

産業に於ける人間関係の実際と今後の課題

大阪大学文学部* 心理学研究室 宮 司 正 男

I 序 論

最近、産業関係者の間では、人間関係(Human Relations)という言葉がよく使われている。しかしながら、この人間関係が何を意味し、何を目的としているのか。更に又、この言葉が急に注目され出したのは何故かといった面には、充分考慮がなされていない様に思われる。

衆知の様に、企業とは経済学的に云えば、資本と労働を結びつけて、財貨・用役の生産を営む組織体である。従つて企業体にとっては、資本の貨幣価値的管理である財務管理と、労力を管理する人事管理(労務管理)が必要なのは当然である。そして人間関係とは、この人事管理に属する言葉なのである。しかしながら、殊更に人間関係と云う以上、単に今迄の人事管理の考え方とは異つたものがなければならない。

そもそも、人事管理の目的が、企業目的に向つて、労力を最も有効に使用する事にあるのは論を俟たない。この目的を達成する為に従来とられて来た方法は、経済性原則に則つて、没入格的・事物的・事務的に扱つて来た。いわば、労力の提供者を一つの「もの」として考えて来たのである。能率・疲労・労働条件等を、出来高や生理学的に測定し改善して来たのが、その表れと見てよい。だが、この為、従業員も人格的・情緒的な「人間」であると云う事実は見失われてしまった。この様な欠陥に目覚めて、ここに再び、従業員を全人的な「人間」として見ようとしたのが人間関係である。

しかし、この人間関係と云う言葉は、色々な意味に使われているので、一応分類しておく必要がある。尾高邦雄氏の分類を掲げると、

- (1) 人事管理一般、又はその対象としての経営における人的要素一般を意味する場合。
- (2) 新しい人事管理、即ち、いわゆる人間関係的管理を意味する場合。之には更に、(a) 労働者に対するあらゆる「人間的」もしくは人道主義的措置や、(b) 単に表面上友好的な人間操縦法や懐柔策一氏は之を「ニコボン式人事管理」と呼ぶ一があり、最後に、(c) 傍く人々の主体的な満足とその上に立つ自発的な協力の気構えをめざして、「よりよい」人間関係を創出する管理技術がある。これはソーシャル・スキル(Social Skill)と呼ばれている。
- (3) この最後に述べた「よりよい人間関係」それ自

身を意味する場合。

- (4) あるがままの人間関係、すなわち人間関係の實際を指す場合もある。その場合でも三つのタイプが区別される。(a) 技術上の人間関係。これは単に生産過程の上で、技術的な意味においてのみ関係し合っており、当事者間に現実の相互作用がなくても成立し得る。(b) 制度上の或いはフォーマルな人間関係。このタイプは、いわば役目の上だけの、形式的、外面的な関係に止まることが多い。(c) 現実の、又はインフォーマルな人間関係。之は現実の相互作用を含みいわば人格的な相互作用の中にある。
- (5) この様な人間関係の事実を研究の主題として重視する一つの研究方針をいう場合⁽⁵⁾。

以上五つの意味に於いて、使用されているのであるが心理学の立場から見て最も問題となるのは、第四の場合であつて、今問題として我々が採り上げたのも、この意味での人間関係である。殊に、全人格的な存在としての人間を考える時には、(c) のインフォーマルな面が重要となる。何故かと云えば、(a)(b)での人々の交渉のあり方は、技術上・制度上の必要によるものであつて、いわば人為的・表面的であつて、没人格的と見られる。これに反して、(c) での人々の相互交渉は自然発生的・全人的であつて、人格全体でもつて互いに反応し合っている。従つて、従業員を「もの」としてではなく、人格を持った、感情を有する生きた人間として見ようとするならば、彼の行動を、この様な「全人格的」なものとして捉えねばならない。この「全人格的」な行動面での欲求(Need)に満足を与えてこそ、従業員の士気(モラル)を高めて、真に人事管理の目的が達成される。

こういう考え方の口火を切つたものは、1927年から1932年に亘つて、ウェスターン・エレクトリック会社(Western Electric Company)のホーソン工場で実施された一連の実験-普通これをホーソン実験(Hawthorne Experiments)と呼んでいる一であつた⁽⁷⁾。それ以来、幾多の研究が行われて、既にアメリカでは、この人間関係という概念は広く普及して、これに関する論争も活潑である⁽⁸⁾。

