

経営計画とオンライン・システム (二)

敷 田 禮 二

(三) 再建三カ年計画 この計画は、一九五三年四月から一九五六年三月までを期間とし、一九五三年からはじまる国民経済計画(経済自立五カ年計画)と結合させながらすすめられた。そして、計画の骨子は、初年度前夜(五二年末)にすでに用意され、期間にはいるとともに予算数値をともなつて展開している。

したがって、まずこの計画骨子をみることにしよう。それは、「本社・主管支店直結経理事務取扱要領」とよばれ、支店ごとに独算制を強制することによって支店間競争を強化し、全社的目標利益を実現せしめるものであった。また、その実現度におうじて褒償金を支給し、支店間、営業所間したがって組合会間の分裂的条件づくりをも可能ならしめるものであった。「要領」に示された骨子をもう少し具体的にみるとつぎのとおりである。

経営計画とオンライン・システム

〔1 事業計画〕 a、(省略)。b、事業計画書は収支予算書・設備投資計画書・資金計画書をもって構成する。c、事業計画は各支店ごとに作成し、全国主要都市五四の主管支店(のちに改組)で総合して検討を加われ、主管支店・管内支店の総括計画書を、各支店と本社に提出する。d、本社で立案の事業計画書と各支店からの事業計画書とから総事業計画書を設定する。つまり、計画の提出・総合・検討という一種の「参加」形態(H・R)をへて全社の経営計画に統一するものである。

〔2 収支予算の編成〕 a、各支店別に目標利益としての賦課利益金を設定し、それを前提として収支予算を編成せしめる。b、大前提である全社的目標利益たる全社所要利益は、決算所要利益・従業員退職手当積立金・本社と出先機関の管理費・本社総合計画所要金をふくむ。c、支店への賦課利益金は各支店の総資産(資本)と営業収入(売上)の複合比でもって賦

課する(資本回転率×売上利益率÷資本利益率の構成比率でもって割当てると考えられる)。d、賦課利益金は予算実行の二ヵ月前に本社から主管支店に通知し、主管支店は各支店の利益金を、それぞれ現状を配慮して、決定する(つまり「参加」の形態をとりながら全社的目標利益が大前提であることを示している)。e、支店では、この賦課利益金を実現できるように予算を編成する(それは利益図表・資本図表などを利用した編成方法によるものと考えられる)。

〔3 予算の実行〕 この内容は右のようにして編成された予算についての実行・統制・報告の過程であり、一般にいわれているものと基本的にはほぼ同様なので省略する。

〔4 決算〕 一般にいう予算差異分析と差異責任の追求とである。その内容はつぎのようである。a、毎期(六ヵ月)末に決算書(予算実行書)を本社に提出。b、賦課利益金を超過実現した決算利益分は各支店で処分する。ただし、超過利益分の五〇%(五二年当時に本社で予定した数値で、そのご後述のように実行段階で二五%に低下)は支店に与え、残りは本社で吸収。c、支店の五〇%のうち三〇%は労働者の身分・給与におうじて支給し、残りの二〇%は福利資金などとする。諸資金への配分は支店にまかせる(こうした褒償金制度は、労働者個人についてはほとんどの支店で実行されていないといわれる)。d、賦課利益金を実現できなかったさいは、その理由を審査し、そのご実現するよう処置する。一般に、予算差異分析と責任追求はあまり実施されな

いといわれているが、少くとも日通では、毎日の「朝礼」において予算の未実現度が支店長からきびしく伝達されるほどに、徹底の方向にあるといえる⁽²⁾。さて、以上が、再建三ヵ年計画の骨子であるが、それは、目標独占利潤を起点とし、独算制ないし事業部制という分裂方式を採用し、H・Rで補強しているものといえる。そういう基本的性格をもったものである。当時からの特占の経営計画一般についてもいえる性格ではあるが。

さて、計画の内容的数字を問題とする必要がある。それは、第6表(六ヵ月ごとの数値)にみられるとおりである。その特徴は、さきの基本的性格と若干重複するが、五つに要約することができる。一つは、約二四億の目標利益を設定し、それを計画どおりにほぼ実現していることである。その事実、統稿の財務分析のところ、指摘する(以下の事実についても同様)が、一定の経済的諸条件をもった独占の経営計画というものとはたんなる机上の計画ではなくて一面では確実性をもっていることを示している。二つには、目標純利益の約一五億についても多少下回ってはいるが計画数値にちかいか実現度を維持していることである。これも、さきの特徴を表現するものである。三つには、毎期(六ヵ月)の「退職慰労金繰延額」なる首切費用が約五・二億も留保を予定し実行していることである。それは、独占の計画が利潤のための「合理化」計画であるという特徴を、日通においてもたんに証明するものといえよう。この点について

第6表 日通の再建三ヵ年計画

(千円)

1	本社管理費(本社も賦課せず)	0
2	臨時手当(退職慰勞金)	0
3	(自然)退職慰勞金	300,000
4	(自回)退職慰勞金	115,600
5	職倒所	514,700
6	算	28,000
7	決	1,503,700
合計		2,462,000
(決算所要利益金の内訳)		
利納任役株繰	金金金与金増	27,500
益税意員越	備備備	953,700
	賞當	150,000
	準準準	6,000
	配	360,000
	金	6,500
合計	合計	1,503,700

『社史』はつぎのようにいつている。「三ヵ年中は不況をほ
 さまながらもかなりの成果をあげた。償却すべき繰延退職慰勞
 金や回収不能債権も解消し再建計画の目標はいちおう達成され
 人員削減についてもみるべき成果があり財務比率もかなり改善
 した」と。四つには、賦課利益金の賦課基準として各支店の総
 資産・労働者数・前期の営業収入と純利益を採用したので、総
 資産を媒介として、損益計画と設備資金計画(財務計画)とが総
 合されたことである。この点は、利益図表と資本図表との結合

経営計画とオンライン・システム

という計画の近代的な基本構造を他企業にさがけてつくりあげ
 たものといえよう。やはり、市場独占や国家権力との結合など
 の経済的条件なしには実行困難な独占の計画である。さいご
 は、すでにふれた褒償金制度に「合理化」の特徴がつよくあら
 われていることである。この制度の内容は、第7表のとうりであ
 る。これは、結局、目標利益の超過分(「合理化」の期待以上の
 「成果」)の四分の一だけを配分し、しかもその方法を支店長に
 まかせるものである。かくて、組織の分裂と労働強化を理由に
 組合はつねに反対したが、撤回にまではいたらなかった。な
 お、組合は、以上の基本的性格と特徴をもった再建三ヵ年計画
 全体にたいし、相当の抵抗(ストライキをふくむ)をつづけ、前
 稿でふれた「健全財政一ヵ年計画」との斗争姿勢をかなり改め
 たといえる。しかし結果的には企業側の計画が基本的に貫徹し
 たと考えられる。

(21) 以上の計画の骨子については日通『社史』六五五〜六ページ参照。

(22) 日通『社史』六七五ページ。

(23) 全日通「労組運動史」四巻参照。

四 安定経営二ヵ年計画 以上の再建三ヵ年計画が、組
 合攻撃という「合理化」の性格をもち、それがいちおう貫徹し
 たことは、つづく計画をさらに「安定」させる物心両面の条件と
 なったといえる。一九五六年四月から一九五八年三月にいたる
 安定経営二ヵ年計画の「安定」なる文字も、たんなる主観の反

第7表 日通の褒賞金交付要領

- (1) 褒賞金の算定基準は
 - (イ) 28年1月より3月迄の期間における超過額の4分の1と、
 - (ロ) 1期を通算した場合における超過額の4分の1とを合算した額を主管支店に交付する。但し水戸・宇都宮は事情が異なるので他支店の1人平均最高額に人員を乗じたものを交付し、1人当り交付額が500円に満たないブロックは1人当り500円に切上げて交付する。
- (2) 責任未達成の主管支店には交付しない建前であるが、その管内で本社に届出した計画を超過達成した店所に対しては、その超過額の半分が1人当り500円以上の所は500円、同じく1人当り500円未満の所は300円を交付する。
- (3) 本社で責任予算の割当てである個所は主管支店同様の計算を行って交付し、割当なき個所は管下の成績を勘案し同管内の1人当り平均高を限度として褒賞金を査定交付する。
- (4) 褒賞金の交付をうける支店の支店長、その他本社人事に属する幹部社員に対しては本社より別途に褒賞金を査定交付する。
- (5) 交付された褒賞金の使用分配の処理は支店長に一任する。この分配処理に際しては、主管支店長及び支店長は組合の意向を十分聴取するものとする。
- (6) 褒賞金の交付の対象となるものは、昭和28年3月31日現在の在籍従業員とする。

