

# 人事管理と人間関係論

— 管理思想における人間関係管理の意義を中心として —

代田 郁保

## はじめに—問題の所在

ヒューマン・リレーションズ（人間関係論）は、管理思想史において、従来の経済人仮説モデル＝人間観・人間仮説、およびその人間観に基づく「能率の論理」一辺倒の管理思想に代替する人間観と組織モデルを提示したとする一定の評価がある。この人間関係学派の生成基盤は1927年に始まる、いわゆる「ホーソーン実験」(Hawthorne Experiments)に基づく理念化にはかならないが、新たなる学派形成に至る過程はこの世界の常である時代的・歴史的要請、および従来の諸見解への入念な検討のなかにあらわれた点では例外ではない<sup>(1)</sup>

アメリカが経験した急速な工業化過程は、他には類をみない、産業の合理化（生産の集中と企業組織の大規模化および生産設備の高度化と同時に作業方式・方法の変革）をとめない、企業の技術的基礎のみならず、経営意思決定の複雑化＝管理職能をふくめた職務の分化・専門化を推進し、いわゆる組織の官僚制化が進展した。これらに対応して、組織構成員（労働者）の企業内での相互意思疎通が稀薄化し、孤立感・疎外感のかぎりない増大をもたらし、それ故、モラルの低下による生産性ダウン・停滞の現象が日常的なものまで発展してきたのである。ここに、従来の組織管理＝人間管理にかわるべき新たな管理方式が産業界、しいては体制的維持のため要請されたのである。人間関係管理はこのような社会的・歴史的要請のなかから、時代的産物として生成・発展をみえてきたのであった。

個人の力を越えた組織の機能・有効性を科学的に解明しようとする試みが19世紀後半からようやく開始され、アメリカにおける一連の体系的な管理運動はテーラーの「科学的管理法」として結実する。組織の最も高能率をうたった組織形態＝官僚制的機構および科学的管理法は今世紀初頭には支配的な管理技法として定着する。同時に、組織管理には人間（個人）理解を離れては十全な機能を果たし得ない。——この「組織と人間」の基本テーマ＝組織と人間のかかわりの管理問題において、人間関係論は一定の思想的役割を担った。そして、その後、とりわけ、第二次大戦以降、この新しい管理方式は人間関係管理論として巧妙さを増し、最近においては、人間感情の論理の操作から頭脳設計＝意思決定の操作をめざすところまで多様な人事管理方策として展開をみている。ただ、メーヨー、レスリスバーガーなど、当時の純粋な意味での「人間関係学派」が提示した思想体系（経営哲学）および概念枠組は具体的諸制度としてよりも、管理思想の転機軸としての意義をみななければならないであろう。つまり、それらは近代的な組織理論の発展を促し、今日、隆盛を極めていく行動科学的組織論ないしは管理論における源流になっているのである。

本稿では、以上の歴史的小説および現状認識に立脚して、人間関係管理の生成と展開をとりわけ官僚制をめぐる人間問題として整理・検討することにした。それは人間関係論の一般的概念を否定して、人事管理としての「人間関係論」＝経営における人間問題（管理問題）の本質に接近せんとすることに通じよう。そして、その展開過程をふまえて、現段階の動向についてもふれてみたい。

## I. 社会的相互作用としての「人間関係」と「関係管理」論

### (1) 社会的技術としての人間関係

ヒューマン・リレーション（人間関係）とはいかなる意味を含むものであろうか、という問に対して、人間相互間の心理的・感情的関係を表現し、人間が社会的存在としてのあらゆる相互作用＝つまり人間を社会的過程との関連で捉えるための概念と把握しておきたい。なぜならば、この言葉には日常生活はもちろん、生活場面と密着した社会学・社会心理学など、現実社会の人間間を分析対象とする領域におけるコミュニケーション問題をはじめとする中心的テーマにもなっているからである<sup>(2)</sup>

人間間の関係はいうまでもなく、人間の「社会的行為」の連鎖である。ウエーバーの表現をすれば、社会的行為とは「行為者の考えている主観的意味にしたがって、他の人々との行動に関連づけられ、かつ行為の過程が他の人々に志向しているような行為」である<sup>(3)</sup>。人間行為に関する言及としてのM・ウエーバー（M. Weber）の行為論は歴史的行為の発生とその形成＝歴史的過程で、すなわち人間行為が「魔術から解放」され、いわゆるカリスマ的支配ないし伝統的支配から合理的・合法的支配が優勢となる社会の発生史的分析を通じて科学的合理性の貫徹する20世紀における『管理』時代へのするどい見識の一つであった。現代人間関係の問題は人間行為を伝統の神聖さとか超人格的なカリスマとの関係ではなく、行為それ自体の価値において人間を理解する視点、あるいは、そのような人間行為・関係が成立する社会現象を認知する思想が基底にある。その意味で、ウエーバーには組織＝官僚制が人間行為の合理化を通じて機能的に秩序づけられた機構、そのなかの人間問題を扱う対象として浮上するのである<sup>(4)</sup>

歴史的にみれば<sup>(5)</sup>人間の行為・行動および人間間関係は前近代社会（封建的身分制社会）においては、特定の間が特定の場合にいかに行動すべきか、に関して一義的な行動基準および価値のヒエラルヒーが確立されており、個人はそれに合致した行動と関係に完全に向けられていた。社会は固定的であり、出生や身分によって自己の行動が規制されていたのである。近代社会の成立はこうした一義的な価値体系と行動基準を崩壊させ、人間は一つの平面で対等かつ個人の主体的判断と意識的働きかけに依存する状況下におかれるようになったのである。同時に、個人の主体性が無条件に発揮できるものではなく、その調整と制度化が必至となり理想的には個人間の自由競争を通じて、一定の価値のコミュニティを樹立される必要性があった。初期資本制社会はこうした「人間の自由」の思想的発展と深いからみあいを有していたことはいうまでもない。しかし、かかる封建制社会から近代社会への移行を指導したこの理念は近代社会の実質＝内実が資本主義社会としての形態を整備されてくるとともに形式上の用語に転換しせざるをえなかった。いうまでもなく、資本と労働の分離・収奪の関係を通じての人間関係は特殊な機能と構造をもつ資本の論理＝資本運動の合理性が支配する新たなる階級社会における人間間の問題となる。人間の自由と平等を基本とする「社会」および自由競争原理も、実質的には支配と服従の関係に人間を位置づけたのである。資本の合理性と人間の民主性の二つの論理は矛盾しながらも統合される社会のシステムである。むしろ、逆に資本運動の合理性は封建的身分関係（人間個人における行動の拘束性）とは相容れないものであり、資本運動にはそれらの制度・人間関係（身分関係）は桎梏であった。つまり身分秩序関係に規制された人間が解放され、形式的にも自由なる労働力の所有者であることが前提条件であった。このようにして、伝統的価値体系の崩壊から個人的価値秩序の再編成および個人的価値秩序間の調整過程のなかで、資本制社会は資本の最大限活動＝利潤を求めての資本運動の合理性が支配・貫徹する社会への変貌をとげ、20世紀には特定の間への権力集中化の機能を担う官僚制組織を人間支配の合法的制度として生み出すに至る<sup>(6)</sup>

以上の点からみれば、諸個人は自己を存在論的に実質的に拘束していた諸制約から観念的に解放され、形式的であっても「自由・平等・独立した人格」の所有者として自分を確立した時、はじめて社会と区別する自己認識が生まれる。しかしながら、封建的身分関係から解放され、あらゆるレベルの社会的相互関係で個人的主体性が実現されてゆくという理想は資本制社会の制度的整備のなかでは形式的な概念として、それ自体、存在論的な不自由・不平等そして従属性を包括させるものとなった。したがって、商品交換を基盤とする市民社会＝資本制社会では自立的諸個人間の法的自由・平等という観念にかわり実質的な自由・平等が理想郷となる。資本主義成立初期のごとく人間の協働のあり方も単純である限定された地域空間において集団を形成し、道具としての生産手段を駆使し、集団内部で消費されてきた時代が終り、やがて生産力の発展とともに生産物余剰部分が大きくなり、商品交換と社会的分業を広域範囲での社会的現象として定着させていく資本主義の発展は組織を単なる人間労働の結合ではなく、資本による管理体系としての組織、しかも巨大な組織体＝官僚制組織のなかで、人間相互関係も明確な形で一定方向に規定され定立していく。

かかる点からすれば、人間相互関係、すなわち人間関係は抽象的な人間一般を前提としたものは現実的社会には存在せず、社会的・歴史的に規定された人間が社会的・技術的制約のなかで人間関係を結んでいるのである。その意味で、人間の実体とは「社会関係の総体」である。したがって、当然のことながら、資本制社会においては人間間関係は身分的支配関係から解放されつつも、新たな資本を媒介とする基本的関係が人間間を規定することになる。この資本機能を媒介とする人間協働＝組織は20世紀初頭に至り、資本の担い手が「資本家個人」から「機構」に移行する。科学的合理主義への信仰とそれへの追求のなかで、組織は個人的人格を離れて没主観的な外観を呈した合理的な機構への進展および人間間の物象的關係を強化する。身分制的関係ではないにしても、資本制社会成立の初期段階においては精神的人格関係の内実を残存させていた経営の場が単なる「人間の協業・分業」という枠組を超えて機構としての「管理組織」の形態を明確に整えていく。ここに「支配」概念は「管理」概念に転化し、労働力管理は人事管理として、機構に付与された権限を通じて実施される時代を迎える。管理の時代の幕開けである<sup>7)</sup>

## (2) 人事管理としての人間関係論

こうした現実に対応して、M・ウエーバーの官僚制論やF・テーラーの科学的管理法が一方は今世紀の社会の趨勢を予見し、他方は自らの経営実践のなかから理論的裏付けをふまえて、生産現場における大規模組織体の諸原則・仕事の効率性を一般化する。

生産技術の飛躍的發展は機械化による労働の部分化、他律化を進展させると同時に管理技術の高度化をもたらし、膨大な管理機構まで要請した。かかる時代に、テーラーの科学的管理法が業務の徹底した分化と統合の理論として生まれ、組織における人間労働が構想機能（計画機能）と実行機能（執行機能）とに区分され、人間はかかる機構の歯車として機械化される存在という位置づけが明確化されるのである。その前提には人間個人は経済的誘因（生理的なエネルギー）によって他律的に動く孤立した個人的存在であり、それ故、科学的な課業設定による仕事の合理的遂行が最優先されるべきという当時の経営イデオロギーが存在する。

とりわけ、アメリカでは急速な経済発展によって、1910年代には鉄鋼・石油・繊維などの産業分野では独占化が進み、全国的にも金融の独占化が形成しはじめていた<sup>8)</sup> これらの経済事情を背景にして、企業は工場設備への積極投資、すなわち巨大な機械設備の導入、ベルトコンベア・システムによる大量生産体制をとり入れる。そこには産業合理化促進の社会的要請のなかで、労働者個人の作業能率向上が課題とされていた。巨大な機械体系＝大量生産方式の導入の

なかで展開された合理化促進は、当然のことながら生産方法・作業方式の変革をとめない、多数の半熟練・不熟練労働者の出現、はげしい労働移動、さらに労働災害の多発などの諸問題を引き起した。また、個々の労働者における作業は極度に分化され、単調な反復作業、機械への従属などによって労働＝仕事への興味を喪失させ、モラルの著しい低下を招く状況下にあった。一方では科学的管理法に対する労働組合からの批判と抵抗が強まり労働争議が多発し、労働者の無断欠勤が増加傾向にあった。並行して、移民など安価で従順な労働力移入が減少しつつあり、機械体系の生産方式のもとでの質の高い労働者層の獲得・維持が経営者にとっての課題となるに至っていた。

ここに、労働適性（職業と適性）の心理学的応用、つまり労働者の選抜・訓練・動機づけの方法の改善を目的とした実験の試みがさかんになる。既に、経済問題への心理学的応用研究＝産業心理学の体系化（いわゆる、経済心理学の三分法体系）が1912年にミュンスターパークによって提示され<sup>(9)</sup>、アメリカのプラグマティズムの土壌のうえに機能主義的・目的論的・生活即応的な視座への潮流のなかで、実践的応用テストが活発になる。第一次大戦（1914年～）を契機にアメリカを中心に、兵員の適性検査（軍隊知能検査、航空兵の適性検査、特科兵の選抜と訓練法、戦争神経症対策としての情緒不安定性テストなど）による心理考察の有効性がますます高まる。産業界においてもその有効性に着目しはじめ、「全国学術調査協議会」が創設される。この機関を中心に企業における産業心理学的施法からの調査・実験が産業界の期待のうちに各地で展開される<sup>(10)</sup>。

