慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	戦後における日本労務管理の構造
Sub Title	The structure of personnel administration in post-war Japan
Author	森, 五郎
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1957
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.50, No.8 (1957. 8) ,p.673(1)- 686(14)
JaLC DOI	10.14991/001.19570801-0001
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19570801-0001

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.

学会展望

日本農業問題と農民の階層区分――農業問題の回顧と展望――……常盤政治（六六）

書評及び紹介

鎌の歴史……渡辺国広（八五）
――フランス農業技術の発展に関する一つの研究に寄せて――

松本雅男
畠山芳雄編『ポリシー・メーキング――経営方針と利益計画』……和田木松太郎（九一）

戦後における日本労務管理の構造

森五郎

一、序（問題の提起と限定）
二、戦後日本労務管理の再編成の開始
三、戦後日本労務管理の再編成の確立
四、暫定的結び――戦後日本型労務管理の構造について

一、序（問題の提起と限定）

わが国大企業における労務管理の組織的形成は、わが国独占資本主義の形成確立期である大正中期から、昭和初年の恐慌期にかけておこなわれた。そして戦前の独占資本主義体制に一定の構造的特質があったことを反映して、大企業における労務管理にもいわゆる日本型―準前期的特質がうち出されていたことについては、すでに拙著「増訂経営労務管理論」（第五章第一節）の中で指摘したところである。

しかしながら、敗戦にともなうわが国の社会的経済的諸条件の著しい変化は、これに照応した日本独占資本主義体制の再建再編成を

ひきおこしたのであって、この体制の構成要素である大企業の労務管理においても、必然的にこれに対応して再編成がおこなわれなくてはならなかったことは、当然考えられることである。この意味で私は前掲の拙著の中で（第五章第二節）、戦後日本労務管理の特質を見出そうとして若干の試みをしているのであるが、しかし当時（二十七年）は労務管理の実態に関する調査資料も一般に甚だ貧弱であったし、私自身の資料蒐集および実証研究もきわめて不十分であったため、勢いその際の分析は資料の質量的不足にともなう観念的演繹的なものに終っていたことを率直に認めざるをえない。そしてこのことは、ただに私の場合がそうであるばかりではなく、これまでにこの問題をとり扱ったほとんど全ての研究が[1]、程度の差こそあれ、本質的には同じ誤りをおかすか、あるいはまた労務管理理論の構造的理解[2]の不足によって一層その誤りを加重し、戦後の変化をも、また構造的特質をも殆ど理解していないものが多いように思われる。

その後数年、わが国労務管理の各部面の実態に関する調査も、諸機関によゞてある程度進められたし、私自身も若干の調査や資料の集積を進めてきたので、いまだ不十分ではあるがこの問題を実証的に検討することのできるところへきたように思われる。ただ本小稿では、紙数の制約と私自身の資料未整理とのために、十分に資料を分析することができないことと、分析の時点を、戦後日本労務管理が構造的に再編確立されたと見られる時期――これは戦後日本独占資本主義体制が再編確立された時期に照応する――のみに限定[3]しなくてはならないこととを、あらかじめお断りしておきたい。

注(1) 高谷茂木稿「日本産業における労務管理の特質」(「福利厚生辞典」第一巻所収)、長谷川広稿「戦後の労務管理の特徴について」(日本経営学会編「経営学の新展開」所収)、今井俊二「経営労務論」第四章、舟橋尚道「日本の賃金形態」第四章、現代経営会計講座第二巻「経営労務篇」、松島静雄・北川隆吉「わが国における労務管理の特質とその限界をめぐる問題」(「社会科学紀要」第五輯所収)などは、いずれも他の多くの労務管理研究者が、外国文献の組直しに終始している中にあって、わが国の現実分析に立ち向った点では、その功績は十分認められなくてはならないが、しかし資料の断片性、局部性、歴史的構造的理解の不十分性などから、いまだ戦後日本労務管理の特質を構造的に解明することができていない。

(2) 労務管理の構造的理解については、前掲拙著第一章を参照されたい。

(3) 戦後における労務管理の発達は、労務管理のあり方を最も基本的に規定するところの社会的経済的条件の発展段階にしたがって、およそ五期に区分することができる。第一期は敗戦直後から二十二年上期までで、敗戦による荒廃と「外からの民主改革」とによって、日本の体制が政治的社会的経済的に著しく動揺し、辛うじてアメリカ占領軍の力で維持された時期であって、この時期の労務管理は、右の動揺期の中にあって将来のために保留しておくべき必要労働力の離散を防ぐために、最低限度の賃金を支払い、激烈な労働攻勢の中で最低限の経営権を守り、将来の自由企業再建の足場を維持することにあったから、ここでは労務管理というよりも、むしろ緊急労務対策に終始した。第二期は二十二年下期から二十五年上期にいたる時期であって、一方に、二十二年初頭からの米ソ冷戦の開始にもとづく対日占領政策の大転換――復興「援助」――社会的経済的動揺の終熄へ。これは一方には、二・一ゼネスト禁止に始まる対労働政策の転換――二十四年春の労組法改正――二十五年春の共産党弾圧、他方にはドッジ政策による独占資本主義体制の再編的再建＝従属的「自立」と「安定」への基調確立の時期である。この期の労務管理は右の社会経済的基調のもとで、その中心は対労働施策におかれつつも、資本制的経営秩序の回復に応じて、労働秩序の維持安定と労働能率への志向に照応する労務管理として、旧来の労務管理が部分的に再編成に向きはじめている。アメリカ的人事管理の諸制度が部分的に導入されはじめたのはこの期である。

