



## Scottの人事管理論(2)

奥林, 康司

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 132(1):32-48

**(Issue Date)**

1975-07

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/00171905>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00171905>



# Scott の 人 事 管 理 論 (2)

奥 林 康 司

- I 序
- II 基本的問題意識
- III 適 合 概 念
- IV 労働の理論 (以上前号)
- V 人事管理論 (以下本号)
  - 1. 人事管理の具体的課題
  - 2. 人事管理の諸制度
- VI 産業民主主義について
- VII 結

## V 人事管理論

### 1. 人事管理の具体的課題

人事管理の具体的な活動の基礎としてはまず明確な人事管理政策が必要である。Scott はこの人事政策の検討において、その前提として企業の責任を明確にすることから出発する<sup>1</sup>。彼によれば、企業あるいは事業体は、それがいかなる性格のものであれ、まず第一に有用な用役を提供する義務を遂行する責任を社会に負っている。企業の提供する用役がいかなるものであれ、それは社会的有用性の基準に合致しなければならない。それゆえ経営者はまず社会に対して有用財・用役を提供する義務を負う。第二に、そのような企業活動を可能にしてくれる投資家に対して経営者は利益をあげる責任を負う。すなわち、「事業に投資された貨幣は、その所有者に公平な収益 (return) をもたらさなければならない。なぜなら、われわれは経済時代 (economic age) に住み、経済法則は守ら

1 Personnel Management, 2nd ed., pp. 52-53.

れねばならないからである。<sup>2</sup> この二つの義務を遂行する場合、今日の進歩的な経営者は労働者をたんに人手 (hand) として取り扱うのではなく、人間として取り扱い、さらには彼らの幸福への義務を考えるまでになっているのである。労働者はもはや市民の大多数を構成し、彼らの不譲の権利を否定することはわれわれの社会秩序の基本原則をも否定することになる。ここに企業は「その従業員に最も広い意味での幸福への権利と特惠を提供すべき社会的責任を直接に負っている」<sup>3</sup> それゆえ企業が成功するにはこの三つの義務—公衆・投資家・従業員への義務—を均衡させながら遂行することであり、現実にもこの見解が実施されていると Scott は主張するのである。

ここに企業あるいは経営者の三つの責任のうちとくに労働者への責任、すなわち労働者の幸福への権利を保障する責任を委譲された専門の部門として人事管理部が規定される。しかも彼の適合概念を前提とすれば、労働者の幸福は労働者とその職務を最もよく適合させることによって達成される。それゆえより具体的には、「人事管理とは各人の職務-労働者単位が組織の中で健全でかつ高度に生産的な単位となるような方法で、労働者を不断に彼らの仕事に適合させ、また再適合させることである」<sup>4</sup> とされる。そこから人事管理者の職能は、「人間の幸福と生産性の要素が最大可能な点に到達するように」<sup>5</sup> 労働者を仕事に適合させることである。あるいは最も能率的な職務-労働者単位を形成することにある。

ここに最も能率的な職務-労働者単位の形成とは、彼の見解によれば、能力・興味・機会の三要素のバランスを維持することであった。しかし現実の多様な人事管理活動は所与の量としての能力・興味・機会の三要素のバランスを維持するのみではない。人事管理者は「職務-労働者単位がますます多く生産できるような方法で、これらの三つの要素、とりわけ能力と興味を刺激し増大さ

2 *Ibid.*, p. 52.

3 *Ibid.*, p. 53.

4 *Ibid.*, p. 107.

5 *Ibid.*, p. 107.

せる仕事の責任を負っている。」<sup>6</sup>のである。それゆえ人事管理のより具体的な課題は、労働者の能力および興味を増大させ、同時にその変化・発展するその能力と興味とを企業内の職務の資格要件に動的に適合させることにある。

この適合の結果は企業の生産能率の向上と労働者の生活水準の向上あるいは幸福の増大であるのは当然である。しかしより具体的には、人事管理がその具体的課題を達成したか否かを判断する重要な基準の一つとして労働移動率があげられている。Scott 自身の言によれば、「ある企業が労働者を維持することに成功していることは、人事管理の目的である健全な人事状況を形成するのに成功しているか否かを測る一つの、しかも優れた尺度の一つである。」<sup>7</sup>とされる。そこでは、当時の高い労働移動率を背景として、労働者と職務の動的な適合によって彼らの幸福や満足がもたらされ、その結果労働者は労働移動を減少させると考えられたのである。かくして労働者と職務との適合、最も効果的な職務-労働者単位の形成が人事管理の具体的かつ基本的課題とされたのである。

