



人事労務管理の「源流」を探る試行調査

～三菱労務審議会資料を中心に～

中 島 敬 方

概要 本論稿は、昨今とくにバブル崩壊後に迷走を重ねている人的資源管理，組織管理に関する議論からいわゆる「流行」部分を剥がして，その根幹部分に通暁する「本質」を探究したいという筆者の問題意識に端を発した調査ノートである。およそ一世紀前の三菱労務審議会という，一見，過去の遺物にしか見えない文献資料を中心とした一考察であるが，いずれより精緻な分析・研究を行い，より本格的な成果につなげていきたいとの思いも込め，このたびご退官される八木章教授の記念号である『商経学叢』に寄稿し諸兄のご批判を仰ぎたいと考えているところである。

Abstract The argument on the human resource administration and organization management in Japan is

Confused collapse of the 'bubble' economy or subsequent ones. This draft is an investigate note stemming from an awareness of the issues of writer would like to investigate the "essence" which removes a what is called "fashion" portion.

キーワード 人事労務管理，歴史的原点，三菱労務審議会，流行と本質，
企業文化と人事施策

原稿提出日 2012年9月18日

はじめに (2)

1. なぜ「人事部門」が生まれてきたのか (4)
2. 人事部門に求められる役割・機能 (6)
3. 人事労務担当者に求められる資質と教養 (13)
4. 賃金制度に関する基本的考察 (16)
5. 労使協議会設置に関する議論 (19)
6. 企業とスポーツ・文化活動について (24)

おわりに (29)

はじめに

今年の夏はロンドン五輪が開催され、日本としても史上最多のメダル獲得ということもあって、大いに盛り上がった。筆者も、たまたま勤務先大学で洋弓部の部長職に就いており、弊部から同競技の日本代表6名のうち4選手（i）を送りこんだので、じっとしておられず現地観戦に赴いて、目の前で女子団体銅メダル、男子個人銀メダルの興奮と感動を味わうことが出来た。

もともと筆者に、アーチェリーの経験や知識があったわけではない。6年前に現大学に転職して2年目の春、前任の洋弓部長が定年退職を迎えることになり、いきなり研究室にやって来て「君に後任部長をやってもらいたい」と言い出した。筆者は「アーチェリーなんて何も知らないから」と断ろうとしたが、「マイナーな競技だから、経験や知識のある教員なんて滅多にいない。スポーツ好きで学生たちを応援する気持ちがあれば十分だから」と、半ば強引に押し付けられた。

それで就任した後、マイナー競技とは言え、近大洋弓部はつねに日本一を争うトップレベルにあり、いつも五輪で日本代表選手の過半を輩出するなど素晴らしい伝統と実績のあるクラブであることを知った。そして、毎週一度は練習グラウンドに足を運び、夏合宿、春合宿なども時間のある限り参加するとともに、全国大会などで日本中を飛び回りその活躍を応援してきた。

結果的に今回のロンドンで、弊部としてバルセロナ以降6大会20年間余に及ぶ挑戦が実り、ようやく念願の『五輪メダル』を初めて手にできた訳であるが、それについて筆者が何らかの貢献をしたと言えるものは全くない。ただ偏に選手たちの強い意志と努力の賜物に他ならない。筆者は、彼・彼女たちの可能性を信じ応援し続けてきただけに過ぎない。

こうしたことは、企業組織における人材育成やキャリア形成の過程でもときどき起きる。それを「セレンディピティ」と言っても良いし、「計画された偶発性」と呼んでも良いと思う。ただし、筆者の感覚では「敢えて流行の難しい理屈を付けなくても、大切なことは昔から何も変わってはいないんじゃないか」という方が実感に近い。要するに人材管理や人材育成などは、人間同士の接し方とそれに対するお互いの受け止め方の問題だから、もちろん時代背景や社会環境の変化に応じ影響を受け変わりゆく部分（流行）もあるが、変わらない部分（不変性と普遍性）が小さくないと感じている。

こういう表現をすると、「研究」の意義を自己否定していると誤解されかねないが、人的

資源管理論や組織管理論などにおいても、さまざまな「流行」が見られるが、それで人事労務管理の在り方が劇的に変化するというようなことは起こり得ないのではないだろうか。

筆者が30数年前に社会人として人事実務に携わるようになってからだけでも、いろいろな理論や議論が次々に登場し提唱されてきた。「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称賛されたいわゆる日本的経営の絶頂期から、バブルの崩壊で手のひらを返したように「グローバル・スタンダード」の名の下での成果業績主義賃金やキャリア形成の自立・自律化の大合唱、コンピテンシー評価、MBO評価（目標管理制度）、多元評価、バランス・スコア・カード、ナレッジ・マネジメント、ダイバーシティ・マネジメント、戦略的人的資源管理等々、多くの「流行」について学習する機会をいただいた。

これらの理論にはそれぞれ優れた要素があり、自社に適した形で消化吸収していくべき面があることは否定できないが、逆に言うと「流行」が通り過ぎたあとに結局残る部分というのは、従来からの延長線上にある基本的な理念を大きく方向転換するものではないことが多いように感じる（ii）。

たとえば、現在の流行で言えば、人事労務部門の課題は「グローバル人材の育成」ということになるだろうか。では一体、その中味は何だろうかと考えるため、「JAC Recruitment グローバルタレントモニター調査」（2012/01/30）を参照・引用させていただくと、「グローバル人材に必要な能力・経験」として、次のような項目が上位に挙げられている。

「適応力・ストレス耐性」76%、「対話力・交渉力」68%、「専門性・問題解決能力」63%、「リーダーシップ・積極性」51%、「語学力」44%、「任国事情（に関する知識）」38%、「プロジェクトマネジメント力」29%、「人脈形成力」25%などである。

たしかかに、これらの能力・経験は海外拠点や現地法人をマネジメントしていく上で重要なものばかりであると思う。その反面、「これって、昔から組織をマネジメントする立場にある人間に求められてきた能力とどこが違うのか」という捻じれた感情も湧いてくる。

「語学力」と言うのは、企業活動がドメスティックであった時代とは異なる要件だと主張する向きもあるが、ここで必要なのは単に外国語の技術ではないと思う。それより対話を通じて、相手の気持ちや理解度を汲み取ったり、自らの意見や方針を的確に伝えたりできることが重要である。語学は堪能だが他人の感情に鈍感な人間より、多少、語学は見劣りしても意思疎通が出来る人間（あるいは通訳を介してでも）の方が、優秀なグローバル人材になれそうである。

話を振り出しに戻すと、アーチェリーにしる他の競技にしる、そのトレーニング方法や

戦術面等では日進月歩の側面もあるにしても、結局のところ勝敗のカギを握っているのは、強い目的意識や勝負処でのメンタル面など昔ながらの要素が大きいと思う。そして、それは練習量の積み重ねの中からしか生まれてこない (iii)。「流行」を敏感に取り入れつつ、それに振り回されて本質を見失うのではなく、不変的・普遍的なものを継承・発展させていくことは何事につけ重要なことであろう。

本稿では、筆者が特にバブル崩壊後に常々考えさせられてきた人事労務管理の不変的・普遍的部分について、その輪郭を探るための調査分析を行っている資料研究作業の一環である。まだまだ、論文といえる段階には達していないが、ご批判やご指摘、ご指導をいただければ幸甚である。

1. なぜ「人事部門」が生まれてきたのか

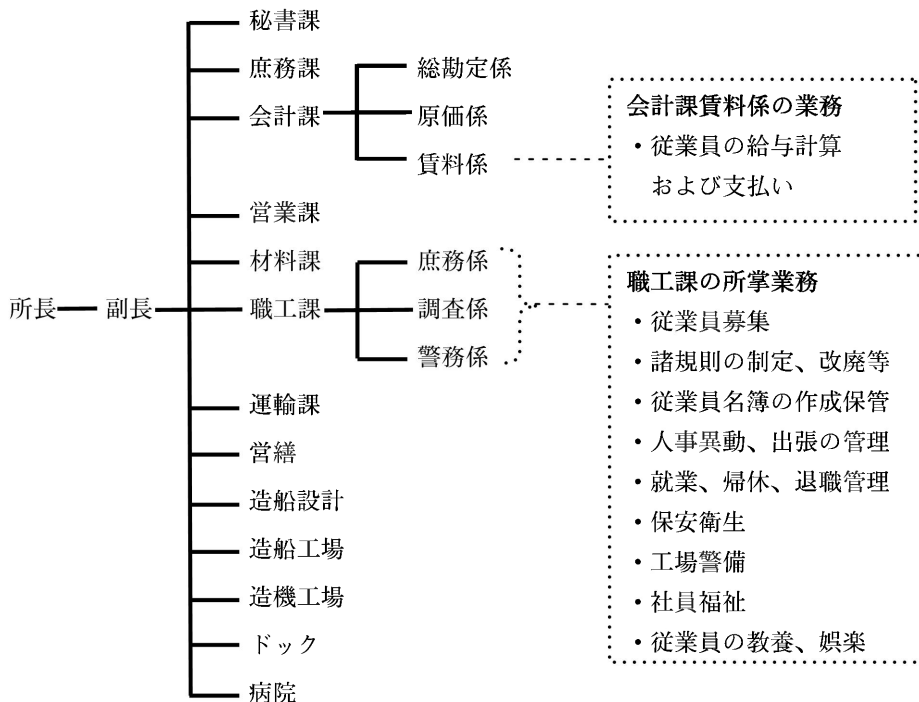
明治維新以降の殖産興業というスローガンのもとで、19世紀後半のわが国には製糸・紡績工場から製鉄所、造船工場など全国各地に大規模な事業所が設立され、列強各国に工業生産力で追いつくための官民挙げての努力が注がれていた。その一環として、生産設備をできるかぎり効率よく稼働させるために、人材の質（技能や勤務態度など）を向上させる必要性が重視され、さまざまな取組みが行なわれるようになってきた。たとえば1899年（明治32年）には三菱長崎造船所では工業学校を設立しており、1910年（明治43年）には八幡製鉄所に幼年職工養成所が開設している。また各地の大手紡績会社でも、明治30年代には女工に対する補修教育施設を設置する動きが広がってきた (iv)。

