

1950年代韓国における石炭産業の復興と成長：軍派遣団の支援と民営炭鉱の登場、そして大韓石炭公社の合理化

林, 采成
培材大学校

<https://doi.org/10.15017/13886>

出版情報：エネルギー史研究：石炭を中心として. 24, pp.1-26, 2009-03-19. 九州大学附属図書館付設
記録資料館産業経済資料部門
バージョン：
権利関係：

【論説】 1950年代韓国における石炭産業の復興と成長

— 軍派遣団の支援と民営炭鉱の登場、そして大韓石炭公社の合理化 —

林 采 成

一、はじめに

本稿の課題は一九五〇年代における韓国石炭産業が石炭公社への軍派遣と民営炭鉱の登場を通じて如何に戦災復興を達成してテイクオフを開始したかを明らかにすることである。これを通じて一九六〇年代経済開発に必要な安定的エネルギー供給を可能とする歴史的条件が、一九五〇年代後半に整えられたことが明確にされると思われる。

解放後の韓国経済は日本帝国圏の崩壊と南北分断によって既存の体制が崩壊し、新しい経済関係を創出しなければならなかった。そのため、韓国政府はアメリカの支援下で経済復興計画を推進したものの、朝鮮戦争勃発によって挫折し、深刻な被害を被った。その後、経済復興のために合同経済委員会の下で新しい援助計画が推進されたが、経済水準が一九五〇年代中ごろには一九四九年水準を回復すると、アメリカの対外政策が転換し始めた。それに従って、韓国政府は復興部を中心にインドなどをモデルとする経済開発三カ年計画を立案して公布した。六〇年代に入って、これを基

盤として第一次経済開発計画が実施されたことは広く知られている（金基承二〇〇三、朴泰均二〇〇七）¹。また一九六〇～七〇年代に資本蓄積を担当する財閥などが、一九五〇年代に形成したことは、すでに孔提郁（一九九三）によって指摘され、50年代がもっているダイナミズムが強調された²。この点で、五〇年代後半から 〇年代前半にかけて政策上の連続性が存在しており、資本蓄積において一九五〇年代が六〇年代の歴史的前提となったといえよう。

このようなダイナミズムが産業レベルでは確認できないだろうか。すなわち、国家の政策的資源配分と民間資本家の育成によって一九五〇年代にテイクオフが始まる個別産業部門は存在しなかっただろうか。李大根（二〇〇二）は、一九五〇年代の工業化の成果は「一般的にわれわれが理解したことよりかなり高い水準」であり、五〇年代の工業構造は六〇年代前半に「そのまま」繋がっていると見た³。これに関連し、筆者（二〇〇五）は韓国戦争以降進められた国有鉄道の復興と新線投資が経済復興はもとより、六〇年代経済開発に寄与したという事実を指摘したことがある⁴。そのなかでも、一九五〇年

代中ごろに完工された石炭輸送用鉄道網の建設が韓国石炭不足を解消するのに貢献したことを明らかにした。原油使用が本格化する前、数十年にかけて石炭が韓国主力エネルギー源であったことから、石炭産業の復興と成長に関する検討は経済成長の理解において極めて意味深いと思われる。

当然、石炭開発は、アメリカの対韓経済政策の根幹であったECA援助プログラムとTasca報告書における最も重要なプログラムの一つとして想定されていた。石炭需給は一九四四年度に生産七四五万トン、消費九二六万トンから四五五年には韓国のみであるが、各々五五万トン、六六万トンへと急減し、列車運行ができなくなるなど、韓国経済は危機的状况に陥った。⁵この深刻さが米軍政府によって認められると、一九四六年三月に石炭生産委員会と石炭鉱業資金制度が設けられ、米軍政府鉱務局の炭鉱直営体制が整えられるとともに、朝鮮石炭配給会社が国営炭の販売に当たった。月間生産量は解放直後（一九四五年九月～四六年三月）の六三三七三トンから徐々に回復し始め、一九四八年四月には八万四三三二トンにも達した。⁶それにもかかわらず、それによってはどうも韓国の石炭需要が満たされず、交通用・産業用として日本からの有煙炭輸入が必要とされていた。

これに対し、北朝鮮に対抗できる経済力を新生国家の韓国に持たせるために計画されたアメリカのECA援助では、江原道の炭田開発とその運炭鉄道の敷設が重要プロジェクトとして策定された。韓国政府は石炭増産五カ年計画を一九五〇年に樹立し、一九四九年一〇四万四千トンの石炭生産を一九五四年に二四九万六千トンへと増やすことを目標として実行の段階に入った。⁷その担い手として、帰属炭鉱と鉱務局と配給会社が統合されて大韓石炭公社が設立されることとなった。しかし、そこで勃発した朝鮮戦争が、復興中の石炭産業に壊滅的な打撃を加えたため、石炭産業は解放直後に比

べてより深刻な状況に瀕した。とはいえ、石炭産業が新生の韓国にとってエネルギー源を供給する基幹産業であって、まさにその復興が韓国経済自立を実現する先行条件であったので、大韓石炭公社が如何に戦災施設を復旧して増産体制を確立するかは政策上重要な課題として浮上した。

石炭公社はいち早く災害復旧三カ年計画（一九五一～五三）を樹立・実施したものの、投資財源調達の不足のため、施設復旧が計画通り進められなかった。その反面、インフレーションが急進する中、国営炭の価格引上は低物価政策の一環として抑制されて、石炭公社は経営赤字を免れなかった。そのみならず、石炭公社は鉱員の賃金を支払うことさえできず、主要炭鉱でストライキが起きる状況に陥った。これに対する緊急策として朝鮮戦争中に「肥大化」した陸軍の公社派遣が政府によって決定された。軍派遣をきっかけとして韓米両国の協調下で石炭開発五カ年計画（一九五六～六〇）が樹立され、増産の面で多くの進捗があったものの、公社の経営安定化という側面では問題が多かった。超緊縮政策の関係で、石炭公社に対する資金調達と炭価引上ができなくなったため、経営赤字が続き、賃金未払いなども解決できなかった。

このような重要性にもかかわらず、既存研究において戦後石炭産業に関する歴史的分析は皆無であった。ただし、大韓石炭公社より『大韓石炭公社五十年史』（ソウル、二〇〇一年）が出されたのみである。大韓石炭公社（二〇〇二）は朝鮮戦争の衝撃によって公社経営が設立直後から行き詰まって賃金の未払いが続き、鉱員のストライキが起ったため、軍部の介入が行われたと指摘している。またその結果として生産性が増大し、経営改善の効果があって、公社経営が正常化したと見、ついには軍事政権が登場してから会社経営が安定したと結論付けた。石炭産業が復興する過程で、石炭公

社が果たした役割はいくら強調しても強調しすぎることはない。

ところが、軍部の介入による増産体制の整備が経営資源の調達と運営として石炭の物流という観点から総体的に説明されなかった。さらに、社史としての制約のため、軍部の経営介入がもつ限界点が、当時韓国のマクロ経済政策の運営との連関で説明できていない。すなわち、増産の効果があつたにもかかわらず、どのような理由で軍介入が目標としていた経営安定化が実現されなかったかを説明していない。それだけでなく、軍派遣団の解体に際して、民営炭鉱との競争圧力の下で江原炭鉱の鄭寅旭社長が新しい総裁として任命され、民営炭鉱の経営ノウハウが公社経営に取り入れたことが明示的に指摘されていない。このような経営改革の成果が経営改善はもとより、実質賃金の増加をもたらしたことも定量的に評価されなかった。

そこで、本稿は大韓石炭公社の経営内容を中心として朝鮮戦争後の韓国石炭産業が戦災から復興し、いかにして経済開発を促したかを分析することによって、この時代の持つ独特なダイナミズム、すなわち低開発国の開発が始まるプロセスの二面を明らかにし、「停滞の時代」と呼ばれる一九五〇年代のイメージを払拭したい。

二、朝鮮戦争と大韓石炭公社の設立

(一) 大韓石炭公社の戦災復旧と生産再開

一九五〇年六月二五日に勃発した朝鮮戦争は、新しい公社体制の下に本格的復興を図ろうとした石炭産業に壊滅的打撃を与えた。すべての炭鉱運営は中止され、坑内外の主要施設が破壊された。その被害状況を調査して一九五二年三月末の時価で換算したものが、表一である。被害額は坑道施設

表1 国営炭鉱被害状況 (1952年3月31日) (単位: 百万ウォン、%)

炭 鉱	坑道施設		土建施設			機電施設	貯蔵品	合 計
	被害額	被害率	被害額	被害率		被害額	被害額	
				社 宅	その他			
三陟長省	2,280	86	3,372	60	60	8,547	391	14,590
三陟道溪	159	65	720	60	53	2,511		3,390
寧越	1,673	82	7,848	65	30	15,179	2,700	27,400
咸白	33	58	1,509	55	43	5,882	1,278	8,702
和順	88	38	5,180	100	100	4,771	1,597	11,636
恩城	423	78	577	50	26	1,605	264	2,869
聞慶	132	67	801	100	100	1,095	91	2,119
丹陽	25	90	2,032	90	85	2,784	47	4,888
慶州	14	9	76	100	-	2,101	273	2,464
合 計	4,827		22,115			44,475	6,641	78,058

出所: 韓国銀行『産業総覧』ソウル、1954年3月、29~31頁; 韓国銀行調査部調査役李珍華「炭鉱業の現状」(『炭鉱社報』第6号、ソウル、1956年11月)、30頁。

注: 機電施設の被害率は未詳。

た。また、人的資源においても、一九四九年から一九五一年にかけて従業員

四八億ウォン、土建施設二二億ウォン、機電施設約四四五億ウォン、貯蔵品六六億ウォンであつて、機電施設と貯蔵品の被害が大きく、直接的な戦闘による被害よりも二次的被害が甚だしかったのである。軌道施設と土建施設に限って被害率を見れば、半分以上の施設が破壊されており、北朝鮮との地理的距離が近かった江原道地域の炭鉱被害が大きかった。被害総額では、寧越炭鉱と長省炭鉱がそれぞれ二七四億ウォン、一四六億ウォンに達して最も被害が大きかったが、パルチザンとの交戦が熾烈であつた和順でも被害額が少なくなかつ

数は一万六四三〇人からその三分の一の五五八五人へと低下した。その結果、生産量も一〇四万四二六八トンから一〇分の一以下の七万八七四トンへと急減した。要するに、韓国石炭産業は解放直後に比べてより深刻な危機的状況に陥つたのである。

こうした中、公社設立の準備が急速に進み、一九五〇年一〇月に許政総裁以下の重役が任命され、十一月に政府出資第一回払込金の四〇億ウォンが払い込まれ、大韓石炭公社が設立された。本社には総務・生産・業務・経理・資材の五部と企画・監査の二室が設置され、政府が指定する重要炭鉱の経営管理と石炭の生産・加工・分配販売およびその他付帯事業を担当することとなった。しかし、一九五二年一月に中共軍の介入でふたたび疎開が余儀なくされると、石炭公社は臨時本部を釜山に置いて「帰属事業体」(government-vested corporation)中に旧朝鮮石炭配給会社のみを引き受けて、一九五二年二月より石炭の需給事業に着手した¹⁰。その一方、職制、会社規程制定、運営基本体制の確立をはじめとする第一および第二営業年度の事業計画書の編成、各炭鉱と工場の復旧や整備事務などを進めた。

復旧作業に当って、石炭公社は戦災復旧三ヵ年計画(一九五二―五三年)を作成した。この計画を総括すると、約六八〇億ウォンをもって復旧作業を行い、施行完了時の一九五三年に年産九二万トンを達成しようとした。鉱業所別には三陟、寧越などに重点を置いて、石炭の大量生産を図るとも

表2 戦後復旧計画の年次予算および生産

年度別	復旧予算 (億ウォン)				生産計画 (万トン)
	坑道	機電	土建	合計	
1951年	49.2	33.0	30.7	112.9	24
1952年	89.2	50.3	61.1	200.6	65
1953年	126.2	118.7	123.6	368.5	92
計	264.6	202.0	215.4	682.0	181

