

## 高度経済成長初期の労働問題 : 高度経済成長初期のA紡績株式会社の事例

著者	長南 仁
雑誌名	東邦学誌
巻	36
号	1
ページ	1-13
発行年	2007-06-30
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1532/00000127/">http://id.nii.ac.jp/1532/00000127/</a>

# 高度経済成長初期の労働問題 —高度経済成長初期のA紡績株式会社の事例—

長 南 仁

## 目 次

1. はじめに（問題の所在）
2. 1950年代後半のA紡績の展開
3. A紡績における労働問題
4. おわりに

### 1. はじめに（問題の所在）

本論文が対象とする高度経済成長初期の労働問題は、その当時のある企業における労働問題についてである。ここでのある企業とは、愛知県西部地域の1紡績企業である。そこではじめに、日本における毛織物工業のこの時期の概況を述べておき、つぎにこの地域の同時期の概況を述べて、その後、この地域に存在するA紡績の労働問題を述べて、本論文の問題の所在を明らかにしよう。

高度経済成長初期とは、ここでは大体1955年（昭和30年）から1960年（昭和35年）位までを想定している。この期間における一般的な経済状況は、2つの好景気と1つの不況を含んでいた。好景気の1つは1955年から1957年半ばまでの「神武景気」と呼ばれ、その後、国際収支の赤字から金融引き締めがなされ1958年半ばまでの約1年間不況が続きこれを「なべ底不況」と呼んだ。この不況の中から国際収支の

黒字傾向が現れ、1958年後半以降1961年末位までもう1つの好況が続き、これを「岩戸景気」と呼んだ。こうした景気変動の中で、羊毛工業はどのような状況にあったのかをまず概観してみよう。

当時の羊毛工業において羊毛工業製品の需要は増加していた。たとえば、日本における梳毛糸生産量は1955年約47,000トン、56年は約61,000トン、58年には約58,000トンと一時減少したものの、60年には約94,000トンと大幅に増加した。また紡毛糸生産量は、55年は約37,000トン、60年は約39,000トンと若干増加していたといつてよい状況であった。こうした数字の背景にある設備はどのような状況であったのかをみてみよう [1, p457-467]。

梳毛紡績の設備についてみると、1956年繊維工業設備臨時措置法が5年間の時限立法で施行された。この施行時における梳毛紡績の登録錘数は駆け込みにより、約158万錘となり、この過剰設備対策は昭和30年代を通しての課題となった。その後、国際収支の悪化により輸入物資外貨予算が削減され、羊毛輸入計画も圧縮された。この結果、適正な生産体制を整え業界の安定を図るべきとして、通産省の行政指導のもとで、1957年11月「梳毛用原毛の合理的使用」を目的として、57年12月から58年3月まで、

梳毛糸の25%の減産を実施した。1958年4月からは通産省の行政指導は「勧告操短」に変わり、登録設備の30%の封緘が実施され、この生産調整は1960年7月まで続いた。1959年繊維工業設備臨時措置法の一部改正が行われ1965年まで有効期限を延長した。この法律の改正によって1960年8月以降、過剰設備の処理方法が変わり、それまでの「勧告操短」で封緘してきた設備も、法律に基づく格納が行われることになった。なぜ、この法律が延長されたのか。それは設備過剰であり、1961年4月から「原綿および原毛の輸入自由化」が実施されることになっており、これらのことによって、法律がなければ設備制限を失うこととなり、企業間の過当競争を一層激化させると予想されたからである。こうした設備の封緘や格納が実施されたにもかかわらず、なぜ梳毛糸生産は増大したのであろうか。それは、稼動設備の生産性の向上や違法行為である合織紡機による梳毛糸生産などがあったからである [1、p457-467]。

つぎに紡毛紡績の設備について触れておこう。1956年の先の法律に基づいて設備登録が行われ、この時の紡毛精紡機は約60万錘であった。57年4月以降紡毛糸相場が反落し、7月以降精紡機の封緘などで3割の操短に入り、59年3月まで続いた。4月以降操短は「岩戸景気」によって20%、10月以降は15%に緩和された。ただ、7月には先の法律に基づいて約5万錘の格納が行われた。しかし、合成繊維紡績は設備不足の状態にあり、他の繊維の過剰設備からの転換が検討され、合織紡転換小委員会が約17万錘の転換を紡毛紡績の設備に認め、約5万錘の格納も1960年7月には解除された。ただ、転換の多くは紡毛式合織紡績ではなく、大半は梳毛式およびスフ式の合織紡績であった [1、p457-467]。

以上、当時の羊毛工業の状況を生産量と設備

の面から概観してみた。梳毛糸生産量や紡毛糸生産量はこの時期、一時的後退はあるものの傾向的には増加しており、特に梳毛糸生産量の増加には大きいものがあった。また、これらの設備については、梳毛紡績・紡毛紡績とも操短がおこなわれており、封緘や格納が実施されていた。こうしたことは、行政指導や勧告操短、さらには法律で規定されていたのであった。つまり、この時期は過剰設備対策に腐心していた時期であったのである。

愛知県西部地域の当時の概況について述べておこう。ここでのこの地域とは、尾西地域と呼ばれている地域に限定してのべるが、この地域はまた、日本最大の毛織物工業地域である。その概況を「尾西毛織工業協同組合」の「90年のあゆみ」によって概観していこう。まず、この地域の企業者数と織機台数についてみると、55年から60年までに、前者は1,821人から2,259人と、また後者は9,451台から11,522台と、ともに一貫して増加している。つぎに、梳毛織物と紡毛織物についてその生産高（単位m）を同期間でみると、梳毛織物は約4,281万から約9,577万と2倍を超えるまで一貫して増加しているが、紡毛織物は約2,290万から1,850万へと減少している。ただ、1956年はこの期間の最高の2,409万を記録していたのであった [2、p444-445]。

