

CIRJE-J-130

官営八幡製鉄所の労務管理

東京大学大学院経済学研究科

森 建資

2005年4月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは

以下のサイトから無料で入手可能です。

http://www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp_j.html

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられる。

Labor Management in Yawata Steel Works From 1890s To 1930s

Tateshi Mori
University of Tokyo

Abstract

Yawata Steel Works, which now belongs to Nippon Steel Corporation, was the first large scale integrated steel making enterprise in Japan. As an enterprise owned by the Japanese Government, it started iron and steel making in 1901. The enterprise grew in size so rapidly that in the 1920s it employed about 30,000 workers. The Yawata Steel Works consisted of a huge complex of numerous mills. The total number of blast furnace mills, steel making mills, roll mills, repair shops, railway shops and other mills were counted as more than one hundred in the late 1920.

Although individual mills had to follow a primitive production control and accounting requirements imposed by the top management, the execution of the business was largely left to mill managers. It is important to note that each mill was more or less independent of the control by the top management in its implementation of labor management. Until early 1910s, most of the labor management in Yawata had been carried out by the mill managers who were responsible for recruitment, discharge, promotion, and pay raise of their workers.

For the whole period, there existed a central labor office which was in charge of labor management in general. But the resources of the office were so limited that tasks it could perform were mainly confined to enactment of by-laws which stipulated codes of labor conditions for operators and day laborers.

In order to compensate for the weak position of the central labor office and to strengthen the control over individual mills, the top management with the assistance of the central labor office made use of a stratified personnel system. While the status of top and middle management which included executive officers, engineers and assistant engineers in its fold was defined by the statutes and governmental decrees, the top management could decide the number and the status of the lower rank of supervisors. As there had always been a need with the rise of production in each mill to increase the number of lower ranks of supervisors, the top management and the central labor office could gain control over the activities of each mill through its policy as to supervisors.

Thus, until the outbreak of the war in Europe, the role of the central labor office remained quite limited. But the economic boom which took place during and after the war changed the situation. The hectic economic activities all over Japan produced an acute labor shortage almost everywhere in Japan. The Yawata Steel Works was forced to raise the workers' pay, and the following inflationary pressures invigorated the workers' demand for better working conditions. After the short-lived unsuccessful strikes in February 1920, the top management implemented a series of reforms in labor management which were to change the role of the central labor offices. One of the reforms was an establishment of the works councils, the labor offices being responsible for its working. New supervisory classes mostly recruited from operators were created.

The labor office began issuing a bi-monthly newspaper. As it was evident that each mill could do almost nothing in reacting to the workers' demand, the labor management by the central labor offices began to take the place of the management by individual mills.

The economic depression following the post-war boom also contributed to the strengthening of the function of the central labor office. The need to raise productivity by way of restraining the increase of man-power necessarily limited the power of each mill in its recruitment activity. In case a mill manager wanted to increase the number of his workers, he was required to get a permission from the central labor office. The manning was no more regarded as a matter which only mill managers could handle. The central labor office could decide the number of workers which a mill could employ, move workers from one mill to another more easily, start productivity and safety campaigns which mobilized all the workers.

The evidence as to the labor management shows that there was a clear-cut trend toward centralization within the Steel Works. But it will exaggerate the situation to say that there was no strong trend other than centralization. We cannot forget the countervailing trend of decentralization at this period. Accounting system was the case in point. In earlier period the top management controlled the activities of each mill through a centralized accounting system, but in the 1920s and 1930s there developed an accounting system which put more responsibility for cost control on each mill. Even in the labor management, centralization and decentralization took place at the same time. While the central labor office was responsible in checking the working of the wage systems, each mill could invent and implement a local wage system as long as it was based on the general wage policy. In the productivity drive promoted by the central labor office, each mill set up a committee including staffs and workers in order to discuss the productivity measures.

The centralization in the labor management of Yawata Steel Works is important in that it became an integral part of the policy of the top management to achieve a highly integrated state of production. Before the application of Taylorism and other production techniques on a large scale which began in 1950s, there were few methods available to the top management in coordinating the activities of each mill. The labor management by the central labor office was one of those methods which could offer an effective means of coordination.

The emergence of the new way of running a giant enterprise through the centralized labor management will be also of note in its connection with the fact that from the late 1930s to 1950s the Steel Works made use of the centralized labor management in mobilizing workers participation in war production effort and in post war reconstruction. After the Second World War the newly established labor union organizing operators of the Yawata Steel Works held joint consultation with the management. The issues discussed was status of operators, manning policy and pay rise, all of which the central labor office had dealt with before the war. It will not miss the point to say that the centralized labor management became an institutional basis on which post war industrial relations was constructed.

官営八幡製鉄所の労務管理

森 建資

1 序

[1] 対象と主題

本論文は、戦前の八幡製鉄所、特に日本製鉄成立までの八幡製鉄所¹⁾でどのような労務管理がなされたのかを明らかにする。同製鉄所は明治29年(1896年)の官制公布、明治34年(1901年)の操業開始以後、昭和9年(1934年)の日本製鉄株式会社成立、昭和25年(1950年)の日本製鉄株式会社の八幡製鉄株式会社と富士製鉄株式会社への分割、昭和45年(1970年)の新日本製鉄株式会社成立といった経営上の変化の中で、今日にいたるまで日本の製鉄業の中核に位置する事業所でありつづけた。新日本製鉄株式会社成立まで八幡製鉄所が日本の重化学工業の中で要ともいふべき位置を占めていたこともあって、同所の労使関係は戦後日本の労使関係のあり方に大きな影響を与えてきた。

第二次大戦後における八幡製鉄所の労使関係の性格を解明するためには、その前提として戦前に同所でどのような労務管理が展開したのかが明らかにされなければならない。八幡製鉄所では戦後すぐに労働組合が出来て会社と団体交渉や労使協議を始めたが、そういった団体交渉や労使協議は、それまで同所で行われていた人事制度や労務管理をめぐって行われたのである。戦前の八幡製鉄所の労務管理についてはこれまでも研究は少なく、その空白を少しでも埋めていかなければ、戦後の八幡製鉄所の人事労務管理や労使関係の理解も進展しないと思われる。²⁾

本論文では官営時代の八幡製鉄所の労務管理に注目するが、取扱った史料の性格上職工に対する労務管理の分析が中心であり、職員の人事管理については職工の労務管理との関係で概要を述べるにとどまった。筆者は戦後の八幡製鉄所の労使関係を分析する際に要員管理や職務給導入に注目しており、官営時代の同製鉄所の労務管理を見る場合も、要員管理の前提となった定員制や賃金管理に注目した。しかし、賃金管理については紙幅の関係もあり、別稿で分析することにした。職工教育は労務管理の上で極めて重要な役割を果たしていたが、ここでは簡単に触れるだけである。

八幡製鉄所には製鉄部、製鋼部といった製品の生産に直接関係する部局があり、その下に多くの工場が直属していた。こうした生産部門のほかに、庶務部のように事務管理を担当する事務部門が存在していた。事務部門は製鉄所全体の中央集権的管理の担い手であったが、労務管理の権限は生産関連の各部所(部署。以下では当時の製鉄所の用語法にならない部所で統一する)と事務部門によって分担されており、中央管理部局は当初余り大きな権限を振るえなかった。採用や給料については、製鉄所としての統一的な方式や手続きが

定められており、庶務部（後には総務部、労務部）といった事務部門がその管理責任を担った。しかし、採用から、労務指揮、給料、解雇にいたるまで実際の労務管理の多くは生産部門の各部所に任されており、これらの部所がそれぞれ独自に管理を行っていた。労務指揮などについては、生産部門の各部の下に設置された工場が権限を握っていた。

このように中央集権的管理は部所ごとの管理に従属する地位しか与えられていなかったが、官営時代を通じて庶務部や労務部といった事務部門が労務管理の上で権限を強めていった。一例を挙げれば、各工場の職工定員は、工場レベル、あるいはその下のレベルで決められており、最終的には生産関連の各部が責任を持っていた。だが、第一次大戦が終わる頃から、各工場の定員は各部から庶務部を経て長官に報告されてその承認を得るようになり、やがて庶務部が製鉄所全体の統一的な管理を行うようになった。

労務管理に関して中央集権化が進行する契機となったのは労働組合の存在である。大正8年（1919年）ごろに八幡製鉄所の職工を組織する労働組合が登場し、大正9年（1920年）2月には大きな争議が起きた。この出来事はそれまでの労務管理のあり方を大きく揺さぶった。労務管理はなお個別の生産関連部所、とりわけ工場が中心となって進められていたが、労働組合は工場を横断して製鉄所全体の職工を組織の対象とした。組合の要求は製鉄所を相手に提出され、それをめぐるやりとりは長官、次長、あるいは工場課長といった中央管理部門の責任者と組合との間で行われた。組合の動きに対しては、個々の生産関連部所としての対応には限界があったから、中央管理部門が問題の処理に当たらざるをえなかったのである。争議直後に相次いで出される、労働時間短縮と三交代制導入、宿老制度、製鉄所懇談会の創設といった労務管理施策は中央管理部門たる庶務部工場課によって出されたものだった。

こうした動きは争議によって一挙に表面化したのではない。争議前にも、組合結成の動きを背景として、工場課は広報紙『製鉄所時報くろがね』の発行を進めており、個別の生産関連部所を超えて直接職工に呼びかけを行っていた。争議後に出来た懇談会も終始工場課の主導によって運営された。こうして、事業所全体の職工を組織対象とする労働組合の出現を契機に、生産関連部所 部所属の工場 職工といった労務指揮系統に沿うそれまでの労務管理とならんで、工場課と職工との間に直接的な結びつきが生まれたのである。

定員や給与で争議の前後に大きな変化が現れていた。それまで工場の管理の一環として定められていたに過ぎない定員制に庶務部が関与し始めるのは大正9年（1920年）ごろからであるし、工場レベルでまちまちに採用されていた奨励割増給が部レベル、事業所レベルにおいて統一されるのは大正7年（1918年）前後である。昭和に入ると労務部は給与に関する委員会を統括して功程割増金制度を厳しく審査し、他方では能率向上のための施策を積極的に展開した。こうして日本製鉄成立直前には労務部を中心にする事業所レベルの労務管理が労務管理の体系の中で大きな比重を占めるまでになっていた。

製鉄所内での労務管理の統一化の動きは、日本製鉄成立後も受け継がれ、第二次大戦後

の労使関係の前提となった。戦後になると、八幡製鉄所のような事業所では労働組合が組織されて、会社側との間で団体交渉や労使協議を行った。八幡製鉄所が属した日本製鉄株式会社でも、賃金引上げなどは主に労働組合の企業連合組織と本社との間での団体交渉で取り扱われたものの、要員、福利厚生、能率給の配分といった事業所の労働条件は、事業所ごとの労働組合と事業所との間の団体交渉や労使協議で扱われたのである。こうした事業所レベルでの団体交渉、労使協議のあり方は、第二次大戦までに、八幡製鉄所のような事業所で中央管理部局が事業所全体に対する労務管理を行うようになり、中央管理部局が製鉄所内の各工場に対するコントロールを確立していたからこそ可能になったと考えられる。さもないと、労働組合は事業所内に散らばる各工場の責任者との間で団体交渉や労使協議を展開する外なかったであろう。実際には、八幡製鉄所のような巨大事業所で中央集権的な労務管理がある程度成立しており、そうした労務管理が本社のコントロールからもある程度独立していたという事実が、第二次大戦後に事業所レベルでの労使関係の展開を促したのである。

第二次大戦後の八幡製鉄所の労使関係では、製鉄所内に広がる数多くの工場が依然として作業管理の担い手であったが、製鉄所の中央管理部局として労働部といった強力な労務管理担当部局が存在し、要員管理や賃金管理を担当していた。戦前期、なかんずく本論文の対象とする時期と大きく違うのは、製鉄所の職員や工員をメンバーとする労働組合が、会社や製鉄所を相手に、団体交渉や労使協議を行ったことである。工場対工員、中央部局対各部所、中央部局対工員全体、といった戦前来の労務管理のあり方に加えて、中央部局対組合、工場対組合といった要素が新たに付け加わったのである。そういった労働組合は戦前とは違って職場にしっかりと根を下ろし、会社との交渉・協議を通じて職場の問題を解決しようとした。この場合注意しなければならないのは、本部 支部 一般組合員といった戦後の組合の組織構造が、戦前から長い年月を経て形成されてきた製鉄所内の労務管理のあり方と密接な関連を持っていたことである。戦前来の労務管理は中央管理部局 - 各工場といった二元的な構造を作り上げていたのであり、戦後の組合の本部 支部といった組織構造はこういった労務管理の二元的構造に対応していた。そして組合が当事者となった新たな労使関係を前提にして、1950年代から60年代初めにかけて、製鉄所内では、新技術の導入や工程管理、原価管理といった経営合理化策が展開をみた。この一連の合理化策の成功によって製鉄所は組織としての統合化を成し遂げたのであった。³⁾

製鉄所のような巨大事業所内で、中央集権的な労務管理がどのようにして出来上がったのだろうか。本論文はこの問題に答えようとするものである。以下では、製鉄所組織を概観した後、職員層、職工、職夫といった経営内の身分階層の形成展開過程を明らかにし、次いで庶務部、労務部といった中央の管理組織と労務管理政策の展開を追う。特に定員管理と雇用保障政策については、出来る限り詳細な叙述を心掛けた。

[2] 分析の枠組

これまでの日本の労働問題研究で用いられてきた主要な分析の枠組みは、重工業大経営での労務管理や労使関係に注目する際に、職場のあり方に焦点を当てて分析を行うという特徴を持っていた。職場はいくつかのレベルで捉えられうるが、これまでの研究は職長（作業長）といった第一線の監督者に率いられた職場単位に目を向けて、そこで新技術導入によって旧来の熟練が解体される姿や、OJTによって新しい熟練が形成される姿を描きだし、そうした熟練のあり方をベースにして職場秩序を明らかにし、さらには職場のあり方から事業所レベルの労使関係を説明してきたのである。はなはだしい場合は、特定の職場秩序を取り上げることで、当該企業のみならず、その企業が属する産業の「労働問題」が説明されさえした。いささか誇張すれば、研究は代表的な単一職場の中にその時代の労働問題を明らかにする鍵が隠されているとの分析視角から進められたのである。こうした観点の形成に大きな影響を与えた氏原正治郎の論文「わが国における大工場労働者の性格」は、1950年代の京浜工場地帯の鉄鋼、電機など4つの企業を取り上げたものであったが、各企業については構成員12人から14人の職長や組長が管理する職場を取り上げているに過ぎない。この論文は合計でも50人の労働者が所属する4つの職場をもって、当該産業や同時代の重化学工業の職場を代表させて、そこから日本の労働問題を照射しようとした。⁴⁾

氏原論文で提示された単一職場還元論とでもいえるべき観点は、その後の労働問題研究にも受け継がれていった。日本企業における労働をめぐる問題は10人から30人程度の職場といった小さな組織のあり方から説明されたのである。⁵⁾

このような分析の枠組の問題点は、第一に、職場が比較的狭く捉えられるために、職長単位の職場の上位にある技師や技術員の管理する組織や、更にその上位の管理者が責任を持つ組織といったより広い範囲の組織が説明の枠組みの中に入っていないことである。⁶⁾ その結果、「職場」の問題が職長単位では完結せずに、工場、事業所といった組織単位にまで広がっていくといった側面が軽視されてしまった。戦後の組合が工場レベルに支部をおいたように、特に工場レベルで職場を捉える必要があるが、これまでの研究は工場の一部にしか目を向けてこなかったのである。我々は、職場は職長単位では完結せず、工場レベル、事業所レベルにまで拡大される重層的構造を持った存在だとの観点から分析を進めなければならない。問題点の第二は、事業所が行う労務管理が事業所内の各職長単位職場を横断する形で行われ、労働組合との交渉、協議の主たる場も職長単位の職場ではなく、主に事業所レベルで行われており、工場レベルの協議がそれを補完する、といった労務管理、労使関係のありかたを十分に説明できない点にある。それは、第二次大戦後から今日に至るまでの事業所レベルの労使関係を解明する上では重大な欠陥ともいえるべきものである。日本の企業別組合の代表的な類型は、事業所別組合である。この組合は、職長単位で起きている問題であっても、事業所レベルで会社側と団体交渉し、労使協議する。こうした労使関係の構造を明らかにするには、職長単位の職場をより広い組織単位との関係の中で分析しなければならないのである。

製鉄所の労務管理や労使関係を明らかにするという課題を追求するためには、こうした研究史の問題点を踏まえて、新たな分析の枠組を持って対象に迫る必要がある。そうした新たな分析の枠組みを作るうえで、本論文が注目したのは、製鉄所が製鉄工場や製鋼工場といった工場の集合体であった事実である。そういった大組織では、所長（かつては長官）以下の経営陣は異なる性格を持つ工場群をどのようにしてまとめて一つの事業所として運営していくかに関心を払わざるをえなかったし、そうした問題解決のためにさまざまな管理手法を動員せざるをえなかったのである。経営のこうした努力は、1950年代の八幡製鉄所の経営合理化にもっとも顕著に現れているが、官営時代や日本製鉄時代の八幡製鉄所でも、事業所全体を統括する経営者たちは同様の課題に直面していたと思われる。

そもそも製鉄所では、製鉄によって出来た銑鉄が製鋼で鋼になり、さらに圧延に送られて最終製品となるといった半製品の流れが出来ており、プリミティブな形ではあれ生産各部や各工場間の生産を調整する生産管理、なかでも工程管理が存在していた。しかし、スタッフ部門による生産管理が1950年代終わりから60年代初めにかけて導入されるまでは、そうした調整の仕組みは極めて不十分であったといわざるを得ない。⁷⁾経営者は十分に生産管理が出来ない中で、工場間の調整を行う方法として予算管理や労務管理を利用していた。製鉄所は中央集権的な労務管理を行うことで巨大な製鉄所組織を統合していたのである。初期の頃から製鉄所にはそうした中央集権的管理を行う中央管理部局が作られていたが、それは徐々に集権的管理を広げていった。

このように八幡製鉄所のような巨大事業所では、工場群を統合することが経営者としての最大の問題であり、労務管理や労使関係もそういった問題関心と無関係に展開したのではなかった。労務管理や労使関係の構造を明らかにしようとするならば、これまでの労働問題研究で扱われてきたように職長単位の職場にだけ目を向けるのではなく、工場、そして事業所にまで分析の対象を拡げていかざるをえないのである。本論文が、重層的な職場構造の中でも、所長の下にあった中央管理部局と工場の両者の関係に注目するのは、こうした理由からである。

[3] 史料について

本論文の叙述は現存史料群の中でも主に規程、例規、例規原議と名づけられる一連の簿冊に収蔵された文書に依拠している。これらは、中央管理部局内での規則作成の様子を伝えると共に、製鉄所内の各部、各工場から出された上申書とそれに対する中央管理部局の対応を明らかにする史料である。明治30年（1897年）の処務細則には、問題があればまず所管の部所で調査し、その後関係部所と合議の上で長官の決裁を受けるといった手順が決められている。文書には部所の担当者、部所長、庶務部長、長官といった関係者の判が押されており、担当者の起案が長官決裁を得て関係部所に伝えられた様子を示している。例規類の他には、創立期の諸文書、通達、通達原議と名づけられた文書群、定員関係の文書を主に利用した。通達は、製鉄所が関係部局に出した規則を収録しているし、通達

原議は中央管理部局の起案になる規則、なかでも職員に関する規則が作成される様子を伝えている。⁸⁾

例規に注目した主な理由は、それが各部所と中央管理部局の関係をもっとも良く示す史料だからである。製鉄所は職工に関する管理を製鉄部や製鋼部といった生産部門に委ねていた。各部門は賃金に関する規則を定める場合などに、庶務課（あるいは庶務部）を始めとする中央管理部門に伺いを出して規則の承認を求めた。文書は関係部所長や長官に回されて製鉄所としての合意が作られた（製鉄所の手続きでは回議とよばれた）。また部門間で共通する問題について、庶務課など中央管理部局のイニシアティブで規則が作られることもあった。本論文での分析の対象となるのは、主としてこうした規則である。生産部門や工場のレベルで作られた史料はほとんど見ていないが、庶務課保存の規程集などには各生産部門で作成された文書が参考として附されることがあり、部レベル、工場レベルでの動きを知る手がかりとなった。⁹⁾

本論文の分析の枠組みから見れば、こうした史料利用のあり方は、工場レベルの分析が不十分であるといった問題点を抱えている。たとえば、八幡製鉄所史料室所蔵になる生産部門の定員制に関する史料は大正末期以降からの職工の定員制に触れているだけである。しかし、それをもって大正末期以前に生産部門で職工の定員制がなかったとは断言できない。むしろ反対に、操業開始時から各生産部門はある種の定員制を採用していたが、各部門の裁量に任されていたために、庶務課といった中央管理部局の書類には登場しなかったのだと推測される。もし生産部や工場で作成された史料が大量に残存していれば、中央管理部門に残った例規や通達原議だけでなく、そうした工場側の史料も用いて分析を進めるべきであろう。現在のところ、そうした分析の段階には到達していないので、一面的ではあるが、中央管理部局の史料のみを用いて分析を進める。

同所の労務人事管理の骨格を形作った官制や職工規則のなかには、印刷に付されたものがあり、いくつかの図書館が収蔵している。また規則関係以外では、『製鉄所時報くろがね（くろがねと印刷されている）』（以下では『くろがね』と表記する）を参照にした。

『くろがね』は職工や職夫の労働組合であった日本労友会や職工同志会の結成とほぼ同時期の大正8年（1919年）9月に創刊され、その後月2回刊行された（ある時期から月3回の発行）製鉄所の広報紙である。創刊後まもない大正9年（1920年）2月に製鉄所は大規模な労働争議に見舞われている。そもそも『くろがね』の刊行自体、こうした争議を引き起こすようになる職工と製鉄所の関係の変化に対する製鉄所の対応策のひとつであった。¹⁰⁾

製鉄所文書や『くろがね』では作業現場での作業のあり方が分からない。そういった欠陥を出来るだけ補うべく東京帝国大学工学部、九州帝国大学工学部の学生によって行われた実習報告書を利用した。

1) 日本製鉄株式会社成立までの組織名称は『製鉄所』あるいは『農商務省所管製鉄所』であるが、

ここではそれを官営八幡製鉄所とする。本論文は事業所としての製鉄所もしくは八幡製鉄所を分析の対象としているのであり、企業としての官営八幡製鉄所を対象とするものではない。また史料中の旧字を勤めて現代表記に変えたのに合わせて、史料中の「鐵」もすべて「鉄」で表記する。

2) 本論文は主に八幡製鉄所所蔵の史料を用いる。本論文や本論文に続く一連の研究において、新日本製鉄八幡製鉄所労働購買部歴代部長、グループリーダーをはじめとする同部の部員の方々に史料利用の便宜を図っていただいた。史料の閲覧に対する製鉄所の決断に敬意を表するとともに、同部所属の大間清昭氏(当時)と江河岩美氏のいつに変わらぬご厚意に深く感謝する。また九州国際大学の清水憲一氏にも同大学所蔵の史料の閲覧について便宜を図っていただいた。記して深甚の謝意を表する。

また清水憲一、長島修、池田憲隆、時里奉明、迎由理男、荻野喜弘、岡崎哲二、中村尚史を始め多くの方々の助言を得ることが出来た。八幡製鉄所以外では、東京大学経済学研究科図書館、同工学研究科マテリアル工学科図書室、同生産研究所図書室、九州国際大学図書館、九州大学工学部材料工学科図書室を利用出来た。

3) 戦後の経営合理化のあり方については、稿を改めて論じる予定である。労使関係機構が経営合理化の衝撃をどのように受け止めることが出来たかについては、すでに労使関係機構の構造の問題として考察を行っている。拙稿「職場労使関係の構造」、佐口和郎、橋元秀一編『人事労務管理の歴史分析』、2003年、ミネルヴァ書房、所収。

4) 氏原正治郎「わが国における大工業労働者の性格」、日本文科学会編『社会的緊張の研究』、1953年、氏原正治郎著『日本労働問題研究』、1966年所収。

5) たとえば、小池和男『職場の労働組合と参加』、1977年；山本潔『日本における職場の技術・労働史』、1994年を見よ。

6) この問題は、近年さまざまな角度から指摘されている。野村正實、「1980年代における日本の労働研究」、『日本労働研究雑誌』、1992年12月号；同、『日本の労働研究』、2003年、96頁 111頁；山下充『工作機械産業の職場史 1889 - 1945』、2002年を見よ。

7) ルオスキー「製鉄工場の技術・労働管理に関する建言書」、小島精一編『日本鉄鋼史(大正前期編)』所収；池田富士夫、『戸畑管理組織の成立とその前夜』、私家本、1981年を参照されよ。この問題については、別稿で考察する。この点で、工場の結合体としてのコンビナートを分析した坂本和一の先駆的な仕事も注目すべきである。坂本和一、『現代資本主義の生産様式』、1976年。

8) 「製鉄所処務細則」、『諸規程 明治30年度』。本論文作成にあたっては労働関係を除いて九州国際大学社会文化研究所に所蔵されている八幡製鉄所史料室所蔵文書の写真版を主として用いた。史料の閲覧について、九州国際大学並びに同大学清水憲一氏、小河恭子さんに深く感謝する。

9) これまでも規程類は断片的に研究者によって利用されてきた。本論文及び続稿「官営八幡製鉄所の賃金管理」で触れることになる、三枝博音、飯田賢一、島田晴雄、兵藤釗、三宅明正、菅山真次氏の研究を参照されよ。

10) 印刷物としては以下の製鉄所の規則集を参照した。『製鉄所例規提要全』、明治34年、『製鉄所例規輯覧上巻』、大正7年8月時点での規則を集めたもの、『製鉄所例規輯覧』、第1章官規、

昭和5年7月末現在、日本製鉄株式会社『例規輯覧』、昭和19年までの規則を集めたもの。「製鉄所職工規則」、中村武編「従業規則に関する研究」所収、『司法研究』第17輯、昭和8年。これは『日本労務管理史資料集第三期第10巻』、1993年に所収されている。また職工規則の抜粋が協調会編、『主要工場就業規則集』、1925年に出ている。本論文で用いた簿冊は特記なき限り、八幡製鉄所所蔵である。また各文書の日付としては決裁日が明確である場合には努めて決裁日、そうでない場合は発議日或いは施行日を採用した。また文書の題名は文書そのものにか書かれているものを主に用い、注が膨大になるのを避けるために、簿冊の文書番号を引用したことがある。また表記に当たっては、現代使われている漢字表記に直した部分がある。『くろがね』などに掲載された文章は句読点が省略されている場合が散見されるが、本論分では読者の便宜のために句読点を入れた。

2 組織構造

職員や職工がいかなる身分であったかを述べる前に、彼等が働いていた組織を大まかに見てみたい。ここでは製鉄所組織のあり方を、(1)製鉄所全体の組織、(2)工場組織の2つに絞ってみてみよう。後者では、製鉄業の三大部門である、製銑、製鋼、圧延の各工場を取り上げる。

[1] 製鉄所の組織

製鉄所は巨大組織である上に絶えず変化しているため、その実態を把握するのは容易ではない。昭和7年(1932年)には製鉄所は、総務、労務、販売の事務系統の部と、監理、銑鉄、製鋼、條鋼、鋼板、化工、動力、土木、工作、医務からなる技術系統の部、そして研究所から構成されていた。部の下には課が置かれ、その下には事務系統では係、技術系統では約118の工場や現場があった。職員は勅任官、奏任官で100名、判任官300名、下級職員1,900名強を数えた。職工は約18,500名にも上り、傭夫400名、臨時職夫は約8,000名であった。¹⁾

こうした組織の具体的な姿に近づくために、まず大正9年(1920年)に制定された製鉄所懇談会規則の施行細則を取り上げて、その中でどの部所が何人の職工総代を選出するとされたのかを見てみよう。懇談会規則によれば職工総代は各課(掛は課に準じるとされる)から20人以内が選出された。半数は組長、伍長の互選により、他の半数は残りの本職工から互選された。工場の本職工が100人に満たない時には他の工場と合わせて一工場とされた。職工総代は各部、各課で開かれる部所協議会に参加するとともに、40名の懇談会員を互選したのである。²⁾ この一覧表を見るならばいかに多くの工場が製鉄所の中に存在していたかが分かる(第2-1表参照)。

第2-1表 職工総代の選出母体 (人)

課名	工場名	定員	課名	工場名	定員	
建築課	建築	4	銑鉄部運搬掛		6	
土木課	水道	2	第一製鋼課	混銑工場	2	
	鉄道	2		転炉工場	2	
	土工	4		平炉工場	8	
	養福寺			造塊	2	
	橋梁	2	第二製鋼課	第二製鋼	10	
	築港堤築		特殊鋼課	坩堝鋼工場	4	
機械課	汽缶場	10	特殊鋼課	電気炉工場	2	
	第一据付	2		鉄合金	2	
	第二据付	2	運搬掛		6	
	築炉	2	第一製條課	第一分塊	2	
電気課	電燈電話	2		第二分塊	2	
	電気修理	4		軌条工場	2	
	直流発電	2		大形工場	2	
	交流発電	2		精整工場	4	
	修繕工場	4		第一中形	2	
工作課	東田修繕	2		第二製條課	第一小形	2
	鍛冶工場	2			線材工場	2
	堂山修繕	2	第三分塊		2	
	堂山製缶	2	第二大形		2	
	鑄造工場	4	第二中形		4	
	木型工場	2	第三小形		2	
	堂山鑄造	2	第一厚板		4	
	第一製板課		薄板工場		2	
検定課	6	第一製板課	波板工場	2		
分析課	4		平鋼工場	2		
研究所	4		ボルト	4		
鋳鋼課	鋳鋼原料	6	鋳鋼課	鍛鋼工場	4	
	鋳鋼	6		鋼弾工場	2	
	鋳鋼送風	2		外輪工場	4	
	鋳鋼索道	2		ロール掛	4	
骸炭課	洗炭工場	4	鋼片掛	鋼片掛	4	
	骸炭工場	6	倉庫課		4	
	硫酸安母尼	2	運輸課		12	
	タール蒸留	2	成品課		6	
	ベンゾール	2	工場課		4	
窯業課	耐火煉瓦	6	文書課			
	石灰	2	病院			
	セメント	2	臨時建設部			
	鋳滓煉瓦	6			12	

(1) 「製鉄所懇談会規則施行細則制定ノ件」、大正9年6月4日、『例規 大正9年』より作成。

(2) ここには建築、水道といった工場と関係ない職場も工場とされている。スペースの関係上工場名の最後に工場をつけていない場合がある。たとえば耐火煉瓦は耐火煉瓦工場である。

これはあくまでも職工総代を選出した職場の一覧表である。職工がいない職場は挙げられていないし、職工数100人以下、課の人員が200人以下の職場は他の職場に含まれている。この頃の製鉄所処務規程では製鉄所は長官の下に長官官房が置かれ官房主事が事務をつかさどっていた。当時、長官と長官官房のほかに第2-2表のような部所が存在していた。³⁾第2-1表に示された工場群はこうした部、課、工場といった階層の中に位置

づけられていたのである。

第2 - 2表 大正8年の製鉄所の部所

庶務部	工務部	製鋼部	ロール掛 鋼片掛
文書課 工場課 保健課 調査課 付属病院	土木課 建築課 機械課 電気課 工作課 図書掛	第一製鋼課 第二製鋼課 特殊鋼課 運搬掛	経理部
監理部		鋼材部	主計課 購買課 倉庫課 運輸課
監察課 検定課 分析課	銑鉄部	第一製條課 第二製條課 第一製板課 第二製板課 鍛鋼課	販売部
	鎔鋳課 骸炭課 窯業課		営業課 成品課
			研究所

(1) 「製鉄所処務規程制定ノ件」、大正8年6月28日、『例規 大正8年』より作成。

銑鉄部、製鋼部、鋼材部は直接製品の生産に関与し、監理部は半製品、製品の検査を行い、販売部は製品の販売を担当した。工務部は設備の建設や機械の修理に携わり、研究所は製品の技術開発を任務とした。そういった製品の製造販売に直接、間接に与る部所のほかに、庶務部が文書管理や労務管理を、経理部が予算管理や購買管理を行っていた。この二つの部所は長官官房や監理部と並んで製鉄所全体を統括する中央管理部局とも呼べる存在であった。

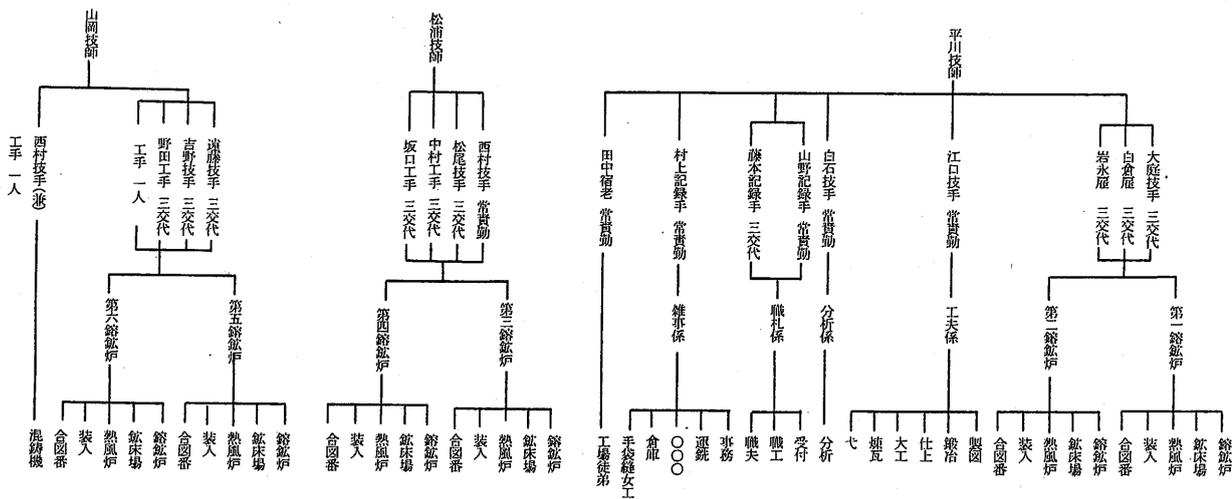
[2] 製鉄工場

三枝博音と飯田賢一による『日本近代製鉄技術発達史』には、操業開始時の高炉職場の様子をうかがわせる史料「鎔鋳職心得」が採録されている。この心得は明治34年(1901年)2月の第一高炉の火入れに先立って33年12月から34年2月にかけてドイツ人技術者ハーゼによって作られたとされる。同時期には職工規則も制定されており、高炉への火入れの直前とも言うべき時期に、製鉄所内の労働条件や作業組織に関する規則が相次いで作られたことになる。

この心得によれば、高炉下部を担当する職工は6人であり、第一鎔鋳職から第五鎔鋳職までと鋳滓番からなっている。第一鎔鋳職は出銑準備などを行い、第二鎔鋳職は鑄型整理などを担当するとともに第一鎔鋳職の代理となり、第五鎔鋳職は助手を勤めた。第三、第四鎔鋳職は少し離れた鑄床内で作業を行い、鋳滓番は銑鉄や鋳滓の流れを確保した。職工規則には、職工長や鎔鋳職、熱風職といった職名が挙げられるだけで、組長、伍長、普通職工といった階層はまだ想定されていないが、心得では、第一鎔鋳職は「出銑ニ必要ナル総員ヲ呼ビ集メ、同時ニ他ノ諸作業場ニ出銑ヲ行フニ付テノ注意ヲ促ス為、長声合図ヲナシ」といったように、職工のリーダー的な存在とされている。ここでは、職務記述書のように各人の職務が厳格に定められている。果たして実際の作業がどこまでこの心得に従っ

昭和2年（1927年）の銑鉄部は原料課、銻鋳課、戸畑製銑課から構成されていた。原料課の第一原料係をとってみると、原料の運搬や機械操作といった現場監督は常昼勤の技手2名（内1名が主任）と3交代担当の技手1名、雇2名が担当し、その補助として6名の工手が三交代勤務についていた。また出来高賃金の計算業務や生産費の調査、原料装入量の記帳など、職工関係の事務などに各1名の常昼勤の記録手が就いていた。このように、作業現場での監督や事務は技手を中心とし、そのまわりに工手や記録手が配置されていた。銻鋳課の中は次の第2-1図のような構成をとっていた。

第2-1図 銻鋳課銻鋳炉職場



(1) 「銑鉄部配置定員増員ノ件伺」、昭和2年3月7日、『通達原議 昭和2年』

これによれば、銻鋳炉ごとに銻鋳炉、鋸床場、熱風炉、装入、合図番と担当が分かっている。そして、第一銻鋳炉、第二銻鋳炉と工夫係、分析係、職札係、雑事係、宿老は一つのグループを形成しており、各係は技手、記録手、雇によって、グループ全体はひとりの技師によって統括されている。宿老は技手などと同じ階層に位置づけられている。第三、第四銻鋳炉からなるグループ、第五、第六銻鋳炉からなるグループは工夫係、分析係といった係を欠いているが、それぞれひとりの技師の下に数人の技手や工手が属しているのである。ここでは技師、技手、工手、そして職工といった技術者や作業者の集団の中に記録手、職札掛といった事務担当者が混ざって働いている。このように銻鋳炉職場では職工や職夫からなる作業者集団の上にまず技手、記録手、工手といった管理者層が、次いで技師層が、さらにその上に課長、そして部長といった管理階層が形成されていた。(第2-3表参照)⁵⁾

第2 - 3表 銑鉄部各工場の現場監督者定員 (人)

	技師	技手	雇	工手	計
鑄鋳科					
鑄鋳	3	6	4	3	16
原料		1	4	2	7
送風機		1	1		2
索道					
計	3	8	9	5	25
製材料					
骸炭	1		4		5
洗炭		1	3		4
硫安		2	2	2	6
タール		2	2	1	5
耐火煉瓦	1	2	1	1	5
鋳滓煉瓦		1	2		3
計	2	8	14	4	28
合計	5	16	23	9	53

(1) 「雇、筆工増員ノ件」、大正6年6月22日、『通達原議 自大正6年至大正9年』より作成。

(2) 大正6年6月現在。

(3) 硫安は、ベンゾール、硫安の、タールはタールと硫酸の、鋳滓煉瓦は鋳滓煉瓦と石灰の計。

こうした職場の職員の人員構成を第2 - 4表に掲げる。同表は大正9年(1920年)に3交代制が導入されて一交代の人員がどのように変化したかを示している。

第2 - 4表 鑄鋳炉作業人員 (人)

2交代				3交代			
鑄鋳炉	7	鑄鋳雑役	3	伍長	1	巻上	4
鑄床	6	巻上	6	高炉	4	原料	9
合図	3	原料鋳石	4 - 12	鑄床	9	鋳石	9
熱風炉	4	骸炭	7	合図	2	骸炭	6
装入	2	電気	7	熱風炉	3	倉庫	1
鋳滓綿	3			装入	2		

(1) 松塚清人、『製鉄所銑鉄部報告』、九大工学部実習報告書、大正10年より作成。

(2) 2交代の場合は鑄鋳炉掛というように掛が、3交代では高炉職工というように職工が各役割の後についている。

どうしたそうになったのかは不明。

鑄鋳炉にコークスを供給する骸炭工場の操業日誌が大正4年(1915年)以降残されており、工場レベルで管理者たちがどのような労務管理上の問題に直面していたかをうかがい知ることができる。書き手は交代作業の監督を務めた技手、工手、雇といった人々だと思われる。交代番ごとに操業実績や操業中に起きた問題が記録されている。大正4年1月4日の昼番は後工程である銑鉄科からの要望を次のように記している。⁶⁾

鉄鉄科長工場二来ラレ骸炭（コークス - 森）不良ナルヲ以テ今一層奮励スヘキ様ノ警告ヲ受ケタリ春来従業者ノ眼ヨリ見レハ甲乙ノ差ナキノミナラス一層良好ナルカ如キモ強イテ争フモ水掛論ニ陥ルモ左ノ成績ニ抛ルモ不良ナラサルヲ記シ得ヘシ……科長ノ言ハルル要点ヲ指摘スレハ K 式ノ骸炭八十三台装入ノトキカ尤モ良好ナルヲ以テ之ニ復活セハ高炉炉況モ益々良好ナル事確實ナレハ復活本意ニアリ併シ（ママ）此レハ製材科長ト協議セラレン事ヲ希望シ同時ニ今日ノ骸炭八十三台当時ノモノト少シモ遜色ナキ事ヲ縷々辞セリ

「第一鎔鋳炉炉況不良ノ為メ装入進マス或イハ二瀬三池骸炭貯蔵スルニ至ヤモ測ラレス因リテ本夜ヨリ増加装入ハ取消スモノナリ」（大正4年1月28日昼）とあるように、骸炭工場は高炉の状態によって生産を調整しており、高炉への装入量が減る場合には貯蔵するか、骸炭生産量を減らした。そのため鎔鋳炉の炉況は絶えず高炉工場から骸炭工場に伝えられていた。

骸炭工場での作業の責任はまず組長にあったが、監督者も職工の労務管理に注意を払っていた。第一次大戦後になると職工の規律に関する日誌の記事は少なくなるが、大正4年頃にはまだそうした記事が散見される。

コッパーズ炉裏墜道内二職工又八人夫睡眠スルカ又八脱糞スルノ風習アリテ不潔ナルノミナラス取締上甚タ困難ナルヲ以テ炉裏就業職工ニ注意セシメ若シ他工場ノモノナレバ之ヲ其ノ工場ニ通知シ若シ骸炭工場ノモノナラバ嚴重ニ処罰シ之ヲ杜絶スルノ次第ヲ採ル事ニス現ニ今日報告シ（守衛）来タリシモノヲ見レバ甲組 右墜道内ニ横臥睡眠セル事アリシヲ以テ他ヲ責ムル前二先己レヲ責メサル可カラサルヲ感ス（大正4年1月8日昼）

直払七五番 二対スル火箸持出之件取調タルニ 守衛之報告之通相違無キ由陳述ル也（大正4年1月16日夜）

に対する服装違反の件本人に就き取調の結果相違なき旨申出たり（大正4年1月26日）

毎月職工給料受取当日其ノ順番ニアラサルモノガ特ニ受領ノ為ト云フ名目ノ元ニ外出スルコト往々アリ此等ノ行為ハ今後一切ナスヘカラサルコトニ科長ヨリ命令アリタリ（大正4年5月29日昼）

午後九時半第二吸気室運転手 横臥睡眠志居理たれば報告す可志と電話にて通知ありたり固て本人に就き取調の結果相違なき旨申出でたり（大正4年6月8日夜）

作業中裸体ノモノ往々発見ス此レハ警察令ニ違反スルノミナラス醜態ノ甚シキモノナレハ漸次炎暑ニ赴クニ際シテ就業者ニ対シテ八実ニ同情ニ堪ヘサル次第ナルモ此レ等ハ二人習慣性トナルモノナレハ此ノ際充分取締ルコトニ注意セラレタシ（大正5年7月6日昼）

監督者は職工に直接命令を下すのではなく、組長や伍長から職工に伝わるようにした。作業は集団的に行われたがそれは直接には組長が統括し、伍長がその下で集団をまとめていた。

コッパーズ「ドライメシ」掃除ニ就業セシメシ人員八甲組ハ乙組ニ比シ減少セルカ如シ組長ニ注意セリ出来ル丈ケ少人数ニテ良好ナル成績ヲ挙クルハ尤モ望ム所ナルモ其ノ成績ノ充分拳ケラレ得ルヤ判断セサルニ単ニ人員ヲ減シテ反テ後ニ至リ多人数ヲ要スルカ如キニ至ラシメル事アラハ尚戒メサル可カラス（大正4年1月11日昼）

骸炭ヲ貯蔵スル場合近来著シク取扱乱暴ニ傾キ誠意ヲ以テ就業セサルカ如ク認めラルルニハ監督ノ不行届モアルヘキモ着手ノ時ニ現場伍長ヨリ親シク作業ノ順序ヲ就業者一般ニ周知セセイメサルニアラサルカト思惟セラレ 伍長ニ警告ヲ与ヘ置ケリ（大正5年7月2日昼）

