

## エルトン・メイヨアの初期労作について

原田, 賓

<https://doi.org/10.15017/4475306>

---

出版情報：経済學研究. 47 (5/6), pp.187-198, 1983-03-10. 九州大学経済学会  
バージョン：  
権利関係：

# エルトン・メイヨールの初期労作について

原 田 實

## はじめに

小稿はエルトン・メイヨールの初期の経歴と彼の小論文にかんする覚え書である。周知のごとく、労務管理の領域における人間関係学派 (Human Relations) の地位は1950年代以降凋落し、こんにちでは学説史的意義くらいにしか評価されていない。人間関係論の思想的な始祖と目されるメイヨール自身が極めて寡作というか、主著としてはわずかに2冊、それも200ページに満たない小冊にすぎない<sup>1)</sup>。そのうえ、メイヨール自身が自分の経歴を語りたがらなかったということもあって、彼の人物像は、経営学説史に登場するテラー、フェイヨール、バーナード等々にくらべてどうもはっきりしないのである。

メイヨールが若い時、医学教育を受けたが途中でその道を放棄し、心理学を学び、出身地オーストラリアで大学教授となり、ついでアメリカ

に渡り、やがてハーバード大学大学院の教授として産業文明における人間問題を研究した、という大略は分っている。このようなメイヨールの略伝については、1960年にL.アーウィック<sup>2)</sup> (Urwick, Lyndall F.), 1961年に桜井信行教授<sup>3)</sup> がそれぞれ直接の知見をもとにして書いているが、比較的最近のものとしては、J. H. スミス<sup>4)</sup> (Smith, J. H.) がメイヨールの主著の1冊、*The Social Problems of an Industrial Civilization* の1975年版の序文としてやはりメイヨールの生涯とその業績について述べている。

これらの文献に基づいてまずオーストラリア時代のメイヨールの経歴を整理し、ついで当時彼が著わした1つの論文、*The Australian Political Consciousness*<sup>5)</sup> (「オーストラリア

1) Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, 180 p.

勝木新次校閲、村本栄一訳『産業文明における人間問題』(日本能率協会)昭和26年。

Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1945, 110 p.

藤田敬三、名和統一訳『アメリカ文明と労働』(有斐閣)昭和26年。

しばしばメイヨールの3部作と称せられて上記2冊のほか、*The Political Problems* も含められるが、同書(書物といえるかどうか)は2章分21ページしかなく未完であって、*The Social Problems* の付録として収録されているだけである。

なおメイヨールがこの2冊強しか書かなかつたわけではなく、論文、講義録のごときものは多数である。後出、桜井教授の著書の末尾のメイヨール著作目録が最も完備している。

2) Urwick, Lyndall F., *The Life and Work of Elton Mayo* (Urwick, Orr & Partners Ltd., London) 1960.

これは本文22ページ、注を含めて34ページの小冊子で、1960年2月、メルボルンで第12回国際経営学会議が開催された時、オーストラリア出身のメイヨールを讃えてアーウィックが行なった講演の原稿である。

3) 桜井信行『人間関係と経営者』(経林書房)昭和36年、メイヨールの業績を真正面から扱った唯一の労作であろう。

4) Smith, J. H., *The Significance of Elton Mayo. The Social Problem* の1975年版 (Routledge & Kegan Paul, London) の序文として収録されているもので、スミスはサザンプトン大学の社会学教授である。彼は現代(1970年代)においてメイヨールの思想と業績を正当に再評価すべきであるという視点から好意的に扱っている。

5) Mayo, Elton, *The Australian Political Consciousness*, in Meredith Atkinson ed., *Australia—Economic and Political Studies* (Macmillan) 1920.

