

## 人間関係論と労使関係論

—ホワイトの所論を中心として—

奥 田 幸 助

メーヨー一派の研究後、人間関係論に関する業績は枚挙にいとまがない。第二次大戦後、アメリカでは未曾有の労働争議にみまわれ、人間関係論を労働問題の解決に適用し、協同的労使関係の樹立に貢献せしめようとする動きが生じた。W. F. ホワイトによる『産業平和のパターン (*Pattern for Industrial Peace*)』もその一つである。かれは、人間関係が当事者の協約交渉の際に起こる「力の闘争 (power struggle)」に対処する用具をもちあわせていないという通常のかんがえに疑念をいだく。労使の交渉過程を工場内の日常行動と結びつけて考察しようとする意図するように思える。<sup>1)</sup>

本稿では、ホワイトの所説を通してつぎの諸点を明らかにし、これに若干の批判をつけ加えんとするものである。1) 人間関係論の労使関係への適用において、まずもってとりあげられる重要事項はなんであるのか、また協同的労使関係の樹立のためにはそれがどうなければならないのか、2) この人間関係的労使関係の主張は組合による経営権への浸透に論理上どのように応えるのか、3) このために、人間関係的観点から伝統的な団体交渉や苦情処理手続という労使関係機構はどのように解釈しなおされるのか、4) 伝統的な経済的概念は人間関係的立場からどのように意義づけられるのか、またこれと労働者の勤労意欲や生産性の関係についてどのように受けとめられるのであるか、組合の経営権への浸透に対応して、5) 組織の権限のあり方と6) 組合の役割はどのようなものでなければならないのか、7) 労使協同によって、双方にながもたらされるとするのか、がそれである。これらの諸点はそれぞれ孤立したものではなく、相互に関連を有している。なかでも、考察の中心に組合による経営権への浸透をすえ、人間関係的経営参加論に内包する本質を明らかにしていきたい。

### I

ホワイトは、インランド鉄鋼容器会社シカゴ工場 (Inland Steel Container Company's Chicago plant) とアメリカ合同鉄鋼労働組合 (the United Steelworkers of America) 傘下の同工場組合支部との間の関係についての事例研究を通して、人間関係論上の立場から労使関

---

1) William Foote Whyte, *Pattern for Industrial Peace*, 1951, pp. vii~viii.; 邦訳, 石田磯次訳, 『労使が手を握り合うまで』, 1959, 参照。

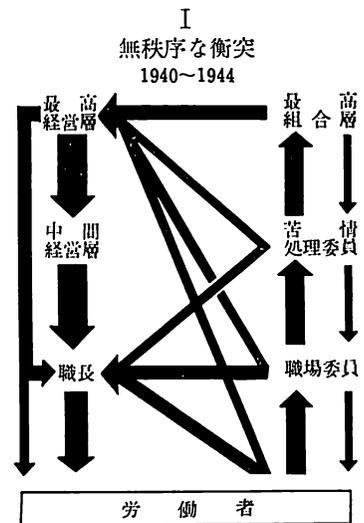
係をめぐる人間行動の一般指針を示そうとする。このために、事例ごとに事件の比較対照を可能ならしめるような抽象的な言葉で特殊な出来事を分解することが必要とされる。この抽象化がかれのいう理論化にはかならない。かれにとって、この理論が必要とされるのは、それが、a) 観察し、記述し、分析すべき重要項目を示すからであり、また b) 各観察項目の相互関連を教え、そこでこれにもとづいてわれわれが行動を予言し、統制することができるからである。この理論的方法の当否は包括の範囲ではなく、実践可能性（workability）によって確かめられるべきであるという。<sup>2)</sup> このように、かれは、複雑多様な現実から、人間関係の観点より重要な諸項目を選択し、それらの関連づけを意図する。こうすることが事例研究の相互関連づけと一般的結論づけを可能ならしめるのみならず、人間行動の予言と統制を可能ならしめるとする。この方法の当否はその実践の有効性にてらして確かめられるべきであるというのである。

かれは、そのいう抽象化のためにその理論を四つの抽象的な用語、すなわち人間相互間の接触を指し示す相互作用（interaction）、人と人、また人と物体との間の関係を表わすところの言語ないしは物体である象徴（symbols）、人がおこなうところの事柄を指し示す行動（activities）、ならびに人々が自分達自身、他の人達、自分達の仕事、自分達の組織等についての感じ方を指し示す感情（sentiments）によって基礎づけようとする。<sup>3)</sup> これら四つの範疇の関係は相互依存的であるとみなされる。このことによって、このうちのどれか一つの変化は他の三つの変化をもたらすということが意味される。<sup>4)</sup> ここでは、事物の因果関係的把握がしりぞけられ、相互関連的把握が意図されていることを知りうる。