映ではなくて、物質的な条件のあらわれとみるべきであろう。こうした状況は、日通にかぎってみられるものではなく、当時の主要産業部門全般にわたっての傾向でもあった。労資協調による「生産性向上」運動が準備され、その推進母体である日本生産性本部が五五年に設立された事実、その点を象徴的に示している。日通の各計画もこの運動の一環となっていたことは、日通の第一次大和経営計画(後述)における付加価値生産性管理体制としてのちに全面的に展開することで明らかである。

まず、二カ年計画の内容は五つの柱からなっているが、その主要なものを検討し、計画全体の特徴を明らかとすることにしよう。第一の柱は、「計画経営の推進」となっているが、その趣旨は「完全予算」を遂行することで、計画全般の基調となっている。そして計算技術的には、さきの計画に若干の補正をくわえて強化するものである。たとえば、支店別賦課利益について、組合からの批判のみならず、支店管理者層からも、その「妥当な計算は困難」であり、だから超過目標分にはたいする褒賞金も「不適當」になるという苦情がでたが、それについての修正・処理などである。また、目標をめぐっての支店間競争のはげしさから、資産の過少表示などによる「利益操作」がひんぱつし、これについても社内から非難が生じたといわれている。こうした点については、支店間の「調整・指導」や内部「監査の強化」による修正がなされた。そのうえで、「完全予算」

の実行については、「予算管理の完全実施による計画的責任経営について」という構想が準備された。

この構想内容はつぎのとおりであった。(一)長期的な利益計画と資金・設備計画をすべての大前提として決定すること。(二)この長期的計画をうけて各支店では「自主的」に収支(損益)予算を編成すること。(三)長期的計画上の目標利益は決算所要利益と繰延退職金償却分をみたますべしこと。(四)各支店にたいする決算所要利益の配分方法は、《支店使用総資本に予算利潤率をかける》こととする。(五)以下の項目は、さきの再建三ヵ年計画の「ばあいと同様に、予算の編成・承認方法、予算実行上の監督・差異分析・責任追求の方法を規定したものであるが、それらは一般に教科書ふうにいわれているものとはほぼ一致している。

第二から第五までの柱は、順次、「人事管理の徹底、労使関係の正常化、作業の機械化と合理化、事務の簡素化と機械化」となっているが、これらは、第一の柱たる「完全予算」の機構を軸とし、これを補強する手段となっている。ただ、さいごの第五は、オンライン・システム論としての本稿の観点から、とくにふれておく必要がある。

第五の柱の要点は、固定費(間接費)の発生源である管理・間接部門をさしあたっての対象とする機械化・「合理化」であり、後述の六九年からの全国オンライン・データ通信システム展開のための一つの予備的作業ということであった。今日の鉄

経営計画とオンライン・システム

鋼・電器機・自動車・化学などの独占企業を中心とするコンピュータ・システム展開にいたる先駆的形態の一環であったともいえる。それは、いずれ具体的に検討するように、固定費の軽減と直接部門の「合理化」とを結合した個別利潤率の上昇策であった。

このような機械化、システム化は、さきの再建三ヵ年計画においても若干すめられているので、ここでそれと併せて内容を示しておくことにしよう。三ヵ年計画期には、当初は、「単能・複合機による個別的事務機械化をすすめ、そのためにテレビタイプの設置開始と本社関係事務機械化」を実施している。そこの機種は、ナショナル加算機(自便精算)、アングーウッド加算機(交互計算)、NCR会計機(配当金計算)などであった。後半期には「本社・支店の本格的事務機械化の研究」がすすめられ、伝票会計制度を採用するなど、主管支店への事務集约化がはかられている。安定二ヵ年計画期には、「全社的事務機械化促進」のために「主管支店集計事務機械化基盤の確立、社内貸借決済制度の改善、経理事務の定型化」を促進し、配置された機種は、電動計算機(フリーテン、マーチャント、モンロー)、加算機(ナショナル五一号など)、会計機(ナショナル三一号・四一号)、複写機(コピーフレックス)などであった。これらについて重要なことは、どの機械も主要な部分的事務労働への適用であって、中央のコンピュータを中心とする

第8表 安定二ヵ年計画の目標
(千円)

1	決算所要利益金	1,329,190
2	繰延費用	183,150
3	長期借入金	283,660
4	退職慰勞金	480,000
合 計		2,271,000

基準によっている。その実現度は、続稿で示すように、ごく一部の期をのぞけば、ほとんどの期にひじょうな超過実現であるといえる。資本利益率も一方的に上昇傾向をとっており営業収入も増加している。他方、労働者数は一万人以上も減少し（とりわけ事務労働者数は激減——後掲）、一人当たり売上 גם 上昇している。労働生産性の上昇度を、通運の積卸作業についてみると、一人一日当たりトン数で五五年下期当時よりも約二五%たかまっている。まさに、「完全予算」による「合理化」計画の貫徹が「安定経営」をもたらしたのであり、とくにオンライン化前史における事務機械化は、多数の事務労働者を排除しながらも売上げを減少せしめないどころか上昇させ、資本利益率をた

事務の自動・連続・制御の体系（システム）ではないということである。つぎに、安定計画の具体的数字を問題としなければならぬ。第8表にあるように、その決算所要利益金（約一三億）は毎期（六カ月）の全社的目標利益であり、各支店への配分は、前述の賦課

かめ、結果的に個別独占利潤率を引上げる方向を、すでに端緒的に示しているといわざるをえない。

ここでも、これまでの二つの経営計画についてみてきたと同じように、計画の存立条件の問題として、組合の対応策をみておく必要がある。安定計画にたいする全日通中央執行委員会の「基本方針」は、「安定経営二ヵ年計画は企業をさらに近代化し能率の向上と企業の安定を図らんとすることを目的としているが、このことが、企業の公益性を確立し、日本経済に寄与し、従業員的身分安定と労働条件向上が保障されるものならば必ずしも否定はしない。しかし低賃金、労働強化、首切りなどの犠牲を強要するならば絶対に賛成できない」とし、「⁽²⁵⁾ 予算管理方式の問題は現段階ではその良否判定の必要はない」というものであった。「基本方針」における言葉だけでは実情について十分な判断はできないが、少くとも基本的な考え方についての評価は可能であろう。つまり、「合理化」計画として経営計画の全メカニズムを把握しない甘い考え方が、この時点において、なお、存在するというのである。この考え方は、そのこの諸計画にたいしても、多少の変化をみせながらも、オンライン化にいたるまで残存しているようにみられる。それだけ、組合のあり方が資本にとっては計画強化の条件として存続していると考えられる。もちろん、組合のこうした考え方がってまた受身的態度は、全日通にかぎったことではなく、今日なお一般

的傾向としてもみられる。こんこの自己批判的課題であろう。

(24) 以上の事務機械化については、日通『新しい輸送の知識』八七ページ参照。

(25) 全日通『労組運動史』四卷二七七ページ。

第二節 経営計画とオンライン化の準備過程

(6) 高度経営三ヵ年計画 経済成長率六・五%とみこんだ「経済五ヵ年計画」が予測する運輸市場の具体的伸び率に合せて立案されたのが、つぎの高度経営三ヵ年計画である。これは、一九五八年四月から一九六一年三月までを期間としており、「所得倍増計画」の前段階での計画である。その計算的メカニズムそれ自体は、従来の諸計画におけるものと基本的にちがってはいないが、具体化・厳密化の点ではよりすすんでいる。ただ、計画内容からいえば、「高度成長」の前夜を意識的・積極的に反映して、長期の安定的拡大再生産計画となっている点がめだっている。だから、計画の最高方針も「安定を持続し躍進する完全な経営」を標ぼうしている。

