

労務管理の心理的基盤について

塹 江 清 志, 水 野 和 夫*

生産システム工学科

(1993年 8 月31日受理)

The Psychological Base of Management of Industrial Relations

Kiyoshi HORIE and Kazuo MIZUNO

Department of Systems Engineering

(Received August 31, 1993)

The purpose of this paper is to detect the psychological base of "The Management of Industrial Relations", generated in Europe and America.

The essential components of "The Management of Industrial Relations" are 'The management', 'The employer', 'The employee', and 'The job'.

The psychological base by which the existential modality of each component is used is discussed.

It is concluded that the psychological foundation on which "The Management of Industrial Relations" is based depends on the following psychological traits which exist in the personality structure of Europeans and Americans. These are: —

1. "Rationalism."
2. "The idea of a God."
3. "The principle of power."
4. "Individualism."

本論文の目的は、欧米社会における「労務管理」の心理的基盤について考察することである。

労務管理の本質的構成要素は、「管理」、「経営者」、「従業員」、「職務」の4つである。

各構成要素の在り方を生成せしめる心理的背景についての検討がなされた。

その結果、欧米人の精神構造に内在する心理的特性としての「合理主義」、「神観念」、「力の原理」、「個人主義」が「労務管理」の心理的基盤であると結論された。

はじめに

著者は、本学において、ここ数十年の間「労務管理」の講義を担当してきたが、学生に対してこの科目を講義することが年々憂うつになってきたのである。教養課程を修了して専門課程に進級して来た3年生に対して、学科の専門・必修科目としての「労務管理」を講義する以上、いわゆる「教科書的」な内容を一切捨象して語るわけにはいかない。いや、むしろ、初めて専門科目と称するものに接する学生に対しては、現在の日本では「労務

管理」という学問はこのような内容のものとされているということを紹介する意味で、いきおい「教科書的」な内容を中心にした講義にならざるをえない。

我々大学教師が「教科書的」という言葉を使うときは、負的な意味で使うことがしばしばである。例えば、講義の内容が「教科書的」と表現されるときは、それがレベルの低いものであり、ありきたりのものであり、とくに知的・専門的訓練を受けたことがない初心者でもすぐ理解できる程度のものであることを意味することが多いように思われる。しかし、この場合の「教科書的」ならば、

*東海産業短期大学助教授

それを受講する学生にとっては、時間の浪費ではあっても、有害にはならない。ところが、「労務管理」の講義を「教科書」な内容で実施すれば「有害」なのである。だから、講義することが憂うつになるのである。

労務管理の教科書の類に述べられている内容と現実に日本の社会における各企業体の現場（職場）で実施・展開されている労務管理の実態とが、本質的、根本的次元において、そして、ということは具体的、表面的次元においても全くいちがっているから「有害」なのである。大学で教科書的な労務管理を真剣に学び、教科書的教条主義に陥った学生が社会人となり、職場で自己の信念に基づいて労務管理の在り方の改革・改善にあたるならば職場は迷惑する。なぜならば、職場での現実の労務管理の在り方は、当事者達の知識、理解力、そして、学問的訓練の不足に根ざしているのではなく、日本人の根本的・根源的精神構造（木村(1)の言葉で言えば、日本人の「民族的精神構造」、俗に言えば、「和魂」）に根ざすものだからである。それゆえ、彼の意図も挫折に終り、彼も被害者となるのである。大学で「教科書」な「労務管理」を学ばなければ、何事も起らなかったのにということになる。それで、「教科書」は「有害」となるのである。

労務管理の教科書の類で記述されている内容は、実質的には欧米社会において成立・発展・整備されたものである。しかし、前述したように、日本の社会で現実に現場で江戸時代中期頃から実施されてきた、そして、現在も実施されている労務管理の内容は欧米社会でのそれと全く異質であり、「日本的労務管理」とでも呼ぶべきもののなのである。この相異を根底的な次元において、全体的に、そして、論理的に説明している理論、著書は未だみられないのである。これまでは、暗黙の内にこの相異を単に日本の近代化の「遅れ」に伴う付随現象として片付けてきたように思われる。学者と称して「学（芸）会」で「遊戯」をしている人達の怠慢以外の何ものでもない。今後も今迄と同じように「遅れ」では許されないと思う。早急に論理的な説明がなされるべきである。

1. 本論文の目的

本論文の目的は、欧米社会で形成された「労務管理」について、それを成立せしめている本質的な「構成要素」の心理的基盤について考察することである。

このことによってその「心理的基盤」が日本人の精神構造においては不在であることが理解できるはずである。とすれば、当然の帰結として欧米社会で形成された「労務管理」と同質のものが日本の社会では成立するはずがないことも理解できるはずである。それゆえ、「和

