

労務管理批判の方法に関する一考察

平尾 武久

(1)

いわゆる労務管理の「対象論争」は、1963年の日本経営学会での論争を頂点として精力的に展開されながらも、「現在ではすでに決着がついたとも、あるいはいまだに解決をみていないともいわれている不思議な論争¹⁾」という評価を与えられてきているのである。もちろん、論争の過程において、「経営学批判」の立場とその体系における労務管理批判の方法に関して、新しい方向からの追究が試みられたという事実に注目する必要があるだろう。いうまでもなく、それは、「労働問題」研究の領域における「社会政策から労働問題へ²⁾」という認識にもとづく新たな理論の構築への転換という研究状況を確実に反映したものであった。

1955年以降、積極的に展開されたこの新しい「労働問題」研究の潮流³⁾のもとで、労務管理批判の理論的基礎にせまろうとした「対象論争」は、その抽象的な対象規定に関していえば、木元進一郎教授の「『賃労働者説』によって基本的に果された⁴⁾」という一応の総括がなされ、この川端久夫教授の指摘

によって「対象論争」自体に事実上の「決着」がつけられることになった。このようにして、川端教授の指摘とその行論は、明らかに労務管理の「本質論」への展開を内包し、理論的に決定的に重要な問題提起だったのである⁵⁾。

川端教授は、「労働問題研究グループによる日本労務管理の実態研究⁶⁾」の具体性と「対象論争」の抽象性との隔絶を直視され、「一種の空転ないし混乱⁷⁾」をのこした「対象論争」の整理を試みられた。そして、その「試み」は、教授が労務管理概念を批判的経営管理論研究の文脈のなかで明確にするという意図のもとに展開された。しかし、結論的にいって、この「川端説」の理論的重要性は、教授の主観的意図にもかかわらず、客観的には、管理論的再構成というよりも、むしろ批判的経営管理論の枠組みから労務管理研究をとき放つ方向を示唆したことに求められるように思われるのである。もちろん、この65年の「川端説」以前の「対象論争」において、坂寄俊雄教授が「賃労働の本質との関連の下に、労務管理の対象の本質を検討する必要⁸⁾」性を強調されていたことは周知のところである。教授の指摘を正しく継承し、賃労働の本質とのかかわりにおいて、労務管理の「本質論」にまで高められなければならなかった「対象論争」は、そもそも、現実に提起されるすぐれて実践的な「労働問題」への問題意識をもって理論的再構成を展開するという、歴史的現実との緊張関係を堅持する必要があったのである。そして、その欠如こそが「対象論争」の限界を示すものでもあったように思われるのである。したがって、「川端説」は、「対象論争」が資本・賃労働関係の矛盾・対立の現実の展開と隔絶したものとなっていることへの批判を含んでいたと考えられるのである。

このような意味において、川端教授が「まさに画期的な業績⁹⁾」と賞賛された、「労働問題研究グループ」とりわけ薄信一教授の労務管理の本質規定に関する見解は、労務管理批判の主題と方法において、「対象論争」の限界を内在的に克服しうるものであった。「川端説」は、まさに労務管理研究史の転換点にあって、この「労働問題」研究における、「労務管理とは何か」ということ

への理論的枠組みに基本的に制約されつつ¹⁰⁾、その上に定置されたのであり、その点において、「対象論争」を具体的に発展させる役割を果たしたのである。いかえらば、「川端説」は、「対象論争」がいわゆる社会政策の「本質論争」において具体的に展開した問題を特殊な形で集約し、労務管理批判の動向を、ある意味では、最も深刻にうけとめたことの一つの帰結でもあったといっていよう。こうして、労務管理批判における研究方向の転換は、経営労務の現実の姿を新しい視角から把握して、「対象論争」ののこした問題を具体的に克服することにむけられたのである。すなわち、「川端説」を契機にして、労務管理批判の主題と方法は、「労務管理が反労働者的という性格をもちつつも、いろいろな形態変化をとげるだろう、その変化を事実即して追求していく¹¹⁾」途を具体的にきりひらいていかねばならなかったのである。

そのような見地から、「対象論争」を結果的に「決着」がつけられたと考えるにしても、またその「独走」と「混乱」とを回顧するにしても、その時点の歴史的現実が、管理と労働との接点において「労働問題」を解明するという、すぐれて実践的な課題を労務管理批判になげかけていたことを想起する必要がある¹²⁾。「対象論争」にあっても、労務管理そのものが「搾取と支配・抑圧との強化を主要な機能として発展してきたという、現実の具体的な事実¹³⁾」をふまえて対象にせまろうという指摘からもうかがい知ることができるように、当時、直面していた資本・賃労働の矛盾・対立のもとで、「労務管理主導型の『労使関係』のもとにおける『企業組合主義』の台頭という事態こそ¹⁴⁾」が労務管理批判の焦点であったはずである。すなわち、「高度成長」期に展開された独占的大企業の「経営権」主導による経営秩序の再編と「生産性向上」運動とを理論的に支えてきたかの「藻利理論」に代表される労務管理の「生産力理論」への批判をとおして、労務管理批判が具体的に展開されねばならなかったのである。したがって、「対象論争」自体は、もともと労務管理の「対象」の抽象的規定を一般的に確定することをめざすものではありえない客観的状況であったのである。

このような観点からすると、川端教授が「対象論争」の「決着」を「『賃労働者説』によって基本的に果された」といわれたことの含意は、「賃労働者説」が1955年以降の資本・賃労働の矛盾・対立の拡大に直面して、管理と労働をめぐる「全体の展望、歴史的・方向¹⁵⁾」を見定めるべく提起された問題への一つの解答として評価されたものと推測しうるのである。このことは、重要な意味をもつと思われる。つまり、「対象論争」に一定の前進を刻印した「賃労働者説」全体の文脈は、端緒的、抽象的であったとはいえ、労務管理の「生産力理論」批判によってつらぬかれていたのである¹⁶⁾。それゆえに、今日、「対象論争」が新たな関心と方法とをもって問い直されるとすれば、現実に提起されてくる「労務管理とは何か」という具体的・実践的問題を、「川端説」の含意にそった労務管理批判の理論的再構成をとおして、企業内労資関係の展開に関する歴史的・実証的研究のなかでときあかしていく視角が確立されねばならないのである。それによって、はじめて労務管理の「生産力理論」の内在的批判も可能なものとなるだろう。

70年代にはいって全面的に展開されてきている深刻な経済危機は、戦後日本資本主義の「安定」を基底的に支えてきた「日本的労務管理」の意義を問い直し、危機の現局面における労務管理と資本・賃労働関係との総体的関連性の追求を労務管理批判にせまっている¹⁷⁾。そのために、現時点において、労務管理の「生産力理論」批判をとおした労務管理研究の意義と重要性があらためて再認識される必要があるように思われるのである。

1) 角谷登志雄編『マルクス主義経営学論争』、有斐閣1978年、108頁。

2) この事情については、中西洋稿「日本における『社会政策』＝『労働問題』研究の現地点(1)」、『経済学論集』（東京大学）第137巻第1号を参照されたい。

3) それは、「財戦以来10年間の歳月のうちにいわばアン・ジッヒに蓄積されて来た”新たな”潮流＝『労働問題』研究の自立化」（中西論文、81頁）を意味したのであり、労務管理研究においても「日本資本主義の構成要素として」経営労務を位置づけ、「特殊領域における特殊問題の特殊的研究」の必要性が強調されるにいたった。（海道進稿

- 「労務管理論の課題と方法」『現代経営会計講座II－経営労務論』，東洋経済新報社 1956年，7－8頁)
- 4) 川端久夫稿「労務管理の理論について」『社会労働問題研究』，第15巻第3号，214頁.
- 5) この点について田島司郎教授の指摘は，的確である。すなわち，教授は，「『川端説』の問題点を社会政策と労務管理のかかわりあいの問題と『管理』の概念の理論を社会政策論に包摂せしめる立場をとられないことは明らかである。では，『批判経営経済学の一部として明確に位置づける』とはどうなのか，立論はさだかでない。」とのべておられる。(田島司郎稿「労務管理『対象』論争について－川端説の吟味－」『熊本商大論集』，第27号1968年，37－38頁.)
- 6) 川端久夫稿「前掲論文」208頁.，川端教授がここでとりあげられた労働問題研究グループの実態研究が「労働問題の経済学的分析を基調においた」ものであり，その内容について，編者の1人である氏原正治郎教授は次のようにのべておられる。経営労働に接近する方法は「(イ)現代の経営のなかで行なわれている労働，およびこれを行なう労働者が，経済社会のなかで，どのような地位を占め，どのように変容していつているのか，総じて経営のなかにおける労働者の運命は，どのようなものであるか。(ロ)個々の労務管理の諸技術を，経済学的に解釈し，意味づけ，その体系を明らかにすること，(ハ)……企業の経営労働に対する思想＝イデオロギーの発生と変容の経済学的根拠をたどってみること，である。」と。(薄信一，氏原正治郎編『講座日本の労働問題－労務管理』，弘文堂1961年，あとがき383頁.)
- 7) 川端久夫稿「前掲論文」，208頁.
- 8) 坂寄俊雄稿「労務管理の対象」『立命館経済学』第10巻第1号，1961年5頁.
- 9) 川端久夫稿「前掲論文」，208頁.
- 10) 労務管理を「労働問題」の重要な核として把握するという方向は，労務管理批判の方法にとって大きな意味をもつものであり，その点については，中西洋稿「いわゆる『日本的労務管理』について」，『日本の労使関係』，日本評論社1967年所収論文を参照.
- 11) 薄信一，氏原正治郎編『前掲書』，24頁.
- 12) この時期には，例えば大河内一男教授が「現段階の『労働問題』は，経営と労働との接点でまず解明されることが必要である」(大河内一男編『日本の経営と労働(1)』，有斐閣1961年，はしがき1頁)といわれ，また「合理化」と労働について実態分析を試みた戸塚秀夫教授は次のようにいわれた。「この研究の目的は，戦後のいわゆる技術

革新が近代的大経営の末端の作業単位＝職場における労働者集団にどのような衝撃を与えているか、それにともなって引き起こされた諸変化のなかで、労働者集団はその基礎的な組織＝組合をとおしてどのような対応をなし得る条件があるかを明らかにすることである。」と。(高橋洸, 戸塚秀夫稿「合理化と職場秩序」『鉄鋼業の合理化と労働』(明大社研), 白桃書房 1961年, 21頁。) こうして, 工場・職場レベルの労務管理問題がクローズアップされるにいたったのである。

- 13) 木元進一郎著『労務管理－日本資本主義と労務管理』, 森山書店 1972, 14頁.
- 14) 高橋洸稿「日本的労使関係の再検討」, 日本経営学会編『日本的経営の諸問題』(経営学論集 48集), 千倉書房 1978年, 91頁.
- 15) 薄信一, 氏原正治郎編『前掲書』, 27頁.
- 16) この「賃労働者説」について副田満輝教授は次のように評価しておられる。「木元氏が、賃労働力、賃労働および賃労働者の三者の関連をさぐって賃労働者においてこれを集約化し、そしてその賃労働者の『二者闘争的な性格』との関連で資本家による搾取と支配の二重機能から管理の対象を導き出されたところに意味があると思う。」と。(副田満輝稿「労務管理とは一対象論議に関する覚書」九州大学経済学部編『創立40周年記念九州大学経済学論文集』1967年, 同著『経営労働論研究』, ミネルヴァ書房 1977年に再録, 37頁.)
- 17) 例えば、「日本的経営」の再吟味という問題提起について、高橋洸教授は次のように指摘される。「『日本的労使関係』の再検討というテーマをとりあげようとする状況認識は、『高度成長』の終焉、日本資本主義の構造的不況のもとで、『高度成長』期に大企業に定着しかつ成長の支柱となった『日本的雇用・労働慣行』が、かつてのように有効に機能しえないような状況が、そもそも『高度成長』の破綻・帰結として生みだされているということである。」と。(高橋洸稿「前掲論文」, 86頁.)