この基本的課題との関連で具体的な人事管理の諸制度あるいは技法が検討されることになる。その場合、Scott においてはこの適合を促進する積極的な活動として人事管理の諸制度が検討されているのである。

## 2. 人事管理の諸制度

Scott は人事部をライオン・アンド・スタッフ組織と規定し、そこでの具体的な活動を大きく人事政策の決定および統制と人事活動の実施に分ける。そしてまず人事政策を明確にする必要性を強調し、人事政策を確立すべき事項として27項目あげている。たとえば労働組合・好意の形成・採用方法・リクレーションおよび社会活動・従業員の健康・職場規律・従業員の発言等々である。

これらの政策を実施する人事管理の活動は大きく雇用・人件費統制(personnel expense control)・個人的関係(personal relations)・教育訓練・統計調査活動の5職能に分けられる。

6 *Ibid.*, p. 357.

7 *Ibid.*, p. 472.

雇用職能は大きく労働力供給源の形成と選択および配置に分かれ、労働力供給源を形成する方法および採用・配置・配置転換・昇進のための合理的な選択の基礎となる能力および興味についての事実を確定する方法を指示する。

人件費統制職能は人員需要予算の作成と需要と人員のバランス化の活動を含み、組織の各部門に必要な人員の数・種類・費用を決定し、この需要を生産に従って不断に調整する職能である。

個人的関係職能は管理者が従業員と接触し、職務-労働者単位が刺激され発展させられる面接活動を含む。それは個人的接触と集団的接触 (group contact) に分かれる。個人的接触には採用時の面接・人事考課や賃金調整のための定期的面接・苦情処理や提案制度のための面接・身体検査や個人的カウンセリングなどの面接が含まれる。集団的接触には職業集団・部門組織・社会活動集団・運動団体などの従業員組織との接触、苦情処理および提案制度の準備のための接触、賃金調整、経営政策の解釈、部門あるいは集団別集会、年金制度、労働者災害補償、病気手当、休息室等々の活動が含まれる。一般には労働組合あるいは従業員組織との関係とか従業員サービス活動に総括される活動が Scott においては集団的接触の中に含まれ、しかもそれが採用時の面接や個人的カウンセリングと同じ活動に統一されている。

教育訓練職能は職務-労働者単位における能力と興味を増大させるための意識的な活動を含んでいる。その具体的な形態として職場教育・学校教育・講演や社内報・読書室や夜間学校などが含まれる。

最後に統計調査活動職能は他の人事職能を補助するための多様な調査活動である。そこには事故防止活動の調査、労働移動の調査、欠勤および遅刻の調査、各種の採用テストや業績評価尺度の形成、職務明細書や組織明細書を作成する組織研究、資格調査書などによる再調整<sup>8</sup>などの活動を含んでいる。

このように Scott は人事部の職能を大きく5つに分けているが、彼の人事管理の研究では、この職能別分類とは別に、大きく個人に適用された人事管理と

8 Ibid., pp. 63-65.

集団に適用された人事管理に分けている。しかしその分類の根拠については、労働者の幸福への責任を自覚した経営者であれば、まず個人とその仕事との関係で考え、次に労働者の集団を考えるであろうとしているにすぎない。彼の著書の第一部においては、個人に適用された人事管理として労働力供給源の開発、職務明細書、昇進図、就職申込み書、資格調査票、図式業績評価、各種テスト、人員統制図 (personnel control chart)、選択方法、紹介と追跡調査、教育訓練、インセンティブが論じられ、第二部では集団の人事管理として賃金給与統制、賃金支払い制度、各種保険制度、安全・健康・リクレーション、従業員代表制と利潤分配制度、労働移動、調査などが論じられている。第二部では客観的には労働組合が何らかの形で関係している制度が論じられているといえる。

これら人事管理の諸制度を論じる場合、Scott は、最も効果的な職務-労働者単位を形成する用具を開発し、またその用具を最も能率的に利用しようとする技術論的視点から諸制度・技法を詳細に分析している。しかし本稿の課題は人事管理の諸制度が適合概念からいかに説明されあるいは根拠づけられているかを明らかにすることにある。それゆえ彼の技術論的な記述の中から、彼の記述に沿って諸制度と適合概念の関係に言及している処を抽出してみよう。

