労働力と労務管理についての一考察

児　嶋　正　男

労働力と労務管理についての一考察

㈠ はしがき
㈡ 労働力の特質
㈢ 労働管理の生成発展
　1　機械体系の発展
　2　労務管理の生成発展
㈣ 労務管理の逸脱
㈤ 労働力と労務管理
　1　労働力の質変化と，需給関係
　2　労働力充足と労働力構造
㈥ む す び

㈠ はしがき

労務管理が経営管理の一環として一応の体系を整えて成立するとされるのは，今世紀に入って暫くしてからのこととされ，その歴史は新しい。殊にわが国においては，労務管理が真に必要とされはじめたのは戦後のことである。敗戦による占領下においてようやく労働運動に対する禁圧がとかれ，一連の労働関係法が整えられることになり，その頃からやっと労働問題について正常に考えられはじめ，経営労務に関しても近代合理的対処をせまられることとなった。

このようにして出発したわが国の労務管理は，もちろんわが国の経済社会の発展とともに歩を進めざるをえないのであるが，その進歩発展は，内外に例をみないすさまじさであり，それは時としてちぐはぐな跛行的様相を呈するものでもあった。もともと経営管理そのものが，歴史的，個別的な企業経

営の実践方策としてとられるものであり，その歴史性を無視しての方策論が何時,何処においても妥当するというものではない。アメリカ管理論に範を求めての労務管理論を直ちに日本に移し植えようとすることが，場合によっては土のないところに樹を植えるにひとしい結果となることもやむをえない。管理論の混乱については，つとにアメリカにおいても指摘されるところであり，まして戦後におけるわが国の変化進展特殊に著しい経営労務に対する施策の混乱は当然といえる。(1)

したがって，わが国の労務管理および労務管理論についても．その混乱が指摘され，その混乱の究明から労務管理の本質を見出し，労務管理論の深化を図ろうとすることは，問題解決の基本的方向を与えるものであった。(2) われわれはそのような意義をもつ重要なものとして，まず第一に労務管理の対象についての論争を想起することができる。そしてこの論争によって何よりも深められたものは労務管理の技術的側面の基底をなす経済的側面についての考察の重要さであった。(3) それはまさに労務管理の経営学的考察より発せられたものであり，労務管理を経営者の労働者に対するさまざまな施策として顕現せしめる根源の本質的究明を，その出発点となる問題より検討することを指向するものであつた。われわれは，労働者の担う特殊な性質をもつ労働力について，労働力と労務管理についての考察をより深めなければならないと考えさせられた。

われわれは，労務管理および労務管理論について，特に日本の経営労務の諸問題の考究を進めるに先立つて，労働力の特殊な性質について，労働力と労務管理のかかわりあいについて若干の検討を行い，今後の研究に何程かの手がかりをうる予備的考察とすることとしたい。

注 1. H. koontz, The Management Theory Jungle, The Journal of Academy of Management, Dec. 1961.

山本安次郎「アメリカ経営学の方法的反省と経営学本質論」『経済論叢』第94巻第5号，第95巻第2号『経営学の基礎理論』ミネルヴァ書房昭和42年第二章および第三章

雲島良雄「アメリカ経営学の現状に関する一考察」『古川栄一博士還暦記念論文集』昭和41年，同文館

永島敬識「アメリカ経営管理論の方法的混乱とその反省——クーンツ論文を中心として」『経済系第55集，第56集別刷』

2．坂寄俊雄『経営労務論ノート』雄渾社　1頁

氏原正治郎・薄信一「労務管理とは何か」氏原・薄編『講座日本の労働問題Ⅱ労務管理』昭和36年弘文堂　3頁

薄信一『現代の労務管理』昭和40年法政大学出版局　251頁以下

3．労務管理の対象論争は，醍醐作三『労務管理論序説』昭和29年泉文堂、を出発点とし発展した，この問題が集中的に扱われている論稿として次のものがある。日本経営学会編『労務管理と経営学』昭和39年ダイヤモンド社，角谷登志雄「労務管理の対象について」愛知大学法経論集　45号，川端久夫「労務管理の理論について」社会問題研究　15巻　3・4号

(二) 労働力の特質

人間が他の動物と異るもつとも特長的なことは，人間は生活に必要なものを自然に働きかけてつくり出すところにある。生活の必要を充すための物財を生産するための労働なくして人間の生活はない。労働はあらゆる時代を通じて，人間生活の基礎をなしている。人間は労働によって生活をより豊かに発展させそこに人格の自由の形成を進め拡げてきた。

ところで資本主義の成立には自由な労働者の創出がなければならず，労働者は人格からの自由と生産手段からの自由を得る。つまり資本主義下の労働者は人格の自由という名を得ると共に他人に雇われて働く以外に生きる方法を失うという実を併せ得せしめられる。労働者とは，労働力を売るほか生活の道がなく，労働力以外には何も持たない者である。

したがって今日労働とは，労働者が資本家に雇われて働くことであり，労働者の生活は自己の労働の能力＝労働力を雇主に提供し雇主より一定の報酬を得ることにより営まれる。このように労働力が取引の対象となり，すなわち労働力が売買される商品となっているところに資本主義社会の労働のあり方の基本的特長がみられる。

資本主義下労働力はこのように商品となっていると考えられるが，これに対していろいろな方面からの非難がある。その非難の根拠は人間は人格として尊重されるものであり人間を商品，すなわち品物[(1)]と考えるのはけしからぬ

ということである。それはまさにそのとおりであり労働者は人格そのものを奴隷のように品物同様に売買されるものではない。資本主義社会において売買されるのは,労働者自身ではなく労働者の所有する労働力の処分権である。労働力が商品であるということは商品がそのコスト以上に売られ同時に労働者が人格として自由な存在でなければならぬことを意味する。そしてまた労働力が商品であるということは，労働者の担う労働力が資本家が工場で生産して売りに出す商品と全く同じ性質の商品であるというのではない。労働力という商品はそれが商品とせられる以上，一方において商品一般のもつ性質を有すると共に他方きわめて特殊の性質をもっている。

第一に労働力は売り手である労働者と切り離すことができない。凡そ売手から離れることができない商品などという奇妙な商品は他にない。商品とは買った以上もはや売手とは関係なく煮ようが焼こうが買手が好き勝手に処分しうるものでなければならない。ところが労働力という商品は，買ったからといって労働者に別れをつげて労働力のみを持ち帰るわけにはいかない。労働者は労働力をもつて買手のもとで労働しなければならない。労働力が使用され，消費されるのは労働者が労働することにおいてのみ果される。労働力の処分は労働者を通じて行うほか全く他に方法がない。また雇主がどのように労働させるかということは労働者にとってまことに重大な問題である。労働力を人格込みに売買された奴隷制度と異り，人格と切り離して労働力のみを商品化しようとする資本主義はそれが押し進められるにしたがって労働者の自由な人格化と，労働力の自由な商品化をはからねばならない。しかしそれは両立し難い矛盾の払大でありやがて自由な人格のもとでの労働力商品化を困難とし，あるいは労働力が商品として純化されるためには労働力は逆に労働者たる人格を従えねばならなくなる。

