

Title	間宏著 『日本労務管理史研究』
Sub Title	H. Hazama : Sociological analysis of the labour management history in Japan
Author	十時, 巖周(Totoki, Toshichika)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication year	1964
Jtitle	法學研究 : 法律・政治・社会 (Journal of law, politics, and sociology). Vol.37, No.11 (1964. 11) ,p.124- 130
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	紹介と批評
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-19641115-0124

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

問 宏著

『日本労務管理史研究』

一 日本的経営の特質を説明しようとする試みは、ここ数十年來、国の内外から非常な関心をもつて進められてきた。国内においては、明治以後のわが国の近代化過程において企業経営が果してきた社会的役割を再評価しようとする動きに伴つて、これまでの日本的経営なるものの特質の解明と位置づけが学界の関心をひいてきた。また国外からも、戦後わが国の驚異的な経済成長に刺戟されその根源にひそむものの探究から企業経営における日本的なもの独自の注目目を浴びるようになった。そして、日本的なものとしての終身雇傭、年功序列、企業内福利厚生等の諸現象が俄かに時代の脚光を浴び論争の中心課題となつた。

ところで本書は、企業経営における「労務管理」の側面につきこれまで日本的なものとして論ぜられてきた諸現象の社会的特質を、わが国の代表的な諸企業にそくし明治維新以後第二次大戦勃発までの歴史的過程を通して解明しようとしている。著者は社会学を専攻する労働問題の著名な研究者であり、すでに『日本の経営の系譜』（昭和三八年）その他のユニークな著作によつて広く知られているひ

とである。したがつて本書も、社会学の立場から試みられた「日本労務管理」の一連の研究の一つであり、ここ数十年來の日本的なるものの解明に新しい問題を投げかける重要な著作の一つであるといわなければならない。

二 本書の構成は基本的には二つの部分からなりたつ。

第一章においては、日本的なるものの特質に該当する「経営家族主義」および「家族主義管理」についての著者のオリジナルな見解が示されている。

そして第二章以下においては、経営家族主義的労務管理がわが国の主要産業で具体的にどのようなように形成され展開されてきたかが、家族主義管理成立の順序にしたがつて製紙業、紡績業、重工業、鉱業の順に詳細に検討されている。その間、各種の統計資料その他、おびただしい量の図表（一四八表二六図）が引用されている。

内容としてはすでに学会誌その他に部分的に発表されたものもあるが、著者によれば、それらに加筆訂正を加え部分的にかなり大幅な削除を行なつて本書をつくりあげたといわれている。そして、その間、執筆以来一二年の歳月をへて出版されるはこびになつたことも付け加えられている。

三 本書は、読むひとによつては、第一章に展開される著者の日頃の独創的な見解にもつとも強い関心を寄せることもあろうし、また、第二章以下における実証的な「各論」の部分により強い関心を懐くこともあろう。ともあれ、第一章は第二章以下のため概説的な導入部であつて、第二章以下は第一章に展開された著者の見解（仮

説を裏付ける重要な実証部分に当るわけであり、両者とも本書の中枢部を構成する不可欠の存在である。

第一章「経営家族主義と家族主義管理」では、まず、労務管理に関する社会学的分析のための視角を定位させる準備作業がおこなわれる。これまで労務管理を主たる研究対象としてきた経済学、経営学、分析視角とは異つた社会学独自の分析視角を明らかにしようとする。そして、この種の社会学的研究の究極の狙いは「資本の論理の人間関係の表現が現実の日本の社会のなかでどのように展開されているか、それを克明に追究することによつてわが国の社会や文化の特質を明らかにすること」(二二頁)にあると明言している。日本の特質なるものを追求する研究者の態度としては、けだし、当をえたものであらう。

