

論 説

ヒューマン・リレーションズの
導入の日独比較

—— 第2次大戦後の経済成長期を中心に ——

山 崎 敏 夫

目 次

- I 問題提起
- II ヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景
 - 1 日本におけるヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景
 - 2 ドイツにおけるヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景
- III 日本におけるヒューマン・リレーションズの導入とその特徴
 - 1 ヒューマン・リレーションズの導入の全般的状況
 - 2 ヒューマン・リレーションズの諸施策の導入とその特徴
- IV ドイツにおけるヒューマン・リレーションズの導入とその特徴
 - 1 ヒューマン・リレーションズの導入の取り組みとその特徴
 - 2 ヒューマン・リレーションズの導入の限界とその要因
- V 結語

I 問題提起

企業における管理の発展を歴史的にみると、時代の経過にともないモデルとなる管理のシステムやあり方には大きな変化がみられる。周知のように、近代的管理システムともいべきテイラー・システムに始まりフォード・システムへと受け継がれていく管理の方式は、「経済人モデル」と特徴づけられるものであり、労働者の動機づけの諸要因のなかでも経済的インセンティブに最も強く反応するという労働者観に基づくものであった。しかし、大量生産体制の確立にともなう所得と生活の水準の大幅な向上、フォード・システムに代表される合理化による労働疎外の問題の発生などがみられた1920年代以降のアメリカにおいては、そのような条件は大きく変化し、職場における人間関係がおよぼす心理的作用が重視されざるをえないという状況になってきた。そうしたなかで、中心となる管理のモデルは「経済人仮説」に基づくものから「社会人仮説」に基づくものへと変化してきてきた。こうした管理の新しいモデルはヒューマン・リレーションズ（以下HRと略）と呼ばれるものであるが、第2次大戦後、行動科学などの隣接する諸科学の成果を摂取しながら一層の発展をみることになった。

ヒューマン・リレーションズと呼ばれる管理のモデルは、戦後、アメリカの主導と援助のもとに展開された生産性向上運動のなかで、多くの諸国で導入されることになった。この生産性向上運動において同国がヨーロッパの諸国への移転をとくに重視した領域のひとつが、HRと

経営者教育・管理者教育であった¹⁾。戦後のアメリカの影響という点では、同国が把握した OEEC 加盟諸国に共通の問題のひとつは、産業界および労働組合の制限的慣行の排除、自由な労働組合の育成強化にあり²⁾、そのための手段として HR の導入が重視された。また日本では、戦後の労働運動の高揚のもとで、戦前の温情主義的・家族主義的性格をもつ労使関係、管理のあり方からの転換、経営の近代化が求められるなかで、HR の導入が重要な問題となってきた。

第 2 次大戦の敗戦国である日本とドイツは、戦後、アメリカの世界戦略のなかに組み込まれ、同国の主導と援助のもとに技術や経営方式を導入しながら、また産業集中の独自の体制を構築するなかで、高い輸出依存度のもとに、企業と経済の発展を実現してきた。しかし、こうしたアメリカの経営方式の導入・展開のあり方には、両国では大きな相違がみられる。

1970 年代初頭までの戦後の経済成長期に導入された主要なアメリカ的経営方式には、①管理方式・生産方式 (インダストリアル・エンジニアリング, 統計的品質管理, ヒューマン・リレーションズ, フォード・システム), ②経営者教育・管理者教育, ③大量生産の進展にともなう市場への対応策 (マーケティング, パブリック・リレーションズ, オペレーションズ・リサーチ), ④組織 (事業部制組織, トップ・マネジメント機構) などがあつた。筆者はすでに、国際比較の視点から、日本とドイツにおけるアメリカ的経営方式の導入について、経営者教育・管理者教育, インダストリアル・エンジニアリング (IE), 事業部制組織, さらにマーケティングを取り上げて考察を行ってきた³⁾。本稿では、こうした企業経営のアメリカナイゼーションの国際比較の観点から、ヒューマン・リレーションズの導入について、日本とドイツの比較をとおして考察する。

戦後の経済成長期にはそのようなアメリカの経営方式がどのように、またどの程度導入され、企業の発展とそれを支える企業経営の展開においていかなる役割を果たしたのか。ヒューマン・リレーションズと呼ばれるアメリカの経営方式は日本とドイツの諸条件にあわせて修正・適応され適合されるかたちで、どのような独自の経営のスタイル, 様式, 特徴がみられることになったのか。そのことはいかなる意義をもったのか。本稿では、こうした点の考察をとおし

1) C.Kleinschmidt, *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*, Akademie Verlag, Berlin, 2002, S.173.

2) 高木健次郎『西ヨーロッパにおける生産性運動』日本生産性本部, 1962 年, 17 ページ, 大場鐘作「生産性運動」, 野田信夫監修, 日本生産性本部編『生産性事典』日本生産性本部, 1975 年, 51 ページ。

3) 拙稿「アメリカ的経営者教育・管理者教育の導入の日独比較——第 2 次大戦後の経済成長期を中心に——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 1 号, 2014 年 5 月, 同「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較——第 2 次大戦後の経済成長期を中心に——」, (I), (II), 『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 2・3 号, 2014 年 9 月, 第 53 巻第 4 号, 2014 年 11 月, 同「事業部制組織の導入の日独比較——企業経営アメリカナイゼーションとの関連で——」, (I), (II), 『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 5 号, 2015 年 1 月, 第 53 巻第 6 号, 2015 年 3 月, 同「アメリカ的マーケティングの導入の日独比較——企業経営アメリカナイゼーションとの関連で——」, (I), (II), 『立命館経営学』(立命館大学), 第 54 巻第 1 号, 2015 年 5 月, 第 54 巻第 2・3 号, 2015 年 9 月を参照。

て、日本とドイツの企業経営の特徴の解明を試みる。

こうした問題に関する先行研究をみると、日本およびドイツのそれぞれの国における HR の導入に関する研究成果はみられるが、両国を比較した研究は皆無に近い⁴⁾。本稿では、日独比較をとおして、ともに敗戦国でありながら世界有数の貿易立国となった両国の企業経営の条件との関連で考察を行うなかで、こうした研究上の空白部分を埋めることを意図している。

以下では、まずⅡにおいて日本とドイツにおけるヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景についてみた上で、ⅢとⅣではそれぞれ日本とドイツにおけるそのようなアメリカの経営方式の導入とその特徴について考察する。それらをふまえて、Ⅴにおいて本稿における結論を提示することにしたい。

Ⅱ ヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景

1 日本におけるヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景

まず HR の導入の社会経済的背景についてみることにするが、日本についてみると、生産性向上運動の進展、経営の近代化の推進と労働運動の高揚との結びつき、技術革新との結びつきがあげられる。生産性向上運動の展開にともないアメリカへの視察団が派遣され、同国の HR の状況に関する認識が深まったことや、合理化の推進にともなう労働者対策の必要性が高まった。また戦後になると戦前の家族制度や封建的な身分関係に頼っていた労務管理のあり方からの転換という経営の近代化が求められることになったが、労働運動の高揚のもとで、労働争議への対応の必要にも迫られるという状況にあり、労資の対立を調整するための手段として HR が必要とされた。さらに技術革新の進展にともない、作業工程の大きな変化のもとで労働者のモラル（勤労意欲）をいかにして向上させるかということが重要な課題となってきた⁵⁾。例えば日産自動車をもみても、1954年頃から新製品の開発、増産のための設備の近代化が急速にすすめられたが、それと同時に人間関係の体質改善も取り組まれることになった⁶⁾。

日本の場合、アメリカやドイツとは大きく異なり、経営の民主化が強く求められたという特殊的条件も、HR の導入と深く関係していた。そうした動きのなかで、ことに戦前からの非合理的な人間関係から経営に適合的なよりよい人間関係への転化のための努力が、日本の産業経営における人間関係管理の目標となり、この点に労務管理の近代化の日本的な意義と方向が

4) 日本とドイツにおけるヒューマン・リレーションズの導入に関する代表的研究については、本稿で引用されている著書、論文、各種の資料、調査報告書を参照。

5) 長谷川 廣『日本のヒューマン・リレーションズ』大月書店、1960年、76-86ページ、土屋守章「企業経営の近代化」、小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ』、第3巻、有斐閣、1976年、294ページ。

6) 日産自動車株式会社総務部調査課編『日産自動車三十年史』日産自動車株式会社、1965年、291ページ。

あったといえる⁷⁾。そうしたなかで、例えば鉄鋼業では、1954年に国際労働機関 (ILO) の第 5 回鉄鋼委員会において人間関係に関する議題が取り上げられたのを機に、人間関係について次第に関心が集まり、研究されるようになっていく⁸⁾。

2 ドイツにおけるヒューマン・リレーションズの導入の社会経済的背景

またドイツについてみると、HR の導入の社会経済的背景としては、ドイツの労使関係の変革を重要な課題と位置づけていたアメリカの影響が大きかった。アメリカがドイツへの援助をとおして期待したことのひとつは、労働組合の団体交渉を全国単位のものから企業単位のものに分解することにあった⁹⁾。アメリカの実業界と政治のリーダーたちは、ヨーロッパ側に「ヒューマン・リレーションズ」と呼ばれるアプローチに基づく制度面での労使関係のアメリカモデルの採用を促進しようとした。アメリカ流の労使関係の利点を示すために、アメリカ技術援助・生産性プログラム (US Technical Assistance and Productivity Program) は、ヨーロッパにおける労働者および雇用の代表のアメリカへの旅行を支援したのであった¹⁰⁾。

このように、HR の領域では、管理者教育の手法である TWI (Training Within Industry) の場合と同様に、技術援助・生産性プログラムの枠のなかで、アメリカ側から「アメリカ化」の集中的な諸努力がなされたが、生産性向上のための技術援助は、労使関係の形成と密接に結びつくべきものとされていた。アメリカ側からみれば、HR は、戦後ドイツ企業において明らかな不十分さ、発展の遅れ、したがって対応の必要性が見出された領域における大きな政治的課題、使命あるいは一種の「開発援助」のひとつの重要な構成要素であった¹¹⁾。アメリカの雇用者協会と政府は、事業所の職場レベルの不安定な状況や労働組合の闘争性の回避という点において、HR による労使関係の構築を支持したのであった¹²⁾。それだけに、HR の導入へのアメリカの要求・圧力も支援も強いものとなった。

こうした事情から、アメリカの経営方式の学習・導入において HR は重要な位置を占め、技術援助・生産性プログラムの多くのプロジェクトの最も主要な柱のひとつとされた。例えば技

7) 江渡三郎「労務管理の近代化について——特にわが国としての方向と問題点——」, 野田信夫・森 五郎編著『労務管理近代化の実例』ダイヤモンド社, 1954年20ページ, 尾高邦雄「人間関係と労使関係」『経営者』, 第12巻第6号, 1958年6月, 18ページ。

8) 日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編『戦後鉄鋼史』日本鉄鋼連盟, 1959年, 985ページ。

9) 高木, 前掲書, 40ページ。

10) H.G.Schröter, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Springer, Dordrecht, 2005, p.197, p.199.

11) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.173.

12) C.Kleinschmidt, *America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War*. Hüls, Glanzstoff and Continental, A.Kudo, M.Kipping, H.G.Schröter (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*, Routledge, London, New York, 2004, p.170.

