

## コンビナートにおける技術・管理・労働(4)

——戦後鉄鋼独占体の一貫製鉄所を例として——

安 井 恒 則

### 目 次

#### 序

#### 第一章 鉄鋼コンビナートにおける生産技術の発展と分業

##### 第一節 生産大量化と技術的発展の一般的傾向

##### 第二節 コンビナート内分業の発展(以上『阪南論集』第12巻第5号)

#### 第二章 鉄鋼独占体とコンビナートにおける管理

##### 第一節 鉄鋼コンビナートと独占体(同, 第14巻第1号)

##### 第二節 コンビナートにおける管理(同, 第15巻第1号)

#### 第三章 作業労働の変化と「自主管理」活動

##### 第一節 管理強化と作業労働(本号)

##### 第二節 作業体制の改変と「自主管理」活動の展開

#### 結 び

### 第三章 作業労働の変化と「自主管理」活動

#### 第一節 管理強化と作業労働

##### (1)

作業労働に対する直接的な管理としての作業管理は協業の規模や形態にかかわらずなく、管理が必要とされる限り必ず行われなければならない管理のもっとも基本的な形態である。作業管理が監督労働者によってのみ担われるという点はあらゆる場合に共通であるが、作業管理に関連する諸機能を同じ監督労働者がどれほど所持するかは、生産の目的や管理発展の度合などによってきわめてさまざまでありうる。

作業管理の前提として必ず行われなければならないことは、作業労働に対する統制の内容を規定する基準の設定である。この基準の設定が、作業管理を行う監督労働者の機能から分化し、別の部類の労働者の機能として固定化しているかどうかは、管理の発展の度合を示す一つのもっとも主要な指標である。作業管理だけでなく、そのための基準の設定までが監督労働者の機能として行われるということは、この基準が監督労働者の個人的な経験によって制約されることを意味している。すなわち、管理の基準は管理の目的を表現しており、その目的を達成するための基準という性格をもっているが、基準が監督労働者の個人的経験によってしか設定されないのだから、管理の

目的の実現は監督労働者の個人的な経験の範囲内でしか行われないのである。この制約は、作業労働への働きかけによってできるだけ大きな剰余価値生産に寄与するという、資本主義的生産過程における管理の目的を実現するうえでの制約である。したがって、この制約を克服する過程は、一般に資本主義的生産の発展にともなう管理の発展過程の一つのもっとも主要な内容をなしている。

作業管理の基準とは、まずなによりも、定められた労働時間内に生産される生産物の量あるいは結局は同じことであるが、定められた量の生産物を生産するのに費される労働時間の長さについての基準である。前者は標準作業量、後者は標準作業時間あるいは単に標準時間と呼ばれる。

これらの作業労働に関する標準値を設定できるかどうかは、作業そのものが標準化できるかどうか、また標準化できる程度にかかっている<sup>1)</sup>。作業を標準化するという意味はまずなによりも、同じあるいは同種の多くの作業に均一性、同等性をもたせることであるから、作業の標準化は2つの段階をもつ。同じ作業でも、その習得が労働者の個人的な経験に依存する程度に応じて、作業内容は労働者ごとに多少とも異なるから、まず作業を標準化するうえでの目標となる標準作業を決める必要がある。そのうえではじめて一つ一つの作業を標準作業に近づけることができる。そこで、監督労働者から管理の基準を設定する機能を分化させることは、なによりも作業の標準化を条件とするが、この作業標準化はまたあらかじめ標準作業の設定を必要とするのである。

実際、戦後の鉄鋼独占体の例でも、すでに1950年代前半までに、各独占体は標準作業の設定を管理上の一つの重要な方針として具体的に着手している。たとえば、住友金属では1952年に作業標準審議委員会規定が制定され<sup>2)</sup>、53年には八幡製鉄がマルエス規格を頂点として標準作業に至る社内規格体系を制定、同年11月富士製鉄では作業標準の設定が全社的に同一方針で決定され、翌54年2月同社広畑製鉄所に作業標準作成委員会が<sup>3)</sup>、また室蘭製鉄所には作業標準設定委員会が設置される<sup>4)</sup>。これらは標準作業の作成を明確な方針として着手したことが明らかな例であるが、このほか日本鋼管でも1954年11月、社内での規格や標準類の作成と活用をとりきめた製鉄部門社内規格作成規程が制定され<sup>5)</sup>、川崎製鉄も50年代半ばころから「生産工程全般にわたる標準化を目的に地味な活動を続け、32年(昭和——引用者)初めごろには社内規格、標準類の管理体系を確立するとともに全部門にわたる標準類がほぼ実現した」<sup>6)</sup>とされている。こうした社内規格や標準類の作成やその管理への適用の根本的な基礎となっているのが、八幡、富士や住友金属と同様、標準作業の設定であることはまちがいない。

こうして1950年代の半ばまでに、標準作業の設定という作業標準化にとっての第一歩が開始されたが、実質的には、『鉄鋼十年史』がこの時期の標準化を特徴づけて「形式的傾向が強かった」<sup>7)</sup>と指摘しているように、作業標準の設定方法の明確化やそのための組織的な準備という性格が強くと、作業の標準化は困難であった<sup>8)</sup>。というのは、当時はまだ多くの作業に手工業的性格が強くと、作業の良し悪しの多くは労働者の経験的熟練いかんによって大きく左右されていたからで、このため作業に均一性と同等性をもたせることは大きく制約されていた。たとえ統一化の目標となる標準作業が設定されたとしても、その標準作業に実際の作業を近づけるかどうかとも労働者の個人的な経験いかんによらざるをえない。1950年代後半以降の急速な技術的変革によって生産の自動性と連続性

が発展し、作業そのものが客観的に分析しうる程に単純化し、経験的熟練への依存が弱まることではじめて、作業標準化の物質的条件が得られる。実際にも、作業標準化が本格的に開始するのは、1950年代後半のことである。

八幡製鉄所では、1957年5月に「八幡製鉄所標準作業取扱要綱」<sup>9)</sup>が施行された。ここには、標準作業の設定やそれにもとづく作業標準化の方法の具体例が示されており、またこれによって当時の限界も知ることができるから少し取りあげてみる。この要綱で標準作業とは「各工程における作業を標準化するための基準を示したものをいう」<sup>10)</sup>とされる。まずこの標準作業が設定されなければならないが、これは管理局第三部の技術管理課が行う。

「管理局第三部（技術管理課）は、新たな標準作業を設定しようとするとき又は各部（課）から設定の依頼を受けたとき、関係部（課）と協議の上、標準作業の設定について所長決裁手続を行う。」<sup>11)</sup>

標準作業の改廃の場合もこれと全く同様に行われる。標準作業の設定や改廃が管理局第三部によって、すなわちすべての工場から独立した技術管理部門の機能として行われるということであるが、これは重要な点を含んでいる。まず標準作業の設定は監督労働者の機能ではありえない。標準作業が設定されるということは、監督労働自体が管理の対象とされることを意味しているからである。もともと標準作業の設定は、作業管理が監督労働者の個人的経験に基づいて行われることのもつ限界をこえて、作業管理を強化するために行われる。監督労働者は与えられた標準作業を目標にして、作業労働者の実際の作業労働をこれに従わせ同一化させようとする。監督労働者は標準作業を作業管理の手段として利用するが、同時に作業管理によってこの標準作業を守らせたかどうかによって監督労働自体が管理される。こうして標準作業は監督労働を管理するために不可欠な基準でなければならないという性質をもつから、その設定は監督労働者の機能ではありえないのである。