第二に労働力は労働力として売り渡され(2)労働としてつかわれる。労働は労働力の消費であるが，道具や機械などの労働手段によって労働対象に働きかけ，価値を創るという生産的消費がなされるのである。労働力を買い入れるのは，買い入れた労働力を自己の有する生産手段に有効に使用し商品を生産し販売して利潤を得るためである。それはすなわち，買い入れた労働力に支払う価値以上につかわれる労働力＝労働によって価値を生まさねばならない

ことである。労働力は剰余価値を生むという性質をもっている。資本家はいかに豊富な生産手段をもっていても，そこで労働がなされなければ生産は行われず，剰余価値を生み利潤をうることはできない。労働力は資本家にとって価値創造よりも価値増殖のために絶対に欠くことができない必要商品である。

第三に，労働者のもつ労働力はもともと商品として市場で売るため生産したのではなく，生活してゆくために労働力を売らねばならなくなったにすぎない。労働力という商品は売れないからといって生産をひかえるわけにはゆかず，貯蔵しておくこともできない。また商品として労働力が売れないからといって労働者の生活はつづけねばならない。資本主義社会においては人格の平等が保障されているというが，事実上労働力を売る他に生活の道のない労働者は，生身の人間として人格である権利によっては生きられず，労働力として存在することによって生きており，しかもその労働力という商品は労働者という売手にとって甚だ不利な特殊性をもっている。

われわれは資本主義下の労働力が商品となっており，それが特殊な性質をもっているものであることをみた。労働力は資本家によって生産手段と結合され経営の枢要事項である生産活動を行う。労働者は労働力を担って経営内に入り労働を行う。かくて経営諸施策のうち労働者を通じて行わねばならない施策は重要な一つの部門をなす。それはやがて経営管理の一環たる労務管理をなすのである。われわれはついで労務管理へと考察を進めよう。

注　1.「ＩＬＯの労働憲章その他にみられる労働は商品でないとする考え方がある。しかしそれは，労働力再生産のためコストをカバーする賃金が支払われ，労働者の生活不安をなくしようとの企図のもとに主張されるところであり，「より正確に言うならば，ＩＬＯは，『労働力は商品にあらず』という標語をかかげることによって，労働（力）が他の商品なみに十分に商品になることに努力してきたと言える」のである。」古林嘉楽『経営労働論序説』ミネルヴァ書房昭和42 年5頁

2.　同じく労働者の支配といっても，労働力商品の未成熟な段階におけるそれと，成熟後の段階におけるそれとは異る。共通しているのは支配の排除が労働者（労働組合）によってなされるのをまたねばならぬことである。

㈢ 労務管理の生成発展

労務管理は経営者が労働者に対してあるいは労働者を通じて行う施策であり，したがって労務管理の対象は，労働者であるとせられる。しかし労務管理の混迷は，その対象を単に労働者とするところにはじまる。われわれは，労務管理の生成発展のあとをふりかえり。その問題点を視界のなかに捉えるよりどころとしよう。

労務管理は，労働手段の機械化を槓杆としての工場制工業が確立し，生産力の飛躍的発展にともなう企業の大規模化よりする管理の要請，さらに固定資本の増大にもとずく企業利潤低下の克服の必要より展開されるものといえその源流はアメリカにおける「能率増進運動」に求められ，テイラーの「科学的管理法」においてはじめて労働の管理として生成し次第に労務管理として整えられたといえる。いうまでもなく機械の採用は，生産過程の合理化をすすめ，生産能率を飛躍的に高かめると共にさらに設備の払大を招き，多くの労働力を要することになる。しかし機械生産が必要とする労働力は，その発展とともに従前のそれとは変る。すなわちこれまで生産過程において主導的地位を占めていた労働者の手工的熟練は機械に代替せられ，機械に吸収せられることになり，新たに労働者に求められるのは機械操作あるいは機械の補助作業の熟練である。いわゆる熟練の移転が行われるのであり，かつてその熟練により生産過程における主体であった熟練労働者はたんなる機械への奉仕者に編成されてゆく過程をたどる。

(1) 機械体系の発展

機械体系は周知のように伝力機によって動力機に結ばれた多数の同種および異種の作業機が各部分工程の作業を組織的に行うものであるが機械化し連結しえない各工程間の連絡運搬の作業が残る。機械体系の発展はこの問題を解決すべく工程間の連続自動化を図るものとして進められる。

機械の自動体系化はその生産物の性質によって左右されるところが大きく加工生産方式と組立生産方式に別かれる。すなわち加工対象が労働全工程を通じて同一である場合と，別個の対象が別々の部分工程で加工され，組立工

程において綜合され完成されてゆく場合とがある。加工生産の方式は行程の連続化が容易であるが組立方式においてはきわめて多種多様な部品からなる組み立て作業を専ら手作業によらねばならないのであるから，その連続化は甚だ困難である。

個別的部品製作よりなる組立生産が，機械と労働力を遊ばせることなく管理しなければならない必要は「工程管理」という特殊の管理技術を生むが，組立生産物が大量市場生産物となるとき，組立作業は連続自動化する。コンベアーにより組立作業の連続自動化を成功させたフォードの自動車工場はフォーデイズムという新らたな管理体系を生み，それに照応する労務施策を生じた。一方重化学工業の発展は，加工式生産工場の一種である装置工場において生産工程の自動化を高度に実現する。かくて機械体系の連続自動化はいよいよ進められることになり，オートメーションによる労働の変化は必要労働力の質量を変え新たな労働力編成をとらしめて[(1)]労務管理を変容発展せしめる。

機械体系はこのように連続化自動化に向って進められ労務管理を変容発展させるとされるが，その理解のためには，機械の発展—精密化・特殊化・専門化の過程を知らねばならない。機械の発展の解明は機械をつくる機械である工作機械の発展に典型が求められ[(2)]る。

