

経営組織における人間観の展開

長 島 賢 二

はじめに

経営における人間問題が、「労務管理の曲り角」という端的な形容で問われ始めてからすでに久しい。その間に、経営における人間問題は、社会全般の人間性問題と、複合的に関連して、複雑な局面をあらわにしながら拡大されてきている。すなわち現代社会のあらゆる人間的組織——企業・官庁・教育機関等々——は、そのビュロクラシイの性格のある面——非情なメカニズムや非人間的責任体制——を批判されているが、企業の経営組織は、かえって資本計算に貫かれる形式合理性によって、ますますその性格を強固なものにしている。この事態のなかに、経営における人間問題は、むしろ経営側の立場からその重要性が強調されてきている。スタイルナーの方式による経営戦略の実態調査に明らかのように、わが国では、企業における人間問題——従業員問題——が、経営者にとっての最大の関心事となっているのである¹⁾。では、経営の領域において、この問題にかんしては無策のままに推移したのだろうか。事実は逆である。人間問題に対処する方策は、さまざまな形で、あらゆる角度からたてられ、適用されてきた。まず管理における技法としては、人間関係論のその後の進展による新しいモラール、サーベイの開発と普及・目標管理・自己開発・Z D運動・VA等々枚挙にいとまがない。また、経営理念においても、経営社会責任の反省とならんで、

従業員重視の経営観がすすんでいる。具体的には、それを基底とした労使協議制・経営共同体への指向が、急速にたかまりつつある²⁾。あるいは、経営組織の研究は現代的組織論の展開としてめざましい成果をあげつつある。その他、組織と人間の問題を取り扱う新しい学問領域——グループ、ダイナミックス・ソシオメトリー——の発展もすみやかである。さらに経営学の周辺科学としての社会学・心理学・生理学等々の研究の経営学的領域への導入——学際的方法の進展——も活発である。そしてそれらには相応の評価が下せるであろう。しかし、同時にそれらは、経営組織における現実的な人間問題について、どの程度根本的解決への貢献をしているかという点では、悲観的なものでしかないであろう³⁾。その理由は何にもとめられるのであろうか。それにかんしては経営の制約条件のもとでつぎのものを、その問題領域としてあげることができよう。すなわち、管理概念・統一的理論体系・組織における人間把握の方式がそれである。管理概念については、まず管理そのものの不明確性があげられるであろう。今日、管理ということばはきわめて安易に乱用され、多くの場合、技術・方法そのものを指していることが多い。それは、使用する側の責任であるとともに、管理のもつ概念的不備にも、その責任をもとめなくてはならないであろう。さらに、管理は、その目的と関連において成立するものであるが、ほとんどの場合目的を所与として考

1) 「経営戦略の日米比較—『実態調査報告書』日本生産性本部、1969年。スタイルナーについては G. A. Steiner, *Top-Management Planning*, 1969, 参照。なお、スタイルナーにかんしては、古川栄一『安定成長の経営学』同友館、昭和47年、143-145頁参照。

2) 昭和48年の労働白書は、労使協議の急速な進展を報告している。『労働白書』労働省、昭和48年、166-171頁。

3) わが国の場合、定着性の問題、職場秩序の問題、職務満足の問題が、いずれも増大の傾向にある。

えていることが多い。しかし現在にあっては、企業そのものの変動のなかに、企業目的それ自体を再検討する必要があるのである。つぎに経営管理の一環としての労務管理の概念的不明瞭性がある。巷間、労務にかんする用語として、労務管理・人事管理・労使関係等々が用いられているが、それは、さまざまなもので任意に使われている。たとえば、現実の企業の部課構成の中にその例は明らかであろう。それは、そのまま労務管理自体の論理構成の複雑性・非一般的性を物語っている。その概念の不明瞭さは、管理行動として、個別的・部分的行動のなかに顕在化されている。すなわち、賃金対策・雇用対策・定着方式・人間関係管理等々、非体系的ないしは、非統一的形態として、一貫した長期的観点、包括的視野を欠いて遂行されることが多いのである。つぎに、統一的理論体系の問題である。現代的組織理論の発展はめざましいが、次のような問題点を指摘できよう。それは、現代的組織理論がその記述科学としての実証性をめざして、数理的手法を駆使する行動科学的接近は、時として、理論としての純化を企図する当然の傾向から、その対象領域・組織の構成要因を極度に限定することである⁴⁾。このような組織理論自体の存在意義は充分貴重である。問題はそれを経営組織全般に連結させる理論の体系的努力にかかっているのである。さいごは人間把握の方式についてである。労働の非人間化——拘束化・非個性化——は、人間疎外の問題として、さまざまに論じられてきた。最近ではとくに、人間中心のシステム・従業員指向の管理等、人間指向の傾向は著しい。その傾向自体は正しいが問題は決して簡単ではない。進展する労働組合運動を背景にした労働者の社会意識は、安易な設定を許さない。また、多様化する従業員構成・年齢較差・労働者意識の変化・あるいは、技術革新による技術的労働者・管理的

4) たとえば、リッカートは「……たとえば一般的企業環境は、独立変数ではあるが原因変数のなかには含まれない……」として理論的精密性をめざすために、環境要因を捨象するのである。R. Leckert, *The Human Organization; Its Management and Value*, 1967, p. 76.

労働者の出現は、経営組織における人間把握をますます多元的なものにするであろう。しかも経営における人間把握の方式はその速やかな確立を迫られているのである。

したがって以上の課題にたいする方途は、管理の構造的再検討と経営組織および経営組織における人間の基本的な理解の上に存在するであろう。そこで小論においては、まず、経営組織理論の展開における人間問題の所在を探る。それは、人間観の組織的制約を、歴史的プロセスの中に見出すためである。つぎに、労務管理論の構造において、人間はどのような形で理解され、位置づけられているかを見る。それは労務管理が経営管理のなかにあって端的に人間と結びついている存在だからである。さらに、労務管理の構造的理解には、管理そのものの吟味を必要とする。そこで管理の構造的検討を試み、若干の問題提起へつなげてみたい。……経営における人間の把握の方式とその新しい展開への途をさぐることが小論の課題である。

I 経営組織論における人間把握

経営組織についての理論の形成が、どのような時期に成立したかについては問題の多いところである。しかし一般には、産業革命を主要な動因とした、工場制工業の発展過程のなかにそれを求めるのが妥当であろう。すなわち、産業革命は、機械による生産方式を急速に普及化し、工場制工業は生産力を飛躍的に増大させたのであるが、この過程のなかに機械と人間作業についての新しい問題が生じたのである。たとえば、熟練の機械への移転という事態は、機械の所有にかんして、企業における、支配・被支配の関係を成立させたこと、不熟練化された労働は、機械の機能に従属して、細分化され・固定化されていったのである。そして、さらに機械のもつ合理的メカニズム・能率性は、資本計算と結びついて、企業全般に能率の原理による合理化を促進させていったのである⁵⁾。この事態のな

5) 経営組織の近代化が、ビュロクラシイの強い影響の下にあったことはしばしば指摘されている。森本教授は、

かに、企業の大規模化をモメントとして、専門化による仕事の分化と、分業化による役割の分担が要請され、さらにその細分化されたものを、企業全体の合理的運営という目的にそって、体系的に統一し構成してゆくという課題——組織化——が提起されたのである。

経営組織の問題は、こうして近代的事態のなかに浮かびあがってきたのであるが、それは、近代社会という時代的背景との関連において、伝習的方法・習慣的理理解・個別性等を否定し、客観的合理主義を貫くことを意図するものであった。この間の推移を、経営組織の近代化過程として捉えられる森本教授は、ひろく近代社会の成立とその特質を基盤にしながら、その近代化要因を次の3点に見出されている。(A)個人の発見と確立を内容とする個人化(individualization), (B)人間労働の機械による代替を内容とする機械化(machinization), (C)生産活動の規律と体系の確保と深化、すなわち秩序化、がそれである⁶⁾。近代社会は一面において、個人の主体性の発見であり個人主義の確立であったが、近代的組織観も組織が個人の集合体であり、役割分担の基本的単位は個人であるとするものであった。しかし、経営組織における個人は、政治・社会面における全人的存在ではなく、合理化という枠内での、また機械化要因に制約された個人化であった。したがって、経営組織における秩序化的意味は、標準化された機械的生産における非人格的な役割遂行をさしているのである。このような経営組織形成の推移のなかに、組織についての理論は主として経験的研究を中心として展開された。それらは、企業が複雑な構成要素をもち、なかでも人間にかかわる問題であるために、その視点・接近方法・学問的立場等によってさまざまな形態をとりながら進展してきている。したがってこれらを、整然と分類的に捉えることは困難であるといえよう。サイモンが、

▽ 経営組織のビュロクラシ化は、資本計算に関連づけをもっている点で、それが本来的にもつ形式合理性を一段と促進したことを指摘されている。森本三男『経営組織論』森山書店、昭和45年、7頁。