尾西毛織業界において、設備調整が一方でなされながらも、1952年ごろから設備の近代化が進められ、自動織機の導入がなされるようになってきた。組合でも55年度から設備近代化割賦事業や中小企業振興資金による設備近代化の実施が一層進んだ。それと設備制限や設備近代化のなかで、55年、合成繊維だけは設備制限がされなかったため、尾西毛織業界でも、合織とウールの混紡などをめざさざるをえなくなった。1958年9月「尾西合成繊維振興会」を設立して

合成繊維分野の成長をきした [2、p280-327]。

こうした尾西毛織業界のこの時期の問題点を3つほど指摘しておこう。1つは設備過剰による過剰生産の悩みがあったことである。1958年「尾西毛織工業協同組合」が業界の秩序維持にあたったが、1964年になっても過剰生産の悩みは解決しなかった。もう1つは若年労働力の確保という問題であった。女子を主とした若年労働力に多くを頼ってきた繊維業界では、深刻な求人難に遭遇していたことである。1959年ごろにこの傾向は現れ、7月には、「尾西毛工求人協議会」が設立され、1企業ではなく、企業の団体化による集団求人方式によって必要な労働力を確保するとともに、厚生施設の充実、労働条件の向上なども目的としていた。さらに、従業員の労務管理を充実させるため、1960年4月「尾西毛織労務管理協議会」が設立された。労働力の定着政策を目的とするものであったといえよう。3つめは合成繊維だけは設備制限がなされなかったため、合織が進歩して、他の繊維と混紡した結果、これまでの各繊維の需給のバランスが変化し、全繊維市場を圧迫するようになった問題であった [2、p280-327]。

以上、日本における毛織物工業のこの時期の概況を述べ、つぎに尾西地域の同時期の概況を述べてきた。この時期、尾西地域の毛織物工業の問題点としては、過剰設備問題や合織設備問題、さらには、若年労働力の確保および定着化問題などがあった。労働問題との関連でいえば、若年労働力の確保および定着化問題こそ、この業界の、大きな労働問題の1つであったといってよいであろう。そこで、本稿では、この地域の労働問題である若年労働力の確保および定着化問題が、「尾西毛織工業協同組合」に加入していないA紡績では、どのように取り扱われていたのかに焦点を合わせながら、これにかかわる労働問題も含めて考察していこう。同時に、

この時期、A紡績がどのような経営を行っていたのかは、労働問題を理解する上にきわめて重要であるので、1950年代後半のA紡績の展開をまず見ることから始めよう。

## 2. 1950年代後半のA紡績の展開

まず、A紡績の生成から始めよう。A紡績は1946年A社長によって創立された。A社長は1926年満15歳の時、一宮市の綿糸問屋に就職し、小僧時代を経験した苦労人であった。そして戦争により店の支店などが焼失し、同時に、敗戦により海外引揚者や兵役除隊組などの人々の帰社などがあり、また、経済界も混乱していたので会社を退社した。他方、A社長はこの時、繊維販売の知識と経験を身に付けており、また、社長自身の預貯金や株券が存在していた。こうした両面から、1946年7月、A産業株式会社は、資本金19万5千円をもって創立された。しかし、会社は過去の実績がないため、当時、割当販売権がなく、委託加工に突破口を見出し、紡毛糸などの委託加工を始めた。その後、紡毛紡機を設置して、紡績業への一步を踏み出したのは1947年のことであった。そしてこの1月にはこの地域の織物会社、6月には織布有限会社を買収し、別にA紡績株式会社を、資本金500万円で設立した。1949年には、この2つの会社、A産業株式会社とA紡績株式会社を合併してA産業株式会社とし、1954年には社名をA紡績株式会社と改称し、資本金を1億円に増資した<sup>1)</sup>[3、p304-305, p368-370, p373]。ここに、A紡績の急激な拡大を見て取ることは容易である。つぎに、54年から60年における工場数などを簡単に述べておこう。54年においては、本社に工場が4つあり、それにK工場、M工場や社宅などを持っていた [4、p32]。「年鑑」によると60年には工場4つとK工場があるとしか掲載されていないが、この期間中には、女子寮の建設

などもあった [5、36年版, p432]。

1950年代後半のA紡績にはどんな事柄があったのかを社史Iの中から見てみよう。55年は社訓の制定（誠実、努力、忍耐、協和、感謝）、M工場の売却があり、A紡績労働組合の結成および上部団体である全織同盟への加入などがあった。56年には創立十周年記念式典挙行、Aレーヨン紡績工場建設、A高等家政学校開設、株式を名古屋証券取引所に上場するなどのことがあった。57年には、梳毛紡績工場の増設、Aレーヨン紡績工場の増設、58年には梳毛式合織紡績設備の建設、55年に売却した一工場を買戻し、A紡毛紡績株式会社として操業を開始した。59年には伊勢湾台風があり、このときは、尾西地方でも多大な損害を蒙ったが、幸いにもA紡績はこの被災を免れたのであった。またこの年の10月にはその後53日間にわたるA社長の豪州および欧州海外市場視察が行われた。60年は紡毛紡績部門の転換が行われた年であった。先のA紡毛紡績のみに紡毛部門を残して、あとは全部合織紡に転換することに決定したのであった。これは毛糸相場の暴落に対応したものであり、合織紡に転換するとは、より具体的には、工場の紡毛紡績設備を合織紡績転換のために廃棄することを意味していた [4、p33-66]。

