

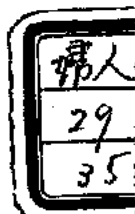
人事管理について

——特に年少者のための——

昭和29年10月

労働省婦人少年局

パンフレット No.29





人事管理について

—特に年少者のための—

目 次

一、人間関係の発見.....	一
二、人間関係の重要性.....	三
三、よい統率はよい人間関係をつくる.....	六
四、年少労働者のためのよい人間関係.....	一〇
五、新規就職者の取扱いについて.....	一六

一、人間関係の發見

経営者は自分の経営する事業が發展し、繁栄することを願つてゐるであらうし、そのために常に頭を悩まし、努力を傾けてゐるわけである。

しかし、少くとも幾人かの従業員を使つて企業を営む場合には、そこに働く従業員の協力が得られなければ、どんなに経営者が頭を悩ましたところで企業の發展は望めるものではない。そこで、いかにして従業員に働く意欲を起させて、労働の能率を高めるかということが、企業経営の上に極めて重要な問題となつてくるのである。

従来、従業員の労働能率を高めるための要件として、労働条件や作業条件を改善するとか、福利厚生施設を設けるとか、昇給や昇進の合理化を図るとか、というようなことが労務管理や人事管理の面で重要視されてきたのである。そして、このような要件を改善することによつて従業員の働く意欲を高め労働の能率を向上させる上に効果をもたらしたのであらう。だが、このような要件を改善するだけで労働能率

がどこまでも高まつていくと期待できるであろうか。

ここでウエスタン・エレクトリック会社のホーソン工場における有名な照明実験の例をひいてみよう。この実験は作業能率に照明がどのような効果を及ぼすかを明らかにする目的で行われたものであるが、まず、実験される二つの組をつくり、一つの組には照明をだん／＼明るくさせていくと照明の明るくなるにつれて生産もあがつていった。その後照明を再び下げていったのであるが、それでも生産はあがつていった。また他の組には一定の照明に固定させたままにしておいたのであるが、この組の生産もやはり、あがつていったのである。

こうして実験の前に考えられていた「照明を明るくすればする程生産もあがるだろう」というという考え方はくつがえされてしまったのである。この工場ではさらに、精密な実験を行つたのであるが、これらの実験の結果、照明のような外部からの条件に関係のないそれ以外の何かの条件が作業能率に作用していると考えないわけにはいかない結果となつた。そして、「何かの条件」こそ職場における労働者の

人間としての精神的あるいは社会的な関係であり、職場における従業員同志の關係、従業員と監督者との關係、従業員の私的なつながり、従業員の満足感、安定感等であると考えられるようになったのである。このような、いわゆる「人間關係」がアメリカにおいて、人事管理や労務管理の面で極めて重要な問題としてとりあげられるようになった。しかし、わが国においてはこうした人間關係の面についての關心は現在、極めて低いという実状にある。

しかし右の例は作業能率の向上にはよい人間關係をつくることが、極めて重要であることを示すものとして掲げたのであるが、これは決して、労働条件や作業条件、あるいは物的な作業環境等はいつでもよいということではない。これらの諸条件もまた従業員の労働意欲を高める上に欠くことのできないものであるので、これらの諸条件の向上と相俟つてよい人間關係をつくる必要が強調されるのである。

二、人間關係の重要性

従業員は労働力を提供する単なる機械ではない。従業員は従業員である以前に有

情の人間である。ある従業員は父であり夫であり、ある従業員は独身である。またある従業員は大学出であり、ある従業員は中学出である。さらにある従業員は家庭が裕福であるが、ある従業員は家庭に病人をかかえているというようにそれぞれ異つた家庭環境や社会的な経歴をもっており、百人百様である。したがつてこのような環境の違いや社会的な経歴の違いから物の見方、考え方、趣味、態度、感情、情操というようなものも千差万別であり、一人として同じ者は存在しない。この千差万別の感情をもつた人々が生活のために働く意志をもつて職場に入つてくるのである。

しかし、従業員は一步職場に入ればどの従業員も一様に労働力を提供する人間機械と化して経営者の意のままに最善の努力を出させることができるであろうか、それはできない。従業員は職場に入つても依然として感情を持つた人間である。だからかれら自身が、その気にならなければ最善の努力を払うものではない。どんなに立派な管理組織をつくつても、監督を厳重にしても、労働者自身に自発的に働く意

