

經濟論叢

第129卷 第4・5号

租税法院についての覚え書(上)	木崎喜代治	1
イギリス鉄鋼分塊・条鋼圧延工場における 労使関係の実態(1)	菊池光造	22
フランス電力における資本供与金制度の展開	藤井秀樹	48
ソ連邦の工業化と外国技術	林田博史	71
銀行の規模と成長	内田滋	93

書 評

R. N. トーマス, J. H. ハンタ編著

『発展途上世界における国内移住制度

——特にラテン・アメリカに関連して』

竹内勉	115
-----	-----

昭和57年4・5月

京都大學經濟學會

イギリス鉄鋼分塊・条鋼圧延工場に おける労使関係の実態 (1)

——新工場の操業をめぐって——

菊 池 光 造

は じ め に

本稿は、「イギリス自動車・鉄鋼産業の工場レベルにおける労使関係の実態調査」を目的として、1978年（予備調査）から79年（本調査）にかけて実施された労使関係海外調査団・鉄鋼班（本隊員菊池光造、石田光男、支援隊員氏原正治郎、松崎義）による調査結果の一部を、全体報告書作成への中間段階として、筆者の責任においてとりまとめたものである。我々は、イギリス鉄鋼公社 British Steel Corporation (BSC) のスカンソープ事業所を対象として、製鋼工場と分塊・条鋼圧延工場との二工場を調査したが、ここに中間報告として整理したものは、分塊・条鋼圧延工場に関するものの一部分である。

I 課 題 と 対 象

問題意識

イギリス労使関係調査に取り組むに当たって、我々の問題意識はつぎのようなものであった。イギリスは、すでに長期間にわたって現代資本主義が内包する困難な問題群に直面し続けてきた。経済成長の停滞、激化する国際競争のもとの競争力＝コスト問題、持続的インフレーションと国際収支の壁などがこれである。イギリス資本主義は、こうした問題群を深刻な形で抱え、あらためてその「危機」を語られることにもなったのであるが、このような状況に対して、イギリスの産業界および政府は、それなりの対応策を講じてきたといってよい。

だが、1960年代のいわゆる「所得政策」の帰趨に象徴されるように、新たな対応策の多くは挫折に終るか、期待された効果を発揮せずに終ることになった。

勿論、イギリス経済の危機的停滞の原因としては、イギリス産業界における企業者精神の衰退、多年にわたる設備投資不足、経営組織および管理の非効率性などがあげられるが、かの所得政策を実質上破綻させた力が基本的にいって労働者の「下からの圧力」にあったことに表現されているように、従来のイギリス労使関係のあり方がイギリス経済の効率性回復を制約するひとつの大きな要因となっていることは否定できないであろう。「強い労働組合」を抱えこんだ場合の現代資本主義は、いかなる命運、どのような道程を辿ることになるのか、これが我々の関心の根底にある問いでもある。その場合問題は、すでに多くの指摘があるように、なによりもイギリス労使関係の構造的体質にあるといっていよい。すなわち、企業経営、使用者団体、そして政府の政策に対して、労働組合の中央団体や全国組合の上部機関が協調的に対応した場合にも、^{シロップ・}職場委員^{スチューアード}クラスのリーダーに率いられた職場の下部労働者の反抗によって、全国協約の内容事項や、上部機関での合意事項が現場で遂行されず、事実上破棄されるか死文と化してしまうという点である。イギリスにおける労働組合運動の強さの根は工場・職場レベルにおける労働者の力にあるといっていよい。それだけに、A. フランダースが労使関係制度における「下からの挑戦」¹⁾と呼んだこの構図を含めて、イギリス労使関係の従来構造を変革することなしには、国際競争に対応できる生産性の向上も遂に不可能だという点では、多くの実務家、政策担当者の認識は共通していたといえる。1960年代から70年代にかけての「生産性交渉」の推進、「団体交渉機構の改革」の提言、そして「労使関係法」制定の試みなどは、いずれも、このような状況認識の線上にうみ出されたものであったといえよう。

ところで、このような経緯をへてきたイギリス労使関係は、1970年代、とりわけ「石油危機」を契機として世界を支配した経済停滞のもとで、いかなる方

1) A. Flanders, *Industrial Relations-What is wrong with the System?* 1965, Chap. 5.

向を辿ろうとしているのだろうか。こうした問題についても、イギリスにおける諸著作や二次・三次資料に頼ることなく、日本人研究者としてみずからの眼で事態の微妙なひだにまで立入って実態を確認することが、ひとたびは必要な道程だといってよいだろう²⁾。

鉄鋼調査の課題

以上のような問題関心を抱きつつ調査に向う場合、鉄鋼産業に引きつけたところで、どのように課題を設定すべきであろうか、ここでは、1979年3月12日、本調査への出発直前の調査団研究会に提出した筆者の「鉄鋼班本調査概要(案)」の中の一文を収録しておこう。

鉄鋼調査の課題

- a) 1960年代以降、国際的にみて明らかに劣勢に立ったイギリス鉄鋼業は、急速な合理化・生産性向上を迫られたのであり、1967年の鉄鋼業再国有化と長期合理化計画の推進、これを支える労使関係の改革によってこの課題に答えようとした。
- b) 従来、イギリス鉄鋼業の労使関係は、極めて安定的なものであったが、この合理化計画の遂行にともなって多くのあつれきを生み出し、職場労働者の反抗を惹起しつつあるかにみえる。この労使関係の一定の動揺は、鉄鋼合理化政策の成否をも制約する可能性があるといえよう。
- c) この場合、従来の鉄鋼労使関係の安定性は、自動車産業等の労使関係と異って、プラント・レベルで定着性の高い労働者との間に独自の労使関係制度を発展させ、多くの「慣行」を蓄積してきたことによると考えられる。
- d) したがって、我々の調査は、政府の産業・経済政策の動向、国有企業 BSC の経営方針、労務管理政策などの分析をふまえる一方、プラントお

2) 以上のような問題意識でイギリス労使関係調査に向う場合、当然一方で我々は石油危機以降の不況・低成長の過程でイギリスの事態とは大きく異なる経路を辿った日本労使関係との比較を念頭に置いていることはいうまでもない。

よび職場レベルにまで降りて、かの「労使関係安定」の内実とその存立条件を解明し、合理化の進展に伴う変化の方向を検出するものでなければならない。かくて、我々の作業は以下の諸点に留意することになる。

- ①労使の交渉・協議の実態と「慣行」にまで立入った安定的労使関係の構造と性格の分析。
- ②このような労使関係の歴史的(社会的)客観的存立条件の分析。
- ③このような安定的労使関係の内在矛盾の検出。
- ④合理化の進行、存立条件の変化に伴う矛盾の顕在化・展開方向の分析。

