

# 經濟論叢

第十二卷 第一號

---

- イギリス最低賃金制發展過程の一考察(→)  
……………前川嘉一 1
- オプションと逆指値……………鎌倉昇 23
- 「急速稅務減価償却」と企業會計上の減価償却  
……………高寺貞男 39
- 人事管理の性格に対する一考察……………飯野春樹 55
- 書評
- J. M. ギルマン『利潤率低下論』……………岸木誠二郎 71
- ヴィクター・パロ『最高の金融帝國』……………金田重喜 75
- 

昭和三十三年七月

京都大學經濟學會

# 人事管理の性格に対する一考察

——人間関係論との関連において——

飯野 春樹

はしがき

かのホーソン実験において、メイヨー (E. Mayo) とともに主導的役割を演じたレスリスバーガー (F. Roethlisberger) は、一九二八年をもって人事管理の新しい時代が始まったといわれている。それは面接実験以後の段階において、従来の接近方法からいわゆる人間関係の接近方法 (human relations approach) への移行が開始せられ、そこに新しい人間協働の科学が生誕しつつあることをかれ自身強調したものに外ならない。事実、米国の中心としてその後人間関係 (Human Relations in Industry) に対しては、文化人類学、心理学、社会学、経営学など

の協同のもとに (その性格上 interdisciplinary approach が採用される)、理論的・実証的にさらに研究が重ねられていることは周知の通りである。社会学では産業社会学 (Industrial Sociology) が体系化せられつつあり、また経営学の分野においても組織論、管理論が人間関係研究の豊富な成果を摂取し、それぞれの立場において再検討の過程にあり、人間関係研究が経営学のもっとも重要な課題の一つになりつつあることは疑いなく、ないところである。

本小稿において採り上げようとする問題は人間関係と人事管理をめぐる関係であり、まず人事管理の発展を接近方法を中心として概説し (第一章)、つぎに人間関係的人事管理の特徴を

考察したのち(第二章)、人事部門がそこで果す役割をとくに人事監査の観点からたどつてみたいと思う(第三章)。ただ思考様式は同じとしても、そこで取扱うのは近代的経営における人事管理であり、人事部門であることをあらかじめ断つておきたい。

- (1) F. Roethlisberger, *Management and Morale*, p. 16.  
野田・川村訳「経営と勤労意欲」二〇頁。

経営を構成する要素を分析すれば、最終的には物財(資本、財産)と人間に區別しうるのであろう。経営活動はかかる要素の統一的機能過程であるが、人事管理はそのうち人間をめぐると側面にかかわるものと考えられる。

およそ経営内の人間を考察する場合、それはバーナードも指摘するように、客体化せられた機能としての活動(activity)の部面と、個性化した全体的・主体的存在としての人間の部面とを併せ見る必要があると考えられる。両者は同時に存在する統一物を異なる部面から観察したものに外ならない。ところで具

体的な経営活動を構成する人的側面は、作業的・管理的サーヴィスとしての活動であり、一般的には労働力とみなしうるのである。すでに明らかなように、かかる活動はその担い手としての主体的人間を離れては存在しえないのであり、この特殊性のなかにわれわれは人事管理における一つの課題を見出す。従つて人事管理とは、経営の公式組織を構成する諸活動を、経営目的にもっとも有効的に誘引・維持するために、経営内の人間を管理してゆく理論(接近方法)と実践(技術)とを含むものである、と一応定義しうるのであろう。

従つて人事管理の発展を一面からみれば、それは如何なる人間理解のもとに必要な活動を獲得しようとするか、という問題として提出しうるのであろう。本章は接近方法からみた人事管理の展開を考察するのが目的である。

十九世紀の後半以来、米國においては機械制生産による大規模な工場制工業への発展をみ、大量の不熟練労働者の雇傭は経営管理という新しい課題を与えるに至つた。その最初の、もっとも合理的・組織的な管理法はいうまでもなくテイラーの科学的管理法である。

周知のようにテイラーがミッドヴェール製鋼会社に一職工として入社したのは、かれ二十二歳、一八七八年のこと、あたかも一八七三年の恐慌後の不況時代である。当時米国の労働能率の水準は非常に低く、経営者が労働の能率的利用をめざす「能率増進運動」に熱意を示したのも当然の成行きであった。ところが当時の単純出来高給制度における賃率切下げの慣行は、労働者の「組織的怠業」(systematic soldiering)を一般化せしめていた。

