

独占段階における

独自の・資本制的生産様式の形成(続)

——八幡製鉄所を事例とする具体的分析(四)——

坂 本 和 一

内 容

- 一 はじめに
 - 二 分析対象の限定
 - 三 日本における鉄鋼業企業の発展過程と八幡製鉄所
 - 四 八幡製鉄所の労働生産力構造における技術的側面の発展過程
 - Ⅰ 機械・装置体系の外延的発展過程
 - Ⅱ 機械・装置体系の内包的発展過程(その1)
 - 1 結合的機械・装置体系(工場間結合)の実質化過程……………以上本誌第一九卷第五号
 - 2 工場内における機械・装置体系の実質化過程……………以上本誌第二〇卷第一号
 - Ⅲ 機械・装置体系の内包的発展過程(その2)……………以上本誌第二〇卷第一号
 - 五 八幡製鉄所の労働生産力構造における組織的側面の発展過程
 - Ⅰ 作業組織の発展過程……………以上本誌第二〇卷第三号
 - Ⅱ 管理組織の発展過程……………以上本号
 - 六 八幡製鉄所における資本・賃労働関係の発展過程……………以下続稿
- 独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(続)(坂本) 三九(五三三)

五 八幡製鉄所の労働生産力構造における組織的側面の発展過程

II 管理組織の発展過程

本節では、いうまでもなく八幡製鉄所の労働生産力構造における組織的側面の発展過程をあきらかにしているのであるが、まずⅠでは組織的構造の一つの側面、しかもその土台的な側面としての作業組織の側面の発展過程をあきらかにした。そこで、これから、さらにⅡで組織的構造のもう一つの側面、すなわちその上部構造的な側面である管理組織の側面の発展過程をあきらかにすることにする。

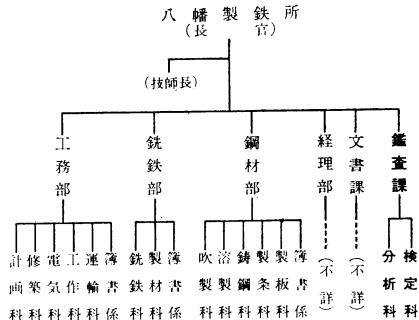
ところで、すでに繰返しのべてきたように、労働生産力構造における管理組織の側面の基本的・原理的変革、具体的にいえばライン・スタッフ組織の形成は、労働生産力構造を現段階Ⅱ独占段階に独自のなそれに発展させたがってまた独占段階の独自の・資本制的生産様式を成立させる基本的な契機である。⁽¹⁾したがって、本稿のテーマである独占段階の独自の・資本制的生産様式の形成が当面の分析対象である八幡製鉄所でもみられるとすれば、まさにこれから説明する管理組織の側面の発展過程の中でその基本的な契機があきらかにされることになるであろう。

なお、本稿でも、これからの説明を、先に機械・装置体系の外延的発展過程を説明するさいに示した三つの発展段階（第一段階は一九〇一年操業開始から第一次大戦直前まで、第二段階は第一次大戦時から第二次大戦終了まで、第三段階は第二次大戦終了後現在まで）にしたがって進めることにする。

第一段階

すでに繰返すまでもなく、八幡製鉄所の歴史は銑鋼一貫製鉄所の歴史であり、それは設立当初より銑鋼一貫製鉄所である。ところで、このような銑鋼一貫製鉄所の機械・装置体系と作業組織は、すでにのべてきたことからあきらかなように、二重の構造をもっている。すなわち、このような製鉄所における全体労働過程は、まず第一に、コース製造、製銑、製鋼、圧延という鉄鋼業の主生産物の加工に関する基本的な過程、およびこれらの過程の各段階における副産物の加工やそこで必要とされる種々の副次的な生産手段の加工に関する過程、さらにこれらの過程全体に対する補助的な過程としての動力供給に関する過程という種々の相連関する部分過程から成立っており、さらに第二に、これらの部分過程はそれぞれ内部的にいくつかの相連関する部分作業から成立っている。したがって、このような労働過程の構造を基礎にして、銑鋼一貫製鉄所においては、まず第一に、各部分過程の段階、具体的にいえば各種の工場の段階でなれば完結した機械・装置体系と作業組織が成立っており、さらに第二に、これらの部分過程 \parallel 工場の機械・装置体系と作業組織が一つの場所に結合しあつて、鉄鋼業の基本的加工の過程および諸種の副次的加工の過程、さらに補助的過程までを包含した、一つの巨大な結合的機械・装置体系と作業組織が成立しているのである。このような二重の構造をもった結合的機械・装置体系と作業組織に立脚する銑鋼一貫製鉄所は、いうまでもなく単純な工場ではなく、いわば工場結合体すなわちコンビナートとよばれるべきものではあるが、これから行おうとするのは、このようなコンビナートとしての銑鋼一貫製鉄所における結合的機械・装置体系と作業組織の全体的な統合が、八幡製鉄所の場合にどのような管理組織によって実現されてきたかをあきらかにすることである。したがって、これから八幡製鉄所における管理組織の発展過程をあき

第16図 1904~1905年時点の八幡製鉄所
管理組織図



(資料) 三枝博音, 飯田賢一編『近代日本製鉄技術発達史』(1957年, 東洋経済新報社)282~283ページの「製鉄所の組織」より作成。

(注) ① 上掲書の「製鉄所の組織」(4)日露戦争のころ(明治37年2月~38年12月)の組織図においては、「鋼材部」の中の「製条科」および「製板材」が欠落していると思われる。本図では、これらの2科を補足してある。

② 1901年11月八幡製鉄所操業開始当時の組織によれば(『八幡製鉄所50年誌』1950年, 34~35ページ)、「経理部」は「庶務科」,「主計科」,「出納科」,「用度科」および「倉庫科」から成立っており, また「文書課」は「秘書科」および「翻訳科」から成立している。

かにし、その上でさらに工場の内部での管理組織をあきらかにすることにす。

そこで、まずこの第一段階における製鉄所段階の管理組織についてみてみる。このために、はじめに一九〇四~一九〇五年ごろの八幡製鉄所管理組織図を掲げておくと、第16図のとおりである。以上のような管理組織の姿は、一九一六年ごろまで、したがって第一段階を通して、若干の名称変更(一九〇七年に「文書課」が「庶務課」に変更)と「鋼材部」の分課が豊富になったこと(ただし、くわしくはわからない)を除けば、基本的に不変であった。⁽²⁾

さて、すでに第四節Iであきらかにしたように、この段階の八幡製鉄所は、鉄鋼業の基本的な労働過程に関しては、現在の八幡地区に設置された一つのコークス製造工場(東田コークス炉群)、一つの製鉄工場(東田溶鉱炉群)、

らかにしていく場合においても、やはりその二重の構造に注目することが必要である。すなわち、まず第一に、各種の工場の内部での管理組織を問題にすることが必要であり、さらに第二に、各種の工場の段階の管理組織を全体的に統合することが必要である。ただし、これからの説明に際しては、順序として、まず製鉄所の段階での全体的な管理組織をあきら

一つの製鋼工場、二つの分塊工場、および合計一一の各種庄延工場（ただし、以上の工場数は一九一三年現在のものである。一つひとつの工場名については、第四節一の第2図を参照）から成立つ銑鋼一貫製鉄所であった。したがって、この段階の八幡製鉄所の作業組織は、鉄鋼業の基本的な労働過程に関しては、以上のようなコークス製造、製鉄から庄延までの各種の工場の作業組織から成立っていたわけであるが、このような工場別の作業組織がどのような管理組織によって管理されたかを第16図によりながら具体的にみてみると、まず直接的には、コークス製造工場と製鉄工場は「製鉄部」によって、製鋼工場、分塊工場および合計一一の庄延工場は「鋼材部」によって管理されていたことがわかる。これをもう少し具体的にいえば、コークス製造工場は「製鉄部製材料」によって、製鉄工場は「製鉄部銑鉄科」によって管理されており、また製鋼工場は「鋼材部吹製科」、「溶製科」、「鑄鋼科」の三つの科によって、分塊工場および各種庄延工場は製品の種類にしたがって「鋼材部製条科」または「製板科」によって管理されていたわけである（なお、一九〇四～一九〇五年ごろから一九一六年ごろまでの管理組織においては、以上のように「鋼材部」の中に製鋼工場の管理と分塊および庄延工場の管理とが合体されているが、一九〇一年操業開始時から一九〇四年ごろまでの管理組織においては、製鋼工場は「製鋼部」、分塊および庄延工場は「製品部」というように別々の部に分けられて管理されていた。「鋼材部」から「製鋼部」がふたたび分離するのは、一九一六年のことである⁽³⁾）。

ところで、以上は、いうまでもなく鉄鋼業の基本的な労働過程の作業組織に対する直接的な管理系統、すなわちライン的な管理系統であるが、このようなライン部門に対して、この段階においてはどのようなスタツフ部門が形成されていたかをみると、形式的にはわずかに「鑑査課」がそれに相当するものとして現われている。しかし、ライン部門に対して工程管理（本稿では、これを「いつ、どこで、なにを、どれだけ、つくるか」ということに對

する管理と理解している。したがって、本稿で使ってきた用語からすれば過程管理とする方が適當であるが、慣用語にしたがって工程管理としておく) および作業管理(本稿では、これを「いかにして、つくるか」ということに対する管理と理解している。作業管理という用語のこのような理解はそれに慣用的に使われる場合よりも広い意味をもたせることになっており、中には慣用的な意味での作業管理の他に品質管理も含まれている) のための計画機能、またそれらに対する統一的な管理事務機能を担うものとしての本来的なスタッフ部門はまだ形成されてはいなかった。すなわち、この「鑑査課」も、実際には原料、製品の分析・検定を行うにとどまっていたのであり、この限りではむしろライン部門に属しているといつてよいものであった。したがって、この段階においては、工程管理および作業管理の全機能(計画機能および執行・統制機能) およびそのための管理事務機能が全面的に各ライン部門で直接的に担われるようになっていたのである。なお、以上で説明しなかった「工務部」および「経理部」の位置についてかんたんにべておくと、これらはいずれも以上で説明した鉄鋼業の基本的な労働過程すなわち生産部門に対して補助的執行機能を果たす部門であり、おなじくライン部門であった。具体的にいえば、「工務部」は建設・補修機能を担当しており、「経理部」は購買・販売・保管・財務機能を担当していた。⁽⁴⁾ また、「文書課」については、これはたしかにスタッフ部門であるが、単に長官に対する秘書機能を担うものにすぎなかった。

以上で、まずこの段階における製鉄所段階の管理組織の特徴をみてみたが、以上のように工程管理および作業管理の全機能が各ライン部門に全面的にまかされていたということは、どのようなことを意味するであろうか。すでに繰返し述べたように八幡製鉄所は操業当初より銑鋼一貫製鉄所であったのであり、本来その労働過程はコークス製造、製銑から圧延までの部分過程が一貫した、一単位のものとして管理されるべきものであった。そし

て、そのような、各部分過程を全体的に統合した一貫的な管理が成立するためには、各部分過程の工程管理および作業管理を統一的に執行し得るような管理組織が必要であった。具体的にいえば、製鉄所段階で、このような管理のための計画機能を統一的に担当するスタッフ部門が必要であったのである。しかし、以上でみてきたように、この段階においては、このような管理のための全機能が各ライン部門Ⅱ「製鉄部」や「鋼材部」に、さらにはそれらの各部に属しているそれぞれの工場に全面的にまかされていた。すなわち、ここでは、コークス製造、製鉄から圧延までの部分過程を一貫的に管理し得る組織的体制は存在してはいなかった。したがって、八幡製鉄所は、この段階においてはたしかに技術的側面からみれば製鉄一貫製鉄所であったが(ただし技術的にみてもこの段階の製鉄一貫製鉄所がまだ大きな未熟さをもっていたことは、すでに第四節Ⅱの1でのべたとおりである)、組織的にみれば、まだ製鉄一貫製鉄所としての内実をそなえるにいたってはいなかったのである。いいかえれば、八幡製鉄所は、この段階においては技術的にはコンビナートとして成立していたが、組織的にはコンビナートとしてまだ成立していなかったのである。

さて、以上では、まずこの段階における製鉄所段階の管理組織についてみてみた。そこで、つぎに、以上のような製鉄所段階の管理組織を前提にして、工場段階においてどのような管理組織が成立していたかをみてみることにする。ただし、この段階における工場段階の管理組織については、さしあたり得られる資料はほとんどなく、あまり多くのことはわからない。ここでは、とりあえずおなじく官営の、しかもそれまでにすでに長い歴史をもっていた横須賀海軍工廠の場合を参考にしながら考えてみると、この段階における工場段階の管理組織は、まず一九〇七年の職工規則の制定以前においては、ライン的管理系統についていえば、科長Ⅱ工場長(ただし製鋼工場