本書はメルボルン大学社会学部長メレディス・

の政治意識)の要旨を紹介して、若きメイヨ-のイメージを再構築してみよう。それはまた後年、人間関係論の始祖としてのメイヨ-の前駆でもあると思われるからである。

1. エルトン・メイヨ-の初期の経歴

(1) メイヨ-家の伝統

メイヨ-のフルネームは、ジョージ・エルトン・メイヨ-といい、1880年12月26日、サウスオーストラリア州、アデレード市で生まれ、1949年9月1日、英国で没した。(年表参照)メイヨ-家はオーストラリアではちゃんとした家系であり安定した生活を送っていた。メイヨ-家の先祖は、アーウィックによれば、16世紀初期オランダの宗教迫害を逃れてイングランドに移住したフランダースの新教徒であった<sup>1)</sup>。エルトンの祖父に当るジョージ・メイヨ-は医師であって、開業医として成功していたが、それを捨てて船医となり、のちにサウスオーストラリアに移住してしまう。エルトンの父ジェ-ジ・ギブス・メイヨ-はアデレードで教育を受けたあとイギリスに行き、グラスゴー大学でウィリアム・トンプソン (Sir William Thompson) 即ち物理学者として有名なケルビン卿の指導を受け、技師の資格を得た。

彼ギブス・メイヨ-は石炭業に手を出したがうまくゆかず、1860年にはオーストラリア北部地帯を踏査したマッキンレー探険隊の1員に

エルトン・メイヨ-年表

年次	経歴	年令
1880	12月26日アデレード市に生まれる	
1893	アデレード市クイーンズ中学	13
1895	アデレード市セントピータースカレッジ	
1898	アデレード大学医学部	
1901	エジンバラ大学医学部	
1903	ロンドン、セントジョージ病院 アフリカ黄金海岸で肉体労働	23
1905	オーストラリアに帰る アデレード市、J. H. シェリング印刷会社の共同経営者となる アデレード大学に再入学	25
1910	同大卒業、ロビーフレッチャー賞 マレー研究奨励金獲得	30
1911	クインズランド大学講師、論理学倫理学及び心理学担当	31
1913	ドロシーマコンネルと結婚	33
1914	マシュウソン医師と協力、戦闘神経症治療に従事	
1919	クインズランド大学教授、哲学講座担当	39
1922	オーストラリアを去る。アメリカ講演旅行	42
1923	クインズランド大学辞任	
1923	ペンシルヴァニア大学研究員、カーネギー財団の援助を受く。紡績工場調査	
1926	ハーバード経営大学院に参加、準教授	46
1927	ホ-ソン実験に関係	
1929	ハーバード産業研究所教授	49
1942	ハーバード名誉修士 (Hon. M. A.)	
1947	隠退、英国に移住	67
1949	9月1日サレー、ギルフォードで死去	68

アトキンソンの編集になり、メイヨ-らのオーストラリアの各大学の社会科学系教授たちのオーストラリア現状分析・批判の書といえる。メイヨ-の論文は本書の第3章に置かれている。因みに、第1章概観、第2章政治体制、第4章労働運動、第5章労使調停制度、第6章教育、第7章婦人運動、第8章自然環境、第9章土地制度、第10章オーストラリアと帝国主義、第11章太平洋問題、第12章白豪主義、第13章オーストラリアの国富となっている。

1) Urwick, *op. cit.*, pp. 1~2.

Urwick, L. F., *Life and Work of Elton Mayo*, 1960, pp. 30~31 より作成、一部は津田真澄『人事労務管理の思想』(有斐閣) 1977年 87 ページによる。

参加し疾病と飢餓に耐えたという。

アーウィックが強調しているのは、メイヨ-家には医師のごとき専門職の伝統と、それにも拘らず青年期を冒険的に過す性向が強いという

ことである。

## (2) 医師への道

メイヨー家の一族の中には高名な医家が多数あり、メイヨーの兄と妹もそれぞれ医師として成功している。エルトンは7人兄弟の2番目であったが、彼らの母はテーラーの母親と同じように子供の教育に非常に熱心であり、つねに広く読め、実生活から学べ、うまく話せと子供たちに教えていた。そういうわけで、エルトン・メイヨーもまた医師になるべく運命づけられていたのだが、アーウィックの言葉を借りれば、ここでの冒険精神が目覚めるのである。14才の時まで彼の学業成績は素晴らしかったのであるが、以後落着きをなくし、たちまち学業に興味を失ってしまう。高校、アデレード大学の医学部へと進みはしたが(1898年)、彼の関心は勉学以外のもっと活き活きした対象に向けられる<sup>2)</sup>(この活き活きした対象が何であったかアーウィックは語っていない)。