## II

ホワイトは相互作用の型（patterns of interaction）について1940年からその著作の執筆中の時期までを3期に分けて、図式化し、各型の特徴を指摘する。

まず、第I図の無秩序な衝突の段階（1940～1944年）では、a) 経営の組織機構内では、上から下へと一方的に働きかけがおこなわれる。部下の提案や不平によって影響されることはない。b) 最高経営層は中間経営層や職長を無視して、直接職長とか労働者に働きかけることが多い。組織系統は尊重されない。c) 経営はそのような組合に直接働きかけるようなことはしない。労働者に働きかけるのは経営の組織機構からでる命令による場合のみである。d) 組合はむしろかなり頻繁に経



矢印の方向は行動の起点を示し、その太さは行動の頻度を示す。

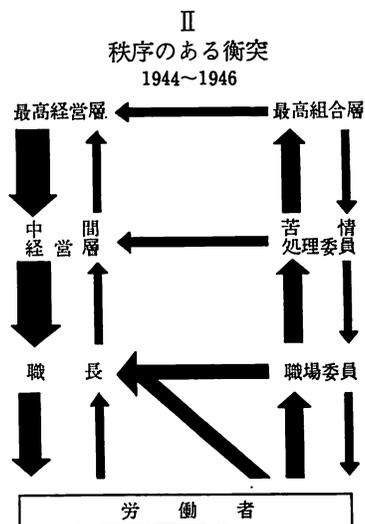
2) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 157～159.

3) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 159～162.

4) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 162.

営に働きかけるが、それは通常のやり方ではない。職長は労働者や職場委員からよく働きかけられるが、中間経営層は無視されるように思える。下から上まで組合のだれもが、集団デモによって圧力をかけるときに最高経営層から行動をひきだすことができる。<sup>5)</sup> この相互作用の型は、必然的に経営にたいする敵対的感情やそれをあらわにするあらゆる種類の行動をとまなう。

第Ⅱの秩序ある衝突の段階（1944～1946年）では、つぎようになる。a) 経営の上から下への働きかけは頻繁となり、他方はじめて上向コミュニケーションの通路が開かれて、部下はすくなくとも少しはその不平と提案によって行動を起こさせることができる。b) 経営内のコミュニケーションの通路はかなりよく尊重される。c) 職長はなおあらゆる側面から圧迫をうけている。d) 組合の経営への働きかけはきまった通路によっておこなわれる。またその頻度は減少し、組合は問題解決のために他の方法を求めざるをえない。まさしく第Ⅰ図のように、経営は決して組合に働きかけるようなことはない。労働者を働かせるために、最高経営層は経営の組織機構を通じて命令を下すにすぎない。<sup>6)</sup> 今日普通にみられる労働関係はこの型の相互作用である。ここでは、「……経営側の人達はその権力や特権にかなりの関心をもっていることに気づく。」<sup>7)</sup> かれらは、一方で組合を経営に協約を遵守させるための番犬とみなし、他方で協約を守らない組合員の処罰を期待するが、しかし実際の生産過程で組合からなんらの援助も求めようとはしない。経営は組合が越えてはならない一線を画して、これを防御しようとするが、この型の相互作用にあっては組合がこれを容認するという事は考えられない。また、苦情処理手続への道は組合員に開かれてはいるが、苦情という狭い、規則的枠内では処理しえない多くの問題がある。これらの問題に経営の注意をひかせるために組合員はとくに生産面で損害を与えようとし、これにたいして経営はさらに処罰をもって対処し、再度組合員は新しい方法を求めて経営に報復しようとする。<sup>8)</sup>



1947年以降の秩序ある協同の段階を示す第Ⅲ図ではつぎのようにいえるであろう。a) 経営による上から下への圧力はやわらぎ、部下はかなりの程度その不平と提案によって上司を動かせることができる。工場での仕事は人々を追い使うよりも話し合いによって多くなされる。b) 組合は第Ⅱ図よりもかなり頻繁に経営に働きかけることができる。はじめに、経営が組合に直接働きかける。これはすべての段階、とりわ

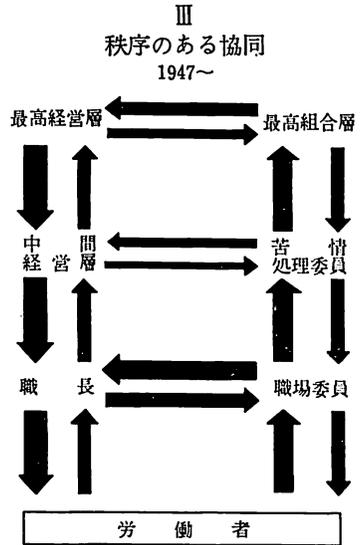
5) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 166～167.

6) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 167～168.

7) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 168.

8) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 168～169.

け最高経営層や職長層でおこなわれる。ここでは、経営は事を処理するために双方通路（two channels）を用いており、これが第Ⅱ図で用いられた一方通路よりいかに有効であるかはさきに説明したところである。c) 職長の地位は大いに改善している。上からの圧力は減っており、上に向かってより頻りに働きかけることができる。また、かれは職場委員に行動させて圧力を減じている。d) ここでは、組合役員はこれまでよりもはるかに頻りに部下に働きかけている。……組合役員はうまく経営を動かし、組合員に報いるとなると、一般組合員の活動を計画し、統制するについてその立場が大いによくなる。<sup>9)</sup> この図に示されるような「すべて協同的労使関係にあっては、経営は単に組合に応答するだけの地位にとどまらない。協同は、また労使それぞれの内部で上から下までのコミュニケーションの効果的な体系にかかっている。」<sup>10)</sup> こと



では、「人々はもはや権能や特権に重大な関心を示さない。経営の人達は、組合が企業の繁栄を促進するのに建設的な役割を果すよう要請する。組合の指導者はその要請を受け入れる。事実、かれらは出来るだけの貢献しうる機会を求める。もはや組合によるすべての接触は経営にたいする要求を意味しない。」<sup>11)</sup> 労使は、相互依存関係にあることを認め、問題に応じて自分達の役割と機能の分担をきめる。ここでは、一線を画することは重要だと思えなくなってくる。<sup>12)</sup>

このように無秩序な衝突から秩序のある衝突に、さらには秩序のある協同へという労使関係の変遷が相互作用の型の変化と強いかわりあいをもって受けとられている。さらに、相互作用の型を変えることによって感情や行動を好転させることができるとみなされるのである。人間関係的労使関係の主張では、おのずと労使間の、またそれぞれの組織内のコミュニケーションが認識され、重視されてくる。このコミュニケーション論の意図するところは人間関係の円滑化であり、これによる労使協同関係の樹立である。そこでは、コミュニケーションの方向、頻度、持続性が問題となる。ホワイトによる第3段階の相互作用の型の容認は、経営の決定への労働の反映を主張することになる。これが経営権の問題をめぐる提起される。後に考察するところである。

さて、この第3段階における秩序のある労使協同の段階に入るまでの相互作用の型の変化による感情や行動の好転の変化過程を明らかにするものとして、ホワイトは団体交渉過程(collective

9) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 170~171.

10) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 171.

11) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 171.

12) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 172.

bargaining process)一言語的象徴の分析をすすめる。つぎに、かれの団体交渉の解釈をみていきたい。

### III

団体交渉の過程のなかで交渉委員間の関係は重大な変化をきたしたとみなされる。かれにとって団体交渉は社会的過程 (social process) としてとらえられる。それは法的ないしは経済的行為以上のものであり、論理的儀式以上のものであるとみなされる。そこでは、人は感情的に動く。それは相手方にたいする互いの感じ方を一良くも悪くもすっかり変えることができるといわれる。<sup>13)</sup> とりあげられた事例での感情の変化として考えられるものに、ホワイトはつぎの諸点を挙示する。

a) 組合内部の統制と統一。組合の交渉委員は経営との約束を組合委員会ならびに一般組合員に実行させるだけの指導力を示した。また、交渉のためのかなりの自由を保持しえたということも無視できない。b) 広い視野からの議論。意見の不一致の点に、しかも狭く論議を限定しないで、その背景をなす問題にまで視野を広げた。力 (power) の対決による論議にかわって、労使ともに他方の提案にたいして前向きの姿勢でとり組んだ。かようにして人々の個人的理解の深まりが助けられた。経営権と労働権との予想される衝突も、こうした方法で処理された。c) 交渉の場にはないものに有益な働きをさせること。労使はともに交渉の相手方にたいする個人的非難ないしは責任の追求をさけ、その場にはないものをひきあいにして問題の解決に対処した。こうすることによって相手方の面子をたてた。d) 安全弁の用意。緊張をやわらげるためのしゃれがそれである。e) 過去を現在に生かすこと。過去のことをもちだすのは非難のためではなく、現在における協約の遵守と改訂の提案のためである。f) 相手方のいい分を十分聞くこと。こうしたやり方によって、緊張の緩和がもたらされ、意見の一致の可能性をみる。g) 敬意をもって意見の不一致をなくすこと。労使双方が交渉相手方の経験を尊重し、提案の問題点と経験再編の方法の共同討議をする。h) 個人的な調整をすること。それは、交渉途上で双方に興味のある事柄をさしはさむことによって可能ならしめられる。それによって、意見の一致の道が開かれ、それができるようになる。i) 組合による責任のひき受け。j) 協約締結後の努力。協約締結後、労使双方の交渉委員は、その構成員に協約を説明し、協約の精神を討議するためにそれぞれの組織内で会合をもち、協力関係の基盤を確立したといわれる。<sup>14)</sup>

団体交渉が社会的過程として把握され、人間の情緒的な側面、また労使間の人間関係的側面の安定と好転の期待がこめられていることを知りうる。かれによって団体交渉はこのように意義づけられるのである。

13) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 173.

14) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 174~187.

## IV

ホワイトは、生産性向上のための奨励給の単価を一つの象徴として把握し、これに意義をもたせるのは相互作用の型や感情であるという。決定された奨励給の単価にたいする労働者の見方、またこれをきめるための前提となる労働者や機械の能力の有効な発揮とその成績の測定さえもが、それらによって影響をうけると考えられる。<sup>15)</sup> さらに、労働者の生産目標もこの奨励給の単価によってきまるものではないとみなされる。最近の実験や調査では、労働者が、生産の設定にかかわりあう場合、その達成に努力するということが明らかにされている。生産性の大幅な向上は、組合役員や労働者が自分達の目標を高めることを決定するために相談した(get together)ことによって起った。具体的数値はともかくとして、すくなくともその向う方向については決定した。<sup>16)</sup> このように高い生産目標に組合役員や労働者をかかわらしめることによって、高い達成がおこなわれることを容認する。討議は決定の受け入れを容易にし、その過程は将来の円滑な関係を強めていく。<sup>17)</sup>

ところで、かれは、このように労働者に高い目標を設定させ、それに向ってすすむようにさせるところのものとして相互作用の型と感情を指摘する。相互作用の型が再編されると感情は必然的に変化する。経営にたいする労働者の感情は憎悪と不信から尊敬と信頼に移り変わる。この環境で、労働者は経営の援助を望ましいことだとみなすようになる。かれらは、収入の増加と労働集団による容認という二つの方向を別途に考える必要はなく、同時にこれを達成できるようになる。無理なく生産性の向上がおこなわれるのである。<sup>18)</sup>

相互作用の型の変化は刺激給制度の運用者やそのほかのものにも影響を及ぼした。とりわけ労使衝突の中心的存在であった時間研究係の会社内における地位はいちじるしく変った。かれは全く思うままに行動するようなことはなくなり、正規の相互作用の通路を通して労働者に引きあわされるようになり、現存の相互作用の型に適合していくことができた。<sup>19)</sup> こうしたやり方で、労働者、職場委員、職長は事前に考慮中の改革について知らされた。この改革についての反対意見は、経営の決定以前に既存の通路を通じて非公式にとりあげられることができた。「このことは、経営が組合や部門職長によって反対される決定をさし控えるということの意味するのではない。それは、経営が明確な決定を下す前に情況のよりよい理解と、反対を賛成に変えるよりよい機会をもつことを意味するにすぎない。」<sup>20)</sup>

これらすべての変化が組合と経営との関係、時間研究係にたいする生産管理者や組合との関係

15) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 189~190.

16) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 191~192.

17) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 227~228.

18) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 194.

19) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 195.

20) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 195~196.

に生じたときには、奨励給制度をはじめとする象徴の意味は変化する。「象徴は絶対的意味をもって考えられるべきではない」<sup>21)</sup>のである。その解釈は、それを示したものにたいしていただく感情によって左右される。賃金、価格、利潤等々の議論は、「主に労使間に生まれた相互作用の型や感情によって受け入れられたり、拒絶されたりする。事実、相互信頼の感情が生まれるような当事者間の関係が調整されるまでは、企業の経済学は客観的かつ現実的な形で考慮されることはありえない。」<sup>22)</sup>

ホワイトは、このように奨励給の単価をはじめとする経済的概念を象徴として把握し、これが生産性の向上につながるかどうかは労使間における相互作用の型と感情に依存するという。このいう相互作用の型が経営に労働を反映させんとするものであることは、さきにみた通りである。これとかかわって労働の経営に対する貢献意欲や勤労意欲が問題にされてくる。人間関係に重点をおいた主張である。

## V

第3段階における労使関係の対処方法の容認は、経営権の問題をめぐってつぎのように展開される。とりわけ第2次大戦後、経営権をめぐって問題が提起された。ホワイトは、人間関係的観点からこれに答えようとする。「協調的な労使というものは各自の機能とそれら機能の調和方法について一般的な理解を深めていく」<sup>23)</sup>とみなす。この理解の深まりは、当事者の経験にもとづいてのみ達せられるという。経営権の抽象的原則を見いだそうとする事前の論議をもってしては、この問題に答えることはできない。この事例では、交渉委員は特定の問題に集中し、当事者はこの問題に働きかける過程でその機能を漸次的にいささか違った形で調整することができたのである。「かれらは、問題ごとに違った、またますます相互に満足のいく関係をつくりあげていった。」「こうした問題の調整は、明らかに漸進的過程によって達せられうる。」<sup>24)</sup>

