

# 1950年代における現場管理組織の改革と フォアマン制度の導入(3)

——石川島重工における勤労政策の展開を中心として——

上 田 修

はじめに

## I 経営管理体制の改革と現場監督者問題

## II 職長制度導入をめぐる言説と制度改革の経緯

- 1 職長制度導入をめぐる諸問題 (第49巻第2号)
- 2 職長制度導入をめぐる言説(1) (第49巻第3号)
- 3 職長制度導入をめぐる言説(2)

## III 職長制度導入とその後の展開 (以下、本号)

- 1 職長制度をめぐる検討

## III 職長制度導入とその後の展開

前節においてわれわれは、石川島重工における職長制度の導入をめぐる言説を検討し、職区の考案が制度改革を進める上で決定的な役割を果たしたことを明らかにした。この節では、この点をふまえ、①当初、職分制度の改革問題として提起され、最終的には、ライン・スタッフ制の採用とそれにもとづく職長制度の導入という形で実施された現場管理組織の再編成に関わる勤労部門の検討プロセスを資料が許す限り再構成し、前節での言説を政策立案という点から捉え直すことで、そこにみられた問題点を検討し、次いで②制

度導入直後の職長の属性について残された資料から探り、最後に③職長制度の制度的展開を職長教育、1957年の職長見習制度ならびに職長職務権限規定の改定、さらに60年の職長課長制度の制定に焦点を合わせ、考察する。この作業をとおして、職区の考案を基軸としながらも、職分制度改革をめぐる検討案の作成から一般的には「青空の見える労務管理」と呼ばれる現業監督者の昇進限界を撤廃した1960年の職長課長制導入に至る一連の制度改革に関する勤労部門を中心とした政策立案・政策展開の過程を検討する。

## 1 職長制度をめぐる検討

本社勤労部門での職長制度——職分制度改革をめぐる検討プロセスに関して、われわれが入手しえた資料は現場管理組織に関わる雑誌（論文）と一連の制度改正案を中心として綴った「職分制度関係 S25項」、ならびに職長制度導入後の関連資料を綴った「職長制度実施関係③」というタイトルがつけられた2冊の勤労部ファイルである。これらのファイルに収められた資料のなかで職長制度と関連が深いものを図表-7に示す。前者に収められた資料は、その性格から大きく3つの部分——段階に分けることができる。①現場管理組織のあり方に関連した雑誌（論文）が綴じられた資料40から46および制度全般にわたる検討がなされている資料47および同48からなる部分——第1段階、②このファイルの中心をなす一連の職分制度改革——職長制度案が検討されている資料49から1950年2月に公表された実施案<sup>37)</sup>（資料59）にかけての部分——第2段階、最後に③職長銓衡名簿を中心とする資料60から65にかけての部分——第3段階、すなわち職長制度導入後の問題を扱った部分である。この点を念頭におき、勤労部門が職長制度をめぐり、どのような検討をおこなったのかを、以下において取りあげよう。

そこでまず、現場管理組織の改革に関連する情報収集ならびに現状の問題点検討といった、制度改革の準備作業がおこなわれた第1段階からはじめよ

37) IIで述べたように、この案は実施されなかった。

図表-7 職長制度関連資料

ファイル名	資料番号	資料名	備考
職分制度関係	40	人事管理講習会テキスト 「人事管理事務機関と其の組織」(東京瓦斯株式会社勤労課主任 滝澤松太郎)	
	41	『労政時報』第994号、1948年2月13日 「職階制の性格と其のやり方」	
	42	『労政時報』第975号、1947年9月12日 「アメリカの職長組合」	
	43	『経営者』3号、1948年3月 石原春夫「改良主義に依る職階制度採用方法(3)」	
	44	アメリカ労働省編(関東経営者協会訳)『職長に関する労働関係の方針』関東経営者協会出版部、1947年10月、再発行分	
	45	『労務研究』第2巻10・11号、1949年10月 加藤威夫「企業組織におけるラインとスタッフ」	
	46	『労務研究』第3巻1号、1950年1月 淡路園治郎「職場秩序の根本問題」	
	47	職分制度及び資格制度の実施に関する件	「坪井」名の印
	48	職分制度確立を繰る問題	
	49 *	職分制度(案)	
	50 *	職分制度実施要綱	原資料では「職分制度の確立実施要綱」とタイトル名の修正あり
	51	職分制度のねらい	
	52	[議事録]	1/21の日付記入
	53	各案の長所と欠点	
	54	職分制度実施上の問題点	
	55 *	職分制度実施要綱(案)	資料56とタイトルは同じであるが、図表-10に示すように、工場課のライン組織の編成が異なっている
	56 *	職分制度実施要綱(案)	
	57 *	職分制度実施要綱(案)	この資料は資料56に手書きで修正を加えたものである
58 *	職分制度(工場関係)実施案		
59 *	就業規則一部改正について 1950年2月1日		
60	班長銜名簿		
61	職長銜名簿		
62	職分制度一覧表	第1工場～第3工場	
63	職長制度今後の運用方針		
64	[職制一覧表および工場組織図]		
65	[第2工場職制別職務内容]		
職長制度実施関係	70	職長の策 昭和28年3月	
	71	職長手帳支給手続	「三橋 昭和29年」の印
	72	第3工場職長名簿	15名分記載
	73	[第2工場職長名簿]	32名分記載
	74	第1工場職長名簿	19名分記載
	75	第3勤労課長 職長会議実施の件報告 昭和28年3月14日	
	76	第3勤労課 職長教育教材	
	-1	職長教育実施報告 昭和26年11月28日	職長教育教材に含まれる資料
	-2	外出証等取扱に関する件 昭和26年11月25日 第3勤労課	職長教育教材に含まれる資料
	-3	[工場別職長名-第3製造部]	職長教育教材に含まれる資料
	-4	職長教育教材:「健康保険」、「労災保険」、「福利厚生施設利用規定抜粋」等	職長教育教材に含まれる資料
	-5	職長教育教材:「臨時金融に就いて」、「公庫住宅金融に就いて」等	職長教育教材に含まれる資料
77	争議の発生のある場合の職長のあり方		
78	職長と部下従業員の組合活動又は職場離脱		
79	職長制度実施後の職長班長の具体的権限		
80	[組織図] 昭和28年7月24日		

註1 原資料には資料番号は付されていない。この番号は整理のため仮につけたものである。また、ここで掲げた資料の多くには作成日は記されていない。なお、資料番号を40からはじめたのは上田(2007b)で扱った資格制度改正に関わる一連の資料との連携を保つためである。

2 資料にタイトル名が記されていないものには、[ ]をつけ、内容にちなんだ資料名をつけた。

3 資料番号の後に\*印を記した資料には職長制度案が含まれている。

出所: 勤労部「職分制度関係 S25項」、同「職長制度実施関係 ③」より作成。

う。上に述べたように、資料40～46は、職分制度改革に関わる雑誌記事を中心とする諸資料であり、これを基に資料47・48では制度改革に臨む基本方針の確認ならびに問題点検討とでもいうべき作業がおこなわれた。それゆえ、職分制度改革をめぐって具体的な検討作業がはじめられたのは資料47「職分制度及び資格制度の実施に関する件」からということになるが<sup>38)</sup>、ここでは制度改革に臨む基本方針が図表－8に示すように3点にわたって確認されていた。その一端については、すでに前節でみたとおりであるが、基本方針として①経営権にもとづく職分制度および資格制度の実施、②職分制度と資格制度の同時施行、③任用に際しての「考査書」の重視が謳われていた。基本方針の中心が②の職分制度と資格制度の同時実施におかれていたことを改めて強調するまでもないだろう。従業員制度再編の試みは職階制度の導入を目指しながらも、それを実施しえる条件が存在しないために、資格制度改革と職分制度改革という2つの制度改革作業を設定した上で、両者の同時実施へと変更されたのである。

そうであれば、この方針変更は勤労政策上、どのような意義づけがなされ

図表－8 制度改革に臨む基本方針

## 1. 基本方針

- (1)職分制度及び資格制度は、経営権に基き、会社が強力にこれを実施し、組合に対しては単にその実施要項を示すにとどめる
- (2)職分制度及び資格制度の実施は、相互に関連を持たせ、同時施行とする
- (3)職分制度及び資格制度の任用に当っては「考査書」を基礎資料として活用する