かかる状況のもとに、テイラーは時間研究にもとづく合理的な課業の設定を通じて賃率の決定を行い、かかる課業を中心とする課業管理(task management)によって、労働者の組織的怠業を防止するとともに労働力のもっとも能率的利用を提唱する。それは時間研究を通じて「労務組織を人為的に物化し、自動化し、労働の強化を強行する」ものであり、計画と執行職能とを分化した企画部制度と相まってテイラー・システムを特徴づけるのである。一九一〇年前後、かかる科学的管理法は相當の普及をみるが、労働組合側からの不断の不平と反抗に遭遇する。例えば一九一四年政府の労資関係委員会から科学的管理

法の実情調査を命ぜられたホクシー(Robert F. Hooley)の報告によると、労働組合の反対理由のうち主なるものは、「科学的管理法は労働者を機械とみなし、生産における人的要素を無視する傾向がある。」「科学的管理法は産業独裁制(industrial autocracy)を提唱する。というのはすべての計画は経営者によって行われ、労働者は単にそれに従うべきものとせられるから。」などがあげられる。

事実、数多くの批判のうち、労働者の機械視と産業独裁制のそれは、正しい指摘と認められる。何故なら時間研究による課業の設定は、最少時間での最大生産を目的とし、労働者の生理的条件をすら無視する。そこでは人間は生命なき機械と同列に取扱われて、合理化の対象となる。また企画部制度は近代的な経営管理の展開における大きな貢献ではあるけれども、計画する者と単にその命令に従って仕事をする機械的人間への分離は、作業の単純化と相まって、労働者の主体的満足の機会を奪い、モラルを低下させることとなるであろう。

かように科学的管理法は、労働者の作業が機械のそれと同様に科学的に分析可能であり、従って賃率もまた科学的に測定し

うると信じ、かかる科学的方法のもとにすべての人事問題は自然に解決されると考へる。しかもその導入および実施の過程において人間と人間集団の心理的・社会的側面をほとんど無視する。このような物理的接近方法ともいへべき経営的視点が、人間性疎外からの復活を主張する労働組合的視点の反抗に絶えず当面することは、上述の科学的管理法に対する具体例に徴しても明らかである。労働組合の要求がまず人間としての労働者の防衛であり、その欲求の表明に外ならないものとすれば、かかる人間を管理すべき人事管理はつねにそれを尊重し、少くとも妥協を示さざるをえない。すでに十九世紀の末葉以来徐々に発展を示しつつあった労働生理学・労働心理学などは、第一次大戦中の経験にも刺激されて、いまや人事管理に應用せらるべき最初の人間に関する科学として、その体系化を促進するのである。ヨリ効果的に人々の活動を獲得するために、まず人間の生理、心理面からの接近が試みられたのであり、われわれはこれを労働科学的な人事管理と名付けらるであらう。

テイラーの時間研究が「最少時間での最大生産」を目指すものとすれば、生理学的接近では「最少エネルギーでの最大生

産」を指向する。そのために疲労の研究を中心として作業方法、作業環境などの整備を行い、個人の作業への適応性を調整しようとする。心理学からの接近では個人の衝動、欲求、本能などの基本的動機の見、認識に重点をおき、種々の心理学的なテスト方式を案出することによって労働者の採用、配置の合理化につとめるとともに、刺激—反応のパターンを通じて人間行動の法則を定式化しようとする。かかる労働科学的な人事管理の方法は、「一面では科学的管理法と共通の能率第一主義であり、他面ではこの能率第一主義の害悪をできるだけ少なくしようとする一種の人道主義の哲学」にもとづく指摘されるのであるが、そこでは個人の活動と人間の生理的・心理的構造との間に単純な因果関係を想定し、しかも経営内の人間を孤立した個人として接近する。科学的管理法が人間に対して物理的・機械的に接近し、その精密な科学的測定方法によって人事問題を解決しようとする信じたように、いわゆる労働科学的な人事管理においては、たんに生理的・心理的存在としての人間に対し、とくに心理学的な個人行動の法則を発見することによってヨリ一層の効果を期待する。かのホーソン実験もこの方向に即して始

