

タイトル	ピゴーズ&マイヤーズ：『人事管理～視点と方法～』 (1956年版)の再考
著者	岡田，行正
引用	北海学園大学経営論集，4(2)：1-10
発行日	2006-09-30

ピゴーズ&マイヤーズ： 『人事管理～視点と方法～』（1956年版）の再考

岡 田 行 正

目 次

- I 序
- II 人事管理の認識
- III 社会的存在
- IV 人事部門の主要職能
- V 人事管理と労使関係
- VI 結
- 〈参考文献〉

Myers) の『人事管理～視点と方法～』(*Personnel Administration: a point of view and a method*) をとりあげ、彼らの理論に底流する労働者観を中心に、人事管理の目的やそれを達成するうえでの人事部門および人事管理者の役割、さらに労働組合との関わりなどについて考察していくことにする³。

I 序

アメリカにおける人事管理 (Personnel Management, Personnel Administration) は、もともとテイラー (F. W. Taylor) の科学的管理 (Scientific Management) に対する労働組合の激しい批判や排斥運動などを契機として1920年頃に成立したとされている¹。

その後、アメリカの人事管理論は、1930年代後半から1950年代にかけて伝統的人事管理論と人間関係論的人事管理論²との2つの系統へと分化していくことになる。なかでも人間関係論的人事管理論は、メイヨー (G. E. Mayo) やレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger) を端緒とした人間関係論 (Human Relations) の理論的枠組みを継承するとともに、人間関係研究の成果を応用・導入して体系化されており、従来までとは異なる新たな人事管理論として展開されている。

そこで本稿では、人間関係論的人事管理論の代表的な文献と位置づけられているピゴーズ&マイヤーズ (P. Pigors and C. A.

II 人事管理の認識

人間関係論的人事管理論にみられる最も大きな特徴の1つとしては、その労働者観をあげることができる。伝統的人事管理論が従業員を特殊な生産要素と捉え、従業員の保有する労働力の側面を重視し、労働力管理を人事管理の中心課題としたのに対して、人間関係論的人事管理論は新たな労働者観を提起しているからである。こうした従来までと異なる新たな労働者観はピゴーズ&マイヤーズ理論にも貫かれており、人事管理の運用や体系だけでなく経営そのものの捉え方にも大きく影響している。

ピゴーズ&マイヤーズの著書『人事管理～視点と方法～』（1956年版）は、表-1のような章構成になっている。

まず、ピゴーズ&マイヤーズは、著書の冒頭で人事管理に関する一般的な認識について次のように指摘することから論を展開している。

「一般の人びとは、人事管理とは何か、と

表-1 ピゴーズ&マイヤーズ：『人事管理～視点と方法～』（1956年版）の章構成

第1部：人事管理の本質	13. 募集、選考および配置
1. 人事管理とは何か	14. 教育訓練
2. 人事管理の位置と機能	15. 人事考課と昇進
3. 人事管理と労働組合	16. 異動・降格・一時解雇
第2部：人事管理の処理	17. 懲戒と解雇
4. 状況的思考	第5部：賃金管理と職務割当
5. 事例の研究と対策	18. 賃金政策と賃金管理
6. 面接	19. 賃金支払方法
7. チームワークと個人目標	20. 仕事の割当と作業時間の変更
8. 組織計画と経営者育成	第6部：福利関係諸制度
第3部：組織の安定性の診断	21. 福利厚生
9. 従業員モラルの指標	22. 安全衛生管理
10. 労働移動と内部異動	23. 経営参加
11. 不平と苦情	第7部：結論
第4部：作業チームの確立と維持	24. 人事管理の視点
12. 監督者の地位と職能	

（出所）Pigors, P. and Myers, C. A., *Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1956, pp.ix-x.（武沢信一訳編『人事管理』日本生産性本部，1960年，9～14頁，参照）

いうことについて多くの誤解を抱いているようである。第2次大戦中に多くの企業で、はじめて人事管理の責任者が雇われることになったが、当時の経営者のみならず人事管理者（personnel administrator）でさえも、人事管理を経営機能（management function）の独立した一部分（a separate part）としてしか認識していなかった。人事管理は、材料や設備を扱う生産管理（Production Management）、あるいはコストや収入を扱う財務管理（Financial Management）と同様に、人間を扱う独立した職能としてしか考えられていなかったからである⁴。

彼らは、こうした誤解をとくためには、実践的な側面から経営の本質（the nature of management）を捉え直す必要があるとして、次のように述べている。

