

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(4)

——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 (第49巻第4号)

- 1 職長制度をめぐる検討
- 2 職長制度の導入 (以下, 本号)
 - 2.1 管理組織——スタッフ配置を中心として
 - 2.2 職長の職責——組合員籍問題と職長職務権限規程の性格

2 職長制度の導入

職長制度をめぐる検討過程については、以上においてみたとおりである。これをふまえ、次に職長制度がどのような特徴を持つものであったのかを①スタッフ編成からみた管理組織のあり方、②職長の性格規定ならびに職務権限、③職長の属性、という3点に焦点をあわせ、検討しよう。

2.1 管理組織——スタッフ配置を中心として

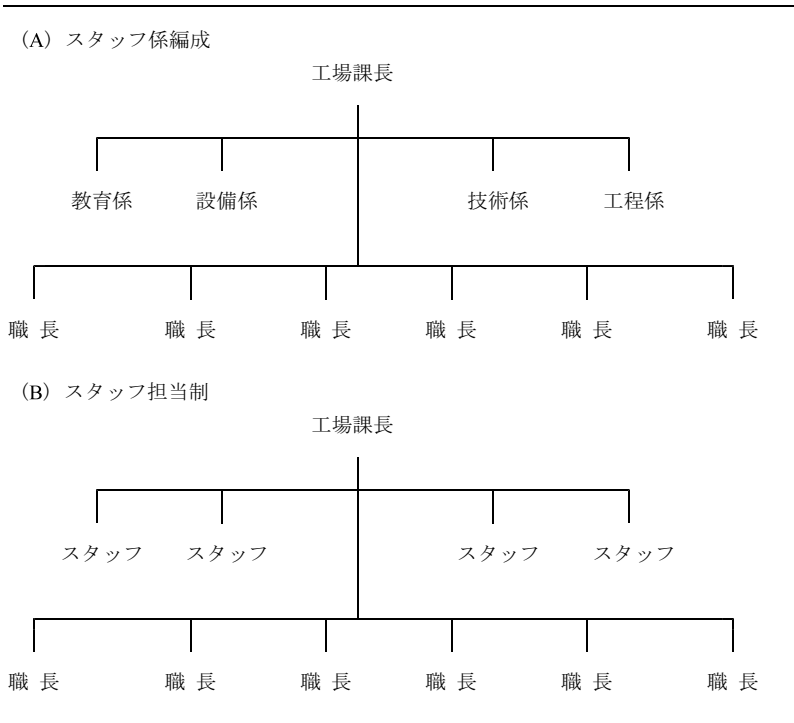
職長制度がライン・スタッフ制にもとづくものであったこと、制度改革に際して係員制度の再編が重要課題となり、最終的には同制度が廃止されたこと、それにともない係員はスタッフおよび職長へと配転されたこと、といった点についてはこれまで検討したとおりである。また、ラインは従来の課長——係員——班長に代えて課長——職長へと再編成されたことについても、改めて指摘するまでもないだろう。しかし、ライン管理者としての職長の性格を側面から規定するスタッフのあり方——スタッフ編成についてはこれまでふれるところがなかった。制度改革当時におけるライン・スタッフ制の編成を具体的に示している資料は、勤労部資料——勤労部ファイルに残されていないので、制度改革当時のスタッフ編成については上記の点以外は不明である。ただ、制度改革から暫く経過した時期の組織編成については、勤労部資料に僅かではあるが残されているので、そのうち時期を特定できるものを図表-13に示す。また、金井（1964）および東大社研編（1972）にもライン・スタッフ組織の編成が示されているので、後にそれぞれ図表-14、15として掲げよう。

最初に、勤労部資料によって1954年10～11月時点のライン・スタッフ組織の編成とその特徴を検討しよう⁵³⁾。同資料に含まれるこの時期の各工場課の組織をスタッフ編成に注目して整理すると図表-13に示すように、①スタッフ係組織（もしくは係編成）、②スタッフ担当制と呼べる2つのタイプに分けることができる。それぞれについてみると次のとおりである。まず、第1のタイプであるスタッフ係編成について。このタイプが見られるのは機械部門——第1工場と第3工場の一部の工場である⁵⁴⁾。スタッフ係編成の特徴は、

53) ここでは製造課を対象とし、各部に設けられている監査課、工務課、倉庫課といった管理関連部署については省く。これらの部署のスタッフ編成が製造課のそれとは大きく異なるためである。

54) 第3工場でこのタイプのスタッフ編成がみられるのは、資料的に確認できる限り機械工場、鋳鍛部鋳鍛工場、同鋳鋼工場、同木型工場の各工場課である（勤労部資料「身分制度関係 s25頃」）。なお、この当時、第1～第3製造部体制が採用されており、本文でしばしば用いるように第1～第3工場という名称は使われて

図表-13 ラインスタッフ組織 1954年



出所：勤労部資料より作成。

①スタッフは係として設置され、工場課長に直属していたこと、②スタッフは教育・設備・技術・工程の4係編成が基本であること、にある⁵⁵⁾。スタッフ係編成は、組織形態という点からみれば、スタッフ担当制よりも整備されていると見てよいのかもしれない。この編成においては、スタッフは担当制よりも教育・設備・技術といった各工程に共通する技術的問題の改善・解消等を担当する専門的技術者という性格規定をより明確に与えられていると

いない。ただ、この名称によって工場体制が全く違ったものとして編成されていたわけではないので、混乱を避けるために第1～第3工場という名称を用いる。
55) この他にスタッフとして事務係がおかれているが、ここでは省略してよいだろう。

捉えることができるからである。

もっとも、このスタッフ係編成については、次の点に留意しておかなければならない。その1つは、上に述べたように、担当制に対する係編成の優位性は、組織形態ないしは組織整備という形式的な点から捉えた場合にいえることであり、現実に両タイプにおいてスタッフがどのような機能を発揮していたのか、それが当該工場の生産活動にとって合理的なものであったのか、したがって実質合理性いかにということをもふまえた上で、評価したのではないということである。その2つは、係編成をどのように捉え、評価するかという問題に関わる。スタッフ係は、第1工場と第3工場で、その編成が大きく異なる。第1工場傘下の工場課ではスタッフ係は基本的に1人1係体制であり、係に複数のスタッフが配置される場合は、スタッフの下に補助スタッフという形で配員される⁵⁶⁾。これに対して、第3工場傘下の工場課においては、規模は課によって異なるものの、係は文字通り複数のスタッフから構成される係編成を採用していた。例えば、第3製造部（第3工場）機械工場課では、スタッフとして設備係、技術係が設けられているが、前者では2名のスタッフに対して補助スタッフが2名、後者では6名のスタッフと補助スタッフ1名が配置されていたというごとくである。

