

人事管理の一考察

島

弘

人間關係 (Human relations) 的な視角がアメリカ勞務管理論の新しい傾向であるとされている。すなわち、トムソン (Kenneth M. Thompson) は「その言葉はより大きい生産を達成せしめるために充分なる勞働力 (work force) を經營 (management) と協働せしめる希望ある見地として魔力的な力を持つている」と指摘している。

テイラー (Frederick Winslow Taylor) を創始者とする科學的管理法 (Scientific management) の發展は勞働の機械化を生ぜしめ、勞働者は機械に從屬せしめられ、専ら機械の速度に合せて勞働しなければならず、勞働強化が行われた。しかし、反面において、此のことは勞働者の強力な反對及び勞働組合の増大；強化をひきおこしたことは周知の事實である。

かくて、一般的危機に突入した資本主義は利潤率の低下をふせぐため、單に勞働強化にうつたえるだけではなく、勞働組合の反對をなんとかきりぬけなければならなかつた。人事管理 (Personnel Management) は、かゝる資本主義の體制的危機の下において、勞働者を人間として評價し、勞働過程をあたかも科學的に合理化するもので

1) K. M. Thompson, Human Relations in Collective Bargaining, Harvard Business Review, Vol. 131 No.2 p. 116.

あるがごとき提唱の下に發生したのであるが、その目的はあくまで、労働者の職場士氣 (morale) を高めようとするものである。何故なれば、人事管理の新しい傾向とされる人間關係論の目的は「被雇用者の高いモラル」であり「生産性 (資本主義的能率¹⁾ 註筆者) の高揚²⁾」である。

本論文においては、かゝる人事管理が何故生れ、又果して、從來の科學的管理法を止揚するものであるかを問題にするが、そのためには、資本主義的な經營經濟の本質を明らかにしなければならぬ。

二

資本制生産様式が支配的に行われる社會に於ては經營經濟は個別資本の運動の擔い手として現われる。だから、資本主義的企業は、二重の、あるいは、二者鬭争的な二つの過程の統一として現われる。

人間が自然に働らきかけ自己の生活に必要とするように自然を變化せしめることは、人類が生活する限りの永久的な事實であるが、此の場合人間労働と動物の作業との差は何處にあるか、それは人間労働の場合それはそれを作る前に彼は「それを自分の頭の中で建築している³⁾」ということである。だから、人間が集團労働を行う場合に於ても、一定の計畫を行い、あるいは、労働を指揮・管理する人が必要であることは、あたかも、人間の頭腦が一定の計畫をたて、手や足の労働を管理することと同じであつて、そこに本質的な對立は考えられない。すなわち、労働者は労働過程 (Arbeitsprozess) の始めに立てた計畫によつてその目的を實現するための手段すなわち労働手段 (Arbeitsmittel) 及び働きかける對象すなわち労働對象 (Arbeitsgegenstand) を集めて、労働する。その場合、單に諸器官を緊張させて労働するだけでなく「注意力として發現する合目的な意志が労働の全期間にわたつて必要」なの

2) John F. Mee (editor), Personnel Handbook, 1952 p. 893.

3) K. Marx, Das Kapital. (アドラーキー版) B. I S. 186 長谷部譯 岩波書店 P. 33.

4) K. Marx, a. a. O., S. 186. 譯 p. 330.

である。

このことは多くの人達が集團で勞働すれば益、必要とされることは言うまでもないであろう。多數の勞働者を適當な位置につけ、適當な勞働手段や勞働對象を興え、作業の全工程を注意深く見守る人が必要となる。だから、此の場合に於ても、指揮、管理の機能を果すべき人々と、現實の勞働を爲すべき人々とがあることは當然であらう。(註し)

注意すべきことは、此の場合に出來上つた生産物は全部その人々に屬するのが當然であつて、その中の少數者に屬するのではない。だから、生産性が高くなれば、それだけその勞働者の生活がよくなるわけである。又此の場合に於ては、指揮・管理に適當な人が勞働者の中から選ばれるのであつて、その人が上から監視するわけではない。だから、勞働過程に關する限り、そこには本質的な對立はないと言える。此處に於ける指揮・管理と實行勞働の關係はあくまで技術的・協働的關係であると言える。

