

インドにおける企業の発展と企業組織・企業文化

研究代表者 野村親義（大阪市立大学文学研究科准教授）

本研究の目的は、2011年日本と経済連携協定を締結し、更なる交流が期待されるインドの企業組織・企業文化の発展のありようを、最先端の経済理論と未利用の一次史料を用い考察することである。具体的には、2007年100周年を迎えたインド最大級の民間企業タタ鉄鋼所(2009年生産量インド1位、アジア6位、世界7位)の発展のありようを、特にタタ鉄鋼所のその後の発展の一分岐点となった考えられる1920・30年代の企業組織・企業文化に注目しつつ、分析する。

タタ鉄鋼所に焦点を当てつつインドの企業の発展と企業組織・企業文化の関係を明らかにせんとする本研究の背景には、以下のような問題関心がある。八幡製鉄所が設立された1901年から遅れること6年、インド人資本家J.タタによって1907年に起業された民間企業タタ鉄鋼所は、1925年には銑鉄生産量、鋼材生産量、雇用労働者数各々が573,000トン、320,000トン、279,000人に及ぶ大企業に成長した。同年の八幡製鉄所の各々が556,000トン、541,000トン、278,000人であった。これらのことを鑑み、アジアにおいて1900年代いち早く生産を開始した印日を代表する両鉄鋼所は、1920年代中葉、まさに規模において同レベルの企業として、その長きにわたる企業の歴史を開始していたといえる。順調な成長を経験していたタタ鉄鋼所は早くも1920年代、銑鉄の一部を日本やアメリカに輸出することさえあった。ところが独立後は計画経済体制を採用したインド政府のもと国営の巨大鉄鋼所が建設され、民間企業タタ鉄鋼所は長く困難な時代を経験することとなる。1980年代後半からのインドの経済自由化以降民間企業の活動が活性化すると、タタ鉄鋼所の活動も活性化し、2009年段階でその生産量は世界第7位を誇るようになる(新日鉄4位、JFE5位)。しかし同時に、経済自由化の下、タタ鉄鋼所は厳しい国際競争にさらされ、その後の発展は決して順調とは言えない。現在は企業組織・企業文化改革を推し進める一方、新日鉄を含む他企業との提携を通じ更なる国際競争力の向上を目指している。

現在まで続く巨大鉄鋼所の企業組織・企業文化の基盤を、タタ鉄鋼所は1920・30年代どのように構築したのか。実は1920年代中葉までの植民地期というのは、1980年代後半以降同様、インドは徹底した自由主義政策下にあった。自由化するインドにおいてタタ鉄鋼所はどのような企業組織・企業文化改革を通じ競争力向上を志向していたのか。企業組織・企業文化改革にはどのような限界があったのか。これらの問いに答えることは、自由化とともに民間企業が強くその経済をけん引する昨今のインドを考える際、極めて重要な教訓を与えてくれるものと考えられる。

本報告書は、以下の4節からなる。第1節で、20世紀前半から現代までに至る、世界の鉄鋼業におけるインド並びにタタ鉄鋼所の立ち位置を、印日の比較に特に配慮しつ

つ、国家別・企業別統計分析を通じ明らかにする。まず、広範な国別統計が存在する1960年代以降の統計分析を通じ、1990年代以降のCIS（独立国家共同体：旧ソ連）と1970年代以降の日本などの少数の国・地域を例外として、主要鋼材生産国の生産量は、現在の最大の粗鋼生産国中国を含め、当該国の鋼材需要量に大きく規定されていると考えられることを指摘する。次に、インドの鋼材生産も例外ではなく、その生産量は、鋼材消費量に大きく規定されていること、並びに、消費に規定された生産という特徴は、1930年代初頭からすでにみられていたことを指摘する。最後に、消費に規定されない日本の鋼材生産の特徴は1930年代初頭にすでに表れており、この点で、ほぼ同時期の1900年代アジアにおいてほぼ同時に本格的に生産を開始した日本とインドの鋼材生産は、1930年代から、異なる発展経路をたどることとなったことを指摘する。

第2節では、1930年代までに鋼材需要に生産が規定される、つまり鋼材自給率が100%に近づいたインドにおいて、インドの鋼材生産を支えていた企業組織の特徴を概観する。1930年代中葉まで、インドの鋼材生産は1907年創業のタタ鉄鋼所によってほぼ専一的に担われていた。そのため、第2節では、当時インド唯一の近代的鋼材生産会社と称していいタタ鉄鋼所の企業組織のありようを概観することに専念する。概観を通じ、タタ鉄鋼所が、創業以降企業組織改革を通じ生産量の増大と生産効率の向上を実現していたことを、長期資金調達制度・労務管理制度に注目しつつ、明らかにする。他方で、1920年代後半から、労務管理制度改革に大きく行き詰まり、さらなる生産量・生産性改善に困難を覚えていたことも明らかにする。

第3節では、労務管理制度改革の行き詰まりをもたらした要因の一つとして、労働者の文化属性の多様性が考えうることを、一仮説として提示する。提示にあたり、タタ鉄鋼所に1910年代から1930年代にかけて雇用されていた1,300人ほどの熟練・準熟練労働者のサービス・レコード（労働者名簿）記載の情報とGIS分析を利用する。サービス・レコード記載の情報には、出身地、宗教、母語、識字能力、外国語運用能力、などを含む。GIS分析に基づくこれら情報の処理を通じ、タタ鉄鋼所に就労していた労働者が極めて多様な文化的背景を有しつつ工場内で就労していたことを明らかとする。そのうえで、この多様な文化的背景が、労務管理制度改革に負の影響を与えていた可能性を指摘する。第4節では小括を述べる。

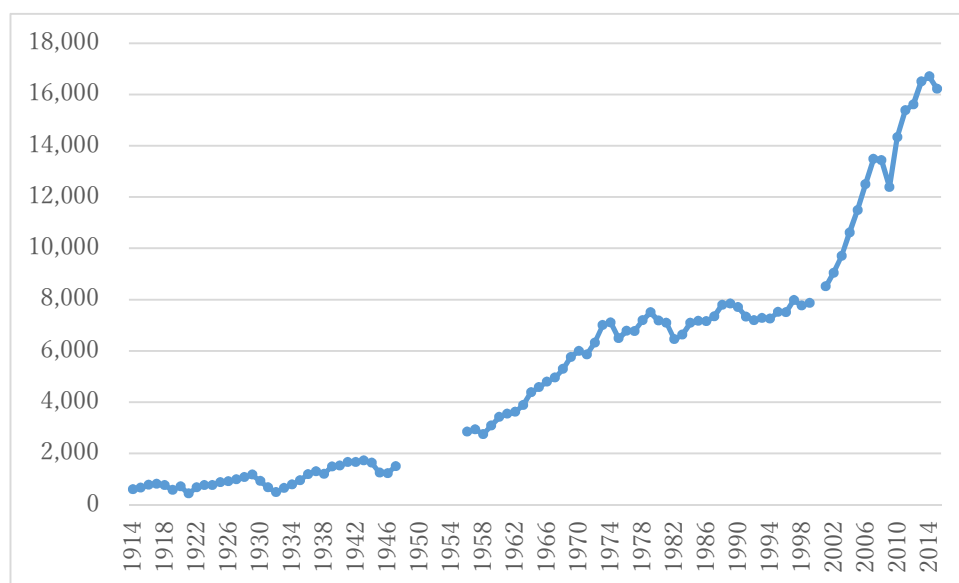
第1節 20世紀鉄鋼生産統計分析

近代的経済成長は鉄鋼産業の成長とともに進展してきたといっても過言ではなからう。規模の経済を基礎に生産性を大きく引き上げることを基軸として急成長を遂げた近代的経済成長にとって規模の経済実現に不可欠な耐久性の高い生産設備の急増が不可欠であることは言うまでもない。この耐久性の高い生産設備の急増には鉄鋼産業の成長

が必要不可欠であった¹。

事実、19 世紀中葉以降の近代的経済成長の世界規模での進展に歩調を合わせるように、19 世紀中葉以降鉄鋼生産量は急速に増加してきた。20 世紀初頭以降現在に至る統計を見ても、1914 年に 6,000 万トンほどであった世界の粗鋼生産量総量が、第 2 次大戦後の 1956 年には 28,400 万トン、2001 年には 85,100 万トン、2015 年には 162,110 万トンと、ほぼ 100 年間で 25 倍強の大幅な増加を見せている（図 1）。

