

高度成長前期における後進地域 中小企業労務管理の意義

山 田 稔

1. はじめに

かつてわれわれは、昭和35年より41年にわたって、ある後進工業地域における上層中小企業の労務管理の実態調査に従事し、その成果を一書にまとめた¹⁾。

しかし、労務管理の内容は、時代の変遷によって、変貌をとげるものである。経済の発展水準や景気の動向、国際的な政治経済要因によって変わるであろうし、学校教育やマスコミの動向等に基づく国民意識の変化によっても変貌を迫られる。

したがって、労務管理変遷のプロセスを調査し、管理現象に内在する矛盾を追求しようというわれわれの問題意識²⁾ からみて当然のように、30年以上前に調査した企業の現状については、つねに気がかりを抱いていた。このため、平成9年10月、電話によってP、K両社の現状を聴取し、調査を依頼した。その際、明らかになったことは以下のものであった。

P社は従業員数、約90人となり、かつての仕事はとりやめ、新規事業を始めたとのことであり、調査協力への依頼には承諾をえることができた。また、K社は従業員数、25人となり、企業規模は大幅に削減されたが、いくつかの下請企業をもつにいたったとのことであり、調査の依頼はかなえ

-
- 1) 拙著「日本労務管理の実態—上層中小企業の事例研究—」東洋経済新報社 昭和52年11月
 - 2) 拙稿「労務管理論」降旗武彦、岡本康雄、河合忠彦編「経営学小事典」所収有斐閣 昭和56年7月

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

られなかった。いずれにしても、総従業員数1,000人強から90人への減少は驚きであり、300人から25人への減少もまた、驚きであった。

そこで、平成10年5月にその間の事情ならびに現況を調査するために、P社ならびに地元の関係官庁、織物工業協同組合及びかつて調査した経験をもつ3社に出向き、まことに久方ぶりに、調査を実施したのである。

調査の目的は、企業の現状とりわけ労務管理の構造を解明し、かつて調査した高度経済成長前期の頃の労務管理が現在、いかなる意味をもっているかを明らかにすることにあつたのである。

2. P社労務管理の現状

P社は現在、資本金、1億6,000万円、従業員数、65人の企業となり、平成9年に、N県所在の建設会社Y社（従業員数、約1,500人）が、当社持株の約60%を所有し、役員、社員6人を派遣している。

当社の主要製品であったカオリン（白土）は、昭和45年頃より、岩盤が硬化し始め、鉱石を粉碎し、製品を製造するにあたって、採算割れの状態にたちいたった。また、その頃から当社の製品に比べて、品質もよく、価格も安い製品がアメリカならびに中国より輸入されるようになり、当社への受注は激減した。その結果、当社は一時、倒産寸前の状態におちいった。

この間、初代の社長は退職し、従業員も多数、定年ならびに自主退職し、当社は再生の道を求めて、昭和50年頃より、敷地内の鉱山から、あらたにゼオライトの採掘を開始し、製造に着手したのであった。しかし、この製品は水質改善、ペット脱臭、土壌改良等に使用される白土であるが、今後需要が増大するというものではなく、また、国内に強力なライバル企業も存在し、企業の発展への展望は容易に開きえなかった。平成元年には会社名を変更し、企業の再生にむけて種々検討をくわえたが、なかなか妙案はうかばず、平成6—7年頃には20人ないし30人の過剰人員を抱えるようになり、その対策ということもあって、あらたに産業廃棄物（燃え殻、汚

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

泥等14種類)の処理について、検討するようになり、8年には廃棄物の処理施設を造成し、新しい業種に進出したのである。この間、社長は交代したが、余剰人員はレイオフすることはなかった。

廃棄物の処理施設は面積、225,600m²に及び、最終処分場、浸出水調整施設、浸出水処理施設、焼却処理設備、破碎処理設備等であり、その設計、施工を担当したのがY社なのである。なお現在、廃棄物の処理にあたっては、10人ほど人手不足となっているが、当社への就職希望者は少なく、求人難は解消されていない。ちなみに、最近数年間の採用者は3人にすぎなかったが、うち2人は退職している。

当社の組織図は第1図の語る通りであり、総務部に5人、営業部に3人、鉱山事業部に32人、環境事業部に15人、業務部に3人が配置されており、役員は5人いる。

従業員の年齢構成は18歳1人、20歳代2人、30歳代1人、40歳代6人、50歳代50人であり、そのうち59歳が5人に達しており、かなり高齢化している。女子は4人おり、すべて事務職である。定年年齢は60歳である。

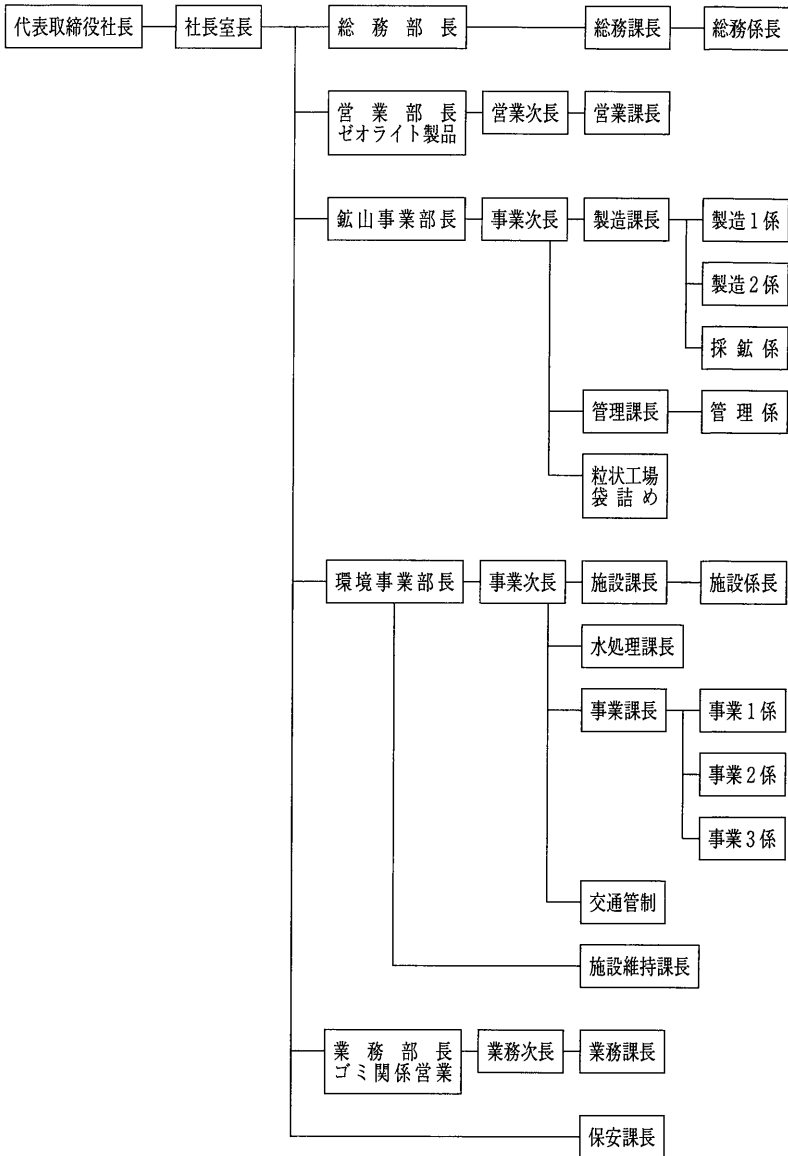
当社の職務は、機械の調整、炉の温度保全、炉の停止処理、薬品の混入等の職務には高度の技能が要求されるが、職務内容は体力を要するものの、概していうと、単純である。

