

JAFCOF 釧路研究会
リサーチ・ペーパー vol.2

太平洋炭砒の長期存続要因 人事労務管理からの考察

島西智輝 香川大学経済学部
shimanishi@ec.kagawa-u.ac.jp

2013年4月8日

1. はじめに

2013年現在、日本で坑内採掘を行っている炭鉱は、1920年創業の太平洋炭砒の事業を継承した釧路コールマイン株式会社の釧路炭鉱のみである。1950年代以降のエネルギー革命、石油危機後のエネルギーの多様化、バブル崩壊後の日本経済の長期低迷といった様々な社会経済的変化の過程で、北海道炭砒汽船の夕張炭鉱や三井鉱山の三池炭鉱などの著名な炭鉱が閉山していったなか、太平洋炭砒(以下、太平洋)はなぜ長期にわたって事業を存続できたのであろうか。

上記の疑問については、いくつかの解答を提示する。第1は、石炭産業合理化政策(石炭政策)による保護である。確かに、石炭政策は予算総額で4兆円(名目)という莫大な金額であり、あらゆる産業政策のなかで最大であった¹。しかし、石炭政策による保護は他の炭鉱にも行われたものであり、太平洋の長期存続をこの点からのみ説明するのは困難である。

第2は、太平洋の地理的条件である。まず坑内について見てみると、太平洋の鉱区の炭層斜度は陸地から海底へと至る5~6度の緩傾斜であり、北海道の夕張や北空知の急傾斜炭層と比較すれば生産の機械化が容易な炭層であった²。この点が生産上有利に働いたことは疑いないが、陸地を坑口とした斜坑を主要坑道にせざるを得ないため、採掘が進展するにともなって人・材料の出入りや揚炭にかかる時間、坑道維持のコストも増加していく。したがって、緩傾斜炭層という自然条件が必ずしも有利とはいえない。また、太平洋と同様の炭層条件であり機械化が進行していた三池炭鉱³との違いを説明することができない。

坑外については、太平洋が釧路市という漁業、製糸業など他産業が集積する都市に立地しており、他産業の経営や労働にかんする情報の入手が容易であったことがあげられる⁴。しかし、この点もまた、工業地域に立地していた三池炭鉱や北九州の諸炭鉱との違いは明らかではない。

第3は、労使関係・人事労務管理の違いである。別稿で明らかにしたように⁵、太平洋の労組は大手炭鉱では例がない鉱員(ブルーカラー)と職員(ホワイトカラー)の混合組合であった。また、太平洋の労使は1960年代後半には賃金の固定給化や鉱職身分差の撤廃に成功し、労使関係が安定した。他の大手炭鉱では請負給によるインセンティブ・メカニズムや対立的な労使関係が賃金の高騰や出勤率の低下を招いていたのに対して、太平洋ではこうした事態は起こりにくかったのである。

このように見ていくと、太平洋と他の大手炭鉱の事業の行方が分岐していった最大の要因は、労使関係・労務管理の違いにあったといえる。これは、日本企業の成長を導いた日本型企业システムのコアを雇用システムに求める見解や、いわゆる日本的経営の基盤を協調的労使関係に求める見解とも整合的であ

¹ 島西智輝『日本石炭産業の戦後史—市場構造変化と企業行動』慶應義塾大学出版会、2011年、7~8頁。

² 釧路コールマインホームページ(<http://www.k-coal.co.jp>、2013年4月閲覧)。

³ 平井陽一『三池争議—戦後労働運動の分水嶺』ミネルヴァ書房、2000年、14~16頁。

⁴ 太平洋で働いた人々が、この要因を強調している(石川孝織編『「ヤマの話」を聞く会』記録集』釧路市立博物館、2011年;石川孝織編『「ヤマの話」を聞く会』記録集2』釧路市立博物館、2012年)。

⁵ 島西『日本石炭産業の戦後史』;島西智輝「住友赤平炭鉱におけるビルド・アップの帰結」杉山伸也・牛島利明編『日本石炭産業の衰退—戦後北海道における企業と地域』慶應義塾大学出版会、2012年、191~219頁。

る⁶。しかし、「企業をとりまく環境は不確実に変化するのだから、その変化に合わせて企業組織や職場組織を変化させることが企業競争力の源泉となる」のであり、「職務と能力の関係を固定化せず、職務と賃金を直接的には関係させない日本的賃金制度は、職務の再編成にも再編成後の人材配置にも適合的である」という梅崎修の指摘を踏まえると⁷、労使関係・労務管理の違いが太平洋の長期存続の要因であったと主張するには、賃金制度や身分差の問題と密接に関連する職務・職能、そしてそれらに規定される企業組織の実態の分析も行う必要がある。

炭鉱における職務・職能および企業組織、とりわけ職場組織の問題に関連した研究として、市原博の研究があげられる⁸。それによれば、北海道炭鉱汽船や三井鉱山のいくつかの炭鉱では、企画・管理担当職員と現場係員が教育資格で分断されており、両者の待遇には大きな差があった。また、現場係員は公式の管理権限をもっておらず、実際の現場管理は鉱員主導で選出された大先山・ロング長が担っていた。市原の研究は職員層に限定されているが、炭鉱全体の統一的な人事労務管理制度が不在であったこと、および職務・職能の定義が不明確であったこと、それゆえ職務・職能とその権限に基づく職場組織が不在であったことを示唆している。

本稿は、この市原の研究を手がかりとして、2012年度までの調査で入手した太平洋の職務・職能および企業組織にかんする資料を整理し、太平洋の長期存続要因を詳細に分析する準備作業を行うことを目的としている。長期存続要因を解明するためには、第2次大戦後から現代までを分析するのが望ましいが、資料の利用上の制約がある⁹。それゆえ、別稿では高度成長期までにとどまっていた対象時期を、本稿では1980年頃まで延長する。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、職務・職能をめぐる諸制度の変遷について、賃金制度を考慮しながら再整理を行う。また、諸制度の変遷によって職場組織がどのように変化したのかを検討する。第3節では、職務や能力と密接に関連する教育制度の変遷を整理し、教育制度が太平洋の従業員にどの程度拡大したのかを検討する。最後に、本稿の整理から明らかになった論点をまとめる。

2. 職務区分の明確化と多能工化

2.1 単能工的労働と鉱員主導の職場組織

戦後石炭産業の賃金制度は、一般的に図1のように構成されていた。採炭など生産の中軸に位置する労働者の基準賃金の大部分を占めていた請負給とは、標準作業量に対する作業遂行率に応じて賃金額

⁶ さしあたり、長谷川信「戦後日本の企業システム」社会経済史学会編『社会経済史学会創立七十周年記念 社会経済史学の課題と展望』有斐閣、2002年、303～313頁；宮本又郎・安部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史[新版]』有斐閣、2007年、327～333頁などを参照。

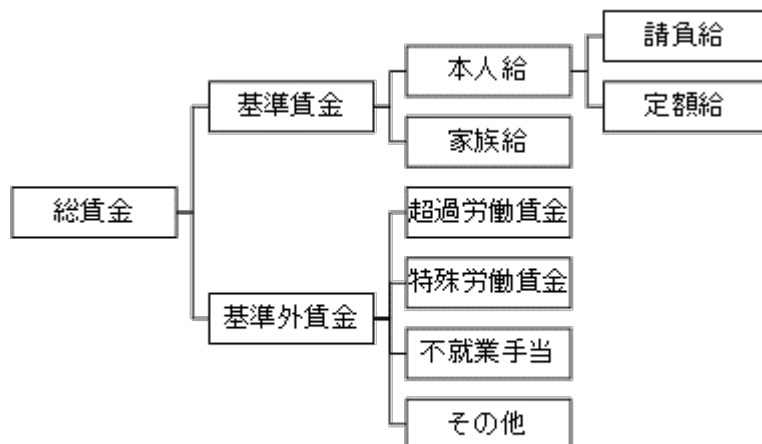
⁷ 梅崎修「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版、2008年、96頁。

