

パーソネル・アドミニストレーションについて

副田, 満輝

<https://doi.org/10.15017/4362456>

出版情報 : 経済學研究. 23 (3/4), pp.211-239, 1959-04-25. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :

パーソネル・アドミニストレーションについて

副 田 満 輝

は し が き

- 一 人事管理の原理と体系
 - 二 人事管理の人間観
 - 三 人事管理と産業心理学
 - 四 人事管理と職務分析
 - 五 人事管理と労資関係
- む す び

は し が き

アメリカにおける労務管理の発展には、大きくみて、三つの段階または流派がある。一は科学的管理 (Scientific Management) 二は人事管理 (Personnel Administration) 三は人間関係 (Human Relations) である。P・F・ドラ

パーソネル・アドミニストレーションについて

第二十三卷 第三・四号

二二一

ツカーはその著『管理の実際』のなかでこれらの三つを取りあげて、簡単ではあるが、彼一流のするどい批判を加えている。⁽¹⁾ また、W・H・ノウルズは労務管理における接近方法の視角からこれらの三つをそれぞれ産業工学 (industrial engineering)、産業心理学 (industrial psychology) および産業社会学 (industrial sociology) と規定し、これまた彼独自のヒューマン・リレーションズの立場から批判的に解説している。⁽²⁾ これらの三者はそれぞれ社会的な運動として展開された。かつて科学的管理運動が語られ、現にヒューマン・リレーションズ・ムーヴメントが云われているように、人事管理についてもパーソンネル・アドミニストレーション・ムーヴメントが云われたのである。⁽³⁾ いずれも社会的な運動として、実践的側面とともに、多かれ少かれ、理論的な側面をも有っている。前記のノウルズによる三者の規定は、この理論的側面に即して行われたものといえる。

人事管理は第一次大戦をきっかけとして起つた。現実の要求という点からいえば、大戦によつてもたらされた労働力の不足に対処するため、「労働力の有効利用」——労働力の調達、配置、訓練——を目的として起つたものであるが、他面、これを労務管理の理論の発展のうえからみると、科学的管理論への批判——というよりむしろ反省および補完という形で生まれたものである。そしてこのようなものとして第一次大戦後のアメリカの労務管理を支配し、第二次大戦後ヒューマン・リレーションズが起るにいたつて、両者が相並ぶようになったのである。第一次大戦後の、なかんづく一九二〇——一九二九年のアメリカといえば、フォードの流れ作業によつて代表される大量生産方式が生まれ、ひいては産業および経営構造のうえに一大変革が起つた時期で、『新資本主義』や『新しい産業革命』が唱えられ、⁽⁴⁾ 『永遠の繁栄』が謳われた時

期である。また労資関係のうえからみてもきわめて興味ある時期であつて、産業民主主義の名のもとにかの従業員代表制 (employee representation) が栄え、同時に諸種の利潤分配制や厚生福利活動が『開明的』経営者によつて唱導され実施された時期である。そのため、第一次大戦を契機として切角飛躍的發展をとげた労働組合も沈滞を余儀なくされたほどで、この時期を人呼んで『厚生資本主義』(welfare capitalism)^(五)となしている。人事管理はこうした時期の労務管理を支配し、且つこの厚生資本主義運動の一翼を担つたのである。

本稿は、従来のアメリカにおいて支配的であつた又今日、ヒューマン・リレーションズと並んで支配的である人事管理という名の労務管理——その本性と限界——を理解するため、その生い立ちにさかのぼつてこれを解剖しようとするものである。パーソンネル・アドミニストレーションという語は今日ではすでに普通名詞化されているが、以下、本稿で人事管理というばあい、この語は、原則として、固有名詞的に人事管理派というほどの意味に用いられている。

注 一 Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1956 pp. 241~245. 邦訳『現代の経営』続篇二二八―二五三頁。

二 William H. Knowles, *Personnel Management*, 1955, pp. 31~118.

三 Willis Wisler, *Business Administration*, 1931, p. 323 著者はまだ personnel management movement と云つてゐる。
ibid., p. 136.

四 Watkins, Dodd, McNaughton and Prasow, *The Management of Personnel and Labor Relations*, 1950, p. 27.

五 W. Wisler, *ibid.*, p. 316.

一 人事管理の原理と体系

— 諸活動の寄せ集めとしての人事管理 —

科学的管理と人間関係では、その原理、方法、体系にそれなりに一応はつきりと一貫したものがみられるが、人事管理にはそれらしいものが見当たらない。ドラッカーは「いわゆる人事管理なるものは大体において大した内的脈絡もない附随的な『技術』の寄せ集め」にすぎないとし、一批評家の口をかりて「従業員の仕事とはかかわりもなく、したがって管理でも何でもないような事柄一切を寄せ集めてこれを『人事管理』と呼んでいる」ときめつけている。ティードおよびメトカーフの『人事管理』（初版一九二〇、第二版一九二六、第三版一九三三）⁽¹⁾は人事管理論の古典とされているが、本書は、ドラッカーのこの批判を実証するかのようには、人事管理のアイディアについて次のように述べている。

「歴史的にみると、人事管理のアイディアは今世紀始めの二十年間における次の認識に直接帰着する。すなわち、組織内における従業員の利巧な利用に関係のある数多くのバラバラの運動や独立の諸勢力は、一人の管理の長の下に論理的に寄せ集めらるべきであるという認識⁽²⁾。」