この様に人間関係が重要視されるに至つた原因は、之れ迄述べて来たところからも察することが出来る様に、次の事にあると思われる。第一は、此等諸研究の結果が従来の産業諸科学の諸前提を覆えず効果を示したこと。

*豊中市薬原町

第二には、伝統的な人事管理方式の行き詰りが次第に明らかになったこと。第三に、社会学や心理学の発展によつて、グループ・ダイナミックスやソシオメトリー等で集団と個人の間の関係を取扱うことが可能になったこと。第四に、不況期や二度の大戦を経て、これ迄の個人主義的デモクラシーから協同主義的デモクラシーに移行し始めて、組織体内部での共同目的の遂行に対する人々の主体的参加と自発的協力を促進する方法が重要視される様になり、前の三つの事が受け入れられる基盤が出来たことである。

この主体的参加と自発的協力の程度を示すものが、モラル(Morale)である。レイトン (Alexander, H. Leighton) の定義によれば、モラルとは、組織体の構成員がその共同の目的に向つて根強く、且つ持続的に結束する能力である。従つて、モラルが高いということは、構成員が目的をよく認識し、自発的に目的達成の為に一致協力する程度が強いことを意味する。それ故、経営体にとつては、従業員のモラルが高いことが望ましく、又事実これ迄も常に高いモラルを作り出す様に努力して来たのである。

しかしながら、既に述べた様に従来の産業科学にあつては、高いモラルを作り出す要件として、賃銀の改善、設備の改良等の物的・経済的・生理的面にのみ目を向けていたのであつた。だが、今や心理的満足こそ、其れ等に比べて一層重要な因子である事が発見されて、色々な心理的障害の原因である人間関係を把握し、よりよくしようとするに至つたのである。

マイヤー (Norman R.F. Maier) によれば、このモラルを支える三つの要素がある(2)。

1. 個人が、生甲斐あるものにしようという確信と価値をもつこと。
2. 仕事は、彼の豊富な価値を守つたり拡げる為になされることを認識すること。
3. 彼の価値は、彼の属する集団の人と根本的に一致し、目的達成に向う努力の協同があることである。

これは、上述したレイトンの定義を更に補足したものと云える。こう云つた性格を持つモラルに対しては影響を与えるものとして次の様な項目があげられる。

- 1) 苦情を公正に聞き、適切な取扱いをする。
- 2) 将来が満足すべきものであるという予想。
- 3) 使用人の資質と進歩について会社が知つている事
- 4) 建設的な暗示が出された時には認めて信用する事
- 5) 仕事の批評や過失の修正に好意的・協力的な事。
- 6) 功勞のあつた時は賃銀を増すこと。
- 7) 特に優れた仕事に対しては、認めてほめること。
- 8) 空位が出来た時、最も資格ある者を選抜すること

- 9) 仕事の量が、理由なく強制される事がないこと。
- 10) 賃銀は、他の所での同じ型の仕事に比べて、現行の比率では少くとも同じ高きで支払われること。
- 11) 作業中、困難な問題が起きた時、助けを求める自由。
- 12) 不当な非難からの自由。
- 13) 口常仿いでいる時の満足。
- 14) 会社の、休暇に対する方針。

以上十四項目を通じて仿いでいるのは、保障感、昇進の機会・人間としての取扱・何か役に立つことをしているという実感というものを求める要求、すなわち他人との相互作用における主観的な心理的満足を求める欲求(Need)である。人間関係が心理的障害の原因となると云つたのも、実は、こう云つた欲求の不満(Frustration)を齎すからに他ならない。

これ迄述べて来た所から、人間関係が何を意味し、何を日ざしているか、又それが注目され出したのは何故かが理解されたと思うが、次に問題となるのは、具体的に人間関係ではどの様な点をとり上げているかということである。

