

## 労資関係と人間関係論

雲 嶋 良 雄

### 一 序

企業の健全な発展のために何よりもまず労資間における協力態勢の確立が必要であることはいうまでもない。今日、各国の企業において、団体交渉、苦情処理、経営参加その他各種の労務管理的諸制度がひろく採用されるに至っているゆえんもここにある。しかし乍ら、このような努力にもかかわらず、協力的労資関係の確立という問題は、未だ十分な解決をみるに至らず、むしろ何らかの形において労資間の紛争が続発しつづけるのが現状である。いったいこうした労資の対立と紛争を生ぜしめる原因はどこにあるのであろうか。それが資本主義体制そのものと無関係なものではないとしても、現に資本主義体制のもとに生きているわれわれにとって何よりも必要

とされるものは、たんに現体制の崩壊をうでこまねいて待つという傍觀者の態度でなく、むしろこの体制の中で一歩でも二歩でも労資の協力をおしすすめるために役立つ方法を工夫し、企業の健全な発展と労働者の生活向上をはかるといふ積極的態度でなければならぬであろう。それでは、これまでの労資関係の処理のどこに欠陥があったのであろうか。そしてその欠陥を克服する途はどこに求めらるべきであらうか。

この点に関してわれわれは、最近めざましい発展をとげつつある人間関係論(Human Relations)が、一つの注目すべき提言をなしていることを重視すべきであらう。<sup>(1)</sup>そこでわれわれは以下において、こうした人間関係論的視角から、これまでの労資関係の処理、とくに団体交渉において見逃がされていた問題点を指摘し、これを解決

するために新たな接近方法を提案しているセリークマン (B. M. Selikman) の主張について考察をすすめたい。<sup>(2)</sup> そしてこのことは同時に、人間関係論についてしばしば行われている誤った解釈、とくに人間関係論がたんに労働力の能率的利用の手段にすぎないとする謬見に対する一つの解答としての意味をももつものであると考えられる。<sup>(3)</sup>

(1) 人間関係論の本質については次の諸論文を参照せよ。藻利重隆著『経営学の基礎』第五章「人間関係論と情況的理解」(森山書店)

藻利重隆著『労務管理の経営学』第六章「人間関係論の本質」(千倉書房)

拙稿「人間関係論の本質」『明治学院大学経済学会誌』第二卷。

(2) B. M. Selikman, *Labor Relations and Human Relations*, 1947.

なお、この書物については次の如き研究がある。

笛木正治著『労資関係と経営管理』第四章(森山書店)

桜井信行稿「労使関係—人間関係論的立場から—」古川・高宮編『人事管理の理論と方式』(有斐閣)所収。

(3) 本稿は『ビジネス・レビュー』第八巻第一号に発表した同題の拙稿に若干の修正と加筆を試みたものである。

## 二 人間行為としての労資関係

セリークマンはまず、一九三五年のいわゆるワグナー法 (Wagner Act or National Labor Relations Act) 制定以後におけるアメリカ労働運動の発展と、労資の協力態勢を確立するためにとられてきた各種の方法をあとづけると共に、こうした幾多の努力にもかかわらず未だ十分に協力的労資関係が確立されるに至らなかったことを指摘して次の如く述べている。<sup>(1)</sup>「われわれは今日ほど広い領域にわたって団体交渉をもったことはなかった。しかしそれにもかかわらず、われわれは一九四六年におけるほど大規模なストライキに出会ったこともなかったし、また一九四七年に開始せられたとき、労資関係に対する広汎な法的規制を経験したこともなかった。それではこのような事態は、団体交渉という制度そのものが全く無力なことを意味するのであるうか。」これがセリークマンの問題提起である。換言すれば彼は、これまで協力的労資関係を確立するために最も重要な方法として一般に認められてきた団体交渉が、現実には必ずしもその所期の目的を十分に達成していない点を重視し、その理由

を究明することから考察をはじめめる。そして彼は、こうした事態をもたらす根本的原因が、団体交渉そのものの無力にあるのではなく、むしろ団体交渉を正しく機能せしめるために必要な何ものかが見逃されていたことにあるのではないかと考える。それではこれまで見逃されていた問題とはいったい何であろうか。彼はこの点を明らかにするために、まず組合の結成にはじまる労資関係の全過程をふりかえり、それに対する労資双方の考え方を再吟味しようとするのである。

#### (一) 組合結成活動と感情の問題

すなわち、このような見地からセリークマンがまず第一に注目するのは、労資関係の開始点としての組合結成活動(organizing campaign)<sup>(2)</sup>である。そして、すでにこの段階において、労資関係に関する従来の考え方が、十分に問題の本質を把握していないことを強調してつぎのごとく述べている。<sup>(3)</sup>「なにものが未だ欠けている。われわれが見逃していたことは、労働組合の結成が、職場社会全体を変革するような重大な変化をひきおこすということである」と。ただし彼によれば、これまで組合

結成活動はたんに労働者の合理性(rationality)に訴える論理的過程としてのみ理解せられてきたのであるが、現実には、組合結成活動はたんなる論理的過程として十分に把握しうるものではなく、むしろそこでは、非論理的な感情(emotions)へのはたらきかけが、きわめて重要な意義をもつことを注意しなければならぬからである。すなわち組合結成活動の中心となる組織運動家(organizer)は、なによりもまず、組合主義に対する労働者の恐怖心と無関心を取り除き、組合に対する労働者の否定的感情を積極的感情に転化せしめねばならないのであるが、このためには、たんに労働者の理性に訴える論理的説得のみでは充分ではなく、むしろ労働者の感情ないし欲求へのはたらきかけが重要な意味をもつに至るのである。セリークマンは、こうした組合結成活動において重要な意味をもつ労働者の基本的欲求としてつぎの三つのものをあげている。

まず、その第一は経済的地位向上への欲求(the desire for economic improvement)である。そして、もしわれわれが、このような欲求をたんに経済的なものとして片付けてしまうならば、われわれはかかる欲求のもつ力を