このような背景から、ミュンスターパークを中心とした産業への心理学（産業心理学）が管理者の望む「人間像」をイデオロギーとしながら進行したことはいうまでもない。ミュンスターパークらに代表される初期産業心理学は、彼の *Psychoiogy and Industrial Efficiency*, (1913) に明確に示されているように、人間という機械の連続的な耐久性の研究＝休憩時間の配分が作業能率にいかにか影響するか、また人間機械の性能と物的作業条件の関係への研究＝照明・温度・湿度などが作業能率にどのような関係にあるか、さらに個人の職種適性研究＝個人的差のある人間がどのような職種に適するか、が主要テーマであった。そのかぎりでは、科学的管理法を補完する心理的研究であり、また人事管理の科学的基礎への最初の試みでもあった。一連のホーソン実験の場となるウエスタン・エレクトリック社の当初の調査もこれらの目的の例外ではなかったのである。

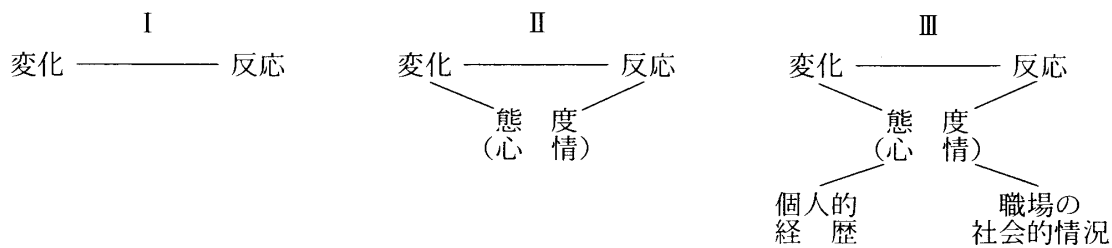
ただ、照明実験が予期された結果とあまりにもかけ離れたものであったことから、ハーバード大学心理学教授であったE・メーヨーのグループに調査と研究を依頼したことによって、人間に対する新たな仮説と理論化が生まれることになるのである。それは単に人間行動への心理学的関心にとどまらず、人間が社会的生活（集団生活）と感情を有した相互の意識＝相互認知を前提とする社会関係の存在であるとする社会学あるいは社会心理学的視点からの人間研究を誘発させる。有名な「人間は感情をもった集団的存在である」とする、ホーソン実験の経過をふまえた人間観と組織に対する新たな体系化は官僚制化した経営の場面にインフォーマルな人間間問題を取り入れることで、管理問題の活性化をめざす一つの管理思想あるいは管理論の転換であったのである。それが「人間関係論」の登場である。

## II. 人間関係論の成立過程と理論的構成

アメリカ電話電信会社（AT & T）の子会社の一つであるシカゴ所在・ウエスタン・エレクトリック社ホーソン工場では、1924年11月から『全国学術調査協議会』（the National Research Council of the National Academy of Sciences）の支援を得て、照明実験を開始する。

ウェスタン・エレクトリック社の技師、G・ペンノック（George A. Pennock）らは、照明の方法と強度が労働能率にどのような効果をもたらすか、の研究実験によって物的作業条件の一つである照明と作業能率との因果関係の確認を目的とした。これによって、一連のホーソン実験が開始される。周知のとおり、本来のホーソン実験（1927～1932）に先がけたこの照明実験は予期された結論とはかけ離れたものであり、失敗に終わる。G・ペンノックらは意外な実験成果に対して、驚くとともに理解しがたい内容をもつものという判断からメーヨーを中心としたハーバード大学グループに包括的な研究と調査を依頼した。この依頼を受けて、1927年からの大規模な実験＝ホーソン実験となる。

継電器組立作業実験 (Relay Assembly Test Room; 1927.5～1929.6), 面接企画 (Interviewing Program; 1928.9～1930.3), バンク配線作業観察 (Bank Wiring Observation; 1931.11～1932.5) という三つのプログラムは1932年に経済恐慌によってやむなく中断されるまで仮説の変更をとめないながら継続的に実施される。このホーソン実験での特徴の一つは、当初の実験仮説（とりわけ人間仮説）の構造に変化を伴いながら進行した点であろう。作業現場における人間状況の単純な因果分析にとどまらず、新しい思考＝モデル変数に基づき相互に依存する諸要因においての相互連関を究明する内容に進展する。その状況をF・レスリスバーガーは下図のごとく説明している<sup>(11)</sup>



ホーソン実験の内容については多くの文献らによって紹介され、筆者自身においてもこの点に関する別の論稿があり<sup>(12)</sup> また、本稿は実験の内容そのものの検討を目的としているのではない故に、ホーソン実験の詳細な経過内容は立ち入らない。ここでは、実験結果から導き出された要点（その仮説・成果）をふまえ、人間関係論成立への理論構築過程をみていくことにしたい。

約5年間に及ぶこのホーソン実験はハーバード大学グループの研究者達にも多くの人間行動に関する新しい諸事実を提供した。そして、E・メーヨー、F・レスリスバーガーを中心として、ホーソン実験の成果は体系的に理論化され、いわゆる「人間関係論学派」を形成する。人間関係論の成立過程をみる立場からすれば、E・メーヨーはその思想的基盤を、F・レスリスバーガーはホーソン実験から導き出した仮説に基づいて初期人間関係論学派の理論的枠組を簡潔に整理し、その理論構成として提示したといえよう。

上記のホーソン工場での三つの実験を通じて、彼らにとって人間関係論学派形成に向ってその礎となったものは古典派経済学、およびその古典派経済学の間観をそのまま導入した伝統的組織論における「人間観」に対する修正であり、またそれに関連して職場集団におけるインフォーマル集団の重要性への認識であった。

E・メーヨーらは人間が経済合理性で動くものであり、労働者は賃金との交換する存在である以上、基本的には経済合理性に基づき行動する、という伝統的人間観を「孤立した個人の集合仮説 (rabble hypothesis)」と呼び、批判を加える。ホーソン実験の臨床的研究から導き出した人間像は必ずしも経済的誘因によって合理的に判断し、行動する人間ではない。人間は自己の利害を最大限に求めるより集団の成員としてその集団の暗黙のルールを大事にする。このことはバンク配線作業観察においてより明確にされた点であった。職場集団としてのフォー

マル組織は確かに合理的編成の組織ではあるが、人間集団としての行動様式には論理的行動（目的に対する適正な手段を合理的に選択する人間の行動原理）のみでなく、没論理的行動がなお大きな役割を果たしている。つまり、ここでいう没論理的行動とは自己の利益のみでなく、自己の所属する集団の規範・慣習に同調しようとする行動様式を意味する。換言すれば、人間は集団（広義には社会）のメンバーとして受容られ、それによる心理的・情緒的満足および安定感を得ようとする存在である。こうした人間観は、のちに社会的人間モデルとよばれるようになる。

かかる人間観の転換はフォーマル組織におけるインフォーマル集団の存在とその重要性への認識と進む。メーヨーはこうした人間観に立脚する根拠として、「経済人モデル」(economic man=孤立した個人の集合仮説・他律的で個人的存在)が有効であるのは社会が急速に解体しつつある危機的な変革期においてのみであり、正常かつ平穏な社会状態においては、人間とは何らかの集団に所属して行動する志向が強いものであり、協働する意欲を本能的に有する。つまり、人間は「集団的存在」なのである。だからこそ、人間行動の理解には集団および集団状況を把握することなしには困難である、という結論となる。かかるメーヨーの原理的基礎は「人間関係学派」として、レスリスバーガー、ホワイトヘッド、ホーマンズなどの後継者によって具体的に展開される。

さて、約5年間（照明実験を含めれば約8年）という時間を費やしたホーソーン実験の「全容」と、いわゆる「人間関係学派」の全体像が浮き彫りにされるのは1939年に至ってである<sup>(13)</sup>。この年、メーヨーとともにのちに人間関係論の中心的人物とされたレスリスバーガーがデックソンとの共著、*Management and the Worker*, を公刊し、ホーソーン実験の内実を詳細に記載している。レスリスバーガーらは1933年の、いわば人間関係学派としての哲学を提示したメーヨーの理論に依拠しながら、またホーソーン実験における仮説に準拠して人間関係論の理論的枠組を構築する。そして、1941年には管理問題（ヒューマン・リレーション管理）に関する具体的な枠組 *Management and Morale* (『管理とモラル』) を刊行する<sup>(14)</sup>。こうした点からも、ここでは「人間関係論」の代表的論者の一人としてレスリスバーガーの体系化を前掲二書を中心に概略的にみておきたい<sup>(15)</sup>。

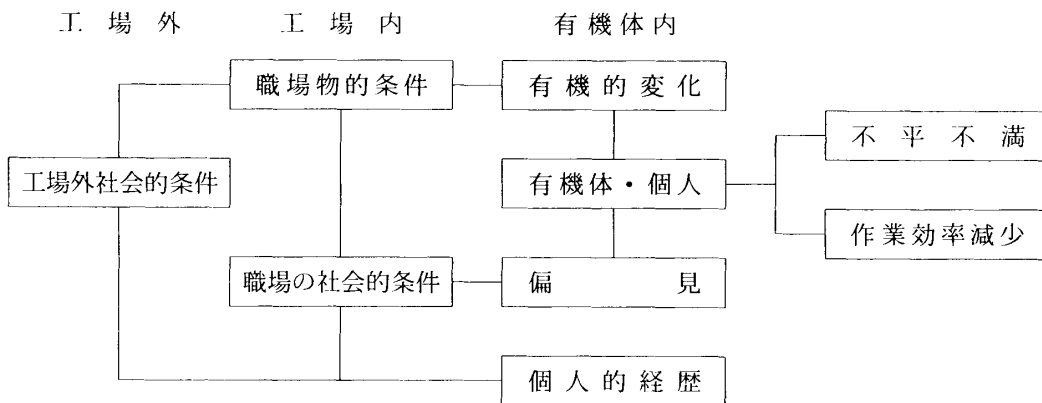
彼はまず、企業体を物的生産が合理的に遂行されるための施設・機械・原材料などの体系である「技術的組織」(technical organization) と企業目的に向って協働している人間関係の複合体としての「人間的組織」(human organization) からなる。この両者は相互に関連し依存し合っており、切り離すことはできない。しかし、今、企業組織・管理として重要なのは「人間的組織」であり、分析概念としてこの「人間的組織」はさらに『個人』(individual=企業組織の外で形成される経歴、社会的境遇を異にしている個人) と、『社会的組織』(social organization=企業内で諸個人の日常的交渉のなかで形成される社会的組織) の二つに区分される。

この社会体系としての経営組織の定義はあらゆる組織が「社会体系」(Social System) であり、技術体系の組織における能率の論理も社会体系としての感情・非論理的な構成要素である人間組織の要素を考慮しないならば、十全な機能は困難となる、という指摘である。『バンク配線作業観察』において、明確になった労働者集団の仲間意識および個人への集団的規制力の存在という二側面はレスリスバーガーによれば、インフォーマル組織における「対外的機能」(external function) と「対内的機能」(internal function) である<sup>(16)</sup>。インフォーマル組織には外部からの変革が強制された場合、強い抵抗とその干渉・妨害として集団を守ろうとする。例えば、技術革新にともなう新しい機械設備を配置し、それによって新しい職場編成を経営者が行おうとするとき、仮に個人にとって作業労働が軽減されることが予想されても、既存のインフォーマル集団全体の秩序の変更には抵抗を示す性格を有する。これはインフォーマル集団に

本来的に内在する防衛機能 (protective mechanism) であるとされる。これがインフォーマル集団における「対外的機能」である。

他方、インフォーマル集団には、構成員に対して集団メンバーとして画一的な行動を規制する機能をもつ。経済的欲求を第二的な地位におき、他の者と同調歩調をとることで集団の仲間と融合的關係を維持し、その集団の一員であることを希求することから生まれる対内的機能である。