今日、労務管理の「対象論争」は、その経緯なり内容について明確な整理がなされ、「マルクス主義経営学論争」のなかで重要な位置づけを与えられている。同時に、労務管理批判は、経営・労務管理における「管理問題」の歴史的認識をめぐって新たな問題提起に直面し¹⁾、この面からその方法論的再構成をせまられている。その意味でも、「対象論争」をどう批判的に総括するかが問題となりうるが、とりわけ現段階での問題は、「対象論争」を経過し

た労務管理研究の方法なり視角をどう整理すれば、労務管理批判の再構成が可能となるだろうか、ということである。

周知のように、「対象論争」は、実質的に展開された62年から64年頃には、積極的に論争が行なわれ、65年から68年にかけて論争の反省と総括が試みられながらも中断し、立ち消えになるという歴史をもっている²⁾。そして、その後、必ずしも労務管理研究者の新たな関心と呼びおこすことにはならなかったし、「労務管理の実態研究の場で示している鮮やかさと隔絶したものの³⁾」と評価されざるをえなかったことも否定しえない事実である。しかも、そのことは、「マルクス主義経営学」における方法論争が⁴⁾、現実の経済構造の変化のもとで、有効な基礎理論を確定しえなかったことと深くかかわっていた。すなわち、「資本主義的個別企業のレーゾンデイトルである個別資本の構造と運動のあり方⁵⁾」を規定する理論が、分析を進めるための有効な仮説として作用できないままになってきたという点を指摘しておかねばならないだろう。

このような「マルクス主義経営学」の方法についての総体的な問題状況をふまえるならば、今日の労務管理批判は、その方法的な検討をさけてとおることはできない。さらに、その方法的回帰は、端的にいて、労務管理の歴史的構造に関する経済学的分析を基調におく立場をいかに確立するか、ということに集約されるのである。この点を「対象論争」の経緯のなかから導きだすとすれば、「対象論争」のある種の変化——「社会政策論争の収斂結果からの類推⁶⁾」——に焦点を据えた「川端説」の内実が積極的に労務管理の「本質論」に連関させられるべきだったのである。そして、この「川端説」の方向は、企業内労資関係分析の視角を明確にされた高橋洸教授によって、具体的なレベルにまでひきおろされて展開されることになったのである。すなわち、教授は「対象論争」については、「労務管理と労働組合、あるいは労務管理と『労使関係』とがどのようなかわりあいを持ち、相互にどのような関係におかれているのか——という問題の把え方について若干の混乱がみら

れること⁷⁾」を指摘され、「現代の労務管理は、団体交渉のもとにおけるそれであり、労働組合の機能をはなれて、経営労務の諸現象をとらえることはできない⁸⁾」という見地から、「対象論争」の論点を「労務管理論が労働組合の組織と機能をどのように位置づけているか⁹⁾」という点として明確に措定されたのである。「賃労働者説」をうけた「川端説」が「対象論争」と「労働問題」研究との接点を消極的ながら提示したとすれば、高橋教授の所論は、独占段階における「本格的な労務管理¹⁰⁾」の意義と本質を問うための理論的仮説を積極的に提起されたものであったと理解してさしつかえないであろう。このように、「対象論争」の転回とその経緯のなかにみいだしうる一つの理論的方向がもつ積極的意味は、労務管理批判の方法論的反省という視点からすれば、客観的には、抽象論的に純化された「対象論争」の水準から具体的にとき放したことであったといえるのである。しかし、労務管理の「本質論」の推移のもとで、この研究動向は、労務管理の歴史的・実証的な分析をとおして検証するという理論的作業を決定的に欠落していたところに労務管理批判における重要な問題をのこさざるをえなかったのである。中西洋教授は、そのことを次のように的確に指摘しておられる。「『日本的労務管理』とは何か、を明らかにする」という課題に対して、「現状を判断するならば、この課題に正面から答えることは不可能であることがわかる。…従来の研究の蓄積をふり返ってみるとき、『日本的労務管理』の明確な定義を与えるための条件、すなわち、第一に、日本における労務管理の克明な史的・構造的分析、第二に、そこから『日本的』特質を抽出するための比較論的素材としての諸外国の労務管理の体系的分析、をほとんど欠如しているからである。¹¹⁾」と。したがって、きわめて具体的諸相をもつ労務管理の実践が、現代の独占資本主義のもとで複雑な全機構的な「労働問題」とのからみあいのなかに発現していることを考えるならば、労務管理批判にとって、経済学を基調とする労務管理の歴史的・実証的な特殊理論の構築がどうしても必要となるのである。

歴史の浅い労務管理研究史のなかで、そうした課題を遂行することが容易

でなかったことは想像するに難くない。それゆえに、それが労務管理批判の今日的課題として残されている事実は否定しえないのである。そこで、「対象論争」の展開と労務管理の歴史的・実証的分析とのとりむすぶ関係を、どのように方法的に整理しうるのか、総じて労務管理史研究が労務管理批判の再構成においてどのような位置づけを与えられるべきなのか、という点についての考察が不可欠であろう¹²⁾。そこで、この小稿は、以上のような研究の方向を視野におさめつつ、さしあたり、労務管理批判の論点を明らかにしようとするものである。

- 1) それは、土屋守章稿「米国経営管理論の生成（I）」『経済学論集』（東京大学）、第31巻第14号所収論文によって代表される。また最近では、泉卓二教授の労作『アメリカ労務管理史論』、ミネルヴァ書房1978年がその流れをくむのである。
- 2) その後、1972年に醍醐教授が「経営労務論の本質」（醍醐作三、柴田勝次編『経営労務論』、中央経済社1972年）と題する論文を発表しておられる。
- 3) 川端久夫稿「労務管理の理論について」、『社会労働問題研究』、第15巻第3号、208頁。
- 4) 角谷登志雄編『マルクス主義経営学論争』、有斐閣1977年、序章、1章、2章参照。
- 5) 橋本輝彦稿「経営史研究の方法」、角谷登志雄編『前掲書』所収論文、218頁。
- 6) 川端久夫稿「前掲論文」、215頁。
- 7) 高橋洸稿「労務管理と労働組合」大河内一男先生還歴記念論集『労働経済と労働組合』所収論文、有斐閣1966.、同著『増補、日本的労資関係の研究』、未来社、1970年再録、136頁。
- 8) 高橋洸著『前掲書』、141頁。
- 9) 高橋洸著『前掲書』、140頁。
- 10) 木元進一郎著『労務管理—日本資本主義と労務管理』、森山書店1972年、2頁。
- 11) 中西洋稿「『いわゆる日本的労務管理』について」、隅谷三喜男編『日本の労使関係』、日本評論社1967年、135頁。
- 12) 究極的には労務管理批判の理論的仮説を検証するために比較論的素材として、独占確立期のアメリカ労務管理の歴史的・実証的分析を具体化しなければならないものであり、この小稿もそのプロセスにおける論点の整理を意図したものである。

(2)

いわゆる「対象論争」は、「労務管理の批判的研究を前進させようという観点から¹⁾」展開された。そして、角谷登志雄教授によって指摘されたように、坂寄教授の問題提起が「科学的な経営経済学ないし労務管理論研究の展開にとって大きな意味をもつものであり、その後これを契機として理論的な反省と論争を招来するにいたったことは、けだし必然的な成りゆきであった²⁾」のである。こうして展開された「対象論争」の諸説は、その独自性をもちながらも、この「第一次論争」ともいべき内容が、63年の日本経営学会での論争を頂点として次第に終息していったことは周知のところである³⁾。この論争における諸説を吟味された副田満輝教授の次の指摘は、この小稿の課題に関連して注目すべきものである。すなわち、教授は、木元教授の「賃労働者説」を「労働者説」の本筋とされたうえで、「とくにわたしが共鳴したいのは、労務管理の対象を眼前に展開する現実の経営実践にそくして規定されたことである。⁴⁾」(傍点—引用者)といわれる。教授のこの指摘は、まさに正鵠を射るものであり、「川端説」において展開した、「対象論争」に対するある種の変化を規定した「賃労働者説」が、鮮明なる実践的問題意識にうらづけられ、労務管理の「生産力理論」批判の基礎を準備していたことを明らかにしたのである。いいかえれば、木元教授は、「賃労働者」という概念装置のうえに「資本の指揮の、独占資本主義における『近代的』形態にそくして⁵⁾」(傍点—引用者)労務管理の本質を把握しようとしてされ、独占の支配構造と労務管理との関連性を認識されたのである。

したがって、「対象論争」の展開と労務管理批判の方法論的な再構成の方向を模索しようとするならば、まずもって戦後日本資本主義の展開過程におけ

る資本・賃労働の矛盾・対立関係の拡大にねざし、きびしい「合理化」のもとで「高度成長」のメカニズムに組みこまれた「日本的労務管理」の構造とそれを理論的に支えた労務管理の「生産力理論」の位置づけなり、その基本的性格にまで立ち入って検討しなければならないだろう⁶⁾。65年の「川端説」を転換点とする「第二次論争」ともいうべき労務管理批判の方法論的展開は、その点を理論的に構築する方向を求めるべきであったのである。このような観点に立脚するならば、今日、労務管理批判の方法論的な再検討は、日本における労務管理の経営学的研究に不動の地位を築き、理論的実践的影響力を有している、藻利重隆教授の労務管理の「経営理論」にまで戻る必要があるように思われるのである。というのは、例えば、「対象論争」の出発点をなし、その焦点ともなった醍醐教授のいわゆる「労働力説」の根底には、疎外された労働者が認識されており、そこには、「藻利理論」が確実に投影されていると考えられるからである⁷⁾。まさに「藻利理論」は、「対象論争」の最も奥深いところで明確に認識されねばならない理論として定置されていたとあってよいだろう。したがって、労務管理批判の再構成の方向を確定し、それによって労務管理の歴史的・実証的研究の構築を可能にするために、藻利教授の労務管理の「経営理論」への接近はさけられないのである。そして、それは、労務管理の独占段階的性格＝労務管理の本質の把握にとって不可欠の理論的作業であるといっても過言ではないだろう。そのような意味において、まず「藻利理論」の理論的枠組みをこの小稿の問題意識にひきよせて、検討することが当面する最も重要な課題となるのである。

もちろん、重厚な「藻利理論」を全面的に検討することは筆者の能力をはるかにこえ、不可能なことである。それゆえに、さしあたり、労務管理批判の問題状況をより鮮明なものとして把握することに重点をおき、検討そのものも、「対象論争」の転回における問題の所在を明確にするためのものにならざるをえないのである。

さて、戦後日本の労務管理研究史にあって「高い学問的な香り⁸⁾」をもって

登場した藻利教授の労務管理の「経営理論」は、精緻な理論構成を樹立して積極的に展開されたのである。その理論構成の緻密さと積極性は、労務管理の基底的課題を「経営共同体」(Betriebsgemeinschaft)の編成に求め、そこに労務管理の経営構造的な必然性を確定したことのなかに認められるのである。

「経営学界にきわ立つ高峰⁹⁾」であるこの「藻利理論」において、いわゆる「経営民主化」論を軸とする労務管理の経営構造的な把握は、いかなる理論構想として結実したのであろうか。それは、『経営労務管理』(1949年初版, 1951年全訂新版), 『労務管理の経営学』(1958年初版, 1964年増補版)のなかにほぼあますところなく展開されているように思われる。

周知のように、藻利教授は、労務管理を経営社会的構造の「合理化」にかかわらしめて経営機構の内部から把握され、労務管理の必然性を経営社会的構造の再生産とその展開にむすびつけて理解されるのである。すなわち、教授は、何よりもまず、「経営民主化」原理にもとづく経営社会的構造を論理的に理解されたうえで、それに関連させて労務管理を労働者政策として定置されるのである。

それでは、労務管理の経営構造的把握は、労働者政策をめぐるどのよう
に展開されるだろうか。藻利教授にしたがえば、資本主義的企業の労務管理
の理解は、「人的生産力ないし労働力の所有者としての人間の非生産機能的な
構造¹⁰⁾」が、生産要素としての「人力」(man power)ないし「労働力」(labor power)
の最高能率的利用をめざす生産管理としての人事管理(personnel administration
or personnel management)の冷徹な遂行を前提とするところから出発しなければ
ならない。そして、資本主義的企業の社会的存在構造が「生産機能的な経営
技術的構造と非生産的な経営社会的構造との二つの部分構造をもつ全体構造
をなしている¹¹⁾」かぎり、人事管理は、「機械化の精練化に邁進」し、労働
力の生産的消費の実現と労働生産性の向上をもたらしながらも、そこに「必
然の悪」、「可能な悪」をつねに蓄積せざるをえないのである。したがって、
その「事態を克服して、労働者の勤労意欲を根源的に向上させようとする労

働者対策¹²⁾」が、「人間化原理」ないし「民主化原理」に指導される「狭義」の労務管理の体系として具体化されねばならないのである。それゆえに、この「狭義」の労務管理と人事管理との「相互媒介的な相即的發展」によって、資本主義的企業は、「その健全性を保証」されることになるのである¹³⁾。このように、藻利教授は、「経営の二重構造論」にもとづいて労務管理の構造を認識し、とりわけ「『狭義』の労務管理の意義を高揚すること¹⁴⁾」を理論的に構想されて、その独自の意義を強調されるのである。

労務管理の「経営理論」をつらぬく、教授のこの論理は、客観的にみて、「狭義」の労務管理の必然性を確定するための抽象という性格を色濃くもち、賃労働の本質ともいえる労働力商品に対する何らの価値判断をもされないことを条件としておられるように思われる。すなわち、藻利教授は、労働者が最高能率的利用の対象である労働力として取りあげられることと労働力商品の所有者としての労働者の労働が資本との関係において賃労働の形態をうけとるということを完全に切り離して考えられるのである。この理論上の特質が、「藻利理論」の理論的構想の全体をつらぬいているのである。

藻利教授は、労働力の非人間的充用が人事管理をその限界にまで現実化し、その結果、資本主義的企業の全体構造の観点から別個の労働者対策が必然化することを論証される。そして、「狭義」の労務管理の全体構造的必然性の契機は、「能率の論理」に規定される労務管理としての人事管理を、「営利原則の実体的原理としての経営性原理¹⁵⁾」の発展にそって、その「合理化」を展開し、そこから生じる「必然の悪」としての労働者の人間性疎外を克服することによって、「正しい意味における職場共同体(Werksgemeinschaft)の形成を志向¹⁶⁾」することに求められるのである。教授のこの構想においては、「能率の論理」から配慮されるべき人事管理と「人間化」、「共同体化」の原理に導かれる「狭義」の労務管理とによって、「生産過程の能率化と社会過程の共同体化¹⁷⁾」を統一的に志向することこそが、資本主義的企業の維持発展のための基本的な労務管理体系をなすのである¹⁸⁾。したがって、このような藻利教授

の労務管理の二重構造的把握は、明らかに、資本の蓄積条件に関連させて、抽象的レベルにおいて、労務管理として実現可能な体系を理論化するという方向をもつことになったのである。