図 1：世界の粗鋼生産量（10 万トン）



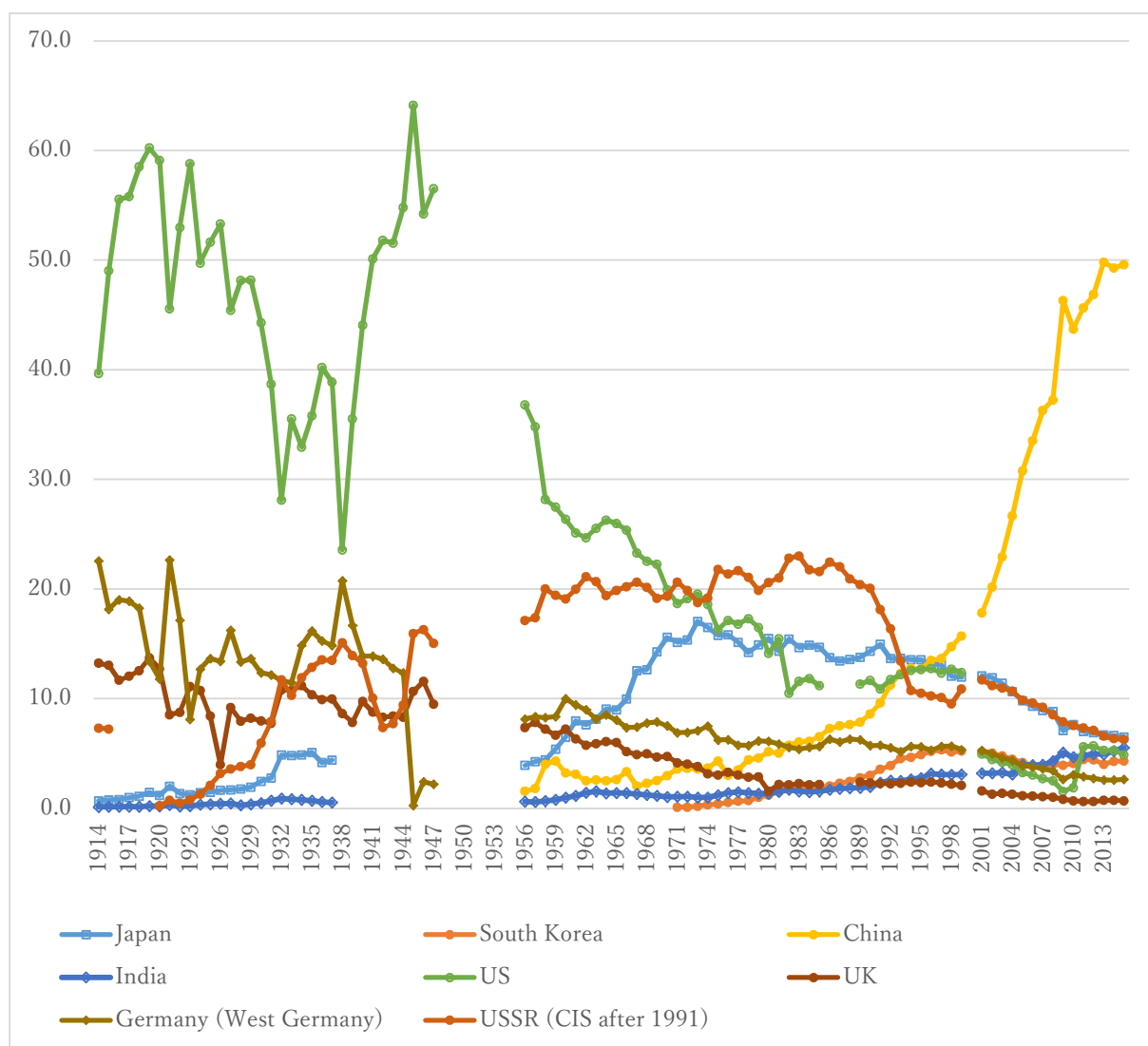
資料:1940年代以前に関しては、British Iron and Steel Federation (1937). *Statistics of the iron and steel industries*, London: Steel House; American Iron and Steel Institute(1930, 1938). *Annual statistical report of the American Iron and Steel Institute*. Philadelphia : American Iron and Steel Institute; 1950年代以降に関しては、鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。

もともと、近代的経済成長を下支えしてきたこの鉄鋼生産を主導した国は一様ではない。図 2 が示す通り、年により大きな変動はあるものの、一般的に 20 世紀前半は、アメリカが世界の鉄鋼の半数近くを供給していた。20 世紀後半になるとアメリカの優位

¹ 鉄鋼業など、いわゆる重工業の発展が近代経済成長にとり極めて重要であったことは、近年の数量経済史分析により数量的に明らかにされている。例えば、軽工業の近代化が進展した 19 世紀中葉以降より、重工業の近代化が進展した 20 世紀初頭以降のほうが、GDP の成長率が多くの国において高いことは、近年の数量経済史研究により指摘されている。例えば、The Maddison-Project, <http://www.ggdc.net/maddison/maddison-project/home.htm>, 2013 version のデータベースを参照のこと。

は目立って低下し、代わって、1990 年代初頭まではソ連と日本が、1990 年代初頭以降は中国が世界の鉄鋼生産に占めるシェアを大きく拡大してきた。2000 年代以降の中国のシェア拡大は著しく、2010 年代になると、20 世紀前半かつてアメリカがそうであったように、世界の粗鋼生産の半数近くを占めるようになってきている。

図 2：粗鋼主要生産国別シェア(%)



資料：鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。

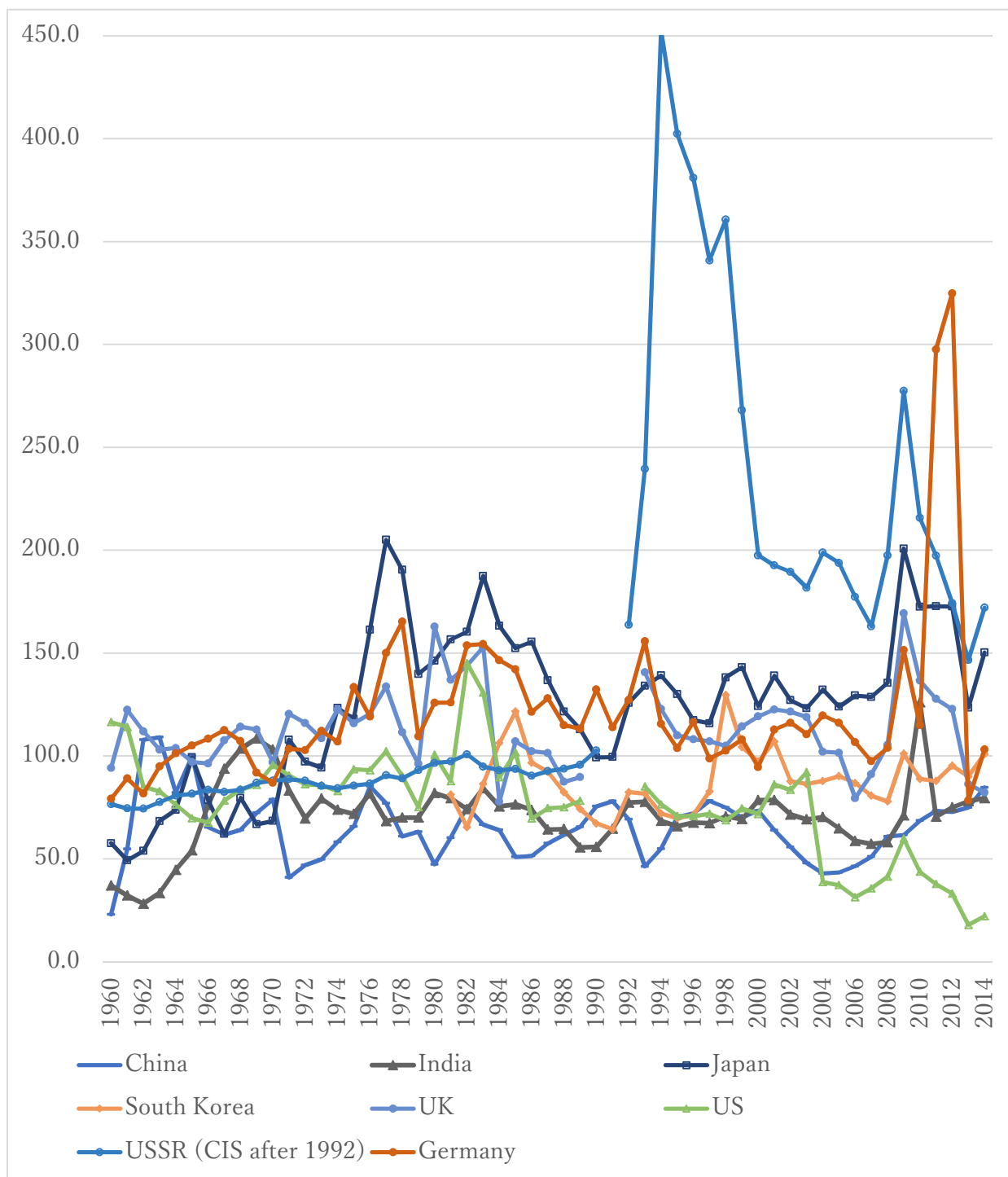
各国が鉄鋼生産を増加させてきた背景にある要因は何だったのであろうか。いうまでもなく、この難しい問に答えるのは容易なことではない。ただ、統計が存在する 1960 年代の世界各国の粗鋼生産自給率（生産量/消費量）を概観することで、いくつかの重