この当時のA紡績の事業内容についてまず述べておこう。「年鑑」によると、56年はスフ、梳毛、紡毛糸並に織物製造及販売、染色整理業、57年は各種糸、織物製造並販売、58、59、60年は各種糸、織物製造販売、染色整理業、となっており、57年のみ染色整理業が記入されていないが、ほぼこの時期の事業内容に大きな変更がなかったかに見える<sup>2)</sup> [5]。しかし、ここには上記事実からも明らかのように、紡毛紡績設備を合織紡績転換のために廃棄するということが存在したのであるから、スフ・紡績から合織紡績への転換が含まれていたことは、内容的に

は大きな変化があったということは見逃すことのできない事実である。

こうした事業内容をもっていたA紡績はではどんな設備を有していたのかを見てみよう。ここでは、染色整理機などを除いた設備の変化を、スフ精紡機、紡毛機、梳毛精紡機、合織精紡機について、56年から60年を「年鑑」で見よう [5]。スフ精紡機は2万錘、5万錘、5万錘、3万錘、3万錘、紡毛機は、12セット、12セット、16セット、16セット、22セット、梳毛精紡機は11,800錘、19,800錘、19,800錘、19,800錘、29,700錘、合織精紡機は、59年からであり、25,600錘、24,400錘となっている。紡毛機や、梳毛精紡機は数を増加させているが、スフ精紡機は57・58年には5万錘を維持したが、その後は錘数を減少させている。スフ精紡機、梳毛精紡機、合織精紡機の割合をみると、56・57・58年のスフ精紡機と梳毛精紡機の割合は、それぞれ、62.9%対37.1%、71.6%対28.4%、71.6%対28.4%であったが、59・60年は、スフ精紡機、梳毛精紡機、合織精紡機の割合であるが、59年は、39.8%対26.3%対34%であり、60年には、35.7%対35.3%対29%となっており、ここでなにより注目されるのは、スフ精紡機の減少と梳毛精紡機、合織精紡機の導入および増加であり、合織分野への進出を物質的にささえる設備がこの時期に導入された点である。合成繊維だけは設備制限がなされなかったことの反映であろう。また、スフ精紡機が56年と57年で3万錘も違うのは、今後5年間増設ができないことからくる、駆け込み増設であったといっておく。

つぎに従業員数について述べておこう。「年鑑」によると、56年から60年までの従業員数は2,155人、2,283人、2,134人、2,075人、3,030人と59年まで2,000人台を記録し、60年には3,000人台を記録している。従業員数から

も大企業であると言っている<sup>3)</sup>。これを職員・工員（男子）・工員（女子）べつに分けて同期間の変化をみよう。職員数は147人、120人、201人、216人、326人となって約2.2倍増加し、工員（男子）は、340人、386人、298人、307人、647人と約1.9倍増加し、工員（女子）は1,668人、1,777人、1,635人、1,552人、2,057人と約1.2倍の増加にすぎない。職員・工員（男子）・工員（女子）すべて同期間には増加していたが、ここでは、男女工員における女子工員の割合を見ていこう。83.1%、82.2%、84.6%、83.5%、76.1%と会社に占める女子工員の圧倒的な割合である。ここには、A紡績の労働問題の多くが、女子工員の確保および定着化にかかわる問題として顕現することが読み取れよう [5]。

販売形態はどのようなものであったかを簡単に見ていこう。繊維製品の売り方は独特であり、多くの場合、ベークス取引という方法によっていたといわれている。このような方法を通じて「売りのA紡」と呼ばれていた<sup>4)</sup>。ベークス取引を具体的にいうとベークスというのは、現物価格と先物価格との価格差のことで、ここでいうベークス取引とは、将来の一定時期に受渡しを約束した現物の取引について、値決め（価格）を後回しにして、まずベークスを決め、次いで、通常の現物取引同様、受渡しすべき物品の品質、数量、受渡し場所など「価格以外」の取引用件をきめることである [6、p98]。したがってこうした取引には、商品相場や価格の枠決め、さらには基準となった商品や相対取引などが存在していたのであった。

これらの結果として、1950年代後半のA紡績の概要を資本金、純利益、配当率について見ておこう。まず資本金について社史Ⅱによると、1955年から60年（それぞれ11月）にかけて順に、1億円、1億7千万円、2億25百万円、3

億円、3億6千万円、4億32百万円と4倍以上の伸びを見せている [3、p402]。また社史Ⅱによると、同期間（それぞれ11月）の純利益（千円で四捨五入）は、1,367万円、12,838万円、12,392万円、9,088万円、42,321万円、42,181万円となっている [3、p399]。55年と56年の大きな利益の違いは神武景気とよばれる好景気の影響が大きかったし、59年、60年の巨額の純利益も岩戸景気とよばれる好景気の影響が大きかったといえよう。しかしそれ以上に注目されるのは58年の純利益が出ている点である。このときは、なべ底不況で多くの企業が赤字を出す状況にあったからである。黒字が出た理由としては、当時の①従業員の年齢が若く人件費が安かったこと、②事業の多角化を展開していたこと、などがあげられよう<sup>5)</sup>。配当率は同期間（それぞれ11月）、55年11.5%、56年から59年までは22.2%、60年は33.3%と高率配当が行われていた [3、p399]。この期間の56年には、株式を名古屋証券取引所に上場しており、A社長は「我社は、もう中小企業ではない、大企業であるとすれば、大企業としての考え方、歩み方をしなければならない」と述べていた [3、p80]。A紡績はこの時期、この3項目で見ると、順調に推移して中小企業から大企業へと発展していたことが窺える。だが、もう一方には、会社創立10周年にあたる56年には30億円余の借入金があったのであり、無借金経営というわけではなかったのである。

