

# 日本の経営労務論

——森 五郎の経営労務学説——

べ  
斐

ぶ  
富

ぎ  
吉

- I. はじめに
- II 経営労務論の見地
- III 批判と吟味
- IV 総合的評価

## I はじめに

本稿は日本における経営労務論のなかからひとつの代表的な学説をとりあげ、その理論的特質を検討しようとするものである。そのさいとりあげられる経営労務学説は、とくに日本的な特徴を具有しているともくされてよい論者である、森 五郎の理論である。というのは現在のところ、日本経営学会や日本労務学会に関係をもつ諸論者のなかで、ともかくも経営労務論としての日本の特質をいちばんよく提示しながら展開させている学説は、森をおいてほかにないからである。

本稿の基本的な問題意識は、それ自体、本稿全体をとおして、さらに確認され、また論証を受けるべき論点ともなる対象であることはいうまでもない。

こうした本稿の究明方針と分析視座を前提しておき、さっそく本論にはいりたい。

## II 経営労務論の見地

まず森 五郎「経営労務論」の学史的展開をきわめて概略的にはあるが公刊された著作の名称に着目してその変遷をかいまてみよう。その展開は最初に『経営労務管理論』（泉文堂、昭和25年）→『同書』増訂版（昭和28年）→『同書』3訂版（昭和33年）→『同書』4訂版（昭和35年）という進捗のなかにみられる。この著作はみてわかるように当初「経営労務管理論」という名称を使用していたが、のちの新しい改訂版は『労務管理概論』（泉

文堂、昭和39年→増補版昭和44年→新訂版昭和51年）というぐあいに変化し、継続している。そして『経営労務論』（丸善、昭和52年）が森の最新作としてである。本書はそれまでの彼の著作とは若干性質を異にする体系内容を展開している。

森の、以上における主著の進展もように前後するほかの主要著作としては、『経営協議会論』（財団法人中央労働学園、昭和23年）、『労務管理』（ダイヤモンド社、昭和30年）、『戦後日本の労務管理』（ダイヤモンド社、昭和36年）、『中小企業の労務管理』（日本労働協会、昭和38年）、『労務管理論』（編著：有斐閣、昭和41年）、『日本労務管理の現代化』（松島静雄共著：東京大学出版会、昭和52年）などがある。

こうした森の主要著作を総括的に受けとめ理解するとどうなるだろうか。それは、理論枠組の構成方法は欧米経営労務論・労務管理論の問題分析の立場や見地を利用しつつ、なお内容研究の方向性においては日本の企業経営の現実問題に対して相当の比重をかけた展開をおしすすめている、というようになろう。日本の経営労務論の研究展開をみると、その体系枠組の学問的な形成にむける積極性において、森の右に出る者はほとんどいない。これが、森の経営労務学説を日本におけるひとつの代表的な理論——経営労務論——として、研究の対象にとりあげてみようとする根本的理由となる。

それではしばらく森の「経営労務論」ないしは「労務管理論」をめぐる、彼が与えている定義的な説明や論及内容を参照しながら論述をすすめ

よう。

森は最新作『経営労務論』(昭和52年)のなかで、資本主義的「経営労務」の概念規定をこうおこなう。

資本主義的経営労務とは、特定の資本制的経営に賃金によって雇用された労働者が、その経営の方針・戦略に則して決定された経営諸計画に従って、その経営が採用している一定の生産技術方式と、それに則して作成された作業管理方式とのもとで、自己に割りあてられた職務を、その経営における一定の労務管理方式のもとで遂行するために、自己の労働力を現実消費することから生ずる労働の具体的な展開である<sup>1)</sup>。

これが森のいう「経営労務論」の研究対象になる「経営労務」に関する概念規定である。また森は「経営労務」という語との関連で、当然問題を生ぜしめる「労務管理」というものを、別著においてつぎのように定義する。

労務管理とは、近代産業の一定の発達段階で、企業の主体が、長期にみて、企業の最大限利潤の維持獲得を可能にするように、経営生産に必要な労働力を調達・育成し、資本主義的経営労働秩序を安定・維持し、個々の、または集団としての労働者がより多くの労働の質量を発揮するようにしようとする、一連の総合的民主的合理的諸施策であって、その具体的形態は、歴史的・社会的諸条件に応じて、発展変化するものである<sup>2)</sup>。

