

リーダーのための教育資料 6

産業構造調整  
と  
労使の対応

PART II

昭和63年7月

全トヨタ産業政策研究会



産業構造調整

と

労使の対応

PART II

## 昭和六三年度定例研究会講義録 パートⅡ 発行について

日頃は、全トヨタ産政研の活動に対し、ご理解とご協力を賜わり、誠にありがとうございます。

さて、弊研究会におきましては「産業構造調整と労使の対応」を基本テーマに本年度の定例研究会をすすめてまいりました。

本年四月に第一回と第二回の定例研究会講演を講義録パートⅠとして発行し、続いてここに第三回、四回、五回の講演をパートⅡとして発行する運びとなりました。

今日、構造調整が一段と進み、内需を中心に景気は好調に推移していますが、今こそ、労使が将来に向けて、現状を冷静に分析し課題を克服し、いかに対応していくかが重要であります。

今回のパートⅡは、業種、業態こそ違え、いかに困難を乗り切ったかの事例

でありますので、ご活用の程お願いいたします。

更に秋口には、本年の定例研究会のしめくくりとして、提言書を発行していただきたいと考えております。

今後とも積極的なご参加をお願いし、弊研究会に対しご意見等を賜れば幸いです。

なお、今後は中部産業・労働政策研究会として、研究体制も充実強化してまいりますので、変わらぬご支援・ご協力をお願いします。

〈文責・事務局〉

# もくじ

## 新日鉄の中期計画と広畑製鉄所の労使対応

- 新日本製鉄広畑労働組合 組合長 稗田 善治  
新日本製鉄廣畑製鉄所労働部 労働人事室長 石山 照明……………5

## 旭化成の経営多角化と労働組合の役割

- 全旭化成労働組合連合会会長 中岡 靖晶……………89

## 産業構造転換期における労務諸対策について

- 三菱重工業(株)航空機・特車事業本部  
名古屋航空機制作所 勤務部長 兼子 勝……………161

# 新日鉄の中期計画と広畑製鉄所の労使対応

新日本製鉄広畑労働組合 組 合 長

新日本製鉄(株)広畑製鉄所労働部 労働人事室長  
石 稗 田 善 治 氏  
山 照 明 氏

〈司会者〉 第三回定例研究会を始めさせていただきます。今回からは事例研究というこ

とで進めさせていただきますが、今日は大変お忙しい中を、新日本製鐵広畑製鉄所の労使に来ていただきました。皆さんもご承知のように、現在の鉄鋼業界というのは、昨年二月に策定され発表された、中期の経営計画に基づいて血のじむような努力をして大変ご苦労されているわけですが、その後どういような状況であるのか。新日鐵の動向というのは、日本のリーディングカンパニーという立場で、大変今注目をされるわけでございます。

今回は広畑製鉄所より、稗田組合長と石山労働部労働人事室長においでいただき、現在までの労使対応についてお話をさせていただくことにいたします。それではよろしくお願いいたします。

〈稗田組合長〉 どうも皆さんこんにちは。十亀さんから大変丁寧なご紹介をいただきました稗田とそれから石山室長でございます。

労使がこのように席を同じくするというのは、おそらく健保理事会と今日だけじゃないかと思えます。通常こういう格好でやることは少なく、労働組合と会社という立場で喧々諤々の論議をやつとるわけですが、今日は姫路から新幹線でずっと一緒に仲良く来させていただきました。

実は、新日鐵名古屋労組の手塚組合長から「トヨタさんから産業構造の調整に伴う人の移動・分社化について話をしてほしいと言われたので、組合長行ってくれへんか」とたのまれました、手塚君の命令であればと、こういうことで引き受けさせていただきました。またトヨタさんは新日鐵の最大のユーザーであります。何はさておいても行かなければならないということで実はまいりました。

表題としましては「新日鐵の中期総合計画と広畑製鉄所の労使対応」ということで話しをさせていただきます。資料がたくさんになっておりまして誠に恐縮ですが、これで説明をさせていただきます。

## 一、日本鉄鋼業の歴史

それではまず日本鉄鋼業の歴史につきまして、概括的に振り返ってまいりたいと思います。その後それを受けまして四五年の合併以来の新日鐵および広畑の状況につきましてご説明をし、現在の鉄鋼業をとりまく環境について、それとのかかわり合いで出されました中期総合計画につきまして、その具体的な中身等々についてのお話しをし、その上で組合がどのような対応をしたのか。いかなる人員対策を展開中であるか、こういった点につきまして一時間半ぐらいの時間だろうと思いますが、ご説明をさせていただきます。

まず鉄鋼業の歴史でございますが、別表の一と二（五八〜六一頁）で概括的な流れをちょっと見てみたいと思います。ご存じのように敗戦後、昭和二〇年からおよそ四〇年になる歴史の中で、だいたい一〇年単位ぐらいに区切りが出てくるんじゃないかと思えます。経済の動向というところにもちょっとまとめて書いておりますが、戦後経済の復興自立の時代というのが、昭和二〇年から三〇年の十年間ぐらいで、産業の混乱した状況の中から生産を開始し、鉄鋼で言えば第一次の生産合理化計画を行

いました。この一〇年間で一千万トンぐらいの体制が作られたわけです。こちら辺で戦前の水準まで鉄鋼の生産が回復したという状況かと思えます。これを起点としまして、昭和二五年に日鐵が解体され八幡、富士に別れた時でもありますし、総評が結成されたのも二五年、二六年には鉄鋼労連も結成されました。労働運動の側面から見ますと一番下にちょっと書いておりますが、生活防衛闘争、米よこせ運動が展開された時期であろうかと思えます。それから昭和三〇年から四〇年、この時代につきましては概括的に言えば、高度成長の第一期というように日本経済全体を見るんではないかと思っております。とりわけ鉄鋼の場合にはストリップミルから転炉化に進みまして、第二次合理化時代に突入することになります。

そして第三次合理化の前半を迎えるわけでもありますから、大型高炉の進出、建設など新鋭工場の作られていく時期でした。鉄鋼業界においてシェア争いの激化といった現象が頻繁におきるようになってくるわけでもあります。生産量としまして、この三〇年から四〇年の一〇年間におきまして、四千万トンぐらいになり生産量的にも飛躍をするわけでもあります。

労働運動の面では鉄鋼の場合、相当にストライキ、ストライキの激しい時代でございました。私もこの時に富士にはいったわけですが、昭和三四年に四九日間のストライキに富士製鉄と日本鋼管との二社が突入しまして、四九日闘争をやったわけですが、これは鉄鋼にとっては歴史に残るストライキでありました。以後何回か時限ストをやりましたが、このような大がかりなストというのは、その後姿を消したわけであります。このように経済がある程度発展した背景には、三五年の池田内閣誕生による所得増進政策といったものが相当に加担をしたということではないかと思われまます。



☆石山照明(いしやま てるあき)氏

昭和24年4月7日生 群馬県出身

昭和48年3月 一橋大学卒業  
 昭和48年4月 新日本製鉄㈱入社  
 大分(経理課、総務課)勤務  
 〃 本社(燃料金属部原料調整課)勤務  
 光(経理課、原価掛長)勤務  
 昭和62年5月 本社(燃料金属部燃料第1産掛長)勤務  
 昭和62年6月～ 広畑(労働部労働人事室長)勤務 現在に至る  
 現 職 新日本製鉄株式会社広畑製鉄所 労働部労働人事室長  
 新日本製鉄健康保険組合広畑支部 常務理事



☆稗田善治(ひえだ よしはる)氏

昭和16年11月23日生 佐賀県出身

昭和35年3月 兵庫県立生野高校卒業  
 昭和35年4月 旧富士製鉄広畑製鉄所入社  
 昭和43年8月 広畑労組執行部専従  
 〃 青対部長、企画部長  
 昭和55年8月 書記次長、副組合長歴任  
 昭和55年9月～ 組合長 現在に至る  
 現 職 新日本製鉄広畑労働組合、組合長  
 兵庫県地方労働委員会 労働側委員  
 その他(地方組織議長、県・市審議会委員等)

四〇年代までに大型高炉その他新鋭工場等ができてまして、シェアをめぐる過当競争が始まったわけでありませう。この時代はまさに鉄鋼にとりましては大戦争の時代であり、生産設備の中に書いてあるんですが、日本鋼管の福山、川崎製鉄の水島、それから新日鐵の君津、神鋼の加古川、住友の鹿島、新日鐵の大分など、いわば現在の鉄鋼の大手五社の現有の設備の根幹が、ここで全部できたわけです。従って鉄鋼の場合はこの五〇年までで現有の生産体制が確立しておるわけでありませう。従って生産量としても、一億トン生産体制が確立されたのが、この四一年から五〇年の時代ではないかと思うわけでありませう。その鉄鋼の大戦争を、いわば收拾する形で四五年に八幡、富士の合併による新日本製鐵という会社が誕生したわけでありませう。これはビッグカンパニーとなりまして業界のある程度の秩序といったものも確立されまして、いわば共存共栄の時代というように轉換したのではないかと思っております。

ちなみに、昭和四一年にはIMF—JCの結成がなされておりますし、四二年には鉄鋼でいいますと宮田執行部体制が確立したという時期であります。従って労働運動も勢い民間の時代を迎えまして、ストライキに明け暮れた三〇年代と比べまして、四〇年はいわば団体交渉重視あるいは労働組合主義による運動路線の時代に入ってきたわけでありませう。それから五一年から六〇年代であります。ここは低成長の時代、四八年のオイルショックを受けまして、鉄鋼の生産量でいきますとほとんど一億トンを前後する形で、それほどの伸びを示していない時代ということがあります。生産量では四八年のところピークでございまして、その後はずっと一億トンを前後するそのような推移であります。

そんな状況になったもんですから、鉄鋼経営としましては、減量経営あるいは直近ですと、生き残

り戦略をいかに展開するかといったような経営姿勢に変わりました。いわば量的拡大に突っ走ってきました。鉄鋼経営も五〇年代を境にいたしました。むしろ量から質へ、あるいは更に直近ですと経営の多角化、複合化へとというように流れが大きく転換された時代へ移りつつあるわけです。

六〇年から以降は現在でございますが、急激かつ大幅な円高、あるいは国際化に合わせまして数量収益ともに減ということでございます。このように戦後二〇年から六〇年ぐらいまでの、ざっと鉄鋼の歴史を振り返りますと、先程言いましたように、五〇年ぐらいをひとつのピークにいたしまして、大きく様変わりをしつつある。そしてこの六〇年代に入って、もうひと変化しようとしている最中じゃないかと、このように思うわけです。これが概括的に見ました日本の鉄鋼業の歴史でございます。

## 二、新日鐵および広畑の推移

次に新日鐵および広畑の推移というところで見てまいりたいと思います。先程見ていただきましたように、一九七〇年に新日鐵が誕生しました。それ以降の全国の粗鋼生産量それから経常利益、新日鐵の粗鋼生産と利益、それからシェア、従業員、その他の条件を年度ごとに表わした表（別表三、六二〜六三頁）がございます。昭和四五年からですから、一七〜八年の歴史になるわけですが、

全国の粗鋼量のところでちょっと見ていただきますと四八年、一億二千万トンというのが全国粗鋼の最高地点でございます。この四八年には一、三一五億円の経常利益を経常し、それから五四、五五、五六年のこの三年間ぐらいが、収益上の黄金時代であったと見ています。それから新日鐵の場合で言いますと、四八年がやはり生産量としてはピーク、四、一〇〇万トンぐらい。六二年で見ますと二、六九七万トン、相当な数量減をきたしているということになります。シェアは三五〇パーセントぐらいが現在は二六・五ないし七パーセントぐらいということで、これまた相当な落ち込みをしています。ビッグカンパニーになって、シェアがどんどん伸びていくだろうと、我々は職場で期待したんですけれども、そうは許さじとということで、相当に鉄鋼全体における新日鐵のシェアは落ちてきています。広畑の場合は、後ほど触れますようないろんな生産体制問題がございまして、直近では一五八万トン、高炉三本体制が現在一本、この中期総合計画問題によりまして、ゼロというような状況になっているわけでございます。人員等につきましても、組合員数で広畑の場合は、四五年の一万人が六二年には四、三六五人と減ってきたという実態になっております。

その他の特徴としましては、四五年に四組三交替制を敷きました。これは勤務体制上大きな変化のひとつであります。それから五六年に定年延長制度がスタートいたしました。二・一・一・一方式というところで、一度に六〇歳をやりますと、相当の人員増ということになりますので、飛び飛びにやっていきましようということ、五八年とそれから六〇年、六二年に米印をつけているんですが、この段階で飛び飛びの定年延長制度というものをスタートしているわけでございます。

それからもうひとつの特徴としましては、五七年に新冷延スタートというのがございました。世界

最新鋭の冷延工場を建設いたしております。これは広畑にあるんです。それから五九年に同じく最新鋭の新熱延工場がスタートいたしております。この二つは、広畑のこの合併後の特徴的な方々の出来事ということになるかと思えます。

それではその中で展開しました、五三年の中期生産構造問題。相当生産量が落ちてきた、推定四千万トンぐらいの生産量が五三年、三、二〇〇万トンぐらいに量的に落ちたというようなこともございまして、このままの体制ではとても収益がうまく上がらない、という危機感の中で「中期生産構造問題」が提案されました。この備考のところにもちょっと書いておりますが、四、七〇〇万トンの能力を、五五年段階までに三、七〇〇万トンぐらいの生産量に対応するような体制に持っていきたいと、これが「中期生産構造問題」の柱であります。三、二〇〇ないし三、六〇〇万トンぐらいの生産に対応できるような体制を、この段階で築いていこうというように考えたわけでありまして。そこで高炉とかに手をつけるのではなくて、それぞれの工場の稼働率が非常に低いものを、たくさん持っているという状況の中で、稼働率アップをやらう。大型とか厚板とかというような、ミルを集約するという合理化をこの段階でやりました。それからその時に広畑としましては、四炉団コークス炉のひとつの炉団を止めてしまう、という設備休止と厚板工場、電気炉という二つの生産設備を止めてしまう合理化を行なったわけでございます。

この時に、転勤が全体で三〇〇名出されました。うち広畑としては、一〇五名の転勤を経験したわ

けです。

それから、第二点目の五九年のところに「生産設備対策問題」。これは五三年の中期生産構造問題で、三、二〇〇なし、三、六〇〇万トンぐらいの生産に対応する前提で、計画を立てすすめてきたわけですけれども、現実にはこの五九年のころの生産量というのは、五七、五八、五九年と三、〇〇〇万トンをもう既に切っておりまして、三、二〇〇なし、三、六〇〇万トンという数字からしますと相当かけ離れたその当時の生産水準でありまして、このままでは放置できないということから二、八〇〇万トン体制に対応するような生産体制をと、これがこの生産設備対策問題のいわば骨格でありまして、ここでは高炉休止等につけておられるということになりまして、実は三高炉の調整休止という五七年のところに書いてありますが、ここは不況に伴って一時的に高炉を調整的に止めたいきさつがあり、その分だけ広畑の粗鋼生産量は五七年から五八年どんどん落ちているわけですが、これはあくまで調整休止としてやったんですけれども、五九年に正式に止めることになりまして、従って高炉が一本、製鋼、それから大型、そして冷延というように、私ども一・一・一・一体制とこう言っておるんですが、それらの体制をここで敷くということになりました。

鉄鋼業の流れについて、冒頭でご説明をしたほうがよかったですけれども、鉄鉱石、石炭等を高炉の中に、ちょうど、この手もとにあるビンのような型でして、上から挿入をしまして、それで溶かしまして下から溶銑を取り出す。それを製鋼で主に酸素等を取り除きまして、鉄ですから空気に触れますとどうしても酸化してしまふ。その要素をできるだけそこで精錬しまして、熱延、冷延とかけて製品にする、こういう流れになっておるわけですが、圧延段階のところで大形工場があるし、熱延

工場があるし、冷延工場があるし、その他のミルがあり物ができる。こういうように川下になるほど、いろんな設備が、工場群が数多く配置されて、たくさん製品が出てくる。こういう流れになればいいんですけれども、一・一・一・一・一と非常に窮屈な中で生産体制をとっていくということになります。それから高炉が一本ですと、片肺操業といっとるわけですが、非常に技術者も大変ですが、生産に携さわる方としても全神経を集中しまして、高炉が冷えこんだり、倒れたりすると、後はもう手の打ちようがないわけですから、従って常に一基は予備を持って置いて、いつでも替えられるというふうな体制で操業するのが、安定的な操業と当時言われておりましたから、一基化については、ものすごく反対があったわけですから、ところがこの段階で、高炉一基という体制に踏みきったというのが五九年度の生産設備であります。

この時に全体で七九〇名の転勤が発生いたしました。広畑としては、一一五名の転勤を行なったわけですが、それだけでは人員対応がとれませんで、後ほど一覧表で出てまいります。トヨタさんの方にも、大変長期間にわたりました応援派遣をさせていただくという処置が行なわれたわけでございます。その節は大変お世話になったわけでありませう。これが大ざっぱな特徴でございます。六二年のとは何も書いておりませんが、後ほど出てまいりますので省略いたしておりますけれども、その流れから言いますと、六二年のところの空白のところは「中期総合計画問題」というのが入るわけでございます。ですから歴史の中で広畑としては、合併以来五三年に、中期生産構造問題で大きな節をひとつくぐり、五九年に、生産設備対策問題で大きな節をくぐり、そして六二年に、中期総合計画問題でまた大きな節目をくぐったということになるわけでございます。中期総合計画問題につきま

しては、後ほど詳しく触れさせていただきます。これが新日鐵ならびに広畑のこれまた概括的な推移でございます。

### 三、鉄鋼業をとりまく環境

鉄鋼業をとりまく環境はどうかということですが、これにつきましては別表四のところ、幾つかの鉄鋼業をとりまく厳しい要件がございます。そのレジメの方には横ばいの世界鉄鋼需要と過剩能力、それから急激かつ大幅な円高の影響、中進国の攻勢、国内メーカーとの競争、こういった点が特徴的に、今鉄鋼をとりまいてる状況ではないかと思えます。ひとつずつ少し踏み込んで見たいと思います。(別表四、六四〜六五頁)

まずこれから先、世界の鉄鋼業としては、どれぐらいの伸びが期待されるかという「先の見通しについて」でございますが、I I S Iの発表によりますと、これから先だいたい、〇・五ないし〇・八パーセントぐらいしか伸びないのではないか。従いまして、七億二、七〇〇万トンぐらいの生産量が九五年になりまして、七億七、五〇〇万トンぐらいということで、あまり伸びていかない、一パーセント弱しか伸びないというのがI I S Iの見方になっておるわけでありませう。その分が一気に日本に回ってくるということであれば、それはそれで生産量の伸びというのが反映されるわけですが、後

ほど触れますように韓国、台湾、ブラジルといった、中進製鉄国の設備増強ならびに追い上げというのは誠に急でありまして、少なくともこれくらいの伸びの量については、充分にカバーして余りあるという体制が築かれていくであろうというように見なければなりません。日本の鉄鋼業にとりましては、これから先の世界の鉄鋼需要のみで、伸びる要素を持つというのはほとんどなからうというように見た方がいいと思います。従って鉄鋼の需要の伸びが非常に停滞するであろう。それから逆に過剰能力ということで、一番下にちょっと数字が出ているんですが、相当に過剰体制ができあがってしまうということ、七億二〇〇〇万トンから七億七〇〇〇万トンに對しまして、能力としては七、八〇〇万トンないし一億トンまではいかんでしょうが、それに近いぐらいの過剰能力が、実はできているということになるわけでありますから、相当な減産体制の中で世界鉄鋼全体としては推移していくという状況が生まれるんじゃないかというように思っております。

それから鉄算消費型経済の進行ですが、これは説明の要がないくらいでありますけれども、実は設備にとりましては大変な痛手であります。別表五（六六〇六七頁）に、そのへんの数字的な裏付けと、いう意味で出さしていただきましたが、四八年と五三年の、例のオイルショックによりまして、重厚長大から軽薄短小というように経済の仕組みが大きく変わったと言われているんですが、事実そうだと思います。自動車の場合も実感されてるんじゃないかと思うんですが、重量がものすごく軽くなっていくと、鉄板も手で押せばひっこむぐらいに、実は薄物に変わっていく状況になってきました。これは自動車だけではなくて、いろんな製品がみんなそうじゃないかと思うんです。それから鉄から更に他の製品へというような動きもございまして、それを概括的に見ますと、別表五の一番下に表として

出しておりますように、四八年の国民総支出、実質ですが一兆円に対して鉄の消費はどうだったかという数字をここにあげているわけです。四八年度で見ますと、一兆円の中、四六・三万トン消費という勘定になるわけでありますが、六〇年で見ますと、それが二〇万トンになっているということでありまして、実に五六・二パーセント減ということですから、四八年のオイルショック段階では、一兆円に対する鉄の消費量もそこそこにあったわけです。ところが直近では、半分以上になるところが国民経済全体で見た鉄の消費水準ということになります。中でも、民間設備投資と公的資本形成、それから間接投資と、この三部門で非常にその減少が大きいいということでありまして、鉄算消費型経済への進行というものは、そのような観点からも数字的にも裏付けられているという状況ではないかと思えます。これから先の状況が変わるかどうか、推定することは素人でできませんけれども、確実にそんな現象がおきているというのは言えると思っております。

それで鉄算消費型経済と言いますか、軽薄短小の時代というのは、これからも実のところは続くであろうと、水準がどう動くかはわかりませんが、これも鉄鋼を取り巻く情勢としては、非常に厳しい側面ではないかとこのように思うわけがあります。

それから三つ目の厳しい条件の話としましては、別表の三点目に上げておりますように、急激かつ大幅な円高の影響でございます、これは別表六（六七〜七〇頁）の中で実は円高の進行以降の、影響の度合いを少し数字的に見たわけでありますが、八五年九月のG5によりまして、円高が進められ

てまいったわけですが、その円高の激しさの推移は、その横の表の通りであります。現在は一三〇円ぐらいでしょうか、少し小康状態ということでしょうが、経済の実力からしますと相当高い水準のままで今踏みとどまっているという印象が強いのです。一八〇円ぐらいにならないもなかなか思うんですけれども、相当にこれは厳しいという実態になっているわけであります。この円高がどんな面で影響するかというように考えますと、二つの側面がありまして、ひとつは生産量に対する圧迫というように作用しているわけでありまして、それは円高によりまして、製造業の構造的な変化がおきているのではないか。この別表六のところの③へ、製造業の構造変化ということで書いていますが、海外現地生産化、国内産業の空洞化といったような現象がおきている。海外シフト化、空洞化の話につきましては、次の資料の別表七—三（七三頁）の下の方に、自動車の海外生産計画というのを載せていますが、今後このように推移していくんではなからうかと、これは自動車業界の見通しによる資料だと思えますけれども。それから海外生産の業界予想、自動車、電機、工作機械、建設機械、それから北米現地における生産能力の予想、見通しや推定、これを見てもみますと、相当量が海外へシフト化するんではなからうかと思えます。こっちの原料を持って行って海外シフト化するといふんですけれども、現地で生産がなされますので、当然のことながら現地のほうで調達して、生産されるということになるわけでありまして。このような意味で生産量への圧迫といった現象は相当にある。それから、もちろんこれだけではなくて、円高ですから当然のことながら価格は高くなってしまふ。競争力は落ちてしまふということになるわけでありまして。かたや非常に安いNICS製品があるわけでありまして、その市場進出によりまして、出先でのぶつかりあいには負けると、こんな現象も出てくるだろうと。

両方の意味から生産量への圧迫といったことが起きますし、それから収益の面では、円手取りの減と  
いうのは非常に収益を圧迫してまいります。それからマーケットの侵食が盛んに行なわれているとい  
うようなことがございまして、いずれにいたしましても国際競争力の低下というのが円高によりまし  
て、自動的にしかも全然私どもの手の届かないところで、実は起きてしまうということになるわけ  
あります。

コスト競争力の低下につきましては、この別表七―一（七一頁）に、主要国の鉄鋼コスト比較とい  
うのをあげているんですが、昭和六〇年一〇月と二年後の六二年九月、この時点で鉄鋼コストの国際  
比較ということで主要国を比較いたしますと、日本一〇〇にして、アメリカは一―三、ドイツ、イギ  
リス、フランスは少なくとも、日本と並びか、もう少し低い。アメリカは少し高いという現象が、二  
年間の間に完全に逆転をいたしました。アメリカは日本よりも、安く鉄鋼生産のコストをあげること  
できる状況になったわけであります。それからホットコイルのコストで見ても、一六八円台  
／ドルですと、アメリカより少しコスト高であります。一五〇円あるいは一ドル一四〇円というよ  
うなことになりますと、もうアメリカとの対比におきましても、相当に高いことになる。いかに円高  
によりまして、そういう現象がおきているかと、各国等との時間あたり賃金比較を行ないますと、日  
本一〇〇に対しまして、アメリカをはるかに抜きましたし、ドイツも抜いております。名目上の話し  
であります。国際競争という面で見ますと、時間あたり賃金も高くなっているというのは、隠せない

事実ということになるわけでありませぬ。このような意味で急激かつ大幅な円高により、これは別に鉄鋼産業だけではございませぬけれども、鉄鋼産業につきましても相当に生産量、収益両面で大打撃を受けていると、もちろん原材料等は少し安く買えたという差し引きはしなけりやなりません、それを差し引きしましても、影響度合の大きさというのが出ているわけでありませぬ。

それから更に加えて、中進製鉄国の追い上げというのがこれまたきつうございませぬ。これは別表八（七六頁）に、鉄鋼輸入の水準をまとめておるんですが、中進製鉄国というのは韓国、台湾、ブラジル、メキシコと、全部まとめて「韓台ブラメキ」とこう言っておるわけです。韓国、台湾、ブラジルの追い上げは急であります。そのような意味で今後の韓国、台湾、ブラジルの増強計画、このように着実に生産量を伸ばしていくという体制が既に予定をされて着工されているという。一番上の別表八の表のとおりでございます。それから鉄鋼輸入の推移につきましては、年々その量が増えております。これも今後どうなるかということではありますが、自動車の場合もそうでしようけれども、鉄鋼の場合も従来の長年つちかかった勘といひますか、経験とか、そういったもので、できばえが違つていふ時代から、システム化され、機械化され、自動化され、マニュアル化されておりますから、いわば機械に覚えさせておけば、ボタンひとつ押すことによつて、相当な経験を持った人でも、ほとんど経験のない人でも、ほとんど押し方にそんな差があるわけじゃなくて、ポンと押せばいいわけですから、量はだいたい決まるわけで、いわば特殊製品とか、高度品とか、グレードの高いのは別にしまして、そこそこの鉄板であればよいという感じの製品であれば、後進国はもうすぐそれはできると、それぐらいに機械化、マニュアル化が進んでいるという状況であります。長年の勘とか何とかは、それほど

直結しない体制になってしまった。それは追い上げる側にしますと、非常に有利な点でありまして、そのような工場をドンと作ればいい、という話でありますから、資金対策等ができれば、いくらでもそのような工場は手短かに作れる。それは中進製鉄国が低い賃金で、安いコストで市場に競争力を持って出てくるというきっかけになりました。そのような意味で考えますと、今後も高度品を台湾、ブラジルがどんどん作っていくことにはならんでしょうが、一部言われておりますように水平分業化といえますか、そこそこの製品であれば、十分作れるという体制はもう既にできつつありますし、今後は強化されていくということになるだろうとこのように思うわけであります。

それからもう一点は、今度は国内の話でありまして、外からはそういう状況であります。国内メーカーとの競争激化という問題がございます。鉄鋼メーカーは量的に、相当せりあつてるといふ状況の中に置かれていくわけがあります。大手五社の中期経営計画の概要ということで、別表九（七四〜七五頁）で出してみました。もう既に発表の分ばかりでございます。新日鉄は、六五年までの四カ年計画で中期総合計画を推進中でありまして、この計画によりまして、一万九千人の要員減を図ろうとしています。もちろん設備の集約も大々的にやることになるわけです。日本鋼管につきましても、六五年までの計画で八千人の減という計画を立てています。住友も、六三年の三カ年といいましたが、また直近になりました、もう少しこれを見直すというようがございますし、神戸製鋼も、六三年計画で展開中ですし、川鉄もそうであります。大手五社合計で、四万四、三〇〇人ほど

の人員合理化計画を、実はもう既にその線で走っているというのが現状であります。大手各社とも相  
当に減量化、人員合理化をやりまして、いわばこれで生き残りをかけるといふぐらいの思いでやって  
いる。そんな中で何とか採算、収益を上げていきたいと、必死だというのが、一覽表になるぐらい、  
実は軒並やられているわけでございます。ですから国内のメーカーそれぞれとの間における競争も大  
変厳しいというわけでございます。このような意味で、鉄鋼業をとりまく環境というのは実は大変厳  
しい状況になったわけにあります。

#### 四、中期総合計画とは

そんな中で、中期総合計画問題が提案されてまいったわけでございますが、新日鉄の発足以来の事  
態ということで、別表九に現在の状況を少しとめました。中期総合計画問題は、六二年二月一三日  
に提案がされたものであります。六二年二月といいますと、収益のところでございますと、別表十（七  
七頁）に六一年度上期と下期に分けておりますが、これ、合算いたしますと大手五社の実質の赤字と  
しましては、四千億を超しております。六一年上期一、八五一億円、下期二、一七九億円であります  
から、大手五社で一年間に四、〇〇〇億を超す実質赤字となっております。その前の年、八五年の下  
期も、実質で三四〇億、その後の一年の八七年上期でも、実質は六九〇億の赤字ということですから、

この二年間で五千億を越す赤字です。有価証券売却その他等々やりまして、何とか表面上の数字は、ここに塗りつぶして書いたり、書き直したりしておるとおりですけれども、実質上はこれだけの赤字であります。二年間で五千億、こんな状況の中で新日鐵はどうかというので別表十一二（七八頁）を見ますと、生産上、先程ずっと見てきたとおりですが、二、五五七万トン、ピークはこの表にございせんけれども、この表の二年前の一九七三年、昭和四八年が一覧表で見ていただきましたように四、〇九九万トンでありますから、二、五〇〇万トン台まで落ちてしまった。新日鐵の収益はどうかと言いますと、この表の中でありますように八六年度実質で一千億円を超えるという実質赤になつたわけであります。八七年の上期はここに書いておりませんが、実質は一二八億の赤字であります。そんな状況の中で実は、中期総合計画問題が六二年の二月一三日に提案されたわけです。新日鐵発足以来の最大の危機という認識とその考え方を基に、この中期総合計画問題が提案されたわけです。組合としてもこれらの数字等については、なるほどそのとおりというように厳しく受け止めております。更にその計画実施について、いろんな問題がありましたので、後ほどそれらについては触れさせていただきます。

直近もこのような新日鐵をとりまく鉄鋼情勢の中で、これから中期的にざっと七〇年代ぐらい目指しまして、一体どんな計画を立てて進んでいくであろうかということで、ちょっと全体をまとめてみますと、少し字が小さくて見にくいと思えますけれども、経済環境の構造的変化というのは、先ほど来ずっと触れさせていただいたとおりであります。生産量の減、経常利益一、〇〇〇億円の赤字と生産量も全国一億トンを割ったと。新日鐵も二、五四〇万トンという生産量。それらの厳しい背景の中

で中期総合計画の策定をやろうということになりました、その考え方の前提としては、(別表十一、八〇〜八一頁)中期の全国粗鋼生産規模、いろんな見方があるようですが、九千万トン程度というようにふんでいるのではなからうかと思えます。その中における新日鐵の生産量としては二、四〇〇万トンを前提にいたしました。為替レートは一ドル一五〇円。これは当時としては相当に踏みこんでみたということでありましょうけれども、現実には一三〇円ということになっている。ここはちょっとまだ計画よりも更に実態は厳しいということになつとるわけですが、計画としてはそのように見たわけであります。そんな先々の想定を前提におきまして、そしてその横に矢印でいっておりますように、製鉄事業としての中期総合計画と、それから複合経営推進の中長期ビジョンと、鉄とその他の部門と両方に対して中期計画を作ろうと、その両方から中期ビジョンの下の方にちょっと書いております、鉄以外の分野で総合売り上げ高の五〇パーセント以上の確保を七〇年を目途に、四兆円企業にしようということがあります。ですから鉄事業の方で売り上げ高を二兆円、その他の新規事業と言いますか、複合経営の中で二兆円、合わせて四兆円の企業にしようというのが、この計画の骨子になるわけであります。複合経営の方としましては、五点ほどそこに書いておりますが、総合素材分野、エンジニアリング事業分野、エレクトロニクス・情報通信システム、社会・生活関連開発、それからバイオテクノロジー、このような分野を手がけまして、それぞれに二兆円の目標達成を七二年までにやっついていこうとしております。それから鉄事業部門につきましては、販売それから投資、原材料購買関係管理部門と、今回の計画でこれをしっかりやっついていこうと、合わせて生産設備対策につきましても、思い切ったメスを入れ、現在の生産設備能力、三、四〇〇万トンの能力を、一千万トンこれを廃

棄して、二、四〇〇万トンの中期の見通しの生産体制にしようとしたわけでありまして、一三本の高炉を八本にする、五本高炉を倒してしまうという処置をとったわけでありまして。製鉄所としては室蘭・釜石製鉄所ともに現在高炉一本でやっておりますが、これをゼロにするということになります。それから君津は現在二本動いておりまして、一本は抱えたままという状況にあるんですけども、ですから現有としては三本。一基だけ止めているというのを復活させて三にする。それから名古屋は現在二本ですが、そのまま二本。堺は一本をゼロにする。広畑も一本をゼロにする。大分は二本を二本。八幡は二本を一本にする。このようにしまして、一三本の高炉を八本にするというのがこの計画であります。それに合わせまして、それぞれ先程言いました高炉を倒すことによりまして鉄原がなくなりまして、下工程のある程度工場も連動させて止めていくと、とりわけ高炉一本で下工程をやっている所は、高炉を倒しますと、もう溶はないようになるわけですから、従ってその分は分譲受をして、広畑ですと大分からスラブを運んできて、これを圧延にかけてあと走る。こういう体制にします。こうなりますと、溶鉱炉に入れる原料とか石灰とか鉄鉱石とか、こういう部門は全部いらんようになります。合わせまして、そこから出てきた溶を先程精練すると言いましたけれども、その工程もいらん。もうスラブになって出てくるわけですから、それをぬくめ、とかして、伸ばして、板にする。即ち、高炉一本の休止ではなくて、それは製鋼までひっくりかえした休止と。ですから製鉄所のざっと見て半分から上工程は全部止るといように考えてもらって結構です。こういうことになりまして、実は二本が一本になるどころの話じゃない。製鉄所が工場になるんちゃうかというぐらいの影響になってしまいうわけがあります。それぐらいきびしい中期総合計画であります。従って細かくは下にずっといろいろ

る書いてありますが、広畑がそれに該当した分は黒抜きをしています。ここに書いてあるとおりですが、後程内容は触れさせていただきます。

これらの処置をとりますと、必然のことながら一番下のところに書いておりますように、生産設備等によります要員が七千名。その他のいろんな施策による競争力強化の合理化がそれに加わりまして、六五年断面で見まして、一万九千名の要員合理化をやる。一万九千名をどうするかということがありますが、その横の新規事業の中長期ビジョンが複合経営として展開されるわけでありますが、この中に一万九千名の中の六千名を何とか吸収していこうと。それから年満とか自己退職等による人員減が、九千名ぐらいはあるであろうというように想定をいたしました。その他の人員については、人材活用、余剰人員の活用といういろんな方策をもって、これを吸収していこうというのが考え方の方針であります。

## 五、中期総合計画問題に対する組合の対応

そこで、この合理化に対する組合としての考え方その他になるわけですが、別表で簡単にしか書いてありませんけれども、中期総合計画問題労使交渉経過を簡単に説明しておりますが、六二年の二月一三日の臨時経営審議会で提案を受けたわけでございます。内容は先程申し上げたとおりで

すが、これに對しまして基本としましては、まずは雇用（別表十二、八二〜八三頁）。これだけの大合理化をやつて、いったい雇用をどのように確保するのかと、この点についてもっとより具体的に明確化させていこう。それから製鉄事業における各所の位置づけ、役割、将来目標等々について明確にさせよう。先程申し上げましたように、従来から一貫体制でずっと製造した室蘭、釜石、堺、広畑は、もう鉄原が全部ゼロになるわけですから、そうしますと鉄原のない所、本当に最後まで生きれるんだらうか。いずれ次の何か波があれば、もうわざわざ運んできて生産するという無駄はやめようやと、そうしたらそこをおしまいにしよう。そういう危険性が目に見えるんじゃないかと。それらに對して、そうはしないというような位置づけがあるのか無いか、どんな方法で各所の位置づけをやるとするのかというのは、正に各製鉄所にとっては死活問題ということで、このへんの構想を明確にさせていこう。それからもうひとつは複合経営の中期ビジョンが出たわけでありますから、これは絵に書いた餅にならないのかと、ビジョンどおり、本当に具体的展開されていくであらうかと、もうちょっと確たる確証がとれんもんかと。それと合わせて中央でやっただけでは、人の吸収にならないで、それを各所等にどのように展開していくのかを明確にさせよ、これらが中央交渉の重点になります。合わせまして中長期的な労働条件の維持改善と、先々についてはその努力なり成果が、きちんと反映されるような合意だけはとりつけておきたい。たとえば過勤務についても相当な規制がかかる。現実に過勤務をだいたい一カ月で、技術職の人で、交替番の人ですと五時間以内ぐらいです。一カ月ですね。ですからもう給料だけしかない。過勤務はないと言つて過言でないぐらいですし、残業が発生して仮に過勤務がある程度まとまった時間になりますと代休制でそれを消化する。過勤務た

たとえば二〇時間ですと、二〇時間の過勤務が、一日代休を取ることによりまして一二時間あるいはもう一回それはとれるということをやりました、実際の過勤務は非常に少なくなってきた。休みは増えますけれども、そういう方法等をやりながらですね、いわばコストの削減と労務費の削減といった点について相当にシビアに実施していかないと乗り切れないというようなことで、ありとあらゆる策を展開してきております。これも我々としては雇用の安定のため、しょうがないということ而努力をしているわけでありませけれども、それらのことに対しましても、中長期的にある程度の労働条件といったものを、この段階できちんと抑えておかねばならんんじゃないのかという意味で、四項目をあげたわけでありませ。これらにつきましましては相当なやりとりを行ないました。ここに書いてみませんが、そこに働く協力関連会社等は、まともに影響を受けるわけでありまして、高炉の所にはりついている協力会社というのは、高炉がなくなると何も無い。こういう状況になるわけでありませ。それから姫路市、四五万市民の町ですけれども、鉄鋼のウェイトが高く、とりわけ新日鐵が高いということになっていきます。これは姫路の経済自身がひっくり返るといふような意味で、もちろんマスコミ等では室蘭とか八幡とかいような報道がありました、姫路の方でも、姫路市の経済界に与える影響というよなな地域社会問題も加味しまして大変な問題になったわけでありませ。

さて私どもとしましては、鉄鋼産業がおかれている厳しい状況は現実でありまして、それを回避して抵抗闘争を組んだとしても雇用確保等はなかなか難しかろう。そうであれば現実として受け止めざるを得ないんじゃないか。その結果いかなる将来展望なり、あるいは雇用確保なりを見つけていくかというところに、むしろ取り組みの重点は置かざるを得ない状況であらうという発想に立ちま

して、高炉を倒してしまふということになれば、鉄原が何もなくなる。ところが広畑は、神戸より少し向こうでありますから、関西、瀬戸内の経済圏の、いわば新日鐵としての拠点ではないか、そのことについて経営側の認識はどうか、それは確かにそうだと、こういうことになりました。そうであれば経済圏に対して薄板供給基地の広畑として、少なくとも需要家さんにご迷惑をかけるような生産体制では問題であり、他のところに変わられてしまう。何とかして厳格材とか、短納期材、品質でも非常に厳格な材料を要求される。シャドーマスクなんか代表例かもわかりませんが、何かそういう製品に対応しなければならぬ。それからこういう高尚な製品をくださいと、こう言われた時に、それに即対応できない、実はそれを大分に電話をしまして、それから向こうで作ってもらって運んできて、それから伸ばして供給しますと、もうタイミングがずれてしまう。何らかの有効な施策はないのか。そこで広畑製鉄所も労働組合も正に歩調を一致させまして、新溶解法を何とかやってくれという話を展開したわけであります。

新溶解法と言いますのは、転炉の中に半分ほど溶銑を入れときまして、その中に鉄くずとかスクラップを挿入しまして、そして溶かす。そしてまた半分だけ取り出して残りの半分は置いておかなに熱効率悪いので溶けないということになりますので、その繰り返しをやるということ、簡単に言えばそういうものですから、カレー粉を鍋に入れて溶かすと、簡単すぎるかもわからなくてすけれども、概率的にはそんなもんであります。一回作った鉄ですから、リターン率を有効に活用しながら溶解をしていく、こういうことであります。そうしますと、おのずと量的には、一定の制限があるというわけです。溶鉱炉のような、たくさん量を一度にはき出せるというのはできませんけれども、

何とかそれをやりまして後は、分譲で対応する。何とか一貫体制を死守しようと、合わせましてここでは新溶解法といっておりますが、現在は正式には、冷鉄源溶解法というように名称を統一をしたわけでありますが、これは技術的につきつめていけば、将来溶融還元法に結びついていくんではないかというような素地を持ったものであります。ちょうど広畑でこの中期総合計画問題が出された時に、実験をやったわけであります。その実験経過は大変良好だったわけであります。技術問題その他について一切の条件を全部クリアーするという結果が出ました。何とかこれを広畑に実施に移していくということと交渉をやりました。すったもんだのあげくに、やっと二月四日に新溶解法を広畑に作るうという決定がなされました。ただ当時はまだそこまでいきませんで、それが経済的効率であれば考えましようという話しかありませんでした。それでこんな大問題を決着つけるというのが大変なことでした。実験結果がきちっと出ればやります、というんでしたらいいんですけども、実験結果出た上で、それが経済的に有効であるかどうかを判断して、やるかどうかを決めましよう、ですから、やるもやらんもわからんじゃないかというのが組合員の受け止めですので、その辺がまとめる上で大変苦労しました。2回の臨時大会をやりまして、喧々諤々の論理をやった上で、所長としても、それについて最大限の努力をしたいという合意を得ておりましたので、後は、技術さえクリアーできれば経済問題、それは社としての英断を求める以外にない。やらなければ需要家さんは逃げると、それでもいいのかという話をぎゃんぎゃんやりました。やっと決断が、決着の後になりましたけれども、もちろん室蘭と広畑ということで設置されることになったわけであります。

その他、雇用問題につきましても、幾つかの確約を取りたいということで粘ったわけですけども、

何せ新規事項でありますので、やってみにゃわからんものがこれは相当ありまして、本当に腹くくって、これから生まれ変わるといふような決意を持って取り組もうとしているのかどうかを明確に引き出したいところが、実は私どもの狙いであり焦点でありました。相当これは気合を入れて展開しよう、ただいずれにしても新しい分野ですので、きちっと線を引いて、いついつまでに何をやる、そこまで明確化するまでには行かんだろうという含みは持ちながらも、人員対策についての、あるいは複合化についてのある程度の経営の見通しもつかんだわけであります。