欲が起きなければ効果を期待できるものではない。

そこで、従業員の自発的な働く意欲を高めるといことが問題となってくる。このかぎをとくためには、まず、従業員の働く意欲をさまたげているものが何であるかを知らなければならない。

人間は誰でもそれぞれの願望をもっている。従業員が職場で働く場合にも願望は必ずある筈であり、願望が満足させられるときに人は生き甲斐を感じ働き甲斐を感じるものである。それでは従業員は何によつて満足感を充たすであろうか。従業員が働くのは生活のためである。自分及びその家族の生活の安定のためにまず安心して働ける職場を望むことは当然であろう。身分の保障もなく、いつ失職するか分らない状態や生活を維持するに足りない賃金、不安定な昇進昇給というようなことはいずれも安定感を満足させることはできない。

さらに大切なことは従業員にとつて、楽しく働ける職場環境である。作業設備や施設のような物的な環境も勿論であるが、ここでは特に、職場の同僚間、監督者と

監督される者との間の信頼感、融合感、公平な取扱等、人間関係における親和の感情、協同の感情が育くまれ、楽しい雰囲気がつくられるということが大切である。

なお、従業員にとつて、自分が職場において役立っていることの、そして人もそれを認めていることの自覚も大切である。このような職場ではすべての従業員が一人の人格者として認められ、人間として尊重されるので、不平も争いも起らない。楽しい職場であるという満足感を持つであらう。

三、よい統率はよい人間関係をつくる

企業が一定の目標を達成するためには、従業員全員の能力を十分に発揮させることが大切である。そのためには職場におけるよい人間関係をつくり、従業員の不満を取除いて、職場の士気を高めなければならない。

職場に不平不満があらわれるのは、それは職場における人間関係がよくいつていない場合であることが非常に多い。そこでそのような不平不満の原因をあらゆる角度から検討して、その実体を明かにし、その解決に努めなければならない。

不平、不満の原因には大体共通した三つの場合を考えることができる。その一つは経営方針に対するもの、その二は監督の態度、仕方に関するもの、その三は個人的な原因によるものである。

(1) 経営方針に対する不満の原因

(i) 経営者の独断専行

(ii) 思いつきによる計画の変更

(iii) 経営の正しい伝統を破る

(iv) 学閥、親族閥等の派閥をつくる

(v) 目的を逸脱した経営方針

(vi) 管理組織の不備

(vii) 環境の不良

(viii) 厚生施設の不良

(ix) 給与、昇進等の労働条件に対する措置の不適切

(イ) 教育訓練に対する無関心

(ロ) 監督の態度、仕方に対する不満の原因

(ハ) 尊大にかまえる

(ニ) 差別待遇をする

(ホ) 責任を部下にかぶせる

(ヘ) 仕事や部下に対して、誠意がない

(ニ) 気分がむらがあり、協調しない

(ハ) すぐに感情を出して怒る

(ロ) 仕事に計画性がない

(イ) 指図が不明確

(ロ) 部下の個人的な事情に無関心

(ハ) 部下を激励することを知らない

(ニ) 部下の意見をきかない

(8) 個人的な原因による不満

(i) 家庭内の不和

(ii) 生計上の困難

(iii) 本人及び家族の病氣

(iv) 住居や通勤上の支障

(v) 本人の性格によるもの

(vi) 仕事に対する興味が無い

(vii) 将来に対する不安

(viii) 同僚間の不和

以上の他にもそれぞれの職場によつていろいろな不平不満の原因があるであろうが、それらの原因を知ろうとする意欲をもつことが、よい人間関係をつくる第一歩であることを知らなければならぬ。従業員一人一人の不平、不満の原因が取除かれてすべての従業員が満足し、自発的な労働意欲が職場全体の気風にまで高まると

き、そこに職場士気が高まり、それが伝統として、うけつがれていくであらう。

このような高い職場士気は権力を土台にした統卒では得られない。それは下部の意見を尊重し、信頼と協和による統卒でなければならぬ。要するによい統卒の条件は企業の民主的な経営であり、相互の信頼に基く民主的な統卒である。