労働力供給源の開発についていえば、それと適合概念との関係は何ら言及されていない。次に選択については、「人事管理者は、まず第一に、採用志願者および訓練・配置転換・昇進を予定している従業員の能力と興味を知る必要性に直面する。」<sup>10</sup>とし、志願者の能力と興味を知る過程として位置づけている。<sup>11</sup>

この選択に必要な用具としての職務明細書については、「これは基本的にある職業の義務・作業条件・機会についての、またその職務を遂行するに必要な能力と興味についての鳥観図である。」<sup>12</sup>としている。この職務明細書が職務についての事実を明らかにするのにたいし、労働者についての事実を明らかにする

9 Ibid., p. 373.

10 Ibid., pp. 67-74.

11 Ibid., p. 77.

12 Ibid., pp. 109-110.

のが資格調査票 (qualification card) である。この資格調査票は労働者の能力や興味についての横断面であり、ある職務に従事する労働者の能率に影響を与える個人的な資質や特徴を明らかにする。<sup>13</sup>

同様に昇進図は組織の昇進経路を一目でわかるようにした図である。この昇進図は、たんに口先だけではなく客観的な図表でもってより高い地位に昇進が可能であることを示し、それによって労働者に将来への興味を刺激することになる。また昇進図と資格調査を併用することにより、昇進するのに必要な経験あるいは訓練を身につけようとする刺激を労働者に与えることになる。<sup>14</sup>

これら職務明細書・資格調査票・昇進図は企業組織の各職務の性質およびその資格要件を明らかにしたものであり、いわば組織内の機会を客観的に明示したもつとして位置づけられる。職務-労働者単位の考え方は両者を切り離しえない実体と考えたのであり、次に個々の具体的な労働者自身の能力および興味を明らかにしなければならない。

この過程の第一の技法が就職申込み書であり、その目的は「労働者の能力と興味についてより明確な資料を獲得すること」にある。<sup>15</sup>この就職申込み書は採用時点での個人の労働者の能力と興味を明らかにするが、その後の従業員の能力と興味をより詳しく明らかにし、同時にその歴史的変化を記録したのが資格票あるいは進歩票 (progressive card) である。それは組織に存在している諸能力と興味の指標であり、労務監査や組織の人的資源を示すのに役立つ。<sup>16</sup>

業績評価も現時点での労働者の能力および興味の状態を示したものであり、とくにその変化・発展およびその職務での成果を記録したものである。それはある職務に配置された労働者の能力を一定期間の試行の後に評価することによって行なわれる。この業績評価は労働者の能力についての情報を収集すると同時に、労働者が自己の能力を向上させようとする努力を刺激する目的を持って

13 *Ibid.*, pp. 109-111.

14 *Ibid.*, p. 142.

15 *Ibid.*, p. 152.

16 *Ibid.*, pp. 162-163.

<sup>17</sup> いる。これら業績評価や採用・配置・昇進・訓練などのために労働者の能力と興味を客観的に測定する用具として身体検査・メンタルテスト・感情テスト・適性テスト・アチーブメントテスト・技能テストなどが位置づけられるのである。<sup>18</sup>

人員統制図は昇進図と同様に企業の人事状況を全体的に見渡し、この組織全体の中で個々の職務-労働者単位の効率を、とくに各職務の賃金比率相互の関係から判断するための用具である。この図は各種の要素によって評価された各職務の価値・実際に支払われている賃金・労務費・うまく適合している労働者などを明らかにするが、それは逆に、能力・興味・機会がうまく適合していない個々の労働者を事前に発見し、不適合が非能率や不満にまで至るのを事前に防止することを可能にする。<sup>19</sup>

紹介と追跡調査は、労働者がある職務に選択した次の段階で実際に労働者と職務との生産的な関係を形成する活動である。それはまた、職務-労働者単位を完成し、不断に変化する労働者と職務の適合を維持する活動である。そのうち紹介は、採用された労働者を有能で興味をもって仕事する労働者に変える情報や見解を伝え、労働者に信頼を形成する活動である。追跡調査は、配置された労働者と個人的に接触し、彼らの不安を解消し、能力や興味の変化を資格票に記録したり、さらには労働者に個人的助言を与えることによって職務へのイニシアチブを高める活動である。この活動は主として追跡面接 (follow-up interview) によって行なわれるが、それが同時に労働者の職務への興味を高め能率を促進することにもなる。<sup>20</sup>