の場合には担当科長が三人おり、したがって部長が工場長に相当する) → 技師・技手 || 監督技術員 → 職工長 (「一般職工」という編成をとっていたと考えられる。⁽⁶⁾ この場合、一つの問題は科長の下につく技師・技手の性格であるが、一九世紀中期段階であれば、かれらは職工長とともに(職工長の性格については、本節でくわしく説明した)マルクスのいう工場段階の労働者編成の中での「全機械の統御およびその絶えざる修繕に従事している」高級労働者の類型に入ることはいうまでもない。しかし、この段階になると、かれらの性格は一九世紀中期段階のそれとはかなり変化してきていた。すなわち、かれらは、すでに科学・技術についての高等教育を受け、本来の近代的な技術労働者としての性格をもつようになってきており、前近代的な手工業的高熟練労働者としての性格をほとんど払拭してしまっていたからである。したがって、かれらは、この段階になると、いまだ手工業的高熟練労働者としての性格をつよくのこしていた職工長との同質性を失って、独自の性格をもつようになってきていたのである。しかし、他方では、かれらはこのように本来的な技術労働者としての性格をもつようになってきていたとはいえ、以上のように依然として、ライン管理労働者の一環に組込まれており、技術労働者本来の機能としてのスタッフ的機能を果たすように位置づけられてはいなかった。したがって、かれらは、たしかにマルクスのいう工場段階の高級労働者としての「技師」とはかなり異なったものになってきていたが、まだ本節で説明したコンビナート段階の技術労働者、すなわちスタッフ的機能をもつばら果たす技術労働者に転化してはおらず、いわばその過渡的な段階におかれていたのである。なお、かれらがこのようなコンビナート段階の技術労働者としての技術スタッフに転化するのには、第三段階になってからのことである。

ところで、一九〇七年には職工規則の制定によって工場段階の管理組織のより一層の整備が行われ、それまで

の科長→技師・技手∥監督技術員→職工長〔→一般職工〕という編成は、科長→技師・技手∥監督技術員→組長→伍長〔→一般職工〕という階層的に複雑化された編成にとつてかわることになった。⁽⁷⁾しかし、以上でのべたような技術労働者の性格の特徴については、いうまでもなく変化はない。なお、このような組長・伍長を軸とする工場段階の管理組織は、第三段階におけるその根本的な再編成にいたるまで、途中で若干階層的な複雑化をとめないはするが、第二段階も通して工場段階の管理組織の基本的な形態となっていくことになる。

以上は、いうまでもなく現場労働者∥作業組織に対する直接的な管理系統、すなわちライン的管理系統であるが、工場段階の管理組織の場合においても、このようなライン的管理系統に対してスタッフ的機能を果たすものが形成されていなかったかどうかをみておかねばならない。先に、製鉄所段階の管理組織においては、スタッフ部門の形成がまったくみられないことをあきらかにしたが、このような場合においても、工場段階においてはスタッフ的機能の分化がみられることはあり得ることだからである。しかし、この場合、まずすでにあきらかにしたように、本来作業管理の側面においてスタッフ的機能を果たすべき技術労働者∥技師・技手はもっぱらそのような機能を果たすべきものとしては位置づけられておらず、ライン管理労働者の一環に位置づけられていた。したがって、作業管理については、まだスタッフ的機能の分化はみられなかった。しかも、すでに先にIであきらかにしておいたように、このような作業管理の主導権は現場作業の最高経験者としての職工長に大きく集中されていたのである。さらに、工程管理の側面についてはどうかであるが、この点についても、さしあたりこれを確認し得るような直接的な資料は得られない。ここでも、とりあえず横須賀海軍工廠の場合を参考にしながらみてみると、やはりこの側面においてもスタッフ的機能の分化はみられなかったと考えられる。すわち、横須賀海軍

工廠の場合についていえば、職工長にあたるのは伍長であるが（ただし一八八七年の時点で）、この現場作業の最高経験者である伍長が工程管理の実質的な主導権を握っていた。このことは、一八八七年に改正された「職工組合内則」の中のつぎの条項にあきらかである。――

「第七条 伍長ハ一工場内同職ノ者日々協議ヲナシ彼我担当事業ノ繁緩ヲ酌量シ甲組合繁劇ナル時ハ工場長ニ具状シテ乙組合之レヲ補助シ緩急相助ケ工業ニ渋滞ナカラシムヘシ

但本条補助中取締ノ責任ハ総テ甲組伍長ノ担当タルヘシ」（労働運動史料委員会編『日本労働運動史料』一九六二年、中央公論事業出版、第一巻、一〇五ページ）

以上は、横須賀海軍工廠の場合であるが、おなじく官営の八幡製鉄所の場合についても事態はほぼおなじであったと考えて間違いないであろう。したがって、この工程管理の側面においてもやはりまだスタッフ的機能の分化はみられなかったと考えてよいであろう。

以上、製鉄所段階の管理組織を前提としてさらにこの段階における工場段階の管理組織の特徴をみてみたが、以上のように工場段階でみてみると、工程管理および作業管理の全機能がさらに実質的にはほとんど全面的に現場作業の最高経験者である職工長にまかされていた。したがって、この段階における八幡製鉄所の管理組織は、全体として管理における機能分化、すなわち計画機能と執行・統制機能への機能分化をまったくもたない、きわめて原始的な発展段階の管理組織であったわけである。このような発展段階の管理組織は、いうまでもなく管理組織発展史上にいわれる軍隊式管理組織であり、万能的職長の支配する管理組織である。すなわち、それは、かつてF・W・テイラーが批判の対象とした「非科学的な」管理組織そのものである。⁽⁸⁾

ところで、このような管理組織のもっとも大きな特質の一つは、上層部への権限の集中と現場への責任の分散という矛盾である。すなわち、このような管理組織においては、一方では、作業管理の実質的な主導権は現場にあり、したがって本質的に分散的な傾向が現われざるを得ないのであるが、他方では、このような管理組織の統一性を強めようとすれば、どうしても形式的に決定権の上層部への集中化を計らざるを得ないのであり、この結果として必然的に権限の集中と責任の分散という矛盾が生ずることになるのである。そして、このような矛盾は、管理組織がこのような発展段階にとどまる限り、組織規模の拡大とともに強まることはいうまでもない。なお、わが国では、このような本質的に分散的な傾向をとまなわざるを得ない軍隊式管理組織において形式的に決定権の上層部への集中化を計る方法を稟議制度と呼んでいる。したがって、この段階の八幡製鉄所においても、やはり当然このような稟議制度が支配しており、その下で必然的に権限の集中と責任の分散という矛盾が拡大していたと考えられる。⁽⁹⁾

(1) 拙稿「独占段階における独自の・資本制的生産様式と資本蓄積過程」『立命館経済学』第一九卷第三号(一九七〇年八月)、三一〜三七ページ参照。

(2) 三枝博音、飯田賢一編『近代日本製鉄技術発達史』(一九五七年、東洋経済新報社)二八三ページ。

(3) 三枝博音、飯田賢一編『近代日本製鉄技術発達史』二八二〜二三八ページ。

(4) 経営における諸機能の相互連関、およびそれらがライン的機能かスタッフ的機能かという位置づけについては、さしあたり漢利重隆『経営管理総論(新訂版)』(一九五六年、千倉書房)第七章、とくに三六二〜三七六ページ。

(5) この段階の横須賀海軍工廠における工場段階の管理組織については、一八八七年に改正された「職工組合内則」のつぎの条項の中にあきらかである。――

「第二条 工夫以下ノ日給多寡ヲ酌量シ一組凡ソ五人以上二十人以下ヲ以テ程度トナシ工場長ヲシテ組合ヲ編制セシムルモノトス……(以下省略)」

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(続)(坂本)

「第三条 一組ニ伍長一人下縮若干ヲ置キ以テ其組合ノ取締ヲナサシム」

「第六条 伍長ハ工場長ヨリ分付セラレタル組合ノ取縮ヲ担任スルノ職務タリ故ニ首トシテ自己ノ行状ヲ正ウシ工場長及工場掛官ノ指揮ニ従ヒ組合員ヲ誘導シテ規則ヲ遵奉セシメ過誤アレハ之レヲ矯正シ相与ニ工業ニ勉勵スヘキモノトス」

「第十四条 下縮ハ伍長ヨリ分布セラレタル組合員ノ取縮ヲ負担スルノ職務タリ故ニ首トシテ自己ノ行状ヲ正フシ工場長以下伍長ノ命令ニ従ヒ其ノ負担ノ人員ヲ誘導シテ規則ヲ遵奉セシメ過誤アレハ之レヲ矯正シ相与ニ工業ニ勉勵スヘキモノトス」

（以上、労働運動史料委員会編『日本労働運動史料』一九六二年、中央公論事業版、第一巻、一〇五ページ）。

以上の引用の中であきらかなように、この段階の横須賀海軍工廠における工場段階の管理組織は、工場長→工場掛官→伍長→下縮（→組合員）という編成をとっていたことがわかる。

(6)(7) 島田晴雄「年功制の史的形成について」『三田学会雑誌』第六一巻第四号（一九六八年四月）五七ページおよび「八幡製鉄所五〇年誌」（一九五〇年）二五一ページ「職分身分変遷一覽図」を参照。

(8) F・W・テイラー「科学的管理法」（上野陽一訳編、一九五七年、産業能率短期大学）一一二～一一三ページ。

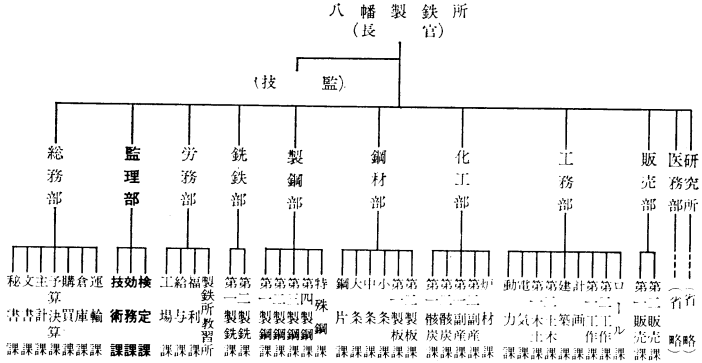
(9) 以上、わが国の稟議制度については、堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化（一）」わが国におけるテイラーのおよびフォードの合理化——『経済学研究（鹿児島大学）』第一号（一九六一年二月）一四九～一五一ページおよび同「日本の工場管理組織の発展（一）」——重工業を中心に——『立命館経営学』第五巻第一号（一九六七年四月）六八～七二ページ。

第二段階

〔一〕

さて、以上のような第一段階の八幡製鉄所の管理組織に対して、第二段階においてはどのような管理組織が成立していたであろうか。つきに、これをあきらかにしていく。もちろん、この場合にも、順序としては二段階で、すなわちまず製鉄所の段階での全体的な管理組織をあきらかにし、その上でさらに工場段階での管理組織をあきらかにすることにする。

第17図 1934年時点の八幡製鉄所管理組織図



(資料) 『八幡製鉄所50年誌』(1950年) 38~39ページの「昭和9年1月官管廃止当時八幡製鉄所組織図」を借用。

そこで、まずこの第二段階における製鉄所段階の管理組織についてみてみる。このために、はじめに一九三四年官管製鉄所廃止時点での八幡製鉄所管理組織図を掲げてみると、第17図のとおりである。以上のような管理組織の姿は、以後の日本製鉄時代において、「労務部」が「総務部」の中に吸収されたこと、新たに「動力部」および「運輸部」が独立したこと、またのちにのべるように「監理部」が廃止と復活を繰返したことなど、形態的にはいくつかの変化はあったが、基本的な体制には変化はなかった。⁽¹⁰⁾

さて、すでに第四節Iであきらかにしたように、この段階の八幡製鉄所は、鉄鋼業の基本的な労働過程に関しては、現在の八幡地区、洞岡地区および戸畑地区の一部にわたって、二つのコース製造工場(東田および洞岡)と三つの製鉄工場(東田、洞岡および戸畑)、五つの製鋼工場、七つの分塊工場、および二四の各種圧延工場(ただし、以上の工場数は一九四五年現在のものである。一つひとつの工場名については、第四節Iの第2図を参照)から成立つ巨大な鉄鋼一貫製鉄所に発展することになった。しかし、それは、他方では、すでにのべたように労働対象の流れの視点からみればきわめて錯綜した流れを生ずる、技術的にかなり不合理なレイアウトをもった鉄鋼一貫製鉄所に転

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(続)(坂本)

化していくことになった。ところで、この段階の八幡製鉄所は、さらに副次的加工の労働過程に関してとくに石炭化学工業に属する工場を結合し、コンビナートとしての範囲を本来の鉄鋼業の範囲をこえて大きく拡大することになった。結合されたのは、硫安工場、タール工場、ベンゾール工場および硫酸工場などである。副次的加工の労働過程に関しては、この他に鉱滓セメント工場、鉱滓レンガ工場および耐火レンガ工場も設置された。また、動力供給の労働過程に関しては、この段階の八幡製鉄所は、動力源が蒸気力から電力へ転換したことによって、蒸気を供給する汽缶場（これは前段階からのものに加えていくつも増設されている）とともに五つの発電所をもつようになった。

以上のような各種の工場の編成からわかるように、この段階の八幡製鉄所は、前段階の場合よりもはるかに広範で複雑な作業組織をもつようになったのであるが、このような工場別の作業組織がどのような管理組織によって管理されていたかを主として第17図によりながら、したがって一九三四年時点について具体的にみてみると、まず直接的には、三つの製鉄工場は「銑鉄部第一製鉄課」および「第二製鉄課」によって（したがって、東田は「第一製鉄課」によって、洞岡は「第二製鉄課」によって。なお、戸畑はどちらかに属しているはずであるが、どちらか不明である）、四つの製鋼工場（先にのべたように五つでないのは、この時点ではまだ新第一製鋼工場が操業を開始していないからである）は「製鋼部第一製鋼課」から「第四製鋼課」までの四つの課によって管理されており、また七つの分塊工場は「鋼材部鋼片課」によって、一九の各種圧延工場（先にのべたように二四でないのは、この時点ではまだ五つの圧延工場は操業を開始していないからである）は「鋼材部大条課」、「中条課」、「小条課」、「第一製板課」および「第二製板課」によって管理されていたことがわかる。さらに、コークス製造工場は「化工部第一骸炭課」および

