

## 再び労務管理の理論について：『労務管理の基本問題』を中心として

川端，久夫

<https://doi.org/10.15017/4492924>

---

出版情報：経済学研究. 56 (3), pp.1-15, 1990-12-10. 九州大学経済学会  
バージョン：  
権利関係：



# 経 済 学 研 究

第56巻 第3号

Aug. 1990

Vol. 56 No. 3

## 再び労務管理の理論について

—『労務管理の基本問題』を中心として—

川 端 久 夫

### 目 次

はじめに

#### 1. 「労務管理研究の視角と課題」

(木元進一郎)

#### 2. 「労務管理対象規定論争の再構成」

(平沼 高)

#### 3. 「労務管理概念の再検討」

(黒田 兼一)

#### 4. 「労務管理論再構成への方法的展開」

(茂木 一之)

#### 5. 「労務管理批判の方法に関する一考察」

(平尾 武久)

おわりに

は じ め に

前稿<sup>1)</sup>では「動力・制御パラダイム」に拠って企業における経営管理の技術論的構造を素描し、

併せて経営管理のなかでの労務管理の位置と構成を論じ、さらに歴史的展開、(内容の多面化と指導理念の異質化)の大筋をたどり、経営管理全体を貫く論理との矛盾(の深化)に言及した。

前稿末尾に記したように、上記作業のひとつの目標は、かつて筆者が「労務管理対象論争」の当面課題として提起したところの「管理概念の問題性」の解明にあるが<sup>2)</sup>、何分にもほんの素描であって、多くの重要論点を残している。とりわけ、生産管理と労務管理との接触・同居・交絡・一体化の論理を構築することは、かなり複雑な操作を要するであろう。——そうした不備を承知の上で、本稿では「対象論争」の一応の結着点における問題状況、及びその後の断続的展開の要点をたどり、上記作業の今日的意味を確かめようとおもう。

幸いにも、最も指導的な論者であった木元進一郎の還暦記念論文集『労務管理の基本問題』(1987年、中央経済社)には、木元自身の当時

1) 川端久夫「経営管理・生産管理・労務管理」本誌第56巻1・2号

2) 川端久夫「労務管理の理論について」社会問題研究(大阪社会事業短大)第15巻3・4号, 1965.

点における問題状況認識と展望を明示した論稿をはじめ、門弟諸氏による力作——そのすべてが‘現代日本の労務管理研究の在り方に対する反省の意志を示し’、‘労務管理論の方法論的研究にこだわる’趣旨による——が収録されている。これら諸論稿のうち、直接に労務管理の本質や研究方法を扱っているものについて、精粗さまざまな要約・分析・批評を加え、前記の途を歩む筆者の足元を確かめておきたい。

## 1. 「労務管理研究の視角と課題」

(木元進一郎)

木元自身による第1章は、日・米労務管理の‘新しい様相’とのかかわりで、現段階における労務管理研究の重点がどこにおかれるべきかを示唆したものである。アメリカでの‘新しい様相’としてはQWLやEI(Ford社でUAWとの協約にもとづいて共同実施されているEmployee Involvement活動)に代表される「協調・統合」政策とその下での‘職務規制の柔軟化’が指摘される。日本については、‘構造調整’政策の下での企業間競争の激化、ME技術革新、労働力の高齢化、女子の職場進出、労働時間短縮問題、等々を背景とした、‘新たな雇用慣行の確立をめざして’の諸施策、その中軸としての複線型人事・賃金制度に焦点を当て、「使用者の恣意の貫徹・思いのままの差別管理」という意味での柔軟性を軸に労務管理の職能主義的再編・強化が、小集団管理による擬似的‘職場集団主義’の再生・強化と結び合って促進されている」<sup>1)</sup> 点にその特質を見出している。

ところで木元のもうひとつの主題は、そのような‘新しい様相’が、かつての「労務管理対象

論争’の到達点とのかかわりでどのように理解されるべきであろうか、そしてまたそれらの‘新しい様相’を視野におくとき、論争の到達点はいかに展開されるべきであろうか。」<sup>2)</sup> ということであり、——若干の考察を経て導かれた結論はつぎのように、論争を結着に導いた当事者としての自負に充ちたものである<sup>3)</sup>。

“アメリカと日本との労務管理の「新しい様相」の二つの事例についての、以上のごく簡単な検討を通じて、「労務管理対象論争」とのかかわりでいえることは、その方法や様相はかつてのそれとは異なることは当然であるが、「搾取と支配・抑圧」という労務管理機能が貫徹されているということであり、「搾取・支配抑圧説」=「賃労働者説」は、労務管理研究にいまなお一定の有効性をもっているということであろう。”

さて、本稿の主題は、上記結論につづく余論風の叙述にかかわっている。論点微妙の部分もあるので、長きをいとわず引用しておく<sup>4)</sup>。

“ところで、以上のほかにも、労務管理研究にあたって応えられなければならない問題なり、疑問なりが残されている。その一つに、労務管理の「管理」概念の「再構成」といわれている問題がある。

テイラーの科学的管理にみられるように職場(=「直接的生産行程」)を中心に登場してきた労務管理は、今日では流通やサービス部門での職場はいうに及ばず、教育・訓練、福利施設、「従業員家族への働きかけ」、組合対策(labor relations)等々に至るまで、「直接的生産行程」を超えた領域にまで及んでいる。(中略)資本主義的な「直接的生産行程」における「社会的・結合的な労働」とのかかわりで規定されている