調査を終了した時点で振り返れば、いくつかの修正すべき点や、より具体化すべき点が目につくとはいえ、我々は、ほぼこのような方向で調査を実施してきたのであった。ここでは補足的に以下の点にふれるにとどめよう。鉄鋼産業の場において、経営サイドからする労使関係変革の可能性を迎える場合、そこには二つのルートがあったといえる。第1は既存製鉄所・工場の閉鎖と新工場の建設、すなわち、いわゆるスクラップ・アンド・ビルドを契機とする労務管理の強化であり、第2は執拗に進められる「生産性交渉」の試みである。この第2のルートについては、我々の調査対象に即してそれがいかに展開されたかを別稿で追跡する予定であり、その際に詳述することとして、今は第1の点についてのみふれよう。第1のルートを労使関係変革との関連で問題にするのは、読者に一見奇異の感を抱かせるおそれもあり、若干の説明が必要であろう。いわゆるスクラップ・アンド・ビルドの合理化が、老朽設備の廃棄、新鋭技術・新生産方法・工程改善等の導入によって生産性を一挙に高める可能性をもつことはいうまでもない。むしろ、ここで注目すべきは、同時にそれが新工場への人員配置、管理体制の新規編成を機に、労使関係上の転機を招来するという側面についてである。

とりわけ鉄鋼業の場合、生産の基幹的担い手である主工程労働者(現場では習慣的に production worker と呼ばれ、保全部門労働者 maintenance worker

と対比される)の労働組合はプラント・ベースで支部組織を置いており、現場レベルにおける全ての組合規制は、成文協約によるものはいうまでもなく、いわゆる「職場慣行」custom and practice を含めて、プラント別の労使関係の中で形成されたものである。従って、それ自体の歴史をもつ旧プラント・工場の閉鎖は、当該プラントの労働組合支部の消滅を通じて、多年にわたる組合規制の全体系をさしあたり消滅させることを意味している。勿論、新設工場についてもスクラップ・アンド・ビルドをめぐる労働組合との交渉・協議、閉鎖工場からの配転交渉などによる制約があり、全くの白紙状態はまずあり得ないとしても、経営サイドにとっては、少なくとも新設工場において新たな労務管理体制を確立し、従来とは異った労使関係を形成する機会が提供されることになるといえよう。逆にいえば、労働組合にとっては、新設プラント・工場において、組合支部の新規建設に始って、職場規制を一步一步あらためて積み上げてゆく困難な作業を強いられることになる。このような労使双方の対応を、我々も具体的な調査対象に即して観察することになるであろう。

調査対象の設定

我々は調査対象をイギリス鉄鋼公社(BSC)スカンソープ管区の主力事業所であるスカンソープ製鉄所 Scunthorpe Works に定めた。

この製鉄所の主柱をなすアプルビー・フロディンガム製鉄所 Appleby-Frodingham Works (A-F ワークスと略称する)については、第2次鉄鋼国有化直後、未だに各製鉄所が私企業時代の性格を色濃く残していた1968年時点において、イギリス研究者と協力した間宏氏の社会学的労使関係調査が行われており、つぎのような位置づけがなされていた。

「A-F 製鉄所は US 社(国有・統合化以前の私企業ユナイテッド・ステール社を指す……菊池)の基幹工場とみてよいであろう。そればかりでなく、US 社がイギリス鉄鋼業の代表的企業であることを考えれば、その

基幹工場であることは、すなわち、イギリス鉄鋼業の代表的製鉄所であることを意味する」間宏「イギリスにおける工場内労使関係——製鉄所の事例研究——」現代産業労働研究会、調査報告第4集、1972年、12ページ。

このように、我々は調査を設計する段階で、この製鉄所がイギリス鉄鋼業の代表的製鉄所であるというインフォメーションを得ていた。さらに、我々の予備調査（1978年8月～10月実施）においても、BSC 本社でのききとりによって、間宏氏の調査以後におこなわれた新投資プロジェクト（BSC 内コード名称“アンカー計画”Anchor Project）の結実をふまえて、現時点においても設備・技術水準の面からも、またコスト・パフォーマンスの面においても、やはり BSC の代表的製鉄所のひとつであることが確認された。このアンカー計画は、次項でふれるように、旧工場の閉鎖とそれに代位する新鋭工場の建設、すなわちリプレースを中心としたスクラップ・アンド・ビルドを内容とするものであった。従って、我々の調査対象は、その対象製鉄所内部で、スクラップ・アンド・ビルドをめぐる労使交渉・労使関係の展開を追跡することのできる事例であるといえよう。

たしかに、「合理化と労使関係」という視角の絞りかたによっては、今イギリス鉄鋼業最大の問題は世界的鉄鋼生産能力過剰と激しい国際競争の条件下で、不採算製鉄所の全面閉鎖とこれに伴う大規模な人員削減、労働者の大量解雇であり、これをめぐる労使の対立・抗争こそが注目されることになる。現に我々の調査進行中にも、グレンガーナック製鉄所 Glen-garnock Works、コービー製鉄所 Corby Works などの閉鎖をめぐる労使交渉が進行していたし、現地本調査終了後約4ヶ月の1979年12月には、翌年に向けての全国賃上げを要求する諸労働組合に対して、BSC がウェールズ地方の製鉄所を中心に全国的な大合理化・工場閉鎖計画を提示し、これをめぐって1926年のゼネ・スト以来という3ヶ月に及ぶ鉄鋼業長期スト

ライキ(1981年1月第1週より4月第1週まで)が発生したのであった。4月始めになって、賃上げについて漸く妥協が成立したのにも、閉鎖・合理化——雇用問題をめぐって労使の激しい攻防が続いたのである³⁾。

1960年代末以降、70年代の合理化を通じてスカンソープの地においても当然工場閉鎖——人員削減の影響はあったが、この製鉄所ではリブレースによる前向きの新投資も行われたのであり、その意味ではむしろ恵まれた例であったといえる。この問題では他の事業所で、はるかに深刻かつ典型的事例があるといってよい。したがって、「工場閉鎖・合理化をめぐる労使対抗」という視点からすれば当然別の製鉄所を調査対象とすることが考えられる。その場合にはまた、労使関係の面でも、工場・職場レベルの問題だけではなく、政府や鉄鋼公社の産業政策・雇用政策や、労働組合の雇用闘争というより広い課題を含むこととなる。こうした課題を十全に明らかにするためには、おのずと別個の研究・調査プロジェクトが必要となるであろう。

いずれにしても、「工場・職場レベルの労使関係調査」に焦点をしぼる我々にとっては、イギリス鉄鋼業の日常的労使関係を解明する必要があり、労働組合の工場・職場における平時の営みを明らかにすることが、まずもって必要である。むしろこれをふまえることによって、ドラスティックな閉鎖・合理化に対応する労働組合の姿勢や行動様式を理解することも可能となるであろう。

