

「松島所長を囲んで」

～所長の業績に学ぶ～



司会 武蔵大学助教授
中村 圭介
都立労働研究所長
松島 静雄
研究員
立道 信吾
研究員
片柳 敦子
研究員
安田 三江子
(席順)

〔松島所長の三大業績に学ぶ〕

中村 今回は、松島先生の業績を若い人を中心に学んで、そこから今後どういう調査研究をしたらいいか、どういう方法を使って調査を進めたらいいかということ、先生から直に学ぼうという機会です。



先生のまとめられた業績、本になっています『友子の社会学的考察』^①『労務管理の日本の特質と変遷』^②および『中小企業と労務管理』^③の3冊をそれぞれ分担して読み、それぞれが疑問に思った点、あるいは調査方法上で聞いてみたい点を松島先生に直接ぶつけて、松島先生から有意義なコメントというか、アドバイスを受けるという機会です。私は一応司会役ということですが、私も松島先生から調査研究上のいろんなアドバイスを受けたいと思っていますので、積極的に松島先生に質問することに参加していきたいと思っています。

〔『友子の社会学的考察』〕

中村 では、まず、『友子の社会学的考察』から始めたいと思います。

この研究は、鉱山労働者の自生的組織である友子の組織と機能を明らかにし、その背後に貫く集団の構成原理を探ったものと言えます。

私なりに考えた特徴は、友子を三層構造として把握して、各階層の組織および機能とそれらの相互関係を明らかにし、その上で、友子の基礎というのが1 鉱山内部にある親分・子分集団にあること、それらが労働者間の異質性を基礎に築き上げられた集団であり、したがって労働者間の同質性を基礎とする近代的労働組合とは異なるものである、というようなことを指摘した点にあると考えています。

ただ、物足りなかった点というのを生意気なようですが付け加えると、友子あるいは鉱山労働者と鉱山経営者との関係にまでは分析が及んでいない。したがって雇用関係、請負関係、あるいは出来高給制度の場合の単価の決定の方法

というのが残念ながらこの研究には出てこない。また、松島先生は友子を労働組合とは違うというように認識されていると思いますが、イギリスの合同機械工組合のようなクラフトユニオンと非常に似た機能を果たしていたのではないかと私には思えます。とはいえ、貴重なすばらしい研究であることには変わらないというふうに思っています。

〔調査対象のとりえ方〕

中村 この本を読んで私なりに先生にお伺いしたいことをまとめると、1つは、友子を三層構造として把握されているわけですが、この三層構造としての把握というのは調査をする以前に仮説として持っていたのかどうか。文脈からする限りどうも持っていたとは思えなくて、鉱山内部に友子という一番フォーマルに整っている1鉱山の友子集団というのがあるのですけれども、そこに焦点を当てていく中でどんどん対象が広がっていったというふうに読めるのですが、調査の途中で対象に広がりがあるということに気がついたとき、どうやって調査を立て直していったのか。あるいは、自分の捉えている対象がちょっと狭すぎるというふうに気づいたときに、軌道修正というのかな、そういうのをいかに進めるかというのをお聞きしたい。

2番目は、この調査は鉱山の友子をいくつも調べているのですが、友子間の違いというのがあまり明瞭な形では出てこないのですね。それはいいのか、あるいはそもそも目的としていなかったのか、あるいは気がついてはいたけれどもそれほど重要な相違はないというふうになったのか、そここのところをお伺いしたい。

〔信頼関係構築のノウハウ〕

中村 第3番目は、調査方法上の問題です。これはかなり丹念な調査で、こういう丹念な調

査をするためには人間関係をつくりあげるといのが非常に大事だと思う。普通のこと言ったらおかしいですが、市井の民とは違う気質を持っている鉱山労働者との信頼関係を構築するのは非常に難しいと思うのですが、そのノウハウというか、秘訣というのを方法上お聞きしたい。

4番目は、いくつか貴重な文書資料を集めてそれを解析されていますよね。そのときに文書資料というのは集めるだけでも大変ですけども、それが何を意味するかというのを把握するのはもっと大変なんですよ。それはどうやって聞いていったのか。

以上が私の質問ですが、さらに安田さんにプラスしていただきたいというふうに思います。

〔友子を救済的機関の面にのみ絞ったのは何故か？〕

安田 中村先生がまとめて下さったこととかなり重なるところがあるのですが、私の問題意識も申し上げたいと思います。



まず最初に中村先生がおっしゃった鉱山経営者との関係にまで分析が及んでいないのが物足りないということですが、私もそのことは感じました。

『友子の社会学的考察』を読みますと、友子の世界がとてもドラマチックに感じられます。友子構成員間の人間関係はよくわかるのですが、今度は友子と鉱山経営者との関係も知りたくなるのです。

とはいえ、松島先生は友子と鉱山経営者の関係は十分調査をしていらしたと思うのです。なぜ、研究をまとめられる際に友子の救済的側面のみ研究を絞ったかを伺いたいです。

〔文書の信頼性について〕

安田 松島先生は友子の方からのヒアリングと文書からこの本をまとめていらっしゃるのですが、特に文書における信頼性ということについてお伺いしたいと思います。

友子の方たちというのは大変に独自の世界が強いですよ。友子の発生に関しても伝承があり、自分達の世界が強いために、独自の伝説までつくってしまう。事実としては不確定な伝承や伝説の部分から何がわかったのでしょうか。また、伝承や伝説はどのように判断すればよいのでしょうか。加えて友子の方一人ひとりによってずいぶん言うことが違うと思うのです。このような状況から、調査をまとめる際のご苦労をお伺いできたらと思います。

〔労働組合の概念と友子の概念づくり〕

安田 先程も中村先生がおっしゃっていましたが、イギリスの職業別組合の組織と機能、とくに19世紀半ばの合同機械工労組、合同大工組合などは実際には友子の組織とよく似ている点があるように思います。

ただ、友子を労働組合としてとらえるには労働組合の概念の再構築が必要になります。

ウェブは労働組合の定義を厳格にして、ブレンターノを批判します。ですが、もし、労働組合の概念を新たにするのであれば、私は労働組合の概念をギルドのもつ同系組合的な機能も含めてもう少し膨らませてもいいのではないかと思います。そうすればギルドから労働組合へ機能的連続性がみられるのではないかと思うからです。

このように考えて労働組合の概念を幅広くすると、その結果、友子も労働組合的な組織であったといえる面もあるのかもしれないと思います。

とはいえ、概念形成に必要以上にこだわると

事実そのものを見失ってしまう恐れが多々あります。

松島先生が友子を労働組合ではないとされるのは友子の概念と労働組合の概念を明確に区別なさっているからだだと思います。

この本からも必要以上に概念にこだわることの無益さと概念で遊んで迷路に入ることの愚かさを教えていただくように思います。

ただ、私自身が大学院の修士課程で歴史の勉強を主にしてきたということもあって、この本が書かれた時代、つまり、1950年前後の時代背景と思想について考えてしまうのです。1940年代後半から1950年代にかけては、すべての事象が封建遺制=悪という図式から判断される傾向が世間一般にありました。このような図式とは別に研究を構築する意味もあって、労働組合との区別を厳格になさったのではないかと思うのですが……。

戦前の労働組織（友子）を正確に捉え直すためにはとりわけ、明確な区別が必要だったのではないかと思います。時代との関係についても少し教えていただければと思います。

〔「友子」との出会い〕



松島 私は学校を卒業して兵隊に出ました。もっとも当時、私は学校を卒業してから労働科学研究所の研究員になっていた。ところが兵隊から帰って、日本は混乱していて、とても研究ができるような状態ではない。そこでどこかへ行って私も働いてくるかと、当時の研究所の所長のところに行き相談しました。そうしたら所長が「お前、どっちみち行くんだったら花岡という鉱山に行け」と言われた。その労務の担当者が非常に研究好きで、できたら研究所の分室のようなものをつくれ、と言

われたわけです。

この花岡という鉱山は、秋田県の秋田犬で有名な大館市のすぐそばにある鉱山です。当時は小坂というところで製錬してましてね、その近くの非常に新しい鉱山です。

ところが行ってみて、大変なところだと気がついた。ほとんど日本人の坑夫は、兵隊にとられてしまっていて、いるのは年寄りばかり。それで、最近問題になっている、半島から朝鮮の人を強制連行みたいな形で連れてきて、これが2,000~3,000人はいた。それからアメリカ人の捕虜がやはり400~500人いたんじゃないか。そのほかに中国人の捕虜がいた。普通、金属鉱山は山の中にあるのだけれど、その鉱山は平地にあるわけで、本当は黒鉱というんだけど、普通の鉱山は、炭坑と違って坑木を立てて柵をつくって掘り進むということはなく、大体岩だから、そのまま掘り進んでいく。ところがここは土だから、柵をつくって炭坑と同じように掘るんだが、上に川が流れていて、その水が下へ出てきて困る。だから川の流れを変えようとしたわけです。そこで中国人の労働者を鹿島建設が入れていた。1,000人というか、2,000人というか、相当いた。この人々が反乱を起こしたわけです。あとの日本人はほとんど女の人と年寄りしかいない。近所の農家も同じような状態だった。だから一度方々に散った人をもう一回まとめなきゃしょうがない。非常に大変なところに入り込んでしまったわけです。そこへ行って、私は友子というのがあることを初めて知った。当時はここに飯場というのがあった。これは簡単に言うと、鉱山では坑夫を募集するのが大変困難だった。だから1人募集して来ると、自分の組夫といって、いくらかお金を出すわけです。昔は労働請負でピンハネしたんでしょうが、その当時はそんなことはなくて、賃金は普通と同じに払うのだけど、それ以外に募

集した人間に金を払うのです。当時はこういう飯場の親分は、もう二世になっていました。その飯場の二世の親分で板垣という人が我々と同じように大学出の職員として勤めていた。この人がおもしろい人で、仁義の切り方とか、いろんな話を私にしてくれた。本人自身も友子の子分でした。これが1つのきっかけでしょうね。

〔当時の若者の関心事~貧困からの脱却~〕

松島 この時代は、若い人の関心が非常に君たちの時代と違って同質的な時代だった。我々の主要な関心事は大体2つで、1つは、貧困からの脱出で、戦後のあの時代は現在のソ連と同じようにモノがない社会だと思えばいい。いま1つは、日本社会の民主化で、これをどうするか若者たちの、主要な関心事でした。その意味では農村をやろうが労働をやろうが、みんなの問題は大体日本社会の貧困か、日本の封建制か、そういうものに的が絞られていた。

そしてこの中で一番問題なのは民主化で、これについては2つの立場が争っていた。当時、労働経済では社会政策論争が広がっていた。我々は社会学だけれど、そこでもやっぱり、年中研究室で論戦していた。論戦はするのだけれども、最後に日本社会の貧しさのどこへくると、みんなの主張は一致するのが常だった。つまり、貧しさからの脱却、これが当時の最大の関心だったと思います。

