慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	作業職能と人間関係（其の二・完）：工場における協同関係の一分析
Sub Title	Operative function and human relations : an analysis of cooperation within a factory (2)
Author	関口, 操
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1952
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.45, No.12 (1952. 12) ,p.862(48)- 871(57)
JaLC DOI	10.14991/001.19521201-0048
Abstract	
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19521201-0048

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資　料

作業職能と人間關係（其の二）

——工場における協同關係の一分析——

關　口　操

六　作業條件と作業意志

我々は前項において作業職能遂行上の基本的態度より協力意志の分析を行つてきた。そこでここでは直接、職場における態度について觀ることにする。

先ず最初に與えられた作業條件とそれに對する作業意慾との關係は一應次の如く示される。（第十二表）即ち此の表は作業意慾の積極的及び消極的表明とを仕事の能率に興味を持つか否かによつて分類し、數個の作業條件との關係を、(A)作業條件によつて作業意慾は如何に制約されているか、(B)逆に與えられた作業條件に對して如何に適應することによつて、作業意慾を維持しているかを求めようとしたものである。從つてその結果として作業意慾と作業條件への適應との相互關係は又如何なる要因に依存しているかということも明らかにせられるのではないかと考える。

我々の調査の結果によれば被調査者四二一名中、作業意慾を表明する三五七名については、作業意慾を積極的ならしめたと思われる作業條件を㈠仕事の内容がよく理解し得たこと、㈡作業時間の適當なること、及び㈢良き指導を與えたところの上長が居つたということの三つであるということができる。これとは逆に作業意慾を消極的ならしめたと思われる作業條件は、㈠與えられた作業そのものがその人の氣質に合わないか又は餘り合わないこと、㈡その作業を行うにあたつて相當な疲勞が齎らされることである。勿論この調査の結果からかくいうことは非常に危險である。例えば肉體的な疲勞は作業意慾を減退する一條件であるにも拘らず、積極的な作業意慾の表明しているものは比較的多く、從つてかかる疲勞が作業意慾に對してさ程積極的要因とはならないということを斷言出來ないのである。災害や疾病率の高度な割合がかかる肉體的疲勞に基づき、從つて作業意慾を減退せしめるということは一般に考えられてきたところである。然しながら作業時間とにらみ合せればかかる疲勞の度合は積極的に作業意慾をも低減している要因とは考えられないであろう。

作業意慾を積極的ならしめたと考えられる作業内容については、與えられた作業そのものがよく理解し得たということが重要な要因と考えられる。このことは機械・裝置等の發達と共に人の機能が單能化されたといわれる如く、從つて又心理的に大きな影響を持つて作業意慾を抑壓するということに對して否定するものではない。むしろ與えられた作業條件としては作業内容の理解されるということは、複雜な作業になればなるほど作業意慾に對して積極的な要因となるであらう。例えば第十二表において示さるる如く、作業意志を消極的に表明するものの中で、T工場、S工場における理解程度の低率と、積極的な作業意志を表明するものの各工場における理解力のやや高率なる結果は、少しくこれを裏付けるものといえよう。

之に對して與えられた作業が人の氣質に適合するか否かは、作業意慾を左右する積極的要因として考えられるのである。即ち該當者全體よりみても作業意慾の消極性に影響するものは、作業が人の氣質に適合しない場合（八二・四%の者がこのために消極的作業意志を表明している）であつて、工場別にみればK工場においては七八・五%、T工場では八八・九%、S工場においても八四・二%の割合を示しているのである。逆にこれを作業意慾の積極性と關聯せしめてみれば、該當者全體において五六・四%の作業に對する人の氣質の適合を示し、工場別にみるとK工場の六二・八%、S工場の六三・一%を示し、T工場においては三九・五%の低率を示しておるものの、作業意慾における人の氣質の對作業適合性は重要なる要因であるといえるのである。

次に作業場の作業意慾に及ぼす影響をみると、與えられた作業場は作業意慾に對してさほど積極的な要因とはなつていない。即ちK工場においては積極的意志表明の者の中六一・五%が與えられた作業場に積極的に適應しているが、消極的な意志