こうした職工の規律の中でも工場監督を悩ましたのが、欠勤である。大正4年2月2日夜の日誌には「昼間ノ雨天ト月初メノ為メ左記ノ欠勤者アリ辛フジテ作業ヲ終レリ」とあり、直払14名、特別扱14名、職工13名、職工公傷15名の計56名が欠勤者で、その補充として鳶など29名の職夫を雇ったとされている。⁷⁾欠勤者が多い場合、工場はすでに請求していた職夫数以上に供給を求める追加請求を行った。大正4年4月だけでも1日夜、2日夜、13日昼、18日昼、18日夜、26日夜に追加請求が行われており、現場の監督者が人の手配に奔走した様子が分かる。暑くなってくると欠勤がさらに増えると予想された。「漸次暑気加ハリ欠勤者補充ノ目的ニテ作業ニ熟練ノ人夫指定方白石伍長（のちの宿老白石竹松 森）提議セリ」（大正4年6月18日）。大正5年の記事は職夫だけが職工の欠勤を埋め合わせたのではなく、他工場からの応援もあったことを教えてくれる。

終日降雨ト恰モ夜勤者出勤時間ニ降雨激シカリシ為メ欠勤者九拾名以上アリシヨリ鳶人夫四十名請求ノ外更ニ四拾五名追加請求ヲナシタルモ供給会社代人 来場シ虎疫（コレラのこと一森）流行ノ際故僅カニテモ身体故障アル者ハ降雨ヲ侵シテ出場スルモノハ少ク只今ハ方ニ手ヲ拡ゲ召集中ナレバ出来得ル限り多ク出場セシムルノ考ナリ然シ全部ニテ五拾名位ヨリ以上ハ覺束ナシトノ事ニテ当低（ママ）鑄鋳ノ需用ニ応シ ルヲ以テ松島主任ヨリ川合科長ニ其旨通知セラレー時ハ鑄鋳炉共圧力ヲ減シテ装入回数ヲ減シ居タリ然ルニ午後八時頃ヨリ九時迄ノ間ニ三回ニ銑鉄科ヨリ三十五名ノ助勢ヲ受ケ（実際ニハ鑄鋳炉ヨリ八名原料 ヨリ十九名計二十七名）漸ク普通ノ作業ヲ開始スルヲ得タリ以テ呼出シヲ掛ケタル乙組十三名甲組二名出場作業ニ加ワリタリ午前三時過ギ鑄鋳炉ヨリ助勢八名ハ先方ニ返戻セリ（大正5年10月12日夜）

また同年末には欠勤から次のような作業中止といった事態が発生した。

作業人員七十名……欠勤シ加フルニ鳶人夫ノ出場請求ヨリ少ナク十八名出場セシ為ニ操業上コッパーヲ中止シ是レカ補充ハ篩分ヲ以テス可ク人員ヲ配置セシモ尚ホ人員不足ヲ感ゼシヨリ更ニ運搬人一組ヲ四人トシテ作業セシメ一方職夫掛二人夫ノ呼出シヲ請求シ鳶人夫出場ノ上コッパー炉ノ作業ヲ開始ス可クナセリ（大正5年12月31日）

大正6年、大正7年になっても欠勤者が多いために炉の操業を中止したという記事が多

く見られる。特定の炉が操業中止になっており、人員の変動による影響を特定の炉に集中させることで他の炉の操業を安定させていたと考えられる。この時期は第一次大戦によるブームから全国的に工場労働者の人手不足が問題となっており、骸炭工場もそのあおりを受けていた。

しかし、戦時のブームが去った大正11年になっても欠勤は管理者を悩ませた。第2-5表は7月第1週の出勤状況である。午前6時15分始業、午後2時45分終業の甲番、午後2時15分から10時45分までの乙番、午後10時15分から午前6時45分までの丙番の順で、出勤職工と欠勤職工を合わせた従事者数が減っている。甲番では3日以降従事者数は175人であり、乙番は128人前後、丙番は125人前後で推移している。数字の合計は428名である。この時期には中央管理部局が各工場の定員を把握しようとしており、大正12年の骸炭工場の職工数として435名が報告されている。428名はそれに照応する数字であろう。⁸⁾従業者数に欠勤職工の占める割合はここに挙げた例でも1割台後半がおおく、比較的安定している。しかし中には2日丙番のように欠勤者が目立つケースも見られる。監督者はそうした時には職夫の追加請求や残業で対応せざるを得なかった。

第2-5表 骸炭工場の出勤状況（大正11年7月）（人）

	出勤職工	欠勤職工	職夫		出勤職工	欠勤職工	職夫
1日甲	156	25	18	4日甲	142	33	22
乙	105	23	18	乙	115	12	15
丙	101	22	14	丙	107	18	20
2日甲	142	29	17	5日甲	138	37	36
乙	106	14	13	乙	115	15	16
丙	98	37	22	丙	99	27	17
3日甲	144	31	20	6日甲	145	30	22
乙	109	19	14	乙	116	14	16
丙	103	22	21	丙	105	19	20

(1) 骸炭工場『現場日誌 自大正11年7月至大正11年12月』より作成。

(2) 甲、乙、丙は3交代の各番。職夫は史料中では出役人夫とされている。

[3] 平炉工場

次に実習報告書から、製鋼工場群の中でも基幹的な工場であった平炉工場の実態を明らかにしてみよう。

明治41年（1908年）頃、製鉄所の製造部門は銑鉄部と鋼材部とに分かれており、鋼材部は製鋼科、製條科、製板科、鑄鋼科、ロール科、運搬科からなっていた。この時期には、製鋼部門と圧延部門が組織的にはまだ完全には分離していなかった。鋼材部には簿書掛が置かれて、庶務や会計を担当していた。製鋼科はさらに原料掛、混銑掛、瓦斯掛、平炉掛、造塊掛、分塊掛、延塊掛、転炉掛に分けられていた。

平炉工場は東田地区に設置された鎔鋳炉の西北、製鋼工場群の西端に位置しており、北

には造塊工場、東には転炉工場が隣接し、特殊鋼工場も近くにあった。横150メートル、縦およそ15メートルの鉄骨からなる建物が3棟連結されていた。側壁はなく、10メートルから14メートルの高さにブリキの屋根が作られていた。明治41年の時点では真ん中の建物には15メートル間隔で8基の塩基性平炉が設置されていた。南の建物には16基の瓦斯発生炉が平炉と平行するように置かれており、北の建物は造塊工場になっていた。平炉工場の建物の一階部分には平炉の蓄熱室や浴場が入っていた。平炉の作業は主に地上4.5メートルの高さに鉄板を敷いた二階部分で行われた。二階には蓄熱室の上部にあたる位置に平炉溶解室が設けられ、材料の装入を行うために機関車用と装入機用の2条の軌道が走っていた。また二階には職員詰所、職工食堂、材料鍛錬場などが設けられていた。

平炉工場は、平炉掛、瓦斯掛、造塊掛、原料掛が担当しており、明治41年では平炉作業に従事する職工数は70人であり、そのうち35人が夜勤を担当していた。昼12時間、夜12時間の二交代勤務で、予備炉となっている1基を除く7基に各5名の定員が振り当てられ、うち1人が伍長であった。また70人のほかに職工長1名、職工長心得2名が配属されていた。⁹⁾

平炉工場で製造する鋼種は多様であり、成分によって鋼種規格が定められ、規格に従って製造が行われた。とくに陸海軍向けには、厚板、薄板にわたって特別の規格が定められていた。鋼材部長が注文を整理して鋼種とトン数をまとめ、それを記した製造着手命令書を製造の1週間前までに製鋼科長に渡すことになっていた。製鋼科長は平炉掛長に、平炉掛長はさらに現場の組長に命令を伝え、組長は「各平炉ノ溶解ノ模様等ヲ参酌シテ其定メラレタル鋼種ト鋼量トヲ日限内ニ製造」したと報告されている。¹⁰⁾

こうした組織の骨格は平炉12基が稼動していた大正4年(1915年)でも変わらない。平炉工場のトップは技師である掛長が務めた。その下には3名の技手、1名の工手、409名の職工、4名の記録掛、6名(内女性2名)の小使がいた。掛長は職工の雇入、解雇、給料の上げ下げの権限を持っていた。掛長は作業に必要な原料などを科長に請求し、科長は場合によって部長の決裁を仰いだ。収益計算は中央管理部局の一つである経理部が行っており、各工場は月報の形で原料や製品の数量などを経理部に報告し、経理部は数量に単価を掛けて工場の収益を計算した。¹¹⁾

平炉工場では一週間の作業を土曜日に立案している。この日に下工程である第一分塊工場、第二分塊工場から製造着手予定命令書が送られてきて、これをもとにして掛長は各組長が生産すべき数量を予定製鋼命令にまとめ、組長に携帯させた。その際に工手は命令に朱筆で炭素、マンガン、珪素の成分を書き込んだ。又工手は各炉の予定製鋼関連事項を詰所にある黒板に記入し、組長はそれを見て操業を開始し、操業後は結果を黒板に記入した。また巡回している管理者の参考のために、組長は各炉の前にある黒板に製鋼番号、天井噴出口の持続回数、操入開始時などの時間、銑鉄、鉍石、石灰の装入量を記入していた。出鋼ごとに組長は最終試料と操工表を詰所に提出し、工手は操工表の加入剤配合表の欄に数字を書き込んだ。詰所は試料を分析課に送り、分析課はその結果を詰所に知らせた。¹²⁾

平炉の溶解作業はおおむね次のような手順に従って行われた。前回の出鋼が終わると、ガスと空気の送入を中止して湯口を塞ぎ、炉床の修理や鋼滓の除去を終え、次いで炉床内に石灰か石灰石を撒いて、次回の原料の装入を始める。銑鉄と屑鉄が主な原料であったが、屑鉄の占める割合が多く5割から7割を占めていた。職工は各炉に3つある働口を順番に開いて装入機を用いながら原料を入れ、1時間から3時間ほどガスを通じて原料を溶解させた。原料の容積が減ると、その後さらに原料を追加した。このように装入は2回にわたって行われた。装入後の作業として重要であったのが、試料の採取である。一人の職工が戸を開くともう一人の職工が柄杓を炉内部に入れて試料を汲取り、鑄型に入れた。この時組長は「鋼滓ノ模様、火花ノ大小強弱、鋼滓ト鋼ノ離レ方、熱度ノ推測、固アル模様」などを観察している。この観察は、冷却後に試料を切断して断面などを観察したデータとともに鋼の性質に関する判断の材料となった。そしてこうした判断をもとに石灰、鉍石などが投入されたのである。試料の取り出しは溶解後15分から20分の間隔で行われたが、出鋼間際になると5分から10分間隔で行われた。溶解作業中に一度に石灰を投入すれば鋼滓が厚く出来て操業に差し支えるので、職工は絶えず穴から覗いて「(鋼滓が)軟ケレバ石灰ヲ投ジ濃厚ナレバ螢石ヲ投ジ又熱ノ加減ヲ怠」らないようにしなければならない。このように炉内や金属の状態は職工が肉眼によって推測するしかなかった。1500度から1600度とされる炉内温度も高すぎる場合は天井や噴出口の煉瓦が溶けて流れ出すのを見て高くなりすぎたと判断し、炉内の光が赤色を帯びると温度が低下したと判断した。試料の汲み取りの場合と同様に目視による判定がなされた。そして溶解後1時間半から4時間後には鋼が出来上がり出鋼となった。¹³⁾

操業の実際例では、平炉4号機で、午前3時40分に装入を開始し8時30分には装入を終えている。溶解後の11時40分に石灰500キログラム投入、午後12時5分と25分に試料採取、30分に石灰100キログラム投入、55分に試料採取、1時に鉍石50キログラム、石灰300キログラムを投入、1時25分に試料採取、1時28分に石灰170キログラム、鉍石20キログラムを投入、1時50分と2時5分に試料採取といった仕方で作業を進め、その後も試料採取と鉍石などの投入を繰り返し、午後2時55分に出鋼を始めている。¹⁴⁾

また作業中はガスと空気の方向と量を調整して蓄熱室の効果を高めなければならなかった。溶解までは30分ごと、溶解後は15分ごとに方向を変えたが、場合によっては5分から15分ごとに変更しなければならなかった。そしてガスや空気は絶えずその量を調整する必要があった。また出鋼直前にはマンガンの装入を行った。出鋼は湯口を開き、まず鋼を出し、ついで鋼滓を出す。出鋼後は炉床などの修理を行い、湯口を塞いだ。あまり硬く塞ぐと次回の出鋼が容易ではなく、ゆるければ溶鋼作業中に湯口が開きかねない。

上記の例では装入開始から出鋼まで11時間15分かかっている。明治41年(1908年)の作業では、平炉の1号機から4号機までは製鋼時間が平均10 - 11時間、5号機から8号機までは平均7 - 8時間と報告されており、機械の種類で製鋼時間が大きく異なっていたが、平均すると第1回装入に30分、第2回装入まで2時間半、第2回装入が

15分から20分、第2回装入後溶解時間まで3時間から4時間、そこから出鋼までが1時間半から2時間半、炉床修理が15分から20分となっている。¹⁵⁾上記例では溶解から出鋼まで3時間以上かかっているが、平均して1時間半から2時間半かかるとされるこの時間帯に石灰、鉬石などの投入、試料採取が頻繁に行われているのである。

試料の汲取りは、生成している鋼の性質を知るために重要であり、試料を型に注入する時は火花から炭素量を、鋼の流れ方から熱の高下を知るといった判断が求められる。そして型から取り出した地金の破砕面を肉眼で鑑定して炭素、マンガン、燐の含有量を調べた。最終試料の分析は分析課が担当したが、それまでは職工が採取し、分析を行ったのである。炭素、マンガン、燐の量が予定に達すれば、次工程である造塊工場に取鍋と鑄型の準備を命令し、再度試料汲取りを行って成分を確定した後、組長である出鋼主任が出鋼を命じ、後壁の中央下端の出鋼口から鋼を取り出した。¹⁶⁾この平炉作業では、組長が中心になって作業が進められており、工手などは作業に加わっていない。

平炉を含む製鋼工場全体の組織を見るために、第二製鋼工場を取り上げてみよう。第二製鋼工場は明治44年(1911年)から大正5年(1916年)までの第二期拡張工事によって50トン平炉6基、瓦斯発生炉15基、混銑炉1基を備える工場として作られ、第一次大戦での需要増大を受けて大正6年から始まった第三期拡張工事で平炉4基、瓦斯発生炉22基、混銑炉1基を追加した。第二製鋼工場の組織は工場の事務をおこなう詰所と現場からなり、現場は瓦斯発生炉を操作し平炉や均熱炉にガスを供給する瓦斯係、製鋼作業を行う平炉係、平炉から出鋼した熔鋼を鋼塊にする造塊係、鋼塊を炉で均熱して分塊工場に送る均熱炉係、製鋼原料を装箱に入れて平炉係に渡す原料係のほか、ドロマイト焙焼係、石灰石焙焼係、運輸係の8係に分かれていた。

大正9年(1920年)の3交代制導入以前は第2-6表の人員で、3交代制導入後は第2-7表の人員で作業が行われた。3交代制導入によって1交代の人員は減少したが、交代職場での合計は457名から523名へと、常昼勤も110名から142名へと大幅に増加している。¹⁷⁾

第2-6表 大正9年3月末日現在の第二製鋼工場の人員 (人)

	2交代職場			常昼勤			
	甲番	乙番	計				
平炉	44	45	89	平炉	2	鳶	2
原料	22	22	44	原料	1	木工	4
運転	48	47	95	運転	0	雑役	8
瓦斯	60	60	120	瓦斯	1		
均熱炉	15	18	33	均熱炉	1		
造塊	18	19	37	造塊	4		
ドロマイト	17	17	34	ドロマイト	0		
石灰	2	2	4	石灰	17		
詰所	1	0	1	詰所	12		
合計	227	230	457	仕上	18		

委託工 1	1 1	1 1	2 2	幼年・女工	1 2		
委託工 2	5	3	8	鍛冶	2 0		
合計	1 6	1 4	3 0	煉瓦	8	合計	1 1 0

(1) 江崎善之、『製鉄所第二製鋼工場報告』、九大工学部実習報告書、1921年、6頁より作成。

(2) 委託工 1 は平炉での委託工、委託工 2 は造塊での委託工。

第 2 - 7 表 大正 9 年 8 月 1 日現在の第二製鋼工場の人員 (人)

	3交代職場				常昼勤	
	甲番	乙番	丙番	計		
平炉	3 8	3 8	3 7	1 1 3	平炉	1
原料	1 5	1 6	1 5	4 6	原料	7
運転	3 6	3 4	3 5	1 0 5	運転	0
瓦斯	4 8	4 9	4 7	1 4 4	瓦斯	9
均熱炉	1 2	1 1	1 1	3 4	均熱炉	1
造塊	1 3	1 4	1 4	4 1	造塊	2
ドロマイト	1 1	1 1	1 1	3 3	ドロマイト	0
石灰	1	2	1	3	石灰	1 5
詰所	1	1	1	3	詰所	1 2
合計	1 7 5	1 7 6	1 7 2	5 2 3	仕上	1 9
委託工 1	7	6	6	1 9	幼年・女工	2 6
委託工 2	2	3	2	7	鍛冶	2 3
合計	9	9	8	2 6	煉瓦	1 3
					鳶	2
					木工	5
					雑役	7
					合計	1 4 2

(1) 江崎善之、『製鉄所第二製鋼工場報告』、九大工学部実習報告書、1921年、6 - 7頁より作成。

[4] 圧延職場

昭和 2 年 (1 9 2 7 年) の條鋼部鋼片課の第三、第四、第五分塊工場は次のような組織編制になっていた (第 2 - 8 表参照) 。各工場の中は、圧延、剪断作業とそのための機械運転を担当する第一作業部と、直接的に半製品の加工に従事しない第二作業部に分かれ、第一作業部は甲、乙に分かれている。特定の作業は圧延掛、剪断掛といった掛に分けられ、その中に長、副長、手といった階層が作られている。これらの部、掛、役名は製鉄所全体の部や掛とは関係がなく、あくまでも鋼片課の工場の中での役割分担を示すに過ぎない。ここにはすでに 職 といった表現が姿を消していることが注目される。¹⁸⁾

このような作業チーム (掛) が存在し、チーム内の階層を示す役名が用いられるといった組織のあり方は、名称こそ違え、この時期のどの工場にも見られるものであった。鋼片課の分塊工場では各役名に人員数が割り振られている。それは功程払という集団出来高賃金を実施するうえでの人員であった。この人員は工場における定員とも関係があった。

第 2 - 8 表 條鋼部鋼片課分塊工場の組織 (人)

部別	掛別	役名	人員
----	----	----	----

第一作業甲部	圧延掛	圧延長	1
		圧延副長	3
		圧延手	18
	剪断掛	剪断副長	3
		剪断手	21
	汽機運転掛	汽機運転長	1
		汽機運転副長	3
		汽機運転手	6
	電機運転掛	電機運転長	1
		電機運転副長	3
電機運転手		15	
第一作業乙部	鋼片ロール掛	圧延副長	3
		圧延手	6
	電機運転掛		9
	小剪断掛		15
第二作業部	修理掛		若干
	事務掛		若干
	雑務掛		若干

(1) 「條鋼部鋼片課第三、第四、第五分塊工場職工給料功程払規程制定ノ件」、昭和2年6月22日、『例規 昭和2年』より作成。

(2) 部別、掛別、役名までは第三、第四、第五工場に共通。人員は第三工場と第四、第五工場では異なる。本表は第三工場の数字。

同時期に書かれた第一分塊工場の実習報告書は、「各部二部長ヲ置キ各部内ノ各課或ハ各掛二課長或ハ課長（掛長の間違い - 森）ヲ置キ各課ニ属スル各工場ニ主任ヲ置ク」と述べた後で、「各工場ハ作業事務総テニ独立セル工場ノ形式ヲ取ッテ居テ原料ノ購買成品ノ販売等一種ノ民間ニ於ケル独立工場ト同ジデ各工場ハソノ損益ヲモ計上」していると記している。この頃になると工場レベルの収益管理が展開し、工場はそれまで以上に独立した経営を求められていたと考えられる。製鉄所内の数多くの工場はそれ自体が独立工場と表現されたような完結性を備えていたのである。しかし、それはあくまで工場外から注文を受けて製品を工場外に供給するという大枠の中でのことであった。またこの報告書は工場外から注文をどのようにして受けるのかを明らかにしている。海軍省や鉄道省など製鉄所外からの注文を受け付けた販売部はその旨を鋼材部簿書掛に通告した。また製鉄所内の下工程からの注文は直接簿書掛に注文書が出された。簿書掛はこうした注文を整理し、品質が一様なものをまとめて、毎週金曜日に分塊工場に製作するよう求める請求書を送っていた。上記製鋼工場の例と同様に、部が注文を受けて配下の工場に製作を命令しており、ここに部独自の役割の一つがあったと考えられる。¹⁹⁾

厚板工場は鋼塊や鋼片をロールで圧延して厚板を製作する工場である。まず、造塊工場から鋼塊を、分塊工場から鋼片を受け入れて、起重機で並べて検査方が疵の有無を検査し、疵があれば空気圧搾機で手入れを行う。鋼塊や鋼片は次に加熱炉に送られた。加熱炉の燃料となるガスは瓦斯発生炉で作られて、加熱炉に送り込まれていた。加熱された鋼塊、鋼片は3重ロール機にかけられて、薄く延ばされていく。鋼塊片は初め中ロールと下ロール

の間をとおり、次に逆向きに中ロールと上ロールの間を通るといった仕方で、作業を数十回繰り返して製品となった。その際、ロールスタンドの上に据え付けられた電動機の回転を圧下スクリューに伝えて上ロールを上下させて板の厚さを調整していた。もし板がゆがんでいれば、9個のロールからなる矯正機にかけた。製品は剪断機やガス剪断によって所定の長さにした後、焼鈍炉に入れられた。

第2 - 9表 第一厚板工場の職工 (人)

職名		人員(昼)	人員(夜)
瓦斯職	組長	1	0
	伍長	2	2
	職工	21	19
汽機運転職	伍長	1	1
	職工	2	2
起重機運転職	電気修理	2	1
	装入機	3	3
	八吨起重機	3	2
	五吨起重機	4	3
精整職剪断方	伍長	2	2
	職工	16	17
精整職製品検査方	事務	3	3
	伍長	1	1
	職工	5	5
ロール旋盤	職工	2	0
修理方	伍長	1	0
	仕上	2	1
	鍛冶及大工	5	0
	整修品係	2	0
	事業者	6	2
操炉職	組長	1	0
	伍長	2	1
	職工	12	13
圧延職	伍長	2	2
	職工	15	16
鋼塊片手入方	伍長	1	1
	職工	5	5
	精整職試験材方事務	1	1
	職工	1	1
焼鈍及瓦斯職及製品手入方		4	5
精整職製品積出方	事務	1	0
	伍長	1	0
	職工	3	0
雑役	倉庫	2	1
	掃除方	2	0
	食堂	1	1
	給仕	2	0

(1) 岩崎七郎「第一厚板工場作業現況」、『製鉄研究会記事』、第38号、大正6年より作成。

鋼片課分塊工場の例とは違って、厚板工場では職名を中心に労働編成を作り上げて

いる。第2 - 9表では事務が入っている点、瓦斯職のように組長、伍長、職工といった職位による編成と起重機運転職のように分担による編成が混在している点、「職」と並んで「方」が使われている点などが注目され、実際の職場の労働編成が複雑な原理で構成されていることを想像させる。

職工が実際にどのような作業をやっていたのかを知るために、厚板と同様に分塊工場から鋼片の供給を受けた形鋼工場を取り上げてみよう。第四形鋼工場は加熱炉職14名、電機運転職23名、圧延職9名、鋸断職8名、精整職5名、整理職13名からなる職場であった。加熱炉職(組長1名、伍長1名、普通職工12名)では、組長の役割は加熱炉作業全般の責任者として作業の段取り、交渉、指示を行うことである。伍長は「組長ヲ補佐シ各部分作業ノ故障其ノ他作業上ノ事柄ニ対シ職工ヲ指揮監督ス 加熱炉職伍長八普通八操炉中最モ困難ナル抽出作業ヲ指揮シテ居ル」といわれた様に、組長とは違って実際の作業に従事し、特に難しい作業には自ら当たっていた。普通職工(並職工)は材料抽出方2名、材料押出方1名、鋼片受入台車材料卸方2名、記号方1名、瓦斯調整方6名(常昼作業3名、交代作業3名)からなっており、鋼片受入台車材料卸方が「鋼片係ヨリ鋼片ヲ受取り之ヲ卸シ選別整理シタルモノヲ自工場ノ台車ニ積込ミ炉辺ニ送ル」とされたように、各自の役割がはっきりしていた。²⁰⁾

- 1) 『くろがね』、第319号、昭和7年2月1日。
- 2) 「製鉄所懇談会規則制定ノ件」、大正9年4月23日、『例規 大正9年』。
- 3) 「製鉄所処務規程制定ノ件」、大正8年6月28日、『例規 大正8年』。
- 4) 三枝博音、飯田賢一編、『日本近代製鉄技術発達史』、1957年、312 - 316頁。同書の年表は33年12月ごろに「鑄鋳職心得」が作られたとする。これに対して、同心得を採録した『製鉄研究会記事』、第19号、大正3年は34年2月に作成されたとしている。
- 5) 「銑鉄部配置定員増員ノ件伺」、昭和2年3月7日、『通達原議 昭和2年』。技師は入社後まず現場教育を受けた。大正5年では大学冶金科卒業生は研究員として3ヶ月製鉄作業、3から8ヶ月製鋼作業で「職工ニ伍シ同一業務ニ」従事した。「帝国大学工科大学卒業生...」、大正5年1月19日、『規程 大正5年』。明治43年の研究員規則では工科大学と高等工業の卒業生はまず研究員に採用され、「職工ト同一ノ労役ニ服シ実地作業ヲ練習スベシ」とされていた。研究員の身分は職工である。「帝国大学工科大学及高等工業学校卒業生採用内規...」、明治43年5月20日、『通達原議 自明治42年至大正3年』。ルオスキー、前掲文書参照のこと。また景山齊『製鐵むかしがたり』、1964年、19頁参照。なお大正7年ごろの第一鑄鋳炉については、常昼勤として炉科長1名、鑄鋳炉主任技師1名、技手1名、工手1名、雇1名、夜間技手または工手1名、工手または雇1名が役員として報告されている。藤井三郎、『製鉄所製鉄工場報告』、九大工学部実習報告書、大正7年、236頁。
- 6) 大正4年1月4日昼、骸炭部『日誌 自大正4年4月1日1日至大正4年6月30日』。骸炭工場については、岩下俊作、『溶鋳炉と共に四十年』、1943年を参照。

- 7) 大正4年2月2日、『日誌 自大正4年1月1日至大正4年6月30日』。直払いは直払職夫のこと。特別扱はおそらく骸炭工場専属ともいうべき指定職夫であろう。当時職夫の意味で鳶人夫という表現が用いられており、補充としての鳶もそうした意味であろう。
- 8) 本論文第8章参照。
- 9) この時期には職工長が廃止され、組長、伍長となっていたはずであるが、報告書の記述に従った。操業開始時の1基の定員は12名であったのが、熟練度の高まりに応じて7名、そして5名と定員が減った。久芳道雄、『八幡製鉄所平炉工場報告』、東大工学部実習報告書、1909年、139頁。以下実習報告書の刊行年には学生の卒業年をあてる。
- 10) 久芳報告、前掲書、92頁。
- 11) 井村竹一、『製鉄所銑鉄科報告』、九大工学部実習報告書、大正4年；高橋説次郎、『製鉄所第一製鋼工場報告』、九大工学部実習報告書、大正7年；河崎文珠次郎、『製鉄所第一製鋼工場平炉報告』、九大工学部実習報告書、大正10年。なお、生産費については、大正11年に生産費調査規程が作成されて、各生産工場の生産費は工場で毎月調査して経理部に送付することになった。労務管理などでは中央管理部局の統制が強まる傾向がみられるが、他方では工場への分権化も進行していたのである。「生産費調査規程制定ノ件」、大正11年3月4日、「生産費調査規程施行手続」、大正11年4月15日、『例規綴 大正11年』。
- 12) 高橋、同上書、190 - 191頁。
- 13) 久芳、前掲書、102頁；井村、前掲書、115 - 116頁；河崎、前掲書、63頁。なお、創初期の平炉作業については、今泉嘉一郎、葛蔵治「製鋼部平炉作業報告」、明治34年6月、『日本科学技術史体系第20巻採鉱冶金技術』、1965年所収。平炉の操業技術については、今泉嘉一郎、『鉄屑集 上』、1930年、174 - 191頁を、製鋼技術については、堀切善雄、『日本鉄鋼業史研究』、1987年を見よ。
- 14) 久芳報告、107頁。
- 15) 久芳報告、122頁。
- 16) 井村、前掲書、117 - 118頁；河崎、前掲書、65頁。
- 17) 江崎善之、『製鉄所第二製鋼工場報告』、九大工学部実習報告書、大正10年、5 - 7頁。
- 18) 「條鋼部鋼片課第三、第四、第五分塊工場職工給料功程払規程制定ノ件」、昭和2年6月22日、「條鋼部鋼片課及大條課...功程払規則中改正ノ件」、昭和2年8月1日、『例規 昭和2年』。第一作業部、第二作業部という編成は、賃金計算の便宜だけの区分であった可能性がある。
- 19) 島村哲夫、『八幡製鉄所第一大形工場第一分塊工場報告』、九大工学部実習報告書、1927年、3、83頁。
- 20) 「第四形鋼工場職工仮定員設定ノ件」、昭和4年8月31日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』。

3 職員

製鉄所の組織をその構成員から見てみよう。構成員は大きく職員と職工に分かれ、その外に外部から供給される職夫が作業に従事していた。以下では、職員、職工、職夫の順番に、彼等の身分がどのように定義されていったかに注目してみたい。

明治国家は官制をもって八幡製鉄所の前身である官営製鉄所の性格を規定した。そこでは職員数が決められているだけで、職工への言及はない。官営製鉄所組織はまず職員の組織として考えられたのである。そして遅れて職工についての規則が成立した。国家が製鉄所の構成員となるべき職員と職工を二つの文書でそれぞれに規定したという事実は、端的に、製鉄所が職員（ホワイトカラー）と職工（ブルーカラー）という二層構造を持つ組織として生成したことを物語っている。官営製鉄所から八幡製鉄所と組織名称が変わっても、組織の生成時におけるこの二層構造は受け継がれ、人事制度も職員と職工のそれぞれを対象として別々に展開していった。組織構成員が職員と職工(およびその後身たる作業員や技術職職員)の二つの系列に分離されているといった状態が、規則上最終的に解消されたのは平成9年(1997年)のことである。

[1] 官制における部所と職員

製鉄所の官制を定めた明治29年(1896年)3月の勅令72号は第一条「製鉄所八農商務大臣ノ管理ニ属シ鋼鐵製造ノ事ヲ掌ル」に続いて、第二条で「製鉄所ニ左ノ職員ヲ置ク」として、長官1人、技監1人(以下専任のみ)、事務官2人、技師8人、書記30人、技手40人の製鉄所職員数を定めた。製鉄所組織は先ずこれら職員の集合体として構想されたのである。

議会在製鉄所設立案を承認する以前に作られた2つの調査委員会でも職員の構成が検討されている。明治25年(1892年)の製鋼事業調査会の報告は、製鉄所職員として所長(「技監若クハ勅任官ニシテ経験アルモノ」)、技術部長(「技監若クハ技師」)、財務部長(「勅任官若クハ奏任官ニシテ会計法及商業ニ経験アルモノ」)、評議官若干名、技師7名、技師補3名、主事(奏任)、技手40名(判任)、属20名(判任)、外国雇員(技師、技手6名)を挙げていた。所長に技監をあてている点、書記ではなく属としている点が注目される。¹⁾

明治26年(1893年)に発足した臨時製鉄事業調査会では、職員についてさまざまな数字が出されている。海軍省調の「製鉄所設立予算」では所長(年俸3300円、以下年俸)、理事官2名(1200円)、技師6名(1700円)、技師試補2名、技手30名(360円)、会計書記15名(360円)、傭人若干名、外国雇員・相談技師(9200円)、外国雇員・技手6名(2400円)であったし、調査委員会が作成した製鉄所予算書では、「製鉄所ノ事業ヲ掌理スル技術員」として技術長、技師6名、技手30名が挙げられ、起業当初にはさらに外国技師2名、外国技手6名を置くとされており、「製鉄所ノ組織」では、技師長、技師6名、技手30名、外国技師2名、外国技手となっている。日本人に限れば技師6名、技手30名といった数がほぼコンセンサスを得ていたと考えら

れる。また同調査会の第四特別委員会（組織特別委員会）の議案（修正案）では、より具体的に、所長（年俸4000円、勅任）、評議官（年俸600円）、技術部長（技監）、技師8名、技手40名、外国人技師長、外国人技師3名以内、外国人職工長及職工12名、主計部事務官（年俸2500円）、庶務掛掛長、書記30名となっており、技術部、主計部、庶務掛といった組織編制に沿って職員が配置されている。原案では、技術部は更に、鑄鋳部、錬鉄部、製鋼部（シーメンス式）、製鋼部（ベスメル式）、製造部、器械部、軍用鋼鉄部に分けられ、それぞれに外国人技師と外国人職工長2名（器械部と軍用鋼鉄部は1名）が就くことになっていた。また各部に日本人技師を1名から2名を配属して、経験を積ませようとした。しかし修正案では外国人技師は3名、外国人職工長及職工は12名に減っている。委員会は最終案として所長、技監、技師8名、事務官2名、技手40名、書記30名、傭外国人（相談技師、相談助手、技手12名）を決めて、創立費予算案に入れた。所長から書記までの人数はそのまま官制に採用されている。²⁾これらの調査会の組織案では外国人技師、外国人技手、外国人職工長に言及されていたが、官制にはそれに該当する部分はない。

職員の役割を説明した明治29年（1896年）の文書では、所長は「製鉄所ノ業務ハ単ニ技術ニ止ラズシテ元料（マ）買入製品ノ売却等重要ノ事務多ク加之製鉄所ハ東京以外ノ地ニ設立スルノ目的ナレバ遠隔ノ為メ主務大臣ノ指令ヲ待タスシテ決行セサルヲ得サル事務少シトセス故ニ其任重キヲ以テ各省次官相当ノ勅任官ヲ以テ所長トス」とある。また外国人を管理し部下の技師を指揮するものとして技監（勅任官）がおかれ、その下の8名の技師（奏任官）はベスメル工場、マルチン工場、錬鉄工場、ロール工場、銑鉄工場、機械工場、炉材及分析場、軍器材料製造場を担当するとされた。2名の事務官（奏任官）については「製鉄業ハ営利的ノ工業ナルヲ以テ物品ノ売買等ニ関スル事務繁多ニシテ且其任重キカ故ニ特ニ実業ニ経験アル奏任事務官数名ヲ置キ会計及庶務ノ事ヲ分掌セシム」とあるように、実業経験者が念頭におかれていた。銑鉄工場、ベスメル工場、マルチン工場、錬鉄工場、ロール工場にそれぞれ5名の技手の配置が、また庶務掛5名、会計掛10名、倉庫掛15名といった書記の配属も決まっており、技監 - 技師 - 技手、事務官 書記の二つの序列が定められていた。技師が技手の助けを借りて工場を運営するという体制も明確であった。官制では外国人への言及はなかったが、この文書では次のように明確に位置づけられている。³⁾

従来ノ経験ニ拠ルトキハ全ク外国人ニ一任スルハ安全ナラサルカ故ニ当初相談技師トシテ學術及実地ノ経験ニ富ムモノ一名及其助手一名ヲ雇入レテ工場ノ設計ヲ担任セシメ第三年目ニ於テ外国技手拾二名ヲ雇入レテ実業ニ従事セシムルノ傍ラ本邦技手並ニ職工ニ技術ヲ伝習セシム而シテ其解僱期限ハ工場落成後二年以内トス

山内提雲長官は高等官1等で年俸4000円、大島道太郎技監は高等官2等で年俸3000円であり、事務官はそれぞれ高等官5等年俸1600円と高等官6等年俸1200円、

今泉嘉一郎技師は高等官 6 等年俸 1 2 0 0 円、小花冬吉技師は高等官 4 等年俸 1 6 0 0 円であった。これに対して書記の平均月俸は 3 5 円、技手は 3 7 円 2 0 銭である。職員は役職の他に高等官等、年俸、あるいは月俸によって階層付けられていた。また明治 2 9 年（1 8 9 6 年）には製造を担当する工務部の他に庶務部と財務部が設置されている。所員の進退や身分に関する事項は庶務部の管轄であったが、「守衛給仕小使及諸職工（工夫ヲ除ク）ノ傭罷ニ関スル事項」は財務部に属していたし、工夫の採用や解雇は工務部に権限があった。明治 3 1 年（1 8 9 8 年）には庶務部と財務部が一緒になって経理部になったが、庶務部の管轄であった「所員ノ進退身分ニ関スル事項」は経理部に移されず、新設された長官官房の扱うところとなった。そして明治 3 3 年（1 9 0 0 年）には長官官房が廃止されてその任務を文書課が引き継いだ。⁴⁾

その後も官制は頻繁に改正された。ちなみに明治 3 3 年（1 9 0 0 年）6 月の勅令 3 0 7 号は、長官 1 人（勅任）、事務官 3 人（奏任）、技師 3 0 人（内一人は勅任とする）、書記 5 7 人（判任）、技手 1 0 7 人とし、明治 3 9 年（1 9 0 6 年）1 月の勅令 5 号は、長官 1 人（勅任）、書記官 1 人（奏任）、事務官 2 人（奏任）、技師 2 9 人（内一人は勅任となすことを得）、書記 5 8 人（判任）、技手 1 0 5 人と決め、事務官と書記は庶務を、技師と技手は技術を、書記官が所務を担当するとした。この頃製鉄所内には工務部、製銑部、製鋼部、製品部、経理部の 5 部と文書課、鑑査課の 2 課が置かれていたが、明治 3 9 年（1 9 0 6 年）には、文書課が庶務課に、製銑部が銑鉄部に、製鋼部が鋼材部が変わった。これら一連の官制では、部長や課長といった役職の数は決められておらず、勅任官、判任官といった官職等級上の身分に属する職員数が決められていただけであった。⁵⁾（第 3 - 1 表参照）

第 3 - 1 表 明治 3 6 年末の職員と俸給

階級		人員	俸給	階級		人員	俸給
長官	勅任 1 等	1	4000	書記	3 級	2	600
書記官	4 等 3 級	1	2000		4 級	1 0	540
事務官	6 等 5 級	2	1200		5 級	6	480
技師	3 等 2 級	1	2200		6 級	7	420
	4 等 4 級	1	1800		7 級	9	360
	4 等 5 級	1	1600		8 級	4	300
	5 等 4 級	1	1800		9 級	1	240
	5 等 5 級	2	1600		計	4 5	
	5 等 6 級	5	1400		技手	1 級	2
	6 等 2 級	1	2200	3 級		1	600
	6 等 6 級	1	1400	4 級		1 0	540
6 等 7 級	6	1200	5 級	1 6		480	
6 等 8 級	6	1000	6 級	1 3		420	
	7 等 8 級	1	1000	7 級		9	360
	7 等 9 級	2	900	8 級	1 3	300	
計		3 2		9 級	3	240	

書記	1級	3	900		計	67	
	2級	3	720		総計	144	

	階級	人員	給料	階級	人員	給料
事務雇	12円～	109	220	計	241	
	～12円	4	126	嘱託	15	6537
	日給	70	170	取締門衛	56	175
計		183		給仕	29	52
技術雇	12円～	68	298	小使	45	137
	～12円			計	130	
	日給	173	207	総計	569	

- (1) 「現在職員及俸給額表送付ノ件」、明治37年1月26日、『報告関係書類綴 庶務課 自明治37年至明治42年』より作成。
- (2) 俸給及び給料は一人当たり平均。単位は、円。事務雇以下は月俸、あるいは日給であるが、年間の給料に換算した。嘱託の給料が高い理由は不明である。後年の記録では嘱託員中高額の給料(年手当)を得ているものには医師が多い。「判任官以下昇給内規別表配布ノ件」、大正12年1月17日、『通達原議 自大正12年至大正13年』参照。
- (3) 原史料では事務備、技術備となっているが、事務雇、技術雇に直した。事務雇、技術雇の階級区分中、12円～は12円以上、～12円は12円未満の意。
- (4) この表には二瀬出張所、赤谷出張所の職員も含まれている。

明治44年(1911年)の改正で書記官、事務官などの名称が消えて、長官1人、次長1人、理事1人、参事3人、副参事5人、技師42人、書記66人、技手140人となった。この時、現在まで続く理事、参事といった資格が書記官、事務官といった表現に代わって登場した点が注目される。前年の明治43年(1910年)の高等官官等俸給令は高等官を9等に分けて、それを勅任官、奏任官に分けて、官等に応じた俸給を定めている。製鉄所長官、次長、理事、技師は改めて勅任官とされ、それに応じた俸給が定められた。製鉄所の理事、参事は高等官3等から7等に、副参事は5等から8等に該当するとされ、それに見合った俸給を支給された。製鉄所の職員は、官等を基準とする政府組織の中に位置づけられ、その上で、部長、課長といった役職に就くと考えられていたのである。⁶⁾官職身分と組織単位の長としての役職という職員の二重の性格では、あくまでも官職身分が中心であり、役職を離れたとしても官職身分は維持された。

大正5年(1916年)の官制と処務規程の改正によって鋼材部は製鋼部と鋼材部に分かれた。大正8年(1919年)の主だった部所は長官官房、庶務部(文書課、工場課、保健課、調査課、付属病院)、監理部(監察課、検定課、分析課)、経理部(主計課、購買課、倉庫課、運輸課)、販売部(営業課、成品課)、工務部(課は省略、以下同じ)、銑鉄部、製鋼部、鋼材部、研究所である。このうち、長官官房、庶務部、監理部、経理部は製鉄所内の各工場に対して中央統制を行っている部局であり、本論文ではこうした部や

その後身を中央管理部局と呼んでいる。⁷⁾

昭和2年(1927年)の官制と処務規程の改正では、製鉄所内の組織は総務部(秘書課、文書課、調査課、主計課、予算決算課、購買課、倉庫課、運輸課、病院)、監理部(技術課、検定課)、労務部(工場課、福利課、職工養成所)、銑鉄部(原料課、熔鋸課)、製鋼部(第一製鋼課、第二製鋼課、第三製鋼課、特殊鋼課)、條鋼部(鋼片課、大條課、中條課、小條課)、鋼板部(第一製板課、第二製板課)、化工部(骸炭課、第一副産課、第二副産課、炉材課)、動力部(蒸気課、電気課、電化課)、工務部(土木課、建築課、築港課、計画課、第一工作課、第二工作課、第三工作課、ロール課)、販売部(第一課、第二課、第三課)、研究所(第一研究室、第二研究室、第三研究室、第四研究室)に分かれていた。大正8年の組織と比べると、庶務部の労務管理担当課である工場課が労務部に引き継がれ、長官官房、庶務部の一部、経理部の機能を総務部が果たしている。⁸⁾

昭和7年(1932年)には行政整理によって職員数が削減されて、技師94人(うち6名は勅任官)が88人(うち5人は勅任官)に、書記124人が115人に、技手328人が305人に減り、條鋼部と鋼板部が鋼材部に統合された。⁹⁾

昭和2年の組織をとってみると、総務部、監理部、労務部が長官の下で製鉄所全体の事務を扱う中央管理部局であった。それに対して銑鉄部以下の部所は生産に関係し、とくに銑鉄部、製鋼部、條鋼部、鋼板部は鉄鋼製品の生産に直接従事していた。これらの部課の下には條鋼部鋼片課第三分塊工場といった仕方で工場が所属し、工場主任が管理の任にあっていた。すでにみたように、実際に職工の作業の指揮にあたり、職工の賃金管理に責任を持っていたのはこの工場である。工場は官制では定義されていないが、製鉄所組織の基幹的な組織単位であった。

[2] 雇員、傭員

官制は理事、参事、副参事、技師、医官、書記、技手、医員しか扱っていない。官制が定めた職員だけでは製鉄所組織を動かすには十分でなく、いくつかの職員身分が製鉄所内に作られていった。大正6年(1917年)の時点では、長官、高等官(勅任官、委任官)、判任官、雇員、看守、筆工、図工、看護手、助手、検査手が職員として挙がっている。看守、筆工、図工、看護手、助手、検査手、工手、記録手、製図手などは傭人や傭員とも呼ばれたが、のちに雇員と改称された。また一時期小者と呼ばれていた自動車運転手、給仕、小使、経師職、傭夫はのちに傭人と改称された。官制に明記された判任官以上の職員の他に、こうした人々が職員として製鉄所の中で働いていた。傭員の雇員への、小者の傭人への改称以前では、職員組織は、長官、高等官、判任官、雇員(雇)、傭員、小者という階層構成になっていた。ちなみに大正7年(1918年)の職員休暇内規を見ると、高等官、判任官、嘱託、雇員に年間20日の休暇が認められたほかに、守衛、看守、筆工、図工、看護手、看護婦、検査手、助手にも5日間の休暇が認められており、こうした人々が職員として一括されていたことが分かる。これに対して筆算工、交換手、現場給仕など