しかし、この進展は、通常組合への経営権の譲歩として経営に危ぐの念をいだかせる。これにたいして、かれはつぎのように考える。境界線の設定によるよりもむしろ当事者間の適合方法についての一般的理解によって均衡状態 (equilibrium) に達する方をよしとする。経営は組合の要求に応える守勢的立場にとどまるのではなく、直接組合に働きかけるのである。第3段階での相互作用の型である。労使間での互惠主義がすすみ、経営は組合に援助をうることができ、組合は企業の繁栄に責任を負うようになる。<sup>25)</sup>このことによって確かに組合は既存の経営領域に浸透するが、しかしこのこと自体で経営の統制力や指導力が弱まるとは考えられない。とりあげら

21) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 197.

22) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 197.

23) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 198.

24) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 199.

25) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 190~200.

れた事例で、協約の経営条項によって経営領域に属するとされる労務面ないしは生産面の問題で組合との討論（discussion）や組合指導者への提案（offer）というように組合指導者との協議（consulting）やその援助をうけて計画を作成することが経営の立場を弱めたであろうか。「協議と共同活動（consultation and joint action）によってこそ、経営は一方的やり方ではできなかったであろうとみずから認めるところの目標に達するのを知る。」「協議と共同活動によって、経営組織の経済的効率は非常に高まった。」<sup>26)</sup> 権力の座にいるものは組織に従属する人達の心からなる同意を得ることが必要であって、これなくしては権力は幻想と化するという。<sup>27)</sup>

このような労使のあり方にてらして、ホワイトは、苦情処理手続をもってして必ずしも満足な労使関係に達することはできないとして、つぎのようにそのもつ限界を指摘する。それは、a) 組合から経営への一方的働きかけであり、労働者に上向コミュニケーションの通路を保証する。しかし、労使関係の改善は経営から組合への働きかけという既述の相互作用の型によってなされた。労使関係は苦情処理に限定されてはいない。b) 労使関係が緊迫化している場合、いやがらせのための苦情がでて、苦情をただ苦情として効果的に処理することができなくなる。c) 人間関係の動揺のうちほんの一部を網らするにすぎない。動揺の真の源泉はその手続の枠外にあって、苦情は本当の問題にたいして間接的な関連をもつにすぎなかった。d) 過去の性格をもった苦情をとり扱う。将来の改革について組合との事前の討議がないならば、労働者や組合員は不安を感じ、自分達の地位を守るために戦うことが必要であると感じる。ホワイトは、苦情処理手続の重要性を認めながらも、「しかし 労使関係制度にたいする 根本的動揺に向けられた論議によって補足されねばならない」<sup>28)</sup> という。この討論のために、苦情処理会議やその他の会議をもって、人間関係諸問題はとりあげられることができる。要は形式ではなく、実質的内容であるというのである。<sup>29)</sup>

上記の分析を通して、かれは労使の討論の範囲を協約の諸点を越えて広めることの必要を指摘する。むろん、共同決定（joint determination）の過程、当事者全員の完全な意見の一致（full agreement）を決定要件となしえない場合もあるが、しかし経営が指導力をもちながらもなお組合の助言と協議（advice and consultation）を得てすすめていける領域はたくさんあるとみなす。労使による共同決定領域、経営の専決問題、組合との協議事項を規定するについて、かれは明確な答えをなしえない。気づくことは、ある種の問題はある型の手続によってうまく処理されるが、他の種類の問題は別の手続の方がよりうまくいくということである。現在の知識では、事例ごとに満足のいく調整をするために労使双方の創造性、忍耐、知性にゆだねざるをえないという。そして、行動のための二つの指針が指摘される。1) 労使間の調整は特定問題の解決によ

---

26) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 200.

27) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 201.

28) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 202.

29) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 201~203.

