

わが国における人事管理上の諸問題について

——とくに、行動科学的見地よりみて——

高 木 幸 道

まえがき

高度成長期にかかえこんだ過剰な人員、毎1年割近くアップする賃金、数年後に予想される若年労働力の不足等々、わが国における人事管理の現況は、いまやひとつの曲り角にさしかかっている。このため、各企業は全社をあげて妙手をひねりだすことに懸命のありさまである。

しかし、そうかといって、人事管理に万能薬などのあろうはずはない。えてして、このようなときには、とるに足らぬはりつぎ作業に追いかけているにもかかわらず、それがかえって、つぎつぎと対策が打ちだされているかのように錯覚しがちなものである。しかし、それは、ややもすれば末梢化されがちな人事管理技術をして、ますます窮地に追いこむ結果となるだろう。

このさい極め手となるのは、よしんばどのような狭い領域のことで、そのひとつひとつを明確に、きめこまかくおさえていくということである。一步しりぞいてでも、たとえそれがどのように限定された視点からにせよ、そこでえたデータをもとにして、基本的なありかたをつかみとるということが、むしろ正道にかえす捷徑ではないかと私は考える。

この小論もまたこのような発想からはじまったのであった。

すなわち、私は、これらの、からみにからんだ人事管理上の諸問題についても、たとえ一視点ではあっても、たとえば行動科学的な見地よりみたととき、い

ったいそれはどのような実態をふくんでいると指摘できるのか。せめてこの点だけでも明確におさえておくことができれば、それがしいては、重要な指針をしめすきっかけにもなろうかと考えたのである。このことが、そもそも、この種のアプローチを意図した動機であった。

しかし、ひとくちに行動科学的な側面での追及といっても、これまた、漠然とした、いっこうに焦点のさだまらぬものとなりかねない。なぜならば、行動科学それ自体が、きわめて広範囲にわたる領域をふくんだものだからである。したがって、こちらの側にもまた、とうぜん明確にきめこまかくおさえておかねばならぬことのあるのを、このさい見落してはならない。ゆえに、つぎにチェックしなければならぬのは、このような行動科的アプローチのなかにあって、いつたいどのような点までにかぎってとらえようとするのか、ということであった。

衆知のように、最近、アメリカでは、企業の諸問題に対して、この種の行動科学的なアプローチがあい次いでおこり、この勢いは、遠からずして、一大潮流を形成するかのように見える。D. McGregor や R. Likert の理論はいうに及ばず、E.H. Shein, W.G. Bennis らによる T. グループ・アプローチ、R.R. Blake, J.S. Mouton らの、例のグリッド・チーム・トレーニングの問題、C. Argyris らのとりあげる組織効率についての追及等々——これらについての参考文献は列記するだけでも優に一書をなすかとおもわれる⁽⁴⁾。それにまた、実践面でも、たとえば、ジェネラル・エレクトリック会社が、すでに1959年より、多額の費用を投入しながら、行動調査機関 (Behavioral Research Service) を独自で設置して大掛りな行動科学的リサーチを展開しており、その他の諸会社もまた続々とこれに踵を接しているとのこと。その発展ぶりはまことに目を見張らざるをえない。

とくに、直接、人事管理問題にふれた行動科学的なアプローチについてもまた、いくつかのすぐれた研究がなされており、その一例をあげれば、M.B.

Dunnette と B.M. Bass らのいうところなどは、包括的ながら、きわめて注目すべき方向を示唆したものといえるだろう⁽²⁾。

(後注にあえてその要約を付記したのも、日本の現状をおもうとき、そこには重要な指針が示されており、裨益するところが多いのではないかと考えたからであった)

これらがすなわちアメリカで行動科学がいかに企業と密着しているかをしめす、ごくあらましの動きである。その動向については大いに活目すべきものがあるといわねばならない。

しかし、そこにふくまれていることは、上述のとおり、企業行動のほとんど全般に及ぶというほどの、きわめて広範な領域をもったものである。もし仮りに、行動科学という耳新しい響きにひかれて、これらのすべてを丸呑みするとすれば、たちまち消化不良となるにちがいない。さきに、人事管理に対する行動科学的アプローチについても、そのうちの2,3の点だけにでも問題を限定して、そのかぎりでも徹底的に消化につとめねばならないとしたのも、じつは、このようなことからであった。

私自身は、この点について、じぶんにあたえる課題として、せめて次の3点だけにでも厳密に限定して、それをおさえることができれば、(それですら難事ではあるが) それだけで十分ではないかと考えている。

第1は、人間個人の問題を貴重な人間資源 (human resources) として、前向きに、もういちど徹底的に追及しなおさねばならないのではないかということである。ともすれば、企業には、人間を浪費しながら、しかも他方では、人間の問題を厄介扱いするという矛盾した面がありはしないか。それは、ひとりひとりの人間を、どのようにして生かし、どのようにしてもっとも効率化するかという、企業としての基本的なとらえかたに、まだまだいい加減な甘さが巢食っているからである。個人に対するあくなき追及の、いまほど必要なときはない。この点、R.E. Miles がハーバード・ビジネス・レビュー誌上で発表した論文は⁽³⁾、これと同一軌道にあるものとして、大いに得るところがあった

わが国における人事管理上の諸問題について

し、また、この線の今後の動向には私は大いに注目したいと考える。

第2には、対人間能力 (interpersonal competence) の問題を、より緻密に掘り下げていかねばならないということである。それは、従来のように、対人間の問題をただ対人関係というつながりだけでとらえようとするのではない。これをどのようにして効率化するかということのために、より多次元的にアプローチしようとするのがこの方向である。この点については、一例をあげれば、¹ D. Moment, A. Zaleznik らによる研究⁽⁴⁾のごときが興味ある実験をしめており、私もまたこの線上を歩みたいとおもう。

そして最後に第3としては、さらにこれらの第1、第2のアプローチを総合するものとして、組織効率 (organizational effectiveness) の問題がさらにきびしく考究される必要があるのではないかということである。それは単なる静態的な組織論の展開ではない。組織効率の分析なり測定なりを無視しては、組織論のなり立つはずもないのに、従来はとかく概念的な傾向に走りがちで、この点がないがしろにされてきたのではないかと考えられるからである。私は、この点については、とくに C. Argyris の所説に耳を傾けたい。