## 2. 実施要綱

省略

出所：勤労部「職分制度及び資格制度の実施に関する件」。

38) 資料47が、職分制度改革に関わる一連の資料のうち最初に作成されたものであるのかは資料的には確認できない。しかし、少なくともその内容ならびに『職分制度関係 S25項』に綴られた位置から判断すれば、そうであったとみなしてよい。

ていたのであろうか。わが国企業において職階制の全面的かつ一挙的導入を図ろうとする試みが挫折したことは歴史的事実であるが、アメリカ式経営管理方式に関する言説が圧倒的な影響力を保持し、しかも労働組合が経営民主化を要求し、攻勢をかけるという労使関係上の理由も加わって、従業員制度の再編成を急がねばならなかった当時の石川島重工の経営——勤労部門における方針変更に関わる認識・評価はそれ自体検証を要することである。もっとも、上田(2007b)において勤労部「従業員制度改正について」(資料4)が職階制の導入を「時期尚早」と指摘していたことについてはふれたが、それだけに制度改正をめぐる客観的条件に対する認識と前掲図表-8に示した基本方針はいかなる関係にあるのだろうか。この点を示した資料は残されていないが、勤労部門が制度改革に際して収集した一連の資料(資料40~46)のなかでそれを示唆するものが含まれている。1947年2月の『労政時報』(第994号)に掲載された無署名論文「職階制の性格と其のやり方——公正なる給與への観点」(資料41)がそれである。

同論文は、「現行職員、従業員制度に基づく身分制度は之を廃止する身分制度廃止を実施する時は往々職場秩序が乱れる恐れもあるため、新たな職場秩序確立の必要上職階制を採用して現場の明朗化と能率向上を図って、事業の復興再建に質する」とした上で、①職務分析をなし職務評価格付による職場編成、②職階付〔制〕による職場編成運営のための合理的秩序を確立する指示系統としての職分系列、③職務の格付に適應する職務給制、④これら3項を確立するための能力判定といった点を掲げたが、これらを実践するのは困難であるため、具体的には次の取り組みをおこなうものとしていた。①職員、従業員の区分を廃止し、社員の呼称を採用、②「職場編成運営上必要な合理的秩序を確立する指示系統」として管理組織——職分系列の整備、③職場編成の核となる職務格付けに際しての能力判定等である。このように、現場管理組織の近代化を推進するために、①身分制の是正、②これを受けた職分制度——現場管理組織の整備、③これを合理的なものとするための能力基準の採用、という3点が強調されていたのである。ここには、従業員制度の

再編に際して、職分制度の改革がどのような位置づけを与えられているのか、また、それをおこなうにあたっての前提ならびに考慮すべき条件が示されているとあってよい。

この点をふまえ、再び前掲図表－8が示す制度改革に臨む基本方針を再度みてみよう。まず、1番目の基本方針で示されている職分制度ならびに資格制度の改革は、従業員制度の全面的再編案の代替案であったから、当初の目的を追求しようとするれば両者は共に不可欠であり、両者は制度改革に際して共に欠くことはできず、それゆえ同時並行的に取り組まなければならない。かくて、2番目の基本方針である同時施行が導き出される。また、3番目の基本方針である「考査書の重視」は、「職階制の性格と其のやり方——公正なる給與への観点」が強調する能力重視を言い換えたものといってよい。このように見るならば、この論文が示す制度改革に際しての方針と石川島重工勤労部のそれとはかなりの程度まで重なることになる。もっとも、石川島重工の勤労部門がこの論文、とりわけ上記の具体的取り組みをどのように評価したのかを示す資料は残されていないので、その評価を正確に捉えることは難しいが、同部門が当時の管理組織の再編成に関わる支配的な言説から全く自由であったわけではないことも事実である。それは職分制度導入の要因をめぐる金井（1964）、勤労部「歴史的資料」の指摘に如実に示されていた。そればかりではなく、論文「職階制の性格と其のやり方——公正なる給與への観点」の観点を踏襲すれば、資格制度改革と職分制度改革を積極的に結びつけることが可能となる。それどころか、この両者は制度改革というコインの表と裏の関係として、相互に切り離せないものとしてみなされることになろう。そうであれば、資格制度改革とともに、職分制度の改革作業は、職階制導入策からの退歩ではなく、従業員制度再編策としてより積極的に位置づけられることになろう。このことが、政策立案担当部署としての勤労部門にとってどれほど好ましいかは強調するまでもないだろう。以上の点をふまえれば、先の基本方針、とりわけ同時施行方針に勤労部門が込めた制度改革の意義ならびに意図を読み取ることはさほど難しいことではない。そして、こ

の立場にもとづいてこそ、勤労部門は現行従業員制度が抱える問題点の検討作業を積極的に進めることが可能となる。資料48「職分制度確立を繞る問題」はこのことを端的に示す。

勤労部はこの資料で労務管理機構の刷新、生産機構の問題、職務権限の明確化をはじめとして11項目にわたる問題点を検討しているが、それらを整理し、要点を示したのが図表-9である。職分制度改革——職長制度導入をめぐる検討された項目は多岐にわたるが、大きくは①管理組織上の課題、②職長の任務、③職長の処遇等に括ることができるものであった。制度改革に対する勤労部門の問題意識は、①管理組織上の課題としてまとめた3点に最も鮮明な形で示されている。すなわち、職分制度をめぐる問題の出発点は、何よりも敗戦後の荒廃した経済状況ならびに対時的な労使関係の下でいかに生産の増強を迅速に図るかという点にあり、そこからまずは、「現実の生産力のあるところの現場の管理の上に、労務管理が正しく併行して」(勤労部「職分制度確立を繞る問題」)おこなわれることが必要であると認識されたのである。同時に、労務管理が実際に実践される生産機構は、「非常に封建的である」(勤労部「職分制度確立を繞る問題」)ばかりでなく、アメリカ企業のように「フォアマンとフィールド・エンジニアがはっきりと分離」せず、すなわちライン・スタッフ制が採用されていないため、この両者が混在し、そこから「上の地位の責任の重大な人に行く程、その両方の責任が重く」なり、管理者が有する「高度の技術を十分に活かさない」という問題があらわれていた。職分制度改革問題は、現場管理組織のかかる監督者の役割・機能の不明確さの改善、それゆえ必然的に職務権限の明確化へと結びつく。

管理組織上の課題としてまとめた検討項目において表出された問題意識、それにもとづく問題点は、先に取りあげた1940年代後半期における企業組織の改革問題、とりわけ小野(1979)が示す当時の課題およびGHQをとおして伝えられたアメリカ式経営管理法、その中でも特にライン・スタッフ制導入をめぐる議論と問題認識を同じくするものであるといつてよいだろう。あ

図表-9 職分制度をめぐる問題点

管理組織上の課題	1 労務管理機構の刷新	(1)生産管理の上に労務管理が正しく併行しておこなわれることにより、生産増強が図られる (2)労務管理は単に勤労課、労務係だけの手でおこなわれる性質のものでなく、生産に携わっている者が真剣に考え、おこなわれなければならない問題である
	2 生産機構の問題	(1)現場の管理者は生産面の責任と人事面の責任との両者を背負っていて、しかも段々と上の地位の責任の重大な人に行くほど、その両方の責任が重くなっている。これでは自らの持っている高度の技術を十分に活かさない (2)アメリカ等では、フォアマンとフィールド・エンジニアとがはっきりと分離している
	3 職務権限の明確化	(1)責任の所在がはっきりしていない (2)全体の組織の中で、職場の命令系統を縦にしっかりと樹て、次に横の責任範囲をはっきりさせる
職長の任務	1 職長が直面している問題	(1)組合の力が強く、職長の権威が低下 (2)給与に生活給が多く占めるようになり、従来職長が査定していた能率給、成績給の比重が低下 (3)戦後直後の経済事情による、生産渋滞、原材料の不足、不良化が職長の仕事を困難にする (4)職長の労働問題に対する理解力の不足が不評を高めたこと
	2 職長の新たな任務	(1)部下工員の統率・監督 (2)作業の実行計画を立てる (3)技術上の問題を解決・・・修理、改良、点検、製品の検査 (4)新入工員の養成 (5)安全 (6)苦情の処理解決
職長の処遇	1 身分問題	(1)職長の名称は職分なのか身分なのか (2)職長登用者の職員昇格
	2 昇格方法	工員昇格登用内限(1945年10月)について
	3 手当	現行の主任および組長の手当との関連
	4 組合員籍	職長が組合員であることは是非について
その他	1 職長制度の効用	(1)生産の上昇 (2)工場課長の人事面での負担軽減 (3)労務管理の現場への浸透。勤労課と現場との連絡が密になる (4)沈滞せる職長クラスに活が入る
	2 フォアマンシップに学ぶ点	省略