しかるに資本主義企業ではどうであろうか。ここでは勞働手段と勞働對象（兩者を統一して生産手段 *Produktionsmittel* としよう）は資本家の手に資本としてあり、勞働者は自己の勞働力以外には持つていない。だから、資本主義的生産過程は勞働者が自己の勞働力を資本家に販賣し、資本家はそれを自由に消費し、その成果を收得する。では、資本家は何のために生産物を生産するか。いくら資本家が浪費者であつても、自己の消費のために多くの種類の生産をやらない。それはその成果たる生産物を販賣し、始めに投下した價值よりも多くの價值を得る、すなわち、價值増殖のためである。

價值を増殖するためには、資本家の購買した勞働力が社會的平均勞働あるいはそれ以上を生産物に對象化しなけ

ればならない。だから、資本家は生産過程に於て、労働が合目的に遂行され、生産手段の価値の生産物への轉化が適接に行われ、目的として思いうかべられている使用価値が結果としてでてくるかを監督しなければならない。此處に、資本家の監視と規律が始まる。^{英と}すなわち、これが、社會的階級的關係であると言える。しかし、商品は價值であるためにはその具體的擔い手たる使用価値でなければならぬ。だから、資本家は価値の擔い手たる使用価値を生産する限りに於て、労働過程の指揮・管理の機能を果すのである。^{註三}しかし、この場合において生産過程は労働過程と價值増殖過程（Verwertungsprozess）の統一として現われ、前者は後者の擔い手たる限りに於て問題となる。第二には、出來上つた生産物は今までは生産者全體に所屬したにも拘らず、この場合には、資本家に屬する。すなわち、労働の成果としての生産物は、生産手段を持つてゐる資本家に所屬することとなる。何故なれば、労働者は労働力そのものを販賣したのではなく、労働力の使用価値たる労働を販賣したのであるから、その労働の成果は買手たる資本家に屬することとなる。労働者は、資本家の生産手段を使つて、労働をする。だから、「現實の労働過程では彼（＝労働者・註筆者）は自分の労働の傳達者として労働手段を使用し、彼の労働が表現される素材として労働対象を使用する。……ところが、價值増殖過程の立場からみると……労働者が生産手段をもちいるのではなく、生産手段のほうが労働者をもちいる」。⁵⁾ 價值増殖過程において、生産手段は絶えず生きた労働力を使用し、労働を吸収する（對象化せしめる）ことによつて自己を増殖し、資本となる。「したがつて生産手段は、それ自身で資本としてあらわれ、それゆゑ一定の生産關係を、生産の内部において生産諸條件の所有者が生きた労働能力にたいしてはいろいろ一定の社會關係を表現する資本は、ひとつの物としてあらわれる」。⁶⁾ だから、生産過程において資本

5) K. Marx. 「直接的生産過程の諸結果」マルクス＝エンゲルス選集(大月書店)第9巻 p. 376.

6) K. Marx. 「前掲論文」p. 377.

の指揮・管理に入るといふことは、生産手段によつて、労働者の指揮・管理が行われるということになる。換言すれば「資本のもとへの労働の形式的包攝」が行われ、労働の生産力は資本の生産力としてあらわれる。

だから、労働者にとつては、労働は生産手段によつて強制され、「奴隸化の過程と感ずる」のである。しかし、此の場合には、資本は従来の生産様式をそのままとらえたのであるから、資本が（それが本性であるが）より多くの剰餘価値を得ようとするならば、労働時間を延長する方法、すなわち、絶對的剰餘価値の生産以外にはあり得な
5。

しかるに、資本は労働日の延長の生理的、歴史的限界にぶつかると共に、その剰餘価値の追求は、労働の生産力を高めるため、生産様式そのものを變革する。すなわち、單純なる協業→分業に基く協業→機械制工業へと發展せしめ、そのことは労働力の再生産に必要な商品を生産するに必要な労働時間（＝必要労働時間）を短縮する。かくて「資本のもとへの労働の實質的包攝」が發展し、「獨目的、資本制的な生産様式」が確立する。

