

新しい人間関係管理

谷 口 茂

人文社会教室
(1969年9月11日受理)

New Human Relations Management

Shigeru TANIGUCHI

Department of Humanities
(Received September 11, 1969)

Human Relations Management was introduced into Japan soon after World War II, and spread among many enterprises. But in a few years it lost popularity, because it was not fit for Japanese business climate.

During the thirties of Showa, there happened many socio-economic changes such as mechanization and automation of equipment, bureaucratization of organization, shortage of manpower, modernization of young employees' attitude etc.. That's why Human Relations Management came to be regarded as important again.

We should think that the essence of New Human Relations Management is to develop both the ability and participation of employees.

人間関係管理 (Human Relations Management) の理論的起源が1924年から32年にかけてアメリカで実施されたホーソン実験にまでさかのぼることは、多数の専門家のひとしく認めるところであろう。

ホーソン実験以前の段階においては、人間は金銭的、経済的要因によってのみ動機づけられるという、単純な、現実ばなれした人間観、いわゆる経済人 (Homo Economicus) 的人間観が産業界を支配していた。したがって、企業においては「生産能率は賃金、作業時間、労働環境など物的条件の函数である」という原理にもとづいて、仕事本位の能率主義的、合理主義的な労務管理が実施されていた。

しかしながら、ホーソン実験の結果、生産能率を左右する要因として、集団成員間の感情的・心理的要因、社会的要因の重要性が確認され、人間は複雑な欲求と動機によって動く、生々しい感情をそなえた、現実の、全体的存在である、という新しい人間観が発見された。

この新しい人間観にもとづいて、人間行動の動因として生理的、経済的欲求と同様に、いやそれ以上に社会的欲求を重視し、そのなかでもインフォーマル (informal) な集団にたいする帰属性を高く評価する考え方、すなわち人間関係論が生まれた。この人間関係論の本質は、ホーソン実験を指導したメイヨー (Mayo, E.) の指摘¹⁾をまつまでもなく、人間疎外にたいする人間性の回復と、人間物化にたいする人間の尊重をめざすところに求めら

れる。

ホーソン実験にはじまる人間関係論は、1940年代にはいってまずアメリカにおいて企業の経営管理に導入され、労務管理のための管理技術として応用された。これが人間関係管理とよばれるもので、企業の労務管理はここに重大な転機をむかえたのである。

人間関係管理は、要約すれば、(1)労働者をたんなる労働力としてではなく、1人の人間として、そのあるがままの姿において認識する、(2)労働者を人間として認識する以上、かれらの人間性、個性を尊重する、(3)とくに労働者を集団と人間関係という社会的状況のなかで行動する人間として把握し、かれらをもっとも適切な状態におくようにつとめる、(4)かくして、労働者のモラルを自発的に高揚させる、ことを狙いとしている。

人間関係論がアメリカにおいて企業の労務管理に応用されるにいたった背景には、つぎの諸点が指摘される。(1)労働力の不足、労働組合の発言力の増大、労働者階級の社会的・経済的地位の上昇など労働者の立場がいちじるしく強化された。(2)一方、経営組織の巨大化と複雑化、設備の機械化に付随して、労働者のモラルの低下という現象が顕著になった。(3)したがって、テイラー (Taylor, F.) 流の能率と費用の論理に貫かれた労務管理が大きな壁につきあたり、働く人間の意欲や感情など人間関係の問題を無視することがむずかしくなった。(4)さらに、アメリカにおける民主主義思想の発達によっ

て、労働者の人権を擁護する傾向がつまり、1935年のワグナー法の制定など各種の労働者保護の法律が立法化された。(5)資本と経営の分離がすすむにつれて、企業経営の社会性がとみに増大し、その結果株主とならんで労働者の立場も重視されるにいたった。

さて、人間関係論、人間関係管理がわが国に導入されたのは、第2次大戦後、昭和20年代後半のことであるが、それ以前にわが国においては一体どのような管理方式がとられていたのであろうか、その特徴を簡潔にのべておきたい。明治中期以降資本主義制工場制度が徐々に発達し、多数の労働者を雇用する企業においては従業員の雇用、就業規則、従業員の指導監督、賃金支払い方式などについて労務管理らしきものがまがりなりにも実施されはじめたが、これは低賃金、長時間労働、苛酷な監督を主軸とする、いわゆる原生的労務管理にすぎなかった。

しかしながら、第1次大戦を契機として工場制度が急速に発展し、これに付随して各種の労働問題が発生したため、わが国においてもおくれればせながら労務管理の制度化・組織化がすすめられた。その結果、わが国の前近代的な社会構造、価値体系に根をおろし、農村を母体とした過剰労働力に支えられた、わが国独自の労務管理方式が確立されたのである。

それは温情主義によって労働者の心のなかに企業にたいする一体感を醸成し、労働者相互の情義を重んじて職場の和をはかる反面、年功序列や技能の習得によって職場内の規律や秩序を維持するという、いわゆる経営家族主義の労務管理であった。その特徴として、(1)終身的・閉鎖的、(2)年功的、(3)身分的、(4)生活保障的、(5)温情的などの諸点を指摘することができる。

第1の終身的・閉鎖的とは大企業を中心に終身雇用制度がとられていることを意味する。すなわち、企業は新規学卒者のみを採用し、しかもかれらを企業の一員として生涯雇用することを原則としている。その結果、従業員心のなかに「うちの会社」という強固な企業意識が芽生えたのは当然であろう。アベグレン (Abegglen, J.)²⁾ はこの終身雇用がわが国における企業経営の決定的特徴であるとさえ指摘している。