そして、これらの諸々の運動として次の七つが挙げられている。(イ)職業指導運動および雇用管理運動、(ロ)職業教育訓練運動、(ハ)産業医療事業（とくに僻地における）、(ニ)安全第一運動、(ホ)科学的管理運動（とくに作業分析、成果の客観的測定、職業適性）、(ヘ)団体交渉および工場委員会制度の生成、(ロ)厚生事業。これらの諸活動が一九一〇—一四年の時期に、

若干の会社で一人の経営担当者すなわちパーソンネル・マネジャーの指揮の下におかれることになったのである。

これで見ると、人事管理のアイデア、つまり出発点というものは、当時ばらばらながら既に行われていたところの、経営労働者の人間的な利巧な利用 (the human and intelligent utilization of people in an organization) にかかわるいろんな運動を寄せ集めること、そしてこれを一括して新しく設けられた職業的エキスパートとしてのパーソンネル・マネジャーの管理下におくことに在るといえるかも知れない。

このようなアイデアから生まれた人事管理に、その理論的な原理や方法、体系をもとめるのは、求めるほうが無理であろう。科学的管理にはその父としてのテイラーがあり、人間関係にはメイヨーがいる。メイヨーをもつて人間関係の父にみたてることについては異論があるかもしれないが、とにかく科学的管理にせよ人間関係にせよともに父に当る人を中心として考えられ、展開されただけに、その原理なり方法、体系なりにおいて可成りはつきりしたものが見られるように思われる。ティードおよびメトカーフは人事管理をもつて一つの学であり術であるとしているが、その著についてみるかぎり、それはいろんな技術の寄せ集めに終り、言い訳的に前置きとして、人間性の諸特質が、これ亦どこに重点をおくということなく、列挙されているだけのことである。

人事管理はそれだけを見るとこのように雑然として統一的なものがない。しかし、これを労務管理発展の一段階として、その前段の科学的管理に対比すると、その性格もかなりはつきりと浮び上つてくる。さきに述べたように、人事管理

は第一次大戦をきつかけとして労働力有効利用の見地から科学的管理への反省および補完として誕生したものとみることが出来る。このばあい、反省および補完の原理ともいふべきものを強いて求めるならば、それは一口にいって産業における人間的要因^{ファクター}または要素^{エレメント}の考慮ということであろう。人事管理はまた人間要因運動 (Le mouvement du facteur humain) とも呼ばれる^(註)。そしてこの人間的要因の考慮こそ、テイラーの科学的管理において欠けていたもので、またその故に労働者の組織的な反抗を招いたのである。

藻利重隆氏は、科学的管理にたいする労働組合の反対理由四点——一、その組合否定論 二、労資間分配の不公平 三、人間機械視 四、経営独裁主義のうち一と二とは当たらないとし、三と四こそ科学的管理の欠陥をついたものとされる。そしてこの欠陥をうめるところに人事管理登場の意義をみておられる。人事管理は正しく、三と四、とくに三を衝いてその欠陥を補てんしようとするものである。しかしそれだからといつて一と二の批判が当たらないということはできない。テイラーはその真意において徹底した組合否定論者であつたし、また、彼の賃金方式は計画的な組織的な賃率切下げを含んでいた。彼は労働者たちの組織的怠業にたいして組織的賃率切下げをもつて対したのである。

S・H・パタースンは、人事管理は科学的管理を補完するという見地から次のように述べている。

「人事管理は、産業における生理学的、心理学的および社会学的要因を強調することによつて、科学的管理の技術的能率を補完した。人事管理は職務分析を試み、産業における労働者の適切な選考および配置を試みた。第二に、人事管理

は、配置転換、昇進および解雇の慎重、公平な管理によつて労使間の摩擦を緩和することに努める。第三に、人事管理は、工場内における労働条件全般の向上を狙つてゐる。けだし、生産の増進はすぐれた産業工学のみでなく、労働者の満足と技能的な適性にもよるものであると確信するからである。最後に、人事部は産業教育を実施ないし監督する。技術教育だけでなく普通教育もふくまれている。人事管理は安全、保険、公民科その他の社会教育並びに産業能率増進のためのそれをもふくんでゐる。産業能率の理想は人間厚生理想によつて補完されなければならない。進歩的使用者のプログラムは進んだ産業管理やよりよき人事管理だけでなく、一その厚生活動をもふくむものである。^(七)」

人事管理はその科学的根拠を心理学と生理学とに求めた。産業の心理学と生理学とに。あるいはこれら両者を一緒にして心理・生理学 (psycho-physiology) または労働科学 (Arbeitswissenschaft) としようこともできよう。ティードも云つてゐる。「人事管理は人の指揮にかかわるが、これらの活動はまず労働者を相手とする。この事実はとくに管理のこの部門にたいして、彼らの肉体的および精神的構造について、人間性について知ることのできる一切を知る責務を課する。この知識は、生理学と心理学とに編成されて利用できる状態にある。管理者はこれら両分野の本質的諸原理に馴染まなければならぬ。」

産業または労働の生理学と心理学のうち、生理学は大西洋の彼岸で労働科学の名のもとに發展し、心理学は主にアメリカで産業心理学の名のもとに發展して、人事管理の学問的基礎を提供した。フーゴー・ミュンスターベルク (Hugo Münsterberg, 1863—1916) は産業心理学の父といわれる人で、彼自身はこの学問を Psychotechnics (精神工学ないし心理工

学)と呼んだ。

労働の生理学や心理学はすでに以前から起つていたのであるが、一九一〇年代、例の東部賃率事件や労働組合の組織的反抗やらで科学的管理が社会の問題となり、次いで第一次大戦に際し科学的管理が利用されるに及んで、両者(労働の生理學および心理学と科学的管理と)の対決と結合とが行われるに至つたのである。

