

[論文]

虚構としての経済的単一体(1-4-1)

—〔第1部〕連結基礎概念への独占禁止法からの照射—

長 田 芙 悠 子

〈目次〉	全3部 序	
	1. はじめに	
	2. 独占禁止法における企業結合規制の緩和	
	3. 八幡製鐵・富士製鐵の合併	
	4. 新日本製鐵誕生以後の寡占化の進行と経済的大変動	
	5. 新日本製鐵における「融合」と非一体化の進展	
	(1) 合併後10年間の「融合」に係る自己総括	(1-4-1)
	(2) 新日本製鐵労働組合連合会の結成	
	(3) 中期生産構造の施策による「融合」「一体化」の進展	
	(4) 新日鐵情報システムの統合	(1-4-2)
	(5) 非一体化の進展、社外工問題	
	6. おわりに	

5. 新日本製鐵における「融合」と非一体化の進展

十名直喜は、「新日鉄誕生以来の30年間は、八幡製鉄・富士製鉄の融合化の難しさを際立たせている。両社の禳がけ人事は続き、企業内の人事交流のネックとなってきた。地域や歴史的なしがらみは、フルセット型経営から脱却し戦略的再配置を進めるうえでの制約となる。さらに新日鉄にとっては、自社のシェアを1970年35.7%→90年26.0%へと大幅に低下させての協調体制の維持という、犠牲を払ってのものであった¹⁾、と見ている。

それに対して、山口益は、「JFEは、誕生と同時に双方の製鉄所の統合を行い」、「次に、製鉄所の部長クラスの総入れ替えを断行し」、「たとえば、旧川鉄の製鋼部長が旧NKKの製鋼部長になるなどの入れ替え」を行い、「これによって、旧会社の派閥や不公平な人事などを行える余地は小さくなり」、「そして、双方の優位性のある技術を直ちに導入し」、「たとえば、旧NKKは、厚板の急速冷却装置であるSuper-OLACという優れた技術を有して」いたが、「旧川鉄の厚板ラインへの導入をただちに決め」、「これらの結果、両社の従業員の融合は早期に進展し」、「今では、どちらの出身であったかがわからない状態となって²⁾いる、と経過を捉えている。いわば新日鐵を「他山の石」とし、「融合」を進めたと言えよう。このように同業のライバル企業から見ても、悪しき範例と見ざるを得ないほど難航した新日鐵の合併後の「融合」はどのように、またどの程度進められたのであろうか。

(1) 合併後10年間の「融合」に係る自己総括

新日鐵の社史は、「社内一体化への努力」として6項目を挙示し、各々の「努力」を振り返っている³⁾。6項目は、①会長・社長の社内歴訪、②所長会議の巡回開催、③人事交流の進展、④社内研修と自主管理活動、⑤スポーツを通じた交流、⑥新日鐵労連の発足ということであ

る。

①会長・社長の社内歴訪は、「社員の一体感を急速に盛り上げた」とか「随所にみられた従業員の熱烈な歓迎ぶり」を記しているが⁴⁾、社史編纂者が全く感知していないのは、そもそも経営トップが各製鉄所を「歴訪」すると形容することが、経営トップと製鉄所の従業員との間に途方もない懸隔があることを証して余りあることに何らの疑問も抱いていないことである。経営者が現場を行き来することがルーティン化されておらず、このようにごく稀に仰々しく「歴訪」することが、どれほど異常なことか、従業員にとって経営トップが「雲上人」であることは「融合」以前のことでありという反省的思慮が一片すらないのである。

②所長会議の巡回開催は、各製鉄所が非常に閉鎖的であり、通常は所長が他の製鉄所との行き来をすることがないことを明かしており、所長会議の巡回開催の際に「各製鉄所の実体を直接に見聞し、実情を把握してもらう⁵⁾」とのことであるが、会議の合間の「見聞」がどの程度の「把握」になるか、甚だ疑問である。

③人事交流の進展は、「本社・営業所などで旧両社社員が一体となって業務を始めたのに続き、人事交流の輪はしだいに製鉄所間にも広げられた。とくに現場作業を担当する技術職社員の転勤は、設備増強中の君津および建設中の大分へ向けて旧両社社員の交流を考慮しながら行なわれ、合併以降翌46年2月1日までに技術職社員約1,700名の転勤が実現した。管理者などを加えると、2,000名近い交流が行なわれたこととなる。製鉄所間の人事の交流により、社内の一体感が本社のみならず現場でも急速に盛り上がりとともに、人的能力の有効活用、技術面での交流によるレベルアップなど合併による効果が早くも現われ始めた⁶⁾」とのことであるが、総枠の人数規模だけでは「交流」実態の記述としては極めて不十分である。旧八幡系の君津（製鉄所）に旧八幡系並びに旧富士系の各々の技術職社員を何名ずつ、旧富士系の大分（製鉄所）

1) 十名直喜 (2004), 「日本鉄鋼産業の史的展開」植草益・大川三千男・富浦梓編『日本の産業システム② 素材産業の新展開』(pp. 191-233のうち) p. 232, NTT出版。文中の「禳がけ人事」とは、経営トップに旧八幡出身者と旧富士出身者を交代で据えることを繰り返していること、「フルセット型経営」とは、各製鉄所が高炉を有し、銑鋼～圧延の全生産工程を行なうことを指している。

2) 山口益 (2006), 『鉄鋼』pp. 129-130, 日本経済新聞社 (2008年刊の第2版 pp. 141-143もほぼ同文である)。

3) 新日本製鐵編 (1981), 『炎とともに 新日本製鐵株式会社十年史』pp. 341-345, 新日本製鐵株式会社

4) 同上 pp. 341-342

5) 同上 p. 342

6) 同上 pp. 342-343

に旧八幡系並びに旧富士系の各々の技術職社員を何名ずつ転勤させたのか、異なる技術体系や慣行に関してどのような教育・研修を施したのか、旧八幡系と旧富士系の関係性をどのように構築し、職務を配置したのかということまで開示しなければ、真に「交流」になり得たのか、不分明と言わなければならない。