この場合、生産力の發展は、労働にとつては資本からの強制としてあらわれる。何故なれば、生産力の發展は労働力の價值を低下せしめるから、労働者は生産力が發展すればする程、窮乏化することとなる。だから、労働者は「彼の労働において自分を肯定しないで否定する。」すなわち、労働の「自己疎外」が起る。⁷⁾

註(1) 「およそ、大きな規模で行われる直接に社會的または共同的な労働は、多かれ少かれ或る指揮を必要とするのであつて、こ

の指揮により、個別的諸活動の調和が媒介され、全生産體の——その自立的諸器官の運動と區別される——運動から生ずる一般的諸機能が遂行されるのである。ヴァイオリンの獨奏者は自分自身を指揮するが、オーケストラは指揮者を必要とする」¹¹⁾

7) K. Marx, 「前掲論文」 p. 415.

8) K. Marx, 「前掲論文」 p. 378.

9) K. Marx, 「前掲論文」 p. 435.

10) K. Marx, 「經濟學と哲學とにかんする手稿」マルクス＝エンゲルス選集(大月書店) 補卷4 pp. 303-4.

11) K. Marx, Kapital. Bd.I S. 346. 譯 p. 555.

註(2) 「資本家の指導は、内容からみれば——一面では生産物の生産のための社会的過程であり他面では資本の増殖過程であるという指導さるべき生産過程そのものの二者闘争性のゆえに——二者闘争的だとすれば、形式から見れば専制的である。」¹²⁾

註(3) 生産過程の規模が巨大になると共に、かゝる指揮・管理は分化し、複雑なる組織をとつてくる。例えばワルターズによると次の如くである。

(1) 軍隊的あるいは直系的組織 (The Military or Line Organization)

(2) 直系的及び参謀部組織 (The Line-and-Staff Organization)

(3) 職能的組織 (The Functional Organization)

もちろん、これ等の組織は結合して用いられるとしている。¹³⁾

註(4) このことをヨルダーは次の如く述べている。すなわち、「このような状態において(近代的産業が発達したる状態において

註筆者)雇用者に對して大きい個人的忠誠 Great Personal Loyalties を啓發することを期待することは殆んど出来ない。

換言すれば、會社企業の非人格關係 impersonal relationships は株主や經營の場合と同じく、労働者の態度にも反映する。¹⁴⁾

二

かくて、資本主義的企業の生成・發展の歴史は勞働の「自己疎外」の歴史であると言える。このことは「封建的遺制や君主制的傳統によつてけがされない、純粹のブルジョア制度をもち、かつ恒常的な、世襲的なプロレタリアートのいな¹⁵⁾」國であるアメリカにおいても、いや、だからこそ「發展しつゝある工業による、在來いつさいの諸關係の革命化」¹⁶⁾は最も資本主義的に進まなければならなかつた。すなわち「人情にあつて封建的背景がすこしもなし

12) K. Marx, a. a. O., S. 346 譯 p. 555

13) J. E. Walters, Modern Management 1937. pp. 46-50

14) Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 1942. Vol. I p. 42

15) エンゲルス、「シユリユーターへの手紙」マルクス=エンゲルス選集 17卷 pp. 261-2

16) エンゲルス、「ゾルゲへの手紙」前掲書 p. 269.

に、純資本主義的地盤のうえに成長した社會である」¹⁷⁾アメリカに於て、最も急速に勞働力の商品化¹⁸⁾自己疎外化が進まなければなかつたのは當然であらう。

南北戰爭後、アメリカは急速に資本主義的發展の道を歩んだ。しかも、植民地として發展したアメリカは、勞働力の供給を主として移民に仰がなければならなかつた。その移民も多くは農業にすみついたので、工業は勞働力、特に熟練工の不足に悩まなければならなかつたが、又、そのことが、工業として急速に機械化の道を歩ましめた。