第三期は二十五年下期から二十七年上期までの朝鮮動乱ブームを背景とする時期であって、ブームによる企業の経済的確立と、二十五年二十六年のレッドパージによる労資の力関係の変化―経営の主導権の確立とによって、敗戦後の資本制的企業体制の再建確立がなされたのは、この期である。したがってこの期の労務管理は、右の戦後の資本制企業の再建に照応して、一応「安定」した戦後的諸条件を折込んで、戦前の旧労務管理と戦後の緊急労働施策的労務管理との基礎の上に、いわゆる「新労務管理」への再編成として立ち現われたものである。この集約的表現は二十五年秋の日経連(日本経営者団体連盟)の総会において、「労務管理の体系的整備の必要」が提唱決議されたことに見ることができる。アメリカ人事管理諸制度が、大幅に導入実施にうつされたのはこの時期である。第四期は二十七年下期から二十九年下期にいたる時期であって、一方には朝鮮ブームの終焉による二十八年のいわゆる「経済的危機」とデフレへの転換、他方には二十七年四月二十八日から発効したサンフランシスコ平和条約にもとづく占領の「終焉」――「自主性の復活」がおこなわれたのであって、まさにこの期こそ占領諸立法を「改正」し、デフレ政策を横杆として、戦後的日本独占資本主義体制が、ドッジ・ラインによる「自立と安定」とを基調として、明確に再編確立された時期である。第三期以来、整備されつつあった労務管理も、まさしくこの時期の基調に照応して、戦後日本型をうち出したのであって、一方にアメリカ的人事管理諸制度をとり入れつつ、他方に旧労務管理の諸制度を再登場せしめ、これを打って一丸とする体系を構成しようとしている。定期的昇給制度と資格制度とはまさしくその典型的支柱である。第五期は三十年上期から最近にいたる時期であって、三十年の経済的好転――「戦後最良の年」――「神武景気」に見られる従属的「自立」と「安定」体制の強化が、技術革新を含む投資の進展によって、経済恐慌と雇用問題発生の可能性を内部に孕みつつ進められたのである。したがって労務管理は、これに照応して、経営労働秩序の体系的強化――精巧化を中心に進められつつあるといえる。

このように戦後労務管理の発展は五期に区分できるが、本稿の考察をもっぱら第三、四期、とくに第四期に限定した理由は、右のように戦後労務管理の日本型が構造的に形成確立されたのが、この期であったからである。なお、戦後の労務管理の発達とその社会経済的および産業労働経済的背景については、拙稿「労務管理の背景と最近の動向」(「最新労務管理総覧」所収)で稍々詳細に考察した。

二、戦後日本労務管理の再編成の開始

(1) 再編成開始期における労務管理の背景

すでに一般に認められているように、戦後日本資本主義の「再建」的再編成は、二十四年以来のドッジ政策を基調としておこなわれたのであるが、このドッジ政策によるディスインフレは、二十五年当初までにはかなり進行し、ついに同年四月十一日にはこれを反映して、株価は戦後最低値にまで下落したほどである。また生産の回復も二十四年四月を峠として横ばい状態に入り、わが国の経済復興も国際経済から切りはなされている限り、すでに限界に達したとさえいわれるにいたったのである。しかし、一見「再建」とは背反するように見えるこの事態は、戦後の日本経済を、国際独占資本への従属下に、国際経済の一環として再編成することによってのみ「再建」しようとする構想の起点となるものであって、この期を転機として、外資と技術の導入および管理技術の大幅な導入がおこなわれ、企業合理化＝一応の国際水準への引上げが迫進されたのである。

この従属化と国際経済への再編入の過程を促進したのは、この年の六月二十五日に「恰も」勃発した朝鮮動乱である。すなわち、朝鮮動乱による第三次大戦への発展の危惧は、各国をして各般の物資の買付を急増せしめ、これと関連する海運の活況は死の淵にあえいでいたわが国造船の活況をもたらし、また朝鮮動乱の軍事基地としての尨大な特需の急増とあいまって、生産は急速に上昇したのである（経済安定本部調べによれば、昭和九―十一年基準で工鉱業総合生産指数は二十五年三月に七九・三が二十五年十二月には一一四・〇、二十七年五月には一三七・三）。企業の収益率も戦前をはるかに凌駕（全産業平均払込資本利益率は十一年上期十二・六％が二十五年下期には一一八・八％へ、総使用資本利益率で見ても、十一年上期の五・七％[1]が二十五年下期は九・三五％へ）。かくして「資本の再建」はひとまずその緒についたのである。

右のように、この期では経済的に企業の再建が緒についたこととならんで、特に留意すべきことは、労資関係における力関係の「外的強力」による転化―経営による主導権の回復と確立がおこなわれたことである。すなわち、二十四年春以来のディスインフレを契機とする大幅の人員整理の開始、二十五年二月「健全労組」としての総評の結成準備大会、朝鮮動乱直前におこなわれたマ元帥書簡による日共幹部の追放、「アカハタ」の三十日間の発行停止、七月には総評の結成、言論報道関係にはじまる民間赤パージの全面的強行等々である。[2]