教育訓練は、労働者の能力と興味、とくに能力を向上させることにより労働者と職務を一層調和的に適合させる活動であり、また職務-労働者単位の効率を高める釣合い輪 (balance-wheel) と考えられる。一定の職務に最適な労働者を選択することは困難であり、また労働者および職務内容自身も動態的である。

17 *Ibid.*, pp. 175-203.

18 *Ibid.*, pp. 205-279.

19 *Ibid.*, pp. 282-291.

20 *Ibid.*, pp. 309-328.



それゆえこの相互に動的な労働者と興味を職務の機会を資格要件に適合させるものとして教育訓練が位置づけられる。<sup>21</sup>

教育訓練が主として労働者の能力に影響を与えたのにたいして、インセンティブは労働者の興味に直接影響を与える活動である。人事管理者は労働者の能力を職務の遂行に最も有利に利用する刺激として個々の労働者に興味をもたさねばならないが、この興味の形成に影響を与えるのがインセンティブである。このインセンティブにはたんに金銭的報酬のみならず、仕事への興味や将来の昇進可能性などの非金銭的インセンティブも含まれる。<sup>22</sup>

以上が個人的人事管理の制度あるいは用具として Scott 自身が述べている人事管理の制度と適合概念との関連である。次にくる集団的人事管理の諸制度は、個別的人事管理により選択・配置された労働者を自己の仕事に不断に再適合させる過程として論じられている。この集団的人事管理の具体的な制度の中には賃金・従業員サービス・従業員代表制などが含まれているが、Scott においてはこれらの制度と適合概念・とくにそれを構成する能力・興味・機会などの関連についてはほとんど言及されていない。ただ賃金については、そこでの困難な問題は賃金支出を一定の目的に必要な金額の枠内に納めるのと同時に、労働者の能力と興味が適切に報いられ、また刺激されるように報酬を与えることのジレンマであることを示し、間接的ではあっても賃金と適合概念との関係に言及している。<sup>23</sup>しかし他の諸制度・たとえば年金制度についてはそれが労働者に好意を形成しモラルを高める制度として述べられ、またリクレーション活動もモラル形成策として述べられている。<sup>24</sup>それゆえ、Scott が集団的人事管理として述べている諸制度と適合概念との直接的な結びつきはほとんど明らかにされていない。<sup>25</sup>

21 *Ibid.*, pp. 330-331.

22 *Ibid.*, pp. 351-364.

23 *Ibid.*, pp. 105-106.

24 *Ibid.*, p. 417.

25 *Ibid.*, p. 436.

換言すれば、Scott によれば人事管理の具体的課題は個々の労働者の能力と興味を企業組織内の機会に動態的に適合させることにあったが、この適合概念によって最も明解に説明されるのは個人的人事管理の諸制度でしかない。それゆえ適合概念は大きな限界をもち、人事管理の諸制度を総体的に解明する場合には不適当であるといわねばならない。このように人事管理諸制度の技術論的研究においては適合概念は一定の限界をもつとはいえ、彼の労働の理論においては個人差論のみならず他の理論も明らかにされている。この労働理論との関連で、20年代に普及した産業民主主義の思想およびその制度を彼はどのように理解しているかを検討してみよう。

#### VI 産業民主主義について

産業民主主義の具体的な制度の分析において、Scott は、政府と国民の間関係は企業での経営者と従業員の関係に似ており、それゆえ経営 (management) と統治 (government) とは同義であると考え、そこから産業での民主主義を規定する。彼によれば、企業には所有と経営と生産活動の三つの機能があり、それらは所有者・経営者・労働者という三つの相互に独立した集団によって遂行される。所有者の中心をなす普通株の所有者はその代表として取締役を選び、この取締役はその代表者として経営者を任命する。この経営者が生産的労働者を雇用し、彼らに企業の政策を伝達する。それゆえ理論的には経営者が所有者と労働者の橋渡し役をすることになる。しかし現実に企業規模が巨大化しこの両者の意思疎通が間接化・複雑化すると意思疎通自体が困難になる。そこでこの意思疎通経路を短縮するものとして従業員代表制が導入されると考えられたのである。<sup>26</sup>

しかも労働者自身が代表者を選出し経営への発言権をもつことは、Scott においては、労働の市民理論で述べたごとく、労働力の投資家としての市民の資格から根拠づけられたのである。しかし他方では、労働の顧客理論を主張する

26 *Personnel Management*, 2nd ed., pp. 439-441.