「経営とは製品やサービスのデザインを決め、機械や設備を備えつけ、生産工程（processes）のバランスを保ち、材料や作業命令を準備し、技術的な能率を高める、といった生産の組織化なのである⁵。または、購買・市場活動（marketing）・販売のため

の技術（skill）なのである⁶。あるいは、収入と支出の慎重な操作（handling）なのである⁷。確かに、実際の経営（the practice of management）には、これらすべての問題が含まれている。しかしながら、このような部分的な経営の概念には論理の筋道（thread）が欠如している。すなわち、機械や設備は操作し手入れする人間がいなくては機能しないし、原料もいつもすべて自動的に運ばれるとは限らないからである。また、工場やその他どのような組織の運営も単に技術者（engineer）の技能などの技術的問題だけではなく、購買や会計の仕事も組織内外の多くの人びととの関わりのなかで行われており、特に販売に関しては販売者（salespeople）自身の努力如何によって成果が決まるのは明らかだからである⁸。」

彼らは上記のような問題意識から出発して、「最良の経営とは、つねに多くの人びとの協働を確保していくことを意味する。端的に言えば、最良の経営とは人びとと協働して最も有効な成果をあげることである⁹。」と主張している。そのため、従業員の協働確保に際し

ては「すぐれた管理者とは、他の人びと以上の権力を持ち他の人びとに命令できるからではなく、他の人びとがそのもとで自己の最善を尽くしたいと望むようなリーダーであるからこそ、人びとを彼とともに働かせることができる⁷。」という点、また「すぐれた経営者や監督者は、意識的ないし無意識的に最良の人事管理の原則に沿って行動しており、真のリーダーシップによって人びとのもつ最良の活動を引き出し、効果的な成果を得ている。彼らは、けっして人びとを駆使することによって成功しているのではない⁸。」という点に留意する必要があると指摘している。

このことは、彼らがアプレイ（L. A. Apple）の「経営とは人の育成（the development of people）であって、物の管理ではない。経営と人事管理とは同一の問題であり、両者はけっして切り離すことはできない。」という主張に賛同していることとも深く関わっている⁹。それは、ピゴーズ&マイヤーズが「最良の人事管理とは、従業員各人の能力を最大限に発揮させ、その労働から従業員自身も最大限の個人的満足を得るのみならず、作業集団の一員としても満足が得られるように助力することである。個人は集団に所属するが、集団に吸収されてしまうものではない。集団の一員としての成果の度合いは、人事管理的なものの見方（a point of view）と人事管理計画の有効な適用によるところがきわめて大きい¹⁰」と述べていることから明らかである。すなわち、彼らは、すぐれた「人の管理」とは従業員に最大限の能力を発揮させ、それによって従業員が最大の満足を得るという意味において、終局的には「人の育成」に密接に結びついており、この「人の育成」を可能にすることによって、はじめてこれらが相乗的かつ効果的に作用すると理解しているのである。

一方、利潤追求を目的とする資本主義経済体制においては労働力さえも商品化されてお

り、その意味では経営には確かに「物の管理」という側面が内包されているといえる。しかしながら、労働力とは本来人間の肉体からけっして切り離すことができない特殊な商品であるがゆえに、ここに「物の管理」ではない「人の管理」としての人事管理の必然性と独自性が求められている。

他方、生産性と効率性への強い要請にともない、万能工が単能工化し、人間疎外が促進されている企業労働のなかにあって、従業員に最大の満足をあたえる「人の育成」の実現がどれほど可能なのかという点については大きな疑問を抱かざるを得ない。しかし、労働における人間疎外がすすめばすすむほど、より一層強固に経営理念のなかに「人の育成」を高唱していかなければならないところに、かえって独占資本制の矛盾が強く反映されていると考えることもできよう¹¹。

以上のことから、ピゴーズ&マイヤーズは「人事管理とは、従業員がその労働から最大の満足を得ると同時に、企業に対して最大の貢献をなし得るように彼らの潜在能力（potentialities）を育成・発展させる方法（method）である¹²。」と定義しており、従来までの人事管理が直接的に労働力の効率的利用に傾倒していたのに対して、従業員の労働意思への対応を重視した協力関係形成を手段目的として労働力の効率的利用という終局目的の実現を図ろうとしている点に、その特徴を見出すことができる¹³。

