



労務管理と人間関係論

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 渡瀬, 浩 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00002368

労務管理と人間関係論

渡 瀬 浩

一 序 論

経営労務に関する重要な領域として労務管理と労使関係の二つが考えられる。しかるに労務管理についても、また労使関係についても、その意義乃至内容については未だ統一の見解があるとはいえないし、われわれの目に触れる研究の多くは個々の技術論的なものの域を出ていないということが出来る。かかる現状を前にして、われわれはこの経営労務に関する問題について経営学的立場からする体系的把握を必要なりとする。

このような経営労務に関する体系的理論の「必要」は、労務管理や労使関係の具体的実施や、それらの実践的技術論が複雑なる現実に直接に触れあうためにインターデイシプリナリなものにならなければ、その有効性が保証されないことを認めることと矛盾するものではない。むしろ、そうであるが故に経営学の問題としてはそれらがいかに考えるべきかというわれわれの学問的要請が肯定されなければならない。しかも、この要請は単なる知的要求にとどまるものではなく、個々の実践技術を統一的に基礎付ける経営労務の基礎理論を志向していると思うが故に経営実践からみても決して無縁のものではないと思うのである。而して、その実証は本稿の全内容を通じて見出されるであろう。

しからば、次に、かかる経営労務の基礎理論の「可能」を、われわれはいかにして見出したか。この問いに答えて、ここでは、それは「経営集団」の理論においてであると唯結論だけを一言で云っておこう。そして、今は、その内容について語る前に、そこに至るわれわれの思考過程の概略を紹介しておくことが以下の論述にとって意味があると思われる。

最近の経営実践の世界では、経営の社会性ということが主として経営者の社会的責任という形で盛んに説かれているが、経営学界の主要関心もまたかかる思潮に促されて、一方において経営の経済性原理における「社会性」、他方において経営構造における社会的性格という問題に向けられているといえるであろう。かかる客観状況を前提として、われわれはまず、「労務管理」の問題を考えた。その場合に何よりも注目さるべきものと思われたのは藻利教授の立場である。これは周知の如く労務管理を人事管理と狭義の労務管理に区別する二元論であり、さかのぼって、それは前者の対象たる経営の生産技術的構造と後者の対象たる生産社会的構造という二重構造説に裏付けられたものである。¹⁾ われわれは、かかる見方は「構造論的アプローチ」として特色づけうると思うし、そしてはじめにかかげた経営労務の体系的理論を構築するための有用な方法であると考えらるものである。しかしながら、それにも拘らず、この藻利説の内容を検討するとき、われわれは少からざる不満を抱かなければならぬ。それは一般に労使関係に対する配慮が少いという形で批判されているようであるが、²⁾ われわれの見るところ、かかる批判にさらされざるをえないのは基本的に云ってその「経営社会」の構造と機能に対する考察の態度から招来されていると思われるのである。藻利教授の経営学はその主調において経営社会学的色彩が強いのであるが、³⁾ 市原季一助教授がノルトジーク及びビュンブルクなどのドイツ経営学者の所説に関連して述べていられるように経営社会学的研究は経営の開放性 *Offenheit* と結びつかなければならぬものであるにかかわらず、⁴⁾ かえって藻利教授の「経営社会」は封鎖的なものとして考えられ

ている。

しかしながら、藻利説の特色もまたここにあるのであって、経営学の立場から労務管理を見ようとする明確な意識が基調に流れていることはわれわれも大いに傾聴しなければならぬ点である。しかし、にも拘らず、先にのべた経営の社会性を体系付けるには充分なるものということとはできない。市原助教授もいわれる如く、およそかかる問題は組織論との関連において把えらるべきであると思われるが、藻利説がこの点においても弱点を有しているとされるのは、⁵⁾右のわれわれの見方を証明することになるであろう。

いま、われわれは「組織論」の問題を持ち出したが、戦後、この方面において「新らしき組織観」をひっさげて登場したのはアメリカの産業社会学 *Industrial Sociology* であることは大分に知られている如くである。しかも、かねてわれわれはその提唱による人間関係論が基本的には社会学であることを、ムーアと共に確認し、而してこれを経営学の理論体系の中に正しく定位させる必要があることを考えていたのである。さらに、藻利説における人間関係論の取扱い方をみるに、それは労務管理とくに人事管理の「精練化」として、協働技術的原理という、いわば技術論の次元で取入れられているにすぎない。かかる見方はまず、産業社会学のその後の発展を考慮せざるものであるし、⁶⁾とくに、われわれが問題にしたいことは藻利教授の如く、レスリスバーガーの所説を中心とした初期ハーバード学派を対象とした導入という点からみても正しい見解とはいえないことである。

われわれがレスリスバーガーの人間関係論批判を中心として、経営の労務構造論的アプローチを試み、而して労務管理の問題に入っていくとするのは右のように考えたからであった。藻利説ではテイラー、フォードの批判検討に始まって、しかも経営の構造についての「分化の理論」が根本図式となっている。この点に関連してわれわれの根本態度をいえば、一九三〇年代以降、人事管理が本格的な発展を示し、さらに第二次大戦以後、それが新らしい進展を見

るに至った情勢から、問題性を見出したいと考えるものである。従って労務管理の問題を考える場合に藻利教授が主としてテイラー、フォードに注がれた努力を、われわれレスリスバーガーの検討に注ぐべく努めた。かかる意味で「分化の理論」が一種の歴史的理論であったことも理解されるのであるが、むしろ労務構造の現在における問題性に主たる関心をもつわれわれとしては藻利説における分化の理論をそのまま納得することはできない。何となれば、経営の生産技術的構造と生産社会部構造とが「対等の」資格で対置されたものとしての経営の二重構造説は経営社会学的研究の過大評価にもとずいていると思うからである。経営の理解にあたって社会学の研究が大いに寄与すべきことには異論はないが、その正しい位置づけは社会学理論の内容そのものについての正しい理解に支えられていないとはならないのである。従って、その結果、形成せられる「経営集団」の独自性については何人にも譲らざる主張を持ちたいが、しかし、その結果の「導入」については、むしろ謙虚な結論が出てくる筈である。積極的にいえば、現実の経営構造における非社会学的要因即ち経済学的内部構造のプライマシーこそ注目されることになるのである。

そして、経営の社会学的研究の必然の結果は、経営社会の「開放性」の故に、労使関係の方向（ドイツ経営社会学におけるガイガー Th. Geiger の立場）に開花すべきものであるということが知らなければならない。この方向が経営の社会性という現時の問題に対する解答として有効であるばかりでなく、労使関係の問題は労務管理の問題と少くとも同等の主題性を持つものであることが認められる限り、対境理論としての労使関係の問題を経営労務の理論においては大いに考慮しなければならぬといべきである。⁷⁾

このように考えてくると、すべては経営社会または「経営的社会集団」をいかに考えるかという問題につきるといってもよいのである。そして、この種の問題に入る道は様々のものがありうると思われるが、われわれとしては前に

述べた如き事情により、レスリスバーガーの人間関係論の吟味をもって一つの有用な、しかも現代的意義をもった方法であると考えるものである。そして、藻利教授も行った如く、とくにその「状況論」の検討をもって主要課題としたのである。その結果は他の機会に発表した如くかなり詳細なものになっており、⁸⁾ここでは紙数の都合もあるから、その概略の結論だけを次に示しておくことにする。

1 経営の構造において、まず「人間」としての個人の实在が第一義的に認められなければならない。

2 レスリスバーガーの「状況」は相互作用という広義の「社会」を意味するもので、それは「経営組織」及び「経営集団」として特殊具体化する。

3 従って経営組織におけるいわゆる「人間的なもの」は右の観点から理解されるものではない。なければならない。

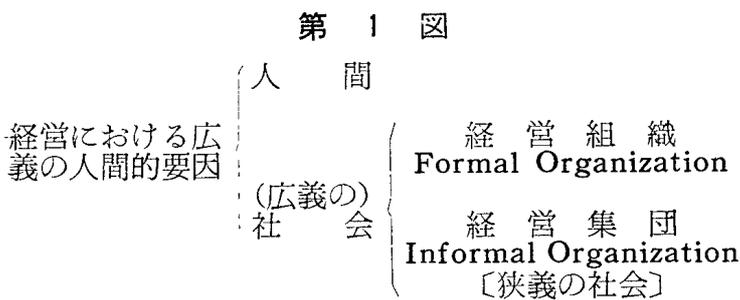
4 と同時に、経営集団といわれるものは真実の意味における社会概念の下で把握されたものである。

