



Title	協働的労使関係論の展開:報酬理論の展開
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學 經濟學研究, 18(4), 95-148
Issue Date	1969-01
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31184
Type	bulletin (article)
File Information	18(4)_P95-148.pdf



[Instructions for use](#)

協働的労使関係論の展開

— 報酬理論の展開 —

真 野 脩

目 次

- 一 序
- 二 協働的労使関係論の発達
- 三 ウォルトン・マッカーシー・モデル
- 四 結

一 序

現代の経営学では、主として貨幣的誘因に対してのみ直接的に反応し、かつその行動目的に対する総ての代替的行動案と、その選択結果を前もって予知していると言う合理的な経済人の概念は放棄せられている。そして、その代りに、多様な欲求を持ち、従って多様な誘因に反応して行動し、しかもその行動に関して保有している情報は、限られたものでしかないと言う現実的人間像が前提とされている。従って、ここから、従業員の多様な欲求に働き掛けて、組織経済の必要とする貢献活動（協働活動）を引き出す報酬管理の問題と、代替的行動案に関係した諸情報の収集並びにその伝達と分析の問題とが、重視せられるに至っているのである。

ところで、企業の個々の従業員の職場における行動、より正確には行動への意欲に働き掛ける誘因の配分や情報の伝達は、企業の各種の組織を通じて行われる以外に、労働組合の存在する場合には、労働組合の組織を通じても行われる事となる。これは、具体的個人が、個々の企業の従業員としての資格と、組合員としての資格とを同時に所有しているものである以上、当然の事である。そしてこの場合、企業と組合との両種の組織を通じて配分される

誘因や伝達される情報についての、それぞれの組織での評価の価値基準が、相互に矛盾しない場合には、特別に大きな問題は存在しない。しかし、両組織の評価の価値基準の間に、大きな喰違いが存在し、矛盾が見られる場合には、具体的な行為の主体としての個人の欲求の上に葛藤が生じて、精神的破滅が生じたり、或いは、一方の組織への欲求の犠牲により他の組織への欲求を追求するところから、具体的な行為活動の低下が生じたりして、企業の与える誘因の効果が減じ、その組織効用の均衡が喪失される危険が生じる。

従って、組織経済の均衡と言う観点からは、企業の組織を通じて配分される誘因や伝達される情報と、組合の組織を通じて配分される誘因や伝達される情報との間に、何等かの意味での共通の価値尺度の機能する基盤を設ける事が必要となって来るのである。そして、その事により、個人の諸欲求間の葛藤を除去し、個人を企業の組織の協働関係に出来るだけ誘引する方向に、企業から配分される誘因の効果を維持高揚する方法を講じる事が要求せられる訳である。報酬理論より労使関係を考える場合、協働的な労使関係の樹立に対する努力が払われるべき必要性が指摘せられる所以である¹⁾。

かくて、組織経済の立場からは、労使の共同の評価基準の樹立を目的とした労使関係に対する主体的な働き掛けや²⁾、その将来の状況の予測を行う事が極めて重要な課題となって来ると言い得る。本稿は、そうした組織経済の主体的行為の立場より当然に要求される協働的労使関係の在り方に関する主要な主張を検討する事を通じて、われわれの見解を導き出す事を目的としている。

1) Chester I. Barnard, "Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations", *Organization and Management*, 1948, pp. 17-22.

2) 労使関係に対する管理が可能かとの疑問の提出せられる場合がある。しかし、元来、経営の外部構成員との関係についての管理は、外注管理、販売管理と言う言葉にも示される如く、原材料供給者や顧客自体を管理しようとするものではなく、彼等との取引に対する組織自体の態度や反応を検討しようとするものであり、そうした意味において、労使関係も管理論の対象となり得るものである。

二 協働的労使関係論の発達

かつて、労使関係の分析方法についてのダンロップ (J. T. Dunlop) との論争¹⁾において、ホワイト (W. F. Whyte) は、従来この分野の研究の指導権を握って来た経済学者の分析方法を批判し、その有効性の限界を指摘している。彼によれば、従来の経済学者による分析は、労使関係を巡る社会的経済的な環境の分析に主力を置いて来ており、最も重要な決定 (key decision) の行われる主体—それは一つの社会的システムである特定の相互依存的諸関係の内に位置している—に及んでいないと言うのである。そして、その結果、われわれは、経済学者から「好景気は満足の行く労使関係の生成に貢献すると聞かされ、同時に、経済的危機は、労使の協働を刺戟する傾向があると聞かされ²⁾」る様な結果となっているとしている。

彼は、こうした矛盾した説明が経済学者により行われて来たのは、経済学的な分析においては、「経済的諸条件は、広く一般的な要素と看做され、そうした諸条件が特にその場合の人々に影響する仕方を示す様な試みを何等行っていない²⁾」事に由来するものであると考えている。彼は次の様に言っている。「われわれは、相互信頼が労使の協働を達成するのに重要であると聴かされるであろう。しかし、われわれが本当に知るべき事は、どうすれば相互の信頼が持たられるのか、と言う事なのである。相互信頼の重要性の指摘は、単に一漠然とした方法で一問題点を述べているに過ぎず、その解決に何等資するものではないのである²⁾。」経済学の「従来の多くの研究は、静態的狀態を分析しているに過ぎない故に不適當である。われわれは、現在は過去を有している事を知っているくせに、余りにも屢々過去の歴史の短い論議と現在が過去からどの様に発展したかについての、説得的叙述を欠いた現状の描写で終って来ている。人間は時間と共に生きている。われわれの分析は、この基本的事実を処理しなければならない。……労使関係においては、与えられた一組の条件において、或る活動の結果を予見し得るべきなのである³⁾」と。

かくて、ホワイトは、労使関係の分析方法として、人間関係的研究方法を採用し、それを従来経済学者により用いられて来た分析方法以上に重視するべき必要性を強調しているのである。

確かに、ダンロップが指摘する組織を取り巻く環境、即ち、物的技術的条件や労働市場の一般情勢、労働組合相互間及び経営相互間の労使関係の全体の動向、地域社会の価値観等の相互関係の理解は、労使関係の理解に取り不可欠のものである。また、ダンロップが批判する様に、人間関係と言う言葉は、人によりまた場合により色々な意味に用いられて来ており、従って、人間関係的研究と言われるものが、総てホワイトの主張している様な問題意識を有しているとは言い得ないであろう⁴⁾。しかし、人間の協働行為の体系としての組織は、その行為の提供者である個々の人間の主体的欲求のからみ合いの内より、組織自体の主体的意思を創出し保持しており、与えられた環境に自動的に流されて行くものではなくて、それに主体的に適応し、働き掛け、自己に対する環境の持つ意味を変化せしめ得るものである。そして、人間関係の研究の内には、ホワイトの主張する様に、そうした主体的行為の立場より、協働的労使関係の樹立を目指して、労使関係を分析しようとする幾つかの研究が存在している。従って、われわれの研究も、そうした研究方法の思考の成果の上に積み重ねられるべきであると考えられる⁵⁾。

今、こうした人間関係的研究方法が、労使関係の分析に対しても適用されるべきである事の示唆は、既にレスリスバーガー (F. G. Roethlisberger) において、その萌芽的なものを見るが⁶⁾、体系的に人間関係の方法により労使関係を実際に分析したのは、周知の通りセレクトマン (B. M. Selekman) である。彼は、労使関係を一つの社会的過程として捕え、協働的關係 (cooperative relationship) の樹立⁷⁾ を目指して、団体交渉の過程を、「組合結成活動の際に表面化した敵意を、単に継続せしめるよりも、むしろ、そうした敵意を実際的に解消せしめる端緒をつかむ社会的心理的機構として積極的に利用し、また利用されるべき⁸⁾」ものと看做して分析を行っている。たゞ彼の主張は、既にわが国においては、幾人かの人々により、紹介批判が行

われて来ているので⁹⁾、ここでは、われわれの見解を導き出すのに便利な形に組み直して、必要な範囲において次に見て行く事とする。

〔I〕 セレクマンの労使関係論

セレクマンの労使関係論は、次の様な形に整理する事が出来るであろう。まず(1)労使関係が従来兎角紛糾し易い理由、(2)組合結成に伴う問題、(3)団体交渉に際しての問題点、(4)団体協働締結後の問題点である。

(1) 労使関係が従来兎角紛糾し易い理由

まず従来の労使関係が、協働的關係よりもむしろ闘争的關係に傾く傾向があったのは、主として労働者の一種の疎外感の問題と法律重視の二つの理由に基づくものと考えられる。即ち本来人間には、共同目的を共に追求しようとする欲求や性向があり、従って、比較的容易に協働活動が生じ易いものである。ところが今日の企業においては、従業員は受動的な条件で極めて細分化された仕事を割り当てられており、日常の仕事を通じて共同の目的を追求していると言う実感乃至は労使の利害の一致観を持ち難くなって来ている。使用者は、労働者に取り、仕事を与え賃率を決める一種の対立者として映り易いのである。ここに労使関係が、協働の感情よりも闘争的關係に傾き易い重要な理由の一つが存在する。

次に、従来の労使関係が闘争的になり易かった理由は、法律の機能に余りに期待を置き過ぎ、法律制度の確立によって労使間の諸問題が円滑に処理出来ると考えて来た点が指摘出来る。彼によれば、労使関係とは、本来労使の「行動が、感情によって動かされる人々の間の諸関係、諸活動より成る団体交渉¹⁰⁾」を中心として、日常の生産業務の行われている職場において、直接に関係し合っている労使の間の日常の諸問題の効果的処理にまで及ぶ人々の関係や活動の総てを意味している。従って、彼によれば、協働的關係に中心を置いた良好な労使関係とは、経済的諸問題と共に人々の感情や動機及び態度にまで関係した人間的社会的な分析の基礎の上に、始めて樹立され得るものなのである。従って、元来感情や態度を殆んど考慮に入れない法律の機能

により、労使関係の円滑化を期待する事は不可能なのである。今、もしあえて法律により総てを処理しようとするれば、感情や態度に基づく問題を、法律の対象となり得る問題の形に変形し、すり変える事により、無限に紛争の種を生じる事となるのである。

(2) 組合結成に伴う問題

労働組合の結成が、それ以後の労使関係に対して与える問題としては、組合員の企業に対する忠誠心、職場社会の秩序の変化、組合自体の存在基礎の安定性と言った三点が指摘され得る。

まず、労働組合が結成されるとそれは従業員に感情に変化を与え、ひいてはそれは、「全職場社会を徹底的に変化させる程重要な社会的変化¹¹⁾」を引き起すものと考えられている。彼によれば、労働組合結成の活動は、一般従業員より、組合活動への恐れや無関心、反対を除去し、組合への参加をもたらす様な忠誠心(loyalty)を生み出す為の、組織運動家による合理的な議論並びに感情への訴えが行われる過程である。そして、具体的にはこうした運動家達は、次の三つの有力な誘因を組み合わせる用いるのが普通である。まず、第一に経済的改善に対する要求が指摘され得る。それは、今日の社会で最も強力に人々を動機付けると考えられる物質的誘因への働き掛けである。次に、集団への帰属欲求への働き掛けが指摘され得る。それは、組合活動に参加する事により、組合員相互間の接触が深められる機会が与えられ、人々の社会的帰属欲求が満たされる事を意味している。最後に攻撃と敵対的行為への衝動に対する働き掛けが指摘され得る。即ち、人間の持っている自己の欲求の達成の障害に対して攻撃を仕掛けて、敵対的行動を取ろうとする欲求を利用して、使用者を経済的欲求や社会的帰属心の充足の障害と看做し、使用者に対する敵意を育成して、組合への忠誠心を高めようとする努力が行われる訳である。かくて、「組合結成活動は、終始一貫個人並びに集団を組合運動に引き込もうとするものである。古い忠誠心(old loyalty)は弱められ、時には破壊されさえする。そして代って新しい忠誠心が作り出される。この新しい忠誠心とは、組合に対する忠誠心なのである¹²⁾。」

この様に、組合結成活動は、労働者の忠誠心を移行せしめるところより、労使の間に敵対感情を生み出し、そこから生じる敵意や攻撃心並びに相手に対する疑惑や恐れ、更には将来の労使関係に対する不安や恐れ等の感情は、労使間の交渉過程に重要な影響を与えて来ると考えられる。即ち、まず使用者側においては、職長や監督者達は、労働協約の締結により、労働組合を背影とし、苦情処理制度に保護されている労働者を管理しながら、自分達の權威を維持して行かなければならない現状に対して、不安を感じる。そしてまた、法的な強制や労働組合の闘争により、心ならずもその存在を認めねばならなかった最高管理者達は、今後の職場秩序の維持に対して、不安を覚えずには居られない事となる。

次に、労働組合の指導者達も、組合の承認を喜ばない使用者への不安、新しい組合員への信頼感の不足、その地位をとって代ろうとする競争的労働組合の存在、社会経済的動きへの不安、技術革新や新しい労働関係法規への不安等、その組合の基礎や将来に対しての多くの不安を有している。

彼は、この間の状態を次の様に表現している。「組合結成以前においては、職長は職場における指導権 (leadership) の地位を保有していた。協約の下での新しい彼の義務に対する彼の反応は、必然的にそうした従来からの指導権に付着した感情によって支配せられる。彼は勿論職長の地位に留まっているが、彼は彼の地位が低下する事に不安を感じるのである。彼の権限は、組合が出来た事により減じつつあるのである。彼の部下が、以前彼に捧げていたと彼が信じていた忠誠心は、今や組合指導者に捧げられる方向に移りつつあると考えられる。またもし、彼の管理者達が、以前に組合組織の成立に反対していたとすれば、彼の管理者達が、法や組合の力に対して不承不承諾歩しなければならなかった状態が、どれ程、協約の内に反映せしめられているかについて、容易に確信を持つ事が出来ない。……