第十二表　作業意志と作業條件との關係

作業意志		成績長上の人が認めるA	成績長上の人が認めるB	指導よく導くれるA	指導よく導くれるB	内容よく理解できるA	内容よく理解できるB	場所よく仕事ができるA	場所よく仕事ができるB	疲勞つかれないA	疲勞つかれないB	昇進納得できるA	昇進納得できるB	氣質合うA	氣質合うB	職場轉換しないがよいA	職場轉換しないがよいB	時間丁度よい、短いA	時間丁度よい、短いB
		+	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−
積極的表明（	K工場78	93	4	70	1	76	1	48	4	15	52	42	11	49	1	53	9	73	1
	T工場47	17	10	13	23	62	14	11	22	12	29	12	13	19	22	21	7	42	2
）	S工場38	20	8	18	12	24	10	14	16	11	25	17	10	24	8	21	3	—	—
163	計	76	22	101	36	117	25	73	42	38	106	71	34	92	31	77	19	115	3
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
		−	+	−	+	−	+	−	+	+	−	−	+	−	+	−	+	−	+
消極的表明（	K工場112	12	44	12	78	12	75	22	42	57	15	32	29	88	22	13	53	2	96
	T工場63	30	11	32	18	38	12	46	9	47	5	34	7	56	7	15	23	11	43
）	S工場19	15	2	13	2	13	6	15	2	16	2	15	2	16	3	8	7	—	—
194	計	57	57	57	88	63	93	83	53	138	22	81	38	160	32	36	83	13	139

（註）表中A、Bの記號については本文參照して戴き、＋、－の記號は各作業條件について肯定する場合は＋、否定せる場合は－とした。

の表明をなすものの中、作業場によつて作業意志が消極的となるとみられる者の割合は僅かに一九・六％を示すのみである。又T工場S工場、においては積極的意志表明者中、作業場の作業意志に及ぼす影響はむしろ積極的要因ではなく、又消極的意志表明者中、作業場に積極的に適應する者は僅かに一二・七％、一〇・五％に過ぎない。即ち與えられた作業場は必ずしも作業を遂行する上に作業意志を左右する程の積極的要因とは考えられない。このことはホーソン工場の實驗においてもみられたところである。

（註）尙、作業條件の中賃銀に關する質問は調査の關係上省略して、より抽象的に待遇のよし悪しについて質問を行つたのであるが、これについてみれば全被調査者四二一名中、良いとする者三六名（八・五％）、悪いとする者六一名（一四・五％）となつている。之を工場別にみるとK工場では「良いとする者」の一八名（八・六％）、「それ程よくないとする者」の一七〇名（八一・三％）悪いの一〇名（四・八％）となつており、「良い」「それ程よくない」は現職に對して積極性を少しでも持つとみられる者（一七五名）八三・七％と略々同率を示している。同樣にT工場では六五名對四五名、S工場の六七名對五〇名の割合を示している。

之が作業意志の積極的表明者と待遇のよいとする者の割合になるとK工場で七八名對一八名、S工場の場合は三八名對一一名、T工場の四七名對七名という結果を示している。

第十三表　待遇に關する工場別表明
（實數）

工場別	待遇は良い	待遇はそれ程よくない	待遇は悪い	不明
K工場	18	170	10	11
S工場	11	56	6	3
T工場	7	58	45	26
計	36	284	61	40

このことは勿論待遇ということの解釋にもよることはさりながら、待遇がよいということは作業意慾に餘り關わりがないように思われる。むしろ作業意慾は、從つて協力意志は待遇がそれ程よくない場合でもなり得るのである。つまり作業條件として待遇が餘りよくないとしても、尙ほ人は他の何かを求めているに違いない。例えば工場の中においても人は社會におけると同樣に人間的滿足を對人關係を通して享受しようとしているのではないであろうか。つまり協力意志はかかる滿足の度合によつて生成するか否かという問題を提起するであろう。