5 この点こそ、人間関係論の根本理念であり、「人間」が重視される所以である。

6 経営組織と経営集団との関係については右のようにその内包的異質性と共に外延的同質性が認識されなければならない。

7 経営における広義の人間の要因または、その常識的社會観については以上列挙した諸点即ち第一図に示された如き分析理解を必要とするものである。

以上は労務構造論に関する限りでのレスリスバーガー批判という性格をもつものであるが、本稿ではこれを前提として労務管理と労使関係の理論という観点から同じくレスリスバ



ーガーの所説を検討することによって、これらの問題と人間関係論との関連を取上げてみたいと思う。

- (1) 藻利重隆「労務管理の経営学」昭和三十三年
- (2) 川崎文治「経営管理の二重構造論についての原理的批判」——「久留米大学論叢」五—二
- (3) 藻利重隆「経営学の基礎」昭和三十一年
- (4) 市原季一「ドイツ経営学」昭和二十九年
- (5) 藻利重隆「経営管理総論（新訂版）」昭和三十一年
岩尾裕純「経営管理の制度と組織——経営学の構図（完）」——「経営セミナー」二—二
- (6) 尾高邦雄「産業社会学」昭和三十三年
- (7) 山城 章編「労務管理」——経営学全集——昭和三十四年
- (8) 「レスリスバーガー状況論の吟味」として第一六七回日本経営学会関西西部会（昭和三十五年四月）における報告、近く活字にする予定。

二 労務管理と人間関係論

第一節 職場集団における管理技術

レスリスバーガー F. J. Roethlisberger の人間関係論における中心的な内容は「状況 Situation」の理解にもとづく「人間管理 human control」ということにつきる。¹⁾ 而して、この場合の状況とは被管理的地位にある労働者の最小単位における集団の状況であり、それは「職場集団 Small Working Group」ともいわれている。²⁾ インフォーマル・オーガナイゼーション Informal Organization としての新らしき組織観が見出される中心も実はここにあるのであって、ホーソン実験 Hawthorne Experiments のインタヴェューイング・プログラム及び配電器捲線作業観察実験 Bank Wiring Observation において「仲間集団における独自のノルム」といわれるものが発見されたのもかか

る「状況」においてであった。かくて、このような状況を支配する原理として「感情の論理 logic of sentiment」が考えられ、これらに関して、ディクソン W. J. Dickson との共著「経営と労働者 Management and the Worker, 1939」においては、かの有名な「社会体系としての経営 Industrial Organization as a Social System」の分析図に定式化されるに至ったのである。³⁾

しからば、われわれの主題としての人間関係「管理」とは何か、米国における構造論と管理論の結び付きを問うことは必ずしも容易なことではない。それは根本的に米国の経営学の特殊性から来していると思われる。われわれとしてはレスリスバーク自身の所説に対するわれわれの解釈および、我国の学界における輸入の仕方の批判検討を通じて、かかる問題に入っていかなければならない。たしかに産業社会学でいわれる「人間関係の技能 a skill in Human Relations」又は正しい「人事管理 personnel management」⁴⁾ということの内容は明確とはいえないのであって、むしろメヨー E. Mayo 以来の文明批評という形の哲学的な色彩が強いといわねばならない。従って人間管理 human control ということもいろいろの解釈をなしうる余地があるのである。その中で、とくにわれわれが取上げたいと思うのは純粹技術論的な解釈である。即ちインフォーマル・オーガナイゼーションとしての人間関係を「状況的思考 situational thinking」または「状況的理解 situational understanding」として単なる手段的意味にとる見方である。⁵⁾

藻利教授の人事管理の精練化としての受けとり方もその一例であり、この見方は人間関係成立の当初からおこっている「洗練されたテイラーリズム」又は「経営者的社会学」というシェppard H. L. Sheppard の批判と同じ見方もさえ含んでいるといえるであろう。さらに人間関係論の主張者自身においてインフォーマルな組織がフォーマルな組織の間隙を満たすものであるという観方、従って人事管理の補強と見うるものを持っていることも事実である。

そして人間関係管理といわれるものの内容はかかる技術論的な点にあるのであって、現代の経営が機械化と官僚化の方向にその合理化を進めつつある事情をフォーマル・オーガナイゼーションとして把え、この全経営的な公式組織の運営に対する一種の潤滑剤として、最小単位の非公式組織を職場集団において見出したことは確かに労務管理の発展の上に大きな意義を有するものといえるのである。

しかしながら、かかる純粹技術論としての人間関係管理はその技術論的性格の故に、いかなる理念または価値に対しても手段として奉仕しうる中立的のものとなる事情が見落されてはならない。「人事管理」の精練化として理解される場合も実はその一例であって、同じく藻利説においても、それはまた狭義の労務管理の領域においても「利用」されうるものとされているのである。⁶⁾「人間理解の方法」⁷⁾という形で理解される限り、このことは当然のことである。

尾高邦雄教授は人間関係論を、その成立以来の諸批判及び我国の社会学界、とくに労働社会学界における誤れる批判を反批判しつつ、その理論的整備に尽力されているのであるが、産業社会学の現代における成熟の姿を知るために、教授の業績はどうしても大いに考慮されなければならない。即ち一般に人間関係論といわれているものを「人間関係管理」と「人間関係的分析」の二に峻別することによって産業社会学の科学としてのレーゾン・デートルを後者の領域において確認、発展せしめんとされている。⁸⁾しかしながら、教授のこの努力は、右にのべた我国における人間関係論に対する根柢なき批判に対する反批判としての意味をとくに持つものであるが故に、その立場からする「管理」と「分析」の区別の面のみを、そのままわれわれが採ることは、とくに経営における労務管理の問題を考える場合にとかく誤解を生ずる原因となるのである。現に、「管理」の中立性が必要とされるとき、そのことから労働組合についても「利用」されうる結果となって、先きの「技術論」的解釈の正当性を裏けることとなるからである。

われわれは、むしろ「分析」において基本的に「重要」とされている生活感情や生活実態として表現された「社会的視点」⁹⁾を、まず人間関係管理における理念または価値として中心にすえ、むしろ両者の新らたなる統一を考えなければならぬのである。何故なれば経営の社会学的研究において一般に考えられている「相互作用」という形式社会的根拠が誤りであると、われわれは考えるものであるからである。積極的にいえば、人間の固有の価値従って結合という関係が本質的に備えている価値をその嚮導概念としてもつ純粹社会学こそが経営社会学の根拠でなければならぬからである。¹⁰⁾

このように考えると、人間関係「管理」は、人間関係「分析」即ち社会学一般において打出された人間的価値を理念として、これに志向し方向づけられた労務管理というものにならなければならないのである。かかる意味の人間関係管理とは具体的にいかなるものになるかということについては後で取扱うことにするが、この見方と対立する技術論的管理としての人間関係論について、いましばらく検討を続けたいと思う。レスリスバーガーの状況が職場集団といういわば小集団 *Small Group* の性格をもつものであることはホーソン実験以来の実証主義的調査に由来しているのであって、集団論としては一方的歪曲の道を進んだことになるのである。もっとも研究における計数的 *numerical* 実証に主たる関心があるときはこの道こそ有効な方法であることはいうをまたないし、その後のグループ・ダイナミックスの発展と応用がその証左となっている。かかる操作概念的限界は経営管理における「管理限界 *span of control*」の問題とも関連を有するであろうが、何よりも人間関係論の根本理念が、さきにわれわれが見た意味において人間的価値にある以上は、そして、その限りでヒューマニズムに立脚する¹¹⁾以上は、技術論的研究を主要内容とする小集団論乃至かかる状況論にもとづく人間関係管理は、真の人間関係管理とはいえない筈である。

何となれば、技術論的管理は小集団を公式組織における「能率の論理 *logic of efficiency*」の手段としてのみ考え

ることになり、それを支配するイデオロギーとしての感情の論理をそれ自体として認めることにならないからである。レスリスバーガー自身もかかる能率の論理と感情の論理との極端なる二元論をいましめているのである。¹²⁾

経営者を支配するものが、能率の論理という価値であるとすれば、労働者を支配する価値としての感情の論理それ自体を、文字通り独自のノルムとして認めなければならぬのではないか。換言すれば、フォーマル・オーガナイゼーションにおける価値又は論理とはわれわれにとっては経営における手段原理としての単位費用極小化原理であり、究局的には経営の目的理念としての収益性原理又は経済性原理の委託 Commitment を受けたものである。¹³⁾ 而してインフォーマル・オーガナイゼーションはかかるフォーマル・オーガナイゼーションの手段としての組織ではなく——そうであれば前者に包摂されてしまい、「新らしき組織観」といえなくなる——むしろ前者、いいかえれば目的理念を背後にもつ手段原理に対立して独自の理念をもつものであることを決して忘れてはならないのである。

