

松島静雄 著

中小企業と 労務管理

東京大学出版会

中小企業と労務管理

松島静雄 著

東京大学出版会

著者略歴

まつ しま しず お
松 島 静 雄

1921年 東京に生れる
1943年 東京大学文学部卒業
現在 東京大学教養学部教授

主要著書 『労働社会学序説』(福村出版, 1951)
『日本社会要論』(共著 東京大学出版会, 1958)
『労働管理の日本の特質と変遷』(ダイヤモンド社, 1962)
『現代の労働管理』(日本労働協会, 1972)
『産業社会学』(編 東京大学出版会, 1973)
『労働管理と人間関係』(日本労働協会, 1973)
『中小企業と集団化』(日本労働協会, 1974)
『日本労働管理の現代化』(共著 東京大学出版会, 1977)

中小企業と労働管理

1979年3月15日発行

検印
廃止

© 著者 松島静雄

発行者 加藤一郎

発行所 財団法人 東京大学出版会

113 東京都文京区本郷 東大構内 電話 (811)8814・振替東京6-59964

三陽社印刷・複製本

3036-51172-5149

はしがき

大学に在学中社会学を学んでいた私は、卒業後その立場からもっぱら労働現象の実態調査に従事して来た。その間研究テーマは今ふり返って見て、随分変わって来たものだと思分ながら興味深く思うが、そうした内でも最も関心をそそいだのは、労働現象、それも特に労務管理の日本的特質をめぐる把握であった。それは戦後人事考課や職務分析、ヒューマン・リレーション、労働教育など、アメリカで発達した労務管理技術が盛んに移入され、わが国の企業多くが貪欲なまでにそれを取り込みながら、本質的な企業経営の近代化をはかるというより、特異な日本の管理様式を補強し、部分的に科学化するのに取り組んでいるがごとくに思われたからである。

少し大胆ない方をすれば、日本の労務管理とよばれるものは、能率の論理よりもどちらかというと従業員の生活保障の論理を重視し、具体的にはよくいわれる雇用における終身雇用の慣行や、賃金の年功格差、さらには厚生福利や特異な「人間関係」を重視するとともに、企業別組合等を基軸に、特色ある労使関係を形成せしめる所に特色があるといえることができるであろう。しかしこうした諸特徴は、封建遺制などとよばれるには余りにも洗練され、より数等複雑に意識的に構成されたもので、とても民族的特質などと固定的に理解できるものではなく、それが一般の社会現象の常として変化するとするなら、一体如何ように変わり、それにより労使関係が影響されて、如何なる形のものへと変わって行くかが、われわれの最大の関心事であったのである。

もっともそうした研究に取り組んでいたのは、もっぱら経済成長期の、それもごく初期の時代であったし、当時で

は年率一〇%の経済成長率が、その後二〇年近くも続くなどとは、全く夢想だにすることができなかった。当時農村等を中心に存在する潜在的過剰人口の圧力は、まさに無限大であるかのごとくに思われたし、たとえば戦争のごとき異様な事態がなければ、労働力不足が起るなどとは考えることもできなかった。また労働現象を探究するとたえずぶつかり、あらゆる改革の障害物となっていたのは、日本の労働の低賃金構造であったが、それもいわば宿命的な色彩を持ち、このように容易に脱却できるとは思われなかったし、まして女子従業員や若年者を中心に、生きがい志向が生れるなどとはとても想像することができなかった。それゆえ日本の労働管理を変容せしめる条件として、もっぱら労働組合運動の進展と技術革新による作業形態や労働力の質の変化等が考えられていたにすぎず、ひたすらそれ等の関連が研究されていた。

