

# 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

## 概要

本稿の目的は、釜石製鉄所の経営合理化をめぐる労使の対応を、キーパーソンの認識に着目して明らかにすることである。釜石製鉄所では、1960年代前半から徐々に工場を閉鎖し、現在は線材工場のみが稼働している。この厳しい経営合理化は、従業員のみならず企業城下町に住む近隣の住民に大きな影響を与えるものであった。

この合理化問題においては、本社と事業所間の対立が鮮明であり、釜石内での労使関係は相対的に安定していた。釜石経営陣は、労働側が配転・出向や要員合理化にできる限りの対応をしていると評価しており、他方、釜石労組のリーダーは、釜石経営陣の雇用保障や製鉄所存続へ向けた取り組みを高く評価していた。なかでも、技術者達の技術開発の努力は線材工場の存続に直接的につながった。本稿では、こうした合理化への労使の対応を、「組織の希望」という観点からとらえなおした。

### キーワード

経営合理化、「組織の希望」、技術開発、労働運動、鉄鋼業

## I はじめに

### 1 課題の設定

本稿は、1960年代前半から1980年代末までの釜石製鉄所の経営合理化をめぐる労使の対応を、当時のキーパーソンの認識に着目して明らかにする。こうした課題の意義を先行研究との関連で論じよう。

鉄鋼業における戦後の合理化の過程については、先行研究において一定程度明らかにされている。終戦後から1950年代までは闘争的な左派が労働運動の主導権を握り、経営合

理化に対しても抑制的な力として働いてきた (Gordon, 1998). とりわけ職場レベルでの組合活動が活発に機能していた (大河内他, 1959, 高梨, 1967). しかし, 60年代以降は協調的な組合運動が主流になり, 同時に賃金制度, 要員, 職制機構などの様々な点についての経営合理化が行われた. 他方では, 労使協議制度をつうじて問題を処理する仕組みも整備されてきた (仁田, 1988). そうした労使協議体制の中で, 新製鉄所建設に伴う配置転換 (日本労働協会, 1975), あるいは大規模な要員合理化が行われた (松崎, 1982).

このような合理化に対する解釈については大きく分けて2つの流れがある. ゴードン (1998) は, こうした労使協調体制が, 組合の敗北によって職場の民主主義が切り崩されたことを通じて成立したとする. また松崎 (1982) は, 組合の主張が弱いために大規模な要員合理化が成立したことを強調する. しかし他方では, そうした厳しい合理化や配転を含む柔軟な働き方は, 雇用保障や成果配分と対応しており, その意味ではある種の取引が成立していたという見方もある (仁田, 1988).

後者は, 日本の長期雇用システムに関する労使関係論の伝統的な考え方の一つを引き継いでいる. 氏原 (1980) は, 「生涯雇用」を雇い続けることあるいは勤め続けることに対する労使の双方の規範意識としてとらえた. 仁田 (2003: 17-21) は, そうした考え方を次のように端的に表現した. 「労働者は, 一旦就職した企業をやめないで勤勉に働き続けるのに対応して, 他方では, 経営者は労働者が重大な不正行為を働いたり, 企業が経営危機に陥らない限り解雇しないというコミットメントの相互交換」であり, それは「責任と義務の交換」である, と. 久本 (1998: 3-6) は, ブルーカラーの「社員化」という概念でこうした労使の相互関係をとらえ, 「雇用や賃金について企業メンバーとして処遇されるとともに, より限定性の少ない責務を引き受けること」と定義した. 禹 (2003) は, 第二次大戦後にブルーカラーがホワイトカラー並みの雇用保障をされたこと背景には, 配転を含む柔軟な働き方との取引関係が存在したと主張した.

ところで, 雇用保障にしても柔軟な働き方にしても, 絶対的な基準はなく, その程度が問題となる. そのため, 取引の成立は, 労使が互いの努力をどのように評価するのかといった主観とも関わっている. しかし, 冒頭で述べたように, 客観的事実としての合理化の歴史は明らかにされているものの, その当事者たちがどのような認識や思考を持ってそうした合理化に対応したのかについては十分な関心が当てられてこなかった. そこで本稿では, 労使のキーパーソンへのオーラル・ヒストリー調査を用いて, 当事者の認識に接近する.

結論の一部を先取りすれば, この事例では, 最低限の雇用が保障されるだけで取引が成立したわけではなかった. 労働側は製鉄所の存続を強く望んだ. というのも, 当時の釜石の作業員の一般的生活においては他県へ行く機会も少なく, 遠距離配転への抵抗感今日のそれとは比較にならないほど大きいものだったからである. それゆえ, 経営側が製鉄所

の将来（後述する「組織の希望」）のためにどのような努力を行ったのかということが、この取引を理解する上でのポイントとなる。

## 2 方法と構成

上記の先行研究と比較すれば、本稿の方法上の特徴点は次の点にある。第一に、釜石製鉄所の経営合理化における各局面において、影響力ある立場として関与した労使のキーパーソンへオーラル・ヒストリー調査を行い、そこから浮き彫りにされる当事者達の認識を用いて、経営と労使関係の問題を解明しようとするのである。またその際、経営側としては、労政担当者だけではなく、現場の管理者、技術者、そして事業所長のオーラル・ヒストリーを用いたことが特色となっている。第二に、釜石という限られた対象の合理化を、通史として描いたことである。そうすることによって、前後の出来事を踏まえて、当事者たちの各局面における認識や行動を理解しようとした。第三に、合理化に対する労使の対応を「組織の希望」という観点からとらえたことである。希望とは個々人の心性の問題であるが、それは独立に存在しているわけではなく、人間関係をはじめとする様々な社会条件と関係している（玄田編，2006）。本稿では、そうした社会条件の一つである所属組織の将来展望を「組織の希望」と呼ぶ。組織の消長を単なる経済問題としてだけではなく、個々人の希望に影響を与え、またそれに制約されるものとしてとらえなおすためである。なお、どのような「組織の希望」が個人の希望に強く働きかけるのかは、状況によって異なる。釜石の労働者たちにとっての組織とは、新日鉄という企業ではなく、釜石製鉄所であり、労使のリーダーたちの行動はそうした期待に制約されていた。