6) 森本三男、前掲書、4頁。

クーンツの学派分類を評したことばに見られるように、分類の明確な規準はない⁷⁾。そこで、しばしばクーンツの分類によれば、管理過程派 (management process school) と呼ばれる理論の系譜と、それとの対応関係において特長づけられる種々な理論を大別してゆく方法がとられている⁸⁾。たとえば、スコットは、組織管理にかんする理論は、(A)古典的組織理論 (classical organization theory), (B)新古典的組織理論 (neo-classical organization theory), (C)現代的組織理論 (modern organization theory) の三つに大別できるとしている⁹⁾。古典的組織理論は、スコットにおいても管理過程派を中心に考えているのであるが、それを組織理論として表現するのは、この派の初期の研究者が管理過程における組織化の領域に主な論点を集中していたことに因っている¹⁰⁾。また古典的という形容は、まさに古典的研究と、その古典的特質をもちながら新しい他の研究成果を導入してきた最近の管理過程派の理論——それをスコットは新古典的と表現するのであるが——との関係において、伝統的組織理論と称するほうがむしろ適切であろう。以下この分けかたに添いながら、経営組織論のなかで、人間の把握がどのような形でおこなわれてきたかを考察してゆこう。

伝統的組織理論と人間観

この類型に属する組織理論においては、その理論的支柱 (key pillars) として、仕事の分割 (division of labour)・階層過程と職能過程 (scalar and functional process)・構造 (structure)

7) H. A. Simon, Approaching the Theory of Management, in H. Koontz (ed.), *Toward of Unified Theory of Management*, 1964, pp. 77-85.

8) アメリカにおける組織理論の叙述にはこの分類が多い。わが国でもしばしばこの方法がとられている。たとえば、古部教授もその方法をとられている。古部都美『近代管理学の展開』有斐閣、昭和42年、参照。

9) W. G. Scott, *Human Relation in Management, a behavioral approach*, 1961, p. 115.

10) スコットにあっても、企業組織は人的要素を介して諸生产力が具現化するとの立場から、管理論は組織論として理解すべきであると主張している。W. G. Scott, *op. cit.*, p. 140.

・スパン・オブ・コントロール(span of control)を見出すことを指摘している。仕事の分割とは、経営目的達成のために必要とされる諸職能を分析的に規定することである。いわゆる組織構成単位の明確化である。これらの職能は、それを遂行するのに必要とする能力・資格・技能等をあきらかにしながら担当者の問題につながる。すなわち職能過程がこれである。ここに職能は職務として人間に結合し、その遂行にかんして権限・責任の問題が生じる。また、管理機能を遂行する管理者には、能力の限界があることから、統制の限界——スパン・オブ・コントロール——の原則の下に委譲がおこなわれ、こうして階層関係を成立させる。これは構造として示されるものである。明確化された職能はその経営機能に果たす役割から、生産過程的に統括され、調整の原則のもとに部門を形成する。いわゆる部門化がこれである¹¹⁾。伝統的組織理論は、スコットのこの指摘のように、経営目的の合理的遂行にたいして、科学的根拠を提供しようとしたものであり、その根拠は、管理における諸原理・原則として示されているのである¹²⁾。それは、責任・権限を中心とした諸関係を、秩序として静態的に規定することを目的にしており、したがって組織の静態的把握であったといえよう。

そして、ここに指定されている人間は、経営組織にあって、機能を正確に遂行するものとしての没人格的な存在——機能人——であった。またその存在は、テーラーシステムに典型的にみられるように、生産効率と人間にたいする経済的刺激には、一元的相関があると仮定する、いわゆる経済人モデルとしての把握でもあつ

11) トンプソンは古典的理論の特色に3つの変数パネルをあげている。部門化・構造・オペレーションがそれである。J. D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*, 1966.

12) サイモンは古典理論のこの管理原則を鋭く批判する。すなわち、それは二律背反的であり、あいまいであり、統一概念が不在であり、妥当性を検証することができないとの批判である。H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1957, pp. 20-35.

13) 産業革命の進展は生産力の増大とともに、その機械化の進展による固定設備を増大させた。それは企業利潤率／

た¹³⁾。さらに、この人間はみずからの自発的意志をもたない、命令・指示にかんして全く受動的な存在として考えられていたのである。それは管理の過程的把握の中に、古典的理論の多くが、計画・組織につづく過程として、命令あるいは指示を規定していることにうかがわれる。すなわち、計画が正確に設定され、それにもとづいて組織が正確に構成されれば、命令・指示によって組織は期待どおりに動く。期待に反した結果にたいする統制の意味は、主として、計画の設定にたいする反省であり、組織化の手法にかんする吟味がつよかったのである。もちろんこの背後には、ある種のリーダーシップのパターンがあることはいうまでもない¹⁴⁾。

伝統的組織理論は、このように管理的アプローチによってその理論的特質を示しているわけであるが、その理論の支柱は、あきらかに矛盾や限界を内包しており、それは時代とともに顕在化して当然その理論的発展が要請されたのである。それは主として伝統的組織理論のもつ人間観にたいしてであり、現実には、ようやく社会問題となりつつあった機械化の急速な進展を契機とする人間性疎外にかんするものであった。

ここにおいて人間問題はまず2つの方向において論じられることになる。それは、この人間問題の基本的解決を実現する経営社会体制の確立の方途にかんして生じる。その1は、経営におけるこの種の人間問題は、資本主義的生産に固有のものであり、その根本的解決は、その生産形式を破棄することによってのみはじめて可能になるとの立場である。その2は、経営における人間問題は、資本主義的生産そのものにあるのではなく、その実体としての、生産方式——なかでも機械的生産形態——のなかに発生する

↖ の低下をもたらし、労働者の怠業も加わって能率増進運動が発生する。この運動は主として賃金支払制度にもとめられたから、解決とはならず、ここにテーラーの賃率の科学的設定をモメントとする科学的管理法の開発を見るのである。

14) Allenはフェイヨルの管理原則が現代につうじる管理論の原型を正しく成立させることを評価しながら、1つの修正点をあげる。それは、管理過程における命令は、動機づけと置き換えるべきであるとする点である。

ものとの理解から、合理的努力を投入することによって解決をめざす立場である。後者は、経営管理論ないし組織論にあってはさらに2つの方向に大別できよう。すなわち、新古典的組織理論の方向と、現代的組織理論の方向である。

新古典的組織理論の人間理解

この系譜における組織理論は、伝統的組織理論の理論的支柱を踏襲し、それを理論の枠組にしながら、人間行動にかんする新しい観点を導入して、理論的補強をおこなうものをさしている¹⁵⁾。この新しい観点とは、人間関係論を中心とする新しい人間理解の方法であった。では、人間関係論の人間理解とは何であったかをまず見てみよう。

(1) 人間関係論における人間理解

レスリスバーガーによれば、伝統的組織論の特質の一つであった経済人仮説は、生産効率にかんしてきわめて不充分であることが指摘されている¹⁶⁾。経営における経済人仮説とはさきに見たように、労働条件および作業方法と生産効率との間には、単純な因果関係があるとするものであり、人間の合理的行動のみを考えるものであった。すなわち、能率の向上は、作業方法の改善とならんで、経済的条件を改善するならば、必然的に期待できるとしたのである。人間関係論は、このような単純な因果関係のもつ非現実性を、実験的に証明したのである。そして人間は、経営組織の制約条件のなかでも、経済的利益の追及——合理的判断——とならんで、心情的——非合理的——な動因によってしばしば行動するものであり、状況によってはむしろ後者の行動が、常識的予想をはるかにこえて存在することを発見したのである。このように人間関係論にあっては、人間の非合理的側面を組織的行動において重視する必要を説いたのであるが、それとともに、経営組織の構成について次のように説明する。経営組織は、技術的組織

(technical organization) とともに、個人と社会的組織からなる人間組織の両者によって成立している。この社会的組織はさらに、能率の原理によって形成されているフォーマル組織と、心情の論理によって形成されるインフォーマル組織の2つの構造をもつことがそれである。このインフォーマル組織には独自の評価体系が存在する。それはその組織における共通の行動規範によっており、人間の行動に大きく作用するものであるから、人間それ自体の非合理的側面とともに、経営にあっては、決して無視することのできないものであることを主張したのである¹⁷⁾。

人間関係論の貢献は、経営組織を二元的構造の体系として理解したこと、人間の一面的理解にかえて多面的理解を主張したこと、またその理解の方法は、全体状況的判断にもとづくものであることを見出した諸点として評価できよう。加えて方法論的には、実証的研究にもとづく記述性と、周辺科学を導入した学際的(interdisciplinary) 性格が、いわゆる行動科学(behavioral science) 的方法の先駆として現代的組織論への展開のステップとなったことも同時に評価すべきであろう。

ところでこのような学問的成果を理論的補強とした伝統的組織理論——新古典的組織理論——は、どのような形において補強をおこなったのか……その点が吟味されなくてはならない。そこで、この種の一つの典型と思われるニューマンの所論のなかにそれを見出してみたい¹⁸⁾。

まずニューマンは、管理の過程的構造による理論的枠組において、組織にたいする仕事中心の考え方方が経営目的達成のために必要であることを強調する。その後に、組織における人間要因——とくに伝統的組織理論のもつ人間行動についての仮説(assumption)の再検討の必要を次のように述べている。「……仕事を中心にした組織化の研究においては、人々がその職務を遂

15) W. G. Scott, *op. cit.*, p. 121.

16) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1959.

17) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939, p. 551.

18) W. H. Newman, *The Process of Management*, 1961.

行するやり方にある暗黙の仮定(implicit assumption)をおいてきた。それは、(A)組織の成員は命令通りに動く。(B)上位の管理者は目標を指示することができる。(C)管理効果のために職務を容易にかえることができる。その他管理者や作業者が企業の必要性にかんしてとる行動のさまざまなものにたいしての仮定をおいてきた。これらの仮定は、理論を単純化して重要な局面に焦点を絞るために必要なものであるが、現実の問題に適用する場合には吟味される必要がある。それは、この仮定が、部分的にしか有効でない(they are only partly valid)場合があるので、結論を完全なものにするためには、付加的要因を考慮し、修正しなければならない(must take additional factors into account and adjust)』とするのである¹⁹⁾。この表現は微妙でまさに補強的性格を象徴しているといつてよい。そして、この見地にたって論じられる内容は、(A)仕事にたいする影響要因としてのインフォーマル組織をとりあげ、社会的行動としての組織(organization as social behavior)を考察すること、(B)個人にたいするモチベーションの問題と、人間欲求の充足をたすけるような組織の修正の問題、(C)事実や思考の伝達が、人間の感情というフィルターによっていかに色づけされて変容してしまうかというコミュニケーションの問題点、(D)組織の構成員が、組織権限や影響力をいかに受け入れるかを検討することによって、フォーマル組織における権限問題を反省すること、(E)職務にたいする個人の能力の差異の事実を、いかに組織構造と結びつけるかという問題等々である。

ニューマンはこのような諸点を、人間関係論やその他の学問的成果を導入しながら考察していくのである。しかし、ここで注意しなければならないのは、ニューマン自身も強調するように——それは諸科学の適用にさいしてとくに現われているが——仕事をする人間中心(worker-focussed)という枠内のものとしての特長である。

経営組織における人間についてのニューマン

19) W. H. Newman, *op. cit.*, pp. 135-136.

の理解は、管理過程における組織化につづく過程を、指導過程(leading)として位置づけていところにもうかがうことができる。それは、管理者と作業者の間で形成される対人活動——組織を実際に活動させる機能——の発揮を意味している。それは、命令や指示のみでなく、自発的協働への期待であり、そのための業務構造の設定・態度の形成等を問題領域として考へてゐるのである。

伝統的組織理論は、その成立の基盤が、伝習性・悉意性・個別性をつよくもつ成行管理的生産形式を合理化する使命にあったので、分業・権限と責任・規定の明確化・能率性指向……非人格化等の特質は一貫して貫かれている。新古典的と称せられる組織理論の系譜もその特質においては変わっていない。人間にたいする組織的思考が、部分的修正ないしは補強という方法をとっているのも、この特質にもとづく必然的な態度であるといえよう。根本的な発想の変化は、理論そのものの意義を失わせるからである。クーンツの自信にみちたことばのように²⁰⁾、その理論の現実的意義はたしかに失われていない。多くの管理原則のなかには、現実に妥当するものも存在し、管理の過程的把握は、現実的理論のフレーム・ワークとして説得性ももっている。しかし、この方法論で、人間問題そして組織問題はどこまで解決を見るができるであろうか。ここに、経営組織における人間ないし人間行動の認識と、組織そのものの概念において、根本的に発想を異にする理論の展開される一つのメントが見出されよう。それが伝統的組織理論——新古典的組織理論——とは基本的に異なる観点から成立する現代的組織理論の展開である。

現代的組織理論における人間把握

人間関係論を先駆とした組織における人間行動の体系的研究は、学際的方法や、行動測定の科学的技法——たとえば数量化モデル——をと

20) H. Koontz (ed.), *Toward of Unified Theory of Management*, 1964.

り入れ、あるいは、実証的記述科学の性格をめざして、さまざまな形態として進展してきている。現代的組織理論としてふつう一括される範囲は、きわめて多様である²¹⁾。ここでは、現代組織論に共通する特質を、その人間観と組織観を中心に見出しながら考察をすすめてみる。現代的組織理論は、伝統的組織理論のもつ人についての仮説と、目的を所与とした静態的組織把握——とくに階層化・専門化・命令統一等の原則——にたいする鋭い批判をおこなう。同時に人間関係論が、人間のもつ非合理的側面や、組織におけるインフォーマルな側面を強く認識したのにたいし、経営社会を構成する制度としてのフォーマルな組織の面を主として認識対象にする点が特長的である。それは、経営組織を、一定の目的を合理的に達成しようと指向する経営人(administrative men)と、その他の組織構成要素との有機的な相互作用のシステムとしてとらえるのである。さらに経営組織が他のシステムおよびサブ・システムと複合的に関連しあうという観点から、外在的要因にたいしても関心をもついわゆるオープン・システムとして動態的に把握するのである²²⁾。

伝統的組織理論は、組織を管理の手段と見ることによってその組織の合理的構成原理を研究するものであった。これは、(A)組織は所与の目的にたいする手段として、いわゆるマシン・モデルとして理解されていること、(B)組織が合理的に構成されれば、組織は計画どおりに動く——そこに介在するのは指導・命令あるいは統率の機能であるが——、(C)そして目的は期待どおりに実現できるはずである、という論理において形成されるものであった。すなわち、これら

は主として経営組織の合理的構成を中心に関心を払い、組織における人間が、どのように行動し、どのような結果を生むかについて、あまり注意しなかったといってよい。現代のさまざまな理論は、これらのものにたいする批判をとおして形成されているのであるが、その主要な論点は次のものとしてあげられよう。

A 経営組織にあって、外在的な立場にあつた経営者——組織するものとしての組織者——は、組織の構成員として理解され、他の構成員——従業員——と協働する関係として捉えること、すなわち経営組織は、それらを含む相互作用のシステムであること。

B 経営組織が、組織原理にしたがって合理的に構成されても、必ずしも計画どおりに動くとはかぎらない。重要なことは、構成員の行動をどのようにして組織的行動としてシステム化するか、モチベートするかの点であること。

C 以上のこととは経営組織を、意志決定のシステムとして動態的に把握するものであること。等がまず組織についての新しい観点としてあげられよう。

つぎに人間観にたいする変化をみてみよう。これは、経営組織を構成する構成員としての観点に立脚するものである。それは、人間が本来的に問題を解決してゆく能力を基本的にもち、積極的行動も期すことのできる存在として考えることであった。マグレガーは、(A)人間は生来仕事が嫌いということはない。(B)条件ないし状況によって——これは変えることができる——仕事は満足感をうむ根源にもなる。(C)人間は自発的に努力する面を必ずもっている。(D)人間は責任ある行動をとる能力がある。(E)一般的に人間は創意・工夫の能力をもっている等の見方を、新しい人間観——マグレガーがY理論と称する——として提唱した²³⁾。組織行動にかんしてとられる人間の仮説は、マーチ・サイモンによれば三通りに要約されている²⁴⁾。(A)受動的な

21) 現代的組織理論は、広義には管理過程派の新しい理論も含むが、一般には、①motivationの観点から理論を開拓する C. Argyris, D. McGregor, R. Lekert, F. Herzberg, 等々のグループと、②意志決定論としての立場をもつ、C. I. Barnard, H. A. Simon, J. G. March, R. M. Cyert, C. P. Bonini, 等があげられよう。

22) 現代的組織理論が、組織を抽象化するあまり、しばしば、経営組織論ではなく、組織一般論としての方向に向かうがちなことが批判されている。

23) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.

24) J. G. March & H. A. Simon, *Organization*, 1958, p. 6.

