

労務管理実態調査の思い出

山 田 稔

私がかねてから、企業経営のなかでもっとも重要であり、かつ困難なものは労務管理であると考えていた。その理由は管理の対象である人間が複雑性と多様性にとんでいるからである。したがって、その実状を知るためには、実態調査が不可欠であると考えていた。

しかし、調査を実施するためには、何等かの縁故が必要であり、その縁故は昭和34年秋の訪れを待たなければならなかった。この時、ある財団から研究費が支給され、当時、わが国の企業において、徐々に展開されていた技術革新がどのような社会的影響を及ぼしているかという課題を調査することとなり、私もメンバーの一人となった。調査対象は初年度は機械産業、次年度は装置産業ということとし、さしあたって、日本を代表する自動車企業 A 社が選ばれた。調査は種々の側面から行うことし、経済、経営、社会、教育の4つの班をもうけ、私は労働問題にたいする関心のゆえに、産業社会学者が中心をなしていた社会班のメンバーとなり、10数人の人々と、7日間寝食をともにして、共同で調査に従事した。

社会班では、代表者 B 氏のリーダーシップのもとで調査が行われたが、当然のことながら、経営者、人事担当者、一般従業員（事務職員、技術職員、作業員）、労働組合執行委員等種々の階層の人々との面接調査が中心課題となった。私にとって最初の調査であったため、いろいろのことに気付いたが、これまた、当然のことながら、面接にさいしては、人によって質問に対する答え方に大変な相違のあることが印象深かった。さらに、一部の例外を除くと、企業と自分とが運命共同体であるというような意見を吐く人が圧倒的多数であったことも、私の心に強く刻まれた。また、受け入れ

側の責任者であった企画室長がわれわれの前で、「調査への協力はたいへん迷惑であるが、仕方なく協力することにしました」と発言したことも、記憶に鮮やかである。しかし、これらのこと以上に強い印象をうけたことは、面接調査によっても真実を知ることが難しいということであった。つまり、かりにこちらの問題意識がすぐれていたとしても、面接の相手が心のなかで思っていることと、こちらに伝えることが一致しているとは限らないからである。したがって、1つの事実を聴取する場合でも、できるだけ多数の階層の人々と面接することが必要であるし、また、面接の相手から真実をひき出すためには、高度の能力が必要なのである。この点にかんする B 氏の能力には、傑出したものがあった。まずもって、その愛嬌のある風貌と表情は被面接者に警戒心を与えにくくする。そのうえ、相手の話術や態度に応じて、話をすすめていく。理路整然と話す相手には、理路整然と質問をする。判然と話をしない相手には意表をつく質問をしながら、本心を探り出そうとする。氏と同席したことが何回かあったが、教えられるところが多かった。

翌年4月、私は C 大学に就職したが、当時人口約18万の C 市内の企業で、労務管理の実態調査に協力してくれるところはないかと考えていた。そして、最初に中小企業ではあったが、従業員数は約500人に及び、製品の知名度がある程度、高かった機械工業の D 社を考慮していたが、C 県商工労働部の E 氏の紹介によって、調査が受け入れられた。D 社には数回おもむいたが、面接してくれた相手は50歳代後半の常務取締役 F 氏のみであり、労働組合関係者との面接は拒否された。当時、私は企業の労務管理の現状さらには、成否を知るためには、従業員を対象とした意識調査が不可欠であり、また、意識調査を実施すれば、企業の労務管理の大筋は理解できるものと考えていた。そこで何回目かの調査のさいに、意識調査の内容を記した紙を F 氏に渡し、そのような調査を実施したい旨、依頼した。氏はその紙をしばらくみた後で、「私はいいと思いますが上の者に

きいてみます」という返事をした。「上の者」というと、社長しかいないのだが、他所で聞いた話によると創設者の長男である30歳代前半の社長は会社の仕事に不熱心であり、当社の経営の実権を握っているのが、非同族のF氏とのことであった。したがって、調査慣れしている者ならば、F氏のセリフは拒絶の意思表示であることに気づくはずなのだが、私にはよく分からなかった。その数日後にF氏に電話して、例の話はどうなったかきいてみたところ、「今、忙しいから、駄目ですよ」という返事であり、電話は切られてしまった。電話はかけた方が切るのが、エチケットであるが、このエチケット違反行為によって、当社の調査は終りをつげた。ここで分かったことは、当社は従業員の高齢化が進んでいることと、賃金が年齢の割りに低かったことと、労使関係が険悪なことであった。

