

タイトル	経営学と心理学の歴史的出会いと現代的意義(上)
著者	小島, 康次
引用	北海学園大学経営論集, 5(4): 49-54
発行日	2008-03-00

# 経営学と心理学の歴史的出会いと現代的意義（上）

小 島 康 次

## はじめに

小論は、経営学と心理学のコラボレーションを目指す立場から、まず、経営学の歴史の中で心理学がどのように位置づけられてきたのかを概観することを目的としている。筆者は心理学を専門とする浅学の徒で、経営学については全くの素人と言ってもよい。また、心理学でも経営学と馴染みの深い産業心理学あるいは組織心理学を専門としているわけでもない。叙述、立論には基本的な誤りがあるのではないかと懼れるものである。しかし、心理学と経営学が協同で現実社会の現象に取り組むためにはそうした誤りに対する批判を覚悟の上で、互いの理解をぶつけ合うのがもっとも近道であると信ずる。心理学の視座から、これまで一般的には関連性が高いと言われてきた経営学と心理学について改めてその関係性を問い直すことは一定の意義があるものと考えられる。

## 1. 経営学のはじまりと心理学

1830年代に、アメリカでは企業の民主化が進められ、労働者はそれまでと違って「いわゆる民主的な」マネージャーの下で働くようになった。長い間、企業を設立するのは君主や議会から許された、財力や権力をもつ特権階級にしかできないことだったが、一般の市民でも、少額の手数料さえ払えばそれが可

能になったのである。19世紀末にはそうした企業の数は数千にも上ったと言われている。

産業革命と軌を一にして、重工業の急速な発展の波にのった大規模企業が出現するにいたって、多くのアメリカ人にとっては、小さな企業のオーナーになるよりそうした大企業の労働者となる方がメリットが大きいという事態が生じた。ここに企業の経営者という権力とそれに従う労働者という新たな力関係が生じ、マネジメントという概念が誕生したのである。そこで生じた権力のことを一般にマネジメント・パワーと呼ぶ。

大企業の台頭にもなって生産手段を所有する新たな特権階級が形成されると、本来、そうした特権を嫌うアメリカの労働者と雇用者との間に緊張関係が生じるようになった。経営者が自らの権限を従業員に委譲することが即、両者の関係を好転させず、権力の拡散という新たな問題を生じさせ、事態はさらに複雑さを増した。というのは、経営者から権限をもたされた職場長（監督者）が、今度はその下で働く多数の労働者に対して権力をふるうようになったからだ。彼らは、自分たちの特権を守るために、経営者に代わって低賃金、長時間労働といった厳しい労働条件を押し付ける役割を担ったのである。

しかし、労働者たちがじょじょに力を増して、ストライキを成功させるようになると、経営者たちは賃金を低く抑え、長時間労働を押し付けることに代えて、生産性を高めるこ

とに関心を向けるようになる。作業のスピードを上げ、生産の目標を高めようというのである。また、労働力不足を補うため多くの移民を受け入れた結果、労働者の能力を客観的に測る必要が生じてきた。このような土壌から科学的管理法と呼ばれるマネジメント方式が生み出されたのである。

科学的管理法そのものには心理学というより行動の測定という限定された意味での関連しかなく、心理学が直接関与する余地はほとんど無かったと言ってよいであろう。むしろ、その後、人間性について見直す視点がじょじょに台頭してきた段階で感情や動機づけのような側面が注目されるようになり、改めて心理学あるいは心理療法的アプローチの重要性が認識されるようになった。しかし、それが果たして経営学と心理学の真のコラボレーションと呼ぶに値するものだったのかどうか、大きな疑問が残る。

## 2. 科学的管理法と産業心理学の成立 ——テイラー vs. ミュンスターバーク

機械化の時代の到来にともなって、労働力をその機械化の一部として組み込み、生産性を高める方向に時代が動いていくことがじょじょに明らかになってきた。そうした時代の要請に学問的に応えたのがミュンスターバーク（Münsterberg）とテイラー（Taylor）だった。

### (1) テイラーの科学的管理法

テイラーは「機械化の時代の到来」を早くから見抜いた数少ない人物で、労働力をその機械の一部として組み込んだと言っても過言ではないであろう。彼がフィラデルフィアのミッドベール製鉄会社に勤め、機械工場の職場長になるや助手にストップウォッチをもたせて、労働者たちが一日にどれだけの製品を

