

# 石川島播磨重工における資本蓄積と経営組織

麻 生 潤

## I は じ め に

第一次石油ショック以降の不況期のなかで、日本の独占的産業資本は自らの資本蓄積を限界づけている諸条件を克服し、新しい蓄積のための諸条件を追求した。日本金融資本は、一方で、その蓄積基盤の比重をハイテク部門や海外展開などに移しつつ、他方で、国家市場への寄生をいっそう深めつつある。また、擬制資本の運動などを通じたキャピタル・ゲインの獲得は今日では独占的産業資本の資本蓄積にとって不可欠のものなのだから、いかなる独占的産業資本も、独占的銀行資本による融資保障や金融資本集団による市場・技術などの独占的提供という条件のなかで、その資本蓄積の条件を規定されながら運動せざるをえない。私が本稿で分析する造船重機資本もその例外ではない。

以上のような条件のなかで、こうした金融資本的蓄積の諸条件を汲み尽くし、かつ創造するように運動する個別資本でないのであれば、この個別資本は競争における敗者として倒産するか、あるいは他社に吸収・合併されざるをえない。そうならないための、一つの条件は、資本の運動の条件を資本の立場から能動的に分析できる経営能力や、資本の競争条件を自らにもっとも有利に取り込める組織の能動性である。この意味での資本の能動性の現われは、組織改革としておこなわれる合理化であり、組織管理の改善としておこなわれる労働力の合理的な管理である。

資本の運動の客観的分析といった場合に、資本の運動それ自体の分析と、資本の人格化としての個別資本の組織の全体的あり方、すなわち、企業管理の分析との二つの側面からの分析が必要であるが、本稿では、金融資本的蓄積を前

提にした独占的産業資本の、資本としての能動性の発展にとって企業管理のもつ意味に限定して考察する。かつ、この企業管理の基本的本質をなす経営組織に分析を絞りたい。私が、独占的産業資本の企業管理のなかで、まず経営組織を分析しなければならないと考えるのは、以下の理由による。

第一の理由は、巨大企業を金融資本の一モメントとしての独占的産業資本ではなく、自己完結的に運動する自立した機構あるいは組織ととらえたうえで、巨大企業の自立はこの経営組織によって可能となるという見解が存在することである<sup>1)</sup>。これに対して、私は資本の人格化としての企業管理や経営組織は、資本の運動の本質的法則の現象形態であると考え。経営組織は資本の人格化であり、資本の運動という本質的な法則が現象するうえで必要とされるものである。企業管理や組織機構も資本蓄積をすすめるうえでなされる資本管理のための合理的手段の一つにすぎず、経営管理機能を高め、構成員の意識変革を実現するためのものである。

第二の理由は、資本の労務管理機能をそれ自体としてのみとらえ、企業構成員が管理を受け入れる諸条件をみようとし不見解が存在するからである<sup>2)</sup>。私は、それに対して、独占資本の競争戦に企業構成員を動員することが管理機能強化の前提であり、経営組織は「競争戦略」という企業イデオロギーがその構成員に浸透していくための条件の一つであると考え。

本稿は、造船重機産業における独占的産業資本の典型例である石川島播磨重工（以下、石播重工）の経営組織をその資本蓄積の側面を前提としながら分析する。石播重工をはじめ造船重機産業の独占資本は、1973年の第一次石油ショックを契機に、いち早く海外プラント市場に進出し、現在では航空宇宙や新

1) たとえば、坂本和一氏はその一連の著作において巨大企業の経営組織の意義を事業戦略との関連で詳細に明らかにされている。しかし、氏においては、独占的産業資本としてではなく、自立した巨大企業として捉えられている。そして企業の経営組織（この場合は事業部制経営組織）は、「事業のライフサイクル」「余剰経営資源の蓄積」を円滑に管理し、企業の発展を自立的に支える企業構造とされている（坂本和一『現代巨大企業の構造理論』、1983年）。

2) 仲田正機『現代企業構造と管理機能』、（1983年）では、本稿と同じ60～70年代の造船重機産業における企業管理が分析されている。そこで仲田氏は管理機能の強化という事実を指摘しているが、管理機能の強化を企業構成員が受け入れる根拠は示されていない。

エネルギーなどのハイテク戦略部門<sup>3)</sup>へ蓄積基盤を移しつつある。その過程では造船部門の縮小もおこなわれた。本稿では、こうした蓄積基盤の再編が金融資本的な蓄積条件に規定されており、そのうえで独占資本間の競争が繰り広げられていることを石播重工の分析によって明らかにしたい。第二に、石播重工は競争の激しいプラント部門や民生部門への進出にあたって、数度にわたる経営組織（事業部制経営組織）の改革をおこなった。これらの組織改革が、管理者もふくめた企業構成員を独占資本間競争に動員するための機構の発展としての性格をもっていることを明らかにしたい。第三に、造船重機産業の労働過程は労働集約的性格をもっているため、管理機能とくに労働力管理機能の発展は、この部門で資本が能動性を発揮するうえで不可欠の条件である。石播重工は組織改革を1970年代後半期の過剰設備の処理・廃棄と労働力の排出・移動を実現するために活用した。本稿では、この組織改革の意味を考察し、経営組織の諸機能を示す。

## II 石播重工の資本蓄積

### 1 事業展開の特徴と推移

本節では、石播重工<sup>4)</sup>の1970年における資本蓄積の特徴を述べる。

まず第一次石油ショックまでの事業展開は次の特徴をもっていた（第1表）。造船部門は、海外海運資本の蓄積に対応した船舶輸出を中心にして石播重工の売上高の半分を占めていた。産業機械部門は、重電、製鉄機械などが主力機種であった。航空宇宙部門の主要な製品は、ジェット・エンジンである。これらは、いずれも「高度経済成長」の中で拡大した重化工業資本の生産手段であり、

3) 造船重機資本の航空宇宙部門への展開については、拙稿「基幹産業の展開と産業政策——造船重機大企業の航空宇宙部門への展開については、拙稿「基幹産業の展開と産業政策——造船重機大企業の航空宇宙産業への進出を中心に」（上野俊樹・鈴木健編『現代の国家独占資本主義』下巻、大月書店、1987年、で、国家による産業政策の展開と関わらせて論じておいた。