〔親分・子分集団への関心〕

松島 こういう中で、我々で友子の研究にとりかかった最初は、この親分・子分集団が関心をひいた。社会学では元来同族団とか、同族構造が非常に問題になっていて、経済史では労農派對講座派でずいぶん争ったことがあったが、社会学では、大体人脈的には労農派、理論的には講座派というところだったといえるのではな

いか。いろいろな人がいたけれども、有賀喜左衛門とか喜多野清一という人が中心です。社会学では実態調査は大体これらの人々で農村と家族を中心に進めてきたといえる。

〔同僚に勧められて〕

松島 この時代に私と一緒にいた、当時東大の助手をやっている、それから東京教育大学の教授になった中野卓という人が商家の同族団をやっていた。この人から、年中、同族団とか、商家のことなどを聞かされていた。それで、「そんなものだったら、君の言っているようなものは労働の世界にもあるぞ」と私が友子のことを話したわけ。そうしたら彼は「それをやれ、それをやれ」と言うんだよ。そういう関係もあって友子をやろうかと思ひだした。ちょうど大学院の前半の2年目の半分ぐらいからだった。

これでやりだしたわけなのですが、私には妙なツキみたいなものがあって、僕のいた花岡鉱山が小坂を含めて戦後身売りをしたわけです。その身売りの先が同和鉱業という会社で、それは昭和製鉄といって満洲で新日鉄みたいなことをやっていたが、終戦で向こうを引き揚げざるをえなくなった。しかし、勤めていた人間がいるから、何か日本でやらなければいけないということで作った会社が同和鉱業という会社だったわけです。その社長になったのが中野君のおじさんで、中野君は当時そのおじさんの家から大学に通っていた。それで中野君が、「おじの鉱山に行くんだっいたらいつでも紹介するとやっている」と、連絡してくれた。

〔飯場経営者の協力〕

松島 これも調査には助かったが、本当のことを言って、さっき言った飯場頭の板垣さんの紹介が一番助かった。まず、板垣さんが資料のあり場所を大体教えてくれた。一番あるのは小

坂鉱山だから、そこへ行け、小坂鉱山へ行ったら、酒井忠という人を尋ねろといわれた。酒井さんも実は飯場をやっていた人です。鉱山労働者は非常に同質的なんですけども、飯場経営をやると非常にお金が蓄積して、山で勢力を振るようになるわけです。この小坂鉱山の酒井さんもやはり二代目です。二代目というのは、大体インテリで、わりに余裕をもってものが見られ、いろいろなことに関心も持ちやすいのです。

酒井さんのところへ行ったら、こんな大きな長持ちがあり、そこに友子のいろんな資料が山ほど入っている。友子は、本を読んだ人でないとちょっと分からないだろうけれども、取立免状といって全国へ向かって、誰々を友子にしてやったと証明し、それにはよその鉱山から立会人がいるし、親分の名前と子分の名前を一人一人書いてあるが、こういうものとか、よその山から一宿一飯の仁義を切って訪ねてきた宿泊人名簿とか、それから誰か怪我をして、お米を1人1升ずつ集めた廻状だとか、怪我が重いと奉加帳というものを持って全国の鉱山を回って歩き、そうするとお金をくれて、一宿泊めてくれるわけで、要するにお遍路と同じようなもので、それで社会保障を行っていた。そういう資料や、それから鉱山の連絡事項で、誰々が親分の女房と駆け落ちしたから友子から除名した、よその鉱山でも雇わないでくれとか、そうした廻状や書類等、いろんなものが出てきたわけです。これは本当に宝の山みたいなものだ。

私は実をいうと友子の調査ではあまりたくさん鉱山を回ってないんです。自分のいた花岡鉱山、それと小坂、阿仁鉱山、それから吉野鉱山。これはみんな秋田県です。それから高萩炭鉱だとか、日立鉱山だとか、常磐炭鉱だとか、石川県の尾小屋鉱山、そんなところが大体行ったところなんです。

これらのところを回ってみて、取立免状みたいなものは割に出てくるんだが、鉱山の間でやり取りした手紙、こんなものはほとんど出てこない。そこでこの手紙類を写しはじめたが、これがなかなか読めない。くずして書いてあるし、しかも昔の候文で、苦勞した。酒井さんが途中で読んでくれたりした。だけどあんまり苦勞しているのを見かねて、「これ研究室へ持っていくなさい」と言ってくれた。「私のところへ置いておいても役に立たない。あんたの方が数等役に立つ」と言われて、それを持って帰ってきたわけです。

〔人間関係の大切さ〕

松島 こういうことを考えると、調査でもやっぱりね、人間のコネというのは非常に効くのです。他の鉱山へ行っても、最初は必ず警戒する。ところが、山の匂いのするやつ——というのは例えば小坂の酒井さんの世話になったとか、あるいは花岡の板垣さんが酒癖が悪くて困ったとかいう話になると、坑夫はほうぼうでコネクションがあり、行ったり来たりしていて、大体誰か酒井さんか板垣さんを知っている人がいる。そうするととたんに打ち解けるんです。つまり、共通の話題とか、共通の知人もできる。だから最初は警戒するけれども、いったんその人に山の匂いがすると、あとは非常に親切になる。そして「まだあそこへ行けばあるはずだ」と一緒に書類を探して回ってくれたりする。

例えば昔の坑夫は家族を持たない人が少なくないから親分の墓を子分が建てるのが友子の義務みたいになっている。それで、あそこへ行けば子分の建てた墓があると言われても、知らない土地で、子分の建てた墓など一緒に行ってもらわなければ我々には探せない。そんなことを非常に一生懸命やってくれる。そういう意味で板垣さんなどとのコネは効きました。

〔書類の筆記で苦勞したこと〕

松島 昔の調査が一番厄介なことは何だというと、書類を筆記することです。現在はコピーというものがあるから、どこへいっても必要な書類はコピーがとれる。最初のうちは、コピーが出来ても、会社に頼むのは悪いから、コピーを自分で買って車を使って運びました。しかし、この時代はコピーなんかないから、学生のアルバイトを雇うんです。それで必要なところだけ、「ここからここまで写して」と、こっちは資料を見るだけで、「ここからここまで」と、折ったりすると悪いからものを挟んだりして渡すのです。

普通、僕がやったのは、その土地の人に頼んで、高校を出た位な人でもけっこうだから、女の人でも雇ってくれとって何人が現場で雇う。それに気のきいた学生を連れていき労務管理をさせる。現場で頼むというのは非常にいいのですよ。学生を連れていっても何も土地の事情はわかりはしないんだから。例えば「あそこの圭介さんの家へ行ってくれ」と言われても、土地の人だったらすぐわかるが、我々にとっては家を訪問するにも家がどこら辺にあるか土地の名前を言われてもわからない。また、我々が何か話していると、女の子たちがあれは何だかんだと付随的な話をし始める。あんがいこれが我々の知らない噂話であったりする。こういうことをやっていたのがこの時代の調査なのです。完全にコピーというものが出来始めたのは大体三井の石油化学の調査ぐらいからです。

〔三層構造について〕

松島 それともう1つ、中村さんは三層構造と言いましたね。三層構造というのは——中村さん、村串仁三郎という人を知っていますか。

中村 はい。

松島 彼が『日本の伝統的労使関係』という

本を書いていますね。これは全く友子のことを書いた本で、秀れた研究書です。この中で僕がずいぶん批判されている。村串さんの批判点はいくつかあるが、1つは、私が個々の歴史的事実を無視しているということです。それはそのとおりでと思う。僕の決定的な弱点は古文書が読めないということです。同じ友子をやったが、村串さんは経済史からやり、私は調査を中心としてやった。だから、タッチの仕方が根本的に違うのです。それも、今は、古文書はたいがい県の資料やなにかの中へ活字に起こして収録してあり、これだったら私でもできないことはない。しかし、当時のようにぐじゃぐじゃ曲がりくねった字で書いてあると、とても僕には読めない。僕にはその能力がなかったのだ。それと今1つ彼が言っているのは、明治時代の持っている友子の覇気や活気が伝わってこないということ。そのとおりで、僕がやったのは、昭和の、それも、終戦後の友子で、私が今やっておかなければ友子という制度は分からなくなると思うから一生懸命調査をした。なにぶん急いでやらなければならなかった。だから明治の末期まで遡ってはいるが、遡っているのは、何のことはない、小坂鉱山の長持ちの中にあつた資料に限られている。だからしょせん現状認識が中心だったといえる。

それと一番大きな批判は、中村さんの言ったのと同じで、クラフトユニオンとの関係なんです。けどもう1つの批判が、僕が友子というのを封建的なものに捉えすぎているということで、それもそのとおりで我々は封建遺制というか、これが当時の最大の課題で、そこから出発している。人間関係が縦につながり、人間としての同志愛から横につながらないというのが一番の関心事だった。それも特に僕は親分・子分集団から入っていった。だから本質的につかまえられたのは大体1鉱山を中心とするま

まった単位の友子、これは調査時点から本などで調べていたから大体わかっていた。それにでない親分・子分集団の実態と機能、こんなものを問題にしたところに僕の楽しみがあると思っていた。全国規模の関連を取り上げるようになったのは、小坂鉱山の書類のおかげで鉱山間の手紙が沢山出てきたからで、始めから存在は分かっていたが、資料のおかげで分析することが出来た。

〔友子の起源と捉え方〕

松島 村串さんの一番大きな業績というのは我々でわからなかった友子の起源というものを遡っていろいろな文献調査をしていることです。文献調査では、村串さんによると、友子は幕府や藩の公式文書にはいっさい出てこない。文書へ出てくるのは、彼によると寛政から文化年間。これは大体1780年ぐらいで、18世紀のごく末から19世紀のごく初めになると、鉱山の事務職が公式の文書じゃないけれども、その人の書いた書類の中に友子の起源を示すものが出てくるといふ。

だから大体18世紀の末ぐらいにはできていただろうと資料から示したのが大きな業績だ。資料をこれだけ当たって、その中から探し出すというのは、すごい労力をかけているんだと思う。そして、明治初めころの友子と幕末の友子を復元しようとする。そしてさらに、同じような手法を使って、明治の中期以降の友子を問題にしようとして努力している。

そして非常に特色的なのは、その中に組合活動的なものに転化した事例も問題にしている。大体この友子を本質的には技能の伝授関係と捉えるわけで、私は、生活問題を中心にして問題にした。技能の伝授関係も取り上げていないわけじゃないけれども、それを中心にして考えなかった。