ここで我々は初めて作業條件の中、人と人との相互作用を持つ若干の場合を考えてみることにする。我々の調査においては、フォーマルな人間關係を作業條件としての人間關係と解したものである。然しながらこのフォーマルな人間關係はインフォーマルな人間關係によつて影響されることは勿論であり、さればこそインフォーマルな人間關係の認識が極めて重大なる意義を持つて登場しして來た譯である。

ともあれ、我々は作業條件としてかかるフォーマルな人間關係を求むる場合、分化された職能の相互關係においてなされるのが一般である。例えば職長と勞働者、職長と現場事務員（この場合は大抵係長となつている）、係長と工場長等の如くである。この種の人間關係は何程機械、裝置等が發達してもあり得るフォーマルな人間關係であろう。

この種の人間關係が與えられた作業條件として成立する場合には、客觀的事實として把握されねばならない。我々が二三のフォーマルな人間關係を以つてかかる事實が如何なる程度に行われているか、從つて又その程度によつて作業意慾に如何に影響しているかを分析しようとしたのは、外ならないこのフォーマルな人間關係が協力意志に對してどのような相互關係にあるかを明らかにしようとしたわけなのである。

先ず作業條件としてかかるフォーマルな人間關係がどの程度確立しているか否かを第一表より推測してみると凡そ次の如くいえるのではないかと思われる。即ち㈠作業成績を認められ、㈡昇進が納得し得るということは、人事考課制度が確立しているか否かを別として、人事考課が、好ましい狀態にあるということができよう。同樣に上長の指導がよく行われているという事は、前掲の條件と共に考え合せて人間關係の好ましい狀態にあるといえよう。

K工場においては作業條件として作業成績を認められている狀態にあるか否かといえば、認められているとする者が一九〇名中八三名（四三・七％）であり、之と反對に認められていないとする者一六名（八・四％）と示され、且つ昇進を納得し得る者は三七・四％、納得し得ぬ者二二・六％であり、この限りでは作業成績は大體認められている狀態にあるが、昇進に際してその基礎が作業成績に基づいては居らないのではないかと考えられる。

同樣にS工場においても上長の認めるとする者三八・六％に對し、認められないとする者四〇・三％、昇進の納得できる者三三・三％に對し、納得できないとする者四三・八％を示している。この場合人事考課が好ましい狀態にあるか否かはこの態度のみでは推測することができない。又T工場の場合は一一〇名中、上長の認めるとする者二五・五％（二八名）、認めないとする者三六・四％（四〇名）と示され、昇進の納得できる者一七・三％（一九名）、納得できない者四二・七％（四七名）との結果を得た。この場合T工場における人事考課は少くともよい狀態にあるとはいえないであろう。

此等のことは各人の仕事に對する態度より推測したわけであるが、かかる與えられた條件に對しての各人の適合は如何なるものであろうか。調査の結果からみれば積極的な適合を示すものは、K工場の三七・三％、T工場の三四・六％を示している。S工場の場合は積極的適合の態度を示す者が五〇・〇％であり、先に推測した人事考課の狀態はかかる態度からみて少くとも前二工場の場合よりもよりよい狀態にあるのではないかと考えられる。

さればかかフォーマルな人間關係とみなされる人に關する條件は、作業意慾に對して少しく影響するということがいえるものと考える。つまり人と人との關係を持つ作業條件は作業意慾に對して、他の作業條件即ち個人の心理的、肉體的條件や、物理的諸條件と共に重要な要因として存在し、作業意慾を維持せしむるものとみられる。從つてかかる人間關係を持つ作業條件と作業意慾との相互關係が問題となるのである。

七　作業條件としての人間關係

以上のことから我々は作業意慾を高め、或は維持せしむる作業條件の中、特に作業組織における人の相互作用を持つフォーマルな人間關係の面をとり出して、作業意慾が協力意志に變移する過程を考察してみよう。