魂洋才」の思想（「思想」というにはあまりにもお粗末なものであるが）によって輸入された「労務管理」を記述した（したがって、実質的には「ヨコ」文字を「タテ」文字に直しただけのこと）ものを「労務管理」の「教科書」、あるいは、「労務管理学」としたものが、現実の日本の社会の現場では必然的に有害無益なものとならざるをえないことも理解されるはずである。このことを究極的な意図として、本論文では前述したように、欧米社会で形成された「労務管理」の本質的な「構成要素」の心理的基盤について考察することを目的とするものである。

2. 人類の歴史的課題と産業化社会の発展

2. 1 「産業化社会」への意図

この地上に人類が発生して以来、少なくとも20Cまでの人類にとっての歴史的課題は、「飢え」からの解放であった。換言すれば、物質的な「豊かさ」の追求であった。このことは、とくに、有史以来氷河期による寒冷化によって絶えず食料不足に悩まされ、「飢え」の危機にさらされていた西欧諸国において妥当することである。人類はさしあたって物質的生産性の向上を図ることによってこの歴史的課題を達成しようとして「産業化社会」の成立を意図したのである。

産業化社会とは、生産、流通の形態を合理化、分業化、専門化、組織化、機械化し、財の生産を増大させるような社会のことである。

2. 2 「工業化産業社会」の成立

産業化社会の発展の第1段階の姿が「工業化産業社会」である。この社会が世界の諸地域に先駆けて西欧諸国（英、独、仏など）に19C中頃に成立したことは、工業化産業社会が西欧人の「飢え」からの解放の志向の所産であることを如実に物語っている。また「工業国は食事が貧しい」という木村(2)の言葉は、このことを一言で表現した言葉である。西欧諸国を先頭にして、現在までにいわゆる先進諸国とよばれる国々は工業化を完了し、工業化の成功によって財の生産性の飛躍的増大を達成し、生活水準を向上させた。技術革新が物的生産現場で具現化した結果、「機械化」→「メカニカル・オートメーション」→「プロセス・オートメーション」と生産様式は進展し、生産現場での生産性は著しく向上した。工業化産業社会の形成によって20C中頃には、世界の人口の約3分の1は「飢え」の問題から解放されたと言われている（見田(3)）。

2. 3 「情報化高度産業社会」の成立

工業化産業社会の発展は、1980年代で完了し、1990年

代は「情報化高度産業社会」の成立への年代と言われている。生産現場では、F A (Factory Automation) 化が完了し、C I M (Computer Integrated Manufacturing) 化が成立する時代であると言われている。

3. 労務管理の歴史的発展

3. 1 労務管理の発生

前述のように、19C中頃までに西欧諸国においては、工業化産業社会が成立した。そして、米国では、19C末頃には成立していた。工業化産業社会における工業生産が遂行される生産現場では、いうまでもなく大量の労働力を必要とする。すなわち、大量の従業員を雇用する必要がある。そして、彼等をして生産活動に従事させる必要がある。この生産活動は、可能な限り効果的なものであらねばならない。すなわち、生産性が大となるように遂行されねばならない。

したがって、従業員を労働力として雇用して、生産活動を遂行させ、究極的には大なる生産性を獲得するに至る過程を支配・統御する必要がある。この支配・統御がいわゆる「労務管理」なのである。それゆえ、言うまでもなく「労務管理」は先進工業国である欧米諸国において最初に発生したのである。

3. 2 労務管理の歴史的発展

19Cの初期頃に発生した端初的な管理から以後約200年間にわたる労務管理の歴史は、その歴史的発展を巨視的にみると以下の3つの時期・段階に区分されるという(森(4))。

3. 2. 1 労務管理前史

1800年前後に発生した個別的・非体系的な端初的な管理に始まり、19C中頃から後期にかけて欧米諸国の各企業において個別的・具体的に管理が一般化する傾向が発生した約100年間の時期である。

管理の内容においては、必要に応じての対処的・個別的・非体系的な措置であった。

3. 2. 2 近代的労務管理

1900年頃から1930年代にかけての時期である。

成立原因としては、以下の3つの事項を指摘できる。

- ①重工業の発達と初期大量生産方式
- ②近代工場労働者階級の発生
- ③社会的、経済的条件の変化

成立の直接的契機としては、前述の成立原因に基づく以下の①～④の4つの事項と⑤の事項が挙げられる。

- ①労働力有効利用の必要性
- ②経営規模の増大による雇主と従業員との人間関係疎隔化緩和の必要性

- ③大量生産方式に応ずる新しい労働力の必要性

- ④労働者の闘争と労働立法の圧力

- ⑤第1次世界大戦による大量生産方式の激化、労働力の絶対的有効利用の要請、そして、労働者の社会的地位の向上

前述のことを背景として成立した近代的労務管理の内容は、以下のような内容のものであった。

- ①労務管理における2つの基本的要素、すなわち、「労働力の質と維持(すなわち、調達、保全、配置)に関する管理」と「労働意欲の形成、維持・増強(すなわち、人間関係、労使関係)に関する管理」の2つの管理を中軸とした管理であった。