⁸ 市原博「戦後炭鉱職員の職務・教育資格・人事管理」杉山・牛島編『日本石炭産業の衰退』、157～190頁。

⁹ たとえば、慶應義塾「日本石炭産業関連資料コレクション」は、30年前までの資料しか利用できない(杉山伸也・岡本聖「日本石炭産業関連資料コレクション」杉山・牛島編『日本石炭産業の衰退』、284頁)。

が変化する能率給であった¹⁰。

図1 石炭産業の賃金体系(大手炭鉱)



注)定額給、請負給の比率は企業によって異なる。
資料)日本石炭鉱業連盟『石炭労働年鑑』(昭和27年版)日本石炭鉱業連盟、1953年、143頁より作成。

1954年を例にとると、太平洋では、採炭、掘進、仕繰が請負給職種であり、それ以外の坑内外すべての職種が定額給職種であった。表1は、カッペ採炭の作業内容と人数についてまとめたものである。カッターによる截炭に始まり、発破採炭を行った後に新たな切羽を作るまでが採炭作業であり、作業ごとに人数が割当てられている。労働者の多くは割当作業後に立柱作業にも従事することになっているが、自らの主要作業を含めて4つ以上の作業に従事する者は見当たらない。また、機械故障や停電等にもなる作業は明記されていない。やや時代は下るが、戦中から敗戦直後にかけてロング長を務めた人々による座談会でも、「いま(1964年)は採炭は採炭、電気は電気というふうに分業になっているし、仕事の内容が単純になった」「切羽内で機械の故障があった場合、二、三人の機械員が汗をふきふき修理をやっているのに、採炭員はそれを見て、手をこまねいて見ている場面があります」と語っている¹¹。職務分析などに基づいて体系化されていないが、当時の請負給職種はほぼ単一の作業を行う単能工としての性格を有していたといえる。

職名	作業内容	人数
カッター運転夫	カッターを使って透截、発破後ローディング、ローディング後に後山のみ立柱作業に従事	2
カッター運転助手		2
移設夫	移設後、立柱作業に従事	4
下盤打夫	4名で開始し、ローディング後は他職とともに作業	12
切羽切付及カッペ延長	鶴嘴で切羽切付、カッペ延長後、立柱作業に従事	2
穿孔夫	穿孔を実施し、発破終了後は下盤打、立柱作業に従事	2
曳柱夫	曳柱作業に従事	6
充填夫	一部の曳柱、充填作業後、材料運搬作業に従事	4
切羽支柱夫	切羽支柱作業に従事	2
材料運搬夫	材料運搬に従事し、充填作業後は他職とともに従事	2
スイッチ番	不明	1

資料)太平洋炭礦株式会社「請負給制度の廃止」『仮題 七十年史原稿』、作成年不明より作成。

¹⁰ 詳細は、島西『日本石炭産業の戦後史』、第2章を参照。厳密には、個人能率給ではなく団体能率給のため、各個人の技能や熟練度に応じた係数(歩建)等を加味して配分された額が各労働者の受取る基準賃金となる。

¹¹ 「貴重な“ヤマ”をみる目 元ロング長座談会」『太平洋』第282号、1964年9月26日、2頁。

1954年には、請負給制度改革が行われ、遂行作業量を標準作業量の155.6%で事実上固定することになった。太平洋は切羽別の炭車によって各切羽の遂行作業量を測定していたが、石炭運搬が炭車からベルトコンベアへと変化したために、遂行作業量を測定することができなくなったからであった。しかし、新制度でも155.6%を上回る遂行作業量については比例加給が認められていたことから、この制度改革は従来の請負給制度を変更するものではなかった¹²。

他方、この時期の太平洋では、「切羽において、係員と作業員との間に仕事上の不文律が、いつの間にか出来て」おり、切羽での作業量の指示は「表面は係員が指示するが、その前に、その日の人員によって、鉱員の間で、自然に決った目安がある」という状況であった¹³。また、番割(作業割当)も係員が行うのではなく、労働者が各作業を順番に変えていく輪番制がとられていた¹⁴。太平洋でも、市原が指摘したような鉱員主導の現場管理が行われていたのである。

2.2 経営者による職場組織改革の試み

1958年、太平洋の経営者は輪番制の廃止と係員による番割を柱とした「職場規律の確立」と、坑内歩行時間(60m/分)を基準とした「時間規正」を労組に提案した。交渉は難航し、労組もストライキで抵抗した結果、経営者が「職場規律の確立」を撤回し、労組が「時間規正」を受け入れる形で解決した。

1960年代に入ると、経営者はさらなる職場組織改革に着手した¹⁵。1961～1962年の3次にわたる合理化が、それである。1961年の第1次合理化は、人員の自然減耗無補充や希望退職募集などの人員整理、坑外職場の分離などにくわえて、「労働態様の適正化」(ロング長公選廃止、諸慣行の廃止など)を提案するものであった。労組はこの提案を「大合理化」ととらえ、約2ヶ月にわたって激しい反合理化闘争を展開したが、ほぼ提案どおりでの妥結を余儀なくされた¹⁶。「労働態様の適正化」の部分に限って妥結内容を見てみよう。

一、生産計画に関する件

(五)係員の指揮命令については、六項目を基本原則として確認し、非能率的現場諸慣行の廃止と関連して、その確立を図るものとする。

(六)番割方法の適正化を図る。

(七)係員の指揮命令六原則の合理的な運営により、生産上、保安上障害となっている諸慣行を是正し、

¹² 以上は、太平洋炭砒株式会社「太平洋炭礦職員賃金協定書 了解事項」(1954年4月6日)、「見積請負給最低保障の件」、「坑内の若返りと請負給制度の廃止」(いずれも太平洋炭砒株式会社『仮題 七十年史原稿』、制作年不明、所収)による。

¹³ 資源エネルギー庁石炭部『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』(昭和48年度炭砒機械化基準策定調査報告書)、1974年、55、56頁、COAL/C/6406。

¹⁴ 太平洋炭砒株式会社「職場規律是正と時間規正」『仮題 七十年史原稿』。輪番制の詳細は、平井『三池争議』、47～54頁を参照。

¹⁵ 合理化については、とくに断らない限り、太平洋炭砒株式会社「連合経協における討議」『仮題 七十年史原稿』による。引用も同様。

¹⁶ 太平洋炭砒労働組合『太平洋炭砒労働組合30年史』太平洋炭砒労働組合、1976年、284～303頁。

技術革新に伴う新しい作業形態の確立に努力する。

その後、経営者は1962年の第2次合理化では持家制度と異動管理の円滑化を図るための異動基準の設定を、1963年の第3次合理化では希望退職募集と坑外職場の縮小を実現した。第1次合理化の六原則の内容は未見だが、経営者は3次にわたる合理化によって、1958年に実現できなかった職場組織改革の必要性を労組に認めさせることに成功したのである¹⁷。さらに、経営者は、石炭産業全体の慣行として定着していた鉱職身分差の撤廃にも着手した。合理化と並行して、1961年には鉱員社宅を職員社宅と同様の内便所、内水道仕様とし、翌年には鉱員の「～夫」という職名を「～員」へと改定した¹⁸。

しかし、「どこまで合理化されるのか、コミュニケーションの不足から来る、不安から暗いイメージがただよって」おり、「縄張主義で、互に人のことは考えず、人が何かしようと思いついても、協力ではなく、足を引っ掛けて出来ないようにしている」と後に評価されているように、合理化後の太平洋の労使は相互不信に陥り、職場組織は停滞していた¹⁹。それゆえ、太平洋は経営協議会の改善と教育の拡大をとおして労使の相互信頼関係を構築することで、太平洋の職場組織改革を実現した。経営協議会の改善と教育の拡大の詳細は次節で検討することにして、次に職場組織がどのように変化していったのかを見ていこう。