先に作業條件としての人間關係はフォーマルな人間としてみて來た。然しながらかかるフォーマルな人間關係もインフォーマルな人間關係に強く影響されていることも亦已に指摘したとおりである。ところで現實には工場における各人の態度はこのフォーマルな人間關係と、インフォーマルな人間關係とに制約されたものとして理解し得るから、作業意志は綜合され型となつて現われるが、實は作業意慾と協力意志は必ずしも論理的に考えられる樣には變移していないと考えられる。まことに感情の體系といわれる如く各人の示す態度は微妙な動きによつて場合には相矛盾する態度さえ示すものである。從つて我々は協力意志及び作業意慾を別個にとり上げて考えてみたいと思う。

我々は先に現職に對する態度において、協力意志の判定をして來た。かかる協力意志の表明はむしろ個人的な來歷の綜合としてみられるからして、我々は一應この場合にインフォーマルな人間關係との相互關係をみることにする。

K工場において協力意志を持つとみられる者は「現職に對する態度」の場合一六〇名とみなすことができるが、これが「仕事に對する態度」においては七八名となつており、八二名の減少を示している。このことは協力意志がフォーマルな人間關係、即ち作業條件又は職務構成として考えられる人間關係においては、一般的に作業意慾がその狀態によつて阻害せられ低減されているといえる。

S工場の場合も「現職に對する態度」の表明においては協力意志あるとみられる者四〇名に對し、「仕事に對する態度」においては三八名との結果が示されるが、T工場の場合は二八名に對し四七名と逆の結果を示している。このような現象は如何に解釋せられるであろうか。

S工場を除く他の二工場の場合、明らかにフォーマルな人間關係は個人の心理的表明に對して制約しつつあるか、又はインフォーマルな人間關係が制約しているということが考えられると思う。作業條件としての人間關係がフォーマルなものにせよ、インフォーマルなものにもせよ、工場における人の作業意慾に對しかかる影響を持つとすれば、我々が假定した前提、即ち「人は協力意志を持つ」ということに對して、又人に對する作業條件如何が大きな要因として問題となつてくるのである。

そこでかかる作業條件として考えられる中、特にフォーマルな人間關係についてみると、

K工場においては四八・七%が作業意慾を維持せしめられておるのであるが、これについて更に上長の理解における(A)「上長が認める」の場合は二三・四%、(B)「よく指導してくれる」が四三・七%、(C)「昇進は納得できる」の二六・三%との結果となつており、先述した如くK工場の人事考課の缺陷が指摘し得るのである。即ち一六〇名の協力意志を持つ者が、かかるフォーマルな人間關係について五一・三%も減じておることの大きな要因として考えられよう。

T工場の場合についてみると、この場合は一六七・八%の作業意慾を維持しておるのである。さればフォーマルな人間關係はどの樣に影響しているかというと、(A)「上長が認める」は六〇・七%、(B)「よく指導してくれる」が四六・四%、(C)「昇進は納得できる」が四二・八%を示している。從つてこの場合、かかるフォーマルな人間關係はさ程作業意慾の維持に積極的な要因として作用はしていないと考えられる。逆に作業意慾の消極的な表明をなす者についての同樣なフォーマルな人間關係は、(A)一七・四%、(B)二八・五%、(C)一一・一%の割合を示しているに過ぎない。從つて我々はT工場における作業意志の高揚が、協力意志に對して比較的高いということはむしろ外の要因が強く作用していると考えられるのである。即ち作業條件としての人間關係という點よりみれば、インフォーマルな人間關係がむしろかかる作業意慾を高めていると考えられる。然らばかかるインフォーマルな人間關係を持つところの集團は如何に形成されているだろうか。このことは屢々ふれる如く地域社會の社會的、經濟的構造の分析なくしては充分に說明し得ないであろう。

しかしながらこのことを逆にみれば、作業意慾に對して協同意志の低減していることは、インフォーマルな人間關係によつて制約されているのであつて、我々が先に述べた如く(一)インフォーマルな人間關係と地域社會との關係、(二)フォーマルな人間關係とインフォーマルな人間關係との相互作用、(三)フォーマルな人間關係と作業條件等々との關聯性が問題として浮び上つてくる中、(一)の場合の說明が必要となるわけである。