著者は、わが国企業経営にみられる特質、つまり日本の経営の根源にひそむものを、その歴史的展開過程の分析から、「経営家族主義の論理」であると明確に断定している。経営家族主義という経営イデオロギーの系譜は、また著者によれば、「日本人の民族的特質を示めず特殊な家族形態としての家の論理」(二八頁)につながる。つまり、日本文化のエトスとしての『家』の論理が経営イデオロギーにも終始一貫して流れているとみられているのである。

そして、経営家族主義の中核をなすわが国に伝統的な家の論理は、経営労務の実際面において

- (一) 経営社会秩序における身分(年功)制
- (二) 雇傭関係における終身雇傭制

(三) 賃金制度における年功型(身分的)賃金

(四) 生活保障としての企業内福利厚生制

(五) 労使関係における家族主義イデオロギー

の五つの点に顕現化する(一九—三三頁)。家の論理が経営活動の基本原理にアナロジーとして用いられているのである。著者のいう「家族主義管理」の本質も、それら五つの点に顕著にあらわれる一連の管理体系にあると規定されている(二三頁)。そして、もつとも大切なことは、それらの管理体系の「説明原理」として、「経営家族主義」のイデオロギーが用いられているか否かにある。(したがつて、内容的に全く同一の労務管理方式が採用されているとしても、それらの管理方式の説明に家のイデオロギーが用いられていなければ、それは著者によれば決して「家族主義管理」とはいえないことになる。事実、第二次大戦後の現在でも多くの大企業で右に述べた方式と同一の施策が採用されているが、その方式の説明原理に家族主義イデオロギーを用いなくなつているので、それゆえに、それらにはもはや家族主義管理そのものではないとされている。戦後のこのような変化は、また著者によつて経営福祉主義と呼ばれており、経営家族主義とは明確に区別されている。)ところで、経営家族主義の形成過程を分析する際、その歴史的前提となる徳川封建期の労働関係、とくに雇傭慣行に注目することは歴史の連続性を重要視する歴史的視角よりして不可欠の作業であるといわねばならない。著者はその点に関し、徳川封建期における職人社会、商人社会、武家社会における三者の労働関係のそれぞれの特質を概観している。図式的にいえば、職人社会では終身雇

備の慣行なく労働移動(渡り職人)が活発で、主従師弟的、親分子分的イデオロギーが中心となっていた。これに反し商人社会においては終身雇傭および親子関係的、家的イデオロギーが強く、武家社会においては終身の身分的、主従関係的イデオロギーが中心になっていた。このように、三者の間に顕著な差異がみられると同時に、そのいずれにも共通する基本概念としての「家」の論理が存在していたことも著者は十分に認めている。

そして著者は、著者の重要な仮説の一つとして、わが国のその後の資本主義経営における労働関係にもつと大きい影響を与えたものは徳川封建期における商人社会の論理であつた、と主張している(三五頁)。明治期の実業家エリートが主として旧士族、豪農層に独占されていた事実からみて、著者のこの仮説は注目に値いするものといえよう。

次に、著者のいう家族主義管理は、おおよそ、次の三つの時期を経て形成され確立されたという。

- (一) 封建的労使関係時代(明治維新から明治二〇年ころまで)
- (二) 原生的労使関係時代(明治一〇年ころから明治末年まで)
- (三) 家族的労使関係時代(大正初年から昭和初年まで)

そして、一般的にいえば、ほぼ第一次大戦前後の時期から大正末期あるいは昭和初年にかけて家族主義管理が一般企業の経営組織全体に浸透し拡大していったと主張されている。家族主義管理形成期の指定は著者の第二の重要な仮説となつている。

そこで、さらにこの点について、各時期の顕著な特徴が次のよう

に説明されている。封建的労使関係の時代においては、官吏(士族)と工員(平民)の身分上の差別は前時代に連続して明確に規定され、職員である官吏は職工の監視者、嚴重な罰則の執行者として工員たちに臨んでいた。特に、明治初期の官営事業にその典型がみられるわけである。