過小評価することになるであろう。なぜなら、物質的報酬に対する欲求以上に、社会における、あらゆる人々の動機 (motives) を強化するものはないからである。組合結成活動に用いられるすべての文書に、労働者が組合に加入することによって得られるであろう金銭的利益について述べられるゆえんも、けっしてたんに表面にあらわれた金銭的利益それ自体にねらいがあるのではなく、むしろその背後にある、労働者の人間としての基本動機へのはたらきかけに主たるねらいがあることを見逃してはならない。つぎにその第二は、集団に所属したいという欲求 (the craving to belong to the group) である。けだし人間が本来社会的存在である以上、集団に所属したいという欲求は最も基本的である。しかもそれはたんに空間的にある集団に所属したいということの意味するのみならず、さらに集団の一員として人々と生活を共にすることによって得られる連帯的感情が大きな誘因をなすことを見逃してはならない。かくて組合結成活動における労働者の仲間意識 (the sense of fellowship) へのはたらきかけは、たんに経営的生産過程の中で日々不安感と孤独感とに悩まされている一部の労働者から大きな反響

を得るのみならず、さらに一般労働者にとってもきわめて重要な意義をもつこととなる。けだし組合の行なうすべての集団行動は、個々の労働者を仲間との密接な交友関係へ導くものであるが、労働者はこれによって今まで得られなかった大きな平等感と連帯感をあたえられるとともに、集団を構成する一員としての誇りと生き甲斐を感ぜしめられるに至るからである。さらにその第三は、攻撃と敵対への衝動 (the impulse toward aggression and hostility) である。本来人間は、なんらかの障害に直面した場合、攻撃と敵対への強い衝動をかきてたられるものであるが、こうした感情もまた組合結成活動に際してきわめて重要な意味をもつこととなる。すなわち組織運動家は、経済的地位の向上と集団的結合への欲求に対して障害となるすべてのものを敵として人格化し、ここに労働者の敵意と攻撃のためのはけ口を見出さんとする。かくてたとえば、工場の経営者または監督者の過去の行動に労働者の敵対的感情を駆りたてるにふさわしいものがあるならば、組織運動家はこれを充分に利用して、労働者の敵意と攻撃心をあおるのであろう。また、たとえこうした事実がない場合においても、すべての労働者に、

あらゆる雇主は支払うべき賃金を正当に支払わない金儲け主義者 (profit maker) であり、苛酷な権力の象徴であると信じこませることによって、その敵対感情をかきたてることも少なくない。

しかも注意すべきことは、組織運動家の労働者へのはたらきかけは、たんにこのような個人的感情にのみ向けられるのではない。さらに、われわれは、彼等がしばしば労働者の集団を重視し、集団的感情を利用することによって組合への忠誠心を呼びおこさんとするところをも見逃してはならない。すなわち組織運動家が労働者を説得せんとする場合最も有効な方法は、組合結成活動がはじまる以前に、すでに工場内において重要な役割を果していた各種の自然的集団 (natural groups) を利用することである。かくてたとえば人種、年齢、性別、熟練等の同一性にもとづいて、職場内部に自ら形成される各種集団の感情ないし不満にはたらきかけることが組織運動家にとってきわめて重要な仕事となってくる。しばしば組織運動家がこうした職場内における自然的集団の指導者を説得するために全力を集中するゆえんはここに<sup>(4)</sup>にある。かくてセリークマンによれば、組合結成活動はたんな

る論理的過程としてのみならず、さらに労働者個人および集団にはたらきかけ、雇主に對する古い忠誠心を弱めるとともに、組合に對する新しい忠誠心を強化せんとする、いわば非論理的過程として理解されなければならない。換言すれば、組合結成活動は、労働者の個人的および集団的感情にはたらきかけることによって、これまで職場を支配してきた古い秩序と慣習を破壊し、潜在していた労資の敵対感情を表面化することによって、心理的にも社会的にも職場社会に深刻な動揺を与えるものであるにもかかわらず、こうした点がまったく見逃され、組合結成活動をたんなる論理的過程としてのみ理解してきたところに、これまでの考え方の致命的欠陥が存在する、となすのがセリークマンの主張である。

### (二) 団体交渉と感情の問題

つきに、かれは組合結成活動の結果成立する団体交渉 (collective bargaining) の過程に眼を転ずる。そしてここでも団体交渉に関する従来の考え方が十分に問題の本質を把握していないことを明らかにしようとする。すなわち従来の考え方によれば、団体交渉の目指すところ

は、労資双方にとって満足な労働協約を作成し、これによって労資関係の秩序的運営を可能することにある。したがって団体交渉はすぐれて論理的な過程として解せられるとともに、そこにとりあげられる議題も、組合承認の方式、賃金、労働時間、作業条件、苦情処理、雇用および解雇のごとき論理的ないし技術的諸問題がその中心をなす。そしてこうした論理的ないし技術的的過程としての団体交渉の進行のうちに、自ら労資関係の平和的解決がもたらされるところにこれまでの考え方の特質が存するのである。だが果してそうであろうか。

セリークマンはこの点に重大な疑問をなげかける。ただし彼によれば、組合結成活動によってひきおこされた労資の間の敵対感情とそれにもなう職場社会の変革は、けっして団体交渉という合理的手続の開始によって、ただちに克服せられうるものではないからである。すなわち、一方において、労資の代表者は、彼等が論理的かつ秩序的な団体交渉に従事していることの故に、ただちに論理的かつ秩序的態度に復することはできないと同時に、他方では、一般労働者も、彼等の代表者が合理的な契約書を作成していることの故に、ただちにいった

ん燃え上がった敵対感情をうち消すことはできない。むしろ逆に、こうした強い敵対感情が、交渉の空気をいっそう興奮せしめてゆくことを見逃してはならない。

しかも団体交渉における現実的困難は、たんにこうした組合結成活動によってひきおこされた敵対感情の持続から生ずるのみではない。さらに団体交渉の結果生ずるかもしれない将来における労資関係の変化について、人の懐く恐れ (fears) と不安 (uncertainties) が、問題をいっそう複雑なものたらしめることを注意しなければならぬ。すなわち、まず労働者と最も直接的な関係にある現場管理者 (Foreman) は、協約の成立することによって、有力な組織的背景をもつ労働者を監督しなければならぬこととなる。したがって彼等は、一方において現場管理者としての権威を維持しながら他方では同時に労働者の提起する各種の要求にも応じなければならないという困難な立場におかれる。換言すれば、現場管理者は、上級者からの圧力と下級者からの圧力の間において、自らのとるべき態度について困惑するとともに、新たなる恐れと不安を感じざるをえないのである。しかもこうした新しい事態に対する恐れと不安は、けっしてた

