

『生産職場の戦後史』

戦後日本における重工業の発展と
技術者・勤労担当者の取り組み』

加瀬 和俊

敗戦によっていったんは重工業の基盤をほとんど喪失したかとみられた日本は、一九五〇年代以降七〇年代半ばにかけて急速な生産増加を続け、特に造船業と鉄鋼業を急伸させていった。造船業では早くも一九五七年には、イギリスを抜いて世界一の進水量を誇り、一九五〇年の三〇万トンから七五年の一八〇〇万トンまで急展開を記録している(本書四六頁)。このような急成長は、技術革新をともしつつ、現場労働者に対する管理・指導の体系的なあり方を大きく変えたはずであり、さらにそれは、労使関係のあり方も、労働組合の性格も変化させたと推測される。

本書はそうした急成長期の造船業と鉄鋼業に焦点をあわせて、作業現場における管

理システムの実態を検討し、その論理化をはかったものである。マニュアル・レーバーが広範に残存しつつ、同時に生産過程へのコンピュータの導入が試みられていた段階において、現場労働の変化を担う技術者たちと、その指示を受けて現実の労働に従事した者たちにとつての仕事のあり方の変化を観察し、彼らがどのようにしてそれを実現していったのかを解明しようとしたものである。その管理の方式は、合理化プロセス自体が有する方向性を技術者が理解し、目標を立て、制約を除き、可能性を開放していく流れとして描かれる。大型・高度な機械が据え付けられ、指示がコンピュータで出されるといった物的な変化とみえる一方向的な流れが、実態把握・評価と目標設定とのフィードバックを通じて解を見出していく流れでもあったことがわかる。

緻密な実証を含む本体は三部からなっており、第一部「生産に流れを作る」では造船業における大量生産体制の形成と生産設計のあり方が、石川島重工業(呉市)と播磨造船(相生市)における溶接工法・ブロック建造法の導入過程にそくして論じら

105 書評と紹介

れている。なかでも印象的なのは、その過程に先立つ戦時下の「改形型船」の急速・多量建造が戦後の急成長を準備するものとして評価されていることである。戦前と戦後は、短時間での大量生産に迫られたもとの現場の対応という同じ課題の流れのなかに位置づけられているのであろう。「船体外板部分の曲がり」を極力廃し、可能な限り直線で船体を構成(二三〇頁)したことから、「作業は未経験工——大半は囚人」にいたるまで、悪化した環境のもとでの大量生産の経験が、戦後の創意工夫の努力の前提として意味をもっているというのであろう。「建造作業において、その性格が作り替えられ、多量建造体制が形成されるプロセスを戦時下における管理体制改革の取組まで遡り、そこから改革の道筋を辿る」(四四頁)といわれているように、著者の分析方法の一つの特徴は、技術的にははるかに劣悪であっても、現場における課題の同質性が重要だという点にあるようである。

第二部「従業員として組織する」は、同じ石川島重工業の播磨造船との合併までの一九五〇年代における、従業員制度の再編

から職長制度の導入にいたるプロセスが、その設計を実務としてこなした担当者たちが直面し、そのつと(暫定的に)解決していった種々の問題にそくして論じられている。職長制度の導入をめぐる問題点はその重要度がわかりにくいのが、一課長の指揮命令が係員の層でカットされて、班長まで浸透しない場合」と「そのままスムーズに班長に伝達される場合」とがある時に(二八〇頁)、作業をスムーズに進めるために現場において「進行係」の必要性が求められたことの大きな意味が理解できる(二九七頁)。二八一頁に列挙されているようなスムーズな流れを制約する諸事情に対して、「進行係」の新設と同様の因果関係のもとで、現場における対応が進められたとみられる。

第三部「生産に自己改善的契機を組み込む」は一転して製鉄業の事例が扱われる。すなわち、八幡・戸畑・君津の順に八幡製鉄所の各工場が作られることに、新工場において順次現場労働の新しい管理方式が採用され、生産管理が飛躍的に高度化された事実が、八幡方式・戸畑方式・君津方式と順次論理的に深化していく過程として位置

づけられている。すなわち、管理値として「実績値」があっただけの段階から、「標準値」が採用されるようになった戸畑方式にいたり、さらにその限界が、君津方式においては「計画値」を採用することによって、解決されるにいたつたと論理付けられている。「計画値」は予算、経理実績、販売予想、生産予測、生産の実績まで「みんな繋がるような仕組み」(四三〇頁)になっていたから、規範的な意味をもつ「計画値」に進むことによって、自己管理的な機能を内在化させることができたという理解であろう。

以上のように考えれば、三つの部のタイトルの意味深長な表現は、著者の視点を強調するための努力の産物であることが理解できる。本書は論争の書の趣をもっており、ほかの論者の見解に対する批判的言及がかなり多く含まれており、それが著者の主張を理解しやすくさせている。たとえば本書のなかで関連する議論についての批判として重要な論点は少なくないが、その一つに労使関係論として大きな影響をもった小池和男氏の知的熟練論がある。これは、現場労働者の中に知的熟練が蓄積されてい

るために、小さな故障など普段と違った作業が現場において必要とされた場合に、個々の労働者が原因を推理し、対処策を見出して、作業をスムーズに継続していくだけの能力を持っているという理解である。すなわち現場労働者の作業は、単純労働の繰り返しではなく、応用可能な知的な労働であるというのである。そうした知的労働によつて熟練度が上がっていく結果、企業はブルーカラーに対して年功給を払い、賃金と生産性の好循環が生じることになる。さらに、こうした関係はほかならぬ日本において最も進んでいると主張されているのである。これに対して著者は、小池の特徴は「一貫して労働ならびに生産活動における管理という問題に対して関心を向けないこと」(二三頁)であり、それで企業現場に必要な労働が提供されるのかと批判する。

最後に本研究で使用されている資料の中心は、現場労働者への技術管理を担当してきた技術者たちからの詳細・長時間のヒアリングであるという。その意味で本書は分析されている事例のなかで活躍・努力してきた技術者と、それを受け止めて日々の作

業を行ってきた現場労働者と研究者との合体作業であったということになる。資料的限界のために細部の論点が確定できないといった記述が少なからずでてくることに示されているように、本書は企業から与えられた資料にもとづいて書かれたものではない。本書のなかで多く用いられている図表類も、そうしたヒアリングのなかで論点を確認しつつ作成されたものであることを思うと、それぞれの図表もおろそかにできないものと感じられる。

(かせ・かずとし 東京大学名誉教授)

菊判、五四四ページ、八八〇〇円、御茶の水書房、二〇二二・一刊)

日本史
2021年12月A号
第883号