用具であって、みずからは創造的行動をすることのできない人間としてみると、(B)個人的な価値観・態度・目標をもっているが、組織目標にたいしては、動機づけられることを必要とする人間としてみるもの、(C)組織における人間は、意志決定者 (decision-makers)，あるいは問題解決者 (problem-solver) であるとするもの、がそれである。(A)の立場が伝統的組織理論——とくに古典的理論——であり、(B)が主として人間関係論的なそれであり、(C)が現代的組織論の見方であることはいうまでもない。

現代的組織理論は、経営者・管理者・作業者等すべての組織構成員に問題解決能力を期待し、それを活用する組織を考えているのである。アーデリスのことばを借りれば、「挑戦目標を克服し、その挑戦に含まれる責任を果すだけの能力をもつ存在」²⁵⁾ として組織における人間を理解するのである。ではここで、このような現代的組織理論の初期の理論として、その後の多くの理論の展開にひろく影響を与えたバーナードの所論を概観してみよう。

現代組織理論とバーナード

バーナードは、まず人間行動はさまざまな諸力の結合の表現であるとの理解から、個人を受動的なものとみなし、選択の自由や、意志の自由を制限して一部の者——経営者ないし管理者——に集中することを基本的な立場とする考え方、およびそれにもとづく組織もある場合には現実的であると、一方においてみとめる。他方、選択の自由や意志の自由をみとめ、個人を独立的な存在として、物的・社会的環境を二次的付随条件におし下げる見方もまた、事実に立脚した哲学であるとして、この両者を肯定する²⁶⁾。そして、協働体系の研究に有効な理論の展開のためには、社会現象の2つの側面をあらわすものとして上述の2つの立場を積極的にうけ入れ、その基盤にたって、機能的・能率的要因を包摂

するものとしての人間観を指定するのである。協働という現象や組織という存在は、対立する事象や、対立する人間の思考感情を具体的に統合 (integrate) することであり、したがって管理とは、矛盾する諸力の綜合 (synthesis) を促進し、同時に対立する諸力・本能・利害・条件・概念を調整することをその内容とするのである。バーナードは、以上のように協働体系にたいする概念的枠組を形成するのに必要な自身の立場を規定するのである。それは一面に偏した分析ではなく、同時的・関連的・相即的なもの——システム——として理解する方法である。ここに、新古典的組織論にみられたような、理論を修正ないしは、補強する形での人間観・人間理解の導入とは、発想を異にする新たな組織理論展開の重要な出発点が見出せるのである。

では協働体系とはどのようなものであろうか。バーナードは、協働とは個人に目的がある場合、個人的能力に制約があるという条件から、その目的達成のために制約を克服しようとするときに生じるものであるとして、協働体系を次のように規定する。それは、「物的・人間的・生物的複合体 (complex) であり、すくなくとも1つの明らかな目標 (end) のために、2人以上の人が協働することによってできる特殊な体系的関係 (systematic relationship) であり社会的構成部分 (social components) である。」この協働体系は、それ自身より大きな体系の下位単位 (subordinate unit) であるが、同時にその中にいくつかの物的・生物的補助 (副次) 体系 (subsidiary system) を含むものである。この協働体系の1つであり、——2人以上の人々の協働——という要素を含むものが組織にほかならない。この組織をより正確に定義すれば、「相互にコミュニケーションできる人々が、共通目的の達成をめざして、貢献意欲をもつときに成立する」ものとなる²⁷⁾。したがって組織に不可欠の要因は、(A)コミュニケーション、(B)貢献意欲、(C)共通目的であり、それらは相互依存的な関係において規定されているのである。バーナードの組織

25) C. Argyris, *Integrating the individual and the Organization*, 1964.

26) C. H. Barnard, *Function of Executive*, 1960, p. 21.

27) C. H. Barnard, *op. cit.*, pp. 22-56.

概念にあっては、組織は具体的な人間の集まりとしての把握ではない。すなわち、組織を構成する構成員は、現実面ではいかなる場合でも、組織との関係において断続的であり、またある面での関係でしかない。人間がよってたつ基礎や条件がいちじるしく多様であり、多様な実体であるために、組織の定義のなかに具体的な人間を含めて考えることは、研究の一般目的からは、限られた意味しかもたないとの見地にたつのである。そこでバーナードは、物的環境や社会的環境、および多様性をもつ具体的人間そのものは、組織を研究する場合は外的要因としての地位に規定する。ここにおいて組織は、「意識的に調整された人間の活動や、諸力の体系」として抽象的にとらえられ、あらゆる協働体系に共通する側面が明白にされるとするのである²⁸⁾。バーナードのこのような組織概念の意図は、組織をこのようにとらえることによって、(A)比較的少数の変数に抑えられ有効な研究を期待できること、(B)この概念と他の体系との関係が効果的に定式化され、(C)それが展開されれば、さまざまな分野に共通することばに翻訳され、活用される……、という方法的可能性にあったのである。たしかに、この意図は受けつがれ、展開されて、現代的組織理論の系譜として、サイモンあるいはリッカート等、実証的記述科学による諸理論的成果として開花しているのである。では、サイモンにおける組織の理解あるいは組織における人間はどのようにとらえられているのであろうか。

サイモンの立場

経営組織における人間行動に分析的接近をする場合、さまざまな角度があるが、サイモンは組織が協働行為の体系であるとの観点から、個人の意志決定を基本的な分析の主柱にして、行動科学的方法論において理論を構成する。組織における人間を、まずサイモンは、仕事をする能力と、正しい意志決定をすることにおいて限界をもつ存在として規定する²⁹⁾。合理的管理と

28) C. H. Barnard, *op. cit.*, p. 48.

はこの限界を最大限に拡大することにほかならない。人間は仕事を遂行する場合に行動を制約する要因をもっているが、それは、(A)無意識に働くような技能・慣習・反射行動、(B)意志決定をする場合に影響を与える自身のもつ価値観、(C)意志決定をするさい要求される基礎知識と必要情報等が主要なものである。これらは、管理の合理性を限界づけるものとして、考えられているのである。こうしてサイモンは、組織における個人の意志決定の系列は、心理的環境の範囲内という限定はもちらながらも、充分に考慮された計画へ統合的に指向する合理性をもつものとして理解するのである。この心理的環境 (psychological environment) の範囲には人間のもつ非合理的側面としての感情および非合理的価値判断が含まれるのである。しかし、ここでは、人間関係論の強調した人間の非合理的な面は、合理的選択行動を制約する1つの条件として転化しているのである。さて、組織における個人の合理的行動を正しく整序する行為——管理——の正しさとは、正確には正しさの規準とは何であろうか。サイモンは、「よい (good) あるいは正しい (correct) 管理行動の意味するところは、原理よりもむしろ定義として考えられる能率 (efficiency) そのものである。」³⁰⁾としている。ここにおいて組織の管理とは、管理目的を能率的に達成することを課題にするものとなる。したがって組織における人間も、その課題に則してとらえられ、理解されるものであるといえよう。バーナード・サイモンにおいてみられた組織における人間は、組織的観点からの抽象的把握が強いのが特長である。そしてサイモンにあっては、管理の基本的な原理は能率にあった。これは、能率を規準にすることによって管理の目的を具体的に設定することができ、管理手段や、管理方法の成果を正確に測定・分析・評価できるという科学的実証性を可能にしているのである。このような抽象的人間理解と角

29) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 1957, pp. 96-109.

30) H. A. Simon, *op. cit.*, p. 39.

度を異にする観点から、ユニークな理論を展開した1人にハーズバーグをあげることができる³¹⁾。

ハーズバーグの立場

科学的管理法とその中核的分野としての産業工学は、従業員への適用にさいして、心理学の根本原則の1つとしての個人差の法則の作用を排除したことを、ハーズバーグはまず指摘する³²⁾。これは人間の才能・能力のなかから最低の公分母だけを利用する体系であったとの理解から、経営組織における従業員は、管理的責任からは無縁な存在であることこそむしろ幸福な状況にあるとの錯覚を育成する誤った体系であることを強調するのである。また、人間関係論の結論も、組織における新たな人間の側面の発見を評価しながら、経営組織というしくみの中における従業員の、情感的・非合理的側面のみを重視した結果、誤れる従業員観——従業員は本質的に感情的である故に幼稚であって合理的管理者に劣る——を流布した責任があると批判する。ハーズバーグは、人間性を把握する観点を、ある特定の経済的・社会的制度によって規定されたものでなく、あるがままの姿におけるものでなければならないことを主張する³³⁾。そして、人間が基本的に2組の欲求をもつ存在であるとするのである。その1は、動物として痛みや不快を回避しようとする本能的欲求——アダム的人間の欲求——であり、その2は、人間として精神的に成長しようとする欲求——アブラハム的人間の欲求——がそれである。この基本的認識の上に、経営組織における従業員の満足・不満足要因を分析するのである。それによれば、満足要因としては、職務にかんして、達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進等があげられ、不満足要因としては、企業の政策・監督・給与・対人関係・作業条件があげられる。不満要因は本質的に環境にねざしており、職務不満を防ぐ

消極的なものであるから、いわば予防と環境という意味において衛生(hygiene)ということばを使うのが適当であるとする。満足要因は、職務態度にたいする積極的な面をもつことからモチベーション要因と規定するのである。こうして、さきにみた人間の二元的欲求体系を基盤にして、職務態度は、モチベーション・衛生理論として二元的に考察されることになるのである。衛生要因が、不満要因として働くのは、人間が環境の順応にむかって行動するとの基本的態度に因っている。一方モチベーション要因が積極的態度に関連するのは、人間がいくら完全な環境や条件にあっても、目標の設定と、それに至るプロセスを能動的に意識しないかぎり、精神的成长・創造性の発揮はあり得ないとする理解からである。この視点にたって、モチベーション・衛生理論の複合的見地が経営組織における人間の把握および管理にきわめて重要であることを主張するのである。なお、この二元的欲求は、それぞれ独立していることが注意されなければならない。それは、たとえば、衛生要因をいくら充実してもそれが直ちに積極的態度を生むとは限らないということである。経営が、従業員の創造的・積極的貢献を期待するならば、モチベーション要因の理解に立脚した諸条件を、衛生要因による条件とは別に準備しなければならないのである。問題は、本質的に独立し、時として反対方向に作用する可能性もある双方の要因を、同時に、応分に理解し、両者の相違にもとづく領域を厳守することによって、最大の効果を計らなければならないことがある。

人間行動の分析や発見は、常に多かれ少なかれ偏向性をもつことは免れない。自己によるその説明も、他者による観察も、多くの場合1つの鍵を介して行なわれるものだからである。したがってこの偏向を最小に押えるのは、多量の標本の収集であり、反復的な調査であろう。その意味から、職務にたいする態度について2組の欲求体系の視点から、満足一不満足要因を分析し、それによって、経営における人的能率指標あるいは創造性や能力開発の諸管理技術に、

31) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, 1968.