以上の3点が、私自身が整理し、しぼりあげて、じぶんなりにおさえようとする問題提起のあらましで、このようにすることがまた、さきにも指摘したように、現代の要請にこたえる捷徑ではないかとおもっている。

したがって、本稿もまた、これら三本の軌道上の一区間をなす部分であることは当然である (ただし、紙幅の制約から、第2の対人間能力という観点に立っての問題は、遺憾ながら割愛せざるをえなかった。他の機会を期したい)。しかし、第1の個人に対するアプローチについては、これもまたそれに迫る道はさまざまで、その各々におよぶということは、やはり、このさいのとるべき方途ではない。それは、問題を明確に、細分化してとらえようとする本来の意図に反するからである。おもいきった截断を必要としよう。そこでこのさいは、この側面につながることのうち、とくに心理学的な諸問題を抽出し、それをさらに限定して、

その角度から人事管理の現状を一瞥したい。これが本稿の第1の主題である。

そして第2には組織的側面より、とくに日本の人事管理部門の組織効率をはたしてどの程度なのかということ、ごく荒削りながら、分析したいと考える。

ただし、以下にのべる現状の分析は、例の、行動科学的な手法を借りてのアプローチというものではない。そうではなくて、それは、行動科学的な視点に立って、その視点から人事管理上の諸問題を瞥見するというほどのものである。いわば、行動科学的なアプローチへ前進するための、ひとつの事前段階とでもいえようか。この点についても、まずあらかじめおことわりしておかねばなるまい。

注 (1) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.

R. Likert, *New Pattern of Management*, 1961.

E.H. Shein & W.G. Bennis, *Personal and Organizational Change through Group Methods*, 1965.

R.R. Blake & J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, 1964.

C. Argyris, *T-groups for organizational effectiveness*, *Harvard Business Review*, March-April, 1964, pp. 60-74.

Organization and Innovation, 1965.

(2) M.B. Dunnette & B.M. Bass, *Behavioral scientists and personnel management*, *Industrial Relations*, May, 1963, pp. 115-130.

要約：これまでの人事管理は、人間行動のもっている途方もない複雑な諸問題をまず理解しようとせずに、末梢的な仕掛 (gadgetry) や技法 (technique) に眩惑され、しかもこれらのいかさま (gimmicks) を技術 (art) と心得えてきた。ロール・プレイング、ブレインストーミング、コンファレンス・リーダーシップの新技术しかりである。面接手段においてははわずもがな。選考方法としての心理テストのごときは単なる面接のための補助手段にすぎなかった。訓練計画は、企画者の側に都合のよいようにしか考えられず、訓練評価にいたってはなきに等しい。その他、新入社員の実習、カウンセリング、ヒューマン・リレーションズ計画など、いずれもが早すぎた氷結 (premature freezing) に終わっている。人事管理担当者は、あまりにも早くサービスの仕事に満足しすぎたようであった。

人事管理は、このさい、従来のそれより、さらに広範にして革新的な行動科学にその席をゆずらなければならない。心理学的には、H.J. Leavitt のいう組織心理学へ発展し、これに産業社会学、文化人類学、ないしは組織理論などが加わっ

わが国における人事管理上の諸問題について

て、それぞれがいずれもコンピューターの技術を動員しながら、企業の諸問題ととり組んでいるのを見るのである。いまや、エンジニアリング・サイコジストが古典的な産業心理学者にとってかわり、訓練計画にはプログラム学習 (programmed instruction) が導入され、グループ・ダイナミックス理論が、問題解決行動 (problem-solving behavior) の分析に適用され、選考方法には、コンピューターを駆使した Cronbach と Gleser のモデルが活用され、組織問題には、例の McGregor の Y 理論に対する実験が開始されている。しかもさらに重要なことは、これらの各分野からのアプローチが、すべて、最終的には、全体のシステムを最善にするため (to optimize the total system) という一点に集約されているということである。組織的なアウト・プットのどの局面を最大化し、組織的なイン・プットのどの部分を最小化するか。要するに、行動科学者は人と金との output-input system を相互的な構成体 (interacting components) として考案しなければならない。ゆえに将来の行動科学者は、(いぜんには、人事担当者といったものだが) ラインの一員となる者が多くなろうし、現に今日ですらその傾向がみえる。それは、今日の近視眼的な (myopic)、技術にしばられた (technique-bound) 人事管理とはおよそかけはなれたものといえよう。

- (3) R.E. Miles, Human Relations or Human Resources? H.B.R. July-Ang. 1965, pp. 148-163. The Affluent Organization, H.B.R. May-June, 1966, pp. 106-114.
- (4) D. Moment & A. Zaleznik, Role Development and Interpersonal Competence, 1963.

I 心理学的側面よりみた現状分析

さてそこで、人事管理の上で、個人のかかえる諸問題を、さっそく、本稿の主題のひとつである心理学的側面よりみようとすると、ここにもまたさまざまな視点がおもひ浮べられて、とうてい一様にはとらえきれぬものではない。未整理の問題は山と積まれて残されたままである。まったく手のくだされていない領域もまたどれほどあろう。その実状は、やや誇張めくが、まるで玩具箱をひっくりかえして、投げ出されたままになっているかのようなのである。下手に手をかければ、いっそう混乱するばかりであろう。このようなときには、いっそのこと、問題をおおざっぱにとらえるか、それとも、ごくごく小さなものを選んで整理するか、そのどちらかぐらいしか手がないのではないだろうか。

わが国における人事管理上の諸問題について

おもいきってそのねらいを小さくおさえてかかることが、ここでもまたひとつの重要な極め手となる。

そこで、私は、この現状をとらえる手がかりとして、些細ではあるが、さまざまな心理学的諸問題のうちとくに次の点だけにかぎって簡単に整理することをこのさいの課題としよう。