本稿の構成は以下の通りである。Ⅱでは、本稿の分析対象である釜石製鉄所の事業規模や雇用政策の変遷などを紹介する。次に、合理化問題に対応した釜鉄労組の性格を明らかにするために、内部会派の勢力の変遷を検討する。Ⅲでは、以上の予備的考察を踏まえて、1960年代から1989年の高炉休止までの釜石製鉄所の経営合理化に対する労使の対応を時系列で検討していく。Ⅳはまとめである。

## Ⅱ 釜石製鉄所の戦後史

### 1 雇用政策と従業員数の変遷

釜石製鉄所は、原料立地の考え方で鉱山近くに建設され、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

えている。そのため、戦後は競争力を失い、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。高炉設備を休止しているので、圧延する鋼材はわざわざ君津製鉄所から輸送している。ただし、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。

第二次大戦後の雇用政策を、従業員数・銑鉄生産量の変化と合わせて概観しよう(図1)。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<sup>1)</sup>。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。このように戦後の混乱期の中で大幅な人員を整理している(釜石製鉄労働組合史編纂委員会編, 1961: 107-109)。しかし、戦後の混乱期を除けば、同社では、希望退職などのハードな雇用調整は、現在まで行われていない。

戦後の従業員数の変遷は、従業員が急速に減少し始める1963年前後を境に2つに区分することができる。1963年までの時期から説明しよう。1940年代末には生産再開に伴って従業員数が増加している。この時期の大手鉄鋼企業は、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、そうした制度が段階的に撤廃され、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。

1950年代に入ると、朝鮮動乱の開始によって要員合理化は、いったん先送りされるが、戦争終結後の不景気をきっかけとして、再び経営課題として浮上する。1953年から56年までは新規採用が抑制されており、若干の人員減が観察できる。1954年には広畑製鉄所で新型のストリップミルが稼働し、それに関連する要員が釜石、室蘭から数十名配転されているが、小規模なものであった。この不況期の中で、富士製鉄は労働科学研究所に要員査定を依頼し、釜石で58名、室蘭で122名の要員合理化を行った。この要員査定をきっかけとして、本格的な要員制度が形成され、また労使間では戦後初めての要員協定がつけられた。要員削減数は大きくないが、この時期に経営合理的な要員管理の基礎が形成された。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。

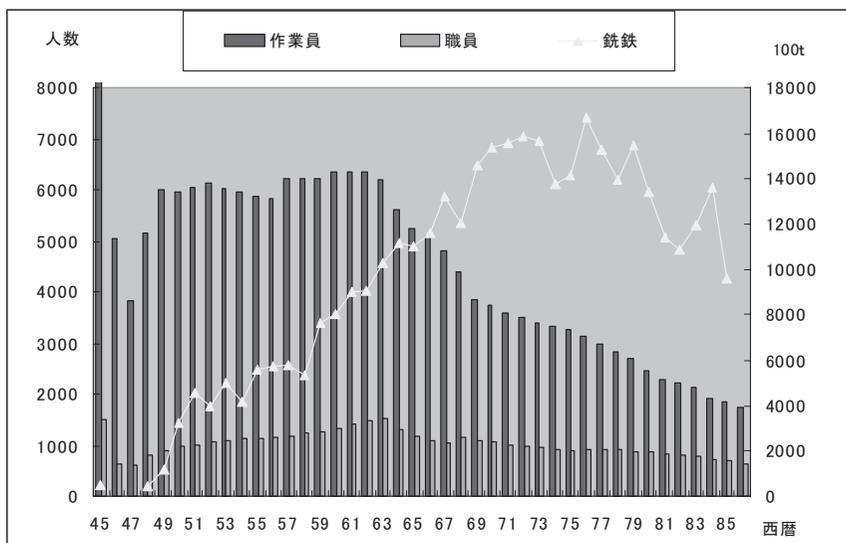
1) たとえば、日本鋼管では、1942年に26,722名であった従業員数は、終戦直前の44年には40,200名まで膨らみ、それが終戦後の45年には15,445名、46年には13,458名まで減少している日本鋼管株式会社(1962: 469)。

次に1963年以降を見ていこう。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）への要員転出によるところが大きい。釜石では、1963年に1,500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。

出銑量をみると、1970年代前半までは安定的に上昇していることが分かる。しかし、石油危機の1974年にいったん減少し、ジグザグに推移する。その後は、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、出銑量も傾向的に減少している。

以上、釜石製鉄所の雇用政策と事業所規模の変化を検討してきた。総じて言えば、釜石製鉄所における要員合理化は、1963年前後から本格的に始まったと考えられる。そして、ある時点で決定的に縮小するのではなく、徐々に合理化が重ねられていったことが分かる。そうした経緯を踏まえて、本稿では1960年代前半から89年の高炉休止までの経営合理化を取り上げることとする。

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、新日本製鉄（1981）『炎とともに』から作成。

## 2 釜鉄労組の性格

労組の経営合理化への対応は、運動路線の在り方によって大きく異なり、右派が協力的であるのに対して左派は強く抵抗するという傾向がある。ここでは、内部会派の変遷を検討することで、釜鉄労組の運動路線がどのようなものであったのかを明らかにしよう<sup>2)</sup>。

### (1) 勢力の変遷

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<sup>3)</sup>。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1のとおりである。

表からは、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指摘することができる。この点について、中立派出身でありその後釜石労働運動の中心的人物の一人となった菊地利雄元組合長（就任期間1980-88年）は、組合リーダーの間の信頼関係によって混成チームが成り立っており、たとえ会派が異なっても組合にとって必要な人材は執行部内にとどめようとする伝統があったと説明している（梅崎修・青木宏之・石田直子、2006：3-4）。

次に、表1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（組合長就任期間1958-59年、61-66年）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。

---

2) 釜石製鉄所の労使関係に関する先行研究としては、伊部（1983）、宮城（1992）をあげることができる。前者は福島大学グループ、後者は東北大学社会学研究室（代表者新明正道氏）からはじまった釜石地域調査の一部である。両研究ともマルクス経済学をベースとしているという特徴があり、釜鉄労組が1960年代半ば以降に会社よりの体質になり（宮城、1992）、合理化に対して十分な対応を取らなかったと批判されている（伊部、1983）。こうした理解は、先述のGordonや松崎氏などの研究と共通するものである。