次に、原生的労使関係の時代になると、前の時代のように生得的な身分差ではなく後天的な学歴の差にもとづく職員と工員の身分上の差別が確立し、それらの身分差を嚴重に維持しながら、「職員層については商人社会の論理が、工員層については職人社会の論理が生かされていた」(三四頁)のであり、その意味で徳川封建期における商人社会の主人と下男、下女との関係、つまり、主従関係的恩情主義が経営一般の基調となつていたといわれる。そして、その時代の親方と一般工員との関係も師弟関係的、親分子分的恩情主義が強調されていたのである。

ところが、それに反し次の家族的労使関係の時代に移ると、それまでの職人社会の論理が払拭され終身雇傭を指向する商人社会の論理が一般工員にまで浸透し家族的恩情主義が鼓吹されるようになるのである。

以上のように、経営イデオロギーとしての経営家族主義は、明治期における「主従関係的恩情主義」から大正昭和期における「家族関係的恩情主義」への変化、あるいは、前者における「慈惠的施策」から後者における「慈愛的施策」への質的变化のプロセスとして把握されている。したがつて、このような変化の過程を経て形成され

た経営イデオロギーに立脚する家族主義管理は、家族関係の慈愛的
恩情主義の大規模な組織化、制度化となつてあらわれるのである。

それは、また、その時代の経済的基盤のもとにあつて、個人的接触
を通しての恩情主義が経営規模のいちじるしく拡大した新しい状況
に通用しなくなつたことも無関係ではなかつた。経営者の個人プ
レーではなく組織化され制度化された恩情主義、それこそ著者の規
定する経営家族主義なのである。

そして、このような日本の労務管理の方式は、「わが国の歴史的
社会的条件をふまえて、日本資本主義の特殊性を反映しつつ、しか
も、その根強い発展の礎石としての役割を果たしてきた」(四一頁)と
著者によつて高く評価されている。

四 ところで、以上のような家族主義管理は、業種、企業規模そ
の他の諸要因によつて浸透状況の遅速が異なるが、著者は生産技術の
機械化とそれに伴う直備化の遅速を重要視し、直備化の比較的速か
に進行した化学工業から家族主義管理が成立したとみている。そし
て、さらに、化学工業から軽工業(主として紡績業、重工業、鋳業、
建設業へとそれらが波及していったとみている。

このように、家族主義管理が形成された順序にしたがつて、

- (一) 製紙業(第二章)
- (二) 紡績業(第三章)
- (三) 重工業(第四章)
- (四) 鋳業(第五章)

の順に第二部の「実証的各論」が展開される。

各産業の労務管理の変遷は、さらに、

- (一) 殖産興業・技術導入期(封建的労使関係時代)
 - (二) 各産業確立期(原生的労使関係時代)
 - (三) 各産業発展期(家族的労使関係時代)
- の各時期における労務管理の実態に即して解明される。
また、各産業各時期の労務管理の実態は、さらに

- (一) 経営組織
- (二) 雇傭関係
- (三) 労働条件
- (四) 福利厚生
- (五) 労使関係

の五分野にわたつて克明に分析されている。その間の実証的資料に
よる緻密なる分析は、著者の主張する諸仮説を納得せしめるにたる
強烈な説得力をもっている。

著者の注目する「旧商人の家業経営の近代企業への再編過程」
は、第二章以下の実証的歴史的検討を経て、「わが国の大企業の組
織が歴史的連続性のうえから商家のそれとの関係が密接である」と
する著者の見解の正しさを証明したものとえよう。

ここ十数年来、日本の経営の特質として広く喧伝されてきた終身
雇傭、年功序列、企業内福利厚生等の諸現象が、いつ、なぜ、どの
ように形成されてきたのが、本書の出版によつて明確に把握され
るようになった。わが国の主要産業にわたつての克明な実証的研究
は、その明解な把握をいつそう信頼度の高いものにしていく。日本

的特質なるものに関心を懐く研究者にとつて、本書はかけがえのない貴重な学問的財産として登録されるであろう。その意味でも、第二章以下の実証編は、本書の鼎の軽重を問う主要不可欠な部分に當るわけである。