さてそれでは「経営労務」と「労務管理」という経営学の認識対象に対応すべき研究の方法、つまり「経営労務論」と「労務管理論」はいったいどのように示されているのか、さらに森に聞こう。

ところで、まえては森は「経営労務論」とは資本主義的経営における労働の展開にともなって発生する各種の表徴を、経験的事実として一定の論理的秩序に従って、没価値的に把握しようとするものであるといっている<sup>3)</sup>。そのさい森は、「経済的側面にのみ限定する」方法をもって対象を限定づける「批判経営学」の研究方針は、はたしてマルクス主義的方法といえるか疑問である、という<sup>4)</sup>。つづけて森は「経営労務論」と「労務管理論」はその内的領域においてまったく同じではない、かなり多くの共通性をもった、異質の学問系統に属すると述べ、それぞれ以下のごとく規定している。

経営労務論は、経営に賃雇用された労働者が経営

の指揮・命令にしたがって自らが保有する労働力の消費である労働の展開にともなう諸表徴の没価値的事実認識の学問であり、労務管理論は労働力の調達、個々のおよび集団としての労働力の効率的利用および労働力の担い手である労働者人格間の人間諸関係と労働力の販売者である賃労働者と雇主との経営レベルでの労使関係とからなる経営内社会秩序の維持・安定をはかるうとする総合的施策であるところの労務管理に関する経営実践的ないし経営実践への批判的学問である<sup>5)</sup>。

このように森は、経営労務論は没価値的な事実認識の学問であり、また労務管理論は経営実践的ないし経営実践批判的な学問であるといひ、両論は相互にその性格をまったく異質にする内実をもつという。いうなれば、前者は、より客体面、より客観的事象を問題にするのにくらべて、後者は、より主体面、より主観的主体における位相を問題にすることとなる。本稿は森 五郎「経営労務学説」の究明を意図するが、以上の「経営労務論」と「労務管理論」を包括的に検討の対象にしたいと考えている。それゆえ双方の概念規定に関する区分や相違、関連性を重視しながらも、なおかつこうした点を前提しつつ関係づけて総体的に考察をおこなう予定である。

#### 注

- 1) 森 五郎『経営労務論』丸善、昭和52年、はじめに3頁。ほぼ同様の定義づけは、同書87頁にもある。
- 2) 同『新訂労務管理概論』泉文堂、昭和51年、72頁。
- 3) 同『経営労務論』103-104頁。傍点は筆者。
- 4) 同書、101頁。
- 5) 同書、113頁。

### III 批判と吟味

森 五郎の経営労務学説に対しては、すでにいくつかの批判が提起されている。とりあえずはこれらの批判を手がかりにして、森の理論主張を吟味していこう。本稿の紙白制約のため森学説の全面にわたる詳細な言及はできないことを、あらかじめ断っておきたい。

森の労務学説の究明には、まずもって「批判経営学」陣営からの批判が参考になる。たとえば今井俊一は、森の主張は、労働の二重性に関するマルクスの見解と労働科学としてまとめられている作業要因とを混交させることによって、あるいは

また、労務管理の制度的発展を資本主義の発展との関連においてとりあげることによって、マルクス主義の立場にあるかのごとく考えられているが、実質的には労働科学的管理を主張しており、その点では藤林敬三と同一路線に立っていると論定している。つまり労働科学自体の階級性についての科学的批判の欠如——修正資本主義の限界——がその特徴だとする<sup>1)</sup>。

森の労務学説がなす理論主張は、マルクス主義の立場に立たない論者と明確に識別することが可能であると同時に、マルクス主義の立場をとる「批判経営学」とも一線を画しうることも確かな点である。森『経営労務論』（昭和52年）と『新訂労務管理概論』（昭和51年）は、それぞれその題名どおりに「経営労務論」と「労務管理論」をいちおう別個に考察している著作である。「批判経営学」の立場からする労務学説理論の批判的展開と森の立場からするそれとを区別するためには、前述の「批判経営学」から森に与えられる批判と、あるいは既述にあったような、逆の、森みずからが開陳している「批判経営学」の立場に対する批判の披露とを、よくみくらべておく必要がある。また森の学説形成において藤林敬三の理論的系譜上の影響、連続性が濃厚なことは、前述の論者が加えている批判の指摘するところである。さらに「批判経営学」への反論中で森は「没価値」的事実認識に論及しているが、この「没価値」という用語そのものについては、現代の社会科学論のことばとして若干適切さを欠くことを記しておく余地がある。

