

人間関係論批判序説〔続・完〕

篠崎恒夫

目次

- I 序
- II 経営学方法論と組織論的思考
- III 人間関係論生成の背景 [以上前稿—18巻2号]
- IV 人間関係論の展開 [以下本稿]
- V 人間関係論の本質
- VI 人間関係論の限界
- VII 結 論

IV 人間関係論の展開

(1) フォレットの先駆的研究

以上のように、人事管理が、労働問題を充分人間的要素において処理し得ない状況にあった時にあって、人間関係の重要性を強調し、新しい組織理論を導きだそうとした試みが、1920年代において行なわれていた。メイヨー一派の「ホーソン実験」に先んじての M. P. フォレットの研究である。⁽¹⁾⁽²⁾ すなわち当時の合理化運動のさ中に進行する深刻な労資対立は彼女をしてその関

(1) フォレットを人間関係論の先駆的認識と認めるのは、原田実稿「組織学史」三戸他著『経営学史』所収。権稿「管理組織理論の展開」『経営論集』14巻1号、馬場克三「経営経済学」昭41参照。

(2) フォレットの理解には、藻利重隆「経営学の基礎」第5章、中村瑞穂稿「組織理論の系譜」(叢書現代経営2『経営の組織と構造』所収)参照。

なお、藻利教授は、「情況の法則」に関してフォレットとレスリスバーガーとを対比し、経営の情況の把握が前者では対内的情況のみであり、経営の内的原理理解の方法においてなされているのに対して、後者では、対外的情況をも含むもので、固有の意味における人間理解の方法であると区別する。しかし、かかる区別はありながら、ともに人間関係論的方法の存在を指摘される(藻利稿「人間関係論と情況的理解」藻利編『人間関係論』昭33, pp. 90~1)。

心を企業活動に向けさせ、企業における人間関係問題の解決に積極的ならしめたのである。彼女は主として人間活動の心理的基礎および人間集団の活動のなかで役割を演じる情緒的反応に関心を向けた。彼女の基本的理念は、人間活動の根底にある心理的要因にかんする原理は、あらゆる人間活動の領域に一般的・普遍的にあてはまるものであるということであった。そこに彼女が、協働の方法を見出す「協働の科学」を確立しようとした意図を認めることが出来る。⁽³⁾彼女は企業を「人間関係の錯綜した体系」と観じ、⁽⁴⁾そこでの最大の弱点は組織であると考え、人間はそこにおいて相互に関係を有して相互関係を「全体情況」の中に、またそれを通して見出すべきことを述べる。ここでいう「全体情況」は「諸要素の相互関係によって決定される情況」と解されるものである。健全な相互関係は、それに意義と価値を与える諸関連を無視しているうちは実現を望めない⁽⁵⁾のである。

つぎに、経営を活動または機能として捉え、⁽⁶⁾組織も固定的観念から離れて過程として考察する。そうした観点に立ってフォレットは、当時の心理学の中心をなしていたパーソナリティ研究が、本来全体情況の一構成分子たる個人を、全体情況から分離し、人間を抽象化している点を厳しく批判するとともに、かかる心理学を導入して労働者ないし管理者を個人として取扱う当時の一時的な人事管理の限界を指摘する。⁽⁷⁾管理は、それが機能的全体としての経営情況の要請に従って営まれる場合にのみ、はじめて科学的であることが出来る。こうした管理こそが真の科学的管理だと解するのである。かかる経営の内面的原理を理解するに当たっての真の科学の徴候として彼女は以下の⁽⁸⁾ように4つの事実を挙げる。(1)科学的管理の発展としての管理の技術。(2)特殊

(3) Metcalf & Urwick ed., *Dynamic Administration* — the collected papers of Mary Parker Follet — pp. 123~4.

(4) ditto, *ibid.*, p. 269.

(5) ditto, *ibid.*, p. 60.

(6) ditto, *ibid.*, pp. 133~4.

(7) ditto, *ibid.*, p. 187.

(8) ditto, *ibid.*, pp. 117~122.

化ないし職能化せられた管理の発展傾向。(3)恣意的権限の解消傾向。(4)管理が経営の基本的要素であり、永久的職能であることの認識。彼女が重要視するのは、第3の恣意的権限の解消の傾向である。⁽⁹⁾フォレットは当時の産業段階を反映しての企業内部状況を理解するに二種の党派を考えている。一つは闘争的党派であって、団体交渉において対立化する「敵対を予期し、搾取にたいする自己防衛の衝動を喚起するような党派」⁽¹⁰⁾であり、他は、従業員代表制に見られるような統合的党派である。後者は統合体を予想することによって、したがって統合体のうちにおいてのみ理解されるものであり、全体の統合的部分をなすのである。全体の統一体化を図るためには、阻害要件の分裂や闘争を建設的に処理せねばならず、強い心理学的偏向を帯びた支配や妥協にかわる統合の原理、全体情況の法則、恣意的権限の解消、命令の非人格化などが、統一化を実現せしめる基礎原理として提唱される。⁽¹¹⁾このように彼女は、労資の対立に起因する分裂や闘争の処理を意図するところから、組織の構造的側面を問題にした伝統的組織理論を批判する立場に立ち、いわゆる組織の動態的側面、すなわち組織における人間行動の側面に関心を向けるのである。こうしたところから、フォレットの組織分析視点は第2のモデルの段階からさらに第3の段階へと進展すると考えることが出来る。

(2) ホーソン実験

アメリカ企業経営は以上のようなフォレットの労作を産み出しながら、実際に人間関係論を手中にするのは、メイヨー一派のホーソン実験の報告まで待たねばならなかった。

(9) フォレットは問題解決のための真の科学的管理の登場を促す要因には以下のような諸点を指摘する。(1)能率的管理が今や時代遅れとなった天然資源の乱用に代替すること、(2)激烈化する競争、(3)労働力の不足、(4)人間関係の倫理のより広い概念、(5)能率的指揮の責任感を伴ったの公共奉仕としての企業観念の成長がそれである。ditto, *ibid.*, p. 122.

(10) ditto, *ibid.*, p. 74.

