九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

# ヒューマン・リレーションズについて : 一つの経済学批判としてのメイヨイズム

副田, 満輝

https://doi.org/10.15017/4362441

出版情報：經濟學研究. 23 (1), pp.37-64, 1957-05-15. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

# ヒューマン・リレーションズについて

## ——一つの経済学批判としてのメイヨイズム——

副田満輔

目次

序
一　メイヨイズム
二　メイヨーとマルクス
三　メイヨーにおける経済学批判
四　レスリスバーガーにおける経済学批判
むすび

本稿は、ヒューマン・リレーションズをメイヨー・グループ（いわゆるハーヴァード・グループ）のそれでとらえてメイヨイズムなるものを措定し、それが一つの経済学批判でもあり、且つその批判から出発して自らの学説体系——産業または経営の社会学を樹立しようとしているものであるという観点からその次第を考察したものである。

# 序

ヒューマン・リレーションズという言葉はいろいろに使用され、いろいろに理解されているようである。尾高邦雄氏は五通りの解釈をあげられており、(一) W・H・ノールズは、違つた角度からではあるが、これまた五つの用法を指摘している。(二) しかし、大別してみると、ヒューマン・リレーションズをもつて労務管理の技術であるとなす見方と、経営社会関係を研究し理解する方法とみる見方との二つに煎じつめることができるようである。前者はいわばヒューマン・リレーションズ・テキニークであり、後者はヒューマン・リレーションズ・アプローチであると一応云えよう。

ヒューマン・リレーションズは、本場のアメリカ同様、わが国でも主として一部の社会学者や経営学者とくに労務管理論者によつて論じられているが、社会学者と経営学者とでは、問題意識において、したがつて問題の取上げ方なり接近の仕方において相異のあるのは当然であろう。しかしながら、ヒューマン・リレーションズを労務管理の技術とみるにせよ、経営理解または研究の方法とみるにせよ、これらの見方は、ヒューマン・リレーションズの部分または一面——重要な部分または一面——をとらえたものではあつても、その全体をとらえたものとは云えないように思われる。

ヒューマン・リレーションズは、かつてテイラーの科学的管理法がそうであつたように、一つの社会的な運動にまで発展しつつある。そして、ヒューマン・リレーションズ・ムーヴメントが云々されている。(三) ヒューマン・リレーションズを一つの運動として考察することが、ヒューマン・リレーションズを理解する一ばん手近な方法の一つではないかというの

が、私の今の考えである。

ヒューマン・リレーションズまたはヒューマン・リレーションズ・ムーヴメントの推進者は、ふつう、メイヨーを中心とするハーヴァード・グループであると考えられている。ティラーが科学的管理法の父と呼ばれるほどの意味で、メイヨーをヒューマン・リレーションズの父と呼べるかどうか、それは私にはわからない。おそらく異論があるにちがいない。(四) またティラリズムが云われると同じほどの意味で、メイヨイズムを云々することができるかどうかについても、私には確信はない。だれもそんなことを云つた者はないようである。これについても異論があるに相異ない。というより、テイラーのばあいがそうであつたように、当のメイヨーとそのグループがまつ先に抗議するにちがいない。(五) しかし、私はここで一応、メイヨーをヒューマン・リレーションズの父に見立て、メイヨイズムを措定して、この側面からヒューマン・リレーションズを考察してみたいとおもう。これが、ヒューマン・リレーションズを理解する近道であると思うからである。

思うに、エルトン・メイヨー(1880〜1949)は一人の文明批評家であり、社会改良家でもある。(この点についても、あとで触れるように、同調者のなかには異論があるようである。)この意味において、ひとは、メイヨイズムをマルクシズムと比較することができるかもしれない。もちろんそれは、メイヨーの思想がその威容と内容とにおいて、マルクスのそれに匹敵するものをもつているという意味ではない。ただ、ヒューマン・リレーションズを理解するすべとして、メイヨイズムを措定して、これをマルクシズムとくらべるのも一法であるというだけの意味である。

メイヨイズムは一つの社会改良の思想・理論であり、その実践・運動でもあるが、その実践の場がすぐれて企業経営で

あり、その方法が直接には、経営管理とくに労務管理であるという点において、ヒューマン・リレーションズは、他方、これをテイラリズムと比較することができると思われる。そして、このような接近の仕方こそ、いろいろに解釈されるヒューマン・リレーションズを全面的に、したがつて批判的に理解する一ばんの近道ではないかというのが私の今の考えである。

メイヨイズムの技術的または実践的側面については、経営学者なかんづく労務管理論者によつてすでに詳しく論評されており、そのかぎりでは若干テイラリズムとも比較されている。しかし、メイヨーを一人の文明批評家、社会改良家としてとらえ、その哲学的というか思想的側面を論評したものはあまり見当らないようである。いわんや、これをマルクシズムと比較するなどといつたことは為されていない。これは実に突飛なことである。私はこの突飛なことを行つて、これを足がかりとして、この論を進めて行きたいと思つている。

（註）

一、尾高邦雄『人間関係』、ダイヤモンド社経営基礎講座『人事管理』一四五―一五七頁。同氏は次の五つの解釈をあげている。(1)人事管理一般、(2)人間関係管理、(3)あるべき人間関係、(4)事実上の人間関係、(5)ヒューマン・リレーションズ・アプローチ。

二、William H. Knowles: Personnel Management, a Human Relations Approach, New York, 1955, p.p., 98～106.
彼は次の五つの意味をあげている。(1)無意味な言葉‥‥人事管理一般としての(2)コミュニケイションズ・アプローチ、(3)産業社会学または社会心理学、(4)人事管理への社会諸科学の適用、(5)経営倫理学。

三、W. H. Knowles: ibid., p.97. Georges Friedmann: Problèmes du Machinisme industriel, 1954, p.p.,289～. p.366.