しかし、三菱のケースをみても、1899年に長崎造船所に三菱工業学校、1919年（大正8年）に神戸造船所に神戸職工学校を開設しているが、その目的はあくまで生産効率の向上が主であり、労働者のキャリア形成支援などという高邁な理念があったわけではない。こうした職工を教育訓練する機関の統括管理運営を担うべく発足した財団法人である三菱工業教育会は、その設立趣旨について次のように記述している。

「優良な職工養成は、労働能率を増進するとともに工場経営の円滑な発達を目指すためであり、ただ自社の利益だけでなくわが国産業界に貢献するところが大きい。とくに現在のように労働問題などが紛糾して、当社やグループ会社の従業員まで、ややもすれば従来の健全性を忘れかねない状況にあっては、将来の中堅となるべき従業員の育成はますます意義がある」

ちなみに、この当時の三菱長崎造船所の組織図は以下ようになっており、職工課が従業員（工員）管理の中心的役割を所管しているものの、賃金の支払いは会計課の所掌事項であり、従業員教育は前述の工業学校と現場の徒弟制度に委ねられていた。

【三菱長崎造船所の組織図（1918年10月）】



三菱においては、1921年（大正10年）にその社史の上でも画期的な出来事が起きた。同年6月から8月にかけて神戸地区で労働争議が生じ、工場が約1ヵ月あまりの間、操業ができない状態に追い込まれたのである。その経緯を概観すると次のようなものであった。

まず同年6月25日に、三菱内燃機製造神戸工場の一部職工たちが、①横断組合の承認、②団体交渉権の確認、③一日8時間制の実施、④日給の増額その他を内容とする嘆願書を会社に提出したことが発端となった。翌7月になると、隣接の三菱神戸造船所および三菱電機神戸工場にも飛び火し、神戸造船所では7月5日、電機神戸工場では7月11日、いずれも①工場員会制度の採用、②労働組合加入の自由、③一日8時間制の実施、④日給の増額、⑤解雇および退職手当を内容とする嘆願書が、職工代表から会社に提出され、各事業所とも争議行為（怠業）に突入した。

この結果、各工場とも秩序維持が不可能となったので、7月12日から10日間作業所を閉鎖したが、事態が好転しないため、さらに7月28日まで休業を延長した。この間に、川崎造船所、神戸製鋼等にも争議は波及し、友愛会本部（会長は鈴木文治）が職工団を応援して、参加人員3万人を超える空前の大争議に発展した。県知事や市長が調停に入ったこともあり、争議は8月8日になってようやく罷工団の無条件就業をもって結末を迎えた。

当時は、第一次世界大戦の反動で景気が沈滞し、日本でも労働運動が盛んになりつつあった時期であり、この神戸大争議も大阪の藤永田造船所や住友諸工場の争議から波及してきたものであった。これに対して、経営者側は非常に危機感を抱かされることになり、平素から労使の意思疎通に努力し、また三菱全体として労働問題にいかに対処すべきかを研究しておく必要性を痛感する契機となった。それで、争議に巻き込まれた三菱造船や三菱電機等では、同年9月から11月頃に相次いで労使の意見交換の場として工場委員会を設立した（v）。

しかし、こうした機関を設けることの是非を含め、三菱全体としての方針を策定したり、先進諸国の労使協議制度の実情を調べたりする必要が生じ、1922年（大正11年）本社（三菱合資会社）に資料課（三菱経済研究所の前身）が新設された。同課の業務の一環として、労働関係資料の収集・調査を担当することになり、その課長には三菱長崎造船所職工課長から本社（合資会社）に復職した長岡徳治氏が任ぜられた。

さらに1925年6月になって、労務関係の重要事項に対する審議機関として労務審議会が設置され、本社および分系各社の担当役員がメンバーとなって、基本方針について審議検討することになった。こうした過程を経て、人事労務問題を専門に取り扱う部署の必要性が議論されるようになってきた。

2. 人事部門に求められる役割・機能

上述のような経緯から、三菱労務審議会の議案の一つとして「わが社の労働問題に対する主義方針を徹底するために、労働者に接しまたは労務部局に当たる者の教養および労務機関の整備に関する件」が取り上げられ、議論されることになった。その議事録から、人事労務部門を新設するに当たって、どのような役割・機能を期待し、何を求めているのか探ることにしたい（vi）。

こうした議論に先立ち、三菱長崎造船所や神戸造船所では1918年（大正7年）10月に組織改正を行なって前掲のような職工課を設置し、従来の勤怠課の役割・機能（主に労働者

の勤怠把握・管理)を大幅に増強していたが、同審議会の議論はそれをベースにしながら、人事労務部門のあり方・存在意義を三菱グループ全体で精査・考究した結果ということができる。

「およそ指揮監督の組織及び制度を完備するとともに従業員の教育訓練に努め、また各従業員の精神的修養、知識の啓発を促すことは、たんに事業の繁栄にとどまらず、従業員の幸福を実現していくためにきわめて重要なことである。現在の大規模な事業体は、各種の経営科学を基礎とし、その組織自体も一種の科学的体形を整えつつある。そもそも業種や規模に応じて、その要となる部門を設けて所管事項を明確にし適材を適所に配置して、各自がその任務を果たしていくとともに、その部門の内部や各部門間においても、円滑な連携を取りながら会社全体として有機的に活動して行くことが肝要である。

こうした活動の源泉は、要するに従業員の人格、知識、才覚に依ることになるので、担当者各自の不断の修養と研究ならびに教育訓練は一日も怠ることが許されない。そして、こうした活動を担当者自ら率先して実行し、その任務を遂行し信念と才覚を発揮していくことが、社会的存在意義においてきわめて重要な意味があるものと言える。

つまり企業経営において人的資源を考えるに当たっては、従業員の資質、教育訓練、教養増進、配置、処遇制度など、きわめて広範な領域にわたって複雑な問題を含んでいるので、ただ単に雇用または賃金の計算・支払いという機械的な事務作業にとどまらず、組織的にこれを研究・対処していく必要があり、人事機関は企業経営上最も重要な職務を担っているというべきものである。

今般、わが社の労働問題に関する基本的態度・方針を策定するに当たって、わが社の事業は社会の繁栄に貢献することを旨としているので、従業員もまた事業を通じて社会に寄与していく責任がある。そして、従業員の人格を尊重し、事業推進のパートナーと捉えることが重要である。こうした理念は人道的見地から普遍的な真理であり、組織的協力の下に事業を推進していこうとするもので、この精神に基づいて企業経営に必要な組織および制度を設定し、従業員それぞれの修養や啓蒙を図ることを重要視することは、何も当社に限ったことではなく、諸外国あるいは国内において輝かしい優れた事例を幾つも見ることができる。

思うに、労資間の問題と称して、(経営者側が)物質的経済的条件にのみ固執して、集団的に対立抗争し、あるいは階級的に権力を抑圧することに終始することは、その

主張に根拠がないとは言えないにしても、結果的には秩序を破壊するだけで無意味な結末に終わることは既に多くの経験が示すところである。しかしながら、企業経営を極端に自由主義に委ねることは、同様に秩序が崩壊して混乱の渦中に陥ることもまた自明の理である。むしろ問題・弊害が生じている原因を探求して、禍根を未然に除去することに努めることこそ国を挙げて取り組むべき課題である。

