

社會科學選書

労働問題と労務管理

経営労務の研究

津田真澄 著



ミネルヴァ書房

社会科学選書 21

労働問題と労務管理

— 経営労務の研究 —

津田真澄 著



ミネルヴァ書房

はしがき

この書は会社で実務を担当している職員や労働者の人々、およびこれから会社に入ろうとしている人々のために書かれたものである。この本は数多い労務管理や労働問題に関する著作とは少しがった形式と内容をもっている。

まず第一にこの本の中に入っている事実はほとんどすべて、著者がここ数年に足で歩いて集めたものであるということである。著者は昭和二七年までは欧州経済史を勉強していた。いまでもこの学問への関心と自分の研究テーマを決して失っているつもりはないが、昭和二八年に至って一つの大きな事件がきっかけとなって日本の社会を何が動かしているのかなんとかして解き明してみたいと思うようになった。そして日本について書かれた社会科学上の研究書を勉強しはじめたのであったが、大病をしたあとの焦燥は書齋でページをめくる音に耳をかたむける生活をうけられることができなかった。この時から追われるように工場や鉱山や職安などをたずねまわりはじめたのである。本書はこうして集めた事実から成りたっている。

第二にこの書は著者のみでつくりあげられたものではないということである。すでに記したよ

うに、著者は既に与えられているいくつかの考え方に従うことをやめて、自分の眼で見るとでは信じないといういわば経験派の心をいだいて事実の中にとびこんだのであったが、こうした態度は意外にも——それは決して意外なものではないかもしれないが——著者が会うことのできたほとんどの人々の共感を得たのであった。

北海道炭礦汽船、三井鉱山砂川礦業所・三池鉱業所、富士電機、日立製作所など、その他製鉄諸会社ないし労働組合は本書を出すまでに著者があれこれうかがうことのできた主なところであるし、また東洋高圧工業所、日本鉱業日立鉱業所、三菱造船横浜造船所・長崎造船所、三菱鉱業若松支店、常盤炭礦、古河鉱業尾尾鉱業所などでは見学者の一員に加えていただくことができた。また、本書出校中にトヨタ自動車で調査をさせていただくことになった。お世話になった方々の名をあげさせていただくことができないのは残念である。これらの方々は多くが著者の大先輩であるが、無縁の質問の非礼さを指摘されることもなく、著者の質問に辛抱強く答えて下さったし、持っていたノートをそのまま渡して下さった人もあった。だから本書はこれらの方々の共同の著作であるといわなくてはならないのである。

第三に共同の著作であるにもかかわらずその成果をこれらの人々が期待されていたようにしつかりまとめることができなかったことには著者に責任があるということである。というのは著者が社会科学への関心をもち、勉強に志すにいたったのが経済史学であったし、今でも著者は、社

会科学は本来、歴史科学であると考えており、この立場から、どこをたずねてもくどくどと経営や労務の長期にわたる歴史的事実についての話をせがんだのであった。けれども本書で扱った対象は最近四、五年間の短い期間におこっている事象についてにすぎない。この点については、著者が現在関心を抱いているのは日本における経営労務史と現状の労働調査であつて、本書はそううちで労働調査についての一部分をまとめたものであるということを了承していただかなくてはならない。

第四にこの書は事実の把握を第一とし、学説的研究を二の次としているという特徴がある。およそ自然科学が究極において実験を基盤としているように、社会科学の発展はつかのまに生起する社会的事実の綿密・周到な観察の蓄積に基礎を置いている。けれども日本の社会科学の研究の主流は日本でおこっている事実については注意を払わずに、西欧の思考をのみ追い求めているようにみえる。その結果は、学問の追求方向は、日本の現実にあらず遠心的にそれていくようである。本書ではこうした西欧的思考の流れを追うことは一応断念して、むしろ生起している事実を集めることに力を注いだ。

さて本書の構成については次の注意をしていただきたい。現代産業における労働関係は、集団の關係であり、個人は集団の中でのみ存在している。ところで個人はこの社会では家族集団を第一次集団とし、労働関係の下での集団を後天的な第二次集団としている。第一次集団と第二次集団