D社の調査が失敗に終わったため、どこか調査に協力してくれそうな企業はないものかとE氏に相談したところ、C市近郊のG町に所在するH社が紹介された。当社は機械工業に属し、当時の従業員数は約350人に達していた。私に面接してくれたのは、常務取締役I氏と人事課長J氏の2人であり、やはり、数回にわたって、聞き取り調査を実施した。そして、当社労務管理の概要を把握したうえで、J氏に対して、従業員意識調査の依頼をしたが、J氏はそのような調査は企業の発展にも役立つことだから、協力するという返事を貰うことができ、実施の日にも決定し、調査の内容は早急に郵送することとした。また、調査票は、相手側の希望により、変更することはありうるが、決着次第、当方でプリント印刷し、調査当日、持参する旨、了解をえた。その数日後、調査の内容は、先日郵送したものでよいかという当方からの電話にたいして、J氏は結構であるとの返事をし、また、この種の調査は会社のためにもなることだから、印刷はわが社で実施するといってくれた。さて、約束の日時、当社におもむき、受付に顔を出すとJ氏は私の顔を見て不愉快そうな表情を示し、応接室に案内し、本人は部屋から出て、一向に戻ってこなかった。部屋には暖房

機があるのだが、暖房はつけてくれず、こちらで勝手につけるわけにもいかず、寒いなかを、ほぼ1時間我慢していた。G から C に戻る電車は本数が少なく、帰りの時間が心配になってきたので、受付まで行ってその旨をつけると、J 氏がやってきて、また、応接室までつれていかれ、今度は暖房をつけてくれた。そして、印刷された調査票の束を示しながら、実は社長から従業員の不満をストレイトに調べようとする調査は実施できないし、また会社の負担で印刷したのはとんでもないと叱られたのだと説明してくれた。こうして、H 社の調査は終焉をとげたのである。とにかく、従業員の意識調査は労務管理に自信のない企業では忌み嫌われるのである。

こうして、当方の意識調査への協力要請が2度続けて拒絶され、手をこまねいているとき、ふとしたことから、C 市にある従業員数約400数10人の機械部品工業 K 社の常務取締役 L 氏及び取締役 M 氏と知り合いになった。そして、数回にわたって、L 氏、M 氏及び C 大学出身の20歳代中頃の人事課職員 N 氏を相手に、調査を実施した。当社は周辺にある同規模の企業と比べると、相対的に高賃金であり、労使関係も安定している感じであった。そこで、意識調査に協力してくれるよう L 氏に依頼したところ、許可をえることができ、調査の日時を決定した。調査は課長以上を除く全従業員を対象とし、昼食後の休憩時間に私の監督のもとで実施することとした。また、個々の調査票は第3者には絶対にみせず、集計した結果は会社側に2部、提出し、そのうち、1部は会社から、労働組合執行委員長に手渡しすることとなった。また、当日、朝礼の際に従業員に私を紹介するので、その時間に来社するよう依頼された。さて、いよいよその日がやってきた。朝礼の時に、従業員に調査の意図を説明し、調査への協力を求め、朝礼が終わった後、その場に立っていた私は、組合の執行委員長 O 氏に「何でこんな調査をやるのか」と怒鳴りつけられてしまった。L 氏の調停で応接室で O 氏と話し合うこととなったが、O 氏はなかなか現れず、内心私は今度の調査もとうとう、瀬戸際で失敗に終わったかと観念

せざるをえなかった。ところが、大分遅れてやってきた O 氏は、今度は打って変わって、にこにこした表情となり、言葉使いも丁寧であった。そして、調査に協力してくれることになり、ようやくにして、懸案事項は片付いたのである。L 氏によると、O 氏が私を怒鳴りつけた理由は調査項目のなかに支持政党を問う項目があったためではないかということであった。しかし、意識調査が実施できたおかげで、その後も当社の調査は、何回か続行され、1つの論文にまとめることができた。

その頃、私は C 市から約50km 南にある P 市で開催された C 労働基準局主催の労務管理研究大会に講師として出席するよう求められた。そこでは、労務管理に自信のある企業の人事担当者 2 人が、自分の会社の労務管理の現状について紹介し、そのあと、質疑応答が行われ、最後に、私が全体の講評をした。この質疑応答の際に、まことにユニークな労務管理を実施している会社の人事担当者が自社の事例を紹介してくれた。これら 3 つの企業の人事担当者はいずれも自社の労務管理に自信をもっていたため、外部の人の調査に協力してくれると考えるのは、自然の道理であろう。事実、C 労働基準局を通じての私の調査依頼に対して 3 社とも、協力するとの返事をしてくれた。こうして、ほぼ同時期に、これら 3 社の調査が開始された。