このようにして、一方には、戦後以来この期までの労務の中心であった対労組施策を大幅に軽減せしめ、労資の力関係の変化＝経営の主導権の確立がおこなわれ、他方には、経済活況化による経営管理改善充実の要請と経費支出的好条件が形成されたのである。かくしてこのような新しい条件のもとに、二十二、三年頃以来部分的試行的にとり入れられつつあったアメリカ的人事管理の諸制度は、いまや急速かつ広範に導入実施される絶好の機会が形成されたのである。二十五年秋の日経連総会において、「労務管理の体系的整備の必要」が提唱決議されたのは、[3]まさしくこのような背景においてであり、ここに戦後日本労務管理の再編成は、大企業を先頭に開始されるにいたったのである。

注（1） 日経連「産業労働現勢報告、二六年下期」
（2） 労働争議調査会「労働年表」
（3） 日経連、二五年下期総会資料。

(2) 再編成開始期における労務管理諸制度の実態

再編成の端初的な開始は、すでに指摘したように、敗戦後の日本資本主義体制の危機を脱した二十二年下期から二十三年にかけての頃から、見られはじめているのであって、その表われは、二十二年九月の労働省の発足を契機として、「健全な」民主的労資関係機構の整備の啓蒙、生活給体系から職階給ないし能率給体系への志向――いわゆる「賃金体系の合理化」の端初的開始、企業の生産秩序の確保を志向した就業規則の制定と監督者訓練方式の導入、などがこれである。しかしその反面、「外からの民主改革」の一つの具体化である労働基準法（二十二年九月施行）が、労働力保全の諸管理の整備をおし進めたことも見逃してはならない。

右のような基盤の上に、ドッジ政策を槓杆として再建的再編成が開始されたのであるが、この開始期において労務管理は具体的にはいかなる諸制度をとり入れ、それを整備していったか。次にその実態を、労務管理の体系を構成している主要な諸管理制度について、要約的に概観しよう。

(イ) 労働能力に関する諸管理制度。本来、雇用労働力の質に関する制度としては、採用、教育訓練、配置の諸制度があるが、これらに関する近代的人事管理技術（一九二〇年頃以降形成）の特徴は、職務分析 job analysis をその基礎的手続としてもつところにある。しかるに戦前のわが国では、この手続はほとんどとり入れられることなく、ただ採用、教育訓練などについて、個々の科学的方法が若干とり入れられていたに過ぎなかった。しかるに二十二年以来、いわゆる職階給制導入の必要性が提唱されるにおよんで、それの前提手続として職務分析の必要がとり上げられ、全く顚倒的な形で職務分析の知識が導入されたのである。であるから、この期における採用、教育、配置等の管理には、依然として職務分析は結びつくことができず、これらの部面での個々の管理技術が、職務分析の基礎をもつことなしに実施され始めたのである。[1] すなわち採用の合理化は、採用基準の設定と職業適性の科学的検査にあるが、右の事情から、職業適性検査に関する技術のみが導入され始めたのであって、二十四年労働省で導入普及に努めたのが一般職業適性検査法である。[2] また企業内教育訓練制度としては、周知のTWI方式が、二十四年五月の職業安定法の改正による労働省の推進などによって急速に普及し始め、二十七年五月の関東経営者協会の「労務管理諸制度

の有無に関する調査」によれば、大企業におけるその普及率は三三％に達している。しかしながら、注意しなくてはならないことは、この段階における職業適性検査方法にしても、TWI方式その他にしても、いずれも殆ど無批判的に導入移植されていることであって、いわゆるアメリカ方式の無批判的直輸入の段階であったことである。

(ロ)労働力保全に関する諸管理制度。労働力保全は、近代人事管理の基本的特徴の一つであるが、それは週四十八時間制と最低賃金および疾病、災害率の低下のための科学的諸施設の整備を具体化するところにある。二十二年九月に施行された労働基準法は、本来これらの諸制度の整備を強制的に促進することにある。しかしながら、この小稿ではその分析は省略せざるをえないが、労基法は、近代的労働者保護法としてそなえるべき本質的な要件（最低賃金制と週四十八時間制の原則確保）を欠いており、その結果として構造的に歪曲跛行化され、日本的特質をうち出していることは銘記されなくてはならない。したがって、出発以来、その本質的要件については基本的制約があったが、しかし二義的制度である安全、衛生の諸管理制度については、一応の発展整備が見られたのであって、戦前に比べて、労働災害率および労働疾病率が減少した事実は認められねばならない。[3] かかる安全衛生の諸管理はおおむねこの時期に開始されたのである（安全、衛生の専任職制化、災害保護施設、定期健康診断制度と療養制度等々）。[4]