四、馬場敬治氏によれば、メイヨー・グループの所説はアメリカにおける人間関係論の諸学説の一つであつて、これによつてアメリカの人間関係論を代表させることはできないとされている。そしてヒューマン・リレーションズといえばメイヨー・グループしか考えることのできない日本の学者達の視野の狭さを非難されている『経営学と人間組織の問題』三八頁その他。

五、メイヨーとそのグループはイズムというものを極端にきらつて排撃している。来るべき新らしい社会すなわち彼らのいわゆる adaptive society においてその指導者たるべき administrator は一つの "ism" の代表者たるべきではなく、メイヨーのいわゆる "polyphasic method" (多面的方法) の代表者でなくてはならないという。F. J. Roethlisberger: Master and Victim of Double Talk, in Hoslett: Human Factors in Management, 1951, p. 58. E. Mayo: Social Problems, 邦訳一五頁。

## 一　メイヨイズム

### ——中心課題としての人間協働の問題——

メイヨーは文明批評家である。彼は現代の産業文明、とくにアメリカのそれを批評する。思うにメイヨイズムの中心課題は人間協働 (human collaboration) の問題である。うしなわれた人間協働 (の能力) をいかにして取戻すかということがその中心問題である。メイヨーは自発的協働 (spontaneous collaboration) のなかに人間の本質をみているようである。現代産業文明において人間はその本質をうしなつている。いかなる仕儀によつてその本質をうしなうにいたつたか、その次第をみるところにメイヨーの文明批評があり、うしなわれた本質すなわち協働 (の能力) を取りもどすための手段として彼のいわゆる「社会的技能」(social skill) またはヒューマン・リレーションズ・テキニークがあり、さら

にこの手段をきたえあげるための基礎理論としてヒューマン・リレーションズ・シオリーがあり、その方法としてヒューマン・リレーションズ・アプローチがある。少くともあるべきである。(一) ヒューマン・リレーションズを一つのイズム、一つの社会的な運動として理解するとき、何よりもその批評が内蔵する中心課題、その解決のための理論と実践、ならびにそれら各々の方法が問題となるはずである。

われわれは、メイヨーの文明批評をみるに当つて、その根底によこたわつているところの彼の人間観から入つていくことが、話の順序として、便利なようである。

メイヨーはこれが私の人間観だといつて、彼の人間観なるものをまとめて説明して呉れているわけではもちろんない。彼の諸処の論述から汲みとるよりほかに仕方がない。あるいはむしろ彼の諸著作全体が彼の人間観の展開であるといつたほうが適当かもしれない。

彼は人間をまず社会的動物とみる。(二) そして社会または社会的なものの本質的内容を協働とみているようである。人間とはつまり自発的に協働する動物である。この協働においてはじめて人間は人間としての満足を味わい、彼自身をみいだすのである。この人間的な満足ということがメイヨーにとつては大切である。協働は意識的な人間の共同活動として共同の目的をもつている。この共同目的にむかつてお互に力を協せること、そしてこれを通じて個人的な満足を得ること、ここに人間の本質があるのだと、メイヨーは云つているようである。

「仕事を通じて他の人々と持続的且つ密接な交際を結ばんとする欲求は、人間本能の中で依然として強いものであり、

おそらく最も強力なものと思われる。」(三)

「最近、二人の著者が、産業あるいは一層大きな社会とは一つの協同作業体制に外ならないという事実を強調した。」(四)

メイヨーによれば、すべて基本的な社会集団は、二つの基本的職能を果さなければならない。一つは、成員の物質的経済的必要をみたすための財貨を生産し分配すること、他の一つは、右の目的のため成員の自発的協働を確保し、これによつて各人の人間的満足をえせしめること、これである。このことをメイヨーは彼の諸著のいたるところで繰返し述べている。もつとも要約された形では次のように述べられている。(五)

「あらゆる社会的グループは、それがどのような文化的水準にあるにせよ、二つの不断に生起する行政的問題(アドミニストレーティヴ)に当面すると共に、かつこれを適確に措定しなければならない。すなわち、その成員としての個人並びにグループのために次の二点を確保しなければならない。

(1) 物質的経済的必要の充足。

(2) 組織を通じての自発的協同関係の維持」

メイヨーによれば、この二つの基本的機能が調和し均衡することが取りも直さずその社会集団が調和し均衡することである。各社会集団はそれぞれそのアドミニストレーターをもつている。彼らは、前記の二つの基本的機能を果すため二つの基本的技能——技術的(経済的)技能と社会的技能——を備えていなければならない。そして、これら両者を相共に発展させ、二つの基本的機能を調和均衡させて行くところに、彼らの基本的任務があるのである。

ところで、現代の産業文明においては、この二つの基本的機能のあいだに極端な不均衡がみられる。技術的技能つまり生産技術の方は革命的に発展したけれども、社会的技能は取残されている。いな、技術的技能は社会的技能を犠牲にして一方的に発展した。ここに現代産業文明の疾患の根因があるというふうにみるのである。メイヨーは、戦争、失業、労働不安等々のなかに現代産業文明の疾患をみている。彼はこれらの疾患を一口に社会的混沌（ケオス）または無政府（アノミ）という言葉で云いあらわしている。