2.3 新人事管理制度の導入と権限委譲

1964年の経営協議会で経営者は職員の年功序列型人事体系を能力・業績序列型体系に改めることを提案した。これに対して、労組は専門委員会を設けて慎重に検討することを要望した²⁰。続く1964年度末の経営協議会の席上で、経営者は鉱員、職員という身分差に基づく呼称を撤廃し、従業員全員を社員と呼称することを提案した。労使が協議した結果、従来は経営者と呼ばれていた砵課長代理以上を管理職社員、係長以下の技術系・事務系の従業員を技術職社員²¹、現場作業を担当する従業員を作業職社員に区分することになった。

そして、人事管理制度の基盤となる全社員の賃金制度の統一を実施する足がかりとして、1966年度に職務等級を6等級に区分したうえで、等級内昇給を行う範囲職務給制度（「等級別管理制度」「新職能給制度」）を技術職社員に導入し、月給化した。移行の際には、調整手当等の支給によって、移行前の給与水準が維持された²²。他方、作業職社員の賃金制度のうち、請負給部分は従来の制度を継続したが、固

¹⁷ 1963年の石炭技術研究所の調査団報告は、太平洋の採炭作業では時間規正の遵守、番割などの作業指示の徹底などが確実に行われていると評価した（「“他鉱の比ではない”採炭作業実態観測班調査まとまる」『太平洋』第260号（1963年10月26日）、1頁。

¹⁸ 以上は、太平洋炭砵株式会社「身分制解消と新職能給制度」『仮題 七十年史原稿』による。

¹⁹ 『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』、66～71頁。引用は、67、71頁。

²⁰ 「成長、自立の道求め 26日から山元交渉」『太平洋』第274号（1964年5月28日）、1頁。

²¹ 技術系・事務系従業員は、職員と鉱員の両方が存在した。また、太平洋では鉱員所属の係員を所員と呼んでいた。所員制度は1960年に設けられ、上司推薦、筆記試験、面接により選抜された。1964年の事例では50名の推薦のうち31名が合格した。以上は、「第一線のリーダーに 十二月十九日辞令交付 新所員三十二名一月一日づけで」『太平洋』第288号（1964年12月25日）、1頁による。

²² 「人の管理一本化 新職能給など能力開発策」『太平洋』号外経協特報No.3（1965年4月5日）、3～8頁；「身分制解消会社の考え 現給維持して新体系へ 職鉱社宅差は持ち家で解消」『太平洋』第295号（1965年4月16日）、

定給部分である勤続給を月給化した²³。以上の賃金制度改革によって、太平洋の技術系・事務系従業員については、呼称だけでなく制度上も身分差が撤廃されたのである。

制度改革は管理職を含めた企業組織にもおよんだ。太平洋は1965～1967年にかけて現場を直接統括する採鉱、保全、施設、労働の4部門を設け、副長を部門長とした。また、本社に長期計画を担当する社長室を設ける一方、鉱業所制を廃止して本社直轄とし、炭鉱長を炭鉱のトップに据えた。これによって、中央集権的であった太平洋の経営管理組織は、下部に権限が委譲され、分権的な性格を強めていった²⁴。たとえば、副長設置以前は、生産全般の問題を統括するのは本社の計画課長であり、組合との交渉や計画変更会議の開催にあっていた。しかし、この制度では、現場の状況が急変した場合にも現場担当者に計画変更の権限がないために、現場担当者が労働者や労組執行部と「一杯飲んで、たのむぞと言って(従来の生産計画を)押しつける」など、現場の技術職と作業職との間の不信感を強めていた。これに対して、副長設置後は、計画、実行、問題処理までの権限がすべて副長に移行され、現場の声を反映した生産計画が立案、実施できるようになった²⁵。

副長以下の職位²⁶への権限委譲も進んだ。副長や課長が長期的視点で生産システムの管理を行い、係長が生産システム全体を見据えた業務の指示・調整を行う一方、日々の坑内作業と生産の責任は、係長の部下である区長が担った²⁷。係員は、現場で作業職を指揮監督し、係員レベルで処理可能な作業上の問題は自らの権限で処理した²⁸。さらに、経営者は鉱山保安センターの保安講習へ作業職社員を派遣し、甲種坑内保安係員資格を取得させ、係員の主要業務のひとつであった発破・保安業務を作業職社員へ委譲することを可能にした²⁹。

技術系・事務系従業員の人事管理の一本化は、作業職(鉱員)から上位技術職へと昇進する道を開いた。1973年の記録によれば、現場を直接統括する副長は、電気副長を除いて1945～1949年頃に鉱員として就職した者で占められていた。係長もまた、1949～1951年頃に高校を卒業して機械オペレーターとして現場作業に従事した者が多かった³⁰。太平洋では、1960年代終わりには企画・管理担当職員と現場係員は教育資格で分断されず、教育資格にかかわらず昇進できる制度が整えられたといえる。

2.4 労務管理制度改革と多能工化

2頁。

²³ 以上は、「人事管理近代化への礎石成る」『太平洋』号外(1966年6月5日)、1頁;太平洋炭鉱株式会社「身分制解消と新職能給制度」『仮題 七十年史原稿』による。ただし、月15日以上の出勤が月給支給の条件であった。

²⁴ 「組織改革の意義」『太平洋』第320号(1966年6月9日)、2頁。

²⁵ 以上は、とくに断らない限り、『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』、69～80、160頁による。引用は160頁。

²⁶ 上位から順に、課長、係長、区長、係員、作業職となる。

²⁷ 『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』、12頁、28、38～42頁。

²⁸ 「石炭はもっと出せる 採炭係員・ロング長座談会」『太平洋』第316号(1966年2月10日)、2頁。

²⁹ 「研修成果を現場に生かそう 正しい保安知識を知るチャンス 岩見沢研修者座談会」『太平洋』第426号(1972年7月31日)、2頁;『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』、30、204頁。1973年の保安技術員制度導入により、有資格者は作業職社員のまま保安技術員として格付けされるようになった(「職務区分の改訂 保安技術員制度 労使で合意」『太平洋』第440号(1973年10月1日)、2頁)。

³⁰ 『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』、220、227頁。

太平洋の経営者は、1967年の経営協議会で労組に対して連続操業(連続)を提案した。太平洋は拘束8時間労働で週6日稼働し、年308日程度操業していたが、連続は拘束9時間36分労働とする一方、労働者を4組3交代制にすることで一斉休日を大幅に減少させ、操業日数を増加させるものであった。この提案に対して、後述する経営協議会の改善によって労使間の相互信頼関係を構築した労組は全員討議を重ね、連続を撤回させる代わりに、最大週6時間(1日1時間)の残業と保全中心の公休作業を容認することを経営者に要求した³¹。結局、連続は撤回され、労組提案に基づいた「新労働態様」が実施されることになったが、注目すべきは、この労使交渉を契機として、労組が太平洋の将来に対して不安を抱くようになり、「(経営者の)なすがままにして、なしくずしに『合理化』をうけるより、私たちの力でそれをくいとめて、できるだけ労働条件をひきあげる」という方針のもと、作業職の労働実態に合わせた職場組織と賃金制度の改革を主導しはじめたことである³²。

表2 固定給導入後の太平洋の作業職賃金体系(1971年度)

(賃金体系表)			(職種表)		
基準内	基本給	①基礎給 (年齢給+勤続給)	名称	該当職種	
		②職種給	1線A	採炭、掘進	
		③技能給	1線B	仕様	
		④精励手当	2線A	軌道、電気(保全設備)、機械(保全設備)、 試錐、通気整備、運搬、電気(施設)、機械 (ベルト、運転付保全)、ガス検定	
	家族手当(710円×扶養家族数)		2線B	運転、測量	
	北海道手当(1441円)		3線A	現務員	
基準外	超過労働賃金		3線B	現務員、用務員	
	深夜業手当				
	休暇手当 諸手当				

