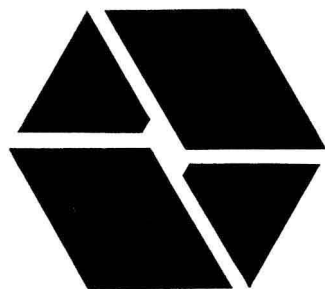


労務管理序説

——日本の労務管理の形成——

青山学院大学教授 古閑 正元 著



同文館

＜著者略歴＞

古閑正元（こかん・まさもと）

大正元年11月 北九州市小倉区に生まれる

昭和14年3月 東京大学経済学部卒業

同 年4月 富士電機製造株式会社入社
勤労部長，中央研修所長，
システム部長を経て

昭和44年4月 青山学院大学経営学部教授
現在に至る

《検印省略》

昭和49年6月10日 初版発行

略称—労務序説

労務管理序説

—日本の労務管理の形成—

著 者 古 閑 正 元

発行者 中 島 朝 彦

発行所 同文館出版株式会社

東京都千代田区神田神保町1-41 ☎ 101

電話（東京）294-1801～6 振替東京42935

M. KOKAN 1974

印刷：KMS

定価はハコに表示してあります。

製本：KMS

刊行のことば

この叢書は元青山学院大学経営学部教授・経営研究所所長古川栄一先生の御指導のもとに企画され、発刊の運びに至ったものであります。

経営学部は昭和41年に新設されて以来、本学院が大学として果たすべき任務の一端を担って参りました。講義と演習をとおして教育の実践に、学部所属の青山学院大学経営学会と経営研究所とを置いて研究の推進に努めております。学内研究会と特別講演会の開催、季刊「青山経営論集」と年刊“Aoyama Business Review”の刊行、研究資料の収集と整備などがその主な事業であります。さいわい、論集は年々質的にも量的にも拡充され、Business Review には海外からの購読希望も来ております。これらは研究成果を逸早く、内外に発表したいというわれわれの願いを叶えてくれますが、紙面に制約があります。また、大学が固有の出版部を有つに至っておりませんので、体系的で多数頁に亘る労作の発表に困難を感じておりました。この叢書によって、そうした発表の場が与えられたことを心から嬉しく思っております。

教程の整備よりも、研究成果の発表を意図しておりますので、あるいは主題について、あるいは発行の順序について、一般に副わないことがあるかも知れません。しかし、大学院経営学研究科の修士、博士両課程が設置されて四年、経営学、会計学、商学、管理工学などの全分野から、労作を世に送ることができることと信じております。

この叢書の誕生に御尽力頂いた古川栄一先生に心から感謝いたし、出版に御協力下さった同文館に厚く御礼申し上げます。

本学部の研究体制とこの叢書のそこでの意義を申し述べ、江湖諸彦の御批判と御指導とを願って私の挨拶といたします。

昭和 49 年 4 月 30 日

青山学院大学経営研究所所長 山田 欽一

はじめに

この小論で、私の目標は、大変身のほど知らずの考え方ながら、少しばかりの経験をも参考にして、わが国の労務管理の特殊性を模索しつつ、現場にそのまま適用できる考え方を探し求めることであった。これは私にとっては、日本的な労務管理論確立の第一歩としたい、とゆうことでもあった。

しかし、それについては、私の未熟さのため、多くの問題を、次の段階に残さざるを得ないような結果になった。日本の労務管理の、そして結局は、日本のマネジメントの特質を、もう少し深く指摘したかったのであるが、本文を書きながら、基本的と考える問題について、二つほど気がかりになるものが常につきまとったのである。また、自分には二、三の興味ある現象を見つけだした「つもり」ではあるが、これも他日に譲りたいと考えている。

それは、以下のようなことである。

基本的と考えられる問題の一つは、確立されつつある人権の問題に加えて、次から次へと導入されてくる他の国の管理学などの影響によって、さすがに、小集団の組織や、それに関連した管理は、ようやく、わが国のマネジメントの中に定着しつつあるかに見えるにもかかわらず、その現状についても少し詳細な分析を加える必要があるのではないかということ。それに加えて、特に昭和45年以降に具体的に主張され、49年度には、制度として可能となり始めたところの福祉制度の問題。これらを、マネジメントの中にどう評価してゆくか、という問題である。