このような意味合いにおいて、リブレース的スクラップ・アンド・ビルドと、これを舞台として労使関係が展開しているスカンソープ製鉄所を調査対象とすることには意義があるといえよう。

ところで、スカンソープ製鉄所は、その労使関係が「安定」しているという

3) この過程については別稿で検討する予定であるが、さしあたり、小稿「イギリス鉄鋼長期ストをめぐって」季刊『現代の労働』No. 21, 1980年夏季号所収、を参照されたい。

点でも定評がある。元来イギリス的労使関係の風土の中にあつて、機械工業とりわけ自動車産業における日常的な労使紛争の多発とは対蹠的に、鉄鋼業の労使関係はその安定性の高さにおいて観察者の注目を惹くわけだが、その中でもスカンソープは労使関係の安定性できわだっており、この点ではウェールズのランワン製鉄所 Llanwern Works とは対蹠的だといわれている。このような所を対象に選ぶことによって、逆に我々は、いわゆる安定的労使関係の内実がいかなるものであるのか、その安定要因と不安定要因、「安定」の外被のもとにある労働問題のリアルな構造などを把握することができるであろう。

労働組合についていえば、イギリス労使関係の通例に洩れず、「複数組合」multi-unionism 的状況があり、11の労働組合がスカンソープ製鉄所の労働者を組織している。労働組合の構成、交渉・協議の機構等については続稿で記述することとして、この稿では我々が組合員数の量的な面でも圧倒的な比重をもち、鉄鋼業の主要工程労働者 process worker を組織する「鉄鋼労働組合」Iron and Steel Trades Confederation (ISTC) を対象としていることのみを断っておきたい⁴⁾。

対象の概観

イギリス鉄鋼業は、1967年の「鉄鋼法」The Iron and Steel Act にもとづいて既存の主要鉄鋼企業14社が統合、国有化され「イギリス鉄鋼公社」BSC を形成した。これによってイギリス鉄鋼業生産能力の約90%が国有化され、主として小規模の特殊鋼メーカー、二次製品メーカーを中心に約10%のみが私企業として存続することになった。BSC は、民間14社が保有していた58におよぶ

4) イギリスの「鉄鋼労働組合」は正式な組織名称を永年にならなかつて BISAKTA=British Iron, Steel and Kindred Trades Association としてきたが、1920年代に従来の職種別組合の連合によってこのような産業別組織を構成した時から、交渉・運動体としては ISTC の名称を使用し、今では、それが正式組織名称となっている。

なお、ちなみにいえば、このようにプロセス労働者に焦点において鉄鋼業労使関係の実態を描くことは、従来主として機械工業の加工・組立・保全労働者をめぐる労使関係を素材として構成されてきた、日本におけるイギリス労使関係像に対してその欠落部分を補い、労使関係全体像の把握に寄与することができるであろう。

第1表 BSC 管区別従業員数・生産量

管 区 Division	従 業 員 数	粗鋼生産 (万トン)
スコットランド管区	12,900	160
ティサイド管区	24,800	290
スカンソープ管区	21,500	380
シェフィールド管区	35,300	300
ウェールズ管区	49,300	500
銅 管	30,700	110
鉄 鋼 化 学	1,800	
RDL Ltd (鉄鋼建設)	7,300	
BSC 本 社	7,800	
計	191,400	1,740

注) 数字は調査時点のものである。

従業員数は1978年8月時点(予備調査蒐集経営資料)

生産量は BSC, Annual Report and Accounts 1977-78 による。

製鉄所を管理するために、当初は製品別と地域別の二つの基準を用いつつ、これらをグルーピングし、各々に管区本部 Division を設けた。その後数次にわたる組織改変を経て、調査時点においては主として地域割によって5つの管区が確立されていた。

BSC の各管区別従業員数と生産量については、第1表を参照されたい。

我々の調査対象は、既にのべたように、スカンソープ管区の主力をなすスカンソープ製鉄所であり、本稿の直接の対象はその中でもアンカー・サイトの分塊・条鋼圧延工場である。

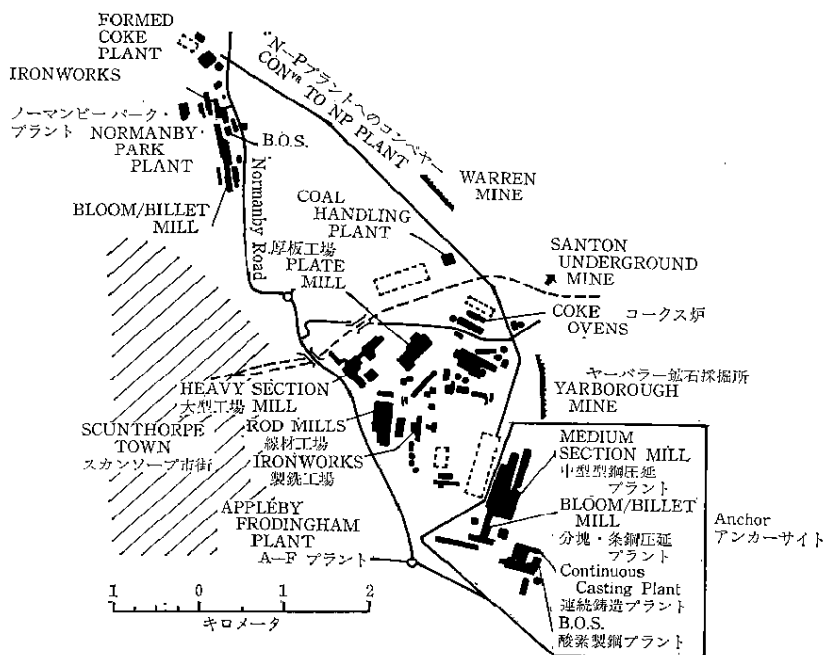
【スカンソープ管区】 スカンソープ管区はその名に示されるとおり、ヨークシャーのスカンソープ地方、スカンソープ事業所を主力としているが、他に地理的に遠くないランカシャー・製鉄所、シェルトン製鉄所を包括している。

なお、シェルトン製鉄所は、私企業時代の構成を継承して、元来小型高炉3基、焼結プラント、カルドー製鋼炉、連続铸造プラント、型鋼圧延工場等をもつ小規模の鉄鋼一貫製鉄所であったが、BSC スカンソープ管区

の合理化プランの下で1975年に型鋼圧延工場のみを残して閉鎖され、スカンソーブ製鉄所で製造された鋼塊 ingot の供給を受けて型鋼圧延のみを行うこととなり、1975年に2,600人であった人員が1978年時点では600人までにまで削減されていた。