4) 石川島播磨重工（以下、石播重工）の事業部門は、船舶、産業機械、航空宇宙にまたがり、売上高8239億円、資本金685億円、従業員約1万9千人、造船重機産業では三菱重工に次ぐ地位にある〔1986年度〕。同社は、1960年に石川島重工と播磨造船が合併して成立した総合重工資本である。

第1表 石川島・売上高

年 度	船 舶				製鉄・金属・ 化学機		運搬機・鉄構 物	
69	137,048	41			78,688	24	37,722	12
70	144,645	39			97,472	26	38,317	10
71	175,573	44			83,791	21	43,988	11
72	175,981	40			83,252	19	51,993	12
73	212,456	44			78,771	16	51,056	11
74	261,723	41			136,282	22	63,598	10
75	234,285	37			141,843	23	59,524	10
76	313,868	45	60,314	9	51,307	7	67,761	10
77	209,502	27	161,413	21	42,991	6	80,853	11
78	122,992	18	141,020	20	65,954	9	70,933	10
79	139,590	20	179,503	26	40,917	6	69,322	10
80	167,907	25	104,866	15	57,652	8	77,836	11
81	192,219	25	152,607	20	51,213	7	77,211	10
82	134,350	17	155,122	20	59,343	7	79,118	10
		(%)	化学機械	(%)	製鉄・金属機 械		(%)	

出所：『有価証券報告書』により作成。

こうした海運・重化学工業資本の設備投資が石播重工の蓄積基盤であった。総資産、資本金、総売上高、営業利益、経常利益はいずれも76年まで拡大を続ける(第2表)。

石播重工の蓄積基盤は第一次石油ショックを契機とした「低成長」への移行のなかで、大きく変動することになる。それは70年代においては、船舶市場の縮小と国内陸上機械市場の停滞としてあらわれる。これに対して、海外プラント輸出が急速に拡大した。第二次石油ショック以降、海外へのプラント輸出は途上国の工業化失敗や債務問題、円高などで後退するが、80年代の石播重工は、造船部門を大幅に縮小し、エネルギーや航空宇宙などの部門の拡充と既存陸上機械のハイテク化を追求している。こうした蓄積基盤の変化は、石播重工の部門別従業員数の推移(第3表)によって顕著に示されている。

次に、以上の過程を部門別に検討する。

## 構成の推移

(単位: 百万円)

ボイラ・原子力機器		舶用機械		汎用機械		航空エンジン		合計	
34,815	10	9,948	3	29,895	8	8,478	2	336,594	100
27,486	8	15,385	4	38,559	10	10,941	3	372,805	100
32,788	8	17,822	4	35,206	9	13,882	3	403,052	100
36,154	8	19,626	5	46,304	11	22,184	5	435,494	100
35,158	7	20,709	5	57,581	12	24,660	5	480,391	100
41,716	7	27,215	4	73,799	12	28,323	4	632,656	100
34,975	6	43,951	7	72,290	11	38,084	6	624,952	100
29,731	4	52,310	7	81,383	12	39,497	6	696,171	100
44,711	6	47,900	6	133,036	17	43,043	6	763,449	100
77,000	11	34,488	5	131,248	19	54,511	8	698,146	100
48,877	7	19,238	3	150,561	22	43,329	6	691,337	100
57,725	9	28,667	4	141,158	21	45,312	7	681,126	100
79,207	10	24,930	3	143,837	18	56,448	7	777,672	100
138,739	18	31,931	4	123,716	16	66,752	8	789,074	100
(%)		(%)		(%)		(%)		(%)	

第2表 石播重工の財務状況

(単位: 百万円)

年度	総資産	資本金	売上高	経常利益	長期借入金	短期借入金	金融収支
1973	1,111,154	41,391	480,391	45,966	303,051	219,315	▼ 6,080
1974	1,294,899	41,530	632,656	29,434	318,549	258,468	▼11,889
1975	1,357,503	62,867	624,952	35,305	339,611	292,960	▼14,710
1976	1,403,138	62,964	696,171	52,224	389,289	252,913	▼14,155
1977	1,409,664	63,006	763,449	34,985	361,294	233,561	▼ 9,947
1978	1,423,765	63,155	698,146	▼10,147	347,336	272,102	▼ 9,523
1979	1,398,004	63,123	691,337	18,984	328,308	272,710	▼ 5,774

(注) 数値は各年度期末、西暦年で翌年3月。

(出所) 有価証券報告書総覧による。

造船部門では、第一次石油ショック以降、船舶受注が激減し、造船不況がはじまる。75年以降業界各社が選択受注政策に転換したが、石播重工は逆に積極政策をとり、75、76年には中小型貨物船を大量受注した。

第3表 石川島・事業本部別人員推移

(単位:人)

(事業本部)	機 械	エ ネ ル ギ	プ ラ ン ト	船 船	航 空	海 外	営 業	輸 出	本 社	合 計
75年12月	10,996	2,312	1,468	15,676	2,456	371	—	—	3133	36,412
76年3月	10,976	2,304	1,460	15,571	2,438	371	—	—	3136	36,256
77年12月	10,203	2,222	1,565	14,113	2,375	427	—	—	3323	34,228
80年7月	5,878	3,362	1,394	9,243	3,187	171	629	227	2266	26,366
81年5月	5,923	3,494	1,411	9,267	3,411	188	610	209	2322	26,835