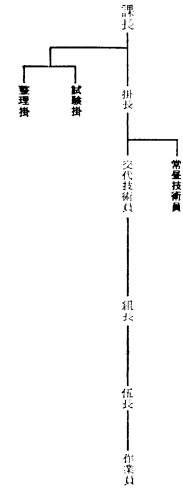
「第二骸炭課」によって（したがって、東田は「第一骸炭課」によって、洞岡は「第二骸炭課」によって）、コークス製造工場から生じてくる副産物を加工する硫酸工場、タール工場、ベンゾール工場および硫酸工場などは「化工部第一副産課」および「第二副産課」によって、レンガ工場もおなじく「化工部炉材課」によって管理されており、また汽缶場と発電所はそれぞれ「工務部動力課」と「電気課」によって管理されていたのである。

ところで、以上は、いうまでもなく先にのべた各種の工場の作業組織に対する直接的な管理系統、すなわちライイン的な管理系統であるが、このようなライイン部門に対して、この段階においてはどのようなスタッフ部門が形成されていたであろうか。つぎにこの点を具体的にみてみると、まずなによりも注目されるのは前段階の「課」からこの段階においては「部」へ格上げになっている「監理部」である。このような「鑑査課」から「監理部」への発展は一九一九年に始まるものであるが⁽¹¹⁾、この「監理部」はこれ以降一九三四年までの間に一九二四年に一度廃止され、二年後の一九二六年に復活している⁽¹²⁾、これは、一方ではもちろん前段階の「鑑査課」時代以来の分析・検定作業の増大にもとづくものであるが、他方では、これと同時に製鉄所全体の作業能率の調査・診断、作業研究などの作業管理のための計画機能の分化にもとづくものである。ここでは、いうまでもなく後者の点が重要な意味をもっているわけであるが、これは、「監理部」の中に「検定課」とならんで「効務課」および「技術課」が設けられていることに具体的に表現されている⁽¹³⁾（なお、これらの課は、それ以降一九四五年までの間に「監理部」そのものが廃止と復活を繰返したことにともなう組織上の形態を幾度か変更している。すなわち、一九三四年日本製鉄の発足とともに「監理部」が廃止されたため、まずこれらの課の業務は技師長直属の「技術課」に引継がれ、さらに一九三七年「監理部」が復活すると同時にここに新たに設けられた「鑑査課」に引継がれた。ついで、一九四一年にはふたたび「監理部」が廃止

されたが、「監査課」の業務はこの時新たに設けられた「監理課」に引継がれ、一九四二年「監理部」の再度の復活によってこの「監理課」が「監理部」にふたたび所属することになった⁽¹⁴⁾。こうして、この段階になると、主として作業管理のための計画機能を担うものとしてのスタッフ部門が現われてきているのであるが（なお、「効務課」が設けられたのは一九三〇年である⁽¹⁵⁾）、しかし、これらのスタッフ部門はまだまったく萌芽的なものにすぎず、先にのべたような広範で大規模なライン部門に対して管理のための統一的な計画機能を果たし得る（作業管理のみについていても）本来的なスタッフ部門では到底なかった。このことは、いまのべたように、このようなスタッフ部門がこの段階においては組織上著しく不安定な地位におかれていたことに端的に表現されている。したがって、この段階においても、工程管理および作業管理の機能は計画機能も執行・統制機能も基本的にはやはり各ライン部門で直接に担われることになっていたのである。なお、以上で説明しなかった「総務部」、「販売部」および「労務部」の位置についてかんたんにのべておくと、これらはいずれも先に説明した生産部門に対して補助的執行機能を果たす部門であり、おなじくライン部門であった。具体的にいえば、「総務部」は主として財務・購買・保管・運輸機能を担当しており、「販売部」はいうまでもなく販売機能を担当しており、さらに「労務部」は製鉄所全体としての労務管理機能を担当していたのである。

以上で、まずこの段階における製鉄所段階の管理組織の特徴をみてみたが、以上のように工程管理および作業管理の全機能はこの段階においても各ライン部門に基本的にまかされていた。このことが八幡製鉄所全体にどのような意味をもつことになるかについては、すでに第一段階の説明の中でくわしくのべたので、ここでは多くを繰返す必要はない。結論だけをいえば、八幡製鉄所は、この段階においても相連関する部分過程の工場を統合的

第18図 第2次大戦以前における工場管理組織図



(資料) 小松広編『作業長制度』(1968年, 労働法令協会)100ページの「資料2」より作成。
(注) 課長が工場長にあたる。

のである。したがってまた、この段階の八幡製鉄所においては、当然、技術的体制と組織的体制の間の矛盾は前段階よりもより一層深刻なものになってきていたと考えられる。

さて、以上では、まずこの段階における製鉄所段階の管理組織についてみてみた。そこで、つぎに、以上のような製鉄所段階の管理組織を前提にして、工場段階においてどのような管理組織が成立していたかをみてみることにする。このために、まずはじめにこの段階の八幡製鉄所の典型的な工場段階の管理組織を図示してみると、第18図のようになる。

この第18図によると、この段階における工場段階の管理組織は、まずライン的管理系統については、課長⇨工場長⇨掛長⇨交代技術員⇨監督技術員⇨組長⇨伍長⇨一般作業員」という編成をとっていたことがわかる。このようなライン的管理系統の編成形態は、すでに第一段階で説明した編成形態と基本的には変わらない。この場合においても、やはり技術労働者とその本来の機能としてのスタッフ的機能を果たすように位置づけられておらず、依然として、ライン管理労働者の一環に組込まれていた。したがって、かれらは、やはり

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(続)(坂本)

・一貫的に管理し得る組織的体制を確立してはいなかったためであり、したがって技術的にはコンビナートとしてますます発展していたにもかかわらず、組織的にはやはりコンビナートとして成立し得る基盤を確保していなかった

まだ本節Iで説明したコンビナート段階の技術労働者に転化してはならず、マルクスのいった工場段階の技術労働者からそれへのいわば過渡的な段階におかれていたのである。

ところで、このようなライン的管理系統に対して、スタッフ的管理系統の方はこの段階においてはようになっていたかが問題であるが、先の第18図をみてみると、この工場段階の管理組織においては、課長の下に「試験掛」および「整理掛」が、また掛長の下に「常昼技術員」がそれぞれおかれていたことがわかる。そこで、これらの「掛」および「常昼技術員」の機能をみてみると、まず「試験掛」は「品質管理、技術データ採取」すなわち作業管理のための計画機能を担当しており、「整理掛」は「工程調整、標準管理計算、データ処理、諸報告作成、物品請求、予算要求、庶務、労務」すなわち主としては工程管理のための計画機能を担当していた。また「常昼技術員」は「設備改善等企画、品質・技術管理の総括」すなわち主として作業管理のための計画機能(ただし、「試験掛」の場合よりもより執行機能に密着した計画機能)を担当していた。⁽¹⁶⁾したがって、この段階における工場段階の管理組織においては、課、掛のそれぞれの管理段階において管理のための計画機能すなわちスタッフ的機能が分化してきており、スタッフ部門が形成されていたのである(なお、先の第18図では工場段階の管理組織を表示したために課長以下のところの管理系統が示されているが、課長の上の部長については、この下にもおなじように「第一調整掛」および「第二調整掛」というスタッフ部門がおかれている。前者は「部内事務の連絡調整」を、後者は「作業調整、設備・技術管理業務の連絡調整」を担当しており、したがって総じて上部での工程管理および作業管理のための計画機能を担当していた。⁽¹⁷⁾)

以上、製鉄所段階の管理組織を前提としてさらにこの段階における工場段階の管理組織の特徴をみてみたが、以上のように工場段階においては、この段階になると、工程管理および作業管理のための計画機能が現場作業の

最高経験者であり、執行・統制機能の担い手である組長・伍長の手から離れて専門的なスタッフ部門にまかされることになっていた。すなわち、工場段階においては、この段階になると、ライン部門とスタッフ部門が分化してきており、工場内における諸工程・諸作業の間の全体的な組織的統一がこのようなスタッフ部門、とりわけ「試験掛」と「整理掛」によって実現されるようになっていた。したがって、この段階における八幡製鉄所の管理組織は、製鉄所段階においてはまだ管理における計画機能と執行・統制機能の分化を完全なかたちでは実現しておらず、したがってまた製鉄所全体に組織的統一を保証するようなスタッフ部門を実現してはいなかったが、工場段階についてみればすでに管理における機能分化を実現し、したがって工場全体に組織的統一を保証するようなスタッフ部門を成立させていたのである。

ところで、このような、それぞれの工場の内外部においては、管理のための計画機能がスタッフ部門の独自の機能となっているが、製鉄所全体としてはそのようなスタッフ部門がまだ成立していないような発展段階の管理組織は、管理組織発展史上ではいわば萌芽的なライン・スタッフ組織であり、また具体的にいえばテイラー段階の管理組織であるということが出来る。この場合、いうまでもなく、テイラーが自らの管理の合理化方式を実現する管理組織として具体的に提案していたのはいわゆる機能的管理組織であるが、この点からすれば、⁽¹⁸⁾以上で説明したこの段階の八幡製鉄所の管理組織はテイラー段階の管理組織であることはできない。すなわち、ここでは、このような管理組織の具体的な形態の点からみてテイラー段階の管理組織であるといっているのではない。ここでわたくしが注目しているのは、いわゆるテイラー・システムの特徴として、それが主として個別作業を対象としての管理の合理化をめざすものであったということであり、⁽¹⁹⁾さらにこのような特徴をもつテイラーの

管理の合理化は管理組織の合理化に対しては一定の大きな意義をもつとともに、同時に大きな限界をもたらずのものであったということである。すなわち、テイラーのいう管理の合理化がこのような特徴をもっていたということは、もちろん一方では機能的な管理組織という形態で管理のための諸機能の分化、スタッフ部門の形成を要請することになったのであるが、他方ではこのようなスタッフ部門の分化によって管理のための計画機能を集中し得る範囲をせいぜいのところ個別の工場の範囲にとどめることになっていったということである。この点については、すでに堤矩之氏の適切な分析・叙述がある。ここでは、少し長くなるが引用させてもらって、この点の説明にかえることにしよう。――

「近代的生産管理組織が集中管理組織として確立するについては、近代的生産管理にテイラー・システムとフォード・システムの二段階があることに照応して、二つの段階が存在する。まずテイラー段階について見ると、近代的生産管理は生産の標準化と集中的計画・統制の確立によって成立するが、テイラー・システムはこの原理を個別作業（直接的労働）について適用することによって成立した。すなわち各個別作業について作業標準化を実施し、これを基礎にして作業管理、品質管理、さらには全体的調整のための工程管理を確立している。だがテイラー・システムには欠陥がある。全体作業組織あるいは生産工程の合理化には手を触れず旧来の機種別作業組織を維持し、この作業組織の前提である多種製品生産を不問に付しており、従って多種製品とその生産工程の錯綜した流れを抱え、生産管理は複雑な『複合的管理』となり、過大組織と繁文縟礼を免れない。この欠陥は部分経営ないし中小経営においてはさしたる矛盾とならないが、巨大結合経営においては集中管理化に重大な困難を生じ、集中管理化したとしても内部的非能率が顕著となる。要するにテイラー・システムは部

分経営（あるいは小中経営にも応用される）の集中管理方式であり、巨大結合経営の集中管理方式としては困難性を有している。このことは管理組織の性格をも規定する。前述した如く近代的生产管理組織は集中管理組織を指向しており、テイラーも計画職能と執行職能、スタッフ機能とライン機能の階層的職能分化によって計画部中心の集中管理体制を確立したが、テイラー方式の生産管理は部分経営の集中管理方式であり、従ってこの方式の管理組織は部分経営の集中管理組織であるに留まり、巨大結合経営の集中管理組織としては困難性を有し、不完全集中管理組織となる。（堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化（三）——わが国におけるテイラー的およびフォード的合理化——『社会科学報告（鹿児島大学）』第一〇号、一九六三年九月、五七〜五八ページ。傍点は原文のまま。）

こうして、テイラーのいった管理の合理化が主として個別作業を対象としての管理の合理化をめざすものであったということは、それを実現する管理組織においてスタッフ部門を分化させるとしても、それによって管理のための計画機能を集中し得る範囲をせいぜい個々の「部分経営」——工場の範囲にとどめることになったのであり、したがってこのような管理組織は「巨大結合経営」——コンビナート全体について計画機能を集中し得る管理組織としてはまだ不十分なものとならざるを得なかったのであるが、このような管理組織の姿は、まさしく先に説明したこの段階の八幡製鉄所の管理組織の姿をそのまま表現するものである。したがって、この段階の八幡製鉄所の管理組織は、以上のような意味で、すでにのべたようにテイラー段階の管理組織であるということができかねである。

〔二〕

しかし、以上のようにこの第二次大戦以前の段階の八幡製鉄所の管理組織を（またわが国の経営一般の管理組織に

ついても)テイラー段階の管理組織であると位置づけることは、かならずしも一般的なことではない。むしろ、一般的には、この段階の管理組織も先に第一段階で説明したとおなじような軍隊式管理組織であったと考えられているように思われる。たとえば、わが国の工場管理組織研究に先駆的な作業をされた大内経雄氏は、つぎのようにのべておられる。――

「(わが国の第二次大戦以前の経営管理組織においては……引用者)一方製品の研究、試作、開発などはすべて製造過程に行なわれたため、技術者はすべて現場に集まり、ラインとスタッフの関係が乱れ、現場の階層が必要以上に厚くなり、またそこに経営の重心がおかれるようになった。これによって上部組織と現場組織との関係が、経営の定式的なものとはまったく逆な、現場重点主義の体制が発達したのである。」(大内経雄『現場の組織と管理』一九六二年、ダイヤモンド社、七〇〜七一ページ)。

