

Title	戦時体制移行期における日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄： 八幡製鉄所における経営・労務管理機構の「合理化」とその客観的条件
Sub Title	The industrial relations of Japanese iron and steel industry in 1930's : the labour management in Yawata Steel Works and the "rationalization"
Author	青山, 茂樹
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1975
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.68, No.10 (1975. 10) ,p.733(27)- 760(54)
JaLC DOI	10.14991/001.19751001-0027
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19751001-0027

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

戦時体制移行期における 日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄

—八幡製鉄所における経営・労務管理機構の
「合理化」とその客観的条件—

青 山 茂 樹

目 次

1. はじめに
2. 1930年代における八幡製鉄所の労働力編成と労務統轄の特質
3. 鉄鋼増産の国家的・軍事的要請と労務統轄における困難の増大
4. 経営・労務管理機構の「合理化」とその限界
5. 結 び

1. はじめに

一般に、1929年の世界恐慌と31年の「満州事変」とを転換点とする戦時期の重化学工業化は、「戦争に規定された再生産破壊的なもので、生産力的基礎を欠き、軽工業＝民生生産の強制的制限にもとづく重化学工業＝軍需生産の奇型的肥大化⁽¹⁾」であって、その連続的・漸次的発展の延長線上にいわゆる「戦後重化学工業段階」を位置づけることはできない。しかし、その過程は戦前日本資本主義にとって見逃すことのできない重大な変化をともなっていたのであって、様々な面で戦後日本資本主義の再出発にあたっての歴史的的前提条件をつくりだしたのである。それは労資関係にとっても様々な変化や矛盾を生み出したが、それに対して企業と労働者の双方がどのように対処し、その結果いかなる事態が生じたか、あるいはその過程で戦後の労資関係にとってどのような歴史的的前提条件が形成されていたかを明らかにすることも、また一定の意味をもっていると考えられる。

最近、歴史研究の側からも、現状分析研究の立場からも、戦時日本資本主義や戦時労働問題の再検討の気運が強まっており、戦時期の労働政策や労働市場に関してもいくつかの貴重な研究も生れ⁽²⁾ている。しかし、とりわけ資料的な制約もあり、当時の企業・工場レベルでの動きを具体的に明ら

注(1) 大石嘉一郎「戦後変革と日本資本主義の構造変化」(東大社研編『戦後改革』I所収) p. 91.

(2) 加藤佑治『日本帝国主義下の労働政策』1970年、三好正巳氏による「労働政策に関する覚え書」をはじめとする一連の論稿(『立命館経済学』Vol. 18 No. 2・3, 5・6, Vol. 20 No. 1, 5・6, Vol. 21 No. 3・4)、竹中恵美子「恐慌と戦争下における労働市場の変貌」(『講座日本資本主義発達史論』Ⅲ, 1968年所収)等。

かにした研究は、きわめて乏しいといわざるをえない。本稿では、従来の研究史においてまったく問題にされてこなかった1937年春、すなわち日中戦争直前に行なわれた八幡製鉄所における経営・労務管理機構の「合理化」をとりあげ、その客観的条件、実態、および意義と限界を検討することを通じて、戦時体制移行期の日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄にとっていかなる問題が生じており、それに対して企業がどのような対処を行なったか、そしてその結果いかなる事態が生じていたかを明らかにすることを意図している。

また、従来経営管理組織としてのライン・スタッフ制度ないし作業長制度に関する研究は、経営学⁽³⁾の立場からも労働問題研究の側からもかなり多く存在するのであるが、その歴史的前提にまで深く立ち入った研究は必ずしも多くないように思われる。しかしながら、それらの制度も過去の実践の積み重ねの上に一定の歴史的条件と相俟って成立したものであり、その本質および成立根拠のより正確な理解のためには、歴史的考察もまた欠かすことはできないであろう。とりわけ、生産技術の発達それ自体が、あたかもライン・スタッフ制度や作業長制度等のいわゆる経営管理組織の「近代化」や「合理化」を必然的にもたらすものであるかのごとき見解は、理論的にはもちろん、歴史的事実経過をふりかえることによっても再検討されねばならない。これが本稿の第2の課題である。

2. 1930年代における八幡製鉄所の労働力編成と労務統轄の特質

八幡製鉄所の労働者は大きくは職員、職工(1940年からは工具)、鉱夫、職夫の四つに区分される。その推移についてみれば第1表の通りである。1939年から鉱夫数が消えているのは、二瀬鉱業所が八幡製鉄所より独立したためである。また原注にはないが、1937年よりおかれた定期工は職工数に含まれていると推定される。つぎに、第2表は主要な労働力である職工と職夫の作業部門別配置状況を示している。いま、製鉄、製鋼、鋼材製造および化工の諸部門を主作業部門、その他の部門を付帯部門とすると、主作業部門は職工の割合が高く、付帯部門では職夫の比重が大きい。これは、付帯部門中最も多数の労働者を擁する動力・工務ならびに運輸・業務関係に比較的単純な労働を行なう労働者を多く必要としたからであるとされている。つぎに、主作業部門に比して付帯部門、とりわけ工務・動力部門の労働者数がきわめて多いことは、欧米の製鉄所ではみられないことであ

注(3) 例えば、木元進一郎「経営・労務統轄機構の「近代化」」(明大社研編『鉄鋼業の合理化と労働』1961年所収)、原田実「ファンクショナルスタッフの成立過程」(西南学院大学『商学論集』Vol. 7 No. 3)、堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化」(1)~(4)(鹿兒島大学『経済学研究』No. 1~2、同『社会科学報告』No. 9~10)、戸塚秀夫「八幡製鉄の作業長制度」(『月刊労働問題』No. 76)、栗木安延「戦後日本鉄鋼業の労働力再編」(専修大学『社会科学年報』No. 2)、長谷川広「作業長制度と管理・監督者教育」(同氏『現代労務管理制度論』1971年所収)、坂本和一「独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成」(4)(『立命館経済学』Vol. 20 No. 4)等がある。

戦時体制移行期における日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄

第1表 八幡製鉄所労働者数の推移

(単位：人)

年度	職 員	職工(工員)	鋳 夫	職 夫	計
1926年	1,805	17,661	10,837	5,133	35,436
1927年	2,099	17,482	11,525	5,563	36,669
1928年	2,159	17,891	11,612	7,117	38,779
1929年	2,151	18,587	11,476	8,835	41,049
1930年	2,256	18,303	9,910	7,269	37,738
1931年	2,206	16,691	6,347	4,713	29,957
1932年	2,568	16,423	6,088	6,053	31,132
1933年	2,673	16,598	5,870	8,248	33,389
1934年	2,806	16,891	5,133	9,939	34,769
1935年	2,853	21,032	5,084	11,649	40,618
1936年	2,895	21,961	4,644	10,847	40,347
1937年	2,954	34,599	4,662	8,767	50,982
1938年	3,071	39,218	5,032	5,762	53,083
1939年	2,442	46,401	—	3,788	52,631
1940年	2,683	46,419	—	3,198	52,300
1941年	5,723	44,509	—	2,423	52,655
1942年	6,735	46,782	—	1,782	55,299
1943年	7,924	51,725	—	958	60,607
1944年	9,853	56,887	—	363	67,103
1945年	5,676	29,850	—	218	35,744

[注]

1. 1937～43年職工(工員)数は欠務者不詳につき現在員数を示す。
2. 職員中1939年までは二瀬製鉄所の職員を含む。
3. 工員中には傭員及び船員を含む。
4. 職夫は1日平均の使役数
5. 1944年の学徒及び女子挺身隊員数は不詳につき含まず。1942～44年の新規徴用者は職工(工員)中に含む。

[出所] 『八幡製鉄所五十年誌』1950年、巻末統計より。

り、八幡製鉄所の特異性を示している。これは、八幡製鉄所創設当時はおもにより、その後も付近に製鉄所の機械設備を製作修理しうる相当規模の工作工場がないため、自ら大工作工場をもたざるをえなかったこと、また熔鋳炉ガスその他を利用して各動力のボイラーを運転し、自家発電を行ない、所要電力の2分の1ないし3分の1を自給しているため、動力部門にも相当の設備と人員とを要したことなどに起因している。⁽⁴⁾

さらに、職工および職夫の職種別配置状況をみたのが第3表と第4表である。これらの表をもとに労働力編成の検討を行なうが、まずこの時期の八幡製鉄所における機械・装置の発展段階、機械化の進展度合を製鉄・製鋼・圧延の3基幹部門についてみてみよう。八幡製鉄所はもともと独占成立期のドイツ鉄鋼業の技術を導入して創設されており、ほとんどの面で国内の他の企業を圧倒する技術水準を誇っていたが、欧米先進国の鉄鋼業に対しては多くの面で遅れをとっていた。しかし、1930年代以降ともなると、いくつかの部分は世界水準に到達していた。例えばコークス炉はほとんどが黒田式ないし日鉄式となっており、これらは「欧米新式コークス炉の水準までに到達していた」⁽⁵⁾といわれている。熔鋳炉についても、洞岡第1熔鋳炉(日産500トン、1930年火入れ)、第2熔鋳炉(700トン、1933年)、第3熔鋳炉(1000トン、1937年)と、つぎつぎに大型かつ新鋭のものが建設されてい

注(4) 『日本製鉄株式会社史』1959年、p. 695～700による。以下『日鉄史』と略称する。

(5) 同上 p. 467.

(単位：人，%)

第2表 八幡製鉄所における労働者配置状況

年 度	身 分 別	製 鉄				製 鋼			鋼 材 製 造					
		焼 結	洗 炭 コース	純 鉄	計	平 炉	電 炉	そ の 他 (熔銑ほか)	計	圧 延 工 場	鍛 鋼 工 場	鋼 材 部 門		
1934年	職 工	50	781	996	1,827	2,410	119	(ルツボ炉) 31	2,560	879	1,721	2,286	217	5,103
	職 計	95	500	353	923	43	923	8	974	73	349	1,121	87	1,630
1937年	職 工	145	1,281	1,349	2,775	3,333	162	39	3,534	952	2,070	3,407	304	6,733
	職 計	(0.5%)	(4.4%)	(4.6%)	(9.5%)	(11.4%)	(0.6%)	(0.1%)	(12.1%)	(3.3%)	(7.1%)	(11.7%)	(1.0%)	(23.0%)
1937年	職 工	121	1,018	1,355	2,494	3,054	152	(ルツボ・熔銑) 98	3,304	1,007	1,928	4,266	349	7,550
	職 計	58	110	639	807	1,587	44	38	1,669	388	434	1,688	194	2,704
1937年	職 工	45	25	184	254	667	28	8	703	33	114	131	7	285
	職 計	224	1,153	2,178	3,555	5,308	224	144	5,676	1,428	2,476	6,085	550	10,539
		(0.5%)	(2.8%)	(5.3%)	(8.6%)	(12.9%)	(0.5%)	(0.8%)	(13.8%)	(3.5%)	(6.0%)	(14.8%)	(1.3%)	(25.6%)

年 度	身 分 別	化 工			以 上 合 計	付 帯 部 門				総 計		
		窯	業 化	成 計		熱 管 理	動 力 工 務	運 輸 業 務	検 定 研 究 所		そ の 他	
1934年	職 工	862	327	4,189	10,679	26	3,574	1,895	452	138	6,085	16,764
	職 計	478	188	666	4,218	12	6,545	1,262	247	166	8,232	12,450
1937年	職 工	1,340	515	1,855	14,897	38	10,119	3,157	699	304	14,317	29,214
	職 計	(4.6%)	(1.8%)	(6.4%)	(51.0%)	(0.1%)	(34.6%)	(10.8%)	(2.4%)	(1.0%)	(49.0%)	(100%)
1937年	職 工	987	735	1,722	15,070	41	3,777	1,842	538	78	6,276	21,346
	職 計	509	628	1,137	6,317	8	2,906	767	287	3	3,971	10,288
1937年	職 工	207	127	334	1,576	2	6,516	1,173	176	67	7,934	9,510
	職 計	1,703	1,490	3,193	22,963	51	13,199	3,782	1,001	148	18,181	41,144
		(4.1%)	(3.6%)	(7.8%)	(55.8%)	(0.1%)	(32.1%)	(9.2%)	(2.4%)	(0.4%)	(44.2%)	(100%)

〔注〕 横欄の製鉄・製鋼およびその内訳の区分は、各作業部門の区別を表わし、かならずしも職制上の区分と一致しない。
 〔出所〕 『日本製鉄株式会社史』1959年、p. 696～7より。原資料は資料整備委員会『八幡製鉄資料工場別労働者人員調。』

