

経営問題としての「人間関係」(一)

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/10291/12811

経営問題としての「人間関係」(一)

藤 芳 誠 一

- 一、はしがき
- 二、経営における人間関係
- 三、人間関係と労資関係
- 四、経営構造と人間関係
- 五、労働の生産性と人間関係(以下次号)
- 六、人間の自己疎外と人間関係論
- 七、むすび

一、はしがき

最近の米國経営学の傾向は経営における人間関係の研究が極めて重要視されている点にある。佐々木吉郎博士は最

近の傾向を次の如く要約されて、人間関係重視の軌を一にすることを指摘されている。即ち

- 1 経営学を人間関係の管理学と解するもの、
- 2 人間関係を重視するけれども、経営学そのものはもつと広範なものであつて、経営活動の全般に及ぶものとするもの、

3 人間関係を重要視して、より組織論的にかたむいた経営学をあむもの、

4 寧ろ費用原理に立脚して経営経済学をあむもの、(註一)

我国においても、此の方面の研究並に紹介は殊に最近多いのであるが、所謂人間関係を経営問題として大きくクロームアップせしめたものは、既に周知の如く、主として所謂ハーバード学派の名をもつて知られるところの、例のホーソン・リサーチに端を発する産業社会学者達の経営問題への接近によるであらう。

殊に今日では、経営における産業社会学的方針乃至人間関係的方针は新しき経営政策とさえいわれる。此の点に就いては、産業社会学の実用主義的性格の誤れる用い方であるという批難が起るのも当然であらうが、然し、産業社会学的方針の経営問題への接近ということは、経営目的達成の観点からすれば、経営問題解決策としての産業社会学の適用ということに外ならない。そこで、経営目的達成の上において、経営における人間関係が主要な問題となつたわけであり、その適切と思われる解決方法が産業社会学に求められたのであり、又そのような状況のもとに産業社会学は成立してきたと言ふべきであらう。

で、何故に経営における人間関係の問題が起つたのか。そして所謂産業社会学的方針は、経営目的との関連にお

いてどのような役割を演ずるのであるか。而も、かかる経営における人間関係は経営構造と如何なる関連性を有するか。というような問題が提起されるであらう。

そこで、われわれは、資本制社会における経営目的及び経営構造を明らかにしながら、此れとの関連性において、かかる人間関係を経営問題として究明しなければならぬ。かかるものの究明を通じて、米国における人間関係論の特徴乃至限界を明らかにすると同時に、我国の企業経営が此等を問題とするに当つて直ちに移植され得るものであるかどうかという点をも明らかにされなければならない。

(註一) 佐々木吉郎博士稿「米國経営學と人間關係」(経営評論、昭和二六年二月号所載)。

尚、代表的と思われる文献を夫々あげておられる。即ち、

- 1 Ross Young, Personnel Manual for Executives, 1947.
 - 2 Bethel, Arwater Smith, and Stackman, Industrial Organization and Management, 1950.
 - 3 R. T. Livingston, The Engineering of Organization and Management, 1949.
 - 4 Walter Rautenstrauch and Raymond Villers, The Economics of Industrial Management, 1949.
- 更に此れに補足し得るとすれば、次の傾向をあげることが出来る。
- 5 労働組合との団体協約に重点を置いて、経営問題を接近するもの。例えは N. W. Chamberlain, Union Challenge to Management Control, 1947.; S. H. Slichter, The Challenge of Industrial Relations, 1947.

二 經營における人間關係

産業における人間関係の科学—産業社会学乃至産業社会心理学の成立動因は、近代的大経営の技術的ならびに人間組織における形式的合理性の増大、その運営における能率主義の徹底、合理化の一環である作業の機械化ならびに単純化の促進、その結果として生ずる経営内の人間的関係、特に経営者との間の人間的繋がり の消滅、および労働者の作業における個性發揮の機会と主体的人格の喪失、すなわちその非人間化、自動機械化への傾向、そしてこのこと不可避免的な随伴現象としての労働者の生産に対する積極的意欲と経営者側に対する自発的協力の態度の一般的減退—これら一連の、近代的生产技術の発達と近代的大経営の普及に伴う現象のうちにある。」(註一)と尾高邦雄博士は述べておられる。

ベローズ (Roger M. Bellows) も同様、此の点を指摘して次の如く述べている。

Industrial social psychology, the study of human relations in business and industry, is important to management. First it aids managers in attaining maximum use of personnel for the common good; second, it is important because it is closely related to the causes of industrial unrest manifested by such symptoms as absenteeism, excessive labor turnover, slowdowns, grievances, lockouts, strikes and picketing.

Many students of labor problems agree that grievances arise from "lack of human understanding."

To interpret this abstraction, recourse must be taken to industrial social psychology——

the study of the dynamic relationships between individuals and groups in business and industrial situations. (註²)

ペローズが述べていることからくみとられなければならないのは、人間労働力の活用法と所謂産業社会学との関連性である。即ち、所与の一定の組織、設備技術のもとにおいて、労働の生産性を如何にしてより高めるかということは、近代的大経営の経営目的達成にとつて重要な関心事である。というのは、労働者の経営者側に対する協力的態度の減退と、或は怠惰・欠勤・労務稼働率の増加・不平苦情の増大、敵対的態度の表面化等の、概して生産意欲の低下をもたらす諸現象の激増は、労働生産性を高め得る機械技術の交革、生産技術体系化の整備にも拘らず、労働生産性を低下せしめる強力な作用力を働くからである。従つて此の意味における労働生産性の増強策としての直接的目的性を果す限りにおいて、産業における人間関係の研究、即ち所謂産業社会学の、具体的な経営問題への活用は意識的に取り上げられる基礎をもつわけである。既に我国にも幾多の紹介研究がなされているが、産業社会学の具体的な出発点を形成したのは、経営目的達成にやぶさかでなかつた、例のホーソン工場における、此の種の解決法とその科学的基礎を見出す実践的動機に依拠した、ホーソン・リサーチにあることをもつて明らかであらう。此のようにみても、産業社会学は主として経営労務の問題や労資紛争の問題の研究に限定されるかの観を呈するのであるが、此のような点について、産業社会学はその対象を広く近代的な産業組織の直接の影響のもとにある社会生活のあらゆる事象に求められるとして、すぐれて社会学の一分野における科学でなければならぬことを主張する論者もあるのであるけれども、産業社会学の実用主義——特にその経営者の性格は、かのテイラーにはじまる科学的管理法の能率主義