特に、最近のように、この国の人事管理を論述する場合には、かなりの部分はそれらのものを中心に展開しなければならない、と思われているような状況では、特に前者の問題に対するこの本の取り扱った分量が、これ位でいいものであろうか、という懸念であった。もしその量によって認識の程度を判断されるならば、

それは大変こまったことでもある。

二番目の問題は、いうまでもなく社会的勢力としての、労働組合の著しい成長である。昭和22年の、2・1ストの時には、一片の占領軍の命令によって、中止させられた。しかしこの序文を書いている本日、すなわち昭和49年4月10日には、本日から13日に至る長期ストが、全国的規模で実施されようとしている。

以上のような二つの現象について、マネジメントは、したがってこの本に述べられている見解は、十分に適応されているかということを考えている。というよりも、かつての昭和30年頃、そして39年前後がそうであったように、ここ数年の間は、労務管理においても、マネジメントにあっても、一つの転機であるという認識の方が正しいのかもしれない。

経済同友会に属する、ある権威ある経営者は、「これからの労務管理は、人間性が、管理の中に埋没しないことが必要である。マネジメントが労働者を締めつけることは、最早現今の労務管理のあり方ではない」と私に話された。この、人間性の埋没しないマネジメントとは、どのようなものであろうか。私はこれを考えてみた。そしてこの問題に答えることが、同時にさきに提出した二つの反省点に答えることにもなると思う。

ただし、それはしかく簡単なものではない。これまでも、他の文化領域に育ったものを、そのまま借用して実際のマネジメントにもちこんでも、マネジメント自体がそれをはね返して受け付けないことがしばしばあったからである。この「個性の埋没しない」マネジメントを求めるということは、それを求めるマネジメントの精神も、同じように追求さるべきである、ということであろう。

さて、ここに興味ある新聞記事があった。それは、本年の新入職員教育の社長の訓示には、社会責任を説くものが殆んど全部だという、そのような背景を加味して意味があるのであるが、その要旨を引用させていただくならば、

「花のバリエーション、日本のAデパートが進出した……その披露パーティで社長がはいさつした。わが店のモットーは『先義後利』であると……ところがフランス人

には意味が通じなかった。……『もうけたい』が商人のホンネであれば、なぜそのホンネを、『義』によって飾らねばならないのか、ということである。……『社会的責任の痛感』をうたう財界会議のあいさつまで、日本的『義』はあまねく行きわたっている。義が儀式化してしまって、ぬけがらになり、ぬけがらは、大げさなだけで、説得力はない。……」（朝日新聞・天声人語、要旨、4月1日）ということである。

わが国のマネジメントは、本文2章で述べるように、ややもすると、何か精神的なものを想定し、それに「逃げこむ」ことによって、経営の姿勢を整えようとする傾向があった。このために多く使用されたのが「義」であり、また「和」という観念であった。和は、わが国の組織構成を特徴づけるものであったことは、そしてそれなりの意義をもったことは本文で述べる通りである。

しかしこのことは、ややもすると経営者が在来の精神的なものに全てを還元して解決していくことのみでは、今後は、通用しないということをいっているのである。むしろ、今後はそのようなことから脱却して、思考を行動の上に、論理的な一貫性を保つ必要が求められねばならない、ということでもある。

このようにして、企業に社会的調整者としての役割を求め、人間中心の共同体の繁栄をめざした公共の哲学を、経営の中にうちたてると言う経済同友会の思想は、どのような利潤追究の原則の譲歩を行い、かつ個性尊重の精神を生かしていくものであろうか。そのためにわが国に固有といわれる精神を、もう一度分析し直すことが、これらの問題に答えることになると思う。それはまさに個性を尊重し、それが集めた集団の能力という価値を認識した上で、わが国固有の考え方を考え直すことである。このような場合にも、決して「指導性」は、逆に埋没されてはならない。したがって、ここでは、敢えてリーダーシップにおける統率を強調して、そのような用語を用いることにしている。

以上のように、不十分さと、未成熟さとを擁しながら、今日の段階において、まとめあげたのが、本文であるが、心構えとしては、できるだけデータに基づくことを心掛けたつもりである。そしてわが国に固有の労働条件とは何であるかを探索しながら、まとめあげていく仕事は、今後も永く続けていきたい。