「熱意をもつて協同関係を結ぶという人間の能力が、不断にかつ急速に低下し、そのために、われわれは国内においても、又国際的にも、ただに混沌への方向を辿つているのみならず、又無政府へ突入しているのであるが……」(六)

「技術的技能と社会的技能との発達の不均衡が、社会に及ぼす結果は悲惨なものであつた。若し社会的技能が技術的技能と共に一歩一歩前進していたならば　世界には再度の欧洲戦争は勃発しなかつたであろう。」(傍点はメイヨー)(七)

近代産業社会に先立つ諸社会においては、二つの機能、二つの技能はそれぞれ手をたずさえて進んだ。中世の徒弟制のもとにおいては、技術的技能を教へたり学んだりする過程そのものが同時に社会的技能を発展させ習得する過程でもあつた。今日のように、「不断に入れかわる労働者間の結合を是正するに必要な秩序維持のための社会的技能を、あわせて必要とはしなかつたのである。」(八)さらに歴史をさかのぼつて原始社会についてみても、いな歴史をさかのぼればさかのぼるほど、二つの技能は渾然と一体をなしている。たとえば、オーストラリアの原住民族のあいだでは、或る種の技術的・経済的活動そのものが、祭式の形をとり、これによつて成員の人間的満足が充たされている。(九)

現代の産業文明では二つの技能がバラバラになつている。自然諸科学の発達や技術革命の進展によつて、また経済学や経営学の発達によつて、技術的技能はおそろしく進展したが、肝心の社会的技能のほうは置き去りにされ、むしろ犠牲にされた、と云うのである。仕事を通じて他の人々と持続的かつ親密な交際を結ばんとする「このやみがたい欲求が人々相互間の効果的協力のためよりも、むしろこれとまつたく逆方向に作用するところに、近代社会の一大悲劇がある。」(一〇)

現代産業文明の疾患を以上のように診断すれば、その処方箋はおのずから明らかであろう。すなわち、極端なアンバランスにおちいつた二つの技能をふたたび均衡にもちきたすことである。社会的技能の大きな立ちおくれを取戻して、発達した技術的技能と歩調をともにさせることである。

メイヨーは、現代産業文明の疾患の診断にあたつてデュルケームやル・プレーなどの社会学的研究を援用しているが、かれらの治療策には反対している。もちろん、これらの人々ははつきりした処方箋を書いたわけではないが、彼らの懐古的なロマンティシズムを、メイヨーは批判している。つまり、これらのロマン派が技術または技術的技能の行き過ぎに病根をみているのにたいし、メイヨーは、社会的技能の立ちおくれに原因を求めているのである。技術的技能の発展に即応して社会的技能を発展させなかつたところに吾々の責任があるというのである。

このような意味合いにおいて、メイヨイズムでは、社会的技能は現代産業文明をその疾患から救済する主要な手段である。それは現代社会を改造する手段である。そしてこの改良手段を科学的にきたえあげるのが、メイヨイズムの理論的側面であり、きたえあげられた手段を実地に適用するのがその実践的側面である。理論的側面を担当して、新しい経営者す

なわちアドミニスレーターを養成するのが、メイヨー・グループの直接の任務であり、実践的側面を直接に担当するのが、右のアドミニストレーターである。

メイヨーによれば、技術的技能が自然諸科学の発展によつて推進されたように、社会的技能も社会諸科学の発展によつてきたえあげられなければならない。自然諸科学が哲学的思弁の拘束から解放されて実験的、臨床的研究をまつてはじめて、実り多い発展をとげえたように、社会諸科学もまたそうでなくてはならない。自然諸科学の成果が技師たちによつて産業社会に取りいれられたように、社会科学者、とくにヒューマン・リレーショニスト(二)によつてきたえられた社会的技能がアドミニストレーターによつて適用されなければならない。メイヨーはこのように云うわけである。

社会的技能とは、この見地からみれば、従業員の協力を確保するため、経営者によつて操つられる技術およびそれを使駆する能力のことである。手つとり早く云えば、個人および集団としての従業員の使い方、操縦法である。つまり、従業員の自発的協力を確保するための経営者の立場からのソーシャル・エンジニアリングである。ヒューマン・リレーションズの経営者的偏向が云々される所以のものがここに在る。

(註)

一、馬場敬治氏は、ヒューマン・リレーションスが一つの社会改良の理論でもある旨を強調し、かくの如きものとして、ヒューマン・リレーションズに理論的部分と方策的部分とから成るものであると指摘されている。同氏、前掲書、一一八頁。

二、メイヨー自身は社会的動物という語は使つていないようであるが、レスリスバーガーは、近代経営における労働者についてこの語を使つている。Management and Morale, p.26. 野田、川村訳『経営と勤労意欲』三二頁。

三、Elton Mayo's Foreword in "Management and Morale," p.xxi. 邦訳、九頁。
四、Elton Mayo: The Social Problems of An Industrial Civilization. 藤田、名和訳『アメリカ文明と労働』一三頁。
五、E.Mayo: ibid., 邦訳、一一頁。
六、同前、一三頁。
七、同前、三七頁。
八、同前、一八頁。
九、E. Mayo: The Human Problems of an Industrial Civilization. 勝木、村木訳『産業文明における人間問題』一五九頁。前掲、邦訳。『社会問題』一五頁。Roethlisberger: ibid., p.p.,49～.
一〇、E. Mayo's Foreword, ibid., p.xxi, 邦訳九頁。
一一、前記の W. H. Knowles は human relationists という語を使つている。ibid., p.192.

