

企業における管理と人間関係

山崎 昌甫

一 問題の所在

よく知られているように企業経営においては、人間関係という言葉は、普通名詞としてのそれではなく、特定の意味をもった述語として使われる。E・メイヨーおよびF・J・レスリスバーガー等は、彼等の手によって行われた有名なホーソン実験から導かれた結果をヒューマン・レイションズまたはヒューマン・レイションズ・アプローチと呼んでいるのが、それである。したがってここでは、日常的に使う人間関係と特定の意味をもって使われるそれと区別して用いることにする。前者はそのまま「人間関係」とし、後者を「ヒューマン・レイションズ」と表現することにする。

編集者から私に与えられた表題のテーマは、第一に、企業における管理——ここでは労務ないし人事管理に限定あるいは焦点化されるが——が、人間関係にどのような影響を与えるのかということ、第二は、労務管理の方法のなかでヒューマン・レイションズ管理がどのように位置づけられるのか、という二つの問題の解明を求めていると考えてよいだろう。第一の問題は、労務管理が職場の個人および集団をどのように捉えようとしてきたか、という労務管理の歴史的展開の追うことによって、第二のそれは、労務管理の歴史的展開のなかで、漢利重隆氏のいう「革命的な変革をもたらすほどのもの」の内実を明らかにすることによって課題に答えていくことにする。



(1)漢利重隆編「人間関係論」同氏「人間関係論と情况的理解」税務経理協会 昭和四五年

二 経営管理と労務管理

よく企業の経営は、カネ、モノ、ヒトによって運営される、といわれている。カネおよびモノは、条件が整えば容易に手にいれることができるが、企業経営を担うヒトは、誰でも良いというわけにはいかない。経営組織は、物的組織と人的組織とによって構成されている。生産を目的にする企業であれば、生産手段およびそれに付随する施設・設備——もちろん事務機器、什器を含めて——によって物的組織は構成される。しかし人的組織は、企業経営にあつては職務組織でなければならぬ。職務というものは、課業 (task)——単に仕事といってもよい——と職位 (position) を前提として成立するものであつて、それぞれの職務ごとに独自の熟練、知識、能力そして責任が内包されている。経営を構成するカネ、モノ等の物的条件は、それぞれ独自の職務に位置づけられたヒトの手によって、さらに職務がすでに述べたようなものであれば、必然的に編成されることになるヒトの組織——職務組織によって初めて、物的組織あるいは技術組織として構成される。つまり、ヒトによってヒト自身の組織である職務組織も、物的組織も一定の意図の下に編成される。このような意図的な組織編成機能が、企業の経営管理である。

この経営管理について初めて近代的（年次的にはすでに現代ではあるが）かつ包括的な概念規定を試みたのは、H・F・アヨール¹⁾ののだが、彼は次のように定義している。

「管理すること」、それは予測し、組織し、命令し、調整し、統制することである。

予測すること、すなわち将来を吟味し、活動計画を作成することである。

組織すること、すなわち企業の物的ならびに社会的な二重の組織を構成すること。

命令すること、すなわち従業員を機能せしめること。

調整すること、すなわちあらゆる活動とすべての努力を結びつけ、一元化し、調和させること。

統制すること、すなわちすべての事柄が確立された規準と与えられた命令とに従って行われるよう注意すること」

彼はまた、経営と管理の関係について

「経営すること、それは企業が自由に処分するすべての資産から可能な最大の利益を引き出すように努めながら、企業をその目的へと導くことである。それは六つの本質的な職能の運びを確かなものにするものである」

とも言っている。ここで「六つの職能」というのは、技術的、商業的、財務的、保全的、会計的そしてすでに述べた管理的職能のことであり、さらに管理的職能と他の五つのそれとの違いについては、

表1 産業企業の従業員に必要な諸能力の相対的重要性
大規模企業技術的職能の従業員

担当者の種類	能 力					総 価 値
	管理的	技術的	商業的	財務的	保 全 的	
大規模な工場：						
労働者…	5	85	—	—	5	100(a)
職 長…	15	60	5	—	10	100(b)
係 長…	25	45	5	—	10	100(c)
課 長…	30	30	5	5	10	100(d)
技術部長…	35	30	10	5	10	100(e)
取締役…	40	15	15	10	10	100(f)
結合された工場： 多数の工場：						
取締役社長…	50	10	10	10	10	100(g)
営 業：						
担当大臣…	50	10	10	10	10	100(h)
総 理 大 臣…	60	8	8	8	8	100(i)