【スカンソーブ製鉄所】 さて、スカンソーブ管区の主力をなすスカンソーブ製鉄所は、ヨークシャーの北東部に位置し、シェフィールドから東北方約80マイル、ハンバー河の河口をはさんで古くからの商港ハル Hull の対岸から約25マイル内陸に入った地にある。ふりかえてみれば、1967年鉄鋼再国有化前の時点でスカンソーブ地方には各々所有を異にする三つの製鉄所が存在した。既に

第1図 スカンソーブ事業所の工場配置



ふれたユナイテッド・スチール社のアプルビー・フロディンガム (A-F) 製鉄所, リチャード・トーマス・ボールドウィン社 (RTB 社と略称) のレドバーン Redbourn 製鉄所, G. K. N スチール社のリザーツ製鉄所がそれぞれである。

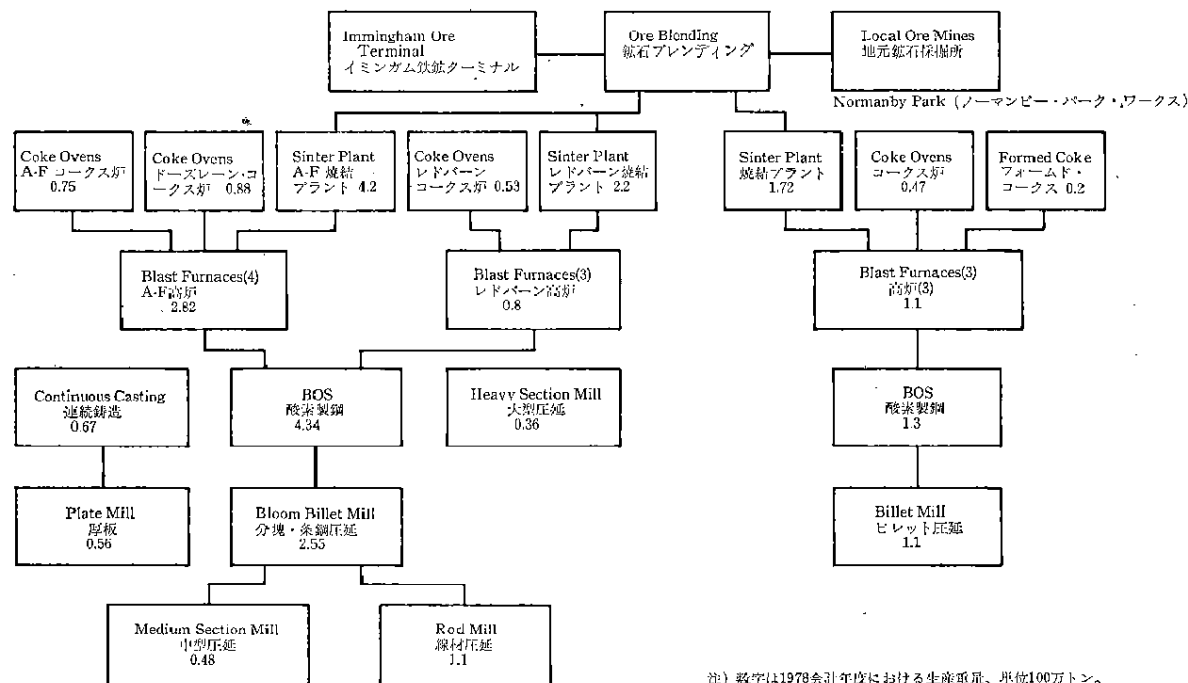
これらが国有化され統合されたわけであるが, 地理的にも道路一本をはさんで隣接していた RTB 系のレドバーン製鉄所は1972年に A-F 製鉄所に合併された。一方 GKN リザーツ製鉄所はノーマンビー・パーク製鉄所と改称された。こうしてそれ以降, スカンソープ事業所は, 合併後の A-F 製鉄所とノーマンビー・パーク製鉄所 (N-P 製鉄所と略記する) 二つから成っている。

第1図はスカンソープ両製鉄所にまたがるプラント配置を示している。実線で囲んだ部分は次にふれる国有化後の投資プロジェクト「アンカー計画」Anchor Project によって新設された部分, いわゆるアンカー・サイトの諸プラントである。第2図は, A-F と N-P 両製鉄所を結ぶフローチャートと生産額を示している。アンカー計画との関連で国有化直後の A-F およびレドバーン両製鉄所の生産能力をみておくと, 鋼塊で年間2.6 ミリオン・トン, 厚板, 条鋼, 線材, 型鋼などの販売製品で1.92 ミリオン・トンであった。

【アンカー分塊・条鋼圧延工場】 スカンソープ製鉄所内で注目を惹く新鋭工場群がアンカー地区の諸プラントである。転炉製鋼工場 (BOS), これに接続する連続铸造工場 (Continuous Casting Plant), 分塊・条鋼圧延工場 (Bloom & Billet Mill), 中形型鋼工場 (Medium Section Mill) がこれであり, 鉄鋼再国有化直後から開始された BSC の既存製鉄所補強投資戦略の目玉のひとつとして着手されたアンカー・プロジェクトの結実した姿である。A-F およびレドバーンの関連数工場を閉鎖し, リブレースによる“ビルド”工場として旧工場からの労働者配転により1973年に操業を開始した。投資総額2億3500万ポンドを要したこのアンカー・プラントは現時点でも BSC 内で最高の生産性をあげているプラント群の中に入る。

