



経営労働研究双書〈7〉

---

# 日本的労務管理の新展望

日本労務学会 編

---

中央経済社

経営労働研究双書・7

## 日本的労務管理の新展望

昭和53年5月26日 第1版発行

編 者 日本労務学会

発行者 渡 辺 正 一

印刷者 柳 瀬 二 郎

発行所 株式 中 央 経 済 社  
会社

東京都千代田区神田神保町1の31の2  
〒101 電 話 (293) 3371(編集)  
(293) 3381(営業)  
振替口座・東京0-8432

落丁・乱丁本はお取替え致します。昭和工業/美行製本

3334—334538—4621

## は し が き

本論集は日本労務学会第7回大会の諸報告を基幹として構成されたものである。第7回大会は1977年5月28,29の両日、関西学院大学において、《日本の労務の再検討》を統一論題として開催された。日本労務学会はその成立の日から、大きな社会・経済的変動の中におかれていたので、大会はこの変動に対応する労務問題を中心テーマとして開催されてきたが、この一两年は分析用具の整備のために理論的検討を行なった。そこで本年は、これまでの学会の歩みを総括する意図もかねて、《日本の労務》の実証的・理論的検討を、統一論題とすることになったのである。

ところで、本論集が従来のそれとやや異なる点は、これまでこの論集が大会報告的性格をやや強くもっていたのに対し、統一論題、したがって本書の表題に焦点を合わせる形態で、編集されている点である。したがって、論文なりコメントなりの執筆者には、必ずしも大会での発言を忠実に再現することを求めず、執筆時点での見解で論点を整備することを認めた。現時点では本論集が学会としての唯一の研究発表の機関であるので、学会員の研究成果を社会に問うという点で、その方が望ましいと考えたからである。

なお、従来、本論集の編集は前年度大会主催校の責任者と、当該年度大会主催校の責任者との責任において行なうことによって、連続性を維持する方針であったが、本年度からは当該年度主催校の責任者と学会理事会から選出された編集担当理事とで行なうことにより、学会としての責任をいっそう明確にすることとした。

## 2 は し が き

最後に、学会に大会開催の場を提供し、諸般の準備、大会当日の世話を引受けられた関西学院、とりわけ社会学部に、あつく感謝の意を表したい。

1978年2月

編集委員 隅 谷 三 喜 男（編集担当理事）

萬 成 博（関西学院）

# 目 次

## 序 章 「日本的労務」研究の課題 …………… 隅谷三喜男 3

——序文に代えて——

- 1. 労務問題と労務学会 …………… 3
- 2. 日本的労務管理の基本的特質 …………… 6
- 3. 実践の学と分析の学の統一 …………… 9

## 第1章 日本的労務管理の展開

### (1) わが国の経営管理の生成と展開 …………… 岡田 和 秀 13

——日本工業倶楽部の動向を中心として——

- 1. は し が き …………… 13
- 2. 新しい経営環境 …………… 14
- 3. 日本工業倶楽部の設立とその性格 …………… 15
- 4. 労働問題調査委員会 …………… 17
- 5. 英米訪問実業団の派遣 …………… 19
- 6. 結 び …………… 25
- 追 記 …………… 27

### (2) 日本的労務の総括的分析と再検討 …………… 掛谷力太郎 30

はじめに …………… 30

- 1. 日本的労使関係を基盤とする日本的労務の特徴分析と検討 …… 31
  - (1) 特徴についての外国よりの観察と国内の分析, 検討 …………… 31
  - (2) 日本的ということへの反省と検討 …………… 32