(6) る。とくに洞岡第3 熔鉄炉の場合、基礎工事には井筒沈理法、送風機にはターボ・ブロー、ガス清浄装置にはコットレル式を採用したが、「これは、当時の欧米一流製鉄所の同種設備と比較しても、その炉容および設備において、なんら遜色のない世界最高水準に達した施設であつた」⁽⁷⁾。また、旧来の東田製鉄工場では「原料置場よりスキップまでの運搬は最も原始的方法であり、多大な人力を要し、これが機械化に苦慮を重ねている」⁽⁸⁾のに対して「洞岡の原料設備は機械化され、輸入鉄石は7,000~8,000t級船で炭壁に横付となり、8台の荷揚起重機で荷揚し云々」といわれている。その結果、1934年の職工の職種構成において東田工場は原料職が23.3%、電機運転職が13.0%であるのに対して、洞岡工場は原料職が6.9%、電機運転職は32.8%⁽¹⁰⁾となっていた。

しかし、製鉄部門における中心的な作業である出鉄作業は熔鉄職によって担われており、ここでは、出鉄口への粘土づめを行なうマッド・ガンが導入され閉口作業は機械運転労働となったが、その他の炉前整備、開口、溶流鉄処理、および鉄滓処理などの作業は依然としてショベル、鉄棒、ハンマーなどを用いての筋肉労働であった⁽¹¹⁾。しかもマッド・ガンを用いての作業は「熟練程度の最も高いもの」とされている⁽¹²⁾。また、蒸気機関から電動機への転換は、鉄鋼業の装置体系の発展にとっても決定的に重要な意味をもっているが、以前汽機運転職と呼ばれ蒸気機関の運転にあたった機械運転職が1934年時点の鉄部になお多数(104名、鉄部職工の10.8%……第3表による、以下同様)存在することは、この面での機械化の進展の程度を示している。最新鋭の洞岡工場の原料設備においても、装入物捲揚機(傾斜スキップ式)は電動機自体で速度調整ができないため、電動機の回転数をギヤによって操作しており、「厄介視」されている。また送風設備においては、ターボ・ブローは「未だ自動的に調整出来ず手動にて操作してある。……若し運転手が注意を怠りたる時は、支障を来すは明かである」という状態にあつた⁽¹³⁾。

つぎに、製鋼部門においても、1932年に着工し35年に作業を開始した新第1製鋼工場(傾注式塩基性100トン平炉4基、300トン予備精錬炉1基)を中心に大型化、製鋼能率の増進、本格的な熔鉄鉄石法の実施等がはかられたが、機械化という点では製鉄部門より一層遅れていた。第5表は、1943~44年に作成された八幡製鉄所教育局編『作業教範操作票<製鋼編>』によって、製鋼部門の最も中心的な作業である平炉作業(精錬工程)をみたものである。これによれば、機械が使用されている

注(6) アメリカでも1000トン熔鉄炉が出現するのは1925年頃のこと、イギリスでは1937~8年にいたってさえ500トン炉はわずかに過ぎない(小島精一『鉄鋼業論』1943年、pp. 211~2. 参照)

(7) 前掲『日鉄史』p. 252.

(8) 『八幡製鉄所五十年誌』1950年、p. 80. 以下『五十年誌』と略称する。

(9) 同上 p. 83.

(10) 『八幡製鉄所工場労働統計』(1934年版)により算出。因に、東田工場と戸畑工場よりなっていた1927年の鉄部では原料職が27.1% 電機運転職は11.7%であった(同上、1927年版により算出)。

(11) 坂本和一「独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(3)」(『立命館経済学』Vol. 20 No. 3) p. 111.

(12) 労働省職業安定局編『職務解説第19輯<鉄製錬業>』1948年、凡例および p. 126 参照。

(13) 松尾覚郎「洞岡熔鉄炉設備に於て改良すべき諸点」(八幡製鉄所編『製鉄部作業概要』1939年) pp. 10~3 より。

のは、裏壁修理 (苦灰=ドロマイト投射機)、原料装入・熔銑装入 (装入起重機)、装入口石灰置 (石灰置機)、出鋼準備・銑鍋引離 (銑鍋起重機) の作業のみであり、他の作業はスコップ、ツマヘル、ボールなどを用いての筋肉労働である。しかも、個別操作票によれば装入口に石灰を置く作業は実際にはスコップを用いて行なっていたようである。また、ドロマイト投射機は1942年9月、日鉄広畑製鉄所ではじめて実用化されたものであり、当時八幡製鉄所ではまだ試運転中であつた。⁽¹⁴⁾ 装入起重機はすでに昭和の初年にはかなり使用されていたようであるが、1934年当時はまだかなりの原料職⁽¹⁵⁾ (287名, 11.1%) が存在しており、このことは運搬職 (153名, 5.9%)、雑事職 (115名, 4.5%) が比較的多いことと相俟って機械化の不十分さを示していると思われる。

さらに、アメリカなどでは「1920年代以降においては種々の計測器や試料分析の手段が体系的に導入され、しだいに科学的基準にもとづいて修正作業を進めるようになって」⁽¹⁶⁾ いたが、日本では八幡製鉄所といえどもまったく不十分であつた。したがって、依然として「かなり長期間の経験によって蓄積された冶金に関する知識と技能を基礎とする高度の熟練」⁽¹⁷⁾ と、それにもとづく判断を必要としていた。例えば、炉況観察においては、瓦斯通入量、瓦斯通過状況、瓦斯燃焼状況、煙突^(マ) 腐蝕の負圧、原料熔解状況、熔鋼の高さ・鋼滓の状況、炉内外の損傷状況、炉熱、炉内の附属設備の状況等を観察するが、使用する器具は紫色眼鏡と瓦斯通過度負圧計のみである。しかも、注意事項として「瓦斯通入量及負圧観察ハ必ず炉内ヲ覗キ負圧計ノミニ頼ラヌコト」とされている。また、試料の採取および鑑定は「相当ニ修練ヲ必要トスル」、「経験ト研究ヲ重ネ熟達スルコトガ必要デア^(マ)ル」とされ、鑑定にあたっては「操業上肉眼ニヨル温度及質ノ鑑定ハ必要欠クベカラザルモノ」と⁽¹⁸⁾ されている。

圧延部門についてみると、1925年第6分塊工場にイルグナーセットが設置されて以来、それまでの蒸気機関に代って急速に電化が進められ、その結果ロールの正・逆転の迅速化、圧延速度の自由な調節が可能となり、急激な負荷の変動によく耐えることができるようになるなど、⁽¹⁹⁾ 動力の電化という点では第一次大戦後の世界の大大勢と変ることにはなかつた。しかし、1920年代以降のアメリカでは相対的高賃金への対処と急速に需要の増加した自動車用鋼板の大量生産のために、迅速化・連続化・自動化の努力が進められ、1934年頃からストリップ・ミルなどが急速に普及して⁽²⁰⁾ いた。八幡でも戸畑ストリップ・ミル工場が1936年に着工されたが、作業を開始したのは40年のことであ

注(14) 村田巖 (日鉄製鋼課長) 「ドロマイト投射機に就て」(『鉄鋼統制』Vol. 3 No. 2, 1943年2月 pp. 33~4. もっとも、その後1年位で急速に普及した (谷閑衛「製鋼作業の機械化(2)」、『鉄鋼統制』Vol. 3 No. 10, 1943年10月 p. 25)。

(15) 吉川平喜「本邦製鋼業の発達及現状」(『鉄と鋼』Vol. 16 No. 5, 1930年5月) p. 500 参照。

(16) 坂本和一「独占段階成立期の資本制的労働過程——鉄鋼の場合——」(『立命館経済学』Vol. 18] No. 2・3, pp. 116~7.

(17) 同上, p. 133.

(18) 八幡製鉄所教育局編『作業教範操作票<製鋼編>』No. 20-11, 13, 17 による。

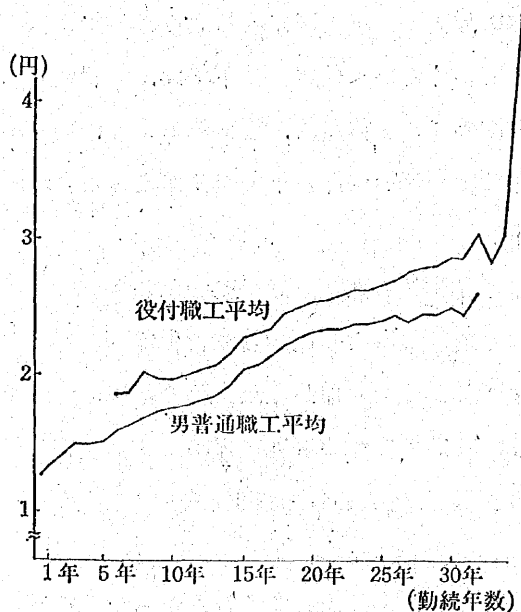
(19) 前掲『日鉄史』pp. 546, 550, 553, 『五十年誌』pp. 112, 119, 125 参照。

(20) 前掲小島『鉄鋼業論』pp. 239~46, 510 参照。

り、しかも戦時下においてその本来の効果は発揮できなかったといわれている。⁽²¹⁾したがって、全体としてはなおブル・オーバー式圧延を中心としていた。そこでは鋼片の加熱状況とサイズの判断やロール圧下率の判断が、基本的には直接に鋼片の色やサイズの目による観察や圧下ハンドルの手応えによって経験的に果たされており、圧下ゲージなどは補助的な手段とされていた。また、鋼片をロールにかみ込ませるための補助作業も、やはりかなり長期間にわたる経験の蓄積を必要とする高熱重筋肉労働であった。⁽²²⁾

以上の考察によれば、1930年代の八幡製鉄所においては、装置の大型化や動力の電化をはじめ機械化もある程度進展したが、なお当時のアメリカなどに比しても本格的な機械化、自動化という点では大きくおくれていた。したがって、一方では溶鋳職、製鋼職、圧延職等の基幹職種を中心とする多数の熟練労働者およびそれへの養成過程にある未熟練労働者を確保していなければならないとともに、他方では、やはり多数の不熟練労働者を必要としていたのであった。機械化の進展とともに機械運転労働などに従事する半熟練労働者もかなり増大しているが、基幹的作業部門においてはなお中心を占めるにいたっておらず、しばしば機械自体の発展の不十分さによってその操作にかなりの経験を必要としていた。そこで、八幡製鉄所では主に高等小学校卒ないし尋常小学校卒の23

第1図 八幡製鉄所職工の勤続年数別平均日給 (1936年)



〔出所〕『八幡製鉄所工場労働統計』(1936年)により作成。

歳前後の男子、いわゆる「兵隊帰り」を採用し、作業現場で先任の労働者の指揮・監督の下に具体的な労働を通じてみようみまねで技能・熟練を身につけさせるという方式をとっていた。1934年における職工総数中、高小卒は46.3%、尋小卒は29.5%を占め、両方の中退者も含めた合計は85.5%にも達している。他方、職工養成所・教習所卒業生の割合は1934年で4.6%、38年でも4.5%にすぎない。⁽²³⁾

また、23歳前後の男子、「兵隊帰り」を採用するのは、いうまでもなく、高熱重筋肉労働が多くかなりの体力を必要とするためであるとともに、軍隊における「精神的陶冶」が考慮されている。⁽²⁴⁾さらに、八幡製鉄所では「一旦製鉄所内の工場に入職した職工は、……普通年齢満期の55歳迄は原則としてそ

注(21) 飯田賢一他編著『現代日本産業発達史Ⅳ<鉄鋼>』1969年、pp. 358~60、有沢広巳編『現代日本産業講座Ⅱ<鉄鋼業付非鉄金属鉱業>』1959年、p. 58参照。

(22) 前掲坂本「独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(3)」pp. 146~57参照。

(23) 前掲『八幡製鉄所工場労働統計』(1934年版)および『八幡製鉄所労務概要』(1938年版)による。

(24) 藤田若雄『日本労働協約論』1961年、pp. 70~5参照。

第6表 八幡製鉄所の勤続年数別職工数比率および産業別
就業年数別労働者数比率 (男職工, 男子労働者のみ)