術援助プロジェクト第 315 号には、「産業におけるヒューマン・リレーションズ」のテーマの 2 つの国際会議が含まれていた¹³⁾。また 1950 年代半ばのヨーロッパ生産性本部の第 312 号プロジェクトでも、HR の領域の見解・経験の交流、問題の分析の機会、それらの問題の解決への科学的な研究の貢献を吟味するための機会を産業、労働組合、政府の諸部門の代表者や産業心理学・産業社会学の専門家に提供することが、目的とされている¹⁴⁾。ここでは、産業における HR に関する産業社会学の研究の発展に関する議論と国際的なセミナーの 2 つの段階で行われるプロジェクトを組織することが、ヨーロッパ生産性本部によって提案されている¹⁵⁾。

またドイツ側の事情をみると、HR の方法は、企業内部の諸関係の形成のための協調的な道を開くものであると受けとめられた。アメリカの生産性の優位は、よりよい技術や経営組織の合理化のみによって説明されうるものではなく、生産性と収益性の高さのひとつの重要な要因が HR の方法による労使関係の安定にある、と受けとめられた。アメリカへの研究旅行のほとんどすべての報告でも、この点が指摘されている¹⁶⁾。例えば 1954 年のドイツ工業連盟 (Bundesverband der Deutschen Industrie = BDI) の関係者の指摘でも、アメリカでは当時ドイツ企業においてみられなかったような経営側と労働側との間の関係の精神的風土が存在したとされている¹⁷⁾。またアメリカ旅行のある研究グループは、1940 年代以降の約 10 年間にみられた同国の経済生活における労使関係あるいは人間関係の重要な役割について報告している¹⁸⁾。こうした点に加えて、アメリカの HR のコンセプトがドイツ企業において戦前のイデオロギー的な重荷からの解放として関心を集めたという事情もあった¹⁹⁾。そのような状況のもとで、例えば 1948 年から 58 年までの 10 年間を回顧したジーマンス & ハルスケの経営技術会議の報告書でも、心理的環境という観点からみると HR 運動が重要であったことが指摘されている²⁰⁾。

そのような状況のもとにあっても、HR の新しい方法はすぐに定着したわけではなかった。

13) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.72.

14) Productivity and Applied Research Committee, Human Relations in Industry, E.P.A. Project No.312 (26.10.1955), pp.1-2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.

15) Productivity and Applied Research Committee. Human Relations in Industry. E.P.A. Project No.312 (28.12.1954), p.2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.

16) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.177.

17) A Letter about Human Relations Seminar to Mr.C.Mahhder (3.2.1954), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.

18) „Human relations“ in der deutschen Wirtschaft, *Der Arbeitgeber*, Nr.10, 15.5.1950, S.12.

19) S.Hilger, „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. *Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975)*, Franz Steiner Verlag, Stuttgart, S.244.

20) Betriebstechnische Tagung 1958, 10 Jahre Aufbau — Rückblick und Vorschau 1948-1958, S.15/9, *Siemens Archiv Akten*, 64/Lt350.

しかし、人間としての労働者の重要視は新しくドイツ化された HR の概念においてははっきりと示されたとされるように²¹⁾、HR は戦後の企業経営に大きな影響を与えたといえる。

Ⅲ 日本におけるヒューマン・リレーションズの導入とその特徴

1 ヒューマン・リレーションズの導入の全般的状況

ヒューマン・リレーションズの導入のこのような社会経済的背景をふまえて、つぎに、日本におけるその導入についてみていくことにしよう。HR の導入の時期区分を行うとすれば、① 1947 年から 51 年頃までの HR の理論や考え方の紹介の時期、② 51 年から 55 年までの一部の先進的な企業による導入・摂取の時期、③ 55 年以降の多くの企業における普及の時期の 3 期に大別できる²²⁾。制度として経営における意思疎通に関する各種の施策が最初に採用されたのは 1951 年、52 年頃のことであり²³⁾、東京大学の尾高邦雄教授による従業員態度調査が初めて日本鋼管の川崎製鉄所において実施されたのもこの時期のことであった²⁴⁾。こうして始まった HR への取り組みは、生産性向上運動が開始される 1955 年頃から紹介・導入の段階を過ぎ、普及の段階に入り、この時期にひとつの転機を迎えた²⁵⁾。

HR の具体的な施策にはさまざまなものがあるが、態度調査は人間関係管理の根本前提をなすものであり、社内報はコミュニケーションの基本的な手段であり、提案制度は経営参加の基礎をなすものであった²⁶⁾。しかし、1960 年代初頭の段階になっても、個々の制度のばらばらな導入にとどまっており、未だ近代的な意味での、自我の意識の成熟した個性的対等な人間関係が全般的には成熟していなかった。そのような状況のもとでは、近代的な人間関係を基盤として形成されたアメリカの人間関係管理の諸方式の十分な展開は制約されざるをえなかったとされている²⁷⁾。

そこで、まずいくつかの調査結果から HR の導入の全体像をみると、1956 年 7 月末時点の状況に関する日経連の調査では、回答のあった企業は 87 社であったが、HR の導入が比較的

21) S.J.Wiesen, *West German Industry and the Challenge of Nazi Past, 1945-1955*, The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 2001, p.191.

22) 水谷雅一「わが国人間関係管理の現状と問題点——実情調査を中心として——」, 日本経営者団体連盟編『ヒューマン・リレーションズ』日本経営者団体連盟弘報部, 1957 年, 146 ページ。

23) 中山三郎「戦後『労務管理制度』の変遷」『労政時報』, 第 2000 号, 1969 年 8 月 29 日, 8 ページ。

24) 尾高邦雄「従業員態度調査の方法について」『週刊日労研資料』, 第 6 巻第 21 号, 1953 年 5 月, 5 ページ。

25) 長谷川, 前掲書, 67 ページ, 74 ページ。

26) 尾高, 前掲「人間関係と労使関係」, 21 ページ。

27) 森 五郎『戦後日本の労務管理——その性格と構造的特質——』ダイヤモンド社, 1961 年, 185 ページ, 189-190 ページ。

すすんでいた製造業企業 63 社でみると、実施段階に移行中のものの数は、社内報では 6、提案制度では 5、態度調査では 7、職場懇談会では 3、従業員ハンドブックでは 1、家族工場見学では 2 となっており、研究計画中の企業を含めると、それぞれ 11, 9, 12, 4, 2, 2 となっている。さらに未着手ではあるが関心のあるものを加えると、社内報では 16、提案制度では 21、態度調査では 25 となっており、関心の高さがうかがわれる。それは、労務管理への民主的な配慮、従業員の自主性に基づく創意工夫の促進、労働者の不平不満を早期に発見し働きやすい職場を築くことによる勤労意欲の向上に対する高い関心を示すものである。しかし、この段階では、関心はあるものの未着手のものも多く、人間関係管理は、まだその具体化が一般的となっていない状況にあった²⁸⁾。

また 1956 年 12 月末の状況に関する日経連の他の調査でも、回答のあった 174 社の全企業が人間関係管理に関心をもち、多数の企業がその必要性を認めており、かなりの企業において管理諸制度がすすめられていた。とくにコミュニケーションにかかわる施策はほとんどの企業で実施されており、意思疎通にかなりの熱意が払われていた。従業員の態度調査ないし意見調査に着手している企業の割合も約 3 割から 4 割に達していた。これに対して、人事相談や苦情処理制度の利用率は低かった。全体的にみると、この段階には、人間関係管理の諸技術はすでにかかなりの数の企業において多面にわたり利用されていた。その 4 年から 5 年の間に諸制度の実施率はかなり上昇しており、紹介・導入の段階から普及の段階に移行しつつあった。HR の関心や必要性の認識の理由としては、「社内の人間的な協力関係」が 78.2% と高く、「会社の意志を十分に伝えるため」が 49.4%、「モラル向上による生産性の向上」が 44.3% となっており、意思疎通の改善と勤労意欲の向上が重視されている。また個別の施策について詳しくみると、コミュニケーションでは 97.7%、意見調査ないし態度調査では 37.9%、人事相談ないし苦情処理では 49.4% の企業で実施されていた。なかでもコミュニケーションでは、社内報は 69% の企業で利用されており、コミュニケーションの施策を導入している企業に占めるその割合は 71% にのぼっている。また従業員側から経営へのコミュニケーションは回答企業全体の 90.8% で導入されていたが、53.4% の企業において提案制度が実施されていた。職場懇談会は 48.4% の企業で実施されており、従業員の意見調査ないし態度調査は 37.9% の企業で実施されていた。これに対して、人事相談制度は 16.7% の企業で実施されていたにすぎず、人間関係管理の技術のなかで当時最も普及していないもののひとつであった。また苦情処理制度は 45.2% の企業で実施されていたが、利用状況では、あまり利用していない企業が 67%、全く利用されていない企業が 14% を占めていた。このことは、アメリカから形式的にこうした制度を導入した結果であり、日本的にいかに応用して活用するかということが課題と

28) 日本経営者団体連盟編『最近における労務管理諸制度への関心傾向——主要 87 社の実情調査——』（労務資料 第 49 号）、日本経営者団体連盟・関東経営者協会、1956 年、1 ページ、13-14 ページ。

なっていたことを示している。また労使懇談会ないし労使協議会を設置し組合に会社の状況方針を伝えていた企業の割合は 78.2% にのぼっている。一方、生産委員会を設けている企業の割合は 31% にとどまっていたが、実施企業のうちそれを定期的開催している企業の割合は約 92% にのぼっていた。そのほか、従業員の家族への PR としての家族通信は約 30%、家族工場見学は約 26%、家庭訪問は約 22% の企業で実施されていたが、他の人間関係管理の諸技術と比べるとなお普及率は低い状況にあった²⁹⁾。

さらに 1963 年 12 月の日経連の調査結果 (回答企業 1,061 社) をみると、HR の施策のなかでも従業員側から経営側への下意上達のコミュニケーションとして最も普及していたのは提案制度であった。その実施率は 71.6% であり、中小企業での普及率も 50% を上回っていた。一方、経営側から従業員側への上位下達のコミュニケーションの方法として最も広く普及していたのは社内報であり、その普及率は 84.9% に達していた。ただ企業規模による格差も大きく、その普及率は、従業員 100 人未満の企業では 20.6%、100 人以上 300 人未満の企業では 49% にとどまっている。また職場懇談会を設けている企業の割合は 58.2% に達していたが、従業員の態度調査・意見調査の実施率は 28.6%、従業員ハンドブックの利用率は 13.9% にとどまっており、未だ十分な普及をみていなかった。従業員面接制度の実施率も 23.8% と低い割合にとどまっていた。また家族ぐるみの人間関係管理という点に日本的な管理のやり方がみられるが、そのための施策のうち家族慰安会が 31.9% と最も高い普及率を示していた。従業員 3,000 人以上の企業の半数がそれを実施していたが、家族通信や工場見学の普及率はそれぞれ約 20%、家族訪問の普及率は 12.4% であった³⁰⁾。

こうした HR の諸施策の導入の状況は大企業と中小企業とでは大きく異なっていることも多いことから、中小企業についてみておくことも重要となるが、1958 年の東京商工会議所による調査では、経営者と従業員の意志疎通のために、回答のあった従業員 300 人未満の企業 555 社のうち 9 割近く (87.9%) が「会社負担による催し物」を実施していた。そのほか、掲示板の利用、労使協議会、集団訓示、社内報の発行、苦情処理機関の設置が主たる方法となっていたが、労使協議会の普及率は 23.8% と比較的高いものに対して、社内報では 9%、苦情処理機関では 8.4% と低い数値にとどまっている。ただ 2 つ以上の方法を採用している企業もかなり多かった。労使協議会や苦情処理機関を設置している企業の割合は、企業規模の大きい企業ほど高く、従業員 100 人から 299 人の企業ではそれぞれ 37.3%、11.8% となっており、これを社内報についてみても 14.3% となっている³¹⁾。