一方逆に、以前は単なる一般労働者に過ぎなかった職場委員達は、急に新しい力を与えられる事となる。彼は、今や指導者の地位に昇ったのである。従業員としての彼は、職長の部下である。しかし同時に組合の役員としては、

職長と同等の立場に置かれる。更に、職長の地位は、管理者により任命されたものである。どれ程一般化しようとも、職長が部下に行使する権限は、上から与えられたものである。しかし職場委員達は、労働者により選出されたものである。彼は選ばれた指導者である。彼の権限は、彼が代表する人々より引き出されたものなのである。職場において勝利を確得したばかりの強力な組織が、その力を行使する人々の背後に控えている場合の職場委員達に特に妥当する様に、新しいそして不慣れな力が或る人達の職場委員達に特に妥当する様に、与えられる事となる。しかし、また例え指導能力を有していたとしても、他の人達は、非常に取り扱い難い地位の、新しい責任を引受ける事に躊躇を示すものである¹³⁾と。

(3) 団体交渉に際しての問題点

労働組合の結成が、前述の様な種々の不安を生み出すものである以上、団体交渉に際しては、そうした不安が除去せられる事が必要である。従って、セレクマンは、団体交渉に際しての重要点として、交渉問題の調整技術の検討と交渉者の感情的成熟の必要性とを指摘している。即ち、団体交渉においては、労使は、原則についてはなく具体的な問題について注意を集中すべきであり、労使間に意見の対立が生じた場合には、過去の先例、経験を広く考慮すべきである。更に、使用者は職長や監督者から、組合指導者は職場委員達から、それぞれ協約の締結前に会議その他の手段により、その意見を徴して、協約の形成に間接的にそれ等の人々を参加する事の出来る道を開いておくべきである。そして、締結された労働協約の具体的導入に際しては、その各条項が、如何に運営せられるかを詳細にかつ明確に職長や職場委員に伝えると言ういわゆる技術的導入 (the technical launching) と並んで感情的導入 (the emotional launching) を行う事を必要とする。それは、「その管理の為に要求された協力と相互関係の感情を惹起するであろう方法で協約を導入する¹⁴⁾」事であり、それには、各指導者達は、感情の調子 (feeling tone)、すなわち和睦の雰囲気 (atmosphere of burying the hatchet) を、一種の儀式——例えば、組合大会の場で、協約に署名する等——

を行ったりして、人々に伝達する技術を用いる事を必要とする。

次に、団体交渉の場に臨む労使の指導者達は、相互に感情的に成熟している事を必要とする。それは、「不愉快な事柄をも、憎むべきものとしてよりも、処理されるべき具体的状況として受け入れ、¹⁵⁾」分析的態度を維持し、調査を行い、自己を取り巻く全体的状況を理解しようとする態度を持っている事の必要性を意味している。何故ならば、相手の置かれている全体的状況を分析し、そこから相手の当面の具体的行動を理解する時に、始めて相互理解への道が開かれ、協働的労使関係の樹立が可能となると考えられるからである。

(4) 団体協約締結後の問題点

最後に団体協約が締結された後の問題としては、協約内容の遵守が日常の職場活動において慣習化される様にしなければならない。その為には、従業員の感情的適応の問題、苦情処理制度の運用態度の二点が指摘されている。即ち、協約の遵守が、権威や処罰によってではなく、日常の慣習的行動として行われる様な協働関係を育成する為には、まず一般労働者の現状に対する感情的適応が図られなければならない。何故ならば、組合の結成に際してかき立てられた使用者に対する敵対感情は、協約の締結後も残っていると考えられ、更に協約への期待と現実との間には、屢々大きな格差が存在している場合があるからである。この為に、管理者や組合の指導者達は、一般労働者との不断の面接機会を設け、不安や疑いの解消に努めるべきである。また労使共同での各種の会議を行い、教育訓練計画を立て、福利厚生活動を行う等の一連の集団意識を育成する為の諸活動を行う事が望ましいと考えられる。協約の遵守は、会社や組合に対する一方的な忠誠心によってではなく、「協約より生じた共通の方向への新しい忠誠心¹⁵⁾」により行われるものなのである。そして、本来「この忠誠心は、論理の問題よりも、むしろ感情の問題なのである¹⁵⁾。」

同様な事が、職場において協約の尊重を守る中心的位置を占める苦情処理制度の運営についても指摘される。即ち、従来、苦情処理制度は、労働者の

各種の苦情が協約上の処理の対象となり得るか否かを判断し、対象となり得るもののみを法律解的に処理する制度として考えられて来た。しかし、本来問題とされるべきものは、苦情の存在そのものなのである。従って、苦情処理制度は、職場における総ゆる苦情の源となる原因の除去を行う為の端緒を捕える測定器乃至は意思疎通機関として活用されるべきものなのである。さもなければ、処理の対象となり得ないものより生じる労働者の不安や恐怖或いはそうしたものが消滅しない事から生じる不満が、処理の対象となり得る賃率や労働条件と言う問題に仮装されて、次々と提出される結果となるのである。なお、苦情処理制度を、この様に労働者の真の問題点を理解し、解決する為の機関として利用する為には、職長、職場委員、一般労働者による事前協議制度の活用や、作業条件の変化の速度の加減を行い、所得額の変化に対する対策や人間関係への配慮等の諸処置が、併せて行われる事を必要とする事は、言う迄もない。

セレクトマンによって指摘せられ、かつその解決の方向の示された協働的労使関係の樹立に伴う問題点は、その後色々な人々により、実証的裏付けを伴いながら展開せられて来ている。今、その内の主要なものについて、その内容を次に概観する事とする¹⁶⁾。

〔Ⅱ〕 二重忠誠の発見

前述の様にセレクトマンは、労働組合が結成される事に伴って生じる第一の問題として、労働者の使用者に対する忠誠心が、組合に対する忠誠心取って代られる点を指摘している。そして、その対策として彼は、協約の締結による労使の共通の目的の設定と、その方向への新たな忠誠心の育成の必要性を強調している。しかし、従業員意識についてのその後の研究は、そうしたセレクトマンの前提に対して、修正を要求していると言い得る。

即ち、ロヨラ大学(Loyola University)のパーセル(Theodore V. Pucell)は、シカゴのスワフトの工場における従業員の会社及び組合に対する帰属意識(allegiance)の実態調査を三年間にわたり行い、1953年にその結果

を公表している¹⁷⁾。彼の調査結果によると、労働者の大部分は、会社と組合の両者に対して同時に等しく帰属意識を有しており、一般労働者に取り、一つの組織に対する帰属心は、他の組織に対する帰属心を傷つけるものではなく、共者は一般に共存する傾向を有している事が知られるのである。(第1表参照) しかもこの傾向は、労使関係が平和であるか、葛藤の生じている時期(例えば、ストライキ期間中)であるかにより大きな差は認められず、何れの場合にも、大体同様な傾向が存在する事が認められた。パーセルによれば、こうした帰属心を生み出す最も重要な要素は、雇用の保障であり、スイフトは継続的に雇用の保障を来しており、組合はまた、雇用の保障する種々の手段や機能を有していると言う事実が、二重帰属を生じる重要な原因であると考えている¹⁸⁾。

第1表 シカゴスイフトと全米食肉加工組合との工場社会における二重帰属
N=202

	%
会社と組合双方に対して好意を持たない	0
双方に対して中立	0.5
一方に対し好意的で他方に対して非好意的	13
一方に対し好意的で他方に対して中立	13
双方に対して積極的に好意的(二重忠誠)	73
二重帰属心を有した職場委員	88
二重帰属心を有した職長	57

T. V. Purcell, "Dual Allegiance to Company and Union. A Swift—UPWA Study in a Crisis Situation, 1945-52,"

W. T. Greenwood ed, Management and Organizational Behavior Theories, An Interdisciplinary Approach, 1965, P. 530.

こうしたパーセルの研究に刺戟されて、ローズ (Arnold Rose), カッツ (Daniel Katz)¹⁹⁾ 等のミシガン・グループも、従業員の会社と組合とに対する意識調査を行い、大体パーセルと同様な結果を得るにいたっている。たゞ、それ等の研究は、対象者の数も少なく、主として比較的安定した労使関係での一地方組合の組合員の意識を中心としたものであった。この為に、「

そうした制約を克服する目的で、コーネル大学によって試みられた研究²⁰⁾」は、ここで次に注目しておくべき価値があると考えられる。

この研究は、アムコ (Amco)、フェン (Fane) 及びフィブロ (Fibro) の三社において行われたものである。そして、アムコ社は、当時は良好な労使関係にあるが、以前に組合を結成した時には、一時的に労使関係は悪化した経験を有している。またフェン社は、以前労使関係は良くなく、調査の三年前のストライキにおいて組合側が破れ、当時新しい指導者が、労働協約の新規の交渉に乗り出し、会社側もこの三年程の間は、弾力的にこれに応じる事によ一応良好な労使関係が維持されていた。最後にフィブロ工場では、従来会社は、賃金、福利厚生費等に気前よく支出して来たが、その頃になり、組合との事前協議なしに、仕事の方法や機械を変更し、組合の要求には、かたくなな方法 (tough approach) で対応する政策が取られて来ていた。一方、組合側でも内部の不和により、代表が交替した時期であり、労使共にその立場を主張して、仲裁機関への提訴や、一種の組織的怠業が行われたりしていた。

今、ディーン (Lois R. Dean) によると、「われわれは先ず、三つの工場において、使用者 (management) に対する好意的態度は、組合に対する好意的態度に関係し、その逆も真である事実を見出した。何れの場合においても、使用者に好意を有する労働者は、組合指導者をも高く評価する強い傾向が認められた²¹⁾」事実を報告している。さらに、「労使の葛藤が普通に見出されるフィブロにおいても、われわれは、アムコやフェンで見出したのと同様な一般労働者の労使の両組織に対する好意的な態度を見出したのであった²²⁾。」

第2表

- ① アムコの最高経営者は労働者に良好な労働条件を確保するのに関心を抱いていると思うか？

地方組合の指導者は	思う	思わない
良い仕事を行っている	46	27
良い仕事をしていない	54	73
	<hr/> 100(145)	<hr/> 100(102)

- ② フェンの最高経営者は労働者に良好な労働条件を確保するのに関心を抱いていると思うか？

地方組合の指導者は	思う	思わない
良い仕事を行っている	37	16
良い仕事を行っていない	63	84
	<u>100(174)</u>	<u>100(150)</u>

- ③ フィブロはその従業員を他社と比較して如何に扱っているか？

地方組合の指導者は	よりよい	大体同様	悪い
良い仕事を行っている	57	24	9
良い仕事を行っていない	43	76	91
	<u>100(14)</u>	<u>100(159)</u>	<u>100(23)</u>

- ④ フィブロの会社側はその組合とどの様にやって行こうとしていると思うか？

地方組合の指導者は	出来る限り 協働する	協働しなければなら ぬ時だけ協働する	組合を弱体化し ようとしている
良い仕事を行っている	35	21	15
まずまずの仕事ぶりである	56	63	52
良い仕事ぶりではない	9	16	33
	<u>100(64)</u>	<u>100(108)</u>	<u>100(33)</u>

- ⑤ 労使の代表者のいずれがより貴方達の福祉を考えているか？（フィブロ）

地方組合指導者は	双方共考 えていない	会社	双方共 に考 えている	組合
良い仕事を行っている	10	12	29	35
まずまずの仕事ぶりである	40	50	64	59
良い仕事ぶりではない	50	38	7	6
	<u>100(42)</u>	<u>100(16)</u>	<u>100(107)</u>	<u>100(34)</u>

- ⑥ どれ程の頻度で組合集會に出席するか？（アムコ）

地方組合及び使用 者に対する態度		少く共時々出席	特別な集會のみ出席	出席せず
組 合	使用者			
+	+	36	26	16
+	-	17	8	9
-	+	26	44	33
-	-	21	22	42
		<u>100(96)</u>	<u>100(62)</u>	<u>100(81)</u>

+は高い評価態度を示し、-は低い評価態度を意味する。

⑦ どれ程の頻度で組合集會に出席するか? (フェン)

地方組合及び使用者に対する態度		少く共時々出席	出席せず
組 合	使用者		
+	+	24	17
+	-	14	4
-	+	28	38
-	-	34	41
		100(123)	100(179)

⑧ どれ程の頻度で組合集會に出席するか? (フィブロ)

どちらが貴方達の福祉に より以上に關心を持って いると思うか?	少く共半分 程度出席	時々出席	稀にしか 出席せず
組 合	43	16	11
会 社	9	7	8
双方とも等しく關心を持つ	36	54	59
双方とも關心を持たない	12	23	23
	100(33)	100(57)	100(108)

L. R. Dean, "Union Activity and Dual Loyalty", *Industrial and Labor Relations Review*, July, 1954, pp. 531-535.

要するに、第2表の調査結果からも知られる様に、労使関係の状況の如何に拘らず、会社に対して好意を持つ労働者は、組合に対しても好意を持ち、何れかの側に好意を持たない者は他の側に対しても好意を持たない傾向が存在する事が知られる。更に、先のパーセルにより調査された、長く良好な労使関係を保って来ているスイフトの工場と、アムコヤフェンの事例²³⁾を比較すると、労使間に葛藤が生じ、それが労働者の意識に影響を与える場合には、一般労働者の意識は、労使両組織に意好を持たない方向に動く傾向が強い事が推察され得るのである。因みに、わが国でも、尾高教授が、同様な調査を行っておられるが、そこでも同様な結論が導き出されている点は、極めて興味あるところである²⁴⁾。