## 2 目 次

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| (3) 特徴の複雑性と矛盾についての考察 .....                           | 32         |
| 2. 経営の民主化と日本的労務管理意識変遷についての検討 .....                   | 36         |
| (1) 労使関係, 労務管理の場における民主的理念の浸透 .....                   | 36         |
| (2) 企業の公共性, 社会責任に対する社会的要望と労務管理意識 .....               | 37         |
| (3) 「管理」の本質についての考え方の変遷 .....                         | 38         |
| 3. 日本的労使関係, 労務管理における将来への若干の問題提起 .....                | 40         |
| (1) 国際的視野と日本的労務管理 .....                              | 40         |
| (2) 日本の特徴の新展開と民主化指向 .....                            | 41         |
| (3) 労働基本権尊重の労務管理 .....                               | 41         |
| (4) 経営参加を基盤とする労務管理 .....                             | 42         |
| (5) 労務管理か労働管理か .....                                 | 43         |
| (6) 人間性尊重による自由, 安全, 公正を基盤とする労働管理 .....               | 44         |
| む す び .....                                          | 44         |
| コメント (1) .....                                       | 友 安 一 夫 47 |
| (1) 日本工業倶楽部「英米訪問実業団」について .....                       | 48         |
| (2) わが国における経営管理の生成の基盤について .....                      | 50         |
| コメント (2) .....                                       | 間 宏 54     |
| (1) 「日本的労使関係を基盤とする日本の労務の特徴分析と検討」<br>についての疑問点 .....   | 55         |
| (2) 「経営の民主化と日本的労務管理意識についての検討」について<br>の疑問点 .....      | 57         |
| (3) 「日本的労使関係, 労務管理における将来への若干の問題提起」<br>についての疑問点 ..... | 59         |

## 第2章 日本の労務のモデル化

### (1) 日本の企業における報酬体系の

|                         |         |    |
|-------------------------|---------|----|
| 実証的考察                   | 萬 成 博   | 63 |
| 1. 日本の労務をめぐる論争：三つのモデル   |         | 63 |
| (1) 文化モデル               |         | 64 |
| (2) 機能的代替モデル            |         | 66 |
| (3) 収斂モデル               |         | 68 |
| 2. 報酬体系の分析枠組            |         | 70 |
| (1) 賃金にたいする官僚制的な決定要因    |         | 70 |
| (2) 賃金にたいする文化的な決定要因     |         | 71 |
| (3) 賃金にたいするインフォーマルな決定要因 |         | 71 |
| 3. 賃金の決定要因についての調査結果     |         | 73 |
| (1) 酒造会社                |         | 73 |
| (2) 家電工場                |         | 74 |
| (3) 造船工場                |         | 76 |
| 4. 役職の決定要因についての調査結果     |         | 77 |
| 5. 要約と結論                |         | 80 |
| コメント 「雇用交換」の日本的形態       | 小 野 恒 雄 | 83 |
| (1) コメントの視点と限定          |         | 83 |
| (2) 官僚制の構造と日本的「序列」      |         | 84 |
| (3) 労働力の開発と企業内労働市場      |         | 85 |
| (4) 賃金の本質と「標準者」の論理      |         | 86 |
| (5) 「雇用交換」の日本的形態        |         | 88 |

### (2) 日本の労使関係の特質 占 部 都 美 90

|                  |    |
|------------------|----|
| 1. 主要国の労使関係のモデル化 | 90 |
|------------------|----|



#### 4 目 次

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 2. 生産技術の後進国的先進性 ..... | 90 |
| (1) 生産技術と労働市場 .....   | 90 |
| (2) 雇用の市場原理 .....     | 95 |
| (3) 雇用の共同体原理 .....    | 99 |

### 第3章 これからの日本的労務管理の展望

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| (1) 経営参加 .....                         | 津田真激 103  |
| 1. 経営参加の定義 .....                       | 103       |
| 2. 経営参加の主体 .....                       | 104       |
| 3. 経営参加の形態と程度 .....                    | 106       |
| 4. 経営参加の領域 .....                       | 112       |
| 5. ノルウェーにおける経営参加の注目すべき進展 .....         | 117       |
| コメント .....                             | 木元進一郎 121 |
| (2) 「日本的労務管理」の意義と、<br>とりあげ方 .....      | 西宮輝明 127  |
| 1. 「日本的」という言葉について .....                | 127       |
| 2. これからの日本的労務管理具体化への課題 .....           | 128       |
| 3. 労務管理の改革における若干の提起 .....              | 131       |
| (3) 日本的労務における賃金体系と参加<br>について(総括) ..... | 田杉 競 136  |
| 1. 日本的労務における賃金体系について .....             | 136       |
| 2. わが国の労務管理の総括的分析について .....            | 137       |
| 3. 経営参加について .....                      | 139       |