29) 日本経営者団体連盟編『わが国人間関係管理の現状——主要 174 社の実態調査』(労務資料 第 50 号)、日本経営者団体連盟・関東経営者協会、1957 年、1-5 ページ、8-14 ページ、16-18 ページ、20-22 ページ。

30) 日本経営者団体連盟編『わが国労務管理の現勢 第 2 回労務管理諸制度調査』日本経営者団体連盟弘報部、1965 年、5 ページ、27-29 ページ、66-67 ページ。

31) 東京商工会議所『中小企業の経営者に関する実態調査』(調査資料第 170 号)、東京商工会議所、1958 年、

このように、大企業における HR の普及の進展に対して、中小企業では遅れがみられた。中小企業では、大企業に比べ労務管理は温情主義的、家族的な面をもつ半面で、労資間の意思疎通や労働者間の調整があまりされておらず、こうした労務管理の行き詰まりの打開のために、HR による近代的な人間関係の形成が重要な課題となった。こうした事情から 1957 年頃から中小企業にも HR が徐々に導入されていった³²⁾。大企業では HR が終身雇用制度などと結びついて、とくに企業意識の助長策や労働組合対策として直接的に利用されることが多かったのに対して、中小企業では、HR の主たるねらいが生産の効果の向上にあり、業者間の協定によって低賃金体系制を保障するためのものとして、いわば間接的に利用されたという面がみられる。また日経連や日本生産性本部などによる上からの指導のもとに HR の導入が推進されたという点も特徴的である。この点は、中小企業や下請企業・工場の体質改善、合理化という観点での新しい労務管理の導入に対する指導というかたちで行われるものでもあった³³⁾。

2 ヒューマン・リレーションズの諸施策の導入とその特徴

以上の考察において、HR の導入の全般的状況についてみてきた。それをふまえて、つぎに、HR の主要な施策の導入について具体的にみていくことにしよう。

社内報について——まず経営側から従業員側へのコミュニケーションの方策として重要な意味をもつ社内報の導入をみると、鉄鋼業では、意志疎通対策として最初に導入されたのは機関紙誌活動であり、それは 1947 年、48 年頃に始まった。当時、機関紙や掲示ビラは労働組合に対する刺激を少しでも和らげるという意図から行われたものであり、従業員 PR や人間関係改善という意味合いからはかなり離れたものであった。その後、上述したように、1954 年の ILO の第 5 回鉄鋼委員会において人間関係に関する議題が取り上げられたのを契機として、経営における意志疎通の問題が重視されるようになってきた³⁴⁾。例えば川崎製鉄では、社内における公式の広報手段である「社報」のほか、社内報としては、1958 年 9 月 1 日創刊の『製鉄ニュース』を改称した『川崎製鉄新聞』があったほか、57 年頃から事業所のより細かい動きや従業員仲間の消息などを掲載する事業所内報が事業場ごとに逐次発行されている³⁵⁾。また日立造船でも、1955 年からの 10 年間になると人間関係管理が労務管理において重要な位置

1 ページ、3-5 ページ、27 ページ、61 ページ。

32) 長谷川、前掲書、179-180 ページ。

33) 同書、181 ページ、191-192 ページ、長谷川 廣「わが国におけるヒューマン・リレーションズの一側面——大企業と中小企業への導入をめぐる——」、日本経営学会編『日本の経営』（経営学論集、第 32 集）、森山書店、1960 年、49 ページ、51-52 ページ。

34) 日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編、前掲書、985 ページ。

35) 川崎製鉄株式会社社史編集委員会編『川崎製鉄二十五年史』川崎製鉄株式会社、1976 年、505 ページ。

を占めるようになり、従業員の理解と協力に基づく民主的リーダーシップを中心とする職場のモラル向上を目標として、各種の社内報活動が実施された。1951年9月に社内報として『日立造船社報』が復刊されたほか、54年9月には同社報の別刷りとして『労務特集』が刊行された。また1955年頃から工場報などの各種の事業所報が一般従業員や管理者・監督者、さらに家族とのコミュニケーションの手段として発行された、重要な役割を果たした³⁶⁾。

日本経済新聞社発行の1963年版の『会社年鑑』に収録されている企業1,449社を対象とし484社から回答を得た経済同友会の同年の調査では、社内報を発行している企業の割合は80%にのぼっており、企業規模が大きくなるほどその割合は高くなる傾向にあり、総資産200億円以上の企業では95.7%であった。社内報の編集の重点(重複回答)として「社内ニュースの報道」をあげた企業の割合は72.9%にのぼっており、「従業員相互の親睦交流」は64.9%、「会社の経営方針を広く知らせる」は58.7%、「会社の経営状況を広く知らせる」は56.1%となっていた³⁷⁾。

社内報の利用によって労働者本人のみならず家族に対しても「会社に対する協力心」をもたせることが意図されており、いわば「家族ぐるみの経営」という意識の醸成にHRのひとつの特徴があった。こうした動きは新生活運動ないし家族計画運動というかたちで推進されたのであり、そのねらいは、本来企業が行う労働力の「保全」機能を家族に代替させることにあった³⁸⁾。

提案制度について——また意志疎通の方策としてアメリカで最も発展し活用されていたもののひとつである提案制度をみると、それははやくから日本の鉄鋼業にも導入されていたが、一般的にみると、戦前からあった発明考案表彰制度的なものやTWIの「改善の仕方」コースの追加訓練的なものが多く、提案者もごく少数に限られ、意志疎通の効果はあまりみられなかった³⁹⁾。しかし、生産性向上運動が始まる1955年以降、提案制度を実施する企業は増加していった。

例えば提案制度を実施中の企業における1957年10月末の状況を調べた日経連の調査では、回答企業119社のうち提案制度が独立した制度として存在していた企業の割合は82.4%にのぼっていた。その実施時期が4年未満の企業の割合は70.4%を占めており、1950年代半ば前後に始まった企業が多い⁴⁰⁾。提案制度は二路方向のコミュニケーションにおいて重要な役割

36) 日立造船株式会社『日立造船百年史』日立造船株式会社、1958年、397ページ。

37) 経済同友会『労働市場の変化と企業活動 わが国企業における経営意思決定の実態(IV)』経済同友会、1963年、3-5ページ、136-137ページ、140-141ページ。

38) 長谷川、前掲書、96ページ、105ページ、107ページ。

39) 日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編、前掲書、985ページ。

40) 日本経営者団体連盟・関東経営者協会編『わが国における提案制度の現状』(労務資料 第54号)、日本経

を果たすものであるが、1960年代初頭には、従業員側からの「下から上への」コミュニケーションは、その大部分が閉鎖されているといった状況にあり、一方的なコミュニケーションになっているケースも少なくなかったとする指摘もみられる⁴¹⁾。しかし、その一方で、1960年代初頭には提案制度は主要企業の大部分で導入されており、他の企業でも過半を超えるところまで導入がすすんでいたとする調査結果もあり、その数年に急速な普及をみたといえる。こうした普及は、この制度のもつ有用性によるものであり、人間関係ないし従業員関係の管理や調整において果たす役割の大きさによるものであった⁴²⁾。

また1963年の経済同友会による上述の調査では、提案制度が存在していた企業の割合は75.2%にのぼっており、同制度の採用時期では、58年までに採用していたものの割合は49.4%であり、59年から62年までのものの割合は37.4%であった。提案内容の最も多い事項は「生産技術の改善に関する提案」であり、全体の70.9%を占めていた。「事務手続きに関する提案」は15.9%、「製品政策に関する提案」は8.2%となっており、生産技術に関するものが圧倒的に多い⁴³⁾。

提案制度は従業員側から経営側へのコミュニケーションの手段としてHRの重要な施策のひとつであるが、日本におけるその導入の直接の契機となり基礎となったのはTWIというアメリカの監督者訓練であり、「仕事の改善」にかかわる訓練との関連であったという点が特徴的である⁴⁴⁾。アメリカでは、提案制度は、苦情処理制度と表裏一体となって、従業員の積極的な参画意欲の向上のためのコンサルティブ・マネジメントの一手段として発展してきた。これに対して、日本の提案制度では、多くの場合、TWIの「改善の仕方」に基づいて発展してきたのであり、意志疎通のための手段としての発展は必ずしも十分ではなかったといえる。そのような状況のもとで、日本生産性本部から刊行された1958年の産業訓練生産性視察団の報告書でも、この頃には、「提案制度をコミュニケーション・プログラムの一環として確立するために再検討すべき段階」にあったとされている⁴⁵⁾。例えば川崎製鉄では、改善提案制度の導入は、1950年から51年にかけて導入されたTWIにさかのぼり、54年6月の本社厚生課教育掛の設置、全社的な教育体系の検討にともない、TWIの教育コースのひとつである「改善の仕方」

営者団体連盟・関東経営者協会、1958年、1-2ページ。

41) 正戸 茂「人間関係管理の再検討とコミュニケーション改善」『労務研究』、第14巻第2号、1961年2月、3ページ。

42) 清水秀雄「提案制度の・・・あれこれ——その現状と二、三の提言——」『労務研究』、第14巻第2号、1961年2月、16ページ。

43) 経済同友会、前掲書、125-129ページ。

44) Japan Human Relations Association, More about Suggestion Systems, Japan Human Relations Association (ed.), *The Idea Book: Improvement through TEI (Total Employee Involvement)*, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1988, p.202, 清水, 前掲論文, 17ページ。

45) 日本生産性本部編『産業訓練 産業訓練生産性視察団報告書』(Productivity Report 41), 日本生産性本部, 1958年, 15ページ。

の効果のさらなる向上のために、改善提案制度の必要性が認識されるようになっていく。そうしたなかで、社員の経営への参加意識の高揚を目的として、1955年に改善提案制度が発足した⁴⁶⁾。このように、提案制度は、コミュニケーションのための施策としてのみならず、日本的な改善提案活動と結びつくかたちで、HRの他の施策と比べても広く導入され、ものづくりの基盤としても重要な役割を果たすようになっていったといえる。

また提案の提出の方法をみると、「職制を通じて提出する」という方法をとるケースが比較的多く、これは日本の提案制度の特徴のひとつを示すものであり、外国ではあまり例をみないものであった⁴⁷⁾。例えば1957年10月末の状況についての上述の日経連の調査でも、所属長を通して提出する方法は47.1%を占めており、投票箱に投入する方法の21.9%を大きく上回っていた。このことは、所属長を通すことによって彼に部下の提案状況を把握させ、上下関係の改善に役立たせることをめざしたものであった⁴⁸⁾。また提案制度に対する従業員の態度をみると、同調査では、非常に協力的と回答した企業の割合は10.4%、協力的であると答えた企業のそれは60.9%であり、71.3%の企業において協力的に受け止められていた⁴⁹⁾。