32) F. Herzberg, *op. cit.*, p. 32.

33) F. Herzberg, *op. cit.*, pp. 171-181.

新しい根拠を提供したハーズバーグの理論は充分評価に値するといえよう。しかしハーズバーグ自身もみとめる批判³⁴⁾の外に若干の問題点をあげなければならない。その1つは、現在の人事管理が偏った人間の自然的性格を押える効果しかもたず、一時的・麻痺的なものでしかなく、精神異常を招く可能性すらあると指摘し、その明白な実例として、職場放棄や、ストライキをあげている点である。これは論理の飛躍だけでなく、理論を展開するにあたっての1つの象徴的表現とみることができる。その2は経営の組織構造の改革にかんする提案である。すなわち、現在の労使関係部門を、従業員の衛生欲求体系を扱う部門と、従業員のモチベーション要因を扱う部門の2つの部門に分離すべきことを説くのである³⁴⁾。これは、個体としての人間欲求の二元性を論理の推移のなかに次第に拡大し、2つの基本的欲求体系として捉え、それにもとづいて経営組織の労務にかんする部門を、二元的領域に分割するという展開の無理を指摘しなくてはならないであろう。これは、ハーズバーグの理論が、人間の理解をその本質的欲求において把握したことの意義を傷けるものではない。ただ、管理組織への展開において問題があったということなのである。

以上さまざまな組織理論のなかに経営組織における人間観の変遷をみたわけであるが、それらとは若干異なる角度——社会的変化に対応した人間そのものの変化においてとらえる角度——から、組織および人間を考察しているのはリッカートである³⁵⁾。

リッカートの人間観

現代の経営組織における従業員は、社会的要因の急激な変化とともに、生産方式の進展によって役割の変化はつねに要請されている。リッカートは、このような事態のなかに、従業員としての性格が次のような傾向をつよめているこ

34) F. Herzberg, *op. cit.*, p. 185.

35) R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961.
R. Likert, *The Human Organization; Its Management and Value*, 1967.

とを述べている。(A)現在の従業員が圧力的な監督を避けたがり、また、詳細にすぎる管理を嫌うこと。(B)社会の風潮や学校教育が、人間一般に自由への期待を増大させ、また、自発的行動を促進していること。(C)自分の従う決定に、自らが参加する欲求がつよまっていること。(D)複雑な技術体系に対応する専門的知識をもつ技術的労働者が増大していること等々である。さらに、伝統的組織理論にあっては、その理論の背後にある生産方式が、反復的作業を主として予想していたのにたいし、現代にあっては、機械化の進展のなかに、人間の労働は高度の意味での変化ある仕事へと力点が移っていることとあわせて、根本的に人間観の修正をおこなう必要があることを強調するのである。そしてリッカートは組織体の特性とプロセスを、1つ構造の中に、情報の流れるコミュニケーション・プロセスおよび、意志決定の過程と影響過程をもつ、相互作用のシステムとして理解する。この上にたって、リッカートは、支持的関係の原理(Principle of supportive relationship)を展開する。支持的関係の原理とは、組織の構成員が相互関係を進めてゆく場合に用いる一般原理であり、これが適用されれば、(A)構成員の非経済的欲求と経済的欲求は調和して両立し、(B)各構成員の中に、組織目標達成のための協働的行動を起こさせるような動機が生じるものである。この原理の内容は、各組織の構成員が、その経験や価値観あるいは期待や願望との関係において、組織の中のあらゆる人間関係において自分が支持されているという実感をもつことである。これは、組織内の各人の価値や重要性にたいする意識を構成員全体の中につくりあげることに効果のあるものなのである。この原理は高度に効率的な生産集団には不可欠なものである。たとえば、リッカートがすぐれた組織体を期待できる経営管理システムとしてかかげるシステム4は、(A)管理者が支持的関係の原理を用いること、(B)管理者が集団的意志決定・集団的管理方式を用いること、(C)管理者が組織のために高い目標を設定すること、の3つの基本概念から形成さ

れるのである³⁶⁾。リッカートにあっては、組織における人間を、人間それ自体の変化として具体的に理論の構成にくみ入れていることと、その集団としての影響力や、相互作用の性格を実証的研究をつうじて捉えているところが特長である。

以上、現代的組織理論のいくつかのなかに、主に伝統的組織理論との対比において、人間の把握・理解の方式を概観したのである。

II 労務管理論と人間把握

労務管理の形態は、もちろん企業の規模・企業形態・生産方式・従業員構成等によって種々異なるが、それを対象とする理論も、その観点・接近方法・学問的立場・対象等の相違から、さまざまに異なっている。さらに具体的には、労務管理の目的、管理としての主体と客体の問題、また組織における人間の把握の方式等によって異なる³⁷⁾。たとえば、主体としてはそれを管理者とみるか、経営者あるいは資本家として考えるか。管理の客体は、労働者か、労働者の労働力か、労働であるか³⁸⁾。目的は、経営能率の向上であるか、労使共同体の形成であるか、あるいは、資本家の攻撃手段としての懐柔政策であるか等々になる。ここでは、これら諸要因のそれぞれを吟味するだけでなく、労務管理がその形成のプロセスにおいて、経営組織における人間としての従業員ないし労働者を、どのように考えていったかを中心にして考察をすすめてゆきたい。

労務管理の形成

由来、労務管理の初原的形態は、工場制工業

36) R. Likert, *The Human Organization; Its Management and Value*, 1967.

37) たとえば山本教授は、日本の労務管理を、技術的労務管理論・規範的労務管理論・批判的労務管理論に分類されている。山本勝也『労務管理の基本問題』泉文堂、昭和38年、68-85頁。

38) 長谷川教授は、対象規定論争の代表的見解として、労働対象説・労働力対象説・労働者対象説・賃労働者対象説・労働力、労働、労働者三者対象説をあげられる。長谷川広『現代労務管理制度論』青木書店、昭和47年、28-29頁。

の成立・発展とともに、主として生産上の目的から発生をみるわけであるが、そこではまだ企業者の悉意の方策でしかなく、組織上の体系化はなされず管理としての秩序ももたないいわば労務処理といった性格のものであった³⁹⁾。近代的労務管理は、一般に、第1次世界大戦以降、生産技術の能率化・合理化に関連して成立をみたものと考えられている。この労務管理の成立は、科学的管理のもつ極度の能率性指向、非人間的な作業の迅速化等々にたいする一種の修正行為の一環としてアメリカにおいて出現した人事管理(personnel management)をさしている⁴⁰⁾。その修正の契機となったものは、科学的管理にたいする労働組合を中心とする非難であった。その非難をヨーダーは次のように要約している⁴¹⁾。(A)科学的管理は成果の不公平な分配(unfair distribution of earning)を企てている。それは、労働者にたいして、能率増進の結果の全部を与えるものではないからである。(B)科学的管理は労働者を機械と同一視することによって、生産における人間的要素(human element)を無視する傾向をもっている。(C)科学的管理は、経営独裁制(industrial autocracy)を目指している。それは、すべての計画は、経営者によって決定され、労働者は、たんにその指導にしたがうだけであるからである。(D)科学的管理は労働組合に反対する。このうち、分配にたいする

39) 科学的管理法が科学的手法による労働者の使用法——労働能率の向上——であり、そのための刺激の制度(差別的出来高給)の開発であったとの点から見れば、労務管理として捉えられるとの見方も多い。これにたいして藻利教授は、科学的管理法は経営管理の意識的確立にあったとの見解をとられている。森五郎教授は、労務管理の発展段階を、労務処理・近代的労務管理・現代的労務管理の3つに大別し、労務処理は1800年末から1910年頃までの労働者対策を総称するとされている。一般には、アメリカにおいては1920年以降、イギリスにおいてはlabour managementということが一般化した1920年前後、ドイツでは1925年以降、産業合理化の段階で成立し、発展した経営社会学(Betriebssozziologie)と関連して考えるのが適当と思われる。わが国にあっては昭和20年以降、労働法の成立以後とみるべきである。藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房、昭和48年。森五郎『これから労務管理』昭和38年、11-21頁。

40) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 1942, p. 8.

41) Dale Yoder, *op. cit.*, p. 42.

