HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	職場組織と経営民主化運動(4·完):戦後初期労働運動の実体
Author(s)	小路, 行彦
Citation	經濟學研究, 36(3), 91-112
Issue Date	1986-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31749
Type	departmental bulletin paper
File Information	36(3)_P91-112.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 36-3
北海道大学 1986. 12

職場組織と経営民主化運動 (4・完)

—— 戦後初期労働運動の実体 ——

小 路 行 彦

目 次

一 課題と方法
二 経営民主化運動の生成と構造
(以上 第35巻第4号)
三 経営民主化運動の実態
1 経営協議会
2 人事問題
(以上 第36巻第1号)
3 賃銀問題—格付による加給配分制
(以上 第36巻第2号)

四 職場の内部構造と運動主体

1 分析結果と課題状況

大宮工場の職場民主化運動をその生成と構造ならびに実態についてこれまで検討してきた。時間の推移とともに運動主体の移行がみられ，これにともなって運動の質は，いわゆる「職場運動」から「労働組合運動」へ変化していったことをみた。そして，「人事問題」に端的に表現されているように，棒心を中心とした作業集団と職場長を中心とした管理の媒介役である作業掛（職長）が，職場民主化の焦点として問題にされたのであった。また，非公式な社会関係に注目すれば，職場権力の頂点にあるものは助役であり，作業掛による労働と管理の公式的な媒介に加えて，この非公式な関係が職場の背骨をなすものであった。それ故，職場長も不安定な地位にあったわけで，この職場の構造から経営改革の運動主体には，棒心と職場長が登場するのは理にかなっていることであった。両者はそれぞれ労働と管理の頂点に立ち，その世界の論理の代表者であるからだ。実際，大宮工場の事例はこれまで見てきたとおりであり，他の工場においても同じ傾向であった。

我々が知りうる範囲で指摘しておけば，釧路，苗穂，土崎，盛岡，郡山，大井，浜松，鷹取工場の初代委員長は全て職場長であった。この事実は，当局の指導した「鉄道委員会路線」や「労働組合結成の内面指導」と関係していることも考えられるが，個別に検討してみるとそうではないことがわかる。すなわち，郡山工場の場合[103]は労働者に信頼があり，当局と交渉力もあるという理由で担ぎだされたものであるし，釧路，大宮工場[104]は外部からの「労働組合」組織化に対抗して職場長として積極的に対応したものであるし，苗穂工場の場合[105]は自

103) 「放談会 郡工支部よもやま話」(国鉄労組郡山工場支部機関誌『焦点』23号，1954年4月)，「昭和二十年十二月三日!!」(同上『焦点』31号，1955年11月)，並びに，初期の組合委員長でもあり，上の対談参加者でもある植村鶴吉，吉村吉雄，中村博の三氏からの聞き取り (1984年5月22日，24日) による。

104) 大宮工場については第一章でみたとおりである。釧路工場については，初代委員長を経験された田中稔氏からの聞き取り (1981年11月20日) による。

105) 国鉄労組苗工支部情宣部『苗工労働組合史 (第一巻)』(1955年)，国鉄労働組合苗穂工場支部『30年のあゆみ』(1977年)，並びに，初代委員長を経験された当摩憲三氏からの聞き取り (1981年12月5日) と「自生的な職場運動」のリーダーであった猫塚喜代一，堀江真砂男，赤坂武夫の三氏からの聞き取り (1981年6月27日，7月2日，7日) による。

生的な職場運動に呼応し，これを指導する形で委員長になったものであったし，土崎工場の場合[106]は当の職場長が戦前からの労農運動，文芸運動に携わった人であったなど多様な例がみられた。しかし，職場長が先の当局の路線を担ったことはなかったようである[107]。

では自生的な職場運動の担い手と規定した棒心層は，全工場的にはどうであったのであろうか。この運動の独自な存在については，これまでほとんど注目されてこなかったこと，また，「組合史」のほとんどが組合の成立から記述されるので多くの事例を紹介できないが，たとえば，大宮工場のサボタージュに呼応して争議団を結成し，待遇改善を掲げて工機部交渉からストライキに発展した郡山工場の運動の中心的担い手は棒心層であったし[108]，苗穂工場の場合も「従業員同盟」結成以前に自生的な職場運動が展開されており，この運動の担い手も棒心層であった[109]。

以上により，運動主体として職場長，棒心層が確認されたとすれば，我々はこれを藤田若雄の「学歴別年功制の矛盾」の視角からは統一的に理解できないことがわかる。特に，棒心層を運動主体として把握する論理としては不十分なのである。藤田の「学歴別年功制の矛盾」については第一章で検討したので，ここで改めて言及する必要はないが，職場長が工場における運動主体として登場する理由を「学歴別年功制の矛盾」を適用して，具体的に指摘しているので見ておきたい。

> 「国鉄労働組合運動は，旧文官試験（今日の六級職試験）合格者の東京大学出身者に対する反抗運動と常に結合していた。すなわち，国鉄労組の中心部分は，国鉄教習所出身者が中心となった運動であり，これが中軸となって，技師職員の文官に対する反抗運動，東大出身者に対する私大出身者の反抗運動が結合している。」[110]

分析の限定上であろうが，藤田は教習所出身者として，工場でいえばまだ技工にあるものから上は職場長，本場係長の職にあるものまで含めて運動主体をとりあげている。この視点は労働問題を教育問題として，教育を通じた社会，工場の分業体制への取り込みの矛盾として捉えたものである。これをより一般的に言えば，理念としての平等と役割構造形成における価値の一元化（不平等）の問題となるが，このように把握すればまた違った位相で棒心（作業集団の非職制代表）の運動主体としての存在を管理に対する労働の問題として捉えることができるのである。しかし，藤田はこれを基幹従業員と中途採用者の対抗という労働者内部の問題に還元し，棒心を運動主体として論理化することをネグレクトさせたようである[111]。

106) 初代委員長を経験された小幡谷政吉氏からの聞き取り（1981年8月20日）による。また，『小幡谷政吉画文集・戦争と平和編』（秋田文化出版社，1980年）を参照。

107) 盛岡工場は，当局の主導で「労働組合」が結成された事例に該当するが，ここでは調査係長が初代委員長であった。加えて，実際に担い手となった鉄道委員の多くを，助役・作業掛が占めている。以上については，日本国有鉄道盛岡工場『七十年史』（1962年）108～109頁参照。

108) 前掲『焦点』31号の対談「昭和二十年十二月三日!!」，並びに植村鶴吉氏からの聞き取りによる。この対談で争議の経過に係わって，「各職場の棒心級の人々に連絡をとって……」，「当時俺は工機職場の技工をしていた関係から各職場の棒心達の人達とは仕事の面で交渉があったからね」と報告されてある。

109) 注105に同じ。

110) 藤田若雄『サラリーマンの思想と生活』（東洋経済新報社，1959年）227頁。

111) この点に関係して，藤田の理論仮説と具体的分析の異同に触れておきたい。藤田が氏原正治郎「大工場労働者の性格」（日本人文学会編『社会的緊張の研究』有斐閣，1953年）の影響を受けながら，「基幹工」・「中途採用者」・「臨時工」の概念を設定し，学歴別年功的労使関係論を完成させたのは，大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編『労働組合の構造と機能』（東京大学出版会，1959年）の序章「理論仮説と調査方法」においてであった。しかし，藤田はこの中で「N鉄道M修理工場」（国鉄松任工場）の職場闘争の調査研究（第一編第二章第二節）にも直接参加しているが（執筆は佐藤進），ここでの分析視角と序章の「理論仮説」とは一致していなかった。すなわち，松任工場の

ただ，藤田の論理を批判する際にも次の点には留意しなければならない。すなわち，基幹従業員と棒心との関係，あるいは熟練工の応召と外地派遣のなかで，基幹従業員とはいかなる存在になっていたかである。そこで我々は初めに「基幹工」の内実を中心に工場を構成する労働者の社会的性格を，次に職場長を中心に職場の管理組織を，最後に棒心を核とした作業集団を分析し，職場民化主運動，すなわち経営体の再生過程を担った層の職場の歴史内在的な性格を解明しようと思う。

2　労働者

①　階層制

鉄道部内の身分制は大戦時に大きく変わっていた。勅任官――奏任官――判任官――（鉄道手）――雇――傭人の階層構成中，雇，傭人は1941年（以下，西暦は41年と略記する）以降資格要件の緩和の方向で何度かの改正がおこなわれた後，戦争末期の45年7月に傭人は廃止になり，労働者は試傭期間を過ぎれば全て雇になるようになっていた。ただ，43年5月の通達で「雇員採用の資格要件の学歴が1年引き下げられ」[112]，大宮工場では昭和19年以降傭人の該当者はいなかった（表8参照）。傭人制の廃止に並行して，これまで判任官待遇というだけで正式な身分ではなかった鉄道手が43年4月に「鉄道手任用規定」[113]の制定により正式の身分となった。これを傭人制の廃止にともなう身分制の弛緩の補強と考えることもできるが，こうした政策的意図が当初あったとしてもそれは長く保持されなかった。この点は，大宮工場の階層別人員構成（表8）の鉄道手の人員の推移をみれば明白であるが，この経緯を理解するためには42年11月の鉄道省官制改正，これにともなう「鉄道監，鉄道官又ハ鉄道官補ノ任用ニ関スル件」[114]から始めなければならない。

