

人間関係論批判序説

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 [以上本稿]
- IV 人間関係論の展開
- V 人間関係論の本質
- VI 人間関係論の限界
- VII 結 論

I 序

現代企業経営の高度化は、同時に資本主義経済の構造的矛盾の深化を意味し、巨大独占資本における企業実践は、企業人の行動の高度科学的な理論化を求めて止まない。本来経営は企業活動における人間側面を強調するものであるが、とりわけ今日においては人間の行動を組織に照合して理論的に位置づけようとする企業実践の要求が盛んである。

今、サイモン、アージリス、スコットと並んで代表的な組織行動論者であるリカートに例をとり、その近著⁽¹⁾“The Human Organization”の書き出しから一文を借りてみよう。かれらの人間組織の重要性の認識がいかに根強いものであるかの一端を知り得よう。

「企業活動の全局面は、人間組織の能力、モチベーションおよび総合的な有効性によって規定される。経営のすべてのタスクの中でも人材の管理が中枢の最も重要なタスクである。というのは何事も人材管理の成否にか

(1) R. Likert, The Human Organization, — its management and value, 1967.

かっているからである」⁽²⁾。

このように独占資本の経営実践が直面する困難を切実に表現するのは、リカートの例に限ったことではなく、実はアメリカ経営学を代表とする一連の近代管理学に共通の事実である。実践との関連において、また理論の実証においてともに強い実践性をもつアメリカ経営学は、従来その雑多で個別的な管理技術や理論を反映して管理知識や原理の体系化、総合化を図る方法論に関する意識的な反省とか論争は目立たなかったのである⁽³⁾。しかし、近年、伝統的な管理論の有する組織的矛盾を解消して、より経営実践に忠実な組織論的管理論を確立しようとする動きが抬頭してきたのである。本論では、こうした方法論的動向を踏まえつつ、人間関係論の批判的解明を図ろうとする。

Ⅱ 経営学方法論と組織論的思考

アメリカ経営学における方法論的反省は種々の形をとっているが、筆者の私見を述べる事が許されるならば、それには二つの方向を看取することができよう。その一つは管理諸研究の統合化であり⁽⁴⁾、他の一つは組織理論の類

(2) R. Likert, *ibid.*, p. 1. 次いで同著の狙いは、企業のシステムの性格と労働をモチヴェイトする諸力の解明にあることを述べている。(ibid., p. 2.)

(3) 山本安次郎教授は、アメリカ経営学的方法的反省を取上げて「経営学の進展が多かれ少なかれ方法的反省や方法論争を媒介とせざるを得ない限り、それはドイツに限らず、程度の差はあれ、わが国をはじめ、どこでも見られる現象である。この見方からすれば、とかく方法的反省と無縁と考えられたアメリカにおいても、実は方法論争が行なわれて来たのである」とアメリカ経営学も、ドイツ経営学同様に方法論争史を内包すると看做しておられる。山本稿「アメリカ経営学的方法的反省と経営学本質論(一)」『経済論叢』94巻4号, pp. 19~20.

(4) 統合化の提唱は H. クーンツの論文 “The Management Theory Jungle” *Journal of the Academy of Management*, Dec., 1961 (永島敬識助教授稿「アメリカ経営管理論における方法的混乱とその反省——クーンツ論文を中心として」『経済系』第55, 56集において詳細に紹介された) 参照。

本論文は後に1962年10月のシムポジウム “Management Theory and Research: Their Role in Improved Management” 「経営管理の理論と研究・近代経営管理におけるその役割」の論文集 H. Koontz(ed.), “Toward a Unified Theory of Management (経営管理の統一理論を目指して)” 1964に結実した。なお、山本前掲稿参照。

型化⁽⁵⁾である。前者は、それまでになされてきた管理論を一定の視角から学派的、あるいは系譜的に類別し、多様なアプローチを整理、統合して組織一般に妥当するような体系的統合的理論の確立を指向するものである。クーンツの「管理論のジャングル」解消のための学派分類⁽⁶⁾、工業経営における実践と科学的理論がテイラーとその一派によって統合され、その後、試行錯誤と研究の時代、合同の時代を経て今日から未来へと向うというヴィラーズの“Y”図⁽⁷⁾、経営の歴史的展開よりは最近における研究の系譜的分類に重点を置いたヘインズ＝マシーの分類⁽⁸⁾などがこれに相当しよう。方法論の体系的主張が本論の主旨ではないので、これらの統合化の試みについての個々の論評はさし控えるが、総じて、各学派、各分類に属する個々の学説についての詳細な吟味がほとんど行なわれておらず、またそれぞれの学派、分類相互間の関連が必ずしも明らかでないこと、さらに各学説が、その社会的・経済的背景との結びつきにおいて生成、発展の歴史的考察が加えられていない点⁽⁹⁾など、これらの統合化の努力が十分に理論的要請に応えることができないことを示すものであろう。