- ②現代的労務管理と比較するとき、管理の方法が低位であった。

3. 2. 3 現代的労務管理

現代的労務管理は、1930年代後期から1940年代にかけて成立した。

成立背景としては、以下の2つの事項を指摘できる。

- ①生産様式の変化

生産様式が、テーラー・システムからフォード・システムへと発展したことによって生起せしめられた「職務分析」、「適性検査」、「疲労」、「疎外」などに対する実施、あるいは、研究

- ②労使関係の変化

労働者階級の力の増大による労使の階級的力関係の変化

前述のことを背景としての現代的労務管理は、近代的労務管理と比較して以下の内容であると言える。

- ①総合的人事管理制度の形成
- ②人間関係管理の形成

4. 労務管理の構成要素

4. 1 言葉

前述のような歴史的発展経過によって現在に至った「労務管理」は、以下の言葉によって表現されている。

すなわち、“Management of Industrial Relations”という言葉で「労務管理」全体を表現している。そして、その2つの下位領域を、それぞれ“Personal Management”, “Labor Management”という言葉で表わしている。前者は、「人事管理」、すなわち、「従業員に対する管理」であり、後者は、「労使関係、労働関係に関する調整・管理」を指しているのである。

4. 2 定義

そして、「労務管理とは、企業がその目的達成の手段として、全体としての経営労働者のあり方を、長期的労

働能率維持増進に最も適合した状態ものたらしめようとする、一連の計画的組織的総合措置である。」(森(4))という定義がなされているのである。

前述の3.の「労務管理の歴史的発展」からここまでのことは、欧米の「労務管理」を輸入して、日本での「労務管理」学として、教科書の類に記述されている内容なのである。

4. 3 労務管理の構成要素

前述の労務管理の定義からも明らかなように、労務管理とは、具体的・現実的・事実に、企業の「経営者(側)」が、「従業員」に「職務(仕事, すなわち, 生産活動)」を遂行させるために行なう「管理」である。」となる。したがって、労務管理の本質的・根源的な構成要素は、「管理」、「経営者」、「従業員」、「職務」の4つである。

5. 労務管理の構成要素の心理的基盤

前述の労務管理の本質的・根源的な構成要素の各々がどのような心理的基盤に基づいて、欧米社会においては成立したかを以下に検討する。換言すれば、欧米社会において「労務管理」が成立した時の欧米人の「精神(心理)的状況」が如何なるものであったかを以下に検討する。

5. 1 「管理」

「管理」とは、管理者が、彼の意図・意志・欲求にそって、被管理者(物)を「支配・統御」することである。したがって、管理が成立するために絶対に必要な条件は、管理者が「合理主義」の思想に基づいて「合理的な行動」が遂行できることである。なぜならば、管理は管理者が管理対象の在り方の「法則性(理)」に適合した働きかけ、すなわち、「合理的」な働きかけを管理対象に対してなさなければ、それは「反応(対応, 作動)」しないから、当然、管理者の意図する方向に反応しないからである。

西欧の社会的・精神的風土においては、合理主義の思想が歴史的に存在していた(津田(5))。この思想が意識的に非常に明確な形で打ち出されたのが「近代合理主義」の思想である。歴史的に明らかにされている範囲では、第5回目の1550年頃から1850年頃までの約300年間もの長期にわたる氷河期における「寒冷化」を根底的規定要因とする西欧近代化時代の挫折の中で育まれたのが「近代合理主義」の思想である。そして、この時期に「農村工業」を基盤にして近代工業が成立したのである。近代工業の発生によって工業化産業社会が生み出され、前述

の如く労務管理が要請されたのである。この労務管理の「管理」の必要条件である「合理主義」の思想の源泉が近代合理主義の思想だったのである。

合理主義を成立せしめる要件は、対象(の在り方)の「法則性」の把握であるが、対象の法則性の把握に不可欠なものは、対象(の在り方)を「観察する(見る)」という精神(心)の在り方である。観察の前提は、観察すべき対象が「対象」として「対象化」されていることである。そのためには、観察者と対象とが分離されていなければならない。すなわち、主客合一、主客未分化ではなく、主客分離が必要である。換言すれば、主体と客体との間に「断絶感」が存在していなければならない。観察者の精神構造において自然、環境に対する「断絶感」が存在しなければならない。西欧の風土の中で歴史的に培われてきた西欧人の精神構造(心の在り方)としての「断絶感」こそが「合理主義」の思想が生成される根本的原因なのである。