本稿での当面の課題となり批判的吟味の対象となっている、森「労務管理論」の体系は最新作によると、つぎのような中身を有する。

労務方針・計画・組織・評定 → 職務・人事情報  
→ 雇用管理 → 教育訓練・能力開発の管理 → 作業条件の管理 → 賃金管理 → 人間関係管理 → 福利厚生・企業福祉 → 経営労使関係の管理。

これらの途中に補論として「行動科学とその労務管理への導入」が、また最後部に別個にそえられた論章「日本の労務管理の形成と特質および新しい動向」が含まれている。このような「労務管理論」の体系とその内容に関しては、さらに「批判経営学」からする別の批判がある。それは「労働の二重性」に関係する論点にむけられる。

ここで批判の対象となっている森の主張は、「資本主義的経営の二重性(商品生産と剰余価値生産)に基づく経営労働の二重性は、階級的搾取関係のなかにおける労働過程として、内容と形式との弁証法的関係にある」<sup>2)</sup>というようにとらえられている。森の考え方に対するこの批判者の論難は、いうところの弁証法的関係が経営学のなかで、労務管理上いかに具体的に把握されているかということにある<sup>3)</sup>。森の経営労務管理論には、藻利重隆におけるような経営の生産技術的構造と経営社会的構造とからなる「二重構造的統一」の認識に近い実体が見出せるが、藻利の主張における「価値」観点欠如が、営利性原則が両構造を貫けば貫くほど目立つのに対し、森においては、共働的社会関係のなかにおける労働過程という場合、その社会関係を規定する生産関係の性質を経済関係の問題としてからませなければならぬことになる<sup>4)</sup>。森の経営「労務管理論」では、労働過程の二重性が経済的生産関係を介してさらに経営経済における二重性となり、つづいてそこから経営管理の二重性が導かれる。そこでまたさらには、経営管理の一環としての労務管理のなかにその二重性ももちこまれ、そのさい労務管理の二基本要因である労働力(生理的・心理的エネルギー)管理と労働意思管理に即しつつ、「二重性」の体系が構成される。だがこの「二重性」に関する森の主張は、きわめて図式的平板的なものに終るおそれがあると批判を受けているのである<sup>5)</sup>。

ところで森の労務管理論把握による「二重性」的理解には、さきほどその姓名が出ていた藤林敬三の労資(使)関係論の思考枠組が多大な影響をおよぼしているという点において、両名のあいだにおける理論上の系譜関係の認識が重要となる。また前段における森への批判者がいうごとく、藻利の「経営二重構造論」との対応関係、類似性も大切な関連論点である。

藤林敬三は、労使関係の本質を「その二元的関係」として、それに概念的分析用具としての役割をもかねそなえる意向もこめて、こう説明する。労使関係は元来二元的である。そこではこの二元的関係を第一次関係と第二次関係にいちおう区別する。第一次関係は経営対従業員関係、第二次関係は経営対組合関係を意味する。前者は元来が労使の親和・友好・協力の関係、すなわち労使協議制をもつばらの事項にするのに対して、後者は賃

金ならびに労働諸条件、すなわち団体交渉の中心的な事項を対象にする<sup>6)</sup>。

この藤林の労使関係に対する二元論的理解——第一次関係と第二次関係——は、森においてはこうなる。労働能率の大きさを左右する要因を中心に考慮するならば、「労働意思管理」と「労働力管理」に、第一次関係と第二次関係がそれぞれ対応せしめられよう。また森の別のとらえ方では「従業員関係」と「労使関係」も同じように対応づけられる<sup>7)</sup>。さらに森の理解による場合、従来の二系統の労務管理論の考え方である「協力関係形成説」と「労働力有効利用説」は<sup>8)</sup>、藤林の労使関係二元論の、第一次関係と第二次関係に対応させられる。