また、さきに述べた、見つけた「つもり」の興味ある現象とは、以下のようなものである。

例えば、OECD 対日労働報告書（昭和 47 年）によると、わが国の労務管理の特徴は、生涯雇用、年功賃金制度、企業別組合主義の三つである、と指摘されているが、これらの労務構造をもち来らした因果関係を、現象的に分析、把握していくこと。

この問題については、すでに本文でも一応は指摘してはあるものの、以下のような問題意識について、さらに体系的にまとめあげていく必要がある、と考える。

(1) Schiffer 概念について

わが国の、経営者形成の過程において、脱落していると考えられるシーファー概念は、欧州においても、研究文献は余り多くないようである。例えば、われわれは価値あるものとして、すでに大塚久雄先生の「株式会社発生史論」その他一連の著作を有しており、その前編、補論の部分に、船長業務、すなわち航海準備、実施等について詳細にして、正確なる諸述を見出すことができる。現代の労務管理論の立場からするならば、わが国の企業家精神の分析を行う比較研究としては、船長「職」の生成された社会、生産関係など、またその具体的職能、それがどのような制度や、過程で育成され、どのような具体的内容をもって確立されるに至ったかということを知ることが必要である。これらの具体的業務や内容の実際については、他の領域の文献にも見出すことができる。例えば（イ）文芸作品におけるメルヴィルの、「モービー・ディック」（白鯨、1851 年）、あるいは、ハリスの「日本滞在記」などにおいてである。

モービー・ディックにおける、ピークオド号の三年間の捕鯨のための冒険航海や、三人の船長と、副主人公イシュメールとの関係は、一つの事業計画であり、雇用計画であり、その三百番配当は賃金決定であり、賃金構造である。船長は株主であると共に、その行動と業務は、初期における「企業家精神」を物語るものであり、その中に「西欧」を見出すことができ、わが国のそれと比較するに役立つ。もちろんこれらは、世に知られている、エイハブ船長を中心とする、白鯨の

主題ではない。

また、私はハリスの中にも「西欧」の企業家精神を見出すことができる。この場合も、彼の主題である「日米修好通商条約」ではなく、例えば1849年から56年までのクリスマス、全部東南アジアの各地および日本で経過したような活動性（岩波文庫『ハリス日本滞在記中巻』146頁）、またペリーの決定した価値の3倍以上に、ドルの価値を解決したような通貨問題への認識および解決能力（同書199頁、235頁）などは、どのようにして彼の資質に備えられたかなど、ということである。

このような人的構成によって作りあげられた企業は、洋の東西によってその精神を異にするものであろうし、またわが国と当時の先進国との間の人格形成の相異が何故に生じたかの原因の一つとしてこれらの概念と、わが国の企業家の性格を支配した原因との比較を、わが国の経営者の文献との比較研究によって行うことである。

したがってシーファー概念は、それが全てではなく、わが国の経営者精神の領域に到達する、単なる一つの入口にすぎない。

(2) Schlosser 概念の未成熟

鉄加工における職種の発展の連鎖が、西欧と異なること。これは、わが国の技能構造に影響をもつに至っている。すなわち鉄加工職の断絶のため、輸入技術に依存せざるを得ないその後の日本資本主義の発展が、軍事産業＝大企業家と結びついたわが国の企業の発達をもたらしながらも、労働組織の面では古い伝統を存続せしめたこと。これが現在に受けつがれたわが国の労働事情であり、これもまたわが国の労務構造、職場組織、仕事の内容および企業内教育などの領域へ到達するところの「一つの入口」にしかすぎないのである。

(3) 三番目の問題は、われわれが受けついだ考え方の中に存在する抽象化能力の不十分さなどにみられる、精神的構造の問題である。ただし、この「抽象化能力を存在せしめる」のは、具体的な事実の研究を行い、その結果としてもち来らされるものであり、いたずらに事実に基づかない議論や解釈を行うことが、一見、抽象的な一般化にみえても、それを抽象化能力として是認することではない。

以上の三つの概念は、ある物的条件の現象形態として、表面に露呈したものに

すぎないが、一般に現象形態は、事実の分析に、事実として利用し得るものである。したがって、わが国の経営者精神の規定化も、その特性を、それらの事実との関連において見出すことができ、それが今日の目標となる。