第1は、現在、各企業でとり入れられている心理テストの状況はといったどの程度のものかということ、

第2は、しからば、これらの仕事に対応する心理学研究者の参加状況はどの程度かということ。

以上の2点についての整理分析がそれである。

それにまた、これらふたつの状況を、とくにアメリカのそれと比較すると、どの程度の差異をそこに発見するかということも別の興味ある関心となった。

(1) 心理テストの利用状況について、

ところで、わが国における心理テストの利用状況にれてであるが、まずはじめより出会ったことは、この点に関する恰好の資料がきわめて乏しいということである。

しいてあげるとすれば、日経連のおこなった2度の労務管理調査のなかで、比較的これに関連するとおもわれる適性検査についての実態調査ぐらいが、せいぜい総括的なものといえるていどであった⁽¹⁾。

したがって、ここでは問題はさらにせばめられて、適性検査という一点にまでしぼられざるをえなくなったということである。

さて、それでは、当の適性検査の実施状況はどうかというと、昭和38年の調査によれば、おおむね次のようであった。

入社時の選考方法としてこの適性検査を採用したのは、従業員100人未満の会社ではその実施率が11.8%、100~300人では25.6%、300~500人、43.4%、500~1000人、45.9%、1000~3000人、54.7%、3000~5000人、69.4%、5000

わが国における人事管理上の諸問題について

人以上の会社では、じつに 77.2% にも及んでいる。これによって気付くのは、その実施率が意外なほど高いようにみうけられるということである。とくに大企業における7割以上という高率は、これだけでみれば、まことに好ましい傾向というべきで、それは将来もなおいそう発展してほしい方向でさえある。

ただし、これも、そのほかの選考方法の、筆記試験なり、面接試験なりの実施率が、平均でそれぞれ 85.6%, 97.8% という高率であることをおもうと、その平均率が 49.3% であるのは、まだまだ進展してよいはずというべきだろう。

が、ひとたび転じて、その実施内容にまで眼をうつすと、そうそう手放しでよろこんでばかりはいらない。そこにはかえって、危険な罫さえ待っているといえる。適性検査の内容を、それぞれの検査様式別にみた次の表が、なによりもこの点を教えてくれているからである。

	100人未満		100~300人		300~500人		500~1000人		1000~3000人		3000~5000人		5000人以上		規模計	
	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率	件数	比率
クレペリン内田作業素質	4	11.8	38	21.1	36	34.0	74	33.6	149	48.2	51	60.0	79	62.4	431	40.6
学研成人知能			6	3.3	3	2.8	4	1.8	10	3.2	4	4.7	12	9.4	39	3.7
田中ビネー式知能			1	0.6	3	2.8	6	2.7	8	2.6	2	2.4	8	6.3	28	2.6
興味検査			5	2.8	1	0.9	4	1.8	6	1.9	2	2.4	7	5.5	25	2.4
向性検査	1	2.9	21	11.7	13	12.3	25	11.4	21	6.3	11	12.9	11	8.7	103	9.7
桐原式意志気質			1	0.6			1	0.5	4	1.3			1	0.8	7	0.7
バーンリョーター									2	0.6			2	1.6	4	0.4
色彩象徴検査			2	1.1			3	1.4	8	2.6	1	1.2	1	0.8	15	1.4
ロールシャッハ検査			2	1.1	1	0.9	4	1.8	6	1.9	4	4.7	6	4.7	23	2.2
T.A.T.			1	0.6	1	0.9			1	0.3			2	1.6	5	0.5

これらによって誰しもが気付くのは、(1) 企業規模が大きくなればなるほどそれだけ実施率も上昇しているのだが、(2) 専門化された検査になればなるほどそれが敬遠されているということである。とくに、ロールシャッハやT.A.T.のように、直接専門家の手によらねばならない検査のごときは、まことに微々たるものといわねばならない。

わが国における人事管理上の諸問題について

この事実はいったいどのように解釈したらよいのか。傾向としては、たとえ前向きになっているにしても、それは、まだまだ心理テストそのものが基礎的には根づいていないということを意味しているのではないだろうか。もつと忌憚なくいえば、それは、ただ単に形式的に、体裁上から採用されているにすぎないということではないだろうか。この点がいかに案ぜられてならない。もし仮りにそうだとすれば、むしろ危険でさえある。

最近の研究によれば、心理テストの有効な活用は、就職希望者のひとりひとりについて、そのひとの仕事に対する熟達度 (proficiency) さえある程度まで予測することを可能にしようとしている。それほどまでに、採用のさいのロスを最少ならしめようと努力がかさねられているのをおもうと、この面での、心理テストに対する認識不足は、まだまだ大いに災いになっているといわねばならない。

おもうに、わが国における求人は、多くは、会社全般にとっての求人であって、職種そのものにとっての求人ではない傾向をもっている。したがって、採用時のさいには、個人の能力と仕事との性質を結びつけて、その点での最適格者を選ぶなどということが、遺憾ながら、おこなわれそうにない。

心理テストの積極的な採用を阻んでいる大きな障壁は、存外、このような社会的慣行がまだ優先しているからなのであろう。人間ひとりひとりを、どのようにして最も有効な資源とするかという、肝心かなめの発想が芽吹くのは、いったいいつの日のことか。

そして、このような適性検査の実施状況は、観点を入社後の配置という問題にかえてこれを見ても、ほぼおなじような傾向にあることを発見する。適性検査を利用しての配置は、やはり見掛上は、相当程度一般化しているかのようである。いまこれを、さきのように表示してみると次のようであった。昭和33年度と、38年度を比較対照し、あせて教育訓練による配置ともくらべてみると、いっそう興味ある指針をうることができる。