その意味において、労務管理の「経営理論」は、藻利教授が理論的目標とされた「実践科学としての企業学の確立¹⁹⁾」に合致するものとなった。そして、「狭義」の労務管理は、現代資本主義の企業経営をつらぬく基底的条件ともされ、そこにはじめて、「職場の論理」が確認されることになるのである。教授は、『労務管理の経営学』（1958年）のなかで、次のように説明される。「『職場の論理』は、機械化と人間化、合理化と民主化との相即的發展を要請する『機能資本の論理』をなすのである。合理化のともなわない民主化は、職場の社会的存立を危殆におとし入れざればやまないであろう。合理化の進展は民主化の物的基礎をなし、その前提条件をなすからである。また民主化のともなわない合理化は、たとえ強権的弾圧をもってしても、ついに成功しえないであろう。民主化の促進にもとづく勤労意欲ないし生産意欲の昂揚こそは、合理化の精神的基礎をなし、これをその根底において支えるものだからである。²⁰⁾」と。この論理から容易に推測しうるように、二重構造に規定された「職場の論理」は、労働組合の組織と機能とを、「狭義」の労務管理を順当に貫徹させるための前提条件とみなし、その全体構造的必然性を労資協調による「合理化」と「民主化」との相即的發展のなかにみいだされるのである。

すぐれて精緻な論理的体系をもつこの労務管理の「経営理論」の構築は、戦後体制における工場・職場での「経営権」の確立を基礎に、労働生産性の向上の思想を「企業別組合」のなかに導入して、「民主化」を包摂する「合理化」政策への労働者の積極的な姿勢をひきだすという基本的課題を理論化しようとしたのである。それゆえに、藻利教授の労務管理の「経営理論」は、労働が賃労働の形態をとる資本主義的生産関係のもとで、労働者がいかなる経済法則に規定され、どのような対応をする必然性にあるのか、またそのこ

とがいかなる形で労務管理の構造を制約するのか、という側面への理解は、消極的にならざるをえなかったのである。むしろ、「藻利理論」の理論的特質は、その理論構造の骨格をなす二重構造に立脚した労務管理の経営構造的把握と「合理化」視点の貫徹とによって、現実の資本・賃労働の矛盾関係の展開を、そのなかに包摂する形態を提示したことにみいだされるのである。

このように、労務管理の経営構造的把握を理論的に確定された藻利教授は、労務管理の「経営理論」において、まさに剰余価値法則に規定された資本制的賃労働の分析を慎重に回避され、それを、精緻な体系をもつ「二重構造論」のなかに見事に吸収されたのである²¹⁾。それだけに、教授は、周到にも、古典である『経済学批判』の論理と「経営理論」との関連にも注意をはらわれた²²⁾。そして、それを前提として、労務管理の経営構造的把握をドイツ経営社会政策論およびアメリカ労務管理論の史的展開のなかと言及する方法によって、労務管理の「経営理論」は、彫琢されていったのである。それゆえに、結果として、「二重構造論」の基本的立場を堅持する労務管理の「経営理論」は、資本・賃労働の矛盾・対立関係の視点を回避するがために、客観的には、その生産力視点をより強固なものとしたのである。この点は、労務管理の基本形態ともいえる「科学的管理」の歴史的性格を「生産管理の形態としてのみ」その「現代的意義を正しく理解しうる」といわれることに端的に示されているように思われるのである²³⁾。

1) 日本経済学会連合編『経済学の動向』（下巻）、東洋経済新社 1974 年、木元進一郎稿「労務管理論」、68 頁。

2) 角谷登志雄著『経営経済学の基礎』、ミネルヴァ書房 1968 年、3 頁。

3) 論争の内容は、日本経営学会編『労務管理と経営学』ダイヤモンド社、1964 年に収録された。

4) 副田満輝著『経営労務論研究』、ミネルヴァ書房 1977 年、37 頁。

5) 木元進一郎稿「労務管理の対象について」、同著『労務管理—日本資本主義と労務管理』、森山書店 1972 年、25 頁。

- 6) この点について海道進教授の次のような指摘はこの小稿の行論において重要である。「藻利教授の『労務管理の経営学』においては、終極的に資本主義企業の労務管理的本質についての科学的把握は示されていない、すなわち、資本主義企業における労務管理は、資本による労働者の搾取と抑圧の性格を根本的にもっていることは、明示されてはいない。資本主義企業における労務管理は資本の機能であって、資本の運動法則を無視して理解することはできない。」と。(海道進, 島弘編『現代労務管理概論』, 有斐閣双書 1973年, 64頁.)
- 7) 醍醐作三著『労務管理論序説』, 泉文堂 1954年, 52-57頁。
- 8) 津田真澄著『労働問題と労務管理』, ミネルヴァ書房 1959年所収, 「労務管理の基礎文献」(補稿1), 239頁。
- 9) 川端久夫, 原田実, 松本讓稿「藻利経営学の批判的検討」, 『経済評論』第17巻第12号, 1968年, 103頁。
- 10) 藻利重隆著『労務管理の経営学』, 千倉書房 1958年, 51頁。
- 11) 藻利重隆著『前掲書』, (第三版) 1961年「序文」, 4頁。
- 12) 藻利重隆著『前掲書』, 3頁。
- 13) 藻利重隆著『前掲書』, 4頁。
- 14) 川端久夫, 原田実, 松本讓稿「前掲論文」, 109頁。
- 15) 藻利重隆著『前掲書』, 4頁。
- 16) 藻利重隆著『前掲書』, 56頁。
- 17) 藻利重隆著『前掲書』, 58頁。
- 18) そのように理解するかぎり, 藻利教授の「狭義」の労務管理は, 明らかに「生産力理論」としての「労務政策提案」という性格をおびてくるのである。
- 19) 川崎文治稿「藻利重隆—実践科学としての企業学の展開」, 古林喜楽編『日本経営学史—人と学説』, 千倉書房 1977年, 200頁。
- 20) 藻利重隆著『前掲書』 386頁。
- 21) この点については, 川端久夫, 原田実, 松本讓稿「前掲論文」, 111頁を参照されたい。
- 22) 例えば, 藻利教授は, 「現代の企業について, その実践原理として妥当しうる営利原則の意味内容を具体的に究明するところにこそ, まさに今日の経営学の中心課題が見出される」(藻利重隆著『経営学の基礎』(新訂版), 森山書店 1973年, 497頁。)という観点から『資本論』の利潤率概念を検討しておられるのである。
- 23) 藻利重隆著『労務管理の経営学』, 千倉書房 1958年, 187頁。

ところで、1949年の『経営労務管理』において「経営労務管理の本質」が、経営構造的な把握によって理解されてから、それは、戦後日本資本主義の発展のなかで理論的に強化されてきた。そして、藻利教授の問題認識は、一貫して、「合理化」のなかに「『よらねばならぬ』秩序を確立しながら、他方において民主化を貫徹する途¹⁾」を明らかにすることであり、教授は、それを協働的生産の具体的構造のうちにみいだそうとされたのである。そこで、戦後日本資本主義の「日本的雇用・労働慣行²⁾」の形成・展開と「藻利理論」との内的関連について歴史的にあとづけるという作業をつうじて、労務管理の「生産力理論」の歴史的意義に接近してみよう。

戦後日本資本主義の再編、独占的大企業の支配強化という急速な歴史的過程において創出された「日本的雇用・労働慣行」の性格とその矛盾は、労働運動の抑圧を軸とする戦後日本資本主義の「再版＝原蓄³⁾」過程における資本蓄積方式に規定されたものであった。「再版＝原蓄」過程における膨大な過剰労働力の存在を槓杆とする独占体の労働者に対する攻勢は、工場閉鎖や生産サボタージュによる大量解雇、実質賃金の切り下げの断行となってあらわれ、こうした条件のもとで、「労働者の手による生産復興や経営民主化の闘争⁴⁾」としての生産管理闘争が急激に拡大したことは周知のところである。すなわち、資本・賃労働の矛盾・対立関係が激化するとともに、「敗戦直後の旧秩序変革＝民主化⁵⁾」政策が、階級的矛盾のうえに遂行されたのである。その結果、労働組合の「上から」の組織化が推進され、これに対して、経営の「民主化」と労働者の権利拡大をめざす、「下から」の生産管理闘争が展開され、資本・賃労働関係の鋭い矛盾・対立が独占的大企業群のなかにひきおこされたのである。

この「民主化」をめぐる労資の抗争のもとで、戦後の「再版＝原蓄」という歴史的條件に規定された「日本的雇用・労働慣行」を生みだす基盤は、「低賃金構造」の創出と無権利労働の現実のなかに確立されたのである。それゆえに「民主化」の内実は、同時に独占体に対する労働者階級の従属の実態を

構成し、独占段階に特有な「本工制度⁶⁾」に一定の変化を与えつつ、「日本的雇用・労働慣行」の骨格を形成していく基軸をなしたのである。こうして、1950年までの「再版＝原蓄」過程は、まさに戦後日本資本主義の危機の終息の過程として、労資関係の再編を「民主化」政策のもとに遂行し、「経営権」体制を樹立した独占的大企業による「合理化」の展開とりわけ労働力の編成替えと労務管理の機構化を準備したのである。そして、独占的大企業群は、ドッジ・ラインを軸に労務管理機構の確立・強化をめざし、生産管理闘争によって失った管理機能と職場秩序とを再編成しようとしたのである。

このような「再版＝原蓄」過程の歴史的変化とその実態を背景として、労務管理の「経営理論」は、まず『経営労務管理』として結実したのである。

「民主化」政策から「合理化」政策への転換を現実に直視された藻利教授は、「二重構造」的な労務管理把握において、「民主化」の原理を「合理化」の過程で「企業の内面的要請の発露として定着せしめ⁷⁾」ることによって、その生産力的視点を理論的に強化するという著しい特徴を形成したのである。したがって、「藻利理論」にあって、その理論構成の中心をなす「民主化」論の位置づけとその展開は、まさに労務管理を人事管理の枠組みのなかにおしこめてしまうか、あるいは「狭義」の労務管理の構造を労務管理の「経営理論」として確定しうるか、の「鍵」をなしたといっても過言ではないだろう。それがために、教授は、経営構造の再編に対応して、「民主化」の論理に導かれた「狭義」の労務管理の歴史的展開の必然性を論理的に明らかにされ、「機械化」と「人間化」、「合理化」と「民主化」の均衡的發展⁸⁾を実践的に提唱されたのである。そして、教授は次のように説明された。「経営の二重構造的存立に対する自覚の欠如が、今日如何に問題を混乱せしめているかを思えば、経営構造の具体的把握の必要は、如何に強調するとも、決して過ぎることはあり得ないであろう。合理化と民主化、機械化と人間化との相即的發展と、これにもとづく生産復興こそは、今日われわれが、解決をせまられつつある経営合理化の、最初にして最後の課題でなければならないのである。⁹⁾」と。か

くして、労務管理の「生産力理論」は、ドッジ・ラインが予定した「経営権」体制の確立による独占的大企業の賃労働に対する攻勢という歴史的現実のもとで、「経営合理化」と「経営民主化」との統一的把握によって、「生産力」的な実践論として集約的に理論化されたのである。

このように藻利教授の「民主化」論は、労務管理の全体構造的把握のなかで、基本的には、「合理化」論に完全に包摂され、「民主化」そのものも、「合理化」を「促進するために必然的な欠くことのできない、一つの内容として産み出されたものにほかならない¹⁰⁾」と理解されたのである。それゆえに、労務管理の全体構造的把握は、この「合理化」論を核とする労務管理の「生産力理論」として、その理論的性格を明確なものとしたのである。

歴史的にみても、「再版＝原蓄」過程における「民主化」政策の展開が、実質的には、「合理化」政策のなかに埋没していくという内実を確認しうる¹¹⁾ことは、労務管理の「経営理論」が「生産力理論」としての地位を確立したことの根拠をなすものといってもさしつかえないだろう。そして、1950年を一つの画期として、戦後日本資本主義は、独占的大企業を軸に戦後支配体制を確立するとともに、工場・職場レベルでの労働組織の再編成をつうじて専制支配の機構を整備し、アメリカ型の「労資慣行」の導入¹²⁾ともあいまって、「合理化」政策の積極的展開の過程における、労務管理の「経営理論」の具体的定着を要請した。いいかえるならば、戦後日本資本主義下における労務管理の基礎をなした歴史的条件——戦後型労働組合から「企業主義」的労働組合への変質——の転回は、職制による職場内秩序の再編、労働者間競争の激化と企業内賃金の格差構造の定着という特質とその矛盾を一般化した¹³⁾のであり、そのもとで「藻利理論」は、「労働者（広義）のすべてが、職場に内在して、職場の論理を体し、その論理的要請にしたがって、善処する¹⁴⁾」ことの必要性を強調したのである。まさに、「藻利理論」は、「日本的雇用・労働慣行」の形成・展開過程のなかで、理念として「職場の論理」の継続的維持を強調し、そこに独占的大企業の「健全性」の根拠を求めたのである。

したがって、戦後日本資本主義の再編過程における「民主化」政策の展開に基礎をおいた「藻利理論」は、結果として「合理化」の二重構造的把握に具体的に依拠して、生産力的視点に立脚する「職場の論理」を提起したのである。この新しい労務管理の「経営理論」の構想は、まさに激化する階級闘争を工場・職場において抑圧するために、独占的大企業にとって必然的な要請であったのである。