比較の上でのことであるが、欧米人の根本的な民族的精神構造を「断絶感」とすれば、日本人の「それ」は、欧米人とは正反対の「一体感」(厳密には、自己愛的・自我拡大の一体感)である。したがって、前述の論理からは、日本人の精神構造としては「合理主義」は存在しない。いや、それどころか、第2次世界大戦中の日本軍における「特攻戦法」にみられるように「反合理主義」の思想しか存在しないのである。生死の瀬戸際にこそ最も合理的な方策でもって「生」を獲得せねばならない。生死の境目においてこそ人間存在の本質的・根源的・無意識的なものが露呈される。国家存亡の危急の際に、他者(学徒出陣で狩り集めた将来性のある若者)を、それも、自己の責任においてではなく、他者(天皇)の名を騙って、更にその上に「反合理的」窮る戦法で死においやった挙句、戦況不利と見るや自己保身に徹して安全地帯に敵前逃亡するような、形容のしがたい最低・最悪な日本人の職業軍人(管理者)には「合理主義」の思想の一片すら存在しないのである。これは、個人の問題ではなく、日本人の管理者の問題であり、さらに、管理者の問題ではなく、日本人が「管理」を遂行するときの問題であるから、日本人の問題なのである。したがって、日本人には、「反合理主義」の思想しか存在しないのである。くり返すが、生死の境目において具現化されるものが、生死に直結する最も大事なものであり、そして、それを発動する者の本質的・根源的な資質を示すのである。それゆえ、「労務管理」はおろか「管理」と名の付くものは、根源的・本質的次元においては一切成立するはずがないのである。換言すれば、「管理」と名の付く業務は、表面的・皮層的・非本質的な次元においてしか遂行されえないのである。したがって、欧米社会における「労務管

理」と同質のものが日本の社会において成立するはずがないのである。

5. 2 「経営者」

西欧近代化の挫折の時代の中から近代工業が発生したことは前述したが、この時点での企業経営にあたっての経営者の目的、意図、動機は経済的利潤の追求にあったのである。今日でこそ、企業経営の理念は「タテマエ」としては、企業の公共性、社会性であるが、当時は「タテマエ」としてもそのような概念、言葉は存在せず、経営者の意図は経済的利潤の追求であった。

このような経営者の精神構造の在り方を支えたのは、あるいは、生み出したものは、プロテスタンティズムの「富」に対する思想である。この思想は、以下のように時代と共に変化したのである（津田(5)）。

1. 従来からのキリスト教の「富」に対する思想が変化して、「神の意志にかなった行為（労働）の結果、富が増大するのは正しいことである。ただし、獲得した富は神に返さねばならない。」となり、「富の獲得」という行為は神によって承認されたのである。このことは、「生きがい」、倫理・道德の源泉が「神」である欧米人にとっては「錦の御旗」を得たことになる。この思想が資本主義の成立の思想的基盤となったのである。

2. さらに、米国においては「獲得した富は神に返さなくてもよい。個人が所有してもよい。」と変化し、米の社会における資本主義的生産様式の発展を促進せしめたのである。

3. この考えは、最後（19C末から20Cにかけて）は、単に、「富を増大せしめる行為は神の意志にかなった行為である。」とまでに変化したのである。さらに、このような考え方と元来から歴史的に西欧世界に存在していた世界の根底的規制原理としての「力の原理」（優勝劣敗）の思想とがあいまって、「経営者」は「勝者」で「正しい人」であり、「従業員」は「敗者」で「怠け者」であるという考え方が生まれたのである。

以上のことから、経営に臨む経営者の精神構造は、神の意志にかなった正しい行為である経済的利潤追求のために企業経営を行なうというものであり、この「目的」を達成する「手段」の1つとして「敗者」（「力の原理」の欧米社会では、「敗者」＝「無用・無能者」＝「悪者」という図式が成立する。）、あるいは、「怠け者」である「従業員（労働者）」を対称として「労務管理」を遂行するというものである。

以上のような事情に対して日本の場合はどうであるか。まず、神、宗教不在であるがゆえに、経済的利潤追求の道德的・倫理的価値判断の社会的に承認された普遍的・絶対的な基準が存在しない。したがって、企業経営

の目的は、経営者個人の好み・趣味の問題となる。次に、「力の原理」とは正反対の「受容の原理」が存在する。したがって、「勝者」＝「悪人」、「敗者」＝「善人」の図式が存在する。「無差別平等主義（人間、皆同じ!）」が存在する。それゆえ、経営者の精神構造は、少なくとも、「意識的」な次元では、あるいは、「タテマエ」としては、欧米社会の経営者の「それ」とは大いに異ならざるを得ないのである。とすれば、必然的に労務管理の内容も大いに相異せざるを得ないのである。

5. 3 「従業員」

近代工業の発生によっていわゆる「労働者」とよばれる大量の従業員が発生し、社会的存在としての「労働者階級」とよばれる1つの社会階級が生まれたことは周知のところである。彼の精神構造の本質的・根底的・根源的な部分は、時代状況の反映も付加されて「個人主義」である。西欧近代化時代の挫折状況の中で西欧人の心の中に生成された精神的荒廃の所産が「人間不信感」である。「万人の万人との闘い」の中で生成されたものが「個人主義」であり、「民主主義」なのである。「汝の汝」という言葉は、「お前」（「俺」）にとって、「俺」（「お前」）は所詮「他人」でしかない。、「俺は俺、お前はお前」という意味であり、決して日本人が理想とする全人格的交流による一体感の境地を表現した言葉ではない。人間不信感に基づく個々人によって構成された社会を維持するのは、昼は「法律」、夜は「ピストル」と「（暴）力」なのである。

