

## 戦前昭和期の労働組合：厚い中堅層の形成(3)生産上の工夫

著者	小池 和男
出版者	法政大学経営学会
雑誌名	経営志林
巻	47
号	3
ページ	33-50
発行年	2010-10
URL	<a href="http://doi.org/10.15002/00009268">http://doi.org/10.15002/00009268</a>

## 〔研究ノート〕

戦前昭和期の労働組合—厚い中堅層の形成 (3)  
生産上の工夫

小池和男

## 3.1. 製網労働組合の事例

とぼしい資料

厚い中堅層を重視する方式の重要な特徴は、生産労働者が生産の仕方、したがって設備の選択や仕事の仕方について積極的に発言することであった。それが戦前のいつの時期からみられるかどうか、この製網の事例にも認められるかどうか。さらにできたら他産業についてもその傾向が見られるか、それをさぐりたい。

もとより生産の仕方、仕事の仕方につきよく発言するのは、職人の時代には当然の慣行であった。西欧、米、日本をとわず認めることができる。ところが機械が主導する工場が広がってくると、職場の働く人の発言はかなり制限されたもの、とみられるようになった。とりわけかのテイラーの方式以来、それは技術者の役割で、実際に生産をおこなう人たちの発言はあまり求められなくなった。いや封じられた。その伝統がいまなおテイラーの母国、米、そして西欧などにも、広く残存しているかにおもわれる。

これにたいし現代日本の企業が、国内のみならず海外でも力を発揮しているその根源は、まさに生産労働者が生産の仕方、仕事の仕方によく発言する方式である。それは戦後、それも最近のことなのか、それとも戦前の日本産業にもあるていど認められる方式なのか、それがここで追求したい問題なのである。

この課題は世代をこえたやや遠い過去については、はなはだむつかしい。というのは文書がほとんど残っていないからである。あるいは企業経営者であれば、その自叙伝などがあり、その人がかかわった仕事の慣行が書かれることもある。しかし生産職場の仕事の仕方、ましてや

実際の工夫などは、まず企業の文書に書かれまい。職場の人がメモを書いても、はたして残っているか、はなはだあやしい。当代であれば、職場を直接たずねて観察しベテランに話を聞くことができる。だが、時代をさかのぼると、それはいうまでできない。

ひとつの方法は他のみやすい代理指標を設定し、この問題に接近しようと試みる。労働者の発言一般や、技能の向上にむくいる賃金、すなわち定期昇給の出現などである。その作業はのちにおこない、この章はそうした代理指標に頼らずに、なんらかの文書で直接確認できないだろうか、という心もとない試みである。わずかな手がかりを頼りに探っていくほかない。

製網労働組合の事例からみていく。そもそもこの労働組合が、総同盟の松岡駒吉と東京製網という会社の重役たちとかわした簡明な5項目の覚書からはじまった、と前回記した。その項目の第5は「会社は出来る限り従業員を優遇し、組合は作業能率の増進に努力すること」であった（「団体協約10年」p.56）。「作業能率の増進」の意が、たんに上司の指示に忠実にしたがう、という意味にすぎなかったのか。それとも職場の生産労働者の工夫をも含んでいたのか。まずその点を追求したい。

この事例については手がかりがさしあたり3つある。第一、年々の団体交渉の記録である。議題とやりとりである。資料はなによりもまず総同盟機関誌「労働」である。前回記したように組合の歴史「団体協約10年」は、協定事項はきちんと書いてあるが、その協定にいたる間のやりとりはあまり記していない。もちろん「労働」につぐ資料ではある。この組合の機関紙「製網労働時報」がすべて利用できればありが

たいのだが、わたくしの知るかぎり法政大学大原社会問題研究所がその一部を所蔵しているにすぎない。

第二、団体交渉以外の組合活動の記録である。組合史「団体協約10年」の記述を活用する。なお、すくないスペースの記事だが「労働」も参照できる。

第三、その「団体協約10年」のおわりに組合関係者の長い座談会記録がある。これが実際の状況をむしろいきいきと伝える。社史「東京製綱70年史」もすこしは活用できる。

### 根幹の工程の工夫

もっとも鮮明に生産の工夫を記しているのは、組合役員や委員たちの座談会の記録である。「団体協約10年」の巻末に40ページにおよぶ長い座談会記録「団体協約10年を語る」がある(pp.219-258)。まことに率直な回顧録であって、話が具体的で事態を推察するに大いに役立つ。3工場からほぼ30人、組合活動に熱心な層が2日間にわたって話した。時点はこの本には明記されていないが、「労働」の記事から1936年6、7月ごろかとおもわれる(「労働」1936年7月15日号)。

生産への工夫の話題に入る前に、その前提ともなる事情にふれておきたい。それは労働組合ができてから、喧嘩、欠勤が減少した、ということである。座談会は「風紀」がよくなったという。「小倉の製線なんか以前は毎日ひとつやふたつ喧嘩のない日はなかった。やれ頭が割れた血が出たのと大変な騒ぎであった。ところがいまはそんなことは全くなかった(p.239)」などである。まことに当時の生産職場の雰囲気伝える。とても生産を工夫するような雰囲気ではなかったようだ。

生産の工夫の例は、もっとも直裁には小倉工場の人を紹介している。「こういうことはどこでもあるとおもうが、たとえば小倉で製線の2回、3回引きが実現したのは、組合の森岡さんの努力が、それを早めたことに非常に貢献しているとおもう」(p.248)。残念ながらわたくしの知識不足で製線の「2回引き」「3回引き」がどのようなもので、それがどれほど生産性を高め

たか、その肝心の点をよくは説明できないのだが、あえて推測すれば、おそらくはつぎのことか。

東京製綱の主な製品は前回記したように鋼索と麻綱である。うえの話は鋼索の製造である。当時の製造現場をいまとなつては当然見ることができず、社史の記述をもととして、他の類似の業種の職場をみた経験から類推していく。社史によれば、まず原料の線材を神戸製鋼などから仕入れる。原料の線材は圧延したものをコイル状にまきつけてある。外側は冷え、他方内部はあとまで熱がのこりやすく、組織が均一ではない、と社史はいう。それを加熱炉で熱し、組織を均一にするよう試みる。「焼入れ」とよぶ。そのあと上に皮膜ができたりする。それを酸で洗い(「酸洗」)、それをさらに「中和」する。

そのあと肝心の「伸線」工程となる。常温で一方を固定し引き伸ばしていく。すこしづつ引き伸ばす。一時に引き伸ばしすぎると強さや粘りが損なわれるからである。最高で30回も引き伸ばす。そのためには途中で何回もまた焼入、酸洗、中和をおこない、伸線にかける。

この記述から、2回引き3回引きとは、おそらく一回の焼入れで2、3回引き伸ばすことを可能にしたことであろうか。それができれば、所要時間ははるかに短縮され、はなはだしい生産性向上となる。また一回の焼入れで一段と細く引き伸ばすことができるようになったことか。一段と細い線だと、それを数本、数十本と撚り合わせるのだが、最終製品の鋼索の強度がさらに高まる。つまり質の面でより高いものができる、という意味である。なお、工程の説明は「東京製綱70年史」による(pp.354-362)。

まさに根幹の工程でのすばらしい貢献となる。組合員である森岡氏がその工夫に貢献したというが、残念ながら上記のどの点で貢献したかはわからない。また、森岡氏が職場でどのようなポストにあったかは、組合史や社史の、たとえば25年勤続者名リストや代議員リストなどに記載がなく、これもまた残念ながら不詳である。

### ほかにも多くの事例

また主力川崎工場の人が語る。「会社当局が

能率増進ということの研究し、私共も亦私共の立場から研究し実行している。其の一つの例を言えば、以前は私共の仕事で一人で機械を2台持っているものはなかったが、現在では大抵2台になっている。これは1台ならば50銭、2台ならば1円という奨励金の問題も手伝っているのだが、前にはどうしても一人で1台しか回せなかったものが、最近では全部が2台回すように努力している。これはたんに奨励金目当てではなく、2台回すよう研究努力した結果だと思う」(「団体交渉10年」p.247.)。

どの工程の話かは不詳だが、川崎工場の1台持ち、2台持という点から、あるいは麻綱製造か、とおもわれる。それならば、もとの細い綱をより合わせ、子縄(ストランドという)をつくるストランド機、あるいはそれをさらに撚り合わせ最終製品のロープをつくるクローザー機のことかとおもわれる。もしそうなら最終工程で、これまた重要な場面での工夫である。

