

【研究ノート】

労務管理の本質

—ひとつの走り書き—

馬 場 宏 二

労務管理の本質は、残存主体性の二次的編成・吸収である。このことに、ごく最近気付いた。というより、もともと漠然と考えていたことが、会社主義論や小池理論について鈴木和雄氏¹⁾と意見交換²⁾をする中ではっきりしてきた。考える機会を与えてくれた鈴木氏に謝意を表す傍ら、着想の内容を急いで記しておく。

根本的には、労働生産過程における主体性の問題である。一方で、およそ人間社会における主体性とは何かといった哲学的問題に連なり、経済学的にはその主体性が如何にして利潤獲得のために吸収されるか、そもそも資本が生産の主体となった時、商品化した労働力になお主体性が残るのかという問題になる。他方で実用的実践的な、利潤追求手段としての労務管理の経験を踏まえねばならない。

広げて考えれば先行研究が無闇に多い領域である。しかも、筆者は経営学者ではなく、その領域の研究史に関する知識が乏しいのに、不足を埋めている時間がない。本誌に現役として登場するのはこれで最後になるはずであり、本格的な論説として形を整えたかったが、そのための時間はもはやない。そちらを諦めて、思いつきのままに走り書きを記す。視角が実践的でも経営学的でもないばかりか、むしろ経済学的、労働哲学的になることをあらかじめお断りしておく。

I. 労働における主体性

元来、労働は人間が何かに働きかける主体的行為である。それも一般には社会的な行為である。単に「主体的」と述べると、反射的にロビンソン・クルーソーの労働を思い浮べられる惧れがあるが、彼の労働は、近代人が絶海の孤島で独り生存するといった特殊な状況の下で必要になったものである。既に彼の道具や技能や知識や、さらには消費欲望自体に近代社会の成果が含まれていた。労働をいきなり個別労働と表象すること自体、近代主義的偏向であって、認識を歪めるものなのである。

人類が存続のために、初めから共同体を形成しながらこの地上に繁殖して来たとすれば、生活用物資の生産のための労働は無論のこと、広く社会の維持形成のための各種労働も、社会内部の、分業に基づく協業³⁾として行なわれてきたと考えられる。つまり生産は原則として社会的・共同体的行為であり、その主体は基本的には個人ではなく、共同体ないし社会そのものであった。

当然、成果の配分も共同体的に行なわれる。生産された生活用物資の大部分は共同体成員の生存のために分配され、最終的には個別に消費される。これによって共同体成員の生命が維持され、労働力が再生産されることになる。だが、生産の連続や生産規模の維持のためには、生産物の一部が生産手段として配分され、生産的消費に供されねばならない。また生産物と社会的労働の一部は、祭祀ないしは戦争に消費される。この最後の部分を一応剰余と呼んでもよいが、それも基本的には共同体的に消費されており、これによって共同体自体の再生産が完結する。もっとも、この最後の部分は神官や軍事指揮者の恣意的消費に委ねられがちになる。マルクス経済学に言う剰余生産物はこの意味である。

さて、共同体が生産の主体であるとは、共同体が何を如何程生産するか、そのために如何様に如何程労働するかを自ら決めることである。それは同時に消費についても同様に自主決定することである。だが無論それは全てを自由に決めるという意味ではない。

生産力の低い狩猟魚撈の段階では、何をどれだけ生産できるかを決めるのはむしろ自然環境であろう。消費の方をそれに合わせなければならない。如何様に如何程労働するかは共同体の側で決められるが、毎回協議して決める必要はない。慣習も無論あるが、多分にその時々状況によって決められる。そして労働による自然との交流を通じて、労働者集団の側の体力・器用さ・知力・気力が、つまり主体的労働能力自体が陶冶される。

農業生産の段階になれば、労働生産過程が安定し、成果としての食糧供給も充足される。共同体は土地に定着し、人口は増え、組織が分節し、生活と社会的行為はヨリ慣習化する。その枠内で、消費欲望は膨張し多様化するが、物的消費膨張は、局部的な祭殿・宮殿・要塞の建設やそのための装飾品・武器の生産に向けられ、知的営為は神や社会的慣行の正統性の弁証のために費やされる。大衆的消費水準の上昇は減多に起こらず、起こった場合は大抵は人口増加によって吸収される。

