

商学研究所報

2019年1月

職場作業集団の管理と労働組合
—ヒューマン・リレーションズの評価との関連で—

田中和雄

職場作業集団の管理と労働組合
—ヒューマン・リレーションズの評価との関連で—

田 中 和 雄

Management of Work Group and American labor unions

Kazuo Tanaka

職場作業集団の管理と労働組合 —ヒューマン・リレーションズの評価との関連で—

1. ヒューマン・リレーションズと「職場作業集団」研究の意義

1-1. 本稿の課題

ヒューマン・リレーションズ (Human Relations、以下 HR) は、第1次世界大戦後のアメリカの産業合理化運動 (the activities of rationalizing industrial organization) の時期にウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場 (Hawthorne Works of the Western Electric Company) において G.E.メイヨー (George Elton Mayo, 1880~1949) および F.J.レスリスバーガー (Fritz Jules Roethlisberger, 1898~1974) からハーバード大学の研究者が行ったホーソン実験 (Hawthorne Experiments)¹⁾ を契機として研究が始まり、大恐慌を経てニューディールの時期に確立された学説であり管理実践へのアプローチである。

HR は労働集約的な職場作業集団のもつ問題の発見とその解決にむけた職場作業集団を対象とした研究の理論的成果であり、その成果を応用した管理実践であるところに特徴がある。そこで、本稿では、まず HR を学説としてとらえメイヨーによる思想面、次いでレスリスバーガーによる理論面を検討する。

HR については、とりわけ管理理論史上あるいは管理実践上の意義に関して早くから評価がなされてきている。本稿では、この領域の研究としては古典ともいえる R.E.マイルス (Raymond E.Miles) による評価を取り上げる。その評価は HR に対していたって低いものである。その理由は管理理論史上での比較分析が参加ないしは参加的リーダーシップの視点からなされている点にあると考え、HR の意義について私見を述べる。

HR は、第2次世界大戦後、アメリカをはじめとした先進工業国の企業経営に普及していく。もとより、HR についての理解は多様であり、HR として普及する管理制度も多様である²⁾。アメリカの労働組合はそうした HR に対してどのように対応したのか。本稿では、まず HR と団体交渉との関係について概観し、次いで HR を「階級協力」思想と考える労働組合の対応について検討する。以上の点をふまえて、HR に対する労働組合の対応のあり方について HR の意義の評価の視点から検討したい。

1-2. ヒューマン・リレーションズと「職場作業集団」の研究

産業合理化運動は、テイラー・システム (Taylor system of management)、フォード・システム (Ford system) 以来の労働の機械化を極度におしすすめ、その結果生じた単調感や疲労などの問題は、大量生産体制のもとの労働力の能率的利用に支障をきたすまでになったといわれる。このような労働の機械化は、企業の大規模化の過程で形成される官僚制化のもたらず組織の機械化、つまり作業の細分化・専門化の徹底、労働者間の意思疎通の希薄化などとともに、いっそう増幅されることになる。

このような不可避的な傾向について、M.C.ナイルス (Mary Cushing Niles) はそれを作業の専門化・細分化の問題として、管理問題・組織問題との関連で分析している。その概要は次のとおりである。① 作業の細分化は作業の成果を良好な方向にみちびくための包括的な知識を持つことを困難にさせ、職場全体にわたる幅広い知識を持つ人の供給を減少させる。また作業の細分化は労働者間の相互意思疎通を困難にする。小規模な企業で比較的容易に行われている各作業についての知識等の交換も、企業規模が大きくなるにつれ不可能となる。② 作業の遂行に要する手続きも企業規模が大きくなり複雑になるにつれ煩雑となる。③ 細分化された個々の職務に対する責任は明確であるとはいえ、作業全体にわたる責任はあいまいとなる。④ 作業全体にわたる包括的な知識がないため、不必要な仕事が行われる。⑤ 作業の細分化は作業全体にかかる総時間を延長する。⑥ 作業の細分化には、労働者の創意工夫が生まれる余地がない。労働者は単調感、退屈、無関心に苦しむようになる。⑦ 労働者が全般的な能力を身につけ、幅広い責任をとる職務に就くことを困難にする³⁾。

ナイルスは以上のように、作業の細分化・専門化、それにとまなう問題を挙げているが、それらはそもそも作業が細分化されずに、作業に労働者が集団として対応する場合には問題となることはないと主張している⁴⁾。

しかしもとより、状況はそれほど単純ではない。そうした労働者の職場作業集団での労働にも問題はある。メイヨーおよびレスリスバーガーはそうした問題を産業社会における人間問題・社会問題として把握し、解決に臨むことになる。HR はなによりも、ホーソン工場という労働集約的な職場での実験を主要な契機として生成したのであるが、かかる労働者の職場作業集団一般のもつ問題の解決に向けた研究であった。

2. ヒューマン・リレーションズの思想的・理論的基盤

2-1. メイヨーによる産業社会批判の思想

—ヒューマン・リレーションズの思想的基盤—

(1) 産業社会における人間問題—社会規範の未発達—

メイヨーが経営学およびアメリカ産業社会に及ぼしている影響は、かつて F.W.テイラー (Frederic Winslow Taylor, 1856~1915) が、20 世紀初頭にそのテイラー・システムによって、経営学およびアメリカ産業社会に大きな影響をおよぼしたのにも比すべきものということができる。テイラーを「科学的管理法の父」(the father of scientific management) ということと同時に、メイヨーを「産業人間関係論の父」(the father of industrial human relations) と称す評価もすでに周知のところである。

メイヨーは生涯に多くの業績を残しているが、その主要なものは次の3点である。

- 1) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933.
- 2) *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945.
- 3) *The Political Problems of an Industrial Civilization*, 1947.

メイヨーは、産業社会における人間問題の追究に大きな関心をもち、それを生涯をかけて行っている。そこで、本稿ではメイヨーにより産業社会における人間問題がどのように把握されているのかということ、彼の叙述にもとづき検討することから始めたい。

さて、ホーソン実験は物理的作業条件と生産能率との関係をめぐる関心をもって開始された実験であった。その実験作業室の記録は、研究に行われた実験上の変化とは関係なく、作業員達の成績が継続的に改善したことを示す結果に終わったのである。当初、メイヨーらは能率の増減の理由を、作業員達の作業と作業環境に対する態度 (attitude) の改善、すなわち職場士気 (morale) の改善と関連するものと考え、職場士気を改善する最善の道を監督方法の改善にもとめようとした⁵⁾。そこで、職場士気と作業条件および監督方法との関連を調べるために作業員への面接計画が実施されたのである。ところが、面接計画によって判明したことは、作業能率の増減への影響の問題は、単純に作業条件や監督方法の改善により解決されるものではないということであった。「それはさらに、直接的な遠大ななものにかあったのである」⁶⁾。それをメイヨーは、産業社会において解決しな

ければならない人間問題であるとして *The Human Problems of an Industrial Civilization* では、P.ジャネー (Pierre Janet, 1859~1947) の学説を援用し、次の2項目に示した⁷⁾。

1) いわば、自分は役に立たない無用な人間であると感じる経験とでも称するべきある種の経験は、労働のための産業組織一般のできごとであろうか。

2) 現代の産業都市生活は、しらずしらずのうちに、強迫観念的反応の傾向に導くであろうか。

メイヨーは、以上の問題の解決にむけて研究をすすめるが、その過程で彼は、産業社会における人間問題研究の暫定的成果として次のように述べている。

「人間の作業における協働がつづくというのは、原始社会においても文明社会においても、つねに人間相互の関係およびその態度を規制する非論理的な社会規範の発達に依存するものである。単に生産に関する経済学上の論理だけを強調することは、一特にその論理がしばしば変わるものとすれば—このような社会規範の発達を妨げ、そしてついには作業グループのなかに一種の人間の敗北感をひきおこすことになる。この人間の敗北感は、低い水準における社会規範をつくることとなり、経済理論に対する反発を生ずるにいたる。その兆候の1つが制限 (restriction) である。このように、はっきりとわかるまでに辿ってきた曲折ある過程において、諒解不能と、自己の無用感との継続的な経験の結果生じた人間の憤りというものについて、研究部はあるものを学ぶことができた。また同時にこのような経験が産業および個人にいかにかに重大な結果を及ぼすものであるかも学ぶことができたのである」⁸⁾。

これは、集団に固有の行動基準の発展が個人の行動を条件づけるという HR の基本的な考え方を端緒的に示すものであるが、メイヨーはさらに、それを先の第2の問題点、すなわち近代的な産業都市の生活が個人の能力と態度に及ぼす影響との関連で追究を始める。そこにおいて彼は、近代の産業および経営における知性ある労働者がある種の無用感または焦燥感を持つ可能性について肯定せざるをえない。そのような心情がどのような場合におこりうるものであるかは、研究が不十分であるとして、近代産業都市の研究に着手することとなるのである⁹⁾。したがって、産業社会における人間問題は、産業上の発展が社会秩序に及ぼす影響についての研究として本格的に追究されることとなる。

(2) 産業社会における社会問題—基本的機能の不均衡—

メイヨーは、第2の主要な著作である *The Social Problems of an Industrial Civilization* の冒頭部分を次のように述べることから始める。「ヴィクトリア朝時代の人々は、自分たちが進歩の過程にあるという事実を心から確信していた。一すなわち、ほんらい人類には進歩が実在しており、かつまたそれは人類にとって恩恵をもたらすものであると、彼らはかたく信じて疑わなかった。(中略)しかし、人類に対してその完成を約束したはずの科学的進歩をもって、逆にもつぱら、破壊、荒廃、悲惨がもたらされたのである」¹⁰⁾。

このように、現代産業社会を痛烈に批判するメイヨーは、歴史の進歩の裏面にひそむ産業社会の特徴を、フランスの社会学者である E.デュルケーム (Emile Durkheim, 1858~1917) を援用して、アノミー (anomie) および社会解体 (social disorganization) という概念で示す。そして彼は現代産業社会において、次にあげる2つの社会解体の徴候をみいだす。

