

タイトル	人間関係管理の生成と展開
著者	岡田，行正
引用	北海学園大学経営論集，1(3)：55-84
発行日	2003-12-25

人間関係管理の生成と展開

岡 田 行 正

目 次

- I 序
- II 人間関係管理生成の背景
- III 照明実験とホーソン実験
- IV 人間関係論の特質
- V 人間関係管理とその限界
- VI 結

〈参考文献〉

I 序

一般に、人間関係論 (Human Relations) は、ホーソン実験 (Hawthorne Experiments) を契機として、この実験に加わったメイヨー (G. E. Mayo) やレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger) を中心とするハーバード・グループによって形成されたものである。これによって、従来までの人事管理に欠けていた社会心理学的研究が展開されるようになった。

テイラー (F. W. Taylor) は、科学的管理 (Scientific Management) の本質のひとつを労使双方の「完全な精神革命 (a complete mental revolution)¹⁾」に求め、労使の協働を強調した。その後、現実の経営という場では、人事管理 (Personnel Management) のさまざまな諸制度・手法によって労働者の勤労意欲の喚起と労働者の企業への一体感の高揚とが注視されるようになる。このような考え方をさらに体系的に展開したのが、人間関係論である。

人間関係論は、人事管理論の発達にどのような役割を果たしたのであろうか。本稿は、こうした観点から、まず人間関係論形成の契機となった照明実験およびホーソン実験と、その実験結果を成果として展開されるメイヨーとレスリスバーガーの理論を考察する。その際、人間関係論を多角的に理解するためにも、人間関係論に対するさまざまな問題と批判とをとりあげ検討していく。また、人間関係論が生成し、大きく注目されるにいたった当時の社会・経済的背景の推移を概観しながら、人間関係論の応用として実践の企業経営の場で具体化された人間関係管理 (Human Relations Management) と人間関係論のもたらした意義と限界について究明していくこととする。

II 人間関係管理生成の背景

第1次大戦後、無駄排除運動 (waste-elimination movement) の展開に象徴されるアメリカ経済全体の産業合理化要請は、フォード・システム (Ford System) に代表される生産方法・作業方式の変革となって具体化した。それは、ベルト・コンベアーを技術的基礎として、流れ作業組織に基づく標準化・専門化・単純化を目的とする作業工程の分割と大量生産方式の導入を中軸とするものであった。この生産方法・作業方式の普及・定着のもとでは、労働者の作業は細分化・標

準化された単純無内容なものの反復とならざるを得ず、また流れ作業方式への労働速度の従属によって労働者の労働自体も強制的・他律的に強化された。このような労働の単純反復化・他律化による労働強化は、職場での労働者の不平・不満、労働移動、労働者の疾病・傷害の発生率を増加させただけでなく、労働者の間に単調感や疲労を増加させ著しい生産性・作業能率の低下を引き起こすという矛盾を包摂し、それを克服することが当時の企業の直面したひとつの問題となったのである。

また一方で、生産工程における機械化は、労働者を機械と同一視する傾向を強め、多数の失業者を輩出させた。そのため、労働市場における潜在的あるいは顕在的な大量の失業者の存在は、企業に雇用されようとする労働者相互間の競争を激化させ、賃金の低下もおのずと加速させることになった²⁾。このような労働者を取り巻く環境の悪化傾向が、労働組合運動の発展にも拍車をかけることになったのである。チェンバレン（N. W. Chamberlain）によれば、企業に対する労働組合運動の表面的な活発化は1930年代以降のことであったが、その底流をなす労働者による不満は、すでに1920年代において産業のあらゆる領域に浸透していたのである³⁾。

さらに、第1次大戦時の技術革新による機械・設備の大型化や、第1次大戦後の企業合同・合併等の加速によって、企業規模の巨大化、製品の多様化、市場の拡大化が促進され、経営意思決定も複雑化した。そのため、管理職能をも含めたあらゆる職能の分化・専門化が推し進められることで、階層的な体系化も一段と強化され、いわゆる組織の官僚制化が進展することになった。それは、経営意思決定の合理化を実現するものではあったものの、企業内で働く人びとの間に対面的関係・人間的接触を喪わせ、相互意思疎通が希薄化することによって労働者の企業内における孤立

感・軋轢を高め、協働意欲の喪失をもたらしたのである。それゆえ、このようにして喪われていく協働意欲をいかに回復するかということが、当時の企業の直面する2つめの問題として浮上することとなった。

以上のような2つの深刻な問題に企業が直面することによって、産業界では「自発的協働関係の維持」(maintenance of spontaneous cooperation) がきわめて重要なものであるとあらためて認識されるようになった。そして、これらの問題解決に向けてひとつの科学的基盤を提供するものとして産業心理学が注目されることとなった。産業心理学は1910年代に確立され、第1次大戦中の兵員の適性検査・心理テストによってその有効性が実証されていた。1916年には産業界での利用を促進するため、国立科学アカデミー全国学術研究協議会（The National Research Council of the National Academy of Science）が設立され、この機関を中心としてアメリカの数多くの大企業において産業心理学に基づく実験・調査が実施されていたのである⁴⁾。このようななかで実施されたウェスタン・エレクトリック社（Western Electric Company）ホーソン工場（Hawthorne Plant）での実験が、その後の人間関係論および人間関係管理の生成に大きな影響をあたえることになるのである。

III 照明実験とホーソン実験

1. 照明実験

人間関係管理生成の直接的契機となったのは、1924年以降からシカゴ郊外のウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場において実施された作業能率向上に関する一連の実験であった⁵⁾。当時、この会社には約30,000人の労働者が雇用されており、主として電話機や電信機器などの通信機器関連製品が製造されていた。また、同社には当時としては進

歩的な年金制度、健康保険制度、協議制度、レクリエーション施設などが完備されており、まさに近代的な会社であったにもかかわらず、労働者の間には不満が蔓延し、彼らの作業能率は極度に低下していた⁶⁾。

それゆえ、労働者の作業能率の低下を防止し、労働者から最大の作業量を引き出すことが、当時の経営者にとってまさに急務であったのである。このような状況を受けて、同社ホーソン工場では1924年11月から1927年4月までの期間、国立科学アカデミー全国学術研究協議会の協力をえて、照明の質と量とが作業能率におよぼす影響を明らかにするための「照明実験」(Illumination Experiments)が実施された⁷⁾。当初、最適な照明は疲労を少なくし生産高を増大させるとされており、この実験はこれまでの仮説に対する検証を目的とするものであった。

まず、この実験にあたって、まったく同一の作業に従事する同数の作業者からなるコントロール・グループ(control group)とテスト・グループ(test group)との2つの作業者グループが編成された。前者には一定の照明度のもとで作業を継続させ、後者には漸次照明度を増していきながら作業をさせて両者を比較したのである。その結果、テスト・グループでは照明度が増せば増すほど、それに応じて生産高は増大していった。これは当初からまったく予期されたとおりの結果であった。しかし、一方のコントロール・グループでもまた、まったく照明度に変化を加えなかったにもかかわらず、生産高は減少するどころか漸次増大していったのである。これは、予想外の結果であった。

次に、コントロール・グループには以前と同様に一定の照明度のもとで作業をさせ、テスト・グループには照明度を次第に切り下げて作業させてみた。しかし、テスト・グループの生産高は減少するどころか、却ってますます増大していったのである。ちなみに、こ

れとは無関係に、コントロール・グループの生産高も上昇を示した。

この実験から明らかになったことは、照明度に関わりなく生産高に一般的上昇がみられたことであった。このことは、実験開始にあたっての実験目的、つまり照明と作業能率との関係を確認するという目的からみると、明らかに失敗に終わった実験だということを意味していた。失敗したこの実験から、実験に参加した研究者たちは次の2点を確認したのである⁸⁾。

- (1) 照明は、作業者の生産高に影響する要因としては大して重要なものではないということ。
- (2) 作業者の活動におよぼすあるひとつの要因の効果だけを明らかにすることは不可能であるということ。

このように照明実験は、作業能率が物理的な照明以外の別の諸要因によって影響されていることを明らかにしたという点で一定の役割を果たした。そして、作業環境における一定の物理的な条件の変化と作業者の反応との間に単純な因果関係があるとする当時の一般的認識に一定の疑問が提示されたのである。

2. ホーソン実験

以上のような照明実験の結果をうけて、その後、ハーバード大学からメイヨー、レスリ、スパーガーおよびホワイトヘッド(T. N. Whitehead)が、またウェスタン・エレクトリック社からは雇用関係主任であったディクソン(W. J. Dickson)と人事調査主任であったライト(H. A. Wright)が参加し、さらにロックフェラー財団(Rockefeller Foundation)の財政的援助もえて、ウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場における一大調査団が誕生することになったのである⁹⁾。そして、この調査団によって実施された一連の実験が、ホーソン実験とよばれるものである¹⁰⁾。ホーソン実験は、1927年から1932年までにかけて、①継電器組立作業

実験（The Reply Assembly Test）、②第2次継電器組立作業実験（The Second Reply Assembly Test）、③雲母剥取作業実験（The Mica Splitting Test）、④面接計画（Interviewing Program）、⑤バンク配線作業観察（The Bank Wiring Observation）の5つの実験と観察を内容として実施された。

①継電器組立作業実験（1927年4月～1929年6月）

この実験は、1927年4月から1932年に全実験が終結するまでの5年間（全23期）にわたって実施されたが、主要な実験結果は1929年6月の第13期までに明らかにされている。実験の目的は、継電器組立工（女子作業員）を隔離された実験室に移し、一定の期間をおいてさまざまに作業条件を変化させながら、作業員の生産高との関係を測定し、作業員の作業態度を観察する、ということにお

かれていた¹¹⁾。実験によって導入された作業条件の変化と生産高の推移は、表-1のとおりである。

この実験から確認されたことは、以下のことであった。

- (1) 休憩時間の導入、作業時間の短縮、軽食の提供といった特定の物理的作業条件の変化とは無関係に、実験室では生産高の増加がみられたこと。
- (2) 実験室の作業に対して従業員たちが満足感を表していたこと。
- (3) 従業員一人ひとりが孤立した個人ではなく物的・社会的意味をもつ作業集団の一員であるという自覚をもち、共通の感情・集団忠誠心によって結びついた仲間集団としての意識をもつにいたったこと。

つまり、この実験結果から、休憩や作業時間の短縮は作業員の疲労感や単調感を軽減し、

表-1 継電器組立作業実験における作業条件と生産高の変化

実験期 (週)	作業条件	作業 時間	週平均 生産高
第1期 約2	今後の実験に用いる基礎データをとるために、現場とまったく同一の作業条件とし、普通の作業室で被験者に知らせずに生産記録をとる。休憩なし。	48	約2400
第2期 5	この期より実験室を移動。休憩なし。	48	2400 弱
第3期 8	この期より5名1組をグループとした集団出来高給制（group for piece-rate payment）を導入。	48	2500 弱
第4期 5	午前10時、午後2時に各々5分間の休憩。	47:05	2500 弱
第5期 4	午前10時、午後2時に各々10分間の休憩。	46:10	約2550
第6期 4	午前、午後に各々3回ずつ5分間の休憩。	45:10	約2500
第7期 11	午前9時30分に15分間、午後2時30分に10分間の休憩。休憩時間中に午前は軽食、午後は茶菓を会社負担で支給する。	45:40	2500 強
第8期 7	休憩時間・軽食・茶菓は第7期のままで、午後5時終業を午後4時30分終業に繰り上げる。	43:10	2600 強
第9期 4	終業時間をさらに午後4時まで繰り上げる。	40:40	約2600
第10期 12	第7期と同じ作業条件に戻す。つまり終業時間を午後5時までに延長。	45:40	2800 強
第11期 9	第7・10期と同じ作業条件で、土曜日を休日とする。	41:40	約2600
第12期 12	第3期と同じ作業条件に戻す。休憩時間および会社支給の軽食・茶菓も一切中止。	48	2900 強
第13期 31	第7・10期と同じ作業条件。ただし、軽食は自弁にする。	45:40	3000

（出所）Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and Worker*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1939, pp. 18～89. Mayo, G. E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan, 1933, pp. 56～67. （村本栄一訳『新訳・産業文明における人間問題』（第5版）日本能率協会, 1973年, pp.61～70.）より作成。

それによって作業能率が高まるであろうという従来までの仮説は実証されず、実験室作業集団に適用された集団出来高給制という経済的要因の生産高上昇におよぼす影響が注目されることになったのである。この問題意識が、次の②第2次継電器組立作業実験と③雲母剥取作業実験へとつながることになった。

②第2次継電器組立作業実験(1928年8月~1929年3月)と③雲母剥取作業実験(1928年8月~1930年9月)

生産高上昇への賃金という経済的要因の影響力を吟味するために、2つの実験が試みられた。それが、②第2次継電器組立作業実験と③雲母剥取作業実験である。前者では、通常の職場と同じ作業条件のもとで5名の女子作業員のみを対象として集団出来高給制を適用し、後者では、賃金支払方法は通常の職場と同じにして作業条件だけを①継電器組立作業実験と同様に変化させて実施された¹²⁾。この両集団における生産高の推移を測定し、賃金という経済的要因のもつ効果を明らかにしようとしたのである。

しかし、この2つの実験結果からも、集団出来高給制の導入という経済的要因による生産高の増加は十分に説明し得ず、経済的要因は、生産高にまったく影響しないとはいえないまでも決定的なものではない、ということが確認された¹³⁾。

これらの結果から、生産高の増加は通常の職場とは異なる実験室の監督スタイルに起因しているという仮説が注目されることになったのである。

すなわち、通常の職場における作業員の電器組立作業は、職長の監督下で行われていたが、一連の実験では通常の職場とは異なり、実験開始当初から実験室に配置された観察者によって監督機能が代行されており、その結果、通常の職場と比べて実験室自体に次のような変化が生じていたと考えられたのである。

(1) 実験室は、非公式ながら通常の職場とは

異なる独立した一部門といった様相をもつにいたったこと。

(2) 通常の職場では、決められた手順・規則の遵守によって部門能率の維持を目指すいわゆる能率志向型監督スタイルであったのに対して、実験室では作業員の協力確保を目指す従業員志向型監督スタイルであったこと。