一方、方法論的思考の第2の動向としての組織論の類型化についてであるが、この問題は第1の動向とまったく切離されるべきものではなく、実は表裏をなすものと考えることができる。しかしながら、組織論の型を見分け、

(5) 組織理論の類型的分類については J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958. において3つのモデルが提示されている。山本安次郎「組織論の型と経営学的組織論の問題——バーナード組織理論を顧みつつ——」日本経営学会編『経営学における組織論の展開・役割・地位』pp. 14~16 参照。

(6) クーンツの分類は以下の如くである。

① 管理過程学派 ② 経験学派 ③ 人間行動学派

④ 社会体系学派 ⑤ 決定理論学派 ⑥ 数理学派

H. Koontz, *Toward a Unified Theory of Management*, pp. 3~10.

(7) R. Villers, *The Dynamics of Management*, 1954, p. 14.

(8) ヘインズとマシーは、近代管理思想への貢献の観点から次のような6系譜(streams)に区分する。W. W. Haynes and J. L. Massie, *Management*, pp. 2~3.

① 科学的管理, ② 管理の普遍原則, ③ 人間関係論, ④ マネジリアル・エコノミックスおよび管理会計, ⑤ 行動科学, ⑥ 計量的アプローチ。

(9) 雲嶋良雄「経営管理学の生成」昭和39年, p. 17.

これを比較研究して分類することは組織理論を全体として考察しながら、自分の研究する組織問題の地位や意義を明らかにする際、ぜひとも必要なことであるのに、かかる比較組織論という一般的な形で、分類原理を考えながら特殊組織論研究を試みることの重要性の認識はあっても、未だ十分な成果をみていないのではなからうか。⁽¹⁰⁾ただ、実際の研究上の必要上、かかる組織論型の分類が個別的研究課題に即しつつ、種々の形をとって行なわれているのは事実であり、マーチ=サイモンの分類(後述)、スコットの分類⁽¹¹⁾などに例を求めることができる。⁽¹²⁾

ここでは新しい組織理論をもっとも代表すると考えられるマーチ=サイモンの分類を取り上げてその立場を考察しよう。

マーチ=サイモンの分類方法は、最初から一定の組織理論の概念を決めて偏った見地に立つことを避けようとして次のような立場を示すのである。す

(10) 山本稿「組織論の型と経営学的組織論の問題」pp. 13~14参照。かかる比較組織論の業績の一つとして Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, Free Press, 1961. があり、最近のものでは T. Burns, "The Comparative Study of Organizations," *Methods of Organizational Research*, ed. by V. H. Vroom, Pittsburgh U. P., 1967. を指摘することができよう。ただし、ともに管理組織論的接近というよりは、社会学的接近に重点を置く。

(11) W. G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal," K. Davis and W. G. Scott (ed), *Readings in Human Organizations*, 2nd ed, 1964, pp. 112~134.

彼の分類についてのかかなり詳しい論述は、権泰吉「アメリカ経営学と組織理論——スコットの所論を中心として——」『経営論集』12巻1号参照。

そこにおいてわれわれは、①古典的組織理論(classical Organization Theory) ②新古典的組織理論(Neo-classical Theory of Organization), ③近代的組織理論(modern organization Theory)の三分類を提示される。しかし、彼の近著 *Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management*, 1967. においては、類型は運動の基準によって分類され scientific management movement, human relations movement, industrial humanism の3分類へと変っているのは注意せねばならぬ。この点に関しては、機会を改めて変化の過程を探ってみたい。

(12) 同様に他の論者の分類も必ずしも固定したものでもなく、また同一基準の通り、同一用語を用いるものでもない。権泰吉「管理組織理論の生成と発展」『経営論集』13巻2号 pp. 35~6, 注(10)参照。

なわち、「組織に関する命題は人間行動に関する記述であって、明示的にか
暗黙的にかはともかく、すべての命題に、組織における人間の行動を説明す
るために人間のいかなる特質が考慮されねばならないかという一連の仮説が
含まれているのである。」⁽¹³⁾そこで、組織行動に関する命題は次のように三大
別されている。

(1) 組織の構成員、とくに従業員は、受動的な用具であり、仕事を遂行し
指示を受ける能力はあっても、自から行動を創始したり、影響を有意義に行
使することがないと仮定する命題。

(2) 組織の構成員は、その組織に対して、態度、価値、目標をもたらし、
組織行動のシステムに参加するには動機づけないし、誘因が必要であると
し、また、かれらの個人的目標と組織目標との間には、不完全な並行関係が
存在し、現実的または潜在的な目標間の衝突が権力現象、態度やモラルを
組織行動の説明に中枢的に重要ならしめることを仮定する命題。