## (3) イギリス留学—挫折と放浪

そこで両親は、環境が変われば勉学に集中できるだろうという希望をもってエルトンをイギリスに留学させ、エジンバラ大学の医学部に入れ

るのだが、彼は当時の詰め込み式の単調な医学教育に耐えられず、学業半ばで退学してしまう(1903年)。このあとの2年間は不安定な時期で詳しくは分っていないのだが、ロンドンで暫らくジャーナリズムに手を染めたり、労働者向けの夜学で非常勤講師を勤めたりする。メイヨー自身がのちにある著作の中で述べているところによるとこれはロンドンのグレート・オーモンド街にあって、Working Men's Collegeと呼ばれ、フレデリック・モーリス(Frederick Denison Maurice)らによって創設され、労働者の夜間教養講座として驚くほど成功しており、かつ(メイヨーのような)青年にとってそこでボランティア活動することは興味ある体験であったという<sup>3)</sup>。

このほか金鉢で一山当てようと3ヶ月だがアフリカ西海岸に赴いて肉体労働に従事したりするが、次にはカナダに渡ろうとしてロンドンに帰る。しかし何らかの事情でカナダへは行かず、1905年にはオーストラリアの父のもとへ帰ることになる<sup>4)</sup>。父が彼のために出資してくれたので、彼はアデレード市のJ. H. Sherring & Co. という印刷会社の共同経営者となった<sup>5)</sup>。(この契約は5年間続き1910年に解約される。)

### 2) *ibid.*, p. 3.

メイヨーを痛烈に批判しているローズ(Michael Rose)の筆にかかると次のようになる。「彼の高校、大学時代の進歩は謎に包まれたようなもので、こんにちならさしずめヒッピー的放浪への序曲に近いものだった。家系の伝統と彼の実利的な母親とが彼を無理矢理医学の道に追いやった。しかし、彼の6人の兄妹のうち2人がその道に進んだのと異なり、彼は脱落した。彼がアデレードで一向に成績が上らないのを心配した両親はエジンバラ大学に留学させたのだが、そこでもドロップアウトしたのち実際に彼はイギリスと西アフリカを何ヶ月も放浪したのである」。—Rose, Michael, *Industrial Behavior—Theoretical Development since Taylor*. (Allen Lane) 1975, pp. 114~115.

## (4) 帰郷—心理学へ

いまやエルトン・メイヨーは25才であり、青年期の冒険と放浪は終りに近づいていた。幸

3) Mayo, Elton, *The Psychology of Pierre Janet*, (Routledge & Kegan Paul) 1952, p. 9.

『ピエール・ジャネの心理学』と題する本書は、ジャネに傾倒していたメイヨーが、後年弟子たちのジャネ研究の手引きとして著したノートであるが、この中に彼の若い頃の経歴がさりげなく語られている箇所がある。

4) Smith, *op. cit.*, p. xii.

5) Urwick, *op. cit.*, p. 3 および p. 23 note 2.