ことによって、従業員代表者の選出機構は不用化されたのである。

このように従業員代表制の成立根拠を労使の意思疎通の障害に求め、また労働の理論においては従業員の代表選出機構としての産業民主主義を主張するとき、Scott は産業民主主義の本質を従業員の経営者への意思伝達、しかも適合概念を前提とすれば、彼らの能力と興味を経営者に伝達することに求めているといわざるをえない。産業民主主義の本質を労使の意思疎通に求めるがゆえに、従業員の意思が何らかの形態で経営者に伝達されるのであれば、彼らの代表選出機構を集団の力で維持することは不必要であると考えられたのである。さらに Scott が主張しているごとく、労使の意思疎通を促進する限りにおいて、従業員による提案制度も古い形態のかつより単純な形態の従業員代表制である<sup>27</sup>と主張されたのである。さらには従業員の能力や興味を歴史的に記述した資格票は従業員代表制の一形態である<sup>28</sup>とまで主張されたのである。

このように産業民主主義の本質を従業員の意思の伝達に求める限り、従業員代表制の形態区分は、従業員代表者の経営への参加組織ではなく、従業員代表者の発言力の程度によって区別されることになる。彼によれば、従業員代表制の第一の形態は労使合同の代表者から成る工場委員会であり、そこでは従業員代表者に賃金や労働条件その他について苦情を述べることは許可されるが、その対策を実施するか否かはすべて経営者が把握している。第二の形態は、工場委員会はたんに助言機能のみではなく、作業条件についてのみ政策の実施を決定する権限が与えられている形態である。それゆえ従業員代表者は極く一部の政策実施の決定権をもつが、しかし工場委員会で労使代表の意思が相対立してしまった場合には、最高経営者の解決が最終的決定として受容されねばならない。第三の形態は、従業員代表者を取締役に派遣する形態である。それは労使の相互理解と協調をもたらすより広い基礎を提供する点でより民主的であると考えられている。第四の形態は、Dennison Manufacturing Company にみら

27 *Ibid.*, p. 450.

28 *Ibid.*, p. 173.

れるような労使協調制度 (cooperative plan) と一般に呼ばれているものである。この制度の下では、5年以上勤続し、かつ余分の報酬を受けとることを契約した従業員が企業の利潤を再投資して得られた普通株をもち、同時に「経営産業パートナー」(managerial industrial partner) となる。この経営産業パートナーが取締役を選出し工場を統制することになる。第五の形態は労働組合を前提とした労使協調制度である。しかしこの形態は従業員の発言力あるいは統制力の視点から分類したのではなく、組合との関係で分類したものである。それゆえそれ以前の四つの形態のいづれかに再分類されうるとされている。<sup>29</sup>

この従業員代表制の形態の分類において、Scott は第四の形態を最も優れた形態とする。なぜなら、第四の形態はどの形態よりも従業員代表者の発言力・統制力が強いからである。この制度のもとでは経営政策の最終的な統制は「経営従業員」(managerial employee) の手にあり、この「経営従業員」には経営者のみならず直接経営の活動に携わっていない従業員も含まれている。「経営産業パートナー」となった人は誰れでも、各自の職務が利潤獲得に貢献する程度において資本および利潤の所有および経営活動に参加しており、それゆえ企業の明確な一部となっていると主張されている。ここに明らかなように、Scott が理想とする従業員代表制の形態とは管理職能を担当する経営者と少数の長期勤続従業員による株式の所有に基づく partnership なのである。Scott が労働の市民理論によって論拠づけた産業民主主義の思想およびその具体的な制度は、労働組合を前提とし組合の組織力によって保障された従業員代表者の発言権の保障ではなく、むしろ従業員の株式所有に基づく労使の partnership に外ならない。