第2に、わが国企業の賃金体系は、学歴別に定められた初任給を出発点としてあとは勤続年数に比例して賃金の額が少しずつ増加していく年功序列型賃金体系が主流をしめ、また昇進も年功序列によってエスカレーター方式で行なわれるのがつねであった。この年功序列が終身雇用を支えるもっとも基本的な支柱として重要な役割をはたしてきたことはいうまでもない。

第3に、わが国企業では主として雇用形態の違いにもとづいて、社員・準社員、職員・工員、本工・臨時工・

社外工などの身分制度が確立されており、この身分制度はさらに従業員の学歴と密着して一層厳格なものとなった。そして、身分の枠をこえる昇進は原則として認められなかった。

第4に、企業一家の一員である従業員の生活を保障する目的で、住居施設、レクリエーション施設、販売施設、貸付金制度など実にさまざまな福利厚生施設が企業の手によって整備されてきた。そして、これらの施設が従業員の企業意識を高めるのにきわめて大きな役割をはたしてきたのである。

第5に、わが国の企業では、とくに中小企業のばあい、経営者はあたかも親が子にたいするような温情的態度で従業員にのぞんできた。したがって、両者の間には一般に親密な人間関係、あるいは信頼関係が維持されてきたといえることができる。

以上のべたように、わが国企業の労務管理の根底には、雇用にはじまり賃金、昇進、福利厚生にいたるまで、経営家族主義的原理が一貫して流れていた。

ところが、第2次大戦でわが国が敗北をきった結果、わが国の政治的、経済的、社会的諸制度はもとより、従業員の管理をめぐる諸条件にいたるまで大きな変革をよぎなくされ、わが国の伝統的な経営家族主義の労務管理も当然かなりの改革を迫られたのである。

わが国の企業が経営家族主義にかわる新しい労務管理方式を暗中摸索していた戦後の経済混乱期に、主としてアメリカから職務分析、職階制、TWI、人間関係管理など数多くの新しい管理方式があいついで導入され、わが国の企業は先を争ってこれらにとびついた。とくに、人間関係論、人間関係管理は従業員のモラルの高揚と生産性向上のための特效薬であるかのように歓迎され、昭和30年をピークに爆発的なブームをよび、当時のわが国企業の労務管理はまさにヒューマン・リレーションズ一色にぬりつぶされた感さえあった。

しかしながら、この人間関係管理がわが国に移入された過程には、根本的に大きな問題があった。それは、前述したようなアメリカ独自の社会的、経済的土壌のなかで芽生え、成長した人間関係論、人間関係管理が、社会的、経済的風土の大幅に異なるわが国にそのままの形で輸入されたという点であった。すなわち、人間関係論、人間関係管理がわが国に導入された昭和20年代後半には、わが国の伝統的、前近代的な経営的風土がいまだに根づく残存し、また労働力不足、設備の機械化、経営組織の官僚制化など人間関係管理を必要とする諸条件が未成熟の状態にあった。また、その当然の帰結として、わが国では人間関係管理の根本理念である人間性の回復、人間尊重の精神が全く見失われ、個々の人間関係管理の技術・技法のみが導入される結果となった。しか

も、これらの管理技術はわが国に旧来から存在した恩恵的、温情的な人間関係にたいして新しい衣裳を提供するために利用され、さらには尾高教授³⁾が指摘しているように、労働者を懐柔し操縦するためのニコポン管理として、あるいは資本家がより巧妙に労働者を搾取するための新しいテクニックとして悪用された傾向さえみられた。

以上の理由により、人間関係管理はわが国に輸入されたからわずか数年もたたないうちに、かつてのブームも急激に下火になり、一部の企業を除いてはほとんど顧みられない有様となった。

ところが、昭和30年代にはいるや、わが国の経済、産業は重化学工業を中心として世界の奇跡とよばれるほどの驚異的な高度成長をなしとげ、わが国はここに高度工業化社会へと発展した。これにともない、企業の労務管理に影響をあたえる社会的、経済的諸条件も、まことにドラスチックな変貌をとげつつある。なかでも、(1)技術革新の進展、とくに設備の機械化・自動化、(2)経営組織の官僚制化、(3)労働力不足の深刻化、(4)従業員意識の近代化は、つぎのべるように、企業の労務管理にたいして測りしれぬほどの大きな衝撃をあたえた。

第1の技術革新の進展こそ実にはわが国経済の高度成長の原動力であった。とくに、その3本の柱の1つにかぞえられる設備の機械化・自動化は、労働者にたいして甚大な影響をあたえずにはおかなかった。生産部門はもとより、コンピュータの導入により管理・事務部門においても機械化・自動化が急速に進行するにつれて、労働者の労働は肉体を酷使し経験にもとづくカンやコツに依存する肉体技能労働から、専門的・技術的知識や冷静な確かな判断力、柔軟な順応性を必要とする労働、すなわち機械設備の監視・点検、あるいはコンピュータのプログラミングのような高度の技術的労働と、手先の器用さや緻密さなどが要求される労働、すなわち部品の組み立て、事務機械の操作などの単純反復労働とに両極分解する傾向が顕著にあらわれた。こうした動きにもなあって、労働者も高度の専門的・技術的労働にたずさわる一部の専門・技術労働者と、単純反復労働に従事する大多数の未熟練労働者との2つの階層に両極分解する傾向が目立つようになる。

以上の労働の質の変化にもなあって、単純反復労働に従事する労働者は、巨大な機械装置に支配されて自分の能力、技能をほとんど発揮できないという無力感、仕事の細分化がすすむため自分が巨大な機構のなかの1つの部品にすぎないという歯車意識、職場集団の縮小や作業中の人間的接触の減少に付随して生ずる孤独感、単純な作業をたえずくりかえし反復することから生まれる単調感、機械のスピードに支配される緊張から蓄積する精神