いずれにしろ、こうした一連の二重忠誠に関する諸研究は、セレクマンにより指摘された組合員の忠誠心に対する対応方向に、新しい光を与え、労使の協働的關係樹立の可能性に重要な示唆を与えるものと言う事が出来る。

〔Ⅲ〕 ホワイトの実証研究

先にセレクトマンが、協働的労使関係の樹立の為に、団体交渉に際して考慮されるべき問題として指摘した諸点を、実証的に裏付けたものとして有名なものに、ホワイト(W. F. Whyte)の行ったインランド・スチール・コンテナー会社(Inland Steel Container Company)での実態調査がある²⁵⁾。

即ち、この会社では、第二次大戦前の同族経営の時代に、労働組合に対する弾圧政策が取られ、後に、インランド・スチールの系列に加った後においても、労働組合は使用者に対して激しい敵意や不信感を持ち続けた。加うるに使用者側も当初一貫した対組合方針を用意しておらず、この結果労使関係は一層こじれて、1946年には、遂に使用者側よりすれば、全く直接的な理由の不明のままに、191日に及ぶストライキを経験する迄に至った。しかるにその直後、特に1947年の協約改定の為の団体交渉の時機を転期として、協働的労使関係を生み出す事に成功したのである。

ホワイトは、この間の記録の調査や関係者に対する面接調査を行った結果、協働的労使関係を生み出すに至った1947年の団体交渉における諸要因を分析して、次の様な諸点を指摘している²⁶⁾。

(1) 組合の団結が強固であり、その内部統制が行き渡っており、交渉代表者が交渉委員達から信頼せられていた。そして、交渉委員達は、交渉が行き詰る迄、交渉の内容を組合員に報告する必要は無かった。従って使用者側は、組合代表との約束が確実に実行され得るとの信頼を持つ事が出来、また使用者達は、強力な組合幹部の存在が日常の職場における衝突を少なくしている事実を認めていた。

(2) 交渉委員達は、いずれも協約の条項のみに視野を限定せず、その背景を成す具体的な問題まで討議を進め、提案の趣旨を理解し、調整する様に努めた。

(3) 相手の感情を刺戟しない様に、交渉当事者の個人的な問題には触れず、その場に居ない問題となる集団の人々について論議した。特に交渉委員の代表者が、緊張状態において、話題を転じ、緊張を柔げ、過去の問題は、非難

の為ではなく、問題解決の為にのみ取り挙げ、相手に話したいだけ話させて、その内容を聞くと言う交渉の技術に長じていた。

(4) 相手の提案が受諾出来ない場合は、受諾を阻んでいる諸条件を具体的に話し合い、受諾を可能に出来る方法を一緒に検討すると言う態度、即ち相互に相手の問題解決を手伝うと言う態度が取られた。

次に彼は、この間における労使の相互接触の形を、(1)使用者側に一貫した労務対策を欠き、無秩序な労使の衝突の生じている場合と、(2)労使共に敵対的態度により秩序づけられている場合、並びに、(3)協働的労使関係が樹立せられた段階のものとの三つに整理して分析している²⁷⁾。

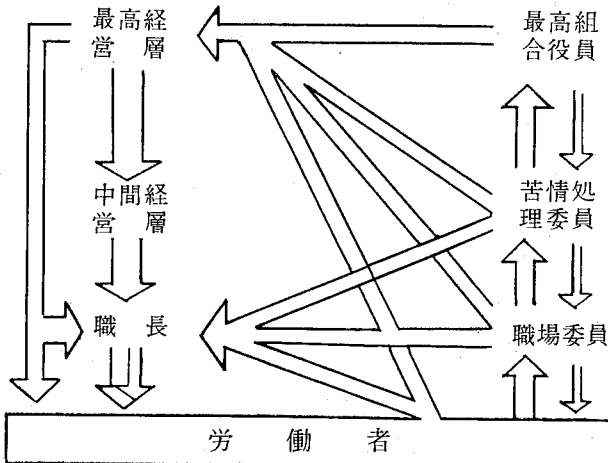
まず(1)無秩序な労使の衝突の生じている場合を見ると、①使用者側における意思の伝達は、上から下への一方的伝達であり、②しかも最高管理者が、中間管理者の段階を抜いて、直接に職長に働き掛ける場合も見られる。③また、管理者側よりする組合に対する働き掛けは全く行われていない。④従って、労使の接触は、組合側よりする一方的働き掛けに限られており、⑤そうした組合側の働き掛けは、直接に職長に対して行われるか、集団デモを背景に最高管理者層に対して行われ、中間管理者層は無視される場合が多い。

次に(2)労使が敵対的態度で、自分達の組織を固めている場合を見ると、①使用者側においても、下から上への意思や情報の伝達経路が開かれる様になり、その反面、②職長に対する上位管理者からの圧力が強まると共に、組合側からの圧力も増加する。③労使の接触は、組合側よりする一方的な働き掛けのみであるが、そのルートは一応整備せられて来る。そして④使用者側は常にその権力や特権に対して関心を持ち、団体交渉の時期を除き、協約上の規定に対する法律解釈以上の議論は組合に許さないと言う態度を取るのが普通である。かくて⑤労使の接触は著しく減じ、この為に一般組合員達は、自分達の苦情を解決する為の方法を探さなければならなくなる。そして、その結果、苦情処理の対象となり得る様な形に問題をすり変えたり、歪曲した形で問題を提出したりする態度が見られる。

これに対して、(3)協働的労使関係が樹立せられた場合を見ると、①使用者

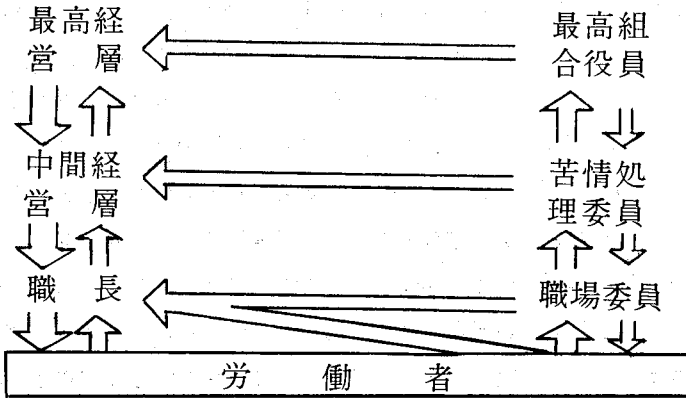
側における下から上への情報や意思の伝達が目立って多くなり、上位者が下位者の不平や提案を取り上げる回数が非常に増加して来ている。②労使の相互接触が生じ、問題によっては、使用者側から組合幹部に援助を求めたり責任を引受けせしめたりする様に、積極的に組合側に働き掛け、意思の疎通を図る努力が認められた。③職長は、以前に比較して大幅に権限を移譲され、職場委員との間で自主的に問題を解決出来る場合が増加し、その地位は改善せられた。④組合側については、一般労働者が日常の仕事で悩まされる事が減じ、代って組合幹部が使用者と話し合っ事処理する為の前提として、一般の組合員の活動を計画し準備する余裕が出て来る。そのために、組合の上から下への働き掛けが活発化する。⑤こうした状態の下では、労使共に、権力や特権についての関心は薄れ、相互依存の関係にある事を認め、具体的な問題解決に際して、その都度相互の役割や機能を分け合う様になって来ている。

第3表 ① 非組織的闘争の時期 (1940—1944)



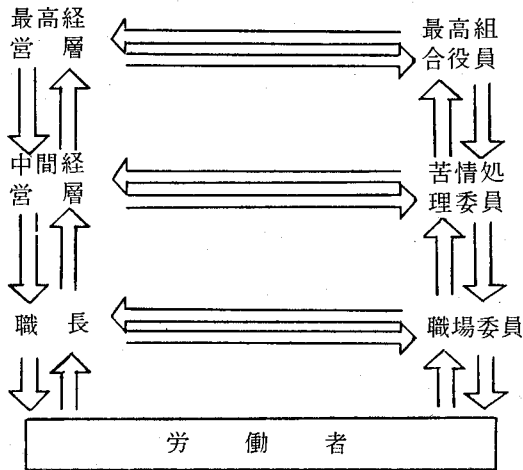
W. F. Whyte, Pattern for Industrial Peace, 1951. p. 166.

② 組織的闘争の時期 (1944—1946)



ibid., p. 168.

③ 組織的協働の時期 (1947—)



ibid., p. 170.

ホワイトは、以上の様な分析を通して、セレクトマンにより指摘せられた労使関係における法律機能の限界を実証的に示し、協働的労使関係樹立の為の必要条件として、労働組合の安定性、労使の指導者が団体交渉に際しての意見調整のための技術を所有している事、感情に走る事の無い様にする事等の諸要因の有効性を例証すると共に、労使の相互接触や労使の内部的伝達態様と、労使関係の種類との間の相関的關係を明らかにし、労使関係の在り方に対する興味ある示唆を与えているのである。

〔Ⅳ〕 感情的成熟論の展開

セレクトマンの指摘している労使関係における感情的成熟乃至は成長の必要性に注目し、その展開を図っているものの、代表的なものにマックレーガー(D. McGregor)がある。彼は、1949年に、ニッカーボッカー(I. Knickerbocker)と共同で発表した「労使協働;心理的分析²⁸⁾」と題した論文において労使関係を一つの心理的成長の過程として把握して、大要次の如く述べている。

彼等によれば、労使関係に妥当する心理的成長の性質として、個人の場合と同様に、四つの特徴が指摘出来ると考えている。即ち、第一に心理的成長は、ゆっくりとした骨の折れる過程であり、日常の思考や行動の僅かな変化の無数の積み重ねである。第二に、心理的成長は、総てか無かと言った過程ではない。成長過程は、全面的に平均の取れた平坦なものではなく、一面は早く、一面は遅れると言ったものである。第三に、成長は或る点で止まってしまう場合がある。個人の精神的年齢が幼い段階で止まる場合のある様に、闘争至上主義と言う一つの発展段階で、労使いずれか又は両者の精神的成長がとまる場合がある。第四に、心理的成長は、肉体的成長と異なり、退化する場合があります。

かくて、労使関係は、労使の心理的成長に伴い、初期の疑いと闘争の典型的過程より、疑いが薄らぎ、次第に相互理解の成長しつつある中立的時期としての成功的団体交渉の段階(the stage of successful collective barga-

ining)に至る。そして、最後に疑いと闘争が無くなり、共通の問題を解決する為に、建設的な共同努力を行おうとする雰囲気を持った労使協働の段階が生じると考えられるのである。

一体労使関係における関係者達は、日常の職場における接触をも含めた不断の相互接触により、その心理的成長を生み出している。従って、労使何れかの成長は、相手に対してもその成長を促す様に作用するものである。その結果は、かつては団体交渉の対象とされて来た様な諸問題も、協働的努力によって処理される様なものが次第に増加して来る事が認められる。苦情処理の対象となった諸問題には、屢々そうした実例を見出す事が出来る。

もっとも、そうは言っても、賃金問題の如く、本来利害欲求の対立する問題は、協働関係が広がっても、団体交渉の課題から消え去るものではない。一般に言って、経営成果生成の面での協働は容易でも、その配分面における問題の多くは、なお団体交渉の対象として留まるであろう。しかし、その場合でも、職務評価に対する労使の協力と言った姿に現に広く見られる様に、相互に情報を隠し合い、相手を疑い、力と力で抗争する場合とは異なった形での取引形態が生じ得る事となる。配分面での取り分の増加は、基本的には生産面に依存している事を相互に認める場合、両者の取り引き (bargaining) には、自づと限界が生じる筈である。

ところで労使関係論において心理的成長と言う場合には、まず直接的には労使の指導者達の精神的成長を意味している。そしてそれは、使用者側においては、自己の事業の経営能力に対する自信に基づいて行われるものである。自己の能力に自信を持ち、自立して行ける (be able to land on their feet) 人は、他人の批判を客観的に受け止め、長期的見通しに立って、その決定の時間による試練に耐え得る精神的成長を生み出し得るのである。同様に組合側の指導者も、長期的展望を持ち得る人でなければならない。

しかし、組合指導者達の心理的成長の為に、実は、一般組合員達の心理的成長が同時に行われていなければならないのである。ただし、労働組合は、本来極めて政治的な集団であり、その指導者は、組合員により選ばれるので

ある。従って、組合の結成された当初や、対立的組合を有している場合に見られる様に、一般組合員の指導者に対する即時の要求が強い場合、指導者達は、長期的視野に立って行動する余裕もなく、また闘争至上主義の人が、指導者に選ばれたりし易いからである。労働組合の基礎が安定して、始めて指導者は長期的な視野に立って動く事が出来、また、そうした人達が指導者に選出される様になって来るのである。

従って、窮極的には、一般労働者の精神的成長を促す事が必要となるが、その重要な鍵を握っていると考えられるのは、職長達である。何故ならば、一般の組合員達は、組合の幹部から聴いた事と、職長との日常の接触から得られるものとの二つの面から、会社を理解し、自己の見解を作り出すのである。そして、もし両者の間に矛盾のある場合には、自己の日常の体験のみを重視する様になり、そこに心理的成長は容易に生じ得ないのである。この為に、労使の指導者達が、心理的に成長しても、労使関係の改善はあり得ない事となる。むしろ心理的に成長した組合指導者程、失脚の可能性が強まると言う結果を生じる。