(①の賃金表)						(④の賃金表)		
年齢給			勤続給			職種	支給額	最低保証額
年齢	月額	日額	勤続年数	月額	日額			
18歳以下	6,000	231	0	2,500	96	1線A	$221 \times e + 161$	718
19	6,300	242	1	2,650	102	B	$170 \times e + 75$	509
20	6,600	254	2	2,800	108	2線A	$138 \times e + 129$	481
21	6,900	265	3	2,950	113	B	$138 \times e$	352
50	15,600	600	34	7,600	292	3線A	$104 \times e$	265
51	15,900	612	35	7,750	298	B	$80 \times e$	202
52	16,200	623	36	7,900	304			
53	16,500	635	37	8,050	310			
54	16,800	646	38	8,200	315			

(②③の賃金表(男性))					
職種給		技能給			
職種	金額	1級	~	5級	6級
1線A	1,591	570	~	330	
B	1,371	570	~	330	
2線A	1,104	570	~	360	330
B	965	570	~	360	330
3線A	882	570	~	360	330
B	793	570	~	360	330

注1)④のeは1日当たり能率、支給額は1人1方当たり金額。
 注2)④は操業日出勤、連勤、休日出勤時に支給。

資料) 島西智輝『日本石炭産業の戦後史—市場構造変化と企業行動』慶應義塾大学出版会、2011年、309頁、表6-16を転載。

³¹ 以上は、『太平洋炭鉱労働組合30年史』、399~413頁による。

³² 『太平洋炭鉱労働組合30年史』、426~427頁。

表3 大職種編成後の採炭員の職務

1. 採炭切羽における作業	従来の採炭切羽作業(先掘枝掘進新設撤退を含む)
	採炭切羽における坑道維持作業(バック掘, 下水掘を含む)
	簡単な排水作業(簡単なポンプの設置撤退を含む)
	簡単な通気作業(風井の密閉実木積, 局扇移設風管延長等をいう)
	機械の運転作業と機器の修理補修作業
2. 応援作業	切羽における機械保全作業(但し坑道切替に伴うゲートパンツァーの移設及びエンジンの切込, 抜き取り作業を除きパワーバックおよびSDの最終段パンツァーを含む)
	実態に応じゲートは2段目まで回収, 風坑は鋼柵回収
3. 各職種の共通作業	都度の軌道延長, BC, PC, JPC, 鉄管, 風管, 延長および短縮作業
	当該作業箇所の坑道整理, 掃除作業および散水作業
	当該作業箇所のケーブル吊架作業
	岩粉散布作業
	当該職種に必要な機器材料の搬出, 搬入, 積込, 積卸作業
	当該職種に必要なホイスト運転作業
資料) 太平洋炭鉱株式会社・太平洋炭鉱労働組合『賃金協定書』, 1971年, 4~10頁, COAL/C/3403より作成。	

労組は、1968年に経営者が示した長期計画は「機械化採炭を重点にしたため、採炭員があまる、坑道展開がおくれる、関係職種がついていけないなどの問題点があり、このままでは私たちの労働条件はまもられない」という認識のもと³³、「大職種編成(または大職種制)」と呼ばれる賃金制度改革を提案した。労組内での全員討議と労使交渉が重ねられた後に決定された新賃金体系は表2のとおりであるが、その賃金体系上特徴の第1は、年齢給・勤続給を基礎給として日給月給制を導入することである。第2は、従来は25種類にわかれていた職種の「垣根を取り外し、又はラップさせることにより、自分の職務に関連する周辺の職務に積極的に手を下す」ことで職種を6種類に再編成し、職種給と呼ばれる職務給を導入することである。第3は、基礎給と職種給部分の比率が高まることにより、固定給化が進展したことである³⁴。別稿でも述べたが、太平洋は他の大手炭鉱にはない坑内職種全般の固定給化に成功したのである³⁵。

大職種編成は、職場組織の変化ももたらした。表3は、大職種編成後の職種別作業内容、すなわち職務のうち、採炭員の職務をまとめたものである。採炭員は、採炭業務にくわえ、坑道維持(いわゆる仕繰)、排水、通気、機械の運転・修理・保全などの作業も行わねばならないことがわかる。大職種編成は、作業職の職務内容の多様化、換言すれば多能工化をもたらしたといえる。

しかし、大職種編成と相前後して導入された機械化採炭(SD採炭)・掘進の普及によって、切羽の進行が高速化するにつれて、大職種編成にも問題が生じてきた。「或る作業をどの職種が行なうかということがはっきりしすぎて、特定職種でなければ作業できないとか、ちょっとした技術修得によりできる作業も職種にこだわってできないとか、自己の作業に付帯してできる作業も行なわれずにいる」状況になってきた³⁶。それゆえ、1973年に「全員の創意工夫と技術向上によって各職種の主体作業を行なうとともに、これに付随する作業と同職種ならびに他職種の作業を守備範囲の相互乗入れ(オーバーラップ)を通じて可能な範囲

³³ 『太平洋炭鉱労働組合30年史』, 427頁。

³⁴ 以上は、『太平洋炭鉱労働組合30年史』, 426~429頁; 太平洋炭鉱株式会社「大職種制」『仮題 七十年史原稿』による。

³⁵ この賃金体系が太平洋の生産におよぼした影響については、島西『日本石炭産業の戦後史』, 307~313頁を参照。完全月給化は、1973年に測量員、ガス検定員、ガス観測員を対象に開始された(「測量員 ガス検定員 ガス観測員 月給化 今後の推進の鍵握る」『太平洋』第439号(1973年9月5日), 1頁)。

³⁶ 「48年度の課題 矢野技師長に聞く」『太平洋』第434号(1973年4月1日), 2頁。

内で応援・協業する」ために職務区分の改定が実施された。採炭員についてまとめた表 4 に示したように、改定後は各職務の作業にくわえて数多くの関連作業が付随作業、応援作業が新たに定められ、各職種の実質的な職務範囲が拡大した³⁷。さらに、1982 年には、時差入坑や採掘フィールドの拡大を理由として、採掘ブロック別のチーム構成員全員が全作業を遂行する方針が示された³⁸。

表4 職務区分改訂後の採炭員の職務

1. 採炭切羽における作業	表3の1.と同様の作業
2. 付随作業 (可能な範囲で行う)	坑道維持作業(下盤打作業を含む) 運搬作業 打柱作業 風坑ならびに撤退時の鋼柱回収作業 No1,2ラップバンツァー運転, 保全作業 機械部材の搬出入作業 揚水に関する作業 ラップバンツァー(電気バンツァーを含む)の新設・撤退作業 4インチ以下の各種パイプ・ホースに関する作業(但し, ガス管は除く) 撤退現場におけるホイスト据付・移設・撤退作業 ケーブル整理作業 電気部材の撤退作業 50m以内の簡易軌道の布設・撤退作業 本レールの枕木配置作業 各種座作り作業
3. 応援作業 (可能な範囲で行う)	ベルト修理作業 5インチ以上のパイプ・ホースに関する作業 ホイストおよびワイヤー修理作業 ベルト短縮・曳上げ作業 ベルトおよびエンジンの抜取り作業 電気の故障修理作業 電気部材の運搬作業 50m以上の簡易軌道の布設・撤退作業 本レールの撤退作業 片盤ベルトの修理作業
4. 各職種の 共通作業	風管の延長・撤去・張替・補修作業および通気施設の応急措置作業 当該職種に関する簡単な道床直し作業 作業箇所の機具・器材の整理整頓作業 ケーブル吊架作業 岩粉散布作業 片盤およびロングに直結する専用運搬坑道での人手に限った積卸し運搬作業は採炭・掘進・仕繰・運搬の共通作業とし, 主体職種を決定の上行う その他卸坑道の運搬作業 大型座の鉄板張り作業は, 仕繰・機械・電気・通気の共通作業とし, 主体職種を決定の上行う 散炭積作業
資料) 太平洋炭砒株式会社・太平洋炭砒労働組合『賃金協定書』, 1974年, 7~9頁, COAL/C/3501より作成。	