要なヒントが得られるように思われる。図 3 は、1960 年代以降の世界の主要粗鋼生産国の粗鋼生産自給率を示したものである。注目すべきは、多くの国が自給率 100%前後で粗鋼生産を行っており、自給率 100%を大きく上回る国というのは極めて例外的であるということである。このことは、日本や中国など 1960 年代以降世界の粗鋼生産を主導してきた国が属するアジアの粗鋼生産国自給率を概観することで、より明らかになる。図 4 は、アジアの粗鋼生産主要国、中国、日本、台湾、韓国、インドの 1960 年代初頭以降の粗鋼生産自給率を示したものである。図によると、日本を唯一の例外として、ほかの 4 か国の粗鋼生産自給率は、2000 年代以降の中国を含め、多くの場合 100%以下で推移している。このことは、2000 年代以降の中国の粗鋼生産の急増も含め、アジアの多くの粗鋼生産国の生産は、各々の国内の粗鋼需要に大きく規定されている可能性を示唆している。この、国内需要が国内生産を規定するという関係は、中国同様 1980 年代以降目立った近代的経済成長を続ける本研究の対象国インドにおいても見て取ることができる。中国同様、インドも 1960 年代に高い粗鋼生産自給率を達成し、以降現在に至るまで、国内粗鋼需要の増加率にペースを合わせるかのように、生産量を増加させている。

実は、国内粗鋼需要の増加ペースに合わせるかのように国内粗鋼生産量が増加するという特徴は、アジアにおいて日本同様いち早く鉄鋼生産を開始したインドにおいて、1930 年代にすでに見て取ることができた。20 世紀前半の日本とインドの鋼材自給率の推移を示す図 5 が端的に示しているように、20 世紀の世紀の転換期においてほぼ期を同じくして近代的鉄鋼生産を本格化させた日本とインドは、1920 年代まで同様に自給率を上昇させていったが、1930 年代に入ると、日本は 20 世紀後半の自給率の推移を占うかのようにその自給率を順調に上昇させ自給率 100%超を実現していく一方で、インドも、20 世紀後半のその自給率の推移を暗示するかのように、国内需要量に大きく制約された生産増のみを実現するようになっていく。

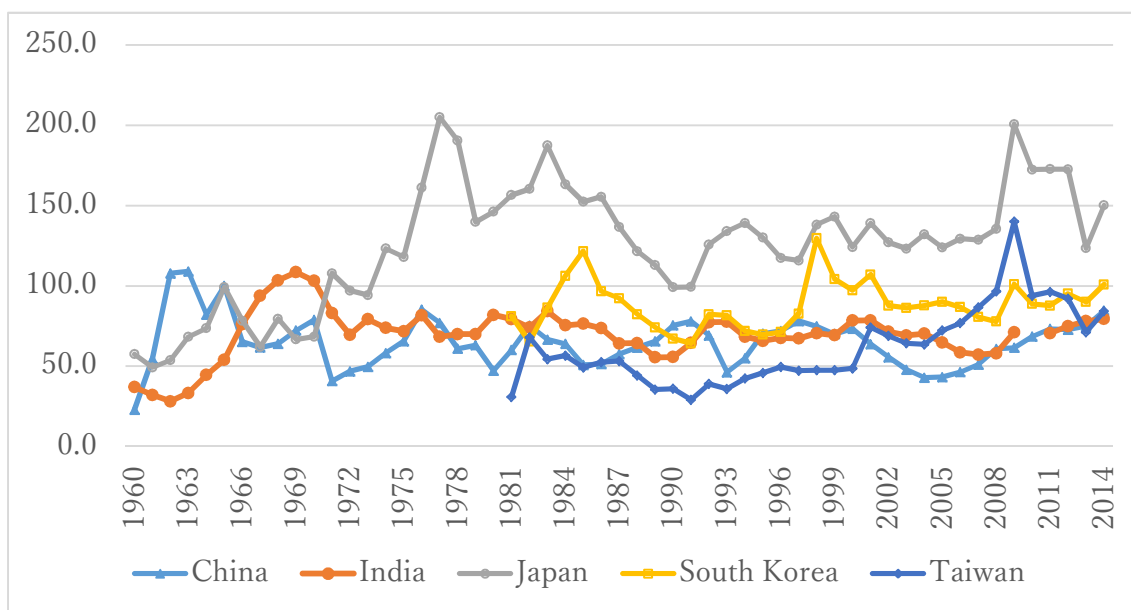
なぜ日本と類似の発展を見せていたインドの鉄鋼産業は 1930 年代以降、異なる発展経路をたどることになったのか。次節ではこの問いを、1930 年代中葉までインドでほぼ唯一といってよい近代的鉄鋼生産会社であったタタ鉄鋼所の企業組織・企業文化のありように注目しつつ、考察する。

図3：粗鋼生産自給率(%)



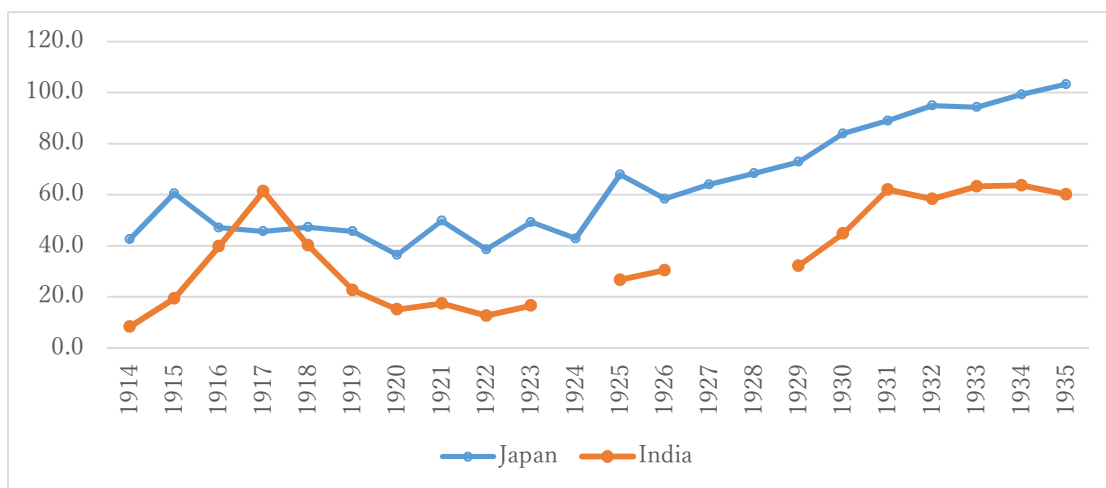
資料：鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。

図 4 : アジア主要鉄鋼生産国の粗鋼生産自給率(%)



資料：鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。

図 5 : 20 世紀前半の印日鋼材生産自給率(%)

