

Title	津田真澄著 労働問題と労務管理
Sub Title	Labour problems and labour management, by Shincho Tsuda
Author	中鉢, 正美
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1960
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.53, No.7 (1960. 7) ,p.646(72)- 651(77)
JaLC DOI	10.14991/001.19600701-0072
Abstract	
Notes	書評
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19600701-0072

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

津田 真 激 著

『労働問題と労務管理』

一

本書は武蔵大学助教授津田真激氏が、単行の著作として世に問うた最初の労作である。その内容の多くの部分は、著者が東京大学助手時代以来集積された実態調査の成果に依存するものである。著者は日本の賃労働の歴史を史料によって跡づけつつ、その現段階における動向を実証的に把握することを課題として、その研究の一環としてこれら諸調査に従事し、またその成果の多くのものは、それぞれに機会にすでに発表してきておられる^(注一)。今回問題を企業労働、すなわち個別資本の内部における賃労働の視点に限定し、企業がその営利目的のためにおこなう賃労働の組織的な総括^(注二)、すなわち労務管理の分析を通して企業労働の発展に関する法則をあきらかにしようとする著者の意図にしたがって、これらの諸業績があらたに要約され、再編成されたのであるが、その理論的立場は本書の題名と同一

七二 (六四六)

の見出しをつけられた比較的短い第三章のうちに展開されている。さて現代産業における労働関係は一種の集団関係である。個人は第一次集団としての家族を介して社会生活をいとなむのであるが、そのためには現代社会においては第二次集団としての労使の関係をとり結ばなければならぬ。しかもこの関係は個人の意思の結果として構成されたものではなく、むしろはじめから客観的にあたえられた条件として、各人はこれを受取り、その関係の中に入りこんでゆかなければならない。このような客観的な存在としての労使関係を構成している諸集団の法則を発見することが、この著作の主要な目的とされる。

労使関係の最高形態は取締役会と労働組合との関係に表現されるが、その物的基盤は職場における現場管理者集団と作業者集団とにある。この関係は設備配置や材料・製品の流れに規定された仕事の流れに労働者がくみあわされ、管理者が管理しつつ作業がおこなわれるところに成立する。この設備配置や器具取扱いの知識・製作上の技能が労働者の熟練を形成する^(注三)。これに加えて、職場における人間関係の維持が、集団の持続されるための要件であり、それには職場の外における第一次集団としての労働者家族の生活構造、生活態度の反映が重視されなければならず、日本においてはとくに伝統的な共同体秩序の問題がこれに關して解明されなければならない。しかし本書においてはこれを本格的にとりあげることが他日にゆずられ、その第一章においては専ら熟練を中心とする集団性をあきらか

にするとともに、現在それが漸次崩壊しつつある過程が分析され、第二章においてはその再編成の方向が、職務給と現場管理組織とを中心に展望され、更に職員の昇進問題、女子職員の現状とその生活態度、中小企業における労使関係等にも説き及ばれている。

注(一) 巻末における著者の論文目録参照。

(二) 本文 二三〇—二三一頁。

(三) はしがき 五頁。

二

第一章においては、同一作業部門において使用される設備に新旧のある職場をえらび、とくに新設備については現代の技術革新を代表するような部門をえらんで、その職場を支えている要因をそれぞれ観察し、両者を比較することによって、この間の移行過程における労働組織の変化と発展をあきらかにしようとしている。まず古い職場の例として鉄鋼業の圧延過程における中板工場、新しい職場の例として同じく冷間帯鋼圧延工場をとりあげ、両者の設備と作業員の作業過程、およびその管理体系を分析、比較する。とくに両者の中間的狀態をあらわすものとして冷延工場の旧作業工程をも参照する。旧い中板工場においては作業の各部分が分離しており、労働者の技能はこれら各部分における多年の経験の累積にもとづくものであるために、労働者の相互交替性がみられず、労働組織は経験年