んに現場管理者のみについて生ずるものではないことを注意しなければならぬ。最高経営者もまた何らかの形においてこのような恐れと不安からまぬがれることはできないのである。けだし最高経営者にとって、組合の承認は、多くの場合、自ら積極的に歓迎するものではなく、むしろ法律の圧力また組合結成闘争における敗北の結果として他から強制せられたものである。したがって組合の承認から生ずる職場社会の変革は、彼等にとってもまた、何らかの恐れと不安の源とならざるをえないからである。

さらに闘争の勝利者としての組合幹部もまた、新しい事態に対する彼等に特有の不安からまぬがれることはできないであろう。けだし第一に、彼等は長期にわたる、しかもはげしかった闘争から生ずる強い敵対感情を受けついでいるから、最後まで組合の結成に反対しつづけた経営者側への警戒心を解くことは容易ではない。第二に、新しく加入した組合員はただちに有形無形の利益を期待して組合幹部に迫るであろう。したがってこうした新組合員の要求をいかに処理してゆくかという最も困難な問題は将来に残されている。第三に、競争相手であっ

た他の労働組合も、なんらかの弱点を発見するならば、いつでも攻撃に移れる態勢をととのえながら、その機会をねらっている。しかもそのみではない。第四に、今日のごとき困難にみちた時代におけるすべての外部的緊張、たとえば戦後の社会的混乱、一般的経済不安、新しい法律の制定、技術の革新のごときは、結成早々の組合の前途に、大きな不安をなげかけるものであることを注意しなければならぬ。かくてセリークマンは<sup>(5)</sup>いう。

「明らかにかかる交渉自体は、組合結成活動によってひきおこされた敵対感情を、職場平和に転換せしめるものではない。……たとえ協約が成立したとしても、そこに来るものは真の平和ではなくて、むしろ不安定な一時的休戦にすぎない」と。

これを要するに、セリークマンは、これまで団体交渉が充分にその機能を發揮しえなかつた最大の原因を労資関係に対するあまりにも論理的な、そしてあまりにも機械的な考え方に求める。そしてこうした考え方に代えて労資関係を人々の感情、信念、態度等を含む動態的な人間行為の一形式として再認識すべきことを主張するのである。すなわち彼はつぎのごとくにいう。<sup>(6)</sup>「すべての社

会制度と同じく、団体交渉はすぐれて人間 (Gepoete) を含むことに注意しなければならない。それはたんなる個人以上の何ものかであり、人々は常に集団としての団体交渉の機能過程の部分をしてなしている。しかも現実における団体交渉は、たんにこのような人々の算術的総和を意味するものでないことに注意しなければならない。それはさらに、交渉に参加する人々の感情、信念、願望にはたらきかけ、人々をして特定の場合において特定の行動をとらしめるところの内部のおよび外部の諸力をも含むものである。換言すれば、団体交渉は個々の労働者および経営者から発して、広い社会的平面に展開し、再び元の位置へ還帰するところの複雑にからみ合った力動的諸力のうず巻 (a wound-up coil of dynamic forces) とも考へることができる。したがってそこには、ある一点に加えられた力が、ただちに他のすべての部分において感ぜられるような、きわめて密接な相関関係が見出されることを見逃してはならない。じつに団体交渉に関するこのような考え方こそ、まさに人間行為の一形式としての団体交渉の本質を的確に表現するものである」と。換言すれば、セリークマンはこれまで労資関係の最も重要な解

決方法とされてきた団体交渉が、現実には必ずしも所期の目的を十分に達成していないことに注目するとともに、こうした事態をもたらす原因が、労資関係に対するあまりにも論理的な、あまりにも機械論的な考え方にあると考へる。そして労資関係に対するこのような論理的かつ機械論的な思考に代えて、むしろ労資関係を人々の感情、信念、態度等を含む動態的な人間行為の一形式として把握すべきことを提唱するのである。

われわれもこのようなセリークマンの主張の正当性を率直に肯定すべきであろう。そして団体交渉がこれまで充分にその機能を發揮しえなかった最も大きな原因の一つが、労資関係における非論理的過程としての人間感情の無視にあることを認めなければならないであろう。ただここでわれわれが注意を要することは、彼がその主張を一貫して強調する人間の感情がたんなる個人的感情を意味するものではない、ということである。もとより組合の結成にあたって組織運動家が労働者の個人的感情へのはたらきかけを重視することは彼自身もこれを認めるところであるが、こうした組織運動家の努力にもとづいて形成せられる労資間の敵対的感情は、けっしてたんな

る個人的感情ではなく、むしろ労資それぞれの集団に共通な社会的感情であることが注意されなければならない。しかも更に重要なことは、こうした社会的感情が人々の相互行為のくりかえしの中で次第に労資双方の人々の胸中に凝固し、ついには一種の慣習的行動の型 (customary patterns of behavior) として具体化され、それぞれの集団に属する人々の行動を規制するに至るということである。そしてこのような慣習的行動の型は、たとえ外からみてそれがいかに不合理であり、いかに奇妙であるようにみえるとしても、その集団に属する人々にとってはむしろ絶対的な行動基準 (code of behavior) としての意味をもつ、ということである。セリークマンが、「労働組合の結成は職場社会全体を変革するような重大な変化をひきおこす」と主張する理由も、彼のいわゆる人間感情の意味をこのように解することによってはじめて正しく理解することができるであらう。

- (1) B. M. Selekman, *Labor Relations and Human Relations*, 1947, p. 1.  
 (2) B. M. Selekman, *op. cit.*, chapt. II. When the Union Enters.

- (3) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 14.  
 (4) この他セリークマンは、経営外における各種社会集団もまたこうした目的のために重要な意味をもつことを指摘している。たとえば教会、友愛クラブ、家庭のごときがそれである。

(5) B. M. Selekman, *op. cit.*, chapt. III, Negotiating the First Agreement.

(6) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 29.