出所：勤労部「職分制度確立を纏る問題」より作成。



るいは、勤労部門の認識は前掲図表-7に示した資料40~46をはじめとして、当時の支配的な言説に影響を受けていたため、上にみた議論の展開へと結びついたといつてもよいかもしれない。いずれにしても、このような認識にもとづけば、現場監督者に関する問題点を出発点として、職分制度改革、より具体的にはライン・スタッフ制下の現場監督者として位置づけられるフォアマン——職長が果たすべき職掌、すなわちその機能とは何かということに向けられることになろう。問題の出発点はいうまでもなく、当時の現場監督者が直面せざるをえなかった混乱した経営状態ならびに労使関係に多分に起因する問題であり、後者の点は部下従業員の統率監督、作業の実行計画の作成をはじめとして、あらたな監督者が担うべき職掌——任務が検討される。この上に、身分問題、昇格方法、手当、組合員籍の取り扱いといった従来の現場監督者制度を大幅に変更するに際して処理しなければならない問題が取りあげられる。

以上から明らかなように、職分制度改革に際して、まずは現場管理組織の改革に関する最新情報の入手、次いで制度改革に臨む基本方針の確認ならびに現状の問題点が整理され、これにもとづき前掲図表-7に示した第2段階の検討作業が開始された。第2段階に該当する資料49~65のうち、組織編成案が示されている資料を抜き出し、各案とその特徴を示したのが図表-10および図表-11である。図表にみられるように、改革案は大きくA案~F案と第1案~第3案という2つの系列に分かれる。資料ファイルには、第1案~第3案(資料58)はE案(資料57)とF案(資料59)との間に綴じられているが、両者を連続した試案として取り扱うことは相互の関係を見誤ることになる。以下においてみるように、A案が作成された後、この案をベースとして順次B案~E案が検討され、それが1950年2月1日に実施案として公表されたF案へと結びついたものの、何等かの理由によって中止され、代わって第1案~第3案の作成・検討を経て、最終的に第3案が実施されたというプロセスを辿ったと捉えることができるからである。したがって、A案~F案と第1案~第3案は、それぞれ職分制度改革に関わる第1次検討段階なら

図表-10 職分制度検討案

	職分系列	備考
A案	<p>【資料 49】</p> <p>主任 — 職長 — 組長 — 伍長 (大責任) 作業責任</p> <p>課長 — 主任 (技術責任)</p>	入手した資料には人事責任の箇所に取消線を引き、作業責任と修正あり。課長—工場課長の下にライン・スタッフ制を構想し、一連の職分制度検討案の出発点に位置する
B案	<p>【資料 50】</p> <p>課長 — 主任</p> <p>部長 — 課長 — 職長 — 班長 — 伍長 (技術スタッフ)</p> <p>課長 — 守衛長 — 班長</p>	ライン・スタッフ制を採用するも、A案の技術責任を廃し、技術スタッフを設置。工場課ラインの主任は廃されるも、事務部門のそれは維持されている
C案	<p>【資料 55】</p> <p>課長 — (主任)</p> <p>部長 (次長) (部長代理) — 課長 — 工場主任 — 班長 — 伍長 (技術スタッフ)</p> <p>課長 — 守衛長 — 班長</p>	B案の職長を工場主任と言い換える。また、事務部門の主任については、必要に応じておくとされる
D案	<p>【資料 56】</p> <p>課長 — (主任)</p> <p>部長 (次長) — 課長 — 主任 — 職長 — 班長</p> <p>課長 — 守衛長</p>	工場課ラインに主任を再び設けたため、C案の工場主任を職長と言い換える。伍長に代わり、班長の呼称を使用。B案から設けられた技術スタッフが廃止される
E案	<p>【資料 57】</p> <p>課長 — (主任)</p> <p>部長 — 次長 — 課長 — (主任) — 職長 — 班長</p> <p>課長 — 守衛長 — 守衛班長</p>	D案に手書きで修正したもの。D案との違いは、次長をラインに明確に位置つけたこと。工場課ラインの主任についても必要に応じておくものとされる
F案	<p>【資料 59】</p> <p>課長 — (主任)</p> <p>部長 — (次長) — 課長 — (主任) — 職長 — 班長</p> <p>課長 — 守衛長 — 守衛班長</p>	1950年2月1日付けの「就業規則一部改正について」と題する文書において、職分制度実施に関する件として示された案。E案との違いは次長を()で括ったこと

註1 A案～F案は整理のために仮につけたもので、原資料には付されていない。

2 C案～F案において各職位に付された( )は必要に応じて設けることができる、という意味である。

出所：勤労部「職分制度(案)」、「職分制度実施要綱」、「職分制度実施要綱(案)」(資料55～57)および「就業規則一部改正について 昭和25年2月1日」より作成。

図表一11 職分制度(工場関係)実施案の比較

	第1案 課長 → 職長 → 班長	第2案 課長 → 主任 → 職長 → 班長	第3案 課長 → 職長 → 班長
管理組織	課長 → 職長 → 班長	課長 → 主任 → 職長 → 班長	課長 → 職長 → 班長
職務権限	(職長の職務権限) 職長は課長を輔佐し、左の職務権限に責任を有す 1. 業務上の指示を徹底理解させること 2. 作業の監督指導を行うこと 3. 作業計画、業務計画の立案に参画すること 4. 部下(工員)の昇給、昇給、異動、賞罰及び能力査定に参画すること	(主任の職務権限) 主任は課長を輔佐し左の職務権限に責任を有す 1. 業務上の指示を徹底理解させること 2. 日常業務の監督指導を行うこと 3. 業務の担当及び取組みを行うこと 4. 昇給、昇給、異動、賞罰及び能力査定に参画すること	(スタッフ主任の職務権限) スタッフ主任は課長を輔佐し、左の職務権限に責任を有す 1. 業務上の指示を徹底理解させること 2. 日常業務の監督指導を行うこと 3. 業務の担当及び取組みを行うこと 4. 昇給、昇給、異動、賞罰及び能力査定に参画すること
現場管理者	(注) 1. 職長は二箇班以上或は数十名以上の工員を指揮監督する者をもってこれにあて 2. 職長は左の要件を具備する技術員(輔)をもってこれにあて (1) 稼働率あること (2) 作業に継続し技能あること (3) 部下の教育訓練に熟識あること (4) 協力性及び協調性を有すること ・ 職長クラスに昇格入る ・ 職長クラスの班長及び工員に対する管理能力がウーンと増す	(注) 1. 主任は原則として各課一名とする 2. 主任は左の要件を具備する技術員をもってこれにあて (1) 稼働率あること (2) 作業について高度の専門的知識と実地経験を有すること (3) 部下の教育訓練に熟識あること (4) 協力性及び協調性を有すること ・ 課長、職長間に介在する技術員の数が若干たち、格好がとれる ・ 課長代理制の長所をとったこととなる	(注) 1. スタッフ主任は課長の命により職長以下に指示を與えることができる 2. スタッフ主任は左の要件を具備する技術員をもってこれにあて (1) 稼働率あること [昇給、昇給、異動のみに(スタッフ部門)との差をききあり] (2) 作業について高度の専門的知識と実地経験を有し、業務の故障につき熟識と能力を備えていること (3) 部下の教育訓練に熟識あること (4) 協力性及び協調性を有すること(特にライン系統との協調性) ・ スタッフ副長行への転向めとなる ・ スタッフ副長行への不明確さが、スタッフグループに吸収され、スタッフよりする
各の長所	・ 課長・職長間に介在する技術員の活動を阻害する ・ 2箇班以上又は数十名以上の工員を持たない職長クラスに不満の念を起す	・ 命令系統の簡素化に区する(ダブルプレーが多くなる) ・ スタッフ制の促進に逆作用する	・ ライン系とスタッフ系の対立をきたす(協調がない場合) ・ 執行権がないので、ある対策を実施するときに難しいことがある
短所	・ 指揮命令系統が明確化し、現場に筋金が入る ・ 生活が安かり、職長が確立する ・ 職長が責任を担う ・ 労働関係の処理が簡便となる ・ 係員調度の融通性が突進されな ・ 係員間の摩擦が増す		