就業時間は8時40分より5時10分までであり、土曜日は4週6休であり、残業はほとんどない。ただし、6—7人の2交代勤務者がいる。

賃金体系は基本給と付加給とからなる。前者は本給、勤続給及び職務給から構成される。後者は役付、職種、資格、家族の諸手当である。本給は中学校卒、66,300円、高校卒、71,300円、大学卒、79,300円から出発する。勤続給は1年で1,500円、5年で7,500円、10年で15,000円、20年で25,000円、30年で30,000円であり、35年、32,500円でストップする。職務は職能資格制度に基づくものであり、1級1号、10,000円より11級20号、134,500円にまで及んでいる。役職手当は、課長は32,000円である。資格手当は、

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

第1図 P社組織図（平成10年5月）



高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

たとえば電機主任技師の場合、4,000円である。家族手当は、1子3,000円であり、4子6,000円で打ち切りとなる。賞与は、年間、基本給の2カ月弱である。以上のような賃金制度は、昭和58年度に作成されたものであり、その後、金額の改定はあったが、制度の運営は基本的に変わらず、昇給に当たって、人事考課は実施していない。人事考課の必要性は認識してはいるが、能力主義的な賃金管理を実施するためには、それ相応の賃金原資が必要であり、現在のように企業が赤字の状態のもとでは、それは不可能だということである。

その結果、年齢階層別にみた賃金(基準内)は、ほぼ次のようである。22歳(1人、大学卒、本年採用)198,000円、30歳23—25万円、35歳25—30万円、40歳28—32万円、50歳28—30万円。このように40歳位までは、ゆるやかながら年功賃金であり、同一年齢層の賃金格差は少ない。50歳層での賃金伸び悩みは、高年齢採用の多い事実を示している。この賃金額は第1表、第2表の示すように、当社の立地するF県の企業のなかでは、一応

第1表 年齢別、性別平均所定内給与 (千円)

	F 県		東 京	
	男 子	女 子	男 子	女 子
—17歳	94.3	124.9	149.9	140.5
18—19歳	154.8	144.8	177.2	169.5
20—24	180.8	157.9	214.6	199.4
25—29	213.4	171.1	267.0	232.2
30—34	246.4	180.8	339.0	272.6
35—39	275.3	181.8	411.7	301.8
40—44	340.9	182.8	467.9	324.4
45—49	327.9	185.3	511.2	317.1
50—54	327.4	193.2	527.1	321.2
55—59	306.9	168.8	495.3	306.6
60—64	254.3	166.0	384.9	275.1
65歳—	222.0	182.5	335.6	269.9

(注) 賃金構造基本統計調査(平成9年)

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

第2表 年齢別、性別、年度別平均所定内給与 (千円)

	昭和 36 年				昭和 50 年			
	男子		女子		男子		女子	
	30～34歳	40～44歳	30～34歳	40～44歳	30～34歳	40～44歳	30～34歳	40～44歳
F 県	19.6	24.9	8.1	7.6	113.8	132.6	69.2	72.3
東京	30.5	42.6	17.1	16.6	155.7	198.8	110.0	119.3
	平成 元 年				平成 9 年			
	男子		女子		男子		女子	
	30～34歳	40～44歳	30～34歳	40～44歳	30～34歳	40～44歳	30～34歳	40～44歳
F 県	202.8	249.1	133.9	145.8	246.4	304.9	180.8	182.8
東京	287.3	396.6	224.1	253.6	339.0	467.9	272.6	324.4

(注) 賃金構造基本統計調査

平均レベルに達しているが、東京都の企業に比べると、かなりの低レベルである。この点は、賃金額の地域間格差の顕著なことを示している。

当社がかつて、福利厚生をきわめて重視したことは前著で詳述した通りであるが、現在においては、各職場で年に1度、レクリエーション旅行を実施する以外何もやっていない。かつては、従業員の大半が敷地内の社宅に居住していたが、社宅は今は廃屋同然となり、社宅居住者は2—3人にしかすぎない。そして、ほとんどすべての従業員は近郊の中小都市から通勤している。食事は弁当持参か、地元の商店からの購入によっている。

当社の経営方針に転換が迫られた際に、労働組合のごとき組織があった方がよいという意見が出たことについては、前著で既述したとおりであったが、ほぼ2年後に、ついに組合が出現するに到ったのである。その間の経緯については、聴取しえなかったが、今日までストライキのような事態はなく、賃金等の労働条件の改善については、強い要求をするものの、福利厚生にかんしては、関心を示さないようである。

3. 高度成長前期におけるP社労務管理の意義

前著で詳述したように、高度成長前期における当社の経営理念は、まことに個性的であった。深い信仰の念に基づいた経営理念は、企業に関係するすべての人々に奉仕するところにあった。また、労務管理の理念は、従業員に道を体得させるところにあった。そして、そのような理念のもとで実施された企業経営は、成功に成功を重ね、企業は短期間に大きな成長をとげたのであった。その背景に、初代社長のカリスマ性にとんだ強烈なリーダーシップと過剰人口を抱え込み、かつ白土の鉱山資源にとんだ山村地帯という地域的特性があったことは否定できない。

しかし、時代の変遷にともなう社会経済の変貌は、まことに顕著なものがある。昭和38年度における利益率の減少や、離職者数の増大を契機とした経営理念の動揺は一時的なものではなく、その後の当社における企業経営を、大きく変貌せしめた。

まず何よりも、従業員数が1,000人余（当工場は約840人）から65人にまで激減したことは驚嘆に値する。また、白土の製造企業といっても、かつてはカオリンのみを製造し、その市場占有率が40%に達していたのに対して、昭和50年頃より、カオリンの採掘を中止し、これに変わって、ゼオライトを採掘、製造するにいたった。そして、平成8年には産業廃棄物の処理施設を設置し、新時代への適応に対処したのであった。その間、ユニークな経営理念をもった初代社長は退陣し、現社長は3代目となり、かつての同族企業であった当社は、今日では大手建設企業の系列企業に変貌をとげたのである。これに伴い、2代目社長就任の直後には、企業に関係するすべての人々に奉仕するという経営理念及び、従業員に道を体得させるという労務管理方針は消失し、現在においては、通常の一般企業と同様、経営理念といえば、長期的に利潤を追求し、労務管理方針といえば、労働生産性の向上におかれているのである。もっとも、初代社長の経営方針が長期に

わたって実現できた原因は労働生産性が高レベルにあったということではなく、大半の従業員が当社内の社宅に居住し、長時間労働を苦痛に思わなかったことや、近隣に長期にわたって、疎外状態におかれていた中高年の過剰人員が多数存在し、質を考慮しなければ、従業員の採用管理が容易であったことが考えられたであろう。そして、それ以上に大きな理由として、敷地内にカオリンの鉱山があったことを挙げるができる。