点と、労働組合にたいするものは、科学的管理にたいする誤解であり必ずしも当を得てはいないが、機械同一視と、独裁的性格にたいする非難は正当なものであったといえよう。

まず「労働者を機械と同一視すること」であるが、それはテーラー・システムを始祖とする科学的管理が、たとえば標準化原則にみられる個性の否定であり、時間研究の進歩による時間拘束性が、自主的労働の否定につながり、その結果として人間性を埋没してゆく傾向をもつたことから当然の推移であった。また、経営独裁にたいする非難であるが、これは伝統的組織理論——科学的管理を内包するものとしての——に固有に内在する前提ないし理論的主柱にたいする非難としてとらえることができる。すなわち、伝統的組織理論が、職能化および責任・権限の階層的秩序化の中に、組織者——意志決定者——が外在的に存在するクローズド・システムとして規定される性格が、必然的に独裁的性格をもつたのは当然であったからである。ヨーダーの人事管理は、この機械同一視の非難に答えようとした1つの解答であった。ヨーダーの意図は根本的には、産業革命以後急速に乖離した労使の関係を、人格的なものに回復させ共同的経営体制を確立しようとするものであった⁴²⁾。そしてこの人格化を可能にする手段として、種々の科学的研究——心理学・精神病理学・生理学・社会学・経済学——の成果をとり入れてこれを応用してゆく人間工学(human engineering)的方法を主張するのである。しかし、ヨーダーにあっては、これらの方針は、あくまで企業の発展の見地から適用されるべきであり、したがって、人事管理は基本的に企業目的ないしは経営管理目的によって制約されるものとするのである。この観点から、人事管理の現実的目的は、企業における人力(man power)ないし労働力(labor power)の利用を最も効率的にはかることになる。すなわち——経営的協働にたずさわる人力から最高の生産効率(maximum productive efficiency)を獲得(securing)する——もの

42) Dale Yoder, *op. cit.*, p. 5.

であり、そのための人間工学的方法の適用であったのである。それは現実的に採用・配置・教育・訓練あるいは作業条件のなかに適用されて成果をみた。しかし、ヨーダーのかかげた労資関係の人格化ははたしてどこまで達せられたであろうか。藻利教授はこの点にかんし、「労働者が最高能率利用の対象としてたんに人力ないし労働力としてとりあげられる限り、そこにはつねに広義における機械化原理が作用する。」と指摘されている⁴³⁾。ヨーダーの人事管理の基本的発想は、労働者の非人格化が機械化の管理における不適切性に由来するものであり、それは充分な科学的配慮——人間工学——を行なえば緩和ないし解消できるとするところにあったといえよう。したがって、これは、能率的・効果的修正という形をとり、根本的な人間問題に迫るものではなかったのである⁴⁴⁾。そこで人事管理では解消しなかった課題をめぐって、どのような方法が展開されたかを見てみよう。

レスリスバーガーの批判

人事管理にたいする批判的立場をつうじて、あたらしい人間把握を試みたものの1つに人間関係論的方法がある。それは、経営組織における人間にたいして、自発的協働(spontaneous collaboration)の形成・確保をめざすものであった。

レスリスバーガーによれば、人事機能の一般的な内容として、雇用と配置・教育訓練・作業条件と保健・賃金・昇進・福利厚生・団体交渉の7つをあげている⁴⁵⁾。そして、これら一般に考えられている人事管理の領域や思考方法が目的によっては有効であるとしながら、経営における人間問題に接近する場合には、それと全く異なる方法と技術(art)が必要であるとして理論を展開する。それはまず、(A)組織の経済的目的

43) 藻利重隆、前掲書、170-172頁。

44) ヨーダーの人事管理論は現在でも評価が高い。一般に、P. Pigors and C. A. Myers, "Personnel Administration". とならんで人事管理論の双璧とされている。

45) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941, p. 110.

を達成しようとする技術的方法としての諸過程と、(B)これらの目的を達成するために人々の協力を確保 (secure the cooperation of people) するための諸過程を、峻別して考えるべきであるとの見地にたつ。そして、経営組織における人間についての本来的な目的は、生産の技術的過程を基本的に支えている人々の間における、協働の確保であるとするのである。それは具体的には、(A)組織内部におけるコミュニケーションにかんする問題、(B)組織内部の均衡状態の維持にかんする問題、(C)個人の集団への適応の問題の3種となり⁴⁶⁾、これらの正しい解決が必要であることを説くのである。そして正しい人事管理 (adequate personnel administration) は、計画あるいは、方策の適切さ以上に、人間的状況を全体状況的思考 (total situational thinking) にもとづく把握技術——たとえば診断的方法——の発達に依存しているとするのである。

人間関係論は、経営組織における人間の社会側面を重視するという見地と、全体状況的診断の技術によって、現実に可能となった人間理解の方法であった。このような人間関係論における正しい人事管理の眞の意味は、人々の能率的利用——したがって人間の人力としての理解——にあるのではなく、人力の所有者としての人間そのもの (human being) を具体的に理解することによって始めて得られる協働の確保にあったといえよう。レスリスバーガーは、経営組織における協働が眞の意味において成立したとき、企業目的は、能率的に達成されるものであることを主張しているのである。

人間関係論による人間理解の方法は、いままで抽象的見方の多かった経営内の人間を生きている存在として具体的にとらえ、その経営組織の精密な把握を基盤として、画期的な理論を開拓している。それは、その理論にもとづく幾多のいわゆる人間関係的管理技術として⁴⁷⁾、急速

46) F. J. Loethlisberger *op. cit.*, p. 111.

47) わが国においては昭和28年前後から、人間関係論の労務管理として急速に普及した。たとえば、人事相談制度・提案制度・社内PR・苦情処理制度・モラール・サーベイ等々である。

にひろまつていったことは周知のとおりである。しかし、レスリスバーガーの表現する正しい人事管理の正しさとは企業の経済目的を能率的に達成する、その限りにおいての正しさであったのである。また、企業組織の構造的分割にあたって、フォーマル組織として規定した諸要素を、経営者によって意識的に制定されたものとすることにより、その論理の必然から、企業におけるフォーマル組織としての労働組合の問題を省いてしまったのである⁴⁸⁾。さらに、労使間の問題を、協働の問題に解消させているのであるが、この両者——協働の側面での人間関係と、労使関係としての人間関係——は、それぞれ独立した問題領域であることを認識されていないのである。このように旧来の人事管理を批判しながら新しき人間的見地による理論を展開した人間関係論の人事管理的視野は、その人間理解の方法には画期的なものをもちながら、経営組織における人間問題全般への体系的把握には、充分なものを持っていなかったのである。そこに人間関係論が、管理技術として適用されたときに、経営管理ないし労務管理に接合的な形でしか発展をみられなかった理由がひそんでいるといえよう。機械化の進展のなかに、経営組織において、生産過程に参加する人々には、自由・自主的行動は基本的には許されていない。計画のなかに、工程のなかに、プログラムのなかに、拘束性を強めてゆく。いわゆる生産体系における労働の非自由化——非自主性——の問題である。経営における人間問題のうち、没個性化の問題は、たとえば人事管理に見られたように、周辺科学の援用によりある枠内での成果をみることができた。しかし、この労働の非自由性の問題は、それが機械を媒介とする生産秩序の中に本來的に胚胎するものであるから、個人的レベルでの解決は望むべくもない性質のものである。

48) レスリスバーガーも労使関係について関心を持たなかったわけではない。「……われわれも労働関係法・団体交渉・人格権等々具体的な問題に注意を払わぬわけではない。……むしろ、これらの具体的な状況にある人々の感情・信念を客観的に眺め、われわれが発達させた見解の適用によって……原理中の原理を識別するのである…」とのべている。F. J. Loethlisberger, *op. cit.*, p. 4.

そして——人間疎外ということばには、この非自由性が、没個性化の問題よりも、対処しなければならない重要な問題として内包されているのである。

労働の拘束化と共同体

経営における生産的労働の非自由性の問題を、労働の拘束化においてとらえ、その解放を「共同体化」の中に見出されるのは藻利教授である。この共同体とは、経営の社会的構造を構成し、その社会過程を推進するものとしての労働者が、主体化ないし人間化を指向し、その結果として形成される。統一的経営社会構造をいみしている⁴⁹⁾。この形成は、労使の対立による分裂的経営社会体制を超越して実現されるものであり、それは資本主義的生産形式の破棄によらないで、実現可能なものとして指定されている。すなわち、企業社会における労使の分裂は、近代的生産方式をもつ、企業社会そのもののなかに求められるものであって、資本主義的生産としての性格において捉えるべきものではないとの論拠にたたれるのである。共同体の具体的あらわれの1つは、経営者的見地・態度を基底として、自由意志の展開の可能性をもつ労働者の出現として考えられよう。この労働者の出現するメントは何であろうか。ドラッカーの指摘するように⁵⁰⁾、それは労働の経営にたいする参加(participation)によってのみ可能であろう。生産過程にたいする労働参加から経営にたいする経営参加に移行することによって、非自由的労働は自由労働に近接してゆくのである⁵¹⁾。

藻利教授は、このような観点にたって経営組織における人間を2つの面において把握される。その1は、人力として物力とともに、生産能率化にみちびかれて、生産管理のなかに包摂され

49) 藻利重隆、前掲書、111-120頁。

50) この点にかんして、P. F. Drucker が、責任労働者の育成……経営者的視角の形成……として理論を開拓している。それは、労働者から、最大の業績をうるために自己によるモチベーションとしての責任の付与が効果的であるとの観点である。P. F. Druker, *The Practice of Management*, N. Y. 1954.

