

現代勞務管理概論

有斐閣雙書

現代勞務管理概論

海道進 編
島 弘



有斐閣双書

入門・基礎知識編

編者紹介

かい どう すすむ
海道 進

1923年 福井市に生まる

1947年 神戸経済大学卒業

現 在 神戸大学経営学部教授

しま ひろむ
島 弘

1929年 京都市に生まる

1951年 同志社大学商学部卒業

現 在 同志社大学商学部教授

有斐閣双書

現代労務管理概論

昭和48年 6月25日 初版第1刷発行

昭和51年 2月20日 初版第4刷発行

編 者	海 道 進
	島 弘

発 行 者	え ぐさ ただ あつ 江 草 忠 允
-------	-----------------------

東京都千代田区神田神保町2~17

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

電 話 東 京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号 [101] 振替口座東京6-370番
本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 株式会社 精興社・製本 稲村製本所
© 1973, 海道進・島弘. Printed in Japan
落丁・乱丁本はお取替いたします。

★定価は外面に表示してあります

序

労務管理論は、もともと企業経営の実践的課題をとくために、主としてアメリカを中心に発展してきた。テーラーの科学的管理法は、その一典型であろう。労務管理の研究は、現代の技術革新の展開とともに、新しい装いと内容をもって現われてきており、その理論的究明は、日本経済の「近代化」の過程でますます重要な役割をになってきている。このような実践的要求に根ざした労務管理論は、しかしながら、いまだ、科学的基礎の上に、学問として、体系づけられてはいない。

このような現状に対して、本書は、それを科学的方法論にもとづき、体系的に展開しようとする試みである。それは、現代の多様に発展しつつある労務管理の諸技法を、社会科学の理論にもとづいて分析し究明しようとするものであり、その基礎的な方法論から、現代のもっとも新しい理論にいたるまで、批判的に解明し、それを平易なかたちで述べようとするものである。

本書の構成は、労務管理の現代社会においてもつ意味と矛盾を明らかにする序章にはじまり、第1編では、労務管理論とはどういう学問か、が問われ、その学問的發展の批判的検討をアメリカと日本に焦点をおいておこなっている。

第2編においては、労務管理の基本的内容が問われ、その主たる構成部分が検討され、展開されている。

第3編においては、そのような基本的内容をもつ現代の労務管理が、「合理化」を焦点にしながら展開される意義・役割が解明されている。

第4編では、このような労務管理が労資の対立をぬきにして語られない

2 序

資本主義の現実からして、労使関係論の内容とその学説の検討がおこなわれ、とくに、その一つの重要な制度として経営参加のもつ意味が分析されている。

第5編においては、資本主義社会における労務管理と対比する意味で、社会主義企業の労務管理が分析されている。これは、わが国の労務管理論の研究における未開拓の分野をきりひらく新しい試みの一つである。

一つの序章と5編から成る本書は、全体として、現代労務管理の体系的展開をめざすとともに、各編がそれぞれ一定のまとまりをもつように編集されている。読者は、興味をもつ編からでも読みはじめることができるであろう。そして、その編の全体的な理論的組み立てについては、各編のはじめの章を読んでいただきたい。

このような小冊子のなかに労務管理論の内容をできるだけ網羅しようとしたため、多くの論点を割愛せざるを得なかった。同学の士の忌憚のないご批判をたまわれれば幸いである。最後に、本書の編集にあたっては、有斐閣の沢部英一・岡村孝雄両氏に大変お世話になった。記して感謝の意を表したいと思う。

1973 年 4 月 16 日

海 道 進
島 弘

目 次

序 章 労務管理の現代的課題	1
1 資本主義の現段階と企業経営	1
2 企業経営と労務管理	2
3 労務管理の具体的展開	8
〔参考文献〕	
第1編 労務管理論の方法と学説	
第1章 労務管理論の対象と方法	14
1 労務管理論の研究対象	14
2 労務管理論の研究手法	19
3 労務管理論の研究内容	24
4 労務管理論の学問的性格	26
〔参考文献〕	
第2章 アメリカにおける労務管理論の発展	29
1 成行管理論	29
A タウンの分益制 (gain-sharing)	29
B ハルシー割増制 (premium plan)	32
C ローワン割増制 (premium system)	34
D その他の能率給制度	35
2 科学的管理法 (テラー・システム)	37
3 フォード・システム	40
4 人事管理論	43
5 人間関係論	46