〔友子とクラフトユニオンの関係(との相違)〕

松島 それから、中村さんのさっき言われたクラフトユニオンとの関係で、実際ウェブの労働運動史を見ていると、八章か九章あたりだったと思うけど、非常に生き生きと実例で、当時のクラフトユニオンの活動を描き出している。ああいうものを見て、友子と非常に似ているなということは感じる。だけど本当は、労働組合と言えるかどうか未だに疑問を持っている。それは友子は労働者集団で、労働者のつくった集団はどんな目的で作られても、時に応じて、賃金が最大の関心事だから、賃金交渉にも結びつく。場合によったらストにも結びつく。そして、ストに結びついた場合は、あの時代の労働組合は多分にモブ的な性格を持っているから、よく暴動的形態をとるが、友子がかからんだものだったら、もっと整然と、組織立ってやるだろうと思う。そういう事例は例えば足尾も明治年間に暴動が起こっているが、あれなんかも友子が基盤で、友子の関係を利用して組合の組織化が行われている。

しかし私は、本質的に言って、そういう面があったとしても、徳川期や明治期を通してあの労働組合の弾圧期を見ると、組合的な性格を持ったものとはとてもじゃないが残存することは出来なかったと思う。むしろある意味で企業なんかは友子を保護したりしている。保護したのは、それが労働力の調達に便利で、熟練労働力の育成に、非常に便利だったからだ。飯場の統括なんかは、友子の親分・子分の関係を中心に統括していたとさえいえる。

友子でえらいのは、出生の古いもの、つまり取り立てられてから何年たったか、この年数が問題です。だから飯場の二代目なんかは、乳飲み子のうちに取り立てられて子分になったものさえある。

安田 何ヶ月のうちにですか？

松島 ええ。こうなるとちょっと技能伝授も問題だけど、こうして友子の関係は飯場経営とオーバーラップして来る。労働組合としての性格を本当に持ったんだったら、鉱山の労働管理なんかに取り込まれることはないと思う。取り込まれたから鉱山業の発展と同時に友子も発展した。友子が一番発展したのは明治期です。そしてある時期に来て役目を終えたから衰えていった。日本では友子が労働者集団として出来たのが非常に早かった。しかし、残念ながら初期の友子はあまり分かっていない。

村串仁三郎さんの本をまた、僕に書評しろというのです。こういうのは困るんです。批判されている本人に批評しろというが、反批判みたいのを書けば向こうは喜ぶだろうけど、僕はそんなばかじゃない(笑)。だけど僕はやっぱり現在でもクラフトユニオンというのには疑問を持っている。ユニオンというものの本質は、バーゲニングにあると思う。そういう側面を持っていることは事実なんですけど、それに転化し得ることはあっても、組合そのものと考えたとなると、ちょっとどうかと思う。

〔友子と労働管理〕

立道 例えば、明治期の三菱長崎造船所の場合ですと、最初のうちは、企業と労働者間に親方が入って中間搾取していたわけですが、それに対して、企業が賃金を直渡しする形で、親分・子分の積極的解体を図ったと思うのです。やはり、親分・子分関係を越えるメリットがあったから、労働管理の中に労働者を取り込むという形にしたんだと思うのですが。

松島 あれは実際は最初は、長崎造船所でもみんな技術の伝授からはじまった。長崎では企業内教育はずいぶん早かったが、大部分の人は



親方的熟練者の所に徒弟的な住み込みで技術を身につけるといふ形じゃないかと思う。これは鉱山でもそうだし、賃金も長く請負制だった。本当は鉱山では労働管理がなかなか出来ないんだ。大体穴の中へ入ったら昼寝をしていたってわからない。こんなのはどうするかというやっぱ労働請負だよ。請負制というのは管理ができないものを管理するのに便利なんだ。大体タクシーだって歩合給の廃止としょっちゅう言うが出来ない。なぜだというと、車庫を出たら昼寝していたってわからない。それからセールスマンが4人揃って出て行って、マージャンやっけてもセールスをやっけてもわからない。ああいうようなものは出来高がきちんと押さえられるものなら請負がよいのです。

だから鉱山でも請負が多く、当然友子の親分と子分等も気の合った人間が組になって請け負うことは行われていたと思う。そういう人もいたでしょうが、全部ではないですよ。それは場合、場合だ。時には搾取もあったかもしれないが、一般には親分と子分の間はもっと情の細やかなものです。

〔信頼関係の構築〕

中村 2つだけ聞きたいんですけど、いまのお話で、親分・子分集団に焦点を絞っていった。先生自身もそれがいいところだろうというふうに評価されているし、僕もそう思うんですけど、それへ絞っていったというきっかけは何になるんですか。それともう1つは、信頼関係は板垣さんですか、酒井さん？ 紹介は誰でもしてくれるんですね。けれども、信頼関係が難しい。こいつならばいろんなことを話しても、まあいいやという、そういう信頼関係をどうすれば築けるのか。

松島 それは難しいよ。

中村 難しいけれども、それがなかったらこ

の調査はできてないわけでしょう。

松島 その点は、「中小企業と労働管理」の話になるけど、この本には、調査でもっと載せたいものがあつたのですが、東大出版会の人がこれ以上高くなると売れないと言って載せてくれない(笑)。だから落としちゃったけど、それまで含めて、一番最初にやった石川晃弘君と一緒に調査を除けば、みんな実は静岡県で調査をしている。これがどういう意味を持つかはわかると思う。

こういう事例調査は、一にも二にも事例の性格によって価値が決まる。日本社会で一般的なしかもティピカルな事例でなければならぬ。しかも自分の関心に合うもの。というのは事前に調査事例の性格を知ることが事例調査には決定的な意味を持つわけです。その意味で静岡県庁の中で、調査や研究が好きで県内の企業のことがよく分かり、いろいろ教えてくれる人がいた。そして「お前はこのような調査を静岡県へ来なくても、どこか他の県でやるんだろう。どっちみちやるんだら、他の県へ行かずに俺のところに来てくれ。そのほうがお互いにいいじゃないか」と言ってくれた。つまりなるべく静岡県で調査をしてくれと。こちらもあらかじめ企業の性格をいろいろ教えてくれるし、企業側に連絡もとるといふのですね。これが1つの非常に大きなメリットでした。

それとここにある企業はみんな成長企業群なんです。

中村 そうですね。

松島 成長企業群というのは、お互いによく連絡し合っている。そういうものだよ。要するに自分の会社のためにならないところとはあまり付き合わない。会社のためになるところとは情報を交換し合う。だから賃金の情報などでも、お互いにうまくいっているところであればあるほど状況を連絡し合う。

〔調査する前に調査されている〕

松島 こういうところで1年に1ペン企業調査をやっているという、来年やるのだったら、調査をやった企業が「あそこがおもしろいですよ」と、次の企業の名前をあげて特色を説明してくれたりする。また、こういう企業は、「日本の労務管理の特質」の場合もそうだけれど、調査をやりたいと依頼すると、むこうが事前に我々を調べるのです。要するにこちらの調査をするのですよ。我々が他の企業で信頼を裏切ったりしていると、それでポシヤンになる。

〔発表前に原稿を見せて了解を得る〕

松島 で、僕はどういう方法を使ったかという、調査には調査されて都合のいいこともあるし、悪いこともあるだろう。企業によっておもしろい人がいて、みんな出してしまおう人がいる。そして最後になって「これをお書きになるか、お書きにならないか、それは先生の良識にお任せします」と言うのです。こういうのがいちばん始末に悪い。

こういうような場合でも、僕は完全に問題になると思うところはやはり書かない。そして、必ず調査を始めるときから、「書いた原稿は発表前に持ってくるから目を通してくれ。そして都合の悪いところは言ってくれ。書き直しはしないがその部分を削ることはする」ということをしている。つまり、筆を曲げないけど、削除には協力する。こういうことを確実に実行してきた。

ある意味でこういう実績を評価してもらえぬ範囲内がいちばん仕事がしやすいわけです。やっぱりこうでもしないと、資料などなかなか出してもらえない。それに1つの調査で約1年かかるんです。そこまで付き合ってくれるというのは大変なことです。だから、こういうケーススタディみたいなもので長期間やるには、相

当相手の信用度と、こちらの倫理が問題となる。何が信用をもたらすかという、こちらの行動以外にはないのです。

〔調査の限界〕

松島 妙な気のつかい方をする必要はない。ただそういう意味でのスジは通す必要がある。それはどこだって、不当労働行為めいたことがないわけではない。企業は、それもちろんと言わんばかりです。書けなくても全体の大綱がちゃんと流れていればそれでいいんです。小さな事実が書けないことよりも、全体の状況を理解するのに話してもらった方が数等プラスになる。外国人労働でもね、ビザをどうしたとか、それを調査するのはいいが、そこまで書く必要はないわけです。調査というものには要するに限界があるのです。

〔友子と労働組合〕

安田 友子の方で一番紹介が効いたという板垣さんという方は大学を出た職員で、友子の子分でもあったんですね。

松島 子分になって、親分になっているかもしれない。子分で取り立てられた人間が親分になるわけですからね。ただ彼は子分の話はあんまりしたことがなかったですよ。

ただ言えるのは、僕の調査した時点では花岡でも小坂でも、もう友子はなくなっていた。あったのは、日立鉱山と高萩炭鉱でした。だが、調査した時点で、1鉱山としての単位は消えてなくなっている、親分・子分の付き合いだけはどこでもずっと続けていました。

安田 花岡、小坂は友子はなくなっていたけれども、労働組合ができていたとかいうことはないんですか。

松島 当たり前だよ、友子はあっても労働組合はできている。それで高萩なんかで、労働組

合と友子があり、友子の大親分と労働組合の委員長が同じ地盤から市議員に立候補した。そして、友子が勝ち委員長が負けたんです。だからまだ相当力を持っていた証拠といえますね。

安田 先程の例ですと、友子になりながら学校に行くわけですか。

松島 いやあ、友子になってもちゃんと学校へ行ってもかまわない。だって乳飲み子が友子になって、小学校にも行かなかったら大変だろう。鉱山労働者になってから友子になるのが普通だけれども、まれにこういう人がいても、すぐ鉱山で働かせるわけにいかないから。

安田 じゃ、小学校に行かせるのは親分の役目なんですか。

松島 親だよ、それは(笑)。家族というものがある。

中村 ほかの方でも、いまのお話に関係してほかにありませんか。……いいですか。

安田 はい。

〔『労務管理の日本の特質と変遷』〕

中村 では、続いて『労務管理の日本の特質と変遷』に収められたいくつかの調査についてお話を伺うことにいたします。今度は、この本を担当された立道さんの問題意識を先に述べてもらい、そのあとで僕がまとめながら質問に入っていくという形をとってみたいと思います。それでは、立道さんからどうぞ。