そして、それぞれの工場や部門での生産性の上昇を、他の出席者が具体的に語る。川崎工場の人は「昭和2、3年ごろ女76人男7人で2万ポンド前後の生産であった。それ以後能率増進に就いているいろいろ研究した結果、現在では女51人男9人で当時の90台の機械を動かし、1万4、5千ポンドかないし2万4、5千ポンドを生産している」などである。そしてそこに自分たちの「研究」があったことを強調するのである(p.247)。これは8年間に3割ほどの生産性の向上となる。この職場は女性労働者が多いことから、おそらくは麻綱製造部門であって、麻の梳き、あるいは麻の撚りの機械の職場かとおもわれる。もちろん周辺の職場ではなく、主要工程を担当している。

麻綱製造の工程は、社史の説明によれば、まず梳きの工程である。油を注ぎながら各種麻梳機にかける。8、9回から12回ほどくりかえす。丹念にときほぐし均一な太さの糸条とする。スライバーという。つぎに製糸機にかける。一層細く引き伸ばし、撚りをかけ糸となる。これをさらに製綱機にかけて、数本あるいは数十本を撚り合わせるのである。これが子縄、ストランドという。さらに3、4本撚りあわせロープとな

る。うへの記述はこの製綱の工程の工夫であり、これまた根幹の工程での工夫といわざるをえない。

ただし、そうした生産への工夫にたいし、当時は「あいつは犬だの、会社と結託している」などといわれた、と座談会では付け加えるのであった(p.246)。」その雰囲気知れる。おそらく生産の工夫に貢献したのは決して全員ではなく、むしろ職場の少数とおもわれる。

また兵庫工場の人は語る。「10年前には従業員280人で1日の製糸生産高は1万2、3千ポンドだった。それが現在ではその約半数の150人で1日1万7、8千ポンドは優に出来るようになってきている。これは勿論設備や機械が改善されたことにもよるが、・・・以前には人員の配置から考えてもずいぶん無駄が多かった。それに旧態依然とした工具や機械を使っていたのだが、それが組合の要求や会社の方針によって改善せられた(p.248)」というのである。これも女性が多いところから麻綱の梳き、あるいは撚りの職場であろう。

さらに川崎工場の人は語る、労資同数の災害委員会ができ「設備の不備、欠陥等に対しても調査し、改善を要する点は直ちに改めて貰うようにしている(p.249.)」と。

これらは事例にすぎないが、まことに具体的に、生産効率向上の本道をしめしている。しかも周辺の工程ではなく、まさしく製造過程の根幹の向上であり、組合員が知恵をだしたことは明白である。

あるいは工具の工夫による生産効率の向上である。おそらくは一見小さな工夫であろうが、そうした工夫は生産職場の経験ある人の知恵でないとはむつかしい。そうした知恵があるとしても、その知恵をだそうとする意欲が肝要である。製綱労働組合の働きは、そうした生産職場の知恵をだすよう促した、と推論できよう。なぜか。その理由をさぐるために、まず職場で知恵をだす人を観察していく。

#### 労働組合に熱心な層との重なり

話しぶりから、生産を工夫した人はおそらくは組合員のなかの少数であろうが、どのていど

の少数であったのか。この座談会に出席した人の肩書きは記されていないけれど、組合役員や代議員などを経験した人たちとおもわれる。組合活動に熱心な層が生産の工夫にも熱心であった、と推測できよう。

なお会社の社史「東京製綱70年史」はより古い時点、組合が出現するまえの1914年（大正3年）ごろの、生産職場を振り返った話をのせている。生産職場から「技師」に昇進した人の回顧談である。それまでまったく手がけたことのない細線の注文をロシアから受け、生産労働者も含め職場でなんとか工夫し製造したことが短いながら記されている（p.589.）。

おそらく記録にのこることは乏しくとも、職場の生産労働者がそれなりに工夫することが少なからずあったであろう、そうおもわせる。そしてこの労働組合がそれを促したとみて大過あるまい。そしてその層は労働組合に熱心であった層と重なるようだ。わたくしの推量は、しごく簡明で、そもそも仕事に熱心でないと、なによりも職場の人から信頼されず、組合の役職に選挙、推薦されないだろう、ということである。そのことはわたくしが戦後の労働組合のさまざまな職場をみてまわったときに、当たり前のことながらつよく感じたことであった。

### 第1回団体交渉

以上の生産の工夫が団体交渉の記録からも確かめることができるかどうか。前回記したように製綱労働組合の団体交渉は、1928年から毎年1回（1931年のみ人員整理の問題で2回であったが）組合解散の前年、1939年までおこなわれたはずである。「はず」というのは、披見した文書で確認できるのが1938年第12回までで、「第1回産業報国委員会」と改称しておこなった、という記録である（「労働」1938年11月号）。1936年第10回、1937年第11回の2回は「労働」その他の文書で確認できなかった。資料がある年次はおもに「労働」で確め、さらに「団体交渉10年」「東京製綱70年史」そして「製綱労働時報」によって補った。団体交渉の議題をみれば、確認できる10回のうちじつに6回に、組合提案の生産事項が認められる。

第1回、組合は「技術修練の為め職工交換に関する件」を提案している。その主旨、やりとりは組合史ではなく「労働」が記している（1929年2月号）。それによれば組合の提案理由は「各工場に於ける技術の長を採り、短を補うことは従業員の技術を愈々優秀ならしめ、製品に、製産（ママ）能率に得る処が大である」というにある（同 p.13.）。生産労働者の技能向上の意欲をしるばせる。

というのは、わたくしの知るかぎり日本を含め多くの国で、生産労働者は、工場間のもとより職場間の移動も好まないからである。親しい仲間、なれた機械をはなれてはなかなか気を遣うし、技能をかりに向上させたとして、なにかいいことがあるものか、という考え方であろう。それにもかかわらず製綱労働組合はそれを提案した。その意気や壮というべきか。

これにたいし会社側の対応は、やや微妙であった。主旨は諒解するが、その実施方法はなお考究を要する、というのであった。会社側がいうには、組合の提案はやや短期（たとえば3ないし6ヶ月ていど）の移動を考えているようだが、会社は3年ていどでないとうまくいかない、ゆえにしばらく検討すべきだ、という回答であった。

わたくしからすれば、むしろ会社の及び腰かとおもわれる。ホワイトカラー層の事業所間移動であれば、3年ないしそれ以上の定住がふつうで、それを基準に会社は考えたのであろう。だが、すでに同種工場の同種職場で経験をつんだ生産労働者であれば、3-6ヶ月の一時移動でもかなりの技能向上効果があるのではないか。戦後の生産職場を観察してきたわたくしの目からすれば、技能向上の意図さえ鮮明ならかなりの効果がある、と考える。それに技能習得中の若者ならばともかく、家族もちのベテランでは3-6月以上の一時的移動は無理であろう。まことに効果的な提案であったとおもうが、会社の理解がおよばなかった。

結局、この組合提案は組合が撤回した。主旨はよく了解したがその実施方法の考究に時間がほしいという会社の意見に、組合が同意したのであった。その後この件がどのように処理され

たかは不明である。なんの記録ものこっていない。多分、実施されなかったのだろう。というのは生産労働者の工場間移動は、第二次大戦後でも、技能形成という積極的な意味ではほとんどおこなわれなかった。雇用調整への対策という消極的な意味でしばしば実施されたにすぎない。いかにこの組合の、本腰をいれた技能向上、生産への貢献の考え方がつよいか、それがみてとれる。

#### 団体交渉の記録から

1929年第2回団体交渉では、生産関連の議題はなかった。労働組合も提案しなかった。1930年第3回団体交渉では、組合側提案の冒頭に「機械器具考案改良奨励に関する件」があった。従業員が機械器具を考案改良したばあい、組合の機関を通して工場長に申告し、工場長が審査し「有効」とみとめた時は表彰すべし、というものであった。いうまでもなく予備会議第一日目ですら承認となった（「労働」1931年1月号）。ただし、実際にどれほど、どんな内容の申告があったか、それはわからない。それをしめす文書資料をみいだすことはできなかった。

ただ、1935年7月15日付「製綱労働時報」に30行ほどの小さな記事があり、「職場の発明家直線切断機の改良 川崎工場中條与作」の見出しがついている。これまで「細物の長線を切断するのにどうしても線が婉曲して一定の長さには切断するのに困難があったのです。これに気付いて改良を加え手数を省いてしかも正確に切断し得るようにしたのです」とある。まことに立派な考案改良とおもうが、この中條氏のポストがわからない。「機械の改良考案は私の毎日の仕事でありますから」云々とあるところからして、一見技術者かとおもわれるが、しかし技術者は当時組合の組織範囲ではなく、あるいは保全の職場かとおもわれる。もしこうしたことが上記表彰の対象であり、かつ他の組合員にもみられるのであれば、生産労働者による生産の工夫のまことに立派な事象とおもわれる。