(7) この点を彼は次のようにも表現している。「法規は、このような社会的行為という複雑な問題に対する外面的かつ一面的な接近方法をなすものにはすぎない。それは乱用を防止し、制限を設け、調整のための補助的機構をつくり、限界を明らかにする。しかし法規それ自体は、けっして団体交渉という社会制度の現実的機能を効果的ならしめるものではない。したがって法的制度がいかにあろうとも……われわれは何故に団体交渉がその提案者の予期せるごとく機能せず、またその擁護者が主張するごとく機能してこないかという理由を明らかにする必要がある」と。(B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 8)

### 三 労資関係と臨床的接近

それでは、労資関係をこのような人間行為の一形式として見直す場合、労資関係の問題に対してどのような新

しい接近方法がとられるべきであろうか。

セリークマンは、この点についてなによりもまず、労資双方の幹部による問題への臨床的接近 (clinical approach) の必要を強調する。それではここにいわれる臨床的接近とは何を意味するのであろうか。彼はこの点について必ずしも明確な説明をしてはいないが、彼の論述を通して理解しうることは次の如くである。すなわち臨床的接近とは、人々の間に生起するすべての問題を、たんにそれ自体として表面的に把握するのではなく、むしろ人々の間に成立する社会的感情をも含む全体情況において具体的に把握せんとする方法を意味している。ただし労資関係が、たんなる論理的過程としてではなく、すぐれて人々の感情、信念、態度等を含むところの動態的な人間行為の一形式として理解されるべきものであるかぎり、そこに生ずる個々の問題は、これをたんにそれ自体として表面的且つ個別的に処理するのみでは不十分であり、むしろこれを病源の存在を示す一つの徴候 (symptom) として理解し、こうした徴候を手掛りとして、その背後にひそむ病源を全体情況との関連において明らかにすることが要請されざるをえないからである。そして

このような臨床的接近の方法こそ、まさにメイヨー一派のいわゆる情況理解の方法であり人間関係論の方法にほかならない。<sup>(1)</sup>

ところで、こうした臨床的接近は組合結成活動にはじまる労資関係のすべての段階において重要な意義をもつものと考えられるのであるが、セリークマンは臨床的接近が最も確にその効果を発揮する領域としてまず労働協約の実施 (administration) ないし遵守 (observance) の段階をあげ、労働協約の実施にあたって生起する主要な諸問題のそれぞれについて臨床的接近の必要性と可能性とを明らかにしようとするのである。

さて、協約実施の段階において生ずる問題の第一は、適応 (adjustment) の問題である。<sup>(2)</sup> けだし、新しき協約の締結は、職場社会における現場管理者、組合の職場委員および一般労働者の地位に重大な変化をもたらすものであるから、協約の平和的実施のために、なによりもまず要請されるものこそ、新しき職場情況に対する彼等の正しい適応にほかならないからである。まず現場管理者についてみるに、彼は労働組合が結成される以前には、職場の指導権 (leadership) を全面的に掌握していたが、

ひとたび組合が結成されると、これまで握っていた指導権について重大な変化が生ずることを見逃してはならない。もとより組合が結成されても彼がいぜんとして現場管理者であることについてはなんの変りもない。しかし現実には職場における彼の地位は低下し、彼の実質的権限は縮小される。そして彼の部下が彼に対して示して来た忠誠心は彼の確信にもかかわらず組合の職場委員の方へ移りつつある。しかもこうした職場情勢の変化に対する現場管理者の反応はやはりこれまで彼が握っていた古い指導権にまつわる感情、したがってまた慣習的行動の型によって支配されざるをえない。ただし人間の感情は、外界の事象に関する変化に応じてただちに変化しえないような性格をもつと考えられるからである。こうして現場管理者のもつ古い感情が新しい職場情況にただちに適応しえない時、彼は労働者に対する自らの態度について困惑せざるをえないこととなる。しかもそののみではない。現場管理者は上級管理者に対する自らの態度に關しても、これまでのごとき確信をもつことができなくなる。ただしこれまで労働組合結成に強く反対していた上級管理者が組合を承認せる協約に調印した場合、上級

管理者の真意がどこにあり、彼等が彼になにを求めているかについて、的確に判断をなすことはきわめて困難なことだからである。こうして現場管理者は新しき職場情況のもとにおいて部下と上級管理者との間に板ばさみとなり、当惑し (confused)、反抗的 (resistant) となり、時には闘争的 (combative) な態度を示すにいたるのである。つぎに組合の職場委員についてみるに、彼は現場管理者とはまったく逆の立場におかれる。これまで一介の労働者にすぎなかった組合の職場委員は、突如として新しい権力を与えられ、職場の指導権を掌握するに至る。職場における彼の地位は明らかに上昇したのである。もとより一従業員として彼は依然として現場管理者の部下であることに変わりはない。しかし、彼が組合の職場委員として組合業務に従事しているかぎり、むしろ現場管理者と対等の立場におかれる。しかも注意すべきことは、現場管理者の地位が経営者によって任命されたものであり、彼が部下に対して有する権限は上から与えられたものであるのに対して、組合の職場委員は労働者によって選ばれ、彼の組合に対する権限は、むしろ下から与えられるということが出来る。したがって組合の職場委員に

とってこうした権限は、多くの場合まったく不馴れなものであり、たとえ彼が人々を指導する能力を有している場合においても、このような急激な変化は、彼にとっても深刻な不安の源とならざるをえないのである。しかもそのみではない。さらに一般労働者にとっても協約の成立は重大な変革を意味する。そして彼等もまた、その感情および態度を新しき職場情況に適應せしめられることが必要となる。とりわけ組合結成活動によって、自覚せしめられた欲求と期待が協約の成立によって必ずしも充分に満たされない場合、協約の成立によってもたらされた現実の事態に対するなんらかの適應の方法が講ぜられないかぎり、労働者の胸にいったん燃え上がった敵対感情は容易にさめることができないであろう。

しからは、このように不安な状態にある現場管理者、組合の職場委員および一般労働者を新しい職場情況へ適應せしめるには、いかにすべきであろうか。この場合、これまでにおけるごとく、たんに労働協約の個々の細目について、解説したり教育したりすることが問題に対する充分な解決となりえないことは、すでに明らかである。けだし、適應の問題の核心は、それがたんに論理的