そこで、提案制度の導入の代表的な事例についてみると、トヨタ自動車工業では、1951年に創意くふう制度が誕生し、当初はかなり順調にすすんだが、53年頃になると労働者の関心は低下の傾向にあり、それへの対応のために新たな表彰制度の創設や、審査委員と優秀提案者による研究会、懇談会などでのPR活動が取り組まれた。その結果、提案件数は1951年の883件から57年には1,499件にまで増加した⁵⁰⁾。また日産自動車では、1954年以降成果をあげてきた全社的な原価低減運動を制度化してその効果を一層高めるために、55年6月には提案制度が実施されるようになった。またこの提案制度の実施の発表以来、現場の作業合理化の機運が高まるなかで各工場の従業員からの提案が行われており⁵¹⁾、提案制度は、従業員側から経営側へのコミュニケーションの手段としてよりはむしろ、合理化目的で導入・実施されたという面も強い。八幡製鉄でも、管理局能率課を主体とする改善提案の奨励、PR活動の結果、1954年下期には100件前後であった提案が58年には月平均1,000件を超えるほどの拡大をみた。鉄鋼業の他の各社でも、1956年、57年頃から、従来の発明考案制度に加えて、新たな提案制度が設けられるようになっていく⁵²⁾。

46) 川崎製鐵株式会社社史編集委員会編、前掲書、416ページ。

47) 清水、前掲論文、17ページ。

48) 日本経営者団体連盟・関東経営者協会編、前掲『わが国における提案制度の現状』、4-5ページ。

49) 同書、18ページ。

50) トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業株式会社、1958年、436-437ページ。

51) 日産自動車株式会社総務部調査課編、前掲書、295ページ。

52) 日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編、前掲書、985ページ。

態度調査について——つぎに従業員の態度調査についてみると、1958年の産業訓練生産性視察団の報告書では、日本でもその最近になって態度調査が盛んに実施され始めたが、あまりにも標準化された既成の様式に依存する傾向にあったほか、調査員の面接技術の標準化もすすんではおらず、調査結果の信頼性には疑わしさがあつたとされている。その当時はまだ、調査結果を企業経営に実際に活用した事例はあまりみられないという状況にあつた⁵³⁾。また専門の人事相談員による態度調査は少なく、職制上の上長によるものが多いが、それには、当時鉄鋼業を中心に導入された新しい作業長制度と関連して、HRの重視のもとで作業長などに部下の相談の機能を担当させるかたちをとっていたことが関係している⁵⁴⁾。例えば日本鋼管では、1952年に従業員態度調査が実施されているが、職長制度の改善などにその結果が反映された⁵⁵⁾。また1963年の経済同友会による上述の調査では、全体の27.5%の企業がその最近の3年間に態度調査を実施したことがあると回答しており、3年以上前に行ったことがある企業の割合7.4%を加えると34.9%となっているが、その3年間に実施したことがないと回答した企業の割合は64%にもものぼっていた。態度調査を実施した最大の目的としては、その3年間に態度調査を実施したことのあるものの全体のうち、「従業員の不平不満の発見」が48.9%、「従業員の帰属意識の把握」が27.8%、「社内コミュニケーションの隘路の発見」が12.8%を占めていた⁵⁶⁾。こうした態度調査は、「労務管理に一定の『科学的根拠』をあたえ、その『合理化』に役立つとともに、『労務監査』の重要な一手段としても利用され」たという点に、その本質がみられる⁵⁷⁾。

苦情処理制度について——さらに苦情処理制度についてみると、戦後こうした制度の整備もすすんだが、それは労働省当局から要望されたものであつたという事情もあり、使用者によって労働協約の一章、あるいは数条項として規定された。しかし、1960年代初頭にはまだ苦情処理手続きが実際に活用されている事例は少なかった。この制度においては、できる限り末端に近い職制によって苦情が処理されるようにその処理能力の訓練と権限を確立することが必要となるが、末端職制に処理権限がほとんど移譲されていなかったという問題があつた。この点、フォアマンに責任とともに人事権を含む権限が与えられており苦情の大多数が職場レベルで解決されていたアメリカとは、大きな相違がみられた⁵⁸⁾。とはいえ、職場の組合員の苦情は

53) 日本生産性本部編、前掲『産業訓練』、15ページ。

54) 長谷川、前掲書、144ページ。

55) 日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編、前掲書、985ページ。

56) 経済同友会、前掲書、133-136ページ。

57) 長谷川、前掲書、138ページ。

58) 川田 寿「苦情処理制度の活用について——コミュニケーション改善に関連して」『労務研究』、第14巻第2号、1961年2月、13-15ページ、ホワイトヒル・田中慎一郎・吉野 衡・佐々木 大「管理と人間関係の焦点とアメリカの相違点に立つて」『経営者』、第12巻第6号、1958年6月、30ページ、33ページ、日本生産性本

団体交渉のルートにのることなく、こうした制度において解決される傾向にあった⁵⁹⁾。例えば日産自動車では、社内の人間関係の改善による生産性向上、職場の民主化のために 1955 年 12 月に労働組合との間で「苦情処理にかんする協定書」が締結され、それによって、会社に対する個人の苦情が正式に取り上げられる道が開かれた⁶⁰⁾。

人事相談制度について——つぎに人事相談制度の導入状況を 1963 年の経済同友会の上述の調査に基づいてみるとつぎのようになる。上述したように 1956 年 12 月の状況についての日経連の調査において実施率が 16.7% にとどまっております人間関係管理技術のなかでも最も普及していなかったとされていた同制度⁶¹⁾ については、63 年になっても、それが存在すると答えた企業の割合は 14% にとどまっております、それが無いと答えた企業の割合は 83.9% に達していた。この制度の採用の時期では、1958 年までに採用したものの合計は 30.8% であり、提案制度の場合より採用の時期は遅い。また調査が行われた 1963 年以前の数年において最も件数の多い相談内容は「配置転換、離職等、職場や職種の移動に伴うトラブル」であり、人事相談制度があるもの全体の 25% を占めており、「職場内の人間関係に関する問題」は 23.5% となっていた⁶²⁾。

福利厚生施策について——また福利厚生施策についてみると、それは、「企業が労務管理上の効果を最大ならしめるために、労働者およびその家族に対して任意的もしくは団体交渉、法的強制によっておこなうところの、基本的労働条件以外の経済的、文化・娯乐的諸施策の総称」である。しかし、第 2 次大戦後、それは人間関係の管理の一環として展開されたという点、すなわち「福利厚生の経済的効果よりも、その心理的・思想的効果に重点をおいて」展開されたという点に重要な特徴のひとつがみられる⁶³⁾。福利厚生施策のこうした人間関係的機能への重点の変化については、1968 年 4 月の産業構造審議会管理部の企業福利厚生に関する答申においても指摘されている⁶⁴⁾。人間関係的機能に大きな力点をおいたこのような福利厚生施策の展開は、「福利厚生が、経営者の『責任』による、主観的・『自発的』努力というかたちをとつ

部編『フォアマン制度 現場監督制度専門視察団報告書』(Productivity Report 97)、日本生産性本部、1958 年、150 ページ。

59) 平野浩一「戦後日本における労資関係の展開」、木元進一郎編著『労使関係論』日本評論社、1976 年、210 ページ。

60) 日産自動車株式会社総務部調査課編、前掲書、296 ページ。

61) 日本経営者団体連盟編、前掲『わが人間関係管理の現状』、16 ページ。

62) 経済同友会、前掲書、125 ページ、127 ページ、129 ページ、131-133 ページ。

63) 長谷川 広「福利厚生および雇用の安定の意義」、藻利重隆責任編集『経営学辞典』東洋経済新報社、1967 年、648-649 ページ。

64) 通商産業省企業局編『企業福利厚生——国際競争と労働力不足への対応——』通商産業省企業局、1968 年、74-75 ページ。

て、恩恵的・温情主義とかたくむすびについておこなわれていた」戦前とは大きく異なっている。企業における福利厚生制度を企業目的に役立たせるための方法は変化しており、それは、「たんに直接生産と関係ある労働条件的・生活条件的な福利施設の改善をおこなうのではなく、むしろこの面はなるべく労働者の負担に肩代わりさせながら、労働者が企業への帰属意識・連帯感をつよめて生産性をたかめる方向に、それを再編・整備するという点」にあらわれている⁶⁵⁾。

そこで、HRの一環としてのこうした福利厚生施策の利用をみると、日経連の1953年度の調査では、福利厚生関係の諸施策を導入について企業が回答した総件数に占める割合は、住宅関連では27.8%、文化・体育・娯楽では21.4%、生活援助では17.4%、共済制度では9.1%となっていた⁶⁶⁾。日経連の他の調査をみると、1958年10月末現在では、同様の割合は、社宅では82.7%、慰安旅行では79.4%、運動、文化サークルへの補助では71.4%となっており、多くの企業において利用されていたが、社内預金制度では38.2%となっており、一定の普及水準にあった⁶⁷⁾。また関西経営者協会の会員会社を対象とした調査でも、1956年7月末現在では、厚生関係施策を実施段階に移行中である件数は32件であったが、そのうち住宅関係が14件となっており、最も高い割合を占めていた⁶⁸⁾。さらに1963年の経済同友会による上述の調査（重複回答）をみると、福利厚生に関する制度のうち重視する項目としては、退職金制度が57%で最も高く、社宅・住宅費補助が52.3%、医療・保健衛生施設が43%、文化体育助成が37.6%、社内融資制度が25.8%、食堂・食費負担が22.3%、各種レクリエーションが21.7%となっていた。また今後の方針として、従業員のモラル向上のために福利厚生費をできるだけ増やしてゆくと答えた企業は60.7%にのぼっており、福利厚生の目的においてモラル向上がとくに重視されていた⁶⁹⁾。

以上の考察において、日本におけるHRの導入状況についてみてきた。それをふまえて、つぎに、ドイツについて考察を行うことにしよう。

65) 長谷川，前掲書，151ページ，154-155ページ。

66) 松本竜二編『労使関係における福利厚生関係の現状』（労務資料 第42号），日本経営者団体連盟・関東経営者協会，1955年，1ページ，30ページ。

67) 日本経営者団体連盟編『労務管理統計総覧』日本経営者団体連盟弘報部，1959年，146-148ページ，151-152ページ。

68) 日本経営者団体連盟編，前掲『最近における労務管理諸制度への関心傾向』，1ページ，11ページ。

69) 経済同友会，前掲書，146-148ページ，151-152ページ。

IV ドイツにおけるヒューマン・リレーションズの導入とその特徴

1 ヒューマン・リレーションズの導入の取り組みとその特徴

IIにおいてみたように、HRの導入によるドイツの労使関係の変革というアメリカ側の意図やドイツ側の事情、認識を反映して、生産性向上運動の過程においてHRの導入が試みられることになった。まずHRの導入の取り組みについてみることにしよう。

HRの学習・移転のルートについてみると、主要なそれには、国際会議やアメリカへの研究旅行のほか、学習・教育プログラムなどがあった。まず国際的な会議についてみると、1951年8月にドイツとアメリカの経営管理者の最初の会談がバーデン・バーデンで開催されている。そこでは、経営管理全般、生産性の向上、販売およびHRの諸問題が取り上げられているが、人間関係の改善は近代的な研究のテーマとなっている⁷⁰⁾。1954年の第10回国際経営会議でも同様に、人間関係の改善の管理手法がひとつの大きなテーマとして取り上げられており⁷¹⁾、その導入の取り組みは国際的に広がっていった。

またアメリカへの研究旅行では、例えばドイツ経済合理化協議会 (Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft = RKW) による学習のための旅行があったが、その旅行団の報告書として1953年に出版された著書である“*Produktivität in USA*”でも、HRが取り上げられている。そこでは、HRの課題のひとつとして、企業における「部下に対する上司の」、また「上司と部下の相互の」人間関係のほか、両者の方向での管理者と労働者との間の関係や管理者相互ないし労働者相互の関係の維持・改善の絶えまない努力があげられている⁷²⁾。またアメリカでの「経営におけるヒューマン・リレーションズと心理学の研究」のためにドイツ経済合理化協議会による研究旅行が1954年3月から4月まで実施されている。それには、同協議会の代表者のほか、ドイツ労働総同盟、レファ、ブラウンシュヴァイク工科大学の労働心理学・人事研究所、マックスプランク労働心理学研究所、労働省などのメンバーが参加している⁷³⁾。1956年に発行された報告書では、アメリカ経済におけるHRの研究、教育および利用はドイツにおいてよりもはるかに普及しており、それによってアメリカ経済はかなりの成果を達成していること、経済における人間にそれまでよりもはるかに大きな意義を認めると

70) Management Development and Human Relations. OEEC-EPZ-Projekte im Rahmen der Technischen Hilfeleistung (8.3.1955), S.1-2, *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37023.