このような実験室の状況と監督スタイルの変化という視点から、実験全データと女子作業員たちの私的な会話とを分析した結果、次のような特徴がみうけられたのである。

- (1) 被実験者の選択方法から、女子作業員たちの友好関係=横の人間関係が形成されたこと。
- (2) その結果、何らかの理由で女子作業員のうち誰かが疲れると、他の者が作業速度を上げて生産高の不足分を補っていたこと。
- (3) 実験に際して、女子作業員たちは、実験の内容と目的を説明され、協力を依頼されたことで、彼女たちが重要な問題解決に協力しているという誇りをもったこと。
- (4) 実験中、作業条件を新たに変更しようとする場合、女子作業員たちは、その目的を説明され意見を求められたうえ、彼女たちの同意しない変更は導入されなかったことで、彼女たち自身が自分たちの仕事の価値と存在価値が認められたという印象を強め、責任感と満足感をもったこと。
- (5) 実験室には通常の職場のような監督者はおらず、女子作業員たちの協力を保持し、記録を担当する観察者が配置されており、女子作業員たちと観察者との良好な縦の人間関係が形成されていたこと。

以上の諸特徴が検討された結果、作業能率の増進および生産高の増加は、いかなる物的な作業条件の変化よりも、作業員の相互関係や作業員個々の態度・感情など人間の内面的な、心理的な要因と関係して、その効果を発揮するのではないか、ということに注意が向

けられていった¹⁴⁾。それゆえ、研究者たちの関心も、実験室から通常の職場へと移っていったのである。そこで、通常の職場で実施されている監督スタイルの実態と、それに対する従業員の態度や感情を明らかにするため、次なる④面接計画が準備されることになった。

④面接計画（1928年9月～1930年3月）

面接計画への着手は、直接的には監督スタイル改善のもつ効果を一般化するために、監督者訓練用の素材を収集する目的で始められた。この面接計画は、まず1928年9月からホーソン工場の検査部門の従業員1,600名に対して個別に実施された。この時の面接では、あらかじめ用意された面接事項（仕事・作業条件・監督スタイル）について、「好き・嫌い」もしくは「イエス・ノー」で答える直接的質問法（direct question method）が用いられた。面接計画の実施は、従業員もそれまで心のなかに押し込めていた自分たちの意見を表明できる機会だと好意的に受けとめたため、当初から好評であった。しかし、面接が進むにつれて、従業員は型通りの質問以外の事柄についても話したがっているということに面接者が気づいたことに加え、メイヨーの提案もあって、非指示的面接法（non-directive interviewing）に変更されることになった。非指示的面接法とは、面接者は被面接者が言い出した事柄について追隨して相づちをうち、自分もそれに興味を示し、被面接者が話を続けるかぎり話題を変えないで聞き役に徹することによって、被面接者の精神的な態度や感情を吐露させ、把握しようとするものである。この非指示的面接法は、1929年7月には製造部門に対して、さらに1930年には他の部門にも広げられて実施され、面接を受けた従業員数は総計21,126名にもおよんだ。

ところで、この面接計画が意図していたことは、面接によって得られた従業員の不満足に基づいて、従業員政策・作業条件・作業員

と監督者との関係等の改善を図るというものであった。しかし、従業員の表した不平や不満の原因を取り除いても、彼らの不平・不満は解消されるどころか一向に消滅しないという実態が明らかにされた。このような状況から、研究者たちは面接結果を再吟味し、従業員の態度や行動に関して、次の点を確認したのである。

- (1) 人間の行動は、その感情から切り離しては理解できないこと¹⁵⁾。
- (2) 人間の感情は、容易に偽装されるものであること。
- (3) 感情の表現は、その人間をとりまく全体的状況（total situation）のなかで理解されなければならないこと。

ここでいう全体的状況とは、その人間の「社会的位置づけ」ないし「個人的経歴」（personal history）と、「職場の社会的状況」（social situation at work）といった「社会的脈絡」（social context）とによって規定される。「個人的経歴」とは、従業員個々がそれまでの社会生活のなかで形成してきた感情（希望、欲求・期待・価値観）であり、「職場の社会的状況」とは、従業員が職場において同僚や上司との間にとり結ぶ個々人間の相互作用からなる「社会的脈絡」である。

つまり、この面接計画を通じて研究者たちは、作業能率に影響をあたえる組織における人間行動を決定する最大の要因とは、従業員一人ひとりの精神的態度や感情であり、それは社会的集団（social group）を通じて形成される、という新しい見地をみいだすことになったのである¹⁶⁾。

しかしながら、この面接計画だけでは、従業員がどのような職場状況のなかで作業しているのか、とりわけ従業員がつくりだす「社会的脈絡」を詳細に把握することは不可能であった。そこで次に、作業集団の実態と集団構成員の社会的関連とを明らかにするため、ホーソン工場での最後の実験となる⑤バンク

配線作業観察が実施されることになったのである。

⑤バンク配線作業観察(1931年11月～1932年5月)

バンク配線作業観察の実験は、小規模な作業集団を観察室に隔離することからはじめられた。観察室における作業集団は、配線工(solderman)9名、ハンダづけ工(wirer)3名、検査工(inspector)2名の計14名の男子工員からなり、40歳の検査工を除いては20代の3年以上の勤務経験をもつ者がほとんどであった。また、作業条件および集団出来高給制も現業部門と同様の環境下で実施され、作業員たちが全体として総生産高をどのようにして増大させるかという点に注意が向けられた。ここでいう集団出来高給制とは、各人の作業能率、経験年数に基づく個人別時間賃率に作業時間をかけた基本給が支給されるほか、集団全体の生産高に対応する割増給が追加されるものである。それゆえ、作業員各々の賃金は基本給とは別に、作業集団全体の総生産高によっても影響されるものであるため、おそらく彼らはお互いに協力して総生産高を上げるにちがいない、と予想されたのである。しかし、観察の結果、作業員たちは総生産高を増大させることに関心を示さないばかりか、生産高をできるだけ一定に保とうとしていることが判明した¹⁷⁾。

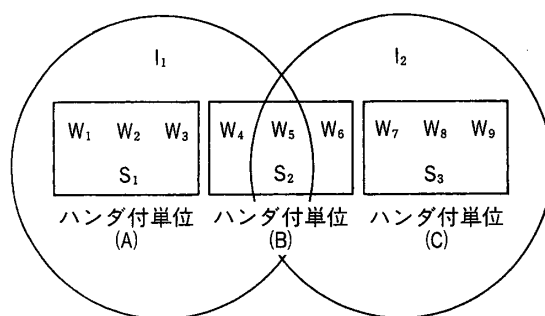
この結果をうけて、研究者たちは、作業員たちが上述のように集団行動を規制している要因を解明することに努めた。そして、次の諸点が確認されたのである。

第1に、バンク配線作業は、ハンダづけ作業を単位に分割され、3人の配線工と1名のハンダづけ工から構成されていたが、作業員たちは、通常の職場から観察室に移されるとまもなく、仕事の相互援助、友情関係などを通じて、この作業集団内に2つのクリーク(clique)を形成していたということである(図-1)。

第2に、これらのクリークは、次のような、それぞれ成員として守るべき集団基準(掟・規範)をもっていたのである。

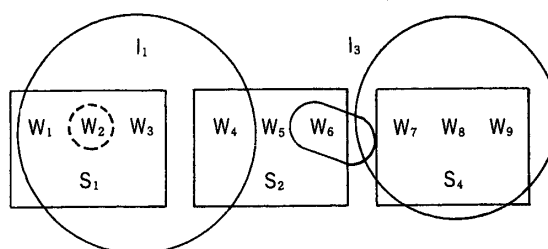
- (1) 仕事に精を出しすぎてはならない。それをするのは「賃率破り」(rate buster)である。というのは、より多くの作業ができると分かれば、経営者は標準作業量を上げるであろうし、そうなれば従来と同じ賃金を得るためには余分に働かなければならなくなるからである。
- (2) 仕事を怠けすぎてもならない。それは「さぼり屋」(chiseler)である。というのは、仕事をやりもしないで集団出来高給制の下で割高の賃金をもらうことになるからである。
- (3) 仲間の誰かが迷惑するようなことを監督

〈公式組織〉



注) W:配線工, S:ハンダ付工, I:検査工, なお, S3はS1とI2はI3と実験開始直後に交替した。

〈非公式組織〉



クリーク A

クリーク B

注) S2は言語障害, W2は独立独行で順応性がなく, W6は会社の方針に違反した集団の行動を職長に密告したこと, I3は自身の仕事を非常に生真面目に行なったという理由でクリークから締め出されていた。

図-1 バンク配線室の公式・非公式組織
(出所) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., Ibid., p. 402.の表 25, p.509. の図 45 を参照

者に話してはならない。それをする者は「裏切り者」(squealer)である。

- (4) 集団の各人は、あまりお節介をしてはならない。例えば、検査工は検査工ぶってではない。

クリークは、このような集団基準を堅持し、それはまた一方で2つの機能を果たしていた。ひとつは、対内的機能であり、クリークの成員に対して集団基準遵守のためのさまざまな圧力（例えば、冷やかしの皮肉をいうという行為）を加えることによって、成員の行動の逸脱を防止するというものであった。もうひとつは、対外的機能であり、クリークの外からの干渉に対してクリークを守るというものであった。例えば、集団のもつ規範・慣例といったものに影響する監督者や技術者を通じて導入されるさまざまな変化に対抗するといった行動である。

このようにバンク配線作業観察によって確認されたことは、会社の定めた公式組織(formal organization)とは別に、会社内には自然発生的な、しかも組織図からは見いだせない非公式組織(informal organization)が存在するという事実であった。それは、集団内の個々人の行動を規制する一方¹⁸⁾、集団成員に対してはその集団に所属していることによる安定感・帰属感・一体感をあたえるというものであり、また集団にもちこまれるあらゆる変化に抵抗するという性向をもっていたのである。したがって、当初この作業集団の観察でみられた生産高制限といった作業員たちの不可解な行動も、まさにこの非公式組織のもつ集団規範のためであると理解することによってのみ把握できる、という結論がこの実験から導きだされたのである¹⁹⁾。

以上、照明実験も含めれば7年半にもおよぶホーソン工場における一連の実験の経緯は、レスリスパーガーにしたがえば、次のように要約できる(図-2)²⁰⁾。すなわち、実験当初研究者たちは、労働者の周囲に生じた物理

的諸条件の変化とそれに対する労働者の反応との間には単純直接的な関係が存在するという仮説〔I〕のもとに出発した。しかし、継電器組立作業実験を続けるなかで、仮説〔I〕の誤りが明らかになるとともに、物理的諸条件の変化に対する労働者の反応が、変化に対する労働者の意味づけ、つまり態度(感情)を通じてあらわれるものであることが確認された(仮説〔II〕)。しかしながら、表明される態度・感情の多くは、それ自体としてとりあげることはできず、個人の過去の社会生活である経歴や現在の職場の社会状況といった社会的脈絡のなかでのみ理解しうるものであった(仮説〔III〕)。とりわけ、労働者の行動を左右するのに大きな影響力をもっているのが、労働者自身の現在の労働生活の場である職場の社会関係であることが明らかになるとともに、職場作業集団のより詳しい観察のなかから、労働者間に自然発生的に形

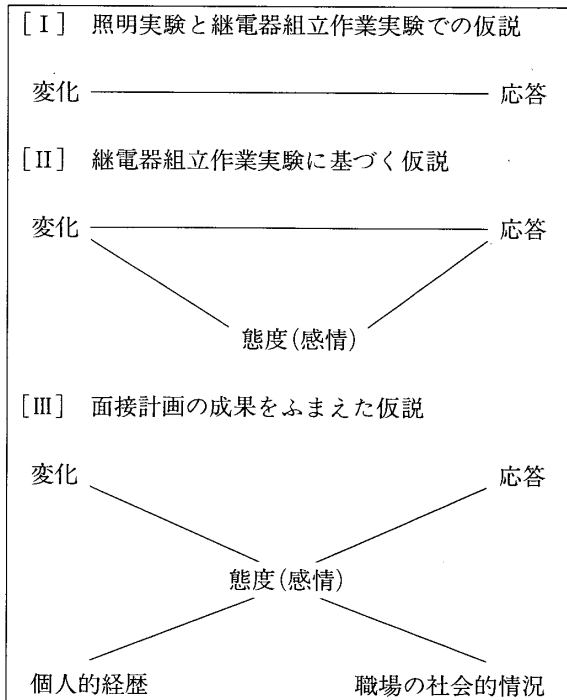


図-2 ホーソン実験における人間行動の諸要因に關する仮説の変遷

(出所) Roethlisberger, F. J., *Management and Morale*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1941, p. 21.