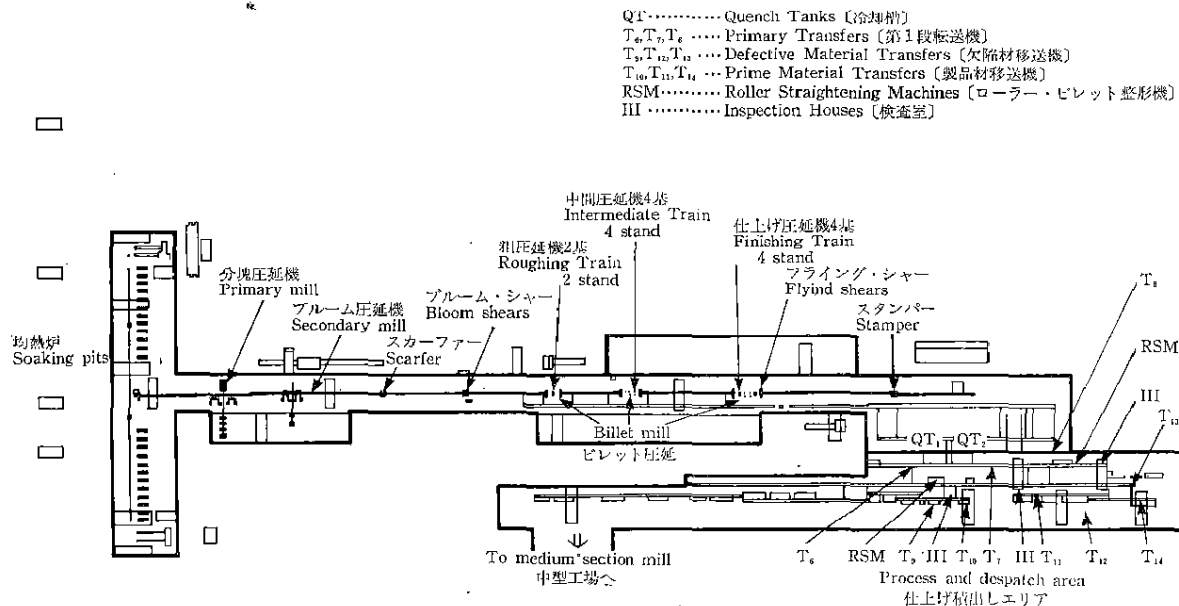
本稿の直接の対象は, このアンカー諸工場のひとつである分塊・条鋼圧延工

第2図 スカンゾー事業所フローチャート



注) 数字は1978会計年度における生産重量、単位100万トン。

第3図 分塊・条鋼圧延工場工程図



場 Bloom & Billet Mill (BBM) である。プラント設備および工程については、第3図参照。製鋼工場 BOS* で造られた鋼塊 ingot は、インゴット型枠抜き場 Stripper Bay に送られてくる。各150t キャパシティの均熱炉 Soaking Pits が東西各12基、計24基配置されており、ここで熱せられたインゴットはバギーで圧延ラインに送られる。圧延ラインでは、分塊圧延機 Primary Bloom Mill で分塊圧延され、ブルーム圧延機で285 ミリ 角のブルームに圧延され、高品質を要求されるものは酸素吹付のスカーフアー Scarfer によるスケール“皮ハギ”を経てブルーム剪断機 Bloom Shear で所定の長さに切断される。一部はこの段階で出荷されるが、大部分のブルームはビレット圧延ラインに送られ、粗圧延機2スタンド、中間圧延機4スタンド、仕上げ圧延機4スタンドを通過してビレットになりフライング・シャー Flying Shear で切断され、スタンパー Stamper で品番を刻印されたのち、冷却床 Cooling bank で第一段階の冷却を受ける。その後、仕様によって冷却槽 Quench Tank で適切な取扱い温度にまで冷却されたのち、検査ライン Inspection line に送られる。ここでは彎曲ビレットの修正 Roller Straightening Machine (RSM)、溶接機による「キズ取り」deseaming、仕上げ finishing、検査室 Inspection House での目視検査等を経てワゴンに積まれ Wagon loading 出荷される。

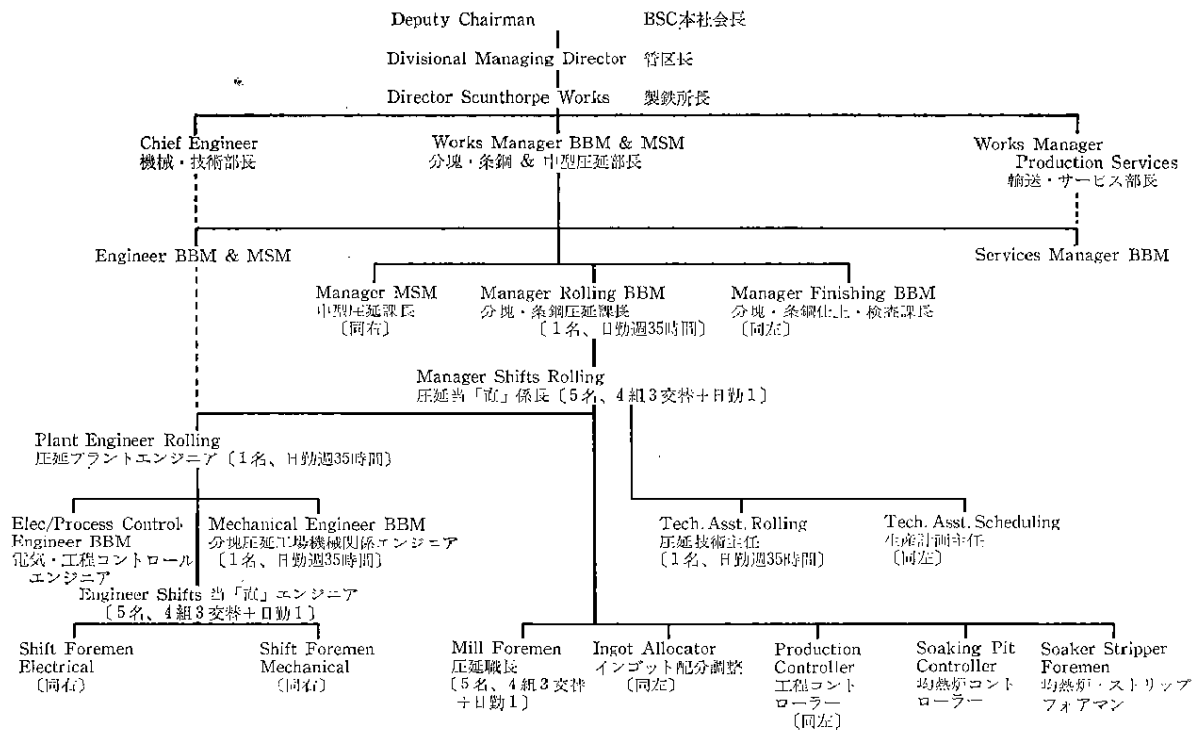
この分塊・条鋼圧延工場 (BBM) は年間250万トンのインゴットを圧延し、218万トンのビレット、ブルーム、スラブを生産するようにデザインされており、これは週当たり約5万トン、四組三交替による1シフト当たり2,500トンに相当する。