Ⅱ. 資本主義的労働における主体性

資本家的生産体制のもとでは、人間関係は基本的には商品経済関係として分解されている。その中で最も能動的に動き回るのが、商品を安く買って高く売ることによって利潤を得、利潤を元本と合体することで自己増殖を遂げる資本であり、この、自己増殖する価値の運動体である資本⁴⁾が遂には生産の主体になる。

資本が商品流通の外にも価値増殖機会を見出した時、それは産業資本となる。すなわち、最初に投げられた貨幣は、労働力と生産手段とを購入し、それらを自己の指揮下に置いて結合し消費して新たな生産物を造り出す。新たな生産物が商品として販売されヨリ多くの貨幣を齎す。この意味の産業資本が生産の主体になる。何を生産するか、如何様に生産するか、そのために、雇い入れた労働者を如何に働かせるか、これを決定する主体が産業資本である。

とはいえ、全く自由な、神のような意味の主体ではない。資本の存在理由—利潤獲得による自

己増殖一に支配された範囲での主体性である。社会的・文化的に如何に高い意味があろうとも、資本は儲からないモノは生産しない。儲かるモノを生産するやり方は、基本的には時々の生産技術に依拠するが、その上で自己の指揮下の生産過程を、最大限の利潤獲得に導くやり方で編成し駆動する。こうした、儲かるモノつまり売れる商品を利潤獲得のために生産する個別資本同士の交錯と競争が、資本家的生産の主体となり、資本家社会の主体となる。

言うまでもなく、それは個人主義的主体化である。社会的に供与される生産技術と労働力とを与件として、資本相互の交錯と競争によって形成される価格体系の中で、最も利潤の多い製品や製造方法を自ら選択し得るという限りでの主体性に過ぎない。ただその交錯と競争が社会的生産の全てを覆い、他に社会的重味を持つ生産機構がなくなった時、産業資本は社会的にも生産の主体となる。それではもともと生産の主体であった社会の労働力はどうなったか？ここが労働力商品化の問題である。

Ⅲ. 労働力の商品化と主体性

労働は人間の生活過程の一部である。言い換えれば、労働力とは主体の能力そのものである。ところがこの無形の能力を入手出来ない限り、資本は生産を営み得ず、生産の主体にも社会の主体にもなれない。ところで労働力は商品として購入するほかはないが、この商品化には厄介な難点が多々付き纏う。根本的に厄介なのは労働力が労働者の身体と切り放し得ないことである。

そもそも労働力を商品として販売しなければ生活の途のない無産の賃金労働者階級が成立しなければならない。歴史的にその形成を進める過程が、マルクスの言う資本の原始的蓄積である。この過程にはしばしば、非商品経済的な暴力が一助とならざるを得なかった。

だが、歴史的過程ばかりではない。売買形態にも厄介さが付き纏う。商品売買とは、特定のモノ＝使用価値物をそれぞれの単位に切り離し、単位ごとに貨幣額で評価した上で貨幣と交換することである。ところが労働力は身体とは切り離せないのに、身体そのものを貨幣で売買したのでは奴隷制になってしまい、資本主義社会の、自由な私有財産社会の原則に抵触する。そこで、労働力の売買では、無形の能力を有形であるかのように擬制して、商品形態に嵌め込むしかない。

有形であるかに擬制するには、能力そのものの売買でなく労働力を消費した成果としての労働の売買の形をとるしかない。かように、本来商品化し得ない無形の能力を擬制商品化することで、資本家的生産が成立するのである。因に、この「擬制」は観察者が事態を擬制的に見るという意味ではない。もっと実態的な、当事者がそれに従わざるを得ない基準となる擬制なのである。それゆえ擬制商品は労働力には限らない。土地所有も資本所有も国民通貨さえも擬制商品となる。

実際、社会の基盤である、自然を代表する土地に対する所有権は擬制商品となる。実は土地所有の商品化つまり私有財産制の確立によって自由耕作を排除しておかなければ、無産労働者階級が成立しないのである。社会の根源を構成する労働力と土地が一对の擬制商品となることで初めて資本家的生産が成立する。また、資本所有自体も収益を生む資産として商品化し、貨幣も国民