は職工であった。だが、その仕事は傭員（雇員）や小者（傭人）の仕事に近似しており、職員と職工の境界は必ずしも明確ではない。雇員、傭員については農商務省が俸給支給方法といった省内の一般的な規則を定めており、製鉄所もその枠の中で規則を作成せざるを得なかった。¹⁰⁾

大正14年の製鋼部の上申書は、職員増員が必要な理由を次のように述べている。¹¹⁾

当部第二製鋼課第三製鋼工場ニ於テ八大正十四年度ヨリ六十屯平炉三基及タルボ一式平炉一基作業開始ノ予定ニ有之近ク職工三百余名ヲ増員シ作業準備ニ着手可致ニ付イテ八之レガ監督トシテ技手三名ヲ増員シ尚ホ職工ノ採罷其他執務上簿書掛ニ製鉄手一名ノ増員ヲ要シ候ニ付右御許可相成度此段及上申候也

新規に作業を開始するためには職工を増やすだけでなく、それを監督する技手や報告書などの書類作成に製鉄手が必要となった。製鋼工場のように直接に生産に従事する部所でも生産拡大に伴って職員の増員が必要となったのである。ここには官制制定時からあった技手身分のほかに製鉄手という職員身分が挙げられている。技手が広く一般的に用いられていた身分であったのに対して、製鉄手はその名前からうかがえるように製鉄所固有の身分である。

雇員（雇）や傭人（守衛、給仕、小使）といった身分は比較的早い段階で製鉄所内に設けられている。「明治29年度予定経費要求書」では、雑給及雑費15250円の内訳として嘱託手当8300円、雇員給1000円、傭人料5070円が挙げられている。嘱託は「製鉄事業上取調ニ関シ専門ノ学士及技術家ニ嘱託シ」という理由で21人が、雇員は「土木建築等現場取締ノ為メ」に5人が予定されていた。傭人料は常用傭夫と臨時傭夫に分かれており、前者には守衛15名、給仕10名、小使20名、経師職2名が含まれ、後者は製図や写字に従事していた者を対象にしていた。給仕、小使はのちに小者と呼ばれ、さらに傭人とされたが、創立期にも傭人といわれていた。¹²⁾

明治31年（1898年）5月に改定された「雇員及傭人給料支給規程」では雇員や傭人の給与は月俸か日給だと定められているし、同年9月には守衛、給仕、小使の日給が定められた。日給の場合は月俸よりも出勤に対する管理が厳しく、勤怠表が作られるようになった。同年12月には「職夫トハ性質ヲ異ニスルモノニシテ普通ノ雇員ニ準スヘキモノ」として助手の名称が定められ、現場監督官や検査官を手伝うことになった。製鉄所の初期の事業報告では定傭（正規雇用）者数として助手と職工（職夫と呼ばれた時期もある）しか報告されていない。このように、助手は「雇」よりも下の職員の総称としても用いられる場合もあった。以下に見るように明治31年12月には職工を対象とした職夫給料支給規則が定められており、同年は雇員、傭人、職工といった諸身分の生成といった観点から見れば重要な年であった。¹³⁾

はじめは工務部での採用を念頭においてこのような身分の規定が作られていたと思われるが、操業開始が日程に上った明治33年（1900年）6月から8月にかけての組織見

直しによって、製鉄部、製鋼部、製品部といった部門でもこうした諸身分が採用されていたと考えられる。組織の見直しでは直接部門の各部に科と掛が設けられ、製鉄部は銑鉄科と製材科に分けられた。銑鉄科の下には原料掛と鑄鋳掛が、製材科の下には骸炭掛と炉材掛が設置された。製鉄所内に部、科、掛といった組織構造が出来上がりつつあった。またこの頃、「外国語ニ練熟スル」雇員を、特殊な技術を持つ雇員と同等に扱うことが決まった。製鉄所は英独中で書かれた文書を扱っているのに、「外国語ニ練熟スルモノハ各相当ノ資格ヲ有セサレハ判任文官以上ニ任用スルコト能ハス不得止雑給支弁ノ雇員トシテ採用セサルヲ得ス」という事情があって判任官よりも下の雇員が必要となった。技術系の雇員とともに事務系の雇員が生まれた。¹⁴⁾

操業が開始された明治34年(1901年)になると書記、技手(ぎしゅ、ぎて)、雇(やとい)の採用にあたっては学力を考慮に入れると明記されるようになった。書記は公立中学校以上の学校を卒業しているか、文官高等試験、文官普通試験合格者、技手は公立工業学校以上かそれに相当する学力、雇では公立中学校三年以上の学力を有する者でなければならなかった。以後職員としての採用資格としてしばしば学歴や学力が登場するようになる。¹⁵⁾

製鉄所は「雇員及助手中技術及事務ニ従事スル者ノ区別ハ給料ノ支給其他取扱上其区分ヲ明瞭ナラシムルノ必要有之」として、技術担当者と事務担当者を分けるようになり、技術に関わる雇員は技術雇と呼ばれるようになった。製鉄などの各工場は昼夜の連続操業を行っており、常昼勤務であるはずの技術雇や技手には時間外労働が予想されたために、製鉄所は操業開始に当たって現場作業に従事する技手や技術雇の超過勤務手当を定めた。¹⁶⁾

明治37年(1904年)には、倉庫管理を行う看守の設置に伴って助手及看守規則が作られ、採用者の要件が定められた。この時、「製鉄所現場係員服務心得」も制定され、現場に従事する係長から助手、看守までが現場係員とされた。こうして現場に配属された職員の役割が明確に位置づけられた。彼らは勝手に受持ち現場を離れることなく作業を監督し、もし現場に異常があれば上官に通報するか臨機の処置を講じなければならなかった。助手及看守規則の制定を受けて、給仕、小使、経師職、看護手見習、傭夫を小者として一括する規則が作られた。明治37年(1904年)の段階では、技手の下に雇、助手・看守(傭人)、小者といった階層が作られていたのである。助手や看守になるには、判任官や陸海軍の下士官以上の経験者でなければ、公立工業学校、公立商業学校、工手学校かそれと同等以上の学校、官公立学校3学年以上の修業といった学歴が必要であった。これに対して小者では行状方正、身体壮健、そして年齢といった要件しかなく、学歴は問われなかった。¹⁷⁾

助手や看守に続いて筆工と図工が作られた。本来技術者の補助を行う助手のなかに事務員の補助を行うものが出てきたので、技術員と事務員の区別を明瞭にするために、技術上の補助員だけを助手とし、事務の補助を行うもの筆工、図工として助手から分離させたのである。¹⁸⁾

工手（こうしゅ、こうて）は工場現場掛官を補佐し、掛官が不在の時はその代理を努めるものとして明治38年（1905年）9月に制度化された。工手は、はじめは職工とみなされて職工規則にも記載されていたが、大正8年（1919年）に職員となった。この時、記録工も記録手と名称変更して職員になった。¹⁹⁾

- 一 「工手」及「記録工」ハ之ヲ職員ノ待遇トシ同時ニ「記録工」ノ名称ヲ「記録手」ト改ムルコト
- 一 各部所毎ニ定員ヲ定ムルコト（以下省略）
- 一 現ニ工手タル者及現場ノ事務ニ従事セルモノハ之ヲ工手、記録手ト引直シ得ルコト 将来採用ノ者ハ図工、筆工ノ資格ニ準スルコト
- 一 日給、臨時手当、現業員奨励手当等総テ職員同様トスルコト
- 一 日給ハ工手ハ日給ニ円以内トシ記録手ハ日給一円六十五銭以内トスルコト（以下略）
- 一 給料ハ一般職員ト同日ニ支給スルコト但シ給料ハ職工人夫給ノ目ヨリ支給ノコト
- 一 入退門ノ際ハ記時器デ取扱ハシムルコト

このように工手と記録手は職員とされ、その資格も図工、筆工に倣った。工手や記録工（記録手に改称）が職工から職員になったものの、作業現場では「職工ニシテ記録事務ノ補助ニ従事スル者」を依然必要としたために、職工として筆算工が作られた。銑鉄部が記録手の増員要求を行った際に、鑄鋳工場には記録手の配置がないため筆算工が仕事をしているが、それでは支障を生じる場合もあるというのが理由として挙げられている。職工である筆算工の仕事と職員である記録手の仕事は、実際にはかなり重なっていたと思われる。職工と職員の境界では、それまでの職工が職員に上昇し、そこに新たに職工身分が作り出されるといった変化が見られたし、職工と職員が似た仕事をするといったことも見られたのである。大正11年（1922年）になると、「組長中勤続多年ニ涉リ比較的優レタル技能ヲ有スル者ハ之ヲ兼工手トシ傭員ノ扱ヒヲナシ且ツ年齢満限ヲ延長スルハ時宜ニ適スト認ム」として、職工中の組長の工手兼任が認められた。この場合は組長を職員とするのではなく、職工のままで職員を兼務させた。²⁰⁾

第3 - 2表 銑鉄部の工手定員

掛名	工手定員
鑄鋳炉掛、原料掛	16人
洗炭掛	4人
骸炭掛	12人
硫酸アンモニア掛	2人
ピッチ掛	2人
煉瓦掛、苦灰掛、石炭掛	5人
工夫掛	1人
計	42人

(1) 「工手定員」、明治38年9月30日、『規程 明治38年』より作成。

明治41年(1908年)には「事務員ト技術員ト八明カニ區別シ名実相伴フ事務取扱者ヲ設置スル」といった目的から、これまで工手といった技術員に任されていた現場事務を専門に担当する記録工が設けられ、すでに見たように大正8年に工手と一緒に職員となった。筆工と図工の身分は明治37年に作られていたが、明治43年(1910年)に筆工は事務員の補助であり、図工は技術員の補助であると改めて位置づけられた。筆工、図工の日給額は11級30銭、10級35銭から始まって、3級70銭、2級75銭、1級80銭と等級によって額が決められていて、前回の昇給から6ヶ月以上経つと次回の昇給対象者となった。特殊な経歴や技能のあるものは1円まで増給できたが、こうした額では図工に優秀な人材が得られないとの理由で、図工の増給の上限は1円30銭まで引き上げられた。

大正4年(1915年)には製品や購入物品の検査に従事する検査手が設置され、定員が40名と定められた。それまでも、工手や職工が検査に従事していたが、検査の対象が増加し、しかも更に精密な分析試験を要するものも増えたために「相当学識経験アル者」が必要となり、傭員として検査手が作られたのである。検査手には、県立工業学校、私立工手学校、医学専門学校薬学科などで専門教育を受けたものか、中学校卒業以上で2年以上鑑識課の職工として検査事務に従事したものが応募できた。こうした傭員の増加を受けて、傭員給料規程が作られ、筆工、図工の日給のように等級ごとに日給額が定められ、1級の1円に達したものでも優秀なものには1円50銭までの増給が認められた。²¹⁾

第3-3表 検査手定員

所属科別	予定定員	工手現在員	その他の職工
検定科	20	22 (2)	174 (7)
分析科	20	8 (2)	74 (17)
合計	40	30 (4)	248 (24)

- (1) 「検査手定員ノ件」、大正4年6月15日、『規程 大正4年』より作成
- (2) 工手現在員、その他の職工の欄で括弧内の数字は、工業学校、中学校、またはそれと同等以上の学校の卒業生数。
- (3) 原注では「検査手八現在ノ工手及普通職工中有資格者ヨリ之ヲ採用スル見込」、「検査手規則施行後八全部工手ヲ廃シ検査手ニ採用シ難キ工手八總テ之ヲ平職工トスル見込」とある。

検査手の設置を受けて、翌大正5年(1916年)には研究部門である研究課(研究所になる)に「鑑査課ニ於ケル検査手ニ類スル補助員」として助手が設けられ、助手20名が技術員を補助することになった。これは操業開始時の助手とは違って研究助手であった。ところが研究所は大正12年(1923年)になると、工手定員を設けて、ゆくゆくは助手を工手に振り替えて助手を自然に廃止すると決めた。このように、技手よりも下の職員ポストは部所の意向によって設置や廃止が比較的自由に決められていた。²²⁾

第3-4表は大正6年(1917年)の判任官以下の職員数を示している。書記、技手、

雇といった古くからある身分が各部課に満遍なく存在しているのに対して、図工は工務部と臨時建設部に、検査手は監査課と臨時建設部に、助手は研究課に集中している。臨時建設部は拡張のための組織であるからさまざまな身分を包括するのは当然であり、それを除けば、図工は工務部、検査手は監査課、助手は研究課に所属しているといつてよい。これらは当該部所の仕事を行うために作られた身分であったといえる。第3 - 4表でも比較的人数の多い守衛、看守、筆工や記録手の採用は各部所が随時行っていた。しかし、大正12年(1923年)からは毎年5月と11月に採用試験(備員資格試験)を行って、欠員を補充する部所は合格者から選抜採用することになった。こうした中央での一括試験は中央集権的管理の強化に与っただろう。²³⁾

第3 - 4表 判任官以下の人員(大正5年)

	庶務	工務	銑鉄	製鋼	鋼材	経理	監査	研究	臨時
書記	17	2	1		1	28			2
技手		25	16	7	25	1	5	6	14
嘱託	16					2	1	1	2
雇	14	27	25	4	20	45	11	4	47
守衛	85								8
看守						42			8
筆工	41	4	6		6	36	5		11
図工		10							18
看護手	10								
看護婦	26								
検査手							7		3
助手								15	
計	209	68	48	11	52	154	29	26	113

(1) 「雇、筆工増員ノ件」、大正6年6月22日、『通達原議 自大正6年至大正9年』より作成。

(2) 庶務、監査、研究は庶務課、監査課、研究課、臨時は臨時建設部、そのほかは部。

(3) 大正5年11月現在の数字

大正9年(1920年)には「現場ニ於ケル製図事務ニ従事」する製図手が創られ、図工に準じた待遇が与えられた。両者の仕事に大きな違いがあったとは考えられないが、図工が事務所に勤務して傭人料から給料が支出されたのに対して、製図手は現場勤務で職工給から支出された。当時電気課や工作課では機械類の見取り図を作る必要や修理を行うために現場で製図を行えるものを求めていた。同様の仕事をしながら事務所と現場で名称を異にするのは筆工と記録手の先例に倣った。また大正9年には職工中の「他の師表タルノ域ニ至タルモノ」を対象に宿老が作られている。²⁴⁾

当所職工トシテ多年精励経験ヲ積ミ技術熟達他ノ師表タルノ域ニ至リタルモノハ特ニ宿老ニ補ス 宿老ハ現場ニ在リテ現場係官ヲ補佐シ操業ニ従事シテ職工ヲ教導ス 宿老ハ雇員トス

このように宿老は雇員とされていたが、大正15年(1926年)に改めて職工とされた。工手が職工から職員となったのとは反対の動きである。

さらに大正10年(1921年)には「雇員中書記技手ノ補助員トシテ責任アル業務ニ従事スル者ニ対シ相当ノ待遇ヲ与フル必要」があるとの判断から判任官待遇の製鉄手(定員115名)が設けられた。技術員や事務員として3年以上勤務した成績良好、技倆優秀者は任用試験を受けずに試験委員の審査を得て製鉄手になれた。雇員や傭員の多くが学歴または学力を要件としていたのに対して、製鉄手にはそうした要件はない。雇員の昇進の機会を与えるという意味で製鉄手が設けられたと考えられる。しかし、他方では書記、技手の補助員が職場運営上欠かせない場合もあり、結果としては、雇として長年勤務し成績優秀なものを待遇改善のために製鉄手にした例と、職責上の必要から採用した例の二つが混在してしまった。²⁵⁾

職員の定員は決まっていたが、各部所に何人配置するという規則はなく、現員を所要人員とみなして、必要に応じて増減してきた。大正12年(1923年)6月の部所長会議は、新たに各部所配置定員を定めて、その増減を求める場合には事由を明らかにする上申書を長官官房に出させ、検討の上で増減を決めるとした。部所ごとの定員がなければ、部所間での定員獲得競争が起こりえた。部所長会議の結論は、そうした競争を避けるものだったと考えられる。同時期には庶務部工場課を中心に職工の定員を全所レベルで管理しようとする動きが見られる。職員と職工の双方で、ほぼ同時期に、部所ごとの定員を中央管理部局で管理しようとする動きが起きたのである。定員を定めたものの、翌大正13年(1924年)12月に行政整理があつて、製鉄所は定員の改訂を余儀なくされた。²⁶⁾これ以後、各部は長官官房や総務部秘書課に上申書を出して定員の増員を申請するようになった。

一例として昭和4年(1929年)の労務部の申請を見てみよう。²⁷⁾

官職名	増員人員	事由
雇	二人	職夫賃金勘定整理並効程払賃金整理ノ為増員ヲ要ス
雇	二人	臨時職夫使役人員増加ノ為増員ヲ要ス

(以下省略)

定員増加ノ件

当部工場課職夫係ニ於ケル臨時職夫供給ノ情勢ニ付イテハ職夫供給規則制定以来大正八年度ヨリ急激ノ増加ヲ示シ候処当時職夫賃金ノ整理及職夫繰込監督ノ事務ニ関シテハ定員十四名ヲ以テ処理致居候処...本年度ニ至リ職夫ノ請求数八例年ニ比シ漸時(ママ)増加ノ傾向ヲ示シ居ルノミナラス(洞岡の新工場工事のため一森)著シク増加ノ見込ニ有之(以下省略)

付属文書には現在の仕事の状態が担当者ごとに報告されている。その一つは次のように述べている。

職夫ノ供給命令整理事務ヲ担当シ毎日所内外ノ各工場現場ヨリ職夫請求書（昭和2年度実績平均人員一日五千二百八十八人）ニ依リ之ヲ各供給人ニ割当命令書ヲ作製シ傍ラ各工場ノ請求書提出後ノ人員追加取消ノ電話受付ヲナシツツアルモ本所ノ特別会計法実施以来總テ三勘定区分トナリタル為メ其ノ取扱ハ非常ニ複雑トナリ之力整理事務ハ以前ノ約二倍以上ノ手数ヲ要シ供給人ニ命令書交付時間ニ追ワレツツアル状態ナリ

大正14年（1925年）の時点での判任官以下の人員（第3-5表）を大正5年（1916年）（第3-4表）の数字と比べると、技手が2倍に膨れ上がっており、各部所に満遍なく配置されるようになっていたことが分かる。大正5年当時なかった製鉄手は、大正14年には主に総務部、経理部、販売部といった中央管理部局に配置されており、雇の上に置かれていた。雇の総数は大正5年と大正14年ではほとんど変わらず、筆工は技手と同様に2倍近くに増えている。大正5年当時にはない工手や記録手も100人を超えており、大正5年以降の組織拡大が、とりわけ技手、製鉄手、筆工、工手、記録手の増大を伴っていたことが分かる。

また中央管理部局の人員を見ると大正5年では、庶務部200人、経理部154人、監査部29人、計383人であったに対して、大正14年では総務部505人、経理部322人、販売部93人であり、販売部を除いても総務部と経理部で合計827人である。この間に中央管理部局も大幅に拡大していたのである。

第3-5表 判任官以下の人員（大正14年）

	総務	工務	動力	銑鉄	製鋼	鋼材	特殊	副産	経理	販売	研究
書記	23	1	1	2	1	2	1	1	30	19	1
技手	17	30	12	21	14	36	13	18	17	1	11
医員	5										
囑託	43	7		5			1		4		
製鉄	35	1	2	1	1	7	2	3	26	20	
雇	36	45	5	27	3	7	4	11	47	10	4
守衛	134										
看守									25	4	
筆工	97	6	3	3	3	5	3	3	24	33	5
図工		21	2								
助手											7
看護	75										
検査	29										
工手		27	16	24	9	21	6	10	8		6
製図	1	8	1		2	5	3	5			3
記録	10	27	10	14	5	31	10	10	21	6	3
計	505	173	52	97	38	114	43	61	322	93	40

(1) 「本所内各部所判任官以下職員配置定員改正ノ件」、大正14年3月16日、『通達原議 自大正14年1月至大正15年12月』より作成。

(2) 特殊は特殊鋼部、研究は研究所。そのほかは部。

(3) 製鉄は製鉄手、看護は看護手、看護婦、産婆、助手、製図は製図手、記録は記録手。

昭和2年(1927年)には雇、守衛、看守、筆工、図工、助手、工手、検査手、記録手、製図手、病院助手、看護手を雇員として総称し、雇員をさらに雇と技術雇に大別した。それまで傭員とされていたものは雇員となったのである。その給料は月俸もしくは日給であった。同時期に自動車運転手、給仕、小使、経師職、傭夫を対象とする傭人規程がつけられた。自動車運転手は月給であったが、その他の傭人は日給を支払われた。雇員や傭人は職員であったが、解職手当金の扱いをめぐって「職工若八傭人ニシテ職員ヨリ転職シタル者又八職工ヨリ傭人ニ若八傭人ヨリ職工ニ転職シタル者」といった規程が作られたように、雇員までが職員とみなされ、傭人は職員とは別の身分であるとみなされる場合もあったのである。²⁸⁾

昭和5年(1930年)には職員考査表に関する内規が作られている。それによれば、毎年10月末日に部所長は所属職員の考査表を総務部長経由で長官に提出することになった。部所長が高等官と庶務掛主任の考査を行い、それ以外の職員については課長(場合によっては主任)が行った。部所長は課長による考査を修正できたから、高等官以外の職員では第一次考査、第二次考査と二段階になっていたと考えられる。この場合考査の対象となったのは課長以外の高等官(及び同待遇)、判任官(及び同待遇)、そして雇、技術雇であった。雇よりも高い序列に置かれていた製鉄手が対象になったか否かは分からない。

²⁹⁾

雇員や傭員は職工と違って学歴要件が厳格であって、定員も定められていた。定員に関する上申書では、予算(作業費と拡張費)での傭人料予算、現在員数、俸給額が比較されている。定員は予算と連動していた。³⁰⁾

職員の給与についてはまだまだ究明すべき点が多い。第3-6表に示されている大正11年(1922年)の臨時建設部職員の平均給与をみると、勅任技師の給与額の半分弱が奏任技師や副参事の給与であり、またその半分弱が書記や技手といった判任官の給与であった。製鉄手以下製図工までの職員のうち、給仕と小使を除く平均給与は774円であり、判任官である書記、技手の平均給与1100円の70%にあたる。本職工は年間300日働いたとして平均年額465円であり、製鉄手以下の下級職員(給仕、小使を除く)の60%にしかならない。こうした状態は、第3-7表でも確かめられる。勅任官、奏任官、判任官、下級職員、職工といった階層間の給与・賃金の格差には歴然としたものがあつた。

³¹⁾

これら職員の俸給は法令で決められており、製鉄所の判断で賃金制度を変更できた職工とは違っている。そのために、職員の報酬が職工のそれを下回ることも起こりえた。昭和初期には「職工が功程払で百円乃至百五十円以上も月々収入のあつた際に、教習所の高等部を出て技術雇になった優秀な旧同僚が、其の三分の一乃至、二分の一位の薄給で苦しんで」と報告されている。³²⁾

第3 - 6表 臨時建設部職員の平均給与（年額）

科目・官職	人員	平均給与	科目・官職	人員	平均給与
勅任俸給			守衛	2	694
技師	1	5500	看守	2	684
奏任俸給			筆工	5	569
副参事	1	2700	函工	2	712
技師	6	2500	給仕	2	259
判任俸給			小使	2	577
書記	2	1050			
技手	9	1113	工手	22	803
雑給及雑費			記録手	12	710
製鉄手	(3)	(840)	製函手	1	657
雇	11	919	(本職工)	(342)	(1.55)

(1) 「臨時建設部職工特別慰労金給与内規制定ノ件」、大正11年8月21日、『例規綴 大正11年』より作成。

(2) 科目は予算上の科目。工手から製函手までの科目は不明。

(3) 人員及び平均給与は大正11年7月末現在の数字。

(4) 平均給与は年額、単位は円。本職工の平均給与は日給、単位は円。

(5) 製鉄手の人員及び平均給与は、実行予算上の数字。

第3 - 7表 判任官以下の給与

官職	平均給額	官職	平均給額	官職	平均給額	官職	平均給額
書記	1140	宿老	1800	助手	840	記録手	730
技手	1230	守衛長	970	病院助手	720	製函手	740
医員	1560	守衛	740	看護手	670		
製鉄手	960	看守	780	産婆	410		
囑託	1250	筆工	640	検査手	820		
雇	940	函工	750	工手	800		

(1) 「本所内各部所判任官以下職員配置定員改正ノ件」、大正14年3月16日、『通達原議 自大正14年1月至大正15年12月』より作成。

(2) 平均給額は年間の給与。単位は円。

このようにして官制に定められている職員（長官、次長、技監、理事、参事、副参事、技師、医官、書記、技手、医員）の下に一連の職員層が形成された。勅任官、奏任官を上級職員、判任官を中級職員、判任官の下を下級職員と呼ぶならば、大正8年（1919年）の拡張費による職員は次のような構成をとっていた。（第3 - 8表参照）

第3 - 8表 中級・下級職員層の構成（拡張費による職員）

階層	事務費中の科目	官職名	大正8年予算人員
上級職員 8名	勅任俸給	技師	1
		副参事	1
	奏任俸給	技師	6
中級職員 14名	判任俸給	書記	2
		技手	12

下級職員 227名	雑給及雑費	嘱託	4
		雇	85
		筆工	25
		図工	30
		守衛	18
		看守	12
		検査手	3
		給仕	10
		小使	10
			傭夫
計		249	

- (1) 「拡張費支弁職員以下実行予算人員ノ件」、大正9年5月10日、『通達原議 自大正九年至大正11年』より作成。
- (2) これはあくまでも拡張費による職員数であり、作業費による職員や医官、医員は含まれていない。明治44年の官制では委任官として参事5人、副参事9人、技師64人、医官4人、判任官として書記96人、技手185人、医員5人である。「本所所属汽船乗組員待遇二請議」、大正9年8月10日、『通達原議 自大正九年至大正11年』。

第3 - 8表は当時進行中の製鉄所の拡張計画に沿った拡張予算による職員である。大正14年(1925年)には長官以下の定員は次のようになっている。

第3 - 9表 製鉄所職員配置定員(大正14年2月)

勅任俸給	長官	1	給与	嘱託	61	
	技監	1		製鉄手給	製鉄手	98
	理事	2		雇員給	雇	202
	技師	1			守衛	155
委任俸給	理事	1	看守		29	
	参事	4	筆工		184	
	副参事	7	図工		23	
	技師	60	助手		7	
	医官	3	職工人夫給		検査手	29
判任俸給	書記	84			工手	126
	技手	190			製図手	29
	医員	5			記録手	147

- (1) 「本所内各部所判任官以下職員配置定員改正ノ件」、大正14年3月16日、『通達原議 自大正14年1月至大正15年12月』より作成。
- (2) このほかに、看護手、看護婦、産婆、助手計5名が雇員給による定員に含まれている。
- (3) 二瀬出張所の職員は含まない。
- (4) なおこの当時の予算では勅任俸給、委任俸給、判任俸給は、俸給に、給与、製鉄手給、雇員給、職工人夫給は、事業費に含まれる。

- 1) 「第四号 製鉄所職員」、『臨時製鉄事業調査会書類 明治25年』。飯田賢一、『日本の技術 2 鉄の100年 八幡製鉄所』、49頁には、1895年の文書として「製鉄所ノ組織」が掲載さ

れている。明治28年の文書中に飯田の書物に掲載された文書は発見できなかった。掲載文の前半は、ここに見る製鋼事業調査会提出の文書と同一である。

- 2) 「製鉄所設立予算」、「製鉄事業調査委員会ノ調査 製鉄所予算書」、「製鉄事業調査書類 明治26年」；「製鉄所ノ組織」、「臨時製鉄事業調査報告書 自明治26年至明治28年」；「製鉄所ノ組織」、明治28年6月21日、明治28年6月25日、「第三回製鉄事業調査会委員会議事録」、明治28年6月25日、「製鉄事業調査特別委員会議決録」、「臨時製鉄事業調査会議事録」、「職員」、「製鉄事業調査会議録書類 明治28年度」。
- 3) 「職員」、「明治29年度製鉄事業調査会報告書」。
- 4) 「製鉄所処務規程」、明治29年6月1日、「本省及内閣通牒」；「三十年一月二十五日現員」、「製鉄所処務規程」、「明治29年度製鉄事業調査会報告書」；「製鉄所処務規程」、明治31年8月20日、「製鉄所処務規程」、明治33年8月2日、「本省及内閣通牒」。はじめ財務部に属していた職員の備罷に関する事項が長官官房に移管されたのか否かは定かではない。明治33年に職員の労働災害調査について経理部庶務科が各部所へ文書を出しており、職工に関する事項が経理部に受け継がれた可能性がある。「工場及職工ニ関スル災害事項...」、明治33年9月4日、「本省及内閣通牒」。
- 5) 「製鉄所処務規程改正ノ件」、明治39年12月21日、「規程書類 明治40年」、「製鉄所官制」、製鉄所『製鉄所規程提要全』、1901年所収、明治後期産業発達史資料第55巻；『製鉄所官制、庶務規程、庶務細則』、東大経済学部蔵。三枝博音、飯田賢一、前掲書、282 - 283頁参照。また、「官営製鉄所の組織について」（時里奉明稿）、『福岡県史 近代史料編 八幡製鉄所（二）』所収、1998年、参照。
- 6) 「高等官官等俸給令（抜粋）」、「製鉄所規程輯覧上巻」、1917年所収。
- 7) 「製鉄所処務規程制定ノ件」、大正8年6月2日、「例規 大正8年」。
- 8) 「製鉄所処務規程中改正ノ件」、大正5年4月24日、「規程 大正5年」；『くろがね』、第177号、昭和2年1月1日。
- 9) 二瀬出張所に2名を割いたことも定員減につながった。「製鉄所官制中改正ノ件」、昭和7年4月18日、「製鉄所処務規程中改正ノ件」、昭和7年5月1日、「例規原議 昭和7年」。翌年には技師は91人に、技手は314人に戻った。「製鉄所官制中改正上申ノ件」、昭和8年4月13日、「例規原議 昭和8年」。
- 10) 「職員徽章取扱内規」、明治35年1月制定、大正6年6月改正、「製鉄所規程輯覧上巻」所収；「農商務省所管傭員俸給支給規程」、明治43年7月7日、「規程書類 明治43年」；「製鉄所職員休暇内規中改正」、大正7年7月10日、「例規 大正7年」；「傭人規程制定ノ件」、昭和2年11月1日、「例規 昭和2年」；「小者解職手当金给与内規」、大正11年9月11日、「職工及傭人トシテ身分関連セル者ノ解職手当金给与ニ関スル件」、昭和2年11月1日に所収、「例規 昭和2年」。
- 11) 「製鋼部職員増員ノ件」、大正14年3月27日、「通達原議 自大正14年1月至大正15年12月」。

- 12) 「二九年度予定経費要求書」、『製鉄所設置参考書綴 明治30年2月』。この時、職工の賃金は、工場費や製作費に含まれていた。
- 13) 「製鉄所雇員傭人給料支給規則」、『諸規則綴』；「雇員及傭人給料支給規程改定ノ件」、明治31年4月11日、「本所守衛給仕小使給与規程制定ノ件」、明治31年9月、「助手傭役ノ件」、明治31年12月9日、『通達原議 自明治29年至明治33年』；「製鉄所事業報告 八月分」、『製鉄所公文録(上) 明治34年度』；「日給雇員...給料支給額報告書調製方...」、明治36年6月19日、「製鉄所給仕小使給与規則制定ノ件」、明治36年8月8日、『規程二関スル書類』。
- 14) 「助手使役二関スル件」、明治33年6月、「本所処務細則改定ノ件」、明治33年8月8日、『通達原議 自明治29年至明治33年』；「特別ノ技術ヲ要セサル雇員俸給...」、明治33年11月27日、『閣議稟請』。
- 15) 「所員採用二関スル義二付伺」、明治34年1月7日、『通達原議 明治34年』所収。
- 16) 「定時間外服業セシメタル技手二手当給与ノ件」、明治34年2月1日、『通達原議 明治34年』所収。；「技術雇及助手採用増給ノ場合ニ於ケル特別取扱手續ノ件」、明治37年7月15日、『通達(明治37年度)』；「製鉄所技術雇採用規則」、大正5年12月25日、『製鉄所例規輯覧上巻』所収。やがて技術雇とそれ以外の雇は別の定員になった。「各部課判任官以下職員配置定員ノ件」、昭和2年8月19日、『通達原議 自昭和2年至昭和3年』。
- 17) 「助手及看守規則並看守物品取扱心得制定ノ件」、明治37年3月22日、「小者規程制定二関スル件」、明治37年12月2日、『諸規程 明治37年』；「小者規程」、明治37年12月5日、『通達(明治37年度)』。
- 18) 「筆工及図工ノ名称設定ノ件」、明治37年7月1日、『通達原議 自明治35年至明治41年』
- 19) 「工手定員」、明治38年9月30日、「職工規則追加の件」、明治38年9月28日、『規程 明治38年』；「工手規則及記録手規則制定二関スル件」、大正8年12月16日、『例規 大正8年』。なお工手や図工を技術員と呼ぶ言い方も出てくる。『くろがね』、第186号、昭和2年5月15日。
- 20) 「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正9年1月29日、『例規 大正9年』；「工手兼務者定員ノ件」、大正11年5月1日、『通達原議 自大正9年至大正11年』；「銑鉄部記録手増員ノ件」、大正12年8月13日、『通達原議 自大正12年至大正13年』。
- 21) 「職工規則中追加ノ件」、明治41年12月5日、『規程書類 明治41年』；「筆工及図工規則制定ノ件」、明治43年6月21日、『規程書類 明治43年』；「筆工及図工規則中改正ノ件」、大正4年6月12日、『規程 大正4年』；「製鉄所筆工規則制定ノ件」、大正9年10月5日、「製鉄所図工規則制定ノ件」、大正9年10月5日、『例規 大正9年』；「検査手規則制定ノ件」、大正4年6月15日、「検査手定員ノ件」、大正4年6月15日、『規程 大正4年』；「製鉄所傭員給料規程」、大正6年12月20日、『例規原議 大正6年』。
- 22) 「助手二関スル件」、大正5年7月3日、『規程 大正5年』；「研究所二工手定員配置之件」、大正12年5月31日、『通達原議 自大正12年至大正13年』。農商務省の規程では運転手や助手は月俸、給仕、小使の給料は日給と決められていた。「給仕小使給与規則規程改正ノ件」、大正6

- 年7月21日、『規程原議 大正6年』
- 23) 「守衛看守筆工及記録手試験施行ノ件」、大正12年11月8日、『通達原議 自大正12年至大正13年』
- 24) 「宿老ヲ置クノ件」、大正9年4月10日、『例規 大正9年』
- 25) 「製函手規則制定ノ件」、大正9年9月2日、『例規 大正9年』；「製鉄手定員ニ関シ本省ヨリ通牒ノ件」、大正10年12月22日、『通達原議 自大正9年至大正11年』；「製鉄手定員ニ関スル原議書」、大正11年1月13日、「製鉄手ニ関シ別段ノ定メナキ事項ニ関スル件」、大正11年1月23日、「製鉄手俸給支給規程制定ノ件」、大正11年1月23日、『例規 大正11年』；「製鉄手任用試験規則制定ノ件」、大正11年1月23日、『通達 大正11年』；『くろがね』、第60号、大正11年2月15日；「製鉄手任用方針ノ件」、昭和3年2月29日、『通達原議 自昭和2年至昭和3年』。製鉄手がどのような事務を行っているかの調査が大正14年に行われている。「製鉄手現在従事事務取調方照会ノ件」、大正14年8月14日、『通達原議 自昭和2年至昭和3年』。
- 26) 「本所内各部所判任官以下職員配置定員改正ノ件」、大正14年3月16日、『通達原議 自大正14年1月至大正15年12月』。
- 27) 「労務部配置定員増員ノ件」、昭和4年2月27日、『通達原議 自昭和4年至昭和5年』
- 28) 「製鉄所雇員規則制定ノ件」、昭和2年6月21日、「傭人規程制定ノ件」、昭和2年11月1日、「職工及傭人トシテ身分関連セル者ノ解職手当金給与ニ関スル件」、昭和2年11月1日、『例規 昭和2年』。
- 29) 「職員考査表ニ関スル内規制定ノ件」、昭和5年9月18日、『通達原議 自昭和4年至昭和5年』
- 30) 「筆工及函工規則」、明治43年制定、大正6年12月改正、「検査手規則」、大正4年6月30日制定、大正6年12月改正、『製鉄所例規輯覧上巻』；「検査手規則制定ノ件」、大正4年6月15日、「検査手定員ノ件」、大正4年6月15日、『規程 大正4年』
- 31) 「臨時建設部職工特別慰勞金給与内規制定ノ件」、大正11年8月21日、『例規綴 大正11年』；「本所内各部所判任官以下職員配置定員改正ノ件」、大正14年3月16日、『通達原議 自大正14年1月至大正15年12月』
- 32) 『くろがね』、号外、昭和5年12月26日

4 職工

[1] 職工規則

明治29年(1896年)の官制では職工には言及されなかった。明治33年(1900年)に制定された職工規則が職工の管理を詳細に定めた。製鉄所の操業開始を控えて、「作業開始前ノ今日ニ於テ予メ之ニ従事スル職工ノ採罷、監督、服務、給与及病傷者救済

等ノ事項ニ基準トナルヘキモノヲ制定シ置クコト緊要」との観点から、当初定められていた職工職夫給料支給規則に代えて職工規則が制定されたのである。

第4 - 1表は、職工規則制定時の人員構成である。下級職員を示す助手以外は定夫、大工、鍛冶職などさまざまな名称で呼ばれ、職夫として一括されていた。こうした人々は職工規則が出来たあとの第4 - 2表では職工、臨時職工として一括されるようになっている。

第4 - 1表 明治33年9月現在の助手、職夫人員調査表

名称	人員	平均日給額	名称	人員	平均日給額
助手	22	0.566	車両方	4	0.528
定夫	69	0.417	合図方	2	0.380
鉄道工夫	7	0.534	鍛冶職	24	0.581
大工	25	0.652	製罐職	30	0.763
左官職	1	0.700	仕上職	7	0.567
煉瓦積職	15	0.876	組立職	17	0.791
運転方	10	0.638	旋盤職	4	0.538
火夫	13	0.367	銅壺職	5	0.690
注油方	7	0.392	電気工夫	13	0.559
職夫合計	253	0.579			

(1) 「製鉄所事業報告 明治三十三年九月分」、『製鉄所公文録 明治33年度』より作成

(2) 日給額の単位は円。

(3) 職夫とあるのはその後の用語法に倣えば職工である。

第4 - 2表 明治35年4月現在の助手、職工人員

	助手	職工	臨時職工
工務部	21	563	414
製鉄部	21	439	60
製鋼部	27	404	18
製品部	10	446	268
鑑査課	18	2	0
合計	97	1854	760

(1) 「明治三十五年四月事業報告」、『自明治35年4月至同年9月』より作成。

明治32年(1899年)1月1日から施行された職工職夫給料支給規則は、第1条「職工人夫八無給勤務を命シタル日ヲ除ク外現ニ服業セシ日数ニ依リ日給ヲ支給ス但工事ノ都合ニ依リ服業セシメサル日ハ特ニ日給ヲ支給ス」に始まって、定時間働かなかった場合の減給、伝染病、傷疾、疾病で働かなかった時の給料、定時間外の労働への支払いなどに及んだ。これは給料しか扱わない簡単な規則であった。¹⁾この規則に示されるように、職工規則ができるまでは職工と職夫は概念上区別されていなかった。第4 - 1表のように両者を総称して職夫と呼ぶことも稀ではなかった。²⁾明治33年(1900年)9月の製鉄所の事業報告では職工数253名と報告がなされているのに、添付してある調査表(第

4 - 1表参照)には職夫とされているし、翌月の事業報告からしばらくは職工とあるべきところに職夫という言葉が使われている。³⁾

ここで注目すべきは、職工職夫給料支給規則における日給支給規程の存在である。規則では、職工人夫は日給を支給されるものとして定義されている。職工に日給を支給するといった考えは、その後長い間製鉄所の作業従事者の性格を規定していった。職工が工員、作業員と名前を変えて、社員として位置づけられるようになった第二次大戦後でさえも、彼等は日給社員と呼ばれて、職員の後身たる月給社員と区別されたのである。⁴⁾

職工規則は職夫とは明確に区別される職工の採用、罷免、就業時間、休日、給与、賞罰、治療、官舎などを扱った網羅的な規則集であった。議会での第一読会案全183条、第二読会案全134条の条文案を経て、最終的には全119条からなる規則が決められた。第一読会案では、第5条に「各工場ニ職工組合ヲ置キ工場ヲ整理シ職工各自ヲシテ同心協力シ機関ノ発展ヲ完全ナラシムルヲ以テ目的トス」とあるように、工場内の職工の組織についても言及されていたが、第二読会案から消えてしまった。また第一読会案は、既に技能を持っている有職者とそうではない無職者に分けて、後者については臨時雇職工として入所させて技能熟達に応じて定雇職工にするといった二段階の選抜を予定していた。これも第二読会案ではなくなり、職工規則にも出ていないが、実際には試験職工、臨時職工といった形で実施された。⁵⁾

最終的に決まった規則では、職工は工務部、製鉄部、製鋼部、製品部といった部に所属することになった。「職工ノ採用、罷免、監督、給与及賞罰ニ関スル事務ハ各主務ノ部ニ於テ之ヲ掌ル」とあるように、それぞれの部が採用や監督に責任を持った。明治35年(1902年)頃の部課長会議は、職工の労働条件をめぐる規則の検討に忙殺されていた。2月5日の部課長会議は、「職工採用セントスル場合ハ一定ノ書式ニ依リ文書課ニ合議スルノ件ヲ協議決定シ」とあるように、採用に責任を持った部課が文書課に連絡することを決め、さらに2月19日に次のような決定を行った。⁶⁾

二月五日協定セル職工ヲ採用セントスル場合ニ於ケル合議簿様式ノ件左ノ通決議シ前件ト同時ニ文書課ニ於テ通達ノ手続ヲ為スコトニ決定セリ

一 職工ヲ採用セントスル場合ニ於ケル合議簿調製ノ件(試験職工、臨時職工ヲ含ム)

職工及試験職工、臨時職工ヲ採用セントスルトキハ別紙様式ニ依リ合議簿ヲ調製シ式ニ従ヒ記入ノ上文書課ニ回付シ文書課ハ差支ノ有無及其前解職ノ事由ヲ記入シテ当該部課ニ返付シ其上ニテ採用スルコト 但守衛助手看守ヲ採用セントスル場合モ亦之ニ準スルコト

採用部局と文書課の関係をどうするかといった問題と前後して製鉄所を解職になったものの再雇用が議論されており、再雇用にあたっては解職の経緯を知る必要があると当局者が考えていた可能性は否定できない。採用部課が中央管理部局に問い合わせたのには、そういった理由もあったのではないかと。ともかく、こうして中央管理部局は採用に関与したが、関与といっても実際には、履歴書や解職の経緯などのチェックにとどまったと考えら

れる。

職工については「体格強壯」が資格要件としていわれる一方で、学歴や学力は問われなかった。⁷⁾ 募集広告も部が責任を持って出し、採用された職工は特定の部の職工として誓約書を出した。もっとも、雇用関係は職工と製鉄所間に成立しており、特別に契約を結んだ場合でなければ、製鉄所、職工共に14日の告知期間を置いて雇用関係を解消できた。また「自己ノ都合ニ依リ引続き三十日以上執業セサルトキ」や「身体虚弱ニシテ業務ニ堪エサルトキ」、「執業上望ナキトキ」などの場合、部課長は職工を即時解雇できた。そうでなければ通常は満55歳まで、特別の技能があるときは満60歳まで職に就けた。「職工満五箇年以上勤続セルモノ死亡シ若ハ不治ノ疾病ニ罹リ其職務ニ堪ヘサル確証アリ又八年齢満五十五年以上ニ及ヒテ解職シタルトキハ死亡賜金又ハ退職賜金ヲ支給ス 前項ノ賜金八日給十日分ヲ一年ニ対スル支給額トシ之ニ勤続年数ヲ積算スルモノトス」とあるように、勤続5年以上であれば退職賜金が出た。⁸⁾

