

木村保茂・藤澤建二・永田萬享・  
上原慎一著

## 『鉄鋼業の労働編成と 能力開発』

評者：山垣 真浩

### 1 本書の内容

本書は「わが国最大の規模を誇るY社B製鉄所」(283頁)の1990年代以降の合理化の実態を、企業調査、労働組合調査、労働者調査という3つの調査ルートから明らかにした大作である。4名の著者による序章+5章からなり、全章を貫くテーマが、徹底した要員合理化を行ってきた製鉄所における労働諸問題、すなわちその過程で生じた「かかってない矛盾」(3頁)の解明である。

第1章「鉄鋼業の合理化と労使関係」(木村)の主題は、協調的組合が「リストラ・合理化へどう対応し、その影響力はどう変わっていったのか」(25頁)の解明である。主な内容は、第一に85年のプラザ合意以降、鉄鋼労使関係には3つの「転換点」があるとされ、その一つ目は円高不況下での雇用保障面での労働側の譲歩、つまりY社直接雇用だけでなく、出向も「従業員の雇用保障」の枠内であるとの解釈変更を行って、社外企業への出向を容認し(87年)、さらに翌々年に構内請負企業への外注化に合意した一連の譲歩である。これによって本工の削減

と社外工比率の上昇が格段と進んだ。二つ目の「転換点」はバブル崩壊後において、「Y社自体が危うくなるという認識」から、Y社労連が出向者の転籍を容認(94年)したことであり、これによって労連の組合員数は94年の4万人から01年の2万人へと約半分に急減し、組合は役員数の減少など活動の縮小を余儀なくされた。三つ目は、97年頃から労使交渉で強調されはじめた「グローバリゼーション」への対応で、「アメリカ流の『市場原理主義』にしたがって、市場や株主の評価を第一義的に考える見地から(52頁)、「ストック(特別積立金)の回復」「有利子負債残高の減少」のほうを優先し、経常利益が一定程度上がっているのにベアわずか1000円と、賃金面で大幅な譲歩をしたことである(97年)。鉄鋼労連が翌98年から始めた、春闘の「複数年協定」化は、まさにこうした状況下で、望み薄な賃上げ春闘のエネルギーを隔年に振り分け、その分「政策・制度闘争」をより充実させるのがねらいであったことが明らかにされている。

第二に、要員合理化をめぐる労使協議について、70年代後半に労使協議が要員合理化に対し「強い阻止的作用」は持っていなかったという仁田道夫のよく知られた発言を、「経営の行動にある程度の影響を及ぼす『弱い阻止的作用』は有していた」(60頁)と解釈するならば、いまや2000年現在では「『弱い阻止的作用』さえ果たせなくなっている」(62頁)と主張されているのが注目される。その根拠は、要員削減によって「ミスやトラブル」あるいは「大きな事故」が起きる恐れが話し合われるような場合でも会社側要求に沿って要員削減が実施されていること、また組合員意識調査で「仕事量に対し

て要員が少ない」との回答がますます増え、2000年では40.2%に達し不満事項のダントツの1位となっているが、これは「要員削減のマイナスを排除」する「修正」が行われていないことを意味すると考えられること、である。

第三に、こういう状況下における組合員の組合に対する意識が、インタビュー調査によって明らかにされており、組合は「御用組合」「会社の言いなり」だという意見や、「組合離れ」、組合「無関心者」が増えているという意見が数多く聞かれたという。以上のように、本章からは労働組合の現状に対する批判的なメッセージが読み取れ、評者は強い説得力を感じた。

第2章「本工の労働と能力開発」（永田）の対象は、鉄鋼の三大工程たる高炉、製鋼、圧延厚板の各工場の本工ライン労働者である。注目すべきは、第一に各工程でのシビアな要員合理化の実態が詳らかにされていることである。製鋼工場を1つとれば、01年前後に要員数が112名から74名に38名減少した。このように各職場の人数の変化まで明らかにされているのは貴重である。各職場に共通する要員削減手段の3本柱は、機械化、労働者各人に対する業務割当の見直し（業務再編）、構内請負企業への外注化である。