出所: 会社資料により作成。

第4表 従業員一人当たり売上比較

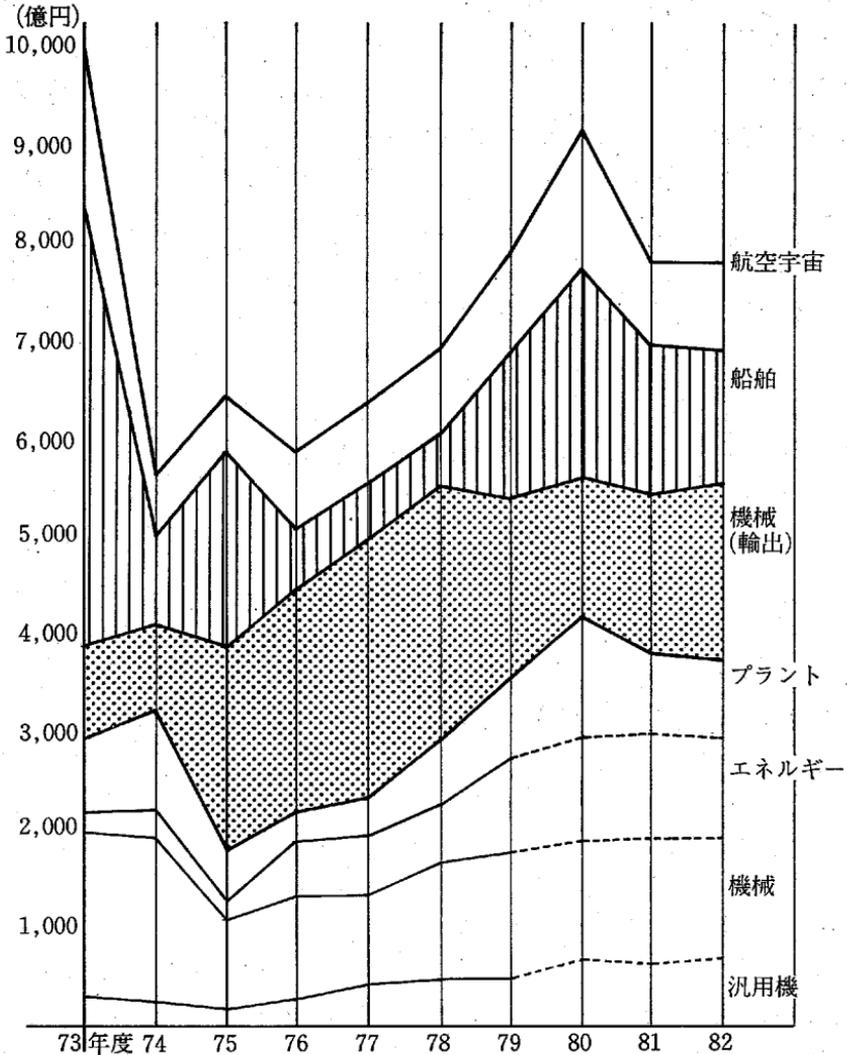
(単位:千円)

年 度	1973	1974	1975	1976	1977	1978
三 菱 重 工	11,253	13,340	13,238	15,557	20,146	20,010
石 播 重 工	13,227	17,347	17,089	19,680	22,359	25,477
川 崎 重 工	12,596	15,005	14,587	16,710	18,107	17,554
日 立 造 船	9,850	12,322	13,632	14,448	16,000	14,438
三 井 造 船	13,893	16,773	18,561	18,739	20,004	20,728

(出所) 各社有価証券報告書により作成。

石播重工がこの大量受注政策をおこなった第一の理由は、他社が受注を控えている条件を生かしたシェアの拡大である。石播重工は、低価格と短納期を提示して船舶の大量受注をおこない、生産合理化をすすめて利益をあげてきた。とくに、70年代前半期は、売上増大のもとで、本工人員の増大を押さえてきた。それが、一人当たり売上高で70年代に業界上位を占めつづけた(第4表)理由であった。こうした営業政策がこの時期においても再び採られたのである。大量受注政策の第二の理由は、いずれ海運資本の蓄積が回復することを見越して、生産能力を維持しておくという投機的経営政策である。海運市況は景気変動の影響を受けやすく、景気が回復すればただちに荷動きが急増して運賃が高騰する。船舶建造は、発注から引き渡しまで2～3年を要するので、海運資本は海運不況期に市況回復を見越して先行投資すなわち船舶発注をおこなう。したがって造船資本は、市況回復を見越して生産能力、とくに造船労働力を確保する

第1図 石川島・受注高の構成



(出所) '78年までは『IHI調査時報』より、'79年度からは『有価証券報告書』その他より作成。……部分は公表されていないため、製品別売上高により推定。

こと、場合によっては赤字受注をおこなっても造船労働力を維持することになる。石播重工は船舶の大量受注によって造船部門の雇用を維持し、市況回復期のシェア拡大をねらったのである。

ところがこの案件が、引き渡し時期の77、78年に海運市況悪化と円高によりキャンセルとなり、78、79年には受注残高が建造能力の半分以下となる。そこで石播重工は造船部門の拡大を放棄し、縮小政策に転換する。その中心をなすのは、政府による造船設備の削減政策と不況カルテルの認可をうけた78年度の本工雇用の削減であった。石播重工の従業員数は、77年まで、35,000人程度で推移していたが、78年度に事実上の希望退職を実施し一年間に約6,000人を減少させた。これは同時期に造船重機資本のおこなった雇用削減の中でも最大の数であった。それは、石播重工が貨物船大量キャンセルによる打撃からの回復を必要としていたという独自の要因があったからである。

全体の売上高は、船舶売上が激減した78～80年を除いて、事業規模を維持した。それは、次の部門での受注の拡大（第1図）によって支えた。第一は、プラント輸出の拡大である。それは途上国の工業化国家プロジェクトに対するプラント供給とエンジニアリング業務の拡大を内容としている。第二は、不況期に設備投資を拡大する電力業からの受注の獲得による国内産業機械市場での受注の維持である。第三は、小型量産型プラントや民生用機器市場への参入である。さらに不況対策としての公共事業拡大、防衛需要の拡大など国家市場への寄生も深まった。

## 2 金融資本的蓄積条件と石播重工

ここでは石播重工の事業展開や蓄積基盤の変化が、金融資本的蓄積の一環としておこなわれたことを指摘する。石播重工は、第一勧業銀行との関係を歴史的に維持してきた。特に、75年以降は、重役受け入れ、社長会参加など第一勧業銀行グループとの関係<sup>5)</sup>がいっそう深まった。こうした独占的銀行資本（都銀および開発銀行・輸出入銀行）による融資機構や市場、技術などの独占的保