第1は、不幸な個人—極端な場合には、あらゆる社会関係や社会的義務に対する観念を喪失してしまった人々、たとえば憂鬱病者、自殺者、犯罪者、孤独にとりつかれた人々の数が増大するという徴候であり、第2は、産業社会が発達するなかで進行した社会的—一体感の喪失、仕事に対する満足感の欠落などに起因する協働意欲の喪失や不信感が増大するという徴候である¹¹⁾。

このように、産業上、機械上、科学上の進歩はあまりにも急激で、一切の歴史的社会的関係ならびに個人的関係を破壊してしまった。しかし、それにかわるべき新しい現実的な、社会的あるいは個人的関係をもつ組織はもちろんのこと、それに関する研究すら出現していないのが現状であるとメイヨーはみる。

現代産業社会の問題を以上のように把握するとき、メイヨーは、産業社会は本来2つの基本的機能を確保しなければならないことを指摘する。第1は、物質的・経済的必要を充足する経済的・技術的機能であり、第2は、組織をつうじて自発的協働 (spontaneous cooperation) を維持する社会的機能である¹²⁾。

メイヨーは、かつての原始共同社会や中世徒弟社会では、この2つの機能が無意識的かつ本能的に均衡していたと考える。経済的・技術的機能と社会的機能が均衡している社会は、個人と集団とを結びつける紐帯としての社会的規範が確固として存在しており、成員は安心感と帰属感を持つことができる。メイヨーはそのような社会を「既成社会」 (established society) とよぶ。彼によれば、産業社会における人間問題は、社会組織上の

原理が「既成社会」から「適応社会」(adaptive society)への移行の過程においてみられることになるのである。すなわち、「古い制度はほとんど近代的産業のなかには残存していない。変化と適応性が説明されねばならないのである。変化の速度はますます増大する。われわれは事実上、有効なコミュニケーションと協働とが既成の日常的関係によって確保されていたような人間の組織の段階をはるかに通過してしまった。この変化に対しては、物理化学的ならびに技術的発達があずかって力がある。今日では、産業社会が工業の技術的過程において、長くなんらか一定の作業様式に停滞すると考えることは、もはや不可能である。逆に、あらゆる産業は、単にその労働方法についてのみでなく、それが使用する素材についても絶えず変化せしめることに努めている」¹³⁾。「適応社会」とは、このような新しい状態の変化に絶えず意識的に適応してゆく社会として規定される。そのような変化ゆえに、近代的産業組織のいずれの部分においても、個人間の人間的結合が不断に変化することを必然とし、したがって社会秩序・協働意欲の形成を困難にしたのである。メイヨーはこのように、産業社会における人間問題を産業文明における社会問題として把握しており、そこに人間問題の本質が見出される。すなわち、「メイヨーにおいて、人間問題はまさしく産業文明の危機の問題であった」¹⁴⁾。

それでは、この事態はどのようにして救済されるとメイヨーは考えているのであろうか。彼は次のように述べる。「しかし、このような事態の救済は、単純な徒弟制度や原始的制度への復帰に求めることはできない。逆に、既成社会から適応社会への移行こそ、確かに我々が講ずべき救済である。(中略)前方への道は定かではない。しかし、若干の出発点は認め得る。われわれは社会的技能を、特定の状況において有効であるだろう技能を必要としている」¹⁵⁾。

以上のように、メイヨーは産業社会の危機を克服する方法として、社会的技能(social skill)に着目している。したがって、メイヨーの産業社会批判における社会的技能という概念の持つ意義は大きい。

(3) 産業社会の救済—自発的協働の回復と社会的技能—

メイヨーは、社会解体に直面した現代産業社会を救済するには、人々の間の社会秩序を再び形成し、自発的協働を回復することが必要であると主張する。さらに、自発的協働を回復するためには産業社会における社会的機能を発達させることが必要となるわけであるが、彼は社会的技能をそのための手段として位置づけているのである。

メイヨーは次のように述べる。「もし技術的技能 (technical skill) が急激かつ迅速な作業方法の変革をもたらすものであるとするならば、これと均衡を保つために社会的技能を発達させ、生活方法においても、それに適合した社会的変化をとげねばならない。(中略) 近代的世界にとっては、技術的技能ならびに協働関係能力の双方を、あらかじめ定められた伝統的な日常的なものの秩序に住みことによって徐々に体得するといったかつての仕方は、もはや適切なものではない。(中略) 既成社会においては、重点がすでに確立された技能という点におかれていたのに対して、われわれにとって重要なのは適応しうべき技能である。われわれのあいだでも、ヴィクトリア朝時代に生を享けたものには、当時にあっては既成社会に重点がおかれていたことが回想されるであろう。それに反して現代および将来—もしわれわれが生きのびるとすれば—にとっては適応社会がその理念となるであろう」¹⁶⁾。もとより、ここで述べられている技術的技能とは、事物を人間の目的に役立つように取り扱う能力であり、社会的技能とは、他の人々からコミュニケーションを受け取り、また共通の仕事に気が合って参加してゆけるよう、他人の態度や考えに対応する能力を指している¹⁷⁾。

メイヨーは以上のように、社会解体という産業社会における人間の危機の問題—それゆえ社会問題—の解決を社会的技能を発達させることによる自発的協働の回復に期待した。ところで、ここで特に注目する必要があるのは、彼がその問題の解決にさいして、自発的協働の回復の手段を政治あるいは行政に求めてはいないということである。メイヨーは *The Political Problems of an Industrial Civilization* で次のように述べている。「ところで重大な非常事態に直面して、人々に協力するように説得することは比較的容易である。しかし、(中略) 政治あるいは行政の問題は、非常事態に対処するための組織を中心に展開しているのではない。その真の問題は平時における自発的協働の維持の問題なのである」¹⁸⁾。ところが、「多くの国の政治的指導者は政府機関による統制という旧式の理念に逆戻りすることにより、もう一つ別の不幸な問題を持ち込んだ」¹⁹⁾。それはドイツやイタリアのファシズム体制であり、ソビエト社会主義政権であり、さらには大恐慌後のアメリカ国家独占資本主義体制の発展であった。メイヨーにとって、それらはひとしく政治的統制の強化の典型例である。彼はそのような政治的統制の基礎には、「烏合の衆仮説」(the rabble hypothesis) という誤った人間観があるという。その仮説とは、① 自然的社会は組織されざる個人の群よりなる、② あらゆる個人は、自己保存ないしは自利を確保するように計画された方法にしたがって行動する、③ あらゆる個人は、この目的を達成するため、彼の能

力の許す限り論理的に思考する、というものである²⁰⁾。メイヨーによれば、この仮説が何世紀にもわたって法律、政治あるいは経済などに関する思考を支配してきたがために、政治的統制の強化という誤った方向へとすすみ、産業社会における人間の危機の問題の解決になんら助力するところとならなかった。

以上のように、政治あるいは行政への不信、とりわけ産業文明における人間問題・社会問題の政治的統制による解決の無力性を指摘するメイヨーは、その解決の担い手として、つまり自発的協働の回復の担い手として、経営者・管理者 (administrator) に信頼をおき、その能力についてふれていることも忘れてはならない。すなわち、「現代文明は新しい型の管理者を、おおいに渴望している。その管理者とは、比喩的にいえば、彼の対処すべき情況の局外に立つことのできる人である。すなわち、将来の管理者は、人間的・社会的諸事実を現実的に理解しうるのみでなく、自らの感情や偏見にとらわれないことが必要である。彼は細心の訓練を経なければ、この能力を取得することはできない。その訓練とは、適切な技術的能力、作業の体系的秩序づけ、ならびに協働的組織に関する知識を包含するものでなければならない」²¹⁾。

大恐慌以降、アメリカ社会が未曾有の混乱をきたしている中で、その社会的混乱の収束を社会的技能による自発的協働の回復に、そしてその主体としての役割を経営者・管理者に期待するところに、メイヨーの産業社会批判の特徴がある。

2-2. レスリスバーガーによる協働維持・確保の理論

—ヒューマン・リレーションズの理論的基盤—

(1) 経営における人間問題—組織の共同目的の達成—

産業社会における人間問題を現代産業文明社会にみられる社会解体现象においてとらえ、それゆえ現代産業文明社会の危機の問題として把握したメイヨーは、したがって現代産業文明の批判者として HR の思想的基盤の形成に関与した。他方、レスリスバーガーは、メイヨーの産業社会批判という思想的基盤にもとづき、産業社会における人間問題を経営内部の管理問題・組織問題として具体的に把握し、理論的体系化をはかろうとする。HR の形成にあたっての両者の役割は以上のように考えることができる。

レスリスバーガーには多くの著作があるが、ここで HR の理論的枠組みを検討するさいに対象となる主要なものは次の2点である。

- 1) *Management and the Worker*, 1939.
- 2) *Management and Morale*, 1941.

ここではまず、レスリスバーガーによる人間問題の把握からみてみることにする。彼は人間問題を端的に経営内部の問題としてとらえている。*Management and Morale*では、それを人事的機能の発達にしたがって次の7項目で示す。すなわち、① 雇用と職場配置の問題、② 訓練および教育の問題、③ 作業条件、職場安全、保健に関する問題、④ 賃金支払いに関する問題、⑤ 昇進に関する問題、⑥ 従業員の厚生福祉に関する問題、⑦ 団体交渉の問題、である²²⁾。

レスリスバーガーは、人間問題に関するこのような分類方法は、目的次第では有効かつ実用的なものであるが、むしろ違った角度から経営組織に関する人間問題をみる必要があることを示す。そして次のように述べている。「経営組織の当面する人間問題は要するに、組織の共同目的達成に向かって人々を協働させるにはどうしたらよいか、という問いに尽きる」²³⁾。

メイヨアの思想的基盤に基づき、それを経営内部の管理問題・組織問題として具体的に把握するレスリスバーガーにあっては、むしろ当然のことであるが、ここでは特に、彼が経営における人間問題を協働の維持・確保の問題として理解していることを確認しておく必要がある。彼はつづけて次のように述べている。「もっとも上述の人事業務もすべて、多かれ少なかれこの問題に関連しているといえないわけではないが、それらは、組織の経済目的を能率的に達成せんがための、どちらかといえば技術的な方法に関連するものと考えられ、そのように論じられてきた。ところで当面の目的のためにわれわれは、組織活動のこの2つの側面を区別しておく必要があると信ずる。つまり、① 経営組織の経済目的を達成するための諸過程を、② これら目的を達成するのに人々の協力を得るための諸過程からはっきり区別することにより、ほんらいその性質がまったく相異なっているといえる事柄を無差別に論じてしまう危険を絶対に避けなければならない」²⁴⁾。

