

CIRJE-J-117

復興期の企業合理化と雇用調整

- 昭和電工の人員整理戦略を中心に 1945-50 -

平澤大学校国際関係学部

宣 在源

2004 年 8 月

CIRJE ディスカッションペーパーの多くは

以下のサイトから無料で入手可能です。

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

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

復興期の企業合理化と雇用調整

—昭和電工の人員整理戦略を中心に 1945-50—

宣 在 源

Sun, Jae Won

sun@ptuniv.ac.kr

はじめに	3
企業合理化	4
1 企業再建	4
2 組織の再編成とその効果	5
(1) 生産性と労働効率	5
(2) 組織再編成と要員算定・損益予想	エラー! ブックマークが定義されていません。
雇用調整	エラー! ブックマークが定義されていません。
1 労使の交渉	エラー! ブックマークが定義されていません。
(1) 自治委員会の発足と労働組合の設立	エラー! ブックマークが定義されていません。
(2) 人員整理と労使の交渉	エラー! ブックマークが定義されていません。
2 雇用調整のルール	エラー! ブックマークが定義されていません。
(1) 基準と対象	エラー! ブックマークが定義されていません。
(2) 「自発退職」・退職金・臨時給与金	エラー! ブックマークが定義されていません。
おわりに	エラー! ブックマークが定義されていません。

**Rationalization of Management and Employment Adjustment in Reconstruction Period:
The Strategy of a Personnel Retrenchment at the Showadenko Company 1945-50**

Abstract

This paper examines how the rules and the method for an employment adjustment (*koyochosei*) formed right after the Second World War in Japan. We focused on the case of the Showadenko Company which it could be clear to know the strategy of personnel retrenchment (*jininseiri*).

First, the rules for an employment adjustment at the Showadenko Company were undoubtedly cleared in 1949. The rules based on the 'work ability (*gyomunoryoku*),' which included age, length of service, and work performance, that employees have to accept. We also need to pay attention that the union understood the rule of 'near fifty,' which the management suggested, related to the retirement age. In 1949, the great transformation in the rules for an employment adjustment of the Showadenko Company was occurred.

Second, the management of the Showadenko Company conducted the 'voluntary retirement (*jihatsutaishoku*)' and paid 'retire-allowance (*taishokukin*)' and 'extra-wage (*rinjikyuyokin*)' in order to reduce friction between the management and the employees. The management also made the promise to do not repeatedly personnel retrenchment and do consultation prior to turnover. We can see the framework of the Japan's employment adjustment method which mentioned that it was established after the high-performance period.

はじめに

日本における雇用保障制度である終身雇用制というのは、一般的に企業が不況においても迅速に解雇を行わず就業時間の短縮や配置転換などを実施した後、経営実績が引き続いて落ちたときに目標数の設定されていない希望退職を実施するというかたちで雇用調整を行うというように理解されている。すなわち、企業は不況を迎えてもいち早く労働力の数量調整をせず、価格調整を実施した後労使合意に基づいた数量調整を行うということを指している。

しかし、小池和男が1950年代半ばと1970年代を比較しつつ雇用調整について分析し「赤字をつづけても耐えて解雇しまいという通念とは、大分違った事象」を明らかにし、「二期赤字で人員整理」という経験則を提示した¹。それ以来、バブル崩壊以後や1997-98年のような不況期においても従来に考えていたことより迅速に人員整理が行われていたことが明らかにされている²。以上の研究は、日本の雇用調整の速度がイギリスやドイツと比べると著しく遅いわけではなく、むしろアメリカの雇用調整の速度が速かったという事実を明らかにした分析によってバックアップされた³。しかし以上の研究は、日本における雇用調整方式を所与のものとして前提しており、その生成過程について注目していない。

一方、近年日本における雇用保障制度の歴史的形成について分析を重ねている佐口和郎は、事実上の指名解雇を回避するという雇用調整方式としての「希望退職」は1960年代前半以降に制度化され始まり、70年代半ばに定着しているとしている⁴。彼は、復興期について生成期として注目しているが、同時期には労働者側の「企業丸抱え」の論理と戦時期

¹ 小池和男[1983]「解雇からみた現代日本の労使関係」(森口親司他編『日本経済の構造分析』創文社)。

² 村松久良光[1995]「日本の雇用調整—これまでの研究から—」(猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社)、仁田道夫[2003]『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会、樋口美雄[2001]『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社。

³ 村松久良光[1995]。

⁴ 佐口和郎[1995]「高度成長期以降の雇用保障—雇用調整の展開に則して—」(武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会)。また、同[2003]「定年制度の諸相—雇用システムと退職過程の展開の中で—」(佐口和郎・橋本秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房、を参照されたい。

の経験が貫徹されていたと評価している。

本稿では、決して調整速度の遅くなかった日本における雇用調整方式の歴史的形成過程について復興期の昭和電工における人員整理戦略に焦点を当てて分析を行う。

企業合理化

1 企業再建

昭和電工は、1939年3月16日「日本電気工業株式会社」と「昭和肥料株式会社」との合併によって誕生した⁵。当社は、ほかの企業と同様戦時期において経営実績を挙げていたが、終戦直後には急減した。しかし、深刻な食料不足の下食料増産政策と「化学肥料緊急対策要領」が閣議で決定され、主力工場であった川崎工場の場合終戦年の12月に第一次復興工事を完成するなどほかの企業より早く再建できる環境が整えられた⁶。

一方、1946年1月から「公職追放」が本格的に推進され当社においても例外なく戦時中から引き続き勤めていた経営陣がほぼ総退陣したが、公職追放の措置は次第に緩和され多くの昭和電工の経営陣も適用から解除されることになった⁷。しかし、その間ほとんどの経営陣の入れ替えを余儀なくされ新社長が就任されたが、復興金融金庫から融資の際賄賂提供が発覚され社長が逮捕されることとなった。当社は、このような局面を打開するために当時「経営者団体連合会」会長であった石川一郎を昭和電工の会長として受け入れた。