このように、スタッフ係編成といっても、第1工場と第3工場では係の編成方式が異なっていた。前述した係編成の特徴をふまえれば、上にみた第3製造部（第3工場）機械工場課のケースで留意すべき点は、形式的に見る限り、スタッフ人数に余裕があるにもかかわらず、4係編成を採用せず、技術・設備の2係体制を導入したにとどまったということにある。このことは、逆に、第1機械工場の各工場課が、なぜ、組織的にみれば変則的ともいえる1人1係という編成を基本として4係体制を採用したのかという問題にも結びつく。スタッフ数から1人1係にしかできないのであれば、むしろ、スタッフを技術担当というごとく、担当制を採用する方が合理的であろう。担当制

56) ただし、第1工場生産機工場課の技術係には4名のスタッフが配置されており、これは例外的ケースにあたる。

は、組織に複雑性をもたらさず、またそれによってスタッフの機能が阻害されるということは考えられないからである。これに加え、ラインにおいては係(長)が設けられておらず、工場課長——職長という組織編成がなされていたことをふまえれば、係長という職位こそ設けられていないものの、スタッフ係という名称を用いたのには、組織的理由というよりも、旧係員の処遇をめぐる配慮といった何か別の理由が働いたためであると捉えた方が正しいのかもしれない。しかし、これらの点については資料的に確認できないので、ここでは機械(関連)部門におけるスタッフの係編成は、組織形態的にみれば整備されたものであると捉えることができるものの、他面において、この編成方式を支える組織体制にはある種の無理が内包されていた、ということを確認するととどめざるをえない。

第2のタイプである担当制は、工場課長の下で各スタッフが工程別もしくは技術分野別に担当する方式を採用するものであり、第2工場ならびに第3工場の一部工場にみられる。担当制におけるスタッフ編成は、上に記したように2つのタイプからなる⁵⁷⁾。まず工程別の担当制について、建造作業で一般に内業工程と呼ばれる部門である船殻1工場課に即してみよう。この工場では、3名のスタッフと管理工1名がスタッフ部門に配置されていた。3名のスタッフは、①鉄機・鉄木、②撓鉄、③現図をそれぞれ担当し、管理工は部材管理の任に当たっていた。スタッフ——技術者⁵⁸⁾は、内業工場——船殻

57) 本文で述べたように、担当制において①工程別、②技術分野別という2つの編成方式を区分した。しかし、厳密に言えば技術分野別という分け方も工程別編成の1つのあり方であるから、②は①と同じ、すなわち技術分野別編成は工程別編成に含めて捉える方が適切であるかもしれない。ただ、建造作業においては、改めて断るまでもなく、一般の工場のように特定の屋内で作業がおこなわれるだけでなく、組立、溶接、艀装といったように、作業の場所を日々・時間毎に移動する作業が多々あり、工程別編成という観点よりも、機能——技術という要素に注目した方がわかりやすい側面があるため、本文に示したような区分をここでは採用した。

58) ①を担当するスタッフは、1950年東大造船卒、資格は技師、②を担当するスタッフは50年高専卒で資格は技師補、③を担当するスタッフは、53年東大造船卒、資格は技師補である。また、船殻1工場課の課長は42年東大造船卒である。ここにみられるのは、学歴・卒業年次を基準とした配置であるが、同時に、スタッフは

1 工場課の工程編成に対応する形で担当部門を定めていることがわかる。他方、2つ目のタイプである技術分野別について造機艀装工場に即してみれば、8名⁵⁹⁾のスタッフが配置され、船舶艀装を担当する者が4名、同じく機械加工が4名となっていた⁶⁰⁾。各担当が4名ずつという人員体制であれば、係編成を採用してもおかしくはないが、もちろん、そのような編成方式は採用されず、かれらはスタッフ——技術者として工場課長の下に配置されている。同時に、8名というスタッフ数を考えれば、教育・設備・技術・工程の4担当制の採用も可能であったと思われるが、それも採用されていない。

担当制に関わる2つのタイプの編成方式は、従来の係員が担った技術ならびに生産関連の機能がそのままスタッフのそれとして移されたという事情を強く反映するとともに、当該工場課の生産活動の実態からすれば、このスタッフ編成の方が合理的であった、ということを示唆しているのかもしれない。職長制度の導入プロセスを検討した際、明らかにしたように、現場管理制度の改革に途を開いたのは他ならぬ造船工場——第2工場であり、そこでは何よりも改革に対する生産職場の支持という点に注意が払われていた。改革をめぐる組織理論の是非よりも、それをいかにスムーズに進めるのかが重要視されていた。この点に留意すれば、組織形態という点からみれば、職長制度導入——現場管理制度の改革に際して、取り組みが造船部門よりも遅れていた機械部門においてスタッフ組織の整備が進んでいたのは、両者における改革に対する取組姿勢の差を示すものであるとってよいかもしれない。

以上にみたように、1954年当時、スタッフ編成は大きく2つのタイプ、すなわち①係編成、②担当制に分かれていた。機械（関連）部門と造船部門とでこのようなスタッフ編成方式の違いがなぜ生じたのかは正確にはわからな

技術者の育成という観点から若年層が配置されているということである。

59) 組織図にはこの8名に加えて熱処理を担当するスタッフが書かれているが、「第3 [工場] へ」という書き込みとともにスタッフ名称の箇所を取消線がひかれているので、本文で述べたようにこの工場におけるスタッフ数を8名としておく。

60) 船殻1工場のスタッフと比較した場合、艀装工場のスタッフの特徴は、大学卒業者が含まれていないことである。ここから当時の造船部門において、企業が戦略的に重視していた工程とは何かを読みとることができる。