これらを調べてゆけば、結局は、経営における人間の行動にも影響をもつ多くの要因が見出されようが、これらが私にとっては大変困難な仕事であり、到底一個人の仕事ではないかもしれないと思っている。この領域においても、データを集め、その中から何かを求める態度は失いたくないし、また多くの新しい管理技術の導入も必要であるようだ。妙ないい方であるが、かつての和魂洋才という言葉の、魂の「世界化」が可能であるのか、技術の進歩は、このような精神の世界化をも可能にするのかという問題と共に、「再び新しい次元での、そのような思考形態」が問題になるのではないか。

以上のように、不勉強と、不慣れのおわびを申しあげ、広く御指導を仰ぎたいと切望すると同時に、このような機会（研究叢書の発刊）を与えて下さった古川栄一先生、原文構成についてデータに基づくようにと、御教示をいただいた高宮晋先生、ならびに大変御迷惑をかけたにもかかわらず、常に激励をいただいた同文館出版の吉川時男氏に、厚くお礼申しあげたいと、考えている。

昭和 49 年 4 月 10 日

古閑 正元

労務管理発展史論

笛木正治 著

A 5 判・266 頁
¥ 1,000

困難な課題に満ちている労務管理について、その発展過程を分析することにより、体系的・統一的にその本質を解明。新しい「人間の理論」に基づいた労務管理の本質を示唆する意欲的研究

経営管理学の生成(改訂版)

雲嶋良雄 著

A 5 判・400 頁
¥ 1,500

経営管理学の源流までさかのぼり、その生成のあとをたどりながら、過去の学説を、企業の実践理論を確立するための基礎研究として検討。資本主義諸国に共通する経営学の生成過程を解明した。

ジョージ経営思想史

菅谷重平 訳

A 5 判・324 頁
¥ 1,800

2000年にわたる経営思想、経営管理思想の歴史を整理したもので、管理技術の追求に終始している現在の経営研究の方向を反省し、「経営学とは何か」を真剣に考えている学生、経営者のための貴重な書である

企業環境論

竹中龍雄 著

A 5 判・430 頁
¥ 2,400

水道企業、郵便企業の例をあげながら企業と環境との関係を、公益企業を中心に具体的に究明。著者長年の実証的研究をふまえた企業環境に関する先駆的な書

— 同 文 館

目 次

プロローグ——用語について	3
第1章 労務管理論に対する方法論	7
第1節 労務管理論について	7
第2節 二、三の「人事」管理の理論について	15
ヨーダーについて 17／クーンツについて 25／	
アーギリスについて 29	
第3節 労務管理の方法論に対する試論	32
第4節 この小論の構想	39
I 実践の領域における研究者の態度について	39
II 労務管理における固定と流動	45
III この小論の構想	49
第2章 労務管理構造へのアプローチ	59
第1節 アプローチ1(制度をつくりだす要因)	61
I ドイツの職業教育と職業意識	61
実例としてのドイツ職業教育 63／職業教育と職務記述書 67／	
職業意識の形成と契 73／ドイツにおける職業について 78／ド	
イツ職業社会と市民意識の構成 85	
II 日本の社会と近代的精神	87
市民意識の成立要件	90
III 日本の労務管理の構造を規定する論理上の脈絡	101
日本人の特性について 101／職業と職業人との断層について 103	
／次代の労務管理への影響 104／わが国の技能伝承の特質につ	
いて 111	

IV 日本の経営者精神 112

心学思想の限界と新しい精神 114／現代の経営と行動目標の設定 119／和の精神について 122／和と実証精神との両立を求めべき経営哲学 128／実証精神によって体系化されたG. E. 130

第2節 アプローチ2(能力伸長の要因)…………… 136

I 職務と人事管理の各論 136

人事管理の各業務の価値づけの問題 138／職務の前提としての職業について 139

II 一つの方向について——伝統的な訓練体系 145

昭和10年代における企業内教育 146／和による統一について 148／戦後の企業内教育 151／企業内教育の一つの方向を跡付ける伝統的訓練体系の発展と他の人事制度との結びつきについて 155／教育評価の発展と経営の特徴の形成 156