当社は、1948年2月「過度経済力集中排除法」を適用されたが、持株会社整理委員会が調査した結果、過度経済力集中の事実がないと評価されて、翌年4月指定から解除され企業を分散する必要はなくなった⁸。一方、1946年8月戦時補償の打ち切りによる企業の損失を補完するために施行された「会社経理応急措置法」の適用を受け特別経理会社として認定された後、1949年10月31日人員整理計画も含まれた「再建整備計画案」を主務大臣に提出し認

⁵ 昭和電工株式会社『昭和電工五十年史』75-7頁。合併契約書においては、「両者従業員は、全部新会社が引き続き、その勤続年数を通算する」という雇用保障と関連して注目すべき項目も挿入されていた（同前資料、77頁）。

⁶ 昭和電工株式会社川崎工場[未詳]『川崎工場史(稿)』310頁。

⁷ 『昭和電工五十年史』111-6頁。以下同様。

⁸ 『昭和電工五十年史』123-31頁。以下同様。

可を受けて再出発できるようになった。したがって後述するが、その次の日に工場長会議を開催して「整理対策本部」を設置し人員整理を進めたのである。＜表1＞からも確認できるように終戦直後利益金はマイナスになり配当金も与えられなかったが、再建整備計画案の認可を受け人員整理および組織の再編成を行ってから利益金は増え配当金をも与えられるようになった。

＜表1＞ 経営実績の推移（単位：百万円、％）

期末	総資産高	総売上高	利益	配当率
1939. 9.30	198	44	5	10
1940. 3.31	216	40	5	10
1940. 9.30	225	51	4	8
1941. 3.31	227	52	5	8
1941. 9.30	235	59	5	8
1942. 3.31	246	60	5	8
1942. 9.30	244	64	5	8
1943. 3.31	252	70	5	8
1943. 9.30	282	77	5	8
1944. 3.31	353	86	8	8
1944. 9.30	496	117	10	8
1945. 3.31	556	93	10	7
1945. 9.30	642	48	-7	0
1946. 3.31	739	31	-47	0
1946. 8.10	991	147	12	0
1949.10.31	6,922	10,645	59	0
1950. 3.31	7,277	3,146	25	0
1950. 9.30	8,319	4,645	80	20
1951. 3.31	9,076	4,176	113	20
1951. 9.30	11,364	6,617	211	25
1952. 6.30	13,865	8,172	505	25
1952.12.31	16,992	5,924	357	20
1953. 6.30	15,121	7,653	295	15
1953.12.31	17,318	6,979	269	15
1954. 6.30	17,883	8,159	273	15
1954.12.31	22,927	7,414	311	15

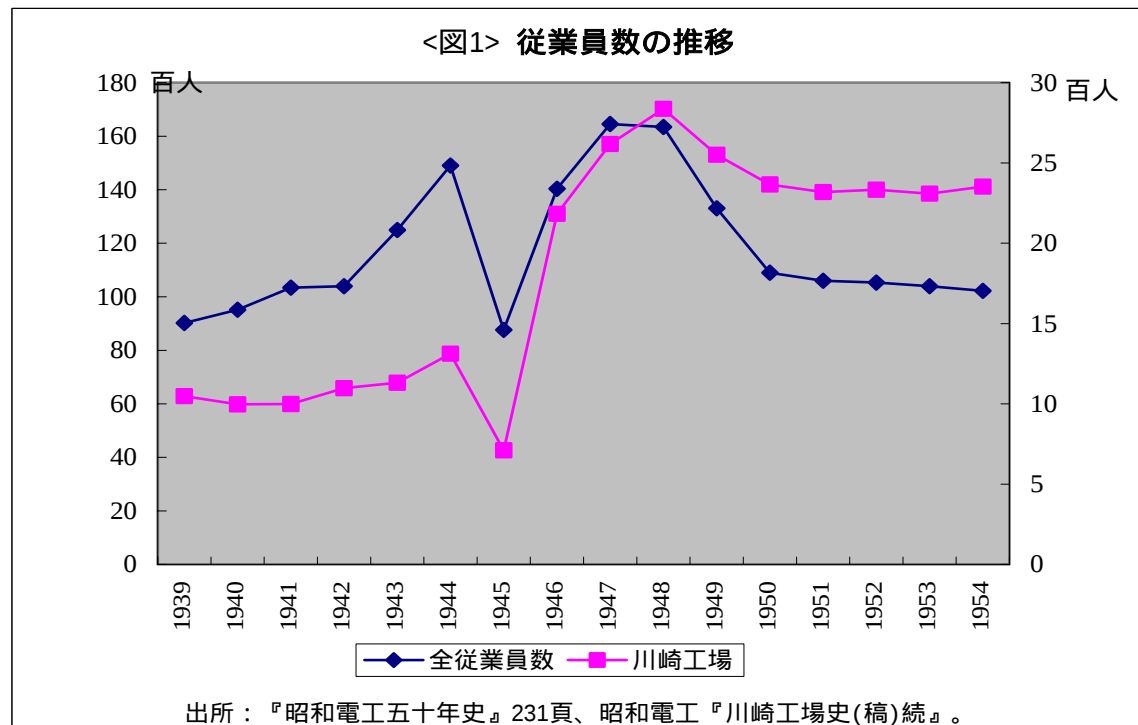
出所：『昭和電工五十年史』258頁。

注：1946.8.10（会社経理応急措置法に基づき新旧勘定に分離され変則決算が実施されるまでの1946.4.1～1946.8.10）、1949.10.31（上位の新旧勘定が合併するまでの1946.8.11～1949.10.31）、1950.3.31（1949.11.1～1950.3.31）、1951.9.30（1951.4.1～1951.9.30）、1952年度（決算期が3,9月から6,12月に変更に伴い1951.10.1～1952.12.31）。