められたことは周知の事実である。

すなわちそれは、照明実験や継電器組立の実験などに示されるように、個人における刺激と反応のパタン、すなわち作業環境における物的要件とその反応たる労働者の生産性との関係、生理学およびくに心理学的仮説にもとづいて実証し、もつて最適の作業環境を決定しようとしたものに外ならなかつた。しかし、かかる仮説を越えて新しい事実が発見された。それが人間関係論として登場してくるのである。

いまここで、人間関係論の諸学派、諸学説を探さくする必要は認められないし、また新しい学説を提出しようものでもないが、われわれの目的にとつて最少限必要なところを要約することとしよう。

まず最初に、ハーバード学派のレスリス・パーガーによれば、経営は商品生産という経済的機能と、個々の従業員の間に満足を創造し、分配するという社会的機能とを遂行するものである。従つて経営は、経済的機能にかかわる外的均衡と、社会的機能をめぐる内的均衡という二つの問題に直面する。この二つの均衡問題は相対立する命題ではなく、経営を一つの社会的体

系 (social system) として扱える場合、相互依存的な関係にある。むしろ人事管理が主に貢献すべき社会的機能維持の分野は、経営目的の有効性にとつての基盤たるべきものである。後述するように人間関係の接近において、この問題が重視されるゆえんである。

かかる社会的体系としての経営は、具体的には次の三つの組織から成立しているものと考えられる。すなわち技術的組織 (technical organization) / 公式組織 (formal organization) および非公式組織 (informal organization) がそれである。技術的組織が技術的生産に関連するすべての物件を含む論理的・技術的な組織であるのに対し、後の二組織は人間の活動を中心形成せられる人間的・社会的組織である。公式組織は組織図、規則、手続などによって公式に定められた相互作用の様式と理解される。それは経営目的達成に必要な従業員の能率的活動を獲得するために経営によって導入せられた明示的な管理体系のすべてを含むものであり、従つて公式組織内の諸関係、および技術的組織に対する諸関係のあり方を規定する。

テイラー・システムは主に公式組織における合理化を通して

人間活動の能率化をはかり、フォード・システムでは技術的組織における合理化があまりに先行する。しかもともに公式組織における活動——経営の必要とする活動——がそれ自体孤立したものと考えられ、かかる活動が相互作用の様式としての社会的組織を形成することをも無視していた。

およそ個人の活動 (activity) が、たとえ物理的運動として行われても、二人以上の人間が存在するならば、そこに何らかの相互作用 (interaction) が生れ、一定の相互作用の様式 (pattern of interaction) が形成される。経営目的に必要な活動もまた一定の相互作用の様式である公式組織を形成し、そこにおいては能率というノルムが第一原理となり、いわゆる能率の論理 (logic of efficiency) が支配的である。労働科学的な人事管理では、すでに述べたように、人間を社会関係から独立した生理的・心理的存在として捉え、能率の論理を強制する。

ところが経営組織内には公式組織以外に非公式組織が数多く形成せられている。それは公式組織のように明確な目的をもたないが、自然発生的な人々の活動の相互作用の様式であり、そのなかに一定の価値と規範とをもっていることは勿論である。

レスリスバーガーはそれを表現するものとして感情の論理 (logic of sentiments) を指摘する。経営内の非公式組織は例えば作業、性別、年令、学歴などを同じくするところから日常接触するうちに発生したり、または経営外における関係、例えば宗教団体、労働組合、政党などの構成員であることを通じて経営内の非公式組織発生の契機が与えられることもあろう。かかる非公式組織はそれぞれその組織独自の相互作用の様式をもち、特有の価値、規範を備え、その構成員はかかる規範に従うことを要求される。各個人のもつ個人的感情は、かような非公式組織にもとづく社会的感情に規制され、その社会的感情は、公式組織にみられる合理的・論理的行動とは異なった没論理的な (non-logical) 行動をなすのである。

このように経営内における現実の具体的存在としての人間は、ある生理的・心理的存在であるばかりでなく、公式組織、非公式組織、および経営外の各種の組織に参加し、その過程においてそれぞれの価値、規範、感情の形成にあずかるとともに、それらに支配されているところの社会的存在である。またかれはそれらの各種の組織に参加することによって経済的・社会的欲