以上、工場数、事業内容、設備、従業員数、販売形態、資本金、純利益、配当率などの項目について述べてきたが、A紡績のこうした経営展開を支え、発展させてきた従業員の力はきわめて大きなものであったといっていよう。と同時に、こうした中小企業から大企業への展開は必然的に合理的な組織の確立を要求するといっていよう。しかし、この組織の確立も

大切であるが、それ以上に重大なのは、組織を運用する「人づくり」である。ここに重点を置いたのが、A社長であった [3、p82-83]。このA社長の「人づくり」との関連から、A紡績の若年労働力の確保および定着化問題、特に女子工員の労働問題に焦点をあてて述べてみよう。

### 3. A紡績における労働問題

A紡績の労務管理施策を考察して行こう。そこでまず、若年労働力の確保および定着化問題、特に若年女子工員の労働問題に焦点を当てるとして、若年女子工員の確保の仕方、つまり若年女子工員の募集の方法から見てみよう。A紡績は前述したように、「尾西毛織工業協同組合」では「尾西毛工求人協議会」が設立され、1企業ではなく、企業の団体化による集団求人方式が59年ころよりなされていたが、この組織に未加入であったため、単独での求人を行っていたのであった。女工募集の方法は、労務課の出張所があり、これを通じてなされたといわれ、また、ここには昔その地域で学校の校長などをしていて人を雇い、最終的には職業安定所を通じていたのであった<sup>6)</sup>。A紡績の当時の出張所は、56年、東京、長野、広島、鹿児島、岐阜、榊屋(一宮)の6ヶ所であり、57年には広島と榊屋(一宮)がなくなり4ヶ所となり、58年は57年と同様であり、59年には東京と岐阜の2ヶ所に減少し、60年は59年と同様であった [5]。こうした出張所の減少にもかかわらず女工募集人員を十分満たすものであったのかは必ずしも定かではない。というのは、この女工募集はほとんど中学卒業生を対象としたものであり、当時女子中学生の進学率が上昇しつつあったからである。ちなみに55年から60年における女子の高等学校等への進学率を文部省「学校基本調査」によって見ると、47.4%、47.6%、48.4%、

51.1%、53.2%、55.9%と8.5%も上昇しており、「尾西毛織工業協同組合」も59年ころより、企業の団体化による集団求人方式をとることを余儀なくされていたからである [7、p260]。A紡績の若年女子労働力の募集方法は上記のようなものであったということにここでは止めよう。

ではこうして確保した若年女子労働力をどのように定着化させようとしたのか、企業内の労務管理施策を見ていくことにしよう。ここでその施策の中心的役割を果たしたのがA社長であり、その姿勢であった。A社長は56年末の挨拶でつぎのように述べている。「男子従業員の方は、少なくとも停年まで当社に勤務するという考え方で入社して来られたと思うので、会社と直接的な連なりをもち、会社と共に生活するという考え方と、会社の発展即自己の生活の向上という基本的な精神をしっかりとって頂く事と、更には、より強い責任感を養い年々利益を高めて行くという気持ちに徹してもらう意味から今回、株の特別配当を行う予定でいる」 [3、p90]。この挨拶にはいくつかの重要な意味が含まれている。①男子従業員には長期雇用、いわゆる終身雇用制度が適用されるが、女子従業員には終身雇用制度が適用されないことが含意されていること、②会社の発展即自己の生活の向上という点は、会社と従業員の運命共同体論が前面に押し出されていること、③男子従業員には従業員持株制を採用することによって、労使の一体感を強め運命共同体論を物質的に補強しようとしていたこと、の3点である。企業内の労務管理施策には、このような考え方が貫かれていたのであった。

A紡績の若年女子労働力の定着化政策の1つとして、学校制度について触れておこう。A紡績は56年、女子従業員に対して、本社にA紡績高等家政学校およびK工場にそれぞれA紡績高

等家政学校を設立して、両校共県知事公認の学校となった。学校教育の直接的目的は、「国語、社会、音楽、体育、和裁、洋裁、家事等の教育を行い高い教養と躰を身につけた、心身共豊かな立派な従業員として勤務し、又退社の際は高度な常識と立派な人格を備えた円満な社会人として、故郷に帰り家庭に入るという事を目的として」[4、p37]と述べられているように、A紡績の女子従業員は、当時一般的であった短期雇用を前提とした、一種の良妻賢母教育であったといつてよい。ここには、数学・英語などがないことから進学ということは考慮されていなかった。それよりも、立派な人格を備えた従業員・社会人を育てることを学校教育の目的とし、各種学校として設立されていたことが理解しえる。

さらに、A社長は「これは、とりもなおさず、皆さん方を私が親がわりとしてお預かりしている訳でございます皆さん方と日々の生活で触れあっている間に自然発生的に、私の責任感から湧き出たものでございます」[3、p213]とも述べており、学校設立が親がわりとしての役割を担ったA社長の自然発生的な責任感から湧き出たものであったとされている。

こうした、学校設立の動機や目的は、企業の労務管理施策とどう関係するのであろうか。社史Ⅱによると、「学園設置の当初からのA社長が自信をもって目標としたところは『人間形成』であり、単なる女子従業員の定着を目途とした労務対策の一環としてではなかったのである」[3、p219]と指摘している。そのことは、60年、K工場のA紡績高等家政学校における卒業式ならびに修了式でのA社長の訓示の一部に「皆さん方もA紡績に籍を置く4、5年の間、工場生活を体験しながら働きつつ勉強し、厳しい枠の中で躰されたことが、夫々の家庭にあつての修養、勉学等よりも、より高い知識と教養が積