## 二　メイヨーとマルクス

### ——人間の疎外——

ここで、近代社会批判の原理についてメイヨイズムをマルクシズムと簡単に比較してみよう。マルクスが近代社会を資本主義として批判するのにたいして、メイヨーは産業文明としてこれを批評する。

マルクスもメイヨーもともに根底にそれぞれ一定の人間観をもつていて、その人間性が近代社会において疎外され、失われているという認識から出発する。

マルクスは疎外の概念をヘーゲル、次いでフォイエルバッハから受けついでこれに独自の唯物論的内容をあたえた。彼

は人間の疎外をまず宗教における疎外、次いで政治における疎外から堀り下げて、それを経済における疎外にせんじつめ、そこで労働における疎外、または疎外された労働を措定したうえ、ここからふたたび出発して、彼の批判――これは彼の経済学批判すなわち資本論に集約される――を理論的に構築した。(一)『経済学に関する手稿』（一八四四年）のなかで、マルクスは疎外された労働を次の形態でとらえた。

一、労働生産物における（又はからの）労働者の疎外

二、労働活動における（又はからの）労働者の疎外

三、自然と人間種族とからの人間の疎外

四、人間の人間からの疎外

マルクスにおける人間観、つまり疎外されない本来の人間というものは、以上から推察すれば、お互いに融和し、且つ自然とも融和した人間、そして生産手段したがつてその生産物をも共有し、共同労働そのものをその本質的生命活動とするようなそんな人間である。その原始的な形態は原始共同体である。

メイヨイズムにおいても人間は本来的に社会的動物としてとらえられている。さきに述べたように、人間はかならず一定の社会組織をなして生活している。そして、すべて基本的社会集団は単に物質的生産に従事して人間の生理的欲求を充たすだけでなく、協働を通じて人間的欲求を充たすものである。メイヨイズムにおいては、後の協働を通じての人間的欲求の満足ということに力点がおかれている。いわば、人間は協働を通じて満足を得ることによつて始めて人間となるので

ある。[三] ところで、現代の産業文明では、人間はこの本質的なものをうしなつている。ここにメイヨーにおける人間の疎外がある。（もちろん、彼は疎外（エイリアネーション）という言葉を使つてはいない。）そして、この疎外を生んだ原因は、技術的技能の革命的発展にたいする社会的技能の極端な立ちおくれである。だから疎外された人間性を恢復するには、おくれた社会的技能を発展させてこれを進んだ技術的技能と均衡にもちきたさなければならない。

マルクスは疎外された人間性を共産主義革命によつて恢復しようとするが、メイヨーは新しい経営管理、労務管理によつて恢復しようとする。マルクスにおいて革命の担当者は労働者階級であり、その実際の指導者は共産主義革命家である。メイヨーは彼の社会改造の直接の担い手を新しい経営者、アドミニストレーターに求めている。マルクスが展望した将来社会は私有制も階級もない、人間自身が自然及び社会法則の主人となつた自由な協働社会である。メイヨーの描く社会は彼のいわゆる適応的社会（adaptive society）である。これは十八、十九世紀の既成社会（established society）とちがつて、個人として又は集団として技術的技能と社会的技能を兼ねそなえるアドミニストレーターたちが社会の指導者となつて、二つの基本的機能をうまく調節して行くところの社会である。[三] マルクスがその新しい社会を革命の彼岸に望んでいたのにたいし、メイヨーはアドミニスレーターをとおして目前に見据えている。メイヨーは資本主義の疾患とかその治療とかについては語らない。彼はただ現代産業文明のそれについて語るだけである。

（註）

一、これについては、拙稿『経済学批判の成立』、九州大学経済学会編経学研究、第十五巻、第一、二号参照。

二、P・F・ドラッカーは、Human Relations を Personnel Administration から区別し、後者の基本的な誤りである「人間は本来働く意志をもつていない」となす想定を打破したところに、ヒューマン・リレーションズの大きな功績の一つを見ている。そしてヒューマン・リレーションズは「Peoloe want to work」という正しい基本的な考えから出発する、と述べている。Peter F. Drucker: The Practice of Management, p.p., 276—8.

三、adaptive society については別に立入つて説明されていないようである。E. Mayo: The Social Problems…, 邦訳、一四頁。

## 三　メイヨーにおける経済学批判

マルクスの近代社会批判は資本制生産の批判として理論的には経済学批判の形で行われたが、メイヨーにも一つの経済学批判がある。マルクスの経済学批判が彼の人間観を背景として疎外された労働の事実とその批判から出発しているように、メイヨーも彼の人間観に立脚して喪失された自発的協働の事実とその批判から出発している。しかし、マルクスにあつては経済学の批判がそのまま又新らしい一つの経済学であつたのにたいしてメイヨーにおいては、そうではなくて、それは産業または経営の社会学の形をとつている。すくなくともその形をとろうとしている。

メイヨーは彼の経済学批判にあたつて、経済学が想定してかかる人間——ホモ・エコノミカス——を攻撃する。この点、彼は経済学畑におけるロマン派、歴史学派および制度学派と撥を一にする。そしてまたマルクスにも一脈通ずる。

メイヨーは、シャルル・ジイドに依拠しながら、マンチェスター学派の三原理として㈠社会の自然法、㈡個人の自由、㈢国家の不干渉をあげ、そのうちの第二原理を批判している。なかんづく彼は「全経済理論の根本的誤謬」の根源をリカアドーに帰している。メイヨーによれば、リカアドーは彼の研究と論理を次のような人間観のうえにきずきあげたのである。(一)

一、自然的社会は組織されざる個人の群（horde）よりなる。

二、あらゆる個人は、自己保存乃至は自利を確保するよう計画せられた方法に従つて行動する。

三、あらゆる個人は、この目的を達成するため、彼の能力の許す限り論理的に思考する。

ここに要約された人間は、思考と行動とにおいて論理的であり、その動機において利己的であるところの組織されざるバラバラの存在である。つまり、経済学者愛好のロビンソン・クルーソーであり、ホモ・エコノミカスである。右に要約されたリカアドーの人間観は、メイヨーが彼の経済学批判の立場から規定したものであつて、これを裏がえせば、そのまま彼の人間観となるものである。

まず第一の点、すなわち自然社会は組織されざる個々人の群からなるという考え、この考えをメイヨーは rubble hypothesis（人間集群仮説）と呼んでいるが、この説は当時の社会契約説――ホッブスやルソーなどの――にわざわいされた謬見であると批判する。この点は、マルクスがいわゆる経済学者愛好のロビンソン物語として批判したところである。この批判にもとづいて、メイヨーは後でのべるように、経済学を一種の病理学であると規定する。

第二および第三の点、すなわち人間はその動機において本能的に利己的であり、その思考と行動とにおいてあくまでも

論理的であるとなす点について、メイヨーは、こうした考えは人間性の一面を極端に抽象したものにすぎないとする。彼によれば、もつと重要な面が人間にはある。それは、他の人々、とくに仲間のものによく思われたいという欲求、云いかえると、他の人々と協働してそれによつてそうした欲求を充たし、人間的な満足を得ようとする性質、これがより本質的なものだとみている。

「経済学者は、個人の自已保存という動機を前提し、又論理を手段として前提するが、その前提は日常遭遇する産業的事実に特徴的なものでないことだけは、少く共明瞭である。仲間の者によく思われたいという欲望、所謂人類の協同的本能は、単なる個人的利害や、多くの似而非経営原理の根本的論理的説明に優越する。」(二)

第一点と第二および第三点とは、もちろんメイヨーにおいては不可分にむすびがついている。メイヨーによれば、人間はつねに何らかの形で社会的に組織されている。組織をはなれて正常の個人というものはない。組織がこわれて個々人がバラバラの状態につきおとされたとき、はじめて「あらゆる個人は、絶望的な努力によつて自已保存の手段を求めるであろう」し、そのような危機に直面したとき、人間は、その知性をはたらかせて、もつぱら論理的に振舞うのである。「個人の思考は、彼が危急あるいは危機に直面した場合の如く、不断に論理的であるものではない。」

経済学やこれまでの経営学の想定する人間――ホモ・エコノミカス――は、かくてメイヨーによれば、異常人である。社会的組織が解体されて、その本性――自発的協働の本性――を失つた人間である。自已保存のために自利を求め、自利を追うて理論的に振舞うのは、異常人の病的現象である。このように異常人を前提してその上にきづきあげられた経済学

は、したがつて、正常でありうるはずはない。それは異常人にかんする科学であり、一種の病理学に外ならない、というのである。

「一体経済学は正常ならざる状態のもとにおける人間行為の研究であると結論すべきか、それとも、日常的な事態のもとにおける正常な人間的行為の研究であると結論すべきであろうか。」(三)

かくて、経済学は、逆立ちしている。

「経済的事実の研究は、顚倒しているのである。われわれは、いわば広汎な病理学を有しているが、生理学を有していない。異常な社会的決定要因についての精緻な研究は有するが、正常な決定要因についての研究は有しない。」(四)

メイヨーは、経済学の主題にかんするロッビンス教授の定義「稀少な手段を処理するに際し、人間行為によつて取られる形式」というのを引き合いに出して、これでは経済学の性質は十分に表現されていない、今一つの条件が充たされなければならない、その条件というのは、社会が解体されている、ということである、としている。

かくてメイヨーは「解体の病理学は組織の直接的観察によつて補充せられなければならない」という。こういうとき、メイヨーははたして何をいおうとしているのか私にはその真意が汲みとれない。組織論によつて補充された新らしい経済学が打ち立てらるべきであると云つているのか、それとも経済学がついにとらえ得なかつた組織を研究対象とする一つの独立の科学——組織学または経営社会学——を展開して、これによつて経済学を補うべきだといつているのか、私にはつきりわからない。彼は経済学の前提を批判はするが、その批判を踏まえて新らしい経済学を展開しようとはもちろんし

ないし、又それだけの資格はないようである。彼およびその一統は、彼らなりの経済学批判――人間観および組織観――にもとづいて、産業または経営の社会学を展開しようとしているのである。

（註）

一、E. Mayo: The Social Problems…, 邦訳、五二頁。
二、E. Mayo: ibid., 邦訳、五七―五八頁。
三、E. Mayo: ibid., 邦訳、五八頁。
四、E. Mayo: ibid., 邦訳、五九頁。

## 四　レスリスバーガーにおける経済学批判

以上わたくしはメイヨーの根本思想を述べたつもりであるが、その際わたくしは、彼の人間観から出発した。そして、彼の理論的出発点もそこにあるものとして話をすすめた。ところで、ヒューマン・リレーションズは、ふつう、かのホーソーン実験（一九二七―三二年）がその出発点であるとされている。私は以上のメイヨーの根本思想の解説を、彼の三部作のうちの『産業文明の人間問題』（一九三三年）と『産業文明の社会問題』（一九四五年）とによつたのであるが、これらはいずれも、ホーソーン実験のあと、その成果を踏まえてものされたものである。そしてヒューマン・リレーションズは、ふつう、ホーソーン実験を起点として起つたものとされている。

ヒューマン・リレーションズの理論は、ホーソーン実験やヤンキー・シチー調査を起点として、上下二つの方向に進ん

で行つたように思われる。一つは、基本的というか哲学的というかとに角、私が以上で述べたような文明批評的な方向であり、他の一つは、経営の社会学の方向である。前者を主として担当したのは、メイヨーであつて、後の方を担当したのは、レスリスバーガー、その他メイヨー・グループの人々である。メイヨーはホーソーン実験やその他の調査を踏まえながら、新しい人間観を打ち立て、それにもとづいて従来の経済学や経営学を批判し、さらには現代産業文明を批判するにいたつた。(一) 彼はホーソーン実験から下向して、ヒューマン・リレーションズの基本思想を据えようとしたのである。これに対し、彼の同僚たちは、このような基本思想を基盤としながら、その上に、経営の社会学を構築しようとしているのである。いわば、メイヨーはヒューマン・リレーションズの土台をすえ、彼の同僚たちはその上部構造を構築しようとしているわけである。ここで、私は、今までに述べてきたメイヨーの批判——文明批評と経済学批判——を背景としながら、どのようにして、又どのような経営の社会学が構築されようとしているか、その端緒をレスリスバーガーについてみたいと思う。

最初にもどるがヒューマン・リレーションズの中心課題は、人間協働の問題である。うしなわれた人間協働の能力をいかにして取戻すかということである。(二)

レスリスバーガーはヒューマン・リレーションズについて少くとも次の三つの面を考えているようである。

一、協働現象そのものの研究並びにその方法

二、協働を確保するための手段と方法——技能——の錬成

三、右の手段と方法の経営への導入と適用

右のうち、レスリスバーガー、一般にメイヨー・グループが直接関心しているのは一と二である。一はいわば協働現象の科学であり、二はその工学である。理論としてのヒューマン・リレーションズは差当りその科学に大きく傾いている。メイヨー・グループは、人間協働の現象が科学的研究の対象となりうるという固い信念をいだいている。経営管理者たちは、この現象と始終とりくんではいるが、しばしば「その思考をまとめ、かつこの種の現象を簡単に処理しうるような、あるはっきりした理論的枠組を用意していない。」この理論的枠組（theoretical scheme）を用意してやること、これが差当りメイヨー・グループの役目である。ヒューマン・リレーションズの上部構造の枠組をこしらえること、経営の社会学の骨組みを組むこと。

経営管理者たちは、人間協働の現象を診断し、協働を確保する技能は、多かれ少かれ身につけている。しかし、それはあくまでも、その人の経験とか勘とかいつたような個人的、主観的なものである。メイヨー・グループは、これに科学的処理をほどこして、これを客観化し、一般化し定式化して、誰れにも伝えうるような誰れもが接近しうるような形態にもちきたすことの必要を強調する。経営管理者が日常実践的に取り組んでいる人間協働の現象を科学の対象として、これに理論的枠組をあたえ、且つ、協力確保の技能を定式化しようというわけである。(三)

そして、差当り、協働現象を簡単に処理しうるような理論的枠組み、または有効適切な作業仮説として打出されたのが、かの『ソーシャル・システムとしての産業組織』（an industrial Organization as a sosial system）の考え方

である。経営社会学のこの作業仮説は、レスリスバーガーによつて『経営と労働者』（一九三九年）の巻末においてその骨組が展べられている。その後に著わされた『経営とモラール』（一九四一年）においては、彼は「ソーシャル・システムとしての産業組織」というほかに、「感情のシステムとしての産業」（industry as a system of sentiments）とも云つている。そして彼は、そこでこの「感情のシステムとしての産業」から「ソーシャル・システムとしての産業組織」に論をすすめている。そして、私のこのヒューマン・リレーションズ論評においては、「感情のシステムとしての産業」の方がピッタリするようである。

レスリスバーガーは、『経営とモラール』において「感情の視点」をひどく強調している。この観点こそ彼の経済学批判の立場であり、かつ彼の産業または経営社会学の立場でもある。すなわち彼は、彼なりに経済学批判の立場を踏まえて彼の産業社会学を打ち立てようとしている。レスリスバーガーは、彼の経済学批判を産業の二重性から出発する。すなわち、彼は産業が一面経済的なものであると同時に、他面社会的なものであるとみる。

「産業は経済的現象であると同時にまた社会的現象でもある。産業経営体（インダストリアル・コンサーン）は単に経済的目的遂行のための組織であるばかりでなく、同時にまた、そこに働く人々の希望と抱負とが表現を求めている人間組織でもある。(四)」（傍点は副田）

産業におけるこの二つの側面は、メイヨーの項でのべたあらゆる基本的人間組織の二つの職能、すなわち生産物を生産し分配することと、成員の協働を確保して各人の人間的満足を充たさせることの二つの職能に照応するものである。レスリスバーガー自身右の引用文につづいて述べている。「この意味で、企業経営者は、はたすべき二つの役割、すなわち、

経済的役割と社会的役割とをもつている。第一に彼は商品を生産し、利益を得てこれを販売しなければならないし、第二に、そこに働く人々および集団を、効果的に協働させてゆかねばならない。」（傍点は副田）ところで、産業の第一側面すなわち経済的側面については、従来、経済学や経営学によつて理論的かつ工学的に研究され、また実地に応用されて、経営の合理化や能率化がおしすすめられてきたが、他の面である社会的側面は放置されて殆んど省みられなかつた。ところで、メイヨー・グループによれば、この社会的側面こそ、産業の本質的なものなのである。

「産業における人間の行動は、あまりにもしばしば、本質的に経済的なものと考えられている。この考え方からすれば、一つの産業組織は、おのおの個人的、経済的な利益追求を目的として結ばれている多数の個人によつて構成されているのである。(五)」

「産業における人間の行動に関する一番適切な考え方は、それを本質的に社会的なものとして把握することである……」(五)（傍点は副田）

産業は、その本質においては、経済的なものではなくて社会的なものとであるという認識にもとづいて、産業の社会的側面をとりあげるところに、いわば、経済学批判としての産業または経営の社会学の立場がある。

では、レスリスバーガーが、経済的といい社会的というとき、彼は一体これらの言葉にどのような含みをもたせようとしているのか。一言にして云えば、彼は、「経済」ということを、たんに財を生産し分配する技術というほどの意味に理解しているようである。このことは、メイヨー・グループが経営者の二大技能として技術的技能と社会的技能とを対立さ

せていることからも容易にうかがい知られるところである。事実、レスリスバーガー自身も、「社会的」なものに対立するものを指して、あるときにはたんに「技術的」と呼び、ある場合は、「技術的および経済的」と呼んでいる。マルクスは、経済をともすれば人と物との関係に還元しようとする経済学者たちを批判して、経済とは物に媒介された人と人との関係であるという認識のうえに立って彼の経済学批判を行ったが、メイヨー・グループは経済を技術と一つにしてそしてこれに彼の「社会的」なものを対置させるのである。

では、レスリスバーガーにおける「社会的」とは何か。彼は人間の行動について「社会的」なるものの定義をあたえている。

「一人の人間が、他の人間または集団の期待と感情とにしたがって行動する場合、その行動は社会的である、または社会化されている。」(六)

この定義からその奥にひそむ人間観なるものを推測してみると、人間とはたがいに期待し期待され、そうした他人の期待にしたがって行動することによってその社会集団の一員として認められ、そこに個人的満足をみいだすところの動物、ということになりそうである。経済学者が人間をその理性面（理性の狡智！）においてとらえているとすれば、産業の社会学者たちは、感情面においてとらえる。経済学者の想定する経済人（ホモ・エコノミカス）が、その行動の動機において利己的であり、その思考と行動とにおいて論理的であるとすれば、社会学者の想定する社会人は、その動機において共感（または共鳴）的であり、思考と行動とにおいて感情的——彼らは設論理的（non logical）という——であると言うことができるであろう。

さればこそ、レスリスバーガーは、産業の技術的・経済的側面を支配する論理を、コストと能率の論理であるとし、社会的側面を支配する論理を感情の論理であるとしている。また組織という点からいえば、技術的・経済的側面は、技術的組織とフォーマル組織であり、社会的側面はインフォーマル組織がこれに照応する。（この条りの私の説明は正確ではない。額面どおりに云えばむしろ誤りである。レスリスバーガーは社会的組織のなかでフォーマルとインフォーマルの二つを対置させている。これでは、しかし、経済的と社会的との対立はボケてしまう。このあたり、レスリスバーガーの「社会的」という言葉の用法はまだあいまいなような気がする。）

ヒューマン・リレーションズまたは産業の社会学は、産業経営体を、その本質的な面である社会的側面に即して、一つの感情のシステム（または感情のパターン）として考察するのであるが、このような見地からすれば、産業過程は一つの感情過程または評価過程（process of evaluation）としてあらわれる。レスリスバーガーは、二つの評価過程または評価体系をあげているが、これは彼の産業の二重性に即応するものであろう。すなわち、経済的側面に照応するものとして個人的評価過程があり、社会的側面に照応するものとして社会的評価過程がある。前者はコストと能率の論理からする経営者的立場の評価であり、後者はそれぞれのインフォーマルな集団の独自な評価である。(七)

このように、産業経営体を一つの感情のシステムとして考察し、その社会的評価過程に即してみるとき、産業の技術的経済的側面そのものがまた新らしい意味を帯びてくる。

「つぎにわれわれは、産業企業体（インダストリアル・エスタブリッシュメント）を一個の感情の体系（システム）ないし型（パターン）として考えてみよう。このような見方は、産業企

業体の中に起つてくるあらゆる事柄が、一個の感情の問題として取扱われねばならぬことをわれわれに納得させるであろう。このような見方にしたがえば、物財、物的事象（フィジカル・イヴェンツ）、賃金、労働時間なども、単にそれだけのものとして処理するわけにはいかなくなる。そうではなくて、それらは社会的価値の担い手として解釈さるべきである。[八]」（傍点は副田）