数の序列に依りて編成されている。これが旧冷延工場、更に新冷延工場においては、漸次各職務内部、あるいは職務をこえた代替性をあらわしてくる。このような技能秩序の変化につれて、管理体系においても、中板工場では伍長は作業上特定の位置に配当されることなく、組長も直接作業には従事しないのに反して、旧冷延工場では伍長は定員内に組みこまれ、組長も各番に配置されるようになり、新冷延工場ではスタンド手の一号が伍長になるとともに管理体系は事実上組長に一括統轄されるにいたる。これらの事実を、主作業・副作業の各部門ごとに、勤続年数・工場経験年数・現職種経験年数・学歴・年齢等の要因について分析すると、一般に勤続と技能とは相関をせしめず、新冷延では管理序列はかならずしも勤続に対応せず、また工場経験年数のほうが技能とより高い相関をせしめず。また現職種経験年数は工場経験年数とよく相関するが、中板では前者が後者より長く、冷延では技能の上位者については両者一致するが、下位者では工場経験年数が長くなる。この傾向は副作業部門において更にいじめる。また学歴・年齢はかならずしも技能序列と対応せず、冷延では下位者の学歴がかえって高くなっている。これは主作業部門の下位あるいは副作業部門に、入社後ただちに配属された若年の養成工、比較的若い配転者、および他工場の他職種からの高年齢配転者が混在していることをしめすものである。これを賃金の面から観察するならば、年齢加算と昇給表とから構成される基本給は勤続年数と高い相関をせしめ、技能の面からこれを修正すべき業績手

当によってこれを補正してもなお新冷延においてはこれらの点数の低い若年者が主要作業につくという、作業位置とその報酬との不一致が認められている。^(注一)

このような熟練の性格変化に応ずる労働組織の変化と発展の方向を、鉄鋼産業の各種作業部門について更に観察するならば、その新しい工場設備に対して、作業集団の序列は依然年功に裏付けられた技能によって規定され、その最高技能者である部長が管理組織の末端に結合するという古い労働組織が、一見奇妙な対照をなしているのを見出す。賃金評価の基準とされる技能は経験年数に応じて査定されるが、これは企業内での職種の変化がなければ当然勤続年数と一致し、また就職年齢が一定であれば年齢とも一致することになる。ところが工場設備の転換にともない職種の変化も不可避となり、また新規採用者に次第に高い学歴が要求されてくるにつれて、技能序列と勤続・年齢等との関係は変化せざるをえない。かくて賃金を規定する技能評価が工場経験年数を中心に再編成されるとともに、主要作業につく若年者と、永年勤続した高齢の配転者との要求をいかに調整するかという困難な問題がおこってくる。他方作業全般における専門技能の拡散と技能の均等化は習得容易な代替性をもつ作業の成立をもたらし、技能は特定の序列に集中せずに、交代作業制にとまらぬ平準化した評価がおこなわれざるをえなくなるのである。^(注二)

なり、また個人配分点の評定も管理職能の専決となるため、これらの過程に組合が介入する方法をも考慮しているように見受けられる。これは現場における職種と職務とが明確に確立されておらず、職種点を決定するまでは以前より精密化されながらも、個人配分はほとんど管理者の査定に依存せざるをえないところに原因を求めることができよう。日本の賃金体系が従来年功制を骨子として成立していたのは、明治末以来の巨大企業における養成工制度によるものであった。著者はここで労働者家族の生計費支出構造を、第一子高校・第二子中学・第三子高校の教育をうけるものとして計算し、支出の山が四三―四四歳になることを推定する。これに対して肉体労働の生産能力は、第二次大戦開始前後の調査では四五―五〇歳であることが論じられ、現在の神経消耗の多い設備革新下の労働においては、この年齢は更に低下すると考えられる。その上すでに見たように工場経験年数による序列が勤続・年功とくいちがってきている現状では、このような年功賃金と労働者生計費の変動との対応関係は乖離をきたさざるをえない。職務給の確立は職種職務の客観的評価を必要とするが、設備革新は否応なく若年層を高い職位に配置せざるをえなくする。これに職務の平均化と評価の均一化とが加わってくれば、終局的な解決策は一職種単一賃金率の成立、すなわち若年者にも一家の生計を保障する同一労働同一賃金の達成以外には求められなくなるであろう。しかもその場合の急激な賃金額の増加を考えるとその実現は容易であるまい。ここで著者は、職種給単一