(ハ)賃金に関する管理制度。戦後一時、戦前基準で二〇％台にまで低落していた実質賃金は、二十三年から若干の回復を示しはじめ、労働省「毎勤統計」によれば、二十五年平均八五・四％、二十六年平均九二・一％、二十七年平均一〇二・三％、二十八年平均一〇七・三％、二十九年平均一〇八・〇％、三十年平均一一四・五％となっている。[5] このような実質賃金の回復過程を基礎として、二十三年以降いわゆる「賃金体系の合理化」が進行し、二十六年までには、生活給的諸手当の基本給への統合（基本給の比重七〇％以上へ）が、一応完了したことは周知のところである。かくして基本給の量的確立は、必然的に質的確立を要請せざるをえないのであって、ここに「基本給の合理化」＝戦後的再編成が、この期以来、重要な課題とされるにいたったのである。そしてこの場合の合理化の「あり方」こそが「職務給」であったことは周知のところである。（これは労働省、通産省、日経連等の賃金合理化指導に集約。）[6]

しかしながら、このような勧奨と方向づけにもかかわらず、現実にはいわゆる職務給制度を、なんらかの修正をともないながらでも採用したものは、大企業においても六％内外にすぎない。[7] したがって前掲の論者の一部が、「職階給」採用を戦後の主要な特徴であるとしていることには、実証的には同意しがたい。しかし注目すべきことは、「基本給の合理化」は、直接に職階給の形をとったものはきわめて少ないにもかかわらず、職階給制度とその運営の中に包有されている各種のモメント（職務分類、職務評価、人事考課、組織的昇進など）が、なんらかの形でなんらかの程度に、既存の制度の上へ個々に導入され始めたことである。

なおこの期において、能率給、賞与、退職金制度などの再登場とその再編成とが開始されるが、紙数の関係上ここでは省略する。

(ニ)人間関係的管理の諸制度。戦後におけるわが国労務管理諸制度のなかで、最も特徴的な新しい部面は、アメリカにおいて形成された人間関係的研究の諸成果にもとづく、いわゆる人間関係的管理の諸制度をとり入れたことであるが、その導入もまさにこの期から開始された。これの紹介は、戦後二十一年頃から、早くも一部の社会学研究者によっておこなわれ始めているが、二十二年には尾高邦雄教授らによって、十八工場の労働者意識の近代化測定に関する実態調査がおこなわれているし、二十四年には、立教大学社会心理学関係者によって、三十三工場の労働者の労働意欲調査がおこなわれている。しかし当時は、いまだ人間関係的研究の労務管理への具体的適用実施は見られなかった。

しかるにこの期に入ってからは、産業社会学とその労務管理への適用に関する紹介論文、文献が増大し、[8] この管理制度への関心が急速にたかまる一方、個々の具体的制度の実施が多少見られ始めたのである。前掲の二十七年夏の関東経営者協会調査によれば、広報活動、提案制度、人事相談制度、従業員態度調査などを実施しているものが、一〇―三〇％に及んでいる。（ただし、これらの諸制度は、従業員態度調査を除けば、昭和十年頃からすでに個々には存在していたものばかりであるから、この調査に示されたもののうちのかなりのものは、必ずしも新しい意味での人間関係的管理制度としてではないとも見られる）。しかしこの時期においては、いまだ素朴な形で、個々に試行的におこなわれたにすぎなかった。

これを要するに、この期においては前述のような背景のもとに、労務管理諸制度が急速に開花し進展したことを、明らかに認めることができる。しかしそれは、この期における「労務管理の体系的整備」の要請のもとに、多くの場合は、当時としてはもっとも手近な既製の管理諸制度であるアメリカの人事管理諸制度を、旧来の諸制度の基盤の上に、整備上の必要に応じて、個々に無批判に総花的にとり入れていったものと見るべきであろう。したがって、そこには旧来の諸制度と、発展段階を異にするアメリカ的諸制度とが、雑然として混成されたのであって、労務管理制度そのものが有機的構造的であることを内的に要請するものであるだけに、それはやがてこれらの諸制度を素材として、有機的に綜合化されねばならない必然性を孕んでいたのである。

注(1)　日経連編「職務給の研究」第一部第二章、「職務給の史的考察」参照。
(2)　労働省「職業検査指針」
(3)　労働省「労働白書」二十六年、二十七年版。
(4)　関経協「労務諸制度の有無に関する調査」
(5)　労働省「労働白書」三十年、三十一年版。
(6)　労働省労政局および労働基準局の賃金に関する各種出版

物、通産省産業合理化審議会労務管理分科会「職務評価に基く職務給制度」、日経連「合理的な賃金制度」、同「賃金体系の合理化」

(7) 関経協、前掲調査。

(8) 松島静雄「労働社会学序説」、尾高邦雄編「労働社会学」、野田・尾高外「ヒューマンリレーションズ」、大内経雄「経営と人間関係」

三、戦後日本労務管理の再編成の確立

(1)労務管理再編成の背景

戦後日本資本主義の再興期に照応して、二十四、五年頃から労務管理も漸く再建的再編成を開始するにいたったことは、前述のとおりであるが、その期では導入された労務管理の諸制度と旧来の諸制度とが、いまだ相互に規定変容し合って統一ある構造にまで構成されるにいたらなかった。しかしそれは、一方には二十七年四月二十八日から発効したサンフランシスコ平和条約を契機として、わが国の社会経済的諸体制の「自主的」整備がおし進められたことと、他方には、二十七年下期からはじまる朝鮮ブームの停滞化、それにひきつづいて、二十八年七月の朝鮮休戦協定の調印によるブームの終結＝デフレ経済への転化、を契機として、企業合理化が本格化されたこと、その二つの基本的な社会経済的条件の変化が、それにともなって生じた産業労働上の諸変化を媒介としつつ、さきに進行していた労務管理の再編成過程を急速に促進し、確立せしめるにいたったのである。であるから、次に労務管理再編成の背景である社会経済的基調と、それに関連する産業労働経済上の諸事情とについて、簡単に概述しよう。