51) P. F. Druker, *op. cit.*, pp. 320-330.

る側面であり、その2は、人力としてではなく、人力の所有者としての側面である。そこで労務管理はわかつて2つの部分構造として理解される。すなわち、前者は、広義の生産管理に包摂される人事管理としてであり、後者は、端的に人力の所有者としての労働者の勤労意欲を昂揚することを目的とする狭義の労務管理である。そしてこの労務管理が固有の意味での労務管理であるとされるのである。

共同体化の可能性の問題は、(A)経営組織のなかにあって、異なる目的をもつ複合的存在として考えられる労働者を、どのような規準と論理において統一するか、(B)変動する客観的諸要因のなかで、現実的に遂行されなければならない諸労務職能との関係において、どのような構造として成立しうるか、(C)共同体形成のメントとしての経営参加は、どのような範囲・レベル・主体（労働者か、労働組合か）等を考えのか、などの難しい問題が解決されなければならないであろう⁵²⁾。それには、労務管理さらには企業目的そのものの検討、すなわち、労務管理において、目的を所与とすること自体の再検討を必要とすると思われる。また、経営組織を、協働的性格をもつオープン・システムとして環境との対応のなかに理解し、そのなかにおける人間把握の精密性と包括性が同時に要求されることになろう。

それらはいずれも、経営組織論の発展の成果の有機的導入と、経営管理概念の洗練化をもとめるのである。そこで、つぎに、経営管理構造と、経営における人間ないし労務の関係をすこしく吟味してみたい。

III 管理

経営管理という概念も、組織概念がそうであ

52) 経営における共同体化には、さまざまな批判がある。

たとえばそれはソシアル・パートナーシップとして、生産体制の変革の気運がよまるなかで「経営の指導権を確保し、現在の企業体制を維持するための1つの安定化方策」として労働組合そのものを企業に従属させる目的以外の何物でもないとする批判もある。長谷川広『現代労務管理論』参照。

ったように、その視点・対象領域の相違によつてきわめて多義的に表現されている。ここでは、いま4つの観点から検討してみよう。それは、(A)経営過程的観点、(B)経営組織的観点、(C)経営要素的観点、(D)構造的観点、のそれぞれである。

経営過程的観点とは、経営活動の遂行過程に即応して管理機能を見出すものである。経営はその目的遂行のため、生産諸力を効率的に利用することをはかり、管理はその達成を担うものであるが、その管理の内容を、計画過程・組織過程・指導過程・統制過程の一連のプロセス——いわゆるマネジメントサイクル——として動態的に把握するものである。組織論において考察したように、管理過程派と称される人々のその理論的枠組みとして措定するものである。

組織的観点とは、管理の階層関係を見出すものである。すなわち、経営意志の決定機能およびその執行機能に即応して、最高管理層・下部管理層・作業遂行レベルに大別されるのである⁵³⁾。また組織的観点の一つの角度として、経営生産的機能を過程的にとらえ、これを並列的に、財務・雇用・購買・生産・販売の各機能部門別の観点から管理を考える場合もある。これは階層的には、全般管理レベルにつぐ部門管理レベルとして、経営組織におけるそれぞれの部門編成に顕現し、組織的位置づけがなされるのである。

経営的生産を遂行する企業において経営要素として広義には資本・労働の二大要素が考えられよう。また狭義には、(A)作業手段—機械・設備・工具…エネルギー、(B)作業対象—原料・材料、(C)人力ないし労働力、のそれぞれをあげることができる⁵⁴⁾。要素的観点とは、一般にこれら狭義における各種の生産要素を、それぞれもっとも能率を発揮できる状態にし、さらにこれ

53) 一般的に管理組織は上部管理層 (top-management level)・中部管理層 (middle-management level)・下部管理層 (lower-management level) に大別されるが、古川教授は中部管理層はむしろ上部のそれに含めて考えた方が現実的であるとされている。古川栄一『経営管理』経林書房、昭和43年、72-74頁。

54) 藤利重隆『経営管理総論』第6章参照。千倉書房、昭和41年。

らを、もっとも能率的に利用することに、管理の意義を見出すのである。それは、これら諸要素の個々の名前を冠することによって——たとえば、電力管理・資材管理——個別管理ともいわれるものである。しかし注意すべきことは、これらの個別管理は、要素の性質の相違から統一的に貫く規準がないことである。貫くものがあるとすれば、それは規準や原理でなく能率性という性格である。したがって、まずここに、統一的見地——総合的見地——からの管理概念の必要が生じてくるのである。それは、個々の生産諸要素を組み合わせて営まれる生産的活動そのものにかんして用いられるものである。いいかえれば、個別的要素は、全体的に統一され体系化されて始めて、それら個々の経営的存在意義が生じるということである。統一的管理のめざすところは、企業目的の効果的達成を意図して、諸個別要素を秩序化し協働化し、合理的に体系化することなのである。このような統一的指向による管理が構造的管理とよばれるものなのである。それではこの統一的観点による管理——構造的管理——の統一的規準は何にもとめられるだろうか。

近代的管理の展開過程は、テーラーの科学的管理法——テーラーシステム——に端を発したものであり、それは多くの後継者の研究成果の集積をへて現代の生産管理の発展へとつながっている。テーラーシステムの中核となる思想は課業観念 (task idea) であり、その課業の科学的設定の必要として、時間研究・動作研究が開発されたといつてよい。そしてこれらは、標準化原理を基底として、時間を統一規準として成立しているとみるとできよう。テーラーシステムにおける生産的行動の統一的規準として「時間」は、科学的管理の全般的経営管理への展開過程のなかに、そのまま統一的規準として存在しうることになる。こうして構造的管理の1つの基準に「時間」を措定することができるるのである。また、生産的諸活動は、とりもなおさず各種生産力の消耗であり、その消耗は企業にあっては、費用の発生として理解することが

できる。このような理解から、「費用」も経営全般に共通する規準としての性格をもつと考えられる。構造的管理はここに、時間と費用を規準として統一性をめざして各要素的管理を包括する概念として把握されているのである。

費用を基準とする管理は、たとえば内部統制(internal control)にその典型を見ることができる。それは広義においては、企業における会計・財務の領域をこえて、企業における諸活動の効果的実施に用いられる諸手段の調整体系(co-ordinated system)として理解されるものである⁵⁵⁾。しかし、ここで注意しなければならないのは、内部統制は管理会計による間接的統制の方法であること、つまり、費用という基準をとおして、企業の実態的活動を管理する間接的管理である点である。

時間的基準は、生産の合理性を目標とした、物理的規制をめざすものであり、費用的基準は、資本利潤性を目標とする資本計算として把握されることになる。さて、それではこのような管理の体系の中に、人間ないし労働者はどのように位置づけられるのであろうか。

経営過程的観点における経営管理過程は、計画過程・組織過程・指導過程・統制過程であった。この指導過程とは、計画にしたがって組織化された諸生産要素を、人間を介して、生産力として実現化することであった⁵⁶⁾。それは、企業目的達成をめざして集団的人間行動を能率的に統一することを意味している。かつて伝統的組織理論において命令として理解されていたが、今日では行動科学的見地を導入することにより、ひろく人間をモチベートする過程として考えられるものになった。ここにおいて、それは単純な経済的見地からする能率性指向にもとづくものとは、全く異なる存在として把握されている

55) 古川栄一『予算統制』森山書店、昭和32年。

56) 指導過程についてはさまざまな理解がなされている。

たとえば、指揮過程(ニューマン)、指示過程(クーンツ・オドンネル)、モチベーション過程(アレン)等である。長島賢二稿「経営管理過程におけるディレクションについて」『流通経済論集』Vol. 1, No. 2, 参照。長島賢二稿「経営指導過程」『企業行動と経営管理』経林書房、昭和46年、所収。

のである。組織的観点による管理は、人間にかんし、部門管理の領域として雇用管理として規定されるのである。また、経営を構成する要素(狭義)の観点からは、人力ないし労働力として、その能率的利用をめざす人事管理として成立している。

さきに経営要素の広義の概念として、資本と労働を示させていた。資本は、構造的管理における費用的規準として発現し、費用的管理として成立することをみたわけであるが、労働ないし人間を基準とする論理はついに成立しないのである。人間的見地から経営管理を見ることはできよう。たとえばヨーダーの表現のように、すべての管理は人事管理である⁵⁷⁾、との見方も表現としては可能である。しかし経営全体の包括的視点から、総合的に遂行される構造的管理の領域においては、人間的規準を具体的に指定することはできないのである。

以上、管理の構造を概観したのであるが、それは論理的に必ずしも明確な体系化がなされているとはいえない。それは重複し、あるいは極端な抽象的思考が存在する。とくに、経営における人間の管理にかんしては、いくつかの疑問点をあげることができよう。すなわち、(A)経営過程的観点からみると、人間にたいする管理機能の実体は、指導過程におけるリーダーシップの問題とされる。しかも、リーダーシップは、全経営過程をとおして考えるべき性格のものであるから、すくなくとも人間にかんしてはこの観点からの論理構成には矛盾があること。(B)組織的観点にあっては、部門の中に入事部門—雇用部門—として規定されるが、他部門との水平的関係においてどのように体系づけられるか。(C)要素的観点においては、人的要素として—人力ないし労働力—その側面をのみ抽象化して考察することがどこまで具体的に可能であるか。(D)経営組織における社会的構造のうえに理解される労働力の所有者としての人間にたいする管理が、能率性に依拠しないとするならば、総合管理として統括するメントは何か。

57) Dale Yoder, *op. cit.*, 1942, p. 4.