このことは、第9表(26)にみるように、計画数字自体にもあらわれている。つまり、毎年の目標利益は約五二億で、さきの計画におけるその二倍以上となっている。そして、現実においても、この目標をほとんど超過実現しているのである。池田元首相よりもはやく資本所得の倍増を実行しているわけである。ま

経営計画とオンライン・システム

第9表 高度経営三ヵ年計画における損益予算

(100万円)

		1958	1959	1960
予収益	営業数量 (100万トン) 収入	275 62,601	293 66,670	312 71,004
予 定 費 用	人件費	31,705	32,812	35,474
	総経費	22,242	23,409	24,646
	諸支出	950	950	950
	退職引当金	1,717	2,545	2,780
	事業社税費	488	630	630
	福社費 (支出計)	706	732	776
		57,808	61,078	65,256
目標利益	利益など 配当や各種準備金	4,793 4,793	5,592 5,252	5,748 5,252

た、続稿で示すように、資本利益率は、七%〜八・三%で、前計画期における六・五%〜七・五%の水準をも上回っている。さらに、当時の全産業の平均資本利益率は三・四%であったので、日通ではその二・四倍のたかさである。

このような損益計画の実現を他面でささえたのが財務計画であり、後者の特徴的内容は、現場と事務などの間接部門との機械化のために、約二三五億（三ヶ年）の設備投資を計画していることである。しかも、その資金は「全額自己資金でまかなうことを原則」とし、実際にもほとんど増資と内部留保分によって調達している。

ところで、この高度経営計画の物的手段としてのオンライン化の準備過程にふれる必要がある。つまり、一方で間接部門の人員を売上げの急上昇に比べ相対的に減らして（その分をコンピュータによって補完し）固定費水準の上昇を抑制し、他方で、やはり相対的に人間を減少せしめた直接部門での労働生産性をたかめ（後述の全国オンライン・データ通信システム化の段階で本格化する労働強化による）、この両面から損益分岐点をかさえ利潤率をたかめようとするのが、この高度経営計画だからである。その意味で経営計画とオンライン・システムとが結合するのであり、ここでは、その準備過程がどうであったかをみる必要がある。

一般産業部門における一九五七・八年恐慌の一時的生産力の低下が、運輸部門においてはワン・サイクルおくれて経済的に波及するという予測が、「合理化」計画としての右の結合の背景にある。このように、計画やオンライン化は、一般的には経済的バックをもっている。しかし、日通には特殊生産技術的契

機をもともなっていることに注意しなければならない。すなわち、自動車、電器、鉄鋼産業のはあいにはオートメ設備、ベルト・コンベアのスピード・アップによって労働生産性を機械的にたかめうる。しかし、運輸産業では労働が地理的にひろく分散しておりかつ集約的である。したがって、ここではオンライン・システムによる間断のない作業指示を全国的規模で労働者に与え、即座に反応せしめることは、労働の密度をたかめ「充用資本を節約」するうえで従来にない有効性をもつ。運輸部門では、金融部門とともに比較的早期にオンライン化のすすみはじめたのもそのためである。もちろん、自動車、電器、鉄鋼などの部門でも、オートメ設備にオンライン・システムが合体することによって、さらに生産性をたかめうることはいうまでもない。これら部門の主要独占では、ここ二、三年来、現実的にもそのように進行している。

さて、高度経営計画のもとでは、本社企画室に計算センター（ユニバック・ニ〇）が設置され、P・C・S（パンチ・カード・システム）が導入され、経理事務の本社集中方式が実施された。ここでは流通経済調査や経営管理統計がおこなわれはじめた。なお、コンピュータのプログラマーやオペレータの養成訓練もこの段階からはじまり、オンライン化の準備過程であるといえる。もちろん、再建三ヶ年計画や安定経営二ヶ年計画の段階でも、すでにみたように、会計機、加算機、統計機、複写

機、電動計算機などが主要な部分的事務労働に適用されはじめた。しかし、このような事務労働手段としての機械は、ソロバンなどの道具から発展したものであり、本社計算センターを中心としておおくの端末機をデータ通信網で連結ししゅ間的に計算・分類・「記憶」・伝達を可能とする自動機械制御体系（システム）とは区別されねばならない。

だから、高度経営計画期に、本社にコンピュータを導入してデータ・プロセシング体系を完成し徐々に全国支店への管理網拡大の拠点を留意したことは、従来とはちがって、オンライン・システム化への準備がなされたといえる。

なお、ここでも、計画にたいする組合側の対応について付言しておかねばならない。システム化自体については、ほとんど対策らしいものはみられないが、計画内容にたいしてはこれまでと若干ちがった点があるように考えられる。それは、計画の第一年度である五八年の夏期手当斗争からはじまっている。すなわち、予算（計画）に計上した一・一五ヵ月分をどうしてもゆずらなかつたことにたいし、組合側の従来の考え方と態度がちがって来たのである。計画をタテとする会社側にたいし、組合側は「計画経営は、会社としてはとぜんであつても、組合にこの方針を強要するなものもないし、組合としても、会社経営者の経営計画を無批判的に認めることは、組合員の利益を保障しえないことになってしまう」と反論したのである。そし

経営計画とオンライン・システム

て、行動的にはストライキ寸前にまでいっている。このような態度は、これまでのように、計画の一部については「必ずしも否定しない」ということかなりちがってきている。「合理化」計画の全体像を認識しはじめてるのである。そのことは、会社側からすれば、計画の存立条件を弱められることであり、新たな対抗手段をもって経営計画を強化せざるをえなくしている。それが、つぎの第一次大和経営計画以降における付加価値生産性管理体制の展開である。

(26) 日通『社史』七〇三ページから引用。表中の「目標利益」の内訳項目についてのたしかな意味は不明。

(27) 芝田進午「情報化社会論」の批判、『経済評論』六九年九月号参照。

(28) 全日通『労組運動史』五卷一六二ページ。

第三節 経営計画と付加価値生産性管理体制

内 第一次大和経営計画 一九六一年四月～一九六四年三月を期間とするこの計画は、「所得倍増計画」ないし「高度成長」プランが具体的に規定した貨物輸送量の変化を計算にい

れ、それに結節した拡大再生産計画であつた。だから、「営業規模の発展拡大と生産性向上の二大目標」をかかげ、その実現によって、みずからも「企業の成長」をはかるものであつた。

そのために、計画の具体的内容も、a、これまでの年間営業

収入(約六〇〇億ないし七〇〇億)を「倍増」ちかい一一〇〇億にもついでいこうとするものである。そして、b、その実現のために「従業員一人当り一カ月の営業収入を八万円とする生産性向上目標」をたて、ここで「生産性」を前面におしだして「合理化」計画としての性格をいっそう明確にできていく。そこには、後述するように日本生産性本部のなみなみならぬテコいれがあるのである。国鉄をのぞく陸上運輸部門の最大・唯一の独占である日通の「合理化」をぬきにしては、日本経済全体の「高度成長」が十全でないことから、資本主義体制の論理としてはとうぜんともいえる。この論理が、物価問題と政治的にからんで、本格的に展開するのが、のちの「物的流通近代化政策」である。

この「向上目標」の実現は、労働者数の多少の増大と機械化の促進(実際にも後掲表からしるように労働装備率は若干たかまわっている)とに依拠するとしても、それだけでは困難である。人間をあまりふやさないで売上げを「倍増」しようというのであるから、労働強化の必然性はすでにみえすいたといわねばなるまい。だから、第三の計画内容として、労働強化への反発をおそれ、c、「人事管理の樹立とその総合的実施の徹底」をあげ、それをひじょうに重要視しているのである。

そのことを象徴的に表現しているのが、この計画における「大和」なる文字である。これは、日通事件(一部役員の不正)で退陣した福島前社長の名づけたものである。七万余の全日通

労働者がすべて斗わないで「大同団結」し「和の精神」を強化し、そのことよってのみ、計画が実現可能だと考えたからである。つまり、前社長のたんなる趣好やおもいつきでつけられた名称ではないのである。予測される物質的条件の反映としてあらわれた精神ないし思想なのである。だから、われわれの言葉でもって、この計画の狙いをかんたんにいいあらわすならば、それは労働強化・労資協調による蓄積の増大であるということができる。