出所: 李祥圭「炭鉱復旧と闘争」開発」(『石炭社報』第1号、1953年2月)、84頁。

に、寧越発電所用炭を確保しようとした。しかし、最も被害が甚だしかった和順については、姑息な生産促進策が取られただけであった。聞慶、丹陽、慶州などの小規模炭鉱と開発初期の咸白などは復旧計画においてほとんど等閑視された。そのため、三ヵ年計画が終了した後の一九五四年度復旧計画では、小規模炭鉱の復旧と長省・寧越地区の坑外施設の強化が重視する必要があると判断された。

こうした計画の下に石炭公社は一九五二年三月に恩城炭鉱の坑道補修に着手し、一九五二年八月まで和順、道溪、寧越、長省の五大炭鉱にわたって、復旧を始めた。既払込金四〇億ウォンを活用し、なおECA当局から機材貸与を受けるほか、産業銀行から運営資金(政府保証)として五五億ウォンを借入れ、そのうち二九億ウォンを石炭生産資金として投入し、労務者を募集して作業を開始した¹¹。

しかしながら、復旧工事のための資金調達をみれば、工事がどうい計画通りには実現されたといえない。資本金の残額六〇億ウォンは一九五二年五月になってようやく払い込まれており、外部からの設備資金も調達できず、運営資金が蚕食された¹²。融資確保の遅れは援助資材の調達においても問題を引き起こした。援助資材の調達には発注から到着まで約一年間の時間がかかっており、援助資材が導入されても、それを引き受ける資金が公社の手元になかったため、後になって中間業者から高価で買わざるを得なかった事例すらあった。したがって、戦災施設の復旧作業はなかなか捗らず、一九五五年九月末の時点では、坑道施設は一〇〇%復旧されたが、他の施設は機電二五%、土建三三%、貯蔵品三三%の復旧率を示し、復旧作業が如何に遅々としたものであったかがわかる¹³。

とくに、機電や土建部門の復旧が遅れたことから、採炭方式は従来のよ

うに労働力を中心としなければならなかった。というものの、石炭公社の従業員数は戦争以前の一九四九年四月事務員二二八人、坑内夫七六〇四人、坑外夫六七〇六人、合計一六四二八人から、五一年四月事務員五〇二人、坑内夫二四五二人、坑外夫二六三一人、合計五五八五人へと三分の一以下へと減少し、その翌年の五二年四月にも事務員四八〇人、坑内夫三二二人、坑外夫二四六一人、合計六〇六二人のマンパワーを示し、要員数が絶対的に少なかった。とくに、技術者を中心として北朝鮮への拉致もあったため、解放以来の技術者の不足が甚だしくなった。¹⁴ その上、労働力の流動化も激しく進み、労働者の勤続年数は一二年が四〇％でもっとも多く、次に三四年二六％、一年未満二一％、十一十五年四％などであった。¹⁵

表3 1950年代における無煙炭の国内生産および有煙炭の輸入（単位：千トン、％）

年度	大韓石炭公社（千トン、炭鉱別構成比％）								民営炭鉱	総計	有煙炭輸入量
	小計	長省	道溪	咸白	寧越	和順	恩城	城			
1951	78	3	26	1	30	10	30	84	162	945	
1952	444	32	20	-	28	9	11	133	577	949	
1953	683	45	18	-	20	8	8	184	867	852	
1954	668	42	19	-	21	9	9	221	889	1,131	
1955	959	43	18	1	19	10	10	349	1,308	1,337	
1956	1,262	41	17	4	17	11	10	553	1,815	1,221	
1957	1,520	45	17	4	15	10	8	921	2,441	931	
1958	1,461	48	17	5	10	9	10	1,210	2,671	878	
1959	2,163	47	17	8	8	10	9	1,973	4,136	72	
1960	2,576	50	19	6	6	10	8	2,774	5,350	173	

出所：商工部燃料課『石炭統計』ソウル、1963年版

注：これらの無煙炭以外にも海外から輸入された有煙炭消費がある。

表4 1950年代における無煙炭の国内消費（単位：千トン、％）

年度	運営	構成比（％）							合計（千トン）
		軍需	官需	交通	発電	産業	民需	輸出	
1952	公民社	18	2	3	40		37		357
	計	14	2	2	32		100		87
1954	公民社	19	8	2	20	5	42	4	670
	計	15	6	2	15	4	83	17	210
1956	公民社	14	5	10	29	13	30		1,328
	計	10	3	11	1		88		526
1958	公民社	23	4	8	28	10	26	0.04	1,495
	計	14	2	8	17		75		1,007
1960	公民社	16	4	7	20	9	44		2,241
	計	7	2	8	13		74	4	2,581
									4,822

出所：商工部『韓国石炭統計』ソウル、1962年度版。

これらのことから、公社の石炭生産は一九五二年七万八千七百四十トン、五二年四万三千七百七十トン、五三年六万八千七百五十八トンと増加した。¹⁶ そのため、韓国内の石炭消費は朝鮮戦争の前からその後にかけて急激な減少はなかったと判断できよう（表3）。

(二) 石炭公社の経営危機
一方、石炭公社は生産回復の困難だけでなく、損益計算書上にも経営危

表5 石炭公社の石炭販売トン当り原価（単位：トン当りファン）

費目別	1951年度	%	1953年9月末	%	1954年3月末	%	1955年2月15日	%
人件費	549.3	48.4	870.0	39.0	1,160.0	28.2	1,906.1	33.3
物品費	202.5	17.8	400.0	17.9	653.0	15.9	638.9	11.2
諸費	153.2	13.5	150.0	6.7	317.0	7.7	361.4	6.3
山元原価	905.0	79.7	1,420.0	63.7	2,130.0	51.8	2,906.4	50.8
一般管理費	144.1	12.7	210.0	9.4	198.0	4.8	262.0	4.6
販売減損			50.0	2.2			134.0	2.3
原価償却費			80.0	3.6	91.0	2.2	38.1	0.7
控除額					249.0	6.1		
輸送費	86.5	7.6	470.0	21.1	1,445.0	35.1	2,378.0	41.6
合計	1,135.6	100.0	2,230.0	100.0	4,113.0	100.0	5,718.5	100.0

出所：李珍華「炭鉱業의 [가] 当面의 [した] 諸問題点과 [と] 現況」48頁。

注：1953年の通貨改革によって貨幣単位は100：1で平価切下げられ、ウォンかファンに変わった。

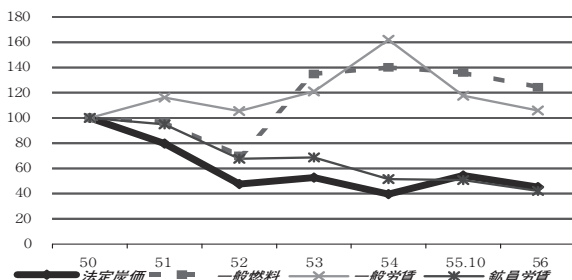
機に直面せざるを得なかった。戦時インフレの進行によって生産要素における購買価格が引き上げられ、生産原価の上昇をもたらしたのである。韓国経済は朝鮮戦争に入ってから戦費となる国連軍貸与金が全通貨発行高の八〇%を占めて急激に増加し、休戦後も軍事力強化と戦災復興のため、さらに通貨量が伸びて、インフレを免れなかった。そのため、採炭過程において主な生産要素の鉄材、火薬類、坑木、石油類、電気などの価格上昇を一九五二年八月から五四年一〇月にかけて見れば、その殆んどが二倍以上上昇しており、火薬類の場合二六〇%も上昇した。そのほか、炭鉱労賃の指数も五二年十二月の二三三・八から五四年十二月に五四三・〇へと倍増した。これらの要素価格の急増が表五のように生産原価の上昇をもたらしたことは言うまでもない。原価構成において人件費の比重が大きかった

とはいえ、炭鉱労賃は一般市場の労賃に比べて極めて低かったため、その削減はそもそも不可能であった。

その中でも、輸送費を含む操作費が大きかったことが注目し得る。輸送費の上昇は基本的に最大の炭田たる三陟地区と最大の消費地たる首都圏を結ぶ運炭鉄道が建設されていなかったからであった。そのため、三陟炭はいったん鉄岩・墨湖間の三陟鉄道を利用して墨湖港まで運ばれたあと、そこから釜山あるいは仁川まで海送された。したがって、輸送費の縮小も重要であるが、一方、輸送不調は資本回転にも支障を生じさせた。資本回転率に注目すれば、一九五一年に〇・八四であったものが、一九五四年に〇・九一へと若干上昇したものの、まだ二年一回の回転もできなかった。同時期の日本の場合、韓国の三倍である二・五にも達した。

こうして生産原価が膨らんでいた反面、営業収益に直接つながる販売価格は低物価政策のため、政府によって法定価格として統制された。官営料金に国家統制は全般的統制価格が確立されたあとこそその効果を期待できるが、価格構成要素に対する査定が適正に行われず、統制の困難な輸送および荷役費までも含んで一律的に決定された¹⁸。しかも、炭価引上げ案を石炭公社が出しても、主務官↓国務会議↓国会を経由して議決されるまで、相当の時日を要したた

図1 対物価比の推移



出所：石公総務理事金圭敏「官営料金策定の [の] 問題点」(『石炭社報』第6号、1956年11月)、9頁。

注：個別価格指数／一般物価指数×100

表6 石炭公社の経営収支 (単位: 万ファン)

年 度	売 上 高	売上原価	一般管理 ・販売費	営業利益	営業外収益	営業外費用	当期純利益
1950	402	224	70	-12	36		24
1951	21,229	18,571	2,651	77	102	169	10
1952	53,888	79,624	6,958	-32,694	110	2,555	-35,139
1953	149,843	154,871	16,071	-21,099	786	3,978	-24,291
1954	336,978	337,860	26,611	-27,493	3,062	10,383	-34,814
1955	920,713	907,116	75,786	-62,189	51,640	38,357	-48,906
1957	1,222,019	1,086,768	93,327	41,924	50,200	34,319	57,805
1958	1,232,413	1,118,172	95,982	18,259	26,114	42,250	2,123
1959	1,767,470	1,536,210	134,437	96,823	3,277	43,709	56,391
1960	2,139,846	1,966,321	153,899	19,626	71,747	58,104	33,269

出所: 大韓石炭公社『経営統計』ソウル、1963年4月、42-43頁。

注: 1. 1950、51年度営業利益の算出には誤算があるものの、そのままにする。

2. 1950年度は50年11月～51年3月(5ヵ月)。51～53年度は当年4月～翌年3月(12ヵ月)。54年度は54年4月～55年6月(15ヵ年)。55年度は55年7月～56年12月(18ヵ年)。それ以降の各年度は当年1月～当年12月(12ヵ年)。

め、インフレに効果的に対応できる弾力的な引上はほとんど不可能であった。したがって、国営炭価格は物価上昇に追いつかず、赤字経営を避けられなかった(図一と表六)¹⁹。たとえば、一九五四年三月に生産原価が四一三・〇ファンであつたのに対し、販売価格二〇〇・〇ファンに過ぎなかつたため、石炭を掘って売れば売るほど、赤字が出る構造となつていた。その結果、経営悪化はもちろん、年々赤字の規模が大きくなつた。一九五〇年と五一年には若干の黒字経営を実現したが、生産再開が本格化した五二年に三万五二九万ファンに達する欠損を出して以来、赤字経営が一九五七年になるまで続いた。そのため、

資金運営も苦しくならざるをえず、資産面で固定資産と流動資産の比率が十六対八四、負債面では自己資本と他人負債の比率が十八対八二となつた。つまり、自己資本や固定資産の比率がとも低く、装備産業であつた炭鉱業としては経営状況がきわめて脆弱であつたことがわかる。そして積立金と繰越利益金が少しもなかつたことは言うまでもない。こうした資金難を緩和するため、一九五五年二月十一日には産業金融債券を担保とし、石炭公社に六億ファンの運営資金が緊急調達されたように、韓国産業銀行からの政府保証金融や緊急債務充当融資がたびたび行われた。こうして、石炭公社は資金難に陥つて、事業経営が挫折し、政府保証融資を得てかろうじて経営を続ける状態となつた。要するに、政府政策、公社体制、産業水準、マクロ経済など様々な要因が絡み合つて、経営危機が現実化したのである。

