

<研究ノート>労働者の企業経営・生産への発言：戦後労働史 その2(1)

KOIKE, Kazuo / 小池, 和男

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

51

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

65

(終了ページ / End Page)

94

(発行年 / Year)

2015-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014709>

〔研究ノート〕

労働者の企業経営・生産への発言 —戦後労働史 その2 (1)

小池 和 男

第1章 なぜ労働者は経営について発言するか

1. 交渉力の源泉

経営・生産への発言

このシリーズは、第二次大戦敗戦後いつから、どのように日本の労働者が経営や生産に発言したか、それを明らかにしたい。それも職場レベルよりも、企業レベル、さがってもせいぜい事業所レベルまでの発言に注目する。とりわけ企業レベルでの経営、生産への発言に焦点をおく。管見のかぎりでは、その点についての研究はまことにとぼしい。だが、くらしを支える経済の競争力への貢献はかなり大きい、と考えるからである。

ふつうは企業レベルの発言の意味は小さいと考える。職場レベルならば、職場での仕事の仕方、職場に配置される人員数など、その労働条件に直接かかわる事項が多く、労働条件への発言のいわば自然の発展と考えるであろう。だが、経営への発言、ましてや企業レベルの発言となると、はたしてその意味はどこにあるのか。

当今の日本の議論に照らしていえば、あまりに浮世ばなれした視角とおもわれよう。日本の労働組合に発言する力のあるはずがない。企業別労働組合という偽物ではないか。むしろ労働条件への発言のとぼしさこそ追究すべきではないか。経営、生産面への発言があったにしても、その実際は経営のいいなりに協力するにとどまるのではないか。これがふつうの反応であろう。

あるいは逆に、労働者の発言を重視する時代はおわった。そうした国、そうした社会システムは競争力を失い、失業の増大、くらしの低下

というはなはだしいコストをはらってきたではないか。ある時期の、米の強力な労働組合、たとえば全米自動車労働組合のもたらした結果がその好例ではないか。ひとびとは結局雇用を失い、デトロイトは荒廃したではないか、などという議論である。こうした議論が今の日本をリードしているかにみえる。それからすれば、この文章はまさに夏炉冬扇、なんの役にも立たないことを追うにすぎない。いったいその意義はあり得るのだろうか。

生産への寄与力こそ

だが、この点を取りあげる積極的な理由がある。企業レベルの労働者の経営や生産への発言は、わたくしの仮説を端的に言えば、企業の生産性をすくなくならず高める。さらに国民経済に寄与する可能性がある。つぎの3つの理由と、もうひとつのややよい理由による。

- 1) 経験の深い労働者は企業の生産性を高める知恵がある。そのことを経営側が十分に気づいているとはかぎらない。ただし、それを活用すれば、企業の生産性は高まる。では、それはどのような知恵か。その説明にはながい紙幅を要し、あとであらためて解説する。
- 2) 労働者側の知恵は、経営側にたいする交渉力を高める。なぜなら、もし経営側が労働者側の企業レベルの発言を軽視すれば、その労働者側の知恵を活用できない。その分企業の競争力がおちる。もっともその労働者がその知恵をもつことに経営側が気づかなければ、さしあたり交渉力を高めることにはならない。だが、その知恵を活かす企業がでてくると、それとの長期の競争におくれをとる。結局、しだいに経営側も労働者の知恵を知り、

その結果労働者の交渉力をたかめよう。

- 3) その交渉力をどう用いるか。企業レベルでの経営への発言は、たとえば利益の配分におよぶ。配当や賃金にすべてまわすよりも、設備投資や研究開発投資という長期の業績への寄与を促すこともできる。つまり企業の競争力を長期的に高め、雇用の安定をつよめる。のみならず企業の長期の成長をみちびき、個々の労働者の昇進と昇格をはやめ、より高度な技能の、より早い修得を促そう。
- 4) ひとつの可能性としていえば、以上 1) 2) 3) で得たもので、企業をこえて一国経済の低生産性分野へ貢献できよう。おもに経済自体がゆたかになることによって得たものを、その分野にまわすことができる。あるいは付随的に政府経由などで多少とも助けることができる。1) 2) 3) で得るものは、いまやすくなからず海外直接投資からの収益となろう。その国内への還流の、低生産性分野への配分である。

ふつうの考え

以下、説明しよう。もちろん中核の論点は 1) と 2) である。その説明を、古典的な見解、つまりふつうの考えからはじめる。ふつうの考えとは、労働組合の本来の役割は分配面での発言にあるとする。その発言が効果あるためには、交渉力が欠かせない。その交渉力は古典的には供給制限による。

ただし、ここからこのシリーズ独自の主張となる。すなわちふつうの経済学のモデルでは、労働組合の供給制限とは、供給の量の加減にとどまる。その質、内容は一定と想定されてきた。もうすこしいえば、a. 企業から指示された通りのこと、つまりマニュアルなどで指示されたことしかしない。あるいは b. 企業からの指示の有無にかかわらず、世にふつう認められている内容にとどまる。それ以上の質の供給、すなわち一段と高度な仕事の工夫は、そこには想定されていない¹⁾。

a とはほぼ熟練度の低いばあいであり、いまのことばでいえば、マニュアルどおり作業することを旨とする。b はかなり高度な熟練者で

あって、歴史上の典型をいえば、19 世紀の英熟練機械工 mechanics などであろう。仕事をさらに一段と工夫する腕は充分もっている。しかも、ふつうの作業をするのにも相当の裁量を要するにもかかわらず、その職種に認められた通念以上のレベルの仕事、すなわち通念をこえた質の供給はしない。あるいは求められない。それゆえ供給の制限はもっぱら時間、人数、日数の減少となる。かたちとしては仕事のスローダウンなどもはいる、あるいはストライキをうち、ときに別の形のストライキ、すなわち求人に応募しないなどとなる。

だが、それでは企業にとっても社会にとっても損失が多すぎる。とりわけ b の高い熟練をもつ労働者をさらに活用しないのは、まことにもったいない。一段と工夫するよう促さない損は大きい。つまり古典的な議論は、供給の質を一定にし、さらに工夫する高度な供給の質を活用しない、と想定する奇妙な議論となろう。そうした企業、そうした国は世界の市場経済の競争にしだいに後れをとっていく、と考えるのは当然であろう。

実際には、のちにやや立ち入ってみるように、高い技能の持ち主は、その専門分野でつちかかった経験から、さらに高度なアイデアを見出す力をもつものが多い。その点は職場レベルをとれば、むしろ明瞭であろう。職場ではかのフランク・ナイトやハイエクがいうように、経営者や上位の管理者が充分には予期しない問題やトラブルが、驚くほどひんぱんに起きる。それを経営者や上位の管理者がすべて適切に対応できる、と想定するのは人智を全知全能と前提することとなろう。

ここまでは比較的わかりやすかろう。だが、うえの問題やトラブルの議論は職場レベルでは十分に通用しても、はたしてそれは企業のレベルでもいえるのか。それこそ上位の管理者、経営者たちがかかなり予知し、その対策を用意しているはずではないか。どうして職場の労働者代表がそれをこえる知恵をだす、と想定できるのであろうか。

ここでとる仮説は、職場の労働組合員といえども、職場のひとつから従業員代表にえらばれる

ほどの人材は、それぞれに専門分野にながれ経験と識見がある。それにもとづき企業レベルの経営方針に資する意見をすくなくも持っている。その発言があるとならば、企業の効率は大きく損失をこうむる。それが労働者側のつよい交渉力となり得る、という主張である。

設備投資のばあい

こういっただけでは、さっぱり腑に落ちないであろう。例をあげるほかない。といっても企業レベルで定める経営の方針、つまり生産や販売の基本方針とはどんなものか。米の古典的な文献が取締役会の決定事項にふれている(Koonts[1967]第4章)。ただし当時はともかく、米の取締役会とは実質的にドイツに似た2元組織の上部、つまりドイツの監査役会に近いとおもわれる。非常勤の社外取締役中心で、日本の取締役会の役割の参考にあまりなるまい。さりとて企業の経営方針を定める役員会の議事内容、法律的な文献はともかく、経営上の事項についての分析を寡聞にして他に知らない。

せめて日本のアンケート調査をみる。企業レベルの決定機関、日本の取締役会がとりあげる事項を上場企業に聞いた調査である。それは2009年時点の調査であり、このシリーズが対象とする時期のほぼ終わりにあたる。このシリーズがとりあげる大部分の時期とのずれもあろう。しかもその間商法改正もたびたびあり、とりわけ2006年に会社法の制定があった。その変化を見ないのはいささか危険であろう。とはいえ、市場経済での上場企業の役員会の付議事項を知るには、ひとつの参考にならう。

この調査によれば、6割以上の企業の取締役会がとりあげる事項は、アンケート調査の回答の選択肢22のうち、つぎの4項目となる(多答式)。多い順にしめすならば、「年間事業計画」69.6%、「年間予算」68.5%、「新規事業への進出」63.6%、「経営方針の変更」61.8%、となっている(別冊商事法務[2009]p.82)。といってそれ以上の説明はない。これらの事項の内容、たとえば「経営方針」とはどのようなものをいうのかなどは、なんら説明がない。

そこで、これらの事項に通じる具体例とし

て、設備投資をあげても大過あるまい。それはまさに実質的な利益の処分など、どの役員会もとりあげる事項についても、それを左右する核心の案件である。多くを配当にまわすという短期の重視か、それとも設備投資にまわすという長期の重視か、それをみるによいであろう。それはまさしく長期の企業の競争力を左右する。同時に長期ゆえに、失敗する危険が少なくない。

設備投資をなるべく具体的に考えたい。いまある自動車大メーカーが新たな工場を設けるか(撤退するか)という案件をかかえているとする。その案件を決定するのは役員会であろう。役員会と抽象的にいうのは、事例によっては実際には常務会であったり、取締役会であったり、あるいは社外取締役の多い2元的な役員会なら執行役員会であったりするからである。

海外工場案件への貢献

その案件の決定はさまざまな要件を勘案しなければならぬ。かりに製品と規模がきまつたとしても、どこに工場をたてるか。それも国内か国外か。国内ならどの地域か。国外ならどの国か。それはそもそも従業員にとって将来の働き場所に影響しよう。海外で働く可能性を考慮せねばなるまい。しかもそれは働き場所にとどまらない。人材形成の方向も影響をうける。たとえば国内だけでなく海外もこなす途、より具体的にいえば海外工場のインストラクターとなる途をも想定するか、それとも国内要員にとどまるかは、その人のキャリアや人材形成にすくなくも影響する。前者ならその専門分野のなかでやや幅広く経験することを心がけねばなるまい、などである。そして人材形成とは、とりわけ中堅層にとって、自分の考えと行動で多少とも影響できるものだ。つまるところ、その人の雇用の質を左右する。従業員にとって、さまざまな意味で影響が大きい。

のみならず、企業の決定に多少とも影響する情報や意見をもつこともできる。すでに他国の職場で働いた経験をもつ人材もすくなくない。それもその地の企業組織の各レベルにおよぶ。その地の経営者としてだけではなく、その地の管理者たちと共働し、あるいはその地の職場で

その地のブルーカラーとともに働いた経験を持つ人などである。あらたに進出するはずの土地にしても、その近隣の地に働いた経験をもつ人もあろう。そうした知見をもつ人はさまざまな分野にわたる。こうした貴重な経験の持ち主が組合に入っている。また、組合OBに在る。これら各地、各層、各分野におよぶ経験の持ち主の意見を、もし会社組織のルートを通じスムーズに上部に通じることができなくとも、組合はまとめて企業レベルの協議にだすことができる。

以上のことは設備投資の多様な要素におよぶ。そのすべての要素に言及するのはわずらわしく、ここではそのひとつ、機械設備の選択の例をあげておく。似た機能をもつ機械でも、どのメーカーのものが使いやすいか、どのメーカーのロボットが故障しにくい、直しやすいかなど、違いがある。技術者ととどまらず、長年それを実際に操作してきた生産職場のベテラン労働者が、案外によく知っていよう。さらに海外進出工場であれば、その国の労働事情に即した機械を知っている。そうした意見を生かすかどうかで、効率は大きく左右されよう。個々の機械設備にとどまらない。生産システムの選択についても、さまざまな生産システムを経験した中堅やベテランの労働者の意見が貴重であろう。

不確実性と複数のルート

このようなことをいえば、いやこうした要件は、しかるべき専門家たちがさまざまな代替案を比較しじっくりと検討しているから、なにも労働組合の意見をきくまでもない、と反論されるかもしれない。それこそが、ふつうの議論であろう。

だが、それではすむまい。なによりも、ふたつの事情をつよく考慮しなければならない。第一、不確実性である。そういうと面倒な言葉のように聞こえるが、世にはわからないこと、はっきりとは前もって予測できないことがどうしても起こる、というにすぎない。あるいはサイモン風に「理性には限界がある」bounded rationality といってもよい（それはふつう「限

定された合理性」と訳されるが、日本語としてはややこなれない）。

不確実性は、さきにふれた職場レベルにかぎらず、企業レベルでも、いやそこでこそ大きくなろう。企業の上層部はもちろん、労働組合員より上位の管理者たちが、海外工場の事情を前もって十二分に知ることはむづかしい。人智のおよばぬ、よくはわからない問題やトラブルがむしろひんぱんに起こっている。ましてや企業レベルの大きな不確実性をこなす、十全のマニュアルが書けるはずがない。きめられた手順だけで決定していくという考え方は、おそらくは多くのより効率的なこなし方をあきらめることだろう。かのフランク・ナイトやハイエクの想定した世界を無視することはむづかしい。不確実性を効率的にこなすには、経験をつんだ職場の中堅層からの知恵をも集めねばなるまい。