上述の精神に基づいて、事業を営み従業員を啓蒙していくことは、社会全体の労働問題の帰趨を良い方向に導いていく上で、多大の貢献をなすものなので、言い換えると、人事機関の役割および活動は、ただ単に会社内においてのみならず、社会的にきわめて重大な価値を有することでもある。

あえてわが社の経営理念と言っても、昨日今日、突然にして出来あがるというものではない。創業以来の精神として企業基盤の底流に常に流れてきたもので、従業員の規律・規範となって受け継がれてくるなかで醸成されてきたものである。人事機関もまた、高邁な理想を掲げて創設され、貴重な経験を久しく積み重ねていくことになる。ただ現在の経済情勢や社会的な状況は複雑化しているなかで、それだけに一層教養を要し、その他人事実務のような建設的で育成するのに時間のかかるものについては、その組織的方法を定め既存の機関を整備拡充して、あるいは新たに新設して、将来の基本方針を樹てることが急務と判断されるところなので、下記の項目を策定した。

- ① およそ人事はとくに慎重かつ緻密に考慮しその間機密を要する仕事であるが、ひとたび決定した以上はすぐに実行に移すことが求められる。そしてその方針を示すものは明瞭簡潔に要点を漏らさず且つ曖昧さを残さないことが必要である。また従業員に周知するに当たっては、分かり易く噛み砕いた説明を添付し、各従業員に配布することが適切である。以上のことは、本社から各事業所、または事業所長から部下に指示する場合に、全従業員が明確に共通の理解を得ることができ、その方針を徹底する上できわめて必要なことである。
- ② 労務に関する事業所長会議、労務主任会議、および事業所内における同様の会議は、きわめて重要な方針について、事業所内で生じた疑義あるいは意見等は、かりに事業所長がいかに対処したにせよ、その大小を問わず本社に報告すること。これは方針徹底の状況を常に知悉していくために重要なことだからである。

- ③ 一事業所で起きた問題がその地域の事業一般に迅速に影響することが考えられるので、社内各事業所は地域的に互いに連絡を保ち、事業所長、労務主任者が時々会合して、情報および意見交換を行なう機会を作ることは必要な措置である。地域別とは、長崎、筑豊、阪神、東京、東北、北海道のように、事業の関係、交通面等を考慮して加入地域を決める。また問題の性質上、金融その他商業に多大な影響があると考えられるときは、その業種に属する事業所長の参加を求めたり、とくに支障がある場合を除き同業他社などの適切な外部事業主を招待したりすることも有効である。
- ④ 事業所内の分業組織は、経験と研究に基づいて操業過程その他種々の条件に応じて整然と編成されるものであるが、各職員はその所属部門の任務についてだけではなく、他の部門についてもその任務の概要を知悉し、また各部門における仕事の現状を概ね理解しておくことは、各自の任務の位置づけを自覚し、各部門間の連携を円滑にし、種々の誤解や部門間のセクショナリズムを避けることができ、とくに人事機関のように新たな方面でさまざまな問題を取り扱う部門については十分に一般に周知してその理解を保っていくことが重要である。
- ⑤ 職員各自の仕事の分担は、その内容をできるかぎり明確にし、その執行手順を常に考慮しておくことが必要である。そして自分自身の担当任務に熟達した後は、部下を自分の後継者として教育訓練していくと同時に、自分もまた一段上級の任務の修得に努めることが重要である。
- ⑥ 上下職員（先輩・後輩）間に、仕事以外に交流の機会を増やしていくことは、各自の修養を高めるために相互にメリットが大きく、事業上の指揮監督と表裏一体をなしてその効果は大きい。とくに幹部の職にある者の経験、識見、所懐は大いなる感化力を有し、これを後輩に伝え、また後輩をしてさらに先輩より一歩先に踏み出す礎石となることが重要である。
- ⑦ 人事機関の地位は、事業所においては所長直属の機関であり、その責任者は同列の機関の長に対して最上位に位置づける必要がある。造船、鉦業の本店においては、独立の部または課とすることが適切である。両社以外の各本店でも、特に労

務を担当する専任者をおくことが適切である。また人事機関の今後の任務、とくに差し当たり準備を要する問題が山積していることを考えると両社（造船、鋳業）などは、人事専任の常務取締役を置くことが最も望ましい。本店と事業所の任務の分掌は、本店は根本方針を決定し、その執行状況を監督すること、事業所は全責任を負ってその執行に当たることにある。

⑧ 人事機関の構成職員は、事務系、技術系の職員両方からなることが望ましく、その長としてはいずれの出身者であっても構わない。

⑨ 労働者に関する事務は、職員に関する事務ときわめて密接な関連性を有し、同一理論にて考慮できるように一本化して取り扱うことが望ましいので、将来的に各社の人事体系に関して統一的根本方針を策定する任務を本社人事機関に担当させることを要する。

⑩ 人事機関の職務を次のとおり定める。

人事機関の使命は、(イ) 必要にして優秀なる労働力を維持し、生産性向上を図ること、(ロ) 労働者の幸福増進を図ること、(ハ) 労使関係および労働者との関係の円滑にすることを図ることにあり、社内の各人事機関はその職務として担当事業所において次の事項を統一所管し、あるいは充実していく必要がある。

(一) 雇用関係

雇入れ、配置、昇進、解雇および懲戒

(二) 教育訓練

- a. 職長 (Foreman) 教育
- b. 未熟練者の作業訓練
- c. 会社の方針及び制度に関する教育
- d. その他教育全般

(三) 報酬管理

a. 直接賃金 (本給および能率賃金)

b. 補充賃金（賞与および諸手当）

生産原価の逓減を期すると同時に労働者の生計費を考慮し、また能率に応じた合理的賃金制度を確立すること。そして精勤、発明その他功勞への奨励、利益分与ならびに永年勤続者の労働力減退に対する保障等の制度と相俟って、公正にして適切なる労働条件を維持すること。

(四) 作業分析，作業内容の決定（＝動作および標準時間研究），能力・疲労および生計費の研究

これらは、労働能率および合理的賃金制度の設定・維持のために早急な実施を要する。

(五) 安全および保健衛生

方針の徹底，施設及び制度の改善

(六) 幸福増進（福利厚生）施設全般

別項として調査進行中

(七) 労働者からの不平および提案の処理，労務協議委員会，職場団体

a. 不平および提案は、十分にこれを聴取した上で速やかに解決すること

b. 職場における協議委員会はなるべく頻繁に開催し、直ちにその協議決定事項を実行に移すように務めること。

中央協議委員会における議決事項は、人事機関の長によって直ちにその処置を明示すること。

c. 健康保険組合の組織化に伴って、既存の職場団体は慰安、運動、修養、子弟の教育、その他生活改善施策の方面に重点をおくように指導していくこと

(八) 事業所周辺の労働事情，労働者および労働問題に関係する事項については、常に正確・精密なる情報を迅速に把握しておくこと

(九) 労務に関する当該事業所の記録，統計その他資料の作成・管理

(十) 賃金その他給与の計算・支払い

人事機関本来の任務ではないが、労働者に直接接する関係上、また諸般の労務との連絡の便宜上、現在多数の事業所において労務係がその事務を担当している現状を尊重して当面は人事機関の所掌事項とする。ただし、会計係本来の任務である原価その他収支計算との連絡を正確、迅速に行なうことを特に留意すること

(十一) 警備

警備または取締等の係は、本来はその独自の任務を有する職掌であるが、いわゆる検察的傾向を避け、労働者に対してはむしろ事故防止の指導的態度を心掛け、非常時にはその協力を得ることができる組織として運営することが望ましいので、とくにこの方向性を重視留意すること」

こうして約90年近く前に、人事部門の原型が設立されたわけであるが、それから半世紀余り経過した1978年（昭和53年）に筆者が社会人となって、三菱系の某社に入社した頃でも、その基本的な役割・機能はほとんど変わっていなかったように記憶している。

逆に当時は、もともと「本来の人事機能ではないが当面」とされていた賃金計算・支払い業務等も、人事部門のなかで行なわれることが当然視されていた。それが、昨今の業務スリム化のなかで、アウトソーシングされるようになり、「人事の仕事がなくなる」と騒いでいた人事労務担当者が少なからずいたことに、かなり違和感を覚えさせられたこともまた事実である。

人事部門の本来の仕事は、ヒトを育て活用していくことであり、賃金制度はそのための基盤（インフラ）の一つに過ぎないはずであるが、まるで賃金そのものが目的であるように錯覚すると、人事部門が生まれてきた意義を自ら否定してしまうことになりかねない。極端に言えば、会社と従業員の間信頼関係が構築できている企業であればどんな賃金制度であってもうまく機能するし、信頼関係がなければ人事コンサルティング会社にいくら高額な指導料を支払って導入した賃金制度でも砂上の楼閣に過ぎない。このことは、筆者が幾つかの企業で人事担当者として痛感し、あるいは人事コンサルタントとして多くの企業で各種制度構築してきた体験からも確信していることでもある。