とは密接な関係をもっている。近代社会における単婚家族を想定しても、個人はその家族内でのゆたかな生活を目的として第二次集団に参加している。第二次集団はのかぎりで第一次集団のための手段にすぎない。たとえば多就業世帯の存在は第一次集団の維持こそが目的とされているということを明らかに示している。しかし何人も第二次集団に関係することなくして第一次集団を維持することはできない。ここで考察の対象とする労働関係という第二次集団はこのように個人の意志をこえた客観的な社会的存在としてあるのである。一体、第二次集団はどこまで意義を有するものであるのか。

第二次集団である労働関係ではその最高形態は取締役会と労働組合との關係に表現されているが、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してあらわれている。本書ではこのような職場における問題を主としてとり扱っている。しかもここでは、それぞれの集団の、個人をこえた法則を発見することを主要な目的としている。法則の発見なくては諸事実の解明や問題の重要性の程度、将来の予測・展望などおよそ不可能であるからである。

さて職場における集団は設備配置や材料・製品の流れに規定された仕事の流れに労働者がくみ合され、管理者が管理しつつ作業がおこなわれることが基本的な規定である。そして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している。しかもこの熟練は個人の心身に不可分に結びついている。だから労働者集団の秩序はこの熟練を軸として維持されることがで

きるのである。現場管理者は熟練の最高保持者の支持なくしては管理を有効におこなうことはできない。本書第一章ではこのような熟練の根拠をたずね、これと現場管理者の管理の仕方と関連づけ、これによって集団全体がどのように序列づけられているかを観察した。

このような基本規定に加えて、職場におけるいわゆる人間関係が円満に維持されることが集団維持の原則である。これについては何が重要であるのか。著者はいわゆるホーソン実験その他によってアメリカで発見されたところの労働者の非論理的思考の尊重とか労使一体感の醸成とかいうことの強調のほかに、第一次集団としての労働者家族の生活構造、生活態度の重視の必要および第一次集団と第二次集団との関係を日本の問題で解く場合の不可欠な注意点、即ち共同体の問題の解明の必要をここで強調したい。この研究はほとんどまだおこなわれていない。けれどもこの研究なくして、いわゆるインフォーマルな集団の関係を論ずることは不可能であり、これを敢てすることは正しくないと思う。本書では労働関係のうち最も重要であるこの部分のくわしい分析を次の機会にゆだねざるをえなかったが、ぜひ他日にとり扱ってみたいと考えている。

さて、このように第一章では熟練を中心とする集団性を明らかにし、それが段々に崩壊しつつあることを展望したが、第二章第一、第二節はこの視点から、日本における労働者の熟練の再編成がどのような展望をもつものであるかを職務給と現場管理組織との発展の方向にしばって考察した。

第三節は前節までのいわゆる作業者集団とはことなつて職員の問題を扱っている。いわゆるサラリーマンの問題は労働者の場合とはことなつて、その生活構造や生活意識とも関連させて比較的たくさん扱われている。だからこの節ではとくに職員の昇進の問題を唯一つだけとりあげて観察してみた。これが第一項、第二項である。第二項の後半は女子職員をとりあげたが、ここでは女子職員が男子職員とくらべて一段と劣った地位と低い仕事しか与えられていないという事実を示すほかに、女子職員の生活態度、考え方は戦後十数年たった今日、たしかに戦前型の古頭ではとうてい処理できないであろうと思う事実をいくつか扱った。女子職員のこのような状態は現在、管理上の一つの注意点である。

第三項はこれらのことがとりまざつて混乱している中小企業の実状をかかげた。経営合理化を不可欠の課題とするこの会社が、その合理化計画をどのような曲折の中で実施しているかとしたか、それがどのような紛争をまきおこし、職員組合、労働組合がどんな立場で対処しようとしたかを追求してみた。この事例はおそらく様々な興味と感想とをひきおこすであらう。