71) Xth Interational Management Congress, *Management Methods of Improving Human Relations*, Sao Paulo, 1954 (*Bundesarchiv Koblenz*, B393/17).

72) RKW, *Produktivität in USA. Eine Eindrücke einer deutschen Studiengruppe von einer Reise durch USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 20), C.Hanser, München, 1953, S.44-45.

73) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.72-73.

いう HR の基本的な考え方は移転可能であることが指摘されている⁷⁴⁾。また HR の学習・教育のためのプログラムについてみると、ドイツの側では、ドイツ経済合理化協議会のほか、とりわけレファ、社会経営組織労働共同体やブラウンシュヴァイク工科大学の労働心理学・人事研究所が関与した HR の特別なプログラムが設けられている⁷⁵⁾。

さらに企業の取り組みをみると、HR の問題に取り組んだのは第一に人事部門・社会部門の管理者であった。1951年にバイエルの社会部長となった P.G.v. ベッケラスは、20年代のドイツの工場共同体の考え方とともに、アメリカの HR の諸方法を志向した⁷⁶⁾。人事政策・社会政策に関するアメリカ志向と戦前志向のひとつの混合はグランツシュトッフでもみられ、それは、HR の観点と1920年代の労働研究、「精神工学」の観点との混合であった。ブラウンシュヴァイク工科大学労働心理学・人事研究所は、1945年のその設立後、HR、TWI のアメリカのモデルや管理者教育を強く志向した機関であったが、グランツシュトッフに派遣された G. シュペングラーが、同社における工場心理学の業務の構築をはかるさいに援助した。HR と戦前の伝統に準拠した人事的手法との組み合わせは、同社では、長期の過程において普及したのであった⁷⁷⁾。

こうして、1950年代半ばには HR はヨーロッパでの議論や会議の流行の主題となった⁷⁸⁾。このテーマの科学的議論、とりわけ経済学および社会学的な議論や出版物は、1950年代半ばから60年代半ばまでの10年間に初めてその頂点に達している⁷⁹⁾。経営における人間関係、従業員の情報・教育、労働環境の改善のための企業側の諸努力はすべて、1950年代以降、HR 運動と TWI 運動というアメリカの手本となるモデルの影響のもとにあった。ドイツの状況への移転の可能性については、同国の企業がすでに1920年代および30年代に労働者情報、企業内教育や労使関係の形成といった諸領域における独自の経験をもっていたことによるところも大きかった⁸⁰⁾。このようなアメリカで生み出された HR のモデルの導入は、企業における労働環境にも影響をおよぼす大きな契機となった。

例えばジーマンスでも1950年代初頭に HR の問題が取り上げられているが、そこでは、上司と部下と

74) E.Bramesfeld, B.Herwig et al., *Human Relations in Industrie. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 41), C.Hanser, München, 1956, S.96.

75) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.72.

76) *Ebenda*, S.178.

77) *Ebenda*, S.181-182.

78) Human Relations in Industry. E.P.A. Project No.312, Stage A—Florence Discussions (21.3.1955), S.2, *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.

79) Vgl.C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.191.

80) *Ebenda*, S.195-196.

の間の、また労働者同士の良好な関係の促進が重視されていた。1952年1月の同社のある内部文書によれば、この段階では、HRの領域におけるアメリカ企業のプログラムや特別な諸方策はまだ実施されていなかった。しかし、アメリカ的な思考の影響のもとで人間関係に関する出版物においてしばしば述べられている多くのことはうまくいっており、独自の対処の方法を考慮・吟味するきっかけを与えたとされている⁸¹⁾。また同年における同社の他の文書でも、ドイツの企業では職場の雰囲気という点での労働環境は一般的にアメリカよりも良好であったが、心理学的な経営管理の領域でのアメリカ人の研究成果には特別な関心もたれており⁸²⁾、そのようなアメリカの方策の影響は強いものであった。

このように、HRの導入は戦後のドイツの労使関係のあり方にも関係する重要な問題であるという観点からも、アメリカ側による強い支援と促進が行われななかで、職場における労働環境改善のための有力な手段として、導入の取り組みがすすめられることになった。そうしたなかで、1950年代初頭の労働者向けに発行される刊行物の始まりの時点では、協力関係、HRの新しい考え方はさまざまな手段によって広まっていった。なかでも産業による労働者の新しい考慮を示す主要な手段は、多くの企業が1920年代に導入し40年代末から50年代初頭に復活させた社内報であった。1951年には約200のドイツ企業が社内報を発行していたが、2年後には社内報の数は400にまで増加した⁸³⁾。モンタン共同決定法の適用下の鉄鋼企業を調査したT.ピルカーらの1955年刊行の研究によれば、その調査の時点では社内報のような非常に重要な情報手段はまだ効果的なものではなかったとされている⁸⁴⁾。しかし、1957年にはすでに、合計で約500万部もの発行部数をもつ441の社内報が発行されるようになっている。社内報は、中規模企業やより大規模な企業において経営における人間の接触を改善するための手段や各労働者に対して経営の出来事を明らかにするための、また経営における意見交換のための手段として役立つひとつの卓越した手段であったとされている⁸⁵⁾。

こうした社内報は労働者の生活のあらゆる側面を全面的にHRという意味において把握しようとするものであった。多くの社内報のタイトルは、「人間関係」という専門用語を企業の

81) „Human Relations“ im Haus Siemens (22.1.1952), S.9, S.11, *Siemens Archiv Akten*, 12799, „Human Relations“ (25.2.1952), *Siemens Archiv Akten*, 12799, Human Relations (16.11.1953), *Siemens Archiv Akten*, 12799, Bericht Nr.2 über die Besprechung zwischen WL ZEL Berlin und BR ZEL am 30.9. 53 (27.10.1953), *Siemens Archiv Akten*, 12799.

82) Rationalisierung als betriebspsychologische Aufgabe (Januar 1952), S.4, S.6, *Siemens Archiv Akten*, 12799.

83) S.J.Wiesen, *op.cit.*, pp.192-193.

84) T.Pirker, S.Braun, B.Lutz, F.Hammelrath, *Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Ein industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für das Mitbestimmungsgesetz gilt, Arbeiter, Management, Mitbestimmung*, Ring-Verlag, Stuttgart, Düsseldorf, 1955, S.427.

85) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Jahresbericht*, BDA, Köln, 1957, S.255.

なかにかにもちこもうとするものであるかを認識させるものである。例えば『工場と私』（ヘッシュ）、『われわれの工場』（バイエル）、『わが工場』（石灰化学会社）、『接触』（ブラウン・ボーベリー）といったタイトルや類似のタイトルは、労働者に利害関係の存在しないアイデンティティを示唆しようとするものであった⁸⁶⁾。1949年に発行されたオペルの社内報（“Opel-Post”）でも、企業経営における従業員の信頼を具体的な意思決定とはかかわりのないレベルで促すことが問題とされている。そこでは、理想的な労働者像を提示し、企業側の模範にかなった従業員は写真入りで掲載されるなど⁸⁷⁾、社内報は、労使関係、人間関係の改善と労働者間の競争の促進のための手段として利用された。

社内報の領域でも、ドイツの企業は、とくに工場共同体思考と結びついてドイツ技術作業教育訓練研究所（Dinta）が社内報の普及を促進した戦前の伝統および経験に依拠することができた。しかし、1950年代には、戦時期や戦後にその大部分が発行を中止された雑誌の新たな創刊にあたり、アメリカの手本も志向された。この時期には経営内部の情報のチャンネル・手段の多様性は継続的に拡大され、労働者との対話、再教育のセミナーや社内報とならんで、定期的に発行される注意ビラや情報パンフレットのほか、若干の企業では映像によるものもみられた⁸⁸⁾。

このように、HRの理論の利用においては、イデオロギー的影響や心理的影響により大きなポイントがおかれていた。以前の諸方法とは異なり、労働者とその家族および周囲にあらゆる面で影響をおよぼすことが意図されていた。生産性向上運動の展開のもとで推進された新しい技術の導入と結びついた合理化、それにとまなう労働強度の過度の増大、大量解雇の脅威、その結果として生じる賃金へのより強い圧力などが、HRでもって隠蔽されようとしたのであった⁸⁹⁾。

アメリカで生み出されたHRモデルのこうした適応の事例から明らかのように、少なくともアメリカのモデルのいくつかの諸要素がドイツ企業に流れ込むことになった。それらは、とりわけ職長・組長といった下位の職制と従業員との関係におけるコミュニケーション・情報の構造や企業における労働環境にも影響をおよぼした。労使関係のアメリカモデルに関する行為者の知識や行動は、ドイツの法的規制の背後で同時に企業の構造を再生産し、また変化させた。HRのアメリカモデルは、こうした方法で、ドイツ企業における労使関係の形成を補完

86) M.Kauders, Westdeutsche Werkzeugungen und ihre Rolle als Instrument zur Verarbeitung der „Human Relations“ in den Monopolbetrieben nach 1945, *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1960, II, S.23-24.

87) A.Neugebauer, Etablierung der Sachzwänge. *Werkzeitschrift und soziale Wirklichkeit nach dem Zweiten Weltkrieg*, B.Heyl, A.Neugebauer (Hrsg.), » . . . ohne Rücksicht auf die Verhältniss«. *Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau*, Brandes & Aspel, Frankfurt am Main, 1997, S.195, S.197-199, S.212.

88) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.195.

89) M.Kauders, *a.a.O.*, S.15-16.

する役割を果たした。その意味では、この領域でのより強力なアメリカ化に対する「ドイツ人の頑固さ」にもかかわらず、労使関係の形成の面では、純粋な「ドイツ的経営モデル」の維持については、限られた程度でしか述べられることができないとされている⁹⁰⁾。

2 ヒューマン・リレーションズの導入の限界とその要因

以上のように、HR の導入はドイツ企業の労働環境に大きな影響をおよぼし、それまでのドイツ的な労使関係の変革の契機ともなった。しかし、ドイツ企業においては、技術・生産の領域では、強いアメリカ志向がみられ、1950 年代初頭以来、広いレベルでノウハウが導入されたのに対して、HR のテーマの議論や実務の重要性ではまさに逆であったとされている。実際には、従業員とその利害代表者の態度、1940 年代末以降の共同決定の議論、ドイツの労使関係の社会的・経営的に定着している伝統のために、HR のアメリカのモデルはドイツの企業にはわずかにしか入りこまないという結果となった。C. クラインシュミットは、ドイツ企業の実務へのアメリカの HR や労使関係の移転は 1950 年代における経営の現実のために徹底的に失敗したとしている⁹¹⁾。また 2 人の日本人による 1958 年のヨーロッパ視察の報告でも、「人間と労働」という主題に含まれる活動の基本方針は外国語では「ヒューマン・リレーションズ」と表現されていたが、それにもかかわらず、ドイツでは、必ずしもアメリカ流のものに相応するものではなかったとされている⁹²⁾。

HR の導入にさいして企業側と労働側のいずれにおいても大きな抵抗に直面するケースが多かった。例えばバイエルでは、企業内部の啓蒙活動とならんで外部からの報告も行われており、マンハイム経済大学の A. マイヤー教授による 1956 年 4 月の講演でも、HR の領域においてアメリカ人から多くを学ばなければならないと強調されている⁹³⁾。しかし、同社の多くの管理者たちは、HR のテーマでもって多くのことを始めることはできなかった。例えば職長教育コースの設置は、その必要性を感じない取締役やエンジニア部門においてかなりの抵抗に直面した。1960 年代に入るまで、例えばドイツの化学産業の大企業の取締役会レベルでは、HR とは異なる考え方が主流を占め、HR との明確な隔たりを示していた化学者が主に代表していた。また権限の対立をもたらすこともめずらしくなかった人事部と社会部の混合に懐疑的であったとくに技術部門の独自性が必要とされたという事情もあった。これらのことはそのような抵抗の要因をなした。類似の反対は他の企業でもみられたが、従業員代表や労働組合の側からも抵抗がみられた。それには共同決定の問題も関係しており、そこでもドイツとアメリカの

90) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.203.

