

人事管理と人間関係に就いての一考察

| | |
|-------|--|
| メタデータ | 言語: jpn 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2012-05-24 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤芳, 誠一 メールアドレス: 所属: |
| URL | http://hdl.handle.net/10291/12712 |

人事管理と人間關係に就いての一考察

藤 芳 誠 一

經營經濟學の今日における課題の焦點が、經營における人間乃至人間關係の研究に向けられていると言つても過言ではない。従つて、それは人事管理論の究明しなければならない問題である。此の種の研究において、等閑視せられて來た觀のある我國に比して、米國における研究成果の大なるは率直に承認されなければならないであらう。

本稿は、米國における人事管理の展開に取材を求め、經營における人間乃至人間關係をめぐる人事管理の問題に就いて一つの考察を試みることにする。

二

工場制手工業から機械制生産による工場制工業への發展は、産業革命を通じて行われるのであるが、此の産業革命の進行中及びその直後の時期は所謂「原生的勞働諸關係」(註1)の時期であり、機械生産に伴う熟練勞働者の單純勞働者、とりわけ婦人兒童勞働者への交替、産業豫備軍の創出、並びに残された勞務者の絶對的剩餘價值生産への從屬

にもとづくところの、自己疎外化の原型態を展開したのであつて、經營の管理における原生的形態とも言うことが出来るであらう。

かかる原生的勞働關係のもとにおいて、活潑化する勞働運動の組織化並にその諸活動の對策の必要性と資本制生産の自己展開の要請に應える工場立法による勞働力保全の社會政策の實施及びその普及化と相俟つて、社會的規模の結合勞働行程に轉化され獨占化への道を歩む經營經濟體は、相對的剩餘價值生産のための勞働作業能率の増進にとつて組織的科學的管理形態を必要とするに至るのである。

勞働能率増進の制度としては、所謂 management of initiative and incentive method と稱せられるものは夙に行われていたのであるが、それは Towne の Gain-sharing Plan, Halsey の Premium Plan (註3) 等をもつて知られる drifting management の域を出なかつた。従つて、むしろ逆の rate-cutting が行われたり、それに對する systematic soldiering が絶えず、勞働能率増進に多大の支障を來す結果となり、かくてかかる問題を合理的に解決せんとするテイラー (F. W. Taylor) による所謂 Scientific Management 乃至 Taylor System が新しい管理形態としてあらわれたのである。

ところでテイラー・システムにもとづく作業勞働は、一流の勞務者 (first class man) の時間と動作研究 (time-and-motion study) による最善の方法 (one best way) をもつてする日々の設定された課業 (task) に基づいて、合理化され、此れが基礎上に賃率は決定されるところの課業管理 (task management) を通じて、勞働能率増進を求めたる管理形態である(註3)。此の課業管理を實現するにあたり、頭腦的管理勞働と肉體的執行勞働の分離を基礎として、企劃部制度 (planning department) 及び職能的職長制度 (functional foremanship) が指導票制度 (instruction control system) と相俟つて採用されたことは周知のところである(註4)

かゝる管理制度のもとに、テイラー・システムは、労働行程上の合理化を機械によつて排除し切れない残餘労働の物的化・機械的化を、固定した機械體系のもとで、人間の技術的組織力によつて行い、最高能率生産を志向したといふことが出来る。

今、此の様な労働執行の最高能率を志向する管理方式の、テイラー・システムと對比されるものに、フォード・システム (Ford System) の、その後における發展的存在を見逃してはならない。即ち、フォード・システムでは、製品の單純化 (simplifying of the articles) ・部分品の規格化 (standardization) と専用機械 (simple purpose machinery) ・工場及び職場の特殊化 (specialization) による生産の標準化と、conveyor system による所謂流れ作業組織 (Fließfertigung) によつて(註5)、労働執行を自動的機械的な強制進行労働たらしめ、従つて、最も精練化され、最も單調化され、機械的化された、自己目的性のない徹底した分業生産による部分労働者たらしめられると同時に、テイラーの管理様式が諸種の人的組織的制度の採用によつたのに反して、機械的方法による經營活動の総合的組織化を可能ならしめ、經營目的達成にとつての自動調整機構をつくり上げたと言ふことが出来る。

以上の如く理解されるとすれば、テイラーが科學的管理をもつて、「勞資の親密なる協働」(intimate friendly co-operative between the management and the men) (註6)を期待するものであり、「雇主及び勞務者を共に個人的權威におろしてではなく事實と法則 (fact and law) に従わしめる」(註7)ことを提唱するものであつたにも拘わらず、且つ又、フォードが「金儲けの機械」(machine for making money) (註8)とつての經營ではなく「奉仕の機關」(instrument of service) (註9)とつての經營の存立を提唱し、所謂「高賃銀と低價格の原理」(low prices and high wages) を立て脚つて利潤動機 (profit motive) とかゝる「奉仕動機」(service motive) をあげ、「經營法則」たらしめた(註10)にも拘わらず、モントルの言葉を借りれば「Taylorism 及び Fordism」と區別せ

るべき Taylor system 及び Fordisation(註11)による經營管理の合理化及び機構化は、資本制生産の價值法則に媒介される限り獨占經營經濟體の確立化であつたのであり、その限りにおいて、Labor dispute、Labor turnover 等の勞務問題を處理することは出來ず、勞資の協働關係をもたらすことの出來なかつた諸原因を察知することが出來るのであらう。

勿論、經營經濟の二重性に照應する經營の指揮監督媒介の管理機能がすぐれて資本の機能具現化たる限り(註12)經營管理の合理化が必然せしむるものは勞働の疎外化であり勞務者の自己疎外化であるならば、Labor and management 乃至 union and management の對立の不可避性の根源は、資本制生産様式そのものに求められねばならぬことは贅言を要しないところである。けれども、資本制生産様式のもとに經營經濟が展開されるに當つて、已が生み出す勞資の對立關係を己自から調整するところの役割を擔わされるところに、科學的管理方式のもつ機械工學的視點からの「勞働力管理」的性格の脱皮が要請されるとみることが出來よう。

即ち、勞務者の自己疎外化が、原生的勞働關係のもとに展開された原型的態様とは異なるにせよ、機械制生産による機械制勞働そのものの性質と、そこにおける勞働作業の組織化を通じて行われる、機械工學的視點からの「勞働力管理」として指定し得る「勞務者」をして「勞働力」的存在たらしめ部分勞働者の物的化機械的化の強制を通じて具象化せられたところに、勞働主體たるべき勞働者の「人間」的存在が無視され否定される結果を將來したとみななければならぬ。

かかる主張は、既に多くの論者によつて指摘せられてゐるところではあるが、勞働組合の科學的管理に對する反對理由の中に見出すことが出来る。ヨードー(D. Yoder)は、ホキシイ(R. E. Xoxie)の右に對する諸見解を四項目に要約して次の如く指摘してゐる。