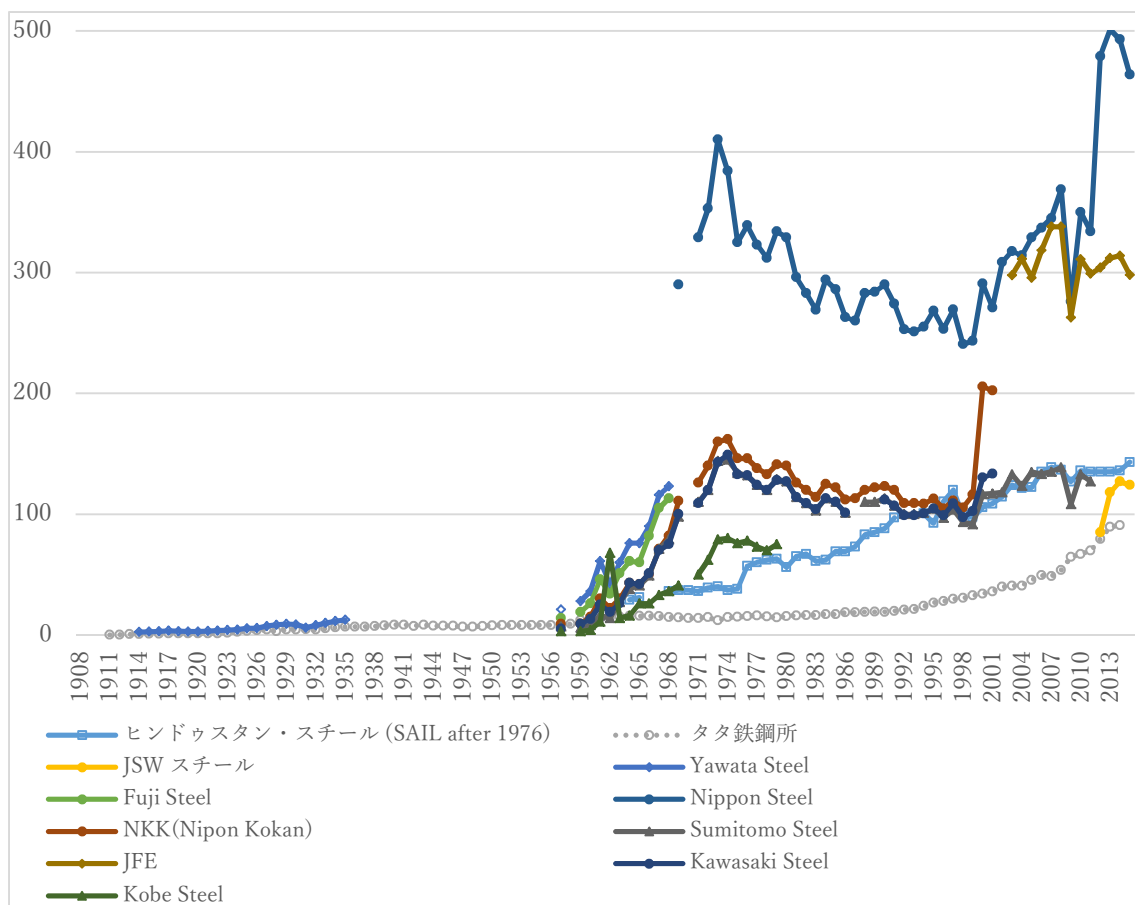


資料：インド（生産量）Tata Iron and Steel Company, *Annual reports of TISCO*, 各年, Tata Steel Archives; インド（純需要）Government of India, *Annual statement of the sea-borne trade of British India*, 各年；日本 岡崎哲二『日本の工業化と鉄鋼産業：経済発展の比較制度分析』東京大学出版会，1993年。

第2節 タタ鉄鋼所企業組織分析

1907年、インド人実業家ジャムシェトジー・タタにより設立されたタタ鉄鋼所は1930年代中葉に至るまで、インドでほぼ唯一の近代的製鋼設備を有する鉄鋼会社であった²。1937年にベンガル鉄鋼会社が設立されて以降、インドには次々と民間・官営の鉄鋼会社が現在に至るまで設立されているが、タタ鉄鋼所は、現在に至るまでインド有数の鉄鋼会社であり続けている。事実、図6が示す通り、インドに本格的な計画経済が導入された1950年代後半以降、民間企業であり続けたタタ鉄鋼所の成長は明らかな鈍化を見せるものの、インド経済が自由化された1980年代後半以降、かつての勢いを取り戻すかのように順調な成長を遂げ、特に2000年以降はその成長率を加速させている。

図6：印日主要鉄鋼会社粗鋼生産量（10万トン）



² ジャムシェトジー・タタを事実上の創業者とするタタ財閥については、多数の英語文献に加え、例えば次のような邦語文献がある。ルッシィ・M・ララ（黒沢一晃，小沢俊麿訳）『富を創り、富を生かす：インド・タタ財閥の発展』サイマル出版会、1991；小島眞『タタ財閥：躍進インドを牽引する巨大企業グループ』東洋経済新報社、2008年。

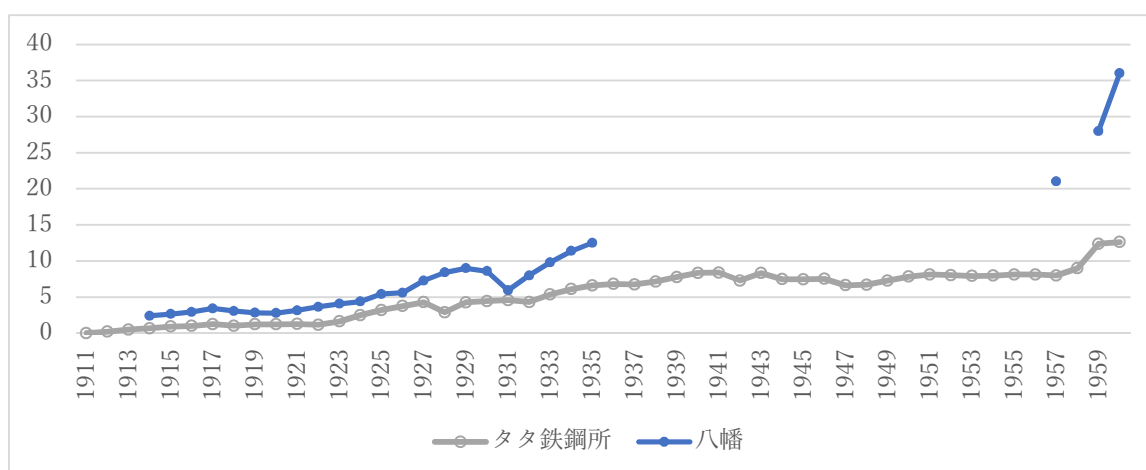
資料：インド Tata Iron and Steel Company, *Annual reports of TISCO*, 各年, Tata Steel Archives; 鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。日本 岡崎 哲二『日本の工業化と鉄鋼産業：経済発展の比較制度分析』東京大学出版会、1993年；鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。

注：日本の1957年以前のデータは八幡製鉄のみ。

もともと、同じく図6が示すように、タタ鉄鋼所の生産量は、20世紀の後半世界で高い競争力を有するに至った日本の主要鉄鋼生産会社の粗鋼生産量に比べると、大きく見劣りする。特に、新日鉄、JFEなどの世界有数の日系鉄鋼会社と比較すると、タタ鉄鋼所の成長は極めて緩慢であると言わざるを得ない。

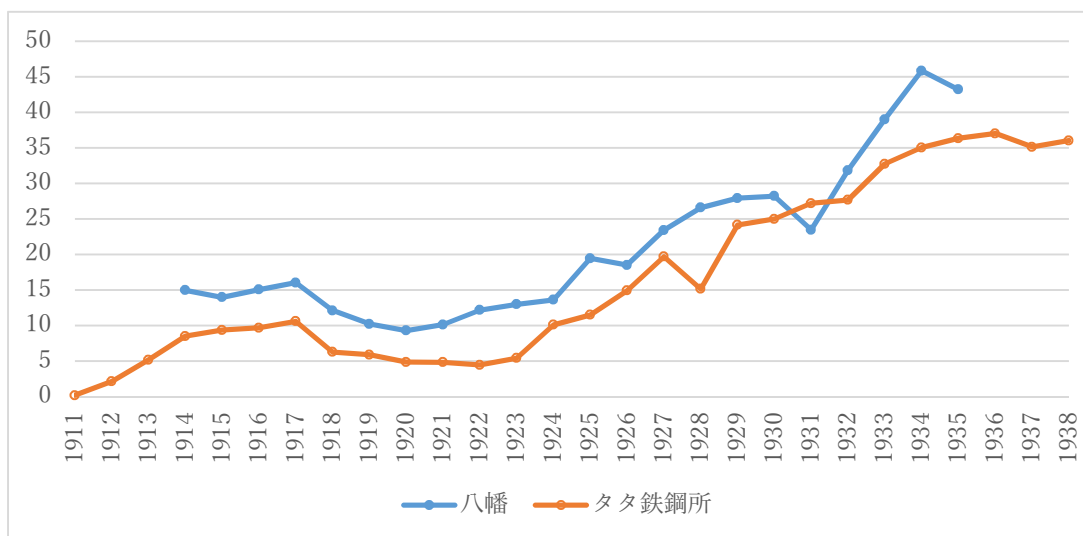
実はタタ鉄鋼所の成長の緩慢さは、タタ鉄鋼所がインドほぼ唯一の鉄鋼会社であった1930年代中葉までにすでにみられていた。図7は日本とインドの主要鉄鋼会社の1960年以前の粗鋼生産量を示したものである。第2次大戦前後の日本のデータに欠落があるものの、印日の鉄鋼会社間の生産量に大きな格差が生ずる1960年初頭以前の段階で、すでに両国の主要鉄鋼会社の間には明らかな生産量格差が見て取れる。規模の経済が生産性に大きな影響を及ぼす鉄鋼産業において、この会社別生産量格差は、会社、ひいては国毎の鉄鋼産業の行く末に少なからぬ影響をもたらしたものであると思われる。事実、図8が示すように、1930年代以前の印日の主要鉄鋼生産会社タタ鉄鋼所と八幡製鉄所の間には、明らかな労働生産性の格差が、継続して見て取れる。こうした生産性格差が、1930年代から現在まで続く、自給率格差に端的に示される印日の鉄鋼産業の発展経路格差の重要な一因になっているように思われる。