1)及び 2) 前掲『基本問題』p.17

3) 全上 p.21

4) 全上 pp.21～3. 傍点、傍線は筆者

『資本論』第1巻第11章の「指揮概念」（以下「資本論指揮概念」と記す）に基づいて労務管理の機能を「搾取と支配・抑圧」に求める「搾取と支配・抑圧説」（＝「賃労働者説」）では、「直接的生産行程」の外にまで以上のように拡大され続けている労務管理をとらえることができず、労務管理の「管理」概念が検討ないしは「再構築」されなければならないという問題が提起されている。

なるほど、「資本論指揮概念」は、資本制的生産の出発点「資本制的生産様式の基本形態」＝「同じ労働過程における比較的多数の賃労働者の同時的就業」＝協業の箇所規定されていることは、したがって「直接的生産行程」を中心として「資本論指揮概念」が展開されていることは、事実である。しかしながら、多数の賃労働者の同時的就業による社会的・結合的な労働は、ひとり直接的生産行程のみに限られるものではなく、流通やサービス、さらには事務などの職場でもみられることや、『資本論』における論理展開では「抽象的なものから具体的なものへ」「単純なものから複雑なものへ」という過程がとられていることなどをふまえて考えると、「資本論指揮概念」を「直接的生産行程」におけるものとして封じこめてしまうのは、いかなるものであろうか。そしてまた、「資本論指揮概念」規定の方法を展開させつつ、「直接的生産行程」の外にまで及んでいる労務管理の本質を規定するのは、はたして「資本論指揮概念」からの「逸脱」であろうか。労務管理の「管理」概念の再構成という問題提起にこうした疑問が当然起こってくる。

労務管理の「管理」概念の「再構築」という問題提起に、にわかに賛同し難いもう一つの疑問は、その問題提起には、「管理論」の領域にお

ける「管理」概念の多様性が多かれ少なかれ反映されているように思われることである。品質管理、工程管理、資材管理、財務管理、マーケティング等々にみられるような管理領域の拡大・管理機能の分化に伴って、管理問題がしだいに技術的性格を色濃く帯び、あるいは「管理とは」ということについて各種各様に規定されるなど、ともすれば「人間不在」の概念規定が行われがちとなるような現象がくりひろげられている。その結果、「管理論」の領域であれこれの「管理」概念についてのせんさくが始まり、あげくの果てには、「物理的客体としての自動車は、技師や経営者によってではなくアセンブリ・ライン上の機械工によって組み立てられる」、「火事は……焰に対してホースを操作する消防士のチームによって消される」という自明の事実とは無関係に、管理の主な側面はモノの取得・保全・合目的消費の機能にあるという「物神崇拜性」にとらわれた規定や、管理概念の択一的なせんさくが登場してくる。労務管理研究にとって大切なことは、「資本論指揮概念」をあまりにも訓話学的かつ硬直的に理解したうえで、それに代わる「管理」概念を「再構成」することではなく、現実を広範にわたってくりひろげられている労務管理現象を「資本論指揮概念」の展開にかかわらしめて解明することであるように考えられる。こうしたことを欠く、言い換えるならば、現実の労務管理の解明・内容規定を抜きにした労務管理の本質規定は、概念のいたずらなせんさくの域から脱し得ず、労務管理研究の発展に寄与するところがないことを銘記すべきであろう。”

‘賃労働者説’への支持表明と共に、その‘資本論指揮概念’に拠る論証の不十分性を指摘し、労務管理というばあいの‘管理’概念の問題性、そ

の検討ないし再構築の必要性という問題を最初に提起したのは筆者である。とりわけ、傍点個所にいう‘物神崇拝性’の心当たりをもつ者は筆者のみであろう。——してみれば、前記の余論は、筆者の問題提起に対する、長期熟慮を経ての反論であり、その基調論旨の表明である、といつてよからう。

ところで、この問題についての筆者現在の心境は、12年前の下記見解と変りない<sup>5)</sup>。したがって本稿では、その間の管理概念にかんする学習結果をふまえつつ、木元反論に即して反批判を試みる。ただし、木元自身による論述は引用のごとく総括的であって、一々の論点については簡潔にすぎるので、第2章以降の論稿のなかで、筆者の問題提起に直接関連する論点を扱ったもの——おそらくは上記傍線個所にいう注意書きにしたがって、木元の基調論旨を敷衍ないし展開したとおもわれる若干の論稿について、要約・論評する、という形で行なうことにする。

“「労務管理の対象」論争それ自体は、さして重大でも複雑でもなかった。醍醐の著作の真価は、マルクス主義的労働経済学の成果を労務管理理論に本格的に導入した点にあった。それが「労務管理の対象は何か」という形をとったこと、いわばボタンのかけちがえから、あのような論争となったのである。——とはいえ、論争の副産物は必ずしも小さくはなかった。管理(労働)の概念が本格的に吟味されるべきこと、この概念のマルクス主義的に十全な理解が、果さるべきブルジョア経営学批判(と結びついた摂取・活用)の要石をなすことが、徐々に明らかにされ、痛感されはじめたこと、これである。あた

かもホーソン研究における照明実験のような、問題索出的意義を担ったわけである。”

## 2. 「労務管理対象規定論争の再構成」

(平沼 高)