通貨として擬制商品となる。労働力と土地が根源的な擬制商品であるのに対して、こちらは二次的な擬制商品である。

さて労働力に対する商品形態の擬制の仕方には二通りある。労働の成果に対して支払う形の出来高賃銀形態と、もっと抽象的な、労働力の消費自体である労働過程の経過時間に対して支払う時間賃銀形態である。

出来高賃銀形態においては、労働の成果ごとに作業代金を支払う。一見、労働そのものの商品化のごとくである。労働者側は収入の増大を誘因として、自発的に作業能率を高めることにもなる。労働生産過程は、資本による直接の指揮監督抜きでも進行する。その限りで労働者側にも主体性が残されていると言い得る。しかしそれゆえに、出来高賃銀形態は資本家的生産の全体には及び得ない。生産速度も生産総量も製品の品質も自立的に決定できないため、資本は十全の意味では生産における主体たり得ないからである。この形態は周辺の産業や周辺の職務にはなお残るが、基軸的部門では排除されることになる。

資本は結局工場制度をとり、自己の直接の指揮下に労働者を、集团的に、分業による協業を編成してそれに配置することで労働させ、生産の速度と総量を決めるようになる。もっとも、単なる集団労働では集团的な労働規律が資本から自立してしまう危険がある。利潤目的の効率追求のためには、改めて強力な労働監督が必要になる。だが実際には、工場制度は、技術的には機械を生産体系の基軸とし、労働を単純化し労働者を機械に従属させることで生産を営む、いわゆる機械制大工業として一般化する。そのもとでは、出来高賃銀制の誘因は効果を失い、典型的には時間賃銀制になる。この際は自主的な労働強化の誘因は作用しなくなるが、機械体系が労働監督業務の主要部分を代行するから、低廉化した監督費用の支出によるだけでも、出来高賃銀の誘因によるよりも労働能率を高め得、ヨリ多くの利潤を獲得し得るのである。

工場制度をとる機械制大工業のもと、労働力商品化の基軸部分は時間賃銀制の形をとるようになる。労働は成果によってでなく、資本が直接に把握し得る、現実に作業した時間によって計算され支払われる。根本的には機械のもとで諸作業は単純労働化し均質化しており、単能工間で代替可能になっている。しかも生産成果は分業に基づく協業の産物であるから、実際の作業上わずかな違いはあっても、個別労働力の対価は遂行された労働時間ごとに測定すれば済む。養成費用の必要な特殊な熟練労働者の場合にだけ、いささか高い時間賃金率を設定すれば良い。

かくして資本の生産主体化が実現する。何をどれだけ生産するかは機械を所有する資本家が決める。必要な労働量とそのための経費は時間単位で測定され、資本は貨幣形態による採算を直接に把握し得る。労働過程では労働者の持つ熟練や器用さはほとんど機械体系によって代替される。労働強度さえ機械の運転速度によって定められる。マルクスのいわゆる、資本のもとへの形式的包摂を越える、資本のもとへの労働の実質的包摂が起こる。それでは、これで労働者の主体性は皆無になったか？実はいつまで経っても完全にそうはならないところが人間労働の特質であり、労務管理の存在理由もまた、そこにある。

Ⅳ. 労務管理の存在理由

因に、労働過程におけるこの主体性収奪の裏面が、いわゆる労働疎外である。労働者は、労働の成果ばかりか、労働過程における判断力・決定権さえ奪われる。全てが生産成果—実は資本の利潤—に捧げられる、となる。この疎外論は、急進的な革命主義思想と結びつくと、極端な解釈に導き易い。資本の生産過程支配のもと、労働者の主体性は皆無になり、労働者は人間的に荒廃する、といった風に。だが、労働疎外論は、資本家の生産の下での労働の状況の基本的特徴を指摘したに過ぎない⁵⁾。早い話、疎外論を極端化して解釈した時、それを奴隷労働や囚人労働と区別出来るか？