勤続及び 就業年数	八幡製鉄所		金 属 工 業	機 械 器 具 工 業	精 巧 工 業	紡 織 工 業	総 数
	1932年	1934年					
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
5年未満	18.5	10.7	38.2	39.1	39.6	47.4	38.1
5～9年	29.2	31.2	23.6	18.4	20.5	26.7	22.6
10～14年	29.3	25.4	15.5	13.8	15.5	15.3	16.9
15～19年	14.4	21.9	12.7	13.8	11.2	6.9	11.2
20～24年	4.5	5.9	5.5	6.9	6.0	2.3	5.6
25～29年	3.8	4.3	2.7	4.6	3.8	0.8	3.3
30～	0.3	0.6	1.8	3.4	2.4	0.6	2.3

[注] 1) 八幡製鉄所以外は1933年の数字
2) 産業別の総数は、上場産業以外も含む。
3) 八幡製鉄所は勤続年数による。他は「就業年数」による。ここでいう「就業年数」とは、最初に工場に働き出してから現在までの年数(途中で工場をやめたことのある場合はその期間を差引き)であるから、それぞれの産業に初めから就業していたことを示すものではない。

[出所] 1) 八幡製鉄所は、「同工場労働統計」1932年および34年の各版により算出。
2) 八幡製鉄所以外は、森喜一「日本工業労働力論序説」1944年、による。原資料は「労働統計実地調査報告」。

の工場⁽²⁵⁾で働くことになつて」いたが、第3表および第6表によれば、1930年代前半においては平均勤続年数も高く、一般的な水準からみても勤続年数の高い労働者を多く確保し、企業内定着率も一定の高さ⁽²⁶⁾を保っていた。

このような状態の下では、上述したような労働力の確保・技能の養成の方式も一応安定的なものたりえたのである。しかも、それは1921年に職工初給が無経験者につき1円20銭に統一されて以来、15年間もこの水準で据え置かれていたという事実⁽²⁷⁾に加えて、第1図にみるように日給(本給)がこのような低い水準から勤続年数とともに漸次上昇していくという仕組みの下では、すぐれて低賃金政策としても機能しえたのであった。すなわち、上記のごとき体制は、後にみるように様々な非合理的な面をもっていたのであるが、このような意味では一定の条件の下で企業にとって合理的たりえたのであって、ここにその本質があったのである。

ところで、このような体制においては、技能養成の責任を先任の熟練労働者にゆだねざるをえず、⁽²⁸⁾動作研究・時間研究などが行なわれなかったことも相俟って、現場での技能養成過程は「合理的」、「科学的」なものとならず、企業は十分にそれを掌握することはできなかつた。その結果、いわゆる技能ないし熟練の「基準」なども不明確なままであり、ひいては作業管理などに関する企業の掌握に対する制約となっていた。1960年当時勤続32年の労働者(すなわち1928年入職)はつぎのように回想している。

「昔は職務序列の上の者が下の者に作業の仕方を教えることをなかなかしてくれなかつた。技能修

注(25) 岩下俊作『熔鉄炉と共に四十年』1943年、p. 4。なお、同書は宿老白石竹松の伝記である。

(26) なお、島田晴雄「年功制の史的形成について」(『三田学会雑誌』Vol. 61 No. 4) 参照。

(27) 同上、p. 64。

(28) かつて、1925年に呉海軍工廠長伍堂卓雄氏は、当時の金属機械工業について「悲しい哉、日本の鉄工業の現状に於きましては……動作の研究、時間の研究を云々する資格はない」(兵藤剣『日本における労資関係の展開』1971年、p. 426)と述べたが、このことは八幡製鉄所においてもこの時期までは一応あてはまることであつた。

戦時体制移行期における日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄

第7表 労務部の組織 (1932年)

労務部ノ組織 及事務分掌	工場課	取締係	所内取締・労働運動等ニ関スル事項
		安全係	工場危害防止・清潔・整頓等ニ関スル事項
		身分係	職工・備人ノ採罷・定員配置等ニ関スル事項
		職夫係	臨時職夫ノ供給・備入等ニ関スル事項
	給与課	庶務係	工場課ニ関スル庶務
		調査係	職工・備人・臨時職夫ノ給与ノ調査・基準等ニ関スル事項
		計算係	職工ノ給与計算等ニ関スル事項
		職夫給与係	臨時職夫ノ給与等ニ関スル事項
	福利課	庶務係	給与課ニ関スル庶務
		福利係	福利施設ニ関スル事項
		共済組 合係	共済組合財産ノ運用及貯金並生命保険料、取次等ニ関スル 事項
		共給付 係	共済組合給付並貸付等ニ関スル事項
教習所 戸畑労務掛	健康保 険係	健康保険法ニ基ク保険等ニ関スル事項	
	共済組 合部	従業員ノ生活必需品等ノ購入分配ニ関スル事項	
	庶務係	福利課ニ関スル庶務	
		従業員ノ教育ニ関スル事項	
		戸畑作業場ニ於ケル労働事務	

(注) 所属職員数は、官費によるもの347人(うち兼務者23人)、共済組合および同購買部費によるもの94人。
(出所) 『(八幡)製鉄所労務概要』(1932年)による。

得のために必要な年数が長かった一つの理由はそこにあった。昔だって教えてくれればもっと速くマスターできただろう。……当時の組長や伍長などは、自分の習得した技能をなかなか後輩に教えてくれず、満期になって退職するときは、それまでに彼らがためていたデータ類まで一緒をもって退職していくので、あとに残された者は、またはじめから苦労していかなければならない、という具合であった⁽²⁹⁾。

以上の検討を通じて、当時の現場労働組織において熟練労働者がきわめて重要な存在であったことが分る。すなわち、第1に、機械化の不十分や動作研究・時間研究などが行なわれなかったことなどによって、実際の作業=労働過程において経験的な技能・熟練は決定的な重要性をもっていた。第2に、熟練労働者は実質的な技能教育の権限をもっていた。したがって、第3に、現場の労働集団における指揮・監督労働においても實際上熟練労働者に大きく依拠せざるをえなかった。もちろん、1907年の統一的な職工規則の制定以降、1910年代、20年代を通じて労務管理体制の整備、集中化の努力が続けられ一定の成果も生れていた⁽³⁰⁾。1932年の労務部の組織についてみれば第7表のごとくである。また、1931年2月以降、以前の奨励割増金制度、功程払制度(出来高払制度)を発展させ功程割増払制度(ハルサー式およびローワン式)を逐次実施し、賃金管理を通じての生産能率の増進がはかられていた⁽³¹⁾。しかし、やはり直接的生産過程における労務管理にとって決定的に重要であつ

注(29) 明大社研編『鉄鋼業の合理化と労働』1961年、p. 63。

(30) 島田前掲論文 pp. 51~7, および兵藤前掲書 p. 434~9 参照。

(31) 前掲『五十年誌』pp. 252~3 参照。

第8表 各役付職工に任用されるまでの勤続年数別職工数

(単位：人)

勤続年数	伍長	組長	工長	宿老	勤続年数	伍長	組長	工長	宿老
1年未満	38	3	—	—	18年以上	31	19	4	1
1年以上	41	—	—	—	19年 "	28	22	10	1
2年 "	33	2	—	—	20年 "	15	20	16	—
3年 "	39	2	—	—	21年 "	18	23	14	—
4年 "	75	6	—	—	22年 "	12	18	20	—
5年 "	78	8	7	—	23年 "	7	17	9	—
6年 "	100	10	1	—	24年 "	3	16	6	—
7年 "	107	4	—	—	25年 "	1	11	8	1
8年 "	113	15	1	—	26年 "	—	8	9	2
9年 "	137	12	2	—	27年 "	—	2	9	—
10年 "	141	10	3	—	28年 "	—	—	6	—
11年 "	142	14	3	—	29年 "	—	—	—	—
12年 "	164	19	1	—	30年 "	—	—	1	—
13年 "	122	24	6	—	総数	1,697	392	144	5
14年 "	88	24	2	—	平均年数	年 月 10・6	年 月 16・3	年 月 20・6	年 月 23・4
15年 "	69	28	1	—	最短年数	0・1	0・1	5・2	18・6
16年 "	58	29	3	—	最長年数	25・6	27・3	30・2	26・10
17年 "	37	26	2	—					

〔出所〕「(八幡)製鉄所工場労働統計」(1932年)による。

たのは、まず熟練労働者をいかに掌握するかということであった。八幡製鉄所は、厳格な「資格制度」を設け、熟練労働者の主要部分を宿老、職長、工長、組長、伍長などの役付職工に任用することを通じて掌握しようとした。例えば、1934年の役付職工1人当りの普通職工数は6.12人であるが、基幹職種である熔鋸職の場合は3.19人、製鋼職の場合は3.44人であった⁽³²⁾。またその任用にあたっては、学歴、勤続年数、技能、管理能力などが評価項目としてあげられているが、実際には、より⁽³³⁾上位にある役付職工や工場監督とよばれる技師などの職員による主観的な評価が重きをなしていた。なお、入職後役付職工に任用されるまでの勤続年数についてみれば第8表のごとくである。

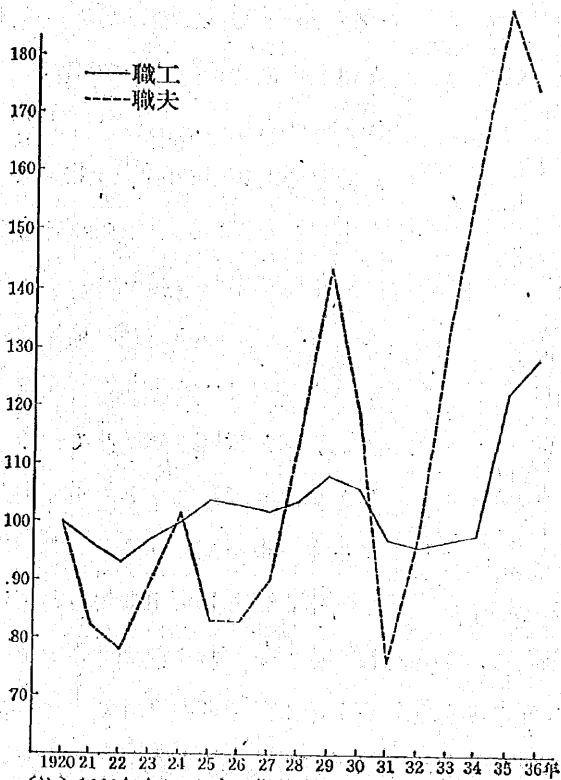
最後に、かつて山田盛太郎氏が「監獄部屋労働形態に基礎をおく労働力の編制と統轄」なる規定において重視された職夫についてみてみよう。職夫は製鉄所指定の職夫供給人を通じて作業の必要に応じ日々雇傭される労働者であるが、1935年当時では1日の使用人員の最高は13,900人にも達していた。その所要人員の決定は製鉄所の各部において行なわれ、工場課を通じて供給人に命令されるのであるが、実際にその人員を決定するのは現場の役付職工等であった。職夫は、その労働が職工のそれと大差ないか、あるいはより苛酷なものであったにもかかわらず、一部の指定職夫を除いて功程割増金も支給されず、また共済組合への加入もできない等、劣悪な労働条件の下で働かされていた。また、職夫は一般に職夫合宿所ないし専属下宿屋に収容され、逃亡等に際しては暴力的

注(32) 前掲「八幡製鉄所工場労働統計」(1934年版)による。

(33) 任用条件については、藤田前掲書 pp. 76~7 参照。

(34) 山田盛太郎「日本資本主義分析」1934年, p. 149.