④社内研修と自主管理活動は、社内研修はともかく、自主管理活動は「自主」的な(はずの)活動を会社が強制的に取組ませるといふ欺瞞的・偽装的な機構・機制であり、わが国では製造業等で相当程度普及し、旧八幡・旧富士では比較的早くから取組まれていたが、旧八幡と旧富士では違いがあるので、それを調整した⁷⁾、ということのようである。一方で、社員の削減とその部分的代替として外注依存率(社外工比率)の増大という趨勢的施策を始動させている中での強制的「自主」活動とはどのような性格を有するのか、それが明らかにならなければ、「融合」「一体化」の効能は不分明であろう。

⑥新日鐵労連の発足は、「社内体制の一体化と並んで労働組合の統一も着々と進められた」⁸⁾とあるように、「社内体制」ではないにも関わらず、労使協調路線の組合に相応しく、社史で取上げられている。⑥-1「合併に先だって、合併対策委員会を発足させ、合併についての基本的な対策、組合組織の統合についての検討を進めてきたが、当社発足直後の45年4月1日に合併対策委員会を解散し、新たに新日本製鐵労働組合協議会を発足させ」⁹⁾た。⑥-2「10月1日には八幡労組本社支部と富士本社労組が統合されて、新日本製鐵本社労働組合が誕生し」¹⁰⁾た。⑥-3「47年8月1日、八幡労組と富士労連の組織統合が実現し、新日本製鐵労働組合連合会(新日鐵労連)が結成された」¹¹⁾のである。驚くべきことは、あるいは

鈍重と言わざるを得ないのは、「合併後2年余りを経て、ようやく組合員の名実ともに一致した一本化が実現した」¹²⁾ことである。「合併に先だって」「検討を進めてきた」にも関わらず、合併から「2年余りを経て」(2年4ヵ月後)ようやく「一本化」した対応の遅延は一体何故か。疑問を呈さざるを得ない。また、わが国の労働組合は一般的には企業別組合と称されているが、旧八幡・旧富士とも各製鉄所単位の労働組合が単位組合であり、旧八幡製鉄並びに旧富士製鉄という企業に対する纏まりは連合会という「上部団体」なのであるが、今回も労働組合連合会(労連)という単位組合はそのままとした「上部団体」の結成なのである。「一本化が実現した」わけではないのである。しかも、その結成に2年超の時間を費やした遅々たる歩みは驚くほかない。

社史では6項目を挙示しており(⑤項はお粗末なので省略した)、その内容は如上のようになってみれば、「融合」ないし「一体化」の証憑としては乏しく物足りないものと断じざるを得ない。

(2) 新日本製鐵労働組合連合会の結成

社史に対し、労働組合側の歴史的記述により、新日鐵労連の発足を捕捉することとする。

(2-1) 『新日鐵労働運動史 I』¹³⁾

まずは、新日鐵労連の「運動史」が、発足の経緯をどのように記述しているかを確認する。

時系列的には、下記の経緯により発足した。

1969(昭和44)年4月25~26日、合併対策委員会設置¹⁴⁾

1970(昭和45)年4月1日、新日本製鐵労働組合協議会(新日鐵労協)結成、合併対策委員会解散¹⁵⁾

1970(昭和45)年10月1日、新日鐵本社労働組合結成¹⁶⁾

7) 同上 pp. 343-344

8) 同上 p. 344

9) 同上 pp. 344-345

10) 同上 p. 345

11) 同上 p. 345

12) 同上 p. 345

13) 新日本製鐵労働組合連合会(1982),『新日鐵労働運動史 I』新日本製鐵労働組合連合会

14) 同上 p. 325

15) 同上 pp. 332-334。新日鐵労協は、「組織統合への準備活動、賃金体系・人事制度をはじめとする労働諸条件の調整統一、そして組織が統合されるまでの間、両労組の賃金闘争を一本化し組織すること」を目的とし、「組織統合がなるまでの2年間」、「労働条件の維持・改善の闘いとして71年・72年の一時金ならびに賃上げ闘争、合併調整の取り組みとして1970年秋の人事制度統一、1971年秋の職務給統一、1970年秋からまる2年間にわたる統一労働協約締結にむけての準備活動、そして組織統合の準備活動として組織機構基本構想(マスタープラン)の作成にあたり」¹⁶⁾だったのである(同 pp. 341-342)。

16) 同上 pp. 335-340。「合併によって、ただちに同一ビル内において執務することになるため」、「山積する全体の組織統一問題から

1972(昭和47)年8月21日、新日本製鐵労働組合連合会(新日鐵労連)結成¹⁷⁾

新日鐵労協は、暫定的・過渡的な組織であるが、本来の結成目的である④組織機構基本構想(マスタープラン)の作成¹⁸⁾以外に、必要に迫られて、①新人事制度への取り組み¹⁹⁾、②職務給・能率給への取り組み²⁰⁾、③統一労働協約への取り組み²¹⁾を行なっている。

①新人事制度への取り組みは、1970年3月10日の「合併に伴う労働条件・諸制度の取り扱い」についての会社提案に関する、1970年8月10日のより具体的な「新人事制度とこれに伴う給与の改訂」(10月1日実施予定)という提案に対し、「人事制度、給与改訂、退職手当の修正要求13件中、昇給、昇格の時期、換算勤続年数の取り扱い、自己都合退職条件の維持の3件を除き、おおむね要求目的を達成できたとして、会社の2次修正回答をもって妥結し、11月1日から実施することになった²²⁾、というものであった。

②職務給・能率給への取り組みは、「1970年(昭和45年)11月1日をもって実施された新しい給与規程は、基本給と職能給の大枠を決めたものだったが、合併に伴い、両社間で大きな差異のある職務給、能率給の統一改訂が問題となった²³⁾」ことに端を発する。新日鐵労協は「会社に問題点の提起を行ない、それに対する会社側の「回答は職務給の評価の中に会社の評価がより一層混入するという弱点はあるものの、職場の実態に近いものであると組合は判断し、新職務給については合意に至った²⁴⁾。」「能率給の生産性向上の指標にもとづく部分については、合併調整として、現行業績手当の再編成をふくめて給与