的・心理的疲労などに苦しめられ悩まされる傾向が顕著となる。その結果、かれらが仕事にたいする生きがいを喪失するのは当然のことであるといわなければならない。

労働者の委嘱をうけて単調労働専門家会議が実施した調査⁴⁾によれば、単調労働従事者のなかで、自分の能力を発揮できないと答えたものが全体の71%にも達していた。さらに、歯車意識に悩むものが62%、孤独感を訴えたものが58%、単調感・倦怠感に苦しむものが46%、精神的・心理的疲労を感じないものが42%にもおよんでいる。これにたいして、会社の仕事に生きがいを感じると答えたものは、わずか9%にすぎなかった。単調労働従事者の間に不満感、疎外感がいかに広く滲透しているかがこれで明らかであろう。

設備の機械化・自動化は労働の質を一変させたばかりでなく、労働力構成の面にも少なからぬ影響をあたえた。すなわち、事務・管理・販売部門のホワイトカラー、生産部門のブルーカラーという分類が、技術革新の進展にもなあって陳腐化し、これにかわって事務、生産部門を問わず専門的・技術的労働に従事し、自分の個性、能力を十分に発揮できるスペシャリスト (specialist) と、細分化・規格化・単純化された生産・事務・販売業務に従事し、1個の互換部品と化したルーティン・ワーカー (routine worker) という分類が将来重視されるものと考えられる。なお、従来職場の中心として重要な役割をはたしてきた中高年の熟練技能労働者の地位がいちじるしく低下し、監視労働などに従事する若年専門・技術労働者の立場が大幅に強化されるにいたった。

人間の月着陸に象徴される科学技術の底知れぬ進歩・発展によって、科学技術にたいする絶対的信仰が多数の経営者、技術者の間に生じ、その結果かれらの間に働く人間の問題を閑却して技術革新のみを偏重する思想が芽生えつつある。これは本末転倒もはなはだしい、まことに恐るべき考え方といわなければならない。

さて、設備の機械化・自動化の進展にもない、従業員の仕事意識が極端に低下することは前にのべたとおりであるが、この対策として一般につぎの3つの方法が考えられている。第1は、機械設備・作業プロセス・労働環境などを改善する方法、たとえばベルト・コンベア・システムをラウンド・テーブル・システムに改めるなどの方法があげられる。第2は、企業における管理組織を改革する方法、その典型的な例として従業員を職場の管理運営に参画させるなどの方法がある。第3は、レクリエーション施設を拡充してレクリエーション活動を活発化するなど、余暇時間における諸活動を人間的に充実させる方法である。このなかでもっとも効果的な対策は、第2の企業における管理組織の改革であると考えられる。と

くに、従業員を経営活動に参画させ、巨大な機械装置を動かしているのは結局自分たちであるという気持ちをかれらに植えつける方法以外に有効適切な方法は考えられない。

また、設備の機械化・自動化は年功賃金の基盤である経験にもとづく技能の価値を一挙に低下させたため、若年従業員の間から年功賃金にたいする鋭い批判の声がきかれるようになった。一方、企業の側においても、労働力不足に起因する若年従業員の賃金上昇が、中高年層の賃金にはねかえるのを抑えるために、年功賃金体系を改訂する必要に迫られた。そこで、年功給に職能給や職務給を併用する企業の数が、徐々に増加している。

さらに、職場における若年技術労働者の地位の上昇によって年功昇進制度も急速に崩壊しつつある。そして、「青空のみえる人事」、「能力による抜擢」など能力主義、実力主義を採用する動きが、多くの企業の間でみられるようになった。しかしながら、能力主義を定着させるためには、従業員の能力開発、職務の再編成とその明確化、能力判定制度の確立、無能力と評価された従業員の不満解消などの方策が講じられなくてはならない。とりわけ、科学技術時代の到来を迎えて、従業員の能力開発の必要性は最近急激に高まっている。

第2に、経営組織の官僚制化が労務管理にあたえた影響についてのべる。企業規模が巨大化するにともない、経営組織は分業の原理にもとづいて機能的に数多くの職能部門に分割され、組織の末端にいたるほど専門化・細分化されていく。しかしながら、その反面、組織は統合の原理にもとづいて、細分化された多数の仕事を相互に調整し、組織全体の目標達成にむかってこれらを統轄していかなければならない。このために、組織のなかにくつかの階層がつくられ、権限と命令の体系がピラミッド型に構成される。こうした組織の典型が官僚制組織、ビューロクラシー (bureaucracy) とよばれるものである。

官僚制組織とは、ウエーバー (Weber, M.) によれば、(1)各部門の権限の明確化、(2)職務上のハイアラーキー (hierarchy) の確立、(3)規則による事務処理などの特徴をそなえた、もっとも能率的、形式合理的な組織である。また、ブラウ (Blau, P. M.)⁵⁾ は官僚制機構の特色として、(1)専門化、(2)権限のハイアラーキー、(3)規則の体系、(4)インパーソナリティ (impersonality) の4点を指摘している。

経営組織の官僚制化がすすむにつれて、経営者と従業員、監督者と従業員、あるいは従業員相互の間の人間的接触や意志の疏通がややもすれば円滑さを欠く事態が生ずる。たとえば、上部からの命令・指示がいくつかの階層をへて下部に到達する間にゆがめられる、部門間の連

絡がスムーズに行なわれず、かえって対立がつよまる、形式主義・ハンコ主義によって業務処理が停滞する、などの問題が発生し、能率的であるはずの官僚制組織が逆に恐るべき非能率を生むことになりやすい。