III 社会的存在

ピゴーズ&マイヤーズは、経営における人間問題の理解・解決のためには、技術的要因・人間的要因・原理あるいは方針的要因・時間的要因といった4つの総合的な視点から事実を分析し、従業員の視点から各部分間や各部分と全体との関わりのなかで具体的・個別的・全体的状況を把握する「状況的思考」

(situational thinking) が不可欠であるという¹⁴。個々の従業員は、様々に異なる態度・感情・価値などをもつきわめて個別的な人間的存在だからである¹⁵。

このような認識を前提として、彼らはさらに「人間の性質で大切な点は、人間とは集団のなかで認められ、重要な存在でありたいと願う普遍的な欲求をもっていることである。個人の生活はチームワークを経験から感じ、チームワークを受け入れてはじめて完全なものとなる¹⁶。」と主張している。つまり、従業員を集団への帰属や所属集団からの承認・評価を望む「社会的存在」(social being) と把握し、従業員の社会的欲求を充足することによって作業集団内にチームワークを構築し、すべての成員が共通の組織目的達成に貢献するような組織体制を形成することが重要だと強調しているのである。こうした彼らの労働者観は、メイヨーやレスリスバーガーにはじまる人間関係研究からの影響を強く受けているものとみることがきよう。

一方、従業員問題に際して、ピゴーズ&マイヤーズは次のようにも指摘している。

「人事管理者は、従業員との矛盾や誤解に出会ったとき、事実を把握し、和解に努めなくてはならない。状況のなかに入って事実の全体をつかみ、諸事実の重要さを比較検討しあって問題を定め、基本的欲求を統合するような解決法を見出すことが肝要である。しかし、人事管理者がすべてを独り合点で決めることは避けなければならない。協力を求めているのみ、他人の了解も得られる。……(中略)……人間関係の問題は共同で解決するというのが望ましい。それは、問題状況を構成するあらゆる要因を統合し理解するという方法である¹⁷。」

すなわち、状況的思考・面接法・協議的接近などは、作業集団を形成するうえで効果的かつ有効な人事管理上の手法として位置づけられており、ここにも人間関係論による人間

関係管理諸技法が応用されているといえる。

IV 人事部門の主要職能

人事管理という専門職能は、産業文明以降の急速な技術革新のなかで「生産における人間的要素」(the human element in production) が十分に配慮されてこなかったという事実を認識することから生成し、その重要性が認識されるにしたがって人事管理の企業組織における位置づけや役割にも大きな関心がよせられるようになってきた。

ピゴーズ&マイヤーズは、「最良の経営とは、つねに多くの人びとの協働を確保していくこと¹⁸」であり、「人事管理とは、従業員がその労働から最大の満足を得ると同時に、企業に対して最大の貢献をなし得るように、彼らの潜在能力を育成・発展させる方法である¹⁹。」と定義する。またその際、従業員を「社会的存在」として把握することが重要であると強調している。

それでは、彼らは、企業組織における人事部門および人事管理者の位置づけ・職能についてどのように捉えているのであろうか。これについて、彼らは次のように述べている。

「人事部門 (personnel department) を設置するというだけでは、人事管理上の様々な困難な問題を解決する保証とはなりえない。それどころか、もし経営者・管理者が企業組織における人事管理の位置づけを誤ったならば、問題はさらに悪化するであろう。また人事管理の責任者は、彼自身だけでは人事上の諸問題を解決することはできない²⁰。」

このような前提のもと、ピゴーズ&マイヤーズは、人事管理が管理職能のなかでも基本的かつ重要な一要素であると捉え、トップ・マネジメントを含むライン管理者と人事スタッフとで構成されるライン・スタッフ組織による分権的管理体制の採用を主張する。

「経営組織におけるあらゆる階層の人びとは、その指揮と指導をあおぐ部下たちの協力を得て、はじめて有効かつ長期的な成果をあげることができるという本質的な意味から、それぞれが人事管理者でなければならない²¹。」と考えているからである。

それゆえ、「人事管理者とは経営組織におけるまさにスタッフ管理者であり、社長あるいはトップ・マネジメントに直属していなければならない²²。」と指摘し、ライン管理者に対して、人事管理に関する「ものの見方」と従業員を取り扱う「一連の技術」(a set of techniques)とを助言・支援する存在、すなわち人事スタッフと位置づけるのである²³。こうした観点から、彼らは人事スタッフの主要職能として以下の点を指摘している²⁴。

