

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 29 日現在

機関番号：46401

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730337

研究課題名（和文） 日本鉄鋼業の現場管理システムの形成史—口述記録を用いた現代史研究

研究課題名（英文） History of Workshop management system of iron and steel industry in Japan - The Study of Contemporary History by the Oral Record

研究代表者

青木 宏之（AOKI HIROYUKI）

高知短期大学・社会科学科・准教授

研究者番号：00508723

研究成果の概要（和文）：本研究では、日本鉄鋼業における 1960 年代前後の生産現場の管理諸制度の変化を、大手高炉メーカーの事例分析を通じて明らかにした。第一に、職務の設計においては、下級管理職までが機能的な観点が導入され、原価や品質に関わる管理職能が付与された。さらに、第二に、そうした柔軟な働き方を評価する職能ランク制度が導入された。第三に、目標管理制度による部門業績の管理が導入され、各級管理者はより主体的な努力を求められるようになった。こうした相互補完性を持つ諸制度の構築が、現代日本鉄鋼業の現場管理システムへの直接的な契機となっていると考えられる。

研究成果の概要（英文）：In this study, I clarified the change of management institutions of the shop floor around the 1960s through the case analysis of the major blast furnace manufacturer. Firstly, a functional viewpoint came to be thought as important in job design. Even low class administrator comes to take roles of cost management and the quality control. Secondly, in order to evaluate such a flexible way of working, the competence rank system was introduced. Finally, management of the section performance by management by objectives is introduced, and each administrator was asked more active efforts. It is considered that the construction of rules which have institutional complementarities directly connected to the shop flower management system of the present Japanese steel industry.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	400,000	120,000	520,000
2010 年度	400,000	120,000	520,000
2011 年度	400,000	120,000	520,000
年度			
年度			
総計	1,200,000	360,000	1,560,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

製造現場レベルの品質やコストの管理は企業の競争力を規定する要因の一つである。

日本の製造業は、自動車産業に代表されるように、世界最高水準の品質と競争力を実現している。

日本の鉄鋼業は高度成長期に奇跡的とも言われる急成長を果たし、世界最高峰の技術力を蓄積した。しかしこうしたプロセスは自動車産業ほどには明らかにされていない。そこで本研究では、現代日本鉄鋼業の現場管理システムの直接的な形成期にあたると思われる高度成長期前後を対象として、大手製鉄メーカーの事例研究を行う。

日本の鉄鋼メーカーの現場管理の効率性を明らかにするために、先行研究は生産技術・情報技術などのハードの側面に注目してきた〔十名直喜（1996）『日本型鉄鋼システム』同文館。井上義祐（1998）『生産経営管理と情報システム—日本鉄鋼業における展開』同文館。夏目大介（2005）『鉄鋼業における生産管理の展開』同文館。〕。鉄鋼業のような装置産業において、設備技術が及ぼす影響は大きい。しかし、現場管理システムを明らかにしようとする本研究では、これまでそれほど重点が当てられてこなかった管理技術に着目する。管理技術については高度成長期前後のQCに関わる研究を除けば充分ではない。たとえば、品質や原価を絶えず向上させようとする業績管理も管理技術の一つである。自動車産業、電機産業、小売業などの業績管理については、先行研究が一定程度蓄積されているのでそれとの関連を意識して鉄鋼業の特徴を明らかにする必要があるだろう〔石田光男他（1997）『日本のリーン生産方式』中央経済社。中村圭介・石田光男編（2005）『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済。〕。

2. 研究の目的

（1）第一の目的は日本の高炉メーカーの部門業績管理を明らかにすることである。日本鉄鋼業の生産管理についての先行研究では、生産技術・情報技術などのハードの側面についての議論が中心であったが、現場管理システムを明らかにしようとする本研究では、これまでそれほど重点が当てられてこなかった管理技術に着目する。管理技術については高度成長期前後のQCに関わる研究を除けば充分ではない。品質や原価を絶えず向上させようとする業績管理のあり方を明らかにする必要があると考える。新日鉄では「計画値管理」と呼ばれる業績管理が、高度成長期に整備されている。現場の責任者であるエンジニアにどのような業績管理が行われているのかを明らかにすることは、製造現場の効率性を明らかにする上で重要な課題となる。自動車産業、電機産業、小売業などの業績管理については、先行研究が一定程度蓄積されているので、それとの関連を意識して鉄鋼業の特徴を明らかにすることが可能である。