第二、ほとんどどうえの議論とかさなるが、複数のルートの重要性である。例を生産以外の分野にとってみる。将来の新製品開発、あるいは販売方策を考える。いうまでもなく、それらはまずは経営側の組織内で提案され議論されよう。だが、いまや企業の組織は大きい。研究開発や販売などの各専門分野内でも、提案がすくなくならずあろう。だが、そのかなりが企業内の公式のルートで検討対象から消えていく。

例をあげよう。花王のめざましい成功商品「アタック」は、ほとんど組織の公式のルートでは、その開発を否定されかけていた。すでに成熟製品である粉末洗剤の、その少量化のアイデアにどれほどの意味があるのか、というのである。アタックのばあいは、花王の当時のカリスマ社長の研究所まわりのとき、その鶴の一声で開発ときまった。なにも社長の一声にかぎらない。組織内のたがいに認めあう個人同士のネットワークを通じ、いったん否定されたプロジェクトが復活した例は少なくない（武石他[2012]）。

さらに、ネットワークは社外にも広がる。日本の企業内の研究者くらい学会など社外の組織につらなる傾向は、あまり他国にみられない。通念は逆に企業内に閉じこもるとみるけれど、直接に他国と国際比較したアンケート調査結果

は、日本企業の研究者がもっとも企業外と交流している（上級技術者問題研究委員会、今野、佐藤 [1990] の一連の調査報告）。実際に社外のネットワークを利用した復活もある。たとえば国際的な学会や研究会での評価を活用したりする（武谷他 [2012]）。

またわたたくしがかつて調査した事例からいえば、ある大電機メーカー中央研究所の労働組合は、協議のかなりの時間を将来の重点プロジェクトの選択、その予算配分にあてていた。この組合との協議のルートは、不確実性が大きい研究開発にとって、有力な戦略情報を企業にもたらそう（小池 [1984]）。組織は全能ではないのだ。組織の公式なルートをなんらか補うものが競争力の向上に有効だろう。労働組合もその有力な、非公式ルートのひとつなのである。

他国の実証的な研究を知らず、はっきりしたことはまだいえないけれど、以上の諸点につき職場の従業員代表の貢献は、おそらくは西欧、北欧、米などの他の先進国より日本でやや大きい、とおもわれる。この仮説は、職場で問題や変化にとりくむ中堅層がおそらくは他の先進国より多いから、という考えにもとづく。

長期の業績を重視

3) の論点に進む。というよりすでに3) 交渉力の使い方にはいつている。それはつよい仮説として、従業員代表は長期の業績を重視すると考える。なぜそう考えるかはあとで立ち入って説明しよう。まずは、企業レベルで従業員代表が発言する機会があれば、企業の基本方針につき、長期の視野を支え促す。企業の競争力を高めるには長期の視野が欠かせない。設備投資、研究開発、人材開発どれをとってもそういえる。ところがいまや社外株主、とりわけヘッジファンドを先頭とするファイナンスの跳梁がはげしい。短期に高い配当をつよく求める。役員ポストの一部を求め、設備投資の資金を配当にまわすようCEOに迫る。CEOはそのポストを失うことをおそれ、妥協することがままだろう。それでは企業の長期の競争力にマイナスとなる。

そこまでいかなくとも、その年その年、あるいは毎期の収益率重視の主張が幅をきかす。い

まや四半期ごとの業績こそ、とまで米ではいう。ROE（自己資本利益率）であれROA（総資本利益率）であれ、収益率の表現法はいろいろあるけれど、その期あるいはその年の収益率を上げるのはある意味で簡単である。その他の状況を一定とすれば、設備投資あるいは研究投資を抑えればよいのだ。だが、それこそ長期の見通しを損なうものではないか。よく日本企業の収益率が低いことを非難する声を聞くが、設備投資、研究投資を軽視し、短期重視の弊を無視するのであろうか。

人材をみれば、ことは明白である。高度な技能をもつ従業員は、その形成に長期を要する。ところが企業本体が長期の視野をもてず競争力が下がったとき、たとえば人員整理がある。離職し他企業に職を求めざるを得ない。移動はしばしば労働市場の景気の悪い時であり、そうした状況下、これまでつちかした技能をいかす同業の職をみいだすのは、どの国であれむづかしい。先進諸国のなかでもっとも平均勤続の短い米ですら、大多数が長期勤続なのは、このシリーズの第4章にみるFreeman調査であきらかである。

労働流動化論のあやしさ

ところが日本では、それを「労働市場流動化の促進」、その一語でかたづけしてきた。あるいは「日本労働市場の非効率性」を当然の事実として前提してきた。その議論は、それこそ高度な技能は不要だ、という帰結以外のなにものでもない。あるいは日本は企業特殊熟練がとくに大きいからだ、という議論になろう。説明しよう。

競争力はすくなくならず高度な人材の形成にかかわる。天才を見つけだせばよいばあいは別として、そして天才はまれにしか存在しないから頼りにならない以上、手持ちの人材をじっくりと形成していくほかあるまい。他社からの引き抜きでは案外に未知の要素が多すぎる。その点はずうっとあとで説明しよう。

まずは手持ちの人材の形成から考えよう。長期の時間がかかる。職場でおこる不確実な問題をこなすには、実際に問題にとりくみ、やさしい問題からはじめ、しだいに難しい問題の処理

へと経験をかさねる以外、いったいどんな方法があるというのであろう。

さらに高度な技能の持ち主は、企業特殊熟練がほとんどなくとも、その技能を正当に評価され企業外へ転職するのは、じつは容易ではない。というのは、真に高度な技能の持ち主がだれかは、同じ職場で働いたりして、それをじっくり見る機会、そうしたまことに貴重な経験や機会がなければ、なかなかわからない。

社会的な資格を整備すれば、というありきたりの議論は、幾重にもあやしい。資格や肩書は高度な技能については心もとない。医師や弁護士をちょっとふりかえるだけでよい。高度とされる職業の社会的資格は、せいぜいその職業の入口の認定にすぎない。弁護士試験を合格したばかりのかけだし弁護士に頼めば、勝てる訴訟もまず負けるであろう。医師試験を合格したばかりの医師に面倒な手術を頼めば、生還は期し難いだろう。つまり、企業外からは、真に有能な、高度な技能の持ち主はなかなかわからないのだ (Baker, et al., [1994a,b])。以上の理由はそのまま通念の労働流動化論のあやしさを明示しよう。

かなりの計測の存在

これまでの説明で、企業、事業所レベルでの労働者の経営・生産への発言の重要性が示唆されよう。ただし、その効果を数値でしめすのは容易でない。概して高度なもののほど数値でしめすのはむづかしい。その分野の一流の論文の価値を、数量的な判定基準で90点や85点などと点数であらわすことができようか。せめてその分野で高い見識を持つ人の、主観的な判定によるほかあるまい。それゆえノーベル賞受賞者などというタイトル、数値でないタイトルが珍重されるのだ。

数値という点ではそれほど直截ではないけれど、その発言の効果はとりわけ1990年代以降、米や西欧の丹念な研究がすくなくならず明らかにしてきた。理論的な研究は少ないながら、Freeman & Lazear [1995]がある。情報の共有があれば、その分生産性をあげることができ、市場競争にいささか有利となろう、という趣旨で

ある。そして少なくない実証研究が、職場の労働者の企業、事業所レベルの発言も生産性を向上させてきた、と有意に計測してきた。それらの研究は、はじめは職場レベルの発言中心にみてきたが(もっともめざましい研究はIchniowski, et al., [1997])、しだいに企業、事業所レベルの発言の効果もふくめて計測するようになってきた。計測はていねいであり、このシリーズの最終章の一部にやや立ち入って紹介する。

ただし、西欧や米の研究は、計測は丹念でも、企業、事業所レベルの発言の内容、その基盤となる技能の内実は、なおほとんど解明されていない。それどころか、わたくしのみるところ、西欧や米の職場の中堅層の技能の内実は、現代日本の多くの職場よりやや落ちる層が多い。マニュアルで処理しきれない問題をこなす、高度な技能の持ち主の割合が、日本より少ないのではないか。労働者の企業経営や生産への発言は、まさにその技能を生かすと考える。その点を戦後労働史の節目、節目につき解明したい。

2. 観察の節目

敗戦後いつから

第一の節目は、敗戦直後にある。70年ほど昔にさかのぼるのは、それなりの理由がある。さきにのべたように、労働者の発言が生産性を向上させる、という丹念な実証研究が米を中心に活発になった。だが、それはおそらく1990年代からであろう。それ以前にもそうした研究がないではなかったが、とりわけ1990年代以降目立ってきた。だが、その理解では、とくに日本についていささかの疑問がのこる。3点にわたる。

疑問の1は、日本についての丹念な研究にある。近年、この研究の流れにそった文献は、日本でそうした動きがでてきたのは、1950年代以降の日本生産性本部の働きによる、とみている。Kato & Morishima [2002]、また島西、森、梅崎 [2012] などである。

他方、小池 [2012] によれば、戦前すでに1920年代から30年代、一部の労働組合にせよ、

経営についてはともかく、生産性の向上に発言していた。その典型は製綱労働組合である。1926年からつづく。わずかに5か条からなる最初の労働協約は、その一項に従業員を優遇することを経営者にもとめ、他方組合員は生産能率の向上に努める、と明記した。たんにそれは文章上のことではない。1940年政府による労働組合の強制的な解散まで、毎年の団体交渉で実際に生産増進の事柄を提案し、さらには組合内部でもその運動を展開していた。この戦前の日本の労働組合の活動を、無視してよいのであろうか。わざわざ米に学べ、と強調する生産性本部の活動まで待つ必要があったのか。

疑問の2、そもそも米の労働組合は、それほど生産性に積極的にかかわってきたのであろうか。第二次大戦後の米の労使関係を一瞥するだけでも、疑問が生じよう。米の労使関係ははなはだ対抗的で、すくなくとも経営側は、職場の労働者にあまり生産への発言をもとめようとはしなかった。せいぜい1910、20年代にその傾向は多少とも認められたが、ニューデール後はその動きは大いに弱まった。それにもかかわらず、1990年代にいたってその発言の生産性への有効性を見出してきたのが、米のすばらしい研究ではないだろうか。だとすれば、日本の労働者の経営、生産への発言は、あるいはもっと遡るのではないか。

生産管理

疑問の3は、敗戦直後の日本の労働組合の動きにかかわる。第二次大戦時、ドイツにならって日本では労働組合の存在が禁止された。既存の労働組合は解散せざるをえなかった。勇ましい言辞のリーダーたちほど積極的にみずから解散し、ときの花形「産業報国会」に衣替えし、そこに就職した。他方、生産能率に関心をしめした総同盟がもっとも解散に抵抗し、解散後もリーダーたちは産業報国会に参加しなかった。かつての組合解散、禁止の反作用か、敗戦後労働組合は陸続と組織された。その組織率はじつに50%にも達する。当時30%ほどの西欧先進国相場からみても異様に高い。

その労働組合の全数調査が1947年から毎年

おこなわれてきた。それによると「経営協議会」をもつ労働組合は4割前後と少なくない。その後この調査は「常設の労使協議機関」をもつものと言葉をかえたが、やはり労働組合のなかで4割ないしそれに近い比重は維持した。この数字を素直に受けとってみよう。もしこの経営協議会や労使協議機関が生産向上の事柄をもとりあげているならば、日本の労働組合の生産向上への関心は、戦後に視野をかぎってもなにも1950年代を待つまでもないのではないか。こうした疑問が当然にでてくる。

ただし、こうした疑問への答えは、ふつうはつぎのように考えられてきた。多分、敗戦直後の経営協議会は、いわゆる「経営の民主化」、いやそれを数段進めて、いわば経営側の「崩壊」に対処した「生産管理」の動きを反映したのではないか。生産管理とは、労働組合が企業の運営をにない、経営者を会社に立ち入らせない。はなはだしいばあいは、生産はもとより、販売、経理にいたるまで組合が把握し企業を運営することをいう。

それ自体は市場経済の破壊とはいえまい。市場経済の登場者はなにも株式会社にかぎらない。オーナー企業や協同組合など、企業の所有形態にはさまざまあり得るからである。だが、生産管理はあきらかに市場経済の基本条件、私的所有権の侵害となる。まして圧倒的に多くの企業がふつうの会社形態をとっているならば、販売面、資材の入手などに困難が生じよう。長く生産管理を続けるのはむづかしい。さらに戦後日本では米占領軍の権力がきわめてつよく、そうした動きがつづくはずがない。実際、生産管理はほんの2、3年で消えてしまった。それゆえ、生産にかかわり発言する労働組合や労使の協議は、おそくとも1950年ごろまでには格段に減少、いや消えたのではないか。こうした筋の反論である。

ところが、生産管理がおとろえても、経営協議会や労使協議制の普及度、それらをもつ労働組合数の割合は、おおまかにはむしろ減っていない。それならば、まさにその内容に立ち入って観察する必要がある。

さいわいこの点については、1947年より「労

働組合基本調査」(初期は「労働組合調査」と題したが、ここでは以下一貫して労働組合基本調査とよぶ)が毎年、しかも全数調査としておこなわれてきた。それは経営協議会や労使協議機関についても尋ねている。まずこの調査の吟味からはじめねばなるまい。

統計の観察だけではころもとな。事例について生産管理を吟味する。さいわい「資料労働運動史」という、他国に比をみない大部で見事な文献がある。その資料の作成過程を、やや後代ながら傍から観察した経験をもつものとして、その文献の価値を惜しみ、その活用に努めたい²⁾。

共働の時期

生産管理の波がすみやかに去ったあと、すぐさまおだやかな労使関係が形成されたのではない。第一石油危機まで4半世紀の間、日本の争議による労働損失日数は、おなじく労働者1,000人あたりでみて、英仏とあまりかわらない。ドイツ、スウェーデンよりはるかに多かった(小池[2005] pp.244-5)。日本の労使関係がはじめから穏やかで協動的という通念は、基本統計をみず他国と比較しない、あやしい観念である。

第二の節目は、その時期がおわり、一転しておだやかな労使関係が出現する。1970年代後半である。第一次石油危機でのなはだしい石油価格の高騰(一挙に4倍にはねあがった)、コスト増による経済の縮小、それによる雇用のおそれが穏やかさをもたらした。争議による労働損失日数は一気に減少する。日本にかぎらない。多くの先進国でもストライキは大幅に減少した(小池[2005] pp.244-5)。そのとき、経営・生産への企業レベルの発言が、いったいどれほどみられるか、それを探りたい。

さいわいにも、くわしく大規模な政府調査が利用できる。「労使コミュニケーション調査」である。しかも事業所に聞くだけでなく、個々の労働者にも聞いている。すばらしい調査である。それによって、職場の労働者の、経営への発言の希望、発言のつよさを、企業レベルについて観察する。そのうえで、電機連合調査や米のFreeman調査によって、多少とも国際比較し

たい。「労使コミュニケーション調査」のしめすものが日本に特有か、それとも日本の労使関係はふつうの国のひとつにすぎないか、それを吟味したい。

発言のゆらぎ?