これらの疑問は、経営における労働者そのものの変化・企業の構成要因の変化・全般的客観条件の変化等の推移のなかに、複雑なバリエイションとなって拡大してゆくのである。

むすび

組織のなかの人間とか、管理社会、あるいは歯車としての人間という表現が、人間の個性を否定し、その可能性を抑圧するという意味において、多くの部面で用いられている現代である。これらの人間的状況を一括することばとしての人間疎外は、広く社会一般に現象している事態であるが、その集約的な形態を企業経営の中に見出すことができる⁵⁸⁾。それはさらに、2つの側面から捉えることができよう。その1つは、経営組織の量的・質的発展のプロセスの中に、奪人格化の傾向をつよめてきた組織機構の構造的洗練化にかんする面であり、いわゆる——組織と人間——の問題として捉えられるものである。その2つは、生産過程における機械化原則の推移の中に、人間が生産技術との対応において、個性や創造性を喪失していくことを意味する、いわゆる——機械と人間——として捉えられる側面である。

企業は、産業化の進展によって企業規模を飛躍的に拡大し、その生産力を加速度的に増大させながら、一国における経済的・政治的・社会的比重を相対的につけている。その発展の主要な動因に、生産技術の進歩とならんで経営組織の近代化・現代化過程があった。そのメカニズムは、ビュロクラシイという概念で規定しうる、規則的・合理的そして、奪個性的機構である。それはまず、仕事の分割を契機としての、専門化・標準化を組織の基礎的構造としてもつものである。それらは、責任と権限によって体系的に裏打ちされ、さらに責任と権限は上部に

58) 疎外についての見解はさまざまである。人間的組織に必然的に発生するものとする立場と、疎外は資本主義体制に必然的な現象であり、それは私的所有の廢止から社会所有の発展をめざす社会の改革によって克服できるというマルキシズムの主張がある。T. I. オイゼルマン、樺俊雄訳『マルクス主義と疎外』青木書店、1971、参照。

向って集約されることによって階層的形成を見る。企業におけるこの機構は、利潤指向に導かれて効率性を要求し、ここにおいて経営組織における人間の行為は、正確性・迅速性を、熟練の名において期待されることになる。また、仕事は必然的に、反復的なものとして整序されてゆく。さらに、意志決定は一部の者に限定的に所有されているので、先例の重視となり、創造的・積極的行動は敬遠される。こうして、この組織機構の中に期待されるのは、服従的であり、没我的な人間像となる。このような組織機構はその短所とならんで、すぐれた効率的特長ももっていることは、しばしば指摘されているとおりである。そこで問題はその特長を保持しながら、デメリットをいかに解消させてゆくかということになる。われわれは、さまざまな理論の発展の中に、その企てを考察したわけであるが、現実的な管理技術の中で注目すべきいくつかのものをかかげておくべきであろう。たとえばそれは、分権管理方式の新展開であり、タスクホースシステム・プロジェクトチームの広範な領域への進展である。さらに最近では、仕事そのものの伝統的な思考と、根本的に発想を異にする、ジョブ・リデザイン、ジョブ・エンリッチメント(job-enrichment) 等が急速に廣まりつつあることも注目すべきである⁵⁹⁾。

さて、第2の側面に機械化の進展における機械と人間の問題があった。これは、機械——装置を含む——ないし生産方式の進歩と、それに対応する人間の向上的発展によって生じる問題を内容としている。機械化における人間の規定の典型的なものとして、テーラーシステムのそれがあった。すなわち、テーラーシステムの主要な成果としての差別的出来高給(differential rate system)の発想は、賃金と生産性の間には単純な相関があるとの前提にたつものであった。

59) 昭和48年度版『労使関係白書、生涯福祉への出発』では生産部門においては、単調作業を複合作業に、單一部品加工業を半製品・完成品組立作業に変更してゆく、ジョブ・リデザインの傾向がつまり、ホワイトカラー職務でも複合的職務等への職務拡大をはかる、ジョブ・エンリッチメントの傾向が廣まりつつあることを報告している。

いわゆる経済人仮説と生産方式の結合である。経済人仮説は後年種々な角度から批判され、修正理論・補強理論の出現をみたわけであるが、差別的出来高給制度を支える課業観念 (task idea) の主軸としての標準化の原理は、現在でも経営全般の分野に鋭く貫かれている。生産的分野にあってはとくに、この原理は能率性を目標として、科学技術の発展の過程の中に顕現している。ところで機械化は、必然的な運動法則をもつものであるから、科学の進歩を肯定するかぎり、その領域での没個性化の問題の根本的解決の道はない。あるのは緩和の方策である。すなわち、生産の領域にある人間にたいして、いかに個性的要因——変化的条件——を付加してゆくかということになる⁶⁰⁾。それは、たとえば以下の領域において考えられよう。(A)作業方法の面における新しい手法の開発。(B)個人のもつ可能性にもとづく新しいタイプの管理方式の展開。(C)生産的関連をはなれた、人間としての従業員をまず確認し、その上に立脚した諸方策、等々がそれである。その1つの方向には、生産的・組織的拘束性をはなれて形成される、職場における新しい社会的秩序が志向されるであろう。それは、自らが意志決定者として、広く経営組織内外の要因と対応しながら、参加を通して自主性・自由性の範囲を拡大してゆくための基盤として存在するものなのである。しかし、上述の課題に答えるには、かずかずの基本的検討が必要である。その若干を以下列記してみよう。

(A) 組織における人間の規定について

人間は経営という場にあっては、いくつかの側面において理解される。すなわち、従業員としての側面、労働組合員としての側面、個人としての側面等々がそれである⁶¹⁾。したがって経

60) 生産部門でしばしば指摘される疎外感の原因は次のものである。完成品からの分離・製品の規格化・作業範囲、責任範囲の狭隘・自己実現の不在・インフォーマルな人間関係の減少・作業の単調性、等々である。

61) ドラッカーは、経営組織は、manager, ordinary worker, professional employee の3つの層からなるとしている。Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954.

営、従業員、労働組合員、個人等々は、それぞれ多様な組合わせにおいて、個別の問題を生起させる。疎外の問題はこれらを踏まえた追及でなければならない。

(B) 経営的制約について

上記の追及は、経営的立場——制約——をどこまで厳守し、どこまで拡大するかを基盤とする。そこで、たとえば、利潤目的、能率性の適用の範囲と規準そのものを再検討することが要請されるであろう。

(C) 経営学的接近について

利潤目的の検討は、企業そのものにたいする経営学の角度からの存在論的研究を必然させる。それは、経営学の科学としての性格と、その方法論の吟味を内容とするものである⁶²⁾。

(D) 経営とその日本の特質について

経営学にあってはその実践的性格から、国別特殊性と一般理論との関係についての論議がたえない。とくにわが国においては、経営一般に存在する伝統的経営觀・労使関係・雇用制度・賃金制度等々、また、経済構造の変化の過程における流出労働力など日本型労働問題の特殊性がある。加えて中小企業の特性もあげられよう。これらのものを、どのように統一的な理論のうちに包括してゆくかの複雑な問題が解決されなければならないのである。

以上の基本的な検討のうえに、経営組織の人間に關する統合的理論の成立が可能になるであろう。小論においては、その成立の契機を探る意図から、さまざまな研究理論における人間観を素描的に概観してみたのである。折々に加えられている問題提起は、もとより綿密な論証を必要とするものである。それが今後の課題である。

62) 雲嶋教授は、経営学が実践科学としての理論性を確立するために、企業目的そのものの解明から、再出発すべきことの必要を説かれて「……こうした企業目的が、たんに企業の外在的な立場からする超越的規範としてではなく、歴史的、社会的存在としての企業の内面的要請との関連において内在的規範として把握されなければならない」と主張される。しかし、現代にあっては、企業の内面的要請に衝撃を与える外在的——社会的——要求が制約要因として重視されるべきではないだろうか。雲嶋良雄『経営管理学の生成』(改訂版) 同文館、昭和41年、60頁参照。