(3) 組織の構成員は、意志決定者であるとともに問題解決者であり、認識
や思索の過程が、組織の行動の説明に中枢的な役割をもつことを仮定する命
題。

そこで、つぎに、マーチ＝サイモンは述べる。これら三組の仮説の間には
矛盾はなく、人間行動を適切に表わす理論は、人間行動の用具的、動機的、
態度的ならびに合理的側面を考慮せねばならぬ。これまでの論著でこれらの
見地から一つだけを取り上げて終始論ずることはなかったにもかかわらず、
重点のおきどころの違いから、とくに重要とされた人間有機体の特定側面
のみが組織論者によって注目されてきた。第1のモデルは科学的管理運動の文
献に多く、次の2～30年間に態度や動機に重点をおく第2のモデルが官僚
制、人間関係、リーダーシップと監督、権力現象等の研究の主力をなすこと
となった。組織行動の合理的および理性的側面に重点をおく第3のモデル
が、他の二つのモデルよりも用いられ方は少ないが、とくに経済計画に参与

(13) J. G. March and H. A. Simon, *ibid.*, p. 6.

する経済学者や組織伝達や問題解決に関与する心理学者の著作がこれを代表する⁽¹⁴⁾のである。

そこで、マーチ=サイモンは、諸命題を選別し、現存の知識を秩序づける基準としてこれら3つのモデルを用いたのであるが、⁽¹⁵⁾組織論的近代管理学成立の過程から考察するならば、組織問題へのアプローチが三つの段階的局面を経験してきていると理解することができよう。従って、三つのモデルに相当する⁽¹⁶⁾時代的変遷は次のように段階づけられる。

(1) 科学的管理の諸研究に端を發し、その領域を作業レベルから管理者層、また生産過程から経営の全過程へと拡げて、経営組織の合理的形成と運用に重点を置く立場、これは1900年頃に始まり1930年代で完成の域に達する。

(2) 科学的管理の批判として作業者と監督者をグループとして把握し、組織を非論理的な感情の体系という角度から分析する人間関係論派の立場、1920年代に始まる。

(3) 思想的には第2の系列に属しながら、管理職能の分析の基礎として組織を本源的、抽象的レベルで把握しようとする立場、1930年代の後半に始まり、現在に至る。

ただ、マーチ=サイモンのモデルをかかると時代区分的な局面へと転換する作業において注意せねばならぬのは、現代組織理論は周知の如く純粹組織学⁽¹⁷⁾の立場に立つものであり、理論の一般化を狙うものである⁽¹⁸⁾。従って、われわれが経営組織に対するより客観的な接近をなすには、組織観の変遷を、生

(14) J. G. March and H. A. Simon, *ibid.* pp. 6-7.

(15) マーチ=サイモンの「組織論」の構成を見るに第1章でかかる見地を設定した後、科学的管理法を中心とする第1モデルを第2章で、態度と動機づけの第2モデルを第3. 4. 5章で、さらに組織行動の合理的モデルを第6. 7章で論じている。

(16) 原田実「組織学史」、三戸他著『経営学史』(昭和40年) p. 160.

(17) 山本稿「組織論の型と経営学的組織論の問題」p. 15.

(18) サイモン組織論の一般性は彼の行論の前提となっているが、とくに“Comments on the Theory of Organizations.” *American Political Science Review*, vol. 46, Dec. 1952. など参照されたし。

産過程の技術的発展，労資関係の展開などの作業の過程における現実的条件を加味しながら考察せねばならないのである。また時代区分は理解のためのものであるため，それぞれのモデルを扱った著作の発刊年とにずれが生ずるのは止むを得ないであろう。

ところで，上述の段階規定において知ることは，伝統的管理論の組織観が人間の把握に関して機械的であるとの批判から，人間関係論的思考が生成した事実であるが，いわゆる近代管理学もまた人間関係論的組織観を批判する立場に立つことをも同時に知るところである。その際に，バーナード＝サイモン理論を代表とする近代管理学は，サイモンを例にとれば，次に要約されるような方法論的指向をもつのである。⁽¹⁹⁾

- (1) 管理に対する統一的な概念の設定。
- (2) 管理の基本原理として，能率の原理を確立すること。
- (3) 科学的実証主義の方向に指向すること。

かかる見地に立てば，伝統的管理論の一翼をになう科学的管理法は単純な生産労働の能率的遂行に当って，機械の付属物として労働者を作業させる方法の分析をもっぱらとするものであり，そこで研究の対象とされる人間の行動は，(1)主として反覆的な作業で，生産労働や事務労働はすべて同様に反覆的な作業に分割されて，時間動作研究の対象とされる。(2)従って割当られる課業は特に問題解決や意志決定の複雑な活動を含まないと解されるのである。かかる意味で，科学的管理法はマーチ＝サイモンによって，生理学的組織論ときめつけられるのである。⁽²⁰⁾ また同様に，科学的管理の視点は自然科学者というよりは，技術者のそれであって，能率的組織と反覆作業の指揮という技術的体系の確立を目指すものであるとする。⁽²¹⁾

ところで，テイラー・システムないしは科学的管理法批判が本稿の直接の

(19) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2nd ed., 1957, chapt. II.