- ① ライン組織に対する人事管理的なアプローチの助言・相談。いいかえれば、経営諸方針の立案と運用について、またライン職位の行う問題処理について、人事管理的な「ものの見方」の説明者となること。
- ② 組織のチームとしての効率。すなわち、その組織のもつ安定度やモラルを様々な指標—例えば生産性 (productive efficiency)、欠勤率 (absenteeism)、事故 (accident)、労働移動 (labor turnover)、配置転換 (internal mobility)、不平・苦情 (complaints and grievances) など—によって診断すること、またライン組織に共同で解決に当たるべき顕在的潜在的な問題 (actual and potential difficulties) を知らせておくこと。
- ③ 人事上の諸手続およびサービス。つまり、募集 (recruitment)、雇用 (hiring)、採用 (selection)、訓練 (training)、賃金管理 (wage and salary administration)、安全教育 (safety education) などの実施によって、ライ

ン管理者が部下を通じてより有効な成果をあげられるように支援すること。

- ④ ライン管理者との討議およびトップ・マネジメントへの検査報告を通じた人事管理活動の調整・統制機能の確立。これらの諸活動を一貫した統一性のある管理のもとに集約するという意味から、最終的な責任はトップ・マネジメントにある。

以上のように、彼らは、ライン・スタッフ組織の有効性を主張するとともに、特にスタッフ的役割を担う人事管理者の重要性を強調している。これは、企業経営において人事管理に求められる役割が高度化するにしたがって、人事管理自体がより一層発展・進化し続けなければならない、それによって人事管理がますます企業経営における中核的職能に位置づけられていくことをも示唆しているようにおもわれる。その意味で、アプレイの「経営と人事管理は分離できるものではない。経営とは、人事管理である。」という主張に賛意を示すピゴーズ&マイヤーズの含意は、ここにおいても貫かれているといえよう。

V 人事管理と労使関係

ピゴーズ&マイヤーズは、「人事管理とは、製造工場と作業員とにその対策が限られるものではなく、事務所・販売部門・研究所・経営者自身の各階層の間でも重要な意味をもち、政府や軍隊のような経済団体以外の機関においても必要なものである²⁵。」と述べている。

一方、実際の経営という場において「労働関係管理 (Labor Relations) と労使関係 (Industrial Relations) の2つの用語は、人事管理としばしば同義に用いられているため、これらの間には一定の区分をもうけることが肝要である²⁶。」としたうえで、「協約の締結や組合代表者との交渉はラインの経営者や管理者の責務であり、人事管理者は彼らに専門的な立場から助言や援助をあたえる存在であ

る²⁷。」と主張し、労働関係管理・労使関係が人事管理本来の職能ではないことを強調している²⁸。

しかし、ピゴーズ&マイヤーズは、けっして労働関係管理や労使関係を軽視し、人事管理がこれらと全く無関係なものと解しているわけではない。むしろ、人事管理は労働組合の発展と密接に関わりながら生成・発展しており、労働組合運動の再興が人事管理の新しい視点を規定したと捉えている²⁹。それは、彼らが「労働組合について考慮せずして人事管理を論ずることは、短見といわざるをえない³⁰。」と述べていることから明らかであろう。

さらに、彼らは「人間とは、自身にとって重要な意味をもつ欲求 (need) の充足や目標 (goal) の達成に努める存在である³¹。」という認識に基づき、「労働組合は、その力 (strength) の根源を産業における賃金労働者の基本的態度 (basic attitude) と願望 (aspiration) から得ている³²。」とも指摘している。しかしながら、「どのような欲求や目標が労働者にとって最も重要かという点については、個々の労働者が他の生活領域で満たす欲求の程度によって変動するため、単一の解答を得ることはできない³³。」としている。一般に労働者の多くは、高い賃金・雇用の安定性・昇進の機会などを特に関心事項として重視するものの、労働者のなかには、監督者や会社の公平な態度 (fairness of treatment) あるいは集団の一員として意思決定への参加を高く評価する者もいるからである³⁴。

このようにピゴーズ&マイヤーズは、労働者の組合結成や加入の動機には彼らのもつ人間的欲求が大きく作用するという理解のもと、労働組合を肯定的に把握するとともにそれ自体の存在を前提に、人事管理の課題とは「協調的な労使関係」(relationships of working harmony) をいかに確保するかということ