平沼によれば「論争における基本的な争点は、労務管理の対象が何であるのかという問題であったが、争点となるべき問題は単にそれにとどまらなかったように思われる。」<sup>1)</sup> 即ち対象のほかに労務管理の主体、機能目的、方法・制度とその体系化などの問題が論議されるべきであった。しかし、対象と機能目的については活発に論争されたが、主体、方法・制度・体系などの理解は(全く論議されなかった)わけではないが、必ずしも深められなかった。したがって「労務管理の対象を明らかにすることが、なにゆえ労務管理の本質を明らかにすることになり、労務管理の対象を明らかにすることが労務管理理論の構築にとってはたしてどれだけの意味があるのか、というような労務管理の対象規定論争全体にとって不可欠な問いかけは、提起されることもなくまた論争の焦点にもならなかった。」<sup>2)</sup>

(論点1)

つぎに論争に登場した諸説の要約と評価がつづくが、ここでは「論争における最高の理論的到達点を示している」木元‘賃労働者説’の要約と評価のみを再要約しておこう<sup>3)</sup>。(論点2)

1) 労務管理の‘本格的な成立’と‘本源的生成’とを区別し、独占段階以前の本源的生成の過程に注目する。そこで既に‘労働力の搾取と賃労働者に対する支配・抑圧’との二つの機能が作用している。両者の統一において、賃労働

5) 川端久夫, [書評: 角谷登志雄編「マルクス主義経営学論争」] 立命館経営学, 第16巻5・6号, 1978年3月, p. 174

1) 『基本問題』p. 133

2) 全上 p. 134

3) 全上 pp. 147~52

者に対する資本の機能がとらえられるべきである。

- 2) 賃労働者の(奴隷・農奴とは異なる)歴史的・社会的性格に注目する必要がある。賃労働者は労働力の所有権や処分権を売り渡してしまうのではなく、時間ぎめ使用権を売るにすぎない。——この指摘はきわめて重要である。
- 3) 賃労働者は一定時間中その労働力を資本の従属下におかざるを得ないとはいえ、労働力の所有者の立場から資本に対して発言し、抵抗をすることができる。——この指摘は‘賃労働者説’にいう‘支配されるもの’(労働力の商品性)と‘支配されないもの’(労働力の非商品性)との‘二者闘争的性格’と裏腹の関係にある。
- 4) 近代的労務管理の生成を標準労働日の制定を契機とする資本主義の搾取様式の変化に即して捉え、独占段階における本格的成立の前提条件とみなすべきである。
- 5) 労務管理諸施策のうち、成行管理と科学的管理法との決定的な相違は、後者において、労働力の支出の仕方そのものを資本が一方的に決定しようようになり、かつ、‘標準作業’の遂行過程を厳しく統制するようになった点にある。
- 6) 近代的労務管理の‘本格的’確立の条件は、福利厚生活動や「人間関係論とそれに基づく管理手法による企業意識の培養などとならんで労働組合対策が労務管理の不可欠な一環として組み入れられてくる」ことである。
- 7) 近代的労務管理は人事管理と労働組合対策という二重の構造をもつ。しかし、この両者を「労働力の搾取にかかわるものとして人事管理、賃労働者に対する支配・抑圧にかかわ

るものとしての労働組合対策というように形式的・図式的にとらえる」のは正しくない。

両者とも、搾取と支配・抑圧という二つの機能を含んでいる。

- 8) 「労働組合対策とは……企業との労働協約体制のなかにそれを丸ごと取り込み、労働組合への労働者の忠誠心をそのまま利用していかうというきわめて巧みな労務管理を意味し」、団体交渉、労使協議制、経営参加などの諸制度にかかわる。

以上に要約された木元学説の意義は、とりわけ①賃労働者の労働力支出は無条件・無制限なものでなく、賃労働者は発言権をもつ、と主張したこと、②「レイバー・リレイションズを労務管理の領域に初めて正当に位置づけたこと、にある」——と平沼は総括している。

さらに平沼は画期的な木元学説にも若干の不十分さや曖昧さがあることは否定しえない、として、浪江巖、馬頭忠治による指摘を紹介したのち、賃労働者対象説の今後の課題をつぎのように設定している<sup>4)</sup>。(論点3)

“最後に、労務管理の対象領域はどのように設定されなければならないのか、この問題に触れてみよう。なぜならば、労務管理の対象領域を資本主義企業の直接的生産過程に限定する傾向は、対象規定論争の出発点である醍醐教授の労働力対象説、労働対象説、三位一体説において特徴的であつたばかりでなく、労務管理の対象規定論争を整理した川端教授の論稿においても、「二重の管理は、あくまで生産過程(労働力の売買という流過程に条件付けられた)に限って成立するものであること、したがって、生現過程の外に展開する『管理』を根拠づけるもの

4) 全上 p.153

ではない」とか、「労務管理の諸領域のなかで、本来の意味における管理が行なわれているのは、この労働条件管理においてのみである」とか言う指摘にもみられるからである。”

なおこの課題に対する平沼自身の展望はつぎの2点に要約されるが、どちらも自明の真実とおもわれる<sup>5)</sup>。

- (1) 近代的労務管理の対象領域は、賃労働者の労働と生活の全般に及び、多種多様な形態をとりつつ相互に関連し合っている。そこから必然的に、
- (2) 個別資本という枠をこえて労働管理の問題領域は広がっている。主体を単に個別資本として理解することによってでは、現代労務管理の問題の広がりと深さをとらえることはできないであろう。

以下、簡単にコメントしておく。

〔論点1〕——平沼の判定は事実と反する。多数の論者が多少ともこの問題に言及した筈である。少なくとも筆者はつぎのようにのべた<sup>6)</sup>。

“ひとつの論点は、労務管理の「対象」の性格を抽出して論ずるのでなく、労務管理そのもの——これが労務管理論の対象である——を論ずべきではないかということである。この点は方法論議としては自明のはずであり、それが「対象論」に限定された理由が、筆者にはよくわからない。たとえばつぎのように推測してみる——労務管理は（全般的）経営管理の1分枝＝部門管理である。管理とは何かということ、管理の一般的規定は、経営管理論において確定される筈である。労務「管理」の特殊規定は、管理の対象の特性によって与えられる。したがって「対象」を明らかにすることがカギである——