レスリスバーガーは経営組織がこうした職場のインフォーマル集団の存在に着目するにとどまらず、全体系の中かでインフォーマル集団の位置づけ、および他の諸組織との相互関連性の解明に向かう。先にのべたように、あらゆる組織は一つの社会体系としてみる。企業組織という社会システムはそれ故、主として二つの機能を担う。「経済的機能」と「社会的機能」である。前者は物的生産にかかわる費用・利潤・技術的能率といった事項に関連する経済的な機能であり、それは他企業との競争関係や市場メカニズム (価格変動) への対応が重視される。後者は構成する労働者と集団とを効果的に協働させる社会的な機能である。これは構成員関係や構成員の満足によって協働の維持が主要な機能とされよう。経営組織がこのような二つの機能を遂行しようとする場合、この二機能間における「均衡」(balance, equilibrium) の問題が考慮されるべき課題となる。レスリスバーガーは「均衡」を「対外均衡」(external balance) と「対内均衡」(internal equilibrium) とに分け、「対外均衡」は経済的機能に関連するものであり、「対内均衡」は社会組織の維持という社会的機能に関連する。彼の目からすれば、従来、企業体の組織問題という場合、生産における能率、あるいは合理化などの経済的機能の側面、レスリスバーガーの概念でいえば、「対外均衡」がとりあげられることが多く、個人ないし個人の集団的有効性 (構成員の満足度) を前提にした社会的機能の側面、すなわち「対内均衡」は軽視されてきた。この点からも、二つの相互依存的ないし相互関連的關係が如何に重要であるかを強調する。より正確には対外均衡を維持できるかは対内均衡の維持にかかっていると指摘しているのである。



(出所：F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939, p. 327)

レスリスバーガーの重要な視角は組織を社会システムの諸要素の集合、つまり各要素としての諸部分は相互に関連し合い、相互依存関係にあるとした点にある。それ故、その一部の変化は他の諸部分に影響を及ぼす。一般に「技術的組織」(あるいはフォーマル組織)は「人間的組織」(あるいはインフォーマル組織、ないし「社会的組織」)より急速に変化をとげる。協働する人間間の相互作用はそこにおいて形成される「感情」=観念と信念の体系が基礎である故に合目的性格なものではない。したがって、現状維持を志向する保守的な性格を具備している。

ここに組織の諸部分間に不均衡的な変化過程が生じ、全体としてどのようなバランスを維持させていくかが大きな課題となる。この課題の一つに、レスリスバーガーらは直接的に表面化しないが極めて十分な配慮を要するのが人間的問題の正しい理解・把握であり、その処理であると力説している。人間関係論の主要なテーマ（問題提起）である企業が組織問題として合理的な諸施策を推進しようとする場合、それが論理的正当性を有しようとも職場状況への十分な配慮が同時に必要であるとする要約は一つの経営哲学の転換であり、この視角こそ伝統的諸理論における科学的合理主義偏重への批判としての明確な位置を占めるものである。同時に、N・ムゼリスが要約しているごとく、ホーソーン実験の初期における主要目的が労働条件（物的作業条件）と生産性（作業能率）との因果関係の究明であったことを考慮に入れれば、実験過程での仮説（モデル変数）変更は人間に対する生理学的心理学変数から社会心理学的変数へ、さらに社会学的な変数への重点ないしは焦点の移動として、産業組織の実証的研究における一般的動向を反映させたものといえるであろう<sup>(17)</sup>（上図・参照）

そして、レスリスバーガーは経営管理上、重要な人間問題を整理して、言い換れば、組織構成員間の協力達成を確保するためには次の三点をあげている。

- (1) 組織内部に良好なコミュニケーションを確立すること。（組織内コミュニケーションの問題）
- (2) 組織内部に社会的均衡を維持すること。（社会的均衡維持の問題）
- (3) 組織構成員を集団に適応させること。（個人的均衡維持の問題）

より具体的にみれば、各部署・各階層における内部相互間での良好な意思疎通をはかり、仕事集団における規則および技術体系の変更には従業員の精神的動揺を回避するためにその時期、規模（度合）に細心な注意を払い、個々人の適応能力をも考慮すること、個人の職場集団における人間関係＝人的環境に適応させる配慮をすること、であろう。

このような認識に支えられてヒューマン・リレーションズの制度的施策がうち出されるのである。提案制度・苦情処理制度・懇話会制度・カウンセリング制度などが今日、人間関係施策といわれているものである。

### Ⅲ. 人間関係論の思想的基盤と時代的意義

再三、指摘してきたごとく人間関係論成立への布石はホーソーン実験を通じての臨床的研究により導き出された「新しい産業社会における人間行動」に関する体系化・理論化であった。しかし、同時に人間関係論を真に理解するためにはなぜ特定の時期に、しかも科学的合理主義が支配的な時代に人間および人間関係という側面・問題がクローズアップされてきたのか。人間の協働にかかわる「理論」としての人間関係論の歴史的意義・根拠を明らかにする必要がある。また、歴史的背景あるいは時代的要請がいかなるものであろうとも、一つの体系化・理論化には方法論的主体が存在する。かかる見地から、人間関係論生成にあって指導的立場にあったE・メーヨーがいかなる思想的原理を有していたか、の二点について言及したい。このことは人間関係論の思想的基盤への理解であるとともに、時代的意義の本質を明らかにすることにも通じるであろう<sup>(18)</sup>。

ホーソーン実験が行なわれた1920年代から1930年代にかけては、歴史的にみれば、アメリカ資本主義の相対的安定期にあたり、また科学的合理主義のもとで産業・労働政策として『産業合理化運動』が展開された時期である。労働力の徹底利用とフォード・システムなど労働者の機械体系への従属は肉体的疲労と精神的緊張に伴う労働意欲の減退さえ引き起こす状況下にあ



った。こうした状況に対応するため産業界は人間行動の心理学的研究（労働生理学・産業心理学など）の導入によって従来の権威主義的支配でなく協働技術的原理に基づく具体的組織化＝人間関係管理を模索したものとみる一般的見解がある。これらは管理方式としての人間および人間関係への関心と対応であったという点で基本的には正しい。ただし、ホーソーン実験によって、すべての人間関係論的視角が生まれたという解釈は一面的であろう。またメーヨーが心理学者である故に新しい人間理解の道が開られたというのも単純な答であろう。なぜならば、第一節でふれたごとく、産業界において生産増強の要請に対応した合理化促進と労働者の作業能率向上に熱心であった1910年代から科学的管理法とともに産業心理学が脚光を浴び、ミュンスターバーク (H. Munsterberg) などの経営の場への心理学的アプローチによる調査・実験がさかんに繰り返されていたにもかかわらず、かかる初期の産業心理学には個人の職業適性、照明・騒音・温度・湿度などの作業条件と作業能率との因果関係、さらに作業の単調感および疲労感など個人の環境条件の課題の究明が目的とされ、それ故、初期「産業心理学」的視角は労働者（人間）を物的で客体的存在という従来の人間理解に変更をもたらすものではなかったからである。<sup>19)</sup> ホーソーン実験での初期の目的ないしは仮説でさえ、上記の考え方にに基づき、物的作業条件と作業能率との相互関係の確証であったことはよく知られている。では、なぜ実験過程にせよ、メーヨーをはじめとするハーバード学派が人間を動かす要因を人間の社会関係に求め、社会的な集団生活が個人の社会的満足と情緒的安定の源泉であるという見地を見出したのであろうか。

労働者が経済的誘因（金銭的誘因）に基づき、論理的・合理的行動のみによって動くものではない、という人間の動機についての認識はメーヨー以前にすでに当時の若手経営者を中心に労務管理における人間問題として底流には存在した。しかしながら、それらは散発的な発言にとどまり、企業内の経営権限の絶対性を主張する雰囲気の中なかでは、依然、労働者の価値は独立性や自発性にあるのではなく、課業に対する忠実な行動性を第一義に考える者が多数派であった。周知のごとく、テーラーの科学的管理法における中心思考の一つには、「科学的」という意味において、個々の労働者がもつ仕事に対する『適性』の問題がある。それは、個々の労働者の職種適性問題が核心であり、決して仕事仲間との関連性という視点はその視野には入っていない。あくまでも、労働者が個人としての対象であり、「孤立的で他律的存在」の人間観を前提にしたものであった。メーヨーはこの伝統的哲理＝思考を打ち砕くのである。そこにはメーヨー自身の社会観が重要な要因として作用する。当時のアメリカにおける産業文明の諸問題への関心とそれへの究明衝動であった。それは、また技術進歩を信仰する経営エリートたちへの忠告をも意味した。

南北戦争以降のアメリカ経済の急速な発展は多くの資料が教えてくれる。とりわけ1880年代から1910年代の約30年間は他のいかなる工業国をも圧倒的に凌駕するほどの高度発展であった。<sup>20)</sup> フロンティア精神に基礎をおく、この新しい国家社会には企業活動における特殊な思想が支配的であった。すなわちアメリカのビジネス・リーダーたちに内在する無限の可能性と適者生存という思潮が成功への徳目としてダーウインの進化論と結びつき、経営者の権限は「成功」に裏打ちされた自己の優秀性の証として正当化されるというものであった。これらの思想に立脚すれば、労働者は成功への資質と努力に欠けた者であり、彼らは成功者である経営側が命令する権利を当然、認めると同時に柔順に従属するイメージが経営者には強烈であった。<sup>21)</sup> 産業界内の権限関係はこうした経営哲学のもとでは、テーラーの晩年において主張した科学的管理法の真髄としての「精神革命」＝労資協力関係をも受け入れなかった雇用者がいたことは理解できないことではないであろう。

しかし、産業組織の複雑化、科学的管理法の伝播と浸透のなかで、労働者の人間としての本

能的抵抗のまえには最大限の生産効率をめざす伝統的管理方式と経営哲学＝労働者観は大きな壁をみることになるのである。このような時期に、メーヨーが単なる心理学者としてではなく、ジャネやフロイトの精神病理学、精神分析学に影響を受けると同時に、人間の社会関係に関したE・デュルケームやパレートなどの社会学理論にも感化されていたこと、さらにB・マリノウスキーの機能主義的社会理論視角、加えて、人間の相互作用に関する言及も初期社会心理学やゲシュタルト心理学を中心として、いわゆる「社会人モデル」の人間観に通じる理論が生まれつつあったことが、彼をして新たな人間観とそれに基礎をおく管理技法への転換に誘導していったのである。

E・メーヨー (Elton Mayo, 1880~1949) の生涯活動は R. Trahair の *“The Humanist Temper; the life and work of Elton Mayo”*, 1984, に詳細に論ぜられている<sup>(22)</sup>。本書はE・メーヨーの生誕から人格形成、彼の思想形成・学問体系に決定的な影響を与える学生時代、さらにアメリカへ渡ったのちの研究過程を伝記的に記述されている。なかでも興味があるのは、彼が多くの著作を発表した大半は戦争・不況・産業変動など社会的混乱のなかにおかれ、個人的生活や共同社会における社会的解体が進行し、人間の無力感が充満しつつあった時代であった、という指摘である。また、他方では技術志向社会への動きはメーヨーには社会の危機的情况に映り、社会的連帯＝人的協働と人間の社会目的の重要性を喚起させた。メーヨーは持病の眼病＝緑内障との闘い（ロンドンでの手術を経験）のなかで、ホワイトヘッドなどから多くを学び、次第に彼の思想的基盤が確立し明確になってくる<sup>(23)</sup>。

新しい世紀（20世紀）初頭からの産業文明の発展は確かに技術的進歩の面では大躍進をとげたが、同時に共同社会的機能を破壊させた。メーヨーの言葉をかりれば、文化的遅延である。伝統的社会では社会的連帯感や連帯意識が存在していた。家族や血縁関係などの社会生活のみでなく、仕事の場という産業生活においても人間間に一体感が維持されていた<sup>(24)</sup>。しかしながら、工場制度や急速な工業化によって分業原理が一層進展して、組織は大規模組織の形態をとりつつ、機構化されていく。また社会的流動性がはげしくなり、人間関係は非人格的・物象的關係になり、人間生活や共同社会のきずなが失なわれていく。こうした状況をメーヨーはアノミー状態とみた。アメリカが経験した他の類をみない急激な経済成長の産物は社会的連帯感を喪失させ、技術優先ないしは技術志向社会を促進してきた。経済性を基準とする能率の原理は人間の労働（仕事）まで技術的に解釈されるようになる。個々人の社会的欲求は抑圧され、無力感が強まる。そればかりでなく、集団間の敵対関係から社会的解体の徴候があらわれているとみた。「個人の社会的機能や集団との結びつきに対する信念、つまり労働における協働能力、これらは急速な科学や技術の進歩によって消滅しつつあり、部分的には破壊されている。この社会的信念の消滅とともに労働者の安定感や健全感もまた消滅している」<sup>(25)</sup>。これがメーヨーがみたアメリカ産業社会の実相であったのである。