最後に、協働的労使関係も、一般の人間行動の一つとして、人々の欲求を満たす為に生み出される関係である。従って、使用者達は、一般の労働者達の日常の業務について有する潜在的能力を認め、それを顕在化せしめ、生産能率の向上に関心を向けさせると共に、その経済的・非経済的成果を労働者に集団として配分せしめる機構²⁹⁾を常に労使で共同的に考える基本的態度を取る事が必要である。かくて、必理的成長の問題は、最終的には、経済的、非経済的成果配分、即ち、報酬管理の問題として解決されるべき事が指摘せられているのである。

マックレーガーのこうした考えは、その後も継続的に主張され、その実証的例として、スキヤンロン・プランが指摘せられ、最後には、目標による管理と言う具体的管理論³⁰⁾にまで結実するに至っている。彼のこうした主張は、報酬理論との結びつきの点からしても、われわれに多くの示唆を与えるものと言う事が出来る。

- 1) John T. Dunlop and William Foote Whyte, "Framework for the Analysis of Industrial Relations; Two Views", *Industrial and Labor Relations Review*, April 1950., pp. 383-412.
- 2) *ibid.*, p. 397.
- 3) *ibid.*, p. 398.
- 4) ホワイトは、この論争では、彼の主張する分析を、工場段階における労使関係の人間関係的方法に集中する事を主張しているが、それは彼自身も指摘している様に、当時の初歩的な人間関係研究の発展段階を前提としての事であり、知識の集積と共に、その研究範囲は当然に広げられるべき事を前提としていると考えるべきである。
- 5) ダンロップとホワイトとのこの論争は、既に当時において6名の一流学者による批判が行われている。筆者としては、労使関係自体の研究として考える限り、E. Wight Bakke, Douglass V. Brown と同じく、両者の主張の有効性と相互補完性を指摘出来ると考えている。そして重要な問題は、ブラウンも言う様に、研究者が何を求めているかと言う問題意識であるとする。
- 6) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941, P. 103.
- 7) Benjamin M. Selekman, *Labor Relations and Human Relations*, 1947.
 なお、セλεκマンにおける協働的労使関係は、決して、労使間の闘争の消滅を意味しているものではない。彼は労使の関係は、闘争だけではなく、協働の面も存在し得る事を指摘し、闘争の解決処理の仕方を検討しているのである。
- 8) *ibid.*, p. 30
- 9) 笛木正次「労資関係と経営管理」昭和26年
 桜井信行「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」昭和33年）
 雲嶋良雄「経営管理学の生成」昭和39年
 森川訳雄「セλεκマンの労使関係論（海道、三戸編『アメリカ労務学説研究』昭和43年）」
- 10) B. M. Selekman, *op cit*, preface Vi.
- 11) *ibid.*, p. 14.
- 12) *ibid.*, p. 25.
- 13) *ibid.*, pp. 53-55.
- 14) *ibid.*, pp. 38-39.
- 15) *ibid.*, p. 67. なお、彼において、ここに「忠誠心とは、論理の問題よりも、むしろ感情の問題なのである。」
- 16) セλεκマン自身も、後に彼の主張の実証を行う為に、多くの事例についての調査を行っている。Selekman, Fuller, Kennedy, Baitzell, *Problems in Labor Relations*, 1st ed, 1950, 2d ed, 1958, 3d ed, 1964.

しかし、彼により指摘された諸問題のその後のより以上の展開は、むしろ彼以外の人々により行われて来ていると言い得よう。以下本稿で取り上げられた研究者の選択には、Robert Saltonstall, *Human Relations in Administration*, 1959. の第10章が重要な示唆を与えている。

- 17) Theodore Purcell, *The Worker Speaks his Mind on Company and Union*, 1953,

その他彼の注目すべき研究に次のものがある。

“Dual Allegiance to Company and Union, A Swift-UPWA Study in a Crisis Situation, 1949-52”. *Personnel Psychology*, Spring 1954, pp. 48-58. (W. T. Greenwood, *Management and Organizational Behavior Theories*, 1965, PP. 525-533.)

Blue Collar Man—Pattern of Dual Allegiance in Industry, -1960.

- 18) T. V. Purcell, “Dual Allegiance to Company and Union”, PP. 527-528.

- 19) Arnold Rose, *Union Solidarity*, 1952.

Daniel Katz, “The Attitude Survey Approach”, A. Kornhauser ed, *Psychology of Labor-Management Relations*, 1949, PP. 63-70.

- 20) Lois R. Dean, “Union Activity and Dual Loyalty”, *Industrial and Labor Relations Review*, July 1954, P. 528.

- 21) *ibid.*, p. 531.

- 22) *ibid.*, p. 532.

- 23) フィブプロでは、帰属意識の調査は行われなかった。

- 24) 尾高邦雄「産業における人間関係の科学」昭和28年

同上 「産業社会学」昭和38年

なお、管理者の行動様式と労働者の意識についての三隅教授の調査は注目すべきものである。三隅二不二, 新しいリーダーシップ, 昭和41年. 155頁

- 25) William Foote Whyte, *Pattern of Industrial Peace*, 1951.

- 26) *ibid.*, pp. 173-187.

- 27) *ibid.*, pp. 165-172.

- 28) Douglas McGregor and Irving Knickerbocker, “Union-Management Cooperation; A Psychological Analysis”, *Personnel*, 1942, PP. 520-539.

- 29) こうした対策の必要性については、小稿、「報酬理論の展開——人事管理論序説——」北大経済学研究18の2参照

- 30) D. McGregor, “The Significance of Scanlons’ Contribution”, “The Scanlon Plan through a Psychologists’ Eyes” (F. G. Lesieur, *The Scanlon Plan; A Frontier in Labor-Management Cooperation*, 1958, chapte, 2, 8.)
The Human Side of Enterprise, 1960.

三 ウォルトン・マッカーシー・モデル

セレクマン並びに彼によって指摘せられた研究方向におけるその後の諸業績を検討した上で、最近、ウォルトン(Richard E. Walton)及びマッカーシー(Robert B. McKersie)は、一つの注目すべき見解を主張している。1965年に公にされた彼等の共著「団体交渉の行動理論(A Behavioral Theory of Labor Negotiations)」がそれである。この研究は、セレクマンに捧げられており、更に内容的にも、フォレット、サイモン、マーチ等既にわれわれが多くを負っている研究者達の見解が引用展開せられている。

彼等は、この研究において、労使関係における「一方において経験的事例研究と、それ等が生み出す抽象的洞察、他方において、双方独占、意思決定、理論的実験ゲーム、小集団問題解決、態度変化及び役割葛藤についての諸文献との間のギャップを埋めようと試み¹⁾」総ての交渉における諸行動を説明すると考えられる四組の活動を抽出分析し、そのモデル化に努めると共に、その総合的把握をも試みようとしている。

即ち、彼等によると、具体的には労使間の交渉は、配分交渉(distributive bargaining)、統合交渉(integrative bargaining)、態度構成(attitudinal structuring)、組織内交渉(intraorganizational bargaining)の諸活動システムより成っているものであり、それ等の活動システムは、相互に密接に関係し合っているが、一面それ自身の内部的理論と機能とを有しているのである。従って、労使関係の理解は、まずこのそれぞれの活動体系の理解より始めなければならないと考えられる。

〔I〕 配分交渉モデル

配分交渉とは、限られた資源の配分に影響を与える諸々の競争的行動の体系であり、純粋の利害闘争の理解の方法である。団体交渉における賃金、労働時間や労働条件の決定には、言う迄もなく、こうした面が含まれており、配分交渉モデルとは、こゝでは、こうした利害葛藤の解決への共同決定過程(joint decision process)を検討するものである。そして、この過程は、

限られた一定の資源の配分を巡り、両当事者が自己の取分を多くしようとして交渉する過程であるから、一方の利得は他方の損失となり、従って、原則的には、ゲーム理論の一定和ゲームの思考が適用され得る筈である²⁾。

即ちまず、この配分交渉では、その限界 (outer limits) を破ると、その当事者は、利益を得る可能性を喪失する事となる。一定の長期的諸制限が相互依存性の基礎的分野を規定し、両当事者間の葛藤に対する基本的限界を設けている。そうした相互依存性を規定する諸制限は、問題により一定しないが、配分交渉の代表的問題である賃金について考えれば³⁾、市場の厳しさと相互に創設された利益 (mutually created gain) の二要素をそうした制限要素として指摘出来る。即ち、前者は、従業員が新しい雇主に求めて、現在の雇主を離脱したり、乃至は、組合の交渉代表を代える線を下位限界とし、使用者が新しい組合を求めて工場や事務所を移転したり、乃至は、そうした移転を行う事により、労働組合対策についての管理者としての名誉を喪う事を恐れて譲歩する線を上位限界とする様な、基本的に労働市場の状況に左右せられる制限範囲である。労使の交渉当事者は、この制限範囲を承知しており、現在の使用者と労働組合との間の交渉の継続を前提とする限り、この制限を越えようとする事はまず無いと言える。

次に、後者の相互に創設された利益とは、団体交渉が単なる既存の資源の配分過程である以上に、相互の利益を生み出す過程をも有している点より生じる概念である。即ち、団体交渉は、例えばスキャンロン・プランに見る様な協働的労使関係を生み出す契機となった場合の如く、相互信頼や確信を生み出す契機となり、その結果生産性が向上し、生産物一単位当りの労務費が低下して、相互信頼や確信の存在しない場合には生じ得なかった高い賃金を可能とする場合がある。それは、同じ労働者が、その職場を止めて、他の会社に移り、同様に働いても得られないものであり、その協働的關係に付随して、始めて可能となり得るものである。この様に団体交渉の過程が、問題解決や生産性向上の過程となり、共同の利益が生じている場合には、その共同利益の配分に際しても、その相互依存性を破壊しない為に、そこに一定の限

界が生じる事となる。

もっとも、現実の交渉は、こうして定まる相互依存の限界よりも、更に狭い範囲に限られるのが普通である。けだし、交渉当事者の効用函数(the utility function)と確率函数(the probability function)とに関係した幾つかの要因が作用するからである。即ち、労働組合側の効用函数としては、一般には、労働市場の諸要因や、特に賃金の購買力と賃上げの雇用数に及ぼす影響により、基本的に定まる組合員達の効用函数が考えられる。しかし、現実には、労働組合の効用函数は、組合を代表する役員の効用函数により代表される為、組合組織の安全性と、そこにおける役員としての地位の安全性の維持とにより強く影響せられている。従って、専門的組合役員による特定企業における効用曲線は、直線的ではなく、獲得出来る賃金額の極大点に到達する前に低下する傾向がある。何故ならば、或る年度に余り賃金水準を上げると、次回の賃上げの時に困る可能性があり、或いは他企業でそれだけ賃金が上らなかった場合、そうした企業の組合員の支持を失う可能性がある。従って、効用の最高点は、先例や類以の企業の状況により決められ、一方、効用曲線の出発点即ち零ポイントは、現状である場合が多い。

これに対して、使用者側の効用函数は、やはり多くの要因に影響されるが、一般には、望ましい労働者を維持する事を前提とし、賃金の切下げを考えていない限り、現状が効用の極大点であり、賃率の上昇と共に効用曲線は低下し、管理者の交代が問題となる点で零に達する。

次に、交渉が決裂した場合のストライキ・コストについての主観的非効用の問題がある。ストライキが行われた場合、労働組合側としては、賃金の損失、組合財源の消耗、組合員の減少、管理者の好意の減少、公衆の好意の減少等の損失がある。管理者側としては、利潤や市場地位の喪失、怠業による機械や設備の損失、管理者としての名声や信用の喪失、労働者の好意の減少、公衆の信頼の減少等が挙げられる。しかし反面、組合に取っては、ストライキを行い得る實力を示し、発言力を増す事が出来、短期のストライキでは内部的結束が強められる点、時にはストライキを契機として、労使関係の改善

され得る場合があると言った積極面も存在する。そして、組合側の限界費用は、ストライキの期間と共に逡増するが、管理者側では、逡増するものと逆に逡減するものが存在する。

以上の効用函数 U とストライキ・コスト S に確率函数 P を加えれば、こゝに代替的要求 X の主観的に期待される効用 (the subjectively expected utility - SEU)は、次の様に得られる事となる。

$$SEC = P(x) \cdot U(x) + [1 - P(x)] \cdot S(x)$$

例えば、組合役員は、使用者にとっての各種取決めの非効用を推定し、その大なる程、要求の貫徹は困難となるから、そこから確率を推定する。また使用者と組合とのストライキ・コストを推定して確率を求める。今その結果が、第1表の如くであったとすれば、最大の主観的に期待される効用(SEU)は、1.2で5セントの賃上げと言う事となる。

第1表 計算表(1)

xの増加	U(x)	×	P(x)	= 合計
0¢	0		1.0	= 0
2½¢	1		.9	= .9
5¢	2		.8	= 1.6
7½¢	3½		.5	= 1.75
10¢	5		.2	= 1.0
12½¢	5½		.1	= .55
15¢	6		0	= 0

計算表(2)

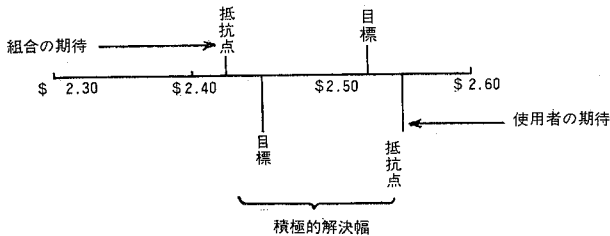
xの増加	S(x)	×	[1 - P(x)]	= 合計
0¢	-2		.0	= 0
2½¢	-2		.1	= -.2
5¢	-2		.2	= -.4
7½¢	-2		.5	= -1.0
10¢	-2		.8	= -1.6
12½¢	-2		.9	= -1.8
15¢	-2		1.0	= -2.0

ところで、こうした計算の場合、当事者の希望が非常に強く、成功を失敗より重視すると、成功の機会を楽観視する傾向があり、その逆に失敗を回避する事を重視する人は、確率が1に近い要求を選択する傾向がある。

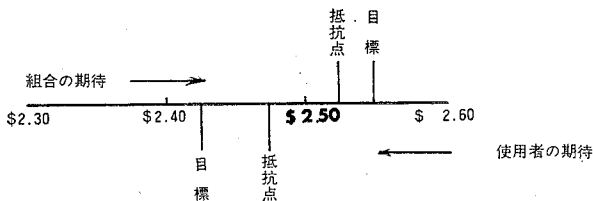
こうした主観的期待効用の考え方は、交渉者に取り、単一の目的や決定を決める為よりも、比較的高い期待効用を持った代替的要求の交渉スペクトルの一点に注意を集中せしめるのに役立つ。即ち交渉に際しては、両当事者達は、普通目標点乃至は希望と、抵抗点とを前もって考えてのぞんでいる。そして交渉の進展と共に、この幅は狭まり1点に接近しようとする。もっともこの場合、組合の抵抗点が使用者の抵抗点以下の処にある場合には、そこに解決幅が設定せられるが、しかし、組合の抵抗点が、会社側の抵抗点より高い処にあれば、解決幅は存在し得ない事となる。従って、両当事者は、彼等の抵抗点と目標点とを、解決幅を生み出す様に設定しようとする。そして、

第2表

(1) 積極的解決幅



(2) 否定的解決幅（解決幅がない）



ibid., p 43

ibid., p. 43.