形態を統一し、能率指標については現行のまま富士は生産性向上率、工数減少率方式、八幡は標準時間方式を用いる」ことで意見が一致した²⁵⁾。「組合の提起した全社基準方式²⁶⁾」は採用されず、「調整」と言いながら、富士方式と八幡方式が存続したのであり、労働条件の最も重要な賃金体系が結局は「一本化」されなかったのである。

③統一労働協約への取り組みは、1970年11月に「協約専門委員会」(八幡労組、富士労連から各7名、本社労組1名、大分労組1名、新日鉄労働事務局の構成メンバー)発足²⁷⁾に始まり、労使合同の「統一労働協約検討委員会」により1972年7月3日に「統一労働協約検討委員会報告書」作成、同日に同検討委員会解散、という経緯を経て、「新日鉄労連の結成により労協から労連へとバトタッチされ²⁸⁾」た。

④組織機構基本構想(マスタープラン)の作成は、1970(昭和45)年10月に設置した組織機構特別委員会が行ない、1971(昭和46)年7月に答申し、各組合大会と職場討議を経て、1972(昭和47)年8月21日の新日鉄労連発足に結実した²⁹⁾。従前、「八幡労組は単一運営、富士労連は連合会運営をとってきた」が、「八幡労組特別支部を単位組合として独立せしめ、これと富士労連傘下の単位組合とをあわせて13単位組合の連合会組織とするが、全員投票の集約方法や機関諸決定の拘束力について単一組織としての運営を行なうこととした」のであり、「交渉権、争議権については、全単位労働組合の共通事項を連合団体がもち、箇所限り事項については単位労働組合がもつ³⁰⁾」ことにしたのである。大製鉄所が各々遠隔の地にあり、また(製鉄所毎の)「特別支部」の組織規模や地

切りはなし」、「八幡労組から本社支部を切り離」して、「富士本社労組と合併し、「単位労働組合」として発足」することになったのである(協議会方式の議論もあったが、単位組合で決着した、同 pp. 335-336)。

17) 同上 pp. 418-438

18) 同上 pp. 392-396

19) 同上 pp. 366-370

20) 同上 pp. 370-379

21) 同上 pp. 380-391

22) 同上 pp. 366, 370

23) 同上 p. 370

24) 同上 pp. 373, 375

25) 同上 pp. 375, 377

26) 同上 p. 377

27) 同上 p. 380

28) 同上 pp. 389-391

29) 同上 pp. 392, 393

30) 同上 pp. 392, 393, 395-396

域労働組合組織における位置等から「さらに権限を委譲する必要」³¹⁾性があることが、製鉄所毎の単位組合とした主たる理由・要因である。組織論としては、新日鐵全体を単位組合とし、各製鉄所は支部（従前の八幡労組のように）又は分会とするか、あるいはマスタープランのように各製鉄所を単位組合とし、新日鐵全体はその連合体（連合会）とするか（従前の富士労連のように）、あるいは中間的形態を含め、選択肢（バリエーション）は限られており、富士労連の拡大版で決着したと言える。

そして、鉄鋼労連（上部団体）に対しては、これまでの単組直接加盟方式から企業連一括加盟方式への変更により、新日鐵労連として一括加盟することになったのである³²⁾。

なお、新日鐵労連加盟組合の構成（分布）は、室蘭労組（組合員6,900名、以下カッコ内は組合員数）、釜石労組（4,189名）、君津労組（6,236名）、本社労組（2,869名）、東京労組（545名）、川崎労組（589名）、名古屋労組（8,506名）、堺労組（3,119名）、広畑労組（9,369名）、光労組（2,906名）、八幡労組（25,033名）、大分労組（2,201名）、化学労組（1,770名）³³⁾、合計約75,000名である（組合名は全て先頭に「新日鐵」を冠するが省略、組合員数は1972年8月現在、合計は出典揭示の概数）³⁴⁾。

少々不明なのは、高々これだけのことに、何故2年有余の時間が掛かったのか、ということである。

(2-2) 『鉄鋼労連運動史—三十年の歩み—』

『鉄鋼労連運動史—三十年の歩み—』³⁵⁾は、第二編 鉄鋼労働運動の新たなる展開、その第三章 産業政策活動の進展（昭和47年）において、その一節を割いて、「新日鐵労連の結成と協約闘争」を取上げ記述している³⁶⁾。新日鐵労連結成の経緯、加盟組合一覧、綱領、統一労働協約に関する「組合側の主な要求内容」が簡略に記述されているが、上掲の『新日鐵労働運動史 I』の記述に

追加・補足するような記述はないので、内容の再掲はしない。

問題は、肝心なことの記述がないことである。同じ鉄鋼労連編の刊行物に、次のような記述がある。1972年の「鉄鋼大手労組の組織機能調査」に關説して、「組合職場組織だけにとどまらず、単組、連合会も調査対象になっているが、それは鉄鋼労連が70年に規約を改正して連合会の加盟を認め、新日鐵労連が72年に鉄鋼労連に加盟したということ（鉄鋼労連はそれまで企業連の加盟を認めなかった）と、単組の役割がどのように変化したかということが問題意識にあったためである」³⁷⁾、とのことである。新日鐵の組合が企業連という組織形態を採ろうとしていたことは早くからわかっており、それに呼応して、規約を改正してお膳立てをし、新日鐵労連として鉄鋼労連に加盟することを可能としたわけである。逆に言えば、2年有余を掛けて新日鐵労連結成に到ったが、1970年時点で既に企業連とすることは新日鐵の組合及び鉄鋼労連の幹部は決めていたということになる。但し、予め決めていたことが悪いわけではない。問題なのは、閉鎖的で相当程度独立的な（少なくとも通常の事業執行レベルでは）製鉄所単位の単位組合を組織設計したことである。これでは、旧八幡系と旧富士系の「融合」「一体化」は経営任せであり、それに追隨して組合も「融合」「一体化」を推進していくことになる。経営に先駆けて、もしくは少なくとも同期的に「融合」「一体化」を推進するには、組織論的には、新日鐵全体で単位組合とし、製鉄所単位は支部又は分会とすることが最適なはずである。マスタープランで「連合会団体としての運営が軌道にのった後、適切な時期をえらんで単一構想の目標を設定し、その実現のために努力する」³⁸⁾と、将来に託しているが、案の定と言うべきか、今日に到ってもなお製鉄所単位の単位組合のままである。絶好の機会を逃せば、旧弊を打破できないことは結果論ではなく、歴史の常道（鉄則、鉄は