かつては、高年齢入社者が多く、そのため年齢構成が高度化している点は、更に進行の度をくわえた。賃金は赤字企業であることもあって、高年齢になるに応じて低水準となる。しかし、決定的な変化は、福利厚生的大幅な後退であろう。食糧難の厳しい時代に、社宅居住者を家族ぐるみで実施した1日3食給食制度や、診療所に8人の医師、看護婦を常駐させていた事実は、すでに昔語りとなっている。このような私生活の末端に到るまで事細かく張りめぐらされた企業福祉は、今日その面影を完全に失っている。

そもそも、企業福祉を極度に重視した当社の企業経営は、一燈園の熱烈な信徒であった初代社長Y氏の尽力によって実践されたのであり、企業経営そのものが宗教活動の一環だったのである。そして、上述のごとき環境の故に、企業は大きな発展をとげることができ、Y氏の自信は一層、強固なものとなったのである。

たしかに、従業員の大半が家族諸共1つの共同体のなかで生活をともにし、同一の食事をし、生活が保障され、人格高潔な社長の私生活も周知され、信仰の必要性が宣伝される際には、多くの従業員が無意識のうちにも、信仰心を体得しうるに到るのは、ある意味で当然のことなのである。しかし、国民の生活水準が向上するにつれ、3食給食制度の必要性は希薄化し、山村地帯という地理的条件は若年層の求人難を激化させ、道の体得を目安とする昇進管理の非合理性は幻滅感の持ち主を増大させ、ついに、Y氏自身、長期にわたって絶対の自信をもって実践してきた「求道的」労務管理

が破綻をきたすに到ったのである。要するにかつては、辺境の地に立地していたことが、企業にとって好条件であったのであるが、近年においては、逆に、悪条件になってしまったのである。

そして、求道的な社内報は廃刊となり、社宅居住者の主婦の会も廃止され、ついには、Y氏の嫌悪していた労働組合の結成を招き、多数の従業員が離職し、Y氏も「求道的」労務管理の矛盾を認め、退職の道を選んだのである。かくて、役員から昇進した2代目社長のもとでは、経営理念は大きく転換し、「求道的」労務管理は消滅したのである。

だが、その後は前述の如き環境の変化によって、企業は危機的状況におちいり、ようやく新規事業を探索するに到った。今後、産業廃棄物が増加することは、必然的と思われるので、若年層の求人難等の阻害要因があるものの、企業の努力如何によっては、再発展の可能性は充分あるものというべきであろう。そして、産業廃棄物の処理施設を設置するためには広大な敷地が必要であり、しかも、僻地の方が好ましいため、当社の環境は再び好条件に恵まれたともいえるのである。

さて、現在の時点からみると、高度成長前期における当社の労務管理は、時代の徒花^{あだばな}であり、今日まで継承されたものは、ほとんどなく、あえて挙げるとすれば、平成6—7年頃、20—30人の過剰人員を抱えていたが、解雇しようとしなかったことが挙げられるかもしれない。更にいえば、ゼオライトの製造はもとより、産業廃棄物処理に当たって、作業員の技能が伝承されてきた点を挙げることができよう。概して言うところ、単純な職務であるが、そのなかにも作業員が日常の労働体験のなかから創造しえた技能が継承され、発展をとげているのである。

4. A 織物業の現状

織物企業K社の現状を知ろうと思って、A市役所及びA織物工業協同組合を訪れたわれわれは、本年2月、当社が自主廃業をした事実を知り、愕

然としたのである。K社が自主廃業に到った経緯については、調査不能に終わったが、同社の同族系列企業である従業員数27人の染色企業、9人の染色企業、120人の織物加工企業は残存している。A市織物業の略史は、前著に記されているとおりであるが、A市工業生産額のうち、織物業の占める比率は、昭和35年の54.8%から、平成7年には4.4%へと激減したのである³⁾。ちなみに、電機工業の場合は、7.2%から71.7%へと激増している。また、織物業を中心とする繊維産業の事業所数は596から231へと減少し、従業員数も8,718人から1,694人へと激減し、織物業の斜陽化を語って余すところがない。織物業の沈滞化は、オイルショックの時期に急速に進んだのであるが、廃業となった事業所の多くは、敷地内にアパートを建設してビル賃貸業に従事したり、コンビニエンスストアを経営したり、様々な業種転換を迫られたことは、見やすい事実である。他方、従業員の側では、昭和55年に立地された中核工業団地に進出した諸企業に再就職した者が多かった。ちなみに、現在は57の企業がこの団地で経営活動を営んでおり、最大規模の企業は従業員数1,100人に達する。業種は電機関係が圧倒的に多い。

A市織物業は伝統的に袴地、男物着尺、帯をはじめとして、広幅服地、小幅服地等広範にわたる織物を生産してきたが、国民の生活構造の変貌に伴って、織物製品に対する社会的需要は、徐々に減少していったのである。これがため、従業員数が圧倒的に多く、多数の従業員を収容しうる寮や職業訓練所をもち、そのうえ、職布工に残業労働の規制をしたり、賃金額のなかに固定給を設けたりするなど、相対的にみて、進歩的な労務管理を実施続けてきたK社も、ついに時代に取り残されてしまったのである。

高度成長前期におけるA市織物企業においては、従業員の圧倒的多数が女子の職布工であったが、前著で詳述したように、K社を除くすべての事

3) 東京都の織物企業の壊滅状態については、次を参照せよ。関満博「地域経済と中小企業」筑摩書房 平成7年10月 152—158ページ

業所においては、彼女等の賃金はすべて出来高給によって、支払われていた。しかし、時代の変遷の波は高く、現在においては、そのような事業所は皆無のようである。むしろ、賃金総額のなかに出来高給を含んでいるのが一般ではあるが、その比率はそれほど多くはないようである。しかし、すべての事業所において、月給制が採用されているかという点、そうとはいえないが、相対的にいって、日給制は少なく、月給制が多いようである。

職布工は、かつては、K社のような相対的な大規模企業を除くと、若年層求人難の故に、以前に職布工の経験をもったことのある中高年齢層に依存せざるをえず、そのため、年齢構成は高度化していた。この点は今日でも不変ではあるが、最近、織物工業協同組合の尽力によって、25歳以下の従業員を採用した際には、年間1人、12万円の補助金を拠出するようになったことや、多数の事業所が職布工の賃金を出来高給制から月給制に改めたこともあって、高校の新卒者も増加の傾向にある如くである。また、かつては職布工という点、すべて女子であったが、広幅婦人服地等においては、高性能の織機導入にともない、交代勤務要員が必要となり、男子をも採用するに至った。

そして、かつては1人で1台の織機をもつのが一般であり、2台持や3台持は少数であったが、現在では、3台持が普通であり、稀な例としては、10台持もいるとのことである。要するに、技術革新の成果であり、技術者と職布工とが日常の労働体験のなかから、出しあった累積的な知恵の成果なのである。かつては、職布工の技能は各製品毎の織上げの長さによって計られており、不良品の発生はみられなかったのであるが、現在では、模様のある製品が多くなり、その分だけ技能が高度化している。不良品が出た場合には、それを修正する事業所にゆだねる。その事業所はA市に1軒、N県に数軒あるとのことである。