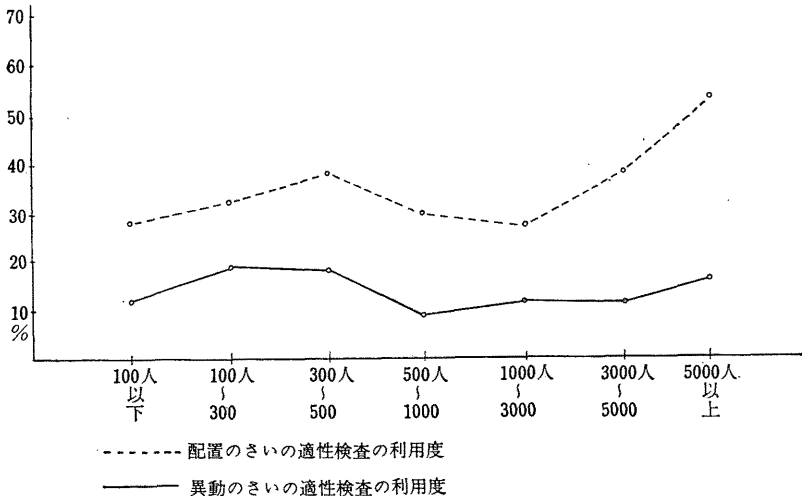
わが国における人事管理上の諸問題について

	年	100人未 満		100～ 300人		300～ 500人		500～ 1000人		1000～ 3000人		3000～ 5000人		5000人 以上		規模計	
		件 数	比 率	件 数	比 率	件 数	比 率	件 数	比 率	件 数	比 率	件 数	比 率	件 数	比 率	件 数	比 率
適性検査による配 置	33			52	24.5	37	25.7	55	25.2	72	29.1	25	35.2	29	27.1	291	27.6
	38	10	29.4	61	33.9	39	36.8	68	30.9	90	29.1	33	38.8	71	55.9	372	35.1
教育訓練による配 置	33			78	36.6	48	33.3	92	43.8	114	46.2	38	53.5	63	58.9	460	43.7
	38	9	26.5	71	39.4	52	49.1	103	46.8	149	48.2	45	52.9	86	67.7	515	48.5

最近では、各社ともが新入社員教育には殊のほか力を入れる傾向にあり、したがって教育計画もまた多分に専門化しつつあって、適性検査等の利用度もまたこれにひきずられてこのようなことになっているのだろう。原因はどうかであれ、この現象自体は大いに発展してほしいものである。

ただ問題なのは、検査の方法と執拗なまでの追及性である。

いまこれを、その後の異動という問題を決定するさいの適性検査の利用度とくらべてみると、そこには著じるしい格差のあることを発見して戸惑わざるをえないからである。両者を比較して、グラフでしめすと次の通りであった（ただし、次表は38年度のみ）。



わが国における人事管理上の諸問題について

この事実から類推すると、適性検査実施の実態は、まだ、多分に皮相的な取扱いに終わっていると指摘できるのではないだろうか。そこには一貫した、執拗なまでの追及性といったものは、どうやら見受けられないからである。

このようにみえてくると、これが実質的に根づくには、まだかなりの時日を要するとみななければなるまい。いわんや、それがさらに心理テスト全般にまで行きとどくようになるためには、それこそ並みなみの努力ではなしとげられるものではない。

最近では、たとえば日本リクルートセンターなどに心理テストを依頼する会社が急激にふえて、かなりの反響を呼んでいるが、一方、この種のテストに対する抵抗もまたいせんとして根深いものがある。総体的にいえばまだトライアルな域を脱していないといえるだろう。それは、心理テストそれ自体にもまだ問題があるし、これにたずさわる心理技術者の側にも多分に問題が残されているからでもある。しかし、もっとも大きな障壁となっているのは、やはり、これを受けとめる企業者の態度のなかにあるのではないだろうか。日本の現状はおおかたこのような位置にあるとっていい。

それでは、他方、アメリカの現状はどうだろうか。参考として次に一瞥してみるとしよう。そうすれば、なおいっそう日本の位置がはっきりするにちがいない。

まずはじめに、W. Spriegel らのおこなった調査の結果をあげれば、つぎのようであったとか。心理テストを使用している会社の率は、1940年で 66% であったのが、1957年にはさらに 80% までに伸長したということである。

また NICB (National Industrial Conference Board) の1958年に発表したところによれば、従業員250名以上の会社の利用率は 81% で、巨大会社 (giant company) の全部がテスト計画をもっており、大会社 (large company) は約半数をこえてこれを実施しているという (S. Habbe 注⁽²⁾ の論文より抜萃)。

ただし心理テストの内容については、S. Habbe の同書からは知るべくもな

いのだが、しかし、いずれにせよ、かなりの利用率であることは、これでおよその見当がつこう。

そしてさらに、われわれが注目しなければならないのは、これほどまでに普及しておりながら、それでもなお他方で、これらの心理テストに対する風当りは、それと平行してあいかわらず厳しく取沙汰されているという事実である。この種の批判は、じつに50年以上の長きにわたっていると。遠くは、C.S. Myers の「メンタルテストの落とし穴」(The Pitfalls of Mental Test, 1911) という所説から、近くは、労働仲裁裁定書 (Summary of Labor Arbitration Awards, American Arbitration Association, Report No. 9, Dec. 15, 1959) にいたるまで、その狼火はいつこう消えそうにないらしい。ワシントン大学の W.L. French が、今日なおこの欠陥を謙虚に認めながら、彼の、いわゆる「臨床的・統計的アプローチ」(clinical-statistical approach) をひとつの方法として提唱しているのも故なしとしないのである⁽³⁾。われわれは、ここに、アメリカの真摯な姿をみてとらねばならない。それは決して単なる鴉呑みで終わっているのではないことを意味している。大いに他山の石とせねばなるまい。

そもそも、企業の側で心理テストを採用するのは、従業員の採用、配置、異動、昇進などの各段階で、それぞれ適格な評価をえて、そこに一貫した科学的客観性の裏付けをのぞむからである。したがって、心理テストのもつ価値は、測定の実確性 (reliability) と有効性 (validity) にかかっており、それがどの程度まで将来の予測 (prediction) を可能にするかということにある。そして、どのようにしてさまざまなテスト・バッテリーを組みかえるか、職務評価にはどのようなテストをどのように改良するか等々のことは、とうぜん、各企業が独自に、しかも慎重にとりくむべき課題なのである。それは、決して、いい加減な借物ですまされるような、おぎなりの作業であってはならない。厳密に工夫された、個別的な、オリジナルな追及こそ、本来のあるべき態度なのである。