科学的管理にたいする対決という点からいえば、ヨーロッパで發達した労働の生理学を中心とした労働科学の方が、アメリカの産業心理学よりもはつきりした態度を打出したようである。イオテイコ、アツレル、リップマン、エルマンスキー等一連の労働科学者がテイラーの科学的管理を批判し、その批判のうえに立つて自らの体系を打出そうとした。なかんづく、リップマンとエルマンスキーが目立つ。

これに較べると、アメリカの産業心理学は科学的管理への対決というよりむしろそれ自身の發展を遂げ、その成果が人事管理によつて吸収利用された形になつたようである。人事管理の科学的基礎は産業心理学であり、後者は前者に學問的根柢を与えはしたが、しかし、産業心理学即ち人事管理となすわけにはいかない。科学的管理においてはその父であるテイラー自ら、それなりに、作業の科学を展開して、(そして彼はこれを彼の四原理の第一に据えている)その上に彼の管理体系をきずこうとしたし、ヒューマン・リレーションズにおいては、これ又その父ともいふべきメイヨーとそのグループによつて、隣接諸科学の成果を利用しながらも、独自の産業または経営の社会学を打ちたて、そのうえに管理の技術体系を乗せようとしている。そこえいくと、人事管理は、従前から独自に發展してきた關係諸科学の成果を借用し、他

方これまた独立に展開されていた経営労働者を対象とする経営者側の諸々の新しい運動なり活動なりを寄せ集めて、これを人事部に統合したまでである。

科学的管理

一、一つの科学の展開

1、作業の科学または時間研究（作業分析）

二、労働者の科学的選考および教育、訓練

1、選考：『一流労働者』の選考

2、教育：労働者の教育

三、心からの労使協力

1、科学の適用による『高い賃金と低い労務費』

2、差別的出来高制

3、労働組合無用論——作業の科学による労働組合の排除

パーソネル・アドミニストレーションについて

人事管理

一、基礎科学と調査

1、産業心理学

2、職務分析

二、採用および教育

1、心理学的検査（とくに適性検査）

2、(イ)労働者の教育

(ロ)管理者の教育

三、労使関係

1、科学の適用（適性配置）による労働者の満足

2、諸種の賃金支払制度、利潤分配制、従業員持株制

3、従業員代表制による労働組合の排除

4、組合との団交

5、福利厚生

四、作業と管理の分離

四、ラインとスタッフの分離

1、企画室の設置による管理事項の分離と集中

1、人事部の設置による人事事項の分離と集中

(労働者の抵抗)

(ラインの抵抗)

五、その他

1、作業条件・安全衛生

人事管理論の内容および構成は、ドラッカーが批判しているように、大体において今も昔とほとんど変わらない。

注 一、P. F. Drucker, *ibid.*, p. 243, 邦訳、前掲書一三二頁。著者はさらに続けて批判していわく「一般に人事管理とは、労働者とその

仕事の管理を意味するものと考えられているが、実際には或る書類係の仕事であつたり、家政婦の仕事であつたり、或は社会事業家の仕事であつたり、そうかと思うと労働組合との紛争を予防したり処理したりする消防夫の仕事であつたりする。人事管理の典型的な仕事といえば、安全および年金制度、提案制度、雇用業務、苦情処理といったくあいに、必要な雑用ばかりである。だが私は疑問に思うのだが、なぜこれらの仕事の一つの部局に集められなければならないかということである。典型的な人事部の組織図とか人事管理の典型的な教科書の目次をみれば分ることであるが、それらの仕事はごつた煮である。」

11' Ordway Tead and Henry C. Metcalf, *Personnel Administration, Its Principles and Practice*, 1920, 1926, 1933. McGraw-

Hill.

三、*ibid.*, p. 39.

四、私はこうした疑問はいだきながらも、メイヨーをもつてヒューマン・リレーションズの父に見立てて、ヒューマン・リレーションズを考察したことがある。『ヒューマン・リレーションズについて一つの経済学批判としてのメイヨイズム』九州大学経済学会編、経済学研究、第二十三巻第一号、三九頁。ところが、最近入手した Keith Davis, *Human Relations in Business*, 1957 を見ると、著者はメイヨーをヒューマン・リレーションズの父に見立てている。同書六一七頁。

五、Georges Friedmann, *Problemes Humains du Mechanisme Industriel*, 1954. La Troisième Edition. p. 59.

七、S. Howard Patterson, *Social Aspects of Industry*, 1929, p. 429.

六、労働科学の創始者と目される O・リップマンは彼自身の労働科学を労働心理学および労働生理学から区別している。Otto Lippmann, *Lehrbuch der Arbeitswissenschaft*, 1932, S. 14.

八、*ibid.*, p. 5.

九、森五郎著『経営労務管理論』（泉文堂）及び『労務管理』（ダイヤモンド社）は或る意味で、人事管理の内容を体系化しようとする一つの試みであるとみることができらる。

二 人事管理の人間観

アメリカの労務管理の歴史には一つの哲学が流れている。それは労使関係の調整、労使協力を通じての社会改良の哲学である。科学的管理すなわちテイラーにおける精神革命、ヒューマン・リレーションズにおける失われた人間協働の回復。人事管理では明確な形こそとつていないが、矢張りそういうものが流れている。そしてまた三者に共通なことは、これ