2 組織の再編成とその効果

(1) 生産性と労働効率

当社における従業員の数は、アジア太平洋戦争期以降著しく増大した後、終戦で一時急減するが深刻な食料不足に伴う肥料増産が求められ新規採用を開始¹して再び著しく増大した（図1）。しかし従業員の数は、前述の再建整備計画案の認可を受けた後、人員整理と職制改正によって急減し横ばいしている。



当社は、企業再建のため組織の再編成が必要と判断して各製品別工場別労働効率を他会社と比較し、その根拠を備えようとした(表2)。硫酸を生産していた川崎工場は、他会社の工場と比べて労働効率と一人当たり生産額両方とも一番低かった。石化窒素を生産している加瀬、富山、塩尻、秩父、旭川工場、アルミニウムを生産している横浜、喜多方工場、苛性ソーダを生産している広田、横浜工場においても同様な状況であった。

¹ 『川崎工場史(稿)』310頁。

<表2> 労働効率および1人稼高他社比較表（1949年6月現在）

製品別	会社	工場	従業員数	月生産量 (t)	生産即売上 (千円)	労働効率 (人/t)	1人稼高 (千円)
硫安	昭電	川崎	2,700	10,804	185,900	6.25	69.0
	日産	富山	1,829	9,490	163,000	4.83	89.3
	日東	横浜	1,002	5,000	88,600	5.00	88.5
	高圧	大牟田	2,512	10,765	19,000	5.81	75.7
石灰窒素	昭電	加瀬	2,077	5,182	102,500	10.0	55.0
		富山	1,328	2,038	42,900	16.3	35.3
		塩尻	1,026	1,597	33,700	16.2	32.4
		秩父	757	1,187	24,900	16.0	35.0
		旭川	577	466	4,530	31.0	21.3
	信越	直江津	1,480	4,442	87,530	8.3	59.5
	日本カーバ	魚津	1,449	3,960	78,400	9.2	56.0
アルミニウム	電化	青海	2,580	6,639	131,500	9.7	51.0
	昭電	横浜・喜多方	1,223	500	74,641	61.2	61.0
	日軽	清水・浦原	1,828	1,114	167,370	41.0	91.5
	日新	新居浜	982	535	83,756	46.0	85.3
苛性ソーダ	昭電	広田	94	65	1,884	36.2	20.0
		横浜	307	239	5,330	32.1	17.3
	日曹	二本木	570	879	25,173	16.2	44.1
	味の素	川崎	199	374	9,002	13.3	45.2

出所：『石川一郎文書』N9-2。

(2) 組織再編成と要員算定・損益予想

以上の調査結果に基づいて当社は、人員整理を中心とした雇用調整を進めようと「従業員諸君に告ぐ」を発表した。「大多数従業員諸君の背活の基盤を確保するために、一部従業員の整理と云う悲痛なる決意をえざるをえなかったのであります」¹という人員整理の論理を展開した上「昨年豊水期以降、漸次操業度の高まってきたのを機会に、（昭和：引用者）二十三年十月以降経営効率の向上を期して画期的な事業本部制度を採用して参りましたが、その後は経済情勢の激変に対応して、当社の之に対する態勢の切替えの必要を感じ、（1949年：引用者）去る九月以降本社機構に於て特に販売部門の総合的統一化を計り、他方事業本部制度の長所を生かした生産部を持つ現機構を採用、今日に至ったのであります」と、事業本部制を強化しつつ組織の再編を図ろうとした。また以上の組織再編を具体化するために「各事業場に於ては左の点を考慮して在籍総数約一万三千人を以て事業を運営する。(a)赤字工場は採算度を勘案し最低必要人員に縮小する。(b)黒字工場に於ても今

¹ 『石川一郎文書』（以下『石川』）N9-2。以下同様。

後の自由競争に備へ他企業に比較して遜色あるものに対しては一般水準に達する為に人員を整理する。尚各事業場共同管理方式を合理化して職制の簡素化を図ることは勿論、福利厚生施設に関しては凡て独立採算制を建前とし、各種試験研究は本社の統一ある方針に従ひ、重複競合を避ける等あらゆる面に於て合理化に努力する」²という内容を提示したのである。

以上の組織再編成が成功すると経営が赤字から大幅な黒字に転換すると予想していた(表3)。前述のように労働効率も低いと判断されかつ赤字であった、喜多方、旭川、横浜、広田工場における人員調整の割合が平均より高かったのである。

<表3> 人員整理と損益予想(1949年10月20日現在)

	在籍人員 (人)	調整後人員 (人)	調整率 (%)	損益予想額(千円)	
				調整前	調整後
本社	544	440	19.1		
川崎工場	2,809	2,516	10.4	261,429	469,569
塩尻工場	1,372	1,130	17.6	80,938	111,613
秩父工場	812	697	14.2	36,023	62,053
小滝鉱業所	18	4	77.8	-1,800	—
大町工場	1,409	1,070	24.1	-34,676	8,915
喜多方工場	713	516	27.6	-192,984	-71,784
興津工場	98	29	70.4	-7,977	-583
松本工場	85	75	11.8	4,566	5,442
川口鑄造所	24	14	41.7	-507	—
加瀬工場	2,150	1,950	9.3	232,119	268,814
富山工場	1,349	1,130	16.2	103,479	130,076
旭川工場	499	386	22.6	-46,263	-28,345
横浜工場	953	749	21.4	-12,864	-10,755
広田工場	679	416	38.7	-28,054	12,339
館山工場	46	5	89.1	-4,165	—
小海工場	204	171	16.2	-5,086	2,130
豊里鉱業所	2,312	1,949	15.7	8,265	66,547
合計/平均	16,076	13,247	17.6	392,443	1,026,031
休止工場管理費					-2,115
金利				-459,200	-459,200
純損益				-66,757	564,716