図7：八幡製鉄・タタ鉄鋼所粗鋼生産量（10万トン）



資料：図6と同じ。

図8：八幡製鉄・タタ鉄鋼所の労働生産性（鋼材生産/労働者数）



資料：生産量は図6と同じ。タタ鉄鋼所(労働者数) Tata Iron and Steel Company, *Annual reports of TISCO*, 各年, Tata Steel Archives ; 八幡製鉄所(労働者数) 篠原三代平『長期経済統計 第10巻 鉄工業』東洋経済新報社、1972年。

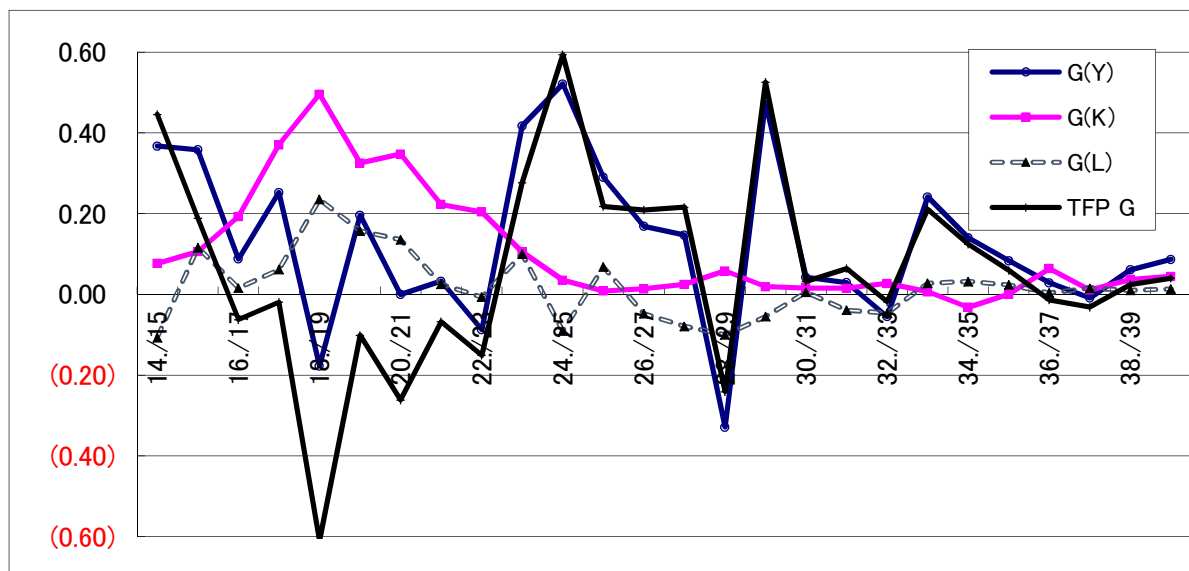
1930年代半ばまでインドで唯一の近代的鋼材生産会社であったタタ鉄鋼所は、なぜ規模の経済を通じた生産性向上において、アジアで時を同じくして近代的鉄鋼生産を開始した八幡製鉄所の後塵を拝することになったのであろうか。この問いに答えるヒントが、総要素生産性分析によって与えられる。

総要素生産性分析(total factor productivity analysis もしくは TFP analysis)とは、企業や国の発展の要因を供給面から分析する分析手法で、のちにノーベル経済学賞を受賞したロバート・ソローの研究以降、経済学・経営学などの分野で広範に用いられる分析手法である。同手法に基づきタタ鉄鋼所の1910年代から1930年代までの発展の要因を分析すると、図9のような結果になる。図9によると、タタ鉄鋼所の年々の生産の増分 $G(Y)$ は、資本設備の増分 $G(K)$ と、労働者の増分 $G(L)$ に加え、技術改良や経営効率の改良などからなる総要素生産性の増分 $TFP G$ により説明される。期間を通じ労働分配率が55%ほどであるタタ鉄鋼所の場合、 $G(Y)=0.45G(K)+0.55G(L)+TFP G$ という恒等式が成り立つ。図によると、1910年代、タタ鉄鋼所は、 $G(K)$ の急増にみられように、生産設備を増強し規模の経済を希求しようとしたことがわかる。事実この間、タタ鉄鋼所の銑鉄・鋼材生産は1916/17年の各々147,000トン・139,000トンから、1926/27年の613,000トン・530,000トンへと急増している。ただ、同じく図9が示す通り、この規模の経済を希求した生産設備の増分の効果は、特に1920年代前半、技術改良や経営効率の改善の度合いを示す $TFP G$ の大幅な低下によりその効果が相殺されている。1910

年代タタ鉄鋼所は、ただ単に生産設備の規模を増強したのみならず、新技術も導入していた。事実、タタ鉄鋼所は生産設備増強に際し、ただ単に高炉を日産 200 トン規模から 1000 トン規模に拡大し、平炉も 40 トン平炉から 200 トン平炉に増強したのみならず、例えばデュプレクス・プロセスを新たに導入することで、生産効率の向上を図っていた³。こうした新技術導入の事実を鑑みると、生産設備増強後の TFP G の大幅な下落の原因は、経営効率の悪化に帰すことができよう。特に注目すべきは、この間の労務管理制度の疲弊である。この間タタ鉄鋼所は、20,000 人以上の労働者が参加する全社規模のストライキに幾度となく見舞われ、1925 年にはインド独立運動闘士のマハトマ・ガンディーに、1928 年には日本ともゆかりの深いインド人政治家シュバース・チャンドラ・ボースの仲介を経て、労使の対立を緩和する必要すらあった⁴。

こうした経営効率の悪化をもたらす労使対立に直面したタタ鉄鋼所は、それまで採用していた、会社の労働者の 7 割ほどを要する熟練・準熟練工のリクルート・労務管理を職長クラスの下層管理職に一任する間接型労務管理制度を廃止し、これらの業務の大半を会社の人事局が担う直接労務管理制度を新規に導入し、かつ、下層管理者や熟練労働者の技能向上を目的に会社内技術学校を新設した。しかし、これら試みは十分な成果を見せることはなく、1930 年段階において、タタ鉄鋼所の労働生産性は、アメリカの同業他社の労働生産性の 50% 以下、イギリスの同業他社の労働生産性の 65% 程度、八幡製鉄所の 80% 程度の労働生産性にとどまっていた。

図 9：タタ鉄鋼所の総要素生産性分析（1=100%、年率）



³ Tata Iron and Steel Company. *The Tata Iron and Steel Company Limited : Jamshedpur 1908-1958*. Tata Iron and Steel, 1958.

⁴ Bahl, V. *The making of the Indian working class : a case of the Tata Iron and Steel Company, 1880-1946*. Sage Publications, 1995.

資料：付加価値 Sivasubramonian, S. *The national income of India in the twentieth century*, New Delhi: Oxford University Press, 2000;その他 Tata Iron and Steel Company, *Annual reports of TISCO*, 各年, Tata Steel Archives.

第3節 タタ鉄鋼所労働者文化属性分析

なぜ、八幡製鉄所と同時期に本格的な近代的鉄鋼生産を開始したタタ鉄鋼所の規模の経済を通じた生産性改善努力は、労務管理制度の遅々とした改善が足かせとなり、順調に進むことができなかつたのであろうか。この問いに答えるために必要な、労務管理制度のありように影響を与える主因を抽出する作業は、現在の企業分析においても極めて重要かつ困難な作業である。本報告書では、この重要かつ困難な問いに答える第一歩として、タタ鉄鋼所に従事していた熟練・準熟練労働者の文化的属性を、彼らのサービス・レコード（労働者名簿）と GIS 分析を通じ明らかにする。分析を通じ、1910年代から1930年代にかけてタタ鉄鋼所に従事していた熟練・準熟練労働者が、母語、宗教、出身地、カーストほかの文化的属性において、極めて多様な背景を持つ労働者からなっていたことを明らかにし、そのうえで、この文化的な多様性が、労務管理制度改革に否定的な影響を有していた可能性を指摘する。

植民地期インドのいわゆる労働者階級の人々の文化的属性に関しては、国内外を問わず、現在に至るまで具体的な研究は極めて限られた数しかなされていない。理由の一つに、労働者の文化的属性に関する資料の圧倒的な不足がある。資料不足の背景には、雇用者側の労働者に関する関心の低さが指摘されている一方、労働者側の識字能力の低さも長く指摘されてきた。本報告書はこの限界を、植民地期タタ鉄鋼所を基礎に克服する一つの試みを行う。