賃金水準は、高校出初任給が月額、約17万円、最高で30数万円であり、先進工業地域の諸企業に比べると、明らかに低レベルであるが、当市に

においては、とくに低いというわけではない。中核工業団地の諸企業は低人件費を求めて当市に進出したのであるが、これらの企業に比べて余りにも低賃金であれば、労働力の調達も確保も不可能だからである。労働時間は長年にわたる努力が稔り、今ではほとんどの事業所で、週40時間となっている模様である。

なお、当市織物事業所では、その多くが製品を買継商を通じて販売していたが、マージンをとられてしまうので、今では直接納入のケースが増加しているとのことである。

以上がA織物業の現況であり、時代の変遷による需要構造の変貌にもなって、斜陽化が進展し、多くの事業所が苦境に立たされているが、そこから脱出していくためには、種々の素材を組み合わせ、新製品を開発するなどの企画立案が、きわめて重要な課題なのである。

高度経済成長前期においては、就業時間中、乳児が行李にいれられて工場内で生活する慣行が広範にみられていたが、現在では、託児所の普及にもなって、こうした慣行は消滅した。

5. M社労務管理の現状

M社は昭和38年当時、従業員数、約60人であったが、当時の社長M氏が市場開発や生産企画に注いだ努力が功を奏し、急成長をとげた織物企業であった。賃金水準はA織物事業所のなかでは、相対的に高く、従業員の企業に対する満足度もまた、相対的に高かった。それでは、この企業の現状はどのようなようになったのであろうか。

M社は現在、資本金4,500万円、従業員数31人（役員5人を含む）であるが、昭和63年に分社化して設置された別会社8人の従業員を加えると、39人となる。M社の主要製品は婦人服向けのジャガード織物である。それにしても、従業員数が減少したことは事実なのであるが、生産額は増加している。その最大の理由は、現在では全生産額の約70%を外注にゆだねてい

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

ることにある。自社生産よりも、外注生産の方が採算上、有利だからである。下請企業はA市に5社、G県K市に6社がある。

役員を除く26人の内訳は、男子14人、女子12人であり、織物事業所としては、珍しく男子の比率が高いのである。その理由は、企画、開発、営業といった間接部門に14人もの人員を配置しているためであり、当社がA市で始めて婦人服地の生産に乗り出す等、市場開発、生産企画を重視してきた伝統に基づくところが大きい。直接部門12人中女子は8人おり、そのうち、職布工は4人であり、その前工程および後工程に4人が配置されている。これら8人の従業員には全員、日給月給制が採用されている。その理由は8人中7人までが40歳代の主婦であり、欠勤が相対的に多いことも挙げられるが、1社を除くA市職布工の賃金が出来高給であったという伝統に依存している面も、また大きい。ただし、日給制といっても賃金総額の大部分は固定給であり、能率給の額は最高者で月2万円にしかすぎない。なお、労働時間は交代制が採用されており、就業時間は6時より1時30分及び1時30分より9時30分迄であり、1週間交代となっている。交代勤務手当は1日、1,400円である。

日給制は基本給、7,000円から出発する。賃金規定はなく、各自の勤務態度や仕事の実績に応じて、管理職の意見を参考にしながら、社長が賃金額を決定する。しかし、基本的には年功給的な色彩が強く、今後の課題として、資格給を導入して能力主義的な側面を重視していきたいとのことである。

現在の賃金水準は、19歳男子で18万円、女子で16万円、40歳半ばで30万円、最若年の課長（29歳）で34万円となる。課長の管理職手当が5万円に達するからである。要するに前掲第1表及び第2表をみても分かるように、A市の企業のなかでは平均水準をこえている。賞与は年2—2.5カ月分である。退職金は10年で9カ月分、30年で36カ月分となる。

当社職布工の技術水準は高く、全員1人で8台の織機を操作している。

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

その理由は技術革新の賜物であり、高度成長期に比べると、機械の回転速度は速まり、騒音も減少した。24台ある織機のうち、4台にはコンピューターが接続されている。

昭和48年のオイルショックの時期を契機として、A織物業が斜陽化の波を高めたことは既述のとおりであるが、当社もその影響を強く受け、50年には50人いた従業員のうち、8人を解雇したのであった。そして、その後は結婚にもなって退職する女子従業員が増加し、求人必要性が生じたが、とりわけバブルの頃には求人活動をしても、まったく人の採用はできなかった。

しかし、時代の先端を行く織機を導入し、多様な製品を生産しうるように職布工を教育し、そのうえ、従業員に競争心を培養するため、分社化を実施し、また、生産額の大半を外注に依存するような生産システムを創造したことは、当社にとって、生き残り上の成功策であったといわなければならない。

6. 高度成長前期におけるM社労務管理の意義

前述のように、A市織物業は国民の消費構造の変化に伴う斜陽化の嵐のなかで、高度成長期には圧倒的な規模を誇り、「進歩的」な労務管理制度をとっていたK社は本年2月には自主廃業の道を選択したのであった。これに対して、M社の方は経営システムを改変させることによって、時代に適応したのであった。

そもそも、高度経済成長前期におけるM社においては、社長は市場開拓、生産の企画立案に専念し、工場の運営はすべて子飼いの工場長に委譲していた。この工場長は厳格ではあったが、部下からの信頼が厚く、職場の雰囲気は良好であった。このような人的条件のもとで企業活動を展開した当社は順調な発展を続け、昭和38年には従業員数60人の企業となり、73人に迄増加したこともあった。しかし、48年の厳しい不況下においては、製品

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

受注量が激減し、50年には解雇を実施するなど、経営方針に厳しい転換を迫られるに到った。そして、競争意識培養のために、分社化を行ったり、企業の安定性を保持するために外注生産に依存したりして、企業の基礎を確立したのである。この点は古くから社長が尽力してきた市場開発や製品の企画立案の一応の成功を意味するものであり、社長の地位を引き継いだ長男の現社長にも継承されている経営理念の「正当性」をも意味している。開発、営業、企画という間接部門に多くの従業員を抱えるという当社の特性はこの面の現れであろう。

また、すべての職布工が8台持というのも珍しい例であり、それだけ織機の性能が高度化したことを意味している。そして、この点は職布工という職務が単調だといわれながら、技術者と職布工との長年にわたる作業体験のなかから無意識のうちにも、おのずから、蓄積された技能の結晶であり、その意味では高度成長期の遺産とも表現しうるのである。工場内を巡回すると、織機の形状はまったくの様変わりを示し、独特の騒音も消え失せたが、職布工の技能は基本的には不変なのである。

周知のように、高度成長期も後期になると、労務管理を年功主義から能力主義へ改変すべきであるという論調が盛んとなり⁴⁾、とりわけ、バブルがはじけ、長期不況から脱し得ない近年においては、そうした企業が激増している。しかし、皮肉なことにM社の職布工においては、逆なのである。これは、M社のみならずK社を除くすべての織物事業所にみられた傾向であり、高度成長期における、職布工の賃金は完全な能率給のみであった。つまり、まさしく能力主義的な賃金管理が実施されていたのであった。しかし現在、多くのA市織物事業所の職布工は月給制によって賃金が支払われ、しかも、その大部分は固定給であり、能率給部分は僅少なのである。したがって、時代の変遷にともなって、賃金管理は逆に能力主義から後退したのであった。もっとも、M社の場合は職布工は日給月給制が採用され