求を充足している。経営の公式組織にかれの活動が提供されるのは主に賃金という経済的給付を前提しているし、かれが非公式組織に参加するのはそこで社会的満足を獲得しうるからである。事実われわれは非公式組織が、完全な個人という感覚、自尊心の感情および自主的選択という感情を維持する機能をもつことを認識せねばならないのである。

かようにわれわれは、経営内の個人をその公式および非公式な集団ないし組織との関係を通して理解し、評価する社会心理学的方法とともに、集団ないし組織の行動や集団間の関係を研究する社会学的方法とを人間関係論の主要内容とみなすことができる。しかしたんに産業社会心理学ないしとくに産業社会学をもって、そのまま人間関係論と名付けることは適當でない。人間関係論ないし人間関係の接近方法 (*human relations approach*) は、それが社会心理学や社会学のみならず、文化人類学、経済学、経営学などの諸社会科学を援用して (すなわち *inter-disciplinary approach* により) 産業における人間関係の諸原則を探索するところに特徴があると思われる。

さて、われわれが人間関係の人事管理と名付けるものは、い

人事管理の性格に対する一考察

うまでもなく人間関係の接近方法を適用する人事管理である。それは上述のごとき接近方法からの人間理解を通じて、経営目的にもっとも有効的に公式組織における生産的活動を誘引し、維持しようとするものである。従ってここでは、人事管理の対象としての人間には、個人的接近のみならず集団的接近が適用せられることが注意されねばならない。

以上のように、人事管理の歴史は、その接近方法からみれば、多面的な人間労働が種々の科学によって接近され、応用され、また補完されてきた過程であるとみることができるのである。人間関係の人事管理は、ただたんに経営内の人間を生理的・心理的人間、社会的人間として以上に、主体的な全体的人間としてその尊敬を認め、経営内に民主主義の理念を導入することによって、経営目的達成をヨリ円滑ならしめようという目的をもつ。かかる経営の民主化がいまや「民主化による新たな合理化、すなわち合理性の新たな要求」であり、従って「長期的産業能率は、民主的過程 (*democratic processes*) と人間の尊敬の尊重 (*respect for human dignity*) による」とも良く促進せられる」と主張されるのである。

- (1) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, chap. II.

(2) その一つの原因として、主に東部及び南部ヨーロッパからの移民流入があげられる。因みに八一—九〇年の移民数は五百万人を突破している。小林靖雄著「科学的管理と労働」八一—一二頁。

(8) 高宮晋輔「人事管理の発展」佐々木吉郎編「経営経済学」二〇〇頁。

(4) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 3rd ed., 1948, p. 51.

(5) 尾高邦雄著「産業における人間関係の科学」二〇〇頁。

(6) F. Koethlisberger and W. Dickson, *Management and the Worker*.

(7) C. I. Barnard, *op. cit.*, p. 122.

(8) 山本安次郎著「経営管理論」二九頁。

(9) W. H. Knowles, *Personnel Management*, 1955, p. 3.

II

レスリスバークは近代的経営における正しい人事管理として三つの問題を提出する。すなわち、(1)経営内部のコミュニケ

ーションに関する問題、(2)組織内部の均衡状態維持の問題、(3)個人々人を集団へ適応せしめる問題、がそれであり、すべて組織の共同目的達成に向って人々を協働させる過程に外ならないものとせられる。

すでにのべたように、経営は経済的機能とともに社会的機能をいとなむ。協働をめぐる社会的機能は経済的機能と対立するものではなく、むしろその基盤となるものである。経済的機能の達成は経営の技術的組織と公式組織(費用・能率の論理)に強く依存し、社会的機能は非公式組織(感情の論理)によってその達成が規制される。しかもこれら三組織は相互依存的な社会的体系をなしているから、人事管理の実践に当っては当然非公式組織の現実と機能を正しく認識しなければならぬ。これは前章でのべたように、経営の合理性を否定することではなく、それぞれの組織にみられる異なつた論理を、経営目的のためにより高い次元で綜合した、その意味で合理的な思考によって統一されねばならないことである。従つてこのような観点から、非公式組織における社会的満足充足の機能を認め、その均衡維持を助けることが必要であり、均衡攪乱の原