採用、罷免、監督、給与、処罰はそれぞれの部が行うという規程は官営時代を通じて変わらない。しかし、採用の手続きには方向を異にする二つの変化が起きていた。一つは部長から課長への権限委任の動きである。大正9年(1920年)の文書は、職工の採用や罷免が部長から課長に委任されているが、懲戒解職の場合だけでなく自己都合解職や事業上の都合による解職の場合でも詳しく調査すべきだと関係部所に求めている。この文書は、実際には部長から課長にといった形で、より工場に近いところに採用、罷免の権限が移っていることを認めている。もう一つの変化は中央管理部局の関与の深まりである。当初は部長が必要と認めれば各部で募集や試験といった採用にかんする事務が動き出し、部長が採用すべきだと認めれば職名を定めて誓約書をとった上で辞令を交付できた。やがて、採用しようとする部所は履歴書、身体検査書、技能体力試験合格書を総務部(後には労務部)に送り、総務部が採用差し支えなしと判断した場合に総務部が職札番号を与えるといった仕組みに変わった。さらに昭和5年(1930年)の職工採用銓衡手続きでは労務部工場課に各部所の代表からなる銓衡委員会が作られ、銓衡委員が人物や技倆について審査を行うことになった。各部による選考から中央管理部局での選考に変わったのである。こうして採用については、製鉄所全体を管理した労務部が一連の採用手続きへの関与を深めていった。このように採用、罷免などの権限は、部長にあるとされながら、一方ではその権限はより下の課長に委任され、他方では中央管理部局が関与を深めた。それは製鉄所の実際の運営の中心が工場にあり、さらにそれを統制するものとして中央管理部局が発達するという二極化の狭間であって部独自の機能が弱まっていく姿を伝えているように見える。

9)

制定時の職工規則では製鉄所の都合で解雇された場合の手当については言及がなかったが、その後職工慰労金、職工解職手当金といった名目で年齢満限(停年退職)の場合と同様に退職金が払われた。大正11年(1922年)の内規では、事業上の都合、停年、兵役召集、傷疾、疾病といった理由で解職(退職)になった場合、満1年以上勤務すれば日

給10日分以内、勤続1年を超える期間については1年について日給10日分以内、勤続4年を超える期間については1年について日給15日分以内が支給されることになった。自己都合退職の場合も減額して手当金が支給された。¹⁰⁾

職工規則の文面が職工には馴染みにくいものであったためか、明治40年(1907年)にはあるべき服務態度を平易に述べた製鉄所職工諸心得が制定された。それは、「一職工は自分の受持って居る仕事に付ては常によく気を付け決して苦情がましき事を称えず専ら勉強するを肝要とす」「一病気その他の事故に依り相当の届出をなさず欠勤久しきに渉るものは執業上望みなきものとし解職せらるることあるべし」といった高札を思わせるような文面で書かれていた。¹¹⁾

職工の規律は製鉄所労務担当者にとっては悩みの種であり続けた。大正末から昭和初めにかけて、担当者は借金のあまり給与を債権者に譲渡したり、差し押さえられたりといった事態が急増していることに驚いた。大正15年(1926年)の職工規則改正では、「工場内ニ於テ頼母子講其ノ他類似ノモノヲ組織シ若ハ其ノ入会ヲ勧誘シ又ハ講掛金其ノ他諸取立テヲ為スヘカラス」との一条が、昭和6年(1931年)の改正では「職工ハ製鉄所ヨリ受クヘキ給料其ノ他ノ債権ヲ他人ニ譲渡スルコトヲ得ス」との一条が加えられている。昭和7年(1932年)に製鉄所は新規採用職工の規律訓練を実施したが、その理由は「従来新規採用の職工が兎角工場労働者として必要の規程、規則、諸注意等の主旨不徹底のため往々工場内の秩序を乱し、規則を破り、災害を惹起する等の芳しからぬ悪結果を齎す」ということであった。¹²⁾

[2] 職名

職工は特定の職名に属していた。製鉄部をとってみれば、職工長のほかに、熔鉱職、熱風職、骸炭職、炉材職、火夫職、定夫といった職が職名として挙げられている。職工規則制定時の第一読会案では、製鉄部には職頭の下に、鉄道工夫、運転手といった幅広い領域の職名が27も属することになっていた、第二読会案では15に、そして最終的な規則では7に絞られ、しかも職工長、工夫、定夫を除いて 職といった表現に統一された。鑄鋳や熱風は作業単位であり、ここにいう職はそうした作業単位への所属を表示していたと考えられる。職工をそれまでとは違った職名に配置する場合には職名変更の手続きが必要とされた。組長や伍長といった監督者層へ昇進した場合にも職名は残った。運転職にあったものが伍長になれば運転職伍長であり、彼がさらに組長になれば運転職組長である。¹³⁾

こうした職名制定の経緯は、職名が製鉄所の外でも通用する社会的な職業名とは違った意味付けを与えられていたことを示唆する。職工長は役職であり、職業名ではない。その他の職も、企業横断的な労働市場に登場する労働者の職業名と同一視できないように思われる。熔鉱職や熱風職といった製鉄所独自の職名は無論のこと、製鉄所以外でも用いられていた左官職や木工職といった名称も、製鉄所独自の位置づけを与えられていたと考えられる。職名の中には名実が伴っていないものがあり、精整職、操炉職、鑄物職といった職

名を持ちながら実際には仕上、旋盤、鍛冶、木工などに従事しているとの指摘が大正9年（1920年）になされたのも、職名が職業名ではなかったことを物語っている。製鉄所以外でも用いられていた職名の存在から、企業を超えた職種や横断的な労働市場を想定するといった推論には懐疑的たらざるを得ない。¹⁴⁾

部所ごとに職名が決められていたために、職名数が少なく、職名と実際の仕事の中身にも食い違いが出たとの反省に立って、大正13年（1924年）には職名を増やして各部共通にした。「従来職工ノ職名中名実相伴ハサルモノハ大体左記標準ニヨリ夫々適当ノ職名ニ変更シ又臨時工、試験工、及見習工ニ在リテハ圧延職臨時工、製缶職試験工、仕上職見習臨時工又ハ現場給仕臨時工等其ノ従事スヘキ職名ヲ冠シ来ル三月十日迄ニ工場課へ御通知相成度」とあるように、各工場が提案された職名から適当なものを選び各職工の職名とした。その結果「諸君の多数の者が自然従来と異なった新職名を附せらるる事になる」と予想された。この職名統一では、従来矯正方、端正方、端削方と呼ばれていた仕事は精製職に、操衡方は秤量職に、試材方は試料職とすべきであるといった指示がなされている。それまで工場内では適当な職名がないために、方と呼ばれるような地位が作り出されていたことが分かる。職名統一は単に職名を共通にしただけでなく、職がつかない名称が増えた状態に対応するといった側面を持っていたのである。¹⁵⁾

日本製鉄成立前の昭和7年（1932年）の職工規則には、最後に職と付かない職名がいくつか散見される。自動車運転手、自動車助手、筆算工、工夫、定夫、交換手、見習職工、現場給仕である。大正13年の時点で自動車運転職(このときはまだ職)16名などと並んで筆算工が313名、工夫463名、定夫446名、交換手13名、現場給仕33名がいた(『くろがね』、第116号、大正13年6月15日)。このうち、筆算工は、独特の役割を持っていた。彼等は、「一、原料材料ノ受払並製品整理、二、工場日誌、作業統計、物品出納並保管、三、製品ノ検定立会、秤量、受取及積出、四、試験材ノ整理、五、職工ノ出欠調査、給与計算、其他人事ニ関スル事項」を扱うとされていた。彼等のあるものは職工といいながら工場の事務室で働いていた。¹⁶⁾大正15年には筆算工、製図職、記号職のうちで事務に熟達したものには「其ノ職名ノ俚之カ性質ノ許ス範囲内ニ於テ伍長又ハ組長ノ待遇ヲ与」えることにした。その後も筆算工を職員待遇とすべきだとの要望が出されたが、組伍長並の扱いや職員になりえる道もあるということでそのままになってしまった。¹⁷⁾

[3] 役付職工

初期の頃は職工長が各部の職名の筆頭に挙げられており、彼等が職工を統括していたと考えられる。職工長 普通職工の作業チームの上には外国技師を中心とする組織が作られていた。作業全体を統括する作業長としてグスタブ・トッペが任命され、その下に製鉄部長、製鋼部長、製品部長、そして外国技師である作業主任が位置づけられた。作業に従事する技術官、職工長、職工は作業主任の指揮に従った。このように雇外国人が作業上の責任者であったために、職工規則が制定されて間もない時期に「作業ニ従事スル職工ノ配置

及賞罰八作業主任外国技師之ヲ定メ主務部長ニ於テ之ヲ執行スヘシ」といった規則が追加され、外国人職工長の服務心得も作られた。¹⁸⁾

明治37年(1904年)には職工長が各職職工長となり、その下に伍長が作られて、伍長から職工長が選ばれるようになった。職工長は職工のリーダーから各職のリーダーへと意味を変えたのである。さらに明治38年(1905年)には工手を新設し、職工長は組長に改称された。職場の指揮命令系統は初期の職工長 普通職工(平職工、並職工)から工手 組長 伍長 普通職工に代わった。工手は監督官の代理を務め、組長は監督官の命令にしたがって伍長以下を指揮監督した。伍長は組長を補佐しその代理を勤めた。組長は原則として3年以上製鉄所に勤務し伍長の職にあるものから選ばれた。¹⁹⁾

第一次大戦直後の時期には、組長1名に対して伍長が3.5名の割合で配属されており、職工13名に対して組長か伍長が一人いた。²⁰⁾ 伍長になるまでの経過年数を見ると3年未満(4%)、3年以上7年未満(11%)、7年以上(85%)であり、組長は3年未満(2%)、3年以上7年未満(4%)、7年以上(94%)である。これを紹介した記事は「伍長も組長も百人中八十五人乃至九十四人という大多数は7年以上勤続して初めてその地位を得た」と強調しているが、むしろ、入所後3年未満でも伍長や組長になれたことに注目すべきであろう。²¹⁾ 第4-3表は大正11年(1922年)の組長と伍長の人員数と職工に対する割合を示している。職工が多く働いていた工務部、銑鉄部、製鋼部、鋼材部をとってみると、伍長はほぼ職工10人に1人の割合で選ばれている。組長の割合は部によって違いが大きい、30人に1人と考えることが出来よう。職工30人に組長1人、伍長3人である。

第4-3表 役付職工の割合

	組長 A	伍長 B	普通職工 C	C/A	C/B
庶務部	1	6	113	113	18.8
監理部	18	39	291	16.2	7.5
工務部	95	330	3,936	41.4	11.9
銑鉄部	107	283	3,326	31.1	11.8
製鋼部	62	188	1,830	29.5	9.7
鋼材部	97	321	3,393	35.0	10.6
経理部	23	68	703	30.6	10.3
販売部	3	20	225	75	11.3
研究所	5	4	164	32.8	41
建設部	20	56	508	25.4	9.1
計	431	1,315	14,489	33.6	11.0

(1)「工手兼務者定員ノ件」、大正11年5月1日、『通達原議 自大正9年至大正11年』より作成。

(2)大正11年4月現在。

工手は傭員であり、組長は職工であったが、大正9年(1920年)には組長でありながら工手、検査手、助手などを兼務する兼務組長の制度が出来た。組長の中でも優秀で一般職工の模範となる人物を選んで特別の待遇を与えたのがこの兼務組長であ

った。大正9年3月の時点では工手兼務者67名、検査手兼務者2名、助手兼務者1名であったが、大正13年(1924年)には総数138名になっていた。兼務組長は同時期にできた宿老制度と同様に、大正9年2月の争議を踏まえて、職工と職員層との間を架橋しようとする試みであった。²²⁾

大正15年(1926年)の職工規則改正は宿老や兼務組長の身分を改正すると共に彼らの待遇改善を図るものだった。兼務組長は傭員であるか職工であるかはっきりしない存在であったが、工長と改称されて、それまで雇員扱いとなっていた宿老と共に、職工身分に属すると明示された。この結果大正末では職工身分は宿老、工長、組長、伍長、普通職工の5段階に分かれることになった。またこの時、今後伍長になるためには現職に5年以上勤務し養成所で特別教育を受けたものか、工業学校、中学校、その他の中等学校卒業生、職工養成所出身者で3年以上実際の労務に従事したものであることが必要となった。それまでは古参のものが順番に伍長になっていたが、この改正で役付職工になるための要件が明確になった。ここでは役付職工になるためには、雇員、傭員と同様に学歴が重要な指標になった点が注目される。その狙いは、今まで1,2年の実務経験を経て工手となり監督の任に当たった工業学校、中学校の卒業生をまず職工として採用することにあつた。²³⁾

第4-4表 工長定員

部所	工長定員	傭員扱工長	雇員扱工長
総務部	4	3	1
工務部	26	21	5
動力部	13	10	3
銑鉄部	22	18	4
製鋼部	16	12	4
鋼材部	30	22	8
特殊鋼部	10	7	3
副産部	10	7	3
経理部	15	11	4
販売部	1	0	1
研究所	2	1	1
建設部	6	6	0

(1) 「雇員扱ノ工長選定方ニ関スル件」、大正15年5月18日、『宿老並工長関係書類 自大正15年5月至昭和4年12月』より作成。

大正15年(1926年)の改正は工場現場の作業を監督勤務と職場勤務に厳格に分けようとする考えに立脚していた。生産工場での作業は技術と労働の結合の仕方で成績が決まるにも関わらず、製鉄所ではそれがうまく行かなくなっていると工場課は捉えていた。²⁴⁾

技術と労働の結合がうまくゆかぬために、極端に言えば行詰まりの状態になっていた。即ち地方の工業学校出身者等が一年か二年すれば、もう十五年二十年という長い経験を積んだ職工を監督する地位に立つ。又職工の方でも学歴は高等小学校卒業が高い方であつて、年功は積ん

でも技術を了解する頭が乏しく…… 作業の能率を進めるには、どうしても監督者に技術が確かで実地経験を積んだ者を持って来ねばならず、又職工の方も、仮令役付だけでも、年功のみでなく実のある経験を積み、其の上技術理論を相当理解する者が欲しいということになる。

職場勤務とは「各自の受持職場に於て労務に従事すること」と定義され、この労務に対して技術上の指導を与える任務が監督勤務とされた。「権威ある技術と価値ある労務とが相寄り相俟ちて互いに融合する」ためには、「監督者に技術知識以外に成るべく豊富なる実地経験を有せしめ職工に強健なる体力と併せて技術理論に対する相当の理解力を具へしむるの肝要なる事は多く論ずる迄もない」とされる。技術と労働は依然として対立して捉えられているが、監督者については両者の融合が必要だとされたのである。伍長に学歴、学力が求められたのも、監督者が技術や知識の持ち主とされたことと無関係ではない。職員だけが技術や知識をもち、職工にはそうしたものが求められなかった従来の方針は大きく修正された。今度は職工の中の監督者に技術、知識が求められて、そういったものを要件としない普通職工に対比された。しかし、監督者は普通職工から選ばれたのであるから、監督者になるには普通職工でさえも技術、知識を持たねばならないだろう。こうした身分の再定義を行ったうえで、待遇面では宿老や工長には従来と同様に職員並の待遇を与えた。製鉄所は身分と待遇のずれを覚悟して、普通職工から宿老にいたる職工制度を整備したのである。²⁵⁾

こうした役付職工における技術、知識の重視は、昭和2年(1927年)の製鉄所教習所規程にもうかがえる。製鉄所は明治43年(1910年)に幼年職工養成所を開設し、高等小学校卒業生に3年(すぐに2年になる)の教育を施した。明治45年(1912年)からは養成所に職工補習部が設けられ、在職している職工の教育に乗り出し、大正2年(1913年)には職工養成所と名を改めた。そして大正8年の生徒のストライキを契機に工場での実習をより重視するようになった。²⁶⁾しかし、職工養成所制度は定着したとは言い難く、昭和2年(1927年)に大改正が行われ、教習所と改称した。それまでは幼年者の教育を本務としていたのが、今度は在職中の成年職工を選抜して教育した。教習所普通部の目的は高等小学校卒業生に技術上の知識を授けて、中学校、工業学校卒に比肩する学力レベルに引き上げ、彼等を将来役付職工にすることにあった。これは、大正15年の改正で組伍長の任命資格として挙げられた「職工養成所ニ於ケル特別講習」に対応していた。また普通部卒業生にはさらに高等部進学が開かれ、卒業後は工手や凶工といった技術員になれた。それまでは中学校や工業学校卒業生はあまり実地経験を持たずに技術員になれたが、今度は彼等も3年以上実地経験を経て高等部の教習を受けなければ技術員になれなくなった。²⁷⁾これによって、職工から選抜されて普通部に進んだものには、伍長、組長、工長、宿老と昇進していく職工ルートと、高等部を経て技術員になる職員ルートの二つの道が開かれたのである。実地経験と技術・知識を融合させようとするこうした製鉄所の努力は、当時所内で能率向上などの産業合理化が進められていたことと関連があ

ったと考えられる。

宿老は職工身分となったものの、製鉄所内では奏任官や判任官に準じる待遇を受けるとされ、工長も雇員あるいは傭員に準じるとされた。昭和7年(1932年)ごろには、工長は雇員扱工長と判任官扱工長の二つに分けられ、組長から雇員扱工長が、雇員扱工長から判任官扱工長が選ばれた。そして「判任官扱ノ工長ニシテ多年精励経験ヲ積ミ技倆熟達他ノ師表タルノ域ニ至リタル者ニ対シテハ長官特ニ宿老ヲ命ス」とされた。一時期月俸170円以上の宿老を奏任官待遇、170円未満を判任官待遇としたが、やがて宿老は奏任官待遇に一元化された。²⁸⁾

[4] 臨時職工

大正9年(1920年)の『くろがね』には、入職後3,4ヶ月で本職工になる筈が7,8ヶ月たってもなれないとの臨時職工の訴えが掲載されている。臨時職工や試験職工と本職工の待遇はあまり違わなかったが、たとえば労働災害になったときの扱いは違っていた。製鉄所側はこれらを仮採用と表現し、身元調査が完了すれば本職工になれるが、それには本人の技倆や成績が関係すると回答している。このように一種の試用期間として臨時職工、試験職工という制度が機能していたが、彼らがなかなか本職工になれないという訴えはその後も続いた。²⁹⁾大正11年(1922年)の「職工解職手当金支給内規」では、一定の年限勤続した臨時職工や試験職工にも解職手当金が支給されると定めており、試用期間といいながら実際には相当長期に亘って臨時職工や試験職工を務めるという事態が想定されている。大正14年(1925年)の懇談会で臨時工の期間を短縮せよとの要望が出された際に、製鉄所側は臨時工には工場課の身許調査が終わっていないために臨時工にとどまっているものの外に、身許調査終了後も「当分工場内外に於ける勤務振りや素行を見る」必要から臨時工のままのものがいるとしている。³⁰⁾

その後臨時職工や試験職工の取り扱いが改善され、それまで臨時職工や試験職工であった期間の2分の1を在職期間としていたのを昭和4年(1929年)の解職手当金給与規定の改正では全部在職期間とみなすようにした。こうした改正の結果、昭和7年(1932年)の職工規則で「臨時職工及試験職工ニ付テハ別段ノ規定アルモノノ外本職工ト同一ニ取扱フモノトス」と書かれるようになった。もっとも懇談会の選挙資格がないなど臨時職工、試験職工と本職工の違いは残った。³¹⁾

[5] 職員と職工

操業開始当初から職員には定員が定められ、その身分に必要な学歴や学力が定められていた。それに対して職工の定員は部所ごとには定められていたと考えられるが、製鉄所としての定員は長い間なかった。また義務教育を除いて、学歴や学力が職工になるための要件ではなかった。職員としての資格要件や定員管理は職員層の下層に位置する傭員にも見られた。傭員と職工の間には一線が引かれていた。しかし、こうした状態はやがて修正さ

れるようになる。大正9年（1920年）の争議後に出来た兼務組長制度と宿老制度はこうした職員と職工との間に見られた断絶を多少なりとも改善しようとする試みであった。兼務組長では組長が同時に工事、検査手、助手になりえ、宿老は職工出身者が技手と同じ待遇にまで進みえることを示した。

兼務組長制度や宿老制度は職員と職工との間のブリッジであることを期待されただけではない。それは役付職工の待遇改善の試みともみなされる。役付職工は普通職工と同様に職工規則の適用を受け、給与でも月俸ではなく日給を支払われていた。彼らが職工にとどまる限り、そうした制約から外に出ることは出来なかった。役付職工の待遇改善を行うには、兼務組長や宿老のように職員並の待遇を与えるか、職工規則の範囲内で役付の待遇改善を図るしかなかったのである。後者の例としては、大正15年（1926年）の職工規則改正による組長への10日、伍長への5日の公休（有給休暇）付与があげられる。大正9年の兼務組長、宿老の制度化、大正15年の役付職工への公休付与は、いずれも役付職工の待遇改善を通じて、役付職工と普通職工との地位の差を広げる動きとみなしえる。職工側から「特別休暇の日数は工長が年八十五日、組長が年十日、伍長が年五日、普通職工が年二日となっていて、待遇の差があまりに甚だしいが、実務に於いては左程の差はないと思う。斯の如き著しき待遇の差は何に由るものか、御説明を願いたい」とあったのを、製鉄所側は、「其の者の職責任務の軽重に従って斯の如き差別を設けた以上、それに比例して待遇上に厚薄あることは当然と思う」と述べて、格差を積極的に擁護した。³¹⁾

このような一連の施策は、大正9年（1920年）初めの争議で役付職工が組合運動に関与した事実を受けた製鉄所が、待遇改善を通して役付職工の製鉄所へのコミットメントを強化しようとする努力の一環であったかもしれない。またそこに、役付職工の地位上昇を通じて、役付職工の現場に対する監督機能を強めようとする製鉄所の思惑を探ることもむつかしくない。いずれにせよ、大正中期から昭和初期にかけて、製鉄所は、役付職工の地位を上昇させて、職員、職工、職夫の三層構造を維持しながらも、職員、役付職工、職工、職夫の四層構造へと近づけようとしていたのである。

争議後の役付職工の再編と並んで大正15年の制度改正も職工制度の根幹に係る変化をもたらした。この年の職工規則の改正によって宿老や工長は職員ではなく職工であると位置付け直された。そして伍長の資格要件には学歴や学力が持ち込まれた。こうした変化は、職員は学力を有し、職工は体力を有するといった操業開始以来の図式を壊す力を秘めていた。職工でもあっても卓抜した技能や知識を持つことが期待されたのである。とくに、組長や伍長といった第一線の監督者たちは豊富な実地経験だけでなく技術知識の保有者とみなされるようになった。その場合、普通職工もまた技術や知識とは無縁でありえなかったであろう。普通職工から伍長を選ぶ限り、伍長の候補となるような普通職工にも技術や知識を持ちえる素地がなければならなかったのである。作業従事者の要件として技術や知識を求めるといった動きは、この頃盛んになる能率向上のための取り組みと関係があるように思われる。以下で見るように製鉄所は能率向上のために防損運動を展開して、職工たち

から提案をくみ上げようとしていた。職工は合理化を進める主体として期待されていた。

このような組織のあり方は、日鉄成立後も大きくは変わらない。昭和18年(1943年)ごろをとってみれば、職工は工員と名前を変えたものの、宿老、職長、工長、組長、伍長、工員といった階層は残り、宿老は技師待遇、職長は技手待遇、工長は技手補待遇とされた。官営時代に比べればこれら役付職工の地位は更に一段と上昇したのである。しかし、この頃になると工員就業規則からは、部所が採用、罷免、監督、給与を掌るといった文言は姿を消している。工員は「所属部所長、院長、課長、其ノ他ノ監督員又八上級者ノ指揮命令ニ従」うといった形で所属部所の役割は残ったが、もはや官営時代のように部所が労務管理に関して広範な権限を維持することはない。工員を採用しようとする工場はその旨を労務課に連絡し、労務課が採用の手続きを行ったのである。そして「作業ノ都合ニ依リ日々雇入ルル」職夫のほかに、事業の繁忙に応じて6ヶ月以内の期間で臨時に雇い入れる定期工が生まれていた。こうした点は日鉄時代の労務管理の特徴ともいえるが、それさえも官営時代の制度に起きていた変化の延長上に捉えられうる。以下では官営時代にどのような変化が職夫の管理や職工の労務管理に起きていたのかを明らかにしよう。³³⁾

- 1) 「製鉄所工務部職夫給料支給規則制定ノ件」、明治31年12月28日、『通達原議 自治29年至明治33年』所収。この規程が表題にいう工務部の職工や職夫だけに適用されるものであったのか、それとも明治31年7月に設立された製鉄部、製鋼部、製品部の職工や職夫にも適用されたかは不明である。「製鉄所処務規程改定ノ件」、明治31年7月6日、『通達原議 自治29年至明治33年』所収。
- 2) 例えば、製鉄所処務細則第25条「工務部、製鉄部、製鋼部及製品部ノ各科ニ属スル職夫ノ傭使ニ関スル事務ハ各主務ノ科ニ於テ之ヲ掌ラシム」、「本所処務細則改定ノ件」、明治33年8月8日、また「職夫給料支給規則中改正ノ件」、明治33年11月28日、『通達原議 自治29年至明治33年』所収。明治25年の製鋼事業調査委員会の「製鉄所予算」や明治26年の海軍省作成の予算案では、工夫給料とあり、職工の代わりに工夫が用いられている事例もあった。「第三号 製鉄所予算」、「臨時製鉄調査会書類 明治25年」；「製鉄所設立予算」、「製鉄事業調査書類 明治26年」。なお製鋼事業調査委員会や臨時製鉄事業調査委員会の調査事項には「職員及職工ノ養成監督ニ係ル事項」といった表現があり、職工という言葉もすでに使われていた。なお、時里奉明、「製鉄所創立期の労働者 「職夫」の創出過程」、『九州国際大学経営経済論集』、第10巻3号、2004年参照。
- 3) 「製鉄所事業報告 明治三十三年九月分」、『製鉄所公文録 明治33年度』。
- 4) 第二次大戦後の日米の作業従事者の報酬を比べると、日本では日給の観念が、合衆国では時間給の観念が強い。これは作業標準の考えが両国でどの時期にどのように浸透していったのかとも関連する事柄だと考えられる。
- 5) 第一読会案では、満25歳以下で修業期間1年の修業職工制度も考えられていた。「製鉄所職工規則制定ノ件」、明治33年12月17日、『通達原議 自治29年至明治33年』所収。

- 6) 明治35年2月5日、明治35年2月19日、『部課長会議決議録』；「守衛以下職工ヲ採用セントスルトキハ…」、明治35年2月26日、『通達原議 自明治35年至明治41年』。採用されたものには職札番号が与えられた。始めは各部課が番号を決めたが、やがて文書課（及びその後継組織）が番号を指定するようになった。「職札番号ハ文書課ニ於テ指定スルトノ件」、明治36年12月18日、『通達 自明治36年6月至明治37年3月』。
- 7) 大正12年の製鉄所の職工の学歴は尋常小学校卒約7500人、高等小学校卒約6000人、職工養成所卒約500人のほかに、工科大学卒3人、高等工業卒1人、工業学校卒50人、中学校卒70人、師範学校卒1人である。藤田は昭和5年の八幡製鉄所工場労働統計から職工と高等小学校卒業を結び付けている。しかし、こういった学歴と企業内身分との結びは、少なくとも職工の場合厳格なものではない。『くろがね』、第87号、大正12年4月1日。また、橋本能保利、「本邦製鉄業労働事情概説（三）」、『社会政策時報』、第66号、1926年、131-132頁参照。大河内一男、藤田若雄、氏原正治郎編『労働組合の構造と機能』、1959年、序章；藤田若雄、『日本労働協約論』、1961年、73頁。なお後年のことであるが、職工側から縁故採用の要望が出された際に、製鉄所側は、「製鉄所としても、従業員の子弟であるとの理由のみで全然無条件に採用することは出来ない。現在に於ても相当の成績の者ならば、関係外の者よりは優先採用して居るし、又今後もしようしたいと思っている」と答えている。『くろがね』、第326号、昭和7年4月11日。
- 8) 「製鉄所職工規則」、『製鉄所例規輯覧』上巻所収。
- 9) 「職工採罷委任事項ニ関スル件」、大正9年5月22日、『例規 大正9年』；「職工採用銓衡手続制定ノ件」、昭和5年7月19日、『例規原議（上）昭和5年』；「製鉄所職工規則」、中村武編「従業規則に関する研究」所収、『司法研究』第17輯、昭和8年。
- 10) 「職工慰勞金給与内規改正ノ件」、大正11年8月21日、『例規綴 大正11年』；「職工解職手当金給与規程制定ノ件」、大正15年1月11日、『例規 大正15年』。昭和4年に解職手当金給与規程の改正が行われている。『くろがね』、第231号、昭和4年4月1日。
- 11) 「職工規則改正及心得制定ノ件」、明治40年10月11日、『規程書類 明治40年』
- 12) 「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正15年1月11日、『例規 大正15年』、「製鉄所職工規則中改正ノ件」、昭和6年2月28日、『例規原議 昭和6年』、『くろがね』、第335号、昭和7年7月11日。職工は随時採用されていたが、この時は4月以降入所の職工を集めて6月末に3日間訓練を行った。導入研修のはしりであろう。
- 13) 『くろがね』、第10号、大正9年1月15日。
- 14) 「職工職名統一ニ関スル件」、大正9年10月11日、『例規 大正9年』。こうしたことは製鉄所成立以前に企業内で用いられた職名についてもいえるのではないか。長崎製鉄所（造船所）を扱った中西洋『日本近代化の基礎過程』に登場する職名もこうした観点から検討する必要があると思われる。中西洋、『日本近代化の基礎過程 上』、1982年、160-162、175-177頁；同、『日本近代化の基礎過程 中』、1983年、540-542頁。
- 15) 「製鉄所職工規則改正ノ件」、大正13年2月7日、「職工職名統一ニ関スル件」、大正13年2月28日、『例規 大正13年』；「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正13年2月9日、『通達

- 大正13年』；『くろがね』、第108号、大正13年2月15日。職名統一は、軍需調査令による技能職種別作業調査に対応するためだといわれた。この時現場小使、現場掃除夫、夜警などは定夫と一括された。
- 16) 「職工規則」、中村武編、前掲；「汽車通勤証明書発行ニ関スル件」、昭和9年8月22日、八幡製鉄所工場課『伺定書類 自昭和9年至昭和12年』。
- 17) 「筆算工其ノ他事務系統ノ職工ニ役付職工ノ待遇ヲ与フルノ件」、大正15年11月4日、『例規大正15年』、『くろがね』、号外、昭和3年1月28日。
- 18) 「作業主任及各部主任任免ニ付」、明治33年11月20日、『通達原議 自明治29年至明治33年』；「製鉄所職工規則追加ノ件」、明治34年1月15日、「本所作業規則制定ノ件」、明治34年1月15日、『通達原議 明治34年』；「製鉄所傭外国職工長服務心得」、明治35年8月1日、『通達(明治35年)』。
- 19) 「職工規則中改正ノ件」、明治37年8月11日、『通達(明治37年度)』；「職工規則改正ノ件」、明治38年9月26日、『通達 明治38年度』「職工規則改正及心得制定ノ件」、明治40年10月11日、『規程書類 明治40年』。
- 20) 『くろがね』、第14号、大正9年3月22日。
- 21) 「雑記帳」、『くろがね』、第27号、大正9年10月1日。昇進に関して詳細はわからない。この頃の記録では12月の定期昇給時に組長、伍長、工手などへの昇進が発表されている。『くろがね』、第10号、大正9年1月15日。
- 22) 「長官官房筆工増員ノ件伺」、大正9年1月16日、『通達原議 自大正6年至大正9年3月』；「宿老ヲ置クノ件」、大正9年4月10日、『例規 大正9年』；『くろがね』、第14号、大正9年3月22日、113号、大正13年5月1日；「工手兼務者等採用方ニ付通知ノ件」、大正11年5月1日、『通達原議 自大正9年至大正11年』。製鉄所当局者は一時期兼務組長を職工ではなく傭員にするという考えに傾いた。上記「工手兼務者等採用方...」に収録された中川次長の手記を見よ。兼務組長制度は殆ど形式的なものにとどまったために、大正13年には待遇の改善が図られた。『くろがね』、第113号、大正13年5月1日。
- 23) 『くろがね』、第163号、大正15年6月1日；協議会、『本邦工場鉱山職長制度概要』、1929年、50頁。
- 24) 『くろがね』、第209号、昭和3年5月1日。同、231号、昭和4年4月1日参照。
- 25) 『くろがね』、第163号、大正15年6月1日。同、第165号、大正15年7月1日参照。
- 26) 隅谷三喜男編、『日本職業訓練発達史(下)』、1971年、47-55、92-97頁。
- 27) 『くろがね』、第186号、昭和2年5月15日。協議会、『本邦工場鉱山職長制度概要』、前掲、82-96頁。
- 28) 「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正15年5月31日、『例規 大正15年』；「製鉄所職工規則」、中村武編「従業規則に関する研究」。
- 29) 『くろがね』、第32号、大正9年12月15日、第58号、大正11年1月18日、号外、大正15年2月26日。

- 30) 「職工解職手当支給内規」、大正11年8月21日、「職工解職手当金給与規程制定ノ件」、大正15年15年1月11日、『例規 大正15年』；『くろがね』、第132号、大正14年2月15日。
- 31) 『くろがね』、第231号、昭和4年4月1日；「職工解職手当金給与規程改正ノ件」、昭和4年3月26日、『例規原議(二)ノ一 昭和4年』；「製鉄所職工規則」、中村武編「従業規則に関する研究」。
- 32) 『くろがね』、号外(其二)、昭和4年2月7日。
- 33) 「八幡製鉄所工員就業規則」、昭和17年5月11日、「日本製鉄株式会社八幡製鉄所工員就業規則事務規程」、昭和15年7月31日、「日本製鉄株式会社八幡製鉄所定期工就業規則」、昭和13年7月9日、「八幡製鉄所臨時職夫就業規則」、昭和16年12月14日、日本製鉄株式会社、『例規輯覧』、第三篇事業所規定(一)八幡製鉄所。

5 職夫

[1] 職夫供給

供給業者は製鉄所の求めに応じて職夫を出役させた。官庁では競争入札によって請負業者が選ばれるのが通例であったが、製鉄所は随意契約を希望した。それはつぎのような理由からである。¹⁾

製鉄八本邦創始ノ事業ニシテ之レカ工場ノ設備機械ノ据付ハ孰レモ至難ノ大工事ナルヲ以テ之ヲ拳ケテ競争入札ニ付スルヲ得サルモノアリ又建築工事ノ如キ競争ニ付スルモ入札者ナキ為メ又ハ会計規則第七十七条ニ依リ再度ノ入札ニ付スルモ尚ホ予定価格ニ達セサル為メ之ヲ直営事業ト為スモノ尠カラス而シテ之ニ要スル職工人夫雇用ノ請負ニ関スル契約ハ予メ数日間ニ要スル職夫ノ種類員数ヲ定メ之レニ適応スヘキ条件ヲ具シ之ヲ競争ニ付スルハ頗ル困難ニシテ其間巨多ノ齟齬ヲ生スルヲ免レシ若シ各業務ヲ区分シテ之ヲ競争ニ付センカ各其請負人ヲ異ニスルヲ免レサルカ故ニ其取扱上繁雜不便ナルハ勿論之カ監督上幾多ノ官吏ヲ要シ無益ノ労費ヲ増加スルノミナラス一箇所ニ使役スル数十百人ノ職工人夫各其請負人ヲ異ニスル為メ相互ノ間往々軋轢ヲ生シ事業ノ進行ヲ妨害シ …… 依テ当初各種工事ニ職工人夫ヲ供給スル請負人ト雇用請負ノ契約ハ都テ随意契約ニ依ルノ特例ヲ設ケントス

製鉄所は明治36年(1903年)の給料支給規則で職夫の就業時間と給料計算方法を定め、次いで明治38年(1905年)に傭役規程で製鉄所各部所の職夫請求方法を決めた。給料支給規則制定以前でも臨時職夫が用いられていたが、支給方法が不統一であったために急遽規則が作られたのである。職工と同様に臨時職夫の就業時間は12時間で、給料も職工の給与規程が準用された。職夫の場合作業終了による早退などの事態が予想しやすかったのか、給料支給規程では早退時の給料支給割合や超過勤務時の給料が大きな比重

を占めている。²⁾

明治38年(1905年)には臨時職夫傭役規程が定められた。臨時職夫を必要とする場合、掛長が前日までに各部課の職夫掛に臨時職夫請求書を送ると、職夫掛はそれに基づいて職夫供給者に職夫の供給を命じた。製鉄所は供給者を特定してそこに職夫の出役を依頼した。当初の仕組みでは、工場の責任者が必要な職夫数を請求している点と、庶務課のような中央管理部局の介在なしに各部課で供給を命じている点が注目される。職工の採用には部長が責任を持ったが、職夫についてはいわば現場の最高責任者である掛長が判断を下していた。ところが同年8月の改正で各部課の職夫傭役事務は総て中央管理部局である文書課の職夫掛で行うようになった。職夫については職工よりも早くに中央部所での管理体制に移ったのである。³⁾

臨時職夫は男人夫(日給平均40銭)、女人夫(28銭)、鳶人夫(46銭)、木工職(60銭)、煉瓦職(80銭)からなっており、規程では常雇職工と同様に引続き傭役する場合には標準的な賃金によらない「相当ノ賃金」を支払うときめた。職夫は随時掛長が作業に従事させるとしながらも、すでに規程制定時に職夫のある部分は継続的な雇用を予定されていた。⁴⁾この場合、職夫の賃金は職種賃金であり、日給とはいえ、職工のそれとは大きく違っていることに注意しなければならない。職工の日給は個人に付随し昇給によって上がりえたが、職夫には職種ごとに個人差のない固定された日給が支払われた。昇給があるという点で、職工は昇給のない職夫よりも職員に近かったのである。職夫に昇給がないのは職夫の供給を職夫供給人にゆだねたことを考えれば当然ともいえるが、こうして製鉄所に雇用された職員、職工とそうではない職夫の間に昇給をめぐる差異が形成された。

明治43年(1910年)に改定された職夫傭役規程では、職夫供給人は千円の保証金を納付し、供給すべき人員の5%以上の不足人員が出た場合には一人当たり5銭の過怠金を支払わねばならなかった。職夫の供給を命じられた職夫供給人は構内作業の場合は通門票、構外作業では出役票を人数分受け取って職夫に配布し、職夫は入門後「職夫点検所ニ整列シ点検ヲ受ケタル後遅滞ナク指定セラレタル労役場ニ赴キ」通門票を担当者に提出しなければならなかった。そして「職夫供給人ハ職夫ヲ督励シ過失又ハ怠慢ナカラシムルコトニ注意スヘシ」とされていた。供給手数料は職夫賃金の1割以下とされた。しかも、もし製鉄所の現場監督官が職夫は不必要だと判断した時は作業開始前に供給の一部あるいは全部を取り消すことが出来たし、その場合には供給人はなんらの請求も行えなかった。製鉄所は先ず職夫供給人に対する締め付けを強めたのである。職夫の労役定時間は4月から9月までは12時間、10月から3月までは10時間となり、職夫の賃金も労役時間ごとに最高額が決められた(第5-1表参照)。この改定にあわせて作成された職夫心得には「職夫ハ掛官ノ指揮命令ニ従ヒ勉勵執業スヘシ」とあり、職夫が現場係官の命令のもとで働くことが明記された。⁵⁾

第5 - 1表 職夫の賃金（明治43年）

	12時間	11時間	10時間
男人夫	48銭	46銭	44銭
女人夫	30銭	29銭	28銭
鳶人夫	70銭	67銭	64銭
洗罐夫	30銭	28銭	26銭
金工	80銭	76銭	72銭
鋳力職道具持	85銭	80銭	75銭
木工道具持	85銭	80銭	75銭
土工道具持	70銭	67銭	64銭
煉瓦職道具持	90銭	85銭	80銭
木挽職道具持	90銭	85銭	80銭
左官職道具持	85銭	80銭	75銭
屋根職道具持	85銭	80銭	75銭
ペンキ職道具持	85銭	80銭	75銭
石工道具持	1円10銭	1円	95銭

(1) 出典：「職夫傭役規程改定及職夫事務取扱規則制定ノ件」、明治43年10月15日、『規程書類
明治43年』

(2) 賃金額は最高額

職種によって職夫の賃金が異なっていたために、第一次大戦中の人手不足時に工場は鳶などの職夫の供給を仰いでおきながら、彼等を違った仕事に用いるといったことも起きていた。⁶⁾

従来職夫使役上往々鳶人夫名ヲ以テ請求シタル人夫ヲ土工、雑役等ニ使役シ又ハ金工名ヲ以テ請求シタルモノヲ鳶、雑役、甚シキハ事務ノ補助ニ使役スル等名実相伴ハザル使役ヲ為ス向有之右ハ賃金支給ノ関係上余儀ナキニ出デタル儀トハ被存候得ヘ共甚ダ不都合ノ次第付此際職夫賃金ノ値上ゲヲ機トシ右様ノ使役ヲ為サザル様...