注(一) 以上 第一章第一節。
(二) 以上 第一章第二節。

三

第二章においては、まず設備革新にともなう職務給の一例として、会社側の提出した新しい能率給体系を手がかりとしつつ、日本における職務給の展開がもたらす種々の問題点を分析する。工具に対する能率給は、その主要部分が生産給によって構成されているが、これは基準トン数に基準単価を乗じた基準総額と、基準トン数と当月生産トン数との差に増減単価を乗じたものの和からなりたつ。各作業部門の能率を比較するには、生産がもっとも安定している部門を基準として換算係数を算出する。これに対応する金額は、まず組合との団交によって一人当たり平均額が定まり、これを一定の比率で各部門、各課に配分する。更にこれを個人に配分する場合には、在来大部分が勤続と役付点による完全な年功制度によっていたのを、要因分析にもとづく職種評価におきかえようとするものである。これに対して労働側は、まず設備革新による生産の向上をいかに評価して能率給におこむか、また作業代替性の拡大によって定員が削減されたり、残業による生産量超過が基準額にくみいれられたりして労働強化になる等の点で反対の態度をとっている。また職務評価が固定すれば他の職務に移らぬかぎり個人配分係数は増大せず、他面職務と人間とが分離される結果職務配置は会社側の専決と

賃率と在来の年功賃率とをくみあわせ、両者の交叉する点を、家計責任者としての地位の確立する時点と、さきの生計費の極大時点との関係から推定するという、きわめて注目すべきシエマを画いておられる。^(注一) このような職務間格差の消滅した状態においては、賃金上昇は職種転換のみによって果されようが、これは職種を一定時期にいくつが転換するか、あるいは各職種に共通な職務について、どの職種にも転換しうるような技能養成をしておくことによって可能となるであろう。^(注二)

このような事態は、現場管理組織にも新しい問題をひきおこしている。在来の管理秩序の一例をあげれば、ラインとして掛長―各番技術員―各伍長―各作業員があり、組長および常駐技術員はパーソナル・スタッフ、常駐品管技術員は各番品管担当者をラインにもつたスペンシャル・スタッフとしていずれも掛長についているが、実際上は掛長は組長―伍長―作業員、常駐技術員―各番技術員―伍長―作業員のふたつのラインを管理し、品管担当者をスペンシャル・スタッフとしておられる。ところがこの組長、伍長、作業員は工具であり、常駐技術員、各番技術員は職員であって、工業高校卒業者が作業員として配置される場合が増加するにつれて、おなじく技術員に配置されたものとの間の系統上、身分上の差はなんらかの解決を迫られることになる。また伍長の技能は設備革新によって不断に分解し、次第に重要性をまず機械のメンテナンスは漸次組長に吸収される。この作業員と職員末端である技術員との接点における矛盾を解

(三) 以上 第二章第三節。

四

決するところみとして八幡製鉄の作業長制度が紹介される。すなわちラインとして作業に専念する作業部門、スタッフとしてデータ処理、生産および技術管理をおこなう管理部門、およびおなじく作業部門の諸設備を整備する整備部門が判然と区別され、作業計画の決定はスタッフ部門がおこなうとともに、ラインの掛長の下に作業長がおかれることになる。この作業長は労務管理面で大幅な権限をもち、管理職の名実ともに最末端をなして、工員が職員として昇進する可能性をもひろくものとされたのである。しかし企画・執行・管理の最終権限はスタッフにあり、その要求が高度の内容をもつにつれて、工場長および掛長にはそれを総合判断できる能力が要請される。作業長がこの能力をうるには、スタッフのローテーションの中心にみいられる必要がある。このような作業長の教育がいかにおこなわれるかによって、新しい制度の意義も評価されなければならぬ。