生産できるかを計測した。その結果、従来、1日5個とされていた列車用の車軸の生産量が倍の10個でも可能であるという結論を得た。そこでテイラーは従業員に、それまでの各自マチマチの作業ペースを改め、休憩時間を一定に定め、作業中は仕事に集中するような仕事のやり方を指示した。

しかし、こうしたやり方は労働者から猛烈的な反発を受けた。どうしてもテイラーのやり方に従わない従業員を解雇するなどの強硬手段に訴えたものの、労働者たちはテイラーが見ている前では指示通りの作業を行っても、彼が傍を離れるやそれまでと同じ作業ペースに戻すのだった。また、有能な新人を雇っても、周囲の古株従業員が作業ペースを合わせるよう圧力をかけて元の木阿弥にしてしまう。

テイラーは対抗手段として、製品1個に対する歩合を下げた。そうすれば、従来の作業ペースでは大幅な減給になるから、従業員は作業ペースを上げざるを得ないと考えたのである。しかし、これだけでは、従業員は締め付けられるだけで更に大きな反発を招くことは必至である。そこで、ムチだけでなく、アメとして、歩合の下げ幅を目標作業の達成によって昇給になるように設定したのである。それが、生産数1個あたりの歩合を50セントから35セントに下げることだった。それまで通りのんびり仕事をすると、2ドル50セント（5個×50セント）から1ドル75セント（5個×35セント）に日給が下がることになるが、テイラーの計測通り、一生懸命集中して仕事をすれば、逆に3ドル50セント（10個×35セント）と大幅な給料アップにつながる。当初は、故意に事故を起こしたり、脅迫まがいの恫喝によってこの変革に対抗しようとしていた労働者たちも、テイラーの鋼のような意志に屈した形になった。労働者たちは次第に生産量を向上させるようになり、三年後、目標通り生産量を倍増させるに至ったのである。その結果、製品1個あたり

の単価が41%低減したことになる。

効果はそれだけに留まらなかった。テイラーのやり方が変えたのはもっと根本的な企業のあり方だったのである。高価で大型の機械を操作する熟練工を機械に張り付かせて効率よく仕事をさせるには、それ以外の、例えば、仕事場の清掃のような単純な作業は別の非熟練工にさせた方が全体として生産性は高まる。また、そうした全体を見渡して仕事の段取りをつける管理・計画部門が必要となり、そこに優秀な人材が配属されるようになってくる。結果、職場長やマネージャーのポストを増やすことになり、ホワイトカラーという職種を生み出すことにもなった。つまり、現代の企業経営において常識とされているような分業体制の礎を築いたのがテイラーだったと言えるのではないだろうか。

テイラーの方式は、昇進のチャンスを増やし、労働者の意欲を高めることに繋がった反面、熟練工の一部は機械化と分業によって非熟練工化して現場に取り残され、以前よりも強い締め付けの下で重い作業負担を強いられることになった。チャップリンの映画『モダンタイムス』に見られるような非人間的な労働の姿が浮かび上がってくる。

テイラーの科学的管理法が案出された理由をテイラーという人物の性格特性や物の考え方に帰する論議がある。これは一面を言い当てているかもしれない。しかし、それだけでは科学的管理法がなぜ二十世紀の初頭、アメリカで起ったのかを説明できないであろう。ここでは二つの背景要因について指摘しておく。

第一の要因は冒頭述べたように、第一次産業革命が熟し、機械化が加速度的に進む環境が整ったために、能率は高いが巨大で高価な機械を効率よく稼働させる必要性が生じたことであろう。いくら機械が能率よく製品を産み出しても、それを操作し、稼働させる人間が機械に合わせて効率よく動かなければ大き

なムダを生むことになる。それまで気づかれなかった人間の動きのムダ（というより、ムダとは考えられていなかった）時間（休憩や世間話）も管理の対象とされるようになった背景には、高価な機械を遊ばせることによって生じるロスという考え方が人間にも適用されるべきだという発想があった。つまり、人間を機械の動きに合わせる、まさにモダンタイムスの世界として戯画化された労働観が早晩出てくる必然性があった。そこにテイラーのような意志強固で、頑固に自らの信念を貫く性格をもった人物が必要とされたのであろう。