第4回の交渉は1931年3月の「臨時委員会」であった。世界大恐慌で人員整理、生産制限すなわち時間短縮が緊急な課題で、生産の工夫に

かかわる議題はなかった。

第5回、1931年11月団体交渉で、組合は5項目の「希望案」をだした。希望案とは「提案」より一段とよわい要求をいうようだ。そこでも生産上の工夫の提案がみられる。提案5項目の第一が「作業場の修理又は改造に関しては組合の意見も斟酌されたし」であった。それにたいし「会社に於いて情勢に応じて主旨に添う様努力すること」とされた。ただし、改造、修理の具体例はその文書には記されていない。

また、生産にかかわる重要なことが、この年の協定書の冒頭に「申合せ」として書かれた。生産費を低下させるために労資は一層「労働力の合理的生産化（ママ）」をめざすこととした（「労働」1932年1月号）。これだけでは抽象的すぎてははっきりしないが、そのあと、この申し合をふまえ製綱労働組合はその大会で「生産合理化研究委員会」を設けることをきめ、その委員会の研究事項をつぎのように定めた。「イ。機械及設備の改善、ロ。材料及消耗品の節約、ハ。屑線等の整理及利用法、ニ。過剰労働力の利用法、ホ。生産行程並能率等其他（ママ）。」この5項目に生産の工夫がどれほど含まれていたか、その判定にはこの委員会の活動の具体例を知る必要があるけれど、残念ながらそれをしめす資料は見あたらない（「労働」1932年1月号）。

#### 設備の要求は作業環境問題が大半

1932年第6回団体交渉には、希望案として会社側が「作業能率増進に関する件」を提案し、組合は考慮することを約した、とある。ただし、この作業能率増進の内容はわからない。ただ、これまで組合側の提案だけであったのに、はじめて会社側から提案されたことが注目される。おそらく不況対策であったろう（「労働」1933年1月号）。

1933年11月第7回団体交渉にも関連の事項がある。「労働」の記述は協定結果の紹介のみと短くなり、生産の工夫への言及はないけれども、組合史の記述ははるかに長く、協定の一行に組合提案「工場内諸設備及器具改善の件」があり、「調査の上提案の主旨に添う様努力すること」

とされている（「団体協約10年」, p.117.）。残念ながらその具体的な内容は不詳である。

1934年11月第8回団体交渉でも、「労働」の記述は15行ほどと短く結果の列挙にすぎないけれど、なかで「機械設備改善に関する件」がある。ただし、その内容はまったくわからない。（「労働」1935年1月号）。また組合史も、記述がすこし長いだけでその内容は不詳である。

1935年10月第9回団体交渉となると、ややくわしい情報がある。この組合の機関紙「製綱労働時報」1935年10月15日付が1ページ全体をあげて労資のやりとりを含めくわしく記述している。組合提案の第4号議案である。その4項目のひとつが「工場設備に就いて」であった。それについてやや詳しい説明がある。そこから設備問題への要望は、その大半は生産上の工夫というよりは作業環境問題だ、ということがわかる。以下説明しよう。

工場設備の組合提案は、工場ごとにきわめて具体的である。小倉工場ではイ。トロッコ（トロッコの道ということか）上の屋根の取付け、ロ。哺乳所の設置（女性工員が結構働いていた）、ハ。天窗の日よけ取付け、ニ。メッキ1号機の設計のこと、ホ。空気抜きの取付けである。このうち、あるいは生産上の工夫ととれる提案はせいぜい「ニ」のみであり、他は作業環境ないし福利厚生施設の要求とみるほかない。川崎工場では、食堂天井の補修、水漏れ防止、下水改修、道路補修、水道の濁り対策、用水浄化、湯沸場の設置など全7項目が作業環境にかかわる。兵庫工場の要求は食堂の衣類入れ箱の設置である。

こうした内容からみると、設備関連の要求の大半は作業環境にかかわり、生産上の工夫といえる事項がきわめてすくない。しかし他の面では見るべきものがないではない。

#### 組合活動のなかで

もっとも組合活動についての記述の多くは、生産の工夫をあまりしめさない。製綱組合史「団体協約10年」は1章をたて「生産に対する協力」を記す。ただし、その最初の節は災害防止の標語募集、そのポスターはりなどの運動に

すぎない。つぎの節が「能率増進」であるけれど、まことに短くかつ抽象的で原則をいうにとどまり、具体的にどのような活動をしたのかはわからない。唯一、1928年組合理事会（いまの執行委員会にあたる）が能率増進に関する論文を募集し、その入選作が各工場から一篇づつ、計3編であった。その文章は「製綱労働時報」1929年4月5日付に掲載されているが、披見できたのは川崎工場の保木論文と兵庫工場の永戸論文の2編にとどまる。

この2論文は職場の工夫というよりは、むしろ一般的な原則や心がけの展開にとどまる。保木論文は、工場色彩、機械の騒音、長時間作業などふつうの労働科学の成果をかいつまんで説明する。永戸論文も科学的管理法のごく初歩的な説明に終始するかにおもわれる。この製綱工場の職場で実際におこった機械のトラブルにいかにとり組んだか、などという議論はみられない。

その理由は選者の方針にあるのかもしれない。「選後の感想」がおなじ号の「製綱労働時報」にのっているけれど、そこには職場の工夫への関心がうかがわれないからである。したがって、応募19編のすべてに生産の工夫がないのか、それともあっても選者が体裁や書き方のまずさから選ばなかったのか、それはわからない。

しかしながら「製綱労働時報」に「産業の知識 鋼索製造の概要」と題し、川崎工場の降旗音吉氏が2回連載している（1935年1月1日付と次号とおもうが、次号は未見）。書き手が技術者か生産労働者かがわからない。ただ、その記事はたんに工学の教科書知識だけでなく職場での実際の作業経験にもとづく事柄が記されおり、職場のベテランが書いた可能性もあろう。たとえば焼入れ作業は燃焼機、送風機に注意を払う必要がある、と説く。その理由の説明はさしあたり工学教科書風で、温度によって焼入れの良否が左右され、その焼入れによって針金の強度、粘度、延伸具合などに重大な関係があるからだ、という。ただし、それからあとは実際の職場をよく知らないと思われる内容である。つまり、炉には温度計がついているが、それに頼ってばかりいては危ない。温度計はときに故

障するからで、工務室の標準の温度計と比較するだけでなく、目によって温度を知り、温度計と対照する必要がある、などである。この文章がもし組合員によって書かれているのであれば、生産の工夫に組合員が貢献している傍証、といえよう。

いったいこの人は組合員なのかどうか。さきに紹介した「直線切断機の改良」をおこなった川崎工場中條与作氏もふくめてさぐる必要があるが、いまのところわからない。「団体協約10年」巻末の各年大会出席代議員のリストにはない。また「労働」1937年10月1日付は組合員10年以上継続者の個人名を列挙し、製綱労働組合関係だけでも862名の個人名がならぶけれど、そこにも二人の名はない。

要するに、文書上の資料はけっして多いとはいえず、また設備への発言は大半が作業環境の向上にある。しかしながら、さきの座談会の記録その他からみて、どれほど発言がひんばんか、あるいはつよかったかは不詳としても、生産労働者が生産の工夫について発言していたことだけは否定できまい。

しかもそれが組合の文書にのこっていることが肝要なのだ。労働組合は労働条件のみならず生産上の発言も促してした。ではこうした傾向はこの事例特有のものか、それとも当時の労働組合にすくなからず見られた傾向か。

### 3.2. 総同盟系一般に

#### 「労働」の記事から

総同盟の機関誌「労働」の記事から吟味しよう。労働組合関連としては、ほかにみるべき文書資料が残っているともおもえないからである(あとはいわゆるプロレタリア作家による小説などか)。つまり総同盟関連組合に限られる。狭すぎるといわれようが、さまざまな文書資料をのこす労働者団体は、まず定期的に発行する機関誌をもつ労働組合にかざられる。なお、あとでそれをこえた分野の追求も試みる。

「労働」をおもに1927年-1935年にわたってみた。わずかに関連する記事まで拾っても、生

産の工夫にかかわる記事の数はまことにすくない。わたくしの見落としもあるだろうが、この1927-35年という9年間に、製綱労働組合関係のものを、18本にすぎない。しかもその7割の13本が協約の条項のなかに“組合は作業能率の増進に努めること”という、かの製綱労働組合の協約の一項のコピーを掲げるにすぎない。その具体的な実行の内容はまったくわからない。なお、この時代の総同盟関係の労働協約のすべてに、この項目があるのではない。