註1 第1案～第3案は整理のために版につけたもので、原資料には付されていない。  
 2 原資料では職務権限ならびに備える欄で取消線で文章を訂正している箇所がある。その箇所については、訂正した形で示した。  
 出所：勤労部「職分制度(工場関係)実施案」、「各案の長所と短所」より作成。

びに第2次検討段階における試案——検討案といってよいだろう。この点を念頭におき、勤労部門で職分制度改革をめぐる検討作業がどのように進められたかを両図表を参考にしながら、再構成してみよう。なお、その際、試案——制度改革案の検討作業に対応して、職務権限規程案がどのように変化したのかという点にも留意しよう。

一連の検討案の出発点であるA案は、金井（1964）が指摘するように、係員制度が抱える問題の解決に主眼をおいたものであり、その特徴は次の3点にある。①ライン・スタッフ制にもとづく組織改革、②主任制度の採用、③班長以下の現業ラインについては現状のままとしたこと、である。先に検討したように、制度改革に際しての勤労部門の問題意識は、アメリカ式管理法の影響を強く受けるとともに、係員制度が引き起こした組織的問題の処理にあったから、改革案はこの2つの課題解決をベースとするものとなることは当然であろう。したがって、ここで注目すべきことは、この2点がいかなる形で制度改革案に反映されたかである。この点をふまえ、図表-10をみよう。A案は、他の案と異なり、課——工場レベルの組織案を示してあるが、その特徴は、工場課長の下に、ラインとして人事（作業）責任<sup>39)</sup>を担う主任——以下人事主任と略記——、スタッフとして技術改善を担う主任——以下技術主任と略記——が設けられ、人事主任の下に職長を配置したことにある。したがって、A案の狙いは組織的位置づけが曖昧であった係員をスタッフとライン管理者に分け、それぞれの役割を人事（作業）責任、技術責任とすることで、組織上の位置づけを明確にするとともに、それによって管理者としての職長の性格も合わせて確認しようとするものであった、と捉えてよい。かくて、職長の役割については、次のように指摘される。「職長を純然たる職分とし、かつての既成概念的職長（身分制）を改め新しき職能位として生産に寄与せしめる」（勤労部「職分制度（案）」）、と。ライン・スタッフ制、それにもとづくフォアマン制度がモデルとされている以上、職長の性格がこの

39) 図表-10の備考欄に示したように、入手した資料には人事責任の箇所には取消線を引き、作業責任と書かれていた。

ように規定されるのは当然である。しかし、問題はこのことを実現するために、主任と職長の役割・機能の適正化、それにもとづく職務権限規程を作成することができるかである。すなわち、①人事主任と作業主任との関係——係員の職能の適切な区分、②人事主任と職長——ライン組織の再編成、③技術主任と職長——ラインとスタッフとの関係、といった各職位間での職掌、職務権限をそれぞれ矛盾なく有機的に関連づけつつ、制定することができるか、このことにA案の正否はかかっていたといつてよい。

A案を示した資料49「職分制度(案)」は、主任と職長との関係について「職能」と記した項目において次のように規定する。すなわち、人事主任は「職長を区処し組長以下の人事を所管」し、他方、技術主任は「係を区処し技術の研究指導をなす」とともに、「工事の実施に関しては必要に応じて技術的に職長を区処することができる」ものとし、これに対して職長は「組長を区処し、組長以下の人事に関し其の決定に参加する」と(勤労部「職分制度(案)」)。このように、A案が示す職能規程は簡単で、しかも各職能の機能を具体的に規定する職務権限規程については提示されていない。それゆえ、各職能——各管理者の職務権限は、従来のそれを踏襲することになる。係員は前述したように組織編成の上では主任としてラインとスタッフとに明確に分けられたが、各々の職務権限規程が提示されなかったことは、両者の間に、さらに他の管理者の職務権限との間に曖昧な、場合によっては混乱した点を残すことになった。このことは、職長と技術主任との関係、すなわちラインとスタッフとの関係に顕著な形であらわれている。そこでは、実際の工事に際して、技術的必要から技術スタッフが職長を区処——指導・監督する場合を想定しているからである。A案は、係員——班長という関係をライン・スタッフ制にもとづく主任——職長という関係へと再編成しようとしたが、あらたな組織においても、各々の職能——管理者は従来の役職者の多くが横滑りするから、職務権限規程が示されていない状況の下では、旧来の人間関係が色濃く反映されることは明らかである。換言すれば、A案が示すあらたな組織編成においても、係員制度が抱えた問題が再びあらわれる可能性

は、先の規定ゆえにかなり高いといってよい。この点を含めてA案が抱える問題は、先にみた管理者間の関係と図表-12に掲げたA案を運用する際の留意事項として示された点を重ね合わせることで、捉えることができる。

第1に、人事主任について。図表-12の第4項は、主任間ならびに人事主任と職長に関わる事項である。人事主任の職掌として技術指導、したがって生産管理面での職長に対する指揮・監督を前提とした上で、人事責任を強調したのはライン管理者としての部下の管理、すなわち、「唯人事に責任のウエイトを置かしめる」ためであるとされ、さらに続けて「職長を人事主任に直結せしめることに依り職長をして意識的に部下掌握の責任と権限を自覚せしめる」といったごとく、人事主任と職長との関係、さらにライン管理者と

図表-12 職分制度の運用

- 
1. 新に主任以下の各長を設ける場合には職制委員会の議を経て社長が之を決定する
  2. 職場の構成並実状に応じ職分系列の一部を除くことが出来る
  3. 主任は課構成人員が15名以上なる場合に設けることが出来る  
但し課長の用務が特に繁忙なる為、主任を設け、業務を所管せしむる必要ありと認めた場合並に作業部各工場課に於ては此の限りではない
  4. 工場に於ける人事主任は責任の限界を技術主任と明瞭に区分しあるも実質的に技術指導をなすことはもとより云う迄もなく唯人事に責任のウエイトを置かしめる意であり、更に意図する所は職長を人事主任に直結せしめることに依り職長をして意識的に部下掌握の責任と権限を自覚せしめる
  5. 工場に於ける技術主任及係は原則として行政的責任をもたしめず技術の研究改善、企画等に依り、課長を補佐せしめる
  6. 工場に於ける技術主任は直接部下を持たざるも工事の計画指導並実施に関しては課長に於て、適時之が分担を命ずるものとす
  7. 工場に於ける技術係と職長との職分上の関係は原則として直接の掌握関係は無きも、工事の実施に関しては課長の命に依り職長と協力せしむるものとす
  8. 工場に於ける事務係(事務職員及管理工)は人事主任直屬とする

しての職長のあり方について指摘されている。ここに係員制度が抱えていた問題の解決を図ろうとする意図を読み取ることは容易であろう。しかし、ここで注目すべき点は、人事主任と職長との関係についてどのような事柄が言及されているかではなく、述べられていないことは何か、である。この点に注目すれば、なぜ、人事主任を課長と職長の間に挟むようにして設けなければならなかったのか、その積極的理由について、何も言及されていないことがわかる。この点に注意し、再び第4項をみれば、人事主任の職能とされている事項は、職長のそれとしても別段おかしくないものであることがわかる。それゆえ、ラインとしての人事主任と職長との職能の違い、ラインであるがゆえに両者の指揮・命令関係が強調されればされるほど、制度改革に際して係員制度を根本的に再編成することが難しかったという事情がかえって浮き彫りになってくる。

第2に、スタッフである技術主任について。技術主任に関わる点については第5～7項で述べられているが、第5項で技術主任を「原則として行政的責任をもたしめず技術の研究改善、企画等」をおこなうといったようにスタッフとして明確に位置づけているものの、第6条では「技術主任は直接部下をもたざるも工事の計画指導並実施に関しては課長に於て、適時之が分担を命ずる」とされ、さらに第7条では「工事の実施に関しては課長の命に依り職長と協力せしむるものとする」というごとく、ライン管理者としての性格が入り込んでいる。このような職能上の混乱は、先にみた職能規定においてもあらわれていた。すなわち、技術主任は職長に対して「技術の研究指導」とともに「必要に応じて技術的に」職長を区処することができると言われていたからである。たしかに、この規定の限りでは、技術的な区処とは職長に対する技術的アドバイスなのか、それとも実際の生産活動における指揮・命令をも含むものなのかを厳密に区別することは難しいが、先に述べたように、後者を多分に含むものであったことは明らかであろう。