標準作業の設定に関して次に明らかな点は、標準作業を設定しうるのは作業のための客体的な諸条件があらかじめ標準化されている場合だけに限られることである。標準化された技術的諸条件のもとでのみ標準作業を設定しうるのだから、標準作業の設定は当初は、技術的諸条件そのものを調査、分析、改善の対象としたり標準化を行う技術管理部門の一つの機能として行われることが多い。技術的諸条件があらかじめ標準化されていてはじめて標準作業の設定に着手できるが、そこでまず行われなければならないのは、現に行われている作業そのものの観察や分析である。実際の作業の観察を経ることではじめて標準作業を設定できる。

「管理局第三部（技術管理課）は、標準作業の設定、改廃、適正維持その他必要のあるときは、同部（冶金管理課）又は当該部（課）に当該作業の観察を依頼するものとする。」<sup>12)</sup>

「管理局第三部（技術管理課）は、前号の観察結果にもとづき標準作業の設定改廃、適正維持その他必要な手続又は措置を行う。」<sup>13)</sup>

これをみると同じ技術管理部門である管理局第三部の中で、技術管理課と冶金管理課との間で分業が行われ、後者による観察結果にもとづいて前者が標準作業の設定改廃などに必要な手続又は措置を行うことがわかる。観察という機能は標準作業の設定にとって単に根本的な前提というだけでなく、その実際上の一つの基本的な内容をなしているから、観察を行う冶金管理課の方が、技術管

理課よりも基本的な機能を実施しているといえる。冶金管理課の方は、1952年の管理局設置と同時に第三部に設けられており、その当初から観察員を工場に派遣、常駐させ品質管理上のさまざまなデータを蒐集、分析させていたが、技術管理課の方は1957年に作業標準化の推進を一つの主要な目標として冶金管理課から分化して新たに設けられたものである<sup>14)</sup>。この分化は、標準作業の設定には、観察とその結果にもとづく決定という2つの段階があることを明確に示した。管理の基準という標準作業の性格の強さは、まずなによりも、実際の作業を観察する最初の段階によって決まるのである。注意しなければならないのは、観察という標準作業設定にとってのもっとも基本的な機能は冶金管理課が担当するだけでなく、「標準作業取扱要綱」の上の引用文に「同部(冶金管理課)又は当該部(課)に当該作業の観察を依頼するものとする」とあるように、標準化の対象となる作業を実施する工場にも委ねられている点である。

もちろん工場への依存というのは、標準作業設定のための観察に限られることではなく、一般に管理に必要なデータの蒐集や分析についてもいえることであり、管理局第三部が観察員を工場に派遣して作業の観察やデータの蒐集、分析に努める一方、相変わらず工場自身が独自にこれらの機能を遂行していた<sup>15)</sup>。工場が観察を行うということは、具体的には監督労働者でもある技術員に観察を依頼することを意味しているから、この場合、観察にもとづいて作成される標準作業がどの程度管理の基準という性格をもつかも、観察を行う技術員の個人的な経験や手腕によって制限されることになる。管理によって達成すべき目標という性格を標準作業に強くもたせようとするほど、まずなによりも観察の機能を工場から分離することが避けられなくなる。ではこの分離はいつでも可能かといえば決してそうではない。

実際の作業を観察し分析する機能が、その作業の日常的な監督から分離し、第三者による観察や分析が可能となるためには、作業そのものがある程度単純化されており、作業からそれを構成しているいくつかの要素的な動作に分割でき、この動作が作業労働者の全く自立的な活動ではなくて、多少とも機械的労働手段の動きに規定された活動という性格をもつことが必要である。すなわち作業労働の性格自体が機械化や自動化あるいは新たな分業の導入などによって単純化し、作業労働者の個人的な経験的熟練に依存することが少なくなると、直接的な監督労働者以外の第三者にその観察や分析を許すほどに自立性を失うこと、これが本来の意味での標準作業を設定するために必要な物質的条件である。

第一章でみたような1956年から5年間に及ぶ第二次設備「合理化」期に、鉄鋼独占体は生産過程の技術的変革を本格化させることで、標準作業設定のための物質的条件を次第に確立していき、1960年代半ば頃までには作業長制度の導入によって、標準作業設定に関する機能の監督労働からの分離とその管理部門への集中を組織的に完了させた。というのは作業長制度は、それまで標準作業設定のための作業の観察や分析をも行っていた技術員そのものを、管理部門へ集中することを一つの特徴的な内容としているからである。管理部門によって標準作業が与えられれば、作業の標準化とは実際の作業をこの標準作業と同一化させることであるが、作業労働に対する日常的管理によってこれを実現させることが監督労働者の行う作業管理の一つのもっとも基本的な内容である。

同じ種類の作業でも、労働者の個人的な熟練度や経験などによって、実際の作業内容は多少とも差異が生ずるのに対して、標準作業の方は統一的な内容を与えられている。標準作業では、実際の作業が多かれ少なかれもつ無駄なあるいは非効率な動作など、要するに労働者の個人的な経験や慣習に起因する要素が除去あるいは改善されているから、作業の標準化は労働密度の増大を伴うことではじめて実現する。標準作業の作成が作業労働者から遠ざかり、設定された標準作業が実際の作業とかけ離れている程度に応じて、標準作業を実現させるために必要な強制もより強力になる。この強制は直接的には監督労働者が行うしかないから、管理によって達成すべき目標という標準作業の性格が強まるにつれて、独占体は監督労働者が行うこの強制の機能を強めようとする。作業長制度の最大の特徴の一つがこの強制機能の確立という点にあるが、この制度については後に(4)で少し詳しくふれる。

## (2)

これまでは標準作業についてみてきたが、標準作業そのものは管理によって達成すべき目標としては不完全であることに注意しなければならない。標準作業は個々の作業の具体的内容を規定するための基準であり、作業労働の質的な側面における基準であるが、量的な面を十分に表現していない。独占体による管理の目的はまずなによりも、与えられた技術的諸条件のもとで作業労働者に対して、特定の種類の与えられた品質と数量の生産物を、できるだけ短い労働時間内に生産させることにある。したがって、管理の基準は労働時間の長さによって示されなければならないのである。個々の作業に要する労働時間についての標準、すなわち標準時間（標準作業時間）は標準作業が与えられていれば容易に設定しうる。とはいえ標準作業を時間的に測定して得た結果が自動的に標準時間となるのではない。作業の具体的内容は同じでも、労働強度を増大させることで作業に要する労働時間を短縮することができる。そこで独占体は標準作業に変更がなくても標準時間を短くしようとするが、ここには管理の目的が労働強度の増大にあることがはっきり示される。この短縮を強制するメカニズムは作業管理の特質を理解するうえでとりわけ重要であるから、作業長制度との関連でふれる。標準時間は作業管理の基準として使用される他に、日程計画の算出基礎ともなるから、工程管理にとっても不可欠な要素である点に注意しなければならない。工程を構成する各作業の標準に基づいてその工程の日程計画が作成され、この計画に従った各工程の統制によって各工程内のいくつかの作業は連続性と規則性を確立できるし、また各工程の日程計画は個々の工程が日々生産すべき部分生産物の種類、品質、数量、期限をあらかじめ設定しているから、各工程の日程計画に基づく全工程の統制によってはじめて一貫製鉄所を構成するすべての工程間の連続性や規則性が維持される。監督労働者が行う作業管理は工程管理による統制を前提としているし、また工程管理は作業管理によってその目的を実現するということである。したがって、作業管理は工程管理の内容や性格によって直接に規定される。