出所：『石川一郎文書』N9-2、昭和電工川崎工場労働組合[1952]『組合五年史』135頁。

² 「当社の現状と会社の経営方針(第二次試案)」(『石川』N9-2)。

雇用調整

1 労使の交渉

(1) 自治委員会の発足と労働組合の設立

雇用調整における労使の交渉について考察する前に、終戦後新たな労使交渉の主体として登場した労働組合の設立過程について主力工場であった川崎工場の例を通じて調べてみよう。昭和電工の戦前における争議は1937年の争議が唯一であった。このような昭和電工の川崎工場における「自治委員会」は、終戦直後である1945年9月大量解雇を実施した後、工員や職員を構成員として発起された³。同会は、発会と同時に賃金一律5円値上げを要求して、会社の承認を得る実績を挙げている。また同会は、労働組合を設立し労働者の地位や労働条件を向上させるためつぎのような方針を立てていた⁴。「組合を設立し会社をして承認させること。組合は職、工員分離せず一つの組合に結集すること。労働協約を速かに締結し、組合設立と共に川崎工場の民主化を図り労働者の地位の向上を確保すること。

生活難を打破し、我々の生活工場を確保するため賃上げ要求を行うこと。賃上げは現収の二・五倍を目標とすること。但しその外に赤字補填分として厚生資金を獲得しなければならない。職工員の差別撤廃の第一歩として、有給賜暇の差別待遇を廃し職工員何れも年十二日とすること⁵。有給公休三日及八時間制の実施を要求すること⁶。退職慰労金の

³ 『川崎工場史(稿)』301-2頁、昭和電工川崎工場労働組合『組合五年史』8-9頁。

⁴ 『組合五年史』9-10頁。

⁵ 「(註)それ迄職員十四日、工員十二日であり、職員が工員側まで引下がった訳である。」(同上)。

⁶ 「(註)それ迄は公休は二日であり、しかも工員は無給であつた。勤務時間も事実上九時間乃至十時間(工員は実働十時間が定時間)で徹夜連勤の連続も珍しくなかつた。従業員も低賃金のカバーの面もさること乍ら旺盛な復興意欲と戦争中の慣習と相俟つてそんなに休暇を貰つては困る。それに復興もおくれるではないかと云う者も多く、始めは週休制を主張する者もあつたが結局旬休三日ということになつた。この頃一般では週休実働八時間制が要求実施されていたのである。良い意味には強制されない復興勤労意欲の旺盛さであり、悪い意味には過去の慣習になづみ自覚に乏しく権利要求に慣れなかつた故と云えよ

要求、厚生施設の問題、女子生理休暇の要求等」。

以上の内容より従来の研究で指摘されてきた終戦直後形成されていた工職混合という形⁷で従業員性⁸を有しているという戦後日本労働組合の特徴が現れている。とりわけ同委員会は、労働組合の呼称をめぐって当時「穏健保守的」と見なされた「従業員組合」と呼ぶか「急進的」と見なされた「労働組合」と呼ぶかについて議論があったが、前者の名称で決めた⁹。また同委員会は、「経営一翼を担う課長が発起した」¹⁰こともあり、具体的な準備は経営者が新設した総務課調査係の係長が行った。以上のような方針に基づいて活動を進めていた自治委員会は、労働組合の規約、宣言、綱領の起草に取り組んでいたのである。

川崎工場における従業員組合の結成大会は、1946年2月22日に総務課長が設立の経過を報告し工場長が祝辞を行うなかで開催された。当大会で決定された議案に「退職慰労金」という項目も入れるなど、組合の要求が会社によりほとんど承認され、組合が当工場において始めて公式的に制度化されたのである。2月24日第一回団体交渉を行うが、組合の委員長が罷業をしないことを約束した上交渉を進めたため会社は要求のほとんどを承認し、「他産業、近隣組合に例がない円満妥結」した。この会社による承認に対し組合は、会社に対する感謝の意味で「感謝大会」を開催した¹¹。

他方、川崎工場だけではなく昭和電工の各工場において労働組合が結成されるにつれ、同年6月26日には川崎労組、富山労組、横浜労組が中心になって「昭和電工株式会社労働組合連合会」を結成した¹²。この連合会は、7月4日9工場の労組代表者により構成された中央委員会で会社案を比較検討し連合会の最終案を決定した。7月23日には会社との「労働協約に関する基本協定書」を調印したが、その内容はつぎのとおりである。

「労働協約に関する基本協定書

昭和電工株式会社（以下会社と称す）と昭和電工株式会社労働組合連合会（以下連合

会）（同上）。

⁷ 二村一夫[1994]「戦後社会の起点における労働組合運動」(坂野潤治他編『シリーズ 日本近現代史 構造と変動』第4巻、戦後改革と現代社会の形成、岩波書店)。

⁸ 三宅明正[1991]「東芝争議(1945～46年)―敗戦と従業員組合の生成―」(労働争議史研究会編『日本の労働争議(1945～80年)』東京大学出版会)。

⁹ 『組合五年史』9-10頁。以下同様。

¹⁰ 『川崎工場史(稿)』301-2頁、『組合五年史』8-9頁。

¹¹ 『川崎工場史(稿)』305-7頁、『組合五年史』12-8頁。

¹² 昭和電工労働組合横浜支部[1962]『組合十五年史』4-6頁。以下同様。

会と称す)は労働と産業社会的国家的意義と新日本建設の重大使命に鑑み、労働組合法第三章第二十一条の精神に基き、左の通り労働協約に関する基本協定を締結す。

第一条 会社の従業員は原則として連合会を構成する労働組合の組合員たるものとす。

第二条 会社は連合会並にその構成組合幹部が組合運動の業務に専念することを承認するものとす。

第三条 会社は連合会及び構成組合との間に経営の民主化、生産増強並に一切の労働条件改善を図るため経営協議会を設置す、経営協議会の構成並に運営に関しては別に之を定む。