この改正は行政簡素化実施のため，本省と鉄道局，事務と技術を問わず官名の統一をおこなったものである。これにより，勅任官は鉄道監，奏任官は鉄道官，判任官は鉄道官補に改められたが，敗戦直前の45年3月にはさらにこの下に副鉄道官補が設けられることになった。これは，「大東亜戦争ニ際シ臨時ニ運輸通信省ニ副鉄道官補ヲ置クノ件」[115]が公布されたことによるものだが，その選抜の基準は注目すべきものであった。すなわち，「陸運部内において2年以上勤続した鉄道手・雇員または傭人で戦時輸送確保上重要なる職にある者」[116]というのである。これは，鉄道手，雇，傭人の身分上の差異に拘らず，「重要なる職」如何で恩給法の適用を受ける待遇官吏の地位に就けることを意味する。それ故，これによって工場の労働体制は既存の身分階層制にこだわらない労働本位，実力本位の体制に切り替えられたということができる。しかし，この体制も数ヶ月後に敗戦を迎え，新生日本への改革の一環として副鉄道官補を含む官吏制度も改正されることになった。これまでの鉄道監・鉄道官・鉄道官補の名称は廃止され，技術系統のものは運輸技官一級・二

分析では，「熟練基幹工グループ」と「非熟練基幹工グループ」の対抗関係の枠組で職場闘争とその主体を捉えていたが，ここでいう「熟練基幹工グループ」とは「中途採用者」や「臨時工」に対置された意味でのものではなく，作業掛や一級技工＝棒心の「職制もしくは事実的に職制化せる」ものを指していた。これに対応して「非熟練基幹工グループ」とは，勤続10年位に達し，技術的には一級技工に匹敵するが，そこに昇進していない層を中心とするものであった。これは確かに，学歴別年功的労使関係の原型が解体期に入った段階の分析であるから，原型の枠組が適用できないのは当然といえるのかもしれない。しかし，原型の概念枠を応用した「熟練基幹工」なる概念には意味はなく，単に末端職制，これに準ずる者とその支配下の労働者の対抗で表現し尽されてしまうであろう。主体の分析は，棒心またはこれに準ずる者が作業集団をどのように反映しているか，実質的な作業集団とそのトップはどうであったのかの視点からおこなうべきであったろう。

112) 日本国有鉄道『日本国有鉄道百年史』10（1973年）305頁。

113) 前掲，『日本国有鉄道百年史』10，307頁参照。

114) 同上書，300頁参照。

115) 同上書，301頁参照。

116) 同上書，301～302頁。

表8 大宮工場階層別人員構成

年度	勅任官	奏任官	判任官	鉄道手	雇（見習雇を含む）	第1種傭人	第3種傭人	合計
昭和17		13	129	349	1,295	93	2,153	4,032
〃 18	1	11	113	438	2,187	88	806	3,644
〃 19	1	13	322	210	2,982 （工場技工） 2,380			3,528
〃 20		12	429	368	3,950 （工場技工） 3,206	—	—	4,759
〃 21	（1級官） 1	（2級官） 20	（3級官） 892	29	4,321 （工場技工） 3,575	—	—	5,263
〃 22	（1級官） 1	（2級官） 21	（3級官） 954	29	3,991 （工場技工） 3,230	—	—	4,996
〃 23	（1級官） 1	（2級官） 37	（3級官） 871	5	3,769 （工場技工） 3,183	—	—	4,683

出所：日本国有鉄道大宮工場『七十年史』（1965年）249頁。

級・三級にそれぞれ統一された[117]。ここで特筆すべきは，副鉄道官補もこれに伴い運輸技官三級となったことである。これによって鉄道官補と副鉄道官補は運輸技官三級と今では同列に並んだのである。

以上，我々は本稿が対象としている時期までの身分階層制の推移をみてきたが，この変化を身分制の補強・強化などと理解することはできない。先の正式な身分として新設された鉄道手も副鉄道官補にとって替わられたのである。工場の現場職場に限っていえば，敗戦直前の身分編成は鉄道官補と副鉄道官補，これに該当しない鉄道手，雇から構成されていた。敗戦後に至っては，現場職場では表8からわかるように三級官と雇（鉄道手はほとんど無視してよい人数である）の二層に身分階層が単純化していた。我々はここに，職場の編成原理における戦時合理化[118]が激しく進んだ様を理解することができる。それは，身分編成原理が上位平準化と実力本位の労働編成によって崩壊したということができるのであった。戦後初期の職場民主化運動は，この身分編成原理の崩壊，職場長[119]以下棒心まで身分的には階層制のない職場環境のもとで生起したことは留意されなければならない。

職場の身分編成，すなわち制度化された階層秩序は，これまでみてきたように上位平準化に帰結していた。そこで次には，棒心以下の現場労働者の制度化されていない階層関係を勤続年数という媒介によって検討する。これは，「基幹工」と「中途採用者」の内実の吟味ともなるものである。

② 「基幹工」

初めに，国鉄全体の勤続年数別人員から検討する。表9はこれを示したものであるが，戦争後半は統計がとられなかったためか昭和14年か

117) 前掲，『日本国有鉄道百年史』10，302～303頁参照。

118) 孫田良平氏は戦後の「労働組合」が「工職混合」になった理由（それを可能にした背景）として，「社員・職員の『労働者』化」をあげ，この問題に全般的に言及されている。孫田良平「戦時労働論への疑問」（『日本労働協会雑誌』76号，1965年7月）参照。

119) 職場長以下棒心まで三級技官で同一であることをいったものだが，実は，職場長には例外があった。後にみるように，職場長に昇進する経歴には何層もあり，この内本省採用の上級技術者が主幹職場を担当する頃には，旧高等官（ここでは運輸技官二級）に昇進していた。

表9　勤続年数別人員表（国鉄全体）

勤続年数別 / 年度別		1年未満	5年未満	10年未満	15年未満	20年未満	25年未満	30年未満	35年未満	40年未満	40年以上	合計	平均勤続年数	調査月日
昭和11年	人員	15,886	36,150	36,883	61,085	45,344	14,437	8,217	2,661	248	5	220,916	11.8	10月10日
	比率	7.2	16.4	16.7	27.7	20.5	6.5	3.7	1.2	0.1	0	100		
昭和14年	人員	39,879	73,379	17,750	44,686	50,320	26,846	10,805	4,639	533	29	268,866	10.4	10月10日
	比率	14.9	27.3	6.6	16.6	18.7	10.0	4.0	1.7	0.2	0	100		
昭和21年	人員	82,121	236,553	120,162	28,167	26,444	39,997	27,410	6,944	1,552	92	569,442	7.5	7月1日
	比率	14.4	41.6	21.1	5.0	4.6	7.0	4.8	1.2	0.3	0	100		
昭和23年	人員	42,924	247,255	156,559	53,766	17,647	38,702	34,309	12,210	3,052	302	606,726	8.6	6月25日
	比率	7.1	40.8	25.8	8.9	2.9	6.4	5.6	2.0	0.5	0	100		

出所：鉄道給与研究会編『国鉄賃金講話別冊』（交通経済社，1954年）45頁。

ら昭和21年に大きく飛んでいるとはいえ，この表からも戦時過程が進むにしたがって平均勤続年数の減少したことがわかる。敗戦から一年後の昭和21年7月1日時点では，平均勤続年数7.5年と最も短かくなっている。敗戦から一年の間に一方では復員者が帰り，他方では労働市場の統制が解かれ，熟練工が賃銀の高い民間工場に移動していったと考えられるから，相殺して敗戦直後の平均勤続年数もこれに近いものであったと考えられる。同年度の人員はその56パーセントが勤続5年未満に属し，勤続10年以上の者が極端に減少しているのがわかる。これは特に勤続10年以上20年未満層に顕著で，総人員が昭和14年度に比して倍以上になり，比率が減少した階層でも絶対数は増えているなかで，この階層だけは絶対数においても大きく減少しているのであった。すなわち，総人員が激増しているなかで労働者の中堅部分が絶対的にも相対的にも大きく減少していたのである。

これを大宮工場でみると，事情は要請される労働のあり様からして若干異なっている。工場全体の平均勤続年数を直接示す資料はないが，鋳物職場のそれは，表10のとおりである。平均勤続年数は6.5年と国鉄全体の7.5年よりもさらに短いが，これは鋳物職場の勤続年数別人員をグラフにした図3から一見してわかるように，勤続10年以上の高勤続者が少ないためであって，勤続5年未満層は全体の43%で，国鉄全体の低勤続者の割合（56%）を下まわっている。つまり，勤続5年以上9年以下層が「基幹工」としてかなりの比重を占めつつも，その前後の勤続年数者が国鉄全体の動向を下まわる構成になっていると考えられるのである。しかも，勤続10年以上層についていえば，その多く

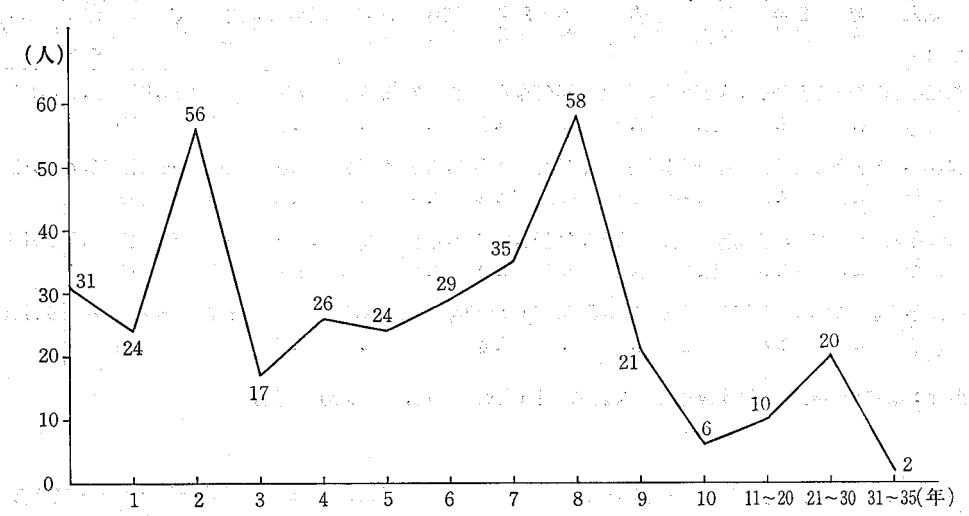
表10　鋳物職場平均年齢・平均勤続年数
（昭和21年7月1日現在）

	人員	平均年齢	平均勤続年数
事務所	26	34.1	14.7
井沢組	50	23.4	4.9
中島組	28	22.8	4.1
武藤組	18 (19)	27.2	6.7
柴崎組	26 (27)	26	6.3
佐武組	37 (38)	26.5	5.9
篠田組	23 (24)	28.5	10.4
長島組	49 (51)	25	4.6
神田組	25 (28)	28.4	6
野本組	23 (24)	25.6	4.7
高野組	18 (19)	20.4	3.7
山崎組	36 (37)	26.9	6.4
全体	359(369)	26.2	6.5