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。

表1 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	
1950-51年	右	中	右	中	/	右	右
1951-52年	右	①	右	右	?	右	
1952-53年	右	右	右	右	中	右	
1953-54年	右	①	右	右	中	右	右
1954-55年	右	①	右	右	中	右	右
1955-56年	右	①	中	右	右	右	
1956-57年	中	右	中	右	①	中	
1957-58年	中	右	中	中	①	中	
1958-59年	中	中	①	中	右	中	②(①*)
1959-60年	①	右	右	右	左	中	①
1960-61年	①	右	中	左	左	①	中
1961-62年	中	中	中	左	左	中	
1962-63年	中	中	中	左	右	中	
1963-64年	中	中	中	左	右	中	
1964-66年	中	中	中	左	右	中	
1966-68年	中	右	中	中	中	右	中
1968-70年	中	右	右	/	右	右	

(注)・中=中立派、右=右派、左=左派、

・1958年までは4月、それ以降は8月に執行部の交代が行われる。

・①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。一時は左派を応援していた。

・②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。

・1958年までは4月に、それ以降は8月に執行部の交代が行われた。

・この年の連合会派遣には、中、②に加え、①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。

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、他の鉄鋼大手労組と比較した場合、社会党支持会派(中立派)が活躍したという特徴を指摘することができる。次項ではこの点について解説しよう。

## (2) 中立派が活躍した理由とその性格

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、宮田義二氏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1960年代末まで続いた。このことについて、菊地元組合長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（梅崎修・青木宏之・石田直子，2006：7-8）。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，一般組合員の全体集会を開催し，執行部役員が壇上に立って，自らが主導したストライキの失敗について説明をした。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。こうした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のではないかと考えられる（中村尚史，2007：34-36）。

最後に，中立派の運動路線がどのような性格を持っていたのかを確認しておこう。1960年代に労働部の労政担当として，組合に対峙する立場であった澤田昌平氏は，東海製鉄への配転時のことを次のように振り返り，中立派がある意味では合理主義的性格を持っていたと指摘する\*。後に述べるとおり，中立派が各合理化の局面において，大卒を受け入れながらも，釜石強化の道を模索するという条件交渉スタンスをとったことは，この合理主義的性格を表している。

\*（澤田昌平氏：労働部労働掛）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という提案までしてきました。（2006年3月4日聴取調査）

### Ⅲ 経営合理化の歴史

本章では，1960年代前半から89年までの間に行われた経営合理化に対して，労使がどのように対応したのかを，時系列で検討していこう。

#### 1 新鋭製鉄所への遠距離配転：1960年代

##### (1) 配転の内容と要員合理化

富士製鉄では，1964年における東海製鉄<sup>4)</sup>（現在の名古屋製鉄所）の高炉稼動に伴って，

---

4) 東海製鉄は別会社なので，この移動は，厳密には配転ではなく，転職である。しかし，東海製鉄の設立当

大量の人材を送り込んだ。富士製鉄の既存製鉄所から東海製鉄へ配転した人数は表2のとおりである。配転は1962年から始まり、はじめは大量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年以降は東海製鉄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2 東海製鉄（名古屋製鉄所）への配転人員数

配点時期	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	1,531
合計		908	1,678	972	127	3,685

(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) 新日本製鐵株式会社(1981:689)より作成。

当時の釜石製鉄所の作業員の一般的な生活においては、他県に行くことも少なく、名古屋への配転は大きな抵抗感を伴うものであった(梅崎修・青木宏之・石田直子, 2006:18)。このような大規模な移動がいかんにして可能となったのだろうか。その理由として第一に、個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(梅崎修・青木宏之, 2007:11-12)。退職金の通算制度は東海配転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、安心感もあったのではないかと考えられる。

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

初から、富士製鉄との合併は予定されており、社内異動としての性格が強いので、ここでは配転と記す。

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、東海配転を念頭に、1963年に要員合理化を行なっている（体質改善）。それは、1,500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動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1,100名、川崎製鋼所約40名の合計約2,900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8,685名（ただし要員増3,731を差し引いた純減は4,954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。「設備休廃止（19%）」には、こうした省力的設備に置き換えられた職場の要員が含まれている。なお、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3の通りである。

表3 転炉と連続鑄造設備の導入

工程	事業所	稼動年	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	

（出所）新日本製鐵株式会社（1981）

## （2）東海配転をめぐる組合活動

要員は、1950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、澤田昌平氏が証言している\*。

\* 澤田氏は当時の要員をめぐる労使協議について次のように述べる。

(澤田昌平氏：労働課第二整備掛長) 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協議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。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、①転勤はあくまで本人希望を尊重し強制でないこと。②釜石将来を保障する強化施策を実施すること。③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1,000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。

(菊地利雄氏：釜鉄労組専従) 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<sup>5)</sup>。

### (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。そうした問題に対処するために、第一に、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(青木宏之2007a: 21)。大形工場の工場長であった小椋徹也氏の談話からは、現場レベルのコミュニケーションにおいて重要なことは、製鉄所が置かれた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ったと考えられる。下記の引用にある「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、製鉄所の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\*。

\* (小椋徹也氏：大形工場工場長) 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

5) 菊地利雄氏が、2006年9月29日インタビューに際してあらかじめ準備されたメモより引用。

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、

第二に、積極的な設備投資を行い、製鉄所の将来展望を見せようとした。1964年にはH形鋼ミル、65年には転炉設備が導入されている。前者は早期に休止せざるを得なくなったのであるが、経営陣はこうしたこともやむを得ないと割り切る考え方を持っていた。日向豊雄氏の談話\*はそうした理解を示唆している。

\* (日向豊雄氏：大形工場工場長) 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。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(1964年—引用者)。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。

## 2 石油危機後の合理化：1978-84年

### (1) 生産構造の再編

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4の通りである。

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(4,700万トン)を大幅に下回る3,200-3,600万トンの需要予測(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4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。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

表 4 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"> <li>・7割操業でも利益の出る体質</li> <li>・製鉄所間の配転 300人</li> </ul>
	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"> <li>・6割操業でも利益の出る体質</li> <li>・製鉄所内外の300人の配転</li> <li>・1981年の鉄需要の落ち込みへの対応</li> </ul>
	室蘭	第一高炉，第4コークス炉	
	広畑	第二高炉	
	堺	第二高炉	
第三次 1984年	釜石	第三コークス炉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
	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）

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<sup>6)</sup>。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<sup>7)</sup>。他方では、組合

6) 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。

7) 「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、①要員関係（生産計画を含む）、②福利厚生関係、③安全衛生関係に