まず小規模生産によりさまざまな機械加工の注文に応じるためには一台の旋盤で多種多様な加工能力を具えるものが望ましい。このような要望に応えるものとして，旋盤が刃物を運動させる方法をとり，刃物を種々取替えることによって切削，平穿り，穴あけ，溝切り等を可能とする万能機を登場せしめた。しかし生産が増加し生産規模が拡大するにしたがって，機械の台数が増加すると万能機で全工程を行うことは不利であり，工程を分割して分業が行われることとなる。そうなると特定の性能をより精度高く工作しうる機械を組合せた方が合理的となる。万能機の多面的性能は単一の性能において精度をあげるすなわち単能専門機械となる。一つの能力を払大した専門機械はその単能のなかで，たとえば一台のボール盤であらゆる種類の穴あけ作業を行うごとく，さまざまに使用される。このような万能的使用はさらに排除されて，特定の製品のみの加工に使用されるいわゆる特殊専門機械が生じる。

このように工作機械は少量注文生産より大量見込生産＝市場生産への転化とともに万能機械から専門機械，さらに特殊専門機械へと発展をとげる。それはまた製品の標準化，部品の規格化がはかられることによりとげられ，機械工具の規格化専門は一層すすめられる。そして作業場の編成は作業別組織から製品別作業場組織に転換することにより加工対象の運動の錯綜と運搬の無駄が解消させられ全体の工程が製品成熟の方向への流れを構成しいわゆる流れ作業方式がとられる。流れ作業の編成ができると，流れの機械化が進められ，フォードはベルトコンベヤーによってそれをなしとげた。(3)

1. 「オートメーションという言葉は，1948年に，フォード自動車会社の副社長ハーダーが，工場のよりよき能率化に対して述べる言葉の中で使用したオートマティック，オペレイション（Automatic operation）をちぢめた新造語である，あるいは，オートマティゼイション（Automatization）を簡略化したものだといわれる。いずれにしても，フォード自動車会社がさいしょに採用したコンベアー・システムによる生産をより高度に能率化し，機械化のていどをさらにたかめた生産方法に対していわれた。フィード・バックの技術が生産に導入され，自己調整能力をもつ機械が使用されこのような新しい機械を用いて行う生産方式をオートメーションとよぶ。最近ではさらにオートメーションの意味はひろまった。」中山秀太郎『オートメーション』昭和32年　岩波書店
2. 馬場克三『経営経済学』昭和41年　税務経理協会　55頁
   中山秀太郎　前掲書　22～34頁
3. 「1913年，シカゴの罐詰工場で行っていた コンベアーによる流れ作業にヒントを得たものであったが，コンベアーによる流れ作業は，20世紀前半における劃期的な改革であった。」中山秀太郎　前掲書　35頁
   流れ作業の機械化は，その後の技術進歩により，自動操作，自動制御と電子計算機によって1950年代より急速に進められ，今日のオートメーションの時代に入った。

(2) 労務管理の生成発展

経営者は生産の機械化が一段落すると．労働者の機械化による残余労働の合理化，機械への奉仕者としての労働者編成に着手する。(1)

それが生産過程の経営合理化の出発をなす作業の合理化すなわち労働管理の成立であった。「能率増進運動」は労働者作業の合理化を目指しながらも，賃金支払制度と労務費節約の問題にとどまり，専ら刺激的賃金制度の考案を事として生産の主体である労働者の一応の主体制による能率向上を策するものであった。このような「成行管理」方式による能率向上策は，却って労働者の反感を買い[(2)]労働者ないし労働組合は，自生的あるいは組織的怠業をもって対抗することになるのであった。ところが「科学的管理法」は労働そのものに着目し，労働者の作業を分解し，動作研究，時間研究によって設けた課業を基準とする「課業管理」つまり労働管理の制度をなりたたしめた。熟練を拠り処とする生産過程における労働者の主体性はここにおいてはじめて経営者に完全に奪い去られる。そしてそれは熟練労働力の形成を労働者自らのみの手で行い，その給付規制の手段とすることをも同時に奪い去るものであった。

労働力の処分権はその買手である経営者の手に帰すとはいいながら，なお売手労働者の主体のもとにおかれ，彼の主体的行為にまたねばならならぬこと，それは労働力という商品の一大特長であった。しかし労働力商品の消費過程における主体性確保の拠り処である熟練が，労働者より経営者に移ると，労働力は商品として，より純化されることになった。労働力は買い手にとっては，一層思いのままに処分しうる度合を増すことになり，経営合理的進行は，労働者主体のもとでの「成行管理」という〃あなたまかせ〃を廃して，経営者の直轄による経営合理的「科学的管理」下におかれる。労働力商品はいわば労働者の魂を持つ商品であったが，魂をより稀薄にし商品として純化することによりはじめて管理が可能になる。そして管理が可能となるとともに，管理は単に労働力の消費課程のみに止らずその購入はもとより再生産過程にまで立ち至ろうとする。

熟練形成が労働者の手から奪われると，従来親方職人あるいは労働組合の手を経てなされていた雇用（労働力の購入）は直接企業と個人の間に行いえられることとなる。また新しい械械体系に応じる熟練形成のための教育訓練を経営者が行わねばならないとすると，管理は雇入を合目的々に行う採用管理を必要とし，労務管理はまず採用の管理に及ぶ。そして熟練形成が企業主

体に行われるかぎり，適材適所ではなく，適所適材のためとなること当然であり，労働力の生産手段への従属化が徹底してはかられ，不適材は排除せられる。[(3)] 労働管理の成立は雇用管理を可能としそれを要請する。労務管理はこうして労働管理，雇用管理を当然に包摂するものとなる。

このように近代的労務管理は，労働の管理＝労働力の能率的利用策より発して労働力の商品的純化を進めながら行われているといえるが，そのためには労働力をその担い手である労働者の支配から引き離してゆく手法が必要である。労働者から熟練を奪う手法も，また経営者による新たな熟練の形成法も，その第一着手は労働者を彼の仲間より引き離して個人化し，彼のもつ労働力を経営支配下におくことであった。経営者は労働者を人格を持っ個人との名をもって彼等がたえず一人一人に孤立することを図り，ついで個々の労働力へと人間が解消し従属してゆくことをはからねばならない。[(4)] 電力の利用のためには電気の性質を知らねばならないように，労働力の利用のために人間の性質を知るための心理学，生理学などを中心とする労働科学一人間工学をもって労働者を遺憾なく労働力へと解消し，愈々労働能率向上への努力が傾けられる。[(5)]

生産手段は巨大化し，もはや労働の手段や対象というよりは，労働者を従属させ使役すべく立向ってくる機械や装置や資材であり，労働過程においても主体性を奪われた労働者は単に能率的消費の対象となる労働力でしかない。孤立的分散的に個々にいるとき労働者は却って個人でなく人間でなくならねばならない。労働者の主体性回復の願いは新らしい労働者の団結を生み，組織された労働組合の運動はなによりも労働者の人格尊重を激しく訴えることになる。[(6)] しかも企業規模の拡大と生産の合理化は急速な技術進歩のもとでの益々の能率増進が求められ，それにともなう人間疎外の激化はいよいよ解決をいそがねばならない問題となる。