4 目 次

6 モーティベーション論 (行動科学)	49
---------------------------	----

〔参考文献〕

第3章 日本における労務学説の展開	55
-------------------------	----

1 序	55
2 個別資本説の労務論	56
3 藻利重隆教授の労務学説	60
4 森五郎教授の労務管理論	65
5 最近の代表的学説	67

〔参考文献〕

第2編 労務管理の基礎理論

第4章 労務管理の特質	72
-------------------	----

1 労務管理の本質——資本主義的原理——	72
2 労務管理の内容——範囲、目標——	77
3 経営管理との関連	82
4 生産管理との関連	85

〔参考文献〕

第5章 賃金管理	90
----------------	----

1 能率給の諸形態	90
2 職務給, 職務評価, メリット・レーティング	93
3 日本の賃金管理(Ⅰ)——日本の賃金体系と その特徴——	99
4 日本の賃金管理(Ⅱ)——賃金体系の合理化——	104

〔参考文献〕

第6章 作業管理	108
----------------	-----

1 作業管理の意義と領域	108
--------------------	-----

2	作業管理の歴史的形成過程	110
---	--------------------	-----

3	現代作業管理の基本傾向	116
---	-------------------	-----

〔参考文献〕

第7章	ヒューマン・リレーションズ	120
-----	---------------------	-----

1	はじめに	120
---	------------	-----

2	ホーソン実験	121
---	--------------	-----

3	ヒューマン・リレーションズの理論	126
---	------------------------	-----

4	ヒューマン・リレーションズの管理技術	129
---	--------------------------	-----

5	ヒューマン・リレーションズの歴史的意義	134
---	---------------------------	-----

〔参考文献〕

第8章	労働時間	138
-----	------------	-----

1	労働時間の理論	138
---	---------------	-----

2	8時間労働制をめぐる	142
---	------------------	-----

3	日本の労働時間	145
---	---------------	-----

4	「合理化」と労働時間の短縮	150
---	---------------------	-----

〔参考文献〕

第3編 現代の労務管理

第9章	現代の「合理化」と労務管理	156
-----	---------------------	-----

1	現代の「合理化」の本質	156
---	-------------------	-----

2	現代の「合理化」の特徴	160
---	-------------------	-----

3	現代の「合理化」の日本的特徴	166
---	----------------------	-----

〔参考文献〕

第10章	オートメーションの発展と労働変化	170
------	------------------------	-----

1	労働変化の把握視点	170
---	-----------------	-----

2	オートメーションによる労働変化	174
---	-----------------------	-----

6 目 次

3	オフィス・オートメーションによる労働変化	177
4	石油化学企業における労働	182
	〔参考文献〕	

第11章 能力主義労務管理

1	能力主義労務管理の背景	194
2	能力主義労務管理の課題	198
3	能力主義労務管理の特徴	201
A	能力開発主義人事管理	201
B	小集団主義管理	203
C	年功制の再評価	206
4	能力主義労務管理の内容	208
5	能力主義労務管理と「人間尊重」	213
	〔参考文献〕	