第四条 会社は社会情勢の変化並に物価事情に即応し生活費を基準とする適正賃金を支給し従業員の生活圏を擁護すること。

第五条 会社は工場鉱山並に事業所の閉鎖譲渡をなさんとするときは連合会並に当該組合に諮りその意見を聴するものとす。

第六条 会社は人事に関し必要と認むる場合は予め組合と協議す。組合は人事に関し必要と認むる場合は意見を具申し会社は組合の意思を尊重し公正なる人事の実現を図るものとす。

第七条 会社は可及的速かに工員、職員の不合理なる差別待遇を撤廃すること。

第八条 会社と組合との間に紛議を生じたる場合は当該工場経営協議会に附議しその解決に努め協議整わざる場合は昭和電工経営協議会に附議し円満解決を図るものとす。

第九条 以上の契約期間は締結の日より六ヶ月とし契約者双方に於て特に之が改訂の意思表示なきときは自動的に六ヶ月宛継続するものとす。本協定につき改訂の意志表示ありたる場合は協議成立に至る迄本協定は期間満了後と雖も存続するものとす。

本協定の証として本書三通を作成し会社並に連合会各一通を保有し一通は行政官庁に提出するものとす。

昭和二十一年七月二十三日

昭和電工株式会社

取締役社長 森 暁

昭和電工株式会社労働組合連合会 中央委員長 土屋晴一¹³

「自治委員会」の方針において決められた内容が継承されつつ具体化されていることが伺えるが、「人事」に関しては会社と労組互いに必要なときには協議を行うことを約束して

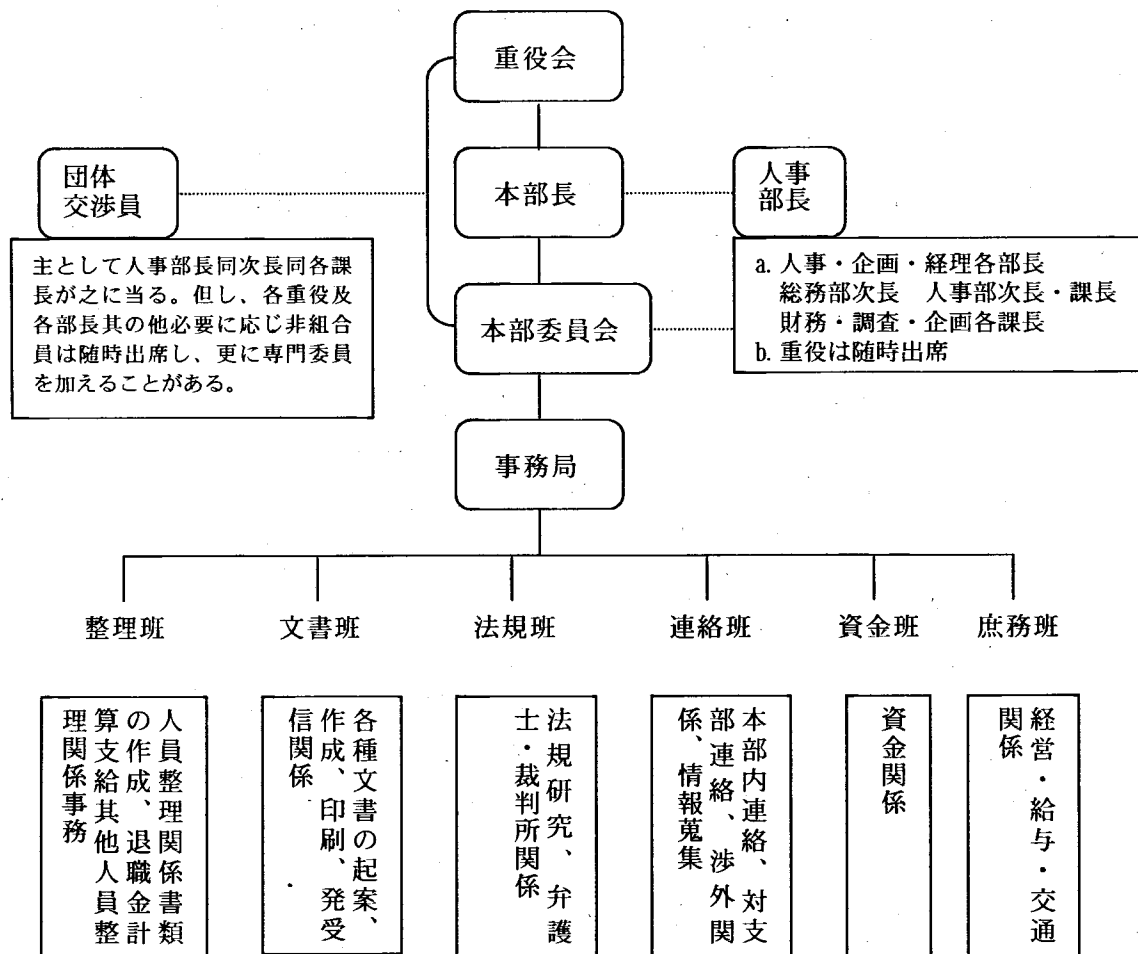
¹³ 『組合十五年史』5頁。以下同様。

いるし、それがうまく進まなかった場合円滑に疎通しようとする強い意志が現れている。

(2) 人員整理と労使の交渉

当社における人員整理は、前述のように「整備計画案」が承認された次の日工場長会議を開催し「整備対策本部」(図2)を設置してから本格的に進められた(表4)。5日間の工場長会議の末「本部」はまず「退職者手当基準案」を各工場に通達した。人員整理に臨む経営陣を引き締めるため「思想統一」会議を開催し、各工場は整理対象者を本部に知らせ、また「整理対策支部」が設置された。本部は、人員整理の際提示あるいは通達すべき書類を完成し、「支部要員」の誓約書を社長に提出した後、整理対象者を決定し工場長に知らせた。石川会長、長井社長を含む役員や工場長は「思想統一」のため緊急工場長会議を開催し、本部は人員整理に必要な書類と「機密費」を工場長に渡した。いよいよ経営陣により人員整理案が発表され労組との交渉が開始されたが決裂し、本部は解雇通告書を個人宛に発送した。労組は闘争を宣言し19日間つづいたが、その間労組は「自発退職者」以外の「不当減首者」は通告書を闘争本部に持参することを指示したにもかかわらず自発退職者が続出した。最後に、本部は自発退職者に退職金の支払いを開始して労組との13日間の交渉の末協定を締結するようになった。

〈図2〉 合理化対策本部機構



出所：『石川一郎文書』N9-2。

<表4> 人員整理の経過(1949年)

日時	内 容
11.1-5	工場長会議 整理対策本部(以下「本部」)結成
11.6	「本部」退職者手当基準案を工場へ通達
11.7	「本部」工場内思想統一会議(非組合員、整理概略説明)
11.8	「本部」整理人名簿本社に到着 整理対策支部結成 「従業員に告ぐ」・「従業員の家族に告ぐ」完成
11.9	「本部」「整理基準」案・解雇通告書完成
11.10	「本部」支部要員の誓約書社長に提出
11.12	「本部」整理人名簿決定(於本社) 退職金額工場より本社に
11.13	「本部」整理対策について工場長・人事担当者会議(於本社) 整理人名簿工場長に提示 思想統一のため緊急工場長会議(石川会長、永井社長、役員、工場長など65名)
11.14	「本部」工場長に と機密費を渡す
11.19	整理案発表
11.21	会社の合理化案の提示 団体交渉開始