この両当事者による抵抗点の設定は、当事者達の有する、相手の効用についての情報の正確性に大きく依存する事となる。従って、型にはまった効用関数が多ければ、解決幅が生み出され易い事となる。例えば、賃金追従型の団体交渉においては、賃金指導型の団体交渉に比較して、或いは、相互に長い交渉歴を持った相手である程、そうした歴史を持たない相手に比較して、解決幅が設けられ易い訳である。

今、こうした収斂活動を理解し、前もって選択する活動を考え、或いは、最終的決定の行われる状況を考えるのに、最初に述べた様に、ゲーム理論の考え方を適用すると⁴⁾、次の様になる。まず、第Ⅰ図は、可能な四つの結果に対する自己の効用と、相手の効用に対する推定を示している。この場合、

(第Ⅰ図)

		相 手	
		柔 軟	強 硬
自 己	柔 軟 (Soft) (抵抗点2を守るため)	結果 1 6, 6	結果 2 2, 10
	強 硬 (Hard) (抵抗点10を守るため)	結果 4 10, 2	結果 3 -6, -6

ibid., p. 47.

(第Ⅱ図)

		相手	
		柔軟 .67P	強硬 .33P
		.83P	.17P
自 己	柔 軟	結果 1 6, 6 5, 7	結果 2 2, 10 1, 9
	強 硬	結果 4 10, 2 11, 3	結果 3 -6, -6 -5, -7

ibid., p. 49.

相手の結果に対する知覚を修正せしめ得るならば、相手の選択の可能性を変化せしめ得る事となる。今、自己のペイオフについての見解を一定と仮定し、相手の知覚を、第Ⅱ図におけるその下段に示した数字の様に変化せしめたとすると、相手にとっては、結果2の効用が若干減じ、結果3の犠牲は増加するから、柔軟な戦術(Soft)より生み出される結果1と4とは、相手にとって強硬な戦略を取る場合よりも好ましい事となる。更に、自分の側についての効用と非効用についての相手の理解を推定すると、結果1と2とは、自分に取り魅力が無く、更に結果3は、自分の方が損害が少なく、結果4が一番好ましいものであると考えられていると思われる。この結果は、相手の確率の増加に示している様に、自分が強硬な戦略を取るであろうとの相手の期待を増加せしめ、相手が強硬な戦略を選ぶ確率をそれだけ減せしめる事となる。換言すれば、自分はその分だけ安心して強硬な戦略を選択出来る事となる。

一般に、交渉の期間やその回数、制度的な諸機会や関係者の努力が、効用についての相手の理解に修正を促し、また自分の相手の効用に対する推測の修正を可能とする。しかしながら、四つの結果に対する効用の評価を、相手と等しいものに調整する事は困難であり、現実には、戦略の選択についての期待の確率の調整を行う事の方が容易である。ここに、自分の行おうとしている戦略を相手に知覚せしめ、相手の戦略の選択に影響を与える言葉や行動の上での表明(Commitments)が重要で有効な戦術として広く用いられる傾向にある。例えば、相手の戦略の如何に拘らず、自分は強硬な戦略を選択すると表明し、それを裏付ける為に、柔軟な戦略を選択した場合の自己の主観的効用を、より低いものの様に相手に知覚せしめる様な表明を行う。かくて、相手が柔軟な戦略を選択し、自己は強硬な戦略を選択するのが安定した解決となる様な状態を導き出す訳である。

以上は、何れも解決点を有した解決幅の内部での行動である。これに対して、自分または相手の効用函数についての評価に不一致があり、抵抗点が噛み合わず、解決幅の存在しない場合が考えられる。そうした場合には、まず効用函数の評価についての一致を来す為に、相互の情報の交換を行う事が必

要となる。しかし、なお評価の大きな不一致が存在する場合には、そこにストライキが発生する事となる。この場合、組合は、ストライキ・コストを埋没原価(sunk costs)としてよりも、補償されるべきコストと看做して、その期待値を引上げる傾向を持ち、一方会社側は、短期間での譲歩は、組合のストライキに対する信頼感を高める傾向があるところから、容易に譲歩を行わず、更にストライキ以前には存在していた支払能力が、ストライキの損失で枯渇する故をもって、その期待値を引下げる傾向がある。この為、ストライキの初期には、この交渉の立場の喰違いが力の闘争に転化し、問題解決に対する探究の機会を減じる場合がある。しかし、時が経過すると共に、期待値が修正されて、やがて解決幅が生じる事となり、前述の様な過程を経て、解決が導き出されると考えられる。

〔Ⅱ〕 統合交渉モデル

統合交渉とは、問題解決に際して両当事者の共通の利益乃至は相互補足的な利益を見出す様な形で問題を解決しようと努める共同的意思決定の過程である⁵⁾。それは、一方が利益を取得する場合には、それに等しいかそれ以上の利益を相手も取得すると言う場合から、一方が不利益を蒙るが、他方の得る利益に比較するとその程度が少く、従って他方の利益の一部を持って、容易にその不利益が補償される様な場合をも含んでいる。

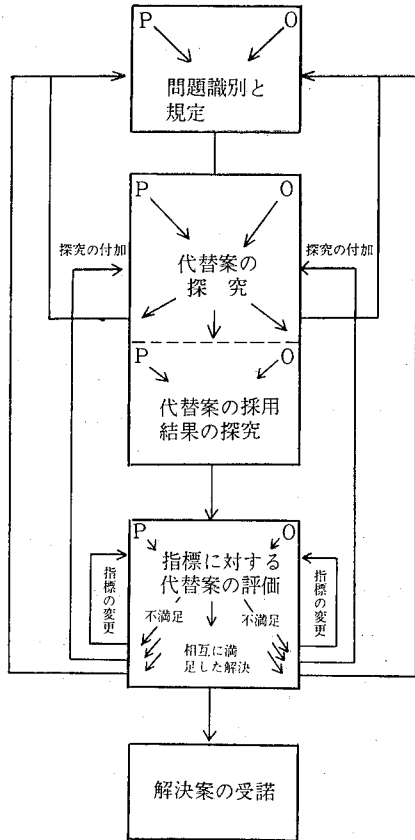
労使間の交渉では、こうした統合交渉が配分交渉に劣らず重要な側面を構成しており、特に、労働者の権利義務に関係した諸問題、例えば、付加給付、安全衛生、先任権の様な職務保障に関する諸問題等にその典型的なものを見出す事が出来る。具体的には、使用者が先任権制度を認める事により、企業の弾力性の要求と職務保障の要求とを解決したり、或いは、西部海岸機械化基金(the West Coast Mechanization Fund)を設ける事により、沖仲士の労働時間の短縮や早期退職等の費用を支払いながら、一方で港湾事業の合理化の進展を行うと言った様な取り決めが指摘出来よう。

こうした性質を持つ統合交渉の過程は、第Ⅲ図に示した様な形に、モデル

化する事が出来よう。

即ち、まず労使が自分達が知覚した問題についての情報を交換し合い、明確な形で問題点を理解し把握する。次いで、代替的解決案の探究が、利用出来る情報の収集分析により行われる。それは、創意工夫の過程でもある。この過程において、新しい情報が得られて、問題の新しい側面が発見されたり、適当な解決案が容易に見出されなかったりした場合には、もう一度、問題の規定方法を考えなおす事を必要とする。一方、幾つかの代替的解決案が見出された場合には、それぞれの案を実行した場合の結果を予想し、それ等を彼等の効用函数を用いて評価する。もし、希望水準指標を満たす解決案が得られなければ、再度、問題を規定しなおしたり、新しい解決案を探究する事が必要となる。場合によれば、効用函数自体を修正し、希望水準を変える場合も存在する。

(第Ⅲ図) 共同的問題解決過程



(註) Pは party (自己) Oは opponent (相手)

ibid., p. 138.

そして、こうした問題解決の過程において、交渉者達は、言語は元来極めて不正確なものであり、しかも情報の量と質とが、解決案の量と質とを決定するものであり、そうした情報の交換の為に、信頼と支持的雰囲気が存在する事が、極めて望ましい条件である事を了承している場合、最も能率的な

統合交渉の過程が期待出来るのである。

〔Ⅲ〕 態度構成モデル

労使間の交渉過程は、一面において、両者の態度の維持強化や再構成が行われる過程でもある。労使の間の態度は、一面においては、技術的、社会的諸条件、主要当事者の基本的性格、及び両当事者間に普及している社会的信念の様な永続的の諸力により影響せられるが、しかしまたその反面において、労使相互の接触は、従来からの相手に対する評価に影響を与え、相手に対する態度に変化を生み出す事も出来るのである。この様な交渉の両当事者間の態度に影響を与え、そこに含まれた社会的単位間の基本的関係に影響する諸活動の体系は、労使間の交渉の重要な側面を構成しているのである。

ところで、一般に労使関係の類型は、闘争型 (conflict)、牽制—攻撃型 (containment - aggression)、適応型 (accomodation)、協働型 (cooperation)、共謀型 (collusion) の五つの類型に区分せられている⁶⁾。まず闘争型の労使関係とは、労使共に、基本的に相手の目標や手段に対する拒否を主張し、極めて競争的な感情を有している場合の関係である。会社は、組合を出来るならば拒否しようとし、法律と労働組合の力とにより不本意ながらその存在を認めてはいるが、その接触は最少限に留めようとする態度を取っている。従って、労使共存は、政策目標ではなくて、一時的状態としか考えられていない。相互の態度には、極端な不信と憎しみが見られ、従ってまたその行動には、屢々非合理的な極端な方向に走るものが見出される。そして、労使共に、相手の組織内の状態には、殆んど積極的な関心を持っていない。

次に牽制—攻撃型の労使関係では、相手の存在は止むを得ないものと認めてはいるが、会社側は、組合の活動範囲を法律で定められている賃金、労働時間、労働条件等の範囲内に制限する事に努め、組合側は、逆に出来るだけその影響範囲を広めようと努力し、両者共に競争的に作用し合っている。労使共に、相手の役員や内部的組織過程に対し、殆んど尊敬や関心を持っていない。相互に自己の組織を傷つけずに、相手組織を弱める事に努め、従業員

の忠誠心の争奪に努める。労使共に相手に対して疑いを持ち、敵対的であり、それぞれの行動を詳しく調査し合っている。

これに対して、適応型の労使関係では、労使は相互に相手指導者に若干の尊敬を払っており、相手の内部組織の問題に対しては無干渉政策を取っている。ここでは、従業員の忠誠心の積極的な争奪は見られず、相手組織の目標や手段の合法性を承認し合っている。両者共、団体交渉の議題の性質を変えようとはせず、相互に調整を行い、その機能の遂行についての意見の相違を解決する為に、正規の手続を発達せしめている。この関係は、一定の限界内での相互信頼により裏付けられてはいるが、なお相手に対する監視はおこなわない。

次に協働型の労使関係は、相互に相手の存在や活動の適法性について、完全な受諾を行い、相互に尊敬を払う基本的な態度に裏付けられたものである。ここでは労使共に、相手の組織の安定が、自分達に取っても有利で好都合である事実を認め、相手組織の安定強化に手を貸し援助を行う傾向がある。従って、労使間の交渉において、賃金、労働時間、労働条件と言った伝統的議題のみならず、生産能率、無駄の排除、技術の進歩、従業員の安全、会社の支払能力等の諸問題が、共通の利害問題として取り扱われる。

最後に、共謀型の労使関係は、労使の指導者達の関係が、合理的、合法的な関係以上のところまで進み、共通の利益を追求する余り、株主や顧客、原料供給者等の公衆、場合によっては、一般組合員に対して、非合理的な犠牲を強いるにまでいたっている関係である。例えば、競争企業の進出を不当な方法で阻止する事に、労使共同で努めたり、合理化の成果を管理者以下の従業員集団で独占したり、不当に高い賃上げを行い、その費用を消費者に転嫁したり、労使の指導者達が、秘密に利益を共有したりする場合である。この関係においては、労使関係、特に指導者同士の関係は、極めて密接な相互信頼で結ばれる。