ないし法規的性格のものではなくして、むしろ人々の間に成立する社会的感情を含む動態的人間行為にかかわるところにあるからである。この点についてセリークマンはつぎのごとくに述べている。<sup>(3)</sup>すなわち、「労資双方の幹部がつぎの事実、つまり協約実施の問題がたんに現場管理者および組合の職場委員の仕事に関するのみならず、すぐれて彼等自身の間としての行為にかかわることを理解するや否や、双方の幹部はただちに、伝統的教育訓練の方法が、問題に対する充分な答を準備しえないことの理由を理解することができであろう」と。そして職場情況の變革に直面して不安定な状態におかれている現場管理者、組合の職場委員および一般労働者を新しき情況に適應せしめるために、セリークマンがとくに強調するものこそ、面接方式 (Interview) および会議方式 (conference procedures) に具体化せられる、問題への臨床的接近にはかならない。<sup>(4)</sup>けだし、これら諸制度の導入によって、現場管理者、組合の職場委員および一般労働者は、それぞれ労資双方の幹部に対して、自由に自らの直面している不安、当惑ないし怒りについて語る機会を与えられるとともに、こうした自由な話し合いを通じ

て、自らかかる不安、当惑ないし怒りの背後にある問題の眞の所在を自覚し、やがて安定的感情を回復することが可能となるものと考えられるからである。

つぎに協約の実施における第二の問題は、苦情処理 (Grievance procedures) に関するものである。<sup>(6)</sup> 元来労働協約はすべての法規がそうであるごとく、それが円滑に遵守されている間は、何らの関心をもちかたないのが普通であり、むしろ協約の実施について労資の利害が対立する時にはじめて人々の注意をひくに至る。しばしば労働協約に関する問題の核心が苦情処理にあるといわれるゆえんはここにある。しかしこのことは苦情処理のためになんらかの制度ないし機構を設けることがただちに協力的労資関係の確立につながることを意味するのではない。ただし、これまで一般に行なわれてきた苦情処理機構は、その根底において論理的ないし法規的接近 (Objective approach) をその特質とするものであり、人々の間に生起する不平を成文化された協約条項を基準として、静態的因果の範疇によって処理せんとする。したがって不平は成文化された協約条項に該当するかぎりにおいて、きわめて秩序的に処理せられるが、ひとたび協約条

項に該当しないような不平が提起せられる時は、たとえその不平がそれを表明せる人にとってきわめて重大な問題であるとしても、たんに「見当はずれ」な不平として一笑にふされてしまうのである。こうした法規的接近のみをもって労働者の提起する不平が充分に処理しえないことはすでに明らかであろう。ただし労働者の表明する不平は、かりにそれが賃金、労働時間その他の労働条件に関するものであるとしても、けっしてたんにかかる労働条件それ自体に問題があるのではなく、しばしばその背後にひそんでいる労働者の社会的感情のうちの問題の根が存在することが少なくないからである。かくてセリトクマンは次の如く述べている。<sup>(6)</sup> 「ここでもまた協約をこえたなにかが決定的な役割を果たしているように思われる。……われわれは苦情処理手続を、たんに労働協約の核心としてのみならず、むしろ職場社会の核心として考え直さねばならない」と。換言すれば、人々の表明する不平は、たんに表面にあらわれた個々の問題それ自体として扱われるべきものではなく、むしろ不平を表明する人々の間に形成される社会的感情を含む全体情況との関連において、それによって来る理由が調査されな

ければならない。そしてこのように、表明された不平をそれ自体としてではなく、むしろ全体としての職場状況における健康度を示す徴候として理解するとともに、こうした徴候を手掛りとして、その背後にひそむ病源を把握せんとする方法こそ、セリークマンのいわゆる臨床的接近にはかならないのである。

もとよりこのようにいうことは、けっして苦情処理における法規的接近の意義をまったく否定するものではない。法規的接近のもつ明確な秩序性が、複雑な労資関係の処理に関して、きわめて重要な意義をもつことは明白である。とくに今日におけるごとく、労資の二大集団が対立している状況において、両者の協同によって作成された職場法規のもとで、労資双方がその担うべき協同責任を承認し合うことは協力的労資関係を確立するための前提をなすものということができる。しかしながら、労資関係がたんなる論理的過程としてでなく、むしろ非論理的人間感情をも含む人間行為の一形式として理解されるべきであるならば、こうした法規的接近は、セリークマンのいわゆる臨床的接近によって補足され拡張されなければならぬのである。かくてセリークマンは、「明ら

かに労働協約は職場における個人の権利と秩序を保護する手段をなす。しかしそれはあくまで一つの手段(only one instrument)にすぎないことを忘れてはならない」と述べるとともに、「あらゆる不平を効果的に処理するために最も重要なことは、かかる不平が正当性を有するか否かという判断ではなくして、むしろこうした不平の背後にある社会的および心理的事実を吟味することである」と述べている。<sup>(8)</sup> さらに彼は別の処で同じことをつぎのごとくにも表現している。<sup>(9)</sup> 「われわれが不平の表明を動態的な職場状況におけるなんらかの誤れる運営の徴候として理解するときに、はじめてわれわれは不平のもつ真の意味を把握することができる」と。

じつにこのような臨床的接近の方法をとり入れることによって、はじめて労資双方の幹部は部下の表明する不平を正しく処理することができると同時に、これによって職場社会の実態を正しく把握することができる。苦情処理手続がしばしば意思疏通(communication)の重要な手段をなすものといわれるゆえんはここにある。

最後に協約実施に関する第三の問題は、変更に対する抵抗(resistance to shop changes)の問題である。<sup>(10)</sup> けだ

し協約の実施は賃金制度、作業方法、作業工程および監督方法等にも重大なる変更をもたらしものであるが、こうした変更の導入は、しばしば労働者の間に強い抵抗を発生せしめ、それが協力的労資関係を確立するための重大な障害となるからである。しかも経営的生産を合理化し、激烈な市場競争にうちかつためには、何らかの変更が常必要とされるところに、この問題の困難性が存することを見逃してはならない。しからば、この問題を解決するために、どのような方策がとらるべきであろうか。

セリークマンはこの点に関して、なによりもまず、問題の真の所在が認識されるべきことを強調する。ただし彼によれば、これまで経営者は、もっぱら費用の引下げおよび生産増大のためにかなる改善 (what improvement) がなされるべきであり、またいかなる変更 (what changes) が加えられるべきであるか、という点に全力を集中してきた。しかし彼等は、いかなる (the what) という点にのみ気をとられ、それをいかにして (the how) 導入するかという点については、ほとんど注意を払わなかった。換言すれば、経営者は生産合理化のための制度ないし機

