

幸 光善著『現代企業労働の研究
技術発展と労働・管理の視点を中心に』

(1997年、法律文化社)

岡 本 博 公

I

本書は、タイトルが示すように、現代の企業労働を技術発展と管理の視点から研究しようとしたものである。つまり、技術発展とそれに伴う管理の変容が現代の企業労働にどのような影響を与えるのかを、実証的・理論的に明らかにしようとしたものである。

著者自身が「はしがき」で提示した本書の特徴を紹介しよう。本書は、第1に、現代の社会的分業の進展、産業構造の高度化、金融・流通・サービス部門の拡大・肥大化によってもたらされたホワイトカラー労働者・管理者層の地位・役割・状態の変化を明らかにしようとする。この意義は、本社部門・研究開発部門・営業所等に従事する職員の労働を歴史的・実証的に明らかにしたものは少なく、こうした空白を少しでも埋めることを意図したからだという。第2に、上述のホワイトカラー労働者・管理者層の客観的な状態変化を、技術発展を基礎とした管理組織・制度・手法を媒介とした資本主義的合理化・生産性向上運動の具体的展開過程の帰結としてとらえる。この意義は、戦後の設備近代化やコンピュータ・システムの導入・展開過程は組織形態の変化、人事管理制度、賃金体系と賃金水準・格差などの諸変化をもたらし、そのことが職員の地位・役割や状態の変化をもたらし続けているからだという。さらに、第3に、学際的研究成果の摂取の一環として心理学・社会学的研究成果の紹介と検討を行っている。この意義は、技術発展によって生じる人間関係論や新人間関係論に基づく新しい管理制度・手法の意義・役割・位置付けをより

明確にすることを意図しているからだという（はしがき）。

II

本書は、研究課題・研究対象・研究方法・分析視角などを提示した「序章」と「第1部 鉄鋼企業におけるコンピュータ化の展開と職員層の労働と管理」および「第2部 オートメーションと産業労働者」から成る。先に紹介したはじめの2つの特徴が第1部に、3つめの特徴が第2部に対応するといつてよい。第1部は、著者自身の手によって、我が国の鉄鋼企業の実態分析がなされている。第2部は、ヨーロッパ社会科学研究所資料センターによる国際的調査研究『オートメーションと産業労働者』の紹介・検討である。そこでここでは第1部を中心にみていこう。

第1部は7つの章から成る。第1章は「戦後日本鉄鋼企業における技術発展と労働」が概観される章であり、設備近代化の過程、コンピュータ化の展開、技術貿易の動向と研究開発体制の変遷、雇用量・労働力構成の変化、賃金の動向が順に検討される。第2章以降第6章までは、鉄鋼大手5社（新日本製鉄・日本鋼管・川崎製鉄・住友金属工業・神戸製鋼所）のコンピュータ化の展開と職員層の労働・管理が企業ごとに検討される章であり、5社それぞれのコンピュータ化の展開過程、雇用量・労働力構成の変化、本社関係組織の拡充・再編と合理化、人事管理制度の展開が順に検討され、第7章が第1～6章の事実分析からいくつかの一般的諸特徴を検討し、その意義について考察する「小結」となっている。

「小結」を要約的に示すと以下のようなものである。鉄鋼生産は1970年代後半以降停滞・減少し、設備集約化・休廃止措置がとられ、投資内容が生産能力増強型から合理化・省力化・省エネ型に変化した。設備近代化・合理化・省力化の展開と軌を一にしてコンピュータによる自動制御システムと情報処理システムが発展した。それは、①60年代におけるEDPSの導入と販売・生産総合システムの確立、②70年代におけるオン・ラインシステムに基づく全社総合情報システムの実現、③80年代における企業内および企業間の情報通信ネットワークの実現として展開したが、④60年代には早くもコンピュータに関わる一部作業の外注化、コンピュータ部門の分業の促進がみられ、以後、⑤70年代の女子職員の拡大やコンピュータ操作の労