ホーソン実験は，もともと労働条件と労働能率との関係をさぐり，新たな能率向上策を見出すことにあったが，労働者の主体性の回復策が優れて能率向上策となるというきわめて当然にして重大なことを改めて気付かされるものとなった。[(7)] もとより労働能率の向上は労働する者自身がそのように努めることがもっとも能率的であることというまでもない。けれども労働力を買手合

理的＝経営合理的に充用しようとするとき，売手の意志のままに左右されることは迷惑至極であり売手の意志はまず排除されなければならない。そして経営目的達成のための計画が定められた後，敷かれた軌道を外れない限りにおいて，労働者の創意と工夫が生かされ，意志決定に支障のない下位集団の自主的行為準則が尊重されることは差支えない。人間の疎外回復を目指すという人間関係論が労働能率向上策の研究から生じ経営管理の重要な施策として取り入れられるのは，人間性の回復を願う労働者の要求を経営合理的に再編成し，人間尊重の名のもと労働力を担う労働者が，労働力を担う従業員となり，従業中の労働能率向上に鋭意自ら努めるよう人格形成しうる可能性のもとに，そこでの経営の安定が求められるからである。したがってそれは，人間行動の動機を解明し，従業員として，設定された目的に合理的に行動せしめるよう動機づけることによって，労働者の生活全般にわたる統御にまでたち到る。人格そのものを所有することによる直接の人間行動の支配がないこと，あるいは労働の強制権のないこと，すなわち自由なる人格間においての労働力の売買こそは賃労働の特長である。しかし売られた労働力の処分権は買手に属するものとして，労働力の能率的使用は益々精緻になり，労働者は自ら進んで企業のために忠誠を尽すことに生き甲斐をみいだすよう行動を制御せられる。それは人格を所有して直接行動を支配することとは異り，人格を尊重するが故に己れの欲するところを行わしめるものであるとされる。だがそれは己の欲する所に従って則を越えざるよう飼育された成果に他ならず，人はもはや独立の個人でも経済人でもなく，企業のなかの組織人として解説され判断されたものを情報として受け取り，敷かれた路線に従ってのみ進むことを受容するよう仕向けられるのである。労務管理はかかる人間関係管理，労使関係管理をも併合することとなる。

労務管理はいまや労働＝労働力の生産的消費のみでなく生身の労働者を問題にすることになり，労働の場から労働者の生活の場にまで及ぶことになる。ところで労務管理はそれが単に労働管理として登場したときから，労働組合対策としての側面をもって発している。労務管理は労働組合から労働者を引き離して従業員として施策することを基本策とするが，それは教条的に一途な労働組合の否定のもとに行われているのではない。労務管理は労働力充足

の安定した関係下に経営優位に施策が遂行されれば足りる。労働者の階級的連帯による勢力の増大に，たえず譲歩する姿勢を示しつつ，あくまでも優位を維持し強化してゆく役割は，経営が労務管理に担わせるところである。
労務管理は個々の労働者より労働者階級への配慮を取り入れざるをえなくなり，企業の労働組合対策のための労務管理は，労働組合関係管理として労使関係管理のなかに含まれる重要な施策となる。

注 1. 「テイラー・システムは，19世紀の後半から20世紀の初頭にかけて機械化が一定の水準に達してしばらくその進歩が停滞していた状況のもとで成立したものであり，一定の機械化の水準のもとでなお機械化されずに残されていたいわゆる「残余労働」における時間的，空間的間隔を最少限に短縮しようと企てたものである。」馬場克三　前掲書　68頁

「技術の革新が不断に継続せられ，労働が排除されつつある間は，其成立の物質的基礎をかく」中西寅雄『経営経済学』昭和6年日本評論社　134頁

2. 「一応の主体制」というのは労働者が経済的自由をもたず賃金のため労働せざるをえないからである。坂寄俊雄　前掲書　7頁

3. 「新らたに労務管理方式の必要に応じるものとして登場してきたものが，人事管理方式（personnel management）である。これは第1次大戦による労働需要の増大＝労働力不足，労働移動の防止などを目的とした雇用管理（employment management）として登場したものである。その技術的内容を一言でいえば職務分析（job analysis）により職務内容を明確にし，それに適した労働者を採用し教育訓練（education and training）によりよい職務に労働者をはめこもうとす労のであり，いってみれば適材適所でなく，適所適材の方法というべきものでるも働力を職務，労働に適合させ，生産手段への従属・機械への部品化をはかるものであった。」
坂寄俊雄　前掲書　11頁

4. 課業の設定はテイラーにすれば，組（gangs）の制約より個人を解放しその野心や，イニシアテイヴを満足させるメカニズムをつくる基礎をなすものであったすなわち自然的組織的怠業の克服策はまず個別化よりはじめられるものであった

5. 「電力を能率的に利用するためには，電気の性質を分析しなければならないがそれと同じように，労働力を能率的に用いるためには人間の性質を知らねばなら

ない」 D. Yoder., Personnel Management and Industrial Relations, 1948. P. 5.

6. 従来の労働組合の構成性格を変化させ半熟練・不熟練労働者を中心とする産業別組合を結成する。

7. ウエスターン，エレクトリック社 (Western Electric) のホーソン (Hawthorne) 工場における照明に関する実験および休憩時間に関する実験は，経営における人間関係認識の契機となったが，それは照明の生産能率に及ぼす影響の実験よりはじめられた。

(四) 労務管理の逸脱

労務管理の生成発展のあとを追い，近代的労務管理の特長として表現されるものが，一つは機械体系の発展とともに生産過程で労働者の主体性を奪うことにより遂げられる労働力の能率的利用であり，他の一っがその能率的利用によって失われる人間性の回復を経営合理的にはかろうとする広範囲に渉る施策となることをみた。資本主義社会において，経営者が労務管理という文字通りの意味において管理しうるのは労働であり購入した労働力を約束通り生産的に消費することにおいてのみである。

いわば売られていない領域にまで踏み込んで管理の対象とするのは資本主義原則に反するといえよう。しかし労働の管理は，独占資本主義下の企業が生産増強のため，労働の手段である機械，装置を整備し，より能率的に稼働せしめようとして生ぜしめたのであり，労働者の作業を直接の管理下におくためには，労働者の熟練は解体せられ奪い去られねばならなかった。そこで労働者は自ら従事する労働過程のなかに主体性を失い疎外を感じる。管理がすすめられ能率化が激化するとともに疎外もまた強められ，労働者の疎外回復の願いは強いものとなる。労働者従属化の作用は同時に労働者の主体回復の反作用を生む。労働者にとって疎外の克服は人間性の回復という一般的命題において果されるのでなく，労働者の主体の回復こそが人間性の回復となること明らかであり，かくて労働組合に結集された労働者の意識はその階級的連帯にもとづく主体回復を指向する階級意識となる。