これまでの長きにわたるタタ鉄鋼所の研究を通じ、幸運にも本報告書は創業直後の1910年代から1930年代までタタ鉄鋼所で就労していた労働者1,300人ほどのサービス・レコード（労働者名簿）を入手してきた。図10は、植民地期タタ鉄鋼所の簡単な組織図であるが、この1,300人ほどの労働者は大半が最下層の熟練・準熟練工に属する。植民地期タタ鉄鋼所の全労働者の7割以上を占めるこれら労働者は、タタ鉄鋼所の労務管理制度のありようを考える際極めて重要な存在であり、その文化的属性分析は、労務管理制度の緩慢な改善の背景を考える際、重要なヒントを提供してくれるものと思われる。なお、1,300人の労働者は、基本的に無作為に抽出され、1910年代から1930年代までのタタ鉄鋼所労働者の年平均総数2万人ほどの5%ほどを占める。そのため、このサービス・レコード分析の結果は、一定程度全労働者の属性を代表しうると考えられる。

図 10：タタ鉄鋼所簡易組織図

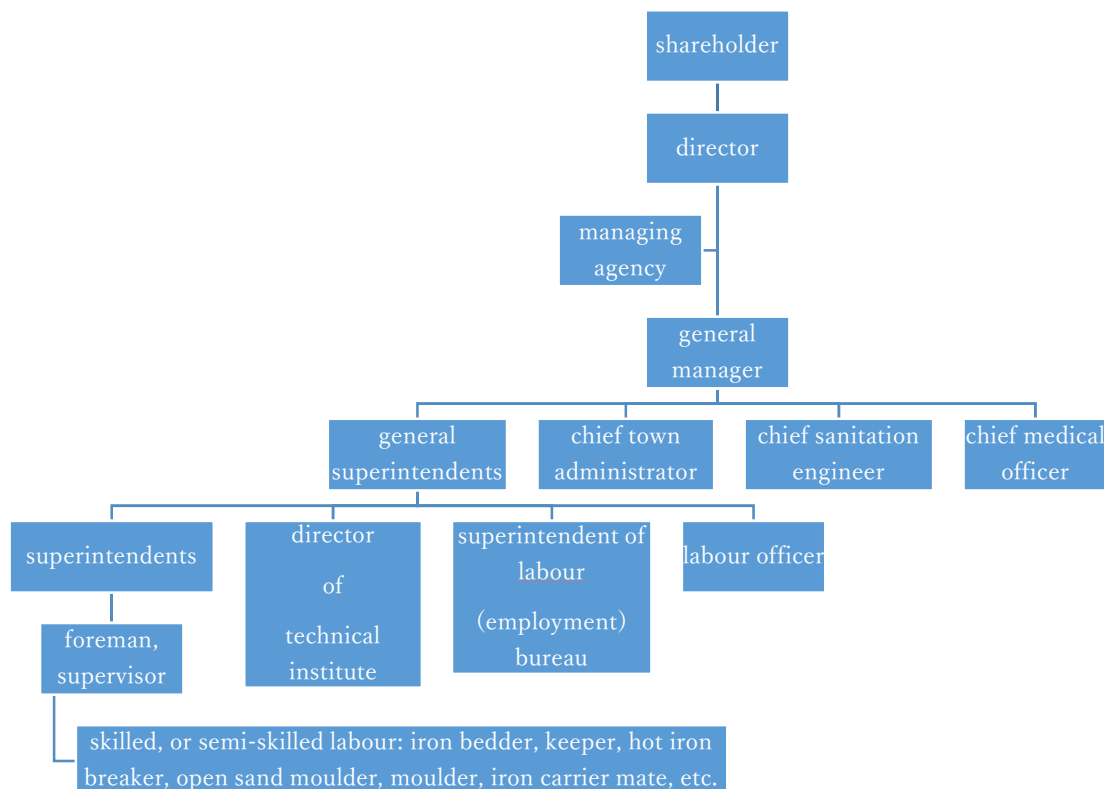


図 11 は本節で用いるサービス・レコードの一例である。各人のサービス・レコードは3ページからなり、1ページ目に労働者の出身地住所、タタ鉄鋼所があるジャムシェードプルでの住所、名前、生年月日、宗教、カースト、識字能力など、労働者の社会的・文化的属性が記載されている。2ページ目には労働者のタタ鉄鋼所就業後のキャリア・パスやおのおの給与、賞与などが、3ページ目には労働者の賞罰記録が記載されている。本節では、このサービス・レコードが提供してくれる情報のうち、1ページ目の情報を分析することで、労働者の文化的属性を明らかにする。なお、分析にあたり、GIS(地理情報システム)分析を併用する⁵。

⁵ GIS 分析にあたり、東京大学大学院人文社会系研究科 水島司研究室、India Place Finder : <http://india.csis.u-tokyo.ac.jp/> を利用した。India Place Finder を作成し、その利用を許可していただいた東京大学文学研究科東洋史学教室の水島司教授ならびに、利用にあたり必要な指導をしていただいた東京大学大学院総合文化研究科グローバル地域研究機構南アジア研究センター研究員関戸一平氏には、多大なご協力をいただいた。記して感謝の意を表します。

図 11 : サービス・レコードの一例

PERMIT ISSUED *valid for one year from 6.3.63 to 6.3.64* **THE TATA IRON & STEEL CO., LTD., JAMSHEDPUR, SERVICE RECORD, I. PERSONAL HISTORY** **136415** **TICKET NO. 138249**

PERSONAL NO. 708

Name Hanuk Date of birth 4 years on 4.3.43 Sex / Blood / With other Rh positive

Home Address Village Bharno P.S. Sisal P.O. Bharno para Ranchi Dist. Habra

Local Address Company's H. No. 1253, Xmas Bazar, Sonar P.O. Kadma

Next of kin Biswamp Relationship wife Nationality INDIAN Religion Hindu Date 12.12.43 Medical examination Results LOCAL Complexion Dark

Address P.O. LOCAL Dist. LOCAL State LOCAL Height 5' 6" Weight 110 lbs Teeth 18 Feet 10 1/2 Marks 12

Sl. No.	Name	Relationship	Qualification	Employment	No. of children		Can speak	Can read	Can write
					Sons	Daughters			
					2	3			

Signature of holder's impression Hanuk

Department	I. No.	Description	Status (S/P, O/P, Transfer)	Remarks/Transferred/Discharged on	Dates (Issued or returned on)		Grade	Group	Date of change	Part of service
					Issue	Return				
H. Shop	7741	wife man		Supt	4.7.21	1-3-21				
	17792	after transfer			4.8.24	1-7-24				
					13.11.26	1-9-26				
					7.2.28	1-12-28				
					1.2.34	1-11-34				
					2.2.34	2-1-34				
					1.12.34	8-6-34				
					1.7.44	2-5-44				
					1.4.44	2-7-44				
					1.4.47	3-8-47				
B-	"	wife man	Supt	Promd	1.8.47	3-7-47				
					1.8.48	3-7-48				
					1.8.48	2-9-48				
					1.8.49	3-11-49				
					1.8.50	3-7-50				
					1.8.51	3-15-51				
					7.7.51	6-2-51				
					7.9.52	4-5-52				
					7.9.53	4-8-53				
					7.9.54	4-11-54				
605	"	"	"	"	1.11.57	2-8-57				
					1.4.58	2-12-58				
Master	155207	"	"	Discharged	1.8.57	2-12-57				
					1.8.57	2-12-57				

Relationship does paid To whom Notes Relationship Age Date

2. PREVIOUS EMPLOYMENT HISTORY.

Name of Employer	Address	Date	From	To	Last Date	Nature of work	Reasons for leaving
Tata Steel	N.P. Road, Jamshedpur, S.P. State, India	1912	1912	1913	1913	Office	Dismissed

3. PRESENT EMPLOYMENT HISTORY.

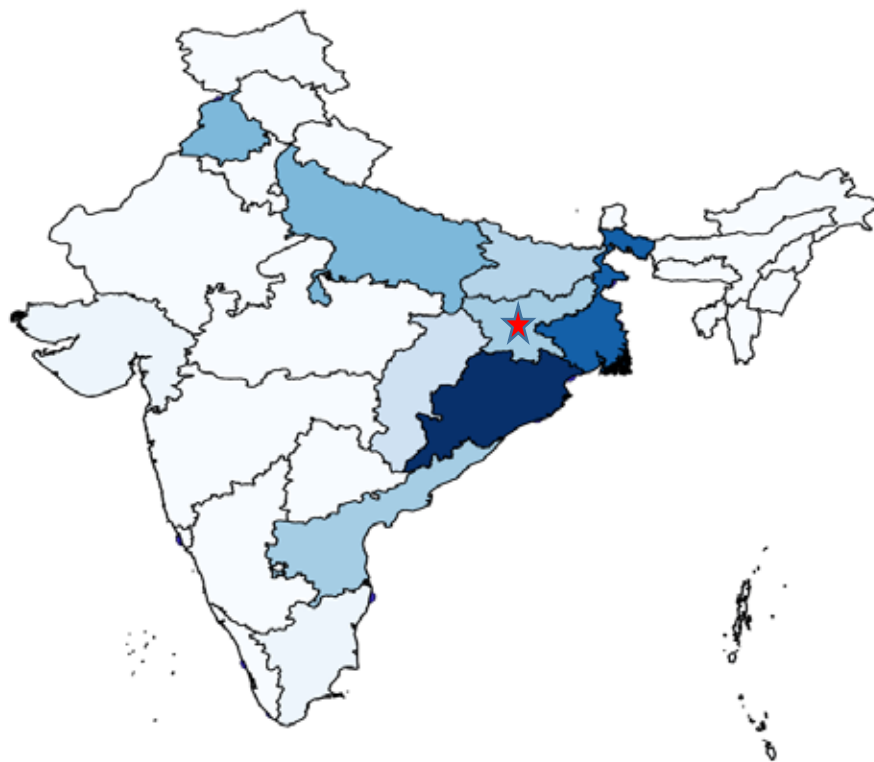
Employed on	Date	Position	Date	Relief	Reasons and Remarks	Class	Ind. & other	Remarks	Class
1913	1913								
1914	1914								
<p>Reasons for leaving: ...</p> <p>Date of joining P.F. ...</p> <p>Home: ...</p> <p>Relationship: ...</p> <p>Annual P.F. ...</p> <p>Ref. to class: ...</p> <p style="text-align: center;">AWARDS</p> <p>Ref. to class: ...</p>									

資料: Tata Steel Archives.