務職化、本格外注化とシステム要員の削減、⑥80年代の情報システム部門の分社化などをもたらした。

こうした設備近代化・コンピュータ化の展開は雇用量・労働力構成の変化をもたらした。①70・80年代には総従業員数は減少するが、本社関係従業員は70年代には増加し、したがって構成比を高めた。しかし、80年代に入ると5社中4社で減少し、しかも減少度合いが生産部門より高い企業もあり、管理部門に及ぶ人員削減・出向が進展した。②生産合理化のもとで、生産部門従業員数は70年代以降各社いっせいに減少する。③労職別では、70年代には職員が増大したが、80年代には減少または低位の増加であり、80年代の男子職員数の減少が目立ち、情報処理部門・能力開発部門の分社化等によって出向・転籍が基幹労働力である男子職員に及んでいる。④管理者数はほとんどの企業で一貫して増加し、とくに本社関係の管理者は80年代に入っても絶対数・構成比ともおおむね増大している。製鉄所の管理者も増加しており、この結果、管理者の人員削減や管理者管理の強化を不可避のものとする。⑤学歴別では、本社・研究開発部門の機能強化を反映し大卒者（特に男子）のウエイトが上昇しており、このことが大卒職員の管理強化を要請している。⑥新規採用の抑制を反映して男子従業員の平均年齢・平均勤続年数は上昇しており、中高年管理者の増加に関連する。

このような設備近代化・コンピュータ化と雇用量・労働力構成の変化は作業組織・管理組織からなる経営組織機構の形態・機能内容の合理化を伴って進行した。①70年代以降合理化計画が次々に打ち出され、鉄鋼部門や不採算部門の縮小・集約化と人員削減、本社管理部門の組織簡素化・再編、工場・本社部門の分社化・別会社化の進展、情報通信・電子機器・バイオテクノロジー・都市開発などへの参入・拡大・強化、研究開発部門の再編等が進んだ。②80年代以降には積極的な海外進出が進行した。③本社は、エンジニアリングや新規事業部門の拡大に伴って拡充したが、組織の大括り化、室制度の導入等組織形態の合理化も進展した。

以上の諸要因は、人事管理制度の内容・役割の変化と労働条件の変化をもたらした。①70年代に導入された職能資格制度に基づく人事管理制度は、管理者の量・質的变化によって管理職制度の大幅な改訂、専門職・スタッフ管理職制度の導入・改訂をもたらした。②80年代に入ると段階的定年延長に伴って、高齢者に対する

昇格停止や特別スタッフ職位への配置等の新たな措置がとられ、さらに管理職の出向・転籍年齢の引き下げ等、高齢者・管理者への対応が強化され、人員削減が図られている。③一般職における労職区分の撤廃が行われ、労働力の調達・人事管理の運用面で変化が生じた。④人事管理制度の手直し・定年延長に対応して、賃金体系の変更がなされ、基本賃金に占める基本給割合の低下・職能給割合の拡大、中高年齢者に対する昇給額的大幅削減や査定幅の拡大、管理職を対象とした年齢による年収減額措置、個人や組織の業績評価の導入・拡大・徹底化が図られ、相対的に賃金水準の高い職員男子大卒中高年齢層を対象とする人件費削減が進んでいる。

以上を踏まえて著者は、職員の役割の重要性や労働能力の高さにもかかわらず、その機能・役割が変化し、階層分化の拡大と状態変化が進行していること、このことは資本主義的合理化の帰結を示すものであり、管理者・職員層を企業労働全体との関連で把握することが重要であると結ばれている（第1部小結）。

Ⅲ

以上でみてきたように、本書の第1部はわが国鉄鋼企業を対象に、現代の企業労働の現実を、とくに職員層・管理者層に焦点をあてながら明らかにしようとしたものである。この作業は2つの側面からなされている。つまり、一方では、鉄鋼企業の本業である鉄鋼事業が停滞し、厳しい合理化・省エネ化・省力化・コンピュータ化が進展するが、この鉄鋼事業における雇用量と労働力構成の変化を、とくに職員層・管理者層を中心に事実追跡をする作業と、他方で、鉄鋼企業では、本業の停滞に直面してエンジニアリングやエレクトロニクス分野、情報通信分野などへの多角化が進展するが、それに伴う本社の組織機構の再編が同様に職員層・管理者層にどのような影響を与えているかを追跡する作業である。

職員層・管理者層に焦点をあてる限り本社機構再編との関わりが重要であり、ことに80年代のいわゆる鉄鋼業のリストラクチャリングが多様な事業分野への多角的進出と本社機構の再編を伴ったので、後者は重要な検証作業であり、著者の的確な目配りを示すものであるといつてよい。