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。要するに、経営側は事前協議と引き換えに職場レベルでの意思決定において素早く日常的な応援を行えるようになった。

## (2) 大形工場の休止

1970年の八幡製鉄との合併以前においては、大形工場で作るレールと鋼矢板（シートパイル）は釜石の収益源であった。しかし、合併に伴って、レールと鋼矢板は独禁法に抵触する占有率となった。そのため、鋼矢板は富士側から川崎製鉄へカリバー図面、ノウハウなどが提供された。レールは日本鋼管へ設備を譲渡した。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）となり、収益力が低下した（新日本製鐵株式会社釜石製鐵所1986a：243）。1980年の大型工場の休止にはこのような歴史的経緯が関連している。

大形工場の休止に関しては、正式発表前の1977年夏ごろから休止の噂が流れ、またマスコミでも報じられた。そうしたことが職場の士気を低下させた。大形工場の最後の工場長となった樋口氏は、当時の職場の沈滞した様子を次のように伝えている\*。

\*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。

（樋口敏之氏：大形工場工場長）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（78年—引用者）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だったんだという驚きと、言いようのないむなしさが所内を覆った。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<sup>8)</sup>。

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

---

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、①生産計画、②職制制度の制定・改廃、③設備の新設・補修、④要員関係、⑤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）。

8) 樋口敏之氏が2006年11月6日のインタビュー時にあらかじめ準備されてきたメモより引用。

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。

(菊地利雄氏：釜鉄労組書記長)我々が初めて「大型工場休止を考えている」という経営側の話を聞いたのは、七月だったと思います。夏祭りでドーン、ドーンと花火が揚って、湾口大防波堤着工のお祝いをしていました。それなのに、こちらでは大型工場を潰すという話が出てきて「いや、困ったな…」という状態でした。もう大型工場が潰されれば、いずれ釜石の高炉はなくなるだろうという予測はつきますからね。ですから、「もうスト権をかけて、徹底抗戦してやっぺし」と。(梅崎修・青木宏之・石田直子2007：25)

大形工場の休止は、全社の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\*。

\* (菊地利雄氏：釜鉄労組書記長) 当時…大形工場休止のときは、新沼行（釜石出身者—引用者）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かれるな」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やって事態を収束してやろうという感じなんです。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。(梅崎修・青木宏之・石田直子、2006：21)

結果としては、①第二高炉の改修工事と南棧橋の延長工事の実施、②線材一系の増設、③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。

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\*。

\*当時の釜石製鉄所労働部長の大江暢博氏は大形工場の休止に関する本社とのやり取りを次のように振り返る。

(質問) 釜石の役員の方々が、本社に陳情することもあったんですか。

(大江暢博氏：労働部長) 要するに状況説明ですよ。組合に提案する前に、釜石にとっての大形工場の位置づけを労働部の立場から説明して、願わくばこうしていただけないかと相談するわけです。

(質問) 通常の集まる会議とは別にですか。

(大江暢博氏) 別にね。(青木宏之, 2007e)

### (3) 技術者の闘い：線材工場の技術開発

ここでは、技術者たちがどのようにして希望ある職場をつくろうとしたのかについて論ずる。大形工場休止後は、圧延工程は線材工場のみとなるのであるが、その線材工場の発展に直接的な貢献を果たしたスロークールシステムとスチールコードの開発を取り上げる。線材工場が新規稼動したのは1961年である。はじめの数年は、生産量が少なかったのであるが、自動車タイヤ用スチールコードの製品開発の成功も加わり、1970年代から80年にかけて生産量を増大させていく(新日本製鐵株式会社釜石製鐵所1986b:268)。1970年の企業合併に伴っていくつかの製品を失った釜石製鐵所を強化するために、1975年に大改造を行った。新鋭設備を導入すると同時にそれまで4系列あった圧延ラインを2系列とし、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などを行った。そして、大形工場休止(1980年)に際して、1981年にはスロークールシステム(SCS)を備えた第3系列を設置し、月産5万8千トンの能力を備えた当時としては最新の線材工場が誕生した。

日向豊雄氏は、スロークールシステムの開発のキーパーソンの一人である。日向氏は、1954年から69年までの15年間にわたって大形工場に在籍し、釜石の大形工場の戦後の発展を支えた。その後いったん他事業所への配属を経て、再び1978年に管理部長として、釜石に戻る。つまり、釜石の大形工場を育てると同時に、閉鎖を担当したということである。1981年に本社条鋼技術部へ配転になるまでの3年間の間に、大形工場の休止の他に、線材工場のスロークールシステムの開発に関与した。日向氏は、愛着を持っていた釜石の大形工場閉鎖の任務を受けた時の心境を次のように述べている\*。

\* (日向豊雄：管理部長) 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。釜石は大変だな、気の毒だなと思ったのです。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。やりたくはない仕事ですよ。赴任してすぐ、岩手東海新聞の記者が僕のところに來たんです。もう大形廃止の情報は流れていたのです。僕のことを殺し屋が來たみたいないな感情をもたれているなということを感じました。藤沢周平が僕の同郷で、何度も飲んだ仲なんです。僕は愛読者でもあります。あの人の書くものは弱者に対する暖かい目がありますね。記者に藤沢周平の愛読者であるということを書きべりました。殺し屋ではないということを知ってほしかったんです。効果はなかったかもしれませんが。(青木宏之、2007b:12)

線材工場の強化のために、日向氏はスロークールシステムに着眼した。スロークールシステムとは、加熱圧延された線材をゆっくり冷やすこと(焼鈍)によって、粘りのある鋼を作るための設備である。それ以前は、ラインの外で焼鈍することが通常であった。それをラインの流れの中で行うことによって生産性を向上させようとしたのである。当時の技術開発について日向氏は次のように述べている\*。

\* (日向豊雄氏：生産管理部長) 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。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。それが稼働し始めたのは、81年になります。(青木宏之、2007b:12-13)

梨本勝宣氏もスロークールシステム開発のキーパーソンの一人である。梨本氏は、1965年に入社し、平炉職場を経験した後に、連続鋳造設備の導入、線材工場の改造などを手がけ、設備の専門家としてのキャリアを歩んだ。1975年の線材工場の大改造の際には、施設掛員として予算確保のために本社を相手に奔走し、78年から始まったスロークールシステムの開発に際しては圧延課の掛長として深くに関与した。1981年には日向氏と同様に本社の技術条鋼技術部に異動し、全社的な設備問題を担当している(青木宏之、2007f)。梨本氏は、当時の日向氏の取り組みを次のように見ていた\*。