「五つの職能はいずれも、企業活動の全般的な計画を作成し、社会体を構成し、努力を調整し、活動を調和させるといふ仕事を担当するものではない。これらの活動は決して（他の五つの）職能の権限の一部をなすものではない」と言っている。

ファヨールの以上の叙述から、経営組織は、経営↓管理↓（管理的活動を除く）五つの活動という三段階の階層ないし

地位によって秩序づけられている、と見てよいであろう。いま仮に経営↓管理を一括して管理組織、五つの活動領域を活動ないし作業組織とすれば、前者は管理の管理としての経営、本来の管理、後者は五つの活動領域での具体的な作業とそれの管理いわゆる監督、という区分が可能になる。もちろんファヨールは、作業組織内部での管理機能の存在を否定しているわけではない。同じように管理組織の構成要員が、具体的な職能と無関係な存在でないことは言うまでもない。このことは、彼が掲げている表1を見ればわかる。

だが、作業組織において監督的役割を担う職長の職務については、必ずしも明確に述べているわけではない。職長と彼の監督下にある部下との間に見られる関係が、典型的な労働管理なのである。

(2) H・ファヨール著 佐々木恒男訳「産業ならびに一般の管理」
未来社 一九七二年

労働管理とは「労働者を対象とする管理であり、基本的には作業現場の監督者が労働者に対して行ういろいろな指揮・監督・調整活動に現われる」。しかしそれは、作業現場に限定されるものではない。先に述べたように、管理組織内部にもそれは存在する。「企業規模が増大し、この監督者の指揮・監督・調整活動に専門的知識が必要になると、それらの職能はいわゆるスタッフ部門としての労働部 (personnel department) に集中化・専門化される」のである。それでは、

この労働管理はどのような基本的性格のものなのであろうか。奥林康司氏は次のように述べている。長文だが重要な意味をもっているので引用することにしよう。

一般に指揮・監督・媒介機能としての管理は比較的大規模な「直接に社会的または共同的な労働」(資本論)において、必然的に生じる機能である。それはオーケストラにおいては、箇々の楽器の演奏者とは別に、オーケストラ全体の指揮者を必要とするのと同じである。企業においても、直接に社会的な労働を前提として、この指揮・監督・媒体の機能が必要になる。この指揮機能は資本主義企業のもとでは資本家の機能になる。なぜなら、箇々の労働者を結合し全労働者あるいは結合労働者を形成するのは、その多数の労働力を同時に購入した個別資本家であるからである。この資本家の機能としての指揮は歴史的に独自の性格を持つ。すなわち、労働力のできるだけ大きな搾取であり、労働者の抵抗の抑圧である。そしてこの協働作業一般における指揮機能と資本家の独自の性格の二側面の結合を、一般に管理の「二重性」と呼んでいる。

ところで「この協働作業」は、いわゆる現場においては、個別的な職種または職務の担い手によって展開されるのであるから、先の〈第1表〉のように、管理的、技術的能力は労働者、職長はそれぞれ五・八五として一五・六〇なのである。ただ職長と労働者の管理能力の差つまり(15-5=10)は、

技術的能力のそれ (80-70) とは違って決定的なのである。質的な違いと言ってもいいだろう。それが先に述べた「作業現場の監督者が労働者に対して行ういろいろな指揮・監督・調整活動」である。この問題に焦点を絞って究明を試みたのが、F・W・テイラーであり、その思想、理論、技法について詳述したものが「科学的管理法」である。この著作が近代的な労働管理論の出発点なのであって、藻利氏の言う意味ではヒューマン・リレイションズに先立つ革命的発想と言っても決して過言ではないだろう。アメリカにおける科学的管理の起点とし、現代にいたる労働管理の推移は、次のように整理することができるだろう。