(11) 権前掲稿参照。

ところでメイヨールはホーソン実験に踏み切るに当って、産業社会における危機の一つが労資関係にあらわれると見ており、労資問題に対する間接的攻撃として「人間行動と人間関係についての調査研究」を取り上げようとした。⁽¹²⁾そこでメイヨールが解決を見出そうとした「産業における困難な人間の諸問題」はつぎの三側面からなるものと考えられている。(1)階級意識と「ストライキ」、⁽¹³⁾(2)反復的仕事と疲労の諸問題、(3)組織と統制の諸問題。こうしたメイヨールの思考は、ホーソン工場の幹部が抱いていた問題点、すなわち、疲労の問題、単調感の問題およびそれらが労働と労働者に及ぼす影響などと合致点を見出し、一連の臨床的実験に取りかかることとなる。実験は1924年から始められたが、その結果は主にメイヨール自身とレスリスバーガーおよびディクソンによって発表されて、われわれの知るところとなった。以下、体系的な論述をレスリスバーガーによりながら、実験過程を概略的に考察しよう。⁽¹⁴⁾

実証的、臨床的方法設定の下に、実験はまず一連の照明実験をもって始められた。その目的とするところは、照明の質と量とが労働者の作業能率にいかなる影響を及ぼすかを発見することにあった。その結果は、照明度と作業能率との間には何らの相関々係も存しないことが明らかにされ、照明度が高いほど生産性は向上するという仮説にもとづく実験は失敗に終わった。ついで

(12) 桜井信行「人間関係と経営者」昭36, p. 27。

(13) 桜井, 前掲書, p. 28。

(14) Western Electric Company, Howthorne Plant Experiment の詳細は下記を参照。

E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933 (勝木, 村本共訳「産業文明における人間問題」昭26, なおその後, 原著の第4版からの村本新訳, 昭42を手にすることが出来るようになった)。

ditto, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945 (藤田, 名和共訳「アメリカ文明と労働」昭26)。

ditto, *The Political Problem of Industrial Civilization*, 1947。

F. J. Roethlisberger & W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939。

F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941 (野田, 川村共訳「経営と勤労意欲」昭29)。

1927年4月から1932年5月にかけて、国家学術調査審議会の産業労働委員会とメイヨーらのグループとの共同で始められたのが、

- (1) リレー組立作業テスト——1927年4月より1932年8月まで続けられた。1929年5月を境として前・後期に分かれる。
- (2) 雲母はぎ作業テスト——1928年8月より1930年4月まで。
- (3) 面接制度——1928年8月から1929年3月に至る第1期と、1929年7月から1930年3月までに至る第2期とに分けられる。
- (4) 配電器捲線作業観察——1931年9月より1932年5月まで。

等の一連の調査研究である。

序段の照明実験においても、リレー組立作業実験でも、作業の物理的条件の変化が労働者の作業能率にいかなる影響を及ぼすかを究明せんとしたものであり、いわば、マーチ＝サイモンの「受身の道具」モデルの仮定のもとに実験が行なわれたものといえる。しかし、物的条件のあらゆる変化と生産高との間に充分な相関々係は発見されず、実験の仮説の検討が要請されることとなった。その結果、リレー組立グループにあっては、監督のタイプの変化が、実験グループで形成されたインフォーマルなグループの行動規範に内容の変化を惹起し、それがメンバー個人のモチベーションを促進し、その結果、生産性が上昇したとみられた。いわば、監督タイプの変化が個々の労働者の価値観や態度および行動基準を変化させたと考えられるのである。つぎに行なわれた雲母はぎ作業テストはグループ編成に当初から集団出来高制をとり、生産性の上昇と経済的刺激的の関連を再検討したものであった。その結果は、強い相関度は見られず、それ以外の何らかの社会的要因が作用していることの確認がなされた。第3次の面接においては実験者の関心は物的条件から人間関係へと移り、2万人以上の労働者を面接して、労働者の感情や態度を知ろうとした。この段階から面接それ自体が監督者と労働者の双方の態度に会社にとって好ましい直接の影響を及ぼし、あわせて非誘導型面接の長所を見出すに至った。

一方、対象とされた労働者グループの生産性を測定し、面接結果を分析することによって、グループの各個人が生産高を制限することを知ることができた。下記はその内容である。

- (1) 労働者達には、1日の正当な作業量と考えている標準があって、これを越えないようにしている。これは課せられた標準より低いところに定められた。
- (2) 奨励賃金制、とくに集団出来高賃金制を快く思わない。
- (3) グループの認めている標準作業量を越えて働くものにたいしては、何らかの制裁を加える非公式の慣習がある。
- (4) グループをまとめ、そのルールを励行せしめるような非公式リーダーがいる。

これらの諸現象の生起要因の一つとして「決定への参加」が考えられる。労働者の実験方法決定への参加が、インフォーマルグループの行動規準をして企業に好意的ならしめたと考えられる。

また、最後の段階では、労働者は個々の人間でなくして、協働し、共に生活する集団のメンバーであり、作業上、その他の社会上の関連で結ばれた集団の規制に影響されるところが大きいという点を明らかにし、心理学的人間像に加えて、社会学的人間像をも附与することになった。

(3) 実験結果の論理構造

メイヨーは上述のホーソン工場での実験のほか、さらに金属加工工場、航空機工場においてもインフォーマル組織の研究実験を重ねた。そうした一連の実験結果をミラー＝フォーム (D. C. Miller & W. H. Form) は一般原則的に以下のごとく要約した。⁽¹⁵⁾

- (1) 作業は集団活動である (すべてのハーヴァード産業調査から)。
- (2) 人間社会 (the social world of the adult) は主として作業活動によ

(15) D. C. Miller & W. H. Form, *Industrial Sociology*, 2nd ed., 1964, p. 677.

