

## 山川興産株式会社 (B)

昭和37年(1962年)9月,山川興産株式会社のセメント工場社内報は,セメント第2工場建設計画について次のように報じた。

「このたび当社ではセメント部門の強化のため,荏田新工場を建設する計画がたてられ,“荏田工場建設部”が発足し,具体的な内容検討に着手することになった。現在当社のセメント生産工場は当工場のみで,現在の生産施設だけでは,将来更に激しくなるであろう,セメントの生産販売競争に耐えてゆくには不十分であり,加えて,当社炭坑部門の不況とあいまって,セメントについて何らかの打開策が望まれる現状にあった。……昭和36年(1961年)度の全国のセメント生産高は約22,600,000トン,そのうち当社は574,000トンでその割合はわずか2.5%にすぎない。生産能率にしても全国の1人1か月当りの平均108.3トンに対して,当社は80.8トンで,毎年上昇の傾向にあるとはいえず,まだまだ他社にくらべて低い実績である。……その上当社工場は地域的に不利な立地条件にある。……こうした不利な現状をどのように打開し,克服し,充実した経営内容をうちたて労使ともども将来の繁栄を期すかということが,これからの当社に残された重要な課題であったわけで,この打開策のひとつが今回の新工場建設となったのである。もちろん現工場においても更に合理化を進め,生産能率を向上させるように努力しなければならないが,同時により近代化された新工場を建設し生産能率を向上させ,コストの切下げをはかるという二面の対策が絶対に必要な現状にあったわけである。……前途にはさまざまな困難な問題が横たわっているが,当社の全命運をかけての計画が一日も早く実現し,日本のセメント業界に雄躍して参加する日がくることを希望をもって望みたい。」

山川興産株式会社は資本金7億円,総従業員4,000人余,本社は九州筑豊炭坑地帯の一小都市にあった。昭和37年(1962年)度売上高約100億円の内訳は石炭41億円,セメント42億円となっており,窯業部門の売上がはじめて石炭部門の売上を上まわった。

当社は明治以来石炭採掘を専業として来た山川鉱業株式会社が昭和29年(1954年)に,興産セメント株式会社と合併して成立し,現社長山川正夫氏は戦前から両社の社長であった。

合併当時,石炭産業が深刻な不況に見舞われていたのと対照的に,セメント業界は朝鮮動乱以降4年間持続した空前の好景気を謳歌していた。合併以降,セメント産業は販売競争の激化から再度価格低落,収益性の悪化を招き,以前の高利益水準から利益率の低下傾向があらわれていたが,ほぼ年率15%の成長を遂げて来た。他方石炭産業はことに昭和32年(1957年)以降,液体燃料との競合による構造的な不況に入ったことは明らかであった。(附図1参照)。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおける教育資料として用いるために,同スクールの石田英夫によって作成された。このケースは経営管理にかんする適切なあるいは不適切な処理を例示しようとするものではない。ケース中の固有名詞は変装されている。

このような産業的変動は当社の経営の基本政策の転換を迫っていた。赤字経営を続ける石炭部門への“郷愁”を一日も早く絶ち切り、セメント部門に経営の重点を移すべきだという考えが漸く支配的になって来ていたのであった。

当社の幹部は、家族主義的色彩をもつ伝統的な炭坑の労務管理の成功と、炭坑労働組合との良好な関係には充分満足していたが、他方、合併以来現在に至るまで、セメント工場の労使関係はきわめて悪い状態にあるとみていた。昭和32年(1957年)春の34日間にわたる大ストライキを頂点として、年々、賃上やボーナス問題でストライキが発生し、本社の幹部のみるところではセメント工場では職場の秩序すら維持されていなかった。

興産セメント労働組合の幹部は、セメント労働者が炭坑労働者とは質的に異なることを経営者が認めようとせず、炭坑の労務管理をセメント工場にもちこもうとしたところに根本的なあやまりがあると経営を批判し、組合員の一体感の強さと、経営に対する組合の力の優越を誇り、合併以来の無協約状態は、組合側に有利であるとみなしていた。また、穏健な組合の多い全国セメント労連の中で、当組合は職場活動や産業別統一闘争の推進に主導的な役割を果たしているといわれていた。統一交渉は未だ将来のプログラムであったが、全国セメント労連は昭和37年(1962年)春に5,000円賃上げの統一要求をはじめてかゝり、スケジュールどおり合計4日間の統一ストライキをおこなった。全国セメント労連に加盟している9社の組合が、2日間、そのうち6社の組合が更に48時間のストライキに入り、おゝむね3,200円の賃上げで妥結したのであった。興産セメント労働組合は4日間のストライキの他に休日出勤拒否2日、無期限早出残業拒否などの争義行為をおこなった(附表1参照)。