III もう一つの傾向について——新しい管理技術 158

TWI 159／MTP 161／その他の組織理論の影響 162／アメリカ経営学のテクニックの応用とその変貌 163／目標管理 165

第3章 統合の領域…………… 169

I 現代人事制度創出の過程 171

戦後の時代 171／昭和30年前後—独占資本の確立 175／昭和40年以降 176

II 人事管理制度創出の過程の実証的追跡 177

人口構造の変化と意識の変化 178／現場管理制度からみた変化の過程 184／賃金制度からみた変化の過程 191／企業内教育からみた変化の過程 201／労資関係と労働秩序の確立 211

III 統率について 219

IV 現代の雇用構造 222

終身雇用制度の再編成 222／賃金制度における年功序列制度の修正・維持 222／企業別組合主義と春闘方式について 223

労 務 管 理 序 説

——日本の労務管理の形成——

プロローグ——用語について

これから問題を展開したいと思うのは、労務管理とか、人事管理などと呼ばれている領域に関する所見である。

厳密にいうならば、「労務管理」という言葉と、「人事管理」という言葉は、使い分けられている場合が多い。

職制表をみても、大企業の場合には、勤労部と人事部あるいは人事教育部というように分けられている企業が多く、前者は主として、労働組合を相手に展開する業務と、現場作業者に対する給与関係などを扱う部門であるところが多い。この場合は、経営意思の一次的な決定には、労働組合が参加することが特質である。

また後者は、事務職、管理職の昇給、昇格、移動、昇進、教育等を取り扱い、経営の意思決定は、労働組合の参加を必要としない経営権の領域であるか、あるいは労働組合はすでに一次的にその決定に参加した後の、二次的な意思決定の領域を職務分掌としている。

労務管理論という場合には前者の領域を、人事管理論という場合には、後者の領域をカバーする一つの管理体系の理論構成である場合が多いようである。

ところで、労務管理論、人事管理論、あるいは人事制度などの用語は、その使用の仕方は厳密である方が好ましい。

したがって、管理の対象となる従業員の、労資に対するおのおのの関係によって、労務管理論ないし人事管理論というように、用語は区別さるべきであるが、ここではともに雇用される人間を対象とするために、全く便宜的に、労務管理論なる用語に統一して、以下の展開において使用する。しかし、これはあくまで便

宜的なものであり、したがって、人間の教育や人間管理をカバーする領域においては、人事制度なる用語を用いることにする。この領域では、労資関係としての従業員ではなく、すでに企業の組織内に取り入れられて、その構成員としての従業員を考えるが故に、人事制度なる用語を用いる理由は、さきに述べたような、この領域がすでに二次的な意思決定の領域に属するからである。

したがって、人事制度ではなく、人事管理なる用語は、以上のような意味で、労務管理なる用語に含めて用いられていると考えていただきたい。

いうまでもなく、これは全く便宜的なものである。

ところで、労務管理なるものは、人間の労働力の結集体である組織体において、その構成員を扱う場合に、結集された労働力を活用し、その能力を開発し、組織の設定された目的を効率よく達成せしめるために、一つの管理体系として形成された手法である。この場合の組織体とは、主として企業や公共団体の場合をいい、政治等の団体は含まない。組織体が公共団体である場合には、その果たすべき機能の能率増進のための体系が組まれる場合もあろうし、私的な企業の場合には、利益獲得を目的とした労務管理の体系が秘かに、しかし表面は豊かな感情と表現形態とをもって、組まれているかもしれない。いずれの場合でも、その組織を構成し運営していく人間を対象として捉えていることは間違いないが、分析する立場は、経営者の立場をとることにより、あるいは労働者の立場をとることによって、全く相違してくる。また人間一般としてみる場合も、かつての多くの労務管理論がそうであったように、それを個人として捉えるか、あるいはそのような見解は近代の社会では不可能であることによって、それを集団の中の個人として捉えるかによって、異なってくるのであり、労務管理の研究が甚だ多彩になることは当然である。

労資関係の立場をとる見解は、わが国のように階級対立がはっきりと認識され、それに立脚する思考構造がつかみ易い社会においては著しく多く、また個人と集団との関係において労務管理をみる立場も、集団社会をもって特徴づけられる現代においては、そのような立場をとらない限りその価値を失うとも思われる。