資本家の生産は最大限利潤に導く生産成果を挙げなければならない。囚人労働は監視付きで強制されるが、処罰か更生か目的は別にあり、生産成果が目標ではない。成果向上は処罰の強化か更生の一助か、いずれにせよ他の目的のための手段である。奴隷労働も監視付き強制労働だが、こちらは生産成果が目標である。だがそれは利潤追求に直結しない。一般的には特定の使用価値物を所定の期間内に、場合によっては経費を無視してでも、生産出来れば良いのである。生産物が商品化される場合には作業効率の上昇が求められるが、ここでは奴隷所有者が資本家として振舞っているのだから、資本家の生産の一変種として捉えた方が良い。アメリカ南部の黒人奴隷制による綿花生産等、新大陸におけるいわゆる農業資本主義のような、近代になって形成された奴隷制大規模商品生産は、労働者の身分が奴隷であっても経営基準は資本に近いと見るべきである。但し、奴隷購入費を資本還元すれば極めて低利回りになるであろうし、作業効率を高める手段としては暴力的強制以外にはないから、利潤追求体としての合理性は貫徹しない。

囚人労働・奴隷労働と対比すると分り易くなる。労働するものの主体性は、そこでもなお凍結された形ながら残っている。資本家の生産における労働過程ではさらに生きた形で残されている。彼らはそもそも工場外では独立した人格であり、自らの労働力を自ら販売し得る。その主体性は工場内部にも反映する。そうでなければ機械制大工業の齎す生産効率は実現できない。賃金稼得と引き換えに機械を操作し機械の運転に合わせて作業を持続することは、それに応じた体力・知力・気力を必要とする。囚人や奴隷は主体性もそれに支えられた労働能力もあらかた奪われている。資本主義下の賃労働者でなければ、そうした労働能力を保ち得ない。この残存主体性が作業能率、ひいては資本の利潤獲得にかなりの影響力を持つのである。

工場では機械体系が生産の主役になる。労働者はその付属品と化す。とはいえ、完全な自動機械体系ででもない限り、労働者の作業能力が生産の速度や製品の品質を、ひいては資本の利潤を左右する。生産速度は基本的には機械の運転速度が決めるといっても、運転速度自体、作業工の平均的作業能力に左右される。それを無視すれば故障や欠陥製品が続出し利潤を削減する。財務上は低賃金労働者が望ましいが、ある水準の体力・知力・気力を持つ層でなければ、生産効率が低くなってかえって利潤を減らす。生産効率に配慮すれば、賃金上乘せ、労働時間規制、訓練費

等の追加支出が必要になる。これが労務管理の基盤である。

のみならず、労働過程にはしばしば変更が起こる。故障や事故もあるが、技術的發展に伴って工程の改善も起こり、製品の小有変更も必要になる。いずれも資本が最大限の利潤追求を指向している限り不可避である。その際には現場労働者の、経験による判断力と適応力が必要になる⁶⁾。製造過程の小有変更には生産管理技師の介入を待たずとも現場の判断力で即座に対応する。事故や故障の際にはラインを止めて専門修理工の到着を待つのが常識的な対応だが、現場の熟練工の判断で即座に修理出来れば、ライン停止による利潤削減は極めて少なくてすむ。これが、もう一回り洗練された労務管理が対処すべき問題である。

究極の目標は利潤である。詰めて言えば、貨幣で計算した瞬間利潤率の極大化である。ところがまず、処理すべき場はこれとは次元の異なる生産過程であって、そこでは課題によって異なる経費を必要とするばかりか、課題によって長短さまざまに異なる時間を必要とする。人間の作業を媒介した場合、生産効率自体機械的に決まるのではなく、多分に経験的・確率的に決まる。歴史的・社会的・文化的に形成された平均的労働能力と組み合わせた場合、所与の機械体系が齎す生産効率は、やや長い目で見ると、相当に異なってくる。途上国へ先進国技術による工場を建設した場合日常的に経験されることである。ここでは労務管理は最適運転速度の発見から始めなければならない。製品の小有変更や生産過程の改善が行なわれた場合には同じ工場でも最適速度や最適配置の発見が必要になるであろう。

そこへ利潤追求が至上命令として覆い被さってくる。生産効率と利潤がつねに一致するとは限らない。目前の利潤が増えれば効率が多少下がったり長期的な開発が抑制されることも起こる。労務管理は、かように機械的には一般化できず、絶えず変化する、そして時には相矛盾する、諸要求を満たすべく、労働者の主体性を動員し続けなければならない。時にはそれは、ストライキやボイコットといった政治的爆発の回避さえ含む。