って型が決まる(繊維工場, リレー組立実験室から)。

- (3) 労働者の勤労意欲や生産性を左右するのは、物的作業条件よりも、認められたい、安定を得たい、集団の一員でありたいという欲求である(リレー組立実験室から)。
- (4) 苦情は必ずしも事実の客観的な説明であるとは限らない。普通は集団内で個人の地位が乱されていることの徴候である(面接から)。(傍点: 原文イタリック)
- (5) 労働者は、その態度ならびに有能さが工場内外の社会的要求によって左右される人間である(リレー組立実験室, 配電器捲線観察室から)。
- (6) 職場内の非公式集団は、個々の作業者の作業習慣や態度に強い規制力を及ぼす(リレー組立実験室, 配電器捲線観察室と金属加工工場から)。
- (7) 第一線監督者は、作業集団のモラルと生産性を決める唯一にして最も重要な要因である(金属加工工場, 南部カリフォルニア航空機会社から)。
- (8) 社会的統制力の確立していた社会から現在のような変化適応の激しい社会への変遷は、職場の社会組織や産業社会全般をたえず分裂させがちである(南部カリフォルニア航空機会社から)。
- (9) 集団の協調は偶然に起りはしない。計画され、助成されねばならない。もし、協調が得られるなら、工場内の職場関係は、凝集力が高まり、変化適応の激しい社会の分裂に対抗し得る(南部カリフォルニア航空機会社から)。

調査員の当初描いていた人間像は、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たる経済人であったが、以上のごとき結論を得る過程で、それまでの概念を捨てざるを得なかったのである。けだし、労働者の行動はその感情から切離して理解しえず、感情自体容易に偽装されるものであり、また、感情の表現はそれのみによってではなく、その人

I 変 化 — 反 応

II 変 化 — 反 応
 └─┬─┘
 態 度 (感 情)

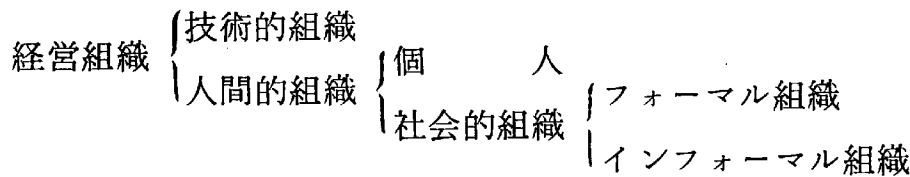
III 変 化 — 反 応
 └─┬─┘
 態 度 (感 情)
 └─┬─┘
 個 人 的 来 歴 職 場 情 況

間の全体的情況に照して初めて理解されるものであるからである。掲げた図は、人間理解の過程的進行を表わし、労働者の周囲に起った物理的变化と、それに対する労働者の反応との間の単純かつ直接的な関係から、複雑化して態度を規制するものとして個人的来歴と職場における全体的情況が加わった関係へと

思考過程が変化することを示している。⁽¹⁶⁾

一方、こうした感情は人間の非論理行動を説明する契機となる。人間の行動は、論理的行動、非論理的行動、不合理行動の三側面のいずれかからなるが、ほとんどは、非論理的行動である。非論理的行動の排除は、人生のあらゆる価値と意義を破壊し去ることとなる。かかる視点にもとづいて、インフォーマル組織論が展開される。⁽¹⁷⁾

すなわち、レスリスバーガーとディクソンによれば、経営体は人間関係の複合体であり、それは「社会的体系（システム）」を形成する。「体系」とは、その各部分が他のすべての部分と相互依存関係にある全体として意味づけられる。⁽¹⁸⁾



すなわち、かれらによれば、経営体＝「経営組織」は物的・技術的なメカニズムに相当する「技術的組織」と、人間関係の複合体としての「人間的組

(16) レスリスバーガー，邦訳 pp. 24～5。

(17) 馬場教授は、人間行動のかかる三側面による区別は、メイヨー一派の独創に基づくものではなく、明らかにパレトの影響によるものであるとしている。馬場敬治「経営学と人間組織の問題」昭29，p. 32。pp. 65～8。

なお、メイヨー一派とパレトの社会学体系の比較は、W. G. Scott, *Human Relations in Management*, pp. 37～9. 参照。

(18) Roethlisberger & Dickson, *ibid.*, p. 551.

織」の二面から成っており、そして、この構造上の二面に応じて、それは外部の一般社会に対する物資の生産、および内部の従業員各自の物資生活の保障という「経済的」な機能と、従業員相互の協力関係の維持および促進、従業員全体の労働意欲の維持および高揚という「社会的」な機能とをもちている。すべての経営体は、この二つの機能を果たすために、一方では他の経営体との間の競争とか産業界の情勢の変化とかに関して「外部均衡」を保つとともに、他方では、内部の人々の意思の疎通や相互の理解や、また、すべての人々が、それぞれの地位と仕事に満足して働きうるような状態の維持に関して「内的安定」を保たなければならない。

ところで、社会的体系はさらに、それぞれ独自の相互作用のパターンならびに見解と信念の体系を併せ持つフォーマルとインフォーマルの組織に分けられる。前者は、経営者側の伝統的な思考方式の枠内において、経営体が最も合理的・能率的に運営されるごとく仕組まれた組織であり、費用の論理と能率の論理に貫かれるものである。後者は、いわば下からの組織であり、その主体は一般の労働者であって、感情の論理の貫くところのものである。これはまた、名のごとく、非公式かつ内的な組織であり、通常、経営体の物的・技術的な機構や外面的・制度的な組織の背後に奥深く隠されており、その実態は容易に捉えがたい。従って職務の同一性や職場的近接性、あるいは監督者に対する態度の同一性などにもとづく普通の感情を基盤とした、いわば、無形の自然発生的組織である。しかも、ここにおける集团的感情は、公式組織に対してあるいは促進的あるいは阻止的に作用する。

V 人間関係論の本質

以上のようにメイヨー一派によって体系化されることとなった人間関係論は、組織における個人の把握に新しい視点を導入しながら、それが自発的協働的な社会的心理的關係にのみ焦点を限定し、社会的・歴史的側面を捨象し