## 六、現在取り組んでいる余剰人員対策について

それから「現在取り組んでいる余剰人員対策の基本について」お話しをしますと、何としても生首をとばさない。雇用は確保するというのを基本態度にいたしまして取り組みをする。しからばどんな状況になっているかということですが、別表十三（八六〜八八頁）に数字ばかり並べて見にくくなっておりますが、相当なことをやっとなという意味で、ここに率直に数字を上げさせていただきました。六五年で見て、一、七〇〇人ぐらいの余剰が発生するのではないかとというように踏んでいますが、まずひとつは、所内人活というように名称をしておりますけれども、設備マン、これは所内の構内の設備の解体撤去工事等をやる者でございますが、これは現人員二八名、携わっている人員で

す。それから設備班塗装グループということで、これも構内設備の塗装であります。二六名。改善チーム、業務の内容が横に書いてあるとおりであります。ざっと一〇〇名。これはいろんな意味での改善グループを作りまして、テーマを決めてやっているわけです。それから安全、鉄構保安といったもので四九名。だいたい所内人活二〇〇名程度そんなことをやっておりますが、それをよそさんに頼めば金がかかるけれども、これをやったからなんか収益が上がるとということではないわけですし、そんな意味でもっと有効に使う方法はないのか、というように本社から言われますから、我々としては是非所内での人活をきちっとやってくれというように言っております。

それから二つ目は、所内以外の応援派遣でありまして、現在派遣をいたしておりますのは、関西岡村製作所と平安製作所、四八名ということになっております。かつてはトヨタ・日産にも派遣を行なったわけがあります。それから新規事業としましては、これも一部マスコミ等でご覧になってるかもわかりませんが、ふとん丸洗い事業とか、それからレセプト点検業務、これは医師の請求によるレセプトをチェックしまして、不正請求等の管理を求める。これは相当な実績を上げております。焼却炉の製作これは家庭焼却炉といったたぐいのもですが、大型から小型まで、これは機械整備といひまして、整備部門でその溶接技術等を生かしながらやっていく。それからバイオ、マッシュルーム、きのこみたいなものです。それから養魚、今のところはこれらは手をつけたばかりですので人員も少ない。しかも魚の養殖をやるのですけれども、なかなかうまくいかんわけです。何とか目鼻つけたいということですから、それから古墳発掘業務と、これは教育分野で姫路市と労務提携というところで専門家と一緒にしながら発掘業務です。それから植物バイオテクノロジー、植物バイオを

何とかやっつけていこう。これも手懸けたばかりであります。それからエンジニアリングセンター、これにつきまして、技術を生かしましてあちこちからも、仕事をしようとしてやっております。それからシステム班、これは情報通信システムに対応する形でやっております、いずれこれは移っていくことになりましたが、現在一〇〇人ぐらい、ここは大量にあります。それから日鐵広畑テクノリサーチ、これは試験分析作業の依頼を受けましてするというような状況であります。それから能開センターは教育、講師等々のことをやろうということですが、これは技術職は配置しておりませんで、主務職で今計画段階であります。NBP関西、これは社宅の営繕商品販売等々、生活関連ということで、これも幅広くやろうとしております。

それから現在少し明らかになってきましたけれども、情報通信システムということで、四社それぞれ単独合弁等々で作りました、技術職が三六名、これは確定じゃないけれども、だいたいそれぐらい。合わせまして二六八名の人員対策ということになるわけでありますが、その他の活用策としましては、教育訓練が、だいたい月に一万の教育訓練を行っております。それから臨時休業も多くなっております、これが月に六、〇〇〇。合わせて月に一万六、〇〇〇工数、人員であります。

それから転勤出向でございますが、全体で一、五〇〇名の転勤をやるということになっております、その中の広畑は五〇〇名。三分の一、広畑からということになっています。行先は名古屋、君津、大分であります、これを二回に分けておりまして、六二年の四／四期か六三年の一／四期、今ちょうどそのまっただ中でございますけれども、ここで三〇〇名。それから六四年の上期、高炉休止段階に合わせまして二〇〇名ということで、合計五〇〇名行なうということにしております。ちなみに広

畑の現在の平均年齢四六・七歳ぐらいになっているかと思えます。非常に平均年齢が高い。それから持ち家比率ですが、八四〇パーセントぐらいだろうと思えます。地元出身ですが八割超しております。家は持つとは、年はいっとるは、地元で生まれて育っている人を出すということですから相当これは厳しいです。もうこのところ毎日転勤者の対応で、あんまりよく休めないという状況になっております。正月早々に一月の五・六・七日の三日間にかけて転勤がございまして、マスコミ、NHKのテレビニュースにも出ました。一月は一二九名出しました。残りを二月、三月多少ありますけれども、ほとんど四月一日付ということで、四月の中旬までに出していくということになりましたが、今先程言いましたような状況でございますので、大変頭を悩ましております。

転勤にあたりましては、何とか新日鐵の中で席を置いて働けるような体制を取ろうじゃないかというのをベースにしておりますので、動きにくいという状況はわかるわけですが、しかし安易に希望退職によって人員整理するようなことはさせない、またすべきじゃないと。そうなると必然的にいろんな人員対策もやらなければならぬし、合わせて転勤もやらなければならぬ。こういうふうになるわけです。その総論的な話しは、皆さんしょうがないなとわかっていただけるわけですが、けれども、ところであなたに行って下さいと言うと、いやわしはこんな理由で行けんということに実はなるわけです。相当前から本人と職制との話し合いをずっと展開しております、もちろん全員に対してその人の気持ちなり、考えなりというのを相当前の段階からヒヤリングをやり、面接もやる。その上で何人かに絞り込むようにしておりますが、今までも転勤ももちろんなかったわけじゃないんで、その後ろの、別表十四（八四〇八五頁）に載っておりますが、四五年から転勤の推移と

いうように書かれておるところです。広畑も全部のつておりますから、最後の五〇〇人はまだこれらの話しですが、もちろん今まで名古屋や大分のケースですれば、大量の転勤を実はやったわけであります。ただ後半の五九年一一五名の転勤も相当にいろいろなこととございましたけれども、まだこの段階ぐらゐまでは、何とかそれほどギヤアギヤ言わなくても転勤ができました。それからその下の方には人活の推移とか、あるいはトヨタさんにも五八年七月から五九年八月、それから六〇年またトヨタ、日産ということで相当なご迷惑をかけお願いをいたしました。ご協力をいただきましたわけですが、今回の転勤は先程言いましたような事情と、重ねて転勤の層をどう人選するか、若い人ばかり抜きますといよいよ若い人おらなくなつて、年齢構成は釣鐘型みたいなものになつてしまふですから熱延工場、冷延工場の第一線のラインのところでコンピュータ操作しているのは、これは若くしないとできないことなんで、これは若い者ばかりおるんです。彼らを抜きますと今度はそつちが困つてしまいますので、従つて希望する側の方から若い人という希望はもちろんあるんですけども、それはできないと。従つて大体の年齢構成に合わせて転勤の数も、その比率に合わせたやり方となりますから、相当の高齢者も行かにかんと、こういうことになりますので難しくなります。若い人ですと気持ち切り換えも早いんですけれども、高齢になつて五〇近い人に行つてくださると、なかなかうんと言つてくれません。相当に協力いただいておるんですけれども、今までの転勤ですと、比較的若い人を中心にしてやったわけですが、受ける方もそれを言わない。出す方もそれを言わないということとでやらないと一、五〇〇名の転勤はできない。家を持つておる人は放免しましょうと、こんなことを言いますと先程言いましたように八〇何パーセントおりますからほとんどがそれにひっか

かかってしまふ。家を持っているか持っていないかは、イーブンというぐらいの腹で、実は話し合いを進めていくというふうになっているわけですが、できるだけ技術、技能の対応を重視しようと努めていますから、全然知らん職場にきてしまつて困るというふうなことはないようにしよう。それから受け入れる方の名古屋、君津、大分も人員不足で困つとるわけじゃない。そつちも結構余つとるわけですね。受けるためにその職場の人達を出向にしたり、いろんな人員対策をとつて、何名かの受け入れができるようにしようという体制をとつておりますから、従つて転勤で行つた先で出向になるというケースも、今回始めて出ております。転勤即出向です。そんな現象も実は出ております。それはひとつはそんな事情があるのと、それから製鉄所によりまして、直外の区分が大きく変わつております。広畑など旧い所と新しい製鉄所とは直外協力の入り込み具合が違ふ。たとえばクレーン関係とか荷役関係も全部外注という体制になっておりますから、広畑ですとここは本工でやつてゐると、行つた先で同じ仕事は協力会社になつてゐる。仕事は一緒だけれども、製鉄所によつて多少外注してゐる仕事の分野の違いがあるというようなことで出向になるケースもある。転勤即出向というような問題は多少は出てくるということがあります。

それから出向問題でありますけれども、従来は出向につきましては、ほとんど技術指導という意味での出向でありました。従つて協力会社のその部門における体制を強化するとか、新たな協力会社としての事業をこれから広げて行きたい。製鉄所のその技術者を是非うちに來てもらつて、そして協力会社としての体制強化を図りたい、あるいは部下を指導して欲しいんで出向という形で、技術指導をしてくれないかというのが当時の出向の最も中心的なものでほとんどはそれです。それからまだ定

年延長をやる直前ぐらいまでは、技術指導と合わせてそこへ出向していけば、ある程度五五歳後も雇用がしていただけるというようなこともございました。今や出向が変化していったわけで、現在は完全な労務提供もやる。技術指導どころじゃないと、もう労務提供ということもやるというように出向の形態が大きく様変わりをしております。この一〇年間で約八倍の六二六人とこう書いてるんですが、出向はそのような状況になっております。従いまして従来は、製鉄所に直接関係のある構内における作業という形態が多かったですけれども、現在は周辺相当な範囲で出向のお願いをし、また出向させているという状況でございます。

今後の想定としましては、広畑製鉄所の技術職の約半分ぐらいは出向じゃないかというぐらいに想定しています。今度、新溶解炉ができますと二〇〇人ほど必要だという新聞記事を見られたと思えますけれども、協力会社一〇〇人と本工一〇〇人。その一〇〇人についてはすでに要員計画におりこみ済みです。新たに転勤が五〇〇の中から一〇〇人減らせるといふ話ではございません。人員対策ぐらいいきちっと作って少なくとも人員面ではそれに支障のない範囲で転勤その他をやるうとこうしておりますから、従って本体のところは一〇〇人がつけるといふことはありますけれども、転勤の数が減るといふ話じゃないわけでありまして、従いまして、これからも新しい何からの新規事業をもっともっと積極的に展開しながら、できるだけ進めていきたいとは思っておりますけれども、新溶解炉を仮に入れますと、下工程、製鉄所全体の中の半分ぐらいで吸収する、実際にラインについて仕事をする人員は限られます。省力化もやらなくてはならない。そうしますと人員としては減らさなければならぬわけですから、出向その他の施策を展開する以外にない。今は出向しますと組合の権利義務を停止

しております。組合費を取っておりません。選挙権被選挙権もなしにしております。労働組合としての民主的な運営という意味で、席はあるけれども権利義務は停止という人が半分になってしまおうということは組合としての運営上も問題がある。財政上も率直に言っている。こんなこともございまして、出向組合員の組織化を、今やろうとしております。権利義務を全部復権というようにしまして、行った先がまとまっている所はそこで組合支部を作る。それからばらばらに点在している所は、本部直轄の支部という格好で作ろうということで、ある程度段階を作りまして、出向者を全部組合員としてきちっと抱えるという体制を取ろうというように実はしておるところであります。

ちょっと話がそれましたが、転勤出向等につきましては、これまたいろいろ問題がございますけれども、とりわけ転勤につきましては現在そのまっただ中でございます。そのような中で展開しておりますので、思想的な区分も一切なしと。

組合員の感情はどうかと言いますと、彼らだけを特別扱いすること自身おかしいんじゃないかという率直な声もございまして、できることなら業務命令を出さずに、合意を形成をしていきたいというように思っておりますし、私どもも組合の組織であり、組合員の代表でありますから摩擦少なく展開していきたいし、誠意を持って進めたいと思っております。ですが厳しい側面はやっぱり持たにやいかんで、甘え的な論理で行かないというのはそれは困ると、置かれてる実態を知ってくれというような話しはまるで職制の面接やなあと言われるぐらい、今執行部でやっております。ただ聞いて、なるほどこれはちょっとどうかかなと思うものについては、むしろその人になり代わって、やっぱり会社との話し合いを進めていく。ある程度めりはりを付けながらやろうというように思っております。

す。

以上とりとめのないお話を申し上げましたけれども、一応ここで全体のお話を終わらせていただきます。ご静聴どうもありがとうございました。

〈司会者〉 どうもありがとうございます。石山室長の方で何か補足があればお話しください。

### 補足説明

〈石山室長〉 中期総合計画が昨年発表されまして、中央の労使のもとに了解を得て進めてきた状況について組合長より話があったわけですが、実はこれだけにとどまらず、組合長が話した中で落ちていた部分を補足させていただきますと、たとえばこの間に、給与制度の改訂をやっております。

それは新日鐵にとっても、三〇年ぶりぐらいの大改訂でございます。高齢者をたくさん抱えて労務費の負担が非常に高くなっている。特に従来の賃金は、半分が年功給、悪く言えば年をとればとにかく基本給が上がっていく給与であり、それから後半分が、我々仕事給と呼んでおるわけですが、どういう仕事をやればなんぼであり、それに成績考課がつく、その二つの部分で給料を支払っています。

今回の改訂は、ついせんだって組合側の了解をいただき改訂をおこなったわけでございますが、年功給の部分を、五割から四割に減らし、その部分を仕事給の方に持っていくというような大改訂を行なっています。しかもその仕事給にもっていかれた一〇パーセント部分でございますが、基本的には

能力の成果に応じたところの部分の支払いが増えたという形で整理してございます。

それから年功給の部分でございますが、従来の五割部分がですね、四割になるというようなことではなくて、年功給の部分をつたう部分にわけまして、基本的に年をとっていくごとに上がっていくという部分と、生計費の曲線に見合ったような感じで、四九歳で頭打ちとなり、それ以降下がっていくというような年齢給で再構成しました。財源そのものは同じですが、五〇歳を過ぎていくと基本的には下がっていくような給与制度を、組合に昨年の一二月に提案する以前にも三年ぐらいかけて会社としていろいろ検討し、その間労使間に制度検討委員会というようなものも設けてですね、いろいろと議論をたたかわせてきたわけでございます。いろんな合理化をしつつ、給与制度という大問題も含めた合わせ技で会社は、組合の方にお願してきたという状況にございます。

それから、もう一点でございますけれども、結局この中期総合計画では、先程も組合長が申し上げましたようにですね、新溶解を導入して欲しいという話と、それからいわゆる新規事業をしっかりと欲しいという話、この二点が労使間の交渉のポイントになりました。先程の組合長の話にありましたように、新溶解についてはこれは当時の所長以下ですね我々としても是非ともつけたいと思っております。それはユーザーに対する技術的な対応とか、あるいは納期管理の問題とか、在庫が増えるだとか、そういった問題で我々としても新溶解を確保しておきたかったわけです。当地の名古屋製鉄所なんかと違ってですね、関西瀬戸内マーケットというのは、鉄鋼の大手、いわゆる六社、たとえば住金の和歌山だとか、あるいは神鋼の加古川だとか、あるいは川鉄の水島だとか、それからNKの福山だとか、日新の呉だとか、要するに関西瀬戸内のマーケットに新日鉄以外の製鉄会社は、東京

湾近辺を別にすれば全部ここに集約しているわけです。他の製鉄会社というのは大体もう二カ所に集約されてきているわけです。これに対し新日鐵は北から南まで九カ所に製鉄所があるというようなことで分散しており、今回の合理化計画になったわけです。そういう関西瀬戸内の、ある意味で生き馬の目をぬくようなマーケットの中であって、堺の高炉が倒れ、広畑の高炉が倒れて鉄源部門がなくなってしまおうと、他の製鉄所からスラブなりあるいはホットコイルなり、板をもらってきてですね圧延するなり、あるいは冷延です。ね加工すると、こういう具合になるわけです。他の製鉄会社はこの関西瀬戸内マーケットにおいて何としても新日鐵を食っていこうと虎視眈々と狙っているという状況でございますので、その辺の事情を組合長は、社長が来た時に直々に説明お願いした結果が新溶解の設置となった訳で、これは労使ともども朗報であると思っています。

それから、余剰人員の発生の問題ですけれども、労使間でどのくらい活用できるのかという話です。すったもんだがございまして、会社としては、六五年末まで新規の人員対策としては一応六〇〇名やりましょうということ、労使間合意いたしました。先程来新規事業をいろいろ申し上げておりますが、ばらばらとまるで中小企業なりあるいは個人企業の規模のものしかないような状況でございますけれども、我々としてはその六〇〇名のうちの二〇〇名から三〇〇名ぐらいを新たなエレクトロニクス・情報通信システムというような部門で吸収していけるかなというようなことで計画を組んでいます。現実には分社化というような形で進んでいくかと思えます。新日鐵情報通信システム株式会社というようなことで一部四月一日に発足し、そこでの独自の経営をさせてくるというような方向に行っております。

それからもうひとつその中期合理化、どのくらいのダメージになるかということを広畑の例で申し上げますと、六一年度末、技術職の要員的には三、五〇〇人ぐらいでございましたが、それを六五年度末までに、高炉等の設備が休止するというのがございますけれども、これを一、一〇〇人ぐらいの要員にしちやおうということです。差し引き二、四〇〇人ぐらいの人を合理化する訳であります。金をかけてやっていこうというふうな合理化は四〇〇人ぐらいいいかございませんで、あとは設備が止ることによってだいたい八〇〇人から九〇〇人ぐらい、残りの一、〇〇〇人強は全部配置の合理化ということになります。これについては多能工化などで対応させていきたいというのが会社の考えです。合理化計画については、既に六二年度の断面におきましてですね、機械化も若干含みまして、六〇〇名程度の要員合理化を実施してきております。まだ設備が、ひとつも止る物もない中で六〇〇名できたという背景には、会社が計画を作って押し付けるということではなくて、一部の工場においてのよいうに、自主管理でこうやったら人が減らせるんじゃないかというふうなことで多能工化対策をやってきたところがあつたからでございます。現在労使一体となって広畑製鉄所を六五年以降についてもとにかく生き延びさせていきたいという意気込みで諸課題に取り組んでいます。

〈司会者〉　ありがとうございます。今集約してお話しをいただいたわけですが、更にまたご質問等あればいただきたいと思いますが、皆さんよろしかったらどうぞ。

## 新人採用と労働組合の対応について

〈質問者〉 トヨタ車体の吉田と申します。ただいま貴重な話を聞かせていただきまして本当にありがとうございます。組合長さんの立場を考えますと、大変なご苦労が続いているのではなからうかと思えますし、ますますこれから大変だなあとご同情申し上げます。実は私もそんな立場にありまして、今もお話の中で我々自身のことを考えた場合に幾つかのポイントがあるというように思うんですが、特に私自身が最近非常に感じますのは、採用とですね組合の態度ということなんです。自動車産業にもおきましてもですね、最近の流れの中で実は大変危惧をする点というのがたくさんあるわけです。そういう中で将来を組合の立場で考えますと、採用を押さえておけば少しでも問題がですね小さくなっている。悲劇をおこさないですむのではというふうに思うんですけども、現実には経営も若干そういうような動きがありまして、非常に押さえ気味である、従ってある生産の幅の中ではですね大変な忙しい状況が続くというようなこともあるわけです。そんなことを考えました時に、労働組合で今後の新しい人の採用の問題とそういう時点における対処の問題を考えました時にどういう態度をとればよかったのかというような、過去の反省というようなものもあればお聞かせをいただきたいと思えます。今自動車産業もいろんな動きがあるわけですが、外から見られておられますね何かご忠告なんかあればお聞かせをいただきたいというふうに思います。

〈組合長〉 採用とそれに対する組合の対応ですが、おっしゃるような程度採用を抑えておけば人員を賑わさずすむわけですよ。先程室長がお話をしましたように、要員というようにいいま

したが、ラインの生産に直接たずさわる人の数でありまして、組合員数じゃないわけですから数字もちょっと違いがあるわけですけども、実際ラインにつく人はそれだけいる。トータルとしては四、五〇〇で、採用しますとそれだけ人は増えることになるわけですよ。そうしますと人員削減上は増えた数も含めてどうするかということになりますから、できるだけ押えざるをえないとそういうことになるわけです。これを組合活動の面から見ますと、活性化がなくなるんですね。いつになっても四、五年もうちょっと八年ぐらい前に入った者が職場では一番下と、いつも昼食時間にお茶くみをやっている。転勤してひとつだけうれしいことがある、それはわしより若いのが一人だけおった、もう昼休みお茶くまんでいいんだというような、こんな冗談があるくらいにですね、技術職の採用をずっと今止めておるんです。こんな状態ですので、組合活動が活性化できないという問題、と同時に技術継承上、特に設備部門等については相当に機械化されているとは言え、やっぱりそこでの故障、実際に立ち会って経験を繰り返しながら音を聞いただけで何が悪いというのがわかってくるという人がいるわけですね。いかに機械化と言えどもいけば技術の継承に、あるところでストーンと断面ができてしまう。もう既にそこにきているわけですけどね。会社にとっても重要なので、従って抱えるところの苦しさはあるけれども、しかしそれが先に大きな障害になってしまおうという可能性があるんで、多少抱えての苦しさをやりながらも採用をやってくれと、ある一定数の採用はやってくれと、こういう働きをせにゃいかんところ思っています。今の断面だけで言いますと、とてもじゃないけどそこまで言おうにもですね、もう少し身軽にしないとどうにもならないという局面がございまして、従って今のところは採用をして欲しいという気持ちはあるんですけども、これを踏み切ることは

どうにもならんなどいうことで特に採用について、それはこっちから言うということはやっております。ただそれは重要な問題含んでいますよというような話はしております。

特に鉄鋼の場合は釣鐘型と言いましたけれども、採用したら年滿まで全部いきまします。よほどのことがない限りやめないわけです。それが自動車産業なんかとはちょっと違うんじゃないかと。最近の状況は知りませんが、ある程度自動車、電機というのはある年代、経験を積んだ段階で、それは三年なのか五年なのかわかりませんが、ある程度の人がやめる。せっかく採用してある程度勉強したのにやめるという現象がある。鉄はそれがないです。入ると全部年滿まで行きますから、従ってそういうある程度の循環というのはほとんど現象的にはありません。六〇歳までいってしまふもんですから、五〇から上の人が退職する場合は、優遇制度を付けることによって早目に転進して、将来を考えると、多少の決断を早められるような処置を取ろうかと。あんまりそこを充実しますと、定年延長したけれども何か肩たたきでやめさせられるのかと、こういう兼ね合いになりますので、そのような意味じゃなく、本人が将来の生活設計をかえるという場合は、それに何とかプラスしまして、たとえば六〇才までおった分だけの退職金を積みましますという形を取って、そういう決断が早まるようにしましようかという制度は取っておりますけれども、原則的には採用されると全部定年まで行くという状況にありますので、従って採用する上でもその辺のことも考えなきゃならない状況であります。

## 雇用確保優先のための組合員意識改革について

〈質問者〉

トヨタ労組の服部と言います。ただ今大変重要な内容を詳しくお聞かせいただいてあり

がとうございました。ちょっと組合員の意識みたいな部分でお聞きしたいんですが、実は組合長の話の中にありましたように、自動車も海外の問題を含めていろいろとりざたされている中でちょうど、昭和六一年十一月にアンケート調査を実施しまして自動車産業全体としての組合にどういう活動を希望するかという設問があるわけですが、その中で一番は賃金、一時金、二番は時短問題で、三番は退職金だと、四番目に雇用の確保というのが出てくるわけですが、それを同じ時期といえますか、若干それよりも速めると思いますが、鉄鋼労連さんも六一年に調査結果を出されております。これは今回の中期総合計画の時点とはだいぶ違うにしても、その時点で五つ選択があった中でやはり賃金、一時金が多くて、時短で退職金で、更にはいろんな項目が続いて七番目ぐらいに雇用の確保というのが出てきたというように記憶しております。我々感じてるんですが、いろいろ雇用の問題だなんとか言ってもですね、なかなかその場になってみないとわからないわけですが、どうしても金めのものとか目先のものにこう目を奪われやすいという傾向があるんですが、現実に関心のある活動していく中でですね、その辺の意識改革みたいな活動なされていければ是非お聞かせいただきたいと思ひます。

〈組合長〉

現在率直にアンケートをとりますとね、雇用がトップだと思います。幾つかの選択の中

で何を今一番望んでおるかといいますと雇用ですね。これは一〇人中九人まで今は言うと思います。先程言いましたように、おそらく自分対象にならんであろうと思ひているのは熱延と冷延の最新鋭の

ところの電算機を扱っている人だけで、他は全部配転などの対象と、このように見ているのではないかと思います。そんな状況です。ですから雇用ということに最大の関心がある。それから依然として強いのは賃金だと思います。それはなぜかと言いますと、先程賃金制度の改訂の話がありました、そんなこともありまして。意識の変革上は危機意識をどんなにして、もってもらおうかというのが、ここ一、二年の私どもの課題でして、少し研修その他ですね、状況をいろいろ聞くわけですから、それ相応に新日鐵も厳しくなつたと、これは他のところの話ではないという認識を持っていて、それども、組合員は、広畑の高炉が倒れるということにならなければよい、というのが大前提になって物が考えられるというのがずっと続いてきたわけです。その意識をそうではない現実を見てくれといっても、いきそうでは行かない。まだそういうけど脅しの部分だろうという意識がある。それがこの中期総合計画によってやっぱりそうだったのか、そうしたらこれ偉いこっちゃということ意識がころつと変わって、まずは雇用というように今のところは変わっていると思うんですね。組合としてその辺の意識改革、そんな中でこれからも広畑について、どんなことがあってもという信念をもってやっていかないかという気持ちを作りあげるか。もうあかんと違うかなと思えばもう前へ行かないというように、たとえばさっき言ったような新規事業についても、幾つかの部分が改善の策でね、そこで収益を上げ、人を吸収するところとウエイトを置いた施策をこれからの柱にしなけりゃいかんはず。その柱にしなけりゃならん事業については、どうしても本社との兼ね合いがあります。少しぐらいのぜい肉を落とすとかないといかんが、骨までは切らさんぞという根性はやっぱり持っていこうと、そうは思うとるんですけれどね、そんな気持ちなり思いを組合の意識として結

集させていかなと、そのために少々のことは確かに、つらいけれどもそれはそれでね、やっぱり自分たちで明日を作りあげる必要がある。従いまして広畑の場合は、広畑製鉄所という意味で新たな広畑をどうするか。組合の方としましても専従が減りだしている訳です。今執行部専従一四人おりますけれども、次から一〇人にしようとしております。組合活動の面でも意識の面でも「新たな広畑」をどうするか、両々合わせて新たな広畑づくりというのを組合としても大スローガンに打ち出して、それに向けてお互いに知恵を出し合おう。こういう格好で実際やってる訳です。

〈室長〉 ちょっと補足させていただきますと、会社側としては意識改革の点については、自然と意識改革がなされてきたと実は喜んでる部分があります。トヨタさんに派遣されたとか、いろんな所の六カ月ぐらいの派遣などですけれども、それによって要するに鉄の需要に携わっている仕事と全く違った分刻み、秒刻みの仕事を経験した訳です。たとえばトヨタさんに一五〇人、六カ月行っただけで帰ってきて、また別な人が一五〇人行って、トータル何人派遣してきたか教を知らせんけれども、今四、四〇〇人ぐらいの一般の組合員ということからすれば、少なくとも一、〇〇〇人ぐらいが派遣を経験している感じじゃないかと思えます。トヨタさんの工程管理なり仕事の仕方なりというのを見て会社に半年過ぎて戻ってくると、やっぱりなまぬるいじゃないかと、もっといろんなことができるんじゃないかというようなことを通じて自動的に本人達の意識が変わってきたなと思えます。特に六カ月ぐらい終わった後にご苦労さんというような感じで、行った人達の慰労会をやるわけですが、そういう意識の改革が充分とはいえませんが、ともなされてきたというように感じます。我々としては苦

肉の人員対策ということだったわけですが、結果的に見ると余っている広畑内の人を相当派遣しえ、またこれまでの広畑の要員合理化を進める上で本人達が率先して働いてくれるようなところででき、いい結果となったというふうに感じています。

各製鉄所の労働人事が集まって会議をする場がありますが、高炉が止ることが決まった室蘭、釜石、堺、広畑と、他の製鉄所の労働人事上の意識もちがうし、その下のですね従業員の意識というのもだいぶ違うんです。だから個別製鉄所ごとにですね先程のアンケートをとると、かなりのバラツキがあるんじゃないかという気がいたします。

### 高齢者への対応について

〈質問者〉 ひとつ訪ねたいんですがお話の中で技術職という言葉がたくさん出たんですがあれは現業職のことですか。

それともうひとつ、IMF・JCのリーダーコースというのがありまして、先般新日鐵の小林常務さんがですね、特別講演されたんですが、その中で戦後労務担当をずっとやってきて一番苦しかったことというのは何ですかという質問に対して、ひとつは先程意見の中にありましたけれども要は闘争の時代からですね、話し合いにもっていくというのがいかに大事かということを長年の中で知ったということ。もうひとつは組合に対して約束が守れなかったことが非常に残念な点である。これは定年延長のことを、さしておられたんですが、そのことと先程しきりに感じたのはですね、我々で言いま

すと製鉄所のオペレーターのことです。あの方若い人でないと実をいうとやっつけていけないんだという話がありました。私はああいう職場はですね逆に仕組みを覚えればあまり肉体的なものもいりませんので、高齢の方などで職場に適するというようなことを実は前から思っていたんです。ところが先程のお話でそういう職場は若い人を残しておかないと、逆に言うところとライン全体というんですか、操業全体がおかしくなってしまうという話があったもんですから、そういうことをからみましてですね、私の質問、単純な質問にお答えいただいて、あとはほとんど高齢化というのをですね世の中進んでいく中で、どういうように五〇歳以降の職をひとつ確保したらいいか、これは私今までの今日のお話聞きました。これを質問するにはちょっと場違いかなと思ったんですが、参考にさせていただきます。思ってお聞きします。

〈室長〉 まず最初の主務職、技術職という分け方につきましては、一応主務職というのはホワイトカラー、技術職というのはブルーカラーということでございます。これ自身もう既に私の個人的な感じでは慣じみにくいなという感じがしております。もう主務職だとか技術職、ホワイトカラー、ブルーカラーをですね分けるような時代ではなくてきてるんじゃないかなという気がします。それは特にどういう部門で出てきてるかというところ、先程も分社化の話をしました。システム関連の部門につきましては、通常の製造ラインなんかと違ってプログラマーあり、あるいはシステムエンジニアあり、あるいはその中間のジュニアシステムエンジニアありというような形で、実際その人能力があればどんどん仕事ができる。会社の制度として、技術職というブルーカラーであれば、ブルーカラー

なりの賃金体系があるわけです。ところが主務職というのはその能力で買っちゃうんです。あなたは何ほです、私月給何ほですと、その職が変わったとしても給料が変わらんのですね。あなたの今まで積み立てた能力はこうだからこうですよということと給料が変わらんわけです。ところが技術職の場合はですね、職務給という形で別になっているわけです。従って職種が変われば、たとえばやさしい仕事に移れば自動的に給料が下がることになっているわけです。本人は一所懸命やってきました、ところが会社の都合で今回のように設備休止をやりますというと今までいた職場がなくなってしまう。他の仕事に移ってもらいますとなって移った先が前よりも高度なと言いますか、それに見合う以上の職場であれば行った先で給料上がるわけです。ところが何もなければ掃除でもして下さい、というような職務に回っちゃうとですね、若干の減収補償というのありますけれど、給料が下がっちゃう訳です。そんな問題点もはらんでおるといふことと、職務給に慣れないようなところもできており、私はゆくゆく職務給というものもなくなり、主務職、技術職という、その境目もなくなっていってしまうんじゃないかというような感じがしているんです。

それから五〇歳以降の人達を結局どうしたらいいんだろかというところは、正に会社としてはです。一番悩みの種でございます。明確な答弁ができるものは現在ございません。先程職務給のお話でちょっと落とした話があります。従来新日鐵の職務給の制度というものは、たとえば私がこのラインを、稗田組合長が後の方のラインを担当したとしますと、その非常に狭いラインのですね従事しているポジションで職務給を払っていたわけです。稗田さんは別な仕事であるから、その従事ポジションの職務給は何級という形で支払ったわけです。ところが今回の給与制度の改訂で、そのくくりを従

事ポジションではなくて、これは何か加工する職務であるとか、圧延する職務であるというように相当大きく広げたわけです。そういう風にひとくくりにして、それによって何を会社は狙ったかといいますと、じゃあ私が明日から稗田さんの仕事変わりますよということも給料が変わらないということになるわけですね。だから同じ職務給という名前はとっておるんですけれども、実質の内容というのはだいぶ変わっております。

その結果、現場の人達の仕事の範囲が広がってきております。今まで現場でトンカチをたたいてただけで良かった人が、コントロールする人達になってきた、トラッキングでいろんな工程が見え、今製品がどこから流れていって、どこに出てくるかを非常に幅広く見て、いろんな対応をやらにゃいかん。しかもそれが益々ブラックボックス化しているんです。コンピューターでもってやられているので、かなり仕事そのものが複雑化し、高度化し、高密度化している。そういうようなことで、確かに体を使うという体力面では心配はないけれど、頭を使うという面では非常に消耗をするし、ストレスもたまる。我々は従業員の能力というのは、どのくらいで低下してくるんだろかというようなことを、実はいろいろ調べてみました。これは現場の人達を中心として調べたわけですけども、だいたい四五才を過ぎてくると、体の動きもありますけれども、能力的な低下にさしかかってくるという結果ができました。こうしたことから先行きの仕事の性格を見ますと、やっぱり若手層が中心とならざるを得ない、これを踏まえて給与制度もそこら辺が最も高くなるような制度を作りあげてきた。五〇歳以上の問題については明確な対策はなく、先程来ておる関連の企業だとか、あるいは一般企業等への出向というような形で、外に出てもらって、仕事をそこでやってもらうとか、あるいは新日鐵の

新規事業の中で能力に見合った労務提供をしていただき、そこに従事してもらおうというような形でやっておるんでございます。後者については全国一〇カ所に新しい会社作っております。日鐵ビジネスプロモートという会社で、ほとんど社宅の管理だとか寮管理だとか、いう仕事に従事してもらっております。能力がある人は、当然会社の中で残っていただきますが、今後の状況についていけない人達が多くなります出してくるだろうと懸念しております。

〈組合長〉 現在は過渡期で、こうあった方がいいんじゃないかという思いもあるんですけども、なかなかそこまで手がつけれられない状態です。おっしゃったように今の局面において、若い人が伸びてしまうとそんな現象がある。絶対若い人でないとあかんかというところ、そうじゃないやろと思います。おっしゃるとおり。たとえば計器なんか見にくいと、もう少しデジタル化して大きくするというような方法によって、高齢者の職場をどう確保していくかというのが底辺にないといかんと思います。それと鉄鋼の場合は比較的いろんな業種があるわけですから、本当に若い人に適するところ、体力的にはだめだけれども他の意味で高齢者の人を使えるような広がりがある、他の産業全体と比較しても広いんじゃないかと思えます。ですからある一定時期を過ぎれば何かそんなバランスを考えながら職場を確保していくという認識でいかにかんと思えます。

〈司会者〉 どうもありがとうございます。最後にコーディネーターの名古屋大学の荒山先生にもひと言だけ言っていただいで終わりたいと思います。

## まとめ

〈荒山先生〉 時間がないから一分位にまとめさせていただきます。大変わかりやすいご説明をいただきありがとうございます。さらに的を得た三つの質問が出ましたので実は付け加えることはないんです。しかし、コーディネイターの役目といたしましてこの定例研究会のテーマである産業構造調整と労使の対応ということと、今の発表をどう考えるかということについてひと言お話ししたいと思います。

新日鐵の歴史を伺ったんですけども、その印象をひと言で言いますと、もう合理化の歴史そのものであったと思います。その理由はおそらく鉄という特殊な生産物にあったと思います。国際的に歴史を振り返りますと、国際価格が各国によって同じだったという傾向が最も強い製品のひとつです。日本でいくらだったらアメリカでいくらと価格がはつきりしており、生産物の場一性が高いだけに国際的な。価格差の少ない生産物、それだけに自由化の波を強く受けてたと思います。今日配っていただきました年表を見ましても、もう昭和三五年には貿易為替自由化の計画大綱が出ており、その頃から自由化の波を受けているのがわかります。昭和四〇年代に入りますと通産省の政策として国際競争の強化と、過剰投資の防止を目的として産業の再編成というようなことが言われたわけです。産業の再編成というのは、今の言葉で言えば産業構造の調整が必要である、そういう意味だったと解釈できると思います。そういう意味で新日鐵の歴史はこれから産業構造調整を迎えなければいけない製造

業にとっての縮図と考え、そういうことで本当にいい見本になるし、またその経験を生かして対応をしていく必要があると思います。

それにまとめになりますが、新日鐵というのは、今はやりのA&Mを繰り返してたんだということです。解体されたれ合併したり。つまり産業構造の転換に関係のあるすべてのことを戦後から今までの四〇年の間にひととおりやった企業。そんな点こそ労働組合から見ても会社側から見ても、学問的にもそうですけれども、新日鐵というのは興味ある経済主体であるとそういうふうに思います。

〈司会者〉 どうもありがとうございました。それではこれで終わりたいと思いますがよろしくお願  
いします。



別表1

29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
		岸内閣 (太田・岩井)				安池田内閣(35) 保田内閣(35) ・三池閣 関争 民社党	(所得倍増政策) 時代)			佐藤内閣(39) J・C 結成 公明党		
期) (高度成長の第1期)												
(29) 不況	(30) (神武景気)	(31)	(32) 不況	(33) 不況		(35) (岩戸景気)	(36)	(37) 不況			(40) 不況	
円)	1,110万トン (6,255億円)					2,826万トン (10,138億円)						
	(31)				(34) 戸畑	↑ フランス	(36) 和歌山	↑ イギリス	(37) 水江	(38) 名古屋	↑ 西ドイツ	(40) 堺
化期	第2次合理化期					第3次合理化期(前期)						
トリップミル)(平炉～転炉)						(大型高炉～新鋭工場)						
産, 技術構造の変化) (熱練の分解)						(シニア争いの激化)						
(29) 生産性本部発足	(31) 鉄鋼訪米チーム派遣	(33) 作業長制度(導入) (34) 企業内教育				(定着期)						
	(31) 職務評価	(資格制度)				(38) 時間管理 (37) 職務給						
(29) 日鋼関争					(34) 合理化委員会発足策		(37) (指 導 要 綱 争)			(39) (会社更生法)	(40) 日特鋼 山特鋼	
関争へ	一発回答打破への闘い					5社統一による闘い						

	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
(政治情勢) (労働運動)	敗戦	吉田内閣 産別同盟 別同結成	片山内閣 (22)二・一 スト	吉田内閣 (朝鮮戦争)	レド パド ジ	(25)総評 結成	条約締和 安講和	(高野時代)		
(経済動向)	(戦後経済の復興自立)									
(生産・設備)		粗鋼生産 55万トン		設備投資 (137億円)	(24)ド ラ イ ジ ン	(25)日鉄 解体		(27)不 況		
		(21)					(26)		(28)↑ 戦前 水準	
(合理化計画)		戦後復興期 (集中生産～補給金)					第1次合理 (ブルオーパー～ス (生			
(労務管理)										
(合理化闘争)	(20)鶴 鉄生 争管		(23)川 鉄生 争管		(24)大 同 日 鋼 闘 争		(27)関 東 製 鋼 闘 争		(28)淀 鋼 闘 争	
	占領下の生活防衛闘争						共闘から統一			

別表 2

51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
福田内閣 (51) 政推 発足	日中平和 条約	大平内閣 (植枝・富 田)	衆院選挙 ・富塚	同時選挙 富塚 推進会 長	鈴木内閣 (代制)	中曾根 内閣	参院選挙 (黒川、 真柄)	衆院選挙 川、真柄		衆参 ダブル 選挙	竹下内閣 連合
(低成長)					会期					(円高・国際化)	
(51) (長期不況)	(52) シ ョ ッ ク ル	(53) 第 二 次 オ イ ル	(54) 不 況 回 復			(57) 不 況	(58)		(60) G 5	(61) 円 高 デ フ レ	
10,833万トン (40,380億円)					10,303万トン					9,638万トン	
(51)					(56)					(61)	
70年代合理化期 (後年)					80年代合理化期 (前年)					" (後半)	
(減量経営) (コストダウン・技術開発)					(産業企業の生残り戦略)					(複合化 多角化)	
(52) 電炉構造改善					(55) 構改法					(61) 均等性	
(53) 大手中期合理化					(58) 新構改法						
(54) 八鋼闘争											
政策制度要求への闘い					産業政策重視の闘い						

	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
(政治情勢)	(ベトナム戦争)					田(列島改造) 三木内閣				
(労働運動)	(42)宝樹論文 (堀井・市川・大)					(46)生活闘争	中内閣 木時代)		(49)国民春闘	
(経済動向)	(高度成長の第2期)									
(生産・整備)	4,778万トン (23,411億円)					8,855万トン (41,013億円)				
(合理化計画)	(41)福山	(42)水島	(43)君津	(44)	(45)加古川	(46)鹿島	(47)大分	(48)	(50)鹿島	
(労務管理)	(43)大量配転 (44)下請外注 (45)労働災害					(46)	(47)中小再編	(48)鉄鋼訪欧チーム派遣		
(合理化闘争)	(41)新能率給 (新人事制度)					(45) 4 / I 制 →				
	(41) Q C . Z D					(46) C D				
	団交重視の闘い					長期貸金政策による闘い				

別表 3 - 1

54	5.3	11,301	4,514	3,358	1,823	29.71	72,746	263	7,540	S54 (教育訓練)(105名)(第6陣765名) 所内配転, 新プロセス構想(量→質) 電気炉休止
55 (1980)	4.6	10,739	4,677	3,168	1,749	29.50	70,585	259	7,175	広畑ベレット休止
56	3.5	10,303	3,911	2,997	1,140	29.09	69,419	241	6,926	定年延長スタート(2-1-1-1方式)
57	3.3	9,630	935	2,705	124	28.09	69,567	210	6,837	新冷延スタート, 第3高炉調整休止 特定不況業種(教育訓練)
58	3.7	10,020	▲ 224	2,773	58	27.67	68,930	166	* 6,639	特別休日制, 就業時間変更, 転勤(188) 日産, トヨタ応援(第9陣254名)
59 (1984)	5.0	10,647	2,333	2,960	908	27.80	66,999	160	6,203	生産設備対策問題(高炉1基, 大形) (3,600万ト→2,800万ト)新熱延スタート (300名の人材活用)
60	4.2	10,376	1,063	2,798	376	26.97	66,058	168	* 5,809	大形休止(1-1-1体制)転勤790(188) (2,000名減) - (各所へ応援162名)
61	2.6	9,638	▲ 555	2,557	▲ 126	26.5	65,056	163	5,245	
62 (1987)	3.5	10,100	600	2,695	400	26.7	64,266	158	* 4,365	中期総合計画問題 S62年度は見込み数値*定年延長凍結