こうした労使間の関係類型や、それを規定する態度は、交渉当事者や彼等による問題処理の過程に重要な意味を有しており、何れの関係類型を选好す

るかは、当事者達の重要な目標となり、その活動様式を規制する。従って、次にこうした関係類型を規定する態度構成に影響する諸要素を見ると、環境諸要素、性格的要因、社会的信念、及び、過去の交渉経験の四種のものが指摘され得る。まず環境諸要素としては、全米企画委員会(NPA)により行われた調査結果⁷⁾に示された様な経済的、社会的、技術的、政治的諸要因が指摘せられる。そして、それに加えて、法律による共謀型の労使関係の発生の抑制可能性、並びに、公衆の意見による牽制一攻撃型の関係の発生の抑制可能性が指摘せられる。たゞし、こうした環境要素の影響の仕方は、各労使関係の事例毎に異なった結果を生じる事は注意するべきである。

次に、労使の中心的指導者の性格は、彼等の指導する組織の進む方向に、強い影響を与える。例えば、ヘンリー・フォードとUAWの関係は、その典型的なものであろう。保守主義、感情的冷淡さ、権力追求、少数集団への敵意等により特徴づけられる権威主義的性格は、団体交渉において一般に低い信頼しか持たれていない競争的な面を強く有した労使関係の類型を生み出す傾向がある。また独断的(dogmatism)な人も、闘争的な労使関係に導き易く、逆に感情的に成熟し人の話しをよく聞き入れる型の人間(accepting person)は、集団としての機能を促進する傾向が認められる。この様に、中心の人物の性格は、そこに生み出される労使関係のタイプの形成に強い影響を与えるのであるが、また既存の関係類型に応じて、それに適した性格の人物が、中心的な指導者の地位に選出される傾向も認められる。

ところで、対人関係における人々の行動は、彼等の持っている社会的信念やイデオロギーにより説明され得る面が多いのと同様に、労使関係の類型も、労使が有する社会的信念によって影響せられる。例えば、使用者が古い経営権の遂行と言った使命観に取りつかれているとすれば、そこでは信念に基づく葛藤(ideological conflict)が生じる事となろう。勿論、今日では、労使の相互接触を通じて、こうした信念を持っている使用者は減じてはいるが、全く無くなった訳ではない。しかしまた、労使の利害は基本的に一致し得るものであるとの信念を持ち、使用者側が組合指導者の役割を、協調過程の有

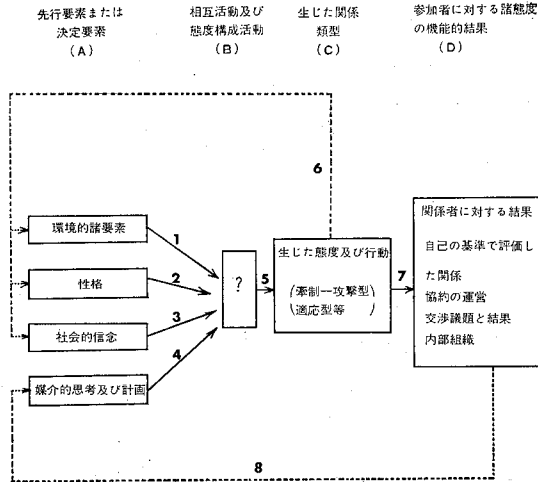
益な媒体と考へ、組合の協力を得て、例えば、カイザー・プランやスキヤンロン・プラン、或いは1964年のUAWとアメリカン・モーターズとの間の利潤分配制度の如き新しい制度の試みを行う例も次第に増加して来ている。最後に過去の経験は、現状の維持と変化とを決める諸力に影響する。即ち、人は一度或る関係の類型や動機づけに慣れると、そうした見地と一致するもののみを覚悟し勝ちであり、相手の性質や立場についての理解においても同様な傾向を有している。更にまた現行の労使間の類型が、彼の性質に適したものであれば、現在の類型を維持しようとする傾向を有する。しかし、一般的に言うと、法令の改正や経済的環境の変化や公衆の意見の高まり、ストライキの経験等の累積は、次第に協働的労使関係の類型を生み出す傾向にあると言えよう。

こうした諸要素の影響により、労使関係に対する態度構成が行われ、労使関係の類型が生み出される。それはそれ自身労使のそれぞれの組織に取り、一つの重要な目的を成し、団体交渉の在り方やその運営方式を規定するものである。即ち、何れの労使関係の類型の樹立を労使が目的とするかにより、日常に選択せられる行動様式が影響せられ、交渉に際して採用せられる戦略が決まって来る訳である。例えば、苦情処理制度の運営を、厳密な法律的文解に從って行くか、それよりもむしろ苦情の発生原因の解決に迄考慮を及ぼすかと言った処理の相違が生じる。或いは、配分交渉を賃金問題の様な資源の絶対額の限られた純経済問題に限り、労働時間や労働条件の様な権利的要素を含めた問題は、統合交渉の範囲に含ましめようとする傾向を生み出したり、逆に、総ての問題を配分交渉の範囲に含ましめようとする傾向を生み出したりする例が指摘出来る。

今、既述の労使関係の類型を定める諸要素間の相互関係を示せば、第Ⅳ図の如くである。

まず、環境的諸要素(1)と性格(2)並びに社会的信念(3)の体系、及び、希望する関係類型を創出するのに役立つ行動を選択する過程(4)とが結び合つて、ここに一方の当事者の態度構成が行なわれ、それが相手の態度構成に反映し、

(第IV図) 関係類型設立に際しての諸力のモデル



iiid, p 43 208

ここに労使関係の特定の類型が生み出される事(5)となる。この間に見られるところの、自己に対する相手の態度に影響を与え、それを自己の希望する方向に向けせしめる事により、目的の関係類型を生み出そうとする態度変化の理論として、ウォルトン・マッカーシーは、ハイダー(Fritz Heider)の均衡理論(balance theory)と、補強理論(reinforcement theory)を援用している。即ち、人間は自己の知覚と信念の間の一致乃至は均衡を選ぶところから、人の知覚に従来とは異なった異質のものを注入する事により、人の信念を変化せしめ得ると考えるのである。そうした均衡理論の活用により、他人の行動に変化が生じた場合には、そうした変化の方向を更に強化発展せしめる為に、適当な報酬を支給する事により、そうした行動を慣習化する態度構成の補強が行ない得るとする考え方である。

何れにしろ、こうして生れた労使関係の類型は、一面において再びフィード・バックして環境諸要素の一つとなったり、中心的人物の選出に影響したり、中心的指導者の信念に影響し、或いは社会的な一般的信念となって、次

の態度構成に影響を与えるに到る(6)。他面において、この類型より生じた結果は、労使両当事者達により、彼等自身の正義観、協約の運営上の状況、交渉で取り上げられる議題の性質や数並びにその交渉結果、各自の組織の内部事情等の諸基準や諸経験より評価が行なわれる(7)。そして、その結果が満足に行くものではないと判断せられれば、希望の結果を生み出す様な関係類型を生じる為に意識的な手段の選択や立案が行なわれる事(8)となる訳である。

〔Ⅳ〕 組織内交渉モデル

労使それぞれの組織は、相互に交渉を行なっている間にも、両組織は、それぞれの内部で種々の意見の相違の解決に迫られているのが普通である。従って、労使の主要な交渉者達の活動力は、その背後にあるそれぞれの組織内の諸力の状態により、大きく影響せられるのである。

そうした組織内部の意見の相違乃至は葛藤としては、その性質から一般に境界的葛藤(boundary conflict)と、党派的葛藤(factional conflict)の二種のものを指摘する事が出来る。前者は、交渉者と言ういわば、彼の代表する組織と他の組織との境界に位置するところより直面する葛藤である。具体的には、まず彼の代表する組織より、多くは異なった幾つかのセットとしての交渉者に対する期待や要求が提出せられる。更に、交渉者は、交渉相手の立場や欲求を理解し、両者の関係を長期的に損う事の無い様に、出来るだけ相手と調和する様に行動する事が要請せられる。それは、相互に相手に直接的に接触し、情報を探り、共同して一つの協定を作り出し、その運営に共同して責任を持つ立場に置かれている事実より生じるものである。そしてこの為には、相互に相手の言葉や行動についての予測性、信頼性を持つ事を期待しており、そこから屢々相互義務の感覚を生み出し、一種の制約を交渉者に課する事となる。何故なら、相手が自分に対して持っている期待を裏切れば、①交渉は困難を増し、報復を生み出す。②協約の運営に困難を増す。③自己の組織内での現在の地位や勢力を維持しようとする場合、交渉相手の援助を期待出来ないからである。例えば、一方の組織の内部的期待が異常に高

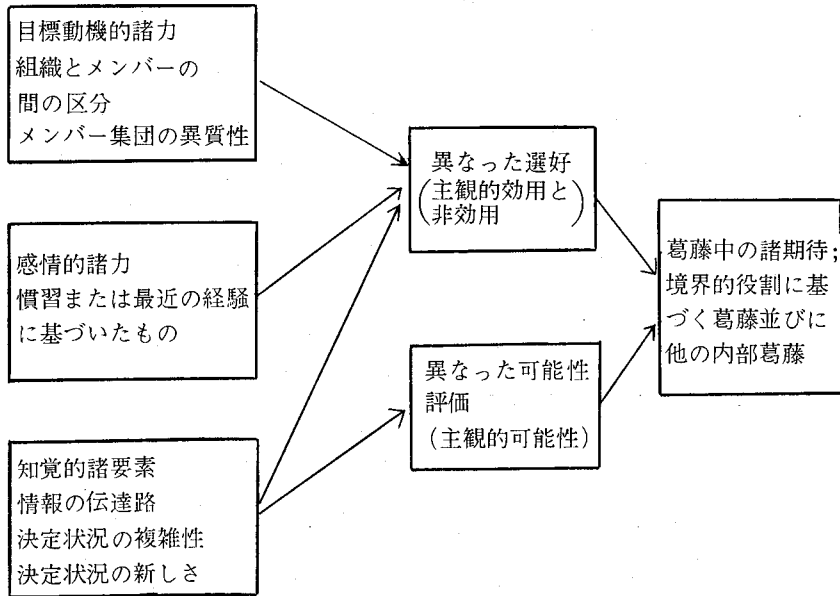
い場合には、交渉者は相手組織の代表者と交渉しながら、同時に、自からの組織内の人々の期待や思考に働き掛けて、その期待の抑制乃至は修正を行わなければならない。そして、この場合、もしその修正に失敗すれば、交渉者は、交渉者としての地位を失う可能性が存在する。こうした場合、交渉者は相互にその立場の維持に協力する事の出来る立場に置かれている訳である。いずれにしても、交渉者は、複数の組織の接点において協約を結ばねばならない所から、組織内の要求や思考を必ずしも常にそのまま体现して行動する訳には行かないと言う役割上の葛藤を担っている。

次に党派的葛藤は、交渉相手とは関係なく、全く組織の内部的闘争として生じるもので、それは交渉の目的並びに手段についての意見の不一致を生み出す。それは、例えば先任権の様に、一部の人々が他の人々の犠牲の上に利益を得たり、賃金が先か、組合の安全が先かと言った目的の順位についての一般組合員と、組合役員の間に見られる意見の相違、更には、人々の期待水準や方法に対する期待の相違等により生じる葛藤である。

次にこうした内部的な葛藤は、結局、組織内の各集団が異なった期待を展開するところから生じるものであるから、それを発生理由から考え、それを性格づける基本的要素を整理すると、(1)合理的な動機付けの諸力、(2)知覚的諸要素(perceptual factors)、感情的諸力(emotional forces)の三つを挙げる事が出来よう(第3表参照)。まず(1)合理的な動機付けの諸力としては、組織内における集団間の距離や集団相互間の異質性より生じる諸々の要素を指摘出来る。例えば、組合の役員と一般組合員との間に見られる上述の様な目的の順位即ち関心の相違、ラインは現在の業務に関心を持ちストライキ・コストを高く評価する傾向があるのに対し、スタッフは、将来の問題に注意し、ストライキ・コストを低く評価すると言う相違が葛藤の原因となり、その性質に影響する。

次に知覚的諸要素とは、組織の各部門がそれぞれ異なった情報を得ているところから、交渉に対する理解や期待が相違して生じる葛藤の原因となる諸要素を意味する。即ち、情報は、組織の規模や地理的区分、量及び媒体の性

第3表 内部葛藤の源泉



ibid., p. 298.