この点、日本の現状は猛省すべき多くのことをふくんでいるといわねばなら

ない。

(2) 心理学研究者の参加状況について、

では、これらの仕事に対応する心理学研究者の参加状況はどうだろうか。当然の順序として、つぎには、これらを担当する人的ファクターの問題があげられねばなるまい。

資料としては、日本心理学会で報告された「産業界内の心理学出身者実態調査⁽⁴⁾」を借りて、逐次そこから必要な事項を抜きながらこれを検討してみるとしよう。

まずはじめに、これまでに産業界へ送った心理学専攻者の数についていえば、アンケートに答えた上位10校の実数をあげると次のようであったという。早稲田 103, 東京96, 慶応62, 京都45, 立教29, 名古屋28, 九州26, 東北24, 東京教育大21, 広島14となり、各大学でのリスト登載者は総数で557名をかぞえたとのことである。アンケートの回収率が73%ということから逆に推定すると、全体的には約800名という数になるうか。それにしても、なんという少数さであろう。これが過去40年間にわたる心理学専攻出身者の産業界における総人員である。いまさらのように、この乏しさにおどろくばかりであった。われわれは第1に、この貧弱な人的資源を認識する必要がある。

それでは次に、その就職先の分布をみると、製造業(199)、ジャーナリズム(149)が圧倒的に多く、広告業(61)、研究所(39)、販売業(31)がこれに次いで、その他は文字通りまばらに散らばっているといった状況である。しかし、これらの点については殊更に指摘するほどのこともあるまい。

ただ問題としなければならないのは、各会社へ送ったアンケートの回答のうち、その半数近くが、心理学専攻者を一般大学卒として他学部とおなじように考えて採用しているということである。心理学を専門の分野として採用した会社があることはせめてもだが、その半数近くが専門性を認めないでいるということは、大いに考えねばならない。

わが国における人事管理上の諸問題について

したがって、その影響が個人の職務内容にまで及ぶのは当然の結果である。いま、会社の業種と個人の職務内容の分布状況を見ると、このことはいっそう歴然としてこよう（ただし総数の相違は、個人アンケートの形式をとったための、回収率による）。

職務内容 \ 会社業種	製造業	ジャーナリズム	販売業	広告業	調査研究所	金融業	運輸・通信業	その他	計
人事・労務	30	0	7	0	0	4	1	1	43
調査・研究	12	5	0	8	15	0	0	0	40
事務	10	15	1	1	1	3	2	5	38
広告	6	4	4	7	0	0	1	0	22
販売	10	0	9	0	0	0	0	1	20
報道	0	18	0	0	0	0	0	0	18
その他	5	2	1	0	0	0	0	5	13
計	73	44	22	16	16	7	4	12	194

ここで注目をひくのは、事務関係に意外なほどの数があげられているということである。人事・労務関係、調査・研究関係の数については、いちおう肯けるにしても、このことはいったい何を意味するのか。なかでもジャーナリズム関係でその3分の1が一般事務を担当しているのは、やはり専門性を無視された際立った例ということになる。ここにもまた厚い壁があるようである。ただでさえ乏しい数の心理学専攻者が、みずからの武器を放棄させられているとは、前途なお厳しいといわねばならない。産業界の、心理学専攻者に対する評価は、まだまだ相当に手厳しいといえる。まして、大学教育全般に対する評価がすでに低下する一方であるとすれば、この道はますます狭められて行くにちがいない。

この隘路を突破する唯一の方策は、心理学研究者の側からの積極的な働きかけ以外にはないだろう。ただいたずらに、不平ばかりいつているのでは、一步たりとも前進するはずもないのに……。しかし、現実には、心理学専攻者として

わが国における人事管理上の諸問題について

の悩みとして、産業界が一般に心理学を認めないとこぼし、上司が心理学に無理解であると嘆く者が、アンケートの結果からは圧倒的に多いのを見出す。こうなると、事態はますます悲観的な方向に進まざるをえない。これはまた、心理学界全体としてもこのまま見すごしてはならないはずである。積極的な対策をのぞむこと切なるものがある。

しかし、このような悲観的な材料はひとり日本にかぎったことではないらしい。アメリカにおいてもまた、現に、これと似た問題をかかえこんで同様に悩んでいるのではないかとおもわれる。

すなわち、その一例をあげれば、1958年のアメリカ心理学会の会員が、総数で、16,644名、そのうちとくに産業問題に関連するものはわずか658名にすぎないという。その率はなんと2.5%そこそこだからである。第14部会（産業心理部会）の人員はその後708（1959）、718（1961）、817（1962）と増加しているとはいえ⁽⁵⁾、いかにも無勢というほかない。しかも、それらの全員がかならずしも企業と雇傭関係にあるというのではない。それは大学教授、コンサルタント、行政関係に籍をおく者などをふくめての総数なのである。内訳を1960年（Sawyerの調査による）、1961年（Dunnetteの調査）、1962年（Mackinneyらの調査）の3ヵ年にわたって、比率的に表示すると次のようになる。

classification	1960	1961	1962
Industry	35%	32%	32%
Academic	26	29	26
Private practice and consulting	28	24	25
Government and other	11	15	17

これによれば、そのうち約30%だけが直接的に産業界と結びついているにすぎないということになる。

ただし、これらの産業心理関係にたずさわる人々に対して、各人が自分の主たる仕事の内容とおもっているものについて調査したところによると、次のよ

わが国における人事管理上の諸問題について

うに分化していることがわかる。この点での専門化、細分化の傾向は、さすがに先んじているといえよう。

Job Duty	Total	Industrial	Academic
Personnel Administration	30%	31%	27%
Recruiting & Employment	26	27	22
Wage & Salary Administration	14	14	14
Collective Bargaining	5	5	5
Test Development & Construction	24	25	23
Test Validation	35	38	25
Criterion Development	31	36	17
Test Administration	21	20	25
Test Interpretation	38	40	33
Personnel Counseling	34	36	27
Consulting with Management	67	75	45
Job Studies & Job Analysis	24	26	19
Attitude Research & Measurement	30	35	19
Human Engineering	14	15	12
Organization Planning	33	39	16
Marketing & Consumer Research	13	15	8
Research on Personnel Policies & Practices	31	37	12
Training	40	43	31
Personnel (Management) Development	47	53	28
Other (specified)	27	20	47