労働者が階級的連帯により経営者に対抗することは経営者にとって最大の脅威である。経営者は労働者意識の階級意識化を中断し，「働く中間」を「同

一企業の従業員仲間」とするアイデインテイフイケイシヨン……忠誠心，従業員意識の育成を必要とする。労働の管理の科学は，労働者の持つ熟練を解体し新たな熟練形成を企業内で行うことに成功し，ついでこの労働力能率的利用のための科学は社会的存在である労働者の意識形成に入りこむことになる。それは経営者による労働者の思想転換術ともいえ，労務管理は労働者の自由な思想形成へ介入し，資本主義的自由を踏み越え自らそれを否定する破目に陥らざるをえなくなつたともいえる。

このように労務管理の内容とする施策が，労働＝労働力の使用と直接にかかわりのない労働者の私生活あるいは労働者の組織的活動にまで及ぶとなれば，それは労務管理の逸脱として指摘されることになる。労務管理の逸脱の指摘は，労務管理がなぜこのように管理対象の範囲をひろげねばならぬかの根源究明の出発点を示唆するものに他ならぬ。既にみてきたように労務管理がその対象を労働者そのものあるいは労働者の生活全般にまで拡げるのは，単に労働力を担う人間が労働力と共にそこにいるからというのみではない。労働力商品の効用をたかめるには，商品としての労働力は人間より切り離され，いかようにも処分しうるようになることが望ましい。鳥の如く自由な人格者にして，また労働力を売る以外に生産手段からも自由であるという二重の自由は労働力商品化の第一の要件であり，ついで労働力は労働者自身のもとからも自由であることが進められたのであった。価値創造という特殊の力をもつ労働力は，直接担い手込みに支配されることから脱しての商品化が進められるにしたがって，こんどは売手であり本来の主体者である労働者の主体性を排し，その従属化を図らねばならなくなるのであった。

人をして人たらしめる根源となる労働力，それは人間のみが自らのために生産的に使用する力であり，人間に属し人間を離れてあるべきものではない。また，生産の発展こそが人間性をためるのであり生産をたかめるための真の労働力の能率的利用，生産の科学化それ自体は人間性を失わしめるものではない。だが資本主義下，労働者の担う労働力は商品として売られねばならず労働力を商品化することによってはじめて労働者は生きてゆける。そして労働力の商品化が進めば進む程，労働力は人間たる労働者に従うのでなく，人間たる労働者を従えることになり，人間性が失われる重要な要因となる。労

働力商品が，商品として，より望ましい質量の変化をとげるためには，労働者は単に労働力の容器と化して，容れられている労働力に合わせて自在に変化しなければならない。自己の労働力が望まれるままに容器自らが変容すること，それこそは労働力商品の買手にとってもっとも願われることであるのだ。資本主義下の労務管理は経営的生産の能率化をはかるものとしてもともと逸脱のなかに発したのであった。人間の労働が価値となり，商品と化するときよりその矛盾は内蔵され，労働力の精練化，商品化が進められるにしたがって，矛盾は激化しさまざまの問題を露呈する。そして労務管理はその克服策としていよいよ逸脱を深かめなければならなくなる。

われわれは労務管理が労働から労働力，労働者へとその対象をひろげ，労務管理の逸脱といわれるまでに至り，しかもそれは資本主義発展のもとでの必然の姿であり，独占下いよいよ逸脱による労務管理が普遍的に行われることをみた。われわれは労務管理逸脱の必然を労働力商品そのもののなかにみいだし，経営の賃労働対策－労務管理－は，もともと商品として一義的に純化しえない自由なる人格のもつ労働力に対し，一方では商品として対し他方ではその矛盾の克服策としてなされるものと解した。資本主義の発展は労働力商品化の成熟をすすめそこに内在する矛盾の拡大とその対応をくりひろげる。われわれはさらに労働力商品の量的質的変化について考察をすすめなければならない。

注　1.　坂寄俊雄　前掲書　16頁

(五)　労働力と労務管理

(1)　労働力の質変化と需給関係

独占が成立し機械体系が整えられるに従って工場労働の管理が生れることになり，それは生産能率増進の要請に応えての成行管理より直接の労働管理のための科学的管理と生成したことはさきにみた。成行管理は労働者の行う作業自体に直接触れることなく単に賃金の出来高払形態による生産増を狙いとしたのであったが，科学的管理は労働者の作業自体を管理の対象としたことにおいてはじめて「科学的」であった。労働の能率向上は，労働そのものを対象として，その動作が合法目的的に最少の体力の消費で最大の効果をあ

げるよう行われるところにあり，最適作業の発見がその手段となる。科学的管理法は一方においてこの能率増進——最小の労力で最大の効果をあげる——のよりどころを見出すものとして高く評価されねばならないが，他方経営合理的能率増進の——最大の労力でより多い産出物を得る——ための最速作業の強制執行の手段となるものであり，労働強化による剰余価値増大という資本主義的労働能率向上策を果すものに他ならなかった。それは今までの労働者主体による労働を，経営者の直接の指図により所定動作[(1)]を最速時間によって行うことに変えることにより遂げられ，労働者が自己の熟練を拠りどころとして伝習してきた機械器具の扱い方，原材料の運搬投入，半製品製品の取り出し等々の作業は，細かく「科学的」に分析せられ，動作研究，時間研究にもとづき新たに設定せられた標準作業よりなる課業に代わられた。もともと生産過程への機械の導入が生じると，従来の手工業経営より引継がれた親方，職人，徒弟という熟練形成の職人組織は次第に無用となる。さらに工場制工業の一層の発展により，生産に必要なすべての工具機械設備を個別企業がそれぞれ独特のものとして整えることになると，従来の市場に見出せる熟練では役立たなくなり，労働者間伝習による熟練の形成はそこでは却って障害にさえなる。科学的管理法は従来の熟練を解体し，これを経営者の手に奪い去ることを果したのであり，それは労働過程における労働者の主体性をとり去ることによりはじめてなしえた。

機械体系の一応の整備による一時的停滞は，機械化しえなくして人間の手に残された残余労働を機械的に作動せしめることに，より一層の能率上昇を企図することに向けられる。熟練の機械への移転は，同時にまた人間の機械化をも促進する。そこでは人間のもつ労働力に，従前の道具や機械操作の熟練とは異る機械への奉仕の熟練が求められる。

職人的手工業あるいは機械といってもまだその精度の低いものを使用している段階では，製品が注文通り造られるためには労働者の熟練によらねばならず，また多種少量製品がもとめられるところでは，精度は比較的低いが各種の用途を備える万能機を使用して，労働者がその有する熟練を従横に駆使することによってのみさまざまの要求に応じる製品を作製しうるのであった したがって経営は労働過程においてなされる労働にまで立ち入る能力も必要

もなく，専ら製品が高く売れること数多く作られることに関心は注がれ生産過程よりは流通過程における業務そのものを担当しなければならなかった。作業そのものよりは，製品と出来高に関心が注がれるのであるから経営労務としての施策——労働者との交渉——は当然出来高と賃金支払のみに傾くこととなり，そこに労働時間の制限が課せられるとなれば能率増進策はまず第一に賃金支払方法による能率刺激へと向けられるのであった。万能工的熟練は労働者自らが培い育てるものとされ，経営者は労働者によって作動される熟練が商品に担わせられたところで刈り取るのであり，いわば経営者の買い取った労働力は経営外の既成の熟練労働力であり，労働過程における行使は労働者に委ねられるほかに術なく，経営者は生産物としてのみその成果を受取るのであった。

産業資本主義段階にあっては，機械制工場工業とはいいながら，それは多種少量生産の小規模経営を行う企業であり，万能機を中心とする機械体系の必要とする労働力は「万能工的熟練」に他ならなかった。「万能工的熟練」は長期の従弟修業＝労働者間伝承により修得され，労働力の質は労働者自身により形作られ規定せられる。そうであるとき，労働者は労働給付についての一応の規制を自己の手中に握っているのであり，労働過程においての主体を保持しうる。

資本主義の発展が独占を確立させるに至ると，技術進歩を取り入れての機械体系の改善整備が行われ，固定資本の巨大化，大量生産方式の導入が行われる。そこでもっとも大きい変化をとげるのは労働過程においてである。機械の精度は作業の専門化，工程の規格化と相俟って高められ，作業は益々細分化単能化して従来の万能工的熟練を無用にすると共にそれに代わる新たな内容を持つ熟練を求める。作業の細分化単能化は，大量特殊品目の生産においてはじめて可能であり，個々の企業毎に独自の生産となる，個別企業毎に必要な熟練は旧来のものに求めえず，新しく形成しなければならないのみでなく，それは企業内に独自にしかも企業内においてのみなされねばならない。作業内容と段取りの規格化も企業独自の機械体系にもとずく独特のものとなり，大量生産のため全工程がよどみなく流れるためには，まず全般的作業速度の一括管理が必要となり，職業内容，段取り等と共に管理の専門家である

「経済家としての技師」の必要がたかまり，その地位がかたまるのはここにおいてである。従来の熟練[(2)]は解体せられ，それぞれの企業に適した労働力の形成は，「特製」されねばならなくなる。独占企業における熟練労働力は，企業内において形成されることがたてまえとなり，それが廉価になされるには可塑性の強い若年労働者が作業をしながら易しい職務から順次難かしい職務へと技能を修得してゆくことであり，採用から退職に至るまでの間を職種別に定められた熟達上昇の路線に沿って昇進させてゆく方法が妥当である。このようにして形成せられる熟練は企業内においてのみなしえられるものであり，しかもその熟練労働が行われる機械体系は特定独占企業より外にないのであるから，各企業間の職務の共通性はなく，企業毎に分断され閉鎖的にのみ存するものとなる。

われわれは独占企業に充用されている労働力が，熟練労働力といいながらも，古い万能工的熟練労働力ではなく，独占企業に独自の熟練労働力であることをみた。ところでもともと資本主義の進展は，人格からの自由と土地からの自由という二重の意味における自由な労働者の創出により，新らたに人格となった労働者の労働力が商品となることによって行われるものであった。このような意味の多くの自由な労働者は，長期の修練を経て形成せられる熟練労働力の特主となる暇もなく，生得の筋力のみを頼りとする不熟練労働者として生産手段からはじき出され，雇われる以外には生活の方法を失うことによって生じたのであった。それ故に熟練をよりどころとする労働給付制限の手段もなく，労働組合への加入も許されることなく，たえず失業の恐怖にさらされながら相互競争のもとに過剰労働力としてのみ存在することとなるほかなかった。

同じく労働者——労働手段をもたない賃労働者——といっても，万能工的熟練労働者，独占企業内熟練労働者のほかに，このような不熟練労働者が存在し，まずは資本主義生成のいわゆる原蓄を果させる労働力として充用され，その後資本主義企業の発展を保障する基底として常に欠かせぬ過剰労働力として存在しつづけている。資本主義の発展は，小自営者の生産手段の喪失化熟練労働者の無用化一（不熟練労働者への転落）世帯員の労働者化等等と，たえず不熟練労働者を創出して労働市場に登場せしめている。熟練労働力と

並んでこの様な不熟練労働力の存在を看過されてはならない。

以上にみる通り，いづれも労働力として市場に売りに出されるとはいえ，その質は一様でなく，万能工的熟練労働力あり，独占企業内熟練労働力あり，不熟練労働力がある。今日では熟練の性質より，万能工的熟練労働力を単に熟練労働力といい独占企業内熟練労働力を半熟練労働力といわれることが次第に熟してきている。したがって労働力の質区分としては熟練労働力，半熟練労働力，不熟練労働力[(3)]の三つに区分することができるといえる。ところで労働力の質を一応このように三つに分けてみるとき，企業の必要とする労働力の質変化と労働力需給の関係について明らかにしておかねばならない。

熟練労働力についていえば，熟練の形成は労働者間の伝承による長期の徒弟的修業の後果されるのであり，労働力の供給は全く労働者の思いのままに，その労働力が高価に販売される限度の質量に制限される。労働力の質も量も労働者の全面的規制が行われうるのであり労働力供給は労働者の一方的独占となる。このような労働力保持者が自己の利益を守るには熟練形成，労働力供給規制を組織的に行う機関を要し，そこに結成されるのは職人組合たる職種別労働組合となる。企業が労働者を雇用するには必ず労働組合の手を経て組合員を雇い入れるほかなく，労働者の賃金は労働組合が定めた額によらねばならない。このような状況下にある労働者は生活の拠点を雇用される企業におくよりは労働組合におき企業への雇用は当然に横断的となる。

第二に半熟練労働力であるが，企業が大規模化と合理化を独自に進めることにより成立した独占企業に独待の要求をみたすものとしてその機械体系に応じて必要とする熟練に労働力の質は形成されており，第一に熟練は段階的であり第二に企業縦断的閉鎖的である。したがって熟練形成のため導入する労働力は未熟練で可塑性の高い若年労働力が要請され，企業内で熟練が形成される以外に術がなく，既成の熟練を市場に求めることも，企業内で形成された熟練が企業外に労働市場を求めることも不可能である。このような労働力は一般に労働市場に登場する前の段階で捉えられ，例えば学生が学校を卒業すると共に企業への雇用が図られることとなり，雇用された労働者は入社から退職までを特定企業内に釘付けされる——自己の持つ熟練は他に通用せず，解雇されれば直ちに不熟練労働者に転落する——のである。その労働力

の需要は特定独占企業においてのみであり，かかる半熟練労働力の供給は当該企業の労働者のみがなしうる。すなわち半熟練労働力は双方独占が成立しうるといえる。労働者は熟練形成を企業によらねばならないとはいえ，企業内に特殊に形成された熟練は企業に雇用された労働者以外に求められないのであり，企業内に長期に固定した雇用関係は労働者の組織形成を容易ならしめ，労働力の取引は企業単位によって組織された労働組合の団体交渉で行いうることとなる。この場合組合員は本工として企業に雇用せられ半熟練労働者となるものすべてを含み，かつそれだけに限られることがもっとも強固な団結を形成することとなる。そしてこのような労働組合があってはじめて半熟練労働力の需給は双方独占を成立させる。

さて第三に不熟練労働力であるが，全く熟練をもたぬまま筋力だけを頼りとするもの，過去の熟練が無用になつたもの農業収入補充のため出稼労働を行おうとするもの，世帯員が労働力を売ることを余儀なくされるものなどさまざまであろうが，ともかくもひとしく独占企業経営に必須の特に生産過程における機械体系の必要とする熟練をもたない労働力である。熟練労働者たる親方の徒弟ともならず，大企業に採用されることもない若年労働者，中高年令となってから生産手段からはじきだされあるいは雇用を解かれた労働者，あるいは家計補助のため労働力を売りたいと願う家庭婦人など不熟練労働力はさまざまなかたちに存在し，供給源はひろくあらゆる分野に求められる。しかし需要については，既に企業の重要な基幹分野への労働力は熟練あるいは半熟練労働力をもって充当されねばならなぬのであるから，熟練不要の残り需要を充すためのものとしかなりえない。また不熟練労働力は老若男女種々雑多であり，いわば整序され精錬された労働力でないのであるからして，それを担う労働者に共通の拠りどころを欠き，労働力需要の相手先もまた雑多であるから労働者が団結して労働力供給を規制しようとすることもきわめて困難である。したがって不熟練労働力の需給は需要独占としてあるといえる。

われわれは労働力の質が熟練労働力，半熟練労働力，不熟練労働力にわかたれ，それがそれぞれの需給規制にも及び，供給独占，双方独占，需要独占をなすものとみた。ところで熟練労働は技術進歩により労働手段である機械や装置の精度が上昇するに従って手工業的熟練の必要は少くなり需要は益々

減じ，次第に職人的特定技能職種のみをとどめるのみとなる。しかし独占企業は企業規模の払大と生産の合理化により益々企業の生活力を盛んにしてゆかねばならないのであるから，規模の払大は労働力需要を増大し，（生産の合理化は労働力の能率的利用によって労働力の節約を図ろうとするものではあるが）労働力の充用はその質を変えつつ進められている。独占大企業の発展は資本の集積集中によりとげられるが，そこにはまた大資本を要せず特殊に高度の技術を必要としない生産販売あるいは用役奉仕の群小企業の活動を従え，これと相俟って遂げられる。これらの企業は比較的熟練の低い労働力の充用によって果され，すなわち過剰に存在する不熟練労働力は，それあるが故にこれらの企業を成立せしめ，独占企業に従属してその生産活動を補完し，産出された商品の最終的消費を担当する者として大量に存在してくれなければならない。

労働力の質の変化とその需給関係をみるとき今日問題としなければならないのは，半熟練労働力と不熟練労働力についてである。そして，労務管理が対象として管掌しようとする労働力は実は半熟練労働力についてであったことが次第に明らかになった。既にして労務管理が独占の産物であることは経営管理そのものの要請が独占下大企業の必要として行われたのであり労務管理はその分肢である以上当然のことであった。企業の労務管理要請が強力になされるとはいえ，その対象とする労働力において，供給独占が成立し，熟練の形成も労働力給付の規制も全く労働者主体の下に委ねざるをえない状況下においては，その労働力の消費過程のみを管理することさえ不可能であり，まして管理をそれ以上に及ぼすことは慮外の沙汰であった。逆に不熟練労働力を対象として，基幹労働以外の部門の管理を行う暇も必要もなく，また需要独占が成立するごとき低廉豊富に存在する労働力は，いわば必要に応じて使い捨てにすれば足りるのであるから，ここには労務管理の必要は生じない。

かくて，近代的労務管理として体系を整えられたものはわれわれが半熟練労働力とした労働力を対象として独占企業に行われるものであることが明らかとなった。われわれはついで，独占企業が行う労務管理が，その労働力充足をより有利に行い十分に利用しつくす機能をも果していることを概観して

おくことが必要であろう。

注 1. 「能率は抽象的，技術的には，原因或は費用に対する結果の比率であり，或は一定の標準に対する実際の結果の比率であるとせられる。前者を絶対的能率（absolute efficiency），後者を相対的能率（relative efficiency）という。ところで今前者の絶対的能率についてみるに，一定の労働量でより多くの生産物がもたらされれば，能率の増進であるはずである。しかし資本主義社会の経営においては，労働時間が8時間であれば，この時間中より多くの生産物がもたらされれば，能率の増進なのであって，支出された労働量は資本にとっては問題にならない。……即ち資本家的経営においては，抽象的な能率でなく，資本家的な能率が問題となる。」古林喜楽『経営経済学』三笠書房昭和25年 122頁.

2. Henry R.Towne, The Engineer as an Economist, 1886. 三戸公訳「タウン『経済家としての技師』」，三戸公 鈴木辰治，上田鷺訳『タウン，ハルセー，ローワン賃銀論集「分益制，割増賃銀制」昭和42年未来社。

3. 山本 潔『日本労働市場の構造』昭和42年東大出版会

(2) 労働力充足と労働力構造

独占企業の成立，すなわち資本の蓄積がすすみ企業は大規模化し整えられた機械体系による大量生産への転化が行われると同時に大量の労働力が必要となる。しかも企業独自の機械体系は既にして必要労働力の質を半熟練労働力と変えているのであるから一般労働市場には見出しえず，企業は甚だしい労働力不足のなか新たに企業に適応する労働力を培養しなければならなかった。企業がまず直面した労働力不足の克服策は労務管理の果す第一の機能とならねばならない。すなわち企業のもとめる質と量の労働力を必要に応じて容易に得る——雇用志願者間に競争が行われ最も良質の望むところの労働者を選考しうる——ことこそは管理への第一歩である。労働力の供給を増加させるには，その価格を市場価格より高くすることによって果される。そして市場価格より高く購入した労働力はそれが一般に消費されているより能率的に使用されることによって十分に引き合うこととなる。われわれはこのことについて労働の管理が能率増進運動より発し賃率引下げの不安を除去し賃金

引上げ策と共になされたことに注目しなければならない。科学的管理は，課業管理と差率賃金が併行して行われるという仕組みになっており，労働力の購入を市場価格より高い価格をもってすることとし，それが労働の対価として支払われるかたちをとることにおいて，良質のより多くの労働量を支出せしめるのであった。(1) 労働者の労働力を利用し尽くす，——それは搾取という言葉のもつ第一義的意味であるが——そのことを労働者自身が望むよう仕向けることは管理の要諦であった。もちろん労働力の再生産そのものが脅されるまでの搾取はそれが労働者に背に腹はかえられぬと考えられても，労働者が進んで賛成することにはならない。しかしいわば健康でより豊かな生活をなしうる再生産が得られるところで，力いっぱい働くことは労働する者の願いであり，必ずしも労働者の苦痛とし反対するものとはならない。ところで搾取はそこから生み出されたものが，生み出すべく労働した者に帰さないで資本の所有主のものとなること，すなわち搾取するものと搾取されるものがあり，搾取が強められればより多くの剰余が資本家に帰するというもう一つの意味を有する。かくて高能率高賃金——より多い労働量による生産性の向上，市場価格より高い賃金——はより多くの剰余価値を生み出すものとなり，独占企業に独占利潤を確保せしめる高賃金低コストの具現策となる。

独占企業の労働力不足克服策の第一は市場価格より高い賃金による企業外よりの労働力供給の確保を果すことであるが，さらに一度買い取られた労働力は企業内で能率的に消費せられるとともに，不断に必要労働力の供給を換起するよう自転運動を行ってくれることが望ましい。企業の労働力需給対策はついでこの要請に答えるものでなくてはならない。すなわち企業の労働力需給対策は企業外においても労働力の供給過剰のなかで優位にたち，さらに企業内においては，労働力供給競争を従業員相互に行わしめる労働力構成がとられねばならない。

熟練形成を企業内で行うには未熟練労働者を雇用し企業のもとめる熟練形成を作業をさせながら行うことがもっとも合理的であり，この場合雇用された労働者は熟練を重ねるにしたがってやさしい職務から難しい職務へと昇進することとなるが，それは労働者相互にとっては競争のコースであり互に排除し合い次第に狭められてゆく道を進むことである。例えば基幹労働力を質

の高いものから低いものへとピラミッド型に編成し労働力の質に応じる人員構成をとることは合理的経営の不断の要請である。熟練度が高くなるにしたがって，労働力の需要量は減じる。職種毎に昇進の道が開かれているとはいいながら昇進するものの数は上昇するにつれて少くなり，雇用されたすべての人々に昇進が保障されているのではなく，保障されているのはたえず排除の対象者となることである。さらに機械体系の改善，著しい技術進歩は，形成された熟練をたえず陳腐化し無用のものとする。新技術に対応する熟練が新らしい雇用者の教育によってなされることがより捷径であるとすれば，旧熟練者はここでも排除の対象となる。独占企業の合理的労働力構成一例えばピラミッド型に形成された労働力の構成一維持のためには自律内転作用が必要であり，企業内で閉鎖的にそれが推進せられるときは一方に昇進の道[(2)]をたどる者があれば他方に不要労働力として排除される者がいなければ労働力構成の合理的型は忽ちに崩れることとなる。労務管理はこのような労働力構成の維持改善策を図り，たえず企業の要請に応じる労働力の充用をはかる。すなわち労働力を必要かつ十分に充足し編成し排除して，企業内外に過剰労働力を創出しつつ，労働力を能率的に使用し，労働力商品取引にもっとも有利に自己を置くことを果している。労務管理の目指す体質改善とは旧い熟練を無用化して排出し新しい未熟練労働力を充足する新陳代謝作用を促進することによりたえず労働力構成をその統括管理に合理的である型に維持することにあり，それは機械体系の技術進歩に応じるものとして，また労務費の低減策と結んで休みなく進められる。

注 1. 山下高之「差別的出来高給制度の考察」— テイラー・システム批判の一過程として—，『立命館経営学』第3巻第4号

2. 企業の発展が停滞しあるいは労働組合の反対などの阻止要件があるときにはなりたたない。

(六) むすび

われわれは，労務管理とは経営者が労働者にたいして行うさまざまな施策であるとしながらも，その対象とするところは単なる労働者ではなく，労働

力であり，その特殊な性質によって労働者対策となり労働者管理の様相を示すものとならざるをえないことを明らかにし，さらに労働力と労務管理のかかわりあいについて若干の検討を加えた。

資本主義生産の発展は労働手段すなわち機械の改善進歩を労働力と経営合理的に結びつけるところに遂げられる。したがって個々の企業が独占的経営を維持発展させるには何よりもそれに必要とする労働力を確保しうる社会的労働力の存在がなければならず，また社会的労働力の存在構造に適応しつつそれを企業合理的に変化せしめねばならない。労務管理と労働力のかかわり合いについての考察をまずここにおいたのである。労務管理は企業の必要とする労働力の質量を経営合理的に設定しようとして，労働力需要側の意向をもっとも顕わに露呈する。しかしそれは単に経営者の恣意的なものとしてではなく企業の必然的要請にもとづくものに他ならない。われわれはいわゆる技術進歩の問題をぬきにして労務管理の問題を論じるわけにはゆかない。技術進歩は労働を変容させ，充用される労働力の質を変える。ここでは労働力の質変化を熟練，半熟練，不熟練という三区分に別かち，労務管理が展開した諸施策は，独占企業内の段階的かつ閉鎖的に充用される労働力を対象とするものであり，機械体系の整備発展に応じる必要労働力の充足，練成さらには代謝の促進と精緻にすすめられ，個々の労働者を従業員化し結果として階級的支配を全うする機能を果しているとして捉えた。

資本主義下労働力の特質は，労働力が商品として売買されることであり，したがって労働力取引は必ず賃金問題をはらみながら労資のインパクトのもとに行われる。われわれは労働力と労務管理の関係を考察するに当って労働力が商品であることの経済的側面の持つ特質より，その経営学的考察を進めることをはかりたいと志したのであったが，賃金とのより深い関連においてさらには労働組合との関連においての吟味まで立到ることができなかった。しかし労務管理の研究はその対象とする労働力についてのより精密な研究が必要であり，それは労働力の技術的側面を経済的側面にかかわりつつすすめることにより，一層その経済的側面の理解を深めえて，はじめて経営学的研究としてなりたつものと考える。