質, 集会の頻度と出席率, 従業員構成の偏り等により区分が生じるのが普通である。特に交渉者は, 直接に相手の選好や勢力の性質を知り, 更に最終的解決の基礎や手掛りを他の人々に先立って知る事となり, ここに情報の質と量の相違による期待の相違が生じる。更に, 決定を下すべき状況が複雑となり, また目新しいものである程, 関係する情報は不足し不確実となり, 解釈の相違が生じ易くなる。

最後に感情的諸力もまた意見の相違を来す重要な原因である。例えば一部の集団が慣習的に, 使用者に対し攻撃的感情を強く持っており, 他の集団は, そうした感情を全く持っていない様な場合には, そこに意見の相違が生じる事となる。

かくて, 交渉者は, その組織の境界を占める地位にある事, 並びに, 組織

内の何れかの党派に所属している場合には、その点より、種々の葛藤に直面する事となる。この為に交渉者は、彼と彼の代表する組織内の人々との間に存在する期待の相違を取り除く方法を見出さなければならない。具体的には、相手の組織に対して持ち得る期待を与件として、彼の組織の人々の期待を修正する様に努めると同時に、人々には、交渉者は最善の努力をしているとの評価を行なわしめなければならない。

第4表 自からの組織の自主的な期待への交渉者の反応

自からの組織の行動への期待に対する交渉者の反応		修正	無視	適応
	修正	*	*	†
	無視	選択1	実際には利用されない	†
	適応	選択2	選択3	†

* 彼の組織の行動への期待の修正は短期的には困難

† 彼の組織の自主的な期待に適応する事は、組織間の葛藤の解決を不可能にする。

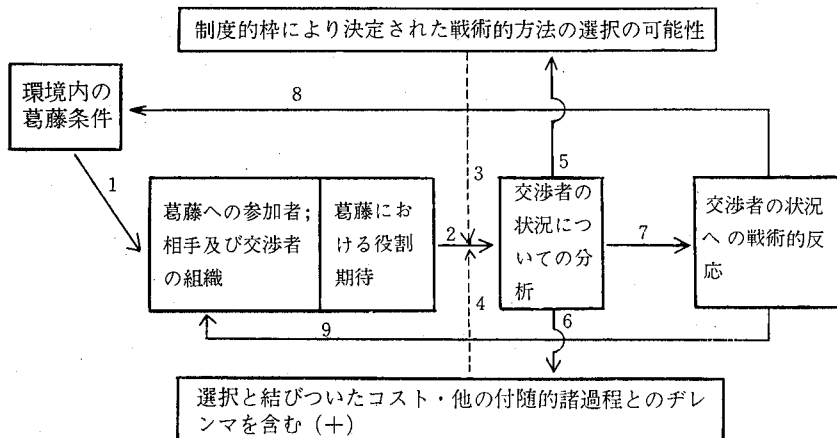
ibid., p. 304

今、この問題について見ると、まず一般の組織メンバーが、彼等を代表する交渉者に期待している行動態様と、組織メンバーの自主的に設定した目標期待とに対して、交渉者が示す反応を考えて見る。理論的には、交渉者は、こうした二種の期待に対して、一致（適応）、無視、修正を行なうと言う三つの方法で反応する事が出来る(第4表参照)。しかし、少なく共短期的に見る限りは、交渉者は、組織メンバーからの期待を修正する事は極めて困難であり、敢えて行えば、交渉者の孤立や地位の喪失を結果する危険を生じる。

同様に、組織メンバーが自主的に設定した目標期待を完全に受け入れて行動すれば、相手組織との交渉は不調に終り、ストライキを結果する事となる。従って、交渉者に取り採用し得る方法は、四つ残される事となる。しかし、行動期待と自主的目的期待とを両方共無視する方法は、実際には利用され得ないと考えられるところから、三つの方法が現実的方法として残される事となる。

即ち、①彼の組織の自主的目標期待を修正し、行動期待を一部無視する方法がある。これは、交渉者が交渉問題の効用やその解決の可能性、或いは、特定の交渉の立場を固守する事と結びついたストライキ・コスト等について、人々の知覚に働き掛ける事により行われる。次に、②自主的目標期待の修正に同様に努めながら、行動期待には全面的に従うと言う方法がある。これは、交渉者が積極的に動かなくても、交渉過程自体や環境等の変化により、人々の自主的目標期待の修正への圧力が生じる場合に取りられる方法である。最後に③交渉者は、自主的目標期待を一部無視して、行動期待には全面的に従うと言う方法がある。これは、人々の期待通りに行動したにも拘らず、不満な点の残る協定が結ばれた場合、それが既成事実となって人々の期待水準が変わると言う見込み、或いは、協定を曖昧な表現で伝えて人々に一種の錯覚を与

(第V図) 内部葛藤の解決過程



(+) 制度的経済コスト、組織的罰則、相手の不承認及び個人的不快を含む。

えようとする方法である。何れの場合においても、交渉者は自主的目標期待を、そのまま受け入れると言う事は無い。

以上の関係を表示したのが、第V図である。矢印は、この組織内葛藤の解決過程に対する諸変数の幾つかの型の加入方法を示している。葛藤における役割期待とは、交渉者に対する諸々の期待の間に両立性を欠いている状態を意味している。そして交渉者が、状況の合理的分析を行うに際しては、各種の方法選択の可能性や各方法の採用に伴う危険性、広い意味でのコストの様な諸要素の影響が存在する。交渉者は、そうした要素を勘案して、可能であれば必要な調整や補足を行った後（矢印5、6）、葛藤解決の為の前述の三つの方法の内の何れかを採用して、行動する事となる。その結果は、再び葛藤を生み出す新しい付加的環境条件を構成したり、組織のメンバーに影響を与えて、その期待水準の修正が行われ、交渉者との間の期待の相違を減じたりする事となる。

〔V〕 各過程の総合

現実の労使関係においては、言う迄もなく、以上の四つの交渉過程は、混在した形で同時に存在している。従って、その総合が最後に考えられなければならない。ウォルトンとマッカージーは、この為に、まず各交渉の中心的要求を処理し、更にその相互の複雑な関係を処理する尺度として、交渉者の用いる合理性(rationality)の概念を検討している。そして、結局それは、個人的心理的欲求（特に態度構成における欲求）と個人的経歴（特に組織内交渉における経歴）により、若干の修正を伴いながらも、基本的には、組織的諸目的(organizational goals)に志向されている中心的交渉者の見地から見て、合理的と考えられる合理性が用いられるとし、更にそれは、知識即ち情報を収集、分析、整理する交渉者の能力により限界づけられるとしている。換言すれば、情報の収集分析能力に富んだ交渉者による意識的判断程、客観性の高い合理性が得られる事となる訳である。

次いで、各過程の総合は、各交渉過程が、他の交渉過程を促進したり妨害

したりする関係を分析する事により、或る程度達成される事となると考えられる。まず、配分交渉における中心問題は、前述の様に表明についての形式の問題である。即ち、交渉者は、彼自身並びに彼の相手の抵抗点について、彼が了承しているところに従って、必要ならば戦術的な表明を行い、その行動を表明と一致せしめ合理化する為に、許された範囲内で速かに強い表明を行う形式を普通採用すべきであると考えられる。ところが、総合交渉においては、結果や最終的解決を最初から規定しない形で問題を提出する事が要求され、労使で論議を尽す程、共通の利益は増大する傾向にある。同様に、態度構成の過程において、協働型の労使関係を考える場合には、交渉相手の交渉者としての役割に伴って課せられている要求に対して、相互に関心を持つ事を必要とする。一般に交渉者は、相手交渉者から、どれだけの譲歩を得たかにより、自己の組織より評価される傾向にある。従って、最初から強い譲歩の余地のない表明を行う事は、相手組織並びに相手交渉者の態度構成の過程から言って好ましいものではない。組織内交渉においても、同様に、最終的見解の表明が次第に行われる形式(a gradually increasing - commitment pattern)が採用される事が望ましい。多くの場合、交渉者はその立場を漸次修正する事により、組織内の人々の行動期待を満たす事が出来るところから、交渉者は最初は、最終的見込みと異なった行動様式を採用する場が多い。要するに、配分交渉においては、最初に譲歩の可能性を持たない強い行動の表明を行う事が望ましい場合が普通であるが、その形式は、他の過程に取り望ましいものではないと言える。

次に、統合交渉を円滑に行う為には、その共同意思の決定の為には、出来るだけ交渉者間で情報を公開し合う事が要求され、それはまた次の態度構成の過程にも望ましい影響を与えるものと考えられる。しかし、配分交渉の立場からは、正確な情報の完全な交換や公開は望ましいものではなく、同様な事は、場合によっては組織内交渉においても言い得る場合がある。従って、交渉者は、統合交渉の過程より得られる利益の一部を放棄する様に迫られる場合がある。

態度構成過程の中心問題は、信頼の確保である。従って、交渉者が、この過程について関心を有する程、彼は相手の信頼を育て上げる為に投資する。そしてそれは、同時に統合交渉過程、組織内交渉過程に取っても、好ましい積極的な効果を持たらす。前者においては、信頼は情報の交換を促進するし、後者においては、信頼の存在は、交渉相手を混乱させる事なく或る種の戦術を採用したり、或いは、例えば頑固な態度を殊更よそおって、交渉相手の対内的交渉を助ける事も可能とする。しかし、配分交渉過程は、いわば一種の利己主義の過程であり、掛け引きの過程である為に、相手の信頼感を育成せんとする行為は、屢々高い費用を払わせられる場合がある。ただその反面、信頼感は、交渉相手の行動の予測を可能ならしめる基礎でもある所より、配分交渉の過程においても有用な要素である。従って、何れの過程より見ても、信頼を失う様な政策の採用は行われるべきでなく、可能な限りその育成に努めなければならない。

最後に、組織内交渉においては、交渉者が行使し得る統制力の強さが重要な意味を有している。即ち、交渉者の行使し得る統制力が大なる程、彼は組織内の人々に彼の見解を採用せしめる事が出来る。もし統制力が弱ければ、交渉者は、不本意ながらも組織内の人々よりする行動期待に従わねばならず、或いは、交渉相手の援助によって、限られた状況の人々に納得せしめたりしなければならぬ事となる。そして、配分交渉の過程においても、強い統制力は、交渉者の要求に従って人々を行動せしめる事により、彼の表明を裏付け、交渉相手の戦術を牽制する事を可能ならしめる。同様に、統合交渉過程においても、もし組織内の人々が、情報収集や問題解決に積極的に参加する雰囲気であれば、各種の参加制度を採用し得るが、逆に、人々の援助の得られない様な場合でも、強い統制力を有した交渉者は、少数の関係者達との協議のみで集中的に交渉を成立せしめる事が出来る。態度構成の過程においても、強い統制力は、組織内の規律を強め、目的とする態度構成を促進援助する機能を有している。

ウォルトンとマッカーシーは、以上の如く四種の交渉過程の相互関係を検

討し、その総合の道を考えた後に、幾つかの具体的な労使関係の事例について、実際の検討を行っている⁸⁾。そして、結局中心的交渉者の認める合理性に従って、各種の活動がこの四種の交渉過程に対して及ぼす相互の影響を考慮して、特定の活動方法やその態度の取捨選択が行われる旨を指摘しているのである。

こうしたウォルトン・マッカーシーによる労使関係のモデル化の試みに対しては、ペンシルベニア大学のノースラップ (Herbert R. Northrup) が指摘する様に⁹⁾、社会的経済学的労使関係論の立場よりは、現実における多くの団体交渉が、前もって一方的に決められた計画を実施する為の時期の決定機能しか果しておらず、成功した労使関係の育成の鍵とは看做されていない点や、主として、ここで用いられている行動科学的研究方法は、与えられた経済的関係の内ではしか有効性を発揮し得ないと言った限界が存在していると言う批判が行われ得る。しかし、与えられた条件の下で、如何にして協働的労使関係を生み出して行くべきか、乃至は生み出しているかと言う主体的行為の立場に立って考える場合には、この種の批判は、批判と言う言葉に値いするものではない。むしろわれわれとしては、こうした試論が更に多くの実証的裏付けにより、精緻化される必要性を強調したいと思う。

- 1) Richard E. Walton and Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, 1965, Preface Viii.
- 2) もっとも、欠損即ちストライキや労使関係の永続的悪化より生じる費用を考えれば、ゲームは変動和ゲームとなる。
- 3) 賃金以外の労働時間や労働条件の問題は、後述の様に、協働的労使関係では、多くは統合交渉として行われよう。
- 4) ゲーム理論を、一つの解を得る為よりも、収斂活動の理解の用具として用いる思考は、注目すべき試みと思われる。
- 5) 統合は、妥協 (compromise) とは異なる。妥協は創造を伴わない既存のもの処理でしかないが、統合は創造の過程を含むものである。
- 6) B. M. Selekman, S. K. Selekman, and S. H. Fuller, *Problems in Labor Relations*, 2d ed. 1958, pp. 4-8
- 7) C. S. Golden and V. D. Parker (ed.), *Causes of Industrial Peace under Collective Bargaining*, 1955.

本研究は、National Planning Association により、C. S. Golden を委員長に1947年より7年間に亘り、労使関係の良好な事例の分析を中心としてその理由について纏められたものである。その結論を簡単に見ると次の如くである。まず、労使が相互に主権を保持し、相手に尊敬と信頼感を持ち共存出来易い環境としては、①中規模の企業である事。(大企業では突破口として組合に狙われ易く、小企業は管理者の個性に影響され易い。)②雇用量の安定した企業である事。③技術進歩が余り急激でない事。④細かく動作の指定された単調な繰返し作業の少ない事。⑤製品原価に占める人件費の割合の少ない事。⑥製品需要が安定的に拡大している事。⑦特定の地域に定着し、地域の標準的労働条件に従っている事。⑧地域社会の一般的気質が平和的であり、地域の労働市場で特に目立つ様な大規模な雇用主ではない事。⑨労働組合が安定し、有能な指導者を持っている事。⑩雇主は経営者団体に加入し、組合の要求に統一的に答えられると共に、協約に定めていない事項の決定は、現地に任ず様になっている事等の諸条件が指摘せられている。(ibid., pp. 10-22.)

- 8) この点に関して興味ある指摘は、前節に紹介したインランド・スティール・コンテナナー社の事例である。同社は、余りにも有名になった労使協働の状態の維持に気を取られ、競争力の強化を忘れた為、1962年に大幅の管理者の交代を行い、相当な人員整理を行わねばならなかった。ウォルトン・マッカーシーは、こうした事が生じる理由として、労使に建設的友好的な態度が生じた事から、直ちに総ての問題が統合交渉の課題として処理し得ると考える所に誤りがあり、配分交渉が完全に消滅するものでは無い事実を知るべきであると主張している。問題は、配分交渉も基本的には統合交渉と同様な態度の上に行われる事が必要であると言うにとどまる。

(Walton and McKerise, of. cit., p. 372.)