だが、「管理」の概念が批判的経営学の文脈のなかで、明確に与えられているであろうか。すでに明確であり、奇妙な設問だと感じる向きもあるかも知れない。が、少なくとも筆者の属する個別資本学説の文脈においては、管理概念はなお明確に規定され、位置づけられてはおらず、さまざまな論議の焦点ともなっているのである。多くの批判的労務管理論者は、みぎの情況——批判的経営管理研究の現状との連関を、明瞭に意識しないで、対象論争を独走させたきらいがあるようにおもわれる。そこに対象論争の混迷の一因がありはしないか。”

〔論点2〕——木元学説にいう近代的労務管理の二重構造＝人事管理と労働組合対策は、当時のアメリカ労務管理論の標準的な構成である Personell Administration and Labor Relations. を外延・内包ともそのまま受容したものである。それが、現実のアメリカ労務管理のほとんども全容を捉えているのであるから、一部拒否などせずそのまま受容するのが正しいわけである。独創は、この二重構造が、資本論にいう管理の二重性や、支配されている労働力が支配されていない労働者に担われているという二元性との間に、詳細不明にせよ一定の連関をもつ、ということの洞察である。筆者が他説を却けて賃労働者説を基本的に支持した根拠は、たゞこの2点にあった。

〔論点3〕——平沼は、筆者を労働力説、労働説、三位一体説と同様に、労務管理の対象領域を直接的生産過程に限定する傾向をもつ者のように印象づけようとしている（傍点箇所）。これも事実と反する。ことさら挙証するまでもなからう。

5) 全上 pp. 154～5

6) 前掲「労務管理の理論について」pp. 208～9

### 3. 「労務管理概念の再検討」

(黒田兼一)

黒田論文の主題は、筆者が提起した‘管理’概念の問題性、黒田によれば‘批判的労務管理論における管理概念の不在性’について検討することである。その論旨は少々曲折しているが、意のある所を推測しながら、要約してみよう。

#### (1) 発端

川端のいう(と黒田のいう)‘管理概念の不在性’とは次のようなことである。

現実の労務管理は、一方では労働現場において労働力の効率的利用のための施策(労働力管理)、他方ではその外部で労働者ないし労働組合の支配をめざした施策(労働者管理)を行っているが、「この‘二つの契機ないし二つの対象を、直截に統一する規定が必要なのである’。すなわちこの労働力と労働者の内面的統一、二元構成の矛盾を解決しうる管理概念がないというのである」<sup>1)</sup>

#### (2) 過程と帰結

では川端はどのような‘二つの契機ないし二つの対象を、直截に統一する規定’を与えたか？——川端は木元がその‘搾取・支配’論の根拠を資本論Ⅰ—4—11に求めていることを批判して、それは生産過程内にもみ通用するものでその外部に延長・拡大した労務管理を根拠づけるものではない、と主張した。川端の管理概念の枢要は‘作業’ないし‘協働’という点にある。資本家のある行為を管理とみなしうるか否かはその行為が作業ないし協働に立脚しているか否かにかかっている。そこで労働過程外部に展開する労務管理は本来の‘管理’ではなく、‘働きかけ’、搾取・抑圧を全体として維持・防衛する行為、で

ある、という。かくてわれわれは再び労働力と労働者との二元構成の矛盾に戻ってしまうのだが、川端はこの矛盾をつぎのように解決する。

——‘労務管理とは、個別資本が従業員たる労働者に対して行なう諸方策の体系であり、‘まさに敵対そのものの造成・増幅・緩和の行為であり、敵対が協働のなかにあるか外にあるかを問わない。’‘このごく常識的な定義以上にほり下げた本質規定は、労務管理の全容をおおうことができない’。このように川端は統一の努力を途中で放棄して「協働の内にも外にもある‘敵対’に注目し、いささか強引な手続でその‘敵対’を対象とした‘働きかけ’として‘統合’した。‘かくして、労務管理はその名に反して管理ではなくなった’。川端氏は労務管理から管理を‘追放’することによって、木元氏が論理的には十分果せなかった二元構成の矛盾を‘解決’することができたのである。」<sup>2)</sup>

#### (3) 批判(あるいは誤謬の根源)

第1に管理概念に問題がある。川端は経営管理の管理概念(労務管理の管理概念とは区別される)を「主たる側面としては所有物(=排他的支配のもとにある)にかかわる取得・保全・合目的消費の機能(設備管理・資材管理などと同じレベルで)と解すべきである」といい、事実上、管理の本質をモノの管理に一元化している。」だから労務管理から‘管理’を一掃することになったのだ。——「管理の本質はモノかヒトかについてはそれ自体として検討しなければならない。だがしかし経営管理と労務管理の歴史的实践過程をふまえてみるならば、モノに一元化された管理概念のみで管理を説明することは困難といわざるを得ない。」<sup>3)</sup>

1) 前掲『基本問題』p. 105

2) 全上 pp. 107～8. 傍点は筆者



第2に川端の論理では協働に立脚した指揮・監督機能（木元のいう資本論指揮概念）が労務管理のどこに位置づけられるのか明確でない。指揮・監督機能における敵対の側面のみを問題にしているが、敵対の側面と他の側面とをそのように分離できるものか。「以上のことは指揮監督機能とはいったい何なのかを具体的レベルで解き明かしていないことに起因するように思われる。」<sup>4)</sup>