と全く同じであり、ただそれが「人間関係の調整」・「意志の疏通」・「自発的協力の促進」であるというような言葉によつて、新しい温情主義的粉飾を施されているにすぎない。(3)という如き批判が起るのも当然であつて、我々が産業社会学それ自体を問題とするならば別であるが、経営問題への産業社会学からの接近という意味において理解する限り、寧ろ前述した批判は慎重に考慮されなければならない。

それは、「人間関係の調整」・「意志の疏通」・「自発的協力の促進」等と謂われる、人間関係技術に社会的技能の重要性を否定することを意味するのではないのであつて、此の点に關しては、後述するところの資本制企業の労働の生産性及び労働力の特殊性との関連から明らかにされるであらう。従つてここでは、産業社会学の立場乃至は人間関係的立場の人々が、所謂人間関係の方針のもとに如何に経営問題を解こうとしてゐるかを先づ考察しておかねばならない。だが、前にも言つたように、資本制生産の展開に伴う大規模経営の合理化の必然的隨伴物であり、而もその盲点的存在として、かかる問題が提起されてきたことが常に前提とされていることを忘れてはならない。

此の人間関係の方針の総師とも謂われる、メイヨー (Elton Mayo) の次の如き論述は、此の点を明かにするものと言える。即ち、彼は「ホーソンと西部電気会社」——面接実験に關する詳論——の中で、

「機械学あるいは化学に關しては、現代の技師はその過程の改善又は失敗の除去に着手すべき方法を知悉しているが、人間にとつて最適の労働条件の決定は、大部分独断と伝統、当推量或は似而非哲學的議論にまかされている。近代の大工業における経営上の三つの難問題は次の通りである。すなわち、

- 1 科学及び技術的技能の或る原料又は生産物への適用。

2 作業の体系的秩序づけ。

3 チームワークの組織——すなわち、持続的協同作業の組織。

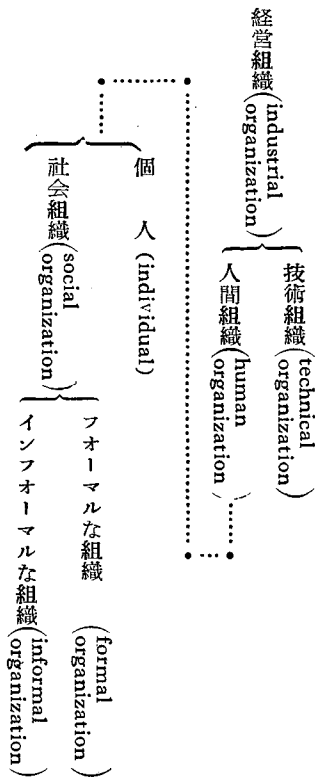
—その中、最後の問題は、「変応的」社会においては作業条件が変更せられるから、チームワークの不断の再組織の必要を考慮に入れねばならない。

以上の第一の問題は、非常な重要性と興味とを有するものであり、絶えず実験の題目となつてゐる。又第二は、実践的には十分發達してゐる。ところが、第三の点は、他の二者に比して、殆ど全く無視せられてゐるのである。しかし、これら三者の均衡がとれない場合には、組織は全体として巧くゆかないということは眞実である。チェスター・バーナードの言葉を用いれば、前二者は工業を「効果的」ならしめる作用であり、第三のものはそれを「能率的」ならしめる作用である。規模が大きく、複合的であればある程、グループの各成員が心から協力する程度にかかることが多い。(註4)と。

而して、メイヨーは、此の種の研究方針を抽象的、操作的な「実験室的方法」(laboratory method)に依るだけでなく、「臨床的方法」(clinical method)に依ることの重要性を指摘して、「しかし、豫期されぬ場所に、非常にしばしばストライキ、或は他の困難な事態が発生するのは疑もなく、この第三の問題の無視乃至はそれに基く盲目さの結果である。面接方法とは、たんに特定の部門における労働者間の現実的協同関係——チームワーク——という範圍に関する知識のみを与える方法ではない。更に實際、この協同関係が経営政策を包含し、或はそれと緊密な関連を有する範圍についての合理的かつ正確な知識、或は何らかの知識を与えるところの現存の唯一の方法である。」(註5)

と述べている。此の第三の問題への此のような接近は、種々の角度からハーバードの研究団によつて行われているのであるが、かかる思考方法のもとで、経営組織構造そのものに対して、興味ある見解を表明した、F・J・ロースリスバーガーのフォーマルな組織に対するインフォーマルな組織の関連性の問題には注目すべきものがある。

ロースリスバーガーは、一九三九年のW・J・ディックソンとの共著「Management and the worker」及び、一九四七年の「Management and Morale」の著書で、経営組織を一つの社会的体系とみ、その技術組織よりも人間組織を重要視して、次の如き体系を示している。(註6)



即ち、経営組織は、一方では他の企業との間の競争とか、産業界の情勢——例えば物価の変動——とかに関して、「外的均衡」(external balance)を保つとともに、他方では内部の人々の意思の疏通や、相互の協力や、またすべての人々がその地位と仕事に満足して働き得るような状態の維持に関して「内的均衡」(internal equilibrium)を

保たなければならない主要な二機能——前者は「経済的機能」(economic function)、後者は「社会的機能」(social function)とも呼ばれる。(註7)——を果さねばならない。だが此の場合、此の二つの機能は当然相関関係にありながら、従来科学的管理方式をもつて知られる能率増進乃至合理化の促進ということが第一の機能を果す上のみ集中されて、人々を有効かつ自発的に協力せしめる第二の機能は看過されてきたというのである。メイヨの言葉をもつて換言すれば、経営組織の発展は、技術的技能と社会的技能の不均衡を将来せしめたのであり、経営の持続的協同作業の組織を維持展開するには、今日において、技術的技能——事物を人間の目的に役立つように取り扱う能力——よりは、社会的技能——他の人々から伝達を受取り、又共通の仕事に気が合つて参加して行けるよう、他人の態度や考えに対応する能力——が重要なのであつて、(勿論前者が作業の体系的秩序づけに極めて重要であり而もそれによつて協同関係樹立の根底が与えられるものであるにしても、)従つて社会的技能と一方的発展を遂げた技術的技能との均衡回復が緊急課題である。(註8)とすることに照応するであろう。そこで、先きに示された経営組織の体系中、インフォーマルな組織のもつ意味が問われなければならない。ロースリスバガーは、会社の規則や方針によつて規定され(prescribed)、規則や規約や訓令の上で「明文化された」(explicitly stated)ものを「フォーマル」とし、人々の間に「現実に存在し」(actually existing)、しかも会社の規則や規約上に明文化されてゐない「内面的」(internal)なるものを「インフォーマル」という言葉をもつて區別してゐるのであるが(註9)、此のインフォーマルな組織は、能率の論理(logic of efficiency)をもつてあらわされる如き行動主体の意識的、目的的、客観的知識による行動側面としての人間行為(human behavior)の論理的行為(logical behavior)によつてもたらされる協業