出所：「昭和21年度鋳物職場組別人員表」（神田貞次郎氏蔵）より作成。
注　：括弧内の数字は生年月日，就職年月日が不明なものも含めた組の総人数である。

図3　鋳物職場勤続年数別人員

（昭和21年7月1日現在）



出所：表10に同じ。

表11　鋳物職場勤続別年齢別人数

勤続＼年齢	20以下	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31～35	36～40	41以上	計
9	1	－	－	－	－	－	－	－	3(1)	1	2	7(4)	0	2(1)	16(6)
8	－	－	－	－	1	6	6	10(5)	6(4)	5(4)	1(1)	11(5)	7(4)	1(1)	54(24)
7	1	3	2	3	2	6	3	2(1)	2	2	2	3(2)	4(3)	－	35(6)
6	4	3	1(1)	4(1)	5	0	2	1	2	2(1)	1	3	－	－	28(3)
5	11	1	0	1	1	1	0	1(1)	3	0	0	2	1	－	22(1)

出所：表10に同じ。

注　：括弧内の数字は三級技官の人数である。

が事務所に属する助役・作業掛で占められ，厳密な意味で作業集団を構成する棒心以下層では，その人数は極めて少ない。従って，勤続2年以下層を別とすれば，職場の労働者は勤続8年層を頂点として逆ピラミッド型の人員構成をしている。それ故，職場の制度化されない秩序は，この勤続8年層を中心的な核として形成されていたということができるのである。

昭和21年7月1日で勤続8年とは，昭和12年から13年に採用されたもので，これは，応召・入営者の増加，大陸鉄道への転出などにより熟練工が減少したのに対応して，大量に採用された時期にあたる。次にみるように，この事態への本格的な対応として養成制度を強化したのは，翌年の昭和14年からであるから，この前年に採用された層が「基幹工」として職場の中心を占めていたことになる。それ故，勤続8年層と7年以下層の間に，養成制度による陶冶の媒介の有無があるわけで，ある傾向性として二つの階層に労働意識をめぐる差異があったと考えられよう。

そこでまず，勤続8年層を中心にその年齢状況を検討して，これらの階層の入職時の経歴にどのような差異があるのか間接的に分析してみようと思う。表11は事務所に属する者を除いた勤続9年から5年までの現場労働者の年齢別の

人数を示したものである。勤続8年層が特別な堆積をしていることは先にみたところであるが，その年齢別の内訳をみると入職時にかなりの経験を有する者が採用されていたと推定される。それは，この層がその上の勤続9年層に比して若い年齢で入職しながらも，27歳以上ではその半数以上が棒心ないしこれに準ずる者（副棒心）として三級技官になっているからであり，また勤続7年層と比べると，勤続年数1年の差以上に熟練工としての質的水準の高いことを，棒心になっている人数の多さが間接的に示しているからである。このことは，鋳物労働者の労働市場の考察を要請しているので，次に簡単に触れてみたいと思うが，その前に前章において検討した格付級別の平均時給から窺える職場別の勤続年数度を考察して，鋳物職場の特殊性の有無をみておきたい。

表12　平均時給による職場別勤続年数度

（1946年8月現在）

主要職場	1級		3級		職場平均時給	格付総人員
	平均時給	人員数	平均時給	人員数		
営繕Z	3.36	7	1.62	19	1.63	88
工具L	3.35	5	1.62	59	1.94	133
利材R	3.20	3	1.65	65	1.66	110
貨車G	3.13	7	2.01	48	1.93	131
塗工P	2.76	8	1.69	61	1.78	102
第二製罐B_2	2.65	7	1.84	54	1.81	102
機関車E	2.62	25	1.78	180	1.76	441
客車C	2.55	20	1.83	77	1.85	209
鍛冶S	2.35	7	1.68	53	1.74	117
第一製罐B_1	2.34	33	1.92	111	1.85	294
電機O	2.32	14	1.60	74	1.65	140
自動車J	2.30	3	1.48	61	1.51	152
旋盤M	2.28	28	1.69	139	1.74	329
工機K	2.16	16	1.63	94	1.64	243
製材W	2.12	7	1.53	30	1.56	118
鋳物F	1.94	25	1.79	145	1.71	332

出所：永松篤「運輸省大宮工機部に於ける格付による加給配分制」（『日本能率』昭和22年2月号所収，日本能率協会）第7表より作成。

注　：格付組は6級まであるが，収録は1級と3級のみに限定した。また，職場も主要なものだけである。詳しくは表7を参照。

表12は主要職場を格付1級の平均時給の高い方から並べたものであるが，鋳物職場はこの中で一番下に位置している。同職場は工場の中では最も高勤続者を擁しない職場というわけで，これだけでも特異な性格の職場であったことになる。ただ，作業において中堅をなす3級者の平均時給では，逆に上位に位置し，職場の平均時給でも全職場の平均（1.75）より少し低い1.71であるから，単に職場の平均勤続年数で一括してみれば，ほぼ工場の平均に近いものになっているはずである。多くの職場に勤続年数が長く，時給額の多い熟練者が一定堆積していると想定されるのに対して，鋳物職場は勤続年数が低く，かつ近似の勤続年数者によって構成される職場なのである。この結果はまた上にみたとおりであった。そこで，「基幹工」の内実如何という課題とあわせてこの特殊性のよって来たる労働市場の分析を次におこなう。

③　労働市場

労働市場は昭和恐慌を契機に，大企業においては横断的な労働市場から企業封鎖的な労働市場に移行したといわれる[120]。これが事実であるとしても，封鎖性が大戦中でも引続いて維持されていたとは考えられない。戦時中の熟練工需要の逼迫は，養成制度の確立した大企業においてもこれを賄える状態ではなかったからである。このことは，明治末から養成制度を設立し，以後中断することなく養成を続けてきていた大宮工場においても同様であった。

そこで，鋳物労働者の労働市場に入る前に，大戦時の労働市場を反映させている一資料をみておきたいと思う。表13は1950年12月に当時の政治経済研究所がおこなった「大宮工場労働力構成実態調査報告」より引用したものである。調査時点は，我々が取り扱っている時期より数年後のものだが，この時期は採用を手控えていたから（表3参照。昭和20年の採用分は敗戦後

120）隅谷三喜男編『昭和恐慌　その歴史的意義と全体像』（有斐閣，1974年）268～273頁参照。

表13　大宮工場に就職する以前の職業別分類表

職種別	人数	%
工員	766	30.1
鉄道員	18	0.7
農業	268	10.5
官公吏	7	0.3
会社事務員給仕	63	2.5
職人	122	4.8
商人	49	1.9
土木業	2	0.0
人夫	3	0.1
自動車運転手	8	0.3
軍人	37	1.5
無職	474	18.6
学生	76	3.0
その他	38	1.5
無記入	617	24.2
計	2,548	100.0

出所：政治経済研究所「国鉄労働者の労働者としての二つの性格――大宮工場労働力構成実態調査報告の一部――」(『政経調査月報』26号特輯，1951年8月所収)

の生産状況から考えて敗戦前のものと考えられる。それでも，定員法前までに415人の採用者があったが，これは調査時点の技工手総数の一割強にあたる)，この資料によっても基本的な労働市場のあり様を分析できるであろう。

調査は大宮工場の15職場に属する技工手3,390人（技工手総数は3,670人）のうちから，調査用紙の回収された2,585人の工場に就職する前の職業別分類である。「無記入」617の多さが気になるが，この分類で何よりも注目をひくのは「無職」の474である。これは，一旦職に就いてから失業していたのか，学校を卒業したあと一度も職のないままであったのか不明であるが，「学生」の項が76とあまりに少ないことを考えると，後者の事例が相当数あると判断するのが妥当であろう。この点は，表14から窺うことができる。この統計は，先の15職場の中から300人（調査回答者2,585人の中には含まれない）を選んで面接調査をおこなったものの一部で，面接者の実家が農家であるか非農家であるかの別に，入職の経路をまとめたものである。これによれば，最終学校を出て「すぐ国鉄に就職」した者が300人中131名を数え，比率で43.7%に達していた。これは300人の調査とはいえ全体の動向を反映しているはずであるから，この統計に基づいて表13を検討し直してみれば，「学生」，「無職」に加えて「無記入」を含めると表14の「すぐ国鉄に就職」の比率43.7%に近いものとなるのである。このように解して両統計の整合性が保たれるのであるが，「無職」や「無記入」を全て「学生」と解するのは無理があるので，全体としては「すぐ国鉄に就職」の割合は，表14の数字を下まわり三割強とみておいてよいだろう。しかも，これが敗戦直後であってみれば，この五年間にかなりの戦時動員者が移動していったことを勘案するとその比率はさらに低いものと考えておくのが妥当である。すなわち，「基幹工」を学卒後無経験で工場に入り，先輩の熟練を見よう見まねで身につけた労働者であるとすると，その数は工場全体としてもけっして多いものではなかったと言うことができる。

表14　類別職歴調

	すぐ国鉄に就職	自家の農商業手伝	他の職種から国鉄	同種の職種から国鉄	計
農家	54(58.1)	18(19.4)	11(11.8)	10(11.7)	93
非農家	77(37.2)	23(12.0)	55(26.7)	52(25.1)	207
合計	131(43.7)	41(13.3)	66(22.0)	62(21.0)	300