#### 個別の事例

のこる5本の記事のうち3本は、たんに能率が上がったというにすぎず、どのような活動によってどれほど能率が上がったのか、それはさっぱりわからない。念のため掲載順に事例を記しておく。

第1、日本縫工組合の委員会(今でいえば執行委員会か)の議題のひとつに「ミシン台を高くせられ度き件」がある。それ以上の説明はなく、作業をしやすくするための提案かとおもわれる(「労働」1929年8月号)。なお日本縫製工組合とは鉄道院つまり戦前国鉄の制服を縫う被服工場の労働組合である。

第2、“総同盟の団体協約は如何に運用されるか”という座談会の記事がある(「労働」1933年6月号, pp.8-11)。17組合、22人参加の座談会である。4ページのうちほぼ1ページが“作業能率が上がった”という話題に集中し、団体協約のある4事例の発言がある。ただし、どのようなことを組合員が職場でおこなって作業能率が上がったか、その具体的な説明はない。

第3、「労働」1935年1月号では「東京鐵工」という総同盟では伝統のある組合の、メッキ工場の事例が紹介されている。団体協約があり「同業各工場中能率は第一」と記されているが、どのような具体的な方法で能率が上がったかは不詳である。

より長い、のこる2本もそれほど説明があるわけではない。

第4、「労働」1933年8月号パイロット万年筆の並木製作所の事例がある。2ページにわたり団体協約による労資協議、すなわち「工場委員



会」の活動を記している。そのなかで27行を費やし「不良品防止の決議」を説明している。決議は前年工場委員会がすでにおこなっている。不良品がでるのは「仕事をしている従業員が200あまりの全分業工程に通じていない結果、1工程でも手が抜けると不良品が出るという事実を知らないからだ。・・・工場委員が率先して万年筆製作の全工程についての講習会を開き、・・・その後不良品はめっきり減」った。それを踏まえて不良品防止週間を設ける、というのが工場委員会の決議である。

これはたしかに生産の工夫の重要なひとつの事例と考える。不良品防止は生産の工夫のまことに肝要な事柄だし、やや幅広い工程を知ることが不良品の発生原因を推量しやすく、したがってその対処に有効なことは理解できる。なお、疑問ものこる。現今の職場を観察したわたくしの推測では、はたして全工程を知らないと不良品を減少させることができないのか、むしろ自分の職場内の工程、せいぜい前後の職場を知ることによいし、それ以上は無理ではないか、という疑問である。とにかく「労働」はそう書いてある。

第5、東京革工組合のばあいである。1935年5月「産業協力運動」が組合支部の総会で決定され、労使間で重役、従業員ともに協力し活動している。具体的には、まず「消耗品節約週間」を設け、4割でいどの節約ができた。つぎに「不良品2等品撲滅週間」「製品改良週間」を設けた。平均、週60、70足の2等品がでていたのが、第1週で48足、第2週で18足、第3週で8足、最後には6足と飛躍的に減少した、との記事である。

消耗品の節約、また不良品の防止は、いうまでもなく生産上のきわめて重要な事項である。とはいえ、これらの目的のために職場で具体的にどのような活動や工夫があったのかはなお不詳であり、その生産上の工夫がどれほどのものか、その評価はむづかしい。

生産を工夫し、作業能率を上げようとする組合の活動の記事はあるが、概して乏しい。だからといって、そうした活動を全否定するのはな

おむづかしい。製網労働組合の事例ではその傾向はかなり鮮明であるし、他の事例にもわずかながら認められるからである。とりわけ製網労働組合の、組合史の座談会の記事はまことに示唆ふかい。それによれば、少数ながら労働組合に熱心な層は生産の根幹の工程をすくなくならず工夫した。すばらしいことではないだろうか。そしてそうした工夫を受け入れる経営が、戦前日本企業のすくなくとも一部にあった。

それもけっして企業内、事業所内にとじこめられた従業員組織ではなく、外部につながる労働組合組織にみられたことに注目したい。ふつう生産に協力あるいは工夫というと、企業ごとに囲い込まれた従業員組織の産物とみられがちである。外につながる労働者組織が、それぞれの企業の中で生産に工夫するのは、大いに注目に値しよう。

### 3.3. 企業の外につらなる組織

#### 通念

なお企業の外につらなる労働組合という表現に疑問を感じる方も多かろう。というのは、戦前昭和期の労働組合組織のイメージがすくなくならず混乱しているからである。混乱とは、一方で戦前の労働組合は企業の外に広がる組織との認識があり、戦後の企業別組合とは違いがあるとの主張もあるけれど、他方では、その実態は戦後とかわらず企業別事業所別の組織が中心で、それが証拠には、海員組合を別にすれば、産業別の組合が実質的に存在しないではないか、という主張がつよいからである。

産業別労働組合が実質的に存在しなかったのは、海員組合を別にすれば、そのとおりである。だが、産業別組織がないとすぐさま企業内にかぎる組織だ、と即断してはあぶない。企業の外につらなるかどうかの判定基準は、おそらくもっとも直裁には人とカネにあらわれよう。そして、この2要素がもっともわかりにくいのだ。どの国の労働組合にとってもわかりにくい。秘密でなくとも、簡単には接近できない。

### 企業の外のプロ

人が重要な指標とは、その企業レベルの組織のリーダーが、その企業の従業員であるか、それとも企業の外のいわゆる労働組合のプロであるのか、である。戦後の日本の労働組合は、総同盟系を別にすれば、ほとんど企業の従業員であった。そのうえの産業別組合では、事務局の職員に企業の従業員以外の人があったが、役員はほとんど各企業の従業員であった。これにたいし、総同盟系はやや異なる。産業別の役員もすくなくならず従業員ではなく、組合のプロであった。あるいはもと従業員でも企業籍を離脱し、企業にもどる途を絶って組合のプロになった人であった。

とりわけ UI ゼンセン同盟（もと繊維産業の労働組合）は、産業別の役員はどの企業の従業員でもない外部のプロか、あるいはもと従業員が企業籍を離脱したプロであった。そもそも戦後初代の委員長は松岡駒吉であった。かれは繊維産業のどの企業の従業員でもなかった。従業員であった時期は一切ない。それでも戦後の労働組合は企業レベルの組織ともなれば、役員はその企業の従業員であるのがふつうであった。

なお、この点に大きな誤解があるので付言しておく。なにも日本にかぎらず西欧や米の労働組合も同様なのだ。日本の「常識」では西欧や米の労働組合は横断組織であって、その役員はすべて従業員ではなく、組合のプロだと誤解している。わたくしの知るかぎり、ほとんどの産業別組合の基礎組織は、企業別か事業所別であって、その役員はまずその企業の従業員である。大工のようなクラフトユニオン（職業別組合）は別であろうが、その点は日本でも同様で、日本にある世界最大のクラフトユニオン、全建総連には企業別の基礎組織はない。

戦前昭和期の日本の労働組合は、基礎組織は西欧や米とおなじく企業別や事業所別だけれど、そのリーダーはときに外部の人、組合のプロであった。その意味でいまの西欧や米以上に外にたつらなっていた。ここで対象とする製網労働組合のリーダーも、まぎれもなく企業の外のプロであった。三木治朗である。もともとは旋盤工、池貝鉄工、室蘭の日本製鋼所、園池鉄工と各所

を転々と移る。これも腕を磨こうという志のある当時の旋盤工のごくふつうの軌跡である。松岡や西尾もおなじく旋盤工と同様に移動した。三木は1913年総同盟の前身、友愛会に入り、各地で組合結成をはかる。のち中国の山東鉄道に入る。第一次大戦で日本は英仏側につき、ドイツの山東省での租借地をとり、そこで陸軍が山東鉄道を経営した。ところが大战の終結によってこの山東鉄道を中国に還付することとなり、労働者は雇用をおびやかされ争議にはいる。三木はその委員長となり、その争議を有利に解決した。そして1923年日本にかえる。

その後、総同盟神奈川聯合会の「主事」であった。その組織の要のポストである。そして松岡に依頼され、創立時から製網労働組合のリーダーをつとめる。リーダーということばを用いたのは、組合長に就任するのは1932年からだが、この組合の創立時1926年から、組合長不在の「主事」、事実上のナンバーワンをつとめつづけたからである。1940年政府の事実上の解散命令による製網労働組合解散まで委員長、さらに第二次大戦敗戦後再建された組合の委員長にもおされ、2年後参議院議員となるまでその職にあった。まったくの企業外の労働組合のプロである。