第二に、シビアな要員削減の結果として、高炉と製鋼工場ではかつて行われていた多能工化教育が暫く取りやめになっている事実である。なぜなら多能工化教育は、要員のオーバーな配置が実施の前提条件だが、もはやその余裕がないからである。もし要員に余裕ができて多能工化教育を行うとしても、以前と違って、将来の主任・係長候補となるような人物を選抜してから行うという。

第三に、鉄鋼ライン労働は、三大工程のいずれも「今なお、熟練労働」であることが繰り返し強調されていることである。著者の根拠は、

コンピュータ制御化によって鉄鋼ライン労働は監視労働化したのが、それは「CRT画面上の数値を瞬時のうちに読み取ると同時に操業状況を判断して、その上で修正をかけるという制御指示労働を行っている」のであり、「そこには経験に裏付けられた操業知識が要求されている」ことに加え、「さらに、オペレータはこうした計器室内における監視・運転のみならず、各種設備の点検作業をも行って」おり、「しかも、肝要な点は前者に比べると相対的に後者の設備点検業務がより拡大」しているからである。ところが前者については「コンピュータ処理能力の飛躍的な進歩によって、経験的熟練は確実に後退しつつある」とされ、しかし「その一方で、点検業務の拡大に伴う設備に関する知識、点検能力の向上が求められている」（152～3頁）。要するに、経験的熟練は後退しつつあるが、その一方で設備点検業務が拡大して設備に関する知識の向上が求められているので、「今なお、熟練労働」だというのである。

第一、第二の点は説得力ある事実発見であるが、第三の、経験的熟練は後退したが点検業務が拡大しているので「今なお高度な熟練」（153頁）だとする著者の見解は、議論を呼びうる。後に改めて検討しよう。

第3章「保全工の労働と能力開発」（上原）の対象は、本工の保全工である。本章で注目すべきは、第一に保全部門でも90年代後半に激しい要員削減が実施されたことである（ここでも各職場の人数の変化が調べられている）。その結果として保全工1人当りの「受け持ち範囲が広がり、業務量は格段に増えた」、つまり労働負荷が上昇した。また要員面の事情から保全工としてのキャリア養成期間の半減（10年→3～5年）を余儀なくされた（168～9頁）。

第二に、ライン労働者と保全工との分業関係について、これは2章の論点とも関係してくる

のだが、前者の設備メンテナンスは日常点検や掃除のレベルで「純粋な設備トラブルに関しては危険でもあり、ライン労働者がその修理にかかわることはほぼない」とされ、ある保全工の「ラインマンのやるメンテはほとんど意味がない。掃除をしてきたとかだけで」という発言が紹介されている。ライン労働者が担当するメンテナンスの領域は、日常点検に加えて、溶銑がこぼれたとか、溶銑が機械に絡んだなどの、現場ではよく起きる、工程のスムーズな進行が妨げられたときへの対処である。これらは「ライントラブル」と呼ばれ、「純粋な設備トラブル」とは区別されている、という（175～6頁）。

もっとも、一部の職場（下工程）では、ライン労働者が若干保全作業の領域に関わるようになってきているが、「それでも相当の留保が必要である」とされている（176頁）。

このように、ライン労働者のメンテナンス技能の評価について、3章の著者は「相当の留保が必要」との立場を取っており、点検業務が拡大しているので今なお熟練労働だとする2章の著者とのあいだには、少なからぬ温度差のあることが読み取れる。

第4章「人事・処遇制度の再編成と能力主義の強化」（藤澤）では、97年のブルーカラーとホワイトカラーの系列区分の廃止とブルーカラーの職務給制度の廃止（職能給化）の要因とねらいについて分析されている。ここでも理解のキーワードは要員削減である。ブルー・ホワイト間の系列区分の廃止については、組合が期待した両者間の処遇上の格差解消は実現しなかったが、ブルーカラーのみに存在した労働組合との要員協定の範囲縮小という会社の目的は達成されたことが明らかにされる。これにより要員削減を含めた要員配置の弾力化が実現した。またブルーの職務給制度の廃止によって、査定部分が大幅に拡大した職能給になったが、これも