(3) (4) 奥林康司 石井修二他著「労働管理入門」奥林「労働管理とは何か」有斐閣 一九七八年

表2を念頭に置きながら、ヒューマン・リレイションズ管理の内幕を科学的管理と比較しながら検討してみよう。

三 科学的管理とヒューマン・リレイションズ管理

個々の労働管理の技法は、次頁の表に見られるように、ある産業の具体的な労働問題の解決のために試行される。やがてそれは理論的に構築され、広く普及される過程でさらに思想的な裏付けをえて、労働管理の一般理論として公認されるようになる。「人事管理 (personnel management or administration)」が、W・D・スコット、O・チャード、G・

表2 労務管理の性格の変化

科学的管理 (1880~1910)	人事管理 (第一次大戦前後)
労働者の組織的怠業の頻発	200%を越える労働移動
アメリカ総同盟 (AFL) 結成、その激しい抵抗と争議	不熟練工を中心とした急速的労働組合の台頭
鉄鋼産業	自動車産業
人間関係管理 (1930~1940)	行動科学的労務管理 (第二次大戦後)
職場のインフォーマル・グループの生産制限	欠勤、労働移動、非公認ストの増大
産業別組合会議 (CIO) の急速な発展	AFL, CIOの合併
電気機器産業	化学産業、電子産業

S・ワトキンス等によって提起された技法、理論であったにもかかわらず、労務管理と同義またはそれを包括する概念として用いられているのが良い例であろう。それでは科学的管理から行動科学的労務管理への技法、理論の変化は、労務管理の本質を、そこで問題になっている事態が、特定の産業の、典型的な問題であるが故に変質させるものなのであるか。経営の目的、労務管理の執行主体が共通であるかぎり、

いくための問題の一つなのである。言いかえれば、三つの問題は、「協働の維持と確保」のための管理技法、管理制度を形成ないし確立していく場合の基本的概念枠組だったのである。

ところで「協働の維持と確保」を管理の基本的課題の第一に設定しえず、「能率」向上を基軸に管理論を展開したのが科学的管理法であった。テイラーは言う。

科学的管理法においては、労働者を一人ずつ別々に取り扱うことを原則とすべきである。何となれば労働者には各々特別の能力があり、限度がある、各人を発達せしめて最高度の能率と繁業とをもたらすのが目的であって、労働者を集団として取り扱おうとしているのではないからである。

いわゆる課業管理である。それは科学的管理法の四原理といわれるもので、「会社の組織がじゅうぶんに発達をとげたならば」、さらにもう一つの原理が付加される。

- a 大なる一日の課業
 - b 標準条件
 - c 成功したら多く払う
 - d 失敗すれば損する
 - e 課業は一流の工具でなければできないくらいむずかしいものにする。
- 定められた課業を、標準動作によって、標準時間以内

労務管理の本質はなんら変化がない。変化があるとすれば、労務管理の執行主体の「人間関係」の捉え方である。レスリズバークは、数冊の主著のなかの一つで次のように指摘している。

「われわれが説明しようとしていること……それは、経営組織内において能率を向上させる要素が、人間の幸福、協働、チーム・ワーク、志気、あるいは協力的状況などをつくりだす諸要素と、かならずしも一致しないということについてである。前者は後者とはまったく性質の異った事象であって、その目的を達成するためには、ある条件のもとで全体的状況の中から一定の抽象がなされ、かつそれを現実に適用することもできるが、この場合には、社会的状況は便宜的に無視されている。／＼問題は、二つの相反する二者択一（一方には「能率」、他方には「志気」ではない。むしろ、所与の条件のもとで最高の能率と最高の協働とを可能ならしめるような社会的均衡の維持が問題である」

科学的管理、人事管理が人間関係を無視してきたわけでは決してない。ヒューマン・リレイションズ管理は、人事管理論の成果をふまえて、一九二四―一九三二年にわたるホーソン実験によって得られた結論を土台にして展開された。上述の「社会的均衡の維持」の問題は、組織内コミュニケーション、個人的均衡維持の問題とならんで「協働の維持と確保」というヒューマン・リレイションズ管理の基本的課題にこたえて

に達成させることを目標とする個別管理である。しかも標準作業を課業として設定するに当って採られた方法は、科学的管理法の四原則の第一としてあげられているもので、それは次のようなものである。

「今まで言い伝えられていた知識を全部管理側に集めてしまおうことである。この知識は今まで工員の頭の中に入った。または、多年の経験によって得たことの熟練とコツの中に潜んでいたのである。それを一つところに集めて、これを記録し、これを図示し、多くの場合には、最後にこれを法則または規則として、更に数学的な方式にすることが、新たに科学的管理者の義務になったのである。／＼ゆえにこの第一の原理は、工員の古い胸三寸の知識を捨てて科学を発達させることであるといつてよい」