いにもオーストラリアに帰郷直後、彼はアデレード大学哲学教授ウィリアム・ミッチェル (Sir William Mitchell) に出会い、心理学研究を奨められた。メイヨーがのちに語ったところによれば、この教授が彼の疑問に答えてくれたので<sup>6)</sup>、彼は印刷業を続けながら人文系の学位を目指して勉強を始めたのであった。

今度はうまくいって、メイヨーは1910年、アデレード大学哲学科を優秀な成績で卒業し、文学士 (B. A.) となり、さらに同クラスの最優等生としてマレー奨学金 (Murray Scholarship) まで獲得した。曲りなりに医学の基礎教育を受け、放浪期には労働者と接触し、印刷業経営に参加しながら、大学で当時としては最新の心理学を学んだわけで、メイヨーの修業時代は、のちの彼の業績からみてすべて有効に生かされているように思われる。

#### (5) クインズランド大学時代

このようにしてメイヨーは1911年、31歳の時にオーストラリアのクインズランド大学 (University of Queensland) の「論理学、倫理学及び心理学」講師の地位を得た。そこで彼は小規模だが活気ある「精神及び道徳哲学」 (Mental and Moral Philosophy) 教室を設置し、最初の3年間はそのすべての授業、経済理論まで含めて講義を担当したといわれている<sup>7)</sup>。

彼は労働組合の教育に特別の関心を抱き、またオーストラリアの大学では社会科学の発展に

消極的であることを鋭く批判するなど、大学の内外でかなり有名となった。

この時期、メイヨーの心理学研究に大きな影響を与えたのはフランスの心理学者ピエール・ジャネ (Pierre Janet, 1859—1947) の業績であった。ヒステリーおよび強迫観念にかんするジャネの労作はメイヨー自身の教育と研究の指針となったという。この問題関心は第1次世界大戦から戦闘神経症 (shell shock) で送還されてきた兵士たちの精神療法 (psychotherapeutic treatment) に応用されることになる。彼はブリスベーン市のマシュウソン博士 (Dr. Mathewson) と協力してこれらの患者 (兵士) の治療に当り顕著な成功を収めたという。

因みに、戦闘神経症とは、近代戦が精神に及ぼす累加的緊張によって起る自制力・記憶力・発言能力・視覚などの喪失症で、最初は身近かなところで破裂した爆弾のために起ると思われたところからシェル・ショック (弾丸衝撃) と名付けられた病気である<sup>8)</sup>。これに対して催眠術・暗示などの精神療法を施したのだが、メイヨーはこの方法をオーストラリアで実施した最初の人物と考えられており、また彼の功績に対して英国赤十字は医療心理学講座開設のため、クインズランド大学に1万ポンドを寄贈したという<sup>9)</sup>。

#### (6) アメリカへ

このような業績をあげて1919年彼はクインズランド大学の哲学教授に任命される。そしてこの頃から彼は産業における単調労働の問題に目を向け始める。後年、メイヨーの批判者たちは、彼が労働組合、労使関係の問題に無知だっ

6) Kyle, W. M., obituary notice, in the *University of Queensland Gazette*, No. 15, Brisbane, December 1949, (クインズランド大学ガゼット掲載のメイヨー追悼記事から) —Urwick, *op. cit.*, p. 23 note 3 から再引用。

7) Kyle, *ibid.* in Smith, *op. cit.*, p. xii から再引用。

8) 桜井信行, 前掲書 17 ページ。

9) Urwick, *op. cit.*, p. 23 note 4.

たと非難するが、当時の論文では、彼がオーストラリアの労使関係にかなり通暁していたことが明らかである。これが次節で紹介する論文であるが、その中でまた彼は、前述のように、オーストラリアの大学が社会科学を軽視して実用主義に走ることを難じ、それにくらべてアメリカの大学は、実用主義であるとともに社会研究の意義を十分理解していることに羨望の目を向けている。メイヨはオーストラリアにおける研究と学界の将来性に満足できず、1922年、ロックフェラー財団の援助を受けてアメリカに渡る。彼はクインズランド大学に6ヶ月の休暇延長を要請するが、大学側がこの要請を拒絶したので、オーストラリアに対する不満感が強まり、ついに大学の講座を辞任し、二度とオーストラリアに帰ることはなかった。