企業の経営者は、前述のような思想でもって個人主義に徹した個々人を従業員として雇用するのである。経営者も彼が欧米人である限り彼もまた個人主義である。「個」と「個」との関係は、本質的には対立関係であり、その関係を維持するものは「力（の均衡）」である。結合関係を成立・維持せしめるものは、「規則」、「法」による「契約」である。したがって、経営者と従業員という結合関係は、「誓約」によってではなく、「契約」によって成立するのである。「契約」は「個」に基づく以上、その対象は、「人格」ではありえず、被雇用者の職務上の「成績・業績」を保証する「職務能力」である。それゆえ、「賃金」と「業績」（それを保証する「職務能力」）との交換という「契約」なのである。対立関係は、「経営側」対「労働組合」という図式で成立するのである。

個人主義とは、精神的存在である「人間」を認知する際の単位が「全体・集団・複数」ではなく、「個人」を単位とするという考え方であるから、「自己の心」は「唯一無二」のものであって、「他者の心」と相通じるものではないのであり、自己（他者）の心にとって、他者（自己）の心は何等益するものではないのである。それゆえ、

「心」は益するものでないから、「契約」の対象にはなりえない。契約の対象となるのは、益することができる、すなわち、経済的価値になりう「業績」、あるいはそれを保証する「身体（＝労働力）」、「機能性（＝働き）」だけである。

また、被雇用者は、個人主義のゆえに、決して、「心のつながり」を「心の糧」、すなわち、「生きがい」とするような精神構造を持ち合わせてはいない。それゆえ、心のつながりのために雇用関係に入るのではなく、生活のための生計費（＝賃金）を獲得する目的で、必要悪としての労働をするために従業員になるのである。

このようにして成立した雇用関係を基盤にして労務管理が遂行されるのである。したがって、日常の職場生活においては、従業員に課せられる「仕事（＝職務、業務、作業）」は、契約で規定されたものでなければならない。また、業務命令は、仕事を遂行させることに対してのものでなければならないし、仕事を「効果的」（能率的）に遂行せしめるもの、換言すれば、「合理性」を備えた命令でなければならないのである。要するに、職場は、合理性によって支配・規定されたものでなければならないのである。

逆に言えば、職場が合理性で貫徹されている限り、個々の従業員は、職場に対して（個人的感情、「情意性」に基づいて）納得できなくても、すなわち、「納得性」がなくても不服従であることは許されないのである。経営者は、従業員の「納得性」を取りつける必要はないのである。

欧米社会における労務管理は、このような状況の下に遂行されるのである。日本の社会における状況は、これまで述べたようなものとはおよそ正反対なのである。

まず、有史以来一度も致命的な挫折を国レベルで受けたことのない（第2次大戦での敗戦は、国民性を変化せしめなかったので「挫折」とは言えない。）世界で唯一の国である日本に住む日本人の根本的・根底的・本質的な民族的精神構造は「一体感」である。「一体感」は「全体主義」、「無差別平等主義」、「差別アレルギー」を生ぜしめる。「一体感」に生きる個々人によって構成された社会を維持するものは、「話合い」万能主義であり、多数決原理を絶対視する「日本的民主主義」であり、そして、情緒・感傷の「たれ流し」（精神的自慰行為）を相互に許容する姿勢である。

雇用関係が「一体感」に基づくとき、それは「誓約」（全人格の雇用）となり、このことによって従業員の「全人格」が職場に持ち込まれることになる（「全人格の投企（入）」、「全人格の発動」）。この雇用関係の上に労務管理が遂行されるのである。したがって、日常の職場生活での仕事、業務命令は、従業員の全人格を前提とした

ものになる。

それゆえ、従業員が遂行することが可能な限り、あらゆる種類の仕事（例えば、流れ作業の組立ラインの作業者に経営スタッフが遂行するような「工程改善」の職務の遂行が要請され、ここに日本的QCサークル活動が成立するのである。）が課せられる。また、業務命令は、「合理性」と「納得性」との両方を備えていることが必要となるのである。しかし、現実には納得性が強調されるので、場合によっては、合理性が欠如していても納得性が得られれば業務が遂行されうるのである。納得性が国家権力の下に強制的に取りつけられた（合理性が欠除しているにもかかわらず）最も極端な場合が、「特攻作戦」の遂行となるのである（「昔、特攻、今、TQC！」という言葉がある（鎌田(6)））。

以上のことから、日本での「労務管理」は、欧米「それ」とはおおよそ異なった内容になると演繹（推論）できるのである。正に「日本的」労務管理としかよべないようなものになることがここからも予想できるのである。