工程管理という工程とは、監督労働者が管理の対象とするいくつかの個別作業の一系列をその基本単位とする。一つの工程を構成するいくつかの作業の間の関係は、加工段階をなす一連の作業、

あるいは主要な作業と補助的作業というように機能的に専門化されたいくつかの作業，という二つの基本的形態があり，実際には多くの場合，その両者からなっている。なお同様な関係は，一つの工場を構成している複数の工程の間にも，またすでにみたように一貫製鉄所を構成する多くの工場の間にもみられる。個別作業自体はそれがたとえ複数の部分作業からなっていようと，個々の労働者が一労働日に行う部分作業から構成されていることによって特徴づけることができるのと同じように，一つの工程は監督労働者が直接に管理の対象とするいくつかの相互に関連する作業全体を包括していることで作業労働の単なる集合からはっきり区別することができる。

工程の種類と数が増大し監督労働者数が一定の大きさに達すれば，全工程の統一性と規則性を維持するために必要な工程を管理する機能が，作業管理を行う監督労働者から独立化しなければならなくなる。この独立化によって工程管理と作業管理は相互に前提しあう管理の二つの専門的形態として相対することになる。一貫製鉄所のように複数の工程からなる工場自体を単に一つの構成部分とするほど大規模な生産有機体では工程管理の役割はとりわけ大きい。

工程管理は各工程が実施すべき生産に関する計画の作成とこの工程計画に基づく各工程の統制すなわち工程統制を主な内容としている。工程計画は各工程が日々生産すべき部分生産物の種類，数量，品質についての計画，すなわち日程計画の作成を目的とする。日程計画を定めるためには，あらかじめ使用される労働手段，労働対象と労働そのものについて，さらにはそれらの具体的な利用のされ方である生産の方法や手順が作業や工程ごとに決められていなければならない。すなわち，工程計画は中心的には日程計画とその前提をなす手順計画からなっている<sup>16)</sup>。こうした計画に基づいて統制が行われることから，工程管理は単に生産過程を構成する工程数が一定の高さに達すれば必ず要請されるというだけでなく，工程管理のいかん，その方法や形態が労働の連続性や一様性や規則性や秩序の度合を，とりわけ労働の強度を左右するという積極的な意味をもっていることがわかる。というのは，日程計画の算出基礎となる標準作業や標準時間が作業労働者や監督労働者から独立し彼らに相対する管理部門によって設定され，しかも標準には管理によって達成すべき個々の労働の内容や強度が示されているからである。

日程計画は標準作業や標準時間を算出基礎とするが，また一方生産計画の存在をも前提とする。日程計画はあくまでも具体的な作業実施当日における各工程ごとの計画であるのに対して，生産計画の方は週，旬，月，4半期，年あるいはそれ以上の長期間に及ぶ計画である<sup>17)</sup>。長期計画と年間計画は部分的な修正を受けるなどしてその他の生産計画に具体化され，その基礎となるもので，生産計画としての性格をもっともよく示している。長期と年間の生産計画は設備計画などの年間諸計画と関連して作成されるが，とりわけ販売計画によって基礎づけられており，この販売計画はまた利益計画から導かれるから，生産計画は結局利益計画を生産面で達成するための目標という性格をもっている。

販売計画や利益計画は市場予測に基づいているから，長期や年間の生産計画もやはり市場予測という不確実な見込みに基礎をおいている点が特徴的である。それ以外の生産計画，とりわけ月間計画は年間計画が単に細分化されるだけでなく，年間計画が基礎とした諸条件の変化にともなう修正

を加えたうえで設定されるが、それでもやはり市場予測を前提とした見込みであることにはちがいない。これに対して日程計画は製品の製造完了日からの逆算によって各工程ごとに作成される。この日程計画が製造命令書として各工程に送付されることで作業は開始される。

実際の作業開始を指令するのが日程計画でこの点生産計画とは明確に区別されるが、もし日程計画が生産計画から直接に導かれるのであれば、両者のちがいは単に相対的なものにすぎず、日程計画はただ生産計画を細分化、具体化したものにほかならない。実際にも1950年代半ばころまでは、生産開始が受注に基づくのではなく、生産開始そのものが生産計画と同じように見込に基づくという性格をもっていた<sup>18)</sup>。すなわち日程計画も受注のいかんを問わず定められた生産計画に従って算出すればよかった。ところが独占体間の競争が受注による生産の比重を次第に増大させ、この注文が指定する納期によって製造完了日が定まり、したがって日程計画も決まるようになれば、生産計画と日程計画の一致は偶然的なものになる。

各工程の日程計画が注文主の指定する納期から逆算されるいわゆる受注生産方式への移行は2つの側面から不可避になる。一つは鉄鋼独占体自らが造りだす理由であって、競争の強制する生産の大量化が過剰生産や不況を繰り返すのみ実現するとすれば、独占体は生産をできる限り受注に基づいて行うことで過剰生産を少しでも緩和しなければならなくなる。もちろんこの場合でも、受注そのものが確実ではないのだから、生産能力の過剰そのものをなくすことには寄与しないのであるが。次に、鉄鋼製品の消費部門である自動車、造船、機械、建設などでの競争激化が鉄鋼独占体に納期の厳格化を要求するようになるという点がある。これらの工業部門では加工材料となる鉄鋼製品の在庫に要する保管費用や追加資本支出は生産拡大につれて増大するが、この傾向は必要最小限への在庫の圧縮によって、巨額化する保管のための費用や支出をできる限り節約しようとする動機を強める。この納期に対して厳格化する要求にいかん正確に応えるかが、鉄鋼独占体にとって販売価格や品質とならぶ競争の一つの武器となるのである。1970年には次のように言われている。

「鉄鋼業界における各社の競争は、価格、品質中心から、納期、デリバリー競争へと多様化している。このことは、生産管理の良否が利益面、対需要家サービスの面にますます大きな影響を及ぼすことを意味している。

納期に関する需要家の要望は、10日旬、5日旬、日、さらには時間指定へとますますきびしくなり、注文の小口化、多様化、注文変更の頻度の上昇と相まって、生産管理はしだいに細密化し、業務量の増大をよぎなくされている。」<sup>19)</sup>

納期の面をとくに重視した工程管理は納期管理と呼ばれる。独占体にこの納期管理の強化を避けられなくするのはすでに1960年代前半のことで、当時のことは例えば次のように指摘されている。

「……きびしい販売競争に打ち勝つために、一層合理的な管理方式の確立が切実に要請された。なかでも需要家の在庫圧縮による短納期の要望に応じるため、納期管理の高精度化と技術サービスの強化などは、必要欠くべからざるものとして、全力を挙げてその増強に努めた。さらに自動車メーカーの JIT (Just in Time) JD (Just Delivery) 納入方式、造船所への5日ピッチ納入方式の要請に答えるために、受注から出荷までの一貫した管理目標が必要となり、一連の事務合理化が強く望まれるようになった。」<sup>20)</sup>

納期を厳守するための受注から出荷に至る一貫した管理は一貫的工程管理とも呼ばれ、1960年代以降一貫製鉄所は受注生産方式であることがいわば常識化している。ここで注意しなければならないのは、生産計画そのものは相変わらず市場予測という不安定な基盤のうえに作成されていること、むしろこの不安定な基盤こそが受注に基づく生産や納期管理の強化を余儀なくしたし、今日でもその一層の強化を強制しているという点である。社会的生産の資本主義的な独自の性格は、個々の独占体内部での計画性を強制するが、このことは今日発達した直接的生産過程についていえばまずなによりも工程計画や工程管理の発展のうちに現われるのである。