因となりやすい技術的組織、公式組織における革新や変化の導入には細心の注意を払い、不必要な均衡の破壊に伴う不平等や反抗が発生しないよう、またたとえ発生しても早急に回復しうるような方策が講ぜられねばならない。さらに集団への適応に困難を感じる従業員には適応を円滑ならしめる配慮を要するのである。

しかしもつとも重要なことは積極的に従業員のマナーの高揚を促進することである。もし公式組織に敵対的な非公式組織が存在すれば公式組織は円滑に機能しえないであろうから、公式組織に調和的な性格をもつ非公式組織の育成が要請せられる。例えばホーンソン実験の Bank Wiring Room で見られた非公式組織のノルムとして、「あまり多くの仕事をしてはならない。そうすると『賃率破り』となる。」「仲間の損になるようなことは一切監督者に話してはならない。話すとき『裏切者』になる」などは、安定を求める労働者の欲求の現れであり、経営の能率の論理に対する反抗に外ならない。それはテイラー・システムについてのべた組織的怠業と本質的に異なるものではない。かかるノルムが存在すること自体、既存の労働組合思想の

影響か、あるいはまた将来労働組合の基礎となるべき非公式組織であると推察してもよいであろう。もちろん非公式組織をこのような観点からのみ割切るとは妥当ではないが、一般的にいて、公式組織の論理に対して非公式組織のそれが遠心方としての性格を持ちやすいのに対し、求心力としての性格を持つ職場を中心とした人間関係を形成し、協働的な気風を高揚することによって経営目的にもつとも有効的な活動を獲得することが要請せられているものと考えられよう。経営内のコミュニケーションが重視せられる理由の一つは、それが一方では下からの欲求や不満など現実の状況を伝達する機能を持つとともに、上から組織目的を伝達することによって公式組織との一体感を高めさせる機能を持つからである。しかし、モナーの形成にとつて賃金の果す役割は決して過少評価されるべきではない。モナー・サーヴェイで労働者が賃金を低くランクすることがあっても、その事実はまだモナーは賃金だけでは購いえないことを意味するのみであって、賃金が人事管理上きわめて重要であることを変更するものではない。

かように人間関係の人事管理が、まず第一に経営にとつて健

全な人間関係を基調とする協働関係を維持、発展させることを目指すものとすれば、それはおよそ管理者のあるところ、すなわち各単位組織のすべてを通じて必要な機能であることが理解される。従ってかかる人事管理の責任はすべての管理者にあり、管理者はかれ独自の業務責任以外につねに人事管理者として機能せねばならない。われわれはかかる側面を全般的人事職能と名付けうるであろう。人間関係の人事管理の特徴は全般的人事職能の重視にある。

他の側面はこれを専門的人事職能と名付けよう。何故なればそれはこれまで一般にそうであったように、採用、配置、教育訓練、賃金給与管理、安全衛生など人事部門に専門化され、その執行を委任されたサーヴィス職能だからである。もつともいずれば人事部門に専門化されるかは当該企業の便宜と条件によるものであり、またそれらがサーヴィス業務であるか純粹のスタッフ業務であるかに問題が残る。しかし、もしかかる職能が完全に専門化した業務としてその執行を委任されているものとするれば、人事部長はその業務執行上、当然部下にライン的指揮、監督を行うし、またかれは自らラインとしての責任を組織

上分担しているのである。

ラインとスタッフ論議はさておき、かかる専門的人事職能の多くは労働科学的な人事管理の発展に伴って制度化されてきたものであり、人事部の設置をもって人事問題が解決せられうると期待したのもその接近方法よりみて無理からぬことである。もちろん全般的人事職能が行われていたとしても理論的背景をもって体系化せられたものとはいいい難い。事実その組織論上の性格の曖昧さとトップ・マネジメントの理解不足によって、人事部の設置は経営内の人間関係を改善するよりはむしろ害を与えた方が多かつたものと思われる。

かように人事管理には全般的と専門的との両人事職能が含まれ、人間関係の人事管理が前者をヨリ強調するのは当然のことである。なかんづく下級管理者（第一線監督者）が果す役割はもつとも重要視せられている。何故ならばかれは管理階層の末端にあって労働者と直接に接触する地位にあり、労働者の形成する非公式組織の防衛的な性格に直面するからである。もしかれが非公式組織を無視すれば公然たる反抗を受け、かれの保有する公式権限は破壊されるだらうし、また逆に、通常変化を好

