

## 論 説

## 作業管理とその展開形態

浪 江 巖

## 目 次

- はじめに
- 1. 作業管理の生成根拠および内容
- 2. 作業管理の形態
- 3. ホワイトカラーの作業管理の形態(事例)
- 4. 作業管理と人的資源管理
- おわりに

## は じ め に

いま、作業管理が多方面から注目を浴び、そのあり方が問われている。

まず、労働安全衛生管理の面からは、過労死・過労自殺の増大が続くなかで、その直接的な要因としての過労やストレスと作業管理のあり方との関連性が問題になる。電通事件の最高裁判決は、過酷な勤務実態をもたらした作業管理のあり方を問題にするとともに、使用者に従業員に対する「安全配慮義務」を課した<sup>1)</sup>。

ホワイトカラーの一部に適用されている「みなし労働時間制」のうちの「裁量労働制」<sup>2)</sup>、さらに目下進行中の法的規制の「適用除外」への動きは、ホワイトカラーに対する作業管理、特に労働時間管理のあり方に関わっている。ホワイトカラーの長時間労働をさらに加速させることが懸念されている。

いろいろな批判を受けながらも、「成果主義」の賃金制度・人事制度の導入が依然進んでいるという。一般的には、作業管理において、従業員の労働の「成果」の管理は欠かすことのできない最重要の課題であろう。「成果主義」の賃金・人事制度の下では、作業管理はどのようになっているのであろうか。能書きどおり、「成果」を高めることを目的とする新たな作業管理の方式なのであろうか<sup>3)</sup>。そうとすれば、どこに新しさがあるのであろうか。多用される目標管理制度はそこでどのように機能しているのであろうか。

1) 『労働判例』No.779(2000.6), 13~19ページ。後出の注14)も参照。過労死と日本の生産システムとの関わりを分析したものとしては、例えば、森岡[2000]がある。

2) この問題については、筆者は、拙稿[1998]で考察した。なお、労働時間管理については、同稿とともに、拙稿[1993]でも私見の整理を試みた。

3) この問題については、拙稿[2004]において、例示的に若干の論及をした(同, 35ページ)。

JR の脱線事故をはじめ、このところ、消費者・利用者の生命にも影響するような一連の欠陥製品・欠陥サービスの問題が相次いで露呈した。企業が販売する製品やサービスの品質の維持・向上は作業管理の最重要の課題であるはずである。品質管理、作業管理においてどのような問題があったのであろうか。

以上のようなカレントなトピックスを取り上げただけでも、今日、企業における作業管理のあり方の重要性、その視点からの問題の分析の必要性が明らかになろう。そのためにも、作業管理の内容と形態についてさらにより深く解明することが求められよう。

ところで、筆者は、前稿(拙稿[2003])において、「資本主義経済下で経営者が企業を営みし事業を行ううえでこれを論理的前提として基本的に欠かすことのできない本源的な活動として」、4つの活動を指摘しつつ、そのひとつとして「(口)労働者の作業を指揮命令、監督する」(同、86ページ)活動があることを確認するとともに、その内容についても、以下のよう

「(口)における『作業』という用語は、雇用労働のうち……他人を指揮命令する管理的労働以外の労働をここでは意味させる。また、このような意味での活動は、製造、研究開発、販売・営業、各種サービス業務、各種事務など従業員を使って行われる企業のあらゆる業務において存在する。以下では、これ((口)の活動 引用者)を『作業管理』と呼ぶことにする。なお、製造業における『生産管理』は不可欠の契機としてこの『作業管理』を含んでいると考えられる。同じように、上記のほかの業務の『管理』においても、それは含まれていよう。」(同、87ページ)

そこでも指摘したように、従来の人事労務管理論ないし人的資源管理論においては、実践の世界で経営管理が専門的に分化することを背景に、人事・労使関係部門の職能や活動が主に取り扱われてきた。しかし、その部門の活動は、現実にはいわゆるラインにおける作業管理の存在を前提にして行われ、例えば、人事考課やOJTなど両者の緊密な連携を要する活動も数多く存在しており、両者は相互に関連性をもっている。したがって、学問的な考察においても、両者をともに視野に入れた枠組みでの分析や考察が適当であると考えられる。「作業管理」を人事労務管理や人的資源管理の概念に含めるかどうかはさしあたりおくとしても、後者の研究において現実認識を科学的に進めていくうえでは、作業管理もまた研究の視野に入れることが必要であると思われる<sup>4)</sup>。

従来「作業管理」が独自に研究対象として取り上げられることが少なかったのは、これが生産管理や生産システムの一契機・要素、そのサブ・システムとして扱われてきたことによるか

---

4) 中村・石田[2005]も同様の問題意識から、ホワイトカラーの仕事の管理について貴重な実態調査をまとめている。その分析枠組みは第1章に示されているが、本稿の主たる課題もその点の解明にある。

もしれない<sup>5)</sup>。しかし、従業員の労働は当然ながら製造業における生産・製造労働には限定されないものであり、今日、製造業以外の産業・業種の比重が高まり、また、製造業の内部の職種・職務構造においても、現場の製造職種以外の職種、とくにいわゆるホワイトカラーの多様な職種が増大している。したがって、「生産管理」のサブ・システムの範囲を超えて、雇用労働の全域に一般的に存在する「作業管理」の考察　その一般性、特殊性、個別性の各側面において　が必要になってきていると考えられる。冒頭に触れた作業管理に関わる近年の諸問題もまた、それを要請していると思われるのである。

本稿は、以上のような問題意識のもとで、この「作業管理」の内容およびその展開形態について、一般的理論的な考察を試みるものである。小論での考察においては、一方では、関連する先行研究の成果をふまえるととも<sup>6)</sup>、他方では、現実の企業における発展する「作業管理」の実践が表象され前提されねばならない<sup>7)</sup>。いずれの面の作業も不十分であるが、小論の主たる目的は、筆者の研究の到達点として、粗くとも「作業管理」の一般的理論的枠組み、したがってまた実態分析の枠組みを整理し提示することにある。

## 1．作業管理の生成根拠および内容

まず、資本主義経済のもとでの作業管理の生成根拠と一般的な内容を明らかにすることからはじめよう。この問題は、これまで、批判的管理論研究の領域で多くの研究者によって「管理の二重性」の問題として議論されてきた。ここではそこに深入りする余裕はないので、さしあたり、筆者の理解の到達点を簡潔に述べておこう<sup>8)</sup>。

作業管理の生成根拠や内容は、論理的には、資本主義的生産過程において管理の対象となる労働者の作業労働との関連のなかで明らかになる。したがって、前提として、その作業労働の内容や性質、その構造や過程をふまえておく必要がある。経済学が明らかにしているように、

---

5) 生産管理、生産システムの分析における作業管理、作業システムの扱いについては、例えば、坂本[1998]、第1章、今田[1998]、参照。後者では作業システムにもかなりの目配りがなされている。なお、作業管理の一般理論化においては、当然生産部門での経験がその土台におかれねばならないであろう。

6) 「作業管理」という用語の使用の有無は別として、実体的にそれを対象とした研究成果は異なる専門分野にわたって膨大な量にのぼろう。理論研究として、例えば、Braverman[1974]とその後の労働過程論争の一連の研究がある。後者については、Thompson[1989]、田中[1992]、参照。また、経営学においても、「管理の二重性」問題をはじめ管理についての多くの理論的研究がある。角谷[1968]、篠原[1977]、稲村[1985]、黒田[1987]、刊行継続中の『叢書 現代経営学』（ミネルヴァ書房）の関連する各巻など、参照。

7) 実践の世界を実証的に記述し分析した研究としても、近年のものとして、例えば、前掲の中村[2005]以外にも、生産部門については、平地[2004]、大野[2003]、伊原[2003]、丸山・高森[2000]、ソフト開発は、佐藤[2003]、梅澤[2000]、R&D部門は、石田[2000]、などがある。