## 2. 「オーストラリアの政治意識」におけるメイヨの方法論

前述したように、メイヨは1920年、アトキンソン編『オーストラリア——その経済的、政治的研究』という書の第3章を担当し、オーストラリアの当時の政治意識（＝階級意識）について危機感を表明している。そもそもこの書物は、当時、社会諸制度において恐らく最も先進的な実験を採り入れていると思われていたオーストラリアについて、社会学的な研究が殆んど行なわれていないという問題意識のもとに編集されたものであった<sup>1)</sup>。とりわけ、第1次世界大戦中および戦後の社会の激動の中で、メイヨらの若手・中堅学者の現状批判的時論が集められているように思われる。

さて、当時気鋭の哲学教授になったばかりの

メイヨは、オーストラリア人の政治意識について何を語ったのか。彼の言説は、のちの著作と同様、必ずしも分り易いものではないし、共著の中の1章としてさほど力を籠めているようにもみえないが、以下まず彼の立場を辿ってみよう。なお見出しは筆者がつけたものである。

### (1) 社会科学に対する心理学の貢献

「ある人物が彼の周囲のありふれた事物から読み取る意味は、ちょうどその時、彼がこの世界にどういう一般的意味 (general meaning) を与えているかによる、というのが社会科学に対する心理学の主要な貢献であるといってよい。」<sup>2)</sup> 例えば、ブドウ栽培者と禁酒論者が一杯のブドウ酒を見たとする。前者にはふつうの商品と見えるものが、後者には文明の生み出した最大の「呪い」であろう。この違いは物それ自体にあるのではなく見る人の立場によるのである。このようにすべての人びとは彼の棲むこの世に対し何らかの全体的意味づけをしており、その全体像はまた彼らの過去の体験、彼の生活と性格を反映している。これは社会科学にとって第1に重要なことではないだろうか。

人が政党に属しているからといって、その政党が彼の政治的意見を実際に創り出しているわけではない。政党は人びとの意見の形成と表明を援け、また人びとの思想に新しい方向を与えることもあろう。しかし、すべての思想や提案を最終的に判定する基準は、個人がこの現世に付与してきた全体的意味づけなのである。

### (2) 意味づけの源泉、伝統感情と職業

ではその意味づけはどのようにして形成されるのか、それはある人が属する種族的伝統

1) Atkinson, Meredith, ed., *Australia—Economic and Political Studies*, preface, v.

2) *ibid.*, p. 127.

(race tradition) と、その人の職業ないし労働体験との合成物である。この両者は結合して作用するが必ずしも同等に働くわけではなく、また首尾一貫して作用するとも限らない。伝統の方は、主として行為によって、とりわけ学校教育の伝統にしたがって伝承される。「伝統は、推理の連鎖として作用するのではなく、まさにセンチメント“感情”として働くのである。この感情という形で——“愛国心”とか“階級意識”として——伝統は人びとの行為に強大な影響力をふるう。」<sup>3)</sup>

しかし、もう1つの決定要因の方がさらに重要である。「どんな人にも、細心の注意を払わねばならない特別の問題というものがある。職業の世界がそれであって、人は個人として、また同業の仲間と力を合わせて、職業上の困難や問題に取り組みねばならない。すべての職業集団には固有の技能上の知識と慣習があり、それに属する人びとはみな多かれ少なかれ、この独特の論理を会得している。そこでこの要因は発展して人びとの共同思考 (communal thinking) に影響を及ぼす。」<sup>4)</sup>

種族的伝統の方は年を経てゆるやかに変化するが、職業的共同思考の方は永続きする。いずれにしても、すべての政治的概念は、これらの理念の枠組によって取捨選択されている。かくして、「われわれが世界を見る見方は、主としてわれわれが属する職業集団によって規定されているのであって、教育のあるなしに拘らず、また頭脳明析であろうがなかろうが、われわれはみな職業の被造物なのだ。」<sup>5)</sup>