にあると高唱するのである³⁵。

また、「協調的な労使関係を構築するためには、まず経営者が進んで労使双方の理解と尊重に基づく友好的関係の確立に努力し、それによって責任ある組合の発展に寄与することが大切である³⁶。」と唱え、提案制度・労使共同委員会制度・労使協力制度などが企業に必要なチームワークの精神を醸成するうえで有効な施策であると提起している³⁷。ここには、企業経営に対する彼らの基本哲理が底流している。すなわち、①大多数の労働者は、作業改善や無駄排除の方法について自分なりの意見を持っており、②積極的に貢献することで仕事に対する喜びが増幅し、③こうした労働者の協力がなくては最高の生産能率の確保は不可能である、といった3点である³⁸。

以上のような観点から、ピゴーズ&マイヤーズは、労働組合に関連する人事管理者の役割についても次のように提唱している。

第1に、人事管理者の役割として、トップ・マネジメントの労働組合に対する方針設定や遂行に関わる助力・支援をあげている。

前述したように、彼らは人事管理者をスタッフ管理者と位置づけており、労働組合に対する方針設定の権限や責任をもたない存在と把握している³⁹。しかし、人事管理者はトップ・マネジメントへの助言者として方針設定などに影響をあたえることが可能であり、経営者の思考や行動に密接に関与している⁴⁰。また、企業経営における労使関係の良し悪しは、経営者が従業員を個人として、職場の一員としてどのように捉え扱うかに直接関係していることから、トップ・マネジメント自身も人事管理者の助力・支援を必要としており、その意味でも人事管理者の役割が重視されている⁴¹。

第2に、ライン管理者が経営方針を十分に理解し自身の職務を遂行できるよう、人事管理者はその実行・実現に際して助言・援助することを高唱している。

この点に関して、彼らはまず「人事管理者の本来の目的とは、チームワークの実現のために管理者を援助することであるが、それと同時に見逃すことができないのは、人事管理者が組合との建設的な関係を発展させる可能性をもっていることである。それゆえ、人事管理者にはこの可能性を実現させるための助力が強く要請される⁴²。」と述べている。

一方、先述のとおり、彼らは人事管理と労使関係とを厳密に区分したうえで、「労働組合との折衝は、必ずしも人事管理者の第1の責任ではない⁴³。」と主張し、労使関係が人事管理者の本来の職能でないことを強調している。

しかしながら、実際の経営の場においては「労働関係担当者の専任の管理者がいるかないかはともかくとして、人事管理者は労使関係にも関与せざるをえない。理想的には、人事管理者はスタッフとして苦情処理や組合の要求に決定を下す立場に身をおくことは避けるべきであるが、現実には多くの工場で、人事管理者や労働関係担当者は組合との協約交渉や苦情処理についての援助を行っている。ときには、苦情処理のある段階で会社側を代表することもある。こうした方式を採ることでライン管理者の対組合折衝能力の不備が補われているにしても、人事管理者はあくまでも自己の責任としてではなく、ライン管理者を援助する機会として苦情処理や団体交渉を活用するのが望ましい⁴⁴。」と唱えている。

第3に、監督者が労働組合との関わりのなかで直面する諸問題の解決に向けて、人事管理者には監督者を援助する責任があると指摘している。

これは、彼らが「健全な労使関係とは、第一線の監督者が日常からいかに従業員や組合委員と接触するかによって決まってくる。第一線監督者のルールは、協約に基づいて従業員の権利を尊重することであり、同時に協約に基づく経営の権利の尊重を従業員に指導す

ることである⁴⁵。」と捉えていることによる。

それゆえ、監督者は人事上の諸問題を扱う際、熟練した人事管理者から「ものの見方」と従業員を取り扱う「一連の技術」とを習得することが求められる。また、監督者は同僚や部下から有効な協働を確保するために、人間行動（human behavior）についての理解が要請される。それは、「もし監督者が事実を把握せずして結論を下し行動に先走るとすれば、監督者はその責任を適切に遂行することができないばかりか、組合をもつ会社においては、労働者の不満が急速かつ力によって発現される可能性をも予見される⁴⁶。」からである。さらに、彼らは、「監督者は従業員の良き聴き手となり、またいかに面接を行っていくかその方法を習得しなければならない。これは人事管理者の有する技能であるが、人事管理者の成果如何はライン組織の成員がそれらの技術を習得し使用する度合いによって測られる⁴⁷。」と指摘しており、こうした側面からも人事管理者の助力するところが大きいと主張している。

以上のように、ピゴーズ&マイヤーズは、人事管理者の役割を労働組合と対応するトップ・マネジメント、ライン管理者、監督者に則して階層別に提示しているが、それはあくまでも人事管理者をスタッフ管理者として捉えた視点からであり、人事管理者のスタッフ的役割を重視する認識はここにおいても貫かれているといえる。

VI 結

一般に人間関係研究において、組織は感情をもった人間で構成される人的な協働体系と把握されており、従業員とは人間的欲求をもった存在として重視される点にその特徴を見出すことができる。それゆえ、人間的欲求をもった従業員で構成される組織が有効に機能するためには、組織における人間行動に関

する知識が不可欠となる。ピゴーズ&マイヤーズの人事管理論はこのような認識に基づいて展開されており、その主要な論点は次のように要約することができる⁴⁸。

- ① 人事管理の目的・役割は、企業組織の経営目的を達成するうえで、何よりも従業員の協働を確保することにある。その際、すぐれた「人の管理」は、「人の育成」を可能にすることによって、はじめて効果的に作用すると認識することが重要である。「人の育成」とは、従業員各人の保有する能力を最大限に発揮させ、従業員個人がその仕事から最大の満足を得られるだけでなく、企業経営に対しても最大限貢献しうるように従業員の潜在能力を育成・発展させるという意味をもつからである。
- ② 従業員を「社会的存在」と捉え、従業員の社会的欲求を充足することによって作業集団内にチームワークを構築し、すべての成員が共通の組織目的達成に貢献するような組織体制を形成することが大切である。その際、状況的思考・面接法・協議的接近などは、人事管理者が備えておくべき重要な人間関係管理技法である。
- ③ トップ・マネジメントを含むライン管理者と人事スタッフとによる人事管理の機能的分権管理体制を重視している。ライン管理者が人事管理の執行責任を担う存在であり、人事スタッフはその専門的な立場からライン管理者に助言・援助責任をもつ存在と解されている。
- ④ 従業員の人間的欲求の発露という観点から、労働組合の存在を肯定している。人事管理の課題は、この労働組合の存在を前提として「協調的な労使関係」を確保することにある。しかし、「日常からの適切な人事管理」がライン管理者によって実施されていれば、必然的に「最

良の労使関係」は形成されるという認識にたっている。その際、提案制度・労使共同委員会制度・労使協力制度・団体交渉・苦情処理などは、企業に必要なチームワークの精神を醸成するうえで有効な施策として提唱されている。

以上にみられるピゴーズ&マイヤーズ理論の特徴は、もとより「最良の経営とは、つねに多くの人びとの協働を確保していくことである⁴⁹」とする彼らの認識を前提としている。これは、企業の利潤確保といった組織目的達成に向けて、彼らが従業員のチームワークや協力関係の形成・維持を何よりも重視していることによる。その意味で、彼らの理論は「協力関係形成説」に立脚していると捉えることができる。

また、従来までの伝統的人事管理論が、従業員を特殊な生産要素と捉え、その労働力の側面を重視し、労働力管理を人事管理の中心課題としたのに対して、ピゴーズ&マイヤーズ理論は、人間的欲求をもった「社会的存在」として従業員を把握し、従業員の協働確保のために人間関係管理諸技法を積極的に取り入れている。それゆえ、ピゴーズ&マイヤーズ理論は、メイヨーやレスリスバーガーによって提起された人間関係論の理論的枠組みと、その実践的応用としての人間関係管理技法とを継承して体系化された代表的な人間関係論的人事管理論と位置づけられているのである。

（注）

- ¹ アメリカにおける人事管理の成立を1920年頃とする見解は、以下に代表される文献にも認められる。（発行年順）
 - ・藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房、1958年、2頁。
 - ・長谷川廣『労務管理論』青木書店、1960年、155頁。
 - ・笛木正治『労務管理発展史論』同文館、1969

年，50頁。

- ・ 奥林康司『人事管理論』千倉書房，1973年，2～3頁。
- ・ 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房，1977年，256～257頁。
- ・ 森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂，1976年，8頁。

なお，田島司郎教授は，アメリカ労務管理の形成時期を1920年代と策定するわが国の研究者による諸説を，それぞれ詳細に吟味・検討されている。詳しくは，田島司郎「序章 アメリカ労務管理形成史・研究の系譜」『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房，1981年を参照されたい。

- 2 菊野一雄教授および岩出博教授は，1940年代以降のレスリスバーガー（F. J. Roethlisberger）などを端緒とする人間関係研究の成果を応用して形成された一連の人事労務にまつわる理論を，それぞれ「人間関係論的人事管理論」，「人間関係論的労務管理論」としておられる。（菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年，82～83頁。岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，1989年，61頁）