第二に思想史的背景要因がある。当時、いわゆる「科学」とは17世紀の科学革命に端を発した近代科学のことであることは論を俟たない。ニュートンとデカルトによって幕を開けられた近代科学は、実証的で合理的なものを見方を重視し、ニュートンが要素還元論を、また、デカルトが心身二元論を提起することにより、モダンの枠組みが明瞭に描き出され、以後、人類の歴史の中でも極めて特異な時代が300年にわたって続くことになる。当初は自然科学のモデルとして出発したニュートンの近代科学モデルも、じょじょにその適用範囲が広げられ、例えばイギリスの功利主義哲学者として有名なベンサムの時代には社会科学の基礎理論としての意義を持つに至った。彼は、幸福を快樂と定義し、それを計測可能な要素の加算によって表すことで、後の「最大多数の最大幸福の原理」（アダム・スミス）の礎を築いたことで知られる。テイラーの科学的管理法もアダム・スミスが描いた理想の延長上に位置するものと考えられる（高橋、2006）。

テイラーの科学的管理法には心理学に関する知見が殆ど用いられていない。むしろ、人間の感情や動機づけなどは顧慮せず、功利主義的な見方によって労働の質を高め、それにとりもなう利益の増大とその配分による高賃金

の確保がすなわち個々の労働者の幸福に繋がるとする説であるように思われる。敢えて言えば、ニュートンモデルによって人間の能力を要素に分解し、それらの総体を最大にすべく客観化した手法そのものは、同じく19世紀後半に創始されたヴントの実験心理学と共通の発想に基づくものであったと言えよう。

## (2) ミュンスターバーグによる応用心理学の曙

ミュンスターバーグの考え方は、テイラー同様、労働を科学的に管理するというものだったが、その方向性が違っていた。ミュンスターバーグも基本的にヴントの実験心理学と同様、要素還元論の立場に立ち、あらゆる精神を感覚要素と反射に分解可能だとする見方（精神工学）を取った。ユダヤ系ドイツ人で、プロテスタントに改宗した上層市民としてのミュンスターバーグは、生粋のドイツ人よりもドイツ人（ゲルマン人）であることにこだわったようである。ウィリアム・ジェームズ（James）に請われ、ハーバード大学の教授として新天地アメリカに渡った後も、終生、ドイツ文化を誇りとし、米国流の文化を功利主義、商業主義、俗物主義であるとして一線を画す態度を変えようとしなかった。こうした態度は当時のヨーロッパの上層階級に属する人々に共通したものだっただようである。かのフロイトも、1909年にスタンレー・ホールの招きにより初めてアメリカの地を踏んだ時、同様の感慨を抱いたことが記録に残っている。

一見、類似性の高いミュンスターバーグとテイラーではあるが、ミュンスターバーグは効率よりも人間性を重視する考え方に立って労働のあり方を考えた。ミュンスターバーグによるテイラー批判の要点は、科学的管理法が労働者の個人差を無視しているということだった。彼が面接調査したある工員は、電球を包装する単調な作業に少しも飽和感をもた

ず、独自のリズムを生み出して単調感を克服していたと言う。そうした主観的な「楽しさ」を測定することが重要であるとされた。また、個人差の観点から彼が、高架鉄道の運転士の適性検査について研究したことはよく知られている。

しかし、着眼点はよかったものの、その後、彼が主張した労働者の個人差に合わせて異なった機械をあてがう（「作業の人間化」）という考え方は、時代の流れに逆行するものだった。ミュンスターバーグは第一次世界大戦時も親独的態度を変えず、ドイツに宛てた彼の手紙がスパイの容疑をかけられるに及んで、激しい非難の中他界した。このような事情から、アメリカ心理学会の会長まで務めたミュンスターバーグの名前は彼が果たした役割の割には高く評価されていない。

ミュンスターバーグは、しかし、初めて心理学を経営学に応用した心理学者と言えるであろう。その要素還元主義的態度はヴントの実験心理学から受け継いだものであるが、ヴントと違って内観法のような主観的方法を取らず、客観的な観察（テストを含む）による研究法を自らも開発したため、後の行動主義の創始者、ワトソン（Watson）に高く評価された。また、その個人差研究はビネーに始まる知能検査の伝統に位置するものと推察される。というのは、当時流行していたはずの優生学的な発想による個人差研究とは一線を画する教育重視の立場に立ったものと考えられるからである。賛否両論あるものの、ミュンスターバーグをもって産業心理学の嚆矢とするのが妥当な見方であろう。そして、それが産業界の生産性を重視する視座（科学的管理法）に対立するものだったことは象徴的な事実ではないだろうか。