1、科學的管理は、勞務者の能率増進 (labor's increased efficiency) による發生利益を勞務者に提供せざるが故に、利益の不公平な分配 (unfair distributing of earnings) を日論むものである。

2、科學的管理は、勞務者を機械的視することによつて、生産における人間的要素 (the human element in production) を無視する傾向がある。

3、科學的管理は、總ての計畫 (planning) が經營者によつて行われ、勞務者は單にその指圖に従うのみであるが故に、産業獨裁制 (an industrial autocracy) を提唱するものである。

4、科學的管理は、勞働組合に反對する(註13)。

此れによつても明らかな如く、勞務者の機械的化による人間的要素の無視と産業獨裁制による管理の資本家的專制に對する批判が見出される。同様の見解をワトキンス及びドッド (Watkins and Dodd) は、其の共著『The Management of Labor Relations』で示してゐる。即ち、

(1) '科學的管理は、the job and the pay を標準化せざることを、the joint determination of wage rates を不要ならしめ、collective control of performance を阻止する傾向がある。

(2) 'personnel science の見地からすれば、科學的管理は、the proper administration of human factors より the handling of materials に對して主眼點が注がれたために不十分であつた(註14)。

以上の考察をも

人間的要素 (human factors) の重視と、それに基づく人間關係 (human relations) の協働關係的調整が、經營管理上の必須要件であるというところに外ならぬ。

「人間の最少の努力と摩擦 (a minimum of human efforts and friction) によつて、而も勞務者の幸福 (well-

being) を十分考慮して、經營目的を達成するため、經營における人間關係の指揮と協調 (direction and coordination of the human relations) を行う」とは、テイード及びメトカルフが、その共著「人事管理の理論と實際」における「人事管理」の規定(註15)であるが、既に述べた如く、「勞働力管理」に内在する勞務者の人間的要素の重視と、それに基づく人間關係の協調を基礎として勞資關係の調整を有効ならしめ、生産能率の向上を志向すると共に、所謂「人事管理」乃至「勞務管理」(personnel management or administration, labor management) (註16)の成立をみる事が出来るであらう。

(註1) 「原生的勞働諸關係」に就いては次を參照。

大河内一男教授稿「原生的勞働關係の理論」(經濟評論三の五)、及び、大河内一男教授著「社會政策(總論)」一四八—一九八頁。

(註2) Towne, Halsey 等の賃銀支拂制度に就いては、既に増地庸治郎博士著「賃銀論」に詳細な研究がある。

尚、かかる賃銀支拂制度は、賃銀刺激制度 (wage incentive plans) とは異なるが、*motivating the employee* の主要な内容をなすものである。此の點に關して、*Towne & Halsey* は、*motivating the employee* を、*financial incentives* (major and minor) と *nonfinancial incentives* (unorganized and organized) 以下の *major financial incentives* の中の二つに *wage incentive plans* をカテゴライズし、主要なものを次の如くあげてゐる。

- (a) The Multiple Time Plan. (b) The High Piece-rate Plan (c) The Merrick Multiple Piece-rate Plan
- (d) The Gantt Task and Bonus Plan (e) The Halsey Constant Sharing Plan (f) The Bedeaux Point Plan
- (g) The Barth Variable Plan (h) The Emerson Empirical Scale Plan (Herbert Moore, Psychology for Business and Industry, 1942, pp. 249—273. 參照。更に、ヒューズ著「賃銀制度に就いて」、古林喜樂教授著「經營勞務

論」に詳細な研究があることを附記せねばならぬ。

(註3)(註4)(註6)(註7)に就いては、次を参照。

F. W. Taylor, *A Piece-rate System*, 1895; *Shop Management*, 1903; *The Principles of Scientific Management*, 1911.

(註5)(註8)(註9)(註10)に就いては、次を参照。

H. Ford, *My Life and Work*, 1922; *Today and Tomorrow*, 1926; *My Philosophy of Industry*, 1928

(註11) 宮田喜代藏博士著「經營合理化の原理」(昭和二十四年)二二二—二二四・二五三—二五八頁参照。

(註12) 佐々木吉郎教授はこの點について次の如く述べておられる。

「經營經濟は、資本主義經濟に固有な價值法則の支配下において、労働行程と價值行程—とりわけ價值増殖行程—との綜合としての本質的特徴をもつて現われるものであると謂わねばならない。勿論、其の本質的特徴は價值行程—とりわけ價值増殖行程—であることにおいて見出されるのである。而して、經營經濟の指揮及び管理の機能は、「労働行程が社會的な労働行程となつて來ると、この行程に起因して必要缺くべからざるものとなす。然るに、「生産行程は同時に價值増殖行程であるから、指揮はまた同時に資本のそうした機能」を意味するのである。ことに、「資本家的指揮・管理の二重性を見る」のであつて、それは「經營經濟の二重性に照應する指揮・管理の二重性」である。〔經營經濟學總論〕東洋書館刊『經營經濟學』二五五及び三〇頁、昭和二十三年)。

尚、「經營經濟學概論」第二章(白山書房刊昭和二十三年)及び「經營者の現代的課題(經營評論五ノ四)を参照のこと。

(註13) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 1942, EM 783, P. 44.

(註14) G. S. Watkins and P. A. Dodd, *The Management of Labor Relations*, 1938, pp. 43—46.

(註15) Cf. Tead Ordway and Mercalf, H. C., *Personnel Administration, its principles and practice*, 1st and 3rd

edition, chapter I.

(註 16)

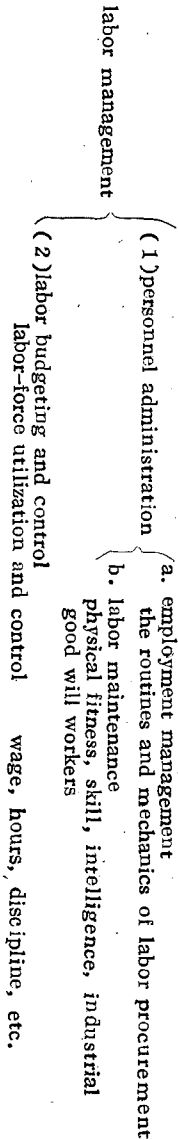
人事管理と勞務管理の概念上の差異は必ずしも明かでない。米國では一般に人事管理、我國では勞務管理という語が一般化している様である。森五郎教授は我國においては人事管理は職員に對して用いられたことが多いと（經營勞務管理論）。而して、淡路圓次郎博士（人事管理）上野陽一氏（能率ハンドブック人事編）は同意語に用いられている様である。本質的區別をせんとするものに、山城章助教授（勞務管理新論）・藻利重隆助教授（經營勞務管理）がある。

米國においても同意語に用いられることが多いが、區別されているものに、ウイッスラーの見解がある。勿論 management と administration の概念規定が又問われなければならないのであるが、こゝでは labor management と personnel administration の差異に就いて、彼の見解を指摘して置かう。

Labor management in the stricter construction of the term properly constitutes one of the several major subdivisions under production management.