このようにして、「生産力理論」としての労務管理の「経営理論」は、「高度成長」期における労務管理の構造的確立に重要な理論的根拠を与えたのである。

- 1) 藻利重隆著『経営労務管理』、東洋書館1949年、「はしがき」2頁。
- 2) この点については、高橋洸稿「『日本的労使関係』の再検討」、日本経営学会編『日本的経営の諸問題』（経営学論集第48集）、千倉書房1978年を参照されたい。
- 3) それは、独占による「低賃金構造」の強力的創出によって資本の根本的な再生をすすめた過程である。（島恭彦、宇高基輔他編『戦後日本資本主義の構造』（新マルクス経済学講座）、有斐閣1975年、181-185頁、高橋洸、高木督夫、金子ハルオ編『日本資本主義と賃金』（講座現代賃金論2）、青木書店1968年、112-119頁、を参照されたい。
- 4) 木元進一郎著『労働組合の「経営参加」』（新訂版）、森山書店1977年、270頁、また山本潔稿「『生産管理闘争』についての覚書」、『経済志林』（法政大）、第36巻第2号、1968年を参照されたい。
- 5) 二瓶敏稿「日本資本主義の戦後再編と危機の進行」、『土地制度史学』41号、1頁。
- 6) 高橋洸教授は次のように指摘しておられる。「『日本的労使関係』の骨格をなすものとして『終身雇用』『年功的賃金』『企業別組合』という三つの要素は、主として大企業における『本工制度』の属性であり『本工』の雇用・労働慣行に外ならない。」と。（高橋洸稿「前掲論文」、87頁。）
- 7) 川端久夫、原田実、松本讓稿「藻利経営学の批判的検討」、『経済評論』第17巻第12号、1968年、109頁。
- 8) 藻利重隆著『経営労務管理』、東洋書館1949年、96-97頁。

- 9) 藻利重隆著『前掲書』, 98頁.
- 10) 藻利重隆著『前掲書』, 「はしがき」1頁.
- 11) 例えば, 栗木安延教授は, 「“自由企業の原則” 私的・資本主義的生産の原則を前提として, 市場や生産を『調整』し『管理』するにいたる」と指摘しておられる。(栗木安延稿「戦後段階における日本労働運動の基本的特徴」, (社会政策学会年報第15集), 1968年, 21頁., また, 鉄鋼業における「合理化」は, そのことを端的に示していた。高谷茂木稿「鉄鋼業における産業合理化」(社会政策学会年報第3集), 1956年所収論文を参照.)
- 12) この点については, 長谷川廣著『現代労務管理制度論』, 青木書店1971年, 129-130頁, 渡辺峻稿「戦後日本におけるアメリカ的経営管理方式の導入過程」, 『立命館経営学』第14巻第3号, 1975年を参照されたい。この段階の「合理化」は, まさに, 「機械抜き」「技術革新抜き」の労働の節約に重点をおいたのである。(薄信一著『現代の労務管理』, 法大出版, 1960年, 59頁.)
- 13) 高橋洸著『日本的労資関係の研究』(増補版), 未来社1970年, 37-44頁参照.
- 14) 藻利重隆著『前掲書』, 129頁.

藻利教授は, 1958年に「労務管理に関する経営学的理論の確立を志向¹⁾」して, 『労務管理の経営学』を著されたのである²⁾。まず, ここで「藻利理論」の展開の経済的必然性ともいうべき点から若干ふれてみよう。

いわゆる戦後体制下における労務管理の構造は, 1955年以降の「高度成長」期において, 労働者を組合ごと資本の専制的支配のもとに緊縛し, 企業帰属意識を高めて, 労働組合を「企業主義」のなかにおしこめる労務管理として構造的に確立されたのである。そして, それは同時に, 「企業組合主義」の克服への労働者の闘争と労働組合の政策なり機能の再編の論理をも創出したのである。

戦後日本資本主義の「自立的安定化」をめざしたドッジ・ライン以降の企業内「合理化」の展開は, 独占的大企業における「本工」の雇用制限, 「臨時工」, 「社外工」層の動員を遂行し, 「経営権」体制の確立を背景に労働市場の

分断、職場秩序の再編を促進したのである。そこに、「企業組合主義」が一般化し、常用労働者層のみを包摂した「日本的雇用・労働慣行」が独占的大企業の蓄積構造のなかに編成され、いわゆる「日本的労務管理」の基盤をなすものとして定着した³⁾。このような「合理化」運動の展開過程は、団体交渉機能による労務管理に対する規制をとめない、それに対する労働統轄の形態的变化を具体的にひきおこさずにはおこななかった。このような事態の推移のなかで、独占的大企業は、「合理化」過程の蓄積構造に対応した労務管理の「生産力理論」を積極的に受容し、とりわけ「狭義」の労務管理の実践的意義が重視され、まさに「藻利理論」はその特質を最も鮮明にするにいたるのである。いいかえるならば、「藻利理論」は、独占的大企業の蓄積構造にそった労務管理の「経営理論」としての地位を確立し、「高度成長」期の資本・賃労働関係の展開に対応して、人事管理を基礎とする「狭義」の労務管理の体系を、労資の「妥協」と「協調」の論理をもって一般化することになったのである。「労務管理の諸問題」とりわけ「労働者の経営参加」の提唱は、その端的な例であるといつてよいだろう。

ところで、外国技術の導入を基礎とする大規模な設備「合理化」の展開は、生産過程での人員削減、単純労働の編成、新規労働力の動員をおしすすめて1955年以降、重化学工業化を基軸とする独占の支配体制を完成したのであるが、この「高度成長」期の資本蓄積の機構が、重層的な雇用構造＝低賃金構造を前提として独占的大企業の労働力需要の増大と過剰労働力排出のメカニズムを形成し、「労働力流動化」政策ともあいまって、労務管理の「近代化」を具体的に展開したのは周知のところである⁴⁾。

技術革新の急速な展開と連携した「生産性向上」運動⁵⁾は、工場・職場における新しい労働組織の編成と労資協調体制の確立を軸として、労務管理を再編し、「合理化」したのである。そして、独占的大企業は、雇用の自在調節機構による新規採用を抑制し、同時に「若い、将来性に富んだ、可塑性の高い、いわば白紙の労働者⁶⁾」を企業内養成工として確保する労務管理を確立した。

したがって、常用労働者の技能や意識の変化、労働編成の改革に対応して、労務管理の「合理化」が至上命令とされ、アメリカ型労務管理の「日本的修正」が顕著に展開したのであり、職務分析、職務評価、人事考課、企業内教育訓練、人間関係論などはその代表的な労務管理政策であったとあってよいだろう⁷⁾。そして、独占的大企業は、そうした技術を駆使して、雇用、職務昇進、「職務給」による企業内賃金構造といった労務管理を編制し、そこにおいて、はじめて、「良質な労働力をムダなく生産的に消費するための現代的労務管理の筋書が、現実性と有効性をもって⁸⁾」具体化した。こうして、「日本的労務管理」が展開し、その構造的特質を形成したのである。それゆえに、独占的大企業は、1955年から60年代初頭の「高度成長」期においては、総じて、工場・職場での「経営権」体制の浸透を基礎に、「生産性向上」運動の思想を労働組合の組織と機能とに結合させ、「合理化」に対する労働者の「協力」を確保するための労務管理の理論と実践とを必要としたのである。すなわち、「生産性向上」運動は、労資協調を積極的におしすすめ、搾取と支配との強化を中味としながら、労務管理の本質をおおいかくすという特質をもって展開したのであり⁹⁾、そこにはじめて、労務管理の「生産力理論」としての「藻利理論」の実践的真価が問われることになったのである。

1) 藻利重隆著『労務管理の経営学』、千倉書房1958、「序文」2頁。

2) 藻利教授は「第三版序文」のなかで次のようにのべておられる。「本書そのものは旧著『経営労務管理』を前身とし、その成長において初版（昭和33年）の出現をみたわけである。あたかも写真像がその時どきの人間の容貌・姿態を写し出しているのとまったく同じように、著書もまたその時どきの著者の思想をとどめているものと解しうるであろう。そこで、著書の内容の成長は、おのずから、著者の思想の発展を意味することになるはずである。」と、（同著、『前掲書』（第3版）、1961年「序文」9頁。）

3) 高橋洸教授によれば、「本工制度」を核とする「日本的労使関係」の諸制度、諸慣行は次のごとくである。

① 採用の慣行、新規学卒者の厳格な採用試験による選別、学校教育制度との連結、

例外的な中途採用。

- ② 年功的基本給、学歴別初任給と定期昇給制度、昇給による成績査定、ベースアップの年功的配分。
- ③ 年功的内部昇進・昇格制度、企業内養成・教育訓練、勤続・経験による配置・昇進、育成と選抜。
- ④ 継続的・長期雇用慣行(いわゆる「終身雇用」)、定年制度(55歳強制退職制度)、退職金制度、企業年金制度。
- ⑤ 「本工」対象の企業内福利厚生施設。
- ⑥ 「本工」に限定された社会保険制度。
- ⑦ 企業別組合。組合員資格を「本工」に限定する労働組合、企業内交渉慣行、特異な労使協議制。

(高橋洸稿「『日本の労使関係』の再検討」、日本経営学会編『日本的経営の諸問題』(経営学論集第48集)、千倉書房1978年、88頁。)

- 4) それは「若年労働力にいわゆる『吸引』が進行する一方では、旧来の熟練工あるいは中高年労働者のきりすて排除が行なわれ、全体として『労働力入替え』とも名づくべき労働力の流動化が独占的大企業を中心に急速に展開」したのであり、「新しい段階での独占資本の高利潤追求の姿を示したもの」であった。(上原信博稿「戦後日本資本主義の低賃金構造の再編と矛盾の展開」、高橋洸、高木督夫、金子ハルオ編『日本資本主義と賃金』(講座現代賃金論2)、青木書店1968年、154頁。)
- 5) 1955年から59年にかけての「生産性向上」運動は、「労働者に対する超過搾取の体系的な方法にほかならない『生産性向上』のための技術と経験への関心を労資双方に高めさせる準備段階であったといえる。」(黒川俊雄、佐竹五三九編著『日本生産性本部—その実態と役割—』、青木書店1970年、27頁。)また、この点については、小林勇稿「現代『合理化』と国際労働組合運動—『生産性向上運動』に関連して」『労働組合運動の理論(3)』、大月書店1969年所収論文を参照されたい。
- 6) 中西洋稿「採用管理—大経営における『採用・入職・教育・配置』問題とその背景」、薄信一、氏原正治郎編『労務管理』(講座日本の労働問題II)、弘文堂1961年、61頁。
- 7) 木元進一郎著『労務管理—日本資本主義と労務管理』、森山書店1972年、35—48頁参照。
- 8) 高橋洸著『日本的労資関係の研究』(増補版)、未来社1970年、125頁。
- 9) この点について星島一夫教授は次のように指摘しておられる。「それは、資本主義の

全般的危機に対応して資本主義体制を『安定』させるため、独占資本が労働者の階級的思想を打破し、労働組合を資本主義体制の枠内に安住させることが緊急の課題になったからである。」と。(星島一夫稿「賃金統制と『合理化』」(社会政策学会年報第14集), 1967年, 94頁.)

(3)

以上のような、「高度成長」初期における労務管理の基本的性格をふましつつ、「藻利理論」における「労務管理の諸問題」について、主要な論点に関連させて検討してみよう。その際、「藻利経営学の批判的検討」に示された次の指摘は、行論においてきわめて重要である。すなわち、「いかなる価値理念に導かれ、いかなる方向に『実践原理』を構想するにしても、われわれは、企業内外の歴史的状況変化に微細にわたって密着し、いかなる目的論的思考をも排除した客体的理論構成を積み重ね、組み合わせていく手続を一旦はふまねばならない。氏(藻利重隆教授—引用者)の理論構成の特質は、この点の配慮不十分というにとどまらず、かえって意図的に、歴史または現状分析の深度をあらかじめ限定するかにみえる点にある。¹⁾」(傍点—引用者)という指摘である。そこで、労務管理の歴史的・現実的な構造と「藻利理論」とのかかわりあい留意しつつ教授の提示された「諸問題」に接近する必要があるだろう。

藻利教授は、経営内市民として「共通の誇り」(ein gemeinsamer Stolz ; common pride)を労働者がもつことの必要性を強調され、その条件に言及される。すなわち、「共通の誇りに対する基盤²⁾」を充足する条件——生活の保障と自己の欲する労働を自由に実現すること——を「労務管理の諸問題」として概括されるのである。そして、教授は、労働者の生活保障に関して、(1)雇用保障 (guarantee of employment), (2)労働条件の適正化, (3)厚生・福利施設の設営をかけた、さらに、自己の欲する労働を実現するために労働組合の「経営参加」を「本質的にもっとも重要な問題³⁾」として提示されるのである。