レスリスバーガーは以上のように、経営における人間問題を経営組織の共同目的達成のための協働維持・確保の問題であるとして、経営組織の経済目的を達成するための諸過程とは区別して考えなければならないことを強調する²⁵⁾。

(2) 社会システムとしての経営—各構成要素間の均衡—

経営における人間問題を端的に、経営組織の共同の目的に向かって人々を協働させる問題、つまり協働の維持・確保の問題として把握するレスリスバーガーは、それゆえ経営組織についても新たな理解を示している。すなわち、ホーソン実験の結果をまとめる段階で、「これらの実験からしだいに明らかになってきた思考方法は、経営が一つの社会システム (social system) として理解されるという考え方である」²⁶⁾ と述べているように、社会システムとしての経営という概念がそれである。

レスリスバーガーは、「システムとは各構成要素が他の構成要素と相互依存関係にあるがゆえに、全体として規定されねばならないもの」²⁷⁾ であると定義する。経営における各構成要素間の相互依存関係として把握される社会システムとしての経営は、それゆえ各構成要素間の均衡の問題が問われることになる。この点、産業社会の諸問題を、物質的・経済的必要を充足する経済的・技術的機能と組織を通じての自発的協働関係を維持する社会的機能との均衡の問題として把握するメイヨアの論理構成を踏襲する。しかし、その場合、メイヨアが問題を常に産業社会に固有なものとして把握するのに対して、レスリスバーガーは明らかに、あくまでもそれを経営内部の管理問題・組織問題として把握している。人間問題、つまり人間協働の困難という問題で示せば、メイヨアは上述の両機能の不均衡にその原因をもとめるのに対し、レスリスバーガーは次に示す経営における各構成要素間の不均衡にその原因をもとめている。

すなわち、レスリスバーガーによれば、社会システムとしての経営は、まず「技術的組織」(technical organization) と「人的組織」(human organization) から構成される。この場合、技術的組織とは、技術的生産を合理的に遂行するために組織される生産過程の物的生産機構、すなわち一定の秩序のもとにある工具・機械・原材料・製品などの合理的な組織をさす。また、人的組織とは、複数の個人の集合体をさす。この両者は相関連し、相互依存の関係にある。

また、人的組織はその性質から、それを構成する個人と、その個人が経営内で行う交渉関係にもとづいて形成される社会的関係の様式 (patterns of social relations) である「社会組織」(social organization) として理解される²⁸⁾。

さらにレスリスバーガーによれば、経営の社会組織は、「公式組織」(formal organization) と「非公式組織」(informal organization) の両者から構成される。公式組織とは技術的生産を能率的に遂行するために、経営方針や各種制度によって規定され、成文化された組織

であり、²⁹⁾、「経済目的を能率的に達成するうえでの人間相互間の関係を規定している」³⁰⁾。それは人的組織について、あるいは人的組織と技術的組織との関係について、経営により定められた社会的関係の様式である。したがって、すべての管理制度が公式組織をなす。また、非公式組織とは、経営方針や各種制度によって規定されていない、成文化されない自然発生的な組織である。レスリスバーガーは次のように述べている。「人的組織には、成文化され明白に認識されたもの以外のものがある。個々人は、相互に親密な個人的関係を結んでいる。つまり彼らは社会的集団を形成し、一定の行為規範、日常行動の型、および共通した思考方法を持ち、これらにのっとして思考し、行動している。彼らは、会社の公式組織の枠組みのなかで、非公式な社会集団を作っているのである」³¹⁾。

非公式組織について、レスリスバーガーは次のような評価をしていることにも注意したい。すなわち、「経営組織内においてこれらの非公式組織は、きわめて健全かつ正常な役割をになうものである。これらは組織の成員である人々に、安定感、帰属感、一体感、といったものを起こさせている。人々の効果的な協働は、大部分インフォーマルな行動規範および条規に依存している。これらのものなしには、いかなる組織もたんに強制と支配とによって維持されうるにすぎないのであって、それらこそ、社会的協力のための効果的基盤を提供するものなのである。さて非公式組織が個人のために果たす役割は2つである。つまり集団の行動規範に従う個人は、一方では一定の安定感を得、他方では一定の満足感を得ている。それゆえ、非公式組織はそれ自体ではけっして悪いものではないことを銘記することが必要である。それどころかむしろ、それは健全な社会生活のために大いに資するところがあるとさえいえよう」³²⁾。

ところで、レスリスバーガーは以上の組織のほかに「観念的組織」(ideological organization)の存在を主張する³³⁾。「費用の論理」(logic of cost)、「能率の論理」(logic of efficiency)、「心情の論理」(logic of sentiment)がそれである。それらは、全体組織の価値を表現する「観念のシステム」(the system of ideas and beliefs)、およびこうした価値を組織化するシンボルである。費用の論理は経済目的達成の程度を評価する観念のシステムであり、それと密接な関連をもつ能率の論理は個々人の協働的努力の程度を評価するための観念のシステムをなす。両者はともに、公式組織の価値をあらわす観念のシステムである。また、心情の論理とは、経営内の各種の集団の間の人的相互関係のうちに存在する価値をあらわす観念のシステムであり、非公式組織の価値をあらわすものにほかならない。したがって、公式組織の成員である個々人は、費用の論理と能率の論理にしたがい行

動するわけであるが、同時に彼は非公式組織の一員として心情の論理にしたがい行動する。

以上が、経営を社会システムとしてとらえようとするレスリスバーガーによる経営の具体的構造の概要である。彼はこのようにして、経営を、それを構成する構成要素の相互作用・相互依存の関係において体系的に把握しなければならないと主張した。それはいうまでもなく、経営における自発的協働の維持・確保の要件として、相互作用・相互依存の関係にある諸構成要素間の均衡・調和の重要性を指摘するものにほかならない。

(3) 自発的協働の維持・確保と情況的評価・理解—社会的技能の具体化—

人間問題を、経営における協働の維持・確保の問題として把握し、経営組織についても、社会システムとしての経営という新たな理解を示したレスリスバーガーは、メイヨーの社会的技能という概念についても独自の展開をみせている。「情況的評価」(situational evaluation)あるいは「情況的理解」(situational understanding)がそれである。

レスリスバーガーは、経営を社会システムとして理解したのであるが、その方法的特徴は、経営をそれを構成する諸要素の相互作用・相互依存関係において理解しようとするシステム概念であり、また構成諸要素間の均衡・不均衡に経営の発達が規定されるという均衡概念である。レスリスバーガーは、経営における人間問題、すなわち協働の維持・確保という問題の解決にも、それらの概念を適用する。人間問題を人間の相互依存関係においてとらえようとする見地がそれである。このアプローチが HR といわれるゆえんはそこにある。

さて、レスリスバーガーは、協働の維持・確保の問題を人間の相互作用・相互依存関係において把握すると述べたが、それが端的に認められるのが情況的評価という概念である。彼はまず、経営には一般に 2 つの評価体系が存在するという。

第 1 は、「個人的評価」(individual evaluation)といわれるものである。それは業績とか能率に関して一定の抽象的論理や基準にしたがう個人の行動の評価であり、経営組織に一般にみられるものである。第 2 は、「社会的評価」(social evaluation)といわれるものである。それは社会的に容認されている一定の掟、および規範にしたがった個人の行動の評価であり、経営組織はもとより、地域社会の生活においても一般にみられるものである。それは上司や部下との間ばかりでなく、同僚の間でも行われている³⁴⁾。第 1 の評価は、管理者的立場から公式組織の経済目的の観点よりみた各成員の位置を示し、第 2 の評価は、非公式組織における仲間の立場からみた彼の位置を示している³⁵⁾。

ところが、レスリスバーガーは、これら2つの評価体系にもう1つ重要な価値体系が追加されなければならないという。「情況的評価」がそれである。それは、1人の人間の行動の仕方を、その全体的状況にしたがって理解しようとする評価にほかならない³⁶⁾。すなわち、レスリスバーガーによれば、人間的行動の多くは論理的 (logical) でもなければ反論理的 (irrational) でもなく、非論理的 (nonlogical) なものである。それは心情 (sentiment) によって動機づけられている³⁷⁾。非論理的行動は、集団における社会生活のなかで個人間の相互作用・相互依存関係においてあらわれる正しい社会的行動の心情に照応するものである。この社会的な心情こそが、人的結合における一種の社会的接合剤としての機能を果たすのであり、人々を自発的協働へと導くのである。情況的評価とは、人間をそのような社会的な心情において理解するとともに、さらに公式組織および非公式組織の両者を含む経営の具体的全体状況において理解する方法にほかならない。「情況的理解」といわれるゆえんはそこにある³⁸⁾。

さて、「情況的評価」には、状況を診断する技能が必要とされる。レスリスバーガーはそれを次のように述べている。「すなわち、ここでいう診断とは、具体的な人間の全体的な状況を理解し、複雑な人間的現象をいくつかの基本的要素に分解する技能であって、それはちょうど、病気の兆候からその奥にある病因までもつきとめうる医学的診断の技能に匹敵するものなのである。(中略) それは、ある特定の時期に、ある特定の場所で、ある特定の人間の状況のなかに生じている事態を発見するための技能である。それは人間一般の上に生じた事象を問題とするのではなくて、ある1人の人間—特定の個人的経歴をもち、特定の地域社会に特別な関係を有する特定の家族のなかに生まれ、特定の社会的学習の結果として特定の希望、憂慮、心情をもってその職についている個人—のうえに生ずる事象を問題とするのである。さらに詳しくいえば、この人間はその職務上、工場のなかである特定の位置を占め、そのことが彼をして特定の人々とか集団との交際を結ばしめている。すなわち、彼は、彼に対して特定の要求をもつ特定の社会的環境のなかにある。かくして職務が彼に課する要求と、彼が仕事に対していただいている要求との間に、ある特定の社会的均衡ないしは社会的不均衡の状態が生じているわけである」³⁹⁾。