31) 同上 pp. 392-393

32) 同上 pp. 422, 455-456

33) 1956(昭和31)年10月に八幡製鐵から分離して八幡化学工業(株)が発足したが、そこへ移籍した組合員を八幡労組組合員にとどめていたが、会社側に対応する形で化学支部、化学班をまとめ、単位組合としたものである（同 pp. 408-410）。

34) 同上 pp. 436-437

35) 日本鉄鋼産業労働組合連合会編（1981）、『鉄鋼労連運動史—三十年の歩み—』日本鉄鋼産業労働組合連合会

36) 同上 pp. 293-295

37) 日本鉄鋼産業労働組合連合会・労働調査協議会編（1980）、『鉄鋼産業の労使関係と労働組合』p. 30、日本労働協会

38) 新日鐵労連（1982）p. 394

熱いうちに打て) と言うべきである。

(3) 中期生産構造の施策による「融合」「一体化」の進展

これまで「社内一体化への努力」6項目並びに新日鐵労連の結成の経緯を取上げ、「融合」「一体化」が表面的あるいは形式的なものに留まり、到底実質的な進展があったとは見做し難いことを確認してきた。引続き追跡を行なっていくが、時系列的に逐次経営諸施策等を追跡することはせず、顕著に「融合」「一体化」が進展したと思しき、中期生産構造の施策を集中的に取上げ、検証していくこととする。

(3-1) 中期生産構造施策の概要

低成長経済への移行という不可避的な事態における、減量経営の具体化である「7割操業でも十分採算を維持できる企業体質・収益力」とする「中期生産構造」の施策は、次のような概略の経緯で実施されることになった。

1978(昭和53)年10月26日に、臨時中央経営審議会にて経営側から新日鐵労連へ説明、

1978(昭和53)年12月19日に、新日鐵労連が「基本的にはやむをえない」と態度表明し、以降「要員等残された問題」の具体的な交渉に移行し、

1979(昭和54)年2月1日に、「所間転勤などの人員措置も含め」経営側と組合側は妥結した³⁹⁾。

「中期生産構造」は、①現有の粗鋼生産規模4,700万トン³⁹⁾を55年度までに3,600万トンまで圧縮する、②中期的に設備過剰となる部門、品種について設備の休止措置をとる、③従業員、労働組合、関連協力企業、地域社会に影響を与えるが、競争力の維持、業界における指導的地位保持のため、あえて踏み切る⁴⁰⁾、というものである。具体的には、①ミニマム操業でも余剰となるコークス関連設備の休止措置、②大形関連設備の少なくとも2設備休止措置、③厚板関連設備の少なくとも1設備休止措置、④線材関連設備の1設備休止措置となる⁴¹⁾。休止対

象設備(4製鉄所9設備)は、釜石第4コークス工場(予定時期:53年度下期、以下カッコ内同様)、釜石大形工場(54年度下期)、釜石ピーリング工場(54年度下期)、広畑第2コークス工場(54年度上期)、広畑電気炉(54年度上期)、広畑厚板工場(54年度上期)、光第1線材工場(53年度下期)、八幡第2,第3大形工場(54年度下期)である⁴²⁾。それにより、余剰人員が顕在化するので、新規採用の抑制以外に、①所内配転、②55年度までの約300名の転勤、③所間の長期応援、④余剰人員活用対策の積極的推進を行なうものである⁴³⁾[釜石と広畑は旧富士系、光と八幡は旧八幡系]。また、いすゞ自動車(株)への社員派遣として、1978(昭和53)年2月(時期的には中期生産構造の施策以前)から、同社藤沢工場のプレス、板金、組立などの直接生産部門に八幡、釜石、名古屋、君津の各製鉄所から計120名が派遣され、同年3月から80名が追加され、第1次派遣は同年7月まで実施し、以降も数次の派遣が行なわれ、1979(昭和54)年12月までの約2年間に延べ755名となった⁴⁴⁾、とのことである。

これだけの社史からの要約からでも、人員問題の広範且つ深刻な様相は窺知できるが、組合側の歴史的記述によって、一層具体的に問題の射程を確認することにしよう。

(3-2) 労働組合の関与

『新日鐵労働運動史 I』は、第VI編を「鉄鋼不況と中期生産構造問題」と題し、その第2章 低成長下の安定経営に向けた産業構造問題に丸々50ページを充てて、社史よりも大々的に取上げている。

中期生産構造問題に係る要員・人員措置として「設備休止に関する対象人員は何名になるのか」という組合側の問いに対する経営側の回答(1978(昭和53)年10月27日中央臨時経営審議会)は、次の通りである——「全社で約1,700名であり、製鉄所別には八幡=400名、釜石=450名、広畑=650名、光=200名」であり、協力会社に関しては「八幡=250~260名、釜石、広畑=300名程度、

39) 新日鐵(1981) pp. 398, 399

40) 同上 p. 398

41) 同上 pp. 398-399

42) 同上 p. 399

43) 同上 p. 399

44) 同上 pp. 400-401

光=60~70名と推定している」⁴⁵⁾。その具体化である(第1弾の)1979(昭和54)年度の所間転勤は、図表16の通りである。

設備休止の製鉄所を網掛けとしたが、設備休止対象ではない製鉄所も人員配転の対象となっており、設備休止に伴う余剰人員の配転(転勤)に限ったものではないことが判明する。また、旧八幡系と旧富士系を識別できるようにしたのは、『運動史』の記述にはそういう視点や問題意識が見受けられないが、製鉄所間の人員配転に際して実際に旧八幡系・旧富士系の混交がどのように行なわれたかを含めて捕捉するためである(基礎研、製品技術はいずれの系統か区別し難いので、系統別のカウントからは外したが、工作は八幡製鉄所の工作事業部である⁴⁶⁾)。比率は、最下段の合計人数に占める該当欄の人数の比率として算出し、最下段の(うけいれ)合計の比率は(うけいれと転出の)総合計の人数(320名)に占める該当合計欄の人数の比率として算出した。旧八幡系からの転出は合計125名(39.1%)、旧富士系からの転出は合計195名(60.9%)であり、旧富士系からの転出が格段に多い。うけいれに関しては、旧八幡系の君津製鉄所が合計160名(50.0%)、旧富士系の大分製鉄所が合計120名(37.5%)であり、旧八幡計のうけいれの方が相当多い。内訳で見ると、旧八幡系の君津製鉄所が旧富士系の室蘭製鉄所転出人員の100%、旧富士系の釜石製鉄