（2）第二の目的は、鉄鋼業の労使関係についての研究である。生産性向上に対する労働

側の協力が安定的に確保されるということが日本鉄鋼業の競争力を支える要因の一つである。労働側の協力を引き出すような経営管理や労使協議のあり方を検討する。

（3）第三の目的は人事管理についての研究である。日本鉄鋼業には、長期的に従業員の能力を伸長させる人事管理が整備されている。いわゆる能力主義管理が1970年前後に普及したことについては広く知られている。他産業におけるこの時期の人事制度改定の理由としては、高卒ブルーカラーの登場や労働者の公平感などの点が指摘されてきた。本研究では、そうした先行研究を踏まえながら、鉄鋼業における能力主義管理の形成について考察する。

3. 研究の方法

（1）制度分析

本稿では、生産現場の効率性を考察するために管理制度とそれをめぐる労使関係に着目する。業績管理（能率管理）、人事管理、賃金管理などの各種の管理制度がどのような機能的関係を持っているのか、そしてそれらはどのような労使関係を通じて構築されたのかを明らかにする。

（2）高炉メーカーの事例調査

各種の現場管理制度の体系と運用を明らかにしようとする本研究にとっては、事例調査がもっともふさわしい接近法であり、鉄鋼業界、そして他の業界に対して影響力の大きい高炉メーカーを取り上げる。

（3）オーラル・ヒストリー

オーラル・ヒストリーとは、広義には、体験者あるいは当事者へのインタビューの記録を意味する。オーラル・ヒストリーを利用することによって、制度の運用実態、組織文化、組織内力学などを明らかにすることができるようになり、客観化された制度についての立体的な理解が可能となる。

4. 研究成果

（1）部門業績管理

鉄鋼大手高炉メーカーの部門業績管理の制度体系とその運用を明らかにした。その成果は、「鉄鋼業における部門業績の目標管理制度」（東大社研『社会科学研究』第61巻第5,6号）にまとめられた。本稿では、鉄鋼業の部門業績管理が目標管理制度として運用されている点に注目し、①大手鉄鋼メーカーの戦後の業績管理の制度的変遷、および②釜石製鉄所の業績管理制度の運用実態を明らかにした。本稿の結論は下記の通りである。

第一に、八幡製鉄をはじめとするいくつかの大手鉄鋼メーカーにおいては、コストセンターとして主体的に目標を設定する権限を工場に与えると同時に、それを全体の利益計画

と密接に連動させ、組織内での密度の濃いすり合わせを行うという部門業績の目標管理制度が1960年代後半期には形成されていたと考えられる。

第二に、この制度形成の前提となったのは、スタッフ部門の作成した各種の「標準」との差異で現場の業績を管理するという発想からの脱却であった。鉄鋼業における目標管理制度の普及は、こうした組織内分業のドラスティックな変化と連動していたのである。

第三に、釜石製鉄所の事例分析からは、部門業績の目標管理において、経営参加と企業内競争という2つの要素が動機付けの機能を果たしていることがわかった。事業所間の競合関係を業績向上へのインセンティブとして利用し、各級従業員の主体的貢献を誘引していた。こうした目標管理が、1970年代から80年代の減産体制のもとで、コスト低減に広い範囲の従業員を動員し、釜石製鉄所の生産性向上に寄与したと考えられる。

(2) 能力主義管理の導入と労使関係

鉄鋼大手高炉メーカーにおける1960年代前後の人事制度の変化とそれをめぐる労使交渉についての研究を行った。日本の大手鉄鋼メーカーは、いずれもこの時期に資格制度を導入している。本研究では、F製鉄において1967年から実施された「職能制度」と呼ばれる資格制度の形成過程を明らかにするために、同社から提供された社内資料や労使の団体交渉資料の分析を行った。