第3に、職長について。A案は係員の処遇——その問題点の改革に焦点をあてたため、現場管理組織の改革において基軸となるべきフォアマン——職

長の性格規定，したがって彼が担うべき職掌——職務権限は曖昧な形でしか示されなかった。もっとも、「職分制度（案）」（資料49）は（制度改革の）目的とした箇所で「職長を純然たる職分とし，かつての既成概念的職長（身分）を改め新しき職能位として生産に寄与せしめる」と述べているから，生産管理面での職掌について全く言及していないとはいえないが，生産体制の整備を担う現場管理組織の改革という経営の要請にもとづき立案された最初の検討案であるにもかかわらず，この点をめぐって積極的な取り組み方針が示されていないことも事実である。この点については，前掲図表-12に示した制度運用に際しての留意事項においても生産管理面での職長の職掌について取りあげられていないことにも見られる。総じて，係員制度と比べて現場監督者のあり方については十分な注意が払われていたとは言い難い。

以上に検討したように，A案は現場監督者としての職長制度の確立を謳ってはいるものの，それを裏づける組織体制ならびに職務権限については十分な注意が払われていたとは言い難く，さらに職長以下の組織——作業組織のレベルについては検討作業の俎上にさえあげられていなかった。このように，A案は従業員制度の全般的な再編成を目指した職分制度改革案というよりも，係員制度が内包していた問題の解消に焦点をあてた主任制度案と呼ぶことが相応しいものであった。しかし，A案は技術主任の職能規定にみられるように，係員制度が抱えていた問題点を解決しえたわけではなく，したがって現場監督者の役割——職掌についても従来のそれを踏襲することになった。それゆえ，A案は職分制度改革案——現場管理組織の改革案としては不十分であり，勤労部門は改めて先の2点を含む改革案を作成・検討する必要に迫られたといってよい。B案以降の各案は，この課題に取り組んだものに他ならない。

A案に次いで詳細な検討がおこなわれているのはB案であるが，その組織案については前掲図表-10に示したとおりである。同案の特徴は，①主任を工場課の組織——ライン組織からはずしたこと，②これにともない技術主任が技術スタッフへと位置づけ直されたこと，③作業組織の長が組長に代えて



班長という呼称に変更されたこと、この3点である。この3点の改革のうち、①、②は職長のフォアマンとしての性格を強めるものであった。なお、前掲図表-10のB案で課長——主任とされているのは資料には明記されていないが事務部門のそれであるので、後にふれる点を除いて、ここで取り上げる必要はないだろう。組織形態という点からB案を捉えれば、A案に比べライン・スタッフ制の整備がおこなわれたといえる。ただ、ライン・スタッフ制がその意図したとおり効果を発揮するものであるのかは、上に指摘した特徴に即してみる必要がある。

そこで、まず、最も簡単な③の点からみよう。A案で組長の職能規定は「伍長及工員を指揮し工事の進行に関し、責任を有する」(勤労部「職分制度(案)」)とされていたのに対し、B案では班長のそれは職務権限と改められた上で、「職長を補佐し、その指示を受け工事の進捗部下の指導監督に関し権限並に責任を有す」(勤労部「職分制度実施要綱」)とされ、職長との指揮・命令関係の明確化に力点を置いた。このように、A案とB案においては、組長——班長の職務権限において強調される点が違っているものの、実質的な内容について差異があるわけではない。したがって、組長から班長へという呼称の変更は名目上のものといってよいが、敢えて名称変更をおこなったという点に、A案とは異なり作業組織についても制度改革の対象とする、という勤労部門の姿勢を読み取ることはできよう。このように、作業組織の管理者が組長から班長へと変更されたのは呼称上のことといってよく、それゆえB案の改革の主眼は先の①、②の点にある。ただ、この2点は職長のフォアマン化とも密接に絡んでいるので、これらの問題を一括して取りあげることになろう。

前述したように、職長の職務権限規程について、A案では提示されず、職能規定がおこなわれているにすぎないが、これとは対照的にB案では11項目にわたる規程が作成された。この職長職務権限規程については後に改めて取り上げるが(後掲図表-17)、第2項の「業務上の指示を徹底理解させること」にはじまり、第9項に至るまで生産管理面での職務権限が列挙されてお

り、このことはライン管理者としての役割を積極的に位置づけようとしたことのあらわれ、として捉えてよいだろう。これに対して、先の①の点はA案における人事主任と職長ならびに技術主任と職長との関係にみられた組織的混乱を工場課の組織から主任制度をはずすこと——人事主任の廃止ならびに技術主任を技術スタッフへと変更することで、解決しようとしたものである。たしかに、組織的に見れば、これによりA案が抱えていた問題は解決されることになる。だが、この改革の内容に立ち入ってみれば、工場課における主任制度の撤回・廃止は、あらたな問題を引き起こすものであった。

第1に、この方針は、技術スタッフと職長との関係は規定していないため、両者のそれが曖昧にならざるをえなかった。技術スタッフの職務権限についてB案（資料50）は何も示さず、工場課に関連する職位のそれとして明記されているのは職長、班長、伍長だけである。たしかに、資料50「職分制度実施要綱」は、職分制度改革の趣旨、目的を述べた後、改革の要点——改革のポイントとして、①業務上の指揮命令系統（特に課長以下）の明瞭化、②業務内容の明確かつ細目的規定化による附帯的権限ならびに責任の付与、③現場におけるラインとスタッフの分化、④職長制導入による現場監督制度の確立、といった点を示しており、これらが組織案に反映していたことはすでにみた。しかし、A案において簡単ではあれ職能規定という形式で示されていたスタッフの職務権限については、前述のとおりふれられておらず、組織形態としてのライン・スタッフ制の整備とは対照的に技術スタッフの果たすべき役割、ライン、とりわけ職長との関係は曖昧な形で残されていた。同時に、ライン管理者である係員全員を技術スタッフに移行させることができるのか、また、そのことによって別の問題が生じないのか、という点についてもB案は何も示していない。

第2に、これらのこととも関連するが、B案は工場課の組織から主任を省いたものの、それによって係員制度が抱えた諸問題を解消しえるのかという点をそこから読み取ることは難しい。もし、係員を前掲図表-10が示すように、技術スタッフとして組織的に位置づけるだけで、それまでの問題が解消

されるのであれば、A案の作成は不要であったはずである。A案は係員制度に配慮したために、したがって係員の処遇に注意を払いすぎたため、組織案としてはライン・スタッフ制と齟齬をきたすことになったといえるからである。これに対して、B案は、生産管理面からの要請に対応した組織改革案という面ではA案よりも合理的であるといえるが、係員の処遇問題をはじめとする勤労政策面からの要請に対応した現場管理組織の改革という点においては多分に問題を含むものであった。とりわけ、このことは、事務部門には主任が配置されているものの、工場課の組織からそれが省かれたことによって、係員の処遇問題はより一層複雑性を帯びて現れざるをえない。それだけではなく、職長を工場課長の直属の部下としたことは、前者の管理者としての性格を強めるものであったが、それにともない職位の性格に見合った処遇が他面において要請される。再び前掲図表-10をみれば、B案は職長を事務部門の主任と同等の職位としているから、両者はともに職員として処遇する必要が生ずる。事実、任用基準では職長は、主任<sup>40)41)</sup>、技術スタッフとともに社員以上とされており、それだけに三者の間でバランスのとれた処遇が必要となるのは明らかであろう。これに加えて、職長のフォアマン化をも意味する任用基準の変更——工員から社員籍への変更——は、かれに対する人事・勤労管理上の問題を複雑化するものであった。石川島重工では、社員は人事課、現業労働者は労務課（工場勤労）という二元的管理体制を採用していたから、任用基準による職長の社員籍化は、かれ自身に対する人事管理——処遇とかれをとおした部下、すなわち班長以下の現業労働者管理——勤労管理に関して、それぞれ担当部署が異なることになるという管理上の複雑性をもたらすことになるからである。このように、工場課における主任制度の廃止は、人事・勤労政策の上で難しい組織的課題を勤労部門に突きつけるものであった