障が石播重工にとっての資本蓄積の条件であった。まず検討すべきことは、石播重工にとっての銀行借入金の意味である。一般的に言って造船重機資本は鉄鋼業などと対比すれば、設備資金は相対的に少なくてすむ。しかし、船舶・プラントとも延べ払い方式のため、運転資金を大量に必要とする。石播重工においては、70年前後の「造船ブーム」期には借入金依存のため、売上が増えれば、支払い利息が増え、営業利益より支払い利息が大きいという「利益なき繁栄」状態さえ生じた。70年代半ば以降、長期借入は設備投資抑制で減少したが、プラント、量産機種の上売が伸び、運転資金の必要から短期借入金が増大した<sup>6)</sup>。したがって、現在にいたるまで金融収支は一環して赤字である。

次に、営業活動においては、企業集団の一員としての立場を活かすことが石播重工の基本政策であった。そもそも国内産業機械市場では、企業集団構成企業との固定的相対取引が中心であり、70年代後半期の海外プラント市場への参入では、新たに企業集団商社による仲介業務に対する依存が強まる。70年代末の造船不況期には電力資本の設備投資の拡大が石播重工の経営を支えたが、それは東芝との共同受注<sup>7)</sup>によるものである。

- 5) 造船部門で協調的行動に積極的でなかったことなどから石播重工は「独立系」であるという見方も存在する。しかし、造船部門での石播重工の独立的行動は、すでに検討した造船市場の投機的性格から生じているものであり、それさえも、70年代末の投機的受注活動とキャンセルの発生を生み出した後、第一勧業銀行から造船部門の縮小を要求され、受け入れざるをえなかったことによって根本的に変化した。また、同じ第一勧業銀行グループ内には同業種の川崎重工があり、石播重工と第一勧業グループとの関係は単なる融資関係にすぎないとの見解もある。しかし、川崎重工は、造船と一般プラントでは石播重工と競合するが、重電部門が弱く、また、航空宇宙でも航空エンジンの石播重工にたいして、機体の川崎重工と両者の間には分業的關係が存在する。これは独占的銀行資本の立場からみれば、主要な蓄積分野に関して重複投資を回避できる関係である。したがって、石播重工はやはり第一勧業銀行グループの一員としての位置にあるといえる。
- 6) 石播重工の場合、プラント輸出での公的クレジットを中心に政府系金融機関の役割が大きいことも特徴である。
- 7) 東芝との関係は、両社間で事業調整が行われ、機械・造船部門を石川島重工が分担することになった戦前にまでさかのぼることができる。戦前期には、石川島は事実上東芝の関係会社の地位にあった。それが戦後の造船業の拡大の中でトラスト化して自立化したのが石川島播磨重工である。東芝が石播重工の株式所有第一位であることや重電部門での共同事業はこうした背景を持っている。にもかかわらず三井系金融機関が融資面では石播重工に食い込んでいないことの背景としては三井系金融機関の資金力の弱さを指摘しなければならない。このため、石播重工としては、資金量の豊富な第一勧業銀行に対する依存をつよめざるをえなかったのである。

さらに、石播重工においては80年以降、ハイテク研究開発投資が拡大する。そのためには第一に独占的銀行資本からの融資が条件となる。第二に、石播重工自身としては船舶部門での収益の回復がその条件であった。それは、造船独占資本の不況カルテルと国家政策による中小造船資本の淘汰による独占利潤の回復<sup>8)</sup>を前提とした上で行われた、造船部門での雇用削減によってなすとげられた。その際、雇用削減にもとなう大量の退職金手当てには、独占的銀行資本の融資保障が必要であった。また、労働者に「経営危機」を意識させ退職を組織する条件のひとつとして赤字決算政策があった。赤字決算は、一般的には、社債発行や融資における条件を悪化させる要因となる。それにもかかわらず、石播重工がこうした決算政策をおこなえたのは、金融機関との共同の利害にもとづいた融資保障があったからである。

### III 事業本部制への経営組織の発展

次に、石播重工における70年代の経営組織の改革の意味について検討する。本節では、1974年12月の組織改革での、事業部制から事業本部制への発展の意味を検討する。

#### 1 石播重工の製品別事業部制経営組織

まず74年以前の事業部制経営組織について検討しておく。

石播重工は、1960年の同社合併時に、産業機械、原動機・化工機、船舶、航空エンジン、汎用機の5製品別事業部（6工場）にもとづく事業部制経営組織<sup>9)</sup>を導入した。その後、同社は系列造船・機械資本を吸収・合併し、また新工場展開をおこなって企業規模を拡大させ、73年には11製品別事業部15工場と

8) 相田利夫「造船産業——日欧造船摩擦の構図」北田芳治編『貿易摩擦と経済政策』1983年に詳しい。

9) 事業部制経営組織とは、①製品別または地域別の企業組織編成、②収益と原価を包括した利益責任の管理単位としての事業部、③直接の事業責任ないし部門責任から独立した全般的経営管理者集団（トップマネジメント）の確立とを内容としている。

なった。この事業部制の編成原理そのものは1960年以來不変である。それを、74年3月段階の事業部制(第2図)について検討しよう。そこでは製品別事業部が利益責任単位(プロフィット・センター)とされ、部門責任者の兼任はあるが、形式上は常務会が全般的経営責任を負う体制になっている。この事業部組織の特徴は、プロフィット・センターである製品別事業部が、技術・設計・製造・管理などの部門からのみ構成されていることである。営業部門は製品別事業から分離され、独立した営業本部のもとに統合されている。これは「高度成長」期における石播重工の蓄積のありかたに対応した経営組織である。つまり、この事業部組織の主要な目的は、安定して拡大する設備投資需要と相対取引を前提したうえで<sup>10)</sup>、受注の拡大よりも生産性向上とコストダウンをはかることにおかれていた。さらに、この統一された営業部門は、総合重工資本の営業活動の中で、同一発注者に複数機種を売り込むシステム営業をおこなううえで効率的であった。