1950年代半ばころまでの工程管理を八幡の例でみると、まず交代技術員が工場内の相互に関連するいくつかの作業場や工程の間の工程管理を一つのもっとも主要な機能としており、工場全体に及ぶ工程管理については課長(工場責任者)に直属する各課(各工場)の整理掛が担当する<sup>21)</sup>。また同種の(同じ生産段階に属する)いくつかの工場間にまたがる工程管理については部長(製鉄部、製鋼部、鋼材部などの)に直属する各部の第二調整掛が実施していた<sup>22)</sup>。ここで工程管理の内容はといえば、交代技術員の場合、「各作業工程の調整、他の関係工場との連絡」<sup>23)</sup>、整理掛は「課内事務の連絡調整」、第二調整掛は「部内作業及び作業用資材の連絡調整」<sup>24)</sup>と規定されていたようにそれぞれの領域での調整と連絡を主体としていることがわかる。

交代技術員、整理掛、第二調整掛は、こうして調整や連絡を行うことで、それぞれ生産担当の掛長、課長、部長を工程管理面で補佐または代行することを一つの機能としているわけであるが、それらの間の分業関係の具体的内容については現在の資料からは判明しない<sup>25)</sup>。ただ、1938年当時の八幡製鉄所では、生産を担当する課の整理掛に手順計画や日程計画を作成する能率班や工程班を所属させていた例があることを示す文献が紹介されている<sup>26)</sup>。また1939年の創業時より工程管理に関して「八幡方式」を導入していた広畑製鉄所では、1950年当時、製鋼部直属の調整掛が工程計画の面を担当していたが、その内容は「製作券の作成、スラブ請求、命令書作成など」<sup>27)</sup>といわれる。この調整掛の行う工程管理の性格は、「工程を管理するというよりは、現場に必要な事務サービスを行う役割をにない、八幡から配転された少数の熟練事務員を中心に工程業務の処理を行っていた」<sup>28)</sup>という指摘がよく示している。

作業場や工場に対する事務サービスという点は当時の工程管理のもっとも大きな特徴であり限界である。工程管理の実質的な中味は生産担当の掛長やその指揮下の技術員に、より正確に言えば作業場や工場そのものに委ねられており、工程管理機能が工場の内部で分化・独立化していたとしてもそれは形式的な性格が強かった。この形式的という点は、部門間や製鉄所全体の工程管理(生産計画の作成や部門間調整など)を行う管理局第二部生産課についてもいえることで、工場や作業場に実質的な工程管理が委ねられている程度に応じて、全体としての一貫した工程管理は制約された。したがってこの時期の工程管理強化の内容の一つは、各製造部門、工場や作業場の内部で形式的とはいえすでに分化・独立化している工程管理機能を、直接的生産部門のすべてから独立した専門部門へ集中することである。

## (3)

実際の歴史をみてもそうであるが、独占体が工程管理を自らの機能として強化するためには、まずなによりも、日程計画に至るすべての工程計画作成の機能を直接的生産部門から独立した専門部門へ集中しなければならない。この集中の一つの内容は、一貫製鉄所を構成するすべての工場から工程管理に必要なあらゆる計画作成の機能を分離し、それを工程管理部とか工程部、生産管理部などと呼ばれる専門部門へ統合することである。この統合を内容とする集中は形式的には1960年頃までにはほぼ完了する。広畑製鉄所の例では、1960年12月に、それまで製鋼部、冷延部、熱延部の直属掛がそれぞれ分散して担当していた工程業務は、新たに発足した工程管理部（工程課）に統合された<sup>29)</sup>。八幡でも、それまで各製造部門にまかされていた工程管理機能のうち、まず製鋼——分塊間の出鋼調整業務を1958年10月に管理局第二部生産課（工程管理担当）へ集中したのをはじめとして、製鉄——製鋼間の熔銑出荷調整業務、分塊——圧延間調整業務、圧延工程管理の集中も1960年代はじめまでに行われた<sup>30)</sup>。この集中が工場に対する管理強化の手段として行われたという点は重要で、このことは例えば次のように指摘されている。

「……今や専ら管理局第二部が工程管理の計画と統制を担当し、各現場部門は与えられた計画の執行に専念することとなり、工程管理の集中管理機構がほぼ確立したのである。そこで管理局第二部によって最良最速の手順計画、日程計画が与えられ、現場管理者および労働者は労働生産性を高めまた労働強度を強めている。」<sup>31)</sup>

「……従来第二部が現場に流していた『作業予定表』は36年（昭和一引用者）4月より『製造命令書』（Production Order Sheet）と名称を改め、現場に対する強制力を強めている。ここで管理局第二部は工程管理に関して、助言権のみならず、指示あるいは命令の代行権限、職能的権限すら認められている。」<sup>32)</sup>

工程管理機能の集中は、受注生産方式への移行や納期管理の強化をせまられる独占体にとって至上命令となる。しかしこの集中はいつでも可能であるわけではなく、一定の条件を必要としており、またその条件の確立の度合に応じて集中の実質的な程度も制約される。その条件とは、すでにみたような標準時間をはじめとするさまざまな標準値の事前の設定という点を別とすれば、計画作成や調整に必要なすべての工程の生産に関するさまざまな実績を示す資料・データの採取を工場にまかせるのではなく、工程管理部自らが採集することである。

年間や月間の生産計画のように比較的長期に及ぶ計画であれば、現存の機械設備等の標準能力を算定基礎とするしかないが、たとえば日程計画や番別計画の作成では、もちろん標準値を前提としながらもそれとは別にその直前の実績——多かれ少なかれ不可避免的な事情で標準値の上か下にある——を事情の性格に応じて考慮に入れなければならない。もし直前の実績による修正が加えられず、月間や週間の生産計画を単に細分化しただけの日程計画であれば、その実際の結果は計画に対して過不足をまぬがれず、計画性は低い。この過不足は費用価格を高くつかせるかあるいは納期を遅らせる原因となる。とりわけ製鋼以下の工程は、受注生産方式では注文が指定する納期から逆算して計画が設定され、納期厳守が要請されるため、できる限り正確な計画でなければならない。それゆえ日程計画や番別計画の計画性の高さは、したがってまた計画どおりの実行がもたらす節約の程度や納期の正確さは、各工程の生産開始直前の具体的な事情をどれだけ正確に計画に反映させる

ことができるかにかかっている。生産実績を示すさまざまなデータができるだけ速く、しかもできる限り正確に収集、記録、集計され作表されることは、計画性の高い日程計画や番別計画の作成にとって決定的な意味をもっている。

生産実績を瞬時に自動的に記録し作表するデータ・ロガー（自動作表機）は、1960年代はじめから適用されはじめたもっとも初期のプロセス・コンピュータの一つであり<sup>33)</sup>、このデータ・ロギングの機能はもっとも発達したコンピュータにおいても一つの基本的な役割を果している。データ・ロガーの登場は、工程管理強化の過程で必然的に要請される一つの物質的条件である。しかしデータ・ロガーの登場はあくまでも1960年代以降のことで、それ以前には、工程管理部門自らがデータの採集・記録を行いそれを日程計画や番別計画に反映させることで、計画性を高めようとした。