Personnel administration is the facilitating function which the human relations involved in the management of labor power calls into service; it is a staff function rather than an executive arm in labor management today. (W. Wissler, Business administration, 1931, p.345.)

此の様に理解するウイッスラーの人事管理の體系を示せば次の如くである。(op. cit., pp. 312—346.)



— 商 學 論 叢 —

「勞働力管理」に内在する人間的要素の重視と、その上に立つ人間の協働關係を指揮統制せんとする人事管理は、それ故に、科學的管理にとつて代るものではなく、かえつて、これを補充し改善するものである。従つて、近代的科學的管理 (modern scientific management) はその全體系の主要なる部分としての人事管理 (personnel management as a very vital portion of its whole program) を包含するものと言つべく、その限りにおきて人事管理は生産の人間の側面を取扱う雇傭者のあらゆる努力 (all the efforts of employers to deal with the human side of production) を含むところのものであると云ふ點を指摘する。マウハーティは、故に、勞務者の人間的要素の重視は、勞務者の肉體のみならず精神的幸福を考慮することにおいて、生産の存立要素を機械工學的要素 (engineering elements) のみならず、生理學的及び心理學的要素 (physiological and psychological factors) に求め、まさに後者の基礎上に人事管理の展開を措定(註1)してゐることに對しては注意されねばならぬ。

人事管理は經營目的に即應して「經濟學は勿論生理學・社會學・心理學等の限界諸科學から、人力の利用において能率を増進せしむる可能性のあらゆる科學的研究成果の實踐的應用の上に成立つ」(註2)ものであると言われるのであるが、經營目的の達成に生産の人間の側面からアプローチする人事管理の米國における展開過程を、生理學・心理學の應用を中心とする勞働科學的人事管理と最近の産業社會學・社會心理學を中心とする産業社會學的人事管理への發展傾向(註3)のうちに、その特徴を見出すことが出来るであらう。然らば、勞働科學的人事管理及び産業社會學的人事管理は、如何なる特質をもつものであらうか。

勞働科學的人事管理とは、人間勞働に關して物理的方法を適用し物理的原理の妥當領域を求めんとする、所謂「作

業の科學」に對する心理學的・生理學的批判の子として特質づけられる「勞働科學」(Arbeitswissenschaft) の適用による管理方式を意味するものである。そこでは、心理テスト其他種々のテストを行い、此れの雇傭・選擇配置・教育訓練への適用と、勞働條件・勞働環境の整備改善等が行われる。而して人間の心理的生理的要素に關係するものであることは理解するに難くない。けれども、それは生産手段の物的體系への適合要素たる限りでの人間の要素に關係するものであり、人間の客觀的一般的な知能・特性及び技巧度の測定並に發見に依存する勞働力技能の保全培養管理を主とするものであつて、従つてその様な觀點からの生産における物的諸條件及び環境の適正化であつたということが出来るであらう。

かく解するならば、勞働科學的人事管理は標準的勞働に適應する勞働力の心理的・生理的屬性を統一し勞働主體者としての主體的條件を成熟せしむる上に果す役割は十分に承認されねばならない。けれども、資本制生産の從屬的勞働關係上の制約は、「人間工學」(human engineering) (註4) なる語が直載に示す如く、「勞働力管理」的性格を脱するものではない。従つて、勞資關係の調整にとつて新たな人事管理の性格變化が問題となるのであるが、此れが經營における人間關係の調整を人間行爲の心理學的性質に基礎づけられる人間組織の上に展開する産業社會學的人事管理に見出されるのである。

心理學的企業經營への幾多の貢獻は勿論否定出來ない。ハーバート・モア (Herbert Moore) が其の著 *Psychology for Business and Industry* で、心理學者の企業經營への貢獻分野を次に示す如き六つのグループに分けて述べているが、經營の廣範な問題領域にわたつていることが看取される。

- (1) employing the worker.
- (2) educating and training the employee.

- (3) caring for health and safety of the worker.
- (4) helping to provide for the economic security of the worker.
- (1c) establishing workable employer-employee relationships.
- (9) cooperating with the advertising and sales forces.

以上六項目中、ここで特に注目すべきは、第五の効果的な労働関係の樹立に關する項目であるが、それに就いてモアは、「工場會議・苦情處理委員會・被傭者團體・自治會組織の導入を奨励すること、被傭者に悪影響を及ぼす作業状態に對する被傭者の態度調査を奨励・指導し而して被傭者の反對運動爆發の可能性が強いと思われる作業状態に對する特別の救濟手段を推奨すること、又、雇傭者或は被傭者いずれの提唱に基くものであれ現在行われている従業員代表制・團體交渉・クローズド・シヨツプ制等の問題を評價すること、等によつて、心理學者は以上の諸方策の直接的結果には關係しないと、經營組織の産業氣風 (morale of the organization) 及び被傭者の永久的福祉 (permanent welfare) を創造し得る貢獻者として關與して來ている」ことを明かにしてゐる(註5)。

かくして明らかな様にかかる分野への心理學上からの接近は、人事管理によつて、産業社會學的・社會心理學的方法の導入を促進せしめ、既に指摘したところではあるが、勞資關係或は勞働對マネージメント (Labor and management) 乃至組合對經營 (union and management) の協同化への途徑、すなはち human nature に基く human behavior の交渉とそれによつて取結ばれる人間關係 (human relations) の調和及び統合と、或いは人間協働を基調とする産業社會學的的人事管理方式があらわれる。かかる産業社會學的立場を支持するのが、一般に「人間關係的」立場或は「メイヨー學派」と呼ばれるグループであることは言うまでもないところである。

即ち、此の學派に所屬するロースミスベーカー (Roethlisberger) は經營組織 (Business organization) を所

謂人間組織 (human organization) と技術組織 (technical organization) と二大別し、兩者は相互依存關係にあるものであるが、人間組織は此れを構成する具體的な個人と、社會的組織 (concrete individual and social organization) の二つとする。而して後者は經營における諸々の個人及び諸集團間の人間關係總體を云うのである。此の意味における社會的組織を更に formal organization と informal organization の二つに分ち、人間行為 (human behavior) を (1) 論理的行動 (logical behavior) (2) 非論理的行動 (non-logical behavior) (3) 非合理的行動 (irrational behavior) の三種に分ち、論理的行動とは、例えば logic of cost, logic of efficiency と言われる如き、行動主體の意識的・目的的・客觀的知識による行動側面であり、非論理的行動は社會的行動規範の下で育成された社會的情感に基づく行動であり、非合理的行動は行動主體者の特有なる個人的情感に基づく行動を云う。そこで、人間は論理的思考に基づいて行動する一方、情感 (sentiment) に基づいて行動するものであり、一定の組織において、此の情感に基づいて成立する人間相互の關係全體が informal organization と呼ばれるのである。斯くして、ハースリスナーは "Industry as a system of sentiments binding individuals together into social groups" として存立する人間の協働關係體を主張するのである。即ち、彼の著 "Management and Morale" の次の如く指摘する。