4) 日本経営者団体連盟「能力主義管理」昭和44年3月

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

ているため事情が多少異なるが、やはり、固定給が大部分を占めているため、本質的には能力主義とはいえないであろう。この意味では、日本の一般的企業と異なって、賃金管理は現在は年功主義的であるのに対して、高度成長期は、逆に能力主義だったのである。したがって、年功主義から能力主義へという時代の趨勢に逆行していることになるともいえるのであるが、正しくは、高度成長期のA織物事業所の賃金管理が日本の社会経済的諸条件からみて、余りにも「原始的」であったということになるのであろう。

「原始的」というと、経営者と従業員との人間関係もまた、そのようであったといわれている。遠く戦前においては、前者は後者に対して、傍若無人の振舞をするのが一般であったが、戦後も高度成長期ともなると、とりわけ、零細事業所においては、多くの経営者は求人難におびえ、従業員の離職を恐れるあまり、彼等のご機嫌をとろうとする風潮が幅広くみられたようである。しかし、今日では時代の変遷にともない、両者の人間関係も客観化し、かつての風潮はみられなくなったようである。この点、M社は今も昔も変わらず、現在においても、高度経済成長前期の伝統が継承されているのである。

7. 高度成長前期におけるY社の労務管理

われわれは、高度経済成長前期において、後進工業地域A市のいくつかの企業を対象として実態調査に従事した。その結果については、P社及びK社にかんしては、前著で詳述した通りである。しかし、それ以外の企業については、叙述の機会を逸してしまったので、ここでは、ねじ加工工具の製造企業Y社の事例について略述する。調査は昭和36年5月から37年10月にかけて実施された。

大正12年11月、これまで輸入に依存していたねじ加工工具をぜひとも国産せねばならぬという意図のもとに、東京都S区にY社が設立されたのが当社の起源である。その後昭和12年12月、株式会社に組織変更されたが、

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

20年4月には政府の疎開命令によって工場をA市に疎開し、終戦後にはN社A工場を買収し、同所に設備を移動再建した。また、28年1月にはA工場を分離し、有限会社Y社として独立したが、37年8月には、東京の有限会社Y製作所と合併し、株式会社に組織変更した。資本金は1億2,000万円であった。主要製品はねじ加工工具であり、従業員数は企業全体で500人、本社工場（A市）は447人に達した。

第3表 従業員数の推移 (人)

	昭和25年	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
男子	81	96	112	114	125	119	128	142	154	187	207	236
女子	33	41	43	43	54	63	86	103	111	127	137	164
和工舎					11	11	10	16	15	17	24	31
計	114	137	155	157	190	193	224	261	280	331	368	431

第3表によると当工場の人員増加率は、やはり、かなり顕著なものであったことを示している。こうして、当社は当時、200社におよぶ同業者のなかで同規模の2社とならんで大手メーカーに属し、3社で市場占有率95%に達していた。

第4表、第5表及び第6表をみて気づく点は、膨張したばかりの企業に

第4表 年齢別労働力構成 (37年10月現在) (人)

	～18歳 未満		18歳～ 25歳未満		25歳～ 30歳未満		30歳～ 35歳未満		35歳～ 40歳未満		40歳～ 50歳未満		50歳～		平均		
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	計
計	41	16	111	117	41	22	27	7	20	1	24	3	17		歳	歳	歳
職 計			6	9	6	2	6		7		11		7		38	22	34
事務員					3	2	2		1		3		1		40	24	33
技 術 員			6	6	4		6		6		8		6		37	21	35
作 業 員																	
計	41	16	105	108	35	20	21	7	13	1	13	3	10		26	22	25
常 用 員																	
臨 時 員																	

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

第5表 勤続年数別労働力構成 (37年10月現在)

(人)

		1年未満		1年～3年未満		3年～5年未満		5年～10年未満		10年～15年未満		15年～20年未満		20年以上		平均				
		男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	計		
計		27	14	70	61	50	39	62	38	46	11	26	3					年	年	年
職員	計			5	4	5	4	7	2	10	1	16						11	4	9
	事務員			3	2	3	1		1		1	1						5	4	5
	技術員			2	2	2	3	7	1	10		15						12	3	11
作業員	計																	6	4	5
	常用臨時	27	14	65	57	45	35	55	36	36	10	10	3							

第6表 学歴別労働力構成 (37年1月現在)

(人)

大学・短大・高専		新高・旧中		新中・旧小		合計	
男子	女子	男子	女子	男子	女子	男子	女子
14		60	96	196	70	270	166

しては高年層、長勤続層の割合が比較的多く、その点は女子もけっして例外ではなかったということである。この原因は当工場の賃金水準がA市の企業としてはもっとも高く、しかも、かなりの年功賃金制がとられ、そのため、後にも述べるように従業員退職率が低かったからであり、女子の定年が男子と同一であり、しかも、性別による賃金格差が比較的少なかったためであろう。

当工場の主要職種は技術的知識を必要し、5年程度の熟練を要したので、がいしていえば、女子よりも男子の方が適しているといわれていた。しかし、当時の技術革新によって、仕事が単純化された傾向が若干みられ、そのため、さきにかかげた第3表の示すとおり、次第に女子従業員の占める比率が増加したのである。また、学歴の点からいうと、職種の要求する能力は中学校出でも学校出でも大差はないのであるが、当時の高校進学率の

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

増加傾向にともなう中学校出の能力低下のために、必要以上に多数の高校出を採用せねばならなくなってきた模様であった。

当工場ではすでに述べたように、賃金水準が相対的に高かったがゆえに、第7表のあらわすごとく、求職数が求人数を大幅に上回っていた。しかし、それでもなお、優秀な労働力を思うままに徴達するのが困難であったようであり、その対策として29年より和工舎という分工場を設けたのである。この分工場では定時制高校生（男子、しかも主として工業高校生）のみを採用し、勉学のための便宜を、いろいろとはかったわけである。例えば終業時間を本工場より30分はやめ、4時30分とした。またA市の中心部から、かなり遠距離にある本工場とは違って、通学に便利な中心部に工場を建設した。こうして、彼等の企業に対する帰属意識を高めさせたわけであるが、卒業後は当社を退職し、他社へ就職することは自由としていた。しかし、37年の例でいうと、当社への帰属意識の高さのゆえに、卒業生18人中、退職したものはわずか3人であったという。

第7表 従業員応募状況 (人)

	35年			36年			37年			38年		
	新学卒者		その他	新学卒者		その他	新学卒者		その他	新学卒者		その他
	中学	高校		中学	高校		中学	高校		中学	高校	
応募数	60	70	0	48	43	61	51	30	41	44	16	
採用数	20	21	0	32	25	20	14	10	25	24	8	

当社の労務管理はA地域の企業としては、珍しく能力主義がとられていた。昇進がそうであり、昇給がそうであった。昇進の点をいえば、当工場の24人の班長のなかには女子が2人いたし、最年長者が50歳であったのに対して、最年少者は25歳であり、年功や性別があまり問題にならぬことを示していた。昇給についていえば、毎年の昇給額はまったく人事考課の結果に依存し、しかも、その結果も37年度の側でいうと、最高100点、最低40