### (3) 機能主義的社会観

さて社会に目を転ずれば、社会は職業集団に組織された個人々から構成されており、また各職業集団は社会で何らかの機能を果たつてある。してみると、「人間の性質と人間の意識の科学たる心理学は、少なくとも、社会が存続すべきであるならば、いかなる形態をとらねばならないかについて1つの一般的主張をなするのであろう。すなわち、人は働きながら彼の労働が社会的に必要なのだと感ずることができ、また彼の職業集団を通じて社会と結合していることが理解できるような社会でなくてはならない、と。」<sup>6)</sup> この点で失敗している社会には解体が待っている。社会の統一は、すべての集団と個人に理解され、認識された統一でなくてはならぬ。各集団の中で見解が一致していること、各集団がそれぞれ他の集団および社会全体に対して適正な態度 (right attitude) を保つこと、これが社会の健康の指標である。

この指標からみて、オーストラリアの現体制は、社会の内的凝集力が強まる方向に進んでいるだろうか？

### (4) オーストラリアの現体制

オーストラリアの社会秩序はヨーロッパの流れを汲む。西欧的文明世界が強大な勢力に成長するためには古い産業体制が打破されねばならなかった。この過程を特徴づけるのは極端な産業上の混乱 (chaos) であったが、この混乱は当時の社会理論と経済理論から公認されていた。競争と適者生存こそ当時の支配的な経済学の最高の信仰箇条であって、政治家は産業と商業に干渉しないように警告された。

20世紀に入るとこの競争的無秩序は終りを告

3) *ibid.*, p. 128.

4) *ibid.*, pp. 128~129.

5) *ibid.*, p. 129.

6) *ibid.*, p. 129.

げ、混沌の中から「資本主義」と「労働運動」\*<sup>インダストリアルイズム</sup>という双児の勢力が完全武装で生まれ落ちたのである。社会構造に対するこの両者の関係如何という問題は避けて通れなくなってしまった。

資本主義と労働運動は、個人が職業集団を通して社会を見通すことを援けるであろうか、それとも階級的利害というかの誤った考えで人びとの視野をさえぎってしまうだろうか。

### (5) 労働者の心理

両者の心理がいかなるものか確かめようとするれば歴史的事実の検討から始めるほかはない。オーストラリアの労働運動の伝統は本質的に英国のものである。それは英国に起源をもち、英国の組合活動家の来豪によって絶えず革新されてきた。彼らの立場はオーストラリア生まれの活動家よりいっそう革命的だったからである。そういうわけで、社会問題に対するオーストラリア労働者階級の見地は、英国と同じく、主として19世紀の産業の実態を反映している。

ハモンド夫妻の近著 *"The Town Labourer, 1760—1832"* が描いているように、「5才から少年、少女たちは炭坑で働く、ほとんど裸で、真っ暗で湿った坑道を犬のように四つんばいになって重い炭函を引き摺ってゆく。…」<sup>7)</sup>

婦人や児童が稼ぐ僅かな賃金の故に、父親たちの賃金が切り下げられる。その後遺症という点からすれば、この陰惨な労働条件こそ新しい文明の最も重大な事実である。なぜなら、このようにして育った児童こそ、こんにちの労働者

階級の社会的伝統を形成した人びとだからである。そのような少年時代を過した人びとは、社会に対してどのような考えを抱くことになるか？ これらの事実こそ文明社会における労働者たちをマルクスの社会主義に転向せしめたのである。

なるほど賃金と労働条件は、とりわけオーストラリアでは改善されはしたが、社会的傷跡は残ったのである。しかもその改善でさえ使用者階級の妨害の中で勝ちとられたのである。現代の平均的労働者は、産業を社会的機能を果す場としてではなく、労使間の階級斗争の戦場とみており、資本主義社会は彼の肉体および精神的福祉を全く無視すると信じている。またそう思うのが当然なのだ。