まず、平和条約にともなう諸変化であるが、これは一方に、わが国経済の国際経済への再編入――戦後産業構造の再編的確立の要請をもたらしたとともに、他方に、国内的には、独禁法改正などをその典型とする占領下経済政策の転換――「自主性」化への道が開かれたことである。殊に後者は、過去数年間の占領下における各領域での変化に対して、「反省と検討」の気運をひきおこしたのであって、このことは労務管理の領域においても、アメリカ的人事管理方式への「反省」をよびおこすモメントとなった。

次に、朝鮮動乱ブームによる国際商品の割高化[1]と動乱終結による特需の減少とに関連する国際収支の悪化――その対策としてのデフレ経済への転換、その結果としての企業合理化の本格化について見るに、企業合理化のための一連の具体的施策としては、(1)賃金ストップないし引上げ率の縮減、(2)人員整理、臨時工への切替え、(3)技術的合理化の進展、殊に機械持台数の増加、施設当り人員の節減を可能ならしめるような技術更新が強く打ち出された[2]。そして、これらの一連の合理化を強行するための国家権力によるバックアップとして、二十七年八月には労調法、労組法の改正、新公労法の施行があり、二十八年八月には、電産、炭労に対するスト規制法が制定されるなど[3]、一連の労働関係規制法規の強化がおこなわれ、労働組合運動の基調を守勢的なものたらしめたことも[4]一つの留意すべき条件変化であった。

注(1) 経団連事務局「経済資料」NO・一六一は、二十六―二十八年における主要国別主要商品価格の国際比較をおこなっている。

(2) 通産省「技術白書」（第二回版）は、二十七年ごろから生産技術の改善、生産設備の高度化が、とくに進捗しはじめたとしており、それらの結果として、生産当り労働要員の大幅な減少、コスト低下の生じた代表的事例を、火力発電、炭礦、製鉄、セメント、綿紡績などの主要産業部門について掲げている。

(3) 前掲「労働年表」

(4) 労働省「労働争議統計」（労働白書、三十年版）

(2) 再編成期における労務管理諸制度の実態

すでに指摘したように、二十四、五年頃から、労務管理はその再編成を開始していたのであるが、前述のような二十七年以降の社会的経済的諸条件の変化を契機として、その再編成は促進され、体系化され、特質ある構造をうち出すにいたったのである。すなわち、開始期において、前述のように多くのアメリカ的人事管理の諸制度が、すでに導入実施されていたのであるが、しかし当時においては、これらの新しい諸制度は、既存の諸制度や関連諸制度と融合するまでにいたっていなかった。したがって、既存の諸制度と異質の新しい諸制度とは、なんらかの一定の指導理念のもとに相互変容的に統一されることなしには、綜合制度としての労務管理は実践的効果をあげることはできなかった。かくして、二十七年の媾和発効にともなう戦後日本資本主義の再編成に照応して、形成され始めた指導理念――それは必ずしも明確に確立されてはいないが――に対応して、個別企業の社会秩序を確保する役割をになう労務管理にも、新しい指導理念の形成が現実的に要請されたのである。そして、二十八年以降のデフレ下における企業合理化の迫進は、労務諸制度に従来の余裕ある試行的なあり方をゆるさず、既存の制度と新しい諸制度とのなんらかの形での綜合化を要請したのである。かくして、この期において戦後日本的労務管理の構造的形成が現実化されるにいたった。次に、この新しい労務管理構造を構成している主要な管理諸制度の実態について、私の行った二十八年夏現在の七十一社調査と、三十一年夏現在の同じく七十一社調査とを中心の資料としつつ、簡単にその特徴を明らかにして見よう[1]。

(イ)労働能力に関する管理諸制度。さきに開始期の場合に指摘したように、労働能力管理における近代的アメリカ方式は、その基礎として職務分析―職務記述書を設定し、これを基準として、採用、配置、教育訓練の管理が合理化されるところにその特徴がある。この職務分析―職務記述書の設定は、さきの二十七年の調査では、いまだその発達は十数%にすぎなかったが、二十八年調査では約三〇%にまで達し、三十一年調査でも大体同率を示している。すなわち、大企業に於ては不十分ながらも、基礎管理資料作成の必要がかなり認識

されているのであるが、しかしそれの発展は停滞的であり、しかも特徴的なことはこの基礎資料を作成している企業に於ても、それをいまだ雇用、配置、教育訓練の管理方式に結合しえているものが、極めて少ないということである（三十一年調査では七十一社中六社）。