3. 人事労務担当者に求められる資質と教養

人事部門を新設（あるいは改編）することと並行して、その担当者としてどういう人材を配置するかということも議論されることになった。これは前節の「人事部門に求められる役割・機能」とも密接に関連する論点であり、人事部門設置の狙いに関わる本質的な部分でもある。

三菱労務審議会は、その議論の結論を次のように整理している。

「人事機関は、重大な使命を帯び、多方面にわたる職務と問題を取り扱い、理想としては後述のような人格および知識・素養を要する職務であるので、先ずその主要職員に対して、（イ）精神的方面、（ロ）学問的方面（専門知識）、（ハ）実務的方面について、以下の方法により教育し、次に彼らとその配属部署で配下職員を教育訓練して、また労働者を啓蒙していくことが必要である。

- ① 本社に教育機関を設置して、統一的に前記3方面（イ～ハ）にわたる教育を行なう。
その教育機関の構成は、精神的方面は高德有為の人物を招聘してその者に一任し、学問的および実務方面に関しては、各社の人事機関および調査機関の職員の中から委員を委嘱して、精神方面と整合性のある方針の下で各委員が分担して講師の任に当たることとする。
- ② 精神的方面の担任者は、いわゆる「道」を体得してそれを伝える人であり、かつ宗教または宗派に属していないことが必要である。同時に、この内容に対して会社は絶対に信認し干渉しないことが重要である。
- ③ 新たに採用する職員で、人事機関に配属する者については、事前に必ず前記の教育を受けることを必要とする。
- ④ 教育期間、回数等は別途設定する。
講義の記録は、広く各職員全体に配布し、その教養を高める資料とする。
- ⑤ 労働者を直接使用する職員、警備の職員、または賃金計算・支払係の職員もまた、人事職員と同様の精神態度であることが必要になる。またこれらの機関は、人事機関ときわめて密接な関係があり、互いに協力しなければ機能が発揮出来ない。
- ⑥ 役付労働者（Foreman）は、労働者を使用する職員と労働者との間の連鎖として操

業上きわめて重要な地位にあり、また人事機関の大切な補助者、協力者であるが、従来はその専門作業（人材管理）その他の項目についての教育訓練が欠如していたので、将来的にその教養方法を講じる必要がある。

- ⑦ 職員が研究し、または体得した事柄を発表し互いに研鑽する機会を設けることは、研究自体に貴重な価値があるだけでなく、職員全体の発奮を促す上でも有益な効果が期待されるので、研究会、修養談話会、その研究成果物の印刷配布等を行なう必要がある。印刷・刊行の方法としては既存の機関を利用しても良いこととする。」

そして、人事機関を担当する者として養成していくべき理想の人事労務担当者像としては、次のように述べられている。

「労務管理者として職務を執行するに当たり、とくに必要な資質は要するに次の6項目に要約される。

(一) 労働者に対して十分な理解と共感を有すること

労務管理者は、労働者に関する諸般の事務を管掌するものであるため、先ず労働者の生活状態、精神状態、作業状態およびその欲求、習慣など労働者そのものを十分に理解している必要がある。そして更に、労務管理者は会社に対しては、労働者の立場に立って労働者の利益を代弁する性質の役割を負っているため、単に労働者を理解しているだけでなく、彼らに心から共感することができる者でなくてはならない。

(二) 会社（経営者）に対して理解と使命感を有すること

労務管理者は、会社に対して労働者を代表するとともに、会社のために会社を代表して労働者に接する者であるため、会社経営の実情にも精通し常に会社経営の厳しさを理解し、労務施策遂行のために会社経営を困難に陥れることがないようにすることはもとより、会社発展に貢献していく使命感を見失ってはならない。

(三) 必要な時に大衆をよく統率することができること

大衆を統率する力（リーダーシップ）は、強固な意志、明快な判断、人心の把握、懇切な心遣い、爽快な態度など智・情・意および風姿のあらゆる力の総合であって、人格的勢力の精華でもある。

労務管理者は、一面では労務管理スタッフを率いてよく職務を遂行する立場であるとともに、また一面では労働者大衆に接して労務管理の要職を担う者であるので、必ずやこの諸徳渾然一体とした大衆統率力（リーダーシップ）が必要である。

（四）寛大にして慈悲深く人を受け容れ、人を愛しうる者であること

寛大仁慈は諸徳の最上位であり、人格敬愛の徳は至高の価値である。古来の諸聖賢の目指した究極の目標もこうした徳目に他ならない。労務を管掌しようとするなら、十分この呼吸を体得するように心掛ける者でないと成功することは難しい。

（五）公明正大にして偏りが無いこと

労働者に接するには、常に公明正大で、明るく透明性のある資質が必要である。相手により接し方が異なったり、鼻息したりしなかったりすることは労働者の信頼を得られないことにつながる。

（六）科学的に事務を執行できる能力があること

労務管理事務は、時代の進展に伴って次第に複雑化していくので、これを執行していくには常に新しい科学的知識を吸収していく姿勢が不可欠である。したがって経営理論や人的資源管理論、一般社会問題、とくに労働問題や経済学などはもとより、より高度の社会常識をもって労務を処理した経験が必要である。」

筆者も企業社会で約30年間、人事労務担当者を経験してきたが、ここでいう人事労務管理者像に近づくにはまだまだ相当の距離があったと反省するばかりであるし、その間に社内外を含めて多くの人事労務担当者に接してきたがその中にもピタリと当てはまるような人物には、あまり多くはお目にかからなかったように感じている。

しかし、未完の状態ではあったにしても、そうした方向性を目指していくことにも十分意義があるであろう。そして、ここに挙げられた「6つの資質」は、その順序にも深い意味があると思っている。とくに（一）と（二）の並び方は、そこにこそ人事労務担当者としてのプライドが込められていると感じてきた。最近では、この順序が逆転していたり、ひどい場合には（一）の視点がまったく欠如したりしている人事労務担当者に出会って驚かされることもしばしばである。また若い人事担当者の中には（六）の専門知識こそが最重要だと勘違いしているのではと思われる向きも少なくない。

4. 賃金制度に関する基本的考察

現在、筆者の勤務先である大学の経営学部キャリア・マネジメント学科は、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」という経営資源の中で、とくに「ヒト」（人的資源）に焦点をあてて研究・教育することをその狙いとしている。「ヒト」に関して、経営の視点（マネジメント）と個人の視点（キャリア・デザイン）の双方から理解していくことを趣旨として4年前の2007年4月に発足したものである。

そのカリキュラムから、マネジメント関連の科目を拾ってみると、「経営戦略論」、「組織設計論」、「組織調査論」、「キャリア・マネジメント論」、「報酬システム分析」、「戦略的人的資源管理論」、「ダイバーシティ・マネジメント」、「ターンアラウンド・マネジメント」、「ビジネス・プラクティス」、「ビジネス・エシックス」などとてもたくさん並んでいる。これらの科目の中で、学生たちは新しいさまざまな「専門用語」や「経営理論」に触れ習得していくことになっている（vii）。

しかし、それによって本当に人事労務担当者としての資質が育てられているのかというと、筆者自身は漠然とした疑問を拭い去ることができない。1990年代初めのバブル崩壊以降は、とくに「情報化」と「グローバル化」を根拠に挙げ、従来の日本的経営を否定し、欧米（とくに米国）の経営理論や手法（vii）が尊重される風潮が強くなった。そして「エンプロイアビリティ」、「コンピテンシー評価」、「アウトソーシング（ファブレス経営など）」、「ビジョン・バリュー経営」、「SCM」、「ナレッジ・マネジメント」、「リエンジニアリング」、「バランス・スコアカード」、「Pay for Performance」等々、次々に新たな経営用語に接することになり、その都度懸命に理解吸収に努めてきたものである。

これは少し穿った表現になるが、欧米の経営コンサルティング会社が世に送り出すメニューに多額の指導料を払い続けてきた試行錯誤の時代であったとも言えよう。筆者も一時、人事コンサルタント職に就いていたことがあるが、その頃ある若い部下の発言に愕然とさせられたことがあった。顧客企業のベテラン人事部長に対して、若いコンサルタントが「あなたは素人だから仕方がないが、職能評価はもう古い。我われ専門家の間ではコンピテンシー評価はもはや常識である」と言い放ったのである。筆者は、あわててその部下をたしなめ、相手の人事部長にお詫びをしたが、新しい経営用語を知っていることイコール人事労務専門家ではないことを教えることができなかつた自分の責任を痛感した。

こうした勘違いは、何も若いコンサルタントや人事担当者に限ったことではなく、自信

喪失に陥ったベテラン人事労務担当や、外国研究論文に傾倒する学者などの間でも蔓延している。当時の流行りの論調をあるコンサルティング会社の文献から引用すると、次のように顧客企業に説明・指導している。