日本も、将来は、当然この方向にむかわねばならなくなるとすれば、せいぜい注目しておく必要がある。

しかし、両国ともが、心理学関係者の手不足にもかかわらず、なお、現実の産業界とのあいだの距離を短縮しなければならない宿題をかかえていることは、以上の記述で、ほぼ共通していると推測できよう。今後に残された重大な問題である。

注(1) 日経連のおこなった調査については、下記の資料による。

「労務管理統計総覧」昭和35刊

「わが国労務管理の現勢」昭和40刊

わが国における人事管理上の諸問題について

- (2) S. Habbe, "Developments in psychological testing," Management Record, NICB, vol. 21, No.4 (April, 1959) pp.124-126.
- (3) W.C. French, "Psychological Testing: some problems and solution." Personnel Administration, vol. 29, No. 2, Jan.-Feb. 1966, pp. 19-24.
- (4) 兼子宙, 「産業界と心理学」, 労務管理 No. 115, 1961, pp. 27-32.
- (5) A.C. Mackinney & M.D. Dunnette, "The Industrial Psychologists' Job." Personnel Psychology, vol. 17, No. 3, 1964, pp. 271-280.

Ⅱ 組織的側面よりみた現状分析

まえがきにもふれたように、わが国における人事管理の現況は、ひとつの曲り角にさしかかっている。組織の問題にしても、もとよりその例外ではない。このた、各企業は、いまようやく少数精鋭主義を標榜して、積極的に組織改革の問題にとり組もうとしているかのようである。

ある調査によれば、この1年間に、組織の大幅な改正⁽¹⁾を実施したものが300社中184社(51%)もあり、目下計画中というのが66社あって、この傾向は約7割の企業に達するという。そのうち組織の簡素化を目的としたものが120社(40%)、組織の機能化を狙いとするもの85社(28%)、人事の刷新65社(21%)、管理階層の短縮を期したもの30社(10%)であったとか。なかでも、とくに注目されてよいのは、その手続の上で、組織分析(organization analysis)というオーソドックスなプロセスを経たものが、じつに、130社の多きにわたり、約半数近くの会社が、いちおうは、職務・権限分析、面接調査等を通じてこれをおこなったとということである。組織の問題もせつかく合理化の段階へと踏み込んだとみえる。

しかし、だからといって、組織効率の上からはこのようなことを、かならずしも額面通りにうけとってよいものかどうか。私にしてからが、やはり、いくつかの点で首をかしげざるをえないのを発見する。たとえば、ここであげられている組織改革の実態にしてもそうである。それは唯単に、部・課などの統合

わが国における人事管理上の諸問題について

という末梢的な小細工を弄することによって、肝心の問題をすりかえただけにしかすぎないのではないだろうか。それは単に、インフォメーション・チャンネルの短縮化ということであって、かならずしもすべてが組織の効率化をふまえているとはかぎらないのではないだろうか。この点の疑問はなお消え去らずに残るのである。そのひとつの証拠としては、部（室）の統合78社、課の統合100社、課制の一部廃止49社、係制の廃止37社と、その目先の組織図はめまぐるしいほどに大改訂されたにしても、たとえば、管理職の削減にいたってはわずかの23社にしかすぎない。これは一体なにを意味しているのか。そこにちらほらみえるのは、やはり、因襲的にもたれあった、人と人とのつながりを優先させるという社会的慣行である。それは、厳密な意味での、組織効率をねらったの措置とはいいがたい。たとえどのような組織分析をおこなったにせよ、いぜんとしてそのようなイラショナルなファクターが優先して通るといえるのは、ラショナルな組織分析それ自体に説得力を欠いているからである。すなわち、それが組織効率ということをしっかりふまえた上で、その上につみかさねられたものではないからである。

しかし、そうはいうものの、このようなことばとうてい短時日で解決できる問題ではないかもしれない。日本の企業自体が、機能を中心として発展したものでなくて、人を中心として発展してきただけに、その根ははかり知れぬほどに深いとおもわれるからである。

このようにみえてくると、組織の問題を、機能を中心にその効率化をねらって押し進めていこうとするためには、よほどの努力がつみかさねられなければならないと通りそうにはない。そこには、やはり、チェックしなければならないことがあまりにも多くありすぎる。

したがって、ひとくちに組織的側面からみるといったところで、これまた、途方もない大問題となること必条である。

人事管理部門の組織という、ごく一部の組織を対象としてこれをおさえるに

わが国における人事管理上の諸問題について

しても、このことは例外ではない。その前提には、とてつもないほどの変数が、それこそ網の目のように入り組んで、重層し、複合しているからである。ゆえに、このさい本稿でこの点を分析するにしても、当然のことながら、これまた、そのうちのごく一断面をとらえてこれを見るしか手がない。

そこで、私は、さきの轍にもなっていて、さしあたり次の2点だけに問題をしぼって、そのかぎりで組織の実態を一瞥したいと考える。

その第1は、人事管理部門の構成人員の比率はどうかということ。

第2には、人事業務内容の制度的な複雑化はどのような結果をうんでいるかということ。

そして、これらの2点を通してみると、組織効率はどの程度まで考えられているかということも、あわせてそのねらいとしてみたいとおもう。

(1) 構成人員の比率について、

資料としては、政経研究所が昭和40年におこなった人事管理部門についての調査⁽²⁾を借りることとする。

これによれば、各事業所に占める人事・労務部門の従業員の比率についての分布表はおおよそ次のようであったという。

		比率													計						
		0.4%未満	0.4-0.6	0.6-0.8	0.8-1.0	1.0-1.2	1.2-1.4	1.4-1.6	1.6-1.8	1.8-2.0	2.0-3	3-4	4-5	5-6		6-7	7-8	8-9	9-10	10%以上	
規模別	A. 1000人以上の事業所	本社	7	10	9	3	8	6	4	3	4	2	4	2	2						64
		支社		2		1	1	2	1	1	2	7	3	1	1	2					
		工場	6	1	1	2	5	4	2	3	2	3	4	1	2	1	1	1	1	2	42
規模別	B. 999人以下の事業所	本社			1	4	4	6	3	2		4	6	1	2		1	1	1	3	39
		支社	1						1		1	2		2				1	1	5	14
		工場				2	2			1	4	4	1	1	1						15