このような基礎的資料を欠く原因については、別の機会に考究したいと思うが、一言でいえば、職務権限を明確化しえていないことと相互に制約し合っているといえるのであって、ここにわが国の経営組織における職能秩序の脆弱性が指摘されねばならない。したがって経営組織を組織として維持確保するためには、職能秩序を補充するものとして人的関係による統轄秩序をとり入れざるをえない。[2] 労働能力管理の方式も、まさにこのような経営組織的特質に規定されているのであって、職務分析などの基礎資料に結びつかない労働能力管理は、次に指摘するような方式をとって、主として人的統轄としての機能を担うことになる。

すなわちこの期に確立した採用管理の方式について見るに、基礎資料と結合した職務別採用基準の作成が困難なため、採用管理は一方に職業適性、クレペリン検査などを使用しながらも、他方に特に面接による人物、性格の判断に力点がおかれている。その結果、面接法の発達が特に見られたことは特徴的である。これは、昇進配置の管理についてもいえるのであって、適性基準による昇進よりも、勤務評定（merit rating）による功労人事的昇進が主であることが、これを示している。このことは、この期におけるアメリカ的な人事考課技術のかなり著しい発達にもかかわらず、その利用形態において功労人事技術化されているのである（紙数の関係上、その資料的実証はここでは省略するが、このことは確実に断定できる）。

(ロ)労働力保全の管理諸制度。労働力保全は、労働時間に規定されるところが最も大であるから、この点について見るに、労働時間に関する限り、労働基準法にもとづく実働週四十八時間制の適用以外には、ほとんど近代的労働時間管理技術の導入実施が見られないことに注目する必要があろう。[3] すなわち、三十一年調査によれば、一方に労基法の範囲内で所定労働時間の延長傾向が見られているにもかかわらず、他方に技術更新によるスピード化に対応する中間制度や疲労調査などの実施は格別新しく表われていない。

(ハ)賃金に関する管理制度。さきに指摘したように、開始期においては、「基本給の合理化」が賃金管理上の中心課題となっており、その主要な「あり方」は職務給であるとされていた。しかるに前期においても、すでに職務給の「日本的修正」が提唱されていたのであるが、この期では、デフレへの転換を契機とするベース・アップから定期昇給への一般的転換が生じた結果、職務の変更をともなわない昇給という職務給としての致命的事実の一般化を見るにいたって、職務給の日本的再編成が強くとり上げられざるをえなくなった。この再編成の必要は、特にわが国企業における職務構成と従業員構成との不均衡による適正配置の不円滑という事実と、賃率が職種によって社会的に決定されるという欧米における労働慣行が、わが国には存在していないという事実、および低賃金体制による生活賃金からの脱却の困難とから、職階給制そのものの存立についても再検討がなされるにいたった。かくして、一方に職階給制の根本的修正という問題とならんで、他方に、アメリカ的諸管理制度への反省の気運と結びついて、わが国旧来の「能力給的本人給を昇給制度の近代化を通して近代化すべきである」とする方式がいまや支配的なものとなったのである。[4] そしてここに最も注目すべきことは、本人給近代化の問題は、直接的には二十八、九年頃から役職不足や特殊熟練者の待遇問題と関連して発生していた、「資格制度」を「近代化」し、これと近代化した本人給とを結合することによって、職階給制の構想をとり入れた、しかもこれに代わるべき日本的な近代的賃金制度を構築しようとする見解[5]が表われ、すでに若干の企業において実施を見つつあることである。

これを要するに、戦後における賃金管理の中核は基本給の合理化におかれ、その合理化はまずアメリカ的職階給の導入をもって開始された。しかしその方式の採用度は、職務の確定の不十分なわが国では一部の大企業に限定され、しかもその具体化にはかなりの「日本的修正」を必要とした。そして職務給方式をとらなかった大多数の企業では、依然旧来の「綜合決定」が支配的であったが、しかし三十七、八年頃からの定期昇給制度の復活を契機として、基本給の決定方法の「近代化」が、特に昇給制度の合理化の形をとって中心課題化した。そしてこの昇給査定要素のなかに、職務的要素を導入することと、査定方法にアメリカ的人事考課技術をとり入れることによって、いわゆる「基本給の近代化」を達成しようとするものが、現在の大企業における支配的ケースである。そして、この昇給制度を資格制度と結びつけることによって、昇進制度と給与制度とを綜合し、職階給制のもつ「近代性」を日本的に構築しようとする試みが、表われていることについては、前述のとおりである。このような「基本給合理化のあり方」の一応の定立こそ、戦後日本労務管理の構造的再編成の一応の定立を示すものである。

(二)人間関係的管理の諸制度。現代アメリカの人事管理を最も特色づけているものは、人間関係的管理であるが、わが国の労務管理もその再編成開始期にあたって、この人間関係的管理のアメリカ的諸制度（従業員PR、提案制度、人事相談制度、従業員マニュアル、従業員態度調査、人事サーヴィス等々）を導入したことは前述のとおりである。しかしながら、これらの諸制度は本来、アメリカにおける個人主義的、人本主義的生活慣行を基盤とするものであること、およびアメリカにおける労働条件がすでにある程度の水準に達していることのためにモラール形成に比較的有効に作用することができたのであるから、わが国においてはそのままの制度では適用の効果が低いことが、試行を通じて実証されたのである。かくして人間関係的管理のアメリカ的諸制度もこれを日本的条件に対応して再編成され、位置づけられねばならなかったのである。