「グローバル化時代は無限定にビジネスができる時代である。国境も規制もない、地球は一つ、という発想からスタートするのが望ましい。我われは長い間、日本の中からだけ外を見、自由に発想し行動するよりは、規制の網をいかにいかいくぐるかとか、規制に守られた大企業の狭間をいかに狙うかとか、初めから変化球勝負が大切なのだという固定観念にとらわれてきた。

しかし、21世紀はちがう。共通の価値尺度はグローバル・スタンダードである。共通の言葉は英語、共通の通貨はドル。地球上のどこからでも経営資源を求め、地球上のどこへでもモノ、サービスを提供する。そういう伸びやかな発想が新しい時代の出発点であり、それは従来型思想との決別である。

合理的に考えれば、「ヒト・モノ・金・情報」などの経営資源は本来、国境などの人為的制約を越えて、最適場所を求めて移動する性質を持っているはずである。だから例えば人的資源について言えば、年齢・性別・国籍により区別する考え方は合理的ではない。外国人が増えると人事管理に自信が持てなくなるという懸念があるなら、自国に少しずつ取り入れて自社の企業文化の中に取り込んでしまうという方法もあるし、外国で委託生産する手もあるし、外国人の経営幹部を招いて任に当たらせることもできる。経営権だけをしっかり押さえておけばよいわけで、外国人に経営現場を任せるのは、わが国でもスポーツのような勝負の世界では日常的な現象である。」(viii)

またある若い学者が、人事担当者を集めた研究会で戦略的人的資源管理（SHRM）の重要性を説明していたのだが、その前提として次のように日本の現状の問題点を指摘していた。「経営者はヒトの重要性や人的資源管理の役割を理解していないことが多い」、「人的資源管理を重要な経営課題の一つとして認識していないことが多い」、「経営戦略と人的資源管理をリンクして考えていないことが多い」、「その結果、人事担当の取締役は意外と少なく、人事担当者も自分たちの仕事を単なる採用や報酬の支払いなど定型的な仕事と捉えている場合が多い」と言うのだ。だから、「これからの人事は、経営戦略と連動することが必要で、それが戦略的人的資源管理（SHRM）の本質である」という講演内容であったが、これに対して人事担当たちの間には首をかしげている人が多く見受けられた。

その学者はおそらく米国のSHRMのテキストの内容を忠実に説明したのであろう。でも、それらの前提がそのままわが国に当てはまるものかどうか、日本の人事労務部門の役割にこれまで経営戦略性がなかったのかと考えるとき、筆者自身も首をかしげた中の一人であった。

そういう先生方に教えられた学生たちも、「これからは即戦力人材でないと採用されない」とか「年功序列型処遇が諸悪の根源で、成果業績主義賃金こそは企業の成長の原動力だ」とよく口にするようになってきた。それで「即戦力ってどういうこと」と質問すると、「資格をたくさん取ることだ」という答えが返ってくる。しかも「新卒一括採用が、現在の就職難につながっている」と頓珍漢なことまで言い出す始末である。

先日もある学会で、某大学院の博士課程院生がそれに近い表現で研究報告をしていたので、「あなたの言う年功賃金や成果主義賃金の定義はどういうものか」と訊いてみたら、「年功賃金は全員一律に昇給していく仕組みであり、成果主義賃金は発揮能力や業績によって昇給に差をつける仕組みのことである」と答えた。それで更に、「私の知る限り、民間企業で全員一律に昇給運営してきた企業などほとんどない。つまり、あなたの定義では、わが国の企業はもともと成果主義だったということになるのか」と再質問をしたら、答えがなくて凝視されただけだった。

ちなみに再び、80年前の三菱労務審議会の議事録から賃金に関する部分を引用すると、次のように記述されている。

「賃金の問題は、会社および職工の双方にとって最も重要なものであって、その内容次第でとくに作業効率および労使関係に重大な影響がある。したがって十分に考慮して合理的な制度を策定することが肝要である。

- (一) 賃金は、その基盤を職工の生計費におくと同時に、併せてその能率をも反映したものでなくてはならない。
- (二) この要求に最も適合する制度は、定額給付割増制度であると考えられることから、できるかぎり、これを基本にすべきである。そのために、この制度に関しては
 - (イ) 定額給の部分は生計費を基準とすること
 - (ロ) 作業標準時間の決定は最も合理的なものを採用すること
 - (ハ) 賃率は原則として時間を単位として設計すること
- (三) 前項の実現のために、社内各事業所において賃金と能率の関係について調査研究し、

同時に各地域における生計費の調査を行なう必要がある。

（調査事項）

- （一）賃金決定の原理に関する理論
- （二）企業経営の観点を踏まえた賃金支払制度
- （三）賃金と企業利潤との関係
- （四）賃金と生計費との関係
- （五）最低賃金
- （六）家族賃金
- （七）滑準賃金
- （八）利潤分配および株式分譲制度
- （九）最近の欧米における企業に採用されている賃金政策
- （十）わが国の主な工場や鉱山における賃金，その他インセンティブ，昇給および賃金支払制度
- （十一）社内各事業所における賃金，その他インセンティブ，昇給および賃金支払制度
- （十二）社内各事業所所在地における労働者家族生計調査および生計費指数作成に関する案
- （十三）社内各事業所所在地における労働者生計費と賃金との関係ならびに周辺企業・工場・鉱山との比較
- （十四）わが社の賃金政策に関する将来の方針」

もちろん90年近い歳月を経た賃金思想なので，時代に合わせてそのウェイトやニュアンスを変える必要があるとは思われるが，基本的な考え方としては十分現代でも通用するものではないだろうか。

5. 労使協議会設置に関する議論

三菱労務審議会においても，この労使コミュニケーションの仕組みをどのように構築していくべきかが最も重要な議題であった。まずは，経営の基本姿勢として労働組合にどのように対応していくべきか，さらに労使協議会制度をどのような形で設置するのか（あるいは，設置しないのか）という議論が繰り返された。

そして1925年（大正14年）、10数回に及ぶ審議の結論として、次のような社長報告が行なわれた。

「労働組合および労務協議委員会制度に関する件は、両者がきわめて密接に関連するものであるため、一括して審議を行なった。そもそも我が社各事業所において、労務に関して、時に問題を惹き起したこともあったが、労働組合とは接触をしないという方針を採り、直接・間接ともに交渉を行なったことはなかった。

そして、労務協議委員会制度に関しては、すでに造船、電機および内燃機の3社において画一的な工場委員会が存在している。これに関連して工場従業員団体が組織されている。

また、鉱業会社においてもその事業所により態様が異なるもののほぼ同様の機能を有する鉱夫団体が設置されている。我が国の労働問題の現状およびその趨勢に鑑みると、上記のような方針および制度は果たして最善のものと言えるであろうか。

我が社は、事業戦略上、労働組合に対してどのように考慮し、いかなる態度に出るべきであろうか。また労務協議委員会制度の改善、普及およびその運用をどのようにすべきであろうか。以上に関する審議は本案件の骨子である。

我が国労働組合の現状をみると、まだ各種の産業に普及しておらず、その組合員数も僅少であって、我が国労働問題の趨勢に大きな影響はないとは言え、最近、海軍工廠の職工、その他2、3有力な組合組織を実現しているところもある。また既成組合の離合改編があり、社会的・経済的事情および思潮の変遷に伴って、社会の組合に対する観念・理解は近年著しく変わってきている。

思うに、我が国における労働組合が将来どのように展開していくかという予想については意見の分かれるところであるが、ひとたび我が国の政治・経済その他諸々の事柄が欧米を範としている事実を踏まえ、世界的な思潮の趨勢を考察すれば労働組合のような存在もまた早晚社会的な一つの勢力として出現してくる運命であると想像することができる。

こうした大勢に鑑みて、我が社の労働組合に対する態度・関係は変える必要がないと考えるが、組合の発達とそれに対する労働者心理の推移には注意を払い、労務協議委員会制度の運用を時勢に順応させていく施策は必要であるとする意見があった。これはまさに一種有力な見解であると言える。

あるいはそれとは見解を異にし、従来の労働組合がもたらした弊害や諸外国との国情

の違いを踏まえ、労働組合を全く顧慮することなく、また労務協議委員会についても設置するにしても単に幸福増進の協議に限定して、いわゆる徹底した温情主義をもって超然として上意下達で臨むべきとする意見があった。その趣旨・精神は十分傾聴に値すると認められるものの、実際問題として現状を分析すると我が分系会社各事業所ごとに業態が異なり、その規模や業績もまちまちであり、加えて地域的な特殊事情も存在するため、その実行には幾多の支障と困難が伴う。そして、仮にそれを実行し得たとしても、そのみで以て所期の目的を達成できるか否か疑念を払拭できない。