第2図 八幡製鉄所における職工・職夫の増減



(注) 1920年を100とする指数。

(出所) 『八幡製鉄所五十年誌』1950年付表より作成。

制裁をも含む酷しい統轄をうけている⁽³⁵⁾。しかも、第2図にみるごとく職工に比して職夫の増減の振幅はきわめて大きく、その就業はまったく不安定、不規則であり、停滞的過剰人口の⁽³⁶⁾特徴を明瞭に示している。以上の簡単な検討によっても、職夫制度なるものは、たんに多数の不熟練労働者の必要から生じたものではなく、むしろその本質が労働者の差別・分断による支配の政策であるとともに、低賃金の政策であることが明らかであろう。かくして、職夫制度は八幡製鉄所の労務統轄にとって決定的ともいえるほど重要な柱であったが、他方では、労働運動の昂揚期などにはしばしば労働組合によってその待遇改善ないし廃止が要求されその存廃が問題となるなど⁽³⁷⁾「アキレスの踵」となる可能性をも有していたのである。

3. 鉄鋼増産の国家的・軍事的要請と労務統轄における困難の増大

1929年の世界恐慌によって大きな打撃をうけた日本資本主義は、31年の「満州事変」および金輸出再禁止を契機として、軍事侵略と経済の軍事化、インフレ政策、および為替ダンピングを利用した輸出の回復によって、欧米諸国よりも比較的早期に恐慌から脱出し、以後急速に膨張した。その中で、鉄鋼業もまた「かうした輸出景気と軍需景気との両側面からの好影響を満喫して、俄然繁忙を極めるに到つた⁽³⁸⁾」が、その発展は第3図にも見られるように製鋼・圧延部門の飛躍的な発展に対する製鉄部門の相対的な立ち遅れという従来からの日本鉄鋼業における跛行性・転倒性、すなわち

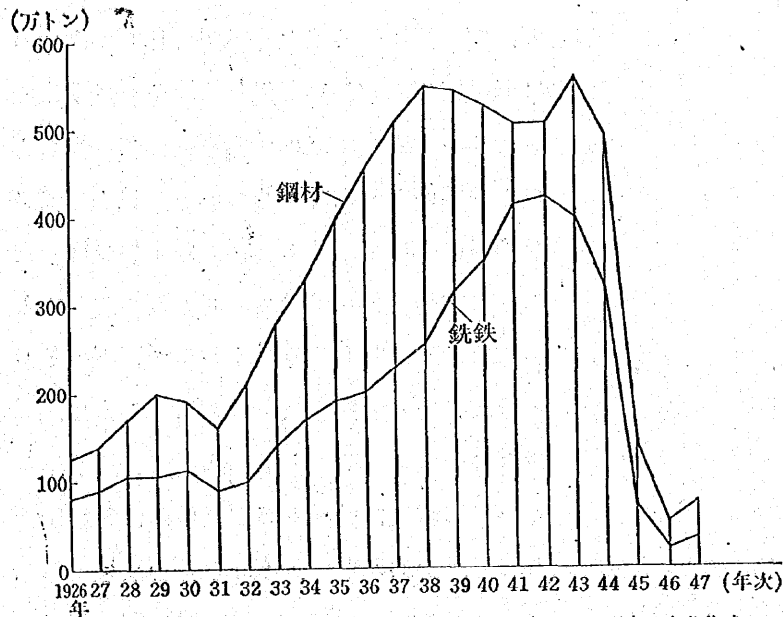
注(35) 橋本能保利「本邦製鉄労働事情概説(3)」(『社会政策時報』No. 66, 1926年3月)、および『日本労働運動史料』第7巻、1964年、pp. 130~2による。

(36) マルクス『資本論』、邦訳大月書店版、第1巻第2分冊 pp. 837~8、および黒川俊雄「日雇・臨時工」(大河内・隅谷編『日本の労働者階級』1955年所収)参照。

(37) 例えば、かつて供給人組合と手を結んでいたといわれる共同研究会の後身である日本製鉄労働組合連合会(鉄連)でさえも、1931年8月の緊急中央委員会において「供給人組合の廃止を求め、また指定職夫の即時職工に採用方と現場指定の徹首絶対反対」を満場一致で決議しているのである(『製鉄労働者』No. 1, 鉄連機関紙通巻 No. 52, 1931年8月、pp. 60~1)。

(38) 『日本鋼管株式会社三十年史』1942年。p. 72。

第3図 銑鉄および鋼材の生産推移 (内地)



(出所) 商工省金属局編『製鉄業参考資料』(1943年8月調査)により作成。

たが、1936年における日本の粗鋼および銑鉄の生産高は、それぞれ565万トンおよび292万トンで、アメリカの9分の1と11分の1、ドイツ・ソ連の3分の1と5分の1、イギリスの2分の1と3分の1にすぎなかった。さらに、銑鉄の対前年増加率をみると、1933年の42.1%を最高に、34年の20.3%、35年10.4%、36年5.3%と顕著に伸び率が低下している。⁽⁴⁰⁾そして、1936年の二・二六事件を契機として軍拡財政の方向が強められるとともに、鉄鋼需要もまた急増し「鉄鋼飢饉」の声が高まり、鉄鋼価格は急騰するにいたった。

第9表 1941年を目標とする各増産案 (単位:万トン)

	銑鉄	鋼塊	圧延鋼材
1936年生産実績	200	507	426
小川案(1936年7月)	440	600	500
伍堂案(1937年3月)	517	623	550
吉野案(1937年8月)	775	915	832
企画院案(1938年3月)	1,250	1,200	1,100

かくして、日本の当局者は抜本的な鉄鋼政策をとることを余儀なくされたのであるが、それは1936年7月の小川商相による「画期的鉄鋼国策」をはじめとする一連の鉄鋼増産計画(第9表)、鉄鋼業の国家統制とそれによる鉄鋼一貫体制の確立を意図した1937年8月の

(出所) 有沢広巳編『現代日本産業講座』II, 1959年, p. 54による。「製鉄事業法」, および日本製鉄以外の企業への高炉建設の認可などとして現われてきた。その中で、従来の日鉄中心主義は一応形式的には修正されたのであるが、小川商相案において「日鉄が実力をもって業界を支配する趨勢は今後とも強化する」⁽⁴¹⁾とされ、また伍堂商相案においても1941年度の銑鉄供給計画590万トン中、日鉄は425万ト

注(39) 小島精一編『鉄鋼経済読本』1937年, pp. 61~2, 信夫清三郎『日本の資本主義』上1948年, pp. 151~8など参照。

(40) 以上の数値は、商工省金属局編『製鉄業参考資料』(1943年8月調査)により算出した。

(41) 前掲『日鉄史』p. 70。

(42) 鉄鋼報国会編『鉄鋼総覧』(1940年度版), p. 500による。但し、満州および朝鮮植民地分を含む数字。

戦時体制移行期における日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄

第10表 八幡製鉄所鉄鋼生産高および労働者1人当り生産高

年	銑鉄A トン	対前年増加率 %	鋼塊B トン	対前年増加率 %	鋼材C トン	対前年増加率 %	職工+職夫D 人	B/D	A+B+C/D
1926	654,079	11.7	979,639	13.5	732,251	13.4	22,794	43	104
1927	734,839	12.3	1,054,061	7.6	830,030	13.4	23,045	46	114
1928	831,845	13.2	1,160,095	10.1	937,153	12.9	25,008	46	117
1929	781,002	-6.1	1,335,246	15.1	1,059,815	13.1	27,422	49	116
1930	823,669	5.5	1,156,768	-13.4	889,756	-16.0	25,572	45	112
1931	655,571	-20.4	993,813	-14.1	822,557	-7.6	21,404	46	115
1932	785,351	19.8	1,347,040	35.5	1,099,908	33.7	22,476	60	144
1933	1,067,529	35.9	1,591,125	18.1	1,264,871	15.0	24,846	64	158
1934	1,212,539	13.6	1,743,205	9.6	1,434,995	13.4	26,830	65	164
1935	1,307,967	7.9	2,003,853	15.0	1,603,396	11.7	32,681	61	150
1936	1,355,257	3.6	2,132,184	6.4	1,725,170	7.6	32,808	65	159
1937	1,475,257	8.9	2,230,218	4.6	1,757,388	1.9	43,366	51	126
1938	1,604,501	8.8	2,374,848	6.5	1,946,623	10.8	44,980	53	132
1939	1,751,223	9.1	2,393,252	0.8	1,977,135	1.6	50,189	48	122
1940	1,681,549	-4.0	2,381,576	-0.5	1,927,165	-2.5	49,617	48	121
1941	1,735,104	3.2	2,449,428	2.8	1,935,651	0.4	46,932	52	130
1942	1,761,613	1.5	2,382,319	-2.7	2,029,094	4.8	48,564	49	127
1943	1,663,610	-5.6	2,387,659	0.2	2,001,484	-1.4	52,683	45	115
1944	1,132,374	-31.9	1,700,171	-28.8	1,324,155	-33.8	57,250	30	73
1945	205,010	-81.9	401,534	-76.4	256,305	-80.6	30,068	13	29

〔出所〕『八幡製鉄所五十年誌』 卷末統計により作成。

ンを占めていることにみられるように、なお日鉄は最重要の位置におかれていることに変わりなかった。そして、これに対応して日鉄でも、1936年4月に新たに「事業拡張更新計画」が策定され(7月に発表)、41年5月までに銑鉄470万トン、鋼塊400万トン、鋼材320万トンの生産能力を目標とすることになった⁽⁴³⁾。これは従来の計画を改訂し、目標期限の短縮と規模の拡大をはかったものであるが、それは直接に「軍部の要求」によるものであった⁽⁴⁴⁾。

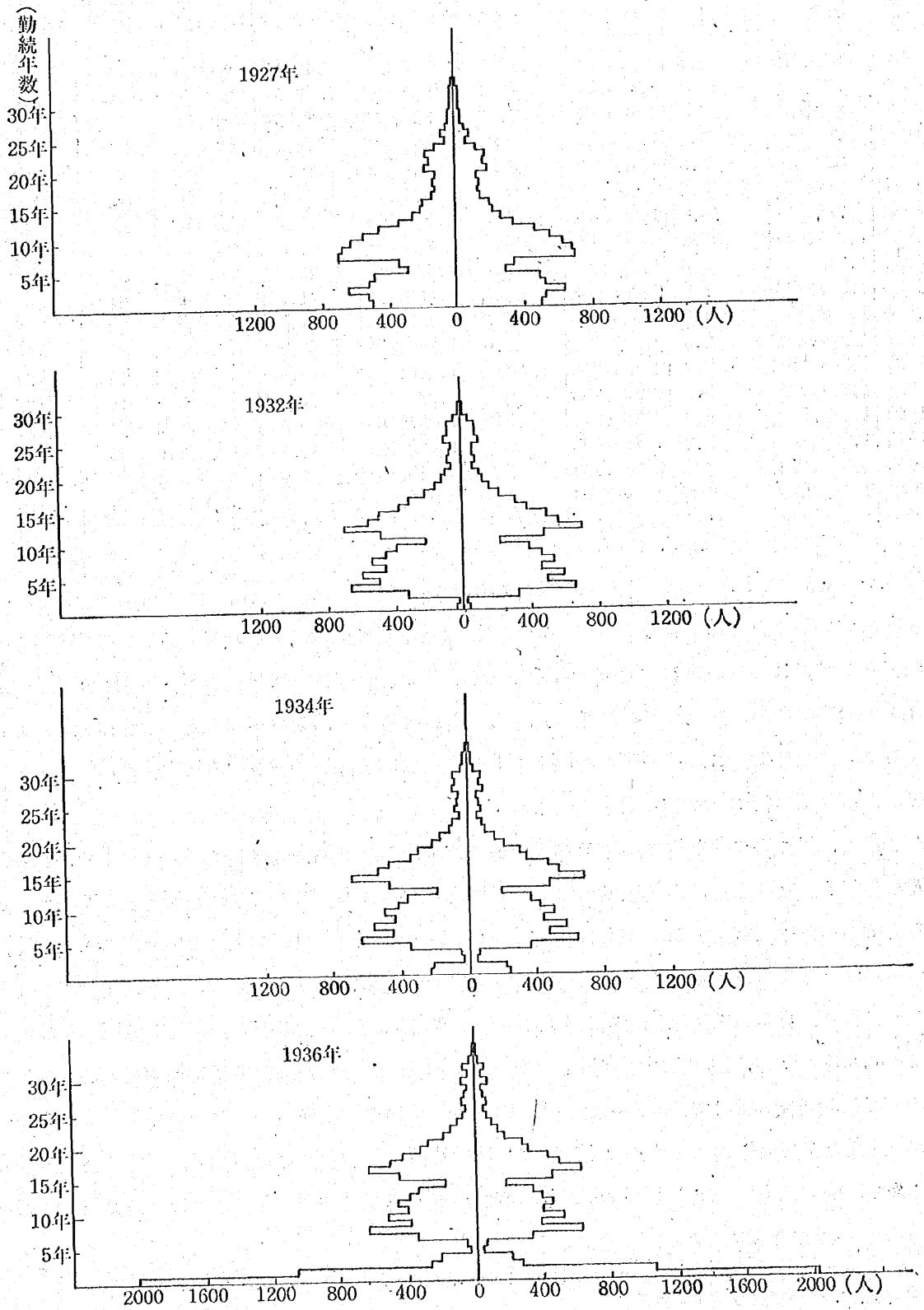
ところで、以上のような情勢の下で八幡製鉄所に向けられる期待はきわめて大きなものがあったと考えられる。なぜなら、八幡製鉄所は生産設備などの技術面はもとより、職制から賃金制度にいたるまでの経営管理機構においても日鉄内の中心であり、つねに模範とされていたばかりでなく、1935年にいたってもなお銑鉄生産において日本全国の68.6%、同じく粗鋼で42.6%、鋼材で40.3%を占めており、日本鉄鋼業全体を左右する位置にいたからである。しかし、八幡製鉄所においても第10表にみるごとく、1932年以来鉄鋼生産は急激に増大していたが、対前年増加率でみると銑鉄では35年頃から鋼塊・鋼材では36年頃から急速に低下しており、生産の増大が一つの限界に達しつつあった。また労働者1人当り生産高も1934年以降停滞的であった。したがって、当時八幡製鉄所では日鉄の生産力拡充計画にもとづく新設備の建設に取り組むことはもとより、経営管理の改革＝「合理化」が重要な課題となっていた。