構の改善にのみ注意を集中し、こうした改善が現実に行われる職場社会の具体的状況については、ほとんどなんらの考慮をも払わなかったのである。彼はこの点をつぎのごとく述べている。<sup>(1)</sup> 「彼等は生産方法および生産工程について研究する。彼等は材料および組織形態について実験する。彼等は技術と設備について分析する……：「もし生産能力を阻害するとき物質的または技術的障害が発生する場合には、かかる障害が解決されるまで事実を研究する。しかしこのような彼等の態度は障害が生産の物的要因に関する場合だけに限られる、ということに注意しなければならぬ。ただし、彼等がひとたび人間の抵抗から生ずる障害に直面するや否や、彼等は人間行動を事実とは全く異なったものへ変化せしめる不思議な錬金術に依存してしまうからである。……そして彼等がすべての生産上の諸問題についてとった態度とは逆に、ここでは、その直面している問題の性質およびこれを解決するために必要な諸要因に関する理解を深めることによって、人間問題の根源を明らかにしようとはしない」と。換言すれば、生産合理化のための制度ないし機構に関してきわめて科学的であった経営者が、かかる生産の

具体的に遂行せられる職場社会の具体的情況に關しては、まったく非科学的であり、たんに表面にあらわれた抵抗の正邪・善悪の判断のみに終始したところに問題の核心が存するとなすのである。

かくて変更に対する抵抗の問題を解決するためには、協約の規定を基準として労働者の抵抗の違法性を非難する前に、まずかかる抵抗のよって来るゆえんを、労働者の間に成立する社会的感情を含む全体としての職場情況の中に明らかにしなければならぬこととなる。セリークマンは変更に対する抵抗の問題をこのような見地から見直す場合、こうした抵抗の根底に、変更に対する労働者の恐れ (fear) と怒り (rage) の感情が作用していることを指摘する。けだし職場におけるすべての変更は、労働者にとってなんらかの害をもたらすのではないかと、いう恐れを感情を生ぜしめ、こうした恐れが充分なるはけ口を見出しえないとき、それは労働者の怒りに変じ、やがて抵抗という現実行動をとらしめるに至るものと考えられるからである。それでは、こうした恐れは感情はどこから生ずるのであるか。セリークマンによれば、こうした恐れは感情はある時は技術的変更が大量

の失業を生ぜしめ、熟練の価値を失わしめたという過去の記憶によって養われ、またある時はたんなる将来への危惧と懸念によって醸成される。しかしこうした労働者の個人的感情にもまして重要な意味をもつものが、職場社会に形成せられる集団的ないし社会的感情の問題であることを見逃してはならない。なぜならば、変更の導入されるところの職場は、けっして真空の状態にあるのではなく、むしろ人々の関係の動態的うず巻をなし、こうした関係のうず巻の中に自ら成立する社会的感情にもとづいて、人々に共通な一定の慣習的行動の型が形成されているからである。そしてこのような職場に対してなんらかの変更が加えられる時は、そこに成立している慣習的行動の型を混乱せしめ、その結果、職場社会に不安な、いし恐れをひきおこさざるをえないからである。かくて変更に対する労働者の抵抗の問題を解決するためには、抵抗をたんにそれ自体としてとりあげ、その正邪・善悪を法規的に判断するのみでは充分でなく、さらにかかる抵抗のよってくるゆえんを、労働者の間に形成せられる社会的感情を含む全体情況において具体的に理解することが必要である。セリークマンのいわゆる臨

的接近がこれである。そしてこうした接近の方法によって問題の所在が具体的に把握せられるならば、抵抗を生ぜしめることなく変更を導入するための方途も自ら明らかとなってくるであろう。<sup>(12)</sup>

なお、変化に対する抵抗の問題に関してセリークマンは、もっぱら経営者側による臨床的接近の必要性のみを強調するのであるが、われわれはこうした臨床的接近が同時に組合幹部の側においても重視されるべき点であることを注意しなければならぬであろう。けだし協約の実施によって生ずる労働条件、作業方法および監督方法等に関する変更は、必ずしも常に経営者側の提案にもとづくもののみではなく、むしろしばしば労働組合の要求にもとづくものである。したがって組合幹部がこうした諸問題に関する要求をなすにあたっては、当然こうした要求の結果生ずるであろう各種の変化とそれに対する組合員の抵抗について充分なる配慮をなすことが必要であると共に、これらの要求が現実に承認された場合には、それにもとづく各種の変更の導入の仕方について組合幹部もまたセリークマンのいわゆる臨床的接近をなすことが必要であると考えられるからである。

(1) セリークマンは、臨床的接近の特質については必ずしも詳細なる説明をなしていない。これは、本書における彼の主たる課題が、メイヨー一派の人間関係論を前提として、その労資関係に対する適用可能性を検証するという点に向けられていることによるものと解すべきであろう。

(2) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 45~74.

(3) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 56.

(4) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 57~59.

セリークマンはこうした面接および会議方式の具体的方法については述べていない。しかしそれが臨床的接近の具体化としてとりあげられるものであるかぎり、それは、かのホーソン実験において重要な役割りを果たした間接的接近法 (indirect approach) を継承するものであることは明らかである。なおこうした臨床的接近のための面接についてはつぎの論文を参照せよ。

馬場敬治稿「経営組織に於ける人間の研究と其の方法についての一寄与」『東京大学経済学部創立三十周年記念論文集』(有斐閣)

拙稿「人事相談制度の本質と機能」(藻利重隆編『人間関係論』税務経理協会)

(5) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 75~110.

(6) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 76~77.

(7) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 88.

(8) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 91.

(9) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 110.