### 〈事例1〉

1917年8月、偶然にもシドニーの鉄道ストライキと時を同じくして、メルボルンの港湾労働者が、軍用以外の食糧荷役を拒否した。同地域で食糧の「価格吊り上げ」<sup>フィッティヤリング</sup>が行なわれているというのが彼らの行動の理由である。保守系新聞は直ちに小麦の在庫は十分あること、また価格統制委員会の存在を指摘して価格吊り上げの非難は根拠がないと述べた。しかるに、数ヶ月後、連邦州際委員会がこの件を調査し、ビクトリア州のみならず、他の諸州でも業者が統制価格を守っていなかったことを公表した。恐らく統制価格の決定方式に無理があったからであろうと思われる。価格統制は難しい問題だからである。しかし、港湾労働者と組合活動家にとっては、委員会の発表は、「価格吊り上げ」の非難が全く正しかったことを「証明」しただけでなく、労働者階級の利益に反する広汎な「資本家の陰謀」も暴露したのであった<sup>8)</sup>。

### (6) 使用者の心理

使用者側の伝統もまた競争と混乱の産物である。19世紀、無制限で苛烈な競争が産業界を特徴づけていた。コストを無視した安売り、商品

\* Industrialism はこんにちでは産業化と訳され、また内容もそうになっているが、ここでは前後の脈絡からして、クラフト・ユニオンズムに対するインダストリアル・ユニオンズムを指していると解される。

7) *ibid.*, p. 130.

8) *ibid.*, p. 132.



が姿を消したかと思えば次には市場に溢れる。そして不幸な倒産。このような状況では、使用者は自己の利益を第1に考え、絶えず変化する外部条件に素速く対応するため、自分の事業の絶対的支配権を握っていないではならなかった。株式会社と株主の登場は所有と経営の無責任をいっそう助長した。かくて、産業を利潤創出のメカニズムとしてしか見ない考え方が使用者の伝統の支配的な特性となっている。

今世紀に入って使用者の取引条件は、労働者の場合と同じく、著しく改善された。競争は制限され、破滅的でなくなりつつある。大規模組織も珍らしくなくなった。しかしまだ悪しき後遺症が残っている。こんにち使用者の意識の中では、所有者と経営者の社会的責任はまことに頼りない存在であるし、さらに労働者は依然として、社会的機能を果たす市民ではなく生産費用の一要素でしかない。

労働者は、彼が操作する機械と同列に置かれている。賃上げや労働条件の改善だけでは、社会的機能の喪失感は償われないのである。労働者が経済問題の複雑さに気がつかないように、使用者も多くの場合、問題の社会的（人間的）側面に気がつかないのである。

以上が論文のほぼ前半に当る部分の要約である。ここで彼はまず人間心理の決定要因として社会的および職業的伝統、とりわけ後者を前面に押し出す。技能の修得とその過程で会得する職業的慣習が人びとの行動をきめるといふ。次いで機能主義的社会学、ないしは社会有機体説を持ち出し、社会の健康を部分機能の統合として描く。この2つの主題を組み合わせると、1920年の時点でメイヨーの目に映じた社会は、本来機能集団であるべき労働者と使用者とが、

いずれも19世紀の競争と無秩序から受けた傷跡、いわば幼時の陰惨な記憶によって相互に憎悪し合っているという構図になっている。われわれは彼が後年、『産業文明における社会問題』で展開した思想の原型をすでに読み取ることができる。

### 3. 労使紛争の政治問題化

労働者も使用者も過去の悪しき記憶に取り憑かれてしまって、自分たちと相手側の経済的・社会的機能を理解せず、互いに相手を征服しようと戦っている。労使関係とは経済的・社会的な協力関係であるべきなのに、これを権力斗争にしてしまった、というのがメイヨーの診断であるが、以下さらに彼の論旨を続けてみよう。

#### (1) 労使紛争の政治問題化

1893年、オーストラリア労働党出現以来、「クラフト・ユニオンズ」は徐々に性格を変え政治的組合になってしまった。その基本的主張はここでもまた、かのマルクス主義的「階級斗争」観なのだ。労働党の登場と「ワン・ビッグ・ユニオン」なる理想——これが政治的でなくて何であろうか——は恐らく急速に発展する資本主義体制の非人間的な抑圧を打破するために必要であったろうし、労働者が市民として処遇されねばならないと社会に気付かせるためにもまた避けられなかったとは思ふ。しかしオーストラリアでは他国より徹底して事が進んでしまった<sup>1)</sup>。労使紛争は政党間の争いへと増幅され、社会は使用者軍団と労働者軍団の戦場とみなされるに至った。これは人間の本性と社会組織の基本的事実を無視した不幸な結果ではないだろうか。

1) Mayo, E., *op. cit.*, pp. 133~4.