では、以上の計画はどのように貫徹しえたか。後掲の第10表からわかるように、年間営業収入目標一一〇〇億は、第一年度に九五〇億、第二年度は一〇五〇億、最終年度約一一八〇億の超過実現である。年間平均で一〇六〇億で、ほぼ目標にちかい実現といえよう。労働者一人一ヵ月当りの営業収入目標八万円は、第二年度でほぼ実現し、第三年度は約一万円(八%)の超過実現である。そのさいとくに注意を要するのは、最終年度において、さきの高度経営三ヵ年計画の最終年度の一人当り一ヵ月の営業収入実績を六一%も上回り、計画期間中に手小荷物配達料一〇円の値上げがあったとはいえ、異常にたかい労働生産性の伸び率を示している。この計画の最大目標としての「生産性向上目標」は十分に達成されているのである。

「高度成長」によって増大した運輸市場をかわらず独占し、料金を吊りあげ、労働を強化することによって計画を貫徹させ

第10表 日通の諸経営指標① (上段は60年100%としての伸長率)

区分 年度	営業数量 (千トン)	営業収入 (100万円)	純利益 (100万円)	② 前給 (100万円)	③ 付加価値 (100万円)	④ 1ヶ月当り 総人員 (人)	総人件費 (100万円)	労働 分配 率 %	1人1ヶ月当り		賃 ベ ー ス (円)	金 固 定 資 産 (100万円)	償 却 額 (100万円)	支 払 利 息 (100万円)
									営 業 量 数 (%)	業 業 入 入 (円)				
60	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	72.7	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	310,793	77,822	6,112	22,458	55,364	116,193	39,459	72.7	223	55,830	20,650	29,352	5,187	1,706
	110%	122%	103%	126%	121%	104%	119%	105%	105%	117%	112%	115%	122%	141%
61	342,124	95,384	6,272	28,230	67,154	121,609	46,959	71.2	234	65,363	23,080	33,860	6,303	2,412
	109%	135%	122%	130%	136%	95%	130%	115%	115%	142%	121%	132%	149%	188%
62	339,609	104,751	7,443	29,280	75,471	110,401	50,969	71.1	256	79,068	24,914	38,757	7,751	3,203
	117%	151%	129%	155%	150%	94%	140%	124%	256	161%	130%	130%	211%	204%
63	364,134	117,823	7,883	34,703	83,120	109,411	54,905	68.3	277	89,740	26,755	61,986	7,735	3,476
	120%	169%	116%	195%	158%	92%	148%	130%	130%	184%	144%	219%	220%	272%
64	371,960	131,583	7,107	43,899	87,684	106,980	58,105	67.6	290	102,498	29,827	64,170	11,387	4,636
	117%	188%	139%	228%	172%	86%	164%	137%	290	219%	156%	238%	207%	340%
65	364,683	146,586	8,453	51,289	95,297	99,772	64,450	68.5	305	122,434	32,177	69,847	10,720	5,807
	124%	207%	153%	272%	181%	82%	174%	149%	305	252%	173%	243%	191%	336%
66	384,013	161,040	9,323	61,094	99,946	95,488	68,451	68.5	332	140,538	35,677	71,425	9,899	5,735
	122%	243%	151%	351%	199%	80%	196%	152%	332	305%	179%	257%	169%	333%
67	377,998	139,185	9,259	78,770	110,415	92,501	76,961	69.1	340	170,435	36,910	75,440	8,761	5,683
	117%	269%	79%	381%	216%	81%	222%	145%	340	326%	204%	274%	155%	373%
68	364,378	205,067	4,844	85,556	119,511	93,666	87,381	73.1	324	182,445	42,030	80,375	8,052	6,369
	121%	285%	32%	410%	237%	82%	245%	150%	324	350%	236%		151%	
69上	188,067	111,099	1,941	46,041	65,058	94,842	48,105	73.9	330	195,235	48,830		3,917	

(注) ①『全日通』24号引用, ②③については次項(七)参照, ④この総人員には臨時労働者をふくむものと考えられる。⑤69年(上期)の伸長率のみは上期を基にしたもの。なお, 新らしい数字は次節で別表により追補の予定である。

たのである。まさに、独占の経営計画は国独資を条件として存立しうるのである。この点は、独占の計画一般についていえることであるが、この時点での日通の計画貫徹に新しい手段が存在したことは、きわめて重要である。それは付加価値生産性管理体制である。この体制が労働生産性のはげしい伸びを可能とし賃金を抑制し蓄積を容易ならしめたのであり、⁽²⁹⁾とくに注意を要する」としたのは、より正確にいえば、この事態をさす。

だから、叙述の順序からすると、この体制の具体的役割・方法などを第一次大和計画の内容と結合させながら、ここで検討する必要が生じた。しかし、われわれは第二次大和計画と体制との結合資料しかもっていない。したがって、次項において検討するが、そこで検証される事態は、第一次計画の段階でのそれと本質的にはまったくちがわないことをことわっておこう。

(b) 第二次大和経営計画 一九六四年四月～一九六七年三月を期間とするこの計画は、第一次における「大和協調の精神を継承」し「企業の飛躍的發展成長を図る」⁽²⁹⁾ものである。だから、その基本的性格も、すでに指摘した第一次計画のそれとちがわぬ。

ことなる点は、計画の第一年度の六四年下期から軽電などの新製品市場一巡・売上げの頭打ちを手はじめに拡大する過剰生産を、すでに予測し、計算にいれていたことである。⁽³⁰⁾そのため

に、「高度成長」政策のそのこの具体的展開内容を分析し、系統的に自己の計画内容をそこに整合している。主要な例をあげればつぎのとおりである。この政策は国鉄の年間貨物輸送量の成長率を約五％としているが、それをうけて、国鉄では、全国貨物駅約二七〇〇のうちの主要駅(独占の原材料・製品の発着駅)二〇〇に重点「近代化」投資を計画している。日通では、このような「貨物輸送長期近代化計画構想が、昭和四〇年度(一九六五年度)を起点として推進されるので、通運事業部門の即応体制を検討整備して輸送需要にこたえる」⁽³¹⁾必要を考えている。

さらに、第二次計画とおなじく六四年を第一年度とする「新道路整備五カ年計画」(総事業費四兆一、〇〇〇億)によるトラック輸送量の路線別変化を折込んでいる。そのほか「港湾整備五カ年計画」(総事業費七、〇〇〇億)にもとづく日通の港湾運送事業の占拠率(当時で約八％)と港湾別の絶対量の予測などがある。このように、政府政策の積極的利用は、そのこの日通の諸計画における重要な存立条件となっている。きんねんでは、新経済社会発展計画や新全国総合開発計画にあらわれた「七〇年代構想」を前提としていることなどがその例である。

すでにふれたように、第一次大和計画いらいすでに展開している付加価値生産性管理体制について、ここで検討することにしたい。そのことは第二次大和計画の基本的性格をも解明することになる。第二次計画は、その思想をつぎのように規定して

いる。「企業活動の社会性は付託された資本と労働の創造価値として国民経済の繁栄に直結し、ひいては会社の安定成長ならびに従業員福祉の向上に資するものでなければならぬ。よって、国民経済の発展に寄与すべきわが社の社会的責任は、国民経済の成長を凌駕する企業成長力の確保におかれねばならない。これがため、企業成長の目標を付加価値生産性の年率一〇%の伸長におき、これの完全達成を期する」と。

この考え方ないし思想はかんたんにいえばつぎのようになる。レーマンたちがいう原材料などの「前給付原価」(第10表の前給付費用)にたいし、労資が「協力」(大和)して新しい価値をよりおおく付加する(その価値をレーマンたちは「付加価値」とか「創造価値」とかいつている)ことによつて、「企業成長」を計画的に実現しようとするものである。また、そのことによつて、企業の「社会的責任」である「国民経済の繁栄」と強蓄積たる「企業成長」とを「統一」できるとする。この形式的「統一」の発想が、当時からいわれている「企業哲学」であり経営理念の内容である。だから、付加価値生産性管理体制を重要な形態とする日通の長期計画の基本的性格を短言するならば、それは労資協調による福祉国家論そのものといえる。歴史的には階級社会を主観的に「否定」するフェビアン協会思想であり、イギリス労働党のそれであり、わが民社党のそれでもある。