〔たがために後の論者によって本質把握に関して内在的・外在的批判を受け⁽¹⁹⁾る。〕

W. L. ウォーナーは、Yankee City のストライキの研究を通して、地域社会の生活との関連において労働者および労使関係を捉えて、社会的観点から理解しようとした。⁽²⁰⁾同市の製靴工のストライキの要因は、(1)この土地の工場に古くから存在した技能別階層秩序の崩壊、(2)工場に対する地域社会の統制力の喪失、(a)外部の同種産業団体との連携、(b)大都市資本の支配力流入に伴う不在出資者、不在経営者に対する不満の諸点であり、経営=労働組合のフォーマルな集団組織における人間行動が必ずしも経済的論理によるのみ理解され得ないことを指摘した。労働者は一方において、失意と不安定の感情の、他方で同質化、平均化によって目覚めた労働者としての連帯感の所有者として行動するものであるとの理解がなされ、経営や組合に内在する複合要素を相互関係として、全体情況として把握しなければ、労資関係の問題処理がなされ得ないことを結論づけたのである。

また、W. F. ホワイトは、Inland Steel Container Company の組合と経営側との団体交渉の調査から、労使の対立と協調を相互作用の型として捉え、個人の集団における社会的、心理的機能を労働組合と経営という公的な段階で把握した。労働組合が人間関係において果す積極的な重要性を指摘し、組織内におけるコミュニケーションが労資関係に及ぼす影響の大なるこ

(19) この点に関しては、柴田勝次「経営労働分析」昭42, pp. 19~30 参照されたい。なお原文献には下記を挙げることが出来る。

W. L. Warner and P. S. Lunt, *Yankee City Series*, 6 vols. (esp. Vol. 4), 1941~1947.

W. L. Warner and J. O. Low, *The Social System of the Modern Factory—The Strike: A Social Analysis*, *Yankee City Series*, Vol. 4 1947.

W. F. Whyte, *Pattern for Industrial Peace*, 1950.

W. E. Moore, *Industrial Relations and the Social Order*, 1947.

なお、ホーソン実験に関するその後における集約は、H. A. Landsberger, *Hawthorne Revisited*, 1958 が代表的である。

(20) Warner and Low, *op. cit.*

(21)
とを指摘した。

一方、これに対して J. T. ダンロップは、労働経済学的な立場に立って労資関係研究には、全社会的な場面における労資の対立関係を主題とする研究方針をとることが必要であるとしてホワイトとの論争を展開し、(22) (1)組合および経営なる2つあるいはそれ以上の組織体の関係、(2)これらの組織体が互に関係し合う全体状況、(3)一定の労使関係の発端における事情、(4)その関係の展開方向といった諸問題を特定の環境要素との関連において、かつまたそれを動的過程において捉えようと主張した。

スコットは、H. J. シェパードが「小さくまとまった社会体系」の命題の立場からは、より大きな制度から発生する対立問題を解決するのは不適當であるとの批判を普遍性あるものとして上げて(23) いる。シェパードの論旨は産業界の調和の根本的な決定要因として労働組合を扱わない点に要約されるが、具体的には次の4点に亘って以上の論争過程を総括的に考察(24) している。

1. 人間関係論は、「工場の内外を問わず産業界の平和の経済的、政治的決定要因の体系的な低評価である」。
2. 「あたかも真空におけるが如く」、人間関係論は工場に対する観察視野を制限している。調和とか、対立の原因を組織の社会体系を越えて見ようとしない。
3. 従業員とか管理者の対立緩和は、意志決定力の再配分とか、従業員の要求への譲歩からもたらされるのではなく、社会的な(操作の)技術の適用によってなされる。操作の方向は、従業員をして、「自分の敵意の目標から会社を除外するように不平を再解釈せしめる」ことである。
4. このように、人間関係論の透視図にあって労使関係は、自らを「主として労働者対労働者、労働者対監督のような個人対個人の関係に低めてしまった」。対立の主源泉は労使関係にこそ見出されるのである。

(21) Whyte, *ibid.*, pp. 165~172.

(22) J. T. Dunlop, "Framework for the Analysis of Industrial Relations: Two Views," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 3, No. 3, April 1950, pp. 383~412.

(23) Scott, *ibid.* pp. 57~8.

(24) H. J. Sheppard, "Approaches to Conflicts in American Industrial Sociology," *British Journal of Sociology*, Dec. 1954, pp. 324~410.

スコットは、シェパードに述べられている人間関係論の「真空なる」内向性を第1に指摘するとともに、人間関係論の近視眼的欠陥として次の三点を挙げている。第1の点は、対人関係と集団に不相应に重点を置く結果、労働に対して正当な分析を行なっていないことである。⁽²⁵⁾第2は、労働満足⁽²⁵⁾の経済学的側面を無視する傾向である。この欠陥は、現代の従業員は、賃金を自己の要求のトップに据えていないと「証明した」一連の調査結果によるものであって、その結果、社会的心理的満足が従業員にとって金銭以上に重要となっている点である。スコットは、経済人は深く埋没さるべきではないとして、まったく経済的に合理的な行動を想定することは出来ないように人間関係論は社会学的、心理学的手法として対立とか不満足に対する完全な分析手法たり得ないことを指摘する。⁽²⁶⁾第3の批判点は、人間関係調査の構造である。労働における人間行動研究は現業部門か一線監督者に限られており、そこでの諸発見は必ずしも管理上層の行動を説明することにはならない。管理者行動に関しては更に次の諸点が疑問として残る。(1)期待とモチベーションに関する現場と管理者の違い、(2)管理者の自己自身に対する考えが、自己の役割とか仕事の満足に影響する度合、(3)管理者集団の構造と思想知識との意思決定への影響、(4)大規模官僚制型の組織における管理者行動理解のための政治科学のデータと方法論の貢献度。

(25) ドラッカーは、人事管理論者の理論的誤謬を克服した点を人間関係派の功績に挙げながら、さらに新たな概念の実現に成功しなかったとして人間関係派を批判する。P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954, pp. 278~80.