成されるインフォーマルな集団の存在とその果たす役割の重要性が確認されたのである。このインフォーマルな仲間集団の発見こそ、ホーソン工場における一連の実験の結論的部分をなすものだったのである。

以上、考察してきたように、ホーソン実験は、企業における労働者の社会的集団の構造と機能とを解明するうえで、多くの問題と論点とを提示するのに貢献した。それは、次のように整理することができよう。

- (1) 労働者一人ひとりの行動は、彼らの精神的な態度や感情を離れてはありえないが、それは社会的集団の作用を通じて形成される。
- (2) 社会的集団の内部では、労働者の相互作用を通じてクリーク、すなわち非公式組織が形成される。
- (3) 非公式組織における集団基準が社会的規制力 (social control) として作用し、労働者一人ひとりの作業能率を規定する。
- (4) 社会的集団の全体的状況のあり方は、監督者の働きかけに大きな影響を受ける。

このようにホーソン実験は、作業能率が単に労働者の精神的な態度や感情によって影響を受けることを明らかにしただけでなく、社会的集団と個人との関係、さらに監督者のリーダーシップのあり方などの問題を提示した。ホーソン実験を指導したメイヨーとレスリスパーガーも、この実験結果に基づいて人間協働 (human collaboration) に関する独自の理論を 1930 年代から 1940 年代にかけて展開し、これが人間関係論の潮流を形成したのである²¹⁾。

IV 人間関係論の特質

1. メイヨーの理論

メイヨーは、人間関係論の思想的内容を構築した代表的研究者の 1 人である²²⁾。彼の理論は、人間、社会、政治の広範囲にわたって

展開されているが、その基本的問題意識は、現代産業文明社会批判から出発し、人間の協働維持能力の回復を通して「適応社会」(adaptive society) への発展を求める点にある。

彼はまず、現代産業文明社会のもつ社会解体现象について注目している。この認識は、直接的にはホーソン工場での面接計画から得られた不満分析の結果に基づいており、社会解体の徴候として、彼は次の 2 つを指摘している。ひとつは、精神病・自殺・犯罪・孤独にとりつかれた不幸な個人の増大であり、もうひとつは、科学・技術・産業の発展のなかで進行した家族的紐帯や社会的一体感の喪失、仕事に対する満足の欠落に起因する協働意欲の喪失や敵対感・不信感の増大である²³⁾。彼は社会解体の徴候をこのように認識し、現代産業文明社会には人間社会を秩序づけるうえで不可欠な何かが欠落しているからではないかと考えたのである。そして、その根源をリカード (D. Ricardo) に代表される古い人間観に見出すのである²⁴⁾。リカードに代表される人間観とは、①社会は、バラバラな個人の群より成っている、②あらゆる個人は、自己保存 (self-preservation) もしくは自己利益 (self-interest) を確保するように武装して行動する、③あらゆる個人は、この目的を達成するために論理的に思考し行動する、ということを内容としており、メイヨーはこれを「烏合の衆の仮説」(孤立的個人の集合の仮説) としている²⁵⁾。このような人間観は、メイヨーにしたがえば、社会が非常事態にあるか、もしくは異常な事態にある場合にのみ妥当するにすぎない。さらにメイヨーは、「経済理論は、人間的問題に関して甚だ不完全であり、また実に不合理なものである。従来の経済理論においては、各個人は利己心に駆り立てられ、生存のために稀少な物質を求めて隣人と闘争するものであって、社会はそのような個人の集合であるに過ぎないとされ

てきたが、人間性はこのような方法では到底の確に説明されるものではない。²⁶⁾」と指摘し、「経済人モデル」(economic man model)に立脚するそれまでの理論を疑問視している。

それゆえ彼は、現実の社会や産業のなかでは、ホーソン実験のバンク配線作業観察でみられたような「仲間の者によく思われたいという欲望、つまり他の人びとと協働するなかで自らの欲求・願望を充足していこうとする、いわゆる人類の協働の本能 (human instinct of association)²⁷⁾」がみられることに注目し、「協働する存在」としての人間観を提唱するのである。そして、これが現代の産業文明社会に欠落しているもののひとつだと指摘している²⁸⁾。

メイヨーは、このような「協働する存在」という人間観に立脚して、あらゆる社会集団が存続するためには、

- ①物質的・経済的必要の充足＝「技術的技能」(technical skill)
- ②組織を通じての自発的協働 (spontaneous cooperation) 関係の維持＝「社会的技能」(social skill)

の2つの機能を均衡状態に保たなければならぬと主張するのである²⁹⁾。彼は、かつての原始共同社会や中世徒弟制社会とは、この2つの機能が無意識的・本能的に調和・均衡した安定的な社会であり、成員も社会的安定感と帰属感をもつことができる理想的な「確立社会」(established society)であったと考えている。しかし、科学・技術が急速に進歩している現代の産業文明社会においては、個々人間の人的結合も不断に流動・変化せざるを得ない。このような流動的・変動的社会では、かつての「確立社会」が本能的・無意識的に社会的均衡を維持していたのに対して、変化・発展に意識的に適応することなくしては社会的均衡の維持は不可能となる。それゆえ、現代産業文明社会においては社会解体現

象が生じることになる、と考えるのである³⁰⁾。

このような視点から、メイヨーは、前述した社会集団を存続する2つの機能について次のように現状分析している³¹⁾。つまり、人間はこれまで物質的・経済的な必要を充足させるための能力、すなわち「技術的技能」を発展させ、産業文明社会のもとでこれをさらに進展させてきた。これに対して、自発的協働関係を維持するための能力である「社会的技能」は大きく立ち遅れており、この両者の不均衡に現代産業文明社会の病理のもうひとつの根源がある。それゆえ、社会解体の徴候は、この「社会的技能」を発達させて、「技術的技能」との均衡を回復させることによってはじめて克服することができる、とメイヨーは主張するのである。この社会解体徴候を克服過程で展望される社会が、彼のいう「適応社会」であり、科学的・技術的变化や人的結合の流動性に意識的に対応しつつ社会的均衡を維持していく社会を意味している³²⁾。

ところで、メイヨーは、「適応社会」への発展の役割を経営者・管理者 (administrator) に求めている。これは、いかなる社会においても社会的均衡を維持する役割を担っているのは管理者である、という考え方が彼の根底にあることを表しているとおもわれる。それゆえ、現代産業文明社会が社会解体の徴候を生みだしているのは、管理者たちが誤った人間観に依拠し、自発的協働関係を維持する「社会的技能」を欠き、またそのこと自体まったく認識しておらず無知であったためである、とメイヨーは考究している。

以上が、メイヨーの人間関係論に底流する思想である。彼のこのような主張は、1929年に勃発し世界中をも巻きこんだ大恐慌によるアメリカ社会の混乱のなかで、管理者とりわけ社会的信用の失墜した企業経営者に対して社会的混乱収束の主体としての役割を明示し、それまで看過されてきた人間協働維持能力の回復と、それによる社会的均衡の実現に

向けて、ある一定の方向性を示唆したものと評価することができよう³³⁾。

2. レスリスバーガーの理論

メイヨー理論を踏まえながら、人間の協働関係の確保・維持について研究し、それを理論的に体系化したのがレスリスバーガーである³⁴⁾。

彼は、ホーソン実験の成果に基づいて³⁵⁾、経営組織における人間協働の確保・維持のためには「人間的情況 (human situation) を把握するうえで、人びとの行動が感情に動機づけられたものであるということを認識すること³⁶⁾」と「企業をひとつの社会システム (social system) として把握すること³⁷⁾」が重要であると指摘し、この2つが「正しい人事管理 (adequate personnel management) の理論の発展」にとって不可欠であると強調している³⁸⁾。

彼は、労働者をまずなによりも社会的動物 (social animal) と捉えることから出発している。彼のいう社会的動物には、次の2つ意味が内包されている。第1に、「労働者は、けっして個々に孤立したアトム的個人ではなく、ひとつの集団ないしいくつかの集団の成員である。³⁹⁾」ということである。第2に、「社会的動物である労働者は、厳密な意味において単なる論理のみにしたがって行動するものではなく⁴⁰⁾、換言すれば「経済人—なによりも経済的利害によって動かされ、その論理的能力を利己のためにのみ使う人⁴¹⁾」ではなく、感情によって動機づけられる存在であるということである⁴²⁾。

ところで、労働者の行動を動機づけるものとする感情について、レスリスバーガーは労働者が集団の成員であるという理解と関連して次のように述べている。

「ほとんどすべての人間行動は、むしろ論理的 (logical) でもなければ、また不合理 (irrational) でもない。それはいわば没論理的 (non-logical) なのである。つまり、そ

れは感情によって動機づけられている。⁴³⁾」

彼は、このように労働者の行動動機の没論理性を指摘している。すなわち、没論理的行動とは、自己の所属する集団の一員として逸脱しないような共通の感情によって動機づけられる行動を意味しているのである。したがって、労働者の行動を動機づける感情とは、個人的なかつ個人に特有なものではなく、集団構成員に共通の感情、つまり社会的な感情をさしている。レスリスバーガーは、こうした意味で、労働者の行動を「社会的行動」 (social behavior)⁴⁴⁾ として、労働者を「全体的情況」 (total situation) のなかで理解することの重要性を強調しているのである。

以上のように、レスリスバーガーは、労働者とは自己が所属する集団に作用する共通の感情によって動機づけられた社会的行動をとる社会的動物であるという労働者観をうちだしている。そして、この労働者観は、さらに「経営組織は社会システムとして理解されるべきである⁴⁵⁾」という彼の主張と密接に結びついているのである。

彼は、経営組織を社会システムとして捉える際、「システム」という概念を「各部分が他のそれぞれの部分に対して相互依存の関係をもっているため、全体として考察されなければならない⁴⁶⁾」と述べ、具体的に経営組織としての企業の概念枠組を以下のように提示している (図-3 参照)⁴⁷⁾。

レスリスバーガーによれば、経営組織は、技術的生産を合理的に遂行するために組織された、労働行程の物的生産機構を中心として理解される「技術的組織 (technical organization)」と、組織目標を達成するために協働する個人の複合体である「人間的組織 (human organization)」とから構成される。この両者は、相互依存の関係にあるため機械的に切り離して考えることはできないものの、企業における人間関係や社会規範を捉えるうえで、彼は「人間的組織」を特に重視してい

る。

「人間的組織」は、さらに、「個人 (individual)」と「社会的組織 (social organization)」とに区分される。「個人」とは、個人的・文化的な背景をもつ具体的な経営組織の構成単位、つまり性別、年齢、生活様式、家庭の事情、教育の程度、企業外の社会での経験および経歴によって、それぞれ行動を異にする具体的な存在である。一方、「社会的組織」とは、このような具体的な「個人」である個々の労働者の間に形成される相関関係やそれを象徴する一定の事物の総和ではあるものの、個々の労働者の単なる集合体でなく、個人相互間の交渉関係に基づいて形成される社会関係のひとつの様式であるため、特定の社会関係の様式を保ち各個人の行動をも規定する。

そのため、レスリスバーガーは、「社会的組織」をさらに「公式組織 (formal organization)」と「非公式組織 (informal organization)」とに区分するのである。「公式組織」とは、企業目的を達成するために組織構成員を効果的に活用する管理体系であり、

各々の企業における制度や規則・規約、方針に基づいて規定された組織である。これに対して「非公式組織」は、「公式組織」の内部にありながら、それとは別に労働者の間に自然発生的に形成されるものである。すなわち、前者は「組織図」にみられるように、個々の企業の経済的目的 (economic purpose) を能率的・効果的に達成するために組織構成員相互の関係を規定したものであり、命令・服従関係でのコミュニケーションの伝達と権限の委譲との経路を示している⁴⁸⁾。したがって、それは「費用の論理 (logic of cost)」と「能率の論理 (logic of efficiency)」との観点から作られた「組織図」にすぎないため、企業を構成している諸部門間の機能的・論理的な関係や様式を示すことはできても、労働者相互間に存在する対立や協力、あるいは社会的距離の意義、社会的評価体系 (social evaluation) までをも表すことはできない。それゆえ、レスリスバーガーは、「公式組織」は企業内部における労働者の真の実態から乖離しているとして、企業によって規定された「公式組織」とは無関係に、労働者の日常の

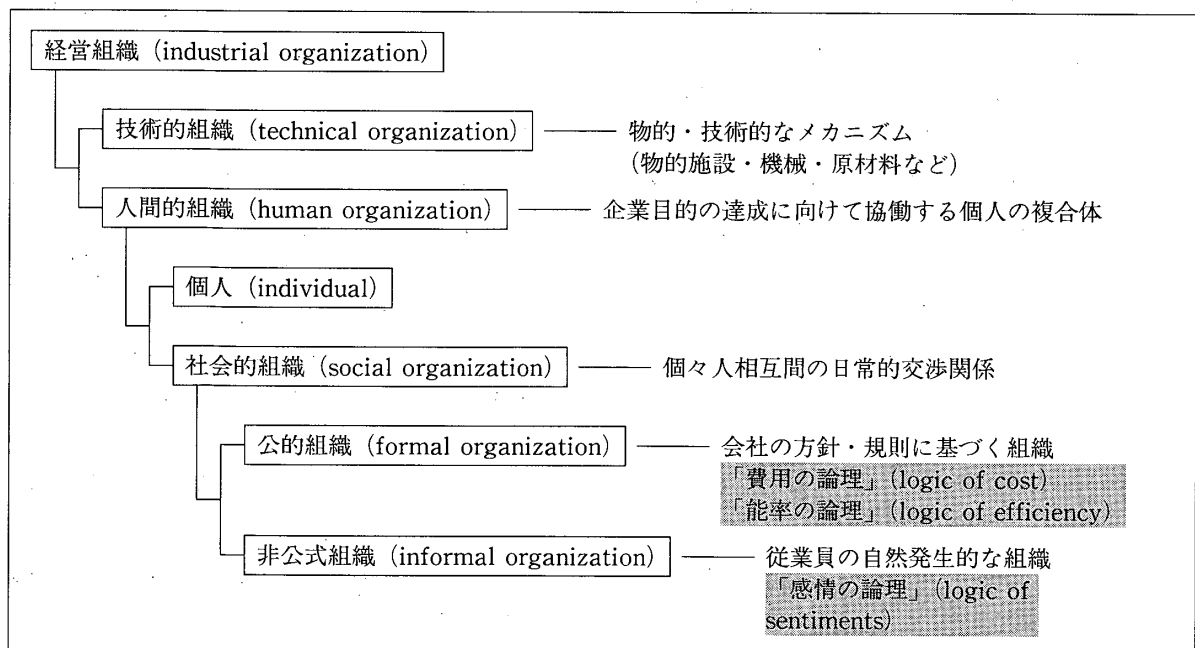


図-3 社会システム (social system) としての企業組織

(出所) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Ibid.*, pp. 565~575.