こうした産業社会に関する認識から人間の「自発的協働」関係の存在する社会への復帰を説く。この為にも、ホーソン実験過程で彼自身、確認できた労働者（人間）の行動は論理的で体系的・合理的思考に支配されるものでも、また孤立した個人的存在でもなく、自生的に仲間と連帯して行動する、といった人間の集団的存在について、ことさら強調する必要性があったのである。とりわけ、高度成長のひずみが経済基盤の問題まで発展した1929年を起点とする大恐慌は豊かなアメリカ人の安定した生活を根底から崩壊させるもので、メーヨーの主著書『産業文明における人間問題』が刊行された1933年までに労働者の約3割が職を失ない、企業倒産は続き、家庭は崩壊という社会状況はまさにメーヨーにとってアノミー状態であった。「アノミーをもたらす社会崩壊の問題はアメリカのどの地方よりもシカゴにもっとも急性なかたちで存在している。このことは、ヨーロッパよりもアメリカで身近な論点になっているのは確かだ

ある。しかし、それは世界全体が関係している社会の発展の際の秩序の問題である」と。そして、「人間が行なう労働は社会における人間のもっとも重要な機能を表現するものであるが、彼らの生活に結びついたなんらかの社会的背景と関連がなければ、自分の労働を価値づけることさえできない」<sup>(26)</sup>

職場における人間の社会的満足を希求させ、社会的連帯を回復させる。そうした立ち直りには経営を社会的組織および問題として捉えることによって初めて可能になる。かかる社会哲学は自発的協働関係樹立への経営エリートのリーダーシップ論に発展する<sup>(27)</sup>。そして、「自発的協働」関係の樹立には新しいリーダーシップを有した経営エリート (administrative elite) の役割を主張する。権限は技術的スキルや専門的知識よりは「協働」を確保できる社会的スキルによるべきである。なぜならば、メーヨーによって確認できたホーソン実験での驚くべき結果、すなわち、疲労・病気・モラルの低下から生まれる低い生産高は労働の単調さという技術的側面によって引き起されるのではなく、社会面において全労働状況から労働者が疎外されてしまっていることに起因するものであるからである<sup>(28)</sup>。かかる観点から、社会的側面が重視された人間関係が樹立されるところに新たな社会的連帯が取り戻され、民主的な人間社会に向かう。これがメーヨーの社会認識および思想的基盤である。人間関係の価値を理想化するイデオロギーは成功の基準が技術的業務の習得はもちろんであるが、人間的協力関係を組織化する能力の開発であるとして、「経営エリート」に発想の転換を要請したのである。協働的人間関係は初期人間関係論における経営イデオロギーであり、その思想的基盤はこのメーヨーの社会哲学である。

歴史的転換期に生きた E・メーヨーは新しい産業文明の人的・社会的および政治的諸問題に関心を寄せた。その根底には彼自身の精神医学への強い好奇心と人間の精神病理学の素養があった。とりわけ、彼にとって強い影響力をもった二人の人物、P・ジャネ (Pierre Janet) と S・フロイト (Sigmund Freud) の精神病理学および精神分析学の思想はメーヨーの論理構造に徹底的な作用を与える。さらにデュルケーム (Emile Durkheim) のアノミー論は現代文明社会にメスを入れる分析的武器となった。これらの思想基盤から理解できるところ、メーヨーの内部には産業生活への精神病理学的分析を通じて、健全な共同社会への復帰、そのための方法論 (思考) が人間関係論展開へと導かれていく思想的原理が形成されていたのである。かかる方法論は官僚制理論や伝統的管理論に対するパラダイムの転換を意味し、新しい研究方法の基礎を提供したのである。後継者たちは彼の社会哲学を理論的拠り所に人間行動の感情的・非合理的な側面を重視して、職場組織におけるインフォーマル集団の意義とそれへの認識の重要性と「協働関係」の発展のため、いわゆる人間関係の施策や管理方式への哲学的基礎を提唱することになる<sup>(29)</sup>。

#### IV. 人間関係論の歴史的限界と多様な批判

これまで検討してきたように、メーヨー、レスリスバーガーなどハーバード大学グループは「産業行動における新しい見解」を示した。ホーソン実験に基づいた「人間関係論学派」の主張に対する企業現場からの直接的な批判は少なかったし、またテラーの科学的管理法への抵抗—ストライキなど—は惹き起こされるに至らなかった<sup>(30)</sup>。むしろ、人間関係論は実践的場面よりも理論構成上の批判が中心を占めている。それらの内容は、方法論的批判、イデオロギー的批判、そして制度的・文化的基盤からの遊離への批判の三点に要約できる。人間関係学派への批判は1940年代後半からイデオロギー上の問題にはじまり、1950年代に至るとその理論構成に対するものが多くなる。とりわけ、「後期人間関係論」者による批判は同じ情緒的側面に焦点をあて人間行動を解明するという点においては同じ方向性を維持しているものの、経営組織

＝職場集団（フォーマル組織）との関連で人間の動機づけ理論を展開する。この点については具体的に次節の「ネオ・人間関係論」で検討することにした。

人間関係論成立に直接的インパクトをもった初期人間関係学派への総括的批判を整理しておきたい。要約的に列挙すれば、上記の三つの視点から次の5点である<sup>(30)</sup> これらの諸点は関連連しており、独立したものではないが、ここでは順次、個別に跡を追ってみることにしよう。

- (1) 社会人モデル批判
- (2) インフォーマル集団に対する過度の強調
- (3) 現実社会（階級間および利害集団間）に内在する複雑なコンフリクトへの無視
- (4) 人間関係論の理論としての科学的妥当性
- (5) 親経営＝反労働的イデオロギー

最初に、第一の点、「社会人モデル」批判であるが、それはメーヨーらの社会認識・方法論（哲学的理念）に関連するものである。ホーソン実験をふまえて、メーヨー、レスリスバーガーらによって提唱された人間観は社会人モデルと一般によばれ、人間は経済的利益の追求を行なうばかりでなく、個人的欲求や社会的欲求を同時に求める行動基準がある。つまり、合理的基準と並んで心理的満足という非合理的基準が人間行動を規定する。このことを「組織のなかでの人間行動」という視点からみれば、個人は一定の技術的・社会的・論理的能力と並んで、一定の社会的価値・態度・生活様式をもった存在として企業＝職場に参加している。後者は企業外における過去および現在での社会生活での経験に基づき固有な価値体系を有する側面である。かかる側面は組織内のインフォーマルな集団感情を形成し、それに基づく行動原理を生み出している（協働する人間原理の社会的機能）。こうして、産業における人間行動の理解には「社会人」としての人間モデルが有効である、とする人間観が成立するのである<sup>(31)</sup> この社会人モデルはメーヨーなどの現代社会把握、すなわち産業社会の本質への不適切な理解に通じるものである、とする批判を受ける。メーヨーらは現代社会をアノミーを特色とする産業社会と位置づけ、その基本が個人的生活や共同社会の解体に導き、個人の無力感を生み出す点にある、とした。このアノミーを中心とする産業社会観は現代の産業システムへの本質的、かつ適切な仮説とはいえないという批判が続出する。現代産業システムにおける技術的、経済的変化の全体的な制度的変貌を視野に入れていないとするD・ベルの批判などがその代表であろう<sup>(32)</sup> 工業化の過程における技術革新は生産的労働の意味を喪失させてきたことは現実であるが、メーヨーらは産業全体システムにおける労働者の地位に直接的にかかわる技術的・経済的変化への重要な視角を持ち合せておらず、それからの解決を、つまりアノミー社会からの人間解放をもらばら社会的技能を身につけた経営者・管理者による、いわゆる人間関係管理という操縦に帰結させたのである。

第二の「インフォーマル集団」の問題。これは、職場集団（フォーマル組織）における個人がもつ感情や態度は彼らを取り巻く社会的環境（過去の経歴・家庭状況・交流）によって形成されたものである故に、組織における個人の問題は彼らのインフォーマルな諸関係は無視できないこと。そして、それらの個人的感情の論理が合理的編成原理に基づく職場集団＝フォーマル組織に持ち込まれ、生産性に多大な影響力を与えること。以上の点から、労働者の作業管理には人間のもつ非合理的・非論理的な感情の論理を重視する「人間の社会的管理」を説く。いふならば、人間関係論は組織内の人間の感情・態度や職場集団＝フォーマル組織内に自生的に発生するインフォーマル集団に目を向け、伝統的諸理論（科学的管理および官僚制理論）に対する多くの批判に答えたものであった。しかし、伝統的諸理論が主張した「合理的な能率の論

理」をそのままフォーマル組織として位置づけ、併存的に「非論理的な感情の論理」をもちこんだことはそれ自体、理論構成上に矛盾があったといえる。結果的には、計画・調整という合理的なフォーマルの組織構造に、心情や動機、個人的価値・目標など非合理的な要素をとり入れることによって、本来の経営組織の構成要素たるフォーマルな構造をインフォーマル集団の外部的要素に位置づけ、分析の主題からはずしてしまった、という批判がのちに集中する。この点は経営実践への制度的適用の弱さにも関連していよう。

第三の批判は、現実の社会が階級間のみでなく、利害集団間におけるコンフリクトが複雑になっているにもかかわらず、経営を一つの社会体系とみて、労使の利害統合を結果的には説いた点である。第一の批判点にも通じるものであるが、メーヨーらは現代産業文明社会の解体徴候への克服を人間の自発的協働維持のための「社会的機能」に求めたが、その社会的機能の発達を担うのが経営者・管理者の人間関係管理（職場での社会的状況＝インフォーマル集団とそこから生起する集団感情を考慮し、把握および管理すること）である。そのことによって組織維持は確保される。かかる観点には基本的対立は社会には存在しないという前提が存在しよう。利害対立と権限行使の関連性と問題は全く無視されている。当時のアメリカ社会には労資二大階級理論を否定する「新中間層」論＝ホワイト・カラー論がのちに支配的な新階級理論として登場するのであるが、「人間関係学派」はこうした伝統的な階級間・階層間の対立のみならず、近代理論の用語のコンフリクトをも全く考慮には入れていない。

第四の「理論の科学的妥当性」に関する批判にはA・ケアリー (Alex Carey) のデータ分析によるハーバード・グループへの抗議がある。人間関係論批判の通説とは一線を描くものであるが一つの視角としてとりあげておきたい。A・ケアリーはホーソン実験による調査方法は客観性に欠ける私意的なものであり、ホーソン実験の報告内容とそれからの理論化は単なるデータの操作であると指摘している。細目については“*The Hawthorne Studies—A Radical Criticism*” (American Sociological Review, Vol. 32, No. 3, June 1967, pp. 403~416) を参照されたいが、A・ケアリーがなした問題提起の主な点は調査（実験）の方法として、科学性を欠いたこと、そこから引き出した仮説には妥当性が存在しないことをホーソン実験における統計的資料を再検討するなかで例証したことである。その結果のいくつかを具体的にあげる。したがって、ハーバード・グループが指摘した最大の課題、つまり労働者には経済的誘因よりも社会的誘因が強く働いている、という人間仮説はなんら科学的根拠に基づくものではない点は調査資料をみても明白である、とも結論づける<sup>(33)</sup>

最後に、イデオロギー的批判に通じる「人間関係論」の本質が『親経営的＝反労働的』として集中攻撃を浴びた点である。そのなかには、人間関係学派が「組織労働者」に対する関心はほとんどなく、労働組合の排除の論理は歴然としており、もっぱら労働者個人の管理に焦点をあてた理論構成であるとする批判的視点をも含む。確かに、初期人間関係学派には組織労働者の問題、すなわち労働組合について言及したものは存在しなかった。集団の連帯を強調する人間関係論者が労働組合の問題に無関心であったという事実は彼らの意図は別にしても当然のことながら、親経営的立場であったという批判は起りうる。事実、L・バリッツ (Loren Baritz) はメーヨーをはじめとする人間関係学派は親経営的で、反労働組合的姿勢が明白であったと断言している<sup>(34)</sup>。ここからも「ヒューマン・リレーションズ」は、当時のアメリカ企業、より広義にはアメリカ経済全体の産業合理化推進への要請が至上命令とされていた状況下で、より高い生産性の確保のための一つの施策であり、それ故に、その歴史的意義は「隠れた人間管理方式」の立案であり、工場・職場における労働組合の発言力強化のなかで、従来、保持してきた経営者イデオロギー（経営イデオロギー）に変更を促す、という意味での人間観＝社会的人間はあくまでも「親経営＝反労働」の思想基盤に立脚したモデルであった、とする帰結に導かれ