## 補 章 従業員のモラルと小集団活動

### (1) 従業員のモラルと組織構造……………山岡 照子141

—— V. A. Thompson の組織理論の検討を中心として ——

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1. はじめに……………                 | 141 |
| 2. 主要な概念規定……………              | 142 |
| (1) 従業員のモラル……………             | 142 |
| (2) 労働における人間性疎外の概念……………      | 142 |
| (3) 個人欲求のC型化とD型化……………        | 142 |
| 3. トンプソン理論の指摘と提唱……………        | 144 |
| (1) 現行官僚制組織の問題点……………         | 144 |
| (2) 組織革新の方向としての専門職制度の提唱…………… | 145 |
| 4. ある事例研究から—— M社の場合……………     | 148 |
| 5. トンプソン理論の評価と問題点……………       | 153 |
| (1) 従業員全員の専門職化は可能か……………      | 154 |
| (2) 余暇と労働……………               | 155 |
| (3) 専門人と一般人との関係……………         | 156 |
| 6. おわりに……………                 | 156 |

### (2) 小集団活動の日本的特質と課題……………上田 利男158

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 1. 小集団研究の流れ……………           | 158 |
| 2. 多彩な小集団活動……………           | 159 |
| 3. 小集団活動が注目される理由……………      | 162 |
| 4. 主な小集団活動の特徴……………         | 163 |
| (1) QC・ZDを中心とした小集団活動……………  | 163 |
| (2) 小集団を中心とした自主管理活動……………   | 164 |
| (3) 参加する教育システムとしての小集団…………… | 165 |
| (4) 小集団による世話役活動……………       | 166 |
| (5) 総合的な小集団活動……………         | 166 |

## 6 目 次

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| (6) 個人の自己変革を促進する小集団 ..... | 167 |
| 5. 小集団活動に共通した特質 .....     | 168 |
| 6. 作業集団にみる小集団の特質 .....    | 169 |
| 7. これからの小集団活動における課題 ..... | 170 |

## 文 献 解 題.....中山三郎173

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| (1) 日本的雇用と賃金・報酬 ..... | 173 |
| (2) 経営参加 .....        | 177 |

## 日本的労務管理の新展望



## 序章 「日本的労務」研究の課題

序文に代えて――

### 1. 労働問題と労務学会

日本経済の急激な発展は、企業内部の労働問題、すなわち、われわれが研究の課題としている労務問題に対しても、深刻かつ広汎な影響を与えた。経営者はきびしい競争の下で日々の業務を処理していくため、好むと好まざるにかかわらず、この変化に対応し、賃金体系を手直しし、労務管理組織を再編し、コスト上昇の圧力と格闘し、従業員のモラルの維持向上の方策を考え、これらの対応策をめぐって組合と交渉しなければならなかった。昭和30年の労務問題ないし労務管理と昭和40年代のそれとの間に、いわば日本経済の変動に対応するだけの大きな変化が生じたのである。

ところで研究者の対応はどうであったかといえば、「ミネルバの鼻<sup>ふくろう</sup>は夕闇になって飛び立つ」といわれるように、この変化に対してはかなり立ち遅れを示したように思われる。日本の労働問題研究は昭和30年前後に急速な発展を遂げた。今日労働問題を論じるものが誰でも基本的な枠組と考えている《終身雇用》にしても、《年功制》にしても、《職務給》にしても、すべてこの頃分析のため有効な理論として提起され、定式化されたものである。労務研究はこれらの成果を受けいれ、経営内部の管理問題と結びつけて展開した事情もあって、労働問題研究よりややおくれで昭和30年代に形成されたといえよう。ということは、この場合にも分析の枠組は昭和30年代を対象とするものであった、ということである。一度分析の枠組ができると、それを乗り越えるということは容易でな

#### 4 序章 「日本の労務」研究の課題

い。学問の保守性ということは、基本的にはそこに根拠をもっているわけである。

もっとも労務問題研究については、その弊害は比較的小さいといえよう。というのは、問題が経営内の問題であるため、経営の対応の変化がいずれかといえば直線的に研究に反映してきた、という事情があるからである。この点とはとくに経営内の第一線の実践者が同時に研究者としての役割をも兼ねた場合に顕著である。事実、労務学会の一つの特色はそのような第一線当事者が同時に研究者として、学会に参加している点にある。

とはいえ、労務学会の場合といえども、昭和30年代から40年代にかけてのように、労務問題の変化が急激であった場合には、やはり現場と研究室との間にはかなりの間隙が生じることとなった。労務学会創設の背後には、研究者側の現実に対する立ち遅れの自覚がなかったとはいえないであろう。そのような事情から、学会が取り組むべき中期の研究対象として、社会的・経済的变化に伴う労務問題の変容という問題が取りあげられたのである。