経営組織体での人と人との結びつき方は(4)。

1. 地位関係 { a) 上下関係
b) 水平関係
2. 組織関係 { c) 公式関係
b) 非公式関係

に分類出来る。勿論、この四者は現実には、相互に絡み合つて複雑な構造を作り上げてゆくのであるが、ここではごく簡単に、この四つの関係から発生する問題点を見ておこう。

a) 上下関係

公式関係における上下関係とは、云う迄もなく上役一下役の関係であり、ここから統率 (Leadership)、監督 (Supervision) の問題が出る。

b)、水平関係

これは従業員相互間の関係である。ここでは、親和・反抗関係と競争関係が問題となる。

c)、公式関係

d)、非公式関係

前者は制度上の関係であつて、非個人的であり規律が支配する。然るに後者は、個人的・自然発生的なものであつて、前者とは関係なく成立する場合が多い。こうして生じた私的結合は、集団内に下部集団又は党閥 (Clique) を作り出す。しかもその結合度は公式関係のよりも強く、その影響は個人の私生活面に及び、時としてはその家族にまで及ぶことすらある。それ故、この両者間の調整が大きな問題となる。

以下述べる調査は、こうした人間関係の実際を知る。

生産と技術

資料として採り上げたのであつて、未だ多くの事が未開発のまま残されているのである。

Ⅱ 紡績工場における 女子従業員の人間関係

目的

職場と寮生活における人間関係の構造と、モラルに対する影響を調査する。

調査対象

この工場の寮は、八つの寮から成り、寮生は総計844名である。この中で、一寮・八寮は事務系統等特殊部門に勤務する者が入つていたので、今回の調査からは除外し、残り六つの寮より185名(37室)を抽出した。この185名の平均年齢は18・6才で、出身地別に見ると、島根(44名)・鹿児島(40名)・兵庫(39名)・広島(27名)・岡山(15名)・山口(10名)・宮崎(6名)・高知(2名)・徳島・和歌山各(1名)となつてゐる。

調査方法

第1表 質問項目表

A、モラル

- (1) 近頃の健康状態
- (2) 仕事の疲労はどうですか
- (3) 貴方の性質と現在の仕事とは合つていますか
- (4) 生活する上で現在の貴方の給料をどう思いますか
- (5) 貴方の給料は仲間の人と比べてどうですか
- (6) この会社での貴方の給料は一般の会社に比べてどうか
- (7) 職場の指導者をどう思いますか
- (8) 職場の友人関係はどうですか
- (9) 寮の同室者との関係はどうですか
- (10) 寮の指導者に対してどう思いますか
- (11) お家の方は貴方を心配してくれていると思ひますか
- (12) お家の暮し向きをどう思いますか
- (13) 貴方がたに対する会社のやり方をどう思いますか
- (14) 給食についてどう思いますか

B、ソシオメトリー

- (1) 生活する上で頼りにして相談したりする人は誰ですか
- (2) 職場で一番気の合つた相手は誰ですか
- (3) 仕事の上で頼りにして教えて貰つたりする人は誰か
- (4) 寮の生活で一番気の合つていて同室でありたい人は?
- (5) 同室者中で一番気の合つている人は誰ですか
- (6) 食事の時に多く一緒に居る相手は誰ですか

- (7) 個人的な悩み等を打明け合つている相手は誰ですか
- (8) お化粧・服装・持物等で趣味の合つた友人は誰ですか
- (9) クラブ活動の時に一番気の合つた相手は誰ですか
- (10) 遊びに行つたり買物に行つたりする時に一番気の合つた友人は?

被調査者を集めて、第1表にある項目についてその場で記入させて回収した。第1表Aは、モラルに関するもので、各項目毎に、「非常にいい」から「非常に悪い」といつた様に五段階の解答を附して置いて、各人は夫々適当と思われる所に印をつける様にした。(B)の人間関係を調査するソシオメトリーは、十項目より成り、各項目毎に誰か一人、気の合つた者の名前や職場等を記入させた。尚、Aは無記名、Bは有記名であるが、後で両者を対照出来る様にした。

