

コンビナートにおける技術・管理・労働(5)

——戦後鉄鋼独占体の一貫製鉄所を例として——

安 井 恒 則

目 次

- 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（同，第16巻第1号）
 - 第二節 作業体制の改変と「自主管理」活動の展開
- 結 び （以上木号）

第三章 第二節 作業体制の改変と「自主管理」活動の展開

(1)

1960年代半ばに登場した自主管理活動の普及がいかに一般的で急激であったかは、この活動が今日では、企業の生産や管理さらには経営そのものにとって欠くことのできない、一つの基本的な要素にまでなっていることによく示されている。例えば次のように指摘されている。

「この活動は、鉄鋼各社において、トップの理解と職制の支援を受け職場に定着し、今や企業経営を支える柱ともいえるほどに成長した。」¹⁾

「…逐年その内容も充実し、もはやこの活動（自主管理活動—引用者）を抜きにしては円滑な業務運営が考えられない、といわれるほどに成長・発展をなし遂げてきた。」²⁾

これらはごく最近の言葉である。1966年10月広畑製鉄所で開始した「ZD運動」を皮切りに各製鉄所へ普及していく富士製鉄では、すでに1969年半ばには、「今日では業務遂行上不可欠のものとなりつつある」³⁾と指摘されているし、1965年より準備をはじめ、「ノーエラー運動」の名称のもとに1966年4月「他社に先がけて全社一斉に開始した」⁴⁾住友金属でも1969年末にはやくも次のように

言われている。

「以来約3年半を経過した現在、この運動は、どの職場の隅々にも深く浸透し、いまや日常作業に切っても切り離せない状況になっている。」⁵⁾

実際の歴史が示しているように、自主管理活動は過剰生産や不況によって余儀なくされる減産やそのもとでの競争を導入の契機、普及の刺激として今日に到っている。とりわけ自主管理活動の定着を決定づけたのは、1973年の石油危機によって表面化した戦後最大の過剰生産とそれ以後今日なお続く減産協調体制のもとで激化する競争である。たとえば、新日鉄が自社の自主管理活動を紹介した『挑戦の日々——新日鉄の J.K. 活動から』は、低成長時代の企業体質固めにとっての自主管理活動の役割について「なかでも、とりわけ、苦境に直面した当社の新たな経営指針の支えとなり、根源的な原動力となったのは、全製鉄所の現場第一線の従業員を主力とする、燎原の火にもまさる自主管理活動の展開であります」⁶⁾と明確にいい切っている。自主管理活動は個々の企業経営を支える柱というだけではなく、国際的な競争で勝利するうえでの日本鉄鋼業にとってのもっとも中心的な武器とされるに至っている。鉄鋼企業経営者などの次のような発言はこの点をよく物語っている。

「……日本鉄鋼業がこの激しい競争の中で、第一位の地位を保っているのはこの自主管理活動の賜物であると思います。」⁷⁾

「誕生してから十余年の歴史を持つ鉄鋼業の自主管理活動は、海外からこれが日本の発展を支える推進力の核心ではないかという見方もあって、今日多大の関心を集め、J K（自主管理—引用者）活動という日本語がそのまま世界に通用するようになってきた。」⁸⁾

「鉄鋼業における自主管理活動は年を経るにつれ、企業における貢献度を高めており、今や、日本鉄鋼業の国際競争力の主要な基盤の1つとなってきた。」⁹⁾

「自主管理活動こそ日本鉄鋼業を支える原動力であり、その底力となっている。」¹⁰⁾

新日鉄の社長であり日本鉄鋼連盟会長でもある斉藤英四郎氏は単に「今や自主管理活動は我が社の宝である」¹¹⁾というだけでなく、また鉄鋼業にとってだけでもなく、「J K活動は日本のバイタリティであり、日本産業の背骨である」¹²⁾とまで明言していることが紹介されている。鉄鋼独占体の経営者によって「企業経営を支える柱」とか「日本鉄鋼業の国際競争力の主要な基盤の1つ」、さらには「日本産業の背骨」とまで賞賛される自主管理活動とは一体何なのか、管理の構造とその発展史の中で占める位置と意味はいかなるものか、さらに大工業とその資本主義的形態の発展とはどれ程関係があるのか、などという自主管理活動に関する根本的な問題は、この活動がすでに20年近い歴史をもつにもかかわらず実は未だ十分解明されているとはいえない。というのは、主としてこれまで自主管理活動の考察は経営者や直接の推進担当部門の責任者となっている管理者によってなされることが多く、考察の視点ができる限り多くの利潤生産という企業目的によって根本的にかつ狭く制約されるからであり、企業が当面している諸問題との直接的な関わりでという狭い枠の中に限定されていることによっている。

自主管理活動は実際には極めて多面的な側面と要素をもっており、そのうちの1つまたはいくつかをみることは比較的容易でしかもそれを1つの側面としてみればたしかに事実で否定できないことも多い。

自主管理活動はQCサークル活動を出発点とし、また現在でもQCサークル活動を内容としていくことが多く、自主管理活動をもっぱらQCサークル活動として特徴づけることもできる程で、このQCサークル活動は労働者の小集団が自主的に実施する品質管理とされる。この点からすれば自主管理活動は、品質管理を作業場において完結するために不可欠な要素という面をもっている。

自主管理活動はまた、目標管理を実現するための一つの基本的な具体策という側面をもっている。全社的に設定された方針や目標は自主管理活動を前提しており、独占体はたえず個々のサークルの活動目標に規制を加え、それを全社的な目標に従属させその達成の手段にしようとする。自主管理活動によって各サークルがそれぞれの目標を達成することがすなわち全社的な目標実現の1つの主要な柱となる。全社的目標のうちもっとなも代表的なものは原価切り下げで、サークル活動の成果は全額で直接表現されるかまたは全額に換算しうることが多く、自主管理活動が原価管理と直結しその手段となっていることがわかる。

改善提案制度の発達した形態あるいはそれを推進するための手段として自主管理活動をみることもできるし、そのような側面を実際もっている¹³⁾。自主管理活動の登場によって従来の改善提案制度の性格も一部変更したとはいえ、作業労働者自らの創意や工夫によって設備の細部の改善や労働密度を高める作業方法の発明を引き出そうとする改善提案制度の趣旨は、自主管理活動によってはじめて本格的に生かされることになった。

自主管理活動はさらにその内容のうちに、労働者が「自発的」に行う技能や知識の修得を含めることで、企業の実施する技術教育の不足や不完全さを部分的にせよ補うという側面をもっている。自主管理活動の中でどの程度こうした修得が占めるかは、企業がそれを提供しない程度や労働者の自発性の度合などにかかっている。自主管理活動が技術教育のある一定の高さや成熟を前提としているのも事実ではあるが、自主管理活動自身その不可欠な内容あるいは基本的な1つの構成要素として技能や知識の修得を含んでいるのである¹⁴⁾。

自主管理活動では現場監督者が決定的な役割を果たす。工長は自らサークルの一員であり多くの場合リーダーとなるし、作業長は自主管理活動の直接の推進者であり、その活発化は作業長の基本的な責務の1つとさえなっている。経営の第1線として独占体の機能を作業労働者に媒介するという性格を作業長がもつことは、自主管理活動を経営の方針として推進するうえでのもっとも根本的な前提および条件の1つとなっている。すなわち自主管理活動は作業長制度と不可分である。

以上はいずれも自主管理活動のもついくつかの側面を特徴づけるものである。しかしそれら諸側面相互にはどのような関連があるのか、自主管理活動のもっとも根本的な性格は何か。こうした問題は自主管理活動の個々の特徴をいくら次々と列記しても明らかにならない。自主管理活動が何かを明らかにするということは、自主管理活動が管理そのものとその発展史の中で占める位置を示すことに他ならない。自主管理活動はその発生過程の外観だけみれば、従来の管理に対する追加とし

て現われたが、決して単につけ加わったという関係だけではない。自主管理活動はそれまでの管理の発展と強化の必然的な産物である、ということの意味には、それまでに展開された管理の諸形態がこの自主管理活動によって新たな共通のあるいは一般的な根拠を得たということ、そしてこうした根拠を新たに得ることでそれまでの管理ははじめてその本来の力と使命を実現するうえでの保障を与えられたという内容を含んでいる。

自主管理活動を根拠としその基本的な構成要素とすることで、例えば従来の品質管理、目標管理、原価管理、提案制度や現場監督制度など要するに管理そのものはそれまでもっていた限界を克服するような新たな形態を獲得したといえる。しかしここに1つの固有の困難がある。自主管理活動はその名称の示すように従来の管理のあり方と対立するところにその根本的性格があるかのような外観を持っているという点である。

自主管理活動が登場するまでの管理の発展は、管理の基準および目標となる標準の設定を作業労働者から独立した機能、彼らに対立する資本の機能として固定化することとこの標準を作業労働者に強制することを究極のそしてもっとも特徴的な内容としていた。すなわち作業労働に対する規制、統制や強制の強化をこうした標準の設定を媒介としてまた手段として実現しようとしてきた。自主管理活動の従来の管理との根本的な対立点は標準設定の仕方のうちに求めなければならない。自主管理活動によって標準の厳守がより徹底化する結果をもたらしているが、この標準の徹底と標準設定の方法とは一体どのような関係があるのか。自主管理活動の登場以前に支配的な標準設定の方法を少しふり返ってみなければならない。

技術的諸条件が与えられておれば、利潤や競争を左右する費用価格や品質を規定するのは究極には作業労働の質と強度とである。この質と強度をどれ程高めなければならないかは、その時々の競争の諸条件と蓄積欲が決定する。独占体はその高さを標準作業や標準時間のうちに表現しようとする。このこと自身は比較的容易である。標準設定を作業労働者から独立させ資本の機能として固定化させればできる。この独立化は近代的管理の発生から今日まで貫いている。しかし一方、設定しうる標準の高さには決して越えることのできない限界がある。作業労働者の肉体的および精神的な限界をいうのではない。

作業労働に対していかなる目標が標準として与えられようとも、作業労働の質や強度がどの高さに落着くかは最後は作業労働者自身しか決めることができない。標準は必ず守れる範囲内での高さでなければならない事情も発展する。例えば個々の作業の標準時間は工程計画や生産計画の究極の基礎であるから、標準時間が守られないということは、たとえどの作業、どの工程であろうとも計画全体の修正を意味する。この誤差を少なくすることが管理であるとはいえ、生産の計画性を高めようとする限り、統制によって実現の見通しの可能な範囲内の高さにしか標準は設定しえない。たしかに標準を守らせ実現するための諸方法の開発は、適当な標準の設定方法の発見とならんで、今日に至る管理の発展の全体を貫くもっとも主要な内容の1つを成している。その一方で、標準の設定が作業労働に対立する資本の機能として現われるということは、たえず1つの決して解決できない問題を提起している。

資本が望む標準の高さに限界がないのは、利潤に対する資本の欲望に限界がないのと同様である。できる限り高い方がよいとだけしか言いようがない。しかし標準の高さは労働者自身の諸条件、技能、経験、意欲や積極性などによって規定されているから、標準設定の機能が独立化することとそのままのおのずから制約を受けているが、単にそれだけではない。標準を高く設定することとそのため諸条件が同時にこの標準を課される労働者の労働意欲を減退される根本的要因となるという点に真の制約がある。労働の質と強度を高めるための手段である標準が、労働への強制を条件とすることで、労働の質と強度を高めるという目的に対して否定的に作用する。このことは標準を高く設定することの内容とそのため諸条件を具体的に考察すれば明らかとなる。標準の経営や管理への適用はIEの名の下に推進された。自主管理活動はIEの展開過程で、そのそれまでの限界を克服する1つの手法として現われた。

(2)

個々の作業労働が目ざすべき目標が資本によって作業労働者の外から彼に対して与えられるという点は資本主義的生産に一般的であるが、標準作業や標準時間では動作や手順といった作業労働の具体的な質や労働の密度についてまで目標が作業労働者に示される。労働強度の方がどれ程直接的な目標になりうるかは、動作や手順や判断のような作業労働の具体的な内容が作業労働者の経験度などの個人的な理由によって左右されることの少なさにかかっている。作業標準化の進展は、作業内容の具体的なあり方が労働者の個人的な理由に左右されることが少なくなることを意味しているのだから、作業標準化の進展に応じて作業労働に課する目標は標準時間に表現される労働強度の方に次第に狭められる。もちろん、ある与えられた標準作業のもとでの労働強度増大には限界があるから、やがて標準作業の改定を目ざすという過程を繰り返す。こうして標準にもとづく管理の発展過程は、対象となる作業労働にとっては、その強度増大の過程として特徴づけることができるが、またこの過程は大工業の資本主義的形態に特徴的なもう1つの性格を帯びる。

大工業の資本主義的形態に一般的な傾向である労働者の駆逐が標準時間を算出根拠としてまた標準時間の設定を手段として実現されるという点である。管理の基準であり目標でもある標準が同時に労働者削減の手段として機能するという点は、標準にもとづく管理の内容や性格をも根本的に規定する要因の1つを成しており重要であるからこの点を少し具体的に考察してみたい。

鉄鋼独占体の例でみても、標準時間の設定が本格化し一般化したのは、1962年の不況対策として労働者の大巾削減が提起され、標準時間がその手段として効力を発揮した時期であった。まず労働者の削減が目標として与えられ、その手段として標準時間が設定され、このような役割を果たす標準時間によって管理の内容や性格が特徴づけられるのである。もちろん標準時間はいわゆる要員合理化や要員査定の名のもとに労働者削減の手段として活用されるだけではなく、発達した管理にとって一般的な基礎であり根拠であって、例えば日程計画や生産計画の算出基礎となるし、標準原価の設定に際しても1つの基本的な根拠であるし、直接的な作業管理に不可欠な判断基準となってい

る。本項では、労働者削減の手段という標準時間の側面が管理の内容をいかに規定しているかという点を問題としているが、やはり標準時間そのものについて管理の具体的な歴史の中でみておく必要がある。

いわゆるIE (Industrial Engineering) は標準時間の設定を1つの核とし、その設定に至る過程と諸方法、および標準時間を管理の諸分野へ適用し、管理の制度や体系の改革に役立てることをもともと中心的内容としている。日本鉄鋼連盟は1959年7月にIE委員会を設置したが当時それまでの知識と実際の体験とに基づいてIEを次のように規定した。