こうした技能を必要とする情況的評価ないしは情況的理解に、HRの特徴をみることができよう。すなわち、それは自発的協働の維持・確保のためには、個人のおかれた状況の評価を重視すること、つまり諸現象の相互関連性を理解する全体関連的思考を持つことが必要であることを示す、HRの主要な概念であるということができる。

メイヨーは、彼の産業社会批判において人間協働の回復の必要性を指摘し、それを可能にする手段として社会的技能を発達させることを主張したのであるが、レスリスバーガーのいう情況的評価ないしは情況的理解は、この社会的技能の具体化をなすものということができる。⁴⁰⁾

3. ヒューマン・リレーションズの管理思想上・実践上の評価

3-1. マイルスの古典的評価

マイルスは、HR をヒューマン・リソース・アプローチ (human resource approach) と比較検討し、後者の前者に対する管理思想上および管理実践上の優位性を論証する今日では当該分野における古典となっている研究を著している⁴¹⁾。そこで対象とされているヒューマン・リソース・アプローチとは、マイルスによれば「このアプローチは伝統的な管理概念から劇的な飛躍を示している。それは、マクレガー、リッカート、ヘアーなどの論者の研究成果に基づくものであり、いまだ十分に展開されてはいないが、管理思想に新しい意義のある貢献をなすものである」⁴²⁾と評価されている。いわゆる行動科学的的人事管理 (personnel management of behavioral sciences) あるいは初期のヒューマン・リソース・マネジメント (human resource management) として知られる管理実践およびその基盤となる管理思想である⁴³⁾。

この研究における HR の意義に関するマイルスの評価はいたって低い。それは、ひとえにこの研究が参加 (participation) とりわけ参加的リーダーシップ (participative leadership) という視点から管理思想の優劣を比較するという方法に基づくためである。そのため、「多くの点で HR モデルは、伝統的な専制的管理モデルからわずかにしか飛躍を示していない。成果に到達する方法は異なり、従業員はより人道的な見地から配慮されるが、管理者とその部下の基本的な役割は本質的に変わるものではない。伝統的モデルと HR モデルの双方において追及されている究極的な目的は経営権の承諾 (compliance) である」⁴⁴⁾として、テイラー・システムや人事管理 (personnel management) などの伝統的な管理思想および管理実践との意義の差異に関してはほとんど示唆していない。

しかし、HR の管理実践上の意義を全く否定しているわけではない。マイルスは参加の視点から検討される意義に関しても限定的ではあるが認めている。「HR の主要な要因は、組織の構成員に組織全体の活動における有益で重要な役割を知覚させるというその基本的

な目的にある。このプロセスは、協力的で従順な労働力を形成するという究極の目的を達成する手段であるとみなされている。このモデルにおける参加とは、公式の権限に対する抵抗を緩和する潤滑油（a lubricant）である。部下と問題を議論し、彼らの個人的な要求や欲求を認めることにより、組織上の問題にすすんで熱心にかかわる凝集力のある作業チームを形成することを期待している」⁴⁵⁾。

また、マイルスは、このアプローチにおける参加の意義を示唆するもう一つの手がかりが、R.デュビン（Robert Dubin）の特権報酬（privilege pay）という概念にあると考えている。すなわち、「管理者は彼らの部下を組織上の情報に関与させ、組織の様々な問題に関し意見を述べることを容認することにより、協力を獲得する。彼は、部下が一定の意思決定に参加し自主的な管理を行使する特権を認めるという対価を支払う」⁴⁶⁾ というものである。

しかし、マイルスによれば、それは必ずしも HR における参加あるいは参加的リーダーシップそれ自体の意義を評価しているのではない。「要するに HR アプローチは、参加がそれ自体の目的にとって有益であるということ論証していない。（中略）管理者は協力が確保され、彼の決定が容認されるようにするための最小費用の方法として参加的リーダーシップ政策を採用するに過ぎない」⁴⁷⁾。

こうして、マイルスは HR を参加および参加的リーダーシップという限定された視点からのヒューマン・リソース・アプローチとの比較検討という方法に基づくものとはいえ、その管理思想上および管理実践上の意義を過少に評価しているのではないかと考える。

3-2. ヒューマン・リレーションズの理論上の評価

HR には、メイヨー＝レスリスパーガーによる諸概念が体制への均衡・適応という枠組みの中で処理されているという方法的な限界がある。メイヨー＝レスリスパーガーの両者とも産業の発展を超体制的にとらえ、独占資本主義的な産業発展のもつ問題が視野から消滅してしまう。そのため産業文明に対する一定の告発という意味をもちながらも、それへの適応のみを問題としたがゆえに、問題を真に解決することができない。労使関係という本質的に利害関係が対立する両当事者間の場合においても均衡・調和という視点から問題解決がはかられるなど理論上の限界はある ⁴⁸⁾

しかし、それでも HR は次の点において評価されるべきである。HR はなによりも、ホーソン工場という労働集約的な職場作業集団における物的作業条件と労働生産性の関係をめ

ぐる実験を主要な契機として生成したのであり、かかる職場作業集団一般のもつ問題の解決に向けた研究であった。しかもその対象となる作業集団は、ウェスタン・エレクトリック社という巨大企業の主要工場として工場体制が確立され、工場規律のもとにあり、近代的な職場作業集団として形成されている労働者集団である。

フォード・システムによる労働の細分化が、大量生産体制のもとにある製造業巨大企業の工場労働の内容や条件を規定する「職務」(job)として確立される過程⁴⁹⁾が進行している時期に、メイヨー＝レスリスバーガーの研究は、そうした職場作業集団を研究対象とし、その否定的側面を解明し、職場作業集団のもつ有効性を最大限に引き出すという課題をになっていた。そうした職場作業集団の問題解決に先駆的に取り組んだ研究であるということは管理思想上・理論上・実践上、高く評価しなければならない。

HR 概念は、非公式組織における労働者間の相互依存性を利用して勤労意欲の向上をはかるアプローチであるといわれるが⁵⁰⁾、その特質である集団の凝集性⁵¹⁾という概念を解明したこと一つをとってみても、HR の後継研究である行動科学あるいはグループ・ダイナミクスから評価されるのは、その一面を示すものである。

さらに、生産力の視点から見れば、HR は労働者の知識と技能が要求される生産力・技術の一定の発展段階における生産過程で、それに適合的な技術的技能の発達を、それと均衡する、あるいはそれを補う社会的技能・情況的理解の発達により確保し、技術的技能のより大きな部分的全体へと構成していくという構想をもつアプローチとして考えられなくもない。すなわち、資本主義的生産は、生産過程の機械化が進展する場合であっても、集団労働の複雑な構造の内部に位置を占める労働者の専門知識や技能に依存せずには発展することができないという事態⁵²⁾へ、あるいは資本主義的生産は直接的生産者・労働者の生産過程への創造的関与なしには存在しえないという事態⁵³⁾へ対応するアプローチが必要となる。HR はそうしたアプローチの先駆であると解釈することもできる。もしそうであるとしたら、そこに労働者の職場における意思決定への関与の可能性の基盤を見い出すことができる。もとより、メイヨー＝レスリスバーガーはそうしたことを意識してHR の思想や理論を構築したと考えることはできない。しかし先にみたように、マイルスは参加、とりわけ参加的リーダーシップという視点からヒューマン・リソース・アプローチの優位性を主張しているのであるが、その視点に限定したとしてもメイヨー＝レスリスバーガーのHR の先駆的な意義は評価されなければならない。

さらに誤解を恐れずにいえば、HR による職場作業集団の凝集性は、後述するメイヨー

＝レスリスバーガーの意図に反して労働者の連帯性・団結を強め、労働組合運動を活発化する方向に作用する可能性がある。

かつて、J.H.ファヨール（Jule Henri Fayol,1841-1925）は、自身の経営者としての経験に基づき頻繁に適用した管理原則を14に整理した際、第14番目として「従業員の団結」をかかげた。それは「企業の従業員の間での調和・団結は、企業にとっての大きな力である。したがって、それを確立するように努めなければならない」⁵⁴⁾ というものである。

しかもその団結の力は労働組合運動を強化するとしている。「団結の力が現れるのは、同一企業の担当者の中にみなぎる調和の好ましい効果によるだけではない。商業的な協定・労働組合・あらゆる種類の組合が事業の経営においてかなりの役割を演じる。

組合の役割はこの半世紀の間に特に大きくなった。1860年には、団結の力もなく相互の繋りもない、まったく悲惨な状態に置かれているばらばらの個人である、大規模な産業労働者を私はみた。労働組合は雇主と対等に交渉する集団になっている」⁵⁵⁾。

メイヨー＝レスリスバーガーは産業文明における人間問題・社会問題の解決の担い手として労働組合には期待していない。むしろ反労働組合的でさえある。また、HRとしてアメリカ産業社会に普及する階級協力思想は、反労働組合的な思想として迎えらるることになる。しかし、それにもかかわらずHRの思想や理論にはメイヨー＝レスリスバーガーの意図に反して労働者の連帯・団結を強め、労働組合運動を活発化する要因がある。

4. ヒューマン・リレーションズと労働組合

メイヨー＝レスリスバーガーのHRの思想や理論と、アメリカ産業社会に導入された現実のHRとの間には隔たりがある。もとより、アメリカの産業で普及し始めて以降、メイヨー＝レスリスバーガーのHR概念は修正されてきている。1958年当時、W.H.ノウルス（William H.Knowles）は、そうした局面の一部を次のように述べている。

「初期のHRの専門家は労働環境を閉じた社会システムとして研究し、経済的諸条件、地域社会、労働組合内部の政治学のような外部の要因は無視する傾向があった。HRの支持者は個人および社会を理解する基礎として原始的な社会集団を強調し続けているが、彼らは経済的、政治的、社会的要因の重要性も認識している。作業集団に関する最初期の研究は、外部環境とは本質的に冷たく、敵対的で薄情であり、人間の精神的な欲求は産業上のある種の修道院において最も満たされるということを説く哲学に関係づけられていた。

今日の多くの HR の支持者は、《自由からの逃走》というロマンチックな哲学を受け入れず、HR の目的は多くの集団に影響する諸個人を開発することであると述べている。今日の HR の支持者の多くは産業封建制の提案者というよりはむしろ開かれた社会の提案者である」⁵⁶⁾。