## 2. 事業本部制への経営組織の発展

74年12月に、全社的な組織改革(第3図)がおこなわれた。新しい事業本部経営組織の特徴は、それまで製品別事業部がプロフィット・センターとされていたのを改め、いくつかの製品別事業部を需要先別に大括りにした事業本部をつくり、それをプロフィット・センターとして位置づけたことである。従来の営業本部は分割されて、それぞれの事業本部に配置され、各製品別製造事業部と並列して置かれることになった。製品別事業部はこの組織改革のなかでさらに細分化された。これらの事業部が引き続き設計・技術・管理などの部門からなることは従来の組織と変わらない。しかし事業本部としては、それぞれの市場・需要に対応して、製品開発、顧客発掘、受注、設計、製造、引き渡し、資金

10) 「IHI [石播重工の略称] のような大型資本財を生産することで生きてきた企業は、機種別に店を構えていれば、内外の市場から自社工場に適した注文をとることができたし、機械設備を生産することで企業がなっていた」、真藤恒社長、石播重工社内報『あいえいあい』、1974年12月号。



の流れにまで一貫した責任を負う体制となったのである。

新しい事業本部制の目的は、第一に、新たな市場をめぐる独占資本間競争に企業構成員を、各階層別に動員する機構を發展させることにあった。石播重工は、第一次石油ショック以降拡大した海外プラント市場への参入をはかった。海外で新規顧客を獲得するためには技術、価格、納期、信用条件等をめぐる他の造船重機資本や欧米のプラント資本との競争戦に勝ち抜かねばならない。そのため、石播重工は、営業機能もふくめた部門機構を事業部本制として確立し、競争体制の強化をはかったのである。

それを、組織階層ごとに検討しよう。事業本部長とその管理スタッフにとっては、利益責任（営業責任）単位が明確化し、新市場開拓と受注の維持拡大を組織的に強制されることになる。また、製造事業部は細分化され、原価管理を徹底することになった。これは経営協議会活動を通じた労働組合管理の強化、および小集団活動の發展<sup>11)</sup>と結合することで、労働者を競争戦と利益管理にまきこむ機構となる。

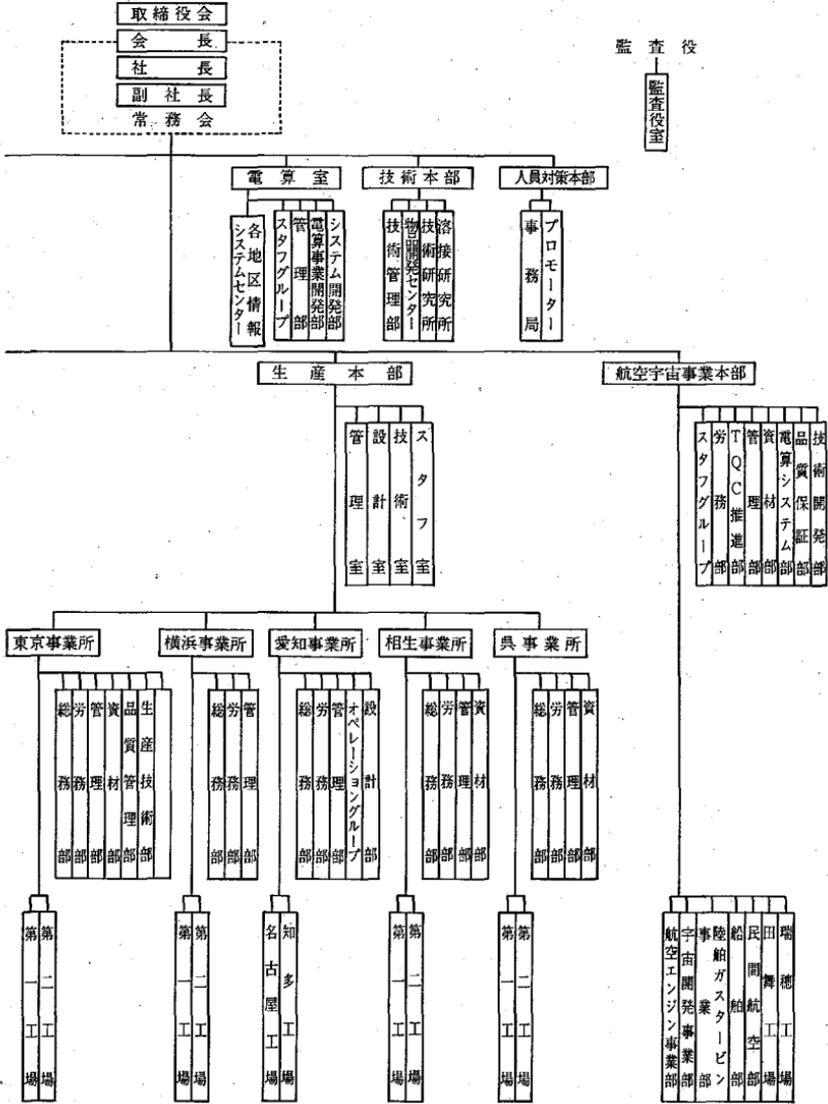
第二に、この事業本部制の目的は、規模の小さな市場への参入という石播重工の蓄積路線に基づく子会社化政策を展開するための体制づくりにあった。70年代後半期、石播重工は国内では民生用小型量産型のプラント市場への参入をめざしたが、そのための組織改革として70年代に、本体から一部を分離、独立して別会社にする、いわゆるスピン・オフ政策を展開した<sup>12)</sup>。分離独立した会社は73年からの10年間で30社にのぼるが、これらは、小型量産品の製造・販売やメンテナンス・サービス、営業をおこなうものが中心であった。これらの市場は、それまでは主として非独占資本が担っていた分野であるが、一単位数百

11) 会社資料『IHIハンドブック』昭和52年版、においては、石播重工の70年代後半の「組織戦略」として、①分権化（事業本部と小集団活動）、②統合からの分離へ、③先行的技術開発とマーケティング、④国際化、が掲げられている。