分塊・条鋼圧延工場の管理組織については第4図を参照。

なおこの工場の調査時点における人員数および組合員数を第2表として掲げておこう。

なお、ここで我々の調査手法についてふれておこう。直接この稿に関わる限りでいえば、文書資料としては労働組合支部書記長が保管している支

第4図 分塊・条鋼圧延工場管理組織図



第2表 分塊・条鋼圧延工場人員および組合員数 1979年7月現在

	職 種 別		組 合 員	
スタッフ	生産工程関係	保全サービス関係	ISTC—スタッフ支部	56
課 長 級	2	4	SIMA 鉄鋼管理職組合	13
係長・主任	16	26	ISTC—フォアマン支部	20
職 長	25	26	AUEW—スタッフ支部	17
技術事務職員	77	11	EETPU—スタッフ部会	15
小 計	120	67		121
マニュアル	525	199	ISTC 鉄鋼組合	521
			GMWU 一般・自治体労働組合	9
			EETPU 電気・配管工組合	
			クラブツマン	30
			セミ・スキルド	24
			見 習 工	9
				63
			Boilermakers 製罐工組合	
			クラブツマン	20
				20
			H & D パイプ組立工組合	
			クラブツマン	14
			セミ・スキルド	17
			見 習 工	3
				34
			BRTTS ロール研磨工組合	
			クラブツマン	4
				4
			CEU 機械工組合電気工部会	
			セミ・スキルド	4
				4
			AUEW 合同機械工組合	65
				小計
計	911		842	

* ききとりから作成したため、組合員数は正確とはいえない。とりわけスタッフ組合の数字はあいまいである。

部集会議事録、支部委員会議事録、支部書記長の備忘録、スカンソープ製鉄所労使関係部が保管する膨大な経営労務資料ファイル、労使双方が保管する労働協約・覚書、往復書簡などを読みつつ、局外者には理解できぬ点はそのつど当事者の説明を求めた。また、スカンソープ管区の労使関係担当重役以下、各段階の経営側労務担当者、ISTC 地本のスタッフ、組合支部役員たちに対してききとり調査を行った。とりわけ、BBM プラントをカバーする労務課職員と組合支部書記長とに対しては本調査期間中、日常的にききとりを行うことができた。

II 分塊・条鋼圧延工場の労使関係

1 新工場における労務管理の性格⁵⁾

アンカー分塊・条鋼圧延工場操業開始時点の初代工場長 plant manager は、A-F (Appleby-Frodingham) ワークスの電気技術系統の出身であった。管理機構図にみるように、この工場長のもとに各シフトごとに当「直」係長 manager shift 各シフト 1×4+日勤1、計5名がおかれているが、操業開始時点のマネジャー・シフト達の中に、のちに工場長となる二人の人物もいたのであった。

工場がスタートした時点では、1シフト分のクルーで昼間操業を行ったが、各マネジャー・シフトはすでに任命されており、新工場の操業を実地に学びつつ、旧工場からの配転予定者を訓練し、作業班としての編成を完成したうえで、両工場間での生産量の段階的の切換えにつれて新工場へ移籍させていった。BBM プラントは非常に多くの人員を擁することになったため、操業開始後約一年半を経た1974年8月以降、管理上の便宜からして、BBM 一括の組織を改め、均熱炉 soaking area および圧延工程 rolling area を含む熱間部門 hot side と、整形および仕上げ工程 inspection and finishing area を含む冷間部門 cold side の二つに管理組織を分割し、当初のマネジャー・シフトの中から昇進によって両部門のプラント・マネジャーが任命された。この体制は我々の調査時点

5) 旧工場の閉鎖と配転問題についての交渉過程は別稿において扱う。

1979年まで持続している。

ここで注目しておきたい点は、初代 BBM 工場長が A-F ワークスの出身であり、彼は BBM プラント操業開始後わずか1年半を経た1974年8月の異動によって転出したという点である。しかも、その転出先は、A-F ワークス内の新設工場であり、おおきくいえば彼は「古巣に帰った」ともいえることである。一方、新たに熱間部門、冷間部門のプラント・マネジャーになった二人は、ともに旧レドバーン Redbourn 工場の出身者であり、さらにいえば、当初任命されたマネジャー・シフトの殆んど全員が、同じくレドバーン出身者だったことは注目に値する。

このように、BBM プラントの管理者 management が A-F ワークスとレドバーン・ワークスとの異なる二工場からの系譜をもつことを示唆したが、これら旧二工場の間では、労使関係面においてかなりの性格差が存在したとみられる。すでにふれたように、A-F ワークスは旧ユナイテッド・スチール社の拠点工場の一つであった。これに対してレドバーン・ワークスは Richard Thomas-Baldwin (RTB) 社に属していた。しかも忘れてならないことは、この RTB 社こそは、イギリス第一次鉄鋼国有化が解除されたのちも国有企業であり続けた唯一の鉄鋼会社だったという点である。

旧レドバーン・ワークスにおいては、労使の関係は極めてオープンなものであったといわれる⁶⁾。管理・監督者たちは労働者たちを末端の一人にいたるまで個人的に良く知っており、人間関係や意思疎通は良好であった。組合役員 Union officials や労働者たちに対して管理者のオフィスのドアは常に開かれており、何か問題がある時にはいつでも管理者に会って討議することができた。これに対して A-F ワークスにおける労務政策の基本は軍人調（労働者たちはこれを「ex-navy 的」と表現した）であったといわれる。即ち、労務担当の少なからぬポストに、事実、海軍からの退役軍人を配していたのであり、規律が重視された。組合役員が管理者と会談したいときには、事前に了解をとる必要

6) 労働組合支部役員へのききとりによる。「フィールド・ノート」I-1。

があり、オフィスのドアはロックして許可を得てからでないと部屋に入れない。管理者が労働者と話しをする時には、自分はデスクについて、労働者をデスクの向うに立たせて話しをする。労働者の表現によれば、総じて「管理者は労働者を卑小なものとして扱った」といわれている。

アクティブな労働者という。「ユナイテッド・スチールの経営陣はマフィアだ、ここの製鉄所が国有化され、スカンソープ・ワークスとして統合された時にも、このユナイテッド・スチール・マフィアが経営陣の中核を占め、労働者と対立したのだ」——。もっとも、この発言は、旧レドバーン工場出身の活動家のものであり、その点を斟酌して考える必要があるであろう。しかし、少くとも A-F 型の労務管理に対する異和感が、彼らにとって大きなものだったことだけは理解できる。この A-F 型とレドバーン型の労使関係の差異については、レドバーン出身の職員 staff および監督者たちも暗黙のうちに認めるところであった⁷⁾。

ところで、現地では実務家や研究者たちの間でユナイテッド・スチールでは労・使が「ファミリー」であり、レドバーン (RTB) ではそれほど親密なファミリーではなかったという批評が聞かれた。この認識と、先にあげた活動家の評言とは一見矛盾するが、両者は必ずしも内容的に対立するものだと考える必要はないであろう。ここで使われるファミリーという表現は、経営サイドの一種バターンナリスト的な労務対策と、その結果として醸成される労使の一定の態度 *attitude* を指しているとみられる。事実旧ユナイテッド・スチール社の社内報を見ると、長勤続労働者の表彰、重役陣を混じえた祝賀パーティー、社員・労働者の結婚などを、写真入りで毎号のように報道するなど、まさにファミリー・ムードを意識的に盛りあげているのが判る。工場内・職場のフォーマルな労使関係が厳しい指揮・命令関係—— *ex-navy* 的であればあるだけ、インフォーマルな面でファミリー意識の涵養がはかられるという事情は理解に難くない⁸⁾。ユナイテッド・スチール社では、かなり意識的にこのような政策がと