これ等の表現は、明らかにヒューマン・リレイションズ理論と対称的であることは、誰の目にも明らかであるに相違ない。それでは何故このような違いが生まれたのであろうか。科学的管理法の場合には第一に、A・F・Lに結集する熟練工職長 (foreman) に指導された組織的怠業が頻発していたこと、第二に、当時の内部請負制の下にあっては、作業管理、労務管理上の権限は職長に握られており、管理側の意図は末端まで浸透できる職長の「精進 (initiative)」に依存せざるをえなかったこと (テイラーはこのような管理の在り方を成行管理と呼び、これに科学的管理法を対置しようとして

いた)が原因としてあげられる。この原因を取り除くには、熟練工―職長の排除―A・F・Lの排除と内部請負制の撤廃が不可欠の条件であった。上述の第一原則―動作時間研究による作業分析は、伝統的な職種を職務に分解し、従来の万能的職長を機能ないし職能的職長(Functional foreman)に、万能的熟練工を単能熟練工、さらに不熟練工に代替させることを可能にし、やがてA・F・Lの指導力を抑え込むことに成功するのである。いわゆる親方熟練工を頂点として組織されていた職場集団の解体が科学的管理法の最大の課題だったのである。前述の「労働者を集団として取り扱おう」というのではない」という表現は、このことを意味していた。もしレスリスバーガーに言わせるとすれば、科学的管理法は、監督者にとって不可欠な「社会的技能」ないし「協働的熟練」を「生産的熟練」の解体と引きかえに喪失してしまつたのである。その結果が、フォード自動車工場に典型的に見られる労働者の癒しがたい不平、不満、抵抗そして二〇〇%を超える離職だったのである。「能率」へのさまじいまでの傾斜が、「志気」の著しい低下を招いたのである。現代的な言い方をすれば、「職場砂漠」、「人間疎外」状況である。何等かの手を早急に打たなければならなかつた。企業にとつてそれは死活問題だつたからである。

(5) F・J・レスリスバーガー著 野田一男・川村欣也共訳
「経営と勤勞意欲」ダイヤモンド社 昭和二九年

い、ということが明らかにになり、間もなく間接接近法(indirective approach)ないし非指示面接法(non-directive interviewing)が採用された。インタビューを通して明らかにされたことは、表明された作業者の不満は、事実に関するそれと共に、作業者個人の感情にもとづくものであり、後者の背景には、さまざまな複雑な個人的、社会的情况があり、個々の作業者と彼をとりまく社会的現実との均衡が揺らぐようなことがあつた場合、不満や能率の低下が引き起こされる、ということであつた。このことから第三の仮説が引きだされる。つまり作業者の不平、不満を理解するためには、個々の作業者の過去の社会生活、いかにいえば経歴、職場での地位や役割およびそれを支える会社の政策、組織また個人、技術をめぐる条件の変化あるいは事件等の個人的、社会的情况といった社会的文脈の中でのみ可能である、ということである。

最後の観察と調査は、バンク捲線作業観察室での一四人の作業員(九人の配管工、三人のハンダ付工、二人の検査工)を対象とするものであつた。それはこれまでの実験、面接の成果を確認、発展させつつ、集団および集団行動についてのより正確な情報、知識を得ることを目的としていた。観察、調査の過程で、次の二つの事実があらわにされた。

一つは、(1)集団の中の個人は、集団能率給制度が採用されているにもかかわらず、一定水準以上の生産高をあげない

(6)(7)(8) F・W・テイラー著 上野陽一訳・編
「科学的管理法」産能短大出版部 昭和四四年
四 ヒューマン・リレイションズとは何か？

ヒューマン・リレイションズの理論と技法は、ホーソン実験の過程で構築されていった。この実験は「照明の質および量と産能率との関係」、「作業員の能率に貢献するさまざまな要因の研究」をテーマとして産業心理学、社会学的な手法で進められた。そのプロセスを要約すると、次のようにまとめられることができるだろう。