まず、感情の論理が支配的な非公式組織の要求を全く受け入れるならば、経営の命令や費用・能率の論理と抵触するのである。従つてこれには日常の行動のうち高いソシヤル・スキュルが要求される。しかしこのような「板ばさみ」の地位にある管理者が円滑に機能しうるためには、かれの上司もまた人間関係の接近方法を体得している必要がある。かようにさかのぼれば結局はトップ・マネジメントの態度に依存することになり、経営全体に先きのべたこととき意味での合理的思考が滲透することとを要するのである。

以上のべた下級管理者重視の傾向は人事部門の設置とも関連がある。かつて米国の職長には雇傭・解雇や懲罰の権利が認められ、かれと部下との間には対人的な結びつきがヨリ強く存在した。人事部門の設置に伴い、かかる機能が人事部門に集中化、形式化せられるとともに、他方労働組合の成長も職長のもつ種々の特権を剝奪するに至る。職長は要求される仕事のみ多くして、現実には「忘れられた人」となる。かれらが組合 (Foreman's Association of America, 一九四一年) を組織したのも自己を労働者の一員とみなし、保障を求めたものに外ならない。

#### 人事管理の性格に対する一考察

ない。かかる傾向は当然経営者の覚醒を促し、下級管理者の重要性を叫ばせる。人間関係的人事管理が強調されるに至つた一つの背景とみなしうるであらう。

- (1) F. Roethlisberger, *Management and Morale*, p. 111. 訳書一二七頁。
- (2) 田杉鏡稿「戦後の労使関係と労務管理」経営学論集第二十七集一一一頁。
- (3) F. Roethlisberger and W. Dickson, *op. cit.*, p. 522.
- (4) W. H. Knowles, *op. cit.*, p. 211.
- (5) 本稿のロマン・スクマンの概念は「ロマン (A. Brown, *Organization of Industry*)」より引く。以下同。
- (6) Glenn Gardiner, "The Operating Executive and the Personnel Department," in Pifers and Myers (eds.), *Readings in Personnel Administration*, pp. 51-54.
- (7) Foreman と同じく F. Roethlisberger, "The Foreman: Master and Victim of Double Talk" in *Harvard Business Review*, Vol. 23, No. 3, を参照。
- (8) L. A. Appleby, *Management in Action*, 1956, pp. 262-265. にあつて「人事管理の第三局面」としての第一線監督者に対する人事管理の重要性が強調されている。

## 三

前章でのべたような人事管理の性格から、われわれは「経営管理とは人事管理である」(Management is personnel administration.) という言葉<sup>1)</sup>を理解することができる。もし経営管理が人々によって有効な結果をうることを意味するものとすれば、経営管理は人事管理であり、従って人事管理は基本的な管理機能である。それは管理階層のすべてのレベルに滲透するのみでなく、また管理のすべてのタイプにも滲透すべきものである。<sup>2)</sup>

全組織を通ずる協働関係の維持、発展を指向する全般的な人事職能は、その性格上当然に全組織の場に滲透し、そこで機能しなければならぬ。専門的人事職能と名付けたものは、全組織に対するサーヴィスとしてとくに人事部門に委任して執行されるものである。もともと組織機能ないし職務権限規程の異なるに依じて、これまでの人事部門がサーヴィス部門(スタッフを分化しうる)か、あるいは(純粹)スタッフ部門であるかに相違が出てこようが、ここではとくにそれを問題としない。た

だ以下にのべようとすることは、全般的な人事職能をめぐる新しい人事部門の役割である。

全般的な人事職能が全組織に滲透するものであり、従ってすべての管理者によって行われべき機能であることは、すでに繰返しのべたところである。しかし各管理者ととも、時間的・場所的・知能的な制約のゆえに、人事管理の視点や現実の人的情況について充分の理解を示すとは限らない。そのみか管理の内容が複雑化し、科学化するとともに、それぞれの分野で専門家が要求され、そうすることにさらに管理の科学化が促進せられる。従って人間関係的人事管理の過程においても、全般的な人事職能をとくに計画と統制の部面から補充すべき人事部門の活動が要請せられるであろう。