〔労務管理と労使関係の緊張関係〕

立道 先ほどの友子のお話の中でも伺ってきたことなのですが、「日本の労務管理の一般的特質」をはじめとして、松島先生が過去に行なった調査をいくつか読ませていただきますと、そこには当然、調査の結果が書かれているわけです。しかし、実際に松島先生が調査にあっていた時に、どのようなことを具体的に考えな

から調査をしていたのか、あるいは調査でどのような問題が生じたかというような調査の過程については、書かれていないわけで、そうした過程について教えていただきたいと思います。

と言いますのも、私たち駆出しの研究者は苦勞というよりもまさに失敗談の宝庫なのですが、松島先生はじめ、労働の分野の先駆的研究者がどのようなことを考え、どのような苦勞をしたかというのは興味のある所です。また、労働調査の技術の重要な部分がOFF-JTで教えられるものではなく、いわゆる「カン」による部分が大きいと言われておりますが、そうした「カン」に属することを調査の結果からではなく、「過程」を知ることによって少しでも理解できるのではないかというのがお尋ねした理由です。

次に、「日本の労務管理の一般的特質」の中の具体的内容についてお尋ねします。まず第一に、労務管理の日本の特質をどのように考えたらいいかということ、いわゆる封建遺制というアプローチに対して、松島先生の場合、理念型を使って、把握を試みられ、日本における労務管理の近代化というテーマに取り組んでおられると思うのです。当時の封建遺制というアプローチと比べて松島先生の切り口がどのように違っていたか教えていただきたいと思います。

第二に「日本の労務管理の一般的特質」の中に書かれた調査には、地域社会とのかかわりについて度々触れられております。しかし労務管理を研究する場合、企業の労務管理だけを取り出して、周りの地域社会との関わりに触れることは少ないと思います。松島先生がなぜ労務管理と地域社会との関係についてここまで着目されたのか、また着目する際のポイントなどがありましたら教えていただきたいです。

第三に、第一の点と関連するのですが、実際に我々が研究対象について分析する際の社会科学方法論について、松島先生の場合ですと

ウェーバーの影響が大きいと思いますが、アドバイスが何かありましたらお願い致します。

中村 この本は長いので、特に関心のあるところからいきますと、1章、2章⁽⁴⁾はいずれも鉱山における労務管理と労使関係というテーマで論じられています。そういうふうには書いてないですが、おそらくそうなんですね。で、この1章、2章に収められた研究というのは、企業の行う労務管理が、労使関係あるいは労働組合の活動そのものにどう影響を及ぼすかというのを、まったく相反する事例を素材に探ろうとしたものであるというふうに読んでよいただろうと。

松島 はい、けっこうです。

中村 その意味では、労務管理と労使関係、あるいは労務管理と労働組合ということの緊張関係について、かなり早い時期から注目されていた。

松島 いや、初めからそうです。

中村 この点はすばらしいですね。組合研究は組合だけを、労務管理は労務管理だけをとというのが、おそらくこの時期の研究の主流だったと思うのですけれども。

松島 そうですね。

中村 その緊張関係を常に視野に入れているという、その意味ですばらしい研究だというふうに思うのです。で、相反する事例というのは、一方が恩情主義的、生活保障的労務管理が経営者の合理的計算のもとに整備されていて、他方がまったく経営者の商人資本的性格により労務管理は軽視されている。その結果組合活動はどうなるかという、労働組合は恩情主義的なところではそれほど活動をせず、商人資本的性格により軽視されている労務管理のもとでは活発になるという、非常におもしろい事例です。

松島 同じ企業別組合だけど、片方のほうはその最初のイニシアをブルーカラー層がとった

んですね。片方はホワイトカラー層がリーダーシップをとった。だから大正期にあった日本の企業別組合の出来た時の事情、つまりかなり人為的に作られた様子を念頭に置いてもらえば、最初の形態は大体わかると思う。

〔労働組合研究と労務管理について〕

中村 もう1つ注目すべき論点は、当時の労働組合論つまり労働市場論、あるいは企業別組合論は、タイポロジーというのに偏っていたことに対する痛烈な批判になっているんですね。労働組合の機能、活動というものをこうしたタイプとは別に捉えて、しかもそれを宿命論的に捉えるのではなくて、労務管理との緊張関係で捉えるという。

ただ批判も少しあるので、恩情主義的、生活保障的労務管理のもとでも組合はけっこうやっていますよというようなことを、最初のほうの事例で述べているのですが、事例を素直に読むと埋もれている、組合が機能していないというふうに解釈したほうがいいのではないかと僕は思っています。

松島 ただ、どう取るかは評価の問題だ。僕はA鉱山のああいう管理は、労働組合の力というものを意識しないで出てきたかどうかを疑問に思うのです。あのような管理はコストが高いんです。やっぱりね、ああいう形態が出てきたのは僕は計算合理性の上で出てきてると思う。

中村 それは組合を視野に置いた上でということですね。

松島 日本の特質というものは、封建遺制とかそんなものではなくて、もっと理念化されたリファインされ、意識され、構成されたものだと考えていいのではないかと。労務管理というのは本質的にそういう性格を持っていると思う。

中村 なるほど。それは積極的な松島労務管理論ですね。

松島 まあ、そう言っていいかもかもしれない。

〔労務管理を調査分析する際の労働組合の重要性について～組合の重要性を仮説として持っていたか？〕

中村 それで、この1章、2章に収められた研究についての調査方法上というか、研究上の質問なんですけれども、いま僕が申し上げたように労働組合というものを注目するときに、そもそもこれは企業の労務管理というのが重要なんだと。労働組合を見る際にはですね。その重要性を当初から頭の中に抱いていたかどうか。つまり仮説として持っていたかどうかということがまず第一点。

松島 何を

中村 組合活動って、組合の機能とかいうのを見ると、それはそれだけを見たのでは駄目で、企業の労務管理のあり方というものこそが重要なんだということを、仮説として持っていたかどうか。これが1つですね。

それから、C炭鉱かな。要するにあまりうまくない労務管理のほうですね。

松島 うまくないかどうか知らないけれども。

中村 これは企業の歴史というものがかなり具体的に述べられているんですね。つまり現在の労務管理のあり方を規定したのは歴史的な発展のプロセスであると。それは最初から歴史的なことも視野に入れられていたのかどうかということ。あとありますが、差し当たりはその2つを。

松島 その視野の問題からいくとね、C炭坑調査には2つの調査があったわけです。この本には現状分析だけしか出ていない。なぜかというと、これは早稲田大学の間宏君と一緒にやった調査で、現状分析を僕が担当し、歴史分析は間君がやった。間君は歴史扱うのが好きだ。僕は間君みたいにじーっと資料を読み続ける忍耐

力がない。それで大体现状分析は僕がした。だから結果として歴史の部分が抜けてしまった。だけど変遷の歴史的形態が重要なテーマであったことは事実だ。だから一緒に2人で書いた論文には、「F鉱業、Y炭坑調査」として歴史も一緒に発表されている。その一部だと思ってもらえればよい。

中村 載せられたのがそうですか。

〔労働組合活動をどう評価するか？〕

松島 それから一番初めの問題、労働組合の形態ではない活動、それは、意識したことは事実です。我々でも当時、若い連中が一番批判の対象とするのは誰だと思いませんか。大体自分の習った先生を一番対象とする。僕にとっては尾高邦雄先生で、同時に、当時の労働をやっていた人間にとって目の上のコブは大河内一男先生でした。だから大河内先生に対するこういう批判が大きかった。それで氏原さんなんかでも、若いときは、大河内先生の前で言ったかどうかは知らないが、やっぱり一緒に批判してた。

中村 それは企業別組合、宿命論みたいのに対する――。

〔戦後の生活難を背景に労働組合の編成過程と果たした役割〕

松島 宿命論というより、労働組合は戦前にもあったというんだけど、やっぱり戦後のあの時代の生活困難ね、あれを土台に置かなければ日本の労働組合は語れないと言います。大体戦争に負けて、生産設備の1/3を失った。それで鉱工業生産指数は昭和9年から11年の平均の28.9%しかなかった。こういう時代です。それに、工場の休場、徴用解除で失業した人間が400万。復員軍人が485万、それから海外からの引揚者が270万。合計して1,000万以上になる。これが潜在失業人口になったわけです。だから

生活は極度の困難状態で、モノはない。だから日本の労働組合はこの生活困難からの防衛の必要から生まれた。そのためには、外国の事例と違い、できるだけ早く組織化することが必要だった。従業員を一丸として組合員とする企業別組合なども、そういう労働者の知恵の中から出てきた。それを形態から批判すべきではない。一つの必然的なもので、弱点もいろいろあることは事実だけれども、あれでもやっぱり、強く働ける場合もあるんだ。これは社会学の発想ですが、問題はリーダーシップの問題であり、内部の人間の活動の問題なんだと思う。社会学というものは、年中こういう人間の問題に置きかえてものを考えていく。

〔戦後における経営者による経営権の復権〕

中村 そのときに企業の労務管理との対抗関係を頭で置いてたというのは。

松島 日経連ができたのが昭和23年ですか。あのころは日経連の姿勢も、戦う日経連ということで、「経営者よ、経済再建の先頭に立て」というのがスローガンでした。当時の日経連の中心をなしたのは、労働問題でわりに蓄積の多かった紡績業。いま1つは、石炭業も多かった。特にあの時代は前田一さん——マエピンと書いていたけども、このマエピンさんのイニシアで石炭業がリーダーシップをとっていた。そして経営権の回復というのが最大の課題だった。このへんのことを卒業論文にまとめたのは去年までいたこの研究員の上林さんです。そういう事情を考えると、あの時代の労務管理というのは、対組合対策が最大の課題だった。これは大河内先生だって誰だって、念頭に持っていただろうと思う。ただ社研グループは当時、わりに企業に入れなかったんじゃないかと思う。

中村 そういう事実上の制約があったということがある。

松島 事実上の制約というか、要するに僕のほうがプロユニオンじゃないというわけです。

中村 ああ、そういうふうに見られていたということですね。穏健派と見られていた。

松島 いまでも穏健派です（笑）。年中そうした批判を受けている。

〔封建遺制と日本の労務管理における合理性〕

立道 結局松島先生のテーマになっているのは、封建遺制というのを否定して、日本の労務管理が外見上、特に外国の人から見て、非常に封建的だと見られることが、実はそうではないんだと。労務管理そのものがわりと緻密な計算があるということと、その当時の生活水準の低さ等をカバーするためにあった。つまり西欧の企業のような比較的短期間に利益をあげようとする思考でいきますと、従業員に対して過大な福祉をすることはロスになってしまうのだけれども、日本の企業の場合は長期的に見てペイすればいいというような視点があるということですね。