始めの照明実験および継電器組立実験室でのそれに際して設定された―物理的な作業諸条件の変化とそれに対する作業者の反応―つまり能率の変化との間には、単純で直接的な関係がある―という仮説は否定された。しかし後者の実験室での小集団を対象とする実験から、第二の仮説―物理的な作業諸条件の変化に対する作業者の反応は、その変化に対する作業者への感情ないし態度、いかにいえばその変化に対する作業者の意味づけを通してあらわれる、という仮説―を生みだした。

また継電器組立実験室での実験と併行しておこなわれた面接計画ないし実験からは、直接質問法では、従業員自発的で、心底からの意見を聞きだすことはできないばかりか、反感を招くか、良くて「きまりきつた」返答しかえられな

いう生産制限行動をとる。(2)作業集団によって提出された生産高記録はゆがめられている。(3)品質検査の結果は、配線工、ハンダ付工の仕事の性質によるばかりでなく、彼等と検査工との間の人間関係によつても変わる。(3)配線工の生産能率は、個々人の能力、熟練度を反映しない、ということ。

第二は、一四人の作業集団の中に二つの仲間集団(clique)―インフォーマル・グループが形成されており、(1)作業者はあまり仕事に精を出してはならない。これに従わない者は、「賃率引き下げ屋」である。(2)あまり仕事を怠けすぎてはならない。これに従わない者は、「詐欺師」である。(3)仲間に迷惑を及ぼすようないかなることも、監督者に告げ口してはならない。これに従わない者は、「裏切り者」である。(4)他の仲間にもあまりお節介してはならない。検査工は検査工ぶつてはならない、といったような集団の行動規程があり、それに従わない者には集団的圧力をくわえて行動を規制する、という事実があるということ。またこのインフォーマル・グループには、このような集団内に対する規制機能とともに、集団外の監督者、技術者によつて、集団のもつている規範や慣習に変更が加えられるようなことがあつた場合には、これに抵抗するという対外的機能をもつている、ということ。

第三に、会社の組織図、職務分掌規程、命令伝達系統等の成文化されたフォーマルな組織とは別に、職場内には常に自

たのしい 体育・スポーツ

季刊 秋 11号

学校体育研究同志会編
定価 600円(〒200円)

●特集●

データは語る

主張…考える・わかる・できる
中村敏雄
問題提起…なぜデータをとるのか
阪田尚彦

実践報告 データを生かした授業

- ①データとり・データ分析を子どもたちとともに
- ②チームプレーを見直す
心電図づくり
- ③学習活動として、わかって
できるように
- ④触球数調査で実態が鮮明に
- ⑤どのような場面で、どのような方法で
データをとるのか

データからこんなことが—
大貫耕一 等々力賢治
平林宏美 司会 藤井喜一

研究 「泣いたおもちゃん」の話
伊藤高弘
「サッカーの心電図」の位置づけ
根本忠紀

ロンドン便り、アイデアコーナー
ワン・ポイント・レッスン、書評、
新入門講座、論考、論説、

民衆社

電話 03-265-1077
千代田区飯田橋2-1-2

然発生的なインフォーマルな組織があり、その構成員に安定感、一体感、帰属意識をもたせるといふ役割を果たしているという事、が明らかにされた。そして、レスリスバীগーは、「そこで結論として、特定の経営組織における人事管理は、つぎの四条件が充足されれば完璧であるといえよう」と言う。

(1) 組織の中に、人間的情況を診断するための技能——従業員一般の取り扱い方についての、もっともらしい意見とか〈思いつき〉でなく——を導入すること。

(2) この技能を駆使して、組織内の人間的情況——個人的にも集団的にも——の継続的研究をつづけること。

(3) 組織の研究から得られた知識にしたがって人事を管理

し、そうすることによって従業員の協力を獲得すること。
(4) 経営組織内の特定の従業員を理解するためには、大学の図書館とか教授の部屋を訪れる前に、その経営体自身の中で日常生活している事象を正しく観察し、理解すること。を強調するのである。

〈この項の引用、参考文献〉F. J. レスリスバীগー「前掲書」
奥林他「前掲書」 澤利編「前掲書」 海道進・三戸公編「アメ
リカ労務学説研究」 木元進一郎「レスリスバীগーの労務学
説」 未来社 一九六八年 一寸木俊昭「経営管理論」 法政大
学出版局 一九六九年

(職業訓練大学校)