(26) この点では、バーナード=サイモンによって「管理人」概念が確立されていることを想起されたい。この新しい人間観は、経済人と情緒人の間に位置し、「近代的組織論」の基本的概念の中核となっている。管理人は一定の制約を受けた選択力ないし自由意志をもつ個人として把握されており、経済人で想定されるような全能人的合理性は非現実的な概念として排除されている (H. A. Simon, *Administrative Behavior*, chapt. V)。

一方、マーチ=サイモンは、欲求の満足・不満足は欲求の水準と報酬の期待価値の差に規制されると適応体系を図式化し (March & Simon, *ibid.*, pp. 48~9), 経済的欲求や昇進の欲求が労働者にとって重要な欲求であると仮説している。さらに、それにもとづいて、賃金・給与制度や昇進制度の性格いかんが労働者の組織参加と生産性に対するモチベーションに及ぼす影響を検討している。

一方、こうした批判に加えて、満足度——モラール——生産性の仮説に関してこれを検証しようとの努力がたびたび行なわれてきたが、仮説検証の試みは失敗に終わった。満足度——生産性の相関度が低く、かつまた単純な関係が見られなかったのである。⁽²⁷⁾たとえば、1947年来行なわれたミシガン大学社会行動研究所の研究では、⁽²⁸⁾約6,000人の労働者から得た資料について因子分析を行ない、4つの因子、(1)仕事そのものへの満足度、(2)会社への満足度、(3)監督への満足度、(4)報酬と昇進への満足度を得たが、いずれも生産性との間には有意相関を見出せなかったのである。また、1951年にアメリカのサーヴェイ・リサーチセンターは、モラールおよび監督のタイプと生産性との関係を調査するために事務労働者と作業労働者を対象として実証研究をなした。労働者は、多くの作業集団に分割され、各作業集団について3つの独立の尺度、(1)生産性、(2)従業員の満足度、(3)監督タイプ、監督者の態度が設定された。なお、満足度の尺度はさらに(a)特定の作業集団に所属していることのプライド、および態度、(b)職務そのものに対する満足、(c)会社に対する愛着、(d)収入および地位に対する満足、の4要因について考察された。その結果は、満足度と生産性の高さとの関係で統計的に有意の差異が認められたのは、(a)作業集団に対するプライドあるいは態度のみであった。従って、実証研究からは、総体的に満足度と生産性についての正の相関度をうかがうことは出来ず、満足度——モラール——生産性仮説は否定されたも同然の形となった。⁽²⁹⁾却って、マーチ・サイモンは、不満足——生産性のモデルを想定して⁽³⁰⁾

(27) 職務満足と生産性との相関については、モラールを構成要素の構造の見地から詳説する 岸戸護「モラール構造論——士気を高める管理の要点——」昭42、特に内外の調査を整理した一覧表(pp. 21~23) 参照のこと。同助教授は、相関の一般的低さをモラール自体とデータの把握不十分から来るものであるとされる(p. 23)。

(28) その集約的報告書といえるものは、研究所長であるリカートの著書であろう。R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961 (三隅二不二訳「経営の行動科学——新しいマネジメントの探求」昭39)。
ditto, *The Human Organization*, 1967.

(29) 占部都美「現代企業の人間関係」昭42, pp. 103~5。

(30) March & Simon, *ibid.*, pp. 47~8.

新しいモチベーション理論を展開せんとするのである。

以上指摘された人間関係論研究に関するウォーナー、ホワイトなどの内在的批判、さらにはダンロップ、シェパードなどの外在的ともいえる批判、さらには生産性に関する実証研究にもとづく反論などから、研究手法としての人間関係的アプローチの限界と、その資本主義企業の管理組織の持つ特殊性無視の姿勢を窺うことが出来る。そうした人間関係論の欠陥は基本的には、われわれの主張する人間関係の二重性⁽³¹⁾に対して人間関係論者によっては一面的な接近しかなされ得なかったという点から由来するものである。かかる点からすれば、初期の発端的研究から今日に至るまでの現代独占企業実践への人間関係論による貢献を如何に評価するかの問題が提起されるのである。人間関係論の接近方法、特に社会学的心理学的接近、公式組織と個人との管理構造を通しての把握、そこに位置づけられる労働者自体の主体性等の諸問題が本質把握の視点から検討されるべきものとして登場してくる。

読者はヒューマンリレーションズが、(1)「人間関係」それ自体、(2)人間関係をめぐる諸問題、いわゆる「人間関係論」、(3)人間関係論を経営管理構造に巧みに導入して、人間関係それ自体を自発的・協働的に企業側に一体化せしめる「人間関係管理」(必ずしも労務管理の域に止るものでないことは後述)の三面性をもったものと措定することを容易に了解されるであろう。ところで、ここにいう「人間関係」は科学的には、経験対象に属するものであり、それを認識対象としては如何ようにもアプローチし得るものである。⁽³²⁾今日人間関係論は1つの総合科学的(interdisciplinary)アプローチの成果として考えることが、「近代管理学」において常識化しつつある事実⁽³³⁾は如実に

(31) 本稿Ⅲ参照。

(32) 古林喜楽「経営労働論序説」昭42, pp. 65~9.

(33) 人間関係論に資するところの諸科学の一覧表は、Huneryager & Heckmann, *Human Relations in Management*, 2nd ed., 1967, Fig.1 参照されたい。同書では、「人間関係論は作業組織における個々人の行動を説明するに貢献する体系的かつ発展的な知識体系である」と概説される。これに対して、同様に総合科学的アプローチをとるスコットは、人間関係を操作的(operationally)に捉えて、「所 *

このことを物語るのである。労資対立の激化、現場労働者の作業能率の低下が経営者の一元的支配の行きづまりとして経営者により意識されながら、その解決策は、もっぱら生産力的側面の社会的・技術的なインフォーマルな「自発的協働関係」にのみ求められたのであった。人間関係をより根本において規制するところの生産関係的な組織側面は、認識の対象とならず、従って、その側面からの問題解決は表面的にも実質的にもなされなかったのである。この点で、そうした傾向を生み出す契機として、(1)社会的経済的背景を顧ることのない企業内集団に対する臨床的接近。(2)経営者の能率意識から委嘱されたプロ・マネジメント的調査研究⁽³⁴⁾。(3)調査担当者の基礎学問的性格⁽³⁵⁾などが考えられてきた。かかる傾向はフォーマルな労働者の集団である労働組合を無視する結果を生み出した。こうした欠陥に対して、Western Electric Company が他の会社に比して労働組合活動が低調であったこと、面接調査に対して2万人にも及ぶ労働者が組合に関してほとんど発言していないこと、実験の行なわれた時期が労働運動の静止期であったことなどが反論され得よう。それに対してホーソン実験そのものが、ロックフェラー財団の財政援助を受け、工場と大学と財団との間の緊密な協同作業によって「輝かしい学問上のモニュメント」⁽³⁶⁾を築き上げたのであり、その一方で Western Electric Company が社内スパイ制度のために、1933～36年に26,000ドルもの巨額の支出をしている事実が指摘⁽³⁷⁾されているのである。それゆえにこ