さらに、組織の官僚制化は組織のなかで働く従業員にも大きな影響をあたえる。すなわち、官僚制化とともに、企業は管理社会の色彩をつよめるが、この管理社会においては当然トップダウンのコミュニケーションや上部からの指導監督が強化される。その結果、ピラミッド型組織の底辺に位置する、すなわち職場の末端で働くルーティン・ワーカーは、どんな形にもせよ、企業の経営活動に参画する機会をほとんど封じられる。したがって、かれらは自主性・自発性を徐々に喪失し、上部からの命令・指示にただ機械的に反応するだけのロボットに近い存在とかわる。

科学技術の進歩発達につれて、企業規模はますます巨大化すると同時に管理技術も急速に高度化し、その結果必然的に権力がトップの少数者に集中して、一般従業員の企業活動からの疎外感は一層深まる傾向がみられる。これが現代の企業に巣くう最大の病根であると考えられる。この対策としては、従業員をなんらかの形で経営に参加させる方法以外に適切な方法は見当らない。また、従業員は大規模な、複雑な組織のなかで、無数にはりめぐらされた網の目の1つに組みこまれる結果、自分たちは巨大な機構のなかの1つの歯車にすぎないのだという疎外感に悩まされる傾向が目立つ。

そのうえ、官僚制機構においては、業務が規則・規定にしたがって文書の形で遂行されるため、規則万能主義・形式主義・ハンコ主義が横行し、組織そのものが非人格化されることになる。その結果、組織のなかで働く従業員自身もしだいに人間性を失なうようになる。

そこで、複雑化し変動きわまりない環境に対応し、組織に柔軟性と活力を注入し、従業員に生きがいをあたえるために、新しい組織づくりが試みられている。その主なものが、タスク・フォース (Task Force)、プロダクト・マネジャー (Product Manager)、コーディネーター (Coordinator) などである。

また、自律的な小集団づくりも一部の企業で実施され効果をあげている。これは職場で10名未満の小集団を編成し、これに大幅な権限を委譲し、集団の成員に職場の諸問題について集団討議・集団決定を行なわせるものである。

第3に、労務管理に甚大な影響をあたえたものとして、労働力不足が深刻化した点が指摘される。わが国では長年にわたって労働力の供給が需要を大幅に上回っていた。ところが、昭和30年代にはいってわが国経済が高度成長をつづけ、経済規模がいちじるしく拡大し、第2

次、第3産業の労働力需要が急激に増大したため、昭和30年代前半には労働力の需給がひっ迫し、後半にはいるやわが国は伝統的な労働力過剰時代から西欧型の労働力不足時代へと大転換をとげた。

なお、わが国の労働力不足には2つの大きな特徴が認められる。その1つは若年労働力が極度に不足していることである。これは、前にのべたように、技術革新が進展した結果、監視労働に従事する若年技術労働者と単純反復労働にたずさわる年少未熟練労働者にたいする需要が急激に増大したためである。その結果、中学新規卒業者を例にとれば、その求人倍率⁶⁾は、昭和31年1.0倍、34年1.2倍、37年2.9倍、40年3.7倍、44年4.9倍と年々上昇し、若年労働力不足は年ごとに深刻の度を加えている。そのうえ、出生率の急激な低下が原因となって、若年労働力の供給がこんご大幅に減少する⁷⁾ことが予想され、あとでのべる進学率の上昇とあいまって、若年労働力不足は将来なお一層深刻化するものと憂慮される。これにたいして、中高年労働力のばあいは逆に労働力が大幅に過剰の状態にあり、たとえば50才以上の高年令層では求職倍率は42年度で4.7倍⁸⁾という高率をしめしている。

わが国の労働力不足のもう1つの特徴は、職種別にみればあい技能労働者・生産労働者の不足がとくにいちじるしいという点である。43年6月現在の調査⁹⁾では、全国で184万人の技能労働者が不足しているとみられる。また、労働省の調査¹⁰⁾によれば、44年2月現在、60%以上の事業所が技能工や一般労務者の不足を訴え、とくに製造業においては48%の事業所が生産労働者不足が生産活動に影響をおよぼしていると回答し、40%の事業所が必要にみあう生産増強体制がとれないと答えている。その結果、労務倒産という、かつては想像できなかった事態が随所で発生している。

このように、生産部門における若年従業員を中心に労働力不足が深刻化した結果、転職の機会がいくらかもあることから、若年従業員の労働移動が中小企業においてに激化し、現在では大企業にまで波及しつつある。たとえば、昭和40年の中卒者は就職後の3年間に全体の52%¹¹⁾が離職していた。以上のことから明らかごとく、わが国の伝統的な終身雇用制度も現在急速に崩壊への道を歩みつつあり、従業員の企業意識も若年層を中心にいちじるしく低下した。

これら若年従業員の離職の原因を追求すると、従来どおり賃金、福利厚生施設など主として待遇面における不満が原因で離職するものも依然として少なくないが、最近では仕事の内容、すなわち単純反復労働にたいする不平・不満や、上役、同僚との間の人間関係のあつれきなどが原因となって離職するケースが徐々に増加している

点が注目される。したがって、若年従業員の定着性を向上させるためには、かれらの仕事への生きがい高め、人間関係の改善をはかる、など人間関係的管理がきわめて重視されるにいたった。

若年労働力を中心とする深刻な労働力不足に対処するためには、(1)従業員の教育訓練を通じて労働力の質を高め、かぎられた数の労働力を効率的に活用する、(2)設備の機械化・自動化を推進し、労働力の節約をはかる、(3)労働力供給に比較的余裕のある中高年令層、さらに家庭婦人層を利用する、などの抜本的対策が必要とされる。しかしながら、(2)の方法は莫大な設備投資を必要とすること、(3)の対策はこれら労働力が近代的作業方式に十分に適応できないこと、などの問題点を内包しており、結局(1)の従業員の教育訓練、能力開発がもっとも有効な対策であると考えられる。科学技術が高度化し、労働力不足が深刻化した現在のわが国においては、各企業ともいわず少数精鋭主義をとらざるをえない。