まれるという事に疑いはなく、将来の社会生活に大きなプラスになっていたという事を思い起こして頂ける時が来ることを信じて疑わない。どうか現在の勉学の好機を逸することなく、十分研鑽を積み将来に備えて頂きたいと思う」[3、p226]と述べていたことからわかるように、女子従業員の学校生活は単に女子従業員の定着化政策というより、人生の通過点における「人間形成」の場として捉えていたのであった。

つぎに、A紡績の寄宿舍制度に移ろう。55年本社工場の女子寄宿舍一棟が失火により全焼し、同年中に女子寄宿舍木造平屋建を完成させた。56年にはレイヨン工場に女子寄宿舍鉄筋三階建が完成し、57年には本社工場の女子寄宿舍二棟の鉄筋三階建が完成し、レイヨン工場にさらに別の女子寄宿舍鉄筋三階建が完成した。58年にはK工場に女子寄宿舍鉄筋三階建が完成し、59年には、本社工場と、K工場の両方に一棟ずつ女子寄宿舍鉄筋三階建を新たに建設完成させた。60年になると、本社工場に男子寄宿舍鉄筋四階建を完成させ、さらに本社工場の近接地に女子寄宿舍用地を買収し61年には女子寄宿舍鉄筋四階建を完成させた。この対象期間55年～60年の6年間を女子に限っても、八つの女子寄宿舍が次々と建設されたのであった。

社史Ⅱは、この寮生活について「寮生活もまた、求めて持つべき修養の場所であるとA社長はいう。自分ひとりで自分の運転力を試し、磨きあげていく唯一の教室であるとする。そこは人間の触れ合いと社会の複雑さがおのずから体験し判断できる場所であるだろう。『たくさんの人と触れ合うことによって毎日、体験し、毎日、人を仰ぎながら自分を成長させて行く。これがより良い寄宿生活ではないだろうか』(中略)ともA社長はいう」[3、p239-240]とあり、この時期は69年となっていた。また、「個

性をもった、責任観念のある生活に責任をもった生活に強い人間、頑張りのきく人間はかかる寮、職場、学校という三位一体の教育の中から必ず出てくる」[3、p241] とこの時期を67年としている。さらに64年のA社長の挨拶の中にも、寮母が寮生を諭している事柄を取り上げて述べている部分がある [3、p258-259]。これらの引用文からも、これより前の対象時期においても、寮は女子従業員の人間形成の一つの場として考えられていたのではないかということが推察されるが、ここでは確かなことはわからない。ただ対象時期の寮母の役割について次のような関係者の証言がある。「寮母に教員の役を引き受けさせていたのではないか」<sup>9)</sup> とあることから、寮が女子従業員の人間形成の一つの場であった可能性は高い。

女子従業員に対するこのような学校や寮の状況から、女子従業員の行動について、当時を知る関係者は次のように述べている。「企業内の各種学校へは全員が行った。それは、一人だけ寮に残っているのが嫌だったからではないのか」<sup>8)</sup> という指摘があった。また、学校は9時からと14時からと二つあり、定時制であり3年間の教育であった<sup>9)</sup>。勤務時間は5時～13時の午前部と13時30分～22時の午後部に分かれていた。勤務時間は一週間交替でローテーションを組み<sup>10)</sup>、さらに「女子従業員は当時、普通3年ぐらいの短期で辞めていった」<sup>11)</sup> という指摘もあった。こうした状況を前提とすると、5時から勤務する女子従業員は、13時から14時の一時間をはさんで、学校教育がもし3時間30分であったとすれば、17時30分まで拘束されることになる。朝食タイムが、7時30分から9時ごろまでであったともいわれており、かなりハードなスケジュールであったといっていよいだろう。また、3年で辞めるのが普通であれば、学校を卒業すると同時にA紡績を辞めてしまうことにな

り、女子従業員を本格的に労働させることができないことになってしまう。この点はよくわからない。

この当時のA紡績の労働についての考え方にも触れておこう。社史Ⅱによれば、58年A社長は、「『一人一人が会社の利益になる仕事を立派になし得る完全労働を完遂する優秀な社員になるよう』特にさとし、完全労働こそ当社当面の目標であることを明らかにした」とある [3、p91]。ではこの完全労働とはどのような労働をいうのであろうか。その労働とは、「所定労働時間を無駄なく働く」 [3、p92] ということであつた。つまり就業時間を個人の私用のための時間に使用してはならないということであり、所定労働時間を会社の利益のためになる仕事に使用せよということである。この完全労働の中で女子従業員たちはどのようにして仕事を学んでいったのであろうか。社史Ⅰ・Ⅱの中には、具体的な記述はないので、当時の関係者たちからの証言を引用しよう。紡績作業などでは、「仕事は同じ場所のため半年あればマスターする」<sup>12)</sup> 「女子従業員たちの作業は単純作業であり、20人に1人の割合で、青い線の入った白い帽子をかぶった年長の女性指導者（笛吹きと呼ばれていた）がいた」<sup>13)</sup> というものであつた。こうした単純作業が、撚糸作業なのか、合糸作業なのか、あるいは精紡作業なのかなど、必ずしも明らかではないが、一般的に紡績作業は単純作業で指導者のもとで行なわれていたということであつたのであろう。こうした中での完全労働の完遂が、当時のA紡績の労働についてのA社長の考え方であつたのである。