* 与の状況においてより大なる個人的満足をもたらし、同時に、企業目的を達成せしめるところの目的のバランスを実現するための諸個人の効果的モチベーションの過程」であると定義づける (Scott, *ibid.*, p. 3)。また、「人間関係論は、総合科学的な問題であるが、それ以上に人間関係論を構成する諸科学の合計より大なることが特徴である」(p. 52)として、人類学、政治学、社会学、心理学、社会心理学の諸原理が人間関係論のバックボーンを形成する際、その方法論にゲシュタルト心理学の方法があることを指摘する (p. 53)。

(34) 笹木、前掲書、pp. 132～3。

(35) 一寸木俊昭「経営管理学における『社会学』的アプローチの検討」『経営志林』4巻2号、p. 82。

(36) 尾高邦雄「産業における人間関係の科学」昭28、pp. 93～4。

(37) 薄信一「現代の労務管理」昭40、p. 27。

そ、「専制主義者の哲学」の信奉者であり、経営は「天性のエリート」であって産業を統制する権利をもつものと信じて疑わないメイヨは、この「権利」に対して公然と反抗する労働組合に対しては「事実」とともに完全に無視の態度に出たのである。⁽³⁸⁾ その結果そこに現われているのは、産業社会学の「資本性」であってメイヨーグループの意図する「科学性」ではなかった。⁽³⁹⁾ ただ、資本主義的分業体制の問題を現場レベルで「社会学」的に認識する見方を打ち出し、従来の単なる方策論としての管理論に学問的装いを与えているに過ぎないのである。⁽⁴⁰⁾ 研究当事者が「科学的」たらんとする意図とは裏腹に企業経営における独占体制維持のイデオロギー的偏向がまさに社会学、社会心理学、産業心理学を支配していたのである。⁽⁴¹⁾ かかるイデオロギー的偏向をもち、管理論に学問的な色彩を与える社会学的な研究手法は今日、モーティヴェイション、地位と役割、組織、コミュニケーション、均衡と変更といった基礎的分析領域をもたらししている。⁽⁴²⁾ かかる科学的基底を与えられることによって、労働者は新しい人間観のモデルの下に組込まれるのであるが、その地位は、現場レベルの管理に有効にアプローチする「もう1つの別の見方」を開発した管理論ないし管理技術の分析ないし作用の対象として定在化されるのである。このモデル観の転換は、自然科学的、機械的な手法から文化人類学や社会学、社会心理学の研究技法であるインタビューイングや関与的観察の方法の適用によってもたらされたことは既に考察せるところである。⁽⁴³⁾ ただここで注意しなければならないのは、かかる人類学や社会学等の今日でいうインターディシプリナリーな領域の諸科学が、人間関係論において初めて能率の問題と関接したことである。この時、たとえば社会学は1つの

(38) 薄, 前掲書, p. 28, 傍点原著者。

(39) 薄, 前掲書, p. 27。

(40) 一寸木, 前掲稿, p. 86, 傍点筆者。

(41) 独占ブルジョアジーの支配とこれら諸科学ならびに組織一般論の関係については、土屋嘉一郎「経営組織研究の一視角」『経済集志』30巻6号参照のこと。

(42) Scott; *ibid.*, p. 69.

(43) 尾高, 前掲書, p. 230。

アプローチとして管理論の領域に一角をしめて、企業行動に対して能率増進の有効な手法を提供するのである。社会学的観点からなされる人間性の回復、人間疎外の克服はその限りにおいて管理論の内容となるが、それ自体としてその枠を抜け出る時、「独走」というより他ないのである。けだし、社会学的研究そのものは、あくまでも管理論を扱う経営経済学とは別個の科学で認識を異にするが、経営内の具体的問題にその研究成果が結びつきをもつと、経営経済学の研究領域に入ってくるのである⁽⁴⁴⁾。

VI 人間関係論の限界

ところで、人間関係論の「理論化」に寄与した諸科学の成果は、やがて管理技術にあって人間関係管理となって制度化される。この制度は、初期の人間関係論のもたらした成果の管理体制としての一応の帰結を示すものである。わが国において、ヒューマンリレーションズは、「労働科学の適用とその批判を契機として、労働力管理に変わるより重要な新しい労務管理⁽⁴⁶⁾」として受け取られてきた。わが国における人間関係管理の管理技術は多種多様であるが、アメリカの人間関係論が問題とする個人対集団としての人間関係、いわば水平の個人の関係に対して、日本の場合経営者の意識するところは、上長と部下の関係、それも仕事、職場を離れての上下の人間関係である。従って、理論的見地からすれば、モラール・サーヴェイ、従業員面接制度が中心となって、労働者の意識調査、すなわち、インフォーマルな組織にもとづく人間的情感の分析を人間関係管理の出発点に求めなければならないはず

(44) 古林、前掲書、pp. 65~9 参照。

(45) この点において、「近代管理学」は諸科学を集大成した人間関係論の果たした役割を高く評価する。マーチ=サイモンが第2モデルから第3モデルへの移向にあって、同じ思想が底流することを指摘した点想起されたい。

(46) 「一応の帰結」と限定したのは、これまでも触れたようにインターディシプリナリーな「一般組織論」が、一面において人間関係論の否定でありながら、他面、組織における個人をフォーマルな側面より高度に展開させているからである。個人と組織の一体化の進行即人間関係矛盾の深化であることはいうまでもない。