いまこれを、三十八年調査と三十一年調査との対比を通じて見る

に、提案制度、人事相談制度、従業員態度調査などは、ほとんど発展を示していないが、従業員PRのための会社広報誌の発達と、その技術的精巧化とはとくに著しく、殊に従業員家族をも対象とし、まき込むPRが発達を示している。また人事相談制度もアメリカの場合のように、専門的担当者をおく方式ではなくて、旧来の職長を中心とする人的関係が、戦後に崩壊し始めていることに対する、補強的制度として利用される傾向が見られている。

以上我々は、戦後日本労務管理の再編成期における主要な諸制度の個々の実態を、きわめて簡単にではあったが、明らかにしてきた。そこで、これらの諸制度はいかに相互に関係し合い、位置づけ合って、綜合制度としての労務管理構造を形成しつつあるか、そしてその場合の構造の特質はどこに求めることができるか、またその構造の内包する矛盾はどこに求められるか、について明らかにしなくてはならない。しかし、本小稿ではいまだ実態分析がかなり不十分であるので、ここではきわめて軽い意味での暫定的な結びを試みるにとどまることを諒承されたい。

注(1) 拙稿「我国主要企業における労務管理近代化の実態―七一社のアンケートとその分析」(野田・森共編著「労務管理近代化の実例」第三部)

(2) Solomon B. Levine, Management and Industrial Relations in Postwar Japan. The Far Eastern Quarterly, Nov. 1955. (邦訳、「アメリカーナ」一九五六・五所収)は、わが国の経営組織の特殊性を指摘している。

(3) 労務管理研究会編「最新労務管理総覧」六五五頁。

(4) 日経連「昇給制度、その理論と実証的考察」四三―四四頁。

(5) 松阪広一稿「賃金制度の合理化と資格制度」(労務研究、一九五六・二)、資格制度研究専門委員会「資格制度の合理的あり方」(労務管理、五二号)、日経連発行「経営者」新しい資格制度特集号(一九五七・六)。

四、暫定的結び―戦後日本型労務管理の構造について

以上で我々は、昭和二十四、五年以後開始された日本労務管理の戦後における再編成の実態を、個々の管理制度について概観したのである。しかし本来、労務管理は個々の諸制度の単なるよせ集めではなくて、なんらかの基準をもって諸制度を有機的に編成し、構造づけている綜合制度なのである。したがって、戦後のわが国の場合には、右で概観したこれらの諸制度が、いかなる基準にもとづいて綜合化され、構造づけられているかを見定めることが、最も重要な問題であるといわねばならない。

労務管理は、終局的には労働能率を労働の側面から維持増進することを目的とするものであるが、しかしその前提条件となるものはいうまでもなく労働秩序の確保である。これを他の視角からいえば、直接的労働過程は社会的労働過程としてのみ展開することができるのであり、この社会的労働過程は、資本制度的生産の下では、一方に職能的秩序として編成されるものであると同時に、他方にそれ自体が労資関係的秩序として表われざるをえないところのものである。この労働秩序を基底として、その上に採用・配置・異動の一連の労働能力管理(狭義の人事管理)がうち立てられ、これによって直接的労働過程を構成する生産諸要素の一つとしての労働諸力が編成される。この労働諸力は、生産諸手段と結合することによって、直接的労働過程がはじめてくりひろげられるのであるが、この労働過程で支出される労働量の大いさは、一方に労働手段運転のスピードにかかるとともに、他方には直接の労働態度にかかっている。また労働支出にともなう矛盾の発生としての労働疲労を緩和し、支出労働量の歩留りを向上せしめるものに労働力保全の管理がある。かくして、労務管理の構造は、労働秩序の確保に関する経営社会関係の諸管理制度(経営モラール形成と、労資関係の管理)を基底として、その上に労働能力の諸管理が定置され、これを基軸として、直接的労働態度に関する諸管理(直接的インセンティヴ諸制度と直接的統率の諸制度)と労働力保全管理とが、この基軸の活動を促進し、支えているということができる。このように労務管理の基本構造は、労働秩序の管理を基底とし、労働能力管理を基軸としているのであるから、労働秩序と労働能力との性格の特質のいかんが、全労務管理構造の性格の特質を決定するといってよい。

これをわが国の場合について見るに、近代的経営の労働秩序は本来、職能的秩序が基幹であるのに対して、戦前のわが国では職能分化の未成熟による職務権限の確定の不十分ないし未確定のために、職能秩序がきわめて脆弱であり、これを代位補充すべきものとして、終身的雇用形態のもとに身分的古参的秩序が形成確立されていたのである。この終身的雇用形態成立の歴史的社会経済的根拠については、この小稿では省略せざるをえないが、一言で要約すれば、統一的労働市場の欠如と低賃金制度とのもとにおいて、技能の育成と技能労働力確保の制度として形成されたものということができる。かくしてこの形態のもとでの、身分的古参的労働秩序――それはアジア的な経営家父長主義イデオロギーを形成する――を管理制度的に支えているものこそ、階層的身分制度(社工員制、職員雇員制度、工長、職長、組長制度等)と定期昇給制度とであった。