第三の節目は、それにつづく時期、1980年代以降をみる。そこでの視点はまずは労働組合の衰えである。組織率の大幅な低下である。1970年代末まで、組織率はほぼ3分の1を維持してきた。それは当時の先進国相場といってもよい。以降、組織率は一貫して低下してきた。それは労働組合の衰えか、それとも産業構造の変化によるものか。いずれにしてもその結果、労働者の、経営・生産についての企業レベルでの発言がよわくなったかどうか。それを吟味したい。

産業構造の変化とは、一見理解しにくい言い方であろう。説明すれば、三次産業化である。三次産業がのびると、企業は大きくとも事業所は格段に小さくなる。コンビニはもちろん、スーパー、銀行を思い浮かべれば了解されよう。事業所が小さいとそこに組合の専従スタッフをおけない。そうすると、組合員は相談事があっても、遠くまで足をはこばねばならない。自然、足が遠のく。労働組合の効用が低下し、組織率はさがる。

さらに、表面的な米の議論への追従が猛威をふるう。近時、労働組合は保守反動といわんばかりの扱いをうけている。労働組合ならまだしも、労働者の発言への注目がまったくない。はるかに株主の発言こそ、という議論にみちあふれている。

だが、いったいそれで雇用やくらしは支えられるのであろうか。失業率その他労働指標は、先進国中日本が格段によい。株主の発言を重視する米は歴然と劣る。にもかかわらず米追従の議論はよわまらない。それに対抗する労働組合の行動は、はたして期待できるのだろうか。そしてその見通しはあるだろうか。こうしたことをできたら吟味したい。

その吟味をまずは大規模な統計調査をみることでさぐりたい。その後の「労使コミュニケー

ション調査」である。それは1977年からしばらく休止する。そのあと1980年代半ばに復活する。ただし、77年のような深さはない。だが、ともかくも今のところ5年おきに2009年までつづいている。できるかぎり1977年と比較しながら、労働組合の企業レベルの発言がさがったかどうか、それをさぐる。組織率はたしかに下がったが、発言も衰えたかどうか。

社長の進退への発言

この時期につき統計調査にとどまらず、事例にたちいって企業レベルでの発言のつよさを、なんとか観察してみたい。一見やや特異な事柄をとりあげて吟味する。それは、企業のリーダー、社長の進退への発言である。選任への発言はわたくしの知るかぎりとはぼしい。具体的には社長の解任への発言である。いわば最後の引導をわたすかたちの企業レベルの労働組合の役割である。

会社法上でも労働法上でも、そのような権限を日本の労働組合はまったくもたない。それゆえ、そんなことがあったのか、といまの方はいぶかしく思われよう。ところが、実際それは存在した。しかも、敗戦直後の経営陣崩壊期とはまったく別である。敗戦直後は「戦争責任追及」としてむしろひんぱんにあった。だが、共働期は話がまったく別のはずだ。にもかかわらず、1980年代以降にかぎっても、そして全国紙が複数回記事にした事例にかぎっても、3つの事例を検出することができる。わずか3つと軽視はできまい。というのは、なかなか表面化しにくい事柄だからだ。とにかく最後の引導をわたす力の源泉がどこにあったのか。その意味するものを考察する。

3つの事例とは、浜松のヤマハ、名古屋のオークマ（大隅鉄工所）、そして2000年代にはいつからのすかいらくである。ヤマハは、解任された社長はオーナーではないにしても、その祖父、そして父がそれぞれ20年を超えて社長を務め、業績をいちじるしくあげた。そのゆえか、父はいったん60歳代半ばで有能な後継者にバトンをわたしたのに、あえてその人を解任し自分が帰りを待たされた。そのうえ自分の長男を後

継者にすえた。その長男は会社の業績の悪化でも、なかなか社長を辞さなかった。企業レベルの労働組合委員長が発言し、経営協議会で辞任を迫り、ことが決着した。

大隈では創業者一族の社長の退任のみならず、さらに新社長の選任にも発言し、それを実現した。またすかいらくでは、大株主の投資ファンドの社長退任要求と、創業者の拒否、また融資した銀行団の旗幟不鮮明という膠着状態のなか、結局労働組合の意見表明がきめ手となった。社長は退任し、生え抜きが後継社長となる。しかも労働組合の元専従役員で、そのとき執行役員人事部本部長であった人物が取締役に任命される。それが象徴するように労働組合がそれなりの役割をはたしたようだ。つまり、労働組合の働きは、企業が面倒な状況におちいったとき、結構認められる。そうした事例をふりかえりながら、発言が衰えたかどうかを考察する。

長期の競争力の大切さ

このシリーズの最後に、ふたつのことをのべる。ひとつは、労働者の発言の生産性効果について、貴重な計測をこころみためたおもな研究を展望しておく。というのは、このシリーズそれ自体は、労働者の発言の生産性効果を、数値としてなにひとつ提示していないからである。これまでの研究の展望によって、その空白をうめたい。ただし、職場レベルはともかく、企業レベルの経営への発言の生産性効果それ自体の計測はとぼしく、あくまで傍証にとどまる。

もうひとつは、労働者の、企業経営への発言の意味をあらためてまとめておく。その手がかりとして、この点につき、見事で簡明な理論モデルを提示したFreemanとLazearの仕事を吟味する。そのモデルでは、これまでみてきた日本の状況が、謎としてのこることを指摘する。その謎をとくひとつの回答をしめしたい。

それは長期の競争力の重視の働きである。それこそが人々のくらしを高めるからだ。ところが、いまふつうの経済学の発想は短期にながれる。そうでないと、きれいな数式にのらないからだろう。それなのに短期という制約をすぐに

わすれ、それを競争一般と誤解する。その主張を、米をお手本とする日本の議論はそのまま強調し、今の日本企業を叱咤する。しかも短期への流れを強力に推進するファイナンスの動きがある。とりわけヘッジファンドである。

だが、真の競争力を高めるには、イノベーションにせよ人材形成にせよ、時間がかかる。そうした長期の投資よりも、株主への配当を高めよ、というつよい主張がヘッジファンドからでる。そして役員の一部をにぎり、社長をその線へと強いる。それに抗して長期の投資を後押しする勢力が欠かせない。その一翼を労働組合に期待したいのである。

第2章 対抗の時代—「労働組合基本調査」の吟味

1. 組合をよく知る人の調査

労働組合の数え方

第一の節目から検討する。敗戦直後から1950年ごろにかけての、生産管理と経営協議会の関係をさぐりたい。問題と仮説はすでに前章でふれたが、あえて要点を再説しておく。

a. まずふつうの仮説を掲げる。日本の労働組合の経営、生産方針への発言は敗戦直後から強かった。それというのも、敗戦で経営が崩壊し、くらしを支えるために、生産管理という特異な傾向、労働者が経営を運用するという傾向の影響がつかったからではないか。もしそうなら生産管理が衰えたなら、経営生産の方針への発言も減衰しよう。

b. 対立仮説は、もし経営への発言が日本の労働組合の根づよい関心事なら、生産管理が衰えても、その発言はあまり減衰しないであろう、と考える。このa、bふたつの仮説のうち、いずれがより事実に近いかを検討する。

基本資料は「労働組合基本調査」である。その質のよさは全数調査というにとどまらない（それも労働組合法上資格要件をみたした、いわゆる法内組合にかぎらず、法外組合もふくめる³⁾。さらにそれを上回るよさがある。それは調査担当者がその労働組合をよく知る人だ、

ということだ。

具体的にいえば、各府県の労政事務所のスタッフである。府県をいくつかの地域にわけ、担当地域の労使紛争を観察し担当する。県庁という地方自治体の人だが、戦前の内務省社会局時代からの伝統がある。戦前は県庁も内務省の傘下にあった。内務省社会局は戦時中および戦後の厚生省、のち独立した労働省、そしていまの厚生労働省とつながる。労使の紛争をもっとも近くから直接観察し、他の事例と比較した人たちである。ふつうのアンケート調査とはわけが違う。記入は労働組合だが、労政事務所の人たちが記入の仕方をチェックし、またそもそも調査票を配布、回収したのだ。

だが、時の流れに応じた変化をみようとする、いくつかの難点がある。こまかいことだが、その説明を省くわけにはいかない。第一の難点は労働組合数の数え方である。1953年まで「単位労働組合（以下単位組合と略称する）」と「労働組合連合団体（以下連合体と略称する）」の2分類であった。「単位組合」の定義は「独自の組合規約を有し、独自の活動をなし得る最下級単位の労働組合」、それ以外は「連合体」とされた。ところが、困ったところがでてくる。統計の把握と実態がくい違いすぎるのだ。企業レベルの組織と事業所レベルの組織が混同されてしまうのである。

当時はざっとつぎの3つのタイプがあった。

a. 企業ごとの組織が「単位組合」とされるタイプ。企業レベルの組合が上記の「単位組合」の定義にあっている、と認定されたばあいである（上記の定義も旧労働組合法の文言ながら、「独自」とはなにかの説明はなく、あいまいだが）。その下に事業所別の組織が複数あろうと、企業レベルの労働組合組織が「単位組合」となる。

b. ところが、実態はaとほとんど同じなのに、事業所レベルの組織が「単位組合」とされるばあいもある。事業所レベルに組合規約があると、企業レベルの組織は「連合体」となってしまう。実態はほぼ似ているのに、統計上ははなはだしい違いとなる。ほかにc. 産業別組合を標榜し、したがって傘下の企業レベルの組織を「分会」と称するばあいがある。その分会はしばしば下

に事業所レベルの組織をもつ。このばあいは「分会」を「単位組合」とみるようだ。このcは今ほとんど見られないが、敗戦直後の高揚期、戦闘的な産業別労働組合像をめざすものとして、案外に用いられた。

なお以上は、ふつうの産業のほぼ大企業のばあいを想定した。それでも差異がでてくる。そのほかに、大工や料理人たちの職業別組合や、地場繊維業のような地域ごとの労働組合などが、もちろん日本にある。労働組合の実態の把握は、どの国も案外に面倒な仕事なのだ。

実例

こうした一般的な言い方では、あまりわかっていただけまい。1950年前後の実例をあげよう。aは今でもふつうの言い方なので、bとcの例をあげておく。

bにつき鉄鋼の例をあげよう。敗戦後長く日本の民間産業の賃金交渉をリードしたのは鉄鋼であった。企業の名前などはその後の合併などで変わってしまいわかりにくくろうが、具体例を語るためにはやむをえない。関東地区から日本鋼管NKKをとろうか（いまは川崎製鉄と合併しJFE）。日本の代表的な大企業であり、複数事業所を持っていた。最大の川崎製鉄所（川崎市にある事業所。さきの川崎製鉄株式会社とは別）には当時でも万をこえる従業員がいた。近くに2千人規模の鶴見製鉄所もあった。そのそれぞれに労働組合があり、いずれも単位労働組合とされる。そして日本鋼管という企業レベルの組織は「連合体」であった。「企連」とよんだ。

cから自動車産業の例をあげる。全日本自動車産業労働組合という、名前だけは産業レベル一本の組織をつくっていた。その下に、「日産分会」、トヨタなら「トヨタコロモ分会」など企業別の組織があり、それを「単位組合」とした。当時のトヨタは本社も最大の「ころも工場（いまの本社工場）」も豊田市の旧名、挙母にあった。その地の名をとって分会と称したのである。日産もトヨタもすでに複数の工場がありそれぞれ支部と称し、企業レベルの組織を単位組合とした。

これでは、事業所レベルの組織と企業レベルの組織を、区別せずまじえて数えることになる。実際の労働組合数はどうも把握できない。さすがに労働省も困り、のち「単一労働組合」というカテゴリーをつくり、おもに企業ごとの組織を数えるようになった。そうすると、統計上の労働組合数が大幅に変わってくる。しかもその組合数をもとにさまざまな割合を算出し、しかも割合のみを多く公表していた。それでは時系列にみるのに支障がでる。そこで1954年以降、「単位組合」「単一組合」両者の集計をとともに掲げた。ただし、こまかい集計となると、しばしば一方の集計の表示しかない。それで時の流れにおうじた推移をみるには、どちらかに統一せざるをえず、ときに空白の年次がでてしまうのである。