「IEは人を主な活動の対象とし、作業を分析し評価して、改善および標準化を推進する。また標準化された作業の時間測定を行なって標準時間を設定し、各種管理の基準として用いる。」¹⁵⁾

この規定に続き「このようなIE活動の結果は、生産性向上と原価低減によって鉄鋼業の経営に寄与する」¹⁶⁾と追加されてはいるが、規定のうちにはIEの目的が示されておらず規定としては根本的欠陥となっている。しかしこの点を別としてIEの内容についてはよく特徴づけている。すでにみたように、ある販売価格のもとでの利潤の大きさは費用価格の低さによって決まり、この費用価格の低さは技術的条件などの客体的諸条件が与えられておれば、生産手段を利用するにあたっての生きている労働そのものの諸条件によって決まる。鉄鋼連盟によるIEの上の規定は「人を主な活動の対象とし……」とあるように生きた労働、作業労働そのものの分析、改善、標準化の推進および標準時間の設定がすべてのIE活動の基礎である点がよく示されている。IE委員会が設置されてから10年の経験を積み重ねた時点でのIEに対する理解の中でも標準時間が1つの中心的な位置を占めている。

「企業の諸活動すなわち作業および管理の結果は、その実施方法の良し悪しとともに、計画の最適性と実績が次の計画の向上に連るような評価の妥当性に影響される。そこに管理尺度として計画、統制、評価に用いる基準の必要性が見出される。IEはこのような管理尺度の基礎として標準時間を設定する。また、管理の諸種の機能および階層に標準時間を用いる方式を設計することを基点にIEは管理システムの設計および組織の設計に参画して、IEの専門技術を発揮している。」¹⁷⁾

管理の中での標準時間の役割とIEのうちでの標準時間のもつ意味がよく指摘されている。IEは作業労働に対する直接的な管理にとって不可分な前提をなしているものの、あくまでも前提であってそのものではなく両者は明確に区別されなければならない。両者の差異で際立っている点は、作業管理ではあくまでも現に機能しつつある作業労働の指揮・監督が問題であるのに対して、IEはその多様な内容にもかかわらずさまざまな手法によって究極的には、労働の密度を増大させることで個々の作業に要する労働時間をできる限り短かくし、労働者そのものをできる限り多く生産過程から駆逐し、そうすることで費用価格の切下げという目標を達成しようとしていることである。後者は作業労働者をできる限り少なくしようとし、前者はその最小限に削減された労働者の作業労働の管理である。より少ない労働者で工場なり工程の運転が可能であり作業管理の実現見通しができてはじめて労働者の削減も実現できるから前者の方が後者にとっての前提という側面もある。

I Eはその多面的な外観にもかかわらず、そのすべての手法が1つには労働者の削減とそのための諸条件の創出に向けられているが、こうしたI Eの基本的性格が本格的に表面化するためには一連の前提を必要とした。それ以上減らせば安定的で正常な生産の維持が困難となるという意味での最小限の労働者数が示されてはじめてその数と現在数との比較から削減数が算出できる。工程や工場に必要な最小の数を示すということは、まずなによりもその構成要素を成している作業を量的に把握することを意味している。ある与えられた作業とか工程に必要な労働の量、すなわち作業労働時間したがってまた労働者の数は労働強度が大きいほど少なくてすむが、この場合には労働の質が均一であることが条件となる。1つの作業や工程について個人的で偶然的な理由による労働の質的差異が少ないほど、労働強度と労働時間とはより正確に反比例する。だから、管理の発展・強化にとって根本的な前提を成している作業標準化は、労働強化を作業労働時間の短縮と労働者削減の手段とするうえでもその前提条件を成している。

標準時間の設定とこれによる労働者の削減は作業標準化を前提とし、この標準化はまた技術的発展を条件とするため、I Eがその本来の性格を表面化させるのもI Eの手法の導入よりも遅れることになる。I Eが含む手法そのものの歴史は比較的古い。八幡製鉄所ではすでに1930年に「防損運動」が展開され、組織的にも37年に監査課効率掛が設置され、テラー・ギルブレイスの時間研究・動作研究の理論の研修が行われ、実際にも作業分析手法を中心とした作業改善業務が手がけられた¹⁸⁾。日本鋼管の例でも、戦前の歴史について社史で次のように指摘されている。

「当社のI E（インダストリアル・エンジニアリング）活動の歴史は古く、大正年間の合理化運動にその芽を見いだすことができる。すなわち、大正14年（1925年）に川崎工場の製鋼・条鋼・鋼管の各現場で時間分析を行なっている。昭和3年には川崎工場に臨時産業能率調査部を設置し、以後、昭和20年の終戦まで、産業能率に関する合理化活動が続けられた。」¹⁹⁾

戦後1950年代の半ばまでにも、たとえば八幡製鉄所では1950年管理部に、52年には管理局第1部に能率課が設置され、時間研究・動作分析を基調とする作業改善活動が行われた²⁰⁾。これらはいずれも本来のI Eに継承され1部はその基礎を成すとはいえ、部分的で断片的な活動にとどまるとされており、I Eの根本である標準の概念は未確立で、上の例でさえも独占体のうちで最も進んだ部類でのことである。組織的で体系的なI Eの鉄鋼業への導入の契機として一般によく指摘されているのは、1955年鉄鋼生産性視察団が日本鉄鋼連盟からアメリカに派遣され、その報告の中で日米の生産性格差の原因に関連してI E機能が効率的経営管理に大きな役割を果している点が強調されたことである²¹⁾。

事実、これが直接の契機となって1957年日本鉄鋼連盟ではアメリカからヒューズ氏を招聘し、I E活動の実施についての指導を受け²²⁾、同年連盟内にI E研究会が設立され59年7月には「業界におけるI Eの普及と活動の推進に必要な事項の計画立案、実施を目的とする」I E委員会が設立された²³⁾。しかしこれらは鉄鋼独占体によるI Eの本格的導入のあくまでも直接の契機であってそれ以外ではない。

この契機自身鉄鋼独占体が自らの必要から作り出したという点が重要である。1950年代後半期は鉄鋼業第2次設備合理化期にあたり技術的変革の本格的な開始期であり、後発3社とも呼ばれた大手平炉メーカー3社が銑鉄の自給体制の確立を終え、若干遅れる住友金属²⁴⁾を除き一貫製鉄所を完成させ先発3社との競争体制をほぼ確立した時期でもある。独占体自らがつくりだした新たな競争条件が各独占体に費用価格切り下げによる利潤増大の手法としてIEを求めさせたのであり、そのための技術的条件も1950年代半ば以降の急速な技術的發展によって整えられていく。

八幡製鉄所では1957年2月従来の能率課第1効率掛(IE担当)が母体となって工場診断掛と調査掛からなる工場診断課を設置、「これが専門組織化の最初」²⁵⁾とされた。なお「調査掛では、管理指標としての標準値の設定、工場診断掛では、作業改善を含む能率診断、要員調査を主業務とした」²⁶⁾といわれる。この時期のIE機能の一般的理念は「一言でいって『標準の設定』であり」²⁷⁾とされ、その内容の特徴について次のようにあげられている。

「……まず作業研究(方法研究、作業測定)の基本手法の適用による、個々の作業に対する標準設定・作業改善から始められた。そして漸次、工場内の一連の工程改善・工場間の運搬作業を含んだ総合能力バランス問題など、より複雑な問題の解明にまで、その活動分野が広がられていった。」²⁸⁾

住友金属の例でも、1957年9月本社技術部に作業改善課、各製造所に所長直属の作業改善室が設けられ、「ここに当社における全社的なIE活動の第一歩が踏み出された」²⁹⁾とされる。その活動内容については八幡の例と同様で次のように指摘されている。

「これらのIE担当部門では、まず作業改善的な業務、すなわちタイムスタディ・ワークサンプリングなどによる作業測定や作業改善に着手し、合理的な製造作業、工程管理・設備管理・運搬管理などの改善と確立に努め、現場作業の合理化に努力した。たまたま当時の不況のなかで改善合理化の必要性が強く、作業改善への認識が高まり、当社でも標準値の設定、業務の標準化も進められ、生産の合理化が促進された。」³⁰⁾

標準の設定とそのための作業改善がこの期の中心的内容であったことがわかる。標準はその後、工程管理、品質管理、原価管理、作業管理など専門的に分化した管理の諸形態にとって共通の基礎を成し、また現在でもやはり基本的前提となっている。この時期の作業改善と標準化の進展は何よりも標準時間の設定とその労働者削減への適用を準備する意味をもっていた。

標準時間の設定とその労働者削減への適用は1960年代前半とりわけ62年の不況を契機として本格化する。たとえば八幡製鉄所では1961年10月管理局に第1部とは別に作業標準課、工場診断課、管理技法課からなる作業標準部が発足した³¹⁾。3課のうち作業標準課では、人・設備に関する標準時間の設定、工場診断課では操業システムの改善設計、管理技法課ではORを中心とした管理技法の普及・適用とその開発を担当すると定められていた³²⁾。それらの中心について次のように特徴づけられている。

「なかでも、『標準設定』という基本的理念に立つ『人』に関する活動が折しも37年(1962年—引用者)の不況以降、要員合理化、外注費削減のニーズと相俟って、科学的根拠に基づく直営要員、外注工数の設定という形で制度化されるに至った。これは、標準時間の適用という意味から一つのエポックを形成したと言い得る

であろう。」³³⁾

日本鋼管でもやはり1960年代の前半期に、標準時間の設定と管理への適用が本格化し、I E活動を転換させる動機となったこと、特に要員削減と新鋭製鉄所への配転要員編成に「貢献」したことが強調されている。

「昭和35年には、アメリカの著名なI E指導者マンデル博士から技法および診断解析の推進方法について指導を仰ぎ、とくに標準時間の設定とマネジメントへの適用は、その後のI E活動を転換させる動機となった。マンデル博士指導のもとに作成した“標準設定マニュアル”によって全社統一標準時間設定方式が確立された。これによって標準時間の設定が全社的に行なわれ、同時に管理システムについての改善活動が盛んになった。標準時間が設定されたことにより、これに基づく“要員査定基準”が昭和39年につくられた。当時、福山製鉄所の他事業所からの配置転換要員編成に貢献した。」³⁴⁾

川崎製鉄の例でみてもI Eが組織的に確立し、その下で標準時間設定とその要員削減への適用が大規模に実施されはじめるのがこの1960年代前半期である。すなわち1959年9月本社技術部能率掛が設置され、全社のI Eを推進する中核となり、60年2月には総合I E委員会を設置、61年4月千葉製鉄所に製鉄所としては最初のI E担当職制として管理部に能率掛を設置した。これらの組織が推進部門となってその後数年間に標準時間の設定にもとづく要員削減をどれ程実現したかは次のように指摘されている。

「適正作業人員を決定するために、全社的に統一された基準で作業の標準時間を設定する必要から、37年(1962年—引用者)10月、総合I E委員会に標準設定分科会が発足し、翌38年、作業標準時間設定基準を設けた。この基準は其後の要員査定、効率化に大きく貢献し、42年4月までに査定人員1万7127名に対して、減少人員1995名、減少率11.6%という削減に成功した。」³⁵⁾

住友金属でも1961年7月和歌山製鉄所にそれまでの作業改善室(作業改善課が所属)を作業改善課と業務改善課からなるインダストリアル・エンジニアリング部へと拡充し³⁶⁾、I E活動もそれまでの作業改善中心からさらに生産性向上の基本問題に取り組むという性格をもつに至る。I Eによって生産性向上に取り組むという意味は、労働者の削減によって生産性向上を実現することに他ならず、このことは1964年から2年間にわたって行われた次の実例がよく示している。

「39年(1964年—引用者)はじめから、二年間を目標に各製造所のI E部は、課・工場別に作業分析・作業測定に基づく標準人員の算定基準を設定し、41年3月には主要部門について設定を終った。この間設定の過程において提示された改善案により、全社で1000人を越える人員の節減が可能となり、新たに増員を要する職場の充足にあてられた。また、これと並行して労務部門の四半期ごとの人員計画検討にI E部門が参画することとなった。」³⁷⁾

これらの例が示しているように、1960年代前半期に、とりわけ62年の不況を契機として、標準時間の設定に基づく労働者の削減が内容的にも性格からしてもI Eの中心をなすに至る。このようなI Eがかくも短期間に鉄鋼独占体全体に普及し一般化するうえでは、鉄鋼連盟I E委員会が1つの推進的役割を果たしている。鉄鋼連盟『鉄鋼十年史』の次の指摘はこの事情をよく表現している。

「37年（1962年一引用者）ごろまでは、標準時間設定の研究とスポット的な標準時間設定にとどまっていたが、37年の不況を機に要員合理化の機運が盛り上がり、標準設定方式の確立を急ぐ声が高くなった。ＩＥ委員会標準設定分科会では、『人に関する標準時間』を38年度から２年間にわたって統一課題にとりあげ、…活発な情報交換、討議を行い、このような集中的な研究の結果を鉄鋼業における基本的な考え方としてとりまとめた。これにより非常に短期間に鉄鋼各社で標準時間設定マニュアルが整備され、要員査定に全面的に活用された。まず、当初は直接製造部門が総点検され、各職場の要員が統一的な標準時間設定方式によって見直された。この結果、余剰人員が配属されていた職場は要員査定に基づいて配員が行われ、余剰人員が削減され、新規に稼働する設備を社内で確保するという大きな効果をあげた。」³⁸⁾

鉄鋼独占体全体のいわば統一見解ともいうべき内容であるが、ここで、削減されるのがもともといた余剰人員であるかのように言うのは不当であり事実にも反する。無理にひねり出してでも労働者を余剰化することを旨とするのであって、不況によるコスト切り下げへの要請や新工場、新鋭製鉄所の建設が既存工場での余剰化そのものへの動機を強めるのである。表１は八幡製鉄所から新鋭の一貫製鉄所への配転労働者数の推移を、表２は住友金属の最新鋭製鉄所である鹿島への他の製鉄所からの配転者数（作業労働者のみ）の推移を示している。

表 1 八幡製鉄所から他製鉄所等への転勤者数（新日鉄） (単位：人)