一方で「職務」概念の無意味化によって「職場要員算定の基礎を解体」することにねらいがあり（205頁）、他方で査定強化は新たなインセンティブ手段の導入がねらいだという。というのは、厳しい要員合理化によって職場の係長や主任の業務負担が著しく増し、「仕事に追いまわされる」管理職ポストに若手が魅力を感じなくなると、昇進を望まない者が増えてきたり、あるいは長期にわたる採用抑制によって若年層での労働者間競争が機能しなくなってきたりして、会社は新たなインセンティブ手段の構築を迫られるようになったからである。

第5章「社外企業における労働編成と労働の特質」（上原）では、構内請負企業への外注化問題と社外工の労働が分析されている。ここでもキーワードは要員削減であり、それは外注化による本工の削減だけでなく、社外企業自身による要員合理化も含んでいる。まず外注移管については、1章で触れた89年の労使合意以降飛躍的に進み、品質に関わる部門や、難易度の高い業務までも移管の対象になった。これに対して組合は、社外工の習熟問題について指摘するのみで、原則合意という立場をとった。この結果、B製鉄所での社外工比率は確実に上昇した。しかしそれと同時に社外工の絶対数は減少しているのである。

つまり社外企業自身も要員削減を行っており、その手段はY社同様、機械化、更なる外注化（二次下請化）、労働者各人に対する業務割当の見直し、すなわち「多能工化」による。ここでの「多能工化」とは「比較的単純な作業の累積としての多能工化」である（268頁）。例えば、要員削減によって従来は「危険をとまなうため、積み込み業務を担当しないこととされていたトラックやトレーラーの運転手」が車を降りて「自動吊り具を利用して積み込みを行う」ようになったケースであり、「このような形で、

要員削減と多能工化が展開したのである」(265頁)。そして「これを繰り返すことが長時間労働や労働災害の温床となって」おり(271頁)、B製鉄所でも労働災害は増加、2003年1月～2006年8月で発生した14件のうちの11件は社外工だという。

このように社外工職場は危険な作業、高熱労働(軽い火傷はしょっちゅう)、長時間労働(本工4直3交替に対し、3直3交替、運輸部門では1直12時間の2直2交替)が多く残存している。また多くは不熟練労働であるが、保全やクレーンのような間接部門では資格を要する技能職場がある。近年では直接部門でも習熟を要する職場が現れるようになってきているが、この場合の社外工はY社からの出向者や転籍者が多く、固定人件費の節約を目的とした一職場丸ごとアウトソーシング、つまりヘルメットと作業着が変わっただけで人は同じというケースも珍しくないという。しかしこうした職場でも以後はプロパーの社外工が、彼らから仕事を教わりながら従事していくことになるのである。

## 2 ライン労働者の熟練をめぐって

—点検業務の拡大は新たな熟練を意味するか

2章の著者はコンピュータ制御化の進歩による経験的熟練の後退を認めたくえで、その一方で設備知識を要する点検業務が拡大してきているので、鉄鋼ライン労働は「今なお、熟練労働」だということを強調していた。しかし点検業務の拡大は新たな熟練を意味するのだろうか。

まず、なぜ設備点検業務が拡大してきたかという点、それは要員削減の結果である。ある圧延職場において要員が「2名から1名へと削減された」結果、「2名でカバーしていた設備を1名で見なければならぬために『稼動範囲は増える』し『持ち分の範囲は増える』こととなり、『首をそれだけ振らなければならぬ』

ったと紹介されている(129頁)。ここから読み取れるのは、求められる技能の上昇というより、むしろ作業範囲の拡大による労働負荷の上昇である。

これに関連してマルクスは『資本論』の中で「労働の強化」には「2通りの仕方がある——すなわち、機械の速度の増大と、同じ労働者によって監視される機械設備の範囲または労働者の作業場面の範囲の拡大とによってである」と述べている(第1部、原434頁)。この指摘は正しいと思うが、だとすれば要員削減の結果としての点検業務範囲の拡大は、新たな技能の獲得よりも「労働の強化」と理解すべきではないか。たとえ作業範囲の拡大が、点検すべき設備についての一定程度の新たな知識の習得を要求するとしても、である。しかも3章で紹介されていたある保全工の「ラインマンのやるメンテはほとんど意味がない。掃除をしてきたとかだけで」という発言は、オペレータの設備知識レベルを過大評価すべきではないことを示唆するし、1章で紹介されていた組合員意識調査での不満の最多回答が「仕事量に対して要員が少ない」だった事実と照合するならば、なおさらそういう印象を与えるのである。