以上では、一般的にわが国の第二次大戦以前の管理組織が軍隊式管理組織であったことが指摘されているわけであるが、さらにこのような一般的な指摘を基本的(20)に支持しながら、具体的に八幡製鉄所の第二次大戦以前の管理組織がやはり典型的に軍隊式管理組織であることを克明に指摘されているのは、堤矩之氏である(ただし、堤氏が問題にしているのは、実際には八幡製鉄所において管理組織の合理化が始まる一九五二年以前の管理組織である。すなわち第二次大戦以後についても一九五二年までの時期を含んでいる)。ここでも少し長くなるが、やはり引用によって堤氏の指摘を聞くことにしよう。(21)――

「当時の管理組織を見ると、この組織形態は材料の流れを横に切った工程別の部門化、すなわち作業工程の類似性を基準に製鉄部、製鋼部、鋼材部の如くに各部門的組織に区分する組織原理のみに立っており、各製造

部が第一製銃課、第二製銃課と云う如くに各工場別に部門化されているだけである。現場部門とは別箇の効果的なスタッフ部門は設けられていない。(……カッコ内、中略)

ここでは工程別の部門化のみがなされて職能的な分化がなされていない。第一に計画機能と執行機能が未分化である。各現場部門組織は計画機能と執行機能を未分化的に担当し自主的管理、自己管理を行っており部門間の調整も各現場部門が自己調整の形で行なっている。第一図(本稿では第18図……引用者)で示した如く各現場部門は各階層において自らのスタッフを持ち、自ら調査・研究・立案・計画して執行している。そして工程管理については各現場部門が個別的に作業計画、材料計画などを決定し作業の執行に当たっており、品質管理についても同様に品質標準、標準作業などを自ら決定し執行しており、部門間の調整事項についてはそれぞれ自己調整の形で行なっているのである。……(中略)かくて管理階層に見る時管理は分権的管理の形を取っている。かかる事情から生産管理は部門的管理しかも分権的管理の形を取り、とかく全般的調整を損うと共に標準設定を非科学的非能率的なものに留めていたのである。

第二に生産管理は本来作業管理、工程管理、品質管理など、あるいはこれをもっと専門化して多くの専門領域に分かれ、また記録・計算などの管理事務も含んでいるが、これらが専門化されることなく現場管理者個人が万能的に担当していた。云わゆる万能的管理がなされていたのである。もっとも現場部門内部に専門スタッフを設け管理を専門化する状況も見られるが、それぞれの現場部門で行なわれる専門化には限度がある。かくして万能的管理を行なっている結果管理はとかく非能率的となり、また手ぬかり、盲点を生んでいたのがある。

以上の如く当時の管理組織は工場別の部門化を基準として成立しており、職能的に未分化であった。かかる組織は近代的な職能的組織とは凡そ異なるものであり、かのO・シェルドンがもつとも初期的な管理組織として規定した部門的組織あるいは軍隊式組織に外ならない。」（堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化（一）」『経済学研究（鹿児島大学）』第一号、一九六一年二月、一四三～一四五ページ。傍点は原文のまま。）

こうして、堤氏は一九五二年以前の八幡製鉄所の管理組織（それは当然、第二次大戦以前の管理組織も含んでいる）を克明に分析して、それが典型的な軍隊式管理組織であることを指摘しておられるのであるが、堤氏のこのような主張を支えているのは、さらに、一九五八年戸畑製造所発足当時の八幡製鉄総務部総務課長井上泰吉氏によるつぎのような「従来の現場組織に対する反省」である。――

- 「従来の組織によれば、現場責任者――工場課長、掛長、組、伍長等――は次のような諸機能を有していた。
- (1) 作業管理者としての機能……………（説明省略）
 - (2) 技術管理者としての機能……………（説明省略）
 - (3) 生産管理者としての機能……………（説明省略）
 - (4) 事務管理者としての機能……………（説明省略）

以上の通り、現在の工場責任者は種々の重要業務を担当しているため、その繁忙は度を過ぎるものがあり、時に盲点の生ずることを免れず、更に管理の手法乃至管理に対する考え方についても、各部門毎にそれぞれ特長を有しながら、全体としての有機的、組織的な統一という点では欠ける処なしとシなかった。」（井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」『鉄鋼界』一九五八年九月号、一三三ページ。なお、以上の引用の中に出てくる管理機能

の名称は八幡製鉄所特有のものである。これを本稿で使ってきた名称におきかえると、作業管理とは管理の執行・統制機能、技術管理とは本稿で使ってきた意味での作業管理（品質管理を含む）のための計画機能、生産管理とは工程管理のための計画機能、事務管理とは管理事務機能をそれぞれ意味している。

以上、堤氏の指摘に代表されるように、この第二次大戦以前の段階の八幡製鉄所の管理組織は、一般にもっとも原始的な管理組織としての軍隊式管理組織であったと考えられているのである。しかし、このような結論は、八幡製鉄所の管理組織がその機械・装置体系の二重の構造に規定されてもつ二重の構造、すなわち製鉄所段階での全体的な管理組織と製鉄所を編成する個々の工場段階での管理組織という管理組織の二重の構造を明確に意識し、それぞれについてその実態とそれがもつ意義を相対的に独自に検討してみるといふ点でかならずしも十分ではなかった結果としてもたらされたもののように思われる。すなわち、堤氏の場合においては、たしかに以上のような八幡製鉄所の管理組織の二重の構造そのものは明確に意識されているのであるが、そのような管理組織の発展段階を把握する視点があつたらば製鉄所段階での管理組織すなわち「上部組織」のところにおかれ、工場段階すなわち「現場部門」での管理組織の特徴のもつ相対的に独自の意義を認識する視点が弱いように思われる。もっと具体的にいえば、堤氏の場合には、このような二重の構造をもつ管理組織の発展段階が、もつたらば製鉄所段階の管理組織に工場段階におけるものとは別個の全体的なスタッフ部門が設置されているかどうかということから規定されており、工場段階の管理組織におかれたスタッフ部門については、その意義が全体管理組織の発展段階との関連ではほとんど認められていないということである。このことは、たとえばつぎのように工場段階の管理組織におけるスタッフ部門の役割・意義が消極的に評価されていることに具体的に現われている。――

「工程管理にかんしては各製造部に部長室第二調整掛、各課(単位工場)に整理掛、各掛(職場)に交替技術員がおかれ、各部門ごとに工程管理を自己調整の形で行なっている(本稿第18頁参照……引用者)。従って全部門に亘る全般的調整は充分になされ得ない恨みがあり、その結果各所に材料不足や材料滞留を生ぜしめたり、あるいは好ましい作業を先廻しにし困難な作業を繰り延ばして一部製品の納期を危ぶませる事態を生み出したりしていた。」(堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化(一)」一四二ページ)。

「もっとも現場部門内部に専門スタッフを設け管理を専門化する状況も見られるが、それぞれの現場部門で行われる専門化には限度がある。かくして万能的管理を行なっている結果管理はとかく非能率的となり、また手ぬかり、盲点を生んでいたのである。」(堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化(一)」一四四ページ)。

このような工場段階の管理組織におけるスタッフ部門の評価は、たしかに製鉄所段階の管理組織にスタッフ部門が全面的に集中されている管理組織、すなわち現段階の管理組織を基準としてみれば、理解できるものである。すなわち、この点を基準としてみるかぎり、工場段階におけるスタッフ部門の役割・意義に消極的評価が与えられるのは当然である。しかし、他方では、このように工場段階においてスタッフ部門が設置されている管理組織は、まだそれも存在しなかった管理組織、すなわち第一段階の管理組織に對比してみれば、やはり一段階進んだ管理組織であったことはあきらかである。すなわち、それは、製鉄所段階に全面的にスタッフ部門を集中した現段階の管理組織に對比すればまだきわめて未熟なものであったことはたしかであるが、少くともそれまでは現場のライン管理労働者によって握られていた管理のための計画機能が分化して、自立したスタッフ部門を形成し始めているのである。ここでは、この点に注目することが重要である。先に、工場段階の管理組織の特徴の

もつ相対的に独自の意義を認識する視点が、必要だといったのは、このことである。そこで、結論的にいえば、このような発展段階の管理組織は、もはや単純に軍隊式管理組織であるということはできないであろう。軍隊式管理組織を検出するとすれば、それはすでに説明した第一段階の管理組織において検出されるべきであり、したがって、この第二次大戦以前の段階の管理組織は、いわば第二次大戦以後（実際にはのちにのべるように一九五二年以後）に本格的に実現される製鉄所全体としてのライン・スタッフ組織、堤氏の表現によればフォード段階の管理組織への過渡段階の管理組織であることができるであろう。そして、このような発展段階の管理組織は、先に引用によって示したような、堤氏自身がテイラー段階の管理組織と名づけた管理組織、すなわち管理のための計画機能を集中し得る範囲がせいぜい個々の工場の範囲にとどまっている段階の管理組織そのものである（なお、のちにのべるように、堤氏がテイラー段階の管理組織と考えているのは、第二次大戦以後の段階における管理組織の合理化過程の中で、戸畑製造所での本格的なライン・スタッフ組織すなわちフォード段階の管理組織の形成の前提となった旧来の八幡製鉄所での一九五二年以後の合理化された管理組織のことである）。

ただ、以上のようにこの第二次大戦以前の段階の管理組織がテイラー段階の管理組織であるという場合、わたくしは、かならずしもこれがこの段階の管理にテイラーのいう合理的な管理方式を計画的に導入し、またこの段階の管理組織にテイラーのいう機能的管理組織の考え方、すなわち管理のための計画機能と執行・統制機能を分化させるといふ考え方を計画的に導入した結果であるといっているわけではない。この段階における以上のようなテイラー段階の管理組織の成立は、いわゆるテイラー・システムの計画的導入の結果ではなく、むしろ工場内における機械・装置体系の漸次的な高度化とこれにともなう作業組織の分業の深化にもとづいてのいわば自然発

生的・経験的な管理組織の合理化の結果なのである。したがって、このようなこの段階の管理組織は、テイラー段階の管理組織であるといっても、管理のための計画機能と執行・統制機能の分化を実際にはまだきわめて不徹底なものにとどめていたのである。

このような点は、具体的には、とくに作業管理の側面で顕著である。すでに本節Iで説明したように、この段階においては作業管理のための計画機能と執行・統制機能は管理組織上では分化しており、この計画機能を担うスタッフ部門すなわち課長つきの「試験掛」と掛長つきの「常昼技術員」がおかれていたのであるが、実質的にはこの計画機能をも含めて作業管理の全機能がまだ現場作業の最高経験者としてのライン管理労働者によって掌握されており、スタッフ部門はまだ実質的には作業管理のための計画機能を集中していなかったからである。作業管理のこのような状態は、すでにのべたように基本的にはこの段階における機械・装置体系の技術的發展の未熟さ（もちろん第一段階に対比すれば著しく高度化していたが）にもとづくものであるが、さらにここでのべたように計画機能と執行・統制機能の分化と前者のスタッフ部門への集中化を計画的に導入することがなされなかったことにももとづくものである。以上のような作業管理のあり方に対して、工程管理の方は、もちろんまだ不徹底さをのこしていたとはいえ、このための計画機能を実質的にスタッフ部門、すなわち課長付きの「整理掛」、さらにはもう一つ上の段階では部長付きの「第一調整掛」および「第二調整掛」に集中していた。これは、いうまでもなく工場内における作業組織の分業が深化してくるとともに、必然的にそれらの全体的な統一を保証するため計画機能の集中が必要になってきたからである。すなわち、かならずしも計画的にテイラーの機能的管理組織の考え方を導入したわけではなかったが、ここでは現実的な要請がスタッフ部門への計画機能の集中を自然発生

的・經驗的につくり出すことになったのである。

(10) 『八幡製鉄所五〇年誌』三八～四五ページに掲げられた一九三四年時点、一九四四年時点、および一九四六年時点の管理組織図を参照。

(11) 『八幡製鉄所五〇年誌』二〇五ページ。

(12) 『八幡製鉄所五〇年誌』二二〇ページ。

(13) (14) 『八幡製鉄所五〇年誌』二〇五ページおよび二一〇ページ。

(15) 『八幡製鉄所五〇年誌』二〇五ページ。

(16) (17) 小松広編『作業長制度』(一九六八年、労働法令協会) 一二〇ページ「資料2」の管理組織図による。

(18) F・W・テイラー『科学的管理法』一六一～二一ページおよび拙稿「独占段階における独自の・資本制的生産様式」『立命館経済学』第一九卷第一号(一九七〇年四月)三八～四三ページ。

(19) F・W・テイラー『科学的管理法』一五三～一七九ページおよび漢利重隆『経営管理総論(新訂版)』第二章、とくに三。

(20) ただし、堤矩之氏が大内経雄氏の指摘を支持しておられるのは一般的にわが国の第二次大戦以前の管理組織が軍隊式管理組織であったという「事実」についてのみであり、それがわが国独特のものであったという大内氏の指摘に対しては、「日本の特殊性があるにせよ、基本的にはわが国の伝統的管理組織が十九世紀的なものに留まっていたことに由来している」と批判を表明しておられる(堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化」(三)『社会科学報告(鹿児島大学)』第一〇号、一九六三年九月、六八ページ注四)。

(21) 以下、本稿では、八幡製鉄所における管理組織の発展段階の規定について堤矩之氏との若干の見解の相異を表明させていた。大きくことになるが、もともと本稿は堤氏の連続力稿「Y製鉄における管理組織の合理化——わが国におけるテイラー的およびフォードの合理化——(一)、(二)、(三)、(四)」『経済学研究(鹿児島大学)』第一号(一九六一年二月)および第二号(一九六三年六月)、『社会科学報告(鹿児島大学)』第九号(一九六二年一〇月)および第一〇号(一九六三年九月)からきわめて多くのものを吸収させていただきなうらでできたものである。謝意をのべさせていただく次第である。堤氏の上掲連続論文は、八幡製鉄所の管理組織の変化について本格的な分析を加えた唯一のものであろう。