こうして、機械体系の成立によって第一次的には資本に収奪された労働者の本来の主体性は、資本家的生産である限りなお労働者側にも残され、労務管理はこの残存主体性を改めて利潤追求のために動員しなければならない。その方法は、生産が機械体系に拠る限り、或る幅の範囲に納まるとはいえ、機械体系自体の変更と主体たる労働力の多様性およびその変化とによって、極めてさまざまであり得る。おそく数理的最適解は得られない。それゆえ労務管理の方法は経験的・実践的・文化的になり、「理論」的には、経済的に繁栄した或る国のある時代の方法が、一般的モデルとして承認される。

たとえばテーラー主義やフォード方式は、部品互換型大量生産経済であるアメリカが、生活様式や価値観を幾分異にする新移民を工場労働者として大量に受け入れた際に必要とし、有効だった方式である。各種作業さえ要因分解され、達成度に応じて大幅な割増し賃金や賃金罰則がつく。労働者を単純な生産要素に近づけ、対価としての貨幣獲得にだけ彼の主体性を容認する。所有権の絶対視と労働者の商品所有者視といったアメリカ的文脈の産物であって、それ自身機械制大工業が追求すべき絶対的目標などではない。

戦後日本で発達した会社主義は逆に、労働者の主体性を利潤のために極限まで動員した。終身雇用・年功序列・企業別組合の、三種の神器ばかりではない。現場主義、配置転換、小サークル運動といった、個々人の会社内行動様式の組織化を含めて、被用者と会社の一体化が図られた。単に図られたという以上に自立的にも進行した。会社への忠誠が、単に上からの強制によるだけでなく、職場仲間との連帯の一環でもあり、さらに巡り巡って個人の経済的利益や社会的名声にも繋がる仕組みであった。労働の持つ本来の主体性と、資本家的生産が容認する残存主体性と、商品所有者の持つ利益追求の主体性とを、巧妙に結合した労務管理であった。これが結局、会社の利潤増加に動員され、ひいては会社の拡大に、つまりは日本経済の高度成長の過剰なまでの持続に連なった。

生産力の発展や経済拡大を是とする限り、会社主義的労使関係の内在的批判は困難である。批判的経済学者達は、そのことに高度成長進行中から気付くべきであった。マクロ的状況の屈折によって、会社主義と相互補完的な経済成長が困難になった今日でもなお、会社主義非難によって自己の批判性を主張出来たかに考える論者は、もはや哀れな時代後れとでも言うほかはない。

註

- 1) 鈴木和雄氏は、緻密で構想豊かな『労働力商品の解説』（1999年、日本経済評論社）の著者である。本稿も同書から多々示唆を得た。だが、労働力商品化を擬制と捉える際、観察者が擬制すると捉えている点には疑問が残る。この擬制が、実態的で当事者の行動を規制する擬制であることについては、拙著『富裕化と金融資本』（1986年、ミネルヴァ書房）第四章、『新資本主義論』（1997年、名古屋大学出版会）第三章に示しておいたつもりである。
- 2) 鈴木氏は、拙著『マルクス経済学の活き方』（2003年、御茶ノ水書房）に対して、私信で驚くべく丹念なコメントを寄せて下さった。中で、私がしばしば依拠する小池理論は人的資本論のヴァリエーションだと指摘されたので、私も人的資本論自体は誤りだが、マルクス経済学的原理論の側から、サービス労働を含めた労働生産性の概念を明確にしていない以上、ただの小池批判に終わるのではないかと答え、その中で、やや飛躍的に、労務管理は残存主体性の、資本利潤への二次的取り込み手段ではないかと述べた。それが本稿の主題となった。
- 3) 一般にこの語は相対的剰余価値論中に用いられるが、私はこれを歴史貫通的概念としている。前掲拙著『マルクス経済学の活き方』第六章を見よ。
- 4) 宇野弘蔵『経済原論』上（1950年、岩波書店）
- 5) 岩田弘氏は、『マルクス経済学』上（1967年、盛田書店）で多分に革命主義的な原理論体系を唱えている。だが同書は、宇野原論が労働力商品を資本が自由に生産できない点を強調するばかりで資本がそれを自由に消費出来ないことを捉え兼ねている点を的確に指摘し、その上で労働生産過程における階級闘争が労働強度や労働時間を、非経済的に規定すると説いた。いささかナマな持ち込み方だが、労働者の主体性が払拭できないことを捉えた説と見て良い。
- 6) 小池和男氏の用語では「問題への対処と変化への対応」である。

2003年10月20日～10月27日