しかも、アメリカ資本主義は二十世紀の初頭には、競争は獨占到轉化し、獨占資本主義の時代に入つたのであるが、獨占の成立は巨大なる生産手段の集積を意味し、此のことは、勞働生産性の向上よりも勞働の強度の増進が重要な意味を持つてくる。資本主義社會においては、勞働の生産性と勞働の強度とが同じ勞働能率という言葉でまとめられており、又、勞働の生産性の向上は必ず勞働の強度の増進を伴う(後述参照)のであるが、資本主義の發展はその内的矛盾をますます激化せしめ、その矛盾の集中的表現としての經濟恐慌は、ますます激烈となり、獨占の成立、過剰生産手段、及び産業豫備軍の成立は、技術の發展¹⁹⁾生産性の向上よりも、勞働の強度の増進が重要な手段とならざるを得ないわけである。だから、そのことは、勞働の強度の増進を可能ならしめる勞働組織を必要とした。^{註(18)}

先ず、そのためにとられた方策は出來高賃金制度である。「しかしながら、出來高制の下においては、組織的怠業(Systematic soldiering)の方法が一般的に廣まつた」¹⁵⁾何故ならば、出來高制の下において、勞働の生産力が高まればもちろんのこと、勞働者が自ら勞働強化を行つて、生産能率を高めた場合でも、賃率の引下げが行われた。

17) エンゲルス「シユリユーターへの手紙」マルクス=エンゲルス選集 17卷 pp. 261-2

18) F. W. Taylor, Shop Management, 1911 P. 34

だから、労働者はわざとなまけて、切下げを防がなくてはならなかつた。これが所謂「組織的怠業」である。テイラーの直面した問題はまさに此の點に存する。しかし、この生産力的側面として次のことが見のがされてはならな

5。

アメリカ資本主義は労働力の不足特に熟練工の不足になやみ、一方に於ける巨大なる國內市場の要求にこたえるため、急速に機械化の道を歩んだのであるが、それだけに、生産手段の機械化に應じて、労働の管理をも「機械化」しなければならなかつた。テイラーの科學的管理法が「課業管理」(Task Management)あるは「作業の科學」(The Science of Task)と呼ばれる所以である。^(註)

しかし、近代的工作制度の發展は益、機械化の方向へ進んだ。すなわち、フォード(Henry Ford)による生産の標準化(Standardization)並びに移動組立法(Moving assembly method)である。この場合作業の標準は一流労働者を規準として、コンヴェヤーによつて強制せられる。すなわち、機械が労働者に作業を強制せしめることになる。かくて、此處に於て、労働者は生産の主導權を機械に奪われ、労働は機械的な作業となる。

しかし、かゝる「科學的管理法」の發展は労働者階級の激しい反抗をまき起したことは當然であろう。何故なれば、それが資本による労働の管理として現われる限り、労働の強化以外の何物でもない。

すなわち、機械の使用それ自體は労働の生産力を高め、労働時間を短縮せしめ、あるいは労働を輕減せしめるのである。すなわち、それは、人間による自然の克服であり、人間の勝利であるが、それが資本主義的に使用される限り、①婦人兒童の使用②労働力の價值低下、③労働日の延長、④労働の強化を結果する。¹⁹⁾ 何故ならば、機械は

19) K. Marx, a. a. O., SS. 413-49. 譯 pp. 643-79. 參照

第一表
アメリカの
労働組合員数²⁰⁾

年	人数
1905	1,918,000
1906	1,862,000
1907	2,077,000
1908	2,092,000
1909	1,965,000
1910	2,116,000
1911	2,318,000
1912	2,405,000
1913	2,661,000
1914	2,647,000
1915	2,560,000
1916	2,722,000
1917	2,976,000
1918	3,368,000
1919	4,046,000
1920	5,034,000