\* (梨本勝宣氏：圧延課技術掛長) 日向さんには、何か技術開発を持っていないと潰されるという思いがあったのです。釜石が存続するためにはこのSCS(スロークールシステム)という新しい技術開発が必要である、と考えていたのです。あの頃は、日向さんは相当悩んでいましたよ。社内の整理では、室蘭が「軟質化」釜石は「硬質化」の不文律みたいなものがある、これか

ら釜石が「軟質化」に取り組むことの交通整理も大変な仕事と傍で見ていて感じました。そのSCS（スロークールシステム）の試験場に何べんも足を運ばれて、まだか、まだかと言うのだけど、線材リングが束なってコイル状になっているためにコイルの表面と内部の温度に大幅な差が出て、どうしても工業生産としては困難がありました。

上の談話にもある通り、スロークールシステムの開発においては、コイルの温度を均一化するという課題があった。梨本氏は、リングとリングの間に空気を送り込むことによってその問題を解決した\*。

\*（梨本勝宣氏：圧延課技術掛長）線材が1,000 数百℃で出てくるのですが、その熱を、軟質化、つまり軟らかくするプロセスに使ってやるというものです。この実験機を工作工場につくってやったのですが、うまくいかないんですよ。やはり、それがうまくいかないというのは、束になった線をどうやってほぐしてやるかということなんです。そして私が小さい頃に新聞配達をやっていたときに、雨に濡れた新聞を乾かすのにほぐすのをこうやっていたんですね（重ねた紙を下からパラパラとめくるしぐさ）。今でも新聞屋さんはやっていますけど、これが新聞の1軒分ですよ。こうやってやるとほぐれていくんですね。このほぐしを束になったコイルにすると1つの線材のリングにばらされて、ここに口があいて、熱風が入るのです。それが、徐々に徐々に冷却するという技術の発想につながったのです。SCSの実験機にその“ばらし”というのを入れてやって、スローに冷却できるということが分かって、開発が進みました。

次に、スチールコードの製品開発についてみていこう。線材工場の主力製品は自動車タイヤに用いるスチールコードである<sup>9)</sup>。この製品開発の成功が、釜石を線材供給基地して存続させることにつながったことは疑いようがない。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、①スチールコード線材の需要が増加すること、②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、③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であった。

自動車タイヤ用スチールコードは、髪の毛程度の細さに伸線させても切れないような純度の高い（非金属介在物の少ない）鋼を製鋼工程において作らなければならない。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、1972年から生産を開始している。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。1978年後半から79年にかけて、受注件数が急増し、量産開始時には月100トンに過ぎなかった受注が78年には1,000トンにまで

9) 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）、釜石製鐵所製鋼部製鋼工場（1991）を参照。

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1万トンを突破している。1976年から自動車用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\*。

\* (小椋徹也氏：技術部技術管理課課長) 釜石は、スチールコードで生き残りました。それ以前は(自動車タイヤには一引用者)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但其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裁量を持たせるのはさすが新日鉄だなどと思ひます。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。1960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ひます。(青木宏之、2007c)

以上、スロークールシステムとスチールコード用線材の開発に関わった技術者の談話から、技術開発当時の思いや試行錯誤の内容をみてきた。ここで取り上げた技術者達は、技術開発を通じて、釜石製鉄所の存続に貢献した。しかも、管理部長日向豊雄氏のように、工場閉鎖を主な任務として配属された技術者でさえ、組織の将来を案じ、技術開発に取り組んでいたのである。

### 3 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。それは、プ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った。全社的に効率的な生産体制を確立するための釜石製鉄所の高炉休止をはじめとする複数の事業所の工場休止が盛り込まれていた。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5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。

釜石製鉄所では、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

表5 中期総合計画に伴う休止設備一覧

		予定	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	北海製鉄(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。

ていった(新日本製鐵釜石労組, 1996:379)。

ところで、釜石の高炉休止に伴う生産上の問題の一つは、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、高度な技術力を要する超高清浄鋼を用いる。それを供給していた釜石の製鋼工程を閉鎖すれば、スチールコードが生産できなくなる。解決策としては、君津製鐵所で鋼片を生産して釜石に運んでスチールコードに加工することが考えられるのであるが、高炉休止が問題とされている時点では超高清浄鋼を安定的に供給できる体制が整っていなかった。スチールコードという戦略的な商品の生産力を増強するために、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、それは容易ではなかった。そこで、釜石の製鋼工場の作業者を君津に配置転換し、現場のノウハウを含めて技術移転することでようやく生産が可能となった<sup>10)</sup>。

## (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、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。菊地利雄組合長は、会社から高炉休止提案のあった翌月の1987年3月10日の組合臨時大会の冒頭挨拶において、撤回闘争を基本として、労働組合の取り組みの方向性を次の4点にまとめた(新日本製鐵釜石労組, 1996:271-72)。

- ① 銑鋼一貫体制の堅持—自前鉄源の確保
- ② 釜石将来の保障としての線材工場の強化
- ③ 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
- ④ 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

組合は以上の基本路線で1987年2月13日提案から交渉を始めた。その2ヵ月後の4月

10) 当時、本社の生産技術部生産技術総括室長として全社生産構造の再構築を進めた樋口敏之氏の2006年11月6日のインタビュー時におけるメモより引用。

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会社から提示された。そして、同月28日の釜石箇所経営審議会においては、①高炉休止は避けられないということ、②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、③新規事業の導入・誘致を積極的に進めること、④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、④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させることなどの措置が会社から提示された。

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。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会社方針を了解した。それに先立って、釜石製鉄所労組では、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ってまいりました『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。…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、組合員の雇い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表している。その菊地組合長は、釜石の高炉を守ることを組合活動における最大の目標としていた。しかし上記の引用にある通り、そのことにこだわって、設備投資や雇用先確保の時期を逸することを恐れ、最終的には高炉休止を受け入れたのである。

### (3) 事業所対本社という構図

会社側は、高炉休止までの合理化において、銑鋼一貫体制を維持すると従業員に説明してきた。しかし、激しく変動する鉄鋼業の経済情勢の中で、会社は結果的には高炉を守ることはできなかった。しかしそのことが、ストライキやサボタージュなどのかたちで、労使関係の壊滅的状況につながらなかったのは、これまで示唆してきたとおり、労働側が経営側の努力に一定の評価してきたことによる。そして、その場合の経営側とは、釜石製鉄所の経営陣であり、むしろ本社対事業所という対抗図式が強く意識されることによって、事業所内の労使関係の安定が保たれたという側面がある。菊地組合長は、当時の製鉄所長について次のように述べている\*。