調査結果

A モラルに関して。

モラルに関しての答を表記すれば第2表及び第3表の如くなる。これから、次の様な事が見られる。すなわち

第2表 モラルの回答数

項目	1	2	3	4	5
1	23 (2)	34 (2)	73 (5)	60 (7)	5 (0)
2	2 (0)	10 (0)	96 (7)	58 (7)	19 (2)
3	4 (1)	67 (5)	24 (1)	76 (8)	14 (1)
4	10 (0)	36 (2)	86 (8)	45 (4)	8 (2)
5	0 (0)	35 (3)	109 (10)	36 (2)	5 (1)
6	1 (0)	37 (2)	112 (9)	29 (3)	6 (2)
7	14 (2)	50 (5)	70 (2)	44 (6)	8 (1)
8	24 (1)	80 (7)	66 (7)	13 (0)	2 (0)
9	18 (2)	47 (6)	56 (5)	52 (2)	12 (1)
10	29 (2)	61 (2)	70 (10)	20 (2)	5 (0)
11	127 (9)	34 (4)	23 (3)	1 (0)	0 (0)
12	21 (2)	56 (2)	69 (7)	34 (3)	5 (2)
13	11 (1)	77 (6)	56 (3)	29 (4)	12 (1)
14	13 (0)	45 (2)	83 (10)	31 (3)	13 (1)

註：括弧内はスターの回答数を示す。

- 1) 給料に関する評価は、職場の指導者と密接に関係する。

第3表 モラルの各項目間の聯合係数表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1														
2	0.41*													
3	0.15	0.41*												
4	0.12	0.33	0.19											
5	0.40*	-0.16	0.19	0.69*										
6	0.14	-0.16	0.12	0.50*	0.51*									
7	0.30	0.42*	0.16	0.65*	0.33	0.02								
8	0.53*	0.23	0.25	0.25	0.35	0.13	0.59*							
9	0.47*	0.48*	0.03	0.32	0.22	0.18	0.16	0.54*						
10	0.30	0.35	0.13	0.25	0.25	0.09	0.58*	0.28	0.16					
11	0.10	-0.11	0.07	0.04	0.47*	0.34	0.27	0.37	0.22	0.23				
12	-0.15	0.002	0.16	0.42*	0.18	0.13	0.45*	0.48*	0.12	0.14	0.17			
13	0.16	0.22	0.072	0.27	0.17	0.27	0.52*	0.26	0.17	0.41*	0.17	0.23		
14	0.31	0.51*	0.09	0.07	0.20	0.41*	0.16	0.32	0.19	0.28	0.07	0.30	0.32	
平均	0.231	0.210	0.134	0.294	0.286	0.234	0.346	0.334	0.276	0.246	0.172	0.188	0.221	0.231

註：×印は係数の値の高い所を示す。

- 2) 又、給料に関する評価は、寮生活の同室者との関係にも関聯する。
- 3) 疲労は、エネルギー源である食事に関係すると共に、全く心理的な緊張、つまり同室者との不調和・自己の地位の不安定感からも来ている。
- 4) 寮の指導者と職場の指導者の間で、併合係数が高いことは、指導者というものに対する何か共通の基盤があることを暗示している。
- 5) この指導者に対する感情を通じて、会社の全般的なやり方に対する感情が表わされる。
- 6) 指導者との関係がうまくいつているということは、職場での友人関係・同室者との交友関係との調和にも関聯する。

これから見ると、会社のやり方に対する不平や、給料に関する不満といったことは、これら一般に考えられていたのとは違つて、指導者との人間関係や、友人との人間関係と云つた様な心理的要因が大きく働いていることがわかる。従つて、実際の人間関係がどの様になつていけるかが、次の問題となる。

B 人間関係について

この関係を調べる為に、我々はソシオメトリー (Sociometry) を使用した。このソシオメトリーは、既によく知られている様に、モレノ (J.L. Moreno) がこれを提唱して以来 (3)、多くの研究が行われて、社会的交渉形態の実際を知る上に有効な方法と考えられている。この方法の特色は、具体的な状況 (例えば食事等) で、現実に選択 (Choice) や拒否 (Reject) された人と、かくあらんことを欲した人との喰い違いが得られる点にあ