労働力不足は福利厚生施設にたいしても少なからぬ影響をあたえる。とくに、若年従業員の定着性を高めるために、寮・社宅などの住居施設は機械設備に劣らぬ重要な施設とみなされるにいたった。また、従業員の仕事意識の低下を阻止する対策として、また徐々に増加する余暇時間を有効に過させるためにも、レクリエーション施設がますます重要視されるものと考えられる。

第4に、労務管理に大きな影響をあたえた要因として、従業員の企業や仕事にたいする意識や態度が根本的に変化した点があげられる。民主主義の理念と近代的合理主義に基礎をおく新教育をうけて成長した現代の若い世代は、一般に自己中心主義、合理主義、現実主義、行動主義、反権威主義、自由主義などの特徴をそなえたパーソナリティの持主である。したがって、かれらは「依らしむべし、知らしむべからず」といった専制的・威圧的管理方式を本能的に拒否し、義理人情や年功序列にもとづく温情的・家族主義的管理方式にたいしてもつよい反発をしめす。その反面、話し合いや意見発表を重視する新教育の結果、かれらはなんらかの形で企業経営の一端に参画したいという欲求を有している。

さらに、進学率の上昇もこのようなパーソナリティの形成に大きな役割をはたしていることはいうまでもない。高校進学率は昭和45年には77.6%、50年には87.6%、大学進学率はそれぞれ19.3%、23.3%と年ごとに上昇すると予想されている¹²⁾。この高学歴化傾向にとまない、若年従業員は人間としての権利意識にめざめ、その結果かれらは自分たちがたんなる労働力ではなく、1人の人間であることを主張し、人間として取り扱われることをつよく要求するようになる。

また、ある調査¹³⁾によれば、新入社員のなかで「企

業の発展や世の中のためにつくしたい」と答えた献身型がわずか8%にすぎず、これにたいして「豊かで楽しい生活」を望むもの、いわゆるマイホーム型が74%の多数をしめていた。さらに「仕事は仕事、余暇は余暇」と割り切っているものが78%にも達していた。このように企業意識や仕事意識が極端に低下していることも、若年従業員の特徴の1つであろう。

つまり、現代の若年従業員の価値意識、すなわちものの見方、考え方は中高年令層のそれとは大幅に異なり、両者の間には越え難い断層が認められる。世代間の意識の断層はいつの世にもめづらしいことではないが、今日ほどその断絶が激しい時はかつてなかったのではないだろうか。

このような新しい態度をもつ若年従業員にたいして、一部の企業では自衛隊入隊、禅寺における座禅修業、高僧による精神訓話などの方法を講じて、従業員の態度を変革させ、かれらのモラル、やる気を鼓舞しようと試みている。しかしながら、しごきによる根性づくりというような古風な精神主義が、合理的、民主的、科学的態度の持主である若年従業員のモラルを一時的にはともかく長期にわたって高揚させることは不可能に近いといえよう。新しい時代の新しい従業員にたいして、古い時代の伝統的な管理方式をそのまま押しつけるならば、かれらの反発をささうことは明らかである。たとえ反発を招かないまでも、「仕事は仕事、余暇は余暇」というマイホーム主義にかれらを逃避させることにならう。いずれにせよ、若年従業員のもつ新鮮な創造性の芽をつみとり、企業の成長発展にとって大きなマイナスとなることはいうまでもない。したがって、新しい労務管理は若年従業員の人間性を尊重するという基本理念のもとに、民主的、人間関係的な労務管理を実施し、かれらの企業意識、仕事意識を高めることによって、かれらの若いエネルギーと新しい才能を引き出し、これを企業の発展に役立てる、という方向にむけられなければならない。

以上の従業員管理をめぐる4つの社会的、経済的変化のほかに、日本経済の国際化、それにもとづく経営の合理化、労働組合運動の変貌、労働者階層構成の変動など実に多種多様な変化がここ十数年間に発生している。これらの諸変化はわが国の伝統的な労務管理を根底からゆり動かし、その理念と制度の根本的改革を迫り、最近の激動する時代にふさわしい、新しい労務管理の出現を要求している。

こうした画期的な情勢の変化にもなつて、一時行き詰っていたかみにみえた人間関係論、人間関係管理が、従業員のモラルを高揚させ、かれらのやる気を奮いおこさせるという効果を再認識され、ここにふたたびその存在を高く評価されるにいたった。換言すれば、人間関係

論、人間関係管理がわが国において真に必要なとされるにいたったのは、昭和40年代にはいつからであるといえよう。

この復活した、新しい人間関係管理は昭和20年代後半にわが国に導入された当時のものではなく、現在にいたるまでの間に様々な面で多くの進歩・発展をとげたものであるが、とくに最近急速に発達した行動科学 (behavioral science) によって大きな影響をうけた点が注目される。従来の人間関係管理はインフォーマルな側面を重視するあまり、とかくフォーマルな側面を閉却する傾向がみられた。また、人間関係管理は従業員のモラルの高揚には大いに貢献したが、それをいかにして業績の向上に結びつけるかという点に問題があった。人間関係管理のもつこのような弱点をカバーし、フォーマルな組織や仕事との関連において人間行動を把握してゆこうというのが行動科学である。つまり、行動科学はその思想的基盤を人間関係論におき、人間関係の理論を一層充実、発展させる機能をはたすものと考えることができよう。この行動科学的思考にもとづいて、目標管理やZD運動 (Zero Defects Campaign) など新しい管理方式が生みだされた。

さて、人間関係論の理念にもとづき、従業員のモラルを高揚させる目的で、人間関係管理とよばれる一連の定型的な制度・技法、たとえば従業員態度調査、社内報、提案制度などが多くの企業において実施されているが、現在の新しい人間関係管理においては、どのような制度・技法がとくに重視されるべきかについて考えてみたい。

