

神戸製鋼所

—— 適性観察調査制度 (A) ——

5

昭和48年秋、株式会社神戸製鋼所の人事スタッフは、同社が昭和45年10月から実施してきた「適性観察調査制度」に関する白書の作成にとりかかっていた。この白書発行のねらいは、同制度が導入されて以来、すでに管理職および準管理職に対して延6回にわたって実施された適性多面観察調査の集積データに関する分析結果を広く従業員に知らせるとともに、この制度の実施に踏み切った動機と実施の経緯、調査方法の信頼性、調査結果の妥当性、調査結果の活用の仕方、今後の課題等についてありのままを報告し、この制度に対する従業員の正しい理解と協力を得ようとすることにあった。また、この白書を出すことによって、従業員の一部に抱かれている同制度に対する不要な誤解と疑心暗鬼が払拭されることを、人事スタッフ達は期待していた。

10

15

会社の概要

株式会社神戸製鋼所は、明治44年6月に合名会社鈴木商店から分離独立し、資本金140万円の民間製鉄会社として発足した。その後、金融恐慌による親会社鈴木商店の破綻（昭和2年）、戦時体制下における鉄鋼業界統合への圧力、軍部による経営管理支配、戦災等、幾多の試練に遭遇したが、それらの苦難をよく克服し、着実な発展を遂げてきた。とくに戦後は、技術革新の波に乗って数々の新技術を開発、導入し、また、一方、高炉建設をはじめとする積極的な設備拡張を行うことによって、わが国重工業界の一翼を担う大手企業へと成長した。この成長発展の過程で、同社はいくつかの会社を吸収合併してきた。なかでも昭和40年4月におこなわれた尼崎製鉄（資本金148億円、従業員数約6,000名）の吸収合併は、同社が鉄鋼——非鉄——機械——プラントに及ぶ総合鉄鋼メーカーとしての地位を確立する上で重要な出来事であった。

20

25

昭和48年9月現在の同社の資本金は761.54億円、従業員数は33,522名であった。同社は、神戸、尼崎、加古川の3つの製鉄所と関東以西に17の工場を有し、鉄、アルミ、銅、チタンなどの金属材料を生産すると共に、これらの材料をもとに化学工業用機械、産業機械、建設機械、鋳鍛造品、切削工具、溶接棒などを製造していた。同社の製品は、神戸、東京の両本社と大阪本社にある各事業部の販売部、北から南にわたる全国8箇所の国内営業所、

30

このケースはクラス討議の資料として作成されたもので、経営管理の適切あるいは不適切さを例示したものではない。

このケースの著作権は慶應義塾大学大学院経営管理研究科によって1974年に取得されている。〔1974年8月〕

35