\* (菊地利雄氏：釜鉄労組組合長) 語弊のある話かもしれませんが…結論からいいますと、釜石製鉄所内に限れば労使間で対立するというよりも、むしろ力を合わせてなんとか事態に対処しなければ、という感じでした。私が高炉休止のことを聞いたとき、当時の所長は浅井さんという人でした。浅井さんは労政出身で私とも長い付き合いでしたが、非常に誠実で正直な人でした。ですから高炉を潰すということについても、浅井さん自身、内心忸怩たるものがあったと思いますよ、そういう立場では、彼も釜石の所長になった以上は、やはり釜石を守らなければという責任を感じていたでしょうし、ここを潰したら工場だけではなく、この町自体が大変なことになるということがよく分かっていたと思います。そういう状況なので、労働組合としても製鉄所のトップに対して「そんなこと話になんない、お前！」というような強硬な姿勢で対応をしたわけではありませんでした。むしろ、「いや、困った問題ができたねえ…なんとか製鉄所と組合で力を合わせて、本社の今の考え方を撤回できないだろうか」という雰囲気、アプローチの仕方でした。(梅崎修、青木宏之、石田直子、2006：26)

それでは、この合理化計画(「中期総合計画」)が行われる過程において、事業所経営陣と本社との間ではどのような意見調整がなされたのだろうか。中期計画は全社的に決定される事柄である。そもそも、複数の事業所を持つ鉄鋼大手一貫メーカーにおいては、販売価格の決定、受注、生産計画の配分などの機能は本社に集中しており、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。その中で事業所固有の利害をどの程度主張するのはその個人の考え方に大きく依存している。高炉休止の際の意思決定過程の全貌を知ることにはできないが、釜石製鉄所長の談話によれば\*、公式・非公式を問わず、本社に向いて、合理化問題について数多くの折衝を行ってきたという<sup>11)</sup>。

11) 浅井浩壽氏が事業所の利害を強く意識したことには、氏の釜石所長在任期間が通常よりも長かったこととも関係している可能性がある。当時の役員任期は2年であり、所長の任務は短くて2年、長くて4年というのが慣例であったにもかかわらず、釜石製鉄所の所長を6年間も務めている。また、浅井氏は労働部出身で、

\* (浅井浩壽氏：所長) それは、高炉のときも何回か(本社に一引用者) 行きましたよ。所長1人に対して、本社の専務3人が向き合う形で、「これは絶対にやらにゃいかんのだ」と。こっちは、「やらにゃいかんのだ、だけで物事が決まっていくのなら、こんな簡単なことはない」というように。「ただ生産を縮小しなゃいかんからでは、うちだけの都合だけではそんなこと決められないし、とてもうんとは言えない」と。「きょうはここぐらいまでにしておこう」と言って、また行って、3、4回あったんじゃないかと思えますよ。そういうことなかで、「じゃあ、こういう手立てはどうだ」とか、「こういうことで」とか、その過程でいろんなことが決まっていく。それでまとまったところで、ここでしようがないかなというところで組合提案の全文ができて、提案ということになるわけですけどね。いくら組織といえども、ともかくAと言ったら何がなんでもAと。結果的にはそうなる場合もあるけれども、それは対話もなしに強行突破というような、強行採決というようなことは出来ませんからね。

(質問) 何か労使交渉をやっているような感じがですね。

(浅井浩壽氏) 要するに、労働部というのはある意味で、会社のなかでいくと「労」のほうなんですよね。だから、他の企画部門とかが「使」のほうでね。組合を代弁するわけじゃないけど、結局従業員にいちばん近いという意味で、どうしてもそういう発想になっていくんですよ。…それで、製鉄所をご覧になったら、正門の碑<sup>12)</sup>もご覧になったですか。

(質問) きちんと足を止めて読んだことはないんですけれども。

(浅井浩壽氏) …その年の7月1日に私は本社に替わったんですけれども、どうしても高炉休止を記念するモニュメントを建てて残したいと。そこに、いわば私達の思いが集約されている。そういう悔しさと願いと、すべてのいろんな思いをそこに込めて書いたつもりなんですけれどもね。(青木宏之, 2007e)

以上のように、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は反対の立場とが存在しており、交渉が行われていたのである。

#### (4) 雇用確保の取り組み

中期総合計画に伴う全社の配置転換は表6の通りである。釜石では高炉休止に伴って1,100名の余剰人員が発生し、そのうち、200名は君津製鉄所へ配転、そして50名は名古屋

---

若い時期に配置転換の苦労を経験している。そうしたキャリアが、労働者側に立った思考の根底にあると考えられる(青木宏之, 2007e: 3-7)。

12) 正門の碑は、製鉄所の入り口付近に立てられているランプのモニュメントの下にある。そこには次のように記されている。

永遠に

当所における鉄づくりの歴史は、明治十九年十月十六日、四十九回目にして高炉での連続出鉄に成功したことに始まる。

以来、百有余年にわたり操業を続けてきた高炉は、平成元年三月二十五日をもって休止したが、鉄づくりの原点である高炉の炎を、第一高炉より直接採火して本記念碑に移し、永遠に保存することとした。

鉄づくりにかけてきた誇りと情熱がこの炎に引き継がれ、今後とも、我々に挑戦する勇気と未来への希望を与えてくれることを願い、ここに記念碑を建立するものである。

平成元年六月十六日

釜石製鉄所長 浅井浩壽

製鉄所への配転となった。東海製鉄への配転に比べれば数的には少ないが、そうした単純な比較はできない。この時期にはこれまでの配転に応じることができなかった従業員が大半を占めており、配転希望者を見つけることの苦労は相当なものであったと考えられる\*。

\*当時労働部長だった大江暢博氏は人員措置の方針について次のように述べる。

(大江暢博氏：労働部長) 本社は、釜石内部での人員措置は困難だろうから「もっと転勤を出せ」という感じだったわけです。しかし釜石としては、そんなに転勤者は出せない。それまでの名古屋転勤から始まって、ほとんど釜石から出られない様な人しか残ってないわけですから。私は、大形工場休止に伴う転勤問題で嫌というほどそのことを経験してました。だから、何とかして釜石で雇用を確保しなきゃいかんという思いがありました。だから無責任みたいに聞こえるかもしれませんが、手の着けられるものは何でもやろうじゃないか、とにかくやってみようということだったわけです。…中略…