て達せられるのであって、権能や特権の一般的討論をもってしてはできない。2) 経営が組合に直接働きかけるという相互作用の型によって、協同的な感情や行動が生じる。このようにしてはじめて経営は防衛的精神構造から抜けでるのであり、組合指導者は企業の発展に責任のある役割を果すのである。<sup>30)</sup>

組合による経営権への浸透のこの理論のもつ意義は、企業水準で企業の目標にそって労使の協同関係を樹立するところにある。この基調をなすものが人間関係の方法であることはいうまでもない。ここに人間関係論による参加論への貢献がある。しかし、組合による経営への参加は組合の要求を貫徹するための組合による経営権への浸透、さらには労働者階級の資本にたいする権利闘争の一環として主張されるところに意義がある。人間関係的参加論はこれとは根本的に違っている。ここにまた、人間関係的参加論の本質があり、限界がある。人間関係的参加論は資本主義体制のもとで必然化する参加そのもののもつ労働の経営への従属関係とそれにたいする対立関係の二面性のうち、むしろその本質において前者の性格をもつ。

ところで、経営が積極的に労働に働きかけ、協議と共同活動によって事を処理していくには、これに対応する権限の分散と組合の役割における新しい意義づけを必要とする。つきに、この考察にうつることになる。まず、権限の分散から考察していく。

## VI

ホワイトにとって中央集権的組織にあっては、下層部での問題の解決、組合や組合員の経営への意思反映はおぼつかないのである。しかるに、近年産業組織の大規模化につれて、管理の中央集権化 (centralization of control) が強化されていく傾向をよみとることができる。これによって、下層部での裁量の余地はますます少なくなりつつある。最高経営層はその政策に一貫性をもちたせようとし、そこで問題の画一的処理がおこなわれる。「政策は硬直的かつ非弾力的となる。個人、集団、あるいは地方組織の問題さえもが中央集権的立案過程で見すごされる。」「組織の大規模化につれて、組織の上から下までの権限の層が倍加し、コミュニケーションの通路がつまってくる。」<sup>31)</sup> 上から下への命令、下から上への苦情と提案は正当に伝えられ、とり扱かわれなくなる。<sup>32)</sup> ましてや、組織の最高経営者による地方組織の生産性、コスト、技術発展の体系的記録の入手はともかくとして、人間問題の適切な情報のそれになると疑問である。だとすると、間違った想定にもとづいて重要な決定がなされる場合がでてくる。<sup>33)</sup>

しかるに、インランド鉄鋼容器会社シカゴ工場では、広範な自治 (autonomy) が認められた。責任は実際の問題に直接かかわる人達のいるところにおかれた。労使関係では、親会社は原

30) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 203~204.

31) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 219.

32) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 219.

33) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 219~220.

則として小会社の政策を決定しない。支部段階で団体交渉協約をとりきめさせることが親会社の方針である。地方経営の責任はその工場を能率的に運営するための必要事項を決定することであり、親会社の労使関係部の責任は地方経営によるこれら条件の達成を援助することである。<sup>34)</sup> ホワイトは、このように労使関係について分権化（decentralization）の方向を主張しながらも、他方労使関係部の一つの任務として、工場が会社の最高経営層の意に反する政策をとらないように監視する機能を挙示する。この制約規定には、a) クローズド・ショップないしはユニオン・ショップ協約の禁止、b) 賃率についての仲裁協約の禁止、c) 厳密な古参制による昇進、降格、一時解雇協約の禁止、d) 組合との事前同意なしに、作業や人員を計画する経営権の留保協約の要求、e) 土曜日や日曜日の労働に1倍半ないしは2倍もの賃金を支払わないこと、がある。工場の経営はこれら五つの規定のどれからもまぬがれえない。これら規定のいずれかをめぐるストライキの際には親会社の支援を受ける。他の協約規定のストライキの容認には工場はまず会社の労使関係部の同意を得なければならず、このような場合、通常工場経営者の判断にゆだねられるが、しかしそれも最初に最高経営層に了解されねばならないのである。<sup>35)</sup> このように、なおかつ依然として、集権化が認められている。この集権化の容認は、これまたかれのいう組合による経営権への浸透の理論がもつ限界を示唆していることにもなる。

団体交渉について、最近産業別（industry-wide）、すくなくとも会社別（corporation-wide）交渉がおこなわれ、そこでとりきめられた協約にすべての組合支部は従う強い傾向がある。工場単位の交渉は組合の地位を弱体化させ、重要問題に会社全体でぶつかることを困難にするという議論を通して、かれはつぎのように必らずしもそうではないという。シカゴ工場労働組合はアメリカ合同鉄鋼労働組合の傘下にある。賃金について、同工場は、ユナイテッド・ステーツ製鋼会社とアメリカ合同鉄鋼労働組合によって定められた賃金基準に従ってきた。1946年この基準が設定されると、シカゴ工場の経営はその支部組合に18.5セントの賃上げを申し入れた。ここでは、刺激給の単価以外は交渉の問題にならなかった。これが拒否されるとストライキが起ったであろうと思われる。このように賃金のような中心問題については、「組合は統一戦線を保持し、その交渉力を分散しているとはいきれない。」<sup>36)</sup> なお、会社別ないしは産業別協約と工場別協約との間には、工場の特殊事情に応じる、一般協約の補足的協約や修正が存在する。<sup>37)</sup>

ホワイトは、分権化によって労使関係の調整が容易になったと規定する。「弾力的、適応的組織だけが能率的に機能することができるし、また同時にその構成員の心理的欲求に応えることができる。問題に接近している人達だけがその解決のための情報を入手しうるのである。そして、決定を容認させ、実行させる最善の方法は、決定の策定に積極的な役割をになわせるために決定

34) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 221~222.

35) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 222~223.

36) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 224.

37) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 223~224.

に影響ある人達を招き入れることである。』<sup>38)</sup> 分権化によって動脈硬化におちいりつつある組織に活力が入れられ、この一環として労働者の経営権への浸透が主張されていく姿をよみとることができる。とはいえ、一方的分権化ではなく、集権化も是認されている。「この事例では、人々は中央官吏と地方自治との間の均衡を達成するのに非常な成功をおさめた」という。<sup>39)</sup>

このように、かれは経営の組織内での分権化を主張する。労使関係についても地方工場における自治を主張するが、なおかつ中央管理がおこなわれていることを容認する。そして、分権化と集権化の均衡を主張する。団体交渉についても、賃金のような中心問題について会社とか産業別の統一組合の交渉を是認しながらも、この一般的協約のほかに工場協約、さらには工場に適應する、一般的協約の補足的協約や修正にふれる。分権化によって組織に活力が与えられ、この一環として労働者による経営権への浸透が主張される。とはいえ、かれにとって分権と集権は同時存在的なのである。

## VII

さきの第Ⅲ図によって示された秩序ある協同の段階では、国際組合の代表はこれまでのように経営に苦情や不平をもちこみながらも、重要な新しい要素を導入した。組合は、経営に生産性と能率の向上のための提案をする通路となるよう申し入れた。組合の通路による提案が望まれたのである。これは、個々の労働者が一労働者として自分の提案を紙片に書いて提案箱に投函するという提案箱制度 (suggestion-box plan) とは全く違った効果を会社制度に与えると考えられる。提案箱制度の運用は相互作用の型に全然影響を及ぼさないが、これに対して組合役員による経営への生産上の提案は労使関係の形成に役立つ。人間的接触は紙の上のコミュニケーションよりもはるかに大きな効果を会社制度に及ぼすのである。ホワイトにとって、組合に企業の目標にそう形で行動する機会を与えることは組合関係における経営の仕事の一つであり、この援助がどのようにして与えられるかを示すことは組合指導者の仕事の一つなのである。<sup>40)</sup>

そこで、ホワイトは、経営との関係において支部組合の機能を二つの範疇、すなわち防衛的なもの (protective) と統合的なもの (integrative) の二つに大別する。前者として、経営に協約を守らせるための諸機能が考えられている。それは経営にたいする利害関係の相違の承認を含むし、また本質的には組合の地位を維持ないしは改善するための努力であるという。後者として、双方の当事者が同じないしは関連した目標に向って協同する諸機能が考えられている。<sup>41)</sup> 組合の機能を苦情処理手続や年一回の団体交渉に限定しようとする番犬的なそれからの脱皮をみてと

38) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 224.

39) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 224.

40) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 216.

41) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 217.

っているのである。<sup>42)</sup> これは、二者択一的命題ではない。防衛的機能の効果的遂行を前提にして、統合的機能の促進がおこなわれるとみなされる。この機能を満足に遂行させるために、組合の下層部による積極的な協同過程への参加が要請される。<sup>43)</sup> ここで、組合機能の防衛的な側面と統合的な側面の二面性の主張をよみとることができる。後者の経営にたいする協同関係は企業水準で企業の目標にそったところのものであり、このための組合による経営権への浸透が主張されているのである。ここでの含みをもつ経営による組合の支配を防ぐために、防衛的側面という対立的組合機能もちださざるをえないのである。組合の経営にたいする対立機能は、もはや人間関係の論理ではない。はたして、そういう組合の二面的機能はどのようにして止揚されていくというのであろうか。

## VII

ホワイトは、このような協力的労使関係のもとでの労使双方の満足を究極的には個人に帰せしめ、労使協力によって双方ともに満足が得られるという。そのいう満足とはつぎのごときものである。a) 経済的利益 (economic gains). 会社の業績向上によって、経営者の職の保証、給与の維持と増加、自信と実業家仲間からの尊敬が得られる。労働者にとっては、収入の維持と増加が保証されるとしながらも、それは製品にたいする顧客の需要の変化にかかるといふ。組合役員は、この伸びの一端をにない、一般組合員に望ましい収入の機会を与えて自分達の地位の安定を感じるという。このことはとりもおさず会社業績向上のために労働組合が企業責任の一端をになうこと、さらには会社の業績向上がそのまま直接に一般組合員の収入の維持と増加に結びつくことを意味するが、問題のあるところである。b) 仕事の満足感 (satisfactions of achievement). 経営はいうまでもなく、労働者はその組合を通じて工場の経済的効率に創造的役割を果し、満足感を得ることになる。c) 身分と人格的承認 (status and personal recognition). 組合は経営から尊敬を得、政府や地域社会での地位を確立することができる。他方、経営は組合役員や組合員から尊敬を得られるようになった。とりわけ、職長は自分の部門を運営し、従業員と経営の双方から尊敬を受けていると感じるようになってきている。d) 地位と機能の確保 (security of position and function). e) 見通しと安らぎ (predictability and peace of mind). f) 信念と行動の合致 (accord with system of belief).<sup>44)</sup>