従ってここでの人事部門は、これまでの専門的人事職能としてのサーヴィス提供に加うるに、新しく、専門的・全般的な人事職能のためのスタッフ活動を行うべきである。このスタッフは、厳密な意味での人事管理の担当者としての強力な純粹スタッフ部門とし、全般的な人事職能の計画と統制に任ずるとともに、併せて専門的人事職能をより高次の段階から調整するもの

とする。これは全組織に対する滲透的職能であり、つねに人間関係の接近方法の有力な提示者、代弁者として、人事管理の統一的発効に必須の制度的存在とみなしうるものである。

このような機能の遂行に当って、新しい人事スタッフはつねに経営内の人的状況を科学的に分析、診断するのみならず、人事管理の成果を数値化、体系化し、もって合理的な人事管理の実施、改善に資することが必要である。これは近代的経営管理の傾向に沿うものであり、われわれはその手段の一つとして人事監査(Personnel Audit)の必要を強調したいと思う。以下に概説するような方法により、定期的に、あるいは随時に人的状況を分析、調査するとともに、人事活動の成果を検証することによって、計画と統制の基礎たらしめるのである。

本稿では人事監査の体系の詳細をのべる余裕がないので、われわれにとって必要な概略を記すにとどめよう。まず、その具体的方法はおよそ次のように分類されるであらう。すなわち、(1) 統計的指標の利用、(2) チェック・リストの利用、(3) 人間関係の調査方法の利用、がそれである。

(一) 統計的指標利用の方法は、各種の労務資料を整備し、そ

人事管理の性格に対する一考察

れらの全産業、同種産業、社内の各部署との比較、基準年次との比較、あるいは期間ごとの推移の検討を通じて、当該企業の人事活動の成果、モラルの状況などを分析、診断するとともに欠陥の発見に努める。使用すべき資料は、例えば労働移動率、欠勤率、一人当り人事費、事故頻度および烈度、苦情件数、賃金給与水準、人事職員担当比率、不良製品発生率などである。<sup>1)</sup>

(二) あらかじめ人事管理の各項目につき作成せられた体系的なチェック・リストのそれぞれの質問に答えることによって、当該企業の人事管理体系と実施効果を簡単に検証することができる。提案制度を例にとるならば、「有効な提案があるか」「提案数は充分か(例えば、一ヶ月百人当り三件ほど)」「提案はすぐ検討されるか」「不採用の場合、理由が通知されるか」「採用されたものには適当な報償が与えられるか」など。

(三) ホーソン実験で使用された方法や社会心理学・社会学での方法を利用して現実の人間関係、モラルの状況などを調査する。われわれの目的から、これを三つに分類できよう。すなわち、(a)面接と観察(interviewing and observation)、(b)ソシ

オメトリー (sociometry)。(c)モラール・サーヴェイ (morale survey) がそれである。

(a) 面接と観察とはホーンソン実験での重要な武器であったから今更のべる必要もなからう。面接には誘導法 (directive) と非誘導法 (non-directive) とがあり、人事相談あるいは採用面接、退職面接などのほかに、事実発見の手段として面接が観察と併用して行われる。

(b) ソシオメトリー (社会測定) は、モレノ (J. L. Moreno, *Who Shall Survive?*, 1934) の創始になり、組織内の現実の対人関係 (interpersonal relations) の客観的把握の有力な手段の一つである。調査目的に即応した質問紙に対する回答にもと

づいてソシオグラムを作成すると、組織内の個人ないし集団の位置、集団の形態と凝集性、リーダーの位置、コミュニケーションの状態などを検証しうる。例えばリーダーについてみれば、ソシオメトリーによって示されるリーダー (sociometric leader)、非公式組織における現実のリーダー (主に (a) の方法で発見しうる)、および公式に任命されたリーダーとの関係から、現実の管理者の状況分析、あるいは昇進、配置などの参考

となしうるであろう。

(c) 従業員のモラールに影響を与える要因とみなされる項目、例えば会社全般、組織機構、経営者、直属上司、同僚、職務と作業条件などの項目についてそれぞれ質問を行い (質問紙法、面接法による)、回答を採点する。ここで問題となるのは、個々人の意見よりはむしろ全員のもつ感情の一般的傾向である。かようにして得られた結果から、モラールの診断、および経営上の問題点を探求する。また、直接解決を必要とするような特定問題について態度調査、意見調査を実施することも有効である。