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

点、平均72点というようにきわめて強い個人差を出していた。もっとも、人事考課の結果によって昇給額を決定するさい、長勤続者ほど金額を多くするため、実質的には年功賃金制度ということになってはいた。また、家族手当がきわめて僅少であり（妻が120円、他は1人につき70円）、役付手当が多く（課長6,000円、課長心得5,000円、係長4,000円、班長2,000円）このために、年齢や勤続年数が同一であっても、個人の能力によって、かなりの賃金隔差がみられたのであり、この点は第2図に図示される。ただし基準内賃金のみであり、基準年齢別に最高所得者、最低所得者、平均所得者の賃金額を示した。なお、当社は企業の成長によって賃金額の増加傾向もまた顕著であったので、この点と賃金額の年功制とを示すために第3図をかかげよう。つぎに賃金階層の分布状態をみるために第8表をかかげよう。

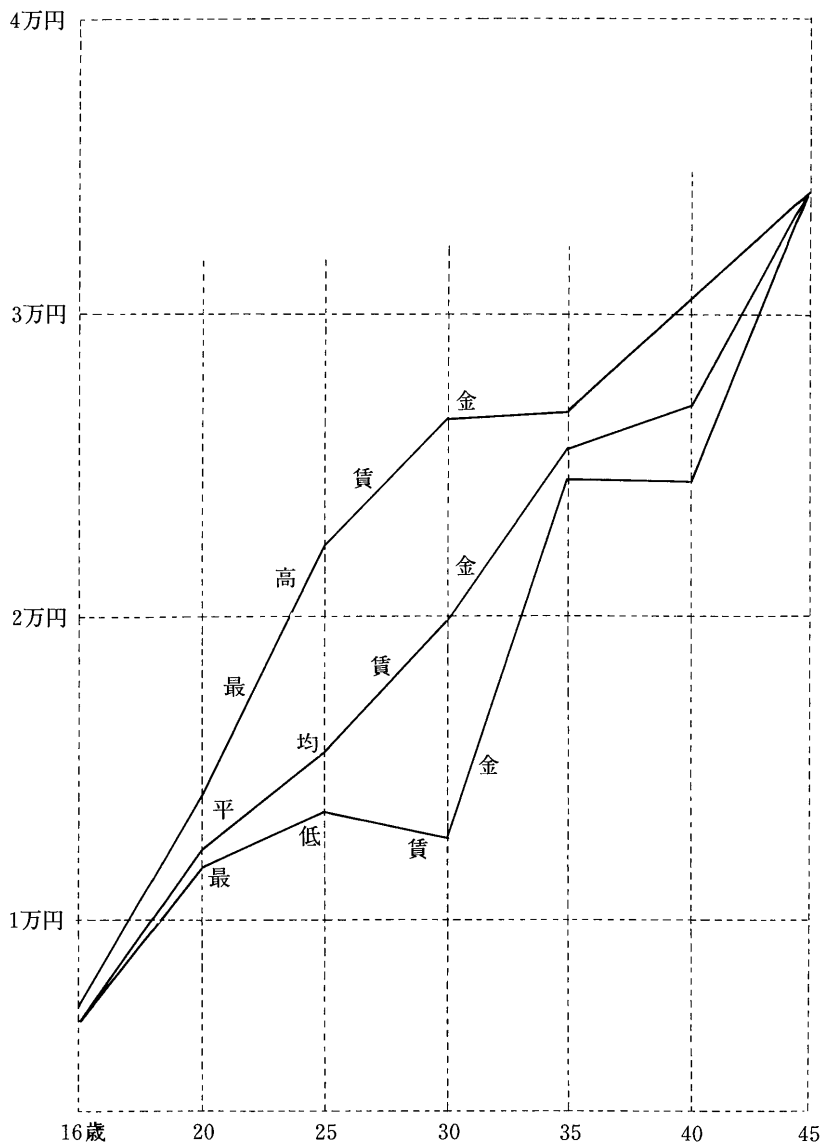
第8表 賃金階層別労働力構成（37年10月）

(人)

		～7,000円		7,000円～ 10,000円未満		10,000円～ 15,000円未満		15,000円～ 20,000円未満		20,000円～ 30,000円未満		30,000円～ 40,000円未満		40,000円以上	
		男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
計		22	6	34	26	76	97	43	29	49	6	25	1	22	
職 計 事務員 技術員	計					3	7	5	3	4		5	1	26	
	事務員						2		2	1		3	1	3	
	技術員					3	5	5	1	3		2		23	
作 業 員	計	22	6	34	26	73	90	38	26	45	6	20		1	
	常用 臨時														

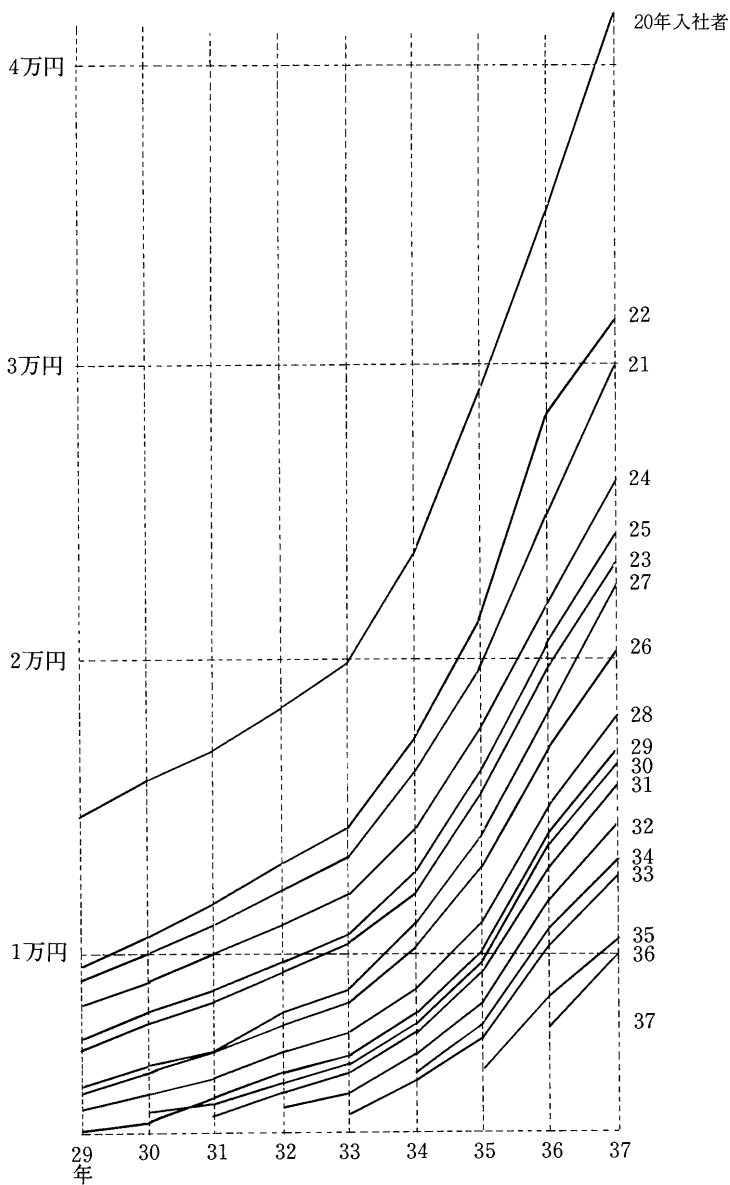
当時の当工場の労働組合は全金属を上部団体にもつものであり、A地域の労働組合中、もっとも強いといわれていた。当組合はかつて、本社工場の賃金水準が東京工場に比べて、いちじるしく低かったため、その差別撤廃のために設立されたとのことであったが、組合幹部によれば、人事考課による賃金隔差の大きい点が、組合としてもっとも不満に思うところであり、組合活動が活発化した契機であったという。もっとも、37年には組合