8) 筆者も、かつて拙稿[1973]において、拙い考察をしたことがある。本稿での叙述も、大筋ではそれをふまえている。

企業に雇用された労働者の遂行する労働はさしあたり次のような二重の内容・性質をもっている。一面では、素材的には、財やサービスなど使用価値としての商品を生産する活動であり、過程である。また、そこでの労働形態は「分業にもとづく協業」という集団的形態が支配的になり、労働手段の変革＝機械とともに資本主義に独自の生産力を生み出す。他面では、作業労働は資本の価値増殖過程を担っており、その剰余労働を通じて剰余価値が生産され、企業に利益の源泉をもたらす過程でもある。作業労働の以上のような二重性から、あるいはそれと関わって、作業管理の生成根拠とその内容が論理的に導かれることになる。

1

まず、作業労働の前者の側面、使用価値の産出に関わって、資本家の作業管理を必然化する根拠としては、第1に、労働者の労働が資本家に雇われて行われることと深く結びついている。労働は最初から資本家のために行われるのであり、そのために労働者は雇われたのである。資本家は他人の労働を自分の目的のために利用するのである。したがって、その目的実現にそった労働の実行計画が資本家の側から提示されなければならない、それは目的実現のためには欠かせない活動になる。また、その計画を実行するのは他人である労働者であるから、当然ながら、計画の実行を命令する行為が欠かせないことになる。

さらに、計画＝命令どおりに実行＝労働するように、いいかえれば資本家の意志に従うように、労働者の労働意志を統制する活動も必要になる。この点は、いまいし説明が必要であろう。この問題は、作業管理は労働者に計画の実行を命令するだけでなぜ終わらないか、賃金と引き換えに雇主の指揮命令権に服するという自由意志による合意＝労働契約に従って、労働者の契約履行の「責任」の意識、いいかえれば自主的自発的規律や自己統制になぜ委ねておけないのか、という疑問に答えることである。これには2つの理由がある。ひとつは、契約の「合意」が労働者にとっては名実ともに「自発的」とはいえないからである。他面で、資本主義の社会的経済的関係のなかで「雇われて賃金収入を得ないと生計が成り立たない」という直接的ではないが間接的な、かつ経済的な強制力（「飢えの規律」）が働いているからである。この事情は、自己の生存欲求に基づいているかぎりでは雇用と労働に「自由」「自発」の意識を与える一方で、「強制」の契機を含むかぎりでは、そこから生じる労働者の心理的屈託は労働規律の揺らぎをも生み出す可能性をはらんでいる。いまひとつは、契約後に始まる労働過程における労働条件と支払われる賃金をめぐって浮かび上がる企業＝資本との利害対立　背後には資本の価値増殖と蓄積の運動がある　もまた、労使関係上での労働者の対抗行為と並んで、いわば屈折した消極的な抵抗形態として、労働過程での労働規律、過程の正常な進行を脅かす可能性をもっているからである。そのことによって、成果（財やサービスなど市場で販売されるべき商品）の正常な産出自体が、またそれを前提とする剰余価値や利潤の生産もまた脅かされるからである。

第2は、作業労働が社会的共同的労働過程として展開されることと関わっている。そのような労働過程が労働目的（成果）に向って効果的かつ効率的に進行するためには、協働する労働者の諸部分労働を調整し統一する活動が不可欠である。オーケストラにおける指揮者の指揮にたとえられる行為である。それは直接には先に生成根拠を与えられた資本家の作業管理の機能に包摂される。ここにおいて、作業管理は社会的労働過程からの要請としても生成根拠が与えられ、しばしば資本家の存在理由ともされる<sup>9)</sup>。

作業労働のいまひとつの資本主義に独自の側面、すなわちそれが資本の価値増殖過程の根幹を支えているという事情が、作業管理の生成に根拠を与える。その際重要になるのは、作業労働の量的な側面である。すなわち、さしあたり個別の企業では、できるだけ多くの剰余労働を汲出すること、具体的には労働時間の延長（概念的には必要労働時間を超えた延長）や労働強度の引上げなどである。このような労働の量的支出の確保と剰余労働増大のための目的意識的な取り組みが作業管理を通じて不可欠となる。この意味で、作業管理は、剰余労働の直接的汲出を通じて資本の価値増殖運動を労働の現場で媒介する資本家の活動として位置付けられる。

なお、「不生産的労働」の領域においても、その媒介の論理はより複雑になるが、同様に、過程の正常な進行及び労働の量的支出の確保と増大のための作業管理の機能は欠かせない。

以上では、作業管理の生成根拠は、資本主義的雇用関係のもとでの作業労働との関連で、その必要性、いいかえればそこでの作業管理の機能という観点から考察された。しかし、生成根拠を十全に示すには、作業管理はなぜ可能か、ということも問われてしかるべきであろう。というのは、それ自体は独立した人格の自律的な行為である労働を他者が管理することがいかにして可能であるかは、決して自明ではないからである。

作業管理は首尾よく機能するうえで決定的なのは、前述した統制の活動がうまく機能する条件であろう。統制の具体的活動、例えば現場管理者による作業の「監視」、あるいは成果の事後的なチェックによる間接的な統制機能のみでその実効性を保つことができるであろうか。そもそも「自発」と「強制」の両契機を含んだ資本主義下の独自の労働規律は、資本主義経済の仕組みそのものによって生み出され維持されているとあってよい。前述したとおり、一方は、労働者を雇用と労働へ向わせる社会的経済的強制の力であり、他方ではそれを媒介する自由な契約である。こうした社会的な仕組みの力と作用が土台にあって、かの統制の機能は実現されるのである。他面、個々の資本家の管理行為は、こうした仕組みの力と作用を現場での労働規律の実現へと媒介する活動と位置付けることができよう。また、同様にそれを媒介するものとして、作業管理そのものとともに、賃金とその支払い方の機能を欠かすことはできまい。賃金は

---

9)『資本論』は、そこでの論理のすり替えを簡潔に暴いている。「資本家は、産業の指揮者だから資本家になるのではなく、資本家だから産業の司令官になるのである」。マルクス『資本論』第1部、436ページ。

その一面として作業管理の機能を含んでいるのである<sup>10)</sup>。さらに、作業管理は人的資源管理の賃金以外の諸領域の諸施策によってもまた補完されている<sup>11)</sup>。

資本主義に独自の生産様式である協業や分業（作業形態）、機械体系（労働手段）は、個別労働者の作業労働の統制手段としても機能し、意識的に利用される。例えば、ベルトコンベヤーによる流れ作業方式、近年のチーム・ワーキングを想起すればよい。それらのあり方は、後にふれる作業管理の形態展開の規定要因でもある。

最後に、作業管理の機能条件が以上のようなものであるとすれば、作業管理が労働者（作業者）に対する抑圧的あるいは強制的な性格を帯びるのも避けられない<sup>12)</sup>。したがってまた、それは管理者と被管理者の対立、緊張と摩擦という新たな矛盾を生成とともに抱え込まざるをえないことになる。

## 2

以上のような生成の根拠において、作業管理の一般的な内容もまた同時に示唆され、部分的にはすでに説明されている。改めて整理し確認しておけば、その内容は以下の2つの面からとらえることができよう。

ひとつは管理過程の視点からみた内容であり、管理対象となる作業労働の過程的構造との関わりでとらえることができる。前述したように、人間の労働自体の構造をその過程においてとらえるならば、一般に、労働の目的・成果、実現方法などの計画（決定と認識）、その実行とそこにおける自己統制（その不可欠の契機としての労働意志）、終了時における計画に照らした成果（結果）の確認と評価からなると考えられる。資本主義の雇用関係に組み込まれるとともにそのような労働過程を管理する雇主・資本家の活動＝作業管理が生成し、それとともに先の本源的な労働過程も変容させられる。その変容する労働過程の構造に照応し、そこに絡み合う形で、作業管理の内容は次のようなものになる。すなわち、作業労働の計画とその最終的な決定（権）、労働者に対する計画の実行の命令、労働者による実行過程（自己統制過程）に対する統制、その核心としての計画と命令＝資本の意志にそった労働意志の統制、成果の確認と計画に照らした評価からなる。