職夫に対する製鉄所の方針が動揺したためか、職夫に関する規程は明治43年（1910年）の改定後も、細かい改定を重ね統一が取れなくなってしまった。そのために、昭和3年（1928年）に「製鉄所臨時職夫供給雇傭規則」が制定された。それによれば、臨時職夫の使役に関する事項は各部所が責任を持つものの、その供給、雇入、給与、賞罰は労務部の責任となった。職夫を必要とする各部所は労務部にその旨を連絡し、労務部は指定職夫供給人に供給を命じた。明治43年の傭役規程にいわれた点検所での整列点検はなくなった。供給人の監督責任は残ったが、製鉄所の職場主任が職夫の使役に責任を持つようになっていた。出役後に不要と判断された時も賃金の1割が支払われるようになったし、祝祭日に出役した場合には加給がついた。担当者は「職夫ハ其性質日雇労働者ナルカ故ニ熟練ヲ積タル職工ト其ノ待遇上ニ軒輊アルヘキハ当然ニ候ヘトモ現下社会ノ状勢ニ照シ職工ニ比スレハ著シク懸隔アルヲ以テ此ノ不均衡ヲ緩和スルトトモニ不合理ト認メラルルモノヲ廃除シ之カ待遇ヲ改善セム」とした。⁷⁾

職夫供給人はある程度供給人員が不足した場合には過怠金を支払わねばならなかった。

昭和6年(1931年)に職夫供給人たちによって作られた職夫登録申し合わせ規約によれば、こうした事態を防ぐために供給人は製鉄所で働く職夫を登録させておき、製鉄所から請求の都度リストから職夫を供給するシステムを作り上げていた。供給人は、職夫志願者が提出した戸籍抄本や履歴書を参考にして、志願者に対して「相当ノ調査」を行った。そして登録者として認められれば職夫登録証が発行され、それがなければ通常は職夫としては働けなくなった。この頃になると職夫供給に関する事務は労務部工場課に集中されており、労務部はこうした規約を作らせることで供給人ばかりか職夫を用いる製鉄所内の各部所へのコントロールをさらに強めたと考えられる。⁸⁾

職夫を受け入れた各工場では必ずしも職工の仕事と職夫の仕事を截然と分けてはいなかった。大正の終わりごろに、職工の増員を要求する部局が、職工を採用した場合にはそれまで用いてきた職夫は用いないと言明しているのも、職工の代用として職夫が用いられていたことを示している。鑄鋳課は増員の必要についてつぎのような申請を行っているが、それは職夫中技術優良なものを職工にするといった内容だった。⁹⁾

当部鑄鋳課鑄鋳工場ニ於ケル作業状態ハ去ル大正十一年三月以降鑄鋳炉五基ノ操業ニ対シ従事スル職工八其ノ当時参百七拾七名(外ニ臨時職夫一日平均三十名)ナリシガ現今参百参拾参名即チ四拾四名ノ不足ト相成右補充ノ為一日約参拾名ノ臨時職夫ヲ以テ代傭致居候処職夫八職工ニ比シ責任觀念ニ乏シク作業上為ニ支障ヲ虞モ有之候来スニ就テハ現今職夫トシテ使役候者ノ内幼年ヨリ養成セシ合図番其ノ他ニ従事セル左記人員八相当年齢ニ達シ技術優良ノ者ニ付此際職工トシテ採用シ参百五拾名ヲ以テ当分仮定員ト致度此段仰高裁

記 一 鑄鋳工場 職工 弍拾名

追テ自今解職者アリタル場合ハ其都度補充スルコトニ致度併セテ決裁ヲ請フ

銑鉄部原料課は職工と同じ作業をする職夫の待遇改善のために特別歩増給を導入した。申請書類には、職工(彼等は集团的出来高賃金である功程払賃金を受け取っていた)と同じ作業に従事する職夫(彼等は日給と特別歩増給を支給される)の賃金が比べられている(第5-2表参照)。¹⁰⁾

第5-2表 功程払作業に従事する職工と職夫の日収

	操業基数	職工	職夫	差引
功程払賃金	6基	3.002	2.090	0.912
同	5基	2.996	2.090	0.906
同	平均	2.999	2.090	0.909
最低手間賃		0.898	0	0.898
合計	日収	3.897	2.090	1.807

(1)「銑鉄部功程払作業ニ従事スル職夫ニ対シ特別歩増給与ノ件」、昭和3年1月13日、『例規原議 昭和3年』より作成。

(2)単位は円。2.996は2円99銭6厘をあらわす。職夫の賃金は功程払賃金ではなく、日給+特別歩増給。

[2] 直払職夫と指定職夫

供給人が提供する臨時職夫のほかに、製鉄所が直接に雇用する直払職夫（じきはらいしよくふ）も存在し、そのうちのあるものは職工に採用された。直払職夫が3日以上欠勤した時には、職工と同様に欠勤届を出さなければならなかったし、職工養成所への入所も認められていた。第一次大戦中の労働力不足を背景に直払職夫の待遇は大きく改善され、臨時手当が支給され、休暇や代休制度も導入された。そういった点で直払職夫は職工に準じた扱いを受けていたといえよう。他方、通門や給料支払いについて、直払職夫は臨時職夫と同じ扱いを受けた。¹¹⁾

直払職夫の待遇が職工と大差なくなると、改めてこの制度を設ける必要は薄れた。委員会での議論を受けて大正2年（1913年）に製鉄所は「直払職夫八凡テ雑役ニ供スル人夫即チ鳶、普通人夫（男女）ノ二者ニ限ル」と決めた。もっともこうした考えに対しては、製鉄部から骸炭工場や鋳滓煉瓦工場で作業に従事している直払職夫をそのまま雇い続けるべきだとの異議が出された。製鉄所は、大正8年（1919年）に直払職夫制度を廃止し、年齢55歳以下を臨時職工にした。製鉄所は臨時職夫こそ本来の職夫であるとして、必要に応じて供給人から出役させる労働者としての職夫の役割を確認したのである。¹²⁾

直払職夫がなくなったのは深刻な人手不足の中であり、そうした事情は臨時職夫にも有利に作用した。臨時職夫にも職工手牒が配布されるようになり、時間外就業についても「本職工同様一時間二付其ノ日給ノ十分ノ一、二五ノ割合ヲ以テ給料支給ノコト」となった。こうして直払職夫の職工化に続いて、臨時職夫もまた職工に類似した扱いを受け始めた。¹³⁾

職夫の定員が定められたのは大正13年（1924年）である。それまでは各工場からの請求に対して職夫を供給していたが、この時工場を生産工場、工事工場、補助工場に分類して、それぞれに定員として一ヶ月分の延べ人員を割り当てた。¹⁴⁾ この職夫の定員制には、次のような事情が働いていたと考えられる。各工場は独自に職工の定員を定めていたが、大正10年ごろから製鉄所の中央管理部局である工場課が定員設定に関与するようになり、各工場は職工定員を自由に換えられなくなった。そうなった場合、各工場は従来以上に職夫の増減によって労働力需要の変化に対応しようとするだろう。それはともすれば野放図な職夫数の増大を招きかねない。そのために、製鉄所の中央管理部局は職夫の利用に歯止めをかけようとしたのではないか。第5-3表が示すように、戦後の経済不況にも関わらず職夫の出役人員は大正13年にピークを迎えているのである。

第5-3表 臨時職夫出役人員

年度別	出役人員	一日平均	年度別	出役人員	一日平均
大正8年	2173,152	5,937	13年	2319,724	6,362
9年	2266,981	6,210	14年	1876,374	5,140

10年	1832,427	5,020	15年	1870,091	5,123
11年	1754,538	4,806	昭和2年	2030,759	5,548
12年	2031,716	5,551			

(1) 「労務部配置定員増員ノ件」、昭和4年2月27日、『通達原議 自昭和4年至昭和5年』より作成。

製鉄所には特定の臨時職夫を指名して彼を供給人から出させる指定職夫制度があった。彼等を直払職夫にすればよいとの職工側の意見に対して、製鉄所側は「指定職夫には色々弊害が伴ふ為に現在では極一小部分の外は公然指定と云ふことは認めては居りませぬ」として指定職夫を制限している現状を明らかにした上で、直払職夫への転換も拒否した。¹⁵⁾ところが、こうした言明にも関わらず指定職夫制度そのものは続いたのである。

長年勤続している指定職夫を職工にせよという要求が懇談会で出されても、製鉄所側は「単純に仕事の熟練」から考えるわけにいかない種々の事情があるとして消極的な態度を示し、さらには「職工採用の必要ある場合は、成るべく指定職夫から採用することは実際にも行われている事で、至極適当な方法かと考えられるが、唯指定職夫を職工に昇格せしむる意味で職工に採用することは一般的に出来ない」と答え、指定職夫からの職工への自動的な昇格はありえないとした。¹⁶⁾

指定職夫に対するこうした消極的な姿勢は昭和初年代に大きく転換した。昭和5年(1930年)の減産拡大時には臨時職夫のために輪番出役制度が作られたのである。こうしたワークシェアリングは、指定職夫の雇用と所得をある程度保障しようとする製鉄所の姿勢を示している。同年には、ある程度出勤した指定職夫は共済組合に加入できるようになった。¹⁷⁾こうなると指定職夫はむしろ準職工という地位を占めるようになり、その他の職夫と区別される。昭和8年(1933年)の化工部炉材工場の従業員調査は、職工のほかに指定職夫、普通職夫、そして作業請負の人夫が存在していたことを示している。(第5-4表参照)

第5-4表 化工部炉材工場の従業員

工場	職工	指定職夫	普通職夫	請負人夫	計
珪素煉瓦	181	17	149	32	379
粘土煉瓦	151	8	132	48	339
マグネシア	76	1	16	10	103
戸畑煉瓦	39	20	23	4	86
計	447	46	320	94	907

(1) 「化工部炉材工場臨時職夫指定定員二関スル件」、昭和8年11月、『職工定員関係書類 自昭和7年至昭和8年』より作成。

昭和7年(1932年)後半から業績が回復して職工不足に直面したために、製鉄所は人員の補充を指定職夫から行った。¹⁸⁾このように、製鉄所は、一方では指定職夫は本来の職夫のあり方ではないとしながら、他方では日常作業をある程度指定職夫に依存し、そこから職工を採用したのである。

長期勤続の職夫が容易に職工になれなかった理由の一つに、職工になるための体格検査に通れないといった問題があることが、懇談会でのやり取りで表明されている。職工側が「三年以上勤続の指定職夫で技倆熟達し且つ健康に別段の差支無きものは本職工に採用せられたい」と求めたのに対して、工場課長は「此の要望結局職夫に対する体格検査の標準を緩にして欲しいという趣旨のようであるが、職工志願者が多数ある場合、工場としては能率の上から考えて体格のよい方から順次に採用することは已むを得ぬ。現在三年以上も職夫で働いて居る人達は、概ね最初職工を志願し身体検査の結果不合格となったけれども、工場としては気の毒だと思って職夫として働いて貰っているのであろうと思ふ」と答えている。¹⁹⁾

- 1) 「随意契約二関スル件」、明治32年6月、『閣議稟請』。
- 2) 「製鉄所臨時職夫給料支給規則」、明治36年12月、『参考書 明治38年6月』；「本所臨時職夫給料支給規則制定ノ件」、明治36年12月1日、『規程二関スル書類、自明治34年至明治36年』。
- 3) 「臨時職夫傭役規程」、明治38年5月19日、『規程 明治38年』；「臨時傭役規程改正ノ件」、明治38年8月28日、『通達 明治38年度』。
- 4) 「臨時職夫傭役規程中改正ノ件」、明治38年9月21日、『通達 明治38年』。職工に倣って、早出居残、夜間勤務には割増がついた。
- 5) 「職夫傭役規程改正及職夫事務取扱規則制定ノ件」、明治43年10月15日、『規程書類 明治43年』；「職夫心得ノ件」、明治43年12月28日、『規程 明治44年』。また橋本、前掲論文(三)、142 - 152頁参照。大正末期の職夫の賃金は、「製鉄所職夫供給規則中改正ノ件」、大正12年8月25日、『規程綴 大正12年』を見よ。そこでは男人夫は並男人夫と上男人夫に分けられ、10時間と9時間の「労役時間」の最高賃金が決められている。ちなみに並男人夫10時間の最高賃金は80銭である。供給人が受け取る手数料はやがて賃金の5%から9%とされ、昭和5年には7%に固定された。「製鉄所臨時職夫供給雇傭規則第三十五条ニ依り...」、昭和5年8月20日、『例規原議(下)昭和5年』。職夫に対しては、このような職種別の賃金の他に、作業請負も用いられた。鉾津煉瓦製造などにおいては、製品単価が決められてその出来高に応じて賃金が支払われた「鉾津煉瓦其他製造二関スル特別人夫賃請負標準改正ノ件」、明治44年1月22日、『規程 明治44年』；「アイゼンセメント及パソーセメント製造特別扱職夫賃請負標準」、大正2年6月13日、『規程 大正2年』
- 6) 「職夫使役二関スル件」、大正6年7月31日、『規程原議 大正6年』。
- 7) 「製鉄所臨時職夫供給雇傭規則制定ノ件」、昭和3年6月25日、『例規原議 昭和3年』。
- 8) 「製鉄所職夫登録申合規約二関スル件」、昭和6年8月28日、『例規原議 昭和6年』。
- 9) 「職工採用ノ件」、大正12年2月3日、「職工採用ノ件」、大正12年2月5日、「職工採用ノ件」、大正13年1月25日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
- 10) 「銑鉄部功程払作業二従事スル職夫二対シ特別歩増給与ノ件」、昭和3年1月13日、『例規原議 昭和3年』。

- 11) 「直払職夫賃金支払手続制定ノ件」、明治45年4月15日、『規程 自明治45年1月至大正元年12月』；「直払職夫ヲ職工ニ採用スル場合ニ関スル件」、大正2年11月26日、『規程 大正2年』；「職工並直払職夫欠勤届差出方」、大正6年1月16日、「職工及直払職夫ノ職工養成所入所特典ノ件」、大正6年2月30日、「直払職夫ノ通門、給料支給方其ノ他ニ関スル件」、大正6年4月4日、『規程原議 大正6年』；「直払職夫臨時手当支給規定」、大正7年9月30日、「直払職夫ノ休暇日並代休ニ関スル件」、大正7年11月25日、『例規 大正7年』；『くろがね』、第2号、大正8年9月16日。
- 12) 「直払職夫使役ニ関スル件」、大正2年11月5日、『規程 大正2年』；「直払職夫ノ名称廃止ノ件」、大正8年10月27日、『例規 大正8年』；『くろがね』、号外、大正13年2月25日。
- 13) 「臨時職工ニ職工規則ヲ準用スル件中改正ノ件」、大正8年12月16日、『例規 大正8年』；「臨時職工ニ職工規則ヲ準用スル件中改正ノ件」、大正9年3月30日、『例規 大正9年』。
- 14) 「作業用臨時職夫定員設定...」、大正13年7月9日、『例規 大正13年』。
- 15) 『くろがね』、号外、大正13年2月25日。
- 16) 『くろがね』、号外、大正15年2月26日、号外、昭和3年1月28日、号外(二)、昭和4年2月7日。
- 17) 『くろがね』、号外、昭和5年12月26日、「指定職夫ノ製鉄所共済組合加入ニ関スル件」、昭和7年5月20日、『例規原議 昭和7年』。
- 18) 『くろがね』、第356号、昭和8年2月11日。昭和7年には指定職夫に購買部の利用を認めるよう要望がだされていた。『くろがね』、号外、昭和7年10月8日。いつの頃からかは不明であるが、職夫係が指定職夫の定員や配置の審査を行い、ついでそれが身分係へ移された。このように指定職夫は公的な制度になっていたのである。『くろがね』、第362号、昭和8年4月11日。
- 19) 『くろがね』、号外(其二)、昭和5年2月8日。

6 労務管理機構と労働組合

[1] 労務管理機構

操業開始前には庶務部や長官官房が労務管理を担当したが、やがて文書課にその権限が移った。明治33年(1900年)の製鉄所処務規程では「所員ノ進退身分ニ関スル事項」が文書課の管轄となっており、明治34年(1901年)の処務細則でも文書課庶務科取締掛が「守衛、給仕、小使、諸傭夫ノ採罷及使役ニ関スル事項」を、文書課秘書科が「所員ノ進退身分ニ関スル事項」を担当していた。各部が新しく職工を採用した時は、族籍、住所、氏名、年齢、採用月日、職名、そして日給額を文書課に連絡しなければならなかった。そして文書課はそれをもとに職工台帳を作り、その職夫の職札番号を所属部に連絡したのである。このように文書課が労務管理に関与するようになり、やがて庶務課がそ

の任に当たった。しかし、文書課の任務は主に採用などに関連する文書の管理にあったと考えられる。しかし、明治36年に出た通達は中央管理部局が所内の規律に無関心でいらなかったことを示している。¹⁾

本所作業経営ニ在ッテハ職員ハ終始一徹規律ヲ厳守シ綿密周到ナル注意ト勤勉トヲ以テ一般ノ良風ヲ育成シ工場経済ノ運用実行ヲ期セサル可カラズ然ルニ従来ノ事跡ニ徴スルニ事業上往々監督ヲ怠リ作業用原料及其他ノ物品ヲ乱用シ…恣ニ官ノ物品ヲ搬出スルノ弊風アリ殊ニ甚シキハ工場服役中ノ職工ヲシテ臨時外出セシメ私事ノ用途ニ使役セシムル等ノ慣習アルヲ見ル

明治37年(1904年)には工場監視員が設置され、「工場内外ノ風紀、衛生其他諸般ノ取締ニ従事」させることになった。このように、創立期から日露戦時期にかけて、製鉄所の中央管理部局は文書による管理だけでなく、直接に所内の取り締まりに乗り出した。文書課も喫煙は休憩時間で一定の場所で行うよう求める通達を出したし、屑鉄置場から屑鉄を盗み出したものは見つけ次第文書課に引渡され相当の処分を行うと決めている。こうして文書課は所内全体の管理に乗り出さざるをえなくなった。²⁾

大正5年(1916年)の製鉄所処務細則では庶務課雑事掛の事務として「一 取締及衛生ニ関スル事項、二 給仕小使及諸傭夫ノ採罷並使役ニ関スル事項、三 職札並職工台帳職工ノ身元調査・褒賞・給料計算其ノ他職工ニ関スル事項、四 職夫使役ニ関スル事項、共済会監督ニ関スル事項」が挙げられており、この掛が所内の職工や職夫の管理に責任を持っていたことが分かる。³⁾そしてさらにこの権限は庶務部に移った。庶務部は大正14年に総務部と名を変え、昭和2年にはそのうちの労務に関する権限が新設された労務部に移った。⁴⁾

職工の採用管理など多くの仕事は所内の各部所に委ねられていたし、職工規則によって全所一律の規則の適用を受けていた労働時間や賃金制度についても、実際の適用においては、権限の多くが各部、各工場に任されていたと考えられる。大正15年(1926年)の職工規則の改正でも、「職工ノ採用、罷免、監督、給与及賞罰ニ関スル事務ハ別段規程アルモノノ外所屬ノ部所ニ於テ之ヲ掌ル」と「別段規程アルモノノ外」が加わっただけで基本的には各部所が採用、罷免、監督、給与、賞罰に携わるという規則制定時以来の方針は変わらなかった。採用に際しては、総務部は各部所から送られてくる書類をもとに調査して採用が差し支えないと判断した時には職札番号を与えて当該部所に連絡した。採用された職工は誓約書を提出したが、そのあて先は、部所長であった。総務部には職工台帳があり、各部所には職工名簿が置かれ、いずれも職工の個人情報記録していたが、採用以外にも罷免、監督、給与、賞罰といった権限が各部所にあった以上、これらの職工の管理にまず権限を持ったのは総務部ではなく、あくまでも各部所であったといわざるを得ない。⁵⁾

このように各部所は独自の権限を保有し続けたが、徐々に労務管理に関する権限が各部やその下にあった各工場から製鉄所の中央管理部局、特に庶務部(後に総務部、労務部)

の工場課に移っていった。その際に部所間の不統一をなくする必要が中央管理部局の介入の理由の一つとしてあげられた。明治36年(1903年)に臨時職夫の給料支給規則が作られた理由は、「従来本所ニ於テ使役スル臨時職夫給料支給方ハ各部共区々ニ涉リ不統一」であったことだといわれている。すでに見たように大正13年(1924年)には職名が製鉄所内で統一されたし、またそれまで工場内で自律的に定められていた定員も、大正中期頃から庶務部を経由して所長の承認を得るものへと変わっていた。

こうした中で労務管理の機能を強化していったのが、庶務部(総務部)工場課である。大正13年の製鉄所処務規程では総務部には秘書課、文書課、調査課、検定課、病院、職工養成所と並んで工場課が置かれ、工場課の任務としては、(1)取締と工場における危険防止、(2)工場法に基づく保健と共済組合、(3)「職札及職工台帳、職工の身元調査、褒賞、給料計算ニ関スル事項」、(4)「職工及職夫其ノ他労役者ニ関シ他ノ部所ニ属セサル事項」が列記されている。すでに大正10年(1921年)の暮れに工場課長に着任していた田尻生五は『くろがね』に積極的に寄稿して、工場内の問題を訴えていた。

6)

昭和2年(1927年)の組織改正で総務部の一部であった工場課が独立して福利課、工場課、職工養成所の2課1所からなる労務部となった。工場課は取締係、身分係、職札係、職夫係に分かれており、身分係は職工台帳の保管整理や職工の給与など待遇の基準の外、「職工ノ身分ニ関シ他ノ部所若ハ課ニ属セサル事項」を扱い、職札係は職札、職工の給与の計算の外、「職工、傭人ノ労務ニ関シ他ノ部所若ハ課ニ属セサル事項」を担当した。同年に田尻工場課長は初代労務部長に就任しており、昭和7年(1932年)2月に退官するまで10年以上にわたって工場課長、労務部長として製鉄所の労務管理の責任者であり続けた。昭和5年(1930年)には労務部に給与課が新設され、調査係が日給、割増金など給与の基準の設定や給与関係諸規則の調査を、計算係は給与計算の外に職工の服務状況を、職夫給与係は職夫の給与を担当した。この時期職員の定員や人事考課などは総務部が扱っており、職員は総務部、職工は労務部という分担が明確になりつつあったと考えられる。⁷⁾

昭和8年の懇談会で職工、職夫の採用について、工場課長が「先般工場課に於いて統一採用することに改めて以来」と述べたように、それまでの工場ごとの採用から製鉄所全体に採用権限が移った。これは各部、各工場の権限から製鉄所全体を管理する部局に権限が移った最も顕著な例である。

日給制度の適用でも同様の中央集権化が見られる。職工規則によって日給制度が決められていたものの、新規採用者の初給(初任給)は各部、各課で異なっていた。ようやく大正10年(1921年)になって無経験者の初給標準が設定され、庶務部は1円10銭以内、銑鉄部運搬掛は1円35銭以内、その他は1円20銭以内と定められた。⁸⁾

本論文で用いた史料はこうした変化をよく伝えている。ここで用いたのは秘書課、庶務課、文書課といった生産に直接従事しない中央管理部局の文書である。当初の記録では職

工規則のような全所一律の規則が扱われていたが、やがて日給以外の賃金制度の導入をめぐって各生産関連部所からの上申書が提出されるようになる。上申書に対して所長以下の担当者が決裁をして、製鉄所としての規則として通達される。同様に定員についても製鋼部といった部所からの上申書を所長以下が決裁することで製鉄所が決めた定員となった。こうした中央統制強化の過程はとくに第一次大戦中から顕著なものとなっていったように思われる。

もっとも労務管理の権限の多くが中央集権化されたというのは性急に過ぎよう。大正14年(1925年)でも、工手を兼任する組長の選考を中央の部課で行うべきだとの職工の要望に対して、工場課長は「本所の如く多数の工場が分立して夫々作業状態を異にする所では全般的に見渡して兼務組長を銓衡すると云ふことは甚だ困難である」と答えていたし、大正15年(1930年)には「職工の昇給や割増割当には直接関係ある組伍長の意見を徴する事は各部各工場で夫々適当に措置さるべきことで製鉄所として一般的に指図することは何うかと思ふ」と述べていた。⁹⁾また指定職夫の取り扱いをめぐって、工場課が職夫制度の本来のあり方から見て指定職夫といったあり方に疑問を抱いていたのに対して、工場では特定の職夫とのつながりを維持するために指定職夫を用いていた。昇進や昇給といった事項が各部、各工場にゆだねられていたように、工場は依然として多くの権限を持っていたと推測される。¹⁰⁾

昭和4年(1929年)には製鉄所内で安全委員会が、昭和5年(1930年)には防損委員会が設立されて、部所を横断した問題に委員会が対応していくという管理方式が採用されるようになった。これらの組織では中央の委員会と並んで工場ごとに委員会が作られ、職員だけでなく職工をも委員に加えて活動を行った。防損委員会規則では「第二十一条 部所ヲ異ニスル工場間ニ於テ防損ノ実行ニ付意見ヲ異ニスルトキハ工場防損委員会ハ事情ヲ具シ部所長ヲ經由シ中央防損委員会ノ審議ヲ求ムルコトヲ得」とあり、工場間に意見の対立があった場合、中央防損委員会が調整に当たるとされている。このように、この時期には、工場間の対立の可能性があからさまに言及され、そうした対立を調整する機能が中央組織に求められていった。第一次大戦ごろから顕著となった庶務部のような中央管理部所による中央統制と並んで、昭和初期には委員会方式での中央統制が展開し始めたのである。¹¹⁾

中央集権化の動きが激しくなったにも関わらず、部や工場が労務管理上独自の権限を維持し続けた理由の一つは、労働刺激給の展開である。日給が労働を刺激する効果が弱いと見た製鉄所は、日露戦争、第一次大戦といった繁忙期に奨励割増給などの労働刺激給に訴えた。第一次大戦後の不況下でも国際競争に勝つために労働刺激給を用いて能率向上を目指した。こうした労働刺激給は、基本的には部、課といった単位よりも小さいそれぞれの工場を対象にして行われており、工場が違えば賃金規程も違うのが通例であった。こうした工場ごとの賃金管理の結果、各工場は労務部といった中央管理部局部所の統制からある程度独立して労務管理を行うことが出来たのである。

[2] 製鉄所共済会と労働組合

職工、傭人、雇員が加盟する製鉄所共済会が明治38年(1905)に作られた。その活動の一つは、死亡、傷病、退職などに際会した従業員またはその家族への一時金や年金の支給であり、製鉄所からの補助金も得て、葬祭料、遺族扶助料、退会救済金などを支出した。なかでも養老救済金は、入会后25年を経過して停年(年齢満限と称し満55歳に退職)や製鉄所の都合で退職した場合に退職時の給料の3か月分以内が年金として一生涯支給された。¹²⁾今日の退職一時金や企業年金に比べられうる退会救済金や養老救済金は、職工の払う義捐金を原資の一部としており、本人の不都合による解職や疾病には支給されなかった。また共済会では会員の預金を引き受けており、大正8年11月で預金総額は5万8610円に上った。

第6-1表 共済会収支内訳(大正8年)

収入		支出	
入会金	396.50	救済金	84,061.86
義捐金	71,926.88	会務諸費	5,890.66
寄付金	671.39	合計	89,952.52
雑収入	37,046.39		
国庫補助	121,364.00	差引	141,452.64
合計	231,405.16		

(1) 『くろがね』、第10号、大正9年1月15日、より作成。

(2) 単位は円。したがって収入合計は23万1405円16銭。

個々の工場や部から労務管理に関する権限が徐々に所長の下にある中央管理部局に移っていったが、こうしたプロセスは大正8年(1919年)から大正9年(1920年)にかけて急激に加速化される。それを促した大きな要因は、労働運動の高まりとそれによって引き起こされた労働争議であった。

大正6年(1917年)頃に八幡に友愛会の支部ができて活動を始めた。¹³⁾大正8年4月の役員は支部長を除けば全員製鉄所の職工であり、中には組長や伍長も多く含まれていた。友愛会は要求を出すといった積極的な運動を行わなかったが、同年7月には製鉄所内の工手や職工によって8時間労働時間や給与引上げの要求が出されるようになり、7月26日には中小形工場の200名が嘆願書の回答を求めて組伍長室に押しかけるまでになった。そして8月には製鉄所の職工を対象にした八幡労働組合の結成が試みられた。その後も職工の間では散発的に待遇改善要求が出された。10月10日には鑄造工場の職工が8時間労働時間、居残徹夜の全廃、日給の8割増といった要求を出した。こうした動きを見て、製鉄所は10月16日に臨時加給の支給を決めた。

また10月16日には浅原健三が中心になって日本労友会が発足した。会則には「支部ヲ全国枢要地ニ設置スル」とあり、会長や副会長は製鉄所の従業員ではなかったが、実際

には組合員の多くは製鉄所の職工であった。また、ほぼ同時期に製鉄所の職工だけを組織した製鉄所職工同志会も結成された。日本労友会と違って製鉄所の職工を糾合したところに、職工同志会の特徴があった。はじめは所内の各工場の代表者会議といった性格の組織を目指したが、途中で方向を変えて労働組合結成に向かった。会則には「製鉄所在職ノ職工タルコトヲ要ス」とあり、幹事、評議員は所内の各工場から選出されることになった。

こうした労働組合結成の動きをにらんで、製鉄所が部や工場単位での労務管理から大きく踏み出したのが、『製鉄所時報 くろがね』の発刊であった。発刊の動機は正確には分からないが、発刊の時期から労働組合成立といった職工の間に起きていた変化とは無縁ではなかったと推測できる。大正8年(1919年)9月6日の第1号に掲載された発刊の辞には、「今回製鉄所が毎月二回の時報「くろがね」を発行するのも...常に各工場と連絡を保ち全員に関係ある規則や諸般の施設(くわだてとルビが附ってある一森)を分かり易く書いて一般に徹底せしめ、同時にお互いの作業上の知識を進めて時勢に後れないように心掛け、共に楽しむと云う趣旨に外ならない」と書かれていた。¹⁴⁾

紙面は、製鉄所の職工全体にわたる問題に関する記事や特定の工場で何が起きているかの報告、さらには読者からの質問とそれへの回答など、さまざまな記事で埋まっていた。

『くろがね』の刊行は、従来のような各部局での労務管理のほかに、工場課を中心とする製鉄所の中央管理部局が製鉄所の職工を相手とする労務管理により積極的な姿勢を見せたことを意味している。労働組合の結成は職工が工場といった単位を超えて、製鉄所レベルで団結しえる可能性を示していた。それに対して製鉄所側でも、製鉄所の職工全体を対象として発言を始めたのである。そして労働組合を中心にした職工が争議を起こし、それに対して製鉄所側が懇談会を作り、共済会を共済組合に改組するといった組織上の改革を行うことで、『くろがね』発刊で表面化した製鉄所レベルでの労務管理の展開に一層の拍車がかかることになる。『くろがね』は大正8年(1919年)の発刊以来月に2回発行されていたが、昭和5年(1930年)6月からは月3回の発行となった。当初は3000部の発行であったが、この時から職員、職工の全員にいきわたるように印刷部数が設定された。¹⁵⁾

[3] 大正9年の労働争議

大正9年2月には2度にわたる争議が起きるが、その直前の大正8年12月の時点での製鉄所の人員構成は第6-2表に示されている。

第6-2表 大正8年の職員、職工数

職員

長官	1	次長	1	技監	1
理事	1	参事	4	副参事	9
技師	55	医官	3	嘱託	69
書記	73	技手	143	雇員	299

守衛長	8	病院助手	6	看護手	11
看護婦	28	蒸気船乗組	24	守衛	101
看守	58	筆工	192	図工	38
検査手	26	助手	5	計	1,156

職工

部名	本職工	臨時及試験職工	計
工手	63		63
工務部	3,040	1,316	4,356
臨時建設部	581	383	964
監理部	285	62	347
研究所	61	29	90
銑鉄部	2,793	815	3,608
製鋼部	1,614	382	2,023
鋼材部	3,182	628	3,810
経理部	631	100	731
販売部	216	53	269
庶務部	249	19	268
総計	12,742	3,787	1,6529

給仕小使諸備夫

給仕	47	小使	55	備夫	192
運転手	6	測量備夫	78	計	378

(1) 『くろがね』、第8号、大正8年12月15日より作成。

(2) 職員、職工、給仕小使諸備夫の区分は、(1)による。それは第3 - 4表における職員の区分とは異なる。

(3) (1)の『くろがね』によれば、この他に毎日約7、8千の供給職夫が作業に従事し、出張所にも職員132名、
 鋳夫その他8622名、給仕小使諸備夫36名が配属されており、全部を合計すると約3万5千名が働いていた。

第6 - 3表 大正9年初頭の組長、伍長数

部所	組長	伍長
工務部	65	265
建設部	12	47
監理部	13	17
研究所	4	1
銑鉄部	69	189
製鋼部	41	134
鋼材部	51	263
経理部	21	49
販売部	2	17
庶務部		1
計	278	983

(1) 『くろがね』、第14号、大正9年3月22日より作成

(2) 組長中工手兼任が67名、検査手兼任が2名、助手兼任が1名。

職工の組織化を巡って労友会と職工同志会の競合が起きる中で、大正8年(1919年)12月の職工規則改正で残業が制限された結果収入が減るのではないかと不満を持つ動きが見られ、大正9年(1920年)2月1日には工作課修繕工場の職工6名の解雇をきっかけに職工の就業拒否がおき、2月4日には約1000名が本事務所の前で示威行動

を起こし、鑄鉄炉、平炉が休業となった。2月3日に作られた労友会の要求は(1)臨時手当、臨時加給を本給に繰り入れること、(2)奨励割増金を平等に支給し、3日以上欠勤者にも支給すること、(3)勤務時間を10時間に短縮すること、(4)住宅料の支給、(5)職夫賃金を3割増給することといった内容であった。2月5日からは労友会が中心となっていわゆる第一回騒擾事件が起きた。¹⁶⁾

大正9年2月5日に組合が会社側に提出した要求に対して、製鉄所は次のような声明を公表した。(1)臨時手当と臨時加給の本給への繰り入れは4月以降行うべく、予算を議会に提出中である、(2)3日以上欠勤者にも割増金を支給するが、割増金の平等配分は受け入れられない、(3)勤務時間は政府の決定があるまでは従来どおり、(4)予算が議会を通過すれば4月以降職夫賃金を3割増としたい。製鉄所としては、臨時手当、臨時加給の本給繰り入れや職夫の賃金引上げは既定の方針であって、それを含む予算を議会に提出中であるとして、暗に職工側への譲歩を示した。¹⁷⁾ 2月7日の争議後2月24日に再び争議が起き、製鉄所は一週間の休業に追い込まれた。休業中は賃金の支給はなかったが、臨時手当と奨励割増金についてはあまり職工に不利にならないように計算方法が一時的に変えられた。¹⁸⁾

臨時手当や臨時加給の本給への繰り入れや、職夫の賃上げを想定した予算案は議会の解散の為に不成立になったために、製鉄所は別の仕方では従業員の待遇改善に乗り出した。¹⁹⁾ それは(1)労働時間の変更と三交代制の導入、(2)賃金の引き上げ、(3)宿老制度の導入、(4)製鉄所懇談会の設立と多岐にわたった。

争議後、製鉄所は職工規則を大幅に改正し大正9年4月1日より施行した。これによって労働時間が大幅に短縮された。常昼勤務者は正味9時間労働、交替勤務者は正味8時間勤務となった。また奨励割増給や早出・居残(残業)の賃金の計算には、日給だけでなく臨時手当と臨時加給も含まれることになり、割増単価も改正された。これは臨時手当と臨時加給の本給への繰り入れが出来なくなった代償措置であった。労働時間が短縮した上に賃金も上がったため、製鉄所は生産費の上昇を抑えるためには能率増進が急務だと従業員に訴えた。また職工出身者の中から現場係官を補佐する宿老を選ぶことになった。宿老は工手や記録手よりも上位にあり、「辛抱次第腕次第では宿老までも昇れ」とされた。しかし、製鉄所はおってその数は少数にとどまるとの記事を公表した。²⁰⁾

三交代制導入は能率の増進と関係があったと考えられる。実際、第一中小形工場では三交代制になって生産量が増大したという数字が出ており、当時そうした増産は作業への集中と休養時間の増大による疲労の減少に起因すると考えられた。(第6-4表参照)²¹⁾

第6-4表 第一中小形工場の圧延トン数

年度	交代数	一中形	一小形
6年度	二交代	28662,952	17411,436
7年度	二交代	22898,782	14651,324
8年度	二交代	22165,195	12360,124

9年度	三交代	27708,004	24615,846
10年度	三交代	29100,245	26380,691

(1) 『くろがね』、第83号、大正12年2月1日より作成。

[4] 製鉄所懇談会

この外に争議が生み出したものとして製鉄所と職員の懇談制度である製鉄所懇談会がある。5月に設けられた製鉄所懇談会は「雇用条件ニ関シ職工共通ノ利害ニ係ル事項ニ付キ懇談シ意思ノ疎通ヲ図ル」ことを目的としていた。懇談会規則を作成した時の資料には国有鉄道現業委員会規程などが含まれており、製鉄所は国鉄の例を参照しながら懇談会規則を作ったと考えられる。²²⁾

まず各課で毎年20人以内の職工総代を選び、さらに職工総代の中から懇談会員を選んだ。総代の半数は組長、伍長を除いた本職員の互選で、残りの半数は組長、伍長の互選によった。製鉄所懇談会のほかに、部長や課長は必要とあれば「部所又ハ課内ノ利害関係アル」職工総代を集めて協議会を開くことも出来た。

6月10日には職工総代選挙が行われ、264名の職工総代が決まり、6月14日には第1回の製鉄所懇談会(以下懇談会と略記)が開かれた。²³⁾単に懇談したとの報道しかなかった第1回に比べて、11月に開かれた第2回懇談会については社宅や病院などに関してさまざまな希望が職工側から出されたと報告されている。停年を60歳まで延長してほしいとか、病気などによる欠勤を理由として解職する条件として、これまでは90日であったのを3ヶ月の欠勤に代えてほしいといった職工規則の改正に係る要望も出された。中でも注目されるのは、丙番の勤務者の休憩時間の変更などを製鉄所側が提案したものの、「時間の都合上決定するの余裕なきこととなりました」と報道されていることである。懇談会といいながら、製鉄所側には規則の改廃に対する職工側の同意を取るという意図があったのではないかと推測される。²⁴⁾しかし、こうした「決定」への言及はその後なくなっており、職工側の希望に対して製鉄所幹部が答弁を行う形になった。²⁵⁾懇談会は大正10年(1921年)以降年に1回、多くの場合1月に開かれるのが慣例となった。また昭和5年(1930年)11月には減産の拡大に伴う休務制度の新設などを報告する臨時懇談会が、昭和7年(1932年)9月には購買部のあり方をめぐって臨時懇談会が開かれている。

懇談会ではさまざまな希望が職工側から出された。大正13年(1924年)の第5回懇談会あたりから極めて活発な意見、希望の表明が出されていた。懇談会の記録も詳しく『くろがね』紙上に発表されるようになり、懇談会員ではない職工たちも懇談会での質疑の様子を把握できるようになった。そうした中には懇談会での職員の意見に対して製鉄所側が賛意を表している例が見受けられる。第5回懇談会では三大節と起業記念日を公休にすべきだとの職工側の意見に会社側も賛成し「御尤の要求であると考えるので近く実行する心組であります」と答えている。また懇談会での職員の意見が時をおいて実現している

例もあった。第4回懇談会では年齢満限者（停年退職者）の退場式（退職式）を行ってはどうかという希望が出されたが、実行は難しいと製鉄所側は答えていた。しかし、翌年の職工規則改正時に年齢満限者退所式が制度化され、退所式が行われる月の前月である1月、5月、9月の末日に退職することになったのである。²⁶⁾また第8回懇談会で出された並職工にも年間3日の公休（有給休暇）を与えてほしいとの要望に対しては、翌年の第9回懇談会で製鉄所側から年2日の公休を与えるとの回答があった。²⁷⁾昭和7年の職工規則の改正の理由の一つは「実質的な労働条件の改善に関する前懇談会席上に於ける約束を履行したものとされており、懇談会での職工側の要望にこたえた製鉄所の約束が職工規則に反映されるまでになっていた。²⁸⁾製鉄所の中央部所だけでなく工場の中にも、懇談会での職工の発言を受けて規定を改正したケースが見受けられる。²⁹⁾

懇談会はその後大正15年（1926年）には2日にわたる開催に拡充され、昭和4年（1929年）の製鉄所懇談会規則の改正で懇談事項として雇用条件以外に「其の他の労務上の施設」が付け加えられた。また部所協議会も年に1回以上開催されることになった。³⁰⁾少人数の工場では職工総代が1人もいない例があったが、この改正で1工場1選挙区制を徹底させて、少数の職工しかいない職場でも職工総代を置くようにした。職工を所属工場ごとに管理すると云う方針が貫かれたのである。また職工総代の任期が1年から2年に延長された。

昭和7年（1932年）に開かれた特別協議会では、製鉄所側と懇談会員が病院の運営や衛生をめぐる意見を交わした。病院関係者は職工側の要望によく耳を傾けており、懇談会以上に協議機関としての性格を強めていた。購買部のあり方をめぐっても臨時懇談会が開かれており、こうした場を通して職工側は福利厚生政策にコミットしていったのである。³¹⁾このようにして、職工が選出した懇談会員が懇談会で職工の要望を製鉄所側に伝えるとともに、福利厚生政策に参加していく体制が整備されていく中で、製鉄合同問題が起きた。昭和8年（1933年）の懇談会では製鉄合同問題が立ち入って議論されており、労働上条件の低下を恐れて合同に反対する職工側から質問が相次いだ。製鉄所は、従業員は全員新会社に引き継がれて、勤続年数にもとづくさまざまな給付でも従来の勤続年数がカウントされると述べ、本人の承諾なしには転傭しないと約束した。製鉄所は職工の間で合同反対の声が大きくなるように配慮せざるを得なかったのである。³²⁾

部のレベルでの協議会も開かれており、大正9年（1920年）12月の建設部の協議会では給与支給方式、職工長屋（社宅）、電車路線延長、病院診療時間延長などの希望が出されている。その後も制度として協議会は続いたが、実態については不明な点が多い。大正13年（1924年）の第5回懇談会では職工側より職工協議会(マ)を廃止して懇談会員の数を1工場1名とするよう要望が出されたが、現在でも利用されているという理由で製鉄所側は協議会の廃止には賛成しなかった。³³⁾

昭和になっても協議会は続いたものの、その性格はあいまいで、製鉄所側も「各部協議会の趣旨が現在でも二様に解釈せられる。而して実際は小懇談会の如き観がある。若し此

れが制度の本来の趣旨に合致するものとするれば本当の懇談会との関係を如何にすべきやの問題を生じる。若し各部限りの協議会とすれば現在の実際の運用は間違っているようにも「ある」といわざるを得なかった。こうした問題を踏まえて、昭和4年(1929年)の懇談会規則改正時に部所協議会に関する規定が拡充されて、懇談会と協議会の機能の違いが強調されるようになった。³⁴⁾この頃の協議会に言及した史料として條鋼部の例が残っている。職工の代休を何日まで認めるかは各部の裁量に任されていたが、條鋼部では部協議会での職工の要望を踏まえて、それまで休業日出勤に対する代休は14日以内に取得しなければならなかったのを30日以内に変更している。³⁵⁾

[5] 共済組合と労働災害

大正11年(1922年)11月に共済会は製鉄所共済組合に改組された。「是迄は私の組合であったものが勅令により公に認められたる組合に変わった。」会長、理事といった組合役員による事務に代わって、製鉄所長官の命令で製鉄所職員が事務処理を行うことになり、それまで別個の事業であった貯金会や購買会も共済組合の事業として吸収された。製鉄手及び雇員以下の現業員の加入が強制となり、「彼の外国で行われて居る労働保険制度にも匹敵」するように給付の範囲が広げられた。救済金は給付と改称され、種類が増加し、金額も増加した。それらは(1)公傷病給付(公傷病年金、公傷病一時金)、(2)廃疾給付(廃疾年金、廃疾一時金)、(3)療養給付、(4)脱退給付(脱退年金、脱退一時金)、(5)遺族給付(遺族年金、遺族一時金、葬祭金)、(6)災害給付、(7)産婦給付であり、脱退年金は、加入後20年を経過し年齢50歳以上で脱退すれば、給料3月分が年金として支給された。義捐金は掛金と改称されて、給料月額の5.5%となった。掛金が増えた分貯金が減ったために、組合員が払う掛金と貯金の合計は、従来の義捐金と貯金の合計とは変わらなかった。共済会が共済組合に改組されるとその評議員は主に懇談会員から選ばれ、共済組合と懇談会が組織的に繋がるようになった。健康保険法の施行に伴い、昭和2年(1927年)には共済組合規則の改正が行われ、共済組合が健康保険法の事業を代行した。³⁶⁾

共済組合活動の展開と重なるようにして製鉄所の中央管理部局は製鉄所内での労働災害に注目していった。災害を各工場の問題としてではなく製鉄所全体の問題として提起し、職工たちにも全体の問題として労働災害を受け止めるように求めたことで、各工場を超えた製鉄所全体の管理が促された。

工場での災害は、大正14年(1925年)の時点で「負傷者一日平均約五十名、其中終生不治の障害を残すものが年々約五百人に上り、可惜(あたら)貴重な生命を奪われる者が二十名以上にも達」しており、製鉄所がこうむる損害が莫大であったばかりか、共済組合での公傷給付も多額に上った。工場課はこうした災害の多くは従業員の不注意によって起きていると理解しており、彼らの自覚を促した。³⁷⁾

製鉄所に付属して建てられた病院も工場災害に注意を喚起した。従業員数に占める工場

災害による負傷者数の割合は大正に入ると大体70%台で推移していたのが、大正10年(1921年)には前年の75%から一挙に106%に上昇していた。就業時間短縮の実施にも関わらず負傷者が増えたのである。³⁸⁾

安全週(安全週間)は製鉄所固有の運動ではなかった。大正8年(1919年)に東京近辺から始まった動きが内務省社会局の後援もあり全国に広まっており、製鉄所は昭和2年(1927年)からこの運動に参加した。安全週では、「災害を防止し生活を安全にする為のあらゆる努力を極度に緊張したる精神の下に協同して励行する」ことになっていた。製鉄所の分析では大正15年(1926年)の労働災害を原因によって分類すると、(1)不可抗力で予防が難しいもの約2割4分、(2)職業に特有の危険によるが、ある程度防止できるもの約3割1分、(3)不注意或いは怠慢によるもの約4割5分であった。

39)

第6-5表 労働災害の被災者数と延べ労働損失日数

年度	被災者数	延べ労働損失日数
大正10年	3,222	66,763
11年	2,604	58,980
12年	3,129	69,874
13年	3,046	62,399
14年	3,538	69,316
大正15年(昭和元年)	3,727	69,890

(1)『くろがね』、第195号、昭和2年10月1日より作成。

(2)労働損失日数は労働災害による公休日のみを集計。

昭和4年(1929年)になって労働災害を防止して産業能率を高めることを目的とする製鉄所安全委員会が設置された。この委員会は「事業主と従業員との協力により不断に設備の改善と安全精神の普及を図り、以て災害防止を徹底せしむる任務を有する」とあるように、労使双方の協力を前面に出していた。委員長は労務部長、幹事長は工場課長が務め、労務部工場課が医務部衛生課とならんで委員会の運営に責任を持った。中央安全委員会のほかに工場ごとに工場安全委員会が設置されており、その委員は部所長が職員、職工中から任命することになっていた。工場安全委員会の中に設けられた施設係、衛生係といった諸係には職員と職工が各1名以上加わっていた。製鉄所は工場安全委員会に職工を参加させることで「自治精神と協力の精神とを養い、以て自己並に同僚の安全を期せしめんとした」のである。委員会を作り職工を参加させるという方式の先駆的な試みである。「災害防止の運動程労資の利益が共通しているものは他にな」かったからこそ、「今日資本主義とか階級闘争とか其他労資協調とかやかましく論議される」中で、安全問題が従業員を巻き込んだ運動として展開した。⁴⁰⁾

安全の問題は能率向上と結びついていた。昭和5年の第三回全国安全週間にあたって『くろがね』が掲載した記事も、災害が減って職工が安心して働いた結果、品質もよくな

り、生産高も増えるといった連関があると注意を促していたのである。⁴¹⁾

[6] 能率向上運動

工場内の不注意によって引き起こされる災害に対する管理当局の視点と重なるようにして、大正の終わりごろから製鉄所中央管理部局の担当者から出されていったのが、職場の能率向上の必要である。それまで生産費は経理部で計算していたが、大正11年(1926年)からそれは各工場で行われるようになった。その背景としては、鉄鋼価格の下落に直面して能率増進を計らざるをえなくなったことがあげられる。⁴²⁾

鉄鋼価格下落ノ結果大正十年度ノ収支ニ著シキ齟齬ヲ来シ經理甚タ困難ヲ訴ヘ候ニ付此ノ場合ニ処スル方案ニ関シ所員一同ノ熱心ナル攻究ヲ希望セラルル旨客年七月長官ヨリ親シク訓示相成候次第モ有之候処欧米諸国ノ鉄鋼価格ハ爾来益低調ヲ唱ヘ当所製品ノ立値ハ損出ヲ忍ビ... 欧米諸国ハ目下盛ニ鉄業ノ恢復ニ鋭意シ製造費ノ低減ト労働能率ノ増進トニ関シテハ殆ント為ササル処ナキモノノ如シ... 生産費ノ低減ハ唯経費ノ節省ト製造能率ノ増進トニ外ナラス思フニ経費ノ節減ト能率ノ増進トハ個々ノ誠実ナル注意ト修養アル勤勉トニ倚ラサルヘカラサルノミナラス更ニ之ヲ基礎トセル共同団体ノ動作ニ俟タサルヘカラサルハ申迄モ無之候此際従業員諸氏ハ... 所属工場及現場ノ成績ニツキ共ニ責任ヲ分ツノ覚悟ヲ以テ経費ノ節約能率ノ増進ヲ画策実現スルニ依リテ生産費低減ノ実ヲ徹底的ニ挙行センコトヲ...