まず、雇用保障に関しては、「いわゆる労働不安 (labor unrest) におびえる労働者について高度の勤労意欲を期待することはついに不可能である⁴⁾」とされ、「永久雇用」(permanent employment) ないし「常用雇用」という雇用の実質的形態に対する経営的配慮の必要性を強調される。したがって、一時雇用 (temporary employment) としての「臨時工制度」は、その廃止を要請される、というのである。しかし、そのことは、戦後日本資本主義下における独占的大企業の蓄積過程の雇用管理の歴史的展開とどうむすびつくであろうか。少くとも、「合理化」の内実は、過剰労働力の創出の基盤のうえに「臨時工・社外工制度の整備⁵⁾」を遂行したものだ。つまり、独占的大企業の資本蓄積と「合理化」とは、労務管理の主要な内容として、「臨時工」、「社外工」の動員とその再編を促進し、それを独占的高利潤獲得の重要な機構としたのである⁶⁾。したがって、教授が「雇用の安定こそが、まさに企業合理化の一つの重要な内容をなす⁷⁾」といわれる場合、そこでは、「経営権」体制に包摂され、企業に統合された「企業組合主義」の担い手たる「本工」の雇用保障のみが問題とされているのである。そのことが、労務管理の構造において占める位置を決して看過することはできないだろう。すなわち、「臨時工」、「社外工」を中心とする低賃金構造のうえに展開された独占的大企業の労働力編成とそれともなう労務管理の「合理化」の全体像は、「本工制度」を軸とする労働力統轄の全面的な「近代化」の推進のなかに明確となったのであり、「臨時工」、「社外工」は、雇用調整の機構として労務管理の構造に組みこまれたのである。したがって、現実には、「本工」の「永久雇用」の保障と「臨時工制度」の廃止の主張は、資本の論理にとって二律背反的であったといわねばならない。そのことからすれば、「臨時工制度」の廃止の論理は、「労働者の組織化と団体交渉の拡大⁸⁾」による労務管理への規制の強化に求める以外にはありえなかったのである。労務管理の構造をつらぬく本性は、つねに「『労働の固定化』を回避するために」差別・分断にもとづく労働者間競争を求めてやまないのである。それゆえに、藻利教授が「企業合理化は、労働不安におい

てではなくて、逆に、雇用の安定においてこそ達成しうる⁹⁾」と断言されるとき、そこに労務管理における主体と容体とのおかれた歴史的条件という客観的な現実との乖離をみてとらざるをえないのである。しかしながら、その指摘が、「企業主義」的労働組合の論理に適合したことは注意されねばならない。すなわち、そこに、「生産力理論」としての「藻利理論」の特質をうかがい知ることができるように思われる。教授は次のようにいわれる。「長期的・持続的見地に立つ利潤獲得能力の持続的維持・拡大が、企業合理化の名において、積極的に展開せられるとき、はじめてわれわれは、労働組合に対して、企業合理化がけっして白眼視せられるべきものではないゆえんを説くことができるのである。けだし、それはけっして首切りや賃金切下げを意味するものではなくて、かえって雇用の安定を志向するものとして理解することが出来るからである。¹⁰⁾」と。教授のこの主張は、戦後日本資本主義下の労働組合運動が、ドッジ・ラインのもとでの「合理化」によって、その「企業主義化」を強制されていった点とより具体的に符合しえたのである。したがって、労務管理の「生産力理論」が労資協調を積極的に提起し、それをうけた独占的大企業による労務管理主導の労働市場支配と資本蓄積の展開は、「本工」の労働市場の企業内封鎖性を基盤として「臨時工」、「社外工」の市場との階層的分断化をおしすすめ、差別・分断による支配構造を構築したのである。そして、そこに「労働貴族」、「労働官僚」の培養による労働組合の「企業主義」が定着し、「労務管理総体の『近代化』『合理化』を綿密な計画のもとに組織的に展開¹¹⁾」する条件が保障されたのである。いいかえれば、独占的大企業は、「組合ぐるみ企業内に封じ込める条件を掌握¹²⁾」することになったのである。

このようにして、独占的大企業の攻勢は、「本工」の雇用構造の定着を核として雇用管理の「近代化」をもっとも資本合理的に遂行し、生産力発展の基礎をきづいたのである。すなわち、「高度成長」期の技術革新と「合理化」とは、独占的大企業の新たな生産構造の転換のもとで、従来の作業集団を解体

し、半熟練工としての青年労働力を大量に動員し、「この労働力の新旧交替・『若返り』を¹³⁾」スムーズに実現しなければならなかったのである。そして、その方向において、「企業主義」的労働組合は、労働者の勤労意欲、ないし協力姿勢の培養などに積極的にとりくみ、工場・職場での「生産性向上」運動に協力し、「合理化」に「前向きにとりくむ」姿勢を明確にしたのである。だからこそ、独占的大企業は、「合理化」の展開のなかで、労働力の生産的消費に耐えうる労働力の給源を探索し、職場内階層序列を生み出すという最大の課題を現実に遂行できたのである。

- 1) 川端久夫, 原田実, 松本讓稿「藻利経営学の批判的検討」, 『経済評論』第17巻第12号, 1968年, 118頁.
- 3) 藻利重隆著『前掲書』, 66頁.
- 4) 藻利重隆著『前掲書』, 60頁.
- 5) 大木一訓, 永山利和他共著『現代雇用問題と労働組合』, 労働旬報社1978年, 37頁.
- 6) この点については, 氏原正治郎稿「常用工と臨時工」, 同著『日本労働問題研究』, 東大出版1966, 黒川俊雄著『日本の低賃金構造』, 大月書店1964年, 283頁., 染谷孝太郎稿「合理化過程における社外工」, 『鉄鋼業の合理化と労働』(明大社会科学研究所), 白桃書房1961年, 木元進一郎著『労務管理』, 森山書店1972年, 124-125頁など参照.
- 7) 藻利重隆著『前掲書』, 360頁.
- 8) 高橋洸著『日本的労資関係の研究』(増補版), 未来社1970年, 122-123頁.
- 9) 藻利重隆著『前掲書』(増補版), 1964年, 350頁.
- 10) 藻利重隆著『前掲書』, 365-366頁.
- 11) 高橋洸著『日本の賃金管理』, 泉文堂1965年, 45頁.
- 12) 高橋洸著『日本的労資関係の研究』(増補版), 未来社1970年, 61頁.
- 13) 高橋洸稿「『日本的労使関係』の再検討」, 日本経営学会編『日本的経営の諸問題』(経営学論集第48集), 千倉書房1978年所収論文, 89頁.

次に藻利教授は、労働条件の適正化として賃金管理と労働時間管理の問題をとりあげられるのである。教授によれば、雇用の安定と密接にかかわる賃

金は、適正賃金において雇用を保障する必要がある、この賃金の適正化は、労務管理的見地から生活賃金の確保を「二本建て」——職務給と個人給——の基本給の「合理化」によって編成されねばならないのである¹⁾。その場合、教授は、企業における賃金の第一原則としての「同一能力・同一賃金」を実現するために「同一能力・同一職務」の実現を前提とされ、同時に「役不足」に対応して、「能力給」あるいは「資格給」を、また、「企業に対する労働者の貢献²⁾」への反対給付という意味、とりわけ「『職場気風』の形成³⁾」への貢献として「勤続給」を、さらに「年齢給」を個人給的配慮として強調されるのである。そして、教授は次のようにのべておられる。「能率加給の基礎をなす職務給と定期昇給の基礎をなす個人給の両者から構成せられる基本給を設定するところにこそ、われわれは、基本給の合理化がみずから歩むべき方途をもとめたいのである。そして、これこそが、賃金の企業に対する現実的要請をなすものだと思せざるをえないのである。⁴⁾」と。すなわち、教授は、職務給とともに定期昇給制度の必要性を高唱されるのである。

本格的な資本蓄積の段階をむかえた 1955 年以降の「生産性向上」運動の遂行過程において、「定期昇給制度」の客観的意義は、まさに「合理化」政策の展開を賃金コストの「安定化」という点から保障し、そのことによって資本・賃労働関係の「安定」をはかるための条件を独占的大企業が掌握しえたということにみいだせるのである。したがって、この「定期昇給制度」が、いわゆる「春闘体制」の成立・展開のもとで、「再構築された低賃金構造を新たな諸条件のもとで人為的に維持していく政策⁵⁾」の一環として重要な機能を果たしたことを銘記する必要があるように思われる。つまり、「定期昇給制度」は、労働組合を企業内に封じ込め、賃金闘争を停止させる役割を担い、「日本的職階制」の新たな編成への施策として位置づけられたものであった。すなわち、「生産性向上」運動の過程で強行された特殊日本的な「合理化」が低賃金構造を維持し、職務給制度を活用し、それと「定期昇給制度」の復活・再編を完遂した歴史的事実を無視することはできないだろう⁶⁾。このように、「高度

成長」の段階で、独占的大企業は、「職階職務給制度の導入をつうじて人事考課による定期昇給制度を確立⁷⁾」して、その賃金管理を貫徹し、労働組合の賃金に関する政策と機能とを完全に資本の賃金政策の枠組みのなかに包摂したのである。それゆえに、このような賃金管理の歴史的現実をふまえるとき、「藻利理論」は、低賃金構造の存立を基礎にして、独占の賃金政策の軌道をしき、その展開を賃金管理の理論として確立した、ということができらるだろう。

いうまでもなく、雇用構造と賃金とは不可分の関係にあり、資本蓄積を強行した「高度成長」期には、雇用の実態が具体的に賃金構造に反映され、独占的大企業による賃金決定権の掌握がより明確になったのである。このような歴史的展開をふまえて、藻利教授は、「産業合理化審議会」の「職務評価に基く職務給制度」という規定に依拠して、「基本給の現実的合理性」の検討という点から「基本給の合理化と職務給制度」をときおこされたのであるが、それが客観的に、独占と国家の賃金政策の基調と軸を一つにし、それと合致するものであったことは注意されなければならないのである。そして、教授は、「賃金の企業に対する現実的要請」という視点から、「職務給—能率加給」という柱が企業の『職制』ないし職務組織と照応するものであるのに対して、個人給—定期昇給という別の柱が企業における『資格制』と手をにぎりうるものである⁸⁾と指摘しておられるのである。しかし、現実には、「高度成長」期における独占的大企業の資本蓄積は、「二本建の基本給」自体を相対的低水準におさえて、「臨時工」、「社外工」を動員し、それを背景として、「社会的規模における『安定賃金政策』⁹⁾」を展開したのであり、「基本給の合理化」問題は、この点との内的関連をぬきにしてはかたれないのである。したがって、賃金管理をめぐる問題状況は、「藻利理論」が想定したような、個別的な企業レベルをはるかにこえた独占と国家の賃金政策による搾取・支配と収奪の機構的編成、低賃金構造の定着化として展開したのである。この事態について、高橋洸教授は次のように指摘される。「独占は、『高度成長政策』が挫折することなく展開する条件があれば、それに従属した範囲内の賃

上げは、政策の進行のためにも必要だと考えているし、成長率に賃金上昇率を従属させてゆくかぎりでは、一方で収奪を強めながら、他方で賃上げを許容するという姿勢をとっているのである。¹⁰⁾」と。この点こそが、「基本給の合理化」に対する独占と国家の意図であり、そこに、現実には「二本建ての基本給制度」の提唱を生み出す根拠が存在しているといつてよいだろう¹¹⁾。「高度成長」期をつらぬく、低賃金構造の克服という課題に関していえば、特定の大企業労働者層に限定された「基本給の合理化」論の内実は、低賃金構造克服の主体的条件をなすというより、「企業別組合」から疎外された労働者層をそのままにして、大企業労働者の「企業意識」の昂揚をひたすらおい求めることになったように思われるのである。そのような実態の克服こそが、労働組合の賃金政策の基本的課題であったことはいうまでもない¹²⁾。

- 1) 藻利重隆著『労務管理の経営学』（増補版）、千倉書房 1964 年、第 10/章。
- 2) 3) 藻利重隆著『前掲書』、376 頁。
- 4) 藻利重隆著『前掲書』、383 頁。
- 5) 黒川俊雄著『現代の賃金理論』、労働旬報社 1976 年、208 頁。
- 6) 高橋洸教授は、「日経連の定期昇給制度」による賃金管理の構想に関連して次のように指摘しておられる。「1955 年 7 年の好況と経済成長を反映して、定期昇給制度の機能を賃金抑制＝源資不変の原則＝所謂『内転性』貫徹ということだけに限定することなく生産性向上の成果とむすびあった労使関係の『安定』におくことが強調されている。……このような『安定化』機能の重視とともにもう一つの特徴は、定期昇給制度に人事考課をとり入れ、次第に職階による賃金差別をつみあげ、職務給へ改編してゆく『かけ橋』としての機能を与えたことである。」と。(高橋洸著『日本の賃金管理』、泉文堂 1965 年、49-50 頁。)
- 7) 黒川俊雄著『日本の低賃金構造』、大月書店 1964 年、330 頁。
- 8) 藻利重隆著『前掲書』、383 頁。
- 9) 10) 高橋洸著『前掲書』、107 頁。
- 11) 藻利重隆著『前掲書』、414 頁。
- 12) この点について栗田健教授は次のように指摘される。「労働組合の賃金政策は、ま

すまず賃金交渉を労働者階級の共通の指標と結びつけ、賃金交渉の全国的規模での結合を目標とすることにつきるであろう。」と。(栗田健稿「労働組合の賃金政策」、『現代労働問題講座2』, 有斐閣 1967年, 180頁。) また、高木督夫教授は、具体的に次のようにのべておられる。「企業内における組合の賃金体系闘争は、現在の賃金体系の改良闘争のつみ重ね(賃金と昇進に関する差別支配の手段の排除と、昇進労働力層における勤続別賃金格差の縮小)を可能なかぎり押し進めること、さらに『昇進制度的労働関係』を克服するために、規模別賃金格差の縮小、およびとくにこのほうが重要と考えられるが、不熟練労働層の賃金水準の大幅な上昇を統一的運動によって達成するための企業活動(いわゆる職場闘争、職場学習活動)を進めるということにならざるをえない。」と。(高木督夫著『日本資本主義と賃金問題』, 法大出版 1974年, 308頁。)

ところで、藻利教授は、「労働条件の適正化」における「基本給の合理化」との関連で労働時間をとりあげられ、次のようにのべておられる。「労務管理的見地における労働時間の適正化が志向するところは、なによりもまず、毎日の労働時間の短縮、——したがってまた拘束時間の短縮に見いだされるのであり、これを裏から表現すれば、労働者の自由時間の確保こそが労務管理において要請せられるところにほかならないのである。¹⁾」と。すなわち、教授は、人事管理的な「最適労働時間」論とともに、「労働時間短縮」論を展開するところに「労働時間の適正化に関する労務管理的見地の特質²⁾」を把握されるのである。