12) 子会社化の「第一の分野は、大企業には不向きな分野と考えていままでも手加減してやってきた部品販売、メンテナンス、サービス業務など。第二の分野は一単位数億円程度のミニプラント」（石播重工社内報『IHI調査時報』1976年7月号）とされている。なお、石播重工の小型プラントや民生用量産品としては、食器洗浄器、ゴミ焼却炉、物流システム、自動駐車場システム等がある。



事業本部



億円のプラント供給が中心であった石播重工にとって、一億円程度の機械で確実に利益をあげることは容易ではない。不特定多数の顧客にたいする販売網の整備や細部にわたるサービスの経験などが蓄積されていないからである。石播重工は、本体事業の一部を子会社化し、法人格を持たせることによって、事業部制に比べて、よりいっそう広い組織階層が業績・利益責任を意識せざるをえない体制にすることによって、新市場への参入をはかったのである。事業本部制確立以後、すべての石播重工の関連会社は、それぞれ対応する事業本部の傘下に組み込まれ、事業本部の業績と収益に貢献するよう位置づけられた。本体のどの部門をスピン・オフして、独立させるかは、利益責任を負う事業本部の権限とされ、事業本部間でスピン・オフ競争が行われるようになった。

#### IV 78年組織改革と減量経営

##### 1. 業績悪化と機能別本部制

78年には船舶受注残が激減し造船業の不況が本格化する。これへの対応として石播重工は、78年度に、造船重機資本のなかで最大の人員削減を行って労務コストを削減し、造船部門での収益の回復をはかった。またプラント部門では、資材や機械の海外調達を拡大してコストの増大をかわし、シェアを維持する経営政策をとった。

そのための措置の一つとして石播重工は、事業本部を廃止し、機能別本部に再編する組織改革を78年7月におこなった。その内容(第4図)は次の通りである。需要先別の事業本部を廃止して、営業・生産の二つの本部をおく。営業本部は、航空宇宙関係をのぞく国内営業、輸出営業、海外事業の各営業部門と見積もり、基本設計、建設、開発などの、いわゆるエンジニアリング部門を各エンジニアリング室に集中させる。それまで本社部門であった資材部門も、各エンジニアリング室に振り分ける。生産本部には、製造部門が集中され、各工場は地域ごとに事業所として統合される。工場内部の編成も、従来の機種別編成から機能別編成に改められた。

この経営組織は、一方ではエンジニアリング部門や営業部門を強化し、プラント市場での競争戦に勝ち抜けるように構成員の意識変革をはかり、他方では製造部門の労働者に企業・事業部への帰属意識を失わせ雇用削減と配転をおこなうという、異なる目的を同時に実行するための事業部制経営組織の一形態である。航空宇宙事業本部は「従来通りの独立組織」とされたが、それは防衛受注を中心とした国家的事業を担う部門を急激な経営組織の変化にまきこまないためであった。以下、この経営組織の意味について各本部ごとに分析する。

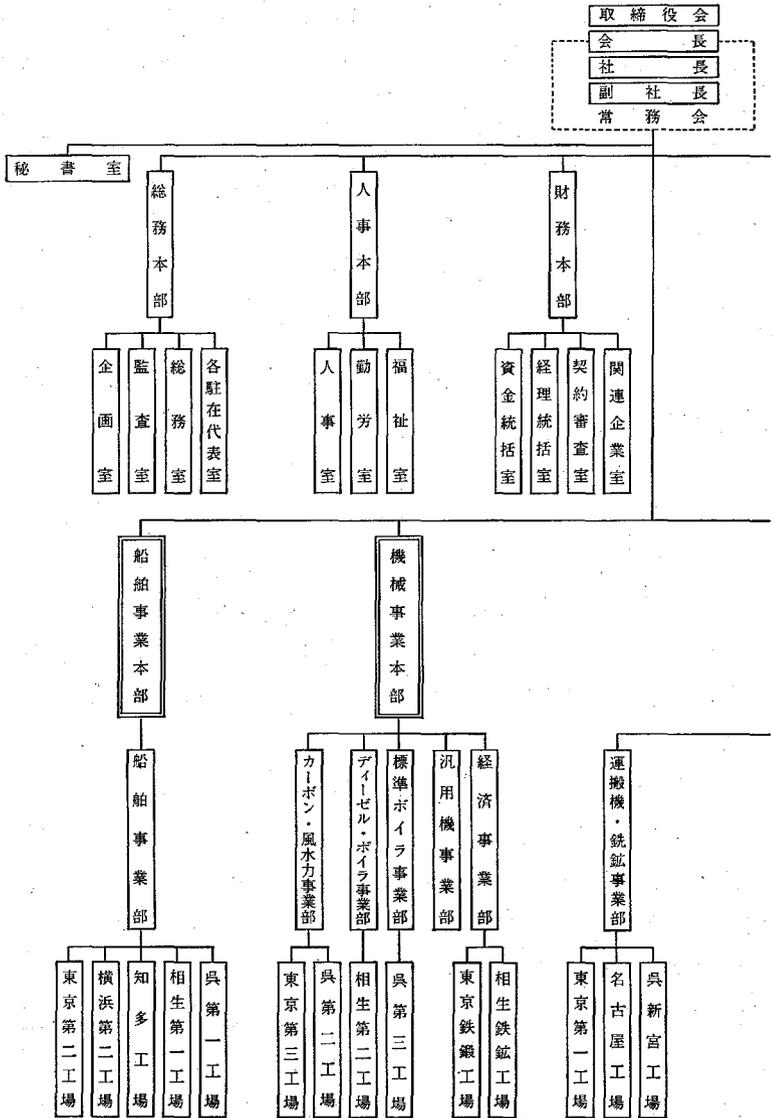
## 2. プラントエンジニアリング政策と営業本部

営業本部は、第一に、エンジニアリング能力を高めて、プラント部門での競争戦に勝ち抜くための構成員の意識変革をはかる組織体制である。エンジニアリング産業の競争は、機械そのものの技術や価格ではなく、計画全体を効率的に管理・運営する能力と計画全体についての価格レベルでおこなわれる。製品の競争力ではなくエンジニアリング能力が競争条件であることを関連部門スタッフに認識させ、専業エンジニアリング会社との競争戦に対応しうるように業務能力を高めることが必要になる。石播重工が、製造部門を切り離し、営業・設計を中心とした営業本部の事業部をプロフィット・センターとしたのはこのためである。