藤林の労使関係論→二元論の把握に確実に依拠しているところがある森の「経営労務論」・「労務管理論」の主張における骨格内容に対しては、労資の基本的な対立・抗争の関係から目をさけて、意識的に〈協力的関係〉を強調し、現実的な分配関係に焦点をすえようとする資本家的思考がはいってしまうことを見逃しえないとか<sup>9)</sup>、労務管理が専制的な資本家の指導としておこなわれるひとつの根拠がそこにあるとともに、また経営者が労務管理の対象として管理される立場にさえたたされる客観的基盤がある<sup>10)</sup>、というような「批判経営学」から加えられる諸批判がある。

このような森への批判点は、彼の経営労務論(労務管理論)に対して与えられる「批判経営学」の立場からの論難であるという点において、なお森の理論主張の核心に對した内在的な分析にもとづく見解であるとはいえない面を残す。なぜならば森がおこなう藤林「労使関係論」理解は、あくまでも労使関係(論)や労務管理(論)に関係する諸問題を考察するさいの、分析のための概念用具——第一次関係と第二次関係——になるものであって、「資本家的思考」や「客観的基盤」うんぬんから森に返される批判は、藤林や森にとって予想外の、特定の見方にもとづいて、与えられるそれと感受されるかもしれないからである。「没価値」(die Wertfreiheit = 「価値自由」)的な事実認識を強調する森の経営労務論にとって、また労務管理に関する経営実践のないしそれへの批判的学問が労務管理論であると説明する森にとって、前述のごとき「批判経営学」からの批判は当初からしてかみあわせの悪さをきたすだろう。

森も労務管理の定義づけにおいて、それは企業

主体が長期的な企業利潤の最大限の維持獲得を可能にする、一連の諸施策であり、その具体的な形態は、歴史的・社会的諸条件に応じて発展変化すると述べている。この森の見解と、森に対する「批判経営学」からの批判とのあいだに、本質的認識・把握においていかにどの距離がありうるかというなら、それは正直なところ根本的には五十歩百歩の関係になろう。いずれにせよ「経営労務論」「労務管理論」に関してとはいわないまでも、学問研究のあり方として「没価値」(「価値自由」という学問的な分析上の見地に深くかかわり、またそこで見解の相違を表相的に大きく生む、双方の立場における思考の方法のちがいが、ここでは大事な論点として残されている。森の見解に関して「資本家的思考」がはいっているなどと詰問されるにいたっては、森には傍迷惑かもしれないと推察するしだいである。

森に対する、資本主義企業における資本家的管理機能の連続性をあいまいにすると批判も<sup>11)</sup>、以上前段における論点と同様な意味あいを示唆しており、彼の立場がさししめす方向性とは、はじめから議論がかみあう素地を有しえない。

筆者は、森の「経営労務論」や「労務管理論」による分析視座のほうが、日本の企業における労務管理問題の解明方途として判断するとき、より有効かつ適合的＝現実的ではないかと評価している(注記)。「批判経営学」が森の「経営労務論」「労務管理論」に与える〈批判〉は、確かに本質的論点をかき出しえている。けれどもそれ以上に積極的な学問検討上の意義は薄利なものになるほかない。「没価値」(「価値自由」)を強調する森の論旨に、特定の「価値〔批判〕論」を相付して、それも客観的であると称して〈批判〉し論詰するやり方が、はたして学問的対話を十全に実現させるのか、さらには、いかに実りある成果を期待しうるのか、とくと考えてみたい点である。この筆者の意見は「没価値」→「価値自由」が、価値からの自由を意味するとともに価値への自由をも含意することを承知のうえでいうものである。

森の経営労務論における理論的な主張は、現実的な分析研究のための出発点を形成することに努力を傾けているのに対比して、「批判経営学」側の論点の観点は、なお現実把握においてより本質面の認識をめざし、相当程度《下向の方法》の見方に固執する傾向があり、別のいい方をすれば、そ