労働組合数ではなく労働組合員数をとれば、その差はほとんど無視できるほど小さい。だが、この文章が関心をもつ時期、この調査報告書は組合員数の表示が案外にすくなく、ここで関心をもつ事項の推移をみようとするれば、組合数による各種数値をみるほかない。それも初期こそ見たいので、「単位組合」数をとらざるをえない。やや面倒な手続きを要する。そのこまかな手続きの説明は省く。

「経営協議会」と「労使協議機関」

第二の難点は、「経営協議会」と「労使協議機関」の異同である。こまかいことばかり言うようで恐縮だが、歴史を追及するとは、そうならざるを得ない面がある。そうでないと、誤りに誤りを重ねることになりかねない。それはともかく、当面の課題は、1947-9年までの組合基本調査は「経営協議会」の有無を聞いているのに、1950年以降は「経営協議会」という言葉が消え、「労使協議機関」につき聞いている。このふたつはほぼ同じものとみてよいか、それとも肝心の点で異なるのか、という問題である。そうでないと時の流れに応じた変化の有無をたしかめることができない。

ふつう経営協議会というと、生産や経営のことをとりあげ協議する、と受けとりやすい。他方、労使協議制となると、生産を協議するばあ

いもふくむけれど、むしろ団体交渉の前段階として労働条件を協議する機関というイメージであろう。もしこのイメージどおりなら、労使協議制の広がりによって経営・生産への発言を測ることはむづかしくなる。それでは初期の「経営協議会」と「労使協議機関」を通して、時の流れにおうじた変化の有無をみるわけにはいかない。

のみならず敗戦直後、経営崩壊期に特有の問題がある。それはさきにふれた生産管理である。「経営民主化」、いや格段につよく生産を管理し、経理も販売にもおよぶのが生産管理（労働省統計では「業務管理」という。ただし、ここでは当時ふつうに用いられた言葉で記す）である。その動きがこの時期の経営協議会の比重を高めたのかもしれない。もしそうなら、平時の労働組合の経営、生産への発言、その有無や大きさを、この数値でみるのもあやしくなる。

したがって、まずこの点を吟味しなければならない。話はこまかく長くなるので、結論をまず書いておく。この調査のいう「経営協議会」と「労使協議機関」はほぼおなじとみてよい。どちらも経営・生産問題だけでなく、労働条件も交渉する。

説明

労働組合基本調査の「調査票記入心得」の定義からみていく。この調査でもっともふるい1947年報告書は「経営協議会」をつぎのように定義する、「使用者と組合代表者によって労働条件その他経営に関して協議する機関であり、事業所によっては経営協議会、賃金委員会、工場委員会など様々な名称が用いられています」と(p.8)。これで見ると、a. 経営問題も協議する機関ととりやすい。b. ただし「賃金委員会」「工場委員会」などとよばれる機関も含むとの説明から、労働条件のみとりあつかうものも含めるともおもわれ、なお不分明といわねばなるまい。つぎの1948年調査の記入心得もまったく踏襲している。

1949年にたって、はじめて立ち入った説明になる。そしてbであることが明白となる。やや長いが引用しよう。「経営協議会とは名称の如何を問わず」つぎのイロハのいずれか、ま

た二つ以上を兼ねたものをいう。「イ. 団体交渉の常設的機関とは労働協約に基づいて賃金、労働時間その他労働条件に関する事務（ママ、太字もママ）につき労働者代表使用者代表によって協議決定する機関」「ロ. 生産協力としての常設的機関とは生産能率、生産向上、生産隘路、安全の維持等の生産上の問題について協議あるいは諮問するために設けられた常設的機関」をいう。このロでは労働協約に基づくという制約が書かれていないことに留意されたい。「ハ. たんなる苦情紛争処理の常設的機関とは労働協約或いは労働契約に関する組合或いは組合員の不平不満を処理するために設けられた常設的機関である。」

この1949年調査の「記入心得」から、bであることは明白となる。すなわち、経営協議会は経営問題をとりあつかわないばあいも含むことが確かとなった。たとえば労働条件の交渉だけのもの、苦情処理だけのものも含む。

生産関連の労使協議会の広まり

その点は集計上も明白になる。つぎに掲げる表2-1をみる。1950年以降「経営協議会」の言葉は消えて、かわりに「常設的な労使協議機関」となる。それを上記49年のイロハの3タイプにわけることとなった。しかも生産をも付議するすべての協議機関、すなわちロだけでなく、ロイハ. つまり生産関連だけでなく同時に労働条件や苦情処理をとりあつかう協議機関、ロイ. 生産関連と同時に労働条件もとりあつかう機関、ロハ. 生産関連だけでなく同時に苦情処理もとりあつかう機関、ロ. 生産関連のみ扱う機関、以上の小計もしめされるようになった。その小計は、1949年、53年—57年の期間、単位労働組合のざっと4分の1強であった。

この数値は49年の経営協議会計、つまり生産関連をあつかわないばあいも含めた数値、36.5%より当然にやや低い。そしてその36.5%というレベルは、47、48年の経営協議計の4割余と大差ない。つまり、47—49年の経営協議会も労働条件のみをとりあげる機関を含んでいた、とみてよい。すなわち47-49年を通して推移をみるのができよう。したがって、

1950年以降の「常設的労使協議機関」にも接続できよう。もっとも、生産管理の影響もある。その点はあとでふれる。

以上くどくどと説明したが、それらの点をふまえて、この労働組合基本調査の数値をみよう。それが表2-1である。なお「常設的な労使協議機関」を聞いているのは、1950-60年、とんで63年であって、それ以降この質問はきえる。はるかに下がって1972年以降数年おきに「労使コミュニケーション調査」が、この点に焦点をすえてよりくわしく調査している。それは第4、5章で吟味しよう。

経営への発言の一貫性

もっとも関心のある生産関連項目の数値に注目しよう。そうすると、なによりも目につくのは、生産関連について発言する労働組合の割合が、少なくとも1949年以降、記載はとびとびながらほぼ一貫して20-25%をしめすことだ。それは表を縦でみた第3列目、「生産関連計」の数値である。この20-25%という数値は、すくなくとも1950年代後半はじめと遜色ない。いやもっとあとまでいえそうだ。1963年でも「労働協約に基づく生産関連」の協議機関の割合で、19%であった。その数値は1950年から1960年までほぼ15-18%のレベルで一貫している。このほぼ一貫した数値は、労使関係がかなり安定し「共働化」しはじめた1960年前後とあまりかわらない。ということは、すでに1949年、平時での生産への発言が、「共働化」の時代と劣らず、すくなく存在したことを意味しよう。

のこるは1948年以前との比較である。47、48年には生産関連の協議制の有無についての質問はない。だが、つぎのふたつの理由から、おそらく生産関連の協議制は1949年なみ、ないしそれ以上であった、とおもわれる。ひとつは、49年の「経営協議会」の普及割合、36.5%よりわずかながら高い42ないし44%の数値を、47、48年がしめしていることである。もうひとつは、47、8年調査が経営協議会ということばをつかっており、労使協議機関ということばを用いていない。47、8年当時すでに団体交渉ということ

ばは広く普及していたのだから、この経営協議会という言葉は、その機能のかなりが生産関連への発言であることを示唆しよう。

企業レベルでの発言の傍証

できたら付議事項をみておきたい。とうてい十分な調査ではないけれども、わずかな統計数値がないわけではない。この労働組合基本調査はときに付帯調査もおこなう。テーマはそのときどきで異なるが、1953年調査が付帯調査の一部に「経営協議会」の付議事項を聞いている(p.193)。ただし、労働協約の履行状況のほんの一部としてみているにすぎないが。

6つの項目において経営協議会の付議件数などを尋ねる。6つの事項とは、掲げられた順に記せば「協約に規定のない労働条件」「労働協約の改廃」「労働協約の具体化乃至運用」「労働協約の解釈適用(苦情処理)」「生産向上に関する事項」「経営に関する事項」である。もちろん「計」もつくが、「その他」の項目はない。そして質問は付議件数にとどまらず、「協議件数」「団体交渉に移行した件数」「外部調整機関に移行した件数」「意見交換説明」、さらに余白があつて「備考」の項もある。これだけくわしく紹介したのは、もしこれらがまともに集計されていたら、すばらしい資料となつたろうに、との思いがあるからだ。

ところが残念ながら、この「経営協議会」に関する部分は、わたくしの見落としでなければ、集計表が公刊されていないのである。ほかの「苦情処理」や「団体交渉」などについては、報告書の統計表第3部に付帯調査の集計表としてかけられているのに、経営協議会については、「調査結果の概要」でわずかにふれているにすぎない。その言及とは、経営協議会への「付議件数」の総計が9,000であること、そしてうえに記した6つの事項のうち、多かつた4項目の割合が記載されていることにすぎない(おそらく9,000を100としたパーセントであろう)。もっとも多いのは「生産向上」で27%、ついで「労働協約の具体化乃至運用」24%、さらに「経営」の16%、あとは大きく下がって「労働協約の解釈適用」5%となっている。それが記

表2-1 生産関連の労使協議制の広がり
—1947—1960、63年、労働組合基本調査

(%)

	労使協議機関計		生産関連計		主要加盟団体別		
	小計	労働協約による	小計	労働協約による	総同盟	産別	総評
1947年							
単位組合数	42.4				10.2	14.5	
組合員数					13.3	20.1	
1948年							
単位組合数	44.2				10.1	13.3	
組合員数					13.3	18.7	
1949年							
単位組合数	36.5		25.5		10.2	11.9	
組合員数	49.4		35.1		13.7	15.3	
1950年							
単位組合数		22.3		14.3	10.2	4.8	
組合員数		30.2		18.9	14.5	5.0	
1951年							
単位組合数		30.3		16.0	4.6	0.7	29.4
組合員数		40.7		23.4	5.5	0.8	51.4
1952年							
単位組合数		32.8		18.0	3.3	0.7	36.0
組合員数					3.8	0.8	54.2
1953年							
単位組合数	45.4	35.8	20.8	16.4	3.0	0.3	42.7
組合員数					4.1	0.2	56.0
1954年							
単位組合数	(34.1)	(25.1)	(20.7)	(15.7)	5.2	0	(22.9)
組合員数					9.9	0.1	50.2
1955年							
単位組合数	34.8	29.1	23.7	18.5	5.9		18.8
組合員数	53.1	43.4	39.0	31.5	10.1		50.0
1956年							
単位組合数	39.6	34.0	23.7	18.2	(6.7)		(18.9)
組合員数	55.3	46.8		30.0	10.2		49.1
1957年							
単位組合数	38.3	33.5	21.4	15.0	(7.0)		(17.7)
組合員数	53.2	46.5		29.2	11.6		51.1
1958年							
単位組合数	46.2	34.1		15.5	6.2		41.1
組合員数	54.5	48.9		28.7	11.5		51.1
1959年							
単位組合数	36.8	33.2		15.3	6.4		43.3
組合員数	53.3	48.0		29.7	11.7		51.3
1960年							
単位組合数	37.6	33.9		15.3	6.8		43.1
組合員数	61.7	49.4		28.6	12.3		49.3
1963年							
単位組合数	27.3			19.3	10.5		39.9
組合員数	44.9			35.6	14.5		45.0

注：かっこ内は「新方式」、つまり「単一組合」中心の集計による数値である。

出所：労働組合基本調査（1947、48年は「労働組合調査」）より算出。

述のすべてである。

これでは肝心なことがさっぱりわからない。というのは、付帯調査の調査対象、また回答組合の性質がまったく記されていない。それでは a. 調査対象の労働組合のうち、経営協議会をもっている割合、b. とりあげている経営協議会がこの1年間に「生産」「経営」事項を何件とりあげているか、などがわからない。c. したがって経営協議会のうち「生産」「経営」をとりあげている割合もわからない。

それでもふたつのことが推量できよう。第一、経営協議会はすくなく「生産向上」や「経営」に関する事項をとりあげている。というのは、その割合がすくなくとも労働協約関係、すなわち労働条件関係よりむしろ多いからである。第二、企業レベルの「経営」事項にも発言しているらしいことである。たんに「生産関連」といえば、ときに職場レベルの生産関連の可能性が大きい。職場の生産計画、それにとまう人員配分など、労使交渉の伝統的な交渉事項と関連がふかい。他方「経営」といえば、職場レベルを離れ、まさに企業レベル、少なくとも事業所レベルの事項を話し合っていることを意味しよう。つまり「生産関連」事項の内容を、本調査よりわずかに明らかにした。

さらに推測すれば

もっと推量をまじえていえば、つぎのことがいえるかもしれない。この付帯調査の回答労働組合数はわかっている。ざっと1,026と記されている。それが「単位労働組合」なのか「単一労働組合」かもわからないのだが、とにかくそう記されている。そこでさきの表2-1の数値を用いよう。その表は本調査で、「常設的な労使協議機関」についてであった。それと付帯調査のいう「経営協議会」がほぼおなじだ、と仮定しよう。そうすれば、労働組合のうち「経営協議会」をもつ割合は、上の表2-1からほぼ45%となる。そして、ざっとその半分弱が生産関連事項をとりあげていた。つまり労働組合のざっと5分の1ほどが生産関連事項をとりあげていた。この数字を用いよう。その仮定にたてば、「生産」「経営」事項を協議している経営協