さらに、HR の支持者の労働組合観あるいは労働組合への対応についても、メイヨー＝レスリスバーガーのそれから修正されてきているとして、次のように指摘している。

「初期の HR の文献には、労働組合に関する詳細な議論は存在せず、組合の機能や目的に関しては単純素朴な理解であるという点で顕著であった。ホーソン研究の基礎にある思想的な含意は反労働組合であった。今日の産業における HR の支持者は、労働組合主義を理解しており、労使関係における労働組合の意義を認識し、組合の内部や組合と経営との関係における HR の問題を研究している。いっそう洗練された HR の支持者は、労働組合を服従させ、労働組合の指導者に経営エリートにおける第 2 の地位をあたえ、組合と経営との継続的な調和の時代を確立するという計画には何ら関心をもっていない。HR の概念と伝統的な労働組合主義や団体交渉の概念は相互に補填や補完しているが、それらの概念の厳密な関係は、いまだ詳細に述べられてはいない」⁵⁷⁾。

こうしたノウルスの指摘をふまえて、本章では、HR と労働組合との関係を検討するに際して、まずメイヨー＝レスリスバーガーの労働組合観を概観する。次いで、メイヨー＝レスリスバーガーの HR 概念とは必ずしも同一のものではないが、第 2 次世界大戦後のアメリカ産業社会において普及していたと考えられる HR に対し、労働組合はどのように対応していたのか検討し、HR と労働組合との関係をめぐる問題の結論に導きたいと考える。

4-1. メイヨー＝レスリスバーガーの労働組合観

4-1-1. メイヨーの労働組合観

政治あるいは行政への不信、とりわけ産業文明における人間問題・社会問題の政治的統制による解決の無力性を指摘するメイヨーは、その解決の担い手として、つまり自発的協働の回復の担い手としては、経営者・管理者に信頼をおいていた。その社会的混乱の収束を社会的技能による自発的協働の回復に、そしてその主体としての役割を経営者・管理者に期待するところに、メイヨーの産業社会批判の特徴があるといえよう。したがって、メイヨーは労働組合にはほとんど期待することはない。それは、次の指摘に端的にあらわれている。

「イギリスでは、労働組合主義はもちろん労働階級の利益をよう護するために必要なものとして生まれた。しかしそれは社会組織や社会規範を適応させ、近代化しようとする企てとして、一時発展したが、産業発達のテンポが早くなり、ともに理論信奉者である科学者と技術者とが産業方式を掌握するようになるにつれ、大衆中の労働者達による了解（すなわち統制の要素）の可能性は、永久に消失してしまった。このようにして、労働組合はあちらこちらで、保守的反動の真髓、すなわち亡びゆく社会規範を変革することにたいする抵抗の代表となるにいたった。（中略）合衆国では、あまりにもめまぐるしい変化を遂げるようになったため、人間の非論理的な協働を救おうとするすべての企図は役に立たないものとなった。その状況は、さながら日ごとに新しい一連の命令と軍事操典とによって、連隊を教練するに等しい。その結果は、訓練、協働をもたらさず、無秩序と反抗を招来した。人間に関する研究と知識に欠けた急速調の産業発達は、その社会的、協力的な努力の最後の可能性を奪い去り、労働者の上に、いっさいの社会的協同や社会的機能を皆無にした最低レベルの人間組織を負わせるにいたった。労働組合と同じように、このレベルの低い組織もまた、人間の価値を保持しようとする保守的、反動的企図を代表するものであって、その主要な兆候は経営者と同様に、労働者自身によっても憎悪される『拘束』となってあらわれている」⁵⁸⁾。

こうしたメイヨアの労働組合観は、13年後に著された *The Political Problems of an Industrial Civilization* においても基本的に変わることはない。

「研究者としてわれわれは、しばしば協力が個人とその集団、集団と労働組合、労働組合と経営の間で維持されている場合、個人の安心感と個人における不平の欠如が顕著となっていることに注目していた。国際婦人服労働組合 (The International Ladies Garment Workers Union) はその一例である。貨幣賃金で、このようにして得られる満足と静寂を求めることはできない。しかし、こうした性格が欠如している場合には正反対のことがあてはまる。経営は疑いなく過去において、しばしば直接交渉により、労働者の信用と信頼—協力—を得ることの重要性と彼らの多様な問題における真の利益を理解することに失敗していた。しかし、経営が唯一の悪者なのではない。労働組合も経営との平和的な協力よりは、経営との交戦状態に向けていかに組織するかについてのほうをはるかに熟知している」⁵⁹⁾。

4-1-2. レスリスバーガーの労働組合観

レスリスバーガーは、ホーソン実験が終わり、その結果を総括し、HRとして定式化される時代の特徴を「労働関係法・小ワグナー法・公正労働基準法など一連の労働法の施行、工場閉鎖・職場放棄・山猫スト・坐りこみなど一労働争議の頻発、人格権か財産権かについての自然的論争、あるいは、賃金・雇用・資本形成・景気循環・組織労働者と未組織労働者間の利害対立といったもののうえに及ぶ団体交渉の影響に関する理論闘争」⁶⁰⁾が深刻さを増していくという事態に見ていた。それゆえ次にみるように、労働者に対する管理が十分でないことが労働組合の進展に結果するようなことは避けなければならないと考えている。

「彼らの日常生活において発揮されている人間価値を十分考慮した基準に従って評価される機会を、彼らは歓迎しないだろうか？もし組織内でかかる機会を与えられないならば、彼らはそれに代わるものを組織の外に求めはしないだろうか？たとえば組合活動を通して、彼らはこの種の人間的満足—能率の論理によってよりは社会的慣例に従って彼ら进行评估してくれるような集団に属しているという満足—を得るのではないだろうか？組合が提供する社会的参与の機会は、成員のある者にとっては、組合が本来になっているフォーマルな目的と同程度の価値を有しているのではないだろうか？」⁶¹⁾。

4-2. ヒューマン・リレーションズと労働組合の対応

4-2-1. ヒューマン・リレーションズと団体交渉

メイヨー＝レスリスバーガーによれば、産業文明における人間問題・社会問題の解決は労働組合には期待できない。その解決を社会的技能による自発的協働の回復に、そしてその主体としての役割を経営者・管理者に期待するところに彼らのHRの特徴がある。こうしてHRは人間問題・社会問題の解決策としてアメリカ産業社会に熱狂的に迎えられた時期があったという⁶²⁾。しかし、当然ながら、現実には賃金、労働時間、雇用など基本的な労働条件をめぐる問題についてHRがその全てを解決できるわけではない。むしろ労働組合はその領域において重要な役割を果たすことが期待されるようになる。

メイヨー＝レスリスバーガーがHRの思想と理論を形成する契機となるホーソン実験を開始した時期は、アメリカ産業社会の黄金期であったが、いまだ労働組合は合法的な存在ではなかった。しかし、それが理論化され、最初の著作が刊行されるのは大恐慌を経たニューディール期であった。1933年には全国産業復興法（National Industry Recovery

Act) の制定により労働組合が合法化され、さらに 1935 年には、労働者の団結権と団体交渉権の保障を立法目的にして、労働基本権を総則的に法認するとともに、それを担保するものとしての、不当労働行為制度と交渉単位・交渉代表制度を導入する全国労働関係法 (National Labor Relations Act) が成立したことを契機に労働組合運動は政府の保護のもとに新たな発展を見せる。同年には、大量生産体制の普及とともに生み出された不熟練労働者の組織化問題に端を発して、1886 年に設立されたアメリカ労働総同盟 (American Federation of Labor) の内部に産業別組織委員会 (Committee for Industrial Organization) が結成され、それは 1938 年に産業別組合会議 (Congress of Industrial Organization ; CIO) として正式に発足する。

さらに、HR の主要著作がすべて刊行されアメリカ産業社会がその全貌を知ることになるのは第 2 次世界大戦後のことであり、1947 年にはタフト・ハートレー法 (Taft-Hartley Act=Labor Management Relations Act) が制定されており、アメリカの労働組合の組織率が急激に高まる時期であった。当然のことながら、アメリカ産業社会における HR と労働組合との関係は、少なくともメイヨーが当初に想定していたような状態ではない。ここでは、そのような時期、HR は労働組合によってどのように受け止められ、労働組合は HR にどのように対応したのか考察してみたい。

第 2 次世界大戦後のアメリカ産業社会における HR と労働組合との関係をめぐる研究としては、K.M.トンプソン (Kenneth M. Thompson) による団体交渉との関係に焦点をあてた 1953 年の分析がある⁶³。その問題意識は次のようである。

トンプソンによれば、HR の概念は職場における個人や小集団との接触や直接的な管理の領域で開発されてきた。重要なことは、いかにそれらがそうした文脈の中で解明されていたにしても、重要なことは経営と対抗する労働組合の存在する大量生産産業での現実の経験の検証に立脚しているのかどうかということである。こうした問題を確認するために、トンプソンは、大量生産産業であるトラクター産業においてインタビュー調査を実施した。その対象は、使用者側としてインターナショナル・ハーヴェスター社 (International Harvester Company) およびキャタピラー・トラクター社 (the Caterpillar Tractor Company) など 4 社、労働組合側として全米自動車労働組合 (United Auto Workers) および全米農業機器労働組合 (United Farm Equipment Workers) である。

インタビューでは、HR と団体交渉について当時一般に流布されていたとされる仮説に焦点があてられている。以下では、それら 6 つの仮説を示し、それぞれの仮説をめぐると

ンプソンの分析を検証したい。

- ① 従業員にとって非金銭的な目的は賃金よりも重要である。
- ② 経営者と労働者は公正な賃金を設定することができる。
- ③ 経営者とその問題への従業員の理解は良好な労働関係を招来する。
- ④ 賃金交渉における柔軟性は交渉を成功に導く。
- ⑤ 雇用主の収益性は労働関係の構築に対する主要な障害ではない。
- ⑥ 団体交渉は雇用主と従業員との協力プログラムに転換することができる。

(1) 非経済的な欲求

HR の文献では、労働者は「経済人」(economic men) ではないという事実の論証が、主要なテーマとなっている。労働者は高賃金を得ることよりも、人間性の尊重、雇用の保障、承認、参加のようなことを望んでいると考えられている。P.F.ドラッカー (Peter F.Drucker,1909~2005) によれば、産業労働者に関するあらゆる研究は、賃金額は彼らの関心の最優先事項ではないことを明らかにしている⁶⁴⁾ という。