3.1 出身地

図 12 が示すように、創業直後の 1910 年代から 1920 年代にかけてタタ鉄鋼所に雇用された熟練・準熟練労働者は、インド全土の多様な州・県から供給されていた。多くは、タタ鉄鋼所が位置するビハール州南部（現ジャールカンド州）や近隣州であるオリッサ州、ベンガル州（現西ベンガル州）、連合州（現ウッタル・プラデーシュ州）から供給されているが、1,000 キロ以上離れたパンジャブ州やマドラス管区（現タミル・ナードゥ州）からの多くの労働者がタタ鉄鋼所に職を求めていた。これらインド全土にわたる広範な労働供給が可能となった背景には、19 世紀半ばからの鉄道建設を一大契機として、インドの労働市場が早くも 20 世紀前半の段階で、十分な機能を見せていたことがある。

図 12: 州別出身地



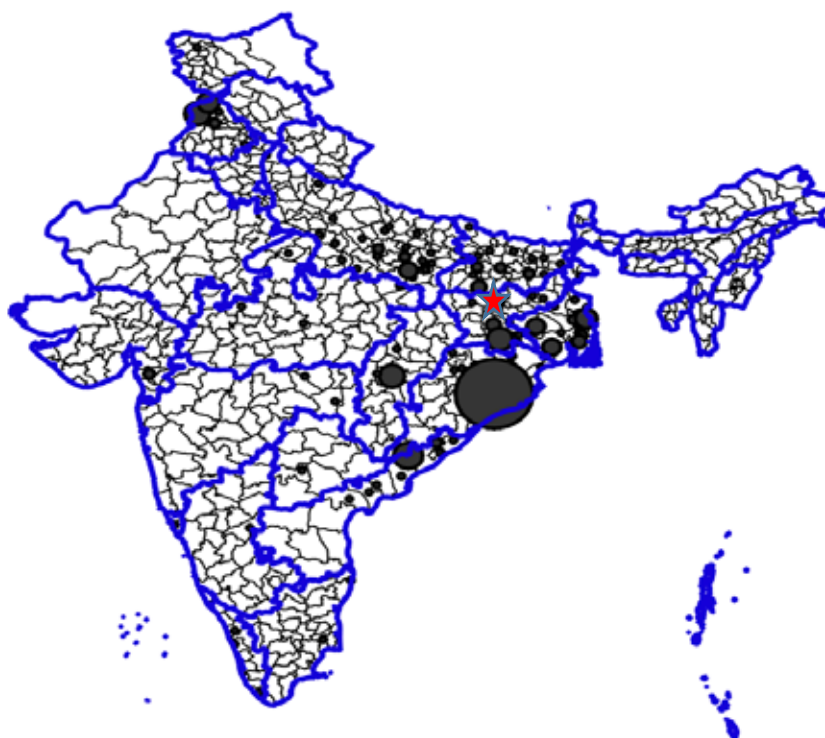
資料 : Service Records, Tata Steel Archives.

注 1 : 濃度の濃い色の州からは多くの労働者がタタ鉄鋼所に供給され、濃度の薄い色の州からの労働者は少ない。

注 2 : 赤星はタタ鉄鋼所の位置を示す。

なお、州の下位行政区分である県レベルの出身地分析によると、例えば最大の労働者供給州であるオリッサ州の各県からまんべんなくタタ鉄鋼所に労働者が供出されていたわけではなく Cuttack 県のような特定の県から多くの労働者が供給されていたようである。こうした各州の特定の県から労働者が供給されていたという特徴はほかの主要労働者供給州でもみて取れる。特定の県が主要な労働供給地となった原因の解明は今後の課題である。

図 13：県別出身地（数）



資料：Service Records, Tata Steel Archives.

注：円の面積は、各県出身労働者の数の多さを表している。

3.2 宗教

現在のインドでは8割近くの人々がヒンドゥー教徒であるが、現在のパキスタンとバングラデッシュがインドの一部であった20世紀前半のインドでは、ヒンドゥー教徒が全人口に占める比率は現在より低く7割程度であった。他方、イスラム教徒が2割近くを占め、これに加え、シーク教徒、キリスト教徒、仏教徒などが、各地に点在していた。

サービス・レコードが示すタタ鉄鋼所の労働者の宗教分類を見ると、タタ鉄鋼所内熟練・準熟練労働者の宗教分類は、おおむね当時のインド全体の宗教分類と対応して、多様な宗教的属性を有していたようである(表1)。もっともこのことは、タタ鉄鋼所が、インド社会全体から広く均等に労働者を雇用していたことを意味しない。このことは、例えばタタ鉄鋼所労働者の7割近くを占めるヒンドゥー労働者のカースト分類を分析することで明らかになる。

表1：タタ鉄鋼所労働者宗教分類

Religious background	Christian	Hindu	Muslim	Parsi	Jew	Sikh	other	total
	33	754	201	1	1	80	7	1077

資料：Service Records, Tata Steel Archives.

サービス・レコードをもとに作成した表2によると、カースト別情報を有する570人のヒンドゥー教徒出自の労働者のうち、Brahmin（いわゆるバラモン）が労働者の30%強を占め、Brahminと同様インド社会の上位カーストであるBaidya, や Kayashta も含めると、64%近くの熟練・準熟練労働者が、これらインド社会上位カーストから供給されていることがわかる。Brahmin のインド社会に占める比率が5%程度といわれていることを鑑みると、タタ鉄鋼所が、いかにインド社会の上層部の人間を熟練・準熟練労働者として雇用していたかがわかる。ヒンドゥー教徒出自の労働者以外の労働者の場合、類似の社会階層を示す情報は存在しないが、おそらく同様のことがイスラム教徒やシーク教徒出自の労働者にも当てはまるものと考えられる。

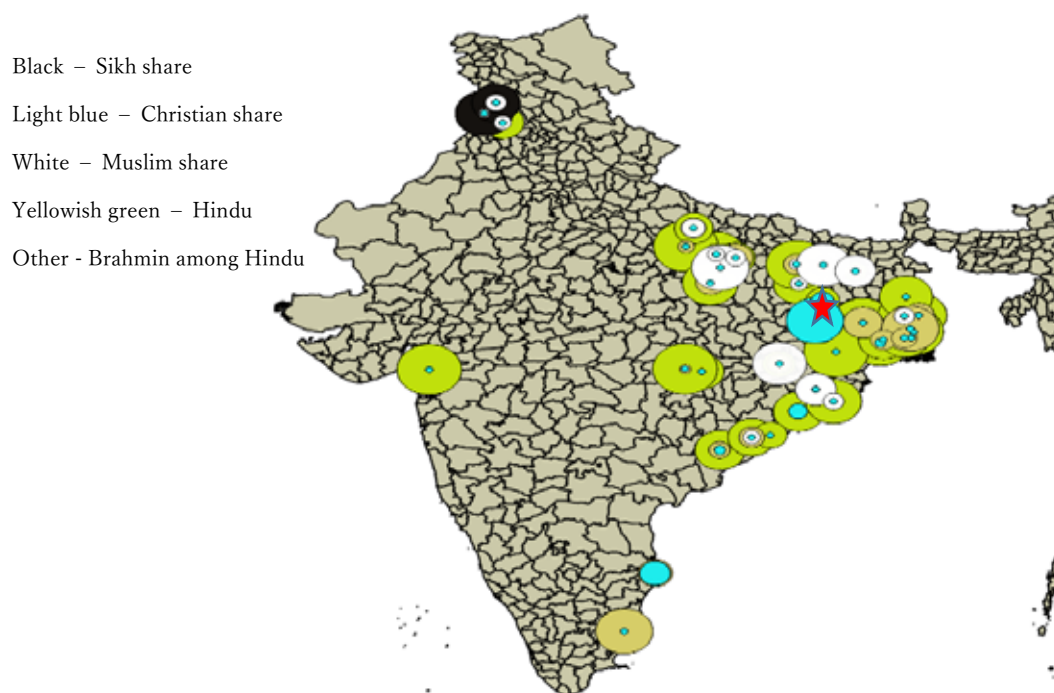
表2：タタ鉄鋼所労働者カースト分類（アルファベット順）

Ahir	16	Gowala	5	Lohar	10
Baidya	14	Janti	3	Mahisya	5
Baishya	2	Jelagu	3	Majhi	3
Bania	3	Jeli	5	Nair	4
Brahmin	192	Kahar	8	Rajput	10
Barhai	2	Karan	6	Tanti	6
Chamar	3	Kayastha	160	Telaga	19
Chatri	38	Khandaih	4	Teli	11
Dhobi	4	Koli	3	Telugu	8
Goala	9	Kurmi	6	総計	570
Gonda	3	Lodhi	5		

資料：Service Records, Tata Steel Archives.