ることになる<sup>(35)</sup>

このように、人間関係論への批判はその理論がおかれた歴史的制約に対するものが中心である。それらは労資の対立、激化そしてそれらに付随した企業への積極的貢献の低下をまえにして、人間行動の心理学的研究の導入によって人間の非論理的・感情的要因に関心を寄せ、人間の集団感情そのものを操作可能にらしめる経営実践であるというイデオロギー的批判でもある。人間の非合理的側面を認識することによって、個々の労働者の管理から人間の集団的感情の内面まで入り込んで感情操作しながら集団的に管理しようとする技法の理論的裏付けという人間関係論の位置づけである。人間と人間協働を組織原理の中心にすえ、経営内の人間関係の枠をこえて広く人間関係一般への視角の拡大は1929年に始まる世界大恐慌という資本主義体制自体の存続基盤が歴史的に問われた、いわゆる体制上全般的危機を隠蔽するにとどまらず、資本主義体制自体を擁護するイデオロギー的課題をも荷なうことになったとも言い換えてもよいであろう<sup>(36)</sup> まさに、ある一定の時代における歴史的産物である。

こうした管理思想としてのイデオロギー的問題は企業および経営組織が資本主義生産関係に基盤をおく以上、当然、指摘される批判であろう。しかしながら、組織理論史上ここで最も論考されるべき問題は、初期人間関係論が経営組織全体系をとりあげたにもかかわらず、論述の焦点は全体系自体の解明よりもインフォーマル集団の内面的かつ対外的性格の解明におかれていたという点であろう。つまり、(2)への批判の問題である。フォーマル組織に対する理解は基本的には伝統的組織論のそれをそのまま踏襲し、フォーマル組織自体に対する独自の解明という視角はもち合せてはいなかったという批判の検討である。職場組織（フォーマル組織）への分析から離れ、インフォーマル集団における人間感情に重点をおきすぎ、フォーマル組織は伝統的理論の枠を越えるには至らなかった。人間関係論における組織モデルが費用・能率の論理に支配される合理的な組織＝フォーマル組織と感情の論理によって自生するインフォーマルな組織との相互依存的な構造要素からなる社会体系と位置づけている点からも理解できるであろう。

経営組織はいうまでもなく、一定の目的達成のために意識的に計画化された人間の集団である。かかる観点からして、組織においてとりあげられる人間行動の基本は人間関係論で明らかにされた没論理的・慣習的行動ではありえず、意動的・合目的的行動である。人間関係論が経営組織を一つのシステムとして把握されながら、それを構成するフォーマルな組織について伝統的組織論の概念をそのまま引き継いだことは多くの新たな視角からのアプローチであったにしても、その論理上の課題を多く内包させることになったのである。技術進歩に対する人間の本能的な抵抗として最大限の生産性の向上をめざす管理方式の伝統的な諸理論が行詰りの状況をみせていた時代における労働生理学や産業心理学の応用による協働技術的原理を基礎とした管理技術が人間関係論であるとすれば、むしろ管理論史上における過渡的役割と官僚制的組織の確立にともなう人間存在のあり方および経営者の対応への示唆としての歴史的意義が第一に浮び上がる。当時において、人間関係論的構想が具体的に施策として産業界に現実的に受け容れられた実例はほとんどなく、また労働者側にも一つの改良的労働運動の指針として労働現場改革論にもなりえなかったことはいうまでもない。むしろ労資双方から無視されてきたといっても過言ではないであろう。ヒューマン・リレーションズが具体的諸制度として、企業において人事管理のなかで普及するのは第二次大戦以降である<sup>(37)</sup>

しかし、人間関係論はその制度としての内容上の問題や上記のような多くの批判にもかかわらず、今日、管理論や組織論史において占める位置は決して小さいものではないことも否定できない。その最大の理由は、組織への関心が作業者の組織内における時間研究・動作研究による合理性追求という、従来の技師や実務者の観点によってのみならず、心理学者・社会心理学者あるいは社会学者にも向けられた点、さらにそれらが新しい人間観、しかも単なる人間理解

をこえて新たな時代における経営理解の役割を担ったことなど、人間関係論の過渡的役割は小さなものではなかったといえる。つまり、後年の人事管理論の展開、さらにバーナード・サイモンなどの近代組織論、そして、次節に検討する「モチベーション論」など、新たな人間理解に基づく組織行動論などに多大な影響とある示唆を与えたのである。その思想的意義は多大なものがあった。

## V. 後期人間関係論の特質と人間関係管理の新しい展開

今日、後期人間関係論（ネオ・ヒューマンリレーションズ）と総称される学派には、リッカート (R. Likert), アージェリス (C. Argyris), マグレガー (D. McGregor), ハーズバーグ (F. Herzberg) などがその代表的論者としてあげることができる<sup>(38)</sup>。アーギュリス、ハーズバーグは初期人間関係論の中核的位置を占めたハーバード大学グループである。(アーギュリスはエール大学から移籍) リッカートは「後期人間関係論」のもう一つの中心、ミシガン大学・人間関係研究委員会（のちに応用社会人類学委員会）グループであり、マクレガーはMITである。これらの新人間関係論、あるいは人間資源アプローチとよばれる学派の論者達は対象としたテーマに相違があるものの、共通している点は組織成員の動機づけの側面に重点をおき、小集団と結びつけて取り上げているところである。

さきに指摘したとおり、情緒的側面に焦点をおいて人間行動を解明するという点で「初期人間関係論」と同じ方向性を維持しているといえようが、その情緒的な問題あるいは動機づけの問題をインフォーマル集団ではなく、フォーマル組織（仕事集団）との関連で取り上げられている点でむしろ「初期人間関係論」に対して内在的批判であるとみることができるのである。

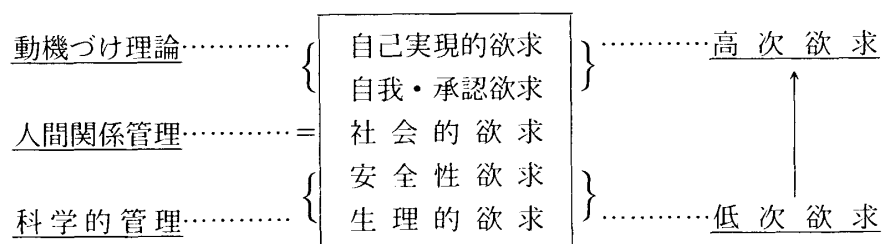
ネオ・ヒューマンリレーションズは、職場集団＝公式組織におけるモチベーション理論を展開するところに特質がある。前節までの議論で明らかにされたごとく、ホーソーン実験を通じて、レスリスパーガーらによってうち立てられた仮説あるいは論理は人間の没論理的行動の側面への認識および重要性からそれへの喚起を説き、経営実践において企業が合理的な諸施策を遂行するに当って、これまでの論理的一辺倒ではなく、職場情況への十分な配慮が極めて必要である、という点であった。伝統的諸理論が機械的合理主義に基づき、人間行動への関心がなく、生理的欲求に対応する合理的なあり方の追求であったことへの批判である点は評価されるべきであろう。しかしながら、初期人間関係論で明確にされた人間の没論理的行動への関心はインフォーマルな集団へ向けられたものであり、「社会人モデル」という人間観は機能的・合理的編成原理によって成り立つ経営組織における人間行動様式の解明にはならず、人間には論理的・合目的・合理的行動と非合理的・没論理的行動の二つの行動タイプが存在し、後者への配慮を強調したにすぎない。こうした当然の批判が人間関係学派内部からも生起する。それらのグループを称して、「ネオ・ヒューマンリレーションズ」あるいは「人間資源論」とよばれているのである<sup>(39)</sup>。

組織における人間行動への心理学的研究の大半はメーヨーと類似して、現代組織には人間に対する阻害要因が存在し、仕事の意味を喪失させている、という結論で一致する。これらの認識によって、一方ではメーヨーのように人間の「社会関係」、すなわち社会的欲求の問題にその解決策を向け、インフォーマル集団の意義とそれへの対応を模索するもの。他方は、人間生来の欲求には仕事における生産的志向、すなわち自己実現と強く関連している故、管理戦略も人間のもつ高次欲求に対応する管理形態・方式に変革する必要がある、とする方向をとる二側面がある<sup>(40)</sup>。いうまでもなく、後者がマクレガー、アーギュリス、リッカートなどの「ネオ・ヒューマンリレーションズ」学派の見解である。すなわち、自己実現の人間観に基礎をおく彼ら

の理論は合理的経済人モデルに立脚する伝統的諸理論はもちろん、社会人モデルに立つ初期人間関係論にも組織構成員への動機づけが外的報酬（経済的報酬のみならず、社会人モデルも一種の社会的報酬である）ないしは外的刺激によって人間を動かそうとするもので、人間の生れもつ、あるいは創造性・達成の意義に通じる観点からのものではない、という立場にたつ。そして、フォーマルな組織での人間の自己実現に視点が向けられている。経営が人間の生理的欲求という低次欲求に対応した組織管理であるならば、必然的に課業管理・賃金管理にならざるをえず、現代の高度知識社会においては、自己の潜在的能力の実現、創造性の発揮・無限の可能性を追求する人間生来の高次欲求に対応する組織管理（人間管理）でなければならない。かかる点から、人間の個々の内面的な『動機づけ』の施策を理論の中核におく。

こうした学派の土台となったのはマズローの「人間欲求の階層説」である。マズローは1940年代前半に『人間の動機づけ理論』(A Theory of Human Motivation, 1943)を著わし、五つの段階的欲求の集合理論を提唱した。マズローのこの欲求理論の真髄は、人間の欲求とは固定的・静態的なものではなく、発展的で動的である、とした点である。そして、1954年にはこれらの見解を拡大し『動機づけと人間性』(Motivation and Personality)においてさらに精緻化する<sup>(41)</sup>最終的には人間に内在する高次欲求と低次欲求の階層的区分（自己実現・自尊・社会的・安全・生理的欲求の五段階説）に基づき、組織は人間の自己潜在的能力の実現、創造性の発揮、無限の可能性を求めての欲求が達せられるものでなければならないとして『自己実現の経営』(Eupsychian Management)を主張した<sup>(42)</sup>このマズローの人間欲求理論は仕事（労働）を通じての人間の自己実現＝自己実現的人間観に基づいた『動機づけ理論』をのちに発展させる起点となる。個々においては細かい諸点においては批判部分を有しながらも、D・マグレガーの「X理論・Y理論」（目標による管理）、C・アージェリスの「リーダーシップ論による組織と個人の統合理論」、F・ハーズバーズの「動機づけ・衛生理論」などの展開に導く<sup>(43)</sup>

人間は「集団的存在」であり、社会的存在であるとしたホーソーン実験での人間観（人間仮説）はマズローの人間欲求階層説に従えば、「高次欲求」（自己実現・自尊）と「低次欲求」（生理的・安全）との中間に位置する‘社会的欲求’に対応した人間観であり、人間関係論はそのための人事管理政策であるといえる。マズローの人間欲求階層説に従って、人間関係論を位置づければ、次図のようになろう。



生存への基本欲求である生理的欲求が満され、さらに身体的安全、経済的安全および社会的安全への希求が実現すると今まで感じる事のなかった友人・家庭・恋人、あるいは職場集団での仲間との友好関係、かつ心を通じる関係のなかに身をおきたい、とする思考・欲求がおこるであろう。これが、「社会的欲求」である。ここから、急速な経済発展によってアメリカ社会はすでに個人の高次欲求達成が基本とするレベルにある、という認識をマズローの理論は人間関係学派に定着させたことはいままでのないであろう。また、経営組織はフォーマル集団として、機能的・合理的・論理的組織であり、明確な経営目的のもとに個人＝人間は職務間関係として機能化された存在である。機能の分担である組織には人間＝個人は組織が外的存在として拘束を感じざるをえない。つまり、経営組織における人間および人間関係は、機能と機能、