(質問) 合理化関係のことでいちばん苦労したことはなんですか。大形のときの話でもかまいませんし、高炉のときのことでもいいんですけども。

(大江暢博氏) それはもう転勤の一言に尽きます。大形のときは、たしか4、50人だったと思うんだけど、そのときでも大変だったですね。今度のこの高炉のときはもう、数も増えたでしょう。本当に大変だったですよ。(青木宏之、2007e)

配置転換されなかった余剰人員は釜石地域における新規事業の立上げによって吸収されることとなった。しかし起業は通常でも難しいといわれる。このような限られた時間と決められた土地と人的資源で起業するということは通常の起業よりもさらに困難であった。いったん、余剰人員を休止設備の解体の仕事に配置転換し、新規事業が立ち上がるとそこに外向になったという\*。しかし仮に事業が長続きしなくても、その間の退職減耗分を考えれば、とにかく事業を立ち上げることで自らが雇用吸収策としては重要だったと考えられる<sup>13)</sup>。

\*高炉休止当時、労働掛長として第一線で労使関係上の問題に取り組んだ深澤正雄氏は当時を次のように振り返る。

(深澤正雄氏：労働掛長) 要は人員措置です。…元々、鉄源集と複合経営という言い方をしていましたが、複合にもならないような新規事業を次々と立ち上げるわけです。要するに、組合と約束した「雇用は確保する」という新日鉄の最大の約束事項を会社は律儀に守っていくしかないのだと思っていました。ですから、いろいろな交渉をしていくにしても、どのような新規事業ができるのか、どのような組織ができるのかといったことを聞くために、しょっちゅう事業開発推進部に行っていました。新規事業開発部の人たちも随分と苦労をして、一生懸命に事業を開発したのです。

(質問) 起業というのは、普通にやっても生存率は低いものですが、それを限られた時間で、人的資源も決まった中でこの地域で無理矢理やるわけですから難しいですよ。

13) 釜石市と新日鉄が1973年から2006年までの間に誘致した企業数は27社であり、そのうちの14社が存続している(東京大学社会科学研究所、2007)。

(深澤正雄氏) 難しいし、その事業を成功させたかどうかは別にして、とにかく次々と立ち上げたことはすごいと思いますよ。とにかく事業開発推進部に毎日通って、新規事業に関する情報を仕入れて、労使交渉の場で使っていました。それまでのあいだに転勤も終わって、それでも余った人を会社はどうしたかという、解体などの仕事にまわす、その一方で、小さくても新しい会社ができたならそういう人をその会社に入れていました…。(2007年4月22日聴取調査)

## IV 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明らかにしてきた。労組のリーダーは、経営側の雇用問題への努力が高いレベルに達していると認識していた。他方、経営側は、労働者たちが生活上の大きな変化を伴う遠距離配転や出向に可能な限り応じており、また厳しい要員合理化にも協力していると認識していた。ただし、雇用がありさえすれば問題が解決されたわけではなく、製鉄所の存続を釜石の作業員は強く望んでいた。大形工場や高炉設備の休止の際には、労使間の緊張関係は高まった。しかし、それがストライキやサボタージュなどの形で問題化しなかったのは、客観的な経済状況からしてやむを得ないことであり、その中でも釜石の経営陣が製鉄所存続のためにできる限りのことをしていると受け止められていたからである。これは、「責任と義務の交換」としての長期雇用システムが機能を発揮した一例として理解することができる。

以上の経営陣や労組の取り組みが、釜石製鉄所の平和的な存続に寄与したのではないかと考えられる。というのも、釜石製鉄所は、さまざまな立地上の不利を抱えており、単純な経済計算や労使の力関係の観点からすれば、もっと早い時期に事業規模の縮小ないし完全閉鎖している可能性が高いはずである。あるいは、これほどの規模の事業の縮小は、雇用問題や地域社会とのコンフリクトといった形で大きな社会問題を引き起こす可能性も大きい。にもかかわらず、そうはならず、製鉄所は線材供給基地として存続している。そうした事実は、繰り返し述べてきたように、労使が、合理化問題を消極的に処理するのではなく、「組織の希望」をつなぐことに多大なエネルギーを注いできたことの結果として理解できる。本稿で取り上げただけでも、当時の技術者、現場管理者、労働担当、製鉄所長は、それぞれの立場から、組織の将来展望を模索していたことが見て取れる。

なぜ、釜石の労使が、「組織の希望」に対する積極的な姿勢を持つことができたのだろうか。それを本格的に論ずることは次の課題であるが、現時点で指摘できる要因を上げる。第一に、従業員の一体感である。釜石製鉄所は規模が小さいために、職場横断的に人間関係が形成されやすい(青木宏之, 2007e)。それに加えて、1960年代末までの技術者は夜間交代勤務で現場に配置され、現場作業者と緊密なコミュニケーションをとっていた。そう

した経験を積んだ世代が、合理化が本格化した時期に管理者となっていた（青木宏之，2007f）。第二に，地域との一体感である。当時の釜石は「陸の孤島」といわれるほど経済的には閉ざされた空間の企業城下町であり，それに加えて，製鉄所と町とが地理的にも近く商店街や飲食店も含め経済的な相互依存関係が強い。そして，所長も含めた製鉄所従業員の多くは，そうした地域に居住しており，地域への愛着や責任を日常的に感じやすい環境であった（青木宏之，2007e）。これらの要素によって形成された共同体意識<sup>14</sup>が，厳しい合理化の中で，求心力を生み出すことに貢献したと考えられる。

追記：この調査をまとめる過程では，たくさんの方々からのご支援，ご協力をいただいた。まず，有益なコメントを頂戴した査読者の方々に対してお礼を申し上げたい。そして，調査に際して多大なご協力をいただいた釜石製鉄所総務部，労働部 OB，そして労働組合関係者の方々に，この場をかりて感謝を申し上げたい。最後に，本稿のきっかけとなるご指摘をいただいた仁田道夫先生にお礼を申し上げたい。オーラル・ヒストリーから浮き彫りにされる当事者達の主観を拠り所にして，経営と労使関係の問題を解明しようとするこの研究方法は，筆者にとっても新しい試みであった。執筆方針に悩んでいたところ，この調査を生かすには労使の行動やその背景にある主観に正面から取り組むしかないのではないかとコメントをいただき，前に進むことができた。もちろん研究方法の是非も含めて，本稿に関わる責任は筆者にある。