91) *Ebenda*, S.173-175.

92) 押川一郎・高木健次郎『ヨーロッパ生産性通信』日本生産性本部、1959年、67ページ。

93) *Menschliche Beziehungen im industriellen Grossbetrieb* (Vortrag von Prof. Dr.Arthur Mayer), *Bayer Archiv*, 210-001.

伝統・影響がひとつの役割を果たした⁹⁴⁾。

またハルツブルグ・モデルのようなドイツ独自の経営・管理のモデルの影響も大きかった。このモデルの核心は、権威主義的な管理のスタイルとは反対に、労働のみならずそれに属する権限や責任も委譲すべきであるとするものであり、このモデルに基づいた責任の委譲は、さまざまな管理の職位にある者の大幅な負担の軽減をはかるものであった⁹⁵⁾。このモデルは、多くの企業にとって魅力的であり、1950/60年代以来、ドイツにおける最も普及した管理のモデルに発展している⁹⁶⁾。

さらにHRの手法が労使関係の変革というアメリカの意図をもってすすめられたためにドイツ側には懐疑心や反発が強かったことも、その十分な定着を妨げる要因となった。技術援助をとおしての生産性増大のための諸努力は、アメリカの側では、HRやTWIの促進としての労使関係の構想と密接に結びついていた。ドイツ企業の内部でのHRの計画は、包括的な政治的目標ないし「使命」のひとつの重要な要素であった⁹⁷⁾。それだけに、ドイツ側の懐疑的なとらえかたや反発は強かったといえる。

共同決定法による労使関係の枠組みの大きな変化もまた、HRの普及に阻止的にはたらいた。ドイツの企業家が「経営のパートナーシップ」という意味での経営側と従業員側との間の直接的なコミュニケーションの経営モデルに関心をもったとしても、現実には、労使関係は、法的規制や国家の介入の強力な影響のもとで形成された。アメリカとドイツの文化的・政治的環境のこうした相違は、非常に異なるかたちでの労使関係の形成をもたらすことになった⁹⁸⁾。

ドイツの大企業にとっては、共同決定の議論が激しく行われたとくに1950年代初頭には、アメリカの発展は、労働組合の強い力に基づく労使関係のドイツモデルに対するひとつの魅力的なオルタナティブを提供すると思われた。しかし、TWIや「職長教育」の領域であろうと「労働者協議」の領域であろうと、1951年のモンタン共同決定法と52年の経営組織法が、アメリカ流のHRの広い採用を妨げることになった。これら2つの法律は、ドイツ企業において労使関係をアメリカの線に沿って型にはめてつくろうとする試みの失敗を特徴づけるもので

94) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.185-186. とはいえ、バイエルでは、1950年代に職長教育のための取り組みが行われており、その教育コースにおいては講演、映画の上映、経験や情報の交換、参加者間での討論などが行われているが、そこでは職長による部下に対する人事管理の問題が重要なテーマのひとつとされていた。Meisterarbeitsgemeinschaft (25.6.1956), *Bayer Archiv*, 221/6, Auswertung der Ergebnisse der Zweiten Meisterarbeitsgemeinschaft (20.7.1956), *Bayer Archiv*, 221/6, Meisterarbeitsgemeinschaft (5.9.1955), *Bayer Archiv*, 221/6, Meisterausbildung (9.7.1953), *Bayer Archiv*, 221/6, Die Schrift von Sozial- und Personal-Abteilung an Zwiste vom 1. Dezember 1954, *Bayer Archiv*, 329/737.

95) P.Obst, Das „Harzburger Modell“ in organisatorischer Sicht, *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.2, 1970, S.80, S.82.

96) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.198-199.

97) C.Kleinschmidt, *op.cit.*, p.168.

98) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.202.

ある。そのようなアメリカのモデルに代えて、コーポラティズム的伝統のなかに根ざし労働組合を組み込みこんだかたちでの、法的な規制を基礎にした労使関係の「ドイツモデル」が確立された。それは、従業員に教育、報酬支払い、労働の安全性とともに経営社会政策における他の諸問題の領域でさえ、アメリカにおいてよりもはるかに大きな共同決定権を認めるものであり、アメリカモデルをはるかに超えるものであった。それゆえ、HR に関するアメリカ化の追求の試みは、ドイツの企業において、1955 年以降、ますます力を失っていくことになった⁹⁹⁾。労働組合の強い規制力と共同決定制度を基礎にしたこのような労使関係の新しい枠組みは、アメリカモデルに対するオルタナティブをなすものとしての意味をもった。

このように、HR はドイツ企業への導入においても、また労使関係のモデルとしても決して普及するには至らなかった。この点について、H. ハルトマンは 1963 年に、HR は 50 年代初頭に流行の輸入品となった後にその移転は弱まり、アメリカの経済文化のひとつの典型的な、またほとんど輸出不可能な産物であるとみなされるようになっていたと指摘している¹⁰⁰⁾。1950 年代末になると、アメリカを模範とする新しい価値や社会形態に対する戦後の熱狂の対象となったものの大部分は静まり、導入が取り組まれた革新のいくつかは次第に姿を消すことになったが、HR はその代表的な一例であったとされている¹⁰¹⁾。

それゆえ、企業における HR の実際の利用は、第一に、共同決定の正式な規制あるいは法的な規制に基づいて自動的に解決されえない諸問題に集中していた。それには職長とその部下との間の関係の形成があり、そこでは「人間関係」および「労働環境」の改善が問題とされた¹⁰²⁾。経営内部の協力や共同決定の議論がより重要であった企業レベルでの HR の試みの適応は限定的なままであり、ドイツの人事制度にとっても、HR 学派の部分的な知識の利用は選択的なものにとどまった¹⁰³⁾。

HR の導入をめぐる以上のような考察をふまえていえば、HR の管理手法とそれに基づく労使関係のあり方は、「能率向上」という経営原理、企業の行動メカニズムが経営の実務においても、また労働の環境においても歴史的に重視されてきたというアメリカのプラグマティックな経営風土を背景としたものであったといえる。その意味でも、「能率向上」の原理に最も大きな価値をおくそのような管理手法や経営慣行は、生産重視・技術重視・品質重視の経営観・伝統や技術畑の経営者が相対的に多いという人事構成上の問題にも関係する経営の考え方など

99) C.Kleinschmidt, *op.cit.*, p.169, p.171, C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.190.

100) H.Hartmann, *Amerikanische Firmen in Deutschland*, Westdeutscher Verlag, Köln, Opladen, 1963. S.173.

101) H.Hartmann, *Authority and Organization in German Management*, Princeton University Press, Princeton N.J.1959,p.271.

102) C.Kleinschmidt, *a.a.O.*, S.191-192.

103) S.Hilger, *a.a.O.*, S.244-245.

のために、ドイツには必ずしも適合的ではなかったといえる。また HR の導入・移転が労使関係の変革というアメリカの強い政治的意図をもって推し進められたこともあり、ドイツ側の受容の条件とは大きな乖離をみせざるをえないという状況にもあった。それゆえ、経営者の正統性が大きく揺らいでいた状況のもとで労資の権力の配分がひとつの重要な問題となった戦後のドイツでは、アメリカのような管理手法に基づくかたちではなく、法による制度が埋め込まれるかたちでの労使関係のあり方、労働組合の強い規制力を背景にした経営における管理者と労働者の関係のあり方が形成・展開されることになった。この点は、「ライン型資本主義」¹⁰⁴⁾や「調整された市場経済」¹⁰⁵⁾ などと呼ばれるように、戦後のドイツ資本主義のあり方とも深くかかわる重要な一領域をなすことにもなった。

V 結 語

以上の考察において、日本とドイツにおける HR の導入についてみてきた。それをふまえて、最後に、両国の比較をとおしての結論を示しておくことにしよう。

日本では、戦後、企業の近代化の必要性が強まる一方で、労働組合の法的承認、労働運動の高まりのもとで労使の対立が深刻化した。そのような状況のなかにあつて、かつての家族制度や封建的な身分関係に頼っていた労務管理のあり方、家族主義的・温情主義的な非合理的な人間関係に代えて、新しい管理の方法が求められた。こうした要求に応えるものとして、HR の導入が推進された。とくに中小企業では労務管理の方式の改革が一層強く求められ、経営者団体や日本生産性本部の指導のもとで HR の導入が推進された。大企業では、終身雇用制度と結びついて HR がとくに企業意識の助長策や労働組合対策として直接的に利用された。こうした事情もあり、社内報、提案制度、態度調査、人事相談制度、福利厚生活動などの HR の広範な諸施策が導入されたこと、その導入において労使協調の観点が重視されたことが特徴的である。とはいえ、温情主義、終身雇用、年功序列といった特性をもつ日本の経営風土にアメリカ的な HR がストレートに導入され定着する土壌は、十分に備わっていたわけではなかった。

アメリカでは、横断的な労働市場のもとに産業横断的な労働組合が存在していたのに対して、日本的な企業別組合は、生涯雇用を前提とする終身雇用という労使関係の上にはじめて結成されるものであり、労働組合の活動の基本単位は、個別企業を基盤としてその範囲で形成さ

104) M. Albert, *Capitalisme contre Capitalisme*, Ed. du Seuil, Paris, 1991 [小池はるひ訳『資本主義対資本主義：21世紀への大論争』、新訂版、竹内書店、1996年] 参照。

105) P.A. Hall, D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2001 [遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性：比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版、2007年] 参照。

れてきた¹⁰⁶⁾。合理主義が徹底しており賃金水準の高いアメリカとは異なり、日本では、HR は家族主義的な人間関係と結合されて導入されたという面も強い¹⁰⁷⁾。日本では温情主義や経営家族主義の傾向が強いということもあり、そのような状況のなかで HR が無理に、あるいは急激に導入されると、経営家族主義と人間関係管理との混合物のようなものが生まれやすいが、実際にそのようなケースもみられたとされている¹⁰⁸⁾。1963 年の経済同友会による上述の調査では、HR の理論の形成の前提となった非公式組織の存在を経営管理上考慮すべき問題として取り上げたことがないと答えた企業の割合が 75.6% にのぼっていたのに対して、その存在を経営管理上考慮すべき問題として取り上げたことのある企業の割合は 20.6% にとどまっており¹⁰⁹⁾、こうした点での日米の相違も特徴的である。