所転出人員の80%、旧富士系の広畑製鉄所転出人員の28.6%、旧富士系の名古屋製鉄所転出人員の66.7%をうけいれ、旧富士系の大分製鉄所が旧八幡系の八幡製鉄所転出人員の66.7%、旧八幡系の光製鉄所転出人員の50.0%をうけいれている。広畑(旧富士系)から君津(旧八幡系)への配転と、堺(旧八幡系)と工作(旧八幡系)から君津(旧八幡系)への配転以外は、同系(旧八幡系→旧八幡系、旧富士系→旧富士系)の転出→うけいれより、交差系(旧八幡系→旧富士系、旧富士系→旧八幡系)の転出→うけいれの方が高率であり、意図的に交差(混交)するようにしているとはいえるのではないかと推察される。

組合側は、労使協議において、各製鉄所の将来ビジョンの提示を求め、経営側も一応は答えている⁴⁷⁾。特に釜石製鉄所は、合併に際し、合併を認めさせるためにスケープゴートとした「前科」があり、今回の設備休止により将来の存続が危ぶまれる重大な懸念があることから、切実な思いで求めたと言える。回答は、多品種生産体制の維持(八幡製鉄所)、銑鋼一貫体制の維持(釜石製鉄所)、新しい中堅製鉄所の在り方(広畑製鉄所)、特色ある生産構造(光製鉄所)⁴⁸⁾といった無難なもので、経営側の将来を拘束するようなものではなかった。

新日鐵労連は、1979(昭和54)年1月27日に中央委員会で「生産構造問題収束方針」を提起した。設備休止対象製鉄所の加盟単位組合では、光労組が「前向きに受け止

図表 16 新日鐵の箇所別転勤人員 (1979(昭和54)年度)

転出		八幡	室蘭	釜石	広畑	光	名古屋	堺	工作	旧八幡	旧富士	合計
うけいれ		(旧八幡)	(旧富士)	(旧富士)	(旧富士)	(旧八幡)	(旧富士)	(旧八幡)	(旧八幡)	計	計	
君津 (旧八幡)	人数	10	10	40	30	20	20	20	10	60	100	160
	比率	33.3	100.0	80.0	28.6	33.3	66.7	80.0	100.0	48.0	51.3	50.0
大分 (旧富士)	人数	20			70	30				50	70	120
	比率	66.7			66.7	50.0				40.0	35.9	37.5
基礎研	人数						7	3		3	7	10
	比率						23.3	12.0		2.4	3.6	3.1
製品技術	人数			10	5	10	3	2		12	18	30
	比率			20.0	4.8	16.7	10.0	8.0		9.6	9.2	9.4
合計	人数	30	10	50	105	60	30	25	10	125	195	320
	比率	9.4	3.1	15.6	32.8	18.8	9.4	7.8	3.1	39.1	60.9	100.0

(出典：新日鐵労連 (1982) p. 819、旧八幡計・旧富士計・各比率算出は筆者)

45) 新日鐵労連 (1982) p. 810

46) 同上 p. 834

47) 同上 p. 815

48) 同上 pp. 815-817

められた」、釜石労組が「新日鉄労連全体の共同歩調の成果として受止める」「銑鋼一貫体制維持の会社見解を引き出したことは大きく評価する」、八幡労組が「新日鉄労連の指導を高く評価する」、広畑労組が「中期生産構造問題はやむを得ないとしても、第2、第3の生産集約があってはならない」⁴⁹⁾といった発言（意見表明）を行ない、方針が承認され、収束の方向へ向かった。

異動に伴う労働条件・福利厚生改善の取り組みとしては、異動に伴う労働諸条件関係では①異動に伴う減収等についての改善と②転勤者の持家に関する対策を要求し（1979年2月14日）、福利厚生関係では①住宅資金貸付制度の改善、②遺児育英年金制度の改善、③特別赴任手当の改善、④所間応援者に対する諸条件の改善、⑤社外派遣者取り扱い基準の明確化、⑥旅費等の改善（赴任手当引き上げを含む）、⑦勤続表彰制度の改善を要求した（79春闘の前段要求）⁵⁰⁾。経営側の回答は、福利厚生関係では、①・②・③・④・⑥（異動に伴う労働諸条件関係の②を含む）に対し一定の前進回答があり（2月13日）、組合側は了解した（2月27日）。異動に伴う労働諸条件関係の①異動に伴う減収等についての改善に対しては、減収額の一定幅及び補償対象期日の一定期間での補償がなされることになり、妥結した（4月2日）⁵¹⁾。

各単組の取り組みとしては、『運動史』の記述は設備休止製鉄所の単組に限定されているが、八幡労組は、1969(昭和44)年1月に「マスタープラン」が発表されており、「これにそって八幡地区の集約と戸畑地区の設備新設・増強が着々と進められ」、それに対して組合が「取り組んできた経験があった」ので、設備休止「提案に対する組合員の受けとめ方」は、「大形職場を中心に組合員には沈痛な気分がただよった」けれども、他方では「比較的冷静なものであった」⁵²⁾、とのことである。但し、休

止は「納得できない」との受け止め方もあった⁵³⁾。最も問題なのは「配転」であり、「その受け皿がどこにあるのかが大きな不安」⁵⁴⁾であった。「箇所では所間配転をめぐる人選などの問題、所内の中期生産構造問題実施に伴う要員措置への対処が行なわれた」（1978年11月9日以降）⁵⁵⁾。