い。この点に関して、両分野では製品構成、それに規定される工程編成、生産技術に違いがあり、それと対応する形で長年にわたって培われてきた係員の性格の違いといった理由をあげることはできるが、このような要因だけで先の違いを十分に説明しえるわけではない。例えば、次の点を想起すればこのことはわかりやすい。先に指摘したように、両部門、より端的に言えば第1工場と第2工場における現場管理制度に対する取組姿勢の違いとは対照的に組織的観点からみた場合、スタッフ組織は前者の方が整備されていたこと、さらに係編成を採用しえる人員体制がある場合でも、後者においてはそうした編成方式を採用しなかった工場課が存在すること、といった点を重ね合わせれば、先のことは技術的理由によってのみ説明できるものではないことは明らかであろう。また、偶然、両部門で異なったスタッフ編成がおこなわれたということも考えられない。

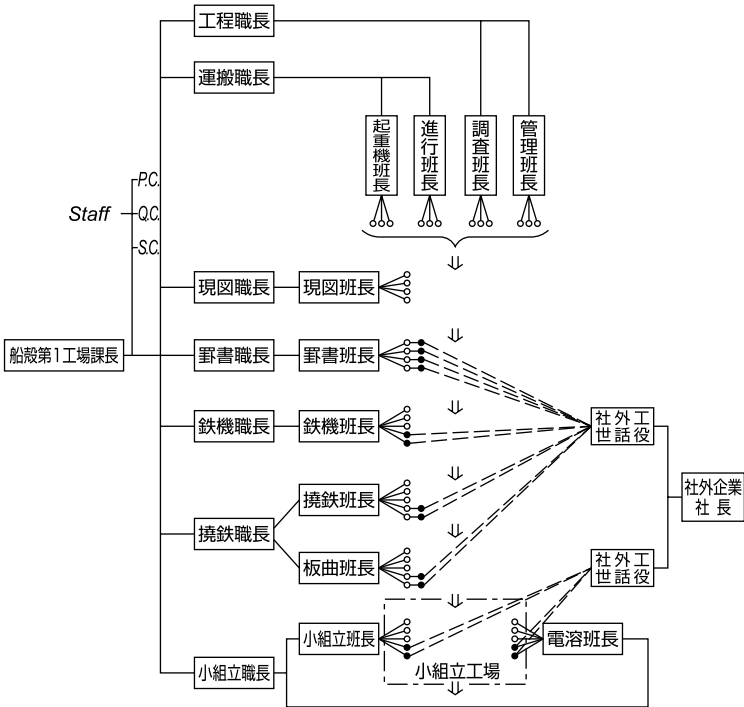
もっとも、スタッフ係編成においては4係編成が前面に打ち出されていたものの、各スタッフは工程なり技術分野に配慮して、それぞれの担当が決められていた⁶¹⁾。したがって、技術分野別担当制をベースとして、その上に教育・設備・技術・工程の4係が設けられていたということになるから、担当制と本質的に異ならない、ともいえる。この点にだけ注目すれば、両方式を同一視することが可能であるが、それによって、なぜ、1人1係という編成を機械工場では採用したのか、また逆に造船工場においては担当制をベースとした上で教育をはじめとするスタッフ機能を兼務という形で設置しなかったのかという問題があらたに生ずる。この点をふまえれば、この2つの編成方式には共通点があるものの、違いも存在すると考えた方がよいだろう。

次に、東大社研編(1972)が示す1957年当時の第2工場船殻1工場の管理組織を図表-14に掲げよう⁶²⁾。これによって、上に見たスタッフ担当制が54

61) ただし、全てのケースにおいてということではない。

62) 東大社研編(1972:74-6)は、この他に船殻2工場および電溶工場、艀装工場、木工場、船渠工場の管理組織をそれぞれ示している。造船工場の工場課組織の中で船殻1工場を取りあげた理由は、この当時、造船工事の中心は船体組立部門にあったこと、同時に、船殻2工場の管理組織よりもわかりやすいためである。

図表-14 船殻1工場管理組織図



- (注) 1. 図中白丸は本工，黒丸は社外工を示す。
- 2. 実線は管理系統を，点線は雇用関係を示す。
- 3. 矢印は作業の進行方向を示す。
- 4. Staff の P. C. は生産管理，Q. C. は品質管理，S. C. は安全管理を示す。

出所：東大社研編，1972：74。

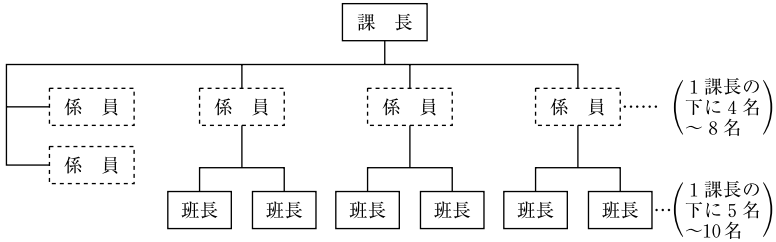
年から57年にかけてどのように変化したのかがわかる。図表から，係編成は採用されていないものの，同方式のいま1つの特徴をなす教育・設備・技術・工程の担当制度と似通ったP. C. (生産管理)，Q. C. (品質管理)，S. C. (安全管理) が導入されていたことがわかる。両者が用いるスタッフの担当職名は異なっているが，設備(係)と安全管理，技術(係)と品質管理，工程(係)と生産管理は全く同一ではないにせよ，重なり合うところがあるから

57年のスタッフ組織が示しているのは、教育(係)——教育担当スタッフを除いて、54年のスタッフ係編成の枠組みが船殻1工場課においても採用された、と捉えてよいだろう。同時に、図表には示していないが、第2工場の他工場においても船殻1工場のスタッフ組織と同一形式のものが採用されていることを東大社研編(1972:74-6)は示しているから、54年から57年にかけて、第2工場のスタッフ組織は、第1工場のそれへと近づく形で再編されたことになる。ただ、この図表から直接読み取ることが出来ないが——したがって、資料的に確認できないものの——、各工場課の技術的特性に応じて工程別もしくは技術分野別に設けられた担当制は維持されていたはずである。したがって、先に係編成を取りあげた際にみたように、この担当制をベースとして、その上にP. C., Q. C., S. C.というスタッフ機能が付加された、ということが出来る。ここから、54年の係編成と57年の第2工場におけるスタッフ組織との違いは(スタッフ)係制度の有無にある、ということになる⁶³⁾。換言すれば、54年から57年にかけて、造船部門では機械部門において採用されたスタッフ編成方式をモデルとして組織的整備がおこなわれたものの、係制度の採用については見送られたということが出来る。係制度をめぐる、機械(関連)部門と造船部門との間にこのような違いが生じた理由はわからないが、先に述べたように技術的理由以外の要因、とりわけ第2工場は第1工場よりも実質合理性を強く追求する姿勢が工場勤労をはじめとして強かった、ということはいえよう。