いまひとつは作業管理の対象という視点からみた内容であり、作業労働の要素的構造との関

---

10) 賃金管理と作業管理の関連性については、拙稿 [ 2004 ] でも若干論及をした。同、33～36 ページ。

11) こうした作業管理の機能条件については、拙稿 [ 1989 ] でも考察した。同、53～58 ページ。

12) 「資本は、それに対応する社会的生産過程で一定量の剰余労働を直接生産者または労働者から汲み出すのであって、この剰余労働は、資本が等価無しで手に入れるものであり、また、どんなにそれが自由な契約的合意の結果として現われようとも、その本質から見ればやはり強制労働なのである。」『資本論』第 3 部、1049～50 ページ。

わりでとらえられる。上述の計画 命令 統制 評価といった段階を継起する「管理」活動が、作業労働の内容を構成するどのような諸側面や諸要素を管理するか、その対象とするか、という面からとらえたものである。作業労働、一般に人間の労働は、構成要素的視点でみると、労働の目的＝成果、その質と量、それを実現する活動としての労働そのもの、その質と量といった側面・要素から構成されているとみてよかろう。とすれば、それに対する作業管理もまた、作業労働のそれぞれの要素、側面に及ぶことになる。

成果の管理については、時間の視点も重要である。1日～年といった暦上の単位期間における産出量、ある場合には一単位の成果を生み出す期限（いわゆる納期）が作業管理の対象・課題になる。

作業の質的側面としては、成果の質につながる作業のより具体的な内容とその遂行レベル（巧拙など）である。作業の量的側面、いいかえれば成果を産出するために投入される労働量は、作業の強度とその継続時間の積であり、集团的労働の場合には当然投入される人員数もそこに加えられる（強度×時間×人数）。そして、それらの諸要素は最終的に成果の量を規定することになる。コスト管理（人件費管理）の重要な対象ともなる。

社会的労働過程においては、以上の質量両面での部分諸作業の統一性（の確保）自体も管理の対象・課題となる。そのためには、事前の諸作業の質的量的編成計画（職務・組織設計）、したがってまたそれらを担う労働力の質的量的編成計画（配置計画）も欠かせない。

また、作業については、成果との関連で、その生産性（労働生産性）が管理の対象・課題となる。これもまた、コスト管理（人件費管理）の重要な対象になる。

以上のような諸側面諸要素が前述した計画から評価にいたる作業管理の全過程において管理の対象・課題となろう。例えば、計画過程において、産出されるべき成果と投入される作業労働の質と量が事前に決定されるといった具合である。

## 2. 作業管理の形態

さて、資本主義の下での作業管理の一般的な内容は上述のとおりだとしても、管理は時間・空間を特定されながら、より具体的な形態をとって遂行される。それは歴史的に変化し、国、業種、職種、企業の間で異なる。その中で変わらないもの共通するものとして、先の一般的な内容がある。逆に、形態面での変化や差異が生じるとすれば、どのような面、次元、領域でそれは生じるであろうか。この点は、今少し一般的理論的に整理しておくべきであろう。それはまた、作業管理の形態の変化や差異、逆にその普遍性や一般性に注目しながら実態分析を試みる場合に、どこに着眼していけばいいかという問題でもある。

## 1) 管理の主体と「作業管理」の管理

作業管理の形態上の変化や差異は、まず作業管理の主体の次元で生じる。作業管理の主体は本源的には雇主・資本家（その代理人である経営者）である。しかし、事業の拡大と雇用労働者の増大に伴って、作業管理の業務量が膨張するとともに、この業務を専ら担う労働者（「管理労働者」）が雇われ、作業管理の権限は彼らに委譲され、作業管理は彼らによって代行されることになる。

それにともなって管理者の行う作業管理＝管理労働を管理する活動が必要になる。そのために重層的な管理組織が形成され、管理労働に対する種々の管理方法が開発される。こうして、この管理（「管理者管理」）もそれ自体また多様な形態を展開していくことになる<sup>13)</sup>。

他方、こうした展開と相互規定的に、現場の作業者に対する作業管理自体の形態においてもさらなる展開が生じることになろう。

## 2

作業管理のやり方、方法自体についても多様な形態展開がみられよう。再びそのより具体的な展開形態はどこでとらえたらいいであろうか。前節で考察した作業管理の内容をふまえるとき、それは、まず管理過程の計画 命令 統制 評価といった各段階におけるそれぞれのより具体的な形態として現われよう。他方、作業管理は、作業労働の内容を構成するどのような諸側面や諸要素にまで管理が及ぶかという面においても、多様な展開をみせよう。こうして、作業管理の形態は、さしあたりまず、管理過程の具体的な展開形態とそこでの作業労働に対する管理の対象範囲を組み合わせた、いわばマトリックスにおいてとらえることができよう。そのようなとらえ方をした場合、管理過程の各段階ごとに考えられる展開形態について、以下で、今少し詳しくみてみよう。なお、当然ながら、同一の特定の管理形態において、各段階のそれぞれの形態は全体の有機的な構成部分として存在しており、相互に関連しあい統合されていることには留意しておかねばならない。

### （イ）計画（決定）段階

作業の目的をはじめ前述した作業の諸要素が対象となる。そのうちのどこまで事前の計画化が及ぶか、その範囲やレベルは多様でありえる。テイラー的形態が一方の極にあり、対極には、せいぜい作業の目的＝成果目標のみが計画され指示される“丸投げ”的管理形態<sup>14)</sup>がある。そ

13) 森岡 [2000] (第 3 章) では、作業長に過労死を生むほどに過酷な負担を強いる日本企業の生産現場の管理体制の実態とそこに潜む問題性が分析されている。

14) 電通事件の最高裁判決は、問題の作業管理の特徴を「業務を所定の期限までに完了させるべきものとする一般的、包括的な業務上の指揮又は命令」と記述している。『労働判例』No.779 (00.6), 17 ページ、参照。

れに照応して、作業には作業労働のうちに計画業務が残され委譲される。その程度において、作業労働は自律的性格を帯びる。その際重要なことは、計画業務の核心をなす決定権は経営・資本の側に留保されるということである。成果目標の具体的内容も、定量的なもの、定性的なものなど、業務の種類によっても違いが出てこよう<sup>15)</sup>。

計画の決め方という点において、今日広がっている目標管理制度<sup>16)</sup>においては、成果目標の決定過程に「自主目標」設定と上司との面談の形で労働者に関与させ、「責任」の意識を強めようとするかにみえる。

社会的労働過程における分業と協業の編成や労働力の編成のしかたは技術的に一義的に決まらず、人件費や統制という経営政策的観点や社会的規制などにより多様な形態がありえる。例えば、ブレイヴァマンが指摘した「パベッジ原理」(前掲書, 87~91 ページ, 原著 pp. 79-83), 今日にみる非正規従業員の使用の拡大がそうである。

成果目標(質・量と達成期限)と投入されるべき作業の質と総量(=労働強度×労働時間×人員数)は客観的に相互関連性をもっているが、それらの量的組合せは一定の範囲で弾力的でありえる。したがって、どの変数をどの程度独立変数にするか=事前計画化するかをめぐって労使の利害が衝突する。弾力性の程度は労働の種類によって異なる。製造労働の場合のように、成果目標と技術的条件が与えられるならば作業総量も技術的に決まる場合もあるが、それでも作業総量の3変数の組合せはなお弾力的である。多くのホワイトカラーの業務は、成果 自体定量化できない仕事もある と投入作業量との関係は技術的に定量的に確定できない。このような業務においては、そのリスクの負担(回避)をめぐる労使の利害衝突も発生する。事前計画化をめぐる以上のような労使間の利害調整のありようは、実行過程における作業者の労働負担に大きな影響を及ぼす。恒常的残業・休日労働が減らない、年休の完全取得が進まない直接の要因が、成果目標と極少化される要員(正規従業員)を優先的に与件とする作業計画のあり方にあることは、いまや周知の事実であろう。