³⁷ 「職務区分の改訂 保安技術員制度 労使で合意」, 1~2 頁; 太平洋炭砒株式会社・太平洋炭砒労働組合『賃金協定書』, 1974 年, COAL/C/3501。

³⁸ 「山元経営協議会開催『太平洋』第 511 号(1982 年 2 月 1 日), 2 頁。

年度	出勤率
1973	79.4
1974	81.0
1975	81.4
1976	80.2
1977	82.1
1978	83.4
1979	81.8
1980	82.5
1981	83.6
1982	85.0

注) 1973～1976年度は、坑内直接員のみで、上期・下期の単純平均。
資料)『太平洋』第473号(1977年5月18日)、第520号(1982年11月1日)より作成。

他方、月給化は限定的な導入にとどまった。1973 年に出勤率の高い測量員、ガス検定員、ガス観測員が完全月給化されたものの³⁹、1975 年には太平洋の労働課長・係長が他産業の月給化状況を視察し、日給月給制が一般的であると判断した⁴⁰。その後の賃金交渉で労使が議論した結果、毎月1～5日以内の欠勤であれば日給月給である基礎給を月給として満額支給する制度が導入された⁴¹。月給支給が認められる欠勤日数は徐々に厳格化され、1978年には欠勤0～2日以内、さらには1981年には欠勤0日に改められた⁴²。この間、月給化への移行も議論されたが、表5に見るように、1980年代になっても坑内出勤率は85%前後であったため、上記の職種以外の完全月給化は見送られた。

3. 職位別社員教育の強化

3.1 若年者教育

作業職社員に甲種坑内保安係員資格取得を奨励していたことに示されるように、太平洋では社員教育が積極的に進められていた。その実態について、まず、中卒から20歳代ぐらいまでの若年者層の教育から見よう。

3次にわたる合理化が進展していた1963年、太平洋は「機械、電気関係の専門的知識を身につけた中堅技術者の“人づくり”」を目的として、技術系職員・所員(鉱員所属の係員)で工業高校相当以上の学力をもつ者のなかから適格者を選抜して大学の聴講生として派遣する研修生制度を創設した⁴³。初年度は

³⁹ 「測量員 ガス検定員 ガス観測員 月給化 今後の推進の鍵握る」『太平洋』第439号(1973年9月5日)、1頁。

⁴⁰ 「他産業の労務管理と月給化 出勤管理は現場が中心・厳しい完全月給化」『太平洋』第455号(1975年3月11日)、2頁。

⁴¹ 「基礎給の支給条件を改訂 職種別に基準日数を設定 目標達成が月給化への前進」『太平洋』第460号(1975年9月20日)、2頁。欠勤が規定日数を上回った場合は、日給×出勤日数となる。

⁴² 「賃金支払方法を変更 自己欠勤の絶無を図る 責任ある社員作りを目指す」『太平洋』第487号(1978年11月24日)、1頁。年次有給休暇、諸休暇、出勤扱、私病の待機3日間は出勤日とされた。

⁴³ 「研修生制度できる 中堅技術者を養成」『太平洋』第245号(1963年3月10日)、1頁。

31歳の調査係員1名が北海道大学へ派遣された⁴⁴。同制度は翌年には「鉱員を本店に転勤させ、大学夜間部で四年間研修させる」制度に改められ、高卒、勤続2年以上、満30歳未満、単身者という条件が設けられた。1965年には20歳代の高卒鉱員3名が工学院大学に合格、1966年には20歳代の高卒電気員1名が日本大学に合格し、研修生となった⁴⁵。この制度がどのくらいの期間継続したのかは不明だが、太平洋が若年者の技術者養成の必要性を認識していたことがわかる。

1964年には中卒者に工業高校卒業と同等の教育を行い、機械・電気等にかんする基礎的な技術を習得させる太平洋高等鉱業学校を開校した⁴⁶。第1期生は1967年3月に卒業し、22名が太平洋に入社した⁴⁷。在學生は養成切羽のような生産に直接関係のない場所ではなく、実際の生産現場に配属されて社員に指導を受けながら実習を行った⁴⁸。鉱業学校は9期にわたって生徒を募集し、1975年の閉校までに述べ207名が太平洋に入社した⁴⁹。期間は限定的であったとはいえ、太平洋は鉱業学校設立によって基礎的な技術を習得した若年者を確実に確保することができたのである。

なお、1967年からは社内で成人式が挙行されるようになり、第1回は62名が対象となった。教育とは直接関係はないが、将来の技術者候補でもある若年者の定着策の一環であったと推察される⁵⁰。

3.2 現場管理者教育の本格化, 1960年代

1965年の社員制導入を契機に、太平洋は現場管理者のリーダーシップの向上を目的として、係長、区長を対象とした10日間の研修会を東京で開催した。講師は管理職や産業能率短大の教員が務めた⁵¹。翌年には研修対象を下部職位に広げ、係員390名が札幌・小樽で4日間の研修を受けた⁵²。この時期の教育の具体的カリキュラムは不明だが、1966年以降はマネジリアル・グリッドを活用したグリッド・セミナーが活発に行われ⁵³、アメリカ的経営技法の導入が進められた。

受講後の係長、区長が出席した座談会記録には、「人を使う場合、一杯飲んでうまくやる傾向にあったが、これではうわべだけの交流に過ぎないのであって、真の人間関係は仕事を通じて向上させるべき」、「常に物質を大切にすることを念頭に、価値分析をすることが大切」、「今までは上司の指示等に気にくわぬこと

⁴⁴ 「技術革新に備えて 研修生・国内留学生 10月から派遣」『太平洋』第258号(1963年9月28日), 1頁;

⁴⁵ 新しい研修員制度については、「初の鉱員研修生に 成田、浦田、石井の三君」『太平洋』第294号(1965年3月31日), 1頁; 「研修生に体験を聞く」『太平洋』第302号(1965年7月31日), 2頁による。引用は前者。

⁴⁶ 「入学式 29名 開校は4月20日 鉱業学校」『太平洋』第271号(1964年4月16日), 1頁

⁴⁷ 「巣立つ22名の担い手 鉱業校第一回卒業式」『太平洋』第334号(1967年3月3日), 1頁。

⁴⁸ 「中堅社員をめざす 鉱校生 坑内実習座談会」『太平洋』第344号(1967年12月25日), 3頁。

⁴⁹ 「13人が元気に入社 第7期高等鉱業学校卒業生」『太平洋』第434号(1973年4月1日), 3頁; 「“どうぞよろしく” 15人の鉱業学校卒業生が入社 社会人としてのスタートを」『太平洋』第445号(1974年4月1日), 2頁; 「卒業おめでとう 三月四日鉱業学校卒業式 十日に入社式終え第一線に」『太平洋』第456号(1975年4月5日), 3頁。

⁵⁰ 「当社の担い手 62名が成人に 15日に社内第一回の成人式」『太平洋』第332号(1967年1月24日), 3頁。

⁵¹ 「現場管理者を教育 十月から区長以上を対象に」『太平洋』第307号(1965年10月22日), 1頁。

⁵² 「現場担当係員を教育 三月中旬から札幌で」『太平洋』第316号(1966年2月10日), 1頁; 「現場監督者を養成 二等級の研修始まる」『太平洋』第323号(1966年8月5日)

⁵³ 「研修会を振り返って 現場管理者座談会」『太平洋』第309号(1965年11月22日), 2頁; 『太平洋釧路炭鉱における近代的な組織づくりについて』, 81頁。マネジリアル・グリッドの活用は、当時の社長室長であった古館六郎(のち常務)が主導した(「経協改善と新労使関係」『仮題 七十年史原稿』)。