例えば八幡製鉄所では、管理局第三部（技術管理担当）が前にもみたようにすでに1952年より工場へ監察員を派遣、常駐させ、データを採集、分析していた。といっても当時は、実際には工場内の技術員が独自にデータを取り計画を立てており、監察員のデータは管理局による工場への側面的な助言のために利用されたにすぎない。そこで1958年から工場にはデータの記録・解析を行わず、もっぱら管理局のみが集中的に担当することになり、監察員は1960年までには記録員と改められ、所属も1961年4月より技術管理部門の第三部から工程管理を担当する第二部へと移された<sup>34)</sup>。独占体による工程管理の強化は記録員の増大を条件とする。八幡の例では1961年2月現在で784名にも達している<sup>35)</sup>。工程管理部門が派遣するのは、データを採集・記録する要員だけでなく、次第に工程統制や調整を行う要員も派遣されるようになる。工程員、デイスパッチャー、派遣員などとも呼ばれるこれらの労働者の数は、生産自動化につれて減少する工場の作業労働者と比べて一般に増加する傾向をもつ。この傾向は独占体が工程員などを削減する動機をつくりだす。作業労働者に対して刻々と作業指示を与えるコンピュータを含めてその手段とされる。

「……工場全体の運転要員とその配分を考えた場合、たとえば総数350名に対して圧延機を操作しているのは、1～2名の3交代でごく少数であり、かりに完全自動化されたとしても人員削減の効果は少ない。同じコンピュータを活用するなら、圧延機以外の作業に適した方が効果的であり、情報処理や工程管理に使用しようとするのも当然であろう。」<sup>36)</sup>

（コンピュータの導入によって）「現場にはハンドによる記録業務は一切なく、またそのための要員もない。作業実績の情報は、機械運転者が作業終了のたびにコンピュータに入力するか、または機械により自動的にコンピュータに入力されることによりすべてが収集される。」<sup>37)</sup>

「コンピュータを最大限に利用することにより、工程員、パンチスト、生産調整担当者など多数の要員の削減が可能になった。」<sup>38)</sup>

記録員や工程員が絶対的にも相対的にも増加し独占体による削減の対象となるのはコンピュータ導入の本格化する1960年代の半ば以後のことである。コンピュータの導入以前は、工程管理部門から派遣される記録員や工程員への依存によって工程管理を強めるしか方法がないわけであるが、実はこの方法が実質化するのはいやと1950年代の後半以降のことである。それ以前は、データの採集や記録は工場に固有な機能の一つという性格がとりわけ強かった。前に、当時は工場の工程管理そ

のものが工場に委ねられていたことをみたが、そうせざるをえないのは、データの採集などを工場自身に依存していたことを一つのもっとも主要な理由としている。

工程管理が工場ごとに行われるのであれば、工程管理のためのデータの採集や記録も工場ごとで十分であり、工場から独立した専門部門へ集中する必要はないともいえる。しかし重要なのはその逆で、データの採集などを工場へ依存しなければならなかったために工程管理自身が工場の固有の機能として扱われたという点である。作業が手工的でその良否が労働者の個人的な経験的熟練のいかに依存するため、データの示す数字自体が確定的ではなく、独占体が計画のうちに費用価格切り下げや品質改善の目標を表現しようとしても、その算出基礎とすべき数字が不確定なため、計画性も低く根拠の弱いものになってしまう。工程管理の未発達さが、生産実績を示すデータの不確実さのうちにその表現をみいだすのである。

手工業的な作業の生産実績は労働強度の反映であるよりはむしろ単に労働の熟練度の表現にすぎない場合が多いのだから、独占体がより高い労働強度を組み込んだ工程計画を作成しようとしても、生産実績を示すデータはその算出根拠とはならない。またもし、実績とは関係なしにより高い労働強度を前提とした工程計画を設定したとしても、その実現は労働者の経験的熟練に基づく抵抗によって妨げられる。

労働過程の技術的發展によって、労働の単純化や均等化・水平化が進み、労働の内容が機械的労働手段の動きに従属的となれば、生産実績は労働の熟練度によって左右されることが少なくなり、またその少なくなる程度に応じて生産実績は労働強度を直接に示す一つの指標となることができる。生産実績などを示すデータはそれが労働強度の指標となる限りで工程管理強化の手段となる、すなわち工程管理によって労働強化を実現するための手段となる。独占体が工程管理によって増大させようとする労働密度が大きい程、データは直接的な作業労働者の手を経ないで、しかもできる限り正確に速く収集する必要が増大する。データ採集の目的が工程管理の強化であって、その内容が労働強化の強制である限り、データ採集は作業労働者や監督労働者でなく工程管理部門自身でなければならないのである<sup>39)</sup>。

そしてこのためには作業労働の従来の性格を根本的に変革する程の技術的發展を前提とするため、鉄鋼独占体が工程管理強化の技術的で基礎的な条件を確立するのは1950年代の半ば以降のことである。とはいえもちろん、前項でみたようにそれ以前にも工程管理は工場(課)ごとにその内部では整理掛という形で直接生産を担当する掛から分化していた。しかしこの整理掛の行う工程管理は課内の作業を対象とするだけであり、また同時に課内の一般事務などをも担当しており、工程管理を専門的に行うわけではない。そのうえもっとも重要な点は、工程計画や統制の前提をなす実績などの記録を組長などの監督労働者が作成し監督技術員(職員)に、しかも「御役目的」に報告すればよかったとされていることである<sup>40)</sup>。記録の作成・報告を作業労働者の一員という側面をもつ監督労働者に依存せざるをえないのは、経験的熟練が支配的な作業労働の性格によるもので、このため工程管理の強化ももっぱら監督労働者の個人的手腕によって狭く限定されていた。

監督労働者の個人的な力量によって工程管理が左右されざるをえなかったからこそ、前節でもみ

たように、1950年代前半までの工程管理は実質的には工場にまかせるしかなく、また整理掛や調整掛が存在していたとはいえその機能は工場や作業場への事務サービスの提供を内容とせざるをえなかったのである。作業労働に対する直接的な監督とその監督に目標および基準を与える工程計画の作成の機能とは形式的には分化していたが、実際上その分化は不完全な状態にあった。工程管理は一応は工程計画に基づいていたとはいえ、その計画自体がもっぱら経験に基礎を置いて作成された。計画作成の機能が監督労働から十分に分化していない状態は、データの採取・記録が監督労働から切り離せないその一つの機能となっていることにもっともよく示されているが、この未分化は何よりも独占体による管理強化に加えられた制限である。すなわち監督労働を管理の対象とするうえでの制約であり、監督労働が目的としている作業労働に対する管理そのものに加えられた制限である。そこで、独占体による工程管理強化の過程は従来の監督労働の専門的分化、監督労働の内容の限定、監督労働自体に対する管理の強化の過程として現われる。

#### (4)

作業長制度の導入以前の作業労働に対する監督は、多くの場合いわゆる役付工とくに組長と監督技術員(交代技術員)との両者によって行われていた点が特徴的である。作業にとって経験的熟練が決定的である程、監督労働者は同時に熟練労働者でなければならない。組長や伍長といった役付工は作業場での最高の熟練労働者であるが故に監督を行うのだから、作業労働者の一員という性格をももつ。

一方、一貫製鉄所のような労働過程では、こうした部類の労働者に監督を委ねることは独占体にとって全く不十分となる。監督の内容が監督労働者の狭い個人的経験によって限定されてしまうからという理由だけではない。一貫製鉄所は1950年代の半ば以前にも、大規模な機械装置を適用していたとはいえ、同時にその未発達さが特徴的で、その不完全さに応じて各工場は工学的知識をもった特別の部類の労働の存在を不可欠の生産条件とした。工場ごとに技術労働者をとくに必要とするのは、一貫製鉄所が多くの工場の有機的結合体であるため、どの工場の生産停滞も全体に直接影響するからである。それぞれの工場の作業労働を全体として監督するためには、作業上の経験のほか、その工場の技術学的特徴に関する知識が一方で必要とされるが、組長のような役付工にはそのような知識を修得する機会も条件も与えられなかった。