以上の思想とそれにもとづく体制の具体的展開(後述)は、

経営計画とオンライン・システム

日本生産本部の「付加価値生産性」の発想と基本的にちがわぬ。また、一九七〇年春闘いろいろ展開しはじめた日経連の「生産性基準原理」と軌を一つにしているのである。その意味で、問題は総労働と総資本の問題として経営計画が展開しつつあるともいえる。ところで、管理体制を右のように思想的にうけとめるだけでは、その現実的な重要な役割を十分認識したことにほならない。

日通では、さきにみた第二次計画の思想をうけて付加価値生産性の算定方法をつぎのように説明している。つまり「a、規模に相異なる地域(支店)経営の共通尺度を付加価値生産性に絞り、生産性地方格差の平準化を図る。b、付加価値の増大と労働分配率の適正化、c、設備投資の重点化と労働装備率の強化、d、付加価値率、固定資産回転率、資本生産性の均衡化を図る」と。ここにいう支店は、経営計画上是全社的目標利益を分担する単位である。その点では、安定経営二ヵ年計画についてみた目標利益「賦課」の制度がなお厳存しているといえる。そして、ここではこうしたプロフィール・センターが同時に付加価値生産性測定の単位とされるのである。支店別「賦課」については、さきに組合から分裂を計るものとして批判されたが、ここでは「共通尺度」が有効となる可能性がある。

また、「企業成長の目標」としての年率一〇%増の付加価値からの労働への「適正」な分配率算定方法はきわめて重要であ

る。その方法は、生産性本部の方式によっていると考えられる。それは、付加価値総額を「労働生産性」（付加価値を資金ない労働者数で除したもので）でわる。しかし、そうしてえた比率が労働の分配率になるのではない。この比率を、さらに「合理化」投資率あるいは労働装備率で除してより低くする。そこにある考え方は、生産性の伸びは労働者だけの努力によるものではなくて、機械化など「合理化」投資にも依存する（つまり「資本生産性」向上による）というものである。本部では、この「資本生産性」を具体化するために、一定年度（それをどこにとるか一つの問題である）を基準にして資本分の労働者数なる比率（資本集約度）を算定する。そして、「労働生産性」を「資本集約度」でわって、この生産性を低く「純化」する。この考えは、「合理化」投資による相対的剰余価値生産の増大を無視し、そのうえ分配率をさらに低めるものであることは多言を要しない。さきにふれた日経連の「生産性基準原理」でも「資本生産性」をもちだし、それで「労働生産性」を「修正」することを主張している。本部では「純化された労働生産性」、日経連では「修正労働生産性」³⁵⁾とよんでいるが、両者のちがいは文字だけである。

話をもとにもどし、日通の付加価値生産性管理体制をより具体的に検討しよう。第二次計画では、六六年の最終年度の「年間営業収入目標を約一六〇〇億」としている。また、「資本生産性」をたかめるための「合理化」投資率（労働装備率）を対

第一次計画期比三〇％増の八〇万円としている。その内容は、作業機械やトラック・ターミナル設備を増加して直接部門を効率化することのほか、³⁶⁾「電子計算機組織の強化、通信施設の拡充、その他事務の機械化、能率化」によって間接部門を「合理化」するものである。とくに後者は、固定費の相対的減少（↓分岐点の downward）を計るものであり、次節で述べるオンライン・システムの本格的展開につうじるものでもある。

約一六〇〇億を実現するための三カ年の具体的計画目標は、³⁷⁾第11表のとおりである。すなわち、「収支計画」上第三年度の営業収入目標一五六〇億は六三年比三二・二％増で、「生産性計画」における一人一ヵ月当り営業収入の三年間の伸び率三二・二％と対応している。付加価値の三年間の伸び三一・四％と一致しない点は不明であるが、一人一ヵ月当り営業収入からこの付加価値をひいたものを「前給付原価」とみてよい。また、「収支計画」の「総入件費」は三カ年で二二・五％増で、相対的にひくいが示されている。

問題は、以上の計画がどれだけ実現し、そのうち労働分配率がどうなったかである。さきの第10表をみよう。最終年度の営業収入目標は超過達成であり、一人一ヵ月当り営業収入においては目標の約三倍をも実現している。付加価値もほぼ計画通りである。だが、この付加価値の伸び率において分配率は伸びていない。分配率は第10表では、わずかに〇・二％増にしか

第11表 日通の収支・生産性計画

区分	年次		1964	年率	1965	年率	1966	年率	平均年率
	基準年度 (1963)	1964							
営業数量	(1,000トン)	310,114	8.0%	334,923	8.0%	361,717	8.0%	8.0%	
営業収入	287,143 (100万円)	128,230	11.6%	141,336	10.2%	156,071	10.4%	10.4%	
総人件費	54,310	59,352	8.9%	63,531	6.8%	68,004	6.8%	6.8%	
総退職引当金	3,098	3,200		3,300		3,400			
総経費	57,408	62,552		66,831		71,404			
業経費	29,863	33,481	10.5%	37,586	10.7%	42,246	10.9%	10.9%	
諸収支	8,137	10,795		13,236		15,869			
債の私利取	3,565	3,847		4,604		5,438			
其他業	2,681	2,897		2,765		3,805			
利息支	962	1,074		1,227		1,320			
計引	105,974	118,008	11.1%	130,333	11.0%	142,567	10.9%	10.9%	
支出	8,959	10,222	11.4%	11,003	10.8%	13,504	12.3%	12.3%	
区分	基準年度 (1963)	1964	年率	1965	年率	1966	年率	平均年率	
1ヵ月1人当り営業収入	円 89,143	円 99,457	11.6%	円 109,622	10.2%	円 121,051	10.4%	10.7%	
1ヵ月1人当り付加価値	63,967	71,755	12.2%	78,555	9.5%	86,147	9.7%	10.4%	

っていない。そこには、労資双方の若干の計算方法上のちがいや力関係からする誤差のあることが考えられる。したがって、厳密なことはいえないが、付加価値の伸び率三・一%を「労働生産性」の伸び率とおなじものとする、この比率を労働装備率（統稿で示す財務分析指標によると一七・七%増）で除し、一・七%に「純化」されたと考えられる。ここにも、〇・二%と一・七%というちがいはあるが、「純化」のおおまかな事実のあることは否定できない。これは付加価値生産性管理体制の順調な「成果」³⁸⁾である。

- (29) 日通「第二次大和経営三ヵ年計画実施要領」一ページ。
- (30) 右「要領」六〇七ページ。
- (31) 右「要領」八ページ。
- (32) 右「要領」一五ページ。
- (33) 前掲拙著二九二〜三一四ページで、その内容を詳しく分析しておいた。
- (34) 前掲「要領」一六〇〜一七七ページ。
- (35) 日経連「軀機をむかえた賃金問題と日本経済——生産性基準原理の展開をめぐって——」九五〜九七ページ。
- (36) 前掲「要領」一八ページ。
- (37) 前掲「要領」二七〜二八ページ。
- (38) 『旬間交通』一九六七年四月中旬号参照。

第四節 オンライン・データ通信システム

(Ⅳ) 第三次大和経営計画 叙述はどうやら本稿での中心的な問題対象の一つにとりつくことになる。それは、大型コンピュータを軸とする一定の自動機械体系である。そこで、これまでのながい叙述とこの対象のあつかい方とについてかんたんにまとめておこう。資本が本来もっている利潤率上昇への衝動は、こんにちでは一定の条件のもとで経営計画という現象形態をとっている。それは分岐点分析などの技法を利用した計画的・計算的・歴史的形態でもある。この現象は、利潤率なる現象の背後にあって剰余価値率をたかめざるをえないというきわめて本質的な生産関係から出発している。だから、右の計算的メカニズムは対賃労働の問題としても現象せざるをえない。その点は、これまでみてきた諸経営計画において、それぞれ検討してきたはずである。労働組合の経営計画にたいする態度の分析を重視してきたのもそのためである。前節でみた付加価値生産性管理体制は対賃労働の問題のうちもっとも積極的・攻撃的形態として展開したものである。かくて、こんにちの経営計画は、おおかれすくなかれ独占一般についてもおなじくいえることであるが、付加価値を中心とした賃労働の問題と切断して考えることができなくなっている。

しかし、こんにちの賃労働の抵抗や国際的資本間の矛盾は、こうした二つの形態を結合しただけでは、一定の利潤率を維持することを困難ならしめてきている。そこでの補完的な形態