今日迄の經營は能率や合理化の名 (the name of efficiency or rationalization) に基づいて經營の第一の機能に多大の關心がよせられて來た。所謂科學的管理方式 (scientific controls) は經營及びその構成員の經濟的目的を助長させるために導入されて來たのであるが、看過せられた經營の第二の機能こそ第一の機能に劣らず重要である。ここで、經營の第一の機能及び第二の機能とは、既に略明らかなところであらうが、次の如く説明して置く。

Industry is a social as well as an economic phenomenon. An industrial concern is not only an

organization for the promotion of economic purposes; it is also a human organization, in which the hopes and aspirations of individuals are trying to find expression. In these terms the leader of an industrial enterprise has two functions to fulfill, and economic function and a social function. First, he has to manufacture and distribute a product at a profit. Second, he has to keep individuals and groups of individuals working effectively together. (註9)

では一體、此の様な sentiment に根ざす社會的機能の重要視に基いて考察される人間關係は、具體的に經營における如何なる人間グループ間において問題とされているのであろうか。ロースリスベীগーは、所謂 employer and employee 乃至 management and workers と云ふ兩者間への分類を排して、

— 論 學 商 —

- (1) 經營者グループ (所謂マネージメントと云われ經營の全體責任を有す)。
- (2) 監督者グループ (經營者グループへの指揮に従つて管理執行を司る)。
- (3) 技術専門家グループ (the highly trained engineer, the efficiency expert, the cost accountant, and the rate setter 等)。
- (4) 事務労働者グループ。
- (5) 筋肉労働者グループ。

の五つの人間グループに分類し、夫々のグループ間の人間關係を問題とする(註7)。

勿論、後述するところではあるが、ロースリスベীগーも、監督者 (supervisor) と勞務者の關係は殊に重要視して取扱われているのであるが、抑々、經營經濟が機能的分業 (functional division of labor) に基く機能組織體たる限り、作業組織 (work organization) を下部構造としてその上に上部構造たるピラミッド型の管理組織を

(control organization) を構成し、技術的機能的關連のもとに、executive ability に基く階層制度を作り出し(註8)、「そこに經營乃至作業規律 (discipline) を媒介として一定の地位の設定による生産技術的人間關連が形成されることは大規模化經營が必然せしめるところであり、かかる人間關連において人間協働を基調とする産業氣風及びこれに關連する管理者のリーダーシップ(註9)は本來的な意義をもつものと言ねばならないであらう。従つて又、管理勞働對執行勞働の對立性の緩和と、經營における人間相互間の協調關係が、ロスリスベীগーの云う經營の經濟的機能とは區別される社會的機能の重要視によつてもたらされるとすれば、勞資關係の調整にとつて、あづかつて力あることを否定し得べくもない。然しながら、勞資の對立關係が經營の經濟的機能そのものに由來する以上、かかる産業社會學的方法による人事管理の展開に對してなされる批判は甘受せざるを得ないであらう。

即ち、ハーバート・ブルマー (Herbert Blumer) 及びウィルバート・モア (Wilbert E. Moore) 等の産業社會學者陣營からする批判が先づあげられる。

現實の産業關係は、今日ではますます全社會的な勞働者組織對經營組織の問題となりつつあるにも拘わらず、經營體の内部における産業關係に視界を局限し、しかもこれを外部の社會から遮斷された靜的固定的な關係の如く考ふる點にある。又、産業社會學の經營勞務・勞資紛争の問題領域における實用主義的性格は、「經營社會學」(Managerial Sociology) 的性格をもつものであり、「人間關係の調整」・「意思の疎通」・「自發的協力の促進」等の言葉による新しい温情主義的粉飾を施されることによつて、そこに展開される人事管理の諸原則は、あたかも「洗練されたテイルリズム」の諸原則のごとき觀を呈すると。

かかる批判に相應するか如く、所謂「メイヨー學派」の批判的立場にある勞働經濟學的乃至「勞資關係的」立場からの批判がよりきびしいものであることは極めて當然であらう。スリヒター (Cf. Sumner H. Slichter) ・ハー

ジョン (Frederick H. Harbison)・ジョンソン (John T. Dunlop) 等があげられるが、社會學者ウイリアム・ホワイト (William F. Whyte) と論争したダンロップの批判の主要點は次の如く思われる。

經營の組織體内部では成程種々な人間關係を取結ぶであろうが、かかる人間關係も要するに組織づけられた人間關係であり、各組織體にそなわる一定の構造方式の所産に過ぎない。従つて、社會學・心理學という科學が産業關係の研究に役立つのは、個人對組織の關係が問題となる領域であつて、個々の作業者の行爲・意欲・感情と一つの組織としての會社の政策との間には大きな間隙が存在する筈である。そこで、勞資の紛争が兩者の間の意思疎通の不足から生ずるよりは寧ろ相對立する經營對組合の兩組織體が互に他の要求に應じ得ないことによつて生ずるものである以上この兩者の調停は、意思の疎通や人間關係の調整によつては達せられないと(註10)。

此れに對するウイリアム・ホワイトの反批判も見逃されてはならないであろうが、然し我々にとつて、以上觀た如き所謂産業社會學的人事管理に對してなされた諸批判は、それが單に心理學的乃至社會學的方法をもつて勞資關係問題へアプローチすることだけの理由においてではなく、經營經濟と社會經濟との關連において人事管理そのものの本質論的課題が提起されていると思われる。

勞働對マネージメント乃至組合對經營の組織的な勞資關係の主要問題が、特に團體交渉 (collective bargaining) のとき勞資の折衝過程にあることは、今日何人も異論のないところであろう。そこで、勞働組合の結成・團體交渉・争議・團體協約という勞働者の解放立法と目される、國家の社會勞働政策との關連を離れて、經營における勞資間の問題が解決される筈はなく、従つて、人事管理の性格も亦かかる社會勞働政策の一環としてあらわれざるを得ないであろう。ところで、かような勞働者の「解放立法」と目される勞働立法を中心とする社會勞働政策は、資本主義の高度の段階における「商品交換關係」の展開にもとづくところの、言わば、勞働者の「市民的解放立法」を中心とする

すぐれて生産政策たるの本質を失うものではない。そうであるとすれば、人事管理は資本制社會に内在するところの經濟法則の一つの現象形態であつて、さきに考察した如く、「勞働力管理」に内在する人間的要素の重視に基き、「勞働力管理」から脱皮する「人間化管理」・「人格化管理」・「經營民主化管理」等で表現される、所謂「人間管理」の問題が生ずるのであるけれども、そして、或は勞働科學的人事管理及び産業社會學的人事管理としての展開が、一面においてそれへの接近度を高めることは事實としても、それは社會體制上の問題と言ふべく、その限りに於いて、人事管理の限界(註II)を認めなければならぬであらう。

(註1) C.R. Darghery, *Labor Problems in American Industry*, 5 th. edition, 1941, pp. 593—594.