る。前者は、顕在行動 (Manifest Level)、後者は思考行動 (Thought Level) と呼ばれるが、撰択する側の思考行動が、実際に顕在行動として成り立ち得る場合に心的な満足が得られ、両者が一致しない人では、何等かのプラスレージョンがひき起されている。このプラスレージョンが心的緊張を呼び、モラルの上に障害を来すことになる。第4表・第5表は、このソシオメトリーの結果を示したものであるが、第5表の

一致率が高い組と低い組を調べて見ると、1、5、6、7、8、10は高い方に、2、3、4、9は低い方に属す

第4表 レミオメトリーの回答表

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
寮生活数	160	170	154	134	160	148	151	117	114	163
職場生活数	113	144	61	111	112	122	128	98	95	145
平均数	2.5	1.5	3.1	3.1	2.5	3.6	3.4	6.8	4.1	1.7

第5表 各項目間の一致率 (%)

項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	9.7									
3	11.3	12.9								
4	25.6	11.3	3.7							
5	20.0	8.1	52.8	1.0						
6	16.7	12.9	6.4	13.5	30.2					
7	32.8	20.0	7.1	23.2	29.0	16.9				
8	19.7	11.3	3.7	12.9	16.9	11.3	16.9			
9	8.6	9.7	1.1	1.0	11.3	7.0	11.3	14.0		
10	25.4	22.7	7.0	22.7	27.5	23.7	31.8	23.2	15.6	

る傾向が見られる。此等の結果からして、1-5-6-7-10という系列 (これをA系列と呼ぶ) と、2-3-4の系列 (B系列とする) に大別され、8と9は夫々独立したカテゴリーに入る様に思われる。質問の内容を見ると、A系列は寮生活の人間関係、B系列は職場の人間関係であつて、結局、彼女等の人間関係と云うものは、寮生活・職場・クラブ活動・趣味の四つの人間関係によつて構成されていると考えてもよい様である。そして、この場合、第5表からわかる様に、寮生活を中心として構成された人間関係が、相互交渉の面で大きな意義を持つている。すなわち、同室者中に気の合つている人が居る場合、その人が生活上で頼りにして相談をしたり、遊びに行つたり買物をしたりする時の相手となる。更に、もし彼女と職場が同じであれば、仕事の上でも相談相手

生産と技術

となる。

では、この様に重要な意味を持つ寮生活にあつて、同室者関係はどうなつていようか。室の全員の調査が出来た数が少なかつたので、この工場全体の傾向を云々することは出来ないが、調査の出来た14の室について云えば、第6表の如くなる。

第6表 全員調査した室の構成

室名 室称	在室 人数	凝集 指数	スター 人数	孤独 者数	相互 選択 組数	モラル回答数				
						1	2	3	4	5
A	6	1.98	1	3	1	8	28	26	16	5
B	5	1.57	0	0	2	12	18	30	9	1
C	7	1.19	1	1	2	7	20	50	18	3
D	7	0.94	1	1	1	14	36	30	12	6
E	7	0.90	1	4	0	7	13	30	36	12
F	7	0.88	2	2	2	10	21	45	20	2
G	6	0.87	1	2	2	12	15	38	16	3
H	6	0.85	1	1	2	10	27	28	18	1
I	6	0.73	0	2	1	6	20	36	18	4
J	6	0.73	0	3	1	10	25	28	19	2
K	5	0.67	0	1	1	12	16	31	8	3
L	5	0.67	1	2	1	15	19	21	13	2
M	7	0.58	0	3	2	8	25	36	21	8
N	5	0.19	0	3	0	13	23	23	10	1

- 註：(1) 凝集指数とは、集団の親密性の程度を示す指数である。
 ランドバーグ、社会調査 (1952) を参照
 (2) 孤独者とは同室者から全然選択をうけない者をさす。
 (3) モラルは、検定によると、全体としては有意 (5%の危険率) であるが、室によるモラルの差は見られない。