五 さて、これまで本書の大凡の内容を紹介してきた。そして、そこにみられる著者の諸見解ならびにその実証的分析に關し充分に納得せしめられるものが多いことも述べてきた。

ところで、同じ「経営家族主義」という言葉の内容を別の観点から規定しようとする、当然のことながら著者のそれとは異つた解釈の方向をたどることになるであろう。以下、若干、筆者の「経営家族主義」についての考え方をのべ、自分自身に対する疑問をも含めて本書に対する一般的な感想を述べてみたいと思う。

それらは、次の三つの点に要約される。

(一) 日本文化のエトスとしての家の論理と職人、商人、武士の身分階層的論理の關係

(二) 企業経営における職員層(人事)管理の意義

(三) 説明原理としての経営イデオロギーの意義

まず第一の点であるが、そこにいう家の論理、つまり、家の連続を基本原理とし、家の連続という立場から親子關係の従の上下的身分關係が優先し、その経済的基盤としての家産、家業が重要視され、家成員個人よりも家集団自体の論理がつねに優先するという一連の発想法は、著者も指摘するとおり、職人、商人、武士の各身分的階層を超越する日本社会に独自の公分母的存在であつたとすれば、そ

のような家の論理は、別段、商人社会における伝統的イデオロギーに限定されるものではない。職人社会における師弟的、親分子分的イデオロギー、武家社会における主従關係的、身分從属的イデオロギーと、それらは決して無縁のものではない。そこで、武家社会主従關係的身分從属的慈惠的恩情主義、職人社会主従關係的師弟的親分子分的恩情主義、商人社会主従關係的家族的慈惠的恩情主義と図式的に割切つて、そのなかでも商人社会における恩情主義のみが「経営家族主義」の母体になつたと主張することは、やや公式的解釈の誹りを免れないように思う。もつとも著者もこの点については注意していないわけではなく、同じ商人社会における家族的慈惠的恩情主義といつても、親子的恩情主義から僕婢的忠僕的恩情主義へのヴァリエーションがみられることを指摘しており、その局限は言うまでもなく武家社会のそれに近づくことになるのである。

家の論理と職人、商人、武士の身分的階層別の論理と著者のいう経営家族主義の論理の三者の間に、分析のレベルの相違もしくは違和感を感じるのである。これに關連して、また、著者はなぜ農民社会の論理を独立の範疇として本書の分析枠に持ち込まなかつたのだろうか、という疑問を感じずにはいられなかつた。家族主義管理を受ける対象の大部分は農民出身であつたことから、当社、農民社会における論理は本書の主題と切つても切れない關係があるように思われるのである。

第二の点は、日本の企業経営全般を考察しようとする場合、つまり、日本の経営の特質を全体的に把握しようとする場合、労働者層

(勞務)管理のみを取上げ職員層(人事)管理を無視することは妥当ではないであろう。少くとも職員層に関する限り、著者のいう封建的勞使關係の時代から首尾一貫して主従關係の親子關係的、家中心の論理が支配していたように考えられる。そこで逆説的な言い方をすれば、著者のいう「経営家族主義」的な発想法は、職員層においては、明治以前においても明治初期においても、さらに拡大解釈すれば現今においても、連綿と作用してきたことにならないであろうか。そして、職員層の企業経営において果す役割の重要性からみて、職員層管理にみられる経営家族主義的な論理は、日本の経営の特質を考察する上で重要な意義を担うものと考えられる。日本の経営の特質をその歴史的連続性の全体において把らえようとする場合に、職員層をも含めた総合的な問題提起が必要であるように思うのである。

もつとも著者はこの点に関し、勞務管理史の研究が本書の主題であつて職員層(人事)管理の問題は本書の枠外であるとしている。著者は「勞務管理」における「経営家族主義」というように特定の条件をつけた「経営家族主義」を取上げているので、「日本の経営の特質」としての「経営家族主義の特性」を本書に求めることは当を得ないであろう。しかし、「経営家族主義」をそのような総合的な観点から規定しようとする試みも、著者の試みる概念規定と同じように重要かつ意味のあることのように思う。