組長は多くの場合、工場内の作業場のいずれかという狭い領域をただ実際上の作業経験を経ることではじめて到達できた一般に役付工の最高の地位で、技術学的知識を基礎としているわけではない。そこで役付工とは別の部類の労働者である技術員を工場内の作業全体の監督にあてなければならない。作業労働に対する管理強化を、独占体はこの技術員のもつ監督労働者としての性格を強めることで実現しようとする。技術員の代表的な存在である交代技術員は、監督技術員とか単に「監督さん」<sup>41)</sup>とも呼ばれ、その役割は「工場の作業の事実上の責任者」<sup>42)</sup>ともいわれるように、作業場や工場における作業管理に関するあらゆる問題を処理していた<sup>43)</sup>。彼らが果していた管理上の諸機能がいくつかの専門的形態に区分できるということは、後に独占体はその分割に着手しはじめて

から明らかにされたことで、それまでは未分化なままのさまざまな諸機能が同じ技術員の不可分の諸機能として行われていた。

もちろん、すでにみたように作業が手工的な経験を必要とする程度に応じて、日常的で直接的な作業管理は熟練した作業労働者でもある役付工が行わなければならないのだから、監督はこの役付工と技術員の両者によって行われるわけで、この両者の分業が作業長制度以前の監督をもっともよく特徴づけているといえる。専門部門への計画機能の集中を楨杆とする技術管理や工程管理の強化は、すでに第一次「合理化」期(1951—55年)にはじまり技術員や組長などの機能も次第に限定されていくが、作業長制度が導入されるまでは相変わらず両者とも監督者という側面をもち続けた。

しかし、1950年代後半からとくに著しい工場における生産の自動性や連続性の発展につれて、技術員を工場にしばりつけておく技術的根拠も、また作業労働の監督が技術員によって補われなければならない技術上の理由も次第に消滅する。同時に技術改善、新技術や新製品の開発をめぐる独占体間の競争は激化するのだから、技術員を技術の調査・研究に専念させ、そのために作業労働の監督から解放し技術管理部門に集中しなければならない<sup>44)</sup>。一方、独占体による管理のもっとも直接的で基本的な目的であり監督労働から決して切り離すことのできない、作業労働に対する労働強化の強制という機能を強める必要の方も増大する。

そこで独占体は監督労働者の作業労働に対する強制力を強めようとするが、そのためには従来の技術員や組長が直接的な監督と不可分の機能として経験的に実施していた計画的な諸機能をできる限り狭く限定し、この制限によって直接的な本来の監督の権限を強めなければならない。この強化はすなわち作業労働に対する監督労働の対立的性格を強めることにほかならない。しかし従来の組長は監督労働者の側面をもつとしても、それは彼が同時に熟練労働者であるからであり、あくまでも作業労働者の一員であったから、彼による作業労働の監督を強めようとしても根本的な制約がある。したがって監督労働を強化しようとする独占体の要求は、作業労働との対立的性格が強く直接的な監督の権限は強いが、それ以外の機能は最小限に限定された、それゆえ従来の組長ともまた技術員ともことなる、新しい監督労働者をつくりだす必要として現われる。

作業労働に対する監督の内容や性格を明確に規定した監督労働者をつくりだすということは、また監督労働自体に対する管理を強化することにほかならない<sup>45)</sup>。戦後の一貫製鉄所における管理の発展は、鉄鋼独占体による資本蓄積の再開とともににはじまり、蓄積の進展とともに進んだといえるが、作業長制度のうちには、それまでの独占体による管理の全発展過程が集約されている。

八幡製鉄の作業長、掛長、工場長の職務明細書は文献として公表されている数少ない例の一つである。八幡製鉄の「製造部門作業長一般職務明細書」には作業長の職務として20項目あげられているが、作業管理において作業長が目ざすべき目的として独占体が何を期待しているかは、次のような第1項目にもっともよく示されている。

「(1)設備か働率、労働生産性、作業歩留の向上等原価切下げをはかり、その対策について掛長に提案する。」<sup>46)</sup>

原価切下げが作業管理によって実現すべき作業長の目的とされている。原価切下げが作業長の目的であるから、この切下げの実現の程度のうち作業長自身を管理する基準がおかれる。次のように言われる。

「コストの切下げは作業長に期待される最も重要な業務である。すべての生産活動は最終的にコストという具体的な数値で現われる。このためコストは作業長の評価に際して唯一の客観的な尺度となるものである。」<sup>47)</sup>

作業長を管理の対象とする掛長も、掛長を対象とする工場長ももちろん同様に、実現した原価切下げの程度によって自身が管理される。実際、原価切下げに努めるべきことは掛長や工場の職務明細書のはじめにも明記されている。したがってまた掛長や工場長とはことなる作業長の独自性についていえば、この目的そのものではなく、この目的をいかに実現するかという方法のうちに見い出さなければならない。作業長による原価切下げの方法については「職務明細書」の第16・17項目に記されている。

「(16) 標準原価を検討し、確認する。

(17) 標準原価と実績原価との比較を行い、部下を監督し、原価の切下げをはかる。」<sup>48)</sup>

この2項目は作業長と掛長・工場長とのちがいを、したがって作業長の特質をもっとも簡潔に言い表わしている。まず(16)は作業長の標準原価に対する関りを示しているが、これを掛長や工場長の場合と比較してみると、根本的な違いがわかる。掛長の場合は、「標準原価の設定に参画し、原価掛および技術部関係各掛に協力する」<sup>49)</sup>であり、工場長の場合では、「標準原価の設定に参画し、管理課および技術部に協力する」<sup>50)</sup>とある。いずれも標準原価の設定そのものに参画しているが、作業長にはこの参画の権限はなく、「検討し、確認する」だけで、作業長にとって標準原価は一方的に与えられるのである。標準原価の基礎となるさまざまな標準に対しても作業長は全く受動的で、このことは第15項目に「(15)標準を検討し、確認し、部下に周知徹底する」<sup>51)</sup>と規定されていることからわかる。掛長や工場長が標準の設定改廃に参画することを明記されているのとは対照的である。

標準原価が達成すべき原価切下げの目標という性格をもつ点はもちろん作業長、掛長、工場長にとっても同様である。原価切下げは目標という性格をもつ標準原価に実績原価を近づけることで実現される。その方法は作業長の場合には上の(17)のように、両者の「比較を行い、部下を監督し、原価の切下げをはかる」、とあるだけであるが、掛長や工場長では、両者の「比較を行い、差異を分析し、原価の切下げについて作業長(掛長)に指示する」<sup>52)</sup>とあり、差異の分析が公式に要請されている。掛長や工場長とはことなり作業長にとっては、あくまでも作業労働のしかも直接的な監督だけが原価切下げの方法であることがわかる。監督によって作業労働に標準原価を達成させること、これが作業長による原価切下げの方法である。監督の具体的内容は作業予定(交替番別の日程計画)によって規定される。この作業予定も作業長には与件として与えられる。