以上、A紡績の女子工員の募集の方法、労務管理施策の考え方、学校設立の動機と目的、寄宿舎制度、労働についての考え方などについて述べてきた。

ここでは、さらに具体的に、この当時の福利厚

生の一環として、学校設立と、寄宿舍制度に触れておこう。「戦後紡績史」における労働問題によると、「戦後綿紡績業の再建とともに、工場付属学校を復活し、新しい教育方針にそくした教科内容の検討が必要になった」とある〔8、p458〕。このことは、A紡績が3年間という長い休業期間の工場付属学校を設立するとしても学校設立自体、かならずしも特別で特徴的なことではなかったということの意味しているといわなければならないだろう。つぎに、その学校の教科内容に触れてみよう。それについては次のような記述がある。「工場付属学校を定時制高校とすることは、就業時間と就学時間との関係の調整が困難なこと、教育課程（過程と原文ではなっていたが訂正した）からの中途脱落者の多い危惧のあることなどの理由によって、紡績工場における付属学校はほとんどが各種学校令によるものであるが、運営面で高校教育の内容に近づく努力をし、質的向上をはかっている。通常は本科と専攻科（研究科、専修科、家庭科などとも呼ばれている）に分れ、本科は高校教育課程（過程は前に同じ）に準拠するが、専攻科は和洋裁をはじめ実技教育が主である」〔8、p459〕ということから、A紡績高等家政学校の教科内容は、対象期では専攻科であったのである。

寄宿舍制度については、昭和22年労働基準法が「寄宿舍生活の自治と秩序」、などを基本原則の1つとした。繊維の労働組合の全国組織である全織同盟は、30年と34年、寄宿舍規則改訂の申し入れをおこなった。しかし、実質的な寄宿舍管理の問題に変化なしであった。「30年初め全織同盟参加組合は一斉に寄宿舍規則改訂申し入れを行なった。綿紡部会各組合の要求は統一項目として、①寄宿舍規則改訂を労使の団交によって行なうこと、②自治会と会社側の連絡会議を廃止すること、③自治会は退寮権限をも

ためこと（労組がもつこと）、④室の割当は自治会で行なうこと、⑤外出外泊の自由を認めること、⑥寄宿舍附属施設、備品の利用を自由にすること、⑦任意記載事項を排除すること（諸種の制限事項を設けないため）の7項目であった」〔8、p454〕と30年は7項目の要求であったが、各社の寄宿舍の実態や労使関係の実情などから、実現はしなかった。そこで34年全織同盟は「再び寄宿舍規則改訂問題を取りあげ、①入退社については自治会ならびに組合も関与すべきであって、部屋の割当は自治会が行なうことを明文化すること、②起床、就寝、外出、外泊および行事などについては自治会がこれを決定運営することとし、会社の干渉の余地を与えないようにすること、③寄宿舍に附属する福利厚生施設および備品はすべて自治会が自由に使用できるように定めること、④労働条件の交渉は組合で、私生活のとりまとめは自治会で行ない、連絡会議を廃止すること、⑤任意記載事項は排除すること、⑥寄宿舍規則には必ず有効期間を定め、その期間は2年とすること、を統一要求項目とした」〔8、p455〕。こうした再度の組合要求に対しても実質的寄宿舍管理問題に変化はなかった。この問題の核心は、寮生の自治に対して経営側がどのようにかかわるのかという点にある。1955年、A紡績労働組合の結成および上部団体である全織同盟への加入があったが、こうした寄宿舍管理問題についての記述が社史Ⅰ・Ⅱの中にはほとんど存在しないのでわからないが、しかし、15歳から20歳前後の女子従業員が寮生の大部分であり、A社長が人間形成の場と寄宿舍を捉えていたとすれば、寄宿舍管理にかなり会社側がかかわっていたのではないかということや、組合との厳しいやり取りもあったのではないかということは推察されよう。

A紡績の学校設立の動機と目的や、寄宿舍制

度、女子工員の募集の方法、労務管理施策の考え方、労働についての考え方などの項目で、いわゆるA紡績における労働問題を検討してみたが、ただ、A社長の考え方に基づいてのみなされたわけではないことが明確になったといつてよい。学校設立の動機と目的は、若年女子労働力の定着化政策というよりも人間形成にあるといいながら、学校を卒業するには、3年の歳月を必要としたわけであるから、短期ではありながらも、定着化政策でないと言い切ることはできないし、他の紡績企業でも修業年限の長短はあるものの学校設立が行われていたことを思えば、企業外の力が働いていたことは明らかであった。寄宿舎制度の検討をみても企業外における全織同盟への対応などから、一定の企業外的力が働いたことは明白である。また、女子工員の募集における企業外での他企業との労働市場での競争、さらに、男子の終身雇用化を目指した定着化政策、無駄を省き効率的な労働を目指した完全労働の考え方などもA紡績が外の紡績企業との競争という条件の中から生み出されたものであったといつてよい。したがって、ここでのA紡績における労働問題は、A紡績の外側からの力と内側からの企業拡大化に、A社長がいかに適応しようとするかの過程で生み出されたものであるといつてよい。その過程の中で企業外に向かって、A紡績の企業内を一枚岩となるような求心力としたのが運命共同体的考え方であった。この考え方にそむいた場合、A社長の失望はきわめて大きなものがあつた。A社長はいう。60年の年末賞与支給に際して、「日頃A社長が心から信頼する労働組合員の期末手当の要求額およびその交渉方法において—今回の如き自分の気持と相い反する結果となつた言動は、強く心に響き、まことに断腸の想いである。」[3、p131-132]という記述がある。また、「今日（1960年、筆者注）までの信頼が裏切られ