40) ただし、係員には職出係員と比較的若年層の学卒者が含まれ、両者の間で処遇上の問題があったことは、上田（2007b）において取りあげたとおりである。

41) A案（資料49）では任用基準が示されていない。したがって、一連の検討案で任用基準が示されたのはB案がはじめてである。

のである。

以上から明らかなように、それぞれ対照的な組織案をもつA案とB案は、表面的にはライン・スタッフ制の導入レベルの違いによって性格づけられるものであったが、内容にまで立ち入ってみれば、両案はそれぞれ勤労政策上ならびに生産管理上の要請のいずれかに対してより強く対応するものであり、それに規定された問題を孕むものであった。勤労政策面により多く配慮すれば、生産管理面での要請に応えられず、逆に生産管理面に注意深く配慮すれば、勤労政策面であらたな問題が生ずるといふ難しい問題に勤労部門は直面することになったのである。かくて、C案以降の各案は、係員制度問題の処理を軸としながらも、この2つの問題、したがってA案とB案との間を揺れうごくことになる。この点をふまえれば、C案からF案にかけての各案について、それぞれ立ち入って検討する必要はなく、大まかなうごきをみておくだけで十分であろう。

C案の特徴は、B案と比べて、事務部門では主任が（主任）とされたこと、他方、工場課では職長が工場主任とされたことにある（前掲図表-10参照）。主任に付けられた括弧印は必要に応じて設けるといふ意味であり<sup>42)</sup>、これはD案以降においても同様である。他方、工場主任については、主任と職長との職位上の位置づけならびに処遇面でのバランスを図るために、職長の呼称を変更したものと理解できる。このことは、後掲図表-17に示すように、工場主任（C案）の職務権限は、B案の職長のそれを6項目へと簡素化したものであり、実質的には同一内容であることにもあらわれている。しかし、この呼称上の変更は、B案以上に職長に対する人事・勤労管理上の問題をもちやす可能性を孕むものであった<sup>43)</sup>。工場主任は職員籍の職長よりも社員とし

42) この点について、資料55（C案）では、「職場の必要に応じて一部の職分を除くことができる」（勤労部「職分制度実施要綱（案）」）とされているが、資料56（D案）ではさらに進んで、「主任は事務所関係にあっては業務上特に必要な場合にこれを置く」（勤労部「職分制度実施要綱（案）」）とされている。これにみられるように、主任の設置基準は、C案よりもD案の方がより厳しくなっている。

43) C案においてもB案と同様、職長の任用基準は社員以上とされている（勤労部「職分制度実施要綱（案）」）。

での性格をその呼称ゆえにより際だたせるからである。職長制度の問題点を簡単な項目として列挙した資料において「工場主任と勤労課との関係」(勤労部「職分制度のねらい」資料51)として指摘されていることは、このことを示唆する。B案からC案へと引き継がれた職長のフォアマン化の追求——現場管理者としての性格強化という政策は、あらたな問題を引き起こすものであったのである。ともあれ、C案はB案の変形版といってよい性格を持つものであった。

これに対して、D案は、A案——制度改革の出発点へと回帰する性格を持つ。技術スタッフは省かれ、工場課のライン組織に再び主任制度が採用されたからである。D案は前掲図表-10からも明らかなように、A案が採用した主任制度とは異なり、現行組織の係員をそのまま主任とする、という性格が濃厚である。D案は、係員制度に対して対照的な方針を採るA案、B案、さらに職長の職員籍化を共通の性格とするB案、C案が、それぞれ直面した難問ゆえに、再び出発点に戻ってしまった、といってよいかもしれない。しかし、職分制度の改革は既定方針であり、元に戻ることは許されない。しかも、係員(制度)に配慮しつつ、ライン・スタッフ制を追求したA案～D案はいずれも組織的課題を投げかけるものであり、勤労部門はあらたな検討案の作成に際して、その発想を大胆に代えない限り、選択の余地がそれほど残されていなかった。こうした中で、D案の修正作業がおこなわなければならなかったのである。それがE案に他ならない。

組織編成という点からみれば、E案はD案とほぼ同一の組織案であるといっ  
てよい<sup>44)</sup>。異なる点は、E案において①次長職の常設化ならびに②主任を必要に応じて設けるとしたこと、である。しかし、この修正、とりわけ後者の修正によって、主任の位置づけはE案とD案とは異なることになった。C

44) 前掲図表-10の備考欄にも書いたように、E案はD案に手書きで修正を加えたものであるから、両案の内容が似ているのは当然であろう。しかし、その組織編成が意味することがかなり異なるということについては、本文で述べるとおりである。

案、D案までは事務部門の主任については必要に応じて設けることができるとされていたから、E案において工場課ラインの主任についても同様の措置がとられたことは、全社レベルで主任の扱いに柔軟性がもたらされたことを意味する。これにより、事務部門にせよ、工場課ラインにせよ、主任の設置は——その実態面はさし当たり措くとして——、手続的側面においては、したがって制度の意図としては、業務上特に必要とされる場合にのみ限り認められるという例外的措置となるからである。この措置によって、係員制度が抱えた問題、またそれを主任へと再編することによる組織問題の幾分かは解消することができよう。もちろん、この方針によっても、新組織において係員の処遇がすべて順調におこなわれる、という保証はどこにもないが、少なくともD案よりも改善されたことはたしかである。

以上の検討プロセスを経て、先に述べたようにF案が1950年2月1日に従業員に対して、就業規則の一部改正、資格制度改正とともに、「職分制度実施に関する件」として公表された。F案とE案との違いは、①次長の取扱い、②職長の任用基準であるが<sup>45)</sup>、ここでこれらの点について取りあげる必要はない。公表された内容は、①前掲図表-10に示したF案（組織編成図）、②主任以下の職務権限、③各長の任用基準の3点というごとく、制度改正の意図と比べれば、簡単であった。実施案——F案は、これまでの検討から明らかかなように、従来の組織に最小限の修正を施したものであるという性格が強く、組織の全面的再編成にはほど遠いが、それでも同案を実施するに際しては、大きな障害があった。その最大の理由は、同案が職分制度改革という従業員制度の根幹にかかわる政策であり、しかも「職場秩序を確立する指揮命令系統として、次の職分系列を置く」（石川島重工「就業規則一部改正について」1950年2月1日）という文章から始められていることにみられるように労使

45) E案では職長の任用基準は技手以上、F案では技術員以上である。なお、職長の任用基準が本文で取りあげたB案、C案の社員以上から変更されたのは、主任がライン組織に採り入れられたためである。職長の資格と技術者のそれをめぐる問題については上田（2007b）で検討したとおりであるので、ここではこれ以上、この点について立ち入る必要はないだろう。

関係再編策の一環として打ち出されているにもかかわらず、①現行組織のいかなる問題を改善するのか、②それによってどのような組織的効果が上がるのか、また、③その政策を支持する従業員層をどこに求めるのか、という政策の基本的観点が曖昧であったことによる。なかでも、③の点、すなわち支持層をF案が明確に示せなかったことは、政策の具体化にあたって重大な制約が課せられたことを意味する。職分制度改革が担わされた課題を遂行するためにF案を積極的に支持する層を必要とするという自明の点に加え、ドッジ・ライン、労組法の改正といった1949年から50年にかけてみられた経営権の確立を掲げた労使関係の再編成という当時の文脈にこの制度改革を位置づけるならば、尚のことそれに全力を傾注するような一定の層を必要とするからである。しかし、F案、さらに一連の改革案において示された組織、職務権限、任用基準等から一定の支持層を獲得しようとする政策的配慮を読み取ることは難しい。A・B両案が係員の処遇に意を用いていたことは改めて強調するまでもないが、それとてまかれらが制度改革を積極的に支持するという保証はどこにもなかった。

係員——改革案では主任——の処遇という点に注目して、再びF案に戻れば、同案の特徴の1つは先にみたように必要に応じて主任を設けるとしたことにあった。このことを係員層の立場からみれば、自らの処遇——あらたな組織における地位が不安定なものへと導かれる可能性が高いということに他ならない。F案は、スタッフの設置についてはふれていないから、係員の処遇は主任の数が限られるとするならば、難しくなろう。職業的キャリアの初期段階に位置づけられる学卒係員とは異なり、(職出)係員という職位は、現業労働者の望みうる最高の職位であったから、かれらはもちろんのこと、職出係員の候補者たる職長にとっても、必要に応じて設けることができるという職位の位置づけに対しては抵抗感が生まれたとしても不思議ではない。このようにF案はD案に対して主任の組織的位置づけという点では整合性を得たが、それによって政策の正否の鍵を握る層からの積極的支持をそれほど期待しえなくなったのである。それにもかかわらず、同案が1950年2月に実



施策として公表されたのは、前年末の時点で資格制度改正作業が終了し、実施を待つだけになっていたこと、既定方針として資格制度と職分制度の改正を同時期に実施することが定められていたことによると考えてよいだろう。

