

《書 評》

榎 一 江・小野塚 知 二 編

『労務管理の生成と終焉』

2014年 日本経済評論社 3,622頁

本書は、19世紀末から20世紀にかけてのイギリス・フランス・アメリカ・日本における労務管理の生成とその変容を考察した歴史実証研究である。

タイトルは『労務管理の生成と終焉』だが、本論では「労務管理の終焉」は論じられていない。編者による序章と終章、特に序章（小野塚）で、労務管理の生成から終焉への四つの相が作業仮説として提示されている。すなわち、労務管理が不在で職人の世界が自ずと再生産される「職業の世界」（Ⅰ相）が、管理しないと職人が働かない機能不全に陥り、「唯一の正しい方法」を定式化して能率刺激給で実現するⅡ－Ⅰ相、職業の世界をもたない女性・年少者・移民への管理部が設けられるⅡ－Ⅱ相に移り、個人間の命令関係にかわって集団的な意思による行動が認められるⅢ相をへて、主観主義の到達点としてのⅣ相で労務管理が終焉する可能性があるとする。

「理念的に単純明快」というには理解しづらいこの作業仮説では、Ⅲ・Ⅳ相の紹介は短く、主に論じられるⅠ・Ⅱ－Ⅰ相についても必ずしも一般論化しきれないことは、複数の執筆者による違和感の表明からもわかる。むしろ論文の多くは仮説から離れ、各自の視点とスタイルで書かれており、そのため逆に、論文相互の関連性が明確になっていない。そこでここでは、あえてはざされているドイツの事例を組みこみつつ、各国の労務管理が歴史的にいかに関位置づけられるかについて、比較史的視点から考えてみたい。

本論の9論文は、大きく三つの点を実証していると見ることができる。第一に、現場における管理者がどのような存在で、どう変化してきたか、第二に、若い労働者を育てる徒弟制度がどう作られ、利用されてきたか、最後に、労働者の各階層がどう企業に統合されたか、という点である。

まず第一の現場管理者については、英仏日について5論文が扱う。ここからは、いかに日本が三カ国の中でいち早く製造・品質管理、労務管理を試みたかがわかる。この対極にあるのが、企業の管理が不在で現場任せが続いたイギリスであり、フランスはその中間のように見える。ただしここにドイツをいれると構図は変わり、日本より前にドイツが来ることになる。

市原博「戦前期日本電機企業の技術形成と人事労務管理」（8章）は、現場出身で工学知識も得た「現場型技術者」が、製品開発や労働者管理の担い手になったことを詳細に実証する。1880～1930年代の芝浦製作所・日立製作所・三菱電機では、「徒弟や見習工上りの熟練職工・職長の知識・技能が製造工程において大きな役割を果たした」。「製造・設計現場での経験」や「学習機会を利用して基礎的な工学知識を獲得して技術系職員の地位に昇格したいわゆる『現場型技術者』」こそ、国産製品の製造を成功させたと論じる。

市原はこれを「職業の世界」の重要性と指摘するが、仮説における「職業の世界」は「日々の作業、訓練、養成、入職、退職」などすべてが自律的に企業と関係なく行われる世界とされており、状況は異なる。1899年の芝浦製作所での「名主征伐」までの「管理不在」はこれに近いと思われるが、この状況は企業による現場型技術者の抜擢によって変革された。つまり日本の電機産業では、「企業によって管理された現場主義としての職業の世界」こそ重要だったと考えられよう。

同じ状況はドイツでも、より早い時期から見られる。鉄鋼・機械企業のクルップでは19世紀半ば以降、社内の徒弟出身の熟練工・職長が製造工程に貢献し、製図工徒弟など工学知識を得て技術者となった者は、「現場型技術者」として1870年代以降大きな役割を担っている。

榎一江「日本製糸業における労務管理の生成とジェンダー」（6章）は1880年代後半～1920年代の製糸工場での教婦の役割の変化を実証する。蚕業講習所や郡是女学校等で学んだ教婦は、時に高給を得つつ、生産現場で工女に繰糸技術を教え、品質を管理し、寮舎の組長として寮風興起にもあたるなど、「彼女たちの教え方次第で生産する製糸が左右される状況」の中で「経営は彼女らを厚遇して生糸生産を託」し、「逆に教婦は全人格的に生産に責任を負った」。しかし工場の大規模化の中で教婦の地位は低下し、1924年調査から教婦の項目も消え、技師・技術者の下での繰糸作業の指導・監督に限定されていったが、婦人専門職としては継続したとされる。