11.25	連合会や川崎工場労働組合と会社の交渉決裂 「本部」解雇通告書個人宛発送、本社工場へ送金 労働組合の闘争宣言(12月13日まで続く)
11.26	「自発退職者」以外の「不当解雇者」は通告書を闘争本部に持参することを指示 無期限ストへの突入
11.27-30	解雇通告者・「自発退職者」続出 解雇拒否者発生
12.1	福利厚生関係整理方針の発表 「本部」解雇者へ退職金支払開始
12.1-3	組合の要求
12.7	「本部」解雇拒否者に対する予告手当金供託
12.9	会社の回答
12.14-26	交渉
12.27	協定の締結

出所：『石川一郎文書』N9-2、『川崎工場史(稿)』356-70頁、『昭和電工五十年史』123-31頁。

当社の永井清次社長と川崎工場労働組合中央闘争委員長山本潔との間で締結された協定書は「一、企業合理化に関する件(A)人員整理に関する件(B)職制改正に関する件(C)福利厚生施設に関する件、二、年越資金等に関する件(A)年越資金(B)生産手当」という内容で構成されていた¹。当社の労使は、過剰人員を整理するとともに「職制改正」によるさらなる合理化にも合意したのである。経営陣は職制改正に伴う業務分掌の案を予め労組に提示した上改正し1950年1月21日まで実施することとし、「職制の改正に伴う異動については本人

¹ 『川崎工場史(稿)』367-70頁。以下同様。

の意向を充分尊重し、組合に予告し意見を徴したる後公正妥当な人事を行」い、「今回の配置転換の発令に対し之を不満として退職する者の内異種の職務につく者及び会社の都合で引留めた者に限り発令後十四日以内に退職願を提出した場合は特に今回の自発退職者と同様に取扱う」こととしたが、これからは人員整理と関連する合意内容の日本労使関係における歴史的意味について考察することとする。

2 雇用調整のルール

(1) 基準と対象

1949年前後の各企業における人員整理の基準と対象については知られているにもかかわらず²、企業が意図していた実質的中身については確認できなかった。しかし、昭和電工においては、合理化対策本部が発足後まもなく1949年11月8日各事業場長に伝達した整理の基準と対象に関する解説から確認できる。すなわち、対象について「老朽者、勤続年数が少ないもの、勤務成績不良のもの、業務能力が低いもの、身体が虚弱なもの、長期休務者、会社業務の運営に協力しないと認められるもの、機構簡素化により過剰となったもの、事業縮小の為に職なきに至れるもの、配置転換が困難なもの、本人の家庭生活上比較的困らないもの」³であるとしておいて、その実質的基準はどういうものであるかについて解説を加えている。筆者の分類にしたがって人員整理の基準と対象を整理するとつぎのようになる。

第一に、最初に挙げられた基準が「年齢と勤続年数であった。すなわち、精神的にも肉体的にも能力が低下したと判断される50歳以上の者⁴や、熟練の蓄積が浅いと認められる勤続年数の短い者が対象になっていた。ここで注目すべきことは、企業が提示した年齢の基準に対して労組が「概ね定年に近い五十才以上の者」⁵と受け止めている点である。

第二に、勤務成績の不良である者や業務能力自体が低いと判断される者が対象とな

² 宣在源[1998]「日本の雇用制度—復興期(1945-49)の雇用調整—」東京大学経済学会『経済学論集』第64巻第1号。

³ 「対本発第三号」1949年11月8日(『石川』N9-2)。以下同様。

⁴ 佐口和郎[2003]。

⁵ 『組合十五年史』37頁。

っていた。まず、遅刻、早退、欠勤が多いか、職場をしばしば離れる者が対象となっていた。また、ここでの業務能力が低いと判断された者は、勤続年数が長く勤務成績が良くても、本人の「素質」が悪いため職務遂行に支障があると判断された者や、耳が遠いとか、眼が悪いとか、不具であるとか、または神経衰弱などの心身に支障がある者であった。