このような経営危機に対する内外の批判が高まつた。休戦協定を前提にアメリカ大統領特別使節団(团长タスカ博士)が来韓し、韓国経済復興案である『韓国経済の強化』を纏めて、それがNSCにおいて採択され、「経済再建および財政安定化計画に関する合同経済委員会協定」(一九五三年十二月十四日)が締結された²⁰。こうした中、経済復興のカギとなるエネルギー産業に関連し、生産回復の遅れや経営の赤字を理由に石炭公社の民営化が議論されることになつた。他方では、鉱員らの生活困難が甚だしかつたにもかかわらず、賃金すら遅払いが半年も続くと、石炭鉱労組連合会は五四年一〇月に労賃一〇〇%引上げと遅払い労賃の支払を要求する労働争議を通じてした。しかし、石炭公社は何の反応を示さなかつたため、十二月二日に道溪寧越、恩城、和順の四炭鉱で約七〇〇〇人が四八時間ストライキを敢行した。初めてのストライキを受けた石炭公社は、やむを得ず、賃金支払いとともに、一九五五年一月より五四%の賃金引上げを実施すると約束した。

しかし、政府は現経営陣によっては経営危機を乗り越えないと判断し、陸軍の派遣を決定した。

三、軍派遣団の支援と石炭復興

(一) 軍派遣団の派遣と石炭生産5カ年計画

李承晩大統領は一九五四年十二月二七日に金一換中将、高白圭准将らに炭鉱の状況と労務者の生活そして財政を調査し、石炭開発と鉄道建設を支援するよう命令した。²¹ この背景にはタスカ報告書でもわかるように、韓国軍が戦争を経過しながらアメリカ冷戦戦略の下で急激に成長したという事実がある。戦争前には総兵力一〇万人にも達しなかった韓国軍は、戦争直後六〇万人を超える大兵力となっており、年間国家財政の半分に達する巨額の予算を使い、さらに毎年アメリカより四億ドルという巨額の武器および軍需品の供与を受けていた。²² 低開発国家であった韓国経済に比べて奇形的に肥大化した軍部という存在自体が戦時体制の遺産であった。これは、軍部が当時としては相当高い水準の行政能力を保有すると同時に、多様な人的資源を確保していたことを意味する。このような軍部は李大統領の命令をきっかけとして経済建設に直接介入し、一九五七年八月八日に撤回するまでの二年九カ月間、延人員二万人とトラック（延運行二万一千両）やコンプレッサーなどを動員して石炭開発を支援することとなった。²³

軍派遣団は金一換中将を団長としてその隷下に行政・技術・現場の三人の次官、総務・業務・技術の三人の派遣官、一人の行政官を置いて、各炭鉱および工場に派遣官を配置した。²⁴ 派遣団は石炭公社が三つの問題を抱えていることを把握した。²⁵ ①「累積した企業赤字問題と労賃遅払および企業運

営資金の枯渇」、②「生産を下回る石炭輸送の不振、重要生産財および消費財の輸送不振、その貯蔵量の逼迫」、③「石炭公社本社と傘下事業所との連絡網の不調和や通信施設の不備」である。これらの隘路に対し、①資材確保、②電力確保、③資金難の緩和、④労務者の生活上、⑤生産増強、⑥輸送力増強、⑦鉄道用マセック練炭代替の促進という支援目標を掲げた。²⁶ とはいえ、これらの目標は韓国側の努力のみでは達成できないと考えられた。

そのため、金一換中将は軍派遣団業務を開始した当日の一九五四年十二月二八日、経済調整官C. Tyler WoodとUNKRA団長John B. Coulterを訪ねて、相互緊密な協力を要請した。²⁷ その結果、五五年二月三日に韓米合同大韓石炭公社運営対策委員会（以下、運営委員会）が設置された。その下に輸送分科委員会、運営分科委員会、財政分科委員会が設置された。運営委員会にはFOA、UNKRA、KCAC、3rd TRC、ComZの担当者が参加し、韓国側の石炭公社、商工部、財務部、復興部、交通部、韓国銀行、産業銀行、軍派遣団との協議を行った。²⁸ 運営委員会の活動に当って、アメリカ側は五大鉱業所（長省、道溪、寧越、和順、恩城）を中心とする短期的増産プログラムや、長期にわたる開発プログラムを区分し、①炭鉱技術顧問会社の技術指導、②三陟、和順、磨差里（寧越）、咸白炭鉱の優先的復旧および開発、③榮岩線の建設、④追加的運炭車両および練炭製造設備の確保などに重点を置くことにした。²⁹ その一環としてUNKRAは技術顧問会社にイギリス系のPowell Duffryn Technical Service Ltd（以下、P DTS）を選定した。³⁰

運営委員会は一九五五年三月十日まで七回にわたって実態調査と運営方法の再検討を実施すると同時に、石炭生産5カ年計画の確立とそれに伴うすべての問題を検討した。三つの分科委員会が十八回にわたって会議を開い

表7 五カ年年次別の無煙炭需給計画表 (1955年6月1日、商工部案、単位：トン)

区分	需要部門別		需要予測量 (年度別)				
			1956	1957	1958	1959	1960
需要面	発電用		327,000	708,000	768,000	768,000	768,000
	交通用		260,000	400,000	530,000	650,000	770,000
	軍官需用		240,000	240,000	260,000	280,000	300,000
	練炭用		80,000	120,000	150,000	180,000	200,000
	民需用		724,000	750,000	1,022,000	1,300,000	1,500,000
	輸出入						120,000
	その他		423,400	443,600	590,000	671,600	675,000
	合計		2,054,400	2,661,600	3,320,000	3,849,600	4,333,000
供給面	生産・供給	石公	1,092,000	1,362,000	1,770,000	2,160,000	2,640,000
		中小炭鉱	522,000	754,000	1,057,000	1,426,000	1,693,000
	計画量	計	1,614,000	2,116,000	2,827,000	3,586,000	4,333,000
		過不足量	-440,400	-545,600	-493,000	-263,600	0

出所：石公総務部長李賢在「石炭鉱業の[の]資金回転規策」(『石炭社報』第4号、1955年11月)、36-37頁。

たが、財政分科委員会は石炭公社の財政問題を議論するため一九五五年二月三日より三月九日にかけて毎日開かれた。とくに、李大統領が年間国内石炭生産量を四〇〇万トンへと増産するという大量生産計画の策定を金一換中将に命令すると、P D T S の技術陣の協力を得て、運営委員会は石炭公社の諸炭鉱に関する「一九五五〜一九六〇年間石炭生産計画書」を

検討し、その実施を決定した。³¹

計画の内容を見れば、アメリカの経済援助と復興事業が進められるに従って、韓国のエネルギー需要は急増すると予測された。そのなか、鉄道用マセック練炭³²による輸入炭代替、火力発電所の増設、肥料工場およびセメント工場の新設などによって、石炭需要は一九五六年に二〇五万四千トンから六〇年にかけて四三三万三千トンへと急増すると予測された(表七)。これに対する生

産計画によれば、毎年の増産率は一九五七年三二%、五八年三三%、五九年二七%、六〇年二一%に達すると推計し、生産量が一九五六年度の一六二万四千トンから五年後の一九六〇年には二六二%増えて四三三万三千トンになると想定された。炭鉱運営別には石炭公社と中小炭鉱の生産量をそれぞれ二四五%、五〇三%増産させるほか、国営炭鉱の私下や新規開発を同時に推進することにした。総予算は外資三〇九〇万ドル(≒約一〇八億ファン)、国内資金一六〇・四億ファンに達した。そのうち、国営炭鉱に外資の六三%と内資の三四%が集中されており、次に既存の民営炭鉱にそれぞれ二六%と三二%が配分されることとなった。私下炭鉱と新規開発炭鉱に対しては残りの資金が投入されると計画された。そのほか、鉄道用として年間七〇〜八〇万トンに達する瀝青炭を日本より輸入したのに対し、鉄道用マセック練炭製造計画が立てられ、一九五六年から六〇年にかけてマセック練炭生産量を二〇万トンから九八万トンに増やし、八三九二万五六〇〇ドルの外貨を節約し、この外貨で鉄道建設用資材、機関車、貨車などを導入しようとした。³³

この五カ年計画が成功するよう運営委員会はその先決条件を整えることを韓国政府だけでなく、援助担当のK C A C、U N K R A、F O A に建議した(表八)。³⁴ 公社経営に直接関連する主要事項をみると、石炭生産計画を実行できる十分な資金を配分するよう建議した。輸入資材の購入に使われる見返り資金予算は、F O A、U N K R A および韓国政府が相互協議して策定することと決定された。なかでも、石炭公社の資金難について自己資金の強化が提議された。財務分科委員会は資本金一億四〇〇〇万ファンの増産を決定して総資本金を二億万ファンに拡充するとともに、総融資額の一部でも至急償還して金融費用を減らし、その代わりに特別融資を実施す

表8 韓米合同大韓石炭公社運営対策委員会の建議事項（1955年3月）

	件名	対策	該当部署
韓国政府	1. 新炭価策定	財政法改正	商工、財務部
	2. 増資	石公資本金の140億ファン増資	商工、財務部
	3. 現鉱区・帰属財産所有権移譲	石公法改正	商工、財務部
	4. 咸白鉱権決定	石公名義で鉱業権の登録	商工、財務部
	5. 運営緊急資金調達	現物出資手続	商工、法務、財政部
	6. 運営資金融資制度確立	季節資金	財務部、金通委員会
	7. 坑木確保	伐木許可制限	農林部
石公	1. 緊急資材費確保（外資含み）	軍援ドル札傘下	商工部、韓国銀行
	2. 鉱山別細分開発計画作成	UNKRA資材導入促進	商工部
	3. 期別生産目標量樹立・完遂	賞与制度実施、生産責任制度実施	
	4. 咸白鉱権決定促進	鉱業権登録	商工、法務部
	5. 人事および賃金制度の改善	①労賃政策の確立、②社宅促進、徴兵免除、③採鉱夫の技術向上、④坑内夫の待遇改善、⑤作業能率向上のための規程作成、⑥時間外労働規定	国防、内務、文教部
FOA・UNKRA	1. 施設資金	施設資金確保	FOA、UNKRA
	2. 援助資金	1,287,000,000ファン	FOA、UNKRA
	3. UNKRA技術援助	中小炭鉱開発資金確保 27,400,000ドル 継続的な技術援助	FOA、UNKRA
韓国政府・国連	1. 電力確保	発電施設の強化	商工部、KCAC
	2. 輸送能力確保	鉄道建設補強計画樹立および実行と船舶確保	商工部、KCAC
	3. 輸入炭価策定	国産炭価より高率と策定。二十種類価格の一元化	商工部、FOA
	4. 物動資金計画作成	所要資材明細表と資金計画作成	商工部、石公、UNKRA
	5. 建議事項成果評価	定期会議の招集と検討	

出所：石公総務部派遣官・陸軍中佐金鳳泰「石公을 [を] 支援하기 위한 [するための] 陸軍의 [の] 支援現況과 그 [と
その] 効果에 대하여 [について]」（『石炭社報』第3号、1955年4月）、31頁。

ることを建議した。次に、公正価格としての性格の強い国営炭価の策定を改善することを提議した。そのほか、石炭生産計画に応じられる電力と輸送能力を十分に確保することを要請した。とくに、交通部に対しては石炭増産に必要な路線および施設を増設し、さらに咸白炭田への新しい鉄道支線を敷設することを要請した。

以上のように、韓米運営委員会の下に石炭公社の「自家収支均衡の確立」対策とともに、石炭生産五カ年計画が立てられると、軍派遣団は公社経営に直接介入し、経営改善に取り組んだ。³⁵

(二) 炭鉱開発と増産体制の確立

軍派遣団は外部からの経営資源の調達、採炭過程への経営資源の投入、消費地までの生産石炭の輸送という石炭公社の経営全般に関与した。生産拡大と輸送強化を図ることによって生産原価を低下させ、さらに管理の徹底化を進め、究極的には経営収支の均衡を達成しようとしたのである。

まず、組織外部からの経営資源の確保に注力した。陸軍の貨物自動車（GMC）四〇〇五〇両を各炭鉱に配置し、坑木、火薬、援助機材、食糧などの輸送を行った。その結果、平均一週間分〜二ヵ月分に過ぎなかった重要資材の在庫が、一〇ヵ月後には平均三ヵ月分へ

表9 炭鉱重要資材現況表（単位：1千ファン）

		前年度12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	計
購入額	1954年	23,723	28,875	28,875	28,875	21,388	24,457	28,970	24,810	48,684	18,068	23,582	65,443	365,750
	1955年	30,839	46,669	60,608	45,607	43,664	99,158	108,665	147,533	92,859				
増加率（%）		130	162	210	158	204	405	375	595	191				