## IX

人間関係論の労使関係への適用において、まずその研究の足がかりとして相互作用の型が重要な事項としてとりあげられる。人間関係論にあっては、共通してコミュニケーションのあり方が

42) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 200.

43) W. F. Whyte, *ibid.*, p. 217.

44) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 205~213.

重要な問題として提起される。<sup>45)</sup>ここでは、労使それぞれの組織内での接触と両者間の接触の方向、その頻度、その持続期間が問題にされる。ホワイトは、秩序ある協同の段階での相互作用の型を是とする。経営は組合に積極的に働きかけ、組合は企業の繁栄に貢献しようとする。人々はもはやこの段階では権能や特権に重大な関心を示さない。経営権の規定に重要性を見いださなくなるのである。

この相互作用の型の変化によって感情や行動の好転を期待することができると思なされる。この過程を明らかにするものとして、団体交渉過程における言語的象徴の分析がすすめられる。ここで、団体交渉は社会過程として把握され、その過程での人間の情緒的な側面、また労使間の人間関係の側面の安定と好転の期待がこめられていることを知りうる。また、従来までの苦情処理手続について、かれは、それがもつ組合から経営への一方的働きかけ、真の苦情でないいやがらせのための苦情の提起、人間関係の動揺のうちの真の源泉の排除、苦情の過去の性格を挙示して、その限界を指摘する。さらに、紙の上のコミュニケーションである提案箱制度の運用は相互作用の型に全然影響を及ぼさないという。かれにとって、人間関係の接触はこれよりもはるかに大きな効果を会社制度に及ぼすのである。

奨励給の単価をはじめとする伝統的な経済学上の概念も象徴として把握され、これが生産性の向上につながるかどうかは労使間における相互作用の型と感情によって意義づけられるという。これとかかわって労働の経営にたいする貢献意欲や勤労意欲が問題にされてくる。人間関係に重点をおいた主張である。

秩序ある協同の第3段階における労使関係のあり方を容認することによって、かれは組合による経営権への浸透を是認する。経営は組合の要求に応える守勢的立場にとどまるのではなく、直接組合に働きかける。労使間での互惠主義がすすみ、経営は組合に援助をうることができ、組合は企業の繁栄に責任を負うようになる。このことによって組合は伝統的な経営領域に浸透することになるが、しかしこのことで経営の統制力や指導力が弱まるとは考えない。協議と共同活動は、しからざるより多くをものを経営に与えるであろうという。企業の水準で企業の目標にそった労使の協同関係を樹立しようとする願いがある。ここに人間関係論の参加論への意義づけがある。人間関係的経営参加論は、資本主義体制のなかで必然化する参加そのものもつ労働の経営への従属性とそれにたいする対立関係のうち、その本質において前者の性格を有する。これを阻止するには組合の防御的機能を容認せざるをえないのである。

このような組合による経営権への浸透の是認は、これに対応する権限の分散と組合の役割における新しい意義づけを必要とする。かれは、大規模化しつつある産業組織の中央集権的傾向をよみとりながらも、分権化を主張する。分権化によって労使関係の調整が容易になったと想定する。分権化によって動脈硬化におちいりつつある組織に活力が注入され、この一環として労働者

45) 拙稿、「人間関係的経営参加論の史的展開」、阪南大学『阪南論集』第2巻第1・2合併号所収 参照。

による経営決定への関与が主張されていく。とはいえ、一方的分権化ではなく、集権化も是認されている。分権化と集権化の均衡が主張され、かれにとって両者は同時存在的なのである。この集権化の容認は、これまたかれのいう経営権への組合の浸透の理論がもつ限界を示唆していることにもなる。組合機能については、経営に協定を守らせるための防衛的機能に加えて、統合的機能が強調される。後者の機能として、労使が同じないしは関連した目標に向かって協働する諸機能が考えられている。この機能の満足な遂行のために組合の下層部による協同過程への参加が要請される。これがためにまた分権化が必要なのである。これが組合をして経営に従属させないために、防衛的側面という対立機能をもちださざるをえないのである。これは、もはや人間関係の論理ではない。