しかし経済環境はわずかの間に全く変わってしまったのであり、労働管理は一定の地域社会上に形成されたシステムである以上、そうした環境の変化から根本的な影響を受けざるをえない。たとえば新に影響を与える条件として、労働市場の根本的变化や、生活水準の向上による人々の欲求構造の変化、さらには平均寿命の延長と出生率の低下からくる労働人口の高齢化や、教育水準の上昇等、新に考えなければならなくなった条件は多く、変化を求める条件それ自体が多角化したといえる。こうした内でわれわれの関心を新にとらえたのは、大企業の資本系列に属さず、経済成長期にたくみに適応して、急成長をとげつつあった俗に中堅企業とよばれる中小企業群であった。それはその多くが歴史的な伝統を持たないだけに、大企業に見られぬ清新な対策を大胆に打出し、常識を破る急成長をつづけていたし、それが行なっている労働管理施策の間には、わが国に於ける今後の労働管理の方向が、先取りされているごとくに思われたからである。

もっとも成長しつつある中小企業群を研究している間で、それ等が投資対象の適切さもさりながら、労働対策の巧みさで、成長の過程でつきつきに起る諸問題を、その都度処理していた様子に深い興味をおぼえ、研究の重点は次第

に労務面からする成長要因の探究へと移って行った。しかしそれにもかかわらず、結果的にはわれわれの初期の意図はかなりに満されたといえるのであり、それぞれの企業で具体的な対策はかなりに相異を見せつつも、共通にいえることは日本の管理様式の内にかく欠けていた能率論理、能力論理を如何にして企業内に取り込み、定着させるかに、異常なほどの努力を集中していたし、しかも大枠としての日本の特色は本質的に残しながら、この二つを如何に巧みに調和させるかに、それなりの苦心と工夫を重ねていた点で、こうした努力は成長期の後半ともなれば、より意識的なものとなっていた。

かかる諸研究の中で、一時中小企業庁が強力に指導と助成を進めていた、中小企業としての弱点を中小企業の集団化で乗り切ろうとするもののみは、既に日本労働協会から松島静雄編『中小企業の集団化』としてまとめられ、昭和四九年に出版されている。ここにおさめられている研究は、われわれの従事した中小企業調査の内では、最も努力をついやしたもので、しかもそれなりに成功したと思われるもののみを集めた。それ等の成長企業にとって、最も困難であったのは、いわゆる町工場の段階からのテイク・オフで、如何にして成長のキツカケをつかむかで、そのテコとなつた様式はそれぞれの場合で異り、必ずしも同一ではない。

第一章に収められているのは、労使協議制と利潤分配制を基盤として、一時悪化した労使関係を建て直し、労使協力して職場組織や、賃金制度など、諸制度の改革をつぎつぎに進めた事例である。また第二章は一時日本で流行のごとく取り上げながら、本格的な発展の余り見られなかった目標による管理を、準備に多くの努力をついやした後に、純利益を目標とすることが複雑な形で実施し、急速な成長に成功するとともに、その後は極度の能力主義を緩和し、日本的慣行との融合をはかることによって、安定成長期にそなえようとした事例である。さらに第三章はIEの技法を原則通りに忠実に実施し、異常なコスト低下に成功するとともに、それを行動科学理論と接合させて、従業員の発想を通して諸改革を行ない、従業員に非常な昂揚を生み出さしめた事例である。そして第四章は全国に存在する合理

化モデル工場を対象としたアンケート調査で、それと一定地域に存在する一般工場（大企業も含む）を同一調査項目で調査した結果を比較対比したもので、モデル工場で行なわれている労務管理の特色を、数量的に明かならしめようとしたものだといえる。

本書に収録された内容のうち、主要なものは大体以上につきるが、最初の予定ではこの他にも計数的管理を徹底して行ない、しかもそのあらゆる部門への応用で、中小企業からの脱皮を行なった事例等も収録するつもりであったが、紙数の関係から断念せざるを得なくなった。実際一つの労働調査、それも特に事例調査の場合は、調査にかなりの長期の時日がかかり、ついやしたエネルギーも決して少ないものではなく、一つの調査をまとめ上げた後に、一種の虚脱状態にも似た感情を味うことがしばしばであった。その意味で行なわれた調査報告に対する愛着もまたひとしおで、どれを割愛するかについては迷いに迷ったが、それもやむをえないことだと思っている。またモデル工場に対するアンケート調査でも、ほとんど同一企画で八年前に行なわれた調査があり、それとの比較は実に興味深いので、できれば集録したいと希望したのであるが、同様の事情で不可能となり、ただ大綱を知っていただくために、表中に概数のみを記入して置いた。かかる割愛はあっても、全体を見渡した場合、われわれが意図したものは大体においてつかんでいただけと思っている。