5. 4 「労 務」

「労務管理」とは、「労務（＝労働、職務、仕事、作業）」の「管理」のことである。したがって、「仕事」の「管理」が「労務管理」の最も中心的課題なのである。効果的に仕事を管理すること、換言すれば、総合的な意味での「生産性」が最大になるように「仕事」を管理することが労務管理の課題・目的なのである。そのために、経営者（の意図）、従業員（の職務遂行能力）、管理（方策、技術）が必要となるわけであるが、最も中心的な要素は、「仕事」をどのように「管理」するか、すなわち、「仕事」の「管理」の「在り方」である。この仕事の管理の在り方が、「労務管理の在り方」の中心的・本質的特質を具現化、よって、「労務管理の在り方」全体の特徴を具現化するのである。つまり、他のことは、例えば、労務管理の1つの領域としての「雇用管理」などは、「仕事の管理の在り方」如何によってその在り方が決定される周辺領域となるのである（重要さの次元ではなく、構造的次元での話である。）。

前述のように、欧米社会では、従業員は、企業の利潤に直結する採用後の職場での「業績、成績」を契約の対象とし、それを保証するものとしての「仕事の能力」によって企業に採用されたのである。したがって、労務管理の対象は、従業員個々人における彼の「全人格」ではなくて、彼の「仕事の能力」なのである。彼の「仕事の能力」に出来る限り対応した「仕事」を割り当てる（そのために不可欠となるのが「職務分析」である。）ことが、労務管理の第1歩なのである。そして、その「仕事（＝職務）」に対して、「企業の利益」と「従業員の労働意欲」

との2つの観点から、「賃金」を対応させる（「職務給」の設定）ことによって労務管理は完結するのである。それゆえ、「職務給」の設定こそ、欧米社会における業務管理の最も中心的・本質的課題となるのである。

従業員の仕事の能力に適合するように「仕事（職務）」を割り当て、能力の向上に対応して「職務」が変化するのであり、決して、従業員の個人的好みや希望に応じて仕事を割り当てたりはしないのである。

仕事に対する賃金は、従業員の仕事の能力に対応する仕事を割り当てたとき、彼が仕事の能力を発動させ、仕事を遂行するときの「動機づけ」の役割を果たすのである。賃金以外にこの動機づけの機能を果たすものはないのである。なぜならば、従業員が雇用されたのは、前述のように賃金獲得の目的だからである。したがって、労務管理の中心的課題である「仕事の管理」は、「仕事」に対しての「賃金」を「管理」することとなる。

賃金額が大である程、その「動機づけ」機能が大になることは言うまでもない。一方、経営者は、経済的利潤獲得の目的で従業員を雇用しているので、賃金額が小である程、都合が良い。それゆえ、労使双方が妥協できる妥協額を発見せねばならないが、この賃金額の「絶対額」は、社会・国全体の労働市場の状況によって基本的に規定されるので、このことは一企業内での労務管理の課題とは原則的にはなりえないのである。したがって、労務管理の課題は、「仕事の「格差」」に対応しての「賃金の「相対的な差」」を設定することである。

つまり、第1番目に、種々の仕事（職務）の間で、仕事を遂行するに必要とされる能力に関してちがいがあがあるわけであるが、その能力の観点から、換言すれば、仕事の難易度の観点から、仕事の「序列」（「格差」）を設定することである。第2番目に、仕事の「序列」に対して、賃金を対応させる、つまり、「賃金の「相対的な差」

（「賃金格差」）」を設定することである。このようにして設定された賃金を「職務給」という。したがって、労務管理の課題は、「「職務給」の設定」ということになる。

以上のような事情に対して、日本の社会では、前述のように個々の従業員は彼の全人格において企業に雇用されているので、彼の仕事の能力（「機能性」）と共に彼の職場生活の能力（「情意性」）も管理の対象にならざるをえないのである。欧米社会での「労務管理」に比べると日本の社会での「それ」は、厳密には、「労務「者」管理」とでもよぶべきなのである。ここに、「労務管理」における欧米と日本との根本的相異が存在するのである。

5. 5 労務管理の心理的基盤と基本的課題

以上のことから、欧米社会で発生した「労務管理」を成立せしめている心理的基盤が、彼等の精神構造に内在

する「合理主義」、「神観念」、「力の原理」、「個人主義」であると結論できる。

そして、労務管理における基本的（根本的、本質的）課題が「「職務給」の設定」であり、これを通じて「労務（＝職務）」を「管理」することが「労務管理」であると結論できる。

6. 日本における「労務管理」学の課題

前述したような背景の下に成立し、そして、体系化された欧米での「労務管理」が日本に明治以後輸入され、現在も日本の「労務管理」(学)の教科書の類には専ら「それ」の体系化された部分のみが紹介されているのである。それをここで記述することは意味のないことであるので省くが、それらの書物が今後いくら多く出版されても以下の点が明らかにされない限り、時間、金、エネルギーの浪費と有害なだけである。