関係体ではなく、情感の論理 (logic of sentiment) といわれるところの、非論理的行動 (non-logical behavior) 乃至合理的行動 (irrational behavior) に基いて形成される人間関係体を言うのである。従つて彼によればインフォーマルな組織こそ、工場に働く人々を進んで協力せしめるための不可欠の前提なのであり、此の協力態勢は多くの場合インフォーマルな組織の中から生れるものである。だから、フォーマルな組織のスムーズな運営は、すぐれてインフォーマルな組織の重視の上でのみ行い得る、(註10)ということになるのであらう。

佐々木吉郎博士が、げにも適切に指摘されておられるように、「人間関係重視が非合理的組織への接近を招来せしめたから」といつて、合理的組織の問題がその重要性を喪失したのではないことを注意すべきである。非合理的組織の問題が重要視されるのは、それ自身のためではなくて、合理的組織との関連におつてである。(註11)という点は忘れられてはならない。換言すれば、此のインフォーマルな組織関連からの諸問題、従つて人間関係の諸事象が労働の生産性に及ぼす影響が極めて大きくなつたことを示すものであり、そこで経営における人間関係の協調的關係を作り出し、経営のモラルを維持強化して労働の生産性を高め、以て経営の目的を効果的に達成することが不可欠の問題として日程に上されたわけである。W・E・モープの次の論述は此の点に関してより明白ならしめる。即ち、

Either because the scientific knowledge of human relationships is not available (which in the past has been to a certain degree the case), or because of failure to apply scientific knowledge which has been developed (which is more nearly the contemporary situation) scientific management fails on at least one count to be adequately scientific.

successful management requires the utilization of the "technology of human relations": in addition to the ordinary use of the technology of the natural sciences. (註 2)

(註 1) 尾高邦雄博士稿「人間關係と労働の生産性(上)」経営評論・昭和二十五年十二月所載。

(註 2) Roger M. Bellows, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, 1949, pp. 287-8.

尚、産業社会心理学の概念は就「ト」同著二九一頁以下のよう記されて居る。

We must, therefore, fall back upon relatively abstract concepts in dealing with the forces and pressures of human relationships.

These concepts come from several related fields or areas of knowledge: sociology, the study of people and of the interrelationships of groups of people; industrial sociology, the study of people working together in industrial and business situations; human psychology, the study of the behavior and attitude patterns of people as related to their environments; social psychology, the study of behavior and attitude patterns of people with emphasis on their social environments; anthropology, the study of man and his works; and industrial social psychology, a combination of the other fields mentioned as they relate to personnel in the working situation.

These are relatively new fields of knowledge.

(註 3) 尾高邦雄博士稿「産業社会学をめぐる最近の論争」労働問題研究、第四十五・六・七号参照。

(註 4) エルトン・メイヨー著、藤田敬三・名和統一訳「アメリカ文明と労働」(昭和二十六年五月)頁九四—九五。

尙、原著書は次の通り。E. Mayo, *The Social Problems of An Industrial Civilization*, 1945.

(註5) エルトン・メイヨー著「前掲書」頁一一六。

(註6) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1949, PP. 565-557., PP. 552-553.

(註7) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1947, P. 27.

(註8) エルトン・メイヨー著「前掲書」頁一六、二九参照。

(註9) Roethlisberger and Dickson, op. cit., PP. 558-562.

尙、此の点に關しては、尾高邦雄博士稿「人間関係と労働の生産性(下ノ一)」(経営評論、昭和二十六年四月号所載)参照。

(註10) *Ibid.*, p. 559.

(註11) 佐々木吉郎博士稿「米國経営學と人間関係」経営評論、昭和二十六年二月号所載。

(註12) Wilbert E. Moore, *Industrial Relations and the Social Order*, 1947, P. 187.

次の点も注意されよう。

「……the utilization of informal organization to supplement official expectations may be one of the primary techniques of successful management.」(P. 122).

三、人間関係と勞資關係

前述したインフォーマルな組織の問題或は人間關係の諸問題が具体的に經營上処理されていくのは、主として人事管理乃至勞務管理の分野である。人事管理乃至勞務管理が形成されるに至つたのは、テイラーの科學的管理の或る面

「經營問題としての「人間關係」

における発展的存在であり、それが具体化されたのは労資の抗争を契機とするものであることは周知の所である。従つて、人間関係の問題は必ず労資関係との関連性においてとりあげられる。

例えばベローズは経営における人間関係諸型を次のようにあげている。

- 1 労働者達の集団に対する個々の労働者の関係。
- 2 労働者集団相互間の関係。
- 3 個々の労働者のマネジメントのメンバーに対する関係。
- 4 個々の労働者のマネジメントに対する関係。
- 5 労働者集団のマネジメントに対する関係。(註1)

更に、此れに附加するに、6、組合の連合体・対・経営の連合体の関係、7、経営幹部相互間の関係、等が考えられるであろう。

ここにあげられた諸型は悉く人間関係であることには相違ない。だが、例のダンロップ (J. T. Dunlop) 対ホワイ (W. F. Whyte) との間に行われた「産業関係」(Industrial Relations) をめぐる論争(註2)で、所謂「労働経済学の立場と産業社会学の立場からの、産業関係の領域設定及びその領域中どの領域がより重要であるか、換言すれば、全社会的な場面における労資関係と特定の経営体もしくは産業施設の内部における人間関係の中で、そのいずれが基礎的な産業関係であるか、という見解の対立さえ示したように、研究方針の相違とそれに加えて産業関係という従つて人間関係に就いても同様それらの概念のあいまいさにさまたげられて、必ずしも結論が導き出されてはいない。け

れども、我々は人間関係即労資関係とみてはならない。成程労資関係は人間関係であり、今日の経営問題で人間関係が主要な意味をもつのは労資関係であることもその通りに違いない。それは同義反復に似ていて、問題を前進せしむるものではない。従つてここでは次の点を指摘しておく必要がある。即ち、社会的な人間の問題である人間関係は、社会的労働過程に起因するところの性格であるが、一定の生産関係に媒介され、歴史的實在的經濟構造の反映として特殊な人間関係が労資関係であると言えよう。(註3)