### 3. 心理療法的アプローチ——メイヨーとハーバード人間関係学派

19世紀にテイラーシステムによって確立したマネジメント・パワーは、20世紀になり、アメリカの民主主義的な社会に適合するための変化を蒙り始めた。経営者がもつ権力をいかに民主的な社会の構築に貢献させられるか、という方向に知的エネルギーが向けられたのである。マネジメントは権力の行使や利益追求よりも、企業を一つの有機体として見て、労働者の心理を理解し、相談相手になり、道徳面でも模範になるような経営者像を理想とするようになってきた。

こうした変化は、労働力の不足を補うために大量の移民を受け入れたことが、ヨーロッパの急進的な政治思想の流入や、新たな低所得階層の出現に対する嫌悪感を背景としていたと考えられる。そして、1930年代の大恐慌時代にあっては、労働者階級による不満の芽を予め摘み取るために、彼らの怒りや欲求不満を受け止める心理療法的なマネジメントが重要だと考えられるようになってきた。

アメリカに心理療法的なマネジメントを導入した人物がエルトン・メイヨー（Mayo）である。彼は祖国オーストラリアで初めて精神分析を医学の現場で応用した人物でもある。理論的にはフランスの心理学者（精神分析家）ジャネの影響の下に、神経症的疾患の原因を孤独による自己コントロールの欠如と位置づけ、それを個人内の症状としてだけでなく、社会病理現象にも適用できると考えた。そしてさらに、労働者の理不尽な憤りを癒してストライキを回避するために産業心理学が役立つと言明した。これが臨床的な心理学理論を積極的にマネジメントに応用した、初めての本格的な産業心理学だと考えられる。

メイヨーはロックフェラー財団の資金援助を得て、フィラデルフィアの繊維工場で行った結果、特に退職率の高い紡績部門の

従業員の多くが悲観的な観念にとらわれていることを見出し、休憩時間を取ることで部門全体の精神状態を改善するよう提案した。その結果、紡績部門の退職率は他部門と同程度に下がり、生産量も20%ほど上昇したという。この労働者の生産性と精神面の健康との間に相関関係があるという知見によってメイヨーは学者としての評価を確固たるものとした。1926年、メイヨーがハーバード・ビジネス・スクールの教授になるやロックフェラー財団からの莫大な研究助成金をもとに、産業心理学講座が開設され、ここに「ハーバード人間関係学派」が成立するに至ったのである。

メイヨーは1928年、ウエスタン・エレクトリック社（AT&Tの製造子会社）の要請で、ホーソン工場（継電器組立て実験室）を訪れた。ここは、かつてゼネラル・エレクトリック社が行った「照明実験」によって、観察されていることを知った従業員たちが、照明が自然光か人工光かといった物理的条件にかかわらず、懸命に作業に取り組み生産性を高めた、いわゆる「ホーソン効果」で世に知られた実験施設である。ホーソン効果に飽き足りなかったウエスタン・エレクトリック社の人事担当者が、特別に観察されて奮起した労働者の一時的な生産性の増加を越えた、もっと日常的で一般性の高い条件を探ることをメイヨーに依頼したのである。

観察されることによる奮起を小さくするために、監督者も従業員の仲間の一人として居るだけで、従業員たちが自由に作業をすすめられるようにした。ところが、ここでも再び「ホーソン効果」のような現象が起きた。「休憩」「軽食」「時短」などの客観的条件によって伸びた生産量が、それを一時的にやめても落ちず伸び続けたのである。メイヨーは、これを監視者のいない状況下におけるグループ意識に原因を求めた。つまり、監視を和らげたことで従業員の間自主的で好ましいグ

ループ・ダイナミクスが生じたのだと言うのである。

その後、メイヨーの指導によって行われた従業員に対する非指示的カウンセリング手法を用いた個別インタビューにおいて、経営者や監督者に対する不満が噴出したことは驚くべきことではないだろう。ところが、こうした従業員の声に対するメイヨーの対処の仕方は社会科学に対する彼の歪んだ見方を示すものだった。いわく、従業員が不満を抱く真の原因は、会社や上司にあるのではなく、本人

もそれと気づかない従業員自身の個人的な悩み（家族関係や恋愛関係等）で、心理療法によって解消できるはずのものだ、というのである。

こうした見解は、メイヨーの民主的な経営に対する疑念、ひいては民主主義そのものに対する批判的な態度とともに、本来、なされるべき社会科学的分析に代えて、心理学が当座の役に立つ御用学問として悪用されたとも取れるのである。

以下次号