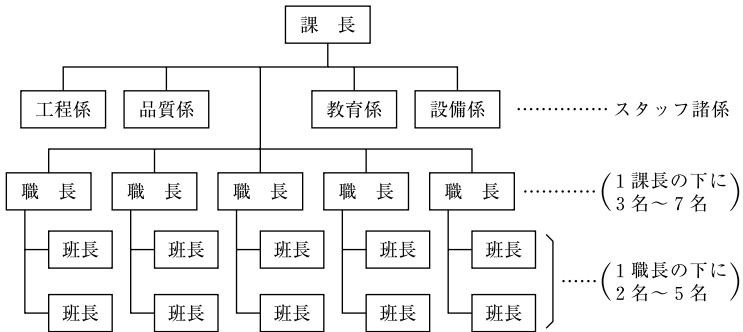
最後に、金井(1964)が示す職長制度導入前後の工場課レベルの現場管理組織の変化を図表-15に掲げる。ただ、図表中に記されているように、制度改革後の組織については「工場課組織の一例(昭和26年改正後)」とされているだけで、正確な時期についてはわからない。制度改革直後の組織と読むことができる一方、職長制度が安定した時期のそれを示したものと捉えるこ

63) 細かくいえば、教育(係)——教育担当スタッフについては、造船工場に導入されていない、という違いもある。なぜ、造船工場では教育担当スタッフが設置されなかったのか、という論点は重要ではあるが、ここでは取り上げない。

図表-15 職長制度導入前と導入後の現場管理組織



工場課組織の一例 (昭和26年改正前)



工場課組織の一例 (昭和26年改正後)

出所：金井，1964：467。

とも可能だからである。いずれにしても、この図表からだけでは、どの時点での組織を示したもののなのかを特定することは難しく、金井（1964）が示す「工場課組織の一例（昭和26年改正後）」は1963年以前の組織編成であるということだけを確定しえるにすぎない⁶⁴⁾。ともあれ、この「工場課組織の一例

64) 金井（1964）を掲載する大内（1964）は、同年4月に出版されている。同月に出版するためには、製作期間を考えれば、少なくとも1963年秋頃までには原稿の入稿が必要であったと思われる。ちなみに、金井（1964）は、その冒頭で石川島重工を紹介して、「当社の歴史は古く、その創業は遠く嘉永6年（1853）にさかのぼり本年で108年目を迎えている」（463）と述べ、さらに1962年5月現在の資本金を示している。この記述にもとづくならば、金井（1964）の原稿は上で指摘したよりもさらに早く1962年中に執筆されていたと捉えることも可能である。金井（1964）の示す組織図は、少なくとも1963年までのそれであるということができ

(昭26年改正後)」に関して留意すべき点は、スタッフが工程・品質・教育・設備と先のスタッフ係編成と同様に整備された形で編成されていることである。金井(1964)が示すスタッフ編成は、54年の機械(関連)部門でみられた係編成、57年の造船部門のスタッフ編成とそれぞれ共通点を有するが、①スタッフを係として編成していること、②スタッフの名称という点において、54年係編成に近い性格を持っているとみなしてよい。スタッフ名称に関して、金井(1964)と54年の係編成が異なるのは、品質係——技術係という点にすぎない。この両者で使われているスタッフ名称から判断して、54年の係編成よりも金井(1964)の方が後年の組織の姿を示すものであると考えてよいだろう。ただ、東大社研編(1972)のスタッフ名称と比べれば、どちらが後年であるのかを判断することは難しい。いずれにしても、金井(1964)は、1950年代後半から60年代初頭にかけてのライン・スタッフ組織のモデル的形態を機械(関連)部門の組織編成に抛りながら描いたものであった、と捉えて大過ないと思われる。

これまで現場管理制度の改革を組織形態において示すライン・スタッフ制について、スタッフの編成方式に注目しながら、検討してきた。最後に、これまでの検討から明らかになった点について、ごく簡単ではあるが確認しておこう。①現場管理組織——ライン・スタッフ組織をモデル的に示すのは金井(1964)である。しかし、スタッフ編成という点に注目すれば、54年時点で機械(関連)部門と造船部門において、①係制度の採用、②教育をはじめとして各工場課に共通するスタッフ職能の設定の有無、という2点の違いが認められた。しかし、②両部門における組織編成の違いも、54年から57年にかけて、造船工場のスタッフ編成が機械(関連)部門のそれに近寄る形で先の②についてはかなりの程度解消された。これによって、組織形態という点からみて、スタッフ機能の全社的整備が1957年当時に実現していたことになる。③それにもかかわらず、先の①については両部門の差が1950年代に埋め

られたとは考えにくい。このことは、係編成、したがってスタッフ編成をめぐって両部門に認識なり捉え方の違いがあったことを示すものであるとともに、同制度がスタッフ組織の整備という点において重要な問題ではなかったことを示唆している。④両部門でのスタッフ編成に関するこのような違いにもかかわらず、1951年に導入されたライン・スタッフ制は50年代を通してその基本的性格を維持した。この点は金井（1964）が示す組織によってもうかがわれる。⑤以上の点は、1951年に導入された現場管理組織は、50年代の著しい経営環境の変化にもかかわらず——両部門においてその現れ方は異なるものの——基本的にその性格を一貫して保持することができたということの意味する。あるいは逆に、急速に変貌する経営体制の中で、職長制度を含む現場管理組織はそれに対処し、またそれを支えることができたから、その制度的枠組みの変更をおこなわずにすんだともいえる。