第4編 労使関係論

第12章 労働組合と団体交渉制度

1	労働組合の本質と機能	220
2	労働組合の組織と形態	222
3	団体交渉と労働協約	226
4	労働争議	231
	〔参考文献〕	

第13章 労使関係とその学説

1	序	234
2	労使関係の一般的特質	235
3	現代の労使闘争	236
4	労使関係の型	240

5 労使関係の諸学説	242
------------------	-----

〔参考文献〕

第14章 経営参加の本質と諸形態	249
------------------------	-----

1 経営参加の本質	249
-----------------	-----

2 西ドイツにおける経営協議会	255
-----------------------	-----

A 経営協議会の性格と仕務	255
---------------------	-----

B 共同決定制度	259
----------------	-----

3 日本における経営協議会	262
---------------------	-----

A 序	262
-----------	-----

B 歴史的経過	263
---------------	-----

C 経営協議会の構成、性格、特徴	266
------------------------	-----

D ドイツの経営協議会との相違点	268
------------------------	-----

〔参考文献〕

第5編 社会主義企業の労務管理

第15章 社会主義企業の労務の特質	272
-------------------------	-----

1 労務管理の社会主義的原則	272
----------------------	-----

2 賃金管理の原則	276
-----------------	-----

3 賃率制度	280
--------------	-----

4 賃金形態	283
--------------	-----

5 労働ノルマ	288
---------------	-----

6 労働時間	294
--------------	-----

〔参考文献〕

索引	301
----------	-----

序章 労務管理の現代的課題

Ⅰ 資本主義の現段階と企業経営

世界の資本主義は、いまや、政治的・経済的激動期にはい
▶世界企業へ
りつつある。国際通貨体制の危機に表現されているように、
戦後世界資本主義は最大の危機におちいつているといってもまちがいで
あるまい。

いうまでもなく、現代は、帝国主義の時代、しかも、資本主義の全般的
危機が深化した時代である。この帝国主義の時代には、資本主義の国際的
性格はいちじるしくつよまり、企業も、一国内の独占企業から、「世界企
業」「多国籍企業」へと発展をとげ、たんに自国の国民を収奪するだけで
はなく、他民族をも収奪するようになってきている。このような時代には、
独占の大企業は、つぎのようなことを必要とする。すなわち、第1には、
社会主義体制に対抗して、侵略戦争をおしすすめ、歴大な軍事費を国家予
算にくみこませ、それによって、莫大な需要を創出すること。第2には、
これまでの植民地・従属国が形式的には独立したので、それを経済的に支

配し収奪する役割を巨大企業がになわなければならない。しかし、第3には、このような収奪体制を安定せしめるためのいろいろな貿易・通貨体制を維持することである。

このような「世界企業」の必要をみだしていくた
▶労務管理の役割の増大 めには、たんに労働者の日常の労働と生産の場は
 もちろんのこと、国民生活のあらゆる場面に侵入し、それを管理していこうとする。この点では、企業の経営活動は、一方では国家独占資本主義によって援助されるとともに、他方ではあらゆるコミュニケーションの手段によって補強されている。このことは、とくに労働者階級の比重が大きくなればなる程重要とならざるを得ないといわなければならない。その点は、1970年の国勢調査（総理府統計局）によれば、総就業者数 5,204.2 万人中、雇用者は、3,188.3 万人で、61.3% をしめている。ということは、労働者階級の動向は、日本の将来の方向に重大な影響力をもつということを意味し、それを管理する労務管理の役割はたんに企業内だけではなく、日本の政治体制にとっても大きいものである。それゆえに、労務管理の方向に関しての国家独占資本主義の援助の増大は必然的である。たとえば、「新経済社会発展計画」（1970年）によれば、「高い経済成長を実現するためには、労働生産性を高め、労働力を有効に活用することがこれまで以上に重要な条件となってきた」と述べている。

2 企業経営と労務管理

このように、重要な役割をになう労働力への政策は
▶労務管理方式の矛盾 どのように変化しているであろうか。「技術革新」
 に対応して、独占企業は、一方では、技術革新の過程における生産の変化に対応し得る労働力を必要とするとともに、他方では、現代社会の矛盾に

目を閉じ、資本につかえる労働者を必要とする。この相矛盾した要求は、企業における労働力政策にもあらわれる。それは、生産の変化に対応するために一定の学力をもつ労働力の比重を増大させるとともに、従来の古い熟練労働者をできるだけ企業からやめさせるという方針がとられる。そのことは、企業内の労働問題をますます複雑にしている。

このような比較的高学歴の労働者を管理し、彼らが社会の矛盾に気づかぬようにするためには、労務管理の方式は、形式的には合理的であり、内容的には非合理的にならざるを得ない。このような特徴をもつ労務管理は、「生きがいの労務管理」と「目標管理」、年功序列に基づく低賃金と「能力主義管理」、「家族的管理のやり方」と「近代的管理組織」といった形で結びつけられる。もちろん、このばあいには注意しなければならないことは、非合理的・合理的といっても、両者とも、労働者の搾取の形態に外ならないのであって、その方法をめぐる対立にすぎない点である。しかし、その方法の結びつきは、同時にその管理過程において、一定の矛盾をおこさざるを得ない。