第二に、営業本部は、製造部門と切り離されているため、プラント分野での競争上必要であれば社内限定せず、海外からも機械や資材を調達できる組織体制である。製品別または需要先別事業部で工場を含めた組織である場合、自社生産できる機種を外注することには当然抵抗感が生ずる。この意識を変革するために営業本部は工場部門と切り離された<sup>13)</sup>。

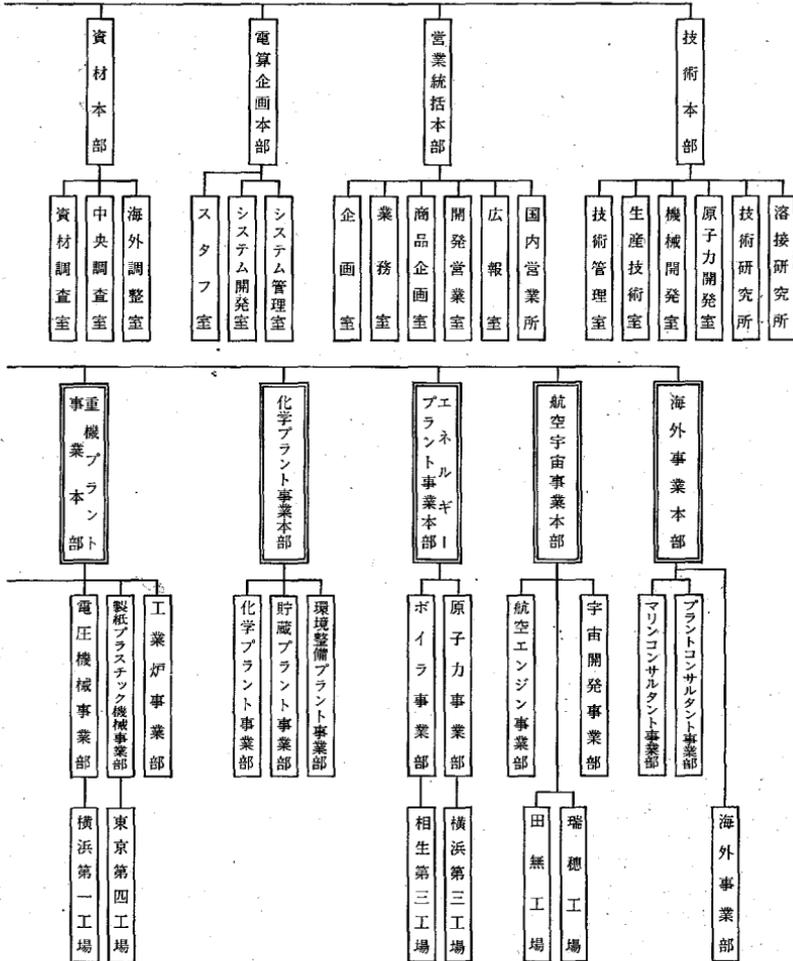
第三に、営業本部は、エンジニアリング部門を強化するために、従来は製造事業部に配属されていた設計技術者を各エンジニアリング室に効率的に移動するための組織である。集中した移動の対象となったのは造船基本設計である<sup>14)</sup>。この移動は、造船重機企業で最も先端的な設計技術をもっていた造船設計部門

第4図 1978年の



出所：『あいえいちあい』1979年3月号

機能本部制



から人材を投入して、プラントエンジニアリング部門での競争力を高めるものであった。

### 3. 減量経営と生産本部

他方、生産本部は、生産設備の削減と労働力の排出、配置転換を遂行することを目的とした組織である。それは具体的には、次のようにおこなわれた。

第一は、本工労働力の排出である。そのために次の施策がとられた。まず、78年11月、当年の中間決算で石播重工は会社成立以来初めての経常赤字を計上した。これをうけて同月「会社存亡の危機」を訴える「緊急総合経営対策」と「退職者特別措置」が提案された。「退職者特別措置」は人件費の20%削減を目的として、79年1月～2月末までに退職したものには定年退職者と同率の退職金と年令別特別加算金をつけることを内容とする。石川島労組は「肩たたきはしない、割り当ては行わない」ことを条件にこれを受け入れ<sup>13)</sup>、会社はこれを「フリー退職」制度と名付けた。

この退職募集により5,060人が退職した。石播重工自身の予想<sup>14)</sup>を上回る希望退職への応募が生じたのは、会社による造船業危機キャンペーンの展開と労働組合の協力とによって、労働者が企業の将来に希望を持たなくなったためである。また、石播重工が経営戦略に対応してエンジニアリング中心に企業組織

13) 「従来の組織では、事業本部があってそれぞれに生産部隊があった。だから事業本部長はそれに従来の仕事を投入するのに苦慮していた。ところが、今度はある意味でその重荷がないのですよ。だから、ビジネスとして純粋に新しい分野の開拓をし、利益をあげていくことが考えられる」石播重工社内報『あいえいちあい』、1978年8月号。

14) 「エネルギー・化学・航空宇宙〔部門〕について約2000人の設計増員が必要でうち1,000人を移動によってカバーする。とあえず79年中に840人移動させる」(会社資料、1978年11月22日経営協議会での会社側発言)。

15) 「造船重機労連は産別基準として退職勧告をとまなわない自由意志にもとづく退職募集は事態上やむをえずと、許容範囲のものとして承認する態度をとっている。今回の会社の『肩たたきはしない』『人員割り当てはおこなわない』という姿勢は、我々は許容範囲と判断してうけとめていく。その意味では雇用を崩したとは考えていない」(石川島労働組合機関紙『石播週報』、1978年12月12日付け)。