当初生産・人事管理を企業から請け負う立場だった現場管理者の高い地位が、技術的主導権が技師に移った後に低下してからも、なお現場の監督としての役割を継続して発揮する過程はドイツでも見られた。クルップでも技術を教えながら現場を率いた職長の上に、1850年代に作業場長、1860年代には工業学校・大学出の技師が工場長として置かれ、職長の権限は縮小したが、生産現場での指導の重要性は継続している。

禹宗祐「日本の労働者にとっての会社、『身分』と『保障』を中心に」（9章）は1900～1930年代の国鉄での熟練工の企業への統合過程を実証する。明治初期には熟練工の一部を「抱働工」「有等職工」身分で「官吏並み」に待遇したが、「多くの熟練工ともう少し持続的な関係を築くのを望んだ経営」は5～10年の勤続契約をした定雇職工を採用し、身元保証金や退職手当を通じて彼らの定着をめざし、定雇は期限のない常雇となっていった。同じ職工内に工手－役付工－常雇－臨時雇という「身分とそれに対応した保障をつける」システムができ、工手は中等学校・養成所出身者から確保しつつも役付工からも昇進、役付工は見習職工修了者から確保しつつも常雇からも昇進など、競わせながら管理職を選抜・統合する複線管理が作られたと指摘する。

禹はこれを「戦前の日本の労務管理の特徴」としているが、ドイツでも同様の制度があり、日独の共通性が見て取れる。労働者の中で月給者（技術者・職長）－14日固定給者（同）－日給労働者という三層が形成され、選抜を通じて一部が昇格できた。日給労働者はさらに、熟練労働者と半熟練労働者定着層からなる専門労働者と、補助労働者とに分かれ、1850年代以降に疾病金庫や年金金庫、社宅制度等の定着政策を通じて、実質的に専門労働者への「保障」が手厚く行われた点も共通している。

こうした日独の対極にあるのがイギリスである。小野塚知二「管理問題発見の主体と主観. 20世紀初頭ヴィッカーズ社バロウ造船所組織調査に即して」（3章）は、イギリスにおける「ほとんど完璧な管理の不在」を実証する。1910年の事業所内組織調査からは、各部署の責任者には資質に欠ける者が配置され、部署間の権限は不分明で、すべて現場任せのまま放置され、労組の要求には譲歩する以外なく、労働力調達や徒弟の訓練は職長・職工に委ねられ、職長たちによる作業の管理にも関心がなく、結果として「作業進捗を有効に統御でき」ず、「労務費の肥大と工期の延長」がもたらされたとする。

職人の自律性が高い造船業とはいえ、ここまで「現場任せ」の「独立王国」を企業が放置したことには驚かされる。特にドイツとの差は顕著である。クルップでは1840年代から賃金事務所が賃金管理を行い、1872年には部長－工場長－工場長補佐－上級職長－職長－監督・書記など管理者の権限・秩序を規定する全社規則が定められ、1874年以降は労働者事務所が労働者の採用・契約を一元化した。なぜイギリス企業ではこれほど管理が行われないのか、その理由が明らかにされる必要がある。

1930～1940年代のフランスを対象とする松田紀子「フランスにおける『カードル (cadre)』層の形成過程」（5章）は、「カードル (管理者)」という言葉が定着した歴史的背景を考察する。ここでは、労使対決の中で「雇主でも労働者でもない」「中間層」の増加を受け、エンジニア・技術系職員・職長・

職人の一部など様々な人々を、「カードル」というあえて定義の不明確で曖昧な言葉で包括することによって、激化する階級闘争の「社会的橋渡し」「社会関係の改善」の柱にしようとしたことが論じられる。

実体の分析でないため比較は難しいが、フランスの雇主層が「事業が成功し階級間の協力が成る」ためには、生産・技術面に加え働く人々の関係を調整する管理職の機能が重要だと考え始めたのが1940年前後であったことを考えると、20世紀初頭から労務管理を模索していた日本より遅かったと推測される。

このように、現場で労働者への管理が工業化初期から積極的に試みられたのはドイツと日本であった。労務管理は意外にもドイツ-日本-フランス-イギリス（生成確認されず）の順で生成したように見える。では第二の点、徒弟制度についてはどうだろうか。