当社のセメント工場は、本社から10 km ほど離れたところにあつて、職員110人、工員810人がそこに配属されていた。

同工場は昭和初年(1930年代)からセメントの製造を開始し、戦前にはキルン(回転窯)2基、月産20,000トンの能力をもっていたが、昭和29年(1954年)の合併直前に能力14,000トンの第3号キルン、合併後の昭和32年(1957年)に能力16,000トンの第4号キルンが増設され、同工場の月産能力は50,000トンになった。しかしそれ以後は、セメント需要の順調な伸びにもかかわらず、キルン増設をみていなかった。最近の新設キルンの大型化、エアクエンチングクーラー(クリンカ急冷装置)などによる燃料コストの著しい節減、製造工程全般にわたる自動化、さらに、製品バラ積みなどによる輸送コストの削減等々、セメント工業の合理化の進展は顕著であったが、当工場は戦前からの低能率キルン2基をかゝえており、また、海岸からかなり離れた内陸地帯に位置していたため、販売コストに決定的な影響をもつ輸送コストがかさむなど、業界でおくれをとっていたのであった。

昭和37年(1962年)なかば、本社から40 km ほど離れている苅田町の海岸埋立地にセメント第二工場の立地が決定され、7月に専務以下経営幹部が構成する第二工場建設委員会と、第二工場建設部が本社に設置され、セメント第二工場計画は実行の段階に入った。選定地の苅田は、セメント製品の海上輸送に便であるため同社の市場を関西まで広げることが可能であったし、また、産炭地振興法の指定地であることも好条件であった。

計画によれば昭和38年(1963年)中頃までに約40,000坪の敷地造成を完了し、昭和39年

(1964年)7月には第1号キルンの運転開始が予定されていた。そのキルンは東洋一といわれる193mの超ロング・キルンで、月産45,000トンの能力をもっており、これ1基で現存工場の4基のキルンの生産能力に匹敵するものであった。将来、更に第2期工事として同能力の第2号キルンの設置が見込まれていたから、それが完成した際には新工場は現存工場の2倍近い生産能力をもつようになるのであった。第1期工事40億円、第2期工事32億円という巨額の所要資金は、近く資本金14億円への増資も予定されていたが、政府資金に頼る所が大きかった。この観点からも、(法的オプションはないが)産炭地振興法の主旨にのっとり、セメント製造コストの30%を占めるといわれる燃料にはコスト安の重油を用いずに自社炭を使用し、そして、新工場の人員は当社の石炭部門縮小にともなう炭坑従業員の配置転換によって充たす方針なのであった。第二工場への原料石灰石の供給は大部分現存工場の採石場からおこなわれるものとされ、月産45,000トンの能力をもつ新工場は職員30~40人、工員80~90人の合計わずか120人~130人で操業可能であるとみられていた。

昭和38年(1963年)4月初旬、ケース・ライターは山川興産株式会社のセメント第二工場問題にかんする、労使当事者の意見をきいた。

本社労務課長加藤氏は次のように語った。

「新工場への配置人員は、産炭地振興法の主旨に従って、当社の炭坑の縮小人員をあてるとというのが基本方針ですから、現存セメント工場からの配置転換は一切おこないません。石炭部門の従業員の中から身体強健・人物良好の者を選んでこれに充てます。賃金も石炭産業の水準でゆき、その他の福利厚生施設も炭坑同様の条件でももちろん整備します。この点他社のセメント従業員の労働条件と異なった特異なものになると思います。炭坑従業員をもってゆくのですから社宅はもちろん整備します。炭坑労働者のセメント工場への技能的適応にも問題はないと信じます。

かゝる人員配置方針は現在計画中のことであって、興産セメント労組に公開すべき段階でもないし、またそもそも、人員配置は経営の問題であり、組合と話し合うべき筋合いのものではありません。即ち、荏田新工場要員は、石炭の従業員を配転させますので、石炭の組合とはその配転問題について当然協議いたします。新工場要員問題については、セメント組合とは全然関係のないことですので、話し合う必要はないわけです。

新工場の概要は、本年初頭、社長と炭坑・セメント・職員各組合幹部との恒例会見において説明してあります。

事業所協議会などで、組合から計画について質問をうけることはありますが、議題としてとりあげたことはありません。

新工場の労務方針として、とくべつ変わったものはありません。伝統的な社風を保ってゆきたい、つまり当社の炭坑のような労使関係をそこにも確立したいというのがわれわれの願いで、そのために努力します。たとえ産業環境がかわってもそれは実現できると信じています。合併に伴う従業員のひがみや誤解から紛争の多かった現工場の経緯にかんがみ、要は信頼関係を築きあげることです。

