

### <書評と紹介> 青木宏之著 『日本の経営・労働システム：鉄鋼業における歴史的展開』

藤井, 浩明 / FUJII, Hiroaki

---

(出版者 / Publisher)

法政大学大原社会問題研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Journal of Ohara Institute for Social Research / 大原社会問題研究所雑誌

(巻 / Volume)

774

(開始ページ / Start Page)

51

(終了ページ / End Page)

54

(発行年 / Year)

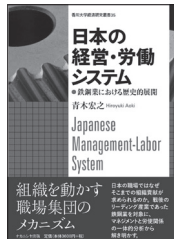
2023-04

青木宏之著

## 『日本の経営・労働システム』

——鉄鋼業における  
歴史的展開』

評者：藤井 浩明



### はじめに

「現代日本の経営・労働システム」とは、①業務に関する統制と交渉が職場集団内の合議として一体的に行われること、②その連鎖が組織末端にまで広がっていること、③そのために労働組合もこの組織メカニズムに即して活動を展開していること、などの特徴を持つ組織・制度体系であると本書は定義している（25 - 26頁）。この分析概念を手がかりとして、労働給付の質量を決める制度の導入過程、それに対する労働側の関与を明らかにすることが本書の主課題である。

この課題に関して、本書は聴き取り調査や一次資料等から、高炉メーカーF社の要員管理、職務評価制度、職務給、職長改革、職能資格制度、目標管理制度、縮小合理化をめぐる経営組織内の折衝や労組による抵抗を明らかにしている。また、製鉄所の工程に不可欠な構内請負についても、高炉メーカーB社C所と請負会社A社との密接なコミュニケーションや鉄鋼労連による請負労働者の労組への支援等について明らかにしている。

本書が扱う内容は、鉄鋼業の現場管理や人事に関わる重要な制度であり、これまでに多くの

研究が存在し、定説的に語られている内容も多い。そうしたなかで、本書は先行研究とは異なる事実の発見やより厳密な理解を提示している。

### 1 本書の概要

序章では鉄鋼労働や職場労働者集団に関する先行研究を精査したうえで、本書の課題、分析の視点および「現代日本の経営・労働システム」の定義を提示している。

第1章では、F社における1950年代の要員制度をめぐる労使交渉について分析している。1956年にF社は労働科学研究所の調査に基づく要員制度を労組へ提案した。労使交渉は同年4月から8月まで、全社レベル・製鉄所レベル・課（工場）レベルで実施された。労使交渉では、労組はF社の提案に対して要求を提示し、要員削減数を修正させ、F社は大幅に譲歩することになったが、要員制度が労組との間で合意されたことは、その後の要員合理化や職務評価制度につながるものであり、F社にとって戦後現場管理の歴史的起点となった。先行研究は1959年の賃金闘争における組合の敗北を労使関係の転換点としてきたが、職場レベルでは1950年代半ばから経営改革が成果を上げ始めていたことを本書は明らかにしている。

第2章では、F社における1950年代後半から1960年代にかけての職務評価制度と職務給の導入過程および改定について分析している。職務評価制度の導入は、現場組織の強い発言力や中央管理部門の能力の限界もあり、経営が意図したとおりに進まなかったが、仕事に関する情報の洗い出し、既存の序列を見直して新しい職務価値を作り上げるといった経営的な意義があった。また、労働側の意見を取り入れながら職務評価制度を構築していったことは、F社において職務給が長く続いた理由の1つとなっ

た。

第3章では、F社における職長改革（作業長制度の導入過程）を分析し、職場労働者集団の代表者でありながら、生産性向上と品質向上の指揮を執る二重の役割を持つ現場監督者をどのようにして作りあげたのかについて考察されている。作業長制度の導入が従来の組長の実態をベースに職場労働者集団の既存の秩序を崩さないように進められ、さらに旧組長に手厚い教育を施して作業長が育てられたこと、また、このように漸進的に導入が進められたため、労働者・労組からの反発が少なかったことを明らかにしている。

第4章では、F社における1960年代の職能資格制度の導入過程について分析されている。1960年代に技術革新を契機として要員削減のために職務は大括り化され、職務序列は平準化した。それに伴い、一般工のインフォーマルなリーダー層（棒心）の処遇が課題となっていた。労組は職能資格制度の導入に全面的に反対ではなく、導入に際しての労使交渉は初めから条件交渉となった。F社の職能資格制度は、多くの棒心を工長相当に位置づけることを約束した点で組織の経済学の想定するランクヒエラルキーのモデルからは一定の距離があったが、棒心自体の合理化や一般工に対しても高いレベルの技能習得を求める教育制度が整備された点では、経営合理性が高められたと指摘している。また本章では、補論としてF社の賃金体系の変遷についても分析されている。

