
- 10 この時期の要員査定の手法がどのようなものであったのかは、断片的にしか知りえない。日本鋼管においては、1950年からの調査に参与した者の中には、戦時中に軍で活躍し、終戦後会社に採用されていた専門の医師もいたといわれている（折井日向（1973）『労務管理二十年』3項）。富士製鉄広畑では1950年に占領軍の総司令部経済科学局による要員査定が行なわれている（広畑製鉄所『米国の基準による広畑製鉄所人員配置表送付の件』1950年5月8日）。ここでは、生産部門について職務毎の要員算定が行なわれている。要員は、現在の生産水準、フル操業の場合、さらに冷間圧延工場を稼働させた場合の要員数について記されている。しかしこの結果がどのように富士製鉄の要員管理と結びついたのかは明らかではない。
- 11 要員査定は、釜石が1954年2月～3月、室蘭が8月～9月、広畑が10月～11月、川崎製鋼所が55年2月に行なわれた。
- 12 資料によって若干の誤差があるので、概略値として示した。
- 13 ストリップミルとは製鋼されたスラブを一気に薄板に圧延するため、長大な設備を必要とする。釜石は敷地が狭いため、ストリップミルを設置できなかった。このことは、後の自動車用鋼板の需要増大に伴って、大きな意味を持つことになった。
- 14 会社側は雇用を吸収する新しい工場として珪素鋼板を提案し、実際に研究開発に取り組んだが、最終的に生産を軌道にのせることはできなかった。
- 15 東海製鉄所は中部経済連合会による中部経済圏における一貫製鉄所建設の要望と富士製鉄の協力とによって誕生した。1958年には富士製鉄と地元経済界との共同出資の別会社として設立された。出資の内訳は富士製鉄51.7%、地元102社、25銀行48.3%であった。1960年に埋め立て工事を開始、62年に冷延工場が稼働、64年に高炉が稼働した。そして、1967年8月には富士製鉄と合併し名古屋製鉄所となった。名古屋製鉄所（1974）
- 16 釜石製鉄所の大形工場休止をめぐる労使協議については仁田（1988）が詳しい。
- 17 1977年協約改訂に関して、要員設定や異動の問題については石田（1995：89）が、事前協議慣行については仁田（1988：154-155）を参照されたい。
- 18 「労使委員会」は、経営権に属する事項に関して労使間で「協議」するために本社レベル、事業所レベルに設置されている。その付議事項は、要員関係（生産計画を含む）、福利厚生関係、安全衛生関係に大別される。なお、ここでの「協議」とは、労使の合意が達成されなかったからといって会社が実施できないということではないことを意味しており、「協議決定」とは組合の同意を必要とすることを意味している。ただし労使委員会の協議には、労使の合意が整わない場合の争議権が認められており、協議決定との区別は明確ではない。（仁田1988：87-90）。次に、「職場生産委員会」とは、生産計画、職制制度の制定・改廃、設備の新設・補修、要員関係、安全衛生・福利厚生関係について、工場（課）レベルで意思疎通を進めるために設けられた委員会である。労使委員会のような合意形成の場とは異なり意思疎通の場としての性格が強い（前掲：92-94）。