新工場にも当然組合が結成されるでしょう。近代的産業には組合があつた方がいいと思います。組合関係は従業員の自治の問題であり、上部団体とか興産セメント労組との関係がどうなるかは予想が

つきませんし、またかくありたいということではできません。石炭とセメントの両組合がひっぱりあつた上で、結局新工場の組合が自主的に決定することになるでしょう。従業員の出身が石炭であり、所属業種はセメントであつて、むずかしいところです。興産セメント労組は同じセメントだからいっしょになりたいと言うでしょうが……。」

当社の炭坑労働組合、山川労連の幹部花見氏は次のように述べた。

「セメント第二工場の話は2、3年前からそれとなくきいて知っています。われわれ炭坑従業員の中から優秀な者を選んで、新工場で大いにやってもらおうと期待しています。組合としても協力を惜しみません。興産セメント労組は“組織をかけても”新工場の組合といっしょになるなどと言うでしょうが、われわれは新工場の組合が山川労連に加盟することを希望し、また、従来の指導方針と実績において充分自信をもっています。」

興産セメント労働組合組合長吉沢氏は以下のように語った。

「組合としては、基本的にはうちの組合員で新工場の操業をさせたい。しかし会社はうちの組合員をもってゆこうとはしないでしょ。何故なら、そうしては会社のねらいとする所からはずれるだろうから……。現地で新規採用をおこなうものとみています。」

うちの組合員がゆけば問題はないが、それがだめなら、絶対に両工場の組合の統一をはからねばなりません。さもなければ、わが組合の力はいちじるしく滅殺されてしまうことになります。

合併問題では、ストライキにこそ入らなかつたけれども大きな闘争を組んで、組合員の雇用・労働条件の維持などあれだけの条件をかちとつたのです。われわれは第二工場問題を合併問題に勝るとも劣らない重大な問題だと考えています。

操業開始後ではおそすぎるから、それ以前にぜひとも解決しなければなりません。もしも了解点に達しなければ、大争議がおこることになるでしょう。」

ある平組合員は語っていた。

「新工場はわずか60～70人で、この工場と同じくらいの生産をあげるということをきいています。そうすると生産の重点がむこうに移って、やがては人員整理ということになるのではないかと心配しています。」

会社は、新工場の組合をわれわれとは別にしようとするでしょうね。私は一緒になってほしいと思います。組合はそのためになんとか努力するにちがいません。」

前本社労務課長で、昨年夏セメント工場副長に就任した橋本氏は語った。

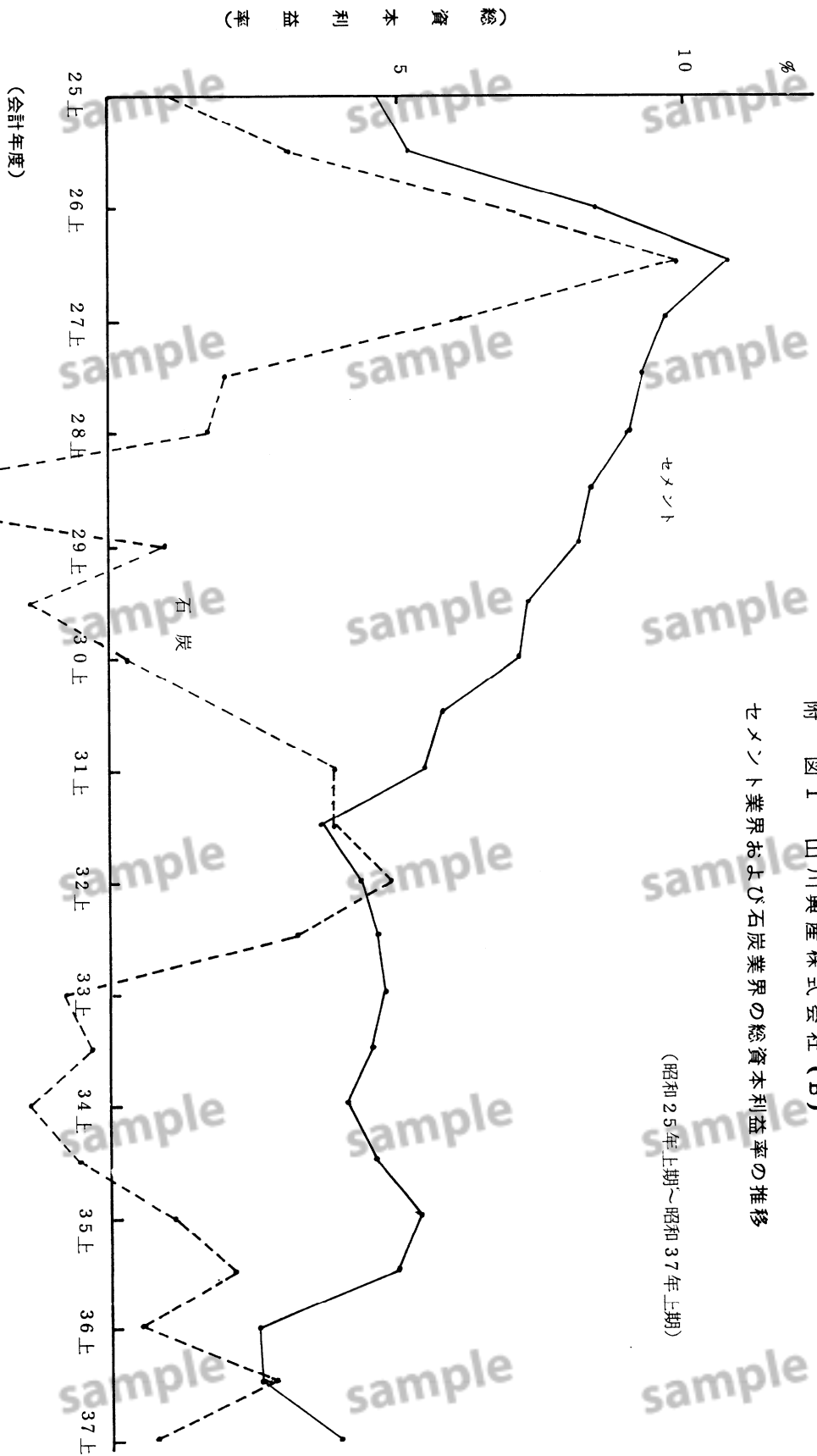
「第二工場問題は、社宅などできいてみても、個々の組合員の関心をあまりひいていないようです。組合はたしかに強い関心をもっていますが、この組合員の首を切るわけではないし、組合執行部としても、第二工場をどうしようというつもりはありますまい。」