出所：「軍派遣団支援中間報告書」（『石炭社報』第4号、1955年11月）、56頁。

と増加した。また、重要資材の購入も前年度に比べて二倍以上増えた。軍派遣団は電力会社と数次にわたる協議を行い、石炭増産に必要な電力確保を最優先的に保証した。³⁶ 資金面でも、関係各部署および外国援助機関の協力を得て、累計一九億六〇〇〇万ファンに達する融資を得た。とくに、本社と各鉱業所に無電通信機が設置され、ソウルと僻地の炭鉱との間に一週間以上もかかった連絡がリアルタイムで可能となつて、社内業務処理が迅速化された。

石炭公社は資材の購入数量を増やしただけでなく、資材調達および在庫管理方式を改善し、調達費用の節減を図つた。³⁷ 従来には資材購入を現地鉱業所が直接行い、現地で購入不可能な資材に限って本社に依頼したが、購入価格は通常本社購入より約三割高かつた。このような浪費を削減するため、一九五五年九月一日に各期別物動計画書を作成し、本社在庫と現地在庫に分けて、優先順位を定めた物動計画と予算金額にしたがつて資材を自動的に購入する方法を採択した。それと同時に、外資入札方法でも韓国代理店を経由せずに直接製造会社と取引して金額を節約した。

軍派遣団は介入のきっかけとなつたのが、鉱員労組のストライキだったことから、人的管理にも力を入れて、現場の規律を確保しようとした。一九五四年から五五年にかけて欠勤者や作業に不適合な鉱員を対象として千人近くの人員整理が行われ、一九五五年の総従業員数は前年度の八七六五人から七八一四人へと減少した。その上、軍派遣団は検閲強化や賞罰審査委員会を通じて鉱員らに軍紀 (military discipline) を注入し、鉱員の労働規律を高めようとした。³⁸ 採炭量は一人当たり生産量とともに、坑内の稼働率と密接な関係があるだけに、労働規律は非常に重要な課題として浮上し、労務管理の合理化が進められた。同時に、軍派遣団は生産意欲を高

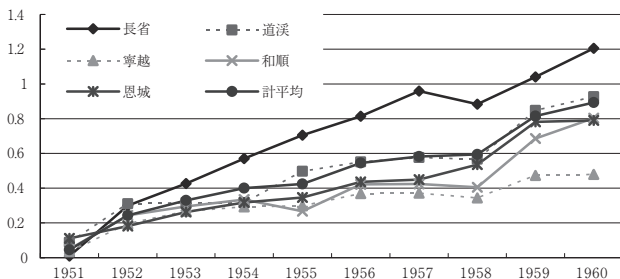
めるため、鉱員の待遇改善を図つた。もちろん、賃金の引上もつとも優先されるべきであるが、それには炭価を調整せざるをえないため、プリンジベネフィットを強化した。³⁹

まず、食糧問題を解決するため、食糧三三〇〇噸、タバコ一〇万箱を配給した。厚生事業として自活農場の経営、家畜奨励などを始めた。次に、軍作業服二万八〇〇〇着 (二八〇〇万ファン相当) を無償支給したあと、月一人当たり綿布二〇〇嗎を「賞与制」として無償支給した。冬季に入ると、軍より毛布七〇〇枚と冬下着八〇〇〇着が労務者に無償供給された。第三に、軍派遣団は労務者社宅一七五戸を補修した。第四に、医療機関の支援が実施された。各鉱業所に医師一人ずつ配置して附属病院を請負制で運営してきたが、これを一九五五年十二月二日に直轄制に改めると同時に、病院建物を増築した。⁴⁰

第五に、学校の増築などを行い、子女の教育環境を改善した。これらの付加給付によって、労務者の取得額は金額で二万余ファンが増加したと評価された。そのほか、五五年十二月二日には石炭公社所属の模範産業戦士十九人と模範船員三人をソウルに招請して、大統領との接見などを実施し、鉱員らの士気を高めた。⁴¹

採炭過程にも積極的に介入し、生産増強を図つた。鉱業所別に軍官民合同の増産対策委員会と稼働対策委員会を

図2 石炭公社の年度別 OMS (Output per Man Shift) 実績



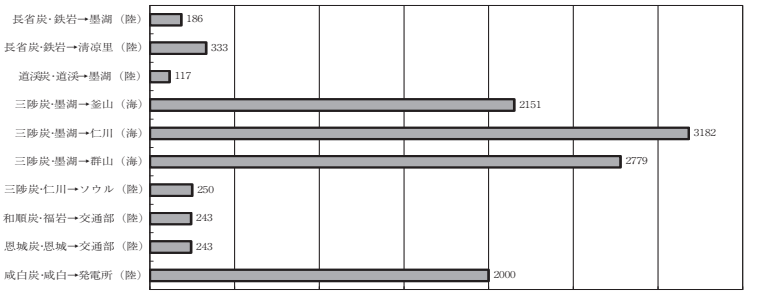
出所：大韓石炭公社『経営統計』。

組織し、作業計画や対策を樹立し、増産体制を構築した。労働過程のなかで軍人達がどのような関与をしたかについて詳らかではないが、炭鉱運営には門外漢であった彼らは切り羽の採掘ま

では配置されなかったと思われる。この面で、P.D.T.Sが各炭鉱に配置され、探査、採炭、選炭などの方面で多くの技術指導を行い、一九五〇年代末にソウル大学などの鉱山科卒業生が大挙採用され、技術的自立性を確保するまでの技術空白を埋めた。⁴² その結果、一人当り採炭能率(OMS)は、図二のように一九五四年～五年に大きく向上した。なかでも、長省が最も良かった。一九五六年三月末、生産計画の達成率は道溪鉱業所の九二%を除いて、一〇六%に達した。要するに、五カ年計画は実施されて間もなく、目標値を上回る成果をあげたのである。

一方、戦争以前より進めてきた「三大産業線」敷設工事に官民からの力が注がれ、寧越線(堤川～咸白八二・八キロ)と聞慶線(店村～恩城二・八キロ)がともに一九五五年六月に竣工し、列車運行を開始した。五六年十一月には中央線榮州から三陟長省炭鉱の鉄岩を連結する榮岩線が竣工、翌年一月より開通となった。⁴³ 総延長八六・五キロに過ぎなかったが、橋梁五六カ

図3 石炭の輸送経路別費用 (単位：トン当りファン)



出所：大韓電源開発委員会委員長太完善「大韓石炭公社の近況」(『石炭社報』第6号、1956年11月)、12頁。

所、トンネル三八カ所の区間が、上一八%、下二五%の曲線半径二五〇メートルという三～四級に属する難工事であった。それを支援するため、第一二〇五建設工兵団第一二〇建設工兵大隊、第三〇一鉄道運営大隊A中隊が敷設工事に投入された。三大産業線の建設は石炭の輸送経路および費用に大きな変化をもたらした。榮岩線の開通によって三陟炭が陸路でソウルまで輸送されると、図三で見られるように、輸送費は三六一八ファン以上(長省→墨湖→仁川→ソウル)から三三三ファン(鉄岩→清涼里)へ

表10 炭鉱業に対するUNKRAおよびICA援助 (1956年3月末現在、単位：ドル)

資源別	年度別	件別	計画金額	割当額	到着額	備考
UNKRA	1953	炭鉱開発	820,000	706,307	698,021	取消
	1954	民営炭鉱技術援助	23,300	21,687	18,822	
	1954	石公炭鉱復旧開発	1,485,000	1,408,314	928,702	
	1954	石公技術援助	1,000,000	1,000,000	519,158	
	1954	咸白炭田地質調査・試錐	(680,000)			
	1955	民営炭田技術援助		102,000		
	1955	民営炭鉱復旧開発	4,985,000	935,000	19,333	
	1955	石公技術援助		250,000		
	1955	石公復旧開発		3,690,000		
		UNKRA援助小計	9,813,300	8,113,308	2,184,036	
ICA	1955	技術援助	28,000	28,000	14,000	
	1956	技術援助	1,800	1,800		
	1956	咸白炭田地質調査・試錐	1,050,000	1,050,000		
		ICA援助小計	1,079,800	1,079,800	14,000	
総計			10,893,100	9,193,108	2,198,036	

出所：李珍華「炭鉱業の[が]当面の[した]諸問題点と[と]現況」32頁。

注：計画金額のUNKRA援助小計には資料上誤算があるものの、そのままにする。

と急減した。そのため、多くの石炭輸送が海送経路から低運賃の陸運に転換された。それによって、全体的に見て輸送原価は一九五五年二月十五日二二七八ファンから一九五五年七月～五六年六月平均の一〇〇七ファンへと低下し、これが公社経営の改善に大きく寄与した。

このような「軍と石公の渾合一体の努力の結晶」に対して大統領より表彰されたにもかかわらず、石炭公社の経営状態は依然として不安定なものであった。このことは大韓石炭公社（二〇〇二）ではまったく記されていないが、やはり投資資金の調達は計画とはかけ離れたものであった。五カ年計画のために一九五五年に総資金年間二〇〇億余ファンが必要とされ、資本金の増資二四億ファン、短期運営資金の融資四億ファン、UNKRA・ICA見返り資金の融資三九億ファン、合計五七億ファンの資金調達を行うとともに、年度初に炭価引上げを前提に販売石炭収入で残余分の一五〇億ファンを賄うつもりであった。⁴⁵しかし、石炭公社生産計画が樹立された直後の五年八月に、韓米間に五〇〇ファン＝ドルの固定為替レートが決定され、このレートを維持するためには物価上昇を二五％内に抑制しなければならなかった。その後超緊縮金融・財政政策が実施されたことから、財政融資による公社資本金の増資はもろろん、政府保証融資の導入さえ困難となった。つまり、公社の資金計画は韓国政府のマクロ経済政策によってその初めから破綻を免れられなかった。

さらに、炭鉱業に対する施設投資をほとんど負担してきたUNKRAとICA援助の計画基金策定額とその実行状況（表十）をみれば、一九五六年三月末に援助割当額がUNKRA八一二万三千ドル、ICA一〇八万ドルであったが、到着額はそれぞれ二二万四千ドル、一万四千ドルに過ぎなかった。援助の遅延は国連軍貸与金の償還や見返り資金の積立にかかわる為替

表11 施設資金と投資の比較（単位：千ファン）

年 度	投資高		施設融資高		差減不足財源		投資増加率	財源率		対計画高投資率	
	当年度	累 計	当年度	累 計	当年度	累 計		当年度	累 計	当年度	累 計
51.4-52.3	62,689	62,689			62,689	62,689	100			80	80
52.4-53.3	71,121	133,810	113,000	113,000	-41,879	20,810	213	159	84	75	78
53.4-54.3	103,113	236,923		113,000	103,113	123,923	378		48	50	64
54.4-55.6	464,418	701,341		113,000	464,418	588,341	1,119		16	52	55
55.7-56.12	2,219,853	2,921,194	716,379	829,379	1,503,473	2,091,814	4,660	32	28	61	60

出所：石公総務理事李賢在「企業① [の] 経営合理化基本策」（『石炭社報』第7号、1957年5月）、29-30頁。

表12 運転資金の概況と回転比較（単位：千ファン）

年度別	資産		流動負債 C	資本		企業流動比率			対計画高投資率 収入/経営
	固定 A	流動 B		出資金 D	欠損 E	流動比率 B/C	負債比率 (D-E)/C	固定比率 (D-E)/A	
51.4-52.3	62,689	197,671	220,262	100,000	-97	90	45	159	101
52.4-53.3	133,810	374,696	646,895	100,000	351,389	58	0	0	90
53.4-54.3	236,923	946,945	1,065,165	600,000	594,297	89	1	2	92
54.4-55.6	701,341	2,831,190	3,794,969	600,000	942,437	75	0	0	91
55.7-56.12	2,921,195	3,515,862	7,671,696	600,000	1,431,501	46	0	0	