このような現代の労務管理が、第1にもつ役割は、
▶搾取強化と労務管理 企業における労働者の搾取とそのための抑圧機能である。現代資本主義は、資本主義の基本的矛盾——社会的生産と資本主義的取得との矛盾——がふかまり、個々の工場内における生産の組織化が発展するとともに、全体としての社会における生産の無政府状態によって、莫大な浪費が生まれるし、さらに、工場内の組織性は、かぎりない労働力の浪費となってあらわれる。それは、労働者階級の絶対的・相対的貧困化となり、労資の対立をひきおこすことになる。

それゆえに、資本主義企業における労務管理の機能が搾取強化にあるとすれば、それはまさに、労働者階級の貧困化をもたらしものであるといわなくてはならないであろう。とくに、日本のように、世界的にも有名なほ

どに「高度成長」ととげたということは、巨大なる資本蓄積を比較的短期間におこなったことを意味し、そのことは、労働者の搾取の強化と労働力のはげしい浪費とが同時に遂行されたものということができるであろう。そのことは、形式はどうあれ労働者を抑圧し、労働を強化することが必要であったことをものがたるであろう。この意味において、戦後日本においては、アメリカの指導のもとに、アメリカで発展した労務管理の方法がつつぎと導入されてきた過程であったといっていよいであろう。

かくて、一方では、「科学的管理」の形式が発展させられ、IE (industrial engineering) とか QC (quality control) といった形式と、「生きがい」とか「モーレツ」とか「日本精神」とかがむすびつけられる。

このような労務管理の方法が、さきに述べたごとく、日本の企業の実態のなかで、若干の修正をうけながら、形式的には合理的で、それと同時に、非合理的要素をつけ加えた形式となって発展した。

しかし、このような抑圧と搾取の体系は、同時に、
▶労務管理と労働組合 労働者の反抗をまねかざるを得ないし、ここに第2の問題が存在する。それは、その貧困化の過程がもたらすものであり、同時に、巨大な「技術革新」は、労働者を社会的に結合させ、まさに「絶えず膨張しながら資本主義的生産過程そのものの機構によって訓練され結合され組織される労働者階級の反抗もまた増大していく。」(マルクス『資本論』第1部、岡崎次郎訳、国民文庫〔3〕437 ページ)。

このような資本主義生産の発展とともに発達する労働組合運動は、その規模と力量を増大させていくし、同時に、それは、資本主義の土台そのものをゆるがせていく。それゆえに、労務管理政策は、初期の形態のように、暴力的に労働組合を破壊することから、労働者のなかに「労働貴族」を培養するとともに、「労働官僚」を育成する政策へと変化していく。このことは、同時に、労働組合を一応認めながら、それを管理の手段にかえてい

くことを意味することとなる。

この意味においては、労務管理のなかで、「労使関係管理」(industrial relations) のしめる地位が大きくならざるを得ない。とくにこの管理は、一方では、労働組合が、管理の手段となり得るように、労働者のなかに、一部特権的労働者を作ることが必要であるし、他方では、労働組合のなかで、「労働官僚」を育成するためには、一定の譲歩もせざるを得ないばあいがある。この点では、さきの搾取強化の方法のなかに、このようなことが可能となる方法を含めしめることが必要となる。それゆえに、「労使関係」の管理は、たんに団体交渉や労働組合だけを対象にしているのではない。