生産の二面性と人事管理の課題に就いて、ドゥーハーティが次の如く述べている點は注意されねばならぬ。

Production, although a unified process, involves, it will be seen, the technical side and human side. The approach of scientific management is from the technical or engineering point of view. Personnel management deals chiefly with the human factor.

Both are, of course, only different approaches to the same problem of efficiency in the productive process—the problem of securing a maximum of output with a minimum of effort. (op. cit., pp. 569—570)°

(註2) Dale Yoder, op. cit., pp. 64—66.

(註3) 寺田武義助教授稿「勞務管理の發展と問題點」(經營學の基本問題と勞務管理の諸問題、日本經營學會編、所載)及び「アメリカ人事管理の展開」(神戸商大論集第一號)において、アメリカ人事管理の發展過程を次の様に分類している。

(一) 一九一〇年代迄、非科學的濫情主義的人事管理時代。

(二) 一九二〇年代迄、科學的人事管理の部分的機能時代。

(三) 一九三〇年代以後、科學的人事管理。

(A) 前期、生理學・心理學の應用を中心とする勞働科學的人事管理時代。

(B) 後期、最近、産業社會學・社會心理學を中心とする人事管理時代。

(註4) Dale Yoder, op. cit., pp. 4-6, p. 65. 尙、次の點に注意を要す。

「管理とは經營目的を達成するために、人及物の積極的利用乃至統制 (active utilization of control of men and materials) が含まれてゐる。」而して、「人事管理は人力の能率的統制 (efficient control of man power) を取扱ひ、他の生産諸力の統制からは區別をせよとの管理である。」従つて、「電力の能率的利用が、電氣の性質を理解するに依據する如く、人力の能率的利用は、勞務者の人間的性質 (the nature of human workers) の理解に依據する」ものであるが、「電力管理の依據すべき原理が電氣工學であると同様、人事管理の依據すべき原理は「人間工學」乃至「勞働工學」である。

(註5) Herbert Moore, *Psychology for Business and Industry*, 2nd. edition. 1942, pp. 17-19.

(註6) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1947, p. 27.

尙、human organization 及び human behavior 之關しては、*Management and Morale* 及び Roethlisberger and Dickson, *Management and the Worker*, 1939. 並に、その一部が紹介されている馬場敬治教授稿「人間組織の問題と經營學の新動向」・「米國に於ける組織理論の展開」(經營評論三卷一號・五卷十號所載)を參照。

(註7) F. J. Roethlisberger, op. cit., pp. 35-40.

經營における人間關係を、經營對勞働という觀點においてみるのではなく、機能的關係から經營構成グループを分類して、その關係を考察していると思われるが、かゝる點に關して、オードウェイ、テイードよ、新經營學に對する一

interest group と謂われる人間グループを含めて、各グループの利害關係統合體としての經營を説く上から、經營に關係するグループ (the group in industry) を機能的集團 (functional groups) として五つのグループに分類している。更に、“capital and labor” という分類は、非現實的な、餘りにも單純な、紋切型の概念であると指摘している。ロリススハイガーとの異同關係に注意するため、左に五つのグループをかゝけておく。

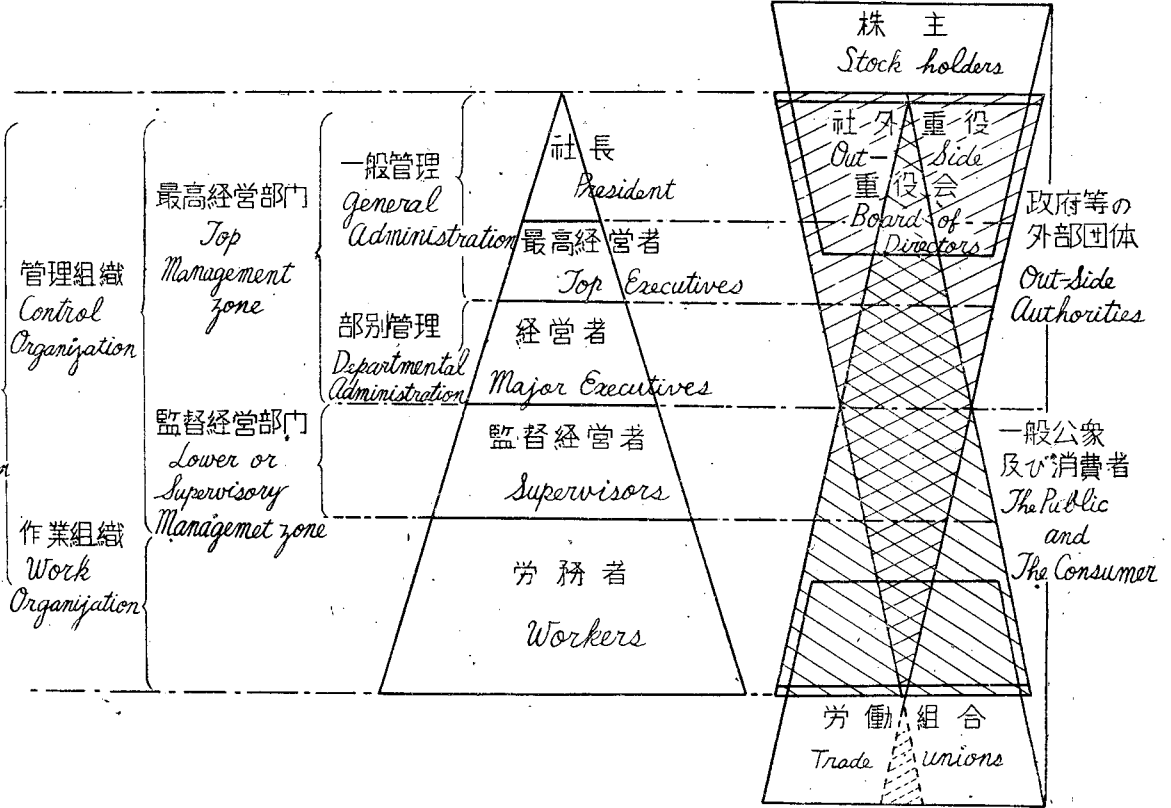
- (1) the investing group (投資者グループ)。
- (2) the managerial group (經營者グループ)。
- (3) the manual-worker group (筋肉労働者グループ)。嚴密には事務労働者、熟練労働者、非熟練労働者に分けられる。
- (4) the customer group (消費者グループ)。
- (5) the general public group (一般公衆)。

ordway Tead, Human Nature and Management, 2nd. edition, 1933, pp. 129—132.