注(43) 前掲『日鉄史』p. 69. なお日鉄の全国に占める比率も銑鉄89%、鋼塊83%、鋼材70%と構想された。

(44) 前掲『鉄鋼総覧』p. 502 参照。

(45) 前掲『製鉄業参考資料』より算出。

第4図 八幡製鉄所の勤続年数別職工構成の変遷



(出所) 『八幡製鉄所工場労働統計』1927年, 1932年, 1934年, 1936年, 各版により作成。

その上、第2節でみてきた労働力編成および労務統轄にとっても重大な問題が発生していたのである。その第1は、労務統轄の重要な柱であった職夫制度の問題である。すなわち、第1表によれば1932年から34年にかけての労働者数の増加はほとんど職夫によるものであったが、職夫数は35年をピークとしてそれ以降減少に転じているのである。しかも、当時いわゆる「臨時工問題」が社会問題として注目され、また製鉄所内でも日本製鉄従業員組合および日本産業労働協進組合が職夫の待遇改善の要求を出し、製鉄所懇談会でもとりあげられるという状況の中で、35年には指定職夫制度の廃止および職工への切替えが発表されている。また、37年には臨時職夫の多くが工場法適用の関係もあって定期工として再編成されていくが⁽⁴⁶⁾、いずれにしろ、このような事態は八幡製鉄所の従来の労務統轄にとって一つの重大な困難を意味するものに他ならなかった。

つぎに、職工の勤続年数別構成にも大きな変化が生じた。すなわち、第4図をみると1920年代には不況による職工採用制限の影響もみられるが、一応ピラミッド型が保たれていた。しかし1931、2年にはほとんど採用がなかったこと、および35年から36年にかけて大量の職工採用が行なわれたことによって、それは大きく変形した。その結果、36年には勤続5～6年を中心とする層が極端に少なく、勤続1～2年層が著しく肥大化することになった。しかも、以後生産拡大を続けようとするれば、このような傾向が一層強まることは火をみるよりも明らかなことであった。事実、1936年には33.4%であった勤続5年未満層が37年には36.1%に、38年には48.8%、40年には59.4%になっている。また、役付職工1人当りの普通職工数をみると、36年には全体で7.60人、熔鋳職で4.68人、製鋼職で4.57人となっており、37年には全体で8.21人になっている⁽⁴⁷⁾。このような事態は、第2節でみたような現場作業のあり方や労働力の養成・確保の方式にとつてばかりでなく、労務統轄そのものにとつても大きな困難を生じさせるものであり、抜本的な対策が必要となっていたのである。

ところで、第10表によれば、労働者1人当りの鉄鋼生産量は1930年を底として以後急速に増大し、34年頃から停滞的となるが、なおかなりの高さを維持している。他方、第11表によつてこの間の労働時間の推移をみると、1931年以来、超過勤務時間および実働時間数はほぼ一貫して増大しつづけてはいるが、それほど大きなものではない。したがつて、第2節でみたごとく機械化の成果がまだまだ不十分であったとすれば、この間の労働者1人当りの鉄鋼生産高の増大は労働強度の増大によるところが大きかったと思われる。ちなみに、当時日本能率連合会常務理事であった井上好一、上田武人の両氏も1937年上半年期の労働争議の多発の背景として、物価騰貴とともに、「この労働力不足——特に熟練工において著しい——は自然労働強化といふ結果をもたらし、労働強化はさらに法規違反件数の増加、災害件数の増加となつて世人の注意を惹くに至つた⁽⁴⁸⁾」ことをあげている。

注(46) 『八幡製鉄所労働運動誌』1953年、pp. 525～68 参照。

(47) 前掲『八幡製鉄所工場労働統計』(1936年版)、『八幡製鉄所労務概要』1937年、38年各版、および『日鉄史』p. 684による。

(48) 井上好一・上田武人『能率賃金支払法』1939年、p. 184。

第11表 八幡製鉄所職工1人当り1日平均労働時間(男職工のみ)

所定時間	1930年	1931年	1932年	1933年	1934年	1935年	1936年
勤務時間	時分 9・25	時分 9・26	時分 9・25	時分 9・25	時分 9・24	時分 9・24	時分 9・23
休憩時間	1・00	1・00	1・00	1・00	1・00	1・00	1・00
作業時間	8・25	8・26	8・25	8・25	8・24	8・24	8・23
超過勤務時間	0・16	0・06	0・15	0・31	0・29	0・37	0・37
不足勤務時間	0・02	0・02	0・02	0・02	0・02	0・02	0・02
差引残時間	0・14	0・04	0・13	0・29	0・27	0・35	0・35
実働時間数	8・39	8・30	8・38	8・54	8・51	8・59	8・58
出勤1日平均賃金	—	2・612	2・718	2・952	3・006	3・157	3・074
実働1時間賃金	—	0・307	0・315	0・332	0・339	0・352	0・343

〔出所〕『八幡製鉄所工場労働統計』(1936年)による。

八幡製鉄所においても、1936年暮毎日新聞が『共済組合掛金増額必至』と報道したことを契機に反対運動がまきおこった。すなわち、日鉄従業員組合は翌37年1月11日の拡大中央委員会で、「1. 共済組合掛金負担軽減運動を起す」、2. 此の機に徹底的収入増加を要望する」との方針を満場一致で決定、共済組合赤字対策実行委員会を組織して活動を始めた。また、製鉄所懇談会でも1月25日の全体会で「共済組合掛金増額絶対反対と収入増加の要望をなす」との結論を出し、取り組みを開始した。両者一体の運動は全従業員の運動にまで発展し、2月10日の職工総代全員協議会では、全従業員が参列し、「祈共済組合掛金増額会社負担、祈三割割増本給繰入並に賃金三割値上支給」という要求を書いた長旗二旗を携行した高見神社への祈願祭に名を籍りた事実上の示威運動を計画したが、警察の介入によって中止させられた。また、職夫も積極的な活動を開始し、2月28日の職夫大会を開催したが、約650名も押しかけるといった盛況で始められた。しかし、3月5日にいたって、当局から「物価騰貴及作業繁忙による手当として職工、職夫に対して来る3月11日より『本給に対する1割』の臨時手当を支給する。共済組合の掛金問題は、退職手当に関する限り退職手当法の示す通り事業主100分の3.3、従業員100分の2とし、其他の相互扶助施設に就ては従前通りとする」(その結果、掛金割合は大略製鉄所当局が10割増加、従業員側が3割増加の見当になる)との回答をえて、運動は打ち切られてしまった。しかも、その後7月7日の「蘆溝橋事件」によって日中戦争が開始されると、日鉄従業員組合はいち早く「労働報国」を唱え、国防献金の募集を行なうとともに、「挙国一致の立場より職場の平和と生産能率の増進に関する自主的機関の設置」を決議するにいたった⁽⁴⁹⁾。

ともあれ、以上の考察を通じて、1936年から37年にかけての時期に八幡製鉄所においては、鉄鋼増産の要請にもかかわらず、労働力編成および労務統轄の面で深刻な問題に直面していたことが明らかになった。このような事態に対処するために、八幡製鉄所は経営労務管理機構の改革＝「合理

注(49) 前掲『八幡製鉄所労働運動誌』pp. 560~72、八幡製鉄労働組合『八幡製鉄労働運動史』上、1957年、pp. 59~66、および大原社会問題研究所『日本労働年鑑』第19輯、1938年、pp. 205~6 参照。

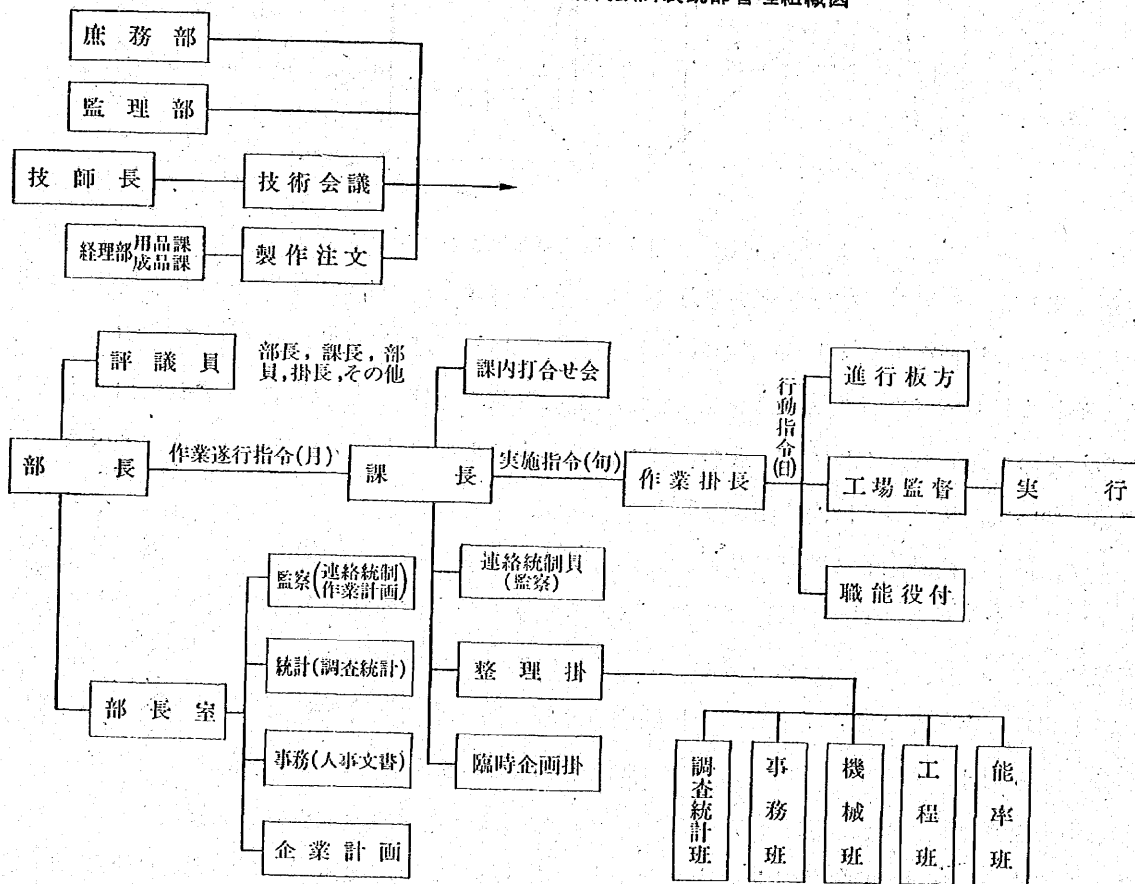
化」を実施したと思われるが、その内容については節を改ためてみることにしよう。

4. 経営・労務管理機構の「合理化」とその限界

1937年以降の八幡製鉄所における経営・労務管理機構の改革＝「合理化」は、同年春の経営管理組織の改革を基軸としているのであるが、従来の戦後の文献ではこのことについてほとんどふれていないので、まずその事実について明らかにしておく必要がある。以下、当時八幡製鉄所製鉄部長であった谷宗雄氏が、1938年すなわち機構改革直後に執筆した「製鉄部の組織と運用の目標」なる報告⁽⁵⁰⁾によって機構改革の実態をみることにしよう。