相互作用を通じて自然発生的に形成・認識される「感情の論理 (logic of sentiments)」にしたがって作用する「非公式組織」を認識することを主張しているのである⁴⁹⁾。このように企業における「社会的組織」は、「公式組織」と「非公式組織」とからなり、各々の組織は特有の価値基準・価値評価の体系を保持している。そして、各々の組織における行動の型および両組織における価値基準は、相互に依存しあっており、その関係が均衡・調和しているときに、はじめて効果的な協働が確保されるのである。つまり、「非公式組織」を無視した「公式組織」の一方的な変更や、能率や費用という価値基準のみの重視は、組織構成員である労働者の抵抗を生みだすことになる⁵⁰⁾。そのため、レスリスバーガーは、「人びとの効果的な協働は、大部分がインフォーマルな行動規範および常規に依存している。それらのものなしには、いかなる組織も単に強制と支配とによって維持されるにすぎないのであって、それらこそ、社会的協力のための効果的基盤を提供するものなのである。⁵¹⁾」と述べ、「非公式組織」のもつ重要性を強調しているのである。

以上、レスリスバーガーは、労働者を社会的・没論理的感情に規制された社会的行動をとる社会的動物として、また企業を社会システムとして捉える全体的状況の観点から人間協働の問題をとりあげている⁵²⁾。そのうえで、人間の自発的協働関係の確保は、「非公式組織」の評価体系である「感情の論理」に関係していることから、実践的には、職場の全体的状況に関する認識と、監督者による働きかけこそが、自発的協働関係を維持すると主張しているのである⁵³⁾。

このようにレスリスバーガーによって展開された人間関係論は、従来まで経営者や管理者によって個人的・経験的・直感的技能として多少なりとも蓄積されてきた、いわゆる協働維持の方法を、科学的に定式化し、誰にで

も利用可能なように概念化したという点で評価できるといえよう⁵⁴⁾。

V 人間関係管理とその限界

人間関係論の先駆者ともいえるメイヨーやレスリスバーガーが一連の著作を発表したのは、ニューディール政策 (The New Deal; 1933~1939年) が実施されていた時期と重なり合っている。1929年の株式市場の混乱に端を発し、1933年の銀行倒産によって頂点に達した大恐慌は、アメリカの社会・経済全般にわたって未曾有の混乱と長期的な経済停滞を引き起こした。企業倒産、生産遊休、失業者・生活困窮者の増大、社会不安の増幅といった危機的状況のなか、1933年に大統領に就任したルーズベルト (F. D. Roosevelt) は、この社会的経済的混乱を克服するためのひとつの試みとしてニューディール政策を進めたのである。

政府はまず、その第一歩として1933年に全国産業復興法 (National Industry Recovery Act; NIRA) を制定した。この法律は、企業に対する生産規制・公正競争・価格安定の指導によって企業再建をはかる一方、労働者の団結権・団体交渉権を認め、産業別の最長労働時間・最低賃金を規制することによって、雇用促進・賃金所得の上昇・社会保障の充実を推し進めることを目的としていた⁵⁵⁾。これは、1935年に労働者の団結権・団体交渉権の再確認と不当労働行為の禁止を定めた全国労働関係法 (National Labor Relation Act) いわゆるワグナー法 (Wagner Act)、同じく同年に失業保険・老齢年金制度等を定めた社会保障法、さらに1938年に全国一律に最長労働時間・最低賃率や児童労働の禁止を定めた公正労働基準法 (Fair Labor Standards Act) へと引き継がれていった。つまり、ニューディール政策は、労働者保護と社会保障とをその基調としていたのである。

これによって労働組合運動は、質的にも量的にも新たな発展をみせることになる。それは、ワグナー法によって労働組合が社会的に公認されたこと、大量生産方式の普及のなかで表面化した不熟練労働者層の組織化問題に決着がつき、1937年に産業別組合会議（Congress of Industrial Organization；CIO）が正式に発足したことにも示されている。

一方、産業面への政府介入と工場・職場問題への労働組合発言力の拡大の動きのなかで、経営者の指導力・威信・社会的信頼は次第に失われていった。経営者の多くは経営者団体を通じて一貫して非妥協的態度に固執することで対抗したが、それは経済回復を遅らせただけではなく、労使関係の対立悪化によってストライキの頻発を誘引し、社会不安を一層助長させただけであった。このような状況のなかで、改めて経営者の果たすべき役割が問われはじめたのである。人間関係論は、こうした問題に対するひとつの指針と方向性を提起するものであった⁵⁶⁾。ホーソン実験の成果に基づくメイヨーやレスリスバーガーの人間関係論研究は、単に企業における従業員のモラル維持・向上に対するひとつの方法としてだけでなく、社会不安を解消するうえで組織における「自発的協働関係の維持」をもたらす方法として広く産業界から注目されることになったのである。社会的集団における労働者の感情・心理を考慮した人間関係論は、一面ではそれまでの「経済人モデル」の限界を克服し、労働の細分化などによってもたらされる労働者の不満や疎外感を部分的に解決するものであったといえよう。

ベンディックス（R. Bendix）は、人間関係論が従来の仮説ないし観念を打破した功績として、次の点をあげている⁵⁷⁾。①労働者が孤立的であり、経済的利害にのみ関心をもつという従来からの仮説を打破したこと、②経営者ならびに労働者に関する経営者の理解に

新しい観念をもたらしたこと（すなわち、1920年代において経営者と労働者とは、まったく別なものと観念されていたが、人間関係論は、すべての人間は感情の動物であり、たえず論理的に思考するものではないということをつまらかにし、この点について経営者と労働者との間になんら区別はないとした。）、③経営者の権限について新しい解釈をもたらしたこと、の3点である。以上のように、ベンディックスは、人間関係論は経営者に対して労働者のみならず経営者自身をも科学的分析の対象としなくてはならないと示唆し、なおかつ経営理念の新しい展開に重要な影響を与えたという点で高く評価している⁵⁸⁾。

しかし一方で、人間関係論はさまざまな側面から批判されている。そこで次に、人間関係論に関する多面的理解のためにも、いくつかの代表的な批判を考察することとする。

まず、ランズバーガー（H. A. Landsberger）は、メイヨー学派⁵⁹⁾への批判として、産業文明社会をアノミー（anomie）状態と特徴づける見解にまず批判の目を向けている。彼は、メイヨーらのこのような見解が、①経営者の目標と経営者の抱く労働者観とをともに労働者自身も容認するといった認識を生み出し、それが経営目標を遂行するために労働者を操縦しようとする経営者の意思と結びつけられたこと、②団体交渉といった労使紛争を調停する方法に注意を払わなかったこと、③労働組合を考慮しなかったこと、といった誤りや欠陥をもたらしたとしている⁶⁰⁾。つまり、彼の批判は、メイヨーらのイデオロギーに向けられているのである。

また、ガードナー&ムーア（B. B. Gardner & D. G. Moore）は、レスリスバーガーは労働者の労働生産性を規定する要因として「感情の論理」を指摘し、あたかも経営者が「費用の論理」と「能率の論理」とに規定されることを前提にしているが、経営者もまた人間であり、「感情の論理」に規定されてい

る点を見落としてはならない、と述べている⁶¹⁾。

さらに、ミラー&フォーム (D. C. Miller & W. H. Form) は、①人間関係論には現代社会の経済体制の制度的枠組に関する認識が欠如しており、その結果、階級および職業構造における変化の意義が把握されていない、と指摘している⁶²⁾。つまり、近代社会では、労使関係の一方の当事者として労働組合は厳然たる存在であり、個々の労働者の行動を規定している。それにもかかわらず、メイヨーらは労働組合の存在とその意義とを無視し、労働者を非公式組織のメンバーとしてのみ把握している、と批判するのである。また、②人間関係論は経営者の偏向 (pro-management bias) と臨床的偏向 (clinical bias) に陥っている、とも指摘している⁶³⁾。すなわち、ホーソン実験といえども経営者の認可と調整のもとに行われたものであり、実験結果の解釈についても経営者の偏向が反映されている。とりわけ公式組織と非公式組織の理論については、「費用の論理」と「能率の論理」に基づく経営者の行動が論理的であるのに対して、「感情の論理」に基づく労働者の行動は没論理的なものである、とみなすところに人間関係論の経営者偏向がみられると論究している。

以上にみられる批判は、人間関係論には労働組合の問題が削げ落ちていること、また人間関係論は研究視角が限定されており、経営者の観点から理論化されているにすぎない、という2つの観点から派生しているものと捉えられる。そして、これ以外にも人間関係論には次のような批判がみられる。つまり、①人間関係論では、人間は本来働く意思をもち、感情的な側面に配慮すれば動機づけられるとするが、積極的な動機づけのためにはそれだけでは不十分であり、公式組織や職務や仕事を考慮する必要がある、②生産性は従業員のモラルによって、モラルは従業員の満足

度によって決定されるという仮定は、現実には妥当しない、③従業員も意思決定を行うのであり、問題解決の行動をとる、④人間関係論は、人間は企業のなかで安定性と所属感を求めるものと仮定されているにすぎないが、企業における従業員は経済的欲求の満足を求めて行動するのであって、その軽視は非現実的である、といった批判である⁶⁴⁾。

この点についてドラッカー (P. F. Drucker) は、さらに次のように追究している⁶⁵⁾。

①人間関係論は、「恐怖心を取り除けば、労働への動機づけは自然におこなわれる」とあたかもいっているようである。このような動機づけだけでは不十分であり、積極的な動機づけが必要であるにもかかわらず、この点について人間関係論は明確に展開されていない。②すなわち、積極的な動機づけは、あくまでも仕事や職務を中心において考えなければならないのであるが、人間関係論では、人間と人間との関係やインフォーマル・グループの重要性を強調するにとどまっている。この理論の出発点は、労働者とその仕事の分析ではなく、個人の心理学的考察に拠っている。③人間関係論は、労働者のマネジメントにかかわる経済的側面の理解に欠けている。その結果、しばしば人間組織の管理方針の欠如を覆い隠すためのツールとしてだけ使われる危険性がある。

以上考察してきたように、人間関係論にはさまざまな批判がある。しかし、1920年後半から1930年代初頭にかけてのアメリカ産業界においては、実際に人間関係研究の成果に基づいた次のような具体的な人間関係管理の技法がとりいれられ、普及している。面接制度、人事相談制度、態度調査、モラル調査、社内報・提案制度・従業員 PR 制度などのコミュニケーションの諸方法、およびそれら資料を基礎とした管理・監督者訓練である⁶⁶⁾。これら初期の人間関係管理は、社会的集団のなかに作用する没論理的な感情、特に

非公式組織に作用する精神的態度や感情・心理などを重視した管理技法として具体化されたものといえる。

確かに面接制度をはじめ人事相談制度、態度調査、モラル調査などは、従業員の態度やモラルを調査・把握することで、企業側が従業員の感情に配慮していることを示すものであったと理解できる⁶⁷⁾。また、社内報や提案制度・従業員 PR 制度などにみられる企業内におけるコミュニケーション円滑化の試みは、生産方法の変革や企業規模の拡大のなかで失われていく従業員間の対面関係と従業員個々の孤立感に対して、従業員の企業への一体感・帰属感・協力感を涵養することによって労働意欲の向上をはかろうとするものであったといえよう。しかし、これら初期の人間関係管理諸技法は、企業組織における従来からの「費用の論理」「能率の論理」そのものを否定し変革することを意図しているわけではなく、あくまで「費用の論理」「能率の論理」に対する従業員の抵抗を緩和する目的のもと、これを補完するために「感情の論理」の側面を部分的にとり入れ導入されたに過ぎない⁶⁸⁾。人間関係論は、人間把握をそれまでの「経済人モデル」だけでは説明できないものとして、新たに「社会人モデル」(social man model)をうちだし、それに求めている。そのため、初期の人間関係管理は、人間関係論の本質的意義を活かしきれていないという点で不十分なものであったといわざるを得ない⁶⁹⁾。

その後、人間関係管理は、第2次大戦後のアメリカ産業界でさらに具体的制度をともなって普及していくことになる⁷⁰⁾。それは、戦後のアメリカ政府が、従来よりもより一層積極的に経済政策へ関与することによって雇用・生産・購買力の増強をはかり、経済成長の達成を重視するという方針を採用したことと関係している。つまり、この目的を遂行するために生産性向上運動の推進が課題とされ

たからである。アメリカ国内では従来どおり産業における生産合理化を刺激しつつ、同時に新たな産業の育成をはかり、他方では労使関係の安定、労使協力の実現に向けてあらゆる努力がはられることになった。とりわけ労働政策に関しては、それまでの労働者保護政策から労働組合規制政策へと大きく方針を転換している。これは、戦後ますます発展する労働組合とそれにとまなうストライキの大規模化に対して労働組合活動を制限し、国や国民の安全をおびやかすと判断された場合には大統領によるストライキや労使紛争への介入を認めるという1947年の労使関係法(Labor Management Relations Act)、いわゆるタフト＝ハートレー法(Taft-Hartley Act)の制定に象徴される。そして、この生産性向上運動への関心の高まりが、人間関係管理普及の礎を提供することになったのである。

生産性向上への国家的要請のなか、個別企業でも第2次大戦中のめざましい科学・技術の発展を基盤に新たな機械・装置の導入と、オートメーション化の実現にもみられる生産方式の変革が行われた。また、戦後再び活性化する企業合同・合併の動きのなかで、従来までみられなかった複合型企業の出現とともに、機械・設備の大型化・巨大化も相まって必然的に企業規模も拡大していった。このような生産方式の革新や企業規模の拡大は、従来に比べ生産機能を確実に向上させ経営効率を高めたものの、一方で生産性・能率を低下させる要因をつくりだした。それは、とりわけ生産の第一線である職場レベルにおいて、いわゆる労働疎外の顕在化として現れることになる。職場レベルで進行する労働疎外は、仲間意識・仕事への興味・協働意欲などを喪失させ、敵対感・不満の増大を生みだし、欠勤・労働移動・非公認ストライキを頻発させた。それゆえ、労働者間に蔓延する疎外感を克服することが、戦後のアメリカの企業に

とって緊急かつ不可欠な課題として生起していったのである。その意味で、戦後急速に普及した人間関係管理の諸制度は、職場レベルでの労働疎外とそれに起因する従業員の労働意欲の低下、敵対感・軋轢の増大、企業への帰属意識・一体感の喪失を克服し、生産性向上への社会的要請に応えるとともに、企業自体の維持・存続を確保するための一連の管理技法であったといえる。