出所：石公総務理事李賢在「企業① [の] 経営合理化基本策」30頁。

レートをめぐって韓米両国が対立したからであるが、その結果、現場では各種施設や機材の導入が遅れ、削岩機を利用するだけの労働力中心の採掘作業が行われた。それに伴ない、労働環境が改善できず、長省鉱業所の作業能率基礎調査報告（一九五六年十二月）によれば、インタビュ適性検査を行った鉱夫六八人（掘進十三人、採炭五三人、その他二人）のうち、二四％が採炭の職場配置の不適合者であると判定した。⁴⁶ また死傷事件も多く発生し、事故延べ人数は全従業員数九〇〇〇人に対して年二〇〇〇人（二二％）に達した。言い換えれば、平均四～五人に一人が負傷したわけであった。

さて、一九五六年初め頃、もはや公社経営は「極度の資金窘塞」に陥らざるを得なかった。表十一によれば、一九五六年十二月末には総投資額は二九億二一九万ファンであったが、これは投資計画に対して六〇％の実績を示すもので、極めて投資率が低かった。しかもそれに対する施設融資が八億二九三万ファンに過ぎず、不足財源は二〇億九一八一万ファンに達した。その影響が直接増産計画の遂行に蹉跌を来たした。要するに、施行不振の原因は施設財源の不足にあった。一九五五営業年度の五五年七月から五六年十二月までの財源不足高は一五億〇三四七万ファンに達した。そのため、一九五六年十二月末まで同額の運転資金が流用充当され、公社経営を圧迫した。表十二をみれば、運転資金が如何に不足したかがわかる。流動比率は一〇〇以上が正常であるが、一九五一年の九〇から年々低くなって、五六年十二月末に四六というとても低い数値を示した。そのため、一九五五営業年度中に石炭公社は労賃の未払いをしてまでも、坑内施設の拡充に重点を置いて約十五億ファンを固定財産に投資したのである。

そのなかで、経営赤字は改善されるどころか、悪化する一方であったことは言うまでもない。既述のように、炭価引上げが、韓米間で決定された合

同経済委員会（CEB）の財政安定計画によって不可能となったため、石炭販売価格と一般物価との価格シエールが依然と解消できなかった（図一）。もちろん、三大産業線の建設によって輸送費が低下し、操作費は若干節約されたが、インフレの激化は生産原価の上昇と生産資金難を加重させる圧力となったのである。石炭公社の法定価格は公社石炭の販売価格を商工部長官が提議して国務会議議決（大韓石炭公社法）を得たあと、国会の同意（財政法）を得て決定するものであった。そのため、法定価格の引上は一般物価の激しい上昇に遅れ勝ちであった。

以上のように、軍部が機関間のコーディネーターとしてより多くの経営資源を石炭公社に提供し、内部合理化を促すと、石炭公社の運営難はもはや生産不振あるいは輸送難ではなく、資金問題ないし価格問題にあったといえよう。欠損累積は一九五六年末に十四億三〇〇〇万ファンで、資本金六億ファンの二・四倍に達した。また、未払債務三七億ファンと銀行借入金三〇億ファン以上の債務（五六年八月末）があった。⁴⁷ 賃金未払いのため、労使関係が安定化しなかったことは当り前のことである。そのため、一九五六年度国会では炭価引上げ同意条件として石炭公社を今年度内に民間に払い下げることが提示されており、国政監査班報告で各炭鉱別独立採算制が建議され、石炭産業全体の再検討が要請された。⁴⁸ 石炭公社はいよいよ国会、政府、援助機関より厳しく改善を求められる立場に置かれたのである。

四、民営炭鉱の勃興と大韓石炭公社の経営安定化

(一) 民営炭鉱の勃興と炭鉱経営の官民比較

表13 道別炭鉱数および従業員数 (単位：所、人、トン)

道別	1953年			1955年						1958年						1960年					
	公社		合計	公社		民営		合計		公社		民営		合計		公社		民営		合計	
	所	人	トン	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人
ソウル				1	146	6	77	7	223	1	148	8	2,141	9	2,289	1	254	11	4,877	12	5,131
京畿		3	3		2	245	2	245									3	88	3	88	
江原	4	9	13	4	5,356	22	3,171	26	8,527	4	5,857	35	5,736	39	11,593	4	7,594	38	8,591	42	16,185
忠北	1	2	3		3	122	3	122			3	126	3	126			9	357	9	357	
忠南		14	14		10	763	10	763			10	744	10	744			8	651	8	651	
全北		3	3		3	288	3	288			4	60	4	60			4	221	4	221	
全南	1	7	8	1	1,045	5	317	6	1,362	1	940	4	216	5	1,156	1	1,157	9	649	10	508
慶北	2	13	15	1	901	6	284	7	1,185	1	834	12	615	13	1,449	1	934	13	586	14	1,520
慶南																					
齊州																					
合計	8	51	59	7	7,448	57	5,267	64	12,715	7	7,779	76	9,638	83	17,417	7	9,939	95	14,722	102	24,661

出所：大韓商工会議所編『全国主要工場鉱山名簿』ソウル、1953年；韓国銀行調査部『鉱業 Ⅱ [および] 製造事業体名簿』ソウル、1955年10月；韓国産業銀行『鉱業 Ⅱ [および] 製造業事業体調査総合報告書』ソウル、1958年度；商工部・韓国産業銀行『鉱業 Ⅱ [および] 製造業事業体調査総合報告書』ソウル、1960年度；大韓石炭公社『大韓石炭公社50年史』ソウル、2001年。

- 注：1. 資料上民営炭鉱に限った情報が把握できなかったため、諸資料から得られた石炭産業全般の数値から石炭公社の該当数値を引いた（すなわち、民営炭鉱＝石炭鉱業全体－石炭公社）。
2. 1958年の民営炭鉱の場合、無給事業主・家族従業員が51人が含まれている。
3. 1960年の石炭公社はその他426人が所属機関が不明であるため、9,939人には含まれていない。
4. 1960年の民営炭鉱の場合、無給事業主・家族従業員が125人が含まれている。
5. 1960年度の全南には推計上誤算があるものの、そのままにする。

表14 従業員規模別炭鉱数および従業員数 (単位：所、人)

規模別	1955年						1958年						1960年					
	公社		民営		合計		公社		民営		合計		公社		民営		合計	
	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人	所	人
5-9人			7	46	7	46			6	38	6	38			4	26	4	26
10-19人			6	114	6	114			10	161	10	161			12	163	12	163
20-29人			5	146	5	146			10	244	10	244			9	195	9	195
30-49人			14	556	14	556			10	392	10	392			15	727	15	727
50-99人			13	687	13	687			14	1,039	14	1,039			16	1,224	16	1,224
100-199人	2	274	6	1,330	8	1,604	1	148	16	2,208	17	2,356			24	3,064	24	3,064
200-499人			6	2,062	6	2,062			7	2,266	7	2,266	7	9,939	15	9,323	22	19,262
500-999人	1	901			1	901	2	1,477	2	2,099	4	3,576						
1000人以上	4	6,273			4	6,273	4	6,154	1	1,311	5	7,465						
合計	7	7,448	57	4,941	64	12,389	7	7,779	76	9,758	83	17,537	7	9,939	95	14,722	102	24,661
生産性		129		75		107		188		124		152		259		188		217

出所：表13。

- 注：1. 1955年の5-9人には4人以下の4人が含まれている。
2. 1958年の民営炭鉱の場合、無給事業主・家族従業員が51人。
3. 1960年度200～499人は200人以上。
4. 1960年の石炭公社はその他426人が所属機関が不明であるため、9,939人には含まれていない。
5. 1960年の民営炭鉱の場合、無給事業主・家族従業員が125人。
6. 1955年と58年の合計は資料上、表13のそれらと一致しない。
7. 平均規模は鉱山1カ所当り従業員数。生産性は年間一人当り生産性（＝年間石炭生産量／従業員数）。

大韓石炭公社の経営再編を促す要因は、公社経営の低迷だけではなかった。民営炭鉱が石炭市場に大挙進入し、石炭公社に対して競争上優位に立ち、経営比較の尺度となったことにも注目しなければならない。『工業』⁴⁹「および」製造業事業体名簿』（商工部・韓国産業銀行）シリーズを利用して、一九五〇年代以降の民営炭鉱の成長について考察してみよう。表十三の道別民営炭鉱の動向に注目すれば、一九五三年に五一カ所であった炭鉱が増え初め、五五年五七所、五八年七六カ所、六〇年には九五カ所へと急増した。道別従業員数を参照すれば、石炭公社だけでなく、民営炭鉱でも江原炭鉱など大型炭鉱が登場したことがわかる。なかでも、江原道の場合は一九五五年から五八年にかけて十二カ所も増えて炭鉱勃興の中心をなし、その生産量が民営炭鉱全体の八〇%を占めた。

次に、表十四の規模別炭鉱動向では、資料上五〇年代前半の動向は把握できないものの、民営炭鉱の場合、炭鉱別平均従業員数が一九五五年の八七人から五八年に二八八人、六〇年に二五五人へと増加し、個別炭鉱の経営が成長し続けたことが読み取れる。それに伴い、一番多かった規模別炭鉱は一九五五年には三〇～四九人の十四カ所であったが、五八年には一〇〇～一九九人の十七カ所、六〇年には同規模の二四カ所になった。そして、一九五八年には二〇〇人を超える規模の民営炭鉱も登場した。規模別従業員数においては二〇〇人以上が多かったが、その比率は五五年四一七%から五八年五八・一%、六〇年六三・三%へと上昇した。こうして、一九五〇年代には多くの民営炭鉱が江原道を中心に勃興して石炭市場に参入し、新しい企業活動を展開したのである。⁴⁹

その結果、表三、四のように、石炭市場における民営炭鉱の占有率が急激に拡大した。石炭公社の生産量は一九五四年と五八年に若干減るが、民営

炭鉱はこうした動態を見せずに、急増ぶりを示し、その生産量が一九五三年に十八万四千トンで石炭公社の二七%に過ぎなかったが、一九六〇年になると民営炭鉱が無煙炭の生産と消費でそれぞれ二七・七万四千トン、二五・八万一千トンを記録し、石炭公社（それぞれ二五・七万六千トン、二二・四万一千トン）を追い抜いた。このような民営炭鉱の勃興要因としてはまず、帰属炭鉱の払下がり上げられる。韓国政府は国営企業体を民間に売却して財政負担を減らすと同時に、民間資本の動員による増産と経営合理化を図るため、民営化政策を進めた。⁵⁰次に、産業線の開通が考えられる。⁵¹高価な海上輸送と陸上トラック輸送のみではとうてい収支均衡が達成できなかった中小民営炭鉱が、産業線の建設をきっかけとして実費以下の鉄道運賃による事実上の国家補助を受け、急速に開発された。

これらの炭鉱は公社傘下の炭鉱を除いては、そのほとんどが新規未開発炭田であったため、全般的に炭質が良好であるだけでなく、露頭採掘による採炭で生産費が低く抑えられた。しかも、民営炭鉱は石炭需要の季節的変動に対処するため、石炭需要の急増する冬季に合わせて採炭を集中する方式と、商品化できる範囲内で採炭を調節する方式をとって、収支均衡はもちろん、相当の利潤をみて、公社傘下の老朽炭鉱ではできなかった伸縮性のある自由な運営に成功していた。採炭過程では、「徳大」と呼ばれる下請け制度も実施され、弾力的な増産ができた。⁵²そのため、前掲表十四のように、民営炭鉱は従業員規模面で平均的に石炭公社の十の一に過ぎなかったものの、極めて効率的に運営され、生産性では一九五五年の対石炭公社比五八%から五八年一六六%、六〇年七三%と、公社との格差を縮めていた。

さらに、法定価格のため、国営炭が自由な市場競争ができなかったのに対し、民営炭は自由販売制度による炭価の伸縮性をもち、石炭との市場

競争において有利な条件と立場を確保した。石炭価格は表十五のように大韓石炭公社で販売される法定価格と自由市場で取引される自由市場価格の二重価格からなった。石炭公社の販売要領は一部特殊需要者を除いては各道別に配給申請を受け、割当販売を行うと規定されたが、最終消費者までの配給制度を定めたものではなかった。そのため、自由市場価格は①中小民営炭鉱の生産炭と②大韓石炭公社より中間商人が購買して転売する石炭が、市場で取引される過程で形成する価格であった。その価格差をみれば、自由市場価格、とくに一般民需用として加工された練炭自由市場価格が法定価格を顕著に上回っていた。これを民営炭鉱は利用できたのである。これに加えて、国産炭による輸入炭の代替化政策が一九五六年より推進されるにつれ、交通用および発電用としても民営炭鉱の無煙炭が消費され始めた(前掲表四)。