まずこの事実を前提として、ここから大体の傾向を指摘するとなると、それはほぼ次のように要約できるだろう。

1. 会社規模が大きくなればそれだけ人事管理担当者の比率も低くなること、

わが国における人事管理上の諸問題について

2. 支社ならびに工場における比率は、本社と比較すると意外に高率であること、
3. とくにこれを比率1%のラインで切ってそれ以下の数をしらべてみると、大会社のほうですら、本社で29社（全体の45%）、支社においては3社（9%）、工場で10社（23%）ときわめて少いこと、
4. 人事担当員の比率が全社員の10%以上にも及ぼうとする会社のいまだに残存していること、

以上の4点がともかくもここから摘出できる日本のごくあらましの傾向と、その特色である。

それは、とくにアメリカの比率とくらべると、なおいっそう明確に浮彫りされてくる。ちなみに、アメリカの規模別人事部門要員比率の大略をあげてみると次のようである（労務研究会「海外労務管理資料」より、ミネソタ大学産業関係研究所1955年調）。

規 模 区 分	会社数	平均値	中央値
1～ 499	183	0.98	0.92
500～ 999	215	0.92	0.82
2,000～ 2,499	41	0.91	0.70
3,000～ 3,999	61	0.68	0.68
5,000～ 6,999	38	0.87	0.79
10,000～19,999	26	1.45	0.89
20,000～	19	0.76	0.67

これによれば、会社規模の大小にかかわらず、いかにその比率の低いかということがわかる。ほとんどが1%以下の比率である。たとえ人事の業務内容に多少の相違があるにしても、それでもなお、日本とアメリカとのあいだに

これほどのひらきのあることは、このまま見すごしてはいられまい。それは、組織効率の上からも大きなロスをかかえこんでいることを意味する。徹底的な究明がなされてしかるべきであろう。

それでは次に、日本における要員比の現況を、産業別に、本社関係だけでみると、たとえば従業員1001～3000の会社では、運送機械業が4.73%と最も高く、証券業3.80%、電気機器業2.90%がこれに次ぎ、食品業、不動

わが国における人事管理上の諸問題について

産業、百貨店などがともに 0.66% と殊のほか低率であることに気付く。繊維業にいたっては、なんと 0.50% ともっとも低い。そして、これらの傾向は、従業員 3,000 名以上の企業にあってもほぼおなじような傾向にある。比率の平均値こそ 1.11% と低くはなっても、業種別にそれほどの変化がない。こうなると、このような差異は、経営技術によるというよりは、むしろ企業の業種的特色による抜きさしならぬ要因によったものと考えられるしかないようである。各企業にはそれぞれに背負わねばならぬ十字架があるというわけであろう。

しかし、そうかといって、それがそのまま現状を肯定することと結びついてよいものかどうかは、また別である。さきにあげた要員比率の高いことといい、ここにみられる業種別の差異といい、それはそれなりにいろいろな原因が複雑にからみあつての結果ではあろうけれど、しかし、それらはまったく不可避的な結果であつたといいきれるかどうか。そこには果して再考の余地はまったくないといえるほどの厳しい究明があつたかどうか。私はここにもまた疑問を投げかけざるをえないからである。

そしてこの疑問は、さきにも指摘した最近の日本の組織分析技術に対してあつた疑問とおなじような地脈からおこる疑問である。すなわち、ここで感ぜられるのは、これらの比率の裏には、徹底した緻密な組織効率の測定がなされたかどうかきわめて疑わしいということにほかならない。そこにあるのは、適正な人員の比率を算出するというのではなくて、むしろ慣行化されたあいまいな定員割付の傾向と馴れ合いになつていふことではないだろうか。ここに到るまでのあいだに、はたしてどれほどのプログラムが書き換えられたというのだろうか。どれほどのシュミレートがなされたというのだろうか。どれほど科学的に各変数が検討されたというのだろうか。もし、これらの一連の手續が厳密に、周到に履行されていたら、このような比率はとうぜん修正されているにちがいないと考えるからである。

そして、これらの推定は、つぎにその視点をかえて、人事業務内容の変容過

わが国における人事管理上の諸問題について

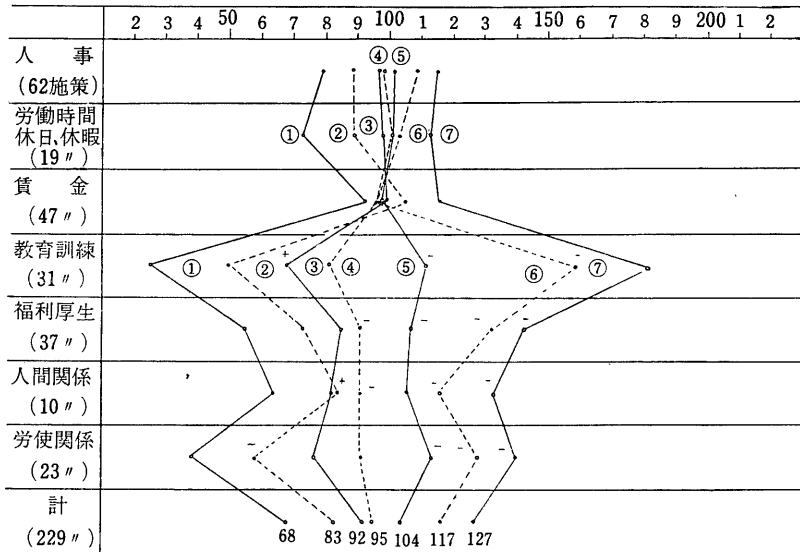
程を瞥見してみると、いっそうはっきりしてくる。

(2) 人事業務制度の複雑化過程について

このことについては、吉村司郎氏が、日経連の調査をもとにして、労務管理の制度化指数をしめしているが⁽³⁾、それが貴重な手掛りとなった。

一例として、昭和38年度の制度化指数についての図表をあげれば次のようである。

規模別労務管理の複雑さ（制度化指数） （昭和33年と同一項目で昭和38年調べ）



説明	① 99人以下	34社
	② 100～299	180
	③ 300～499	106
	④ 500～999	220
	⑤ 1,000～2,999	309
	⑥ 3,000～4,999	85
	⑦ 5,000人以上	127
	計	1,061社