一方、我が社事業の性質およびその経営上より分析すると、鉱業、造船その他いずれも我が国基幹産業として社会の繁栄に重要な貢献を果たしており、我が社の期するところもまたそこにある。そして、そのような大規模な企業においては資力、勤労その他各要素が円滑に連携して遺憾なくその機能を発揮することによって初めて満足な効果が挙げられることになる。事業の繁栄は、労働者の幸福の源泉であり、労働者の幸福の増進はまた同時に事業繁栄の基礎である。すなわち、経営者は労働者を事業運営のパートナーとしてこれを尊重し、つねにその幸福を図るとともに、労働者もまたその事業・仕事を通じて社会の繁栄に寄与する責任を背負う覚悟を必要としている。このように、社会の繁栄に対して経営者、労働者それぞれその責任を自覚し、その本分を守り協力・調和することを以て、我が社事業経営および労働者処遇の根本方針とする。

労働者の規律もまたその源をここに発している。労働者に対する実際の待遇・施策に関しては、報償、労働時間ならびに救済その他各種の幸福増進事業等はつねにそれを改善・発達させていくことを期し、また労働者の自助もしくは自治的改善事業に対しても深甚な注意を払い、出来る限りの好意と便宜を与えることにしてきた。そして、その人格・技能に応じて進路の開かれること（キャリア形成）を支援していくことは言うまでもない。

また、利害関係を生じる事項についても、日頃から会社に対して意見および要望を開陳する機会を妨げ閉ざすことは行っていない。作業および労働者に関する施策については広く内外に範を求め、世間の批判を傾聴することを避けるものではないが、先ず第一には

自社労働者の意見および要望を聞こうとしてきたところであり、むしろ会社の方から進んで諮問したり、あるいは計画を説明して隔意なき意見交換を図ったりするため、労務協議委員会の制度を設置した。

要するにこれは、社会、企業ならびに従業員の繁栄と幸福を期することを労使双方の

共通目標とし、各立場々々の責任と協力を基礎とする我が社の根本方針は正鵠を得たるものとして我が社の将来に受け継がれ、我が国産業界にも良い影響を及ぼすものと信じる。従って我が社としては、将来的に労働組合の勢力が増大していく傾向にあるという大勢を無視するわけではないが、かと言って現在直ちにそれらとの関係を持つ必要性は認めない。

あくまで我が社は、前述の精神を骨子として、我が社固有の労務協議委員会制度の充実に努めることを以て最善の措置と信じているところである。

ただ現在の労務協議委員会制度においては、その諮問に付議される事項の範囲が限定されいわゆる労使協調の根本精神にそぐわない懸念がある。そこで、これを一部改正する必要性を認め、本件に関する我が社の方針を次のとおり審議決定した。

- 一、労働組合と交渉を持たないこと。
- 二、当社の労働者が労働組合に加入することは必ずしも制限しないが、会社の方針および組合の現状を十分に説明し労働者の自制を促すことも行なうべきである。もし、その行動が規律に反しまたは職場秩序を乱した場合には社規に照らして処分を行なう。
- 三、国際労働会議については、その労働代表選出が組織労働者を基礎とする点を踏まえて、代表選出のために特に労働組合を組織することは行なわない。ただし、協力調和の精神に反しない限り、社内労働者団体において代表選出の資格を獲得することについては、法令その他の関係もあり、別途調査考究すること。
- 四、社内労務協議委員会制度は諮問機関として、協力調和の精神および実績を踏まえ、
 - (イ) 地域的その他特殊事情がない限り、未設置の事業所はこれを設置すること
 - (ロ) 協議事項は、協力調和の精神に反しない限り、事業所の事情に応じて給与、労働時間等の待遇問題も含めて差し支えない。
 - (ハ) 職場および作業場団体の指導活用に努力し、労務協議委員会制度の完璧を期すること。
- 五、幸福増進施設は物質的および精神的に尚一層の改善を図る必要が認められることから、別途これを調査考究すること。
- 六、我が社の労働問題に対する主義方針を徹底させるため、労働者に接したまたは労務の局に当たる人を育成することの重要性を認め、その教養および労務機関の整備について別途これを調査考究すること。
- 七、他の企業との連携に関しては別個の問題として、さらに調査考究すること。

これらの議題を審議するため、分系各社から提出された重要文書および参考文書と、同じく調査委員から提出された調査報告のテーマは以下のようなものであった。

【重要文書】

- ・第二回中央準備委員会議事概要
- ・工場委員会規則および同施行細則ならびに工場団体規則制定に係る件
- ・工場委員会規則および同施行規則ならびに工場団体規則制定認許の件

【参考文書】

- ・東京製綱株式会社 日本労働総同盟を公認す
- ・労働組合の左右両翼結成運動に係る件
- ・英国炭鋏夫を中心とする新連盟
- ・ソビエト労働組合と英国労働組合大会との提携運動
- ・労働組合会計の一例（国際機械工組合）
- ・自主的工場委員会の提唱 革新派労働組合評議会大会における真柄君の説明
- ・職業組合と産業組合との区別について
- ・我が国における産業別・職業別労働組合
- ・米国における労働組合反対意見の諸理由
- ・労働協約について
- ・安井英二氏「労働協約に関する研究」の要旨
- ・民法上の社団法人と法人たる労働組合との比較
- ・無産政党の関係する労働組合
- ・経済的諸団体の労働問題に及ぼす影響

【調査報告】

- ・労働組合概論
- ・労働組合と企業経営との関係趨勢
- ・各国労働組合事情
- ・我が国労働組合の沿革および現在
- ・我が国における労働組合立法の趨勢

- ・造船，内燃機，電機各事業所と労働組合との交渉
- ・鉱業各事業所と労働組合との交渉
- ・倉庫業関係の労働組合について
- ・外国における雇主および雇主団体の労働組合対策
- ・我が国主要雇主の労働組合に対する態度
- ・我が国における主要雇主の労働組合対策（鉱業方面）
- ・労務協議委員会制度概論
- ・米国における労務協議委員会制度
- ・英国における労務協議委員会制度
- ・仏国における労務協議委員会
- ・ドイツにおける労務協議委員会制度
- ・我が国における労務協議委員会法案
- ・労務協議委員会調査概要（社内，社外）
- ・社内における労務者団体の沿革およびその一般概要（鉱業会社）
- ・長崎造船所において工場委員会規則実施に際しての声明
- ・神戸造船所において工場委員会規則実施に際しての声明

6. 企業とスポーツ・文化活動について

最近の厳しい経済状況のなかで，企業がスポーツ活動から撤退するニュースなどが相次いでいる。ある意味で，業績悪化の下では「背は腹には変えられない」ということで仕方のないことであるかもしれない。企業スポーツを広告宣伝活動の一環という視点から捉えると，投入費用と宣伝効果の大小を比較考量して，採算に合わないとの判断に至れば撤退することは合理的なことであろう。

しかし，企業スポーツや文化活動がもたらしているのは，必ずしも宣伝効果だけではない。目には見えないが，従業員と企業，あるいは従業員同士を結び付ける重要な「絆」としての役割もあるし，そこから育まれた精神面人格面での成長や情熱・信念のようなものが，企業の風土となって組織の基盤を構築している。人事労務担当者にとっては，もちろんこの効果こそが重視すべきものである。

毎年，暑い時期に開催される都市対抗野球に，各事業所が予選から汗を流し闘い抜いて，全国大会に数チームが出場できたとき，ある友人から「各事業所ではばばらに参加するよ

り、優秀な選手を一か所に集めて自社の代表チームを作った方が強いチームができ、優勝を狙える確率が高くなるから効率的なのに、なぜそうしないのか」と言われたことがある。

でも人事労務担当者としては、その質問自体に違和感を覚えた。「我われは、宣伝効果を狙ってスポーツ大会に参加している訳ではない。各事業所の従業員が自分の職場代表の活躍に誇りを持ち一体感を強めることに意義があるから、その組織文化の重要な一部分として奨励推進しているのだ」と信じてきたからである。

この伝統的な組織文化も最近では風前の灯となり、すでに消えてしまった事業所もあるが、それでも従業員たちが自主的にクラブチームを作って、いつかフェニックスのように甦りたいと活動を続けている事業所もある。こうした組織文化の端緒を開いた岩崎小弥太の伝記からその思いを振り返ってみる。

「そもそも、従業員が自らの業務に興味を持ち、それを楽しみながら働くということは、決して外部からの条件のみで与えられるものではなく、各個人の心の底から湧いてくるものでなくてはならない。そのためには、各個人が自らを磨き、覚悟を決めて目標を持つことが必要である。そして目標達成のためにチームワークを発揮してチャレンジしていくことが肝要である。