占部都美「近代管理学の展開」昭和41年，pp. 27～9 参照。

(20) J. G. March and H. A. Simon, *ibid.*, pp. 12～18.

(21) J. G. March and H. A. Simon, *ibid.*, p. 19.

狙いではないが、もう少しそれらのメカニズムを考察した上で、マーチ=サイモンの科学的管理に対する批判を吟味することはあながち無益ではなからう。

けだし、テイラー・システムの主要特徴は課業管理であり、その管理対象は生産現場における作業の合理化に向けられていたのである。この限りにおいては、まさしくマーチ=サイモンの指摘するところであるが、システムとしての生成、発展ならびに消滅は管理機構のみがこれを規定するのではなく、⁽²²⁾ システムの構成要素と考えられる他の経済的社会的要因も運動自体を制約するのである。

科学的管理法生成の基盤は、19世紀末の独占資本主義確立期におかれており、資本の蓄積、資本の有機的構成高度化が進行するトラスト時代の産物である。⁽²³⁾ 大工場制度の確立による経営規模の拡大、機械体系の完成による生産技術の高度化は、一方で労働組合数の急激な増加をもたらし、他方、資本家側の賃率切下げに対抗するに組合側の組織的怠業をひき起していた。そこに、賃金問題をめぐる労資間の対立抗争の「科学的」な解決策として科学的管理法の登場が要請される素因を見ることができる。従って、組織的怠業の克服、高賃金と低労務費による労資間の利害の調和がテイラーの直接的な目標となる。この問題の解決の方向はテイラーによって、労働者1人当りの作業量の増大方策に見出され、一方では、時間、動作、研究、唯一最善の方法の発見といった作業合理化のための作業分析技法の確立へと進むとともに、他方では、「日々の公正なる作業量」を遂行せしめるための職能的職長制度、計画室、指図票制度、差別的出来高賃率制といった諸管理機構の展開を図ることとなったのである。

計画と執行の分離、計画・決定の管理側への集中が、成行管理を批判する

(22) 管理体制としての科学的管理法から人間関係論への移行が、直ちにその管理体制の全面的否定となるかについては問題が多い。詳しくは後述するところである。

(23) 野口祐「経営管理論史」昭和38年、p. 61 参照。

ところの科学的管理法の根本原理である。労働者側が作業速度, 方法, 用具, 工具等についての知識, 経験を保持しているのに対して, 管理者側が, それについては無知, 無関心であったことが, 組織的怠業の技術的基礎であり, テイラーは, 上述のような管理機構を設定することによって労働者側に残されていたこの計画労働, 頭脳労働の要素を一挙に管理者側へと集中することを狙ったのである。⁽²⁴⁾そこからさらにテイラーは自己の科学の究極的な体系として次の4つの原則を指摘した。⁽²⁵⁾

- (1) 真の科学を発展させること。
- (2) 労働者を科学的に選択すること。
- (3) 労働者を科学的に教育し, 啓発すること。
- (4) 管理者と労働者とを親密に協働させること。

かかる原理を提示することによって, テイラーはそれまでの経験と研究を体系化し, 「課業管理」よりも「管理科学」を確立することを狙うものであった。つまり, 一方では, 作業の科学によって課業時間を短縮し, 労働強化と作業のより一層の単純化による賃下げを行ない, 他方では, 科学的選択と科学的教育によってそれを保障する手だてを確保し, さらに管理労働と執行労働の分化を明確にし, 協働にもとづいて資本と労働との対立を緩和しようとするものであった。⁽²⁶⁾

かかるテイラーの理念からは二つの側面を察することができる。一つは, 「近代管理学」が正面から攻撃する徹底した合理主義と人間機械化=自己疎外の徹底化の側面であり, 他はこの疎外状態からの回復を労資協調主義に求める「精神革命」の側面である。

テイラーの主張する精神的態度の変革は, 経営者理念としての一方的なそれだけでなく, 管理者と労働者の双方についてのものであり, それも, 可及的最大の余剰を生産するために協働する責務ならびに伝習的ないし個人的知識か

(24) 原田前掲稿, pp. 165~6。

(25) Taylor, *The Principles of Scientific Management*, p. 130.

(26) 野口前掲書, p. 75。

ら科学知識への変革の両面からなるものである。⁽²⁷⁾そこに集中的に示されているイデオロギーは、明らかに矛盾する合理的な科学主義と非合理的な労資協調主義という二つの要素を含みながら、激化する労資対立の矛盾を回避しようとする姿勢を表わすのである。⁽²⁸⁾

テイラーにおいて、その管理法展開の当初から一貫して精神革命が唱えられたのではなく、また、精神革命論表現の形が通常のものではなく、労資関係が却って科学的管理法ないしはその派生としての能率技師達の運動によって高められた段階で、聴聞会という特殊な方法で行なわれた事情を斟酌すれば、⁽²⁹⁾余りに精神革命論を強調することは逆にテイラーの管理思想を歪める惧れがある。やはり、テイラーの論著を一貫する理念は、課業管理という技術体系に基礎をおく管理科学の確立であり、そこでの管理概念はその内面的構造にまで立入る「科学的」な分析はなされてはいない。計画と執行の分離にもとづく職能化原理は、その後の管理組織合理化の根本的思考として大いなる足跡を残したことを否定することはできないにしても、科学的管理法の段階においては、さらにそれ以上のレベルまで分析は進められていない。その限りにおいて、サイモンがテイラー、キューリック、ファイヨールを含めた

(27) Taylor's Testimony Before the Special House Committee, p. 44~5.

(28) この点に関して野口教授は次のように説明しておられる。「この労働問題解決のための経営イデオロギーは、そのもつ労働組合否定の方向のために必然的に反対をまねき、より矛盾を深めるモメントとなったことは周知の事実である。」野口前掲書, p. 76。「その典型的な実例として、ボストンのウォータータウンの兵器廠で、1909年に科学的管理法を導入した後に、1911年にストライキが発生したことや、その後1913年になって反対運動が激化したことがある。」同書, p. 80。

ウォータータウン事件については、エイトキン Hugh G. J. Aitken の著書にもとづく桑原源次助教授の報告がある。桑原稿「科学的管理と労働——ウォータータウン兵器廠鑄物工ストライキを中心として——」『商学論集』30巻1号。

(29) 藻利教授はこの点を顧みて、次のように述べておられる。

「労使共栄に関する『精神革命』が、そこでもっとも強調せられているゆえんは、けだし、この聴聞会が労働組合の科学的管理排撃運動にもとづいて議会の設置せられたアメリカ議会の特別委員会 (The Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other systems of Shop Management) におけるものであったことにあるものと解することも、必ずしも大過をおかすものではないであろう。」藻利重隆「労務管理の経営学 (増補版)」昭和41年, p. 330。

伝統的管理論に対してなした次のような批判を検討する価値が充分にあるものと考えられる。⁽³⁰⁾

- (1) いままでの諸管理原則は、二律背反的な性格をもつものが多い。
- (2) 管理の具体的問題に応用する場合、いままでの管理原則は意味があいまいであり、管理有効性をもたない。
- (3) 管理の科学であるためには、管理に対する統一的概念を必要とするが、管理原則論は管理に対する統一的な概念の設定を欠いている。
- (4) いままでの管理原則はその経験的な妥当性を検証することができない。

テイラーの諸制度がオリジナルな形で導入されたことは少なく、また、1910年代において職能的職長制度の利用例が乏しい事実などは、⁽³¹⁾原理と実践との乖離を意味し、マーチ=サイモンの批判を裏づけるものである。このことはまた、資本の実践的要求に対して、科学的管理論が十分に応えきれなかった証左と解し得よう。しかしながら、職能化原理、計画と執行の分離などの諸原理を当時の独占資本化しつつある産業界に提供することによって、その後の1920年代の繁栄をもたらした功績、あるいは受動的、用具的モデルに必らずしも該当しない非合理的な労資協調主義を中核とする精神革命論の提唱など、近代管理学の組織論的思考でもって一方的に批判し去ることのできない諸側面は、近代管理学のそれ自体の論理性とも関連して今後⁽³²⁾に検討すべき問題としたい。

(30) 占部前掲書, p. 25.

(31) R. F. Hoxie, Scientific Management and Labor, p. 31.

(32) なお、藻利教授は、人間関係論的人事管理もまた、広義においては、今日の科学的管理の一つの部分的内容をなすものと理解する立場において、テイラーの精神革命論を次のように評価されておられる。少し長文ではあるが引用させて頂く。
「けれども、テイラーにおける『精神革命』の提唱が無意味であったわけでは決していない。われわれはかえってそこに、今日、人間関係論が取りあげている『変更の速度』の克服に関する先駆的問題提起を見出すことができるからである。それは、ひとり科学的管理のみならず、これをも含めて、あらゆる能率増進上の諸方策の実施に関して、あるいはさらに広く、変更の導入に関してこれを円滑化し促進し、さらに効果的なものにするための人間的条件の形成を問題とするもので*

ともあれ、科学的管理法ならびに管理原則論は、一方で人間関係論における管理情況への臨床的接近へ、他方で組織一般論における意志決定過程の分析へと批判的發展をとげる。

Ⅲ 人間関係論生成の背景

上述のごとく、マーチ=サイモンの分類による第1のモデルから第2のモデルへの転化は人間関係論の登場を意味する。科学的管理論を生理学的組織論とみ、技術論とみる限り、労働者が自己の属する組織に態度、価値、目標といった社会関係における諸指標を見出すことは難しい。また、労働者の作業のみならず、管理をも含めての全体情況を分析することもなされなかった。このように考えれば科学的管理法が成行管理のアンティ・テーゼとして登場したごとく、人間関係論が科学的管理法のアンティ・テーゼとして抬頭する⁽³⁴⁾のは予定的進行であったといえる。

* あり、われわれは簡単にこれを變更の導入を促進するための人間的条件の形成として規定しうるであろう。それは科学的管理そのものにとって決して不可欠の前提条件をなすものではないが、しかもなお科学的管理の導入に対する促進条件としてきわめて重要な意義をもつものであることはこれを否定することができない。そして、こうした問題を提起したところこそ、テイラアの『精神革命論』の意義があるとすれば、テイラアの『精神革命論』は決して軽視せられえないのみならず、かえって、これを指摘し、高唱したテイラアの慧眼をわれわれは高く評価せざるをえないのである。けだし、このテイラアの『精神革命論』のうちこそ、われわれは、今日問題とせられている人間関係論的人事管理の先駆的形態を認めることができるからである。」藻利前掲書、pp. 330~1。

(33) 占部前掲書、p. 22。

(34) アンティ・テーゼとしての展開が前段階の全面否定であると断ずるのは早計である。質的に異なった新段階が産れるためには、前段階の量的展開における矛盾の高度の激化がなければならぬからである。その際、前段階は新段階の物質的基礎となる。

マーチ=サイモンのモデル設定にあっても、重点の相異が強調されており、全面的否定の論調をうかがうことはできない。同様にスコットの場合でも、組織理論が古典から新古典へ、さらに近代へと変る過程は、それぞれの前の類型のもつ欠陥の補足であるとみている。つまり、新古典的組織理論は、古典的組織理論のいくつかの側面をうけいれながらも、個人の行動やインフォーマル集団に起因する修正をそのうえにつけ加えるのである。

W. G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal." p. 116. なお、本稿注(12)参照。

ところで人間関係論の生成を論ずるに際して人間関係そのものに関する予備的な知識が与えられねばならない。人間関係を社会の人間行動一般における対人関係としてではなく、資本主義社会における企業での人間関係として捉えるならば、人間関係は根源的には資本主義社会の生産関係によって規定される。従って、その具体的現れは、労働過程の社会的、協業的性格の拡大に伴ってより明確なものとなるのである。その意味で人間関係は経営に見られる組織一般に特有な事象としてのみではなく、より資本主義的協働に意義づけられたものと見なければならぬ。従って、まず、人間関係論生成の背景をなす社会、経済基盤を考察することが当面の課題であるといわねばならない。

管理組織研究が作業組織から企業の管理機構全体へと対象領域を拡大したのは、第一次世界大戦後の産業合理化運動、なかでもその中軸をなしたフォード・システムの一般的普及、発展による生産の物的・技術的基礎の変革、および資本の集中、なかんずく垂直的結合運動の発展による企業の質的発展等によって規制された独占資本の経営実践上の要求を反映してのことである。1920年代の組織研究が追求した職能中心のフォーマルな組織原理も当時における巨大なトラストを全体的、統一的に支配運営するための管理機構の整備を必要とした当時の独占資本の経営実践の要求を反映したものである。⁽³⁵⁾

ホーソン実験が行なわれた20年代から30年代は、ブームと崩落の時期⁽³⁶⁾であり、1920年と1929年の二つの恐慌をもつ時期でもある⁽³⁷⁾。1920年アメリカ

(35) 権泰吉「管理組織理論の展開」『経営論集』14巻1号, p. 115.

(36) ルイス・M・ハッカー著, 安村欣次訳「アメリカ資本主義」昭和33年, p. 109.

(37) 第一次大戦後からニューディール政策にかけてのアメリカ資本主義の歴史的経過をたどれば次のようである。

1919 労働運動激烈化, 鉄鋼業大ストライキ。

1920 戦後最初の周期的一般経済恐慌。

1921 ワシントン軍縮会議。

1922 アメリカ労働者党成立。

1924 相対的安定期に移行。

1926 資本主義諸国の景気後退。

1928 第一次世界大戦後の好況頂点, 株価急騰。*

経済は農産物価格下落をきっかけとして恐慌に突入し、1921年には失業者は全労働者の23.1%にも及んだ。⁽³⁸⁾ 1921～22年の戦後の景気後退は、1924年には繁栄に転じ、産業合理化運動の波にのって、住宅建築、自動車生産の伸びは国内市場の拡大により目覚ましいものがあった。しかし、全体の景気の進行は石炭業と紡績業にはさほどの繁栄をもたらさず、工業の一時的繁栄にも拘らず農業にあっては慢性的恐慌は深化を続けた。一方、繁栄の最も大きな特徴は、大規模な取引所投機であった。企業合同に基づく国内貨幣資本の過剰、それと結びついた異常な低金利、高度な集積と独占の成長による小資本投下の不可能がこうした投機熱をあおった。その結果は、1929年恐慌から1933年の銀行、信用体系の完全崩壊⁽³⁹⁾となって現われた。ここに産業合理化運動は、ニューディール政策を契機として恐慌合理化へと転ずる。人間関係論抬頭の時期的背景は以上の如きものである。一方、労働者の状態はどうであったらうか。

産業合理化の過程において、合理化それ自体は機械による労働力の代置によって生産性を高め、労働力の節約をはかるのであるが、資本主義の無政府的生産の場合には排除された労働力の再雇用の保障はなく、20年代の合理化にあっては固定資本の増大と失業者の増加の傾向は著しいものがあった。価格の上昇、固定設備の増大に比して、賃金水準は停滞し、やがて労働者の消費力の減退は「生産と消費の不均衡」として顕在化したのであった。⁽⁴⁰⁾

* 1929 世界大恐慌開始 (-1933), アメリカ完全失業者 150 万人をこえる。平均賃金低下。

1930 ウォール街大暴落。

1931 世界経済恐慌の拡大深化, 国家独占資本主義の強化, 労働者の絶対的貧困化つよまる。失業者の飢餓行進。

1933 アメリカ金融信用体系の崩壊, 失業 1,300 万人, ニューディール基礎法案 (全国産業復興法), 重要法案通過。

橋博「現代生産管理論——生産合理化の歴史と理論——」pp. 32～3 の年表より作成。

(38) E. ヴァルガ, 及川編「世界経済恐慌史」岩崎書店版, 1950, p. 153.

(39) E. ヴァルガ, 前掲書, pp. 154～6.

(40) 植村省三「経営学の根本問題」昭和42年, pp. 133～4.

合理化運動とそれに続く、相対的安定の時期においては、労働者の境遇改善を闘争によらないで生産性の向上によって実現しようとしたゴムパースの率いるAFLの階級協調主義は、未熟練労働者、移民労働者の増加と相まって労働組合運動そのものを全面的に衰退せしめることとなった。⁽⁴¹⁾ 第1表は、

第1表

年次	労働組合員数	年次	労働組合員数
1920	5,034千人	1928	3,567千人
1921	4,722	1929	3,625
1922	3,950	1930	3,632
1923	3,629	1931	3,526
1924	3,549	1932	3,226
1925	3,566	1933	2,857
1926	3,592	1934	3,249
1927	3,600	1935	3,728

D. Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 4th ed., 1956, p. 360.

当時の労働組合員数の動向を示したものであるが、労働者組織率は、最盛期の1920年でも、全稼得労働者数の1/8、1930年には1/12程度でしかなかった。⁽⁴²⁾ この傾向は全国を通じてのもので、問題のW.E.のホーソン工場では、1940年代まで組合はなかったといわれている。⁽⁴³⁾ しかし、組合運動の低調が、直ちに

労働者階級の独占資本に対する対立関係の低調を意味するものではなかった。生産の集中、集積、経営の多角化は、製品のコスト低下を図るための大量生産となって現われ、独占資本に莫大な剰余価値を保障したのに反して、労働者階級には労働強化、疲労の慢性化、早老、疾病、災害、失業をもたらし、彼等の窮乏化傾向をより一層おし進めた。労働者階級の敵意と反抗は、作業意欲の著しい減退、生産高の抑制の形をとった怠業や労働移動の増加となり、ストライキとなって表面化した。⁽⁴⁴⁾

このような恐慌を契機とした労資の階級的対立は、合理化によって生みだされた失業者の存在によりさらに激化することとなり、合理化の著しい阻害条件と化した。かかる独占資本の経営実践に対する制限は経営における人間

(41) 権前掲稿, p. 119.

(42) 岡本広作「アメリカ労働経済史」中央労働学園版, 昭和25年, p. 161.

(43) 笛木正治「労務管理」昭和42年, p. 130.

(44) 権前掲稿, pp. 119~20.