第3に、上記の点は川端がいわゆる‘管理の二重性’の視点を欠落させてしまった結果である。「例えば、氏はモノにかかわる面を管理の‘主たる側面’敵対にかかわる面を‘従たる側面’とみなした。……このような把握は管理の二重性のそれぞれの側面を分離・独立させた見方であることは論を要しない。管理の二重性の事実上の否定である。」<sup>5)</sup>

以下、コメント。

- (1) 筆者の問題提起そのもの——何をどのように問題としたか、——の理解において、黒田は著しく不正確である。まず、筆者は管理概念の‘不在性’というコトバを使っていない。つぎに、‘二つの契機ないし二つの対象を、直截に統一する規定が必要’だというのは、①労働力対象説における労務管理が事実上は労働者をも対象に含めている、という事実を承認した上で、②にもかかわらずあくまで労働力が基本規定であって労働者（ないし労働組合）は副次規定として強調されるに止まっている、という意味で二元構成だといった、そのあとの言辞である。だから、‘二つの対象ないし二つの規定を直截に統一’したのは、筆者ではな

く木元の賃労働者対象説、（の提起）なのである。もう一度読み直してほしい<sup>6)</sup>。

- (2) 筆者が提起した主題は、直接生産過程の内部と外部とでは労務‘管理’の内容が異なり、唯一・素朴な管理概念では把握できないので、その精練ないし再構成が必要である、ということであった。たゞし、提起はしたが解決には至らなかった。さまざまな次元や局面に現われる（資本主義的）管理の種々相を、分析・類型化はもとより例示・列挙したわけでもなく、ましてそれらを‘直截に統一する規定’を提示したわけではない。提起した問題の重大性をやや珍奇な修辞を用いて強調し、その解決方向については半ば希望的、半ばあてずっぽうの展望を記した、という程度である。だから、協働の有無、協働の内外の別、管理の一般的機能と‘敵対’の造成・増幅・緩和の対比など、‘管理の二重性’の統一でなく分割指向の記述や修辞を多用しており、筆者の真意の推測に疲れた読者の眼に混乱・分裂・二重性視点喪失等の印象を与えたのだとすれば、ひたすら遺憾の意を表する他はない<sup>7)</sup>。当時、筆者の真意は確立していなかった——ほぼ確立していたのは、つぎの1点のみである。

資本論〔I—4—11〕の管理概念は正当かつ含蓄深いものであるが、企業における管理（とよばれている）現象の全面を直截に分析しうる

6) 労務管理の対象規定における労働力・労働者の二元性と、労務管理の機能の実質における、直接生産過程内部（での機能）と外部（での機能）との差異（二元性といいたければいってもよいが）との間には、論理の形として、一種の同型性（あまり強くはないが）があるかも知れない。しかし、それぞれの論理によって説明される事象はおよそ次元を異にしているのである。

7) といっても、通常の記事読解力をもってしては到底理解困難なほどに乱脈な行論だったとはおもえない。その意味で黒田による解釈は、筆者の想像を超えるものである。

3) 全上 p.108

4) 全上 p.109

5) 全上 p.109

ほどの内容には欠けている。領域・状況に応じて具体化する、といっても限度がある。資本主義体制ないし労資関係の歴史的発展段階に応じて修正を施すとしても、現代企業活動の大規模複雑化、と（資本家機能としての）管理機能の分化・拡大、その反映としての‘ブルジョア的’経営管理論の肥大・多様化、に対処しきれものではない。といってそれらを無視して我が道を往く——‘資本論指揮概念’でたやすく消化する部分のみを吸収する——ことは‘経営学批判’の自己破産を意味する。そこで、‘管理’概念詮索の幅を思いきり広げるために、‘資本論指揮概念’の妥当範囲を、ひとまず最も狭く生産過程内部に限定したのである。生産過程外の労務‘管理’の多様多様な内容を収集・整理・類型化して‘資本論指揮概念’と共存（→対峙あるいは交絡）の関係におき、現実の‘労務管理’の展開と照合しつつ総合的観察を重ねていけば、やがて労務‘管理’の全容を過不足なく解明しうる‘管理’概念（の体系）を構築できるであろう。……この作業が未済の間はとりあえず、‘資本論指揮概念’的管理とそれ以外の管理とを併せて‘労務管理’と総称する他はない。だから「労務管理とは、個別資本が従業員たる労働者に対して行なう諸方策の体系である。このごく常識的な定義以上にほり下げた本質規定は、労務管理の全容をおおうことができない」<sup>8)</sup>としたのである。

(3) 経営管理概念の‘モノ一元化’（と黒田がいう）事態は、前記の管理概念構築作業に先立って、その方向選択にかかわる筆者の志向を表明したものであった。このばあい経営管理とは、個別資本運動における資本家（及び代理者）の活動＝機能を指している。

「一般に‘経営管理’は主たる側面としては所有物（＝排他的支配のもとにある）にかかわる取得・保全・合目的的消費の機能（設備管理・資材管理などおなじレベルで）解すべきであり、協働過程の計画・指導・媒介の機能は、従たる側面——労働力の消費過程が、協働過程をなすところから、二次的に、かつ、必然的に敵対を含むものとして形成されるのである。資本制的管理の歴史性をみない経営管理論は、逆に管理概念を、協働過程の計画指揮媒介の機能に一元化し、協働の基礎を欠くすべての対象的‘管理’（モノの管理）に拡大適用する必然的傾向をもつ。」<sup>9)</sup>