があると、すぐ反発したものだ、今は違う。“よシッやってみよう”という気持ちになりました」、「掘ればいくらでも売れる好条件にある石炭業だが、他産業から見ると、いろいろな面で時代に遅れている」などといった感想が記録されている⁵⁴。社内報の座談会であることを考慮する必要があるが、研修会受講によって、アメリカ的経営技法の知識を獲得するとともに、受講者が自らの職務や炭鉱の置かれた状況を相対化して考察するようになったことがうかがえる。

1965年には、IE(Industrial Engineering)教育も開始された。初年度は技師、室長、係員の3名が日本能率協会主催の講習会を受講した⁵⁵。1968年には課長1名、係長1名、区長1名、係員20名から成るIE調査団が結成され、三井鉱山本社のIE担当課長の指導のもと、3週間の合宿研修を行った。研修の目的は、同時期の生産不振の原因をIEの手法を用いて、①ロング切羽の出炭対策、②機械化掘進およびベルトコンベア運転対策、③出勤向上対策について調査し、改善提案を報告することであった⁵⁶。調査団による報告を受けて、翌年には炭鉱長をトップとするIE実行委員会が発足し、改善提案の実施組織とした。その後、社内報でも3回にわたってIE特集が組まれ、改善提案が周知された⁵⁷。図2は、ロング切羽の増産対策にかんする提案概要である。総花的ではあるが、具体的改善策が列挙されていることがわかる⁵⁸。

IE導入による増産効果を定量的に測定することはできないが、「今までI・Eの一員として仕事をしてきましたが、今までのやり方は、現場の人の身になっていない、一人よがりのものだったと、深く反省しています。これからは現場の人の身になって、楽しく働ける職場をつくるために、一生懸命がんばりたいと、思います」、「現状の厳しさを認識し客観的に物事をはあくし、常に前向きの姿勢を保ち、太平洋はわれわれが守らなければならないという意欲を、全員に持たせるべく努めたい」、「I・E調査のため、採炭員、係員の方と、家庭または職場で面接をしましたが、口から出るきびしいことばは、私の胸を突きました。それは、会社、係員に対する素朴な声であり訴えでしたが、その声を、管理者層にすなおに伝えることができるだろうか、自分自身の反省と迷いの毎日でした」という調査メンバーの証言からは、IE調査団の合宿と調査にも、研修会受講と同様の教育効果があったことがうかがえる。

その後、1970年代に入ると保安、生産ともに順調に推移するなか、社内報に教育関連記事が掲載されることが少なくなっていった⁵⁹。新入社員の座談会でも、事前の現場教育の不足や、「先山や係員はとくに教えるにしても、注意するにしてももっと言葉やいい方に気をつけてもらいたい」、「考え方が自分本位というか、わがままな面もみられます」という指摘が見られるようになった。1960年代の充実した管理者教育は、事業の安定とともに軽視されるようになっていたのである。

⁵⁴ 「研修会を振り返って 現場管理者座談会」、2頁。引用も同様。

⁵⁵ 「IEにみるこれからの企業 IE技術受講者座談会」『太平洋』第312号(1966年1月1日)、5頁。

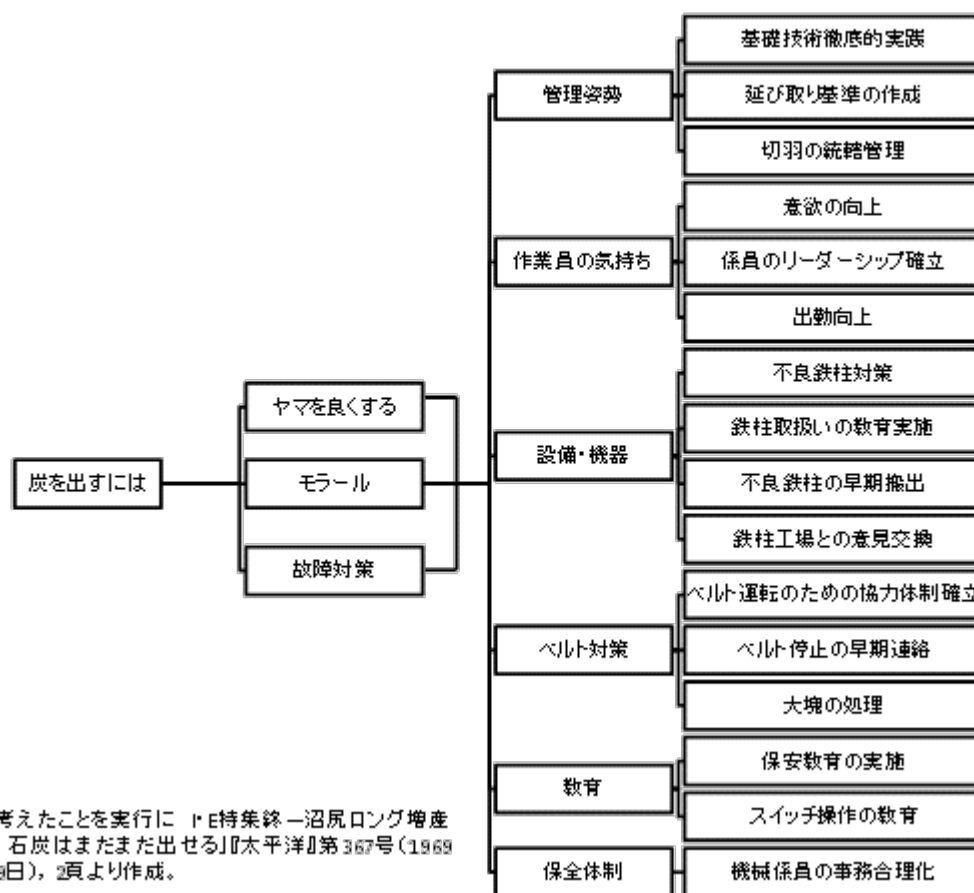
⁵⁶ 以上は、「何が生産の障害か I・E調査員23名で追求」『太平洋』第362号(1968年12月23日)、1頁による。

⁵⁷ 「考えたことを実行に I・E特集終—沼尻ロング増産対策班 石炭はまだまだ出せる」『太平洋』第367号(1969年3月19日)、2頁。

⁵⁸ IE調査団とは別に、1966年末には改善提案制度が設けられた(「一人一人がアイデアマン 改善提案制度誕生 楽しい職場は改善から」『太平洋』号外(1966年12月25日)、1頁)。

⁵⁹ 『太平洋』各号による。

図2 IEC調査班によるロング切羽改善提案



資料)「考えたことを実行に」IEC特集録—沼尻ロング増産対策班 石炭はまだまだ出せる』『太平洋』第367号(1969年3月19日), 2頁より作成。

3.3 現場管理者教育の定着, 1970年代～

1975年, 坑内出水事故が発生した。太平洋の経営者は, その原因を規律のゆるみ, 作業指示の不徹底, 係員層の士気低下に求め, 教育の再構築をはかることにした⁶⁰。そして, 1976年度から教育訓練課を新たに設け, 鉱業学校の建物を研修センターとして活用することにした。課員は社内から選抜され, 課長を坑内電気係長とした。表6, 7に見るように, 同課は新入社員教育をはじめとした日常業務にくわえて, 1976～1977年にかけて現場管理者層(係長, 区長, 係員)と, 彼らのもとで現場の作業指揮を行う保安技術者の教育を集中的に実施した。

係員を中心とした管理者教育を事例として, その実態を見てみよう。教育訓練課は, グリッド・セミナーによって管理者間の相互意思疎通がはかれる一方, 「相手の言うことは聞くが自分の考えを言わない」係員が増えたという現状認識に基づいて, 「会社の意思を確信をもって伝えることのできる」係員を重点的に養成するために, 労働課と協力して生産, 保安, 人間関係の知識を教えるテキストを社内で作成した。表7に示されるように, 講師も一部を除いて社内の管理職社員が務めた。各講師が講義内容を自分で考え, 「受講者の反応をみながら, 緩急自在, 日常の話題を多く盛り込んだりして, それぞれの持ち味を發揮するようになった」。翌年に実施された保安技術員教育は, 期間こそ3日間に短縮されたものの, 管理者教育と同