なお事例調査では、なかで取上げた諸方策について、くわしく立ち入った説明を行なうことはでき難いことが多く、あるいは理解されにくい点があるのではないかと恐れる。それゆえ第五章に、中小企業の置かれた現状と労務管理の大綱を、その改革を意図する際に極めて重要だと思われる事柄を含めて簡単に書きまとめておいた。参照していただければ幸いであるし、場合によっては第五章から読みはじめ、その後事例調査を読んでいただくのも一法ではないかと考えている。

調査にあたって、調査対象となった企業の方々をはじめ、実に多くの方々に一方ならぬ御迷惑をおかけした。それ

等の方々は余りにも多いので、一々御名前を記述するのはさげさせていただくが、御手数をわずらわしたことと御親切に對して、心からなる御礼の言葉を述べさせていたたく。また調査にあたつては、各調査で共同していただいた方は違うが、配列順に名前をあげると石川晃弘、田中功、鈴木春男、稲上毅、犬塚先の諸氏で、このような形で本書をまとめさせていただいたことに心から感激している。しかし本書に述べられている内容は、私一人が記述を行なっているのも、もしかで問題点があるとすれば、私一人が責任を負わなければならないものと考えている。

今振り返つてみて、分らない問題が余りにも多く残されているのをしみじみと感じる。今後の努力でその少しでもうずめることができれば望外の喜びである。一番最後になったが、本書をまとめる機会を与え、その上親身の助言をしていただいた、東京大学出版会の山下正氏に感謝の言葉を申しそえたい。

昭和五三年一月三〇日

松 島 静 雄

目次

はしがき

第一章 労使協議制と中小企業の発展……………一

一 中小企業と労使関係……………一

二 中小企業の発展要因……………三

三 労働組合の結成と従業員の不満……………六

四 労使協議制と体質改善計画……………一六

五 企業内教育と部課長制度の廃止……………二四

六 工場移転と持家制度……………四六

七 賃金制度の改革と成果配分……………五五

八 労働組合の活動……………七一

第二章 目標による管理と能力主義の日本的適応……………六七

一 企業の創設と発展……………六九

二 企業組織と生産工程……………一〇〇

三 職能制度と給与の改正……………一二三

四	長期計画の策定	二二四
五	目標による管理	二二五
六	企業内教育と昇格試験	二二六
七	労働条件と労使関係	二二七
八	能力主義の日本的適応	二二八

第三章 I E・行動科学の活用と中小企業の成長 二二五

一	企業成長と労務管理諸制度	二二六
二	賃金制度の改革	二二七
三	予算制度と目標による管理	二二八
四	生産管理とI E技法の活用	二二九
五	教育訓練	二三〇
六	行動科学の導入と利潤分配制	二三一

第四章 中小企業における労務管理の近代化 二三三

一	経済成長と中小企業	二三三
二	合理化モデル企業の成長性	二三九
三	労務管理を行なう体制の整備	二四三
四	従業員の採用と教育	二四三

五	労働時間と賃金	三三
六	福利厚生	三四
七	労使関係	三四七
八	中小企業のかかえる諸問題	三五五
第五章 中小企業問題と労務管理		
一	日本の中小企業	三七三
二	労務管理と中小企業問題	三八〇
三	中小企業における労務管理の近代化	三九一
四	労務方針の確立	三九八
五	労務管理の能力主義化	四〇四