このように考察を進めてくれば、小集団的状况論にもとづく技術論的な人間関係管理は、人事管理というフォーマルなもの単なる新らしき形態にすぎざるものとなってしまふ。ただ、僅かに、実証的研究にもとずいた、「直接の職場状況 immediate work situation」を対象としたところの臨床的 clinical 技術そのものであって、長期的視野をもたぬという点では「処方箋 Rezept」で済まないといわれる。¹⁴⁾ しかも、このような形で労務管理（広義）乃至管理論と人間関係論を結び付けることは、プライマリ・グループの「発見」といわれ、或は「ルビコンが渡られた」といわれるほどの「新らしき人事管理の方法 a new method of human control」¹⁵⁾ としての人間関係論の真の意義を見失うことになるのである。要するに技術論的見解は、レスリスバーガーの所説そのものに即していえば大きな矛盾をはらんでいるといえるし、我国における大分の見解としてみれば人間関係論に対する深い理解を欠くものといえるであらう。

- (1) Roethlisberger, Management and Morale 1952 (10th Printing) p. 194 邦訳(野田、川村訳)二三五頁
 [以下、煩を省けるため MM., p. 1, 1頁として示す]
- (2) MM., p. 65, 七九頁
- (3) Roethlisberger and Dickson, Management and the Worker. 1950 (10th Printing) p. 565
 [以下、煩を省けるため MW., p. 1として示す]
- (4) MM., Chap. VII, 一三五頁以下
- (5) 藻利重隆「労務管理の経営学」三六頁
 尚、藻利教授は「均衡」の問題としても詳細なる検討を加えられているが(同書、第六章)これについては他の機会に述べることとする。
- (6) 藻利、前掲書、三八頁
- (7) 藻利、前掲書 二五九頁、二九二頁
- (8) 尾高邦雄「産業社会学」昭和三十三年
- (9) 尾高、前掲書 三一六頁
- (10) 高田保馬「社会学」昭和二十七年、五頁、その他「社会学概論」など参照
- (11) 山城教授は人間関係に新旧二つのものがあるとされ、「真のヒューマン・リレーションズ」はその中の新らしきものを意味するもので、即ち技術論的管理の「反省」として人事管理に含まれるものとされる。而してヒューマンイズムとしての人間関係は「労務管理」として考えられる古き形態であるとされる。山城章編「労務管理」(経営学全集)二二頁以下
- (12) MW., p. 565
- (13) 高田 馨「経営成果原理の構造」(大阪大学「経済学」九一三)
 “commitment”についてはセルズニックのリーダーシップについての所説にもとづく。
 (拙稿「セルズニックの経営者論について」(大阪府立大学「経済研究」十三)
 尚、これらのことについては後の機会により詳しく取上げることとする。
- (14) MM., p. 109, p. 120 pp. 177-178, 一三五頁、一四七頁、二一五頁

K. Hax, Betriebsführung and Arbeitsmoral, 1954, (Vorwort zur Deutschen Übersetzung)

(15) MM., pp. 16-17, 110—111頁

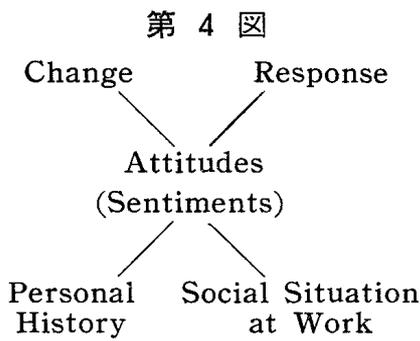
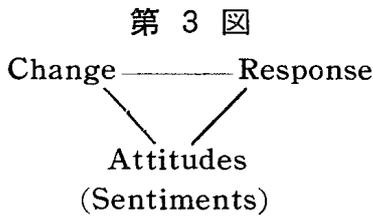
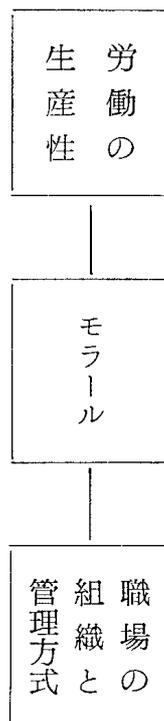
第二節 モラルの問題

前節において、われわれは、一般に人間関係管理といわれるものが職場集団における技術論であり、従って労働者を対象とする生産技術的な「人事管理」に包摂さるべきであるということ述べた。そしてかかる見解はレスリスマーガー自身の所説にもあらわれているところであり、その意味において人間関係管理が人事管理の発展の線上にありとする藻利教授をはじめとする一般の解釈も正しいということに触れたのである。

次に、われわれは右の問題をモラルの問題に関連させて考えなければならぬ。モラル *Morale* という言葉は極めて漠然とした意味をもっているといわなければならぬ。レスリスマーガーの研究成果をドイツで紹介するときに、ハックス K. Hax も人間関係論における用語は「意味が漠然として」*in seiner prägnanten Fassung* ドイツ的経営経済学における訳語が見出せないとし、とくにこのモラルという言葉をあげている。結局、ハックスは *Arbeitsmoral* としているが、¹⁾ レスリスマーガー自身によると、モラルという言葉は「能率 *efficiency*」と「社会的統合 *social integration*」との二つの意味をもつものとされている。²⁾ 尾高教授も、「モラル1」仕事への満足、「モラル2」仕事の意義の自覚、「モラル3」集団への帰属意識、「モラル4」集団の団結力として一応、四つに分けられているが、その態度調査の実例から考えるとモラル1及び2の間、3と4の間にはそれぞれ相関が高いのに反して、モラル1及び2と3及び4の間にそのような関係が認められないとされているから、³⁾ われわれは前二者を仕事に対するモラル、後の二者を集団に対するモラルとして、以上四つを二つのものにまとめることができると思う。

かくて、この二種のモラルは前のレスリスバーガーのいう「仕事に対する能率」と「社会的統合」という考え方に殆ど一致することとなるから、われわれとしてはモラルをこのようなものとして、以下の論述を進めてゆきたい。まず、能率としてのモラルであるが、これは、レスリスバーガーもいうように、テクニカル・オーガナイゼーション technical organisation における「費用の論理」というタームにおけるものではなく、ヒューマン・オーガナイゼーション human organization においては、いわゆる「勤労意欲」を指すものである。⁴⁾そこで、勤労意欲とは何であるか。それは「態度 attitude」にはかならないものであると見ることがわれわれの理解を助けるであろう。態度であるから、それは第二図に示す如く公式組織と生産性の媒介要因という地位を占めるものである。⁵⁾そして、この関係は、レスリスバーガーがインタヴューイングの結果を定式化した次の第三図と同じことを意味していることになるのであるが、⁶⁾われわれがここで指摘しておきたいことは、かかる「モラルの媒介要因性」はほかならぬウェーバー (M. Weber) の「理解 Verstehen の方法」と全く同じであるということである。その意味で、われわれは人間関係論における「新らしき人間観」が社会科学の認識論一般に解消されてしまうものであることを主張したいと思う。勿論、人間関係管理においては、かかる認識が、さらに態度がそれに依存するものとしての「状況」まで、次の如く(第四図)掘り下げられている点に、その新しさを認めることができると共に、また、より重要なことは、このような「状況的理解 Situational understanding」が結局は人

第 2 図



同じであるということである。その意味で、われわれは人間関係論における「新らしき人間観」が社会科学の認識論一般に解消されてしまうものであることを主張したいと思う。勿論、人間関係管理においては、かかる認識が、さらに態度がそれに依存するものとしての「状況」まで、次の如く(第四図)掘り下げられている点に、その新しさを認めることができると共に、また、より重要なことは、このような「状況的理解 Situational understanding」が結局は人