従たる側面として、協働過程の計画指揮媒介という（ヒトの管理）を認知しているのであるから、黒田が「事実上、管理の本質をモノの管理に一元化している」とみなすのは曲解である。上記の論旨は、とくに奇を衒うものではない。資本論Ⅰをはじめから読みすすんで、第11章の例の個所に至ったとき、ごく自然に浮び上ってくる想念ではあるまいか？——商品生産社会では、生産をめぐるヒトとヒトの関係が疎外され、モノとモノの関係として現われる。労働力が商品として購買され、その消費過程としてのみ生産活動が行われること、したがって生産過程の指揮が労働力商品の消費主体としての資本家に専属の機能となること、そうした経緯をとりこんで資本制的管理概念を構成すべきである、というだけのことであり、批判的経営管理論構築の出発点の確認以上のものではない。〔Ⅰ－4－11〕は、一旦物化した社会（的生産）関係が、一面では人間世界に引き戻されつつ、他面では

8) 前掲「労務管理の理論について」pp. 225～6

9) 全上 p. 101

剰余労働搾出の軛を当てがわれる場面の描写であり、ここを扇の要として、一方ではヒト・モノの絡み合ったシステムの形成、及びその際限もない複合化、他方では人間の行動のみならず生活環境、社会意識、思想・情念の世界にまでの支配の浸透、が展望されるところのいわば中間総括的な規定を提示している、といってよい。

#### 4. 「労務管理論再構成への方法的展開」

(茂木一之)

「……『批判的労務管理論』の体系的展開は、労務管理の対象をめぐる論争を一つの契機とするものであったが、しかしこの論争そのものは労務管理論の体系的構築の完成を必ずしも意味するものではなかった。労務管理の対象論争は、企業あるいは個別経営における労働力ないし労働者をめぐる『管理』と『資本論世界』との理論的接点を求める論争以上のものではなかったからである」<sup>1)</sup>。以後、労務管理研究は多彩に展開し蓄積されたが、学としての労務管理論の体系はなお未達成、未共有である——そこで茂木論文は、「労務管理規定の再考から始めて、労務管理論の体系的再構成を構想」する、という。その言宣し。ここでは筆者の旧稿が含意していたものが、正しく受容され、継承されているようにみえる。

労務管理の対象でなく、労務管理そのものを規定するに当たって、茂木は『労務』と『管理』を別々に定義する。——「一般に『労務』は労働と同義として用いられているわけではなく、おそらくは主体的営為としての労働と、集团的労働組織内における諸労働を生産的・合理的に発現

させるための諸活動とを意味しているのではなからうか。少なくとも多くの国語辞典では『労務』の意味としてこの双方を取り上げ、並記している。」したがって労務管理は「労働の管理であり、個別経営内における個別的諸活動の合目的統轄のための諸活動の管理でもある」ということになる<sup>2)</sup>。

より具体的には、労務管理は①「いわば固有の意味での……労働の管理としての機能」と②「労働主体と個別経営主体との時間ぎめの労働力の使用権にかかわる売買・使用条件をめぐる対立への対応」さらに、労働主体が必然的に抱く(労働生産物→指揮統制機能からの)疎外感を敵対的運動にまで転化させないための対応、という機能をもつ<sup>3)</sup>。

さて、対象論争の争点の一つは、「管理」機能を概念的には私有権の範囲に限定されると規定しつつも、管理の実相がこれを越え外延化している、という矛盾の処理の仕方であった。茂木は、この外延化している『労務管理』を「私有制という枠組に就縛された概念としての管理から解き放ち、個別経営の労働(者)政策ないし労務政策として再規定し……多様化し外延化しつつある労働諸問題に対応する個別経営の対抗的諸実践を政策的行動としてその全領域において包括する」構想を提起する。すると、そのような労務政策実践はおのずと多面化、重層化するので、「これを集約・統轄する諸活動が不可欠となる。かかる諸活動こそが労務管理なのであり、したがって個別経営の労務政策実践こそが労務管理の固有の対象となる。」<sup>4)</sup>

ここまでたどってきた茂木の論旨の主眼、それは、アメリカ労務管理論とほぼ同一の外延

1) 『基本問題』p. 27

2) 全上 p. 29

3) 全上 pp. 34～5

——企業が行なう対労働者方策の全部——をもって構想されている木元労務管理論体系を、‘管理’概念の問題性からいかに解放するか、その方策の探求である。第1に、‘労務’概念を設定して企業内賃金決定や福利厚生活動などを吸収し、第2に‘労務政策’概念を設定して企業外での対労働者方策を包括する。その結果‘労務管理’は、固有の意味での労働管理（≡資本論指揮概念）プラス労務（という活動）の上に立つ計画指揮統制、プラス労務政策実践の集約・統轄——3種類の（どこからみても完全な）管理に純化し、問題性から完全に解放されたが、同時に内容の大半を失った。そして、労務、労務政策、労務管理の3者は当然相互に関連・依存してひとつの全体（としてのシステム）を形成する筈であるが、その（もと労務管理とよばれていた）全体を、今や何と称すべきか、という問題が残ったわけである。

#### 5. 「労務管理批判の方法に関する一考察」<sup>1)</sup>

（平尾武久）

平尾論文は前節までに検討した諸説よりもかなり先立って書かれたものであるが、前記諸論稿とはやや異なった視角から問題を扱っており、ここで併せ検討することは、本稿の含意をさらに敷衍・補完する意味をもつであろう。