が、いずれれふれる中小企業収奪や独占価格操作の計画的行動である。さらには、以下とりあげるコンピュータ・システムの援用である。それは分岐点分析の発想を前提とし利潤率低下阻止を考へるものでもある。その意味で、システムは経営計画と結合する物質的手段体系である。

他方、賃労働の抵抗・利潤率の傾向的低下は、生産の社会化を飛躍的にすすめざるをえない。こんにちでは、「新全国総合開発計画」一つとつてみてもわかるように、ひろく日本列島全体を範囲として長期的・意識的に社会化しようとするほどである。そこで、この社会化の飛躍的進行を反映して、独占や独占グループのコンピュータ・システムは、そのシステム範囲を拡大する可能性があたえられる。もちろん、そこには私的所有の社会化との併存・矛盾による根本的限界はあるが。

以上のようにして、経営計画、対賃労働の問題、コンピュータ・システムは、利潤率・剰余価値率をめくり、一体の問題として現象するようになってきている。だから、これら⁽³⁹⁾主要な現象を本質的なものへと集約化・抽象化する必要がある。そのことによって現実を法則的に説明できるのであり、前稿の「はじめに」ふれた「抽象論」と「現実の分析」とが統一されるのである。かくて、第三次大和経営計画をとりあげる用意ができた。

第三次計画の基本的性格は、第一次計画いろいろのそれと根本的にはちがわない。すなわち、「大和」が表現する労資協調と

経営計画とオンライン・システム

労働強化とによる「合理化」計画である。ことなるのは、一つには、労資協調の思想が職場にかなり定着し、計画存立の条件となりつつあることである。二つには、この条件あるがゆえにコンピュータ・システムによる労働強化の促進が可能となってきたことである。

まず、「定着」の事実をみよう。それを、日通の一人の労働者自身に語ってもらおうほうが実感がこもるようである。第三次計画の初年度がはじまって間もない一九六七年一〇月に日通労組の機関紙『日通労働』に「日通労働」の主張がのせられた。「最近、わたくしたちの周りで生産性ということばを耳にすることが多くなった。このごろでは組合内でも取りざたされているが、この生産性理論（付加価値生産性管理体制の考え方）なるものは、筋のとおらないコジツケ理論のような気がし随所に矛盾を感じるのである。ところが会社は業務研究を通じ、職場講習を通じ、徹底的に組合員の頭のなかに詰め込んでおり、組合員も何んら抵抗を感じることもなく、受入れているのが実情であろう。わたくしはこの事実を直面して、末恐ろしさを感じるとともに、なぜ組合が対策を講じないのか不思議に思ふのである。今や生産性理論は、全組合員のなかに注入されているといつても過言ではあるまい。そのためにどのような状況が生れたかというところ、まず利益（全社的目標利益の支店別に「賦課」されたもの）を上げなければ何もできないのだ、という考え方が芽生え、と同時に

階級意識が次第にうすらいできたように思えてならない。組合はそれをくつがえす理論をたてるべきである」と。⁴⁰⁾

そこに筆者が注釈を加える必要がまったくないほどにきわめて明快である。この主張は「定着」の事実を語るだけでなく、「定着」をゆるめている組合の指導層への批判をもこめていっている。この批判について説明する余裕はないので一点だけ示しておく。前稿の「(一)健全財政一カ年計画」のところ、経営計画斗争における組合の問題点にふれた。一組合員によるこの批判も、その問題点指摘と根本的にはおなじであるということである。

さて、「定着」を条件として展開した第三次計画の具体的内容と実現の度合いをみることにしよう。六九年の計画最終年度における営業収入目標は、二〇〇〇億で、対第二次計画のそれ(一六〇〇億)の八・一%増である。一人一ヵ月当り営業収入目標も八・一%増で、一七万四〇〇〇円(第二次は一二万一〇〇〇円)となっている。一人一ヵ月当り付加価値伸び率は、年九・二%で一十二二〇〇〇円(同八万六〇〇〇円)、労働装備率を年九・二%で一〇二万四〇〇〇円(同八〇万円)と計画した。三カ年の設備投資総額は六〇〇億を予定している。それと関連して、内部留保の「充実」と資本回転率の上昇も目標値を設定しているが、目標どおり実現している。数字は、次節の計画による財務的效果のところ、指摘する。

右の実現度であるが、これも次節で表示するので要点だけを

みておこう。まず、年間営業収入目標二〇〇〇億は、第三年度において、二三三九億と大幅な超過実現である。一人一ヵ月当りの営業収入目標も二万五〇〇〇円で、たいへんな実現度であり、それは、第二次計画最終年度と比較すると九八%増となっている。また付加価値の伸び率は五六%で、第二次計画のそれ(三一%)のほぼ倍増である。第二次計画についてみたと同様に、この付加価値の伸び率を「労働生産性」の上昇度とかがえて、その上昇度において労働分配率がたかくなっているかどうか、ここでも問題である。今回の分配率の上昇度は五・四%となっている。「労働生産性」の上昇度の約一〇分の一で、まったく対応していないことは明らかである。それは五六%の伸びを、労働装備率ないし資本集約度で除すことにより、分配率を五・四%に「純化」したと考えざるをえない。すくなくとも「純化」の思想以外に、五六%を低める論理をさがすことができない。もちろん、計算上は正確に五・四%になるわけがなく、組合との力関係によって実際上この数字に到着したということである。こうして、付加価値生産性管理体制は、つづけて「よろこぶべき効果」をあげている。

ついでながら、日本生産性本部では、「純化された労働生産性」による分配方式を実践上直接指導するために、毎年ぼう大な統計数字と独占企業の「生産性」資料とを発表している。⁴¹⁾ここでは、第一回(六五年)の発表数字においてのみ「純化され

た労働生産性」を計上している。そのごは示していないが、「資本集約度」は毎年発表している。ということは、つねに「純化」の可能性をあたえていることである。日通においても多分にその攻撃強化の可能性があるとということである。

さて、日通のコンピュータ・システムは、全国オンライン・データ通信システムとして、「日本最大の規模」をほこっている。それは、第三次計画の第三年度（六九年）四月から稼動している。そこには、後述のような機能上の問題点ないし矛盾があり、また、すべての全国支店・営業所をシステムに組みこんでいるわけではない。だから、その「合理化」効果の十分な解明については、こんごの分析によらざるをえない。ここでは、システムの主要な内容と「合理化」の方向を示すことにしたい。

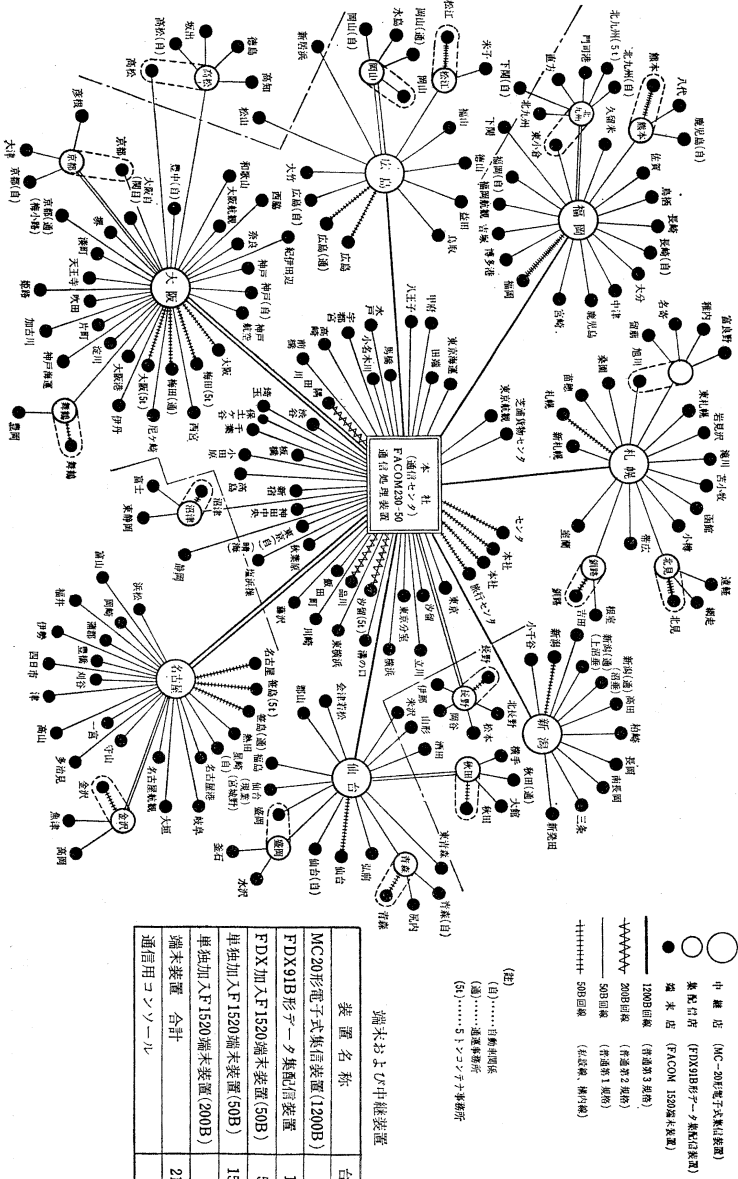
まず、日通の通常業務の一端を示し、それとシステムとの対応関係を指摘しよう。システムを稼動させて間もないころ、日通はつぎのような広告文を諸種の週間誌に掲載させていた。「東北本線と国道四号線に沿う岩手県金田一村は一月〜二月は、木材・肉牛・岩手りんご・葉たばこの出荷が重なり、ふだんの月の荷扱いの三倍〜一五倍なので、日通では、この過疎密現象を克服するために、徹底した機動作戦をとっています。作業員と車輛（トラック）をつねに移動させながら、五〜六店舗が一体となり二八〇人の日通マンと一二〇台の車輛が四国の半