第2図 年齢別最高、平均、最低賃金額



高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

第3図 入社年度別平均賃金額（29～37年）



高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

の要求により人事考課による昇給額の隔差は大部縮まったとのことであるが、賃金管理にかんして、企業の側では職能給体系に移行し、家族手当を廃止したいと考えていたのに対して、組合の側では職能給には反対し、家族手当は現在の10倍ぐらいに増加させることを意図しており、基本的な考えはまったく相対立していたというほかはない。なお、当社の社長は自己の経営能力について強い自信をもってはいたが、一般従業員の意見に耳を傾けようとしないうちに、組合の団結力を強めていたともいわれていた。

8. Y社労務管理の現状

さて、平成10年5月に、久方ぶりに訪れたY社の製品は依然としてねじ加工工具であり、資本金は1億8,000万円となり、従業員は237人となった。しかし、系列企業として、東京に本社機能と販売部門を担当する約100人の別会社、A県に、120人及び85人の企業、そしてA県に技術サービス、販売業務、試験研究を担当する16人の企業、そしてさらに、台湾に10人の企業を設立し、総従業員数は、568人に達し、一般に多くの製造業において、従業員数を減少させているなかでは、異例のことに属する。なお、ここでY社という時には、A工場のみを示すこととする。

もっとも、当社においても昭和48年のオイルショックの影響はすさまじく、150人に及ぶ希望退職者の募集によって人員の削減を図ったこともあった。当社従業員237人の内訳は、直接部門約160人、間接部門約70人であり、後者の内訳は設計、検査、生産管理及び事務であり、事務職は約30人である。女子は約50人であり、そのうち、間接部門は12人である。平均年齢は40歳であり、ここ数年、毎年3人ないし5人の工業高校または普通高校の新卒者を採用している。しかし、55年に創設された工業団地の建設は距離が離れていることもあって、決定的とはいえないにしても、影響をうけていることは否定できず、労働力構成は高度化し、その具体的内容は聴取不能に終わったが、提^{ちようちん}燈型に近づいてきた模様である。

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

ところで、かつて当社が地元で優良企業といわれた理由の第一は、製品の技術水準の高さにあった。製品が世界的な評価を受けている点は、今も昔も変わりはなく、現在では全生産額の約60%迄もが、ドイツ、アメリカを始めとする世界各国に輸出されている。輸出額は増加の傾向にはあるが、為替レートの関係からみて、低収益である。国内では自動車企業が主要取引先ではあるが、近年はプラスチック製品が代替品となり、当社製品に対する需要は減少気味のものである。

しかし、当社社長が強い自信をもっていた製品の質の高さは、週1回実施されるQCサークル活動によって、さらに進展の度を加え、また労働生産性もかつては、NC旋盤を1人で1台操作していたのが、昭和45年頃から、1人で5・6台から10台を操作するに到り、生産性は大きく増大した。ここには、まことに長期間にわたる当社の経営者、技術者ならびに現場従業員の職場生活における叡知の結集があったといえることができる。そしてまた、従業員の労働密度を増大させることにもなったのである。

就業時間は8時から5時迄であり、2時間の残業のため、終業時間が7時になることもあり、現業部門では、1人平均月に10時間の残業がある。深夜労働では二次研磨が行われ、機械を稼働させるに当たって、半日放置しておかないと、温度が一定に保持できないからである。この深夜労働は、2週間に5日間の割合であてがわれる。残業手当は、通常25%、休日が35%、深夜が40%である。

当社の職能資格制度についての詳細は、聴取不能であったが、級は6級より1級迄あり、級が上昇する度にテストが実施される。その内容は筆記試験、面接及び自己申告の小論文であり、筆記試験の合格者のみが、他の試験の受験資格者となる。なお、筆記試験は70点以上をとれば、合格となるのであるが、その比率は通常10%位とのことである。各級では号俸の総数は100を超えている。号俸上の昇給は、第4図のような厳しい人事考課に依存する。

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

第4図 人事考課票

期間	自 年 月 日		評 定 者	第1次	第2次	第3次	決 定					
	至 年 月 日											
所 属	役 職	氏 名	入 社 日	入 社 年 月 日	入 社 動 続	年 月 日 入 社 才						
項 目	要 素	ウ エ イ ト			内 容				評 定			
		一般	業務	事務	第1次	第2次	第3次	決 定				
技 能	正確さ	20	15	15	5. 仕事にマチガイがあったことは全然ない。 4. 命命どおりで、ほとんどマチガイない仕事をする。 3. たまにはマチガイがあるが、普通といえる。 2. マチガイがやや多い。 1. よくマチがえる							
	速 度	20	15	15	5. 非常に急ぐ仕事はこの従業員にかぎる。 4. 標準より早くで、期限内に達する気づかいはない。 3. 標準程度であって、命命どおり間に合う。 2. 仕事が進く、間に合わないことが多い。 1. 非常に仕事が遅い。							
性 格	勤勉さ	20	10	10	5. 非常に真面目で、常にコツコツ仕事をやっている。 4. 仕事に努力している。 3. 普通に仕事している。 2. やや不真面目である。 1. 不真面目で、怠り向も多い。							
	責任感	10	10	15	5. 非常に責任感が強く、安心して仕事を委せられる。 4. 責任をもたせて仕事をやらせられる。 3. とくに言うほどのことはない。 2. やや責任感に欠けている。 1. 責任感がなく、すぐ責任を転化する。							
質	積極性	10	5	20	5. 非常に積極的に仕事を追っており意見や提案をよく出す。 4. 積極的ではあるが、もっと創意工夫がほしい。 3. とくにとりなてていうほどのことはない。 2. 消極的であって、指示されなければやろうとしない。 1. 非常に消極的である。							
	協調性	10	5	10	5. 感情的にならず、誰とでもよく協調できる。 4. だいたいよく協調する。 3. 場合によっては協調を示す。 2. 強いられたら協調する程度で、協調心が足りない。 1. 利己的であって、ほとんど協調しない。							
能 力	理解力	10	10	15	5. 理解が非常に早く正確で、何事も一度話せばよくわかる。 4. すぐ理解する方で、仕事を与える場合にも細かい指示はいらない。 3. 普通のことはいらない理解する。 2. なかなか理解できない。 1. 担当くわしく説明してもなかなか理解しない。							
	指 導 統 率 力			15	5. 部下の能力を十分に伸ばし、部下も絶対の信頼を寄せている。 4. 部下の能力をある程度理解し、部下も信頼している。 3. 努力は認められるが、あと一歩。 2. 自己本位であって部下の信頼がない。 1. 指導、統率力が全くない。							
	企 画 独 創 力			15	5. 考えが豊かである。 4. 頭の良さをよく示す。 3. 時の、うまい考えを出すことがある。 2. 自分の考えといつものはほとんどない。 1. このような能力は全くないようである。							
	計	100	100	100								
特 別 事 項				勤	休 暇	事故欠勤	病欠欠勤					
				意	日 日	日 日	日 日					