しかし、この一連の管理技法も、人間関係の理論と思想とが喪われた人間協働の回復を志向するのに対して、喪われた協働のゆえに生じる労働意欲の低下を問題にする、という点では、人間関係論の具体化として無理があるといえよう。また、人間関係論による非公式組織の発見という画期的な事実にもかかわらず、人間関係管理の諸技法に十分具体化されていないのは、あまりにも安易にその利用し促進しようとしたところに最大の難点があるからだともおもわれる⁷¹⁾。つまり、非公式組織のもつ社会的・技術的人間関係を重視し分析の焦点とするものの、それをすでに存在する公式組織のなかで形成すべく応用し具体化するという部分が脱落していると考えられるからである⁷²⁾。

VI 結

人間関係論は、1920年代から1930年代にかけての大量生産産業の進展による労働の単純化・部分化、労使の懸隔の拡大、産業別労働組合の台頭などの状況のなかで、人間協働の問題を課題にして出現した⁷³⁾。この人間関係論生成の契機となったのが、メイヨーやレスリスバーガーを中心として行われたホーソン実験である。

メイヨーは、ホーソン実験から、自然科学的技術・生産技術である技術的技能と自発的協働・持続的協働をもたらすための社会的技能との発達の不均衡が社会に悲惨な結果をも

たらしているとして、この2つの基本的機能を均衡させることこそ重要な課題である、と主張した。一方、レスリスバーガーは、メイヨー理論を踏まえながら「費用の論理」と「能率の論理」の視点から形成された公式組織と、「感情の論理」に支配される非公式組織の存在を指摘している。彼はこのうち特に後者の重要性を強調し、それによる効果的な人間協働なしには、前者は長期的に存続することができない、と主張するのである。

このように、ホーソン実験を契機として形成された人間関係論によって、従来の労務管理に欠けていた労務の社会心理学的研究が展開されるようになったのである⁷⁴⁾。

しかし、人間関係論に対しては、労働組合の問題が欠落している、経営者の偏向からのみ理論化されているに過ぎないなど、さまざまな観点から批判がむけられている。それにもかかわらず、当時のアメリカ産業界において人間関係論が注目された要因としては、1929年の大恐慌にともなうアメリカの社会的経済的混乱のなかで、これを克服するために試行されたニューディール政策との関連をあげることができる。つまり、労働者保護をひとつの基調としたニューディール政策、とりわけワグナー法の成立によって、労働組合運動が発展するとともに、労使対立もより一層悪化したからである。現実の経営という場において、人間関係論に基づく人間関係管理の諸技法が具体化された理由はここに起因する。しかしながら、当時みられる初期の人間関係管理は、従来からの「費用の論理」「能率の論理」を否定し変革することを意図しているわけではなく、労働者の抵抗を緩和する目的で、「費用の論理」「能率の論理」を補完するために「感情の論理」の視点が部分的にとりいれられたに過ぎない。それゆえ、この時期の人間関係管理は、人間関係論がそれまでの「経済人モデル」だけでは説明できない人間把握を「社会人モデル」に求めたという

本質的意義を活かしきれていないという点で不十分であったといえる。

一方、第2次大戦後になると人間関係管理は、アメリカ産業界における生産性向上運動への社会的要請のなかで、さらに具体的制度をともなつて普及していく。科学・技術の発展を基盤とした新たな機械・装置の導入と生産方式の革新、さらに企業規模の拡大によって企業における生産機能と経営効率は飛躍的に向上したものの、それは同時に生産性・能率を低下させる労働疎外を、とりわけ職場レベルで進行させることとなった。この労働疎外は、協働意欲の喪失、敵対感・不満の増大、欠勤・労働移動・非公認ストライキの頻発となって顕著に現れた。そのため、戦後のアメリカの企業にとって労働者間に顕在化する疎外感を克服することが必要不可欠な課題として浮上し、それが人間関係管理の諸制度に求められたのである。しかし、人間関係論が本来人間協働の回復を志向するのに対して、この時期の人間関係管理諸制度は喪われた協働のゆえに生じる労働意欲の低下を問題にしている。その意味で、両者間には明らかに大きな乖離があることを認めざるを得ない。しかも、人間関係論の具体的な諸方策ないし技術が現実の経営において実施されるとき、それは企業の目的から制約されるようになり、企業への帰属意識やモラルを高めることによって、能率増進や労働組合阻止策の作用を果たすようになるのである⁷⁵⁾。

しかし、人間関係論はこのような多くの問題や批判を包摂しているにもかかわらず、当時のアメリカ産業界、とりわけアメリカにおける人事管理論の発展に大きな影響をあたえた。それは、人間関係論による非公式組織の発見にはじまり、科学的管理が確立した「能率の論理」だけでは人間把握するうえで不十分であるとして「感情の論理」をうちたて、その欠点を補おうとしたこと、さらに従来までの「経済人モデル」に代わる「社会人モデル」

の提示したことなどからも明らかである⁷⁶⁾。その意味で、人間関係論は、その後の研究がどの方向に向かおうとも、人間関係論の実践の場が企業経営、とりわけ労務管理であり、この分野の問題を処理するために出現したものであるため、それはテイラーにおける労働管理、その補足としての「人事管理」における労働力管理、さらにその補足としての労働者管理というような体系的な労務管理の発展過程のうちに位置づけられるものであるといえよう⁷⁷⁾。

注

- 1) Taylor, F. W., *Taylor's Testimony Before the Special House Committee, Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*, 1912, p. 27. (上野陽一訳編『科学的管理法〈新版〉』産業能率短期大学出版部, 1969年, p.352. 参照)
なお、上記の文献は、Taylor, F. W., *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill, 1947.に所収されている。
- 2) 木元進一郎『人事管理論の基礎』泉文堂, 1977年, pp.46~47. 参照
- 3) Chamberlain, N. W., *The Union Challenge to Management Control*, New York: Harper & Brothers, 1948, pp. 159~162.
- 4) ウェスタン・エレクトリック社もこの例外ではなく、1910年代後半頃から、産業心理学に基づく実験を行っていたといわれている。それゆえ、1924年に国立科学アカデミー全国学術研究協議会が財源を得て「照明と作業能率との関係」を調査することになったときに、ウェスタン・エレクトリック社が実験対象企業として選定されたのも、同社が早い時期から産業心理学に高い関心を示していたからであったと考えられる。
- 5) 「もともと、人間関係という言葉は、すでにテイラーなどによっても用いられているし、決して新しい言葉ではない。しかし、この言葉が、特別な意味をもってとり上げられるようになったのは、1927年以後1932年にわたって、ハーバード大学教授エルトン・メイヨーその他によって行われた

Western Electric Co.のHawthorn工場における実験以来のことである。この実験は、もともと1924年から同工場で労働者の労働能率を増進すべき諸要因についての実験研究からはじまったので、この研究の過程のなかで、いわゆる人間関係ということがとり上げられるにいたったのである。」(森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂、1992年、p.254.)

- 6) Miller, D. C. and Form, W. H., *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, 2nd ed., New York: Harper & Row, 1964, p.4.

7) 「照明実験は、1916年に戦争協力を主眼に産学協同の学術研究推進を目的に結成された国立科学アカデミー全国学術研究協議会がジェネラル・エレクトリック (GE) 社の依頼で組織した産業照明委員会 (The Committee on Industrial Lighting) によって実施された。同委員会は、マサチューセッツ工科大学 (MIT) 電気工学部部長のジャクソン教授を議長に1924年1月に組織され、後に発明王エジソンが名誉議長に就任していた。実験は、ホーソン工場を含む3つの工場と1つの実験室で実施された。ウェスタン・エレクトリック社はAT&T社の子会社で、電話機の部品製造のほか電氣器具備品の卸売業務にも従事し、電球などの販売戦略から、実験の成果を利用する条件で全費用を負担していた。」(伊藤健市『〔増補版〕労務論講義』晃洋書房、1996年、p.59. 参照)

- 8) ホーソン工場における照明実験の結果について、ウェスタン・エレクトリック社の研究者たちがどのように解したのかについて、レスリスバーガーは、次のように述べている。

「以上の実験から、はたしてどんなことが学びとられたのであろうか。明らかにスチュワート・チェイス (S. Chase) がいったように、なにか〈おかしな〉事柄が起こったということをはっきりしていたが、調査員たちには、いったいぜんたい、おかしいのは彼ら自身なのか、実験の対象である労働者なのか、それともまたその実験の過程なのか、という判断がまったくつきかねたのであった。しかし、ただ一つのことだけは明白であった。それは、実験が意外にも失敗したという事実であった。この調査からは、照明と作業能率との関係についてなに一つ肯定的な結果をひき出すことはできなかった。もし結果を額面どおりに受け取るならば、照明度と作業能率との間にはなんらの相関関係もないということになるであった。しかし調査員たちは、まだこの結論を下してしま

うのをいさぎよしとしなかった。彼らは、多くの変数をコントロールせずに、一変数の影響についてのみ実験を行なうことが無理であるということには気づいていたから、従業員の生産能率に影響を及ぼしている他の変数をよりよくコントロールした状態で、まったく新しい実験を計画すべきではないと考え始めていた。

しかし他方、不屈の闘志をもった調査員のなかにはすでに、人間行動の動機に関する彼らの根本観念および仮説に疑惑をもち始める者も出てきた。彼らは、実験の失敗が実験の過程またはその対象のせいではなく、むしろ実験対象であった労働者の行動に対する自分たちの誤った観念—すなわち、作業環境における一定の物理的变化とこれに対する労働者の反応との間に単純な因果関係があるとする—に起因していることを、ようやく認識するにいたった。彼らは作業環境の物理的变化が、実験対象であった労働者に対していかなる人間的意味 (human meaning) をもつかということについては、これまでまったく注意を払ってこなかったのである。」(Roethlisberger, F. J., *Management and Morale*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1941, p. 10.野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1954年、pp.12~13.)

- 9) 「そののち偶然にも、1つの機会が訪れた。それはハーバード大学産業調査部 (Department of Industrial Research) の主任教授であったメイヨー (G. E. Mayo) と、ウェスタン・エレクトリック社の一技師にして、なおかつこのたびの照明実験にも参加したペンノック (G. A. Pen-nock) との奇妙なめぐりあわせであった。すなわち1927年のある夜に、ニューヨーク市の一隅で、メイヨーははからずもペンノックと出会ったのであった。彼は、全国産業協議会 (The National Industrial Conference Board) より講演を依頼され、ハーバード大学からわざわざそこへ出向いてきたのであった。そのときペンノックは、ウェスタン・エレクトリック社の一技師であった。メイヨーの講演が継続するにつれて、ペンノックはこれまで自分が行ってきた研究と、今ここで彼が述べようとしていることとの間に1つの共通点があると直感し、ただただ啞然とした。彼は講演終了後、この点についてメイヨーと討議し、そしてその過度の興奮からか、ついにペンノックはシカゴのホーソン工場にやってきて、この課題解明について尽力してくれるようにメイヨーに懇願したのであった。」(Miller, D. C. and Form, W. H., *Ibid.*, p. 43.小林康助『現代労務管

- 理成立史論』同文館，2001年，pp.133～134.p.153.)
- 10) ホーソン実験についての一般的な文献としては，Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., John Wiley & Sons, INC, 1979. (車戸 實監訳『現代経営管理思想 ～その進化と系譜～』マグローヒル好学社，1982年)，Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, INC, 1994. (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂，2003年)を参照されたい。また，ホーソン実験に関するわが国での最も詳細な研究のひとつである，新藤勝美『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部，1978年を参照されたい。
- 11) 被実験者には，まず2名の経験工である女子作業員が選ばれ，次いでこの2名の女子作業員に，それぞれ自分たちの好感のもてる2名の女子作業員を選抜させた。つまり，計6名の作業員を1つのグループとしたのである。そのうち5名を実作業員に，1名を部品供給係として配置した。また，実験室では1名の観察者を配置し，実験室で起こったあらゆる出来事を詳細に書き留め，また女子作業員たちのよき相談相手や友人にもなって実験について話したり，さらに彼女たちの意見や不平にも親切に耳を傾けた。
- 12) 「雲母剥取作業実験は，ただ継電器組立作業実験の主要な部分を繰り返させてみて，果たして同一の結果が得られるかどうかをみるために行われたものである。」(Mayo, G. E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan, 1933, p. 79.村本栄一訳『新訳・産業文明における人間問題』〔第5版〕日本能率協会，1973年，p.83. 参照)
- 13) この2つの実験のうち②第2次継電器組立作業実験では，実験中に12.6%増加した生産高が，賃金支払形態をもとに戻すと16.4%低下した。また③雲母剥取作業実験でも，①継電器組立作業実験の結果を再確認できるデータが示されていた。(Carey, A., *The Hawthorne Studies*, American Sociological Review, Vol.32, No.3.石井修二「ホーソン研究の一考察 ～人間関係論と能率及び参加問題～」『駒沢大学経済学論集（経済学部創設30周年記念号）』(駒沢大学経済学会)，第11巻第3・4号，1980年 参照)
- 14) 「ウェスタン・エレクトリック社のプットナム (M. L. Putnam) 氏は，かつて，1929年11月15日にニューヨークの人事研究連盟 (Personnel Research Federation) の席上で演説して，次のように述べた。
- 『作業実験室の記録は，その実験中に行われた実験の変化とは関係なく，作業員たちの成績が継続的に改善したことを示している。そして，彼女たちの作業と作業環境とに対する態度にも，著しい改善の跡があったことが注目される。この態度の改善と能率の改善とが相伴っていることは，両者の間に決定的な関係が存在しうること示している。換言すれば，理論的には能率の増進は，実験中のどんな変化よりも，労働意欲の改善によって生じるものであると考えられる。そこで，われわれは，どのような工場にもこれと同じような関係が存在し，そのうえ労働意欲を改善する最善のみちは監督方法を改善することにあるという結論に達した。』
- ペンノック氏は，同会の席上で講演して，
- 『事実上，彼女たちとの間に監督も何もいらなほどの信頼と友好関係がうちたてられ，全然圧力を加えたり督促したりしなくとも，彼女たちにはその最善を尽くすことに信頼がおけるようになった。また，彼女たちによると，以前に比べて現在の方が早く仕事をしているという感じは少しもないと言っており，その次々に述べる言葉はことごとく，彼女たちが以前働いていたときのような精神的緊張がなくなったことを示している。彼女たちは職長を「ボス」として考えなくなり生産が向上したことは作業環境が明白に自由で，幸福で，愉快であることと，何らかの関係があると感じている』
- と述べている。」(Mayo, G. E., *Ibid.*, 1933, pp. 77～78.村本栄一訳『前掲訳書』，pp.81～82. 参照)
- 15) レスリスバーガーは，「感情」(sentiments)という用語の範疇について，次のように述べている。
- 「わたしは，『感情』という用語を単に『気分』とか『情緒』といったものに対してだけではなく，どちらかといえば激しい表現をとらないより広義の気持ち一『忠誠』，『誠実』，『連帯』といった語にまつわる気持ち一に対しても使用していきたい。」(Roethlisberger, F. J., *Ibid.*, p. 19.野田一夫・川村欣也訳『前掲訳書』，p.24. 参照)
- 16) これによって，人間とは物質的・経済的インセンティブによって動機づけられる合理的な存在であるとする古典的管理論にみられる「経済人モデル」(economic man model) が誤りであると認識されることとなった。
- 17) さらに具体的には，この作業集団は，①経営者側の期待よりも低い，彼らなりの1日の作業基準をもち，午前中にできるだけ能率を上げて，1日