たようで、全く口惜しいやら情けないやら、これ程大きな精神的打撃は今日までの14年間に受けたことはない。と述べる。」[3、p133]とある。これらのことから企業外に対してA紡績が一枚岩となるための運命共同体的考え方に従業員が離反した場合、A社長の精神的打撃は大きく、A社長の労務管理的思想の根底を崩しかねないものであつたことが客観的に証明されている。つまり、企業外的にA紡績が対応しようとするとき、企業内を労使一体化することが必要であり、それと同時に、企業外からの影響力に 대응するため、という過程の中での労働問題対策が、具体的にはA紡績の労務管理施策であつたといえる。

最後に、この尾西地域の他の紡績企業における学校制度と寄宿舎制度について触れていこう。ここで取り上げるB毛織は戦前から「尾西毛織工業協同組合」に参加しており、また、1947年には労働組合が発足し、その後全織同盟に参加した。資本金は57年4千万円、60年6千万円[9、p242]とA紡績に比較すればかなり小規模な企業であつたが、61年には「B高等家政学院」を開設し、その教育目標は「『勤労女性としての自覚と教養を高め、正義を愛し、責任を重んじ、心身ともに健康な日本女性の育成をめざす』とされ、教科は和洋裁を中心に社会、国語、家事、茶華道、音楽、保健体育の必修科目と選択教科を履修して、女性として家庭生活を営むに必要な技能を修得せしめることを目的」[9、p382, p389]とある。A紡績よりも若干遅れての開設であるものの、A紡績と同様に一種の良妻賢母教育であり、また、進学ということは考慮されていなかった。

寄宿舎制度については、55年男子寮は二棟、女子寮は三棟あつたが、60年には男子寮が鉄筋コンクリート造り4階建てで完成、女子寮も同じような4階建ての寮が64年に完成した[9、

p377-378]。この寄宿舎もA紡績よりも数も少なかったが、寄宿舎の数を増やし、寮自体の近代化を図っていた点では同様であったといえよう。このB毛織の学校制度と寄宿舎制度と、A紡績のそれを比較してみても、A紡績よりも小規模なB毛織においても、同様なことが行なわれていたわけであるから、紡績企業が休業期間の長短はあるものの工場付属学校を設立することや寄宿舎を建設すること自体、かならずしも特別で特徴的なことではなかったという上述の記述を客観的に説明する1つの材料を提供しているといえよう。

#### 4. おわりに

高度経済成長初期の労働問題を考える1つの素材として、同時期のA紡績株式会社の事例を取り上げ、A紡績の経営やA紡績の労働問題、特にその中から労務管理施策を中心に考察した。その直接の対象は若年女子労働力の定着化問題であった。この時期、A紡績はスフ・紡績から合繊紡績への転換が行なわれており、これは工員に対しても、大きな変化であったろうし、また、中小企業から大企業への発展がなされていたのであった。この時期のA紡績の経営は、従業員数の増加、特に若年女子工員の圧倒的な人数や資本金の増加、純利益の一貫した黒字や配当率の一貫した上昇などの項目からもA紡績の経営の順調な発展は、借入金はあるものの客観的に証明されている。

このような発展を支えた1つが、企業内における労使一体感を生み出すためのいわば運命共同体論であったといつてよい。こうした一体感を生み出すことは、企業外的には他企業と競争している以上、きわめて有効な経営戦略になったといえよう。この一体感を作り出すための具体的な施策の1つとしてこの労務管理施策があった。そこで本稿ではこの施策を福利厚生問題

として、主に学校制度と寄宿舎制度を考察してきた。この考察を通じて、A紡績の経営において、経営家族主義という1つの経営イデオロギーが濃厚であることが明確になったといつてよい [10]。このイデオロギーのもとに、A紡績の労務管理施策は展開されたのであった。つまり、社長は親、工員は子ども、この関係は家父長制的関係であり、ここには、基本的には利害関係は生じないことになる。

学校設立についてA社長は、自分が親代わりとして、自分の責任感から湧き出たと述べているが、ここには先の、社長は親、工員は子ども、この関係は家父長制的関係であることの1つの根拠を提示しているといつてよいだろう。また、寮生活の意味を寮・職場・学校の三位一体の教育によって人間形成をはかる一つの場にしていった可能性は高いのであり、ここには、この三位一体の教育を通じて、若年女子労働力の定着化政策が具体的に顕現していたのであった。こうした定着化政策を通じた労使一体感づくりが、企業内のうまく機能しているときにはA社長も安心できたが、企業外的な力、とくに労働組合の力が働いて、この一体感を一時的にでも突き崩そうとするときには、大きな動揺がA社長に起こったのであった。しかし、この時期を全体的に見た場合、この組合の力がA紡績の経営を揺さぶるほどのものであったとはいえないであろう。むしろA紡績における企業外的及び企業内の拡大化の条件のもとで形成されたA社長の労務管理施策は、A紡績の経営発展に有効に機能し大きく貢献していたのであった。

高度経済成長初期におけるA社長の労務管理施策は、福利厚生問題としての学校制度と寄宿舎制度に見る限り、経営家族主義という経営イデオロギーが強く打ち出された施策であった。こうした経営イデオロギーが労務管理施策に貫かれていたのであるが、このイデオロギーが当

時の全国の繊維企業や尾西地域の同企業の労務管理施策に一般的に貫かれていたかどうかは定かではないが、学校制度と寄宿舎制度の存在自体は特別のものであったとはいえない。従って、A紡績の労務管理施策それ自体は特に一大特徴とすることはできないのであるが、この時期のA紡績の有効に機能した経営イデオロギーこそ、この労務管理施策を支える一つの背景として大きな特徴であったといえる。この時期のA紡績の労働問題にはこうしたことが含まれていたのであったが、同時にこのことは、高度経済成長初期の労働問題の背景にはこのような経営イデオロギーを持つ企業も含まれていたことを客観的に証明することとなった。