第三段階

〔一〕

さて、以上のような第二段階の八幡製鉄所の管理組織に対して、第三段階⇨現段階になるとどのような管理組織が成立してることになったであろうか。さらに、これをあきらかにしていく。もちろん、この場合にも、順序としては二段階で、すなわちまず製鉄所の段階での全体的な管理組織をあきらかにし、その上でさらに工場段階での管理組織をあきらかにすることにする。

そこで、まず現段階における製鉄所段階の管理組織についてみてみる。このために一九七一年三月末時点での八幡製鉄所管理組織図を掲げると、第19図のとおりである。この管理組織図をみてもまず気のつくことは、この時点での製鉄所段階の管理組織がそれ自体としてさらに「製鉄所」段階と「製造所」段階という二重の構造をもつようになっていることである。これは、すでに繰返し説明したように一九五八年以降八幡製鉄所が旧来の八幡・洞岡地区とならんで新たに戸畑地区に銑鋼一貫製鉄所をもつようになったことから生じた特殊な事態である。この場合、いうまでもなく、両地区での生産部門⇨労働過程の管理に直接かわる部局がまず「製造所」単位でそれぞれまとめられ、さらにそれ以外の、両地区について統一的に遂行し得る、またそうした方が望ましい補助的部門の管理にかかわる部局が「製鉄所」単位でまとめられているわけである。しかし、ここで主として問題になっているのは、労働過程に直接かわる管理組織のあり方の問題である。この点から考えれば、これまで問題にしてきた製鉄所段階の管理組織に直接的に対応するのは、ここでは「製造所」段階（八幡製造所および戸畑製造所）の管理組織である。したがって、ここでは、製鉄所段階の管理組織を問題とする場合には、具体

的にはもっぱら「製造所」段階での管理組織を対象とすることにする。しかも、この場合にも、主としては新たな鉄鋼一貫製鉄所としての戸畑製造所の管理組織を対象とすることにする（ただし、八幡製鉄所が第19図で示したような管理組織形態をとっていたのは一九七一年五月までであり、これ以後においては、八幡製鉄所の管理組織は、それまで事実上二つの製鉄所として分離して管理していた八幡・洞岡地区と戸畑地区を単一の製鉄所として管理するような形態をとっている⁽²²⁾）。したがって、現在の時点での管理組織を分析対象とすれば、以上のような注釈は不要である。しかし、本稿では、その他の資料との関係もあるので、前掲の一九七一年三月末時点での管理組織を対象とすることにする。

さて、これから主として戸畑製造所の管理組織を対象として現段階における製鉄所段階の管理組織の特徴をみてみるが、すでに第四節Iであきらかにしたように、この戸畑製造所は、一九五九年に鉄鋼一貫製鉄所として成立して以来、現在の時点までに、鉄鋼業の基本的な労働過程に関しては、一つのコークス製造工場、一つの製鉄工場（三基の熔鉱炉から成る）、二つの転炉製鋼工場、二つの分塊工場、および第一、第二、第三の三つのストリップ工場（ただし、以上の工場数は一九七〇年現在のものである。第四節Iの第2図を参照）を収容する独自の巨大な鉄鋼一貫製鉄所となっている（なお、この他に焼結工場、ブリキ工場、亜鉛メッキ工場なども収容されている）。しかも、それは、旧来の八幡製鉄所の場合とは大きく異なって、労働対象の流れの視点からみて理想的に合理的なレイアウトをもった鉄鋼一貫製鉄所である。また、この戸畑製造所は、さらに副次的加工の労働過程に関しては、前段階に八幡製鉄所ですでにみられた石炭化学工業に属する工場、すなわち硫酸工場、ベンゾール工場およびタール工場の他に、新たな石炭化学工業の工場として、コークス炉ガスそのものを分解・加工するエチレン工場、メタノール工場、スチレン工場、アンモニア工場などを結合し、技術的にはコンビナートとしての範囲をさらに大きく

拡大することになっている。ただし、この段階になると、一九五六年以後、八幡製鉄はこのような石炭化学工業に属する工場および鉾津セメント工場の経営を新設された別企業(八幡化学工業(現在の新日本製鉄化学工業))に移している。したがって、戸畑製造所は、組織的には、以上のような副次的加工の労働過程に関する工場を含まぬことになっている。さらに、以上の他に、動力供給の労働過程に関して発電所が結合されていることはいまでもない。すなわち、この戸畑製造所には、一九七〇年現在、操業当初からの発電所と一九六七年に設立された発電所という二つの発電所が設置されている。ただし、後者は、九州電力との共同出資企業である戸畑共同火力の経営下におかれており、やはり組織的には戸畑製造所の範囲外におかれている。

現段階の戸畑製造所は基本的には以上のような工場の編成に表わされるような広範な作業組織をもっているのであるが(ただし、それは前段階の八幡製鉄所のそれよりもはるかに整序されている)、このような工場別の作業組織がどのような管理組織によって管理されているかを主として第19図によりながらみてみると、まず直接的には、コークス製造工場は「コークス工場」によって、製鉄工場は「高炉工場」によって、二つの製鋼工場は「第一転炉工場」および「第二転炉工場」によって、二つの分塊工場は「分塊工場」によって(すなわち、二つの分塊工場が組織的には一単位の「工場」として)、さらに三つのストリップ工場は「第一ストリップ工場」、「第二ストリップ工場」および「第三ストリップ工場」によって、それぞれ管理されていることがわかる(以上、「工場」とは「課」に相当する管理単位のことである)。また、発電所は「動力課」によって管理されている。

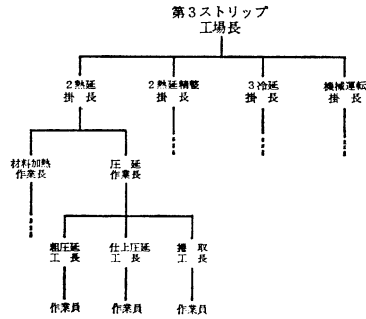
ところで、以上は、いうまでもなく先にのべた各種の工場の作業組織に対する直接的な管理系統、すなわちライনেরな管理系統であるが、このようなライン部門に対して、現段階においてはどのようなスタッフ部門が形成

されているであろうか。つぎに、この点を具体的にみてみると、事態が前段階の場合とまったく異なったものになっていることが注目されねばならない。すなわち、前段階においては、「監理部」というかたちでのスタッフ部門がおかれていたが、これはまだまったく萌芽的なものにすぎず、広範で大規模なライン部門の管理に対して統一的な計画機能を果たし得る本来的なスタッフ部門は成立していなかった。これに対して、現段階の戸畑製造所においては、「生産業務部」、「技術部」および「管理部」というかたちでの大規模なスタッフ部門が置かれており、これらのスタッフ部門によって管理のための計画機能が統一的に果たされ得るようになっているのである。具体的にいえば、「生産業務部」によって製造所全体の工程管理のための計画機能が担われ、「技術部」によって製造所全体の作業管理のための計画機能が担われ、さらに「管理部」によって以上のような管理のための計画機能を果たす上で必要な資料を統一的に収集・整理する機能すなわち管理事務機能が担われているわけである。⁽²³⁾このように、管理のための計画機能がその執行・統制機能から完全に分離し、それを独自の担当スタッフ部門をもつようになっていっている現段階の戸畑製造所の管理組織は、いうまでもなく本格的なライン・スタッフ組織である。このような管理組織の成立によって、他方では、ライン部門がもつばら管理の執行・統制機能を果たすものとして専門化されていることにみるとおりである。なお、以上のようなスタッフ部門とならば「整備部」について一ことのべておくと、これは、それまで各ライン部門の現場で担われていた整備・補修機能を製鉄所全体として統一的に果たすようになった補助的執行部門である。この部門はスタッフ部門ではないが、やはりこれまで各ライン部門の工場で分散して行われていた機能を製鉄所全体として統一的に果たすようになった結果生み出された部門であるという点では、スタッフ部門の成立とおなじ管理組織の発展を表現するものである。⁽²⁴⁾

以上で、まず現段階における製鉄所段階の管理組織の特徴を戸畑製造所の管理組織を対象としてみてみたが、以上のように現段階においては、工程管理および作業管理のための計画機能が執行・統制機能から完全に分離されて、それぞれ独自のスタッフ部門によって担われるようになってきている。そこで、このことがどのような意味をもっているかということであるが、このことは、すでに第一および第二段階についてのべてきたことからあきらかである。すなわち、前段階までのところでは、この製鉄所段階の管理組織にはスタッフ部門は完全なかたちでは形成されておらず、したがって製鉄所は技術的にはコンビナートとしてますます発展していたにもかかわらず、組織的にはこのようなコンビナートを統合的・一貫的に管理し得る体制が確立されていなかった。これに対して、現段階においては、この製鉄所段階の管理組織に製鉄所全体の管理を統合し、一貫化し得るようなスタッフ部門が形成されていることによつて、製鉄所（この場合には戸畑製造所）ははじめて技術的にのみならず組織的にもやはりコンビナートとして成立し得る基盤を確保することになってきているのである。なお、以上ではもっぱら戸畑製造所の場合について説明したが、以上でのべたことは、八幡製鉄所に包括されているもう一つの製鉄所、すなわち八幡製造所についてもそのままあてはまる。第19図からわかるように、八幡製造所の管理組織も戸畑製造所のそれとはほぼ同じ編成をとるようになっていゝからである。

さて、以上では、まず現段階における製鉄所段階の管理組織についてみてみた。そこで、つぎに、以上のような製鉄所段階の管理組織を前提とするとき、工場段階においてはどのような管理組織が成立しているかをみてみることにする。このために、まずはじめに現段階の典型的な工場段階の管理組織の例として、戸畑製造所「第三ストリップ工場」の場合を図示してみると、第20図のようになる。

第20図 1971年時点の第3ストリップ工場管理組織図



(資料) 小松広編『作業長制度』311～312ページの「第3ストリップ工場組織図」および八幡製鉄所総務課発行『くろがね』昭和46年3月24日号付録「八幡製鉄所組織現行・改正対照表」より作成。

(注) 点線の下は省略。

ている。これは、前段階においては機能が重複し、多くの無駄や齟齬を生んでいた交代技術員と組長の機能が作業長に統一された結果によるものである（なお、前段階においてなぜ組長と機能の重複の生ずるような交代技術員が働いていたかについては、第六節で説明する）。これによって、前段階においては交代技術員としておかれていた技術労働者はすでにのべた製鉄所段階のスタッフ部門に吸収され、本来技術労働者として果たすべきスタッフ的機能を担うものとして位置づけられることになっている⁽²⁵⁾。したがって、かれらは、これによってはじめて本節で説明したコンビナート段階の技術労働者に転化することになったわけである。

さらに、現段階における工場段階の管理組織が前段階の場合と異なってきた点のもう一つは、より大きな意味をもっている点であるが、現段階においては、工場段階の管理組織には前段階の「試験掛」や「整理掛」あ

この第20図によると、現段階における工場段階の管理組織は、前段階の場合とまったく異なったものとなっていることがわかる。すなわち、まずライン的管理系統についていえば、現段階においては一般的に、工場長→掛長→作業長→工長(→一般作業員)という編成をとるようになっているのであるが、このことからわかるように、現段階においては、前段階においてはまだライン管理労働者の一環に組み込まれていた技術労働者→交代技術員がいなくなり、ラインの編成が一段階単純化し

るいは「常昼技術員」のようなスタッフ部門がまったくおかれなくなっていることである。これは、いうまでもなく、すでにのべたように、現段階においては管理のための計画機能が各ライン部門から引上げられて製鉄所全体としてのスタッフ部門に統合されたことの当然の結果である。したがって、これによって、工場段階の管理組織はもっぱら管理の執行・統制機能を担うものとして専門化されることになったわけである。

以上、製鉄所段階および工場段階について現段階の戸畑製造所の管理組織の特徴をみてみたが、以上のように、それは、前段階の場合とは異なって、製鉄所段階において管理のための計画機能と執行・統制機能の分化を完全なかたちで実現しており、したがってまた製鉄所全体に組織的統一を保証するようなスタッフ部門を実現しており、この結果、他方では工場段階の管理組織をもっぱら管理の執行・統制機能を担うものとして純化していることがわかった。ところで、このような、工場の内部にのこされていた管理のための計画機能が完全に製鉄所全体としてのスタッフ部門に集中・吸収されてしまっているような発展段階の管理組織は、管理組織発展史上ではすでにのべたように本格的なライン・スタッフ組織であり、さらに具体的にいえばフォード段階の管理組織であるということが出来る。すなわち、いわゆるフォード・システムといわれる管理の合理化方式は、主として個別作業を対象としての管理の合理化をめざすテイラー・システムの場合とは異なり（もちろんそれを前提としながらも）、労働過程全体の流れを対象としての管理の合理化をめざすものである⁽²⁶⁾。このようなフォードによる管理の合理化は、当然管理組織の合理化、すなわちスタッフ部門の分化による管理のための計画機能の集中化の範囲をたんに個々の工場の範囲にとどめず、結合された全工場すなわちコンビナートの範囲にまで拡大せざるを得なくするものだからである。この点についても、堤矩之氏の適切な分析・叙述があるので、引用させてもらっ