私はずうっと本社の労務におりましたが、こちらに来てみて、労使関係の安定、不安定も要は経営側のありかたにかかっているということを強く感じるようになりました。私は、このセメント工場についても、また新工場についても将来の労使関係に希望をもっています。」

附 表 1 山川興産株式会社 (B)

昭和37年(1962)賃金増額交渉経過

交渉回数	月 日	交 渉 内 容
	3/1	要求書提出：要 求 額 5,000円(一律3,000円 スライド1,500円 是正500円) 最低賃金 15才8,000円 18才10,000円 23才15,000円 超過労働制限 1人1月33時間まで(除休日出勤) 回 答 日 3月16日
	3/16	追加要求書提出：通勤者手当 月額1,000円 回 答 日 3月16日
1	3/16	第一次回答：1,500円(考課500円 スライド400円 一律600円) 最低賃金 時期尚早 通勤者手当 新設する意思はない 超過労働制限 今後の交渉の中で検討
2	3/26	進展なし
3	3/30	進展なし
	4/2	組合 闘争体制に入る
	4/6	組合 スト権集約
4	4/10	第二次回答：1,800円(考課600円 スライド500円 一律700円)
5	4/13	進展なし
6	4/17	第三次回答：2,300円(考課800円 スライド500円 一律900円) 最低賃金 新高卒 満18才男子 10,000円(協約化しない) 超過労働制限 最高33時間まで(但突発的作業またはこれに準ずる場合を除く)
7	4/20	進展なし
	4/22	休日出勤拒否
8	4/23	第四次回答：2,700円(考課1,000円 スライド600円 一律1,100円)
	4/24	24時間スト
9	4/26	進展なし
	4/27	無期限早残拒否
	4/28	24時間スト
10	4/30	いずれも進展なし
11	5/5	
12	5/7	
13	5/8	
	5/9,10	48時間スト
14	5/12	進展なし
	5/13	休日出勤拒否
15	5/15	第五次回答：3,100円(考課1,200円 スライド600円 一律1,300円) 最低賃金 満18才男子初任給 10,000円(協約化しない) 女子については男子との均衡により決定
		早残拒否解除 5/16, 17 48時間スト解除
16	5/22	妥結調印：3,200円(考課1,200円 スライド700円 一律1,300円) 37.5% 21.9% 40.6% 超過労働制限：休日出勤を除き1人1月33時間まで 但し突発的またはこれに準ずる事故発生の 場合を除く(原則として組合と協議) 最低賃金：満18才男子初任給 10,000円 女子については男子との均衡により決定



附 図 1 山川興産株式会社 (B)  
セメント業界および石炭業界の総資本利益率の推移

(昭和25年上期～昭和37年上期)

資料出所：「本邦事業成績分析」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

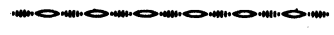
sample

sample

sample

sample

sample



不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール



Contents Works Inc.