米国における人間関係論は必ずしも此のような点を明白にしてはいない。けれども、寧ろここで問題とされるのは産業社会学の特色乃至人間関係の方針による労資関係問題への接近態度をみておくことにある。既にふれたところではあるが、産業社会学の特色乃至人間関係の方針の新味は、第一には、それがいかなる産業関係の領域であろうと、そこに存在する人々の外部にあらわれた行動や態度を、彼らがその内奥に蔵している感情、意欲、抱負、信念、価値判断、習慣的なものの方針、考え方などに即して理解すること。そして第二には、このような理解を得るために、人々の行動や態度を動機づけているこれらの内的傾向を、その背後にあつてこれを決定的に左右していると考えられる彼らの人間的環境、したがつて彼らが直接その中におかれてゐる人間関係および人間集団の特質と結びつけて研究し、かくてこのような人間関係及び人間集団の特質と、人々の行動や態度との間の一定の相関々係を明らかにすること。』(註4)にあるであろう。従つて、産業社会学の「産業における人間関係の科学」は、主として、必然的に限られた産業関係領域における綿密な集中的研究に終止された観を呈するのであつて、この方針に基く、経営組織の課題も従つてインフォーマルな組織に重点が注がれた理由の一つはここにあるわけである。

W・E・モークが、組織的態度乃至行動上であらわれるインフォーマルな局面は次の三つの関連した考慮から生ずるところ、その三条件を、

- (1) the heterogeneity of the personnel, and the fact that each is a concrete person, with interests, qualities, habits, and opinions beyond those technically required for his job;(the "personality" factor)
- (2) the fact that in the complex organizations individuals tend to define the operation of the whole from the only vantage point they have, namely, their own;.....(the factor of "organizational nearsightedness")
- (3) that sentiments of rights and duties, customs, traditions, symbols of status, small signs of favor or disfavor, figure largely in any individual's orientation to his immediate situation, and thus to the organization as a whole.....(the factor of "custom and ritual") (註6)

右の如くあげてみる。

此の論述からも知れるように、インフォーマルな組織を問題とし、経営における人間関係を此のような意味で問題視するところにはその背景に新しい「人間観」がひそんでいる。或は此れを「新しき経営哲学」の方向とすら主張する向もあるのであるが、そこでの人間観は所謂、経営の合理的組織において生産力として機能する人間は、抽象的な経

済人ではなく、現実の生ける、全的な人間であると見做す点にある。従つて、かかる人間観は勞資關係の分野においても反映せざるを得ない。最近米國における「労働観」乃至「勞務者観」が改めて云々される根柢の一つはここにあるとみてよい。でわ一体、勞資關係の分野に於て、此のような立場から接近する労働者観が如何ようにあらわれているであらうか。

今、一つの見地からみれば、米國経営學は經營對労働との關係に関する問題を中心として、テイラー以来今日迄展開を遂げて来ているとも言えるのであつて、その中心には労働観の変遷がみられるとも言えるであらう。

スコット・クロシアー・スプリーガーの三人の著者は、「人事管理に及ぼす労働観の影響」の箇所、次の如き九つの「労働観」乃至「労働者観」或は「勞資關係への接近態度」の型をあげている。(註6)

1. The commodity conception of labor.
2. The machinery conception of labor.
3. The god-will conception of labor.
4. The natural-resource attitude toward labor.
5. Labor is human.
6. Each individual is unique.
7. The citizenship conception of labor.
8. The customer conception of labor.

9. The partnership approach to labor.

第一の「商品観」は、商品の需要供給の法則に影響された労働観で、労働供給が需要より大なるとき低賃銀、労働需要が供給を上回るとき高賃銀となるという如き意味で扱われている。此の労働観は部分的には正しいが、生産の主要な決定的要素たり得ない、とされている。注意さるべきは、マルクスの意味における商品概念ではない。

第二の「機械観」は、商品観が雇傭者が売買するのは労働によつて生産された生産物であつて生きた現実の労働そのものではないという点を無視したのに反して、生産物を売買するが故に労働の価値は労働の作り出す商品によつて決定されるのであるから、一定の生産量をもたらす作業用具乃至機械と同様に労働者を見做すという点に依拠する。だが、商品観乃至機械観の下における労働者は共に意志ある人間 (volitional being) と見做されていない。

第三の「グッド・ウイル観」は、主として厚生資本主義のもとにおける労働者観である。即ち強力な組合運動が展開され、ストライキが起り、労働者の強硬な営営に対する要求が起つて来ると、雇傭者は労働者の福利厚生が彼等の生産性に直接的効果をもつものであることを認識し始め、諸種の福利厚生施設を整備する。だが、此のような福利的理論は労働者に対する温情主義的政策をとらしめるに至り、此れに対する労働組合の抗争は尙も継続する。

第四の「資源観」は、一部の政治家が、雇傭者の協力を得て、国家が保護すべき資源として労働者を考え始める。而して此の概念から、児童労働法、婦人労働の時間制限、労働者補償及び健康、災害法が生れる。だが注意さるべきは、総ての労働立法が此のようにして必ずしも作り出されてきたのではないのであつて、多くの社会立法は労働組合の努力によつて刺げきされてか又は護得されたものである。

第五の「人間観」は、経営対労働の協同関係は生産能率を高める必須条件であるが、経営側の専制的乃至温情主義的管理の在り方はこの協同関係を作り出しはしない。そこで、労働者の肉体的存在だけでなく精神的状態をも経営は十分に考慮することによつて、労働者の仕事に対する関心、忠誠を高め、もつて生産能率を高めることが考えられているのである。だから、精神的存在としての労働者を強調することによつて、経営者側は労働者に人間としての同様の権利を承認し又承認する義務があるといふのである。かかる労働者観による経営は従つて、株主・消費者・一般公衆及び従業員に対して四方面に責務を負ふことになるといわれる。

第六の「個性観」は、人間が肉体的に各個人によつて差異があると同様、精神的能力・情緒的安定度・慣習・情感等は悉く差異があるのであつて、此の点を承認して労働作業の在り方を考えるという点が強調されている。

第七の「市民観」は、政治上各個人は市民権を有するが、産業関係においても同様、労働者は市民としての権利を有するもので、雇傭者被傭者の関係問題、雇傭期間、労働条件、労働者に影響ある就業規則及び労働者相互間の自治等に関する諸問題の決定を、経営者側のみ主張する所謂経営権の一方的行使に委ねることなく、所謂労働権を主張することによつて、それらの決定に労働者が参加することを承認するものといわれる。