て、この点の説明にかえることにしよう。本稿五八―五九ページの引用に続く文章である。――

「かくて巨大結合経営段階の管理方式としてフォード・システムが登場する。フォード・システムにおいては、まず『製品の単一化』を基礎に品種別作業組織を構成して巨大経営の全工場に亘り『生産工程の一貫的標準化・連続化』を進め、ついで『部品の規格化』、『機械の特殊専門精密機械化』、さらには『作業の徹底的な分業化と標準化』をもなした。加えてコンベヤーを導入し運搬工程を機械化することにより、品種別作業組織を流れ作業組織化し、組立工業の一種の自動機械体系化を図った。以上の生産合理化、とくに始めの『製品の単一化に基づく全体生産工程の一貫的標準化・連続化』に立脚して、生産管理の改善を進める。第一に生産管理業務を単純化し、いわゆる『単一目的のための単一的管理』とし、その結果第二に巨大経営全体に亘り集中管理化するに至り、かくて巨大結合経営の集中管理を完成したのである。生産管理のかかる発展は当然管理組織の発展をもたらす。すなわち、生産管理業務（計画職能）を全経営的に整備・集中することによって、フォードの管理組織は巨大結合経営の完全集中管理組織として確立される。各現場部門の管理機能は純粋にライン的な監督機能に限定され、一切の計画業務は……中央スタッフ部門に集中され、この部門を中心とした全経営的集中管理体制が確立されたのである。」（堤矩之「Y製鉄にける管理組織の合理化（三）」五八ページ。傍点は原文のまま。）

こうして、フォード・システムといわれる管理の合理化がテイラーの場合のそれと異なって労働過程全体の流れを対象としての管理の合理化をめざすものであったということは、それを実現する管理組織において「巨大結合経営」||コンビナート全体についての管理のための計画機能を集中する「中央スタッフ部門」を確立させることになるのである。そして、このような管理組織の姿は、まさしく先に説明した現段階の戸畑製造所の管理組織

の姿をそのまま表現するものである。したがって、現段階の戸畑製造所の管理組織は、以上のような意味で、すでにのべたようにフォード段階の管理組織であるということができるわけである。なお、このような結論が八幡製造所の方についてもあてはまることはいうまでもない。

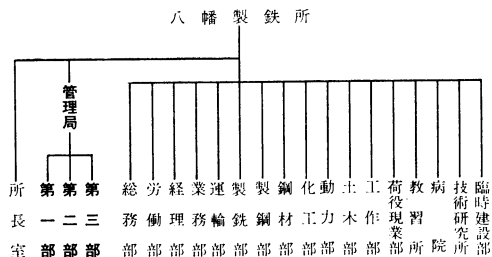
(二)

以上で、具体的に戸畑製造所の管理組織を分析対象としながら、現段階における八幡製鉄所の管理組織の発展段階をあきらかにし、それが本格的なライン・スタッフ組織、具体的にいえばフォード段階の管理組織であるこ

とを説明したが、このような管理組織は、第二次大戦以後、実際にはいくつかの段階の管理組織の合理化の積み重ねの上にでき上がったものであり、一度にでき上がったものではない。ここでは、さらにこのことにふれておくことにする。

そこで、以上のような、現在の戸畑製造所の管理組織に表わされるようなライン・スタッフ組織¹⁾フォード段階の管理組織が八幡製鉄所で形成されるまず第一段階であるが、これは、一九五二年三月における管理組織の改革、とりわけ第21図に示されるような製鉄所段階(製鉄所長付き、ただし、この時点においてはまだ戸畑製造所はできていないので、製鉄所段階²⁾というのは文字通り八幡製鉄所段階のことである。)でのスタッフ部門としての「管理局」の設置によって画される。⁽²⁷⁾もちろん、すでに説明したように、

第21図 1952年時点の八幡製鉄所管理組織図



(資料) 高宮晋監修『近代の経営組織の実例』(1953年、ダイヤモンド社) 246ページの「八幡製鉄組織図」より作成。

このような製鉄所段階でのスタッフ部門は、この段階になってまったく新たに設置されたものではない。第二次大戦以前の段階―第二段階においてもそれは「監理部」というかたちで存在しており、さらに第二次大戦以後においては、一九五〇年に八幡製鉄が新発足した際にそれが「管理部」となって引継がれ、また内容的にも「監理部」時代よりはるかに強化されたものとなってきた（具体的にいえば、かつての「管理課」にかわって「監理課」と「熱管理課」が設置されることになっていった。また、この一九五〇年には、「管理部」の他に製鉄所段階のスタッフ部門として社長室に「生産課」と「施設課」が設置されている⁽²⁸⁾）。しかし、一九五二年の「管理局」の設置は、単に以上のような「監理部」―「管理部」というスタッフ部門の漸進的発展の延長線にあるものではなく、それをはるかに越えるものであった。それは、規模的にみてもこれまでのスタッフ部門よりはるかに大きなものであり、またとくに内容的には製鉄所全体としての管理のための計画機能の集中化を飛躍的に進めようとするものであったのである。

ここでは、このことをもう少し具体的にみておくことにする。ところで、この八幡製鉄所での「管理局」の設置は、この時点での八幡製鉄全体（本社および製鉄所を含めて）にわたる管理組織の改革の一環として行われたものである。そこでまず、この全社的な管理組織の改革の目標と実施内容をみてみると、つぎのようなものであった。以下は、当時の八幡製鉄総務部長有田通元氏による報告である。――

「まず、会社経営の合理化とは、概括して次の三点を指向するものではないかとの構想を樹てた。

第一は、経営における中枢神経の確立である。当社のごとく、ぼう大な経営規模となり、永年の伝統をもつ組織が複雑かつ分化されている企業体としては、ややもすれば総合的、有機的な運営に欠けるところなしとしな

い実情である。各部門の業務を統制し、会社が一つの有機体として、適時適切に動き得るよう、経営の中核神經を確立することが必要である。

第二は、監査機能の發揮ということである。会社の業務が、それぞれの執行部門によっていかに実施され、いかなる結果を取めたかということを検討し、厳正な価値判断を行う、いわゆる監査機能の發揮は、経営合理化の不可欠の要件であり、これなくしては業務改善の不断の進歩は期し得ない。

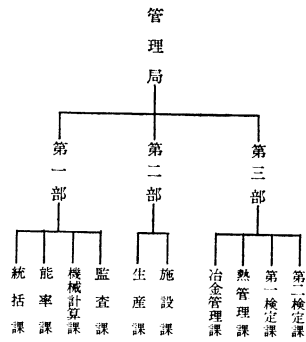
第三は、業務の計画化乃至標準化と、これに伴う報告制度の強化である。経営の中核神經確立のためにも、監査機能を發揮するためにも、業務の計画化乃至標準化と報告制度の確立を図ることが前提条件であり、経営の実態の把握、将来の見透し、効率的な業務監査はいずれもここから出発すべきものである。

この考え方に基いて、……常務会制度を設けると共に、本社においては、社長室に監査課を新設し、経理資金両部に分割して内部統制々度への足掛りを作った。しかし、本社はそれ自体が会社全体の統制機構であり、かつ各種の条件は、急激な変革を受容れるほど成熟していないので、この程度に止め、製品生産の合理化が、焦眉の急務である八幡製鉄所の工場経営合理化の一つとして、内部統制々度の採用に重点をおいた。

すなわち、八幡製鉄所に管理局を新設し、工場経営の中核経営たらしめると共に、工場における監査機能を、發揮し、かねて業務の計画化乃至標準化と、報告制度確立への推進力たらしめんとしたのである。（高宮晋監修『近代的経営組織の実例』一九五三年、ダイヤモンド社、二五七ページ。傍点は引用者。）

以上の報告であきらかなように、この「管理局」の設置は、「(1)総合的有機的な経営管理を行うための中核神經の確立、(2)監査機能の發揮、(3)業務の計画化乃至標準化とこれに伴う報告制度の強化」という三つの目標を背

第22図 発足時点での管理局組織図



(資料) 明治大学社会科学研究所
編『鉄鋼業の合理化と労働』
(1961年、白桃書房) 140ページ
第6図を借用。

はじめに「管理局」の内部編成を示してみると、第22図のようになります。この組織図からわかるように、「管理局」は大きく三つの「部」に分れているのであるが、これらの「部」の機能について先の総務部長有田氏は、つぎのように要約している。――

「管理局は、従来所長直属であった生産、施設の二課および管理部を統合すると共にこれを拡大強化し、三部十課から成っている。

管理局第一部では、業務合理化の企画、業務効率の増進および業務監査に関する事項をつかさどり、統括、能率、機械計算（IBM担当）、監査の四課が置かれている。

管理局第二部では、生産の企画、作業の連絡調整および施設の企画に関する事項をつかさどり、生産、施設の二課が置かれている。

管理局第三部では、冶金管理、熱管理ならびに製品、用品および工事の検定に関する事項をつかさどり、冶

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成（統）（坂本）

景にして行われた八幡製鉄所における画期的な管理組織の合理化であった。すなわち、それは、それまで工場段階に分散していた管理のための計画機能を製鉄所全体として集中するための画期的な試みであったのである。

そこで、さらにこの「管理局」が具体的にどのようなような管理のための計画機能の集中を進めようとするものであったかを見てみることにする。このために、まずは

金管理、熱管理、第一検定、第二検定の五課（四課の誤りと思われる……引用者）がそれぞれ置かれている。」（高宮晋監修『近代的経営組織の実例』二五七～二五八ページ。傍点は引用者。）

以上の報告であきらかなように、「管理局」を編成する三つの「部」は、管理のための計画機能の基本的な各部分機能を専門的に担当するように分化していた。すなわち、「第一部」は管理事務機能および原価管理機能を担当し、「第二部」は工程管理のための計画機能を担当し、「第三部」は作業管理（本稿で使用している意味での作業管理であり、品質管理を含む）のための計画機能を担当するものであった。そして、このような三「部」体制の確立によって、具体的にそれまで工場段階に分散していた管理のための計画機能を製鉄所全体として集中化することが意図されたのである（なお、「管理局」の編成は、設置以後さらに強化された。すなわち、一九五七年には、「第一部」に主としてIEを導入するために「工場診断課」が設置され、また「第三部」には標準作業の確立を強力に進めるために「技術管理課」が設置されている。他方、「第三部」の「第一検定課」および「第二検定課」は「検定部」として独立することになった⁽³⁰⁾）。

しかし、「管理局」は、以上のように八幡製鉄所の管理組織に「経営管理の中樞神経」を確立しようとする画期的な試みであったが、それは、まだ実際には大きな限界をもつものであり、その成果もかならずしも十分なものではなかった。この場合、もっとも重要な点として指摘されねばならないのは、「管理局」の設置が実際には「上からの」設置であるにとどまり、現実に工場段階に存在していた管理のための計画機能を集中・吸収するという点ではまだ不十分なものであったことである。すなわち、「管理局」は形式的には「経営管理の中樞神経」として管理のための計画機能を製鉄所全体として集中する体制をとっていたが、他方では工場段階のスタッフ部

門は依然としてのことされたままであり、したがって、実質的には、管理のための計画機能はまだ工場段階にのこされたままであったのである。⁽³¹⁾この点については、小松広編『作業長制度』(一九六八年、労働法令協会。なお、編者小松広氏は一九六〇年に田八幡製鉄労働部長に就任、一九七一年現在では新日本製鉄取締役。本書は、八幡製鉄所における作業長制度およびそれにかかわる管理組織の実態を具体的に解説した資料的文献である)の中で、つぎのように具体的に指摘されている。――

「管理局の設置は、当時の八幡製鉄所の管理のあり方を一歩前進させたのであるが、永い歴史と伝統を持つ、ほう大な機構を有しているので、古い既存の関係も、残置せざるを得ず、多くの効果を出み出した反面、運営上、種々の困難も避けられなかった。

すなわち一つ一つのプロセスの能率向上、工程管理、品質管理を推進し、管理に対するあたらしい考え方を浸透させる上で、多大の成果をおさめたが、なお、つぎの理由で、管理の不徹底をまぬがれなかった。

① 現場製造部門は、それぞれスタッフを有しており、管理部門スタッフの活動は、これら現場スタッフに依存していた関係から、悪くすると管理活動は、二重になりやすく、従来の現場のあり方に、根本的な修正を加えるにいたらなかった。

② 適切な情報入手のルート、特に現場工場との距離的制約を克服できる有効な通信手段を欠いていたことなどから、信ぴょう性あるデータの入手が困難であった。

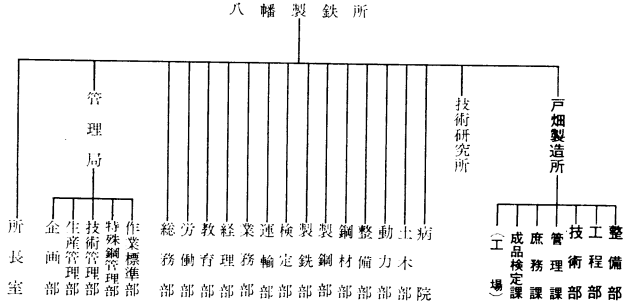
③ 有効な管理アクションをとるための制度的手続に検討を要する点があり、なかには、すでに工場にディスプレイチャーターを派遣し、観察、データ採取、解析、アクションの一連の業務を担当し、標準作業の確立に力を

注いでいたが、他の管理部門では現場との接触は、部分的、表面的なものとどまり、管理活動も、生産作業との有機的連けいを欠くことが多かった。」(小松広編『作業長制度』八八〜八九ページ)