計画の業務自体が膨張し複雑化すれば、さしあたり管理活動の分業が行われて計画業務が独立の管理労働者に担われ、やがて計画業務自体が集团的共同的に遂行されるようになり、そこにおいても新たな作業管理活動が形成される。テイラー・システムにおける職能的職長に率えられる「計画部(室)」はその段階の例である。

---

15) 中村・石田[2005]では、成果目標に設定される「財務的指標」、「非財務的指標」に注目している。

16) 目標管理制度はホワイトカラーの作業管理の形態を分析するうえで重要な制度であるが、筆者は立ち入った考察はできていない。さしあたり、奥野[2004]、参照。なお、後出の2つの事例では運用実態の一端に触れる機会があった。

#### （ロ）命令段階

決定された計画は作業者に対し、その実行が命令されることになる。雇用労働ではすべて雇主の命令によって実行される。違うのはその形態だけである。それ自体は目に見えない意志行為、他人（作業者）への関係行為である。命令という行為の具体的な形態展開はどのような面で見られるであろうか。そのひとつとして、例えば、命令されるべき情報の表示・伝達形態（口頭、用紙、IT機器）などが考えられる。

命令のしかたとして、「命令」という形式自体があいまい化したり、屈折した形式をとる場合がある。これによって、管理責任があいまいになったり、作業者に不利益がもたされたりすることもある。例えば、「稟議制」では、作業者が自ら立案したもちろん上位の経営政策の枠内、その具体化でしかありえないが計画の実行の「承認」を要請する形で、留保されていた決定権、指揮命令権を行使するだけの形をとったりする。また、本来管理者が命令すべき残業を本人が上司に「承認」を求めて「申請」したり、その実績を「自己申告」して事後的に「承認」を求めるといったことが行われる。“サービス残業”の温床として、監督官庁からも行政指導が行われていることは、周知のとおりである。いわゆる小集団活動では、しばしば業務改善といった計画過程に関わる活動内容を含んでいるにもかかわらず、経営側の指揮命令からはずれた業務外の「自主活動」として扱われ、なお実質的な参加強制の状態が見られる<sup>17)</sup>。

#### （ハ）統制段階

管理においてもっとも重要な課題であり段階であるが、矛盾や困難も大きい。統制活動の具体的形態としてもさまざまな事象が存在している。まず、管理主体（経営者ないしその代理人）による統制行為の遂行形態である。例えば、作業を常時見張る方式、作業の進展状況を情報として常時あるいは定期的にチェックする方式、さらには自律的自己管理に委ねて終了後に作業の成果のみを目標に照らしてチェックする方法（それによって間接的な統制効果を予定する方法）など多様な形態が考えられ現存する。

前述したように、統制活動に要請されている管理上の課題は、上述の狭い意味での管理者の統制行為だけでは果たされず完結しない。それを補完する手段が必要であり有効である。その利用はいわば間接的な統制といってよかろう。その中心に位置するのは賃金とその支払い方であるが、それ以外にも主に人的資源管理の諸領域において多様な方法が開発され利用される。そこでは、いわゆるモチベーション管理などと呼ばれる従業員の労働意志そのものの統御を志向する諸施策もみられる。どのような補完手段が利用されるかという次元においても、作業管理は多様な展開をみせることになる。

17) 小集団活動のこの性格については、拙稿 [1985] で検討したことがある。

補完的機能という点では、前述したように、労働の種類によっては、労働手段（機械装置）や集団的作業組織（チーム・ワーキング）、さらには労働対象（サービスの場合には利用者を含む）ですら統制機能を補完する場合がある。

## （二）成果（結果）の確認と評価

作業管理の最終段階であり、特に作業労働の成果（質と量、生産性、納期等）が焦点になり、その結果の確認と経営側からの評価が行われる。もちろん、その評価過程では、成果に影響した先行する諸段階のプロセスや要因も評価の対象となることがある。成果の管理は計画から始まるすべての段階でなされねばならないが、それぞれの段階のもつ意味は、作業労働の種類によって異なる。多くのホワイトカラーの仕事のように、実行過程の直接的な統制が作業の性格上困難な場合には、計画段階とともに最終の成果の確認と評価も重要になる。もっとも、作業労働（過程）＝成果（販売商品）であるサービス労働のような場合には、そのような機械的な切り離しはできないであろう。

形態展開は成果の確認と評価の方法という面で見られよう。例えば、目標管理制度では、計画と並んで結果についても自己評価や上司との面談が求められる。成果の評価が賃金の支払いと結び付けられるいわゆる成果主義賃金制度においては、改めて個々の労働者（作業員）の作業労働の「成果」の「評価」のかかえる困難さや矛盾問題はそもそも「成果」とは、「評価」とは、から始まるが浮かび上がっている。一般的に作業管理自体は必要であっても、仕事によっては、個々人の「成果」を明示的に把握することが不可能であったり、それを「評価」することが困難であったりして、「成果」の「評価」やそれと賃金との結び付けによる作業管理の方法をとれないし、適当でない場合がありえる。それはあくまでも作業管理の形態・方法の次元の問題であり、作業管理をやめることではない。このような作業管理の形態が賃金や人件費管理との結び付けを至上命題として進められるならば、かえって作業管理の機能面で矛盾をきたすことにもなる。後出の2つの事例は、この点を示唆している。

最後に、作業管理の特殊諸形態を主として統制方法の特徴を基準に類型化する試みが、社会学者によって試みられていることにも留意しておこう。ブレイヴァアマンの著作を契機に展開された「労働過程論争」のなかで、いくつかの興味深い見解が提起された。例えば、A.フリードマンの「直接的統制」(direct control)と「責任ある自律」(responsible autonomy), R.エドワーズの「単純統制」(simple control), 「構造的統制」(structural control), 後者における「技術的統制」(technical control)と「官僚制的統制」(bureaucratic control), M.バラウオイの「専制体制」(despotic regime)と「ヘゲモニー体制」(hegemonic regime)などである。立ち入ったコメント

をする余裕はなく、紹介にとどめざるをえない<sup>18)</sup>。ただ、ここでも焦点になっている労働者の「自律」、「自己決定」などを組み込んだ作業管理の形態の特質をその生成論理とともに把握することは、今日ますます重要な課題であろう。

## 3

作業管理の形態をとらえるうえでは、いまひとつ、労働組合や国家などによる社会的規制がどのように及んでいるかという視点も重要である。それは形態の差異や変化を生み出す規定要因であると同時に、形態そのものの構成内容であり、かつその影響が上述の作業管理の方法等にも現われるからである。

元来、資本家・雇主が作業管理の権限（指揮命令権）を行使しうる根拠は、いうまでもなく、雇用契約（労働契約）における労働者との「合意」にあり、それに基づいて報酬（賃金）の支払いと交換に、指揮命令権（一定の期限を限って）を取得したのである。したがって、雇主の作業管理の権限は、本源的にも形式的には労働者の「合意」に基づく範囲のものであり、制約されたものである。もっとも、歴史的にみて、当初は「合意」は形式にすぎなかったものであり、労働運動の発展と国家規制の進展とともに、その規制力や規制の範囲において、より実質的なものに発展していったわけである<sup>19)</sup>。こうして、作業管理における雇主の事実上の専制状況がどこまで規制されているか、その程度や範囲という問題　そこには作業管理のあり方を労使で交渉し合意する手続きも含みうる　は、作業管理の形態面での変化や差異が生じる重要な場面になってきたのである。