HR の手法の導入において社内の人間的な協力関係、そこでのコミュニケーションの改善がとくに重視されたのは、ドイツにおける共同決定制度のもとでの経営協議会のような機関による労使の対話の可能性が欠如していたことや日本の労働組合がもつ規制力の弱さということが関係していると考えられる。モラルを規定する条件構造にみられる日米の相違¹¹⁰⁾、また日独の相違のおよぼした影響も大きいといえる。また本来フォアマンは HR の第一線の実施機関としての位置にあり、それゆえアメリカのように彼に人事関係その他 HR の実施についての広汎な権限が与えられていることが、こうした施策の効果においても重要であるが¹¹¹⁾、日本では現場の職長にそのような権限が与えられていない場合が多かった¹¹²⁾。こうした点でのアメリカとの相違も、HR の導入、展開のあり方に影響をおよぼすことになったといえる。

また労働者の経営参加の制度との関連でみると、日本では、法律その他の一切の行政上の介入をまつことなく労使の信頼関係を前提として労使間における諸問題について自主的に交渉・協議するための制度である労使協議制や QC サークルなどの職場小集団活動のようなかたちでの参加の形態はみられる。しかし、ドイツのような法的な共同決定の制度は、トップ・マネジメントのレベルはもとより事業所レベルでも存在しない。労使協議制は、1955 年に始まった

106) 大河内一男『労使関係論』労働旬報社、1980年、163-168 ページ、菅谷章『労使関係論の基本問題 労働組合はなにをなすべきか』法律文化社、1977年、10-13 ページ、105-106 ページ、森 五郎「日本的労使関係システムの特徴と今後の展望」、森 五郎編著『日本の労使関係システム』日本労働協会、1981年、367 ページ、371-372 ページ、高橋 洗『日本的労使関係の研究』、増補版、未来書房、1970年、9 ページ、名取順一『増補 経営の H・R——人間関係管理の研究——』早稲田大学出版会、1965年、513 ページ。

107) 中村静治『日本生産性向上運動史』勁草書房、1958年、221 ページ。

108) 尾高、前掲「人間関係と労使関係」、20-21 ページ、ホワイトヒル・田中・吉野・佐々木、前掲論文、30 ページ、34 ページ。

109) 経済同友会、前掲書、143-144 ページ。

110) 安藤瑞夫「人間関係管理に人間に対する愛情を」『労務研究』、第 14 巻第 12 号、1961年 12 月、12 ページ。

111) 日本生産性本部編『ヒューマン・リレーション ヒューマン・リレーション専門視察団報告書』(Productivity Report 12)、日本生産性本部、1958年、7 ページ。

112) 日本生産性本部編、前掲『フォアマン制度』、19 ページ、34 ページ。

生産性向上運動の過程における労使双方の協力によって、主として生産性向上の問題の協議をとおして、逐次その内容が整備され、普及していった¹¹³⁾。日本では、企業別組合による縦断的な企業内労使関係を基盤として、団体交渉から区別された労使協議制が定着していった。制度的、機能的にみると本来異質である団体交渉と労使協議制が相互に密着している点に、労使協議制の日本的特質がある¹¹⁴⁾。すなわち、労働協約に定められた公式の団体交渉は形式的にもたれ、しかも回数もきわめて少ない傾向にあった。こうして、団体交渉の形骸化がすすみ¹¹⁵⁾、そうしたなかで、本来団体交渉の対象であるべき労働条件の事項が労使協議制の対象となり、しかもそれが比較的大きな比重を占めた。日本的労使関係は、労使協議志向型であり、利害対立的な団体交渉の事項さえ、労使協議制に特有な労使の協調的な行動パターンのなかで協議され、決定される傾向にあった¹¹⁶⁾。

このような日本的な労使関係をはじめとする特殊な諸条件に規定された企業の構造的特質やそこで働く従業員の社会的意識の特殊性は、HRの導入・展開のあり方に大きな影響をおよぼさざるをえなかった¹¹⁷⁾。日本の産業経営の後進性と労使関係の複雑性という特質が、アメリカのようなHRの導入を十分には可能にしない要因として作用したといえる¹¹⁸⁾。大企業では、ことに生涯雇用を前提とする終身雇用と年功序列賃金の制度に基づく封鎖された労働市場のもとで、企業内の集団主義的行動にも規定されるかたちで、HRの広範な施策の導入、それによる職場の協調的な関係の形成が促されたといえる¹¹⁹⁾。しかし、日本企業では、経営家族主義による温情的な信頼関係があり、冷たい契約的な人間関係を前提とするアメリカで発達した諸技法をそのまま導入することは、必ずしも適合的ではなかったもといえる¹²⁰⁾。

日本企業において職場における改善提案活動が活発に展開され、それが品質向上や労働者のモラルの向上にも大きな役割を果たすようになったのも、集団主義的な土壌が基礎となつてのことである。その意味では、HRやTWIの導入が提案制度の導入の大きな契機となつたとはいえ、日本におけるHRは二路的なコミュニケーションの確保による職場の良好な人間関係の形成よりはむしろ、製造現場における作業の改善、効率化という合理化目的に強く規定されるかたちで発展したものであるといえる。

113) 占部都美・大村喜平『日本の労使関係の探求』中央経済社、1983年、101-102ページ、平野、前掲論文、205-206ページ、労使関係調査会『労使関係と人間関係(2)』中央公論事業出版、1963年、17-18ページ。

114) 占部・大村、前掲書、105ページ、108-110ページ、112-123ページ、労使関係調査会、前掲書、55ページ。

115) 平野、前掲論文、209-210ページ。

116) 占部・大村、前掲書、117-118ページ、123-124ページ。

117) 長島良一「日本における人間関係管理」『労務研究』、第7巻第1号、1954年1月、24ページ。

118) 淡路園治郎「人間関係論の問題点」『労務研究』、第10巻第5号、1957年5月、7ページ。

119) 土屋、前掲論文、294-295ページ、中山三郎「アメリカ式労務管理の功罪——戦後二十五年をかえりみて——」『経営者』、第25巻第4号、1971年4月、14-15ページ、武沢信一「日本の経営と人間関係」『労働法学会報』、第12巻第13号、1961年5月、9ページ、13ページ。

120) 土屋、前掲論文、295ページ。

これに対して、ドイツでは、日本のようには経営の近代化の必要性は高くなかった。また HR の導入は、管理システムとしてのみならず労使関係の変革の手段としても捉えられたが、それにはドイツ側よりはむしろアメリカの意図が強く働いていた。そのために、ドイツ側の受容の条件とは大きな相違があった。現実には、共同決定にみられる経営参加の制度が成立することによって、法による制度が埋め込まれるかたちでの労使関係の大きな枠組みが規定された。これらの点にみられるように、HR の導入の諸条件は、ドイツと日本では大きく異なっていたといえる。

ドイツでは、共同決定の法的な制度による労使関係のあり方、労働組合の強い規制力を背景にした経営における管理者と労働者の関係のあり方が、生み出されることになった。その結果、企業における HR の実際の利用は、共同決定の正式な規制あるいは法的な規制に基づいて自動的に解決されえない諸問題に集中することになり、そこでは、職長とその部下との間の「人間関係」や「労働環境」、経営風土の改善が重視された。また HR のような管理手法は、アメリカのプラグマティックな経営風土を背景としたものであるが、「能率向上」の原理に最も大きな価値をおくそのような管理手法や経営慣行は、技術重視、品質重視の経営観・伝統や、技術畑の経営者が相対的に多いという人事構成上の問題、それとも関係する経営の考え方などのために、ドイツには必ずしも適格的ではなかったといえる。

このように、ともに第 2 次大戦の敗戦国でありアメリカの影響がそれだけ強かった日本とドイツを比べても、ヒューマン・リレーションズの導入のあり方、そのようなアメリカの経営方式が果たした役割には大きな相違がみられる。それゆえ、他の経営方式との比較をもととして、各国に共通する一般的傾向性のもとで、それぞれの国の企業経営の独自の展開のあり方が何によってどう規定されるのかという問題の一層の考察・解明が重要な課題となってくる。

<参考文献>

1 欧文献 (著者名のあるもの)

- Albert, M., *Capitalisme contre Capitalisme*. Ed. du Seuil, Paris, 1991 [小池はるひ訳『資本主義対資本主義：21世紀への大論争』, 新訂版, 竹内書店, 1996年].
- Bramesfeld, E., Herwig, B. et al., *Human Relations in Industrie. Die menschlichen Beziehungen in der Industrie. Beobachtungen einer deutschen Studiengruppe in USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 41). C.Hanser, München, 1956.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, *Jahresbericht*. BDA, Köln, 1957.
- Xth Interational Management Congress, *Management Methods of Improving Human Relations*. Sao Paulo, 1954 (*Bundesarchiv Koblenz*, B393/17).
- Hall, P.A., Soskice, D. (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press, Oxford, 2001 [遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性：比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年].

- Hartmann, H., *Amerikanische Firmen in Deutschland*, Westdeutscher Verlag, Köln, Opladen, 1963.
- Hartmann, H., *Authority and Organization in German Management*. Princeton University Press, Princeton N.J. 1959.
- Hilger, S., „Amerikanisierung“ deutscher Unternehmen. *Wettbewerbsstrategien und Unternehmenspolitik bei Henkel, Siemens und Daimler-Benz (1945/49-1975)*. Franz Steiner Verlag, Stuttgart.
- Japan Human Relations Association, More about Suggestion Systems. In: Japan Human Relations Association (ed.), *The Idea Book: Improvement through TEI (Total Employee Involvement)*. Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1988, pp.199-208.
- Kauders, M., Westdeutsche Werkzeitungen und ihre Rolle als Instrument zur Verarbeitung der „Human Relations“ in den Monopolbetrieben nach 1945. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1960, II, S.9-46.
- Kleinschmidt, C., America and the Resurgence of the German Chemical and Rubber Industry after the Second World War. Hüls, Glanzstoff and Continental. In: Kudo, A., Kipping, M., Schröter, H.G. (eds.), *German and Japanese Business in the Boom Years. Transforming American Management and Technology Models*. Routledge, London, New York, 2004, pp.161-174.
- Kleinschmidt, C., *Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985*. Akademie Verlag, Berlin, 2002.
- Neugebauer, A., Etablierung der Sachzwänge. *Werkzeitschrift und soziale Wirklichkeit nach dem Zweiten Weltkrieg*. In: Heyl, B., Neugebauer, A. (Hrsg.), » · · · ohne Rücksicht auf die Verhältniss«. *Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau*, Brandes & Aspel. Frankfurt am Main, 1997, S.195-216.
- Obst, P., Das „Harzburger Modell“ in organisatorischer Sicht. In: *Zeitschrift für Organisation*, 39.Jg, Nr.2, 1970, S.80-82.
- Pirker, T., Braun, S., Lutz, B., Hammelrath, F., *Arbeiter, Management, Mitbestimmung. Ein industriesoziologische Untersuchung der Struktur, der Organisation und des Verhaltens der Arbeiterbelegschaften in Werken der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, für das Mitbestimmungsgesetz gilt, Arbeiter, Management, Mitbestimmung*. Ring-Verlag, Stuttgart, Düsseldorf, 1955.
- Productivity and Applied Research Committee, Human Relations in Industry. E.P.A. Project No.312 (28.12.1954), *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.
- Productivity and Applied Research Committee, Human Relations in Industry, E.P.A. Project No.312 (26.10.1955), *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.
- RKW, *Produktivität in USA. Eine Eindrücke einer deutschen Studiengruppe von einer Reise durch USA* (RKW-Auslandsdienst, Heft 20). C.Hanser, München, 1953.
- Schröter, H.G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*. Springer, Dordrecht, 2005.
- Wiesen, S.J., *West German Industry and the Challenge of Nazi Past, 1945-1955*. The University of North Carolina Press, Chapel Hill, 2001.