なお、この製網労働組合には、組織のポストについていないが、事実上のスタッフとして大いに寄与したプロもいた。おなじく総同盟神奈川連合会の役員、斉藤健一である。病を得て世を去る1936年まで、かれはこの組合にその力をつくした。したがってこの組合は、かれの病が篤くなったとき見舞金をおくることをきめている。企業レベルの組織が企業の外のプロをそのリーダーにすえるという一点だけでも、企業外へのつながりが読めるであろう。戦後の日本の労働組合はもちろん、西欧、米の企業や事業所の労働組合組織を超えた特徴であった。

### 組織

外へのつながりを知るために、戦前の総同盟の組織と総同盟神奈川聯合会にすこしふれておく。いうまでもなく総同盟は全国組織である。といっても製網労働組合の初期にあたる1928年

をとれば、組織人員は3万1千余にすぎない。その下は産業別労働組合ではなく、地方別の4つの組織であった。4つといっても主体は関東同盟と関西同盟のふたつ、関東1万3,800名、関西は1万4,600、関西の方がすこし多い。戦前日本産業の中心は関東よりもむしろ関西であった。なおほかに九州連合と直属組織があり、それで計4となる。

関東同盟の下に3つの組織があった。東京聯合会9,400名、神奈川連合会2千余、そして地方連合会2,300である。さきの三木、斉藤のふたりはこの神奈川聯合会の専従スタッフであった。

ただし、製綱労働組合はやや例外であって、主力川崎工場のある神奈川の聯合会には属さず、総同盟本部直属とされた。その工場が川崎、神戸、小倉と全国にわかれていたからであろうか。

なお、三木治朗はさきにものべたように総同盟神奈川の「主事」でもある。かれの件費と時間を、総同盟神奈川聯合会とこの製綱労働組合がどのように分担していたかはわからない。のちに見る製綱労働組合の財政に「人件費」という費目があり、それが一年間1935年度（組合財政年度）で605円、組合費収入の11%にあたる。この金額は、その当時の生産労働者男子月平均賃金を月65円（商工省の賃金統計）とすれば、9ヶ月余にすぎない。フルタイムのひとり分にもたりない金額である。しかもこの組合には専任の会計をひとりおくと提案もあった。そのほか次章でみる共済の担当者、購買部の従業員への報酬も一部含まれているかもしれない。おそらく三木治朗はせいぜい半専従、その人件費は神奈川連合会との分担であったろう。

またかれの時間配分もわからない。「労働」「製綱労働時報」の記載のかぎりでは、三木は企業レベルのさまざまな会合のみならず、神戸、小倉の支部の会合にもまめにでている。企業レベルの会合ひとつとっても、その数はすくなくない。大会はもちろん、執行委員会にあたる「幹事会」さらに「評議員会」もある。相当に時間をさいていたのであろう。

### カネの配分

だが、企業外とのつながりをより直裁にしめすのはカネの配分であろう。スローガンや政策という言葉よりも、はるかにカネの配分が企業外とのつながりの大小を物語る。組合史「団体協約10年」は1章をさいて組合財政にあてている。そこで1935年度の数値がかかげてある。組合費収入計5,644円にたいし総同盟本部への上納金は1,512円、じつに28%にのぼる。

これを戦後日本の組合と比較してみる。といってもそうした数値は組合大会議案書、それも企業レベルと産業レベルの両方をみなければならず、容易ならぬ作業となる。しかも事態への接近はむつかしい。労働組合の財政は、事情にくわしい人でないと、なかかわからないのである。岩崎 [2009] によると、企業レベルの組合費のほぼ一割が企業の外にいくようだ。すなわち産業別と全国組織にいく。

付言すれば、それを岩崎 [2009] は日本産業別が欧米にくらべ「ゆるい連合体」の証拠とみているが、かならずしもそうとはかぎるまい。なるほど表面的には欧米ではほぼ3分の1でいどが企業外に配分されるらしい。だが、わたくしの知るかぎり、西欧や米の産業別労働組合の基礎組織、企業や事業所レベルの組合役員人件費は、日本とは大違いでかなり企業負担だからである。日本はその例外的にきびしい労働組合法によって、それが禁じられている。その結果、西欧や米ならば組合が負担しなくてもよい部分まで、日本は企業レベルの組合が負担しなければならない。それが企業の外へのカネの配分を実質より小さくみせている。

つまり、この製綱労働組合の外への配分、28%というカネは、戦後日本の労働組合にくらべきわめて高い。多分3割ともわれるいまの西欧米に近い。しかも企業から組合人件費の補助がたぶらないであろうから、企業の外へのカネの配分は、この製綱労働組合がいまの欧米にくらべ、むしろ実質的には多いだろう。すなわちカネの配分からみて、企業の外へのつながりはかなり大きい、と見てよからう。

くりかえすが、生産労働者が生産の工夫をすること、しかも企業の外につらなる労働組合が

あるところでその行動がみられることは、のちの章で国際比較するけれど、日本の労働者のめざましい働きとして大いに注目されよう。それが日本の競争力、したがって暮らしを支えているのであろう。他国は、あるいは敵対的に生産へ協力しない労使関係か、そもそも生産労働者の工夫に期待しないのであった。

なお資料とはぼしく確たることはいえないが、幾分か生産労働者の工夫の具体例に接近できたとおもう。すくなくとも組合側から生産の工夫を提案していることはたしかである。そうした傾向が、この製綱労働組合や総同盟加盟組合をこえて見られるかどうか。それをさぐりたい。

### 3.4. 工場委員会と「能率」

#### 工場委員会とは

あさい手がかりがある。工場委員会と科学的管理法にかかわる文献である。工場委員会とは、1921年ごろから1930年代にかけて大企業中心に日本にひろがった制度である。事業所別、企業別に生産労働者をおもな構成員とし、その代表者が選挙され、工場長と協議する制度であった。

それはほぼ同時代、1920年代から1930年代はじめ、米の従業員代表制 Employee representative plan と共通するところが大きい。米の従業員代表制とは、19世紀末から第一次大戦にかけて米大企業が労働組合とはげしく争い（機関銃までもちだした）多くの分野でそれを壊したあとに、大企業中心にかなり広がった方式であった。そのもっとも立ち入った最近の分析は Moriguchi [2005] であろう。当時の代表的な米大企業14社の、個別の財務諸表、個別の従業員むけ刊行物にまで調べた。最近の日本語文献としては、伊藤 [2009]、伊藤、関口 [2009] などがある。それと対比しながら説明したほうが、日本の「遅れ」や日本「独特」などと早とちりしないためにも有効であろう。

日本との共通性とは、第1に、その組織にある。個別企業や事業所のなかにかぎる。すなわち企業の外につらなる労働組合を防ぐ。第2、

生産労働者を中心に組織する。ホワイトカラーは入っても実質経営側の会合担当の「幹事」であった。生産労働者の代表は従業員の選挙によった。第3、従業員代表制をとる企業は福利厚生を活発におこなった。日本の実態はすぐあとの第4章共済機能で見るとして、米につき一言しておけば、「福祉攻勢 welfare offensive」とよばれるほど、企業が熱心に福利厚生を展開した。第4、機能としては従業員の発言をもあるていど認め、賃金、労働条件の協議もおこなっていた。また従業員の職業訓練を会社の費用でおこなった。

ただし、1932年ルーズベルトが政権につくや、そのニューデール政策で産業別の労働組合をあと押し、従業員代表制にきびしくあたったため、しだいに産業別労働組合に吸収されていった。

日本では、当時時勃興しつつあった労働組合をなんとか抑える動きであり、1940年代はじめまでつづく。第一次大戦がおわりロシアに社会主義革命がおきると、日本でも各地に労働組合の動きが活発になってきた。それに対処するため、従業員になんらかの発言を認める機構であった。ただし米とおなじく、労働組合と異なり企業や事業所のなかに限られた。

具体的にはとりわけ1921年関西地方大企業のストライキが注目される。もちろんそれ以前から政府は内務省社会局（いまの厚生労働省）を中心に、労働組合にたいするつよい経営者の反対意見をふまえ、労働組合のかわりに工場委員会（当時は政府側は「労働委員会」とよんだ）を促そうとしていた。一部の産業で先行事例があったが、なんといっても工場委員会の大きなきっかけは、1921年関西の川崎造船、三菱3社（三菱造船神戸造船所、三菱内燃機、三菱電機）を中心とする2か月近い争議であった。これらの労働者は団体交渉権を要求した。これにたいし経営側は工場委員会の設置でこたえ、労働者側も団体交渉への準備段階としてそれを認め、ストライキは収束した。経営側は労働組合を防ぐ意図を鮮明にもっていた。それは工場委員会の提案の際、スタッフがイギリスを視察し、ホイットレイ協議会がバックに産業別労働組合のあることを充分に承知しながら、その組合を切