右の戦前の制度は、敗戦直後の民主化の迫進によって、かなりの企業において半ば崩壊し、新しい経営労働秩序としての職能的秩序の形成が一応課題となったのであるが(職務権限の明確化と職務分類秩序=職階制)、これは前述したようにやがて「新しい」資格制度と定期昇給制度に再編成されたのである。すなわちそれは、職務分類、職務評価、人事考課などの近代的管理技術を修正的にとり入れることによって、形式的にリファインされた終身雇用的古参秩序であるということができる。

次に労働能力管理であるが、近代的労務管理ではこれの管理諸制

度全体に、一定の共通的基準を提供するものとして、職務分析―職務記述書制度がとられることは前述のとおりである。しかるにわが国では、戦後大企業においては職務分析の実施がある程度発達したにもかかわらず、その成果を採用・配置・教育訓練の諸管理と結合することができなかったことは、さきの分析で指摘したところである。これは全労務管理の基底である労働秩序が、職能秩序に再編成されえなかったことからくる必然的制約によるものである。そして、採用・昇進・教育訓練の諸管理に新しい近代的諸技術が導入されたにもかかわらず、例えば採用において面接方法の研究が最も進み、これによって職能秩序に照応する採用方法としてよりも、むしろ階層的人的秩序に照応する採用方法のリファインされた技術に転化したのである。

このように、基底としての労働秩序の職能化の未成熟は、労働能力の諸管理の形式的技術的発達にもかかわらず、本質的な近代化を制約し、その結果として労働能力の高度化を制約せざるをえない。このような条件下での労働能率の増進の方法は、労働力管理の高度化よりも、むしろ必然的に労働態度の緊張化に向けられざるをえないのであって、戦後日本労務管理の「近代化」は、主としてこの面の強化のための近代的管理技術の発達という形をとって展開されたといって差支えなかろう。例えば、欧米における人事考課技術の発達は、主として職務基準との関連において配置・昇進等の職能秩序の運用技術として進められたのであるが、わが国では、この同じ近代的人事考課技術が再編成され、終身雇用的古参秩序の支柱である定期昇給や、標準のないインセンティヴ制度としての加給や賞与の査定のための「新しい」技術に転化されているのである。またTWIも、職務基準の欠如から、古い人間関係の確保の技術に転化している面が多いといわざるをえない。

これを要するに、戦後日本労務管理の再編成は、たしかに個々の管理諸制度について、アメリカ的方法を導入実施し、その限りで近代的形態をとるにいたった点は少なくない。しかし全労務管理構造の基底となるべき経営労働秩序は、労働組合の発達と民主的手続との発達によって、旧来の専制的関係は一応解体せしめられたとはいえ、終身雇用にもとづく古参秩序によって職能秩序の脆弱性を代位補充している関係は、職能秩序の若干の比重の増加が見られつつあるとはいえ、依然本質的には解体しておらないために、これらの「近代的」諸管理技術はかかる旧来の経営労働秩序を基底とする労務管理構造のなかに吸着され、かえってそれを技術的に精巧化する役割を果しつつあるということができる。しかしながら、他面これらの個々の諸管理技術の「近代性」と、構造の「非近代性」とは、本来的には矛盾を孕んでいることも避けられないのであって、この矛盾の面がいかにくりひろげられつつあるかについては、次の機会に明らかにしたいと思う。

一八三二年の選挙法改正の歴史的意義

――チャーチスト運動史序説――

飯田鼎

一、議会改革運動の政治的経済的背景
二、中産階級と労働者階級との政治的同盟
三、一八三二年の選挙法改正の結果
――労働者階級の幻滅――

一

イギリスにおける政治的改革運動の歴史はきわめて古く、その主流は十八世紀の後半にまでさかのぼることができる。ジョン・ウィルクス（John Wilkes）は、革命的民主主義者として、一七六〇年代から一七七〇年代にかけて民主主義運動を組織し、トーリー党の腐敗政治をはげしく非難するとともに、国王ジョージ三世による政治的な干渉にたいして抗議した。要するに彼は、当時の議会政治が、特権的な地主や保守主義者によってほしいままに行われ、民衆の意思を代表していないところから、このような腐敗した政治制度を改正して、宜しく民主的な議会制度を建設すべしとして、議席の再分配を要求したのであった。

ウィルクスのこの主張は、産業革命の進展にともなって、その生活の基盤をうばわれつつあった独立小生産者層が、日々たかまってゆく物価、増大する税金などにたいする不満のはけ口として、ひろく大衆の支持をえたと考えられているが、しかしトーリー党の特権的腐敗政治にたいする不満は、ひとり庶民階級のみならず、当時勃興の途上にあった産業資本家階級にとっても例外ではなかった。産業革命の嵐と熱狂のなかに、営々として巨万の富をつんだこれら産業の将帥たちのなかには、たとえばわがロバート・オーエンのように、無産階級から身をおこし、ついに独力で大実業家となったものもあろうし、あるいはまた、デーヴィッド・リカードのように一介の株屋から出発して、大金持となったものもあった。そのほか商人から産業資本家になったものもあったろう。いずれにしても一八三〇年代、産業革命が一応完成して、イギリス資本主義がその軌道にのり、新興市民階級の経済的社会的な比重が圧制的増大しているに