間統制 human control に結びつくものとされていることが特記されなければならない。⁷⁾

われわれにとっては、この最後の点が最も重要な関心の的となる。つまり、人間関係管理というものはウェーバーの方法論まで遡りうるという意味で社会科学の一般的基礎を、またさらに感情を重視するという意味で社会学の一般理論を支柱した、人事管理の技術にほかならぬということがいわれうるのである。巷間の啓蒙的「ヒューマン・リレーションズ」乃至常識論的クリーク clique (informal group) の強調はここから出てくる。われわれの学問的検討は、これらとももちろん無縁ではないが、まずかかる状況的理解ということも人間統制のための単なる手段に過ぎぬと見ることから始まる。むしろ、われわれは、提案制度 Suggestion System、人事相談制度 Personal Counseling Program、および態度調査 Morale Survey などが、これを実施すること自体に従業員の不満や苦情のはけ口を与え、または勤労意欲の昂揚が見出されるものであるが故に、これらにこそ人間関係管理の独自性と新らしさを認めることができると思うが、何れにしても、状況の理解が直接に、また間接に即ち「方法」として、人事管理に奉仕する性格をもっていることは否定できないのである。

ここで、われわれが云い度いことは、人間関係管理はたといモラルという新らしきヴェールを装って登場したものであっても、それが「仕事への能率」というものである限り、依然として前節にみた如き結局はフォーマルな人事管理の範疇に属するものになり終るものであるということである。そうだとすれば、インフォーマル・オーガナイゼーションにおける独自のノルム乃至感情の論理も人事管理への手段的なものとしてのみ考えられているということになるし、更に、それらを支える小集団も、人事管理というすぐれて公式的な組織の中に完全に吸収されてしまうという結果に立至るのである。人間関係管理に対する、右の如き分析の結果到達した見解は、技術論的解釈を正当化するものではあるが、人間関係論の内容そのものには、かかる見解と真向から矛盾対立するものが存するのであるから、

われわれはこの点を看過するわけにはいかない。

この再検討を進める場合にも、われわれはモラールについてその残されたる半面を取上げようと思う。「社会統合」という意味のモラールは尾高教授のいわゆる「モラール3」即ち成員個々人の集団への帰属意識と、「モラール4」即ち集団それ自身のモラールとをまとめて表現したものである。そして、この両者を同質的なものとして理解する所以は、モラール3と4との間に順相関の関係があるということに存するとされているが、われわれは、むしろモラール4即ち「集団の凝集性」又は「団結力」というものが、表象的には「集団それ自身」のものであっても、実体的には「成員個々人の」集団への結合（の総和又は平均）にすぎないと考えられるからである。モラール又は態度は「意識」と考えることもできるのであるが、そうだとすれば「社会統合」という一種の「集団意識 Group Mind」に関するマックドゥーガル W. McDougall の実体論 Realism よりもオールポート F. H. Allport の名目論 Nominalism—Group Fallacy を正しいとしなければならぬ。

ところで、モラールという言葉を、さきの「能率」の意味で考えることも、また今述べた「集団の凝集性」とも論者の自由であるが、われわれにとって問題になるのは正に後者の「集団の凝集性」ということである。「凝集性」または「統合」といわれるものの内容は社会学理論における慎重な分析を必要とするものであるが、われわれは広範なる社会連結 social connection 乃至社会網 soziales Netz, social web の中で「集団 group, Gruppe, Groupement」概念を設定するときすでに何らかの意味の「統一性 Einheitlichkeit」を基準として採用しているが故に、そしてレスリスバーガーのインフォーマル・オーガナイゼーションが外ならぬかかる集団を意味すると思うが故に、モラールは即ち集団性を示す以外の何ものでもないということをお願いするのである。

この場合でも、それをモラールという表現であらわすことによって「労働の生産性」従ってフォーマル・オーガナ

イゼイシヨへの媒介要因として考え、それを手段的なものとしてみる事が可能であるように一応は考えられるであろうが、それは「集団」というものに対する誤った理解にもとづくものである。何故なれば集団の要素は、組織の場合のそれと異なって「全人格 *Gesamtpersönlichkeit*」であり、しかもそれらの統一性といわれるものも、組織における共通目的への合理的統合と本質的に異なる「総体性 *Samtschaft*」とでも称すべきもの——名目論の立場——であるから、集団を外在的目的に「利用」ということは理論的に絶対に認められないのである。集団における価値が「感情の論理」といわれるとき、われわれは、インフォーマル・オーガナイゼーション、実は「集団」がアン・ジツヒに把えられていると見るのである。⁸⁾

いふまでもなく、かかる意味のインフォーマル・オーガナイゼーションも、その生成の事情としては、「協働 *working together*」の過程において各人がもはや孤立でなくなる」といわれるように、フォーマル・オーガナイゼーションの残像とでもいふべきものとして主として考えられるのであるが、にも拘らず、結果的には、公式的な組織としての職場 *Working Group* (最下層の係、組など) は「集団独自の心理的、社会的雰囲気 *the psychological and social implications peculiar to such a group*」をもつに至り、遂に「職場を離れても *outside of working hours and outside of the plant*」互いに助け合うようなものに「結合される *become bound together*」のである。そして、このように集団として成立してしまつたときの彼れらの紐帯は「集団の共通の福利 *the common good of the group*」乃至は「共通の感情及び結合意識 *common sentiments and feelings of loyalty*」なのである。この観察は、レスリスバーク自身が継電器組立作業実験における時間の経過を变数としたものである。⁹⁾

藻利教授も「勤労意欲そのものは、人力の所有者の問題であるから根源的には、労働能率増進の方法とは別個に問題とせらるべき特質をもっている」とされているから、われわれの見方が正しいということが証明されることにな

る。ただ、かかる勤労意欲も「人力利用の合理化の方法」として人事管理の問題になるといわれる点は、いままで述べた理由によってわれわれの理解に苦しむ点である。¹⁰⁾

集団性または集団の凝集力という意味のモラルの概念においては第一に社会名目説が、そして第二に要素としての個人の全人格性がその核心となっている。一言にしていえば成員の絶対的な主体性である。「新らしき人間観」を提起したといわれる人間関係論のいわゆる「人間関係」は正にこの点に見出されるのではないか。インフォーマル・オーガナイズーションが実は集団であるのだから、この「新らしき組織観」は、かくて「新らしき人間観」と完全に結合され、統一的に理解されることになる。そして、人間関係管理とは、このようなインフォーマル・オーガナイズーション即ち集団の理念に導びかれるものであるから、公式組織即ち人事管理に文字通り対立する「集団性の昂揚」ということにならざるをえない。経営の方針又は公式組織としての人事管理の合理化がいかに強力、必須のものであるとみられるにせよ、人間関係の理念はその手段となるべく、それほど薄弱のものではない。人間関係論のレーゾン・デートルは人事管理へのアンティ・テーゼとしてのみ、認められるものである。いわば、「人間関係」「管理」というのは互いに矛盾した内容をもった言葉の単なる並置にすぎず、われわれは、さきに指摘した常識論的濫用は別として、厳密な意味のマネジメントの範疇としてこれを考えることはできないのである。

- (1) K. Hax, a. a. O.
- (2) MW., p. 563
- (3) 尾高、前掲書、二六〇―二六四頁
- (4) MW., p. 563
- (5) 尾高、前掲書、二三七頁、二五五―二五九頁
- (6) MM. p. 21, 二五頁

(7) MM., p. 21, 二五頁

(8) この敘述はフォン・ウイーゼ L. von Wiese の Allgemeine Soziologie, Teil II Gebildelehre, 1929 及び Wies and Becker, Systematic Sociology, 1932, 邦訳、黒川純一「団体学」にもとづく

拙稿「ウイーゼの Paar について——産業社会学の基礎理論」——「経営と経済」三七—三参照

ジンメルの社会学説が経営社会学及び産業社会学の形成に根本的に影響していることは度々指摘しておいたが、顕在的な影響としては、このウイーゼ（ケルン大学）を通じてであることが適切であると思う。何となればフィアカント Vier-kandt と異なつてウイーゼはジンメルの学説を経験科学的方向に発展させたからであり、かかる方向がアメリカ的学問に容易に受け入れ易かつたことはいうまでもない。しかし、このことを除外して考えても、後でもふれる如く、われわれはウイーゼの学説をもっと大幅に考慮しなければならぬと思う。（佐々木吉郎「経営制度の社会形態 I」——「経営セミナー」一一—参照）

ウイーゼはホーンソン実験と殆ど時を同じくして、しかもメヨ、レスリスバーガーのいつていることと同じ内容を述べている。それは一九二九年の Allgemeine Soziologie, Teil II, Gebildelehre においてである。われわれがウイーゼを産業社会学の基礎理論を建設した学者とみるのはこのためであり、その内容的実証は右の拙稿において見出される筈である。

ウイーゼは戦前戦後を通じて「ケルン社会学四季報 Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie」及び「ケルン社会学雑誌 Kölner Zeitschrift für Soziologie」の編集に當つたが、最近のこの方面におけるケルン大学（グーテンベルクが所属する）の活動については市原助教の照会によって知らるべきことが多い。