労働を軽減するから、男子工員でなく婦人や児童でも、その労働を行うことが出来るようになり、一家全員を工場に動員することによつて、労働力の再生産に必要な價值たる労働賃銀を引き下げる。第二に、機械は使用しなくても、物質的・道徳的磨損を受けるから、資本は機械に投下された價值を急速に回収する欲望にかられる。しかも、機械によつて労働手段の運動および活動が自立化するから、労働者の肉體的制限を打破りやすくなる。だからこそ、労働者階級の反抗によつて、労働日を法律的に制限せざるを得なくなると、機械によつて、労働の強化すなわち一定時間内により多くの労働を投下ならしめることが可能になる。

かくて、機械は労働強化の手段として用いられるのであるが、かゝる、労働強化は資本主義的剩餘價值収取は反對に労働者として、労働組合を結成せしめ彼等の利益を守らうとする運動を發生せしめる。そのことはアメリカ労働組合の組織員数によつて明らかであろう。すなわち、一八六九年に「労働騎士團」(The Knight of Labor)が、一八八六年にアメリカ労働總同盟(American Federation of Labor)が生れ、更に、一九〇五年に世界産業労働者組合(Industrial Workmen of the World)が結成された。その後、第一表に見られる様に、一九〇七年の恐慌後、テイラー・システムに反對し、一應の勝利を収めた、一九一四年^{註)}までに二倍弱になつてゐることを見ても明らかであろう。

かゝるテイラー・システムへの反對の理由はヨ
ーダーによれば次の如くである。²¹⁾

20) Orme W. Phelps. Introduction to Labor Economics 1950 pp. 298-9.

21) D. Yoder, ibid, p. 44, R. F. Hoxie, Scientific Management and Labor 1915

- ① 労働能率の増加の結果は労働者に與えられないから、科學的管理法は所得の不公平な分配を目的としている。
- ② 労働者を機械の如く看做して、生産に於ける人間的要素を無視する傾向がある。
- ③ すべての計畫は經營によつて行われ、労働者は單に指揮に従うだけであるから、産業的貴族制度を目指してゐる。

④ 労働の組織化に反對する。

註(1) 「經營の技術 (The art of management) は貴方が労働者に行つて欲しいことを正確に知ることによつて、最もよい、しかも最も安い方法で行うよう監督することであると定義される」²²⁾

註(2) 「科學的管理はその本質に於て、四つの管理に内在する原則を結果する、或原理で構成される」として次の四原則をテイラーはあげている。²³⁾

- (1) 眞の科學の發展
- (2) 労働者の科學的選擇
- (3) 労働者の科學的教育と發展
- (4) 經營者と労働者の緊密な協働

註(3) 一九一四年アメリカの國會に於て官業における作業研究にストップ・ウオッチの使用と割増金制度の採用を禁止された。しかし、一九一七年にフウバー (Herbert C. Hoover) によつて禁止をとかれ、その後、能率増進運動は活潑に進められた。²⁴⁾

三

資本主義經濟の發展は、必然的に獨占を生む。だいたい、二十世紀初頭に於て、獨占が完成し、資本主義經濟は

22) F. W. Taylor, *ibid.* p. 21

23) F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management* 1911 p. 130

24) 石井金之助, 「労働科學論」 pp. 87-90 参照

帝國主義段階に轉化する。²⁵⁾ しかも、第一次大戰後、世界帝國主義の最も弱い環たるロシアにおいて、社會主義政權が成立し、資本主義はその體制的危機である一般的危機に突入する。

しかも、かゝる過程において、労働者階級は益々成長し、労働問題が大きい問題として經營によつてとりあげられざるを得なくなつてくる。「かつて、その様な感情（＝階級意識・註筆者）のないことが、この國の勞資關係の明白な特徴をなしていた²⁶⁾」といわれるアメリカにおいても「アメリカの多數の労働部門において階級意識が成長²⁷⁾」してきた。かくて、これに對應して、資本家階級は單に今までのように一方的に能率増進を行うことが出来なくなり對労働組合關係が大きい比重をしめることとなつた。

「労働問題の解決に於て、組織の經營者を助ける爲に、忠告や技術的改善を準備するスタッフ職能と定義される²⁸⁾」人事管理が成立する。^{註(1)} 人事管理はだいたいにおいて、第一次大戰後、すなわち、資本主義の一般的危機の產物である²⁹⁾ことが此のことを裏付けする。