経済情勢，鉄鋼情勢の推移および広畑の動向

項目 年度	経済成長 実質 %	全国粗鋼 生産 万ト	大手5社 経常利益 億円	新日鉄粗鋼生産			広畑の状況		備 考	
				新日鉄 万ト	経常利益 億円	粗鋼シェア %	従業員 人	粗鋼 万		組合員数
45 (1970)	7.6	9,241	1,347	3,298	610	35.67	81,914	442	10,180	(S40年・277万ト、123,000人) 4組三交代制，第4高炉火入れ
46	5.0	8,844	471	2,997	210	33.89	83,990	359	10,000	大形減産（応援や社宅撤去）
47	9.8	10,297	2,493	3,537	601	34.35	81,479	380	9,750	不祝カルテル，広畑新中期計画 (550万ト→400万ト)
48	6.4	12,002	3,044	4,099	1,315	34.15	79,627	386	9,100	川崎製鋼所廃止
49	▲0.2	11,403	2,269	3,690	680	32.36	79,525	376	8,700	1986H（年間109日）作業長非組合員化
50	3.6	10,161	▲134	3,229	31	31.78	79,470	336	8,500	減産余剰，工場外応援など
51	5.1	10,833	1,296	3,439	590	31.75	78,268	297	8,400	第4高炉改修
52	5.3	10,065	243	3,166	72	31.46	76,863	288	8,253	体質改善合理化，高炉吹止め，要人員適用 (5カ年→300人)
53 (1978)	5.1	10,506	2,051	3,199	821	30.45	75,205	257	7,966	中期生産構造問題2CO，厚板，電気炉 (70%操業4,700万ト→3,700万ト，S55年) 不況業種指定，転勤，いすず応援S53-

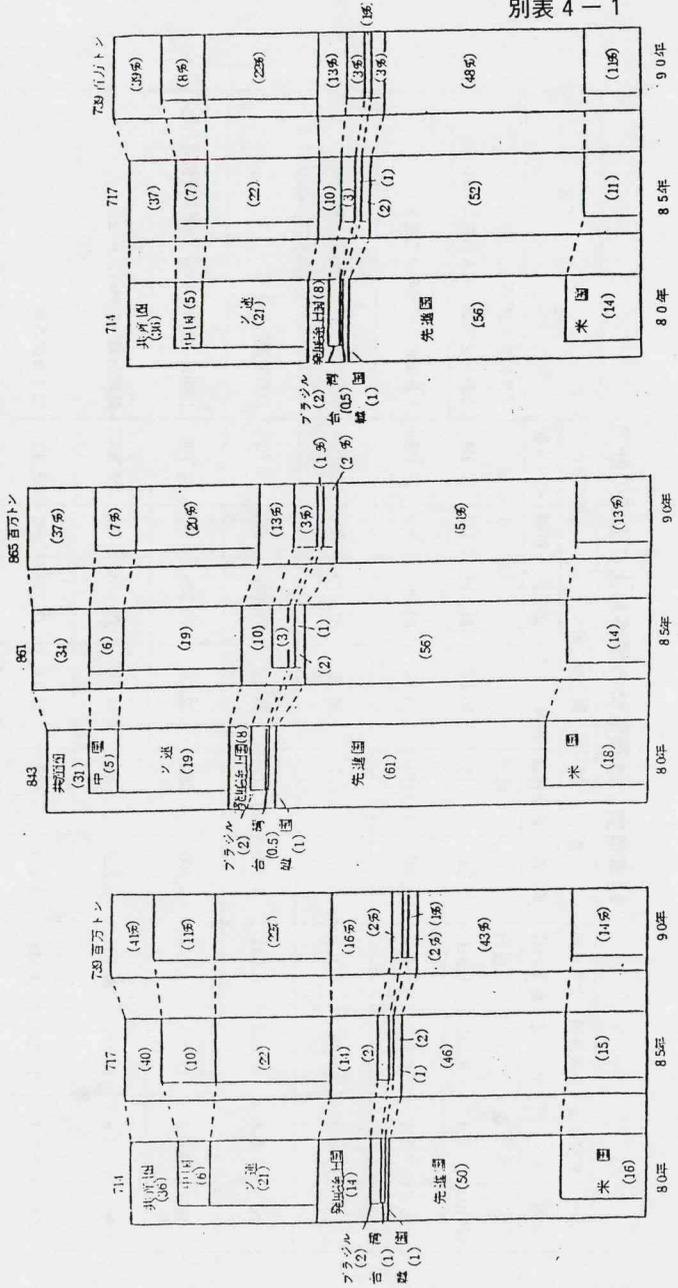
① 世界の鉄鋼需給動向 (推計)

需 要

供給能力

生 産

別表 4 - 1



## ② 世界の長期粗鋼見掛消費見通し

(単位：100万メトリック・トン，%)

	1984～ 86年 平均	90 予 想	95 予 想	伸び率(年 率)	
				87/86 ～90	90～95
北 米	121	114	109	▲ 1.2	▲ 0.9
E C (12)	102	95	92	▲ 1.4	▲ 0.6
日 本	73	69	65	▲ 1.1	▲ 1.2
そ の 他	34	34	35	0.0	0.6
先 進 工 業 国	330	312	301	▲ 1.1	▲ 0.7
ア ジ ア(除く日本)	52	63	79	3.9	4.6
中 南 米	28	33	41	3.3	4.4
アフリカ(除く南ア)	12	13	14	1.6	1.5
中 近 東	17	18	20	1.1	2.1
発 展 途 上 国	109	127	154	3.1	3.9
西 側 小 計	439	439	455	0.0	0.7
コ メ コ ン	213	215	220	0.2	0.5
中 国・北 朝 鮮	75	90	100	3.7	2.1
共 産 国 小 計	288	305	320	1.2	1.0
世 界 計	727	744	775	0.5	0.8

出所：IISI事務局

## ③ 大幅な設備能力過剰

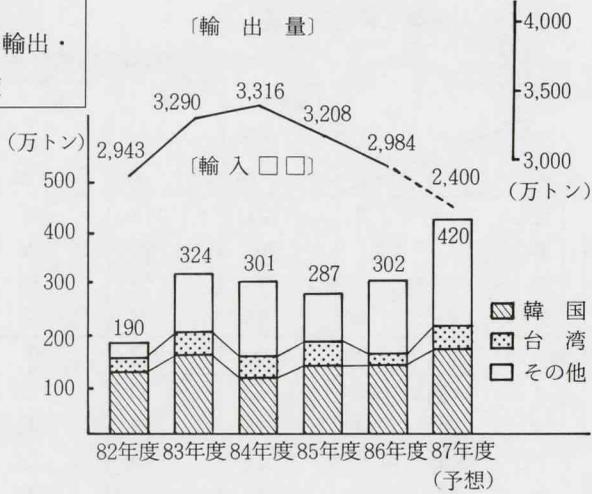
IISIの見通しによると、1990年において、西側世界で7,800万トン～9,800万トンの過剰能力を抱えることになると推測されています。

	EC	北米	日本	途上国	その他	西側計
製鋼能力	170～180	110～180	110～115	110	17	517～537
消 費	95	114	69	127	34	439
過剰能力	75～ 85	▲ 4～ 1	41～ 46	▲ 17	▲ 17	78～ 98

別表 5 - 1

鉄鋼輸出入の推移

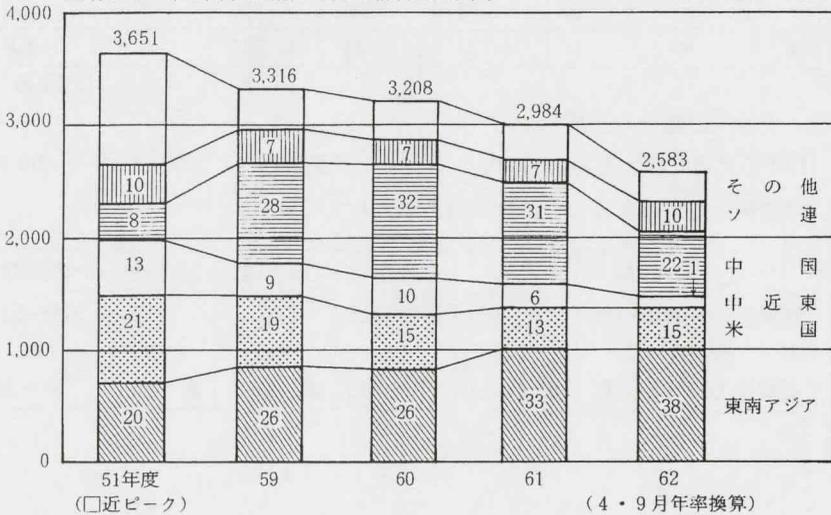
① 輸出量の減少  
構造調整局面での輸出・  
輸入増の流れの定



※ 87年度の輸入□□は、87.2 / 四期実績を  
年換算として予測したものである。(資料出所：鉄鋼統計)

全鉄鋼輸出船出積実績推移 (地域別)

※ 棒グラフ中の数字は全体に占める構成比を示す。(単位：万トン、%)



## ② 鉄寡消費型経済の進行

普通鋼鋼材項目別消費原単位の変化  
(万 t / 実質兆円)

	48年度 (1973年度)	59年度 (1984年度)	60年度 (1985年度)	60年度	
				総需要量	60/48%
民間最終消費	4.9	4.2	3.6	548	▲26.5
民間住宅投資	52.1	64.8	48.1	683	▲7.7
民間設備投資	118.8	58.2	43.5	2,316	▲63.4
公的資本形成	96.3	50.4	44.7	921	▲53.6
国内最終消費支出	36.8	24.2	17.8	4,469	▲51.6
間 接 輸 出	71.1	28.4	35.2	1,476	▲50.5
国 民 総 支 出	46.3	26.0	20.3	5,945	▲56.2

## ① 円高の進行

別表 6 - 1

## 〔経過〕

'85年9月のG5でドル高是正のための協調介入が合意されて以降、大幅かつ急激な円高が進行した。

'85.9.20 241.70円/ドル

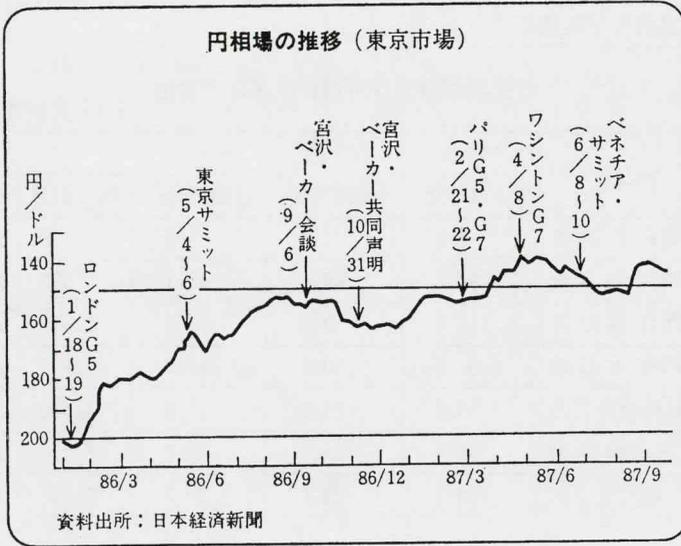
,87.12月 120.円台/ドル

101%の円高

## 〔原因〕

- ① ドル高による米産業界の国際競争力の低下
- ② 保護貿易主義の高まり
- ③ 貿易・財政赤字改善要請
- ④ 発展途上国の債務危機

最近になって、1ドル120円台後半から140円台後半レンジでの為替相場の安定のための協調が報道されていますが、過去のプラザ合意・ルーブル合意後の経過を客観的にみて、さらに多くを期待するのは無理であるとの見解が強く出されています。

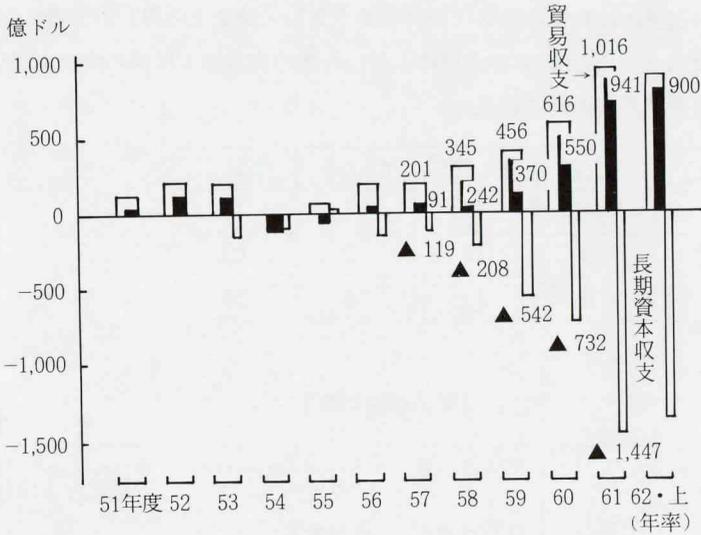


② 対外貿易摩擦の激化

日本の対米貿易不均衡の推移（億ドル）

	輸出 (a)	輸入 (b)	出超 a - b
1982年	399	210	▲ 189
83	436	219	▲ 217
84	604	236	▲ 368
85	724	226	▲ 498
86	855	269	▲ 586
87年 1～3月	203	60	▲ 143
4～6	220	55	▲ 165
7～9	222	76	▲ 146

わが国の国際収支の推移



③ 製造業の構造変化

コスト削減を実行しても、急激な円高に追いつけず、貿易摩擦もあって、輸出量の確保ならびに輸出による収益確保を維持できない。



海外現地生産化

- (1) 円高により、海外の方が安く生産できる。
- (1) 貿易摩擦を回避する。



国内産業の空洞化

輸出産業の国内における生産活動が衰退し、日本経済の成長の鈍化をもたらす。

## ④ 内需拡大

現在の好況感は政府緊急対策（公共事業 5 兆円・減税 1 兆円）による一過性のもの。財政赤字（159兆円）の進展により、今後の内需拡大は望めそうもない。

海外生産拠点（通産省調査会）

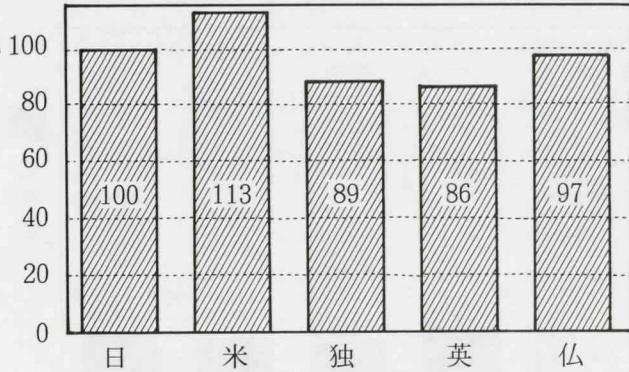
	～55年	56～60年	61年～	計
自動車	14	15	18	47
カラーTV	50	10	3	63
V T R	9	11	8	28

## 【緊急経済対策】

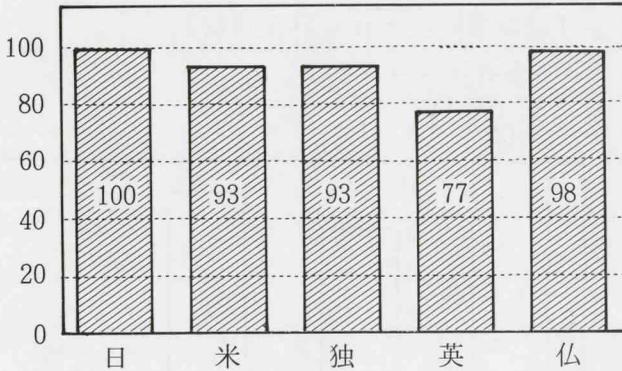
	今回の対策 の主な内訳	62年度内支出分	63年度内支出分
		(政府公表ベース)	
一般公共事業	24,500	22,100	2,400
国費(一般会計)	13,300	12,000	1,300
地方分担	11,200	10,000	1,100
災害復旧事業	4,500	4,500	0
公共事業関係費小計	29,000	26,600	2,400
文教施設等施設費	3,500	3,500	0
財政投資費	2,500	1,000	1,500
地方単独事業	8,000	8,000	不明
住宅金融公庫	7,000	7,000	不明
公共投資合計	50,000	46,100	3,900
減税(所得税)	10,000以上	10,000以上	—
事業規模総額	60,000以上	50,100以上	3,900

## 【主要国の鉄鋼コスト比較（ドル換算指数）】

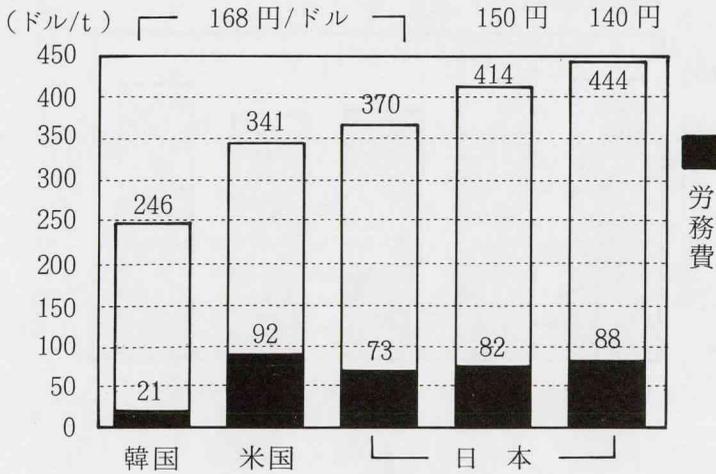
「1985年10月」



「1987年9月」



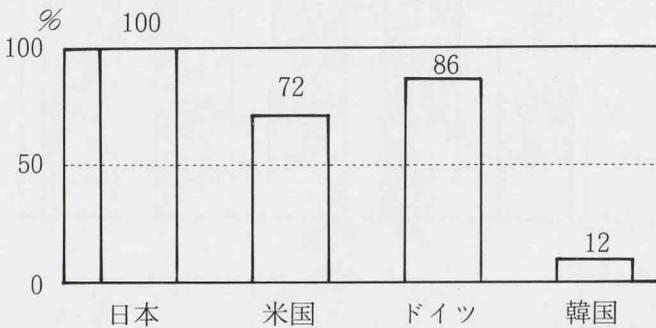
【ホットコイルトン当たりコスト】



中 進 製 鉄 国

(1) 低賃金【鉄鋼業時間当たり賃金比較】

【87年ベース】



【対米乗用車輸出自主規制の歩み】

S. 56F Y	188万台
57	" 万台
58	" 万台
59	185万台
60	230万台
61	" 万台
62	" 万台

【現地（北米）生産能力予想】

☆自動車	
61年	70万台/年
	↓
65年	200万台/年
☆V T R	
61年	0万台/年
	↓
65年	80万台/年

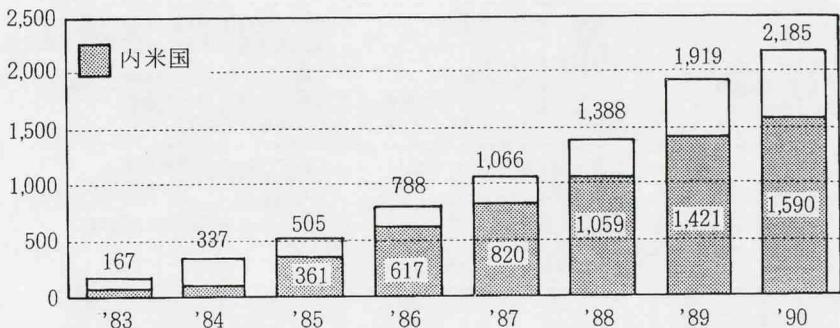
【海外生産比率の業界予想】

60 F Y → 62 F Y → 66 F Y

自動車	9%	13%	19%
電機	10%	16%	23%
工作機械	4%	10%	16%
建設機械	1%	2%	4%

【自動車の海外生産計画】

(千台)



別表 9

人員合理化の内容		その他諸施策
人員削減数	人員施策	
<b>▲19,000人</b> (62/2) (66/3) 全社 65,000人→52,000人 (鉄部門19,000人減)	△定年、自己都合退職 △社内新規事業 △出向、派遣の拡大 △定年延長の一時停止 △定年退職1年前の者の長期の教育・休業措置	△早期退職者援助措置見直し(61/4) △減収補償措置の改訂 △業績給の一部改訂 △一般還元、62年度以降当分の間停止 △出向における特別加算の廃止 △代休体制の見直し △定年退職金の特別加算
<b>▲8,000人</b> (62/3) (66/3) 全社 28,000人→20,000人 鉄 18,700人→12,400人 (65/3)	△定年、自己都合退職 △出向、派遣 △新規事業 △定年延長の一時停止	△早期退職制度見直し(61/11) △出向、社外派遣制度の改訂(61/11) △定年退職金の特別加算 △転進助成特別退職制度の新設 △早期退職金の特別加算 △生産・暫定加給金の財源算定停止
<b>▲6,000人</b> (61/3) (64/3) 鉄 25,200人→19,200人	△定年、自己都合退職 △出向 △派遣 △新規事業の拡充 △臨時休業制度の活用 △定年延長の一時停止	△転進助成特別休暇制度(61/11) △定年前退職者の特別取扱い見直し (61/11) △定年退職金の特別加算
<b>▲6,000人</b> (61/9) (64/3) 28,000人→22,000人	△定年、自己都合退職 △出向 △新規事業の拡充 △定年延長の一時停止 △一定年齢以上の者の特別休業 △選択定年制の実施	△所定定年前退職の特別措置 △賃金制度の改正…労使協議で秋に完成。 制度移行時の暫定措置の実施。 △教育等援助措置の新設 △出向協定の改訂
<b>▲5,300人</b> (62/3) (64/3) 鉄現業 15,600人→11,200人 主務等 3,500人→2,600人	△直・協分担見直し、出向 △新規事業 △職務開発による出向等 △新会社設立 △定年延長の一時停止 △満57歳以上の者の長期休業	△定年退職金の特別加算 △早期退職特別加算制度の改訂 △出向制度の改訂 △業務給変動分の能率算定停止
<b>▲44,300人</b> [参考 大手5社従業員数 61年9月現在 175,061人]		
<b>▲1,200人</b> (62/3) (65/3) 全社 8,100人→6,900人	△定年、自己都合退職 △出向、派遣 △採用の圧縮 △新規職域の開拓	△賃金体系、福利厚生制度等労働諸条件の見なおし

資料出所：鉄鋼労連

## 〔鉄鋼大手5社および日新の中期経営計画の概要〕

企 業 名	計画名称と対象期間	生産設備合理化の内容
新日本製鐵 (2/13提案)	「中期総合計画」 S 62～65年度 (4カ年計画)	△八幡、室蘭、釜石、広畑、堺の5基の高炉を休止、君津1基追加稼働。 △関連する焼結、コークス、製鋼、C C等休止 △(室蘭)熱延、冷延休止 △(八幡)ステンレス厚板に特化 △(名古屋)大単重特殊鋼厚板に特化 △(光)ステンレス・チタン線材に特化
日本鋼管 (2/25提案)	「中期経営計画」 S 61～65年度 (5カ年計画)	△京浜の高炉を1基休止 △福山の分塊休止 △京浜のUOE鋼管休止
住友金属 (61年12/22説明)	「改訂中期経営計画」 S 61～63年度 (3カ年計画)	△和歌山第2高炉休止 △和歌山第3コークス休止(住金化工) △和歌山の厚板休止、鹿島に集約 △尼崎第1製管休止、和歌山・海南へ △海南シームレス、2ミルをプール化 △油井管精整ラインの集約
神戸製鋼 (61年11/26説明)	「経営合理化計画」 S 62～63年度 (2カ年計画)	△尼崎(鑄物鉄)の抜本的検討 △日高(溶接棒)閉鎖、全量他工場へ △高砂、中小型鑄造品の縮小 △呉工場の閉鎖、他工場への移管 △大久保の化工機、汎用圧縮機、他工 場へ移管
川崎製鉄 (2/14説明)	「特別対策委員会の 検討経過」 S 62～63年度 (2カ年計画)	△千葉の3焼結、3・4コークス、 3分塊、2製鋼の休止 △千葉の厚板、熱延の休止
5 社 計		高炉7基休止
日新製鋼 (3/5提案)	「経営合理化計画」 S 62～64年度 (3カ年計画)	

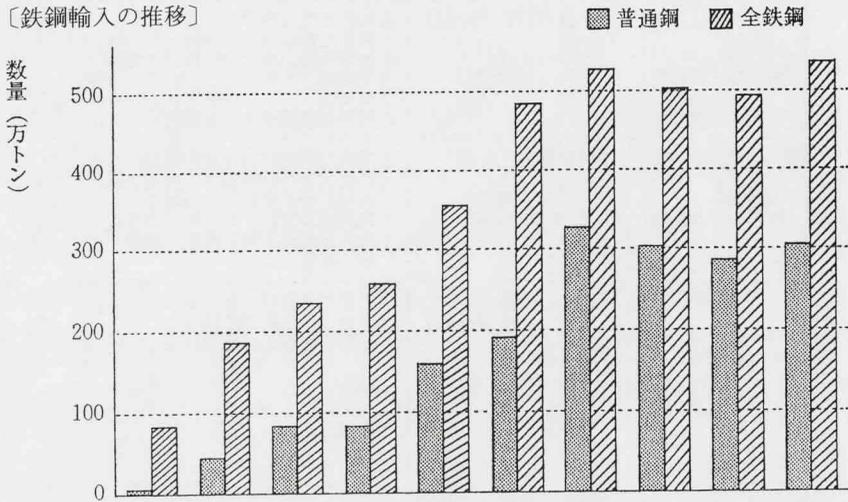
別表 8

現行の粗鋼生産能力と今後の増強計画

単位：万トン

	現行粗鋼 生産能力	87年	88年	89年	90年
韓 国	1,560	1,830 (光陽 第1期270)	1,830	2,100	2,100
台 湾	650	870 (C S C 第3期240)	870	870	870
ブラジル	2,480	2,480	2,680 (アソミナ ス200)	2,800	2,800

〔鉄鋼輸入の推移〕

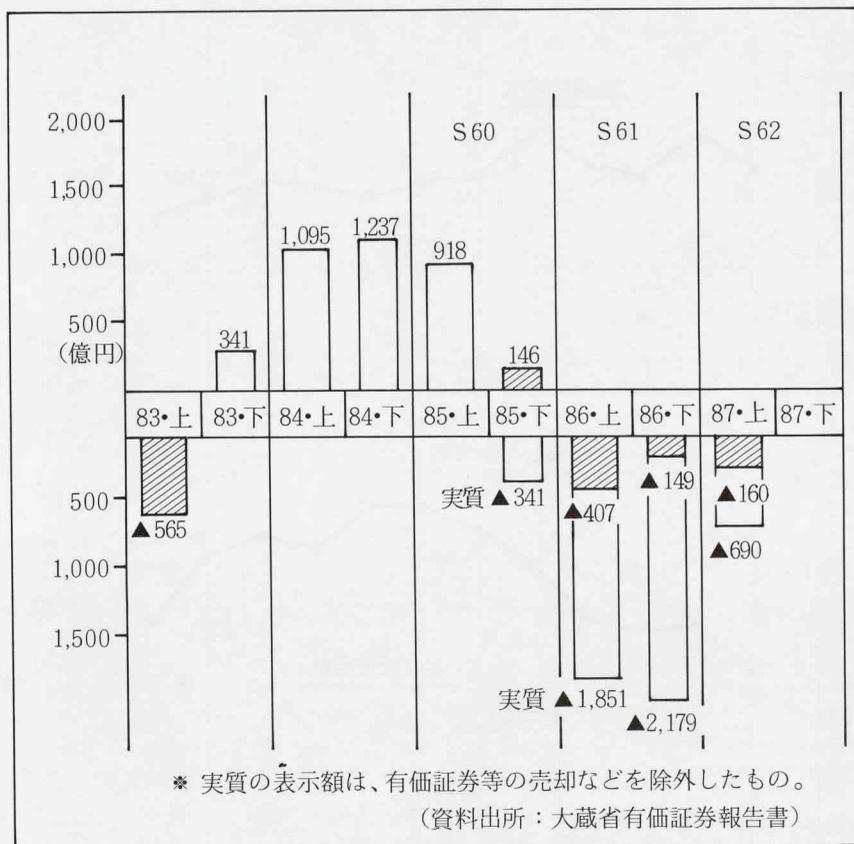


	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
普通鋼	5.3	46	78.6	78.4	159.5	189.8	324.0	300.8	286.8	302.2
全鉄鋼	79	186	233.9	259.7	354.4	383.4	526.1	502.3	494.6	531.9

数量出所：鉄鋼統計月報

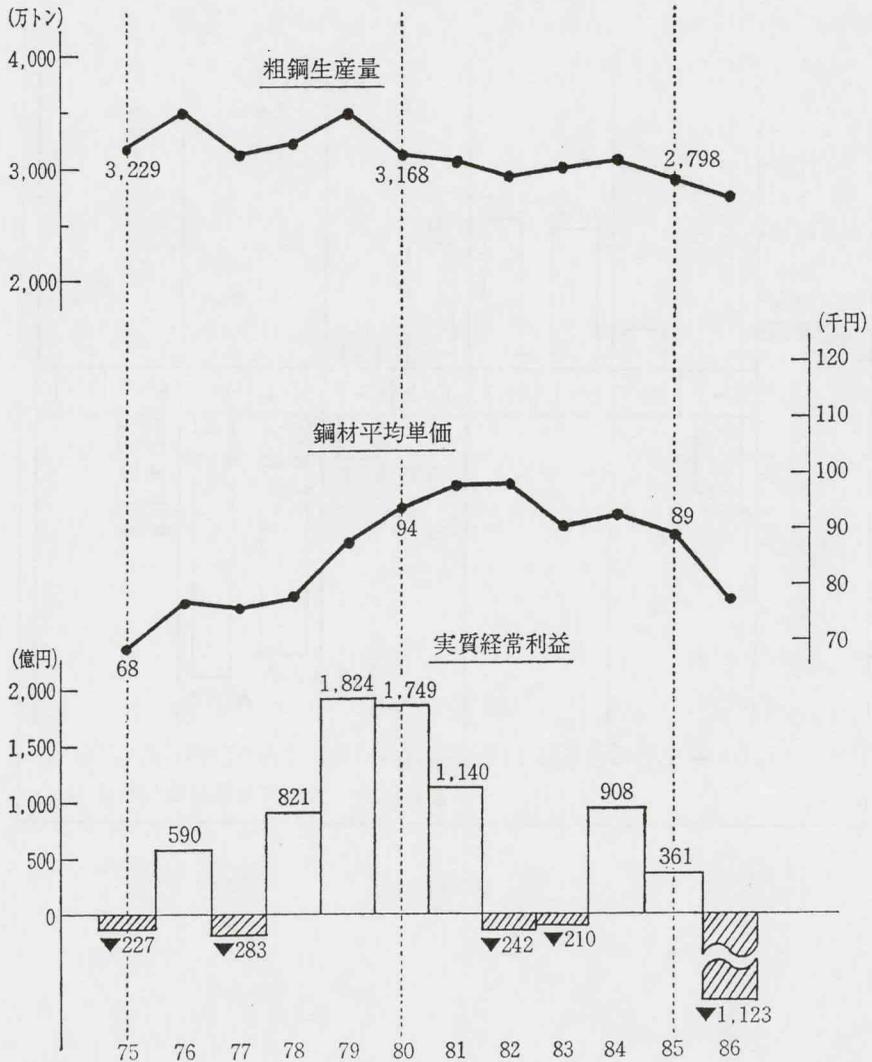
(1) 鉄鋼大手 5 社経常利益推移

別表10



(2) 新日鐵の生産・収益状況

別表10-2





中期総合計画の前提

中期的全国粗鋼生産規模 9,000万トン      総固定費の削減【▲25%以上】  
 新日鉄粗鋼生産規模      2,400万トン      変動費の極限までの削減に挑戦  
 為替レート      150円/ドル  
 高炉業界死活の岐路に立つ → 製鉄事業の抜本的強化

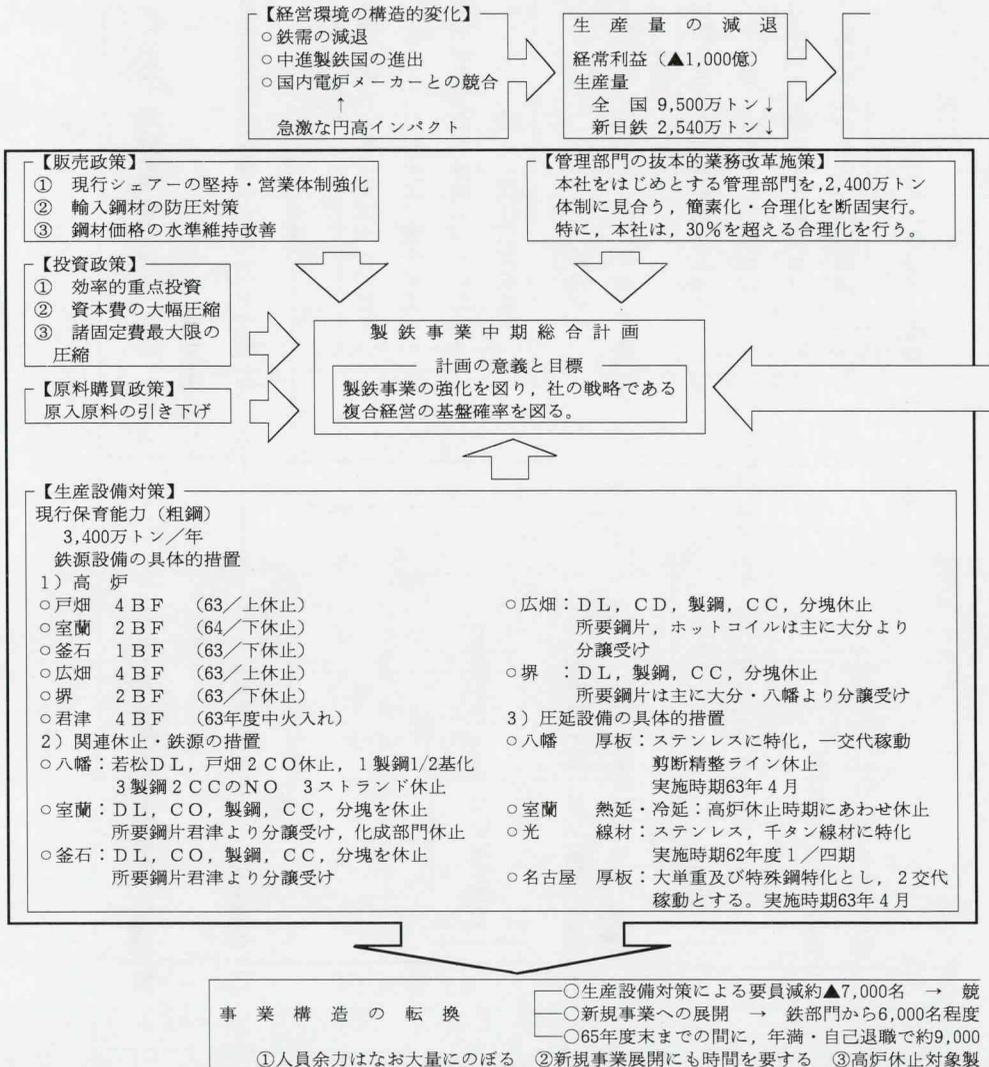
複合経営推進の中長期ビジョン  
 これまでの事業多角化の戦列に新たな分野を加え、事業領域の拡大  
 鉄以外の分野で、総売上高の50%以上の確保 → 70年に四兆円企業

- ① 総合素材分野  
各種機能材料に対する需要の伸びが期待できる。関連分野において個別事業を推進する。
- ② エンジニアリング分野  
変化に対応した、事業構造の強化と見直し。
- ③ エレクトロニクス・情報通信システム分野  
事業化に向け強力に推進。
- ④ 社会開発・生活開発分野  
都市開発、余暇開発、各種サービスを事業領域として確率。
- ⑤ バイオテクノロジー分野  
当面、植物パイオを参入ターゲットにおき、早期事業化に努める。

争力強化を図る → 65年度末約▲13,000名の要員減  
 要員転換  
 名見込まれるものの、  
 鉄所に偏在すること→会社を場とした人員対策を講じていく。

## 新日鐵の進むべき針路

### 経営環境の構造的変化と当社の基本針路



4. 3	臨時 主要項目申し入れ (同上)	4. 3	臨経 所に申し入れ
4. 9	臨時 会社見解表明		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                 組合申し入れの4項目に関する基本的考え                  方説明             </div>			
4. 27	臨経 会社最終見解表明	4. 30	臨経 組合の申し入れに対する所の最終見解 表明
4. 30	臨経 最終見解に関する質疑		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                 終息方針提起             </div>			
5. 19	臨時大会 →	5. 16	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     ・新裕解法に関しては、                      13日中央見解に箇所見解を補足                      ・新規事業に関しては、                      27日中央見解に箇所見解を補足                 </div>
『職場討議』			
5. 19	臨時大会 →	5. 16	臨時大会 (中央に臨む広畑の態度確認)
5. 20	臨経 連合会最終見解表明 (表明)	5. 21	臨経 単組最終見解表明 (終息)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                 各所意向集約             </div>			

中期総合計画関連労使交渉経緯

中 央 交 渉		簡 所 交 渉	
2. 13 臨 経	【中期総合計画合提示】	2. 13 臨 経	
2. 14 臨 経	基本事項の解明 交渉（8回）	2. 14 臨 経	基本事項の解明 交渉（5回）
3. 19 臨 経			
3. 20 中委	連合会基本方針提起	3. 21 中委	簡所基本方針提起
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     1. 雇用確保の具体的施策の明確化                      2. 製鉄事業における名所の位置付け                          役割と将来目標                      3. 複合経営の早期具体化と各所の対応策                      4. 中・長期的労働条件維持・改善                 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     1. 鉄事業における将来基盤の堅持                      2. 複合経営化に向けた新規事業の導入                          と雇用基盤の充実                      （職場討議）                 </div>
4. 2 中委	基本方針確認 ← 各所意向集約	3. 31 臨時大会	臨時大会（基本方針確認）

別表14

53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
76,165	73,728	71,617	69,926	70,032	70,029	67,440	67,160	65,056	64,266
8,918	8,528	8,134	7,839	7,770	7,570	7,126	6,876	6,777	6,534
君津 大分 製品 技研 (中期生産 構造関連)				基礎研 製品 技研 (化成センター 所要)	名古屋 君津 大分 第1.3 技研	名古屋 君津 大分 第1.3 技研 (生産構 造関連)			名古屋 君津 大分
320				47	188	790			1,500
105				—	26	115			500
768	925	969	1,019	1,413	1,783	2,152	2,723	3,408	5,274
103	112	113	98	126	168	256	351	439	626
150	300	230	230	180	100	100	500	500	500
54.5 テトラポット製作 53.4～55.6養魚養殖事業 53.8～62.6DR技術班							60.1 設備班 塗装班 改善チーム		
53.10 屋製鉄所(28) 君津製鉄所(10) 54.8～55.7 53.8～54.7 工作事業(7) いすゞ自動車(30) 55.6～56.12 堺製鉄所(10)	64.4～57.7特定整備・安全指導 54.8～55.5						トヨタ・日産 東洋工機等(150～200)		
53.3順調				57.10～59.9	順調			61.12～臨休	

余剰人員対策の取り組み(昭和45年以降の推移)

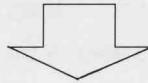
	S 45	46	47	48	49	50	51	52
在籍人員	81,876	84,641	82,655	80,400	80,085	80,410	79,167	77,784
広畑	10,974	10,726	10,030	9,568	9,641	9,486	9,416	9,181
転勤推移	大分、君津 立上げ安定化		製品 技研 堺君津 (君津 3高炉)	君津 (生産増) 川崎 製鋼所 廃止	大分 (生産増)	大分 八幡 基礎 研究	大分	
	2,067	899	192	339	394	356	142	
広畑	475	294	5	—	24	75	1	
出向	143	228	265	269	587	749	689	723
広畑							75	89
人材活用								約 120
①所内活用								52.5～
②社内外 応援・派遣								52.10～ 名古屋
③教育休業								

(1) 中期総合計画に伴う要人員見込み

別表13

余剰発生見込み	2,800名	人員減見込み	1,000名
現在の余剰規模	500名	年満等による人員減	1,000名
設備再編による発生	1,300名		
要員合理化による発生	1,000名		

◎昭和65年度末余剰1,700名，組合員の雇用と生活を守るための人員対策が必要



(2) 他方面にわたる具体策

① 所内人活

人 活 名 称	業 務 内 容	規 模
設 備 班	構内設備等の解体・撤去工事	28
設備班（塗装グループ）	構内設備等の塗装	26
改善チーム	コスト低減，品質向上等，改善課題の取り組み	約 100
安全鉄構保安	構内設備の保全	49
人 活（計）		203

② 社内外への応援・派遣

応 援 派 遣 先	業 務 内 容	規 模
㈱関西岡村製作所	デスク・収納家具等の組立等	25
㈱平安製作所	自動車部品のプレス・加工事	23
応援派遣（計）		48

③ 新規事業

別表13-2

プロジェクト・会社名	事業の内容	規模
ふとん丸洗い事業	ハリマリフレッシュサービス 出向	2
レセプト点検事務	新日鉄健康保険組合 出向(一部NBP移管)	22
もえ炉製作(焼却炉)	機械整備室にて焼却炉製作	16
アクアバイオ	エネルギー室にて実験中	2
マッシュルーム	事業開発推進部臨時作業として栽培	4
養魚	事業開発推進部臨時作業として養殖試験	3
古墳発掘業務	教育	4
植物バイオテクノロジー	事業開発推進部専従体制	7
新日鉄広畑エンジニアリングセンター	設備部内にセンター設置 主に受注活動	約 30
システム班	システム部専従体制	112
日鉄広畑テクノロジーサーチ	試験分析室内にセンター設置 主に受注活動	2
日鉄広畑能開センター	施設貸与・教育講師等	—
NBP関西	社宅営繕・商品販売等幅広く事業展開	37
FRP製造	化成センター 臨時作業 化成品製造実験	4
プロコン開発	設備技術室内にてプロコン開発	16
石炭灰資源化プロジェクト	設備部臨時作業にて対応 建築用材料	7
情報通信システム分野の 事業展開	①新日鉄情報通信システム㈱ ②エヌエスアンドアイ・システムサービス㈱(主118) ③日鉄日立システムエンジニアリング㈱(技136) ④エヌシーアイ総合システム㈱	
新規事業(計)		268

④ その他活用策

別表13-3

教育訓練	雇用調整助成金制度に伴う教育訓練	10,000/月
臨時休業	協約に基づく臨時休業の実施	6,000/月
教育・臨時休業（計）		16,000/月

(3) 転勤・出向

① 転勤問題

中期総合計画の実施により、500名の転勤を実施

〔転勤の計画〕

出・受	名古屋	君津	大分	合計
室蘭	70	500	80	650
釜石	50	200	—	250
広畑	200	150	150	500
堺	30	50	20	100
合計	350	900	250	1,500