松島 そう。

立道 そういった形で、一見非合理に見えることが合理的であるということ。それからその背景にある日本の近代化というのはどういった形でなし得たかというのを、例えばウェーバーですとドイツの近代化ですけれども、松島先生ですと日本の近代化という形で——。

〔ウェーバーの社会科学方法論とザインとしての労務管理〕

松島 待てよ。ドイツのウェーバーと対比される意図は毛頭ない。

立道 ウェーバーというのは先ほどの問題意識との関連で言っているだけですけれども、ドイツと日本と国こそ違え、そういった「近代化」について先生は書かれていると思うわけ

ですね。

それと労働組合との関係で言いますと、やはり私も組合がある無しでたぶん大きな違いがあっただろうと思いますし、それとこの当時組合が経営権を握っていたという背景がありますし、それがかなり現代の労務管理に至るまでも影響が大きいと思いました。

松島 あのね、ウェーバーの影響でいちばん知ってもらいたいところはどこかという、実は労務管理というものを取り扱いながら、労務管理をゾーレンの枠で取り上げない。たいがい労務管理は、どう管理するか、そういう側面から、要するにハウツーが問題になっている。それをザインの枠として行われているある事実を行われている事実として分析するというのが、ウェーバーの教訓の第1です。

〔理念型としての労務管理〕

松島 それと今ひとつの問題は、取り上げ方が、ものごとをイデオロタイプスとしてつかんでいるということです。つまり理念型として、形式合理的にものを構成することです。

例えば友子なんかでも、もう当時は消えかかっていたんですよ、はっきり言って。もう実質的に機能しなくなっている。理論的にはこれを構成し直すことが必要で、理念型は正に最適だった。だからこういうようなものが、お前の調査は図式的だといわれた。歴史的な変遷が平板な形で出てくるというわけです。これが友子の研究なんかで批判されるとすれば、一番の問題点だと僕は思っている。

もっとも村申さんも僕のこういう点は批判していない。僕の時代でも、戦後、調査でこれをつかまえるなどというのは非常にできにくくなっていた時代です。しかしその時代に調査しなければ手紙なんかどこかへいってしまうだろう。どこかへいく前とにかくつかまえ、そ

れを再構成しようとした。だから時代的な変遷も触れてはいるし、出来るだけ考えたけれども、それはイデオロタイプピッシュなつかみ方であった。図式的で、非常にきれいでわかりいいんだけども、平べったい感じがすると思います。

〔歴史分析と実態分析〕

立道 とにかく先生は、ウェーバーということと言うならば、個性の記述にこだわると。

松島 え？

立道 物事の個性の記述ということと、個性を関係づける、あるいは因果関係を説明することというのは、結局先程中村先生が言われたように、労働組合は労働組合という形で、形態論にこだわるのではなくて、相互関連的に考えるということで、非常に意味があるのではないかと思います。

松島 本質的に歴史分析でもできればいいけれども、僕の場合はやっぱり調査屋だということです。歴史分析家じゃないんです。調査を中心に研究すると、歴史というのはどうしてもこういう形になりやすいです。できないことはないで、間君など、同じものをやりながら、すぐ歴史から取りかかる。だけどころかこの形のほうが、当時の僕の関心事だったと言えましょう。

〔労務管理と地域社会のかかわりをどうとらえるか〕

松島 もう1つ言えることは、日立鉱山の調査なんです。これなんかでも、地域社会の研究じゃない企業の労使関係の調査なんです。なぜかという、これはユネスコの調査で、非常に大がかりな調査の一環なのです。僕に任されたのは、お前は、友子をやったから鉱山ができるじゃないかと、隅谷さんから引っ張り出されたのです。もっと言えば、日立製作所は隅谷さんたちだ。その関係の中小企業は松本達郎さんが

やった。それから日立の政治は、誰かやった。それから地域社会の構造も、これは誰かがやっている。だからこのような共同調査で、地域の問題に入れない。地域の問題は同じように他の人々が日立鉱山に入り込んできた。だから鉱山業の労使関係が分析の目的になりました。

立道 でも、鉱山業ですと、どうしても離れた土地にありますから、地域丸抱え的というか、その地域との関連を無視するわけにいきませんよね。

松島 鉱山業でもそうだし、建設業でもそうです。例えば佐久間ダムなんかでも、あの山の中へ人を連れていかなくちゃいけない。人を連れていったら、泊まる場所をつくってやるのが、絶対的な条件になる。労働力がなくちゃ企業経営は成り立たないんだよ。労働供給源から遠く離れている所では、住居だけでなく、めしも食わせんといかんし、頭も刈ってやらなくちゃいけない。さらに、娯楽だって考えてやらなければいけないだろう。そういう形で、鉱山業の調査ではどうしても、小さな地域社会の問題がクローズアップするわけですね。そして実際問題として地域の政治などと非常に密着するわけです。

〔企業と政治との関係について〕

松島 例えば、日立は当時30人の市議員がいた。ところがその中で10名は日立製作所が出していたし、9名はこのA鉱山で出していた。30名のうち19人は二つから出していると何でも決められるわけですよ。子供の教育だって小学校をどうするか。それを自分のところへ持ってくるわけです。また市営住宅をつくれれば、自分らでそれを利用することもあるだろう。そういう意味で政治と非常に密着するんですよ。

だけど本当は地域社会との関連などもあれくらいの大企業になると、あまり直接的には念頭

に置いてない。なぜかというとな、地域社会の問題でも、市役所の主要なポストに、自分のところの会社を辞めた人を庶務課長にしていたり、そういうことがあるわけですよ。むしろ地域との関係を離れても、東京で通産省などと直取引をしてしまう。だからあんまり地域に対してこだわらないという側面もある。そういう意味で地域的なまとまりが、鉱山業の場合だと、どうしても労使関係の分析で入って来ざるをえなくなる。しかし、こういう問題をどう考えるかは分析する場合に非常に迷った。

〔日本の労務管理の一般的性格〕

松島 さっき中村さんの言ったことですが、初めはあれを鉱山業の特色と見ていた。あそここの労務管理はずいぶん変わっている。地域では電車は誰でもただだし、映画は10円で見せてくれるし、風呂なんかは1銭です。当時でも、銭というお金はないんですが、1円出すと100回券くれるのです。つまり非常に象徴的な意味を持っているが、こうした福利厚生の特徴は鉱山業や建設業では生産施設としての意味を持ち、はじめは鉱山業などの特色ではないかと考えていた。けども、あんがいこれが日本の労務管理の一般的な性格じゃないかという認識を持つようになった。つまりそれから日本へ一般化したわけですよ。そうなってくると、日本の一般企業の特徴は何だということになり、それをまとめたものが東大出版会から出た「社会学講座」の労使関係の分析でした。これがアベグレンなんかより早かったのです。

〔経済学と社会学〕

松島 東大出版会からは、「社会学講座」と「講座社会学」というのが二つ出ているけれど、それを書いたのは、初めの「社会学講座」でね。初めに書いたものが未だに出ている。それを

買ってくれる人が多いんですよ。A鉱山の論文なんか文部省がアメリカで紹介するというので翻訳して出してくれた。あれも社会学者の推薦じゃなくて、隅谷さんか誰か経済学の人だと思う。大体僕を社会学の教授だと知らない人が多いんじゃないかな。むしろ経済学部だと思っている。だけどずいぶん経済にはお世話になった。

中村 僕に言ったってしょうがないですよ。僕はたまたま経済学部出身なんで（笑）。

〔外資系企業と日本の労務管理の特質〕

立道 労務管理の一般的特質というんですけども、日本の企業の特徴なのか、日本の社会の特徴なのかと考えてしまうんですよ。なぜかという、外資系企業が日本に来ると、日本的な管理をしだすところもありますね。

松島 ある。

立道 それは結局、企業が日本的なのではなくて、日本の社会とか日本の労働者がそういったことを望んでいるから日本的になるような気がするんですけども。

松島 ただね、日本的にやって来て成功しているところは、来る前から勉強している。むこうでもうまい管理をしているところは日本的だといえる。例えばIBMなんか特にそうだし、それからナショナル金銭登録機、イーストマンコダック、ハーシーチョコレート等がそれだ。だから日本の特質なのかなにかわからなくなってきた。だから迷っている。しかし結局僕にとって最大の課題だったのは、中村さんも言ったけど、この日本の特質というものを民族的特質などとはとても考えられない。何時かは変わるものだと考えている。一体何がこれをこわすのか。それを知ることが最大の課題だった。それで一番最初に、炭労の調査をやったんだ。

〔日本的労務管理の特質に影響を与える労働組合活動〕

松島 労働組合は労使関係でいわば、労働力のバーゲニングをやり、日本の特色はこれに夾雑物が挟まったとも考えたわけだ。これが純化されれば本来的なバーゲニングにもなるはずだと思った。だから一つは労働組合との力関係が関心事になった。いま一つは、技術の変化だった。まず組合の研究に入っていたが、やってみると組合が強くなると次々にバーゲニングで、かえって夾雑物を入れるような要求を出してくる。そして組合が強くなるほど日本の特質を助長するような形で労務管理をどうも変えている所が少なくない。バーゲニングが経済的に純化しないんだ。

〔技術革新と日本の労務管理〕

松島 それで次に技術革新だが、これも余りはっきりしない。技術革新の調査でも我々は何人かとチームをつくった。私達のメンバーは、名古屋大学の北川隆吉君や今早稲田大学にいた間宏君だ。それで初めは間君や北川君もやっぱり技術革新で労務管理は根本的に変わると見ていた。しかし、僕にはどうも変わらないんじゃないかと思われ始めた。その管理は基本的にはA鉱山とまったく同じじゃないか。変わるとすれば何だということ、変わる側面があることは事実で、技術が変われば労働の性格が変わる。これは当たり前だ。労働の性格が変われば労働者の質が変わる。それも当たり前だ。この2つが変われば労働組織が変わるし、労働者の教育も変わって来る。これぐらいが変わると考える条件なんだ。今まで調査をやって来て、技術革新で賃金制度を本質的に変えたという企業はないし雇用システムを変えたところもない。ということは、日本的な労務管理で、賃金だとか生活に密着したものは変わらないのではないか。

〔技術革新による日本の労務管理の変化〕

松島 そういう意味からいうと、また空振りばかりしたわけですね。問題はそもそも封建遺制という捉え方が基本にあったわけですよ。変わらなければしょうがないと思った。

そして調査をやってみて、根本的に影響を与えたのは何だったかという、日本社会の高齢化だ。やっぱり高齢化で年功制度では賃金がかさむんですよ。これが大きかった。いまになってつくづく考えるんだけど、僕ははずいぶん無駄をやって来たなと思う。