年度 (昭和)	他 所 転 勤																		合 計
	技 術 職 社 員									主 務 職 社 員									
	光	堺	君津	大分	名古屋 (空見)	東京		鉄若海	本社 組織	その他の 計	光	堺	君津	大分	工 事 部	研 究 所	生 産 技 術	計	
29	41									41									41
30	2									2									2
31	7									7	14							14	21
32											13							13	13
33											18							18	18
34	3	5								8	16	44						60	68
35	22	33			22					77	8	41						49	126
36	17	141			49					207	20	36	19					75	282
37	1	181			3					185	45	27						72	257
38	239	370					10			619	31	100	1		260			392	1,011
39	144	304	112		12		12			584	19	208	47		24			298	882
40	19	544	75				5			643	26	113	9		22			170	813
41	121	138	99		17		29			404	16	42	16		11			85	489
42	109	263	611		11		37			1,031	11	24	171		15			221	1,252
43	212	196	880		17	14	19			1,338	18	30	161		20			229	1,567
44	65	73	828				309			1,275	12	23	154		105			294	1,569
45	1	5	681	48			170	8	1	914			95	38	61			194	1,108
46	2	3	47	125			141	64	6	388			25	30	46			101	489
47			5	54	2		10	1		72			6	6	30			42	114
48				18	42		22	17		99			5	8	23			36	135
49					200			1	28	246			3	14	13	133		163	638
50					225			1	4	39			4	2	12			18	287
51										16									16

52								2	2	3	7							7
53										10	10							10
計	1,005	2,261	3,405	642	131	14	768	124	321	8,671	267	688	716	98	642	133	2,544	11,215

注：主務職は本社への転勤者を除く。

出所：八幡製鉄所所史編さん実行委員会『八幡製鉄所八十年史 総合史』1980年11月，342ページ。八幡製鉄所人事課，整員課調べ。

表2 鹿島製鉄所への他製鉄所等からの転勤者数（住友金属：技能職掌）
(単位：人)

事業所	年度 (昭和)	第 1 高 炉 段 階						第 2 高 炉 段 階					合 計
		42	43	44	45	46	計	47	48	49	50	計	
製 鋼 所			54	13	82	17	166	29	31	55	50	165	331
鋼 管 製 造 所			51	18	80	15	164	116	182	28	9	335	499
和 歌 山 製 鉄 所		7	146	58	336	90	637	113	120	229	305	767	1,404
小 倉 製 鉄 所		5	39	10	215	15	284	36	45	40		121	405
中央技術研究所					10		10		7	5		12	22
住 友 海 南 鋼 管					1		1		8	5		13	14
計		12	290	99	724	137	1,262	294	393	362	364	1,413	2,675

出所：住友金属工業株式会社社史編集委員会『住友金属工業最近十年史一昭和42年～52年』1977年10月，32ページ。

既存の製鉄所における労働者の削減が新鋭製鉄所建設の前提条件となっていることがわかる。もちろん配転者は新鋭製鉄所の基幹労働者的な性格をもつことが多く、実際には削減される労働者数は配転される労働者の数よりもさらにはるかに多い。表3は住友金属がI E活動を中心とする要員合理化によって1967年から76年までの10年間に削減した労働者数を示している。この数字を表2と比較すると削減労働者数が配転者数よりもいかに多いかがわかる。参考に表4をみると、鉄鋼独占体の一貫製鉄所における労働者がどれ程削減されているかを知ることができる。3社6製鉄所の労働者数の合計は1961年12月末の108,654人から1979年12月末には57,995人へと50,659人減少、減少率は46.6%にも及んでいる。一方この間に6製鉄所合計の粗鋼生産高の方は、1,577.6万tから2,331.2万tへと47.8%増加している³⁹⁾。

本項での主題はあくまでも1960年代前半期までのI Eの発展、それゆえ標準時間に基づく労働者の削減の強化が、60年代半ば以降急速に拡大・普及する自主管理活動といかに関係するか、すなわち自主管理活動の根本的性格をその発生過程をみることでとらえようとするところにある。ここで重要なのはI Eによる標準時間の設定を手段とした大規模で系統的な労働者の削減が1960年代の前半期に本格化したという点である。この削減は労働強度の増大、作業体制の改変、工場内や工場間の配転などによる強制的流動化の強化、等を不可欠な前提条件ともまた反対に必然的な結果とした。労働者の削減がこれら生産の資本主義的性格に特徴的な内容を伴うことで、労働者のこれらに

表3 生産性ならびに要員合理化実績（住友金属）

年 度 (昭和)	生 産 性 (トン)		要員合理化 (人)	
	社 員	総 労 働	社 員	外 注
42	172 (100)	— —	506	—
43	188 (109)	— —	1,294	—
44	222 (129)	— —	1,316	—
45	246 (143)	— —	3,486	658
46	263 (153)	143 (100)	917	745
47	299 (174)	168 (117)	2,552	1,650
48	382 (222)	207 (145)	1,724	1,485
49	370 (215)	203 (142)	1,797	1,361
50	350 (203)	198 (138)	1,380	1,523
51	386 (224)	226 (158)	1,140	1,023
合 計			16,112	8,445

注：生産性は年間製品生産量（トン）を工数で除したもの。（ ）内は：社員は42年度を、総労働は46年度を100とした指数。
出所：表2と同じ社史，293ページ。

表4 主要一貫製鉄所（1960年代以降創設の新鋭は除く）を主とした労働者数の推移，増減数・率

		本 工 労 働 者						下 請 労 働 者			
		1961年 12月末(A)	1967年 12月末(B)	1979年 12月末(C)	増減数(D) (B)-(A)	増減数(E) (C)-(A)	61年～79 年の増減 率(E)÷(A)	1967年 12月末(F)	1979年 12月末(G)	増減数(H) (G)-(F)	増減率 (H)÷(F)
		(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)	(人)	(人)	(人)	(%)
新日本製鉄	八幡	40,402	36,644	18,132	-3,750	-22,270	△55.1	24,569	15,380	-9,189	△37.4
	室蘭	10,287	9,129	5,789	-1,158	-4,498	△43.7	6,161	5,952	-209	△3.4
	釜石	8,688	6,194	3,597	-2,494	-5,091	△58.6	3,885	3,601	-284	△7.3
	広畑	12,704	12,312	8,395	-392	-4,309	△33.9	8,933	6,283	-2,650	△29.7
日本鋼管		23,648	21,863	11,428	-1,785	-12,220	△51.7	9,030	6,683	-2,347	△26.0
川崎製鉄		12,925	14,412	10,654	1,487	-2,271	△17.6	8,530	7,707	-823	△9.6
合 計		108,654	100,554	57,995	-8,100	-50,659	△46.6	61,108	45,606	-15,502	△25.4
新日鉄 全製鉄所		71,140	76,120	62,124	4,980	-9,016	△12.7	63,221	64,741	1,520	2.4
日本鋼管全製鉄所		25,862	26,948	23,233	1,086	-2,629	△10.2	12,728	21,069	8,341	65.5
川崎製鉄全製鉄所		25,273	26,957	27,596	1,684	2,323	9.2	16,443	17,448	1,005	6.1
3 社 総 計		122,275	130,025	112,953	7,750	-9,322	△7.6	92,392	103,258	10,866	11.8

注：(1) △は減少率
(2) 1961年と67年の京浜の労働者数は川崎、鶴見、水江3製鉄所の合計数（1968年4月京浜製鉄所に統合）
出所：1961年は日本鉄鋼連盟『製鉄業参考資料〔工場別篇〕』昭和36年版より，67年と79年は鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』1968年版および80年版より。

対する反発や反抗の増大を必然化するとすれば、同時にこの増大する抵抗を抑圧することが管理の中で占める役割も増大する。管理による抑圧の強化は労働者の自発性や創造性や作業労働への積極性にまで否定的に作用せずにはおかない。自主管理活動の登場した1960年代半ばは、それまでの管理強化によるこの否定的作用が独占体をしてその対応策を導入せざるを得なくする程に著しくなった時期であるといえる。この点を少し詳しく具体的に考察してみたい。

(3)

日本の自主管理活動のもっとも基本的な特徴はこの活動が独占体による管理の対象として登場せられ推進されてきたという点にある。自主管理活動は原則として、また実際にもほとんどの場合、作業時間外に行われる。自主管理活動がどんなに重要に位置づけられようとも、それによって与えられた作業労働そのものの遂行に障害となっては絶対にならないとされる。つまり作業労働とは明確に区別される。両者の区別は単なる差異ではなく対立的ですらある。なぜなら自主管理活動は作業労働を改善活動の対象として扱うからである。もちろん日常の作業労働を直接管理の対象とするのは監督労働者である作業長の機能であって、作業労働の進行を妨げないという意味には、この活動によって作業労働に対する監督労働の作用が何ら制約されないことが無条件に含まれているのだから、作業労働者が自らの作業労働を改善活動の対象とすることをもって自主管理と呼ぶのは、その言葉の本来の意味に反することである。自主管理の名称の意味は別にある。

従来、作業労働をそれ自体として取り上げ分析や改善や標準化の対象とするのはI E部門のみでありI Eの専門家だけであった。作業労働を自主管理活動が対象とするといっても、I E部門の場合とは根本的に区別される。自主管理活動が対象とする作業労働はまさにその自主管理活動を展開する同じ労働者あるいは同じ労働者集団のそれだからである。従来の分業に対する否定が含まれていることがわかる。この否定がどんなに狭く部分的で形式的なものか、むしろ実際上はこれによって分業が補完され強化されていることは実際の自主管理活動をごく簡単にみただけでも明らかである。しかしなぜこのような形式をとらなければならないか、なぜこのような形式のもとでの活動が独占体の経営を支える主要な柱となりうるか、これは是非説明されなければならない。

前節までに様々な側面からみたように、1960年代の半ばに至る管理の発展・強化は分業の発展・強化を内容としていた。この時期までに個々の独占体内部での生産の計画性は急速に発展したが、この発展は作業労働者や監督労働者からまた作業場や工場から計画的機能や精神的な諸力を分離することではじめて達成された。単に分離されただけではない。計画的機能や精神的諸力は作業労働に対立する資本の機能、独占体の権力として集中されるのである。

この分離と集中はそれがあつた高さに達するとその目的に対して否定的に作用するまでに至る。その目的とは剰余価値生産であり利潤生産であるが、それを達成するための手段である直接的作業のみへの作業労働の限定や与えられた計画の作業労働への強制の強化は労働の意欲や積極性を決定的に減退させることで目的である剰余価値や利潤の生産に否定的な影響を及ぼすのである。作業長制

度の導入に至る分離と集中によってたしかに計画を達成する強制機構は確立したが、この計画そのものの高さは究極的には個々の作業労働者いかに、彼が耐え得る労働強度の高さによって制約されている。計画が示す作業上の目標が労働の質よりもむしろ直接に労働強度を表現するようになるにつれて、また計画が表わす労働強度増大の程度が大きくなるにつれて、次第に労働者自身の作業に対する意欲や積極性が決定的な役割を果たすような点に到達する。前に、独占体間の競争の激しさは目標とされる労働強度の高さのうちに表現されると指摘したが、1960年代前半期の競争の激しさは労働強度の高さを労働者自身の積極性が実現に不可欠となる程の高さにまで達せしめていたといえる。

ところが一方、労働の意欲や積極性を減退させるのが他ならない労働強化の強制である。労働強化そのものが意欲や積極性を減退させるという面もあるが、とりわけ重要な点は、強制を媒介としてのみ実現するという労働強化の実現の仕方である。作業労働者の目ざさなければならない労働強度の高さが作業労働者の関与できない標準として計画の中にあらかじめ設定されていて、これが監督による強制を媒介として作業労働によって実現されるという労働強化の実現の仕方が労働の意欲や積極性を減退させずにはおかないのである。

労働は合目的な活動であることを本性とするが、目的によって規定される労働の具体的な手順や強度は今では標準のうちに体现されている。具体的有用労働という質的に区別される労働の側面が目ざすべき内容は標準作業のうちに、また与えられた時間内での抽象的人間労働の支出の大きさを示す労働強度について目ざすべき高さは標準時間のうちにあらかじめ設定されている。これまでの標準化の進展は合目的な活動を本性とする労働に否定的に作用し、この作用は労働に不可欠な意欲や積極性の減退となって現われる。この減退を独占体は労働強度を一層増大させるうえでの障害と意識する。実際に鉄鋼独占体の場合、1960年代半ば頃に一斉にその克服に着手しはじめる。

従来の標準に基づく管理そのものの否定ではなく、標準に基づく管理の具体的な運用の仕方の一部変更を加えることで、標準に基づく管理をさらに一層徹底させる。標準の設定が独占体の機能であって、具体的にはまずIE部門によってなされる点には変わらないが、標準作業をも含めて作業方法に関わる何か1つまたはいくつかの事柄を労働者の小集団自身に自主的に検討、分析させ、改善案を提出させ、典型的には標準作業の改定へと結びつける。労働意欲や積極性を減退させる根本的な原因が標準化や管理強化の1つの不可分な内容をなしている労働者からの作業に対する自立性や自主性の剝奪にあるのだから、この自立性や自主性をたとえ一部であろうとも回復することなしには、標準に基づく管理の強化が困難となったことを意味している。自主性の内容、すなわち標準設定に労働者自身を関与させる仕方が問題であるが、ともかく関与させることがなぜ、いかにして標準に基づく管理を強化することになるのか。現在新日鉄専務取締役であり君津製鉄所長である安永和民氏はこの点に関して明確に言及している。まず標準に基づく管理の重要さとその限界について次のように指摘される。

「これ（作業標準―引用者）は会社の管理上大変大事で、その作業標準がどの程度完全なものであるか、と

同時にどの程度完全に実行されているかが重要である。これをモデル的に考えると、(作業標準の完全さ)×(それを実行する完全さ)=(成果)といって良いだろう。……例えば、現場をよく知っている優秀なスタッフが作業標準を作って現場にやらせたとする。ところが現場の人にしてみれば、その作業標準ができた根拠なり、いきさつ、背景などが分らない。要するに現場の人にとってはその作業標準はN I H (Not invented here)である。従ってそれを積極的に守ろうという気が起きないのは人情である。』⁴⁰⁾