以上のように、民営炭鉱は政府当局からの政策金融が比較的少なかったにもかかわらず、自己採算の下に経営を続けてきた事実が注目に値する。民営炭鉱のなかでもっとも先駆的であったのが、鄭寅旭社長の江原炭鉱であった。同炭鉱は石炭公社の長省炭業所と隣接していたが、自然条件において褶曲や炭層の変化が甚だしく、さらに岩石が多く炭質が不良であっ

表15 石炭の法定価格と自由市場価格 (単位：トン)

年月	法定価格	自由市場価格		
	石公無煙炭	無煙炭卸売	練炭卸売	練炭小売
1950	89.67			229.43
1951	116.5	660	1,090.00	1,135.00
1952	727.51	959	1,620.00	2,063.00
1953	1,451.00	1,810.00	2,380.00	3,459.00
1954	5,017.00	4,540.00	5,740.00	7,058.00
1955	5,100.00	8,850.00	10,940.00	12,722.00
1956.1-8	5,100.00	7,971.00	11,000.00	11,693.00

出所：李珍華「炭鉱業의 [가] 当面한 [した] 諸問題点과 [と] 現況」42頁。

注：1. 1950～52年間の自由市場価格は釜山価格であって、それ以外はソウル価格。
2. 統制炭価は月平均価格として計算された。

表16 大韓石炭公社の労務構成および1人当り生産能率

	大韓石炭公社 (1956年11月)			江原炭鉱 (1957年8月)		
	人員 (人)	構成比率 (%)	一人当り月生産能率 (トン)	人員 (人)	構成比率 (%)	一人当り月生産能率 (トン)
総人員	8,786	100.0		544	100.0	
事務員	1,004	11.4		21	3.9	
労務者	坑内夫	5,443	62.0	361	66.4	40.0
	坑外夫	2,339	26.6	137	25.2	25.0 (全坑)
	その他			25	4.6	

出所：大韓石炭公社『石炭統計月報』第5号、1957年1月；韓国産業銀行『韓国의 [の] 産業』1958年、101頁。

た。それにもかかわらず、長省炭鉱より優れた生産性および作業能率を示した。

江原炭鉱は総人員五四四人のうち労務者が九六%を占めた反面、事務員は四%に過ぎなかった。労務者のなかでも坑内夫が六六%であって、圧倒的比率を占めた。これに対し、坑外夫はその三分の一水準であった。このようない人員構成を石炭公社と比較すれば、坑内夫の比率では大きな差はないが、事務員の比率において江原炭鉱のほうが石炭公社より極めて少なく、その三分の一に過ぎなかった。すなわち、江原炭鉱の場合、労務構成において利潤最大化の観点から経営合理化を重視したのである。その反面、一人当り労働生産性は石炭公社の二倍にも達した。この時期まで石炭公社の場合、軍派遣団の支援があったことを念頭に置けば、江原炭鉱が如何に高い生産性を実現したかがわかる。もちろん、石炭公社は植民地期の一九三〇年代から採炭し、とりわけ寧越炭鉱の場合、非常に効率性が悪かったため、比較的採炭能率が劣らざるを得なかったこともあったが、いずれにせよ、江原炭鉱の優位性は否定できない。これは江原炭鉱のほうが現場第一主義を取り、シ

ンプルな組織構造をもち、現場中心の人事運営を行う一方で、同時に資材および商品管理を重視した結果であった。⁵³

(二) 石炭公社の経営安定化

民営炭鉱の勃興は石炭公社にとって不安定な経営をさらに圧迫する要因となった。石炭産業史上初めての供給過剰状態が発生したのである。一九五七年度にいたって、販売の旺盛な冬期になってから、景気動向がリセッションに転じた。一九五八年には物価のデフレ現象（マイナス六・二%）も生じたため、石炭需要は全体的に飽和状態に陥った。⁵⁴ 輸入代替が進行し、有煙炭が減少中であったとはいえ、石炭生産は一九五七年から五八年にかけて停滞しており、とくに公社のほうは減産が余儀なくされた（表三）。市中炭価も、やはり一時的とはいえ、法定価格を下回ったため、一九五七年一月四日に五二〇〇ファンから七八〇〇ファンへの炭価引上が断行されたにもかかわらず、公社経営が必ずしも改善するという保障はなかった。

こうした中、政府側は軍派遣団が一九五七年八月八日に撤収するのの際して、公社経営の安定化を実現できる経営者として江原炭鉱の鄭寅旭社長に注目した。⁵⁶ 江原炭鉱は、既述の通り、不利な自然条件にもかかわらず、石炭公社に比べて二倍近くの高い労働生産性を実現し、経営状態が非常に良好であった。これが、前軍派遣団長であった金一煥商工部長官によって評価され、鄭社長は一九五七年九月に石炭公社総裁に任命された。⁵⁷ 彼に対するアメリカ側の評価は高く、「豊富な経験を持つ誠実で実用的な炭鉱業者としてICA韓国支部の鉱山課より褒められた」⁵⁸。

炭鉱経営の合理化が緊急要請されたことから、鄭総裁は収支均衡予算制度を立てて、投資の自主的調整を断行した。⁵⁹ 言い換えれば、表十七のよう

表17 1950年代後半における大韓石炭公社の貸借対照表（単位：百万ファン）

年月	56.12	57.12	58.12	59.12	60.12	62.12	
資産	小計	7,607	12,743	16,716	17,066	21,332	32,024
	流動	4,685	8,078	9,905	8,749	11,692	16,440
	固定	2,251	3,989	5,421	7,166	8,580	13,840
	投資資産 繰越勘定	0	0	0	0	0	289
	670	676	1,390	1,152	1,060	1,454	
負債・資本計	7,607	12,743	16,716	17,066	21,332	32,024	
負債	小計	8,438	12,996	14,577	14,303	18,236	19,289
	流動	7,672	10,341	11,335	8,236	9,026	8,790
	固定	766	2,655	3,242	6,067	9,209	10,498
資本	小計	-832	-253	2,139	2,764	3,096	12,735
	資本金	600	600	600	600	600	6,285
	余剰金	-942	-1,432	1,518	1,600	2,164	4,457
	当期純益	-489	578	21	564	333	1,993

出所：大韓石炭公社『経営統計』1963年4月。

に、既存施設の減価償却費などを自己留保財源とし、それを再投資するという自立財源確立方針をとるとともに、外部からの短期融資を抑制して低利の長期資金を確保しようとした。⁶⁰ 一九五八年度の計画量二〇五万五〇〇トンを一三六万三〇〇トンへと縮小し、後の需要増加に応じて増産体制を整えることにした。⁶¹ そのため、施設投資は一九五七年に十八億ファンであったが、五八年にはそれを十四億ファンへと縮小し、過剰投資を防止できた。援助機材は一九五八年九月時点ですでに約二二〇万ドルが配定され、そのうち七〇〇万ドル（T A 二二四万九千ドル含み）が施工完了し、四三〇万ドルが残ったが、これに対しても、巨額の資金を一気に放出するのは、企業収支の均衡上困難な問題を起こすため、援助資金も年次で分割使用することにした。⁶² こうして、石炭公社は資金の金利負担を避けて自立を図って政府増資にも頼らない方針をとり、ひいては借入金償還、代替消費および帰属財産の償却などを現炭価の七八〇〇ファンで捻出することにした。

つぎに、諸般の経費を節減することで生産原価を切下げようとした。鄭總裁が就任とともに、直ちに注目したのが各種工事の浪費的支出であった。公社発注の工事費あるいは資材調達費が民営炭鉱、とくに江原炭鉱に比べて五〇%以上高かったからである。そのため、契約締結の発注工事を一方的に破棄し、すべてを再調査し、「不要不急」と判断されると、該当工事の中止を決定した。⁶³ また、炭鉱ごとに在庫調査を実施し、資材が残っているときには、それが完全消耗されるまで資材購入を中止した。

それによつて捻出された資金をもつて六ヵ月間も遅払いとなった労賃を全額支給したあと、一九五七年十月十九日には労働組合側と間に、団体協約を締結し、勤労条件、労働組合活動、労使委員会、安全管理などについての制度的仕組みを整えた。⁶⁴ これに基づいて、経営陣は雇用調整を推進した。一九五七年中に石炭市場の需給不均衡が甚だしかっただけに、人件費の高い高齢者を対象に、生産調節措置の一環として人員整理を行った。⁶⁵ 一九五七年から五八年にかけて一〇〇人以上の人員整理が行われ、全体従業員数は九四九三人から八〇三二人へと減少したが、なかでも最も生産性が低かった寧越炭鉱を中心に強度の高い雇用調整が実施された。

一方、採炭管理面では、掘進速度の増加と集約採炭を図った。⁶⁶ それによつて、動力、資材および施設の効能を最高度で発揮させ、一トン当り単価の節減と採炭技術の向上を実現しようとした。新しい高速掘進システムを導入するため、鉱山科などの大学卒業者を優先的に配置して、発破、掘進、運炭など工程図と設計図を作成し、研究会を開き、改善を重ねた。⁶⁷ 石炭増産のインセンティブとして、労賃制度においては給付単位当りに標準原価を設定して掘進量あるいは出炭量などの作業量に比例して支給する「都給制」（一種の請負給）を採択した。⁶⁸ さらに、鉱員一人当り一日生産量を定め、それ以

上を生産した者には賞与金を支給した。加えて、皆勤者に賞与を支給することで、鉱員の出勤日数を毎月二〇日から二五日へと高め、坑内稼働率を向上させた。それによつて、大量増産の基本的要件である掘進速度がスピードアップされ、作業能率が上昇しただけでなく、労務者一人当り生産性が高められたのは言うまでもない（図二）。

一九五七年と六〇年の掘進速度は月間三〇メートルから月間二二〇メートルへと四倍も増加した。それによつて、作業期間が半分近く短縮されており、レール、鉄管、蓄電車、炭車、巻揚機など施設の撤廃再活用に対する投資効率も二倍以上改善された。一〇〇トン当り掘進量においては約二倍、一〇〇トン当り保坑枠数においては約三倍の格差が生じた。資材消費の削減はもちろん、作業能率面でも顕著な改善があったのである。その結果、表十八のように、直接夫のOMSを見れば、一九五七年度に比べて三倍の

表18 直接夫のOMS比較

	1957年（月間30m）			1960年（月間120m）		
	作業量	単位当り工数	延工数	作業量	単位当り工数	延工数
岩石掘進	5,175m	15	77,625	4,895m	5	24,475
岩石保坑	6,225枠	2	12,450	4,236枠	2	8,472
昇採掘進	21,500昇	1	21,500	43,000昇	1	43,000
昇補修	32,000枠	0.8	25,600	31,800枠	0.8	25,440
ケーピング			3,750			7,500
流炭夫			7,500			22,500
運炭夫	200,000m	0.2	40,000			3,000
合計			188,425工			134,387工
O M S	200000トン / 188425工 ≒ 1.06			400,000トン / 134,387工 ≒ 2.98		

出所：本社生産部長李祥圭「生産管理の〔〕強化方案」（『石炭』第14号、1960年12月）、47頁。
注：算出過程において岩石保坑、昇採掘進、昇補修、ケーピング、流炭作業などの単位当り工数は1960年度の実績をもつて1957年度分を計算したため、1957年のOMSは実際に1.06を下回ると思われる。

向上が確認できる。

さらに、石炭公社は採掘された石炭に対する選炭作業を改良し、石炭の商品価値を高めた。鄭総裁が一九五七年末までの三ヶ月内に選炭場を建設するよう指示すると、施設資材費を新規で支出せずに遊休施設を活用して数ヶ月の間に炭鉱ごとに選炭場が建設され、炭質が画期的に改善された。それに伴って、石炭公社は石炭の品質に応じて炭価設定を三等級から五等級に細分化して石炭市場に供給し、収益率を高めた。そのうえ、二〇都市に販売代行店を設置して業務を開始して、営業部要員を各代行店に分散配置した。市場開発の方法として、一般家庭用暖房と炊事用としての消費増加を図った(表四)。都市民に練炭消費を宣伝するとともに、政府を通じて薪炭の搬入を禁止する措置をとらせた。その結果、一九五九年に入ると、すこし景気が回復する中、九ヶ月間の家庭消費が一九五八年度消費を基準に二五〇%増加した。家庭用消費の急速な増加に応じるための非常増産措置が、至急に要請されるほどであった。そのため、増産計画に即して生産を拡大し、一九五九年に入ってから九ヶ月間にその目標を達成して同年十二月の公社生産能力を当初計画の十八万九千トンから二五万トンへと引き上げた。前掲表三のように、一九五八年から一九五九年にかけて無煙炭の生産が急激に伸びた反面、有煙炭の輸入は急減した。このように、市場の需要分析そして販売系統および市場組織の確立を通じて、新しい市場開拓をすることができたのである。