第5章では、計画値管理（部門業績の目標管理）が作業組織に浸透するまでの過程が分析されている。F社の計画値は必達目標であり、目標設定の権限は工場側にある。F社の計画値管理は八幡製鉄の目標管理制度の影響を受けている。1950年代の八幡製鉄の原価管理はスタッフ部門が大きな役割を果たしていたが、1960

年代後半までにはラインの役割が大きくなり、原価管理はライン組織の目標管理として運用されるようになった。その結果、職場の目標が全社の経営計画と連動するようになり、作業組織の業績達成への強い義務付けが行われるようになった。こうした目標管理制度は仕事の大きな質的变化を伴っており、目標達成に対して包括的な責任が求められるようになった。部門業績のPDCAが有効に機能するためには、組織内での丁寧な合意形成が必要であるが、F社のK所では、金銭的インセンティブではなく、業績を向上させようとする規範の醸成に労力が払われていた。

第6章では、1950年代から1970年代にかけての請負労働者の労組運動と高炉メーカー労組や鉄鋼労連による請負労組支援について分析している。1950年代の請負会社の事業は人材派遣に近いものであったが、1960年代半ば頃から系列化が進展し、一定の自律性をもって工程を担う事業者となった。1990年代に入ると、請負会社の業務範囲は広がり、業務内容は高度化した。請負労働者の組織化は、1957年と1959年の高炉メーカーでのストライキによって収入が減少したことに対して、請負労働者から本工労組へ厳しい批判が起きたことがきっかけであり、それを受けて本工労組や鉄鋼労連が請負労働者の組織化および労組運動の支援に乗り出した。さらに1970年代から1980年代前半にかけては、鉄鋼労連の支援により請負労働者の組織化と高炉メーカー労組との春闘共闘が進展した。鉄鋼労連の支援がこの時期の請負労働者の賃金上昇に一定の効果を持っていたことを本書は明らかにしている。

第7章では、請負会社A社と高炉メーカーB社C所との連携関係を分析している。2000年代に入ると、生産性・品質の向上を主体的に進める請負会社が現れる。A社は、B社との取

引が大半の部分を占めており、専属に近い請負会社であり、担当工程内の作業を自社の従業員だけで完結的に担っているという特徴を持つ。A社の経営計画策定や業績評価、設備投資の判断にはC所との調整が必要となり、そのためにA社とC所との間には各級レベルで合同会議体が設置されている。A社の従業員には、C所への積極的な貢献が求められるが、それに対する金銭的インセンティブは小さなものである。それよりもコミュニケーションの充実や製鉄所全体のなかでの役割の認識、課題の共有などを通じた規範意識の醸成が進められており、これは高度成長期の本工労働者に対するものと共通していると本書は指摘している。

第8章では、F社K所の縮小合理化をめぐる労使交渉や経営組織内部の折衝を分析し、経営問題に対する労働側の影響力について考察されている。縮小合理化に対するK所労組の方針は一貫して合理化を基本的に受け入れたうえで、将来への投資を求めるというものであった。K所は全面閉鎖とはならず単圧工場として存続し、自動車タイヤ用スチール線材の技術開発に成功し、設備投資を引き込んだ。K所の存続はK所経営陣による働き掛けによるところが大きい。K所経営陣の原動力は、所内の労使対話にて構築された固有の規範意識にあったと本書は分析している。この事実発見から、労働者の発言力に関して、本書は次の2つの仮説を提示している。第一に、高度な経営問題に対して労働者はミドルマネージャーを通じて影響力を発揮することができるという仮説であり、第二に、労組が自らの政策を実現するためには、ミドルマネージャーを通じて経営内の意思決定に働きかけなければならないという仮説である。合理化に協力しながらも、組合員への成果配分あるいは長期ビジョンを求める労組運動は、組合員の長期的利益を守るだけでなく、