製鉄所の作業能率の低さへの対応策としてまず打ち出されたのが、無駄の排除、即ち節約であった。それはすでに鉄鋼価格下落以前から唱えられていた。「抑々能率を高めると云うことは作業中諸種の浪費を節約するの謂いに外ならぬ... 作業に関連する総ての無駄使を節約することが能率を高める唯一の道である。」ここではテイラーの科学的管理法の一部であった時間研究や動作研究が言及されているが、製鉄所はそうした手法よりも、従業員の一致協力や各人の職分を守るといった旧来の徳目をことさらに強調した。⁴³⁾ その後も『くろがね』では継続的に節約、特に工場内での材料の節約の必要性が強調されるとともに、「相当の余裕を見て置いて現場に着し作業着手の開始迄には一通りの工夫をつけ... 一旦作業に着手したが最後、休憩時間の外は仮令上役が見ていようがいまいが、傍目も振らず深い注意を持って働く」といった精勤の徳が推奨された。⁴⁴⁾

労働災害や能率促進といった問題を職工に訴える時に、管理者たちは、まず「自己の職責の尊重」「自分の立場を反省」といった伝統的な徳目に訴えていった。それはまた争議後の就業時間短縮による職工の余暇時間の増大に対して、人格修養を訴えざるを得なかった管理者の立場とも重なっていた。⁴⁵⁾ このようにして、徳目の協調は製鉄所の能率増進運動の特徴の一つになってしまった。合衆国では科学的立場から推進された能率増進は、製鉄所ではまず伝統的徳目に翻訳される形で導入されたのである。

もっとも、管理者たちは徳目のみを強調したのではなく、各人の創意工夫による能率増進も目指した。大正10年(1921年)には能率増進、冗費節約に関する懸賞論文を募

っているし、大正13年(1924年)になると時間研究、動作研究の紹介記事が掲載されるようになり、大正15年(1926年)にはフォードの大量生産などを例に作業標準化の重要性が紹介された。⁴⁶⁾

昭和5年(1930年)の処務規程改正によって労務部に給与課が新設されたのと時を同じくして、監理部に効務課が設置された。効務課は「作業場に於ける損失の防止及実効の増進に関する事項」を扱うことになっていた。労務に関係する事項に付いては、効務課は作業技術上の調査を行うだけであり、実施は労務部にゆだねられた。労務部と連携しながら能率を専門に担当する部所が出来たのである。またこの時中央防損委員会と工場(または現場)防損委員会からなる防損委員会が作られた。⁴⁷⁾防損委員会規則第1条は、委員会の目的を次のように定めた。

第一条 所内ニ於ケル水、電気、蒸気、燃料、潤滑油其ノ他原料、雑品、消耗品一切ノ濫費散逸ヲ防キ石炭副産物、鉄鋼屑、スケール、スラッグ等ノ遺利回収ヲ徹底セシムル為本所(戸畑作業場及西八幡工場ヲ含ム)ニ防損委員会ヲ置ク

工場防損委員会は各工場に設けられており、工場主任が委員長を勤め、安全委員会と同様に委員や幹事は工場の職員や職工から選ばれた。この場合に注目されるのは、中央防損委員会の役割の一つが工場間の利害対立の調整にあったことである。規則第21条に「部所ヲ異ニスル工場間ニ於テ防損ノ実行ニ付意見ヲ異ニスルトキハ工場防損委員会ハ事情ヲ具シ部所長ヲ經由シ中央防損委員会ノ審議ヲ求ムルコトヲ得」とあるように、工場間の意見の相違は中央防損委員会で調整された。

規則ができるのと効務課はさっそく防損週間を設けて、無駄の排除を目指す運動を行った。不用品を集めたり、水道管の不良箇所を修理したりといった活動が行われた。工場に設置された工場防損委員会が提案を募り、各職場の成績表を公表するといった運動のあり方は、現場の運動を重視するという点で第二次大戦後に展開するさまざまな職場の運動の出発点となったと考えられる。このように能率をめぐる従業員への働きかけが無駄を排除する運動として大きく展開したところにこの当時の能率向上運動の特徴がよく現れている。⁴⁸⁾

昭和5年(1930年)の第二次減産で出来高賃金が中止となって日給と奨励割増給の併給に戻ったために、職工の給与は減収となった。減収分をいくらかでも補償しようとして、水、電気、原料などを節約した場合職工と指定職夫に奨励金を配分する節約奨励金制度が設けられた。長官が各工場の標準使用高を定め、工場主任から上がってくる毎月の節約成績を基に監理部長が各工場の成績点をつけて、各工場に節約奨励金を配分した。こうして能率向上運動は、より具体的に生産原単位の標準設定と、その節約に対する報酬という形をとることになった。⁴⁹⁾第二次大戦後に展開する標準原価管理の出発点ともみなされる改革である。このように能率向上運動は節約奨励金の形をとって不況下に推し進められた。しかし、節約奨励金は減産による減収緩和策であったため、景気が回復してきた昭和8年(1933年)には廃止されてしまった。⁵⁰⁾

[7] 小括

大正 8 年（ 1 9 1 9 年 ）に出された『くろがね』は個々の工場に所属していた製鉄所の職工全体に向けて出された。工場の管理者が職工を管理するだけでなく、中央管理部局である工場課が中心となって、職工が製鉄所の中で直面するさまざまな問題や官舎での生活を取り上げ、場合によっては製鉄所としての考えを表明した。『くろがね』の刊行はそれまでの工場単位の労務管理のあり方が、工場と中央管理部局の両者による労務管理に代わりつつあることをよく示している。

そして争議後に次々に打ち出される諸施策、とくに懇談会や共済会の共済組合への改組は、それまで工場ごとに分断されていた職工たちを共通の利害の担い手に変えていった。各工場の職工は懇談会メンバーを選挙で選んだが、そうして選ばれた懇談会員は必ずしも個別工場の問題だけを取り上げたのではなく、ある時には、職工全体の利害を代表して懇談会で発言した。質問に対して答えた製鉄所職員も、個別の工場に対するというよりも、製鉄所の職工全体に対する方針を述べた。それまでも職工たちは工場間で異動しており、必ずしも所属工場に縛られてはいなかったが、懇談会組織が介在することで彼らは文字通り製鉄所の職工として位置付けられたのである。

『くろがね』に懇談会の議事概要が掲載されるときには、必ず冒頭で懇談会は懇談を通じて意思疎通を図るものだとの趣旨説明が行われている。しかし、実際には懇談会は単なる意思疎通機関ではなかった。懇談会員の給与増額要求は、個々の懇談会員の要望に過ぎなかったが、発言は製鉄所側への圧力となった。すぐに製鉄所が応じなくても、一年後にある程度まで要望を受け入れるということも起きた。製鉄所側が発言を無視できなかった理由としては、懇談会員が職工の選挙によって選ばれていたことや懇談会の議事概要が 1 ヶ月後には『くろがね』に掲載されたことなどがあげられよう。逆に言えば、製鉄所もこうした限定された交渉を許容していたのである。手続きに従って職工の意見を集約した結果として懇談会員の発言が出てきたのではないから、懇談会を第二次大戦後に行われた団体交渉と同様の制度と捉えるわけにはいかない。しかし、製鉄所の職工が共通の利害を持つことや、懇談会員の発言のなかには個人や彼の属する部所の利害を超えた製鉄所職工の利害を代表するものがあるといった意識は、懇談会参加者だけではなく、職工の間でも広くもたれていたと考えられる。そういった意味で、懇談会では代表による交渉に近い姿が実現していたのである。以下に見る公休（有給休暇）をめぐる、大正終わりから昭和初めにかけて懇談会で出された職工の要望と製鉄所の回答は、複数年次に渡って職工の代表と製鉄所職員との間に公休をめぐる交渉が行われていたのではないかと思わせるほどであった。

- 1) 「職員以下服務上心得方ノ件」、明治 3 6 年 4 月 2 3 日、『通達（明治 3 5 年）』。こうした状態を踏まえ、「常備職工又ハ臨時職工（作業費所属ノ分）ニシテ公務以外ノ用弁ヲ充タス為メ臨時外

- 出シタル場合八外出一時間...毎二日給十分ノ一ノ割合ヲ以テ当日ノ支給額ヨリ控除スルコトニ決定」
となった。「定傭職工等公務以外ニ...」、明治36年6月22日、『通達 自明治36年6月至明治
37年3月』。
- 2) 「工場監視員設置ノ件」、明治37年9月16日、『通達(明治37年度)』；「職工喫煙注意
之件」、明治38年5月6日、「屑鉄置場ニ立入り物品持去ルコト職工ヘ注意ノ件」、明治38年5
月9日、『通達 明治38年度』。そのほかに、「職工採用ノ際体格検査励行ノ件」、明治39年2
月10日、「職工退門取締励行ノ件」、明治39年2月12日、『通達 明治38年度』；「構内鉄
道付近ニ諸物件ヲ置クヘカラサル件」、大正4年1月29日、『通達 大正4年』。
- 3) 「本所処務細則改定ノ件」、明治34年9月6日、「職工規則中改正ノ件」、明治34年12月
11日、『規程二関スル書類(明治34年)』；「製鉄所庶務規程中改正ノ件」、大正5年3月29
日、『規程 大正5年』；「製鉄所処務規程」、『製鉄所例規提要全』所収；「製鉄所処務細則」、
『製鉄所例規輯覧上巻』。
- 4) 「職工規則中改正ノ件」、昭和2年11月2日、『例規 昭和2年』。
- 5) 「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正15年1月11日、『例規 大正15年』。
- 6) 「本所臨時職夫給料支給規則制定ノ件」、明治36年12月1日、『規程二関スル書類』；「製鉄
所処務規程改正ノ件」、大正13年12月5日、『例規 大正13年』；『くろがね』、第56号、
大正10年12月15日。
- 7) 「労務部長又八同部当該課所長ヘ委任事項ノ件」、昭和2年1月24日、「労務部事務細則制定
ノ件」、昭和2年2月、『例規 昭和2年』；「労務部事務細則中改正ノ件」、昭和5年4月9日、
『例規原議(上) 昭和5年』；「総務部委任事項二関スル件改正ノ件」、昭和5年7月19日、
『通達 昭和5年』；『くろがね』、第177号、昭和2年1月1日、第326号、昭和7年4月1
1日。昭和4年には工場課に安全係、庶務係が付け加わった。「労務部事務細則改正ノ件」、昭和4
年5月24日、『例規原議(二)ノ一 昭和4年』。
- 8) 『くろがね』、第356号、昭和8年2月11日、第35号、大正10年2月1日。もともと初
任給は例外が多く、しかも技倆のあるものは標準によらないとされていた。
- 9) 『くろがね』、第132号、大正14年2月15日、号外、大正15年2月26日。
- 10) 大正7年7月には製鉄所人事相談所が設置された。人事すべてにわたって相談を受け付けるのが設
立の趣旨であったが、予想したようには利用されなかった。『くろがね』、第1号、大正8年9月6
日。
- 11) 「製鉄所防損委員会規則制定ノ件」、昭和5年4月8日、『例規原議(上) 昭和5年』。
- 12) 「職工共済会規約施行ノ件」、明治38年5月4日、『通達 明治38年』；「製鉄所共済会規約
概要(一)一(四)」、『くろがね』、第1号、大正8年9月6日、第2号、大正8年9月16日、第
3号、大正8年10月7日、第4号、大正8年10月15日。共済会に先立って明治29年には職工
貯金会が設置されている。これは購買会での物品購買での担保金を確保するためであった。また明治
34年に職員を対象とする所員共済会が作られている。「職工貯金会設置ノ義通達按」、明治29年
7月23日、『通達原議 自明治35年至明治41年』；「製鉄所員共済会規約」、『諸規則綴』。

- 13) 以下の叙述は『八幡製鉄所労働運動誌』、1953年第1章、第2章による。また三宅明正「第一次大戦後の重工業大経営労働運動」、『日本史研究』、第197号、1979年を参照。
- 14) 『くろがね』、第1号、大正8年9月6日。
- 15) 「製鉄所時報くろがね発行二関スル件」、昭和5年5月28日、『例規原議(上)昭和5年』。
- 16) 『八幡製鉄所労働運動誌』、24-38頁；三宅、前掲論文、16-20頁。
- 17) 『くろがね』、号外、大正9年2月12日、同12号、大正9年2月15日。
- 18) 『くろがね』、第13号、大正9年3月6日。
- 19) 『くろがね』、第13号、大正9年3月6日。
- 20) 『くろがね』、第15号、大正9年4月1日、第16号、大正9年4月15日、第17号、大正9年5月3日。
- 21) 3交代制導入後の労働生産性の上昇については、島田晴雄、「労働問題の発生と鉄鋼労働力の展開」、『現代日本産業発達史 鉄鋼』、1969年、248-249頁を見よ。また中井助作、『鐵と私』、1956年、85頁。もっとも賃金の上昇があったために、生産費に占める労賃の割合は増えている。岡崎哲二、『日本の工業化と鉄鋼産業』、1993年、12、43-46頁。
- 22) 「製鉄所懇談会規則制定ノ件」、大正9年4月23日、『例規 大正9年』；『くろがね』、第17号、大正9年5月3日；協調会、『我国に於ける労働委員会制度』、1926年、115-122頁。
- 23) 『くろがね』、第20号、大正9年6月15日。
- 24) 『くろがね』、第30号、大正9年11月25日。
- 25) 「懇談会は飽くまで意思疎通の機関に過ぎないのであるから、彼の議決機関等に於けるが如く議事的に質問応答を以て終始すべきでなく...要は談笑裡に意思疎通を図るに在る」、『くろがね』、大正13年2月25日。
- 26) 『くろがね』、第83号、大正12年2月1日、号外、大正13年2月25日。その後退所式は6月と12月の二回になった。「年齢満限ノ職工解職ノ場合取扱規程中改正ノ件」、大正15年1月25日、『例規 大正15年』。
- 27) 『くろがね』、号外、昭和2年1月25日、号外、昭和3年1月28日、第203号、昭和3年2月1日。
- 28) 『くろがね』、第351号、昭和7年12月21日。
- 29) 「製鋼部第一製鋼課転炉、混銑工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和2年3月1日、『例規 昭和2年』。
- 30) 『くろがね』、号外、大正15年2月26日、第243号、昭和4年10月1日。労務上の施設とは労務上の制度の意であろう。
- 31) 『くろがね』、第323号、昭和7年3月11日、号外、昭和7年10月8日、372号、昭和8年7月21日。このほかに懇談会会員は大谷会館委員会にも参加した。『くろがね』、第324号、昭和7年3月21日。
- 32) 『くろがね』、第356号、昭和8年2月11日。

- 33) 『くろがね』、第32号、大正9年12月15日、号外、大正13年2月25日。大正15年の懇談会で鋼材部での協議会への言及が見られる。『くろがね』、号外、大正15年2月26日。なおこれとは別に、浴場、食堂など各部所に共通の問題を話し合う組織として協議会が大正9年に作られたが、それは各部所の職員が集まって協議するものであり、本文中の協議会とは異なる。この協議会は大正12年に廃止された。「協議委員設置ノ件廃止ノ件」、大正12年2月3日、『例規綴 大正12年』。
- 34) 『くろがね』、号外、昭和2年1月25日、第243号、昭和4年10月1日。
- 35) 「條鋼部所属職工二対シ代休ヲ与フル件中改正ノ件」、昭和7年1月23日、『例規原議 昭和7年』。鋼板部でも部協議会の要望に基づき同様の改正を行っており、部を越えた職工間の連携をうかがわせる。
- 36) 『くろがね』、号外、大正11年11月18日、号外、大正11年11月18日、号外、昭和2年1月20日。
- 37) 『くろがね』、第142号、大正14年7月15日。
- 38) 『くろがね』、第68号、大正11年6月15日。
- 39) 『くろがね』、第195号、昭和2年10月1日。
- 40) 「製鉄所安全委員会規則制定ノ件」、昭和4年9月21日、『例規原議(二)ノ一 昭和4年』；『くろがね』、第243号、昭和4年10月1日、号外、昭和5年10月29日。
- 41) 『くろがね』、号外、昭和5年10月29日。
- 42) 「生産費調査規程制定ニ関シ通牒案」、大正11年3月4日、『例規綴 大正11年』。
- 43) 『くろがね』、第6号、大正8年11月14日。
- 44) 『くろがね』、第10号、大正9年1月15日、第24号、大正9年8月15日。
- 45) 「過般長官の御英断に依り諸氏の就業時間が短縮せられました。…諸氏は此与えられた余裕時間を自己の向上発展のため又人格修養の為に善用し出来る限りの努力を以って範を天下に示し…」、『くろがね』、第16号、大正9年4月15日。
- 46) 『くろがね』、第52号、大正10年10月15日、第107号、大正13年2月1日、第173号、大正15年11月1日。
- 47) 「製鉄所庶務規程中改正ノ件」、昭和5年4月8日、「製鉄所防損委員会規則制定ノ件」、昭和5年『例規原議(上)昭和5年』；『くろがね』、第256号、昭和5年4月15日。
- 48) 『くろがね』、第260号、昭和5年6月11日、第261号、昭和5年6月21日。
- 49) 『くろがね』、第283号、昭和6年2月1日、第284号、昭和6年2月11日；「節約奨励規程制定ノ件」、昭和6年1月29日、「監理部判任官以下…」、昭和6年2月13日、『通達原議 自昭和4年至昭和5年』。
- 50) 『くろがね』、第356号、昭和8年2月11日。

7 時間管理

[1] 労働時間

三交代制が導入されるまでは、職工の就業時間は12時間であり、交代職場では甲乙の交代組が作られ一週間ごとに昼夜の業務を交代で担当した。午前7時から始まる業務では、9時30分、12時、午後3時30分にそれぞれ30分の休憩が認められていたから、実労働時間は10時間30分である。夜業でも同様に休憩が認められていた。女工や満16歳未満の男工の就業時間は10時間以内であり、夜業は禁じられた。¹⁾こうした時間管理は、賃金支払方法とも結びついていた。明治38年(1905年)に改正された職工規則は「早出居残ヲ命シタル場合ニ於テハ一時間毎ニ日給ノ十分ノ一、二五又非番者ニ臨時呼出、就業ヲ命シタルトキハ一時間毎ニ日給ノ十分ノ一、五ヲ支給ス」とした。12時間の就業時間という枠に収まらない場合にも、時間計算が採用されたのである。²⁾

操業開始当初から製鉄所当局が悩んだのは、就業時間内であっても職工が作業に従事しないという状態が稀ではなかったことである。操業開始後に製鉄事業調査会の委員が製鉄所を視察しているが、製鉄所当局者は視察者が「各工場職工ノ状態ヲ見ルニ往々手ヲ空クシ遊ヒ居リ職工ノ過剰アルニアラサルヤノ感」を抱くのではないかと心配したほどである。日露戦時中に夜間の操業を視察した長官は、勤務実態に驚きを隠せなかった。³⁾

昨夜三時ヨリ五時半マテ巡視シ視察ヲ遂ケタリ今其実況ヲ述ヘンニ監督員ノ睡リ居ル者頗ル多ク甚シキハ外套ヲ被リ横臥熟眠スル者モアリテ如此ハ何事カ起ルモ容易ニ覺知スルヲ得サルコトト信ス又職工ニ於テモ睡リ居ル者多キヲ認メタリ斯ノ如キ情況ニテハ到底作業ノ良成績ヲ挙クルコト困難ナルコトト信スルニ依リ諸君モ月数回八夜間二時ヨリ五時マテノ間ニ於テ巡回シ監督セラレンコトヲ望ム

交代勤務といっても後の交代番で欠勤者が出るといったケースでは連続勤務がありえた。明治35年(1902年)には、「職工規則第三十三条ニ依リ甲乙二部二分ケ一週間毎ニ昼夜交代セシムル場合ニ於テ二十四時間ヲ通シ就業スルコトモアルモ為メニ同規則第八十二条ノ時間増ヲ支給セザルコトニ会議ノ結果決定相成候」と、昼夜連続勤務でも時間割増をしないとされ、また製鉄所は早くから、「工場操業ノ都合上職工ヲ連勤セシムル場合ニ於テ該職工ノ為メ弁当ヲ取寄」せていた。やがて、製鉄所の中央管理部局は連続勤務に厳しい態度をとるようになった。大正8年(1919年)に次のような文書が庶務部長から各部所長に当てて出されていることは、中央管理部局がこうした連続勤務についてことさらに言明しなければならないような実態があったことを示している。⁴⁾

職工及直払職夫ニ甚シク長時間ニ亘リ連続勤務ヲ命セラルルコトハ無之筈ト存候へ共右ハ保健上有害ナルノミナラス之ヲ使フ弊害亦不尠次第今後連続三十六時間ヲ超ユル勤務ハ之ヲセラレサル様此際予メ貴部(所)現場掛官へ御訓達相成...

もっとも3交代制導入後も勤務番を交代させる場合には連続勤務に訴えざるを得なかつ

た。昭和8年の通達では「爾今交代勤務ノ勤務番転換ノ為連続作業ヲ為ス場合ニ於テ作業上ノ都合ニ依リ全員又ハ数員ニ対シ後勤務ノ所定時間全部ヲ就業セシメサルヲ可ナルヲ通例トスル場合ニ於テハ職工規則第七十四条第一項ニ準シ其ノ勤務一時間ニ付日給ノ十分ノ一、二五ヲ支給スルコトニ決定相成」とあり、連続勤務が予定されている中で後勤務の途中で早退する場合の給与を定めている。⁵⁾

職工規則では作業の都合によって早退した場合には日給が全額支給されるとしていたが、それによって時間管理が弛緩するのを恐れた製鉄所当局は、早退が起きたときには、就業(執業)時間に依り日給の一定割合を支給するようにした。⁶⁾ こうした事例は、一方で時間による管理を労務管理の根幹に置きつつ、他方では給与の支払いを日給で行ったために起こった。就業時間に対する支払いといっても、早退の場合は歩合を低めていた。日給を通常の勤務時間で除した額を一時間当たりの賃金として実働時間に対して支払うようになったのは、昭和8年(1933年)の職工規則の改定からである。これによって日給制は、時間給的な性格を強めた。⁷⁾

大正9年(1920年)に起きた労働争議によって労働時間は大きく変わった。常昼勤務者の一日の就業時間は9時間とされた。昭和8年(1933年)ごろの職工規則では始業午前7時15分で12時より30分の休憩を挟み午後4時45分が終業時刻であった。交代勤務は2交代制から3交代制に代わった。交代作業従事者の就業時間は8時間となった。休憩時間は、常昼勤者の場合一日30分、交代作業者は一交代で30分となった。それまでは昼番、夜番ともに12時間拘束されていたものの、あいだには30分の休憩が3回認められていた。3交代制の導入に伴って就業時間が短縮されただけでなく、休憩時間もまた短縮されたのである。交代組は、週ごとに午前6時15分に始まる甲番、午後2時15分に始まる乙番、午後10時15分に始まる丙番を順番に勤めた。交代番の転換の際には連続して23時間30分の休息が設定されたが、2交代連続して作業するケースも想定されていた。⁸⁾

3交代制導入時には労働時間短縮とならんで奨励割増金の計算方法の改正が行われて賃金が引き上げられたために、労働生産性の向上が課題となった。能率の増進は無駄の排除として観念されており、『くろがね』は「労働の能率を高めるといふことは要するに万事に無駄のないようにすることで就中時間を節約することが大切である。時間を節約するには所定の始業時刻、終業時刻、休憩時刻等を正確に守ることが必要である」として、より厳格な時間管理が必要だと訴えた。従来の規則では開門から閉門までの時間が就業時間として定義されていたが、この時改正された職工規則では、門と作業場の往復、休憩時間、更衣などの準備時間、後始末などの時間は就業時間から除かれ、作業の着手からその終了までと定義し直された。また30分遅刻したのものには日給の10分の1を減給することになり、場合によっては就業を禁止できたのである。常昼勤務者が午前7時15分からの作業に間に合うように門は6時から開かれた。⁹⁾

時間管理は厳格になったが交代作業者の始業、就業時間に注目すると、各番の就業時間

が重なっていることに気づかされる。甲番は6時15分から2時45分まで(そのうちに30分の休憩時間を含む)、乙番は2時15分から10時45分、丙番は10時15分から6時45分である。2時15分から45分までを見れば、甲番と乙番が同じ職場にいると想定されている。就業時間は準備時間や後始末の時間を含まないとされたのにも関わらず、定刻で作業者が入れ替わるように制度は出来ていなかったのである。大正13年(1924年)の第5回製鉄所懇談会で「交代時間における重複時間を短縮せられたし」との職工側の意見に対して、製鉄所側は仕事を中断なく継続するには現在の制度が必要であるとし、それでも交代の際には能率が下がっていると指摘している。「工場における仕事が継続して居るか否かを動力の方面から見ますと電流の曲線が交代時に於いて必ず下りを見せて居ります。即ち其の下りというのは仕事が継続されていない証拠を示すものであります...現在では交代時に於いて三十分の重なりがあるにも拘らず前記のごとく仕事が継続されていないのを見ますと若し重なりを撤廃したならば今より尚一層仕事が継続せぬ事になりはせぬかと思わるるのであります」。¹⁰⁾ こうした規則が出来ても期待していた勤務態度に反する事例も報告されている。『くろがね』には「時間短縮後の三箇月間の模様を見るに勤務時間中横臥睡眠の廉で検挙された不届者の数が短縮前の三倍にも増している。...どうかお互いに正直に真面目に勤務に忠実で作業の能率を高め多数の人に迷惑をかけるようなことのないようにしたいものである」といった記事が載っている。¹¹⁾

出来高賃金は時間管理を必要としないようにも思われるが、第一次大戦後の工場の中には労働時間について厳格な立場をとろうとするものが現れた。大正12年の鋼材部第二薄板工場の功程払(出来高賃金)規程は作業が予定されていない日に出勤した場合に備えて時間賃金を決めた。自己都合で早退した場合には就業した時間の8割しか賃金を支給しないとしたり、作業者の責任によらずして圧延作業が一時間以上不能になった場合には、時間賃金が適用された。こうした事例は集团的出来高給で広く見られる。¹²⁾

[2] 休業日、休暇制度

明治33年(1900年)の職工規則では日曜日のほかに紀元節、天長節、起業祭、年末年始(12月30日より1月3日)が休業日とされたが、事業上必要があれば部長はそれを廃止できたし、休業日に臨時就業を命じることもできた。連続して操業せざるを得ない製鉄工場だけでなく、製鋼工場などでも日曜作業が予定されており、休業日といえども操業は続いたのである。

圧延工場には、通常の作業を行う日と機械の修繕を行う日が分けられるケースが散見される。たとえば薄板工場では、功程払賃金(出来高賃金的一种)を導入する際に、作業日数と修繕日出勤日数を分けて、1ヶ月の賃金総額から修繕日賃金金額を差し引いた額を一ヶ月の生産トン数で割って単価を出している。その際には、ひと月の作業日数は25日、修繕日出勤日数は2日と計算されている。修繕日は休業することになっていたが出勤したのものには賃金が払われたのである。このように、職工規則とは別に、工場では独自の仕方

で出勤を管理していたと思われる。¹³⁾

銑鉄部では休業日を廃止していたが、職工休暇規程を設けて洗炭工場などに月二日の休業日を認め、順番に職工を休ませた。こうした規程が必要とされた事情を製鉄部長は次のように上申していた。¹⁴⁾

当部ハ各工場ノ休業日ヲ廃罷シ且昼夜間断ナク操業致居候...職工ノ体力ヨリ觀察セハ或ハ過度ノ労働ヲ強フルモノニハアラサルカ故ニ職工各自ニ於テ休養ノ必要又ハ家政上ノ用務身上ノ事故等アルトキハ業務ノ繁閑ヲ顧ミス隨時随意ニ欠勤シ且ツ其欠勤員数ノ如キハ固ヨリ予知スルヲ能ハス特ニ寒暑風雨其他通俗祝祭節会等ニ際シテハ最モ多数ノ欠勤者アルハ亦止ムヲ得サル現況...右ノ如ク不規律ナル欠勤ヲ防キ常ニ一定ノ員数ヲ順次休業セシムルノ方法ヲ設ケ一面職工ヲシテ体力ノ休養ヲ為サシメ一面工場ハ補充スヘキ人員ヲ予定スルノ便ヲ得ルハ工場整理ノ急務ト存シ尤之レカ為メ生産数量ヲ減シ随テ生産費ヲ可重スルハ經濟ノ許ササル儀ト相考...

また別の文書は次のように記している。

当銑鉄部職工ハ作業ノ性質上全部年中無休暇ニシテ且ツ殆ソド凡テ昼夜拾貳時間勤務ニ服シ来リ公然ノ休暇アルアリテ体力ヲ給養シ又ハ慰安ヲ得ルノ途ナシ時ニ業ヲ休マバ監督者ハ欠勤者少キヲ欲セラルル故之ハ其ノ喜ブ所トナラズ且ツ己ガ欠勤ノ作業ノ差支ヲオコサシムベキカヲ恐ルルヲ以テ心楽シク其終日ヲ暮スヲ得ズ宛モ学生ノ業ヲ休ミテ遊ブガ如キ感アルベシ

これらの文書によれば休業日を廃止したためにかえって職工は勝手に欠勤するようになり、作業人員の予定が立たなくなっていたのである。部は奨励割増金制度を採用して月に3日以上欠勤者には支給しないようにしたために欠勤は減ってきた(第7-1表参照)。それでも月初めに欠勤者が集中といったことが続き、5人で行う仕事に2人の欠勤があれば仕事が出来なくなった。「欠勤スベキモノヲ前知スルヲ得ザルト欠勤者日々平均ナラザルガ故自然更ニ余分ノ予備人員ヲ要シ不經濟ナルヲ知ル」。約1250人の職工に月2回の休業日をとりさせるのは、こうした欠勤を防ぐために必要だとされた。¹⁵⁾

第7-1表 明治42年下半期の製鉄部の欠勤調べ

	原料	高炉	洗炭	骸炭	ピッチ	硫安	煉瓦	石灰	平均
人員	270	250	126	271	12	21	274	15	
無欠勤	30	27	28.57	20.66	38.26	31.74	14.27	36.66	24.39
一日欠勤	20.55	22	23.10	21.40	21.57	26.19	19.13	32.22	20.81

(1)「銑鉄部所属職工休暇規程制定ノ件」、明治43年5月23日、『規程書類 明治43年』より作成。

(2)人員の単位は名、無欠勤、一日欠勤の単位は%

欠勤は操業開始時から製鉄所当局者を悩ませてきた問題であった。明治35年に製鋼部長は、平炉や瓦斯発生炉に従事する職工が欠勤したときには、欠勤者の日給額の半額を出勤者に増給するように提案している。¹⁶⁾

奨励割増給や功程払いといった能率給が各工場に導入され、規程が作られるようになると、しばしば欠勤者にはそれが適用されないという条項が規程の中に入った。たとえば、大正7年（1918年）の製鋼部職工奨励割増金給与規程では、欠勤が月に3日を超えると割増金が支給されないとされている。また大正6年（1917年）から始まった臨時手当でも欠勤3日以内、4日から6日までと金額を分け、欠勤が7日以上であれば手当は支給されなかった。日給制では、欠勤日には給料が支給されないだけであつたから、欠勤に特別のペナルティはなかった。しかし安定的な操業のために、製鉄所は最小限の欠勤率を目指さざるを得ない。日給に付加される給与部分には、積極的に欠勤を抑制する仕組みを持ち込むことが出来たのである。¹⁷⁾

一方では間断なく作業する必要がある、他方では欠勤日を設けざるを得ないという事情の下で、製鉄工場などでは休業日に作業してもらつて代りに代休を与えた。大正3年の工務部では休業日に出勤してから1週間以内に代休を取らなければいけなかったが、昭和2年の條鋼部では14日以内に、さらに昭和7年の條鋼部では30日以内にといいた形で、新しい規程ほど代休が取れる期間が長くなる傾向にあつた。¹⁸⁾

休業日は無給であつたが、職工の間では公休（有給休暇）の要求が強く出されていた。こうした要求の背景には、職員には休暇が与えられていたことと、製鉄所が有給休暇を職工への褒賞として活用したことがあるように思われる。明治43年（1910年）の製鉄所職員休暇内規では職員は年間20日以内で休暇を取れたのである。年俸や月俸を受けていたものは、休暇によって俸給が減ることはなかったから、休暇は有給休暇とみなされる。また大正元年（1912年）には11月18日の起業祭で精勤徽章を与えられた職工に、年間3日の特別慰労休暇が認められた。さらに大正8年（1919年）には3年にわたつて年間3日の特別慰労休暇が取れるようになった。こうした形で休暇が褒賞として与えられる中で、それをむしろ職工の権利として付与すべきだとの要求が職工側から出された。大正12年（1923年）の第4回懇談会では、天長節と起業記念日を、第5回懇談会（大正13年）では三大節と起業記念日を公休にして欲しいという要望が出され、ほどなくして行われた職工規則の改正で1月1日、紀元節、天長節の三大節と起業記念日には職工全体に所定の日給に相当する金額が支給されることになった。¹⁹⁾

その後も公休日を増やすように求める要求は絶えなかった。第7回懇談会では祝祭日、7月15日、12月30日、1月2日を、公休日にして欲しいとの要望が出された。ところが、この要望が認められなかったばかりか、同年の職工規則改正で常昼勤務者に年10日、交代勤務者には24日の休暇が認められた際に、組長は10日、伍長は5日と役付職工だけに公休が認められた。役付職工に特別待遇を与えるために公休が用いられたのである。²⁰⁾

自由に有給休暇を取ることができるというこの措置は、普通職工にも影響を与えたと見えて、第8回懇談会では12月30日、31日、1月2日を公休日にして欲しいという意見と並んで「普通職工にも一年間に3日の公休を与えられたし」との要望が出されていた。

第9回懇談会でも、「一般職工につき年末・年始及祭日を公休にせられたい」「役付休暇に準じ、並職工に年三日の公休を与えられたし」といった発言が出され、これを受けて製鉄所側も年二回の公休を認めるに至った。そして第10回懇談会で製鉄所側は12月30日、31日、1月2日、1月3日には日給の半分を支給すると明言した。²¹⁾

組長が10日、伍長が5日公休が認められたのに対して、普通職工の公休が年2回にとどまった理由を聞かれて、労務部長は、責任の重さから見て役付職工と普通職工の待遇に差をつける必要があるが、法令の制約があって長官の権限内で出来ることといえば、こうした公休扱いしかないのだと説明した。²²⁾

昭和6年(1931年)の懇談会では、年末年始の休業日に日給全額を認めて欲しいという要望に対して、「今は左様な事を考慮すべき時機ではあるまい」との回答しかなかったが、翌年の懇談会では年末年始の5日間に有給休暇が認められた。²³⁾ こうして製鉄所側は、職工側の要望に押されて公休の範囲を広げていったのである。

[3] 小括

日給を支給され、始業から終業までの就業時間に作業したように、職工の労働や労働条件は、日、週、月、年といった時間枠と結びついていた。作業命令や交代制が週単位で行われ、昇給は年に数回、公休や共済給付も年単位で行われた。時間単位の中で最も中核的な地位を占めたのが、日単位であった。作業や給与は一日という単位と強く結びついていたから、早退や残業の給与計算で時間単位が重要度を増したとしても、作業管理や労務管理は依然として日単位を中心に動いていた。別稿「官営八幡製鉄所の賃金管理」で詳しく考察するように、日給は職工の序列を表示する機能を持つようになっていたと考えられる。日給制度を大きく変えることは容易ではなく、それゆえに日単位に力点を置いた労務管理も強固に存続したのである。

- 1) 「製鉄所職工規則制定ノ件」、明治33年12月17日、『通達原義・自明治29年至明治33年』。作業開始後の明治34年8月に作業交代は午前6時と午後6時に改められ、休憩時間も変更された。「職工規則改正ノ件」、明治34年8月20日、『通達原議 明治34年』所収。
- 2) 「職工規則中改正ノ件」、明治38年5月31日、『通達 明治38年度』。
- 3) 明治35年7月23日、明治37年11月2日、『部課長会議決議録』。
- 4) 「一週間毎二昼夜交代...」、明治35年8月4日、『通達(明治35年)』；明治36年6月24日、『部課長会議決議録』；「職工及直払職夫ノ勤務上ニ関スル件」、大正8年10月2日、『例規 大正8年』。
- 5) 「交代勤務者ノ勤務番轉換ノ取扱ニ関スル件」、昭和8年4月1日、『通達 昭和8年』。橋本、前掲論文(五)、『社会政策時報』、第70号、1926年、103頁参照。
- 6) 「職工給料支給歩合ノ件」、明治36年11月12日、『規程ニ関スル書類 自明治34年至明

- 治36年』。
- 7) 『くろがね』、第361号、昭和8年4月1日。
 - 8) 『くろがね』、第15号、大正9年4月1日、「製鉄所就業規則」、中村武編『司法研究』第17輯。なお、このときの改正で土木や建築工事で屋外労働に従事するものには1ヶ月平均して9時間であればよいとされた。「職工勤務時間特定ノ件」、大正9年4月6日、「職工就業時間ノ配置変更ノ件」、大正9年4月6日、『例規 大正9年』。
 - 9) 「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正9年3月27日、『例規 大正9年』；『くろがね』、第15号、大正9年4月1日。
 - 10) 『くろがね』、号外、大正13年2月25日。
 - 11) 『くろがね』、第22号、大正9年7月15日。
 - 12) 「鋼材部第二薄板工場職工給料功程払規程」、大正12年2月27日、『例規綴 大正12年』
 - 13) 第一、第二小形工場では修繕日として月に4日をとって計算している。この工場では一時間以上の故障時間は17時間として計算されている。「鋼材部薄板工場職工給料功程払規程制定ノ件」、大正14年11月14日、「鋼材部第一第二小形工場職工給料功程払規程制定ノ件」、大正14年11月20日、『例規 大正14年』。
 - 14) 「銑鉄部所属職工休暇規程制定ノ件」、明治43年5月23日、『規程書類 明治43年』。
 - 15) 「銑鉄部所属職工休暇規程制定ノ件」、明治43年5月23日、『規程書類 明治43年』。
 - 16) 明治35年8月13日、『部課長会議決議録』。
 - 17) 「製鉄所判任官以下臨時手当支給ノ件」、大正7年5月22日、「製鋼部職工奨励割増金給与規程制定ノ件」、大正7年5月23日、『例規 大正7年』。
 - 18) 「工務部所属職工休業日出勤二対シ代休ヲ与フルノ件」、大正3年2月19日、『規程 大正3年』；「條鋼部所属職工二対シ代休ヲ与フル件中改正ノ件」、昭和7年1月23日、『例規原議 昭和7年』。
 - 19) 「職員休暇内規ノ件」、明治43年7月23日、『通達原議 自明治42年至大正3年』；「三年精勤職工へ特別慰勞休暇給与ノ件」、大正元年11月22日、『規程 自明治45年1月至大正元年12月』；「精勤職工特別慰勞休暇給与規程制定ノ件」、大正8年11月4日、『例規 大正8年』；「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正13年2月7日、『例規 大正13年』；『くろがね』、第83号、大正12年2月1日、第108号、大正13年2月15日、号外、大正13年2月25日。明治43年の職員休暇内規は守衛、助手、看守、筆工、函工、看護手、看護婦には適用されなかった。
 - 20) 『くろがね』、第163号、大正15年6月1日。工長には85日もの特別休暇が与えられた。
 - 21) 『くろがね』、号外、大正15年2月26日、号外、昭和2年1月25日、号外、昭和3年1月28日、第203号、昭和3年2月1日、号外（其一）、昭和4年2月7日、第248号、昭和4年12月15日。これらの日に出役した臨時職夫には賃金の4割に相当する金額が特別加給された。「製鉄所職工規則中改正ノ件」、昭和4年12月12日、「製鉄所臨時職夫供給雇傭規則中改正ノ件」、昭和4年12月12日、『例規原議（下）昭和4年』。

- 22) 『くろがね』、号外(其二)、昭和4年2月7日。
- 23) 『くろがね』、第283号、昭和6年2月1日、第326号、昭和7年4月11日；「製鉄所職工規則中改正ノ件」、昭和7年12月1日、『例規原議 昭和7年』。

8 定員制

[1] 部レベルの定員制

製鉄所は発足時から官制によって職員の定員を定めていた。雇員や傭員の定員も早くから規則によって定められており、明治36年には守衛、給仕、小使の定員が議論されている。¹⁾ 職員の定員制については、『八幡製鉄所五十年誌』が大正末年に定員制が成立したと述べているだけで、十分な検討が加えられてこなかった。²⁾ しかし、大正末年になって定員制が成立したのかについては疑問の余地がある。

明治36年(1903年)11月26日の部課長会議で、長官は経費節減の一環として職員の削減を提案した。そしてそのためには「各部課職員以下職工ノ定員」を定めることが必要だと述べたのである(明治36年11月26日、『部課長会議決議録』)。しかし、こうした言明にも関わらず製鉄所として職員の定員を定めた記録はない。採用は各部の裁量に任されており、労務担当部局による統制としては、職工規則が経理部(後には庶務課)に職工台帳をおいて氏名、日給額、採用罷免年月日、所属部名、職名、職工番号を登録し、各部には職工名簿をおいて氏名、年齢、日給額、進退と異動に関する事項の記載するように義務づけたにとどまった。