以上のような経営合理化は生産原価の上昇を抑制する要因となった。一九五七年から一九五九年にかけての生産原価の構成項目の変化を見れば、労務費三五〇・八ファン↓二八八・二五ファン、材料費二五九七・九ファン↓一五一七・三ファン、経費九六三・七ファン↓一四三三・八ファン、一般管理費

表19 石炭公社の貯炭量と経営動態

		1958年度上半期 (1月-6月間)	1959年度上半期 (1月-6月間)	前年対比 増減	備 考
供給	全 国	1,061,805トン	1,698,616トン	(+)60%	
	ソウル地区	287,830トン	553,374トン	(+)92%	
貯炭	全 国	574,000トン	309,000トン	(-)54%	
	ソウル地区	144,173トン	72,912トン	(-)50%	
石公 財政 分析	流動比率	(年間) 104%	(年間推計) 126%	好 転	健全経営の標準線は200%以上 (米国) ＜債務支払能力、信用度指標＞
	運営資金 回 転 率	(年間) 1.46	(年間推計) 2.25	好 転	公共炭代未収20億 ファンが清算できれば、 3.2へと好転。＜支払能力指標＞
	商品回転率	(年間) 3.9	(年間推計) 11.1	好 転	前年に比べて販売活動が活発化。毎月生産 量が殆んど販売。＜企業活動性指標＞
19孔 炭価	ソウル市	1個当り55ファン	1個当り55ファン	無変動	

出所:「石炭問題懇談会 石炭鉱業の[の]当面課題에 대하여 [について]」(『石炭社報』第12号、1959年10月)、43頁。
注 : 貯炭量の問題は石炭需給合理化の核心として先進外国の実例は正常的採炭貯炭を年間生産量の6%以下(約1ヵ月生産量)へと抑圧。

六三三・〇ファン↓七三三・七ファン、販売費二八〇・六ファン↓二二三・六ファン、営業外費用二〇六・六ファン↓八五・五ファンであった。このなかで注目に値するのが、労務費の負担が大幅軽減されたことである。そのほかにも、購入調達、在庫管理などの業務改善があったため、材料費や一般管理費が低下した。ところが、減価償却費や鉄道運賃の上昇に伴って山元経費や一般管理費などが上昇した。これらの費用上昇があったにもかかわらず、生産性の増加を通じて一九五七年一月から一九五九年十二月にかけて法定炭価と生産原価がほぼ同一水準に抑制することができた。

その結果、表六、十七、十九のように、一九五八年から一九五九年にかけて流動比率、運営資金回転率、商品回転率が

ともに上昇しており、また赤字経営が黒字に転換し、累積欠損額も以前より少しは減少した。⁷³ OEC当局からも「自立的経営を行えるとともに、機械設備のための投資金を積み立てられるほどの十分な運営資金 (sufficient working capital) を確保した」と評価されるに至った。⁷⁴ 経営改善を背景に、鉱員一人当たり平均月給が一九五九年には四万三〇〇〇ファンへと引き上げられ、一九五七年一月の炭価調整時に比べて四三・三%が上昇した。この水準は物価水準が一九五〇年代後半に極めて安定しただけに、実質賃金の上昇を伴うものであつて、他の産業分野の平均賃金指数 (製造工業一〇〇、金属職一一二、全鉱業一四七、石炭公社一九三) に比べても、高い水準を示した。⁷⁵

公社経営の安定化に伴つて、石炭開発五カ年計画は超過達成され、一九五九年から六六年までの八カ年計画 (一九五九年三八五万四千トン↓六六年一〇二万七千トン) へと拡大され、軍事政権が登場してからは経済開発五カ年計画に改められてほぼ達成された。⁷⁶ 石炭産業の復興と八カ年計画の進展は、韓国エネルギー供給構造に大きな変化をもたらした。⁷⁷ 毎年八〇万トンに達していた有煙炭の輸入が急速に減少し、海外からの石炭輸入が製鉄などの産業用に限られた。エネルギーの自立度は一九五六年四八・九%から六〇年に七八・二%へと高められたのである。さらに、石炭公社は自然排水六〇〇メートル以上の埋蔵石炭が殆んど採掘段階に達したことから、深部開発工事準備に着手し、アメリカ技術顧問会社のPMC (Pierce Management Corporation) の技術指導を得て、長省炭鉱では堅坑施設工事 (Shaft Sinking) を一九六一年より開始することになった。⁷⁸

五、おわりに

朝鮮戦争の勃発は石炭産業に壊滅的な打撃を与えた。炭鉱施設の被害が

大きかっただけでなく、石炭従業員も三分の一へと急減した。これに対し、新設の石炭公社は災害復旧三カ年計画を樹立し、ECA資材をもつて復旧作業に着手した。ところが、資材の確保が円滑に行われず、工事実績は計画を下回った。しかも、戦時インフレが進行し、生産原価が急騰したことから、赤字経営が余儀なくされた。この点で、労賃の適正化が抑制されたため、労働組合は一九五四年十月に公社設立後の初めてのストライキに突入した。

そこで、韓国政府は朝鮮戦争を通じて肥大化した陸軍の派遣を決定した。それによつて一九五七年八月までの二年九カ月間、軍の支援とともに、陸軍運営の規律やノウハウが公社経営に移植された。経営危機が資金調達、経営資源の運営、内部統制などの経営全般にわたっていると見、OECやUNKRAにその協力を要請し、韓米合同公社運営対策委員会を設置した。そのもとに石炭開発五カ年計画を樹立し、一九六〇年まで国内石炭生産を四〇〇万トン以上に増やし、海外からの有煙炭の輸入を代替することにした。軍派遣団は軍兵力やトラックおよび建設装備を動員するほか、資材や食糧などの調達にも介入した。また、PDSの技術支援を得て、石炭公社の採炭能率や炭鉱の稼働率を大きく向上させた。輸送面では、「三大産業線」鉄道が開通すると、首都圏までの輸送費用が低下し、輸送量が増えた。

一方、連炭鉄道の建設は従来高価の海上輸送とトラック輸送では採算が取れなかった民営炭鉱の勃興を来たした。これらの民営炭鉱は石炭需要の季節的変動に対処し採炭量と炭価を伸縮的に調整し、国営炭との市場競争において優位に立った。その反面、石炭公社は赤字経営を免れず、市場競争力を失いつつあった。これに対し、韓国政府は民営炭鉱ノウハウを公社経営に取り入れようとし、江原炭鉱の社長鄭寅旭を公社総裁に任命した。新経営陣は経営全般にわたるコストダウン戦略を推進する一方、石炭市場に

おける国営炭の競争力を強化しようとした。そのため、既存施設の減価償却費を自己留保とし、それを財源に再投資するという自立財源確立方針をとった。その方針の下に発注工事をすべて再審査し、建設費用を削減するとともに、それを通じて捻出された資金をもって遅払いの労賃問題を解決し、労組側の協調を得て雇用調整を実施した。採炭管理面では、掘進速度の改善と集約採炭を図って、OMSを向上させ、一トン当り単価の削減と採炭技術の向上を実現した。同時に、選炭場を建設して石炭の品位を高め、なお重要都市に販売代理店を設置し、市場競争力を強めた。こうした内部合理化の結果、石炭公社は生産原価の上昇を抑制して黒字経営を実現し、鉱員賃金をも事実上上げることができた。

こうして、一九五〇年代は石炭産業が二つの産業として確立する時期であった。それはアメリカなどからの大規模援助や軍部による経営介入だけでなく、石炭産業の「自助」があつて、はじめて可能であった。しかしながら、それが政府側が想定していた公社を中心とする石炭産業の復興・輸入代替・開発を実現したわけではなかった。むしろ、石炭市場に民営炭鉱が登場して競争構造が形成し、なおこれに刺激されて石炭公社が対応策をとることによって、公社経営の安定化や生産性の向上はむしろ、五カ年計画が達成され、六〇年代の深部炭田開発への準備が進められたのである。要するに、石炭産業においては、五〇年代の復興のなかで「開発の時代」が内在的に準備されつつあったといえるだろう。

注

1 金基承「民主党政権の『引用者』経済政策に」に「関与」する「研究」(張勉総理斗「と」第二共和国)景仁文化社、ソウル、二〇〇三年・朴泰均「原

型斗「と」変容・韓国経済開発計画の「の」起源」ソウル大学校出版部、二〇〇七年。

2 孔提郁「一九五〇年代韓国の「の」資本家研究」白山書堂、ソウル、一九九三年。

3 李大根「解放後・一九五〇年代の「の」経済」三星経済研究所、ソウル、二〇〇二年、四三五～四四三頁。

4 拙著『戦時経済と鉄道運営：「植民地」朝鮮から「分断」韓国への歴史的経路を探る』東京大学出版会、二〇〇五年。

5 拙稿「解放後石炭産業の「の」再編斗「と」帰属炭鉱の「の」運営(一九四五～一九五〇年)」(『亜細亜研究』二三四、高麗大学校亜細亜問題研究所、ソウル、二〇〇八年十二月)。

6 Statistics Section, ECA Mission to Korea, Republic of Korea *Statistical Summation No.2*, Feb. 1949, RG 469, Division of Korea Program, Office of the Director, Korea Statistical Summary, Box No.1, NARA.

7 Project Committee, Industry Division, Economic Cooperation Administration, "Korea - ECA Project No.1, Development of Coal Mines in South Korea for the Government of the Republic of Korea," May 12, 1950, RG 469, Entry 80, Box No.9, NARA.

8 金大換「一九五〇年代韓国経済の「の」研究」(陳徳奎・韓培浩・金宇俊・韓昇洲・金大換外「一九五〇年代の「の」認識」ハンギルサ、ソウル、一九八一年)・文政仁・金世中編「一九五〇年代韓国史の「の」再照明」センイン、ソウル、二〇〇四年。