◎広畑500名の内訳

〔昭和62年4/四～63年1/四〕

名古屋	君津	大分	合計
50	150	100	300

〔昭和64/上期〕

名古屋	君津	大分	合計
150		50	200

② 出向問題

従来は、技術・技能継承を主として対応。今後労務提供も含めた対応。しかも、関連協力企業もきびしく、他業企業等遠隔地への出向にも対応。

雇用確保を前提に質・内容とも拡大

昭和51年度75名が、昭和62年度 626名（約10年間で8倍）

(4) 今後の対応

今後の余剰人員見込みから考え、組合員の雇用と生活も守るためには、従来の延長線上の人員対策出は難しい。

従って、複合経営化による新たな広畑を築き、雇用の場の創出に取り組む。

旭化成の経営多角化と労働組合の役割

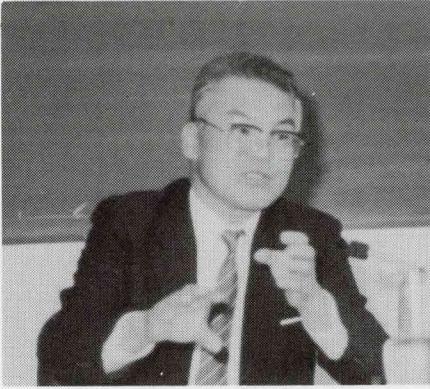
全旭化成労働組合連合会会長

中岡靖晶氏

## 一、合織産業の現状

ただ今ご紹介頂きました中岡でございます。実はこの前から自動車総連の奥村さん、あるいは十亀さんから話をするようお誘いを受けたわけですが、正直言いまして、日本を代表する巨大企業トヨタグループの皆様方に、私どものことをお話ししてもあまり参考にならないんじゃないかと思えます。色々なことをたくさんやっていることがかえってもめずらしいかもしれませんので、そのあたりをお話したいと思います。今日は多角化というテーマを頂いたわけでございますが、まず繊維というのは構造調整の歴史の産業でございます。そういった意味で、繊維、特に合成繊維を中心として今の置かれている状況、それから私どもの会社の現況と今日までの足跡、その間におけるいろんな問題等について、お話をしていきたいというふうに思っております。

旭化成の場合は、繊維会社というふうに位置づけられております。我々労働組合もゼンセン同盟の繊維部に所属しています。その中には東レ、帝人、クラレ、三菱レーヨン、東邦レーヨンといった組合が入っております。私どもの組合は、連合会形式をとっておりますけれども、これは、全国を二の単位組合に分けておりまして、それは地域労働組合になっています。その中には、旭化成もあれば、いろいろな関係会社もあるわけですが、そういう会社を地域ごとにとまとめて一つの東京地区なら旭化成東京労働組合を構成しています。私どもの企業では分社をするなり別会社を作るなりした場合、



☆中岡靖晶(なかおか やすあき)氏

昭和16年 8月12日生

昭和40年 3月 大阪大学法学部卒業  
昭和40年 4月 旭化成工業株式会社入社  
昭和46年 5月～ 全旭化成労連本部書記  
昭和48年 4月 長  
昭和48年 5月～ 宮崎地方同盟出向  
昭和52年 2月  
昭和50年 9月～ 全旭化成労連副会長  
昭和62年 8月  
昭和62年 9月～ 全旭化成労連会長  
現在に至る

基本的には旭化成本体と同じ労働条件で運用しています。従って連合会形式をとっておりますが、全同労働条件というベースでやっておりますから、単一組合と基本的には同じような運営になっていきます。多少発生の違いにより連合会形式をとっているにすぎない、そういうふうにご理解頂きたいと思えます。多角化という問題でございますけれども、私どもは、繊維会社なんです、いかに脱繊維をやるかということが大きな経営の目標でもあり、我々組合の目標でありました。繊維がご案内のような状況ですから、合繊各社とも、脱繊維ということによってやってきておりました。六十二年九月の決算時点で、私どもの売上の非繊維率は約七六%であります。東レは四〇%、帝人が三二%、それから三菱レーヨンが六一%、と各社とも脱繊維の多角化を押し進めています。

繊維産業の現状ということで、まずお手もとの資料のAをご覧下さい。繊維というのは、戦後いわゆる糸へん景気というのがありまして、その時は大巾な収益をあげたんですけども、昭和三十年以降はまさに構造改善の時代でして、そのA1のページを見ていただければ、昭和三十年以降、六十二年四月までのことが書いてあります。(別表A—一、二二六〜二二七頁参照)

例えば、いろんな構造改善に関する法律が一番左端に出ています。あるいは設備問題についてもいろんなことがやられております。特に近年ではオイルショック以降、合繊産業を中心にして大変な赤字経営が続きました。需給調整をせざるをえないところまできている。ところが、自ら競争体制の中に追い込んでおりますから、なかなか設備をとめて需給調整をするということが出来なくなっている。結局残念なことであるが通産省の力、国の力を借りて、いわゆる不況産業安定臨時法の指定を受け、公正取引委員会の了解のもとに、設備廃棄をしてまいりました。ところが廃棄するには廃棄損を計上しなければならぬ。廃棄損を計上する力もないもんですから、設備凍結ということとにかくとめる。そんな需給調整をしながら、必死の回復努力をやってまいりました。

我々繊維業界には川上、川中、川下、という表現があるんです。いわゆる川上というのは私ども糸、綿を作るところです。川中というのはそれを織ったり編んだり染めたり縫製したりするところ。それから川下っていうのは、いわゆる小売店とか、最近ではアパレルさんといういわゆる衣料の販売ですね、あるいはスーパーマーケットというように物の流れに三つの大きなエリアがあるわけです。特に産業の大きさを言えば、川上には私どものような比較的大きな企業があり、川下にはダイエーさんとか、ヨーカドーさんとか、非常に大きな小売業があります。そして、まん中に中小企業がひしめ

いておるといふそんな状態でございます。従いまして川上の糸量を絞るといふことは逆に川中での生産調整を自動的にやらざるえないことになる。織機が動かなくなる、染色するものがなくなるといふことになりますから、結局そこのところでは、どんどん設備をつぶしていかなければならないし、一方で設備そのものをより効率化した設備に変えて生産性の向上をはからなければなりません。すると、今まで三台で動いていた織機が一台ですむようになる。あるいは、十人かかっていた仕事が一人でも十分なことになる。要するに技術革新でございしますが、結局川上を絞ると量的にしぼられ、一方では技術革新による生産性のアップがある。そういう両面から特にこの川中については大変な構造調整や雇用への対応をせまられ、又やらねばならない状態になっているわけです。

川下はといえば売り手のスーパースタさんなど力が強いですから、要求に応えられないなら、韓国、台湾から持ってくるからいいよと、こうやられるもんですから、そういった意味で川中の調整については、川上が負担をしなければならぬ。そういった位置付け、構造になっているということを一つ頭に置いて頂きたいと思えます。

それからもう一つ繊維の問題といえますのは、車の場合ですとモデルチェンジなどにより消費者はどんどん購買意欲をかきたてられます。特にモーターショーなどのキャンペーンガールが美しいと、自分で美人を側に乗せてるように感じてしまうんですけれども、繊維はそういうわけにはいきません。いいな、いいファッションだなと思っても、それを着る人によって似合わないものになってしまうこともあります。自分に合うかどうかという問題につきあたってしまふ。

ファッションというのは、まさに流行でございしますから同じものが長く続かないということがあり

ます。ある時期はプリント物というのが流行したんですが、よく続いて二、三年が限界なんです。商品のサイクルが短いんです。しかも、ご婦人がたにっっては同じものを着た人が多勢いると、これ又、おもしろくないのです。しかし、私どもは大量プロダクションですから、結局量をはかさせないといけません。ところが皆さんご存知の、セーター一つとってみましても、最近では昔のようなバルキー性のフカフカしたセーターなんてほとんど着なくなり、むしろ薄くて軽いものが好まれるようになりました。しかもセーターにはアクリル繊維というのが使われるんですが、旭化成はアクリルのトップメーカーですが、最近ではアクリル一〇〇%でなく、毛あるいはエステルを混ぜるなどしています。薄くなるということはより一枚のセーターに使われる糸の使用量が減るわけだし、他のものが混ざるとその分だけアクリルの使用量が減るわけです。又、冬でも自動車の中も暖かいし、どこでも暖房がいきとどいているから、コートもいらなくなるなどでどんどん一人当たりの繊維使用量が減ってきています。それから、戦後のくつ下と女性が強くなったといわれる通り、非常に強くなっていますから、そう簡単に破れなくなりました。これも量がさげなくなる要因です。一方でファッション性がありませんから、流行すると大量の消費につながるのですが、そうそうは家計がゆるさなくなります。又、景気が悪くなりますと、家計消費支出の中で、一番最初に影響を受けるのが、食品と繊維です。すなわち亭主の晩のお酒のつまみが一品減ると、繊維製品の買い控えという風に消費構造において繊維というのは影響を受けやすい製品だということがあります。

それからもう一つは、さっき言いました「川中」が長ごろございまして、たとえば今私どもが作る繊維、あるいは商品というのはどういふものかというところ、もう来年の春物を今からやるわけです。だ

から来年のファッションはこうだ、来年はこんな色が流行だろうと、それにむけて今から作っていくのです。かなりの長期を要しますので、在庫だとか金利だとか、そういう費用が非常にかかります。しかもその川中が弱小の中小企業を主体としていますから負担にも限界があり、産業体質が仲々しつかりしたものになりません。さりとて川上が全部それをカバーするだけの力があるかというところもございません。そのあたりに、自動車産業との大きな違いがあるのではないかと思えます。

例えば、戦後特にレーヨンというのは、今の若い人には解らないかも知れませんが、人絹っていったんですね。これは特に戦後、物不足の時代に非常に儲けました。各社どんどん作っていったわけです。しかし、レーヨンというのは色が非常によく出るんですけども、洗うとシワシワになるとか、腰が弱いとかいうようなことがあります、合織にとつて変っていききました。レーヨンを作っていた会社は、どんどん撤退している、ここに撤退の歴史が書いてあります。今現在日本では三社だけが残っておりまして、私どもの旭化成とクラレ、ユニチカですね。そういうふうに繊維というのは淘汰の歴史であるともいえる訳です。

同じようなことがこのオイルショック後に、合織業界を中心してありました。資料を見ていただきますと、これは構造不況業種の認定を受けて、我々泣く泣く設備を廃棄した、凍結をしました。

第一次設備処理として昭和五十四年に一五・五%、さらにそれでも需給改善は見られず、五十六年に第二次設備処理として二・七%、合計一八%ぐらいの設備を止めています。もともと一〇〇%稼働というのはございませんから、一八%をとめるっていうことは大体生産稼働としては、八割を大きくさるといふ状態だというふうに思って頂ければいいと思います。さらに次を見て頂きますと、量的な

ものをのせてあります。(別表A―二、一二八―一二九頁・A―三、一三〇頁参照)

五十三年の九月に、実際四〇三―トンあったものが、途中一五・五%と二・七%設備処理をしまして、三、六〇三―トンまで設備を落としております。なおかつこれが一〇〇%動くんじゃないかと、九〇%稼働とか八五%稼働という状態なので、現在も大体同じような状況であると思っただいて結構です。(別表A―四、一三一―一三二頁参照)

次に価格の問題につきましてお話しします。(別表A―五、一三三頁参照)

繊維というのは細かい商売でして、例えば、ナイロンフィラメント七〇ゲージ、これはナイロンの標準的な糸ですが、今現在キロ六五五円です。直近で比較的高かったのは五十三年の七月に八五五円というのがありました。それからいいますと二〇〇円この五―六年間で下がっている。キロ二〇〇円の下がりというのを実際コスト合理化で対処していくのは実は大変なことなんです。あるいはポリエステル、エステルのフィラメントも例えば五十三年の七月をみると七五〇円あったのが、今や三九〇円になっている。あるいはアクリルステープル、私どもではカシミロンという商品名でやっていますけど、これが五十三年の七月に四八〇円あったのが、今三一〇円、あるいはポリエステルステープルというものは、五十三年の七月に四四〇円だったのが、二四三円、悪い時は二二五円だった訳です。さらに、四割近くは輸出されていますから、これが円高で円が上がってきますと、さらにそれだけ手取は下がるわけです。単純に考えていただいても、これで利益を出そうと思つたら、大変なコスト合理化をやっただけいかなければいかんということになります。繊維の商売というのはこんな値段のものを扱っているのです。(別表A―六、一三四頁参照)

例えばエステルワイシャツを皆さんスーパーで買いますと、四、〇〇〇円〜五、〇〇〇円だと思えますが、五、〇〇〇円ぐらいのワイシャツだと、エステルとコットンとが大体五〇、五〇といったように混っているものが多いです。大体一着のワイシャツ生地は、糸を二五〇〜三〇〇g使うのですが、A―五のようにエステルステープルの値は二四〇円ですけども三〇〇円にしますか、キロ三〇〇円ですから、三〇〇g全部エステル使ってもらったとしても、一着分の糸の値段は約一〇〇円です。しかもコットンが五〇%入っている場合は五〇円。だから五、〇〇〇円で売れるワイシャツに我々繊維メーカーから出る糸の値段というのは、五〇円でしかない。それが織ったり編んだり染めたりということで、大体一、二〇〇〜一、三〇〇円になる。それから問屋さんによって一次二次いって、最後に五、〇〇〇円になる訳です。繊維製品でよく半値八掛けっていいいますが、だから、五〇%の場合バーゲンでも小売はいけるのです。

旭化成は繊維を約二四万トン作っていますから、一〇円上がってくれますと、二四億儲かるんです。ところがその一〇円がなかなか上がらない。これは何故かというの一つにはやっぱり過当競争です。要するに買い手市場になっているからなんです。それから国際競争力の問題です。韓・台・NICSから安いものが入ってくる。品質的にも納期的にも、いろんな保障問題も含めると輸入品より日本品にこしたことはないんです。ただ一〇〇のものを並べる中に五〜一〇が台湾のものや韓国のものが入ってきますと、それによって全部値がくずれてしまうんです。

それから、産構法なり特定不況産業の臨時措置法なんかを受けてお互いが設備を削減して、需給のバランスをとろうということ、国内においてはそれで成り立つかも知れませんが、国際的にはやっ

ぱりその分、競争の力が弱くなってくるわけですから、コスト競争力という面から考えてみますと、一時しのぎは出来ても、長期的にはむしろ産業が停滞してしまいうわけです。(別表A—七、一三六頁参照)

では国際競争力の点からどういうふうに分自達の産業を生き残していくかを考えると、結局は、どいう付加価値をつけていくかということがポイントになってくる。エステル事業なら日本では、エステルの糸としては過剰だけれどもしかしこの事業をつぶすと我々食いぶちがなくなる。じゃそのエステルをどういうふうに特殊化したものを作っていくか、あるいは糸でないものにどういうふうにエステルを使っていくかというふうなことも考えていかねばなりません。だからエステルを紙にしたり、布にしたり、あるいはフィルムにしたりしている。それが縦系列の多角化なんです。結局お互いにひしめき合って身動きが取れない、量も絞らないかん、そんな時にどうするか。各社これを必死に模索しているのです。(別表A—八、一三七—一三八頁参照)

次に、繊維っていうのは基本的には戦後日本の、外貨獲得に非常に貢献したわけですが、貿易摩擦という意味では昭和四十六年をピークとして四十三年ぐらいからアメリカとの間に日米繊維交渉問題があり、日本の他産業より七、八年前に日米摩擦を経験してるわけです。それから、次を見て頂ければ解りますが、輸入は全部右上がりになっておりまして、輸出は多少いろいろありますけれども、基本的には右下がりになってきている、あるいは横ばいになってきている、もう少し前からとりますと完全に右下がりになってきている。(別表A—九、一三九—一四〇頁・A—十、一四一—一四

いわゆるNICS、ASEANなどでは今外貨獲得の為に繊維産業に力を入れております。繊維の品目別あるいは生産増減年表を見ていただきますと日本の場合には、それぞれマイナスが目立っています。

アメリカ・西洋も同様です。韓国、台湾、中国はマイナス印が少ない。あるいは右の表を見て頂ければ日本は前年同月比ほとんど全部マイナス印がついてる。西洋もそうです。アメリカは横ばい、一方台湾、韓国はというと前年当月比大きくプラス傾向にあるというのがよく解る。

それから次を見て頂きますと、(別表A-11、一四三頁参照、かっこの中はシェア比率ですが)一九七八年〜八七年にかけて日本のシェアは一四からはじまって一〇へ減り、韓国は四から七ぐらい、台湾は五から一〇ぐらいに、中国は一から七ぐらいに増え、アメリカは三二から二二に減り、ヨーロッパも減っています。

これが貿易摩擦の原因であるとともに、日本は韓国、台湾、あるいはASEAN、NICSなどにとって大きな輸出マーケットになってきたということでもあります。特に韓国、台湾の製品は日本に進出してきています。ただちょっと状況が変わってきてつありますのは、韓国は一昨年の前半ぐらいまではいわゆる三低現象というものがありません。ドルに対するウォン安、それから金利が安い、政府価格で原油を使っていますから、原油が安い。そういう三つの低さを利用してどんどんアメリカ、日本等に輸出をやっていたわけです。非常に好調だったんですけれども、去年の暮れぐらいから変わってきましたのは、逆の3高現象が現れたことです。為替が上がってきたという問題、それから労働争議もあって、賃金が非常に大幅に上がってきております。それから原料は政府価格であるんですが、

合織原料は世界的にタイトになっていまして原料高になっております。この傾向はたぶん除々に続いていくだろうと思われれます。(別表A—十二、一四四—一四五頁参照)

そういった意味で多少甘いかもしれませんが台湾、韓国との関係はもうこの四、五年も日本が辛抱すれば、どうにか品質で勝負できる時期がくるんじゃないかと思っております。しかし、中国やインドネシア、タイなども、これからさらに韓国、台湾を追いあげますし、中国マーケットがクローズアップしてきます。日本としても中国は大変大きなマーケットですから、そういった意味で先行きもやっばり楽観できないのが繊維の現状であります。

一番最後にアメリカとの比較を見てみたいと思います。(別表A—十三、一四六頁参照)

例えば雇用人数の推移ですが、アメリカのを見て頂きますと、Man-made fibers 合織工場、我々のような会社の従業員で一九七七年を一〇〇にしました場合に、一九八六年に六六になっています。同じようにテキスタイルの中の、ヤーンとか、ミル紡績とか、あるいはニット、こういうところをみますとみな減っています。特にニットは五七になっています。それからアパレルが一〇〇から七四になってますね。日本の場合はどうかといえますと、いわゆる製造業、Man-made fibers に相当する所が、やっばりこれもアメリカと同じように一〇〇から六三に減っています。これは省力化、生産減によるものです。紡績業も減っています。ところがメリヤス業、ニットですね、それからアパレルという所は逆に増えているんです。ここにアメリカと日本の違いがあります。結局その製品の質を上げたりデザインをよくしたりの、川上、川下の付加価値を付ける部分でアメリカは雇用休止状態にあるが日本は雇用維持、あるいは増やしている。これは一つには、川上の我々にとっては、最初申しましたよう

に、一〇円上げるのが大変ですから、自分達でテキストスタイルを作っていこう、あるいは自分達でセクターを作ろうと、要するに付加価値をつけるために川中へ川下へいきます。当然そういう別会社を作っていくみます。そういった意味で川上から川下へのその雇用移動が起こっていることは事実です。それと日本のアパレルそのものが力をつけて世界に冠たるものになっていくという意味もあります。したがって結局力がなければ相対的に減っていくかざるをえないというのがアメリカの実体ですね。日本の場合は川上から川下への移動が多少あり、川下自体非常に力がついているという面があります。そこが日本とアメリカの繊維産業の特徴ではないかと思えます。以上ちょっとかけ足で繊維産業とはどんなものかをお話ししてまいりました。

## 二、旭化成の経営戦略 — 多角化への道 —

### (1) 当社事業のあゆみと技術展開

次に私どもの会社を中心とする話を申し上げたいと思えますが、まず、旭化成といいますが、あまりご存知ないと思えますのでご説明します。六十三年度の決算はまだ出おりませんが、今期は非常に好調でして売上高が年間七、七〇〇億円程度で、今期の経常利益は五三〇億ぐらい経常利益率で、七・九とか八とかというラインのところであります。期末総資産が七、七五〇億、それから資本

金が七二六億ぐらいでそれを含めていわゆる自己資本というのが二、四〇〇億で、自己資本比率三一％です。従って金融収支は、マイナスであり、財務本質をより強化せねばならない課題もつています。

事業の領域ってというのは、確かに広うございまして繊維、化学品、あるいは住宅建材、食品医薬、エレクトロニクス、システム機器の分野でして二四の事業部と四つの推進本部とそれを大きく六つに分けた部門で事業を進めております。(別表B―一、一四七頁参照)

衣食住の生活関連分野に幅広く関係し、奥行きもあるという意味では非常に多角化した企業であろうと思います。ただ一つ一つが大きくないという意味では、本当にそれを多角化とっていいのかどうかという問題認識もつています。

年間五九〇から六〇〇億ぐらいの設備投資、関連会社を含めますと七〇〇億強の設備投資をやっております。研究開発が年間大体二七〇から三〇〇億ありますから、同業他社と比較しましても、売上高に対する研究開発費比率が平均レベルよりは上にいっているのではないかと思いますし、我々労働組合の考え方としても、厳しい状況下にあっても研究に対するテーマの整理見直しは必要であるが、研究開発費の削減は極力すべきでないと考えています。これでなければ新陳代謝ができません。

それからもう一つは旭化成というのは先ほどの組合の構成で申し上げましたけども、旭化成だけでなくいろいろな関係会社、関連会社で構成しております。一〇〇％資本の会社が約五一ほどございすし、いわゆる連結対象になる会社が二〇〇社ございす。そういった意味でそれらのトータルでグループとして見ていかなければいけないと考えています。次にこの一〇〇％出資企業の大半の従業員

は、私どもの組合員でありまして、全く同じ労働条件でやっております。それから資本比率が五〇%の所でも同じように運営しているところがあります。連結で考えまして、約一兆円の事業規模であり、人員も旭グループ全体で二万人強、労働組合の組合員が約一八、〇〇〇人であります。事業そのものは個々の事業部がそれぞれの責任を担っておりまして、三つの支社、我々の発祥地であります宮崎県の延岡、滋賀県の守山と、静岡の富士。二製造所が川崎のコンビナートと水島のコンビナート、その他全国に一〇数ヶ所の工場があり、研究機関は中央研究所をはじめ各事業分野の研究所を持っています。

## (2) 当社の事業展開（多角化の歴史）

次にBの二を見て下さい。（別表B―二、一四八〜一四九頁参照）

これは当社の事業について縦に年次をとってまして、横に繊維領域、化成品樹脂・ゴム領域、住宅・建材、食品医薬、機能性素材などの領域エリアにわけて示しています。商品名等もありますし、全部おわかり頂くのは無理だと思いますけれども、順次旭化成の成り立ちから多角化への歴史をお話したいと思います。

もともと旭化成には、昔から事業多角化してきた歴史があります。草創期いわゆる大正一二年に、宮崎県の延岡にアンモニア製造工場を作りました。私どもの会社のスタートは日本チッソが親会社です。創始者は野口遵といひまして日窒コンツェルンを築いた人でございますが、もともとは電力屋さ

んでした。電力を求めて延岡に発電所を作りました。その電力を利用して電気分解をした訳です。すると苛性ソーダとか塩素が出ます。一方でアンモニアを作った。たまたま野口遵が、イタリアへ洋行した際に、カザレー式アンモニア製造法という、当時で言えば最先端で、まだ物になるかならないか解らない技術に、一、〇〇〇万リラ、今の金にすると数一〇億円でしょうか、それを出して買ってきて、アンモニア製造を延岡ではじめた。当時三井とか、三菱などの財閥も化学産業に入っていない時代にスタートしたのです。旭化成は今も五つの水力発電所を持っており非常にエネルギーについては恩恵を受けてるわけです。それがもともとのスタートであります。

旭化成は「だぼはぜ」だとよく言われますが、決して何でもかんでもくらいいているという意味ではなくて、やっぱりそれには流れがあります。といいますのは、例えば水力発電事業から食塩を電気分解によって苛性ソーダと塩素ができる。この苛性ソーダ、塩素アンモニアの事業化が当社の企業カルチャーを形成した。苛性ソーダでパルプを溶解してレーヨンを作る、人造絹糸ですね。あるいはアンモニアの誘導品として硫酸とか硝酸とかできますから、硫酸で肥料をつくった。硝酸の誘導品としてダイナマイト、硝化綿を作った。今度は銅アンモニアと綿花から綿を取ったあとのコットンリントーというんですが、糸にして、これでベンベルグという人造絹糸ができた。こうしてレーヨンとベンベルグという化学繊維を作った、これが化学分野からはじめて繊維分野に進出したのです。それから一方では、塩素から塩化ビニリデンを作る。これをサラン（商品名）という繊維になりました、そういうものに展開していく。あるいは塩素をベースにして発酵技術によって、グルタミン酸ソーダを作っておるわけで、これは味の素さんが有名ですけども、旭味、ミタスといった化学調味料を作っ

てます。そういうふうはこの一つの原料から上に行ったり下に行ったりして事業を展開していった訳です。いわゆる一つの技術のオリエンテッドとして、あるいはマーケットのオリエンテッドとして、事業展開を計かっていたということであり、決して何でもかんでも飛び付いたという訳ではなく、このようにして多角化をしていったというわけです。

いろんな形で多角化を進めていった訳ですが、特にレーヨンは戦後の復興時に非常に大きな利益をもたらしました。しかし、当時すでに同業他社は他の合成繊維の開発に向かっています。クラレはビニロンを、東レはナイロンを手がけられました。旭化成はどうするのか。社内ではナイロンにすべきか、サランにすべきか大きく意見がわかれました。我々はサランを選びました。私どもには塩素があったもんだから、塩素系からくれば、やはり塩化ビニリデン、サランになっていくわけです。だから、サランを選択したんです。ところがサラン繊維は、非常に風合が悪くて、重たくて、漁網等に使われましたが、繊維としてはあまりうまくなかったのです。しかしこれが当社のセルロース繊維（化繊）から一歩すすめて合成繊維分野に参入する記念すべき一里塚となり、石油化学への進出の原動になったのです。今もサラン繊維はやってますけど、ハブラシとか、背中こするお風呂のネットとか人形やぬいぐるみの髪に使われています。そんな意味で、事業選択の厳しさをマザマザと見せつけられたものの一つであります。（別表B―三、一五〇頁参照）

すなわち昭和二十八年に東レの売上高が当時一四九億、旭化成が一五九億で、東レよりちょっと上だったんです。ところが、ナイロンで東レが大きな投資をして一生懸命やられた結果、非常に時流に合った繊維として受けた結果、昭和三十二年時点では東レは五九六億の売り上げがあったのに、旭化

成は二六三億しかない、これだけ企業格差がついたわけです。この一点だけでも事業選択のむずかしさを痛感させられたんです。それから、さらに旭化成はもう一つ大きな試練を経験しています。合成繊維というのはいかに天然繊維に代替するものを作るかということです。合織の絹を求めたのがナイロンです。当社は羊毛ライクな合織を作ろうと考えました。これがアクリル繊維カシミロンです。この時期昭和三十四年は、今まで好調だったレーヨンとかベンベルグが、いわゆる化繊操短という事態に落入り、大不況だったんです。そのような背景で合織の柱をもとめてカシミロン、アクリル繊維を自社技術によって挑戦したわけです。ところがこれがなかなか良い糸がでぎずに三十二年から三十七年、いわゆる高度経済成長がスタートしはじめる頃なんです。東レや帝人は、ナイロン、エステルを選んでどんどん先を行ってた。ところが我々はここでもカシミロンという合成繊維を選び、大変な苦労をした。特に三十七、八年というのは、会社としてもお金を借りる先がなくて、労働組合の保障により労働金庫から融資を受けたこともございました。もちろん定昇もストップというような状態だったわけです。今やカシミロンは日本のトップメーカーになってまいりましたが、そういう経過があります。しかしこれもですね、エステルを選んでおけばよかったかも知れませんが、あるいはその時にナイロンを選んでおけばまだ遅くなかったんです。そんな経験から、決断の難しさ、多角化することですべてが解決するのではないということ学びました。

### (3) 多角化の特徴と具体例

ただそこで私どもがちよっと違っていたのは、ただではころばなかったことです。サランが失敗した、繊維が失敗したけれど他の使い道はないか考えた。もともとサランはアメリカのダウケミカルと技術提携しましたものですが、その後ご利用頂いていますサランラップを作った。あるいはサランを発泡させて、サランのビーズについていますか、家電製品なんかを保護するのに発泡スチロールが入ってますね、そんな方向をとった。結果いづれも大きな柱になっています。繊維でない所へ転換して、サランの失敗を取り戻した。アクリルはといえばその後四十年代には大きな収益の柱に育てた。ただこれは五十年に入ってから韓国・台湾に追われてまして各社とも非常に苦しい、しかし当社はアクリルを強くするためにどうするかを考え、四十年代にAN（リンニトリル）に、原料遡及しコストダウンを図った訳です。又アクリルというのは綿でしてこれを紡績して糸にします。これを綿状でなく長繊維にしてみようということで挑戦したんです。ピューロンという商品名である時期高級ニットウェアとしてはやったんですが、このように縦系列の多角化をはかったのです。

三十四年に事業部制をとったわけです。そのスタッフ部門としてできた調査室で、旭化成は今後何をすべきかという課題の中からカシミロンの目途がついた三十八年に三つの事業をやらうということに決めました。それが一つはナイロン事業であり、一つが合成ゴム事業であり、一つがシリカリチイトという建材の事業でした。この建材というのは技術的には全く「飛び地」の事業です。だから、いわゆるリスキーな多角化になると思います。あとはそれぞれなりに技術基盤があった。これを三十九年からスタートさせました。これは過去の経験と反省により、事業に何本かの柱をつくらうとい

うあらわれです。しかしその一方で「繊維」の分野での総合メーカーになるべく努力もしています。昭和四十五年にはエステルも手がけ、三大汎用合成繊維は全て手中にした。しかし、オイルショック以後は苦難の連続です。どんどん後進国に追い上げられており、現在は汎用合繊をいかに特殊化し差別化するかを重点としています。

事業の多角化というのは、次々変っていく多角化と、それから変っていくのの一つの流れの中で変っていくのと、もとへ戻っていくのと、それから横に出ていくのと、それから全くポーンと飛んでいくのとあります。旭化成の場合には、今ある事業を必ずなくさないんです。まずとにかくやり通す、だから一つかかれれば必ず二つになるわけですね。それがうまくいけば三つになっていく、要するに必ずしもが残りますから「結果的に」多角化になっていくわけです。レーヨンにしろ、ベンベルグにしろ、そういった意味で生き残りを求めていく事業に転換していく、そのポイントには絶えざる革新技術への挑戦と省力化技術と商品差別化力だと思えます。生き残りにこのような例があります。それからベンベルグの場合、その糸のまん中に穴をあけて中空系にしてみようと考える。その側面に小さな穴をあけると、穴を通すことによって中空を通る物質を分子量により分離してしまうことが出来る。こうして出来たのが人工腎臓です。患者の血液を中空系を通して汚い成分を取り出して、きれいな血だけ外へ出して、それを体内に戻してやるのです。私も日本で三〇%を超えるシェアを持っています。血液が出来るならば、他の物質も分離出来るだろうと、きれいな水を作ろうと純水装置を考えました。IC工場で採用されています。トヨタさんでも使って頂いてますが、塗装工程後の水の処理のための濾過装置などもこの応用です。そんなんになってくるとベンベルグでは弱いからエステルの糸を使う、

あるいはアクリルの糸を使うとか、そういう展開をしていく。あるいは布っていうのは織るから布だけれども、最初から布にならないだろうか。いっぺんに紡出された糸に圧をかけてドライヤにかけてらどうだろうか、乱暴な表現ですがこれが不織布です。最近の紙おしぼりだとか、紙おむつだとか、医療用ウェアとか、織ったり編んだりしたり、あるいはいろんな工程をばぶいて、いっぺんに繊維製品化できるとか、あるいは医療用などは出来るだけ工程短縮して汚染をなくすといったメリットがあります。そういう繊維技術の多角化があります。

それから合成ゴムへの取り組みは、当社が本格的に石油化学へ進出となったのです。川崎で事業をはじめその後水島でコンビナートを作り、ナフサ分解まで逆のぼっていったのです。他社のコンビナートと比して非常に後発ではありましたが、我々は川下誘導品にいろんな石化部門を抱えていたので非常に効率のよいコンビナートを作ることができました。当社にとってナイロンの企業化は極めて難産であった。前述のサラン繊維と競合した昭和二十年代にさかのぼる。カシミロン企業化のときも組上にのぼりここでも競合に負けた。ナイロンがようやく目の目を見たのは先発の東レ、日レ（現ユニチカ）より遅れること一〇年たって企業化された。後発の旭化成としては、先発メーカーと戦い得る領域、つまり自動車タイヤコード分野に限定してスタートした。これが功を奏し、その後ナイロン66（レオナ）の企業化による販売力とあわせ、後発メーカーであるにもかかわらず、現在業界二位のシェアをしめるまでになった。しかし、建材だけはこれは全く別でした。これは、今までの違い仮説をたててそれを実現させるための事業展開を考えていくパターンでして、今までの縦横系列の多角化とは根本的に違っていました。その当時これからの日本は豊かになっていくと考えた。ポイントは

住宅であり、快適な住居と都市を中心にいづれ建て替え需要があるはずである。しかし木材には限界がある。このような考えのもとに非常に耐火耐熱性がある耐震性があり、そして、工期が早くできる、そういう住宅に取り組もうとしたのです。当時この技術はソ連が持っていたんですが、たいしたものではありません、これはもう大変苦労しました。それで新たにヘーベルという別の技術をベースにして、研究に研究を重ねて作ったわけです。ヘーベルという建材はセメントの中にアルミ粉を発泡させた軽量気泡コンクリートです。当社は外壁材からスタートし戸建住宅のヘーベルハウスというものに入っていたわけです。これが今旭化成で大きな事業になってまして、住宅建材で年間二、〇〇〇億をこえる事業になりました。これは全く落下傘的で縦系列の多角化とは根本的に違っていました。

その他火薬もやっていた関係上、爆破による力で異種の金属を接合する技術をベースに処理をするプラント材料加工も手掛けた。同じことが食品・医薬についてもいえます。落下傘的に進出したものでも、一つをものにしたら、あとその技術延長上で多角化を図っていた。食品でいえば旭化成の「サンバグ」、これ業界の五〇%のシェアを占めていますし、そこから冷凍食品に入り「本日開店パン屋さん」というパン生地や各種冷凍食品をやっていますし、外食産業へも挑戦中です。(別表B—四、一五一頁参照)

他にも、発酵技術から遺伝子工学へ入ったり多少飛地的展開ですがLSI工業業にも手を延ばしつつあります。結果、昭和三十五年から四十七年にかけて当時の名目GNPを上まわる一四・八%の成長率を遂げてまいった訳ですが、昭和四十八年の第一次オイルショックでは繊維がやられた。しかし、その時は石油化学が旭化成を支えた。第二次のオイルショックでは、その石油化学がやられた。しか

し、住宅建材が支えてくれた。ここに、旭化成にとっての多角化のメリットがあったに思います。

結局、事業多角化のパターンというのは大きく三つあるんじゃないかと思えます。一つは垂直統合型、もう一つは水平展開型、それから落下傘型とかいえるではないかと思えます。旭化成の多角化の中で落下傘型というのは、代表的なのは建材事業で社会ニーズの先取り型なんです。こういうものが旭化成の技術をもってすれば、何とかやれるんじゃないだろうかととびついた。結果それぞれの技術やマーケットがいもづる式に展開していった。垂直・水平のパターンはやっぱりそれだけ色々な知見があるから何とかこなせるんです。この落下傘型というのはまさに知見がありません。住宅産業でこれを考えてみますと、成功した一つの理由は、住宅産業というものをシステム産業として見たからだと思えます。それから人です。幹部は別にしましてまったく旭化成の色に染まってない人間を投入したんです。新卒の大卒を投入したんです。変に旭化成の色をもっていない、これが結果的に成功した理由ではないかと思えます。そして代理店形式ではなく直販形式をとった。だから家を持っただけの大学出のほやほやの人間に、朝駆け、夜駆けでやらした。まさに従来の旭化成とは全然縁の無い形でやったことが成功した。といっても、私どもはその事業のための採用ということはしておりません。すべて社内の調達です。LSIの事業をするに際しても役員クラスの方を一人と中堅を数人ほど途中入社させてますけれども、あとは全部自社の人間です。だからたとえば建材工場でコンクリートを作るのに繊維の技術者が大半をしめています。糸のような繊細なみたく物を作っている人が硬いものを作っている。住宅事業部のトップは火薬の出身で物をこわすのを得意としている人です。あるいは石油化学のプラントをやっている者が食品の研究をやったり、そういう意味でまさ

に「俺の技術領域はこれなんだ」というのは、うちの場合通用しません。要するに物の考え方だと思います。このような人事配置を非常に大胆にやっています。

旭化成はいわばベンチャー企業の集合体だと考えてください。歴史的にみて第一期のベンチャーはまさしく野口遵でした。我々の入社教育の時に、いつも野口遵が物になるかどうか分からないアンモニアの技術を一千万リラ以上で買ってきたチャレンジ精神のことです。それを徹底的に吹き込まれます。それが比較的異業種へ飛び込むことに対する拒否反応を少なくするような企業風土をつくっているわけです。第二期のベンチャーは戦後でございまして、日窒が北朝鮮に巨大な工場をつくっていた戦後その人達が皆引き揚げてきた。その人達を何とか吸収しなくてはいけない。そういう雇用の受け皿のため何か事業をもってこなくてはいけない。そういう必要性があったためにとにかく自分たちのやれそうなことに取り組んだという時期が第二期です。第三期ベンチャー時代は昭和三十六年に今の会長の宮崎輝が社長になった時からです。この人は非常に事業に対して貧欲なる拡大主義者でありました。宮崎さんの経営哲学には健全なる赤字、企業が発展するには常に健全なる赤字を二つや三つは抱えていなければいけないという考えをもった方です。結果そういうことで赤字を恐れない企業体質をもったということがいえると思います。そういう意味でこれから二〇〇〇年に向けての第四期のベンチャーをどう構築するかが我々の大きな課題であります。

それからまた同じようなことになるかもしれないかもしれませんが、そういう多角化の推進力というのは、一体何かということ。一つは、創業者の強烈な思想が企業風土として脈々と続いたこと。もう一つは、繊維の事業基盤の弱さというものを身にしみて知っていたからだと思います。だからとにかく繊維、

脱纖維だというのが我々の合い言葉になった。そういう事がベースになって会社のトータルとして非纖維比率を上げていったんじゃないかということだ。(別表B―五、一五二頁参照)

違う面から多角化を考えていきますと、もともと、企業基盤がしっかりしていれば、場合によっては多角化しなくても良かったのかもしれない。事業基盤がしっかりしていないからその他の事業に取り組みなければいけない。それには今もつてる経営資源ヒト・モノ・カネを既存の強化とともに新しい事業に投入しなければならぬために、分散化します。即ち経営資源が非常に切迫化してくる。

そのため事業の形を成したものは少い経営資源で歯をくいしばって辛抱して守らなければいけない。そのふんばりを持続させるためには、企業の進行方向あるいは事業展開の方向を常に全社に明らかにしておくことが肝要です。この目的実現のため、自分達は既存分野はギリギリの資源投入でガンバルんだという意識が全社になければなりません。(別表B―六、一五三―一五四頁参照)

結局積極的に新事業にチャレンジしていくということは一方で既存事業を継続してやっていくというこの結果でなければなりません。その結果が多角化になるということです。これをやっていく為には組織、人事それとやっぱり労使関係というのが非常に大事ではないかと思う訳です。

多角化経営の悩みというのものもあるわけです。それは何かと今いますと今いましたように経営資源の投入が分散化せざるをえないという問題と、もう一つはそれぞれの事業にはその業界でのトップの企業があり新進気鋭の企業があるわけです。そこに参入していくわけですが、その業界の習慣を知らないし常識も、考え方も知らない、マーケットも知らない、盲蛇に怖じずという形でいかなければいけない。なまじ変なことは知らない方がいいという点からはプラスではありますけれど、時によって

は業界の中では多少異端児扱いをされるわけです。例えば合成ゴム事業に私達が入った。合成ゴム事業部として事業部長以下がやっている。ところが一方日本合成ゴムという非常に大きな立派な会社がある、ここは社長以下末端まで全員ゴムのことを中心に日夜考えているわけです。私どもは事業部長以下事業部が研究体制を敷き、向こうが例えば百人単位で考えるところを我々は十人単位で取り組みその中で競争していかねければならない。その辺の厳しさが非常にあります。それを根底で支え頑張っているのは、他の既存事業はもっと辛抱しているという考え方です。あその事業が我々のため経営資源特に新しい優秀な人材を辛抱してやっているのだから頑張らなければいけない、それしかないんです。ただ最近我々がひしひしと感じておりますのは、そうはいっても事業の転換がなかなか難しくなっていますから、どうしても管理が重層化してきます。そんな中で社内をどう活性化していくのか、これが大きなポイントになります。(組合の活性化もそうでございます。) 組織の活性化は、組合としての経営課題の大きな問題の一つとして種々な形で協議しております。

人員の問題を少しご報告しておきます。(別表B一七、一五五頁参照)

オール旭というのは旭グループという意味で五十年がピークで二五、〇〇〇人いたのですが現在二〇、〇〇〇人、旭化成本体だけであれば五十年が一八、九〇〇から一九、〇〇〇人いたのが一五、〇〇〇人に減りました。典型的に繊維というもので見てみますと、四十五年にオール旭が二三、〇〇〇人、旭化成が一八、〇〇〇人うち一〇、〇〇〇人、半分強が繊維なんです。この当時の繊維の売上が大体四五%ぐらい、それが今の時点におきますと四、七〇〇人で約半減しております。たとえばレーヨン は昭和三十二年頃には六、〇〇〇人近くいたのが今や生産量はむしろ増えておりまして、人員は

約八〇〇人弱でやっております。この間の人をどうしたかということですが「旭化成の多角化の軌跡」イコール「配転の歴史」であります。先に言いましたように繊維の人が建材に行ったり石油化学に行ったり、だから今まで糸を扱っていた人間が何百気圧ある高圧プラントに行くわけです。だから非常に不安だったと思います。バルブ操作をちょっと間違えただけで大爆発するわけですから。多角化を成しとげられたのは組合員従業員諸氏が各々一生懸命対応してくれたからこそ今日があるのです。

### 三、労働組合の対応

私どもの旭化成労連は、昭和二十三年に大争議をやって現組合が第二組合として誕生して今日まできたわけです。雇用問題に関しての運動の過程で昭和三十三年から三十四年にかけてのレーヨン大不況を乗り越えたという大きな歴史があります。神武景気から一転して、例えばB―8の①の表の生産量は三十年と三十二年を比べれば設備が人絹で一四三%約〇・五倍増えた。スフも一五九%増、合繊も当時少なかったけれども二〇〇%増とこのように大增設したわけです。とたん到大不況になり通産省の監督指導のもとに五〇%操短をせざるをえなくなった。(別表B―八、一五八頁参照)

その為に表に示すように東レでは男女あわせて二、九四〇名人が余り、旭化成では二、七四〇名余剰が発生しました。これをどうするか、東レの場合には一、八〇〇名が希望退職したわけですが、旭

化成は0でした。旭化成の場合には希望退職に反対し一時帰休とした。帰休者合計三、七四〇名で、最終的に帰ってこなかったのが五三名でした。配転しようにも当時は対象事業があまりありませんから一〇名しか配転できませんでした。とにかく雇用を守ろうということで一時帰休制をとったわけです。第一次、第二次と三ヶ月づつそれぞれ九州各地の出身地に返しまして職安から失業保険を受けて三ヶ月後に呼びもどして次の人が帰休するところいうことをやったわけです。(別表B―九、一五六―一五七頁参照)