最後の第三の点であるが、著者は終身雇傭、年功序列その他の一連の日本の勞務管理の諸方策も、その説明原理もしくは基本原理と

して、家の論理との類比もしくは経営家族主義のイデオロギーを用いていなければ、それは家族主義的と言えても「家族主義管理」そのものではないとしている。そして、戦後、多くの企業はその社会性と労働者の福祉向上を「たてまえ」としてもや家の論理との類比を求めなくなつたので、内容的には同一の勞務管理であつてもそれを「経営家族主義」とはいわないで「経営福祉主義」と呼んで両者を区別するようにしている。この点は著者の理論体系において重要な意味があるように思う。

しかしながら、説明原理さえ変われば同一内容の管理方式をも別種の類型に区別することに、果して、どれだけの意味があるろうか。たとえば、「たてまえ」としての説明原理は変化してもその根源にあるものが変化しなければ、また変化があつたとしてもごく僅かな変化に過ぎなかつたとすれば、この問題はどのように解釈されるであろうか。もつとも、説明原理の変化がその根源にあるもの、つまり、日本文化のエトスとしての「家の論理」そのものの変化に附随してなされるのであれば別段問題はない。そして、そのことによつて二つの類型に分けることは根本的に意味があると言わねばならない。また、説明原理の変化と対応しその根源にあるものが徐々に変化している場合にも、この二つの類型区分にある種の理論的意義を見出すことができる。ところが、現にわれわれをとりまく日本社会の現状を考察する場合、状況は極めて微妙な様相を帯びているように思う。わが国に伝統的な家の論理が消滅してしまつたとみることのできなれば、ほとんど不変のまま現在も存続しているとみるこ

ともできないのである。

そこで、説明原理としての顕現的イデオロギーと文化のエトスとしての潜在的イデオロギーの、それぞれの機能を相互に混同するとは避けられるべきであるように思う。問題はむしろ、明治以後の工業化過程に伴う経済機構ならびに人口動態上の必然的变化にそれ以前の在来の価値体系がいかに対処しそれらをいかに規制したか、を明らかにすることにあると思う。そして、著者のいう「資本の論理」の浸透が大正・昭和期にいかん在来の「家の論理」によつて当時の社会組織に適応せしめられたか、さらに、戦後の外的衝撃によつて在来の価値体系がいかに変容せしめられたかを究明しなければならぬように思うのである。

しかしながら、この点に関しても著者は、日本文化のエトスとしての在来の価値体系の戦後における広汎な変容、および工業化の急速な発展に伴う経済機構その他の諸変化によつて、今後の新しい経営を家族主義的管理の解体過程としてとらえることの必要性を指摘している。したがつて、このような基本的な社会的諸変化に立脚して戦前と戦後の経営イデオロギーを区別することは、大局的な見地からみて今後ますます必要になるようにも考えられるのである。

六 さて、本書はその副題にもあるように、「経営家族主義の形成と展開」を取扱つた類書のない独創的な著作であることを述べてきた。本書の出版によつて、これまで不用意に用いられてきた日本の経営の特質なるものの実態が、ここに明確な形で理路整然と提示されることになつたのである。このこと自体は、日本の特質なるも

のに関心を懐く研究者のみならず、労務管理の実務にたずさわる管理者に対しても、多くの貴重な示唆と方向づけを与えるものと考えられる。さらにまた、日本の経営の特質に関する従来の論争のある種のもものは、本書の出現によつて完全な終止符が打たれることになつた。その意味からしても、本書の価値は高く評価されねばならぬであろう。

最後に、著者の学問的努力の総り多い成果にたいし、筆者は心からの拍手を送り度いと思う。(ダイヤモンド社刊 六九二頁 昭和三年六月発行 定価一九八〇円)

(十時殿周)