四、年少労働者のためのよい人間関係

年少労働者も一人の人間として、職場の中に一つの地位を占めて働いているのであるから、今まで述べたようなことは、年少労働者を含めていることは当然である。しかし、年少者は心身の發育途上にあつて、一般に感受性に富み精神的動揺がはげしいというような特性をもっているため、先輩従業員のささいな言葉や態度などにも敏感に反応したり、少しの叱責にも甚だしく悲観したり、自信を失つたりすることが多い。従つて監督者や先輩従業員の特別の配慮が望まれるのである。

働く青少年が職場において、どのようなことを感じているかその声をきいてみよう。これらの声は労働省婦人少年局が全国の働く青少年から募集した作文の一

部である。特に原文のまま紹介することとする。

糸の切れている所を夢中でつないでいると人のけはいを感じる。みると見廻りさんである。その目のおそろしい事といつたら何にたとえようもない。にらまれているのだと知ると気があせつてくる。普断は一度で糸口がみつかるものが、あせればあせるほど手の働きがもどかしくなってくる。

.....私はいつも思うこんなに毎日びくびくしていらぬ神経をつかつて仕事をしていたならば.....

十七才の少女 紡績工場

この作文が訴えているものは極めてはつきりしている。この十七才の少女は見廻りさんに監視されていることを意識して、毎日を恐怖の中に過している。

そして見廻りさんはこの少女から何の信頼感も、得られていないばかりか敵視さえされているのである。

これではこの少女には満足感のかけらさえも起きるはずがなく能率のあがるはずがない。「普断は一度で糸口がみつかる」ことに少しのうそもないし、不思議もな

い。権力で労働の能率をあげることはできない。見廻さんが果しているものは生産の向上ではなくて低下なのである。このような職場では少女が見廻りさんの監視に對していただいている恐怖心はまた見廻りさんがその上の監督者に對しても抱いてはいるであろう。このような関係がさらに上級の監督者にまで及ぶとすれば、それは経営方針なり人事管理方針なりの誤りということになるのである。

今月も、もうすぐ終りです。今日二度目の給料をいただきました。このお金が何日まで持つかは疑問ですが、手にして考えると泣きたい様な気持ちになります……………わたくしは職場はたんなるお金をとるところと決めています、そして、日曜日にうんと楽しみ遊びます。だつて会社は下品ですもの……………

十六才の少女 製紙工場

これは日記の一部であるが、この少女はさらに、同僚が他の人や、上の人に悪口をつげること、他の職場の男の人がきて、くだらない話をするので「とてもいやです黙って仕事をしたいと思います」と書いています。

この少女はお金の少いことで泣きたい気持ちになつていのではない。いくばくか

のお金を得るために、「下品な会社」で過さなければならぬのが悲しいのである。

これも人事管理の不充分さに対する代償なのである。

給料もよいし、たいぐうも良いけれど人と人との間を通り抜けるということは、数学よりも英語よりもむづかしいということが、今はつきりと私の頭にきざみつけられている。

十七才の少女 紡績工場

近代的な紡績工場で給料もよく物的な職場環境もよいはずなのであるが、これだけでは満足感を与えられない。人と人との間を通り抜ける——という奇抜な表現をつかっているが、要するに対人関係の複雑さ、むづかしさを訴えているのである。

永く働いておられる方々は上の方にはへい／＼している。まるで封建時代の主従関係である。

十五才の少女 製菓会社

上役に対しておどおどし、へいへいすることは心服していることではなくて、その逆である。こういう職場では上役がいなくなると大きなあくびでもして、鬼のいないまのひと時を自由な自分を取り戻そうとする。職場の下僚があまりへいへいする

ような態度をとるときは上役はまず、自分を反省すべきである。

以上の作文の訴えているものは、すべて職場における人間関係に関するものである。

二千数百篇の応募作品のうち不平や不満を訴え、あるいは希望をのべているものの中で、同僚間の不和や先輩、監督者などに対する不満等いわゆる人間関係に関するものが圧倒的に多かつたことによつてみても、働く青少年女にとつてどんなに人間関係が重要なものであるかを立証するものとして、注目に価する。