二回やったときに労働省から期限を付けた失業というのはいけないということで、無期限でなければ失業保険は支給しないといわれ、しかたがないので無期限にした。但し必ず呼びもどすからと、まあそのあては無かったです。我々労働組合としては、各組合で専従班を作りまして各県の職安巡りを一ヶ月に一回し、職安に集めて現状説明を励ました。延岡で勤めている人間も給料を八〇%にして帰休者対策を約一年やりました。結果的にはその間にカシミロン事業の展開などがあり全員復帰できたわけです。この時に我々労使にとって雇用に手をつけなかったということが非常に大きな誇りになっています。しかしそのれだけ、経営的にみれば重くなっているわけです。雇用という問題について我々は雇用に手をつけるのは一番最後であるという考え、組合にとっては当然のことですが、だからそういう意味で雇用を守るためには九州の人は川崎や東京へは行きたがらないけれども、しかしやっぱり任地を替わっても雇用を確保しようということをやってきました。工場地区採用というのは転勤が無いのが原則なんですけれども、このような考えで事業展開とともに自分達も全国各地へ転勤し、新職場を確保しリーダーになっていくんだということにトライしつづけたのです。我々が比較

的新しい事業を各地でいろいろ実施するとき、人の移動について比較的心配せずやれたというのは、人の面でも多角化に成功した理由はこういう大きな経験をふまえた労使の対応があったからだと思えます。

労働組合として経営協議会というのを非常に大事にしております。年一回ないし二回の各事業部における経営協議会と年一回の中央経営協議会、更に本部三役と経営トップとの経営協議会をもち、経営の現況、諸課題、将来の事業展開などについて率直に意見交換をしております。組合がその点を充分に理解しておかなければ多角化と雇用の問題は対処出来ません。

当社にも赤字事業が結構あります。それらを健全化していくのは重要な課題です。更にこれからの旭グループをどのように発展させていくかということについて、いくつかの施策を取っています。その一つは、出ずる制するという点から赤字事業を対象にしたNAC(New Asahi Cratlon)プロジェクトです。この特長は、副社長、専務クラスの役員が相互乗り入れをして事業を見直すのです。非常にやり方は難しいですけど、違う目で事業を見ることにより諸施策が出てくることも事実です。ということでは昭和五十七年からだと思えますが一〇〇億あった赤字事業が二年間でゼロになった、ゼロというのはその一〇〇億が新しい事業に向ける原資になることです。又、一方で二〇〇〇年を目前にしてどのような企業、事業進出をしなければならぬかということではプロジェクトチームをもったりしています。詳細は時間の関係で省きます。長期経営計画はどこでもやりますが、私共も昭和五十年ぐらいまでは長期計画というのはただ各事業部が出した数字を積み上げで終ることが多かった。その結果、四、五年後は必ずよくなるホッケイステックになっていたわけです。そうではなくてむしろこ

の長期計画というのは自分達の事業は勿論のこと、如何にこれから当社の事業を構築していかなければならぬのかという観点からで見なければ長期計画ではないわけですから、そういう観点からある種の経営目標というものを設定しており、それに向けて自分達の既存事業と各事業の業際部分、更にそれらに関わらない落下傘的な事業展開部分、そして当社の持っている事業のポテンシャルあるいは技術のポテンシャルからそういうものをどう計画化していくかという、そういう風な観点から長期計画を何年か単位で立ててそれを実践していくというやり方をしていくわけです。結局そのようにしてフレームワークをたててやってきたにもかかわらず二回のオイルショックで繊維が打たれ石油化学が打たれたことによりぜい弱な事業体質であったかと身をもって知らされたわけです。そういった意味で危機意識というものを常に組合も持たなければいけないということを感じし我々労働組合として経営に対する勉強というのを重点課題として取り組んでいます。

組合の運動の進め方で、例えば建材住宅がものすごくいい、サランラップみたいなのが非常にいい、繊維が悪い。経済闘争、例えば今年の賃上げは六・五%の要求です。好調な事業の所はそれは七%とか八%でも良いではないかということになる訳です。日頃から好調の職場の人には旭化成はこんな苦しい事業があります、こういう歴史があると教えなければいけないし、悪い所は決してそれがあなた達が悪いわけではない、悪い所ほどがんばっているわけだからと激励がいきます。例えば繊維は労務構成が高くて収益が少ないですから、繊維の収益というのは労務費プラス収益でみて評価する必要があります。石油化学は人が少なくて収益が高いですからあわせて、労務費も収益の一部だとみますとあります。石油化学は人が少なくて収益が高いですからあわせて、労務費も収益の一部だとみますとあります。会社はそれぞれ事業部制、部門制になっ

ていますから他部門のことに対しての認識はともすれば充分でないことがあります。我々自負していますのは組合レベルの方がむしろ経営全般についての状況というものを認識できる機会をより多くもっているということです。そうしておかなければ異業種を沢山抱えている中で一つの闘争をまとめるといふ点で労働組合は成り立たないと考え、そういう方針でやっています。多角化経営は企業が常に我々に心配の種を与えてくれなければならないものと考えています。ただし、これがなかったら結局それぞれの苦しさが喜びにならないです。心配の種を如何に作るか、だから続く心配は非常に困るのですが、ある期間がきたら必ず良くなってもらわなければいけないのですが、しかし種がなかったらそういう事にもなりません。このような考え方で多角化もやってきましたし、また今後もそれやっつけていかなければ旭化成グループという企業は成り立たないと考えています。

B—1の最初の表は、技術的なつながりを表したものです。だから電気化学技術から塩素、苛性ソーダを作って、それからレーヨン、アンモニアからベンベルグを作り、あるいは無機化学の分野では海水のマグネシアと石灰を反応させてマグネシアクリンカーという耐火レンガなどの原料を作ったり、焼く技術からアルミナはじめニューセラミックスを作ったり、あるいは塩素から発酵化学にいて、食品添加物、飼料添加物、あるいは食品加工、冷凍食品、エキスの抽出それから外食産業、あるいはバイオテクノロジーから細胞融合、培養や制ガン剤などの医薬ライフサイエンスへ吸着分離という点から膜や樹脂を開発し、ウラン濃縮とか純粹製造あるいは人工腎臓とか医療機器だとか、あるいは診断機器、核磁気共鳴という医療診断機器あるいは炭素繊維だとか、石油化学の面では合成樹脂、合成ゴムなどの高分子化学へ入っていく。そしてポリマーの加工、特殊樹脂へ参入していく、それか

ら私どもが一番得意とするのは触媒化学でして、触媒でもっていろんな物の生産効率を化学反応を効率よくしていく、あるいは将来エネルギー事情を考えての石炭液化だとか分離技術からウランの濃縮研究、その他フラインケミカル塗料関係……。このように各種の基幹技術をベースにしていろいろな製品に展開していく。その結果六十二年度の売上予想(表B—四)でいきますと繊維が約二一%それから下の一番目が化成成品ですね、一四%で樹脂が二七%、医薬食品が九%、住宅建材が二九%、結果的にはこうなったわけです。今期は収益的には住宅建材ががんばってくれた、住宅が首都圏を中心に大変な建設ラッシュだとはいえ、これとてもそれなりに限界があります。この次の事業の柱はLSI、バイオテクノロジー、医薬この辺だと思つて今研究費の大半をつぎこんでいるわけです。

配転に伴つて処遇の問題があります。旭グループは四、〇〇〇から四、五〇〇の職種があるわけですけれど、それを約二〇〇職種ぐらいの基準職種に分類してありまして職務に応じその遂行度によつて給与を決定する職務給制度というものがありません。(別表B—十、一五九頁参照)

当社の給与体系はB—十の表のように構成されていますがいわゆる職能級年功分が上がっていく職能給部分と職務とその遂行度による職務給が約三〇%の比率を占めています。配転すなわち職種を変わることにしても不利がないようないろいろな制度をもっており労使で判定をして対応しています。多分配転前の職種でいれば、もうすでに上位の職級にいつてゐるであらうということも当然想定されるわけですから、そういう場合には早く粗糖の職級にいくように特に教育訓練を重点的にやる。実績としては大体一年〜二年すれば皆予定どおり回復しています。そのための保障制度などもあります。そういう職務給の制度を春、秋年二回の定期格付けと毎月一回の格付けを労使と現場の係長とで判定委

員会を作ったかなりきめ細かく、特に配転によって職務給に不利がないかを見ています。又定期昇給などについては、前職場からの引き継ぎを組合もチェックしてその人の評価が不利でないかどうかをチェックする。そういう事によって配転に伴ういろいろな不安要素を是正しています。もちろん延岡のような住みよい所から川崎だとかへ行くわけですから、学校、住居いろいろ問題がありますので地域、生活環境ガイド案内をつくり、そういうものがかなりきめ細かくノウハウとして蓄積してきています。そんな事が配転を比較的スムーズにしています。以上いろいろ話が飛びあるいてまとまったものになりませぬ申し訳ありません。あまり参考にはならなかったと思いますが産業構造が変化していく中で、繊維から始まり脱繊維を目指す中で多角化してきた我々の経験が、少しでも皆様にご理解いただければと念じ終わることにいたします。

〈司会者〉 どうもありがとうございます。大変豊富な資料に基づきまして多角化の為の物の考え  
方、また歴史的な観点から、あるいはまた事業化されたいろいろの分野を懇切丁寧に御説明いただき  
ましてありがとうございます。時間も無いのですがこの際、特に御質問があれば一、二点受けさせ  
ていただいた後、荒山先生にまとめをしていただいで終わりますが、いかがでございますか。

### 研究開発部門の投資比率と勤務形態について

〈質問者〉

全トヨタ労連の村井でございますが、本当に歴史を見ていきますと一つの物から次へ

いって持ってくる、さらに元にもどしてそれを発展する、そういう歴史が如実にできていました。お話の中に研究開発投資を維持する持続させる、そういう部分があったんですが、資源というものは人、物、金だと思えます。例えば技術者の研究開発の比率、人力的な比率がどれぐらいかわかれば、教えていただきたい。もう一つ研究開発部門に対する、要するに残業といいますが、今世の中で研究開発部門がフレックスタイムを導入して要するに研究者の人の勤務形態みたいなものもすごく思考されつつあるんですがそのへんどうなっているか、あるいはお考えがあったらお聞かせいただきたいとそう思います。

〈回答〉 研究開発はそういう意味で大きな柱ですから、先ほども言いましたように、できるだけ削らないように考えています。しかし既存事業に関する研究は別にして新分野への研究というのは、ほっておけば無限に広がいく傾向がありますので、ある時期に見直さなければなりません。そういう意味で、研究NAC（ナック）と称して各年ごとにテーマの洗いがえをやって膨脹を防いでいます。先ほどもいいましたように年度によって違いますが三〇〇億弱で人力的には二、〇〇〇人から一、八〇〇人ぐらいの間を行ったり来りしています。又おっしゃられますように研究の時間外管理というものは非常に難しいです。メーカーの研究者としてはコスト意識を優先させる必要がありますし、又研究者の育成という点でもありますが、ある時期研究所においたら必ず製造現場に出し、現場経験をつみ、あるいは製造から研究に出すというローテーションを必ずやっておかなければ、メーカーの場合には研究所だけに張りつけていますと使えなくなってしまう。具体的な実施は仲々むづかしい点

がありますが、当社では技術人事委員会というものを作りまして、初任からほぼ八年ぐらいで係長になるわけですが、その間に最低一回はローテーションをする義務づけをやっていきます。必ずしも研究・製造間ということではなく製造間で研究間という場合もあります。極力研究・製造間になるよう心がけています。こうして製造を経験することによって時間外管理というもののシビアさがでくるわけです、いわゆるコスト意識です。製造は具体的な作業により時間外管理がきちり出来ませんが研究というのは逆に時間内で達成できるものではなく、むしろ何かの時にぼっとあるイメージが浮かんだり、という時が結構ありますから、時間的に非常に長くなる傾向があるわけです。特にオイルショック以降コスト合理化をしなければならぬ時には、当然時間外の削減というのをやります。経営状況の厳しい時は例えば一人月一五時間なら、一五時間と制限をもうけ、あとは帰りなさい、それ以上はサービスですよといった雰囲気をつくった経験も現にあります。しかし一方で我々組合としての指導は自分で仕事したと思った分はきちんと付けなさい。しかし必ずしも在社している事がイコール時間外でないという考え方もっており、そのように指導しています。

〈司会者〉 ありがとうございます。荒山先生、最後のまとめをお願いします。

## まとめ

〈荒山先生〉 手短に話させていただきます。宿命的に人を減らす必要がある産業とおっしゃったん

ですが、歴史的に見ましても日本の製造業の中で繊維産業の占めるシェアは従業員数、出荷額、その他輸出に占める割合等ともすごい割合で減ってきております。そういう産業を今回の研究会の対象として選び、需給関係の悪化をどのように乗り切ったのかについての経験をお聞きするのが目的でした。具体的には、労働コストが上がる。円高が進む、発展途上国が追い上げてくる。その中でどのように省力化を行い、商品の差別化などより付加価値を高めたのか、さらにどのように事業転換をはかったのか、新規事業への参入をおこなったのか。さらには大企業中小企業には絶対の違いがあったかなどについて興味を持っておりました。企業規模で見ると繊維産業では大企業の方が個別企業は積極的に調整をしていって、中小企業の方は比較的保護を受けて、それで自発的な廃転業が遅れて、今でも不況の尾をひきずっている、このような形であったと聞いております。そこでここ至った経緯が聞けるのかと思っております、実はそれは私の勉強不足で予想と全然違い、旭化成の幅広い多角化の様子が何え大変参考になりました。

まず旭化成と、一般的に繊維産業といわれているものには、少し違いがあります。区別としては綿紡と化繊の違いだと今日お伺いしたのですが、チッソを親会社として化学工業として出発した旭化成には出発点からしてベンチャービジネスを受け入れる素地があったということです。それは野口遵という創業者が進取の精神で、イタリヤからアンモニアの技術をもってきた、そういう事が伝統になっている、というようなことを聞きました。戦後北朝鮮から引き揚げてきた人の就職先をどうしようようにして確保するかということもあり、多角化を迫られた。何とかして労働力吸収しなければならぬ、繊維不況がきた時には何とかしてこの不況を乗り越えなければならぬという追われるような多

角化を乗り越えてきた姿がどんなものであったかという事は、具体的に今日話をされたとおりで。何も付け加える事はないと思います。

最後に、自動車産業と繊維産業との比較をしておきたいと思えます。第一に化繊の特徴はシステムとしての産業です。年表のよ  
うな形になっています。次に繊維産業の特徴ですが、まず旭化成  
のような会社があって、次に川中と呼ばれる加工業があり、最後  
にスーパーなどの販売店があります。川上と川下が大きくてそれ  
をつなぐ川中が弱くて、その川中が親会社である旭化成などが助  
けていかなければならないような構造になっている。一方自動車  
の方は、トヨタというような会社を頂点にして沢山下請け会社が  
あって販売の方についてはそのまま企業に直結している。だから  
ひと口にいいますと、旭化成が試みて成功したような産業調整の  
やり方がそのまま自動車を中心とした産業にあてはまるかどうか  
はわかりません。しかし、これからどういう事が起こるかわから  
ないような構造調整を迫られた時に構造調整の大先輩としての旭  
化成等々繊維産業の歩んでこられた経験が大変参考になるのでは  
ないかと思えます。それだけ申し上げてまとめたいします。



レーヨン業界	織 維 加 工 業 界	
	紡 績 業 界	織布等加工業界
	(30/5)紡績勧告操短 (31/6)	○設備登録制(27年)
(32/4) ○レーヨンS勧告操短 レーヨンF "		
(38/5) ・レーヨンF 1社撤退	(40/10)   ○紡績不況カルテル (42/3)	
(43/6)レーヨンS設備共同 廃棄(2社撤退) ・レーヨンS 1社撤退 ・レーヨンF 2社撤退		(46) ○対米擁護協会による救   済(設備買上) (49)
・レーヨンS 2社撤退	(50/1~5)紡績不足カルテル	
・レーヨンS 1社撤退	(52/4) 紡績不足カルテル (53/5) 紡績特安法指定	(52) ○設備共同廃棄事業
(58/6) ○レーヨンS産構法指定 ・15%の設備処理 ・レーヨンS 1社撤退  ○レーヨンF円滑化法対象	(56/5~9)紡績不況カルテル (56/10) " 需要見通し	

A-1 産業調整の変遷

	繊維単独法	合 織 業 界	
		設備調整・構改	生産調整
昭和30	(31/6) ○繊維工業設備 臨時措置法 ・化合成、紡績の設備 登録		
35			
40	(39/9) ○繊維工業設備等 臨時措置法（紡績） (42/8) ○特定繊維工業構造改善 臨時措置法 ・紡績、織布、ニット 等の設備調整、構造 改善	(39/10) ○化学繊維工業協調懇談 会 ・設備新增設のテクレア	
45			
50	(49/6) ○繊維工業構造改善 臨時措置法 ・紡績以降の知識集約 グループ化		
55	(54/5) ○同法延長	(53/5) ○特定不況産業安定臨時 措置法 ・合織4品種指定 17%設備処理	(52/10) 4品種勧告操短 (53/4) " 不況カルテ (54/4) " 需要見直し
60	(59/5) ○同法延長	(58/6) ○特定産業構造改善臨時 措置法（設備制限） (61/6) ○設備自由化 (62/4) ○産業構造転換円滑化臨 時措置法 ・ナイロンF、ポリエ ステルF・S、ビニ ロンS対象	
	(64/5)		

56年	57年	58年
1月	1月	1月
4月		

<p>• 廃棄) 実施</p> <p>安定基本計画見直し検討開始(9月)</p> <p>第二次四品種安定基本計画工審</p> <p>総合部会で決定(2月)</p>	<p>第2次設備処理(廃棄)実施</p> <p>58年6月末迄紡糸機の新増設禁止</p> <p>ナイロンF1.4%、ポリエステルS3.2%、ポリエステルS4.9%、ポリエステルS2.6%</p> <p>設備処理率(対2月設備量)</p> <p>第二次四品種安定基本計画告示(3月)</p>	<p>第二次四品種設備処理完了予定(3月)</p> <p>特定不況産業安定臨時措置法廃止(6月)</p>
---	--	--

A-2 合織の設備処理

合織4品種の需給対策（合織4品種：ナイロンF、ポリエステルF、  
ポリエステルS、アクリルS）

	昭和	53年			54年			55年
	52年	4月	7月	10月	1月	4月	1月	
需 給 対 策	通産省 ・国内 ・減産 ・指向 ・生産 ・指導 （10月）	減産率 （ナイロンF） 20% （ポリエステルF） 15% （ポリエステルS） 18%	第一次不況カルテル （4月）	第二次不況カルテル （7月）	第三次不況カルテル （10月）	通産省 ・需要見通方式 （4月）	需要見通方式打切り （12月）	
設備処理対策		計画立案		凍結準備	第1次設備処理（凍結			
	第1次： 53年 10月23日 56年 3月31日 第2次： 56年 4月1日 58年 6月30日	特定不況産業安定臨時措置法施行（5月）		安定基本計画検討開始（7月） 四品種13社。同法指定申出（5/31）	設備処理率（対8月設備量） 四品種安定基本計画共同行為の支持告示（10月） ナイロンF 195% ポリエステルF 17.0% ポリエステルS 108% アクリルS 17.0%	56年3月末迄紡糸機の新増設禁止 方法：…廃棄又は凍結 四品種設備処理完了（1月）		

A—3 設備能力の推移

	54年8月 時点 (A)	既処理設備量		第1次処理後 設備量 (A-B)	能力増設備量 (55.11) (C)	現有設備量 (56.2) (D)	安定基本計画 追加処理設備量 (第2次) (E)	第2次処理後 予想設備量 (D-E)	58年度予想 設備量
		(第1次) (B)	内廃棄 設備量 (56.2)						
ナイロンフィラメント	1,004,707	191,529 (19.1)	94,295	813,178	30,525	843,703	12.1	831.6	818.5
含モノフィラメント・スパンポンド	1,027,462			835,933		871,293		859,103	
ポリエステルフィラメント	958,467	99,146 (10.3)	16,725	859,321	※ 57.00	916,401	24.0	892.4	910.7
含タイヤコード・スパンポンド	1,038,607			939,461		1,028,381		1,004,381	
ポリエステルステープル	1,089,000	184,840 (17.0)	127,580	904,160	29,656	933,816	30.0	903.8	922.5
含大和紡	1,091,000			906,160		935,816		905,816	
アクリル・ステープル	1,179,500	181,968 (15.4)	31,300	997,532	28,062	1,025,594	50.5	975.1	995.6
含モタアクリル	1,255,500			1,073,532		1,101,594		1,051,094	
	4,321	657 (15.5%)	267	3,574	145	3,719	116	3,603	3,677

(トン/日)

注) ( ) はB/A (%)

※は能力増等

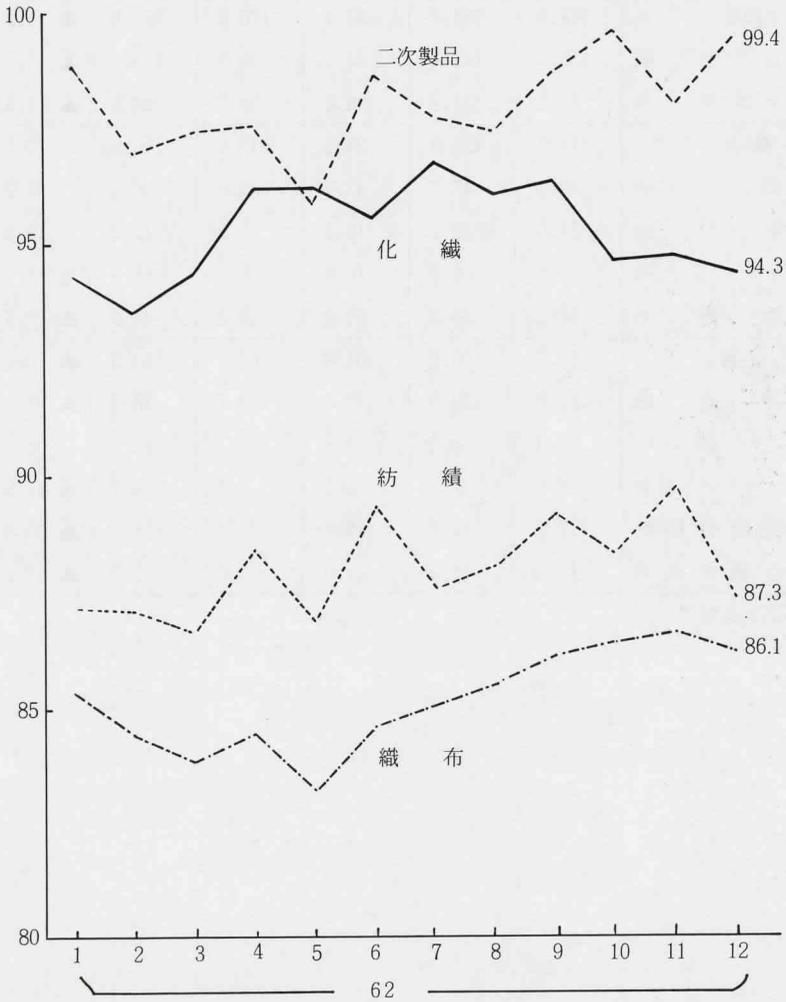
A-4 わが国の主要繊維生産高（その1）

（万トン，億平方米）

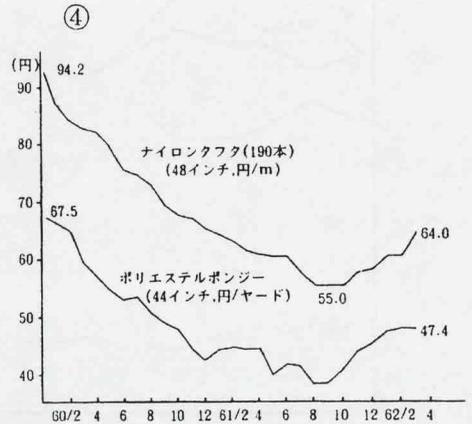
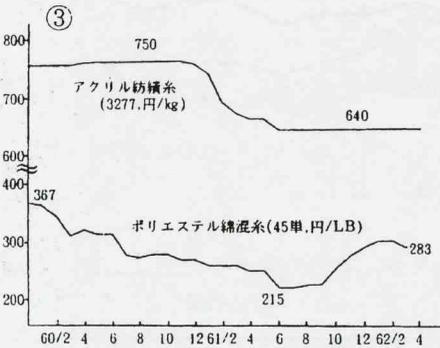
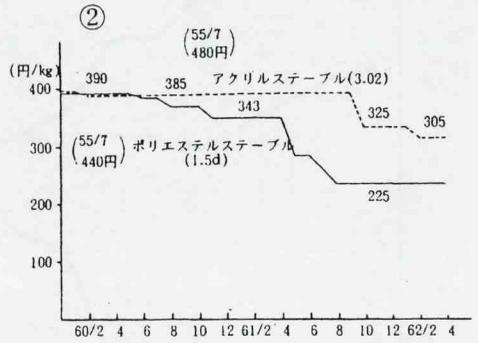
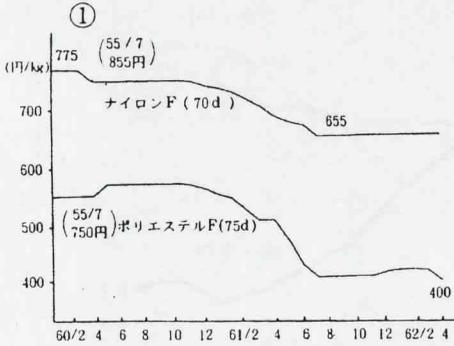
	58年	59	60	61	62	前年比(%)
化学繊維	178.6	183.4	183.4	176.0	172.8	▲ 1.8
合 織	136.1	141.5	144.6	140.3	138.8	▲ 1.1
セルロース	42.5	41.9	38.8	35.7	34.0	▲ 4.8
紡績糸	117.3	123.0	122.4	113.6	114.1	0.4
綿 糸	43.8	43.7	43.7	44.5	46.4	4.3
毛 糸	11.0	12.1	12.4	11.2	12.3	9.8
ス フ 糸	9.5	9.4	10.6	9.9	8.6	▲ 13.1
合 織 糸	51.2	56.0	54.2	46.2	45.0	▲ 2.6
織 物	64.7	65.6	61.5	60.0	54.5	▲ 6.4
綿 織 物	20.8	20.9	20.6	19.7	18.4	▲ 6.6
毛 織 物	3.0	3.3	3.3	3.1	3.3	6.5
セルロース織物	7.1	7.0	5.5	7.0	4.7	▲ 11.3
合織長織物	17.9	18.6	16.8	16.0	15.1	▲ 5.6
合織短織物	14.3	14.4	13.9	12.6	11.7	▲ 7.1

出所) 通産省

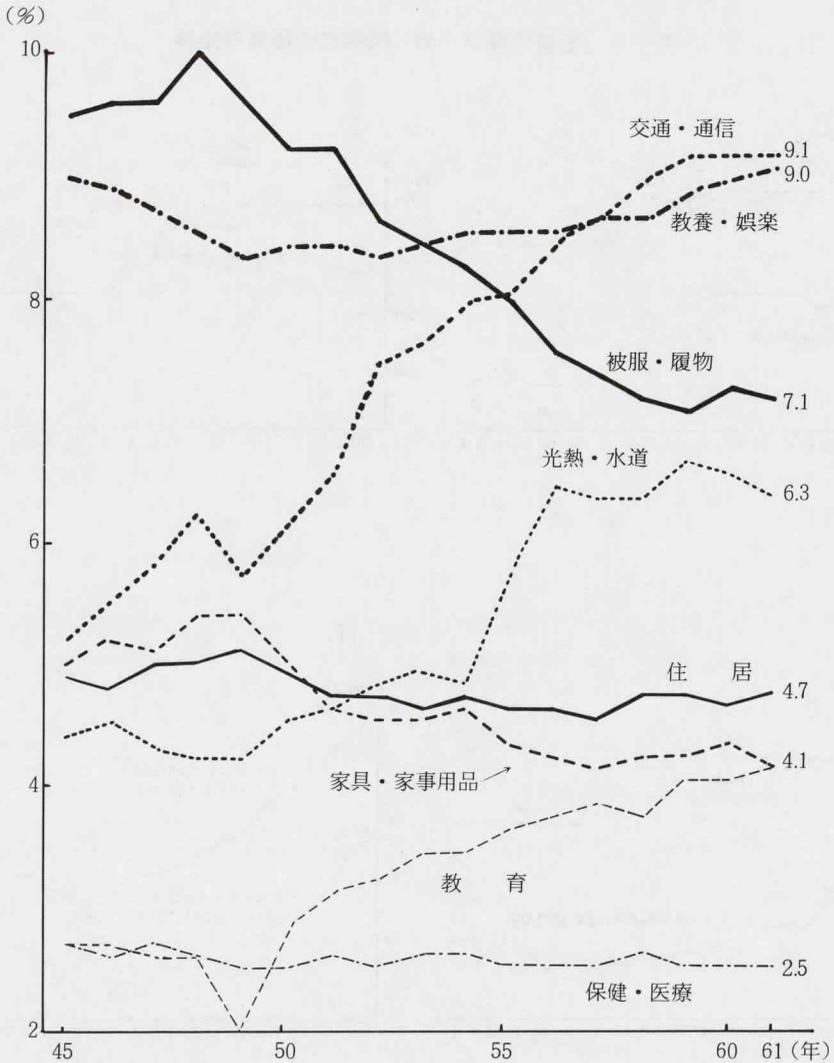
A-4 加工段階別生産指数（その2）（55年=100季節調整済）



A-5 主要化繊糸・綿・織物市中価格の推移

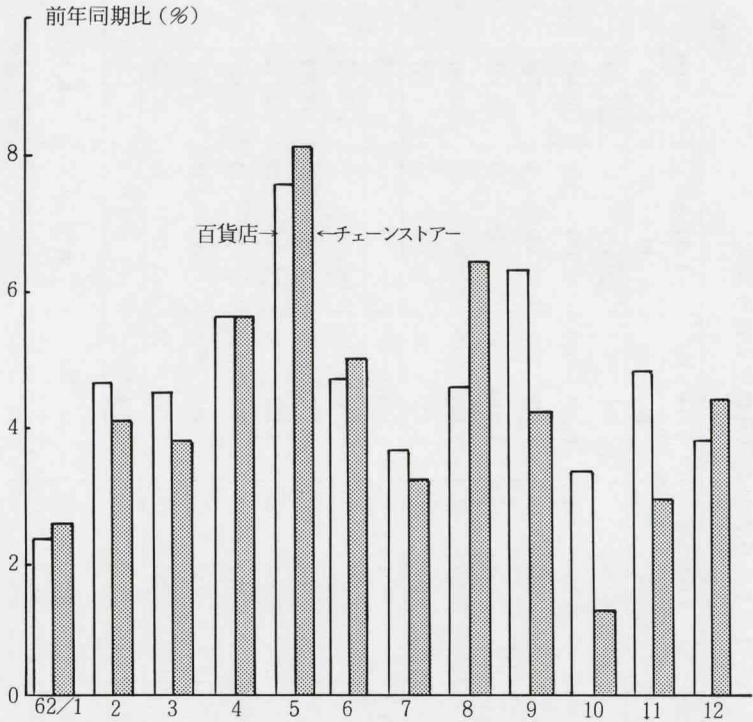


A-6 家計消費の費目別シェア推移 (その1)



出所) 総務庁  
注) 食料及びその他を除く

A-6 衣料小売額（名目）（その2）



	(%)											
	62/1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
百貨店	2.4	4.7	4.5	5.6	7.6	4.7	3.6	4.6	6.3	3.3	4.8	3.8
チェーンストア	2.6	4.1	3.8	5.6	8.1	4.9	3.2	6.4	4.2	1.3	2.9	4.4

出所) 日本百貨店協会, 日本チェーンストア協会

注) 店舗数調整後

A-7 わが国の繊維貿易輸出入バランス

(単位：100万ドル)

	1983年		1984年		1985年		1986年		1987年		対前年比	
	金額	%	金額	%								
全商品(A)	146,927		170,114		175,638		209,151		229,221			9.6
繊維品計(B)	6,613	100	6,753	100	6,263	100	6,874	100	6,917	100		0.6
化学繊維類	644	10	659	10	635	10	695	9	708	10		1.8
糸類	1,122	17	1,163	17	1,000	16	1,152	17	1,118	16		▲ 3.0
織物類	3,390	51	3,319	49	3,122	50	3,461	50	3,481	50		0.6
二次製品	1,457	22	1,607	24	1,507	24	1,565	23	1,911	23		2.9
B/A (%)	4.5		4.0		3.6		3.3		3.0			
全商品(C)	126,393		136,503		129,539		126,408		149,515			18.3
繊維品計(D)	5,064	100	6,358	100	6,041	100	6,890	100	10,326	100		49.9
綿花・羊毛・スレース類	2,077	41	2,484	39	2,155	36	1,863	27	2,702	26		45.0
糸類	479	9	770	12	715	12	651	9	977	9		50.0
織物類	653	13	769	12	758	13	905	13	1,091	11		20.6
二次製品	1,855	37	2,335	37	2,414	39	3,470	50	5,556	54		60.1
D/C (%)	4.0		4.7		4.7		5.5		6.9			
繊維輸出入バランス(B-D)	1,549		395		222		▲ 16		▲ 3,409			

出所) 大蔵省「日本貿易月表」

A-8 化合繊維（糸ベース）需給実績及び見通し（その2）

（単位：千トン）

	昭和 50年	55	60	65	70	60~70 年 率
合成繊維						
生 産	942	1,180	1,195	1,039	1,045	▲ 1.3
輸 入	33	100	111	192	234	+ 7.7
輸 出	481	418	437	264	235	▲ 6.2
内 需	508	841	855	967	1,044	+ 2.0
レーヨン・アセテート						
生 産	207	227	209	186	179	▲ 1.5
輸 入	6	6	7	14	16	+ 8.6
輸 出	71	78	77	68	62	▲ 2.1
内 需	152	149	141	132	133	▲ 0.6
化合繊維計						
生 産	1,150	1,407	1,404	1,225	1,224	▲ 1.3
輸 入	40	106	118	206	250	+ 7.7
輸 出	552	496	514	332	297	▲ 5.4
内 需	660	990	996	1,099	1,177	+ 1.7
合繊維率 （内 需）	38.8	49.3	49.7	—	—	

出所) 織工審への化繊協会回答

注) ①GNP成長率3.75%, 為替レート130円/ドルとして, 昭和65~70年を想定した。

②実績では, 在庫増減があるため, 供給(生産+輸入)は需要(内需+輸出)に一致しない。

③輸出・輸入には, 糸・織物・二次製品を含む。

④ステーブル状の輸出及び内需は除く。

A-8 合織4品種需要見直し（昭和62年度第4四半期）（その1）

1. ナイロン長繊維

	国内需要	輸出(原糸・加工糸)	需要計
63年 1～3月	57,500	10,200	67,700
前期実績見込み比	98.3	92.7	97.4
前年周期比	99.7	89.0	97.9

2. ポリエステル長繊維

	国内需要	輸出(原糸・加工糸)	需要計
63年 1～3月	74,900	9,000	83,900
前期実績見込み比	95.9	100.0	96.3
前年周期比	99.1	78.9	96.5

3. ポリエステル短繊維

	国内需要	輸出(ステープル・トウ・トップ)	需要計
63年 1～3月	63,200	9,000	72,200
前期実績見込み比	96.0	90.0	95.3
前年周期比	105.7	57.0	95.9

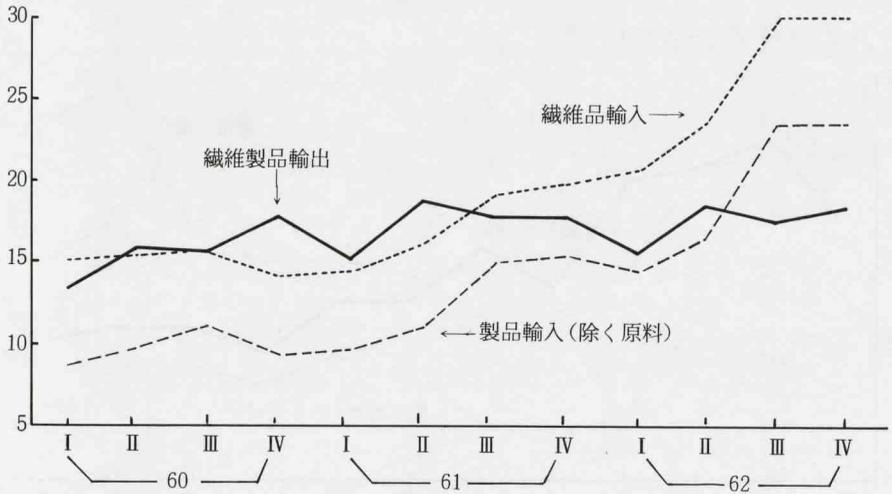
4. アクリル短繊維

	国内需要	輸出(ステープル・トウ・トップ)	需要計
63年 1～3月	51,600	45,600	97,200
前年実績見込み比	101.8	95.0	98.5
前年周期比	90.5	100.5	94.9

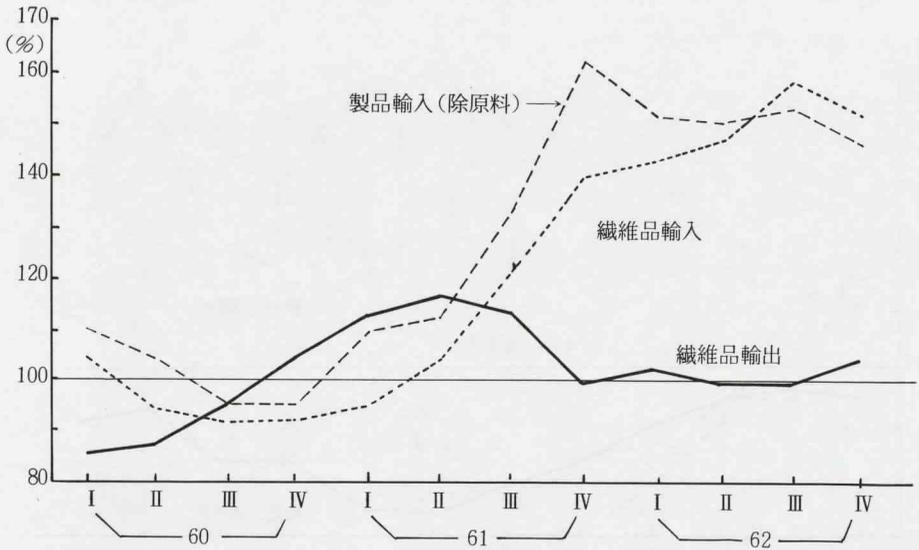
出所) 通産省繊維需給協議会

### A-9 わが国の繊維品貿易の推移

輸出入金額(ドルベース)(億ドル)

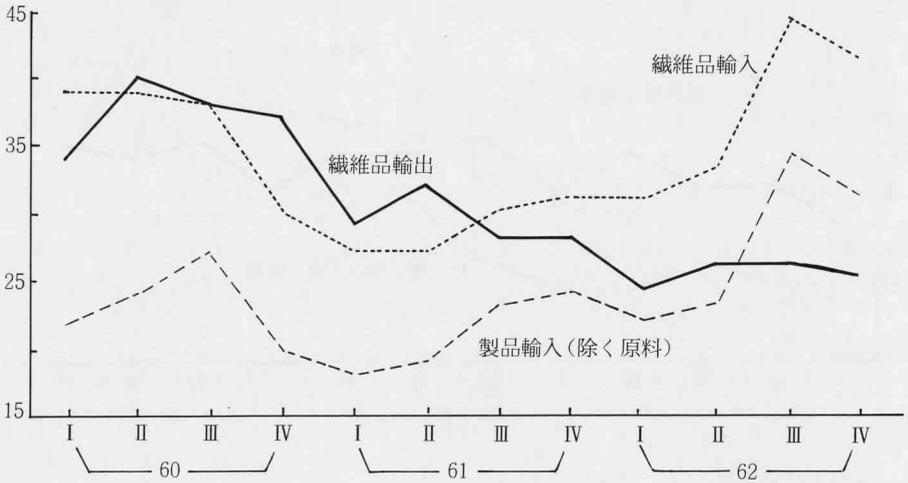


同上前年同期比(ドルベース)

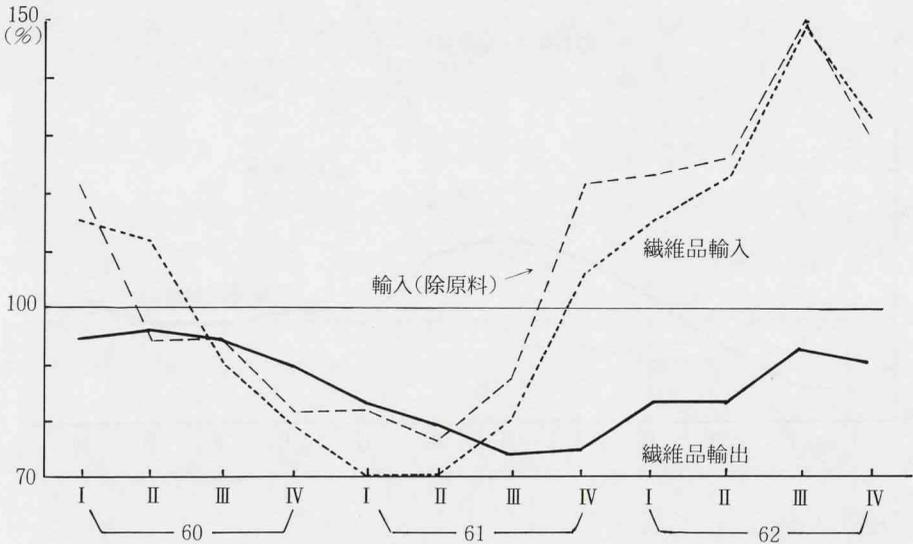


出所) 大蔵省

輸出入金額(円ベース)(100億円)



同上前年同期比(円ベース)



A-10 主要国の化学繊維品種別生産高（その1）

（1987年）

（万トン）

		世界計	日本	韓国	台湾	中国	米国	西欧
実績 (万トン)	合成繊維	1,377	134	96	139	95	309	254
	ポリエステル	747	61	63	108	68	161	94
	ナイロン	365	28	15	17	8	122	67
	アクリル	250	41	18	14	8	27	92
	セルロース	300	34	2	12	20	28	52
	フィラメント	103	10	1	1	6	9	18
	ステーブル	197	24	1	12	14	19	33
化学繊維計		1,677	168	98	151	115	337	305
対前 年 増 減 率 %	合成繊維	5	▲ 2	11	13	14	6	▲ 1
	ポリエステル	7	▲ 4	13	14	18	7	▲ 1
	ナイロン	4	0	10	0	7	7	▲ 0
	アクリル	1	3	8	▲ 0	8	▲ 4	▲ 1
	セルロース	0	▲ 5	10	▲ 0	8	▲ 1	▲ 2
	フィラメント	▲ 1	▲ 3	2	▲ 15	5	▲ 11	▲ 3
	ステーブル	1	▲ 5	32	0	8	3	▲ 1
化学繊維計		4	▲ 2	11	12	13	5	▲ 1