第八の「消費者観」は、労働者が経営において固有の権利を有する市民として考えられることに続いて、労働者は会社の従業員であると同時にその会社の顧客でもあるということになる。即ちそれは「The customer is always right」というスローガンの此の分野への侵透であつて、今日ではパブリック・リレーションズで論議されてゐる。これは又、高賃銀低コストではなく高賃銀低価格の政策にも依拠するものと言えよう。

第九の「協同者観」は、市民観のもとにおいては経営対労働の利益の相互性をめぐつて双方の権利を強調することに早急で責任が看過され易いから、利益の相互性と同時にその相互責任を主張するところにある。従つて、最大の利潤を獲得せんとする所有者と最高の賃銀を獲得せんとする労働者間の利益の相互性はあり得べくもないし、又両者の利益を調和させることは出来ないから、協同者観は不合理であるという論議もなされるであろう。そして、此の批判はさしあたつて或る条件のもとでは該当するにしても、結局においては、経営と労働の両者にとつて利益の相互性は重要である。企業経営を究極において成功させるのは、所有者及労働者をして、彼等の尊敬し合う目的を実現せしむるにあるのであつて、それ故に、協同者観は、所有者、労働者及消費者の夫々の目的を実現せしめるための、相互の信頼・尊敬・努力を意味するものであるといつてゐる。

以上各種の労働観を著者の見解にそいながら簡単にみてきたのであるが、ところで、これらの概念乃至接近態度はそれぞれの意味をもち又現実には折衷したものとしてあらわれるであろうが、現在、産業關係に大きな役割を演じてゐるのは、「市民観と協同者観」であることを、科学的管理及び産業社会学的接近方法と共に、著者は次の如く指摘しつゝゐる。

Scientific management, in its attempt to formulate a rational conception of labor, has approached the problem from as many angles as gave promise of shedding light on the subject.

The individual and group relationships have been analyzed from the physiological, psychological, sociological, and economic points of view.

Each has contributed to a better understanding of employer-employee relationships. The citizenship and partnership conceptions of labor are at present playing important roles in industrial relations. (註⁷)

此の論述の中には、勿論検討さるべき余地があるけれども、ここで理解さるべき点は、労資関係問題への接近が、以上のことから明らかのように、市民観と協同者観の労働観のもとに行われているという米国における特徴的性格を見出すことにある。そして、かかる労働観こそは、米国に特有な「民主々義理念」の産業上における展開とも言えるのであつて、「産業民主々義」(Industrial democracy)の流れにそうものと言うべく、而もこのような点に、先きに指摘しておいた人間関係的方针の労資関係分野における反映をくみとることが出来るであらう。

言う迄もなく、米国においても、かの一九二九年の恐慌を経過し一九三三年のニューディール政策が施行され、その一環としてのニラ政策及一九三五年のワグナー法の制定によつて、労務者の団結権とこれによる団体交渉権の自由なる法的保証のもとに、スリヒター(S. H. Slichter)をして言わしむれば、アメリカ労働運動展開の第三の時期を劃するものであり、労働組合の団体交渉権の行使は経営問題に革命的変化をあたえた(註⁸)ということになるであらうが、団体交渉及団体協約のあり方乃至その諸条件の整備如何によつては経営本来の目的達成を左右するところの、所謂組合対経営の關係(union-management relations)問題が経営問題の一つの主要な内容をもつてあらわれてきている。

勿論、次に示すセルクマン(B. M. Selkman)の分類した類型からもわかるように、米国においても決して団体経営問題としての「人間関係」

交渉の在り方をめぐる労働関係の構造 (the structure of industrial relationships) が一律であるわけではなす。(註9)

- 1 the structure of containment-aggression (牽制的構造)
- 2 the structure of ideology (イデオロギー的構造)
- 3 the structure of conflict (闘争的構造)
- 4 the structure of power-bargaining (勢力交渉的構造)
- 5 the structure of deal-bargaining (密議的構造)
- 6 the structure of collusion (共謀的構造)
- 7 the structure of accommodation (和解的構造)
- 8 the structure of cooperation (協同的構造)

右のように、闘争的構造(一一四)と共同的構造(五一八)があり、その中でも異なつた関係構造がみられるのであるが、最近殊に強調され、労資関係動向の発展は、組合経営共同 (union-management cooperation) の形式にあるとされるところには、既に指摘しておいたように、人間関係的方針の介入すべき或は貢献すべき余地が存在してゐると言えよう。

Union-management cooperation は、だからと言って決して新しきものではなく、既にテイラー以後において組合と経営の機能的統合問題としてあらわれてゐるのであつて、寧ろその性格は従業員代表制 (employee representation) の変種従つて又その組合は会社組合 (company union) 的性格のものともみなすことが出来るのである。

う。それと同時に、このような組合対経営の關係は、産業上の無駄排除・生産能率の向上・製品の品質改良及び機械設備の改善・市場の開拓・進歩的労働立法の促進等の経営と組合の双方共通の諸問題解決について、或は生産委員会・苦情処理機関・コミュニケーションシステム等の具体的な機能統合機関乃至技術的方法を採用し、両者の相互利益を確保ならしめんとする特色をもち、(註10)従つて団体交渉の段階を一步平和的に越えたところにあると言わねばならないであろう。そうであれば、団体交渉が常に平和的に行われて、union-management cooperation にみられるような、経営と組合の機能的統合が容易に形成されるかと言えはそうとは限らないし、又決して組合対経営関連の支配的な形態とも言えないであろう。けれども、かかる組合経営共同が形成されるには、自由社会の証左としての労働組合の存在とその活動が前提され、先きにみた「市民」及び「協同者」としての労働観が具体化されていることを必要条件とするのであつて、逆にみれば、組合経営共同が今日要請される背後には「産業民主主義的労働観」が横わつていると言えるであろう。

まさに、組合対経営のかかる関連は米国の産業關係において一つの大きな特徴的性格を示すものと言える。従つて此の限りにおいて、経営問題としての労資關係は、人間關係的方針との接合溶解がはかられながら、経営本来の目的達成に依然とし活動がとどけられているわけである。

(註一) R. M. Bellows, op. cit., P. 288.

(註二) "Framework for the Analysis of Industrial Relations: Two Views," Industrial and Labor Relations Review,

vol. 3 No. 3, April 1950, pp. 382-412.