最後に家父長制について触れることで、本稿を締めくくるとしよう。この家父長制は、A紡績において20歳以下の女子工員を数多く採用・定着化させるために、親代わりとしては適切であったといつてよい。しかし、この家父長制的な管理方法には大きな問題点が存在する。それは、親代わりの管理になれば、そこには、利害関係は生じないことになってしまい、若年女子工員の自由な発想や行動に対して制限を加えやすくなり、個人の人格を否定する方向に向かうことになりやすいからである。一人一人の人格を尊重したうえで、お互いの協力体制をいかに維持するか、これが経営上きわめて大切である。こうした点に問題を起こすことなく企業を発展させることがA紡績の労働問題の要になってくるのは、いわば必然であるといつてよいが本稿の対象期を越えた問題であるので、ここでは取り扱わない。

## 引用文献

- [1] 百年史編纂室『N毛織百年史』凸版印刷株式会社、1997年
- [2] 尾西毛織工業協同組合編纂委員会『毛織のメッカ尾州』—尾西毛織工業九十年のあゆみ—、株式会社クイックス、1992年
- [3] 株式会社M社『人こそすべてA紡績25年の歩み』A紡績株式会社、1971年
- [4] A紡績社歴編集委員『A紡績株式会社15年の歩み』A紡績株式会社、1961年
- [5] 『繊維年鑑』繊維年鑑刊行会、32年版（1956年12月1日発行）、33年版（1957年12月1日発行）、34年版（1958年12月1日発行）、35年版（1959年12月1日発行）、36年版（1960年12月1日発行）
- [6] 木原大輔『最近商品先物取引のしくみ』日本実業出版社、2000年
- [7] 総務庁統計局監修『日本長期統計総覧第5巻』日本統計協会、1988年
- [8] 田和安夫『戦後紡績史』日本紡績協会、昭和37年12月
- [9] B毛織社事50年史編纂委員会『風格を求めて50年』—B毛織創業50年史—、B毛織株式会社、昭和50年3月
- [10] 間宏『日本労務管理史研究』第1章ダイヤモンド社、1964年

## 〈注〉

- 1) A紡績株式会社は2冊の社史を発行している。1冊は「A紡績株式会社15年の歩み」であり、もう一冊は、「人こそすべてA紡績25年の歩み」である。2回目以下の引用や参照では、前者の社史を社史Ⅰとし、後者を社史Ⅱとする。
- 2) この年鑑においては、56年についてはスフ精紡機についてはスフ紡績、紡毛機については紡毛紡績、梳毛精紡機については梳毛紡績と名称が違っているが、ここでは、57年以降と同一として処理した。また、AレーヨンやA紡毛紡績への設備の貸与はす

べてA紡績の設備に含めて処理した。

- 3) 社史Ⅱのp410では、56年から60年にかけては、それぞれ2,078人、1,992人、2,403人、2,361人、2,563人となっているが、ここでは「年鑑」の数字を利用している。
- 4) 製品価格の決め方は当時のある企業の糸を基準として決定していた。当時の関係者へのインタビューによる。
- 5) この理由については、当時の関係者へのインタビューによる。これ以外の理由として反物で大ヒットを出したこともこの利益に貢献したのではないかとの指摘もあった。
- 6) この事実の1部は社史Ⅰに、従業員の採用補充や募集などのため、労務課の出張所が50年には長野県の松本市に、51年には、同出張所が鹿児島県にも設置されたと記してあるが、55年以降については女工募集の記述がほとんど見当たらないため、複数の当時の関係者へのインタビューによった。
- 7) 当時の関係者へのインタビューによる。
- 8) 当時の関係者へのインタビューによる。
- 9) 社史Ⅱのp223に次の記述がある。「会社創立14年（筆者60年のこと）の記念式典にA社長『学園も本年度で満4年を迎え、間もなく第2回の卒業生を送り出す運びとなりましたが』と述べている。社史Ⅰには56年6月に学校設立の記事があり、社史Ⅱには、同年6月に学校開校準備開始とある。会社創立14周年記念式典の挙行が60年の2月になされており、このことからすると、満4年をそのまま受け入れれば、56年4月から学校の教育活動は動き出していたのであり、修業年限は3年ということになる。ただ当時を知る関係者へのインタビューの中には後の時代かもしれないが4年ではなかったのかという指摘があったことも付け加えておこう。また各種学校の場合、修業年限は通常1年以上であるが、3年とするとかなり長く、本格的な学校づくりを目指していたことになる。
- 10) 当時の関係者へのインタビューによる。
- 11) 当時の関係者へのインタビューによる。
- 12) 当時の関係者へのインタビューによる。
- 13) 当時の関係者へのインタビューによる。

#### [謝辞]

本論文作成に関しては、多くの方々からご協力をいただいた。特に愛知江南短期大学の鵜飼滋子先生からは資料のご提供を受け、また当時A紡績に勤務されていた関係者の方々へインタビューを行い、お答えいただいた。深く感謝したい。ただし、本論文の文章や主張などは、すべて私自身のものであり、内容の誤りや不十分な点などの責任はすべて私に属する。こうした事には、ご協力いただいたすべての方々は無関係である。

なお、本論文作成には、「財団法人シキシマ学術・文化振興財団の助成」を受けた。深く感謝したい。