1910年代のイギリスでは、徒弟訓練が「各職場の職長と職工たちに委ねられていたと想像され」ることは見た。フランスでは、清水克洋「フランス金属工業における熟練資格と労働者管理、熟練工システムの動揺と再編成」（2章）が論じるように、1920年代後半に「特別な作業所にいれ、労働者と切り離し、優秀な指導者をつける」新しい徒弟制度が構想された。大企業化の中で技術者の中間・下級管理職が求められ、職業学校での理論教育や徒弟からの供給が期待されたが、その際「労働者世界の一種の自立性が新しい技術教育を妨げている」と認識された。「徒弟は不可欠な理論的知識を持つことを促されず、見様見まねによる、労働者まかせ」の養成になっていたことが問題視されたのである。1919年には公的職業能力証明制度も創設されたが、取得者は少数にとどまったとされる。

ここからはフランスでも見よう見まねの熟練工任せの徒弟養成が続き、結果として技術教育が阻まれ、新たな徒弟制度が構想されたことがわかる。ただしイギリスとは違い、熟練は雇用主によって企業内で認定されており、また公的証明制度も導入された。

英仏よりずっと早く、「新しい徒弟制度」を導入したのがアメリカである。関口定一「工場徒弟制から『人事管理』へ、生成期ゼネラル・エレクトリック社の組織・管理問題と人材育成を中心に」（4章）はGEのスケネクタディ事業所で1901年に開始された工場徒弟制について実証する。そこでは機械工・製図工を中心に、1-2カ月の試用期間後徒弟契約が結ばれ、職場の指導員による訓練と教室での数学や製図の学習を両輪とした4年間の養成が行われた。製図工からは専門職や現場監督者も生み出された。

この背景として、GEでは単品や少量注文生産、頻繁に設計・仕様変更になる量産品が多く、標準的な「合理化」策は効果がないばかりか逆効果で、製図工や腕のある機械工が重要だった点が指摘されている。仮説Ⅱ-1と反対に、労働の標準化による直接的管理の徹底化を見るのは視野が狭すぎであった。熟練工の自家養成による組織能力の向上という選択肢が存在したと論じている。

この点はドイツも全く同じである。熟練の解体ではなく、熟練工の企業内養成による生産能力向上のためにクルップでも工場徒弟制が発展した。ただし、それはアメリカより早く1840年代には存在していた。1864年には制度が整備され、4年間の徒弟契約（最初三カ月は試用期間）が文書で結ばれ、工場長の指導責任のもと、担当職長から指導が行われた。一つの専門（機械工・製図工等）について現場で実習を受けると同時に、数学や製図などを学ぶため補習学校（職業学校）への通学も義務づけられた。1874年からは労働者事務所ですべての徒弟の採用・契約が一括管理されている。こうした「子飼い」の工場徒弟出身者は、積極的に「外を見る」ことが奨励される一方、多くは基幹熟練工のエリート層を形成し、製図工徒弟からは技術者・管理職も生まれた。

つまり、企業内徒弟制度の形成については、ドイツ（1860-70年代）-アメリカ（1900-1910年代）-日本（1920-1930年代）・フランス（1920年代以降）-イギリス（未確定）という歴史的展開がひとまず確認できよう。

アメリカでは工場徒弟制がGEだけでなく大企業に広がり、1913年に全国社立学校協会、これを母体とした全国人事協会が1920年に結成された。これを受けて関口論文は、1920年代初めのアメリカで世界

で最初に「人事管理」という名の「労務管理」が形成されたと論じている。しかし、その場合、ドイツで19世紀半ばから企業内徒弟制が運用され、一元的な雇用管理・企業内教育訓練制度・企業内福利厚生がクルップで1860-1870年代から制度化されたことはどう評価されるのだろうか。

むしろ、スケネクタディ工場にドイツ出身の労働者が多かったこと、工場徒弟制導入の責任者 Albert Rohrer がドイツ系の名前であることから考えると、GE はすでにドイツで長い実績のある制度の導入を試みたのではないかとさえ思われる。また「大きな費用と時間をかけて育成した人材を必ずしも全員内部に定着させない」、「人的資源投資としてはいかにも効率の悪い仕組み」が検討課題とされているが、これもドイツの制度を導入したと考えると納得がいく。ドイツでは徒弟修了後に職人として外に出る者が多い一方で、徒弟の養成は企業の社会的義務と考えられているからであり、それは21世紀まで続いている。