しかし、これまでの検討から明らかのように、F案の実施はあらたな問題を引き起こしかねないものであった。たしかに、上に指摘した問題が、F案を停止に追いやった最大の要因であったのかは資料的に確認することはできないが、少なくとも実施作業に入った途端、看過することのできない要因となったことはたしかであろう。1950年2月のF案発表から職長制度の実施が発表される翌51年8月に至るまでの間、勤労部門での制度改正をめぐるうごきを示す資料を入手できなかったので、その間の検討プロセスを詳らかにすることはできない。残された資料から分かることは、第1案～第3案が検討・作成されたということのみである。そのため、職長制度導入に至るプロセスの最後の検討作業は、これら3案に焦点をあてることになるが、その際、勤労部門の職分制度改革に関わる作業がこれら3案に作成に止まるものであったのか、それとも資料的には確認できないものの、より広範囲にわたっていたのか、という点に注意を払おう。そうすることによって、これら3案の性格ならびにA案～F案との関係をより正確に捉えることができるからである。

そこで、まず最初に、前掲図表-11に示した第1案～第3案をみてみよう。図表からこれら3案は、①第1案の課長——職長——班長という工場課のライン組織を基本として、②これに主任制度を加えた第2案、③第1案を基にスタッフ——スタッフ主任を加え、ライン・スタッフ制組織とした第3案、という構成をとっていることがわかる。同時に、これら3案は、あらたな観点から組織編成を再度構想したというものではなく、A案～F案のなかで出されていた組織編成案に若干の修正を加えたものにすぎない。あるいは、A案～F案という形で検討がなされてきた組織編成案のなかから、基本的なそれを抜き出したものといってよい。このように、第2次検討段階の特徴は、第1次検討段階——A案～F案から基本的な組織編成案を3つ抽出した上で、各案の長所と短所について検討をおこなった、という点に特徴がある。それ



ゆえ、第1案～第3案の作成は、制度改革の出発点でおこなうべき作業であったということもできる。同時に、3案がいずれも検討済みの組織案と重複するものであったことは、現行組織を出発点とし、それまでの検討作業の発想、手法にもとづく限り、A案～F案が捉えた問題点を克服するあらたな組織案を構想することがいかに難しいものであったかを示唆する。

この点をふまえて、再び前掲図表-11をみよう。前述したように3案には現場管理者の職務権限ならびに各案と各案に共通する長所と短所が付されている。職務権限については後掲図表-17に示した主任のそれと同様であり<sup>46)</sup>、特に取りあげなければならない点はない。また、各案と各案に共通する長所ならびに短所についても、勤労部のコメントは的確であるから、ここで改めて検討する必要はない。例えば、主任制度を導入した第2案は、その長所として「課長、職長間に介在する技術員の顔が若干たち、格好がとれる」といったように係員の処遇策という性格を持つことを端的に言い表すとともに、短所として「命令系統の簡素化に反する(ダブルプレーが多くなる)」、「スタッフ制の促進に逆作用する」というごとくである。同時に、これらのコメントに関しては、A案～F案を検討した際、何等かの形で取りあげたから、これ以上言及する必要はないだろう。ここでは、次の点を確認するにとどめよう。その1つは、第3案でスタッフ主任の職務権限に関して、「課長の命により職長以下に指示を興えることができる」とされ、ラインとスタッフとの職務権限に混乱が生ずる要素が含まれていた、ということ。A案の技術主任における問題が基本的に払拭されていなかったのである。その2つは、スタッフ主任の職務権限規程に註としてこのような文章を挿入しなければならない程、係員がそれまで保持してきたそれをライン・スタッフ制に即して整理することが、その既成観念、組織の伝統によって難しかった、ということ。この2点である。

以上から、第1案～第3案に関して注意すべき点は、これら3案の持つ組

---

46) 前掲図表-11にはスタッフの職務権限規程案は含まれていないが、ここで取り上げる必要はない。

織改革案としての特徴というよりは、それらが第1次検討段階での一連の検討作業をふまえたものであるにもかかわらず、なぜ、基本的な組織案の提示で終わってしまったのか、ということになろう。勤労部門は、なぜ、第2次検討作業においてすでに検討した3案を改めて提示し、それぞれの長所・短所などを比較するに止まったのだろうか。また、その検討作業の結論を出さなかったのであろうか。もちろん、第3案が実施されているので、同部門の判断はそこに示されているということもできるが、そうであれば、第2次検討作業がF案発表から職長制度実施についての公表に至る1年7月という時間を必要としたのであろうか。第2次検討段階での作業が3案の比較・検討をもって終わり、それが直ちに職長制度の実施に直接結びついたらと想定するならば、逆に、この問いに答える必要が生ずる。しかし、これらの問題に関わる資料は、すでに述べたように乏しい。

職分制度改革に関する勤労部の資料ファイル「職分制度関係 S25頃」においては、前掲図表-7に示したように、実質的な制度改革の検討作業がおこなわれた第2段階の資料はF案を公表した資料59「就業規則一部改正について」で終わっており、その後の資料60から資料65は職長制度実施に関わるものである。第2次検討段階に関わる資料は第1案～第3案を示した資料58のみである。もちろん、このことは勤労部門がこれら3案以外に、検討案を作成しなかったことを直ちに意味するものではないが、そのような作業がなされた形跡はみあたらない<sup>47)</sup>。検討作業はおこなわれなかったとみなすのが合理的であろう。そうであれば、勤労部門で職分制度改革——職長制度実施に関する検討作業が実質的に停滞していたにもかかわらず、A案～F案が抱えた難問を処理し、職長制度実施案を51年8月に発表することができたのは、どのような理由によってなのだろうか。換言すれば、検討作業の停滞と展開

47) もし、第1案～第3案以前にあらたな組織案が検討されているならば、その資料は資料ファイル「職分制度関係 S25頃」に綴じられているはずである。何等かの理由で、その資料だけが散逸したとも考えられるが、その場合には、他の資料でそのことが推測できるはずである。しかし、それを窺うことができる資料は他の資料ファイルにおいても見いだせなかった。

という、それぞれ対照的なうごきが同時的にみられるという事実を相互に矛盾なく、いかに説明することができるのか。

この点に関して注目すべき点は、1950年6月に石川島重工の経営危機を乗り切るべく土光敏光氏が社長に就任し、第2工場勤労（大堀氏）に対して、組織活性化のための検討を指示したことである（「大堀氏インタビュー記録」）。この点については、すでに前節でみたとおりであるが、この指示は一連の従業員制度再編策の一環として位置づけることもできるが、同時に、制度改革の焦点を変えるものでもあった。職分制度改革が掲げた改革の理念は、旧来の身分制度にもとづく従業員制度の再編成——近代化であり、それゆえ制度全般にわたる改革を促すものであったが、これに対して土光社長の指示——制度改革の焦点は、新造船部門の活況を背景として、そうした事態に対処しえる効率的な生産体制を作り上げる前提となる従業員組織——現場管理組織の再編という、より具体的な政策立案に絞られていたからである<sup>48)</sup>。このことは、制度改革を基礎づける発想が転換した、ということと同義である。すでに指摘したように、第1次検討段階の作業が種々の組織編成案の立案・検討の末に達したのは、あらたな改革案の考案もさることながら、それを支持する従業員層をいかに獲得するか、すなわち、制度改革に向けたかれらの主体的参加をどのようにすれば実現できるかという問題であった。この点に注目すれば、制度改革の実質的な第2段階といえる第2次検討において要請されたのは、係員制度の再編に重点をおいた組織編成案を考案——この作業自身欠かしえないものであったにせよ——することよりも、改革の対象となる生産職場のリーダー、すなわち、現場監督者とその候補者達が進んで賛意を示すことができる改革案とはどのようなものであるのかを検討することであった、といえよう。この要請に応えることになったのが、勤労部門の検討

48) もちろん、土光氏が社長に就任した時、従業員制度再編問題に関しては、資格制度の改正がその直前に実施されていたため、残された課題はF案の発表後、手詰まり状態にあった職分制度改革について、打開策を講じなければならなかった、という事情があったことも否定できない。