りはなして工場委員会を推進したことで明瞭である。

ここでなぜ労働者といいいながら、労働組合側といわないのか。たしかにストライキの初期、その従業員で労働組合に入るものがあり、それは総同盟の前身、友愛会が後援した。だが、組合に入るのはその事業所の従業員の一部にすぎず、のちに見る野田などとはまるで違う。しかも労働組合はできたばかりであった。この点も野田と違う。したがって、2ヶ月のストライキでリーダーが解雇されると組合は壊滅し、第二次大戦敗戦後まで組合はなかった（兵庫県[1961]）。

### 「福利」と「能率」？

工場委員会の機能を協議あるいは「懇談」の議題からみると、おもに「能率」と「福利厚生」であり、のちしだいに米に似て賃金労働条件にもおおよぶようになった、といわれる。もし「能率」につき生産労働者がすくなからず発言し提案しているのであれば、いったいゆえにみた製綱労働組合とどれほどの違いがあるのか、という疑問が生じる。いいかえれば企業の外へつながる労働組合の有無によって、生産労働者による生産の工夫がどれほど違うのか、という問題になる。労働組合と工場委員会との真の差異の検討となる。

これまで日本では労働組合といえば、多くの「識者」はいわゆる横断的な組織のみを見て、企業や事業所に足をおく組織があれば、それを本物とみとめなかった。だが、どの先進国でも多かれ少なかれ、産業別という横断組合はきちんと機能しようとするれば、かならず企業や事業所に基礎組織がある。そうでなくては組合員に貢献するよう働けるはずがない。労働者にとってもっともきびしい解雇という問題ひとつをとっても、むしろ自明であろう。産業別におこなわれる解雇など、わたくしは寡聞にして聞いたことがない。不況で苦しむおなじ産業でも、赤字の企業ばかりでなく黒字の企業もある。多くを解雇する企業もあれば、小人数の解雇にとどまる企業、また解雇のまったくない企業も多い。どの国であれ、これほど企業で異なる問題を、

どうして産業別で交渉できようか。そしてこうした肝要な問題を企業ごとに交渉しないで、いかに労働者の福祉をまもることができるようか。ますますうえの問題がせまってくる。

いいかえれば問題は、外とのつながりの有無がどれほど生産労働者の発言、あるいは機能の差異をうみだしたかにある。機能面といっても共済ではあまり差がないようだ。その点はくわしくはつぎの章でみよう。だが、もうひとつの機能、生産上の工夫の点ではどうか。日本の「常識」にしたがえば、工場委員会や従業員代表制のほうが企業を重んじ生産の工夫が当然に多い、と検討なしに思い込むようだ。はたしてそうか。

ところが、これまでの工場委員会の研究文献は、もっぱらそれがいかに横断組織とは違うか、そのゆえに真の労働組合の発展をいかに抑えたかにあって、生産上の工夫を一顧だにしなかった。その点に多少とも接近するのは科学的管理法関連の文献である。

### 科学的管理法関連の文献

いうまでもなく科学的管理法とは、本来労働者の生産上の工夫をむしろ無視する。かの古典的なテーラーの方式も、最良の作業方法の探究、すなわち生産上の工夫はもっぱら技術者の役目であって、生産労働者はそれをいかに忠実にこなすか、にあった。もちろん最良の作業方法をしめしても個人による能率差が甚大であることは充分承知していた。その点のはかの差別賃率制のしくみに如実あらわれている。標準以上の上手にたいしてはなはだしく高い賃率で高額な報酬、下手にたいしてはなはだしく低い賃率で小額の報酬によって離職を促すしくみである。

この「能率」の大きな個人差は、最良の作業方法をどれほど熱心に行うかにかかるとみた。すなわちやる気の問題とみなした。この心理重視の伝統はながくつづき、米ビジネススクールの人事労働の担当教員は伝統的には心理畑中心であった。したがって、生産上の工夫を生産労働者がおこなうかどうか、という問題意識はとぼしかった。おびたしい科学的管理法の文献は当然にこの視点を欠いていた。

にもかかわらず科学的管理法をていねいに追った日本の研究者のなかには、少数ながら日本の特徴として生産労働者の工夫を活かす傾向をみいだしてきた。そのもっともいちじるしい例は佐々木「1998」であろう。この研究はおもに「外資系電機企業」とまとめて NEC、三菱電機、東芝などを注視する。(NEC 以外は「外資提携企業」であろう。) いまの電機産業のおもな企業で、生産上の工夫を生産労働者が工場委員会の活動に関連して提案していた、という。

さきの関西の1921年ストライキに関連した例では、三菱関係である。三菱の本体、三菱合資会社の資料課が「工場委員会ノ成績」という調査結果をのこしている(1923年時点)。それをおもな資料として、佐々木[1998]は生産の工夫が工場委員会のかなりの議題をしめていた、と指摘する。

上記の調査報告の集計区分のなかで a.「作業関係」と b.「節約改良、発明」がおそらくは生産の工夫にあたるだろう。その a.「作業関係」の内容を、つぎのように例示している。「工場用伝票の日本語化」「作業図面の取り扱いの迅速化」「材料準備や工具供給の改善」「木型工場の機械器具の増設」である。また b.「節約、改良、発明」の項には「事務の簡捷化」「職制変更時に職工の意見を徴すること」「技師と職工の意思疎通」「器具改良などにたいする表彰制度の制定」などをあげている。これらはすくなく生産上の工夫とみてよかろう。そして「経営側のイニシアティブによるとしても、あるていどまで、職工の主体的な生産管理改善の姿勢をくみとるシステムが形成されつつあったことが確認できよう」とのべる(p.34-35)。

また、35の工場委員会の規約とその「現況」をみた鉄道大臣現業調査課「全国各種工場委員会諸規約集並制度」(間[1987]所収)によれば、委員会の「現況調査表」の「職能」の項では、35のうち実に13が「作業能率」をあげている。規約で「能率」をあげているものは4、ゆるく解釈しても5にすぎないが、実際には4割近くが「作業能率」をとりあつかっている。「福利」がどの組織にも共通する「職能」であるのはいうまでもないけれど、工場委員会の目

的のひとつが「能率」であることをしめす。

だが、残念ながら、指摘はここまでであって、その具体的な例示はない。資料がないのであろう。具体的な例示はきわめて重要で、それがないと生産の工夫のていどはさっぱりわからない。製綱労働組合にくらべ、第1、生産の工夫のていどがわからない。さきの製綱のばあい、なるほど断片的資料にすぎないが、それでも生産上の工夫の具体例がいくつかあった。さらにその一部について、生産への貢献度まで記されていた。その点はこの科学的管理法関係の文献ではまったくわからない。第2、製綱は生産の工夫をそもそも労働組合が提案した。他方、工場委員会は、そうした「能率」の提案を経営側から促されてきた可能性がある。かりにおなじ生産上の工夫にしても、自発的に提示するのと、経営側から促されて提示するのとでは相当の違いがある。

#### 内務省資料

この推測を多少とみうらづけるのは、もうひとつの同時代資料である。もっとも多く産業にわたり数多くの工場委員会を観察した資料は、これまでもよく活用してきた内務省「労働運動概況」(のち「労働運動年報」と改題された)であろう。内務省や各県庁のスタッフを活用し、多くの工場委員会をみている。その結果を1922年から24年にわたり、工場委員会に各年報の一編を割いて記す。1922年35ページ、1923年28ページ、そして1924年には66ページにのぼる。それぞれの年次で工場委員会の組織、その「職能」すなわち機能をまとめている。それによれば、主要な機能は「能率」ではけっしてない。「福祉」と「労働条件」である。

とりわけ1924年の年報は、23企業、50の会合(事例によっては年に複数回の会合が記録されている)つき、それぞれの議題をすべて掲げている。それをみるかぎり、「能率」は前面には出てこない。はるかに「労働条件」と「福利」である。

「労働条件」とは、たとえば常昼の労働時間を3交代なみの8時間にせよ(おそらく9時間であったのであろう)、などいわば周辺の労働

条件を協議している。「福利」とは、たとえば企業年金の支給につき脱退のばあいの支給条件をよくする、あるいは支給条件を勤続20年以上から15年以上とゆるめよ、などという提案である。賃金にもおよぶのであって、新規採用職工は日給一円50銭ていどとせよ、などという議案である。

他方「能率」はあまりでてこない。うへの23事例、50会合の議題計468のうち、「能率」にいささかでもふれるかに見える議題は、まことにすくない。ごく一般的に「能率増進」という議題をあげているごく少数で、それも具体的な内容はさっぱりわからない。やや具体的な議題としては「各工場電線に関する智識普及の件」(住友電線)「完全なる機械器具使用の件」(住友伸銅, 住友電線)「低床ボギー車の出口の扉を乗客に於いて自由に開閉し得るよう改造せられたし」(大阪市電)「低床ボギー電車の信号法改正の件」など計10件、2%余にすぎない。