そのほかに中央統制の手段として用いられていたのが、予算による管理であった。それを示しているのが決算書である。製鉄所は毎年の作業実績を収入予定額と実際の収入額、作業予定額と実際の作業額の形で示していた。明治40年度の作業報告では作業費(予定額18,230,044円)の費目は、大きく俸給及諸給(135,844円)、庁費(68,035)、諸払戻金(5,014)、賠償及訴訟費(1,802)、旅費(58,633)、雑給及雑費(361,394)、事業費(9,811,371)、材料素品費(7,887,947)、予備費に分かれており、そのうちの事業費はさらに職工人夫給(2,469,345)、運搬費(868,094)、建造物修理費などに細分されていた。³⁾ 職員の報酬は俸給及諸給に計上され、筆工、図工などの下級職員の報酬が雑給及雑費から出されていたのに対して、職工と人夫の報酬は事業費に計上されていた。こうした予算の執行といった側面から、製鉄所としては何人働き、賃金の総額がいくらであるかに関心を持っていたことは事実である。しかし製鉄所の中央管理部局は職員の定員を算定する根拠を持たず、現場に任せるより外なかったものと思われる(第8-1表参照)。

第8-1表 明治40年度の職工使役数

部課名	延人員	賃金支払額	一人当たり賃金額
-----	-----	-------	----------

工務部	1,035,405	650,425	0.628
銑鉄部	496,400	325,560	0.625
鋼材部	990,490	658,595	0.665
経理部	200,563	100,114	0.499
監査課	63,669	34,258	0.538
計	2,786,529	1,768,953	0.635

- (1) 「明治40年度職工使役調書」、『明治40年度製鉄所作業報告』より作成。
- (2) 延人員は人員×日数、従って一人当たり賃金額は一人一日当たりの賃金額。
- (3) 明治33年の職工規則では、休業日は日曜の他に紀元節、天長節、起業祭、年末年始5日間の57日であるから、年間を通して最大で308日働いたと考えられる。従って、全員が一年間継続的に雇用されたとすれば、工務部では3361人、銑鉄部1611人、鋼材部3215人、経理部651人、監査課206人働いていたことになる。

こうした事態は、職工の採用が各部課に任されていたことを物語っている。明治33年(1900年)の職工規則は職工の募集は部名を以て行うこと、「第九条 部長ハ必要ト認ムル場合ニ於テハ所属部員ヲシテ職工ノ募集、採用及試験ニ関スル事務ヲ処理セシムルコトヲ得」、「第十一条 部長ニ於テ職工志願者ヲ採用スヘキモノト認メタルトキハ職名ヲ定メ誓約書ヲ徴シタル後辞令書ヲ交付スヘシ」と定めており、部の責任で採用がなされるとしている。それは職工人員数の管理が部の責任とされていたことと符合していたのである。明治38年(1905年)には各部課が職工の現在員と日給額を記録する様式が定められている。それによれば、各工場は職名ごとの日給額、その増減、延べ日給額、職工現在員数とその日給総額を台帳に記入しなければならなかった。この様式では職工は職名ごとに一括りにされていたが、明治40年(1907年)の日給者給料報告書では、日給者の氏名と共に各人の出勤日数、欠勤日数が記入されるようになった。⁴⁾しかし、明治44年(1911年)の職工採用内規では「第一条 各部課ニ於テ職工(臨時工及試験工ヲ含ム)ヲ採用セントスル場合ハ本人自筆ノ履歴書ヲ徴シ採用スヘキ工場職名ヲ付記シ工場掛官捺印ノ上予メ庶務課ト合議スヘシ」とあり、この時期になると採用にあたって庶務課が関与するようになっていた。⁵⁾

生産に従事する各部を統括する中央管理部局が職工数を管理するといった後年見られるような職工の定員制は明治期には見られない。しかし、そのことからこれまでいわれて来たように定員制が大正末年まで存在しなかったとは断定できない。むしろ、断片的ではあれ、早くから何らかの定員制が部や工場のレベルで敷かれていたと推測しえる史料が存在しているのである。

まず、能率に応じて割増給を支払うといった給与制度を実施する上では当該職場の職工数を予め定める必要があった点に注意する必要がある。明治38年(1905年)に銑鉄部では熔鋳炉の応急修理などを緊急事業に認定した。その場合、作業開始時の職工数と作業の完了予定日時を決めておき、予定の日時以前に作業が完了した場合には短縮された時間に応じて日給額の2割以内の増給が行われた。そしてこういった労働刺激的な歩増制度

は38年から40年にかけて繰り返し用いられた。明治40年(1907年)には該炭工場と関連を持つ硫酸アンモニア工場などに割増金を導入するに際して「硫酸安母尼亞工場職工定員ヲ三十人」といった表現で「定員」といった言葉が使われている。⁶⁾

予算制約下にあったとはいえ職工数の決定に裁量を振るいえた現場の責任者たちは無原則に職工を雇用したのではなく、こうした例に見られるように一連の作業に必要な人員数に注意を向けていたと考えられる。二交代職場では就業時間12時間に対して1時間30分の休憩時間が認められていたから、必要な人員の算定では休憩中に作業を代替する人員数も必要であっただろう。鋼材部が明治44年(1911年)に改正した「職工採用増給賞罰等二関スル取扱内規」では「第一条 各掛所属職工ノ員数ハ部長之ヲ定メ其定員ヲ超過スルコトヲ得ズ」とあり、部として定員制を敷いていたことが分かる。⁷⁾

後年見られた定員制のもとでは、職工数に関する各部課の裁量は大幅に制限されており、長官や庶務部といった中央でコントロールを行う部所の許可がなければ各部課は職工数を増やせなかったが、第一次大戦期まではそのようなコントロールがほとんどなかった。定員制は、(1)特定の部所での必要人員の算出とその規則化といった側面と同時に、(2)特定部所が事業所内の人員について広範なコントロールを行うという特徴がある。明治期から第一次大戦期にかけてはまだ(2)の側面が形成されていなかったのである。

【2】 製鉄所レベルの定員制

しかし、第1次大戦後になると各部独自の定員といった概念の外に、製鉄所全体として統一した定員制の概念が生まれた。それは昭和初期には紛れのない形で運用されるようになった。たとえば、第二製鋼工場では次のような上申書が出されている。⁸⁾

当部第二製鋼工場職工ノ定員ハ大正十五年七月ニ定メラレタルモノニシテ当時鋼塊ノ生産高ハ一ヶ月平均二万九千屯ニ過ギザルガ現今ニ於テハ平均三万四千屯ニ達シ一日平均六十名ノ残業ヲ命ジ職夫平均一昼夜百二十名ヲ使役シツツ辛ウジテ作業ニ支障ナカラシメ候ニ就テハ職工ノ保健上及工場ノ管理上面白カラザル結果ヲ来スノミナラズ...生産屯数モ一層増加シツツ有之...別紙ノ通定員増加御許可相成度.....追テ本件御決裁ノ上ハ一方職夫ノ使役人員ヲ整理スルト共ニ職工ノ残業ヲ減少ニ努ムベク...尚ホ当分職工ヲ採用セズ指定職夫ヲ以テ融通スルコトニ致スベク候

この文書では生産の増加によって定員を増やすが、すぐに職工を採用しないで指定職夫で融通し、やがては職工を採用して定員増を埋めるとし、第二製鋼工場の現定員、工長及組長31名、伍長84名、普通職工888名、計1003名を工長及組長35名、伍長95名、普通職工959名、計1089名に変更するように申請している。この場合、定員は中央管理部局が調査して妥当と認めれば正式に定員となったのである。以前の定員が部内部での内規であり、中央管理部局の承認を経ていないものであったのに対して、この場合は長官、労務部長、工場課長が承認している。⁹⁾

こうした中央管理部局が承認した定員制を製鉄所レベルの定員制と名づければ、そうしたものはどのようにして出来上がってきたのだろうか。

大正9年(1920年)10月に庶務部は、職工の職名が実態を表していない例があるとして、職工の職名を実際に従事する職名に直して、それに基づいて職別定員を定め職工数調を庶務部まで送るよう各部に求めた。職工数調には「現在在職職工数」と並んで「現在ノ設備ヲ完全ニ使用スル為ノ所要職工数」の記入欄があり、庶務部の言っていた職別定員がそうした所要職工数であることを示している。¹⁰⁾

大正12年(1923年)に運輸課長から出された文書は、「経理部運輸課ニ於テ八大正九年十月迄八七百七十三名ヲ以テ定員ト内定致居候処其後一般ニ欠員相生スルモ補欠セサル様御内命ニ基キ欠員ノママ執業シ来リ」と述べて、同課では大正9年(1918年)以前に定員が決められていたこととその後欠員を補充しない旨の命令が出されたことを指摘している。運輸課については大正9年以前に部レベルの定員制があったのである。製鋼部についても、大正7年の実習報告書に平炉職工、規定200人、現在数153人といった表現が見られ、部レベルの定員制があったことをうかがわせる。¹¹⁾一方銑鉄部では部レベルの定員制がなく、大正11年になって定員制を敷こうとしていた。同部長から製鉄所長官あての文書では次のように述べられている。¹²⁾

従来当部各工場ニ於テ定員ノ規定無之候ハ創業ノ際ニ於テ万難ヲ排シテモ製品ノ増加セシ事ヲ期シ職工員数ノ如キハ顧ミルニ違ナカリシニ基因シ当初創業ノ際ハ職工ノ職工ノ技能ハ全然未知数ニシテ従ツテ能率ヲ云々スルカ如キ事モナク若干ノ職工ヲ要スルヤノ確定点ヲ見出ス事困難ニシテ其精カヲ以テ今日ニ推移シ来リ候モノト推考致シ候将又予算編成上職工人夫給ハ前年度ノ成績ト其年度ニ於ケル生産予定量ヲ参酌シテ計上候モノニシテ定員ヨリ算出セルモノニハ無之候

一昨九年度来ハ各工場ニ予算額ヲ配布シ且ツ生産費ノ日締整理ヲ開始シ専ラ節約ヲ履行セシメ候ノミナラス昨年度ニ於テハ作業上己ムヲ得サルモノハ其都度高裁ヲ仰キ職工ノ補欠ハ一切施行セサル方針ヲ以テ励行シ且ツ職夫ノ如キモ極力減少スル事ニ相努メ候……

これによれば、銑鉄部ではそれまで定員制がなく、職工や職夫の給与に対する予算は前年度実績と当該年度の生産予定量を考慮して決められており、大正10年(1921年)度からは職工の補充を行わず、しかも職夫の数を減らしていたのである。しかし、こうした言明にも関わらず、別の史料によれば銑鉄部の鑄鋳課では大正9年(1920年)以前に仮定員が定められていた。¹³⁾

当部鑄鋳課索道掛ハ従来索道一基ニ対シ参拾九名ノ仮定員ニテ作業シ来レリ大正九年十月ヨリニ基トナリシモ大正十三年十月迄八殆ント一基ハ交互ニ休業ノ状態ニテ増員ノ必要ナカリキ

運輸課では大正9年以前に定員制が敷かれており、他方銑鉄部では定員制がないというように、製鉄所内では各部ごとに定員制の実施にばらつきがあったと考えられる。しかも

銑鉄部鑄鋳課のように、仮定員が定められていたところもあった。仮定員を定員制と呼べるかどうかはさておき、部が職工数の決定権限をもち、製鉄所は予算制度を通じて間接的に職工数に影響を与えていたと考えられる。

しかし、これらの文書が書かれた大正11年(1920年)、12年(1921年)頃には定員制のなかった銑鉄部でも仮定員を定めようとする動きが見られる。すでに引用した大正11年7月の銑鉄部の文書は、仮定員を制定してその範囲で職工を雇用すると共に、現在働いている職夫の中でも常雇的な性格のものを職工として雇いたいと願っている。仮定員を定めた場合でも、能率が向上すれば剰員が発生する可能性があるが、その場合は各工場予算での職工人夫給を減らせば剰員は防げると文書は主張していた。

能率増進を理由にして、定員や仮定員の設定を渋る製鉄所首脳に対して、銑鉄部は仮定員によって能率増進が遅滞する惧れはないと述べていた。仮定員がない場合は、職工の採用に当たっては都度工場課に申請し、その許可を得る必要があったから、銑鉄部は仮定員を認めてもらうことで職工採用の自由度を高めようとしていたとも考えられる。

こうした銑鉄部の行動の背景には、製鉄所上層部が大正10年(1921年)度から人員の補充を極力抑制するように求めたために、製鉄部が人員充足を職夫の雇用増大で埋め合わせざるを得なくなったという経緯がうかがえる。大正11年、12年ごろの申請書には、欠員が出た場合に補充しないとの製鉄所の方針で、欠員部分を「他工場ヨリ転傭居残り其他ノ方法ニテ作業セシメ候処」「当部第二製鋼工場八大正十年十月以降御趣旨ニ基キ職工ノ増員ハ一切為ササル方針ノ許ニテ作業ヲ継続シ...現在職工ノ居残及職工代用トシテ人夫ヲ以テ間ニ合セ来リ候処」といった形で対応してきたが、今後は職工を増やしたいとの表現がみられる。職工採用を中止するとの方針の下でそれまで認められた部独自の判断による採用がなくなり、新たに採用する場合には製鉄所中央管理部局に許可を求める必要が生じたのである。そのために、増員を申請する部所は増員の理由をはっきりさせねばならなかった。銑鉄部などが仮定員を定めようとしたのは、そうすることで増員の理由を明確にするためだったと考えられるのである。この当時、増員申請に際して、もし増員が認められた場合にはその後退職者があっても増員数までは工場として勝手に採用したい旨の但し書きがつく例が多く見られるのも、仮定員や定員を決めなくても増員部分までを既得権として自由に採用したいとの部所の意向の表れと解釈できよう。¹⁴⁾

銑鉄部は、第8-2表に示されるように、現在雇われている職夫が行っている作業を職工が行う場合には何人必要かを算出して、その数を現在の職工数に加え、それをもとに仮定員を算出した。明らかに銑鉄部は職夫の雇用を減らしそれを職工に振替えようとしていたのである。しかし、銑鉄部の申請は、そのままには認められなかったようである。大正12年(1923年)6月の数字である第8-2表の仮定員表をみると、たとえば大正11年9月に新規採用25名が認められた分を入れても鑄鋳原料工場の仮定員は528名であって、前年7月に銑鉄部が要求していた570名を大きく下回っている。他方鑄鋳送風工場については部の要求を上回る数字が書かれている。

第 8 - 2 表 銑鉄部の仮定員

工場別	職工員数	職夫数	職工換算	職工総数	仮定員	仮定員表	仮定員
鎔鋳	373	51	29	402	395	348	395
鎔鋳送風	114	9	8	122	120	125	125
鎔鋳索道	46	1	0	46	46	43	46
鎔鋳原料	514	80	70	584	570	528	570
骸炭	435	68	68	503	490	482	490
洗炭	222	3	3	225	225	260	240
硫安	41	5	6	47	47	46	
硫酸	44	2	4	48	50	42	
児	39	7	3	42	45	40	
ハンノル	58	2	5	63	65	59	
煉瓦	370	40	6	376	375	444	
石灰	17	0	0	17	17	15	
鋳滓煉瓦	440	14		470	470	495	
セメント	105	3	3	108	110	99	
運搬掛	360	54	58	418	410	364	410
計	3,178	339	263	3,471	3,435	3,400	
戸畑鎔鋳						281	330
戸畑骸炭						109	100
戸畑洗炭						40	55
戸畑鋳滓						150	

(1) 「銑鉄部各工場別職工ノ仮定員ヲ制定シ……」、大正11年7月12日、「銑鉄部及副産部職工仮定員表」、大正12年6月末日調べ、「銑鉄部より庶務部へ」、大正12年10月3日、いずれも『職工定員関係書類昭和3年1月以前』所収、より作成。(4)(5)を除き、大正11年7月12日の文書による。

(2) 職工換算とは職夫数を職工数に換算したものの。

(3) 職工総計とは職工員数と職工換算の合計

(4) 仮定員表は、「銑鉄部及副産部職工仮定員表」による。

(5) 仮定員 は「銑鉄部より庶務部へ」による

大正12年6月末の数字とされた第8-2表の仮定員表の数字は庶務部工場課で作成されたものの、銑鉄部には知らされてはいなかったと思われる。大正12年9月に庶務部から銑鉄部の仮定員を連絡してほしいとの要請があった時、銑鉄部は第8-2表の仮定員の数字を報告し、「追テ客年7月銑一九六六号ヲ以テ当部職工仮定員上申ノ件御参照ノ上至急御決裁相成候様致度」と追記している。銑鉄部から見れば、11年7月の上申以来事態の進展はなかったから、12年9月に改めて仮定員を申告する際にも、11年7月の上申書の数字とほとんど同じ数字を書いたものと考えられる。

仮定員であっても実際にはその数字に基づいて増員を申請できたから実態は定員制であった。しかし、あくまで仮であったから数字の根拠は弱く、部としてははっきりした定員制に切り替えるところも出てきた。大正13年、14年ごろにはこうした仮定員や定員を改訂する形で増員を申請するケースとそれを用いずに現在人員を何名に増やしたいといった形で申請するケースが混在している。製鉄所全体で定員制が実施されていたのではなか

った。¹⁵⁾

その後の銑鉄部での定員制をめぐる動きはつかめないが、大正15年(1926年)1月に戸畑の第4高炉の改修に伴って戸畑製銑課の定員改訂が提案されており、この時点では銑鉄部での定員制がすでに敷かれていたと考えられる。¹⁶⁾

当部戸畑製銑課第四期高炉八兼テ修理中ノ処近ク竣成作業開始ニ付キ鑄鋳工場ノ職工定員二八四名ヲ左記ノ通九一名増加シ三七五名ヲ以テ職工ノ定員ト致度此段仰高裁

銑鉄部以外の部所では定員制はどのような形で展開したのだろうか。第二製鋼工場の定員は大正15年に決められたが、その後生産量が増えたので工場側は定員の増加を希望した。もっとも、工場としても定員が増えたとしても当分は職工の採用を行わずに、指定職夫で補充する予定であった。このように第一製鋼、第二製鋼、第三製鋼の各工場では定員が定められていたために、第四製鋼の作業を開始するに当たってはこれらの工場の定員を参照することが出来た。製鋼部はそうした比較を元に第8-3表Aのような定員の申請を行った。これに対して工場課は査定を行い、製鋼部の案では定員過多のきらいがあるが、原料での冷銑使用や造塊法の相違からやむをえないとしながらも、「既設工場ニ比シ多数ノ人員ヲ要スルハ已ムヲ得サル義ト認めラルルモ原部ノ要求スル案ハ尚過多ノ感アルニ付調査ノ結果要求人員二九八名ヲ別紙定員表ノ通二七二名ニ改メテ之ヲ認メントスルモノナリ」とした(第8-4表参照)。このように定員設定において決定権は工場課に移っていた。¹⁷⁾

第8-3表 第四製鋼平炉作業定員製鋼部案

	第一製鋼		第二製鋼		第三製鋼		第四製鋼	
	職工数	トン当	職工数	トン当	職工数	トン当	職工数	トン当
平炉職	157	6.04	259	5.40	164	4.32	57	5.70
瓦斯職	81	3.12	143	2.98	127	3.34	63	6.30
原料職	58	2.23	79	1.65	79	2.08	34	3.40

(1) 「職工定員制定ノ件」、昭和3年10月8日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』より作成。

(2) トン当は、1万トン生産するのに必要な人員。第一製鋼の生産高26万トン、第二製鋼48万トン、第三製鋼38万トン、第四製鋼10万トンで計算。

第8-4表 第四製鋼平炉作業定員工場課査定

	第一製鋼	第二製鋼	第三製鋼	第四製鋼
人員	676	995	721	272
出鋼予定屯数	26	48	38	10
一万屯当職工数	26	20.72	18.97	27.2
役付職工割合	23.8	15	13.4	18.26

(1) 出所：第8-3表と同じ

(2) 役付職工割合は、普通職工100人に対する役付職工の数

定員に対する工場課のイニシアティブは鋼板部の事例でも見られる。第三製板工場からの仮定員の上申に対して工場課は次のようなコメントを加えている。¹⁸⁾

第三製板工場ニ於ケル現在員八一〇四名ニテ定員九五名ニ対シ九名超過ス 之ハ鋼板部厚板工場等ニ於ケル職工配置整備ノ為ヨリ転傭セシメラレタルニ基ク 最初一〇四名定員要求アリタルガ同工場トシテ八九五名ヲ以テ相当トスルモノト認メ之ガ改訂ヲ求メタル結果之ニ同意セラレ本件ノ如ク伺出来レルモノナリ 過剰人員九名ヲ今直ニ整理スルコトハ失業ノ惨苦ヲ味ハシムルニ依リテ之ヲ定員外トナシ今後此ノ九名ノ範囲内ニ於ケル欠員八補充セサルコトトシ本案ヲ承認スヘキモノト思料ス

こうした判断を下すに当たっては、工場課の雇が実地調査を行っている。瓦斯職についてはつぎのような観察が残されている¹⁹⁾。

瓦斯発生炉八四基ニテ夜間八二基操業ノ予定ナリト 作業八主トシテ石炭装入灰掻出し等ニシテ他ニ職夫三名使役ノ見込 役付職工ヲ三交代トシテ各番一名宛置クハ不当ナルヘク 依リテ役付職工一名ヲ常勤トシ二名ハ減シテ可ナルベシ……

このほかにも定員査定に当たって実地調査を行った記録が残っており、課員が工場を観察して定員査定を行うのが一般的になっていたと考えられる。

定員制において興味深いのは、定員に職夫が含まれる事例が見受けられることである。製鋼工場の鍛冶職の定員は第8 - 5表のようになっており、定員の中に職夫が含まれている。この例では職工定員の欠員を職工で補充できない中で職夫を当充てた可能性もあるが、條鋼部第二大形工場では職工定員と別に職夫定員が決められていた(第8 - 6表)。そのほかにも職夫の定員の変更に関する資料がいくつか散見される。昭和7年(1932年)ごろには職夫定員は珍しいものでなかったと考えられる。

第8 - 5表 製鋼工場鍛冶職定員 (人)

	組(工)長	伍長	普通職工	職夫	計
一製鋼	1	3	29	2	35
二製鋼	1	1	14	15	31
三製鋼		1	18	23	42
四製鋼			6	15	21
計	2	5	67	55	129

(1) 「役付職工定員増加上申書」、昭和4年1月、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』より作成。

第8 - 6表 第二大形工場の定員と現在員 (人)

種別	定員	現在員	差引不足人員
職工	323	324	- 1
指定職夫	103	69	34
計	426	393	33

(1) 「指定職夫代員トシテ職工転働ニ関スル件」、昭和7年2月2日、『職工定員関係書類 自昭和7年至昭和8年』より作成。

このように定員制は大正の末にはいくつかの工場が出来上がっていたが、全工場が定員制の採用に踏み切ったのではなかった。昭和3年(1928年)4月頃に工場課は職工の補充の仕方を各部に問い合わせたが、定員や仮定員を用いて補充を行っている工場以外に、定員、仮定員を設定することなく単に補充人員を申請している工場が、ほとんど総ての部にわたって見られた。²⁰⁾しかし、昭和8年(1933年)ごろには全所的な規模で定員制(この場合臨時定員)を用いた人員の管理が行われている(第8-7表参照)。そこでは臨時定員は「職工トシテ採用シ得ヘキ最高制限人員」と定義されている。

第8-7表 昭和8年の臨時定員 (人)

工場、部所	職工人員	採用割当人員	臨時定員
総務部	1 5 9 3	2 4	1 6 1 7
監理部	3 2 6	4	3 3 0
銑鉄部	1 0 6 7	2 3	1 0 9 0
製鋼部	2 4 8 4	8 7	3 5 7 1
一製鋼	5 6 6	2 2	5 8 8
二製鋼	8 7 9	2 1	9 0 0
三製鋼	6 7 8	2 7	7 0 5
四製鋼	2 1 9	1 3	2 3 2
坩堝鋼	3 0	1	3 1
電気炉	1 1 2	3	1 1 5

(1) 「昭和八年二月一日以降職工トシテ...」、n.d.、『職工定員関係書類 自昭和7年至昭和8年』より作成。

(2) 各部についてさらに課、工場レベルでの定員が決まっている。ここでは製鋼部についてだけ工場定員を記した。また鋼材部、化工部、工務部といった部所でも同様に臨時定員が決まっている。

そして日本製鉄が成立した昭和9年(1934年)には各部の職工定員が定められた。部定員のうちであれば各部内での工場定員の融通は認められたが、それでも定員を超えた工場では欠員補充が原則として認められなくなった。²²⁾

[3] 賃金制度から見た定員

すでに第一次大戦中には個人出来高給である歩増給が一部の工場に導入されていたが、第一次大戦後の大正12年(1923年)頃には職場の集団を単位とする集団出来高給である功程払賃金が考案された。功程払賃金を定めた規程では、対象となる職場の役割や人員が定められ、賃金もそれぞれの役割に従って配分されることになっていた。この賃金制度はすでに兵藤釗によって紹介されているが、定員制の形成といった観点から見ても興味深いので改めて取り上げてみよう。²¹⁾

鋼材部第二薄板工場の圧延作業に導入された功程払制度では対象となる作業集団が、口

ール手1人、副ロール手1人、第一灼熱手一人、第一灼熱手補助一人、折畳手一人、第二灼熱手一人、第二灼熱手補助一人以内、捕手二人以内と定められている。²²⁾作業集団の役割とその人員をあらかじめ設定した上で工期払いを行うといった仕方は、鋼材部線材工場でも用いられた。薄板工場での工期払とは違って線材工場では、圧延職（調整方四人、第四列圧延方五人、第三列圧延方五人、第二列圧延方七人、第一列圧延方三人）、操炉職（装入方七人、焚方四人、記号方一人）といった仕方で職とその職の中での役割分担である方が決められていた（第8-8表参照）。矯正方だけが職とは言っていないのである。ここに現れている「職」の中が「方」に細分化した姿がどこまでほかの工場でも見られるかは、不明であるが、1962年に八幡製鉄株式会社で職務給が導入された際に用いられた「方」とほぼ同様の役割分担の仕方がこの時点で出現していることは注目すべきことであろう。²⁴⁾

第8-7表 線材工場の役割と人員

職名	方名	人数	賃金
圧延職	調整方	4	23 - 30
	第四圧延方	5	19 - 24
	第三圧延方	5	19 - 24
	第二圧延方	7	16 - 22
	第一圧延方	3	16 - 24
操炉職	装入方	7	16 - 28
	焚方	4	16 - 24
	記号方	1	16 - 20
精整職	結束方	7	16 - 24
	運搬方	2	16 - 22
	下シ方	2	16 - 22
運転職	運転方	5	19 - 24
	助手	2	16 - 19
矯正方	機械方	5	19 - 24
	結束方	4	16 - 22

(1) 「鋼材部線材工場職工給料工期払規程制定ノ件」、大正12月25日、『規程綴 大正12年』より作成。

(2) 賃金は、就業一時間あたり。また調整方では時間賃金は23銭、25銭、30銭の3種があった。ここでは各方の賃金の最低賃金と最高賃金だけを表示した。この規程は工期払賃金を決めており、賃金は主にそれによって払われた。ここに上げた時間賃金は圧延、矯正作業に従事していないときの賃金である。

この線材工場は当初常昼勤者だけで作業を行っていたと考えられるが、その後二交代作業、ついで三交代作業へと変わっていった。工期払は続いたが、常昼勤者だけの場合と違って、二交代、三交代と増えていくにしたがって、一交代あたりの人員が少なくなっているのが注目される。²⁵⁾（第8-9表参照）

第8-9表 交代制の下での線材工場の人員

職名	方名	常昼勤	二交代	三交代
圧延職	調整方	4	7	10
	第四圧延方	5	9	12
	第三圧延方	5	9	12
	第二圧延方	7	12	18
	第一圧延方	3	4	6
加熱炉職	装入方	7	16	21
	焚方	4	6	9
	記号方	1	2	3

(1) 「鋼材部線材工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、大正14年4月14日、『例規 大正14年』より作成。

(2) 前表では操炉職となっていた職名がこの時には加熱炉職に変わっている。また前表で第四圧延方とあるのはこの時には第四列圧延方と変わっているが、ここでは前表と同じ表現にした。第三、第二、第一各圧延方も同様。数字は功程払規定で定められた人員数。

こうした功程払に関する規定は、この頃定員制が製鉄所中央管理部局の統制下に置かれつつあったことと密接な連関を持っていた。功程払は単価を設定し、生産高に単価を乗じた賃金総額を各職工に配分した。その後に展開した功程割増金は日給への加給であり、割増金総額の算出においては単価を用いなかったが、職工と職夫の標準人員を設定するといった点では、職工の標準人員を設けた功程払に似ていた。大正の終わりから昭和初めに急速に展開した賃金制度は、いずれも、定員制を前提に組み立てられていたのである。

定員の設定をめぐる、当該部と労務部の間に見解の対立が生じたことが、賃金関係の史料から見て取れる。昭和5年(1930年)の第二厚板工場は功程払規程を改正して標準人員を少なくしたが、上申書には次のような文言が見える。²⁶⁾

瓦斯発生炉一基休止二件ヒ標準人員ヲ七名減員セリ然ルニ労務部ニ於テハ夫レ以外ニモ人員ニ余裕アリテ幾分ノ減員出来ルモノトシ之ヲ減員シタル定員ヲ以テ標準人員トシ規程改正ノ意向ナルモ本案標準人員ニ依リ現ニ使役中ニ付差当リ本案ノ御決裁ヲ仰キ若シ減員可能ノ場合ハ定員ヲ改正シ使役人員減員ヲ俟テ更ニ標準人員改正可致候

ここでは鋼板部の考えていた人員よりも更に人員削減が可能だと労務部が主張したのに対して、鋼板部は当初の削減数で功程払を行うように求めている。このように、定員の設定に於いて、労務部が担当部とは違った定員査定を行う余地があったのである。

[3] 採用、配置転換、応援

製鉄所の職員、職工の総数が1万8000名ほどに上っていた大正8年(1919年)12月には職工506名、傭夫など18名の合計524名が採用になっており、退職者(解職者)369名、死亡者15名を除けば、140名の増加となっている(第8-10表参照)。²⁷⁾ 毎月大量に採用がなされる一方では、解職も多かった。大正8年7月から争議のあった大正9年2月までは人員の減少が上回る月が多いが、10月のように大量採用の月もあり、大正8年7月よりも大正9年2月のほうが65名上回っている。人手不足で

採用が容易でないと考えられるにも関わらず、旺盛な労働力需要に支えられて、それ以降は著しい人員拡大を見ている。

第8 - 10表 大正9年の争議前後の採用、解職者数(1)

月次	採用	解職	死亡	増減
大正8年7月	407	516	14	-123
8月	468	241	22	205
9月	542	663	23	-144
10月	740	339	24	377
11月	584	597	8	-21
12月	524	370	15	139
大正9年1月	337	486	68	-217
2月	361	503	9	-151
3月	510	363	9	138
4月	642	581	17	44
5月	755	516	23	216
6月	747	238	12	497
計	6617	5413	244	960

(1) 『くろがね』、第22号、大正9年7月15日より作成。

第8 - 11表は第8 - 10表と同じ時期の各部所の採用、解職者数を示したものである。本来、両表の数は一致すべきであるが、多少の食い違いが見られる。争議直前の大正9年1月から争議が起きた2月にかけては、工務部、銑鉄部、鋼材部を中心として大量の解職者が生じている。そして争議後の3月からは採用が増えている。

第8 - 11表 大正9年の争議前後の採用、解職者数(2)

部所	8年12月		9年1月		9年2月		計		差引
庶務	16			-3	2		18	-3	15
工務	162	-112	74	-97	103	-192	339	-401	-62
銑鉄	120	-65	72	-176	48	-78	240	-319	-79
製鋼	40	-60	49	-58	57	-48	146	-166	-20
鋼材	90	-69	70	-144	81	-119	241	-332	-91
経理	40	-26	15	-17	18	-28	73	-71	2
監理	13	-8	6	-20	12	-8	31	-36	-5
研究	6	-3	7	-4	4	-2	17	-9	8
建設	27	-28	33	-24	26	-33	86	-85	1
販売	8	-12	5	-12	10	-4	23	-28	-5
計	522	-383	331	-555	361	-512	1241	-1450	-236

(1) 『くろがね』、第11号、大正9年2月1日、第12号、大正9年2月15日、第14号、大正9年3月22日。

(2) 各月の左の欄は採用者数、右の欄は解職者数。解職者数にはマイナス符号をつけてある。なお解職には死亡を含む。

研究とあるのは研究所である。そのほかは部名。

(3) 大正8年12月の合計は元の資料の数字を訂正した。

配置転換をめぐることは、すでにかかなりの工場間の配置転換が行われていたとの菅山真次

による指摘がある。²⁸⁾ それを踏まえて更に配置転換の実態に立ち入ってみよう。

職工規則は職工に採用した場合だけでなく、異動した時も各部が本人の氏名、職名、日給額を経理部に送付するように定めた。翌年に作られた異動通知でも、日給額とともに職名の変更を連絡することになっていた。入所時に決定された職名は固定されたものではなく、所内での異動に伴う変更が予定されていたのである。²⁹⁾

明治44年(1911年)の鋼材部の内規でも「第五条 他部ノ職工ヲ使用セントスルトキハ本人ノ履歴書ヲ徴シ部長ノ承認ヲ受ケ」とあり、各部で職工を採用したものの、部門間での異動がありえたことがわかる。³⁰⁾

異動の中でもっとも注目されるのは、工場間の配置転換である。このような異動が想定されていた理由の一として、工場休止の発生が上げられる。とくに初期の操業は不安定で、作業中止に追い込まれるケースがまれではなく、その場合に製鉄所は職工を解雇せず、他に配置転換したことがある。たとえば、平炉工場に隣接した熔銑炉工場は明治34年(1901年)11月に操業を始めているが、翌年の高炉休止を受けて同工場も休止になった。そのために約20名の職工中5名を除く職工は他工場へ転傭(配置転換)されている。³¹⁾

第三製鋼は作業開始にあたって仮定員232名中35名を平炉造塊工場から、20名は第二製鋼工場から転傭させた。第二製鋼は第三製鋼へ配置転換させた20名の補充として新規採用を申請しているから、20名は剰員であったのではない。むしろ、平炉造塊工場や第二製鋼は熟練工を新しくできた第三製鋼に抛出したのである。このように新工場の稼働によって工場間の異動が必要となる場合もあった。³²⁾

工場の廃休止や新規稼働といった大きな変化ではなくても、二交代を三交代にする、あるいは三交代を二交代にするといった場合には工場間で配置転換が行われた。鋼材部第二製條課では小形條鋼の生産を減らし、小形鋼片の生産を増やすために、小形條鋼を生産している第三小形工場を三交代から二交代に落とし、小形鋼片を生産している第二大形工場を二交代から三交代に上げた。それに伴って、第三分塊工場を三交代から二交代に、第四分塊工場を二交代から三交代に変えた。こうした変更では「職工八新規採用ヲナサズ其工場間ニ於テ転傭補充」したのである。³³⁾

以上の事例は部内での配置転換であったが、課内でも同様に配置転換を行っていた。第二副産課のセメント工場では昭和6年ごろからセメント需要が急増したために、職工不足を招いていた。課ではまず応援(課内互換職工制)を用いてそれに対応していたが、それをより恒久的な配置転換に切り替えようとした。³⁴⁾

一時的ノ意味ニテセメント工場支弁(課内互換職工制度)トシテ「鉦滓煉瓦工場ヨリ製瓦職八名、鉦滓バラス工場ヨリバラス職四名 計十二名」ヲ其ノ工場在籍ノ僱融通作業継続致来…(しかし現状が続くそうなので-森)此ノ際右十二名ヲセメント工場所属トシテ取扱致度…

応援が部を越えて行われた事例もある。煉瓦需要が増大したため化工部と銑鉄部の間で

約3か月の間煉瓦職を応援に出している。このケースでは受入工場に「煉瓦職ノ定員無之候間当分ノ間特ニ定員外ニシテ転備方御承知相成度」とあるように、定員の枠を超えて応援させているのが注目される。³⁵⁾

工場内での配置換えについてはすでに見た昭和5年(1930年)の第二厚板工場のケースが参考になる。第8-12表が示すように、この工場では瓦斯発生炉1基休止に伴う減員とともに第二作業部から6名、剪断掛から2名を瓦斯及加熱炉掛に5名、圧延掛、精整掛、整理掛に一名ずつの配置換えを計画している。部の提案では標準人員の改正は瓦斯発生炉休止に伴う減員だけでなく、こうした配置換えをも反映すべきものだった。

第8-12表 第二厚板工場の標準人員改正案

掛名	現行標準人員	配置異動	休止に伴う減員	改正標準人員
第一作業部				
瓦斯及加熱炉掛	19	+5	-6	18
圧延掛	17	+1		18
剪断掛	23	-2		21
精整掛	8	+1		9
整理掛	14	+1		15
汽機運転掛	7			7
電機運転掛	9			9
第二作業部	49	-6	-1	42
計	146		-7	139

(1) 「鋼板部第一鋼板課第二厚板工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和5年2月15日、『例規原議(上)昭和5年』より作成。

(2) 配置異動は配置換えの意。

工場間の異動に対して工場内の異動は部所、とくに工場主任の裁量に任せられたと思われるが、職名の変更が必要な場合には、定員制との関わりで中央管理部局に申請が出された。副産部耐火煉瓦工場では過剰になった炉材職4名を掛内で移動させて加熱職に移しているし、セメント工場では火夫職7名を始めとして5つの職名の定員17名を減らしてセメント職16名、鍛冶職1名を増やしている。³⁴⁾(第8-12表参照)

第8-12表 職名変更に伴う定員変更

職名	現在定員	変更後の定員
火夫職	19	12
電機運転職	13	10
機械運転職	7	4
製樽職	5	2
定夫	5	4
セメント職	59	75
鍛冶職	2	3

(1) 「職工定員内職名変更ノ件」、大正14年12月8日、『職工定員関係書類 昭和三年一月以前』

配置転換は所属工場や職名の変更を伴っており、採用が各部でなされても、採用後は製鉄所として個々の職員の経歴を把握する必要があった。すでに職員規則は職員台帳の作成を義務づけていたが、大正5年の規則では台帳には職員の入職・解職年月日、前歴とともに職名や日給の変更を詳細に記載できる欄が設けられた。³⁵⁾大正10年(1921年)に、操業開始以来ずっと勤務していた20年勤続者に銀杯が授与された。そのなかにはさまざまな職を経験しているものがある。工務部工作課のある職員は、大阪や福岡県若松の鉄工所で作業をした後明治32年(1899年)に製鉄所に入所し、鍛冶職、圧延職、工夫職を経て明治37年(1904年)に工夫職伍長となった。その後鍛冶職に転じ、鍛冶職伍長を務めた。³⁸⁾このような例がどのくらい一般的であるか分からないが、職の間の移動はまれではなかったと推測できる。

こうした転働や職名変更の実態を踏まえて製鉄所当局は転働や職名変更の統一的なルールを定める必要を感じるようになった。大正15年(1926年)には、職員を配置転換する場合には両方の課長、掛長、工場主任の間で協議をした上で上申書を部所長に出すといった、職員の配置転換(転働)や職名変更に関する内規が作られている。そこには「職員転働ノ結果当該工場等ノ職工定員ニ異動ヲ生スヘキトキハ之カ増減及予算関係ヲ付記シ当該部所長ハ総務部長並経理部長ヲ経テ長官ノ許可ヲ受クヘシ」とあり、総務部や経理部といった中央管理部門が配置転換による定員の増減や予算の変化を掌握しようとしていたことを示している。³⁹⁾

応援についてはまとまった史料はないが、大正7年(1918年)の鋼材部の奨励割増金に関する規則では、「第一五条 作業ノ都合ニ依リ職工ヲシテ他掛作業ニ従事セシメタルトキハ其従業ノ掛ニ於ケル職工ト見做シ該掛職工奨励割増法ヲ適用ス」とあり、部内の他掛での作業を命じる場合が想定されている。⁴⁰⁾

- 1) 「守衛定員ニ関スル件」、明治36年7月17日、「給仕、小使定員ニ関スル件」、明治36年7月20日、『規程ニ関スル書類 自明治34年1月至同36年12月』。
- 2) 『八幡製鉄所五十年誌』、1950年、249頁；菅山真次「日本の産業化過程における熟練形成の一断面 官営製鉄所宿老・工長のキャリア分析」、『東北学院大学論集』、経済学第116号、年、115頁。
- 3) 「明治40年度製鉄所作業報告」；佐藤昌一郎「戦前日本における官業財政の展開と構造()」、『経営志林』、第3巻4号、1967年、25頁参照。
- 4) 「様式制定ノ件」、明治38年6月24日、『規程 明治38年』；「日給者給料報告書様式改正ノ件」、明治40年4月11日、『規程書類 明治40年』。
- 5) 「職員採用内規」、明治44年3月22日、『規程 明治44年』。
- 6) 「緊急事業ニ付職工ニ働増給給与伺」、明治38年10月10日、「工務部職工ニシテ緊急修理ニ従事セシ職工ニ歩増シ給与」、明治38年11月25日、『規程 明治38年』；「銑鉄部熔鋸炉作業非常ニ付職工ニ臨時増歩給与ノ件」、明治39年1月16日、『規程書類 明治39年』。工務

部の汽缶工場では職工数の減員によって生じた金額の一部を残った職工に配分している。これはある人数に対応する給与額が配分されていたことを推測させる。「銑鉄部職工割増給配当法ノ件」、明治40年9月3日、「汽缶場職工臨時増給ノ件」、明治40年12月12日、『規程書類 明治40年』。

- 7) 「鋼材部職工採用内規」、明治44年3月14日、『規程 明治44年』。
 - 8) 「職工増員ノ件」、昭和3年2月3日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』。
 - 9) 定員制は職工すべてをカバーしていたから工長以下の役付職工の定員も定められたことに注意しなければならない。「組長、伍長定員変更ノ件」、大正14年6月29日、「役付職工定員増加上申書」、大正15年11月13日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
 - 10) 「職工職名統一ニ関スル件」、大正9年10月11日、「職工職名統一ニ関シ疑義ニ関スル件」、大正9年10月28日、『例規 大正9年』。
 - 11) 「職工使用数ノ件」、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』；高橋説次郎、前掲書、191頁。
 - 12) 「銑鉄部各工場別職工ノ仮定員ヲ制定シ……」、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
 - 13) 「職工増員ノ件」、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
 - 14) 「職工新規採用ノ件」、大正11年4月28日、「職工採用ノ件」、大正11年9月5日、「女工採用ノ件」、大正11年10月13日、「運輸課戸畑作業場各職職工定員…」、大正11年11月13日、「職工採用ノ件」、大正12年2月3日、「職工増員ノ件」、大正12年9月15日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
 - 15) 「鋼片掛職工定員増加ノ件」、大正13年9月8日、「職工採用ノ件」、大正13年9月8日、「職工定員制定ノ件何」、大正13年12月11日、「職工定員改定ノ件」、大正14年1月28日、「仮定員増減ノ件」、大正14年7月4日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
 - 16) 「職工増員ノ件」、大正15年11月9日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
 - 17) 「職工増員ノ件」、昭和3年2月3日、「職工定員制定ノ件」、昭和3年10月8日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』。
 - 18) 「職工仮定員制定ノ件」、昭和3年12月22日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』。
 - 19) 同上
 - 20) 「職工補充採用ニ関スル件」、昭和3年4月20日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』。
 - 21) 「職工定員通知ノ件」、昭和9年7月5日、『職工定員ニ関スル件 昭和9年7月』。
 - 22) 兵藤釗、『日本における労使関係の展開』、1971年、457 - 459頁。
 - 23) 「鋼材部第二薄板工場職工給料功程払規程」、大正12年3月27日、『規程綴 大正12年』。
 - 24) 「鋼材部線材工場職工給料功程払規程制定ノ件」、大正12月25日、『規程綴 大正12年』。
- 製鋼部の第三製鋼工場では平炉職伍長の下の職工を一番、二番、三番といった仕方と呼んでいる。