1. 欧米社会において「労務管理」を成立せしめている本質的・根源的な要因である心理的基盤が明らかにされ、それに立脚する、強いて表現するなら「欧米型」の「労務管理」における本質的課題を明らかにすること。

2. 現実の日本の社会での現（職）場で実施されてきた、そして、現在も実施されている「労務管理」と称されているものの本質・特質を明らかにし、そして、欧米の「それ」の相異の真の根本的な原因を明らかにすること。

3. その上で、「日本的労務管理の課題」を明らかにすること。

以上の3つ点をふまえての教科書でない限り、日本における「労務管理」が真に有益なものになるための研究を発展させるための基礎を学習する教科書にならないからである。

現在、日本の社会で「労務管理」に関わる学者・研究者、そして、学会と称するものは多くあるが、研究姿勢やテーマは、専ら欧米型労務管理を基盤にしたときに由来するものであり、現に、欧米社会でのものを輸入している有様である。欧米社会で流行しているテーマに追随することが第一線の研究者として認められるための条件ですらある。これでは、当然「学会」は「学芸会」に終るだけである。現実には、専門外の領域の人達によって「日本的労務管理の課題」（＝「労働意欲」の「向上」、「無償労働（ただ働き）」）が達成されて、それが企業利益に直結して、日本製品の国際競争力の増強に役立っているのである。それが、「TQC活動」なのである。この活動の推進者達は、なぜ、つまり、如何なる機制で「TQC活動」が成立しうるのかを理論的、あるいは、論理的に理解せずして、日本人の有史以来の伝統的手法であ

る「経験と勘」とで（より具体的、事実に、は、「ノミネーション」,「ナイト・コミュニケーション (Night Communication)」) この活動を成立させた、そして、成立させているのである。この活動によって企業の従業員は、「無償労働」と「専門外労働（ライン作業者が経営スタッフの職務をも併せて遂行）」への「労働意欲」を調達されたのである。これで企業の利益が向上しないはずはない。

日本での「労務管理」学が社会にとって有用なものとなるには、前述のことからも明らかなように、有意義な「教科書」で基礎を学ぶことによって、「日本的労務管理」の「課題」を同定し、そして、その課題達成の方向に向かって研究を展開させることなのである。「学会」で有名になることが研究者・学者と称したがる人達の社会的使命ではないはずである。

7. あとがき

「はじめに」の箇所で、「労務管理」が有害無益であると述べたが、同様なことが、「人間関係」に関しての「学」についても成立する。日本全国の多種多様な大学で「人間関係」についての「学」が講義されている。大学で「人間関係」を学んで社会に出ても、「関係人間」の日本の社会では、極端に言えば、学んだ程度に比例して当人の社会での人間関係における挫折を招来する。

もし、このようなことが、「教育学」,「政治学」,「哲学」,「宗教学」,「倫理学」,「心理学」……というふうにおよそ人間そのもの、人間的現象を対象とする学問全般に及ぶとすれば、事は重大である。日本人の庶民感覚として、「教養（人文・社会科学系）＝アクセサリー」観（論）（例えば、「大学での成績と社会的成功とは無関係である。」というような考え方が存在するが、もし、今述べたようなことが妥当するなら、大学で学んだ分だけ、社会での現実不適応を招来し、「学問＝無用」論どころか「有害」論になる。

さらには、麻生(7)の指摘する「学歴」の意味の日米間のちがいを考えるとき、日本の「学歴」には大学で専門科目としての「学」を学習したことの効能は含まれていないことになる。明治開国以来のこのようなアクセサリー論の歴史的集積が昨今の教養解体策につながっているのではないかと妄想(?)するものである。

岸田(8)は、明治維新以来の日本の近代化（欧米化）によって、日本の学問・研究水準は、自然科学系の領域においては、全般的には欧米の水準と同等となり、そして、いくつかの分野においては、それを上廻っているが、人文・社会科学系の領域においては、彼等の水準に及んでいない、最も遅れているのは心理学であると言っている。

著者自身、心理学を専門としているつもりなので、この岸田の言は認めたくないが、しかし、妥当していると思う。大体、日本人の精神構造にとって「イデオロギー」がなじまないように、「心理学」は肌にあたらないのである。それを自覚せずして（「心は1つ！人類皆同胞！」の感覚（心情）で「心理学」に関わるからこうなるのである。