C 市所在の P 社は、東京に従業員、約40人の本社があるが、主要工場は C 市のみの機械部品企業であり、従業員数は、約160人であった。面接相手は庶務課長 Q 氏のみであったが、氏は雄弁であり、悪いところも、包み隠さず話してくれた。資料作成の要求に対しても、「大学の先生なんて、面倒くさいもんだなあ」といいながらも、きちんと作ってくれた。そして、従業員の意識調査にも積極的に、協力してくれた。この意識調査でとくに強い印象をうけたことは、従業員が福利厚生に対して無関心なことであった。意識調査の項目のなかに、「あなたは会社の福利厚生に対して、どう思いますか」という 1 文を設けたが、1 人の若い従業員は監督をして

いた私に向かって、「福利厚生」という文字を指さしながら、これはどういう意味かと質問したのである。要するに、「福利厚生」という言葉を知らなかったのである。当時、学会では、日本労務管理の特徴の1つとして福利厚生の重視を挙げるのが通説であった。しかし、当社では、企業内福利厚生というと、年に1回、実施される全社的な慰安旅行を除いては、何もなかった。しかしそれにもかかわらず、「1、きわめて満足している」の1を囲んだ者はさすがに、少なかったものの、「2、やや満足している」の2を囲んだ者は極めて多く、「3、やや不満である」とりわけ「4、きわめて不満である」と答えた者は少なかった。この調査の結果、従業員は近隣に福利厚生の充実した企業でもあればともかく、そうでない場合には、一般に福利厚生に対する関心は低いということが分かった。なお、当時は中小企業労働者は特別低賃金であり、地方に行けば行くほど、その傾向が顕著であるといわれていた。ところが当社の賃金台帳をみて、私と同年齢の従業員の賃金額が私より僅かながら高賃金であることに気付き、あらためて、国立大学教官の賃金水準のおそるべき低さを認識した。当社の調査は、その後も何回か継続し、1つの論文ができあがった。こうしてK社とP社について記述された2つの論文は、何回かにわけて、ある雑誌に掲載されることになったのであるが、仲介者の手元で紛失され、日の目を見ることができなくなった。今であれば、コピー機とかパソコンによって原稿は保存されるのだが、当時はそのようなものはなく、ノートに原稿の下書きは記されていたものの、企業の提出してくれた多数の資料は原稿に貼り付けたため、紛失した原稿の再現は不可能だったのである。

R社はP市を代表する従業員数約300人の織物企業であり、20回以上調査におもむいた。調査の結果は、拙著「高度成長期の日本労務管理—上層中小企業の事例研究」（千倉書房 1999年2月）に記述されている。面接の相手はもっぱら社長の長男である総務部長S氏と労務課長T氏であったが、何度も調査におもむいた私に対して、いやな顔ひとつせず、調査にお

うじ、いろいろの資料を作成してくれたことに対し、今もって深い感謝の念をおぼえている。R社の調査が軌道に乗ってきた頃、比較研究の意味で30社ほどの織物企業の調査もころもみたが、企業規模が小さくなるにおうじて、作成、保存された資料が少なくなり、それらの企業を対象とした論文の執筆は不可能であった。しかし、そこで気付いた重要なことは前掲拙著に記述されている。記述されていないが、今でも深く記憶されている1つの例は、従業員数約20人の企業S社である。面接してくれた社長が賃金について質問した私に示した賃金表には、社長の月給額も記載されており、なんと20万円であった。従業員の圧倒的多数を占める織布工の賃金制度は月給制ではなかったが、月の賃金額は7,000円程度の者が多数であった。ちなみに、私の当時の月給は、ほぼ、18,000円であった。役員の給与は、通常、賃金台帳に記入されないし、また、どのように、調査に協力的な企業であっても、秘密をまもるのが常識となっている。にもかかわらず、社長自身が自分の賃金額を教えてくれ、しかも、それが隔絶した高所得であるのには、驚嘆してしまった。