第三に、会社業務の運営に協力しないと認められる者が対象となっていた。すなわち、勤務態度が不真面目で職場規律において好ましくない者、そして同僚を扇動するとか、服務規律を紊乱するなど意識的に社内秩序を乱す者、あるいは思想や性格の偏向のため上司、同僚、部下と融和協力できない者であった。

第四に、事業縮小および組織の縮小改編に伴い発生した過剰人員が対象となっていた。生産を休止または縮小した業務に従事していた者、組織の縮小改編に伴い事業場内において配置転換させる業務がない者や優秀である要員であるにもかかわらず本人の事情によって配置転換が困難な者であった。

第五に、業務能力と関連の低い長期休務者、虚弱な者、生活に困らない者が対象となっていた。未復員者や2ヶ月以上の長欠者は全員対象となったが、長欠者のなかで傷病の場合は1ヶ月以内に全治の見込みがあり優秀な者は対象から除外するよう考慮していた。また、勤務成績が良好であり心身に外形的な障害はなくても、無理がきかないとか、高熱作業には耐え得ないなどの心身が虚弱で業務遂行において何らかの制約を受けるものや、家計補助者、あるいは退職しても家庭生活上比較的困らない者であった。

以上のように昭和電工における人員整理の基準と対象は、大きく業務能力と関連する内容とそうではない内容と分けられる。従業員の業務能力と直接関連する基準としては、明確に判断できる年齢、勤続年数、勤務成績、身体能力と判断の結果によっては摩擦が起こりうる「素質」の低さであった。業務能力と直接関連しない基準で定められた対象としては、労組の指導層を指していると判断される者や、事業および組織の縮小に伴い発生した過剰人員、そして長期休務者、虚弱者、生活に困らない者であった。以上の事実から昭和電工の経営陣は、人員整理を行う際に業務能力の高い優秀な要員を確保した上で人員整理を行おうとしたことと、労働組合法制定以降労組の交渉力が高まったこともありその基準をより明確に提示しようとしていたことが確認された。

一方、昭和電工における人員整理の基準は、8ヶ月前の同年3月に日経連が発表した基準と重なるところが多い。日経連は、「従業員たるにふさわしくないものは、会社に対する非協力者、協力的であるが従業員としての能力の低いものであるから大体次の如き基準が

妥当であろう」としており、具体的な基準として「退職希望者、未復員者、会社に対し非協力的なもの 能力低きもの(協力的であるが能力低きもの)」挙げていた⁶。非協力的な者というのは、非協力を公言しこれを実行するか、職場秩序を乱すか、あるいは故意に出勤常しない者であり、能力の低い者というのは、心身に故障あるいは老齢のため勤務に堪えられないか、身体的な理由のため出勤日数の少なき者、そして経験の浅い者を指していた。以上の事実から昭和電工の経営陣は、日経連が提示した雇用調整の基準を参考に同社の事情に合わせつつその基準と中身を設定していたと考えられる。

他方、このような1949年における人員整理の基準の歴史的意義はどのようなものであるか。第一次大戦期の1917年12月に改正された芝浦製作所の工場規則における「職工採用及解雇」の基準がつぎのように記されている。「職工左ノ各号ノ一ニ該当スルトキハ其資格ヲ失フモノトス 一、死亡シタルトキ、二、退職ヲ願出テ許可セラレタルトキ、三、本規則ニ抵触シ解雇処分ヲ受ケタルトキ、四、会社業務ノ都合上解雇セラレタルトキ、五、業務上ノ傷病ニヨリ終身其ノ業務ニ就クコト能ハサルニ至リタルトキ」⁷と。企業は明確で詳細な基準を提示しなくても職工を解雇できたことが確認できる。

それでは、終戦直後の1945年昭和電工の主力工場であった川崎工場における人員整理の基準について調べてみるとつぎのとおりである。「会社は次の基準に従つて従業員の整理を行う事に決した。川崎工場はこの通牒に従て速やかに解雇者の名簿を本社に提出された。一、昭和十八年以降入社の者全員、二、勤労成績悪く出勤常ない者、三、退職を希望する者 この解雇によつて川崎工場に残置される人員は工員四百五十名を限度とする。(通牒内容は口伝による)」としており、退職方法としては「依願退職」を取っていた⁸。異なる企業ではあるが、第一次大戦期と比べると雇用調整の基準が具体化され、かつ自ら辞職する形での退職方法を取るようになっていたことが確認できる。しかし、1946年から労組の強力な交渉力を経験した昭和電工の経営陣が準備した基準に比べると非常に簡明であったのである。

以上の考察から、1949年人員整理過程において昭和電工の経営陣は、その基準を第一次大戦はもちろん終戦直後と比べてもより具体化させざるを得なかった状況の下で、従業員

⁶ 大河内一男編[1966]『資料・戦後二十年史』第4巻(労働)、日本評論社、139-40頁。以下同様。

⁷ 『芝浦製作所六十年史資料』第三冊、規則類(下)。

⁸ 『川崎工場史(稿)』299-300。

も反対しがたいより客観的な指標である「業務能力」を前面に打ち出し、その明確な判断基準となる年齢、勤続年数、業務成績を提示したのである。

(2) 「自発退職」・退職金・臨時給与金

経営陣は、雇用調整が行われるなか労使間の摩擦を軽減させるために「自発退職」を誘導し、退職金や解雇予告手当臨時給与金を提供した⁹。すなわち第一に、「自発的に退職を申し出た」従業員に対して、会社都合による場合の所定の退職金のほか、扶養者がいる場合には基準賃金の3ヶ月、独身者の場合は基準賃金の2ヶ月分を臨時給与金を支給した。第二に、自発的に退職を申出ず解雇に至った者に対しては、会社都合による場合の退職金の所定の退職金と法廷解雇予告手当とを支給した。第三に、私傷病のための長期休務者で退職する者に対しては、自発退職した者に支給したもののほか、欠勤開始後1ヵ年間を限度として傷病の治癒しない場合に特別給与金を支給した。