しかし、我々は、此のことの裏に、既に生産過程の機械化が相當程度に進み、コンヴェヤーその他によつて自動化され、労働者は既に機械の助手としての役割しか果たさず、機械によつて監督されるようになっていたので、生産過程に於ける労働者の監督を主な目的とした、勞務管理から經營が或程度免がれていたことを指摘することが必要である^{註(2)}。しかも既に述べた如く、生産そのものを本質的に見るならば、人間の自然への働きかけであり、あくまで生産活動の主體は人間であらねばならない。それが、資本制生産過程として現われる、換言すれば、労働過程が價値増殖過程の擔い手たる限りに於て生産が行われるからこそ、逆に生産手段が労働者を使用するという現象が生ず

25) V. I. Lenin, Selected Works, English edition, 1952 Vol. I, p. 450 參照

26) 27) D. Yoder, *ibid.* Preface. p. iii

28) Ralph Currier Davis, *Industrial Organization and Management*. 1939 p. 9

29) Percival White, *Business Management*. 1928. p. 199.

ることは既に指摘した。

だから、かゝる生産力と生産關係の矛盾は、資本制生産が發展すればする程、激化せざるを得ない。資本家自身に於ても、この危機の激化の過程に於て、生産過程の逆立ちした形を認識せざるを得ない。すなわち、生産の主體はあくまで人間であり、労働者を單に機械の附屬品と見ることでは、低下する平均利潤率に抵抗して、生産能率を高めることが出来ないことに氣付かざるを得ない。此處に、所謂、労働者を人間として見、「人間満足を第一とする」人間關係的視角に立つ勞務管理論が發生せざるを得ない根據が存在する。もちろん、かく言うとは言え、資本家的立場に立つ人間關係論は、生産過程の本質に根ざす認識ではないことは言うまでもない。それは、生産能率を高める限りにおいて人間を認識すると言ふに過ぎない。^{註(30)}

だから、「企業に於ける人間關係は目的モラルの高揚を達成する手段である。」³⁰⁾すなわち、生産過程の主體が労働者であり、労働力を生産要因の重要な要素であることを認識することによつて、その労働者の協力を得ないと生産能率を高めることが出来ないことを知らざるを得なかつた。^{註(31)}「たかいモラルは、その漠然とした性質の故にそれを發展させ維持し統制することは困難であるが、企業の成功 (business success) のための必要條件である。」³¹⁾と戴维斯が述べているのはこのことであろう。もちろん、かゝる認識は他面に於て、労働運動の巨大なる發展により、經營者も、經營活動において、労働組合を無視することが出来なくなつたこと、又その一般的條件として、資本主義の一般的危機を表現する社會主義政權の成立、資本の慢性的過剰及び慢性的産業豫備軍の形成、労働者の相對的絶對的窮亡化による市場の狹隘化等々が、資本主義そのものの基礎を根本的にゆるがしはじめたこと

30) J. F. Mee, *ibid.* p. 893

31) R. C. Davis, *ibid.* p. 101

をあげ得るであらう。だからこそ、人事管理の大きい發展は一九二九—三二年の恐慌以後となるのである。^{註(5)}

註(1) ヨーダーは、人事管理は勞資關係の非人間化によつて發生したとし、「その主たる目的はその最初の發生以來、初期の勞資の個人的な親しい關係 (Personal, face-to-face relationships) に代つて、資本家と勞働者の間のギャップの橋渡しの必要によつて起つた。」と述べてゐる。³²⁾

註(2) ヨーダーは人事管理の基礎的前提の一つとして大規模生産をあげている。³³⁾

註(3) 「産業におけるよき人間關係は生産性を増加する目的を持つ組織に關係するすべての人々の經濟的、社會的、心理的欲求の最大の満足をもたらすための手段である。」(傍點筆者)³⁴⁾

註(4) 「電力の能率的利用は電氣の性質の理解に依存すると同様に、人間力 (man power) の能率的利用は人間勞働力 (human workers) の性質の理解に依存する。」³⁵⁾