S工場の場合についてみれば「現職に對する態度」で表明した協力意志は、作業意慾と略々一致している結果がでている。この場合作業條件としてのフォーマルな人間關係についてみれば(A)五〇・〇%、(B)四五・〇%、(C)四二・五%との結果から、他の二工場よりも少くとも好ましい條件、即ち人事考課がよりよい狀態であるといえる。

ともあれ、我々は以上のことから次の如くいえるのではないかと思う。即ち作業條件としての人間關係はフォーマルな人間關係と之に關聯するインフォーマルな人間關係とが考えられ、

フォーマルな人間關係は、作業意慾に直接作用して協力意志を低減乃至維持するわけであるが、他方インフォーマルな人間關係はむしろ直接的には協同意志に作用して、その結果として他の作業條件と共に作業意志に對して制約する。

調査の結果によれば、K工場においては協同意志そのものが作業意志として表明される場合には、作業條件によつて低減されていること、特に作業條件としてのフォーマルな人間關係は僅かに協力意志を二〇―三〇％代に維持しているにすぎず、又S工場の場合は協同意志そのものは略〻同じように作業意志に反映しているが、フォーマルな人間關係は四〇―五〇％について協同意志を維持していること、更にT工場では全く逆に作業意志が協同意志に基礎づけられておらないことを示している。

ここでフォーマルな人間關係が協同意志とどの樣な關係にあるかといえば、(A)七一・四％、(B)六四・三％、(C)六〇・七％の結果から、六〇％―七〇％程度の協力意志を維持しているといえるけれども、前述した如く作業意志に對しては夫々(A)三六・二％、(B)二七・二％、(C)二五、五％とさ程積極的な要因とはなつていないと考えられる。

そこで協力意志を維持しているとみられる工場のフォーマルな人間關係は、協同關係を維持する上に極めて重要なものといわざるを得ない。從てかかる人の滿足を滿たすために考課制度なり、提案制度の確立がフォーマルな論理から考えられるわけであるが、然しながら人間的滿足が合理的な作業條件や賃銀支

拂のみで滿足されないとすれば、つまりここで人間の感情を滿足させることについて、インフォーマルな人間關係を通じての滿足を與えることが必要となつてくるといわれ得るのである。されば感情的滿足を充たすことは如何なることによつて可能であるか。若し、レイトン（A. Leighton）が分類する如き一般に人間が受ける抑壓の中、かるインフォーマルな人間關係をよりよいものにせしむるために集團から取除かねばならないことは、(一)生活手段の喪失の不安、(二)强制された怠惰、(三)孤獨、(四)友人に對する脅威、(五)權力者の氣儘な豫測できない行爲などが上げられるであろう。從つて(一)においてはその保證を、(二)、(三)、(四)においては交友關係を、(五)の場合においては上長關係をより緊密ならしめると同時に、少くとも一定の權限を以つて指揮、監督する地位にある者は感情による權力の濫用を戒めるために一定の訓練が必要とされる。例えば部課長に對する幹部教育や、現場責任者たる職長への監督者教育がこれである。

斯くして我々の調査の結果についてみれば、協力意志及び作業意志に對する關係は次の如くいえるであろう。

現職に對し協力意志を示すとみられる者六五名についてみると、已にみた如く對友人、對上長關係は夫々八三・一％、五〇・七％となつており、意志疎がよくなされていることは協力意志を助長するに大いに影響するとみられる。又生活手段に對する保證という點では六五名中三三名が保證されているとして五〇・八％の結果が得られた。

之を工場別にみると、K工場の四二・五％、S工場の七三・三％、T工場の五〇・〇％となつている。つまり生活手段への保證ということ自體が協力意志に對しても極めて重要な役割を持つものであつて、フォーマルなものとしては保證制度を確立すると共に、インフォーマルなものとしては上長の不用意な言動や友人間の暗默の不正競爭を排除しなければならないわけである。