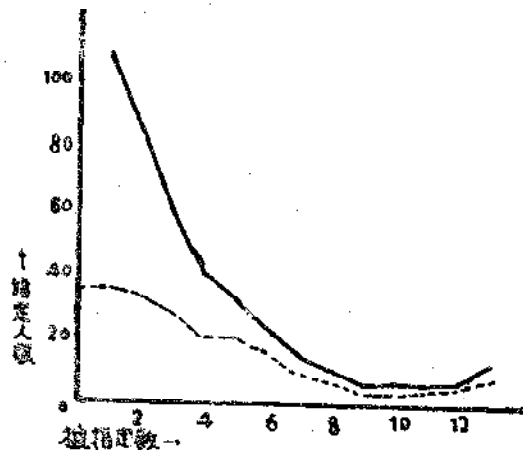
これから見ると、凝集指数の高い室には人気者 (Star) がいるとか、親友同志がいると云つた様に何等かの相互交渉があるが、指数の低い室では孤立者が多く、たとい選択があつても一方的であつて、いわば「片想い」的なものが多い。

更に、各室のこうした人間関係の構成を調べて見ると職場が同じ者、出身地が同じ者の間に友人関係が成立し易いことが窺われる。換言すれば、同室者の間にあつても、相互交渉が成立する機縁となるものは、職場や出身が同じだということである。

だが、この条件は絶対的ではなく、職場が同じであつても交友関係が成立しない場合もあり、結局は、個々人のパーソナリティが如何と考へざるを得ない。従つて各人のパーソナリティの理解にまで達しなければ、人間関係がどの様に成立し、或は変容してゆくかは測れないであらう。

最後に、人気者について考案したい。この人気者は、インフォーマルな人間関係にあつては、隠れたる統率者 (Leader) としてその集団のモラルに影響を与えている点で、よりよき人間関係を作り出す為には、彼女等を理解し、その協力を得ることが重要となる点で、多くの問題を提供するのである。

第1図 被指名者カーブ



註 実線は寮生全員点線は被調査者の

ソシオメトリーの質問項目が10ヶであるから、10以上も選択をうけた者は、この工場での人間関係の上では人気者であると考えられる。又、この考えは、次の様な根拠からも許されよう。すなわち、選択をうけた者の数を画いて見ると、第1図の様にしたたり、逆J型となる。オールポート (F.H. Allport) によると、普通にはポアソン分布をすると考えられる様な事象の中には、屢々このJ型を画く分布が入っている (1)。この分布の特色は、之迄下降して来たカーブが、一端に於いて急に上昇する点にある。オールポートは、この急な上昇は偶然によるのではなくて、必ず何等かの意味を持つと云うのである。それ故彼の意見に従えば、我々の場合にも、このJ型を画く以上は、この上昇は意味がある筈である。この点からも、十本以上の選択をうけている者を、特に分けて調べる必要があることになる。

さて、調査をうけた者の中で、この条件に適した者は合計16名である。この16名を母集団と比べたのが第7表であるが、検定した結果、以下の点について、特徴が見られた。先ずモラルについては、家の暮し向きはよくないと見ている者が多い。又、勤務成績は関係ありとは云えず、勤続年数では4年以上の者が多く、年令において有意差が認められること、ソシオメトリーでは、生活上の頼りとして選ばれている者が特に多い点を考慮すると次の様な事が云えよう。すなわち、彼女等は割合と年をとつていて寮生の平均年令は、前に述べた様に18・6才である一いわば大人であり、パーソナリティの面でも頼

第7表 スターと一般人と比較

(a) 年令

	~19	20	20~	計
スター	4	6	6×	16
一般	149	32	24	205

註：1%の危険率で有意。
特に20才以上の所で喰い違ふ。
×印は有意な喰違いの箇所を示す。以下同じ。

(b) 勤続年數

	0~2	2~4	4~	計
スター	0	7	9	16
一般	25	111	51	187

註：5%の危険率で有意、しかし特に喰い違ふ所はない。

(c) 実務成績

	上	中	下	計
スター	10	5	1	16
一般	58	96	11	165

註：有意差なし

(d) モラル

段階	1	2	3	4	5
スター	2	2	7	3	2×
一般	19	54	62	31	3

註：第2表を検定した結果(12)の項目に有意差が見られたのでここでは(12)表を掲げた。特にスターでは(5)の段階に回答する者が多い。

(e) ソシオメトリー

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T
スター	49	11	21	19	28	16	21	18	12	13	200
一般	114	167	133	109	120	131	123	109	108	153	1273
T	165	178	154	128	150	147	149	127	120	166	1473