本書では，以下，「人間関係論的人事管理論」と表記することにする。

- 3 ピゴーズ&マイヤーズの著書 *Personnel Administration: a point of view and a method* は，その第3版（1956年版）が邦訳：武沢信一訳編『人事管理』日本生産性本部，1960年として，第8版（1977年版）が邦訳：武沢信一・横山哲夫監訳『人事労務』マグロウヒル好学社，1980年として出版されている。彼らの理論は，アメリカにおける人事管理論の発展過程を考察する際，人間関係論的人事管理論の代表的理論として位置づけられており，わが国でもその先行研究は多数発表されている。本稿は，そのなかでも特に下記の研究論文に拠っている。（発行年順）
 - ・ 山田 稔「労務管理本質論にかんする一考察～ピゴーズ，マイヤーズの所論を中心として～」『山形大学紀要（社会科学）』（山形大学）第1巻第2号，1961年。
 - ・ 菊野一雄「第10章 人事管理論史」長谷川廣編『人事管理論』日本評論社，1974年。
 - ・ 森 五郎「第2章 労務管理に関する主要学説」「第3章 労務管理の本質と体系」『新訂 労務管理概論』泉文堂，1976年。
 - ・ 菊野一雄「第7章 労務管理確立期（1930年代後半～1950年代）」前掲書，1982年。
 - ・ 岩出 博「第3章 発展期のアメリカ労務管理論」「第4章 確立期のアメリカ労務管理論」

前掲書。

- 4 Pigors, P. and Myers, C. A., *Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1956, pp.4-5.（武沢信一訳編，前掲訳書，17頁，参照）
- 5 *Ibid.*, p.5.（前掲訳書，17～18頁，参照）
- 6 *Ibid.*, p.5.（前掲訳書，18頁，参照）
- 7 *Ibid.*, p.5.（前掲訳書，18頁，参照）
- 8 *Ibid.*, p.5.（前掲訳書，18頁，参照）
- 9 *Ibid.*, p.5.（前掲訳書，18頁，参照）
- 10 *Ibid.*, p.7.（前掲訳書，19頁，参照）
- 11 山田 稔，前掲稿，153頁，参照。
- 12 *Ibid.*, p.12.（前掲訳書，23頁，参照）
- 13 岩出 博，前掲書，84頁，参照。
森五郎教授は，労務管理論の所説を，①「労働力有効利用説」，②「協力関係形成説」，③それ以外に，日本ではマルクス主義の立場からの「批判的労務管理論」，の3つの系統に分類し，②の「協力関係形成説」について，「労働者を労働力としてではなくて，労働者人格として，しかも経営社会集団を形成している社会的人格の側面からとらえている。そして，その方法科学も，アメリカでは社会心理学，人間関係研究が多くとり入れられている」（森 五郎，前掲書，69頁）と述べ，その代表的なものとして，アメリカではピゴーズ&マイヤーズの理論が，これに相当すると指摘しておられる。
- 14 *Ibid.*, pp.46-50.（前掲訳書，47～50頁，参照）
- 15 *Ibid.*, pp.46-50.（前掲訳書，47～50頁，参照）
- 16 *Ibid.*, p.90.（前掲訳書，83頁，参照）
- 17 *Ibid.*, p.388.（前掲訳書，313頁，参照）
- 18 *Ibid.*, p.5.（前掲訳書，18頁，参照）
- 19 *Ibid.*, p.12.（前掲訳書，23頁，参照）
- 20 *Ibid.*, p.14.（前掲訳書，24頁，参照）
- 21 *Ibid.*, p.9.（前掲訳書，20頁，参照）
- 22 *Ibid.*, pp.17-18.（前掲訳書，26頁，参照）
- 23 *Ibid.*, p.9.（前掲訳書，20頁，参照）
- 24 *Ibid.*, pp.22-23.（前掲訳書，30頁，参照）
- 25 *Ibid.*, p.11.（前掲訳書，22頁，参照）
- 26 *Ibid.*, p.11.（前掲訳書，22頁，参照）
- 27 *Ibid.*, p.12.（前掲訳書，22頁，参照）
- 28 この点について，彼らは，「労働関係管理とは何よりも経営者と組織労働者との関係を指すものであり，労働協約の締結・苦情処理・仲裁・政府の行う労働条件の規制などの分野が含まれる。」（*Ibid.*, p.11. 前掲訳書，22頁，参照）としている。
- 29 *Ibid.*, p.31.（前掲訳書，34頁，参照）
- 30 *Ibid.*, p.31.（前掲訳書，34頁，参照）
- 31 *Ibid.*, p.31.（前掲訳書，35頁，参照）

- ³² Ibid., p.31. (前掲訳書, 35 頁, 参照)
- ³³ Ibid., p.31. (前掲訳書, 35 頁, 参照)
- ³⁴ Ibid., p.31. (前掲訳書, 35 頁, 参照)
- ³⁵ Ibid., p.37-38. (前掲訳書, 39~40 頁, 参照)
- ³⁶ Ibid., p.37. (前掲訳書, 39 頁, 参照)
- ³⁷ Ibid., pp.381-382. (前掲訳書, 305 頁, 参照)
- ³⁸ Ibid., p.382. (前掲訳書, 305 頁, 参照)
- ³⁹ Ibid., p.40. (前掲訳書, 41 頁, 参照)
- ⁴⁰ Ibid., p.40. (前掲訳書, 41 頁, 参照)
- ⁴¹ Ibid., p.34. (前掲訳書, 37 頁, 参照)
- ⁴² Ibid., p.12. (前掲訳書, 22 頁, 参照)
- ⁴³ Ibid., p.41. (前掲訳書, 42 頁, 参照)
- ⁴⁴ Ibid., p.41. (前掲訳書, 42 頁, 参照)
- ⁴⁵ Ibid., p.387. (前掲訳書, 311~312 頁, 参照)
- ⁴⁶ Ibid., p.42. (前掲訳書, 42 頁, 参照)
- ⁴⁷ Ibid., p.42. (前掲訳書, 43 頁, 参照)
- ⁴⁸ 岩出博教授は、ピゴーズ&マイヤーズ理論（1956 年版）の論点を、以下のようにまとめておられる。
 「① 組織の経済目的達成のためには、従業員のチームワークないし協力関係の形成が前提となり、これが労務管理の直接的な目的ないし役割である。
 ② 労務管理の執行責任は、ライン管理者にある。状況的思考・面接技法・協議的接近などは彼らが具備すべき労務管理技法である。これらのコミュニケーション手段を通じて労使間の相互理解をはかることが大切である。
 ③ 労務スタッフはライン管理者の労務管理執行を援助する助言スタッフとして活動することが重要である。
 ④ 公式の労務諸制度・手段の運用上の留意点は従業員と組織の安定性向上にある。労務諸施策に関する円滑なコミュニケーションを通じて従業員と労働組合の合意や同意を確保すること、また従業員心理に則して手続を運用することが重要である。広く経営労働秩序の安定・維持を確保して従業員の協力体制の実現をはかる必要がある。」（岩出 博, 前掲書, 87 頁）
- ⁴⁹ Ibid., p.5. (前掲訳書, 18 頁, 参照)

〈参考文献〉

- [1] Pigors, P. and Myers, C. A., *Personnel Administration: a point of view and a method*, McGraw-Hill, 1947.
- [2] Pigors, P. and Myers, C. A., *Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed., McGraw-Hill, 1956. (武沢信一訳編『人事管理』日本生産性本部, 1960 年)
- [3] Pigors, P. and Myers, C. A., *Personnel Administration: a point of view and a method*, 4th ed., McGraw-Hill, 1961.
- [4] Pigors, P. and Myers, C. A., *Personnel Administration: a point of view and a method*, 8th ed., McGraw-Hill, 1977. (武沢信一・横山哲夫監訳『人事労務』マグローヒル好学社, 1980 年)
- [5] Pigors, P. Myers, C. A. and Malm, F. T. (eds.), *Management of Human Resources: Reading in Personnel Administration*, McGraw-Hill, 1964.
- [6] 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989 年。
- [7] 奥林康司『人事管理論』千倉書房, 1973 年。
- [8] 菊野一雄「第 10 章 人事管理論史」長谷川 廣編『人事管理論』日本評論社, 1974 年。
- [9] 菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂, 1982 年。
- [10] 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房, 1977 年。
- [11] 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房, 1981 年。
- [12] 長谷川 廣『労務管理論』青木書店, 1960 年。
- [13] 笛木正治『労務管理発展史論』同文館, 1969 年。
- [14] 藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房, 1958 年。
- [15] 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館, 1996 年。
- [16] 森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂, 1976 年。
- [17] 山田 稔「労務管理本質論にかんする一考察〜ピゴーズ, マイヤーズの所論を中心として〜」『山形大学紀要 (社会科学)』(山形大学) 第 1 巻第 2 号, 1961 年。