- ・目盛は全規模平均＝100の指数
- ・(+)(-)は33年指数に比して増減の大きいもの

これによると、(1) 会社規模が大きくなればなるほどそれだけ制度化がすす

わが国における人事管理上の諸問題について

み、仕事が複雑になるということがまずわかるし、次いで、(2) その制度化の規模差、仕事の複雑さも機能によって多少の差異のあることがよくわかってくる。すなわち、(1) についてさらにいえば、小規模会社の制度化指数が68であるに反して、5,000人以上の大規模会社の制度化指数が128と倍に近く、それは昭和33年の69:128とほとんどかわりない傾向にあるという。つぎに(2)からは、たとえば、教育訓練のごときが大会社のそれと小会社とでは相当のひらきとなっているということなどをよみとれよう。

会社規模が大きくなればなるほど制度化が進み、それがしいては、人事管理担当者の専門化となっていっそう複雑化していくことは、あるていど必然の傾向である。私は、このこと自体について直接口やかましく云々しようというのではない。

ただ問題としなければならないのは、このような傾向が多分に慣行化されて、マンネリズムにおち入り、惰性がそのまま惰性を生んで、なんらチェックされることもなしに押し流されているのではないかということである。

吉村氏が別にあげた制度化過程の年次変化表をみても、その業務内容の変動にいちじるしい差異をしめしたもの（たとえば、人間関係についての業務）がないでもないが、しかし、それとてまかならずしも厳密な効率測定を経ての変化であったかどうか。それはただその時点での、一般的な要請にこたえようとしただけのごく漠然とした迎合にすぎなかったのではないのか。私にとってこの疑問はまだ消えそうにないのである。

その証拠としては、第1が、昭和33年と38年の制度化指数にそれほどの目立った変化の見受けられないという点があげられる。というのは、もし仮りに、制度の複雑化過程の折々に、もっと組織効率の側面から周到に検討されていたとしたら、そこには若干の差異が当然でてきてよさそうにおもうからである。制度の複雑化と効率とはかならずしも平行に展開するとはかぎらないと考えるからである。しかし、現実的にはそれがほとんど見当らないという。とすれ

わが国における人事管理上の諸問題について

ば、それはこの点についてなんらチェックされることもなしにただそのまま見すごされてきたのではないかと考えるほかない。さきにもふれたように、人事業務内容の細分化、専門化はたしかにある程度までは必然的なものである。しかし、それはあくまで絶対的な必然性というものではない。さまざまなファクターによっていかようにも変容する程度のものでしかない。ましてや、組織効率を優先し、機能化を優先するとしたら、この変容はなおさらに一様ではないはずである。むしろ変容することが必然となるほどであろう。それが、それほどの変化をみせずにいるということになれば、変化せずにいることをむしろ当然のこととしているからである。そうとしか考えられないのではないだろうか。

このことは、第2の証明として、労務監査の実態をあげることによっていっそうはっきりしてくる。

すなわち、日経連の38年度調査によれば、労務監査の実施状況はおよそ次のようであった。それは、総計としてわずかに71件、6.7%という低調さであり、従業員5,000人以上の大会社にしてさえわずかに18件、14.2%の実施率にしかすぎないのである。3,000~5,000人の会社で6件、7.1%、1000~3,000人の会社で24件、7.8%であることもむべなるかなというしかない。それ以下の小会社においては推して知るべしであろう。

私は、このような事実を前にすると、いぜんとして、現在の日本の諸企業がその基底層においてもっているところの、ある種の潜在化された性向を感知せざるをえない。それは、ことにあたって、実行ばかりに急であって、そのため、事前、事後に対する配慮のなんと乏しいことか、ということである。労務監査に対する軽視はまさしくこのひとつのあらわれといえよう。それは、事後における組織効果の測定を無視したもので、それだからこそ組織の複雑化もまたそのまま見すごされてしまうのである。

この点、最近の“Personnel”誌上で、G.A. Bassett と R.H. Hawk とが、例の R.K. Merton の機能分析 (functional analysis) の手法を借りて、これを

実践化しようと提唱している⁽⁴⁾ことなどはひとつの貴重な参考とせねばなるまい。なぜならば、著者は共に、現にジェネラル・エレクトリック会社の人事担当のスペシャリストとして最前線にある身でありながら、なお、理論的背景をもとめてやまずにいるという真摯な姿を、そこに発見するからである。組織効率の問題は、このような積極的な姿勢なくしては前進するものではない。そしてそれは、徹底した機能中心の思考態度が先行してこそ成立するのである。やかもすると、機能よりはむしろあいまいな人のなごりを優先しがちなわが国の人事管理担当者にとっては、それは、将来の、いや現在の重要な課題でなければならぬ。

注(1) 「近代経営」ダイヤモンド社刊、昭和41年4月号

(2) 政経研究所編、人事管理部門の組織と構成、昭和40年発行

(3) 「労務研究」11.12月合併号、昭和40年、所収

(4) G.A. Bassett and R.H. Hawk, "Function and Dysfunction in the Organization," Personnel, vol. 42, No. 5, 1965, pp. 23-31.

あとがき

以上が、私なりにえがいたごくあらっぴいタッチの部分的なスケッチである。が、それはあまりにも局部的であったかもしれない。したがって、これだけをもって、わが国における人事管理の全貌を想定するなどは、しよせん不可能なことではある。

しかし、よしんばそれがどのように局部的なものであったにせよ、その部分だけにかぎっていえば、そこからは僅かなりともなにかがつかみとれたのではないだろうか。そしてそれは、ひょっとすると、全体にも通ずるあるひとつ底流にも至るのではないかとさえおもわれる。その視点は、いかにもごくわずかな4つの節穴からではあったのだが、しかし、そこを通してしてみると、いくつかの共通した問題を発見することができると考えられるからである。その意味からすれば、たとえどれほど小さな主題をとらえようとも、それはそれ

わが国における人事管理上の諸問題について

なりに有効であるといえる。

道はやはりローマに通じているといえようか。

以 上