れ(下向の方法)にてこと足れりというような自己満足に終始しやうい危惧がもたれる。

- 1) 今井俊一「書評 醍醐作三『労務管理論序説』」『同志社商学』第5巻第6号昭和29年6月, 65頁。
- 2) 川崎文治「経営労務の本質と体系に関する問題点」, 日本経営学会編『労務管理と経営学』(第37回大会年報)ダイヤモンド社, 昭和39年, 24頁。
- 3) 川崎, 同稿, 25頁。
- 4) 同稿, 27頁。
- 5) 同稿, 27-28頁。
- 6) 藤林敬三『労使関係と労使協議制』ダイヤモンド社, 昭和38年, 7-8頁。
- 7) 森 五郎『新訂労務管理概論』泉文堂, 昭和51年, 76頁。
- 8) 同書, 77頁。
- 9) 天谷 正・長谷川 廣編著『労務管理概論』中央大学出版部, 昭和52年, 211頁。
- 10) 長谷川 廣『現代労務管理制度論』青木書店, 昭和46年, 23-24頁。この点については, 145頁, 148-149頁も参照のこと。
- 11) 角谷登志雄『経営経済学の基礎』ミネルヴァ書房, 昭和43年, 194頁。

[注記] 藤林敬三の「二元論」に関しては, 日本のように企業別組合が支配的で, かつリーダーとランク・アンド・ファイル, 本音とたてまえ, 総労働(対外的)レベルの姿勢と企業内レベルの姿勢といった点で乖離をみせつつ展開されている労使関係・労働運動にはきわめて有効な分析用具のひとつとなりうるものであろう, というような評価もある(小松隆二「経営者支配と労使関係—労使関係と労資関係—」『季刊労働法』第10号昭和51年9月, 69頁)。

また藤林「二元論」については, 以下のような「日本の労務管理」問題に対する理解方法からみて, 方法的な分析見地として有用である事実はいちがいに否定しえないところと考えられる。

労使関係は本質的にふたつの側面をもつといわれる。ひとつは利潤の分配をめぐるおこりがちな対抗関係である。これは主として団体交渉によって維持せられる。いまひとつは分配すべき付加価値の創造の過程である。これは労使協議制を中心として成立する関係である。日本においてこのふたつは奇妙な混淆を示し, 協議会が団体交渉の予備的前提としておこなわれたり, 代替物としておこなわれることも少なくなかった。それは日本で労働組合のほとんどが企業別に構成され, 団体交渉が企業経営者と従業員代表とのあいだでおこなわれ, 協議会と主要な構成人員がほとんど同一であり, 労使協議がそのまま団体交渉にあてはまる基盤においておこなわれてきたからである。しかし労使協議制を考える場合, かかるふたつの関係をまず区別して考えることが必

要である。

確かに労使関係において, 団体交渉によって代表せられる対抗関係が本質的に無視しうるものでないことは事実である。従来よく経営者と従業員はパートナーの関係にあり, 資本家と労働者の関係として考えるべきでなく, 経営者という職能にあるものと従業員としての職能にあるものとの関係であるので, 同じ企業に勤めるという立場では少なくとも共通の立場にたっているといわれてきた。事実, 労使の基盤に共通点が多く存在することは疑うことができない。が, といってそれからただちに労使の一致という論理が生み出しうるものでもない。その意味では組合は自己の主張を正しく展開し, それを発展せしめるための力をもつことが必要である。ことに日本のごとく企業別組合が大勢をしめる国では, 企業と組合とのあいだにときには奇妙な癒着がおこることも考えられ, こうした場合に上部組合が下部組合に対して本質的な組合活動のあり方をたどらせるように歯止めの役割をはたすことも必要であろう(松島静雄『中小企業と労務管理』東京大学出版会, 昭和54年, 82-83頁)。

すなわち日本の経営労務問題においては, <第一次関係>と<第二次関係>の両者は事実上区別しがたく一体となって日本の労使関係制度を形成してきており, 団体交渉と労使協議とは機能的にみて不可離の一体をなし, 企業レベル, 事業所レベル, 職場レベルで異なった機能をはたしている。それらが総体として日本の制度を形造っているといってよいのである(隅谷三喜男編『現代日本労働問題』東京大学出版会, 昭和54年, [氏原正治郎稿「団体交渉と労使協議—わが国における経営参加の1つの問題—」] 183頁, 212頁)。

だからこそ, 藤林のような方法的な思考枠組としての「二元論」が必要になると受けとめるべきだろう。日本企業における実際には, 区分, 識別のしにくい<二元一体>的な実体機能があるからこそ, 理論分析上はあえてその分別を意図して施す手続が要求されてくる。この理論手続が資本家的機能の側面を稀薄にするという「批判経営学」論者からの批判はひとまずおいてそうしておく必要がある。