しかし、アメリカ産業における経営者と組合の代表者は、労働者にとって非金銭的な欲求 (noneconomic wants) は賃金よりも重要であると信じているのであろうか。トンプソンは、次のように分析している。すなわち、HR の専門家が、非金銭的な満足が労働者の要求を支配することを契約交渉時に示すことができるまでは、おそらく経営者も組合も賃金に関心を払い続けるであろう。

経営者と組合による賃金の重要性の強調は、必ずしも個々の労働者の欲求に一致しているわけではない。仕事の理想的な特質として賃金報酬よりも心理的な達成感をあげる労働者はいる。しかし、それはあくまでも労働者個人の欲求であり、HR の専門家が重要なものとして強調している集団状況におけるものではない。この違いは団体交渉という文脈において良好な HR を維持しようと努力している経営者にとって重要なことである。

しかし、人間性の尊重や職務満足のような目標はそれぞれ個人によって意味内容や重要性の認識が異なるものである。したがって、それらを交渉の対象とするのは難しい。当然ながら、実体的で、理解しやすく、限定ができ、交渉を通して到達のできる賃金増大が交渉時に重要視されることになる。それゆえトンプソンは、賃金はいまだにアメリカ産業の労働関係において最も重要な問題であるとしている⁶⁵⁾。

(2) 公正な賃金

タフト・ハートレー法で示されている国家の労働政策は、賃金設定の問題に関する手段として団体交渉を支持している。しかし、トンプソンによれば、経営側も組合側も交渉により公正な賃金 (fair wages) が実現されるとは考えていない。団体交渉により決定された賃金は、あくまでも一定の時期に両当事者が最良と容認した和解案に過ぎない。

トンプソンによれば、組合は HR の提唱者が無視する傾向のある本質的な差異を認識している。すなわち、賃金は経営 (employer) にとっては費用であり、従業員 (employee) にとっては労働に対する報酬を意味することである。したがって、従業員にとっての公正な報酬と経営にとっての公正な賃金費とは明らかに異なるものである。

しかし、組合の代表者は公正賃金を実現する他の方法はないであろうと頑なに信じている。経営側の交渉者は団体交渉の効力についてそれほど強調することはないが、他の方法がないと考える点では一致している。

団体交渉に対する現実的なアプローチは、公正な賃金に到達するために交渉者の責任を重視することを強調している。S.スリクター (Sumner Slichter, 1892-1959) は、もし団体交渉が社会的に支持されるものであるならば、公正とは何かを決定する試みであるからであると述べ、こうした傾向を支持している⁶⁶⁾。

しかし、トンプソンは、本質的な問題が残されたままであると考えている。すなわち、公正という概念を構成する価値観が交渉の両当事者に共有されるまで公正な賃金は確立されることはないののだろうか、あるいはそのような価値観は産業における利益の分配へ関与する基盤が異なる両当事者に共有されるのでのだろうか。HR の提唱者はそうした公正に関する根本的な問題にほとんど注意をはらっていない⁶⁷⁾。

(3) 理解

「理解」 (understanding) とは、HR の提唱者によれば、労働者が経営者の意思や目的を十分に了解し、容認することを意味する。

しかし、経営者と組合の交渉者は、そうしたことを意味する理解が団体交渉において合意 (agreement) を招来することには懐疑的である。彼らは、他方の当事者に関する知識をいっそう十分にすることには賛成するが、合意が両当事者による完全な理解に由来するという考えには反対している。

トンプソンによれば、HR の理解概念に対する非難は、経営者と労働組合の双方からな

されている。それは、目的が共通でない場合には、理解が容認に至ることはないであろうというものである。両当事者が利益の源泉である生産に関心を持っていることは事実である。しかし、生産への相互の関心が、その価値の分配、生産の統制、あるいは労使の相対的な力関係についての合意に導くものではない。労働組合と経営者の目的は異なるという認識は、経営者の間にも組合幹部の間にも存在している。

こうした認識を改めるために、コミュニケーションと教育プログラムが実施されており、その成功はきわめて重大な意味をもつ。しかし、経営におけるこうしたプログラムが、経営者が望むような効果を生んでいるかどうかは、顧慮されてはいない。

トンプソンは次のように結論する。労使間の賃金や雇用条件に関する合意は、団体交渉の通常の成果である。そうした合意は、他方の当事者の問題や見解に関する十分な認識あるいは理解によって確かに促進される。しかし、それは他方の当事者の目的や理念の容認を意味する理解にもとづくものではない。実効性のある合意は、相互の徹底的な議論を通して達成されるものである⁶⁸⁾。

(4) 交渉における柔軟性

もし、団体交渉が経営における HR との関連で重要な役割を果たしているのであれば、それはどのようにすればさらに十分に実施されるようになるのか。トンプソンは交渉における柔軟性 (flexibility in negotiations) に焦点をあて次のように述べている。

経営者は賃金交渉において妥協をしない頑固な立場をとることでしばしば批判されてきている。対照的に労働組合は、立場を変化させたり妥協を攻撃する顕著な能力を持ち、交渉に柔軟に対応していると考えられている。

すなわち、経営者は従業員に対してだけでなく、株主、顧客、関連企業および一般社会に対して責任を負っている。そのため、経営者は自身の役割の柔軟化により、株主や顧客の正当な利害を犠牲にして、組合の要求を是認するように組合から強制されることを懸念している。それゆえ、経営者は交渉において限定的な立場をとり、従業員の欲求、当該企業の必要条件、労働組合の要求を慎重に評価する立場を堅持しようとする。対照的に労働組合は、使用者のもつ多様な責任を相対的に免れている組織であると経営者は考えている。

しかし実際のところ、組合の柔軟性は経営側の交渉者から疑問視されている。労働関係における意思決定権の中央集権化はますます産業別組合の特質になっている。全国的な賃

金方針は、組合の年次総会の承認のもと組合本部によって形成される。全国組合は地区組合に対し多くの権限を行使しており、第2次世界大戦以来、主要な交渉当事者によって設定される賃金パターンは、地区組合の賃金要求に厳格に適用してきた。

しかし、労働組合側の交渉者は、変化に抵抗する既得権益の保護者である経営者より賃金交渉においては柔軟であると確信している。こうしたそれぞれの役割の変更を求める傾向はほとんどない。こうした状況のもとでは、管理における柔軟性は必ずしも必要とされるものではない⁶⁹⁾。

(5) 収益性

収益性 (profitability) の高い企業は、収益性の低い企業で財務的な破綻をもたらすような労働問題を免れている。同様に、収益性のある企業に対し労働組合は、財務状況が悪い企業では不可能であるような賃金要求や契約を提示することができる。収益性は、団体交渉において経営者と組合の行動に現実に影響している。

トンプソンによれば、HR の提唱者は、こうした労働関係における収益性の役割についてほとんど言及していない。すなわち、その仮説において従業員が経済人という状態から完全に解放されているとしても、収益性という経済的要因が全く無関係であるというわけではない。すなわち、両当事者は、交渉により労働組合が獲得することが可能な賃金には収益性による限界があることを認識している。それゆえ、経営者は利益が低い場合の賃金の最高限度額を強調し、利益が高い場合の想定を排除する傾向がある。組合指導者が、利益の増大が見込まれる場合には、賃金の増大によりその利益の配分を求めるが、価格競争と利益の低下によりその活動が制限されることもあることを容認していることは、支払い能力 (ability to pay) が、アメリカの賃金交渉の重要な要素であるということを証明している。

組合員への賃金の支払いと同様に、経営者への報酬、株主への配当も、等しく利益の範囲に依存する。経営に失敗し利益がない場合には、生産から得る利益を増大する必要が労使の双方にある。このような条件の下では、生産を増大しコストを削減するための労使協力プログラムが開始される。

良好な労使関係を追求している経営者は、収益性それ自体が機能的で建設的な団体交渉にとってどのような要因となるのかさらに検討し、利益が労使関係において肯定的な役割を果たすように努力するべきである⁷⁰⁾。

(6) 協力

団体交渉は、経営者と労働者代表の莫大なエネルギーと時間とを消費しているにもかかわらず、限られた規模の生産的富である「パイ」(“pie”)の分配にのみ専心している。もし彼らが「パイ」の規模の増大に協力(cooperation)して取り組めば、労働者と経営者の双方にとって良い結果となる。これが事実であれば、生産性を増大する経営者と労働者のチームワークは、団体交渉を重視しなくなるであろう。

こうした見解に対してトンプソンは次のように批判している。すなわち、経営側の代表は競争的な交渉関係から責任を共有する関係への転換が可能であるとは考えていない。実際のところ、そうした可能性には反対している。また、生産協力活動は、労働者による経営上の意思決定への参加、あるいは少なくとも事前の相談を必要とするとして反対している。

HRの提唱者の提案は、作業単位と経営との協力という観点からなされている。そうした活動における組合の役割は不明慮である。しかし、それが労働者による完全な協力を意味するならば、労働者を代表する組合は参加し、リーダーシップをとらなければならない。もし、組合がそうした活動の外部におかれるのであれば、反対する以外の選択肢はない。さもなければ組合は有効な存在であることを維持することはできない。

もちろん、アメリカの大量生産産業の産業別組合は、それ自身の役割上の重要性の喪失に対し座して待つということはない。したがって、労働者と経営者との間で成功する協力プログラムは必ず労働組合と経営者との協力プログラムとなるであろう。しかし、生産協力プログラムに対する強力な経済的強制でもない限りそうした変化はありそうもない。むしろ、労働組合の代表者は概してそうした協力プログラムの意義には懐疑的であるし、あるいはそうした協力には反対している。さらに、経営者は、組合の現在の機能を容認しているが、明らかに生産問題でのより広い協力を歓迎してはいないと認識している。このように生産の協力に対しては労使ともに懐疑的である。

最後に、トンプソンはHRと団体交渉の関係をめぐる問題を次のように総括している。すなわち、団体交渉は、企業にとっても組合にとっても必ずしも満足するものではないが、機能的で継続的な過程である。それはインターナショナル・ハーヴェスター社と全米自動車労働組合のような利害の異なる組織においても、その基本的な要求に対応するものである。現状では、経営者と労働組合の要求は団体交渉によって取り扱われるのが最善である⁷¹⁾。