なお、各県出自の各宗教別労働者総数を各県出自の労働者総数で割った出身県別主要労働比率を示す図14によると、カルカッタやマドラスなどの大都市近県からはBrahminが比較的多く供給され、シーク教徒の多いパンジャブ州からはシーク教徒が、北部ビハール州やオリッサ州の一部の県からはイスラム教徒が比較的多く供給されていることがわかる。それ以外の件は、Brahmin以外のヒンドゥー教徒が多数を占めている。

図 14：出身県別主要宗教分類（各県各宗教別労働者数/各県労働者総数）



資料：Service Records, Tata Steel Archives.

3.3 母語

出身地、宗教同様に多様なのが、労働者の母語である。インドの言語は地域により大きく異なり、公用語として規定されている言語のみをとっても現在 22 の言語がある。サービス・レコードによると、母語情報を有する 406 人の労働者のうち、2 名以上の話者を有する言語が 10 言語存在した。最も多いのが、タタ鉄鋼所があるビハール州（現ジャールカンド州）の隣の州であるベンガル州（現西ベンガル州）で主として用いられるベンガル語であり、次いでビハール州など北部インドで広範に用いられるヒンディー語などが続いている。

表 3：母語

	Bangali	Hindi	Malayalam	Marathi	Oriya	Pashto
mother	139	66	2	2	45	9
tongue	Punjabi	Tamil	Telegu	Urdu	others	total
	30	8	51	45	9	406

資料：Service Records, Tata Steel Archives.

これだけ多様な言語を母語とする労働者はどのように職場でお互いコミュニケーションを取っていたのであろうか。この問いに答えるヒントの一つが、サービス・レコードに記されている。サービス・レコードによると、労働者の大半は、母語のほかにいくつかの言語を運用できたようである。サービス・レコードには言語運用能力として、母語に加え、英語とヒンディー語の労働者の会話・読解・筆記能力が記載されている。もちろん、これらの言語運用能力に関する情報は、各言語運用能力に関する厳格なチェックを行ったうえで記載されたものであるとは考えられないので、その利用には十分な注意を要する。ただ、これら情報が、1920年代初頭以降、熟練・準熟練労働者の雇用・昇給・配置転換・昇進・解雇を司る権限を有した労働者雇用局 Labour Employment Bureau によって収集された情報であることを鑑みると、これらの情報が全く実態を反映していないと考えることは少々無理がある。情報の不確実性に配慮しつつも、ここではこれら労働者の言語運用能力に関する情報に基づき、労働者のコミュニケーションのありようを探る。

表4は、サービス・レコードが示す、労働者の言語運用能力を整理したものである。表の横軸は左から、母語の読解能力、母語の筆記能力、英語の会話・読解・筆記能力、ヒンディー語の会話・読解・筆記能力を示し、一方縦軸には各々の言語運用能力を有する（yes）との記載がある労働者総数と能力を有しない(no)と記載のある労働者総数を計上し、最後に能力を有する労働者総数を答えのあった労働者総数で割った、いわゆる各々の言語運用能力を有する労働者比率の算出結果を記載している。なお、答えのあった労働者のみここでは各々の総数に計上しているので、答えのあった労働者総数は、本研究で用いたサービス・レコード総数1,300人ほどと一致しない。

表4によると、労働者の9割近くがインドの主要言語であるヒンディー語の会話能力を有していたことがわかる。加えて特筆すべきは、熟練・準熟練労働者の半数以上が、英語の会話能力のみならず、読解・筆記能力を有していたことである。表4が示す労働者の言語運用能力と表3が示す労働者の多様な母語、両方を念頭に置きつつ労働者のコミュニケーションのありようを類推すると、おそらく労働者は、ヒンディー語か英語で相互のコミュニケーションを図っていたものと思われる。

植民地期インドの一般的な識字率は10%から20%といわれている。こうした中、タタ鉄鋼所の熟練・準熟練労働者の高い言語運用能力は特異であるといえる。高い英語運用能力に加え、母語のみならず、英語やヒンディー語における高い識字能力は、タタ鉄鋼所の労働者が、インド社会の上位層から供給されていたとする表2に基づく分析を裏付けている。

表 4 : 識字能力

	read/m other tongue	write/ mother tongue	speak/ English	read/ English	write/ English	speak/ Hindi	read/ Hindi	write/ Hindi
yes	267	271	187	164	155	330	117	106
no	89	90	138	154	157	41	225	234
yes / total	0.75	0.75	0.58	0.52	0.5	0.89	0.34	0.31

資料 : Service Records, Tata Steel Archives.

高い英語やヒンディー語の運用能力を持ってコミュニケーションを図っていたタタ鉄鋼所の労働者ではあったが、この高い言語運用能力が、労働者の出身地、宗教、母語など多様な局面に及ぶ多様性のもつコミュニケーション上の不自由をすべて解消していたと考えることは少々無理があるように思われる。タタ鉄鋼所の緩慢にしか進まなかった労務管理制度改革の一因は、こうした労働者の多様な文化的属性にあるのかもしれない。

第 4 節 小括

本稿は、インド経済の発展のありようを、20 世紀を通じインドの代表的企業であるタタ鉄鋼所の企業組織と企業文化に注目しつつ明らかにしてきた。まず第 1 節で、20 世紀前半から現代までに至る、世界の鉄鋼業におけるインド並びにタタ鉄鋼所の立ち位置を、印日の比較に特に注目しつつ、国家別・企業別統計分析を通じ明らかにした。分析を通じ、近代的経済発展の基軸の一つである鉄鋼産業が、日本同様インドにおいて 20 世紀前半から勃興していたこと、ならびに日本とは異なり、インドの鉄鋼産業は 1930 年代から国内需要に大きく規定されながら発展を遂げてきたことを明らかにした。そのうえで、第 2 節で、総要素生産性分析と企業組織分析を通じ、1930 年代、当時インド唯一の近代的鉄鋼会社タタ鉄鋼所が労務制度改革に失敗し、経営効率を大きく低下させていたことを指摘した。そして第 3 節で、労務管理制度改革失敗の背景の一つとして、労働者の文化的属性の多様性が考えられることを、労働者のサービス・レコードを分析することで明らかにした。

謝辞：本研究は公益財団法人 JFE21 世紀財団の「アジア歴史研究助成」の交付を受けました。JFE21 世紀財団により貴重な研究の機会をいただきましたこと心より感謝申し上げます。

一次資料

Tata Steel Archives, Jamshedpur, India.

Service Records

Annual reports of TISCO

二次資料(英文)

American Iron and Steel Institute. *Annual statistical report of the American Iron and Steel Institute*. Philadelphia: American Iron and Steel Institute, 1930, 1938.

Bahl, V. *The making of the Indian working class : a case of the Tata Iron and Steel Company, 1880-1946*. Sage Publications, 1995.

British Iron and Steel Federation. *Statistics of the iron and steel industries*, London: Steel House, 1937.

Sivasubramonian, S. *The national income of India in the twentieth century*, New Delhi: Oxford University Press, 2000.

Tata Iron and Steel Company. *The Tata Iron and Steel Company Limited : Jamshedpur 1908-1958*. Tata Iron and Steel, 1958.

二次資料(邦語)

岡崎哲二『日本の工業化と鉄鋼産業：経済発展の比較制度分析』東京大学出版会、1993年。

小島眞『タタ財閥：躍進インドを牽引する巨大企業グループ』東洋経済新報社、2008年。篠原三代平『長期経済統計 第10巻 鉄工業』東洋経済新報社、1972年。

鉄鋼統計委員会編『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年。

ルッシィ・M・ララ（黒沢一晃，小沢俊磨訳）『富を創り、富を生かす：インド・タタ財閥の発展』サイマル出版会、1991年