そのことは彼が従業員代表制と利潤分配制を同一基盤で論じようとしていることから推測される。Scott によれば、従業員が自己の企業の責任と統制に参加するようになれば、同様にその創造に参加した利潤にも参加しなければならないとされている。しかし他方では、「利潤分配制は、従業員代表制と同様に、

29 Ibid., pp. 443-449.

従業員および経営者を事業の partner にする一つの試みである。従業員が事業の統制に発言権をもちながらその事業の利潤に参加しないのであれば、その従業員は事業の真の partner ではない。<sup>30</sup>』と言明している。ここに利潤分配制は企業への参加として、また従業員代表制は経営職能への参加として区別されるが、しかし両者は共に労使の partnership をめざしていることが明らかにされているのである。

かくして、Scott の主張する産業民主主義の実体は労使の意思疎通の促進による partnership の形成である。それゆえ労働の市民理論においては労働者を投資家としての市民と規定し、所有者と平等な産業での「市民」として労働者にも発言権を承認しえたのである。同時に労働の市民理論においては労働者の発言権を承認しながら、次にくる顧客理論においては従業員代表者の選出機構を論理矛盾なく不用化しえたのである。さらには、従業員代表制と労働組合の関連を捨象し、労働組合との労使協調制度をそれ以前の四つの形態に解消しようと主張しえたのである。

もちろん彼は現実の従業員代表制と政治上の民主主義を比較した場合、従業員が企業において獲得している統制力は政治上のそれと大きくかけ離れていることを承認する。しかしあくまで労使の個人的な partnership を前提とする彼においては、その原因は労働組合あるいは従業員の組織力以外の処に求められる。彼によれば現実の従業員代表制が彼のいう産業民主主義からかけ離れている原因は、経営者が事業の統制権を従業員に渡したからではなく、従業員が自らに与えられた機会を充分に利用しないことに求められる。さらには現実に従業員代表制が失敗した場合の原因は、このような意味での従業員の無能力に、あるいは経営者および従業員の精神的な隠し立てに、すなわち労使の意思疎通の欠如に求められているのである。<sup>31</sup> 従業員代表制は真の産業民主主義を求める労働者自身の要求によって、労働組合の発展によって消滅せざるをえなかったことは、彼にとっては客観的根拠をもつ現象としては認識しえなかつ

30 *Ibid.*, p. 454.

31 *Ibid.*, pp. 449-450.

たのである。現実には従業員代表者の発言力も従業員の組織力・労働組合を背景として初めて経営者側と対等になりえたのであるが、労使の partnership を大前提とし、労使の対立を客観的なものとして十分認識しえなかった彼においては、この労働組合による従業員代表者の発言力と組合を前提としない労使協調制の下における従業員代表者の発言力の差異を充分認識しえなかったのである。

このように、たとえ否定的であれまた肯定的の関係であれ、従業員代表制に現われた産業民主主義の思想を労働組合との関係を捨象して理解する Scott の見解は、また当時の産業心理学と共通の基盤に立つものである。既述の A. T. Poffenberg は「産業民主主義のスローガンは労働者は管理において責任ある一部分を占めることであり、野心・誇り・公平・競争心・忠誠心・社会的承認などの直接的インセンティブが賃金・罰則・解雇・窮乏などの間接的インセンティブに代わることである。」<sup>32</sup>とし、産業民主主義をインセンティブの形態として論じているのである。同様に A. W. Kornhauser と F. A. Kingsbury は人々の個人差との関連から、むしろ個人の特殊な能力を伸ばす機会を提供するものとして民主主義を考えているのである。<sup>33</sup>あくまで個人としての労働者およびその労働者の個人差に注目した当時の産業心理学にとっては、労働者が集団として行動する労働組合は中心的研究対象とはなりえなかったのである。Scott 自身、資本対賃労働という用語は集団概念であるとし、個人としての労働者の概念を印象づけるために、むしろその用語を意識的に避けているのである。<sup>34</sup>それゆえ一層、産業民主主義を労働組合との関係でとらえることはできず、個々の労働者と経営者および所有者との partnership として産業民主主義を理解したのである。そこに彼の産業民主主義の理解の大きな限界が横たわっている。

## VII 結

Scott の人事管理の理論は自己の労働能力を全て出し尽すまでには至ってい

32 A. T. Poffenberg, *Applied Psychology*, 1927, p. 364.

33 Arthur W. Kornhauser and Forrest A. Kingsbury, *Psychological Tests in Business*, 1924, p. 173.

34 *Personnel Management*, 2nd ed., p. 439.