ここでもっとも注目すべきことは、当時の「自発的退職」が実質的な指名解雇であったにもかかわらず、労使の合意に基いて協定書に「第二第三次の人員整理は実施しない」¹⁰という内容を入れ込んだことである。この事実は、その後日本において重要な雇用調整手段の一つである「希望退職」が行われる際の重要な条件である追加募集をしないという内容と重なる。

また経営陣は、雇用調整に協力する従業員に対して退職金や臨時給与金以外にも就職斡旋を実施し再雇用をも約束した。まず、就職斡旋部は、1949年11月8日に構想が明確になり¹¹、同月17日規定が定められた後、雇用調整に関する労使間の協定が締結した7日前に発足した¹²。本部事務所を本社内に置き、本部は各工場事業場に設置された就職斡旋部各支部を統括した。また、本部に本部長、本部次長、本部員および書記を置き、本部長は社長、本部次長は総務部長、人事部長とし本部員および書記は本部長が指名した。この機構は、設置の日より6ヶ月間運営するが、期間内でも目的が達成されたと認められた場合は解散し、

⁹ 「従業員諸君に告ぐ」(『石川』N9-2)。以下同様。

¹⁰ 『川崎工場史(稿)』367頁。

¹¹ 「対本発第三号」1949年11月8日(『石川』N9-2)。

¹² 「対本発第十三号」1949年11月17日(『石川』N9-2)。以下同様。

その残務整理業務は人事担当部課に引継ぐこととした。つぎに、国鉄¹³および東芝¹⁴の事例でも確認できる景気が回復したときに退職者を優先的に再雇用するという会社による約束が行われているが¹⁵、その背景に関しては今後の課題にしておきたい。

おわりに

以上のように従来の研究において注目されてこなかった経営側の人員整理戦略に注目して復興期における雇用調整に関して分析した結果はつぎのとおりである。

第一に、昭和電工における労使は雇用調整を伴う企業合理化に合意するが、第一段階として余剰人員を整理して、第二段階として職制を改正しさらなる配置転換を含む雇用調整を行った。高度成長期以降雇用調整方式として定着したといわれる「希望退職」が配置転換などの労働力の価格調整を行ったにもかかわらず経営実績が改善しないときに行われるものとして認識してきたこととは異なる事象である。

第二に、雇用調整の基準が、戦前と比べて終戦直後に具体化されるが労働組合の強力な交渉力を経験した後の1949年においては年齢、勤続年数、勤務成績で判断する「業務能力」という以前よりは客観的で労働者側も認めざるを得ない内容となった。とりわけ注目すべきことは、年齢の基準に関して経営陣が50才以上と提示したことを労働組合は定年と関連して受け止めたことである。雇用調整の基準の中身からすると、その大きな変化が終戦後とりわけ大量の人員整理が行われた1949年ごろ行われた。

第三に、昭和電工の経営陣は、雇用調整における労使間の摩擦を軽減させるために「自発退職」を誘導して、第二次第三次の人員整理をせず配置転換を実施するさいには事前協議を行うことを約束し、退職金や臨時給与金を支払った。高度成長期以降から定着したといわれる希望退職の骨組みがここから伺える。

¹³ Woo Jong Won[2003]。

¹⁴ 宣在源[1998]。

¹⁵ 「従業員諸君に告ぐ」（『石川』N9-2）。

< 引用文献 >

昭和電工株式会社[1977]『昭和電工五十年史』。

昭和電工株式会社川崎工場[未詳]『川崎工場史(稿)』。

同 [未詳]『川崎工場史(稿)続』。

同 川崎工場労働組合[1952]『組合五年史』。

同 労働組合横浜支部[1962]『組合十五年史』。

『石川一郎文書』N9-1(昭和電工人事関係)。

『石川一郎文書』N9-2(昭和電工企業合理化 1947-49)。

『芝浦製作所六十年史資料』第三冊、規則類(下)。

大河内一男編[1966]『資料・戦後二十年史』第4巻(労働)、日本評論社。

Woo Jong Won[2003]『「身分の取引」と日本の雇用慣行』日本経済評論社。

小池和男[1983]「解雇からみた現代日本の労使関係」(森口親司他編『日本経済の構造分析』創文社)。

佐口和郎[1995]「高度成長期以降の雇用保障—雇用調整の展開に則して—」(武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会)。

同 [2003]「定年制度の諸相—雇用システムと退職過程の展開の中で—」(佐口和郎・橋本秀一編著『人事労務管理の歴史分析』ミネルヴァ書房)。

宣在源[1998]「日本の雇用制度—復興期(1945-49)の雇用調整—」東京大学経済学会『経済学論集』第64巻第1号。

仁田道夫[2003]『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。

二村一夫[1994]「戦後社会の起点における労働組合運動」(坂野潤治他編『シリーズ 日本近現代史 構造と変動』第4巻、戦後改革と現代社会の形成、岩波書店)。

樋口美雄[2001]『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社。

三宅明正[1991]「東芝争議(1945～46年)—敗戦と従業員組合の生成—」(労働争議史研究会編『日本の労働争議(1945～80年)』東京大学出版会)。

村松久良光[1995]「日本の雇用調整—これまでの研究から—」(猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社)。