このように、独占企業は労働者のなかに、一部特権層を増大しながら、独占的超過利潤を追求しなければならない。一部特権層を育成するためと、増大する労働者の反抗を抑圧するために、多くの管理者層を増大していかなければならない。ところが、このような管理労働者層の増大は、生産労働者の搾取強化による剰余価値の増大をもたらすとしても、それ自体としては、剰余価値生産の増大をもたらさない。それゆえに、そのことは第1には、経営における経費の増大となり、生産労働者の搾取のより強化を必要とする。第2に、それは、管理各階層を資本の命ずる方向に、統一的に動かすことを必要とするから、その意味においても、さらに、管理層の増大を要求するといった矛盾をあらわす。わが国において、最近来、「直間比率」(直接費・間接費の比率)が問題となってきたことは、このあらわれであるということができであろう。第3には、膨大な管理者層を特権的階層として育成することは、莫大な不生産的費用を増大させ、独占的超過利潤の追求と矛盾せざるを得ないのでこの費用を節約するために、この管理者層の大部分を、労働者とあまりかわらない労働条件・賃金水準におくことになり、労働組

合を発展させる要因に転化させる可能性をもっているという矛盾につきあたらざるを得ない。

このような危険をもつことと同時に、現代における
▶労働者教育と労務管理 独占企業の収奪の強化は、国民諸階層からの収奪を強化せざるを得ない。とくに、「多国籍企業」への発展、海外への経済進出をねらう日本独占企業は、日本の企業内外での収奪を強化している。これは同時に、国民経済の側面での矛盾を激化させていくことになる。

このことは、日本の労働運動の発展、階級闘争の発展をもたらし、科学的社会主義の思想を労働者のなかに定着させていくことになる。このような思想の定着ならびに運動の発展は、独占企業そのものの超過利潤の獲得、ならびに、資本主義体制そのものをもあぶなくせざるを得ない。その意味においては、このような思想の定着をふせぎ、運動化させないことが、現代労務管理の重要な任務となる。

しかし、このような任務を、労働運動または社会主義思想を弾圧するという形においてはたすことは、現代においては、矛盾をより激化させざるを得ないことになる。そして、一定の「合理的」な形式をととのえた「思想」あるいは、一定の「民主主義」的形式をもった思想によって、このような社会主義的あるいは民主主義的思想を「克服」することが要求させられる。

このような方向は、現代において巨大な規模に発展をした「情報産業」の育成や、国家権力の手による、いろいろな教育への介入（中教審にみられるような）をつうじて、一般的には遂行されている。これらは、社会的にこれらの労働者に働きかけ、側面から、企業の活動をささえるものであるということができであろう。

このような一定のイデオロギーの社会的な投入をうけて、企業における労務管理は、その活動の現場ならびに生活面でのイデオロギーの投入をは

かる。しかし、それは、たとえば企業内訓練にみられるように、現代の「技術革新」に対応する、労働者の新しい技能への欲求を利用しつつ、そのなかで、企業への「共同体」意識をつぎこむものや、社内報にみられるごとく、経済界の動向や社会の変化に対応する人間の「倫理」や、あるいは、人間としての向上心をねじまげるものである。さらにまた、労働者の個人生活にも介入しながら、住宅問題やその他の貧困化現象を利用しつつ、それを個人的に「解決」する方向を示しつつ、個人主義的倫理をつぎこむ方法もとられる。

しかし、これらの方法は、たしかに、一時的には効果を発揮し得るようにはみえても、これらの矛盾が、資本主義そのものの矛盾のあらわれであるかぎり、その解決にはほどとおいことは明らかである。それゆえに、これらの方向もまた、より大きい矛盾を生みださざるを得ない。

このように、一方では、労働者の搾取強化をおこな
▶ 労務管理と組織分裂
 いながら、労働組合を利用し、さらに労働者の思想教育を通じて、労働者を企業へ結びつけるとともに、資本主義体制を維持する役割を労務管理はになうものである。

しかし、この経営者の労務管理活動は、同時に労働者から、より多くの剰余価値を搾取しようという役割をになっているわけであり、他方では、このような搾取に対抗する労働者は労働者の団結すなわち労働組合を発展させるわけである。それゆえに、たとえば、労働貴族や労働官僚を養成し、労働組合をも企業の側へまるかかえにしようとしても、それは労働組合本来の機能と矛盾せざるを得ないということができる。

それゆえに、労務管理の役割は、労働組合を管理の手段として使用できない場合には、その労働組合を分裂させることが主要な目的となる。すなわち、労働者の団結を分裂させ、組織相互を対立させ、その対立を利用しながら、一方を労務管理の手段とする組織分裂が重要な機能とならざるを