だが、このように現実接近しようとする努力も、それが研究者の努力であるかぎり、所詮、現実の変化に対しては立ち遅れざるをえない。経済成長過程で職場の中にも急激な技術革新が起これ、それに対応する労務の問題が生じる一方、技術革新にもかかわらず労働力不足が深刻化し、これらへの対応も職場にさまざまな問題をひき起こした。この新たな事態に対する研究の立ち遅れを克服しようとする努力しているうちに、事態はさらに一転して不況の波は企業にひしひしと迫り、過剰雇用の問題が発生する一方で、参加問題や職務充実の問題などがますます重大化しようとしている。ところで、他方、現実接近すればするほど、研究者は現実の変化に振り廻わされてしまう。労務学会の利点と“欠点”とはそこにあるといえよう。

研究者が現実振りに振り廻わされないためには、現実の変化の奥にあって、現実の変化を説明できるような理論によって、自己を武装することが必要である。

労務の研究は実践の学であると同時に分析の学でなければならない。労務学会が社会的・経済的変動下の労務問題を数年にわたって追求した後、方法論の検討を取りあげたのは、そのような意図にもとづくものであった。労務問題が事柄の性質上現実の動きに動かされるのに対し、学会はそれを客観的に把握し、分析する場に立たなければ、その存立の意味は失われる。その場こそ《理論》でなければならない。そうでなければ《学会》の《学会》たる所以はないのであり、存立の意味は失われることとなる。学会はこの現実と理論との緊張の中にその存立の生命力をもつ、というべきであろう。もっともこの点は社会科学一般についていいうることであるが、とりわけ労務学会については重要である。

1977年春の第7回大会は、このような学会の歩みを踏まえて、《日本的労務の再検討》を共通論題とすることとした。それは一言でいえば、変動する現実の労務問題とそれを分析する理論とを、《日本的労務》という場で統一的にとらえ、それを検討することを課題とすることによって、これまでの学会の歩みを総合しようとするものであるが、具体的にはいくつかの問題を念頭においたのである。

第1は、30年代に労務問題の日本的枠組として定立された、年功的關係や終身雇用制などが、その後の急激な変動によってどのように変容したのか。この日本的労務の分析枠組は今日においても有効でありうるのか。この点を確認することは現在の労務問題の現実的・理論的考察の出発点となると考えられる。

第2は、従来、年功制や終身雇用等を日本的労務の特質と考え、そこから技術革新と労働市場の変化のなかで、しだいに職務給や高い労働移動など欧米社会でみられるような労務状況が生まれてくるであろうと考えるか、または状況の変化にもかかわらず、日本的労務の特色は維持されるであろうと予測するかが一般的であった。だが果して、日本的労務といわれたもののどこまでが《日本的》で、どこは大経営に共通にみられるものであるのか、をもう一度再検討し



## 6 序章「日本の労務」研究の課題

てみる必要がある。大経営のなかでは欧米でも勤続は長期化し、シニアリティーが確立すると年功と相似の関係が見られるようになる。とすると、日本の労務の特質といわれるものがどう展開していくかについても、異なった見解が可能となるのではないか。

第3は、とりわけ40年代に入って新しく生じてきた労務問題をどう日本的な枠組と関連してとらえるか、という問題である。労働の質 (Quality of Work) あるいは生活の質 (Quality of Life) などといわれる問題と、これに関連して職場の中で展開された《小集団活動》もその一つであるが、もっとも大きな問題となろうとしているのは、《参加問題》であろう。

これらの問題は、第7回大会で明示的に、あるいは隠れた形で論じられた。もちろん2日間の報告と討議でこれらの論点がすべて十分に考察されたわけではない。しかし、今後の検討の出発点となりうるのではないかと考える。その一助として以下私が年来温めてきた論点の1, 2を記して序文に代えることとしたい。

## 2. 日本の労務管理の基本的特質

従来、日本の労務といえば、直ちに年功的管理や終身雇用慣行などが論じられるのが普通であった。この点は先にもすでにふれた通りである。ところで年功賃金の論議についてみると、それがどの点で欧米の賃金体系と異なるかといえば、日本の年功賃金は属人給で、労働者個々人の学歴・勤続・年齢等によって賃金が決定されるのに対し、欧米のいわゆる職務給では職務の格付けによって個々の職務毎に賃金がきまっており、したがって、賃金は職務によって決定される点で基本的に異なると理解されている。今ここではこの規定の内容には立ち入らないが、そこには属人給と職務給という違い以上に、日本の労使関係ないし労務管理の基本的特質が示されているように思われる。