(註8) 經營が機能的分業に基づく機能組織體である限り、大規模企業においては、水平的・垂直的に、機能諸集團に分割され得る。ラミッド型構成體として統合される。今、此の様に形成される經營組織體を圖表示すれば、次の様に示されるであらう。

此の圖表において、左方のピラミッド型に就いては、とりわけ説明を要しないであろうが、右方に示されたものには若干の注意を要する。即ち、株主・政府等の外部機關・一般公衆及び消費者・或は労働組合は、經營の interest group と云われ、もので、industrial relations management として、今日缺くべからざる關係要素となつており、經營の意志決定・管理執行には、大きな影響力を有する。更に、重役會と最高經營者(右圖)を區別したのは、重役の中でも所謂機能的取締役 (Functional Directors) であることを明白ならしめるためである。従つて、社外重役をも含めて、重役

管理組織
Control Organization
經營組織
Business Organization



會は經營の受託部門 (Trusteeship Zone) と云われる。

右圖の「右斜線部分」と「左斜線部分」の交錯圖に就いては次の點を補足説明しなければならない。

(1) 左圖との平行的對照のもとに、各階層に屬するスタッフの管理能力と執行乃至技術的能力との比例的重要度を示す。但し、各層のスタッフの能力の重要度を一定とし、而も比例部分合計を百パーセントとする。

かゝる見地からの詳細な研究を、Henri Fayol (マンリー・フエイヨール) の Industrial and general administration 即ち第二章 Relative Importance of the Various Characteristics Required by the Staff of an Undertaking 及び Staff Characteristics or Special abilities & technical, commercial, financial, security, accounting, administrative ability に分けて述べているが、茲で示した比例配分は、フエイヨールの場合における、administrative ability と其の他の ability とを二分したものととなる。

(2) 兩斜線部分の重合する監督經營部門は、management と workers の接點として、管理勞働的性格と執行勞働的性格の兩者を兼備する多能にして、重要な職能擔當者たらしめられるわけであるが、此の點は後述する。

(3) 此の圖でみられる、各スタッフの能力は、一般的な管理及執行能力に就いての一般的傾向を示すもので、業務執行そのものにも機能的に相異なるもの故、共通の或は高次の問題に關しては、合同代表制等が採用せられることによつて、通常調整されることを忘れてはならない。

(4) 「右斜線部分」が勞働組合の中に入つてゐるのは、經營意志の決定並にその執行の部面に、團體交渉或は經營協議會制度を通じて參畫することを意味するもので、その場合、地方別組合或は産業別乃至全國的組織をもつ勞働組合團體の影響力が加えられるからである。但し、オープンショップ制を原則とする經營體において、workers が必ずしも union's labor になつて注意すべきである。

尚、ピラミッド型管理組織に就いては、ムターセンとブローマンの「組織と管理の二重關係」を參照。Peterson

and Plewman, Business Organization and Management, 1948.

(註9) リーダーシップに關しては、今日 'Intelligent leadership' 或は 'creative leadership' 等の語が用ゐられてゐるが、リースミス・ヘーガーは、例のホーンン工場 (Hawthorne Works) の調査實驗から、リーダーシップの新しい概念が發展せしめられたとして次の様を述べた。

This conception began to percolate to the higher ranks of supervision and to the higher executives of the company. They found that one of their functions as supervisors and managers was to listen to, and become better acquainted with, the sentiments of their employees and with the nature of that social structure, or system of sentiments, called "the company". (Roethlisberger, Management and Morale, p. 43)°

(註10) デンロマン・ヘンカントの論等々 'Framework for the analysis of Industrial Relations: Two Views' と題して Industrial and Labor Relations Review, Vol. 3, No 3, April 1950. に掲載されたものであるが、此の點に就いて、及び、アメリカにおける最近の産業社會學の傾向とを併せて研究紹介されている。次の論文を參照のこと。
尾高邦雄博士稿「産業社會學をめぐる最近の論争」上(中)「(勞働問題研究第四十五・六號所載)。

(註11) 醍醐作三助教稿「勞務管理序論—勞務管理の本質(一)—」(明大商學論叢第一卷第三號所載)參照。

四

以上の如き考察が許されるとすれば、「勞働力管理」に内在する勞務者の人間的要素の重視とそれに基く人間關係の協働を基調として勞資關係の調整を有効ならしめ生産能率の向上を志向するものとして成立した「人事管理」の、「勞

働科學的人事管理」及び「産業社會學的人事管理」の展開を通ずる「勞働力管理」的性格の脱皮過程を検討することによつて、それがもつ「人間管理」接近への可能性的側面と現實化への限界性的側面の二重の性格が理解せられるであらう。

然らば人事管理のかゝる二重的性格は、經營における人間乃至人間關係の如何なる性格に照應するものであらうか。抑々、經營經濟の生産行程が、客體的客觀的要因 \parallel 物的要因としての勞働對象及び勞働手段と、それに對する主體的主觀的要因 \parallel 人的要因としての勞働力の結合において成立することは、そこにおける人間乃至人間關係が、生産手段の物的體系に規制せられる關連においてのみ乃至生産の技術的機能的關係或は勞働力技能に媒介される關連においてのみ規定されるとは言え、本來的な意味における勞働主體としての人間的存在においてその相互關係を取結ぶものと言えるであらう。その限りにおいて、物理的乃至力學的に物的化される「勞働力」的存在としてではなく、生理的乃至心理的な「人間」としての勞働主體者であり、その相互關係としての、經營における人間乃至人間關係という潜在的にして可能的な性格をもつものであらう。

ところで、經營經濟は、それ自體の固有な發展法則をもつものではなく、社會經濟からの被規定性において存立する(註1)ものである以上、現實の經營經濟は價值法則に規制され、一定の生産關係に從屬する。従つて、本來的な意味において勞働主體としての經營における人間乃至人間關係は、社會的な性格即ち生産關係に制約される人間であり價值法則への從屬過程としての人間關係として現實化されている。その限りにおいて生理的及び心理的な「人間」も商品化される「勞働力」的存在であらう。換言すれば、そこにおける人間は疎外された勞働關係における人間であり資本の對象化され人格化された、所謂マネージメントと人間の自己疎外化の直接的擔い手たる勞働者の對立過程としての人間關係という顯在的にして現實的な性格をもつものであらう。

經營における人間乃至人間關係は、このような二重の性格をもつ。而して、資本制生産社會においては後者が前者をととのえているのである。此れに照應する人事管理も、従つて、そのように規制される機能を果すものと言わねばならぬであらう。

斯くて、「人事管理」の此の社會における「勞働力管理」的性格から「人間管理」への限界性を止揚し、可能性の現實化を科學的に究明することが再び問われねばならず、此れこそ此の問題の根本的課題であらう。

(註1) 佐々木吉郎教授はこの點について次の如く述べておられる。

經營經濟は「社會經濟と共に變化するものであり、一定の社會經濟と共に生成・發展・消滅するもの」(「經營經濟學への道」二一八頁)であり、「經營經濟にはそれに固有な經濟法則と云うようなものはない」のであつて、「個別資本の自己回流運動を規定するものは資本主義經濟としての社會經濟法則である」(「經營經濟學總論」東洋書館刊・經營經濟學一八頁)。