作業標準を守らせることに限界がある。この限界は作業標準を高めるうえでの制約にはかならないから、独占体にとっては越えなければならない壁と映る。自主管理活動の導入が問題になった時、たとえ形式的にせよこの自主性が果して標準に基づく管理の向上をもたらすかどうかの疑問が出されるが、この疑問は事実によって解決される。

「昭和39～40年頃、今でいう自主管理活動を会社として取り入れるべきかどうかを検討したことがある。……ともかく関係者を集めて議論をしたところ、一番困ったことは次のようなことである。われわれは作業標準を非常に大事な管理要素の1つとして考えているが、聞くとところによるとJ Kは作業標準を破ることからその活動が始まる。現場において片や作業標準を守れ、片や作業標準を破れと相反する2つのものがあるのは現場に混乱を起こすのではないかという議論が出た。これに対して私は、こうだと明快に答えるだけの説得力はなかったが、良いことだという勘で導入した。導入後半年か1年で発表会があり、それを聞いているうちに、それまで私の頭の中でぬぐい去れなかった不安が誠に明快に解決されていることに、実はびっくりしたのである。』⁴¹⁾

「作業標準を破れ」といっても、改善の方向は定められていて能率・生産性・歩留・品質の向上、コスト切り下げ、エネルギー節減など、独占体の経営に寄与するという枠の中の限りでのことである。この方向を維持するあらゆる注意を払っているのだから最初から不安などありえなかった。だから「びっくり」したのは不安が除かれていることに対してよりもその成果の予想以上の大きさへの驚きといえる。さらに重要な点はたとえ改善されなくても標準に基づく管理は前進することにある。上の文に次のように続けられる。

「それはどういうことかという、J K活動では、従来の作業標準を疑ってかかり、どこかを変えてやってみるところから始まる。だから結果は2つしかなく、作業標準を変えたために前より良くなるか、あるいは前より悪くなるかである。変えて良くなった場合は自らの努力と叡知で書き換えたものであるから忠実に守られる。他方元より悪くなった場合は、『そうか、従来の作業標準はこういう意味だったのか』ということが、身にしみて本人に分ることになる。そして今まで Not invented here であった、いわば与えられた作業標準がその瞬間から Invented here、自分が考えたのと同じくらいの理解度になる。その後は従来の作業標準を絶対的に守るようになる。私はそのときつくづく思ったのだが、J K活動というのは作業標準を破ろうということから出発するが、結果的には作業標準を極めて忠実に守ろうということになるということである。』⁴²⁾

自主管理活動によって作業標準を変えたために「前より悪くなる」場合とは、品質やコストによって「前より悪くなる」ことで、この場合には作業標準は改定されない一方、従来の作業標準への理解が深まるから自主管理活動の成果はあったのだ、というのである。品質やコストが基準にされるという根本的制約をみないとすれば標準がより高い水準に設定される場合でも改定がない場合でも、それは自主管理活動によって労働者の小集団自らが手がけた結論なのだから、標準を実行に移

す際の労働者の積極性は以前より増すにちがいない。ただここで、改定されるにしろされないにしろともかく標準はまず前もってIE部門あるいは技術管理部門などの専門部門によって設定されている点は注意しておかなければならない。

自主管理活動は自らの作業そのものの方法やその手段の細部の改善を目ざすのだから多かれ少なかれ作業標準の内容に関わることはなるが、作業標準そのものはあらかじめ専門部門によって与えられているのだから、標準に関して分業は何ら否定されていない一方、分業が利潤生産に及ぼす否定的作用に対しては一時的とはいえ有効に作用する。標準に基づく管理を推進するための分業体制は自主管理活動によって否定されるのではなく反対に補完され強化される、とはこのような意味である。

標準が高いほど、従ってその高さが想定する労働強度が高いほど労働者の平均的以上の積極性——これは従順性・適応性に外ならないが——が決定的となる。自主管理活動を強制することでこの積極性の引き出しに成功したのである。自主管理活動を強制によって促進することは矛盾であること、したがって成功は一時的でしかないこと、いずれ停滞が避けられないから再び強制を強めること、これらは現実の自主管理活動を特徴づけていて重要であるが、ここでは自主管理活動が、目標という性格をもつ従来の標準の高さに加えられてきた制限を越えさせることになっただけでなく、標準とは別な目標の設定を可能にしたという点についてみたい。

自主管理活動によって標準に基づく管理が確立してはじめて、標準とは別な目標の設定も可能となった。目標管理とか「目標による管理」という呼称が鉄鋼独占体で定着するのは自主管理活動の導入後、すなわち1960年代の半ば以降である。標準原価に目標原価とか計画原価という性格をもたせ、この達成がすなわち目標利益の実現となるような、利益計画と標準原価（したがって諸標準値）との関係が制度的に確立するのは前にもみたようにすでに1950年代後半から60年代前半のことで、これは自主管理活動以前にも目標を設定しその実現に向けて管理を行っていたことを意味している。しかしここで問題にしたいのは標準値に表現される目標とは異なり、それを上回る限りでの目標である。目標の内容が異なり、区別されなければならない。もちろんこの目標も一度達成されてしまえば次からは多くは標準値の中に組み込まれ、もはや目標管理という目標ではなくなってしまうのではあるが。具体的事例によって考察してみる。

八幡製鉄に「目標による管理」が導入されるのは、1965年から戸畑・八幡両製造所で展開された「年間業務目標制度」が最初とされ⁴³⁾、戸畑では「『目標による管理』をより効果的に行なうため、昭和41年6月にZD運動を導入した」とされる⁴⁴⁾。八幡製鉄所にQCサークル活動が導入されるのは1966年9月のことである。まず目標管理が登場し、その手段として自主管理活動が導入され、これによって目標管理が定着するという形で進行していった。実は、戸畑製造所ではすでに1963年に「目標原価制度」が実施され⁴⁵⁾、目標管理を実験的に試みたことがあるが、ここでもやはり萌芽的ではあるが自主管理との結合が不可欠であり根本条件であった。この時の経験については次のように述べられている。

「人のやる気がいかに重要な要素をもち、人間がどれだけ測り知れぬ能力をもっているか、戸畑でのコスト切下げの例を紹介しましょう。昭和38年度コスト切下げの目標を決める時、計画案は年間9億円でしたが、私はそれを一挙に4倍の35億円を目標として決めました。最初はほぼ計画どおり進みましたが、8月はじめに3本の高炉のうち1番大きな高炉が故障し、湯が出なくなり、4割の生産減少となりました。しかも修理に50日かかるという事態が起きました。9月までの切下げ予想が11億円と見込めましたので、残りの24億円を半年で達成しなければならないわけです。そこで至急新しい計画をたてました。それは目標管理と自主管理とをかみ合せたようなやり方でした。技術的にも設備的にも以前と変わらないにもかかわらず、半年で35億9,000万円の切下げをし、結局は約11億円のおまけをつけて47億円になりました。この結果をみて、私はつくづく人はやる気になったらどれだけの力を発揮するかわからないものだと思うと同時に、部下をやる気にさせる統率の技術は明らかに存在するのであり、管理者が自分自身の努力によって、それを身につけることが大切だと思いました。」^[46]

この「やる気」を起させるのが自主管理活動というわけである。目標管理と自主管理活動との関係についてみると、目標を全体から小集団に至るまで設定して行くのは「トップ」の仕事とされる。

「それではトップはどうしたら良いかといいますと、大集団の方向を示す目標を設定し、それをだんだんに降して、実行のための各小集団の分担目標をきめていきます。」^[47]

自主管理活動は一般に各グループが自らの目標を設定することから始まり、その目標達成のための活動が自主管理活動の内容を構成しているが、この場合の目標の意味は多くの場合、「トップ」が設定した目標を達成するために各グループとしてどのような活動をすればよいかという活動の具体的内容を規定した目標である。したがって自ら目標を設定するといってもこの目標の方向、枠はあらかじめ決められ限定されているのである^[48]。

住友金属で年度ごとの売上げ目標を設定したのが1961年で、62年から63年にかけての不況を契機に63年度からはこれにコスト引き下げ目標が加えられ、64年度からは生産性向上目標も新たに掲げられ、以降年度ごとの3大目標としてそれぞれ具体的に数字で示されることになった^[49]。住友金属では「この目標達成のため全組織をあげてあらゆる施策を構じてきたが」^[50]その結果、自主管理活動も「その末端組織の決め手として採上げ」^[51]られた。1965年から準備をはじめ1966年4月全社一斉に開始した「ノーエラー運動」がそれである。この名称から判るようにミスの削減を目標としているが、目標値の設定やその更新は次のように行われる。

「目標値は、チーム長がチーム員と協議の上原案を作成するが、原則として、過去3ヶ月間の実績を基礎として、その実績平均の10~30%以上向上した値とし、継続的に挑戦していく。目標値の達成期間は、1ヶ月を原則とする。」^[52]「設定された目標を達成した場合、その実績の10~30%ずつ目標を上げて更新し、逐次“0”への挑戦を続ける。“0”目標を達成したあとは“0”継続月数を目標とする。」^[53]

各グループがこうしたミス防止の目標を達成することで、社全体の年度目標であるコスト切り下げ目標や生産性向上目標を実現しようとしているのである。いわゆる目標管理の成功が自主管理活動を不可欠の前提条件としていることがよくわかる。

これらの目標は標準が目ざすものとは区別された目標であるが、たとえば標準原価自身にも達成すべき目標という性格があるから、原価管理自体が目標管理という側面をもっていて、原価管理の強化はいずれ自主管理活動による補完を必要とするが、その意味は、先に見たような標準に対する積極性はやがて労働者の自主的な姿勢を条件とするに至るという点の外にもう1つある。専門部門が実現可能な最高水準と判断して設定した標準を突破できるのは労働者自身しかありえないという点である。労働者の小集団が自主管理活動の中で、実際上の経験を生かした細部の改善を積み重ねることで、一方的に与えられた標準作業を改定し標準時間を短縮することによってしかコストの切り下げを実現できないという段階に必ず到達する。この意味でも原価管理の強化は自主管理活動の導入を不可避とするに至るが、一たん導入されてしまえば自主管理活動は原価管理そのものにとって欠くことのできない、その1つの内容をなす構成要素となってしまう。

原価管理はコスト切り下げによる利潤量の増大を管理によって実現しようという、管理をその目的の面から特徴づけている。もちろん管理自体が合目的的活動であって、管理はいつでもその時々目標に向って実施されるわけで、その意味では目標管理でない管理はないともいえるが、あえて管理を目標管理と特徴づけ従来とはことなる管理の新しい形態として登場してきたことのうちには、設定しうる目標の高さが従来よりも一段と高いことおよびその達成を保障する新たな手段を獲得したことが示されている。それゆえ自主管理活動が原価管理や目標管理にとっての不可欠な要素となり手段となっていることは、管理の発展の現段階を物語っている。同時に自主管理活動によって作業労働者の積極性を引き出すことを決定的な条件としている今日の発達した段階にある管理は、管理がそもそも究極的には作業労働を対象とするという管理のもっとも根本的な側面を外見的にも表面化させていて興味深い。

(4)

本節のはじめに引用した「この活動を抜きにしては円滑な業務運営が考えられない」とか自主管理活動が「今や企業経営を支える柱ともいえるほどに成長した」とかいう手ばなしの賞賛は何か特別なことを言っているのではなく、その意味するところは生きている労働のみが利潤の究極の源泉であることの独占体による今日的な表現に外ならない。

自主管理活動の効果が金額で表現されることもあるが、これはあくまでも自主管理によって直接に切り下げられたコストや節約の額を示すにすぎない。とはいえその額でさえ巨額に及ぶ。例えばすでに1970年のはじめに住友金属では「金額で表現可能なものについてのみでも約16億円／年に達している」⁵⁴⁾といわれている。1979年、同社の社長熊谷典文氏は次のように指摘している。

「当社での自主管理活動の成果をみてみますと、私の想像ですが成し遂げた合理化のうち約2割ぐらいがこの自主管理活動により生み出されたものと推定しています。エネルギー節約の効果の中では60%程度がこの自主管理活動ではないかと考えています。」⁵⁵⁾

1971・72年の不況期以降、目標管理は新しい段階をむかえ、それは製鉄所ごとの統一的なスローガンの下に所すべてをあげての運動という形をとることが一般化した。新日鉄室蘭では1971年「コストミニマム運動」、72年「新コストミニマム運動」、同堺では71年「ファイト1100運動」（粗鋼生産費をトンあたり、70年下期実績に対し1100円切り下げを目標）などというスローガンのもとに、さらに製鉄所を構成する各工場ごとにあるいは費用項目ごとにコスト切り下げ目標が具体的に示され、自主管理活動はその目標の実現に向うという形で展開された。この結果、室蘭の例では1年半で48.8億円⁵⁶⁾、堺では半年間でトンあたり目標を上回る1,700円のコスト切り下げ⁵⁷⁾（尚、この年の粗鋼生産高は450万トン）を実現した。最近の例では、神戸製鋼加古川が1978年度「TG1500」（「Total Group1500」の略）のスローガンのもとに①無災害1500万時間の達成と②トン当たり1,500円のコストダウンの達成が目標とされた⁵⁸⁾。このトータル・グループとは「従来、ライン部門内で行ってきたQCサークル活動とスタッフ部門のグループ活動を有機的に連結、ライン部門の操業実務などの豊富な現場経験や実務に密着した改善活動とスタッフの最新・広範囲な技術情報、専門知識、全体的な情況判断力を有効に結び合わせていく」⁵⁹⁾ことを目的としたグループ活動とされた。活動の結果、1978年度は無災害記録1,535万時間、および粗鋼トン当たり1,550円のコストダウン（尚、この年度の粗鋼生産高は約468万t）が達成された⁶⁰⁾。

こうした目標はいかに超過達成されようとも再びそして繰り返して新たに設定される。目標は一般に年度ごとに設定されるが次第に3年から5年に及ぶ中期計画的な性格を帯びようになる。例えば、日本鋼管京浜の“555作戦”は1978年度から80年度までの3年間で粗鋼トン当たり5,000円の切り下げを目ざす「合理化運動」である⁶¹⁾。その結果は次のようである。

「早くも53年度（1978年度）に目標の60%の合理化を達成など、製鉄所全体の運動の高まりから予想以上の成果を上げており、当初の3カ年計画から1年早く所期の目標を達成することが確実視されている。粗鋼トン当たり5,000円の合理化は、粗鋼600万トン体制では300億円の経費減となり京浜製鉄所の競争力向上に大きく貢献することになる。」⁶²⁾