作業管理に対するこうした社会的規制は、おもに作業労働の計画の段階で、経営者の決定権を制約する形で現われてくる。例えば、作業労働の量的側面、特に労働時間については、周知のように、労働法規や労働協約によって比較的強い規制を受けている。質的側面、内容についても、労働安全衛生や消費者・利用者の保護・品質管理の観点から、規制が行われている。たとえば、核燃料工場の作業手順や食品工場の製造工程などである。

## 4

以上、作業形態の多様な展開をとらえる枠組みを考察した。ところで、歴史的にみて作業管理のひとつの到達点を築いたものとして、テイラー・システム（以下、TS と略）がある。その意味では、TS は作業管理の形態の多様な展開を整理するひとつの基準を示唆してくれるもの

---

18) Thompson [1989], 田中 [1992], 参照。

19) ここにおいて、作業管理は、人的資源管理の 4 つの本源的活動のうちの「合意形成」活動と交差することになる。後者については、拙稿 [2005] において考察する機会を得た。

でもあろう。そこで、このテイラー・システムが作業管理の一発展形態としてどのような特質、独自性をもっているか、上述の枠組みに即して確認しておこう<sup>20)</sup>。

TSにおける作業管理の原理と技法の特徴は、まず、作業労働の生み出すべき成果（製品）のみならず、そのために投入される作業労働の諸要素についても事前に計画化するところにある<sup>21)</sup>。その事前に計画化されるべき要素とは作業の部分動作レベルの内容であり、その作業の遂行に要する時間である。後者は言い換えれば作業の速度ないしは強度（密度）である。しかも重要なことは、それらの事前計画化の方法として、労働者の経験に依拠するのではなく、作業の客観的分析や実験をふまえて作業を合理的に再構成するという考え方（原理）と具体的手法を提示したことである。テイラーの言う「作業の科学」、「動作研究」、「時間研究」である。この計画業務を担うのが「職能的職長」に率いられたスタッフ、「計画部」である。これにより作業の内容と所要時間は「標準化」され、したがってその成果（生産物）の質と量（1日の生産量）もまた「標準化」されることになる。

労使関係にもインパクトが及ぶ。作業の内容や所要時間（作業の速度や強度）は労働者にとっての重要な労働条件である。いまやそれが経営側によって事前に計画化され決定されるとすれば、そして労働者や労働組合がその規制を試みようとするならば、その計画過程こそが介入し規制すべき場面になる。しかし、争い方は変わらざるをえない。「動作研究」や「作業研究」への対応、対抗 対抗の仕方はともかくとして が求められるからである。以前の出来高賃率の切り下げをめぐる労使紛争におけるように、経験的秘技的（カン・コツ）熟練を武器にした労働者の対抗には限界が出てくる。

さて、このように標準化され、事前計画化された成果目標や作業方法が、「課業」として「指図書」の形で労働者に指示・命令される。実際の作業労働が計画・命令どおりに実行されているかどうかの統制活動は、現場の職長（いまや職能別に分業化）によって行われ、「課業」や「指図書」に照らして行われる。この統制活動は最終的には賃金制度＝「差別的出来高給制度」によって補完される。成果＝「課業」（標準生産量）の達成の有無によって、異なる出来高賃率が適用される。それは、インセンティブ（誘因）と制裁（罰）の両機能を兼ね備えている。

以上のような作業管理の原理と仕組みを通じて、経営側は、作業労働とその成果の質と量に対するコントロールを飛躍的に強化する手段を手に入れることになる。

TSの統制原理は今日の作業管理のうちにも継承されている。トヨタ・システムのうちにも生きている<sup>22)</sup>。もちろん、労働の種類や内容によっては、その適用には限界が出てくる。そこ

20) W. テーラー [1969], 参照。TSの研究も膨大な蓄積があり、ここでの叙述もそれらに多く学んでいる。

21) プレイヴァマンが「実行からの構想の分離の原則」ととらえ、「管理の核心」と位置付けた点である。プレイヴァマン [1978], 128 ページ（原著, p. 114）。

22) トヨタ・システムに代表される日本的生産システムの評価をめぐることは、国際的にも論争がなされた。これについては、拙稿[1994]において、「労務管理」の視点からの筆者なりの整理とコメントを試みた。

では新たな作業管理の形態・方式が創意工夫されることになる。

### 3. ホワイトカラーの作業管理の形態（事例）

ここで、前節までの考察内容の例示として、ホワイトカラーの 2 つの職種における作業管理の事例を紹介しよう。事例は、作業管理の形態は対象となる作業労働の種類や内容（変化と差異の規定要因のひとつ）が違えば異なるという当然の事実を確認することにもなり、また、直接的な製造労働以外の労働に対する作業管理の形態の例示としても意味があろう。

1

23)

技術者 A 氏（以下、A と略称させていただく）は電気機器の製品設計を担当している。この製品の製造の全過程に位置付けると、A の仕事は製造工程において実際の製造（量産）が開始される前の製造の計画・準備の段階における作業ということになる。なお、この製品の生産方式のタイプとしては、顧客からの受注に基づく生産、「注文生産」方式である。この点は作業管理のあり方にも大きな影響を与える。

A の担当する仕事（以下、作業と呼ぶ）に対する経営側からの管理＝作業管理は、どのような形態をとっているのだろうか。作業内容が製品の設計を中心とする製造の計画・準備という頭脳労働であるから、さしあたり日常の作業遂行については基本的には作業員 A の自律に委ねられている。「管理」の手は表面的には見えにくい。とはいえ、雇用関係にある以上、作業の目的＝成果等基本的なことは当然指示・命令されている。そもそも、すでに会社の経営組織の特定部署（末端あるいは現場組織）への配属の形で、さらには当該部署内における特定職務への配置ないしその割り当ての形で、作業の目的の大枠は決定され指示されている。A の場合は、製品設計等を行う当の製品の種類 X と呼んでおこう が特定されている。そのうえで、注文生産であるから、受注した製品 X について、「受注契約にそった製品 X の設計と関連する製造の計画や準備の作業を、製品の契約納期に間に合うように遅滞なく行うこと」といった内容の一般的な指示・命令があらかじめなされているとみなしてよからう。

おおまかに言えば、顧客から「引合」が入り 間を「仲介する」のが営業である、交渉を通じて会社（正確には経営者から権限委譲された直接の当事者＝管理者）が最終的に受注とその条件について合意（契約）することになるが、そのとき同時に、その受注契約に基づき（したがってその意志決定をした社内の当事者によって）、A の作業計画の大枠は決定され、A の上司から A に指示・命令されることになる。

---

23) 間取りは 05 年 6 月に 2 回にわたって実施した。その内容のうち、ここでは、技術者の設計業務に対する作業管理の形態を例示するうえで最低限必要なことのみを記述にとどめた。

「注文生産」の特徴として、早くも引合の段階で、顧客の要求仕様に基づいた見積りを準備する仕事もAの仕事に含まれる。それは「見積り」という形をとりながらも事実上自らの作業のいわば計画段階にもあたる。最終決定権は上司にあり、発注者との合意が前提であるが、事実上計画（製品仕様と価格などについての事前計画化）の起案をする作業になる。なお、ここでは詳述する余裕はないが、契約の最終確定までには、実際には、引合からはじまって量産に移るまでの設計業務の全過程のいくつかの節目で（最後には量産に移る直前でも）顧客との交渉と合意のやり取りは続くという。