⁶⁰ 以下は, とくに断りのない限り, 太平洋炭砵株式会社「太平洋炭砵における教育について」太平洋炭砵労働組合『これからの活動方針について』, 1977～1979年, COAL/C/3406による。引用も同様。

様の講師・講義で実施された。これらの教育受講者は、管理者層で493名(受講率100%)、保安技術員で427名(同97%)に達した。1960年代まではマネジリアル・グリッドやIEなどのアメリカ的経営管理技法を社員に教授、実習することが中心の教育であったのに対して、1970年代はそれらの知識や経験を身につけた管理職社員が太平洋の実情に応じた教育を施すようになったのである⁶¹。

内容	備考
資格取得教育(マイナー、シャトルカー等)	3日間
保安教育(就業治療者への教育)	教育課員(週3回)、保安委員(週2回)、保安課員(週1回)、毎日7.00~8.30
新入社員(1週間)、学卒者、女子社員教育	
有資格者再教育	局の指導により、定期的に(2時間/年)、1番方出坑時、3回/月を実施、50~60人/回参加、受講手当(490円/時間)支給
社外新採用者教育	下請の新採用者(係員、鉱員とも)に対し教育する、週1回(火)実施
付随業務	各種教育用テキスト作成、実技実習関係の照合
山元講座	毎年5~6月頃、国家試験受験希望者を対象に、公休日に実施(1科目3~4回)、無給

資料)太平洋炭鉱株式会社「太平洋炭鉱における教育について」太平洋炭鉱労働組合『これからの活動方針について』、1977~1979年、1~2頁、COAL/C/3406より作成。

項目	現場管理者教育	保安技術員教育
期間・時間	6日間(8~17時、昼食1時間)	3日間(8~17時、昼食1時間)
回数	回数 1976年4月19日~1977年2月19日(10ヵ月間)に28回実施	1977年5月23日~12月7日(7ヵ月間)に25回実施
参加人員	参加人員493名(100%受講)、1回当たり18名(6人で1グループ)	427名(在籍441名、長欠者と組合専従者が未受講)
講師	生産部門を除き、次長以下各係長(招聘は岩見沢鉱山保安センター所長のみ)	同左、ただし労組による講義が2時間あり
講義内容(抜粋)	太平洋炭鉱とその使命、係員として必要な技能、保安向上のために	同左
感想文	各日の研修について、翌朝提出	同左
体育	2回(各1時間)、基本体育(柔軟体操、ランニング)と球技	同左
その他	礼儀(規律)の重視、禁煙(昼食・休憩時、食堂のみ許可)	同左
評点	教育訓練課長、課員が講義に毎回出席して評価、ランク付けを実施	同左

資料)「太平洋炭鉱における教育について」、2~4頁より作成。

⁶¹ なお、表7の女子社員教育は1977年から開始された。教育内容は①女子社員への期待、②健康管理、③石炭産業の現状、④坑内の概要、⑤保安の概要、⑥女子社員の誇り、であり、管理職社員や病院長が講師を務めた(以上は、「仕事への自覚を涵養 初の女子社員教育」『太平洋』第473号(1977年5月18日)、3頁。

1978年には、係長、区長に対して2泊3日の合宿教育が行われた。ここでは、従来の教育方法とは一転して、事例教育や社外見学にくわえて、スポーツ、ゲームトレーニング、座禅等を取り入れた精神実践教育に主眼が置かれ、「知識力と精神力を兼ねそなえた管理監督者」の育成が目指された⁶²。しかし、こうした教育は例外であった。1979年に教育訓練課が廃止され、保安監督室長をトップとする研修センターが設置されると⁶³、教育内容は太平洋の実情を踏まえた、より実践的なものになった。たとえば、1979年に1泊2日で行われた係員教育の目的は、①原価低減意識を高め、身の回りにある具体的な行動を通じて、原価の低減に努める、②保安の好成績に甘んずることなく、保安の基本を身につけ災害の芽をつむ、③班活動を通じてリーダーシップを涵養するとともに規律ある行動をとる、の3点であった⁶⁴。その後、区長と技術員に対しても、係員教育と同様に原価と保安に重点を置いた教育が行われた⁶⁵。

1980年代に入ると、社内報における社員教育の記事は再び減少し、1981年には区長教育終了後に係員教育を実施することを伝える記事が、翌年には係員教育が開始されたことを伝える記事が掲載されるにとどまっている⁶⁶。しかし、記事の内容、および1980年代に入っても研修センターが2課体制(教育訓練課、指導課)で存続していたことを見るに⁶⁷、記事数の減少は社員教育の軽視というよりも、現場管理者教育がローテーション化され、日常の出来事になったからだと考えられる。1970年代前半に一時的に低調になったものの、1960年代以降、経営者は現場管理者教育の拡大に積極的に取り組んでいたのである。

3.4 経営者、労組リーダー教育

係長、区長対象の研修会開催と相前後して、1966年には4泊5日で常務以下役員が産業能率大のトレーナーを迎えて、センシティビティ・トレーニング(ST、感受性訓練技法)を受講した。社史稿本には、「感動の場面が次ぎ次ぎと展開され」、「前代未聞のトップS・Tが太平洋炭砒の風土改善の幕開きであった」と記されている。STの実際の効果は不明であるが、経営者層が教育の重要性を再認識する機会になったと考えられる。

1967年の経営協議会小委員会で、経営者はマネジリアル・グリッド論に基づいて労使間のイメージ交換を行うことを提案した。約1ヶ月にわたってイメージ作成、発表、診断、改善提案を行った結果、労使は以下のような共同発表を行った。

今次連合経協は、経協改善の趣旨に則り従来の形式化を排し、説明、報告、討議等、会議の目的により、その構成を適正化し、終始、各委員とも、率直に話し、積極的に傾聴する態度を保持し、会議の能率

⁶² 「監督者教育始まる 精神教育に重点」『太平洋』第485号(1978年8月10日)、1頁;「“リーダーシップ”の涵養 真剣味あふれる合宿訓練 係長区長研修」『太平洋』第486号(1978年9月26日)、1頁。

⁶³ 「研修センターを設置 初代所長に長谷川前保安監督室長 新保安監督室長に深町選炭工場長」『太平洋』第489号(1979年2月15日)、1頁。

⁶⁴ 「原価と保安の認識向上 優れた係員を養成 係員研修終る」『太平洋』第491号(1979年5月17日)、1頁。

⁶⁵ 「区長技術員教育日程決る 保安・原価の認識高める」『太平洋』第492号(1979年6月27日)、2頁。

⁶⁶ 「保安重視の実践活動 二泊三日の研修始まる 係員教育」『太平洋』第507号(1981年9月1日)、1頁;「係員研修始まる 長期経営計画を討議」『太平洋』第513号(1982年4月1日)、1頁。

⁶⁷ 「釧路鉱業所組織図」『太平洋』第504号(1981年5月30日)、6頁。

化と高度化に努力したため、重要かつ歴大な審議事項を深夜に亘る討議をいとわず、短期間に消化し、連合経協に、一大革新をもたらしたことは、極めて満足すべきものであった。

会社はこの成果を、今後経協のみならず、現場の労使交渉にも生かし、労使の不信感を払拭して、相互理解の下に、石炭危機打開に送料を結集する覚悟を新たにし、組合はこの成果を基礎にして、会社の長期計画の理解の上に立って、労働組合として独自の石炭危機打開の方策を真剣に検討することになった。この真意を経営管理者にも、組合員にも正しく理解を得るため、労使共同して、ここに別紙連合経協確認事項を発表する⁶⁸。