作業というよりは、大堀氏が中心となって進めた第2工場——造船工場勤労による改革への取り組みであった。

この改革の基軸となった点は、すでに繰り返し述べたように職区の設定、それにもとづく職区管理者の創出に他ならなかった。これらのことが工場勤労に与えられた課題といかに関わるのかという点についてはすでに検討したので、ここでは次の点を確認するにとどめよう。その1つは、職区の設定は、それまでピーク作業をはじめとする工事の消化を請負工に頼りがちであった体制を本工を中心とする生産体制へと転換させる契機となったこと<sup>49)</sup>。このことは、工場課長や係員——生産技術者にとっては、生産管理面で請負工よりも管理の目が行き届く本工中心の生産体制の創出<sup>50)</sup>を意味した。その2つは、職区の設定によって、現場監督者の性格が従来の職種を管理する監督者から職区管理者へと変わることになり、それにともない現業労働者の中堅層——職長候補者において昇進期待が高まったこと。この2つである。これによって、従業員制度再編問題に端を發し、資格制度と職分制度の並行的改正作業——同時期実施方針の決定にもとづき検討作業が進められてきた現場管理制度の改革は、それに対するたしかな支持——手がかりを得ることができた。

ここに係員制度の再編成に苦慮してきた勤労部門の一連の改革案における問題が、発想を変えることで処理されていることを認めることができる。改めて強調するまでもなく、勤労部門における一連の作業は制度改革——制度再編策としての試案の立案・検討にあったから、係員制度の孕む問題の解決

---

49) だからといって、景気の変動による生産活動の波が激しい造船業にあって、請負工に一定の工事量の消化を委ねるといふ体制が全くなくなったというわけではない。この問題は、後に、臨時工、さらには社外工問題という形で展開することになる。

50) もっとも、かれらがこのことに手放して賛成であったというわけではない。この点については前節で指摘したが、詳しくは「大堀氏インタビュー記録」を参照されたい。そこで、指摘されているように、工場課長をはじめとして生産に責任を負う立場の管理者が危惧したのは、改革によって生産、それも工事量が增大するという事態の下でそれが混乱しないかという点であった。

は、制度再編によっておこなわなければならない。しかし、第2工場勤労の取り組みは、職区ならびに職区管理者の創出に焦点があてられており、係員制度が抱える問題の解決という点については重点が置かれていなかったことはすでに見たとおりである。工場勤労の方針において、係員問題の処理は制度再編から係員個々人の処遇へと転置されたといつてよい。この方針転換は、次のように言い直すことができる。すなわち、一連の改革案で最も大きな影響を受けるのは係員、とりわけ職出係員であった。職出係員は職長出身者であるから、かれらの平均年齢は50歳を超えていたことは疑いない。そうすると、定年までわずかに数年を残すのみというのが、かれらの平均的な姿である。したがって、この点に留意すれば、新組織発足後3年から5年ほどの期間、職出係員に対する暫定的な処遇策を講じることで、かれらの不満を吸収することが可能となり、第1次検討段階と比べて改革をめぐる作業を比較的スムーズに進めることができる。この措置によって、係員制度は制度改革における絶対的な障害となることはなく、他方、係員候補者たる職長（班長）層に対しても、すでに指摘したようにその職位の高度化による相対的な満足感の充足を図ることができたからである。以上にみた一連の措置により、制度改革にともなう問題点のすべてではないにせよ、その重要な問題点については処理することが可能となる。このように、本社勤労部門から第2工場勤労へと制度改革の主体が変わる過程で政策的重点が移行し、それによって、前者の改革案では難しかった従業員層——現業労働者層からの支持を得ることが可能となったのである。ここに職長制度を導入する前提が整えられたのを認めることができる<sup>51)</sup>。

51) もっとも、制度改革に関わるこのような捉え方は、それを実質的に進めた大堀氏が指摘する点とは異なる（「大堀氏インタビュー記録」）。氏の考え方にもとづけば、職長制度の導入は、増大した作業量をこなす合理的な生産職場とその現場管理組織のあり方を従業員のニーズ、さらに技術者や工場課長の意向をふまえ考えるならば、職区制にもとづく職長制度の設置が合理的かつ現実的な政策であり、その結果として職長制度に関わる現業労働者の満足感、それにもとづく政策実現に向けた積極的関与の姿勢があらわれることになった、からである。政策の目的と結果に対する捉え方が異なるが、この点についてこれ以上立ち入る必要はない

第2次検討段階における勤労部門の取り組みが第1案～第3案の比較・検討で終わったのは、上のことと密接に関連しているといえよう。よく知られているように、土光氏はミスター合理化と呼ばれた著名な経営者である。その強力なリーダーシップ、それに裏づけられた指示によって第2工場での現場管理制度の改革に向けた取り組みが工場勤労によって始められた時、本社勤労部門にとってなしうることは、その推移を見守ることでしかなかった、というのは容易に想像しうる。(本社)勤労部門での検討作業は、あらたな発想にもとづかない限り、解くことが難しい問題に直面しており、さらに、一連の試案を検討する過程で次第に姿を消していったライン・スタッフ制が、職区制度をベースにおくことで、実現可能性を持ったものとしてあらわれた時、同部門がなしえるのは限られたことでしかない。すなわち、第2工場での検討——取り組みを確認した上で<sup>52)</sup>、工場勤労から上申、すなわち提起される改革案に理論的根拠を与えるという作業である。

F案以降、したがって第2次検討段階における制度改革をめぐる主体、焦点の変化を以上に述べたように捉えれば、本社勤労部門で第1案～第3案しか検討されなかったという事情は理解できるものとなる。たしかに、残された職長制度関連資料ならびに「大堀氏インタビュー記録」から、土光社長がいかなるタイミングで現場管理組織の改革について指示をおこなったのか、それを受けた工場勤労の取り組みが、本社勤労、生産職場の間で、どのように展開したのかを資料的に確認することは難しい。しかし、1950年6月以降に職分制度改革の取り組みに大きな変化が生じたことは明らかであろう。そ

---

だろう。ここでは、この違いよりも、F案の停止後、政策立案の実質的主体が本社勤労部門から工場勤労(第2工場)へと移ったこと、また制度改革の焦点も先に指摘したように組織編成案の考案・検討、したがって理念としてのアメリカ的管理方式の追求から、改革の対象となる生産職場の労働者の主体的参加を可能とする枠組み——政策的措置とは何か、という点へと変化し、それによって、実質的な制度改革作業を進展させることが可能となった、ということを確認することがより重要である。

52) このことがライン・スタッフ制を含む3案の長短を比較するという作業に結びついた可能性もある。

して、この政策的展開、より正確に言えば、政策立案・検討主体の変化と制度改革の焦点ならびに政策観点が変わることで、行き詰まり状態にあった改革への取り組みを、それに対するたしかな支持層を含めて、前に進めることが可能となった。こうしたことがなければ1951年8月に「職長制度の実施に際して」と題する文書が従業員に配布され、職長制度導入を既定方針として示すことはできなかつたに違いない。この政策文書において職長制度がどのような性格のものとして指定されていたのかを、やや長くなるが引用しよう(金井, 1964: 468-9)。

従来は作業管理権および人事管理権が、もっぱら課長に所属していたのであるが、多数部下に対する日常作業管理および人事管理について、これをもっぱら課長に望むことはかたきをしいことであり、管理を完全に遂行するためには、その権限を職場各グループの担当責任者に委譲することが望ましいことである。大幅な職務権限をもつ第一線の監督者がいて、はじめて両面の管理も徹底され、職場規律も確立することができる。

以上の理由により今回課長と班長の中間的職域に職長を設け、

- (1) 指揮命令系統を確立し、職務権限と責任とを明確にし、
- (2) 職長に部下掌握の職務権限を大幅に認めることによって、部下の掌握を徹底させ、就業規則その他の諸規則を遵守励行せしめて職場管理を確立し、
- (3) もって作業管理、人事管理の徹底をはかり、生産能率の向上を期した。

なお職長制度を導入することによって、従来の係員は、職長かあるいはスタッフのいずれかに分かれることになり、それによって間接的には、スタッフ部門の存在を明確化した。

職長制度の趣旨を上記のように述べ、制度導入が公表されたが、懸案事項であった係員については上に引用したように「職長かあるいはスタッフのいずれにか分」けられている。ここに工場勤労の取り組み、それを前提として、第1案～第3案の比較検討をベースにライン・スタッフ制にもとづく職长制

度の組織的位置づけがなされているのを読み取ることは容易であろう。わが国で最初のケースと思われるフォアマン制度——職長制度は、以上において検討したプロセスのなかから生まれたものであった。

(うえだ・おさむ／社会学部教授／2007年11月26日受理)