役割と役割を中心とした合理的編成を本質とした機能的・合理的人間関係である。かかる本質的關係に人間的・情緒的な人間結合を求めると自体、矛盾した思考であり、ましてやフォーマル組織のなかにインフォーマル集団の意義を見出し、仕事以外の人間の社会的動機づけを求めんとすることは、経営組織＝仕事の組織への理解に欠如した見解である。こうした基本にかえれば、仕事（労働）のなかに動機づけをすることが、組織にとっても個人にとっても重要な観点である、とする新しい学派が生まれることは自然の流れであろう。

「ネオ・ヒューマンリレーション」論は、モチベーション理論としてこうした視角に立脚して、フォーマル組織＝仕事の組織のなかに個人の動機づけを主張する。この観点はのちに、広義の『組織の行動科学』、あるいは最近の『組織行動論』(Organizational Behavior Theory)のなかで強い影響力を与えている。つまり、組織は動機づけられた諸個人の行動が生み出すところの貢献によって成立しているものであり、とりわけ高次元での動機づけされた個人の行動が現代組織の諸機能遂行にとってますます不可欠なインプットになっているという視点・観点である。そこには、初期人間関係論のごとく、人間の社会関係を過度に強調することによって『仕事の組織』としてのフォーマル組織の本質＝組織目的の実現という基本から隔りができた点への批判とともに、組織目的と個人的人間欲求同時達成をめざした、組織構成員の「内」からの仕事への動機づけ、すなわち人間欲求理解による仕事のなかでの欲求充足を求めた意図が明確になる。

さて、多くの人間行動モデルの新しい模索および研究成果はある一つの視角から、『認知科学』(Cognitive Science)にその理論的基礎をおく「モチベーションの期待理論」を生み出す。期待理論の理論的枠組は人事管理や組織管理についての直接技法として扱ったものではない。しかしながら、V・H・ブルームにはじまり、L・W・ポーターとE・E・ローラーらによる、人間の全体像の把握は「組織と人間」の基礎に有用な示唆を与え、組織行動論において大きな位置を占めるに至っている。この点から、ネオ・ヒューマンリレーションズに属する理論体系かは別にしてモチベーションの動機づけ理論として、最後に『期待理論』(Expectancy Theory)の骨子をとりあげておきたい<sup>(44)</sup>。そこには、極めて「現代的人間像」＝功利主義的な合理人モデルが鮮明に浮き彫りにされている。また、それらは情報化社会あるいは高度知識社会といわれる現代社会における「人間一般」の行為理論、すなわち人間の行動に対する行為理解、つまり人間の行動には行為に先立って意思決定があり、制約された合理性のもとで、どのような選択＝意思決定をするかに焦点をあて、組織行動を解明せんとする最近の組織論を期待理論は代表している<sup>(45)</sup>。人間関係管理の支柱であった人間の「感情の論理」への管理を超えて「頭脳の論理」の科学化による人間管理方式を模索している点を読み取れるであろう。

モチベーションの期待理論は動機づけの「認知過程」論者に理論的基礎をおく。レウイン、トルーマンなどの認知科学の文献によれば、人間行動とその成果が有する緊張解消能力を行動の方向を決定する「誘発性」として強調されている<sup>(46)</sup>。有機体は過去の経験の教えるところに従って内的緊張の解消をはかるのではなく、ある行動が高い誘発性をもつと認知され、期待されるが故に、有機体はある一定の行動に動機づけられていく、という基本認識がある。

モチベーションの期待理論はこのような認知過程論の土台に立脚し、次の諸点を理論構成上の特質としている。① 人間は行動に先立ち、行動の諸結果について考えめぐらす。② その結果が現実にとどの程度に生起する可能性があるか、という「認知された確率」を考慮し、人間は特定の結果を意識的に選択する。③ 人間は各々の結果をどの程度魅力あるものとみているかが選択を左右する一つの基準である<sup>(47)</sup>。

V・H・ブルームはその書『仕事とモチベーション』(Work and Motivation, 1964)にお

いて、自から認知的モデル戦略としてこれらの内容を『誘意性』(valence), 『期待』(expectancy), 『道具性』(force)の三つの要因の結合としてモチベーション過程を説明する。個人をある行動へと駆り立てる内的な力は行動が方向づけられている結果の誘意性が大きければあるほど、それだけ強まる。しかし、同時にこの内的な力は努力によってその結果がどの程度獲得可能か、という期待の大きさ如何で強弱が変わる。それが小さい場合、「期待×誘意性」はゼロになり、行動への選択はなくなる。

したがって、

$$\text{Motivation (F)} = f(\text{E} \times \text{V}) \text{ となる。}$$

こうしたモチベーション過程を、企業における業務達成のモチベーション問題に考察を移した場合、いかなるものになるか。

高い業績結果ないしは業績達成という一つの結果が給与・地位昇進・人間関係といった高い誘意性をもつ他の結果の獲得にとって、どの程度、道具的価値を有するかが問題となる。高い業績達成が魅力ある他の結果を生起させないと認知された場合、「道具性×誘意性」はゼロ、あるいはゼロに近くなり、高い業績達成へのモチベーションは生まれてこない。逆に、中レベルの業績でも諸結果の確率の high と認知された場合は人間は小さな努力による中レベルの業務達成に動機づけられる。すなわち、「道具性×誘意性」は高い業績でも、低い業績でも同一の値となってあらわれるからである。

以上の点から、期待理論からする職務満足は「期待の充足」を意味することが理解できよう。期待され、行動が引き起される対象となるような結果を「誘意性のある結果」あるいは結果の「誘意性」とよばれる。また、期待とはある行動によって誘意性のある結果がどの程度確実に得られるかにかかる行為者の主観的確率をさしている。ブルーム自身に言えば、ある行動への動機づけとなる内的な力は「期待」と「誘意性」の積の和である。

この職務満足理論としてのモチベーションの「期待理論」(Expectancy Theory)はその起源として、新行動主義の1930年代におけるE・C・トールマン(E. C. Tolman)の著作までたどることができるが、仕事におけるモチベーションへの初期の応用はリーダーシップの「通路-目標理論」(Path-Goal Theory)としてとりあげられたものである。最近のモチベーションの期待理論はV・H・ブルームの“*Work and Motivation*”, (New York: Wiley, 1964)を古典的文献として、L・W・ポーター(Lyman W. Porter) E・E・ローラー(Edward E. Lawler)らによって理論の精密化される<sup>(48)</sup>

モチベーションの期待理論は多くの論者が指摘しているように、動機づけ理論としての位置が強いといえるが、期待理論で仮定される人間は、結果の自分にとっての望ましき、および結果が自己の努力ならびに職務遂行を通じて獲得される可能性を行為に先立って認知し、計算することによって自己のモチベーション強度を自律調整する存在という人間像である。人間の認知機能への接近によって、極めて打算的で功利主義的合理人モデルを構築する。こうした人間観に立つ以上、人間管理もすぐれて人間の「頭脳」=知の理解に基づく、より高度なものにならざるをえない。人間の「知」に対する支配・管理である。

以上、1950年以降の「動機づけ理論」はネオ・ヒューマンリレーションズあるいは人間資源的アプローチ(人的資産論)として、アメリカを中心とする組織の行動科学的アプローチの重要な位置を占めてきた。そして、それらは組織行動論(Organizational Behavior)という組織論の新たな理論とその本格的展開への橋渡しの役割をもったのである。動機づけ理論でとりあげられた個人の自己実現欲求・自我欲求を満たす組織モデルの模索はそれ自体、初期人間関係論においてみられた人間が社会的欲求を仕事の組織にもちこむという社会人モデルを超越する

人間観に基づく理論展開であり、ますます官僚制化されつつある現代経営組織において示唆に富むアプローチではあるが、機能的合理的なシステムである経営組織において個人の具体的な自己実現の内容とは何か、また真の意味での個人の自己実現が可能であるかは疑問といわざるをえない。最後にとりあげた V・H・ブルームや、E・H・シェイン (Edgar H. Shein) における人間観＝「複雑人」モデルは結局、人間は個々において異なる多くの欲求や潜在能力を有し、それ自身極めて複雑な故に、経済人・社会人・自己実現人といった一定の人間モデルの定義は困難であるという前提に立つもので、常にすべての者に有効なただ一つの正しい管理戦略は存在しない、という結論である<sup>(49)</sup>。これらの観点は、1960年代以降、組織のコンティンジェンシー・セオリーやシステム論的アプローチとして、現代社会において複雑な欲求体系を有する人間把握には、従来の機械的人間観（伝統的諸理論）・社会的人間観（人間関係論）・自己実現的人間観（ネオ・人間関係論）・自律的人間観（近代組織論）という、いずれの固定的人間観にも立脚できないとするもので、人間特性の普遍的な抽出より、制約された合理性のなかで個々の人間がどのように行動基準に従って意思決定するものであるかに焦点をおいている。ここから、人事管理の方式も全（組織）を生かし、かつ個（人間＝従業員）を生かす、というホロンの発想の経営管理・組織運営に移行しつつある<sup>(50)</sup>。

### むすびにかえて

合理的・論理的編成である産業経営＝経営組織（職場組織）において、なぜ個々の心理的・感情的関係に注目し、人間の非合理的行動への分析と産業組織における心理学的アプローチが重視されたか本論で理解できたであろう。それは、ある意味では技術進歩に対する人間性への自然な本能的抵抗として行動原理が、科学的合理性に基づく伝統的管理方式および諸理論の有効性を喪失させ、一步高いレベルの人間観に基づく、また労働生理学や産業心理学によって援用された協働技術原理＝管理技術を要請されたのであった。その結果が「人間関係学派」の形成であり、人間関係論＝正確には人間関係管理論の成立である。その意味で、「人間関係」なる概念は特殊歴史的に制約された概念である。

今日、人間関係論あるいはヒューマン・リレーションズという場合、拡大抽象化され、経営学や組織論での職務上のフォーマルな関係における人間問題としてのインフォーマル集団への視角のみでなく、社会一般における人間間関係、つまり人間の社会的相互作用の内容をも包含されている。しかしながら、経営学あるいは組織論で用いられる「人間関係」論は社会学や社会心理学で扱われるごとく人間一般を前提にした人間相互間ではなく、経営組織という特殊な社会的生産に規定された場にあられる人間ないし人間間関係、すなわち仕事上の人間相互間の問題をさす。一つの人事管理方策としてである。その意味で、われわれは経営において問題とされる人間集団が“烏合の衆”的集団ではなく、組織が経営目的に照らして合理的に組織化された「機関」であり、人間は「機関化された」存在であることは改めて言うまでもない<sup>(51)</sup>。この区別がないところでは人間存在の真の問い・意味が第二義的にされ、人間があたかも普遍的な存在であり、自明な存在であるという前提で「人間関係」論を科学化せんとする動向となり、現実の経営の場における人間間の問題・本質は解明できないといえよう。最近の行動科学的組織論には、こうした傾向と混乱のなかで抽象的理論ゲームが目立つ。

このように、人間および人間関係に関する概念および定義を限定するにあたって、いま一度われわれが確認しておかねばならないことは、「人間関係管理」が組織の巨大化＝官僚制化過程で、人的資源の再開発の技術・技法として組織管理上、極めて重要な位置を占めるに至ってきた事実であろう。K・デービス (K. Davis) の人間関係論の定義、すなわち人間関係論とは

生産的かつ協働的、そして経済的、心理的、社会的満足をともなって共に協働する労働者＝従業員に動機づけを与えるような方法であり、彼らを作業状況へ統合すること、がその本質を表現している。<sup>(52)</sup>

そして、最近における人事管理は「人間関係管理」の技術を超越して、再び“個人”の意思決定に焦点をあて、V節で検討した認知科学 (Cognitive Science) に基礎をおくモチベーションの期待理論にみられるごとく、人間の頭脳設計に立ち入り人間行動を予測・管理する行動科学的管理論が隆盛を極めている。高度知識社会あるいは情報ネットワーク社会とよばれる現代社会の新たな人間管理方式ともいえるであろうか。<sup>(53)</sup>