これに対し、3章の保全部門でも要員削減の結果として1人あたりの「受け持ち範囲が広がり、業務量は格段に増えた」ことが紹介されていたが、保全工たちはこれを「『多能工化』とは言わず『多重化』と表現している」そうである(169頁)。このように捉えるほうが評者には自然である。つまり作業範囲の拡大という問題に何で対処するのかといえば、“技能の向上”で対処する面があることを全面否定するつもりはないが、主として“労働負荷の上昇”で対処されているのではないか<sup>①</sup>。したがって点検業務の拡大が新たな熟練を意味するという説は評者には説得的に感じられなかった。

もう一つ、評者は92年から2年余り同じ装置産業である石油化学工場で経理スタッフとして勤務した経験があり、本書を読んで製鉄所との共通点が多いと感じた。3交替のオペレータは監視労働が主だが、設備点検業務も行っているという点も同じである。しかし実際にオペレータと話（雑談も含む）をしてみると、工程のつながりや自分の作っている製品について「意外と知らない」という印象をもったのを覚えている。質問しても答えが返ってこないことがあるのである。これに対し、現場の課長代理（係長）やその下の若手大卒スタッフは驚くほどよく知っており、これと比べるとオペレータの知識はかなり下がるというのが私の印象であった。そんな個人的経験もあって私自身は、オペレータの知識を強調するような学説に、にわかには同意するわけにはいかないのである。2章ではほとんどが「係長」などの役職者へのヒアリングであるが、現場オペレータたちと直接に話してみると「係長」とは違った印象を受ける可能性はあると思われるのである。

疑問点を1つだけ述べたが、本書を読めば90年代から21世紀初頭における製鉄所の要員合理化の実態と問題点がつぶさに理解できる。これ

だけ対象の内側に入り込んだ研究にはめったにお目にかかれない。78年上梓の道又健治郎編『現代日本の鉄鋼労働問題』（北海道大学図書刊行会）と並ぶ北大教育学部旧産研グループの素晴らしい研究成果である。鉄鋼労働の専門家だけといわず、労働に関心のある人に広くお勧めしたい。

（木村保茂・藤澤建二・永田萬享・上原慎一著『鉄鋼業の労働編成と能力開発』御茶の水書房，2008年3月，297頁，定価5200円＋税）

（やまがき・まさひろ 大阪経済法科大学経済学部  
准教授）

- (1) 小池－野村論争の論点の核心も、国際比較で明らかになった「持ち場の広さ」に日本の労働者はいかに対処しているか、技能の高さだとするのが小池であり、労働の強度や残業で対処しているとするのが野村であったといえる。評者は後者説を支持する。小池説は労働強度の問題までも技能水準の問題に読み替えようとするところに不自然さがある（これについては、山垣 [2001] 「日本型《労働組合主義》労組の経営参加とその限界」社会政策学会誌第5号『自己選択と共同性』御茶の水書房，209頁）。

●敗戦直後の政治・社会運動の黎明期をリアルに描き出す、共同研究の成果

## 「戦後革新勢力」の源流

占領前期政治・社会運動史論 1945-1948

法政大学大原社会問題研究所／五十嵐 仁編 A5判上製・3900円（税別）

敗戦直後の食糧闘争から社会党の結成・共産党の公然化や、それとの関連で発展していく労働・農民運動。さらに、青年・学生、女性運動の展開…戦後革新運動の黎明期を史実に基づいて解きおこす。

大月書店 〒113-0033 東京都文京区本郷2-11-9 / 電話 03-3813-4651（代表）  
<http://www.otsukishoten.co.jp/>