第十四表　生活手段の保證

工場	する者	ている	と保證され	
		人		%
K工場(40)		17		42.5
T工場(10)		5		50.0
S工場(15)		11		73.3
計　(65)		33		50.8

八　結語――協力型と非協力型の態度と人間關係

我々は以上の態度調査から得られた各人の樣々な態度及び個人的來歴より形式的な協同關係の分析を行つてきた。それは協同關係を維持するとみられる協力意志及び具體的作業意慾と、勞働事情、作業條件との關係を知ることによつて理解されるとの前提に立つものであつた。勿論しばしば指摘する如くかかる前提そのものも若干反省せられねばならないし、又判定方法についても反省せねばならぬ狀態に立ち至つた。

そして又我々の最初に意圖した協同關係を維持する人間關係が、實は特殊日本的なそれであつて、協力意志乃至作業意慾の表明も實にかかる人間關係に基因するという前提を維持するために、地域社會との關係について言及せねばならざるを得ない。更に協力意志と作業意志との關係、態度等といういわば質的なものを數量的に還元して判定する方法等は改めて充分檢討せられる必要がある。

然しながらそれにもかかわらず再び我々の諸前提なり、方法なりを許容させて戴くなれば、我々は工場における人の態度を以つて協力型と非協力型に分けて、夫々の型に屬する人々の人間關係を改めて綜合して、補足的に地域社會との關係からその特殊性を出して協同關係の分析の結果を出してみたいと考える。更に冒頭にも述べた如くかかる工場における協同關係の分析を通じて作業職能と如何に關係するか、作業職能遂行上における人間關係のインフォーマルな要因が强いとすれば組織論上人の問題は重要な地位を占むるであろうし、又若しかかる組織論が經營學に對して一つの方法論の根據を與えるとすれば、少くとも經營學の研究方法に對し一つの反省を齎らすであろう。經營學の實踐的要求はかくして目的論的技術論と共に、存在論的分析への科學性に足場を得ることとなると考える。

ともあれ我々は以上の分析から夫々各工場の協同關係をふり返つて、そこにおける作業職能と人間關係をみると、S工場の場合は、協力的な者と非協力的な者は次の事實より分けられる。即ち現職を續ける者五〇名と、よい職があれば變るどする一四名との比をみても（六七・一％對一八・二％）ここではほ

ぼ協力型に屬しいてる。之が賃上げに對する態度となると更に八〇・三％對五・三％と明確に表われているのである。

然しながら已に見た如く樣々な作業條件によつて、これらの協力意志は制約され、實際に夫々の職能遂行においては次のような度合を表明するに過ぎない。即ち協力的な五〇名は三九名に、非協力的な一四名は五名となつている。そこで特にこの場合の人間關係についてみると協力的な五〇名は對友人、對上長關係において夫々好ましい狀態にある者が三九名、一六名となつている。このことは職能に對して積極性を持つに對友人關係即ちインフォーマルは人間關係によつて支えられており、上長關係即ちフォーマルな人間關係を克服しているということができよう。

反對に非協力な一四名の人間關係は、對友人關係の好ましい狀態のもの八名で、この對友人關係が協力意志を維持しており、仕事に消極的な五名と對友人關係のさほど好ましい狀態にない者五名と一致している。

これが對上長關係になると逆に好ましい狀態にある者は二名で、他の七名は殆んど話があわず、從つて意志の疎通はなされていないとしている。即ち對上長關係がうといにも拘らず仕事に對して消極的な適合をしているものは、外ならない對友人關係によつて結び付けられているものといえよう。

例えば事務關係の一七名中協力的な者一三名、非協力的な者二名が記錄され、これが對友人關係の好ましい狀態の者一二名に對し、交友なしとする者二名、對上長關係は話が合うとする者七名、合わない者一名となつている。又仕事に對する態度として積極性ある者一〇名、ない者二名となつており、人間關係の側面をみれば對友人關係の好ましい狀態が協力意志を維持しているのではないかと考えられる。

K工場の場合は協力的な者は一七三名（八二・八％）、非協力的な者一五名（七・一％）となつており、此處も協力型に屬している。之が仕事に對する積極性は一七三名中七六名と減じ、非協力的な者は一五名が四名と減じていることが示されている。尙賃上げについての態度は協力型一五三名と非協力型一〇名となつている。

この場合の人間關係についてみると一七三名の中對友人關係のよい狀態の者は一三一名、對上長關係のよい者九〇名となつている。このことについても對友人關係はより以上重要な要因となつているといえよう。非協力的な一五名については、對友人關係のよい者一三名、對上長關係のよい者八名となつており、いずれも仕事に對する積極性への制約は他の要因がむしろかかつているのである。從つてここの人間關係は協力意志がインフォーマルな人間關係によつてやや制約されていると考えられるが、仕事に對する積極性には餘り影響していない。ということはこの場合は協力意志そのものが特殊な、例えば外に働き得る樣な工場がないか、又半農型勞働の故にかかる惡條件に消極的に適合しているとみられよう。この人間關係による集團意志はかかる消極性から仕事に對して積極性をとらず、半農型勞働の基礎の上に立つ特殊な人間關係を持つている。從つて、工場は「家庭的がよいか」「仕事のみする所か」との質問に對しては一二七名と四六名という割合の回答が示されている。かかる人間關係にあつては意志の疎通がなされても協力的意志は消極的なものであつて、眞の協力態勢はかかる關係よりは生まれ出ないのではないかと思われる。

最後に、工場であるがこれは協力意志あるとみられる者四四名に對し、協力意志のないとみられる者七一名の結果が示されている。この割合は前者の三二・四％に對し後者は五一・五％となつている。即ち非協力的な者が約半數あるということは、この工場が積極的であれ、消極的であれとに角前二工場に比して協力的でないことはうなずけよう。

かかる工場における人々の仕事に對する積極性の度合をみると、四七名とやや上廻つているのである。ともあれ非協力意志を持つ七一名は仕事に對しては殆んど消極的に適合しているのであつて、之を賃上げについてみると協力的四八名對、非協力的二九名となつている。後の五九名は「分ラヌ」又は「記入なし」である。ここの場合協力意志ある四四名についてみると、對友人關係、對上長關係の好ましい狀態にある者は夫々七七・三％、三八・六％と示されている。

逆に非協力的な者は夫々五八・九％、二三・九％となつている。

作業職能と人間關係

從つてT工場においては、先に述べた如く人事考課が充分でないところにもつて來て、人間關係殊に非協力的な者は對友人關係においてすら五八・九％程度であつて、兎角、人と人との意志疎通が協力意志乃至作業意志に及ぼす影響は大きいものであるのではないかと思う。ここで我々が特に注意したいのは人間關係も單に形式的なそれではなく、地域社會における各人の樣々な來歷より起る人間關係を分析する必要があるのである。

例えばK工場における半農的勞働の一般的な協力意志の原因が實は「子供につがせる」ことや「半農、半工」としての經濟的構造より原因した人々の關係であつて、それは仕事に對しても消極的な適合を示しているのではないかと思われるのである。

ともあれ、我々はかかる態度調校より歸納して工場の協同關係を形式的ではあるが分析して、特に職能遂行上における協力意志阻害の一條件として人間關係――實はフォーマルな――をみて來たわけである。これは管理職能者に對しては人事考課制度の確立なり、監督者訓練なりの必要性を、いわば作業條件として人と人との關係における處理に一つの示唆を與えるであろう。又勞働組合の幹部においては、かかる各人の態度なり、意志表明なりが、團體交渉における一つの資料として勞資關係の圓滑化に役立ち得ると思われる。尙作業者夫々については自己の不平、不滿又は希望が實は何處に根ざしていたのか、從つて自己の作業に對する態度なり生活態度なりに一つの示唆を與えるものではないかと考えられるのである。（完）