この運動への自主管理活動の直接的寄与については次のように指摘される。

「これら“555作戦”の推進母体の一つでもあるQCサークルの活動も活発である。……この自主管理活動は、全所的に展開されている合理化運動（“555作戦”）に対して、20～30%程度は寄与するものと想定されている。」⁶³⁾

新日鉄大分の中期体質強化計画は1978年から82年までの5カ年計画で、「挑戦する大分C&Q（Cost and Quality）」のスローガンのもとに「①コスト切り下げの限界に挑戦し、世界最強のコスト競争力を追求する。②品質面での当所製品の評価を不動のものにすることを通じ最新鋭製鉄所としての真価を発揮し、収益の一層の向上をはかる」⁶⁴⁾というのである。このうちコスト切り下げについては毎年粗鋼トン当たり1,000円以上を目ざすとなっている。

自主管理活動を1つの中心的な柱とした1973年秋の石油危機以降のこれらすべての「合理化」運動に共通する点は消費エネルギーの削減によるコスト切り下げをもっとも主要内容あるいはその

1つとしていることである。新日鉄大分の例でみる。新日鉄全社の第1次省エネルギー計画の目標値、1973年上期に比べ5年間で10%削減に対して、大分ではすでに1977年下期にこの目標を達成した⁶⁵⁾。また全社第2次省エネルギー目標は1983年度までに7%以上削減となっているが、これも大分では1980年度下期までにそれを上回る成績をあげようとしているとされる⁶⁶⁾。

住友金属鹿島も第1次省エネルギー計画の結果、1976年度に対73年度比で7.8%、金額にして130億円の削減、第2次計画でも1978年度に対76年度比で11.5%、金額で170億円を削減した⁶⁷⁾。川崎製鉄水島の例でも、第1次省エネルギー計画によって、1977年度に対74年度比で8%の省エネルギー、約190億円の節約を実現し、第2次計画でも79年度に対77年度比で8%、約110億円の節約が見込まれている⁶⁸⁾。これらエネルギー削減のうち自主管理活動によって直接に実現された部分が果してどれ程かについて、例えば新日鉄全体について次のような指摘がある。

（新日鉄が1974年1月から78年上期までに達成した省エネルギー10.4%について）「その達成率10.4%のうち、省エネルギー設備によるものは4.7%で残りの5.7%は操業改善努力の成果だった。半分以上が現場労働者の知恵と工夫から生み出されているわけだ。」⁶⁹⁾

住友金属と神戸製鋼の場合、1974年から76年までの3年間に実現した省エネルギーのほぼ70%が自主管理活動などによる管理強化の結果であることが表明されている⁷⁰⁾。

一般にまず与えられた技術のもとで省エネルギーのためのあらゆる施策が講じられるが、それは自主管理活動などによる労働者集団の実際上の経験や努力への依存を強めることをもっとも中心的な内容としている。しかし労働者の作業上の経験に基づく細部の改善が全体として巨大な規模に及ぶとしても、やはり技術そのものを与えられたものとしていることから生ずる限界がある。細部の改善の積み重ねはやがて限界に達することで技術的変革の必要を提起するのである。1977年のはじめに次のように指摘されている。

「省エネルギーの内容をみると、石油危機以降、各職場の自主管理活動を中心とした操業努力による省エネルギーがかなりの部分を占めていた。しかし近年では一層の省エネルギーを図るため、設備対策に比重をかつつある。」⁷¹⁾

とはいえもちろん設備対策へと比重を一方向的に高めるということはない。新しい省エネルギー技術が導入されてしまえば、次にはその部分的改良によってどれ程新たな効果を発揮するかが焦点となり、これにはやはり労働者集団の実際上の経験への依存が決定的な意味をもつからである。

一体、自主管理活動は省エネルギーも含めてどれ程の費用節減を果すものか。明確な数字で金額が公表されることは少ないが、日本鋼管京浜の例が紹介されている。それによると「いまやらねば、いつできる、わしがやらねば誰がやる——ゼロに挑戦、工夫で80——」のスローガンのもとに、「蜂の巣作戦」（1979年）に挑戦した結果、79年だけで、全所1500サークル（約9000名）が具体的目標を掲げて、「年間180億円の合理化金額をQCサークル活動の改善提案で達成した」と明確に指摘されている⁷²⁾。これによれば改善提案による節約額は1サークル平均で1,200万円に及ぶことになる。日常の作業は予定どおり実施したうえで、作業時間外に行われる自主管理活動を通しての改善

提案によってこれだけ節約されたのである。しかもこれは自主管理活動を通しての改善提案から生み出されたもので、自主管理活動の金額で表現できる限りでのいわば直接的な「成果」にすぎない。自主管理活動は発達した企業経営の根本原則である標準に基づく管理そのものにとって不可欠な要素、その推進力、経営の1つの側面をなしている。

自主管理活動はその物質的基礎を大工業発展の現段階のうちにもっているが、それはあくまでも技術的根拠であって、独占体の経営者にその導入を強いる原因は独占体間の競争過程のうちから生みだされる。すなわち、競争の産物である過剰生産が余儀なくする生産規模や販売価格の面での協調は、与えられた技術のもとでの費用価格切り下げをめぐる競争に決定的な刺激を与え、独占体の経営者は管理強化にその手段を求め、この管理強化は標準に基づく管理の発展を内容としているが、1960年代の半ばには標準に基づく管理を新しい形式によって推進することによってしか管理の一層の強化が果せない段階に達していたのである。各鉄鋼独占体は自主管理活動を競って導入し、その自社での普及に全力を投入する。協調のもとでの競争はこの活動の経営に果す役割を次第に大きくするが、その役割が大きくなればなるほど今度はこの活動をいかに徹底させるかが独占体間の競争の1つの内容をなすまでに至る。新日鉄の斉藤社長が1979年9月当社の第9回自主管理活動総合大会で行った次の呼びかけはこの点をよく物語っている。

「前期の当社の利益の源泉のなかには設備合理化によるメリットも見られますが、操業努力、とりわけ、みなさんの不断の自主管理活動によって生み出された部分が大きいものと確信しています。今日、レボリューション（革命）は容易に得難いのでありますが、エボリューション（革新）はわれわれの身近にまだまだ残されていると考えます。鉄鋼業界においても、国際競争力を維持強化していくために、コストダウン、省エネルギー、品質向上、その他あらゆる分野で、各企業はいま必死になって自主管理活動に取り組んでいます。この自主管理活動をめぐる競争は今後ますます熾烈化するに違いありません。みなさんの一層のご健闘を期待します。」⁷³⁾

競争が自主管理活動の徹底を要請するとともに、この徹底の度合をめぐる競争が独占体間競争の1つの内容をなすに至るのである。競争と自主管理活動とのこのような関係は単に自主管理活動の原因を説明するうえでのみ重要なのではない。自主管理活動の性格、自主管理活動の内容そのものをその根本から規定している点で重要である。自主管理活動は何よりも管理の形態として登場しており、しかも自主管理活動の結果はその直接的な担い手となった労働者の作業労働そのもの、その形態や強度のうちに表現されるから、自主管理活動の具体的な内容をみれば、管理がそもそも何を目ざすものか、その性格や特徴を明確に見ることができる。自主管理活動の物質的基礎をなしている現代大工業とこの活動との関係も、活動の具体的な内容を見ることで明らかになる。これまでは標準に基づく管理の発展過程における自主管理活動の位置をみた。それによって原価管理や目標管理との関係も示された。以上の点をさらに具体的に考察するとともに自主管理活動に関する残された主ないくつかの点を解明するためには自主管理活動そのものの具体的な内容をみなければならぬ。

(5)

自主管理活動の表面的な概括は何らこの活動の本質的な性格を示すものではないが、分析に先立つ準備としては意味をもっている。自主管理活動は同種の小集団活動を包括した鉄鋼業における総称である。もっとも多く使用される名称はQCサークル活動で次いで自主管理活動、ZD運動が続く、川崎製鉄では特に「考える小集団活動」で統一している。その他新日鉄八幡では1971年よりCD (Creation and Development) 活動と呼ばれ、神戸製鋼では1966年に提唱されたPI (Profit Increase) 運動のもとにQCサークル活動が促進された。同じ独占体でも製鉄所によって異なることも、また同じ製鉄所でも改称されることがあるから、どのような名称かは自主管理活動を理解するうえで決定的な意味はもたない。ただ、どの名称も自主管理活動のいずれかの側面を表現しようとしており、この活動のもつ多面的な側面が名称の多様さに象徴されているように思える。

個々の集団、グループはサークルまたはチームとも呼ばれる。1グループ当りの参加人員は鉄鋼連盟による加盟会社の調査結果で、1969年が平均8.6人でその後次第に減少し78年には6.6人となっている⁷⁴⁾。これはあくまでも1グループの平均的な数字である。[新日鉄全体の1978年の例でみると、1グループの構成人員数は6~10人が45.2%、1~5人が29.2%、11~15人が13.9%、16~20人が4.8%、21人以上が6.9%となっている⁷⁵⁾。やはり6~10人のケースが一番多く、また10人未満のグループが全体のほぼ4分の3に達している。しかし実際にはいくつかのグループを統合した連合グループやリーダーを集めたグループが必要とされることも多く、1グループの平均的参加人員数は単なる参考としかならないようにも見える。

とはいえこの数字は工場における労働者集団の最小の単位がどれ程かを示すという意味をもっている。一貫製鉄所全体が1つの協業を形成しているが、その内部を問題にすれば工場ごとにさらには作業場ごとに労働者の集団は分割され細分されており、具体的には課長、係長、作業長、工長のそれぞれに包括される労働者の集団が存在するが、最小の単位は工長の指揮範囲をもって示すことができる。工長は一般に自ら共同作業の一部を担いながら同時にその共同作業の統括者、リーダーという側面をもっているから、一般的にいて分割可能な最小の集団といえる。自主管理活動のグループのリーダーは実はこの工長である場合が多い。鉄鋼連盟が1976年11月に行ったアンケート調査によれば、13,273人のリーダーのうち工長は55.2%、一般の作業労働者41.7% (作業長2.3%、係長0.4%、その他0.4%) となっているが⁷⁶⁾、この一般の作業労働者がリーダーとなる場合も、グループのメンバーは工長単位のことが多い。グループが製鉄所における分割可能な最小の集団と一致することが多いのは何か自明のことのようにも見えるが、そうではなくこの活動の根本に関わることである。グループがもっとも狭い共同労働の範囲と同一であることは、グループの改善活動の対象領域がやはりもっとも狭く限定されていることを意味している。この限定が活動の内容にいかなる作用を及ぼすかは後でみる。

自主管理活動のテーマについてみると、先の鉄鋼連盟の調査(1976年11月)によれば、合計20、

509件のうちコスト低減19.3%，安全確保19.3%，設備保全16.6%，品質向上16.0%，能率向上11.7%，管理の定着5.6%，ミス撲滅5.4%，その他6.1%となっている⁷⁷⁾。また取り組んで完結したテーマ内容を1978年度の新日鉄全社の例でみると、コスト切り下げ（エネルギー、材料、歩留など）34.0%，作業能率32.2%，安全16.1%，品質9.7%，環境3.8%，その他4.2%となる⁷⁸⁾。項目の取り方が異なるが、ともにコスト切り下げがもっとも多いテーマであり、それ以外のテーマも「安全確保」も含めてほとんどがコスト切り下げと多かれ少なかれ直結する性質をもっている。これも一見自明のことのようであるが、自主管理活動の性格を示して重要である。安全に関するテーマが比較的大きい。しかも1973年の調査（鉄鋼A社のグループリーダー2500人を対象）によれば、「安全・環境・公害」というテーマは5.0%を占める⁷⁹⁾だけだから急激に増えたことになるが、このことは作業労働者の直面する作業上の危険性の高さと急激な増大ぶりを示唆しているといえる。

自主管理活動の運営上の節ともなる会合については、一般に次のように指摘されている。「メンバー全員が月に数回の会合を開いて、全員が対等の立場で考え、討議する。これらの会合は終業後1～3時間、あるいは始業前後、作業停止中、休憩時間の利用などで行なわれている。」⁸⁰⁾鉄鋼連盟の調査結果によって少し具体的にみると、定時間内が55.2%でそのうち作業手待時20.4%，作業停止中16.1%，朝礼時5.0%，休憩時間中4.0%，交替時3.0%，その他6.7%である。定時間外44.8%のうち勤務終了後37.2%，勤務開始前3.8%，休日3.4%，その他0.4%となっている⁸¹⁾。これをみると、自主管理活動が日常作業そのものの進行の妨げになってはならないという性質をもつことの結果がよく示されている。自らに与えられた作業は計画どおり行って上で、それとは別の種類の労働が自主管理活動として実質上の作業労働時間とは別にあるいはそれを延長して行われる。自主管理活動は直接的作業そのものではないがそれに関わる別の種類の労働であることはまちがいない。無償の追加労働である。しかもこの活動は作業そのものへの新たな注意力の追加を条件とするし、この活動の結果は作業標準の改定を経て作業により一層の緊張を引き起こす。この活動は単に管理による強制の産物というだけではなく、この活動自体に労働者を駆り立てる何ものかがあるかどうかという問題も重要である。しかしこの問題と無償の追加的労働であり労働強化を条件ともまた結果ともするというこの活動の性格とはどちらも根本に関わる問題ではあるが、両者は明確に区別されなければならない。この両者についてより具体的に明らかにするためにはいくつかの典型的な事例に基づいて考察するしかない。

以下では主として日本鉄鋼連盟主催の第10回自主管理活動発表大会（1974年3月）の資料集に収録された実際の事例に基づいて考察したい。なかでも日本鋼管京浜製鉄所鋼材部厚板工場精整係所属のメンバーによるQCサークル活動の例は平均的でしかも典型的と思われるので、この事例を中心に挙げる。以下で京浜の例といえはこの事例を指している。なお、この厚板工場は工場付係、圧延係、精整係の3つの係からなり、このうち精整係には係長11名、工長52名、一般労働者が285名いる。工長をリーダーとした班別サークルで精整係には52サークルあり、ここで取り上げるのはこのうち4サークルの合同サークルでメンバーは26名である。自主管理活動は日々の作業を