トンプソンは以上のように、非経済的な欲求、公正な賃金、理解、交渉における柔軟性、収益性、および協力という視点から少なくとも HR が団体交渉に代わりうる存在ではないことを指摘している。しかし、メイヨー＝レスリスバーガーが示した職場作業集団内での労働者に対する社会的技能や情況的理解などの HR の具体的な方法はもとより、HR の反映する福利厚生などの問題に関しては言及されてはいない。HR には限界があるにせよ、団体交渉の存在を前提に HR の独自の機能について考えなければならない。

4-2-2. ヒューマン・リレーションズと「階級協力」思想

ヘンリー・フォード 2 世 (Henry Ford II, 1917~1987) は、産業社会における HR の重要性について次のように述べていた。「もしわれわれが工業生産におけるヒューマン・リレーションズの問題を解決することができるならば、われわれは、最近の 4 分の 1 世紀間に大量生産体制の発展によって達成したのと同じ程度の成果を、今後 10 年のうちに生産費を低下することができるだろう。(中略) このようにして、工業におけるヒューマン・リレーションズとは新しい、比較的未探査な領域なのである。この領域の外には、たぶんわれわれのだれもが想像できるものよりも大きな可能性があるだろう」⁷²⁾。

こうした言及にもかかわらず、アメリカ産業社会や他の先進工業諸国に導入され普及した HR は、必ずしもメイヨー＝レスリスバーガーが理論化した HR 概念と同じものを意味するとは限らない。前述のように、導入・普及の過程で状況に応じて修正されたものを含むものであることには注意を要する。ことに、「階級協力」政策が企業家と労働組合の相互関係に適用され、「階級協力」の心理が圧倒的多数の指導的労働者の思考を規定しているとされるアメリカの場合、HR は新しい温情主義として「階級協力」思想や政策との関連で導入されている。ここでは、そうした思想や政策に対し労働組合、とりわけ 1955 年に設立された AFL-CIO (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations; アメリカ労働総同盟・産業別組合会議)、がどのように対応していたのか概略を示したい。

アメリカ産業社会には労働者を「階級協力」思想に参加させることを目的としたさまざまな理論や計画、措置があった。例えば、種々の利潤分配制度、労働者持株制度、企業家の発意による労働組合の設立、賃金と生産成果との関連性を強化し労働者の運命を企業の運命や企業収益に緊密に結びつけること、団体保険、疾病手当、スポーツの奨励、休暇制度、会社発行の工場新聞など各種の支援措置がそれである。また温情主義は、第 2 次世界

大戦後に巨大企業に広く見られる政策となり、その急激に増加した超過利潤の一部を原資として個々の労働者への金銭的支援や住宅建設、医療やレクレーション施設の建設などに支出され、労働者階級の連帯性や、戦闘力、自覚に対して深刻な影響を及ぼしたとされる⁷³⁾。

アメリカにおける HR は、こうした階級協力思想や政策、温情主義の一環に位置すると考えられている。すなわち、HR は、「くわしく研究された組織措置やイデオロギー的措置の総体のことであって、労働者の心理に集中的に影響をあたえ、労働者を搾取の強化がまんさせ、勤労者を『階級協力』の精神で教育し、かれらに自発的に労働の強度を強化させることを目的としている」⁷⁴⁾。

しかもそれは労働者の分裂支配を目的とする分断策であるとする。「現代の『ヒューマン・リレーション』システムは、多くのばあい古い温情主義的措置とからみあっていて、企業家の裁量によって、小さな施し物、特典、特権を労働者にあたえるというかたちであらわれているが、それには労働者が階級闘争を放棄し、資本家の意志に服従するという代償がはらわれる。実際には、これは労働運動の進歩的分子に差別待遇をくわえ労働者階級を分裂させ、その先頭的な階級組織に打撃をあたえ、団体協約を破壊し、資本主義の条件下で階級闘争抜きでも勤労者の状態は改善できるという幻想を植え付けることを目的としているのである」⁷⁵⁾。

もちろん HR に対するこうした見解には、「方法論の見地からみても、結論の正確さという見地からみても、勤労者の分裂を狙う温情主義の分野でわれわれが研究しているすべてのことを『ヒューマン・リレーション』に帰着させてしまうのは危険であり、誤りであろう」⁷⁶⁾と留保がなされている。

そうした留保を前提としても、労働組合は当時 HR の思想や政策に対しどのような反応を示していたのであろうか。

1956年に、ヨーロッパ経済共同体 (European Economic Community) の準備をすすめるローマ会議において、AFL-CIO 所属のアメリカ繊維産業労働組合 (Textile Workers Union of America) の代表者は HR について「労働組合運動の成長に余儀なくされて、アメリカの産業家たちは労働者や事務員に接する方法を変えた。しかし、これはいやいやながら行われたのである。ときには真剣な経済的紛争のちにおこなわれた。(中略) 企業家たちは基本哲学よりはむしろ戦術を変更したのである」⁷⁷⁾と述べ、企業に導入されている HR は決して資本主義の本質の変更を意味するものではなく、企業家の戦術の転換を意味するにすぎないとして注意を喚起する表明を行っている。

ところが、AFL-CIO は、HR に対して必ずしも具体的で有効な対応をしたとはいえない。というのは、AFL-CIO は設立以来、危機と斜陽の状態にあったといわれる。労働組合にたいする攻撃に直面して、AFL-CIO は防衛の立場に終始していた。こうした AFL-CIO の危機は下部の労働組合組織にまで及んでいた。この危機の根源は、労働組合幹部の「階級協力」思想であり、労働組合がいつそう官僚化され、中央集権化されたことであるという。こうして下部組織の自治権がいつそう制限され組合内部での民主主義が阻害されている状況において、末端の労働者が HR にどのような影響を受けているのか、どのような対策をとらなければならないのか AFL-CIO の指導層は強い関心を持たなかったのではないかと考える⁷⁸⁾。

もとより、ここでの HR は、必ずしもメイヨー＝レスリスバーガーによる概念や政策と同様なものではない。しかし、他の階級協力思想や政策と同様に HR にも、労働者の分裂支配を目的とする思想や政策という一面があるのであれば、労働組合はそうした思想や政策に正しく向き合わなければならない。しかし、現実にはそのような運動に取り組めてはいなかった。AFL-CIO は、末端の労働者の状況や要求を具体的に把握するという基本的な活動を行うためにも、組合民主主義を確立するという主体的条件の問題の克服を必要とする困難な状況にあった。

4-2-3. ヒューマン・リレーションズの意義と労働組合の対応

メイヨー＝レスリスバーガーによれば、産業文明における人間問題・社会問題の解決は、労働組合には期待できない。その解決を社会的技能による自発的協働の回復に、そしてその主体としての役割を経営者・管理者に期待するところに HR の特徴があった。しかし現実には、賃金・労働時間・雇用などの基本的な労働条件をめぐる問題については HR が解決できるわけではなく、むしろメイヨー＝レスリスバーガーの意図に反して労働組合が重要な役割を果たすことが期待されることになる。

さて、アメリカ産業社会で HR が普及していく第 2 次世界大戦以降は、労働組合運動が高揚していく時期であり、労使間での労働問題の解決には大企業を中心として団体交渉が有効な手段となっていた。したがって、HR が労働問題の解決にあたって意義のあるものであるならば、HR と団体交渉とは相互に補完しあって解決にあたるという状況が期待されことになる。前述のトンプソンの研究では、その可能性の一端にふれているが、結論として HR は団体交渉に代わるものではないとしている。

実際問題として、HR の独自の意義や機能を労働組合が正確に認識し、さらに容認することは難しい。まして、その意義を労働条件の改善や労働組合運動の前進に結びつける具体的な活動に限定すれば当時としてはなされていないと考えざるをえない。しかし、HR の意義や機能を反映する福利厚生や技能教育・訓練の拡充の要求、あるいは職場作業集団での労働を労働者の成長を促進する内容へ改善する要求を交渉対象事項として団体交渉に臨み、実現することに取り組むことはできるし、実際なされている。そうした労働条件や生活条件の向上をめざす運動は、労働者の労働能力や職場の管理能力を高めるとともに、労働者の連帯を強め、労働組合の存在意義を高めることにつながる。

さらに、アメリカの場合、HR は新しい温情主義として「階級協力」思想や施策との関連で導入されたと考えられている。しかもそれは、労働者の分裂支配を目的とする分断策とみなされていた。確かに、テイラー・システムをはじめとして、労働者に対する管理には本質的に反労働者的な側面があることは否めず、労働者に分裂をもたらす要素はある⁷⁹⁾。したがって、労働組合がそのような認識を持つのであれば、当然のことながら HR のそうした面に対して強硬な反対運動を展開していなければならない。しかし、当時においては労働組合、ことに AFL-CIO はその内部問題によりそうした運動はできなかった。

本来であれば、労働組合は、末端の労働者の状況や要求を具体的に把握するという基本的な活動に基づき、末端の労働者の支持を得て組織をあげて労働者の分断策に対抗していかなければならない。AFL-CIO はそうすることにより労働者の連帯を強め、労働組合の存在意義を高めなければならなかった。

HR に対しては、労働組合は、その意義を把握し、それに基づき労働者の生活条件や労働条件の向上を実現する運動を展開するとともに、HR の反労働者的性格には組織をあげて対抗する運動を展開しなければならなかった。

注

1) ホーソン実験は、職場作業集団を対象として実施された以下の一連の実験である (G. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan, 1933, pp.53~94. 村本栄一訳 『新版 産業文明における人間問題』日本能率協会、1967年、59~104 ページ)。

(1) 照明実験 (experiments on illumination) 1924年11月~1927年4月

(2) 継電器組立実験室研究 (the relay assembly test room study) 1927年4月~1932年5月

(3) 第2次継電器組立作業集団研究 (the second relay assembly group study) 1928年8月

~1930年9月

(4) 雲母剥離作業実験室研究 (the mica splitting test room study) 1928年8月~1930年9月

(5) 面接計画 (the interviewing program) 1928年9月~1930年5月

(6) 配電器捲線作業実験室研究 (the bank-wiring observation room study) 1931年11月~1932年5月

2) HRの具体的な管理制度としては、たとえば以下のものがある(長谷川廣『現代労務管理制度論』青木書店、1971年、56~74ページ)。

(a) PR活動(public relations)、(b)提案制度(suggestion system)、(c)態度調査(morale survey)、(d)人事相談制(personnel counselling)、(e)福利厚生活動(employee service)、(f)従業員参加(participation)、(g)管理・監督者教育(education for management and supervisory)

3) M. C. Niles, *The Essencenof Management*, New York, Harper & Row, 1958, pp.119~121.