分近くもある広大なエリアを効果的に動きまわっているのです」と。

このように、つねに「效果的に動き」まわらせ、労働と労働の間隙を埋めることによって、空車を減少せしめうる（現在東京・大阪間で帰り荷を七〇%とって空車を少くしているが、こんごはもっと少くなる）のはどうしてか？ つまり、労働を強化し、「充用資本の節約」を可能ならしめるのはなぜなのか？ 運転労働者は無線によって、支店、営業所、トラック・ターミナル、得意先などと常時連絡可能となっており、さらに全国の主要支店の端末機は主要都市の中継店、集配信店をつうじて、本社の中央計算・通信センターに結合している。

つまり、本社センターを軸とする集中管理によって、労働者とトラックの「合理的」配置が全国的規模で常時指示されるからである。しかも、そのさい、センターから全国はどこであろうと三分間でつうじるデータ通信網をもっている。かくて、新らしい労働への指示が迅速に可能となり、それへの即座の「適応性」が要求されるためである。それがあたえる労働強化の実態については後述するが、集中管理の内容として、利益率のたかい地域（たとえば、独占企業の貨物が集中する太平洋ベルト地域）、路線、品目、時期に重点的な受注・配車を容易としたとき（後述の限界利益の認識による管理）は、労働強化とあいまって、利潤率をたかめることはいうまでもない。

第2図 日通のオンライン・データ通信網と装置



システムについて、もう少ししたいことにしよう。第2図をみていただきたい。まず、FACOM-230-50の組織を中心とする本社計算センターを軸として、全国の九つの大都市店の継装置および全国支店(約三、四〇〇店)のうち主要支店二〇六支店のターミナルが、公社の電信回線(一五五〇〇キロ)で、連結されている。「コンピュータに入れる情報をいちいちコンピュータ室までもっていくのでは(つまりオフラインのシステムでは)不便だ、遠隔地からでもインプットできる方法はないか」という要望に応えるため、コンピュータと通信線を直結する方式が生れた。コンピュータのこうした使い方をオンライン・システムという⁽⁴⁶⁾が、日通では、オートメ工場とことなり、全国的規模での地理的分散型労働なので、オンラインはおおきな適合性をもっている。つまり、労働者総数を減らしながら、全国の無数の分散労働を、目標利益の実現一本にしぼって、結集せしめ、労働の時間的・地理的空白を埋めつくすならば、その量的効果は計りしれないものがある。

ところで、このオンラインについては、「データを発生者の都度送信し、すぐ処理したうで、返信するかあるいは他の場所へ転送するという要求がしばしば生じる。これに応えるデータ処理のしくみをリアルタイム・システムという。リアルタイム・システムがオンラインを前提することはいうまでもない。したがって、オンライン・リアルタイム・システムとよぶこともあ

経営計画とオンライン・システム

る⁽⁴⁷⁾といわれる。日通のばあいは、全国オンライン・データ通信システムであるが、リアルタイム(即時処理)の能力をもってはいない。つまり、日通ではリアルタイムの速度をかりにつけたとしても、あまり現実的有効性がない(現実の労働がそのはやい指示にピタリとシンクロナイズしえないし、それほどの必要もない)⁽⁴⁸⁾からである。

ともあれ、この日通のシステムは、同社の年間貨物取扱数量約四億トンについての五〇〇万通以上の輸送・保管情報を従来からすれば夢のようなはやさ(全国三分間均一)で、自動制御、計算、分類、送受、保存などすることが可能となった。そのことは裏をかえせば、「センター装置の障害は全国通信の全面的マヒを招くもの⁽⁴⁹⁾」もある。この点は、「はじめに」ふれたように、一般にシステムは、生産の社会化を反映したものであり、同時に資本の要請によって社会化をいっそう強化するものであることをあらわしている。

つぎに、主要な装置の能力をみる必要がある。まず、本社センターの処理能力について、(一)メッセージ交換処理、(二)通過情報(記録保管(事後処理への連結)、(三)インクワイアリ処理、(照会業務への適用)、(四)電文のエラー紛失防止、1、センター通過電文のチェック、2、センター通信時分・出通番の挿入、3、端末機からの発信欠番・発店照会、4、端末機への発信欠番通知、5、伝送帳票のデータ・チェック、(五)同文信の処理、1、

全端末店あての一斉同報(二〇六店)、2、地方支店あての同文(一一店)、3、特定支店あての同報(五四店)、4、一般支店あての同報(一六〇店)、5、各地方支店管内の支店以上同報、6、任意の一〇店以内への同報、(因通信終了の処理(取扱業務別に端末店を三グループに区分し、段階的に終わらせる。なお終了時にセンターより当日の運用実績を通知する)。なお、リアルタイムの不要な事情や経費節約の点から、すべての支店に端末機はおかれていない。しかし、その点は、無線、テレタイプ、電話などでカバー可能であり、利益貢献度のたかい主要支店を、まず本社で集中管理することを考えたのであろう。

こうして、全国の毎日の運輸活動の情報(予報)、予定の変化と実績の記録、支店別・品目別の計画・実績の管理(事後処理)などがすばやく正確に(「エラー紛失防止」)なされる。その管理は、第三次大和経営計画の数値を目標として実行されることはいうまでもない。

端末装置には、二つあって、(一)端末装置(F1520ターミナル・セット)は、回線でセンターと直結し、送受信をおこなう。とくに受信は直接印字受信ないし紙テープ受信を可能としている。(二)補助端末装置(DP63シーさん孔タイプライター)は、一般事務のタイプライターで回線には結合せず、営業量のおおい支店のF1520の補助装置となっている。

中継装置は、センターと端末機との中間にあって、回線の使

用効率をたかめる自動中継装置である。ZC-18型中継装置は、一つの高速回線を二〇の低速回線に分割し集約するものである。FDXSI型の集配信装置は、センターからのよびだし制御によって、一回線で七端末店と接続可能となっている。

以上のシステムによる効果のうち、とうめんもっともおおきいとされている点はずぎのようである。日通内の業務ルートにおいてはおもとより、国鉄、専売公社、農林省、独占企業の倉庫とのデータ通信において、たとえば、貨物の到着場所では「事前に情報を知ることができるようになったので着荷以降の計画的作業、効果的な車輛運用が可能となった。これは配達のスPEED・アップにとどまらず、コンテナの有効使用もできる」⁽⁵⁾のである。このスピード・アップと有効使用は、さきにもた「四国の半分近い」広さのみならず、一台のトラックが東京から、関東一円・東北・北海道までも荷物を追って何日間も走りつづけることとしてあらわれている。たとえば、得意先情報がいれば、本社センターをつうじ東京・池袋支店に配車日時の指示がある。そこで日立市まで走行すると積卸しのうえ、すぐ仙台・秋田を経て、札幌への指示にしたがう。帰途は、再び東北一円を走行し、さいごに松本市で清酒を積み、都内にもどる。約一〇日間、仮眠をつづけての深夜労働もふくまれる。日通の下請・系列企業の労働者もふくめるならば約一〇万人の労働者が、直接間接にコンピュータの指示によって「効果的に動きまわって