以上、八幡製鉄所における直接の当事者自身が総括しているように、「管理局」の設置は、もちろん八幡製鉄所の管理組織が本格的なライン・スタッフ組織へ第一歩をふみ出したという点で大きな意味をもっていたのであるが、それは実際にはまだ大きな限界をもっていた。とりわけ、このことは、依然として工場段階にそれぞれ独自のスタッフ部門がのこされていたことにもっとも典型的に現われていた。したがって、このような状態の下では、「管理局」を中心とした製鉄所全体の統合的・一貫的な管理がまだ十分に確立できていなかったことはいうまでもない。なお、なぜこの時点での「管理局」の設置が以上のような限界をもたざるを得なかったかが問題であるが、この点については、堤矩之氏はつぎの二つの点、すなわち「一つには当時が第一次合理化の進められている技術的変動期で工場管理、管理組織の改善に充分適当していなかったこと」および「二つには計画機能、意志決定の現場からの集中が烈しい反撥を生むこと、特に官營的伝統の永い八幡製鉄所において著しいこと」をあげておられる。⁽³²⁾この点については、わたくしもまったく同感である。

さて、その後、以上のような限界を克服して、八幡製鉄所の管理組織は本格的なライン・スタッフ組織Ⅱフォード段階の管理組織に到達することになるが、これは、一九五八年九月における新設戸畑製鉄所の新たな管理組織の発足が画期となっている。もちろん、一九五二年の「管理局」設置以後、旧来の八幡製鉄所の管理組織の中で以上のような限界・欠陥を克服するための試みがいくつか積み重ねられてきたのであるが、すでに小松氏や堤氏からの引用にもあるように長い伝統をもつ旧来の八幡製鉄所の管理組織の中では、そのような試みは容易には

第23図 1964年時点の八幡製鉄所管理組織図



(資料) 八幡製鉄株式会社発行パンフレット『八幡製鉄』(1969年)43ページの「機構一覧表(昭和39年4月1日現在)」より作成。

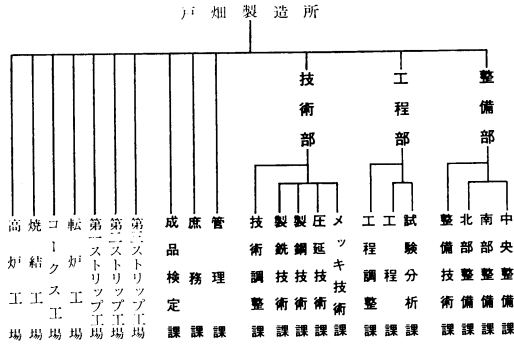
製造所と同列に位置づけられることになったのである。

そこで、ここでは、こうして八幡製鉄所の管理組織を本格的なライン・スタッフ組織に到達させる画期となつた戸畑製造所での新たな管理組織の導入について、もう少し具体的にみておくことにする。まずはじめに成立し

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(続)(坂本)

前進し得ないところがあつたのであり、したがって、まったく白紙の状態から出発することになる戸畑製造所の管理組織が本格的なライン・スタッフ組織への先導的役割を担うことになったのである。そして、旧来の八幡製鉄所では、このような戸畑製造所でのライン・スタッフ組織の逆移植のかたちで本格的なライン・スタッフ組織が確立することになったのである。これは、一九六四年一二月になってからのことである⁽³³⁾。なお、戸畑製造所の管理組織が発売した一九五八年からこの時点までは、八幡製鉄所全体の管理組織は概略第23図のようになっており、もちろん戸畑製造所は八幡製鉄所に包摂されていたが、旧来の八幡製鉄所と新設の戸畑製造所とは管理組織が大きく異なっていた。いわば、戸畑製造所だけが別扱いのかたちになっていた。これが、一九六四年に旧来の八幡製鉄所にも本格的なライン・スタッフ組織が導入されることによって改組され、基本的に先の第19図のようなかたちをとることになった。すなわち、これによって旧来の八幡製鉄所は八幡製鉄所として統括され、八幡製鉄所全体の管理組織の中で戸畑

第24図 1959年時点の戸畑製造所管理組織図



（資料） 明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と労働』150～151ページ折込み第9図を借用。

た当初の戸畑製造所の管理組織を图示してみると、第24図のようになる（この第24図は、先の第23図の「戸畑製造所」に接続するものである）。この第24図を先の第23図と対比してみれば、一見ただけでも新たに成立した戸畑製造所の管理組織は、旧来の八幡製鉄所（のちの八幡製造所）の管理組織にくらべてはるかに明確にライン部門とスタッフ部門の機能的な分化を進めていることがわかる。

ところで、このように明確なあたりでライン部門とスタッフ部門の分化した管理組織が戸畑製造所の発足を契機としてここで導入されることになったのは、一方では、いうまでもなくすでに本稿六二ページで引用したような「従来の現場組織に対する反省」、すなわち従来の管理組織においては管理のための計画機能が依然として工場段階Ⅱライン部門にそれぞれ分散して掌握されていたということに対する反省

の上に立ちながら（すでにのべたように、「管理局」が設置されて以後にもやはりこのような状態は根本的には変革されていなかった）、他方では、さらに新たな戸畑製造所のもつ技術的な可能性と必要性がこれを緊急に求めることになったからである。この点については、前掲の小松広編『作業長制度』は、つぎのようにのべている。――

「ライン・スタッフ組織は、従来の現場管理組織に対する反省を基礎とし、戸畑製造所のもつ設備技術面の特質を考慮しつつ、検討を進めた結果、採用されるにいたったものである。

(1) ライン機能とスタッフ機能の分離

このような欠点(従来の現場管理組織のもつ欠点……引用者)をとり除くために、工場責任者に課せられた上記の諸機能を、機能別に分業化し、機能ごとに専門家を養成し、その協力によって全体としての管理の円滑な遂行をはかることが必要となつて来る。特に戸畑製造所は前述したとおり、

① スピードの早い大量生産式、あるいは、整然とした工場の配置等の理由から、作業の標準化、集中管理方式の採用が可能であること。

② 生産のスピード、銑鋼圧延の一貫性に対応して、技術管理、生産管理等についても、銑鉄から製品まで、一貫して管理する必要があること。

など、機能別に分業化した組織をとりうる条件が、ととのつており、かつ、こういった組織を採用することによって、はじめて、管理水準が高められるという大きな利点が考えられた。

そこで、戸畑製造所では、これらの機能を、

① 作業に専心する作業(製造)部門

技術管理

② 生産管理

データ処理

を三つの柱とする管理部門

③ 作業部門の諸設備を常に所定の能力を發揮しうるように整備に専心する整備部門

に分け、この三部門を軸として、工場の運営を行なうこととなされた。」(小松広編『作業長制度』九三〜九四ページ)

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成(純)(坂本)

ジ。

こうして、戸畑製造所では、本稿でもすでに第四節Iで説明したような「スピードの早い大量生産方式」や「整然とした工場の配置」という技術的に画期的な特質が「従来の現場組織に対する反省」を一きよに解決することを求めることになったのである。すなわち、このような技術的に画期的な特質をもつ新たな鉄鋼一貫製鉄所にあつては、それが本来的にもつ能力を十分に発揮させるためには、製鉄所全体としての管理のための計画機能の集中を徹底し、強力なスタッフ部門を確立することが必須の条件となつたのである。

そこで、さらに、こうして確立された戸畑製造所のスタッフ部門がどのようなかたちで具体的に管理のための計画機能の集中を進めようとするものであつたかをみてみることにする。先の第23図を参照されたい。

まず、この戸畑製造所では、工程管理のための計画機能を担うのは、「工程部」であつた(この「工程部」は先このべた現在の「生産業務部」である。なお、八幡製鉄所では、このスタッフ部門を一般に「生産管理部門」とよんでいる)。このスタッフ部門は、自らの機能を具体的につぎのように果たしていた(以下で引用する説明の執筆者井上泰吉氏は、一九五八年戸畑製造所発足当時の八幡製鉄総務部総務課長である)。――

「工程部では、工程管理のための計画及び調整は工程調整課が担当し、そのためのデータの記録、収集は工程課が担当する。

工程課の工程員は各現場に派遣され、工程間の現品及び伝票の授受を行うとともに、工程管理上必要なデータを採るほか、品質管理上の観察を行い、必要なデータを採取して、これを管理課の計算センターその他に送付し、また位置によっては、中間検査を担当して、次工程へ不良品の流れることを防ぐものである。」(井上泰

吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」一五（ページ）。

この場合、このような工程管理のための計画機能を全製鉄所的に担うスタッフ部門の確立は、具体的につきの
ような成果をめざすものであった。――

「(イ) 生産計画樹立のための基礎資料が、常時確実に把握される。

(ロ) 生産命令系統が一元化され、生産調整が全般的見地から円滑に行われる。

(ハ) 工程管理が確実に行われ、仕掛、在庫が減少し、コスト切下げと資金効率の向上とに寄与する。

(ニ) 工程管理が確立され、そのデータが確実に把握されることによって、はじめて原価管理が有効となる。」

（井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」一四（ページ）。

つぎに、作業管理のための計画機能を担うのは、「技術部」であった（なお、八幡製鉄所では、この機能を果たす
スタッフ部門を一般に「技術管理部門」とよんでいる）。このスタッフ部門は、自らの機能を具体的につきのように果
たしていた。――

「ここでは設定された会社の方針に基づいて品質の安定向上、コスト引下げ、操業度向上に関する研究を行
い、所外の技術情報を収集し、工場実験を行って、設備、作業条件、作業方法等を決め、標準作業ないし作業
標準を設定して、これを作業部門に指示する。

作業部門は、この標準に基づき安定した操業を維持するが、技術部はさらに不断の研究を進めて、標準のレ
ベル・アップをはかって行く。

このため技術部には主として管理課及び工程部から必要なデータが供給され、これを分析、解釈して標準を

設定するとともに品質管理及び能率管理上の記録、報告書を作成し、かつ必要なアクションをとることになる。」（井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」一五ページ）。

この場合にも、このような、作業管理のための計画機能を全製鉄所に担うスタッフ部門の確立は、具体的につぎのような成果をめざすものであった。――

(イ) 集中管理によって比較的少数の人で作業を細分調査し、時間的にも生産作業とマッチさせることができる。

(ロ) 計量器の発達によって各種データは正確迅速に把握されるようになってきたが、計量化し得ないデータについても第三者たる観察員が直接つかむことにより、数字の一義性、正確性が保証される。

(ハ) 製鋼、分塊、圧延の各生産工程を一貫したデータが採取され、成品の履歴が明らかとなる。

(ニ) 計算の機械化により、データの多角的な解析が可能となる。」（井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」一四ページ）。

さらに、以上のような管理のための計画機能を遂行していく場合の前提となる管理事務機能を担うのは、「管理課」であった（この「管理課」は先にのべた現在の「管理部」に発展するものである。なお、八幡製鉄所では、このスタッフ部門を一般に「データ処理部門」とよんでいる）。このスタッフ部門は、自らの機能を具体的につぎのように果たしていた。――

「原価を引下げるために必要な実績その他を示す計数を集計し、計算して関係部門に報告する――計算掛。原価変動の原因をなし得る範囲で分析又は解釈し、必要な助言をする――原価管理掛。

……一連の管理方式を合理的、効果的ならしめるための制度、手続の適正維持——組織掛。
以上がその主な任務である。

管理課からの諸計数の速やかなフィード・バックによって、はじめて作業部門その他の関連部門は適切な行動を起し得ることになるので、データのフィード・バックのスピードはきわめて重要である。

このため各種のデータはその発生個所からサブ・センターを経て管理課の所在する中央管理センターへ気送管、テレタイプ等で送られ、管理課にはとりあえずI・B・M 416型を六セット設置し、三交替で操業する。データ処理の目標は一応次の通りとし、検討中である。——日の集計は翌日八時まで。旬の集計は翌旬第一日の午前中。月の集計は翌月三日まで。」（井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」一五ページ）。

この場合にも、このような、管理事務機能を全製鉄所に担うスタッフ部門の確立、とりわけ集中的な計算センターの設置は、具体的につきのような成果をめざすものであった。——

「(イ) 事務を集中することによって、従来各部門ごとに品質管理、工程管理、原価資料等に細分されていた事務が一元化され、計算事務の大巾な機械化が可能となり、管理資料の迅速化、精密化、正確化を期待しうる。
(ロ) かかる大巾の機械化によるデータの迅速な処理によって、品質管理、工程管理、原価管理、物品管理等のあらゆる部門で必要とされるすべての計算資料が一元的かつ迅速に作成される。

(ハ) データ処理以外の部門はわずらわしい計算事務から解放されて、必要な諸情報を迅速に把握することにより、有効適切なアクションをただちにとることができる。

(ニ) 計算、記録、資料作成の重複、照合点検等無用の労働が省け、事務コストが節減できる。

独占段階における独自の・資本制的生産様式の形成（続）（坂本）

(b) 原価計算、損益計算等の早期完成もその資料となる計数が速やかに計算機械に投入されることによって可能となる。」(井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」一三ページ)

以上、戸畑製造所で確立されたスタッフ部門が具体的にどのような管理のための計画機能の集中を全製鉄所的に進めようとするものであったか、そしてそれは具体的にどのような成果をめざすものであったかを、もっぱら戸畑製造所発足当時の八幡製鉄の管理当事者の説明を引用しながらあきらかにしてきた。これによってあきらかなように、戸畑製造所のスタッフ部門は、旧来の八幡製鉄所における「管理局」が実質的には管理のための計画機能をまだ工場段階にのこしたままであり、依然として「上から」設置されたスタッフ部門であるにとどまっていたのに対して、まさに製鉄所段階へ実質的に管理のための計画機能を集中したスタッフ部門として出発することになったのであり、その結果として、当然、一元的で、迅速かつ精密な管理の執行・統制がめざされることになったのである。