注) ①オレフィン繊維を含まない

②日本以外は実績推計

A-10 主要国の化繊生産増減率（その2）  
 （前年同月比，％）

	日 本	米 国	西 欧	台 湾	韓 国	中 国
61. 1	▲ 1	3	4	17	4	18
2	▲ 2	6	4	15	4	11
3	▲ 3	4	▲ 0	14	3	11
4	▲ 2	1	▲ 3	15	3	10
5	▲ 3	1	▲ 1	19	8	15
6	▲ 3	1	▲ 2	18	8	8
7	▲ 5	6	0	19	11	1
8	▲ 5	5	▲12	21	7	4
9	▲ 7	2	▲ 2	23	10	1
10	▲ 7	7	▲ 4	19	5	▲ 1
11	▲ 6	3	▲ 7	20	9	4
12	▲ 5	5	▲10	15	8	6
62. 1	▲ 4	5	▲ 6	16	9	7
2	▲ 4	2	▲ 3	21	11	17
3	▲ 4	5	▲ 2	20	15	15
4	▲ 3	8	▲ 3	18	19	20
5	▲ 2	9	▲ 7	16	10	35
6	▲ 3	15	▲ 1	14	8	14
7	1	9	▲ 0	7	7	20
8	▲ 1	3	5	9	10	14
9	2	5	▲ 0	6	11	10
10	▲ 0	3	2	8	19	15
11	▲ 1	7	2	6	14	7
12	▲ 1	▲ 2	4			

## A-11 主要国の合繊生産推移

(単位：万トン)

品 種	年	世 界 計	日 本	韓 国	台 湾	中 国	米 国	西 欧
ポリエステル F	1978	205.0 (100)	31.8 (16)	10.9 (5)	13.3 (6)	...	71.0 (35)	39.3 (19)
	1983	232.8 (100)	31.0 (13)	21.6 (9)	21.8 (9)	1.5 (1)	61.7 (27)	38.4 (16)
	1984	250.3 (100)	32.7 (13)	24.0 (10)	29.0 (12)	3.9 (2)	54.4 (22)	43.5 (17)
	1985	274.9 (100)	32.9 (12)	26.7 (10)	37.1 (13)	7.3 (3)	59.9 (22)	45.4 (17)
	1986	287.6 (100)	32.2 (11)	30.0 (10)	45.6 (16)	12.4 (4)	53.1 (18)	44.6 (16)
	1987	308.2 (100)	32.3 (10)	32.3 (10)	54.0 (18)	18.0 (6)	53.5 (17)	44.4 (14)
ポリエステル S	1978	270.0 (100)	31.9 (12)	9.6 (4)	15.8 (6)	...	101.4 (38)	42.9 (16)
	1983	324.7 (100)	32.0 (10)	17.2 (5)	29.0 (9)	19.4 (6)	99.1 (31)	45.9 (14)
	1984	361.8 (100)	32.0 (9)	21.1 (6)	32.2 (9)	32.0 (9)	99.4 (27)	48.7 (13)
	1985	380.9 (100)	32.3 (8)	23.4 (6)	38.1 (10)	44.3 (12)	91.6 (24)	49.5 (13)
	1986	411.4 (100)	31.0 (8)	25.7 (6)	48.6 (12)	45.6 (11)	96.7 (24)	50.1 (12)
	1987	439.0 (100)	28.3 (6)	30.5 (7)	53.5 (12)	50.0 (11)	107.1 (24)	50.1 (11)
ナイロン F	1978	251.0 (100)	29.3 (12)	9.9 (4)	9.0 (4)	...	75.0 (30)	56.6 (23)
	1983	251.0 (100)	27.1 (11)	12.0 (5)	10.5 (4)	4.6 (2)	67.7 (27)	48.8 (19)
	1984	267.2 (100)	28.8 (11)	12.9 (5)	12.8 (5)	5.8 (2)	71.5 (27)	49.6 (19)
	1985	273.8 (100)	29.1 (11)	13.4 (5)	13.5 (5)	7.1 (3)	68.7 (25)	52.2 (19)
	1986	280.1 (100)	26.0 (9)	13.6 (5)	15.0 (5)	7.5 (2)	72.8 (26)	53.2 (19)
	1987	290.1 (100)	26.2 (9)	14.8 (5)	17.3 (6)	8.0 (3)	77.0 (27)	51.9 (18)
アクリル S	1978	201.8 (100)	37.0 (18)	12.6 (6)	8.3 (4)	...	32.9 (16)	79.4 (39)
	1983	222.5 (100)	35.5 (16)	15.2 (7)	12.5 (6)	6.8 (3)	30.4 (14)	85.1 (38)
	1984	230.6 (100)	36.7 (16)	16.3 (7)	13.1 (6)	6.9 (3)	30.4 (13)	86.5 (38)
	1985	240.8 (100)	38.0 (16)	16.4 (7)	13.3 (6)	7.3 (3)	28.6 (12)	92.2 (38)
	1986	246.6 (100)	39.4 (16)	16.5 (7)	14.0 (6)	7.4 (3)	27.9 (11)	93.4 (38)
	1987	249.5 (100)	40.3 (16)	17.7 (7)	14.1 (6)	8.0 (3)	26.8 (11)	92.1 (37)
合 織 計	1978	1003.4 (100)	137.6 (14)	44.0 (4)	46.4 (5)	13.7 (1)	321.8 (32)	234.4 (23)
	1983	1110.2 (100)	131.8 (12)	66.4 (6)	73.4 (6)	40.2 (4)	300.8 (27)	231.6 (21)
	1984	1189.8 (100)	136.9 (12)	74.7 (6)	87.0 (7)	57.6 (5)	293.6 (25)	243.2 (20)
	1985	1251.5 (100)	139.7 (11)	81.2 (6)	102.3 (8)	79.1 (6)	286.4 (23)	255.1 (20)
	1986	1311.3 (100)	135.2 (10)	86.2 (7)	123.2 (9)	83.0 (6)	291.9 (22)	252.0 (19)
	1987	1377.4 (100)	133.7 (10)	95.9 (7)	138.9 (10)	94.5 (7)	309.4 (22)	253.7 (18)

出所) Textile Organon 他

②オレフィン系繊維を除く

注) ①1987年はい一部推定

A-12 主要地域の主要合繊増設状況（その1）

（トン／日）

	1985	1986	1987 (A)	増設計画 (B)	完成後 能力 (88-89)	B/A %
ポリエステルF						
日本	1,192	1,247	1,289	...	...	...
韓国	648	815	1,007	20	1,027	2.0
台湾	1,340	1,694	1,694	700	2,394	41.3
中国	270	400	550	100	650	18.2
米国	1,828	1,767	1,650	30	1,680	1.8
西欧	1,405	1,521	1,556	19	1,575	1.2
ポリエステルS						
日本	977	1,044	1,050	...	...	...
韓国	544	732	869	43	912	4.9
台湾	1,380	1,568	1,568	109	1,736	10.7
中国	1,370	1,500	2,000	330	2,330	16.5
米国	3,461	3,096	3,134	26	3,160	0.8
西欧	1,641	1,644	1,647	16	1,663	1.0
ナイロン F						
日本	894	903	903	...	...	...
韓国	417	414	442	...	442	...
台湾	443	540	540	30	570	5.6
中国	200	230	270	30	300	11.1
米国	2,321	2,233	2,270	176	2,446	7.8
西欧	1,726	1,756	1,803	5	1,808	0.3
アクリル S						
日本	1,157	1,191	1,200	...	...	...
韓国	459	464	539	25	564	4.6
台湾	365	390	390	60	450	15.4
中国	270	270	320	120	440	37.5
米国	784	792	810	6	816	0.7
西欧	2,822	2,797	2,893	...	2,893	...

出所) 繊維総合研究所調べ

注) ①概ね年末(米国は各年11年)

②増設は1~2年に完成予定のもの

A-12 主要国の繊維貿易の推移（その2）

（億ドル）

		1975	1980	1984	1985	1986	1987
日本	輸出	37.2	63.0	67.6	62.6	68.7	69.2
	輸入	28.3	55.7	63.6	60.4	68.9	103.2
	バランス	8.9	7.3	4.0	2.2	▲ 0.2	▲ 34.0
米国	輸出	20.5	48.4	31.9	31.2	34.7	40.0
	輸入	37.8	94.8	180.3	213.0	247.0	295.0
	バランス	▲17.3	▲46.4	▲ 148.4	▲ 181.8	▲ 212.4	▲ 255.0
香港	輸出	26.7	55.5	97.7	101.0	126.8	165.0
	輸入	13.6	36.6	61.9	64.5	84.2	110.0
	バランス	13.1	18.9	35.8	36.5	42.6	55.0
韓国	輸出	18.4	52.1	72.0	70.9	87.6	117.2
	輸入	5.9	12.1	15.7	15.3	17.2	19.0
	バランス	12.5	40.0	56.3	55.6	70.4	98.2
台湾	輸出	15.5	43.3	61.5	62.6	76.4	92.5
	輸入	4.1	8.9	11.3	9.9	12.1	13.0
	バランス	11.4	34.4	50.2	52.7	64.3	79.5
中国	輸出	16.3	51.1	69.4	65.2	84.1	100.0
	輸入	4.8	30.2	16.0	27.4	27.2	28.0
	バランス	11.5	20.9	53.4	37.8	56.9	72.0

出所) 各国統計

注) ①87年の数値は、日本以外は暫定、または推定値。

②米国、西ドイツは繊維原料を含まない。

A-13 米国及び日本の繊維産業従業者数の推移

① 米国

単位：1000人 カッコ内は1977年を100とした指数

	1977	1979	1981	1983	*1985
Man-made fibers	67.4 (100)	66.3 (98)	57.9 (86)	51.3 (76)	47.4 (70)
Textile mills	765 (100)	731 (96)	679 (89)	624 (82)	619 (81)
Yarn mills	89.3 (100)	87.5 (98)	83.1 (93)	70.0 (78)	63.8 (71)
Weaving mills	254.4 (100)	242.7 (95)	227.6 (89)	197.0 (77)	201.1 (79)
Knit fabric mills	64.0 (100)	61.2 (96)	52.8 (83)	42.8 (67)	41.5 (65)
Apparel	1,157 (100)	1,129 (98)	1,079 (93)	1,003 (87)	1,021 (88)
Total	1,989.4 (100)	1,926.3 (97)	1,815.9 (91)	1,678.3 (84)	1,687.4 (85)

(出所) US Industrial Outlook

(注) \* 1985年は推定値

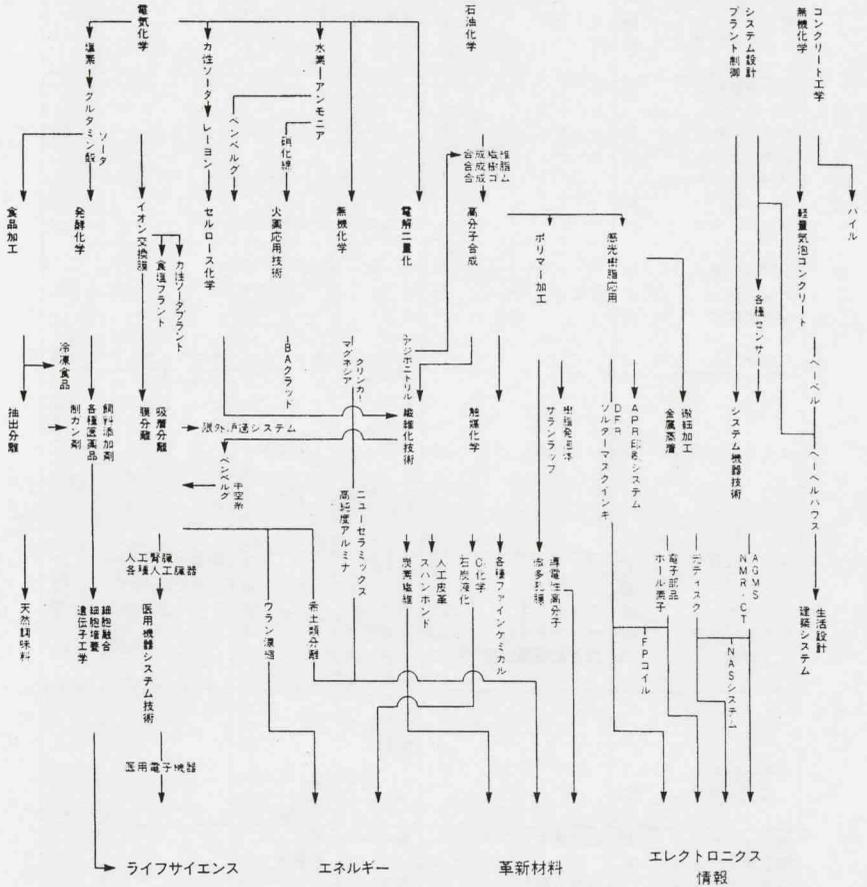
② 日本

単位：1000人 カッコ内は1977年を100とした指数

	1977	1979	1981	1983	1984
化学繊維製造業	49.8 (100)	41.0 (82)	38.3 (77)	36.0 (72)	33.0 (66)
繊維工業	891.7 (100)	848.8 (95)	804.3 (90)	768.0 (86)	750.5 (84)
紡績業	133.8 (100)	119.6 (89)	106.0 (79)	93.2 (70)	92.5 (69)
織布業	262.9 (100)	243.6 (93)	228.4 (87)	208.6 (79)	199.7 (76)
メリヤス業	194.0 (100)	192.1 (99)	190.3 (98)	190.1 (98)	187.3 (97)
衣服等製造業	528.8 (100)	541.4 (102)	561.1 (106)	570.6 (108)	562.2 (106)
計	1,470.3 (100)	1,431.2 (97)	1,403.7 (95)	1,375.0 (94)	1,345.7 (92)

(出所) 通商産業省「工業統計」

# B-1 技術展開



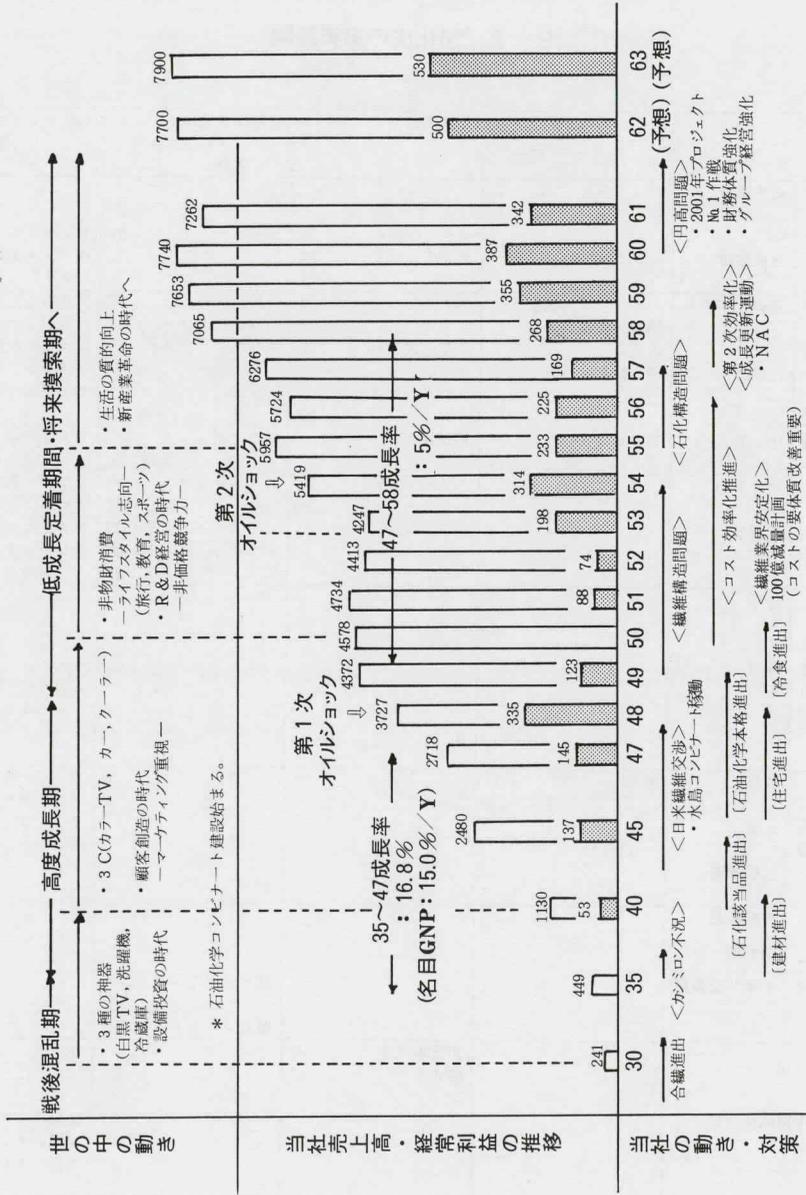
数字は企業化・設立年度

<化宅進出>		<LSI進出>		<複合材料進出>			
<医療進出>		50	55	60			
45							
ペンリーゼ	49						
ハローファイバー	50						
ロイカ	46	ラムース	52	炭素繊維	57		
スパンボンド	48						
レオナ原料	46						
グリーンパイル	47	デュラネート	53	セルノバ	56		
エターナ	50	コーティング肥料	54				
パークロールエナレン	50						
サンベックス	49			ケミカルセッター	57		
MMA樹脂	46	ザイロン*	54	ポリプロピレン	58		
テックH	47	PEビーズ*	55	ハーデック	58		
レオナ樹脂	47			サンベット	60		
ソルブレソ	47			アサフレックス	56		
					タフテック	62	
				F・キュービック	57	F rex-3	62
				ヘーベルメゾン	57	Duo. Duet.	62
				エヴァンス	60		
ACCSパイル	49	パワーボード	55	サニークライトフォーム	59		
				ファブリーフォーム	59		
				ヘーベルグランデ	60		
サンバード	47	ボニック	52	点心坊	58	冷蔵パン生地	62
ミートボール	49			ブリップス	58	からだからだ	62
コリスチン	46	7-ACA	52	トキール	56	サンフラーS	62
CDPコリン	47	サンフラー	53	サンラビン	58		
人工腎臓	50	腹水処理濃縮器	52	ブラズマフロー	56		
				MR-CT	59		
				DFR	56		
				AFP	59		
				MF	57		
苛性ソーダ製造システム	50	UF	54				
旭シェーベル	46	旭化成テキスタイル		旭日本カーギン			
旭化成ホームズ	47		46	ファイバー	56		
日本コラスマー		日本合織	53	旭コンホジット	56		
サンバード	47	旭化成電子	55	旭フーズ	57		
旭メディカル	49			旭マイクロシステム			
旭リサーチセンター	49				58		

Ｂ－２ 旭化成の事業展開

		<台織進出>		<三新規事業>		<石化コンビナート進出>			
		昭和	20	35	40	35	40		
織 維	再生繊維	ベンベルグ	7						
	台成繊維	レーヨン	8	サラシ繊維*	28	ナイロン	39		
				カンミロン	34		ヒューロン 42		
							ポリエステル 44		
							レオナ 45		
化成品 樹 脂 ゴ ム	基礎化学原料	アイモニア・硫安		スチレンモノマー	34	ANモノマー	37	水島石油化学	45
		硝酸・苛性ソーダ				MMAモノマー	39	コンビナート	
		炭素	7	高度化成肥料	25	SBラテックス*	38	エポキシ樹脂	41
	化学品	硝化綿	9	サラシラテックス*	30			サラシレジン*	44
				マグネシアクリン				アピセル	45
				カー	33				
	化 薬	ダイナマイト	7	電気電管		ドライフィット		BAクラッド	42
	台成樹脂	火工品	14			空砲	36		
	樹脂製品			スタイロン*	32	スタイラック		サンテックフォー	
	台成ゴム			サラシラップ*	35	-AS*	37	ム*	42
			サラシフィルム*	35	-ABS*	39	スタイロシート*	42	
					サンテック-LD*	39	サンテック-HD	45	
					ジェン	39	タフデン	42	
住 宅 建 材	住宅								
	建材					(シリカリチート)		ヘーベル	42
							AHSパイル	43	
							ヘーベルライト	44	
食 品 医 療	食品	旭味	10			ミタス	38	スーパー04	43
	医薬							エキストラート	44
	医療機器							イノン	44
								パントラシン	44
機 能 性 素 材	機能製品								
	機能類								
	イオン交換類					試水淡水化システム			
						製造システム	36		
							36		
主 要 関 係 会 社				新日本化学	26			旭チバ	41
				旭ダウ	27			山陽石化・岡山化成	
									43
								山陽モノマー	43
								山陽エチレン	44
							岡山プタジェン	45	

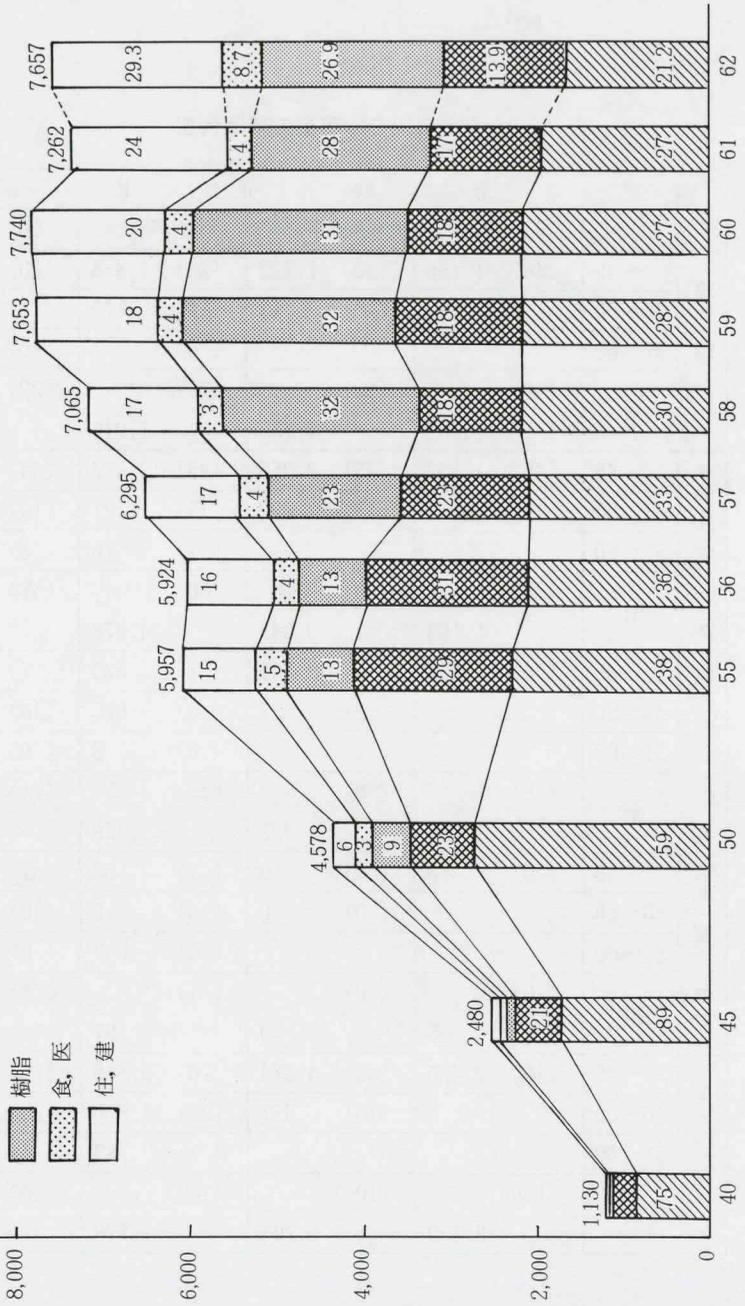
### B-3 企業環境の変遷と当社の歩み (旭化成経営の軌跡)



B-4 純売上高の構成推移

- 繊維
- 化成品
- 樹脂
- 食、医
- 住、建

(単位：億円)



B-5 事業の新陳代謝

		売 放 売 上 高			
		45 年	50 年	55 年	60 年
織 維	～45	(48) 1,165	(33) 1,722	(24) 1,838	(20) 1,770
	46～50		( 0) 13	( 1) 70	( 1) 128
	51～60			( 0) 7	( 0) 21
	計	(48) 1,165	(33) 1,735	(25) 1,915	(22) 1,919
樹 脂・化 学品・ 化薬	～45	(45) 1,103	(45) 2,353	(45) 3,477	(44) 3,867
	46～50		(13) 692	(15) 1,131	(10) 897
	51～60			( 1) 70	( 2) 257
	計	(45) 1,103	(59) 3,045	(60) 4,678	(57) 5,021
食 ・ 住 ・ 建	～45	( 6) 157	( 5) 280	( 7) 520	( 7) 586
	46～50		( 2) 122	( 8) 605	(14) 1,200
	51～60			( 0) 3	( 0) 33
	計	( 6) 157	( 8) 402	(15) 1,128	(21) 1,819
医 薬・電 子・他	～45	( 0) 5	( 0) 19	( 1) 50	( 1) 60
	46～50		( 0) 0	( 0) 0	( 0) 0
	51～60			( 0) 7	( 0) 48
	計	( 0) 5	( 0) 19	( 1) 57	( 1) 108
全 社	～45	(100) 2,430	(84) 4,374	(76) 5,885	(71) 6,283
	46～50		(16) 827	(23) 1,806	(25) 2,225
	51～60			( 1) 87	( 4) 359
	計	(100) 2,430	(100) 5,201	(100) 7,778	(100) 8,867

B-6 多角化の特徴と具体例

×撤退

旭化成の多角化戦略

専業	垂直	本業中心	関連分野	非関連分野
20年代 レーヨン ベンベルク アンモニア関連 ソーダ関連 火薬類 27サララン繊維×				
30年代 34カシミロン 39ナイロン6	34スチレンモノマー (32技術研究所) 36製塩システム 37ANモノマー		33スタイロン 35サランフィルム 37ABS 39HDPE 39合成ゴム	38人工建材 シリカリチート×
40年代 44ポリエステル 45ナイロン66 46スバンテッククス	45石化コンビナー 48ナイロン66原料	48スバンポンド	44食品 45LDPE 47ポリアセタール 47ナイロン66樹脂 48APR	42ヘーベル 44医薬 47ヘーベルハウス
50年代		50食塩電解システム 52人工皮革 57炭素繊維	54PPE	50人工腎臓 58LSI

B-6 旭化成の多角化戦略の特徴

特 徴 点	ポ イ ン ト
① 技術のいもづる	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 化学の手法を使って同じ原料を全く違う製品に仕上げる展開。まさに「化学」の分野。</li> </ul> <p>〔例〕 アンモニア — [ ダイナマント ペンベルグー人工腎臓</p>
② マーケットのいもづる	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 原料や手法は違いますが、マーケットが同じものへの展開。</li> </ul> <p>〔例〕 ペンベルグ→ナイロン</p>
③ 社会ニーズ先取り型	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将来の日本に必要なものは何か、そのために旭化成は何ができるかを考えて発想された事業展開。</li> </ul> <p>〔例〕 住宅</p>

B-7 人員関係資料

	32/3	35/3	37/3	40/3	45/3	50/3	55/3	60/3	62/3
1. 人員推移	—	—	17,536	19,524	23,766	25,442	20,994	20,612	20,160
	—	—	15,594	16,383	18,776	18,991	13,466	15,677	15,556
2. 組織部門人員	—	—	—	8,617	10,222	7,866	5,437	4,924	4,793
3. レーヨン工場人員推移	5,884	4,993	—	3,577	—	1,653	996	802	730

( 化繊の5割操短に直面して )

第 2 次								
レ ー ヨ ン			ベンベルグ			合 計		
男	女	計	男	女	計	男	女	計
215	35	250	127	242	369	312	277	619
昭32. 9. 30			昭32. 9. 30					
27	8	35	0	0	0	27	8	35
151	35	186	64	159	223	215	194	409
151	35	186	64	159	223	215	194	409
0	0	0	0	0	0	0	0	0
昭32. 10. 11								
昭33. 1. 11								
99	12	111	47	102	149	146	114	260
52	23	75	17	57	74	69	80	149
3	1	4	0	1	1	3	2	5
49	22	71	17	56	75	66	78	144

B-9 操短による帰休状況調査（その2）

③-イ

操短回数 工場別 性別	第 1 次								
	レ ョ ン			ベ ン ベ ル グ			合 計		
	男	女	計	男	女	計	男	女	計
会社申入余剰人員	138	64	202	0	65	65	138	129	267
会社申入月日									
配置転換人員 (一次二次より継続希望)	53	0	53	0	0	0	53	0	53
帰休希望申出人員	113	62	175	0	47	47	113	109	222
本人希望申出人員	113	62	175	0	47	47	113	109	222
会社指名人員	0	0	0	0	0	0	0	0	0
帰休月日	昭32. 9. 26			昭32. 9. 26					
復帰月日	昭32. 12. 31			昭32. 12. 31					
復帰人員	70	13	83	0	13	13	70	26	96
帰休月日	43	49	92	0	34	34	43	83	126
①退社及退社予定(申出)	2	5	7	0	0	0	2	5	7
②本人継続希望	41	44	85	0	34	34	41	78	119
③理由不明									
備 考	試採用社員の 本採用取消 39名								

B-8 操短による帰休状況調査 (その1)

①

		稼働能力		
		30.12 (A)	32.9 (B)	B/A
人絹	T/H	316,293	452,989	143.2
スフ	T/H	828,169	322,942	159.7
合織	T/H	67,845	143,319	211.2

(注) 生産量

(市況) 31年6月 283円 32年8月 159円

② 各労連の余剰人員対策状況

		余会 剩社 人申 員入	人配 置 転 員換	人希 望 退 員職	合帰 休 者 計	不※ 婦 人 員		
東 レ	男	1,574	171	174	1,137	0	3,056	
	女	1,369	0	1,631	368	5	3,375	
旭	男	1,781	109	0	2,564	25	4,479	
	女	961	9	0	1,156	28	2,154	
帝 人	男	1,559	0	476	1,368	6	3,409	
	女	1,797	14	1,281	1,657	5	4,754	
倉 レ	男	186	36	2,992	668	5	4,667	
	女	152	44		545	39		
三 菱 レ	男	139	117	49	0	0	305	
	女	523	265	665	159	40	1,652	
日 レ	男	不 明						
	女	不 明						
東 邦 レ	男	418	244	99	32	0	793	
	女	1,069	346	751	135	0	2,301	
合 計		11,528	1,355	8,118	9,789	153	30,943	

(注) 不婦人員は退社予定(申出)の分

## B-10 旭化成の給与体系（職務給の位置づけ）

### 〔賃金体系〕

時点（63年3月現在）オール旭組合員平均

		賃金項目	一人平均額 円	比率%	賃上げ 基礎給	一時金 基礎給	時間外 基礎給
月額給与 (238,310)	本給 (206,932)	職能給	(132,439)	(55.6)	○	○	○
		職務給	(74,493)	(31.2)	○	○	○
	手当 (31,378)	家族手当	(16,877)	(7.1)	○	○	
		勤務地手当	(6,034)	(2.5)	○	○	○
		住宅手当	(1,338)	(0.6)	○		○
		交代手当	(3,092)	(1.3)	○		○
		部署手当	(194)	(0.0)			○
		通勤手当	(1,236)	(0.5)			
		その他手当	(2,607)	(1.2)			
		その他給与	宿日直手当, 深夜手当, 早出・残業, 呼出, 休出, 通勤など				

### 〔職務給金額〕

職級	金額 (円)	職級	金額 (円)	職級	金額 (円)
1 級	25,300	I	48,100	8 級	89,100
2 級	I 32,200	4 級	II 50,800	9 級	106,700
	II 37,000		III 53,400	10 級	157,300
3 級	I 38,900		IV 56,100		
	II 41,000		5 級	59,400	
	III 43,200	6 級	74,100		
	IV 45,600	7 級	79,200		



# 産業構造転換期における労務諸対策について

三菱重工株式会社

航空機・特車事業本部

名古屋航空機製作所

勤務部長

兼 子

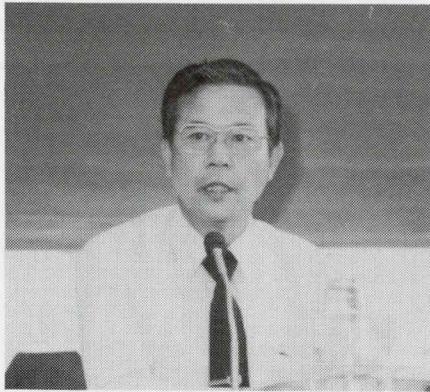
勝

ただ今ご紹介にあずかりました兼子でございます。私はこういう場所でお話するのは初めてでございます。まして何を喋っていいのかよくわからないのですが、一応レジメを用意させていただきましたので、それに従って拙い経験をお話申し上げます。その後ご質問もあろうかと思っておりますので、お答できるものについてはお答してまいりますので宜しくお願いいたします。

## 一、三菱重工の概要

それではさっそくでございますが、一応お手もとにお配りしました資料ならびに当事業所のパンフレットをご覧にいただきながら進めてまいりたいと思えます。まず、会社の概況でございますが、別表一（二〇八〜二〇九頁）と別表二（二一〇〜二一一頁）をご覧下さい。

三菱重工というのは、もともと三菱社というものが昔でいう本家みたいに始まった会社でありまして、上の方から見てもまいりますと、真中に九十九商会というのがございますが、これが重工の一番最初の会社だといわれています。従いまして一八七〇年という事でございますので明治三年にスタートしたという事です。一九七〇年に百周年を迎えまして百周年記念を行いました。それからずっと真中の所をおりていただきますと、三菱造船株式会社というのが一九一七年（大正六年）にできあがっているわけですが、これが三菱重工の一番基になるわけです。それから矢印が右の方へいっております。



☆兼子 勝 (かねこ まさる) 氏

昭和10年1月1日生 愛知県出身

- |          |  |
|----------|--|
| 昭和34年3月  | 京都大学法学部卒業                                      |
| 昭和34年4月  | 新三菱重工業㈱入社<br>名古屋航空機製作所<br>総務部勤労課勤務             |
| 昭和36年4月  | 名古屋航空機製作所<br>総務部庶務課勤務                          |
| 昭和39年6月  | 三菱重工業株式会社                                      |
| 昭和41年9月  | 名古屋航空機製作所<br>勤労部管理課勤務                          |
| 昭和49年11月 | 名古屋航空機製作所<br>勤労部管理課長                           |
| 昭和57年11月 | 名古屋航空機製作所<br>勤労部次長、企画<br>管理部主査                 |
| 昭和59年7月  | 本社航空機・特車事業<br>本部 企画管理部主査<br>名古屋航空機製作所<br>勤労部主査 |
| 昭和61年4月  | 名古屋航空機製作所<br>勤労部長<br>現在に至る                     |

すが、一九二〇年に三菱内燃機製造株式会社というのがございます。これがかつての三菱航空機の最初でございます。航空機については後でご説明したいと思います。それから左の方へ矢印がでておりました。神戸電機製作所を分離いたしました、これが一九二二年（大正十年）でございますが、現在の三菱電機でございます。そして航空機の関係と造船が合併をします。一九三四年（昭和九年）でございますが、ここで初めて三菱重工業という会社の名前がでてまいったわけです。各種の合併分離を繰り返しまして真中にごさいますように一九四五年に終戦をむかえまして、ここで重工は三つの会社への分離を余儀なくされたというようにいわれています。そして東の方から東日本重工業、中日本重工業、西日本重工業と三つに分かれました。三菱の名前を使つてはいけないという事でこういう名前に

なった訳ですが、一九五二年（昭和二十七年）に、講和条約が締結されました三菱という名前を使ってもいいという事になりました、それぞれ三菱日本重工業、新三菱重工業、三菱造船というように名前が変わったわけであります。私はたまたま真中の新三菱重工業に入社をしたという事です。一九六四年（昭和三十九年）でございますが、以上の三つの会社が合併をいたしました新しい三菱重工業ができたという事でございます。そして昭和四五年に三菱重工業から自動車部門を分離しまして現在の三菱自動車工業が出来上がったという事です。その他に新キャタピラー三菱というのもございますけれど一九八七年、昨年出来上がったというような事でございます。ざっとではございますが、三菱重工の概略をご説明いたしました。

次に別表二をご覧いただきますと、上の方は今見ていただいたように三菱内燃機製造株式会社というのを、大正九年に設立いたしました。内燃機製造株式会社というのは、現在の神戸造船所にできたわけですが、どういう事か伊勢湾のいわゆる名古屋港の近くにその工場を作ろうとしていました。そこで潜水艦を作る予定だったようですが、どうも潜水艦を作るには港が浅いということで、飛行機をやろうという事になったと聞いています。名古屋工場というのは、大正十年に作られ、現在の名古屋航空機製作所の一番基になっていると聞いています。そして名前がどんどん変わりました、昭和三年に三菱航空機株式会社というのになりました、先ほど見ていただいたように、造船と合併しまして三菱重工業株式会社になったわけです。その中の名古屋航空機製作所というのは、昭和九年の六月にできたということです。戦争の拡大に伴いまして、いろいろな所の事業所を吸収合併いたしました、それぞれ名前が変わっていくわけですが、昭和二〇年代にはありますとこれが第一、第二、第三というよう

な製作所になってまいります。京都発動機であるとか名古屋機器製作所などの名前だと、これは何を作っているのか、すぐわかってしまうのでナンバーで製作所の表示をすることになったと聞いています。この中で奇数の番号がついているのと偶数と二つございますが、奇数の番号が機体関係の事業所で偶数の番号がついているのはエンジン関係の製作所というように分かれていたようでした。その下を見ていただきますと、例えば一番右の第七製作所は、一式陸攻というのをつくっており、これは水島にあったわけです。それから第九製作所というのは飛龍を作っておりまして、これは熊本とか福岡に工場があったということでございます。そして左の方へまいりますと、例えば第二十二製作所というのはエンジンのA18というのを作っておりまして、これは芋母にあったわけです。これがトヨタさんの本社工場になっているのではないかと思えますが、そういうような状況でございます。終戦を迎えまして工場閉鎖となり、整理がはじまりました。臨時航空機工場整理事務所とか臨時発動機工場整理事務所というような格好で整理が行なわれまして、いろいろ大変な時期だったようでございますが、だんだんに整理統合されまして昭和二四年の十二月に名古屋製作所ができたわけです。

この名古屋製作所というのは、中日本重工業の一部になっております。そして後に新三菱重工業株式会社になりましてこの名古屋製作所から現在の名古屋航空機製作所が昭和三年に分かれ、さらに昭和三五年に名古屋機器製作所と名古屋自動車製作所が分かれました。昭和四五年の三菱重工業株式会社から三菱自動車に分かれるにいたしましたがいまして、名古屋自動車製作所も三菱自動車の一つの製作所になったわけです。こういうような経過でございます。

次にパンフレットを見ていただきたいと思えます。これが今年の二月十九日に打ちあげ、九月にも

予定されています。H—1というロケットでございまして、そのロケットの製作の状況でございまして。次のページを見ていただきますと、新しい運動性能をもった飛行機ということで、防衛庁の委託を受けまして当所で作った物でございしますがCCV研究機が下のつております。従来の飛行機でございまずと機首を上にあげたり下にさげたりして上昇したり下降したりするわけでございますけれど、この飛行機は機首を変更しないで上がったり降りたりすることができる。あるいは機首を左右に振らなくとも左へ行ったり、右へ行ったりすることができると運動性能をもった飛行機の開発ということで、現在世界各国で行なわれていますが、実用の所までいっているのはアメリカと日本だけだということにいられています。次の別表三(二一二頁)を見ていただきますと、ここに三菱重工と名古屋航空機製作所の主な概要が書いてございます。三菱重工の方だけ開いていただきますと事業所は長崎造船、神戸、下関、横浜、広島、高砂、相模原、名古屋機器、三原、広島海洋機器、京都精機、広島工場、名古屋航空機製作所とエアコン製作所といろいろなものから成り立っています。時々これからお話すの中で略称を申し上げますが、長崎造船所の場合は長船というようにいいいます。時々これからお話す下関造船所は下船というように略称でお話することがあると思いますが、これはそれぞれの事業所のことをいっているのだということに記憶に止めておいていただきたいと思ひます。それから名古屋航空機製作所の場合は名航というようにいいいます。部門別の売り上げ高ということで昭和六一年度の売り上げ高ですがご覧のようにかつては船舶関係が非常に大きなウエイトを占めていたわけですが、昭和六一年度におきましては船舶関係が一八・九%、原動機関係が二六・六%、化学プラントが三・八%、機械が一八・二%航空機・特殊車両関係、これは私たちの部門ですが一六・六%。という事は、

船舶関係と航空機とはほとんどトントンであるという事でございます。それから量産品関係が一五・九%というような売り上げの比率になっています。

### (1) 名古屋航空機製作所の概要

名古屋航空機製作所の概要ですが売り上げの関係は、昭和六〇年度で約二、六〇〇億昭和六一年度では下がりました二、一〇〇億ぐらいになっております。大体二、五〇〇億から三、〇〇〇億ぐらいに今年あたりはなるのではないかと思います。製品の構成比が昭和六一年度で申し上げますと機体の新製関係が四九%、機体部品が七%、機体修理が六%、油圧機器が四%、エンジンは六%、飛昇体が十四%、飛昇体というのはミサイル関係です、それから宇宙機器十三%、宇宙機器というのはロケットです、その他一%というようになっております。別表四(二一三頁)を見ていただきますと名古屋航空機製作所は名古屋の市内ならびにその周辺に工場が分散しております、真中にあります大江工場がヘッドオフィスでございます。名古屋港をはさみまして対岸に大江分工場というのがございます。大江工場では主に航空機、あるいは宇宙関係の部品等と宇宙機器の組み立て、いわゆるロケットの組み立てをやっております。その他に技術本館・研究設備等が集中しております。大江分工場というのは航空機機体の部分組み立て、宇宙機器の構造組み立て等をやっております。名古屋空港のすぐ横の方に小牧南工場というのがありまして、ここでは航空機機体の製作、いわゆる部分組み立てから最終組み立て艤装、飛行試験というようなものをやっております。東名高速道路の小牧インターのすぐ北

側には、小牧北工場というのがあります、ここでは飛昇体の製作、航空宇宙エンジンの製作、油圧機器の製作等を行っております。そして囲って書いてあります所に、秋田県と青森県の県境ですが、ここに田代試験場というのがございまして宇宙用の液体ロケットエンジンの燃焼試験、基礎試験場でございます。それで敷地、建物、社員の内容が書いてありますが、社員数だけで見ていただきますと、大江工場が約二、七〇〇人、大江分工場が約四五〇人、小牧南工場が一、五〇〇人、小牧北工場が約一、七〇〇人というようなことで、去年の十二月一日現在で六、四五四名、このくらいの規模の事業所であるということでございます。それではレジメに基づいてお話しさせていただきます。

## 産業構造転換期における労務諸対策について

三菱重工業株式会社 航空機・特車事業本部  
名古屋航空機製作所 勤労部長 兼子 勝

## 1. 三菱重工(株)並びに名古屋航空機製作所の概要

## 2. 昭和50年代の産業構造転換期における労務諸対策について

## 2-1 事業別売上構成 人員構成の変化

部 門	年 度	
	48~50	58~60
量産品	14%	14%
航特	9%	14%
機械・産機	17%	14%
化プ	3%	9%
原動機	18%	32%
船鉄	39%	17%

部 門	現 在	
	50年4月	61年4月
本社	2%	2%
枝本	1	4
量産品	10	10
航特	9	15
原動機, 化プ, 機械, 産機、鉄構	49	54
船海	28	15
計	80,737人	50,148人