註(5) 「アメリカにおける人事管理の發展は大よそこれを三段階に分つて考察することが出来る。その第一段階は第一次大戦中及びその終戦直後の『成立の時代』であり、第二段階は繁榮時代における『普及の時代』であり、最後に第三段階は大不況後の眞の『發展の時代』である。」³⁶⁾

四

では新たな視角よりの人事管理とは如何なるものであらうか。メイヨーは、ハーバード大學商科大學院工業研究部の結果を次の如くまとめている。³⁷⁾

第一。産業及びその他の人間的諸關係において、それぞれの管理者的地位にある人人は、密切な關連をもつ人間のグループを取扱つてゐるのであつて、多數個人の單なる群を取扱つてゐるのではない。……人間は、本來常に

32) D. Yoder, *ibid.* p. 42

33) D. Yoder, *ibid.* p. 19

34) J. F. Mee, *ibid.* p. 893.

35) D. Yoder, *ibid.* pp. 6-7.

36) 森利直藏「生涯管理の課題」佐々木吉郎編「經營經濟學」p. 170

37) Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization 1945* 藤田敬三 名和

統一譯「アメリカ文明と勞働」pp. 151-3.

労働過程において、彼の仲間との結合を保ちたいという欲望をもっているが、このような強い欲望の存在こそ、實は人間の特徴なのである。これを経営者が無視したり、或はこの人間の衝動を壓えつけようとする無算な企てを行うならば、即座に何らかの形において、経営自體が挫折する。……

第二、工場内における個人の行動は、雇前前に豫めその技術能力やその他の能力をテストし、かゝる精密な試験を基底とすることによつて豫知され得ると信じられているが、この信念は全面的でないとしても、大抵は誤つてゐる。……通常の場合には、雇前後彼が「チーム」に對してどのような關係に入り込むかによつて、彼のそれまでに發達させた諸能力の現實的活用が決定されるであらう。……

第三、管理者的地位にあるものが、不合理な孤立的個人の集合という假説を一擲し、注意深い研究の中に示された眞の状態を卒直に認め、これを處理しようとする場合には、その成果は直ちに驚くべきものとなる。つまり、社會的人間として、あるいは集團の構成員としての人間行動のありのままの認識であると言ふことが出来る。我々はこの認識の基礎に制度學派の思想があることを發見するであらう。すなわち、「制度的研究とは……集團行為による支配の構造をすることである」³⁸⁾からである。

具體的には「企業に於ける人間關係の主なる問題」は次の如くである。

- ①被雇用者の統制および彼等へ又彼等からのコミュニケーションの諸問題、
- ②労働組合との協働關係に人間關係を適用すること、
- ③生産性 (productivity) の必要を説明すること、

④ 人間関係の管理統制の方向に動かすこと、

⑤ 人間關係的技能を、應用することによつて、個人をして社會的構造に適合することを可能ならしめること、³⁹⁾
だから、結局において、人間關係的人事管理と言われるのは、集團としての人間を認識し、特に被雇用者のフォーマルとインフォーマルを問わず、チーム・ワークを重視することであると云える。

労働者を人間として、しかも生産能率に最も影響の大きい生産要因であることを認識することによつて、労働者のモラルを高めようとするものである。「モラルという言葉は個人又は集團の心理的條件に關するもので」あつて「組織のよきモラル (good organization morale) は一時的に、相當な程度において、組織を構成する個人あるいは集團をして、組織の利益を前進される爲に自發的に協力せしめる心理的條件である」が、此の爲にはその後において、何等かのより大きい價值が與えられなければならない。もちろん、それは「よき賃銀や、適當な労働時間やよき労働環境だけでなく、労働や労働關係から得らるべき、多くの心理的價值」でもよいわけである。⁴⁰⁾
ではかゝるモラルを形成するためにはどうすればよいか、ダヴィスは利益の統一をはからねばならないとして次の七つのこの認識が重要であると述べている。

- ① 組織に於ける個人の目的・組織のサービスの目的及びそれ等の間に存在すべき關係の研究と分析、
- ② 利益の不一致の敏速な發見、
- ③ 利益の満足なる關係を發展させる觀點から關係の個人や集團間の相談、
- ④ 相互の理解によつて利益に影響のある條件の完全なしかも敏速な調整、

39) J. F. Mee, *ibid.* p. 396.