- の作業量の見通しをつけば午後はゆっくり作業し、②出来高の報告も事実どおりではなく、多く仕上がったときには低く報告して、少なかった時にはそれを補充したり、③集団内部で相互に助け合うために、各人の出来高は、その熟練度や技能と比例しなかったし、④さらに職長もこれらの状況をチェックできなかった。
- 18) このように非公式組織のもつ行動基準は労働者一人ひとりの行動を拘束する作用をこつことから、これは社会的規制力 (social control) ともよばれている。
- 19) これによって、それまでの「経済人モデル」に代わり、「社会人モデル」 (social man model) が注目されることになる。「社会人モデル」は、レスリスパーガーがホーソン実験の結果を踏まえ『経営と勤労意欲』 (Management and Morale, 1941) のなかで提唱したものである。非公式組織の構成員は、集団基準や集団規範、また他の構成員の評価などにしたがって行動を決定する。このような安定感、仲間意識、帰属感などの社会的欲求をもつ、集団依存的な人間像をあらわすものが「社会人モデル」である。「社会人モデル」は、感情という「経済人モデル」では説明し得ない人間の側面を照射し、その後の動機づけ理論などに継承された。
- 20) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『労務管理入門〔増補版〕』有斐閣, 1992年, pp.150~151. 参照
- 21) 渡辺 峻『人的資源の組織と管理 ~新しい働き方・働かせ方~』中央経済社, 2000年, p.181.
- 22) メイヨーの著した体系的な論文としては、以下のものがある。
1. Mayo, G. E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan, 1933.
(村本栄一訳『新訳・産業文明における人間問題』〔第5版〕 日本能率協会, 1973年)
 2. Mayo, G. E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, 1945.
(藤田敬三・名和統一訳『アメリカ文明と労働』 有斐閣, 1951年)
 3. Mayo, G. E., *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Massachusetts, 1947.
- 23) Mayo, G. E., *Ibid.*, 1945. (藤田敬三・名和統一訳『前掲訳書』, p. 8. 参照)
- 24) 宮坂純一『経営労務論〈上〉』杉山書店, 1986年, p.116. 参照
- 25) *Ibid.*, 1945. (『前掲訳書』, pp.54~56. 参照)
- 26) *Ibid.*, 1945, p. 59.
- 27) *Ibid.*, 1945. (『前掲訳書』, p.58. 参照)
- 28) メイヨーは、「産業革命以来、ところどころに見受けられたほかは、産業において経営者と労働者集団とが全面的かつ効果的に協力したということは、まずないといえることができる。」 (Mayo, G. E., *Ibid.*, 1933, p. 179. 村本栄一訳『前掲訳書』, p.193. 参照), さらに「労働組合はあちこちで、保守的反動の神髄, すなわち亡びゆく社会規範を変革することに対する抵抗の代表となるにいたった。」 (Mayo, G. E., *Ibid.*, 1933, p. 181. 『前掲訳書』, p.195. 参照) と指摘し、それゆえに「われわれが現実にもっとも必要とすることは、有効な人間の協働を取り戻すことなのである。」 (Mayo, G. E., *Ibid.*, 1933, p. 183. 『前掲訳書』, p. 197. 参照) と主張している。
- 29) Mayo, G. E., *Ibid.*, 1945. (藤田敬三・名和統一訳『前掲訳書』, p.11. 参照)
- 30) メイヨーは、社会解体の重要な原因が「大工業都市もしくはその周辺的生活状態の典型としてあげることができる社会的混乱, その結果としてのアノミー (anomie)」にあると指摘し、その対策は「アノミーが管理や経営問題の性格を変化させている」ことから、「管理問題を現在の緊急なことからして再検討することに特別の注意を払うこと」と述べている (Mayo, G. E., *Ibid.*, 1933, p. 172. 村本栄一訳『前掲訳書』, pp.185~186. 参照)。そのうえで、メイヨーが管理問題として提起したものこそ人間の協働の問題であった。
- 31) Mayo, G. E., *Ibid.*, 1945. (藤田敬三・名和統一訳『前掲訳書』, p.16. 参照)
- 32) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『前掲書』, pp.156~157. 参照
- 33) 醍醐作三教授は、次のように述べておられる。
「アメリカにおけるメイヨーを中心とする論者達は資本主義の危機意識の上から、これらが合理的解決をはからんがためあらゆる努力をかさね、これを実証的方法にもとづいて具体的な経営の場において解決せんとしているように思われる。それはどこまでも危機の意識からくる苦悩の所産である。」 (醍醐作三『労務管理論序説 ~労務管理の本質~』 泉文堂, 1954年, pp.197~198.)
- つまり、人間関係論の先駆的指導者であるメイヨーは、現代産業文明社会が直面する崩壊の危機をいかにして超克できるかという歴史的・社会的課題に着目し、取り組んだところに一その解決に対する方法が正しいものであったかどうかは別にしても一広く認識される所以があるともいえるで

あろう。

- 34) レスリスバーガーの著した代表的な論文としては、以下のものがある。

1. Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and Worker*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1939.
2. Roethlisberger, F. J., *Management and Morale*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1941.

（野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1954年）

- 35) レスリスバーガーは、ホーソン実験の意義について以下のように指摘している。

「ウェスタン・エレクトリック調査は、われわれを健全なる従業員関係に立ち帰らせる契機をなしたといえることができる。なぜならそれは、(1)経営における人間的情况の研究および理解のための、二、三の単純明快な観念を中心とした実り多き作業仮説をもたらし、また、(2)経営組織における複雑な人間問題を探究、処理するためのある簡単な方法—一人ひとりにとって切実な問題を処理する人間的方法—を生み、最後に何より強調されるべき点としては、(3)効果的な人間協力の条件を設定するうえにまったく新しい道を切りひらいたからである。あまりにもしばしばわれわれは、人間の協力が、論理的なあるいは法律的なくふうによってつくりだされる事柄であるかのごとく考えている。だがウェスタン・エレクトリック調査は、人間の協力が、論理の問題 (a matter of logic) であるよりは、むしろ感情の問題 (a matter of sentiment) であることを教えている。労働者とは、相互に孤立化した無関係な個々人ではない。彼らは社会的動物 (social animal) であり、したがって当然、そのようなものとして、取り扱われなければならない。

労働者は社会的動物であり、したがってそのようなものとして取り扱わなければならない—とここでいわれることはいとも簡単な事柄のように聞こえるであろう。しかしこの観点を組織的に、首尾一貫して実行に移すことは決してなまやさしいことではない。もしそれが組織的に実行に移されるとすれば、それは現在の人事管理のうえに革命的な変化をもたらすことであろう。過去百年間にわたり産業の世界で成しとげられてきた技術的進歩のすばらしさにひきかえ、われわれがもっている人事管理の方式は、なんとまた古ぼけて時代遅れに見えることであろう。もし文明の将来を期待するならば、われわれは経営組織における人間の動機と行動に関する新しい理解—簡単にしかも

有効に実行に移せるような理解—をわれわれのものとしなければならない。実にウェスタン・エレクトリック調査は、この方向に向かって人類最初の足跡を印したものであった。」(Roethlisberger, F. J., *Ibid.*, p. 26. 『前掲訳書』, pp.30~31. 参照)

- 36) *Ibid.*, p. 26. (『前掲訳書』, p.31. 参照)
- 37) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Ibid.*, p. 551.
- 38) 海道 進・三戸 公編『アメリカ労務学説研究』, 未来社, 1968年, p.199. (木元進一郎「6 レスリスバーガーの労務学説」) 参照
- 39) Roethlisberger, F. J., *Ibid.*, p. 22. (『前掲訳書』, p.26. 参照)
- 40) *Ibid.*, p. 30. (『前掲訳書』, p.36. 参照)
- 41) *Ibid.*, p. 19. (『前掲訳書』, p.23. 参照)
- 42) 『前掲書』, p.200. 参照
- 43) *Ibid.*, p. 30. (『前掲訳書』, p.36. 参照)

「社会的動物である人間は、厳密な意味でたんなる事実あるいは論理のみにしたがって行動するものではなく、どちらかといえば、むしろそのような行動は、ほとんどまれであるということの意味するにすぎない。もちろん、だからといって、このことから、厳密な意味で論理的だとはいえないあらゆる人間の行動が、非論理的 (illogical) あるいは不合理的 (irrational) であると結論づけるのは誤った判断である。ほとんどすべての人間行動は、むしろ論理的 (logical) でもなければ、また不合理 (irrational) でもない。それはいわば没論理的 (non-logical) なのである。つまり、それは感情によって動機づけられている。そして、そのような没論理的行動を排除することとは、人生のあらゆる価値と意義—つまりわれわれ大多数の人間の生活を意義あらしめているすべての事柄—を、破壊しきってしまうことになる。」(*Ibid.*, p. 30. 『前掲訳書』, p.36. 参照)

- 44) *Ibid.*, p. 47. (『前掲訳書』, p.56. 参照)
- 45) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Ibid.*, p. 551.
- 46) *Ibid.*, p. 551.
- 47) *Ibid.*, pp. 565~575.
- 48) Roethlisberger, F. J., *Ibid.*, pp. 121~122. (『前掲訳書』, pp.142~143. 参照)
- 49) レスリスバーガーは、「公式組織」(＝フォーマルな組織)と「非公式組織」(＝インフォーマルな組織)について次のように述べている。

「企業体における人間組織をながめる場合、われわれはまず、フォーマルに組織化され、それぞれの技術的経済的目的 (technical and economic

purpose) をもっている人間集団をそこに見いだすことであろう。しかし、さらに注意深く観察を進めるならば、われわれはまた、これらの集団、およびフォーマルなものとしては認められていない他の多くの集団が、それぞれ固有のインフォーマルな行動規範および感情の体系を備えていること、そして、各構成員の行動はそれらのインフォーマルな組織によって規制されていることを知るであろう。

経営組織内において、これらのインフォーマルな組織は、きわめて健全かつ正常な役割を担うものである。それらは、組織の成員である人びとに、安定感 (a feeling of security), 帰属感 (a feeling of belonging), 一体感 (a feeling of being part of something) といったものを起こさせている。」(Ibid., pp. 122~123. 『前掲訳書』, pp. 143~144. 参照)

「フォーマルおよびインフォーマルな組織に関連して、人間行動の価値基準となる2種の信念および観念の体系がある。すなわち、1つはフォーマルな組織によって設定される基準であり、他の1つはインフォーマルな組織によって規定される行動の規範である。これらの評価体系は、ものによっては必ずしもはっきり確立されているわけではないが、一般的にいえば、フォーマルな組織における評価体系はインフォーマルな組織のそれに比べより明確であるといえよう。しかし、だからといって、前者は後者に比べてより強い影響力をもつというわけではなく、インフォーマルな組織によってなされる評価の母体となっている人間感情は、しばしば人びとの行動を決定するうえで非常に有力な要因となるものである。例えば、その一例として、ある労働者は、仲間から〈がつつき屋〉(rate buster) と評価されるぐらいなら、むしろ監督者から〈能率の悪い奴〉(poor worker) と評価される方がましだと考えることすらありうるのである。」(Ibid., pp. 123~124. 『前掲訳書』, pp. 144~145. 参照)

- 50) 木元進一郎教授は、レスリスパーガーの主張するに「公式組織」(＝フォーマルな組織)と「非公式組織」(＝インフォーマルな組織)について、次のように述べておられる。

「ここにいわれるインフォーマルな組織とは、フォーマルな組織が会社によって規定された、いわば『上からの』組織であるのに対して、『下から』自然発生的に、自主的に労働者相互の間に形成された、情感的・非論理的な労働者集団としての組織であって、善悪の価値判断「費用の論理」、「能率の論理」をこえてすべての企業に存在

するものであり、現実の組織ともいわれ得るべきものである。そして、このインフォーマルな組織は、企業内の効果的な人間協働のための不可欠な前提条件である。なぜならば、いかに形式的に合理化されたフォーマルな組織が確立されていても、フォーマルな組織の機能を促進するような方向での、現実のインフォーマルな組織による裏づけを欠くならば、企業の能率的な運営は不可能だからである。」(『前掲書』, pp. 202~203. 参照)

- 51) Ibid., p. 123. (『前掲訳書』, p. 144. 参照)

- 52) レスリスパーガーは、「経営組織の経済目的を達成するための諸過程を、これら目的を達成するのに人びとの協力を得るための諸過程からはっきり区分することにより、本来その性質がまったく相異なっているといえる事柄を無差別に論じてしまう危険を絶対に避けなければならない。」(Ibid., p. 111. 『前掲訳書』, p. 131. 参照)と指摘し、そのうえで「経営組織が当面する人間問題は、要するに組織の共同目的達成に向かって人びとを協力させるにはどうしたらよいか、という問に尽きる。……(中略)……経営組織における人間問題の主たる目的が、作業集団の成員間における協力の達成にあるとすれば、それに付随した諸問題は、だいたい次の3種類に区分できるであろう。