イメージ交換による経営協議会の改善を経て、労使の相互信頼が構築されただけでなく、労組リーダーにもアメリカ的経営技法が移転されたのである。

しかし、同時期に労組執行部に在籍し、社員教育と同様の教育を受けた小西新蔵氏は、教育が労使関係の改善に効果があったことを認めつつも、教育内容そのものについては賛否両論あったとの見方を示している⁶⁹。また、上述した保安技術員研修を教育訓練課が実施する際、労組の主力である作業職社員に対する研修を労組が警戒したため、労組による2時間の講義を追加設定することで実施にこぎつけたという⁷⁰。他方、新入社員に対しては労組も教育を行い、1973年には職場単位の研修用のテキストも作成した⁷¹。労組は経営者が実施する社員教育に積極的に関与することはなかったが、経営協議会の改善を経て教育の重要性を認識するようになったといえよう。

社員教育と同様、管理職の研修も1970年代前半は停滞していたが、教育訓練課が設立された1976年から管理職研修会が開始された。この研修会には教育訓練課は直接関与しておらず、「経営者としての視野と教育を拡め、スポーツを通じて体力と、お互いの和を向上させる」という目的から明らかなように、管理職の親睦が目的であった。それゆえ、研修会では、商工会議所会頭、太平洋炭鉱労組出身の岡田利春衆議院議員、大学教授等の講演や映画鑑賞などの文化活動と、水泳、バレーボール、ソフトボールなどのスポーツ活動が行われるにとどまり、1960年代に見られた実践的な教育は行われなかった⁷²。管理職が教育を受ける立場であったのは1960年代に限定されており、1970年代以降は実際に教育を行う講師としての立場で教育に関与するようになったのである。

4. おわりに

1960年代始めまでの太平洋の職務・職能および職場組織は、労使関係を含めて他の炭鉱とそれほど異なっていなかった。それが大幅に変化するのには1960年代の合理化期であった。技術職と作業職で人事労

⁶⁸ 以上は、太平洋炭鉱株式会社「連合経協における討議」『仮題 七十年史原稿』による。引用も同様。この経営協議会の改革の詳細は、太平洋炭礦株式会社『こころの経営協議会—労使問題解決への道—』、1971年、COAL/C/3384を参照。

⁶⁹ 小西新蔵氏へのインタビューによる(2012年8月29日、調査者:中澤秀雄、嶋崎尚子、島西智輝)。

⁷⁰ 太平洋炭鉱株式会社「太平洋炭鉱における教育について」。

⁷¹ 小西氏へのインタビューによる(2012年8月29、30日、調査者:中澤秀雄、嶋崎尚子、島西智輝)。

⁷² 以上は、「太平洋炭鉱における教育について」、5頁による。

務管理制度を統一するには至らなかったが、鉦職身分差は撤廃され、作業職から管理職へと昇進する道も開けた⁷³。職場組織における上位から下位への権限委譲も進んだ。また、賃金制度には職務給が取り入れられた。作業職の職務については、1960年代半ばまでは単能工的であったが、それ以降は多能工化が進展し、職場では各職務の社員が複数の作業を行うようになった。こうした太平洋の人事労務管理や職場組織の変遷過程は、他産業における身分差の撤廃、賃金制度を含めた人事労務管理制度の改革、そして多能工化が特徴のひとつである日本型生産システムの形成と類似している。

ただし、太平洋の事例と他産業が異なる点も指摘できる。第1は、多能工化についてである。製造業で一般的に観察された多能工化、すなわち内部労働市場における配置転換の結果生み出された事後的な多能工化とは異なり、太平洋では、機械化の進展によって単能工的労働が不合理となったために多能工化が志向された。その意味では、太平洋の事例は、目的意識的な多能工化が図られたトヨタ生産システムのそれに近かったといえるかもしれないが、自然条件が絶えず変化する太平洋でトヨタ生産システムの特徴である作業の標準化が進んだとは考えにくい⁷⁴。現時点では、太平洋の多能工化はトヨタを含めた製造業とは異なり、独自の過程をたどったと考えるのが妥当であろう。

第2は、職務給に対する考え方である。一般的には、日本の製造業大企業は職務給導入を進めたものの、職務分析の煩雑さや人事異動の困難などを理由として職務給導入は断念され、1970年代には職能資格制度と職能給中心の賃金制度へと移行したとされている。これに対して、太平洋は1970年代に入っても職務給を改革するにとどまった。これが産業特性によるものなのか、それとも太平洋の人事労務管理改革が他産業よりも遅れて進行したためなのかは現時点では判断できないが、太平洋の職務・職能を検討するうえで重要な特徴であろう。

いずれにせよ、多能工化と職務給導入という2点が、今後検討すべき課題のひとつであると結論づけられる。

他方、こうした人事労務管理改革と並行して推進されたのが、社員教育の拡大である。ホワイトカラーだけでなく、ブルーカラーまで研修教育が行われ、1970年代後半には教育の専門部署が設けられるようになった。本稿の整理から明らかなように、現時点では教育効果と生産の拡大・安定との関係を検討できる資料がなかったため、社員教育の拡大が太平洋の長期存続要因であったと判断することは難しい。しかし、研修後の社員の証言や社員による職位別教育のルーティン化を見るに⁷⁵、社員教育によって上位作業職

⁷³ 小西氏は、高卒者の昇進の道が開かれるなか、大卒者が減少したことが企業経営上問題もあったと述べている(小西新蔵氏へのインタビューによる(2012年8月30日、調査者:中澤秀雄、嶋崎尚子、島西智輝))。具体的な点については、さらに調査を進めたい。

⁷⁴ 多能工化とトヨタ生産システムについては、橋本寿朗・長谷川信・宮島英昭・齊藤直『現代日本経済[第3版]』有斐閣、2011年、69～70、267～274頁による。なお、トヨタ生産システムの特徴として、多能工化のために作業の標準化を進めたことがあげられる。自然条件が絶えず変化する太平洋で作業の標準化がどの程度進んだのかについては、今後の課題としたい。

⁷⁵ アメリカ型経営技法を社外から直接導入する教育から、その技法に基づいて社内の実情に合わせた教育へと移行していく過程は、日本の大企業におけるアメリカ型経営技法の移転プロセスと類似している。アメリカ型経営技法の移転プロセスについては、森直子、島西智輝、梅崎修「日本生産性本部による海外視察団の運営と効果—海外視察体験の意味」『企業家研究』第4号(2007年6月)、39～55頁;森直子、島西智輝、梅崎修「日本的経営技法の海外移転—アジアにおける日本生産性本部の活動」『企業家研究』第10号(2013年6月)掲載決定を参照。

社員(保安技術員)から経営者に至るまでがアメリカ型経営技法の知識を獲得, 実践, 応用するとともに, 教育の重要性を認識したことは疑いない。社員教育が生産活動, 人事労務管理制度, そして職場組織をどのように変化させたのか(またはさせなかったのか)を検討することが, もうひとつの今後の課題である。

謝辞

本稿は, 慶應義塾所蔵の「日本石炭産業関連資料コレクション」および太平洋炭砒管理職釧路倶楽部が整理された社内報『太平洋』の電子版を主要資料として使用している。資料の収集, 閲覧の際にお世話になった慶應義塾図書館の方々と太平洋炭砒管理職釧路倶楽部の方々に心よりお礼申し上げます。



太平洋炭砒の長期存続要因
人事労務管理からの考察

(JAFCOF 釧路研究会リサーチ・ペーパーvol.2)



発行日:2013年4月8日



著者:島西智輝

発行者:産炭地研究会(JAFCOF)

<http://c-faculty.chuo-u.ac.jp/~nakazawa/>



本報告書は、2009～2013年度日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究A)『旧産炭地のネットワーク型再生のための資料救出とアーカイブ構築』(課題番号・21243032 研究代表者・中澤秀雄)、2012～2014年度日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究C)『石炭産業終息期における炭鉱と地域社会:“最後のヤマ”のライフコース』(課題番号・24530674 研究代表者・嶋崎尚子)による研究成果の一部である。