つまり、感情（産業社会学）の立場においては、技術的経済的な物や事象が、同時に、社会的価値の担い手（carriers of social value）として現われるのである。ここにいう社会的価値（social value）とは何であるか。彼はこれを定義的に説明しているわけではないが、要するにそれは人間の社会的感情のことである。それは人間労働ならぬ人間感情のことであり、また個人的感情ではなくて社会的な集団的な感情である。「感情は社会的真空のなかに存在するものではない。それは社会的行動、社会的相互作用の産物であり、およそ人はいろんな集団の一員として生活するものであるという事実の所産である。[九]」そして経営内におけるすべての事物にはそれぞれ社会的価値が、感情が対象化されている。両袖机と片袖机とではその経済的価値も異るが、社会的価値にいたつては一そう異る。しかも、能率とコストの論理からいえば、小さな片袖机で事足りる人々が、実際はでつかい両袖机を占領している。et vice versa. 技術と経済の立場からみれば不合理なこの事象も、社会学すなわち感情の立場からみればきわめて理くつに叶つたことである。机一つうごかすことは、同時に、その会社の感情体系を、社会的構造を動かすことである。「感情は社会的真空のなかにあるものではない」それは物に対象化される。産業の社会的組織なるものは、人と人とのあいだの関係からだけからなるものではない。「これらの関係パターンは、これを象徴するところの物（objects）と一つしよになつて、その産業企業の社会的組織を形成

する」[一〇]のである。

以上がレスリゼバーガーの経済学批判の立場であり、同時に、よってもって産業の社会学が構築される見地である。繰り返していえば、彼は、産業における経済的なものと社会的なものとの区別から出発し、産業の本質的なものを社会的なものにもとめ、そしてこの点から産業を感情のシステムとして考察する。彼はこれを「感情の見地」(point of view of sentiments) と呼び、この見地から「多くの産業上の問題は定義し直される必要がある」とし、そのための理論的枠組として彼のいわゆる「ソーシャル・システムとしての産業組織」の理論が立てられたものと言えることができよう。この理論については、さきにも触れたように、『経営と労働者』においてその概要が述べられているし、またわが国では詳しく紹介ずみである。その人口まで案内することが、私の役目であつた。

（註）

一、以上の諸節で述べたイメヨーの根本思想が、果してどこまでホーソーン実験等の論理的帰結であるのか、それとも反対に、彼の根本思想がどの程度ホーソーン実験等の方向や解釈を導いたかについては、私としてはかなり疑問がある。前記の Geoge Friedmann は、ホーソーン調査の根底にある学説 (Doctrine sousjacente à l'Enquête) について語り、なかんづくメイヨーの産業社会進化の理論を取上げている。ibid., p.314.

二、ヒューマン・リレーションズ―メイヨー・グループの――における中心問題が人間協働のそれであることを否定して、ヒューマン・リレーションズを経営理解の方法に還元しようとするものに藻利重隆氏がある。『人間関係論と情況的理解』、同氏編『人間関係論』八一頁以下。

三、この点にヒューマン・リレーションズのポイントを置く人に、三宅皓士氏がある。同氏『人間関係論』、経営学講座、巖松

堂、藻利重隆篇『労務管理』、九四―九五頁
四、F. J. Roethlisberger: Management and Morale, p.27. 邦訳、三三頁。
五、F. J. Roethlisberger: ibid., p.46, 邦訳、五七頁。
六、F. J. Roethlisberger: ibid., p.47, 邦訳、五八頁。
七、F. J. Roethlisberger: ibid., p.153, 邦訳、一八五頁。
八、F. J. Roethlisberger: ibid., p 33, 邦訳、四一頁。
九、F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson: Management and the Worker, 1939, p.558.
一〇、F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson: ibid., p.554.

## むすび

以上わたくしはヒューマン・リレーションズをメイヨー・グループのそれに限定し、かつメイヨイズムなるものを措定し、これが一つの経済学批判でもあるという見地に立つて話をすすめてきた。メイヨーとレスリスバーガーの所論を中心としてきたが、いわばこれをある特殊の角度からながめたものであつて、したがつて私の論述はヒューマン・リレーションズの正常のまたは公式の姿を再現したものではない。場合によつてはひどくゆがめているところもあることを十分に承知している。しかし、その場合も私はヒューマン・リレーションズの本質はゆがめなかつたつもりである。むしろ、私はその本質に接近するためことさらにその公式の姿をゆがめたとも云えよう。また私はわたしの所論においてヒューマン・リレーションズにたいし批判の言葉をさしはさまなかつた。ヒューマン・リレーションズに対してはすでに気の利いた批

判がたくさん出ている。同じことを繰りかえす必要はあるまい。他方わたくしは、私のこの論述の様式そのものがすでにヒューマン・リレーションズにたいする一つの批判であるとも考えている。

一言批判めいたことを附言するならば、経済学批判としてのヒューマン・リレーションズは、なるほど、経済学の一つの盲点をついて問題の新らしい局面をとらえたものではある。しかし、彼らが経済学者にたいしてなす非難――物事の一面の一方的な抽象――はそのまま人間関係論者にもあてはまるものである。彼らの経済にたいする理解のほどは敢えて問わない。P・F・ドラッカーは、ヒューマン・リレーションズの功罪を論じて、批判の面では功績があったが、新らしい理論と実践の建設面では不姙であると述べている。(一)一方、J・A・C・ブラウンは、メイヨーを一介の産業心理学者、能率学者にすぎないとすることによって、文明批評家、社会改良家としての彼の理論の弱さを救ってやろうとしている。もし、メイヨーが、ブラウンのいうごとく一介の能率専門家にすぎないとすれば、わたくしはメイヨーを買いかぶったことになりそうである。しかし私はそうは思いたくない。彼のために、そして私のためにも。（一九五七・四・四）

（註）

一、P. F. Drucker: The Practice of Management, 1954. p.278.

二、J. A. C. Brown: The Social Psychology of Industry, 邦訳、一〇八―九頁。

「一定の仕事を遂行するために一産業心理学者として経営側に雇用された人に対して、社会の全体的構造の批判を要求することは、ほとんど無理というものである。……」