註：1%の危険率で有意、(1)の項目でスターが特別に多い。

りにしうる事である。こうした生長した社会人としての彼女等の考え方が、モラルの面に表れてくる事は当然うづかれよう。従つて、この面から、彼女等のパーソナリティがどのようなものであるかが追究すべき問題として浮び上ってくるのであるが、今日迄の所では、この面の研究は殆んど為されていない様であつて、今後の課題と云わざるを得ない。

III 要 約

以上の調査から得られた結果を、直ちに日本の紡績工場における：職場と寮生活の人間関係の実態を示したものと断言するのは危険であるが、その一端は窺われるかと思う。以下、之を要約すれば、

- (1) 職場での人間関係・寮生活でのそれ・クラブ活動のそれ・趣味上の友人関係という4つの系列が相互に絡み合つて全休の人間関係を構成している

- (2) しかし、特に寮生活での人間関係が大きな意味を持つていて、この関係が職場にまで延長される事がある。
- (3) 室の中に、同じ職場・同じ出身地の者がいる時は、彼女等の間に友人関係が成立し易い。
- (4) 職場での人間関係は、職場の指導者との関係と関聯する。
- (5) 同室者との関係は、職場の人間関係に關係する他、他の会社と比較して給料を評価する場合にも係る。
- (6) 会社の全般的なやり方を評価する場合には、給料に対する満足・不満足を基としてではなく、むしろ職場や寮の指導者のよしあしが大きく作用する。
- (7) 自分が仕事に適しているかどうかは、疲労には影響するが、モラルにはたいして關係しない。
- (8) 人気者として選ばれている人達の特色は、4年以上勤めている20才台の者が多く、生活上頼りになる人だという点から選ばれるが、彼女等は家の暮らし向きは非常に悪いと考えており、いわば苦勞人であるといった所に、彼女等に共通したパーソナリティが見られる様である。

此等のことから、今後の課題として追究されるべきだと思われるのは、人気者及び孤独者のモラルやパーソナリティの分析、指導者のパーソナリティの分析、指導者の訓練法、寮の構成と職場とを結びつける方法等がある又、方法上の問題としては、拒否の場合には、どうやつて記入させるか、顕在行動と思考行動の差をどうやつて把握するか、調査単位を寮におくか職場におくか等が解決されなければならない。

III 結 論

序論において述べた様なインフォーマルな人間関係が存在することは、本調査にも明らかに見られた所であるが、特に注意を引くのは、同じインフォーマルな関係といつても、職場やクラブ活動のそれよりも、寮生活での人間関係が、従業員の全生活面で大きく作用していることである。これは寮生活というものが、彼女等のいわば私的生活に属しており、この様な私的生活に於いては、その行動というものは、有りの儘の自己を示すから、こういう生活面での接触から生れた人間関係を強く規定する事は容易に肯かれよう。従つて、モラルを高める為には、先ず寮生活を彼女等にとって満足すべき状態にすることが必要であろう。

又、IIIにおいて見た様に、指導者のよしあしは、モラルに対して大きな影響力を持つて居り、経営体にとって

生産と技術

は指導者の養成・訓練が重要となってくる。

此等の点を考慮して、現在アメリカで採用されている人間関係管理方式は、次の様な方法を使っている。先ず

- (1) 個人接触制。一つの作業単位を、係長や職長等第一線監督者の下に、10名又は20名の者を配属して編成し、この監督者には、業務上の監督や技術の管理・指導だけでなく、現場の人事管理の面まで任ずることによって、相互に「全人格的」な交渉が行い得る様にする。
- (2) 人間関係訓練。指導者の重要性に鑑み、この第一線監督者に対して、自己の地位を正しく認識させて、人間関係の正しい理解と人間を扱う正しい技術を授ける訓練を施す。
- (3) 通達 (Communication)。更に、モラルを高める為には、組織体の目的を全従業員に徹底させると共に、全従業員の間では、上下・水平を問わず、相互の意思の疏通が充分でなければならない。従つてコミュニケーションが重要となる。上下関係の為には、新聞の発行・ポスターや壁新聞の掲示・パンフレット等の配布・映画やスライドの使用・講演等が、上から下への通達方式として考えられる。下から上への方法としては、提案制度によつて、何でも好きな事・言いたい事を投書させたり、定期的に従業員と経営体幹部が懇談会をもち、苦情や不平を処理する途を講じる。