2 欧文文献 (著者名のないもの)

- A Letter about Human Relations Seminar to Mr.C.Mahhder (3.2.1954), *National Archives*, RG469, Mission to Germany, Labor Advisor, Subject Files, 1952-54.
- Auswertung der Ergebnisseder Zweiten Meisterarbeitsgemeinschaft (20.7.1956), *Bayer Archiv*, 221/6.

- Bericht Nr.2 über die Besprechung zwischen WL ZEL Berlin und BR ZEL am 30.9.53 (27.10.1953), *Siemens Archiv Akten*, 12799.
- Betriebstechnische Tagung 1958, 10 Jahre Aufbau——Rückblick und Vorschau 1948-1958, *Siemens Archiv Akten*, 64/Lt350.
- Die Schrift von Sozial- und Personal-Abteilung an Zwiste vom 1. Dezember 1954, *Bayer Archiv*, 329/737.
- „Human Relations“ (25.2.1952), *Siemens Archiv Akten*, 12799.
- „Human Relations“ (16.11.1953), *Siemens Archiv Akten*, 12799.
- „Human Relations“ im Haus Siemens (22.1.1952), *Siemens Archiv Akten*, 12799.
- „Human relations“ in der deutschen Wirtschaft. In: *Der Arbeitgeber*, Nr.10, 15.5.1950, S.12-13.
- Human Relations in Industry. E.P.A. Project No.312, Stage A——Florence Discussions (21.3.1955), *National Archives*, RG469, Off African & European Operations Regional Organizations Staff. European Productivity Agency (EPA) Project File, 1950-57.
- Management Development and Human Relations. OEEC-EPZ-Projekte im Rahmen der Technischen Hilfeleistung (8.3.1955), *Bundesarchiv Koblenz*, B102/37023.
- Meisterausbildung (9.7.1953), *Bayer Archiv*, 221/6.
- Meisterarbeitsgemeinschaft (5.9.1955), *Bayer Archiv*, 221/6.
- Meisterarbeitsgemeinschaft (25.6.1956), *Bayer Archiv*, 221/6.
- Menschliche Beziehungen im industriellen Grossbetrieb (Vortrag von Prof. Dr.Arthur Mayer), *Bayer Archiv*, 210-001.
- Rationalisierung als betriebspsychologische Aufgabe (Januar 1952), *Siemens Archiv Akten*, 12799.

3 日本語文献 (著者名のあるもの)

- 淡路圓治郎「人間関係論の問題点」『労務研究』, 第 10 巻第 5 号, 1957 年 5 月, 2-9 ページ。
- 安藤瑞夫「人間関係管理に人間に対する愛情を」『労務研究』, 第 14 巻第 12 号, 1961 年 12 月, 9-10 ページ。
- 占部都美・大村喜平『日本的労使関係の探求』中央経済社, 東京, 1983 年。
- 江渡三郎「労務管理の近代化について——特にわが国としての方向と問題点——」, 野田信夫・森 五郎 編著『労務管理近代化の実例』ダイヤモンド社, 東京, 1954 年, 15-27 ページ。
- 大河内一男『労使関係論』労働旬報社, 東京, 1980 年。
- 押川一郎・高木健次郎『ヨーロッパ生産性通信』日本生産性本部, 東京, 1959 年。
- 尾高邦雄「従業員態度調査の方法について」『週刊日労研資料』, 第 6 巻第 21 号, 1953 年 5 月, 3-17 ページ。
- 尾高邦雄「人間関係と労使関係」『経営者』, 第 12 巻第 6 号, 1958 年 6 月, 17-22 ページ。
- 大場鐘作「生産性運動」, 野田信夫監修, 日本生産性本部編『生産性事典』日本生産性本部, 東京 1975 年。
- 川崎製鐵株式会社社史編集委員会編『川崎製鐵二十五年史』川崎製鐵株式会社, 神戸, 1976 年。
- 川田 寿「苦情処理制度の活用について——コミュニケーション改善に関連して」『労務研究』, 第 14 巻第 2 号, 1961 年 2 月, 12-15 ページ。
- 経済同友会『労働市場の変化と企業活動 わが国企業における経営意思決定の実態 (IV)』経済同友会, 東京, 1963 年。
- 清水秀雄「提案制度の・・・あれこれ——その現状と二, 三の提言——」『労務研究』, 第 14 巻第 2 号, 1961 年 2 月, 16-19 ページ。
- 菅谷 章『労使関係論の基本問題 労働組合はなにをなすべきか』法律文化社, 京都, 1977 年。
- 高木健次郎『西ヨーロッパにおける生産性運動』日本生産性本部, 東京, 1962 年。
- 高橋 洗『日本的労使関係の研究』, 増補版, 未来書房, 東京, 1970 年。

- 武沢信一「日本の経営と人間関係」『労働法学研究会報』, 第12巻第13号, 1961年5月, 1-35ページ。
通商産業省企業局編『企業福利厚生——国際競争と労働力不足への対応——』通商産業省企業局, 東京, 1968年。
- 土屋守章「企業経営の近代化」, 小林正彬ほか編『日本経営史を学ぶ』, 第3巻, 有斐閣, 東京, 1976年, 282-300ページ。
- 東京商工会議所『中小企業の経営者に関する実態調査』(調査資料 第170号), 東京商工会議所, 東京, 1958年。
- トヨタ自動車工業株式会社社史編集委員会編『トヨタ自動車20年史』トヨタ自動車工業株式会社, 東京, 1958年。
- 長島良一「日本における人間関係管理」『労務研究』, 第7巻第1号, 1954年1月, 24-31ページ。
- 中村静治『日本生産性向上運動史』勁草書房, 東京, 1958年。
- 中山三郎「アメリカ式労務管理の功罪——戦後二十五年をかえりみて——」『経営者』, 第25巻第4号, 1971年4月, 14-18ページ。
- 中山三郎「戦後『労務管理制度』の変遷」『労政時報』, 第2000号, 1969年8月29日, 4-14ページ。
- 名取順一『増補 経営のH・R——人間関係管理の研究——』早稲田大学出版会, 東京, 1965年。
- 日産自動車株式会社総務部調査課編『日産自動車三十年史 昭和八年—昭和三十八年』日産自動車株式会社, 横浜, 1965年。
- 日本経営者団体連盟編『最近における労務管理諸制度への関心傾向——主要87社の実情調査——』(労務資料 第49号), 日本経営者団体連盟・関東経営者協会, 東京, 1956年。
- 日本経営者団体連盟編『労務管理統計総覧』日本経営者団体連盟弘報部, 東京, 1959年。
- 日本経営者団体連盟編『わが国人間関係管理の現状——主要174社の実態調査』(労務資料 第50号) 日本経営者団体連盟・関東経営者協会, 東京, 1957年。
- 日本経営者団体連盟編『わが国労務管理の現勢 第2回労務管理諸制度調査』日本経営者団体連盟弘報部, 東京, 1965年。
- 日本経営者団体連盟・関東経営者協会編『わが国における提案制度の現状』(労務資料 第54号), 日本経営者団体連盟・関東経営者協会, 東京, 1958年。
- 日本生産性本部編『産業訓練 産業訓練生産性視察団報告書』(Productivity Report 41), 日本生産性本部, 東京, 1958年。
- 日本生産性本部編『ヒューマン・リレーション ヒューマン・リレーション専門視察団報告書』(Productivity Report 12), 日本生産性本部, 東京, 1958年。
- 日本生産性本部編『フォアマン制度 現場監督制度専門視察団報告書』(Productivity Report 97), 日本生産性本部, 東京, 1958年。
- 日本鉄鋼連盟戦後鉄鋼史編集委員会編『戦後鉄鋼史』日本鉄鋼連盟, 東京, 1959年。
- 長谷川 廣『日本のヒューマン・リレーションズ』大月書店, 東京, 1960年。
- 長谷川 廣「わが国におけるヒューマン・リレーションズの一側面——大企業と中小企業への導入をめぐって——」, 日本経営学会編『日本の経営』(経営学論集, 第32集), 森山書店, 東京, 1960年, 45-52ページ。
- 長谷川 広「福利厚生および雇用の安定の意義」, 藻利重隆責任編集『経営学辞典』東洋経済新報社, 東京, 1967年, 648-649ページ。
- 日立造船株式会社『日立造船百年史』日立造船株式会社, 大阪, 1958年。
- 平野浩一「戦後日本における労資関係の展開」, 木元進一郎編著『労使関係論』日本評論社, 東京, 1976年, 193-216ページ。
- ホワイトヒル・田中慎一郎・吉野 衡・佐々木大「管理と人間関係の焦点とアメリカの相違点に立って」『経営者』, 第12巻第6号, 1958年6月, 28-35ページ。
- 正戸 茂「人間関係管理の再検討とコミュニケーション改善」『労務研究』, 第14巻第2号, 1961年2月, 2-5ページ。

- 松本竜二編『労使関係における福利厚生関係の現状』(労務資料 第 42 号), 日本経営者団体連盟・関東経営者協会, 東京, 1955 年。
- 水谷雅一「わが国人間関係管理の現状と問題点——実情調査を中心として——」, 日本経営者団体連盟編『ヒューマン・リレーションズ』日本経営者団体連盟弘報部, 東京, 1957 年, 110-181 ページ。
- 森 五郎『戦後日本の労務管理——その性格と構造的特質——』ダイヤモンド社, 東京, 1961 年。
- 森 五郎「日本的労使関係システムの特質と今後の展望」, 森 五郎編著『日本の労使関係システム』日本労働協会, 東京, 1981 年, 359-385 ページ。
- 山崎敏夫「アメリカ的経営者教育・管理者教育の導入の日独比較——第 2 次大戦後の経済成長期を中心に——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 1 号, 2014 年 5 月, 21-51 ページ。
- 山崎敏夫「アメリカ的マーケティングの導入の日独比較 (I)」『立命館経営学』(立命館大学), 第 54 巻第 1 号, 2015 年 5 月, 第 54 巻第 1 号, 2015 年 5 月, 15-46 ページ。
- 山崎敏夫「アメリカ的マーケティングの導入の日独比較 (II)」『立命館経営学』(立命館大学), 第 54 巻第 1 号, 2015 年 5 月, 第 54 巻第 2・3 号, 2015 年 9 月, 1-30 ページ。
- 山崎敏夫「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較 (I) ——第 2 次大戦後の経済成長期を中心に——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 2・3 号, 2014 年 9 月, 1-21 ページ。
- 山崎敏夫「インダストリアル・エンジニアリングの導入の日独比較 (II) ——第 2 次大戦後の経済成長期を中心に——」, 『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 4 号, 2014 年 11 月, 1-24 ページ。
- 山崎敏夫「事業部制組織の導入の日独比較 (I) ——企業経営アメリカナイゼーションとの関連で——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 5 号, 2015 年 1 月, 1-36 ページ。
- 山崎敏夫「事業部制組織の導入の日独比較 (II) ——企業経営アメリカナイゼーションとの関連で——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 53 巻第 6 号, 2015 年 3 月, 1-40 ページ。
- 労使関係調査会『労使関係と人間関係 (2)』中央公論事業出版, 東京, 1963 年。