受注契約と作業計画の関連性については、以下の2つの点が重要である。

ひとつは、作業計画の基本的内容は受注契約によって決まるということである。具体的には受注した製品Xの仕様書にはその大きさ、形状、求められる性能（寿命保証を含む）が記載されているとともに、受注時に納入価格および量産体制に入ってから納期も契約される。とすれば、Aに指示・命令される作業の内容はどのようなものになるであろうか。契約通りの大きさ、形状、性能をもち、契約した納入価格で利益を出せる原価で製造できる製品を、製品の量産の納期に間に合う時期までに設計し、かつ関連する製造計画や製造準備を行うことである。

こうして、Aの作業について冒頭では頭脳労働で自律的と述べたが、そこにはきわめて厳しい制約条件が課されていることを見逃してはならない。実際、例えば、の納入価格については50%のダウンを発注業者が要求することもあり、受注競争のなかで飲まざるをえないこともある。それを製品設計のなかに落とさねばならないが、それがの諸条件と相反する場合がでてくる。そこで新たな「創意工夫」の努力が求められる。実際にはVEの手法を使って行われる。具体的には、部品点数の削減、作業工数の削減（手作業の自動化などによる）、外注部品・材料の納入価格の切り下げ（「バンダーをたたく」ことも含む）などである。また、の納期も一方で発注業者の販売計画（例えば歳末商戦）にあわせなければならず、他方では発注業者が受注競争をぎりぎりまでさせるために確定時期も遅れるといった事情で、なかなか厳しいものになる。それはそれで、の条件達成に新たな困難な条件を生み出すことになる。

こうして、の面で顧客の要請に応えることは技術者の本来的な創造的業務であるとしても、の条件（と背反する）が加わることによって、その作業は厳しくストレスの多いものとなる。「創意工夫」、「創造的努力」が、3条件を同時達成することにも向けられねばならないことになる。その同時達成の辻褄あわせは、最終的には、作業者の長時間過密労働<sup>24)</sup>、製造工程へのしわ寄せ、さらには部品の外注業者を「泣かせる」ことに帰着する。

以上にみるように、Aらの作業の計画（の決定）が顧客との受注契約によって規定され制約さ

---

24) 職場では大半の従業員にとって退社が22時を超えることは普通であり（サービス残業も出てくる）、休日出勤もあり、年次有給休暇の取得率も低い（多分5割は切る）、という。

れるとすれば、受注契約の当事者が、契約時にその契約履行を担うAら部下たちの作業計画についてどのような考慮をしているかも問題となろう。これが、受注契約と作業計画の関連性に関する今ひとつの問題である。部下（作業員）の合理的な作業条件の設定を他方で志向すればするほど、管理者にとっては受注条件との相反をどのように調整するかが難題になろう。

実際には管理者は契約時に作業条件への先行的な配慮などは意識していないようにみえるという。また、現実的にみてきわめて困難なようにも見受けられる。何よりも、発注側と受注側との取引上の力関係において前者が強く、交渉の余地はほとんどないといってよい。また、受注側でも、受注量・額＝売上額の増加は当然経営目標として重視され、販売商品の特化した各単位組織のレベルでも業績目標として設定されるとともに、目標管理制度のもとで、各管理者がその数値目標達成に責任を負っており（その成果は当然処遇に影響する）、その圧力は相当に厳しいと思われる。

契約条件（＝作業計画）が自らの労働条件に関連する以上、Aら作業員たちもそれに対する発言権、関与権は認められてしかるべきであろう。実際、Aは、無理な契約内容が事前にわかれば、その旨を上司に伝えることもあり、事後的にも無理な作業計画には変更を求めることもしている。それなりの摩擦を覚悟せねばならないこともあるが、自らの仕事に対する自信と責任感があってはじめてできることでもある。

以上のように、計画段階で達成すべき「成果」について厳しい条件がつけられた作業（製造＝量産の計画と準備）の指示がなされた後は、その実行と「成果」の達成に向けてAら作業員の自律的な努力が求められる。それに対する経営側の統制は、顧客との契約の履行義務という外的圧力と、成果の確認・評価における売上目標の厳しい追及を通じていわば間接的に行われていると考えてよからう。ただ、その「追及」が現実目標の達成として実を結ぶには、種々の補完的な諸条件の機能が必要になる。

技術者の場合の独自の事情として、その固有の職業意識や気質がある。それは、「自らが設計した商品が社会に出て役立つことの喜び」、「新しい性能、今までにない商品を生み出したい（創造の）欲求」などである。そのためには、「勉強や実験に努力し時間を使うことに苦痛は感じない」（24時間、製品のことを考えていることもある）。また、そこから、1人前の技術者に早くなりたい、あるいは大きい仕事ができるように権限のある地位に早くつきたいという欲求が強まってくる。他方で、当然人並みに、家族との生活の安定や向上を願っている。こうした意識を前提におきながら、さらには周辺的な諸条件も利用しながら、職務配置、昇進昇格、賃金などをめぐっていわゆるアメとムチの政策を使い分けて、作業に対する統制が実現されているのではないか、という。

世にもはやされる目標管理制度は作業管理の手法としてどのように機能しているであろうか。制度の運用上では、個々の従業員のレベルでも、配属組織の業績目標を自分の業績目標と

して確認し受け入れることを求められるとともに、個別に自分の担当製品に関する目標の設定も要請される。それに基づく期末での成果（目標の達成度）の評価結果は賃金決定（格差付け）につながり、ボーナスと基本給における毎年の昇給額に影響する仕組みになっている。成果の公平・公正な評価が可能という前提に立っているが、しかし、そこでの業績評価は実際には日常の業務態度の観察を中心に、かつ相対評価でなされているという。制度に対する労働者の納得やそれがあってのモチベーション効果という点を考えると、賃金決定（格差付け）の手続きには利用されているが、現場の作業管理にどこまで効果的に機能しているかどうかは疑問が残ろう。

2

25)

B氏（以下ではBと略称させていただく）は大手電気機器メーカーの営業部門に配属されている営業職ホワイトカラー（セールス・エンジニア）である。営業部門の中でも複雑な技術をもった製品（X商品）を扱っている、「営業支援」と「販売促進」を同時に担当する部署で、担当顧客が地域別にグループに分けられている。Bは派遣社員1人を含む4人でY地区を担当し、その部署のリーダーである。「客先担当営業」が顧客からのX商品に関わる問い合わせに対して十分説明しきれないと判断したとき、そこから要請を受けて代わって顧客の相談に応じる業務が「営業支援」である。これ以外に「客先担当営業」に関係なく担当商品の売り上げを拡大するため、直接顧客へアプローチを図るのが「販売促進」であり、そのために、顧客を直接訪問したり、電話・電子メール・DMなどあらゆる手立てで顧客とのコンタクトを模索する。したがってまた、販売商品に関する知識、顧客への説得力といった営業一般に必要な能力とともに、前者に関してはより専門的レベルの知識をもっていることが職務要件となる。その知識は開発部門から受ける教育と情報とともに、自分でも勉強することによって得ている。なお、リーダーの任務は上位の指示の伝達、ミーティングにおける販売促進のための作戦の相談、グループの作業量の調整などである。

営業の特徴として、事業場外の仕事が約6割（勤務時間比）を占め、担当エリア（Y地区）一円を移動して顧客を訪問することになる。移動は主として車で行い、移動先で待ち時間等を利用して、モバイルや携帯電話を使って関係部署との調整を図る。帰社後は当日の商談内容についてまとめ、端末への実績入力などを行う。

さて、このようなBの仕事（以下、作業と呼ぶ）は経営者のどのような作業管理のもとにおかれているのであろうか。管理過程と管理対象となる作業の要素との両視点を絡めながらみてい

---

25) 営業職B氏に対する聞き取りは05年6月に実施した。その内容のうち、ここでは、営業職の作業管理の形態を例示するうえで最低限必要なことのみを記述にとどめた。なお、中村・石田[2005]、第3章（佐藤厚、佐野嘉秀）では、電機メーカーの営業部門（課レベル）における管理の実態が紹介されている。