市原季一「経営経済学と経営社会学」——「国民経済雑誌」一〇—一四

M. W., p. 86

(10) 藻利、前掲書、三三四—三四四頁

第三節 人事管理と経営集団

人間関係管理は、人間関係の根本理念に終始立脚するところのモラルの解明にもとづく限り、かえって人事管理を否定する性格のものになることが以上によって明らかとなった。われわれは今後、この方向に沿って更に（広義の）労務管理の構造論を展開するであろう。

というのは、以下、人間関係をその具体的形態として問題にしようと思うのであるが、まず、職場集団という小集

团的状況に局蹲する立場は、レスリスバーガーの特殊の立場にもとづく「現場閉塞主義」という視点を別とすれば、集団論の本道を逸していることになるのであり、このことはわれわれが既に究明したところである。¹⁾そして、かかる集団の規定は管理論における単なる技術論と呼応するものであり、それを逆に基礎づける集団論というべきである。労務管理の問題を構造論的にアプローチする場合は、この点について、むしろ集団論から管理論への方向をとらなければならぬ。即ち人間集団の厳密なる規定を先行させなければ、正しい意味の社会学的肯献ということにはならぬのである。而して社会学的集団理論が経営の場において第一義的に見出すものは小集团的職場集団ではなくて、むしろ全社的な「経営集団」としての大集団でなければならなかった。このことも前に明らかにした点である。²⁾

人間関係論の根本理念が「経済人」を超越する全人的な人間性にあり、それはレスリスバーガー自身の「新らしき組織観」とは調和するものではないが、理論的検討を進めれば、前節に見たように、かかる不調和は消し去ることができるものであった。そして、このような全人的な人間そのものを要素とする集団はまず何よりも経営集団において見出されなければならない。何となれば、集団性又は集団統一の契機をなすところの「結合意識 feeling of loyalty」の機縁をなすものとしては、レスリスバーガーのいわゆる「その場の肉体的近接性 actual physical proximity」³⁾よりも個別経済的統一としての経営に対する共通の所属ということこそ取上げなければ、集団範囲の決定における社会学の主流からそれると思われるからである。

さらに、われわれは、同じことを価値の次元においていうこともできる。非公式組織即ち集団における価値が「感情の論理」といわれるとき、それは正に人間性そのものを指すものであったし、しかも、かかる感情の論理の普遍性は、それ自体としても又、それを荷う諸小集団の交叉錯綜という形ででもレスリスバーガー自身の認めているところであった。⁴⁾ そうだとすれば、非公式組織を支配する価値としての人間的なものは、単なる「肉体的近接性」という小

集団的限界を超越して、いいかえればレスリスバーガーのいう「差異性」を乗り越えて、全社的な経営集団における「斉一性」⁵⁾を保証するものとして認められなければならない。かくて小集団的限界の自己否定の向うところは、職務 (doing together) をこえた同一経営に所属するもの (being together) としての経営集団以外にはないであろう。

次に、重要なことは問題を公式組織における価値との関連で考えることである。われわれが主張する「経営集団」の概念は人間関係論の集団理論的整理の結果であったし、また、価値論的帰結でもある。経営集団が「感情の論理」という人間性原理に支配されるとみられるとき、しからば、公式組織における価値はとくに構造論の立場においてはどのような見らるべきであろうか。はじめに、このことが確実に理解されていなければならない。すなわち、レスリスバーガーの informal organization は、われわれにおいては「集団 group」として整備されたのに対して、その formal organization は文字どおり「組織 organization, Organisation」であるということである。むしろ、われわれは後者を取扱う「組織論 organization theory, Organisationslehre」の延長線上において前者の集団論を取上げることがとくに経営学の仕事とと思っている。そこで、組織即ち公式組織については、われわれは「組織用具説—ゲーテンベルク」が「組織有機体説—ル・クトル、ニックリッシュ」にくらべてすぐれていることを認めるものであるけれども、われわれ自身の組織観は両者の中間にある。⁶⁾今、ここでその詳細を述べるいとまはないが、要するに構造論的アプローチによれば、組織を単なる手段又は用具と解することは不充分である。この意味で、「組織用具説」の真理性は主として「組織有機体説」を「批判」する点にあるとみたい。「集団」概念が価値の視点においてまとめられるとすれば、「組織」の概念もそのような視点において整備されなければならないであろう。換言すれば、経営集団に対立する経営組織は単なる用具ではなく、内容が盛られた経営における部分構造である。そう見なければ

経営構造の中に位置づけすることはできないのである。従って組織の合理化がいわゆる人間疎外を招来するといわれる場合でも、その非人間化の「根源」は、組織自体の価値よりもむしろ組織の合理化を必然なる「手段」とする組織の上位概念としての価値でなければならぬ。レスリスバーガーの分析図において公式組織は相互作用のほかに「費用の論理 *logic of cost*」と云う価値をも包含するものとして考えられているが、これはいわば組織自体の価値であり、より正確に言えば組織の属性にすぎない。それは経営学でいうところの合理性原則としての単位費用極小化の原則である。そして、この原則は経営における手段原理にほかならぬものであるから、かかる原理に支配されたものとして組織を考えても、それは組織用具説の範疇を出ない。

しかるに、われわれが組織における価値の滲透 *value-infusion* を考えるのは、この手段原理としての合理性原則が最終原理としての経営原理即ち収益性原理又は成果原理に仕えている姿を捉えようとするためである。だから、いわゆる「手段」としての中立的組織は収益性又は経済性という価値 *external value* によって方向づけられた経済的関係の構造として考えられなければならない。ジンメルという一般的「相互作用」が経済的なものによって色彩られた経営経済がここに登場することになる。⁷⁾ さて、経営管理といわれるものは、このような意味の経営経済の合理的実践にほかならぬものであり、人事管理がその中に含まれる広義の生産管理即経営管理の実体が、かくて究局の原理に根本的に導かれるものとして把握されるとき、ここに経営集団という価値に対立する人事管理が同じく価値的なものとして考えられることになるのである。

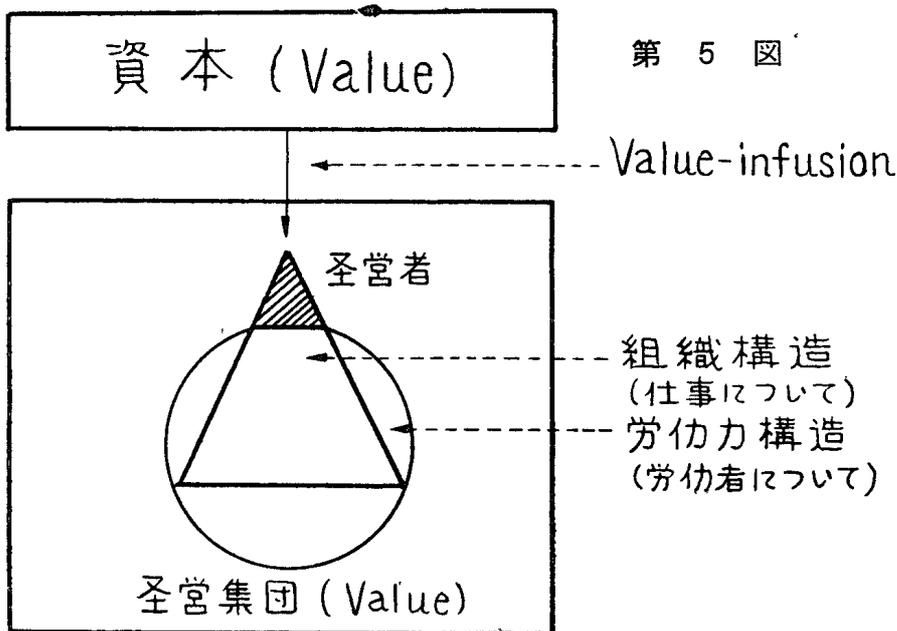
そこで、これまで述べたことをまとめると次の如くなる。価値視点からいって、人事管理の原理 || 収益性原理又は経済性原理と経営集団の原理 || 人間性原理とは右に見たように全く二律背反的のものであるが故に、経営集団論という形でまとめられた人間関係論は人事管理と共存することの出来ないものであるということである。前節におけるモ

ラールの解明によってえられた人間関係管理の人事管理に対する否定的性格は、このように人間関係の具体的形態を経営集団と考えることによっても実証されたわけである。今や、われわれは「人間関係」「管理」という言葉が全く矛盾した表現のもの、無内容のものであるといわなければならない。⁸⁾