「(6) 番別の作業予定を検討し、確認する。必要に応じて、その調整については工程調整掛と協議し、その結果を確認する。

(7) 決定された作業予定にもとづき、その実行に必要な人員の割当ておよび処置ならびに機械設備の割当てを行う。」<sup>53)</sup>

作業予定に対してはこのほか、実行段階で予定の変更が生ずると考えられるか変更が必要な場合(第3項)と予定通り作業が行われない場合(第4項)の連絡や報告や応急措置が規定されている。作業予定そのものには全く受動的であることが特徴的で、作業長はこの点からも掛長・工場長と明確に区別される。掛長の生産予定への関りについては次のように規定されている。

「(6) 日別の生産予定を検討し、確認する。必要に応じてその調整について工程調整掛と協議しその結果を確認する。

(7) 週別の生産予定を検討する。必要に応じて、その調整について工場長に提案する。

(8) 決定された生産予定にもとづき、その実行に必要な人員の割当ておよび処置について作業長に指示する。

(9) 工場長の指示により、月別および旬別の生産予定の作成に参画する。」<sup>54)</sup>

作業長の従う計画が番別の作業予定であるのに対し、掛長は日別、週別の生産予定に従う<sup>55)</sup>。しかし根本的な相違は、作業長が計画の作成過程そのものに何ら関与しないのに対して、掛長は工場長の指示によるとはいえ自らが従うべき日別・週別の生産予定の基礎となる月別および旬別の生産予定の作成そのものに参画するという点である。工場長ではさらに計画案の決定に関与することが規定されている。

「(3) 月別、旬別および週別の生産予定を検討し、確認する。必要に応じて、その調整について工程調整課と協議し、その結果を確認する。

(4) 月別の生産計画案の決定について工程調整課に協力する。」<sup>56)</sup>

なお旬別以下の生産予定の作成は、決定された月別の生産計画に基づく具体化、調整として管理局第三部工程調整課の主管のもとに行われる。月別の生産計画は四半期、年間、長期の生産計画と同様、本社技術部、計画部、販売部、市場部等と八幡製鉄所管理局第二部とが協議の上作成される。月別の生産計画は四半期の計画に基づく実行計画で、四半期の生産計画は直接生産販売の基礎となるため、本社における生産懇談会において決定され、長期および年間の生産計画は設備計画、年間諸計画と関連して作成される<sup>57)</sup>。これらの生産諸計画のうち工場長や掛長が作成に参画したり決定に協力するのは月別の生産計画と旬別の生産予定だけであるとはいえ、彼らが管理に際して従わなければならない計画である日別や週別の生産予定はこの月別・旬別の計画から作成されるのだから、工場長や掛長は自らが従うべき生産計画の作成や決定に関与できる。作業長のように決定された計画を一方向的に与えられるだけとはことなる。

計画どおりの実現がどれほどの原価切下げを可能にするかは、計画作成の基礎となっている標準時間をはじめとするさまざまな標準値が過去の実績を上回っている程度によって決まる。計画に含まれ予定されている原価切下げの幅の大きさは、計画を実際の作業によって実現しなければならない

い作業労働者の労働密度の高さのうちに現われ、また計画を実現させるうえで必要な作業労働者への強制の強さとして現われる。したがって目標とされる原価切下げが大きいほど、作業労働者の抵抗もそれだけ大きくなり、この抵抗に対する抑圧が監督の中で占める割合も増加する。監督に際しての必要な権限が、従来の組長の場合とはことなり公式に与えられているのはこのためである。たとえば八幡製鉄の「作業長共通職務明細書」には作業長の「人事および労務」に関する職務として次のような項目があげられている。<sup>58)</sup>

- 〔3〕 部下の時間外勤務、休日出勤等を命令する。交代勤務者については予定表を作成し、計画的に行う。
- 〔4〕 部下の欠勤、休暇等を許可し、出勤督促の処置を講ずる。〕
- 〔7〕 部下の業績手当、賞与、昇給、昇進等の考課を行い、掛長に上申する。〕
- 〔9〕 部下の作業単位内の異動を決定する。
- 〔10〕 部下の賞罰について掛長に意見をのべる。〕

作業労働に対するこれらの権限は、従来公式には組長でなく掛長に帰属していたのだから、組長と比べ作業長には大幅な権限が与えられたことになる。ただし、これらの権限は事実上は従来から組長・伍長のもので、日常の労務管理だけでなく機械設備の保全、工程管理や事務管理などについても、「99%」までが組長・伍長の「意見具申」にそって運用していたといわれる。<sup>59)</sup> 公式のものであるか否かよりも権限の性格が問題である。組長や伍長はあくまでも作業労働者の一員、その頂点であって、彼らが実際上もっていた権限も、監督技術員や掛長に相対する作業労働者の代表としての権限という側面をもっていた。戦後、労働組合運動の急速な拡大期に、組長などが組合役員に大量に進出し、組合支部長等は組長になる慣習が強かったといわれるのは、作業労働者の一員であり代表であるという組長の側面をよく示している。<sup>60)</sup>

一方、作業長に公式に与えられている日常の作業管理と労務管理に関する権限の性格はどうか。作業管理がその実現をめざす作業予定は工程管理部門が設定するし、この作業予定の基礎となっているさまざまな標準値も技術管理部門、I E部門、原価管理部門などが中心となって作成したものであるが、これら予定や計画がいかにかに厳格で精密にみえようともあくまでも予定であり計画であって、実際の作業労働によってのみ、したがってまた直接的な作業管理の媒介を経てのみ実現される。作業管理が作業労働への単なる媒介をこえてどれほど強制を必要とするかは、予定や計画がめざしている費用価格切下げや品質改善の程度の大きさに、したがってまた予定されている労働密度増大の程度に依存する。過剰生産の大規模化や慢性化は、あたえられた生産規模のもとでの費用価格切下げや品質改善を競争の決定的武器とせざるをえなくするから、作業管理に必要な強制も大きくなる。したがって作業管理は作業労働に対する作業長の権限という側面より、むしろ彼が果さなければならぬ責務、作業労働への強制をたえず増大することによってのみ実現しうる責務という性格を強くもつ。作業長が作業労働者に対する昇進や昇給の考課を含む比較的大幅な権限を与えられているのも、主要には、果さなければならぬ作業管理上の責任の大きさに根拠がある。

作業長制度ははじめて監督労働者の監督の内容を日常の作業管理と労務管理とに明確に限定したが、この限定によってまた作業管理と労働管理の関係も、監督の中で占める両者の位置も明確化し

た。監督の内容が作業管理と労務管理からなるといっても、両者が別々に、ある時は前者、後者はそれ以外の時に行われるというわけでは決してない点に注意しなければならない。もちろん両者は概念的に区別できるという点は重要で、作業長制度はこの区別を表面化させ、規程のうちにその区別を固定化させたが、今度は反対にこの固定化によって両者が時間的にも空間的にも明確に分離しているかのような外観を与えてしまった。

たしかに実際をみても、作業長の具体的な行動という点からすれば、両者の区別が明瞭な場合も多い。例えば昇給や昇進の考課、作業単位内での異動の決定などははっきり労務管理上の職務とされており、作業管理との区別は明確である。しかし、人事考課や異動決定が所期の目的を実現できるのは、作業管理の過程で考課や決定が準備される時だけである。両者は機能の基本的性格という点からすれば、同時に進行してこそ意味をもつ。そして今問題なのは、両者それぞれの多様な具体的内容よりも、両者の基本的性格、両者の関係の根本である。労務管理の適否は作業管理の結果のうちに表現される。労務管理上の権限のうらづけがあってはじめて作業管理が実現できその強化が可能となる。したがって作業管理の過程は同時に労務管理が実現する過程でもあるといえる。両者は同じ作業労働に対する監督の二つの側面であるから、一方だけが独立してあることはない。