P市の企業をいろいろ調べていくうちに、従業員の特性を把握するためには、労働力の需要側である企業の調査のみでは不十分であり、供給側である学校での調査が必要であることに気がついた。このため、いくつかの中学校、普通高校、商業高校、工業高校を訪れたが、その結果、いろいろのことが分かった。その頃は中学校を出て、進学することなく、直ちに就職する者はおしなべて、学校の成績が悪いという時代になっていた。また、工業高校の卒業者は圧倒的に多数の者が、県外の企業に就職するようになっていた。そして、もう1つのことはP市には3つの普通高校があり、男女別学であり、県立女子高校を出てP市内で就職する者は例外なく事務職員となり、私立女子高校卒業者の場合は、圧倒的多数の者が作業員になるということであった。要するに、本人の能力、性格等を調べることなく、出身校によって自動的に職種を決めていたのである。

また、P 労働基準監督署に行ったところ、P 市内では、残業手当の支給等で違反している企業が60%を超えているという事実をつきとめることができた。P 市は C 市から日帰り可能であったが、時間の都合から、しばしば地元の旅館に宿泊した。しかし、そのうち C 大学の教官は P 市所在の C 大学工学部の寮に、安い料金をで宿泊できることを知り、その施設を何度か利用することとした。部屋は 8 畳位の個室であり、障子の紙は破れ放題であり、天井には蜘蛛の巣が一杯に張り巡らされていた。現在であれば、どんなに大金を支払っても、このような部屋に宿泊することは不可能であろう。

C 市から約70km 離れた T 部落所在の U 社も、20回以上訪れた。当社では、「わが社の経営理念は、わが社に関係するすべての人に奉仕するところにある」といわれただけあって、総務部長 V 氏及び労務課長 W 氏を始めとして、何人かの人々が気持ちよく、調査に応じてくれた。また、何回か寮内の設備の整った客室に泊めてくれ、当時としては、豪華な料理でもてなしてくれた。これらのことを想起すると、感謝の気持ちで私の心は一杯になる。なお、U 社の労務管理については、前掲拙著に記述されている。

C 市から南西約30km の地にある日本を代表する電機企業の子会社 X 社にも、20回以上おもむいた。ここでは C 大学出身の人事課職員 Y 氏が主に私の相手をしてくれた。面倒な意識調査にも 2 度も協力してくれた。当社は当時、白黒テレビの部品を製造していたが、テレビに対する需要が激増していた時代であったため、従業員数も増加の一途をたどり、しかも、大部分は臨時工をもって、まかなった。このため、最初に調査にいった時は、正規従業員数約1,000人、臨時従業員数約950人であり、両者の数が拮抗していた。従事している作業員の職務の内容は同一であったが、賃金は後者の方が15%ほど低かった。そして、前者には終身雇用の護りがあったが、後者にはそれはなかった。ただし、勤務成績のすぐれた者には、前者

への登用の道が開かれていた。さて、最初に、当社で従業員の意識調査を実施した時、私は従業員の企業に対する不満は後者の方が強く、帰属意識は前者の方が強いものと考えていた。ところが、調査票を集計してみると、どの項目をみても、企業不満は前者が強く、企業帰属意識は後者が強く、私の予測の誤りが証明された。勿論、意識調査に従業員の意識がまったく正確に反映されているとは、断言できないが、どの項目も私の予測を否定していたとすると、その理由が問われねばならない。しからば、その理由は何であろうか。臨時従業員の多くは近隣に労働条件の恵まれた企業がないため、当社の正規従業員への登用を渴望している。それゆえ、現在の労働条件を吟味する余裕をもたない。これに対して、正規従業員は終身雇用のため、自己の労働条件を客観的にみる余裕もっている。これが調査後の私の解釈である。以上のことを想起すると、つぎのことが思い出される。それは日本の著名な産業社会学者 Z 氏が中心になって、大手鉄鋼企業 A' 社で意識調査を実施した結果、創造された仮説である。Z 氏は調査実施以前には、企業にたいする帰属意識が高い者は労働組合にたいする帰属意識は低く、後者が高い者は前者は低くなると考えていた。しかし、調査を実施してみると、前者が高い者は後者も高く、前者が低い者は後者もまた低いことが分かった。要するに日本の労働組合は企業別に組織されているため、従業員の多くは二重忠誠意識をもつことが論証されたのであり、意識調査の結果の説明はいかようにもできることが分かった。しかし、これらのことは、意識調査を実施してはじめて分かることであり、その意味で意識調査は労務管理の調査には不可欠なのである。