水平関係については、従業員の懇親協和を目的として、種々なクラブ活動やスポーツ・催物等が奨励され、経営体もこれに積極的に側面的な援助をする

- (4) 産業人事相談 (Industrial Counseling)。多人数の従業員より成る経営体では、常に若干の不適應事例が発生して、問題を起す人として厄介者扱いをされるのであるが、こういう問題人を早期に発見してうまく適應出来る様にしてやる事が望ましい。この目的の為に、最近アメリカでは、この人事相談所が設けられて、大いに活用されているが、日本では未だ殆んど手がつけられていない。

- (5) 厚生福利。この問題は、既に日本でも大分喧しく云われており、実施もされつつあるから、ここでは省略する。

以上5つの方法は、漸次日本でも採り上げる経営体が多くなりつつはあるが、大会社に限られ、その数もごく少数であり、殊に中小企業では絶無と云つてもよいのではなからうか。しかし、この様に人間関係がモラルに大きな影響力を持つ事を考えるならば、経営体がこの面に充分な注意を払ふ必要は、今後益々増してくるであろう。ただ、この際に気をつけねばならないのは、無批判的にアメリカの方式を、そのまま日本に持ち込む事の危険性である。日米両国は、経済的・社会的に幾多の相異点を持ち、社会的な相互交渉のあり方も異なる所が多い。これは、経済的な発展段階の差とか物質文明の差のみから

くるものではなく、両国民の歴史に由来する所のパーソナリティーに負う所も多いと考えられる。それ故に日本人のパーソナリティーに適した人間関係管理方式が作られねばならない。

次に、注意を要することは、日本経済組織にひそむ封建性である。日本の社会機構では、未だ完全に近代的合理性が確立されておらず、幾多の封建的なものが我々の日常生活にも滲み込んでいる。事新しく云う迄もなく、近代産業は、資本主義を招来したこの合理性の上に、その基盤を持ち、発達して来たのであるが、日本では、その歴史的な制約から、かかる合理性を要求する経済組織が、封建的な社会構造の中に建設されたので、今日の産業組織体においても尚、封建性が入つて、所謂義理人情の世界が成立している。温情主義・一企業・家族主義等が、今日でも尚唱えられる所以である。

この様な現状にある日本の産業組織に、もし誤つた人間関係管理方式が採り入れられるならば、昔日の日本の様に、労働者はその権利を否定され、一種の奴隸的状态に再び陥る危険がないとは云えない。

しかし又、一方に於いては、現在の日本では特に、この様に互に相手の人格を認め合い、齟齬によつて問題を解決してゆく人間関係管理方式が、労使双方にとつて必要なことも論を俟たない。劇薬は病気に有効であつても誤れば人を殺すのである。この新しい方式を生かすも殺すも、労使双方が、この方式の眞の意味を理解し、正しく運営してゆくかどうか懸つている。

この様な意味から、現在最も必要なことは、先ず、日本の産業組織体での現実の人間関係がどの様な形をとつているかを知る事である。「よりよき」人間関係も、この現実を把握してこそ作り出す事が可能となる。しかもこれは、一産業科学者のみでは実現不能であつて、労使双方の理解と協力を俟たねばならない。

(参考文献)

- (1) F.H. Allport: The J-Curve Hypothesis of Conforming Behavior. Journal of Social Psychology. 1934
- (2) N.R.F. Maier: Psychology in Industry. 1946
- (3) J.L. Moreno: Who Shall Survive? 1934
- (4) 野田信夫: 近代的経営における人間関係。昭28年。
- (5) 尾高邦雄: ヒューマン・リレーションズ。昭27年。
- (6) 尾高邦雄: 産業における人間関係の科学。昭28年。
- (7) 大内経雄: 経営と人間関係。昭26年。

(附記) 本文Ⅱの部分は、大阪大学文学部心理学科本卒業生野口ツル氏が、太誠助教の指導の下で、私も参加して行つた卒業論文テーマを基としたものである。