#### 註.

- (1) その意味で、学説の時代区分は相重なるものが多い。とくに転換軸となる理論の体系化においては、それまでの支配的理論・哲理があたかも隆盛を極めている年代に著わされている。メーヨーの人間関係論は1930年代、伝統的管理論の完成期であり、近代組織論の始祖・バーナードの『経営者の役割』は人間関係論が管理思想に転換を求めている時代の1938年に、ネオ・ヒューマンリレーションズの基礎となったマズローの欲求階層説は1943年、そのマズローに影響を与えた H・H・マレー (H. H. Murry) が人間の欲求20の分類を示したのも1938年である。
- (2) 伝統的な心理学あるいは社会心理学においては「人間関係」とは人間の社会化過程 (人格形成過程)、そして対人的行動のなかでの「学習」、すなわち対人認知の問題が中心テーマとされている。
- (3) Max Weber, “Wirtschaft und Gesellschaft”, 5 Aufl. Tübingen, (1 Aufl. 1921) “Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre”, Tübingen, (『社会学の基礎概念』清水幾太郎訳 岩波文庫, 『理解社会学のカテゴリー』林 道義訳 岩波文庫)
- (4) M・ウエーバーは組織論史においてテーラーなどと共に「伝統的諸理論」に位置づけられている。ウエーバー自身、あるべき組織 (管理組織運営方式) として『官僚制』組織の分析を行なったものではなく、社会秩序形態と支配形態の歴史的分析、すなわち封建的秩序から身分的秩序を経て、近代の立憲国家への転化という歴史的背景のもとでの関心からアプローチである。この点の議論についてはキーザー、クビチェクの次の書を参照されたい。A. Kieser and H. Kubicek, “Organisationstheorien, I—Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze—”, Stuttgart 1978, (田島莊幸監訳『組織理論の諸潮流・I』千倉書房 1981)
- (5) 本稿において、あえて「人間関係管理」の検討に“人間存在様式”として、前近代社会 (封建制社会・身分制社会) から近代社会 (資本制社会) の移行との関連をとりあげたのは、E・メーヨーが説いた現代の産業文明社会をアノミー状態として、共同社会への復帰、協働的連帯の理想郷を前近代社会にみていると思われるからである。
- (6) 管野 正『現代の官僚制』誠信書房 1969, 「II章・官僚制の合理性」p. 61~105 に明快な論旨がある。
- (7) 人間存在との関連で、「支配」の時代から「管理」の時代への思想史的考察については、村田晴夫『管理の哲学～全体と個・その方法と意味』文真堂, 1982, 第一章を参照されたい。
- (8) 1880年代後半からのアメリカの巨大企業の形成とその発展過程を知るには次の書が有益である。David O. Whitten, “The Emergence of Giant Enterprise, 1880~1914”, Greenwood Press, 1983.
- (9) H. Munsterberg, “Psychologie im Wirtschaftsleben”, 1912, 1912年のこの書は、翌年の1913年に若干、補足を加えて “Psychology and Industrial Efficiency”, Boston: Houghton Mifflin Co., として英語版が出版された。
- (10) 第一次大戦後の産業界における従業員に対する心理学的実験・テストはブームといえるほど活況をみるのであるが、明確な方法論的視座の弱さから、その有効性に疑問が拡まったことも事実であった。なお、初期産業心理学の展開過程については次のバリッツの文献が詳しい。L. Baritz, “The Servants of Power; A History of the Use of Social Science in American Industry”, Middletown Conn. 1960. (三戸 公・米田清貴訳『権力につかえる人々』未来社, 1969)
- (11) F. J. Roethlisberger, “Management and Morale”, (Seventeenth Printing, 1976) First Edition. 1941, p. 21.

- (12) 泉田健雄・代田郁保『現代組織論の焦点』白桃書房, 1986, p. 108~121.
- (13) ホーソン実験に関する経過内容と成果は1933年のメーヨー『産業文明における人間問題』を中心に、部分的には報告・公表されてきた。しかし、その全容と説明は、いわば「実験」の本格的結論および最終報告書ともいえるレスリスパーガーとデックソンによる、“Management and the Worker” が出版される1939年に至ってからである。1932年、実験が終了した以降、このハーバード学派の理論家の代表はE・メーヨーとT・N・ホワイトヘッド(T.N. Whitehead)であった。T・N・ホワイトヘッドは有機体哲学・思想家、A・N・ホワイトヘッドの子である。彼の1936年に刊行された“Leadership in the Free Society”を著わし、一定の影響力を有していた。J・チャイルド(John Child)によれば、当時、1930年代におけるヨーロッパ(とくにイギリス)経営管理思想では人間関係学派としてメーヨーの文献よりもホワイトヘッドのこの文献が強い感化を与えていた。(“British Management Thought” George Allen & Unwin Ltd. London, 1969. 岡田・高沢・斎藤訳『経営管理思想』文真堂, 1981, p. 90)
- (14) Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, “Management and the Worker”, Cambridge Mass; Harvard Univ. Press 1939.  
F. J. Roethlisberger, “Management and Morale”, Seventeenth Printing, 1976 (First Edition, 1941).
- (15) ことわりのないかぎり、ホーソン実験に関する資料は註(14)のレスリスパーガーの文献に基づく。
- (16) 組織における「対外機能」と「対内機能」に関して、レスリスパーガーは「対外均衡」(経済的機能)については企業経営は能率化・合理化によって強い関心を払ってきたのであるが、「対内均衡」(社会的機能)には明確な認識さえ有さない経営者も多い。その問題がはっきりしている場合でさえ、経済的目的と切り離されて注意を向けない、という。
- (17) N・ムゼリス『組織と官僚制』石田 剛訳, 未来社, 1971, p. 170.
- (18) ホーソン実験に貢献し、人間関係学派の一員となった者はE・メーヨー、レスリスパーガーの他にも多い。しかし、その思想基盤においてはE・メーヨーの存在はあまりにも大きい。
- (19) L. Baritz, “The Servants of Power; A History of the Use of Social Science in American Industry”, Middletown Conn. 1960, 前掲訳書。
- (20) スチュアート・ブルシェイ『アメリカ経済史～人間と技術の役割』石井 修・米田 巖訳, 日本経済評論社, 1980, はアメリカの急激な経済発展を文明的視点から捉えている。
- (21) こうしたアメリカ経営イデオロギーはアメリカの歴史的・風土的基盤の理解なくして把握できない。旧教の桎梏からのがれ、新天地を求めてきた建国者たちは長い独立戦争に戦い抜き、イギリスやフランスなどに遅れて「産業革命」期を迎え、着々と国力の拡大に努力した。清教徒たる彼らの倫理観にあっては、人間にとっての必要生活物資を効率的に生産し、これを豊富に供給する行為は現実的な隣人愛の発露にはかならず、結果として「富」を獲得することは、美德の証を意味するものであった。こうした点に加えて、伝統社会(中世的封建社会=身分制社会)の歴史がなく、伝統的価値基準や社会的風習の枠から自由であり、一元的価値の実現をめざす自由競争と適者生存の効率原理に対して幅広い社会的承認が与えられていた。ここに、純粋な資本主義と実用主義の生成基盤と風土が存在したのである。これらの諸点とアメリカ経営イデオロギーについては R. Bendix, “Work and Authority in Industry—Ideologies of Management in the Course of Industrialization”, University of California Press, 1974 (First Edition, 1956, John Wiley & Sons, Inc.) Part three, 5 The American Experience, p. 254~340 を参照。
- (22) Richard C.S. Trahair, “The Humanist Temper; the life and work of Elton Mayo”, Transaction, Inc. 1984.
- (23) Richard C.S. Trahair, op. cit., p. 233.  
本書のなかで、Trahair はマリノウスキー(B. Malinowski)から感化をとくに強調し、彼の「機能主義的社会理論」はメーヨーの産業文明問題への関心に大きく寄与したと指摘している。(特に, p. 213~)
- (24) E・メーヨーが古典的社会学理論の感化によって、アメリカ社会をアノミー的病理的現象への認識における基底には、アメリカ社会が経験することのなかった中世・封建制社会での静的社会状態、あるいは工業化がさほど進展しない資本制社会初期における伝統的な社会的結合を、より人間的な社会とみたふしがある、という批判は彼の多くの文献から抽出できる指摘であろう。

- (25) Elton Mayo, "The Human Problems of An Industrial Civilization" New York Macmillan, 1933, p. 159.
- (26) Elton Mayo, op. cit., p. 131.
- (27) 「人間協働」の科学への確立を自己の中心課題とした、M・P・フォレット (M.P. Follet) や、組織の本質を「協働体系」として組織論を展開したC・I・バーナード (C.I. Barnard) は広義の意味における『社会人』モデルの時代の論者であった。(Daniel A. Wren, The Evolution of Management Thought, NEW YORK The Ronald Press Company, 1972)
- (28) 経営における人間問題は1930年代の重要課題となる。E・メーヨーとほぼ同じ時期において、ドイツ経営社会学の始祖・ブリーフスが「経営の場における人間問題」を人間疎外として正面から取り組んだ。同じ機械・産業文明の直面する人間の状況を把握しながらメーヨーは調査実験に基づく一つの管理思想の転換という実践面での人間問題を扱う結果となったのに対し、ブリーフスは人間存在の現実把握から理論構成に力点をおく結果となった。このことはドイツ経営社会学が経営における人間疎外という本質をつきながら、体制問題に傾注しナチスの弾圧によって約10年間のブランクができ、第二次大戦後の経営社会学はアメリカ産業社会学や組織論の影響と感化によって独自性を失っていった要因でもある。
- (29) 人間関係論的人事政策(人事管理)の出現によって、「人事管理」の性格はさまざまな分野から定義されてきた。産業心理学的立場からすれば、人事管理は労働関係(労使関係)とは異なり、純粋に中立な管理技法の体系とされる。(安藤瑞夫『産業心理学』, 新曜社) この純粋に中立とは如何なる意味をもつものか、資本制社会における管理問題の基本である。この点について、藻利重隆教授は、人間関係論の本質にふれながら、人事管理と労務管理を区別している。つまり、人間関係論の本質は『心情の論理』においてではなく、『情況の論理』において人間を理解することである。したがって、「人間関係論は人事管理が、人間の情況的理解にもとづいて協働的生産の能率化を実現すべきことを要請する。ここに、われわれは協働技術的機械化の精練化を見出すことができる。だが、経営の人間問題に関してはわれわれはさらに経営における生産社会的構造の合理化問題を取りあげなければならない。ここにわれわれは人事管理から区別される意味での労務管理を見出すことができる。人事管理が経営における協働関係を問題にしたのに対して、労務管理は端的に、経営における労資関係をとりあげるのである。そして、ここでもわれわれは人間の情況的理解にもとづいてこれを処理しなければならない。労資関係の全体情況的処理こそが、人間関係論の労務管理に対する要請をなすのである」と、人事管理施策としての人間関係論と、労資関係施策としての労務管理を区別することで、人間関係論の一つの方向を示唆されたものであろう。(藻利重隆『経営学の基礎』新訂版・森山書店, 1973, p. 246~247)
- (30) これらの五点は人間関係論への多様な批判のなかで便宜上、整理したものにすぎない。この他にさまざまな視角からの批判を受けている。C・W・ミルズ (C. Wright Mills) のように、「人間関係論」はアメリカの新しいリベラルでない実用主義として、科学(社会科学)と公権力および産業界との間に親密な「専門的職業的」協力関係をとり結ぶ実質的な出発点の役割を果たし、とする視点もある。(C. Wright Mills, "The Sociological Imagination", Oxford Univ. Press, 1959. 『社会学的想像力』鈴木 広訳, 紀伊国屋書店, 1965, 第四章, とくに, p. 120~129)
- (31) 職場集団, すなわち「仕事の組織」において、インフォーマル集団が存在し、メンバーの意識・行動の同質化が生起する、という論点は当然な理である。元来、フォーマルな職務体系においては指揮・命令の系列化によって生じる異質化と差別化傾向を、そして行動基準と統制がないインフォーマル集団には感覚的一体感が生じやすく、それが集団同調に転じ、インフォーマル集団の同質化をもたらす。しかし、この感覚的一体感を受動的な人間の活動でしかない。
- (32) Daniel Bell, "Exploring Factory Life", Commentary, January, 1947, p. 86.
- (33) A. Carey "The Hawthorne Studical; A Radical Criticism", American Sociological Review Vol. 32, 1967, pp. 403~416.
- (34) L. Baritz, "op. cit." (前掲訳書, 参照)
- (35) ともあれ、ホーソーン実験によって1930年代には産業における労働者の問題とその役割を明確にした。人間関係論においては無視された労働組合の存在も、逆に人間関係論の人間仮説=人間は集団的存在, という提示によって、新しい認識が生起する。1935年, 全国労働関係法 (National Labor Relations Act), ワグナー法 (Wagner Act) の可決や産業別組合 (C.I.O) の成立はアメリカ

カの新しい時代の幕開けであった。団体交渉を通じての産業平和と生産性向上を実現させるための労資関係の確立である。そこにおける本質は組織労働者に関心を寄せ、産業において新たな課題として人間関係論を適用する産業界の対応であった。

こうした社会的現実を背景にしながら、1940年代に入ると各大学に新たな「人間関係」論や「労使関係」への調査・研究機関が設置される。1943年には、シカゴ大学に「産業人間関係委員会」(Committee on Human Relations in Industry)が発足し、B・ガードナー、W・F・ホワイト、W・L・ウオーナーなど学際的メンバーによる人間行動研究が開始される。1945年にはコーネル大学に労使関係学部(New York State School of Industrial and Labor Relations at Cornell)が、さらにイリノイ大学に労使関係研究所(Institute of Labor and Industrial Relations at the University of Illinois)、そして1946年、ミシガン大学に社会調査研究所(Institute for Social Research)が設置されリッカートを中心とした学派の活躍の場所となる。

(36) 篠原三郎「大恐慌と“人間関係論”」『現代資本主義と経営学説』(川崎文治・橋博・吉田和夫編著) ミネルヴァ書房、1978、p. 37~40.