7) 管理者・職員へのききとりによる。「フィールド・ノート」II-1。

られていたとおもわれる。こうした推論をうらづけるかのように、ユナイテッド・スチール社の労使関係政策を「労働者をあやつるもの」 manipulative だとする見方には、現場労働者・研究者などを通じて、しばしば出会うところである。一方、RTB レドバーンの労使関係においては、むしろ会社のパタナリスティックな政策が通用せぬくらいに労働組合の影響力があり、それを無視することができないだけに、協議・交渉の扉をつねに開いておくという結果になっていたのだといえる。その意味で旧レドバーン・ワークスでは、むしろフォーマルに民主的な労使関係が定着していたといえるであろう。

2 操業開始時点の労務政策

前項でみた如く、旧閉鎖工場の間にはかなり系譜の異なる労使関係が存在していたわけだが、新設の BBM プラントでは A-F ワークス出身者が工場長になったこともあって、さしあたり経営サイドでは A-F 型の労務管理政策が支配的なものとなった。具体的な次元でいえば、操業開始時点での労務政策は、労働協約の厳格な適用、あるいは協約の拡大解釈をも含めた管理強化の方向であったといえよう。これが端的に表れるのは新工場での作業のやりかた、職務の内容そのものについてであった。のちに詳しく見る如く、この時期には、職務内容 job duties をめぐって労使間に多くの紛争が起ったのであった。再び組合支部役員の言を聞こう――

「かつて旧レドバーン工場においては、協約と慣行によって作業員の仕事内容は明確になっていた。その範囲外の仕事をせねばならぬときには、監督者はそれが本来の職務範囲でないことを認めたくて、妥当な割増給与を提示しつつ、“御苦労だがこの仕事をやってくれないか”と丁寧に頼んだものだった。しかし、操業開始後のアツカー BBM プラントでは、

8) 日本企業における労使のフォーマル、インフォーマルな関係を知っている我々にとっては、この間の事情は容易に理解することができるであろう。

管理者があれこれの仕事をやれと一方的に命令した。しかも、これに対して労働者の不満が出ると、以下のような態度をとった。即ち新工場への配転に当って作業員は職務内容の詳細について確認したうえでこの職務につくことを契約したのではない。概略の説明を受けただけで一定の職務につくことを希望したのだ。したがって、その職務が必要とする限りの仕事範囲は協約文書に明記されていなくても当然に実行せねばならないのだ——このような姿勢をとったのだ」

「このような会社側の態度に対しては、当然多くの労働者から不満が出たし、現場でトラブルが起った。だが、これの解決に当ても、当時のA-F 的關係のもとでは、問題が生じた時には特定の管理者を指定してアポイントメントをとり会談をする必要があった。こうして時間と手間がかかったし、解決を困難にしていたのだ」——と⁹⁾。

いずれにしても、新鋭の設備を備えた新工場の操業開始にあたり、この工場を最も合理的かつ効率的に運転するために、経営が従業員に対しても厳格な管理の適用を意図したことは当然であったろう。だがそれだけではなく、職務内容については、実際に新工場を運転してみなければ、個々の作業の末端にまでわたって、すべての作業細目を予知し、確定しておくことは不可能だといわねばならない。したがって、一般的にいつて操業開始前に予想され、労働者に提示されていた職務内容と実際に工場を運営した場合に必要な作業の間には、ある程度のズレが生ずることは不思議ではない。BBM プラントの場合、各職務 job の内容については生産管理部 work study department が設備と工程の分析を行い、操業開始8ヶ月前の1972年5月時点で「職務記述書」を作成していた。新工場についての労働者への説明および配転面接の過程では、この職務記述書にもとづいて各職務についての説明も行われていた。だが、その場合、各職務について列挙された職務内容は、あくまで必要とされる作業の主要部分、

9) 労働組合支部役員インタビュー記録、「フィールド・ノート」I-1。

概略にすぎないと注釈されていたのである。のちにこれらの職務記述書は、新工場操業にあたっての労働協約（1972年11月30日合意、1973年1月21日発効）のなかに付録として収録されたが、この職務記述書には各職務について職務内容を列挙したのちに、45ページにおよぶ記述書の各ページ末尾に以下のような但し書きが書き加えられていたのである。「上記の作業範囲は単に職務内容を表示するためのアウト・ラインのみであり、作業の全範囲をカバーしようとするものではない」——と。そして、新工場の操業に関する条件交渉を行った労働組合側の交渉団は、これを受け入れて協約にサインしていたのであった。

以上のような事情をふまえるとき、経営側からすれば、操業開始とともに実際に必要となる、すべての仕事は、当然各職務の作業員によってカバーされ遂行される筈のものであり、これが職場での紛争の対象になるものとは考えられていなかったといえよう。

だが一方、労働者の側、とりわけ職場末端の労働者個々人にとって、従来は旧工場での成熟した労使関係のなかで、作業内容は労使双方にとって明快に確定されたものとして扱われてきた。この経験からすれば、新設のBBMプラントでの事態は従来の協約感覚、労働慣行と相反するものとして目に映じたのであった。ここに、操業開始後、日ならずして作業内容をめぐる少からぬ紛争が起る根拠があったといえる。

しかも、A-F型のフォーマルな管理者の行動様式のもとで、これらの問題が処理されてゆくとき、労働者たちにとって、それは専制的労務管理として意識されたのであった。とりわけ、全作業員の9%が旧レドバーン工場の出身者であり、そこで培われた気風を保持していたのであるから、彼らの反撥は強烈なものであった。支部役員は語る——

「操業直後から職場で多くのトラブルが発生した。しかし最大の問題、そして我々にとって最大の闘いは、A-Fシステムとそこからくる専制的管理に対するものだった。」「レドバーン型とA-F型の違いは非常に深刻

なものであったので、労働者たちはこれに我慢ができなかった。その後、我々の闘争によって「直」単位 shift management wide で経営のやり方もレドバーン型に変化させていったのだ」

「A-F ワークス出身の工場長が転出したのちに、レドバーン型労使関係への変化が本格化したのだ」——と¹⁰⁾。

即ち、アンカー BBM プラント操業開始直後のこの過程は、旧レドバーン工場出身者を多数派とする組合＝ISTC アンカー第二支部の活動が、これも旧レドバーン工場出身であるマネジャー・シフトとの対応の中で、しだいにレドバーン型の労使慣行を復活させ、これを一般化させ、A-F 型の労務管理体制を侵蝕していったものだといえるであろう¹¹⁾。