出所：表13に同じ。
注　：資料では農家を五種類，非農家を四種類に細分しているが，ここでは総合した。

そこで鋳物労働者の労働市場であるが，空間的には同県下に全国的にも有数の工場数を誇る川口鋳物業を抱えていたことが見逃せない。先の表13において，大宮工場に就職する以前の職業中，「工員」で括ったものの職種は，施盤工・鋳物工から板金工に至る35の職種を含み，その内訳は，単に「工員」とのみ記した者215，旋盤工122，鋳物工106，仕上工81であったとい

う。[121] 鋳物工は全て鋳物職場に入ったものと考えてよいから，昭和25年時点で同職場の技工手総数275人の約四割が鋳物の経験工として入職していたことになる。全員が川口鋳物業からの移動者であるとはいえないまでも，同職場には川口グループが存在したというから[122]，その多くは川口からの移動者と考えてよいだろう。

鋳物労働者の需要における川口鋳物業への依存は，戦時下の熟練工の外地への大量排出に対応した一時的なものか，それとも古くから継続していたものなのか問題となるところである。この点，同職場の勤続年数と年齢の不整合（表11参照）が勤続年数の長い部分にもみられることや表15「就職の手づる」における「知友人」からの紹介の多さを考えると，かなりのところ依然関係が継続していたと判断するのが妥当であろう。なぜなら，勤続年数と年齢の不整合は，なんらかの経験工として入職したことを示しているし，「就職の手づる」における「知友人」は，同職の親方・職人などの同職的縁故と考えられるからである。

表15　就職の手づる

	職安	学校	応募	鉄道関係者 父兄新	鉄道関係者 知友人	その他	不明	計
農家	19	3	2	24	43	1	1	93
非農家	11	6	6	62	109	8	7	207
計	30	9	8	86	152	9	8	300

出所：表13に同じ。
注　：資料では，農家を五種類，非農家を四種類に細分しているが，ここでは総合した。

そこで，鋳物職場の労働市場は，内部の養成制度からの昇進者を含みながらも，中心となって働いているという意味で基幹であったのは川口鋳物業からの移動者であったことになる。この層が，昭和14年から始まった大量養成工よりも数年勤続年数の長い者を頂点にして存在していた。この性格は，鋳物職場に特有のことであるのだろうか，それとも多くの職場に共通のものであるのだろうか。この点，先の大宮工場に就職する以前の職業中，前歴工員と答えた者が旋盤工122，仕上工81を含み，全体の三割に達していたことからすれば，各職場はかなりの程度外部の労働市場に依存していたといえるであろう。ただし，特定の地域の鋳物工が多数存在し，同職的な繋がりが強固であったと思われる鋳物職場の特殊性は残っている。

2　管理組織と職制の性格

①　管理組織

職場の管理組織は職場長・助役・作業掛・技術掛これに事務掛から構成されている。職場の規模によって助役以下の管理層の人数は異なってはいるが，この構成は大正末から昭和初期の機能的職長制の導入と修正以後確定したもので，今日に及んでいる。鋳物職場の管理層の昭和21年7月時点の年齢・勤続年数・給額・身分は表16のとおりである。以下，この表に説明を加えながら管理組織の性格を分析していきたい。

職制序列は下から技術掛・作業掛・助役・職場長の順であるが，ここでは年功序列が平板に貫徹しているわけではない。学歴によって様々で，技工から出発して助役にまで昇進する例から，助役から出発して工場長以上に昇進する例まであり，学歴別の昇進制が現場管理組織に複雑に反映している。

職場長に昇進した場合は，同工場内での平行移動から他の工場への転勤を伴なった昇進の路（みち）が開けている。助役以下に留まる場合は，検査職場や技能者養成所に移動する以外は同じ職場に永年勤務することになる。職場長に昇進できる学歴は，鉄道教習所か工業学校卒者以上であ

121）政治経済研究所「国鉄労働者の労働者としての二つの性格――大宮工場労働構成実態調査報告の一部――」（『政経調査月報』26号特輯，1951年8月所収，19～20頁）。
122）児島勝氏からの聞き取り（1986年1月7日）による。

表16　鋳物職場管理層の身分・年齢・勤続
（昭和21年7月1日現在）

	身分	職務	年齢	勤続	給額
A	技官	職場長	34	12	1級
B	〃	助役	53	27	〃
C	〃	〃	45	28	2級
D	〃	〃	38	23	4級
E	〃	技術掛	24	3	〃
F	〃	〃	23	9	5級
G	〃	〃	27	9	84円
H	〃	〃	25	8	73円
I	〃	〃	25	8	73円
J	雇	〃	24	0	75円
K	技官	〃	26	8	71円
L	〃	作業掛	46	33	2級
M	〃	〃	47	27	4級
N	〃	〃	38	23	〃
O	〃	〃	50	23	〃
P	〃	〃	44	29	〃
Q	〃	〃	38	24	〃
R	〃	〃	29	11	5級
S	〃	〃	23	6	〃
T	〃	〃	29	9	6級
U	〃	〃	33	9	92円
V	〃	〃	27	13	83円
W	〃	〃	43	26	109円

出所：「昭和21年度鋳職場組別人員表」に加えて，職務における不明な部分は，神田貞次郎氏よりの聞き取り（1985年5月10日）による。
注　：事務掛の3名は除いてある。

り，まれに工場附属の養成所卒者も昇進する事例もみられるが，この場合でも夜間の工業高校を卒業していることが条件となっているようである。

助役は鋳物職場の場合，年齢・勤続とも最も高い層となっている。これは一技工から勤続を積み，作業掛を経て昇進したものであろう。この年齢と勤続で助役であるということは，これ以上の昇進がないと考えてよい。助役が複数配置されている場合は，勤続を積んだ熟練工中の熟練工と工業学校卒以上の学問的知識だけの「技術者」との組合わせになることが多い。鋳物職場の事例では，Dが後者の性格に近いが典型的な事例とは考えられない[123]。

これに対して，技術掛層は年齢・勤続とも非常に低いのが特徴である。これは，学校出の「技術者」を採用しているためである。この事例ではFのように，年齢と勤続を逆算すると14歳で入職し，調査時点の直前に技術掛になったと考えても勤続9年で昇進したことになる例もある。すなわち，高等小学校卒で技術掛に昇進したと考えられるのであるが，これも勤務しながら夜間中学か夜間工業学校を卒業したものと考えるのが普通である。技術掛層はみな勤続・年齢とも低いことは，勤続を積まずに技術掛になることと，早くに作業掛への移動か本場（機関車課・客貨車課・調査課または養成所）勤務に助役への昇進が行なわれているためである。

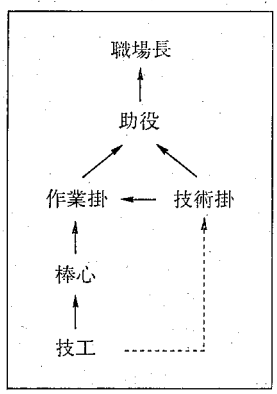
大正末の機能的職長制導入の際，従来の職工長が選抜されて技術員となったが，作業掛はこの技術員の系譜に属し，職場長のスタッフとして出発したものである。後に，作業掛と技術掛に分化し，昭和14年に正式に掛職の名称となっている。技術員から作業掛に名称は変わっても，職場長のスタッフであることに形式上変わりはないが，技術掛が職場長のスタッフとして職場全体の技術指導を担当するのに対して，作業掛はいくつかの作業集団を組としてまとめて，作業・材量の配分から技工の勤怠を監督し，一つの工程に責任をもっている点でより大きな作業集団の長としての性格をもっている。実際に，作業の先頭にたって作業をリードするのは棒心であるが，これを現場で直接統括する層として，作業掛は深く職場に足を置いているのである。それ故，この事例にもよく現われているように，作業掛層には技工・棒心を経て長年勤続を積んだものが昇進しているのであり，この点でも作業掛は作業集団の長としての性格を身につけているということができる。

ラインとスタッフという言葉を使っていえ

123) 以上の内容は，神田貞次郎氏，南斉信男氏からの聞き取り（1985年5月10日，8月20日）を参考にしている。

ば，技術掛が職場長の純粋なスタッフであるのに対して，作業掛はラインとスタッフの両方に属する複合的な性格のものと特徴づけることができる。ここに機能的職長制の独特の変形形態がみられ，作業掛という特異な管理層を生み出していたところに工場管理組織の一大特徴があった[124]。以上の各管理層の性格から昇進ルートを図示すれば，図4のようになる。棒心から

図4　昇進ルート



技術掛，技工から直接作業掛の例も考えられるが，技術掛と作業掛の性格からすれば，昇進ルートの基本線となるものではない。技術掛以外の職場管理層は，「経験知」に基づく熟練者と「学問的知識」に基づく「技術者」の組合せ（職場長の場合は異動による交替で）によって形成されていることがわかる。こうした管理組織の性格は，伝統と革新を調和させた組織ということができ，これも職場管理組織の大きな特徴をなしているということができよう。

管理組織全体の性格をみてきたが，次には職制組織において本稿の課題上重要な地位を占める職場長と作業掛の歴史的な性格を概観することにする。

② 職場長

職場長は教習所（普通部）と工業学校卒以上の学歴層が担当する職務であることには前に触れた。稀に，職工見習卒者（工場附属の職工養成制度，日本鉄道系の大宮工場と盛岡工場にみられる）が昇進する例もあるが，この場合でも勤務しながら夜間の工業学校等を卒業している。それ故，職場長は見習制度，教習所，工業学校，高等工業，私大（専門学校），帝大までの何層もの学歴者が担当するわけで，それぞれ職場長への係わり方は異なっている。一般に，教習所，工業学校卒者は職場長への昇進が上限であり，職場長へ昇進した後は，職場長として他の職場へ異動するか，職場長に相当する他の部署に異動することになる。高等工業卒者と私大（専門学校）卒者には明確な昇進の上限があるわけではないが，帝大卒者とは区別され，昇進しても中小の工場長であった。