以上は、しかし、スタッフ編成という点から1950年代のライン・スタッフ制の展開を捉えたものである。この組織形態において要の役割を付与された職長制度はどのような性格をもつものとして考えられていたのであろうか。また、1957年は、後に取り上げるように、職長制度をめぐって大きな制度改革がおこなわれた年である。この段階でライン・スタッフ組織、とりわけスタッフサイドの整備が進んでいたが、このことは職長（制度）についてもあてはまるのであろうか。スタッフ編成のうごきとも関連しつつ、組織の整備、制度の強化をめぐって、どのような取り組みがなされていたのであろうか。そこで次に、この点を職長の性格規定ならびに職長職務権限（規程）に焦点をあわせ、検討することにしよう。

2.2 職長の職責——組合員籍問題と職長職務権限規程の性格

係員制度の再編問題とは対照的に、職長を組織的に如何に位置づけ、どのような役割、機能を付与すべきか、総じてかれはいかなる職責を果たすべきかという点については、制度検討のプロセスで大きな議論を呼ぶことはなかった。現場管理組織において要の位置を占め、混乱した生産活動ならびに労使

関係の乱れを正す、という職長に求められた職責は自明のものとされた。しかし、制度改革の検討過程において対立する論点として顕在化することはなかったものの、職長の組合員籍をめぐる問題はかれのライン管理者としての職掌を明文化するとともに、逆にそれを規定する作用も持つ職長職務権限規程の性格に看過することのできない影響を与えることになった。フォアマン制度導入の試みに、この組合員籍問題はいかなる影響を及ぼし、それが職長職務権限規程の性格にどのような形で反映することになったのであろうか。

作業長制度が鉄鋼各社に導入される際、組合員籍の取扱いが労使関係上の重大な 이슈になったこと、この問題のモデルケースともいえる八幡製鉄所（現新日鐵）では、職場レベルでの交渉制度の導入を条件とすることで、非組合員化が図られたことは周知のとおりである。鉄鋼業での例に象徴されるように、フォアマン制度の導入にともない、かれらの組合員籍をいかに扱うかは多くの企業が直面した問題であり、石川島重工特有の問題ではなかったが、鉄鋼業で作業長の非組合員化が問題となった時期の労使関係の状況と石川島重工で職長の組合員籍をめぐる問題が検討された1950年前後の時期のそれとは状況が大きく異なり、より厳しい状況に同社がおかれていたことはいうまでもない。石川島重工で職長の非組合員化が検討されたのは、1949年の労組法改正によって、戦後直後の労働組合運動の高揚を支えた課長が企業の利益代表者として見なされ、非組合員化された直後のことであったから、それだけに課長直属の部下として位置づけられる職長に非組合員化を適用すれば、労働組合の反発を招いたことは疑いない。

もっとも、石川島重工の勤労部門がこの問題の処理をめぐる、どのような検討をおこなったのかは、残された資料が乏しいため、詳らかではない。この点に関してわかることは、資料48「職分制度確立を繞る問題」で「職長の持つ管理機能と労働組合員としての身分は矛盾する。職長は非組合員となっていないので、堂々と労務管理をやって行ける立場に」ないとする意見と「職長は組合員であっても、十分にウマクやっていける。むしろ組合員である方がよい。労働条件の改善を組合と一緒にあって提起するようにすれば、

部下の信頼を勝ち得て、指導力を増すようになる」という意見が出され、それが並列的に示されるにとどまった、ということである。職長の組合員籍をめぐり、このような意見の相違がでてくるのは当然であった。フォアマンとしての職長を経営管理機構の中にあたに据えるという制度改革の趣旨からすれば、職長は期待された管理者としての性格からいって組合員であることは経営にとって是認できない。他方、未だ行方が定まらない労使関係にあって、何よりもその安定を重視するならば職長は部下——職場集団の長として、それとの一体化を図り、もって職場秩序を確立すべきであり、このことに基づいてこそ、管理者としての職務を遂行しえるという理解も出されよう。この問題をめぐる勤労部内での議論とその調整については、先に記したように資料的制約があるため詳らかではないが、最終的には組織論的観点よりも労使関係面への配慮が優先されたためか、職長の非組合員化は見送られた。これを非組合員とすることについては、先に指摘したように職場のオピニオン・リーダーであり、かつ組合活動の重要な担い手を失うことに対する組合からの強い反発が予想されるからである。

しかし、この措置は①職長制度の目的と実態、②日常の制度運用という2点に看過することができない影響を与えることになった。前者は、制度改革の目的である強い権限を持つライン管理者という職長像と、組合員籍を認めざるを得なくなったという事態をふまえて作成された職長職務権限規程が描く職長像との間に齟齬が生じ、そこから如何に後者を前者へと近づけていくのかが、勤労部門に課せられた実践的課題となったということの意味する。そして、このことは職長制度の日常的運営に色濃く反映していくことになる。そうであれば、制度改革が目指した職長像、職長の実際の権限、それを規定する職長職務権限規程という3者が絡み合うことで、職長制度の運用にどのような特徴もたらされることになったのだろうか。そこで次に、この点を①職場規律の確立に向け職長に要請された行動基準とそれがもたらした問題、②職長職務権限規程にみられる特徴に焦点を合わせることで、考えてみよう。

まず、第1に、職場規律確立に向けた職長の行動基準という問題について。

勤労部は、職長制度の実施後、恐らくは1952～3年頃に図表-16に掲げる資料を作成し、職場規律を維持するために、職長が取るべき行動を示した。図表に示された指令なしにおこなわれた職場の組合活動をはじめとして、就業時間中の組合活動、集团的抗議活動といった問題自体は、当時の状況に照らせば稀なことではなく、それだけに職場規律を確立し、安定した生産体制の整備を急ぐ経営が職長に対して、そのような行動を「チェックし統制」することを求めたのは当然であったかもしれない。しかし、このことは組合員でもある職長の立場に微妙な問題をもたらすものであった。たしかに、勤労部は先の点に続けて、「何を以て不当な組合活動又は職場離脱とするかは勤労部に於いてその都度判断されるべきであり、その点絶えず勤労と職長との連絡を密にする必要がある」と述べ、職長の負担を軽くしようとしてはいるが、問題となる組合活動が生じた際、その当否の判断を最初に迫られるのは職長に他ならないから、職場規律の維持に関するかれの職責がこれによって軽減されるわけではない。