資格制度は、日本の雇用システムの中において重要な役割を果たしており、長期雇用の下で知的熟練や企業特殊熟練を長期的に評価・促進するという意味での制度補完性を持っている。しかし、近年の成果主義の導入を契機に日本的雇用システムにおける制度補完関係の「変化」に関心が高まっている。本研究は、資格制度の形成期にさかのぼり、発生メカニズムを明らかにすることを通じて、制度変化のダイナミズムについての理解を深めることをねらいとしている。

本研究の発見の一つは、資格制度導入の前提には、ブルーカラーの職務内容の質的变化があったということである。技術革新や生産管理の考え方の変化を通じて、従来よりもブルーカラーが大きな管理職能を担うようになっていた。そうした技能を評価するために資格制度が導入されていたのである。これは、先行研究において多様な側面から指摘されてきた日本におけるブルーカラーのホワイトカラー化という論点と深く関わっている。こうした働き方の大きな変化との関連を意識して、高度成長期における人事制度改革を理解する必要がある。

(3) オーラル・ヒストリー（口述記録）を利用した労働史研究の可能性

これまでの研究成果を踏まえて、オーラル・ヒストリーを活用した労働史研究についての方法論的研究を行なった。オーラル・ヒストリーの研究への利用については、近年、政治学や民衆史などの分野で活発な議論が行なわれており、労働史の分野においてもその可能性が模索されている。本研究では、労政、労働組合関係者、技術者、労働者などのオーラル・ヒストリーを作成し、それを研究に活用してきた。オーラル・ヒストリーを利用することのメリットと留意すべき点などを整理することは、こうした研究動向に寄与するものと考えられる。そこで、社会政策学会での発表、同学会誌における論文投稿を行なった。この論文では、次の点を指摘した。

筆者がこれまで行ってきた労政・労働組合関係者、技術者、労働者のオーラルからは、企業の管理制度の運用実態、技術開発のプロセス、経営合理化をめぐる組織内力学、組織文化、さらにそれらと関わる従業員の意識を明らかにすることができた。そうした発見は、制度や組織を形成する背景的要因の解明につながり、制度や組織のダイナミズムを明らかにする可能性を広げる。本研究の事例に即していえば、新日鉄には製鉄所間の競争メカニズムがあり、釜石製鉄所の経営合理化の局面においては、それは組織の存続を求める行動へと結びついた。また、釜石における従業員と地域社会との密接な関係は、従業員の製鉄所単位の利害意識を強めていた。こうした従業員の意識と行動が戦後の釜石製鉄所の経営合理化に影響を与え、釜石製鉄所の存続へとつながっていた。このような具体的事例からオーラル・ヒストリーの労働史研究への貢献の可能性を指摘した。

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)

- ・ 青木宏之「オーラルヒストリーによる労働研究への貢献」2012年近刊、社会政策学会『社会政策』第4巻第1号、pp. 43-57
- ・ 青木宏之「鉄鋼業における部門業績の目標管理制度」2010年3月、東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第61巻第5・6号、pp. 67-86

[学会発表] (計2件)

- ・ 青木宏之「現代史研究におけるオーラル・ヒストリーの貢献—希望学釜石製鉄所調査を中心に—」2011年5月22日、

社会政策学会 122 回大会、明治学院大学。

- 青木宏之「釜石製鉄所の業績管理—工場長のオーラル・ヒストリー—」2009年10月4日、経営史学会第45回大会、京都産業大学。

〔図書〕（計2件）

- 青木宏之（2012）「鉄鋼業における能力主義管理の形成：1960年代における職務の変化と資格制度の導入」岩崎馨・田口和雄編『賃金・人事制度改革の軌跡』pp.19-43、ミネルヴァ書房。
- 青木宏之、梅崎修、仁田道夫（2009）「組織の希望—釜石製鉄所の過去と現在」東大社研・玄田有史・中村尚史編『希望の再生—釜石の歴史と産業が語るもの—』東京大学出版会、pp.62-66,75-85,98-99。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

青木 宏之 (AOKI HIROYUKI)
高知短期大学・社会科学科・准教授
研究者番号：00508723