職場の管理組織が今日の姿に完成したのは昭和の初期である。これ以後，職場長の形式上の役割・位置づけに大きな変化はなかったが，実質的に果す機能は，かなり変化していた。大宮工場の鋳物職場でいえば，昭和4・5年ぐらいまでの職場長は帝大の冶金科を卒業した技術者で，自ら技術指導もしていたというが，この後，職場長の役割は職場の管理に限定されるようになり，これに対応するように，職場長の学歴も冶金出の学士から徐々に鋳物とは直接関係のない高等工業等の機械科卒者に変わっていっ

124）現場の管理組織と作業組織が融合的でかつ人の面でも融合的であるのは，この時期の組織の一般的特徴であるとはいえないようである。たとえば化学産業では，平工員―副組長―組長の作業組織と主任―係長―課長の管理組織には組織的にも人的にも融合関係はみられない。これは，製紙業や電機産業でも同じであった。ただ化学産業では，組長のうち優秀な者を工手に任命し，課長室勤務として全職場の作業監督にあたらせるなど両組織の融合の傾向を示していた（合化労連保土谷化学労働組合郡山支部『あすへの軌跡 1916～1965』1984年，30～33頁参照）。以上の相違は，生産がどのように組織されているか，特に，技能的知識と科学的知識がどのように認識され，結合されているかによっているといえよう。なお，製紙業については，成田潔英『王子製紙社史』第4巻（1959年）346頁，電機産業については，富士電機製造株式会社『富士電機社史』Ⅱ（1974年）322頁を参照。

ている[125]。

鉄道省においては，昭和4年から作業研究と称して科学的管理法の本格的な導入に努めるべく，主要工場に作業研究の独自なスタッフを配置して，合理的な作業方法の研究に取り組んでいた。スタッフの主任には，大学出の技師が任命されていたが，研究員には教習所や工業学校卒者が任命されており，これらの若い層がこの作業研究を通じて合理的な管理の理念と実際を学んでいた。この合理的な管理を身につけた若い層が，戦時中に昇進し，苗穂工場などでは敗戦前に職場長になっていた。同工場では，〝作業研究掛を経験しない者は職場長にはなれない〟といわれる程，作業研究掛の経験は職場長への昇進の必須の条件であった[126]。

以上の歴史過程は敗戦直後の職場長にどのように反映しているであろうか。我々がこれまでにしばしば言及してきた苗穂・郡山両工場も含めた3工場の職場闘争が発生する直前に職場長であった者の学歴を検討して，この課題の一端に迫ろうと思う。表17は不十分ながらこれを示したものである。これまで岩倉鉄道学校には触れてこなかったが，同校は明治30年創設の民間鉄道学校である。また国鉄との結びつきが強く，多くの卒業生を供給していた。教育水準は曲折を経て，大正半ばには「国鉄の地方教習所などと同程度の学校」[127]として位置づけられている。この理由から岩倉鉄道学校の性格分析は教習所の分析に含めてきたのである。

表17　昭和20年10月末時点の職場長の学歴

工　場	教習所	岩倉	工業学校	高等工業	私大	帝大	不明	計
大　宮	1	6	2	5		1	5	20
苗　穂	6	1	5	1			4	17
郡　山	2	3	1	1		1	2	10

出所：大宮工場「履歴簿」「札幌鉄道教習所普通部同窓会会員名簿」(昭和22年6月15日現在)，郡山工場「職場長一覧表」並びに，当摩憲三（元苗穂工場職場長），服部稔（元郡山工場職場長）の両氏からの聞き取りによる。

注　：岩倉とは岩倉鉄道学校のことである。大宮のこの覧には，4名の岩倉の他に私立東京工科学校，中央工学校が含まれている。

そうすると，この表から3工場ともに工業学校以下の「下級」技術者が職場長の半数以上を占めるようになっていることがわかる（大宮工場の「不明」5が全て高等工業以上とは考えられない)。ただこの中でも，大宮工場には国鉄の工場中トップの地位を反映させて，本局採用の「上級」技術者も相当数みられる。また，教習所卒者と岩倉卒者の比率では，苗穂が教習所卒者に，大宮が岩倉卒者に極端に傾いている。これには説明が必要である。大宮工場の岩倉卒者には表の注にも記したように，私立東京工科学校と中央工学校の2名が含まれているが，加えて，1人の岩倉卒者を除いたこの欄の5人は職工見習で入職した後に夜学で修了したものであった。これは「工業学校」の1人も同様で，これを考えると大宮工場の「下級」技術者の実態は，自前の職工見習卒者が夜学で職場長となる教育を受けた者たちであった。この点，教習所卒者と工業学校卒者が中心となっている苗穂工場とは好対照である。郡山工場は両工場の中間的な構成である。

このような相違があるとはいえ，3工場とも岩倉卒者や大正末に卒業生を出した教習所普通部，各地の工業学校の初期の卒業生が戦時中に職場長に昇進して敗戦をむかえていたのである（大宮工場ではこの層は，昭和16年から20年の間に職場長に昇進している)。本局採用の高等工業卒者や帝大卒者は「渡り職場長」といわれ，主に主幹職場を短期間経験して昇進していくシステムになっていた。

125) 神田貞次郎氏よりの聞き取り（1985年5月10日）を参考にしている。ちなみに不十分ではあるが，昭和4年就任の14代職場長は東京帝国大学工学部冶金学科卒であったが，昭和10年と14年就任の17代，18代職場長はともに高等工業学校機械科卒であった。

126) 工業学校卒業後，苗穂工場で作業研究員を経験し，職場長を勤められた田中稔氏からの聞き取り（1981年11月20日）による。

127) 日本国有鉄道『日本国有鉄道百年史』5（1972年）334頁。

以上の分析を小括すれば，職場長の基本的機能は昭和初期の作業研究を転期に技術指導と管理から管理に限定されるようになっていた。これに対応して，職場長の学歴は管理層としては低学歴に切り替えられていたということができる。ここからこの期の職場長の二つの性格が指摘できる。一つは，管理者として特化することによって機能的な合理性が要求されるようになったことである。これに対応して，この時期の職場長は作業研究の精神を体現して，機能合理的な管理者として自己形成を遂げた層であった。二つには，教習所普通部卒者や夜間の専門学校出の職場長に典型のように技工層と出自を同じくしていたこと，この面で技工層と社会的意識を同じくする層が職場長に昇進していたことである。前者の性格は，戦時の職場管理を反省しての職場改革運動としての「労働組合」運動へ，後者の性格は，職場改革運動を超えた社会改革運動にまで職場長層が係わっていった精神的な背景をなすものといえよう。

③　作業掛

作業掛とは一般的な名称でいえば職長にあたる。車輛工場における歴史的な呼称では，職工長・技術員・作業掛と変化している。大正末に，機能的職長制の導入により職工長から技術員になったところでこの地位は，作業集団の長としての性格を失ない，その職務は職場長の分任助手として計画・材料・進行・保守等に分業化され，管理組織に直接組み込まれるようになった。これは，職長養成が困難であること，年功職長から作業集団を解放し，学校出の技術者が新しい技術で指導する体制をつくることをネライとしたものであった。しかし，管理関係の明確化と複雑化はすぐ修正され[128]，技術員は作業掛と技術掛に分化して（正式な名称変更は昭和14年）固定することになった。作業掛は職場長のスタッフであると同時に，「組持作業掛」という言葉があるように関連するいくつかの作業集団を直接指揮監督する者として，かつての職長の性格を復活させたのである。

昭和12年規定の「工場現場従事員職制及服務規定」[129]によれば，作業掛の職務は作業能率の増進と工程の計画的進捗である。具体的には，製修品の加工及運搬方法の調査，作業方法の指導，機械器具及材料の整備，工事の分配並に賃請単人工の調査であった。技術掛の職務が技術に関する調査報告と，作業集団への直接的な指導の体制から外れて技術だけに特化したのに対して，作業掛は正式の職務規定で作業集団指導の全面的な役割を与えられている。といっても職場組織は職場長――助役――作業掛・技術掛――技工に変化し，管理の最も基本的な要因である採用・解雇・昇進昇給の権限は職場長，助役に帰属していた。

以上は，職場組織の名目上の変遷のなかで捉えた作業掛の公式上の性格である。その実質の一端について，大宮工場の鋳物職場の例でいえば，戦時中の作業掛には解雇の権限すらあったという[130]。労働市場，職場の慣習，助役と作業掛の勤続年数関係などにより，公式上の権限を越えた実質的な権限の作業掛への帰属がおこなわれていた。

このように職長の地位と役割は，その形式と実質ともども過渡的な性格を示し，労働者の統

128）修正の理由には，分業による集団体制の非能率と技術員間の不統一，一人一人の技工の作業が多様であることによる技術員の仕事件数の増大をあげている（日本国有鉄道『鉄道技術発達史・第4編Ⅱ』1958年，1220頁参照）。また一般にも次のように分析されている。「ティラーの機能的職長の概念は，現実には決して普及しなかった。この不首尾は労働者の混乱ないし命令の一元化に違反することから生じたのではなく，補助スタッフを使って工場のさまざまな諸問題に対処することができる万能的管理者を育成することができないという認識から生じたのであった。」（D. A. レン，車戸實監訳『現代経営管理思想―その進化の系譜―』上，マグロウヒル好学社，1982年，157頁）ともに，機能的職長制は組織の考え方に革新をもたらしたものとの評価を与えている。

129）札幌鉄道局苗穂工場『工場職員便覧（昭和12年2月）』所収。

130）南斉信男氏からの聞き取りによる。

括という点で複雑な問題を抱えていたということができる。一般にも，職長の役割が注目され，職長教育の必要が唱えられたのがこの時期の特長である。鉄道省工作局技師である山口貫一はこの事情を次のように説明している。