16) 人件費20%は6,000人分の労働力削減に相当するが、会社は1,500人分の退職を予定し、残り15%は賃金カットで行うことを想定していた(『毎日新聞』、1979年3月26日〔夕刊])。

を改革し、資本にとって「過剰な労働力」を生産本部に集中しておいたことが、事業部制組織のもとで形成されてきた労働者の企業帰属意識を失わせる根拠となった。生産本部は、造船危機をうたう企業イデオロギーが労働者に浸透するための物質的根拠の役割を果たしたのである。それは、設計・技術部門など企業にとって今後も必要となる労働者が退職することのないよう、あらかじめ営業本部に移しておいたことでも裏付けられる。退職者がどの職種から出たかをみると、現業員すなわち製造部門労働者が3,200人で約70%を占め、部門別では造船部門が2,300人であった(第5表)。

第5表 従業員数の変化

(単位:人)

	管 理 職	事 務 技 術 職 員	職 長	現 業	合 計
78年12月	2,729	11,948	687	16,609	31,973
79年3月	2,498	10,923	563	13,359	27,343
減少数	231	1,025	124	3,250	4,630

出所: 会社資料により作成。

第二に、生産本部では、受注の減少によって生じていた各製造部門間での作業量と人員のアンバランスが、79年1～2月の「退職者特別措置」で発生した欠員によりいっそう拡大していた。そこで、人員の異部門への配転がおしすすめられた。そのために、79年5月に工場の「機能別再編成」がおこなわれた。工場の「機能別編成」は、工場を溶接・加工組立・精密機械という機能別に編成し、労働者も機能別に配置するというものである。たとえば、東京事業所(第5図)では、東京第一工場の内業工作部の加工課は、溶接工場となった。加工課がおこなうのは、船殻、運搬機、鉄構物の加工(溶接)であり、旧東京第一工場〔船舶〕・同第二工場〔運搬機〕・同第四工場〔鉄構物〕の各溶接課が単一の組織に統合され、関連する溶接工がすべて集められた。溶接作業は、ここから各作業所に溶接工が派遣される形になる。これにより、各製品別の作業量の多寡と、他分野への溶接技能転換の必要性を労働者に意識させ、異部門の溶接工との技能交流をおこわせることが容易になった。

## 第5図 工場の機能別編成の実例

## 第一工場

当工場の編成は次のとおりとする

- ・内業工作部（船般・運搬機・鉄骨の内業加工・組立）
  - 管理グループ（部内管理業務および工場長スタッフ業務）
  - 加工課（船般の内業加工、運搬機・回転機の鉄構物加工）
  - 組立二課（船舶関係小組立、大組立）
- ・運搬機工作部（旧東1製造部を主体とする）
  - 管理グループ（部内管理業務）
  - 機械課（従来どおり）
  - 組立課（旧組立電気工場課）
  - 外業課（外業取付・外業組立）
- ・船舶工作部（旧東2造船工作部、修理部を統合）
  - 管理グループ（部内管理業務）
  - 船渠長グループ（当部に編入）
  - 船般課（旧塔載工場課）
  - 船装課
  - 機械課
  - 電装課
  - 武装課
  - 塗装課
  - 修理課（旧船体工場課・機械工場課を統合）

従来どおり

## 第二工場

当工場の編成は次のとおりとする。

- ・回転機工作部（旧東3回転機械製造部を主体とする）
  - 管理グループ（部内管理業務および工場長スタッフ業務）
  - 機械一課
  - 機械二課
  - 歯車課
  - 熱処理課
  - 組立一課
  - 組立二課

従来どおり

（注）1979年5月の組織改定による生産本部東京事業場の編成。

（出所）全社職制表より。

というのは、造船重機産業での労働過程には次のような独自の要因があるからである。すなわち、造船・重機械作業においては熟練が広範に残存しており、たとえば同じ溶接でも、鋼板溶接とステンレス溶接ではまったく異なる技能にもとづいている。また、石播重工では、工場は各事業部に所属し、工場編成は

各製品機種別に編成されううえて、さらにいくつかの作業区ごとにわけられ、作業区には必要な各種技能工がすべて配置されていた。これは、生産効率向上のために造船部門で開発された生産方式で、ステージ・コントロールと呼ばれるものである。そのため、職場慣行としてのジョブ・ローテーションがおこわれにくく、造船溶接工は造船部門で、クレーン溶接工は運搬機部門で生涯労働する。したがって、異部門応援に対して労働者の抵抗が大きくなる。石播重工における工場の「機能別編成」はこの意識と慣行を変革するためにおこなわれたのである。

## おわりに

機能別本部制は約二年の短命で終わり、80年には事業本部が復活する。これは機能別本部制は、受注と作業量が極端に減少していたことがその成立の条件であり、80年頃から国内産業機械、船舶とも受注が回復してくるにつれ、円滑な事業管理が困難になったからである。その意味では、不況対策の経営組織の一形態であった<sup>17)</sup>。しかし、それは単なる一時的措置にとどまるものではない。石播重工は、74年、78年、80年の各組織変革を通じて、企業構成員を管理するうえでの能動性を高めた。80年の事業本部制は、78年の組織改革を通じて実現された労働力の部門間移動という新たな力能をもつ経営組織に発展しているのである。

74年の組織改革は、事業本部を単位とした経営活動への参加を促し、事業戦略への動員を通じて企業構成員の企業への帰属意識をたかめるという役割を果たし、反対に78年の組織改革は、企業への帰属意識を失わせる役割を果たした。本稿は、経営組織が、それぞれの事業戦略、企業戦略との関わりで、経営管理・労務管理上の効果を発揮する諸形態を特徴づけたものである。

ただし、現実の総体を解明するためには経営組織の役割を指摘しただけでは不十分である。賃金政策や労働組合管理等、労働力管理・労務管理についても

17) 小野豊明『日本企業の組織戦略』、1980年。

分析しなければならないが、それは今後の課題としたい。

(1988年8月脱稿)