まず、谷氏によれば、「昨年（昭和12年）春に当八幡製鉄所から広畑、輪西の新作業所に多数の職

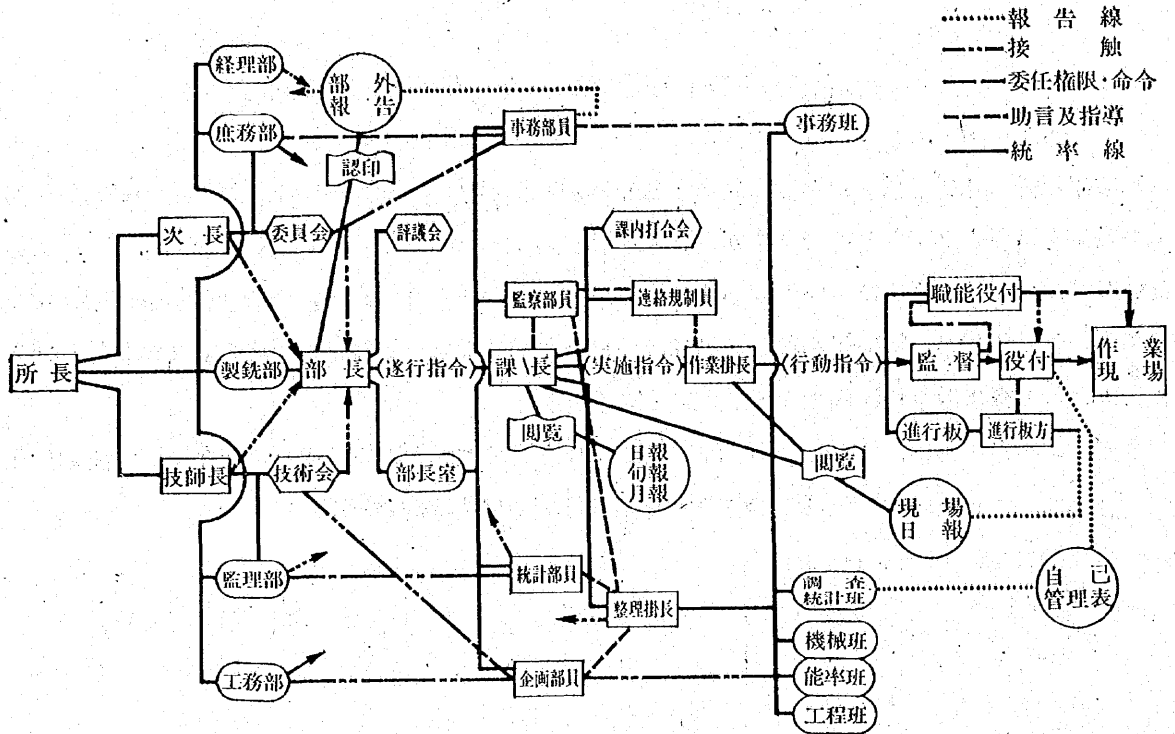
第5図 1938年当時の八幡製鉄所製鉄部管理組織図



〔出所〕 谷宗雄「製鉄部の組織と運用の目標」（八幡製鉄所『製鉄部作業概要』1939年所収）p. 76より。

注(50) 谷宗雄「製鉄部の組織と運用の目標」（前掲八幡製鉄所『製鉄部作業概要』1939年所収）。なお、谷氏の経歴は判明する限りで、1934年1月官営廃止当時化工部第2副産課長；同年2月日鉄釜足時製業部長，38年頃製鉄部長，39年6月監理部長，44年教育局長，45年8月技師長となっているが、監理部長時代には「作業合理化」，「能率向上」のため「アメリカ的教育方式たる TWI などの理念」と同様な「八幡教育局構想」を立案・実施したといわれている（前掲『五十年誌』pp. 38-43, 466 および『日鉄史』pp. 717-22 による）。

第6図 1938年当時の八幡製鉄所製鉄部管理組織機能図



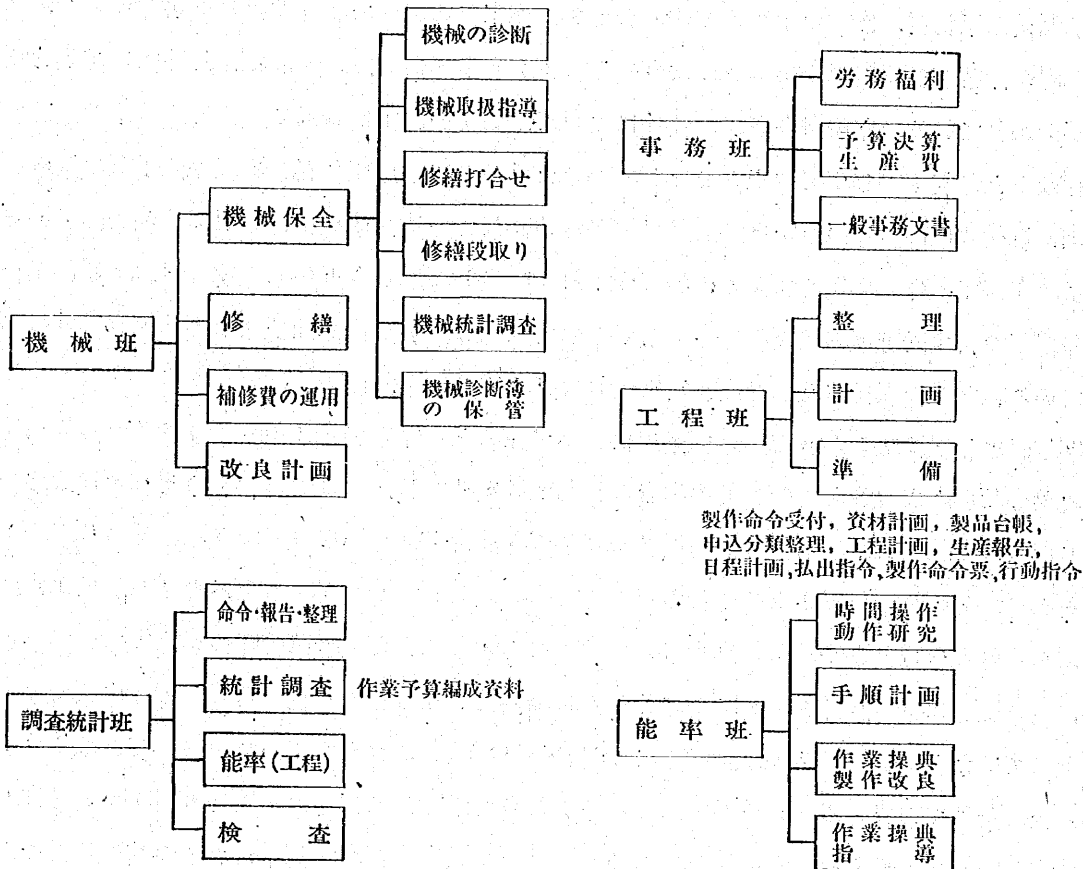
〔出所〕 前掲谷宗雄「製鉄部の組織と運用の目標」p.77 より。

員が転出しました機会に職制が変更されて今日の如き機構となつたのでありますが之を従来の組織と根本観念を比較致しますと、従来の職制は官営当時の儘の部門組織であつたと考へられるのである。それに対して「当所の新組織を見ますると此参謀戦線組織の観念が織り込まれて居るものと考へられるのである」⁽⁵¹⁾。それでは、その具体的なあり方はどのようなものであつたか。八幡製鉄所製鉄部について、第5～7図を中心に説明してみよう。

まず、部長室は職能的に監察、統計、企画、事務に別けられ、各職能部員とその補助者とが勤務している。そのうち、監察部員は原則的には一日のうちの大部分は作業課に派出し、現場の課長、連絡統制員、整理掛長等の職員と接触し、あるいは助言、指導等をなし、部としての作業計画樹立に際し現場の事情を反映させる資料を提供する役割を演ずる。統計部員は報告、記録等の整理、資料の調整を司る。この点について、官庁(営)時代はあらゆる記録、報告等を日々取り寄せるという「中央集権主義」が盛んに行なわれていたが、今回は「責任の分散主義」を採用し、部長室に集める記録や報告等は選択取捨することとしたと説明されている。企画部員の役割は(1)起業費支弁に属する計画の樹立ならびにこの運用の監察、(2)課内の改良計画に関する審議、実行に関する助言的接触、指導、(3)技師長主管の技術会議に提出する提案、調査、回答等に関する事項の立案である。その他、定期的および臨時に、関係する課の職員を召集して評議会が開かれている。

注(51) 谷前掲報告 p.75. なお以下の記述における事実についてとくにことわらない限り、谷報告による。

第7図 1938年当時の八幡製鉄所製鉄部整理掛の任務分担図



〔出所〕 前掲谷宗雄「製鉄部の組織と運用の目標」p. 80 より。

つぎに、課の段階についてみると、当時製鉄部は第1～3製鉄課(東田、洞岡、戸畑各工場)、第1、2コークス課(東田、洞岡各工場)、第1窯業課(高炉セメントその他)、第2窯業課(耐火煉瓦関係)、および燃料課の8課よりなっていた。各課はそれぞれ1ないし2の工場に相当している。燃料課は燃料の技術的管理、高炉ガスおよびコークス炉ガスの配給を担当するが、その設置について『日本製鉄株式会社史』はつぎのように評価している。「日鉄における熱管理は、職制のうえでは昭和12年(1937)5月、まず八幡製鉄所製鉄部内に燃料課が設置され、所内全般の燃料需給の統制を行なつたことにはじまつている⁽⁵²⁾。したがって、燃料課の設置は以前骸炭部として独立していたコークス課⁽⁵³⁾が製鉄部に統合されていることと合せて1937年の機構改革の一環であつたと考えられる。また、この燃料課は明らかにスタッフ組織としての性格をもっている点に注意しておきたい。

ところで、各課には課長直属として課長参謀格の連絡統制員と整理掛長の統轄する各職能班があり、これが主体となっている。その他、燃料課と第2窯業課には試験掛が独立して存在している。

注(52) 前掲『日鉄史』p. 664.

(53) 前掲『五十年誌』p. 41.

また、拡張工事をもっている課には臨時企画掛が付随している。それぞれの任務についてみると、連絡統制員は原材料、作業の手順や方法の合理化、能率化等について作業掛長と接触助言し、また一方、課の作業方針に現場の実情を反映させる役割をもっている。なお、特殊な課には職能連絡統制員がおかれている。整理掛の各班の任務については第7図に掲げた通りである。若干の補足的説明を行なうと、従来事務班で取扱うことが多かった物品の出納、原材料の整理等は予算の編成資料の提供、統計数値の整理の点から調査統計班で取扱われている。機械班には製図手が属している。能率班はすべての作業に操典を作り、絶えずこれを改良し作業の合理化に向けて努力する。工程班は生産工程の科学的管理を任務とする。しかし当時は第2窯業課以外は独立せず、調査統計班に含まれている。なお、課内打合わせ会は定期的には週1回開催される。

戦闘部隊に相当するとされている作業掛についてみると、作業掛長は課長より受けた実施指令と作業現場の状態とを照合して毎日その翌日の行動計画を樹立し、それを毎朝それぞれの作業場の進行板に記入する。役付職工はこの進行板指令に基づき前番よりの引き継ぎを受け、その日の職工の出欠を調べ、その日の行動指令の遂行の可否を吟味し、あるいは他所より互換職工の加勢または派出を求める等の段取りをつけて行動指令の励行に努力する。また、自己管理表が設けられているが、従来、役付職工は役付日誌と称し、各自役付の持場内における記録を現場監督(職員)に報告することになっていたが、いわゆる「御役目的」に報告すればよかったので、その数値の利用にはまことに疎かった。そこで、役付職工自身が採った数値を自身で整理し、例えば1人当たり何トン进行处理したかまで自己で記録数値を計算させ、対先月比や標準に対していかなる能率に当るか等の比較をさせることにしたものである。このように役付職工に対する締めつけを強めることによって生産管理・労務管理の強化がはかられているが、なお役付職工の権限として職工の出欠調査、行動指令の遂行に関する判断、人員の確保、段取りの設定等多くのものが残されていることに注意しなければならない。なお職能役付職工は課の職能連絡統制員と同主旨のものであり、例えば機械係組長、電気係組長、製品発送係組長等がおかれている。