だが、当然のことながら、意識調査の結果の解釈は難しい。私は X 社で、2 度目の意識調査を実施した時とほぼ同じ時期に、当社の近くにある紡績業の大企業 B' 社の C' 工場（従業員数、約300人）でもほぼ同じ内容の意識調査を実施した。年齢別にみて、賃金額は C' 工場の方が幾分高かったが、賃金額に対する満足度を問うた項目をみると、C' 工場の方が明ら

かに、低かった。その理由は、勿論、正確には分かる筈がないが、B' 社は全国に工場を持ち、労働組合の教宣活動も活発化していたことが一因になっていたのではないと思われる。そのほか、賃金満足度と言う時、従業員は賃金だけを独立させて、回答するとは限らず、他の面で十分に満足している者は、多少、低賃金であると思っても、企業帰属意識の高さのゆえに、そのことをそれ程、不満に思わない。このように、意識調査の結果のみによっては、企業の労務管理が成功しているか否かを判断することは、困難なのである。考えてみれば、このようなことは、まことに当然の事実なのであるが、はじめて、意識調査を実施した頃は、私はこれさえ実施すれば、その企業の労務管理の成否が大体分かるものと考えていた。そして、この事実に気付いたのは、何回かこの種の調査を実施してからであった。X 社の調査は何度も、実施し、その結果を論文にまとめようと考えていた。面倒な資料を作成してくれた Y 氏はその成果をみるのを楽しみにしているといってくれたが、どうしても、当社労務管理の構造が把握できず、ついに、論文執筆は断念してしまった。この点 Y 氏にお詫び申し上げたい。

C 大学就職後、数年にして、私は D' 大学に配置換えとなった。それからしばらく、実態調査は休んでいたが、2 年後に、D' 県労働部から、D' 大学に D' 県内の労働力の需要供給関係にかんする調査の依頼があった。このため、D' 大学労働問題研究会が発足し、県内数カ所に、足を運び、分担で調査を実施することとなった。1 回目は E' 市内にある中小企業 3 社の労務担当者の話を、D' 県庁で聴取した。3 人のなかで、機械部品企業 F' 社の企画室長 G' 氏の話がもっとも、興味深かったので、G' 氏に F' 社の調査を依頼したところ、快諾してくれた。こうして、F' 社に 20 回以上、おもむいたが、始めのほぼ 10 回の調査には、D' 大学の産業社会学者 H' 氏が同行してくれた。当社の労務管理については、前掲拙著に叙述されている。企業の発展のため尽力し、きわめて多忙であったにもかかわらず、親

身になって調査に協力された G' 氏の好意には、感謝の気持ちで一杯である。

さて、その後、私の所属していた研究会や団体に労働省（現厚生労働省）の外郭団体等から、いろいろと、実態調査の依頼があった。そして、久方ぶりに、共同で調査に従事する機会をもつようになった。毛利元就の3本の矢の例をみても分かるように、単独調査より共同調査の方が利点が多いことは、説明するまでもなく、明らかであろう。しかし今、共同調査の事例を振り返ってみると、かならずしも、そうとは断言できない。ある大企業で、外部の人に話したくない事柄を聴取したことがあった。私が頭を使って、いくつかの角度がら話を進め、相手が本音を吐き出しそうになった時、共同調査者の1人が、まったく無関係な質問をし、私の苦労は水の泡になってしまった。要するに、共同で調査に従事する場合には、事前に緊密な打ち合わせが必要であり、室内楽のアンサンブルのように、メンバーの気が合っていないと、調査は失敗する。このため、共同調査より、単独調査の方が好ましいという意見も出てくるのである。

ところで、つい最近まで日本の労働者は猛烈社員が極めて多く、このため、労働時間にたいする関心が低く、余暇志向が弱かった。このため、余暇を犠牲にして、外部の調査者に協力してくれる確率も高かった。だが、近年のように労働時間にたいする関心が高くなってくると、調査への協力を嫌がる傾向が顕著になってくる。この結果、労務管理論の研究がやりにくくなってきたことを付け加えておく。

以上、実態調査の思い出をいくつか述べてきたが、このほかにも、いろいろの思い出がある。しかし、予定の紙数が尽きたので、ここで、ひとまず、筆を置くこととする。いや、パソコンを閉じることとする。そうだ。もう1つ、付け加えておこう。通常、労務管理論は、経営学の一分野であるといわれている。だが、私はそうは思っていない。労務管理論は経営学、経済学、社会学、心理学等の諸科学を統合した学問だと思っている。