この結果、上述のように（第1表参照）、70年代以降生産部門従業者と労務者は

絶対的にも、相対的にも減少したこと、本社部門と職員層は、70年代には増大したが80年代にはおおむね減少し、人員削減の焦点が拡大したこと、それにもかかわらず管理者層は増大し（第2表参照）、新たな管理者管理を引き起こしていること、等を析出したことは本書の貢献であろう。著者の属する研究グループは、これ

第1表 従業員数の変化

本社関係	新日鉄	鋼管	川鉄	住金	神鋼	生産部門	新日鉄	鋼管	川鉄	住金	神鋼
60年代	↑	↑	↑	↑	—	60年代	↑	↑	↑	↑	—
70年代	↑	↑	↑	↑	↑	70年代	↓	↓	↓	↓	↓
80年代	↓	↓	↓	↑	↓	80年代	↓	↓	↓	↓	↓
職 員						労 務					
60年代	↑	↑	↑	↑	↑	60年代	↑	↓	↑	↑	↑
70年代	↑	↑	↑	↑	↑	70年代	↓	↓	↓	↓	↓
80年代	↓	↓	↓	↑	↑	80年代	↓	↓	↓	↓	↓
職員男子						職員女子					
60年代	↑	↑	↑	↑	↑	60年代	↑	↑	↑	↑	↑
70年代	↑	↑	↑	↑	↑	70年代	↑	↓	↑	↓	↓
80年代	↓	↓	↓	↑	↑	80年代	↓	↓	↓	↓	↓

↑絶対数増加・構成比増加 ↑絶対数増加・構成比減少 ↓絶対数減少・構成比増加
↓絶対数減少・構成比減少

本書より岡本作成

第2表

管理者層の伸び	新日鉄	鋼管	川鉄	住金	神鋼
60年代	—	158.0	123.4	108.1	192.8
70年代	83.2	62.8	95.8	88.9	131.8
80年代	▲9.0	31.6	42.1	18.6	—
本社管理者層の伸び					
60年代	—	354.4	232.2	152.7	174.2
70年代	51.7	86.7	153.8	120.6	162.0
80年代	10.3	37.1	41.3	56.6	—

絶対数の伸び率(%)を示す。

本書より岡本作成。

までも鉄鋼業の企業労働について精力的な分析を加えられてきたが¹、本書の第1部は、この共同研究の成果の上にたち、鉄鋼企業5社について同じ視角からの整理を試みたものである。第2-6章の各節が同じ配列になっており、基本的には5社に共通な傾向が析出され、興味深い。

だが、そうした本書第1部の貢献を認めながらも、著者の今後の研究発展に資することを期待して、若干の注文を提起しておこう。

第1点は、鉄鋼大手5社の取り扱いについてである。すでに述べたように本書第1部では、鉄鋼大手5社について、それぞれ同じ手順で検討作業がなされている。そして上述したように基本的には5社の共通傾向の析出にウエイトをおいた「小結」がなされている。評者も、我が国の鉄鋼業を対象とした場合、大手5社の同質的な企業構造と企業行動が特徴的であり²、その点に第1の着目点をおくことに異論はない。この点では、本書が析出した上述の5社の管理者・職員層の動向は、意義深いものといえよう。しかし、同時に5社の差異についても著者自身による何らかのコメントがほしいところである。「小結」では、たとえば第1表に示した80年代の本社関係従業者の他3社と日本鋼管・住友金属の違い、職員層の動向の他3社と住友金属・神戸製鋼所の違い、あるいは男女構成の違い等が指摘されている。しかし、そのことについて特別のコメントは加えられていない。こうした差異が重要なのか、そうではないのか。著者はどのように考えられているのだろうか。こうした差異に対する著者自身の何らかの意味付けがあれば、5社の共通性の析出がもっと生きてくるように思われる。

このような差異から何らかの意味を読み取るためには、それぞれの企業における雇用量・労働力構成の推移と合理化・コンピュータ化・本社の再編との関連がさらに立ち入って分析される必要がある。たとえば、5社を比較した場合、合理化・コンピュータ化の進展度合いは各社一様であったのか、リストラクチャリングの展開・本社組織の再編は一様であったのか、などが問われねばならないだろう。