では、アンカー BBM プラントにおける労働組合、即ち、鉄鋼労働組合アンカー第2支部 ISTC Anchor NO. 2 branch は、どのようにして形成され、いかなる機能を発揮したのであろうか。次節以下において、この点をトレースしよう。

3 ISTC Anchor NO. 2 支部の形成

アンカー BBM プラントの生産工程労働者 production workers を組織する ISTC Anchor NO. 2 ブランチは、1973年2月22日夜、レドバーン・サイトの中心にあるスポーツクラブにおいて、出席者10人で第1回の支部集会 branch meeting を開き、ささやかに発足した。いうまでもなく、ISTC の支部は、その組織原則からしてプラントベースで置かれている。アンカー BBM プラント

10) 同上。

11) A-F ワークス出身の BBM プラント工場長が操業開始後わずか1年半後に、しかも本格的な労使紛争と交渉が継続している最中に突然転出したのも、このような経緯の延長上の出来事であると推察される。とはいえ、この点について、BBM プラント管理者内部に労務政策をめぐる一定のズレがあり、結果として工場長の転出があったのではないか、という我々の推論に対して、我々の接したスタッフは「そのように受取っている者もあるかも知れない」と慎重に答えたにとどまった。

の場合、労働者は閉鎖された旧工場からの配転によって充員されたのであるから、生産工程労働者のほぼ全員が、既に従来からISTCの組合員であったわけだ。だが、プラントベースの支部設置原則からして、旧プラント閉鎖とともにその支部は解体、消滅することになる。従って新工場では、そこで新たに組合支部を形成し、改めて労働者を組合支部メンバーとして掌握し直すことが必要となるのである。組合運営上の具体的手続としては、ISTCの地方本部Divisionが、旧支部での役員経験者の中から新支部の書記長 secretary を暫定的に任命し、これが中心になって新支部の活動が開始される。また、この移行過程でとくに問題になるのは、新工場操業のための条件交渉であるが、これに関してはアンカー諸工場の場合、ISTC NO. 3 Divisionの地本役員が中心になり、閉鎖工場の各支部の旧役員のうちから各2名づつを出して交渉団を形成し、配転および新工場操業にかかわる諸問題の交渉を行い、協約を締結していたのである。

さて、アンカー NO. 2 ブランチは、第1回の集会において、支部長 President と副支部長を選出し、地方本部指名の書記長とともに、これで支部三役を構成した。また当時すでに運転を開始していた均熱炉 soaking エリア、分塊圧延 blooming エリア、クレーン crane エリアについて「職場委員」committee men を互選によって選び、支部三役とコミティーメンによって構成される「支部委員会」committee meeting を月1回開催することを決定した。だが、この時点では、ISTCの支部活動において重要な役割を果たす「工場代表」Works Representative は未だ選出されていない。発足直後のこのブランチは、当然のこととはいえ、未だ組合支部としての実体を備えておらず、活動も不活発なものであった。この点は、支部集会の回数の少なさ、支部委員会が実際不定期にしか開かれなかった点、支部活動についての記録の不備、などの点にも表れている。

ISTC アンカー NO. 2 ブランチは、1973年の夏から、徐々に組合としての実体を形成し始めた。7月から9月にかけて、支部集会の場で活動的なメンバーが交渉代表としての「工場代表」Works Representative および新たな書記長

として選出され、執行部の再編がなされるとともに本格的な支部活動が展開されることになった。この場合、注目すべきは、新たに登場する役員たちが、操業開始後の現場で生ずる極めて具体的な争点をめぐって、対経営のミリタントな行動を提起し、これを契機に支部のメンバーから押し上げられる形で新役員の座につくことになるという点である。

「工場代表」のケースについていえば、7月の第3回支部集会において新工場操業に伴う戦場の不満が噴出し、とりわけクレーン運転工の作業内容をめぐって討論が沸騰した。一部分は既に完成して運転中であり、一部分は未だ建設過程にある新プラントにおいて、クレーン運転工の実際の仕事は新労働協約の職務記述書が予定するものととどまらなかった。本来の職務配置による仕事のみならず建設資材を運ぶクレーン、足場とりはずし作業に伴うクレーン作業など、必要に応じて異なるエリアの種々のクレーンに就くことを指示されたのである。この件について支部討議の結果は、現在就業中のクレーン運転工が労働過重の状態にあるので、新工場の完全操業にみあうものとして作成された新労働協約が予定する完全配員 full manning が実現されるか、あるいは完全配員にみあう賃金源資を現在人員の間に配分するか、いずれかの処置がとられぬかぎり、組合員はいかなる時間外労働も行わず、いかなる作業範囲の弾力化 flexibility にも従わない、総じて経営に対して非協力の態度をとるべきだとの意見が大勢を占めた。ここで旧支部で活動経験のある1人のメンバーが、時間外労働拒否の実力行動を背景に経営側との交渉に入ることを提案、集会は満場一致でこれを決議すると同時に、この提案者を交渉代表の機能をもつ「工場代表」に選出したのであった。

新書記長選出のケースについていえば、8月の設備点検のための工場停止期間およびヴァカンスの時期を超えて、9月の支部集会が開かれた時点で作業をめぐる多くの要求が提起された。そうした状況の中で、これも旧支部で活動経験のあるクレーン運転工が新工場での安全・衛生面での問題をとりあげ、「キズ取り」工程職場 deseaming area での排気ファンの設置、圧延工程 rolling

area クレーンのエア・コンディショニングの改善を要求、経営側に2週間の予告を与え、この間に適切な措置が取られぬかぎり、これらのエリアでの作業拒否を行うことを提案、これが満場一致で可決されると同時に、このクレーン運転工が ISTC 地方本部指名の書記長に代って、新たに書記長に選出されたのであった。

こうして BBM プラントの労働組合、ISTC アンカー NO. 2 ブランチは、支部集会で選出した工場代表と新書記長をもち、ようやく支部メンバーの手で直接選出した実質的執行部を形成したのである。さらに、支部は、のちにみるような具体的な争点にとり組むかたわら、新執行部のもとで支部内規 Branch Bye-Law を決定した。

また、73年末の支部年次総会においては、先の書記長と工場代表を再選し、新しい支部長と副支部長を選出、さらに、ようやく緒についたコンチネンタル・ロータ continental rota による4組3交替制操業に即して、コミティー・メンを、均熱炉エリア1名×4シフト、圧延エリア2名×4シフト、仕上げ・検査エリア3名×4シフト、合計24名を完全な形で選出、かくて、73年末をもって支部組織は実質的に完成したのであった。

〔未完〕