第一章 労使協議制と中小企業の発展

一 中小企業と労使関係

中小企業にとって労使関係の安定は、いうはやさしくして実際に生み出すのは容易ではない。わが国の中小企業の労使関係に、きわめて大きな影響を与えたのは昭和二九年に行なわれた総評の第五回大会で、そこではじめて中小企業における労働組合の組織化が、労働運動に不可欠であることが運動方針に明記され、昭和三〇年七月には総評傘下の労働者の一〇円カンパがはじまり、中小企業組織化のためのオルグを全国に配置することが行なわれる。そして三四年にはカンパは五〇円にあらためられ、オルグの数も大幅にふえ、全労も同様に中小企業組織化の方針をうたって、中小企業の労働問題は急速に脚光をあびはじめた。

また当時の中小企業の争議が、きわめて未成熟な形で行なわれたのも事実で、組合の結成とともにろくに団交も行なわずに争議にはいたり、要求も特定人物の排除など多分に感情的な要因が挿入され、大企業でもとても考えられないほどの大幅な要求を出すことが少なくなかった。またそれに対して企業も簡単にロックアウトを行ない、団交の要求に対して口実をもうけて拒否したり、責任者が雲がくれをすることなども行なわれた。ある意味で経営者の組合に対する反感というか、むしろ恐怖感が強く、役員や活動家の解雇を行なったりして、それが争議の直接的な原因と

なったり、乱闘事件の多いのも当時の中小企業の争議で、それが争議をえてして長期化し、ドロ沼化したりもした。

たしかに中小企業にとつて労働組合は好まれない存在であるかもしれない。しかし中小企業でも労働組合が結成されるのは大きな潮流であり、それは社会的にも存立を法律で是認された集団である。だがこのように労働組合ができれば、賃金・労働時間・職場環境・福利厚生など、労働条件に関する事柄は当然組合との交渉事項にならざるを得ず、組合との交渉をスムーズに行ない、かかる諸条件の改善をどのようにかはるかが、中小企業の労務管理にとって大きな問題となる。

ある意味でいえば、中小企業にとって労使関係を安定し、しかも企業成長をなしとげるためには、多くの問題をかかえる中小企業の体質の改善を行なわなければならず、しかもかかる中小企業からの脱皮は、現実には労使関係の安定を通じた従業員の協力をうることが絶対に必要である。ではかかる問題を実際にどのように解決すればよいのであろうか。ここでは戦後小さな町工場から出発し、労使協議制の運用を通して目ざましい生産性の上昇をとげ、町工場からの体質改善に成功した一企業の事例を問題としようとしている。そしてそれが発展の途上で労使関係にいかなる問題を生み出し、それをいかに解決して発展を可能ならしめたか、こうした事例の解明を通して、かかる問題を考えるさいの一つの示唆を得ようとするのがここでの目的である。事例として取り上げる企業はA自働機械である。

二 中小企業の発展要因

まず企業の概要であるが、A自働機械が発足したのは明治四一年、個人企業としてタバコ製造用機械の製造や、工場諸設備の工事請負を専業としていた。その後昭和一九年には資本金一八万円で企業形態を株式会社にあため、さらに二三年には一〇〇万円に増資している。しかしそれが今日のごとく大きな発展をとげる転機となるのは、昭和二

四年に今日のごとくA自働機械と社名を改称し、二〇〇万円に増資して、民間用一般包装機械の生産へと意欲をもやしはじめてからである。

すなわち最近における大量生産の発達は、生産ラインの最終工程である包装作業の合理化をよびおこし、しかもスーパーマーケットの発達や、インスタント・ブームで生活様式が変わり、包装単位が縮小して小分け包装が盛んになった。またかかる包装作業を従来のごとく新聞紙とヒモを用いた人海作戦で行なうのでは外観が悪く、製造コストも高まらざるを得ないのであり、その機械化は消費生活の高度化から強く望まれていた。だがかかる包装機は取り扱う商品の多様性から、規格にあった多用機の製造が困難で、多種類少量の生産方式をさせることができず、本質的に大企業にむかない製品分野であるといえるし、事実戦後一時それを手がけた大企業が存在しても、ほとんど今日では手を引いてしまった。つまりそれは小回りのきく中小企業にきわめて有利な製品分野であるといえるし、中小企業でも相当高い技術度をもった企業であれば、ほとんど輸入機械にたよっていた当時の状態から、相当のシェアを占めることができると考えられた。

こうしてA自働機械は社名を変更した二四年ごろから、漸次一般包装機の生産へと関心を向けはめるのであり、二六年には四〇〇万円に増資し、二七年にロールフィルム包装機の第一号を完成する。その後チューインガムを一分間に六〇〇枚のスピードで包装するACFOIL、やきあがった食パンをそのまま人手にふれることなくスライスして包装するBS-800・BW-800連結機、合成洗剤を一定量計量して袋をつくって充填するTWS-750などの新製品を開発する。しかしそれらのあいだで特に好評を博したのはW2型ゼロファン包装機で、キャラメルやタバコを毎分一五〇個のわりで包装するとともに、オープンニング・テープをはりつけることにも成功し、小箱のゼロファン包装では実に九〇%以上の占有率を獲得する。

またかかる一般包装機の開発以外に、タバコ包装機でも新製品を次つぎとつくり出し、ソフト外包紙による二〇本

第1表 従業員数（組合員数）

		資格給者	能率給者	訓練生	臨時	計
男子	本社	50 (27)	16 (14)	0	4	70 (41)
	工場	82 (57)	151 (150)	43 (43)	27 (臨時20)	303 (250)
	計	132 (84)	167 (164)	43 (43)	31*臨時 (0)	373 (291)
女子	本社	12 (9)	0	0	3	15 (9)
	工場	10 (6)	0	0	17	27 (6)
	計	22 (15)	0	0	20パート (0)	42 (15)
計	本社	62 (36)	16 (14)	0	7	85 (50)
	工場	92 (63)	151 (150)	43 (43)	44	330 (256)
総計		154 (99)	167 (164)	43 (43)	51	415 (306)

* 若干この中に定年退職後の人がパートとしては入っている。

入タバコも、U2型の完成でタバコの本数をはかつてホッパから繰り出し、アルミファイルと外包紙で包み、印紙を貼るまでの作業を一貫して毎分一二〇個で行なうことが可能になる。そしてそれは、ソフト外包入りタバコの一般化で、A自働機械の代表的機械の一つになり、海外へも輸出されて好評を得るのである。こうしてA自働機械への社名変更時期に約四、〇〇〇万円だった売上高は二六年には一億円をこし、三〇年には一般包装機の伸張が寄与して二億円へと達する。そして二九年にはロール・フィルムのパッケージに通産大臣賞が与えられ、工場も鉄骨工場三棟九〇〇坪が完成するし、三〇年には当時の研究部長が紫綬褒章を受ける。そして三一年一、五〇〇万円、三四年三、五〇〇万円へと増資し、鉄筋三階建本社社屋が生まれ、売上額も三億円を突破する。

しかし、さらにA自働機械が大きな発達をとげるのは三五年以後のことで、三五年にはアメリカ最大の包装機メーカーと技術提携をむすび、同社図面による製作・販売と技術者の派遣による技術の習得などを開始し、製品の国内および東南アジアにおける専売権も取得する。これは国内に先進メーカーを持たず、なにかにつけて独力で分野を切り開かなければならなかったA自働機械にとって、なによりの刺激と支援で、そのためか三五年四億、三六年五億、三七年六億、三八年八億、そして三九年には一二億円へと生産は急上昇をとげる。そして三六年には六、〇〇〇万円に

増資し、約一億二、〇〇〇万円を投資して工作機械の更新を行なりし、さらに近県に工場敷地一万三、二〇〇坪を購入して、三八年から建坪二、二四〇坪の見るからに満洒な新工場の建設にかかって、翌三九年に完成し稼動を開始する。また資本金を一億一、〇〇〇万円に増資して中小企業として長年の念願であった東証第二市場に株式を上場し、四〇年には新工場にさらに七〇〇坪の増設を行ない、従来の工作機に変わって旋盤、ボール盤、プレーナー、セーパー、フライス盤、歯切型など一五五台（三八年四月）の新鋭機の整備をおわる。

こうしてA自働機械は本社と従来の敷地を利用してアフター・サービス関係の工場を、本格的な生産は近県に新設した新工場に集約し、タバコ関係の工事を分離してA施設工業を、さらにアフター・サービス関係の部品やあまりに数の少ない機械を製作するA整機工業を子会社にもつ現有形態を整えるのである。今日その従業員数は第一表のごとく、本社八五、工場三三〇、計四一五で、職員層と目される資格給者が一五四名に対し、工員層と目される能率給者が一六七名であるが、職員層の比率が高いのは研究開発その他で技術者を数多く必要とするA自働機械の特質をあらわしたものであるし、男女比が三七三対四二と女子が少なく、しかもその大部分がパートタイマーなどの臨時工で、それ以外は電話の交換、タイピスト等に限られているが、これは作業そのものになりに高い技能度が要求され、低賃金を利点とする女子従業員では充足し得ない労働力の性格を物語っている。また訓練生が四三と中小企業には似つかわしくなく比重が高いことは、主としてそれらの労働力を自家養成者で満たし、高度の技能度をそれによって維持しようとする企業の姿勢を示している。

かくてA自働機械はソフト外装タバコの包装機では一〇〇%の独占的な生産を行ない、しかも一般包装機械が売上の半分を占めるまでにながって来たのであるから、収益性はおのずから想像されるというものである。事実それをよく示すのが第二表の各年度における決算実績で、三六年度のごとき対売上利益率は一七・六%、対資本利益率は二二・〇%で三割配当を行ない、かかる状態が大体について、資本金を急増させ、しかも工場移転で稼働率の落ちた三九年

第2表 34～38年度実績数値（単位千円）

項目	年度	34	35	36	37	38
売上高		341,000	437,000	521,000	593,000	872,000
売上原価		268,000	359,000	431,000	500,000	764,000
材料費		99,000	110,000	146,000	131,000	175,000
主要材料		16,000	15,000	15,000	14,000	17,000
鋳物		28,000	31,000	36,000	39,000	46,000
部分他		53,000	63,000	55,000	64,000	102,000
その他		2,000	1,000	40,000	14,000	10,000
外注加工費		35,000	74,000	84,000	122,000	266,000
労務費		92,000	108,000	126,000	132,000	162,000
減価償却費		6,600	8,200	33,100	30,600	54,300
動力費		1,000	1,000	1,000	2,000	3,000
その他		34,400	57,800	40,900	82,400	106,700
純利益		73,000	77,200	39,100	92,400	107,600
資本金		35,000	35,000	60,000	60,000	110,000
配当率		24%	30%	27%	30%	25%
従業員		236人	242人	253人	273人	298人
内訳						
資格給与者		100	108	112	130	125
技能給与者		136	134	141	143	173
減価償却		6,600	8,200	33,100	30,600	54,300
内訳						
建物		2,310	2,330	2,630	2,550	12,870
機械		3,270	3,890	29,130	22,130	33,950
工具備品		960	480	610	5,390	4,810
その他		60	1,500	730	530	2,670
新規学卒採用		13人	13人	16人	13人	15人
訓練生採用		10	10	20	20	20

度でも対売上利益率一二・四％、対資本利益率九八・二％で二割五分配当を行なっている。しかも工場新設の行なわれた三九年度にわずかに一億円の借入金が行なわれた以外は、かかる発展を借入金にたよることなく、ほとんど自己資金で行なうという健全財政ぶり、最近急速な成長をとげた中堅企業の多くが、いさか冒険とも思える自力以上の設備投資を行ない、資金的な弱さを内包しているのと対照的で、正に驚異的發展というほかはない。

一体かかるA自働機械の発展はなぜ行なわれ、なぜ可能となったのであろうか。それを可能ならしめた第一の理由が「包装革命」という言葉に表示される、包装機械に対する社会的な需要にあったのはいうまでもない。すなわち大量販売を可能ならしめるためには、包装単位を縮小して小分け包装を行なわなければならない、企業間の競争も内容物の競争からパッケージの競争に移行し、ただ内容物を計量して、保護するばかりでなく、見た目も均一性