従来の組長に公式の労務管理上の権限が何ら与えられていなかったということは、同時に作業管理も組長の個人的な経験に委ねられた未発達なものであることを示している。作業長制度により作業長に労務管理上の権限が公式に与えられたことで、一つの専門的管理部門である労務管理部門は自らの忠実な代行者をはじめて直接の監督労働者のうちに見いだした。作業労働に対する直接的な管理の強化機構を、作業長制度により組織的に確立すること、これはそれまでの管理発展の過程が到達しなければならなかった一つの必然的な帰結である。同時に作業長制度は、その導入以降のあらゆる形態での管理強化にとって一つの根本的な基礎となり条件となる。作業長制度のもとでの管理強化は急速で、導入後間もない1960年代の半ばころにははやくも、管理の一層の強化のためには自主管理活動という新しい管理の形態を採用するしかないという段階をむかえた。管理強化の新しい段階がなぜ自主管理活動という形態をとるか、それまでの管理強化の内容を、その対象である作業労働への帰結という点から考察してはじめて明らかになる。

- 1) 作業標準化は発達した管理にとってもっとも基礎的な条件であり目標であるが、このことは例えば次のように言われる。「まことに作業標準化は、その発生が古くても企業のなすべき基本として、今日なお、息長く行なわなければならない最重要課題と考えられる。」小川英次『現代生産管理論』221ページ。
- 2) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史』1969年、589～591ページ参照。
- 3) 広畑製鉄所創業30周年記念事業推進委員会年史編さん分科会編『広畑製鉄所三十年史』1970年、209ページ参照。
- 4) 富士製鉄株式会社室蘭製鉄所『室蘭製鉄所50年史』1958年、521ページ参照。
- 5) 日本鋼管株式会社50年史編纂委員会『日本鋼管株式会社50年史』1962年、759ページ。
- 6) 川崎製鉄株式会社史編纂委員会『川崎製鉄25年史』1976年、412～3ページ。
- 7) 日本鉄鋼連盟、前掲書、591ページ。
- 8) 1950年代までの標準化の特徴については、日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会『戦後鉄鋼史』1959年、819ページ参照。

- 9) 市政タイムス社『組織からみた八幡製鉄』1959年, 46~8ページ参照。
- 11), 12) 同上書, 47ページ。
- 13) 同上書, 48ページ。
- 14) 同上書, 42ページ, 119~121ページ参照。
- 15) 同上書, 121ページ参照。
- 16) 工程計画の一般的な内容については, 例えば次を参照。野口祐『生産管理の経営学』〔増補版〕1978年, 73~78ページ。田村競・森俊治『新訂・生産管理研究』1960年, 第5章「工程管理における計画的機能」, 藻利重隆『工場管理』1950年, 第6章「工程管理」。
- 17) 鉄鋼業における生産計画の内容については, 次のような文献によって一部知ることができる。坂本和一『現代巨大企業と独占』1978年, 195~9ページ, 野坂康雄編著『鉄鋼業のコンピュータ・コントロール』1970年, 291~2ページ。小松広編『作業長制度』1968年, 113ページ。
- 18) 例えば, 広畑製鉄所, 前掲書, 587ページ参照。
- 19) 野坂康雄編著, 前掲書, 301ページ。
- 20) 広畑製鉄所, 前掲書, 583ページ。
- 21), 22) 作業長制度が導入されるまでの両掛の機能については, 例えば, 市政タイムス社, 前掲書, 227ページ, 小松広編, 前掲書, 87~88ページが参照になるし, とりわけ, 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的合理化——」(一)鹿兒島大学『経済学研究』第1号, 1961年, 141~7ページでは分析がなされている。
- 23), 24) 堤矩之 前掲論文, 153~4ページ。
- 25) 整理掛について文献から判明する点としては, たとえば八幡製鉄所ではおそくとも1938年までには各工場(課)に整理掛がおかれ, ここが工場内各工程の日程計画の作成などにあたったこと, 釜石製鉄所でも1941年制定の業務分掌規程によれば各工場(課)に整理掛がおかれ, 「課内作業ノ計画並連絡統制ニ関スル事項」を担当したことなどをあげることができる。八幡製鉄製鉄OB会『洞岡の五十五年』1975年の付表, 日本製鉄株式会社『例規集覧』1941年第三編作業所規定, (一)八幡製鉄所, (二)釜石製鉄所, 参照。
- 26) 青山茂樹「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——」『三田学会雑誌』68巻10号, 1975年10月, 43~46ページ参照。
- 27), 28) 広畑製鉄所, 前掲書, 587ページ。
- 29) 同上書, 589ページ参照。
- 30) 堤矩之, 前掲論文(二)『社会科学報告』(鹿兒島大学)第9号, 1962年10月, 195~6ページ参照。
- 31), 32) 同上論文(二)196ページ。
- 33) 実際, 富士製鉄広畑の場合でも次のように指摘されている。「わが社のプロセス・コンピューターの活用は, 36~37年ごろの各作業所におけるデータ・ロガーの導入にはじまる。当所でも, 36年ガスセンターにロガーを設置した。」広畑製鉄所, 前掲書, 541ページ。
- 34), 35) 堤矩之, 前掲論文(二), 197ページ参照。
- 36) これは分塊工場の例であるが, 程度の差はあれ一般的な性格をもっている。野坂康雄編著, 前掲書, 129ページ。
- 37), 38) いずれも八幡製鉄君津の場合の指摘であるが, もちろん一般的な事実である。同上書, 303ページ。
- 39) とはいえ, コンピュータの導入により, データ採集が単にコンピュータへの入力だけとなれば, 作業労働者にまかされるが, これは彼にとっては一つの追加的作業を意味するだけである。
- 40) 青山茂樹, 前掲論文, 46ページ参照。
- 41), 42) 小松広「八幡製鉄の新職長制度」『労務資料』第62号, 1960年8月, 9ページ。
- 43) 同上論文, 13ページおよび米山喜久治『技術革新と職場管理——戦後日本鉄鋼業の実証的研究——』1978年, 215ページ参照。
- 44) 例えば, 住友金属はライン-アンド-スタッフ組織と作業長制度を採用するに至った意図の第一に「極力少数

の技術者をもって生産規模の拡大と高性能をもつ新鋭設備の稼働に対処する」という点をあげている。住友金属株式会社社史編集委員会『住友金属工業最近十年史』1967年、130ページ。

- 45) 作業長制度とそれに至る過程が、監督労働者に対する管理強化の過程であったことは、堤矩之、前掲論文(二)が詳しい。
- 46) 小松広編、前掲書、152ページ。
- 47) 同上書、258ページ。
- 48) 同上書、153ページ。
- 49) 「第三ストリップ工場二熱延掛長個別職務明細書」より。同上書、161ページ。
- 50) 「第三ストリップ工場長個別職務明細書」より。同上書、156ページ。
- 51) 同上書、153ページ。
- 52) 同上書、161、157ページ。
- 53) 同上書、152～3ページ。
- 54) 同上書、160ページ。
- 55) 八幡では、番別の計画が作業予定、日別、週別、旬別の計画が生産予定、月別以上が生産計画と呼ばれていた。
- 56) 小松広編、前掲書、156ページ。
- 57) 同上書、113ページ参照。
- 58) 同上書、150～1ページ。
- 59) 明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と労働——八幡製鉄の実態分析——』1961年、50～51ページ参照。
- 60) 小松広編、前掲書、234ページ参照。