また今年の春全国的に働く年少者の座談会を開いたがその座談会でた希望のうち、人間関係に関する主なるものを掲げてみよう。

○ 雇主に望むこと

- 1 私用をいいつけないでほしい
- 2 勤務評定のつけ方を公平に
- 3 新しい仕事をきめる時は自分達にも相談してほしい

4 もつと親切にして

5 感情的に叱らないで

6 女の使用者はヒステリーを超さないで

7 私達にも発言させて

○ 職場の人に望むこと

1 小さい人に我ままをしないで

2 レクリエーションは選手中心にしないで

3 蔭口を言わないで

4 言葉ずかいを丁寧に

5 若い人達だけで集りを持ちたい

6 先輩はもつと教養を

7 もう少し自由に行動させて

8 必要以上に子供扱いにしないで

9 先輩はけいりんにいかないで

10 私用を命じないで

11 正しい指導をして

12 下の者を無視しないで

13 差別待遇をしないで

年少労働者のこのような希望や不平不満の數々は経営者や監督者あるいは先輩にとつての教訓であり、問題の所在を究める上の宝庫である。

経営者や監督の立場にある者は常に従業員がどんな不平や不満をもっているか何を望んでいるかを知っていなければならぬ。

五、新規就職者の取扱いについて

学校を卒業して新規に就職する年少者は今までの学校生活とは全く異つた未知の社会に入ってくるのである。

彼等は大きな希望と同時に不安な気持ちを持つて職場に入ってくるのであるから、

就職当初の印象は非常に重要である。

第一印象が悪いと彼等の希望を打ちくたき、働く意欲をなくさせてしまう。

経営者や監理者の立場にある者は自分が始めて職場に入つたときのことを思い出して、自分を本人の立場において取扱ひ、新規就職者が「この職場に来てよかつた、自分の仕事は働き甲斐がある、これなら一生を托せる」という気持を起させなければならぬ。

各種の調査によると新規就職者の一割位が就職後三カ月の間に退職しているという一致した結果があらわれている。退職の原因もいろいろあるが、最も重要なのは、就職当初の指導の欠陥が彼等の希望をくだいてしまうことにある。一般に就職当初の指導の重要さに対する認識が極めてうすく、計画的な指導が行われていない。

新規就職者を指導するにはいかにして一日も早く職場に親しませ、適応させるかということに、重点がおかれなければならない。そのためにはどうしたらよいであらうか。

(1) 心から歓迎の意を表わす

職場に親しみをもたせるために、心からの好意を以て迎え、気楽な気持ちにさせてやることが大切である。入所式を開いて経営者をはじめ責任ある地位の人達が親しみのある挨拶を行うとか歓迎会を開いて懇談するとかして、打ちとけた雰囲気浸らせてやることも必要である。

(2) 心からの関心と期待を示す

新しい就職者に対して会社は大いに期待を持っているということを示し、希望に燃えた心に激励を送ることが必要である。彼等は会社が自分達に対して期待し、関心を持っているということを知つて誇りを持ち立派な従業員になろうとする意欲を起すであらう。

事務系統の職場によくみられることであるが、就職者に何日も仕事も与えずに放つておくというようなことは彼等に自分の存在が重要視されていないという失望感を起させる。

(3) 関係者を紹介する

経営者をはじめ関係ある監督者や直接の指導に当る人たちをよく紹介する。できれば同じ職場の人と新規就職者との交歓会をひらき自己紹介などを行つてお互に早く知り合う機会をつくつてやる必要がある。

(4) 関係箇所を案内する

会社や工場の施設や設備を案内し、特に洗面所、更衣所、食堂、寄宿舎等の場所を知らせる。また会社や工場の事業の概要を説明し、自分の仕事が全体の中のどの部分にあつて、全体とどのような関係におかれているかをのみこませることも大切である。

要するに就職当初の指導としては新規就職者の気持を一日も早く安定させ、毎日の出勤が心から楽しくて、自発的に働く意欲が起きてくるようにすることが大切である。就職当初わずかの期間がどんなに大切であるかを銘記して、指導に当らなければならぬ。

昭和二十九年十月七日 印刷
昭和二十九年十月十日 発行

「企業における人事管理」

編集兼
発行人

労働省婦人少年局

東京都千代田区大手町一ノ一

印刷者

国康社印刷所

東京都中央区葵町三ノ一五