中村 そんなことはまったくなくて、今すでに先生がお話しされたけれど、この本でいうと3章、4章のテーマというか、「技術革新と労務管理」ということでやられていて、ぜんぜん無駄だとは思ってなくて、この2つの、3章、4章というのは同じ技術革新を扱っているんですけど性格はまったく異なるんですよ。で、異なっているけれども、技術革新と労務管理、あるいは技術革新と労働というテーマを僕たちがこれから研究するときのフレームワークみたいなのがみごとにここに出ているんですね。あるいはある一定の仮説を持って研究しなければいけないときに、必要なポイントというのもここに全部出ているんですよ。と僕は思うんですね。

〔技術革新と組合運動〕

中村 たしかに先生のおっしゃるように、労務管理をとにかく変えなければいけないという熾烈なバックグラウンドがあって、労働組合と技術革新に関心を絞ったんだと思います。けれども、調査の結果は、結局は労務管理が洗練されただけという——そういうふうに言ったらまずいのかな、日本の特質は少しは変わったけれども、洗練されただけだったという結論が出てくるんです。例えば佐久間ダムのほうの調査で

は、大型の建設機械とか新しい工法とかが、企業組織あるいは管理そのものにどう影響を与えつつあるのか。それによって管理の一環である労務管理がどう変わるかということに焦点が置かれていて、石油化学のほうでは、きわめて新しい産業におけるオートメーションが労働の内容、労働組織、そして労務管理というのにどう影響を及ぼすかという、そういうことで論じられているのです。技術革新と労働、あるいは技術革新と労務管理というのを考えるときに、先生の3章、4章から学ぶと、まず調べなければいけないのは技術の性質、それから2番目は企業組織の変化、あるいは官僚化の程度というのをきちんと捉えなければいけない。それから、経営管理全体がどう変わっていくか。それは労務管理だけではなくて、生産管理とか経理とか、そういうことも含めて。それを前提にして、今度は労働の内容そのものはどう変わるか。それからさらに労働組織とか職場組織とか、その編成原理がどう変わるか。それを踏まえて、労働の内容の変化と職場組織の編成原理の変化が労務管理とどういう関係にあるか。労務管理がそれをもたらしたのか、あるいはそういう労働の内容の変化が労務管理にどう影響を及ぼしたのかという、そういうフレームワークがこの2つの章でみごとにしているんですね。

〔技術革新をどこまで調査するか〕

中村 で、先生の願望からいうと失敗作かもしれないけれども、この本を丹念に読むと、今度のコンピューター化とか、情報技術革新の問題などを調べるときに、ああ、こことここをこう調べればいいんだとか、視野をここまで広げなければいけないんだというのがすごくよくわかる調査なんですね。にもかかわらず、僕が個人的にお伺いしたいなと思っているのは、今度

の情報技術革新の場合でもそうですが、技術とこの情報をどの程度調べたいかというのが、これがわからないんです。先生ね、佐久間ダムに新しい工法とかダーッと書いてあるんですよ。読んでわからないんです。読んでわからなくて、メインの部分の労務管理とか、そういうところにどう影響を及ぼしているのかもよくわからないですね。大型クレーンが入ったというのはわかるけれども。それはオートメーションでも出ているんですけどね。これはどの程度調べたいのですか。

松島 本当のところ言ってね、技術は佐久間ダムの調査では余り変わらなかったんですよ。何のことはない、ブルドーザー、トラック・クレーンと大型ダンプが入っただけなんだ。

トラック・クレーン、ブルドーザー、それとパワーシャベルだよ。こういうのは個々には前から日本にも小さいやつがあった。ただ、それがいままでのものより数等大型化し、しかも大量に入った。大量に入るということは工法自身が変わり、システムが変わり始めるんです。導水トンネルを掘るのにジャンボという機械が入っているんですが、あれは鉱山で使っている削岩機を並べただけなんです。ただ、僕が見ていた削岩機と違うのは、鉱山で使うのは、そんな奥まで穴をあけて、爆破すれば坑道がつぶれちゃうから、せいぜい1メートルか2メートルまでの穴をあける。ところが向こうから入れてきたものは4メートルの穴をあけるんで、それも17台を並べて一度にトンネルの全断面の掘削をしてしまう。原理はドリルを回しながら叩いているだけで、構造は同じだが、あんな大きなものを大量に使うから工法が変わってしまう。それで電源開発に行って、いろいろな話を聞いて来た。

ところが三井石油化学へ行ったら分からないことが余りにも多い。

中村 オートメーション？

松島 オートメーションです。私が本当にやりたかったのは自動車だったのだが、自動車へ入れてもらえなかった。後で自動車工場へ行ってトランスフォーマシンなどいろいろ見てきたんですが、ああいうものはわかりやすい。ところが化学工業などは内が全く見えないんですよ。それで質問すると、「ああ、担当者をお願いします」と言って、亀の子をいろいろ、これをくっつけてどうするこうすると説明してくれる。僕のもっとも苦手なものじゃないですか(笑)。これが分からない。だから本当言ってもうあのへんになると困り切った。

〔技術の細部より経営の把握を〕

松島 だけど僕はね、今になって思うと、技術などというものは、分かった方がよい事は事実だが、そんなにまで分からないでも、ある程度できればよいものだという気がする。

たとえば情報ネットワーク化で、実際CIOというのが最近非常に重要視されている。チーフ・インフォメーション・オフィサーですか情報担当役員のことで。つまり、情報を最終的に分析する責任者ですよ。そして分析しただけでは駄目なので、上の人が聞いてくれて、経営全体に影響を及ぼせる力のある人でなければ駄目なんです。こういう人を見ていると、現在では技術が分かる人が大体になっている場合が多いけれど、必ずしも技術の専門家になっているわけではなく、技術が分からなくてもね経営全体のことがかかっていることのほうが重要だと思う。

〔調査の実証にも限界効用の原則〕

松島 むしろ、調査マンとしてたえず悩むのは、一体どこまで実証すれば十分かということです。実証に十分ということはないわけで、実証すればするほどよいのですが、調査にも限界効用の原則があり、最初の実証は価値が大きく

ても、同じ問題についての後の資料の価値は段々下がって来る。技術についての知識についても同じことが言えるのではないか。だから技術革新の調査でも、大体のことはわからなくちゃいけないんだけど。

〔経営全体を把握することの重要性〕

松島 だけど厳密に技術がわからなければ調査はできないものだという感情を持つ必要はちょっともないような気がする。我々にとってむしろわからなければいけないのは、経営全体の計数的な把握や労働の常識的なことが分かっているほしい。これが分からないでは経営者に対してものが言えない。そういう常識を備えていることのほうが僕には必要なような気がする。経営と労務に関する一般的な常識です。

だから我々なんかテーマの中心的な問題を調査中に一生懸命に勉強をやるんです。例えばあの「中小企業の労務管理」の本だと、1番目の調査だったら、ラッカープランとかスキャンロンプランがわからなければどうにもならない。あとの問題だったら、目標による管理やIEの技法がわかっていなければどうにもならない。

日本の特質の本だったら、最後の職務給や職務分析がわからなければ仕方がない。そういうものを調査の間に勉強する。最初は、一般的に問題点の特色を調べ出し、そういう問題点を知ると、それを勉強して、その後でまた出て行って質問する。

〔調査を通じて事例に学ぶ〕

松島 調査を通しながら、調査だけというのは本当は意味ない。そういう分析が必要なんで、これをやると事例に則して勉強するわけだから、ラッカープランやIEの技法等の本質が本当に分かると勉強になるし、調査の内容も深くなる。そういう機会をどう持つかというより持てる人

間の勝ちだ。持てる人間というよりそれだけの勉強をする人間の勝ちだといえるような気がする。

中村 僕なんか思っているんですけど、技術革新の調査で、結局調べるのは労働関係ですよ。そうすると労働に影響を及ぼすだろう技術だけが分かればいい、あるいはそういう影響を及ぼすような技術の側面がわかればいいと。それではまずいですかね。

松島 いやあ、かまわないでしょう。かまわないというより、それだけ分かるというのは立派だと思います。労働に影響を及ぼす技術、大体僕なんかだったらそれがなかなかわからないもの。

中村 いやいや、そんなことないでしょう。

松島 石油化学なんかだと秘密事項が多すぎるんですよ。当時、「あんたは技術が分からないから調査をしてもいいと言ったんだ」などと言うんですよ。あまり深く突っ込むなと言わなければなりません。

だけど最近、安田さんから出てきたのか知れないけど、学生なんかの方がむしろ調査はしやすいんじゃないかと思う。相手も責任がないし調査しやすいと思うよ。

中村 ただ、先程先生おっしゃった経営および管理全般に対する深い素養がないと。

松島 いや、素養を持っていてもいなくても学生でかまわないんだから。

〔技術導入と組織変化〕

安田 新技術の導入のときというのは、まず組織の変化から見るのか、それとも技術を使っている人と働いている人との関係から見るのか、どちらから見ていったほうがいいのでしょうか。

松島 それはね、卵が先か鶏が先かで、両方見ていかなくてはいけない。すべて問題は、影響すると同時に影響を与えられている。それで

両者が変わって行くのだ。全部が関連し合っている。我々はそれを分解しなければ分析出来ないわけだけど、両方わからなければいけないと思うよ。

安田 でも、いまの技術の問題というのは、技術だけにとどまらないと思うのです。例えば生産管理、財務管理の管理が変わったといっただけでも変わると思います。

松島 生産管理も技術なんだよ、これ自体が。ただし日本というのは、日本の賃金その他がまたそういう技術をこなして行くのに非常に便利であることは事実だと思うよ。

中村 そうですね。

松島 職能給なんか摩訶不思議な存在だもの。あれこそ日本的だな。

中村 技術革新と労務管理ということでもう1点お聞きしたいんですけども、石油化学の方ですが、労働内容の変化を書かれていますよね。監視から管理ですか。

松島 ああ、管理労働ね。

中村 技能労働から知的労働へ。適応力とか。これはさりと読むとすんなり入っちゃうんですが、この事実を観察するというのはとても難しいことだというのは僕はよくわかっているんですけども。

松島 本当は難しいね。

中村 これはどうやってこの当時つかまえたのかということ。

〔技能労働、監視労働から管理労働へ〕

松島 これはね、大体肉体労働から技能労働へ変えるというのが、かつての技術革新のシェーマでした。それがまた技能労働から監視労働へと変わるといのが、いま一つのシェーマになって来た。そして基礎知識に対する要請が強まるというわけだ。

ところが、仕事を見ていても「管理労働と

言ったほうがいいじゃないだろうか」と言い出した。最初に管理労働という言葉を使ったのは一緒に調査していた間君なんです。「うん、なるほど。そのとおりだ」ということになった。