木下順「会社徒弟制のトランスナショナル・ヒストリー。ゼネラル・エレクトリック社リン事業所からトヨタ自動車。1903~70年」(7章)は、同じGEでの徒弟制を取り上げるが、関口論文とは反対に会社徒弟制が挫折したと結論し、それが成功した日本との対比をトヨタを例に論じている。

GEのリン事業所で1903年につくられた徒弟制度では、使用者が「学校を卒業したての16才の少年」を労働者集団から隔離された「無菌室」の中で育て、機械工組合の影響を受けない職場づくりをめざしたとされる。座学での技術教育と訓練職場での実習が大企業に普及したが、その効果は「微弱」であり、「1920年代まで踏襲されたが、なかなか効果を挙げないまま」、「労使が協調して徒弟訓練を行うようになった1937年全国徒弟法によってとどめを刺された」と論じられる。

関口論文と逆の結論となった理由は、徒弟制を労働組合の影響を排除するための管理手段として位置づけているためである。会社徒弟制は「自律的クラフツマンを職場から排除するという目的を達成しなかった」。つまり、熟練工や技術者を育成する仕組みの構築ではなく、労働者・組合の影響力の排除の成否から見て「失敗」とされている。

これと対照的に、日本は「子飼いからの大事な若い養成工を労働組合の運動に接触させないようにする」「労務管理の隠された重要事項」(大河内一男)の成功例とされる。1939年トヨタ自動車で作られた養成工制度の出身者は、戦後の労使紛争の中で会社からの働きかけを受け、労働組合を左派の組合運動から争奪して主導権を握ったことが示される。

この点でドイツは、労働組合運動が大きく展開する以前に企業内徒弟制ができたため、徒弟養成はむしろ手工業的・労使中立的テーマとなった。徒弟修了後も企業に残った者は基幹労働者層として長期に勤続したが、後に会社寄りの労働組合を形成したのはトヨタの養成工とは対照的に、こうした企業内徒弟出身者ではなく、補助労働者の方であった。

最後に、労働者の各階層がどう企業に統合されたかを2論文が扱う。禹論文は、日本企業が一部の熟練工を定雇・常雇として取り込んだ際、それ以外の職工を臨時雇として保障の外に置いたことを示す。また役付工への常雇からの昇進、常雇への臨時職からの昇進などの裁量的選抜に対して、労働者は画一的な勤続年数要件、即ち年功をアピールして地位向上をはかり、その一方で「定雇のなかでの身分上昇と引き換えに、臨時雇を企業責任の埒外に置く」交換が労使間で行われたと論じる。これは木下論文(1章)での津田真澄の議論とも共通する重要な指摘である。

ドイツでも基幹工が保障の恩恵を多く受ける状況が同様にあったにもかかわらず、この点では大きく異なる。労働者が熟練資格に基づいて区分され、徒弟・通学を通じて上位資格取得が可能だったドイツでは、日本の常雇と臨時雇のような断絶した企業内身分・保障の仕組みが作られなかったからである。

さらに木下論文(1・7章重複部分)は、「強制された自発性」というもう一つの日本の特徴を指摘する。内務官僚が関わって1920年以降導入された職工に対する労務者講習会では、同じ釜の飯を食べ、体操も雑巾がけもし、魂と魂が触れ合い、最後はみな感涙を流すという合宿制訓練が行われた。一緒に

掃除や社是暗唱をしたトヨタの同期の養成工が、組合に対抗し、会社を支える社内網を作り出した点もこの議論と重なる。

内務省自ら「共同体的規制によって強制される『自発性』を」現場に「利用する」と述べたように、ここからは、苦楽を共にした一部のコア人材による「共同体的規制」が企業に浸透し、そこに属さない人々を排除していく構図がうかがえる。長谷川伸が描いた渡世の一宿一飯の恩義よりも、同じ釜の飯を食べ続けることがまさったと言うべきか。現在の日本社会での同調圧力の高まりを考える時、あらためて注目すべき事実であろう。

「働く人をどう現場で管理するか」という問題は、日本でも世界でも変容をつづけている。本書はその変化を歴史から読み解く一つの糸口となろう。

〔田中 洋子〕

書評執筆者

田中 洋子 筑波大学人文社会系教授