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

人事考課の査定は、第1次は課長、第2次は部長、第3次は工場長によって行われる。結果のばらつきは、かなり大きく、その結果、昇給額は6段階にも及び、かなり能力主義な賃金制度となっている。当社の賃金形態はほとんどが職能給と本人給であり、その比率はほぼ7対3というように、前者がはるかに多いからである。

賃金額の詳細も聴取不能に終わったが、初任給は、高校卒が15万円、大学卒が19万円であり、平均月給は30—35万円であり、前掲第1表、第2表と見比べると、F県下の企業としては、やや高賃金ではあるものの、東京都の諸企業と比べると、あきらかに低賃金である。なお、上位にいくと、学歴、勤続年数が同一であっても賃金格差が5万円に達する例は多数存在し、能力主義管理の伝統が、今日迄継承されている。賞与は年2カ月、退職金は給与に勤続年数を乗じた額である。

当社の労働組合が全金同盟を上部団体とする戦闘的な組合であったことは、前述のとおりであるが、当時は高賃金にもかかわらず、組合が戦闘的であった点について、われわれは何か割り切れぬ感情を抱いていた。一部の従業員も労使関係の現状に危機感を抱いていたらしく、その後、新産別を上部団体とする第2組合が発足し、ついに労働組合は2つに分裂したのであった。

これに対して、企業は新たに親和会という親睦団体を発足させ、労働条件の改善等を検討したため、第2組合は解散し、第1組合も昭和40年頃より戦術転換をはかり、かつての戦闘性を失い、現在では、労使懇談会等で企業に対して協力的な姿勢を示している如くである。

9. 高度経済成長前期におけるY社労務管理の意義

現在、Y社は国内に4カ所、海外に1カ所の事業所を持ち、全従業員数は568人に及んでいるが、A市の工場は237人である。しかし、高度経済成長前期においてはA工場だけで447人の従業員を抱えていたのである。

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

当時、Y社を地元で有名たらしめた理由として、いくつかのことが考えられる。一つは、規模の大きさである。人口9万余のA市においては、従業員数第3位の事業所だった。もう一つは、製品の品質が高いことであった。当社の製品は遠く戦前から精度、品質、耐久性の点において国際的な評価を受けていた。更に一つは、当市においては、賃金水準が高く、しかも、当時としては珍しく、能力主義的な労務管理が実施されていたことであった。そして最後の一つは、ワンマン経営者であった当時の社長と労働組合幹部との間で憎悪の念が強く、労使関係が険悪なことであった。

高度経済成長期の始まる前から当社の発展は顕著であったが、その理由は、ひとえに当社の製品であるねじ加工工具の優秀性にある。これがため、当社は発展に発展を続けたのであるが、さすがに、昭和48年のオイルショックの影響は厳しく、多数の希望退職者を募集して、人員削減の処置をとらざるをえなくなった。その後は、55年にA市に工業団地が造成されるにともない、多くの企業が進出し、その影響もあって採用管理が困難となり、労働力構成に歪みが生じた。また、製品は輸出が増大しているものの、輸出価格は低く、必ずしも高収益というわけにはいかない。また、プラスチック製の代替品も出現し、このため、現在の賃金水準は、地元でもとくに高いというわけではない。しかし、当社が一貫して能力主義管理を採用し続けてきたことは否定すべくもない。能力主義の理念は前社長の経営理念のいわば中核に属するものであり、労働組合幹部の意識とまったく対立したものであった。

当時の組合幹部は、偶然の事情から党员によって占められ、能力を重視した当社の賃金制度にたいして、厳しい批判がよせられ、しばしば、ストライキに見舞われた。しかし、社長はストライキ中は常に東京本社におり、A市の本社工場に行くことはなく、団体交渉はすべて地元の取締役工場長にゆだねたのであった。こうしたワンマン社長の態度が、組合幹部の態度を一層硬化させたことは事実であった。社長の思想は、我が社は高賃金、

高技術の企業であり、従業員は自己の職務に精進しさえすれば、おのずから賃金はさらに上昇するのであり、組合などを結成して経営者に楯突こうなどとするのは分をわきまえていない証拠であるというものであった。この思想は今日では固よりのこと、当時においても、著しく時代錯誤的であり、当社の労使関係は正常とはいえなかった。しかし、時代の変遷によって、第2組合の結成をみ、両組合の対立は激化したのであったが、第2組合は解散し、ついに現在では、第1組合の方も企業に対して協力的になったのである。

なお、かつては現業部門の従業員は、おおむね1人で1台の機械を操作していたのであるが、現在では、1人で5・6台から10台の機械を操作するようになり、技術革新の進展には驚かされる。そこにはQCサークルの成果もみられるのであろうが、長年にわたる技術者と作業員との協力による知恵の集積があり、その意味では、現在の生産技術は高度経済成長前期の遺産ともいえるのである。

10. おわりに

予想はしていたものの、30数年ぶりに訪れた後進地域の諸企業の変わりざまは、まことに顕著なものがあつた。従業員数を1割以下に迄減少させた企業もあれば、自主廃業をした企業もあつた。このことはバブルが崩壊し、長期不況から脱し得ず、このため、倒産したり、他企業に吸収合併されたりした日本を代表する大企業が数多く存在する事実からみると、あるいは当然のことなのかも知れない。しかしそれにしても、上記の事実は、われわれにとって、驚嘆に値するものであつた。

他方、当地域の工場では人員を削減したが、分社化を実施して、企業全体では従業員数を増加させた企業もあつたし、人員は減少させたが、下請企業を抱えることによって、生産額を増大させた企業もあつた。

これらの相違は業種の相違に基づくところが大きかつたが、同時に経営

高度成長前期における後進地域中小企業労務管理の意義

理念によるところも大きかった。経営理念は途中で変貌を迫られたところもあれば、終始一貫変わらぬところもあった。

労働条件は賃金にせよ、労働時間にせよ、はるかに向上したが、賃金が地元でとくに高い企業はなくなり、地域間格差は依然として大きかった。

ところで、すべての企業に共通していることもあった。その1つは、長期にわたる不況下の中小企業であるため、経営目的の達成が困難だということであり、この点は高度成長期と性格を異にしている。そして、もう1つは技術革新によって、現場従業員の生産性が大幅に増大を示したが、これらはすべて、技術者と現場従業員との間で、おのずから造り上げられた技能の長年にわたる結晶だということであり、現在の技能は高度成長期の遺産であるということである。要するに、企業の栄枯盛衰は顕著なものであったが、30数年が技能の面で無駄にすごされたのではなく、高度成長前期の技能がその基礎をなしていたということができるのである。

本稿は成城大学教員特別助成による研究成果の一部である。