不確かな資料だが、おそらくさきにみた製綱労働組合にくらべ、なるほど生産の工夫を一部工場員会がおこなっているのは確かでも、そのていどはやや弱いのではないか。いったいなぜであろうか。その理由をさぐる手がかりのひとつとして、米の従業員代表制をみてみたい。

### 米の従業員代表制

周知のように米大企業は1920年代を中心に「福祉攻勢」とよばれるほど従業員へ配慮し、かつ従業員の意見を聞いた。ただし、それは企業外にのびる労働組合を排除する目的であった。もっとも丹念な Moriguchi [2005] から示唆される点を記したい。

Moriguchi [2005] の主要なメッセージは、従業員の意見を聞きその福祉を計るかわり従業員の協力を得る、という黙契が労使の間にあったのに、それが大恐慌でやぶられると、労使関係が敵対的になり、現今の米労使関係がつくられた、という仮説の主張にある。具体的には1920年代から1930年代にかけて米の労使関係に大きな変換がおこる。1920年代のいわば組合不在の時代に、企業が年金をはじめ多くの企業福祉を展開する。さらに定期的に従業員代表と協議す

る。しかも提案制度もひろがる。そうした動きを、ルーズベルト政府が「会社組合」として崩し、そのゆえに労使間の黙契が破られ、いまの敵対的な労使関係ができた、というのである。それを当時のもっとも基本的な統計資料のみならず、代表的な14社の個別資料にまで立ちいり、吟味していく。

まず1928年時点、大恐慌直前の、経営者団体のアンケート調査を吟味する。その調査は250人以下の事業所4,409、251人以上の事業所1,676から回答を得ている。その調査は、年金や持ち株制などインセンティブ関連、技能養成関連、従業員の福祉や意見関連にわけ、計23の人事労務関連項目につき、各事業所にその採用の有無を聞いている。うち、提案制度については中小規模で4.8%、大規模で23%、従業員代表制は中小規模で2.5%、大規模で8.7%と記す。また当時の代表的な14社 GM, US スチール, GE, デュポンなどを深くみているが、うち8社に提案制度があり、7社に従業員代表制があった。ここから企業に従業員代表制があると、すくなくから従業員からの生産上の提案があり、ないばあいでもなお一部にその提案がみられることがわかる。もちろん実際の提案の件数、また提案の内容などはわからないけれど、とにかくなんらかの提案があり、なんらかの生産上の工夫があった、とみても大過なかるう。

その点につき、あるいは参考になるかもしれない文献がいくつかある。インターナショナル・ハーヴェスターという「福祉攻勢」の一翼をになった事例の従業員代表制を、このうえない詳しさを追求した Ozanne [1967, 伊藤訳 2002] であり、また伊藤 [2008] がある。さらにグッドエヤーなど米主要数社をていねいに見た伊藤、関口 [2009] がある。他にも文献があるのはいうまでもない。

ところが、これらの文献をみるかぎり、米の従業員代表制はおもに「福利」と「労働条件」にかかわり、「能率」あるいは「生産上の工夫」という発言にとぼしい。皆無というのではないけれど、まことにとぼしい。たとえば、インターナショナル・ハーヴェスター1事例を、600ページをこす大部の書物で追及した伊藤「2008」

をみる。生産の工夫に多少ともかわる記述は、おそらく1ページかもしれない。スリクターの1929年の論文（経済畑の超一流専門誌、ハーバード経済学部の Quarterly Journal of Economics 所載）からの引用である。「工場委員会は労働と原材料を節約する方法を指示し、道具部屋の配置や道具の支給方法を改善し、様々な部品原材料を分離することでスクラップの価値が高まることを助け、技量の質をたかめる手伝をしている」である。Ozanne [1967] にも言及はとぼしい。したがって従業員代表制のほとんどの活動は「福利」と「労働条件」への発言とみるほかあるまい。生産の工夫への発言は皆無ではないが、小さかったのではないだろうか。

以上、戦前昭和期の労働組合、工場委員会、そして米の従業員代表制を観察した。その結果、ひとつの推論を導くことができよう。それを次節で展開する。

### 3.5. 市場メカニズムのもとでは生産の工夫こそ

#### 技能の情報非対称性

その推論とはつぎの2点からなる。すなわち、  
a. 市場メカニズムのもとでは、雇用をまもり、さらにより高度な仕事への昇進を確保するために、労働者はいまつとめる企業に協力し、生産の知恵をだすことが働く人にとっても有用だろう。  
b. その傾向は、おそらく企業の外に広がる労働組合があると、かえって強まるのではないか、という仮説である。まず a から説明していく。

ふつう a はいわゆる企業特殊性熟練を前提してはじめて成立する、と主張されてきた。そして、それは企業間競争という一般的な枠組みのもとでは、いわば特異な状況とみられてきた。だが、企業特殊性熟練がかりきわめて小さくとも、あるいは無くとも、a は当然に引きだされるのではないだろうか。企業特殊熟練という特異な技能の性質にたよらずとも、技能にかかわる情報の非対称性が企業の内と外にあれば充分成立するし、技能が高度なばあいほど、この情報の非対称性は大きくなる。ではいったい技

能にかかわる情報の非対称性とはどのようなものか。

いま企業の競争力の重要な源泉のひとつを、高度な技能と想定する。高度な技能とは、ビジネス活動でどうしてもおこる問題や変化をこなすノウハウと考える。そうした問題や変化とは、その性格も発生頻度もまえても充分にはわからない。そこで不確実な問題や変化とよぼう。そのもっとも低いレベルの具体例としては、量産職場の品質不具合や設備のトラブルとその処理などを念頭におけばよい（その具体例は小池「仕事の経済学 3版」、第1章参照）。より高度なレベルは生産ラインの設計でも、自動車の新型モデルの設計でもよい。おそらく最高のばあいは業務本部長や社長の業務であろうか。

すべてこれらの仕事は機械的にはすすめない。その場の面倒な判断を必須とする。あえてマニュアルに書けば、効率ははなはだしく落ちる。ゆえにマニュアルなどに書けない。あるいはマニュアルに書けば、ごく抽象的にしか書けない。それではその仕事内容は担当者にまかされる。逆に明瞭にマニュアルに書ける仕事ならば、その技能は高度とはいえず、その内実は企業の外にも誤差なく伝わり、情報の非対称性はでてこない。

そこからいわば自明に近いことが引きだせる。こうした不確実な問題や変化をこなす技能の性質もまた、まえても充分にはわからない。そして当然のことながら、そうした技能を個々人がどれほどつかも、分明ではない。なにかの免状の有無で認定するわけにはいかない。なぜならその内実が不確実なのだから。いったい一級の経理課長や2級の人事課長などという免状があるか。あってもなんの意味もないであろう。高度な業務の免状、たとえば弁護士や医師の免状は、その職業の入り口にすぎず、そのうえの真に高度な技能の差をなにもしめさない。仕事内容がまえても充分には確定できないがゆえに、技能レベルを簡単に測ったり、数値で表示することはむづかしい。

では、個々人の高度な技能のレベルはまったくわからないであろうか。いや、同じ職場にいれば、あるいはその技能の行使を何回もみる機



会があれば、かなりよく知ることができよう。すくなくとも職場の同僚と比較して、より高いかあるいは低いかはわかる。まして仕事をよく知る人にとっては自明といえるくらいわかるだろう。だが、その働きぶりをみる機会のとぼしい別の職場の人、ましてや他企業からは、個々の人の高度な技能の真のレベルは、とうてい把握しがたいであろう。

要するに、技能の企業特殊性ではなく、その内実をつたえる情報の非対称性が肝要なのだ。その情報はおなじ企業のなかでも、その働きぶりを何回も実見できなければ伝わらない。まして企業の外には伝わりにくい。ごくおおまかに一般化すれば、高度な技能のばあい企業の外から個々の労働者の技能レベルを正確に把握するのはむづかしい。それならば、別の企業に移動しようとおもっても、その技能にふさわしいサラリーをうける確率は低い。したがって、いまつとめる企業が昇進の見通しをあるていど提供するかぎり、当然にその企業にとどまることを選択しよう。この、個々人の技能のレベル把握の情報非対称性こそが、結果的には企業への長期勤続の根拠となる。