尙、此の點に關しては、「經營經濟は發展の自己法則性をもつ得ないことを以て原則とす」(「經營經濟學概論」二五頁)。

(附記1) 「勞働力管理」の理論に關しては、醍醐作三助教授稿「勞務管理序論」―勞務管理の本質(一)―に負うところ大であることを附記しなければならない。

(附記2) 人間の「自己疎外化」(Selbstentfremdung)に關しては、マルクス遺稿「經濟學・哲學ノート」(マドラッキー編、日下藤吾譯)、及び「ウエーバーとマルクス」(カール・レヴィット・柴田・脇・安藤共譯)を参照のこと。尙、此れに關して、「所有疎外」(Eigentumsverfremdung)および「勞務疎外」(Arbeitsverfremdung)を説く、Vgl. G. Bräuf, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, zur Soziologie und Sozialpsychologie des modernen

Grossbetriebs in der Industrie, 1934. があげられる。此れに就いては、漢利重隆助教著「經營勞務管理」三〇—四五頁參照。

五

人事管理の「勞働力管理」的性格から「人間管理」への脱皮が、經營における人間乃至人間關係をめぐつて問われなければならぬ理論的課題であることは、既に指摘した如くであるが、それは「勞働力管理」に内在する勞務者の人間の要素の重視とそれに基づく人間關係の協調を基底として勞資關係の調整を有効ならしめ生産能率の向上を志向する「人事管理」の現實的機能を否定するものではない。だが、此の間の消息の一部を伝えるものと思うワトキンス及びドソドの次の論述には注意されねばならぬであらう。

即ち、産業不和 (Industrial unrest, industrial discontent) 乃至産業界のトラブル (troubles within the industrial family) は勞資の對立乃至衝突關係が中心となるのであるが、此れに對して次の二様の見方がある。

其の第一は、轉換期における經濟組織上の擴大し行く苦痛 (growing pains of an industrial system in transition) 乃至新しき社會の生誕の陣痛 (birth pangs of a new society) としての見方であり、

其の第二は、個々の企業の組織及び運營における未治療の病理學上の状態の確かな兆候 (an unmistakable symptom of unremedied pathological conditions in the organization and operation of particular industrial and business establishments) としての見方である。

その第一の見方は、成程、philosophically 乃至 idealistically ではあらうが、宿命論的諦觀 (fatalistic indifference) としてうけとられ、なすこと出來るか又なすべきに非ず (nothing can or should be done) と

いふことを意味するであろう。此れに對して、第二の見方は、産業上の不和及びそれを構成する個々の人事問題を病氣として觀察し、それを診斷する realistic なものであり、効果的な治療方法が発見され適用される。従つて、人事管理は此の第二の見方において具體的な機能が問題となるのである。故に、人事問題をめぐる産業不安を診斷して有効な解決をはからうとするところに人事管理の主要な機能がある (The task of making the diagnosis and providing workable solutions is the major function of personnel management) のであり、かゝる意味において、人事管理の建設的機能は勞資關係における統一と均衡を維持する効果的な方法及び手段を考案することである (The constructive function of personnel administration is to devise effective ways and means of maintaining unity and balance in all employment relationships (註1)と)。

では一體、かゝる人事管理の現實的機能は經營の管理上如何に具體化せられてゐるか。第一に、生産管理・販賣管理・財務管理という主要な管理部門と並んで、全體の經營管理の職能的參與機關 (functionalized staff department) としての人事部 (personnel department) によつて行われる人事活動と、第二に、所謂下級管理者 (supervisor) による効果的的人事方法の、二つの側面から考察し得るであろう(註2)。

先づ、人事部による人事活動は—此れは最高經營部門の設定する健全な勞務政策に基いて施行されることは言う迄もないところであるが、健全な勞務政策が、所謂溫情主義的或は家長專制主義的な經營の管理方式によるものではなく、例へば賃銀時間條件の標準設定も團體交渉を通じて行われる如き勞務者の經營參加方式によるいはば民主的方法によつて設定されねばならぬところに、それ自體複雑な問題を内包するものである—人事部長 (personnel manager) を中心として一般には次の如き諸分課を設けて行われる。

(一) 雇傭部門 (Employment Division)。

- (2) 保健安全衛生部門 (Health, Safety, and Sanitation Division)。
- (3) 訓育調査部門 (Education, Training, and Research Division)。
- (4) 厚生福利部門 (Welfare Service Division)。
- (5) 協調部門 (Joint Representation Division)。(註²⁾)

各課には、夫々多様な人事課業 (personnel work) があるが、それらを總括して、人事部の一般的職能として主要なものを示せば次の様である。

- 1、従業員の適正な採用・選擇・配置に對する手續諸原則を明確にすると共にそれらの技術的發展。
- 2、各職場條件に關する正しい知識と各職場への適切な人員配置の要望に應え得る特殊化。
- 3、従業員の保健・慰安・安全の増進計畫設定並にその實施。
- 4、職場並に會社に對する interest の振興。
- 5、作業の肉體的條件・時間・賃銀等に關して經營者側代表と従業員側代表間の合同會議による協同精神の函養。
- 6、會社従業員に株式を分與することによつて division of ownership の獎勵。
- 7、管理者及び従業員に對する訓練の十分な機會と便宜を施すこと。
- 8、轉職及び昇進制度の確立。
- 9、不平の公聽と調整に對する機關を設定。
- 10、工場における conduct and disciplines に關する一般規則を明確にし、更に會社並に勞務者の利益の公正と保護を保證する解雇手續制度の設定。(註⁴⁾)

次に、下級管理者による効果的人事方法であるが、經營の管理が權限と責任の委譲に基いて、下級管理者段階の有

効なる管理的實行を伴つて完成されるものである以上、人事管理機能の實踐者たる下級管理者の効果的な人事方法が極めて重要であることは明かであらう。殊に、實行勞務者との接點にある職長 (Foreman) の地位は此の意味において重視せられる。ドウナーティの次の論述は、此の點を明かしてゐる。

Foremen's positions are exceedingly important and strategic to an employer, for, being in direct contact with the workers, it is they who have the responsibilities of putting across most of the company's production and labor policies. Under modern scientific, functionalized management perhaps the main job of the foreman is labor managements, inasmuch as many of his former duties (such as) hiring and discharge, planning and routing of shop work, setting of wage rates, and training of workers) have been taken over by other departments or bureaus. He is the chief co-ordinator, he acts as a focus for the demands of all the other agencies and must then fulfill them by securing the co-operation of the workers under him. (註 6)

既に周知の如く、完全なる管理者として具備すべき九種の性質——1. Brains 2. Education 3. Special or Technical knowledge; Manual dexterity or strength 4. Fact 5. Energy 6. Grit 7. Honesty 8. Judgement or Common Sense 9. Health——を一人で完備することの困難なるに基き、テイラーが職能的職長制度を提唱し、科學的管理方式に基く經營管理の職能的分化に基く組織化のもとに、下級管理者とりわけ職長の資格要件並にその職責は軽減せられたにも拘わらず、今日において尙且その職責が重要視せられる所以は、「Management」の一部分としての「Foreman」(註 6) たるの性格に基くものであり、而も勞資關係の調整として經營管理