いうまでもなく、労働時間の短縮は、実労働時間の充実、労働能率向上のための新たな施策を形成・展開するのであり、「『合理化』政策の一環としての労働時間管理の資本主義的『合理化』の形態、内容³⁾」が問題とならざるをえないだろう。とくに、技術革新の遂行と生産構造の緊密な統合のもとにおいて、生産の組織的機械化の展開過程は、労働者間の時間的結合の緊密化を顕著なものとし、交替制、時差勤務、残業規制等をつうじて労働時間の配分・配列、さらに労働密度に関する管理強化をもたらさずにはおかないのである。したがって、実労働時間を最大限に延長して、その労働時間内の労働能率を

最高に維持することが労働時間の「合理化」の本質であるといえよう⁴⁾。しかも、独占的大企業は、労働時間を「より積極的に資本の蓄積過程で自らの主導権のもとに改鑄する⁵⁾」ことをもってその短縮に現実的に対応するのである。それゆえに、「高度成長」期の技術革新の過程が、藻利教授のいわれる「拘束時間の短縮」の可能性を、実質的には労働時間管理の強化に転化したことは、例えば、『鉄鋼業の合理化と労働』における詳細な実態分析のなかで明らかにされてきたところである。そのなかで、戸塚秀夫教授は、労働時間管理の強化傾向に関して、残業についての叙述のなかで次のような実態を指摘しておられる。「一般に『仕事の都合でやむなく』残業する労働者がほぼ六割をしめてもっとも多く、『定時間賃金では食えないので』いわば『自主的』に残業する労働者が一割程度にすぎないことが指摘される。⁶⁾」と。したがって、そうした実態は、まさに藻利教授がいわれる「拘束時間の短縮」の可能性がいかん資本の労働時間管理によって否定されてきたかということがかかわるのである。そして、その内実において、実労働時間の濃密化とそれによる疲労、労働災害が累積していくことは明らかなどころである⁷⁾。

このように、「高度成長」期にあっては、「拘束労働時間」の短縮が生産力の発展と独占的な資本蓄積の構造に適合的でありえたにしても、独占的大企業の労働時間管理の現実が、雇用保障と時間短縮とを結びつけた職場闘争の展開を、「企業主義」的労働組合との協力のもとに、操業短縮と賃金切下げとに転化することに執着したことは看過しえないのである。

1) 藻利重隆著『前掲書』, 63頁。

2) 藻利重隆著『前掲書』, 64頁。

3) 木元進一郎著『労務管理—日本資本主義と労務管理』, 森山書店 1972年, 102—103頁。

4) すなわち、「時間の短縮が、すでに一部の巨大企業でみられるように、設備の自動化やオートメーション化の結果であったり、また労働強度の増大を予測してのことであることはいうまでもない」(大河内一男著『技術革新と労働組合』, 日本生産性本部

- 1964年、122-123頁)のであり、労働時間管理は、(1)実労働時間の延長、(2)労働時間の濃密化、(3)時間賃率の切り下げを目的として展開したのである。(柴田政利稿「長時間労働と『時間管理』—その理論的批判と闘争」、『労働組合運動の理論(3)』、大月書店1969年、242頁。)またこの点については、藤本武稿「労働時間と賃金」、舟橋尚道編『日本の賃金』(講座労働経済2)、日本評論社1967年、所収論文を参照されたい。
- 5) 山本潔稿「労働時間」、『文献研究・日本の労働問題』(増補版)、総合労働研究所1971年、162頁。
- 6) 戸塚秀夫稿「合理化と職場秩序」、『鉄鋼業の合理化と労働』(明大社会科学研究所)、白桃書房1961年、89-90頁。
- 7) 例えば、内海義夫教授は、石炭産業に例を求めて次のように指摘しておられる。「他の産業部門で労働時間の短縮が実現しはじめた60年代においても、石炭鉱業では強引な労働時間の延長が、労働密度の増大と結合しながら実現されており、それが頻発する重大災害の主要な原因の一つをなしているのである。」と。(内海義夫稿「労働時間」、坂寄俊雄、高木督夫編著『現代日本の労働者』、日本評論社1975年、10頁。)

さて、藻利教授は、労働者の生活保障に関する労務管理として第三に企業内福利厚生施設の設営に言及されるのである。教授によれば、企業内福利厚生施設は、「これを、労働者の賃金所得およびその自由時間の合理的な使用に関する施設として理解¹⁾」され、「労働者の賃金および労働時間との有機的関連において取りあげられなければならない²⁾」ことを強調される。とりわけ、「職務給制度によってはついに解決しつくすことのできない生活給的配慮³⁾」としてのフリンジ・ベネフィット (fringe benefit) = 付加的給与の企業別展開を提唱されるのである。そこで、労務管理の「合理化」と企業内福利厚生施設の基本的性格との関連に着目し、藻利教授が提示された企業内福利厚生施設の特質とその意義についてふれておこう。

企業内福利厚生施設は、独占的大企業が自らの判断によって、従業員を対象として遂行する労務政策であり、労働力の移動防止・定着化、蒐集費・訓練費の節約、労働能率の確保・促進、低賃金の「合理化」、従業員の企業帰属意識の高揚、労働組合の締出しあるいは御用化などを意図しているのでは

る⁴⁾。そして、この企業内福利厚生施設は、独占的高利潤の獲得に規定され、企業別に相異った条件のもとに展開され、しばしば、社宅、保養所、労働安全衛生施設、などの生産施設という形態をとるとともに、「あらかじめ企業によってリザーヴされた賃金部分の、目的意識的な迂回的支払形態⁵⁾」としてのフリンジ・ベネフィットをそのなかにふくんでいるのである。企業内福利厚生施設の一つの形態として展開したフリンジ・ベネフィットは、藻利教授が指摘されるように、労働時間・賃金という労働条件を補完するという位置づけを与えられたものであった。

すでにふれてきたような戦後日本の労務管理の「合理化」の展開のもとでは、企業内福利厚生施設は、低賃金構造を安定的に維持し、労働者の企業への忠誠と労働組合組織からの隔絶とを合理的に遂行しうる労務管理たりえたのである⁶⁾。したがって、その構造的な存立は、戦後日本の「労働市場の封鎖性と階層性または低賃金構造⁷⁾」に規定されたものであり、低賃金構造の維持、「企業主義」的労働組合の行動様式に結びついたフリンジ・ベネフィットが、「高度成長」期の「生産性向上」運動以降の「合理化」の過程において、独占的大企業の賃金管理の再編の方向にみあった形で具体化したのである。すなわち、その具体化は、「福利厚生施設の再編とその利用の質的变化⁸⁾」を意味したのであり、1960年代初期には、独占的大企業の賃金政策の枠組みのなかで整備され、労働力の最高能率的利用の推進に適合的な性格を色濃くしていった。このように、フリンジ・ベネフィットについても労務管理的効果が要請されたのである。藻利教授は次のようにのべておられる。「労働者の勤続は、一方において労働者の募集費および教育・訓練費の節約に貢献するのみならず、さらに他方において職場における安定的な生産的気分、ないしいわゆる『職場気風』の形成に多大の貢献をなすのである。とくに後者が企業における協働的生産の能率に対して間接的に大きな寄与をなすものであることは、これを否定しえないであろう。⁹⁾」(傍点一引用者)と。すなわち、フリンジ・ベネフィットは、「職務給に対する補足的給与¹⁰⁾」として、「職場気風」

の形成をとおして労働者の企業帰属意識を高める機能を担わなければならなかったのである。

いうまでもなく「日本的雇用・労働慣行」としての「年功賃金」は、低賃金構造のうえに編成され、学歴、性、年令、勤続、経験、資格、職階、勤務成績などの諸要素を基準とする差別的賃金体系という性格をもって定着し、独占的大企業の労働者に対して低賃金水準と差別支配、企業への従属と「企業主義」的労働組合の機能を強制してきた¹¹⁾。そして、1950年代後半から60年代初期にかけての独占的大企業の巨大な設備投資による「合理化」の展開は、生産過程での労働能率の確保・促進、賃金コストの節約をめざし、企業に対する忠誠心および貢献度の高い労働者とその低い労働者との差別を強制しうるような賃金体系の再編をおしすすめたのである。したがって、そこに、「職務給における職務評価とは別個に、補足給における個人評価において取りあげられるべき¹²⁾」企業に対する貢献度についての人事考課(merit rating)といった管理技術がとり入れられたのである。このようにみえてくると、藻利教授のいわれたフリンジ・ベネフィットは、歴史的には、「高度成長」期の独占的大企業の「職務給化」構想による「年功賃金」の再編過程で、労務管理の「合理化」を志向しつつ、「定期昇給制度」と「職務給化」との資本合理的調整を実現するための施策そのものであった。したがって、藻利教授が構想された、労働時間と賃金との有機的関連における企業内福利厚生施設は、「生産性向上」運動の展開のもとでの独占的大企業の賃金政策の実体を反映したものであったとってよいのではないだろうか。

1) 2) 藻利重隆著『労務管理の経営学』(増補版)、千倉書房1964年、64頁。

3) 藻利重隆著『前掲書』、411頁。

4) 高橋洸著『日本の賃金管理』、泉文堂1965年、59頁。

5) 高橋洸著『前掲書』、60頁。

6) 例えば高梨昌教授は次のように説明される。「福利施設が費用を構成するにもかかわらず、企業が労働者生活の援助のために福利施設投資を行なう理由は、(1)労働能率の

向上という経済的効果（たとえば給与住宅投資による労働者の定着化，通勤時間の短縮や出勤率の向上など）を期待できる。これは高能率高賃金思想とも結合し，福利施設を生産施設と同一視する主張の根拠とさえなっている。(2)企業忠誠心=企業帰属意識を増大させ，労働組合の企業内への侵入を防止し，弱めるという社会的効果を期待できる。したがって企業福利施設はしばしば家族主義的温情思想や家父長的イデオロギーをまとい，労働組合への対立物として登場する。」と。(大阪市立大学経済研究所編『経済学辞典』，岩波書店1965年，1006頁。)

7) 高橋洸著『前掲書』，67頁。

8) 長谷川廣著『現代労務管理制度論』，青木書店1971年，398頁。

9) 10) 藻利重隆著『前掲書』，408頁。

11) 高木督夫・深見謙介著『賃金体系と労働組合(上)』，労働旬報社1974年98-99頁。

12) 藻利重隆著『前掲書』，411頁。

(4)

「藻利理論」が労働者の生活保障に関連してかかげた諸問題について，その理論の歴史的背景との関連において若干の検討を試みたのであるが，その重厚な理論体系は，戦後日本資本主義の再編と発展とを反映し，なおかつ一定の関連をもって展開してきたように思われる。とりわけ，1945年からドッジ・ラインをへて，1950年にいたる，いわゆる「再版=原蓄」過程，1950年から55年にいたる日本資本主義の「自立化」と独占体制の再編，1955年から60年代初期の「高度成長」第1期という一応の時期区分にそって，「藻利理論」は理論的深化をとげていったと考えるのであり，それは，総じて，「日本的雇用・労働慣行」の展開とその再編の過程において，生産力の発展を内在的条件として，労務管理の「近代化」，「合理化」の方向を理論的に確立したという点にみいだすことができるのである。その意味で，まさに，「藻利理論」の展開をつらぬく「一本の赤い糸」は，独自の「民主化」論であったといつてよいであろう。そして，労務管理の本質に関する「経営学的研究」は，こ

の「民主化」論を軸として「狭義」の労務管理の根本問題に収斂していくのである。そして、それゆえに、藻利教授は、労働者が「自己の欲する労働を自由に実現すること¹⁾」を「本質的にもっと重要な問題」として認識され、それを労働組合の経営参加問題として理解されたうえで、「経営共同体」編成の可能性とそこにおける労働者の「経営者的態度」の育成による勤労意欲の昂揚の意義を理論的に強調されるのである²⁾。そこで、ここでは、「藻利理論」の中心をなす「共同体論」について、その理論的特質をたずね、そこにつらぬかれる論点を労務管理批判の方向において位置づけてみよう。

「藻利理論」全体は、労務管理の「経営理論」として、現実の資本・賃労働関係に照準をあわせながら、人事管理の基礎のうえに、「狭義」の労務管理の体系を構想し、労働者階級との「妥協」と「協調」の論理を普遍化する方向において展開してきたのであり、その意味において、「民主化」政策としての「労働者の経営参加」に関する思想的基礎は「藻利理論」の形成期からつらぬかれたものであることはいうまでもない。

まず、教授は、労働者の「経営参加」について次のように説明しておられる。「職場の生産社会的構造を構成するものは、広義における労働の所有者、すなわち、広義の労働者のほかにはありえない。その人間化、したがって、民主化については、もとより各種の工夫と配慮とを必要とするのであるが、ここでわれわれは、とくに、いわゆる『労働者の経営参加』の意義を強調せざるをえない。³⁾」と。もちろん、人事管理の構造においても、ある意味では歴史的に労資協調が問題とされてきた面もあるが、「狭義」の労務管理の体系は、労働組合の組織と機能との関連における「職場自治」と経営内秩序の統制を積極的に実現し、「合理化」の展開のもとで、労働者の主体的地位を確立することをめざしたのである。したがって、「藻利理論」における「狭義」の労務管理は、具体的には労働組合対策の内容をもつものであり、その本質は、労働力管理としての人事管理の貫徹を基底的に保証していく機能を担うものとして存立しえたのであった。すなわち、教授によれば、「可能の悪」として