それをしないで、満足を外界に求めても到底得られるものではない。各事業所が従業員のために倶楽部を設け、読書、スポーツ、レクリエーション等の設備を整えたのも、実はこうした狙いからである。決して、これを単なる娯楽施設とみないでほしい。

倶楽部は各従業員の人格を磨いていく道場であると考えてほしい。設備も順次充実させていくつもりであるが、もっと大切なことは各人の精神である。各人にしっかりと心掛けさえあれば、もし設備が不完全であったとしても、十分な効果を取めることが出来るであろう。各人の心掛けが足りなければ、いくら設備を完全にしても決して効果が挙がるものではない。今般、倶楽部の機関誌として雑誌を発行することになった。

今後はこれによって各自それぞれの意見を交換し、修養に努める等のメリットは少なくないと期待している。私もまた、この機会に2、3の所管を述べて皆さんの参考にさせていただきたいと思っている。

英国における有名な事業家セシル・ローズは、暇あるごとに読書に耽って、特にマークス・アウレリウス帝の瞑想録を愛読していたということである。それは、自己の人格を磨く目的に他ならないものであった。彼は『真の成功とは高き人格の発言でなくてはならぬ』と信じていた。今日、私たち産業界に従事する者として、特に意を払うべき点

はここにある。人格の下劣なものは、成功を焦るあまりいかなる手段でも選ばないようになるから、いかに手腕があり才能があっても、結局は自己の幸福名誉を犠牲にし、ひいては社会公衆にも累を及ぼす結果に至ってしまうものである。私たちは、断じてこのような気風を排斥しなければならない。

明治維新以来の40年余りを顧みると、その間、わが国の文明は急激な進歩を遂げ、新たな事業も枚挙に暇がないほど次々と起こってきた。そのため、多くの人々は一時の功名心に駆られ、急激な成功を求め、人格の重んじるべきことなどほとんど念頭から忘れ去ったかのような様相があった。それゆえ、実業界では謀略を弄し詭計をめぐらせることに長けた者が敏腕家として称賛される傾向が生じた。

これは過渡期においてはやむを得ないことかもしれないが、国家の前途を思うと誠に寒心に堪えない次第である。その昔、封建時代においては武士が前権力を握っていて、実業家のごときは『町民』の名の下にきわめて軽視されていた。しかしながら、その時代においても、然るべき大町人となれば、信義を重んじ正直を守り、武士に劣らぬ覚悟を有していたものである。

だが現在、実業家の地位も高まり、国家発展の上に特に重大な責任があることが明らかになったにもかかわらず、そうした風潮が墮落してきた様相を呈していることは、実に遺憾のきわみではないか。社会にあって重大な責任がある実業界の人々は、その品性や素行において、ともに社会の模範を示さなければならない。実業家の社会に及ぼす影響は次第に大きくなって行くのだから、その言動もまた善悪ともに社会全般の風潮を左右する力を持ってきていることを忘れてはいけない。

自己の人格を高尚にし、己の責任を重んじ、社会に良き感化を与え、正しい成功を収めていくことは、人間として最も尊い行ないの一つである。そうであればこそ、自己の心にも満足が生まれ、市民として社会に大いに貢献していくことが出来ることにつながる。日々の業務はもとより、読書にせよスポーツにせよレクリエーションにせよ、意を用いて行なえば十分な安らぎをそこから得られるとともに、一つとして人格を磨くことに役立たないものはない。従業員諸氏はここに意を用いて、最も愉快地、また最も有益に倶楽部の諸設備を活用すべきである。

先ず事に当たって大切なものはチームワークである。そして、その精神を養うためには、スポーツやレクリエーションはきわめて有効であろうと思う。今日、わが倶楽部の会員数はその数4000人を超え、国内外に散在し、それぞれ別個の業務に就いているが、会社の主義方針を貫き、会社の目的を達成していくためには、4000人の働きが統一がと

れ、精神的に同体一心とならなければならない。そのためには日頃から相互の意思を疎通させ、親睦を厚くしてチームワークを養っていく必要がある。倶楽部は、そのためにもきわめて有用であろうと思う。すべての団体スポーツは、そのチーム全体の人々が一致協力して働かなければ決して勝利を取めることが出来ないし、また十分な面白味も得られるものではない。したがって団体スポーツなどによってチームワーク精神を養い、そこで培われた精神をもって実際の業務遂行にも発揮できるようになればに状に大きな効果が現れることになるであろう。

次に、何事に当たっても大切なのは、公明正大な心構えである。幸運を当てにして詭計を用いて成功することは、むしろ最も恥すべきことである。ひたむきな努力を重ね苦心を積んで、いかなる失敗にも屈せず奮闘して、ついに勝ち得た成功こそ真の成功である。米国のカーネギーでは、人を採用するときに、かつて投機的なことに関心がなかったことを条件としているそうであるが、これも幸運を当てにする者を排斥するためということであろう。

私たちが仕事をするときには、前からでも後ろからでも、あるいは横からでも縦からでも、誰に見られても恥ずかしくないだけの心構えをもって当たらないといけない。そして常に、『私の目的を達成するには、私自身の誠実な努力の他にない』という考えを持っていてはならない。そのような精神を養うためには、読書はもちろんきわめて有効であろうが、スポーツ、レクリエーション等もまた甚だ有効であろうと思う。

勝敗を争うに当たっては、あくまでも公明正大、フェアでなくてはならない。卑怯な行ないをして勝つことは、負けるよりも遙かに大きな恥辱である。こうした意義を踏まえて行なわれるスポーツ、レクリエーションは、品性陶冶の上できわめて有用なものである。そして陶冶された品性は、直ちに日常の業務においても、その輝きを発するべきものである。現在の実業家は特にこのような男らしい態度が求められている。

更に、事を成すに当たって我を忘れることが最も必要であると思う。我を忘れるとはつまり『無我』とか『没我』という境地に達することである。孔子が憤りを発して食を忘れ、ニュートンが研究に耽って時計と鶏卵を間違えて煮たとかいうエピソードは有名であるが、それほどの熱心さがあればこそ、何事にも自己の責任を全うし得たのである。

我われが、自己の仕事に取組むにしても、これによっていくら報酬を得ようとか、他人から称賛を博したいなどと考えている間は、真の努力を積むことは出来ないものである。そんなことを一切忘れて、心身の力をすべて一つの事に打ち込んでやるとき、そこから十分な興味も湧き、その仕事の価値も十分に分かり、自らの責務を果たし、やが

て真の成功を勝ち取れるものである。

倶楽部でやるところの事は、一つとしてこのような修養に役立たないものはない。書を読むにしても、その真の意味を知り、その真の面白味を覚えるのには、どうしても我を忘れるほど熱心にならなければならない。スポーツ、レクリエーションにしても、勝敗や成否を眼中に置かず、自己を没却するのでなければ、決して成功するものではない。先頃、不忍池で競争があった時、勝利を収めた人の談話で『他の者を追い抜こうと思っている間は、気ばかり焦って足が前に出なかったが、力の限り走りさえすれば良いと覚悟を決めたら、足が急に軽くなって勝つことが出来た』と言ったそうである。

この境地を会得できたなら、倶楽部において養われたものが、そのまま日常業務に大きなメリットをもたらすことにつながるに違いない。また、些事に対して十分な注意を払うこともきわめて必要である。古来、大事を成し得た人は、みんな些細な点に注意を怠らなかった人である。豊臣秀吉は、中国から進撃して東南アジアまで制服しようという一大野望を持っていたのであるが、その出陣に関する経費その他の調査は驚くべきほど詳細をきわめ精緻を極めたものであったという。

一本の釘の緩みが巨艦の沈没をもたらすことを思えば、いかに些細な事だからと言ってもいい加減に処することは出来ないはずである。特に、人から附託を受けて業務に従事する者は、その職責上から考えて、その用意に少しの緩みもあってはならない訳である。そうした用意は、従業員諸氏が日頃から十分に養っていくように心掛けなくてはならない。書を読むにあたって、わずか一句を軽々しく見過ごしたために、全文章の意味を取り違えるような場合も少なくないであろう。レクリエーションにあたって、わずか一手の過失から全局の敗北を招くケースも多いであろう。そのような際に、よくよく意を用いて修養を積み、以て従業員諸氏がその立場々々の重責を遺憾なく果たしていく覚悟を固めていけるように、十分な取組みを行なってほしいものである。

これ以外にも、読書、スポーツ、レクリエーション等の修養に関して更に述べたいことは多々あるが、今は心に浮かんだ1、2の点にとどめて、あとは別の機会に触れることにしよう。要するに、倶楽部は従業員諸氏のための倶楽部であるから、それを活用するのも、悪用するのも各人の心ひとつで決まるということである。お互いの志さえ篤ければ、何の設備が無くても互いにメリットが得られるものである。