新しい人間関係管理の制度・技法はその範囲がきわめて漠然としているところに特徴があり、内容も複雑多岐にわたっているが、機能の点から、(1)企業内コミュニケーションの活発化をはかるもの、(2)従業員の経営参加を促進するもの、(3)従業員の不適応状態を解消するためのもの、(4)従業員の能力開発を目的とするもの、の4つの分野に大別することができると考える。

まず第1に、企業内の意志の疏通、すなわちコミュニケーションの活発化をはかるための諸制度・諸技法をとりあげたい。

経営組織の巨大化と複雑化の傾向にともない、企業内部における人間相互の意志の疏通がしだいに円滑さを欠き、その結果往々にして組織活動の効率的運営が妨げられ、従業員のモラルの低下を招く事態が生ずる。したがって、企業内部のコミュニケーションの流れをスムーズなものにかえ、経営者、管理監督者、一般従業員の間、あるいは一般従業員相互の間の人間的接触を高め、相互の理解と信頼を深めるための制度が必要とされるにいたった。

コミュニケーションはまずフォーマルなものといフォーマルなものに分類される。後者は人間関係の改善や伝播速度の点でときにはすぐれた効果を発揮するが、企業内コミュニケーションの主体はやはり前者におかれるべきであろう。インフォーマル・コミュニケーションはフォーマル・コミュニケーションの流れを円滑化させる潤滑油と考えるのが妥当であろう。

コミュニケーションは、また、マス・コミュニケーション、グループ・コミュニケーション、パーソナル・コミュニケーションの3つに大別される。企業規模の拡大にとともに、当然マス・コミュニケーションが重視される傾向にあるが、その反面巨大組織においてこそきめ細かいグループあるいはパーソナル・コミュニケーションの重要性が一段と増大することを忘れてはならない。

さらに、コミュニケーションは、インフォメーションの流れる方向によって、権限階層にそって縦に流れるパーティカル・コミュニケーションと、同一レベルを横に流れる水平・コミュニケーションに分類され、前者はさらにトップダウンとボトムアップの2つのコミュニケーションに細分される。従来はもっぱらトップダウン・コミュニケーションに重点がおかれてきたが、最近ではボトムアップと水平の2つのコミュニケーションが重視される傾向にあり、これらは第2の従業員の経営参加を促進するための制度・技法として別にとりあげることにした。したがって、ここでは主にトップダウン・コミュニケーションについてのべる。

トップダウン・コミュニケーションを活発にするための制度・技法としては、社内報をはじめ従業員手帳、会社案内、さらには社内放送、掲示などさまざまなマス・コミュニケーションが制度化されている。また、グループ・コミュニケーションとして、朝礼など各種職場集会、経営説明会などがあげられる。さらに、厳密な意味では人間関係管理の制度といえないかもしれないが、管理監督者が従業員1人1人にたいして命令・指示・伝達あるいは指導・助言を行なうのがパーソナル・コミュニケーションである。

これらの諸制度のなかでもっとも普及しているのがいうまでもなく社内報であるが、その内容が従業員の興味をひくばあいにはきわめてすぐれた効果を発揮するが、元来伝達が間接的であるため、読まれずに捨てられてしまうことも少なくない。こうした点を考慮すると、各職場ごとに集会をもち、職場の長が各種のインフォメーションを一般従業員に直接伝達する方法、すなわち職場集会が、第1の分野でもっとも重視されるべきものであると考える。

このほか、経営者と従業員家族との間の意志の疏通をはかるために、家族通信、家庭訪問、家族の工場見学な

どの制度・技法も多くの企業で実施され、それぞれ少なからぬ効果をおさめている。

第2に、設備の機械化・自動化、経営組織の官僚制化に付随して発生する仕事意識の低下を抑止し、従業員の仕事への責任感、創造性、職場集団への帰属意識を高め、かれらの仕事にたいする生きがいをよびおこすために、また、自分の所属する集団の意志決定に参加したいという若年従業員をつよむ欲求を充足させる必要から、従業員の経営参加を促進するための制度・技法はますますその重要性をまし、新しい人間関係管理においてその中核的地位をしめるにいたった。なお、従業員の経営参加を促進させるのに大きな役割をはたしたものとして、経営民主化の思想¹⁴⁾を忘れてはならない。

従業員の経営参加のための制度・技法は、従業員の当然の権利として、企業における意志決定や計画樹立に従業員を参画させ、かれらの意見や創意工夫を企業経営に反映させようというものである。なお、経営参加には労働組合による参加という形態も存在するが、ここでは従業員による参加のみに限定することにしたい。

従業員の経営参加には当然ミドル・レベルにおける参加もふくまれるが、これは程度の差こそあれ多くの企業においてすでに実施されてきた。これにたいして、ショップ・レベルにおける一般従業員の経営参加はほとんどの企業において認められていなかった。したがって、この制度の狙いは組織の底辺に位置する一般従業員、すなわちルーティン・ワーカーになんらかの形で経営に参加する機会をあたえることにあるのはいうまでもない。

ショップ・レベルにおける経営参加は上位レベルのそれとは異なり、経営参加の範囲はかなり限定されるが、その内容は一層具体的なものになる。すなわち、上位レベルにおいて決定された方針や計画の範囲内において、一般従業員が職場の業務や設備あるいは秩序や人間関係についての問題の決定に参加することである。

つぎに、従業員の経営参加のための制度・技法をあげると、各種の職場会議あるいは職場懇談会、ジュニア・ボード (Junior Board) に代表されるマルチプル・マネジメント (Multiple Management)、ブレン・ストーミング (Brain Storming) から生まれたグループ・アプローチ・マネジメント (Group Approach Management)、1日工場長などの個人代行制、提案制度、自己申告制度などの人的参加制度と、従業員持株制度、利潤配分制度などの物的参加制度がある。