不当な組合活動に対する職長のとるべき行動に関して、勤労部はさらに次のようにも述べている。「指令もないのに組合活動が部下従業員の間で行われているとき（例えば職場集会、職場離脱）は、あくまでもこれを制止し、チェックしなければならない。これはしかし職長の指導力、統御力の如何によることであり、職長に勤労（人事管理）のセンスを植えつけて行くように努め」（勤労部「争議の発生¹の虞のある場合の職長のあり方²」）なければならない。

図表-16 職長と部下従業員の組合活動又は職場離脱

-
- 1 従業員が組合の指令に基づいて正当な組合活動をする場合に会社がこれに介入して組合活動を制止することは勿論、不当労働行為となるが、組合から何等指令も出されないのに或る職場だけが勝手に職場を離脱し、不当な組合活動をする場合には職長はこれをチェックし統制しなければならない。
 - 2 しかし何を以て不当な組合活動又は職場離脱とするかは勤労部に於いてその都度判断されるべきであり、その点絶えず勤労と職長との連絡を密にする必要がある。
 - 3 又職長に勤労管理のセンスを付植することが必要であり、常に部下を指導統御できるよう訓練されなければならない。職場規律確立の如何は職長自身の指導力統御力の如何による。
-

出所：勤労部「職長と部下従業員の組合活動又は職場離脱」。

ない、と。同様の点は前掲図表-16の第3項においても指摘されているとおりである。ここでは職長が不当な組合活動に対して毅然とした行動をとるのは、したがって職場規律を維持するのは当然の職責である、という勤労部の考え方が鮮明に打ち出されるとともに、それを可能にするのは職長のリーダーシップ、部下従業員の掌握力——統率力であり、そのために「勤労（人事管理）のセンス」を養成することが謳われている。制度改革が目的とした職長像が確立していない段階では、かれにこのような要請をおこなう以外に職場規律を確保することができなかつたのかもしれない。しかし、ここで特徴的なことは、勤労センスの涵養がどのようにすれば可能となるのか、それを養成する仕組みについては言及されていないということである。工場勤労による職区管理者という提唱とそれに対する現業従業員の支持があってはじめて職長制度をめぐる改革が進展したように、この問題も工場勤労が職長に対していかに働きかけていくかに委ねられたとってよいだろう。

とりわけ、職長制度発足に伴い、当該職に任命された者のかなりの部分が後述するように組長層からの昇進者によって占められていたことは、工場勤労の職長に対する支援をより一層重要化することになった。換言すれば、労務管理、労使関係事項の処理に熟達しているとはいえない、その意味において現場監督者として十分に自立したとはいえない職長を助けるのはその職掌柄、工場勤労において他にはなかった。大堀氏インタビューにある部別担当制度が職長制度の導入・安定化とともに根付いていくのは、このような理由があったためである。同時に、職長が監督者として、したがって管理者として十分にその機能を発揮するためには、かれらを訓練しなければならない。ここから、後に改めて取りあげるように、職長制度の発足とともにTWIをはじめとする定型訓練ではなく、職場の労使関係を円滑に扱える管理者育成のためのプログラム——職長教育が必要とされ、また事実、体系的に展開されることになる。

第2に、職長職務権限規程について。上にみたように職長に組合員籍を認めたこと、それによってかれの権限が制度改革の目指す職長像が想定するそ

れと比べて弱められたこと、これに職長の多くが新任者であったことが加わり、労務管理面での機能を強化するための方策が必要となった。そしてこのことと職長の公式の権限——職責を示す職長職務権限規程の性格が深く関わっている、ということも指摘したが、同規程はどのような性格を持つものであったのであろうか。職長職務権限規程の作成について、勤労部は「職長に部下掌握の権限および作業指導の権限を与え、人事管理と作業管理の徹底を期するため」(勤労部「職長制度の実施(昭和26年改正計画)」)と述べているが、同規程はそのような権限を職長に付与するものであったのだろうか。先に述べたように、職長職務権限規程は職長制度の実施に際して制定されたが、4条からなる簡単な内容で、フォアマンとしての職長のそれとしては弱い。例えば、部下従業員を督励し、生産活動に従事せしめようとする第1条とも関連するが、職長の生産管理面への関わりは規定されておらず、労務管理面における機能についても「課長に具申」というごとく強くはない。規程が示す権限がこのようなものであるからといって、職長権限の実態がそうであったとは断言できないが⁶⁵⁾、少なくとも職長職務権限規程がこのような内容になったのは、職長制度の内実・実態がこれから作られていくべきものであった、ということを反映しているといっていよう。しかし、先にみたように制度の検討過程において職長の組合員籍が認められたことにともない、かれのライン管理者としての権限が弱められた。この点に留意して、職長職務権限規程が作成される過程に注目すれば、同規程が抱える問題なり特徴を前

65) この点とも関係するが、八幡製鉄戸畑製造所への作業長制度導入問題を調査した明治大学社会科学研究所編(1961)は、八幡製鉄の旧来の管理体制においては「規程上は、…掛長の職務権限に属するもの」が「組長、伍長の『意見具申』にそって運用されてい」(51)るといったように、規程上の権限と実態の落差が見られたが、作業長制度の導入を契機として「下位職制にまで下降したもろもろの管理の実権が分離され、より強力な中央集権的管理体制のなかに吸収」されるとともに、他面において作業長に対して作業管理者ならびに労務管理上の権限が付与されたことを示している(52-3)。明治大学社研編(1961)が示す、管理組織の再編成にともなう各管理階層における権限の再配分が組織論的観点から截然とおこなわれるという形で石川島重工のそれは実施されていないことはたしかである。

述した内容の簡単さ、職長権限の弱さという点を超えて捉えることができよう。言葉を換えていえば、権限規程に記された規程とともに条文化されなかったそれを共に捉えることで、制度発足時点における職長の性格・機能をより正確に理解することができるのではないか。

そこで、職長制度が立案・検討される過程で作成された各種の職長職務権限規程案（以下、規程案と略記）を取りあげよう。規程案はB案、C案、D案にそれぞれ含まれている。ここではB案に含まれる規程案をB規程案というごとく表記することにしよう。B規程案を基準として各種規程案の条項の関連を示したものが図表-17である。なお、参考までに主任の職務権限規程案についても添えておく。B案は、すでに検討したように、A案の主任制に代え、ライン・スタッフ制を採用し、その後の職長制度の検討に際しての原型となったものである。それだけに、B規程案は、C、D規程案ならびに職長職務権限規程に対して検討案——試案として重要な位置を占めている、とあってよい。この点をふまえて、図表-17を見よう。B規程案には11条からなる規程案が示されている。B案ではC、D両規程案さらに職長職務権限規程よりも詳細な権限規程が示されているという点にあるが、規程の構成ならびに特徴は次のとおりである。