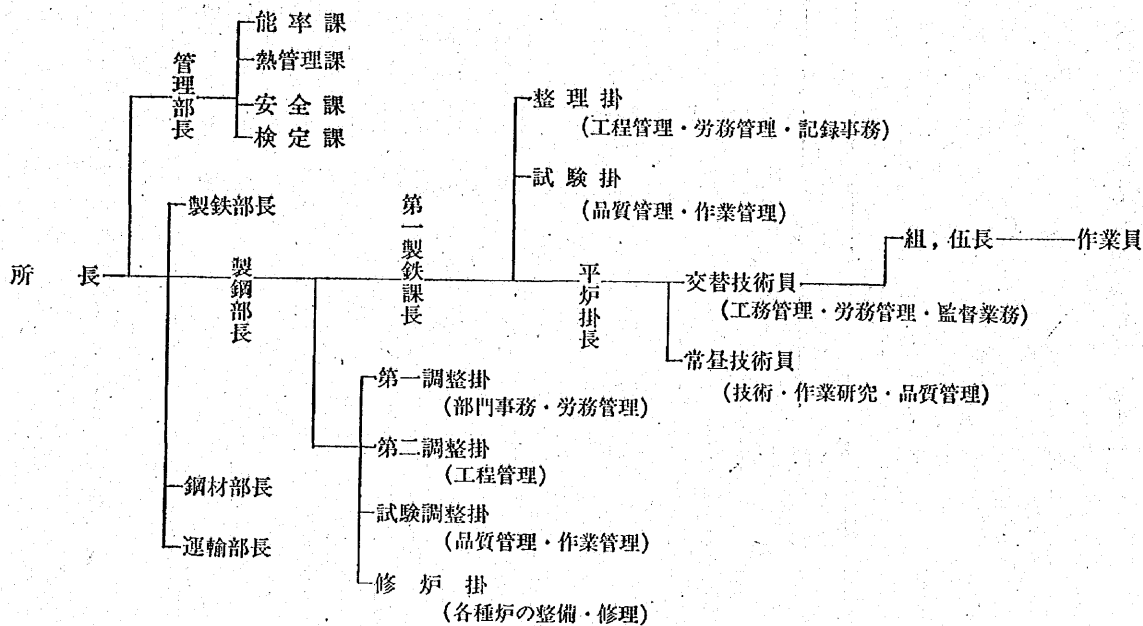
ところで、谷氏は以上のごとき組織の実態を説明したのち、その運用方針としてつぎの点を強調している。(1)作業目標の認識、(2)すべての行動予定の樹立(計画操業)、(3)記録の活用による作業の合理化(標準化・単純化)、(4)持場整頓の習慣の養成(防損・安全)、(5)進言の途を開く(改良進歩の端緒)、(6)品性の高潔と親切第一の心懸(工場の融和)。そして、まず作業自体としては計画操業、事務方面では文書整理と機械診断簿の制定から着手しているが、そのうち作業を計画作業に移すための準備としてつぎのように述べている。「1 整理掛と作業掛と共同して生産工程の操業工程図表を作成し、2 此各工程に於ける第六感に依る標準能力、標準配置人員、標準処理時間を記入せしめ、3 次に此等の各項目に対する実績^(マ)を記録せしめ、之が標準と如何なる相違あるやを比較検討せしむる為めに日々の記録中、(1)実作業に従事せる時間、人員、其の間の生産、(2)設備の故障に依る停止時間

戦時体制移行期における日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄

を、(3)前後の連絡の為に作業を必要とせざる又は作業し得ざる時間と区分して記入する様式を制定する事とし次第に正鵠なる標準値に転換せしむる⁽⁵⁴⁾と。

さて、以上の説明からも明らかなように、1937年の機構改革以降の製鉄部の管理組織は、部長→課長(工場長)→作業掛長→工場監督(技師・技手など職員)→役付職工(宿老→職長→工長→組長→伍長)という編成からなるライン的系統と、燃料課、部長室、連絡統制員、整理掛、臨時企画掛、職能役付職工などの主としてスタッフ的管理系統からなっており、ひとまずライン・スタッフ制度としての形態をととのえていた。また、製鉄部以外の部でもほぼ同様な組織形態がとられていたであろうことは、谷氏が「当所(八幡製鉄所)の新職制をみますると此参謀戦線組織の観念が織り込まれて居る」と述べた後「そこで私共製鉄部でも部内の機構役割を此参謀戦線組織の観念に基き制定致しまして云々⁽⁵⁵⁾」と述べていること、およびやや後になるが1950年頃、すなわち戦後の組織改革前の八幡製鉄所製鋼部の管理組織がほぼ類似した形態をとっていることからもうかがえる(第8図参照)。

第8図、1950年当時の八幡製鉄所製鋼部管理組織図



〔出所〕 堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化——わが国におけるテイラーのおよびフォードの合理化——」(1)
(鹿児島大学『経済学研究』No. 1, 1961年12月) p.142 より。

しかし、このライン・スタッフ制度はいまだ部ないしは課(工場)のレベルにとどまっていたのであって、製鉄所全体のレベルではそうではなかったことに注意しなければならない。1937年の機構改革にあたって、製鉄所のレベルでも監理部の復活と研究所体制の強化がはかられ、前述の燃料課⁽⁵⁶⁾

注(54) 谷前掲報告, p. 82.

(55) 同上, p. 75.

(56) 前掲『五十年誌』pp. 205~13. なお、この段階の監理部は1952年の管理局とは異なって大きな限界をもっていた。

(57) 前掲『日鉄史』pp. 587~8 参照。

の設置も全所的な意義をもってはいたが、第9図にみるように、製鉄所全体のレベルではライン・スタッフ制度は成立していない。また、スタッフ組織が部、課、作業掛のそれぞれに重複し、その関係も錯綜しがちであり、⁽⁵⁸⁾ 前述のごとく役付職工にもかなり多くの権限が残されている等、執行機能と計画機能の分離も不十分である。本格的なライン・スタッフ制度は、第二次大戦後、1952年の局設置を一つの画期として、58年の戸畑製造所における「ライン・アンド・スタッフ制度の最も発管理展した形態」⁽⁵⁹⁾ともみられている作業長制度の導入によって完成するのである。したがって、このような意味では、1937年の機構改革によって成立したライン・スタッフ制度は、いわばその端緒形態にすぎない。しかし戦後におけるライン・スタッフ制度の本格的形成は、このような部ないし課(工場)段階でのそれを土台としてなされたのであって、その意味では歴史的な前提条件にはかならない。

「作業の合理化」については、能率班を中心として「時間研究」、「動作研究」などを行ない、作業操典を作成することによって作業の標準化・単純化をはかることがめざされている。これは当時すでに問題化していた不熟練労働者の急激な増加への対処であるとともに、従来熟練労働者としての役付職工にゆだねられていた生産管理・労務管理上の多くの権限、とりわけ計画的な管理機能を完全に製鉄所＝企業サイドに集中し、直接的生産過程における労働者に対する製鉄所の掌握力を一層強めるための基盤を固めようとしたものであった。しかし、作業操典の作成についてみると、『日本製鉄株式会社史』によれば、八幡製鉄所において「作業教範」の編纂が本格的に開始されたのは1942年7月の教育局教育研究室の発足以降、とりわけ43年からである。「さし当り素人工を単能工化する『初等実習指導要項』に重点を置き、①作業区分と工程分析表、②原材料指導票、③機械工具票、④作業動作指導票を作成……昭和19年4月、空襲警報継続のうちに製鋼部門がついに脱稿、謄写版刷となつたのをはじめ、他部門も順次でき、昭和20年1月第1期計画(初級者の教範)を完了した」⁽⁶⁰⁾。また、『八幡製鉄所五十年誌』によれば、「昭和22年秋我国鉄鋼業界における唯一の作業指導書として完成された」といわれている。⁽⁶¹⁾ いずれにしても、戦時期にはほとんど実用化されずといわば「遺産」として残されたとみてさしつかえあるまい。そのほか教育研究室の行なったものとして「作業基本動作の研究」がある。これは「人間のあらゆる動作に共通する基本的な要素動作を見出し、これによつて従来長い年月の体験のうち習得されるものといわれた熟練工の『かん』を、科学的に短期に体得させようとした研究」⁽⁶²⁾であった。

注(58) 例えば、戦後についても「現場組織のなかにラインとスタッフの両機能が混在しているため、……その間に無駄と運営上の支障が見られた」(花生大策「八幡製鉄戸畑製造所における作業長制度について」、『労務管理』No. 84, p. 32)との指摘がある。

(59) 栗木安延「戦後日本鉄鋼業の労働力再編」(専修大学『社会科学年報』No. 2) p. 116.

(60) 前掲『日鉄史』p. 725.

(61) 前掲『五十年誌』p. 342.

(62) 前掲『日鉄史』p. 724. なお、これは八幡製鉄所教育局『基本動作の指導要項』(1944年9月)として刊行されている。

第12表 敗戦当時日鉄労務者在籍人員 (1945年8月15日現在)

(単位：人)

I 普通工具・備員・職夫

作業所別	普通工具	備員	職夫	普通工具・備員・職夫合計		
				男	女	計
八幡製鉄所	43,679	4,163	246	43,152	4,936	48,088
輪西製鉄所	8,517	978	12	8,467	1,040	9,507
釜石製鉄所	9,165	860	150	8,530	1,645	10,175
富士製鋼所	652	77	—	659	70	729
大阪製鉄所	890	37	4	909	22	931
広畑製鉄所	5,690	1,226	—	5,798	1,118	6,916
計	65,091	7,341	412	67,515	8,831	76,346

II 特殊労務者

作業所別	学徒	朝鮮人工員	捕虜	女子挺身隊	新規徴用工	養成工	計	I・II 総計		
								男	女	計
八幡製鉄所	2,600	2,805	1,161	227	3,744	961	11,498	53,427	6,159	59,586
輪西製鉄所	958	2,248	—	106	1,250	416	4,980	13,192	1,295	14,487
釜石製鉄所	806	369	354	172	867	—	2,568	10,662	2,081	12,743
富士製鋼所	6	26	—	—	307	18	357	1,016	70	1,086
大阪製鉄所	—	—	—	—	33	20	53	962	22	984
広畑製鉄所	534	107	306	48	2,207	112	3,314	8,979	1,251	10,230
計	4,904	5,555	1,821	553	8,408	1,529	22,770	88,238	10,878	99,116

〔出所〕『日本製鉄株式会社史』p. 689より。

かくして1937年春以降に行なわれた経営・労務管理機構の「合理化」は、経営管理組織の面でライン・スタッフ制度の形成もなお端緒的なものにとどまったばかりでなく、作業の「合理化」の面でも、機械化の不十分さに加え、⁽⁶³⁾その基礎となる「作業教範」の作成や「作業基本動作の研究」などがようやく戦争末期あるいは戦後に完成するという事態の中ではきわめて限界をもったものにならざるをえなかった。しかも戦争遂行の最中に、一方で生産設備の拡充のため画期的な大建設工事を行ないつつ、他方では生産作業に拍車をかけるということは、その両方ともに悪条件をとまらざることとなった。⁽⁶⁴⁾また、「中堅の労務者がつぎつぎと応召して大きな穴があいたあとに、これを徴用者、⁽⁶⁵⁾動員学徒、朝鮮人工員等でうずめたため著しい能力の低下があつた」(第12表参照)。

したがって、戦時期の労務統轄の特徴は、むしろつぎのような点にあった。すなわち、その第1は1938年に制定された国家総動員法およびそれにもとづく徴用令(1939年)、重要事業場労務管理令(1942年)などによって労務統轄そのものが国家統制の下におかれたことである。しかし、このこと

注(63) 広岡治哉・市川広勝氏によれば「この時期における設備拡張は高炉建設に重点をおいた生産増強策からであり、基本的には生産力の量的拡大を企図したもので、鉄鋼生産技術水準の向上に革命的な意義を付与するような設備近代化はおこなわれなかった」(前掲有沢編『現代日本産業講座』II, p. 57)。

(64) 前掲『日鉄史』pp. 239~40 参照。

(65) 同上 p. 453. なお、従業員数に対する応召率は1937年で10% (職工については11.7%)、41年には14.5% (職工は15.1%)、44年には25%となった(同上 p. 681 および p. 688)。

戦時体制移行期における日本鉄鋼業の労働力編成と労務統轄

は同時に様々な矛盾をともなっていた。例えば、1943年頃の八幡製鉄所では「各種生産増強運動行事が官庁、統制会、大日本産報等夫々独自ノ立場ニヨリ指令之来リ、1カ月間ニ5、6ニ達スル運動重複シテ行ハレツムアル実情ナリ。……外部ヨリノ要求ハ差当リ之ヲ緩和セシメ只生産ノ増強ニ邁進シムルヲ必要ト思料ス」と不満を述べている。⁽⁶⁶⁾第2に、いわゆる「身分制・職分制」の強化によって職場規律の確立がめざされた。すなわち、1941年には「身分別」は職員および準職員に大別され、44年には「従業員の身分および職分上の階級を明らかにし、職場規律の確立を図ることを目

第13表 給与体系の変遷 (単位：%)