尚、此れに関しては、尾高邦雄博士稿「産業社会学をめぐる最近の論争」(下)(労働問題研究第四七号所載)を参照。
 (註3) 醍醐作三助教稿「人間関係と労資関係」(経営論叢、第一号所載)。

「かくの如き社会的な人間の問題である人間関係は、社会的労働過程に起因するところの性格であり、それが現実的、具体的にはいわゆる労資関係としてあらわれていることを注意せねばならない。労働関係は一つの人間関係ではあるけれども、単なる人間関係として一般化することはできない。人間関係はつねに一定の生産諸関係によつて質的に特徴づけられているものであり、歴史的事実的経済構造の反映として特殊な人間関係として存在しているものである。したがつて、労資関係はいかなる歴史的経済構造のうえに形成された人間関係であるかを究明せねばならないであらう。かくすることによつて、労資関係をいわゆる人間関係一般に還元する危険をさけるとともに、両者の本質的差異を明確ならしめることを企てるであらう。」

(註4) 尾高邦雄博士稿「前掲書」参照。

(註5) W. E. Moor, op. cit., pp. 122-123.

(註6) W. D. Scott, R. C. Clothier, W. R. Sprieger, Personnel Management (principles, practices, and point of View) pp. 1-9.

(註7) Ibid., p. 9.

(註8) Sumner H. Slichter, The Challenge of Industrial Relations, 1947.

スリヒターは労働運動展開の三つの時期を次のように述べている。

1. The "grass-roots" stage, which lasted until the decade of the eighties.
2. The stage of the dominance of national unions, with reliance upon nonpolitical methods, which lasted

from the eighties until the decade of the thirties.

3. The period of government encouragement of trade unions and active government intervention in industrial relations. This began in 1932 and 1933 with the passage of the Norris-La Guardia Act and the National Industrial Recovery Act, followed closed by the passage of the Wagner Act, the Social Security Act, and the Fair Labor Standard Act. (P.6).

労働組合の経営問題にまつた革命的変化に就いては、次のようである。

The establishment of a trade union in a plant produced a revolution in the problems of management.

It means that operations are conducted within the framework of rules which management can change only by negotiation with the union. It means that the decisions of management may be challenged by representatives of the employees. It means that the employees who had to obey or befriend have become a society of free men with the equivalent of civil rights and with opportunity to challenge decisions of management. (P. 29.)

(註6) B. M. Selkman, S. K. Selkman, S. H. Fuller, Problems in Labor Relations, 1950. pp. 1-11.

(註9) union-management cooperation に関して、鈴木正治助教授著「労資関係と経営管理」(昭和二十六年)に詳細な研究がある。

四、經營構造と人間關係

米國における最近の經營問題としての「人間關係」論及びそれに関連して勞資關係の在り方の傾向の概略をみたのであるが『經營問題として』或は經營目的達成の上からという観点に立つて此等の問題をとりあげる以上、人間關係の問題は更に検討さるべき課題をもつのである。此の検討さるべき課題は、前項迄に指摘しておいた次の諸点に関連する。即ち、經營における人間關係問題が登場したのは、資本制生産の展開に伴う大規模經營の合理化が将来せしめたる必然的產物であるという点であり、人間關係の諸問題が具体的に処理される人事管理乃至勞務管理は勞資の抗爭を契機として具体化されたものでテイラーの科學的管理の否定ではなくその發展的存在であるという点であり、經營における人間關係の協調關係を作り出し經營のモラルを維持強化して勞働の生産性を高め以て經營の目的を効果的に達成することの不可欠性が要請されるに至つたという点、等にある。

即ち、此等の諸点と関連して人間關係を問題とすれば、第一には、經營問題としての人間關係は勞働能率の向上を中軸として勞働生産性を高めるといふ問題に帰するであろう、そして第二には、人間關係が勞資關係と関連する限り資本制社會における人間の自己疎外の問題に直面したことを物語るものであつて、産業社會學従つて人間關係的方針の擡頭は或る意味において此の問題への米國らしい接近の仕方を示すものとも言えるであろう。或は逆に人間の自己疎外の問題に直面しながら、産業社會學の方針の實用主義は此の問題からの意識的回避策としての性格を示すものではないかと思われる。以上の二つの点を明らかにすることは所謂産業社會學乃至人間關係的方針の批判に関する課題

となるであらう。

だが、此等の問題を究明するにあつて、先づ、資本主義社会における経営構造を理解し、それと人間関係との関連を把握しておくことが必要である。

既に前項までに指摘した如く、メイヨーに従えばテクノロジーと人間関係との間のギャップ、此れが文化遅滞であり、産業文明の危機に対する意識であるが、此のギャップを埋めその均衡を回復する必要性が、産業における人間関係に着目しこれが調整・改善に意を用いる新しい経営政策の成立を促したのであつた。

さて、テクノロジと人間関係を対比したメイヨーの考えは、ロースリスバガーの経営組織に照応せしめれば、技術組織と人間組織上の問題となつてあらわれた。そして人間組織にあらわれる人間関係の諸現象を労働の協業的性質にもとづいて、人間要素 (human factor) の重視の上に処理せんとする問題に展開したのである。そこでインフオーマルな組織がとりわけ問題視されたのは既に述べた如くである。だが、ここでは、このように謂われるところの人間組織が如何なる経営構造の上に立つてゐるかが問題である。

結局は同じ範疇に属するのであるが、それだけに、ロースリスバガーがいう人間組織乃至産業社会学の方針が問題とする経営における人間関係の依つて立つ経営構造との関連を、より基本的に端的に表わしている、C・R・ドゥハルティの生産行程の二面性に対する考察をみることにする。

即ち、彼は「生産行程 (production process) は技術的側面 (technical side) と人間的側面 (human side) の二面性を有する。従つて生産の存立要素は此の二面性に照応して機械工学的要素 (engineering elements) だけ

でなく、生理学的及び心理学的要素 (physiological and psychological factors) にも求められなければならない。ところで科学的管理の方針は技術的或は機械工学的觀點に立つものであつたから、此れを補充し改善するところの人間要素を取り扱う、従つて生産の生理学的及び心理学的基礎上に成立する人事管理をあわせもたねばならない。」と主張するのである。ここで、ドウハーティの論述で着目さるべき点は、労働力の担い手である経営における生ける現実の人間を生理的・心理的存在として把握し、それを経営構造の存立要素迄もちこんだことにあるであらう。