いる」のである。この現場での労働強化は一人当りの営業収入を増加させ労働生産性をたかめる。同時に変動費的労務費を相対的に減少せしめる。また、事務における労働者数の減少およびトラック、荷役機械、倉庫などの「有効使用」は、固定費を相対的に節減する。このようにして、分岐点を引き上げたうえで操業度をたかめる（営業収入の増加）とき、日通の利潤率は上昇するか低下の一定の阻止がみられる。システムによる「合理化」効果を十分検討するには、なおしばらくの時間を必要とする。

それは、六九年四月の導入らしい、なお十分に使いきっていないとみられるからである。つまり、システムに一定の矛盾をかかえているようであり、それをこんごう「解決」するからである。矛盾の一つは、支店独算制と全国オンライン・システムとの矛盾である。支店は他支店の得意先をうばっても自己の賦課目標利益を実現しようとする。しかし、全国システムのもとは、得意先にもっともちかかつかつ即応能力のある支店に配車指示をあたえるのが経済性の原則である。つまり、分散と集中との矛盾である。

もう一つの矛盾は、資本内部の矛盾である。はしくも日通事件によって公になったが、それは福島前社長派と現在の経営陣との対立である。この矛盾が、システム「合理化」の手かせとなっていた事実を現副社長によって分析していただこう。同氏は、中央労働学校の講座で運輸労働者を前にして、冒頭つぎ

経営計画とオンライン・システム

のようにいう。「このお話の前に、私の経歴なるものを申し上げておきます。ちょうど私が入社して三十一年目ですが、……二年間を除いてほとんどが現場関係、特に非常に不運の男でして、前の執行部（福島前社長たち）から点数が悪かったせいか、常に悪い店（現場支店のうちの）、悪い店と歩かされて楽しんで覚えが一回もないのです」と。

「点数が悪かった」ことが、どのようにシステムに影響したか？ いささか長文であるが、重要とおもわれるので、さらに引用しよう。「……オンライン・システムという情報伝達機関をもっている。……だが、まだまだ日本通運においては、これが十分に活用されていない。……あなた方（組合専従者ないし役員）自体もしばらく現業から離れているから忘れたかもしれないけれど、あれだけの機械をもって、本社へ全国全部の伝票が集まるわけです。集まっていながら、営業開発の指標となる、方向づけとなる、品目別に集計したものを、いまももっていない」⁽⁵³⁾

「なぜこうなんだろうか。……機械化を始めたのは輸送業界では最初です。それでいながら、一体、電気製品（日通扱い品目の一つ）についてはどことどここの（いかなる企業間の）取引が一番大きいのか、そうして、どういう商品がどういう地域に最も売れるのか、という資料を日通の取扱いの実績の中からでも、ある程度とれるはずのものがとれない。……これは経営者

が悪いとおっしゃれば、確かにそのとおりです。⁽⁵⁴⁾

「いま、その問題（の解決）は急にはいかにしよう。……そうなる」と集計の順序を変えるとか、端末機械を揃えるとか、新たな方法が必要となるわけです。そういう意味で、いま、日本通運として、小型ですけれども、現場でそうした電算機をもったのが大阪です。これは、実は一年半前、私が本社にくる前に「常に悪い店を歩かされ」た「不運の男」時代に、昭和四十三年（六八年——システム稼働の前年）の四月から入れる予定であったのが、本社がOCR（伝票・文書形式のまま送受信可能な印字通信）とか何んとか騒いでおつて「品目別集計」を怠っていて、私が（本社から「悪い店」に）転動したらそのままになって、ようやく、（六九年？）一〇月三日から稼働した。ちょうど一年半おくれた。半年後には、いま私がいうようなことにも使えるでしょう。⁽⁵⁵⁾

システムが悪いのでなく、「私」を「常に悪い店に歩かせ」たのがいけないようで、労働者も妙な気持できていることであろう。さいごに、もう一言きこう。「そうすると、扱い別でなくて、品目別あるいは地域別、どこからどこへは何が動くか、そしてそれぞれの伸長率がどうで、その伸長率に対応して、うちの営業のセールスはどの方向にむかうべきかということなどが、現実には扱う資料からだけでなくでもでてくるとおもう。一方、企画序なり通産省なりからでる資料と対比させて、そこ

に営業拡大の方向を求めるのが、いわば科学的営業であり、情報システムの利用というのではないだろうか。⁽⁵⁶⁾

資本内部の矛盾がシステムを十分に活しきっていない事情を理解されたであろう。要するに、品目別などの集計欠如のために利益貢献度のもっともたかい営業分野に集中できなかったということである。このような矛盾は、経営者の手腕と経営者相互の人的関係にかかわる問題で、いずれは「解決」されよう。それにしても、こうした矛盾をかかえながらも、前述のように営業収入は増大し労働生産性も上昇していることは事実である。つまり、賃労働については「合理化」効果となつてあらわれているが、それを市場操作ないし利益管理に十分結合できていなかったわけである。

(39) この方法は、前稿「はじめに」においてふれたように、こんご他の主要産業部門について、具体的に適用していく予定である。鉄鋼産業部門については、すでに予備的におこなっている（拙稿「コンピュータ・システムと利潤率」、『経済』七一年一月号）ので参照していただきたい。

(40) 全日通労組『日通労働』六九年一〇月二三日。傍点および丸括弧内は筆者。なお、筆者の面接調査した多数の日通労働者の意見もこれと同様であった。

(41) 日本生産性本部・生産性研究所『付加価値分析』。

(42) 日通のさいきんの数字については、右『付加価値分析』六〇六ページ参照。なお、こうした点についてのよりたちいった解釈につ

いては、拙著『管理会計批判』三〇八―三一四ページをみていただきたい。

(43) 『朝日ジャーナル』七〇年五月二四日。

(44) 池上淳氏がマハルプの主張を例にとりて指摘するように、コンピュータの経済的効果は「はげしく変化する状況にたいして、よりはやく適応」させることにもある(同氏「情報独占と国家独占資本主義」、『経済』七一年二月号)。

(45) 日通『日本通運オンライン・システム』(“FUJITSU” Vol. 20, No. 5) 1011ページ。

(46) 野村電子計算センター編『コンピュータ事典』一二二ページ。

(47) 右『コンピュータ事典』八四ページ。

(48) 新日鉄・君津製鉄所のオンライン・システムは、リアルタイムをとっているが、それはオートメ庄延工程での作業指示が間ばつをいれずつぎつぎと必要とされる(労働強化のキメ手として)からである。たとえば、同製鉄所の管理課長はつぎのようにいわれる。

「厚板、熱延、冷延等の各工程に設置されたCRT、電光表示盤、設定盤、真空管表示装置などの端末装置を通じて各工程における工程、品質、能率管理用データを時々刻々キャッチし、適切な製造指示をリアルタイムに各工程に伝達します」と(鳥稔「君津製鉄所システムAOLについて」、『鉄鋼界』七〇年三月号)。なお、詳しくは注(39)で示した拙稿を、労働強化の実態については労働者教育協会編『コンピューター・合理化』への挑戦』九〇ページ以下を参照していただきたい。

(49) 前掲『日通のオンライン・システム』一〇〇ページ。

経営計画とオンライン・システム

(50) 以下、黒木一弥「日通オンライン・システムと適用業務」、『輸送展望』六九年八月号参照。

(51) 小林一作『日本のコンピュータ・システム』二七四ページ。このほかに効率化の事実を指摘したものとして松田隆盛『輸送革新産業』二〇ページ以下がある。

(52) (53) (54) (55) (56) 寺門精太郎(日通副社長)「輸送産業の趨勢と当社の将来」、『全日通労組』全日通』二五号四三ページ以下。丸活弧内および傍点は筆者。

(未完)