以上はすべて作業員に関する分析であるが、著者は職員についても、幹部職員の年功制度には企業の枠をこえた卒業年次による一致のみられること、その背景となっている経営内外のローテーション、事務管理の機械化による平職員との関係の変化、その他女子職員問題や中小企業職員の問題についても興味ある資料を提出している。

注(一) 本文 一〇九頁。

(二) 以上 第二章第一節。

ておられる。この自然発生的な社会的分業が、資本主義的な生産諸関係によって編成された場合、その特徴は社会的総資本の流れによって規定され、この運動法則を説明するものが経済学である。ところがこの社会的総資本は個々の資本の主体的活動の総体であり、「企業は社会的総資本の中でその法則を与えられた条件としてうけとり、同時にその活動の総体を企業間相互の競争の原則の中において、自己の内部を主体的に組織し計画し運営していく。」^(注一)ここで著者は、「企業は社会的総資本の自然史的流れの中に一つ一つ生きて運動しながらこの流れを形づくっている存在である」という、きわめて印象的な表現をしておられる。ところで社会的総資本の運動を可能にするものは資本の増大であり、その源泉は各企業の利潤にある。したがって企業の意識的・計画的活動の法則は、一方に社会的分業の単位として企業内分業をおこなう「経営」的側面と、営利を原則とする意識的・計画的活動体としての「企業」的側面とをもっている。後者は意識的・計画的であるが、営利を目的とせざるをえないこと^(注二)によって、「自然史的過程としてあらわれざるをえない」としておられる。

たしかに企業の経営的側面が、社会的分業の一単位として独自の自然発生的存在に直面せざるをえないことはよく了解される。しかし本来意識的・計画的活動体である企業としての側面がなお自然史的過程としてあらわれるのは、それが営利を総資本の流れによって与えられた客観的条件としてうけいれなければならないというところ

以上、熟練技能による作業集団を中心として、企業の経営集団としての性格は相当克明に分析されており、またそれが賃金体系と結びつく過程にも十分の注意が払われている。しかしそれはいずれも生産物の素材としての形成過程に則する視点からなされており、賃金についてもそれが生産物量を指標として配分される過程に分析の重点がおかれている。この賃金総額が経理面においていかに決定されるかについては、職務給における生産増大と単価切下げの問題に関して若干ふれられているが、これは管理体系と経理体系の関係にゆずられているとも解することができよう。しかし著者が第三章

において、社会科学の一部門としての企業労働論、更にその一部門としての労務管理論を規定されるに当って、その対象が個人の意思とは独立の客観的な存在であることを強調しておられることと関係して、ここに若干の問題点がひそんでおるように思われる。

著者は社会科学が自然科学と本質的には同一の理論的方法によってその運動過程をとらえることができるのは、社会の存立条件である社会的分業が、あらかじめ計画的に編成されたものでなく、各人がはじめから与えられた条件としてこれをうけとり、その中に入っ

てゆかざるをえない客観的・自然発生的存在であることによるところろにあり、これは企業独自の自然史的過程とはならないのではあるまいか。著者は総資本と関連した賃労働の運動法則を説明するものとして賃労働論を構想し、企業内部における賃労働を対象とするものを企業労働論と規定しておられる。企業における賃労働は企業内社会的分業の担当者としての人間集団としてあらわれ、企業が自己の営利目的のためにこれを組織的に総括するのが労務管理であるが、この営利目的による労働統轄の面が自然史的過程としてうけとるものは端的に総資本の運動法則であり、それにしたがって企業内社会的分業を意識的・計画的に組織しようとするとき、はじめて総資本の流れによって規定された社会的分業とは相対的に独自の、企業労働の運動法則に直面するのではないであろうか。これは企業労働の問題を企業の経理・財政の問題とかかわらせて更に分析を進めてゆく場合に、やがてこの有能な著者によって解答をあたえられるべきものと期待している。

注(一) 本文 二二三頁。

(二) 本文 二二四頁。

(三) 本文 二二五頁。

(ミネルヴァ書房・B6・二八二頁・三六〇円)

(中鉢正美)