これらの制度・技法はそれぞれ独自の特徴をもち、すぐれた効果を発揮しているが、その効果に一定の限界がないわけではない。たとえば、マルチプル・マネジメントや個人代行制は経営者の後継者育成という点ではきわめてすぐれた効果を発揮するが、この制度に参加でき

る従業員の数がかぎられている点が大なる欠陥といえよう。また、提案制度はこれら諸制度のなかでもっとも普及度が高く¹⁵⁾、従業員の経営参加意識の高揚と創意工夫の発掘に大いに役立っているが、大多数の従業員がこの制度を利用することは到底期待できない。自己申告制度は下意上通のパイプとしてすぐれた役割をはたしているが、経営参加の本来の目的を達成しているかという点にやや疑問がもたれる。

また、従業員持株制度は株式の安定化という観点から最近いちじるしい普及をせしめているが、株価の値下がりや配当率の引き下げによって、かえって従業員に経済的損失をあたえ、マイナスの効果をもたらす恐れが十分にある。利潤配分制度については、わが国では税法上の関係もあってボーナスという疑似利潤配分制度がすでにひろく普及しているため、この制度がわが国の企業に定着することはきわめてむずかしい。

したがって、経営参加の有効な制度としてクローズアップされてくるのが、職場会議とグループ・アプローチ・マネジメントの2つである。このうち、職場集団に基盤をおいているという理由から、職場会議がより効果的な方法であると考えられる。これにも運営いかんによっては職場秩序の混乱を招く恐れがないわけではないが、一般従業員が職場における諸問題を集団討議し、集団決定を行なう職場会議が、わが国企業における経営参加の形態としてもっとも重視されるべきであると考えられる。職場集団における集団討議や集団決定の効果がいかに大きいかは、コック (Coch, L.) やフレンチ (French, J.R.P.) の実験をはじめ多数の調査、研究によって実証されているとおりである。

なお、従業員の経営参加が豊かな成果をあげるためには、トップ・マネジメントが経営民主化の観点から従業員の経営参加を支持し、企業内部に経営参加を奨励するような雰囲気のみちあふれていること、従業員の意見や創意を企業の経営管理や各職場の管理運営に積極的に採用すること、すぐれたアイデアを具申した従業員にたいしては処遇面で十分に報いることなどが肝要である。ともかく、経営参加の主眼点は人間性を抑圧する「管理社会」と化した企業を、人間性を回復させる「参画社会」へと改革することにはほかならない。

第3に、職場において従業員が怠っている、さまざまな不平・不満、悩み・心配ごとを解消することによって、かれらのモラルを高める制度・技法も人間関係管理の重要な分野の1つである。

現在、労働者は巨大な機械生産システムのなかの1つの歯車として、あるいは高度化、複雑化した管理組織のなかの網の目に組みこまれて、単調な、寸分の誤差も許されない、密度の高いルーティン・ワークに従事してい

る。このような労働がいかにかれらの精神や神経に障害をあたえるかは想像に難くない。そのうえ、通勤ラッシュ、交通事故などかれらの神経をいらだたせるものが多く、かれらは往々にして心の平衡を失ないがちである。その結果、従業員のモラルと生産能率の低下が生ずることは火をみるよりも明らかであろう。

そこで、従業員の職場における苦情はもちろんのこと、家庭生活における悩みの原因を追求し、これを除去することが必要となり、このために従業員態度調査、苦情処理制度、職場人事相談制度などが実施されている。従業員態度調査は従業員の不平や不満を比較的容易に捕えることができる、きわめてすぐれた方法であって、しばしば企業の健康診断にたとえられる。しかしながら、非指示的方法を除いて従業員の苦情を巨視的に、平板にしか把握できないというマイナス面をとまらう。

苦情処理制度は、わが国の従業員が自分の苦情を公的な場で論議されることを好まないため、わが国の企業ではこの制度が設けられていてもほとんど利用されていないのが実情である。また、職場集会や職場会議の場においても、従業員の不平・不満を察知できるはずであるが、衆人環視のなかで自分の個人的な悩みを卒直に語る事ができる従業員の数はかぎられている。

したがって、従業員の不満や悩みを解消する有効な制度として重視されるのが、職場人事相談制度、すなわちカウンセリングである。これはカウンセラーが従業員の不満や悩みを秘密裡にうけとめ、従業員1人1人にそくして、しかもきめ細かく、その解決に援助の手をさしおけるところにその特徴がある。わが国企業ではこの制度の普及率がまだきわめて低いが、こんごはこの制度の普及発展に力をいれることが必要であろう。カウンセリングは従業員1人1人の個性を認めることになり、人間尊重という人間関係管理の基本理念とも密接な関連をもつ。

なお、カウンセラーにはぶつう外部の専門家あるいは職制の上長があたるが、わが国では後者によるケースが圧倒的多数をしめている。このように、将来の労務管理は従来の労務部・人事部的労務管理から管理監督者全員による労務管理へと脱皮する必要がある。

このほか、各種の福利厚生施設——この中心はいうまでもなく住居施設とレクリエーション施設である——や、職場慰安旅行、従業員の誕生祝賀会、従業員とその家族への慶弔見舞金、家族慰安会などが制度化され、それぞれ従業員の不平・不満の解決・解消と、かれらのモラルの高揚に貢献している。

さらに、人間関係管理の制度とは一概にいいがたいが、集団がその成員の態度と行動に大きな影響をおよぼす点に着目し、「どのような集団構造やリーダーシップ

が成員のモラルを高めるか」を研究するのがグループ・ダイナミクス (Group Dynamics) である。レヴィン (Lewin, K.), リピット (Lippitt, R.), ホワイト (White, R. K.) らは民主的リーダーシップの優位性を、カッツ (Katz, D.) は従業員中心の監督方式の重要性を、リッカート (Likert, R.) は協調主義的指導方式の有効性を、それぞれ実証した。