(37) 戦後における人間関係論の人事管理施策の普及はボックス・アメリカーナのもとで日本企業においてもさかんにとり入れられる。しかし、この人間関係論あるいは人間関係管理(人間関係の施策)が、いわゆるホーソーン実験を起点として、アメリカにおいて生じたという見解は一面では正しく、一面では不正確な捉え方である。ヒューマン・リレーション的人事管理が経営管理問題として明確に樹立されたという点ではホーソーン実験の結果をふまえた仮説およびその具体的応用は多大な貢献をなした。その意味で、人間関係管理の理論的起点に求める見解は一定の妥当性を有している。

しかしながら、輸入施策にしても、日本における戦後における人間関係管理施策の隆盛は日本の風土あるいは日本的経営(日本型職務構造)に極めて合致している点が明白である。日本では戦後、アメリカ経営学=アメリカ的労務管理方式、とりわけ人間関係管理(提案制度・企業内福祉・苦情処理制度)が輸入され、普及するに至るが、それ以前から日本特有な経営家族主義的施策が存在していた。こうした事実はアメリカ社会には風土的に改めて人間を労働力商品としてではなく、労働者=人間として訴える必要性と、さらに必然性があったとする主張は説得力をもつことになる。その意味では日本企業社会には一種の人間関係管理が日本的風土のなかで、日常的行為として存在していたことを否定できないであろう。それは日本と欧米の組織存在様式の相違をみることによって明白になる。日本型組織の場合、組織としての共通性、すなわち職能分化が「組織」である以上、明確な分業を基礎として徹底している。ただ、日本の職務構造は単位が個人ではなく、部署(部課)におかれている。成員個人レベルで「職務」を規定することはまれである。つまり、日本的職務は集団的編成による業務の達成を基本としており、職務は欧米のごとく個人の遂行ではない。集団内の人間間の協働システムが職務構造の単位として規定されている。したがって、ともすれば、職務遂行にあって人格的接触がスムーズになり、人間的要素(全人格的要素)が集団的職務構造には不可欠となる。その意味でも、日本型経営組織にはホーソーン実験の仮説とその応用を待たずとも基本的に人間関係管理が企業経営の基本として根づいており、個人の業績評価も集団レベル、すなわち集団仲間同志が暗黙のうちに行なうインフォーマルな相互評価の長期的累積の結論である。この点が集団主義的な編成原理でありながら、個人が組織に埋没することなしに仲間集団による内部での公然たる競争原理を誘発し、組織のダイナミックスを生み出し、今日の高い国際競争力を維持している要因にもなっている、という見方もできよう。

(38) James L. Bowditch/Anthony F. Buono, "A Primer on Organizational Behavior" John Wiley & Sons, 1985, p. 14.

(39) IV章で検討をみたごとく、社会人モデルは初期人間関係論における人間観であったが、それらへの批判の一つにはフォーマル組織(仕事=職務の性格や個人の仕事への動機づけ、ないしは満足)を無視するほどに「社会関係」を強調した、という点があった。メーヨーなど初期人間関係学派にとって、急速に発展した産業文明社会は人間本来の価値観を崩壊させ、アノミー状態を招来したという認識のもとで、第一次集団を組み直し、社会システムとしての工場および人間満足の根源としての集団生活、およびリーダーの社会的技能の開発を中心とする対人関係(人間の社会的側面)を重視したことは理解できないことではない。歴史的転換期において、伝統諸理論を超える新しい時代の新たな経営理解に導く一つの役割を果たした。戦後においても1950年代後半に至るまで経営管理

思想の中核には人間関係論的思潮＝労働者の「感情の論理」「協働体系」などが主流を占めていた。しかしながら、1950年代後半には世界的な高度経済成長を背景にそれらをのり越える新しい経営哲学が要求されていたのである。50年代後半からは通信・輸送部門を中心にめざましい技術革新とその応用（58年にはジェット旅客機は初めて大西洋をとり、宇宙開発とともに新時代を迎えようとしていたのである）がみられ、企業は経済性と効率性が以前にまして不可欠な要素となり、人間関係管理に基づく人事管理施策では経済効率を満たすことが不可能とする認識がアメリカ社会には深まりつつあった。57年からのアメリカ経済の不況＝景気後退期は産業のロケーション問題とともに、人間＝個人を重要な資源（人間資源）とみると同時に、その最大限活用が組織運営に求められたのである。それは同時に教育的に高水準にある現代においては現代人の欲求解明＝動機づけの問題として浮上する。すなわち、個人的尊厳を認め、仕事＝労働の場面における自己実現を可能にさせる「組織」設計こそ新しい時代に合致する管理思想であるとするイデオロギーが生起するのである。

形式的で厳格な組織構造に対して人間＝個人が主体的に自己の多様な欲求を実現すべき行動様式を可能にする、換言すれば、人間個々の潜在的生産能力を発揮する場としての『経営』と組織づくりがネオ・ヒューマンリレーションズの出発点であった。W・G・スコットはこうした潮流を「組織的ヒューマンイズム」(Organizational Humanism) とよび、それらは人間関係論の系譜を引継ぎながらも、組織と人間の調和をめざす新たな管理思想であるとしている。(William G. Scott, "Organization Theory; A Structural and behavioral analysis", with T.R. Mitchell and P.H. Birnbaum, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc. 1981 pp. 13~14)

高度知識社会に突入せんとしていた1950年代後半において、組織における人間のもつ本性と欲求との理解に努め、組織の実践活動の改善への主張のなかに「組織ヒューマンイズム」の本質と「人間資源論」としてのネオ・ヒューマンリレーションズの動向をみななければならない。組織と個人の統合理論として既にバーナード理論がみられていたものの、人間資源論における個々人の多様な欲求に焦点をあてた『動機づけ理論』はA・H・マズローの「人間の欲求階層説」に依拠して、マクレガー、ハーズバーグ、リッカートなどの理論がいずれも1960年代前半にあらわれている。

(40) この二つの方法論の相違は後者の時代が単なる産業文明社会でなく、高度知識社会への移行期において、人間の創造性、価値と事実の統一による人間資源をいかに生かすか、が問われた時代背景を考慮に入れる必要がある。

(41) A・H・マズローのこの書は『人間性の心理学』（小口忠彦訳・産業能率短大出版部）として翻訳されている。

(42) A.H. Maslow, "Eupsychian management; A journal", Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey. 1965 本書は心理学者・マズローが産業レベルに関心を寄せた数少ない著書であるが、1962年にも上書に収録されている, "Summer notes on social psychology of Industry and management", Delmar, Calif.: Non-Linear Systems Inc. 1962 を執筆している。

マズローの心理学理論において晩年に説いた、人間の「至高経験」(Peak Experiences) とは人間の自己実現が最高潮に達した時にみられる人間性の最高価値であるとともに、人間が主体的な個人の生き方とその可能性を示唆し詳細に記述している。("The Farther Reaches of Human Nature", Viking Press Inc. 1971 『人間性の最高価値』上田吉一訳, 誠信書房 1973年)

(43) ネオ・ヒューマンリレーションズに関しては多くの論稿がある。したがって、マクレガー、リッカート、ハーズバーグ、アージェリスなどの検討は本稿では行なわない。拙書・前掲書を参照されたい。

(44) Victor H. Vroom "Work and Motivation", John Wiley & Sons, Inc. 1964. (坂下・榊原・小松・城戸訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982)

(45) いうまでもなく、これらの組織行動理論にはH・A・サイモン(H.A. Simon)の認知科学的方法論が強い影響力を与えている。とりわけ、近著の次の書を参照されたい。(H.A. Simon, "Reason in Human Affairs", Stanford University Press, 1983)

(46) E.C. Tolman, "Purposive Behavior in Animals and Men" 1932. (『新行動主義心理学』富田達彦訳, 清水弘文堂) に、「モチベーションの認知理論」のその起源を求め、期待理論はますます組織行動論の中核的位置を占めつつある。

(47) 若林 満「モチベーションの基礎理論」『組織の行動科学』（西田耕三・若林 満・岡田和秀編）有斐閣, 1981, p. 43.



- (48) L.W. Porter and E.E. Lawler, "Managerial Attitudes and Performance", Dorsey-Irwin, 1968. / E.E. Lawler, "Motivation in Work Organization", Monterey, Calif.: 1973.
- (49) 人間観の変遷とそれに対応する管理技法については、E・H・シェイン『組織心理学』松井訳、岩波書店、1966、に詳細に論じられている。
- (50) ホロンとは、周知のごとく、ギリシャ語の holos=全体, on=個, の合成語で科学評論家・アーサー・ケストラーの造語である。有機体管理思想のもとで、組織あるいは経営の活性化のため、個(人間)を生かし、同時に組織の発展をめざした戦略論として用いられている。(A・ケストラー編著『還元主義を超えて』池田善昭監訳、工作社および『ホロン革命』田中三彦・吉岡佳子訳、工作社)
- (51) 泉田健雄教授は一貫して、組織における人間を「機関」として主張されてきた。筆者との共著『現代組織論の焦点』においても、より明確にそれを論証している。
- (52) Keith Davis, "Human Relations at Work; The Dynamics of Organizational Behavior", McGraw-Hill Book Company, Third Edition 1967. (First Edition 1957) chapter, 1, pp. 2~20.  
 なお、組織論の科学性に内在するイデオロギー的性格について次の文献がある。  
 Lex Donaldson, "In Defence of Organization Theory-A reply to the critics", Cambridge University Press. 1985.
- (53) 人間の意思決定=行動に先立つ選択にまで「管理」の技法が入るならば、人間の持つ集団的「感情」の操作から個人の「知」に関する操作となろう。管理技術がモラルの向上ではなく、自己統制を無意識にめざめさせる一つ的手段となるであろう。

--- 1986年9月30日 ---

#### 《附 記》

本稿の骨子は「人間関係管理の生成と展開」(小林康助・編『企業管理の生成と展開』ミネルヴァ書房 1986. 12, 刊行予定)に収録されている。ミネルヴァ書房版のこの論稿は共著という点から原稿枚数の制限があり、要点のみとりあげたものである。ここに全面的に書き改め、とりわけ“人事管理としての人間関係論”の性格に関して、管理思想の観点を軸に論及した。最近、日本社会における産業文明(ビジネス文明)批判がさかんであるが、それらは時代的差異はあるもののE・メーヨー(Elton Mayo)が主張した産業文明批判から出発する社会秩序の復興の論理、しいては産業文明社会における人間問題への問題意識という点で類似性がみられる。産業文明一般と特殊産業文明を区別し、現代における人間存在状況の本質を究明するためにも「人間関係管理」論生成の時代的および思想的背景を今一度、明らかにすることが重要であると思われる。

なお、本紀要は石附喜三男教授の追悼号である。人間同志の心の通じ合いの大切さ、極論すれば、人間に対する無限なまでの愛情を持ち合せていた同教授の人間性をふまえ、あえて本タイトルの論文を追悼号に投稿することにした。先生からの生前の御指導に改めて深謝するとともに、永遠なる安らかな眠りを祈る次第である。