議会は、年に相当件数そうした事項をとりあげている勘定になる。おざなりではないようだ。

説明しよう。付帯調査によると、経営協議会への総付議事項数は、9,000、うち「生産」27%、「経営」16%。重複もあろうが、かりにあわせると43%、3,870件となる。1,026の付帯調査回答数組合のざっと5分の1が「生産」「経営」をとりあげる経営協議会をもっているとすれば、その数は205ほどとなろうか。その数字でうへの件数3,870をわれば、一事例あたり19件ほどとなる。まったく仮定のうえにたつ数値だが、当時の経営協議会が「生産」「経営」事項をとりあげているばあい、かなりの頻度でさまざまな経営、生産関連事項を協議していた、とみて大過あるまい。つまり、とりあげているところは、わりとまともに協議していた、とみたほうが筋が通る。まことに不確かな数値だが、すくなくとも企業レベルの経営事項にも結構発言していた、と読みとることの傍証ともなろう。

2. 他の調査

「戦後労働組合の実態」調査

ここに疑問がだされるかもしれない。うへのように労働省「労働組合基本調査」にのみ依拠しては、貴重な調査研究を見逃すことになりはしないか、という疑問である。1947年第一回の「労働組合基本調査」とほぼ同時期、東京大学社会科学研究所が大規模な労働組合調査をおこなった。927組合に調査票をおくり、その42.8%から回答を得た（東京大学社会科学研究所[1950]）。いまではみられないような高い回答率で、当時の関心の高さがうかがわれる。

調査対象の選定は、おもな労働組合全国組織と産業別組合（当時のことばで単産）から名簿の提供を受け、さらに労働省の全国労働組合名簿を参考にして、規模、産業などの分布を反映するようきめた、という。労働省の名簿は大いに信頼できよう。労働組合が組合法の規定にしたがい法内組合になれば、当然に労働省が把握する。ストライキにともなう損害賠償請求が免責になる。法人格を得ることができる。さまざまな便宜がある。当然に法内組合は多くなろう。

そのうえ法外組合もかなり調査している。府県の各地域の労働担当スタッフが、戦前からの伝統をいかして把握している、とおもわれる。

この東大調査は労働組合基本調査より組合活動についてはるかにくわしく聞いている。だが、こと経営協議会に関してはむしろ浅い。経営協議会のことも聞いている。そしてその吟味に報告書の1章をわりあて、得られた回答を考察している。だが、その記述は当時の風潮にそった見解で、はなはだ皮相な指摘にとどまる。ここで皮相とはつぎのことをいう。

経営協議会につき、決定機関か協議機関かを聞いている。その回答の解釈にあやしさがあらわれる。よわいはずの労働組合ほど「決定機関」と答えているのに、つよいはずの労働組合の方がたんなる「協議機関」と答える比率が高い。それゆえ、決定か協議かの回答は協議の実際の強度をかならずしもしめさない、というのである。ここで「つよい」とは産別系、「よわい」とは総同盟系である。いわずと知れた当時一般の風潮による区分であって、産別系はストライキをうち、他方、総同盟系はしっかりと発言もせずおとなしすぎる、とみている。そのうえ、おそらく回答者は「協議」と「決定」との区別をあまり知らずに回答したのであろう、というのである。だが、労使交渉に戦前からもっとも長い経験のある総同盟系が「決定」と「協議」の別を知らない、とはとうてい考えられない。

こうしたことが生じたのも、経営協議会に一章をさきながら、調査表でその付議事項を聞いていないからではないか。これが皮相の肝心な点である。おそらく総同盟系に決定機関との答えが多いのは、団体交渉の前段の手続きとし、付議事項をひろく労働条件も多く含めているからであろう。労働条件ならば「決定機関」と答えよう。もちろん生産事項も総同盟系はとりあげているけれど、それは協議となろう。他方、産別系は、労働条件は団体交渉でこそ議論すべきだとの考えから、労使協議会ではおそらく生産、経営事項の割合が目立ち、それならば協議がふつうであろう。そうした事情を反映しているのではないであろうか。

残念ながらこの文献は浅い観察というほか

ない。英米など欧米の労働組合を書籍のうえだけから読みとり、本来の労働組合とは団体交渉こそ中心で、経営協議会などというわけのわからないものに労使交渉をまかせるべきではない、という考え方が底流にあったのであろう。あとは開催回数などを聞いているにすぎない。それはほぼ月一回ていどとなっている。

以上の点から、経営協議会の付議事項、とりわけ生産関連の事項を、はなはだ不十分であってもとにかく聞いているのは、この時期まさに労働組合基本調査であり、かつ、全数調査という標本の大きさからも、当然に労働省の調査を重視すべきであろう。

1948年労働省調査

付議事項の調査ならば、小規模ながら1948年3、4月時点の労働省調査がある（「昭和23年資料労働運動史」pp.1061 - 64）。東京都下43工場のおそらくは訪問調査である。産別系16、総同盟系13、その他14である。開催回数、労使の委員数、選出方法などもみているが、もっともみるべきは付議事項である。

労働条件は全43工場が付議事項としているのは当然として、「経営」も36事例が付議事項としている。その内訳は「経営全般」10、「経営方針」5、「経理」7、「生産計画」31となっている。「経営全般」と「経営方針」の別ははつきりしないし、あいまいな点が多いけれども、生産計画のような日々の仕事、近い将来の雇用に直接かかわる事項は付議が多い。ただし協議か決定か、という強度は不詳である。

注目すべきは「経理」も7事例あることだ。この報告は後段に「経営協議会の運営に必要な帳簿の公開」についても回答をまとめている。「公開」30、「非公開」13となっている。つまり公開が多い。もっとも「公開」されるものでも労働組合側がよく吟味しているのは2、3で、見ても分からぬなどの答えが多い。それでも非公開にすると疑惑をもたせ、余計に紛争を起こすから「公開」するのがよいとしている。また、帳簿を見て賃金値上げの要求が出来なくなったので、今後はみないことにしている、という組合側の率直な回答も2、3あった。他方、非公

開のものも公開するよう要求する、というものは「極く稀であった。」

もっとも経理を見る目は、当時は課長クラスもほぼ組合員であったので、委員の選び方いかんでは相当にあったとみてよいし、のちの時代でも、ホワイトカラーがむしろ主体となってくるから、あながち、うえのコメントのように軽視できまい。これらのことは、はるか下がるが1970年代の「労使コミュニケーション」調査をみるときに、比較対照すべきものとなる。

以上の観察によって、労働組合の経営方針への発言が、生産管理につよく依存するものではなく、それが衰えたのちも案外につづいていることを知った。それをさらに生産管理の事例の面から確かめておく必要がある。次章の課題である。

第3章 生産管理—いくつかの事例

1. さまざまな視角

「生産サボ」

生産管理の面から、このシリーズの問題、企業レベルでの経営への労働者の発言を吟味する。前章でみたように、敗戦直後経営協議会は広がった。それを要求する労働側の最大の理由とされてきたのは、当時の議論では「経営の民主化」であった。もっとも、「民主化」の内容はもうひとつはっきりしない。形の面からみていけば、そのきわめて激越な形態は「生産管理」であろう。職場で働く人たちこそ生産、経営を管理すべきだ、という主張である。労働省用語では、製造業以外もふくむゆえに「業務管理」ともいうが、争議のもっともはげしい方策としてとられた。この激越な「生産管理」と職場の労働者の経営・生産への発言とは、どのような関係があるのだろうか。発言の淵源が生産管理にあるのか、それとも、むしろその逆、生産管理への反発から生じたのであろうか。

生産管理につき、これまでざっとふたつの見方があった。ここではそれとはまったく別の視角から事例をみる。分析視角がはっきりしない

と、事例観察はいきてこない。まず、ふつういわれる見方を紹介しておく。そうでないと、ここでの視角が理解されないだろう。

ひとつの見方は、当時いうところの「資本家の生産サボ」への対抗である（比較的後代の文献からひろえば、たとえば久米郁男 [1998] p.72-3）。そのころは、いまからではとても考えられない激しいインフレ、すなわち物価上昇であった。おそらく年に数倍という物価上昇であった。その現象は第一次大戦敗戦後のドイツにもあり、それは日本の第二次大戦敗戦後をはるかに上回るものであった。ドイツより格段に少ないのにせよ、当時の日本の物価上昇は激しかった。

はげしいインフレ

とはいえ、その数値を正確にしめすのはむづかしい。というのは、消費者物価を算出するには、ふたつのことが欠かせない。ひとつは品目別の物価の統計である。主な品目、たとえば、コメ、ミソ、衣服などの価格の変動である。だが、当時は「闇物価」がむしろ主であった。闇とは「公定価格」でないものをいう。当時コメをはじめ多くの品目が、戦時中からひきつづき配給制であった。とりわけコメは当時の「主食」であり、だれにも必要な、「必需品」であった。配給制である以上「公定価格」であるはずだが、配給量ではとうてい足りるはずがなかった。しかも遅配が続出した。ありていにいえば、米を食べられるのは恵まれたごく一部の人たちや地域だけで、豆やさまざまな他の食物をまぜて飢えをなんとかしのいだ。当然生きたために配給だけに頼るわけにはいかず、農村に「買い出し」に出る。それが「闇」であり、その価格が「闇物価」である。そうしたことに信頼できる統計などあるはずがない。そもそも今日明日のくらしがあやしい飢餓期、きちんとした統計ができるはずがない。ただし、東京などにかぎれば、信頼性は別として、いささかの統計資料はのこっている。

しかし、物価がかりにわかっても、それだけでは消費者物価指数は算出できない。消費者がくらしのために購入するおもな品目の種類と、

それぞれの品目の比重がわからなければ、くらしに影響する数値、物価指数は計算できない。それには一般勤労者家庭が実際に消費した品目を調べ、さらにその主な品目それぞれの比重を考慮するほかない。すなわち家計簿調査が欠かせない。ところがそれは大変な調査なのだ。家計簿を各家庭にわたし、それに記入してもらう。1日2日ではなく、ひと月、ふた月という期間にわたる大変な調査なのである。それが敗戦直後の混乱期にできたはずがない。

そうおもうのだが、ひとまず一応の数字がのこっている。それに、うえの話は消費者の品目にとどまらない。卸売物価にも当然あてはまる。多くの生産資材も割当制であり、公定価格があったが、もちろん闇もあった。その急上昇である。

それらをまとめたものが、表3-1である。なお後代あらわれた、日本の長期の物価指数につきもっとも信頼できる一橋長期経済統計では、この時期は空白となっている。それこそむしろ良心的な研究の結果であろう。

うえの表の一番右の欄、卸売物価の数値をみていただきたい。1946、7年には年間ほぼ5倍の上昇率をしめす。品目によって異なるが、まことにはげしい。翌48年には2倍に減少したけれど、なおひどいインフレに違いはない。その結果、生産するよりは、手持ちの資材をそのまま持越し、機をみて売れば、その価格が翌年にはじつに数倍になることを意味する。それならばなまじ生産するより利があがる。「生産サボ」がでてくるのは当然であろう。

労働組合の生産管理あるいは業務管理は、それへの「正義の対策」でもあった。資材を手持ちして生産をとめては経済が動かず、人びとのくらしが立たない。それを労働組合が断固救う、という構図である。それはこの時期、たしかに通用した考え方であろう。

当時の合法論

この視角とほぼ共通するいくつかの系論がある。まず、その合法性を主張する見解である。おもに米占領軍の司令部の政策視点から戦後の労働を吟味する竹前 [1982] の筆によって、そ

の見解を説明しよう。竹前によれば、その見解は末弘徹太郎の主張である。かれは東大法学部教授、当時の労働法の大御所、また中央労働委員会会長代理（のち会長）であった。かれの毎日新聞のコラムの文章（1946年2月8日付）をいう。しかもそれが英訳され米占領軍の労働担当者に影響をあたえた、と竹前は記す（竹前 [1982] pp.87-91.）。竹前によれば、1946年時点では、占領軍は「不干涉政策」をとった。生産管理の合法性の問題を日本の裁判所にまかせる、という態度である。事実上暗黙の承認に近い、と竹前はいう。

末弘の主張の理由は、a.すでに法認されているストライキより「公益的に有害ならざる」からだ、というにある。b.さらに踏み込んで企業のガバナンスにもおよぶ。もちろん当時企業のガバナンスなどという議論はまだないのだが、株主を当然の所有者とする商法の世界と、現実はずで異なる。「所有と経営が分離しており」、企業はいまや「出資者と経営技術者と労働者の協力により成立っている。」「争議の方法として一時的に経営を乗っ取りそれによって資本家を屈服させようとする」のは所有権の侵害とはいえない、というのである。

aの論点は上記の生産サボ説と一脈通じる。それでストライキより公益上有害ではない、というのであろう。はげしいインフレがつづき、末弘の立論も短期的にはうなずけないではない。やや似た見解として、橋本「2000」がある。生産管理は経営者への打撃がすくなく、それで長続きしなかった、というのである（p.136）。

だが、長期にもそういえるか。bの理由は長期にも通じないと、筋が通らない。長期に生き残るには生産効率を高めねばならない。高めるのに労働側だけで足りるのだろうか。その点を末弘も気づいていたゆえに、「一時的」という制約をつけたのだろう。

また、出資者以外の経営者やホワイトカラーをすべて経営技術者として拡大解釈しているあやうさはないか。経営者ないしその候補者と、ホワイトカラーでも第一線の職場で働くものとは、その間はげしい選抜があり人材形成の競争がある。それを軽視してよいのであろうか。そ

表3-1 物価の上昇

消費者物価 倍率	「闇物価」東京 倍率	家計調査 倍率	一橋長期統計 消費者物価指数 都市 倍率	卸売価格 倍率	
1945年平均				1	
1946年平均			1	4.83	1
1946年8月		1			
同12月		1.45			
1947年1月	1	1	1		
同12月	2.49	2.20	3.41		5.12
同年平均			2.16	1	
1948年1月	1	1	1		1
同12月	1.62	1.29	2.31		2.20
同年平均			1	1.73	
1949年1月					
同12月					
同年平均			1.25	1	
1950年平均				0.93	

出所：資料労働運動史、各年

一橋大学経済研究所 [1967]「物価 長期経済統計 8」東洋経済、265p.