40) R. C. Davis, *ibid.* p. 503.

⑤ 一般的利益の中心の維持發展、

⑥ 利益のより以上の一致のための基礎として役立つ企業の組織及び運営の一般的原理と發展させる爲の教化、

⑦ モラルの支持、⁴¹⁾

モラルの維持に最も重要なことは企業の目的と被雇用者の目的との一致をはかり、企業の發展は社會の幸福のためであるとされ、企業の社會的責任が問題とされる。

モラルの維持發展は結局において、労働者の心理に訴えて労働強化をはからんとするのである。資本主義經濟はその發展の初期に於ては、技術を積極的に生産過程に適用し、他の企業よりも、労働の生産性を高め、超過利潤を得ようとする欲求を持つ。しかし、資本主義經濟の發展は企業規模の巨大化、特に不變資本の増大、及びその結果としての有機的構成の高度化、資本設備の漫性的過剩、他方における漫性的産業豫備軍の形成及び労働者階級の相對的絶對的窮乏化は、資本をして、主として、労働の強化によつて、平均利潤率の低下を阻止しようとする。かかる、労働強化の一政策がモラル論に外ならないということが出来る。だから、モラルの維持・強化のために、労働者を人間として認識するということは、價值増殖の手段として、而も、價值を生む力を持つ労働力の重要性を認識したこと以上ではあり得ないことは明らかであろう。

そのことは逆に、労働過程に基く、技術的・協働的關係と價值増殖過程に基く、社會的階級的關係である労働者と資本家・經營者の二重關係が、資本主義の危機の激化過程において、社會的・階級的關係が益・緊張化せざるを得ないため、それを、前者の關係の強調によつて、その緊張をゆるめ、兩者の對立を後者の關係に解消する。此處

41) R. C. Davis, *ibid.*, p. 505.

に企業の社會的責任に基く、勞資協調論の根據が存在する。すなわち、社會的・階級的關係の緊張化はますますその歴史的限界を暴露せざるを得ないのであるが、このことを、非歴史的な關係である技術的・協働的關係を強調することによつて、前者の歴史的限界性を無視しようということである。

かゝる關係から人間關係論がとりあげられるため、社會的・階級的關係の主要なる表現としての勞働組合の存在が無視される。つまり、人間關係論自體は、勞働者を社會的集團の構成員としての人間を見るのであるが、決して、階級的存在としての勞働者集團を見ようとはしないことに明らかに現われている。例えば、メイヨーは「グループの存在とその影響——相互間の活動的な日常關係におけるそれら——とが重要な事實となつた」と語つてゐるが、勞働者のもつとも重要な集團である勞働組合については一言もふれてゐない。

しかも、かゝるグループが職長を中心として積極的に作りあげられる點も注意を要する。すなわち「職工長」は「チームの指導に伴う人間の責任のために必要な時間的餘裕が與え」られることによつて、「チームワークが維持せられること」⁴³⁾になつたことをメイヨーは指摘しているが、かゝる方策は明らかに組合そのものの團結にくさびをうちこむことであり、特にかゝるグループを通じて、トップ・マネイジメントから勞働者へのコミュニケーションが行われる場合、勞働者が資本家側から大きい影響を受ける可能性があり、勞働者の利益が無視せられることを指摘しなければならぬであらう。

かくて、人間關係的視角による人事管理は資本家による管理制度の發展に勞働強化に外ならぬのであつて、けつして、勞働者の地位を改善するものでもなく、まして、一部の論者が主張する如く、資本主義制度を止揚するものではないと言へる。

附記、本論文については岡村、竹林、今井諸先生の御教示に負う處が多い。

42) E. Mayo, *ibid.* 譯 p. 108.

43) E. Mayo, *ibid.* 譯 pp. 137-8