まして、多少の設備が整っている以上は、いくらでもそれを活用していけるはずである。そうして、4000名あまりの会員が、心を合わせて修養を怠らず、人格を磨いて範を社会に示していければ最も喜ばしいことではないだろうか。まして、その団結力をもって、

会社事業の発展を図り、その主義方針を遂行し、以て社会に貢献することが出来るようになれば、何よりも愉快なことではないか。賢明なる従業員諸氏が、よくこの意を体して、着々と実効を挙げていかれるようになることを、私は固く信じている。」

こうした小弥太の考え方は養和会へと発展して、その設立趣旨として次のように述べている。「会社の恩恵の施設ではなく、また単なる娯楽施設を供するものでもない。会員自身が各自の人格を磨くところと考え、精神的な融和協力によって事業全体の向上を図ることが目的である。和を養い、和を貴ぶことは、当社所属社員の伝統的精神である。事業上では分社化が進み、組織的に分系行なわれるようになって、社員が互いに相和し相睦び、協力一心社務に励むことによって、社会の公益、人々の福祉に寄与したい」

そして、養和会の基本精神として、以下のような内容の教条五則をしたためた。

- 一、日々は是好日なり 人生は到る所 修養の道場なりと知るべし
- 一、書を読むはひとり愉楽のためだけに非ず 知見を広め また清明の心を保つに資すべし
- 一、囲碁、作詩歌などの趣味に遊びて 閒適の懐を暢ぶるもよし
- 一、武道、競技にいそしみて心身を練るは最もよし これによりて協同事に当たるの慣習を得るは更に望まし
- 一、理想を同じくすれば我も人も表裏の一体なり 養和の精神に生きて共に奉公の大義に進むべし

お わ り に

古い話ばかり並べていると、「昔はそれで良かったかもしれないが、経営の環境変化のスピードが増し、グローバルな競争を強いられている現代にはあてはまらない」というお叱りを受けそうであるが、筆者がこの論稿で議論したかった点は、必ずしも昔は良かったという古い人事労務屋の郷愁ではない。そもそも人事労務部門は、何をするために誕生し、何を目指していたのかということを中心に返って再考察し、未来への選択にも活かすべき「本質」は何だろうかということを探求したかったのである。

人事労務部門の必要性が認識される以前は、人的資源も他の生産設備と同列の手段・ツールの一つに過ぎなかった。しかし、そのままでは企業経営にとっても、また労働者にとってもお互いの溝が深まり不幸な結果しか招かないと気付いたところから、人事労務部門

の役割・必要性が認識されるようになってきたのだと考えられる。

つまり、それまでは企業と労働者の関係は、単に労働時間を把握してそれに見合った賃金を支給していれば足りるという短期的な観点であったものを、もっと中長期的な観点から人材を確保し育成しながら、企業の発展と労働者の幸福増進を実現していくべきだと考えたところから人事労務部門は生まれてきた。したがって、人事労務部門が責任を負っている最大の顧客は、労働者（従業員）であり、経営状況を踏まえて適切な範囲を見極めつつ、もっとも重要な経営資源である「ヒト」を活かすことが、その使命であり本質であったはずである。

労働者の視点から捉えると、人事労務部門がそうした本質を見失わない限り、企業を信頼して一生懸命に働く意欲にもつながるし、将来の生活（今風に言えばキャリアデザイン）を思い描き安心して会社への貢献や仕事に対する情熱を発揮することができる。多くの労使協議の場面で、労働者側が今日の窮状を訴え、人事労務部門が明日に備えた我慢への協力を要請することから、意見が対立するケースが多々あるにしても、軸足が労働者の満足度や幸福増進というところからぶれなければ信頼関係が損なわれることはないであろうと思われる。

然るに、バブル崩壊以降ここ10数年の人事労務施策の動向や雇用労働市場の変化を概観するとき、いつも漠然とした不安感が湧いてきて、「いつから人事労務部門は、財務経理部門の下請けになってしまったのだろうか」と憤りに近い感情を抱かされるのを、「グローバル化」や「情報化」などと言った経営環境のせいにしてしまっているのだろうか（ix）。

もちろん、そこにはグローバル化に伴うコーポレート・ガバナンスの変化ということも視野に入れ、従業員にとっての企業の価値のみではなく、株主・投資家にとっての企業価値を考えながら企業経営していく必要性が高まってきたことが無視できない要素であるかもしれない。しかし、その視点での対応は財務経理部門が主たる所管部署であり、人事労務部門が自らの使命や役割を忘れてたり放棄したりする理由にはならないはずである。

人事労務部門の役割・使命は、たとえグローバル化時代であろうとも、労働者（従業員）のキャリア形成（キャリア・デザイン）に対し、いかにそれを支援し促進することのできる労働環境を構築できるか、そしてさらに長期的な企業の発展につながる組織文化・企業風土を創り出していけるかというところにこそ存在すると考えている。

端的に言えば、人事労務担当者たちにもっと自らの使命と役割について認識と自覚を持ち、自分たちこそが経営の進路を正しい方向に導く海図を、人事労務担当こそが描くのだという誇りを持っていただきたいと願っている。

いま流行の人的資源管理論を学習すればと良いという発想では、何か人事労務担当者にとって最も大切なものを見失ってしまうのではないかという懸念が拭いきれない。むしろ人事労務担当者としては、企業風土を正しい方向に舵取りしていく操舵士として、現場組織での修練が不可欠である。そういう舵取りを見失った企業は、グローバル大競争の荒波のなかで漂流し、どこが目的地なのか分からず不安と不信ばかり渦巻く組織になりかねない。かつての日経連のスローガン「経営者よ、正しく強くあれ」ということを、もう一度取り戻していくには、人事労務担当者の働きが不可欠であると考え次第である。

以上

注

- (i) 過年度卒業生を含む。今回のロンドン五輪に関していえば、古川高晴、菊地栄樹、蟹江美貴、川中香緒里の4選手が近畿大学洋弓部出身および現役学生である。
- (ii) 換言すれば、従来の発想を根本的に転換するというような理論や議論は、結局、摩擦や弊害を生じて定着して来なかった。
- (iii) アーチェリーを始めたきっかけを問われ、「走るのが苦手だったから」と答えて注目を集めた蟹江選手も、実際に練習では毎日計10km近くを走っている。そのスピードはともかく、そうやって下半身を強化し自らのフォーム固めをしないと、大会を通して安定した成績は残せない。
- (iv) 川喜多喬（2004）『人材育成論入門』（法政大学出版局）に基づく。
- (v) 『三菱合資会社 労務審議会記録』（1984、三菱経済研究所）および議事録原本コピー、関係各社の労務担当からの聴き取り調査をもとに作成。
- (vi) 上記注（v）の『労務審議会記録』および『議事録原本』は文語体で書かれているが、筆者がなるべく意味を変えない範囲で口語体に意識したこと、および例えば三菱における社内用語である「場所」という語をより一般的な「事業所」に言い換えた部分等あることをお断りしておきたい。
- (vii) 2010年4月現在の「近畿大学経営学部講義要項」による。
- (viii) 2001年2月『会社改革実務事典』（産業調査会刊）より抜粋。
- (ix) この間、規制緩和の名の下に、ILO憲章やフィラデルフィア宣言（「労働は商品ではない」等）などの基本理念からは、雇用労働市場の現状はどんどん遠去かかってきている。

参考文献・資料

- 今村久寿輝 『人事・労務・労使関係 戦後四十五年の軌跡』（今村労働問題研究所、1982年4月）
- 小池和男 『日本企業の人材形成』（中央公論社、1997年8月）
- 神野直彦 『人間回復の経済学』（岩波書店、2002年5月）
- ディブ・ウルリッチ他（梅津祐良訳）『人事大変革』（生産性出版、2010年4月）
- 高井伸夫 『人事労務の新潮流』（労働新聞社、2007年12月）
- 間宏 『日本の経営』（日本経済新聞社、1971年9月）
- 藤村博之 『企業にとって中高年は不要か』（生産性出版、1997年6月）
- 森五郎 『労務管理』（ダイヤモンド社、1955年5月）
- 山本七平 『日本の資本主義の精神』（PHP研究所、1995年11月）

- ロナルド・ドーア 『不思議な国 日本』(筑摩書房, 1994年3月)
ジェイムズ・アベグレン 『日本の経営』(ダイヤモンド社, 1958年)
『岩崎小彌太傳』(岩崎小彌太傳編集委員会, 1957年12月)
『OECD対日労働報告書』(日本労働協会, 1972年11月)
『新時代の「日本の経営」』(日本経営者団体連盟, 1995年5月)
『三菱合資会社労務審議会記録』(三菱経済研究所蔵, 1925~27年)
『三菱重工業株式会社史』(三菱重工株式会社, 1956年8月)
『重要説示録』(新三菱重工株式会社, 1960年3月)