## 2-2 全社 長船 名航の人員推移

		50年4月	55年4月	60年4月	62年10月
全社	实在	78,104	59,269	52,422	46,509
	出向	3,148	9,589	9,497	10,374
	計	81,252	68,858	61,919	56,883
長船	实在	16,283	10,680	9,028	8,032
	出向	583	2,346	1,876	1,909
	計	16,866	13,026	10,904	9,941
名航	实在	6,878	5,938	6,238	6,455
	出向	210	416	406	443
	計	7,088	6,354	6,644	6,898

2-3 労働条件面における対策 5.4 対策を中心に

(1) 一部労働条件暫定取扱い 54年3月22日妥結 54年12月末まで  
旅費関係 地域制, 旅費支給区分, 乗車船時間, 乗車船賃, 陸行手当  
日帰日当, 宿泊日当, 宿泊料, 家族引きまとめ, 結婚による妻引  
きまとめ, 別居滞在料, 教育訓練等出席旅費

応援派遣 別居滞在料, 支度料, 応援派遣手当

休職派遣 過勤手当, 朝夕食補助, 別居滞在料, 一時復帰、休職派遣手当

(2) 定時体制

- ① 特定の者に対する休日振替手当
- ② 調整代休の実施
- ③ 部門毎に行う休日振替
- ④ 現地工事勤務者に対する月間総労働時間制（フレックスタイム）の適用

(3) 高齢者賃金の見直し

(4) 通勤交通費補助

(5) 社宅使用料

(6) 独身寮費

(7) 給食材料費

(8) 普通預金 預金限度額 1,000万円→300万円  
利息 日歩 1銭8厘1毛1糸→1銭6厘7毛1糸

(9) 住宅積立預金 利息 日歩 2銭6厘→2銭4厘

(10) 住宅財形 上限利率 9.49%→8.76%

(11) 作業服補助支給

(12) 職域団体生命保険事務代行手数料

(13) 持株奨励金 支給停止

(14) 退職金特別取扱の限定適用

53年12月22日～54年3月末→55.5才以上のもの  
転任休派に応ぜられないもの

## 2-4 人員対策

(1) 当社の人員推移並びに諸対策 (別表 3 参照)

(2) 退職金特別取扱による退職の奨励

期間 昭和53年12月22日～昭和54年3月末

実績 実在者 1,667人 休派者 388人 計 2,055人

(3) 定年延長時期延期 63年4月1日～65年3月末 59才→59才

## 2-5 課長以上 役職者における対策

(1) 賞金CUT	50年6月～51年4月	5%～8%
	53年4月～54年3月	5%～8%
	54年4月～54年12月	8%～12%
	55年1月～55年3月	3%～5%
	58年2月～59年3月	5%～7%
	62年4月～62年12月	3%～5%

(2) 移籍制度の実施 58年3月末より

## 3. 名航における人員受入れ

3-1 昭和53年～昭和61年 応援並びに転任実績 (別表 4,5 参照)

3-2 応援受入れにあたっての基本的考え方

① 応援期間 ② 人選 ③ 教育

3-3 転任受入れにあたっての基本的な考え方

① 人選 ② 教育 ③ 住居

## 4. 名航における労使関係

「寄らしむべし 知らしむべからず」ではなく

「知らしむべし而うして 寄らしむべし」

## 二、昭和五〇年代の産業構造転換期における労務諸対策について

### (1) 事業別売上構成人員構成の変化

まず一番の三菱重工並びに名古屋航空機製作所の概要はご説明しましたので次にまいりたいと思います。ご承知のように、造船関係が当社の場合には非常に大きなウェイトを占めておりました。一時は約四〇%ぐらいの売り上げ率であったのですが、先ほどご覧いただいたように現在二〇%弱に落ちこんできております。そういうことでその辺の状況をざっと数字で見てくださいと、レジメの二一（一六九頁）という所に事業別売上構成、並びに人員構成の変化というのがありますが、昭和四八年から五〇年と昭和五八年から六〇年にかけての概略の数字でございしますが、量産品関係は十四と十四で変わっておりません。航空機・特車関係が九%から十四%に上がってきております。機械・産業機械関係は十七%から十四%に若干落ち込んでおります。それから化学プラント関係は三%から九%と上がっております、原動機が大巾に上昇しまして十八%から三二%、船舶・鉄構関係は三九%から十七%ということで、このへんの所は相当大きな変化ができております。五〇年代の労務対策では、鉄と船の関係が非常に落ち込んだその人員をどういう格好で吸収していくのが非常に大きな問題になったわけです。現在でもまだ続いておりますが、五〇年代の始めから向こう一〇年間ぐらいは船舶関係の人達をどうやって食わしていくのかというのが非常に大きな問題になっているわけです。その下に人員関係の比率がございしますが、昭和五〇年の四月、本社とか技本はおきまして、例えば航空機・特車関係は五〇年の四月で九%だったのが、六一年の四月では十五%ということでございます。

それから原動機関係あるいは化普・機械等は四九%から五四%、船は二八%から一五%ということで、約半分に減ってきているわけです。しかもその下に全体の数字がござりますが、八〇、七三七名が五〇年の四月におったわけですが、六一年の四月には五〇、一四八名ということで約三万名ぐらいの人が減ってきているわけです。

## (2) 全社・長船・名航の人員推移

次にレジメの二―二（一六九頁）の所を見ていただきますと全社の人数と長崎造船所・名航の人員推移でござります。一応五年ピッチでとってござりますが、上から全社、長船、名航と実在、休派、計と書いてありますが、この実在というのが実際に稼働している人員でござります。休派というのが休職派遣ということで、うちの籍はもちながら働き場所は関連会社等に他の会社で働いている場合を、我々の所では休職派遣と呼び休派というように略しております。全社で申し上げますと、五〇年四月には実在人員が七八、一〇四名ございまして、休派が三、一四八名トータルで八一、二五二名いたわけですが、六二年の十月ではどうなったかといいますと、実在が四六、五〇九名、休派が一万名を越えました。そして全体の在籍人員は五六、八三三名ということで、実在が減り休派が増える、そして全体の在籍人員も二五、〇〇〇名ぐらい減っているということでございます。これを造船の大元である長船の状況で見まいりますと、五〇年の四月では実在が一六、二八三名いたわけですが、六二年の十月では八、〇三二名、実に半分以下に実在者が減ってきているということです。休職派遣が五〇年

の四月には五八三名だったものが六二年の十月には一、九〇九名ということで、約三倍強増えています。それから在籍人員全体としましても一六、八六六名が九、九四一名ということになっていきます。

名航の関係ですが、名航の方はそれほど大きな変化はございません。五〇年の四月で六、八七八名の実在が六二年の十月では六、四五五名、休職派遣が二一〇名から倍増の四四三名、全体の数が七、〇八八名から六、八九八名となっております。従いまして全体としては若干減らしている。長船としては半分くらい減らしている。にもかかわらず名航関係は全社の人員が減ったほど大きな変化はないという事がおわかりいただけると思います。

### (3) 労働条件面における対策（五四対策を中心に）

オイルショック後、造船関係の構造不況ということがいわれまして、これに対して会社と組合の間でどのようにしたらうまく乗りきれぬかということ、いろいろ苦労したことが後に書いてあります。次に進む前に三菱重工の労働関係の主な動きだけ申し上げておきたいと思えます。昭和四四年に社員制度を改正いたしました。この社員制度というのは、昔は職員・工員という身分制がございまして、職員は月給、工員は日給制度ということであったわけですが、昭和四四年の社員制度の改正によりまして、職員・工員という呼称をやめました。そして全員が月額制、月の内二日間であらうと二〇日間であらうと全く給料は変わらないという賃金体系にしたわけです。同じ四四年に現場管理組織、トヨタさんの場合はよくわかりませんが、わたしの方ではいわゆる組長とか伍長とか工長とかいろいろ

な職階があったわけですが、それを作業長をはじめとした二段階の職階に全部統一をした。いわゆる現場管理組織の改正も同時に行なっております。昭和四七年の一月に現在も話題になっておりますが、いわゆる時間短縮で隔週週休二日制を導入いたしております。四八年の四月から完全週休二日制に移行しております。定年も当時は五五、五才ということでしたが、五八才定年に移行いたしました。昭和六二年の九月から五九才の定年に移行しております。以上が重工における労務管理の基本となります。制度の改正、現在に至るまでの大きなインパクトを与えたものです。このように世の中の動きにできるだけ即応していかうということで、いろいろ労働条件の改正を行ってまいったわけでございますが、ご承知のように昭和四八年の第一次オイルショックによりまして、造船関係が著しく悪くなつてまいりました。それで労働条件における対策ということで五四対策を中心に書いてありますが、昭和五四年造船不況を中心として、いかに対策をもつか組合との間でいろいろ協議をして、暫定的な取り扱いをやってみたり、あるいは色々な事をやってまいった訳でございますが、以下のような対応をいたしました。

別表五（二一四～二一六頁）をご覧いただきたいと思ひます。労働条件や人員対策の面でいろいろな対策を講じてきておりますが、先ほど申し上げました、全体の動きは別表三の左のページの一人人員推移にグラフで書いてありますので大体はおわかりいただけると思ひます。一番上に在籍人員という点線のグラフがありますが、これが私が先ほど申し上げました、実在人員と休職派遣の人員を足した人員、在籍人員です。実在人員というのは実際に稼働している人員ですから、その差が休派の人員ということでご理解いただけると思ひます。そして船海部門とその他の部門ということで、やはりグ

ラフが二つに分かれておりますが、上から二つ目の実線と三つ目の一点破線との差が船海部門の人員の一点鎖線はその他の部門でして、それぞれの人員が書いてあります。五〇年の四月を見ていただきますと在籍人員は八四、一〇〇人、实在人員は八〇、七〇〇人そして船海部門は二二、八〇〇人、その他部門は五七、九〇〇人ということになってみれば造船関係が二二、八〇〇人いたということでございますが、それが六一年の四月になりますと、わずか七、六〇〇人に減ってきています。先ほどは長船の实在人員、休職派遣人員を見ていただいたわけですが、重工の船海部門には、長船、神船、下船、広島、横浜というわけで五つの造船部門があります。その全体の人員合計がこのようになっていくわけです。それではレジメの方に移っていただきたいと思ひます。

細かい取り扱ひの内容については、省略したいと思ひますが、どんな事を協議したかということをご理解いただく為に細かいタイトルだけ書いてあります。(レジメ二一三、一七〇頁)(1)としまして一部労働条件の暫定取り扱ひ、これは五四年の三月二二日に妥結をしまして五四年の十二月末までの間、こういう取り扱ひをしようということと組合と協議をして妥結をしました。どんな項目かといいますと、旅費関係では地域制、これには日帰り出張地域だとか、宿泊出張地域だとか、いろいろな地域制を基に手当の種類があったわけですが、これを取り払ってしまひまして日帰り、または宿泊の事実に応じて支払いをしようというような事を図ったわけです。旅費区分というのは現在、旅費支給区分ができていくわけですが、当ても四つの段階、本給だとか等級であるとかで四区分の旅費支給区分があったわけですが、それを全部取り払ってしまったて一律で偉い人もそうでない人も皆同じであるというようにしました。乗船時間というのがありますが、トヨタさんの場合どうかわかりませんが、

私の方では当時、例えば日帰り出張をやりまして五時が定時であります、家に帰るのが七時に帰ったとしますと、最寄りの駅から自宅までの三〇分はカットしますので一時間半の手当を時間給という形で払っていたわけです。そうしますと給料の高い人は一時間半ですが、ものすごく沢山払らわなければならぬ。そういう時間割賃金の支給をやめて一律パーのお金で、例えば一時間当り五百円だとか、六百円だとかいう格好にもっていってしまおうという事で乗車船時間を時間割賃金から固定額にしたものです。次に、乗車船賃、これはグリーン車に乗れるとか寝台を使ってもいいとかいう事でこれも全部やめようとしたわけです。陸行手当という何キロ歩いたらいくらという、昔のわらじ銭みたいな物が当時まで残っており、これもやめました。日帰り日当とか、宿泊日当とか宿泊料といういろいろな細かい取決めがあったわけですが、これもやめました。日帰り日当はよその会社へ出張をしまして、昼食を相手の会社でいただいても手当はあるわけですが、相手の会社で昼食をご馳走になった場合は日当をださないというような事です。宿泊日当についても夕食を宴会場でご馳走になった場合は、その中から八百円ひくとか千円ひくとかこういうような事をやったわけです。宿泊料、家族引きまとめ、これほどここに転任をいたしまして、家族を引きまとめめる場合には、本人の七〇%相当を支給するとかいろいろなことをやっていたわけですが、これもやめ、結婚による妻引きまとめもやめ、というようなことでもいろいろな旅費関係についても節約をはかったわけです。

次に応援派遣というのがありますが、例えば長崎造船所から名古屋航空機製作所の方へ応援にきていただいている、三ヶ月とか四ヶ月とかあるいは一年とか来てもらうとですね、奥さんを連れて来ない場合は、別居滞在費とか支度料だとか応援派遣手当を出すことになっているわけですが、これも見

直しまして低く押さえてしまいました。同じように休職派遣というものもそうですが、過勤手当というのは、うちの会社の中では係長クラスであるが、よその会社へ休派となった場合は課長待遇になると残業手当がつけられませんが、こういう場合は過勤手当ということで一律パーの手当を出しているわけです。朝夕食補助というのは、会社にいたり、近くに給食設備をもったような施設に入った場合にはそこで朝夕食をとれるのですが、全く一人でいる場合で朝飯をよそで食べる場合には何か補助を出しましょうという制度です。それから別居滞在費、これは応援派遣と同じです。一時復帰これは生休休暇みたいなもので、例えば一年のうち三回は国へ帰そうという制度ですが、これらについても種々な制約を設けまして支出をおさえるという事です。このような一部労働条件暫定取り扱いというのをやったわけですが、この時には随分多かったです。いずれにしろ会社としても辛い時期であったということです。五四年の十二月でこれら対策を終わらせて五五年の一月から基に戻したというのですが、この八ヶ月は非常に大変な時期であったと思っております。

次に(2)ですが定時体制というのは、いわゆる残業を少なくしようということでありませう。例えば、特定の者に対する休日振り替え手当、これは日曜日の休日を、仕事ができたので月曜日にしてもらい、そういう場合は一日当り三・五時間の振り替え手当というのを時間割賃金で払っているわけですが、これを二・四時間にするとか、②の調整代休の実施というのは、一ヶ月二三時間以上の残業をした人については、代休をとってもらおうということ。従って二三時間というとき、三日はだめですが、二日は休むよう指導するという事です。普通代休というときとまるまる一日出勤するから、まるまる一日休むというものです。これはとにかく毎日、毎日残業をしたのをひろって月に二三時間やっ

たら調整代休をとらず。そして八時間ずつ控除していくというものでございます。

次に③は部門毎に行う休日振り替えということで、一般に休日振り替えというのは、事業所単位とか工場単位でやるのが普通ですが、この時には仕事が無かったから、この日は班単位で休んでほしいと、班単位で休日振り替えを実施してもよいという政策をとったわけです。

それから④は現地工事勤務者に対する月間総労働時間制の適用ということで、最近ではフレックスタイムという事で話題になっていますが、毎月の所定労働日かける八時間というのを月間の総労働時間に指定をしています。一日の時間は朝の七時から夕方の六時まで十一時間の間で要は八時間、四時間以上働いてもよろしいという、そうすればその日は勤務したことにしましょう。たとえば所定労働日が二〇日ございますと、「二〇×八時間」ですから一六〇時間はその月に働きなさいというのが通常の勤務ですね。だからどの日に八時間やろうと十時間やろうと、ずっと数えていって一六〇時間以上あれば、どんな時でも一ヶ月まるまる働いた事にしましょうということでもあります。しかし割増賃金については一日当りの割増賃金も払いますし、一日一時間残業したことになります。その二割五分増しとしますと、コンマ二五だけ残しておくということです。こういう格好で月間総労働時間制というのはこの時にやったわけです。この方法は、我々の名古屋航空機製作所では種子島でロケットを打ち上げておりますが、ロケットの打ち上げというのは雷が鳴っても風が吹いても中止をしなければならぬということがあるわけですが、名古屋航空機製作所では一週間の総労働時間制というのをとっています。従いまして一日八時間の週に五日でございましてから四〇時間です、四〇時間をベースとしまし

て後はプラスアルファがあつた場合は残業扱いにしましょう、というかつこうでやっております。ロケットというのは必ず日中に打ち上げるとは限らないですね、朝早く三時か四時に打ち上げなければいけない場合もありますし、七時ごろ打ち上げる場合もあるので相当一日の勤務時間がふられます。そういう意味で四〇時間の週総労働時間制をとつたのですが、それを全社的にこういうかつこうにもつていったわけです。全社では月間の総労働時間という事でやりました。こういう体制によって、いわゆる残業をケチろうという事です。

(3)ですが高齢者賃金の見直しという事でありますが、私の所では五五・五才というのが昔の定年です。私の方の定年というのは、その人が五五才になった時、それが月の中ばであろうとやめさせるという事にはなっていないわけでありまして、五五才に到達したというのはどういう事かと申しますと、十月から翌年の三月までに五五才の誕生日を迎えた人はその年の九月に五五・五才に到達したというように数えています。同じようにその年の四月から九月までに五五才の誕生日を迎えた人は、翌年の三月に五五・五才という事で計算をするということになっております。そういうことで五五・五才という変な事になっておりますが、実質的には五五才ですが、半年間後にずらして定年を設定しているということです。それから定年を五八才に延長をしました。その時に五七才、いわゆる五八才定年の一年前の所も一つのキーとしました。五七才の賃金について、例えば二〇万円もらっている人であれば、八割の十六万円にします、というような制度を設けて、高齢者賃金のカーブを寝かせておこうと検討しました。

(4)の通勤交通費補助というのは自宅から二キロ以内で通える場合には通勤交通費の補助はしません、

という制度になっています。工場の周辺に住んでいる人というのは非常に少ないですから、最寄りの公共交通機関の駅まで二キロ以内の人は歩いて駅まできなさいという事になっております。今までは会社が全部負担してたわけですが、二キロまでの公共交通機関の運賃は本人負担にしております、という事をやったわけです。だいたいこれが六四〇〜六五〇円ぐらい本人負担にしたかったのですが、結局月五〇〇円までは、自己負担ということで五〇〇円は会社が儲けたということです。

(5) 社宅使用料とか(6) 独身寮費ですが、これは従来はそれぞれの事業所と組合の支部の協議事項であつたわけですが、どうも支部と事業所に委せておいてはなまぬるいということで、この時点から全社統一の基準を設けまして社宅使用料、独身寮費を全部統一しようということでやったわけです。本人にいわゆる応分の負担をかけることになつたわけです。

(7) 給食材料費ですが、材料費というのは本来個人負担というのが通常ですが、三菱の場合は材料費の三〇%から四〇%を会社が負担していたという実績があります。この時に材料費の二〇%までしか会社がもたないということで会社の支出を押さえたということでした。

(8) 普通預金につきましても預金限度額一、〇〇〇万円から三〇〇万円、現在はマル優はありませんがマル優の限度額までおさえる、利息も同じで押さえるということでした。(9) 住宅積立預金とか(10) 住宅財形も同じことです。

(11) 作業服の補助支給ですが現場サイドの人には作業服を補助ではなくて支給している、事務サイドの人には二年間に一着とか三年に一着とか補助をしているわけですが、その補助を停止をいたしました。

(12)職域団体生命保険事務代行手数料についても保険料の大体三%ぐらいになるわけですが、従来は本人に返還をしておりましたが、福利厚生の方に回しますということで本人への返還をやめました。

(13)持株奨励金というのは五%を補助する、いわゆる百円に対して五円というように奨励金を出していたのですが、これもやめということで支給を停止しました。

(14)の退職金特別取扱の限定適用というのですが、これは五三年の十二月二日から五四年の三月末まで退職優遇を行ったわけです。この退職優遇というのは、よその造船会社の中には肩たたきをやりまして五十才以上の所もある人は全員やめさせるとか、五五才の人はほとんど首を切ってしまうとかドラスチックな方法をとったと言われていますが、三菱重工の場合は肩たたきというのはしなかった。どんな事を行ったのかといいますが、このレジメにはないので、考え方だけ聞いていただきたいのですが、退職優遇は、勤続満二年以上の男子社員全員に適用し、女子には適用しないということにしました。女子まで適用しますと女子が全部やめてしまうと困るものですから男だけに適用しようという事です。どういう内容かといいますが退職者には会社都合退職金を支給する上、退職時現在、満四五才以上の者について会社都合退職金に月収の十二ヶ月分をプラスします。四〇才から四四才までの者については九ヶ月分、三五才から三九才までは六ヶ月、三五才未満は三ヶ月という事で、四五才以上の人には十二ヶ月分ですから、退職金に相当なプラスアルファがあるというわけです。言ってみれば焦点を四五才以上の人に当てて、退職を優遇するという事をやったわけです。

結果としては人員対策の所にありますように(1)の退職金特別取扱による退職ということで、昭和五三年十二月二日から昭和五四年三月末まで年間に、実在者一、六六七人、休派者が三八八人、合計

二、〇五五人がこの制度に応じて退職しております。退職した内容ですが数の上からいいますと二五才未満の人が実在で二七〇名、休職派遣では三六名、二五才から二九才が実在で四〇六名、休職派遣が四一名になっております。五〇才から五五・五才の人は実在で三〇五名、休職派遣が六三名、五五・五才以上の人は実在で二七八名、休職派遣が二二八名という数です。従って会社がねらっておりました、四五才以上の人はトータルで言いますと休職派遣が相当はいつておりますので多いわけですが、我々としては、何んとか居てもらいたかった二九才以下の人も随分多く退職していったような状況です。

当名古屋航空機製作所もゼロではございませんで、実在で四五名、休職派遣で十七名、計六二名の退職者が発生しています。定年延長問題については重工の場合はこの時に退職しなかった人が、多くて、なかなか定年延長に踏み切れなかったわけです。定年延長をやっても当時も五〇才から五五才の人はほとんど退職していませんので、対象になる人がいないわけです。そういう意味で造船重機労連の中でも定年延長問題に取り組む組合の姿勢、むしろ会社の方の姿勢ですが、当社は非常に辛かったわけです。そういう事で、これ以降も、これと同じ取り扱いを適用しようではないかということで、レジメの上の(4)にもどっていただきましたのですが、五五・五才以上で退職する人、転任とか休職派遣を命じても家庭の事情等で応じられない人で退職させてもらうという二つのケースには、この取り扱いを適用しようという事になりました。だから退職金特別取り扱いというのは、本来は五三年の十二月二日から五四年の三月末までしか適用しないということにしていたわけですが、二つのケースにはそのまま残すことにしました。

労働条件面における五四年度の対策ということで、我々が組合との間で話をして合意に達した内容です。細かいのはいろいろありますが、主なものはこのようなものです。ご覧いただいたように、本当にわずかなお金をとにかくケチろう、残業もケチろう、ということにしたわけですが、組合と会社の間で基本的に合意をしているのは、雇用をなんとか確保したい、労働条件は多少おちても雇用を確保するんだという所に焦点をあてて努力を重ねてきたわけです。それでは人員対策の方へいきたいと思えます。

#### (4) 人員対策

別表五をもう一度ご覧いただきたいのですが、主な人員対策というのが載っておりますが、一つは新卒採用の圧縮、抑制です。例えば昭和五〇年の四月にはトータルで二、八九二名採用しております。梨地が技能者、白塗りが女子、黒塗りが事務技術関係いわゆるホワイト関係です。五一年から急速におとしまして四七二名とか五二年は三〇九名とか、このくらいの採用に圧縮したわけです。五六年と五七年にはちょっと採らなすぎるということで一、五〇〇とか一、六〇〇名ぐらいに復活しておりますが、また五八年からおとしております。まず採用を抑制しよう、現在いる人を大事にして、採用を控えて少しでも首がつかないようにしていこうという一つの政策です。

二つ目は右の方へまいりまして休職派遣の加速であります。(2)休職派遣というのは三菱重工に籍をおいて別の会社へいっているという、いわゆる指揮、命令は行ったその会社に従ってもらう、しかし

籍はうちにおくということは給料もうちにしていると同じように与えましょうということです。よその会社からもらうお金が少なく、うちの方が高いわけです、その差額は持ち出しということになります。五〇年四月から見ていきますとピークで五五年の四月、これが九、七〇〇人、六一年の四月では九、八〇〇人となっています。六一事計というのは六一年度の事業計画という意味でございます、六一事計では休職派遣者が九、八〇〇人いるが、これを八、五〇〇人にもっていくということですが、補填金というのは今、申し上げた相手の会社からいただくのと、うちから支払う給料の差額であります。二五〇億円ぐらいもちだしをしています、これを二〇〇億円以下にいくということですが、人を減らしたいのだけれど、休職派遣で増やすと、結果としては補填金の額を多くすることにつながるわけですので、休職派遣の数を少なくしよう、そして補填金を減らしていくと指向したわけです。

もう一つは(3)にあります、昭和四五年に分離、独立しました三菱重工への転籍というのをやっております。これは、五一年からずっと六〇年まで行なってきたわけですが、受側は例えば京都製作所、これはエンジン工場です。あるいは名古屋自動車製作所の岡崎工場ですか、新卒代替で自工全製作所に六七三名を送りこんでいます。名古屋航空機製作所の方も丁度この五一年、五二年というのは、仕事がなくて人員が余った時代でありますので、我々名古屋航空機製作所からも自工の方へ出して、五一年にはたしか京都の方へ百名の内の二〇名は行っております。五二年の四月には二五〇名中六〇名を出しております。いずれも二五才以下の若い人達ばかりを出しました。

次に三の再配置の推進状況というのがございますが、これも人員対策の一環として、うちの重工の中で余剰人員を回収していくと、いろいろな対策をとってまいっております。これが五〇年から五

九年度の再配置実績というのが、九五〇人でございます。それから五九事計絡みというのは、五九年の事業計画の絡みであります。社内再配置というのがここに記したようなものです。航空機要員の増強対策ということで、長崎から名航へ一六〇名、原子力要員の増強対策で広船、名機、明石から神戸造船所、高砂製作所、高砂研究所へ一三〇名。鉄構要員増強対策ということで、船舶海洋部門から鉄構部門へ三〇名、研究所の実験職増強対策ということで、近隣事業所の技能職を転活用というような、いろいろな事をやりました。四九五名ですが、こういう計画をしたわけです。

(3)の六一事計絡みの当面の社内再配置計画ということで、左の方が出し側、上に受け側部門が書いてあります。当名航には船舶、海洋設計部門から二五名、長船から二〇〇名、計二二五名の人を送ってきたというような事です。よその事業所、造船部門では大巾な減少を示しているわけですが、休職派遣に出したり、よその事業所へ受け入れたりというような事でやってまいったわけです。それではレジメの方にいきます。(レジメ二一四、一七一頁)

人員対策(二一四)で当社の人員推移並びに諸対策、それから退職金特別取り扱いによる退職の優遇は先ほど申し上げました。定年延長時期延期ということですが、五八年の一月に組合との間で段階的に六〇才まで定年を延長しましょう。そのやり方は六二年の九月で五九才の定年、六四年に六〇才の定年ということで、段階をおって六〇才定年を実現しようということ、五八年の一月、組合と合意しました。しかし、余剰人員が依然としている。六三年の四月一日から六五年の三月末までは五九才の定年ですと横並びをしましょう。即ち六四年の九月で六〇才まで延長すると申しましたが、これはもう実現できないということ、五九才定年のままとし、現在五九才の定年になっております。

課長以上は五八才の定年でございます。

### (5) 課長以上、役職者における対策

次に二―五の課長以上、役職者における対策ということで、賃金CUTというのをやってまいりました。五〇年の六月から五一年の四月は課長から重役までを対象にして、役職でそれぞれ違うのですが、レジメにありますような中で賃金CUTをやってきたわけです。私がたしか四九年に課長になりました、なったとたんに賃金CUTされてしまったことを覚えています。(レジメ二―五、一七二頁)

また、移籍制度というのを新設いたしました。これは、休派者は五五・五才に到達した時に、うちの会社の籍をきるという制度であります。これは課長以上だけです。例えば五六才まで会社の中におりまして、その後よその会社へ行った場合には、その時点で重工の籍はきれるということです。五五・五才が、先ほど課長は五八才と申し上げましたが、実際に五八才まで重工の中にいる課長というのは、あまりいません。たいていは五五か五六才ぐらいですよその会社へ行き、それで退職ということがあります。六〇才定年になってもあまり変わらないという話もありますが、そういう制度を五八年の三月から実施をしてみました。

### 三、名航における人員受入れ

次に名航における人員受入れに移ります。只今申し上げましたように、造船関係で人が余っておりまして、名航が少し忙しいという事から、人を受け入れてまいったわけです。別表の六（二一八〜二一九頁）を見ていただきたいと思います。昭和五〇年から五二年ぐらいまでは、名航も仕事が無くて非常に苦労していたわけでありますが、五三年ぐらいから新しいプロジェクトが出てまいりまして、皆さんもご承知のF-15戦闘機だとか、P-3C対潜哨戒機だとか、MU-300というような小型ビジネスジェット機だとか、あるいはボーイングがやっております767旅客機だとか、これらの生産に五三年に一度に四つのプロジェクトの立上りが重なってしまったということで、急激に仕事が出てまいりました。五三年の八月から他の事業所から応援を受け入れるとなったわけです。ここに書いてありますように、上の方が応援受け入れの実績、下の方が転任受け入れの実績となっております。それぞれ四月、十月で書いてありますが、瞬間風速的に何人いたかというのが、この数字であります。まず上の表で山がございしますが、名古屋機器製作所、これは名古屋市の岩塚、枇杷島にあります。ここから応援者を随分沢山もらっていました。一番ピークが昭和五五年の十月の二九七名です。それからその次に広船、長船、と神船と横製・下船とこのような事業所のトータルで五四年の十月が一番ピークですが、五二二名の応援者を受け入れてきました。これはほとんど現場サイドです。当時の現場サイドの人員というのは、大体三、五〇〇名ぐらいですので、その内の五〇〇人が他の事業所の人員であるということです。言ってみれば七分の一位、七人に一人は、他の事業所の応援者であるとい

うことです。

次に、下の方へいきますと、応援の数は減りますが結局、転任の受け入れということで、それがほとんど応援を吸収していったということです。最初に転任をもらいましたが、五四年十月に名機から三三名、長船から六五名という人員をもらいまして、五五年には、名機から三三五名と長船から三二名合計で三六七名です。そして五八年の四月、応援はもう一人もいなくなってくるわけですが、これが全部転任の方へ流れてまいりまして、トータルで四八八名です。六〇年の四月にさらに増えまして六五九名、六一年の十月で八六四名という動きです。現在も百名、下船・広製・横製から応援者をもらっています。先ほど名航の人員が六、五〇〇名ぐらいと申し上げましたが、この中で現場サイドの人員で八六四名、それにいわゆるホワイトカラー、設計要員等をいれますと約千名を越すと思えますが、他事業所から移ってきています。名航の社員というのは、その内の六分の一ぐらいがいくつもの事業所から移ってきた人であるということです。その内訳は別表の七(二二〇〜二二一頁)をご覧ください。

五三年からはどこかの事業所から直接員か間接員が出ておりまして、合計欄を見ていただきますと、直接作業者が八六四名、間接作業者、設計とか営業とか、その他が二一八名、合計で一、〇八二名の社員を受け入れたということです。括弧内は設計・研究要員を内数で示しており九一名となっております。備考欄には全社対策で来たとか、名機冷熱対策で来たとかが書いてありますが、このようなことで名航は全社の余剰人員対策の受け皿ということで、今日までまいったわけです。

それではレジメの方へ戻っていただきまして、名航における人員の受け入れ昭和五三年から六一年

の応援並びに転任の実績ということで別表の六、七を参照して下さい。応援受け入れにあたっての基本的考え方（三―二）という所で応援期間であるとか、人選であるとか、教育であるとかというのがあると思います。先ほど見ていただきましたように、約五〇〇人以上の応援者を現場に配置いたしますと必ずチョンボが出てくるわけです。安全対策上も非常に問題です。それから人間関係ですが、現場の管理者は自分の範囲だけでなくて、応援者の教育までは面倒みきれないというような事とか障害が出てきたわけです。そういうことで短期の応援は名航としては受け入れない、応援期間については一年以上、普通、組合との間の話し合いでは従来は六ヶ月というのが応援期間であったのが、それを一年にのぼし、更には最近では二年までのぼしていただいております。二年ぐらい応援してもらわないと教育が終わったら帰るということでは話にならない、それで二年間の応援ということで、現在は対応しております。職種にもよりますが、半年ぐらいは教育をしなければいけないので、例えば飛行機のパネルを作る作業もだいたい半年ぐらい訓練しなければなりません。電子機器関係は一年間は教育しないと使いモノにならない。それから機械の関係につきましても、特に造船関係の機械というのは、ものすごく大きな物、しかも扱い材料がこれまでは鉄であったものが、名航ではアルミであるというように全然違ってしまいます。やはり半年ぐらいは使いモノにならないということで、応援期間というのは二年間で対応しています。それから人選にあたりましては、職種対応というのはまず考えられない、造船関係の職種と航空機の職種とはイコールになるといことはほとんどありません。同じ機械でも扱いが全く変わってきます。というようなことでできるだけ名航に対応できることにすると、どうしても二〇才代、少し歳をとっても三五才以下の人でないに対応できません、ということの人選

については若手の三五才以下というような条件をつけてきました。教育につきましては、今申し上げたように応援というもののやはり二年間をしっかりと働いてもらおうということで、新人と同じような教育をしていく必要があります。職種別に科目を全部きめまして教育していくことです。その三点であります。これが受け入れ教育スケジュールでありまして、例えばどういう職種がいつまでに何をやるかということを集計しておきまして、マンツーマンで指導員をつけて、毎月ABCDEまで段階をつけまして、Eが一番悪いわけですが、どの段階になったかを全部毎月チェックをしていきます。この男は今、こういう知識を与えるために勉強させているが、一応中ぐらいになったかどうか、中がCですが、C以上にならないことには実際の業務につけません。個別に教育をやっていくことという事です。応援といいますが、一週間ぐらい教育して、すぐ現場ということはずまらないですね。そういうことで応援の期間、人選に随分神経をつかっているわけです。(D)頁二二・三、二七二頁

次の転任受け入れにあたっての基本的な考え方をお話します。(三)頁三三 この転任というのはあくまで名航の社員として定年まで働いていただくことでございますので、応援以上に人選については厳しくしています。若手二五才以下の人でないとうちは受け入れません。上は三五才ぐらいはしかたがないとしても基本的には二五才以下ということをお願いしております。それから教育につきましては、応援者よりもじっくり落ち着いて教育をしていくということ、応援の場合は二年間ということ、ある程度できるまでで終わっているのですが、転任者については我々の所で決めている一級、二級、三級、四級、五級の等級、五が一番高いわけですが、一級から五級までのうち三級程度になるまでの教育をしていくということ、何が三級かというのは、職種ごとに決めてありまして、そこ

までの段階まで到達するように教育をしているわけです。

従って転任受け入れ、あるいは応援受け入れどちらにしましても、結局うちの中の人員が教育をし、そちらの方に手をとられてしまいます。非常に大変なことです。来てもらってすぐやってもらえば一番いいのですが、すぐにはできませんから、うちの人間が実際教育をし、労力をとられる形になっています。

次に住居の関係で、我々として一番苦心しましたのは、長崎から人を沢山いただいた時です。できるだけ一か所の社宅に全部収容しようと、いってみれば長崎村というようなものを作ろうというようなことです。結局一番何が大変かといえますと、長崎というのは非常にローカルな町でして、魚もおいしいし、人間も島国というとおかしいですが、関門海峡を渡って本州へ来るといえるのは、どこか遠くへ行くような感じの人がずいぶん多いわけです。男の場合には無いのですが、一番問題は奥さんですね。奥さんをいかにうまく説得するかというのが大事なことです。また、両親、家族の説得というのがもう一つのポイントになるわけです。五島列島に船で渡って説得にだいた行つたようですが、長崎から来て頂く時には本当に相当前から努力をして人選をして来ていただくということです。来ていただく以上は、奥さんも子供さんも名古屋の土地に馴染んでもらわなければなりません。奥さんが馴染めないということになりますと、旦那はもちろん会社でも苦勞しておりますし、家でもということになる。仕事にならないというわけです。まず奥さんです。子供さんの幼稚園とか学校の手続きはあらかじめ全部やる。自動車の場合も全部社宅に来てもらって一括受けわたす。受け入れにあたっては、ずいぶん配慮いたしました。名古屋へ来ても、変な所ではないという印象をまずもってもらう事が大

事です。その為に名古屋空港で、新聞でもご覧になったと思いますが、大きな横断幕をパツと出しまして、長崎の皆さんごくろうさんといって多くの社員が旗をもって出迎えました。あるいは社宅の人達が各々の部屋への荷物の搬入等、手伝いました。それから家族の方々をまじえまして、会社の食堂で歓迎会をやりました。中にはお孫さんの手をひいた、おじいさん、おばあさんとかおります。とにかく奥さんに逃げられないこと、子供さんに逃げられないこと、というのが旦那をうまく移転させるコツではないかと思えます。

このような転任受けを六〇年四月、さらに六一年九月と二度実施しております。最初の一団は随分大変でしたが、第二団の六一年九月の時には、スムーズにいったと思えます。一箇所に入居させるということは、まず一つ大事ではないかと思えます。しかし、始めは長崎村でよかったです。名古屋まで来て始終長崎の人とつきあうのはいかんというような人もできてきます。持家が出ていく人もずいぶん最近はできています。どっちを見ても長崎弁ばかりで名古屋に來たような気がしないと、いう人もいるようです。このようなことで転任を受け入れてきたわけです。いずれにしても一、〇八二名の人を受け入れ、名古屋機器製作所の人名古屋の人ですのでかまいませんが、名古屋以外の所から來た人には、気をつかって詳細な教育をしているわけです。

#### 四、名航における労使関係

最後に名航における労使関係ですが、偉そうな事が書いてありますが、若干三菱重工の組合の歴史というのを申し上げたいと思います。先ほど事業所の所で見えていたように、終戦直後から三菱重工が三つに分割されました。東日本重工、中日本重工、西日本重工と別れました。中日本重工は同盟系の組合、西日本重工というのは総評系の組合であります。同じく東の方もだいたい総評系の組合であります。これが昭和三九年の三菱重工の合併によりまして、やっぱり組合も一つにならないといけないということになりました。ご承知のように長崎は現在では同盟系の組合が一番大きいわけでありすけれども、そのほかに、二つ組合があります。終戦直後、長崎を中心とした西日本重工では、月の内半分ぐらいはストライキというような状況でした。合併直後、我々労働条件の対応について、いろいろな会議をやったわけですが、その時に一番労働条件のよかったのは、実はストライキを全くやらなかった中日本重工でした。これは賃金関係にしましても、諸条件の取り扱いにしましても一番高水準でした。激しい活動をしてきた西日本重工は一番苦労したのではないかと思えます。そういう組合が、組合の統一をしていかなければいけないということ、やったわけです。

昭和四〇年の二月十二日、いわゆる三九年の合併の翌年に、三菱重工四労組協議会というのを結成しました。この四労組とは、本社と東日本重工と中日本重工、西日本重工、言いかえれば三菱造船と三菱日本重工と新三菱と本社の四つの組合の協議会が発足したわけです。三菱重工労働組合の協議会というのを翌年の昭和四一年二月に、連合会というのがその年の十一月に結成されました。三菱重工

労働組合というのできたのが昭和四三年十二月です。現在の姿の重工労組ができたのが四四年の二月ということです。そこで初めて現在の組合の姿ができたわけです。三菱の労使関係というのは労使協議制度というのをとっています。労使協議制というのは、いろいろな協議をする場があるわけですが、一番大きな労使協議の場は、経営協議会という名前で呼んでいます。その次に生産委員会、労務委員会という二つの委員会があります。労使協議制の一番の基は、大正十年九月にできた工場委員会です。そこで現在のように組合と会社とが経営の中で立ち入って話合って、問題を決めていくという制度ができたというように聞いております。この労使協議をしていく場合には、三つの重要な事があります。労使間の相互理解、相互依存、利害の一致という三つが、現在の労使の友好的な関係を保っている、一番大きなものではないかと思えます。そういうような事を根幹としまして、本日の三菱重工の労使関係というのが出来上がってきています。ここにもっともらしい事を書きましたが、私が昭和四四年に勤労部管理課の係長になった時に思ったわけですが、それまでの労使関係というのは、どちらかといえば組合の幹部を呼んで一杯飲んだり、麻雀をやったりするのが労使協議だというような感じではなかったかと思えます。ちょっと口はばったいことをいうようですが、我々の先輩がやっていたのは、いつも組合の親分とだけ話をしているという状況にあったわけで、その時は「寄らしむべし知らしむべからず」というような感じではなかったかと思えます。昭和五〇年から五二年にかけてまして名航の非常に大変な時期、いわゆる人が余っていた時期に自工の方へ二〇名とか六〇名とか、若い人を人選して出さなければならぬということになってきたわけです。そういうような状況になった時に、今までのような頭からガンというような形ではとても組合との間の協議はうまくい

かないということ、名航の将来計画とか、あるいは生産計画とかを全部組合にさらけ出しまして、組合だったらどう考えるか、君が経営者になったらどうするかというようなことで、一週間とか十日ぐらい毎日本当に真剣に組合の幹部の皆さん方と協議をしたというとおかしいのですが、いってみれば経営の立場だったらどうするかというのをいろいろやりました、結果としては二〇名とか六〇名とかの人を出すことができた。それまでは、どちらかというとな航は人を受け入れる立場だったので、なかなか人をしかも自工に転籍という形で出すというのは、組合にしても会社にしても初めての事でしたので非常に大変でした。そういうことで、私が係長になった昭和四四年ごろから、できるだけ会社の経営の実態を組合の方に率直に話し、組合の方も、それに対して非常に理解していただいて、労使関係を保ってきたと思います。昭和五〇年、五一年の名航のそういった危機に対する組合の対応というのは、非常にうまくいった基になったのではないかと思います。

もう一つ私が感じているのは、やっぱり組合の幹部と会社とだけがうまくいったのでは、おかしいと思います。言ってみれば組合の幹部というのは、組合員から信頼されて、初めて組合の幹部としての仕事ができるということだと思います。会社としても組合と話をするということは即ち社員と話をするということで組合員イコール社員であり、末端の声を十分聞いてそれに対応していくというのが、組合員ともきちっと対応していける方法ではないかと思えます。昭和四六年に実はある男を解雇した事があります。これは、昭和四六年に裁判が始まりました、五四年まで八年間裁判をやりました。その間に現場いわゆる作業の管理組織があり、作業長、副作業長という職階に応じた組織を結成して、その人達に健全な社員の育成に努力してもらったための組織を作ったわけですね。作業長会とか

つばさ会と呼んでいます。そういう人達を通じて、社員の間で何が一番問題になっているのかをくみ上げ、その声を組合員との対話の場に反映し、また作業長会、つばさ会の人達や組合の幹部にも話をしてもらうというようなことで、組合員対策あるいは社員対策というように道を地道に続けてきたのが、非常にその後の問題にうまく対処できている一つの要因ではないかと思えます。「知らしむべし而うして寄らしむべし」というのが非常に大事ではないかと思えます。一時間半も若干延長しましたが、レジメに基づいた話は終らせていただきます。あとご質問があれば、私の知っている限りはお答していききたいと思います。