#### IV 総合的評価

森の「労務管理論」——ここでは『経営労務管理論』初版昭和25年→四訂版昭和35年が検討対象となる——に対しては, 日本の労務管理論としての森学説に関し, つぎのような論評がある。

要するに本書は, 歴史的, 社会的な一定条件によって客観的に設定された経営経済的目的に奉仕する実践的应用技術である労務管理を研究対象としている

のであるから、歴史的・社会科学的立場に立つ客観的・技術論的労務管理論である<sup>1)</sup>。

この森に関する理解は『新訂労務管理概論』(昭和51年)『経営労務論』(昭和52年)を含め、彼の労務学説理論全体に妥当するものとして、拡大解釈しながら受けとめてよい。「経営労務論」は関連対象の没価値的事実認識の学問であり、「労務管理論」は経営実践的ないし経営実践への批判的学問であると、森が言明していることから、前記の森学説のとらえ方には無理がないといえる。

また森の最近作である前掲二書における研究成果を吟味するとき、日本独自の経営労働の条件を織りこんだ「日本の労務管理論」の成立が期待されなければならない<sup>2)</sup>とする要求に対しては、いままでのところ、もっともそれにかなうであろう理論展開と内容研究をかねそなえている日本の労務管理論は、森の学説理論以外にはみあたらないと判断できる。この観点において筆者は、森の経営労務論(労務管理論)の立場は日本的な労務管理論の成立の途にむけて重要な一翼を形成しうる理論展望・研究志向性を包摂する、と評価したいのである。古くは『戦後日本の労務管理』(昭和36年)『中小企業の労務管理』(昭和38年)、新しくは『日本労務管理の現代化』(昭和52年)『経営労務論』(同年)などは、そうした筆者の解釈を裏づけ支持してくれる著作である。

例証的に、日本の労務管理上の諸現象に対する、森の理論分析をいくつか参照しておきたい。

まずQC活動についてこう述べる。

わが国のQC活動は、コスト低減運動としての役割も果していることは明らかであるが、このQC活動も本来自主的なインフォーマル・グループによるべきものであるとはいえ、わが国ではこれを上から奨ようしており、PR、インフォーマル・リーダー訓練、QC活動の全般的事務等は人事・労務職制で担う場合が多く、ZD運動と同様に現代労務管理活動の一環としての意味をもっている<sup>3)</sup>。

つぎに「終身雇用慣行」に関して森はこういう。

今後の低・中経済成長期で国際的にも国内的にも競争が激成化することを考えると、経営としてはむしろこの慣行を大幅に修正して、雇用の弾力化と有能者の中途採用の行い易い雇用制度に切り替えたいのが「ホンネ」であると見てよい。そこで「終身雇用慣行」を直接に否定することによって、経営モラルの低下と企業労使関係の不安定化とが生ずること

は避けつつ、この慣行を弾力化することが経営にとっては最も得策になる。すなわち、この慣行のもつ経営にとってのメリットであるモラル維持と企業労使関係の安定という機能と、この慣行のもつ経営にとっての経済的デメリットの大きさを勘案した結果であると見られよう。したがって今後の展望としては、この慣行を実質的に崩しても経営モラルが維持でき、また企業労使関係の安定をはかりえる新しい労務管理施策を模索・開発するという方向を辿るのではあるまいか<sup>4)</sup>。

さらに森はこういうことに言及する。

ただ日本人の習性的欠陥とも見られるが、実施結果に対する「評定」は弱体であり、いわゆるフィードバック機能が十分には慣習化されていない。このことは労務管理における評定機能である「労務監査」ないし「労務評定」の普及度が著しく低いという課題を生んでいる<sup>5)</sup>。

要するに森は「労務管理の日本の現代化」の方途として、日本では米欧流の〈ライン中心型労務管理〉はほとんど形成されていない状態にあるが、しかし日本では、タテ社会的でヨコの有機的結合が弱いというライン中心型によらない〈職場の労務管理〉を必要に応じて開発している、というふうに日本の労務管理の現状に関する発言をおこなっている。彼はそのうえに、日本人の心理特性である心情性の強い状況に適應した個人管理の諸技法と、日本的「集団主義」を活用した職場の集団管理の諸技法との開発による、〈職場の労務管理〉という現代労務管理の主要な一環を、『日本的形態』において開発するにいたるであろうことを展望し予想するという。とはいえ、「日本の現代化」は現代的原理と日本的習性の調和である総合が必要であり、このような「日本の現代化」の原理が定着し、有効に実践化されるかどうか、今後の日本労務管理の発展への鍵であろうとも述べている<sup>6)</sup>。