(47) 今井俊一「経営管理論」昭36、p. 116。

が、コミュニケーションを通じての「社内の人間的な協力関係」＝「労資協調」へと単刀直入しているのである。従って、掲示板，社内報，提案制度，職場懇談会などを通じての従業員——経営相互間のコミュニケーションが導入率において高位を占めている⁽⁴⁸⁾。その他，従業員態度（意見）調査，自己申告制度，朝礼，職場説明会，苦情処理制度，従業員面接制度，家族慰安会等が続いていて，日本の特殊な管理方法の特徴を察知することが出来る。いずれにせよ，ヒューマンリレーションズが戦後日本に導入されるや，旧来の「ニコボン政策」と結合して，アメリカ以上の普及率を示したのは，(1)日本独特の低賃金構造と社会保障制度の未完成，(2)企業別労働組合でありながら，過激な経済的，政治的闘争に集結し得る特殊な形があることが，基本的な原因ともいえる⁽⁴⁹⁾。一方，日本の人間関係管理が「労資関係対策」としての性格をもっているについては，わが国の階級的な社会関係の対立が深刻で，労働組合運動の急激な成長が労働者の意識を高め，それが経営者の政策に反映して，職場闘争から労資関係的な問題処理がなされることにもよる。また，労働者の意識的高まりの反面，年功序列型の賃金構造の基盤をなすものが，家父長的，身分的序列であって，近代的な職務意識は充分形成されず，個人の情感に対する理解や評価はなされないといった事情を考慮せねばならない⁽⁵⁰⁾のである。従って，わが国の場合，人間関係管理は，低賃金構造と年功序列型賃金体系を前提として，激しい労資関係の対立にあって生産性向上に従業員全体の「自発的協力」を獲得しようという経営者側の主観的意図が先行し，コミュニケーション中心の方法が採られざるを得ないのである。しかも，労働組合の動向は，経営者をしてその効果を期待することを許さないのである。こうしたところに高率の導入率にも拘わらず日本における実践上の人間関係論導入の限界を見てとることが出来る。

ところで，人間関係論は，上述のごとき管理技法の体系化で終息してしま

(48) 笛木，前掲書，p. 139。

(49) 野口祐稿「叢書現代経営4，日本の労務管理」1963，pp. 234～6。

(50) 今井，前掲書，pp. 162～3。

ったのではない。⁽⁵¹⁾「近代経営学」が「人間関係論」に代って「独走」し始めたのである。前者は後者から、行動科学的アプローチ、人間行動に関する多くの調査資料ならびに組織と個人における社会システム概念(強調点にフォーマルとインフォーマルの違いはあるにせよ)を引継いだ。後者の情緒人は、前者において個性ある組織人⁽⁵²⁾として組織への忠誠を要求され、他方で、自らを意志決定者、問題解決者として組織の動態の中に位置づけるのである。マーチ=サイモンのいうモデル・チェンジは、両者の断絶を意味するものではない。両者は、行動科学的アプローチのシステム概念の絆で緊密に結ばれた存在である。⁽⁵³⁾では、両者の結合の過程は如何に進行したのであろうか。「近代管理学」それ自体の展開が本稿の主題ではないので、詳説はしないまでも、次にその展開過程を概観しよう。

人間関係論に関する内在的、外在的批判については前節に既述したが、それらはほとんど、インフォーマルな個人行動の把握に関して情況へのアプローチの欠陥を指摘する類のものであった。従って、いわゆる人間関係論の枠の内に留る批判にすぎなかった。しかし、バーナードが、企業のみならず、軍隊、教会、政府機関、学校などに共通するフォーマル組織⁽⁵⁴⁾に視点を定

(51) 人間関係論を近代管理論、一般組織論まで拡張解釈すれば、断絶の問題はなくなる。田杉鏡「人間関係」昭35、占部都美「現代企業の人間関係」昭42はこの立場に立つものである。ともに初期の人間関係論を批判する論者としてバーナード、アーギリスを、占部教授は、さらにサイモンを採り上げている。

(52) 必ずしも労働者だけでないことに注意。組織を構成するすべての個人が意志決定者であり、「管理人」であることにおいて組織人である(Simon, *ibid.*, p. 8)。

(53) Scott, *ibid.*, p. 4, pp. 69~74.

(54) かれによれば、フォーマル組織を「意識的に調整された2人ないしそれ以上の人々の活動および勢力のシステム」と一般的に定義している(Barnard, *ibid.*, p. 73)。しかし各人の協力的行為の集合単位としての協働体系には協働体系間の差異を生み出す物理的、生理的、個人的、社会的要素が含まれており、これらの諸要素を排除して得られるのが一般組織理論の中核たる「活動の体系」である。かかる組織の成立要件として、バーナードは(1)共通の目的、(2)協働への意志、(3)コミュニケーションの三要素を挙げている(p. 82)。これがサイモンの場合には、活動から意志決定へ、更に決定前提へと分析単位は細分化される(Simon, *ibid.*, p. 123)。

両者の組織理論の比較考察は、植村省三「経営学の根本問題」昭42、第5章第3節参照のこと。

め、人間行動のシステムを組織の本質とする研究 “The Functions of the Executive” を発表するに及んで、フォーマル組織は所与のものではなく、組織目的と個人動機の適合＝組織との一体化が組織能率の観点から取上げらるべしとの批判が人間関係論に対して投げかけられたのである。人間関係論の主眼点であった個人の満足感が組織能率＝生産性に影響するとの仮説に対して、共通目的の達成度＝協働の有効性、ならびに各人の満足と協働行為の確保能力＝組織の能率の2基準を掲げ、⁽⁵⁵⁾ 誘因と貢献を媒介としての組織と個人の相互の働きかけが、個人の組織への参加を決定する要件であり、また、組織均衡の内容をなすと主張した。バーナードのいう誘因は、単に経済的、物質的報酬のみを意味するものではなく、人間関係的見地からする威信、個人的勢力、社会的地位、組織への忠誠心などの満足、社会的統合感などをも含むものである。個人行動の合理的、論理的側面である協働意欲は、こうした誘因と貢献の比較考量によって生れるのであるが、経営側からの誘因（客観的）が協働意欲を喚起するほど充分でない場合には、組織は個人の動機に説得や強制、さらにはリーダーシップなどの方法によって意識的、主観的に働きかけることが出来る。⁽⁵⁶⁾ このように、「貢献」と「誘因」の均衡は主観的考量基準の改変によって操作および持続が可能であり、組織にとって均衡の維持は必須なことである。

ところで、「純粹機能的側面」と「個性化」の二側面で捉えられる個人＝労働者は、上述のような均衡概念にもとづく行動の操作で組織目的の達成に向って統合化されて行く。即ち、サイモンによれば組織の上位者＝管理者は、労働者の意志決定の基準となる一群の「行動前提」、⁽⁵⁵⁾ 「決定前提」に対して自らの決定にもとづく組織の「影響力」を与えて、労働者の意志決定に働きかける。各個人が組織に有利な意志決定をなす方向にその態度、習性、心的状態を確立する影響力は、忠誠心や能率観念を植えつける教育とか一般的

(55) Barnard, *ibid.*, chapt. V.