- 「製鋼部第二製鋼課第三製鋼工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、大正14年5月23日、『例規大正14年』。
- 25) 「鋼材部線材工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、大正14年4月14日、『例規大正14年』。
- 26) 「鋼板部第一製板課第二厚板工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和5年2月15日、『例規原議(上)昭和5年』。
- 27) 『くろがね』、第11号、大正9年2月1日。
- 28) 菅山、前掲論文、115 - 118頁。
- 29) 「職工入職並ニ入職後異動通知ノ件」、明治34年12月13日、『規程ニ関スル書類 自明治34年至明治36年』；「職工新規採用及其後ノ異動通知手續ニ関スル件」、明治37年8月29日、『諸規程 明治37年』参照。
- 30) 「鋼材部職工採用内規」、明治44年3月14日、『規程 明治44年』。この内規ではまた部内での異動(部内転働)の手續きに就いても触れている。部間の移動の例として、「職工定員ニ関スル件」、大正14年8月8日、「職工増減員ニ関スル件」、大正15年2月22日、『職工定員関係書類 昭和三年一月以前』。部門間の異動に留まらず、他社への異動も想定されていた。大正2年(1913年)の内規では製鉄所と同種の工場に製鉄所の職工が採用される場合に、長官の決裁があればそれを転働とみなして「事業上ノ都合」に依る解職として退職慰勞金が支給できた「本所職工ヲ他工場へ転働ニ関スル内規」、大正2年11月29日、『規程 大正2年』。
- 31) 井村竹一、『製鉄所銑鉄科報告』、九州大学工学部実習報告書、大正4年、4頁。もっとも明治35年の鎔鋸炉と転炉の操業中止では職工が解雇されている。「解働助手及職工等ニ慰勞金給与ノ件」、明治35年7月31日、『通達原議 自明治35年至明治41年』。
- 32) 「上申書」、大正12年6月30日、「上申書」、大正12年8月24日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。
- 33) 「作業方針一部変更ノ件」、大正13年7月25日、「作業方針一部変更ノ件」、大正13年9月19日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』；「職工仮定員減員ノ件」、昭和4年8月7日、『職工定員関係書類 自昭和3年1月至昭和4年12月』。
- 34) 「第二副産課職工定員変更ニ関スル件」、昭和7年8月2日、『職工定員関係書類 自昭和7年至昭和8年』。
- 35) 「職工転働ニ関スル件」、昭和7年12月27日、『職工定員関係書類 自昭和7年至昭和8年』。
- 36) 「職名変更ノ件」、大正14年7月27日、『職工定員関係書類 昭和3年1月以前』。第8 - 13表の場合、実際の仕事は変わっていない可能性もある。
- 37) 「職工台帳記載心得」、大正6年3月、『規程原議 大正6年』。
- 38) 『くろがね』、第43号、大正10年6月1日。
- 39) 「職工ノ転働又ハ職名変更ノ場合取扱内規」、大正15年1月15日、『諸内規 自大正7年至昭和3年』。

40) 「鋼材部職工奨励割増金給与規程制定」、大正7年5月23日、『例規 大正7年』。

9 雇用保障

[1] 雇用の維持

これまでの研究は戦後における終身雇用制の形成に関心を払ってきたが、それとの関連で戦前の議論である程度の雇用保障が成立していると指摘されていたことが改めて注意されなければならない。「我国では労働者の雇傭若しくは解雇が単なる市場取引として行はれるのでなくて、一度工場に雇傭されたら過失なき限り工場主はその労働者の身柄を保証しなければならないもののような観念が行われている。甚だしきは労働者の家族、その子弟も亦その工場で面倒を見なければならぬものと考えられさえしている。大都市に於いてはかかる身分観念的な雇傭関係は既に滅んでいるが、しかし全然無力となっているわけではない。その為に労働者を解雇することが、何か道徳的犯罪でもあるかの如き印象が与えられるものである。」¹⁾

我々はこのように戦前でも雇用保障に関心が払われていたことを念頭に入れて終身雇用慣行の形成過程を解明する必要がある。八幡製鉄所はそうした終身雇用の生成史においても興味ある事例を提供しており、すでに藤田若雄、島田晴雄、兵藤釗によって優れた研究が出されている。²⁾

製鉄所は官立企業（国有企業）であったが、国庫から予算全額が支弁されたのではなかった。製鉄所は予算相当額をあくまで自ら稼がなくてはならず、そのために製鉄所の経営は景気の動向に影響を受けやすかった。製鉄所は、利益が出るかどうかは従業員の努力次第であり、「製鉄所に奉職してさえ居れば誠に安固なものだという所謂親方日の丸という考え」を持たぬよう訴えざるを得なかったのである。³⁾ 大正11年（1922年）に製鉄所は製品価格の下落によって経営が厳しくなるとの長官訓示を発表して、能率の増進と経費の節約を求めた。⁴⁾ このように価格が下落し、経営の取り巻く環境が厳しさを増す中で、雇用の維持が問題となってくる。しかし、そうした問題に立ち入る前に、まず創立期の製鉄所の経営で雇用がどのように捉えられたのかを見てみよう。

明治33年（1900年）の職工規則は第15条で「製鉄所ト職工トノ間ニ特別ノ約定ナキ場合ニ於テ双方トモ十四日以前ニ通告スルトキハ解職ヲ為シ又ハ之ヲ求ムルコトヲ得」として、民法に沿って雇用契約について14日の解約告知期間を設けていた。そして続く第16条で、懲戒処分による解雇のほかに、病気や自己都合によって執務できない場合や事業上の都合による解職（退職と解雇）について定めた。明治40年（1907年）の職工規則は、「執業上望ナキトキ」も解雇できるとした。同時に、懲罰による解雇では1年経過の後でなければ再雇用できないが、事業上の都合による解雇や召集による退職では6ヶ月以内で再雇用されることもありえるし、その他の解雇、退職でも6ヶ月経過後で

あれば再雇用できるとした。この規則の改正で再雇用を想定した一時解雇（レイ・オフ）が可能になったのである。自己都合退職などは6ヶ月経ってから再雇用の対象となっていたが、人手不足を背景に第一次大戦中に6ヶ月以内でも再雇用が可能であると変更された。

5)

大正9年（1920年）2月の争議時に、製鉄所は「一視同仁 労働団体の会員でも差別はせぬ」との記事を『くろがね』に掲載した。それは労働組合員であるという理由で解雇することはないという内容であった。⁶⁾

製鉄所は労友会員其他の労働団体に属する会員は過酷に解雇すると云ふような考を持った人もあるようであるが、本所としては本所の事業上止むを得ざる場合とか、本人が就業の見込みがないとか、永の病気で其職務に堪えぬとか、不都合の所為があるとか云ふような特別の事由なき限りは、単に労働団体の加入者であると云ふ為に解雇すると云ふようなことは事実ではないと断言する

こうした解雇（解職）に対する製鉄所の態度を知る上で、『くろがね』の創刊号（大正8年9月）に載せられた記事は興味深い。そこで扱われているのは2ヶ月あまり臨時工として働いていたものが親の看病のために帰省したものの、欠勤届を出さなかったために解職されてしまった事例である。4ヵ月後に戻ってきて解職を知った当人が人事相談所に相談したところ、現場も当人が戻ってきたのは「永年勤続の意志を有する証左で届出の手續を怠ったのは全く過失」であるとみなして復職を認めたのである。規則通りでは1年間は無再雇用が許されないにも関わらず、復職を認めたという記事を掲載することで、製鉄所当局は雇用に対する態度を暗に示そうとしたのである。⁷⁾

職工規則では14日前の通告による解雇が可能であったが、実際には長い間そうした解雇は行われなかった。ところが大正12年（1923年）5月になって製鉄所は職工規則の当該条文を根拠にして14名の職工を解雇した。この事件が職工の間に不安を呼び起こしたために、翌月工場課長は『くろがね』紙上で釈明して、「製鉄所はこの第十二条を決して無暗に適用はしないけれども真に必要已むを得ずと認むる場合には遠慮なく振舞わず決心を持って居る」との製鉄所の立場を明らかにしたのである。しかし、このとき課長はなぜ14名を解雇したかの理由は明らかにしなかった。⁸⁾製鉄所側の発言は、解雇の自由を前面に出したものであるというよりも、あくまでも例外的な場合には2週間の告知期間を置いた解雇を行うという方針を伝えるためになされたと考えられる。それはこの時期にある程度雇用保障が慣行として成立していたことを物語っている。

解職（退職と解雇）はどの程度の規模で起きていたのだろうか。大正2年（1913年）の銑鉄部煉瓦工場の在籍者数に対する解職者数の割合を見ると、男子在職者延2526人に対する男子解職者合計219人の割合は、8.7%であり、女子は延4533人に対して250人で約5.6%であった。月によっては在籍者の1割から2割が解職するのが珍しくなかった（第9-1表参照）。

第9 - 1表 銑鉄部煉瓦工場の在籍者と解職者

	2月	3月	4月	5月	6月
男子在籍者	196	191	185	196	226
男子解職者	17	30	28	6	14
女子在籍者	295	280	288	365	459
女子解職者	9	23	35	16	9
	7月	8月	9月	10月	11月
男子在籍者	266	330	296	335	304
男子解職者	18	34	8	45	19
女子在籍者	531	481	590	644	600
女子解職者	42	11	7	77	21

(1) 「銑滓煉瓦工場職工ニ「銑滓煉瓦其他ノ製造ニ関スル特別扱職夫賃請負標準」ノ準用ノ件」、大正2年12月30日、『規程 大正3年』より作成。

大正末から昭和初めにかけての退職者について退職（解職）事由別に勤続年数の平均を調べたものがある（第9 - 2表参照）。依願解職の平均勤続年数が比較的少ないことが目を引く。操業開始から25, 26年経過時点で年齢満限解職者の平均勤続年数が17, 18年であるということはこの時期の停年退職者に操業初期からの勤続者が多かったことを示している（第9 - 3表参照）。また製鉄所の都合による解職（事業上解職）での平均勤続年数は少なく、入営解職をわずかに上回る程度であった。製鉄所は事業上の理由で解雇を行う場合、勤続年数を考慮に入れていたと考えられる。⁹⁾

第9 - 2表 解職事由別平均勤続年数

	大正15年	昭和2年	昭和3年	平均
依願解職	5.4	5.4	5.5	5.4
入営解職	2.4	2.4	2.2	2.4
年齢満限解職	17.2	18.3	18.3	17.9
公傷解職	7.0	8.3	6.9	7.5
公傷死亡解職	5.1	9.2	9.6	8.2
病氣解職	7.4	7.4	7.11	7.5
病氣死亡解職	8.1	8.3	8.11	8.5
事業上解職	2.7	2.6		2.7
A	7.1	9.0	7.0	8.0

(1) 「職工解職手当金給与規程改正ノ件」、昭和4年3月26日、『例規原議(二)ノ一 昭和4年』

(2) 単位は年。Aは依願解職を除いた解職の平均勤続年齢。昭和3年の事業上解職は記載なし。

(3) 解職は懲戒解雇など解雇を含むが、ここでは事業上の解雇しか記載されていない。

第9 - 3表 年齢満限退職者の勤続年数

A	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
B	6	5	1	5	2	2	3	1	3	5	1
C		4	7	6	3	4	2		4	2	3
A	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26

B	1	6	5	10	9	11	12	3	7	7	
C	4	2	3	1	9	13	19	16	4	4	6

(1) 出所：第9 - 2表と同じ。

(2) Aは勤続年数。Bは大正15年、Cは昭和2年。昭和2年にはこのほかに勤続28年のものが1名退職している。

職工規則には解職（解雇や退職）時の手当は明記されなかったが、大正11年（1922年）になると解職に際して手当を支給するとの内規が作られた。満1年以上在職して、事業上の都合や停年（年齢満限）などによって解職された場合には日給10日分をベースにし勤続期間に応じて解職手当金の金額が増えた。また事業の終了や工場の閉鎖に際しては慰労金が支給されるようになった。こうした手当、慰労金は製鉄所がある程度の雇用保障をおこない、雇用が保障できない場合には金銭によって補償しようとしたものと受けとめることができよう。¹⁰⁾ 解職手当金は自己便宜の依願解職（自己都合退職）の場合は支給が制限され、額も大幅に減らされた。職工の中には、依願退職の場合の支給条件を上げるように求める声もあったが、製鉄所側はなかなかそれを受け入れなかった。しかし、大正15年（1926年）には解職手当に関する規程が内規から職工規則の条項へと格上げされ、支給条件も変わり、たとえば年齢50歳以上の依願退職者の手当金支給額は年齢満限退職者と同じになった。¹¹⁾

大正13年（1924年）に財政緊縮を意図して政府は行政整理を行った。製鉄所も経費節減の為に職員の整理を行ったが、職工は解雇しなかった。第6回の製鉄所懇談会の席上でも長官は「職工側に対しては極力現在員の能率増進によりて増産計画の遂行を期すると云う趣旨で人員の整理淘汰は一切見合わせることに決定」したと述べた。¹²⁾ 製鉄所は明らかに職工の雇用保障を意識していたのである。

こうした雇用保障と関係があったのが、職工の勤続年数の長さである。職工の勤続年数については統計も整備されており、すでに藤田若雄や島田晴雄によって分析されている。島田の研究によれば、昭和3年（1923年）の時点で、職工総数17,230人中、勤続20年以上30年未満が6.2%、10年以上20年未満23.2%、5年以上10年未満32.2%、5年未満38.4%であり、全体の6割が勤続5年以上であった。大正末年でも退職者の多くは1年以内の勤務者だと報告された。このときの数字では、操業開始から24年しかたっていないのに、20年以上の勤続者が548人もいた。比較的初期から長期勤続への傾向が見られたのである。¹³⁾

第9 - 4表 職工の勤続年数

6月末満	1,315	7年以上	1,132	15年	213	23年	93
6月以上	948	8年	845	16年	198	24年	19
1年	1,551	9年	587	17年	265	25年	7
2年	887	10年	580	18年	272	26年	2
3年	1,033	11年	367	19年	429	27年	1
4年	1,970	12年	283	20年	296		

5年	1,729	13年	191	21年	80	合計	16,959
6年	1,402	14年	214	22年	50		

(1) 『くろがね』、第144号、大正14年8月15日

(2) 1年とは1年以上2年未満の意味。以下同様。

長期勤続傾向が見られる中で製鉄所当局も長期雇用を労務管理上の方針として述べるのを躊躇しなかった。大正末年には工場課長から「職工を採用する場合には年齢満限迄二十年なり三十年は勤続して貰うと云うことを目当にして居る」との発言が出ていた。¹⁴⁾長期勤続が当然であるとの見地から、自己都合退職者に対する共済組合の脱退給付が非自己都合退職の場合よりも少なかったことも、当然だとみなされた。「製鉄所に対して「五十五歳までは真面目に働きます」との契約の下に入職しながら自分勝手にやめる人を、自己の勝手になくしてやめる人と同様に待遇するわけにはゆかぬ。」¹⁵⁾製鉄所が職工に長期勤続を期待する以上、製鉄所側にも出来る限りそれを可能にする責務が生じていたと考えることが出来よう。

[2] 人員整理と雇用保障

雇用保障を行うとの方針にも関わらず、不況のために製鉄所は昭和2年(1927年)末には整理解雇を余儀なくされた。職工整理要項によれば、解雇者は(1)昭和2年11月30日までに53歳以上に達し共済組合の脱退年金受給資格を持つ組長以下の職工、(2)11月30日に53歳以上で、今後年齢満限まで在職しても脱退年金受給資格を得る見込みがない組長以下の職工、(3)(1)と(2)と同等の状態にある雇員扱い工長で部長が解職を適当としたもの、(4)そのほかに「事業上ノ都合ニ依リ不用トナルヘキ者」、が対象となった。解職者には昇給や増給を行ったが、第9-5表のように在職年限に応じて解職手当金と特別慰労金が支給された。また他所で働く希望を持っているものに対しては「極力便宜ヲ与ヘ斡旋ノ勞ヲトルコト」にした。¹⁶⁾

第9-5表 職工解職手当金及特別慰労金支給率

在職年数	解職手当金	特別慰労金	計
1年未満		75	75
1年以上	10	95	105
2年以上	20	120	140
3年以上	30	145	175
5年以上	55	190	245
10年以上	130	245	375
15年以上	205	270	475
20年以上	280	295	575
25年以上	355	300	655
30年以上	430	300	730

(1) 「職工整理二関スル件」、昭和2年11月28日、『職工関係書類 昭和2年』より作成

(2) 解職手当金、特別慰労金ともに単位は日給。

第9 - 6表 製鋼部解雇者工場別内訳

平炉	造塊	転炉	二製鋼	三製鋼	坩堝鋼	電気炉	計
470	249	153	1003	744	41	118	2778
20	24	17	37	26	9	8	141
4.2	9.6	11.1	3.6	3.5	21.9	6.7	5.1

(1) 「製鋼部 職工整理要項」、『職工関係書類 昭和2年』より作成

(2) 第2行目は定員数。第3行目は整理人員数、第3行目は整理人員の割合。

製鋼部での人員整理を見ると、上記解雇基準(1)に該当するもの31名、(2)7名、(3)4名、(4)69名であり、(4)の内訳は、思想悪化13名、素行不良1名、見分不相応の負債10名、勤務成績不良42名、不具者3名であった。また全体で700名に及ぶ整理職工をとってみると、(1)に該当するもの99名、(2)110名、(3)16名、(4)475名であった。¹⁷⁾

昭和2年(1927年)の人員整理後も、各工場では人員削減が行われていた。三交代職場であった鋼板部の第二中板工場は昭和3年9月から特別2交代作業に移り、人員を削減している(第9-7表参照)。同様に第一厚板工場でも特別二交代作業から常昼作業へのシフトダウンが起きており、いずれの場合も余剰職工の整理が行われたことがいわれている。こうした整理が解雇を伴ったものであったのか、配置転換など解雇を伴わない形で行われたのかは不明である。¹⁸⁾

第9 - 7表 鋼板部第一製板課第二中形工場の標準人員

掛名	3交代作業での標準人員	二交代作業での標準人員
圧延掛	50	34
加熱炉掛	22	16
剪断掛	52	36
精整掛	12	11
運転掛	15	11
疵削掛	14	13
雑務掛	33	30

(1) 「鋼板部第一製板課第二中板工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和4年、『例規原議

(二)ノ一 昭和4年』より作成

(2) 二交代作業は特別二交代作業の標準人員。

昭和2年の人員整理直後、『くろがね』は「今度の整理予告以来、工場の内外に於て、「整理の予告を受けた職工の外、近いうちに更に第二次第三次の整理が行われる云々」との噂を立てる者があるそうであるが、右の職工整理はもはや全く完了したものであって、本所はその外に更に整理減員を行うの意図を有しない」との記事を載せた。¹⁹⁾

昭和3年(1928年)に製鉄所は好業績を残したが、昭和4年(1929年)3月ごろから鋼材価格が低落しはじめ、昭和5年(1930年)7月には更に一段と下げた。昭

和4年4月から12月をとると前年同期に比べて鋼材の出荷が2割5分減り、単価は1割2分減少していた。昭和5年7月に製鉄所は一部工場の減産を計画し、田尻労務部長が「減産問題に関する労働対策に就て」と題する文を『くろがね』に載せた。減産によって條鋼部と鋼板部の6工場では職工約350名、職夫約150名の余剰人員が出ると予想された。これに対して労務部長は「職工に付いては所謂馘首整理をやらぬ方針で一切所内に於いて始末をつける。即ち主として当該部所内の各工場に若干名宛割振る事とし、又他の部所でも欠員を生じ之を補充する必要のある場合、又は作業膨張等の為に増員を要する時は、原則として此の過剰職工を以て之に充つる。故に新規に職工を採用することは止むを得ざる例外の場合の外、当分一切行わないことになって居る」と述べたのである。また職夫については同様の保障は出来ないが、指定職夫については職工に準じてなるべく失業者を出さないようにする。もし欠員がないのに過剰職工を受け入れる工場には当該職工の本給の1.3倍の額を支給するし、転傭（他工場への配置転換）した後に自己都合退職を希望するものには、特別の解職手当金を支給する。²⁰⁾この製鉄所の方針は配置転換と新規採用中止によって職工の雇用保障を守ろうとするものであった。

條鋼部大條課に所属する軌条、精整、第一大形の3工場ではそれぞれに集团的出来高賃金である功程払規程を設けて工場ごとに運営を行ってきたが、「作業ノ繁閑ニ依ル職工ノ融通其ノ他利便ヲ計ル為」に、昭和5年8月からは3工場の職工を軌条工場所属にして一体として運営した。そして11月からは第一大形工場の交代数を2交代から常昼勤務のみに変えた。また同時期條鋼部の外輪工場では他工場で剩員となった指定職夫を引き取っていた。²¹⁾

こうした努力にも関わらず不景気は7月の時点での予想を上回り、減産はほぼ全工場に拡大され、職工と指定職夫合わせて約1200名、普通職夫は600名から700名の余剰人員が出る見込みとなった。製鉄所は7月と同様にあくまでも積極的な人員整理を避ける方針を決め、指定職夫についてもなるべく現在どおり継続して出役を認めようとした。11月28日に招集された臨時製鉄所懇談会では、製鉄所側から減産拡大に伴って必要になった措置について説明が行われた。それは能率増進のための出来高給制度（功程払、功程割増）をやめてかつての日給制度に戻るという大きな改革案を含んでいた。

製鉄所の施策は、まず（1）減産を行わない一部の工場に転傭（配置転換）を行い、続いて（2）臨時休業を命じ、休業日にも一定の給与を支払う休務制度を実施する。（3）指定職夫に付いては輪番で出役を命じる。給与に付いては、（4）功程払や功程割増金といった出来高賃金を廃止して常傭払（日給と奨励割増金）に戻し、（5）転傭を命じられた職工に本給の1.3倍を支給するのをやめ、（6）休務制度の一環として休務3日までは1日に付き日給の5割、4日目から日給の8割を支給する。勤務に付いては（7）従来多くの工場では月2回ほど日曜の出勤を命じていたのを、日曜は全休とし、（8）時間外勤務を原則として禁止した。²²⁾

昭和6年（1931年）1月の懇談会では職工側から「寧ろ希望者を募り相当の解職手

当を支給して、解職せられては如何でしょうか」と希望退職を求める発言があったが、製鉄所側は普通の解職手当では多数が応募するとは考えられないし、かといって潤沢な解職手当金を出す余裕もないとの理由で、希望退職案を退けた。²³⁾この頃に、製鉄所は解職（解雇や退職）に関するルールの変更を行った。操業開始当初は採用と同様に解職についても部所長が権限を持っていたが、大正2年（1913年）に事業上の都合による解職は庶務課との協議によることになり、所属長の権限は懲戒解雇や事業上の都合による解雇を除いた場合に限定された。ところが、昭和6年5月以降はこうした解職の事由に係らず労務部長との合議の上でなければ部所長は決定を下せなくなった。我々はここにも中央管理部局による統制強化を見ることができる。²⁴⁾

減産の必要のない一部の工場では出来高給が続いたが、そのほかの工場では日給制度に戻った。それまで、製鉄所としては「事業拡張と生産増加の為に只管能率の積極的増進方法に全力を注ぎ、そのために功程払や功程割増を導入してきたのである。製鉄所の管理者たちは、こうした能率増進策を撤回すれば「従業員に於いて意識的に能率を低下せしめんとするが如きことは厳に戒慎すべきは勿論の事として、無意識的にも従来の緊張味を著しく弛緩せしめ能率の甚だしき減退を来しはしまいかとの懸念がある」との疑いを持った。そのために、長期欠勤者や重大犯罪者だけでなく、債権差し押さえや債権譲渡に対しても一層厳しく対応すると表明した。職工の中には負債を負ったために、債権者などに給料などを差し押さえられたり、債権者に給料を譲渡したりといったものが多く、昭和2年（1927年）3月には1458件に上ったため、8月には通牒を出して抑えようとした。それでも昭和5年（1930年）11月には月988件も発生していた。製鉄所は能率増進策の撤回によるモラル低下を恐れて、作業規律の引き締めを目を向けたのである。²⁵⁾債権譲渡の原因は「酒色に、投機的娯楽に将又身分不相応なる生活に費消」することにあると考えられた。すでに見たように、製鉄所は昭和6年（1931年）2月に「職工ハ製鉄所ヨリ受クヘキ給料其ノ他ノ債権ヲ他人ニ譲渡スルコトヲ得ス」という一項を職工規則に加えた。²⁶⁾

昭和5年の2度にわたる減産において、製鉄所は職工の賃金を下げてでも、職工や指定職夫の雇用を維持しようとした。しかし、こうした努力にも関わらず、結局製鉄所は12月に885名の人員整理を行わざるを得なかった。中井長官の説明によれば、行政整理の一環として職員定員の一割減員、職工の人件費の一割減が政府の方針として出された時、職工については人員削減か給与引き下げかの選択肢があったが、すでに休務制によって職工の収入が減っていたので人員整理することになった。²⁷⁾

人員整理の手段を執る事が最も適切妥当なりと考へ、唯其の整理すべき人員に付いては成るべく犠牲者を少なくする事を顧慮し、且つ当所の作業関係から割出して已むを得ざる現在員の五分減と云う事で政府の整理方針に順応すべく...

昭和2年ほどではないが、退職者についても解職手当金などを通じて出来るだけ優遇す

ることになった。対象者としては、（１）年齢関係に因る者、イ 満５２歳以上で年金資格を有するもの、ロ ５３歳以上で将来年金資格獲得の見込みあるもの、（２）病弱者イ 長期欠勤者、ロ 執務に耐えざる者、（３）作業関係に因る者 イ 勤務成績不良の者、ロ 思想険悪なる者、ハ 性行不良なる者、ニ 作業上不用の者、（４）希望者が想定されていた。昭和２年とほぼ同様の形で対象者を選定したと思われるが、今回は希望者を募っていた。製鉄所は１２月１日に臨時懇談会を開いて整理の方針を明らかにし、５日には本人に通告した。²⁸⁾

第９－８表 昭和６年の職工整理

部	年齢関係		病弱者		作業関係				希望者
	イ	ロ	イ	ロ	イ	ロ	ハ	ニ	
総務	10	9	4	8	31	9	2		12
監理	4	4	3	1	1				4
労務		2							
銑鉄	17	14	1	3	6		2		
製鋼	16	7	9	1	30	12	9	2	33
條鋼	33	16		30	8	16	2	3	27
鋼板	12	10	6	26	5	9			14
化工	14	14	0	19	22	4	6	19	25
動力	7	13	6	6	2		9		7
土木	5	16	3	3	3	1	4		1
工作	23	31	8	7	17	13	13		17
販売		1		1			1		1
医務		1							
研究所	2	1	2						1
合計	143	139	49	105	131	64	48	24	159

(1) 「財政整理ニ依ル職工人員調書」、n.d.、『職工関係書類 昭和六年』より作成。

(2) 全体の合計は862人で、これに大形汽船船員20名が加わり882名が整理対象者。長官声明の885人とはズレている。

第９－９表 年齢別整理職工数

18 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 56	計
12	70	109	101	92	75	65	358	882

(1) 「整理職工年齢調」、n.d.、『職工関係書類 昭和六年』より作成。

- 1) 労働事情調査所編、『臨時工問題の研究』、1935年、4頁。
- 2) 藤田若雄、『日本労働協約論』、1961年；島田晴雄、『年功制の史的形成について』、『三田学会雑誌』、第61巻4号、1968年；兵藤釗、『日本における労資関係の展開』、1971年
- 3) 『くろがね』、第34号、大正10年1月15日。

- 4) 『くろがね』、第68号、大正11年6月15日。
- 5) 「製鉄所職工規則」、明治33年12月、「製鉄所職工規則」、明治40年10月11日、『規程書類 明治40年』；「製鉄所職工規則中改正ノ件」、大正5年4月13日、『規程 大正5年』
- 6) 『くろがね』、第12号、大正9年2月15日。
- 7) 『くろがね』、第1号、大正8年9月6日。職務に起因する傷病で治療中の職工は13週間以上たっても治癒できないときには解職の対象となっていたが、大正10年には期間が3年へと大幅に延長された。『くろがね』、第40号、大正10年4月15日。
- 8) 「職工規則第12条の適用に就いて」、『くろがね』、第92号、大正12年6月15日
- 9) 大正15年には41名が事業上解職に該当したが、5名(1年未満)、10名(1年以上2年未満)、12名(2年以上3年未満)、3名(3年以上4年未満)、10名(5年以上6年未満)、1名(11年以上12年未満)である。「職工解職手当給与規程改正ノ件」、昭和4年3月26日、『例規原議(二)ノ一 昭和4年』。なお依願退職者の勤続年数の内訳については、昭和10年代についてではあるが、島田晴雄、前掲論文、60ページを参照。
- 10) 「職工解職手当金支給内規」、大正11年8月21日、『諸内規 大正七年より昭和三年まで』
- 11) 「職工解職手当金給与規程制定ノ件」、大正15年1月11日、『例規 大正15年』；『くろがね』、第132号、大正14年2月15日、第154号、大正15年1月15日。
- 12) 『くろがね』、第132号、大正14年2月15日。
- 13) 藤田、前掲書、68-73頁；島田晴雄、「年功制の史的形成について」、前掲、65頁；島田晴雄、「鉄鋼労働力の形成」、『現代日本産業発達史 鉄鋼』、1969年；『くろがね』、第144号、大正14年8月15日。
- 14) 『くろがね』、号外、大正15年2月26日。
- 15) 『くろがね』、号外(二)、昭和4年2月7日。
- 16) 「職工整理に関する件」、昭和2年11月28日、『職工関係書類 昭和2年』。
- 17) 「製鋼部 職工整理要項」、「整理職工名簿」、『職工関係書類 昭和2年』。
- 18) 「鋼板部第一製板課第二中板工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和4年1月30日、「鋼板部第一製板課第一厚板工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和4年1月31日、『例規原議(二)ノ一 昭和4年』。
- 19) 『くろがね』、第200号、昭和2年12月15日。
- 20) 『くろがね』、第262号、昭和5年7月1日。
- 21) 「條鋼部大條課軌条工場職工給料功程払規程改正ノ件」、昭和5年9月10日、「條鋼部中條課外輪工場職工功程割増金加給規程中改正ノ件」、昭和5年9月13日、「條鋼部大條課軌条工場職工給料功程払規程中改正ノ件」、昭和5年11月15日、『例規原議(下)昭和5年』。
- 22) 「職工休務規程制定ノ件」、昭和5年11月28日、「製鋼部第一、第二、第三製鋼課職工給料功程払規程...」、昭和5年11月29日、『例規原議(下)昭和5年』；『くろがね』、号外、昭和5年12月26日。もっとも動力部では同時期に功程割増金の規程を作っている。功程払、功程割増金の廃止は全所的な措置ではなかった。「動力部動力課職工及指定職夫功程割増金加給規程制定ノ件」、

昭和5年11月28日、『例規原議(下)昭和5年』。

- 23) 『くろがね』、第283号、昭和6年2月1日。
- 24) 「職工解職ノ場合ノ処理ニ関スル件」、昭和6年5月19日、『例規原議 昭和6年』。
- 25) 『くろがね』、号外、昭和5年12月26日、引き締めの結果、債権譲渡・差押件数は12月末には936件と減少した。同、第283号、昭和6年2月1日。
- 26) 「製鉄所職工規則中改正ノ件」、昭和6年2月28日、『例規原議 昭和6年』；『くろがね』、第287号、昭和6年3月11日。
- 27) 『くろがね』、号外、昭和6年12月2日、第314号、昭和6年12月11日。
- 28) 「労務部長田尻生五 職工整理項目...」、昭和6年11月14日、「職工整理ニ関スル件」、昭和6年12月4日、『職工関係書類 昭和6年』。

10 総括と展望

製鉄所の中央管理部局に保存された史料は、官営八幡製鉄所の管理のある一面を我々に提示している。それはおおよそ次の二つの三層構造とその変化に係っている。

三層構造の一つは、製鉄所の従業員構成を指している。製鉄所はまず職員の組織として規定されたが、それは職工と職夫という作業の担い手を必要とし、三層構造が組織の原理となった。この場合、職夫は正式な組織のメンバーではなかったが、完全に組織外に置かれていたのではなかった。

こうした組織のあり方は大きく変貌を遂げていく。まず注目されるのは、職員層の変化である。部所の名称変更や部所の新設といった組織改正は頻繁に行われたが、高等官が部長や課長になるといったあり方は変わらなかった。変化は職員層の上層ではなく、職工に近いレベルで起きた。さまざまな職員群が次々に作られていったのである。雇員や傭員と呼ばれる職員はその待遇に於いては職工に近いといえる層まで含んでいたが、採用時の応募資格として学歴又はそれに匹敵する学力を有していることが求められており、その点で学力よりも一定の体格の方が重んじられた職工とは違っていた。一貫して製鉄所の中央管理部局がこのような職員の定員を設定しており、彼らは当初より中央集権的管理の下にあったといえる。こうして職員、職工、職夫の単純な三層構造は、まず職員層においてその下部が肥大化し、より複雑な階層構造に変わった。職員は単に職員層として一括し得ないような細分化された諸階層へと変化をとげていったのである。

こうした職員層下部の変化に対応するかのよう、職工層の上部にも変化が起きた。組長、伍長、普通職工といった仕方で職工層内部には階層が作られていたが、やがて組長の上に宿老や工長が作られてより複雑化した。しかも、宿老などの待遇は職員並となったのである。職員層下層の肥大化が事業の拡大といった要請に基づくものであり、それゆえ継

続的に起きていたのに対して、職員層に食い込むまでの職工層上層の拡大は、大正9年（1920年）の争議を受けて製鉄所中央が急遽打ち出した方針によるものだった。それは職員層下層と職工上層を絡み合わせることで職員層と職工層の離反を防ぐという製鉄所の意図を感じさせるものである。

職員層下部での変化の中には傭員が雇員となるといった上層への編入が見られた。記録工が記録手となり、工手と一緒に職員となったのもそうした身分上昇の一例である。宿老も一時はこうした形で職員層に組み込まれた。身分の変更は製鉄所内の各部所、とくに工場管理者たちの発言が及ばない領域であり、庶務部、長官官房、総務部といった中央管理部局のみがコントロールできる領域であった。これらの中央管理部局はこうした身分を操作しながら下級職員や職工を管理したのである。中央管理部局は身分を利用して所全体にわたる中央集権的管理を行ったといってもよい。こうした労務管理の仕方は、その後の八幡製鉄所の人事労務管理に受け継がれていく。

このように職員、職工、職夫からなる三層の階層構造では、職員層上層、職夫といった両端ではあまり変化がなかったのに対して、職員層下層と職工層上層が拡大し、しかも宿老などに見られるように職工の職員待遇といった形で両者が絡み合うといった事態まで引き起こされていた。製鉄所の業務拡大は、こうした職員下層、職工上層での変化を絶えず引き起こしたのであり、そこを如何に管理するかが製鉄所にとって課題であり続けた。

もう一つの三層構造とは、労務管理が製鉄所全体のレベル、部のレベル、工場のレベルと三層に分かれていた事態を指している。職工規則は製鉄所の全職工に適用されており、職工は日給、労働時間、懲戒といった事柄について等しい扱いを受けていた。しかし、個々の職工は特定の部の工場に所属しており、彼の労働のあり方とそれに関連する労働条件の多くは部や工場によって定められた。工場同士は部内にあってそれぞれ独立しており、所属の部や長官の許可を得て工場独自の賃金制度を採用していた。工場は独自の機械体系とそれを操作する労働者からなる独自の労働編成を持つのみか、独自の労務管理を行う主体でもあった。工場の上に立つ各部は所属各工場を監督し、場合によっては部としての規則を通して各工場を統制しえたが、実際には労務管理での部の権限はあまり強くなかったと考えられる。したがって、労務管理が製鉄所全体のレベル、部のレベル、工場のレベルの三層構造からなっていたといっても、第二層にあたる部レベルでの労務管理はあまり明確ではない。操業開始から10年、20年余りは、製鉄所全体のレベルの管理も大枠の設定にとどまっており、三層構造の基底にある工場が労務管理の主要な担い手であったと考えられる。

このような三層構造の基本的骨格は官営時代を通じて変わらないが、いや構造の骨格自体は現在まで変わらないともいえよう、製鉄所の労務管理に占めるそれぞれの役割は官営時代を通じて大きく変化した。本論文が注目したのは、製鉄所全体のレベルにおける中央管理部局の権限増大であった。職工定員の設定や、別稿「官営八幡製鉄所の賃金管理」で検討する賃金制度の変遷が示すように、官営時代を通じて製鉄所全体のレベルでの労務

管理が強化されていく。それは端的には工場課を中心とする労務管理の比重の増大となって現れており、製鉄所の中核部門である工場課（総務部や労務部に所属する）が各部や各工場、特に各工場に対する統制を強めていったのである。

しかし、賃金制度に現れているように、工場課の権限増大は、各工場独自の労務管理の消滅を意味したのではなかった。能率給は工場ごとに管理されていたから、能率給の役割増大は、工場レベルでの賃金管理の比重が高まることを意味した。安全や能率向上など、それまで以上に工場側が積極的に取り組まなければならない課題が生まれていた。むしろ、こうした分権化の動きは、工場間の調整を必至とすることで他方では中央管理部局の役割の増大を招いていたのである。我々は、労務管理の中央集権化傾向を語る場合、その反面、分権化も起きていたことを忘れてはならない。

1950年代における経営合理化の進展を念頭に置くと、官営時代にすでに現れていた労務管理上の中央統制強化傾向は、製鉄所組織の展開に於いて労務管理が果たした役割について重要な示唆を与えている。50年代の経営合理化は、製鉄所のスタッフ部門による生産管理（工程管理）の強化、あるいは原価管理を通じる各工場の能率向上といったことに端的に見て取れるが、その狙いは各工場間の生産をより緊密に結び付けて製鉄所全体としての生産効率を上げようとする点にあったと思われる。それまでは各工場の権限が強く、製鉄所全体の観点から生産を調整する中央統制が弱体であったために、結果としては工場間の生産がスムーズに流れなかったのである。明治30年代の操業開始時にはこうした中央統制を行う経営手法がなかっただけに、1950年代の経営の課題と同様の問題が、より鮮明な形で現れていたと思われる。各工場はそれぞれに生産についての権限を持ち、部や製鉄所中央は各工場を統制する手段を欠いていたのである。そうした中で、労務管理は製鉄所の中央管理部局が用いることの出来た数少ない工場統制手段であった。製鉄所のような複数の工場を内包するような巨大組織に於いて、労務管理は各部門の統制といった機能をもたざるをえなかった。

工場課のような中央集権的管理の担い手が労務管理上の地位を高めた過程で見逃せないのが、労働組合の存在である。大正8年（1919年）ごろから組織された労働組合は、各工場をまたがって製鉄所全体の職工を組織の対象としていた。それは企業横断的な上部組織との関連があったものの、基本的には事業所に固有の事業所別組合の性格を持っていたのである。そして事業所が複数の工場（より一般的には複数の生産部門）からなる限り、工場横断的な性格を持っていた。こうした労働組合との交渉しえたのは、当然のことながら製鉄所内の各工場の管理者ではなく、製鉄所全体を代表する長官やその下の労務担当部課長であった。したがって、労働組合が要求を掲げて争議にまで踏み込んだ大正9年（1920年）以降、否応なしにこうした製鉄所中央の労務担当部局が労務管理の前面に出るべきを得なくなった。このように考えるならば、大正9年の争議は製鉄所の中央管理部局にとって思わざる事件であったとはいえ、すでに大きな流れとなっていた労務管理上の中央集権化を一層促進する触媒として働いたとみなすことが出来る。労働組合そのものは

中央の管理者にとって歓迎すべからざる存在であったとしても、それが存在することで製鉄所中央管理部局は自分たちが主導する労務管理を展開できたのである。こうした労働組合の存在を念頭においた労務管理のあり方は、基本的には現在まで続いているように思われる。

製鉄所は労働組合との間で団体交渉を行うことを避け、その代わりに製鉄所懇談会という懇談組織を創設した。この組織はあくまでも懇談を目的としていながら、実質的には労使交渉の萌芽をそのうちに育てていた。大正9年に発足した製鉄所懇談会は毎年1回開かれる会合として定着し、日本製鉄成立後も存続したが、やがて産業報国運動の波に飲み込まれて解消の憂き目に会った。第二次大戦直後に出来た労働組合は当初は職員と工員を別にした事業所別組合であった。それはやがて合併し職工混合組合として、会社側と団体交渉や労使協議を行った。すでに別の論文で論じたように、各職場で生じる問題を工場レベルで独自に処理するのではなく、製鉄所の中央で会社側と組合本部が合意に達することで各職場の問題を一括処理し、職場が勝手な動きをすれば組合本部がそれを統制すると云う体制を作り存続させることに、会社から見た交渉・協議の目的の一つがあった。¹⁾

こうした第二次大戦後の製鉄所の労使関係の構造は、これまで述べてきたことと次のような連関にたっていると考えられる。第二次大戦後の労使関係は、事業所中央における労使合意を通じて製鉄所内に多数存在する工場内で労使関係が独走するのを統制するシステムであった。それは基本的には製鉄所中央における労使関係と、各工場（組合の支部が置かれるのを常とする）レベルの労使関係の二層からなり、前者は後者を統制している。本論文で見たように、官営時代の労務管理の基本的傾向は、部や工場における労務管理に対して製鉄所の中央管理部局であった工場課を中心とする労務管理が力を強めていくことにあった。こうした製鉄所中央管理部局による集権的管理の狙いは、各工場の自律的な労務管理の統制にあると考えられる。官営時代でも、第二次大戦後でも、労務管理や労使関係制度の狙いの一つは、兎角ばらばらになりがちな各工場、各職場の動きを統制することにあった。ここに、官営時代の労務管理と第二次大戦後の労使関係の連続面を明らかにする鍵がある。²⁾

戦前の日本の労使関係の変化に関する先駆的な力作、兵藤釗『日本における労使関係の展開』は、親方が職工を管理する間接的管理から企業が直接に職工を管理する直接的管理に変わったことが、日清戦争前から第一次大戦後にかけての労使（労資）関係の展開の基本線だと主張している。しかし、製鉄所で親方が管理を担った時代があったとは考えられない³⁾から、兵藤の見取り図は官営八幡製鉄所には当てはまらない。だが、間接的管理、直接的管理の担い手を、兵藤のようにそれぞれ親方と企業とするのではなく、事業所内の各工場（あるいは部門）と事業所の中央管理部局に置き換えるならば、我々は兵藤とは違った意味で、日清戦後から昭和初期にかけて官営八幡製鉄所では間接的管理から直接的管理への移行が起きていたといえる。

1950年代から60年代初めにかけて展開した経営合理化策も、各工場（あるいはよ

り一般的には事業所内の利害を異にする各職場)ばらばらの運営を克服し、製鉄所としての一体的運営を目指していた。それは当時の労務管理や労使関係が目指したものと方向を一にしていたのである。1950年代から60年代初めは、日本の大企業体制の確立期とみなされるが、それはこうした労務管理・労使関係における諸施策が一応の完成を見た時期であるとともに、経営合理化策を通じて事業所の管理体制が確立した時期でもあった。

- 1) 拙稿「職場労使関係の構造」、佐口和郎・橋元秀一編『人事労務管理の歴史分析』、ミネルヴァ書房、2003年所収。
- 2) こうした労務管理や労使関係のあり方は、事業所内に複数の利害をことにする職場が存在することを前提とする。性急な一般化とのそしりを覚悟で言えば、次のような見取り図が描けるのではないか。19世紀末にイギリスで成立した団体交渉体制は、小規模な事業所を前提にして、事業所で起きる問題を地区レベルの団体交渉、更には全国的な団体交渉によって解決しようとした。ところが、20世紀になると合衆国やドイツを中心に大規模な事業所が展開し、そうした事業所は利害をことにする複数の職場を抱えるのが一般的となった。そこでは職場の問題を地域レベルで解決するイギリス型の労使関係は有効ではなく、事業所内の個々の職場で発生する問題は、まず事業所レベルで解決されなければならなかった。そして事業所レベルでの労務管理、福利厚生(以上2つは合衆国で最も発展する)、労使協議(ドイツで発展する)はまさにこうした事業所レベルでの問題解決に適合的な制度であったのである。本論文が明らかにした官営八幡製鉄所の労務管理の展開もこうしたロジックを示しているように思う。

神代和欣、小池和男らが主唱した独占段階仮説は、19世紀末から20世紀はじめにかけて、重工業大経営では旧来の職種が解体して職務群におきかわり、企業内で技能が形成される閉鎖的な労働市場(内部労働市場)が成立したとし、そこから長期勤続を説明した。20世紀の大企業ではそういった傾向があることは否定できない。しかしそれだけでは、(1)大企業の労務管理が中央管理部局によって個々の職場を横断する形で実施されること、(2)組合が個々の職場を横断して組織され組合の本部と事業所との間で交渉・協議がなされることを十分に説明できない。

- 3) 初期に親方職工がいたことは面接記録でも明らかであるが、そうした親方職工が管理を行っていたとは思えない。島田晴雄「戦前八幡製鉄所における労働事情」、『三田学会雑誌』、第62巻1号、1969年。