「私ハ最近ノ国内情勢ガ，従来ト比ベテ比較ニナラヌ程度ニ職長ノ任務ヲ重大ナラシメ，新ラシイ範囲ノ責任ヲ職長ト云ウ役目ニ課シツツアルノデハナイカト思ウ。……理由ハ何カ。具体的ニ云エバ先ズ何レノ工場デモ事変以来熟練工ニ比シ，半熟練工及ビ未熟練工ノ数ガ急激ニ増シ，ソレ等ヲ指導シ，無駄ナク生産能率ヲ挙ゲシメルコトガ，並大抵デハナイ事実ヲ挙ゲネバナラナイ」[131]

このように事変後の労働市場の特徴から職長の重要性の増大を説明したのち，一般的にも職長の役割を次のように説明してその理論化に努めている。

「米国ノ実情カラシテ，作業者ト企業家トノ仲介的存在トシテ，職長ノ任務ヲ極メテ重ク見テ居ル事ニ気付ク。熟練工以下ノ作業群ガ如何ニ優秀デモ，若シ，優能（ママ）ナ職長ガ居テ会社ノ意志ヲ充分傳エルコトガナカッタラドウシテモ充分生産能率ヲ発揮出来ナイ。優秀ナ作業群ヲ高級ナ工作機械ト仮定スルナラバ，職長ハ刃物類ノ如キデアル。コレガ最近特ニ職長ノ重要性ヲ認メル理由デアル。」[132]

職長の重要性が注目されたのは，熟練工の排出という特殊事情にもまして，経営組織と作業組織を媒介する機能を担うものとして職長に普遍的な位置づけが与えられたことによるものであることがわかる。作業組織の生産的機能の充分な発揮は，ひとえに職長の管理能力によると断言する程にこの地位が注目されることになった。鉄道工場の作業組織に作業掛として，かつての組長の性格をいくらか復活させるかたちで職長の確立がおこなわれたのは，この事情に連なるものといえよう。職長を機能的職長として完全に管理組織に組み込むことも，かつての組長のように作業集団に帰属させることもどちらも生産的機能の確立にとって十分ではなかったのである。

以上は，管理機能に係わって職長の役割が再認識されたものということができる。次には，技術上の地位の位置づけがおこなわれなければならない。これを，昭和14年頃苗穂工場で使用された「工場現場員教習資料」の序言をもとに考えてみよう。

「職場での作業推進力の重心は作業掛や検査掛である。そう考えると諸君の責務は実に重大だ。然も比等の諸君は多年現場で辛酸をなめ，困苦に耐えて来た強固な意志と経験を有する。それに少しの基礎的素養を与えたなら，そしてほんの一息の勉強をして貰ったならそれこそ『鬼に金棒』で，諸君の実力は旧に倍し，技工指導上且つ又作業能率向上に著しき威力を発揮するであろう。技術の進歩する今日円満に作業を遂行するには，技術の外に充分な判断力を必要とするが，特に現場直接の指導的立場にある諸君に，著しくその必要を感ずるので先づその教育を開始したのである。」[133]

職長の技工に対する指導力と係わって問題になっているのは，技術進歩（への対応），基礎的素養（の欠如），判断力（の不足）である。かつて機能的職長制を導入した際の一つの理由は，学校出の技術者が新技術を現場に迅速に導入する体制をつくるためであった。その修正後も学校出の技術者は，技術掛として技工指導体制の中にありながらも，その職務規定が技術の調査報告とされていたように直接技工を指導することにはならなかったと理解されよう。それ故，「多年現場で辛酸をなめ，困苦に耐えて来た強固な意志と経験を有する」作業掛が苦手な

131) 山口貫一「技能者養成問題トシテ次ニ来ルベキモノハ何カ（其ノ1）」（『工業ト経済』94号，日本工業協会，1940年10月，6頁）
132) 山口貫一「技能者養成問題トシテ次ニ来ルベキモノハ何カ（其ノ2）」（『工業ト経済』98号，日本工業協会，1941年2月，24頁）
133) 日本国有鉄道苗穂工場『70年のあゆみ』（1981年）10頁。なお「工場現場員教習資料」は，同工場史に序言だけ紹介されているものである。

学術的知識を学んで技術進歩に対応すべく努力しなければならなかったのである。この段階では，技術進歩の現場消化は学校出の技術者では不可能で，経験を有する作業掛（職長）がこの面でも重要な役割を担うべき地位にあった。抽象的知識を経験によって修正し，実践的知識におきかえること[134]，あるいは，長年の経験によって獲得した技能を未熟な労働者に説明する言葉を身につけること，こうした媒介的・指導的役割が期待されたのである。

ところで，作業掛が経営体の媒介的な管理機能の面でも，技術の現場消化と継承の面でも重要な地位にあることと，実際にこの役割を充分に果したということは違う。職長教育が盛んに主張され，アメリカやドイツの紹介をはじめとして様々な取り組みがおこなわれたのは，多くの問題を抱えていたからこそである。戦後初期の職場民主化運動において作業掛が主に攻撃の対象となったのは，戦時中の強制的な労働体制の直接の責任を問われたわけだが，この一つの背景には，以上の事情が底流としてあったと考えるべきであろう。

3　作業集団の内部関係

作業集団（班）の内部関係を年齢・勤続年数・給額の序列から考察することが，ここでの課題である。この際，職場民主化運動にいかなる内部関係の作業集団が，どのように係わったかを分析の視点としたい。表18は鋳物職場の技官を勤続年数別に示したものである。各班の技官は棒心と副棒心であり，そのうち班のトップである棒心と助役・作業掛の事務所に属する長勤続者を比較すると，勤続10年以上では全く同数である。作業集団はこの勤続10年以上，さらには21年以上の作業掛に匹敵する長勤続者をトップにするものと，勤続8年以下の者をトップとする二つに分類できる。以下では，前者を長勤続班，後者を短勤続班と呼び，それぞれから典型的なものを選び出して，その内部関係を検討し，運動主体の性格把握を試みることにしよう。

①　長勤続班

長勤続者が技官＝棒心となっている作業集団は多くない。勤続20年以上では6班（班の総数は43）を数えるに過ぎない。ここで取り上げる二つの班は，48年までの激動期に棒心が現場委員か「組合」の中央委員であったか否かによって選択したものである。S－K班（表19）は前者の例であり，M－I班（表20）は後者の例である。この対比的な事例の分析から，職場民主化運動の主体把握をおこなうことには充分留意が必要で，これまでの分析との関連でいくつかの示唆を汲み取る程度に止めなければならない。

表18　勤続年数別技官数

勤続	3	4	5	6	7	8	9	10	11～15	16～20	21～25	26～	計
組	0	2(1)	3(3)	3(2)	7(4)	24(3)	6(2)	2	5(1)	0	2(1)	6(1)	60(18)
事務所	1	－	－	1	－	3	5	－	2	－	4	6	22

出所：表16に同じ。
注　：括弧内の数字は技官ではあっても棒心ではない副棒心の者の人数を示している。

134）作業掛を長年経験した人達は，現場経験のない者の知識を抽象的な知識であるがゆえに役に立たない知識であると主張する。新しい生産手段を導入しても，それが有効に働くようになるためには，現場経験のある者が勉強して消化する以外になかったというのである。これは，昭和30年代の体験に基づいて語られたもの（元苗穂工場鋳物職場作業掛藤田春雄氏からの聞き取り〔1985年10月16日〕による）であるが，当時も同じ事情であったと思われる。

表19　S－K班

	身分	年齢	勤続	給額
ⓐ	技官	44	27	90円
b	鉄道手	48	34	110
c	雇	27	8	76
d	〃	32	8	76
ⓔ	〃	21	7	74
f	〃	18	0	日(1) 1.50
g	〃	16	2	54
h	〃	16	2	55
i		27	0	日 2.15

出所：表16の資料と「鋳物支部現場委員会議事録」より作成。
注　：(1)日給1円50銭を示している。
その他は月給額である。これは以下の表においても同様である。
なお，丸印のついたものが現場委員の経験者である。

表20　M－I班

	身分	年齢	勤続	給額
a	技官	44	23	90円
b	〃	28	8	80
c	雇	25	7	75
d	〃	18	3	57
e	〃	17	2	46
f	〃	34	7	79
ⓖ	〃	20	0	63
ⓗ	〃	28	9	77

出所：表19に同じ。
注　：丸印のついたものが現場委員の経験者である。

S－K班の内部構成で特徴的なのは，技官aと鉄道手bとの関係である。bは年齢・勤続年数ともにaを上回っているが作業集団の長ではないのである。しかし，給額では鉄道手bの方が上で，身分・職務の逆転にも拘らず給額は，年齢と勤続に対応した額になっている。S－K班では，a，bの長勤続者の下に現場労働者の中核をなしていた勤続8年の者と短期養成第一期の勤続7年の者が位置を占め，その下に入職して間もない低年齢者の三層から構成されている。第三層には，班の中ではかなりの年齢者もみえるが，まだ試傭（給額が日給であるのはこれを示している）の段階で低年齢者と同様班における地位は低い。

M－I班は技官が二名で，このうち年齢・勤続とも高い者が作業集団の長となっている。技官bは勤続8年で副棒心であるが，短勤続班ではこの層が棒心の地位にあった。M－I班でも棒心の長勤続者に続いて，勤続7・8年者と勤続2・3年の若年者の三層を抱えているが，S－K班と違うのはこれに加えて技官bに匹敵する勤続者を抱えていることである。これは，兵役により職場を離れていたために昇進・昇給が遅れた者と，敗戦後他工場から移ってきた経験工の例がみられる。これを含めて班の構成は，四層と考えられるのである。

内部序列の原理はどのようになっているであろうか。この点を給額から検討しよう。S－K班では，給額は勤続年数との相関が強く，それは身分・職務上の差異を越えて貫徹している。これに対してM－I班では，給額は勤続・年齢とはともにきれいな相関を示しておらず，数字だけでいえば，勤続年数に年齢を加味したものになっているといえよう。この評価は，入職時の熟練度の相違を捨象しているばかりか，兵役による空白期間を考慮に入れていない点で，数字に現われた現象の相関関係でしかない。しかし，両班の相違は明白で，特にS－K班は勤続年数による給額序列という原理が，現象を貫徹している。