成程、心理的・生理的存在としての生きた人間のうちに実存する労働力を個別的な性格においてほそくし標準的労働に適應する労働力の利用並に一面において労働力の保全培養を保持せしめる役割を果し得る条件を保有するものであり、この限りにおいて、生産の人間の側面を明かにし、それが経営の生理学的心理学的基礎上に構築されねばならないとする点は大きな意義をもつものである。此れに対して、臨床的方法と現実の人間関係の科学的調査資料に基いて、人間関係の調整と人間協力の促進を図り、生産能率の向上を実現せんとする所謂社会的技能をより重視する人間関係の方針は、生理的・心理的存在としての人間の個別的な性格よりは寧ろ集團的性格が、労働の協業的性格に基いて強調されるのである。以上の如き差異点は十分認められなければならないのであるが、それにも拘わらず兩者とも即ち生産の人間の側面にせよ人間組織或はそこで問題とされる人間関係にせよ、労働行程の社会的性質に基因する限りでの経営構造の把握の仕方に関するとも言わねばならない。だから敢て極言すれば、労働科学の適用による経営方策 (労働科学的的人事管理方式と呼んでもよい) は人間工学 (human engineering) とみられ、又、産業社会学の適用による経営方策 (産業社会学的人事管理方式と呼んでもよい) は一種の社会工学 (social engineering) とみら

れても止むを得ないであろう。

そこで、更に、ドウハーテイの次の論述をみることにする。

彼は「人事管理」の定義をティード及メトカルフの「人間の最少の努力と摩擦とで、而も労務者の幸福を十分考慮して、経営目的を達成するため、経営における人間関係の指揮と協調を行う」(2)という規定に従つて、前述した生産行程の二面性を指摘し、次のように述べている。即ち、近代的科学的管理は生産の人間の側面を取扱う人事管理を管理係中の主要な部分として包含していなければならない。健康に関する生理学的必要性は、工場においても家庭においても、安全衛生活動として承認されている。労働者達にとつての心理学的必要性は——例えば保障及び社会的尊重に対する欲求——被傭者達の適切な撰択・訓練及び厚生福利活動等の諸方法の使用によつて承認されている。利益積立制・利潤分配制・株式所有制等が財産獲得援助策として労務者の長期福利に酬いられ、と同時に会社における金銭的関心を附与している。更に、此のようなことは、忿怒と悪意の結果から温情主義的に又専制主義的になされただけに、多くの雇傭者達は専制的取扱いに対する保護を設け又或る程度の産業民主主義を提供することによつて、労務者の自己表現 (self-expression) の欲求を満足させるのに努力している。人事管理は亦、労務者の適材適所を果す上に調査活動及び撰択・訓練の実施発達によつて、直接的に企業の技術的側面を援助する。

総て此等のことは人事管理のもとに労務者に対してなされたものではあるが、然し人事管理の定義も示すように、企業の所定の目的即ち主として一般に利潤の獲得という目的を實現するために行われた。然しながら、人事課業 (Personnel work) の必要性は、たゞ、利潤動機に何か他の活動力が代つたとしても、消滅するものだと考えられな

い。生産の社会主義的組織のもとにおける企業の所与の目的は、資本主義下におけるそれとは、全く異なるに違いない。然し、人間関係の指揮・調整及び労務者の幸福を準備する問題は依然として残るであろう。人事問題は産業支配の問題とは別個に存在する。即ち、資本主義社会においても、所得分配に影響ある組合主義及び労働立法とは個別に存在するし、又労働者自身が生産し生産そのものを支配する共產主義社会においても存在する。そこで、人事管理の諸原理は総ての種類及規模の企業に、共通目的を達成する上に人間が協働するあらゆる組織に対して、ロシアにおいて米国の如く或は他の如何なる国においても、適用し得るのである。(註3)

此のように、ドウハーティは、資本主義社会の経営目的「利潤獲得との関連性において人事管理の問題点を明かにしながらも、(註4)社会制度及び経済組織にかかわりなく、人間関係調整の経営技術を人事管理の原理に迄昇華せしめるのである。それが故に、生産行程の二面性を説きその人間的側面の上に人事管理の問題を展開せしめられるのであるが、かかる人間的側面は、それは単に技術的側面に対するという意味においてであつて、現存する経営構造の基盤はもとより、存立し得る基盤に制約された関連の人間的側面への反映がもたらす問題としての人間対人間の関係としての人間諸関係の問題は埋没されて了う恐れがある。従つて此れと同じ範疇に属する意味において、即ち労働行程の単なる社会的性質に基因する限りでの問題として、産業社会学の方針による人間関係調整の問題がとりあげられるなら、それは産業社会学の成立を促進せしめ成立に至らしめた資本制生産展開上の現実的要請とそれに基づいて産業社会学の方針が果す実用主義的役割を理解することは困難であり、人間関係を経営問題として、少くとも科学的にとりあける態度には適切ではあるまい。

そこで、経営構造が改めて問題とされなければならない。

労務者の個別的な性格による生理的・心理的存在としてかその集団的性格によるすぐれて社会心理的存在としてかとの差異はあるにしても、労働科学の適用にせよ産業社会学の適用にせよ、所謂それらが経営労務の問題として、とりわけ人事管理乃至労務管理の實踐に役立たしめられる基底には、労務者の何らかの人間的特性に対する認識の深化が存在することは認め得る。

申す迄もなく生産の形成要因は労働手段・労働対象及び労働力である。しかし労働力はそれ自身として存在するものではなく、人間の身体即ち生きた人的存在の中に実存し、そして人間か何等かの使用価値を生産する時に運用するところの肉体的及び精神的諸能力を意味するのであるから、労働力は生きた人間から分離することは出来ない。そこで、社会経済の構成的契機として存立する経営経済は一定の生産力の発展に照応する特定の生産諸関係によつて特づけられた労働行程の社会的性質に起因するところの社会的性格に規定されるものとして存在するが故に、そこにおける労働力の担い手たる生ける人間は一定の關係にある存在である。労働能率の増進による生産能率の向上というところで経営目的が表現されたとすれば、そこにおいては、それが個別的労働力の利用であれ、集団的労働力の発現であれ、労働力の有効な運用が決定的要因をなすのである。従つて、労働能率の増進にとつては、労働力管理が重要な地位を占めるのである。だが既に指摘しておいたように、労働力とその保持者たる人間は分離しえない存在であつた。だから、労働力の利用発現という「労働力管理」はその現象態においては労働力の保持者たる労働者の「人間管理」たる姿態を現わすのである。此の意味においてあらわれる「人間管理」をもつて、「人間化管理」乃至「人格化管理」