9 李賢在「我国炭政斗「と」石公の「の」当面問題」(『石炭社報』第一

- 号、ソウル、一九五三年二月)、七〇〜七二頁・韓国銀行調査部調査役李珍華「炭鉱業」[「が」] 当面한「した」諸問題点과「と」現況」(『石炭社報』第六号、一九五六年十一月)、三三〜三八頁。
- 10 李祥圭「炭鉱復旧과」[「と」] 開發」(『石炭社報』第一号、一九五三年二月)、八二〜八四頁。
- 11 産業銀行特金部金禹根「韓国石炭鉱業」[「の」] 実態과「と」展望」(『産業銀行調査月報』第七卷二号、ソウル、一九五二年五月)、四四頁。
- 12 李祥圭「炭鉱復旧과」[「と」] 開發」八四頁。
- 13 李珍華「炭鉱業」[「が」] 当面한「した」諸問題点과「と」現況」三二頁。
- 14 Ernest H. Shin. Letter of December 6, 1953, addressed to the Department of State, USA, RG 469, Entry 422, Far East Korea Subject Files, 1953-1954, Box No.3, NARA。
- 15 金榮澈「經濟復興에 따르다」[「に伴う」] 石炭産業開發促進策」(『石炭社報』第四号、一九五五年十一月)、二八頁。
- 16 金榮澈「經濟復興에 따르다」[「に伴う」] 石炭産業開發促進策」二〇頁。
- 17 韓国銀行調査部行員李氣乙「石炭開發과」[「と」] 石公運營에「に」関한「する」小考」(『石炭社報』第三号、一九五五年四月)、四六頁。
- 18 韓国經濟学会會長崔虎鎮「民營化의」[「の」] 先行的措置로서의「としての」石炭産業의」[「の」] 拡大均衡問題」(『石炭』第五号、ソウル、一九五六年八月)、一五〜一七頁。
- 19 Robert R. Nathan Associates, Inc. *Preliminary Report on Economic Reconstruction of Korea*, Dec. 15, 1952, pp.VII7-8RG Entry Economic Div. Box No.4
- 20 拙著『戦時經濟と鐵道運營』三二二〜三三二頁。
- 21 大統領李勝晩「李大統領諭示全文」(『石炭社報』第三号、一九五五年四月)。
- 22 姜文久「韓国軍部の」[「の」] 創設・變遷過程：解放以後韓国戦争外지「まで」(孫浩哲編『韓国戦争과』[「と」] 南北韓社会의「の」] 構造的變化」慶尚大学校極東問題研究所、ソウル、一九九一年)。
- 23 一九五〇年代頃李承晩大統領の決定によって大韓石炭公社、大韓重工業、各鉱業所など重要官營企業に軍派遣団が設置された。閔炳潤「國營企業体運營의」[「の」] 展望」(復興部『復興月報』第四号、ソウル、一九五六年十一月)、四七頁。
- 24 金団長が一九五五年九月十七日に商工部長官に就任すると、高白圭准將が次期団長と任命された。大韓石炭公社『軍派遣団一年誌』ソウル、一九五五年十二月、七、一八一頁。
- 25 大韓石炭公社『軍派遣団一年誌』六〜十一頁：「軍派遣団支援中間報告書」(『石炭社報』第四号、一九五五年十二月)、五三頁。
- 26 「軍派遣団支援中間報告書」五三頁。
- 27 大韓石炭公社『軍派遣団一年誌』一六三頁。
- 28 運營委員會は民營炭鉱の開發促進の重要性に鑑みて韓米合同炭鉱開發促進協議会(一九五五年九月)に改編された。同協議会の傘下には民營炭鉱特別分科委員會が追加設置された。「韓米合同大韓石炭公社運營對策委員會報告書」(『石炭社報』第三号、一九五五年四月)、三〜九頁：大韓石炭公社『軍派遣団一年誌』十一〜十六頁。
- 29 C. G. McNaron, FOA/W, "KATO Message," Jan. 27, 1954, RG469: Records of the U.S. Foreign Assistance Agencies, 1948-61, Entry 422, Office of Far Eastern Operations, Korea Subject Files, 1953-1959, Box

- No.3, NARA.
- 30 Harley F. Cope, Manager Washington Office, Pierce Management Incorporated, "UNKRA Project No. MIN 6 (3)." to C. Tyler Wood, Economic Coordinator for Korea, Jul. 29, 1954, RG469, Entry 422, Box No.3, NARA.
- 31 P D T S の技術顧問は大韓石炭公社の各現場と本社に招聘され、一九五八年末まで四年近く駐在し、石炭生産全般にわたる技術指導を行った。「Recommendation by MR. W. F. Masterton at Final Meeting」(『石炭社報』第十二号、一九五九年五月)、三〜八頁。
- 32 豆炭の一種。
- 33 ROK, "Korea's Five-Year Coal Plan," RG319, Entry 64, Box No.6, NARA.
- 34 「韓米合同大韓石炭公社運営対策委員会報告書」三〜九頁。
- 35 「軍派遣団支援中間報告書」五八頁。
- 36 「軍派遣団支援中間報告書」五六頁。
- 37 「軍派遣団支援中間報告二(一九五五年九月〜五六年二月)」(『石炭』第五号、一九五六年八月)、五二〜五四頁。
- 38 Roy T. Haverkamp, third Secretary of Embassy, Seoul, "Memorandum of conversation." Jan. 1, 1955, RG84, Korea, Seoul Embassy, Classified General Records, 1953-1955, Entry: Seoul, Korea, 1950-1955, Box No.5, NARA。
- 39 「軍派遣団支援中間報告書」五六〜五七頁：「軍派遣団支援中間報告二(一九五五年九月〜五六年三月)」五二〜五三頁。
- 40 本社保健管理室長・医学博士崔永泰「過去를 뒤돌아보며」を振り返る。]
- 41 作家趙靈若「地下二十年の栄光：炭鋳模範産業戦士首都ソウル訪問随行記」(『石炭社報』第三号、一九五五年四月)、六八〜七六頁。
- 42 「第十一回国際連合総会」[に]提出된「された」国際連合韓国再建団团长報告(一九五五年七月一日〜五六年六月三〇日)〔復興部『復興月報』第五号、一九五六年十二月)、二三〇頁。一九五七年にソウル大学卒業生十一人が入社試験採用第二期生として採用された。大韓石炭公社前理事長金斗栄インタビュー、二〇〇六年七月二日。
- 43 大韓石炭公社『軍派遣団二年誌』四五〜五二頁。
- 44 朱在栄「石公事業実績概要(一九五五年度第三四半期現在)」(『石炭』第五号、一九五六年八月)、四四〜四五頁。諸表彰は以下のようである。李大統領閣下部隊表彰(一九五六年一月十二日)、国防長官表彰(一九五六年一月十一日)、陸軍參謀総長表彰(一九五六年一月十三日)、国会民議院議長感謝状(一九五六年四月三日)、商工部長官およびソウル特別市長表彰状外八点(軍派遣団支援中間報告二(一九五五年九月〜五六年三月))54頁)。
- 45 一九五五会計年度は援助導入の便宜のため、一九五五年七月から一九五六年十二月までの十八ヵ月であった。「石公事業実績概要(一九五五年度第三四半期現在)」三七頁。
- 46 空気が33当り鉱塵は1000〜2000個が発見された。医学博士・石公技師崔永泰「長省鉱業所에서」[で]「实施한」[した]「作業能率基礎調査報告」(『石炭社報』第七号、一九五七年五月)、四四〜五〇頁。
- 47 石公理事金圭敏「石公運営八周年回顧斗」[と]「展望」(『石炭社報』第十号、一九五八年十一月)、六頁。

48 石公総務理事金圭敏「石炭産業改編の」[の]「合理的方案」〔『石炭社報』第七号、一九五七年五月)、三頁。

49 石公管理課長鄭然豹「石炭産業の」[の]「現況斗」と「石公民営化問題」〔『石炭社報』第九号、一九五八年六月)、六五〜六六頁。

50 総裁林松本「鉱業振興。로의」[への]「道」国産炭鉱採下の「の」先決条件〔『石炭社報』第六号、一九五六年十一月)、一頁。大韓石炭公社「大韓石炭公社五十年史」2001年、ソウル、七四〜七五頁。

51 前石公総裁・現江原炭鉱社長鄭寅旭「石炭産業の」[の]「分析」炭鉱長期開発政策上の「の」盲点斗「と」是正策〔『石炭』第十四号、一九六〇年十二月)、十七頁。

52 徳大は人件費限社外都給の下請業者と一括社外都給の租鉱権者として区分された。いづれにせよ、徳大制度は母鉱業者にとって①景気変動の安全弁、②労務管理費用の節約という二つの効果をもたらした。白仁美「炭鉱業의」[の]「徳大制斗」と「雇用関係예」[に]「関한」[する]「研究」江原道旌善郡舎北邑D炭鉱의「の」事例을「を」中心。로「として」延世大学校社会科学修士学位論文、ソウル、一九八四年七月。

53 鄭浩沢「韓国石炭生産管理分析」ソウル大学校大学院行政学修士学位論文、ソウル、一九六〇年十二月。

54 李大根「解放後・一九五〇年代의」[の]「經濟」四五六〜四五七頁。

55 朴桂波「危機예」[に]「처한」[瀕した]「我国의」[の]「石炭産業」打開策을「を」中心。로「として」〔『石炭社報』第九号、一九五八年六月)、八九頁。

56 鄭寅旭は一九三八年三月に早稲田大学採鉱冶金科を卒業したあと、三九年朝鮮総督府鉄鋼課嘱託、四〇年全北道庁鉱山係長として勤務、解放後には四六年二月に軍政庁商務局石炭課長石炭課長、四七年三月一〇

日に石炭課長に任命された。五〇年五月〜五一年一〇月には石炭公社生産理事を務めたあと、退職して企業家として五二年六月に江原炭鉱を創業し、政府によって経営能力が認められて五七年九月から五九年十二月まで大韓石炭公社総裁に就任した。鄭寅旭伝記編纂会『先覚者鄭寅旭』春秋閣、ソウル、二〇〇〇年。

57 鄭寅旭伝記編纂会『先覚者鄭寅旭』二〇〇頁。

58 “The new Governor, Chung. In Wook is a good experienced sincere and practical mining man and much admired by our mining Division.” D. L. Sibray. CINCREP Seoul. Airgram(PFA 89-21-468) to ICA. Oct. 29, 1957. RG469, Entry No.422. Box No.66

59 前石公総裁鄭寅旭「季節資金의」[の]「自律的調達策」販売系統・市場組織의「の」確立을「を」中心。로「に」〔『石炭社報』第十二号、一九五九年一〇月)、三〜四頁。

60 石炭鉱業の特質としてその開発の年数が漸増するに従って、坑道掘進の深度が深くなるため、従来と同一な生産量を確保するためには、より多くの設備投資が必要とされる。鄭寅旭「季節資金의」[の]「自律的調達策」三〜四頁。

61 産業開発委員会委員黃炳峻「国営企業의」[と]「経営合理化問題」二「その」経営의「の」反省을 위하여「のために」〔『石炭社報』第十号、一九五八年十一月)、三三頁。

62 石公総裁鄭寅旭「石炭鉱業의」[の]「自立経営方策」〔『石炭社報』第十号、一九五八年十一月)、一〜二頁。

63 鄭寅旭伝記編纂会『先覚者鄭寅旭』二〇四〜二〇五頁。

64 全国鉱山労働組合『鉱労二十年略史』七二〜七三頁。

- 65 鄭寅旭伝記編纂会『先覚者鄭寅旭』二二二頁。
- 66 本杜生産部長李祥圭「生産管理の」の「強化方案」(『石炭』第十四号、一九六〇年十二月)、四七頁；大韓石炭公社『大韓石炭公社五十年史』二六七～二七一頁。
- 67 鄭寅旭伝記編纂会『先覚者鄭寅旭』二〇九～二二二頁。
- 68 社内の賃金制度は大きく見て採炭夫、掘進夫、保坑夫など直接夫(先山夫)の都給制、間接夫(後山夫)および坑外夫の日給制、管理職の月給制からなっていた。都給制といっても、すべて成果給として決定されるのではなく、基本給に加えて入坑手当などの各種手当が加えられ、個人賃金が決定された。
- 69 鄭寅旭伝記編纂会『先覚者鄭寅旭』二〇六～二〇七頁。
- 70 石炭品位別に炭価の格差を設定しなかったのは、石炭産業の品質向上に対する措置をまだ考えられないことから来る欠陥である。
- 71 鄭寅旭「石炭鉱業の」の「自立経営方策」一～二頁；「石炭問題懇談会：石炭鉱業の」の「当面課題에 대하여」に「ついて」(『石炭社報』第十二号、一九五九年十月)、三五～三六頁。
- 72 大韓石炭公社『経営統計』ソウル、一九六三年四月。
- 73 累積赤字は一九五五年一、四三三百万ファンから五七年八五三百万ファン、五八年八三三百万ファン、五九年二六八百万ファンへと減少し、六〇年には黒字の六、四〇〇万ファンに転じた。大韓石炭公社『経営統計』。
- 74 Donald L. Sibray, "Report on Project No. 89-21-468, Dai Han Coal Corporation Government Mines," to UNC Economic Coordinator, Mar. 12, 1959, RG469, Office of the Far Eastern Operations, Korea Division, Entry No. 478, Box No. 5, NARA。
- 75 「石炭問題懇談会」四三頁。
- 76 但し、一九六六年度国内石炭生産が石炭公社四、七〇五トン、民営炭鉱六、九〇七千トンであったことからわかるように、石炭増産の主役は民営炭鉱であった。
- 77 国家再建最高会議財經委員会専門委員白雲吉「에네르기」[エネルギー] 經濟의「の」展望(『石炭』第十五号、一九六二年十二月)、四～五頁。
- 78 本杜電気課副技師朴勝燁「石公의」の「運營合理化問題」(『石炭』第十四号、一九六〇年十二月)、六五～六六頁；Jon I. G. Weysser, Pierce Management Corporation「採鉱技術面에서 본 나의」から見た私の「提言：通風施設」を「中心으로」として(『石炭』第十五号、一九六二年十二月)、十三～十五頁。