本書第1部では著者の主目的は、共通傾向の析出にあったのであり、違いの意味

1 置塩信雄・石田和夫編『日本の鉄鋼業』有斐閣、1981年、および石田和夫編『現代日本の鉄鋼業』1981年、参照。

2 岡本博公『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房、1984年、参照。

に関する具体的な分析は著者にとっては将来の課題かもしれない。しかし、5社が丁寧順次紹介されているだけに、そこから5社に共通の、一般的な特質を指摘するだけでなく、さらに5社同士の比較についても著者自身によってなされることを期待したいところである。

叙述の方法にも若干の要望がある。第2-6章は先に述べたように全ての章が、コンピュータ化の展開過程、雇用量・労働力構成の変化、本社関係組織の拡充・再編と合理化、人事管理制度の展開という順で叙述されている。著者は、第2章の冒頭で「1970年代以降の資本蓄積条件の激変に対応した『合理化』の外的強制が設備近代化・コンピュータ化の進展を技術的基礎に、事業構造のリストラクチャリングを伴いながら、管理組織・制度・手法を媒介として、とりわけ管理者層を含む職員層の雇用量・労働力構成、労働条件などに与えた諸影響を分析する」(61ページ)という。そうであれば、設備近代化・コンピュータ化と管理組織(ここでは本社組織)の再編がどのように管理者層・職員層に影響を与えたかという問題設定がなされていることになる。つまり、管理者層・職員層への影響を、設備近代化・コンピュータ化と本社組織の再編から説明するという手順が考えられる。ところが本書では、上述したように、コンピュータ化の展開を受けていった雇用量・労働力構成が説明された後に、本社組織再編が説明され、もう一度雇用量・労働力構成への影響、ことに職員層・管理者の動向を説明するという煩雑な手順がとられている。なぜ、このような叙述方法なのだろうか。かえって、問題の焦点を鮮明にしにくくしてはいないだろうか。

もうひとつ。雇用量・労働力構成の説明では、たとえば従業者数・職員数等の絶対数それ自体の提示がないが、なぜだろうか。絶対数の増加・構成比の増加といった叙述とともに、絶対数それ自体の提示があった方が読者には理解しやすいのではなかろうか。

さて、紙数の制約もあり、第2部にはほとんど触れる余裕がない。第2部では先にも述べたように国際研究の成果の紹介・検討が試みられている。自動車産業を対象としたスウェーデン・アメリカ・フランス・オーストリア・デンマーク・フィンランド・西ドイツ・イギリス・イタリア9カ国のオートメーションの産業労働者への影響に関する調査研究である。技術発展が労働者に与える影響に関する学際的調

査の紹介として意義あるものといえよう。しかし、この調査研究は主要には生産部門の労働者を対象としており、第1部で著者が関心を払い、そして本書の主要な特徴であった職員層・管理者層の実態分析とは焦点が異なっている。第1部と第2部は併置されたものと考えられる。そうであれば、第1部と第2部の「小結」を総合した「結論」がほしいところである。

IV

鉄鋼業はいわゆる重厚長大型産業の典型であり、産業構造の転換のもとで80年代以降長い苦境に入っている。本書でも紹介されているように、鉄鋼企業は競って多様な事業分野、とりわけ半導体・エレクトロニクス・情報通信といった成長分野への進出、事業構造の変換を試みたが、半導体事業からの撤退に象徴されるように、必ずしも成功していない。

産業構造の転換、グローバル競争の展開、IT革命の進展等は、企業と産業の姿を大きく変えようとしている。鉄鋼業においても、従来の同質的な企業構造を基盤とする協調と競争のありようが変化するかのごとき事態が進展しつつある。新日本製鉄と住友金属工業、日本鋼管と川崎製鉄の提携は、鉄鋼業の新しいタイプの協調と競争関係への転換かもしれない。

こうした事態のもとで、産業と企業の丁寧な実態の追跡・実証分析は、従来にもまして重要な研究分野となっているといつてよいだろう。本書は、90年代なかばまでの鉄鋼企業の動態を紹介・検討されたものであり、貴重である。鉄鋼業はかつて多くの研究蓄積を誇ってきたが、近年は必ずしも多くはない。本書のように、過去の研究蓄積の上に近年の実態を追跡した企業研究・産業研究はさらに積み重ねられる必要があるだろう。