### 傍証

以上の推論のたしかな証拠とはとうていえないが、その傍証なり、その理解をたすける研究や事例を以下に掲げる。第1、米の Baker たちのすばらしい論文である (Baker, George, et al., [1994a], [1994b])。それはある個別大企業の20年に及ぶ個々の人事記録を丹念に分析した。それももっぱら exempt 層にかぎり、したがって日本の大卒ホワイトカラーに相当し、高度な仕事の担当者とみてよいだろう。その結果、企業特殊熟練はあってもごく小さい、とこの研究は推論した。

その推論の根拠はつぎの2点である。第1、他企業からの採用 (くりかえすが exempt 職にかぎる) が社内資格 job grade の低いほうに多いのは当然としても、かなりうえの資格 job grades にもすくなく見られる。第2、企業の外から採用されても、その後の昇進が遅れない人が結構いる。この2点である。もし企業特殊熟練

がものをいうならば、このふたつの現象は生じまい。企業特殊熟練が小さくなければ、企業外からの採用は低い社内資格層 job grade にかぎられ、また中位上位の job grade に外から採用されても、その後の昇進が遅れが生じよう。かくて企業特殊熟練を否定したにもかかわらず、中位上位の job grade の多くは内部昇進である。これらの論文はその理由を、高度な仕事をまかせることができる高度な人材の見極めには、かなり長期の観察が欠かせないからだ、という。まことにもっともなことであろう。それを著者たちは Learning theory として展開する。Learning とは企業が人材を見極めるための「学習」をいうのである。

日本にはわたくしの知るかぎり、このようなすばらしい研究論文をみないが、かなり知られている事実を、1, 2指摘しておきたい。いずれも高度な技能が社外にも伝わりやすいばあいであるけれど、それによって一般的にはいかに情報の非対称性がつよいかを示唆しよう。

第1、他社と密接な取引を担当する人である。密接とは継続的にしかも取引の双方にとって重要な取引をいう。そうすると他社の取引先は、その取引の担当者の技能を知る。この人は本当にできる人だ、あるいはその人の技能はやや疑わしい、などである。その情報をもとにスカウトされたり、あるいは元の企業が傾いたとき容易に声をかけられ、取引先に転職する傾向である。それはさまざまなばあいにみられた。

自社の雇用が傾いた例からいえば、かの山一証券の破産時である。山一のスタッフのすくなくならずがその取引先に移動した。スカウトの例をいえば、かつてまだそれほど大規模でなかったダイエーに、他社の取引担当者たちが、あるいは伊藤忠あるいは三菱銀行などから移動し、のちすくなくダイエーの役員になった。これらは、企業特殊性があってもごく小さく、むしろ技能の情報の非対称性が大きい、との推論と合致する。

第2、社長など経営者の移動である。経営者であれば、その技能はもとの企業の業績ですくなくならず社外に広まる。当然にそうした人材のスカウトがおこる。ごく有名なばあいをあげれば

ば、三越デパートの副社長が、三越で社長への昇進の目がなくなったとき、東武デパートが社長に迎え大いに業績をあげた、などである。企業特殊熟練がかりにあってもごく小さいこと、移動を一般に少なくするのは高度な技能の情報の非対称性にあることを示唆しよう。

以上の理由から、高度な技能の持ち主はいま勤務している企業にとどまりやすい。昇進の見通しがあるかぎり留まることを選択しよう。そうであれば、企業間競争があるかぎり、すなわち市場メカニズムのもとでは、そこに働く高度な技能の持ち主は、その企業の存続、成長を当然にのぞむ。勤務先企業の存続と成長は、市場競争があるかぎり、他社にまさる生産性の向上を必須とする。それには職場のひとの生産の工夫が欠かせない。これが上記 a の説明である。

のこるは b の説明である。従業員の生産の工夫は、企業のなかに限られる従業員代表制よりも、企業の外の労働組合につらなるほうが、かえってつよくなろう、という仮説である。その仮説はつぎのふたつの理由にもとづく。

第1、企業外に組織がのびていると、同業内での企業間競争やその業種の相場を、よりよく知ることができよう。その相場を知れば、雇用をまもるためその競争に負けないよう努めることになる。企業の外の相場を感得すれば、ますます生産の工夫の動機がつよくなろう。

第2、企業についての情報の多寡である。企業の外の労働組合につらなれば、企業への発言が団体交渉によってより強まる。発言がつよくなれば、企業の内情もわかり、企業の生産システムもよりよく知る。そうすれば生産のしくみをより効果的に考えることもできよう。

こうした推理から、ひとつの労資関係モデルが構想できる。次項でそれをやや一般的に展開しよう。

### 協力的な団体交渉モデル

これまで国をとわず共通に適用されてきた労使関係モデルは、結局つぎのふたつではなかったか。ひとつは「敵対的」、あるいは「対決的」な団体交渉を中心とする労使関係である。敵対的とは生産の工夫をおこなわない、すくなくと

もそれを積極的に提案せず、生産のパイの増大ではなく、その分配に力をつくす。企業の外の労働組合とつながり、とにかく最大限の譲歩を企業からひきだすよう努める。1930年代なかば以降の米の労使関係は、まさにその典型といえよう。他は、市場の相場におとらず、いやなるべくならそれ以上に、企業のパイの増大に協力する。いわば「労使協議」の労使関係である。しばしば企業の外にのびる労働組合につながらず、したがって団体交渉ではなく労使協議にすぎない。

米は後者の労使関係モデルから前者へ1930年ごろを境に転換した。そうした現今の米の労使関係モデルを、日本の多くの研究者はどの国にも通じる一般的な図式として想定しすぎたのではないだろうか。その想定が日本の労働組合の蔑視をまねいたのであろう。

うへの観察は、このふたつのモデルのいずれでもない、あらたなモデルの構想にみちびく。すなわち、企業の外の労働組合につらなりながら、企業の生産にも大いに協力する、というモデルである。いわば「企業の外にものびる労資協議型」あるいは「協力的な団体交渉」といってもよい。個別企業のパイの増大に大いに寄与しようとする、その分け前を労働組合が得る。その際企業の外の市場相場をよくふまえて、要求するのである。

この協力的な団体交渉モデルを、戦前昭和期の日本の労働組合がささやかながら具現した。その典型が製綱労働組合ではなかったか。そしてそれが第二次大戦敗戦後はるかに日本に広がり、日本の競争力、したがって雇用、暮らしを高めた、と、わたくしは見る。

なお、このモデルは最終章で労働組合の第二次世界大戦にたいする方針、態度をみると、ふたたび提示され検討される。それにしても生産労働者の生産の工夫については資料がとぼしく、なお今後の追及にゆだねるほかない。のちに別の視点からの検討、すなわち品質管理発展の視点からこの問題に接近したい。ただし、もちいる方法、資料、文献がまったく異なるので編を改めて追求する。

## 文献:

- 伊藤健市 [2008] 「インターナショナル・ハーヴェスター社 従業員代表制の研究」 関西大学出版会, 612p.
- 伊藤健市, 関口定一 [2009] 「ニューデール労働政策と従業員代表制—現代アメリカ労使関係の歴史的前提」 ミネルヴァ書房, 280p.
- 岩崎馨 [2009] 「日本の労働組合—戦後の歩みとその特徴」 日本生産性本部, 88p.
- 佐々木聡 [1998] 「科学的管理法の日本的展開」 有斐閣,
- 佐々木聡, 野中いづみ [1990] “日本における科学的管理法の導入と展開” 原輝史編著「科学的管理法の導入と展開—その歴史的, 国際比較」 昭和堂 pp.234-282.
- 西成田豊 [1988] 「近代日本労資関係史の研究」 東京大学出版会, 436p.
- 間宏監修 [1987] 「日本労務管理史資料集 第1期, 第5巻 労働組合と工場委員会」 五山堂
- 兵庫県 [1961] 「兵庫県労働運動史」 741p.
- 兵藤釗 [1971] 「日本における労資関係の展開」 東京大学出版会, 479p.
- Baker, George, Michael Gibbs, & Bengt Holmstrom, [1994a] “The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data”, *Quarterly Journal of Economics*, 109-9, Nov. pp.881-919.
- Baker, George, Michael Gibbs, & Bengt Holmstrom, [1994b] “The Wage Policy of a Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, 109-9, Nov., pp.923-955.
- Moriguchi, Chiaki [2005] “Did American Welfare Capitalists Breach Their Implicit Contracts during the Great Depression? Preliminary Findings from Company Level Data”, *Industrial and Labor Relations Review*, 59-1, Oct. pp.51-81.
- Ozanne, Robert, [1967] *A Century of Labor-Management Relations at McCormick and International Harvester*, University of Wisconsin Press, 300p. 伊藤健市訳「アメリカ労使関係の一系譜—マコーミック社とインターナショナル・ハーヴェスター社」 関西大学出版部, 2002, 374p.