らの哲学が、その管理の理論と実際に照してみた場合、いかにも取つて付けたような感じをいだかせることである。

ともあれ、労務管理が経営労働者を対象とするかぎり、意識するとしないと拘らず、一定の労働者観、ひいては人間観を前提とし、或いは根抵にもつていることは、当然である。

テイラーは労働者、一般に人間というものを生来の怠け者とみた。——この怠けを、例の組織的怠業にたいして自然的怠業とよんだ。^(二)——したがって、仕事の計画や作業の方法、なかんづく一日の作業量の決定を労働者まかせにしておいてはいけない、それらの決定はすべてこれを労働者から取りあげて管理の側に移さなければならぬ。そして管理の側でそれらをきめ、たつぷりの一日仕事を労働者に否応なしに押しつけなければならぬとした。この見地から、在来の労務管理を批判して“initiative and incentive”方式ときめつけたのである。なまじつか労働者の創意を期待してインセンチヴでこれをつり出そうとしても駄目である、労働者はぐるになつて組織的怠業をはかるのが落ちた。作業中労働者に考えさせてはいけない、余計な人数を組ませるはいけない。人間は生まれながらにして不平等である。分割して統治しなければいけない。テイラーは労働者、人間をこのように考え、このような人間観にみちびかれながら、彼の管理方式を打ちたてた。それは仕事の計画とその実行との組織的且つ強引な分離を原理としたものであつた。^(三) W・ウィスラーは科学的管理の思想の源をたずねて、テイラーのピューリタン思想と当時のスペンサー流の科学観との奇しき結合にこれを見出ししている。^(三) 事実テイラーはスペンサー流の科学観のとりことなつて、作業の科学の展開によつて労使協力の自然法則が発見できるものと信

じていたようである。さればこそ彼は一つの眞の科学の展開を彼の四原理の第一に据えたのである。また、ドラッカーも、計画と実行との分離をもつて科学的管理の二つの盲点の第二にかかげ、この誤つた思想の系譜をたずねて、同じくビュリタンの神政政治ユタクラシと西欧ファシストの選良哲学ユタトとにたどりついてゐる。^(四)

ヒューマン・リレーションズの考えでは、科学的管理とは反対に、人間は本来働らくことのすきな、しかも集団ないし社会をなして働らくこと、つまり協働することのすきな動物であつて、この協働の場において互に人格と存在とを認めあつて、そこにめいめいの満足をみいだすものとされている。つまり、自発的な協働と満足、これこそが人間の本質とされているのである。ところが今日の産業文明では、人間のこの本質が失われている。メイヨーによれば、『協働の能力』がうしなわれている。この失われた人間性、自発的協力といういわば人間固有の自然良能をとりもどし、盛り立てることがヒューマン・リレーションズの課題とされている。とすれば、テイラーの科学的管理の場合のように、いきなり労働そのものの方法と分量とを一方的に定めてこれを労働者に押しつけることは、この人間の自然良能をいよいよ抑圧するものであつて愚の骨頂といわねばならない。そうでなくて、人間本来の自然良能を解放してやることを緊要且つ賢明ということになる。ヒューマン・リレーションズ・テクニークと称せられるものはこのためである。^(五)

この点からみれば、人事管理の考えはどうであろうか。ドラッカーは、人事管理の考え方の基本的な誤りとして三つをあげているが、その第一に「人は本来働くことを欲しない」(people do not want to work) という想定をおいてゐる。

ドラッカーのこの批判は科学的管理にたいしては正しく核心を衝くものとして誰れしも異存のないところであるが、人事管理にたいする批判としてはどうであろうか。人事管理派の人々はこの問題に焦点をあわせて物事を云つていない。しかし、ティードおよびメトカーフの『人事管理』によるかぎりでは、どちらかといえば、ドラッカーと反対のことを言っているようである。われわれはむしろ、『人事管理』のなかにヒューマン・リレーションズとまがうような言葉や所論を見出しさえするのである。が、凡らく真実は中間にあるとでもいうか、人事管理は、人間は本来働らくことが嫌いでもなければ好きでもない、と考えていたと見るのが妥当なようである。

ドラッカーがいうには、人事管理はその誤つた考えから、労働というものを「労働以外のところで満足を得るため人間が耐え忍ばなければならない一種の懲罰」という風に考え、したがつて、労働そのもののなかの満足ではなく、「労働以外の領域での労働者の満足」を重視するのは当然である、とこのように言っている。つまりドラッカーは、人事管理が労働過程からまつたく浮き上つていることを非難しているのである。

テイラーは、人間は本来仕事嫌いだというので仕事を否応なしに押しつけた。仕事を量的にも質的にも一分のすぎもなく管理側で練り上げ計画したうえ、これを労働者に強制した。科学的管理はかくて、生まれながらにして、労働の管理、いわゆる作業管理である。少くとも労働過程の管理から出発している。これにくらべると、人事管理は、労働過程から全く離れている。管理事項といえは従業員採用から始まつて、教育、訓練、移動、人事考課、賃金（しかもその形態）、作業環境、労使関係といつたぐあいで、直接間接労働につながつてはいても、労働そのものを直接の対象としない。このように

見てくると、人事管理は、労働過程以外のところで労働者の満足を考えるという、ドラッカーの批判は當つてゐる。しかし、これはドラッカーの言うように、人事管理が人間は本来仕事嫌いだと言ふことの当然の結果であらうか、両者のあいだに必然的な関係でもあるのであらうか。人事管理の考えでは、人間は本来的に仕事嫌いでも好きでもない、管理の如何によつてどうにでもなるのだ、というふうに考へていたと解するのが一ばん真実に近いようである。すなわち、科学的管理のように直接に労働者に課業を課するよりも、一歩しりぞいて、労働者の労働能力や労働意思、それから労働条件等の労働の諸要因にかんする事項をうまく処理することによつて、間接に労働を促し、労働の能率を高めようとしたのである。この点では、人事管理はヒューマン・リレーションズと大差ないと思われる。ただ、人事管理は、産業心理学——職業心理学といつた方が適切かも知れない——の立場から労働の能力に重点をおいたのになつて、ヒューマン・リレーションズは産業社会学の立場から労働の意思に重点をおいただけの違いである。見方によつては、この違いは大きいけれども。