なお、以上では、戸畑製造所のスタッフ部門の基本的内容、したがってまたライン・スタッフ組織の基本的内容をそれが発足した一九五八年の時点であきらかにしたが、それ以後、このような内容はより一層徹底化されて現在にいたっていることはいうまでもない。また、このような本格的なライン・スタッフ組織が、さらに一九六四年になると旧来の八幡製鉄所にも導入され、これによって八幡製鉄所の管理組織が全体として本格的なライン・スタッフ組織として確立することになったことは、すでにのべたとおりである。

〔三〕

さて、以上で説明してきたように、最初にあきらかにしたような現在の時点での八幡製鉄所の管理組織すなわ

ち本格的なライン・スタッフ組織⇨フォード段階の管理組織は、第二次大戦以後の八幡製鉄所での、大きくいつて二つの段階の管理組織の合理化によってでき上がったものである。したがって、いいかえれば、以上で説明してきたような八幡製鉄所での管理組織の合理化の二つの段階は、八幡製鉄所で本格的なライン・スタッフ組織⇨フォード段階の管理組織が確立されてくる二つの段階を示している。具体的にいえば、第一段階⇨「管理局」設置は移行過程にある、フォード段階の管理組織の成立を示しており、第二段階⇨戸畑製造所の新管理組織の発足は完成された、フォード段階の管理組織の成立を示している。

しかし、以上のような第二次大戦以後の八幡製鉄所における管理組織の合理化の発展段階については、堤矩之氏はわたくしの場合とは少し異なり、第一段階をテイラー段階の管理組織の成立、第二段階をフォード段階の管理組織の成立としておられる。⁽³⁴⁾すなわち、つぎのようにのべておられる。――

「戸畑は近代的生産過程の導入を基礎にして『完全集中管理組織』を確立しており、明らかに八幡型の管理組織を超えた新段階に到達している。結論的評価を下せば、八幡はテイラー方式を踏襲し、専ら作業標準化に立脚して集中管理を確立し集中管理組織を樹立したが、旧弊な作業組織、工場配置の生む制約を内蔵していたのに対し、戸畑はフォード方式に進み、標準化原理をさらに全体作業組織、工場配置にまで適用して専門製品生産のための連続的生産工程を完成し、最新機械設備の導入と相俟って、ここに完全集中管理組織を確立したのである。つまり八幡型の管理組織はテイラー方式の集中管理組織であるのに対し、戸畑型のそれはフォード方式の集中管理組織であり、より一層完成されたものであると云えよう。」(堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化(三)」六五～六六ページ。傍点は原文のまま。)

戸畑製造所の新管理組織が「管理局」を設置しただけの旧来の八幡製鉄所の管理組織より一層完成された「集中管理組織」であったことは、まったくそのとおりである。しかし、この場合、先にわたくしがのべたことは、「管理局」を設置しただけの旧来の八幡製鉄所の管理組織は、たしかにまだ不完全なものではあったが、それまでのテイラー段階を脱却してフォード段階へ一歩ふみ出した管理組織であったということである。それは、まだ不十分なものではあったが、コンビナートとしての製鉄所の全体的な管理のための計画機能を集中し、それを統合的・一貫的に管理しようとするものであったということである。これに対して、堤氏は、先の引用でも示されているように、「管理局」を設置しただけの旧来の八幡製鉄所の管理組織をテイラー段階の管理組織と規定し、戸畑製造所の新管理組織にフォード段階の始まりをみている。これは、すでに説明したように、前段階、具体的にいえば一九五二年の「管理局」設置までの八幡製鉄所の管理組織を原始的な軍隊式管理組織と規定されたことと結合されて主張されているわけであり、この点からすれば、理解できる結論である。しかし、わたくしは、すでにその場合に、前段階の管理組織を単純に軍隊式管理組織としてではなく、基本的にテイラー段階の管理組織として規定しなければならないことをあきらかにした。もしこのように規定することが正しいとすれば、一九五二年の「管理局」の設置はあきらかにテイラー段階の管理組織の限界、すなわち管理のための計画機能の集中が工場段階のところまででとどまっているという限界を一歩ふみ越えて、計画機能の集中を製鉄所段階まで高めようとしたものであり、この意味でまだ不完全なものであるとはいえフォード段階の管理組織をつくり出したものであるということができようであろう。

もちろん、堤氏は、一九五二年以後の旧来の八幡製鉄所の管理組織をテイラー段階の管理組織であるという場

合、さらに積極的な理由として、新たな戸畑製造所が専門製品（ストリップ）生産製鉄所であるのに対して、旧来の八幡製鉄所は依然として多種製品生産製鉄所であるという点を強調しておられる。このような製品の専門化の進んでいない、したがってまたレイアウトも錯綜した製鉄所、すなわち機械・装置体系と作業組織にいわゆるフォード・システムをまだ実現していない製鉄所では、管理組織としてもフォード段階のそれを実現し得ないということである。⁵⁵しかし、このような主張は、管理組織というものが機械・装置体系と作業組織によって規定されながらもたえず直接的に規定されるものではなく、相対的に独自性をもって発展するものであることをみていないように思われる。たしかに、多種製品生産か専門製品生産かという相異、およびそれにもとづく機械・装置体系と作業組織の相異（ただし、基本的な内容の相異ではなく、主としてレイアウト上の相異）が旧来の八幡製鉄所と戸畑製造所の間にあったことは事実である。しかし、このような相異は、管理組織としておなじ発展段階の、すなわちフォード段階の管理組織を成立させることをかならずしも防げない。その証拠に、現在の時点においてみれば、旧来の八幡製鉄所と八幡製造所は、一方では依然として戸畑製造所に対比すれば多種製品生産という特徴をもっているのであるが（もちろん、現在においては、一九五二年前後に対比してはるかに専門製品生産的になっている）、他方では戸畑製造所とまったくおなじように完成されたフォード段階の管理組織を確立しているのである（なお、堤氏が先のような分析を発表されたのは、一九六三年のことであり、旧来の八幡製鉄所ではまだ戸畑製造所とおなじ管理組織が確立されていない時点でのことである）。また、もし、多種製品生産か専門製品生産かという相異が直接的に管理組織の相異を規定するとすれば、多種製品生産コンビナートではフォード段階の管理組織すなわち本格的なライン・スタッフ組織は成立し得ないということになるであろう。さらに以上のような点をふまえた上で、わたくしは、

堤氏の場合とは異なり、一九五二年以後一九六三年までの旧来の八幡製鉄所の管理組織を、まだ不完全なものであるとはいえフォード段階の管理組織であるというのが正しいように思われる。

- (22) 八幡製鉄所総務課発行『くろがね』昭和四六年三月二四日号付録「八幡製鉄所改正組織図」による。
- (23)(24) 以上の各部門の機能については、井上泰吉「八幡製鉄所戸畑製造所の組織について」『鉄鋼界』昭和三二年九月号、一三〜一四ページ。
- (25) 小松広編『作業長制度』九五ページ。
- (26) 漢利重隆『経営管理総論(新訂版)』第三章、とくに三および四。
- (27) 堤矩之「Y鉄における管理組織の合理化(二)」『社会科学報告』第九号(一九六二年一〇月)一八七〜一八八ページおよび小松広編『作業長制度』八八ページ、一二三ページ。
- (28) 『八幡製鉄所五〇年誌』四六〜四七ページに掲げられた一九五〇年四月時点での管理組織図による。
- (29) 高宮晋監修『近代経営組織の実例』(一九五三年、ダイヤモンド社)二四五ページ。
- (30) 明治大学社会科学研究所編『鉄鋼業の合理化と労働——八幡製鉄の実態分析——』(一九六一年、白桃書房)一四〇〜一四二ページ。
- (31)(32) 堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化(二)」一八九〜一九〇ページ。
- (33) 堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化(二)」一九二ページおよび小松広編『作業長制度』一二四ページ。
- (34) これまで、管理組織の発展段階を具体的に表現するために「テイラー段階の管理組織」、「フォード段階の管理組織」という表現を使ってきたが、このような表現はもともと堤矩之氏から学んだものである。
- (35) 堤矩之「Y製鉄における管理組織の合理化(三)」一九九〜六〇一ページ。

以上、第五節では、八幡製鉄所の労働生産力構造における組織的側面の発展過程をあきらかにしてきた。この中で、まずⅠでは組織的構造の土台的側面としての作業組織の側面の発展過程をあきらかにし、さらにこのⅡでは作業組織の側面に対して上部構造的な側面をなす管理組織の側面の発展過程をあきらかにした。そして、後者

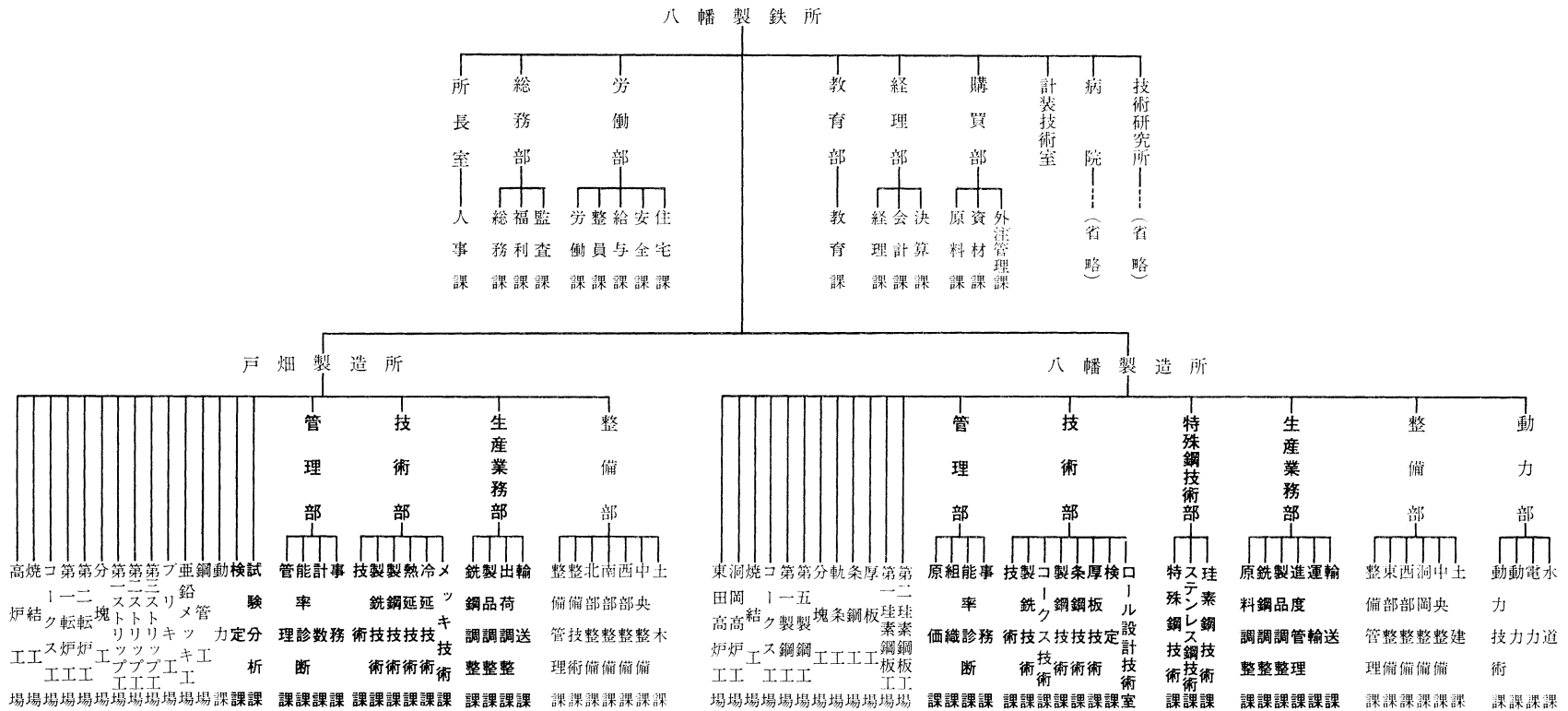
の管理組織の側面の發展過程についていえば、八幡製鉄所においては、本格的なライン・スタッフ組織は第三段階すなわち第二次大戦以後、具体的にいえば一九五二年以後においてはじめて成立することになったことがわかった。ところで、Ⅱの冒頭でものべたように、労働生産力構造における管理組織の側面の基本的・原理的変革すなわちライン・スタッフ組織の形成は、労働生産力構造を現段階Ⅱ独占段階に独自のなそれに發展させ、独占段階の独自の・資本制的生産様式を成立させる基本的な契機であった。したがって、このことからすれば、当面の分析対象である八幡製鉄所において独占段階の独自の・資本制的生産様式が本格的に成立することになるのは、結局、第二次大戦以後のことであつたといふことができる。

(以上で、この連統論稿の主要な部分である八幡製鉄所における労働生産力構造の發展過程の分析を終えることになる。ここで、以上第四節および第五節の分析を総括し、さらにこれをふまえて八幡製鉄所における資本・賃労働関係の發展過程の分析に進まねばならないわけであるが、この課題は節を改めて、第六節で果たすことにする。

なお、本号所収Ⅱの中では、本学経営学部教授堤矩之氏のご労作を十二分に利用させていただくとともに、氏のご見解と異なるところをあげさせていただくことになった。この点については、もしわたくしの曲解や誤読があれば謹しんでおゆるしを乞うとともに、ご指導をお願いする次第である。)

(一九七一年一月一七日)

第19図 1971年時点の八幡製鉄所管理組織図



(資料) 小松広編『作業長制度』308~309ページの「八幡製鉄組織図(昭和42年9月1日現在)」を八幡製鉄所総務課発行『くろがね』昭和46年3月24日号付録「八幡製鉄所組織現行・改正対照表」によって修正することにより作成。