予定どおり遂行したうえで、また作業を防げないで行うことが根本前提をなしているため、作業そのものに比較的余裕が生じた時に限って活発化するように見えるかもしれないが、実際にはその反対の場合が多い。たとえば京浜の活動事例でみると、実際の活動は「合理化案をうけて」開始されている。活動開始の契機は次のとおりである。

契機となった合理化案とは「(1)昭和47年3月鉄鋼不況にみまわれ、3直体制から2直体制となり、私たちの分割シャープ端板処理作業も外注から社員に移行されました。要員も3名から2名に合理化されました。(2)さらに48年3月会社は第2合理化を打出してきました。それは端板処理作業を機械化し直1名にする省力化案です。」しかし導入を予定された機種では「作業の実態からみて問題が予測され」たので「職制から図面を出される前にサークル独自の検討を開始することに」した⁸²⁾、というのである。

様々な「合理化」や新しい技術の導入は労働者を作業上の新たな諸困難に直面させる。外注作業の社員への移行も要員の3分の1削減も労働密度の増大を条件としている。さらに直1名にするという機械化に対して不安が生じないはずがない。機械化そのものが避けられないとすれば、それがどのような困難をもたらそうと無条件で従うか、新たな機械に自分達で工夫を加えることで予想される困難を少しでもやわらげようとするしかない。活動開始のこの例は特別なものではなく典型的でむしろ一般的でさえある。実施しにくい作業標準、危険な作業、故障の多発、要員の削減、労働密度の増大、技術知識の不足など労働者が直面させられる困難は様々であるが、とりわけ新たな機械の導入はこれらすべての諸困難を一気に表面化させかねない。機械化がこれら予想される諸困難に対する配慮を欠く程、それに直接影響を受ける労働者集団は深刻に自らの問題として取り組まざるをえない。機械化の資本主義的性格の強さはこの配慮の少なさのうちに示される。したがって不況や過剰生産時にその対応策として機械化が提起される場合、自主管理活動の開始あるいは本格化にもっとも強力に作用する。上記とは別の具体例をいくつか取り上げてみる。

圧延工場のあるグループは「機械電気事故による圧延休止時間の減少」を目的として結成されたが、その動機は、「私達の所属する第2圧延工場は生産性向上及び省力化を目的として昭和47年5月に設備改造がなされましたが、その結果、設備の新設、又は更新により機械、電気関係を原因とするトラブルが相次いで発生し、所期の目的を満足させることができない状態であった」ことにある⁸³⁾。

川崎製鉄水島の動力部第1動力課水道整備係の水質調査班QCサークル(7名)が「薬作作業の合理化」というテーマを取り上げ活動を開始した理由は次のとおりである。「ポンプ所をテレコン方式(遠隔監視制御方式)でエネルギーセンターに集め、総合運転することになりました。現在つぎつぎと無人化されつつありますが、各ポンプ所が有人の時には、ポンプ所の水処理のための薬作作業(薬品の希釈、注入等)は、各々ポンプ所の運転者が行なっていましたが、これが無人ポンプ所になるとともに私達の業務につけ加えられることになり、私達は、この業務をどのように受け入れたならば省力化の目標を達成し、かつ水質管理の業務目的にトラブルを起こさずにすむか、又水処理の変更、新しく薬品注入をする等のことがあり、これらの問題にどのように対処して行くかを考えて問題を先取りし、テレコン化に伴う作業の増加を現在の人員でカバーする、又、テレコン化に見合った作業にするために『薬作作業の合理化』をテーマとして取り上げました。』⁸⁴⁾テレコン化によるポンプ所の無人化によってもなお残される作業が上のサークルの労働者達につけ加えられるほか、作業方法の変更によって生ずる問題にも直面せざるをえなくなった。これがテーマを取り上げた理由というのである。

淀川製鋼市川工場工務課の電気サークル(16名)のグループ結成の動機も次のとおりである。「市川工場の各ラインは自動化が進み、省力化も進んでいます。それに伴い、電気設備は各ラインの自動化が進むにつれて

複雑になる傾向にあります。数少ない人員で、電気故障による休転時間をより短かくし、効率的な整備を行う為には、1.人間の和をつくりあげる。2.安全かつ働きやすい職場環境をつくる。3.改善による能率向上。の3点に全員が一丸となって取り組む必要があります。また、若年層が多いこともあり、QCサークル活動の中で問題点を取り上げ全員で解決していくことにより、自己啓発の場を提供することになります。以上の理由でQCサークルを結成することになりました。』^[86]ここでもやはり自動化によって生じる諸困難がQCサークル結成の動機であることがいわれている。

新日鉄大分の設備部熱技術課熱試験掛の製鉄グループ(5名)が「測定工具・器具の改善・開発」というテーマを選定した理由も、やはりコンピュータ・システムの大幅な導入をはじめとする最新技術の適用が生じさせる作業上の新たな問題への対処にある。「最新鋭である我が大分製鉄所は、従来の製鉄所と比較すると、設備の大きさ、性能ともに拡大・精度化し、コンピュータ・システムの大幅な導入等、最新技術を駆使している。この最新鋭の設備の中で我々が測定する測定結果のシビアさも、一段と高く要求されて来た。それと同時に使用する測定工具・器具も多種多様化し、今までの既成工具・器具では、測定出来ないものや、既成工具・器具を改善して使用する必要が生じて来た。我々製鉄グループ員5名は、今まで間に合わせ的に製作していた測定工具・器具を、一括し、安全で使い易く、しかも高精度な工具・器具に改善しようと、テーマ『測定工具・器具の改善・開発』を取り上げた。』^[86]

この新日鉄大分の例は製鉄所そのものの新鋭さが新たな困難や問題を提起することを示している。この提起はもちろん測定工具・器具に対してのみではなく対象に一般的性格をもっている。しかし新たに生ずる作業上の困難や問題がいかに広範囲に及ぼうとも、またその解決が作業労働者集団の経験に基づく細部の改良をいかに必要としようとも、ごく部分的には別として全体的に作業労働者の側から自発的にはその解決の動きが決して生じない点こそ、またそのための諸条件が剝奪されていることこそ現代大工業の資本主義的形態に特徴的である。したがって製鉄所全体に及ぶ自主管理活動の必要は最高管理者層、経営者による提起として現われるしかない。つまり自主管理活動の推進が管理の一環として取り上げられる。ここでも作業労働者へ直ちにではなく彼らへの管理の直接の媒介をなす監督労働者にまず自主管理活動の推進という課題を負わせる。たとえば神戸製鋼加古川の技術部検査課分析係の組長(作業長に担当)研修グループ(12名)の「検査課QCサークル活動の推進」というテーマの活動がその具体例を示している。このテーマを取り上げた理由を次のように指摘している。

「神戸製鋼所は、線材や棒鋼部門での品質の良さは世界で認められているが大規模な鋼板の生産は、(1970年8月第1高炉火入れの加古川製鉄所が一引用者)はじめてであり、また、新しい機器や16台ものコンピュータを駆使した操業には、熟練の問題や、日々のオペレーションのトラブルが問題となった。これらを解決するため、加古川製鉄所の方針として、QCサークル活動の活発化が打出され、(1)人間性を尊重して生きがいのある明るい職場をつくる。(2)人間の能力を発揮し無限の可能性をひきだす。(3)企業の体質改善、発展に寄与する。というQCサークル理念の教育普及が行なわれた。…しかし、1970年度を振り返ってみれば、検査課内のQCサークル活動は、まったくといっていい程実施されていなかった。このままでは現場第一線の強化がはかれないため、課内QCサークルを活発化させることを目標として取り上げた。』^[87]

QCサークル活動の活発化が新鋭設備の導入を契機とする新たな諸問題への対応という点ではこれまでの例と同様であるが、異なる点はまず製鉄所の方針としてこの活動の活発化があげられ、それに答えて組長がQCサークル活動推進をテーマとしたQCサークルを結成したことである。作業

労働者ではなく監督労働者である。新しい技術の導入や生産方法の変革などが生じさせる諸困難や新たな問題に直面するのはあくまでも作業労働者である。だからといって作業労働者が自ら進んで直面する諸困難の解決に取り組むかといえ、それはまた全く別の問題である。現実には何よりもこの取り組みに不可欠な条件が欠けている。技術的知識を修得する十分な時間や機会が与えられていないこと、および分業や専門化によって個々の作業場が分断され細分化されていることが、高度な発達をとげ他の作業場との有機的連関の中でしか存在しない技術上の問題解決への取り組みを困難にしている。

創造性や独自の工夫を発揮するための条件や時間的な余裕を、与えられた作業予定の遂行にとっての障害として取り除くことこそ、作業長制度の導入に至る管理の発展過程のもっとも主要な内容の1つを成していた。それゆえ原因は何であるにせよ新たに生じた作業上の諸困難は作業労働者にとっては何ら責任を負うべき性質の問題ではなく、この意味で作業労働者自身の問題としては現われない。これに対して、独占体にとっては、新たに生ずる諸困難は費用価格を上昇させ、生産計画を狂わせ、品質の維持向上を難しくする、本当の意味での困難そのものとして現われる。それゆえ自主管理活動は決して作業労働者の側から自主的にではなく、まず独占体の経営方針として提起される。もちろんまた、一度軌道に乗れば後は作業労働者に任されるというわけですらない。そこで自主管理活動を恒常的に推進すなわち強制するための機構がつくりあげられる。ここで中心事例としている京浜の例ではこの点不明なところがあるので、同じ日本鋼管の福山製鉄所冷延工場精整係内のQCサークル活動の例を取り上げてみる。

まずQCサークル組織の母体づくりには、京浜製鉄所などの活動体系を基調に、この工場にも代表世話人を設け、これには冷延工場作業長のメンリーダーがあたる。今問題にしている「このサークル活動も、このメンリーダーに企画された」ものである。「代表世話人の元に、サークル推進担当窓口を置き、6ヶ月間、専任の工長に担当世話役とさせた。この縦のラインに対し、横のラインには、各職場作業長が職場の世話人とし、この下におのおのライン担当工長が、それぞれのサークルリーダーとなったものである。また、この職場世話人の役割としては、おのおの、現場サークルの総括であり、活動の推進、進捗管理、他指導にもあたる。他方、職制として、工場のサークル推進委員会、作業改善提案審議会、所QC推進世話人会に席を置き、それぞれ、所事務局および工場との緊密な連携をつくっている。」⁸⁸⁾

工長はサークルリーダー、世話人である作業長は実質上の推進者という点は日本鋼管はもちろん他の独占体の製鉄所にもほぼ共通する。作業長の役割はとりわけ決定的であるが上の例はこの点をもよく示している。ただこの例では係長以上の役割が不明確である。この点神戸製鋼の事例は明確に示してくれる。ここでは課内のQCサークル活動の推進体制として課QC委員会、係QC委員会、組QC委員会が組織されており、課QC委員会の構成は課長と課長付スタッフと係長、係QC委員会は係長と組長と班長、組QC委員会は組長以下の構成となっている⁸⁹⁾。また各管理階層別に果すべき役割については表5のように明確化されている。

自主管理活動の実際の担い手はあくまでも作業労働者であるが、その活発化のためにすべての管理階層による推進体制が組まれているのである。このような強力な推進機構のもとでのみ行われる

表5 Q Cサークルにおける各階層の役割(神戸製鋼)

トップ(工場長)	基本的方針を明示する 期ごとの運営方針を示す
管 理 者	具体的な目標方針の明示, 環境の醸成, サークルの方向のコントロール, 役割の明示, サークルへの激励, 結果の適正評価と実施, 社外活動への参加についての配慮, 工場内サークルの水準の調整
工場スタッフ (QCサークル事務局)	対外活動の世話, 年間計画, 本社事業部との連絡調整, マニュアルの作成, 実態の把握, サークル情報の連絡, 教育資料のあっせん, QCサークルニュースの発行, 工場内行事の企画推進, 評価表彰の取扱
課内スタッフ	環境づくり, 相談役, 手法の教育新技術の教育, QCサークルの活用, 適正なバックアップ, 自分の勉強
指 導 者 (係長・組長)	リーダーの相談相手, 方向づけ, サークル間横の調整, テーマの承認, 情報の伝達, 環境づくり, リーダーの教育, スタッフとの連絡
サークルリーダー (班長)	自分の勉強, 動機づけ, テーマ選定, 計画実施, テーマとりまとめ歯止め, 発表部下の教育, サブリーダーの養成(根性, 人格づくり)
サークルメンバー	活動に参加, 会合で発言, 協力, 自己啓発, 役割を分担, 交替で発表

出所:『鉄鋼界』1970年3月号, 53ページより

活動がどうして自主管理などといえるだろうか。現代大工業の本性は労働者集団の自主性に基づく積極的取り組みによってはじめて解決される多くの問題を提起するが、今日の自主管理活動は労働者のこの問題に対する積極的姿勢を管理による外からの強制でつくりだそうとするものである。労働者がこのような姿勢を自ら進んでとるための条件である教育や時間的余裕に欠ける程、また活動の停滞という形をとる労働者の抵抗が強力な程、加えられる強制もそれだけ強化される。条件の欠除と活動の停滞は推進体制強化の契機ですらあるのである。ともかく条件の欠除や活動の停滞に対する自覚は活動の過程でほとんど必ず体験しなければならず、またそれに対する取り組み自身が活動そのものであるともいえる。京浜その他の事例ではこの自覚が明確に指摘されている。

京浜の例。「これまでに至る間連合サークルは全員参加がしだいにくずれてきて2回、3回と重ねていくうちに1人、2人と欠席が増えるばかりでした。その原因は最初の意気込みも専門的な知識不足による設計(改善の対象となった機械の――引用者)が進まないための興味うすれ、勤務体制が2直2交代で残業などによる作業の疲れなどによって帰宅をいそぐようになったのです。」⁹⁰⁾

別の事例でも次のように言われている。「会合当初はサークル員の発言も少なく、私も生来の口べたであったため、コミュニケーションもなにもあったものではなかった。そのためしいて発言を求めれば、『班長さん、ただでさえ故障が多く仕事が忙しい時に、なぜこんな会合をしなくてはならないのですか。』とか、『JK活動は、自分で自分の首を絞めるのではないのですか。』等々、本題とは異なった意見質問が出され、答弁つまり、とほうにくれたこともあった。さらに前述したように、私達サークル員の中で3名が昼夜3交替勤務であり、全員参加の会合もむずかしく、サークル員同志の意思の疎通にも欠けるところがあった。」⁹¹⁾