ない非能率な労働者を大前提としている。このような労働者の認識は、彼が広告の応用心理学的研究から進んで企業内部の生産および労働の問題にまで研究範囲を拡大するに伴って、応用心理学的認識の発展として形成された。同時に、彼が企業内部の労働者の労働能率に関心を持ち始めた1910年前後はテイラー・システムが産業技師および能率研究者の間で注目され始めた頃であり、それゆえ F. W. Taylor の労働者像から大きな影響を受けている。そこから、Scott は労働者は現在あるよりも少なくとも50%は労働能率を向上させうると考えるに至ったのである。しかし彼は最大限の労働能率を発揮していない労働者の状態を組織的怠業としてはとらえなかった。それは主として差異心理学を基礎としている Scott においては、個人としての労働者が研究の対象であり、労働者の集団的關係から規定された労働者およびその行動は彼の関心事ではなく、それゆえその原因を十分に理解しえなかったからである。

この自己の最高の労働能率に到達していない労働者の認識は、当時の産業技師・能率技師および経営者の労働者認識でもあった。それゆえ Scott は応用心理学の研究対象を企業内部の諸問題にまで拡大するにつれて、産業技師および経営者の問題意識を暗黙のうちに自己の科学的研究の問題意識にしてしまったのである。もちろん当時の産業心理学は、一般に、いかなる対象であれ、その対象を分析する手法の客観性・厳密性をもって科学の基本条件とし、同時に企業活動の目的自体は科学的に判断しえないものとして科学的研究の対象から排除した。そしてその目的を所与とし、その目的への手段の合理性を追求し、あるいはより合理的な手段の開発をめざしたのである。そのような方法は、客観的・結果的には、資本主義企業を前提とする限り、企業の利潤追求目的を是認し、その利潤追求目的への合理的手段を追求することにならざるをえないのである。Scott の場合もその例外ではない。

彼は、企業内部の諸問題・当時の経営者が販売や労務面で直面していた諸問題に彼の心理学的研究を拡大するに伴って、企業の生産能率の向上を彼の研究目標とし、その目標に向けて心理学で解明された諸原理を応用しようとしたの

である。しかもあくまで個人としての労働者を研究の大前提とする彼においては、企業全体の生産能率も個々の労働者の労働能率に分解され、個々の労働者の個別的労働能率の向上が直ちに企業を生産能率を向上させると考えられたのである。それゆえ個々の労働者の労働能率を向上させる原理を明確にし、さらにはその原理に基づく具体的な技法を開発することが、彼の人事管理研究の具体的課題となったのである。

今、資本主義企業の本質を個別資本とすれば、剰余価値の獲得は、本質的・究極的には労働者の搾取によって行なわれる。そしてこの搾取強化の具体的な一つの現象形態が企業を生産能率の向上であり、またその一要因としての個々の賃労働者の労働能率の向上である。しかもこの労働能率の向上は労働生産性の向上と同時に労働強化を含んでいる。それゆえ個々の賃労働者の労働能率を最大限に高めようとする Scott の基本的問題意識は個別資本運動の一つの現象形態の反映である。

しかし個別資本の運動は、同時に、搾取関係から生じる資本家と賃労働者の対立・闘争を含むのであり、資本家の対賃労働者への活動は賃労働者への支配・抑圧機能をも含んでいる。そして具体的な資本家の活動・諸施策においてはこの搾取機能と抑圧機能は不可分に統一されている。しかし Scott においてはこの資本家対賃労働者の階級対立の認識はほとんどない。それは、彼があくまで個人としての労働者を心理学および人事管理研究の大前提としたため、労働組合員としての労働者あるいは集団として経営者に対抗する賃労働者の認識は彼の研究対象の枠外に出てしまったからである。とはいえ、怠業・生産制限・労働移動などを賃労働者の抵抗形態・しかも個人的・消極的・自然発生的抵抗形態として認識するならば、個人としての賃労働者を研究対象としていたとしても、労資の階級対立を個々の企業内の経営者と従業員の対立の中に見出すことは不可能ではない。しかし Scott は、現実企業内の労使対立の諸現象の存在を認めるとしても、理論的には資本主義企業における労使の対立を否定してしまったのである。彼は資本主義企業を基本的に所有者・経営者・従業員の



partnership として把握した。利潤追求は所有者の目的として承認し、同時に賃労働者を労働力の投資家としての市民として把握することにより、両者の間に利害の対立はなく、また市民として平等の権利をもつと考えられたのである。この前提からして、客観的現実として存在する労使対立の諸現象は、むしろ労使のつまらない誤解や偶然的な意思疎通の欠如およびその累積の結果として理解されたのである。この労使の partnership を前提にして、両者の共通の目標として能率の向上が設定され、それゆえ能率の向上が個々の労働者の福祉および幸福と同時に、社会全体の福祉を向上させると考えられたのである。