自然を巧く利用するには、自然に逆つてはいけない。自然の本性を、自然の法則を冷静に學んでそれを通して自然をコントロールしなければならぬ。同じように、人を使い労働者を働かせるには、人間の本性をまず理解しなければならぬ。とらえられた人間の諸特性のハンドルを通じて人間活動をコントロールしなければならぬ。これが人事管理の主張であらう。この点また、人事管理はヒューマン・リレーションズと変らない。ただ、人事管理は、人間の諸特性を一定不変のものとして固定的に考へるのになつて、ヒューマン・リレーションズはそれらを情況的に判断する。また人事管理

がその産業心理学において労働者を個人的に観察してその個差をみようとすることにたいし、ヒューマン・リレーションズでは、その産業社会学において労働者を集団として、および個人をみるばあいは集団における個人として考察しようとするところに違いがある。この違いも見方によつては大きい。人事管理が、労働者は今日の産業社会ではもつぱら生きんがためにやむなく働らいているというふうに考えていたことはたしかである。それかといつて、人間が本来的に仕事嫌いであるとは考えていなかったようである。もちろん、ヒューマン・リレーションズのように人間は本来的に協働する動物だなどと考えていなかったことは確かである。

注一、「この怠業には二つの原因がある。一つは、呑気に構えようとする (to take it easy) 人間の自然的本能及び性向であつて、自然的怠業とも呼ばれるべきものである。」Frederick Winslow Taylor: *The Principles of Scientific Management*, 1934, p.19.

二、この点については、拙稿『テイラー・システムの原理』(九州大学経済学会編『経済学研究』第二十一卷第一号)参照。

三、Wissler, *ibid.*, pp. 331~332.

四、P. F. Drucker, *ibid.*, p. 251. 邦訳、前掲書、一四七頁。

五、この点については、前掲拙稿『ヒューマン・リレーションズについて』参照。

三 人事管理と産業心理学

産業心理学が人事管理に学問的根柢を与えたこと、並びに産業心理学の父がミュンスタールクであることはすでに述べたとおりである。ミュンスタールクは斯学を精神工学または心理工学 (psychotechnics) として樹立しようとした。そ

の概要は、彼の『心理学と能率』(一九一三)⁽¹⁾に述べられているが、これによれば、この新しい科学は「近代の実験心理学と経済問題とを媒介する」⁽²⁾もので、心理学的実験が商工業の問題に用立てられなければならないとして、心理学の実験を通じて人事管理に接近したのである。彼は今日の(当時の)経済上の主たる課題として次の三つをあげ、そしてこれを産業心理学の当面の研究分野としたのである。⁽³⁾

一、最良可能な労働者の発見——「どうすれば、われわれは、その者の精神的諸能力が、その為すべき仕事にもつともよく適合した労働者を見出すことができるか」

二、最良可能な仕事の確保——「いかなる心理学的条件のもとにおいて、われわれは各労働者から最大且つ最も満足のいく産出高を確保することができるか」

三、最良可能な効果を確保すること——「いかにすればわれわれは、労働者の心理を動かしてこれを経営利益のため最も望ましい状態に完全にもち来すことができるか」

内容に即して判りやすくいうと、第一は、労働者の心理学的諸検査とそれによる労働者の科学的選考であり、第二は、最大生産を結果するような労働条件の心理学的側面の決定であり、第三は、経営に望ましい労働者の態度の促進である。また労働(能率)の要因に即していえば、第一は労働の能力、第二は労働の条件、そして第三は労働の意思に関する。ところで、ミュンスターベルクが実験を通じて主として力を注いだのは第一の分野であつて、一九一二年事故防止の目的で行つた市街電車運転手の適性検査実験は、科学的適性検査の端緒をひらいたものとして有名である。彼は、専門家の弊と

して、適性検査による適材適所配置の重要性を強調するのあまり、次のように述べている。

「まことに社会はこれまで、職業選択の根本問題、つまり個性の心理的適応の問題を体系的に処理しようという努力をいささかもいたさなかつたため重い罰を受けている。これが改められれば、職を求める側も提供する側ともに利益を受けることになる。雇主としては適材を得さえすれば立ちどころにどの部局においても労働の効果を期待することができし、他方、働こうとする側にとつては、成功に一層期待できるだけでなく、何よりもまず仕事に一そう大きな悦び、一そう深い満足、そして一そう調和的な個性の發揮を期待することができるのである。」^(四)

これでは、第二、第三の分野、すなわち労働条件や労働意思管理は不要ともなりかねない。事実、彼の産業心理学は適性検査を中心とする労働能力管理の手段を提供することに終つた。産業の心理学はミューンスタールクの精神工学一つに限られてはいない。当時の一般心理学の諸傾向に影響されて色々な考え方があつたようである。R・ベンディクスは、なにかんづく、行動心理学 (behaviorism) と本能心理学 (instinct psychology) の影響を指摘している。^(五)

行動心理学は、本来の内省的方法を排して、実験と観察とを通じて、心理学を科学的基礎の上にすえたものとされている。産業経営の場は好個の実験場所を提供した。行動心理学は、在来の思弁の心理学のように人間の心的過程一般をいきなり考察の対象とするようなことはしないで、外にあらわれた人間の具体的行動を通じてそれを研究しようとする。行動心理学は、本能的なもの、すなわち先天的な特質とか行動パターンとかいつたものを否定する。少くとも、そんなものはないという想定から出発する。つまり、心そのものはもとと空っぽである。環境諸力 (environmental forces)