- (9) B. M. Selekmán, *op. cit.*, pp. 111~137.  
(11) B. M. Selekmán, *op. cit.*, pp. 113~114.  
(12) セリークマンは抵抗を生ぜしめることなく、変更を導入するための方法として、(1)変更に対する否定的感情を和らげること、および(2)変更に対する肯定的感情を生ぜしめること、の二つをあげ、さらに前者の内容としてつぎの三つを示している。(イ)変更の導入について全経営構成員との間になんらかの事前協議(prior consultation)の措置をなすこと、(ロ)あまりに急激な変更が同時に生じないよう導入の時期(timing)を考慮すること、(ハ)しかも変更の導入は常に職場の作業慣習を破壊するものであるから、こうした職場慣習の破壊から生ずる不平を処理するために適切な苦情処理機構(grievance machinery)を準備すること(B. M. Selekmán, *op. cit.*, pp. 113~114)

#### 四 労資の感情的成熟と全体情況理解

これを要するにセリークマンの主張を一貫するものは、彼のいわゆる臨床的接近の方法であり、一般に人間関係論的方法と呼ばれているものにはかならない。そして労資関係に対するかかる接近の必要性を明らかにせんとするところに、彼の研究の重点が存するということができる。かくてセリークマンは、最後にあらためて臨床

的接近の必要を強調するとともに、かかる接近方法を労資双方の幹部が身につけることこそ、協力的労資関係確立のための鍵をなすことを力説する。そして、こうした臨床的接近を身につけることを労資双方の感情的成熟(emoational maturity)とよぶのである。感情的成熟について彼は次のごとく述べている。<sup>(1)</sup>「感情的に成熟せる人は、いかに不愉快な事実に直面しても、それを憎むべきものとしてではなくして、むしろ処理さるべき具体的情況(concrete situations)として容認する。また不愉快な事実に関する責任を特定の個人に負わせ、これを罰することときは極力さげんとする。もとより彼も彼の関係する人々の中には事物の理をわきまえぬ者や不正行為をなす者のいることを知っている。そしてまたこうした不愉快な事実を常に容認する必要のないこと、および彼等の欲することをすべて容認することのみが唯一の解決方法でないことも知っている。しかしそれにもかかわらず、感情的に成熟せる人は社会的および人間の問題を処理するにあたって、けっして性急な価値判断をしようとはせず、むしろ常に分析的態度を失わない。つまり彼は勧告したり訓戒したりする前に、あくまで事実を調査する。

けだし彼は、職場において直面する現実が、たんに彼の怒りないし焦躁をしずめるだけの単純な説明よりも、はるかに複雑なものであることを知っているからである」と。

ところでわれわれの見逃してはならないことは、このような感情的成熟がけつしてたんに、以上に考察したごとく協約実施段階における労働者に対する会社幹部の關係、および組合員に対する組合幹部の關係において重要な意味をもつのみではなく、さらに団体交渉そのものにおける会社幹部と組合幹部との相互關係においてもきわめて重要な役割を演ずるといふことである。そして、むしろ、こうした労資相互の關係に、人間關係論的接近が適用せられることによつてはじめて、協力的労資關係を確立するための糸口を見出すことができるといわねばならない。けだし、今日におけるごとく、労働組合の存在を無視して会社の繁栄を考へることはできず、また会社の繁栄を否定するところに労働組合の存立もありえない、というがごとき客觀的情況のもとにおいては、労資双方の幹部が、たんにそれぞれの集団内部において問題への臨牀的接近をなすのみでは充分ではなく、さらに両

者が労資双方を含むより高次の全体の立場に立ち、相手側のおかれた情況を具体的に理解することを要請されざるをえないからである。この点をセリクマンはつぎのごとくに表現している。<sup>(2)</sup>「あたかも成熟せる経営者が会社の物的過程をこえて、労働者の具体的情況をも理解しなければならぬごとく、組合幹部は組合員の直接的壓力をこえて、それぞれの会社の物的安定をも考へねばならない。かくて成熟しつつかある経営者と組合幹部は反対の出発点から発しながら、しかも同一の目標に向つて接近しつつかある」と。

すなわちまず経営者側は、組合幹部の提出するすべての要求を、たんにそれ自体として表面的にうけとめ、これについて論理的判断を下すのみではなく、むしろこれらの要求を組合のおかれた具体的情況との関連において評価することが要求されねばならない。<sup>(3)</sup>もとより組合幹部の表明する要求には明らかに過度で不合理と思われるものも少なくない。しかも、それらがいかにか過度の要求であったとしても、それらはいずれも組合のおかれた種類の情況を反映するものであり、したがつてこうした要求に対する充分なる対策は、かかる要求の背景をなす具

体的な組合情況を明らかにすることによって、はじめて打ち立てるのである。たとえばストライキの決定についてみても、その原因は、ある時には、組合員がストライキにともなう費用や危険を覚悟の上で組合幹部に圧力をかけることによるものであるし、またある時には逆に組合幹部が組合員に組合意識を注入する手段としてストライキを利用することによる場合もある。さらに、組合内部における派閥争い、組合間における争い、また時には外部における左翼団体からの圧力などが重要な原因となることもある。換言すれば、この場合、スト決定という組合の行動は、労働組合の内部的情況および外部的情況の反映としてのみこれを正しく理解しうるものということができる。したがって成熟せる経営者は、常に組合幹部をしてストライキ決定に踏みきらざるをえないようにするところの経済的、心理および社会的要因、つまり問題の背後にある全体としての組合情況を具体的に理解するよう努めねばならないのである。セリークマンはこの点をつぎのごとく述べている。<sup>(4)</sup>「したがって成熟せる経営者は、常に、ストライキ決定の背景(context)をなす心理的、社会のおよび経済的要因に注意し、こうし

た背景との関連においてストライキ決定の意味を考量しなければならぬ。つまり成熟ということは、彼がこれらすべての要因を全体情況(total situation)において理解することを可能ならしめ、それにもとづいて対策をうちたてることを可能ならしめる」と。

他方組合幹部もまた会社側の回答が彼等の期待せるごときものでないことを非難する前に、まずそのような会社側の回答のよって来るゆえんを、会社の全体情況との関連において調査しなければならぬ。<sup>(5)</sup>そして一方的に組合側の要求を主張するかわりに、会社側の回答を激烈な競争市場において生きぬこうとしているその企業の技術的、経済的要因をも含む企業の全体情況の中で具体的に理解する努力を必要とするのである。もとより、このような組合幹部の成熟については、経営者側にはみられない多くの困難がともなう。とりわけ経営者側の権限が企業の所有者から委譲されたものであるのに対して、組合幹部の権限が組合員から与えられるということは、組合幹部の感情的成熟にとって重大な障害となることを見逃してはならない。ただし組合幹部の権限が、このように組合員によって与えられる以上、組合幹部は組合員の