【オーラル・ヒストリー対象者一覧】

実施日	氏名		
		2006年10月26日	須藤宏一氏（同所元大形工場長，生産技術課長）
2007年11月12日	梨本勝宣氏（釜石製鉄所圧延技術掛長）	2006年10月19日	小椋徹也氏（同所元技術部技術管理課課長，大形工場長）
2007年7月3日	浅井浩壽氏（同所元所長）	2006年10月12日	青木誠氏（同所生産技術部長，副所長）
2007年7月3日	大江暢博氏（同所元労働部長）	2006年9月30日	柏崎龍太郎氏（同所元労働部整員課，元人事室部長代理）
2007年4月22日	深澤正雄氏（同所元労働掛長，労働安全室部長代理）	2006年9月30日	高野昇氏（同所元労働部人事室）
2006年11月20日	菊地利雄氏（同所労組元組合長）	2006年9月25日	倉田朋典氏（同所元コークス工場長）
2006年11月15日	同上	2006年9月29日	及川好氏（同所元労働組合長）
2006年9月29日	同上	2006年9月25日	藤本敬孝氏（同所元動力課長・熱技術課長）
2006年11月17日	長谷川拓二郎氏（同所元製鋼工場長）	2006年9月3日	日向豊雄氏（同所元大形工場長，生産管理部長）
2006年11月12日	塩谷靖氏（同所元製鉄工場長）	2006年8月23日	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11月12日	鎌田満雄氏（同所元製鉄工場長）	2006年3月17日	今村耕一氏（同所元教習所教習掛長）
2006年11月11日	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3月14日	澤田昌平氏（同所元労働掛長）
2006年11月6日	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）		

14) 稲上（1981）は，1960年代後半から70年代初頭にかけて建設された大手企業の製鉄所の調査をもとに，労使には企業共同体意識が共有されていると主張した〔詳しい調査結果は，（鉄鋼労連労働調査協議会編，1980）を参照〕。それは，協調的組合路線とそのもとの労使協議を通じた労使のコミュニケーション，あるいは長期雇用慣行とそのもとの年功と能力とをバランスさせる昇進・昇格管理の運用などによって形成されたという。釜石製鉄所では，そうした要素に加え，本文で取り上げたような企業城下町特有の要因によって，共同体意識が製鉄所内に止まらず，地域にまで広がりを持ったと考えられる。

【引用文献一覧】

- 青木宏之 (2007a) 『野口義哉氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.  
 ——— (2007b) 『日向豊雄氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.  
 ——— (2007c) 『小椋徹也氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.  
 ——— (2007d) 『樋口敏之氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.  
 ——— (2007e) 『浅井浩壽氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.  
 ——— (2007f) 『梨本勝宣氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.
- 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.
- 稲上毅 (1981) 『労使関係の社会学』東京大学出版会.  
 伊部正之 (1983) 「新日鉄釜石にみる『合理化』と労働組合」『東北経済』73 号.  
 氏原正治郎 (1980) 「年功賃金, 生涯雇用, 企業別組合は三位一体か」産業労働調査所『賃金実務』第 17 巻 407 号 [氏原正治郎 (1989) 『日本の労使関係と労働政策』東京大学出版会, 所収].  
 禹宗沅 (2003) 『「身分の取引」と日本の雇用慣行』日本経済評論社.  
 梅崎修・青木宏之・石田直子 (2006) 『菊地利雄氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.  
 梅崎修・青木宏之 (2007) 『柏崎龍太郎, 高野昇氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.
- 大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編 (1959) 『労働組合の構造と機能—職場組織の実態分析—』東京大学出版会.
- 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』.  
 釜石製鉄所労組 (1987) 『中期総合計画問題のとりくみ—雇用確保と釜石将来の安定を線材と複合経営に託して』.  
 釜石製鉄所製鋼部製鋼工場 (1991) 『鋼とともに生きて 1903.3-1989.3』.  
 新日本製鉄株式会社 (1981) 『炎とともに 富士製鉄株式会社史』.  
 新日本製鉄株式会社 (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』.  
 釜石製鉄所製鋼部製鋼工場 (1991) 『鋼とともに生きて 1903.3-1989.3』.  
 新日本製鉄釜石労働組合 (1978) 『新日本製鉄釜石労組三十年史』.  
 新日本製鉄釜石労働組合 (1996) 『新日本製鉄釜石労組五十年史』.  
 新日本製鉄労働組合連合会, 新沼行 (1974) 『富士製鉄労働運動史』.  
 高梨昌 (1967) 『日本鉄鋼業の労使関係』東京大学出版会.  
 鉄鋼労連労働調査協議会 (1980) 『鉄鋼産業の労使関係と労働組合』日本労働協会.  
 東京大学社会科学研究所 (2007) 『希望額釜石調査中間報告書』.  
 中村尚史 (2007) 『工作・整備関係 新張好光氏オーラル・ヒストリー』 Institute of Social Science, University of Tokyo.
- 仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』東京大学出版会.  
 仁田道夫 (2003) 『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会.  
 日本鋼管製鉄労働組合連合会 (1982) 『たゆみなき前進 鋼管製鉄労連二十年史』.  
 日本製鉄株式会社史編集委員会 (1959) 『日本製鉄株式会社史』.  
 日本労働協会 (1975) 『配置転換をめぐる労使関係』.  
 久本憲夫 (1998) 『企業内労使関係と人材形成』有斐閣.  
 広畑製鉄所 50 年史編さん委員会 (1990) 『広畑製鉄所 50 年史—創造と挑戦[総合史]』.  
 富士製鉄株式会社室蘭製鉄所 (1958) 『室蘭製鉄所五十年史』.  
 松崎義 (1982) 『日本鉄鋼産業分析』日本評論社.

特集 社会の希望・地域の希望—希望学の現在

宮城隆司 (1992) 「釜石製鉄所労働組合の運動と性格の変遷」中央大学文学部『紀要 社会学科』第2号 (通算147号).

Gordon, A. (1998), *The wages of affluence: labor and management in postwar Japan*, Harvard University Press, Cambridge.