注：下線や囲み線は倍率の関連する期間をしめす。

うした長期の人材形成なしには、企業は生き残れない。それゆえ、占領軍も当初の不干渉政策から方針をかえ、また、ひとびとの生産管理への支持、暗黙の承認ははやばやと消えたのではないだろうか。

この論点をやや一般的に展開しよう。労働者の管理だけで生産や業務が順調につづくかどうか、という問題である。もし順調につづくようなら、法律の議論はべつとしても、経営者や株主は不要となる。でも資金はどうなるのか。銀行は資金を貸してくれるだろうか。販売先からの売上金は支障なく回収できるのであるだろうか。資材は入手できるか。そうじて企業の外との関係の問題がのこる。もしこれらの問題が解決されなければ、生産はつづかない。中長期には人びとのくらしがたたない。それでは政権がもた

ない。政権を持ち続けようとしたら、当然にそれを禁ずる方策を講じるであろう。

社会主義の考え方

こうなると社会体制の考え方がでてくる。もうひとつの見方である。市場経済にたいする「指令経済」である。当時のことばでいえば、「プロレタリアート独裁」である。それを経営民主化、あるいは産業民主主義というオブラートにくるみ主張する。実際、当時の労働組合のメンバーは経営の実務家まで含む。1945年の旧労働組合法では、1949年以降の新組合法（もちろんその後も改正されたが）と異なり、課長クラスは排除されなかった。しかも当時の課長の権限ないし部下の数は、いまの部長をこえよう。

たとえば、1950年代後半から60年代日本の

労働組合界をリードした太田薫は、旧制6高、旧帝大工学部卒の技術者、当時の大企業宇部興産の、大きな工場の管理職であった。というより筆頭課長、すなわち工場長につぐNo.2のポストにあった。そうした人も組合にはいる。いやときに組合をリードする。そうしたら、経営の実務家たちはそろっている。生産はもちろん経営の実務をこなしていくのに、それほどの困難はないかもしれない。

だが、それでもうえて指摘した、企業外とのかかわりの問題は避けがたい。とりわけ資金の収受である。生産ならば実務上の支障は短期にはあまりないかもしれない。しかし、資材がないと生産できない。手持ちの資材がつかたあと、資材の購入の資金がいる。また、生産自体にしても長期の競争力の確保には設備投資が必須である。その資金の調達である。当時、資金は銀行からの借入金が大半であった。銀行はといった労働組合に資金を貸し出すのであろうか。販売先からの売上金の回収はどうか。

そこに当然に所有権侵害の議論がでてくる。会社の公印なしに資金は借入できない。また高額の支払いはむづかしい。公印をいわば無断で使用することは、それこそ所有権侵害となる。それを社会全体のシステムが容認するようであれば、生産管理が長続きするはずがあるまい。

以上、わたくしが理解したかぎりでの、ふつうの見方とそれへのコメントであった。そのコメントをさらに一般化してみる。社会の容認いかにかわらず、世界の多くの国の間に経済競争がなくならないかぎり、生産管理は長続きしまい。その点を展開するのがここでの視角である。

長期の市場競争のなかで

いま一国経済が全体として市場競争体制をとっているとしよう。そのなかで、負けないように生き抜いていくには、競争力を高めねばならない。それには機械などハードの競争力、ビジネスモデルなどソフトの革新などが欠かせない。これらは多く長期の視野にたつ決断による。どのような設備投資をどれほどおこなうか、そもそもおこなうかどうか、そのカネを配当な

り賃金にすべてまわすか、などはすべて長期をにらんだ決定である。そうでなければ、長期の競争に生き抜くのはむづかしい。

一見ソフトなビジネスモデルの革新にしても、その多くは長期を要する。アイデアは短期に案出されたとしても、その組織としての実現には、かなりの期間を要する。かのコンビニエンス・ストアの例をおもいおこせばよかろう。日本のセブンイレブンは米の先例サウスランド社に習いながら、それでもあらたなビジネスモデルを案出せざるをえず、その案出、実現は、試行錯誤の10数年を要した(小池 [2013])。しかもその改善はその後も続いていく。

まして高度の人材の形成は、なおのことである。生産であれ、販売であれ、経理であれ、高度な人材は一朝一夕になるものではない。天才や異才をさがしだして即活用するののひとつの方法である。だが、それはごく例外的というほかあるまい。あまり見つからないからこそ天才なのだ。また高度らしい学校や資格をつくり、それで認定すればすむものでもない。結局、その資格のうえで実務を一步一步経験して人材を高めていくほかあるまい。

いいかえれば、まず関連の深い分野のなかでさまざまな仕事を経験し、しだいにむづかしい仕事について技能を高めていく。その技能もテストやなんらかの「客観的」な物差しで測れるものではない。簡単なくり返し作業ならそれも可能だろう。だが、高度な仕事はそうはいかない。みる目のある人がみて主観的に評価するほかない。高度な人材の見極めには時間がかかる。それを展開したベーカーたちの理論、実証分析(Baker, et al., [1994a,b]) に深い敬意を払わざるをえない。すくなくとも10年以上はかかる。この点についてはのちに説明する。

しかもその選抜は、結局上司の主観的な評価によるほかない。まさに上司と部下、軍隊ほどではないけれど、あるていどの指揮命令の関係を必須とする。それはいわゆる「民主化」と合うのであろうか。リーダーの選挙を民主化の一つの重要な要件とすれば、それではとうてい、戦闘に耐える、すなわち長期の競争に耐えるよい人材は得られず、長期の競争力が落ちてくる

であろう。指揮者を選挙できめる軍隊が成功した事例を、歴史でどれほど見つけることができようか。そうじて長期には、一国経済が市場競争システムをとるかぎり、生産管理はうまくいくまい。

いやかりに一国経済が市場競争システムではなく指令経済システムをとっていても、世界経済が多く市場競争システムをとっているならば、ほぼ同様な結果となろう。もしその一国が他国とほとんど交易しないなら、生産管理も可能であろう。だが、それはほとんどあり得ない。古代ならいざしらず、当今まずそれでは経済がもたない。一国のくらしがたたない。他国と交易せざるをえない。輸出入せざるをえない。どんどん赤字がふえ、為替レートの切り下げとなり、他国からの輸入物の価格があがる。逆に輸出の稼ぎが小さくなる。おなじだけ輸出しても稼ぐ金額が少なくなってくる。あるいは他国の海外企業が直接投資として進出してくる。そこにも「指令経済」を適用できるのだろうか。長期の競争力の苦境はさげがたく、生産管理なり一国の「プロレタリアート独裁」は無理となろう。

以上、どの視角からみても結局、企業外との取引、長期の競争力という点から生産管理はながつづきまい。それがここでとる仮説である。その吟味もふくめ、1940年代後半の日本の生産管理をみていく。おそらくは、敗戦直後の日本の実態も、うへの論理をくつがえしてはいないであろう。

生産管理の件数

まず生産管理の件数からみていく。1940年代後半、ふたつの労働省統計がある。ひとつは「資料労働運動史」の巻末統計表である。他は「労働統計年報」の労働争議統計である。前者は「生産管理」をはっきりと「業務管理」として集計している。ただし、46年以外は月次統計であって、おなじ「業務管理」でも月をこえると重複して数えられるようで、合計して年次数値を算出するのはあぶない。年次統計にかぎれば、46年のみが得られる。

後者は年次統計である。ただし、「業務管理」としてではなく「その他」の争議として集計さ

れ、注記して「業務管理」を含む、とある。いま前者の46年の「業務管理」年計の170件、行為参加人員140,569人と、後者の46年の「その他」を対照すると、まったく同一である。それゆえ40年代後半、「その他」のほとんどを「業務管理」すなわち「生産管理」とみて大過なかるう。労働組合基本調査の数値と対比するには年次データでない困る。ここでは後者ももちいる。表3-2である。なお争議の状況を概観するため、あえてその後の期間も記した。ただし、1950年代半ば以降は5年おきの数値とした。

年次統計の数値は、「生産管理」すなわち「業務管理」がほぼ1948年で終わったことをしめす。とりわけ多いのは1946年である。「争議」にしめる「生産管理」は、「行為参加人員」の比率でみると22%、5分の1をこえる。1947、8年にはその比率は8.1、2.5%と格段に下がるけれど、なお存在する。だが、49、50年には1%を割る。1951年からほぼゼロに近づく。生産管理はごく短い時期の現象、1946年にかなり集中し、せいぜい47、48年まで、とみて大過あるまい。

その点は、のちに説明する「資料労働運動史」記載の事例からもいうことができる。たとえば1949年をとる。この年、労使関係は騒然としていた。米占領軍のドッジライン政策の強行により、大企業でも解雇が軒並みにおこなわれ、はげしい争議、ストライキがあいついだ。そしていくつかの事例、東芝（「昭和24年資料労働運動史」p.102）、日本セメント（同p.127）などでは一部の工場の労働組合が生産管理を企てたが、結局、実行しなかった。記載事例中ほとんど唯一の実行は、国鉄のいわゆる「人民電車事件」であった。東京の国電の一部であったが、それも無賃乗車もふくめ3日でおわった（同、pp.162-169）。生産管理がほぼ1946年中心の現象、せいぜい47、8年までであることを物語る。

この傾向はなにを意味するか。生産管理が労働者の経営、生産への発言にどのような影響をおよぼしたかとの間にたいし、直接の答え、またその証拠は提供できない。生産管理はほぼ1946年、せいぜい47、8年までであった。他方、経営、生産への労働者の発言をしめす指標は、

1949年以降しか利用できないからである。

経営への発言は生産管理によるか

そこで間接的な推論を試み、その当否をみる。もし生産管理が生産関連の労働者の発言を大いに促したならば、その衰退とともに労働者の経営、生産への発言もよまらざるであらう。他方、生産管理の衰退にもかかわらず、生産関連の労働者の発言がよまらぬなら、生産管理の影響は小さい、という推論である。

ただし、くりかえすが、生産関連への労働者の発言をしめす数値は1949年からしか得られない。つまり「労働組合基本調査」の「生産関連の協議機関」の割合の数値である。これにた

いし47、48両年については「経営協議会」の数値となる。だが、それ自体は生産関連への発言かどうかはわからない。さいわい1949年調査は唯一この両方の数値をしめす。1949年調査を手掛かりに推測してみよう。

1949年「経営協議会」のうち生産関連をとりあげる割合は、組合数でみてざっと7割であった。その割合をその前の1947、8年にかりに借用すれば、経営協議会の比重からして、生産関連の発言は1947、8年と49年以降とでは案外にかかわらないようだ。生産関連への発言は、生産管理の衰退にもかかわらず、落ちていない可能性がある。それならば、生産管理の影響の小さいことが示唆されよう。

表3-2 生産管理、争議の推移

	争議行為を伴う争議		「その他」(「業務管理」を含む)		
	合計 件数	行為参加人員 (1)	件数	行為参加人員 (2)	(2) / (1) %
1945	94	38,931	-	-	
1946	810	634,983	170	140,569	22.1
1947	683	295,321	93	24,039	8.1
1948	913	260,483	54	6,458	2.5
1949	651	1,239,546	25	8,322	0.7
1950	763	1,026,841	28	6,446	0.6
1951	670	1,386,434	0	0	0.0
1952	725	1,839,036	2	467	0.0
1953	762	1,743,229	4	271	
1954	780	1,546,619	6	869	
1955	809	1,980,652	1	29	
1960	1,707	2,334,646	2	154	
1965	2,359	2,479,093	0	0	
1970	3,783	2,357,230	1	7	
1975	7,574	4,613,962	1	94	
1980	3,737	1,768,010	5	229	
1985	4,230	1,355,241	4	338	

出所：労働省「労働統計40年史」1963年、労働省、pp.547—8.