## 質疑応答

〈同会者〉 大変どうもありがとうございました。ずっと勤労の関係でお仕事をしてみえただけに、実務の事に詳しく、皆さん大変に参考になったと思えます。講師の方にもご了解いただきまして折角の機会でありますので、ご質問があればお受けしたいと思います。いかがでございますか。実務のご経験から直接お聞きしたい内容があらうかと思えますけれども何でも結構でございます。

## 休職派遣者の処遇について

〈質問者〉 二点お伺いしたいと思います。名航さんの休職派遣ですが、四四三名が十月現在ですね。

こういった四〇〇名近くの人の給料とか、派遣している人の処遇とか、そういった対応と会社間の交渉などを通じてその方達をフォローしていくような組織があるのかどうかということです。もう一点はさつき課長は五八才が定年ということですが、五〇才以上で休職派遣した場合は移籍という形をとられるのかどうか、当然本人の了解をえて処置されると思いますが、拒絶されるとか、そんな場合どういう対応をされるのかお伺いしたいと思います

〈回答〉 休職派遣者の管理組織というのは、どうなっているかということですが、まず名航の場合、他の事業所に比べると派遣は少ないのですが、休職派遣の主な目的は相手の会社の経営に資するということでありませう。即ち、関連会社等の強化育成ということを一つの大きな目的にしています。

もう一つは、航空機関係と宇宙関係の開発事業団というのがありますが、そういう所にお世話になつてゐるということです。したがつてその辺のニーズをまずどうやって把握するかというところ、資材、工作部門の方に下請けの人や関連会社の人に来て、こういうような技術的な面で指導してもらへる人がいないかとか、あるいは取締役になる人がほしいのだけれど、どうやるかというような事で話がありますので、それを人事部門でうけまして人選をして出すという形です。

フォローの関係で行つた先で本当にしっかりやつていただいているかどうか、休職派遣者調査表とかがありまして、年に一回相手会社の社長さんに書いていただいで、考課をしていただきます。まだ後何年か使いたいとか、もう引き取つていただきたいとか、もろもろの評価が書いてあります。

もう一つは、労使合同で年一回ずつ休職派遣者の調査団を結成します。調査団といつても会社一人

組合一人の場合もありますし、二人ずつの場合もありますが、東京とか大阪とかへ必ず出向きまして先方のお話を聞いてくるということですね。書面でもらったものを基にして、本人にも会ってどうなのか聞いてくるわけです。このようなことが今のところ、管理組織ということになっております。組合との関係では労使合同調査団というのを作って全部の勤務先に回っているということです。それから考課表を出してもらおうということですね。

二つ目の点ですが、課長の定年は五八才ですが、五五・五才過ぎで休職派遣をされたり、派遣会社に移る人は移籍ということになります。本人の了解が得られなかった場合は、どうするかという事ですが、今までには一件もありません。本人の了解が得られないということは、一件もありませんが、もし仮に本人の了解が得られない場合は移籍ができないから、うちの会社の中で五八才まで使っていくしかしかたがないと思います。全員がこういうことになる、非常に困るわけですが、むしろ本人がいよいよ行っている派遣先ではないのです。課長以上になりますと、役員でいく場合が多いわけですから。だから取締役とかそれなりの役についております。したがって我々派遣する場合でも本人の適性とか、本人の住所とか生育地とかいろいろな事を考えて、その先方の会社にも念を押してまいります。条件的な面でも、もちろん本人の希望を聞きますので、まず了解されないとはいないと思います。今までには一度もありませんので、もしそれが了解されない時は引き上げざるをえないと考えております。

## 五四対策について

〈質問者〉 五四対策の中で(1)から(4)までを実施されまして、今日まで当時のものを継続していらっしゃるのか、若干上むきにご改定なさったのか、該当のものがあれば中身は結構でございますので、あるかどうかお伺いしたいと思います。

〈回答〉 (1)でございますが、これは全部五四年の十二月末までということですが、その後組合と交渉して水準がアップしたのもございます。こういった暫定取り取り扱いは、あくまで十二月末までということですが、定時体制の問題につきましては、一、二、三、は全部やめました。四につきましては、名航の種子島など、一部プラント関係では、実施しているということですが、ただし考え方としては、別段否定しているわけではありませんので、やろうと思えばできないことはありません。(3)の高齢者賃金の見直しですが、現在も継続しております、通勤交通費補助は現在もこれを継続しております。社宅、寮の関係につきましても、これも本部、本社間でやることになっております。(7)の給食材料費は、そのまま残しております。普通預金関係も残っております。住宅積み立て預金、住宅財形は現在、財形住宅貯蓄として残っており、利率などは元に戻っております。作業服補助は停止を解除しました。職域団体生命保険事務代行手数料は本人に還付はしております。これは全部、会社が預かりました。いろいろなところに補助をしております。持株奨励金の支給停止は、解除しました。退職金特別取扱の限定適用ですが、これはさらに拡大をしまして、いわゆる五〇才の時点で五〇才から五五・五才までの間に退職する人については、早期退職優遇制度ということで残しておきました。五五・五才以上

から五九才以降に退職する人については、これとは若干制度が違いますが、これに類したものを残しておられます。もともとは五〇才の所で㊦と呼んでいますが、転進助成という形でやることにしていたのですが、五〇才だけで限定するとまずいということで、それを延長しまして五〇才から五五・五才未満までの間で退職する人は、退職金の上積みをやるということです。

### 役職者の賃金カットについて

〈質問者〉 ついでにもう一つ、二―五の課長以上役職者における対策、賃金CUTですが、五〇年から六二年の長年にわたりましてパーセントが示してありますが、これをそのまま現在まで持続ということになりますと大変さみしい感じがしますが、この辺の対応は現状はどのようですか。

〈回答〉 幸か不幸か現在はありません。去年の十二月で終わりました。六二年四月から十二月は、実はトヨタさんの前で恥しいのですが、三菱重工はベースアップゼロです。ベースアップゼロを打ち出す以上は課長以上はカットするという、政策的は問題でカットしたわけです。

〈質問者〉 だから、車で通っていても、公共の交通機関で通う金額が支給されるということですか。

〈回答〉 そうではありません。最初はそのような運用をしたこともありますが公平を期するため実

測距離をベースにやっています。

労働条件はどこで協議するのか

〈質問者〉 先ほど社宅の使用料の話がありましたが、いわゆる支部、事業所で決められたのですか。いろいろな労働条件を決める部分において、最近は特に全体で基準を決めている方向になっていると思います。それとも、そうは言いつつやっぱり支部あるいは事業所間で協議しながらやっていくという方向に、まだあるのですか。

〈回答〉 社宅の使用料、寮の使用料については、事務所、支部間で決めておりません。但し、その社宅に誰を入れるかは、組合と会社とで協議しております。入居後については決めるという形で現在きています。昔はですね、いろいろな基準がありました。昭和何年だったら、鉄筋のアパートの家賃がいくらとか、新しく建てた社宅は平米換算いくらとか。要は支部の力が強い所はやっていましたが、それではいけないということで、本部と本社間で決めることとしたわけですね。本社が全然あたってくれない、全部、支部。事業所にまかせられるとですね、支部の強い所は負けてしまうわけです。そんなまぬるい事ではいけないというので本社本部間で決めることとしたわけです。

〈質問者〉 かなりの面では、本社段階でやるようなことになってきたということですか。

〈回答〉　そういう意味ではありません。例えば給食費の負担割合ですが、沢山の社員をかかえている所と小さい所の給食とは材料、仕入れの関係が異なっており、若干の補助割合が違ふということになります。そういうものについては、10%は会社持ち出しの方がいいと、それ以上はいけないという大まかな枠が設定されていて、単価いくらになるかというのは、事業所ごとにまちまちです。

### 自動車にとっての構造転換とは

〈質問者〉　三菱重工さんの全体の売り上げ、船舶から原動機などのいろいろなものがございしますが、その中で一番今までの中で下がってきたのは船舶部門ですね。それを兼子部長さんの所がしっかりと吸収の受け皿になり得るといふ感じがするのですが、いろいろな業種といえますか、事業がありますか、我々自動車産業に集まっている者は、だいたい自動車というものに賭けをしなから、やっぱり問題はそこなんです。これからも自動車というものは、生き続けるという我々には自信というものはあるのですが、なかなか一つの物を中心に集まっている我々にとっては、これからどうやって転換を考え、いろいろ試していくかということ、最大の課題になっていると思ふんですが、客観的に見られて我々に対する何かアドバイスみたいなものをいただけたらと思ふんですが。

〈回答〉　結局一つの業種でも、相当中身は違ってきているのではないかと思います。例えば、航空

機でも昭和三一年に我々が始めた時には、米国のヘリコプターとF-86Fという戦闘機と、エンジンといっても少ししかなかったわけです。ところが現在では飛行機の割合というのは、六五%で、あとはミサイルとかロケットというのができてきているわけです。だからいろいろな構造転換とかを中であっていかないと、飛行機とか自動車という事でみれば単一かもしれないけれど、その中で変化ができていていけないかと思えます。だからそういうような所とそちらの方の転換というのもやっぱりやっていかなければいけないのかと、我々もそんな事を考えているわけですが、あまり突拍子もない事をボンとやると失敗をしてしまいます。私の方はMU-300というファンジェット機があるのですが、これは去年の三月にうちは撤退をしたわけです。全部アメリカの会社に委託をしています。今年の一月には組み立て生産も全部撤退をしたわけです。結局、国内で共存できないものをやるというのは、非常にむずかしいですね。例えば飛行機というのは、国内であまり需要がないんですね。いきなり海外で商売をやる、勝負しなければいけないというものは、大変です。こういうものをやる時には、相当慎重にやらなければならぬ。飛行機というのは、エンジンと機体からなっているのですが、いずれも開発の費用というのは、ものすごくかかるんです。しかも出来上がってTC（形式証明）をとらなければいけないですね。TCをとった時に本当に市場があるかどうかということです。だいたいTCをとるのに五年ぐらいかかります。五年ぐらい先を予測して開発をしていかないと、その時に本当に売れるかどうかかわからないわけです。今、我々がやっておりますボーイング社の7J7というのは、オイルショックで石油がものすごく高くなるという前提と騒音対策を目玉にして開発したのですが、石油がそれほど高くないですね、騒音規制というのも、そうたいした事ではないわ

けですから、そうすると今までの737とか757とか現在もっている飛行機の改造でやれば、たとえば工場の製品、機材とかパイロットの訓練をしなくていいわけです。最近、自動車なども高級車指向といえますか、差別化ということで、高級車の方がよく売れているのではないかと思います。どちらかというとお金のはるもの、安いものをたくさんというよりも高級指向で質の高いものを少し売った方が実は儲かるのではないかと思います。飛行機もそうなんです。新品の飛行機を売るよりも修理で金を儲けるんですね。自動車もそうだと思います。だから同じプロジェクト、物の考え方の変化をつけて、その中で開拓していくのが一番いいのではないかと思います。

〈司会者〉 どうもありがとうございます。では、荒山先生、最後のまとめをお願いします。

## まとめ

〈荒山先生〉 今日のお話は、非常にわかりやすく何も付け加えるということがないという印象をうけました。産業構造調整と労使の対応というテーマの中で、どういう位置づけにあるかということを前二回の事例をふりかえって考えてみます。

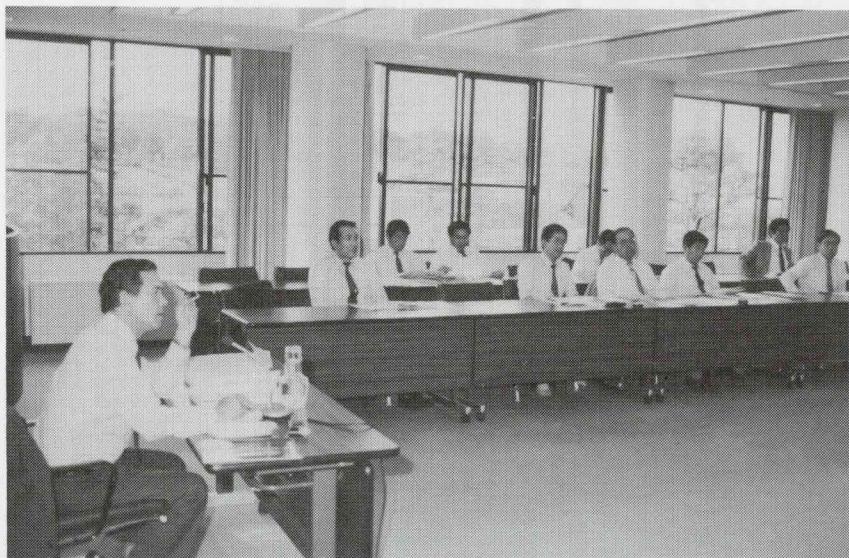
新日鉄の例はやはり、円高、NICSの追い上げという中で後追い型で対応をせまられた例だと思っただけです。旭化成グループの場合は親会社をチッ素として、歴史的に何十年も新事業への進出を、試しては失敗し、二日残ればいいというような事でグループ全体の結束を築き上げてきた、

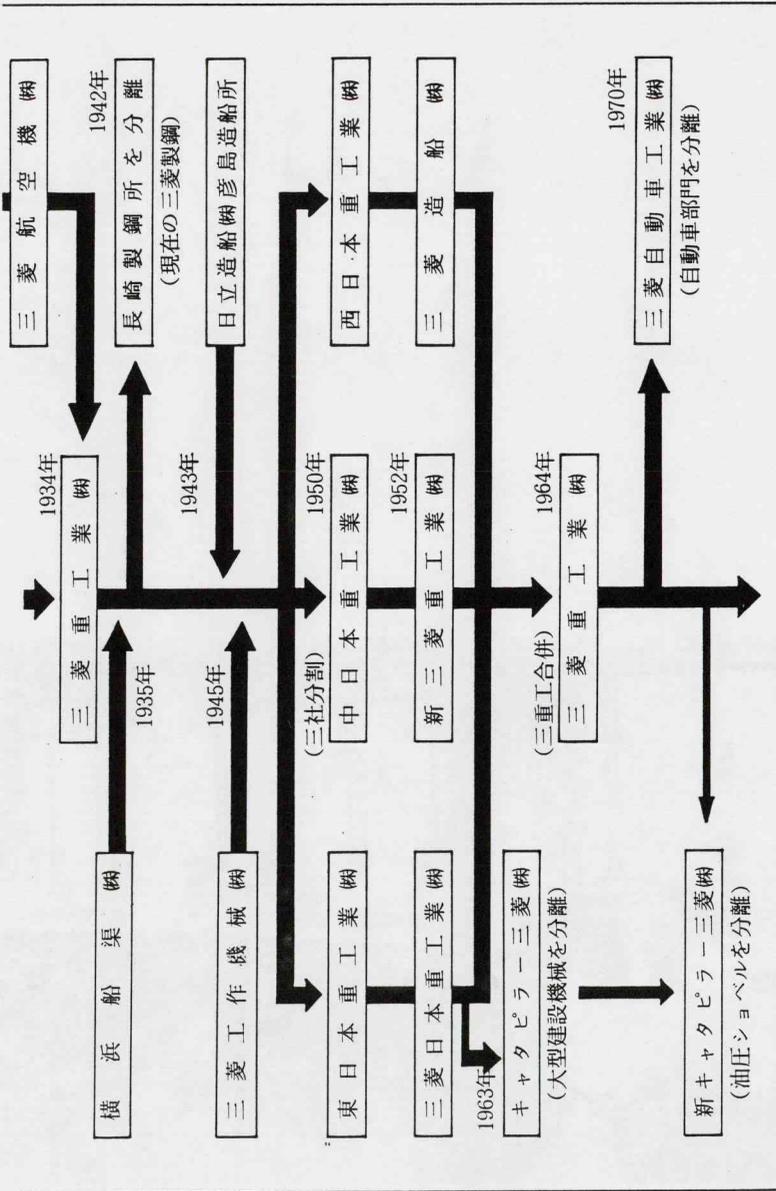
例だと思いました。三菱重工さんの例は、造船業自体はずいぶん低調になってきたのですが、名古屋航空機製作所という良い受け皿があったので、なんらかの形で応援を受け入れたり転任を受けたりと  
いうような形で、グループ全体としてはうまく雇用を吸収してきた例というように感じたんです。ところが、その吸収していく過程もそんなにスムーズなものではなくて、例えば限られた範囲のお話  
だったと思うんですが、雇用対策で激しい経費のカット、賃金カットというようなことをしてきた。  
具体的な話として興味がありましたのは、応援とか転任を受け入れる時の機関の設定、人選のやり方、  
教育の話等それはこれからの自動車産業も直面するだろう、その産業構造の調整に対してのヒントと  
経験を生かせるようなことになってたかと思えます。

最後に、最後のご質問とも関係があったのですが、これから自動車産業がどうしていけばいいのだ  
ろうということ、自動車といっても中身が異なっていくだろうから、その産業の中にいろいろな変  
化を内向すべきではないかという話があって、これは非常に良いお話だと思って伺いました。それか  
ら警鐘として業際的な分野に進出するのはいいけれども、慎重でなければいけない、というような話  
もあったかと思えます。お話が非常にわかりやすく、まとまっておりましたので、これ以上付け加え  
ることは無いという印象を受けました。

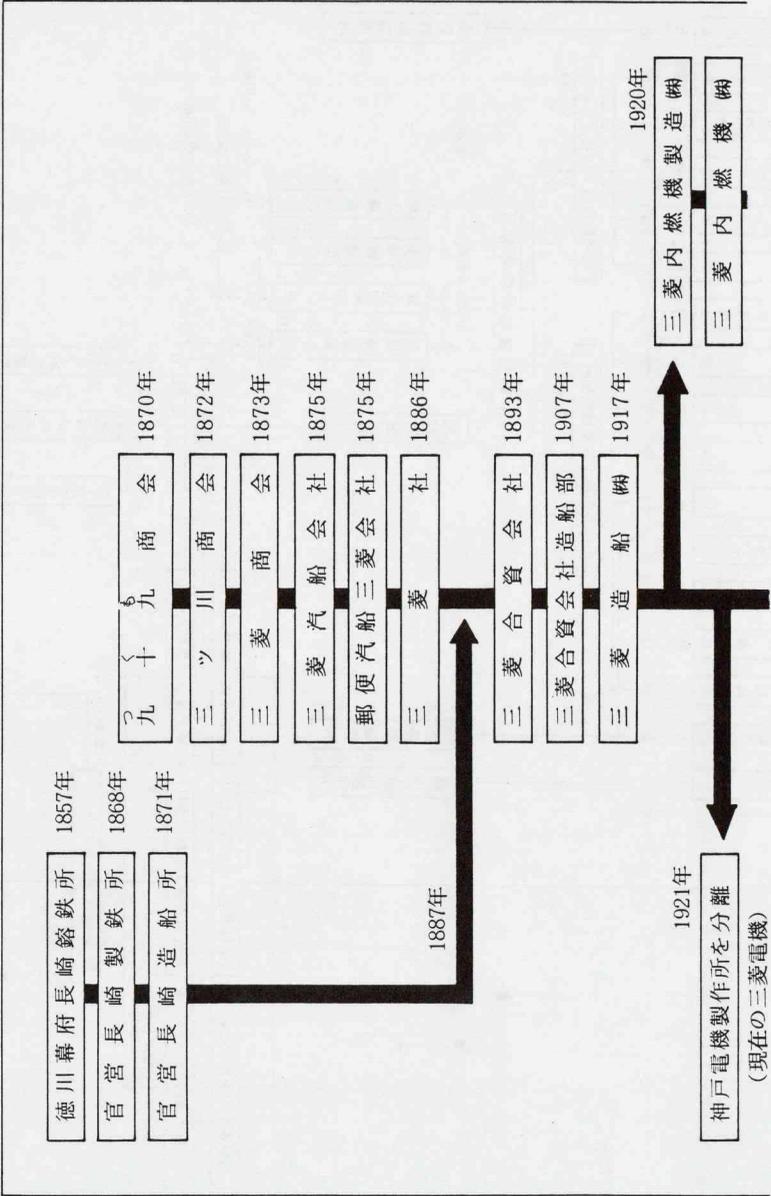
〈司会者〉

大変良いお話をお聞かせいただきました兼子講師に、皆さん盛大な拍手でお送り下さい。





当社の歴史







# 三菱重工

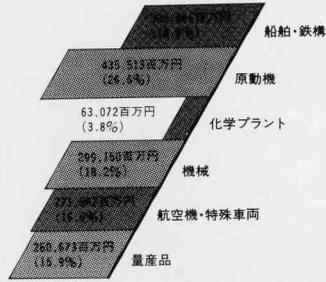
## 会社概要

本社 東京都千代田区丸の内2-5-1 〒100 ☎(03)212-3111  
 資本金 167,253百万円(昭和62年3月31日現在)  
 社員 47,706人(昭和62年4月1日現在)  
 年間売上高 1,639,736百万円(昭和61年4月1日～昭和62年3月31日)  
 研究所 基盤技術研究所・長崎研究所・高砂研究所  
 広島研究所・横浜研究所・名古屋研究所

### 事業所

長崎造船所	名古屋機器製作所
神戸造船所	三原製作所
下関造船所	広島海洋機器工場
横浜製作所	京都精機製作所
広島製作所	広島工場
高砂製作所	名古屋航空機製作所
相模原製作所	エアコン製作所

部門別売上高(昭和61年4月1日～昭和62年3月31日)

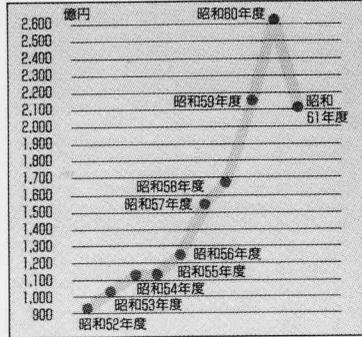


## 名古屋航空機製作所 概要

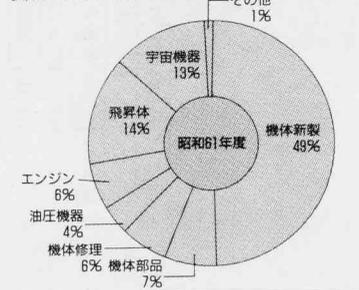
### 沿革

- 大正9年(1920) 三菱内燃機製造所の一工場として建設され、航空機並びに同エンジンの製造・修理を開始。
- 昭和9年(1934) 三菱重工業(株)と改称。終戦までに航空機18,000機、同エンジン52,000基を製作。
- 昭和27年(1952) 航空機事業再開、航空エンジンの修理作業に着手。新たに小牧南工場を建設。
- 昭和28年(1953) 航空機機体修理作業及びヘリコプタ組立・整備作業を開始。
- 昭和30年(1955) F-86F戦闘機の製作。
- 昭和31年(1956) 名古屋航空機製作所として発足。
- 昭和33年(1958) S-55ヘリコプタの製作に着手。
- 昭和35年(1960) F-104J戦闘機の製作に着手。
- 昭和38年(1963) MU-2ターボプロップ機の試作機初飛行。
- 昭和43年(1968) ナイキJ地对空ミサイルの製作に着手。
- 昭和45年(1970) F-4EJ戦闘機の製作に着手。
- 昭和46年(1971) 大型エンジン(JT8D)の製作に着手。XT-2高等練習機の試作機初飛行。
- 昭和47年(1972) 小牧北工場建設。
- 昭和50年(1975) N-1ロケット1号機の打上げに成功。T-2高等練習機初号機納入。
- 昭和51年(1976) 田代試験場建設。
- 昭和52年(1977) F-1支援戦闘機初号機納入。
- 昭和53年(1978) MU-300ファンジェット機の試作機初飛行。
- 昭和54年(1979) 大江分工場開設。
- 昭和55年(1980) 767初号機用パネル納入。
- 昭和56年(1981) N-IIロケット1号機打上げに成功。F-15J、P-3C前胴および後胴パネル、ASM-1量産及びJFS-190各々初号機納入。CCV研究機初飛行。
- 昭和58年(1983) AIM-9L空対空ミサイル量産初号機納入。
- 昭和59年(1984) H-1ロケット1号機打上げに成功。
- 昭和61年(1986) 大幸工場を閉鎖。小牧北工場へ移転。

売上高推移

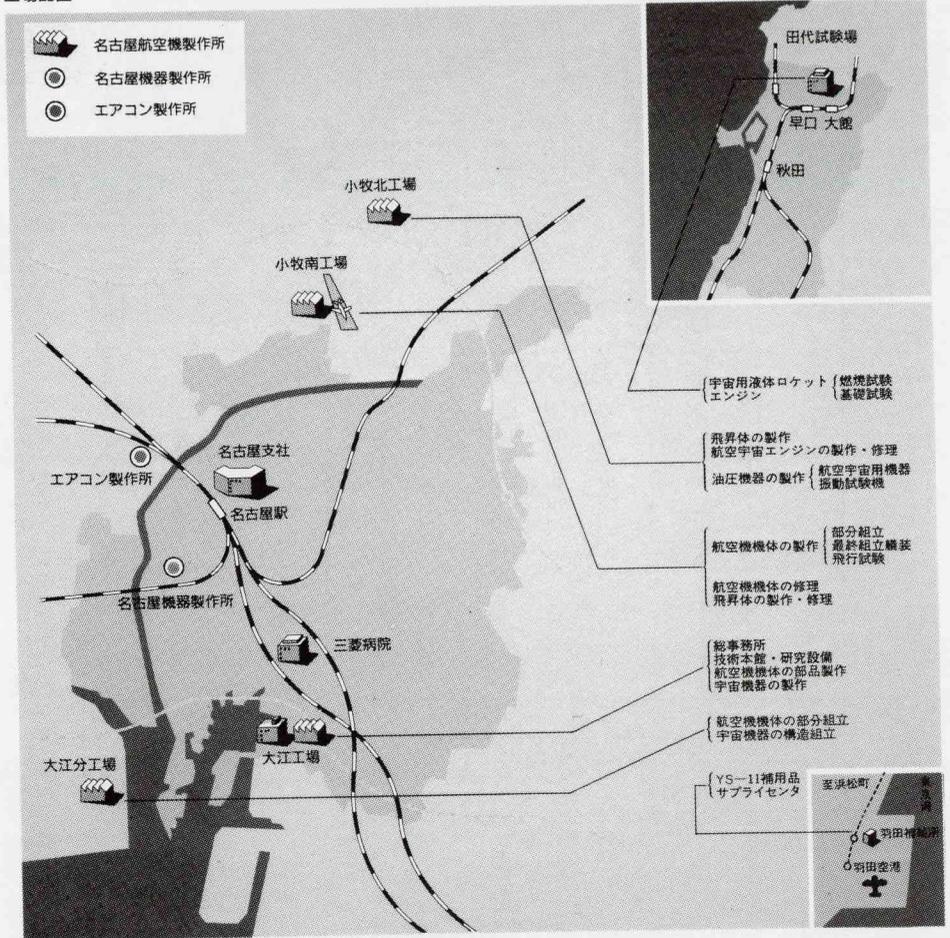


製品構成比(売上高)



別表 4

工場配置



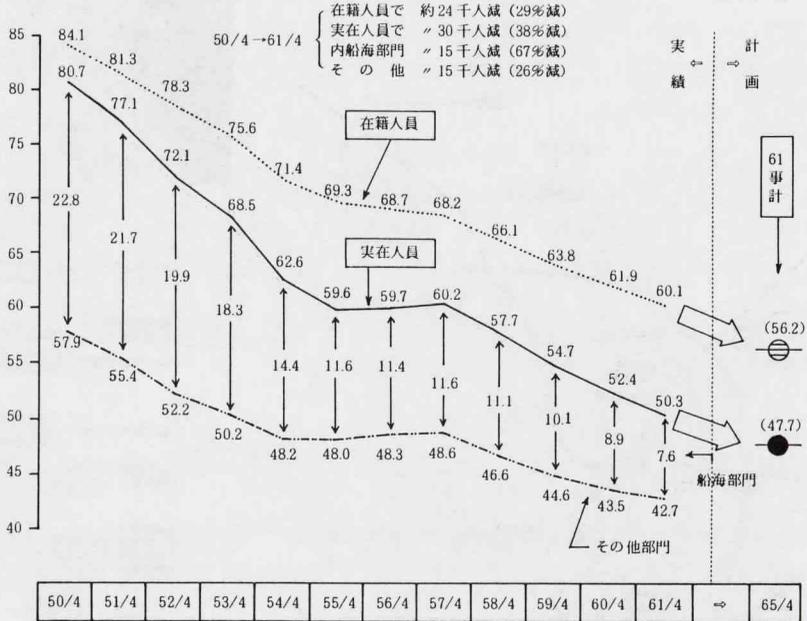
敷地・建物・社員

(昭和62年12月1日現在)

		大江工場	大江分工場	小牧南工場	小牧北工場	田代試験場	羽田補給所	計
面積 (㎡)	敷地	132,700	155,200	297,000	179,600	1,090,000	800	1,855,300
	建物(延)	111,100	41,700	100,800	60,600	4,000	2,500	320,700
社員数		2,769	450	1,518	1,714	—	3	6,454

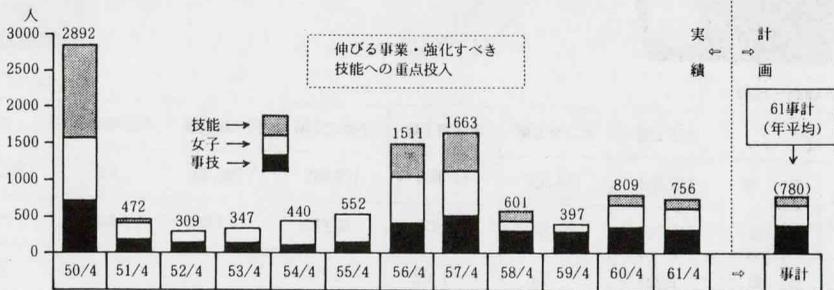
当社の人員推移

1. 人員推移

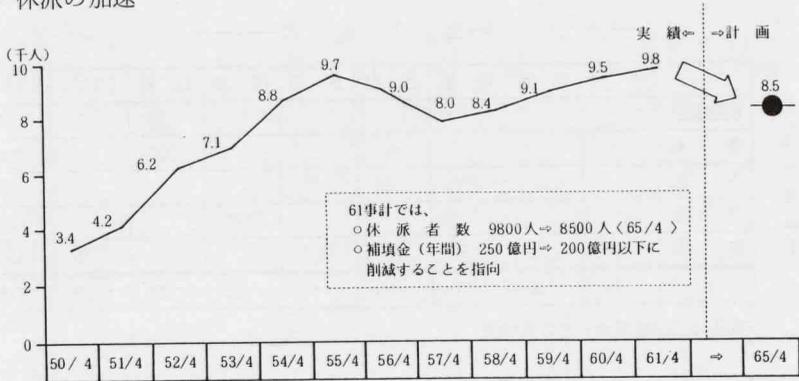


2. 主な人員対策

(1) 採用の抑制



(2) 休派の加速



(3) 自工への転籍

51年10月	(受側;京製) .....	25人	} 合計 408人
52年4月	(受側;京製,名自大江) .....	60人	
52年12月	(受側;各自岡崎) .....	98人	
54年5月	新卒代替(受側;自工全製作所) .....	130人	
59年6月	(受側;東自) .....	15人	
60年8月	(受側;名自,京製,水自,東自) .....	80人	

3. 再配置の推進状況

(1) 50~59年度の再配置実績(技能系) .....約950人

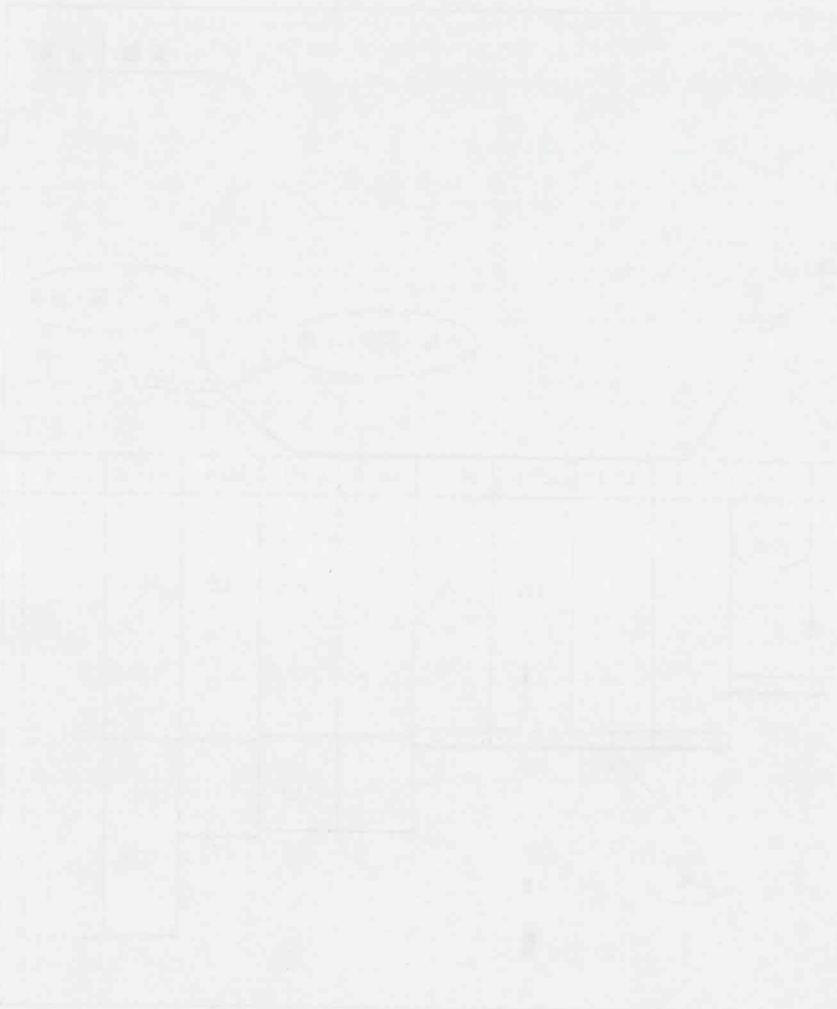
(2) 59事計絡みの社内再配置

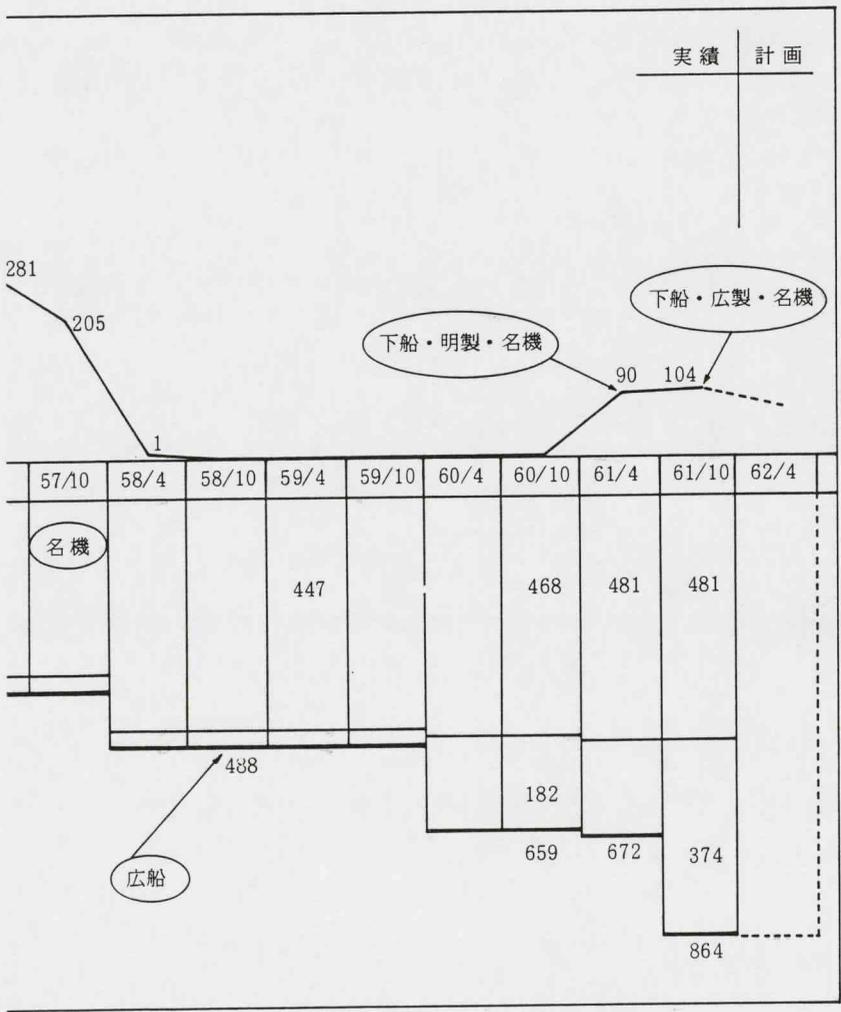
① 航空機要員増強対策	長船(造船)→名航.....	160人	} 合計 495人
② 原子力要員増強対策	広船・名機・明製 →神船・高製・高研.....	130人	
③ 鉄構要員増強対策	船海→鉄構.....	30人	
④ 研究所実験職増強対策	近隣事業所の技能職を転活用.....	45人	
⑤ 事業移管対応	自航式ドレッジャ広船→下船.....	12人	
⑥ 工機増強	下船・名機→京機.....	38人	
⑦ 自工転籍	自工増産対応.....	80人	

(3) 61事計絡みの当面の社内再配置計画

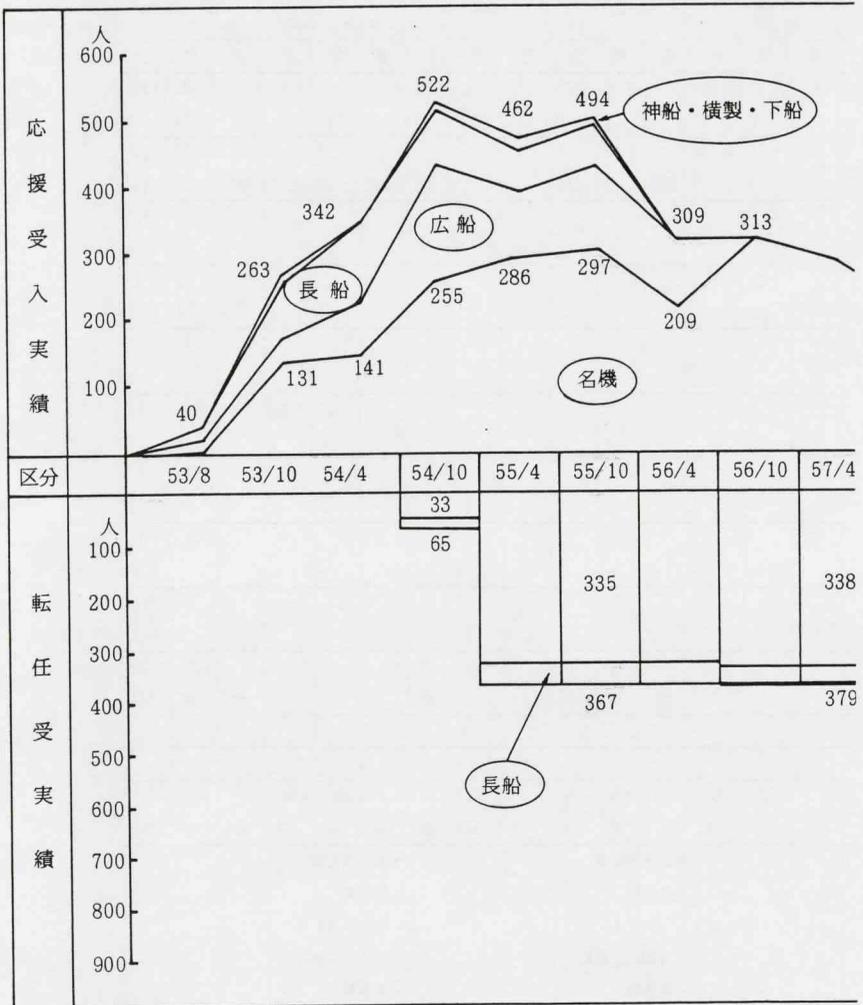
		受 け 部 門								
出 し 部 門		神 船	高 製	相 製	三 製	京 機	広 機	名 航	(自工)	計
	船海設計							25		25
	長 船							200		200
	下 船				30	50				80
	広 製						※20			20
	明 製	75	40	50		※10			15	190
計	75	40	50	30	60	20	225	15	515	

※印は工作機械サービス員増強





直接員応援受入・転任受入実績



58			59			60			61 (但し61/12迄)			合 計		
直	間	計	直	間	計	直	間	計	直	間	計	直	間	計
	(1)	(1)		(3)	(3)		(3)	(3)		(6)	(6)		(16)	(16)
	2	2		9	9		12	12		11	11		74	74
				(8)	(8)					(12)	(12)		(27)	(27)
			150	9	159				192	15	207	374	35	409
													(20)	(20)
													24	24
	(1)	(1)		(1)	(1)					(2)	(2)		(4)	(4)
	1	1		1	1					2	2	9	4	13
													(1)	(1)
													1	1
										(3)	(3)		(6)	(6)
										3	3		7	7
										(1)	(1)		(3)	(3)
							1	1		1	1		4	4
													(1)	(1)
													1	1
							1	1					1	1
				(1)	(1)		(2)	(2)					(13)	(13)
			21	14	35	13	10	23		8	8	481	67	548
	(2)	(2)		(13)	(13)		(5)	(5)		(24)	(24)		(91)	(91)
	3	3	171	33	204	13	24	37	192	40	232	864	218	1082
			*社内再配置 ・技能職 (60/4) 150人(長船)						*社内再配置 ・技能職 (61/9) 192人(長船)					
			・専技職 (60/4) 10人 (長船等)						・専技職 (61/8~) 18人 (長研等)					

転任は計上しない 3.( )は設計・研究で内数

## 転任受入状況

事業所	年度			53			54			55			56			57			
	直	間	計	直	間	計	直	間	計	直	間	計	直	間	計	直	間	計	
本 社		(1)	(1)		(2)	(2)													
		4	4		10	10			6	6			11	11				9	9
長 船 長 研					(7)	(7)													
				32	11	43													
神 船		(12)	(12)		(8)	(8)													
		14	14		10	10													
広 製 広 海													9	9					
横 製		(1)	(1)																
		1	1																
下 船					(3)	(3)													
					4	4													
明 石		(2)	(2)																
		2	2																
三 製		(1)	(1)																
		1	1																
高 製 高 研																			
名 機		(6)	(6)		(4)	(4)													
		6	6	33	14	47	302	8	310	3	6	9	109	1	110				
相 製																			
京 機																			
合 計		(23)	(23)		(24)	(24)													
		28	28	65	49	114	302	14	316	12	17	29	109	10	119				
備 考				*全社対策 ・専技職再配置 (54/10/1) 長船10人, 神船 5人 下船 4人, 計 19人 ・技能職再配置 (54/7/1) 長船31人, 名機10人 計 41人			*名機冷熱対策 ・第一次名航操業 度対策 125人 ・第二次冷熱対策 177人						*技能職社内再配 置 ・名機 110人						

(注) 1. 対象期間は「当年4/2～翌年4」でカウント 2. 名航, 航・特名航駐在間の



産業構造調整と労使の対応

パートⅡ

昭和六十三年七月 発行

発行責任者

全トヨタ産業政策研究会

理事長 梅村志郎

編集責任者

事務局長 十亀義則

印刷所

有限会社 第一プリント社