刺によつて載され条件づけられて、はじめて意味内容をもつ。実験によつて環境を変えその刺戟を変換することによつてどのような行動の変化がおこるか、これを考察してはじめて心的過程の本性を知ることができるといふのである。心的過程の本質が一旦このようにして学びとられると、こんどは環境とその刺戟を操ることによつて一定のまたは予定の人間行動を導きだすことができるはずである。テイラーのように直接に人間行動の方法をきめてこれを強制するといふのでなく、環境刺戟のハンドルを操ることによつて間接に人間行動をコントロールすることができるわけである。これこそ人事管理の目指す組織内における人間の利巧な利用法として早速利用できるものである。そして、産業関係というものは大体心理学的なものであるとされた。かくて、行動心理学者たちは実験によつて人間行動の法則を発見しこれを人事管理に適用できると考えたのである。科学的管理の欠陥はその機械論的接近法にあつた。行動心理学者たちは、産業における人間行動を研究することによつて、適性な環境を作り出し、これによつて産業関係の調和を達成することができると信じたのである。先述のミュンスターベルクにおける心理学的検査にもとづく適性配置による労使関係の円満な調和の理論はその一つの現われである。

産業心理学者たちは更にすすんで、労働者の一切の思考や行動を思いのまま操縦しうるのではないかとさえ考えた。すなわち、労働者の態度がどのようにして形成獲得されたかその次第を研究すれば、労働者の態度は好きなように造形できるはずであり、労働者の行動の動機要因を分析把握すれば、思いのままに労働者をコントロールできるはずだといふのである。人間は金銭的インセンティブだけに反応するのではないとすれば、どうすれば一切の人間の欲求を生産的努力につな

がらせることができるか。たとえば、誇りは職人としての誇りに、愛は仕事の愛へ、忠誠は愛社心へ、斗争心は労働競争へといつたぐあいに。環境にうまく適応できない労働者たちは、心理学的治療を施してこれを匡正する。また勤労意欲の本性をきわむれば、高度のそれを確保することができるはずだ、と。

このように見てくると、人事管理とヒューマン・リレーションズとのあいだには、経営労務への接近において、いろいろな細い相異はあるにしても、ともに人間工学 (Human engineering) である点においては同じである。要するに、科学的管理は作業の科学によつて労働活動のなかに、ヒューマン・リレーションズは産業の社会学によつて労働者の人間感情のなかに、そして人事管理は産業の心理学によつて労働能力と環境 (物理的) のなかに、自然の法則を見出してこれをうまく適用しさえすれば、産業社会の疾患を排除することができると思つて固く信じたのである。

注 一、Hugo Münsterberg, *Psychology and Efficiency*, 1913.

二、*ibid.*, p. 3.

三、*ibid.*, 23-24.

四、*ibid.*, p. 35.

五、Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry*, 1956, p. 290.

四 人事管理と職務分析

人事管理は経営従業員にかんするいろいろな運動の寄せ集めとしてそこに一貫した体系というものは見当らない。しか

し寄せ集められた管理諸事項を、労働の要因区分にしたがって強引に整理分類してみると大体次のようになる。

- 一、労働能力管理
採用(3)、教育(5)
- 二、労働意思管理
労使関係(9)、厚生
- 三、労働条件管理
報酬(7)、保健および安全(4)
- 四、その他—調査および管理組織 調査(6)、人事部(2)、管理の調整(8)

(下段の諸項目はティードおよびメトカーフの『人事管理』(一九二〇)の篇別題目、数字は篇の序次数を示す。)

人事管理はこれらの各分野にわたつて行われたが、とくに重点がおかれたのは、すでに述べたように労働能力管理の部面である。われわれに取つて興味のあるのは、この部面と共に、労働意思管理にかかわる労使関係管理である。労働能力管理の部面では心理学的検査を中心とする採用、配置の問題が中心であることはすでに述べた。ここではこれに関連した問題として、職務分析について若干述べてみたい。

職務分析は人事管理では重要な意味をもっている。これは心理学的検査と一緒になつて、科学的管理における作業研究(時間および動作研究のこと)に対応し匹敵する。作業分析が科学的管理の土台であつたように、職務分析と心理学的検査は人事管理の基礎である。テイラーは科学的管理の四原理の第一に新しい科学—作業の科学—の展開、第二に労働者の科学的選考をあげたが、これら二つの原理に対応するものを人事管理にもとむれば、第一原理に相応するものは職務分

析であり、第二原理に対応するものは心理学的検査である。科学的管理では第一の作業の科学すなわち作業分析が展開され、第二原理は殆んど手を着けられなかつたが、人事管理では第二に対応する心理学的検査が重点的に展開され、これにつづいて第一の職務分析が押し進められた。

ここで職務分析と作業分析とを対照してみたい。ただし、この対照のなかに、人事管理と科学的管理のつながりや性格の相異が看取されるからである。

作業分析（時間および動作分析）と職務分析とを要点的に対照させると――

一、目的――作業分析では、それぞれの作業を遂行する唯一最善の方法を発見してその標準時間――テイラーに在りては最短時間――を決定し、これを基礎として課業を設定することが目的であつた。これにたいし職務分析では各職務の内容を明らかにし、それを満足に遂行するに要する労働能力要件の種類とその程度を確定し、これによつて採用、教育、配置、賃金等、人事管理の用に供することを目的としている。