しからば、広義の「人間」を対象とした生産管理の中のいわゆる人事管理の内容は、われわれにおいてはいかに考えられることになるか。一般に、かかる人事管理は一箇の「社会形象」として、われわれのいう価値視点を背後にしりぞけた現象面における経営の問題としていわれていることになる。換言すれば「管理の技術性」が中心となつてい⁹⁾る。かかる取上げ方を「組織」にかかわらしめていえば、管理用具としての組織概念において組織における能動的地位と受動的地位の間における管理機能の問題になるのである。いわゆる組織構造における機関 organ, agency 分化の思考である。今の場合、能動的地位にあるものがいわゆる経営者であり、受動的地位にあるものが労働者なのである。まず、後者について考えを進めよう。われわれが「労働者」というときそれは既に「人間」からの機能的抽象が行われている。故に、人事管理の対象は労働者の「労働力」であるということもできる。ただ、ここで重要な点は、組織を「構成されたもの」としていわば静態的にみると、それは「仕事の組織」を指すものという意味で、労働者の「労働」を構成要素としているといわねばならない。経営の「生産」そのものは、かかる労働によって遂行されるものであるからである。しかしながら、生産の合理化といわれる生産管理即ち人事管理は、ただに労働そのものを眼中におくのではなく、むしろ、その潜在的なものとしての労働力を顕在的な労働に転化させること、換言すれば、労働 (activity) の中により人間的な労働力 (ability) を吸収しようとする経営の努力という性格をもつ。¹⁰⁾かかる努力は管理技術の精練高度化に伴って、より潜在的な方向へ進むのであるが、究局的には「労働者」という壁にはばまれて「人間そのもの」を完全に吸収することは不可能である。そこに至るまでの管理を人事管理と呼ぶも又は労務管

理と呼ぶも自由であるが、何れにしても「マネジメント」である以上、遂に経営集団に至ることはできないのである。それは、経営集団の理念が人間性の原理であり、かかる管理概念を本質的に拒否する否定の構造を有するものであるからである。

第 5 図



人事管理はいうまでもなく、労務管理といわれるものも、右において見られた如く技術的のものである限り、以上

のことは当然である。しかし、管理技術はその限界内において、あくまでもその合理性の原則を貫徹しようとする。かくて、われわれにとって第二の問題としての能動的地位にあるものの人間的身分の脱皮が要求されることになるのであるが、かかる技術の世界においては、先きの価値滲透はむしろ桎梏にすらなるであろう。いわゆる所有と経営の分離といわれることを、われわれはこのコンテキストにおいて考えようとするのである。かくて、「経営者」といわれるものは複雑なる性格を有するものであるが、ここに経営構造の問題が集中的にあらわれてくると思われるから、われわれは、上の第五図により、経営者の問題を考えたいと思う。

まえに述べたように、経営集団は、その原理がいわゆる無機能資本家という外的原理 external value と根本的に異なるが故に後者即ち管理の主体と対立した関係にある。しかし、にも拘らず労働者（広義）が雇傭契約を結ぶという事実¹¹⁾は、いわゆる「契約における非契約的のもの」というゲームインシャフトリッヒな次元におけるものであるか

ら、「組織参加の犠牲」の反面において組織による管理を「一般的」に「承認」したことになるのである。かくて、生産という経営実践がその必須の方法として組織のピラミッドをつくり上げるとき、経営集団における対立原理の抵抗に遭遇し、いわゆる協働生産のコストを甘受しなければならないという反面に、組織即ち従属関係の、結合関係による支持（組織を支える合意）を見出すことができるのである。このことは次の如き理解を可能とする。「一般的承認」ということは、いわゆる「可変資本」の組織論的解釈という面をもっているが、問題は、第一にかかるとして「事前」の「承認」は、先に第二節でのべた「集団の成立」がフォーマルなもの残像という「事後」的なものとしてだけでは説明されぬということを示すものである。第二に集団から、いわば「下から」組織が「支持」されるということは組織への「価値の滲透」にはかならぬものであるから、value infusion 又は commitment として既に明らかにした経営の社会性（上からの滲透）と、ただベクトルを異にしただけの、組織の「具体化 incarnation — Selznick」¹²⁾ という点では同じ考え方にもとづく。従って、この点でも組織用具説を離れる。何れにしても以上の如く、原理的対立の上に築かれた現実の経営実践を具体的に可能ならしめる経営技術の一つとして、われわれは人事管理というものを考えることができるのであるが、かかる人事管理の主体が専門経営者 managerial expert にはかならない。一般に、経営者の本質的機能が「受託機能 trusteeship function」といわれるのは右にのべた事情をさすわけである。

ここで、われわれが考えなければならぬことは、専門経営者の出現はその限りにおいて資本家的価値の滲透を排除したものであるということである。資本支配からの脱皮といわれるこの点において、われわれは、かかる経営者がすでに、その管理対象としての「労働者」と一体化し、いわゆる「広義の」「労働者」に転化した事実を認めなければならぬのである。このことが、一般には広義の労働者観を生みだしたものとされているが、しかし、われわれは次

の二つの理由により「労働者としての同質性」としてよりも「人間としての同質性」として考えるわけである。即ち、第一に共に生産にたずさわるといふ見方は組織的統制という経営的生産における、よい重要な事実を見落すことになるから「労働」概念の拡大には無理があるし、その通説を打破するだけの根拠が薄弱である。第二に、全員労働者という見方は、あくまでも経営組織という封鎖的なものに関するものであるが故に、かくては経営の自律性をとびこえて、有機体的封鎖性に至る危険がある。その結果は、経営の社会性と一般にいわれる重要な事実と絶縁することになる。従って、われわれとしては経営者が今や共に「経営集団」に所属する成員として、単一の原理に支配されることになったものとして、この「複雑なる」経営者の性格を考えたいと思う。しかし、この場合でも人事「管理」が単なる技術の領域（この範疇においては管理者と被管理者という分化を基本的前提とする、前述の組織統制即ち管理概念が残存することになる）を除いては、換言すれば原理的にはもはやありえないということは論理の自ら教えるところである。このように、人事管理の対象として先きに指摘した「労働力構造」と、われわれのいう「経営集団」とは何よりも成員の範囲において根本的に異なることが知らなければならない。

- (1) (2) 前出「レスリスバーガー状況論の吟味」
- (3) MW, p. 86
- (4) MW, p. 557, p. 562, p. 564, p. 565 等々
- (5) MM, p. 98, 一一二頁
- (6) 山本安次郎「経営組織概念と組織の論理」—彦根論叢五十三号
- (7) Wiese, a. a. O, S. 20, S. 188 三二頁、三二六頁
- (8) 尾高教授は人間関係「管理」の本質は「一方的な管理」ではなく、「相手本位」の人間関係「経営」であるといわれる。尾高、前掲書三二頁
- (9) 森五郎「労務管理」（経営全書）六頁

(10) D. Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 1944

(11) 高田保馬「改訂、社会学概論」一六八頁

(12) P. Selznick, Leadership in Administration, 1957

第四節 労務管理と経営集団

人間関係論批判の社会形態論的帰結としての経営集団は、とくに前節の最後に述べたように、成員の範囲という点から人事管理と両立することのできない内容のものであることがわかった。それは管理の主体をも包摂してしまう点でマネジメントの理論の枠外にあるものであるが、その故に、かえって「全員経営者論」乃至「経営共同体」¹⁾の理念との接近を思わせるものを持っている。見方をかえていえば、労使関係の理論への接近が推察されるであろう。しかし、われわれは、いまず右のような共同体論や関係論（リレーションズの理論）に入る意図をもたない。何故なれば、なお、管理論（マネジメントの理論）の域内における重要な問題が残されていると思うからである。それは、ほかならぬ「狭義の労務管理」の問題である。そして、この労務管理との関係において取上げることを行ななければ、われわれのいう「経営集団」の理論は内容的に明確にならないし、また、われわれの主張の根拠も強固にならないのである。

以下、われわれは藻利教授の労務管理論にかかわらしめて右の点を明らかにしたいと思う。そして、この場合も、今までと同様に構造的論的アプローチの上に立脚して論旨の一貫をはかるつもりである。とくに、藻利教授のいわゆる「経営管理の二重体系」論は「経営労務の二重性」さらには「経営構造の二重性」という根本的立場から来ているのであるから、われわれの構造的論的アプローチはとくに有用であると信ずるのである。²⁾