まず、①職長の組織的位置づけを示した第1条。そこでは、職長の管理者としての権限が「現場に於ける作業計画、⁷⁷労務計画⁷⁸ノ立案に⁷⁹参画する」（傍点は引用者）というごとく規程されている。参画とは、立案に際して意見を述べることができるだけなのか、それとも決定権をも有するのか、という点については曖昧であるが、工場課長とともに何等かの形で生産・労務管理関連事項に関する意思決定プロセスに参加するものとして想定されているとみて間違いないであろう。②部下従業員への指導と作業管理における権限を示す第2条および第3条。部下に対して「業務上の指示を徹底理解」させるとともに、「作業実施の監督指導」が職長の権限として規定されている。③規程案の大半を占め、②の権限を具体的に示した第4条の「作業の段取計画」から第9条の安全衛生規則の遵守励行までの作業・生産管理に関わる権限が

図表一17 職長職務権限規程案

B案(資料50)	C案(資料55)	D案(資料56)
<p>職長は課長を補佐し左の職務権限並責任を有す</p> <p>1)現場に於ける作業計画、勞務計画^を立案に参画すること</p> <p>2)業務上の指示を徹底理解させること</p> <p>3)作業実施の監督指導を行ふこと</p> <p>4)作業の段取計画を立てること</p> <p>5)作業方法を改善工夫し、無駄を排除すること</p> <p>6)製品の品質を保持し不良品を防止すること</p> <p>7)コスト切下の方法を工夫研究すること</p> <p>8)機械器具及設備の定期検査を行ひその保全をはかること</p> <p>9)安全衛生規則を遵守助行せしめ危害防止に努むること</p> <p>10)部下の昇給昇格異動、能率査定を決定すること</p> <p>11)就業規則違反その他不正行為に対し迅速適切な厳罰を与へること</p>	<p>工場主任は課長を補佐し左の職務権限並に責任を有す</p> <p>1)業務上の指示を徹底理解させること</p> <p>2)作業の監督指導を行うこと</p> <p>3)工場における作業計画、勞務計画の立案に参画すること(左欄1を含む)</p> <p>4)部下従業員昇格の決定に参画すること</p> <p>5)部下従業員の昇給、異動を決定すること並に能率査定を行うこと</p> <p>6)部下従業員に対し一定の権限内において懲戒を行い又は褒賞の決定に参画すること</p>	<p>職長は上長を補佐し左の職務権限並に責任を有す</p> <p>1)業務上の指示を徹底理解させること</p> <p>2)作業の監督、指導を行うこと</p> <p>3)作業計画、勞務計画の立案に参画すること(同左)</p> <p>4)部下工具の昇給、昇給、異動、賞罰及び能率査定の決定に参加すること</p>
<p>主任は課長を補佐し左の職務権限並責任を有す</p> <p>1)業務上の指示を徹底理解させること</p> <p>2)日常業務の監督指示を行ふこと</p> <p>3)仕事の割当及び取纏めを行ふこと</p> <p>4)昇格、昇給、異動、賞罰能率査定に参画すること</p> <p>5)新に配属された部下従業員の指導教育を行ふこと</p>	<p>主任は課長を補佐し左の職務権限並に責任を有す</p> <p>1)業務上の指示を徹底理解させること</p> <p>2)日常業務の監督指導を行うこと</p> <p>3)業務の割当及び取纏めを行うこと</p> <p>4)昇格、昇給、異動、賞罰の決定並びに能率査定に参画すること</p>	<p>主任は課長を補佐し、左の職務権限並に責任を有す</p> <p>1)業務上の指示を徹底理解させること</p> <p>2)日常業務の監督指導を行うこと</p> <p>3)業務の割当及び取纏めを行うこと</p> <p>4)昇格、昇給、異動、賞罰及び能率査定の決定に参画すること</p>

註 各案の職長職務権限(C案では工場主任職務権限)の対応関係については、勤労部「職長制度実施要綱」(資料50)を基準として整理している。
 出所: 勤労部「職分制度実施要綱」(資料55, 資料56)より作成。

示された箇所。④第10条の「部下の昇給昇格異動，能率査定」の決定ならびに第11条の「就業規則違反その他不正行為に対し迅速適切な懲罰を与へる」という労務管理者としての役割ならびに対労使関係事項の処理に関わる部分。ここでは①において示されるライン管理者としての職長の組織的位置づけに対応して，部下従業員の人事考課に際しての「決定」権，規則違反者に対する「懲罰」権に見られるように，その権限が強く規定されている。

以上が，B規程案の構成であるが，各条項は前掲図表－17にみられるように，C規程案ならびにD規程案においてそれぞれまとめられ，簡潔な表現に書き改められた。B規程案の各条項がC規程案へ，次いでD規程案へと修正・再編成されるプロセスについては，前掲図表－17に譲り，最終案であるD規程案と職長職務権限規程とを比べてみよう。図表－18に両者の対応関係を示す。ここから直ちにわかることは，職長職務権限規程において，D規程案第3条（B規程案第1条）の「作業計画，労務計画の立案に参画すること」が省かれるとともに，あらたに「部下従業員の教育訓練を行うこと」という規程が第4条として付け加えられたことである。ここでは前者の点が重要である。なぜなら職長制度の発足に際し，フォアマンとしての職長という点が強調されていたにもかかわらず，それを規程として表現する職長職務権限規程において，かれの生産管理面ならびに労務管理面での権限を規定するD規程案第3条部分が省かれることで，ライン管理者としての性格が弱められた，あるいは曖昧にされたことを意味するからである。