二、分析の対象――作業分析は労働そのものを直接に分析し、職務分析は労働を、それを遂行するに必要な能力および条件に即して、分析する。職務分析は労働能力にかかわり、作業分析は労働能力の発現としての労働そのものにかかわる。

三、なお両者を時間研究と職務評価という形で対照させると、時間研究は作業方法の改善を通じて各作業を遂行するに必要な標準時間を設定しようとするのに対して、或は同じことであるが一定時間内に遂行さるべき仕事の量、標準作

業量を確定しようとするのにたいして、職務評価はそのようなもろもろの仕事の経営内における相対的価値（比価）を確定しようとするものである。

要するに、作業の分析は時間的見地から労働そのものを分析して為さるべき労働の量を確定しようとするものであり、職務の分析は、労働を、それを遂行するに要する労働能力および条件（作業の物理的条件）に即して分析していわば労働の質を確定しようとするものである。⁽¹⁾前者は作業の管理にぞくし、後者は人事の管理にかかわる。ドラッカーは、人事管理が労働そのものの管理から全く浮き上つたことをその致命的欠陥として指摘しているが、その当否はしばらくおくとして、その事実、今迄の説明からも知られるとおりである。科学的管理と対照したばあいの人事管理のこうした性格は、右に見たように、作業分析と職務分析との対照のなかに歴然と表示されている。

以上は、作業分析と職務分析を比較して科学的管理と人事管理の差別を強調する結果となつたが、実質上、人事管理が科学的管理を補完するように、職務分析は作業分析を補完するものとされている。ティードおよびメトカーフは、職務分析（job analysis）という語のもとに、前記の作業分析と職務分析とをふくませ、前者を労働の過程にかかわるもの、後者を労働者^{ワーカー}にかかわるものとしている。そして両者の生成関係について次のように述べている。

「歴史的には、職務分析のこの過程的側面がまず注意を喚起し強調された。このため、そして一つには職務分析の人的側面がそれほど評価されていなかったたので、職務分析の管理は全般生産管理者——ふつう『企画部』、『調査部』、『標準化部』、『新方法部』などの名で呼ばれるスタッフ部局——の所管となつていた。ところで、職務分析の目的が、労働者の

選考標準や訓練方法の設定、職位の分類、職務の格付となると、人事部こそこれらの結果とその適用にたいして決定的な関係をもつことになる。…」

因に職務分析（狹義における）と作業分析との区分は当初は必ずしも明確でなく前者は可成り後者の要素をふくんでいたようである。そして職務分析という語をめぐつて科学的管理派と人事管理派とのあいだにせり合いが行われたが、結局人事管理派に有利に落着して今日に至つたようである。^(三) ライトルは職務研究^{ジョブ・スタディ}のもとに職務分析と時間研究とを統括し、前者をその量的側面、後者^(四)をその質的側面としている。ウイスラーは人事管理は時間研究による労働予算制度（The Labor Budget）と結合することによつて、生産管理の構成部分となつたと述べている。^(五) また彼は、人事管理運動の展開に三つの段階を区別しているが、第一期はいわば生産現場すなわちラインにたいし無関心な時期、第二期は、人事機能をあげて人事部に集中する時期、そして第三期が、結局、生産管理に統合される時期であるとしている。^(六)

注一、ヨルダーも、時間研究と職務分析とを職務研究の量的側面と質的側面として考察している。Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 1956, Fourth Edition, p. 94. 本多・遠藤共訳『事業経営と人事管理』（原著第三版）八〇—八一頁。

二、人事管理にたいするドトラックの批判三点は要するに、人事管理が労働そのものの管理から浮き上つて副次的なものに終つていくという批判に帰着すると思われる。Drucker, *ibid.* pp. 241-245 参照。そしてドトラックのこの批判は基本的にはヒューマン・リレーションズに対するそれともなっている。

三、Charles Walter Lytle, *Job Evaluation Methods*, 1954, Second Edition, pp. 10-12.

四、*ibid.*, p. 4.

五、W. Wissler, *ibid.*, p. 324.

六、*ibid.*, p. 323.

五 人事管理と労使関係

——従業員代表制——

人事管理は、考察の面なり方法なりは異つていても、個人としての労働者を対象として考えたことは、科学的管理と同じである。その基礎となつた心理学が個人差に重点をおく個人心理学であつたことにも現われている。人事管理は、かくて、本来的はその対象としての従業員を個々人としてとらえようとするものであつた。テイラーは、作業の科学によつて発見された自然法則を適用すれば労使関係は自ら円満化し、労働組合は無用であるという確信から出發した。または反對にそういう確信に終つた。いわば作業の科学が組合を無用にするのである。産業心理学者も科学的な適性検査の利用によつて労使関係が自らうまくいくと考えた。ところが、第一次大戦をきっかけとして労働組合が急激に發展し、その發言力が高まるにつれて、人事管理といえども労働組合の存在を無視することはできず、これに何とか対処せざるを得ない破目におちいつた。つまり集団としての、或いは組織された労働者の問題に直面したのである。

この問題にたいして二つの途がとられた。一つは労働組合を認めてこれと団体交渉を行ひ行き方、いま一つは、労働組合の侵入を防ぐため、これに代る組織をこしらへること、これであつた。後者は従業員代表 (employee representation)

または工場委員会 (works council or shop committee) と呼ばれるものである。従業員代表制は大戦中労使の協力体制をつくり出すため政府によつて推進されたのがきつかけとなつたもので戦前のアメリカにはあまりなかつた。⁽¹⁾一九〇四年ピッツバーグの The Nerst Lamp Company で採用されたのが最初とされているが、一つの運動として発展しはじめたのは大戦中およびその後のことである。大戦中政府はこの制度を奨励し、半強制的に作らせたようであるが、この種のものゝは戦争が終るとつづれてしまい、そしてまた新しく別のものが自発的に發展した。