こう。「目標管理制度」のもとで、まず、計画段階では、作業（営業）の成果、この場合はX商品のY地区における半期の売上目標が、制度上はBの「自主目標」をもとに上司との面談の上で決定される形をとる。実質的には「上から」（経営側から）目標が「降りてくる」（設定される）。目標数値は前年比　％増しといったやり方で決められてくる。こうして設定される目標をどのようなやり方で達成するか、いわば作業方法についての事前の計画は作業（営業職）に委ねられているとみなすことができよう。その分、作業は形式的には“自律性”を帯びる。もっとも、目標達成方法については、「自分の頭で考えなさい」、「自分で創意工夫をせよ」という指示・命令が出されているとみることもできる<sup>26)</sup>。営業という業務の性格上、そうならざるをえないところもある。しかし、それだけではない。管理者が方法まで明示しながら目標が達成できなければ、管理者の責任が一部発生する。目標達成するための手法を作業者に一任することで、全責任を作業者に押し付けることができるからではないか、という。

近年、目標に関しては、最終成果だけでなく、プロセス（達成方法）における目標についても、定量的に設定することを経営側は求めている。つまり営業としての仕事はある程度ルーチン化されているので、そのルーチン化された個々の部分的過程的業務を目標に据えることで営業の仕事を加速させることができる、と考えるのである。たとえば、1日の訪問件数をプロセス目標として5軒/日を目標としたとき、実績が7～8軒にアップさせることができれば成果アップと評価され、結果自主目標は間違いなく超過達成できる、とするものである。しかし、営業の仕事ルーチン化してプロセス目標の実績が3割アップしても、最終目標の実績が3割アップすることにはならない。1割でも最終目標実績がアップすれば経営層としてはよしとするのであろうが、営業職は管理指標の実績入力のため層倍の労力を強いられることになる。しかも、Bが経験的にみるところ、そうしたプロセスにおける営業の努力が目標達成に寄与する程度は1割に満たないという。

経営側の事前計画化が成果目標＝売上目標にとどまるとすれば、計画の実行に関わる具体的な指示・命令もまたその目標の達成（そのために種々の創意工夫の努力もせよ）という内容にとどまる。したがって、実行過程の統制もまた同様に、作業員自身による自己統制的自律的な形態をとらざるをえなくなろう。もちろん管理者の統制そのものが消えたわけではなく、続く成果の評価（それは賃金の支払い等に連動）という最終段階の管理活動のもつ統制的機能が間接的にせよ作用しているとみるべきであろう。また、節々での上司への経過報告などの形での「進捗管理」も行われている。とくにプロセスで重要な分岐に至った時、経費が発生しそうな場面等で

---

26) もちろんまったくゼロからということではなく、過去の経験から得られるノウハウといったものがOJTにより先任者・管理者から、あるいは客観化＝マニュアル化され教育訓練（Off-JTなど）を通じて、それぞれ従業員に伝えられている部分もある。

上司に報告し了解を求める。

ところで、この作業遂行の“自律性”は、作業の量的側面に関するかぎり、作業者にとっては返って重大な矛盾、問題をもたらすことにもなる。売上目標達成のための自律的努力が無制限の労働支出（長時間過密労働）をもたらす危険があるからである。ちなみに、Bの場合は、時間外労働は通常月 30 時間（自己申告分）である。休日出勤は顧客とのトラブルがなければしないようにしている。また、年次有給休暇の取得率は 20～30%である。

この作業量の問題については、自分でもコントロールしなければ仕事はどんどん増えていく、という。しかも、その努力が成果に結びつくわけでは必ずしもないことは、前述した通りである。顧客のニーズへのアンテナを高くし、それを商品化につなぐもっと創造的な仕事のしかたが必要である、という。もちろん、労働時間については労働法規、労働協約、労使協定（36 協定など）、就業規則等による規制が存在する。しかし、その実効性が担保されず、上述の事情が強まれば、「サービス残業」という形で形骸化していくのは避けられまい。

作業管理の最終段階は当初の計画に照らした作業の成果の確認と評価である。目標管理制度のもとでは、成果目標の“達成度”を、本人の自己評価をふまえ、本人との面談を経て、上司が確定する。それをもとに業績評価（第 1 次は直属上司）がなされ、その結果はボーナスに反映される。目標達成度は 3 段階（上・中・下）にランク付けされる。売上目標については、当初目標を超えないと下のランクになり、上のランクも目標を約 4 % 超えた場合である。

作業の成果の確認と評価は、賃金や昇進などに反映されることによって、労働者の作業に対する統制の効果をもつことになる。B の場合には、業績査定はボーナス（業績査定部分）に結び付けられる。労働協約により支給額のテーブルが資格別評価ランク別に設定されている。評価ランクは下位資格で 4 ランク、上位資格で 7 ランクあり、最低ランクはゼロ（その場合は一律分のみ）という厳しいものである<sup>27)</sup>。目標達成努力を促す効果としては、インセンティブ効果以上に制裁・罰による強制効果（「下位の評価ランクには入らないように」という意識）が大きいと思われる。しかも、評価ランク別の分布（比率）が設定されており、相対評価が行われている。そこでは、最低評価ランクには 10% の分布が予定されている。従業員間の競争がうまれ、先の効果はいつそう強まることになろう。

とはいえ、「業績評価」といっても職制による“さじ加減”でどうにでも調整できるところがある。一定年齢を越えるとどんなに成績がよくても中より上の査定はされない。査定全体の全体像が公表されるわけではないので、作業者一人ひとり自分の評価は相対的には分からない仕組みである。このような「成果」の評価システムのもとでは、「成果」向上へのインセンティブ効

---

27) 2003 年の夏季一時金の場合、格差は最上位資格（組合員）で評価ランクの最高と最低（ゼロ）では約 34 万円に達する（組合ニュースから）。

果はよほど減殺されよう。

一言付け加えれば、売上額に対する営業の人的努力の影響力が低く、それ以外の要因の方が強いという事情にもかかわらず、その達成額でボーナスに極端な格差をつけることは、結局売上高変動のリスク、したがって利益の変動のリスクを一方的に従業員に転嫁するものと言わざるをえず、その正当性に疑問が生じよう。

#### 4. 作業管理と人的資源管理

作業管理の一般的理論的考察の課題としてはいくつか重要な問題を残しているが、紙幅も尽きた。最後に、作業管理と人的資源管理ないし人事労務管理の関係について、筆者の現時点でのとらえ方を急いで整理しておこう。前稿（拙稿 [2003]）でも述べたように、まずは、現代企業（さしあたり大企業）では、かの 4 つの本源的活動をはじめ従業員に関わる実に多様な人事諸活動（業務）が、いまや経営者の多数の代理人（専門スタッフや管理者）によって代行される形で実践されている状況を前提としなければならない。同時に、それに対する経営者の管理活動が行われており、そこにはいわば「分業にもとづく協業」が持ち込まれている、ととらえて間違いはなかろう。そのようにとらえたうえで、その「（管理の）分業にもとづく協業」の形態は時代とともに変化し、国や企業によって差異があるものとみておくのが現実にあつていよう。その実態を個別事例に即してリアルにとらえることは十分にはできていないが、今日普及している典型的な形態としては、主要な活動に限定すれば、おおまかには次のような形態で管理が行われているのではないかと考えている。すなわち、作業管理については、企業内のあらゆる業務に関してトップから現場の第一線管理者に至る階層化された管理組織を通じて行われている。それ以外の雇用、賃金、労使関係の諸活動に関しては、専門的組織（呼称は人事部、労務部などさまざまである）にまとめられて独自に管理されている。またその一部は、今日では、外部委託（アウトソーシング）されている。ラインの作業管理と人事部門のあいだでは、その活動は、直接的な連携（例えば、従業員評価など）の有無を問わず、相互に関連しあって展開されているとみてよかろう。トップ・マネジメントは諸活動、諸管理を最終的に統括している。

