

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年 5月10日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530331

研究課題名（和文）高度成長期の鉄鋼業における経営管理と労使関係の展開

研究課題名（英文）Management and Industrial Relations at Yawata Steel Works in the 1950s and 1960s

研究代表者

森 建資（MORI TATESHI）

東京大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：00116683

研究成果の概要（和文）：1980年代に日本の製造業の競争力の源泉として労働者の経営参加が注目されたが、これまでの研究では企業経営のあり方と労使関係のあり方を関連付けようとする試みは少なかった。本研究は、このような研究史の空白を埋めるべく、日本の代表的な事業所である八幡製鉄所を取り上げて、そこで経営管理と労使関係がどのように関連しあっていたかを明らかにした。研究の結果、1950年代に会社が当時合衆国で行われていた経営管理方法であるインダストリアル・エンジニアリングや原価管理、生産管理などの経営管理を精力的に行ったこと、労働組合は合理化反対や職場闘争を主張していたにもかかわらず、こうした経営管理に反対しなかったことなどが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：In the 1980s the emergence of Japanese Companies as remarkably competitive manufacturers in the global markets urged researchers to look into the institutional arrangements which made Japanese companies competitive. One of the factors which were supposed to help companies to be competitive was the participation of workers in daily management at shop floors. Despite the fact that participation of workers has been accepted as a factor contributing to 'Japanese Success', few research has been done on the relation of the practice of management and actual working of industrial relations in an enterprise.

This study tries to mend the research situation which has so far failed to identify the causal relation between the practice of management and the development of industrial relations at enterprise level by focusing on one of representative enterprise and analyzing the behavior of management and labor unions in such enterprise.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	200,000	60,000	260,000
年度			
年度			
総計	1,200,000	360,000	1,560,000

研究分野：経済学

科研費の分科・細目：経済史

キーワード：労使関係、経営合理化、団体交渉、八幡製鉄所

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 1980年代以降、日本の経営のあり方は日本的経営として国際的に脚光を浴びた。その内容が、現場における労働者の提案制度をはじめとする労働者の経営参加といった労使関係と経営管理の両者にかかわる問題であったにもかかわらず、労使関係研究、労働問題研究、経営学、経済史、経営史といった諸分野の研究では経営管理と労使関係の関連があいまいなままであった。

(2) 本研究は、日本の大経営における経営管理と労使関係の関係を代表的な企業の事業所の歴史的研究を通して明らかにするものである。

## 2. 研究の目的

本研究は、(1) 1950年代から1960年代にかけての大企業事業所における人事管理、生産管理、原価管理、要員管理といった経営管理の展開と、(2) 企業が企業別組合（より正確には事業所別組合）との間に作り上げる労使関係の展開を明らかにし、(3) 次に両者の関係を解明する。(4) この作業を通じて高度成長期に日本の企業システムがどのようにして形成されてきたのかを明らかにする。分析対象としては八幡製鉄株式会社（現在の新日本製鉄株式会社）の主力事業所である八幡製鉄所を取り上げる。

鉄鋼業の経営管理と人事管理・労使関係は1950年代から60年代中葉にかけて独特の企業組織を生みだした。職場に強い影響力を持った事業所の組合は、一方では団体交

渉において強い交渉力を発揮し賃上げを実現させながら、他方では生産管理の進展に示される経営管理の展開には協力的であった。企業は組合の同意を得ながら生産現場において様々な管理手法を実践していったのである。それは日本の製造業大企業組織の典型的なあり方を示している。こうした製造業における企業組織は1980年代、1990年代になると「日本的経営」と名付けられて、様々に分析されたが、労使関係との関連で企業組織がどのようにして出来上がったかといった問題は必ずしも十分に明らかになっていない。

このように本研究の問題関心は、経営管理の展開を十分に視野に置くことなく労働史研究がおこなわれてきたというこれまでの研究史への反省に根ざしている。

本研究は、このように経営管理と労使関係の結びつきに光を当てながら戦後日本企業の組織の形成過程を解明することを通じて、日本の企業組織や労使関係のあり方を新たにとらえなおそうとするものである。

## 3. 研究の方法

- (1) 会社の刊行物と労働組合の刊行物、労働組合の未刊行史料を用いて、1950年代から1960年代にかけての、会社の経営管理のあり方と労働組合の政策を明らかにした。
- (2) そのために、八幡製鉄所や八幡製鉄労働組合を年に1, 2回ほど訪問して、資料を見せてもらった。また基

幹労連(かつての鉄鋼労連)にいき、資料を閲覧した。また八幡製鉄や八幡製鉄労働組合の関係者に話を聞いた。また東京大学が所蔵している八幡製鉄関係の膨大な資料も閲覧した。

#### 4. 研究成果

八幡製鉄所の経営管理と労使関係について、次のような関連が明らかになった。

- (1) 1951年協約によって、八幡製鉄所では会社側の経営権が確立した。建前としては組合の同意がなくても、会社は広範な経営上の案件を実行できたが、協約に基づく労使協議機構であった生産委員会の運営を見ると、会社側は労働組合側の要望をある程度受け入れて、組合の同意を得て経営を進めていた。
- (2) それは要員協議で顕著であり、会社は雇用保障を重要視して要員問題に取り組んだ。
- (3) 1955年の日本生産性本部設立前後から、会社は合衆国の経営管理方法を精力的に製鉄所に導入した。
- (4) 八幡製鉄労働組合やその上部団体である鉄鋼労連は、賃金闘争を進めるために職場闘争を進めたが、八幡製鉄所ではそれは経営管理の進展を制約するものではなかった。
- (5) むしろ、1960年以降は、組合側は合理化に反対せず、むしろ合理化

の成果の労働者への還元を目指し、労働時間短縮に取り組んだ。

- (6) 会社側もこうした組合の要望を取り入れた。
- (7) このような労使関係をより強固なものとするべく、1963年に新たな労働協約が結ばれた。
- (8) 労使関係が安定した1963年労働協約体制下で、現場の労働者によるコスト切り下げが強力に推し進められ、そのためにQCサークルや提案制度が展開した。
- (9) 1970年代以降日本の経営の特徴とされたような現場の労働者の積極的な経営参加や能力主義は、このようにして生まれた。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 2件)

- ① 森建資、「高度成長期八幡製鉄所の経営管理と労使関係(1)」、査読有、『経済学論集』、77巻3号、2011年、64-129頁
- ② 森建資、「高度成長期八幡製鉄所の経営管理と労使関係(2)」、査読有、『経済学論集』、77巻4号、2012年、120-181頁

#### 6. 研究組織

- (1) 研究代表 森 建資 (MORI TATESHI)  
東京大学・大学院経済学研究科・教授  
研究者番号：00116683

(2) 研究分担者 ( )

研究者番号 :

(3) 連携研究者 ( )

研究者番号 :