ここにもはや社会的善にまで高められた労働者の労働能率向上の目標にたいし、その合理的手段・技法の提供を Scott は人事管理に求めたのである。この労働能率・しかも個人的労働能率を高める原理として彼は労働者の個人差に注目した。個人差の概念それ自体はすでに差異心理学で確立されていたが、Scott は、この差異心理学の応用として、労働者の個人差を能率向上の重要な手段として利用しようとしたのである。彼によれば、労働者はその能力および興味において個人差があるし、また同一の労働者においてもその能力や興味は変化しうる。他方、企業組織内の各職務の資格要件や作業内容は職務毎に異なるし、また同一職務でもその内容は時間的に変化しうる。それゆえこの両者を最もよく動態的に適合させることが労働者の個人的労働能率の向上には最も重要であるとされた。ここに人事管理の課題は、個人の労働者の最大可能な能率の達成をめざして労働者の能力・興味・機会を動態的に均衡させること、最も効率的な職務-労働者単位を形成することになった。この人事管理の具体的課題を前提として、人事管理の技術論的研究においては個々の労働者を職務に最もうまく適合させるための諸技法・用具が検討され、より合理的な技法が提案されたのである。

しかし適合概念によって人事管理の諸制度を体系的に理解することには多くの限界がある。既述の如く、あくまで個人としての労働者を大前提とした彼の理論では、人事管理と労働組合との関係、集団としての労働者の行動とその対策としての人事管理の諸制度の認識が不十分になる。他方、この適合概念自体

は、それがより具体化されまたそれを基礎とする技法が発展するに伴って、実際には大きな限界があることが次第に明らかになってきた。一般的には労働者と職務の適合を促進する技法として各種の知能テストや適性テストなどが開発されたのではあるが、労働者の限られた部分的能力を測定する諸テストの成績とある職務での成功の相関はあまり高くないことがわかってきた。<sup>35</sup>さらに生産が機械化され各作業が極度に分化されると、工場の各職務自体が同質化される傾向をもち、普通の能力がある労働者であれば誰れでも遂行しうるようになる。<sup>36</sup>あるいはさらに単調作業においては普通の知能すら unnecessary になる。そこで労働者の微少な部分的個人差に注目し、またそれを厳密に測定すること自体が不必要となる。これらの限界から労働能率を向上させる方法としては、労働者と企業組織全体との適合を求めたり、労働者の全体的・集団的なモラルの向上を求めたり、あるいは労働組合との労使協調を求めらるようになったのである。<sup>37</sup>

かくして Scott の人事管理の理論は、自己の能力を最大限に発揮していない労働者を大前提とし、彼の能力と興味を企業の各職務に動態的に適合させることにより最大限の個人的労働能率を達成しようとした理論である。そこから逆に労働者と職務の不適合が非能率の基本原因であると考え、その対策として、適合を阻止している要因を排除し、適合を積極的に促進する技法を人事管理のなかに求めたのである。しかも彼はこれら不適合を無駄として把握し、労働者の個人的能率を向上させることが無駄を省き、個々の労働者の幸福と同時に社会全体の福祉の向上になると考えていた。それゆえ彼の理論は、最大限の生産能率の達成を社会的善として承認し、その目標へのより合理的な手段・技法を開発しようとした点において、産業技師を中心とする無駄排除運動の基本理念を反映したものである。しかし彼の理論は労資の階級対立あるいは資本主義体制の危機を充分認識した上での理論ではなかった。それゆえ彼の理論は非常に楽天的な理論になっている。(4. 18. 1974)

35 *Personnel Management*, 2nd ed., p. 276.

36 *Ibid.*, p. 250.

37 拙著、前掲書、403～405頁。