そこで，個人的な資質や思想は捨象して作業集団内部でうけとる地位・境遇から現場委員を問題にすれば，給額における勤続序列は保たれながらも，職務序列においては一種の実力主義が適用されているS－K班では，作業集団のトップが現場委員として登場していることが注目される。ただこのようにいったとしても，棒心aは次に分析する短勤続性の例とは違って，鉄道手というかなりの高齢者にかわっての棒心であり，棒心自身も長勤続者であった。また，eはS組において何度も現場委員に選出され，現場委員会副委員長，労組青年部長，後には執行

委員になるなど青年層の代表として活躍しているが，これは昭和14年に始まった短期養成工の第一回修了者であることも注目される。

M－I班において現場委員として運動を担ったのは，g（現場委員会書記長，国鉄労働組合本部共闘委員），h（現場委員会副委員長，書記長）で，兵役により昇進・昇給の遅れた者と中途入職者というよりは経験工として入職したばかりの者であると考えられる。我々は先に「三級官問題」に触れて，兵役による昇進・昇給の遅れたものが地位の回復を求めて「労働組合」を動かしたこと，またその運動のエネルギーの一つであったことをみておいたが，M－I班の現場委員の例はこの典型をなしているものということができる。

以上，長勤続班における運動主体は，ある秩序を保ちながらも実力主義が集団に貫徹していてその活力の頂点からの流出と，あるべき「年功」秩序の回復を求めてのエネルギーの発現とに類型化することができるであろう。

② 短勤続班

技官＝棒心の勤続年数が短い班として例示するのは，E－H班（表21）とK－H班（表22）である。長勤続班と同じように，前者は棒心が現場委員となっている例であり，後者はそうではない例である。両班の分析に移る前に短勤続班を棒心の勤続年数9年以下とすると総数は31班である。このうち22班が前者に属し，9班が後者に属する。これに，技官＝副棒心が現場委員となっている班が二つあることを考慮すると，短勤続班では大多数の班が作業集団の上級者を現場委員として選出していたことがわかる。

表21　E－H班

	身分	年齢	勤続	給額
ⓐ	技官	27	8	83円
ⓑ	雇	29	6	79
ⓒ	〃	23	6	71
d	〃	19	4	63
e	〃	21	6	67
f	〃	17	3	49

出所：表19に同じ。
注　：丸印のついたものが現場委員の経験者である。

表22　K－H班

	身分	年齢	勤続	給額
a	技官	29	6	81円
b	雇	24	6	72
ⓒ	〃	33	6	81
d	〃	34	20	82
e	〃	23	7	73
f	鉄道手	45	14	105

出所：表19に同じ。
注　：丸印のついたもが現場委員の経験者である。

E－H班は勤続8年の棒心をトップに，以下6年，4年，3年と均一的な勤続年数の下向を辿っている点で，内部序列の整然とした班であったと考えられる。ただ，少しの差とはいえ低年齢者が棒心になっていることが，内部序列の自然的な整然さを満たさないものにしている。給額はほぼ勤続年数に照応した上がり方になっている。勤続が同年数の場合でも給額に差がみられるが，これは，入職時の経験度の相違に基づく初日給の差によるか，入職後の習熟度・勤怠の差によるものか，あるいは直接年齢を加味したものかのいずれかである。ともあれ，給額の序列は表面的には勤続年数に年齢を加味した序列になっている点で，自然なものであった。

K－H班の内部構成はE－H班とは対照的である。棒心の勤続年数は6年と最も短かく，年齢・給額どれをとっても作業集団の長としての地位に適したものではなかった。d以下の長勤続者が相当の給額に達しながらも，班の下位に名があることからすれば，a，b，cの勤続6年組とd以下とは，兵役の有無によって区別されるものであろう。そして残ったa，b，cについていえば，その序列は理解できる偏差の内にあり，給額も表面的には年齢と身分が加味された形になっている。だが，班としては大きく二つに分裂し統合を欠いていたということがで

きる。

そこで，両班の現場委員の分析に入る前に短勤続班の棒心の地位を，二つの類型（現場委員経験の有無）別に細かく分析すると表23のようになる。両者の相違は明白で，棒心が現場委員となっている班では勤続年数，給額のどちらかで少なくとも一位にあるものがほとんど全てであり，両基準で一位であるものも半数を超えている。他方の班では逆に，どの基準においても一位にないものが全体の多数を占めている。すなわち，棒心の地位は，前者においては安定的なもの，後者にあっては不安定なものということができる。

表23　短勤続班の棒心の地位と現場委員経験

	勤続年数・給額とも一番	給額において一番	勤続年数において一番	どれも一番ではない	計
棒心が現場委員の班	12	2	7	1	22
棒心が現場委員とならなかった班	2	2	1	4	9

出所：表19に同じ。

さて，E－H班は短勤続班にあって，棒心が現場委員となった典型的な班の一つである。bは鋳物支部成立時の委員長であり，技官aは二・一ゼネスト後の委員長である。ちなみに，eは「国鉄従業員組合準備会」に名を連ねた一人であるが，現場委員にも組合中央委員にも選ばれていない。またaは，有力な作業掛候補とみられ，後に作業掛に昇進しているので当初から職場の中心人物であったといえる。ところで，E－H班が属するE組からは，二つの班を除いた五つの班から交互に棒心が現場委員となっている。E組は鋳物職場最大の組で，これに対応して現場委員会委員長を一時期を除いてこの間E組出身者が勤めており，「職場改善運動」の中心的地位にあった。E組全体が現場委員を棒心が担う体制にあったのである。

K－H班もまた逆の典型的な班の一つである。この班の現場委員経験者cは，初期の職場運動以後の48年3月に初めて選出されたもので，中心的な現場委員ではなかった。これは，K組全体の特徴でもあった。K組は五つの班からなる総数28人の中規模の組で，各棒心は全員勤続8年以下の典型的な短勤続班から構成されていた。また，全棒心が勤続年数・給額ともに班員に同等者か上位者を抱えて不安定な地位にあった。そして，現場委員を各班の順番で形式的に選出しているところがあり，どの班からも積極的な職場運動の担い手を生み出していなかった。

③　小　括

我々は作業集団＝班を，棒心が長勤続者であるか短勤続者であるか，職場活動に彼らが積極的に関与しているか否かの基準から四つの班を選び出し，その内部関係を検討してきた。鋳物職場は棒心の勤続年数の短い班が多いこと，そして，これらの班の棒心が現場委員となっている例の多いことが小括の前提である。だがこの前提にも拘らず，棒心が長勤続者であれ短勤続者であれ共通なのは，安定した内部関係の有無であり，この安定した内部関係の頂点に棒心がいる場合，彼らが現場委員となる例が多かったということである。これに加えて，本来棒心＝技官の地位にあるべき者（兵役により昇進の遅れた者）の運動主体としての性格にも留意が必要である。あるべき地位の回復のための運動参加と，実際に実力者であることの両面が存在している。

以上の小括は，先の「経営民主化運動の実態」分析の補足となっている。そこでみたように運動主体の性格は，現場委員会が職場民主化運動の具体化として，人事への関与，特に作業掛の人事に際し推薦権をもっていたことと相関しているといってよいだろう。職場の実力者が作業集団を基礎にして，管理組織を監視し，さらにこれと融合する体制として現場委員会が把握さ

れるならば，作業集団において安定した地位にある棒心とその地位にあるべき者が，現場委員となったことはよく理解できることである。結果として，勤続8年前後の者に職場の実力者が多かったことになるが，これはこの層に川口鋳物業からの移動者がかなりいたことと無関係ではないという[135]。この点で，層としての運動主体も作業集団の内部関係だけでは捉えられず，同職的な連帯や人脈，伝統[136]が問題となってくるのであるが，本稿の分析は，我々の関心に基づく「事実」の一つの整序としてのみ理解されるべきもので，当初の課題設定に制限されたものである。

五　展望——労働史と経営管理史の課題

我々はこれまで，敗戦後三年間の経営内部の労働運動の軌跡と経営体の再生過程を，諸主体の歴史＝構造的な行動様式に注目しながら分析してきた。それ故，「労働組合」運動も経営体の問題に直接係わる水準で取り上げ，その職場レベルの運動に視点を定めてきた。これは課題の限定に伴なうものではあったが，一つには，「戦後初期労働運動の実体」を，自生的に起ったと理解される「職場改革運動」とこれを基礎に理念的に組織された「労働組合」の二面において把握し，運動の基底となる前者の，経営の歴史＝経営構造的な理解をめざしたからであり，二つには，この課題の方法的基礎として経営体を，実体的には作業組織（作業集団）と管理組織の，それに支配的な行為規範としては，管理組織に体現された機能合理性と，はじめに「労働意識」と表現したものをこれまでの分析を踏まえて言い直した作業組織に体現された人格主義[137]との複合と捉え，この両者の媒介・調整・制度化の歴史とその論理を把握することが重要であると考えたからである。付け加えると，作業組織の構成員が相互にいかなる関係を結んでいるか，すなわち，いかなる自生的な慣習（行為規範）を生み出しているかがこの媒介の基底であり，これに規定されて管理組織の政策（慣習の制度化・意味づけ[138]・管理の正当化）が存在すると考えたのである。本稿は，こうした構造にある経営体の時代の変革期における断面分析であり，この断面の中に歴史，主体の歴史を見い出そうとした試みに過ぎない。

さて，我々がこれまで実際に分析してきたことは経営民主化運動の主体と，この主体が形成した組織の性格と，これに対応した経営民主化運動の実態であった。ここでは，以上の内容を簡単に要約し，そこに潜む理論的な諸問題を指摘して今後の課題を明らかにし，展望としたい。