以上、森がいう、「日本的労務管理」のあり方に関して、つまり労務管理に対する経営実践的ないし経営実践への批判的学問営為からする現状分析・未来展望に関しては、これを日本の学者がおこなう論究の方法としてみると、正論的な志向性を具有しうる実質がある、と評価してよいだろう。だが筆者は、森の経営労務論・労務管理論についてなお一抹の疑問をぬぐいきれないでいる。というのは批判されるべき問題点が彼の所論には

残されているからである。それは、森が「経営労務論」と「労務管理論」を、理論体系上いかに論理的に関係づけ、相互を総合的に把握しているか、まだ不分明な状態を残存させていることである。

森は両論の関係は研究領域でかなり共通する対象をもつが、すでに論及のようにそれはまったく異質であると主張している。もとより森においては経営労務論と労務管理論との相異ならびに関連の問題は、一、二の著書をのぞいてほとんど詮索がない<sup>7)</sup>。彼はしたがってこの問題の究明は重要な研究課題のひとつになるともいう<sup>8)</sup>。副田満輝の「経営労務論」<sup>9)</sup>の立論などとの親近性に関説しつつ<sup>10)</sup>、なお加えて森は副田と自説とがちがう点を強調するが、経営労務論と労務管理論の相違は明晰にされていないという点において、森自身には問題性が残されたままにある。

森は、経営労務は必ず一定の労務管理方式のもとでのみ展開されざるをえないとい<sup>11)</sup>、最近作のなかでは両者の基本的な関係を相当くわしい説明をそえて論及している。だが、諸表徴の没価値的認識の学問、ならびに経営実践的・経営実践批判的な学問であるとそれぞれいわれている、「経営労務論」と「労務管理論」の関連というものは、理論的構成における概念ないし定義づけの問題や内容的な論理的関係づけにおいて、いまだなお個別的説明の域を出ず、相互の有機的関連性における総合的な説明は必ずしも明確なかたちで提供されているわけではない。

この筆者の疑問点に関しては、以下の叙述説明が森によって与えられているだけである。

労務管理論のかなりの部分は経営労務論を構成する一つの要素として経営労務論の中に包括されと見ることができる<sup>12)</sup>。

要は、経営労務論と労務管理論の理論体系や骨格は内面的にいかに関連づけられ、定置せしめられるのか、いまひとつ森の労務学説理論において明証的でないといわざるをえない。

経営労務論と労務管理論は研究対象において大幅に共通する実体を有するはずであるが、研究方法においては問題の対象の取捨選択がおこなわれているがために、両論の関連づけ・整合の必要性発生にともなう、これがさらに課題を生むことになる。より綿密で詳解なる両論間の橋渡しが、なお森労務学説に要請されている。

#### 注

- 1) 山本勝也『労務管理の基本問題』泉文堂、昭和38年、75-76頁。
- 2) 同書、90頁。
- 3) 森 五郎・松島静雄『日本労務管理の現代化』東京大学出版会、昭和52年、53-54頁。
- 4) 同書、255-256頁。
- 5) 同書、260頁。
- 6) 同書、266-268頁。
- 7) 森 五郎『経営労務論』丸善、昭和52年、序文iii頁。
- 8) 同書、2頁。
- 9) 副田満輝編著『経営労務論』ミネルヴァ書房、昭和50年。同著『経営労務論研究』ミネルヴァ書房、昭和52年。
- 10) 森『経営労務論』38頁、52頁、107頁。
- 11) 同書、91頁。傍点は筆者。
- 12) 同書、113頁。

【付記】なお森 五郎の「労務管理論」については、小論ではあるがまとまった検討としてつぎの論究が参考になろう。海道 進・島 弘編『現代労務管理論』有斐閣、昭和48年、第3章「日本における労務学説の展開」四〈森 五郎の労務管理論〉(65-67頁)。

1978. 4. 8 脱稿  
1978. 11. 15 補筆  
1979. 4. 30 加筆  
1980. 12. 25 改筆