これまでの諸説とは異なって、対象論争にお

ける筆者の主張の内容についてはほぼ的確な理解に立っているものと信頼できる。問題は主張にまつわる文脈にある。

平尾の主題は‘対象論争’を直接詳細に検討するのではなく、その文脈——批判的労務管理研究（史）におけるその意義——を照明することであり、そのなかでの筆者の役割をつぎのように総括している。

「（川端による対象論争整理の試みは）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。」<sup>2)</sup>

過分の評価を別とすれば、論旨の大筋はそのまま承認できる。筆者は対象論争の整理を、かつての社会政策論争の収斂結果からの類推という手法で行なったのであるが、そのような変則手法が一定の有効性をもちえたのは、平尾が示唆しているように、当時社会政策論争の流れをくむ労働問題研究の圧倒的な展開があり、しかもそれが企業内労資関係の実証的分析に一つの焦点をおく形勢を示しており、そのような潮流が経営学界における労務管理研究に対して少なからぬ外圧を及ぼし内部浸透していた、という状況に適合したからである。対象論争そのものが、最初から、社会政策論争の経営学界への輸入（→追試）ともいえる性格をもっていた。——筆者は上記の類推作業について、つぎのように注記している。「社会政策論争の問題意識は、も

4) 全上 pp.38～9. このように労務管理（と通常よばれているもの）の実務的部分（求職者と面接して採否を決定する。考課表を作って給与差別をきめる。社宅を建築・修理し、入退居者をきめる。など）を労務ないし企業労務と名づけて労務管理から分離する思考は、つとに角谷登志雄（「雇用と企業労務」経営会計研究7号、1966年）によって表明され、近年の論争参加者浪江巖（「労務管理と支配」大阪商大論集54号1981年）に継承されているが、いまや、木元の周辺に及んできたわけである。

1) 「経済と経営」第9巻3・4号（札幌大学）1979年3月

2) 全上 p.82

とも労働問題——労働者階級の状態と闘争の論理を追求することであった。むしろ社会政策理論の既成水準の高さが、その作業に社会政策論争の外被を与えたのである。社会政策が階級闘争の一形態に他ならぬこと、資本の論理ではつくしがたいことが明らかになったのちには、最初から賃労働の視点に立った研究方法へ必然的に移行したのである。批判的労務管理論の問題意識は、上来の対象論争が示すように、必ずしも統一されていない。強いて整理すれば、一方では賃労働論の領域からする企業労使関係論の一側面としての追求であり、他方では、批判的経営経済学の一部として明確に位置づけることである。本稿の立場は後者に属する。』<sup>3)</sup>

筆者の主観的意図(?)にもかかわらず、その後批判的労務管理研究の主流(賃労働者説の流れをくむ人々はその有力な一翼である)は前者に偏した途を歩んできたようであり、平尾の前記総括はその事後確認ということになる。そうだった理由を平尾は明示していないが、若干の示唆はうかがえる。

(1) 対象論争が労務管理の本質論にまで高まるためには、「現実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……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。』<sup>4)</sup>

これはそのとおりである。筆者の問題提起自体、氏原正治郎・薄信一共編『労務管理』(講座・日本の労働問題・第2巻1962)に少なからず依拠したものであったし、『川端説』の方向を明示的に企業内労資関係分析の視角から具体的なレ

ベルに引き下し、労務管理と労働組合(の組織・機能)の関連を追求したのは、(プロパーの労働問題研究者に属する)高橋洸であった<sup>5)</sup>。主要エネルギー源は、理論的にも実践的にも、経営学界(のなかの労務管理研究)でなく労働問題研究の側にあった。

(2) 当時の研究者が直面していた歴史的現実とは『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』であり、それこそが「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。』……(しかるに、この課題は残念ながら十分に遂行されなかった——筆者)……「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。』<sup>6)</sup>

この断定につづいて平尾は、みずから生産力理論＝藻利理論の批判に立ち向うのであるが、その際に注意すべきは「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。それによって始めて、労務管理の『生産力理

5) 平尾、前掲、p. 87、平尾はこうもいっている。「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』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。」(全上 p. 88)

6) この付近の引用は、平尾論文、pp. 83～4による。平尾の論述はやや錯綜して文脈がつかみにくい部分があり若干は推測を交えて再構成した。とりわけ……( )……の部分の部分がそうである。

3) 川端、前掲、p. 93

4) 平尾、前掲、p. 82

論’の内在的批判も可能なものとなる」<sup>7)</sup>ということである。事実、平尾の藻利理論批判（理論内容の要約と分析、政策論的含意及び帰結）は、その背景をなす戦後復興期・高度成長期における労資関係・経営政策の推移と密接に絡ませながら展開されている。

さて、(2)の論旨については共感する部分もあるが基本的には首肯し難い。——ここで藻利理論が登場することは誰しも場違いと感じるであろうが、熟慮の結果としても失当である。以下、平尾の藻利理論批判の内容には立入らず、失当だと考える所以のみを簡単にコメントしておこう。

平尾の判断では「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。」<sup>7)</sup> また「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……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いつてよい」<sup>8)</sup>というのであるが、これは過大評価であろう。

当時、藻利重隆が経営学の大家であり、(ブルジョア経営学者であるにもかかわらず)、その理論が硬質で精緻な論理構造と経営政策的有効性を具えていると評価されていた——とりわけ労務管理論について、そうだった——ことは事実であり、藻利の名は経営学研究者すべて（新参の批判経営学研究者であっても）の脳中に鎮座していた。当然対象論争当事者たちの理論にも