釜石労組は、他の設備休止製鉄所の単組とは異なり、当初は「絶対に認めるわけにはいかない」という決意であった⁵⁶⁾。「これまでも薄板工場休止（1957年）、4工場休廃止（1961年）、名古屋転出（1963～68年）、合併時釜石分離案（1969年）と、たびたび製鉄所の存続そのものが問題となるような合理化が行なわれてきた」⁵⁷⁾からである。そして、「会社提案の大形工場休止が銑鋼バランスを崩すことになり、現在の銑鋼一貫体制を崩壊させ、やがては高炉廃止を含む釜石製鉄所の縮小につながるのではないか、という懸念が大きかったからである」⁵⁸⁾。しかし、「会社が中期生産構造問題に、「不退転の決意」で臨んでいること、したがって釜石大形休止提案の撤回はむずかしいことが明らかになり」、曖昧な「釜石製鉄所の将来ビジョン」が示されると（11月29日中央・箇所臨時経審）、及び腰となり、受け入れた（1979(昭和54)年12月18日労使委員会）。

広畑労組は、減量経営に「可能なかぎりの協力をしてきた」にも関わらず出された提案に当初は「断乎容認できないもの」であったが、やはり曖昧な「広畑製鉄所の将来ビジョン」で「納得」し（11月27日中央・箇所交渉）、人選問題への対処で決着した⁵⁹⁾。

光労組は、「光製鉄所の歴史は線材の歴史ともいえる」が、その第1線材工場の休止は、「設備的には老朽化して」いる「第2線材へと地すべりの縮小の方向をたどるのではないかという不安がたいへん大きかった」⁶⁰⁾の

49) 同上 pp. 821-824

50) 同上 pp. 825-826

51) 同上 pp. 825-829

52) 同上 p. 830

53) 同上 p. 833

54) 同上 p. 833

55) 同上 p. 834

56) 同上 p. 835

57) 同上 pp. 835-836

58) 同上 p. 835

59) 同上 pp. 841-845

60) 同上 pp. 845-846

である。それに対する曖昧な「将来ビジョン」が出されたので(11月29日中央・箇所交渉)、受け入れ(翌1月9日単組中央委員会)、人員措置の処遇問題に重点を移し、収束していった⁶¹⁾。

なお、経営側から出された「将来ビジョン」に関して、内容は特に触れなかったが、いずれも「曖昧な」と指摘したのは、言質として将来を拘束するような性格を有するものではないからである。内容を反故にしても、その後の情勢の変化故と、幾らでも言い逃れできる程度のものでしかなく、それに「納得」した組合側もアリバイ作りでしかなかった、と言わざるを得ない。

設備休止の影響は、社員のみならず、協力会社及びその社外工にも及ぶことは言うまでもない。そこで、新日鐵労連として、「新日鐵関連協議会との連携、共闘を強化し、取り組むこととする」⁶²⁾とした。なお、「全国的な新日鐵関連労組の連携は、1978年(昭和53年)1月にこれまでの代表者連絡会議から新日鐵関連労組協議会に脱皮したばかりだったけれども、この中期生産構造への取り組みは、中央に協議会組織をもっていることの力が大いに発揮された取り組みだったのである」⁶³⁾と評価しているが、主として「当該4関連協および対象組合」、つまり設備休止製鉄所毎の関連労組協議会及びそれに加盟している労組がその個々の労使で折衝し、あるいは当該箇所の製鉄所(の経営側)と折衝した⁶⁴⁾。「雇用の確保」が主要な折衝事項であるが、全社的な施策であり且つ新日鐵労連(中央)及び単組(箇所)が設備休止を受け入れ、所間の人員配転に応じたのであるから、その枠組みの中で箇所毎の協力会社(社外工)の「雇用の確保」が実効的でないことは自ずと明白であり、実際の「成果」の記述は全くなされてないが、例えあったとしてもごく些少な限られたものでしかなかったであろう。

新日鐵労連並びに新日鐵関連労組協議会の連携という事態にまで広がった問題に対して、上部団体である鉄鋼

労連は、どのような関与をしたのであろうか。問題の大きさからして、指導性を発揮して然るべきことであつたらう。ところが、『鉄鋼労連運動史』を見ても、当該時期に関して春闘や「労働戦線統一」論議の記述があるばかりで、新日鐵の「中期生産構造問題」並びにそれに対する新日鐵労連等の取り組み、更には鉄鋼労連としての関与や指導に関する記述は全くない⁶⁵⁾。こういう問題にこそ、産別組織として鉄鋼労連が精力的に関与するべきではなかったか。

ここで、取り敢えずの纏めをしておこう。中期生産構造問題の施策、それに関する労使交渉、労働組合の取組みを通じて、合併後の「融合」「一体化」は大いに進展した。設備休止の4製鉄所9設備に直接該当する製鉄所に留まらず、全社的に我がこととして、一体感を持って取組んだ。それ故、「融合」「一体化」のピークと言い得る。設備休止というネガティブな事態、望ましからざる事態においてではあるが、そうだった。しかし、それ以降、再び「分断」が始まったのである。

(3-3) 中期生産構造問題を巡る研究

(3-3-1) 上田修(1999)、「減量経営」下の要員管理

上田修は、「中期生産構造問題」に関わって経営側が提示した「将来ビジョン」が短時日に反故にされた経緯を、次のように示している——「「中期生産構造」の策定後、1979、80年と新日鐵は、他高炉メーカーと共に、シームレスパイプブームに恵まれ、業績を改善した。しかし、景気の回復が短期間のうちに終わり、1982年には粗鋼生産が1億トンの大台を割るという事態が生じた。新日鐵においても1981年には3000万トン台を割り込み、さらに1982年には2700万トンへと落ち込み、「ピーク時に比べて実に1400万トン、率で30%以上の減産状況となった」。第二次不況の始まりである。この事態を受けて、1982年8月、室蘭、広畑の高炉休止、改修工事を終わって火入れを待つだけになっていた堺第二高炉の待機措置を講ずるという「低生産下の緊急対策」が立案された。

61) 同上 pp. 847-850

62) 同上 p. 814

63) 同上 p. 851

64) 同上 pp. 851-852

65) 鉄鋼労連(1981) pp. 488-529。なお、第四編が「中村新委員長 宮田路線を継承」と題されているように、当該時期は新日鐵出身の宮田義二や中村卓彦が鉄鋼労連の会長ないし中央執行委員長に就任しており(同 pp. 487, 748)、その出身母体であり且つ最大手企業連の問題に無関心であるはずもないことからしても、運動史の黙示的な記述(あるいは無記述)は理解し難い。