これまで「人事労務管理」として研究対象とされてきたのは、この人事・労務部門の活動であろう。このような管理の専門化が実在する以上、それを相対的独自に研究対象とすることはありえることであろう。それは、本稿で対象としたラインの作業管理についてもいえる。他方、両者が現実にも密接に関連しあって存在していることも事実であり、両者をともに視野にいれた研究の枠組みも用意されてよかろう<sup>28)</sup>。これは、特に経営学分野の研究において強調され

---

28) 中村・石田 [2005]、第 7 章では、「人事管理と仕事管理」を「組み合わせて、新たな統一的な認識体系をつくりあげる」課題を提起している。同書、275 ページ。

るべきことであろう。もちろん、これとても、経営管理の一部をなすにすぎないことは、自明ながらわきまえておかねばならない。両分野の管理を統合した管理実践を相対的に独自に区分して概念化することは、理論的あるいは政策的規範的にはありえても、現実の実践に根拠をもたなければ科学的認識とはいえないとの批判もありえよう。その意味では、概念化自体は慎重であってしかるべきであろう<sup>29)</sup>。今後の課題として、残しておきたい。

## おわりに

いくつか残された課題を整理して、むすびとしよう。第1に、作業管理の諸形態の多様な展開（変化や差異）の論理をその規定要因も含めてどのように把握するかという課題がある。直接には個々の特殊諸形態の個別的な分析課題とはいえ、一般理論化できる内容も含まれているかもしれない。あらかじめ一つ指摘しておけば、作業管理においては、その二重の生成根拠そのもの——社会的労働過程の管理並びに賃労働に含まれる強制的契機と経済的利害対立がもたらす労働規律の揺らぎへの対処——においてすでに、絶えざる形態展開を生み出す独自のダイナミズムが存在していることに留意しておきたい。

第2に、作業管理の結果、特に労働者に及ぼす影響である。重視すべきは、どのような「労働負担」がもたらされるかである<sup>30)</sup>。冒頭に述べた労働安全衛生に関わる問題である。労働時間面への影響については、いわゆるワーク・ライフ・バランスや時短推進の観点からも注目すべきであろう。

第3に、同じ結果の問題として、消費者・利用者にもたらす影響である。製品やサービスの安全などである。

第4に、そうした問題を解決していくうえで、作業管理の改革の課題についての研究である。これはまた独自のアプローチが必要であるが、等閑視できない課題である。

\*和洋別，ジャンル別，出版年の近い順・著者 50 音順に，また同一著者はまとめて，拙稿は末尾にそれぞれ表示した。

- ・中村圭介，石田光男編 [2005]，ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア，東洋経済新報社。
- ・奥野明子 [2004]，目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ，白桃書房。
- ・平地一郎 [2004]，労働過程の構造分析，御茶の水書房。
- ・伊原亮司 [2003]，トヨタの労働現場——ダイナミズムとコンテキスト，桜井書店。

---

29) 両者を包括した概念として，前稿では，さしあたり「人的資源管理」概念を「作業管理」にまで拡張して用いたが，用語法も含めて，なお，検討課題としておきたい。

30) 労働科学者による研究が参照されるべきであろう。例えば，千田 [2003]，丸山・高森 [2000]，参照。

- ・大野威 [2003], リーン生産方式の労働, 御茶の水書房。
- ・佐藤厚 [2003], 働き方の変化と労働時間管理弾力化, 社会政策学会編『雇用関係の変貌 [社会政策学会誌第 9 号]』(法律文化社, 2003 年)。
- ・千田忠男 [2003], 現代の労働負担, 文理閣。
- ・ジル・A・フレイザー (森岡孝二監訳) [2003], 窒息するオフィス 仕事に脅迫されるアメリカ人, 岩波書店。
- ・安井恒則 [2003], 小集団活動とチーム作業方式 日本企業の場合を中心に, 大橋昭一・竹林浩志 編著『現代のチーム制 理論と役割』(同文館出版, 2003 年)。
- ・石田英夫編著 [2000], 研究開発人材のマネジメント, 慶応義塾大学出版会。
- ・梅澤隆 [2000], 情報サービス産業の人的資源管理, ミネルヴァ書房。
- ・丸山恵也, 高森敏次編 [2000], 現代日本の職場労働 JIT システムと超過密労働, 新日本出版社。
- ・宗像正幸, 坂本清, 貴隆夫編著 [2000], <叢書 現代経営学> 現代生産システム論 再構築への新展開, ミネルヴァ書房。
- ・森岡孝二 [2000], 日本経済の選択 企業のあり方を問う, 桜井書店。
- ・今田治 [1998], 現代自動車企業の技術・管理・労働, 税務経理協会。
- ・坂本清編著 [1998], 日本企業の生産システム, 中央経済社。
- ・鈴木木始 [1994], 日本的生産システムと企業社会, 北海道大学図書刊行会。
- ・田中和雄 [1992], 「労働過程論」と管理論研究の展開, 稲村毅・仲田正機編著『転換期の経営学』(中央経済社, 1992 年), 第 7 章
- ・黒田兼一 [1987], 労務管理概念の再検討, 木元進一郎博士還暦記念論文集編集委員会『労務管理の基本問題』(中央経済社, 1987 年)。
- ・稲村毅 [1985], 経営管理論史の根本問題, ミネルヴァ書房。
- ・篠原三郎 [1977], 管理の二重性論争とその問題点, 角谷登志雄編『マルクス主義経営学論争』(有斐閣, 1977 年), 第 4 章。
- ・角谷登志雄 [1968], 経営経済学の基礎 労務管理批判, ミネルヴァ書房。
- ・F. W. テーラー (上野陽一訳編) [1969], 科学的管理法 (新版), 産業能率短期大学出版部。
- ・K. マルクス, 資本論 (第 1 部), 『マルクス = エンゲルス全集』23a, b, 大月書店, 1966 年。
- ・K. マルクス, 資本論 (第 3 部), 『全集』, 25a, b, 大月書店, 1967 年。
- ・Thompson, P. [1989], Nature of Work: An Introduction to Debate on the Labour Process (2nd ed.), London: Macmillan. P. トンプソン (成瀬龍夫, 青木圭介ほか訳) [1990], 労働と管理 現代労働過程論争, 啓文社。
- ・Braverman, H. [1974], Labor and Monopoly Capital, Monthly Review Press: N.Y. & London, プレイヴァマン (富沢賢治訳) [1978], 労働と独占資本, 岩波書店。
- ・浪江 [2005], 人的資源管理と労使関係 「合意形成」活動の展開, 『立命館国際研究』(中村福治教授追悼号) 18 - 1 / 2005.6。
- ・浪江 [2004], 基本給の支払い方の規定要因について, 『立命館経営学』42 - 5 / 2004.1。
- ・浪江 [2003], 人的資源管理の内容と構造, 『立命館経営学』41 - 6 / 2003.3。
- ・浪江 [1998], 「裁量労働制」と労働時間管理, 作業管理および賃金制度, 『立命館経営学』36 - 6 / 1998.3。
- ・浪江 [1994], 日本企業の労働組織と労務管理 国際的議論からの示唆, 『立命館経営学』32 - 6 / 1994.3。
- ・浪江 [1993], 労働時間管理の内容, 意義とその変化, 『立命館経営学』31 - 5・6 / 1993.3。
- ・浪江 [1989], 労務管理の概念化をめぐって, 『立命館経営学』27 - 5・6 / 1989.3。
- ・浪江 [1985], 大企業の労務管理と労働者の権利, 塩田庄兵衛・戸木田嘉久編『基本的人権と労働者』(法律文化社, 1985 年)
- ・浪江 [1973], 労働に対する資本の指揮について, 『大阪産業大学論集』37 / 1973.10。