要素の重要性を資本の側に改めて認識させ、モラルの問題の重要性が強調されるに基盤を形成する至る。

ところで、人間関係論の形成が科学的管理の直接的展開としてのみ理解することは難しく、人間関係論に流れ込む系譜も労務管理、組織理論だけに限るものでないことはいうまでもない。⁽⁴⁵⁾次に上述のような経済的社会的背景から人間関係論がいかに現実化して行くかの過程を人事管理を中心に考察しよう。

科学的管理の組織論的思考が、人間の精神面＝情緒面の把握において欠陥を有していたことは既述のとおりであるが、テイラー・システムからフォード・システムへの移行期にあつて、既に、初期の人事管理の性格を規定するものとしての精神技術の研究がなされていた。⁽⁴⁶⁾これは心理学的接近から産業能率の問題を解明しようとするものであつたが、かかる研究は労資の対立抗争を管理的手法によって解決しようとする人事管理に合流することとなる。当初の人事管理は、第1次大戦中に生じた労働力不足を資本の立場から充足しようとして労働力の高度利用を意図したものである。また、激化する労働運動に対し企業内施策により対処せんとするものでもある。従つて、それは心理学的、生理学的内容をもつた労働科学の領域と、労資協調を能率促進の立場から実現しようとの労資関係の領域との二領域からなるものであつた。⁽⁴⁷⁾

(45) 田杉教授は人間関係論の系譜はかなり以前にさかのぼることができるとして、次の5つの分野を挙げておられる。

- ① 制度派経済学 ヴェブレンやコモンスらの現実的制度論。パールマンらの労働経済学。
- ② 労務管理ないし人事管理の研究 ティードおよびメトカーフらの労務管理研究、スコットとクロージャーの人事管理論(1925)。
- ③ 科学的管理 テーラーを中心とする科学的管理論。
- ④ 労働医学ないし産業生理学 第1次大戦中イギリスの産業疲労に関する生理学的研究。
- ⑤ 労働心理学 ドイツのミュンスターベルヒの労働心理学(1912)。

(46) H. Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, 1913.

W. D. Scott, *Increasing Human Efficiency in Business*, 1914.

(47) 野口前掲書, pp. 119~122.

前者は、テイラーの管理手法を労働力の側面に沿って具体的に展開しようとしたものであり、その重点は人間の性質ならびにその構成要素についての検討にあった。一方、後者は、経営者の温情主義に基づき、高賃金ないし福利厚生施設の充実という方向へと展開した。しかし、当時であっても、人間に対する基本的視角は、労働を苦痛と考える従業員には経済的ないし物質的刺激（動機づけでないことに注意）を与えることをもって良しとする、まさしく受身の用具モデル的認識であって、何らテイラー時代のそれと変わるところがなかったのである。他方、AFLの労資協調主義と相まって、労働組合の結成阻止を当時の人事管理は狙いとしていた。そして、この目的はある程度達せられていたと考えてよかった。

このように、人事管理は科学的管理の一つの発展形態として存在を明らかとするに至ったが、実態は必ずしも充分ではなく、それなりに欠陥をもっていた。その一つは、当時確立しつつあった職能論的組織論との関連において人事管理が専門化し、いわゆる専門家がこれを担当したことである。⁽⁴⁸⁾組織の職能化は当時二つの基本的類型をとっており、一つは人事管理の職能遂行はライン部門が大部分これを行ない、人事管理の専門家はスタッフとしてこれに助言を与えるタイプである。他は、生産、販売、購買、財務などの各部門に対等に位置する職能別のサービス部門化のタイプである。いずれのタイプにせよ、人事管理に専門的な知識、経験、技能が必要なことは原則的に当然のことであったが、人事問題が協働的な労働の社会化の過程から生ずると考えるならば、人事管理は基本的に各部門々々のラインにおいて担当されねばならず、それを派生的な立場の人事専門家に委ね切ってしまうことは誤りであった。

もう一つの欠陥はその消極性にあった。既述のように、人事管理が労働組合の結成を阻止する目的をもっていたのであったが、これとても労資協調を建前とする以上、管理目的に積極的に貢献するわけにはいかなかったのであ

(48) 笛木前掲書, pp. 121~2.

る。

1920年代の人事管理の対象とした人間像は、生理や心理において捉えられた個別的な人間に他ならなかった。しかし、こうした人間は本質においてあくまでも社会的労働過程における資本と労働の関係によって規定されるものであり、具体的には、労働過程での労働力の能率的利用、労働強度との関連において把握される人間である。そこでの人間は管理により客体化され、対象化された存在にすぎず、人事管理がいかに関別的に生理的心理的特性の研究を重ねたところで、労働者の主体性を真に確立することはできない。かえって、こうした諸特性を労働者の全人格から切り離して管理の対象に組入れることによって、労働者の非人間化・物質化を一層強化するのみであった。むしろ、労働者の主体性の確立は、かかる資本家的合理化に反対する闘争における労働者の団結、すなわち、労働組合の結成と、その強化を通してのみ実現される性質のものである。

そうした時にあって、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。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。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。一般に人間関係論研究はメイヨー一派を嚆矢とすると理解されているが、人間関係論の展開はフォレットによりなされたと見ることが出来る。

〔以下次稿〕