同意なくしていかなる権限を行使することも許されないのみならず、時には組合員によって幹部の地位から追放せられる。これは、組合幹部の地位が常に組合員の利益を増進する度合によって条件づけられていることを意味している。したがって、たとえ組合幹部が感情的に成熟し、費用ないし支払能力を含む会社の全体情況に関心をもつに至ったとしても、これをただちに職場関係の上に具体化することは容易でない。とくに、組合員自身が組合結成活動によって自覚せしめられた敵対感情からぬけ出しえず、未だ強い闘争的意識を有している情況にあっては、かかる組合員の圧力は組合幹部の成熟にとって大きな障害とならざるをえないのである。しかしこうした困難にもかかわらず、組合幹部にとってなによりもまず要請せられることはその感情的成熟である。かくてセリークマンはつきのごとくに述べている。<sup>(7)</sup>「組合指導者に対する第一の要求もまたその感情的成熟である。ただし成熟ということは組合指導者にとってもまた、全体的環境および複雑な人間関係に対する客観的容認 (Objective response) を意味する。成熟は彼自身の恐怖・価値・動機に対する洞察を要求するとともに、彼の期待すること

く行動しない人々の頑迷さを責めるよりもむしろ、かかる頑迷さのよって来るゆえんを究明せんとする意欲を要求する。したがって成熟せる組合幹部は、組合員および会社幹部と交渉するにあたって、彼の行動の背景ないし具体的情況をなすところの相互依存的全体関連 (interrelationships) の中で、人間的、技術的および社会的諸要因の均衡に努めるのである」と。これを要するに感情的成熟の問題はたんに労働者と会社幹部との関係および組合幹部との関係について重要な意味をもつのみならず、さらに労資相互の関係においても重要な意義をもつ。そしてむしろ労資相互の関係においても明瞭に表面化してくる企業の全体情況的理解の態度が、会社幹部を通じて労働者へ、また組合幹部を通じて組合員へ浸透せしめられるとき、そこにはじめて労資の協力的態勢を確立するための基礎がきざされる、となすのがセリークマンの主張であるように思われる。

ところで、ここでわれわれが注意を要する一つの問題は、彼がこのように労資双方の幹部による全体情況理解の必要を主張するとき、そこには彼がこの研究の当初に強調した非論理的人間感情という言葉が影をひそめ、む

しる労資双方のおかれた具体的情況ということのみが重視せられている、という点である。いったい非論理的な人間感情と具体的情況には、どのような関連において理解されるべきであろうか。この点についてわれわれは、彼の強調する人間感情の意味についてすでに指摘しておいたことをいま一度想起すべきであろう。すなわち彼のいうところの人間感情はたんなる個人的感情ではなく、むしろ労資双方それぞれのうちに形成せられる社会的感情であり、しかもこうした社会的感情は人々の相互行為のくりかえしの中で次第に一種の行動の型として具体化され、各集団に属する人々の行動を規制するところの行動基準としての意味をもつものであった。そしてこのような社会的感情にもとづく行動の型ないし行動の基準の作用こそ、これまでの労資関係において見逃されていた重大な盲点をなすものであり、したがってこうした点をも考慮に入れた具体的情況において労資間の諸問題を全体的に理解すべしとするところにセリークマンの主張の核心がある。かくて彼の主張する非論理的感情および具体的情況という言葉の意味をこのように解する限り、彼のいうところの具体的情況はけっして非論理的な人間感情

情を排除するものではなく、むしろ人間感情をそのうちに含むものであり、これを別の表現において更に強調しようとしたものと解せざるをえない。彼が労資双方の幹部による臨床的接近を感情的成熟とよぶゆえんもここにあると解すべきであろう。

- (1) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 142~143.
- (2) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 117.
- (3) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 141~172.
- (4) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 168.
- (5) B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 173~210.
- (6) セリークマンはこの点を次のごとくに述べている。  
「彼等(組合幹部)は、一方では反抗的な組合員に対して労働協約の規律的遵守を強制し、他方では同時に、組合員の民主的強制に服することを期待される。つまり、彼等は集団意思を表明するための用具であると同時に、かかる集団意思の抑制者としての機能も果たさなければならぬ。……現実において、有能な組合幹部はかかる矛盾せる要求に応じなければならぬ。そしてここに彼等の直面する問題の核心がある」と。(B. M. Selekman, *op. cit.*, pp. 174~175.)
- (7) B. M. Selekman, *op. cit.*, p. 191.

## 五 結

以上においてわれわれは、セリークマンの所説にしたがって彼の主張する臨床的接近すなわちいわゆる人間関係論的思考方法の特質を明らかにすると共に、労資関係に対するこうした接近方法の必要性和可能性とを明らかにしようとする。このような彼の主張はまさにこれまでの労資関係とくに団体交渉において見逃されていた重大な盲点をつくものであり、その限りにおいて何人も彼の主張する臨床的接近の必要性を否定することはできないであろう。ただ問題は、こうした新たな接近方法の必要性がいかに強いとしても、現実には労資の階級対立の存在する資本主義社会のもとで、果してこのような接近方法をうけ入れるために十分な態勢が準備されているか否か、という点にかかっている。そして階級対立を前提とする限り、このような彼の主張はたんなる理想論であり、たんに倫理的説教をなすにすぎないとする疑問も少なくないであろう。しかしそれにも拘らず、われわれが労資関係の現状を虚心に直視するならば、こうした現

状を打開するために労資双方がそれぞれ自らの態度を反省し、何らかの形で問題への臨床的接近をなすことの必要性が、強い社会的要請として表面化しつつあることを見逃してはならないであろう。

もとより人間関係論はこれまでの各種労務管理制度ないし労務管理技術を無用視し、それらを一貫なく論理的思考の価値を否定しようとするものではない。むしろそれはこれまでの論理的思考を前提としながら、しかもそうした思考方法のもつ欠陥を補正しようとするものとして理解すべきであろう。このことはセリークマンが労資関係における団体交渉制度のもつ意義を重視しつつ、同時にこれまでの団体交渉の限界を明らかにし、かかる限界を克服する新たな方法として、臨床的接近の重要性を強調している態度のうちに、きわめて明瞭に示されているということが出来る。

(一橋大学助教授)