若干の投影はあろうが、それ以上に尾鰭をつける必要はない。——というのは、対象論争は、マルクス経済学の基本概念を自らの理論枠組として共有する研究者の間の論争であり、基本概念をどのように組合せ、具体化していくか、をめぐる論争であった。したがって藻利理論は当然に枠外にあり、そのように観念されていた。

対象論争が社会政策論争の縮小再演としての性格をもつことから類推して、平尾は、藻利理論を大河内理論に比定して‘生産力理論’と名づけたのであろうが、これは最も失当である。大河内一男の理論活動のすべてがマルクス経済学的業績だとは到底いえないが、社会政策論争にかんする限りは資本論の諸概念がすべての論者に共通の典拠として了解されていた。だからこそ、その諸概念の誤れる解釈とそれに由来する悪しき(?)政策的含意を糾弾する意味で、‘生産力理論’と名づけられたのである。大小正誤を問わず、非マルクスの立場に立つ理論には無関係の呼称である<sup>9)</sup>。

むろん、戦後の批判的経営学とくに労務管理研究者にとって、藻利理論を学習・分析・批判することは長期にわたって、有意義で必要なことであった。ときとして緊急であったといってもよからう。しかし、藻利理論の経営政策的有効性は、戦後復興から高度成長への転換期（いわゆる日本の経営の確立期）を頂点として徐々に低下し、労務管理対象論争がピーク（1962年日本経営学会大会）を迎える頃には、ほぼ退潮期に入っていた。より基底的に藻利経営学体系

9) 戦後復興期の労働政策、とくに企業内労使関係についての政策提案ないし政策的含意をもつ論者において大河内と藻利とが、かなり共通の事実認識や政策志向を示していることは事実である。しかし、それらが打出される枠組と論理は大いに異なる。両者は国籍がちがうのであって、同じ勲章を差し上げるわけにはいかない。

7) 全上 p.84

8) 全上 p.91

の現実説明力もまた、①高度成長期を一貫する労働分配率（ないし総資本賃金率）の持続的低下によって震撼し、②1964～5年の景気後退前後における「日本的レイオフ」構想の出現によって「終りの始まり」を刻印された。他方、藻利経営学の理論構造そのものとその方法的基礎についても、1964～68年に及んでひとたび正面攻撃が加えられたとき、意外にも反発力を欠くことが明らかになった。その理論体系はよくも悪くも「剛構造」であって「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」を自らふさいでおり、その方法的基礎・思想的背景は、多種類の原液の混合と覚しいが処理手続あいまいで本格的詮索を拒絶している。——これを要するに、1979年時点において、藻利理論は、批判的労務管理研究者にとって、一応の要学習文献ではあるが、分析・批判をめざして格闘すべき対象ではなくなっていたのである<sup>10)</sup>。

## おわりに

対象論争の一応の結着時点において、「技術論的労務管理論批判の視角を、経営管理の一般理論に対する批判に意識的に連繫させ」<sup>1)</sup>ることによって、批判的労務管理論を批判的経営学の一部として明確に位置づける、という方向性をもって既に準備された推進力はどこにも存在しなかった。その後の発起者、推進者も、数少なく、伸びなやんで持続せず、方向喪失の兆候も

あり、上記の課題解決への途が、さして進捗していないことは、上来の検討が示しているとおりである。

考えてみれば、「経営管理の一般理論に対する批判」といっても容易な業ではない。対象論争の初期の頃までは、経営管理論の標準テキストのレベルなら、資本論〔I—4—11〕にいう「計画指揮統制」のうち、一般的機能の側面のみを捉えたもの、として簡単に片づける（少なくとも、そういう態度をとる）ことができた。近代組織論、コンティンジェンシー理論、さらにその後の展開を経た今日の経営管理論は著しく複雑化し、資本論にいう搾取および支配・抑圧の側面をも、部分的にはあるが多様な切り口で捉えており、それらと一般的機能の側面との交絡・相互浸透の種々相をも、かなりソフィスティケートされた形で捉えはじめている。——それらすべてを含めて、「資本論指揮概念」の歴史的・論理的展開とみなすことも、大局的には可能であり、是非そうあるべきでもあろう。だとすればなおさら、その解明・再編の作業は質量的なものとなるのである。

「労務管理研究にとって大切なことは「資本論指揮概念」をあまりにも訓詁学的かつ硬直的に理解した上で、それに代る「管理」概念を「再構成」することではなく、現実に広範にわたってくりひろげられている労務管理現象を「資本論指揮概念」の展開にかかわらしめて解明することである。」<sup>2)</sup>

この本元の指示に、本稿で検討した諸説は、忠実だったのだろうか、それとも違反したのだろうか？ 諸説の稿者たちが、いずれも内外の現実の労務管理について歴史研究や現状分析に取

10) このパラグラフの論旨については、川端久夫、原田実、松本讓「藻利経営学の批判的検討」経済評論、1968年10月臨時増刊号を参照。労務管理論については、内海義夫「経営の二重構造」と労務管理」大阪市大経済学雑誌51巻5・6号。1964が必要にして十分である。

1) 川端、前掲論文 p.101

2) 『基本問題』 pp.22～3

りくみ、着々と成果を蓄積しつつあることは、もとより筆者の知るところである。にもかかわらず、それらの蓄積を、‘資本論指揮概念’の展開にかかわらしめることなく、むしろ、その原形に固執していることを本稿の分析は示している。

——筆者の構想する管理概念の多段式構成（ここでは‘資本論指揮概念’が、枢要ではあるが全体構造の一結節にすぎないところの）が、諸氏自身による展開に資することを願うものである。

—— 1990. 5. 5 ——