(1)組織内部のコミュニケーションに関する問題、良好なコミュニケーションによって、はじめて従業員は組織の経済目的に対する彼らの義務と責任を自覚することができ、同時に、彼らの作業方法や作業条件に関する彼らの感情を表明することができる。(2)組織内部の均衡状態維持の問題、このことは、従業員がその欲求に従って、進んで職務の遂行に協力しようとするような態勢をととのえるために必要である。(3)個々人を集団に適応させる問題、これは、集団への適応に困難を感じている従業員に対して、彼らの状況への適応がより円滑にゆくような手段を講ずることである。」(Ibid., pp. 110~111. 『前掲訳書』, p. 131. 参照)と述べている。

木元進一郎教授は、上記のようにレスリスパーガーがあげた3種類の問題について、これは、「まさに社会的均衡を維持し、協働を確保しようとするための問題にほかならない。」と述べておられる。(『前掲書』, p. 204. 参照)

- 53) 「第1に、産業における統率者ないしは指導者の主要な役割のひとつは、人間の協力を確保すること、第2に、人間に関する諸問題を扱う場合、感情およびその相互作用(interaction)を理解することが決定的に重要である。」(Ibid., p. 39. 『前掲訳書』, p. 47. 参照)

さらに、レスリスパーガーは、協働維持のため

に人事管理に要求される条件として、次の4つを提起している。

「(1) 組織のなかに、人間的情況を診断するための技能—従業員一般の取扱い方についての、もっともらしい意見とか、〈思いつき〉ではなく—を導入すること。

(2) この技能を駆使して、組織内の人間的情況—個人的にも集団的にも—の継続的研究を続けること。

(3) 組織の研究から得られた知識にしたがって人間を管理し、そうすることによって従業員の協力を獲得すること。

(4) 経営組織内の特定の従業員を理解するためには、その経営体自体のなかで日常生起している事象を正しく観察し、理解すること。」(Ibid., p. 134. 『前掲訳書』, pp.156~157. 参照)

- 54) 内田昌利教授は、レスリスバーガーとバーナードとの「協働」についての捉え方の違いについて、次のような重要な指摘をしておられる。

「この当時既に C. I. Barnard (1938) は、協働行動の有効性をすべて『能率』という概念で表すことによってかえって問題を混乱させることを避けて、この二面性をはっきり区別し、共同目的の達成にたいしては『効果的』(effective)という言葉、そして人間的満足の成就にたいしては『能率的』(efficient)という言葉を区分して使っている。Roethlisbergerはこの点に堪して『重大な貢献をなした』と Barnard に高い評価を与えている (Roethlisberger, 1941, p. 146, 邦訳 169 頁)。だが、せっかくのこの概念の区別も Roethlisberger によって活かされているとはいえない。これは、彼の関心の焦点がもっぱら従来軽視されてきた協働確保のための社会的組織の問題を解明することにあつたためであり、両概念の統合による協働体系の解明にあつたためではなかったからであろう。」(内田昌利『行動管理会計論(第2版)』森山書店、2003年、p.41.)

- 55) この法律は、1935年に最高裁判所によって違憲判決をうけ効力を失うが、ニューディール政策自体は労働者保護・社会保障を柱とする福祉政策を中心に継続されていく。(奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『前掲書』, p.152. 参照)

- 56) 木元進一郎教授は、人間関係論が生成した背景の捉え方について、次のように注意すべき重要な指摘をしておられる。

「『人間関係論』にしたがってレスリスバーガー学説の歴史的背景として、『産業合理化運動』をとらえるか、あるいは恐慌以降の労資の対立関係を

とらえるかというように二者択一的な分析が傾向としてみられるように思われる。しかしながら、ホーソン実験を全過程およびレスリスバーガーの学説形成の全過程は、この両時期におよんでいるのであって、……(中略)……われわれは二者択一的思考をとらない。……(中略)……二者択一的に歴史背景を理解しようとするところから、レスリスバーガー学説についての一面的な分析がもたらされるように思われる。このことは、学説検討にあたってきたわけて重要である。」(海道 進・三戸 公編『前掲書』, p.190. 参照)

- 57) Bendix, R., *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 2nd ed, University of California Press, 1974, pp. 308~319. (大東英祐・鈴木良隆共訳『産業における労働と権限—工業化過程における経営管理のイデオロギー—』東洋経済新報社、1980年、pp.438~449.)

- 58) 笛木正治『労務管理発展史論』同文館、1969年、p.169.

笛木正治教授は、これに続けて以下のように述べておられる。

「アメリカにおける労務管理の発展過程が人間関係論によってひとつの時期を画されたというのは、ここにもその意味があるといわなくてはならない。」(『前掲書』, p.169.)

- 59) いわゆるメイヨーを中心とするハーバード・グループであり、レスリスバーガー、ホワイトヘッド、ウォーナー (W. Warner), ヘンダーソン (L. J. Henderson) などを代表的なメンバーとする。

- 60) Landsberger, H. A., *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*, New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, a statutory college of State University of New York, Cornell University, Ithaca, 1958, pp. 29~30.

一方、ランズバーガーは「人間関係の理論と管理技法に対する批判とは、ほとんど例外なく、①全体としていえば理論体系の告発状をできるかぎり包括的なものとして構成しており、さらに②その学派の実証的研究に向けられずに学派のイデオロギーの表明である著書に向けられている。」(Ibid., pp. 46~47.) と指摘している。これもまた、否定できないところである。

- 61) Gardner, B. B. and Moore, D. G., *Human Relations in Industry*, Richard D. Irwin, Inc, 1950.

62) Miller, D. C. and Form, W. H., *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, 2nd ed., New York: Harper & Row, 1964, pp. 74~79.

63) *Ibid.*, pp. 74~79.

64) 白木他石編『現代人事労務管理論』八千代出版, 1986年, p.222. (伊藤健市「第8章 労働意欲の管理」) 参照

65) 「人間関係論は、少なくとも今日のようなものであるかぎり、消極的な貢献にとどまらざるをえない。人間関係論は、それまでのねじ曲がった考えからの脱却には成功したが、新しい考え方をもってそれに代えるには至っていない。

第1の原因は、『自発性』への信奉にある。人間関係論は、『恐怖を除けば人は働く』といっているかのようである。もちろんこの考えは、マネジメントが、人は恐怖によってのみ動機づけることができると考えていた時代には偉大な貢献だった。

人間関係論のさらに偉大な貢献は、人は働くことを欲しないという誤った仮定を暗に攻撃したことにある。しかし今日われわれは、誤った動機づけが存在しないだけでは十分でないこと知っている。人間関係論は、積極的な動機づけについては、一般論を超えることはほとんど何もしていない。

第2の原因は、人間関係論が、仕事に焦点を合わせていないことにある。積極的な動機づけは、仕事を中心に位置づける必要があるにもかかわらず、人間関係論は、人間間の関係やインフォーマル・グループの重要性を強調することにとどまっている。

そもそも人間関係論は、人と仕事の分析ではなく、心理学からスタートしていた。そのため、働く一人ひとりの態度や行動や成果は、仕事とは関係なく、他の人間との関係だけによって決まるとした。

『幸せな労働者は、効率的で生産的な労働者である』という人間関係論お好みの言葉は、要を得てはいるが、せいぜい半面の真理でしかない。企業の仕事は、働く人の幸せをつくることではなく、靴をつくり売ることである。働く人たちにしても、仕事から離れた観念的なことでは幸せになれない。

人間関係論は、人間一人ひとりの社会的側面を強調してはいるものの、組織された集団が、個人の集積ではなく集団として独自の内部関係を持ち、権力にかかわる問題を抱えるという事実を受け入れようとしない。人格の衝突ではなく、ものの見方や利害の客観的な衝撃を伴うという事実、すなわち人の集団が政治的な側面をもつという事実を

受け入れようとしない。

これは、ハーバード大学の初期の人間関係論の論文に一貫してみられるところの労働組合に対する怯えともいえるべき恐怖からも明らかである。

そして第3の原因は、人間関係論が、人のマネジメントにかかわる経済学的な領域への理解に欠けていることである。

こうして人間関係論は、多くの企業においてややもすると、組織についての方針をなんらもっていないことを弁解するための道具に使われるだけの存在になっている。

さらに悪いことには、『環境不適應』の人を(合理的であるはずの)現実に適応させるという視点からスタートしているために、人間関係論の考え方全体に、小手先の手法があまりに強く入ってしまっている。新たなフロイトの父権主義と化す危険、あるいは、マネジメントの行動を正当化するための道具、マネジメントが行うことを『売り込む』ための方策と化す危険がある。

人間関係論が、『働く人たちに責任感をもたせること』について説きながら、責任そのものについて言及していないことや、『自分が重要な存在であるとの自信をもたせること』について強調しながら、彼らと彼らの仕事を本当に重要なものにするについて触れていないことは偶然ではない。

もし、適応する必要があるのは人の側であるという前提からスタートするならば、人をコントロールし、操作し、説得するための方法を探さなければならないことになる。マネジメントや企業環境の側にも適応させる必要のあるものがあるということ、暗黙のうちに否定してしまう。

つまるところ、人間関係論が今日アメリカで人気があるのは、それがむずかる子供のための砂糖水と誤解されているからかもしれない。そして、マネジメントとその方針に対する抵抗を不合理かつ感情的なものと片づけるうえで、便利であるためかもしれない。」(Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1945, pp. 278~280.上田惇生訳『[新訳] 現代の経営(下)』ダイヤモンド社, 1996年, pp. 141~143. 参照)

66) 関口功教授は、当時のアメリカ産業界で普及した人間関係管理の技法として次の諸制度をあげておられる。

「1920年代後半から1930年代初頭にかけて行われた人間関係研究において提唱された人間関係管理の技法は①監督者訓練(職場リーダーが、真に部下から信頼されて指示を受けることができる

ように、社会的人間能力 (social human skill) を付することを主たる目的としておこなわれる教育訓練), ②コミュニケーション技法 (各種の社内報及び提案制度), ③適応性の助長技法 (人事相談, カウンセリング), ④心情調査の技法 (労働意欲調査 (morale survey), 各種意見調査), を主体とするものであった。」(関口 功『労務管理論 (改訂版)』同友館, 1991 年, p.212.)

また、三戸公教授は、人間関係管理の普及とホーソン実験との関係について、次のように述べておられる。

「ヒューマン・リレーションズは、モラルの向上のための方法、経営にたいする帰属意識を高め勤労意欲を高め、遅刻・欠勤、事故の防止、労働移動の減少、不平や苦情を除去する具体的な方法として、面接制度 interviewing, 提案制度, 相談制度 counseling, 社内報等々を生み出し、発展させている。それはまた、ホーソン実験を機縁にして生まれてきた。」(三戸 公『経営学～増補版～』同文館, 1981 年, p.168.)

67) 笛木正治教授は、次のように述べている。

「とくに、人間関係論が従業員に関する客観的な事実を収集するための方法を示したことは、ひとつの進歩とみなくてはならないが、それを経営者がただちに利用するようになったとはいえないのである。かつての科学的管理の場合と同じように、人間関係論も当時の経営者によって必ずしも十分に理解され、適用されたのではないからである。」(笛木正治『前掲書』, p.143.)

68) このことに関して、原田実教授は次のように述べておられる。

「さしあたり、ホーソン実験の成果の応用として、面接制度、人事相談制度、態度調査、モラル調査、社内報、従業員 PR など経営内コミュニケーションの諸方法およびそれらの資料を基礎とした管理・監督者訓練などが普及する。従業員側の態度やモラルを調査把握するということは、同時に、企業側が自社従業員の感情に配慮することでもあると解されている。他方、寛大な監督、従業員指向型の監督スタイルは、従業員側の創意、自発性、責任感の発揮の機会を与え、さらに権限委譲、分権化、提案制度、経営参加へと制度化されれば、従業員の企業への帰属意識、仕事からの満足感の意識的形成を志向することになる。

しかし初期の人間関係論の応用、具体化は、どちらかといえば仕事外の領域に向けられがちであった。換言すれば、人間の自発性、創意、集団を作る傾向、感情の論理、これらの性向は、企業にとっては一種の副産物一放置したり処理を誤る

と爆発する恐れのある危険物一のごときものであり、人間関係論的諸技法は、この危険な副産物の状態を測定し、何らかの形で無害化したり放散させてしまう副産物処理法を提供した。何故ならば、人間関係論は能率の論理そのものを否定したり変革したりする意図は毛頭なく、それにたいする抵抗を排除緩和する補完的地位に甘んじていたからである。」(副田満輝・原田実編『経営労務論』ミネルヴァ書房, 1981 年, pp.185~186.)

さらに、笛木正治教授は、次のように指摘しておられる。

「要するに、メイヨー学派の人間関係論は、科学的管理によって確立された『能率の論理』が『人間の論理』として不十分なものであるとし、『情感の論理』を提出することによって、その欠点を補おうとしたものであるといえよう。その主張は、『人間の論理』を確立しようとした点で、アメリカにおける労務管理理論の発展に重要な意義をもつといってよい。ただし、前述のように、その『人間の論理』は必ずしも十分なものではない。そこに、新たな『人間の論理』を確立しようとして、行動科学が展開してくる理由がある。」(笛木正治『前掲書』, pp.170~171.)

69) この点に関連して、新藤勝美教授は、次のように述べておられる。

「特定の理論や手法の急速な普及ないし流行は、往々にしてその本来の姿を見失わせるおそれがある。テイラーの科学的管理の普及に伴って続出した『能率屋』がそのいい例である。人間関係論についてはどうか。人間関係なる語がきわめて多義的ないし恣意的に用いられるようになったこと、また、コミュニケーションの方法、モラルの測定、人事相談の方法などの、人間関係管理の技法のみがクローズアップされる傾向がみられたこと、さらには、経営の人間問題を主題とする経営労務管理が、人間関係管理を安易にその体系に組み込むようになったことなどからみて、やはり例外ではなかったように思われる。」(新藤勝美『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部, 1978 年, p.i.)