こうした経緯を経て、「低生産下の緊急対策」をより拡大する形であらたな合理化政策が検討され、1984年1月に「生産設備対策」として新日鉄労連に対し提案された⁶⁶⁾のである。

一連の「経営合理化政策の展開は、「中期生産構造問題」の前後を含めると（繰り返しにもなるが）、1974年1月に第1次エネルギー計画、1974年2月に新体制のエンジニアリング事業本部設置、1975年2月に不況対策推進委員会、1977年6月に社長達示「経営体質改善の推進に関する件」、1977年6月に組織改正、1978年1月に「(あらたな)基本目標と方針について」発表、

1978年10月に「中期生産構造」の提案、

1979年6月に組織改正、1980年に第2次エネルギー対策、

1982年2月に低生産下における緊急対策、

1984年1月に「生産設備対策」の提案、

1987年2月に「中期総合計画」提案、

というように行なわれた⁶⁷⁾。

「生産設備対策」は、「[中期生産構造]で打ち出された全社最適生産構造の確立をより一層強く追求するものであった⁶⁸⁾と上田は捉えているが、「全社最適生産構造の確立」の追求はその通りであるが、決定的に異なることがある。「中期生産構造」の「将来ビジョン」でも取り繕っていた「各製鉄所とも高炉二基体制を維持する」という「前提」をはずしたことである⁶⁹⁾。それにより、「現有の9製鉄所をそれぞれ総合製鉄所と生産品種に限定した製鉄所へと再編成することを意味する⁷⁰⁾」のである。第1の「分断」である。銑鋼一貫の新鋭設備を有する君津・大分製鉄所と、限定品種生産の釜石製鉄所等との将来性は雲泥の差があると言わなければならない。次いで、「要員管理政策の転換を支え、促進する条件として、要員運用面でのフレキシブル化が、1977年、81年、86年の

労働協約改訂時に進展した⁷¹⁾。それにより、「コア労働者と必要に応じて時間単位で作業長単位を越えて応援をおこなう機動班」という二層の要員編成が可能となり、「特定工程における一定の生産量を前提とし、労使の交渉によって決定されたネット人員による運営という枠組みを掘り崩すまでになったのである⁷²⁾。第2の「分断」である。労働組合が締結した労働協約により、関与が難しくなり、経営側の裁量による要員管理が増々強化されたのである。従って、最早「融合」「一体化」が進展することはない。むしろ、後退を余儀なくされたのである。更に、別の動向により、非一体化が着々と進展して行くのであるが、それに関しては(5)節で詳細に辿ることにしよう。

(3-3-2) 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—「組織の希望」と雇用保障—」

青木宏之は、上田とほぼ同じ対象を取扱っているが、釜石製鉄所の労使に焦点を当て、やや異なった事情を掘り起こしている。釜石製鉄所は、「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、出鉄量も傾向的に減少して⁷³⁾いったが、「1989年に全ての高炉を休止したことにより、鉄鋼生産の3工程のうち、銑鋼工程はもとより「製鋼工程もなくな⁷⁴⁾り、圧延工程だけになってしまったのである。「中期生産構造問題」の際のことだが、単位組合である釜石製鉄所労働組合は、「闘う対象を二つ抱えなければならぬ」らず、会社と、それから新日鉄労連の押さえ込みに抗しなければならなかった⁷⁵⁾、とのことである。つまり、「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」のであり、「釜石労組の合理化反対要求が全社レベ

66) 上田修(1999)、「[減量経営]下の要員管理」『桃山学院大学総合研究所紀要』第25巻第1号、(pp. 25-36のうち) p. 29、桃山学院大学

67) 同上 p. 28

68) 同上 p. 31

69) 同上 p. 31

70) 同上 p. 31

71) 同上 p. 34

72) 同上 pp. 34-35

73) 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—「組織の希望」と雇用保障—」『Journal of social science』第59巻第2号、(pp. 35-62のうち) p. 39、東京大学

74) 同上 p. 46

75) 同上 p. 49

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⁷⁶⁾、とのことである。

「中期総合計画」の際のことだが、「中期計画は全社的に決定される事柄」であり、「生産設備の再編についても本社決定事項である。製鉄所長は通常役員でもあり、そうした意思決定には関与するものの、全体の中の一人にすぎない」。「本社に出向いて、合理化問題について数多くの折衝を行なっ」たが、「所長1人に対して、本社の専務3人が向き合う形で」、「労使間だけではなく社内においても釜石の将来を模索する立場とそれと反対の立場とが存在しており、交渉が行われた⁷⁷⁾」のである。つまり、釜石労組は釜石製鉄所の所長等経営陣に関しては「一定の評価をしてきたが」、「むしろ本社対事業所という対抗図式が強く意識され⁷⁸⁾」、労働組合においても新日鐵労連と単組釜石労組という対抗が意識されるようになったのである。

「中期生産構造問題」でも始まってはいたが、「中期総合計画」でより顕著になってきたのは、「融合」「一体化」の阻害というより、高炉存続と高炉中止の製鉄所の「分断」である。最早旧八幡系と旧富士系の「融合」「一体化」如何ではなく、スクラップ・アンド・ビルドにおける高炉存続（ビルド）対高炉休止（スクラップ）の選別決定によるあからさまな「分断」の顕在化が新たな問題となってきたと言える。

青木は、釜石製鉄所における労使の「一体感」や地域との「一体感」に「組織の希望」を見ようとしているが⁷⁹⁾、戦時中のピーク時14,000名超はともかく、1960年代前半までは6,000名前後の従業員を擁していた釜石製鉄所が⁸⁰⁾、1980(昭和55)年には3,312名にまで減少し⁸¹⁾、2017(平成29)年10月1日現在では僅か310名となってしまっ

ている⁸²⁾。それに加えて、高炉はなく、鉄源を君津製鉄所から供給され、「線材供給基地として存続している⁸³⁾」だけの推移に「希望」をみることは如何にもフィクショナルである。