岸田(8)の言を待つまでもなく、この世に存在するものは、少なくとも発生の時点においては、個人を越えた類的存在としての人間の「生」にとっての必要から生じたのである。「学問」も正にその1つである。西欧人が、西欧近代化の挫折の時代に西欧世界の生死を賭して、近代科学を生み出してきた歴史的事実をふまえるときこのことがよく理解できる。換言すれば、自己の「生」と関わりのない形での知的訓練や学問、研究は所詮人間の「生」に役立つはずがない。あるいは、社会の中での限られた人達の生の様式にしか役立たないものは、その人達を越えたより大きな集団全体の生にとっては無用のものである。人文・社会科学系の学問は、言うまでもなく、人間（の心）に関するものである。欧米社会で生まれた「それ」は、必然的に、意識せずして、「洋魂」（の在り方）と関わって生成されたのである。「洋魂」がその学問を欲したのである。したがって、その成果を「洋魂」に還元すれば、「洋魂」の生にとって有用でないはずはない。ところが、「洋魂」の欲求と在り方によって生成された学問を「和魂」の世界に直輸入し、「ヨコ文字」を「タテ文字」に直して「和魂」に直接的に適用したり、「和魂」の在り方で追求（研究）して「和魂」に適用したりすれば、正に「有害無益」となるのである。なぜならば、「洋魂」と「和魂」とは全く正反対の性質のものだからである。

欧米社会は、個々人が、「個人」として「直接的に」社会に参加して構成されているという。日本社会の場合は、「場」の社会（中根(9)）であるから、個々人は「場」に吸収され、埋没してしまう。そして「場」の集成体として社会が構成されている。「場」で最重要なものは「職」場である。かくして、「学界」、「財界」、「政界」、「軍人の世界」、「芸能界」、……という最終的・直接的な日本社会の構成集団が完成される。「場」が市民権を持っているので、ある「場」の市民権が他の「場」によって認められている限り、その「場」に所属する個人は、その「場」で「村八分」にならないければ、「社会全体」の中での「市民権」を保証されるのである。したがって、学者・研究者と称する人達は「学会」で通用しておれば（有名であれば）、社会全体の中でその道の専門的実力者として通用するのである。

敗戦という現実的挫折を社会（国）全体が認識するとき、社会は始めて「軍人の世界」の実力を直視できる（敗

戦以前に直視することは「和」の社会の住人としては「礼儀」をわきまえない失礼な行為である。敗戦後も「和」を重んじて程々に直視せねばならない。そのとき、軍人の世界の实力者とされていた個人の實力が暴露される（「猛将」,「智将」,「聖将」が、それぞれ「盲将」,「稚将」,「性将」であったことを世人は知る。）。

「学界」は決して「挫折」しない。挫折の因を常に政治に求めることができるからである。とくに、「人文・社会系の学問」に関する「学界」はそうである。所産が物質的・物理的なものでないから（兵器や機器でないから）、その成果を客観的・科学的に評価しにくいからである。また、全国的レベルで実験することも不可能だからである（ある「子育て論」の効果を、全国レベルで「実験群」と「対照群」とに分けて検討することなど現実的には不可能であり、重要な問題程（例えば、「天皇制」の効果、「政治体制」の効果）それが不可能である。）。それゆえ、「学界」内で通用すればそれで良しとなる。学界内での適応のためには、「和」の原理に基づいて、その学界での流行のテーマを流行の方法で処理し、「狂人扱い」されないような見解で発表することである。外の「世界」から有効性を疑問視されるときは、「学問とは、実用性の観点から評価すべき性質のものではない。」と言っておけばよかったのである。

現在、日本の社会で学問・研究と称されているものの殆んどが明治開国以降に欧米から輸入されたものであるという歴史的事実をふまえて、それらの欧米社会での位置づけ・意義づけを直視するなら、日本の社会で自らを大学教師と称することよりも、学者・研究者と称するこ

とを好む人達は、もうこの辺で「学芸会」よりも「社会」のまなざしを意識すべきである。「大学教師の話はつまらない。」という企業人の声は、決して彼らの専門的知識のなさから由来する理解力の欠如のせいではない。

人文・社会科学系の学者・研究者の利点は、自然科学系の人達とちがって、自己の「生」との直接的な関わりにおいて、あるいは、自己救済との直接的な関わりにおいて自己の勉強に取り組むことができることである。とすれば、その話は、人間存在の究極的関心は自己の「生」にあるのだから、真面目に生きている人ならば誰が聞いても面白いはずである。もし、面白くないとすれば、それは語る人が己れの「生」と関わりのないところで勉強しているからである。とすれば、それこそ学者・研究者として不真面目だと非難されても仕方のないことである。

参考文献

- (1) 木村 敏：「人と人の間」, 弘文堂 (1972)
- (2) 木村尚三郎：「近代の神話」, 中央公論社 (1975)
- (3) 見田宗助：「現代の生きがい」, 日本経済新聞社 (1970)
- (4) 森 五郎：「労務管理」, ダイアモンド社 (1955)
- (5) 津田真澄：「日本の労務管理」, 東大出版会 (1970)
- (6) 鎌田 勝：「これでいいのかTQC」, 日本実業出版社 (1985)
- (7) 麻生 誠：「学歴と生きがい」, 日本経済新聞社 (1977)
- (8) 岸田 秀：「ものぐさ精神分析」, 中央公論社 (1982)