つまりもう監視労働と言われる段階ではなさそうだとすることで、管理労働という言葉を使ってきたわけです。仕事をしているのを見ているかぎりでは、何も操作していない。オートマチックに機械は動いてくれる。ただ、仕事は中央に集められた計器類を見ているか、装置の所々につけてある補助計器類をパトロールしている。そして何もしていないが内部の化学反応を解析していて、異状があった時は装置を止める。だが見落としてもすれば生産性が高いだけにスクラップの大量生産に通ずるから責任は重いし大変だ。これを管理労働といったわけです。

〔労働現場での経験の価値〕

松島 だから、基礎知識のウェイトは高まって、早く一人前になれる。だけど労働者と話しているとやっぱり経験の価値はなくなるといふんだ。「ふだんだったら、身体をこまめに動かさなければいけないのに年寄りにうろろされると邪魔だ。だけど、停電とか火災とかがあった場合を考えたら、僕たちだけじゃどうしようもないと思う。今度はこっちがうろちよろするんじゃないか」と言う。

なるほど、問題は火災とか停電とかの不時の災害時だ。そんなときは、基礎知識などは、学校の授業と同じで、スクーリングで教えることが出来ても、そんなものは役に立たない。

1回か2回かその現場で体験したことがとっさの場合に生きるんだね。やっぱりこういうようなものが経験なんだ。だから経験は無価値になるんじゃないけれど、早く一人前になれると思えばいいんじゃないかな。今でもやっぱりそうだと思うよ。コンピューターの中がみんな

真っ白になっちゃった時どうしたらいいかと。

立道 労働というのはいろんな知識をブラックボックスに封じ込めていただけかもしれないね。

松島 うん。そうかもしれないね。

〔情報ネットワーク化の推進〕

中村 僕がお聞きしたのは、オートメーションが労働を単純化するか単純化するとか、いや、そうじゃないという議論はほとんど意味ないということを書いていらっしゃるんですけども、ところが今度の情報技術革新の場合でも同じような議論が出るわけですね。同じような議論が出たときに、これは調査屋は腕の見せどころだというふうに僕は思っているのですが、労働内容がどう変わったかというのは表面的な観察では到底もうわからなくなってきたんですね。先生も言われたように働いている者との直接の対話というのかな、その中からいろんなことをつかんでこない、技術と技能スキルがどうあるのかというのがわからないのではないかという気が最近しているんですよ。

松島 今度の情報のネットワーク化はどうか。我々が経験した技術変革というのは、今まで2つあり、1つはオートメーションだ。今1つはその後に起こったME化が大きかった。その後起こったのはコンピューター化の情報化だ。前の2つもずいぶん性格が違う。しかしそこで影響を受けたのは大体直接生産部門だった。

〔ホワイトカラー受難の時代か〕

松島 しかし、今度の場合は直接生産部門の受ける影響はあまり大きくなかった。むしろ事務部門で一番影響が大きいのは営業関係だ。営業も一般の小売店はコンピューター化されてないから、卸売業の営業ではない。卸売業に対するメーカーの営業の変化は大きいといえる。あ

る意味では、ホワイトカラーの受難の時代じゃないかと私は思う。

片柳 逆に今はブルーカラーもホワイトカラー化している時代だという言い方もあると思うのですが、そうでもないということでしょうか。

松島 ホワイトカラー化というのはね、次元が違うと思う。ホワイトカラー化と言われる場合には、経済のサービス経済化、第三次産業の肥大化というものが背景にある。

片柳 はい、そうですね。

〔情報ネットワーク化による組織構造の変化〕

松島 つまり、情報ネットワーク化で本社なんかの事務部門もずいぶん変わることは事実だ。人員はどうやら僕感じでは若干少くはなりそうだが、余り人員的には変わらない。その影響というのは、各部門の境界線が不明確になるんだよ。仕事が、他部門との横の関連が強くなるんだ。それと同時に縦の関係も不明確化する。つまり情報化で入った情報を必要とするところにいちばん速く送らなければいけない。それをいちいち上の許可を取って流すのじゃ間に合わないから、その意味では下の自由裁量の幅が増大するというか、そのあたりがずいぶん変わる。

また、仕事も下の人たちは、キーボードを操作する技能が最低限必要となるだろう。それと出てきた情報を分析する技能、ネット化されやすいように仕事を変えていく能力が必要だ。そのように変えて行かなければネットワーク化はできないから。上では、情報の分析力が最も求められるだろう。また、情報化といっても、ネットワークに乗らない重要な情報というのやっばりあり、そうした個人情報と人脈が要求される。

〔企業の間接統括組織の空洞化〕

松島 だけど一般的に言えることは、非常に

顕著な変わり方をしたのは、いわゆる支社とか支店とかの中間的な統括組織が空洞化してくることだ。例えば本田技研は、全国に7ヵ所か8ヵ所かあった支社を全部なくしたし、味の素は9ヵ所あった支社を東京営業事務センター1ヵ所に集約した。情報というものは集約されればされるほど大きな意味を持ち出す。例えば、受注もオンラインで、コンピューターに入れば自動的に処理され、数が多くなっても問題じゃないから、コンピューターに入って直接本社で処理されてしまう。

本質的に営業というのは3つの仕事をしている。1つは受注活動で、2つは品物を納める納品活動。3つは集金活動だ。この中で2番目の納品活動は物流業者が下請け又は代行に変わってくる。それから3番目の集金活動は銀行の振込がもう大勢だ。一番初めの受注活動もオンライン化されるわけだ。つまり、今まで、東北だったら仙台、中部だったら名古屋、近畿だったら大阪等に支社があって、それぞれの範囲内の受注と、納品と、金銭処理を統轄していた。ところが今度は数は問題ではなく情報は中央に集積すればするほど利用価値が大きくなる。そうすれば集約をしたほうが得で、中間段階がなくなる。生命保険などは支社のメインだった仕事を、下のおばさんたちの集団である支部に落としてみたりする。統括組織の上ではずいぶん変わりますと思う。

〔営業マンの負担増大〕

松島 だからいつまでも中間統括組織みたいなものを置いて、一番変わらないのは役所といえるかも知れない(笑)。そして営業が変わり、ご用聞き的な仕事はなくなるわけです。もっとも顧客先を定期的に回り、対人関係は結んでおかないと、顧客はほかのところへ行ってしまう。顔つなぎをやっておく必要はある。そのため、

いちばんはっきりしているのは、花王は支社を統合し、営業所も廃止してしまった。そして、4500人いた営業マンに一人ひとり無線のついた自動車を渡し、受注・発注のできる端末をつけて、営業マンの自宅にファックスをつけた。それでその日回る店をファックスで指示しその地区の売れ行き商品だとか、行った先の支払い状態とか、そういう支援情報を送って、無出社出勤を始めた。それで回る店数を多くしたのだ。また同様にサテライトオフィスなんかも問題になってくる。

ただ、これもいいか悪いかいろいろな問題がある。無出社出勤などは、本人に対するプレッシャーは大きくなるだろうと思う。何人かで処理できるなら仕事はまだ気楽だ。だが自分一人で判断処理し、活動しなければいけないから、よほど神経の丈夫な人でなければやっていけない。それと奥さんが、いない間にくる注文などは処理しなければならない。ある意味では自宅が営業所みたいになるわけで、もちろん奥さんにも金は出ているが、ずいぶん変ると思うよ。労働強度は相当きついんじゃないかな。その意味でホワイトカラーの受難の時代と言った。

〔ホワイトカラーの生産性〕

安田 今までは程度べールに被われていたホワイトカラー個人の生産性の部分はかなり明確になるというところがありますね。

松島 そうだと思う。

安田 そのために労働の強化にもつながる場合もあるのでしょうか。

松島 そうねえ。

安田 だから管理者なら管理能力って、かなり曖昧になっていた部分というのが、露骨に出やすくなるのではないかと思うのですが。

松島 出やすくなるけど、やっぱり残りそうなのがする。

安田 なくなるということはないと思うし、日本の労務管理の変遷とはまた別問題と思うのですけれども、ただ、現象としてはかなりそれがあからさまになるのではないかというふうに思ったものですから。

松島 出やすくなると私は思うな。

『中小企業の労務管理』

片柳 12～13年前に書かれた『中小企業の労務管理』から今に至るまでをござんになっていらして、日本の労務管理についての今後の展望を伺いたいのですが。



〔日本の労務管理の今後〕

松島 今後の展望はね。

片柳 非常に曖昧なんですが。

松島 曖昧というより、わからないと言ったほうがいいんじゃないか。

片柳 『中小企業の労務管理』の終わりの部分で、今後、日本的慣行と能力主義の融合点みたいなのがあるのではないかというふうに述べておられますが。

松島 その融合点ね、能力主義管理と日本的慣行のね。

片柳 はい、日本的慣行と。

松島 融合点、君だったらどうする？

片柳 私もそれが一番分からないものですから。今でも能力主義管理をどの程度取り入れるかは企業の大きな問題であると思いますが。

〔日本的慣行は労務管理の下支え〕

松島 本質的に言うと、なかなか融合しないと思う。ただ、問題は能力主義を今後どう強めていくかだが、それには、その下支えをどう行っていくかが問題で、その統合ではないかと

思う。

片柳 ある意味で能力主義的な要素は日本的慣行の中に含まれていたと思うのですけれども日本的慣行の中にシニオリテイを重んじるなどの部分以外に、社内での従業員同士の競争を促すような部分があるからこれまで続いているのではないかと思うのですが。

松島 まあ、そう言えるだろう。

片柳 日本的慣行と能力主義を対立させて両者がどのぐらいの割合を占めていると良いのかという言い方自体がちょっと違うのかなと。

松島 僕はやっぱり基本的には下支えだろうと。

中村 日本的な部分で下支えをしながら、その上で能力主義的管理を上乗せしていくと。

松島 そうそう。そういう方向に移っていくだろうと思う。ただ、先のことは何にも分からない。我々は今まで賃金が何パーセント上がるかと聞かれて、未だに当たったことがない。年じゅう失敗ばかりしている。中村さんだったら当てるかもしれないけど。

中村 競馬の予想屋じゃないですよ（笑）。

〔新人たちの感想〕

中村 そろそろまとめに入ったほうがいいですね。各自、感想でもいいですから何か一言ずつお願いします。

安田 松島先生の現在の問題意識と過去にやられてきた調査との関連がよくわかった点もあり勉強になりました。丹念に調査をすることにより、ある確かな事実が浮かび上がるのだと思います。決して思い込みには陥ることがないようにして、これからも、真摯に調査にとりこんでいきたいと思えます。どうもありがとうございました。