(3-3-3) 仁田道夫 (1988), 『日本の労働者参加』

仁田道夫の当該研究は、「おもに日本の鉄鋼産業を舞台として、職場、部門、事業所、企業の各レベルで展開されている労働者参加の実態を描いたもの」であり、自主管理活動（第一章）、要員合理化をめぐる労使協議（第二章）、配置転換をめぐる労使協議（第三章）の後、生産構造調整を巡る労使協議（第四章）を取上げており、第四章には「労働組合の経営参加」という副題を付していることから、最重要な論題と言える⁸⁴⁾。具体的には、新日鐵の「中期生産構造問題」を取扱っており、前掲の2つの研究よりも刊行年は古いが、単行書の1章を割り、量的にも多いので、最後に取上げることにした（なお、仁田は青木宏之の師とも言える研究者である）。労働問題の研究で社名等を匿名とすることが1つの慣行となっており、仁田もS製鉄・C製鉄所と匿名で称呼しているが⁸⁵⁾、新日鐵・釜石製鉄所であることは明白であり、ヒアリング情報等の出所を秘匿するために匿名とすることは致し方ないとしても、部外者でも閲覧可能な刊行物等を出所とする研究での匿名化は甚だ疑問である。

仁田は、「中期生産構造問題」の核心を「均等減産体制から全社最適生産体制への転換という問題である⁸⁶⁾」と捉えている。それは、1984年の「生産設備対策」並びに1987年の「中期総合計画」で増々顕著になることだが、1978年の「中期生産構造問題」でも確かに十分窺えることである。そして、釜石の労使が「部分最適化」（所別最適生産）を追求し、本社経営側（とその意向を汲んだ

76) 同上 p. 50

77) 同上 pp. 56-57

78) 同上 p. 56

79) 同上 pp. 59-60

80) 同上 pp. 38, 39

81) 新日鐵 (1981) p. 637

82) 日本製鉄 H P (https://www.nipponsteel.com/works/east_nippon/kamaishi/about/outline.html, 2020/08/03, 22:41 検索)。なお、最早釜石製鉄所の名称も消滅し、「東日本製鉄所釜石地区」と改称されている。

83) 青木 (2008) pp. 54, 59

84) 仁田道夫 (1988), 『日本の労働者参加』 pp. i, v-x, 東京大学出版会

85) 同上 pp. 239, 240, 他多数

86) 同上 p. 242。「所別最適生産から全社最適生産への発想転換」(同 p. 259) とも言い換えている。

新日鐵労連幹部・執行部)の追求する「全体最適化」(全社最適生産)に屈したことは、前掲の通りである。経営的には、当然のことであろう。

但し、「中期生産構造問題」では、経営側が「全社最適生産体制」の露骨な言明は差し控え、「将来ビジョン」の提示により、未だカムフラージュし曖昧に量している。仁田は、「将来ビジョン」をめぐる労使のやりとりの「機微」に触れている⁸⁷⁾。組合側としては、特に設備休止製鉄所の単組にとって死活問題であり、新日鐵労連(中央執行委員会)にとっては経営側の提案を受け入れるために、反対単組(釜石労組等)を説得し抑え込む必要がある、そのためには「将来ビジョン」の提示は欠かせないことであったが⁸⁸⁾、経営側としては「将来の不確かさに対する懸念と共に」、「重要な経営権事項について、組合側の要求に応じた形で回答することは好ましくない」という配慮も当然あったに違いない⁸⁹⁾が、仁田の判断では、「労働組合の積極的協力を確保することが重要であるとの経営側の判断」により、「将来ビジョン」の提示に踏み切らせた⁹⁰⁾、とする。妥当な解釈であろう。

新日鐵労連傘下の単組において、設備休止対象製鉄所の4単組と、対象外単組における新鋭大型製鉄所単組と、それ以外の単組では当然の如く利害は異なるが、「四単組だけの問題ではない。今後他の製鉄所に波及しかねないので、お互いの組合エゴを捨てて強い結束で交渉してほしい」というB労組(室蘭製鉄所労組)、「今回Gには提案されていないが今後不安である。この問題は連合会全体のものと思う」というG労組(堺製鉄所労組)、「C製鉄所から転勤した組合員の多いF製鉄所(新鋭大型製鉄所の一つ)の組合から、C労組への心情的支持が表明され、「対象組合の意向を十分尊重し、連合会全体で取

組んでほしい」というF労組(名古屋製鉄所)の意見が出され、「連合会の対処方針に対する対象外単組をふくむかなり堅い意思統一が成立した」⁹¹⁾のである。但し、「このような結束が、あくまで連合会の対処方針の線で得られているのであり、C労組のもともとの方針である「休止撤回」方針への一致した支持があるわけではないことである。もし、C労組が態度をかえず、あくまで非妥協的な立場をとった場合にも、他単組がこれを支持して最後まで共同歩調をとるかどうかは疑問であった」⁹²⁾のである。かくして、経営側の提案を受け入れ、人員配転の細部の協議へと収束していったことは、前掲のとおりである。

仁田は、「配置転換をめぐる労使協議」の検討の纏めとして、「「経営権・人事権」と「労働権・生活権」の折り合いをつける形で問題が解決・処理されたについては」、「長期にわたる労使協議の積み重ねの結果形成された労使慣行が大きな役割を果たしている」⁹³⁾とするが、一方で「要員合理化をめぐる労使協議」の検討の纏めとして、「この三〇年間に要員合理化が徹底的に進められ、A製鉄所における労働生産性の飛躍的向上に少なからず寄与してきたことを考えあわせると、こうした要員問題をめぐる労使協議の充実が、要員合理化に対して強い阻止的作用を及ぼしたとはいえない」⁹⁴⁾とする。これらはどう整合するのであろうか。まして、経営側が「将来ビジョン」を出したこと以外は全て当初提案通りで収束した労使協議が、どう評価すれば「労働組合の経営参加」と虚偽広告的なことが言えるのであろうか。協議経過を追跡する上では参考になるが、このような捉え方は到底承服することができない。

87) 同上 pp. 262-266

88) 同上 pp. 263-265

89) 同上 p. 262

90) 同上 p. 279

91) 同上 pp. 268-269

92) 同上 p. 269

93) 同上 pp. 234-235

94) 同上 p. 161