とはいえ、まったく影響がないとはいえまい。むしろ「反面教師」としての経験を得た、ともおもえる。生産はともかく、販売、資材の入手、ましてや資金の受け払い、とりわけ調達など企業の外との関連の業務をこなすには、生産管理はむづかしい、という経験則である。その経験則をいかして経営、生産へ発言する、という姿勢であろう。つまり、みずから経営の担当者となるのは、かえってむづかしい。だが、職場の仕事経験から、企業の経営、生産へ発言する必要は大きい、と痛感したのではないか。それゆえ以後も経営、生産への発言、経営方針決定への、参与ではない意見表明がつついてきたのではないだろうか。その点をすぐあとに、若干の生産管理の事例について吟味する。

それにしてもすでに1947年、よりたしかには1949年というきわめてはやい時期に、日本の労働者は戦前の総同盟系のように、いやそれを超えて、生産管理とは別に、経営、生産へ発言してきた。この傾向は、敗戦後は総同盟系にかぎられるものではない。さきに掲げた表2-1は、その点の検討のために総同盟系、産別計、のちの総評系の組織の比重も併記した。あきらかに経営、生産関連事項に発言する単位組合は、総同盟系の比重をかなりこえる。すくなくとも2倍から数倍に達する。なぜか。その点の究明もふくめ、生産管理の事例に立ち入り吟味する。

2. 生産管理の事例

「資料労働運動史」

生産管理の事例を観察するには、さいわい貴重な資料がある。年々の労働省「資料労働運動史」である。敗戦後、1945、6年を第1巻として、以後各年を1冊にまとめた大部な書籍（B5版に近い大判、2段組み、各巻1,000ページをこえる）が公刊されている。他国に比をみないすばらしい資料であるがゆえに、すでに他で多少とも言及したが、あえて、重複をいとわずその資料の性質を説明しておきたい。

おそらく、それは戦前の内務省社会局「労働運動年報」をひきつぐものであろう。さいわいわたくしは、1960年代から80年代にかけて、

この「資料労働運動史」を書いた人達たちを知り、その文書化の過程を仄聞する機会があった。担当の労働組合課の小さな研究会への参加をゆるされたのである。そこでの見聞にもとづけば、その信憑性はきわめて高い。

第一、それぞれの争議がおこる前から、敗戦後の労働省スタッフ、各府県の労働担当スタッフは、その場を尋ねている。もちろん労働組合は結成後労働省に届け出た。ストライキの損害賠償免責など、いろいろ有利だからである。ただし、これらのスタッフの知見は、そうした届出の書類にとどまらない。その相談にのり、ましてや争議となればその場に足を幾度も運び、まさに直接の観察者であった。その記録文書が、労働省労働組合課の「月報」に記載され、それに手を入れ各年の資料労働運動史ができる。その月報は「秘」とされ公刊されなかったが、労働組合課の研究会に参加する少数の人には配布され、また府県の労働担当部署にくばられた。「秘」でも「極秘」ではなかった。大筋ほぼその合本が「資料労働運動史」の主要部分である。

第二、そのタイトルに「資料」とあるように、争議の各主体の発行する文書類をかなりそのまま採録している。要求書、会社側の回答、労働組合側の声明、会社側の声明、妥結書、あるいは締結された労働協約、ときにピラ類、また当時の新聞の社説にまでおよぶ。まさに「資料」労働運動史なのである。他方、労使の文書はどうしても自分たちに有利な部分に記述をかざる傾向がこのころ。

第三、その編集方針は、けっして政府の公式の政策偏重ではなかった、とわたくしにはおもえる。そうした編集では労働行政にとってもあまり役に立たないであろう。書き方は占領軍への配慮、時代の風潮を反映してはいるが、後世わたくしが読み直しても貴重である。というのも、わたくしの個人的な感触では、そして個人的な経験を語ることも許される老年に達したかとおもうが、担当官たちはけっして監視、監督の視点に終始したわけではない。むしろプロレイバーであった。それも当然で、労働省勤務を志したスタッフはプロレイバーであるのが、むしろ自然であろう。推測だが、のこされた文書

や後代の研究文献から推測するかぎり、戦前の内務省社会局のスタッフにも似た傾向があったようだ（たとえば三輪泰史 [1978] の見事な分析をみよ）。

第4、1946、7年という敗戦直後が対象とはいえ、その文章の公刊は1951、2年であった。大冊であり公刊が遅れるのは、当時の経済事情を考えれば当然であろう。その分、後代からの手直しもあろう。それがむしろ貴重かもしれない。敗戦直後のあの混乱期、だれが公正な視野を持ち得ようか。

こうした理由から「資料労働運動史」をもっとも重要な資料として用いる。もちろん、後代利用可能となった他の文書を利用するのは当然である。

事例の選定基準

「資料労働運動史」は「主要な争議」をそれぞれかなりのスペースを用い記述している。数え方にもよるけれど、1945、6—49年版の4冊に、ほんの数行ほどの記述は別にして、20ほどの生産管理の事例も記されている。とりわけ1946年にほとんどが集中する。あとは48、49年のそれぞれ1例だけである。記述は2、3ページから10ページ余にわたる。案外に短いとおもわれるかもしれないが、1ページが2,200字をこえ、ふつうの書物の3ページほどにもあたるだろう。書き方は事例によってさまざまで、きまった形があるわけではない。そのなかから、生産管理の内容を知るため、つぎの数例をここでとりあげる。その選定基準はいわゆる有名な事例とはかぎらない。

第一、生産管理の「状況」を具体的に記しているものとなる。とりわけ生産設備の改修、増強までもおこなっているか、それとも破壊しているか。資材の調達、販売代金の回収、借入の困難にいかに対処したか、などにわたる。そうした肝心の点について記述がある事例はまことに少なくなるが、やむをえない。それがないと生産管理の内実がまったくわからない。ただ盛り上がったが、やむなく敗れた、ということにおわる。

第二、その目的、動機である。雇用の削減は

おろか工場閉鎖を迫られたあげくのことか、つまり「生産サボ」が原因か。それとも大幅賃上げや、経営権の根幹にかかわる労働組合の発言か。つまり労働側の攻勢によるものか、などである。

第三、その生産管理は整然としたものかどうか。生産管理に名をかりた工場占拠か、それとも着々と生産、業務を遂行したのかどうか。とくに、知りたいのは整然と遂行しながらなお困難を感じた問題はなにか、である。

第4、継続期間である。さきにさまざまな視角を紹介した。その際短期かどうかが肝心であることを指摘した。それをも知りたい。

以上のことについてわりとくわしい記述がある事例、これが選択基準である。肝心の記述がとぼしくては、どうにもならない。そうした基準から、以下6事例を選んだ。

東洋合成新潟工場

まず東洋高压新潟工場をとりあげる。その選択の理由は、なによりもさきにあげた第4の長期間である。おそらくは最長とおもわれる。「資料労働運動史」の記述では6か月というけれど、より正確には5か月半余か。ほかにも5か月ていどの事例はいくつかあるが、資料労働運動史記載事例の中で最長なのは確かである。

真っ先にあげたのは、最長の期間とともに、上記基準の第2、その目的にある。雇用を守る、というしごくまっとうな理由による。この事例、新潟工場はわずか190名という小規模にすぎない。ただし、化学工場であり、建屋、敷地など外容からして、けっして中小企業という感じではない。企業系列からもそういえる。三井系の東洋高压、またおなじく三井系の電気化学、それに地元の新潟硫酸の3社の系統をひく。わたくしの育った新潟市では、1940年代新潟硫酸は常日頃見受ける古い大工場のひとつであった。

さらに第三の基準、生産管理はかなり整然としたものであった。けっしてたんなる工場占拠ではない。労働者は生産業務を着実にこなった。しかもなお経理、資金資材面などの問題が避けられなかった。

生産管理のきっかけはやや込み入っている。

この会社は1942年戦時中に上記3社の関連事業所の合併として発足した。その結果、3つの会社系統がいろいろあり、会社側の方針が確立していなかった、と資料労働運動史は記す。そのためか、やや「生産サボ」の面があった。会社側からすれば、この工場は事業としてなりたち難いものであった。敗戦後は大半が休業状態、一部はそばそと操業をつづける状況であった。1946年2月27日、工場閉鎖、残務整理員として108名をのこす、他は解雇との会社の発表があった。これにたいし組合は3月13日工場再開を決議する。すなわち、生産管理であり、まさに雇用をまもるためのものであった。

生産は整然とおこなわれた。もともと敗戦後米の増産のため需要のある硫酸を製造できる工場であった。新潟地方は戦前千町歩をこえる大地主が全国一多く、そのため農民組合運動がさかんであった。その一部が「新潟県硫酸委託製造組合」（7月現在15,000人、出資一口100円）を結成、コークス、石炭などを入手、この工場製造の硫酸と交換した。原料面、販売面で生産管理の助けとなった。

のみならず、設備も増設した。「硫酸飽和槽新設その他」と資料労働運動史はいう。施設の「営繕、改修も一切組合の手によってなされた。」あらたにブルーカラー21名を採用、3名の「稼働不良」者を解雇、13名の復員従業員を復職させた。アンモニア、メタノールあわせて日産5、6トン、硫酸は日産15トンの段階に達した。

この間、会社幹部は工場からしめ出された。工場運営は一切組合名義でなされた。にもかかわらず資金には「もっとも困難を感じ」た。労働争議中のある会社にメタノールを売却、その代金自体は会社に仮押さえされたが、売却先の会社から前借した。それで資金が足りたかどうか、不詳である。また硫酸の販売を組合名義でおこなうよう当局に申請したけれど、留保された。硫酸は当時政府の統制下にあった。ただし、経理はすべて組合名義でおこなったという。

結末は地労委への提訴であった。使用者側が提訴した。地労委は、はたして工場の稼働継続が可能かどうかの検討を経理士に依頼した。その結果、設備は相当に老朽だが、可能との結論

を得、8月28日妥結し、生産管理を解いた。その条件は、2月時の解雇者の「再採用」で、会社が業務をひきついだ。つまり雇用はさしあたり守られた。ただし、そのあとの状況は不詳である。

要するに、整然と生産が遂行され、設備の増設、改修までおこない、資材、販売面で農民組合の助けがあつて5か月半つづいたが、なお資金、販売の困難からまぬかれなかった。

日本鋼管鶴見製鉄所

おなじく整然と生産管理がおこなわれた事例をとりあげる。歴然とした大企業、日本鋼管の鶴見製鉄所である。いまのJFEの前身で、当時、八幡、富士につぐ第三の鉄鋼メーカーであった。というより、八幡、富士はかつて国営製鉄所であったので、ほとんど唯一の民間一貫製鉄メーカー、しかも当時京浜地区にあったただひとつの一貫メーカーであった。その企業のなかでは小規模な事業所ではあるが、2,000名規模であった。

代表的な大企業のゆえか、生産管理にたいし政府のいわゆる「4相声明」がだされた事例として知られている。4相とは内務（いまの総務省）司法（いまの法務省）、商工省（いまの経済産業省）、厚生省（いまの厚生労働省）の各大臣をいう。この4者の連名で、生産管理の違法性を主張する文書である。ただし、この世間の注目がここでとりあげた理由ではない。

ここでとりあげたのは、やはり整然とした生産管理の事例だからである。期間はさきの東洋合成新潟工場よりはるかに短く、1946年1月10-28日と20日たらずであった。当時の生産管理の、わりとふつうの長さに近い。労働者による生産の管理はきちんとしていた。事後の中労委の調査によっても、機械になんの損傷もなく、その保全も充分で、作業方法も従来通りおこなわれた。

せいぜい販売のため生産をあげる目的で、薄ものの計画をやや厚ものに変えた、というくらいであった。このことはすぐあとの説明と少し矛盾するけれど、いずれも資料労働運動史の記述にしたがっておく（昭和45、6年資料労働

運動史」p.30)。なお販売は、戦災者向けの建築業者と新契約し、薄板すなわちブリキ、ナマコ板、などを売却した。それで資金が足りたかどうかは記載がない。また福利厚生物資を無断で組合員に配布したが、その代金はきちんと会社に支払われた。賃金も本社から支払われていた。

経理は本社が把握し、整然とした生産実施にもかかわらず、結局資材面での獲得にもっとも困難を生じた。その点でうへの事例と共通する。もっとも資材面では、やや一般事例と異なる面があったかもしれない。鶴見製鉄所は、となりの日本鋼管川崎製鉄所から鋼材をうけ、それをさらにとなりの日本鋼管鶴見造船所に、厚板などの造船用鉄板を圧延するのが主な事業であった。となりの川崎製鉄所の労働組合は生産管理をおこなっていないので、そこからの資材がこない、ということなのか、あるいは鶴見造船所が引き取らないのか、それとも川崎製鉄所の生産が敗戦で急激に落ちそれで資材が不足した、ということか。また鋼材以外の資材の不足か、一切わからない。

前の事例と異なる点は目的である。さきの東洋合成新潟工場は解雇反対、雇用をまもるという目的であった。他方、鶴見製鉄所は労働組合のやや攻勢的な要求がきっかけであった。組合が要求する労働協約案の、とりわけ一項が問題となった。「一方的減首はしない」という文言である。これにたいし会社は承認しがたい、と回答した。

賃上げも問題となった。すでに日本鋼管は、となりの鶴見造船所の要求にたいし本給2倍の賃上げを答え、それを鶴見造船所労働組合はのんでいた。また会社の2倍賃上げは鶴見造船所にかぎらず、鋼管の全事業所に適用した。鶴見製鉄所もふくむものであった。鶴見製鉄所労働組合はそれを不服として別に要求していたのである。それは鶴見製鉄所労働組合が、鋼管内の他の労働組合と異なり産別系であったからであろう。

以上の経緯で鶴見製鉄所労働組合のみ生産管理に入った。整然とした生産管理であり、しかも大企業で経営の存続を危ぶまれるものではなかったけれど、それでもなお長続きはむつか

しい。それを如実にしめした事例とみることができる。

京成電鉄

整然とした「業務管理」（製造業でないので「資料労働運動史」はそう呼ぶ）で、組合の要求をほぼ通した事例もないではない。比較的知られた初期の事例、京成電鉄である。きっかけは組合の本給5倍値上げの要求であった。解雇反対ではない。会社の拒否にたいし、まず1945年12月11日—13日の3日間、無賃運転をおこなった。その間車両修理のため運転台数を減らす。安全確保のため、と組合はいう。14—29日、有料運転の業務管理をおこない、運賃収入は組合が管理した。

経理面も整然としていた。「争議後の中央労働委員会の実状調査によれば、会社名義で会社取引銀行に、別口座で預けた。帳簿は正確であり、争議費用への流用その他の不正行為も認められなかった。」「修理その他技術面は積極的に技師の協力を求めた。賃金は争議解決後会社から払われたが、争議期間中に流用した事実はない。」「修理資材は争議が短期であったので組合管理資材で間に合ったようである。」（以上引用は「昭和20、21年資料労働運動史」p.15）。

また事後の朝日新聞の記事を、資料労働運動史は引用している。それによれば、「電車をいかに能率よく動かすかの問題が主で、会社の政策や人事にはまでは触れていない。出勤率はずっと上昇している」。本給をあげたため買い出しにいかなくて済むようになったからであろう、ともいう。なお会社の営業成績はそれ以前と「たいした差はない」という（同p.16）。中労委の調査結果からみれば、あまり困難があったともおもわれない。そのゆえか、会社側は要求の大筋をみとめ妥結した。それにしても、それほど長くない生産管理ゆえ比較的順調に推移した、とおもわれる。