4) M. C. Niles, *ibid.*, p.130.

5) G. E. Mayo, *op. cit.*, p.74. 前掲邦訳書、81ページ。

6) G. E. Mayo, *ibid.*, p.94. 同上邦訳書、103ページ。

7) G. E. Mayo, *ibid.*, p.109. 同上邦訳書、121ページ。

8) G. E. Mayo, *ibid.*, p.116. 同上邦訳書、128ページ。

9) G. E. Mayo, *ibid.*, p.117. 同上邦訳書、117ページ。

10) G. E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard School of Business Administration, 1947, p.3. 藤田敬三・名和統一訳 『アメリカ文明と労働』大阪商科大学経済研究会、1951年、1ページ。

11) G. E. Mayo, *ibid.*, pp.6~7. 同上邦訳書、7~8ページ。

12) G. E. Mayo, *ibid.*, p.9. 同上邦訳書、11ページ。

13) G. E. Mayo, *ibid.*, p.12. 同上邦訳書、16~17ページ。

14) 稲村 毅 『経営管理論史の根本問題』ミネルヴァ書房、1985年、305ページ。

15) G. E. Mayo, *The Social Problems* …… , p.14. 前掲邦訳書、19ページ。

16) G. E. Mayo, *ibid.*, p.28. 同上邦訳書、41~42ページ。

17) G. E. Mayo, *ibid.*, p.12. 同上邦訳書、16ページ。

18) G. E. Mayo, *The Political Problems of an Industrial Civilization*, in Mayo, *The Social Problems* …… , London, Routledge & Kegan Paul, 1962, Appendix I) pp.119~120.

19) G. E. Mayo, *ibid.*, p.129.

20) G. E. Mayo, *The Social Problems* …… , p.37. 前掲邦訳書、54ページ。

21) G. E. Mayo, *ibid.*, p.109. 同上邦訳書、167ページ。

22) F. J. Roethlisberger, *op. cit.*, p.110. 前掲邦訳書、131ページ。

23) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.110. 同上邦訳書、131ページ。

24) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.111. 同上邦訳書、131ページ。

25) なお、レスリスバーガーは、人間問題の主たる目的である作業集団の成員間における協働の達成に付随する問題として次の3つをあげている。

(1) 組織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) 個人を集団へ適応せしめる問題。

F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.111. 同上邦訳書、131 ページ。

26) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939, p.551.

27) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *ibid.*, p.551.

28) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *ibid.*, p.554.

29) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *ibid.*, p.558.

30) F. J. Roethlisberger, *op. cit.*, p.122. 前掲邦訳書、143 ページ。

31) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.122. 同上邦訳書、143 ページ。

32) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.123. 同上邦訳書、144 ページ。

33) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *op. cit.*, pp.562~565.

34) F. J. Roethlisberger, *op. cit.*, p.134. 前掲邦訳書、156 ページ。

35) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.154. 同上邦訳書、178 ページ。

36) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, p.134. 同上邦訳書、156 ページ。

37) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, pp.130~31. 同上邦訳書、36~37 ページ。

38) 藻利重隆 『経営学の基礎 (新訂版)』森山書店、1973 年、155~156 ページ。

39) F. J. Roethlisberger, *op. cit.*, p.133. 前掲訳書、155~156 ページ。

40) 稲村 毅、前掲書、316 ページ。

41) R. E. Miles, "Human Relations or Human Resources? ", *Harvard Business Review*, Vol.43 No.4, July-August,1965, The Graduate School of Business Administration , Harvard University, pp.148-163.

42) マイルスがヒューマン・リソース・モデルとして取り上げているのは、下記の研究である (R.E. . Miles, *ibid.*, p.150.)。

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960; Rensis Likert, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961; and Mason Haire, "The Concept of Power and the Concept of Mam," in *Social Science Approaches to Business Behavior*, edited by George Strother, Homewood, Illinois, The Dorsey Press, Inc.,1962, pp.163-183.

43) HRM に関しては、さしあたり次を参照のこと。

拙稿、「アメリカにおける『人的資源管理』の展開と労使関係—1980 年代における両者の関係の特徴との関連で—」、『商学研究所報』第 44 巻 第 6 号、専修大学商学研究、2013 年 2 月、1~24 ページ。拙稿、「『人的資源管理』の批判的分析視角に関する試論—『人事管理・労務管理』批判との関連で—」、『商学研究所報』第 45 巻 第 7 号、専修大学商学研究所、2014 年 3 月、1~23 ページ。拙稿、「人的資源管理制度の批判的検討—E. E. Kossek = R. N. Block の研究との関連で—」、『専修ビジネス・レビュー』Vol.10 No.1、専修大学商学研究所、2015 年 3 月、25~48 ページ。

44) R.E. . Miles, *op. cit.*, p.150.

- 45) R.E. . Miles, *ibid.*, p.149.
- 46) R.E. . Miles, *ibid.*, p.150.
- 47) R.E. . Miles, *ibid.*, p.150.
- 48) 村田稔「メイヨー、G.E.」岩尾裕純編『制度学派の経営学』中央経済社、1972年、338ページ。
- 49) 職務の確立と人事管理に関しては、さしあたり次を参照のこと。
 拙稿、「アメリカにおける『職務』概念と人事管理」、『専修ビジネス・レビュー』第11巻 第1号、専修大学商学研究所、2016年3月、39~49ページ。拙稿、「『職務』の成立と労働組合」、『専修ビジネス・レビュー』第12巻 第1号、専修大学商学研究所、2017年3月、45~57ページ。
- 50) H. M. F. Rush, *Behavioral Science~Concept and management application~*, New York, National Industrial Conference Board, Inc., 1969, p.5. 日本能率協会 NICB 研究委員会訳『行動科学~その概念とマネジメントへの適用~』日本能率協会、1970年、7ページ。
- 51) 集団の凝集性とは「集団内にととどまるよう成員に作用するすべての力の合成されたものと定義される。これらの力は集団の威信、集団の成員、または成員が従事している活動のいずれかが持つ魅力の有無に依存しているであろう」。
 Leon Festinger, "Informal Social Communication", in Dorwin Cartwright and Alvin Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, (3rd ed.), Harper & Row, Publishers, New York, 1968, p.185.
- 52) T. Elger, "Valorization and 'deskilling'", *Capital and Class*, No.7(Spring 1979), p.84.
- 53) M. Burawoy, "Terrains of Contest", *Socialist Review*, Vol.11 No.4, 1981, p.91.
- 54) H. Fayol, *Administration Industrielle et Generale ~ Prevoyance · Organisation · Commandement · Coordination · Controle~*, Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale, 3 livraison de 1916, P.55. 佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、1972年、72ページ。
- 55) H. Fayol, *ibid.*, p.57. 佐々木恒男、同上邦訳書、74ページ。
- 56) W. H. Knowles, "Human Relations in Industry: Research and Concepts", *California Management Review*, Fall 1958, Vol.1 Issue 1, p.88.
- 57) W.H. Knowles, *ibid.*, p.89.
- 58) G. E. Mayo, *The Human Problems.....*, pp.173~174. 前掲邦訳書、195~196ページ。
- 59) G. E. Mayo, *The Political Problems.....*, p.128.
- 60) F. J. Roethlisberger, *op. cit.*, pp.3~4. 前掲邦訳書、4ページ。
- 61) F. J. Roethlisberger, *ibid.*, pp.127~128. 同上邦訳書、148~149ページ。
- 62) J. D. Biggers and Robert W. Johnson, *Human Relations in Modern Business : A guide for Action*, New York, Prentice-Hall, Inc., 1949, p. iii.
- 63) K. M. Thompson, "Human Relations in Collective Bargaining", in *Harvard Business Review*, Mar/Apr 53.vol.31 Issues 2, pp.116-126.
- 64) P. F. Drucker, *The New Society : The Anatomy of Industrial Order*, Harper & Brothers, NY, 1949, p.76.

- 65) K.M. Thompson, *op. cit.*, pp.117~118.
- 66) S. Slichter, *The Challenge of Industrial Relations*, Cornell University Press, 1947, p.138.
- 67) K.M. Thompson, *op. cit.*, pp.118~120.
- 68) K.M. Thompson, *ibid.*, pp.120~121.
- 69) K.M. Thompson, *ibid.*, pp.121~122.
- 70) K.M. Thompson, *ibid.*, pp.123~124.
- 71) K.M. Thompson, *ibid.*, pp.124~126.
- 72) K. Davis, *Human Relations in Business*, McGraw-Hill, New York, 1957, p.7.
- 73) イタリア共産党グラムシ研究所編、日本共産党中央委員会宣伝教育部訳 『搾取の新しい形態と労働運動』 新日本出版社、1961年、33ページ。
- 74) 同上邦訳書、352ページ。
- 75) 同上邦訳書、359ページ。
- 76) 同上邦訳書、373ページ。
- 77) Human Relations in Industry, Rome Conference, Paper Presented at the Conference, Paris,1956, p.129.
- 78) 前掲邦訳書、53ページ。
- 79) テイラー・システムの反労働者的性格やそれに対する労働組合の対応に関しては、さしあたり次を参照のこと。
拙稿、「科学的管理法による統制権の分離・掌握の過程と職業別労働組合の対応」、『専修ビジネス・レビュー』第6巻 第1号、専修大学商学研究所、2011年3月、47~73ページ。

本稿は、平成29年度専修大学研究員助成による研究成果の一部である。記して謝意を表したい。

平成31年1月15日 発行

専修大学商学研究所報

第50巻 第3号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 川 野 訓 志

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 50 No.3

January 2019

Management of Work Group and American labor unions

KAZUO TANAKA

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan