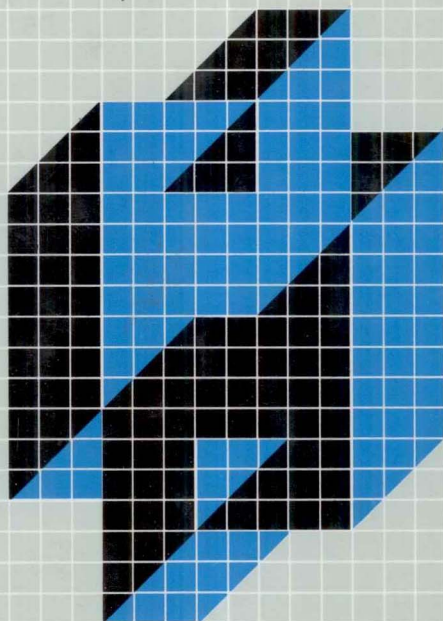


最新 経営学基礎講座 | 4

労務管理

島袋嘉昌 編著

中央経済社

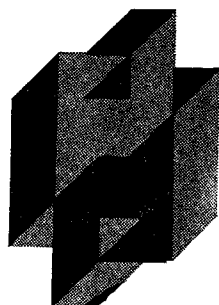


最新 経営学基礎講座／4

労 務 管 理

東洋大学教授

島袋嘉昌 編著



中央経済社

■編著者略歴

島袋嘉昌（しまぶくろ よしあき）

1920年生れ。

東京商科大学大学院研究科修了後、カリフォルニア大学大学院留学（1958～1959）。現在、東洋大学教授、商学博士。成城大学非常勤講師、日本学術会議会員（第13、14期）第三部長
担当、経営学、労務管理論、労使関係論。

〈主なる編著書〉

『現代経営学要論』『新訂・賃金管理論』（千倉書房）、「労使合意決定の経営学」（森山書店）、Consensus Management in Japanese Industry（ISS、丸善）、「労務管理論」「戦後沖繩の企業経営」「経営哲学の基礎」「日本の経営の近代化と経営哲学」（中央経済社）その他論文多数。

最新経営学講座・4

労 務 管 理

昭和59年12月10日 初版発行

平成2年11月1日 第12刷発行

編著者 しまぶくろ よしあき
島袋嘉昌

発行者 山本時男

発行所 株式会社 中央経済社

〒101 東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話 (293) 3371 (編集部)

(293) 3381 (営業部)

上記電話局番は平成3年1月1日から
は4桁になり《3293》にかわります。

振替口座・東京 0-8432

© 1989

Printed in Japan

印刷 厚德社

製本 誠製本

頁の「欠落」や「順序違い」などがありましたらお取り替えいたしますので小社営業部までご送付ください。（送料小社負担）

ISBN 4-502-30691-X C 3334

序 文

1 本書のねらい

本書は、新しい労務管理に対する正しい知識と認識を大学の学生、実務家、サラリーマン等に与えることである。

われわれは、ここで、最近の高度産業技術が企業経営、とくに、労務管理に及ぼす諸種の影響を明らかにし、若干の対応策を吟味してみたい。これらの問題意識は、本論において、各執筆者がそれぞれのテーマに則して具体的に述べている。

2 従来の労務管理哲学の変更の必要性

科学、とくに社会科学は、社会構造や産業構造の変化に伴って、その理論も変質するものである。いわゆるハイテクノロジー時代における労務管理は、人間の問題を等閑視する傾向が強くなっている。

これらの問題点に対するその場限りの技術的対応のみではなく、もっと基本的な労務管理の原理ないし労務管理の哲学が要求されている。

従来の研究の内容は、技術論あるいは抽象論に偏重している傾向が強かった。そこで、これらの欠落した側面について、本論で吟味することとしたい。

3 新しい研究方法の試みとその分担

従来の研究方法は、主として、方法論ごとのクローズド・システムであった。この度の本書の研究方法は、慣例を破って、方法論の相違した研究者が新しい労務管理のテーマに接近してみようということである。

この研究方法に対して、若干の疑問を持っている論者もあると思われるが、あえて、この方法を採用したわけである。高度産業技術における労務管理の問題点を解決するためには、方法論の相違している研究者が同じテーマについて、慎重に分析・吟味する必要があるとわれわれは、考えている。

この方法論が、これからの新しい方法論となるであろう。

2 序 文

テーマの分担については、各章末の執筆者氏名を参照されたい。

4 新しい労務管理の問題点と対応

今回、新しい研究方法の試みを敢行したけれども、そこには、まだ不十分な点があるように思われる。研究方法の相違による問題点への共通の認識が得られていない部分が残されている。しかし、今後その問題点を再吟味し、研究上の方法論や学際的研究の壁を打破することによって、真に人間的経営管理論ないし労務管理論が確立されることを期待したい。

さらに、それらの問題点に対応するためには、現実の高度産業技術導入の水準を的確に把握すると同時に、労働者側の意識と経営者側の意識についても十分吟味しなければならない。

これらの問題意識を持ちながら、本論において多面的な分析・吟味を行い、それらの統合を図りたい。これが、これが本書のねらいである。それによって、新しい労務管理の原理ないし労務管理哲学が登場することになるであろう。

本書をまとめるに当って、過去30年以上も温かくあるいは厳しくご指導を頂いた一橋大学名誉教授・山梨学院大学教授、藻利重隆先生に深謝申しあげたい。

最後に、読者諸兄姉へお願いしたい。この新しい研究方法に対する忌憚のないご批判とご高説を賜りたい。

1984年8月

編著者 島 袋 嘉 昌

目 次

第1章 労務管理の基本問題 1

1 労務管理の概念・1

2 経営管理と労務管理・2

3 労務管理の原理・4

(1)労務管理の原理 (2)労務管理の目的

4 労務管理の史的展開・8

(1)専制的労務管理(18世紀後半～19世紀後半) (2)温情主義的労務管理(19世紀後半～1918年) (3)近代的労務管理(1919年～1945年) (4)現代的労務管理(1946年～現在)

5 労務管理の諸学説・11

(1)アメリカの代表的労務管理学説 (2)労務管理学説の発展

6 労務問題の現況・14

第2章 ME化と現代企業の雇用管理 17

1 進展するME化・17

2 労務管理に占める雇用管理の位置と内容・18

3 ファクトリー・オートメーションと生産労働・21

(1)FAとは (2)FAを構成する諸技術
(3)FA化と生産現場

2 目 次

4 オフィス・オートメーションと事務労働・28

- (1)OAとは (2)OA機器の特質とその種類
- (3)OA化と事務労働

5 現代企業の雇用管理・32

- (1)FA化, OA化への雇用管理上の対応
- (2)雇用管理の新たな方向

第3章 教育訓練と能力開発39

1 教育訓練と能力開発の意義・39

2 わが国における教育訓練の役割と特徴・40

- (1)教育訓練の位置 (2)わが国教育訓練の特徴

3 教育訓練の種類と方法・43

- (1)目的と方法 (2)教育訓練の種類 (3)教育訓練の方法

4 転機にたつ教育訓練・51

第4章 現場管理と人間労働55

1 本章の課題と分析視角・55

- (1)主題の限定 (2)分析視角

2 テイラー・システム——現場^{シフト・マネジメント}管理の成立・58

- (1)前期的管理 (2)テイラー・システム

3 流れ作業と労働の細分化・62

- (1)ライン・バランスिंग (2)労働の無内容化

4 NC工作機械と労働過程・68

(1)NC工作機械の開発 (2)NC工作機械
と現場

5 労働の人間化?・71

第5章 賃金管理制度とその運用.....75

1 賃金管理の発展過程・75

(1)成行管理 (2)科学的管理法(テイラー
・システム) (3)フォード・システムの
賃金管理

2 賃金管理の原理と運用・85

(1)賃金決定の要因 (2)賃金の形態

3 賃金管理制度をめぐる政策問題・95

第6章 福利厚生と企業年金99

1 福利厚生制度をめぐる諸問題・99

2 福利厚生・100

(1)福利厚生の概念 (2)福利厚生制度の特
徴と動向 (3)労務管理上の意義

3 企業年金・114

(1)制度の歴史的動向 (2)企業年金の運営

4 企業年金制度の意義と問題点・119

5 福利厚生制度のあり方・121

第7章 労使関係 125

1 今日の労使関係・125

(1)労使関係の多面性 (2) 労使関係論の

4 目 次

多様性

2 労使の組織・129

(1)労働組合の組織形態 (2)日本の労働組
合 (3)使用者団体

3 労使交渉システムのモデル・137

(1)システムのインプット変数とアウトプ
ット変数と媒介変数 (2)交渉プロセス
(3)文化、調整ルール (4)コミュニケーション構造と社会的・情緒的構造 (5)権力
(ないし影響力)

第8章 経営参加制度の生成と現状 147

1 労働者の経営参加の概念・147

2 労働者の経営参加の企業的重要性・149

3 労働者経営参加制度の生成・152

4 労働者経営参加制度の現状・159

5 労働者経営参加制度の問題点・162

6 労働者経営参加制度の課題・163

第9章 企業経営における労務管理の問題点 167

1 80年代日本企業における労務問題・167

2 高年齢化の進展と「日本的労務管理」・168

3 「ME技術革新」と「日本的労務管理」・172

4 労務管理の変容と問題点・179

第10章 新しい労務管理の原理 185

- 1 新しい労務管理をめざして・185
- 2 伝統的労務管理の実態とその変化過程・186
- 3 新しい労務管理の特質と問題点・189
- 4 新しい労務管理の原理・194
- 5 結・195

第 1 章

労務管理の基本問題

Ⅰ 労務管理の概念

労務管理は、企業経営の目的を達成するために必要な管理である。しかし、人間が人間を管理することはできるだけ避けたいという心情がわれわれの心の中にある。これは経済体制に関係なく言えることであろう。

できれば管理しないで、うまく管理された組織が、理想的組織体である。しかし、これは理想であって現実的には不可能とはいえないが、大変困難な管理技術ないし管理哲学が要請される。

労務管理は、経営管理の歴史的進歩の水準に応じて不十分ながら人間的な展開に努力してきた。しかし、それは、必ずしも経営管理に十分に機能しているとはいえない。

経営技術的側面の発展が、直ちに人間的側面の発展につながるものではなく、むしろ、逆行の実態がみられてきたことも否定できない事実である。生産性を上げる目的で経営技術の発展を志向した結果、具体的には生産性を低下せしめる現象が発生してきた場合もある。それは、いかなる原因であるかを分析してみると、やはり人間的側面の配慮・研究が不十分ないし無視されたことに起因していた。いわゆる伝統的経営理念には労働者に対する認識が不十分であったということができる。しかし、この段階では、そのような対応で経営管理ない

し労務管理が、一応成立していたということもできる。

労働力を一般商品と同次元で取り扱ったところに大きな間違いがあった。これらの問題点をその時代に適応させて、適切な対応をシステム化させるところに経営者機能があると思われる。

しかし、これからの労務管理は、従来の経営者機能のみに依存することは、限界があるように思われる。すなわち、従業員としての労働者の行動原理を科学的に分析し、それらによって経営管理に及ぼす影響が配慮された人間管理でなければならないであろう。

そこで、次に経営的生産の形態的分類を行い、その中において、労務問題ないし人間問題がどのようにして発生してきたかを見てみよう。

2 経営管理と労務管理

18世紀後半から19世紀後半までは、機械化万能の時代であった。これは、まさに、生産管理そのものが経営管理となっていた。ところが、生産組織が高度化ないし複雑化するに従って、生産管理の一面的管理では、経営全体の管理を行うことはできなくなってきた。そこで、はじめて、人事管理のみでなく労務管理的展開の必要性が登場してきたのである。

さらに、その後、産業経済の複雑な質的变化に伴い、労務管理は、もはや経営学の一部門管理として閉じ込めることはできなくなってきた。人力の利用問題は生産力の範疇で考えられたが、人力の所有者の問題は、まさに労務管理の中心的課題となってきた。さらに、産業心理学や産業社会学の発展に伴い、労働者ないし労働者群の経営組織全体に及ぼす影響が著しくなってきた。とくに、1924年から1932年までに行われたホーソン工場における工場実験等を通じて多くの変化が発生してきた。

具体的にそれらの研究が産業界にはっきり影響を及ぼすようになったのは1940年代からである。そして、さらに経営組織における行動科学として精密な研

究が導入されたのが1960年代とされている。

そこで、ヨーロッパ諸国における経営的生産の形態的分類を一覧表にしてみよう。

表 1-1 経営的生産の形態的發展

	名 称	時代区分	特 徴	問 題 点
1	手工業経営	11～12世紀 14～15世紀 (最盛期)	作業と管理の未分化 工賃制（主に）	親方中心の生産で十分な 個性の発揮が不可能
2	家内工業 経営	16～17世紀	散居的経営 商 業 資本家 { 1. 資金の前貸 2. 販売開拓 資本支配が強くなってき た。	商業資本家の台頭により 資本支配が前制度より強 くなってきた。
3	手工的工場 経営	18世紀前半	家内工業の散居的経営を 一作業場にまとめた。分 業的協業の増加、不熟練 労働者の発生	不熟練労働者の発生は労 働問題に大きなインパ クトを与えた。
4	工場経営	18世紀後半 } 19世紀後半	管理職能の確立 機械技師層の出現 労働問題の発生	機械技師層の力が強くな り一般労働者のモラル を低下させた。
5	現代的経営	19世紀後半 } 現 代	機械化の高度化 人間性疎外 人間関係論 行動科学的接近、システ ム論の展開	インターディシプリナリ ーの展開にもかかわらず まだ人間性疎外は払拭さ れていない。

表 1-1 で明らかなように、各制度は時代の変遷に伴ってその特質と問題点を変化させてきた。とくに、労働問題として注目すべき制度は、第 3 の手工的工場経営における不熟練労働者の登場である。第 4 の工場経営は、まさに、産業革命期である。いわゆる機械化万能時代であった。その時代において、はじめて管理職能が確立され、機械技師層というエリートが登場してきた。その結果、機械の優位性が一層強くなってきた。

一方、労働者の地位の転落となり、労働問題が激化してきた。技能の客観化

4 第1章 労務管理の基本問題

によって、従来の熟練工は、その地位を維持できなくなってきた。そして、第5の現代的経営ではその問題がどうなっているかということである。これらの問題点を解決するために労使ともかなりの努力がなされてきた。しかし、いまだにその本質的解明には至っていない。

これらの本質的解決をするためにも是非とも労務管理の基礎的研究が必要である。

3 労務管理の原理

(1) 労務管理の原理

① 人間の働く動機について

人間の働く動機には、次の2つの事項が考えられる。第1に、仕事そのものが目的である。第2に、ある目的を達成するための手段である。まず第1の問題であるが、これは一般的というよりは、むしろ、現実的にはきわめて例外的な要素をもっている。それは、特定の芸術家や研究者の場合には考えられるであろう。自分の好きなことをやっておれば、生活のための収入が得られる条件が整っている場合等が想定される。

一方、一般論としては、やはり、第2の事項が考えられる。すなわち、普通の人間は、生活のための収入を獲得するために働くのであって、本当は働くのが好きではないが、働かざるをえないということである。しかし、そのことが、真実であるかどうか吟味する必要がある。

人はなぜ働くかということについて、アメリカのある心理学者は、およそ、次のような項目をあげている。

- ① 経済的動機
- ② 一人前の人間であることの必要条件
- ③ 家族の長としての責任
- ④ 良心の圧力

- ⑤ 仕事の要求（遊びたいという要求の逆）
- ⑥ 人間の存在理由
- ⑦ 社会とのつながりに対する欲求
- ⑧ 心理的バランス

以上の分析から考えてみると、人間（労働者）の働く動機は、必ずしも第2項目の手段目的のみではなく、第1の仕事そのものが、目的であるという要素も含まれているように思われる。

しかし、現時点では、中心的には経済的動機であることは否定できない。このような問題について、もっと突込んで吟味する必要があると思われる。それが、すなわち、労務管理の原理の問題である。

② 労務管理の原理

前述の第1・第2項目について、労使、とくに経営者が真剣に吟味してきたかは疑わしい。従来は、むしろ、このような科学的方法を分析するよりも経営者の恣意的方法に依存してきたように思われる。すなわち、人間（とくに労働者）という者は、本来悪いやつだと考えて、いわゆる性悪説（X理論）を労務管理哲学（労務管理の原理）として、推進してきたように思われる。

アメリカのマクレガー（Mcgregor）による問題指摘以前は、欧米諸国でも同様な考え方が、大部分であったように思われる。また、日本においても同様であったように思われる。

それらの問題点を経験的に論証して、人間は条件さえ整えれば必ずしも、性悪説のみではなく、性善説（マクレガーのY理論）も機能しうるのだということを、マクレガーは提唱したのである。

したがって、従来の監視労働から主体的労働へと展開しつつあると思われるが、その実効が、どれだけ出ているかについては、なお、十分な論証がなされているとはいえない。

ところで、最近わが国の主要産業におけるQCサークル活動や職場の参加的労働の展開には、かなり見るべきものがある。われわれは、それらの問題意識の向上と進展を期待している。

6 第1章 労務管理の基本問題

この事実は、従来の「労務管理哲学」ないし「労務管理の原理」⁽¹⁾の変質を示唆しているものと考えられる。労務管理のねらいは、人力の問題と人力の所有者の問題(人間性)の相即的展開が要請されてきた。とくに、その後者の問題が重要視されてきたことも、その時代的要請である。もし経営条件が許されるならば、X理論よりもY理論を基盤にした経営管理ないし労務状況が近代化の内容内容であると思われる。

このような制度化は、必然的にコスト低減を招来し、企業競争にも打ち勝つことができ、経営的に企業の体質強化となりうるものと考えられる。

このような考え方が、労務管理の改善を実施するための価値基準である。すなわち、「性善説を基盤にした労務管理」である。いわゆる、これが新しい「労務管理の原理」である。さらに、次に、これに関連して、もう少し細部にわたって労務管理の目的について吟味することにしよう。

(2) 労務管理の目的

- ① 組織における良好な人間の諸関係を維持すること(従業員の和)
- ② 各従業員をして、その所属する組織に最大の個人的貢献をさせること(会社の利益)
- ③ 第1項目と第2項目を各従業員の個性と福祉とを考慮しながら達成すること(個性と福祉の重視)⁽²⁾

従来の労務管理の目的は、主として、第1項目と第2項目、とくに第2項目にその中心がおかれていた。すなわち、従業員の和は会社の利益を達成するための手段であって、必ずしも人間相互の真の和ではないことに注意しなければならない。そこには経営者中心の物の考え方が貫かれている。しかし、労使関係は原則的に対等でなければならない。

さて、次に第3項目(個性と福祉)の重要性に注目しなければならない。第2項(会社の利益)も第3項目との関連で考えなければならない。むしろ、第3項目の充実の結果として第2項目が実現されるのが望ましい。

「近代的労務管理は、従業員の個性に基づく適性を職務との関係において明ら

かにし、彼の能力を最大限に発揮せしめることによって、彼の属する組織に最大の貢献をな⁽³⁾さしめようとするものである。

いわゆる、従業員の主体性が結果的に生産性に機能するような条件を整備するところにその本質的ねらいがあると思われる。その内容が労働者の個性と福祉の充実にほかならない。

そこで、労務管理の目的について、代表的見解をみてみよう。

薬利重隆教授の見解は、次のとおりである。

「労務管理は、広義においては、企業ないし資本主義経営において、その従業員ないし労働者を対象として、他の生産要素を対象とするものから区別して実施せられる、すべての施策を意味するものと解することができる。」⁽⁴⁾

別言すれば、それは、いわゆる、企業における労働者対策である。ただこの労働者対策も企業の歴史的発展とともに変化してきた。初期の段階では、いわゆる労働者が従順に経営者の指示に従うことを期待し、その方向へと指導してきた。ところが、労働者の力が増大するに従って彼らは労働組合を結成し、経営者対策を打ち立てるようになってきた。その段階では、まさに、労働組合対策として労務管理を意識してきたこともある。

ところで、このような労働者対策のみでは、労務管理の本質的要求を充足することはできない。その本質を吟味して労務管理の目的を達成するためには、従来の労働者対策を脱皮して、新しい意味での労務管理の本質を明らかにしなければならない。

その本質的基盤は、筆者が提示してきた労使合意によって労務問題を処理していこうという職場環境の形成が第1に要求される。

すなわち、現代的労務管理の原理は、「できる限りY理論を基礎的条件として、労使合意によって労務の諸問題を分析・計画・管理・運営・監査すること」と考えられる。