の解雇を排し、労働者の生活の安定を条件として「経営共同体」を実現して、「職場自己意識」なり「経営自己意識」を涵養し、労働者の勤労意欲が昂揚されなければならないのである⁴⁾。それゆえに、労務管理の「経営理論」においては、人事管理なくしては、資本主義的企業自体の存続はありえないが、それはまた「必然の悪」なり「可能な悪」に対して根本的に対処できず、それを克服して、「労働者の勤労意欲を根源的に向上させる⁵⁾」のが「狭義」の労務管理の体系なのである。そして、この論理のなかで、賃労働という労働力商品の本性をつらぬこうとする自律的な労働組合運動を、「合理化」過程において、「経営共同体」志向のうちに客観的にいかに包摂するか、ということが認識されたのである。この点はきわめて重要な意味をもつように思われる。藻利教授は次のようにのべておられる。「賢明な労資は、真の企業合理化に立ち向かう努力をおこたってはならない。それは、一方において、労働者の生活保障のために必要であるとともに、同時に、他方においては、企業そのものの存立と発展とのために必要なのである。⁶⁾」と。すなわち、そこに、「狭義」の労務管理の体系が「労使関係」や労働組合まで労務管理の対象として組み入れようとする政策的配慮がうかがわれるのであるが、それは、教授の想定される労務管理の概念が特殊日本的な「雇用・労働慣行」とりわけ「企業別組合」をより積極的に受容しようとしていることに基因しているように思われる。

戦後日本の独占的大企業は、「合理化」政策を遂行するなかで、労働組合を「企業別組合」としてその組織ごと支配するという「労資慣行」を一般化し、そこに「日本的労務管理」の特質を編成してきたのである⁷⁾。この事実を、高橋洸教授は次のように簡潔に説明しておられる。「『経営権』が『労働権』の浸透を最低限にとどめようとするところに、『日本的労務管理』のさらには日本の労働政策全体の根本的な規準がおかれているというべきであろう。とくに『合理化』を推進するにあたって、『労働権』の『浸透』は、企業にとって最大の障害物であると考えられてきたから、有形・無形の労働組合に対す

る『支配介入』を行ない、組合活動の範囲をせばめ、それを停滞させ、動きのとれない『御用組合』をつくりあげようとする労務政策が、しばしばまかり通ってきたのである。⁸⁾と。したがって、戦後日本における「合理化」政策が一貫して、工場・職場レベルでの団体交渉の機構やその慣行に対する挑戦であったことを考えると、労務管理の「経営理論」の基軸をなす「狭義」の労務管理の体系は、教授の「想われた」意味とは別に、結果において「企業別組合」という枠組みのなかで専制的な「日本的労務管理」の存立を保證する論理を提示されるという客観的役割を果たしたといえないであろうか。

この「狭義」の労務管理の体系としての労働者の「経営参加」構想は、戦後の労働組合運動史において、労働者の主導権のもとに展開された広範な「民主化」闘争が、「合理化」過程において、労働強化に対する労働者の団結を基礎として、企業内に組織編成を実現していくための職場組織の確立や職場闘争という形態をとって展開した歴史的事実とその論理をどのように理論化するであろうか。というのは、その事態こそが労資協調や経営内秩序の危機と労務管理の再編の構造を規定するからにはほかならないのである。

少くとも、戦後日本の労務管理の「近代化」の実態は、人員削減、労働強化と残業の恒常化、「臨時工」・「社外工」の動員体制の整備とその再編、といった徹底した「合理化」を内容としていたのであり、「企業主義」的労働組合の定着ともあいまって、「狭義」の労務管理の内容も、歴史的には、「一貫して強蓄積の支柱となっているし、独占企業の労務管理の重要な構成部分となっている⁹⁾」ことは明らかである。したがって、「狭義」の労務管理といえども、現実には、労働者間競争の激化による労働者の従属と差別支配のうえで労働強化するという本性を有しているのである。そうであればこそ、その展開は、利潤搾出の機構のなかに労働者の階級的再生産を可能なものとし、同時に労働者の組織化と闘争力ある団体交渉機能の拡大の条件を蓄積していくことになるこのことを無視するわけにはいかないであろう¹⁰⁾。そうした意味において、「狭義」の労務管理の内容は、独占的大企業の系統的な賃労働に対す

る組織的攻勢に対して現実化する労働組合の政策とその運動の主体的条件の再編，総じて資本・賃働関係の展開に即して具体化するものであるといえるのである。それゆえに，労働組合運動の階級的組織的な対抗力とりわけ工場・職場での組合機能と労働組合全体との結合による組合政策の遂行こそが「必然の悪」，「可能な悪」に対する労働者の唯一の力たりうるものであることを確認しておかなければならないのである。

- 1) 藻利重隆著『労務管理の経営学』（増補版），千倉書房 1964 年，65 頁。
- 2) 藻利重隆著『前掲書』，66 頁。
- 3) 藻利重隆著『前掲書』，432 頁。
- 4) 藻利重隆著『前掲書』，54-57 頁。
- 5) 藻利重隆著『前掲書』，68 頁。
- 6) 藻利重隆著『前掲書』，365-366 頁。
- 7) この点については，高橋洸著『日本的労資関係の研究』（増補版），未来社 1970 年，第 4 章「日本的労務管理の構造」および中西洋稿「いわゆる『日本的労務管理』について—労務管理と労資関係」，隅谷三喜男編『日本労使関係』（講座労働経済 4），日本評論社 1967 年所収論文がすぐれた分析を行っている。
- 8) 高橋洸著『前掲書』，153 頁-154 頁。
- 9) 高橋洸著『前掲書』，121 頁。
- 10) 木元進一郎著『労働組合の「経営参加」』（新訂版），森山書店 1977 年，第 2 章参照。

いうまでもなく，戦後日本の労務管理の展開が事実として示したように，戦後労働組合運動の階級的な組織的反抗を阻止すること自体が，企業内における労働力統轄機構を再編するこのとの固有の課題をなすものであった。そのために，独占的大企業の労務管理の基本的な立場は，労働者を従業員として丸がかえにするという労務管理を定置することであり，それが労働組合運動に対する支配・抑圧を可能にする最大の「武器」ともなりえたのである。そして，そのことは，かつてアメリカで，オープン・ショップ運動による「会社組合」の組織化¹⁾が労働者の自主的な労働組合の組織化を阻止したし，また

ドイツでは、「団結権、共同決定権確認のもとに、ドイツ労働者階級を労働組合機構を通じてブルジョア国家体制に結合・緊縛しよう²⁾」として、経営社会政策の重要性が強調されたという歴史的事実のなかで確認されてきたところである。藻利教授の提起された「経営共同体」の構想は、まさにそうした歴史的事実の産物なのである。いいかえれば、「経営共同体」の編成の本質的意義は、独占と国家による権力的な労働統制と結合して、企業への労働者の従属化を強化することを直接的な課題とするものだったのである。

藻利教授は次のようにのべておられる。「経営学的労務管理は具体的には、正しく理解せられた『経営共同体』の形成を志向するものとして、したがって、その人間化は、経営において働く人びと、すなわち『経営人』(Betriebsangehörigen)の『共同体化』(Vergemeinschaftlichung)を志向するものとして、把握せられなければならない。けだし、経営社会的人間化原理が完全に指導する構造においてはじめて、われわれは、正しく理解せられた『経営共同体』の存立を理解しうるからである。³⁾」と。すなわち、教授は、「経営共同体」の編成に経営社会政策的機能をみだし、工場・職場内における賃金および労働条件の「合理化」の論理をもって、独占的大企業の労務政策の具体的展開に即応して理論化したのである。しかしながら、「正しく理解せられた『経営共同体』」の構想が、歴史的には、企業を労資の「運命共同体」(Schicksalsgemeinschaft)として位置づけ、労資協調の危機的形態そのものとして展開したことをあらためて想起すべきであろう。

藻利教授は、「狭義」の労務管理が、資本・賃労働関係の転換期において生産機構の再編に対応する「経営共同体」形成政策の基軸として具体化された歴史的契機を、第一次大戦後のドイツ・アメリカに例証を求められるのである。そして、教授は、経営社会政策のうちに、「経営的見地に立脚する固有の経営政策としての本質的意義を認めよう⁴⁾」とされ、また「生産管理から区別せられる人間管理の意義を、正しく把握する必要⁵⁾」を明解な論理をもって説明されるのである。しかしながら、ワイマール体制の崩壊過程において、「経

営共同体」構想が工場・職場での資本の労働者支配の構造を形成した歴史的事実を考えると、経営的見地からの「言葉の正しい意味における『経営共同体』⁶⁾」の形成を課題とする労務管理の経営構造的把握とその生産力的視角は、基本的な制約をうけざるをえないものであった。そのために教授の理論構造においては、労務管理を資本・賃労働の現実的対抗関係のなかに位置づけるといふより、超歴史的な「二重構造論」的把握によって規定するという構造的特徴のゆえに、自由競争のもとでの「資本一般」の論理に支配される労務管理とワイマール体制の崩壊過程が端的に示した独占段階特有の労務管理の質的变化との差異を生産力視点からの「経営共同体」構想によって統一するという方法がとられたのである。したがって「藻利理論」のもつ、労務管理研究の基本的問題点は、独占段階での賃労働の再編に対応する「経営共同体」形成政策と歴史的現実としての「労使関係」の構造的変化およびその特質との関連性を超歴史的・観念的に論証しようとしたことにあるといつてよいであろう。それゆえに、客観的にみて、「狭義」の労務管理の内容が、直接的に労働組合運動の成果として把握することに消極的な藻利教授の労務管理の「経営理論」は、経営「民主化」論の展開にもかかわらず、現実の資本・賃労働関係における労働者の客体的存在の維持という理論的帰結を一般化することにならざるをえなかったのである。

こうして、労務管理の理論構造から資本・賃労働の階級的対立の視角を排し⁷⁾、労資の対抗の契機を労務管理の「経営理論」に導入することを慎重に回避した「藻利理論」は、労働組合運動の発展を「労働の固定化」という側面からとらえ、「雇用の安定」という労働組合の要請を経営的配慮において解決しうることを明らかにするという形で展開されたのである。そして、その理論的延長線上において、「経営参加」方式による労働組合の組織と機能の包摂が意識されたのである。教授は次のようにいわれる。「労働者の経営参加は直接または間接に行われる労働組合の経営参加を意味するものでなければならない。けだし、それは、労働組合運動に対立して、これを阻止するための

ものであってはならないのである。⁸⁾」と。教授のこの指摘からも明らかのように、戦後日本資本主義の再編を、「合理化」政策の遂行のなかにみてこられた教授は、労資の階級的矛盾をつねに個別の独占的大企業の「危機」の問題としてうけとめられ、それを企業の「合理化」の展開のなかに解決の途を求められた。したがって、「藻利理論」は、経済機構的な資本・賃労働の階級的対立関係を「経営合理化」なり「経営民主化」の問題として緻密に理論化されながら、「生産性向上」運動の肯定論として確立されるという結果となったのである。

以上のように、「藻利理論」は、その経営構造的把握と生産力的視点を労務管理の「経営理論」の核心をなすものとして位置づけ、人事管理の本質については、資本・賃労働の階級的対抗関係からの理解とかなり近似的な把握を行ないながらも、労働組合との関連をめぐる「狭義」の労務管理の理解については、「経営参加」による労資協調を軸に「生産力理論」としての本質を決定的なものとするにいたった。それゆえに、労働力商品の商品性を貫徹することを本来的機能とする労働組合運動の改良主義的な「企業主義」的労働組合への転回を前提とし、その経済的基盤のうえに「労働者の生活保障の問題および労働者の経営参加の問題⁹⁾」が労務管理の根本問題として定置されることになったのである。そして、結論的には、教授は、「労資の立場」を総括して次のようにいわれる。「労働者（広義）は、経営者であると作業者であるとを問わず、職場を生かすことによるのみ、みずからを生かすことが出来、また職場の健全な発展を介してのみ、自己の健全な成長を期待することが出来る。そして、それは、このような広義の労働者のすべてが、職場に内在して、職場の論理を体し、その論理的要請にしたがって、善処することによるのみ、はじめて可能となる。職場を超出して、職場の論理を無視し、生産参加者の超越的・独善的な利己主義に墮することは、かえって、こうした労働者（広義）の自滅に通ずる過程を歩む以外のなにものでもありえないことが、銘記せられなければならないのである。¹⁰⁾」と。すなわち、教授は、職

場自体、「まさに生産機能的構造体であり、歴史的・社会的な生活体¹¹⁾」を構成し、労資がつねに、「職場的・生産機能的見地¹²⁾」から「職場の論理」を実現しなければならないということを観念されたのである。したがって、「藻利理論」における人事管理と「狭義」の労務管理の二重体系としての労務管理の全体的構造は、労資協調の「職場の論理」にもとづいて、より高次の労働力統轄の機構的確立をめざすことになったのである。

このようにして、「藻利理論」は、労務管理の「生産力理論」として、戦後日本資本主義の「合理化」政策のもとで、「経営共同体」構想を軸に、労働組合運動を「企業主義」的労働組合に転落せしめ、独占的大企業の客観的要請にもとづいて、「超企業的労働組合を背景とする企業別労働組合の経営参加を実現する¹³⁾」ことのなかに労務管理の「合理化」の必然的形態をみとおしたのである。すなわち、「藻利理論」は、まさに、独占的大企業の経営政策に対する積極的な協力的組織として「企業別組合」を労務管理の枠組みのなかに包摂し、それを産業合理化運動の促進の核として位置づけることによって、「経営民主化原理」を現実的な「合理化」過程に吸収するという課題に一定の理論的解答を与えたのである。したがって、その理論的展開の結果において、「民主化の発展に支えられることによって、はじめて、職場の機械化、合理化は、労働者の勤労意欲を阻害することなしに展開せられうることとなるであろう¹⁴⁾」というのが、労務管理の「生産力理論」が与えた一つの展望であった。

戦後日本の労務管理研究史において、その指導的地位をきずいてきた「藻利理論」は、経営構造的把握と生産力的視点を基底とする労務管理の「生産力理論」として確立されたものであった。しかし、その理論の精緻さにもかかわらず、この労務管理の「生産力理論」は資本・賃労働の対抗関係にもとづく企業内労資関係の構造的把握への消極性ゆえに「経営共同体論」的観念性によって貫ぬかれなければならなかった。そのために、労務管理の「経営理論」は、藻利教授の主観的意図にかかわらず客観的に

は、工場・職場における資本の専制的支配の機構的確立を導く結果となったのである。それゆえに、醍醐教授が指摘されたように、労務管理の「『かくあるべき』姿を論ずるより、『かくある』『かくなる』ところの現実の運動法則の反映としての姿を正しく分析し、その矛盾を把握し、それを批判的に究明する¹⁵⁾」視点に立脚して、労務管理の「生産力理論」批判が、実践的な課題に即して具体的に展開されねばならなかったのである。しかしながら、労務管理批判の展開は、「対象論争」とその経緯にみられたように、対象規定に関する抽象論が孤立的に論じられるという傾向を示し、労務管理の「生産力理論」についての歴史的・実証的検討に対しては、消極的であったといってもよいであろう。

- 1) この点については、菊野一雄稿「アメリカにおける『会社組合』の形成と労務管理」、『武蔵大学論集』第19巻第5・6号、1972年3月、および奥林康司著『人事管理論』、千倉書房1973年、第3章がすぐれた分析をおこなっている。
- 2) 服部英太郎著『ドイツ社会政策論史』（服部英太郎著作集I）、未来社1967年、「はしがき」3頁、またこの点に関連しては、木元進一郎著『人事管理論の基礎』、第3編を参照されたい。
- 3) 藻利重隆著『労務管理の経営学』（増補版）、千倉書房1964年、125頁。
- 4) 藻利重隆著『前掲書』、190頁。
- 5) 藻利重隆著『前掲書』、172頁。
- 6) 藻利重隆著『前掲書』、223頁。
- 7) この点は、『前掲書』、第8章「企業の合理化と労働者のレジスタンス」において顕著である。
- 8) 藻利重隆著『前掲書』、66頁。
- 9) 藻利重隆著『前掲書』、67頁。
- 10) 藻利重隆著『前掲書』、437頁。
- 11) 12) 藻利重隆著『前掲書』、435頁。
- 13) 藻利重隆著『前掲書』、「序文」8頁。
- 14) 藻利重隆著『前掲書』、432頁。
- 15) 醍醐作三著『労務管理論序説』、泉文堂1954年、7頁。

(5)

「労務管理について独自の規定をされ、理論的に整序され¹⁾」た「藻利理論」は、戦後日本資本主義の再編という歴史的現実をふまえて、日本の「近代化」を担う独占的大企業への期待を「『民主化より合理化』へ」の内実の進展にたくし、その労務管理の本質に関して厳格な理論的枠組みを構築したものであった。すなわち、この労務管理の「生産力理論」は、きわめて実践的な歴史的要請を背景をもって展開されたという事実を無視することはできないだろう。したがって、そうした状況をふまえるならば、労務管理批判の課題は、まさに戦後日本資本主義の再編の過程で、独占的大企業における「日本的労務管理」の構造がどのように形成され、それが「高度成長」期にいかにか定着したのかを明らかにするとともに、それを支えた労務管理の「生産力理論」を諸外国の労務管理史の歴史的・実証的な分析をとおして再検討することでなければならなかったのである²⁾。それゆえに、労務管理批判は、多様な経済的諸条件のもとにある大企業の本性とそこに組織される労働者の性格、そして、そこに形成・展開される労務管理の構造的特質を明らかにすると同時に、その歴史的変化の態様を展望するという理論的方向性をもつものでなければならぬだろう。

そのような意味から、労務管理批判の体系における「対象論争」は、戦後日本資本主義の再編・発展の過程で現実に提起された経営労務をめぐる諸問題——例えばアメリカ式労務管理の導入、「日本的労務管理」の形態的变化——といった実践的問題をうけとめた企業内労資関係の展開をどのように把握し、理論化していくか、そうした点との歴史的な内的関連をつねに意識して展開されねばならなかったのである。

このように考えるならば、「対象論争」の出発点において、労務管理の「生産力理論」としての「藻利理論」を、歴史的現実が提起した問題とのかかわりにおいて再検討することは、労務管理批判において最も優先されねばなら

ない理論的作業だったことをあらためて確認しておく必要がある。したがって、これまでの「藻利理論」の位置づけと、そこに明らかにされた労務管理の「生産力理論」への批判の視点を理論的基礎として、かの「対象論争」が、労務管理批判の方法的検討をとおして労務管理の「本質論」にまで高められなければならないのである。そのためには、さらに、「藻利理論」全体を支える[・]労務管理史論について検討し、[・]労務管理の具体的・段階的把握にまでむかわなければならないように思われるのである。しかしながら、労務管理批判の体系において、[・]労務管理の「生産力理論」の規定を歴史的・実証的分析によって検討し、批判的に再構成する比較論的研究は必ずしも十分になされたわけではない。そこで、以下においては、[・]労務管理の段階的把握の論点をどう整理するか、という点に焦点をあわせて、そこから、[・]労務管理批判の歴史的・実証的分析の方向を見定めておかなければならないのである。そして、このことが、薄信一教授も指摘されたように「具体的には個別資本の手段として現にやられてきた[・]労務管理を、歴史的に整理してみる³⁾」という場合の基礎視角ともなりうるのである。

それゆえに、これまでの行論からする基本的方向は、[・]労務管理批判において、「対象論争」で展開された抽象的規定が[・]労務管理の「経営理論」への批判的検討を課題として、比較論的な歴史的・実証的分析をとおして明確に検証されなければならないということになるのである。

これまで、[・]労務管理批判は、おおむね労働力に対する個別資本の搾取の体系として把握し、[・]労務管理の諸方法の反労働者的性格を理論的に規定することに集中し、純化してきたといつてよいだろう。それは、「対象論争」の共通する理論的特徴である⁴⁾。しかし、問題は、[・]労務管理がどのような形態と内容において搾取の体系であり、反労働者的であるか、ということにある。だからこそ、「[・]労務管理は、反労働者的性格をもちつつも、いろいろな形態変化をとげるだろう、その形態の変化を事実即して追求していく」ことが要請されるのである。いいかえれば、[・]労務管理批判は、資本・賃労働の階級的対抗

関係の形態的变化のなかに労務管理の全体像を歴史的・実証的に確認していくことに積極的でなければならないだろう。そのためには、労務管理の「本質論」を「資本一般」という抽象的論理のレベルでおわらせてはならないのである。というのは、労務管理は、歴史的なものとして、資本・賃労働関係のなかに位置づけられるものであるかぎり、その構造が資本蓄積の一定の段階に基本的に規定されるという性格をもっているからである。したがって、労務管理の段階的把握は、労務管理批判の歴史的認識において不可欠であるといつてよいだろう。

いうまでもなく、この問題は、労務管理を資本主義一般で把握するのか、それとも「独占的なもの」としてその固有の性格を理解するのか、という点とのかかわりあいにおいてつねにとりあげられているのである⁵⁾。すなわち、それは、資本蓄積の発展段階と労務管理の構造とを、どのレベルで、どのような関連において把握し、その本質を理解するか、ということである。この点については、労務管理史の方法としてあらためて検討しなければならないのである。

すでに若干みてきたように「藻利理論」は、観念された「狭義」の労務管理概念に傾倒しながらも、実質的には「合理化」を前提として、「動態的ないわゆる企業維持のために企業みずからその内面的要請にもとづいて必然的に生み出してくる⁶⁾」労務管理の機能と役割を、資本主義的企業経営において実施される労働者対策とし、近代的な工場制工業経営の成立にともなう温情主義的な労務管理の段階と「企業ないし経営の存立と発展のための客観的必要」にもとづく合理的な労務管理の段階とに明確に区分しているのである。すなわち、「藻利理論」にあつては、超歴史的に「機械化原理」にもとづく労働力の最高能率的利用と「人間化原理」による経営共同体の形成との統一のなかに資本主義経営における労務管理の論理構造がもとめられるのである。このことから知られるように、教授は、資本蓄積様式の歴史的傾向との関連においては、温情主義的労務管理と近代的労務管理とを概念的に対置され、

労務管理の発展の歴史的段階規定を含意されながらも、この資本蓄積の段階と労務管理の構造とのとりむすぶ関係について言及されるというより、もっぱら合理的な近代的労務管理の歴史的変遷に焦点をすえて、その論理構造の理解に収斂されていったのである。

そして藻利教授は次のようにのべておられる。「資本家ないし企業者が労働者をたんに労働力としてのみ取りあげようようになったときに、一方においては経営の二重構造化が成立し、同時に他方においては労働者運動の成立をみたと解せられるのであるが、それにもかかわらず、この段階においては、経営の二重構造化は資本家の自覚するところとはならなかった。労働者運動が労働組合運動としていちじるしい発展を示すようになってはじめて、これに媒介せられて、経営の二重構造化に関する自覚は成立したのである。⁷⁾」と。すなわち、教授は、経営の二重構造化の自覚と労働組合運動の発展とに規定されるものとして労務管理の成立に接近されるのである。教授のこの理解による理論の展開をみると、資本蓄積による技術の進歩、機械化の促進は、経営技術的構造を高度化し、新しい階層組織と経営秩序の確立をとおして生産と労働の組織的再編を資本家に強制し、しかも、それは、労働力の質的变化と労働力構成の改編とをともないながら、労働市場の構造的変化をおしすすめ、生産過程での労働力の最高能率的利用の形態にも構造的転換を要請するにいたることになるのである⁸⁾。すなわち、教授は、資本主義的経営にあって、労務管理が意識化され、「近代的」なものとして確立されるのは独占段階においてであることを明確にしておられるのである⁹⁾。それにもかかわらず「藻利理論」における二重構造論的把握は、結局、「企業の歴史的発展の論理を、その多面的具体性・小さきみな段階的変遷において把える途をふさいで¹⁰⁾」しまったといえるのではないだろうか。というのは、「二重構造論」そのものが、資本・賃労働の対抗関係の展開および形態的变化に照応し、資本主義の独占段階において、きわめて具体的な歴史的・経済的条件に制約されるものとして把握されることなく、超歴史的に定置されたがために、労務管理そのも

のについても、それが歴史的な規定要因なり諸条件の変化に対応していく、諸相を把握しえないものにしてしまったように思われるのである。

しかしながら、1949年の『経営労務管理』以降、「再版＝原蓄」過程における独占的大企業の労務管理機構が提起した実践的諸問題への理論的接近をとおして、労務管理の「経営理論」を構築してきた「藻利理論」が、独占的大企業による生産の急速な展開と発展に直面し、「合理化」と「生産性向上」運動の展開に理論的に傾斜しつつも精緻な体系をもって労務管理の「生産力理論」を確立してきたことは厳然たる事実である。戦後の労務管理研究史に一定の方向を与えたこの「藻利理論」が、戦後日本資本主義の危機のなかで提起され、労務管理の本質を「生産政策」の方向において規定しようとしたことの意味は重視されねばならないのである。したがって、労務管理批判に具体的に提起された問題は、戦後一貫して、独占の支配構造のもとで要請された「生産政策」的な労務管理とその「生産力理論」との意義なり限界を明確し、それをどのような展望のもとに克服していくか、という点に集約されねばならない性格のものであった。このことからすれば、労務管理の「対象論争」を研究史に位置づける場合、それが労務管理の「生産力理論」批判として提起され、展開されねばならなかったのである。そして、今日、その論点を企業内労資関係の歴史的・実証的な比較論的研究のなかに明らかにしていくことが労務管理批判に与えられた重要な課題であるといっていよう。

- 1) 柴田勝次著『経営労働分析』，中央経済社 1967年，33頁。
- 2) 労務管理批判における労務管理史の方法とりわけアメリカ労務管理史の方法については、別の機会に検討することにした。
- 3) 薄信一，氏原正治郎編『労務管理』（講座日本の労働問題），弘文堂 1961年，27—28頁。
- 4) この内容については、角谷登志雄著『経営経済学の基礎—労務管理批判—』，ミネルヴァ書房 1968年の詳細な理論的検討が説得的である。

- 5) この点については、茂木一之稿「『日本の労使関係論』における『独占』段階論と技術主義——労働組合の『排他的』慣行に関連させて——(3)」、『高崎経済大学論集』第21巻第3号を参照されたい。
- 6) 藻利重隆著『労務管理の経営学』（増補版）、千倉書房1964年。
- 7) 藻利重隆著『前掲書』、55頁。
- 8) 藻利重隆著『前掲書』、93頁参照。
- 9) 藻利重隆著『前掲書』、55頁。
- 10) 川端久夫、原田実、松本讓稿「藻利経営学の批判的検討」、『経済評論』第17巻第12号、1968年、118頁。

<附記>

(本稿は、昭和52年度「学校法人札幌大学研究助成費」による研究の一部である。)