(56) Barnard, *ibid.*, chapt. VII, XI.

な訓練によって作用し、他方、組織の他の部分で下された意志決定を各個人に伝達する影響力は、権限や助言、情報の形の活動を通じて労働者に作用する。⁽⁵⁷⁾かくて、労働者は管理過程において、自らの意志決定を計画された一定の刺激——反応のパターンに従属させられ、内的・心理的にも組織に統合され、精練化されるのである。「満足——モラル——生産性」仮説で情緒的労働者に大巾の譲歩をせざるを得なかった管理は今ここに、「不満足——生産性」仮説の下、組織目的と個人目的の背反もものは、個性的労働者を組織に釘づけにしようとする。近代組織理論は、パーソナリティ理論、小集団研究、フィールド理論、ソシオメトリー、リーダーシップ理論などの人間関係論の批判的展開を軸に、社会学、心理学の領域からの成果を大巾に導入し、管理への有効度をより高めようとする。⁽⁵⁸⁾一方、リッカート、バッキ、アージェリス、マグレガーなどのグループ・ダイナミックス理論は「目標管理」なる高度の管理技術を生み出している。⁽⁵⁹⁾目標は期間ごとに前期よりも高く、そして労働者自身の能力よりも高く、新しい質的变化の下に定められ、個別目標は、全社目標に統一化される。組織への参加は従来の提案制度などにみられる個別的な参加でもなければ、労使協議制を通じての労組ぐるみの計画への参加でもない。きわめて客観的な数字目標をもってする直接的参加であり、しかも予定独占利潤の実現に集中してつながる目標設定による参加である。⁽⁶⁰⁾目標管理体制に組込まれたあらゆる部門の組織人=労働者は、組織帰属的満足に安住してはいない。自己完成を目指して、常に啓発して止まない。そこにわれわれは、組織目的と物質的にも精神的にも一体化した自己管理者を見出すのである。そこでの労働者は、本来、管理が担うべき意志決定、問題

(57) Simon, *ibid.*, p. 11.

(58) 権泰吉「行動科学と組織理論の展開」『経済評論』昭42、10月臨時増刊、p. 21。

(59) 一寸木、前掲稿、pp. 95~6。

(60) 敷田礼二「目標管理体制と固定費」『経済評論』昭42、10月臨時増刊、pp. 5~6。なお、同教授稿「目標管理体制批判——予算制度のさいきんの傾向と関連して——」『経済学研究』21巻2号参照のこと。

解決の職能を甘受し自らのものとして遂行する。初期の人間関係論の果し得なかった組織への一体化がここに見事に理論化されたのである。

しかしながら、如何に高度な理論化にせよ、われわれがこれまで強調してきた人間関係の二重性には依然として触れられていないのである。自発的参加と労資対立との間の矛盾は、労働者自身問題解決者であるがゆえに労働者の自己疎外は、表面には顕在化せず根本的にはますます深層化して行くのである。

とまれ現代独占企業にとって、「人間関係論」の遺産継承を受けての「近代管理学」は決して無駄な「独走」をなしたのではない。科学的に「記述的」であろうとしてもたらず克明な組織分析は、常に管理に有効な手段を提供しつづけるのである。

Ⅶ 結 論

われわれは、マーチ＝サイモンの組織論的視点に立ったモデル設定をきっかけとしてヒューマンリレーションズの歴史的展開の下に、(1)人間関係、(2)人間関係論、(3)人間関係管理をそれぞれ考察してきた。科学的管理法は賃金合理化においては見るべきものがあつたとしても、人間関係そのものについての認識を自らの管理制度に構造化するには至らなかつたのである。従つて、その「機械モデル」は限界を見るに至り、第2の「人間関係的モデル」の設定を必要とした。全体情况的視点からのアプローチは、社会システム概念を生み、組織の非合理的側面の重視を結果したのである。種々の調査は、モラル、リーダーシップ、インフォーマル組織等の社会学的、心理学的諸概念を管理にもたらしたが、人間関係の実体認識の出発点において強いイデオロギー的偏向をもっていたがために、労働者の真の主体性回復の方向づけには根本的解決策を提示し得なかつたのである。ここにインフォーマル組織の中における労働者に関する「満足度——モラル——生産性」の仮説の限界が示されてくる。

それで個人と組織の一元化を推進しようとする管理の側の努力は止ったのではない。労務管理の人間化の要請とあいまって人間関係的視点を基軸に管理の総合化、一般化が管理論の次のテーマとなったのである。理論的根拠としての人間関係論からシステム概念ならびに行動科学的アプローチを引継いだ近代管理学は、個人の組織への全人格的包摂化を意図する。安定感や帰属心に満足せず、自己啓発して止まない自己管理者を近代組織人と定義づけて、体制化された労働者像を自らの理論体系の中に構築する。意志決定者として、問題解決者として労働者は更に高度に複雑化した人間関係に組み入れられ、資本への包摂従属の度合を強めて行く。目標管理に典型的に見られる労働者像こそ、意志決定を自らのものとし、問題解決の重責を荷わされ、更に一層労働密度の強度化の対象とされる「現代組織人」である。人間関係論の現代組織化がかかる形で、歴史的社会的範疇の外で推し進められる限り、労働者の自己疎外は深層化し人間関係論が理念的にせよ意図したはずの労働者の主体性は益々確立の見通しの薄いものとなるのである。

[完, 1968. 2. 17]