とし、労務管理はあたかも「労働力管理」とは異質的なものであるかの如くみられては、それは現象の中にめい妄を抱くに過ぎない。従つて、人間要素の重視であるとか、人間関係の調整・自発的協力の促進という諸問題も「人間管理」の領域で論ぜられるであろうが、それは「労働力管理」との必然的関連性において理解されなければならないのである。

更に注意すべきは、最近の労務管理論の中でみられるのであるが、「労務管理」は労務者の生産要素観を脱脚して「人間化管理」を志向すべきであるというのが如きは、以上述べた「労働力管理」と「人間管理」の関連からは求められない、ということである。それは、労働力とその保持者である労働者の生ける現実としての人間的存在を区別したのであるが、それでは不十分であつて、労働力の保持者たる賃銀労働者としての人間的存在と言わねばならない。そうであれば、「労務管理」は「人間化管理」へ志向するという論理的前提の成立する可能性は与えられる。然しそれは、「労務管理」自体の従つて経営経済体自らが現実化し得るものではないであらう。

それはともかくとして、「労働力管理」の現象態としての「人間管理」があらわれるのは、労働力の利用とその労働力の保持者たる人間的存在としての労働者の関連性からであつたが、資本制社会における労働者は賃銀労働者であるという決定的な特性が附与されることによつて、所謂此の「人間管理」は一定の生産関係に特質づけられた「人間関係の管理」即ち「労資関係管理」としてあらわれざるを得ないのである。従つて、又、賃銀労働者であるという性格は「労働力管理」が社会的労働過程に起因する社会的・技術的関係領域に放置されるのではなく、剰余価値獲得機構に勞入られていることを意味するものである。

かく考えると、労務管理が管理として意識の問題となつてあらわれたのはその対象である労働力の資本制商品としての特異性にもとづくものであり、それは商品生産の資本制形態——労働過程と価値増殖過程との統一——の矛盾のもとから必然的な産物であつて、従つて、このような生産過程に機能する労働力は単なる生産の要素として技術的関係において問題となるばかりでなく、価値関係において把握されねばならない、(註5)ということが明らかにされるであらう。

そこで、佐々木吉郎博士が、「経営経済は、資本主義経済に固有な価値法則の支配下において、労働行程と価値行程——とりわけ価値増殖行程——との総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価値行程——とりわけ価値増殖行程——であることにおいて見出されるのである。」而して、経営経済の指揮及び管理の機能は、「労働行程が社会的な労働行程となつて来ると、この行程に起因して必要欠くべからざるものとなる。」然るに、「生産行程は同時に価値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」を意味するものである。ここに、「資本家的指揮・管理の二重性を見る」のであつて、それは「経営経済の二重性に昭示する指揮・管理の二重性」である。(註6)と述べておられるが、経営における人間関係も、此の経営経済の二重構造及びそれに昭示する管理の二重性の上に立つて問題とされなければならないのである。

かかる経営経済の二重構造、従つて管理の二重性が意識的にか無意識的にか捨象されたのでは、経営における人間関係も協業関係を持続する上での謂わば技術的問題に還元されるであらうし、又、労働者の市民乃至協同者としての法律的自由の承認及び人格的存在ということが強調されてもそれは経済的従属性を隠べしめたところの問題の本

質を糊塗する現象論に終らざるを得ないであろう。だからと言つて、経営における人間關係論が資本の資本たる本性に起因するところの労資の対立關係にのみ問題を限定せしめることをもつて本質論と結論づけるのではない。経営における人間關係は、既に述べたように経営者対労働者間の關係だけではなく労働者相互間の關係もあるのである。だからかかる人間關係は社会的労働過程に起因する社会的・技術的關係の問題として把握される論理的基礎はあるのである。それにも拘らず、資本制社会における社会的労働過程は即ち価値増殖過程としてあらわれ、寧ろここに本質的特徴を有するのであるが故に、常に価値關係にかがわらしめて問題とされるとき経営における人間關係が今日の「経営問題」として科学的にとりあげられる意味をもつことになるのである。

以上の如くであれば、経営における人間關係が労働能率の増進或は労働生産性の増大との関連において問題視されることが一応明らかになされ得たが、然しそれは決して簡単な問題ではないことがわかるであろう。

それは、労働能率の増進による生産能率の向上ということで経営目的を表現したのは、それが、経営目的達成の一段として措定されてはじめて資本制社会における経営の合目的性に合致することになるからである。即ち、資本主義社会の経営目的は剰余価値を増殖し利潤を得ることにある。従つて、労働能率の増進のみが経営目的達成の唯一の手段ではないのである。即ち労働時間を延長することによつて剰余価値を増大せしめ、労働の生産性を増進せることによつて超過剰余価値を獲得し、労働強度化によつて或は賃銀の切下げによつて剰余価値部分を増大するのであり、更には特定の企業は、国内市場又は海外市場から特別超過利潤を、収奪することによる等の方法が存在するからである。勿論、此等の剰余価値を増殖し利潤を獲得する方法が順次純粹のかたちであらわれるものではない。だが、資本

制生産の展開に即応していづれの方法に重点がおかれるかは明らかにすることが出来る。そこで経営における人間関係の問題が、労働能率の増進或は労働生産性の向上と如何なる相関性をもつか、而も、労働能率と労働生産性の関連性はどうか、更にかゝる問題は資本制生産展開の上に歴史的経済的意味において如何なる地位を占めるか等の究明を必要とするのである。(未完)

(註1) C. R. Daugherty, *Labor Problems in American Industry*, 1941. PP. 569-570, PP. 593-594.

(註2) Cf. Tead Ordway and Mercalf, H. C.,

Personnel Administration, its principles and practice; 1st and 3rd ed., chapter I.

(註3) C. R. Daugherty, *op. cit.*, PP. 594-585.

(註4) ドゥハーティは、アメリカで人事管理が発展するようになった主な理由を次の如くあげてゐる(*op. cit.*, pp. 592-593.)

- 1 第一次大戦前における科学的管理のもつ欠陥の体得。
- 2 労務稼働率のもつ意味とその経済的負担に対する認識。
- 3 陸軍の人事活動の経験に対する関心。
- 4 急進的労働組合主義に対する恐怖。

(註5) 醍醐作三助教授稿「労務管理の形成」(明大商学論叢、第一卷第四号所載)。

(註6) 佐々木吉郎博士著「経営経済学総論」(東洋書館刊『経営経済学』二五及び三〇頁、昭和二三年)。