の要請する經營における人間關係の協調という觀點から「Leader」として「Foreman」(註7)であることによつて人事管理の機能具體化の途を開く上に極めて重要な地位にあるからに外ならない。

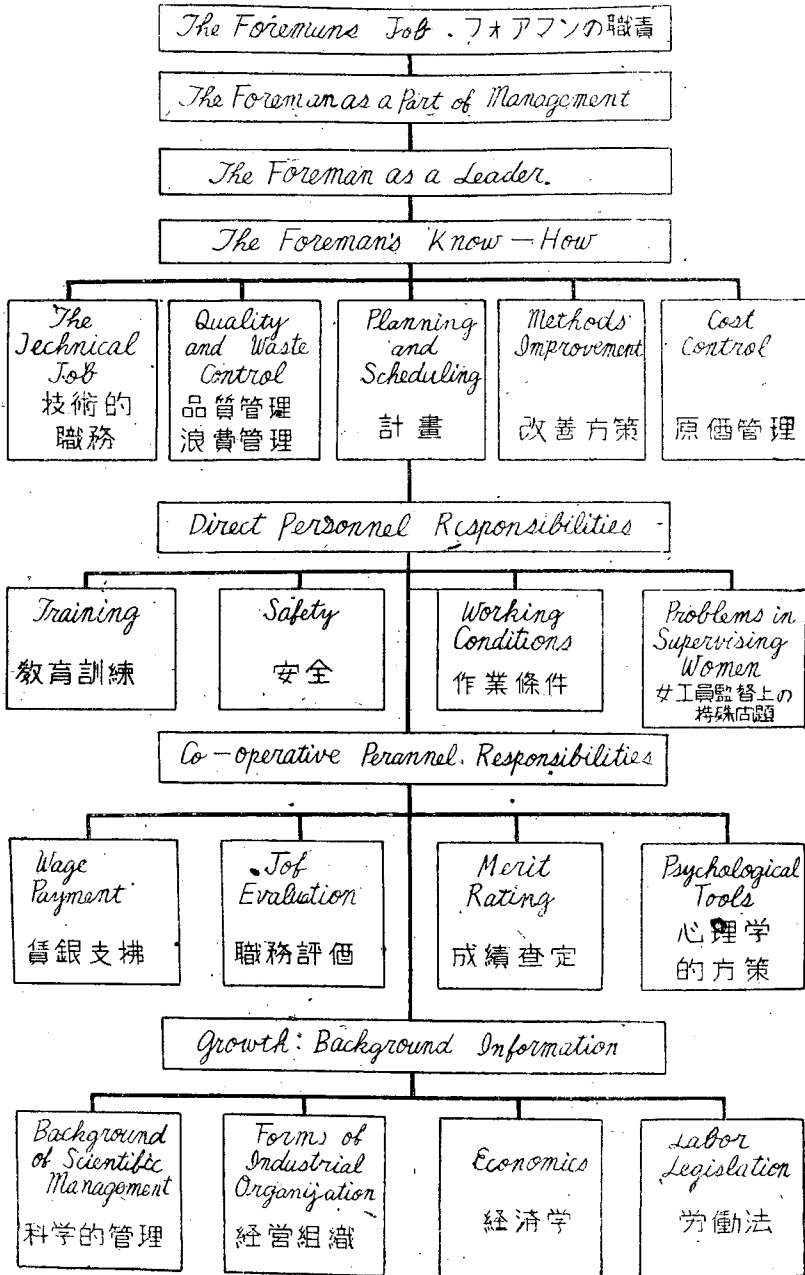
我國においても、最近、職場補導方式(T・W・I)・極東空軍方式(F・E・A・F方式)・民間通信局方式(C・C・S方式)等の監督者新教育方法が採用せられんとしているのも、如上の理由によるところ少ししない。例
えば、F・E・A・F方式によれば、監督者として、共通にして而も必要なる具備すべき資格要件を、

- (1) Knowledge of job (仕事の知識)。
- (2) Skill in management (管理に精通すること)。
- (3) Skill in job instruction (作業教育に練達してゐること)。
- (4) Skill in method improvement (作業方法の改善に練達してゐること)。
- (5) Skill in job relationships (従業關係に精通すること)。

五つあげ、殊に第五項に就いては、人事管理上の重要な資格要件であることを強調し、supervisor は“from Boss to Leader”の時代であり、職務上のリーダーたると共に人間の指導者たるべきであるとさえ謂われている(註8)。

管理の心理學的要素 (the psychological factors of management) の理解のもとに行われる人事管理方式にあつては、ロースリスバーガーが direct, personal, face-to-face way に勞務者と關係し而も勞務者に對して disciplinary authority を有する supervisor は、勞務者の情感に基く非論理的行動をも理解し得る Leader として、協働關係は達成せられるものである(註9)との言を俟つ迄もなく、かゝるリーダーとしての性格が、効果的人事方法にとつて極めて重要視されることを忘れてはならない。

斯くて、下級管理者とりわけ職長は、經營における人間關係の協調をもたらし、勞資關係を調整する上に重要な地



位を占めるものと言わなければならぬ。かゝる觀點から、Foremanの一般的にして主要なる職責を鳥瞰圖(註10)として示せば前頁の如くである。

ところで、注意しなければならないのは、このように下級管理者とりわけ職長が經營管理上重要な職責を擔わされることによつて、直ちに彼等の權限が強化され、その社會的・經濟的地位が安定化されたことを意味するものではない。此の點に關しては、米國におけるフォアマン組合(Foreman's Association of America [F. A. A.])の展開に徴しても察知することが出来る。又、一九四七年のタフト・ハートレー法によつてフォアマンが雇傭者側に所屬する旨の規定によつても明らかであるが、所謂マネージメントの側にある以上、リーダーたるの性格だけによつて、勞資關係の協調が達成され得るとの結論を導くことは早計に過ぎるであらう。かゝる問題の解決は人事管理そのものの性格、即ち社會經濟との關連におよびて存立する經營經濟の歴史的な性格にかゝつてゐるといふことを見失つてはならない。

(註1) Watkins and Dodd, op. cit., pp. 3—6.

(註2) L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. H. E. Smith, H. A. Stackman: Industrial relations and Management,

1st. ed., 1945, pp. 448—449. 參照。

(註3) Watkins and Dodd, op. cit., p. 62.

(註4) Watkins and Dodd, op. cit., p. 63.

(註5) C. R. Daugherty, op. cit., p. 607.

(註6) (註7) Carl Heyel (edited by), The Foreman's Handbook, 1943, pp. 2—34. 參照。

(註8) 通信工業連盟・通連資第一七八號。

(註9) F. J. Rochlisberger, op. cit., pp. 37—38.

(註10) The Foreman's Handbook, p. 18.