自主管理活動発足3年で社内全体に沈滞とマンネリの傾向が生じた別の例でもその原因について次のように整理されている。「社内におけるグループリーダー懇談会の発言の中にも(1)仕事が忙しくてグループ会議の時間がとれない(2)仕事でつかれて自主管理活動ができない(3)グループメンバーが交替勤務、残業などのため全員

が会合に出席できない(4)目標として良いものがなくなり、目標を選定するのに困っている、などの意見が出てきました。私たちのグループにおいてもこの例にもれず、グループ内においても徐々に沈滞ムード、マンネリ化の傾向が生じてきました。』^[92]

沈滞とマンネリ化は理由のあることで一般的で必然性さえもっている。だからこそ作業長を直接の媒介としたあらゆる管理階層やスタッフによる推進体制の確立を不可欠とし、この体制による強制を刺激としてのみ活動は普及・一般化し、一時的には熱狂的な活況の様相さえ示す。強制による刺激を契機としてであろうと、また活発さがいかに一時的かつごく限られた領域においてであろうと、ともかく労働者集団の積極性が引き出されるが、この積極性がまず提起する問題の根本的性格は何かといえば、第1には上にみた活動に必要な時間的余裕が欠除していることや活動が無償の追加的労働の支出に外ならないことなどから生ずる反発であるが、これらを別とすれば、分業の徹底が個々の作業場や工程の労働者集団に加えている否定的作用である。すなわち作業労働者がその構成員として加わる直接的な共同作業の領域は分業によって狭く限定され固定化されており、この点を多少とも克服することなしには自主管理活動は少しも進展しない場合がほとんどである。そこで多くの場合、この障害の克服のために、必要な知識の修得や連合サークルの結成やスタッフ・管理職への協力依頼などで対応することが自主管理活動にとって決定的な意味をもち、この対応の努力自身が活動の1つの中心的な内容を成している。中心事例としている京浜の場合でみる。

ここでは職制提示の端板処理機の能率が悪く故障の原因となる構造をもっていることから改善案を作成するが、それには専門知識不足という壁を突破しなければならなかった。「図面を書くことになると専門的な知識がないため壁につき当りました。モーターの容量、減速比、シャフトやチェーンの大きさなど計算できる人がいません。そこでできあがった漫画を持って上司やスタッフに助言を求めました。上司やスタッフは気持よく受け入れて漫画の手直しをし、力のかかり具合、摩擦係数や減速比など機械についての初歩的な知識をいろいろおしえてくれました。』^[93]

専門的知識の修得や専門部門の協力が必要であったことを述べているが、これらは分業による機能の分断とその固定化が作業労働者にとっては次第に不必要にしてきたことである。労働者が作業上の改善について何か創造的なことを実施しようとするとなちまち障壁をつくることで分業はその正体を表す。自主管理活動はこの障壁を労働者に多少とも自覚させることなしには進まない。圧延工場のクレーン運転工が設備保全をめざして結成したグループの例でも次のように言われている。

(過去にも小規模な故障は自分で補修出来ていたこともあり、楽な仕事と軽く見ていた。)[しかし、昨今の突発故障を調査すると、むずかしく、今の自分の力だけでは、解決出来ない問題が多くなっている。その上、同じ職場内でも、合理化がどんどん取り入れられ、新型の設備改善が進んできている。今のままでは、十分なクレーンのPM(予防保全一引用者)活動が出来ないのではないか、という不安にかられた。私のような電気知識、設備管理的な経験のない者は、どの様にして、私にあずけられた設備保全をやっていけばいいのか、ちょっとおそろしくなってきた。私の職場にも、重要クレーン、特定クレーンという指定されたクレーンも何台もあり、これを保全して行くには、どうしても電気組立や設備管理職の経験者が必要である。しかし、私の職場には、これらの人間はいない。そこで、課長に相談し、他部門との連係で、PM活動をやって行くし

かないということから、このグループを結成した次第である。』⁹⁴⁾ (構成員は4名でこの発表者がリーダー、動力課、設備管理課所属の2名、協力会社の1名という構成である。)

スタッフや管理職の協力を得るだけでなく、グループそのものが分業によって分割された機能を統合すべく結成されている。1つのグループが関連する作業場のグループと統合して連合グループが作られることも少なくない。連合は、前後する工程のグループの場合もあれば機能的に関連するグループ間の場合もある。むしろ活動のある高さの水準は連合グループの結成を避けられなくすることが一般的である。次にその例をあげる。

電気保全部門のグループで、担当工場の1つ、小径管工場で全体のネックとなる工程の改善を目指す過程で関連するグループの統合が避けられなくなる。「当初、電気保全サークルとして、この問題に取組み、いくつかの改善を重ねてきましたが、設備の性質上非常に多くの要素から構成されているため、電気保全サークルのみでは、解決できない問題に突き当たりました。たとえば、設備の構成上から大別すると、・駆動電動機とその自動制御および各種検出装置。・機械設備と給油方式、ワイヤーロープの強度。・製品寸法と操作方法の関係、オペレーターの運転の仕方。このように、この設備のネックとなっている問題を根本的に解決するには、電気保全のみでなく、機械保全、工場側のオペレーター、また、非常に高度の専門技術を必要とされるので、設備管理を担当しているスタッフにも参加してもらい連合サークルとして、この共同テーマに取り組むことになりました。』⁹⁵⁾

連合サークルが結成されたからといって分業が否定されたわけではない。反対であって、分業による機能の分割が設備の改善に否定的作用しているというその結果に対する策として連合サークルによる活動が提起されているのである。分業はあくまでも前提されていて、分業を固執するからこそ、このようなサークル活動の形態が避けられなくなるのである。連合サークルの結成は分業を否定しておらずむしろ補完している面があるとはいえ、分業のもつ否定的性格を表現している点で示唆的といえる。自主管理活動を発生的に考察する場合、この点は特に重要である。

1960年代前半、競争に占める品質の役割が増大するにつれ、「品質保証体制強化」の必要が叫ばれ、盛んに「品質は製造行程中で作りこむ」⁹⁶⁾とか「品質は検査によって生れるものではなく、製造過程において作り込む」⁹⁷⁾ことが提唱された。その中心的な内容は「自主検査方式」(日本鋼管)とか「自主検査体制」(富士製鉄)と呼ばれ、検査部門の機能を大幅に製造部門へ移行させるものであった。例えば、富士製鉄広畑では1967年6月、それまで「品質管理課および検定課が行っていた中間・最終工程の外観、形状、寸法などの検査業務を工場側に移管し」⁹⁸⁾、「社内的には製造部門が成品の品質に責任を負う」⁹⁹⁾こととなった。広畑で当時「自主管理体制」といえばこのことを意味していた。工場自身が一度は分離された検査機能を再び備え品質に責任を持つことで高まる品質水準への要請に応ずるという新しい体制への移行期、これが自主管理活動の登場する背景であり土壌である。ただしここで移行といっても品質管理部門は同時に拡充されるし、検査部門も分析課などとして再編成されるわけで、工場に移されるのは検査機能であるよりも、むしろ品質に対する責任である。工場はどのような場合でも品質に対する責任を程度の差はあれ持たされるのだからより正確には、工場の品質に対する責任が画期的に重くされたということに外ならない。責任の内容に

は作業ミスや不良品を削減あるいは零にすることから品質の改善のための設備や作業方法の改善まで含められる。この責任は最終的にはすべて個々の労働者および彼らの小集団に振り向けられる。

与えられた作業標準と作業予定を実現するだけでは果せない程に工場に課される責任が大きくなるにつれて、それを作業労働者に果させるためには実際の作業労働とは別の機会を求めざるを得なくなる。作業労働そのものにこれまで分離されていた機能が新たに含められるわけではないし、労働の転換によってこれらの機能を相次いで実施することで知識と経験を広く豊かにするわけでもない。作業労働は相変わらず分業によって計画的で精神的な要素から分断されたままで、この分業のもとでしかもこの分業の否定的結果の克服を図ろうとすれば、作業労働とは根本的に区別された形式——今日の自主管理活動のもつ形式——にその手法を求めざるを得ないのである。自主管理活動が問題解決のために適用する手法、手順についていえば I E 部門などの専門部門が行ってきたものと基本的に同じであるしまたそうでなければならない。I E 部門の責任者の次の発言は手法の類似性について述べているのである。

「今の自主管理活動を見ていると、導入時にスタッフがやっていたことを立派に自主管理活動でやっていますね。それを見ますと、大体5年か10年ぐらい前のわれわれの姿と同じです。」¹⁰⁰⁾

「初期の I E がやっていたようなことを実際の自主管理活動で十分やっているということは、総体的に見れば大変進歩したといえるわけですね。」¹⁰¹⁾

「私どもが20年前にやっていた I E、つまり時間分析をして作業改善をするというレベルの仕事が必ずしも I E のスタッフでなくてもできるようになった。言わば常識化してきたということです。」¹⁰²⁾

「とにかく、昔 I E がやっていた仕事が、今は小集団活動のテーマそのものだというのは、まさに底辺がそれだけ広がっていることだと思いますね。」¹⁰³⁾

次は実際のグループ活動で I E 手法を適用した1つの典型的なものである。

「グループ活動の具体的な目的は…機械時間の割合を増やすこと、すなわち手扱いロス時間の割合を減らすことにあります。手扱いロス時間減少のために、5つの基本作業をグループ全員の作業について分析すると、すべてが100%以上の人はいなく、ほとんどの人がいずれかの基本作業に弱点がありました。この弱点を自覚させ、グループ内で V T R をみたり各人と相互に比較することから作業順序は正しいか、無駄な動作をしていないかを発見して、正しく指導する事によって楽に早く作業ができるわけです。」¹⁰⁴⁾

これは典型的な作業分析の手法そのものである。しかも分析の対象となる作業の担当者自らが分析を行うのだから、分析結果と作業改善の実現は直結している。この直結という点は I E 部門による場合との違いを特徴づけている。京浜での活動が実現した次のような「改善」をもし I E 部門の提案によって導入しようとしたなら強力な抵抗を引き起すにちがいない。

①（系列手入れの合理化）「オンライン上での鋼板手入れは従来外注作業員が行っていました。鋼板の疵手入れを行うときオンラインはストップします。当然のこととして社員は手待ちとなるので手待ち時間を利用して手入れを行うこととしました。この改善により月間690万円コスト低減ができました。」②（エンドシャー端板結束作業の社員化）「エンドシャーから発生する端板は未整理のまま他へ運搬し、外注作業員が選別、結束していましたが発生時に整理し社員が結束することになりました。」¹⁰⁵⁾

どちらも本工の労働密度を増大させることで社外工そのものを不必要にしようというのである。このための条件を自主管理活動は日常の作業を予定どおり遂行したうえでつくりだすのである。作業上の改善やそのために必要な調査・分析を、無償の追加的労働として行うという点も、I Eなど改善そのものを専門とする部門との根本的な違いである。自主管理活動の1つのもっとも主要な内容をなす調査・分析やその結果を判定するのに「そこで私は、総計38台のホイストクレーンの故障実態と、その内容を調査・把握するため、過去半年間の作業報告書を毎日家に持ち帰り、好きな晩酌も控えて問題と取り組んで……」¹⁰⁶⁾とか、社外の研修所で「夜を徹し時を忘れて激論をたたかわす事も度々行ないました」¹⁰⁷⁾などという体験は自主管理活動の追加的労働という基本的性格をよく物語っている。活動の活発さの内容はこの種の労苦の中に象徴的に示されているかのである。次は新日鉄の自主管理活動を紹介した『挑戦の日々』からの引用であるが、これらごく短い言葉は、この活動の性格を圧縮した表現の中によく言い表わしている。

「『炉寿命延長のために、こっちの寿命が縮む思いで…』」(69ページ),「…現場では食事時間を分割するケースも出るが、これもサークル活動で自主的に決めた。」(86ページ),「…休日もデータ整理に自主的に参加してくれた意欲が力になった。」(87ページ)「四十～五十度にも達する真夏の作業場で、千百～千二百度もある炉内観察という文字通り汗みどろの活動である。」(92ページ),「計算の苦手な高齢者には若手が助けたり、五センチメートル厚の台帳二冊分を家に持ち帰って記入、計算、グラフ化する日もしばしば。」(99ページ),「データの採取、実験研究はいずれも実作業のなかで併行的に進めないといけない。」(138ページ),「…食事のヒマもない。」(140ページ),「『皆が全部吐き出すまで、時には四～五時間の会議も。…』」(143ページ),「休日も自発的に集まっては検討する日が続いた。」(167ページ),「大みそかの夜まで理論を教わったこともある。」(172ページ),

なぜ新日鉄が「J K活動は当社の経営を支える大きな柱である」とまで言うのか、その意図と内容がよく示されていると思う。I E部門による場合との類似と違いは活動の結果のうちにも見い出される。自主管理活動の結果は作業時間の短縮、故障件数の減少、作業方法や設備の改善、作業標準の改定など要するにI E部門が作業に関して目ざすものほとんどすべてが含まれる。一方、I E部門では絶対なし得ないかごく狭い範囲内でしか実現し得ない、しかし管理にとっては次第に重要な位置を占めるものがある。労働者のいわゆる自己啓発、相互啓発とか職場における人間関係の改善はどんな場合でも自主管理活動の共通の目標となっており、改善活動にとっての条件ですらあり、実際多くの場合、改善上の成果と同時にこれらの目標が何らかの程度実現されたことが指摘されている。自己啓発、相互啓発、人間関係の改善が多少とも実現するためには、自主管理活動という管理の新しい形態をとるしかないという点は、今日の分業の否定的性格とその強さを示している。

自主管理活動という形態はたとえそれが追加的な無償労働を意味し、強制を実質としていたとしても、作業労働者の作業に対する意欲、技術に対する知識欲、労働者相互の連帯と競争を刺激し一時的にせよ向上させずにはおかない。同時に自主管理活動はそれが追加的な無償労働であり、しかも強制を伴ってしかあり得ないことで、この活動に参加する労働者をして、今日の生産の資本主義的性格、その敵対的性格を必ずや認めざるを得なくする点に達するであろう。今日の独占体間の競