70) 日本における人間関係管理は、1950 年代以降アメリカから紹介・導入され、日本生産性本部を中心として生産性向上運動の過程のなかで急速に普及することになる。

71) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『前掲書』, pp.174~175. 参照

72) 『人間関係論』は具体的な人間関係としてインフォーマルな社会的・技術的人間関係を重視し、それに分析の焦点をおいているのであった。いわ

ば、労働行程の視点に立脚して分析を行っているのであった。しかしながら、このような社会的・技術的人間関係において提起される問題が、『自発的協働体制の維持』あるいはモラルの維持・高揚を重要視せしめたものではなかった。これらの問題を重視せしめ、ホーソン・エクスperimentという一連の研究を行わしめるにいたったものは、われわれが明らかにしてきたように、ほかならぬ労資の対立関係の尖鋭化そのものであり、モラルの問題は、こうした意味において労資の対立関係に起因する問題としての性格を本質的にもっているのである。歴史的・社会的意識に立脚して、この問題を解決しようとすれば、この問題を社会的・技術的人間関係において形成されるインフォーマルな人間関係に起因する問題に解消してしまうことは許され得ないであろう。したがって、モラルの実態を把握し、その維持・高揚をはかるために、インフォーマルな社会的・技術的人間関係に分析の焦点を求める『人間関係論』は、モラルの維持・高揚という問題を本質的に解決するものと考えすることは出来ない。このような点に、われわれは、モラル問題にたいして『人間関係論』がもつ限界を認めうるのである。」(木元進一郎『前掲書』, pp.70~71.)

73) 鈴木幸毅編『工業経営研究の方法と課題』(工業経営研究学会創立10周年記念出版) 税務経理協会, 1997年, p.151. (森川譯雄「第8章 工業経営研究と労務管理」) 参照

74) 森川譯雄『労使関係の経営経済学 ~アメリカ労使関係研究の方法と対象~』同文館, 2002年, p.147. 参照

75) 鈴木幸毅編『前掲書』, p.152. 参照

76) 人間関係論の問題点と限界を前述のように指摘するドラッカーも、人間関係論の貢献や意義について次のように述べている。

「しかしこれらのことは、人間関係論を放棄すべきことを意味しない。それどころか、人間関係論の洞察は、人間組織をマネジメントするうえでの土台となりうる。しかしそれは、建物そのものではない。いくつかの土台の1つにすぎない。建物は、これから建てる必要がある。

そして土台には、人間関係論以外のものも必要である。そしてその建物自体は、当然、人間関係論よりも高いものであることが必要である。

私は、人間関係論の開拓者たちに深い敬意を払っている(私自身その信奉者の一人である)。しかし、彼らの業績は、偉大ではあっても十分ではなかった。」(Drucker, P. F., *Ibid.*, p. 280. 『前掲訳書』, p.143. 参照)

島袋嘉昌教授は、人間関係論が労務管理にあたえた影響について、次のように述べておられる。

「それは個々の管理技術ではなくして、労務管理の実践主体が身につけていた主観的な管理技能を客観的な管理技術にまで高めえたものということができる。すなわち、人間関係論の知識が労務管理に新しい技術を与えたというよりも、それが労務管理に科学性を与えた点に重要性があるのである。」(島袋嘉昌『労務管理論』中央経済社, 1981年, p.89.)

また、三戸公教授は、人間関係論の功績と限界について次のように指摘しておられる。

「ホーソン実験を機縁として生まれたヒューマン・リレーションズは、次のような功績をもつ。人間は単なる孤立的個人の集合ではなく、本来社会的存在であり、インフォーマル・オーガニゼーションを自生的につくる社会的存在であること、作業の能率に決定的な作用を及ぼすものはモラルであり、モラルに影響を及ぼすものは賃金・労働時間等の労働環境等の労働条件よりもむしろ、インフォーマル・オーガニゼーションであること、そしてそのような認識にもとづく管理の手法を開発・発展させたことである。だが、ヒューマン・リレーションズは、はっきりとした限界をもつことを知らねばならない。すなわち、企業は、あくまでも財やサービスの提供という特定の目的をもった行動体であり、仕事の体系である。にもかかわらず、ヒューマン・リレーションズは企業の目的・行為体系そのものを直接的に対象とするものではないということである。換言すれば、行為体系そのもの、その中核をなすフォーマル・オーガニゼーションを直接に問題とするのではなく、その維持・発展に寄与することに主たる役割があるにすぎない、ということである。テイラー・システムとして成立した科学的管理法は、仕事の体系、フォーマル・オーガニゼーションを直接の問題とする。だが、その人間把握は不十分であり、機械論的把握であり、不十分であった。ヒューマン・リレーションズは人間把握がより精緻化し、科学的管理法の新生面をきり開いた、とみることもできよう。」(三戸 公『前掲書』, 1981年, pp.168~169.)

一方、森五郎教授は、人間関係研究が労務管理におよぼした影響について、次のように述べておられる。

「人間関係研究の労務管理への導入の仕方として、人間関係的考察方法(情況的思考)によって、従来の労務管理諸制度の理念を改変しようとするあり方がある。すなわちそれは、人間関係研究の

第一人者である前述のロウスリスバーガーのいう『妥当な人事管理』(adequate personnel management)であり、彼自らが『それは現在の人事管理の上に革命的变化をもたらすであろう』と述べているところのものである。しかし、この場合の『妥当な人事管理』といえども、決して在来の労務管理諸制度を全面的に否定するものではないのであって(彼は従来のものでも、『目的次第ではたしかに有効かつ実用的なものである』と述べている)、従来の労務管理諸制度が、主として『能率とコストの論理』(logic of efficiency and cost)にもとづいて作られているのに対して、『心情の論理』(logic of sentiment)をとり入れ、これを情況的判断にもとづいて総合した諸制度に改変することによって、『妥当な人事管理』になりうるものとするものである。このような人間関係の方法にもとづいた労務管理を、わが国では、『人間関係の労務管理』と呼んで、『人間関係管理』と区別している。その代表的な先駆の文献として、アメリカの Pigors & Myers, *Personnel Administration: a point of view and a method*, 1947, 1951, 1956, 1961, 1965, 1973 がある。」(森五郎『前掲書』, pp.269~270.)

77) 古林喜楽『経営労務論序説』ミネルヴァ書房, 1967年, p.67. 参照

「しかし、このことは科学的管理法や『人事管理』が労働者管理に関する問題をとりあげられていないということを意味しているわけではない。」(森川譯雄『前掲書』, p.147. 参照)

＜参考文献＞

- (1) 伊藤健市『〔増補版〕労務論講義』晃洋書房 1996年
- (2) 泉 卓二『アメリカ労務管理史論』ミネルヴァ書房 1978年
- (3) 稲村 毅『経営管理論史の根本問題』ミネルヴァ書房 1985年
- (4) 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房 1989年
- (5) 植藤正志『アメリカ経営管理の生成』森山書店 1995年
- (6) 内田昌利『行動管理会計論(第2版)』森山書店 2003年
- (7) 大島俊一『近代的管理の成立 ～管理者としての機械技師群形成の研究～』成文堂 1997年
- (8) 奥田幸助『アメリカ経営参加論史』ミネルヴァ書房 1976年
- (9) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『労務管理入門〔増補版〕』有斐閣 1992年
- (10) 海道 進・三戸 公編『アメリカ労務学説研究』未来社 1968年
- (11) 海道 進・森川譯雄『労使関係の経営学』税務経理協会 1999年
- (12) 菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂 1982年
- (13) 木元進一郎『人事管理論の基礎』泉文堂 1977年
- (14) 木元進一郎『労務管理と労使関係』森山書店 1986年
- (15) 雲嶋良雄『経営管理学の生成 ～実践論的経営学への道～』同文館 1964年
- (16) 古林喜楽『経営労務論序説』ミネルヴァ書房 1967年
- (17) 小林英夫『アメリカ労働史論 ～ウィスコンシン学派の研究～』関西大学出版部 1988年
- (18) 小林康助『アメリカ企業管理史』ミネルヴァ書房 1985年
- (19) 小林康助『現代労務管理成立史論』同文館 2001年
- (20) 坂井正廣編『人間・組織・管理 ～その理論とケース～(新版)』文眞堂 1992年
- (21) 桜井信行『新版 人間関係と経営者』経林書房 1964年
- (22) 佐護 譽『人的資源管理概論』文眞堂 2003年
- (23) 島 弘『現代の労務管理』有斐閣 1981年
- (24) 島袋嘉昌『労務管理論』中央経済社 1981年
- (25) 白木他石編『現代人事労務管理論』八千代出版 1986年
- (26) 新藤勝美『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部 1978年
- (27) 鈴木幸毅編『工業経営研究の方法と課題』(工業経営研究学会創立10周年記念出版) 税務経理協会 1997年
- (28) 関口 功『労務管理論(改訂版)』同友館 1991年
- (29) 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房 1977年
- (30) 副田満輝・原田実編『経営労務論』ミネルヴァ書房 1981年
- (31) 醍醐作三『労務管理論序説 ～労務管理の本質～』泉文堂 1954年
- (32) 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房 1981年
- (33) 津田眞澄『アメリカ労働運動史』総合労働研究

- 所 1972 年
- (34) 津田真澄『人事労務管理の思想』有斐閣 1977 年
- (35) 角野信夫『アメリカ企業・経営学説史〔増補版〕』文眞堂 1991 年
- (36) 角野信夫『アメリカ経営組織論〔増補版〕』文眞堂 1998 年
- (37) 仲田正機『現代アメリカ管理論史』ミネルヴァ書房 1985 年
- (38) 長谷川 廣『労務管理論』青木書店 1960 年
- (39) 長谷川 廣編『人事管理論』日本評論社 1974 年
- (40) 平尾武久『アメリカ労務管理の史的構造 ～アメリカ鉄鋼業を中心として～』千倉書房 1984 年
- (41) 笛木正治『労務管理発展史論』同文館 1969 年
- (42) 三戸 公『アメリカ経営思想批判』未来社 1966 年
- (43) 三戸 公『経営学 ～増補版～』同文館 1981 年
- (44) 宮坂純一『経営労務論〈上〉』杉山書店 1986 年
- (45) 藻利重隆『労務管理の経営学』千倉書房 1958 年
- (46) 藻利重隆編『人間関係論〔第 2 版〕』税務経理協会 1965 年
- (47) 藻利重隆『経営管理総論(第二新訂版)』千倉書房 1965 年
- (48) 森 五郎『労務管理』ダイヤモンド社 1955 年
- (49) 森 五郎編『労務管理』(入門経営学叢書. 8) 法学書院 1976 年
- (50) 森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂 1992 年
- (51) 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館 1996 年
- (52) 森川譯雄『労使関係の経営経済学 ～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』同文館 2002 年
- (53) 渡辺 峻『人的資源の組織と管理 ～新しい働き方・働かせ方～』中央経済社 2000 年
- (54) 石井修二『ホーソン研究の一考察 ～人間関係論と能率及び参加問題～』『駒沢大学経済学論集(経済学部創設 30 周年記念号)』(駒沢大学経済学会) 第 11 巻第 3・4 号 1980 年
- (55) Bendix, R., *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 2nd ed, University of California Press, 1974. (大東英祐・鈴木良隆共訳『産業における労働と権限 ～工業化過程における経営管理のイデオロギー～』東洋経済新報社, 1980 年)
- (56) Chamberlain, N. W., *The Union Challenge to Management Control*, New York: Harper & Brothers, 1948. (浜野末太郎訳『経営に対する組合の挑戦』(上巻)(下巻)日本経営者団体連盟広報局, 1950 年)
- (57) Commons, J. R., *History of Labor in the United States, Working Conditions*, Vol. III, 1966.
- (58) Drucker, P. F., *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1945. (上田惇生訳『[新訳] 現代の経営』(上)(下)ダイヤモンド社, 1996 年)
- (59) Filipetti, G., *Industrial Management in Transition*, Richard D. Irwin, Inc, 1953. (小林康助監訳『経営管理論史』同文館, 1996 年)
- (60) Gardner, B. B. and Moore, D. G., *Human Relations in Industry*, Richard D. Irwin, Inc, 1950.
- (61) Kathler, G. E. and Johnson, A. C., *The Development of Personnel Administration, 1923 ~ 1945*, Graduate School of Business, The University of Wisconsin, Madison, Monograph, No.3, January, 1971. (菊野一雄訳『アメリカ労務管理発展史 - 1923~45 年 -』石崎書店, 1981 年)
- (62) Landsberger, H. A., *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*, New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, a statutory college of State University of New York, Cornell University, Ithaca, 1958.
- (63) Mayo, G. E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan, 1933. (村本栄一訳『新訳・産業文明における人間問題』〔第 5 版〕日本能率協会, 1973 年)
- (64) Mayo, G. E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge & Kegan Paul, 1945. (藤田敬三・名和統一訳『アメリカ文明と労働』有斐閣, 1951 年)
- (65) Mayo, G. E., *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Massachusetts, 1947.
- (66) Mckelvey, J. T., *AFL Attitudes toward Production, 1900 ~ 1932*, New York: Conell University, 1952. (小林康助・岡田和秀訳『経営合理

- 化と労働組合』風媒社, 1972 年)
- (67) Merrill, H. F., *CLASSICS IN MANAGEMENT*, the American Management Association, Inc, 1960. (上野一郎監訳『経営思想変遷史』産業能率短期大学出版部, 1968 年)
- (68) Miller, D. C. and Form, W. H., *Industrial Sociology: The Sociology of Work Organizations*, 2nd ed., New York: Harper & Row, 1964.
- (69) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and Worker*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1939.
- (70) Roethlisberger, F. J., *Management and Morale*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1941. (野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1954 年)
- (71) Taylor, F. W., *Scientific Management, with a Foreword by Harlow S. Person*, New York: McGraw-Hill, 1947. (上野陽一訳編『科学的管理法〈新版〉』産業能率短期大学出版部, 1969 年)
- (72) Whyte, W. F., *Man and Organization*, Richard D. Irwin, Inc, 1959. (桜井信行訳『人間と組織』ダイヤモンド社, 1961 年)
- (73) Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., John Wiley & Sons, INC, 1979. (車戸 實監訳『現代経営管理思想 ～その進化と系譜～』マグローヒル好学社, 1982 年)
- (74) Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., John Wiley & Sons, INC, 1994. (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文真堂, 2003 年)
- (75) Zaleznik, A., *Human Dilemmas of Leadership*, Harper & Row, 1964. (北野利信訳『経営の人間問題』評論社, 1967 年)