以上概説した各種の用具のいずれか、あるいは全部を使用し、経営の人的側面の管理を合理化し、科学化することは今後の課題であろう。今日殆んどの企業は、その価値的側面に対して計数的管理を行うし、また在庫管理、品質管理なども行われる。かように経営の物的側面に対してのみならず、人的側面に対しても人間の科学にもとづく科学的な管理が必要である。両者の跛行は健全な経営の発展にとって好ましいことではないであろう。

- (1) L. A. Appleby, "Management The Simple Way", cited in Figgers and Myers, *Personnel Administration*, 2nd ed., 1951, p. 4, p. 6.
- (2) Figgers and Myers, *op. cit.*, p. 8.
- (3) 現在まじのていひの人事監査の単行本は次の一冊のみと見よ。Thomas J. Luck, *Personnel Audit and Appraisal*, 1955, McGraw-Hill.
- (4) 例えは Luck, *op. cit.*, chap. 4 を参照。
- (5) Luck, *op. cit.*, chap. 5 に各項目の事例あり。
- (6) Miller and Form, *Industrial Sociology*, 1951, pp. 497-501 など。
- (7) Sears, Roebuck and Co. の調査結果については次の論文がある。

James C. Worthy, "Factors Influencing Employee Morale", in *Harvard Business Review*, Jan. 1950;  
 "Organizational Structure and Employee Morale," in *American Sociological Review*, Apr. 1950.

## むすび

以上において、人事管理が多面的な人間労働に種々の科学が

人事管理の性格に対する一考察

に接近してその成果を摂取してきたこと、もっとも新しい人間関係の人事管理がここで全般的な人事職能と名付けたものを強調すること、そしてかかる人事管理が科学的に検証される手段の一つとして人事監査の方法を説明した。

もちろんこのような人事管理の展開は、経営目的達成にとつてヨリ有効的になりつつあるけれども、科学による接近、すなわち科学的管理法における科学的測定、生理学・心理学の人間行動の法則、社会学の集団行動の法則などが解明されて、人事管理に應用されるとしても、ただそれだけで産業平和が獲得しうるとは考えられない。第一に、いかに科学的な人事管理といえども、温情主義的、裏返していえば権威主義的に実施せられるかぎり、真の産業民主主義化の要求と矛盾する。人事管理はまず近代的なヒューマンニズムの精神を基盤に持たなければ、その目的の実現を期待しえないであろう。第二に、以上と関連して、当然労使関係 (Union-Management Relations) を考慮しておかねばならないであろう。

すでにのべたように労働科学的な人事管理の成立には、テイラーの科学的管理法に対する労働組合の根強い反抗が一つの契機

となつてゐるし、また人間関係的人事管理にとつても世界恐慌後のニラ政策における团结権、団体交渉権の承認、ワグナー法の制定、CIOの独立など労働組合をめぐる影響があつて力あつたものと考えられる。労働者はもはや孤立した個人ではなく集団として行動する。経営内の非公式組織のあるものは、労働組合組織へ成長することもあろうし、逆に労働組合を契機として形成されてゐることもあろう。経営はかかる非公式組織に直面するのみでなく、また労働組合という公式組織と対等に交渉をもたなければならぬ。しかもこれらの構成にあずかる具体的人間は、多くの場合、同一なのであり、経営と労働組合の公式組織は、ともに交錯し、重なり合つた非公式組織をそれぞれ基底に共有してゐるものと考えられるであらう。かかるものとすれば人事管理は、広義には、労使関係管理をも包含すべきだといえよう。にも拘らず人間関係研究が、その初期の段階において労働組合を無視したことは批判されるべきであるし、従つてまた人事管理が労使関係管理の代替物となりうると考えられやすいことも誤りである。人事管理は健全な労使関係とともに機能しうるのであり、逆にまた労使関係は人事管理の公正

な実施によつて健全化を期待しうるのである。この傾向は産業のオートメーション化とともに一段と重要性を増すものと思われる。もし人事管理と労使関係管理とを広義の人事管理ないし労務管理と名付けうるならば、それは当然総合的思考のもとになされなければならないであらう。(一九五七・一二・一五)