まず初めに，職場段階の民主化運動の主体としては，作業集団のトップである棒心と現場管理層のトップである職場長が層として確認できた。職場長は種々の経歴により，その性格，職

135）南斉信男，児島勝両氏からの聞き取りによる。

136）児島勝氏によれば，鋳物職場出身の中央委員・執行委員であった杉崎幸蔵氏が，川口グループの中心人物で，かつ戦前からの総同盟の組合運動家であったという。氏は，川口のどの工場で働いていたかで職人の腕をつかむ程仕事に熟知しており力量があったというが，作業掛にはならずに労働運動，市会議員の活動に専念している。

137）「人格主義」なる用語は，機能合理性が経営体の効率的な運営というある主観的に設定された観点からの分析的な人間評価を特徴としているのに対置して，非分析的・自生的な評価を象徴的に表現したものである。また，機能合理性が管理組織の規範原理であるとするのは，「人間関係論」を包括しえない点で不十分とする向もあろうが，人間関係原理も機能合理性の補強としてのみ有効であることを考えれば，管理組織の中核的な原理は機能合理性とまとめて大過ないであろう。なお後者の点については，植村省三稿「経営管理の原理と方法」（山本安次郎・加藤勝康編著『経営学原論』所収，文眞堂，1982年）を参照。

138）この連関については，これを年功賃銀の制度としての端緒的な成立過程をとおして分析した拙稿「産業合理化期の作業集団と労務政策」（『北海道大学経済学研究』第33巻第3号，1983年12月）を参照。また，制度と慣習の論理的な関連については，松原隆一郎「コンヴェンション理論の再生——ハイエクを中心に」（『季刊現代経済学』59号，日本経済新聞社，1984年9月）を参照。

場における実質的な権限の程度は多様であったが，助役以下の伝統的な労働者集合体に対して変革的な経営管理の契機を代表していた。この中でも特に，教習所普通部や工業学校の出身者が「労働組合」運動の担い手となった事例が多くみられたが，この点ではこの層が，昇進範囲の狭さ以上に機能的な管理に習熟することが昇進の必須の条件といわれた下で自己成長を遂げていたことが重要であった。

また棒心は，直接的な作業集団のトップとして，これらを統合して一連の作業を組織していく作業掛以上の現場管理層に対置しており，共同的な相互行為の中で形成されてくる慣習・秩序を代表していたといえる。これに対応して，勤続年数・年齢・給額からみた序列構成が棒心を頂点としてある秩序を保っている作業集団が，棒心を中心に職場運動の担い手であった。これに，集団としては不活発であるなか，兵役により昇進の遅れた，本来棒心の地位にあるべき者が加わっているが，以上は戦時中に歪められた職場全体の慣行・秩序と個人のあり得べき地位の回復を運動の原動力としたものということができる。

次の要点は，運動の制度的な担い手でもあり結果でもある労働者組織は二重構造であったことである。職場に出来上がった組織は，個人を単位とするものではなく組（作業掛が掌握する班の連合）を単位とし，かつ班にその基礎をおいていた。これは，「労働組合」組織がその下部構造では職場組織に対応して出来上がっているという，よく知られた組織の特質の原型をなすものであるが，それは，労働と生活を半ばともにするゲマインシャフト的な連帯を基礎にして運動主体が選出されていたという意味であって，「職場組織対応型の組織」は事柄の表層の表現でしかない。

事業所レベルの「労働組合」は，こうした職場支部レベルの組織の統合によるものではなく，個人を単位として新たに選び出された中央委員によって構成される。現場委員会（職場支部委員会）とは選出される主体の性格が原理的に違うのである[139]。また，「労働組合」は政治・社会改革の担い手として，GHQにも国民にも期待され，上位組織では政党の指導のもとに結成されているが故に，政治的単位としての性格を色濃くもっている。事業所レベルの「労働組合」とはいえ既に，職場の労働者の要求を政治の次元で解釈し，ふるまう者の信任がおこなわれているのである。組織の担い手のこの性格は，「労働組合」が企業レベルで結合し，産業レベルで結合し，ナショナルセンターへと進むごとに強まる。それ故，事業所レベルの「労働組合」は，政治的な変換器として職場の労働生活と政治を媒介する組織ということができる。

最後に，経営民主化運動を媒介とする経営体の再生過程は，どのように総括できるであろうか。この分析視角は管理組織と作業組織の媒介と融合の展開史が核になると我々は考えた。実体的には職場の構造，統合の政策的・イデオロギー的側面としては労務管理がこの媒介のあり様を示しているということができる。経営改革としての経営民主化運動が問題になる局面は，熟練関係・賃銀関係・職場の共同関係を内容とする労働史と，経営管理史の不整合の局面ということができる。その最も大きな契機を与えるものは，自己の行動様式を解釈する観念体系の転換である。

我々は「経営協議会」を分析した中で，労働

139)「ゲマインシャフト的連帯」という用語を用いて集団の性格を表現したが，この点では，「日本的経営論争」における文化論的アプローチの「間柄主義」（この用語の適否はともあれ）という主体・集団把握の視点が，より経験に内在した概念であると思われる。ともあれ，ここでの強調点は，二つの「社会」の指摘にあり，一方は他方の拡大になるものではないということにある。なお，前者の問題状況については，公文俊平「日本的経営の特質とは何か」（並木信義編『日本社会の特質』所収，日本経済新聞社，1981年），後者の問題と係わって，「主体」・「経験」・「社会」の概念については，森有正『経験と思想』（岩波書店，1977年）を参照。

者が経営への参加をどのような論理で主張したかを分析したが，そこでは「国家的な営利増進」から「経営の民主化」・「合理化」への転換があったことを指摘した。これは，観念体系の転換であり，経営に参加するという行為そのものに変化があったわけではない。この転換によって管理組織が作業組織に対して経営意思を受容させていく日常的な正当性の根拠の修正が迫られていた。既に大きく揺らいでいたとはいえ，身分的・権威的な構造から機能的な構造への転換である。意志的な主体による契約関係（雇用関係，代議制による行政制度）の世界では，以上の観念体系の転換は容易であるが，そうした意志的な関係ではない労働と生活をともにするなかで形成される社会関係レベルの無意識的な行動様式（秩序）は，簡単に変化することはない。

経営の意思決定過程への制度的な参加も，職長人事への介入も，仲間の評価を直接おこなう賃銀分配のための格付への参加も，理念的な思い入れの時期が過ぎて内実が問題になると色褪せていったといってよいだろう。しかも，競争関係にある者同士の評価の問題は，さしあたり主観的な存在であるものをどのように安定的に客観的なものとして受容していくかにあったから，ある絶対的な基準がないかぎり不安定な評価の受容構造となるものであった。こうした問題構成の中，職場の運営を支配していったのは結局慣習や無意識的な行動様式である。このことは，経営民主化運動の制限になるものとはいえ，社会も経営体も意志的な契約関係の原理に限定されない以上，また当然の結果と言い得るのであった。

以上我々は，これまで分析してきた主要な内容を一般的な形で要約し問題を指摘してきたが，最後に今後の課題に結びつけてそれらの意味するところを提示しておきたい。すなわち，経営体が経済体制の細胞であるとすれば，我々がこれまで結果として考察してきたことは，経済体制の再生の考察でもあった。資本主義経済体制における企業[140]が金銭動機（資本家における利潤，労働者における賃銀）であるにしても，経営規模が大きくなり，経営官僚制が発達してくれば，利潤と賃銀を保障する満足すべき生産性を達成するために経営体は，コミュニケーション・システム（日常的な意志疎通であれ，労使の団体交渉，経営参加であれ）を整備して，能動的な生産体としての体制を確立しなければならない。そして，どのようなコミュニケーション・システムが確立するかはこれまでの分析が部分的に示しているように，その基礎に，これを担う労働者の上下関係・水平関係の両局面における相互行為の様式とこれを律する慣習・秩序があることを考えれば，これらを主内容とする労働史の変遷と一面ではこれを汲み取り制度化する経営管理の歴史[141]を，前者を基軸に理解を深めていくことが重要な課題となる。

経済体制の新たな可能性も，それがどのようなものであれ企業・経営体の新たな革新を必要としているという認識[142]は広範なものとなっ

140）企業をどのように捉えるかは，ここの総括と関連して一言必要である。本稿の経営体把握でも，「企業は，企業家＝株主という単一集団と同一視されるべきではなく，株主とともに従業員集団をふくめた一種の連合体として理解」（青木昌彦『現代の企業』岩波書店，1984年）する認識は共有している。

141）日本の経営管理史の体系的な著作としては，奥田健二『人と経営―日本経営管理史研究―』（マネジメント社，1985年）が唯一のものであろう。同書の経営体分析の方法は，従来の「企業者史的方法」，「労務管理史的方法」に対置して，「『生産技術を中心とする管理システム』の変遷と，『労使関係管理をも含めた労務管理システム』との相互関連性を解明する」（2頁）というもので，本稿の「課題と方法」と関連して検討すべきものであったが，今回はおこなうことができなかった。

142）他の分野はともかく，労働問題研究の分野においても，たとえば，「利潤追求ではないが，しかしたえざる生産性上昇の衝動力の何らかの社会的形態を探しもとめ，これを私的企業に及ぼしていく理論をたてること」（荒又重雄「〈書評〉Ian Gough, The Political Economy of the Welfare State」『北海道大学経済学研究』第35巻第3号，1986年1月）という問いがたてられていることや，中西

ている。こうした課題認識にどのように答えていくか，それは，単に理念を語るのみでなく，労働史と経営管理史における主体的な営為の過程を，論理的に分析する作業に基礎づけられたものでなければならない。我々の今後の課題も労働史と経営管理史の連関を論理的にも実証的にも更に深めることにある。

（完）

洋「《友愛主義宣言》ー＜自由・平等・友愛＞の社会科学ー」(『世界』423号，岩波書店，1981年2月）における「集団的企業」の提示と，その効率的運営の可能性への留意もこうした動向を反映しているといえよう。