さて、藻利説の要点はこうである。人事管理から区別された固有の労務管理は、経営における「社会的構造」又は「経営的社會集團」を対象とした「人間化原理」にもとづく管理であつて、広義の労務管理の一部となるものである。まず、労務管理の対象としての経営の部分構造たる「経営的社會集團」ということによつていかなるものが意味されているかを問うてみよう。それは「経営的に形成せられる人間集團」であるともいわれるが、「生活を営む人間」「独自の人間生活」乃至「生活的人間関係」「人間的結合関係」などといわれるのもわかるとおり、われわれのいう「人間性原理」に根本的に支えられたものである。ところが、重要なことは、このように「人間をはなれてはわれわれの問題とする経営はありえない」となしつつも他方において「個々の人間」は重要でないとされ、「経営的関連」の意義を強調することによつて「抽象的な人間活動」を具体化されることになる。経営における人間の問題を把握る場合にまず個々の人間に注目することが正しい「社会的」人間の理論を構成するための正当な順序と思われるのであるが、³⁾この点は問わぬとしても、「経営的関連」という枠をはめることによつて、具体的に、而して「経営的制約」の下にある「人間」を考へることが、そもそも人間性原理に矛盾することはないのであろうか。この問題については少くとも「経営社會学」の立場に立つと思はれる教授の所説であるだけに、われわれの遺憾とするところである。⁴⁾その結果が果して、経営的社會集團の性格は「秩序なき秩序」「自由の秩序」という説明にあらわれてくるが、これは、あたかもレスリスバーガーの *informal* (非公式的) *organization* (組織) という、われわれの立場からすれば完全なる形容矛盾か、然らざれば非経験科学的弁証法による論理としてでなければ理解しがたきものと同じである。

人間的「自由」と「経営的関連」が無理に結びつけられる結果はいかなることになるであろうか。このように矛盾の構造からなる経営的社會集團を対象とする労務管理の性格に、そのことは露呈せざるをえない。教授によれば労務管理の第一次的課題は「全従業員」の間に「共通の誇り」をもたせることである。第一に、この場合の「全従業員」

の中には管理の主体としての経営者も入るのかどうか、まずこの点が問題になるであろう。第二に、「個々の労働者
がその企業においてどのような作業を担当するかという職務上の問題とは別個に理解される従業員としての共通の誇
り」は、われわれのいう「集団統合としてのモラル」にほかならぬものと思われる。そして、かかる誇りが「人事
管理の前提条件」とされることは、つまり「モラルそのもの」の中立性を意味することになるであろう。しから
ば、かかる正に両刃の剣が「企業的打算」による「管理」の領域に入りうるであろうか。

要するに、モラルとは先きに見たように企業の管理では到底手の届かぬ遙かなたの自成的原理にもとづく性格
のものである。そこで、次にかかるモラルの問題をさらに掘り下げた「雇用の安定」に焦点をあててみよう。いう
までもなく、これも人事管理の「前提条件」として努力されることに属する。そうだとすれば人事管理の中に吸収さ
れてしまうのではないか、何となれば「企業的打算」は、それがたとい「単純ではありえないとしても」いうところ
の「労働力の固定性」をそのものとして百パーセントに承認しうるかどうか。むしろ労務管理をその「前提条件」と
する人事管理の原理が「企業的打算」の立場から抵抗し、選択原理として作用することになると考えざるをえない。

右の如くみてくると、経営的社会集団の性格が極めて曖昧になり、その中で、われわれは「自由」乃至「人間性の
原理」の色あせてくる事情をみとることができるであろう。このことは固有の労務管理の成立を不可能にすることを
指すもので、それはまた、労働条件の一つとしての「賃金」の問題についてもいえるのである。藻利教授は基本給に
おいては個人給の要素も加味されねばならぬという「現実的合理性」を固有の労務管理の必要という文脈で主張され
ている。その趣旨は大いに傾聴に値いすると思われるが、労務管理の可能を内容的に支えるものというより、右にの
べたように、かえって労務管理の独自性を否定する内容になっているようである。われわれのみるところによれば、
そのいわゆる「個人給」としての「能力」「勤続」「生活」などへの対価は、労働又は労働力に対する「賃金が他の

商品価格から区別せられる特質」として、いわゆる労働供給曲線の特質として、本来的に経営の経済的範疇に入っているものである。われわれは経営における「組織構造」をむしろかかるものを含めて考えるものであり、また藻利教授も「組織化」ということを「高次の機械化」とさえされ、かかる機械化の「協働技術的」なものの中に「社会学的原理」にもとづく「人間関係論」をすら包含せしめられるのであるならば、かかる「生産技術的構造」を対象とする人事管理だけで問題は解決するのではないか。

さらに、個人給的要因の他の側面とされる「生活する人間」の「生活上の犠牲」を補償すべき必要という点になると、社会経済下における経営が今や悲壮なる社会救済に乗り出したのかとさえ誤解せしめるものがある。冷静にみても一種の「経営帝国主義」の観がある。われわれは、「人的生産手段が近代的企業においてもなお流動的であると解することほど、非現実的な見解はないであろう」とされる教授の現実的感覚をみとめる。しかしながら、経営「組織」と経営「集団」の理論的峻別、レスリスバーガーの *formal organization* と *informal organization* との社会形態的差異に注目するわれわれとしては「現実的合理性」よりも「理論的合理性」に服することが、むしろ現実的であると**思うものである。⁵⁾ 経営が諸集団の中でも “basic organization” といわれる場合ですら右のように理解することが正しいと思われる。⁶⁾**

思うに、この種の問題に理論的にアプローチするためには、近代社会の多元的構造にもとづく、諸々の集団の交叉錯綜、そして更に個人（ここでは広義の労働者＝従業員）のそれらえの同時所属の問題から考えなければならぬのである。集団所属ということは、それこそ正に「自由なる」人間の次元において行われることであるから、それが「犠牲」とされるか否かは単なる経営の問題として判断されることではない。一步を譲って、「犠牲」とみられても、それに対する「補償」が「賃金」として支給されうるか。「勤続」ということが企業に対する間接的「貢献」である限

り、長期の労働能率をもその性格上考慮するところの「組織」構造において勤続給として取上げられねばならず、また「貢献」である限り、その生産成果——源資もありうるであろう。しかし、このことが「生活する人間の犠牲の補償」とされねばならぬ理由は経営においては見出しがたい。かかる「人間」の「集団」所属から派生する結果については多数集団への同時所属そのものによって、各個人の中で均衡される性質のもので、労務管理というマネジメントの立入る筋合のものではないというべきである。

以上の如く、モラルや雇用の安定、さらには賃金の問題における労務管理の独自性ということとは、それらが一方において人事管理に吸収されるべきものであるとともに、他方において管理論の領域に入らざる経営集団の問題になってしまうことのために、遂に認めることができぬこととなる。かくて、経営集団の経営構造論における意義から考えると、固有の労務管理を基礎づける「経営的社会集団」の存在意義は、先きにわれわれが図示した如く人事管理の対象としての「労働力構造」と「経営集団」との二つに、それが吸収されてしまうが故に、ありえないという結果になる。従って固有の労務管理というものを、われわれは考えることができないというべきである。

そして、このように、「経営管理の二重体系」が否定されざるをえないのは、「経営労務の二重性」が認められぬことに根ざしている。労務管理の「前提条件」としての性格、「個人給的要因が全面的には排除されぬ」という方は、そのことから直ちに構造や管理の二元論に赴くべきではなく、むしろ、人事管理の物財管理に対する特殊性として理論化さるべき性質のものである。そして、われわれの、このような見解は、「経営集団」の経営構造論的理論に基本的に立脚するものであることは、いまさらいうまでもないところである。

(1) ドイツにおける *Betriebsgemeinschaft* については、ここで詳細に取上げることができない。ただ、アングロ・サクソンの組織観とのちがいについては、上からの *Organisierung* か、下からの積み上げかという点と、さらに *Mensch* を中心にしたものか、又は *job* のメカニズムかというちがいがあると一応は考えられうる。われわれの「経営集団」の理論は、微分的

に、しかも下から上昇するという見方においてアングロ・サクソンの 'Mensch' の 'Samtschaft' を明確に認識するという意味ではゲルマン的といえるであらう。Human Relations の理念そのものが、右のダイコトミーを通用せしめなくしている。

Die Betriebsorganisation (Betriebswirtschaftliches Repetitorium)—Z. f. B.:24-5, 6, 高田馨「経営共同体の原理」