フォアマンとしての役割を職長に期待する以上，この変更は制度運営に大きな影響を与えるものであったが，なぜ，このような処理がおこなわれたの

図表－18 職長職務権限規程の対応関係

D 規程案		職長職務権限規程
第1条		第1条
第2条		第2条
第3条		第3条
第4条		第4条

か、という点について勤労部資料は何も語っていない。このため、その理由を正確に捉えることは難しいものの、先に取りあげた職長の組合員籍問題の処理がこの点に大きな影響を与えていると判断して間違いないだろう。B～D規程案が示す職長像はライン管理者としてのそれである。これは、職長が組合員籍を持たない、つまり管理者として自由に行動し得ることを暗黙の前提においたものに他ならない。しかし、組合員籍を認めた職長に、フォアマン像を前提として作成された先のB～D案の規程をそのまま適用するのには無理がある。組合員でもある職長を明確な形でライン管理者として、事項によっては課長と対等な権限を持つ管理者として規程に明記するには組織論的観点から問題があると勤労部門に判断されたことが、B～D規程案と職長職務権限規程との差になってあらわれた、とあってよいだろう。事実、このことは、労務管理機能に関するD規程案第4条から職長職務権限規程第3条にかけての変化⁶⁶⁾——権限の縮小にも認められる。D規程案では、労務管理事項への「決定に参画すること」と規定されているが、職長職務権限規程では「課長に意見を具申」というごとく、意思決定プロセスにおける職長の権限は明らかに縮小されている。

これまでの検討から明らかなように、D規程案にせよ、職長職務権限規程にせよ、規程としては簡単な内容であったが、それぞれが示す職長の権限——職長像は大きく異なっていた。前掲図表-17に示したように、D規程案は①業務上の指示、②作業の監督・指導、③作業計画・労務計画の立案参画、④部下の労務管理事項の処理——決定への参加という形で構成されていた。ここに職長のライン管理者としての権限が最低限ではあれ、示されているのを読み取ることができる。これに対して、職長職務権限規程ではそうした性格は前述の理由によって後景に退き、作業の監督・指導をおこなうとともに(第1条)、部下が就業規則・諸規程に従って行動するよう見守る(第2条)、

66) B規程案の第11条——部下の規則違反に対する懲罰権——はC規程案の第6条で表現をやや緩やかにされた後、D規程案ではさらに簡素化され、「部下工具の…賞罰…の決定に参加すること」と規定されている。

生産の円滑な遂行を図るため、部下の勤怠を管理するとともに、教育訓練にも配慮する、という職長像が示されることとなった。D規程案と比べて職長職務権限規程の特徴は、部下の掌握に力点がおかれている点にあるとあってよい。このように、D規程案、より正確に言えばB規程案からD規程案という一連の規程案が示すライン管理者としての権限を基礎として生産ならびに労務、労使関係事項に真正面から取り組むという職長像は、職長職務権限規程において生産の円滑な遂行のために部下従業員の問題行動に目を配るそれへと変化した。

このような職長像の変化は、繰り返し指摘したように、組合員籍問題に大きく規定されながら、職区管理者という性格に加え、従来のそれとは質的に異なる現場管理制度の導入——現場監督者の育成が課題となっていたため、制度の導入・定着が何にも増して優先されたためであるかもしれない。同時に、先に検討したように、職場秩序の担い手としての職長は、かれらと工場勤労との連携によって鍛えられていくべきものであり、制度発足当初から職長職務権限規程にそのような内容を盛り込むことは現実的ではなかった。そのような規程が制定されれば、労働組合からの強い反発が起きることは必至であった。以上の点を考慮に入れれば、職長職務権限規程の内容が簡単であり、また管理者としての性格規定に曖昧な点が見られたとしても、それなりの理由があったということがいえる⁶⁷⁾。それだけではなく、このような職長

67) 岡本(1966)は、かれが「集権的ライン型組織」として規定する日本企業の伝統的な管理組織が1950年代中葉期に問題とされた理由について、「職場への大学卒の大量進出」を背景として「生産と労務の2つの分野に、それぞれ『スタッフ』職能が増加し、ラインとの役割が問題となったことを直接の契機としている」(161)とした上で、この役割調整について、次のように指摘している。すなわち、「傾向的のいうと[現場監督者の]役割範囲は非常に縮小され、作業管理面では、スタッフの規定する標準の維持を確実ならしめる役割にシぼられるようになった。それは一言にしていえば、経済的能率的な作業執行のために、職場内の細部の事項にこまかく注意することに限定される方向にむかったといえるであろう。スタッフは監督者に対して指示的關係にたつライン型スタッフとなり、監督者は、次第にその『末端代理人』的な位置を占める。それゆえ、現場監督者の役割範囲は、権限基準書では表示できず、いきおい『心構え明記書』、『職責明記書』に似たものとなった」と(162-3)。このように指摘した上で、そうしたケースとして石

職務権限規程の内容、それに照応した職長の性格は、制度改革が目指した職長像の追求に向けた取り組みを促すことになった。職務権限規程の内容が簡単であることは、職長が発揮しうる権限が規程を超え、自在に強化されうるということでもある。職長がどのような性格の管理者として定着していくかは、彼らの日々の活動——実践を待たねばならなかったのであり、また、彼らを支える工場勤労のサポートも重要な役割を果たすことになった。この意味において、職長制度の制度的展開の過程をフォローすることが重要となるが、その前に職場規律を確保し、労使関係の安定化を図りつつ、生産活動の遂行を期待された職長は、どのような属性を持つ層であったのかを見ておく必要がある。次に、この点を取りあげよう。

(うえだ・おさむ／社会学部教授／2008年5月19日受理)

川島重工ならびに住友電工の「職務権限書」等を示し(ただし、使用している資料は石川島重工については「職長制度の実施に際して」(1951年8月)である)、次のように結論づけている。「集権的ライン体制のもとで監督者がもっていた不確定であった職務範囲が、明確化され、そのなかで計画的、管理的仕事の部分は日本型スタッフ機能に公式に吸収され、その過程を通じて、末端の現場監督者が管理組織により密着して位置づけられるようになり、その職務内容には、より自覚的な、より公式的な、こまかな監督(Close Supervision)が強調されていった」、と(164)。岡本は、1950年代中葉期以降の、したがって日本資本主義が本格的に発展していく過程で必要となった現場管理組織の改革問題が孕む特徴を的確に描き出しているが、われわれの検討とは①現場管理制度改革の端緒——その理由、②職長職務権限規程の作成プロセスからみたこの規程の特徴、という点において理解が異なる。