年度	総額	本給	奨励給	諸手当	給与体系の変遷
1936年	100	64	30	6	
1937年	100	60	34	6	4月1日 臨時割増制創設
1938年	100	59	35	6	4月1日 臨時手当制創設 臨時割増制廃止
1939年	100	55	26	19	9月1日 臨時手当増額改正
1940年	100	54	23	23	5月1日 特別臨時手当制創設 11月 臨時家族手当制創設 特別臨時手当制廃止
1941年	100	51	24	25	1月1日 精励手当創設 12月 臨時手当本給繰込み
1942年	100	62	24	14	4月、11月 家族手当増額
1943年	100	52	24	24	5月 戦時能率手当制創設 9月 精励手当改正 生産奨励金制実施
1944年	100	51	24	25	6月 年齢給制創設
1945年	100	51	24	25	

的として、従業者職階標識が定められ⁽⁶⁷⁾た。第3に、一方では臨時手当、家族手当、年齢給制が設けられるなど生活給的な側面が拡大したが、他方では戦時能率手当制、生産奨励金制など能率給の増加によって生産能率の増進がはかられた(第13表参照)。前掲『八幡査察事項別報告書』によれば、「昭和18年7月1日ヨリ功程割増金制度ヲ改正シ遂次実施シ被適用人員25,820名ニ及ビ総生産単位当生産量ニ対シテモ相当好影響アリ」、「出来得ル限り早く全工場ニ実施スベシ」とあり、また賃金統制令に対して、労務課が「①賃金、昇給ガ年

(出所) 『日本製鉄株式会社史』p. 702より。

齢基準ナルヲ以テ之ヲ業績及能率基準タラシムルコト、②総額制限アルヲ以テ業績及能率ノ向上ニ副ヒ難シ、③最高初給賃金ノ規定アルコトニヨリ能率ノ向上ニ副ヒ難シ⁽⁶⁹⁾との不満、要望を述べている。

しかし、前述のごとく多数の熟練の応召に対して、「その代員として体位低下せる未熟練労働者を多数充足した結果、工員の素質も漸次低下し、労働能率にも深刻な影響を与えるにいたつた⁽⁷⁰⁾」が、それに加えて災害件数、ことに死亡件数の激増、結核罹病率の急激な上昇(第10図参照)、「工場内犯⁽⁷¹⁾

注(66) 日鉄第1回社内査察班編『八幡査察事項別報告書』1944年。pp. 4~5。

(67) 前掲『日鉄史』p. 693。なお、木元進一郎「経営・労務統轄機構の「近代化」」(前掲明大社研編『鉄鋼業の合理化と労働』pp. 124~9 参照)。

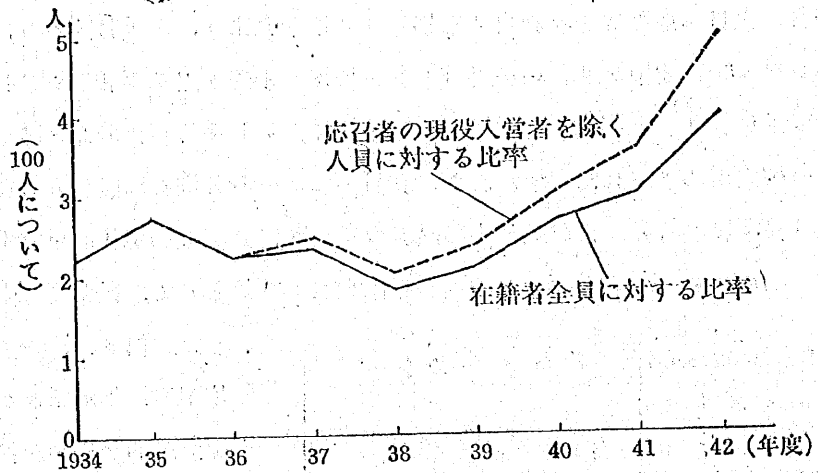
(68) 前掲『八幡査察事項別報告書』pp. 10~11。

(69) 同上 p. 5。

(70) 前掲『日鉄史』p. 684。

(71) 同上 p. 711 参照。

第10図 八幡製鉄所結核罹病率



〔出所〕 日鉄第1回社内査察班編『八幡査察事項別報告書』第14表による。

(72) 則件数」の増加等々が生じ、戦時労務統轄は破綻をきたしたのであった。その結果、原料の不足および質の低下と相俟って、敗戦をまたずして前掲の第10表および第3図にみられるように、鉄鋼生産は停滞から急激な低下となるにいたった。

5. 結 び

以上述べてきたように、1937年以降の八幡製鉄所における経営・労務管理機構の改革＝「合理化」は、日本資本主義の軍事侵略の拡大と経済の軍事化の過程での鉄鋼増産への強力な国家的要請、および鉄鋼生産の急激な拡大の過程に生じた従来の労働力編成と労務統轄における困難性の増大といった状況の中で行なわれたのであった。しかしそれはまた、戦争のより一層の急速な拡大の下で様々な悪条件が加わるとともに、十分な機械化がともなわなかったこと、作業研究などが遅れたこと、そして結局は大量の低賃金労働力を濫費し熟練労働者に多くを依存した労働力編成と労務統轄がそう急速には克服されなかったことなどによって十分な成果をあげるにいたらなかった。この意味では、「『能率増進』という形であらわれた生産増強の要求が結局は精神主義でおわらざるを得なくなる背景には、まさに日本資本主義の特質に根ざす日本労働問題の特殊性があった⁽⁷³⁾」といえよう。しかしそのような中であっても、他面では前述のごとく端緒的ではあったが、ライン・スタッフ制度の形成や戦時期には十分に活用されなかったとはいえ、「作業教範」や「作業基本動作の研究」の

注(72) 「従業員処罰人員」は1942年の461人から43年には1,507人へと急増したが、43年度の「従業員犯則及事故検査数」のうち比較的多いものには「物品持出」742人、「私物製作」165人、「横臥睡眠」83人、「炊飯」72人、「糞割」71人、「他工場へ稼働」67人などがあり、その他数は少ないが、「監督員＝暴行」2人、「役付殴打」14人、「保安掛員＝暴行」1人などもみられる（前掲『八幡査察事項別報告書』第39、40表より）。

(73) 加藤祐治『日本帝国主義下の労働政策』1970年、p.148。

作成など、戦後の日本鉄鋼業の急速な発展の歴史的な前提条件が生れていたことを無視してはならないであろう。

ところで、戦後とりわけ1950年代以降の日本鉄鋼業の急速な発展の歴史的な前提となった戦前(ないしは1950年以前も含めて)の鉄鋼業の経営管理組織について比較的立入って検討し言及しているものとして、堤矩之氏および坂本和一氏の研究がある。堤氏は結論として1952年以前の管理組織についてつぎのように述べられている。「当時の管理組織は工場別の部門化を基準として成立しており、職能的に未分化であった。かかる組織は近代的な職能的組織とは凡そ異なるものであり、かのO・シェルドンがもっとも初期的な管理組織として規定した部門的組織あるいは軍隊式組織に外ならない⁽⁷⁴⁾」(力点は原文)。

それに対して、坂本氏は「工場段階すなわち『現場部門』での管理組織の特徴のもつ相対的に独自の意義⁽⁷⁵⁾」を強調され、八幡製鉄所創設から第一次大戦までの第1段階は「軍隊式管理組織」であり、それ以降第二次大戦(現実には1952年)までの第2段階は「テイラー段階の管理組織」であると規定されている。坂本氏の見解は、戦前の経営管理組織における工場段階のスタッフ部門の意義を重視されている点で堤氏の見解よりも積極的なものと思われるが、工場段階でのライン・スタッフ制度を第2段階全体、すなわち第一次大戦から第二次大戦までの時期全体に適用されているのは、すでに第4節でみたごとく事実としては不当な拡大であり、それは1937年以降に限定されるべきであろう。また、坂本氏が、氏のいわれる「テイラー段階の管理組織の成立」を、「いわゆるテイラー・システムの計画的導入の結果ではなく」、⁽⁷⁶⁾「いわば自然発生的・経験的管理組織の合理化の結果なのである⁽⁷⁷⁾」とされていることもすでに明らかにした事実に照して誤っている。すなわち、1937年の経営・労務管理機構の「合理化」の基軸となった経営管理組織の改革は、谷氏が明確に述べていたように「部門組織」から「参謀戦線組織」への目的意識的な転換として行なわれたのであり、それは坂本氏の表現をかりれば、まさに「管理のための計画機能と執行・統制機能を分化させるという考え方を計画的に導入した⁽⁷⁸⁾」ものなのである⁽⁷⁹⁾。

さらに、坂本氏が「工場内における機械・装置体系の漸次的な高度化とこれにともなう作業組織の分業の深化⁽⁸⁰⁾」といういわば生産技術的要因それ自体によって、⁽⁸¹⁾あたかも必然的に「管理組織の合理

注(74) 堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化」(鹿児島大学『経済学研究』No. 1) p. 145.

(75) 坂本和一「独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(4)」(『立命館経済学』Vol. 20 No. 4) p. 63.

(76) 同上 p. 65.

(77) 同上 pp. 65~6.

(78) 同上 p. 65.

(79) したがってまた、その「分化を実際にはまだきわめて不徹底なものにとどめていた」(同上)としても、その原因を「自然発生的・経験的管理組織の合理化」に求めることはできない。

(80) 同上 p. 65.

(81) もちろん、作業組織における分業のあり方は生産関係・階級関係の規定をもうけている。しかし、ここでの坂本氏の論理は資本・賃労働関係を捨象して展開されており、後の著書『現代巨大企業の生産過程』(1974年)で使用されている「作業分担」なる言葉に相当すると思われる(同書 pp. 53~4 参照)。

化」が行なわれ、テイラー・システムなり、ライン・スタッフ制度なりが成立するかのようにならされていることも問題であると思われる。いうまでもなく、資本主義的な経営管理は、いわゆる「オーケストラの指揮者」としての技術的・一般的機能の側面と、価値増殖的搾取機能としての側面とをもつものであって、とりわけ後者を本質的な契機とする統一的な理解がなされなければならない。したがって、たとえば坂本氏のいわれるように、「工場内における作業組織の分業が深化してくるとともに、必然的にそれらの全体的な統一を保証するための計画機能の集中が必要になってきた⁽⁸²⁾」としても、それがどの時点でまたいかなる具体的な形態で行なわれるかということは、すぐれて生産諸関係・階級諸関係の本質的かつ具体的なあり方によって決定されるのである。ここでの問題にひきつけていえば、戦前八幡製鉄所の経営管理組織の改革が経営・労務管理機構の「合理化」の一環として、1937年という時点で第4節でみたごとき形態として行なわれ、その結果、ライン・スタッフ制度の端緒的形成が行なわれたということは、第2節、第3節で分析したように鉄鋼増産の国家的・軍事的要請や労働力編成および労務統轄の困難性の増大といった要因に大きく規定されており、けっしてたんなる技術的必然性によって行なわれたものではなかった。しかし、坂本氏が戦前の工場段階におけるライン・スタッフ制度の成立について、あえてその目的意識性、計画性を強く否定し、もっぱら生産技術的要因によって説明されることになったのは、たんなる事実認識の問題ではなく、坂本氏の論理展開そのものが、資本・賃労働関係を捨象した「労働生産力構造」において、その技術的側面としての機械・装置体系、および組織的側面としての作業組織と管理組織とを位置づけ、その上で機械・装置体系の発展と作業組織の発展とによって管理組織の発展を説明するという構成をとっていることに根本的な原因があると思われる。⁽⁸³⁾

〔追記〕

本稿においては、紙幅の関係もあって、賃金問題あるいは労働運動等についてはきわめて不十分しか述べることができず、また八幡製鉄所以外の日本鉄鋼業、とりわけ植民地の鉄鋼業についてはまったくふれることができなかつた。これらに関しては、稿を改めて論ずることにしたい。

最後に、本稿作成にあたって、指導教授である黒川俊雄先生はじめ多くの方々の御指導、御配慮をうけたことを記して感謝の言葉にかえさせていただきたい。

(慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程)

注(82) 前掲 坂本「独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(4)」p. 66.

(83) 同上(1), (2), (3), (4) (『立命館経済学』Vol. 19 No. 5, Vol. 20 No. 1, 3, 4)の構成をみられたい。なお、前掲した坂本氏の近著『現代巨大企業の生産過程』では、労働組織、労働手段、管理機構、資本・賃労働関係の順で展開されているが、やはり管理機構は資本・賃労働関係を捨象して説明されている。