この制度はアメリカにおける『産業民主主義の揺りかご』(the cradle of industrial democracy) とされているが、⁽²⁾実はアメリカにおけるこの産業民主主義は労働組合によつて斗い取られたものではなくて、反対に使用者によつて打ち出されたものである。労働組合の進入を防止する目的で、それに代るものとして個別企業の従業員を単位として組織されたものである。したがつてこの労働者の組合は、会社組合ユニオン・ネストまたは御用組合とも呼ばれた。

従業員代表制には二つの型があつた。連邦議会方式 (the federal plan) と工場委員会方式 (shop committee or works committee plan) の二つである。前者はアメリカ連邦議会にならつて、一般従業員の代表をもつて下院を組織し、職長級をもつて上院を、経営者層をもつて内閣を組織するという趣向である。後者は労使共同の協議会である。当初は連邦議会型も可成りみられたが漸次おとろえてもつぱら工場委員会方式が行われるに至つた。

工場委員会は経営者側と従業員側と同数の委員で構成され、労働条件を中心として協議が行われ、経営事項は除外された。また協議が成立しても、それを実行するしないの決定権は会社側にあつた。實質的に、委員会は諮問機関にすぎなかつた。

つた。従業員代表の権限はいろんな点で制限され、従業員代表となりうるものは職長以下のもので、組合員はその資格なく、年令、勤務年限の制限もあり、また代表そのものも会社側がこれを任命することもあつた。パターソンは産業民主主義の制度としての本制度について、「工場委員会はつねに従業員の産業政府ではあつたが、必ずしも従業員のためのものではなく、そして従業員によるものであることは減多になかつた」と述べている。^(三)

労働組合(A・F・L)はもちろんこの制度に反対した。そして一九一九年公式の抗議を表明した。要点は――

- 一、組織の運営において、従業員代表の選出が公正を欠き、かつ代表者にたいし各種の威嚇行為が行われていること。
- 二、何よりも制度そのものの狙いが、労働者の注意を団体交渉の真の目的から外らして、安全運動とか能率向上とか生産増強とかのプログラムに向けさせようとする事。

三、会社組合は、経営者団体の下請機関の役を果たし労働組合の発展を阻害すること。

労働組合の反対にもかかわらず、従業員代表制は第一次大戦後産業民主主義の名のもとに発展した。労働組合はこれに押されてむしろ衰えた。従業員代表制をとる企業の労働者、すなわち会社組合員数は一九一九年の四〇万人から一九三二年には三倍以上の一二六万余にふえた。この間、A・F・Lの組合員は反対に、三二六万から二五三万に減つている。会社組合は組合数においてはともかく、組合員数においてはワグナー法の出現する一九三五年まで殖えた。^(四)

ティードおよびメトカーフは、産業民主主義の揺籃としての従業員代表制の意義を強調して、経営者の労働組合排除運動に理論的根拠をあたえているが、他方、その限界をも指摘して、労働組合を基礎とする団体交渉についても語つてい

る。ただし初版では、まだその必要について語るのみであつて、まだその具体的内容には及んでいない。

思うに、人事管理は、産業民主主義の名のもとに従業員代表制を推奨したが、元来が採用配置を中心とする労働能力管理に出發する人事管理としては、労働関係管理は本来の領域というよりも、どちらかといえば、止むなく取り上げざるを得なかつたもののように思われる。人事管理の固有の領域は、個人としての労働者の労働能力の管理であつて、集團としての労働者の管理つまり労使関係管理はいわば附加された領域である。さればこそ、今日の人事管理派の労務管理は、労働者個々人を対象とする固有の分野と労使関係を対象とする附加的分野とに分けられている。^(五)

注 一、Tead and Metcalf, *ibid.*, p. 408.

二、S. H. Patterson, *ibid.*, p. 441.

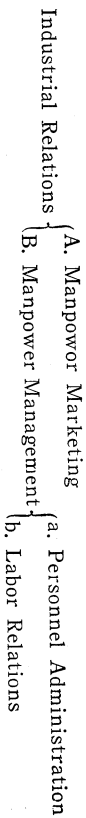
三、連邦型と委員会型の構成比率の変化を示せば次のとおりである。

	連邦型	委員会型
一九二三年	一一%	八九%
一九二六年	六	九四

S. H. Patterson, *ibid.*, p. 438.

四、労働省労政局編『経営参加制度』一一八頁以下参照。

五、今日の人事管理派の代表の一人であるD・ヨルダーは広義の Industrial Relations を次のように分類している。



そして、その著“*Personnel Management and Industrial Relations*” 1956, Forth Edition の右記の B の Manpower Management を取扱つてゐる。因に本書の初版の書名は *Personnel and Labor Relations*, 1938 となつてゐる。

む す び

以上、今日アメリカで行われている人事管理 (personnel administration) を、アメリカにおける労務管理の一つの流れとして、その発生の当初にさかのぼつて考察してみた。一方では先行の科学的管理と、他方ではあとに続く人間関係と対照しながら、それらのあいだの論理的なつながりをさぐることに重点をおいた。これによつて、パーソネル・アドミニストレーションの性格をいくらか明らかにしたつもりである。人事管理発生の社会経済的事情を抜きにしてはもちろんなその理解は片手落ちとなるが、本稿ではあえて立入らなかつた。

注一、この点については、長谷川広『人事管理の発生とその意義について』という勝れた論文がある。(経商論纂、七〇号、一九五六・一〇)