片柳 先生の御本を読んだりお話をうかがって、先生ご自身の今まで置かれていらした状況

や、より大きくは、その時の社会環境と調査というのは、すごく関わりが強いのだなということを実感しています。しかし、それと同時に、調査研究はあくまでも調査者個人のフィルターを通して、社会を見るのだということも実感しました。ですから、その調査者のありようで、いかようにもその調査研究から得られるものの質が上下してしまいます。そんな中で今まですごくいい例を先生には残していただいていますし、これからも新たにご研究をなさると思っていますので、勉強させていただきたいと思えます。

立道 僕も片柳さんと同じで、まさに調査者のありようで調査はどうにでも変わるといった感じがしますし、いつも調査に行っても十分な成果を上げることが出来ないまま帰ってきてしまうようなこともあるんですけども、先生の今日参考にした3冊の本をはじめ、過去に行われた緻密な労働調査を参考にして、今後の調査に役立てたいと思えます。

また、今日、松島先生のお話を伺って最も印象的だったのは、調査における人間関係の重要性です。例えば、友子の調査の話の場合は、板垣さんという方の紹介が非常に大きな影響を与えたということで、こうした調査に協力して下さる人との人間関係の重要性を改めて認識した次第で、信頼関係を作り、維持していくことが良い調査に繋がるものなのだと感じました。今日は貴重なお話を有り難うございました。

〔事例研究に取り組む人のために—その意味と姿勢と—〕

松島 頑張ってください。ただ最後に言っておきたいことは、事例調査のとき、やっぱりそれを通して一般的な姿を見ることの大切さですね。いわゆる一般的なものの代表でなければ余り意味ない。だから調査だけで終わっては駄目で一般的なものと比較することが課題ではない

かと思う。

ケーススタディで企業の一般的な性格を知るのに必要な項目については、比較的最近の実例を具体的に書いてきたので参考にして欲しい（後掲を参照）。

また、ここで話したようなことは、都労研の所報の昭和60年^{註5)}に、「戦後労働調査の40年」というものを書いているので、読んでください。この号には、氏原さんが「労働経済学、労使関係論の研究方法を顧みて」を書いており、有泉先生が「労働法を研究して40年」を、佐藤進先生が「労働者福祉研究40年をふりかえって」を書いている。そして私が「労働調査の戦後40年」を書いた。

こういう先輩のやった研究を理解するんだら、何より必要なことは、時代がその間にどう流れてきたか、時代の変遷と関連づける見方をすることが一番大切だ。その時点、時点で皆が一生懸命やってきており、それなりに意義があるはずだ。そういう時間の流れの認識を持ってもらおうと、理解しやすくなるのではないか。これだけ言わせてもらおう。

中村 長時間のゼミナールをやっていたいて、どうもありがとうございました。

〔注〕

- (1) 『友子の社会学的考察』松島静雄著 お茶の水書房、1979年。
- (2) 『労務管理の日本の特質と変遷』松島静雄著、ダイヤモンド社、1962年。
- (3) 『中小企業と労務管理』松島静雄著、東京大学出版会、1979年。
- (4) 前掲書、「第1章わが国における労務管理の特質とその限界—A 鉱山の事例を中心として—、第2章労働組合運動の発展とその条件—C 炭坑労働組合の場合について—」

- (5) 『労働研究所報』第7巻、1986年 松島
「労働調査の戦後40年」(P.19~25)、氏原
正治郎「労働経済学・労使関係論の研究方
法を顧みて」(P.9~18)、有泉亨「労働法
を研究して40年」(P.2~8)、佐藤進「労
働者福祉研究40年をふりかえって」(P.
6~33)

※以下は、松島先生が事例調査を行う際のヒヤ
リング項目一覧である。本来ならば、これは調
査研究者のノウハウの一つであるが、先生の御
好意により、ここに公開していただけることにな
った(中村記)。

[参考]

～ヒヤリング調査項目～

1 企業の概要

- ・所在地、各工場とその所在地
- ・資本金、資本系列
- ・創業年と歴史的变化、業種転換の有無
- ・企業立地の経緯
- ・経営者の特色
- ・主要製品と企業内シェア
- ・主要取引先、下請、部品調達関係、子会社
との関係
- ・現在の売上高、5年前の売上高、伸び率
- ・現在の経常利益(又は純利)、5年前の経
常利益、伸び率
- ・今後の計画、他地域へ進出の可能性と進出
先

2 企業経営

- ・資金計画と主要取引銀行
- ・資金調達、原料、部品調達の立地的利点と
弱点
- ・経営者の経営方針
- ・生産過程及び技術の特質

- ・企業組織、組織運営の特質
- ・受注と販売対策、その特色
- ・受注、販売の立地的利点と弱点
- ・経営、技術の指導を受ける機関、人員派遣
の有無
- ・主要な技術、経営、受注の情報入手先
- ・主要導入コンピュータ
- ・FA、OA化の状態
- ・ソフトの開発態勢
- ・経営への市(町村)、県、その他の役所の助
力
- ・経営上の問題点、特に立地的特質から

3 従業員確保

- ・正規従業員数、平均年齢、平均勤続年
(内女子正規従業員数、平均年齢、平均勤
続年)
- ・臨時、パートの数と主たる年齢層
- ・5年前の従業員数(正規、男女別)、平均年齢
- ・現在の学歴別、男女別の募集人員
- ・定期採用の有無、募集方法
- ・現在の学歴、男女別採用可能人員
- ・管理事務、技術者、生産従業員、営業販売
職別過不足
- ・技術者の充足状態と採用方法
- ・必要労働力の充足対策とその特色
- ・ソフト技能者の過不足と充足策
- ・高学歴者の採用方法と専修学校卒の採否
- ・高齢従業員の採否
- ・技能者の技術者化
- ・Uターン従業員の活用
- ・従業員の採用の立地的利点と弱点

4 従業員の能力開発

- ・最近の若年者の勤務状態の特色と定着対策
- ・キャリアーコースと従業員教育の特色
- ・新入社員教育の期間と内容的特色

- ・技能教育の期間と内容的特色
- ・監督者教育の期間と内容的特色
- ・OFF-JTの特色と利用する外部機関、種類
- ・自己啓発の援助方法
- ・技能検定の利用と援助方法
- ・配転の特色
- ・男子職種の女子化、女子従業員、高齢者の
活用
- ・その他の能力開発策
- ・教育の立地的制約と問題点

5 労働時間、賃金

- ・労働時間の地域的特質
- ・規定労働時間、操業日、週休制、休憩時間
- ・有給休暇、主として基準法との関係(1年
未満者の休日)
- ・有給休暇の平均と階層別取得率、買上げの
実施
- ・交替労働、夜業の有無
- ・残業(ピーク時とボトム時)、残業の割増
率、如何なる層、部門で多いか
- ・5年前の労働時間、時短の動向
- ・時短のための対策、残業規制
- ・賃金体系とその特色(職務給化、職能給化)
- ・賃金のピーク時とピークの変化
- ・学歴別初任給
- ・35歳時の賃金
- ・年間賞与の月数
- ・分配率の動向
- ・地域企業の賃金的特色
- ・賃上げ決定と必要な情報をうる情報源、日
安にするもの
- ・労災、度数率、強度率

6 定年、福利厚生

- ・定年制とその改訂過程
- ・勤務延長、再雇用の有無と適用者

- ・ここしばらくの定年退職者の多寡
- ・高齢者活用の状態と高齢者のための主たる
対策
- ・退職金、企業年金
- ・寮、社宅と主たる利用者、従業員中の利用
率
- ・従業員の持家状態と持家援助策
- ・地区における持家の可能取得価額
- ・通勤距離と通勤対策
- ・従業員金融、物品販売施設、スポーツ、趣
味サークルとその援助
- ・その他の企業内福利
- ・厚生福利の集団化の情況
- ・法定外福利費と賃金に対する比率
- ・厚生福利の立地的利点と弱点
- ・従業員の定着のために特にやっていること
- ・企業内コミュニケーションの方策と特色
- ・目標管理、小集団活動
- ・従業員のモラルとモラル対策
- ・職場活性化のために特に注意している事

氏 名：松島 静雄

最終学歴：東京大学文学部卒

現 職：東京大学名誉教授

主な著書名：『労働社会学序説』(昭和26年
福村書店)

『労務管理の日本の特質と変遷』

(昭和37年 ダイヤモンド社)

『友子の社会学的考察—鉱山労働
者の営む共同生活体分析—』(昭
和53年 お茶の水書房)

『中小企業と労務管理』(昭和54
年 東大出版会)

『高齢化社会と労働者』(昭和58
年 東大出版会)

『産業社会学』(昭和60年 日本
放送出版協会)

『現代の労務管理とその変遷』
(昭和61年 日本労働協会)

(1991年、産業・組織心理学会第
7回大会発表論文集)

氏 名：中村 圭介
最終学歴：東京大学大学院 経済学研究科
博士課程修了
現 職：武蔵大学経済学部助教授
主な著書名：『労働組合は本当に役に立っているのか』(共著)(総合労働研究所、1988年)
『日本のソフトウェア産業』(共著)(1990年 東京大学出版会)

氏 名：安田三江子
最終学歴：法政大学大学院経済学専攻博士課程在学中 労働経済学
現 職：都立労働研究所研究員
主な論文：「イギリスにおける新救貧法研究の視角」(1990年、日本女子大学家政経済論叢)

氏 名：立道 信吾
最終学歴：日本大学大学院博士後期課程修了
現 職：東京都立労働研究所研究員
主な論文：「組織分析の方法—日本の企業組織の分析に向けて」(1989年、日本大学大学院社会学研究会 “ソシオロジクス” 第11号)
「明治・大正期における日本型労務管理の確立過程」(1991年 “ソシオロジクス” 第13号)
「企業におけるパソコン通信利用の事例研究」(1991年、日本大学社会学会 “社会学論叢” 第110号)

氏 名：片柳 敦子
最終学歴：慶応義塾大学大学院商学研究科
博士課程在学中 (社会学修士)
現 職：東京都立労働研究所研究員
主な論文：「認知的ストレス過程における個人的資源の影響に関する研究—職業を持つ女性を対象として—」(1990年、修士論文)
「企業の人的資源管理施策と組織コミットメントの関係」(共著)

視点 公開講座から 海外調査シリーズ 1

視 点

○大企業は若者たちの転職願望をあおっている…………… 37

公開講座から

○就業形態の多様化と職場管理…………… 42

○もうひとつの外国人「労働」問題…………… 50

—はざまに生きる中小企業研修生と就学生—

○中小企業の海外展開と人事労務管理の戦略的課題…………… 59

—東南アジアを中心に—

海外調査シリーズ 1

○ドイツの中小企業における労使コミュニケーション…………… 69

—経営協議会の設置状況と実態を中心に—

1992. 3

労働研究所報

No. 13

東京都立労働研究所

東京都労働資料センター

1992. 3

労働研究所報

東京都立労働研究所

東京都労働資料センター