- 9) Herbert R. Northrup, "A Behavioral Theory of Labor Negotiations, by Richard A. Walton and Robert B. McKerise", *Industrial and Labor Relations Review*, april 1966, pp. 459-560.

四 結

カリフォルニア大学のダルトン(Melville Dalton)は、「労使協働に関する若干の賛否」と題した論文¹⁾において、企業における労使協働の実現を妨げる諸要因と、逆にそれを促進する諸要因を分析している。彼によれば、労使協働の実現を阻害する要因としては、(1)社会的要因、(2)組合内の諸条件、(3)労使に共通する諸条件の三種の要因が指摘せられる。そして、まず(1)社会的要因としては、公共福祉の優先を理由とした強制的仲裁、個人的成功や出

世運動の二つが考えられている。即ち、強制的な仲裁は、労使の自由な交渉、取引の機会を奪うところから、協働を不可能と感じせしめ、また職場委員として有能な労働者を会社が職長の位置へ次々に抜擢する様な場合には、組合側の交渉者の質を低下せしめる事となり、使用者側は、労働者の真の状態に対する理解が弱まり、協働の状態を生み出し難くなる。

次に、(2)組合内の諸条件としては、前述のウォルトン・マッカーシー・モデルにおける第三の組織内交渉において指摘せられた、組合指導者とその支持者並びに一般組合員との間の考え方のギャップに基づく葛藤が指摘せられる。

最後に労使に共通する諸条件としては、労使の共同行為に対する連帯責任の欠如と、好意のバランス及び非公式の慣行を公式化するという問題が指摘されている。即ち、全国組合の幹部や最高経営者層の段階と異り、日常の職場における労使関係において、労使のそれぞれ有能な人達の一部は、協約の範囲に含ましめるには、余りにも捕捉し難く、そして公表するには余りにも危険な微妙な問題を解決する為に、私的に交渉し、或いは譲歩する用意を持っている。例えば、多数の従業員の利益の為に犠牲となったほんの少数の人々を助ける手段を考えたり、将来の仕事への支持を得る為に、非公式的指導者に譲歩を行う等々の弾力的な交渉が現実には要求され、行われているのである。そして、こうした交渉は、公式協定の精神に反するものではないが、しかし、形式主義者達は、そうした交渉の参加者をからかい、理想主義者と現実主義者との間に政治的な憎悪をかき立て、その結果十分な連帯責任の受諾を困難とし、更に、公式協定への不信を生み出す事となる。規則や手続を手段としてではなく、目的と看做す公式主義者達は、狭い倫理観に立った正義の維持を労使関係において要求し、行為の画一的な善悪による識別を要求する。こうして、現実の組織における人々の性格の差や、獲得出来る情報量の差、各人の情報分析能力の差は、一部の労使の間に、両者の好意に支えられた非公式の慣行を生み出すと共に、それが他の労使の一部の人々の攻撃の種となり、労使間の協働を妨げる結果となるのである。

次に、労使間の協働を促進する要因として、ダルトンは、次の諸要因を指摘している。即ち、現実の日常の問題の解決に直面した個々の管理者の多くは、容易に問題の性格を理解し得ない他の管理者達の内に解決策を求めるよりも、同様に現実の問題に直面し、その解決に努力している職場委員や苦情処理委員達に協力を求める傾向がある。それが一面において協働を妨げる原因の種を蒔く事は前述の通りであるが、一面において、労使間の協働を生み出す契機にもなるものである。

更に年金制度、先任権制度、有給休暇制度等の最近の労働者の要求に反映されている様に、労働者は特定企業に継続して雇用される事を強く希望し、また最近の管理方式には、例えば、目標による管理の如く、労働者の自由裁量を積極的に取り入れ、その成長を促そうとする方式が開発されて来ている。こうした永年勤続への希望と、作業手段を自主的に選択出来る魅力とは、労使間の協働を生み出す積極的な基盤となり得るものである。

同様に、今日、管理政策の樹立に際して重要な機能を担って来ているスタッフ部門の専門家達は、専門の問題について、組合側の同様な専門家との討議を希望する様になって来ており、そうした専門的関心よりする協働への契機が存在している。また、今日の労働の質的な変化、即ちオートメーション化に伴う現場労働者の減少と、事務労働者の相対的增加、並びに、管理職務と非管理職務の実質的接近は、労使の間の利益の重複する部分を増加させて来ている。特に、オートメーションを中心とした技術の革新は、労使を問わず新しい技術の修得を要求し、その配置転換を必要ならしめ、新しい技術の修得出来ない者は排除せられる可能性をもたらしている。

更に最近では、使用者達の内に、安定した組合が存在している事を、企業の安定化の為の一つの条件として認める人達が増えて来ている。彼等は、自由な自主的な交渉によって作られた労使間の協定は、株主集団の様な他の利害関係者集団との結び付きよりも、より安定した堅い信頼出来る結び付きを生み出し、将来の動きの予定を可能ならしめるものであると考えている。

最後に、企業が競争に破れて倒産する事は、労使共に職を失う事を意味し

ている。従って企業間の競争は、協働的労使関係を生み出す一つの基盤を提供していると言える。

ダルトンは、以上の様に労使協働の阻害要因と促進要因とを分析した後に、全国組合の幹部や最高経営者層と、最下位の職場委員や職長階層の間に見られる各種のギャップを埋める為に、現場の労使の間で好意的に発生している非公式的慣行や手続きを、或る程度公開し、公認のものとする事を提案している。そしてこの為に彼は、一方において、混乱を生み出す様な派閥(*disturbing cliques*)に代えて、建設的派閥(*constructive cliques*)を育て、表面化されていない有益な慣行や手続の性質を研究し、その公表化、公式化の可能性に努めるべきであると共に、そうした非公式的慣行を生み出さなければならぬ理由と、その除去の可能性をも研究すべき事を主張している。

しかし、同時に彼は、次の様にも主張している。即ち、「組織における総ての調整と一致は、まず組織の低い階層から始めて、高い階層に向かって行われるべきであると言う仮説は……今日当然の事と考えられるが、同時に、人々の組織的熟練、事件についての知識、表明及び倫理観に大きな相違が存在する限り、それは程度の問題に留まるものである。ただし、もし総ての人々の間の誠意(*good faith*)と言う言葉で理解されているものを、その協働が含まれているとすれば、非公式的慣行そのものは、それ程重要なものではない(*minor*)であろう²⁾。」そして、文字通りの「完全な協働は、本来可能なものではなく、實際上望ましいものでもないのである。それは、国有化された経済社会では適しているかも知れないが、伝統的な民主主義社会に付随する闘争と葛藤(*struggles and conflicts*)とは相入れないものである³⁾」と。

即ち、協働的労使関係とは、元来労使間の無批判の一体化を意味しているものではない。無批判の一体化は、協働ではなく、一方の他方に対する完全な支配乃至は同化を意味する。協働関係は、本来対等の立場に置かれた者達の間で、何等かの意味での協定に従って生じるものであり、その協定を生み出す間における取引や葛藤の存在を排除するものではない。従って、配分交

渉の過程を含まない協働関係は存在しない。問題は、交渉者達の間、相手に対する信頼感、或いは、誠意と言われているものが存在している事実である。それは、ウォルトン・マッカーシーが、労使間の四つの交渉過程に共通して、同一方向に働く純粹の資産(unmixed asset)と呼び、セレクトマンが、相手の不安や怖れを除去する前提として重視し、バーナードがかつて「誠実についての信頼⁴⁾」「管理の完全性についての信頼⁴⁾」或いは管理者の「協働について信頼をいだかせる様な能力⁵⁾」と言った言葉で、協働への鍵として強調して来たものである。そして、それは、まず何よりも基礎の安定した労働組合の存在を前提としているものである。使用者の交渉相手の労働組合の役員が、自己の組織や自己の地位の保全に腐心しなければならない様な状況においては、安定した永続的な協働関係は生れ得ない。同様に、マックレーガーが指摘する様に、使用者達も、管理者としての自己の才能に自信が持ち得なければ、やはり永続的協働関係は望み得ない。そして、そうした基礎の上に、始めて労使共に組合員の二重帰属心の存在事実を受け入れ、その前提の上に日常の労使関係を検討する余裕が生れて来ると考えられる。そして、今日では、その場合にこそ最も広い範囲の労使の指導者に対する従業員達の支持が得られる事となるのである。

一体労使協働の主張や試みは、既に古くから多くの人達により行われて来ており、その代表的な例としては、イギリスの労使協議制度(Joint Consultation System)や西ドイツの共同決定法を挙げる事が出来るであろう。しかし、これ等の事例は、戦争に伴う労働力の不足とそれによる労働者の協力の確保の必要性、同じく戦争や戦後の復興に伴う生産性の増強の必要性、企業防禦の要請、労資同権のイデオロギー等、或いは、例えば、カール・ツァイスに見られる様な小規模な場合においては、個人的な信念と言ったどちらかと言えば、経営の外在的な理由に主として基づき生み出された場合が多い。従って、またそれ等の制度は、必ずしも永続的な普遍的な制度に迄成長しているとは言い得ない。

ところが、最近における経営学の展開は、経営の内在的な要請よりする協

働的労使関係の確立せられるべき必要性を指摘するに至っている。即ち、今日の経営学では、最初に指摘した様に、管理者も一般の従業員も、共に多様な欲求を持ち、限られた情報と限られた情報分析能力しか持っていない普通の人間として理解しており、科学的管理法で前提とした様な管理者は経済人であり、一般従業員は生理的機械であると言った異質の人間像を前提とする考え方は放棄している。従って、経営の管理組織は、一面において組織全体として一個の経済人を生み出す情報収集整理の機構として理解されて来ている。そこでは、一般従業員は情報収集の触角としての機能を有しており、情報の多くはまず一般従業員により収集され、それが管理階層の上に行くにつれて整理統合せられ、その情報を基礎にして上から下への指令が行われると解されている。従って、そこでは、個々の従業員の情報収集に対する積極的な意欲が組織における意思決定の基礎要件として重視され、従ってまた、そうした意欲に働き掛ける報酬管理の問題が、重要な問題として展開されるにいたっている。

そして、そうした報酬理論の教えるところによれば、従業員の積極的な貢献意欲を刺戟する為には、具体的には、細かな作業方法や手段の指図を行わずに、むしろ目標や趣旨を説明する事に努めると言った今日一般に目標管理と言われている一連の管理方法の採用が有効であるとしている。しかも、この動きは、コンピューターを中心とした自動制御機器の発達に伴い、定型的意思決定の業務から人間が急速に排除せられ、代って人間は、非定型的意思決定の業務を主として担当する方向に向う事となった事から、管理者が前もって具体的動作や手段を指示しておく事が事実上困難となって来ている事実からも不可避免的に促進せられて来ている。

ところが、こうした目標による管理と言われる手法に代表される一連の管理方法は、いわゆる大幅な権限の委譲を一般従業員に対して行う事でもある。そして、それは、日常の業務に対する大幅の経営参加が行われている事をも意味するものである。従ってそれは、ダルトンの言う様に、協働的な労使関係の生成を促すと共に、またそうした関係を前提として、始めて成功し

得るものなのである。協働的労使関係の本質的問題が、団体協約の様な公式的条文規定よりも、日常の職場での非公式的關係を含めた下級管理者の一般従業員との關係にあると考えられる重要な理由の一つは、ここにある訳である。

更に、報酬理論は、こうした生産面における協働的労使關係の維持の爲には、そうした關係によって得られた成果を、その参加者に誘因として配分する事を要求している。マックレーガーが成果配分制度の設定を指摘し、ウォルトン・マッカーシーが補強理論を援用して、報酬の支給の必要性を指摘する所以である。協働的労使關係は、生産面のみならず配分面と結びついて、始めて存続し得るものなのである。

最後にわれわれも、マックレーガーと共にこうした協働的労使關係の樹立は、組合員の投票で指導者が選出されると言う労働組合の機構を前提とする限り、個々の労働者の精神的成長なしには、維持し得ないものである事を、強調しておかなければならない。そして、それは、組織經濟の立場からは、窮極的には精神的に成長した個々の管理者による個々の従業員に対する働き掛けによって行われるべきものなのである。かつて、バーナードは、この間の事情を次の様に指摘している。即ち、「労使關係において、私は幾度も繰返して……間違った事が行われ、或いは、本来正しい事が悪く行われるのを見て来た。そして、その理由は、総てのそれ等の計画が、協働計画の有効な運営の鍵である個人を対象とせずに済ませる近道を見出そうと試みた事であったのである。……一般的人事政策や監督者の業務において、個々の従業員を無視し、そして集團及び平均を包括的に取扱おうとする傾向が非常に強い⁶⁾」と。

労使關係を考える場合、われわれは、ともすれば社会的に現象を捕えて解明する經濟学的視點に引かれ、使用者集團と労働者集團との兩集團間の問題として考え勝ちである。こうした傾向に対して、バーナードは、人事管理は、あくまでも個人個人の従業員を対象とし、管理者はその従業員の個性に合った態度で接し、働き掛けるべきであり、そこから信頼關係が育成せられる事

を繰返し指摘している。そして更にわれわれは、ホワイトの研究に見られる様に、そうした管理者の個々の従業員への積極的接触を図る為には、上位の管理者達が極めて重要な機能を有している事実を指摘する事が出来るのである。

- 1) Melville Dalton, "Some Pros and Cons of Union - Management Cooperation", Personnel Administration, November-December 1965, pp. 4-5, 38-43.
- 2) *ibid.*, p. 41.
- 3) *ibid.*, p. 39.
- 4) Chester I. Barnard., "Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations", Organization and Management, 1948, p. 11.
- 5) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p. 282.
- 6) C. I. Barnard, "Some Principles and Basic Considerations in Personnel Relations", p. 6.