昭和三十二年

- (2) 藻利重隆「労務管理の経営学」とくに第二章を中心とする。
- (3) 序論の末尾における要約の1参照
- (4) 藻利重隆「経営学の基礎」五四—五五頁
- (5) われわれのいう経営即経営「組織」は現実の経営における「認識対象 Erkenntnisgegenstand」を意味する。経営「集団」についても、このことはいうまでもない。従って「人的生産手段」は常に「流動的」である。現実の問題はかかる組織と集団の重り合いの程度によって類型化されうるし、又そうしなければならぬ。この経営類型論の詳細は後の機会に取扱うが、藻利教授の見方は集団プライマシー (gemeinschaftlich) の日本型に固執し、之を一般化せしめているといえないであろうか。
- (6) 馬場敬治「経営学と人間組織の問題」昭和二十九年

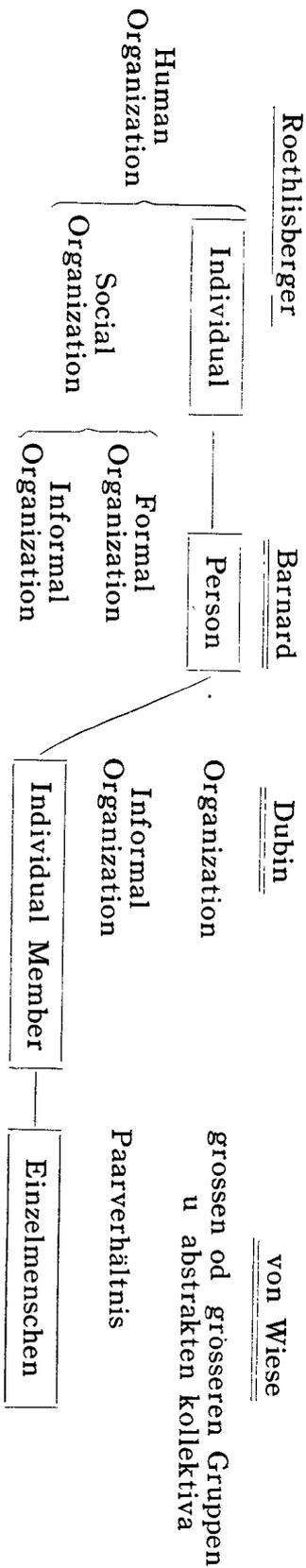
三 結 論

以上、われわれは「人事管理」の概念を、組織論との関連で明確にし、かつ固有の労務管理の成立しえざることをのべてきた。何れについても、われわれの「経営集団」論の必然の帰結である。ただ、最後に述べた労務管理に対する、経営集団論的批判はいわば消極的意義にとどまるものである。もちろん、この限界内においても、経営構造における二元論の否定に至るが故に、「生産技術的構造」乃至われわれのいう「組織構造」のプライマシーを主張するという意味をもつ。周知の如く、かかる問題は「経営学」と「経営経済学」の関係乃至「経営学の対象は何か」という誠に困難な基本問題に直結するわけであるが、われわれが、この種の問題を直接本格的に取扱いうるとは思わな

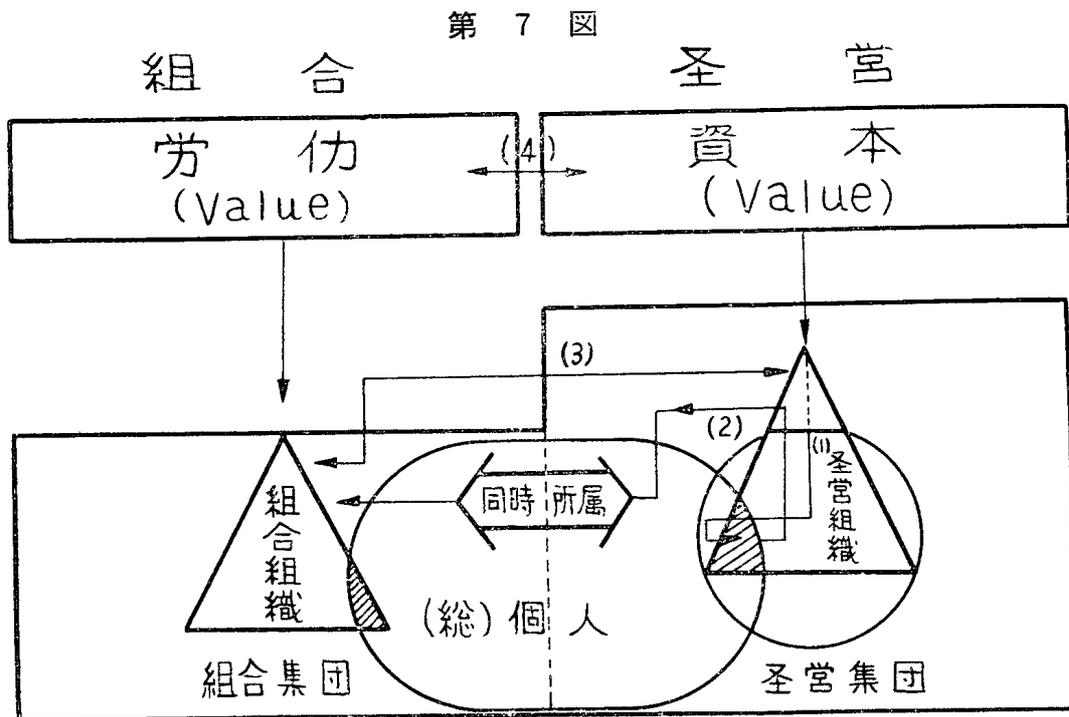
い。ただ、云えることはいわゆる「経営の社会的性格」ということが一般的にいわれるときに、それを、経営の「存在把握における社会性」と経営の「構造契機としての社会的要因」とに、さらにいえば後者についての形式社会学的相互作用的観点と純粹社会学的に人間の結合關係的観点とに峻別することを忘れては何らの理論的成果を生み出すことはできないということである。われわれは最後の視点から論述を進め、論理の必然に動かされて、いわば「われれにもあらず *malgré moi*」経営学究局の大問題の前に立っただけである。産業社会学が、少なくとも経営労務に関する限りで、いかなる意味の貢献をするかという問題に関する限りで、いささかの所見もあるし、また、そうする学問的義務もある。第七図は間接的にこれを示していると思う。

われわれにとって、むしろより重要な課題は経営集團論の積極的意義についてである。これについては少なくとも二点をあげうらと思う。即ち経営集團の理論は、その「人間」の次元に立つ性格の故に「個人」の存在を確認するものであるから、この意味で人事管理の対象の基礎を提供する。¹⁾ この点はレスリスバーガーの分析図における *Individual-dual* の問題として既に指摘した点であるが、個人の「社会性」を種々なる常識的見方で論ずる見方よりも、この個人論の方が余程、人事管理の問題においては重要な意義を有するのである。第六図は、この点に関する問題の所在

第 6 図



を、産業社会学の基礎理論を提供したといわれるフォン・ウイーゼの所説、並にデュビン R. Dubin、バーナードの見解に併せて、レスリスバーガーの分析図における個人論をまとめることによって、概観したものである。⁽²⁾



〔第7図 説明〕

- (1) 人事管理……縦のマネジメント
- (2) 労使及労資関係の説明又は理解……横のリレーションズ
個人が同時所属（複数所属）をしている 限りにおいて 労資（使）の一体性があり、Dual Loyalty の説明原理となる。もちろん、「結合 loyalty 定量の法則」が基本的に作用するが、単一所属にならざる限り、その範囲内において dual でありうる。
- (3) 労使関係 (Relations)
- (4) 労資関係 (Relations)
斜線の部分は個人の action で、組織はこの参加 participation を単位として成立する。

次に、「経営集団」は「経営的集団」と異なって人間の次元に立つから、経営的関連以前の問題に属する。従って、経営的関連という封鎖性とは全く異なった自由な人間の同時所属という開放性をそなえた集団である。「集団」とは元来このようなものである。これだけ述べる、この面から「労使関係」の問題に対して積極的な意義があることが推察されうらと思う。しかし、今は紙数の都合により、はじめに予定していたこの問題については稿を改めて論及することにした。第五図のデ

テールとしての第七図は経営構造についての試論としての意味をもつと共に、労使関係の問題の所在及それと労務管理との関係についての素描である。体系的労務論の展開という責任の一端がかかる形で果されるであろうか。

- (1) 序論の末尾における要約1を参照
- (2) Wiese, a, a O

R Dubin, Human Relations in Administration, p 17

C I Barnard, The Functions of the Executive, 1954, Cahp II
MW, p 565

(一九六〇・五・五擱筆)