争の形態と激しさがこの自主管理活動の活発化をいわば独占体の存続にとっての死活の問題にまで高めている。この活発化が避けられないとすれば、活動の中で労働者が直面しなければならない困難をたえず増大させ、またそうすることで彼らを労働者として鍛え訓練させ、今日の生産様式そのものの性格を理解し、それに反抗する自覚した労働者をもたえず増大させることもやはり必然的である。自主管理活動はこの反抗に不可欠な素養や結合の手段をも同時に提供する。今日の自主管理活動の真の結果はここにある。

結 び

ここでは、これまで考察してきた個々の論点を要約するのではなく、全体を貫く論旨を特徴づけるようなもっとも基本的な3つの点について指摘することにとどめたい。

全体に共通する点として、第1に、考察の対象を具体的に歴史的な素材に求めたという点をあげなければならない。ほとんど無限の拡がりを持つ対象の中からとくに戦後の鉄鋼独占体の一貫製鉄所に事例を求めた。現代大工業という点でもまた蓄積や競争の形態や激しさについても、鉄鋼独占体とその一貫製鉄所はもっとも代表的で最高に発達した形態を備えた1つの典型例を提供している。対象を限定されたしかし典型的な具体例に求めることで、できる限り現代大工業とその資本主義の形態に共通する一般的な諸側面を解明しようとしてきた。理論の展開や証明の過程では素材の具体性を1つの不可欠の要素とする。この具体性はまた対象の限定を避けられなくするとはいえ、限定の程度に応じて問題の一般性に制限が設けられることもやはり避けられない。たとえば自動車工業や電機・機械工業などにみられるいわゆるトヨタ生産方式や無停滞生産方式はその究極においては鉄鋼業と共通する市場問題や競争の形態などの一般的な性格に根拠を持つものの、その表われ方に固有の独自性を持っている。具体性を1つの生命とする経営、労働や管理の研究ではこの独自性の解明を通じての理論の展開や一般化は不可欠な作業である。残された課題の1つとしたい。

第2に、企業における生産、労働、管理に関する問題を現代大工業のもつ技術的側面および競争の今日的形態との関連で考察してきた。技術や競争は生産、労働、管理にとっての外的な条件という面もあるが、表面的な形式は別として後者の根本的な特質は前者によって直接に規定されていて、その関連の中でしか示されない。したがって今日の多面的で高度に発達した生産、労働、管理をその根本的な特質に基づいて解明しようとするれば、技術的基礎や競争の現代的形態との関連は決定的に重要な意味をもつ。できる限りこの関連に留意しながら考察してきたが、もちろん技術的基礎や競争の形態の問題はそれぞれ固有の研究領域をもち独自に追求されるべき課題であり、ここでは生産、労働、管理の理解にとってどうしても必要なもっとも基本的な問題に限ってしか扱えなかった。

最後に、全体を通してもっとも多くを割いたのは管理の具体的な専門的な諸形態とその発展についての法則的な把握に関する問題であるが、それをすべて労働との関わりで解明しようとした点にもっとも主要な特徴がある。労働との関わりという点は管理の本質に関することであるが、高度に

専門的に発展した形態にあっては労働との関連が不明確かあるいは消滅しているかのような外観を取る場合が多い。次第に分化、専門化する管理の諸形態を統一的に把握し、一見複雑な様相を帯びて変化をとげる管理の展開過程を1つの法則的な発展過程として理解するためには、労働との関わりを考察のもっとも中心的な基軸にすえなければならないと考える。管理の発展過程は管理強化の過程であり、管理強化は労働に対する管理の強化に外ならないから、その内容は労働密度の増大の強制とこの強制に対する反抗の抑圧を基本としている。管理に関してはこの点にもっとも留意し、それを具体的かつ歴史的にみることを課題とした。自主管理活動は外観のもつ多面的な性格にもかかわらず管理の今日的形態と見なすことで諸側面の1つの統一的な理解ができる。自主管理活動のうちにはこの活動に至る管理の発展過程のほとんどすべての側面や産物を凝縮して含まれている。この活動を管理の側面からのみ考察することから生ずる制限も避けられないとはいえ、この活動の考察は資本主義的形態のもとでの管理の発展の帰結をよく示してくれる。

- 1) 八幡製鉄所所史編さん実行委員会『八幡製鉄所八十年史・部門史・下巻』1980年11月、56ページ。
- 2) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1981年5月号、97ページ。
- 3) 同上誌、1969年10月号、26ページ。
- 4), 5) 同上誌、1970年1月号、63ページ。
- 6) 新日本製鉄株式会社『挑戦の日々―新日鉄のJ.K.活動から―』1980年4月、2ページ。
- 7) これは鉄鋼連盟主催第20回自主管理活動発表大会(1979年3月)における熊谷典文住友金属工業社長の講話の中の言葉である。日本鉄鋼連盟、前掲誌、1979年4月号、49ページ。
- 8) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1980年5月1・11日号、1ページ。
- 9) 同上『鉄鋼界』1979年11月号、59ページ。
- 10) 同上誌、1978年10月号、52ページ。
- 11) この言葉は、新日本製鉄、前掲書の「あとがき」で紹介されている(270ページ)。
- 12) この指摘は、鉄鋼連盟、前掲誌、1980年11月号で紹介されている(73ページ)。
- 13) 「生産活動に労働者の創意や工夫を生かそうという試みは古くから行なわれており、M製鉄所においても1953年に改善提案制度が発足しているが、しかし改善提案は基本的には個人的・非組織的なものにすぎず、そうした限界を克服して、組織的・系統的な活動にまで発展させたのが、『QCサークル』であった。」道又健治郎編著『現代日本の鉄鋼労働問題』1978年3月、第1部第3章(藤沢健二)、172ページ。なおこの点は北海道大学教育学部産業教育計画研究施設『鉄鋼業の「合理化」と企業内教育Ⅰ』(1974年3月)ではより詳しく展開されている。(219ページ参照)
- 14) 道又健治郎編著、前掲書、では「技能・技術教育の面で果している役割」を「作業能率の向上や品質・歩留の向上等の生産活動面での大きな直接的効果」と「活動を媒介として果される人間関係の改善やモラルの向上など」とならぶ自主管理サークル活動の3つの機能の1つに数えている(177～8ページ)。また北海道大学教育学部、前掲書、229～233ページ参照。
- 15), 16) 日本鉄鋼連盟IE委員会『鉄鋼業におけるIE活動10年史―発展の経過と今後の方向―』1968年12月、7ページ。
- 17) 同上書、8ページ。
- 18) 八幡製鉄所、前掲書、31ページ。
- 19) 日本鋼管株式会社六十年史編纂委員会『日本鋼管株式会社六十年史』1972年6月、454ページ。

- 20) 八幡製鉄所, 前掲書, 32～3 ページ参照。
- 21) 日本鉄鋼連盟 I E 委員会, 前掲書, 38～40 ページ参照。
- 22) 同上書, 41～2 ページ参照。
- 23) 同上書, 43 ページ。なお I E 委員会の活動内容については 43～58 ページ参照。
- 24) 第二章第一節(2) 参照 (『阪南論集』第14巻第1号, 1978年, 46 ページ)。
- 25), 26), 27), 28) 八幡製鉄, 前掲書, 33 ページ。
- 29) 住友金属工業株式会社史編集委員会『住友金属工業最近十年史』1967年6月, 136 ページ。
- 30) 同上書, 136～7 ページ。
- 31) この分化, 独立化によって, それまでの第一部を構成する, 統括課, 能率課, 工場診断課, 機械計算課, 監査課のうち工場診断課の所属が作業標準部へ移る。八幡製鉄所総務部総務課『八幡製鉄所年誌』昭和35年度分, および八幡製鉄所, 前掲書, 35～6 ページ参照。
- 32), 33) 同上書, 35 ページ。
- 34) 日本鋼管, 前掲書, 455 ページ。
- 35) 川崎製鉄株式会社社史編集委員会『川崎製鉄二十五年史』1976年4月, 415 ページ。
- 36) 1962年7月には本社および和歌山以外の3製造所の I E 組織も I E 部に改定された。住友金属, 前掲書, 138 ページ参照。
- 37) 同上書, 139 ページ。
- 38) 日本鉄鋼連盟鉄鋼10年史編集委員会『鉄鋼10年史一昭和33年～42年一』1969年8月, 607～8 ページ。
- 39) 1961年の数字は日本鉄鋼連盟『製鉄業参考資料〔工場別篇〕』昭和36年度版より。1979年の数字は鉄鋼新聞社『鉄鋼年鑑』昭和55年度版より。
- 40), 41), 42) 日本鉄鋼連盟 I E 委員会『鉄鋼の I E』第18巻第3号, 1980年5月, 33～4 ページ。これは1980年2月5日の日本鉄鋼連盟 I E 委員会設立20周年記念シンポジウムにおける基調講演「I E 技術に期待するもの」の中の指摘である。
- 43) 八幡製鉄所, 前掲書, 15～6 ページ参照。
- 44) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1969年9月号, 23 ページ。
- 45) 八幡製鉄所, 前掲書, 15 ページ参照。
- 46) これは新日鉄副社長・相原満寿美氏が日本規格協会主催の第12回 Q—S (品質管理と標準化) 全国大会で講演した内容からの引用である。日本鉄鋼連盟, 前掲誌, 1978年8月号, 14～5 ページ。
- 47) 同上誌, 同号15 ページ。
- 48) とはいえ, 自主管理活動の普及を自己目的とすることのある導入期や自己啓発, 相互啓発, 人間関係に特に重点が置かれるような場合には, 目標やテーマの枠が広げられることもある。
- 49) 住友金属, 前掲書, 155～6 ページ参照。
- 50), 51) 日本鉄鋼連盟, 前掲誌, 1970年1月号, 64 ページ。
- 52) 同上誌, 同号, 65 ページ。
- 53) 同上誌, 同号, 66 ページ。
- 54) 同上誌, 同号, 63 ページ。
- 55) 日本鉄鋼連盟, 前掲誌, 1979年4月号, 51 ページ。
- 56) 北海道大学教育学部, 前掲書, 229～30 ページ参照。
- 57) 向笠良一「最近の搾取形態と労働者階級」『現代の労働組合運動』3, 大月書店, 1972年, 114～23 ページ参照。
- 58), 59), 60) 日本鉄鋼連盟, 前掲誌, 1979年7月号, 24 ページ。
- 61), 62) 同上誌, 1979年9月号, 34 ページ。
- 63) 同上誌, 同号, 35 ページ。
- 64), 65), 66) 同上誌, 1980年2月号, 57 ページ参照。
- 67) 同上誌, 1979年10月号, 47 ページ参照。

- 68) 同上誌, 1980年4月号, 57ページ参照。
- 69) 日本経済新聞社編『鉄鋼』1979年6月, 99ページ。
- 70) 日本鉄鋼連盟 I E 委員会, 前掲誌, 第16巻第1号, 1978年1月, 27, 29ページ。
- 71) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界報』1979年2月21日号, 1ページ。
- 72) 同上誌, 同号, 3ページ。
- 73) 新日本製鉄, 前掲書, 236~7ページ参照。
- 74) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会『創造と発展の10年—鉄鋼業における自主管理活動のあゆみ—』1979年3月, 86ページ参照。
- 75) 新日本製鉄, 前掲書, 246ページ参照。
- 76) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会, 前掲書, 89ページ参照。
- 77) 同上書, 88ページ参照。
- 78) 新日本製鉄, 前掲書, 248ページ参照。
- 79) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会『鉄鋼業における自主管理活動のあゆみ』1974年3月, 6ページ参照。
- 80) 同上書, 7ページ参照。
- 81) 日本鉄鋼連盟自主管理活動委員会『創造と発展の10年—鉄鋼業における自主管理活動のあゆみ』1979年3月, 89ページ参照。
- 82) 日本鉄鋼連盟『日本鉄鋼連盟主催 第10回自主管理活動発表大会資料集』1974年3月, 48ページ。
- 83) 国光製鋼株式会社, 本社工場圧延部圧延課第2圧延係, 保全グループ(12名)の例である。同上書, 25ページ。
- 84) 同上書, 58ページ。
- 85) 同上書, 81ページ。
- 86) 同上書, 195ページ。
- 87) 同上書, 160ページ。
- 88) 同上書, 199ページ。
- 89) 同上書, 103, 105ページ参照。この外, 推進体制の比較的良好に判明する例としては住友金属(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1970年1月号, 65ページ)や新日鉄名古屋(新日本製鉄, 前掲書, 254ページ)などがある。
- 90) 同上書, 48~9ページ。
- 91) 大同製鋼株式会社, 渋川工場施設課電気係補修班, サークル員6名の活動例でテーマは「ホイスクレーン故障防止」, 同上書, 12ページ。
- 92) 矢作製鉄株式会社, 本社工場製鉄本部分析課内のグループ(6名)の活動例, 同上書, 121ページ。
- 93) 同上書, 48ページ。
- 94) 株式会社日本製鋼所, 室蘭製作所圧延部圧延課内のクレーンPMグループの例で, テーマは「他部門との関係によるZD活動」, 同上書, 14ページ。
- 95) 日本鋼管, 京浜製鉄所第二保全課川崎電気係, 製管連合サークル(30名)の例で, テーマは「連合サークルによる設備の信頼性向上」, 同上書, 32ページ。
- 96) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1969年11月号, 96ページ。
- 97) 同上誌, 1969年10月号, 26ページ。
- 98) 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『広畑製鉄所30年史』1970年10月, 209ページ。
- 99) 同上書, 492ページ。
- 100), 101) 日本鉄鋼連盟 I E 委員会, 前掲誌, 第17巻第2号, 1979年3月, 9ページ。
- 102), 103) 同上誌, 第17巻第5号, 1979年9月, 36, 37ページ。
- 104) 住友電気工業株式会社 特殊線事業部の生産部伸線工場におけるグループ活動の例(40名), 日本鉄鋼連盟『第10回自主管理活動発表大会資料集』1974年3月, 130ページ。
- 105) 同上書, 49ページ。

106) 同上書, 10～1 ページ。

107) 同上書, 24ページ。

(1981年9月25日受理)