ミドルマネージャーの経営組織内の折衝をサポートすると本書は評価している。

終章では、第1章から第8章までの事実発見や新たな理解、仮説を整理し、鉄鋼労働研究と労働調査研究における本書の貢献について述べられている。

## 2 コメント

本書が分析対象とした制度は多岐にわたっているが、その中心的な課題は、日本の労働の転換（＝労働者の内部化）と経営に対する労働者の発言力の源泉を明らかにすることであった。

労働者の内部化については、要員管理、職務評価、職長改革、職能資格制度、計画値管理といった制度の導入過程を考察している。これら制度の導入は、職場労働者集団からの意見聴取や労組との交渉を通じて、労働者側へ配慮・譲歩しながら進められた。こうした労働者側への配慮・譲歩によって、各制度における経営の目的は十分に達成されなかったが、一定の経営的意義はあり、制度の導入と労使合意を繰り返しながら、作業組織が経営計画に組み込まれていったことを本書は実証的に解明している。

労働者の発言力については、縮小合理化をめぐる労組の運動と製鉄所の存続を分析し、合理化を受け入れ、職場の長期ビジョンや組合員の長期的利益を求める労組の行動が製鉄所のミドルマネージャーをサポートすると同時に労働側の要望を実現していったことを明らかにしている。つまり、労働者が経営に関する高度な意思決定に影響力を発揮する可能性があることを本書は提示している。

本書の課題は労働研究や労使関係研究における重要な論点を含むものであり、その課題に対して、本書は詳細な調査から実証的かつ説得力のある結論を導いている。このような多大な学術的貢献を有する本書から評者は多くのことを

学んだが、いくつかの問いも生まれた。

一つは労働者の規範意識に対する評価についてである。本書が明らかにしたように、各制度の導入の際には職場労働者集団や労組が関与し、それによって経営側は労働側へ一定の譲歩を行ってきた。こうした制度導入の過程での労働者への配慮が労働者の規範意識の醸成につながっていたのか、また経営計画に組み込まれることを労働者は積極的に受け入れていたのかという点が不明確であった。藤沢（1981）は鉄鋼業において能力主義的管理に対する不満がかなり広範に存在していることを指摘し、作業長制度や職能資格制度を職場における労働者への支配の強化と捉えている。こうした点について、本書は、統制と参加の一体化した日本の経営・労働システムという視点から、諸制度が労働者に受容されることに分析の力点をおいているが、諸制度の導入によって、経営側の目的である経営合理性が段階的に実現していったことを考えると、そこに労働者の参加があったとしても、内部化に対する労働者の本心や規範意識は複雑なものであったと推測される。

もう一つは、協調的組合運動への評価についてである。特に第8章にて縮小合理化におけるK所労組の運動を分析しているが、それは合理化に協力しながらも、事業所の将来を保障させ、組合員の長期的利益を守ろうとするものと本書は評価している。しかし、鉄鋼業の協調的組合運動については、その成果を低く評価する研究もある。本書で紹介されているもの以外では、山垣（2000）が、鉄鋼業における合理化協

力前提の組合運動は企業成長に貢献したが、労働者にその成果が還元されなかったと述べている。本書においても、K所が一貫製鉄体制を保障することと引き換えに、労働者への多くの協力を依頼してきたにもかかわらず、高炉を休止したことが紹介されている。K所は単圧工場として存続したが、遠隔地の製鉄所への配転などの協力に見合う利益を労働者は得たのだろうか。K所労組が長期的利益を追求したことは事実であるが、実際に労働者の利益にどれだけつながったのかは明確ではなかった。

これらの問いは、労働研究や労使関係研究における重要な課題であると評者は考えているため、著者の考えを知りたいと感じた。もちろん、こうした問いが生じたのは、著者と評者との関心が異なるためであることは承知している。また、本書が明らかにした多くの事実発見と学術的貢献の大きさを考えると、上述の問いが本書の価値を損ねることはない。

（青木宏之著『日本の経営・労働システム——鉄鋼業における歴史的展開』香川大学経済研究叢書 35、ナカニシヤ出版、2022年3月、iv + 274頁、定価 3,960円（税込）

（ふじい・ひろあき 大同大学情報学部教授）

#### 【参考文献】

- 藤沢建二（1981）「鉄鋼大手製鉄所の職場秩序——協調的労資関係の一基底」『日本労使関係の現段階』社会政策学会年報第25集、御茶の水書房。
- 山垣真浩（2000）「日本型《労働組合主義》運動とその帰結——企業成長と労働者の利害は同一視できるか」『大原社会問題研究所雑誌』498号、19-42頁。