西羊毛

わずか103名の羊毛染色中小企業の事例である。5か月という長期の生産管理のすえ、全員退職となった。組合は全織同盟（現U A ゼン

セン＝全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟）すなわち非急進派に属する。にもかかわらず、生産管理がおこった。これは実際には経営者の企業意欲の喪失、それによる雇用確保の目的の争議とおもわれる。

1946年5月組合は結成と同時に会社にさまざまな要求をだした。そのなかの「会社公金と（社長の）私宅経費の分離」などが示唆するように、また「工場閉鎖絶対反対」が示唆するように、経営者の経営意欲喪失が原因と考えられる。さらに組合は賃上げも要求したが、社長は居所不明となり、5月20日生産管理に入った。

まず困ったのは賃金の確保である。この会社は運輸省発注の仕事をおこなっていた。座席用の布の供給か。そこで運輸省の仕事の加工料、33万円の支払いを運輸省にもとめたが、運輸省は組合への支払いを拒否した。そのため工場の所有品、練炭、コーライト（半成コークスのことか）、ルーイング（不詳）、毛布などを売却して賃金にあてた。会社はこれを横領として地検に起訴したが、地検は慎重に留保した。7月組合は「経営管理上極度に金融に苦しみ」、都労委に訴えた。この間染色、クリーニングの仕事を組合はつづけていた。しかし、退職して他に就職する組合員が少なくなき、ついに20数名となった。結局、わずかな退職金をうけとり全員解雇となった。資金面の困難がやはりもっとも大きいのか。

正田製作所

雇用をまもるといふ目的の生産管理であり、やはり3か月半つづいた。1946年7月17日から11月1日にわたる。急進派の労働組合ではない。総同盟に属する。これもまたオーナー経営者の経営意欲喪失による、とおもわれる。戦時中は軍需工場として千数百名規模であったのが、戦後は数百名となり、バリカン、釜、空気ポンプなどの製造でしのいでいた。初期は会社側も組合の賃上げなどを認めたりしたのに、すぐに切り下げにかわったりした。組合はかなり譲歩してきたけれど、しだいに問題の根幹は経営側の意欲喪失による、とみるようになった。

実際7月17日経営協議会の席上、廃業そし

て全員解雇が会社側から通告された。そこで労働組合は生産管理にはいった。そして都労委に提訴した。都労委は経理士に依頼し、再建の可能性をさぐった。「軍需補償の打ち切りもあり会社側の説明通り最近きわめて困難な事態」だが、「土地、建物の資産勘定、オーナーの資産」から再建可能との見通しを得、第二会社への途を勧告した。

生産管理中の経理、営業などについて記述がたりず、わからないことが多い。ただし、貸借対照表の検討、営業については単価、契約料、納期などが「極めて不合理でないかぎり」、会社に引き継ぐとの協定が成立した。そこからみて、おそらくは、かなり整然とした生産管理かとおもわれる。

もっとも、第二会社が順調に発足したかどうか、どれほどの人数を引き継いだかなどはわからない。それらの記述はみられない。

日本タイプライター

これは整然とした生産管理ではない例としてあげておく。いわば工場占拠であって、生産を遂行したというよりは、資材を売り暮らしをしのいだ、というべきであろう。そうなるにも事情がある。会社側の「工場、事業所の全面閉鎖」をおこなう、との1947年9月22日の通告にたいし、組合側が分裂した。「再建派」とあくまで「反対派」である。前者はざっと半数の解雇をのんで他の解雇をまもろうとした。他方、会社の数事業所のうち2つの工場は反対を通し、1947年11月4日生産管理を宣言した。両派の争い、衝突がはげしく、都労委への提訴、また会社側の東京地裁への仮処分申請があり、48年4月19日強制執行がおこなわれた。5か月余におよぶ長い生産管理であった。

生産管理の実際は、つぎのように報告されている。ある工場では「タイプ出来上がり80台、半製品若干が全部売り払われ、機械、部分品は外され、工具はほとんどなく、ベルトは全部外された。」他の工場では「3台の印刷機が処分され、機械は20%損失し工具約80%が損失、鑄造用屑鉄40屯を持ち出し」、川口市のある「鑄物工場より鑄物若干を入手、機具は全く手入れ

されていなかった。」(「昭和47年資料労働運動史」p.451)。経理の扱いは不詳である。また、一部が雇用を継続できたかどうか、それもわからない。それなのに、ここに一例としてあげたのは、労働組合が割れたばあい、紛争も生産管理もしばしば長引き、荒れるからである。

およそ以上の事例から察するに、整然と生産を遂行することは決して数少ない例外ではないけれども、なお中長期には困難が大きい。それは経理と営業あるいは販売、とりわけ資金調達にある。借入金、売上代金の回収など、そうじて企業の外との取引に困難を避けがたい。それゆえ、もっとも整然と実行したばあいで、5か月半が最長であった。これ以上ながくなれば、さらに高度な業務をこなす人材の選抜、形成という、まことに面倒な問題がまちうけている。これを要するに、生産管理はいわば一時の対策、一時の現象とみるほかあるまい。敗戦後の日本でも、実際はほぼ1946年にとどまる現象であった。そこに社会主義企業の運営を夢見ることがむづかしい。

付：読売、東芝をとりあげない理由

生産管理といえば、これまで労働運動史の文献がまずとりあげるのは読売や東芝争議であった。とくに読売争議は1945年秋、生産管理のいわばはしりとして知られる。そうした「有名な」事例にあえてふれなかった理由を一言しておく。

それは本文中に説明した事例の選択基準の、とりわけ第一による。第一の選択基準とは、生産管理の状況を具体的に記している事例である。ここで具体的とは、その生産管理は、生産設備の増強までおこなっているか、設備の手入れまではしていないか、それとも逆に破壊しているか。さらに原材料、資材の調達、販売代金の回収、事業資金の借り入れなど、企業の外との取引の困難が当然に予想されるのだが、そうした困難にいかにか打開を試み対処してきたか、あるいはうまくいかず苦しんだか、という点であった。市場経済システムのもとでは、そこが生産管理の勘所と考えるからである。

読売と東芝の事例は、その生産管理もふく

め、文献、公刊資料などはすくなくない。とりわけ詳しい文献をあげれば、読売につき増山[1976]山本[1978]宮本[1994]ほかがある。また東芝ならば東京大学社会科学研究所[1978]同[1980]山本「1983」などがある。

しかしながら、まず読売争議からいえば、その「生産管理」は49日にわたったが、編集、印刷の組合管理にとどまり、それ以外の経営面にまでおよんだかどうか。くわしい文献でも、すくなくとも販売、代金回収、さまざまな原材料、資材入手にかかわる記述をみない。うち1書は経営面におよばなかったと記している(宮本[1994]p.126)。おそらくは大新聞という業種の特性もあずかって力あったのであろう。また、1945年秋という、生産管理のまったくの先事例であったことにもよろう。

他方、東芝争議は1948年、生産管理の掉尾ではないにしてもその終期にあたる。生産管理はときに3か月もつづいた。ただし、それは当時の東芝の主要工場ではなかった。堀川町工場など京浜工業地帯の主要工場は、生産管理をおこなうかどうかの議論はあったが、生産管理にのりださなかった(なお1950年代後半わたくしは堀川工場、小向工場などを複数回聞きとりしている。)。生産管理にのりだした、いやのりださざるを得なかったのは、整理対象の、東芝でいえば数百名規模の中小工場であった。新潟の加茂工場と長野の川岸工場である。当時東芝は40をこえる工場をもっていた。そのなかのふたつであった。

うち川岸工場については東京大学社会科学研究所[1978](pp.65-104)にくわしい資料がある。だが、資材の購入、販売代金などについては記述がない。山本[1983]に多少の記述がある。たとえば、製品の販売代金の回収について、会社の「得意先」との取引なのに、会社が「いちいち断り状を送付して妨害し」た(pp.181)。そして加茂工場のばあいなら新潟地裁資料の組合長口述書などによって、その金額を記している。だが、それでは到底たりないはずなのだ。というのは、生産はその前の平常時の15%と記しているからだ(p.179)。はなはだしい困難に直面したはずである。ところが、そ

の困難をいかに打開しようとしたか、などは書かれていない。生産管理の勘所がまさにそこにある、という市場経済での問題点を見ようとしていない。そこで、うへの6事例をおもに資料労働運動史から選んで掲載した。

注：

- 1) Marsden[1999] はそれを職務限定方式となづけ、それが西欧や米でのふつうの慣行とみる。
- 2) 資料労働運動史の執筆者たちについては、のち第3章で立ち入って語る。
- 3) この説明は1949年の新労働組合法にもとづく。1945年の旧労働組合法は届出制であった。それゆえ届出のないばあいも含む、といわねばなるまい。
- 4) この主題に関する竹前のすくなくない著作(たとえば「アメリカ対日労働政策の研究」日本評論社、516p.)から、とくにこの1982年の本に注目する。
- 5) 当時の経営者の一部には、生産管理にたいし当局の介入を控えるように、との意見もあった。経済同友会の一部会員である。ふたつの条件がついていた。ひとつは「通常の業務を経営者が行ふ方法によって継続するかぎり、業務と生産を一時的に従業者の手で行ふこと」であり、他は「暴行、脅迫、不当な財産処分を伴ふ場合は取締りを励行する」であった。この時期の経営者層の動き、考えについては菅山真次 [2011] pp.229-257 が詳しい。
- 6) もちろん数少なくない研究が、生産管理についてこれまでかさねられてきた。わたくしの視角と違い、多くの研究が政策担当者、あるいは労働組合リーダー、そうじて上層部の動きを丹念に追う。この文章の視角は、資料不足ながら、できるだけ非リーダーの動きをみつめたい、という点にある。なかには兵藤 [1997] のようにリーダー以外もみようとしている業績もあるが。

文献：

- 久米郁男 [1998] 「日本型労使関係の成功—戦後和解の政治経済学」有斐閣、303p.
小池和男 [1984] 電機産業—ホワイトカラーの増大

- と経営参加、隅谷三喜男編「技術革新と労使関係」日本労働協会、所収、pp.209-241.
小池和男 [2012] 「高品質日本の起源—発言する職場はこうして生まれた」日本経済新聞出版社、395p.
小池和男 [2013] 長期の競争、短期の競争—人材 vs. ファイナンス (2) 「経営志林」50-1、pp.95-112.
嶋西智輝、森直子、梅崎修 [2012] 「高度経済成長期における日本生産性本部の活動—相互信頼的労使関係の形成への影響」『日本労働研究雑誌』No. 625、8月、pp.70-86.
上級技術者問題研究委員会 [1990] 「ドイツの技術者・日本の技術者：技術者のキャリアと能力開発」日本生産性本部、134p. (事実上の著者は今野敬一郎、佐藤博樹)
同 [1990] 「英国の技術者・日本の技術者：技術者のキャリアと能力開発」日本生産性本部、120p. (事実上の著者は今野敬一郎、佐藤博樹)
菅山真次 [2011] 「就社 社会の誕生—ホワイトカラーからブルーカラーへ」名古屋大学出版会、521p.
武石彰、青島矢一、軽部大 [2012] 「イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化」有斐閣、506p.
竹前栄治 [1982] 「戦後労働改革」東京大学出版会、452p.
東京大学社会科学研究所 [1950] 「戦後労働組合の実態」日本評論社、388p. 別冊「附表」
東京大学社会科学研究所 [1978] 「戦後初期労働争議調査資料—東芝将棋 (1949年) 調査資料」東京大学社会科学研究所、131p.
同 [1980] 「戦後初期労働争議調査資料—続・東芝争議 (1949年) 調査資料 (其の二)」東京大学社会科学研究所、197p.
橋本寿朗 [2000] 「現代日本経済史」岩波、274p.
一橋大学経済研究所 [1967] 「物価—長期経済統計 8」東洋経済、265p.
兵藤釗 [1997] 「戦後の労働史 上」東京大学出版会、282p.
別冊商事法務編集部 [2009] 「会社法下における取締役会の運営実態」226p.
増山大助 [1976] 「読売争議 1945 / 1946」亜紀書房、326p.
宮本太郎 [1994] 「回想の読売争議」新日本出版社、205p.

三輪泰史 [1978] 1935年における日本主義労働運動の発展—豊川鉄道・川崎汽船両争議を中心に「日本史研究」189, 1—35p.

山本潔 [1978]「読売争議 (1945・46)」御茶の水書房、327p.

同 [1983]「東芝争議 (一九四九年)」御茶の水書房、330p.

労働省「資料労働運動史」各年

労働省 [1963]「労働統計40年史」労働省、572p.

Baker, George, Michael Gibbs, and Bengt Holmstrom [1994a] The Internal Economics of the Firms: Evidence from Personnel Data, *Quarterly Journal of Economics*, 109-9, pp.881-919.

—, [1994b] The Wage Policy of a Firm, *Quarterly Journal of Economics*, 109-9, pp.923-955.

Freeman, Richard B., and Edward P. Lazear [1995] "An Economic Analysis of Works Councils," in, Joel Rogers and Wolfgang Streeck, eds., *Works Councils Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, the University of Chicago Press, pp.27-50

Ichniowaski, Casey, Kathryn Shaw, and Giovanna Prennushi [1997] "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, 87-3, pp.291-313

Kato, Takao, and Motohiro, Morishima, [2002] "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data," *Industrial Relations*, 41-4, 487-520.

Marsden, David [1999] *A Theory of Employment Systems*, Oxford University Press, 198p. 宮本光晴、久保克行訳「雇用システムの理論—社会的多様性の比較」2007、NTT出版