第4に、技術革新の急激な発達、労働力不足の激化などが原因となって、従業員の能力を開発し、かれらのモラルを高めることが重視される傾向がつまり、従業員の能力開発、人材育成のための制度・技法が人間関係管理の新しい分野を構成するにいたった。しかも、これは経営参加とならんで新しい人間関係管理において中核的地位をしめるものとする。

従業員の能力開発のために、多くの企業において教育訓練制度が実施されている。これは、対象別に、新入従業員教育、一般従業員教育、管理監督者教育、技術者教育などに、さらに教育訓練の場によって、職場内訓練と職場外訓練などに、それぞれ分類される。わが国の企業では、新入従業員や監督者にたいする教育訓練は比較的实施されてきたが、一般従業員にたいする教育訓練はほとんど行なわれていないのが実情である。したがって、一般従業員を対象とした職場内訓練を強化・拡充することが、つよく望まれる。

また、企業内学校を設立して従業員の教育訓練を実施している企業の数も少なくない。企業内学校は従業員の知識の増大、技能の向上、態度の確立などのほかに、若年従業員の定着率を高めるという点できわめて大きな効果を発揮している。これと関連して、国内外の留学制度もかなりの普及をしめている。さらに、問題の多い若年従業員にたいしては、20才代の中堅従業員がマン・ツー・マン方式で生活指導にあたる、きめ細かい制度がきわめて有効であることが、いくつかの企業で実証されている。

前述したように、行動科学的思想にもとづく目標管理やZD運動も、従業員の自己実現の欲求を充足させること、すなわちかれらの能力を開発し十分に発揮させることによって、従業員のやる気を喚起する手法であり、昭和40年代にはいって爆発的なブームをよんでいる。

また、従業員のモラルの高揚という点で監督者のはたす役割がきわめて大きいので、監督者に部下の指導についての教育訓練を施すことが必要となる。この目的から、TWI (Training within Industry for Supervisor) やMTP (Management Training Program) をはじめ多数の定型的訓練方式が実施されている。最近ではST方式 (Sensitivity Training) が脚光をあび、多くの企業に導入されつつある。

さいごに、自己啓発についてふれておかなければならない。自己啓発とは従業員自身が自主的、自発的に自己を教育訓練しようという態度あるいは姿勢を意味する。従来の教育訓練が能率の論理にもとづいていたのにならして、自己啓発は人間の論理に立脚しており、人間関係管理の理念とも合致する。したがって、人間関係管理の1分野としての能力開発、教育訓練は、従業員に自己啓発の機会をあたえることにその主眼点がおかれなければならない。つまり、監督者あるいは指導員が仕事において、集団討議などを通じて一般従業員に自己啓発の機会をあたえるように努力することが肝要である。

なお、いかに従業員の能力開発につとめたとしても、その能力が実際に生かされる制度が確立されていなければ、能力開発の効果はほとんど発揮されない。したがって、従業員の能力審査制度、職能資格制度、職能賃金制度などが実施され、従業員の能力が認められ、それがかれらの処遇にまで反映される道が開かれていることが必要である。

以上、各種の管理方式についてのべてきたが、これらはいずれも単独で実施したばあには多くの効果を期待することはむずかしい。そこで、これら制度・技法の相互関連に注目し、これらを併行して実施することが肝要であろう。たとえば、従業員態度調査の結果を職場会議において集団討議させる、提案制度の趣旨、経過を社内報を活用して従業員に周知徹底させる、などの組み合わせを実施することによって、これらの制度の効果を一段と高めることができる。

さいごに、新しい人間関係管理の真髄を一言でのべれば、従業員を人間として尊重する立場にたち、かれらの創造性を伸ばし、かれらを企業経営に参加させる、という点に尽きる。なお、そのさい注意すべきことは、特定の制度・技法を形式的に実施すればよいという態度を捨て、人間尊重という人間関係管理の根本理念にもとづいて従業員の管理にあたるのが肝要である。

わが国は現在高度工業化社会へと発展し、産業界においては科学技術革命、組織管理革命が急速に進行中である。そして、労働者は圧倒的威力を誇る機械設備の前に屈服をよぎなくされ、また大規模な管理組織の重圧に押しつぶされている。その結果、労働者は人間としての尊厳を、あるいは人間性を喪失しつつある。このような時期にあたり、労務管理は従来の生産性の向上、利潤の増大を主要な目標とするものから、労働者の人間性の回復を主たる目的とするものへと発展しなければならない。労務管理は現在コペルニクスの転換を迫られているのではないだろうか。

Civilization”

- 2) Abegglen, J.; “The Japanese Factory —— Aspects of its Social Organization”
- 3) 尾高邦雄; 「日本の経営, 第五章」
- 4) 単調労働専門家会議「単調労働実態調査結果報告書」
- 5) Blau, P.M.; “Bureaucracy in Modern Society”
- 6) 労働省「職業安定業務統計」
- 7) 厚生省人口問題研究所「人口問題——今後20年の課題」
- 8) 労働省「職業安定業務統計」
- 9) 労働省「技能労働力需給状況調査」
- 10) 労働省「労働経済動向調査」
- 11) 労働省「新規中学卒業就職者の就職・離職状況調査」
- 12) 日本リサーチ・センター「10年後の国民生活」
- 13) 日本生産性本部, 日本経済青年協議会「44年度新入社員の働くことの意識調査」
- 14) 尾高邦雄「日本の経営, 第六章, 三」
- 15) 日経連「わが国労務管理の現勢」