第三章は第一・第二章とことなつて、国民経済のレベル上の概念である「労働問題」と個別企業のレベルでの「経営労務」との関係と、それぞれの対象がどんな関係にあるのかを論理的に整理してみようとした。この章の本格的な展開はもちろん今後の課題である。著者としては第一、第一章が克明に読まれればこれにすぎる喜びはない。

著者は今も多くの調査に従事している。この書はこれらの調査や会社・組合訪問の僅々旬日の間に書かれたものである。この書を手にとられた方のところにもたずねていくことがあるであろう。その折にはこの書にもられたような事がらを聞かせていただきたいと思う。

この書についての意見や批判をお願いする。

なおこの書は京都市立大学経済学部岸本英太郎教授の熱心な御配慮によってはじめて世に出ることができたのである。教授が期待されるような高度な理論を本書に収めていないことをいささかうしろめたく思っている。またこの書の出版という危険な冒険を快くこころみていただき、終始、変らぬ激励をして下さったミネルヴァ書房主 杉田信夫氏に謝意を表しておきたい。

最後に、卒業後には会社員になることを期待し、早くから就職先をも心配しておいてくれた父に、不肖の子の最初の著作をささげたいと思う。

昭和三十四年十一月

著 者

目 次

は し が き

第一章 労働組織の規定要因……………一

第一節 古い組織と新しい組織……………一

第一項 技能秩序と管理体系……………二

第二項 諸要因の比較分析……………二六

第二節 労働組織の変化と発展……………二六

第一項 年功制度の要因とその変化……………二六

第二項 配置転換及び技能序列変化の要因……………二六

第二章 労務管理の基本方向……………二六

第一節 職務給の日本的展開……………二六

第一項 能率給の性格と年齢別賃金体系の意味……………二六

第二項	日本型職務給の模索……………	六
第二節	現場管理組織の方向……………	二
第一項	現場管理組織の問題と作業長制度の出現……………	二
第二項	「青空の見える労務管理」の意義……………	三
第三節	職員に関する問題……………	四
第一項	幹部職員とローテーション……………	四
第二項	平職員と女子職員の問題……………	六
第三項	中小企業の職員の問題……………	八
第三章	労働問題と労務管理……………	九
補稿一	労務管理の基礎文献……………	三
補稿二	労働組織と労働組合の職場組織……………	三
あとがき		

第一章 労働組織の規定要因

第一節 古い組織と新しい組織

この書では毎日くりかえしておこなわれている事実の中から問題を発見し、また問題を分析した結果の解決のしかたについて、事実の中でどこまで解決されているのかということを中心にしてしらべていこうと思う。この方法は一寸見ると遠まわりであるが、仕事に追われている実務家には却って問題の筋道をたててたしかめてみる点で近づきやすいのではあるまいか。そこでこの節では同じような作業部門でありながら、使用している設備に新・旧がある職場をえらび、職場を支えている要因をそれぞれ観察して、さらに両職場の要因を比較してみることにした。もちろん現代が技術革新の時代であることを考慮にいれて、新しい職場には最新の設備を誇る部処をえらぶことにした。

とりあげたのは重工業部門である鉄鋼業の圧延過程であって古い職場として中板工場を、新しい職場として冷間帯鋼圧延（コールド・ストリップ・ミル）工場をえらんだ（『調査時点』昭和三一

〈著者紹介〉

津 田 真 澄 (つだ ますみ)

昭和27年 東京大学経済学部卒業
同学部特別研究生、助手を経て
昭和34年 武蔵大学経済学部助教授
昭和37-39年 イリノイ州立大学産業労働関係研究所員
現 在 武蔵大学教授、名古屋工業大学講師、
経済学博士
著 書 『労務管理』(現代経済学全書5・ミネ
ルヴァ書房・昭和40年)



労働問題と労務管理

昭和34年11月25日 第一刷発行

昭和40年3月10日 第三刷発行

定価 490円

著者◎	津 田 真 澄
発行者	杉 田 信 夫
印刷者	中 村 勝 治

発行所 株式会社 ミネルヴァ書房

京都市中京区柳馬場二条下ル
電話 ☎1436・7282番
振替口座京都8076番

中村印刷・高橋製本