政治的対立は労使間の裂け目を修復するどころか、却って溝を固定化し永続化して、健全な成長を遅らせるだけである。オーストラリアでは、政治的活動と経済的活動とが絶望的なまでに混同されている。政治的対立が労使紛争をいかに悪化させるかを最近の鉄道ストライキの事例でみてみよう。

### 〈事例2〉

1917年初頭、ニューサウスウェールズ州で普通選挙が行なわれた。国民党\* (Nationalists) は徴兵制支持に廻り、同党と労働党がともに驚いたことに、国民党の圧勝に終わった。次いで行なわれた連邦選挙でも同様な結果であった。労働組合はこの事態に驚き、国民党の公約に対抗して徴兵制阻止委員会を設置した。本当か嘘かは分らないが、この委員会がゼネ・ストを計画しているという噂が流れた。州政府の労働長官は明らかにこの噂を念頭に置いて、組合が勝手に産業の混乱をひき起すことは許されないと公言した。労働党新聞はこの発言を大々的に取り上げ、組合運動に対する直接の攻撃だと非難した。

まさにこの時、鉄道経営委員会がカード・システム\*\*の導入を決定し、その問題に関するいかなる交渉にも応じないという態度を示した。

労働党はこれぞまさしく組合運動に対する挑戦であると結論を下した。「……ニューサウスウェールズ州の資本家共が去年の3月以来、人びとの愛国的感情を弄んで手に入れた州の公権力をぎりぎりまで利用しようとしていること、これが現在の紛争の最も陰惨な点である。」

果せるかな、紛争は二つの方向に展開した。第1に、州政府が鉄道経営委員会に権限外の支持を与えたこと。第2に「同情スト」によって紛争が著しく拡大したことである。その結果、「総資本」と「総労働」の対決、さらに鉄道労働者の行動に「反乱」、

「赤色革命」の様相を帯びさせることになってしまった。宣伝戦は極端に激しいものになり、労働系新聞が「資本家の暴力行為」、「政府の無茶苦茶な攻撃」の非を鳴らせば、相手側も「狡猾な陰謀家に操られた馬鹿者」、「叛逆と無政府主義」とやり返えず始末であった<sup>2)</sup>。

いわゆる「階級」の線で分かれた政治組織がいかに危険かがこれで判る。些細な意見の対立や誤解がたちまち社会を端から端まで真っ二つに引き裂く大きな断絶になってしまう。「より良い政党」も「強力な人物」もこれを救えない。否、指導者が強力なほど、政党がよく組織されているほど、断絶はひどくなるばかりであろう。

### (2) 政党の意識

オーストラリアでは「自由党」と「労働党」の両党は互いに相手を理解しようとしなない。両党はそれぞれ独自の社会的論理をもち、社会構造のある特定の領域だけを凝視して他の一切を無視する。

「自由党」の意識は愛国的である。しかし理性によってそうなのではなく、伝統と感情によってそうであるに過ぎない。同党は社会哲学を全く研究していないし、社会的義務などというものにまともな理解を一切示していない。彼らはたしかに法律と商売の問題を処理する能力はもっている。だが政治科学および経済科学については全くの無知だ。だから彼らは社会を巨大な「主人と召使い」で構成されているように思い込み、もし命令がきかれなると焦立つのであ

\* 国民党とは、1917年、徴兵制賛成側の労働党有力メンバーが同党から追放されて結成した新党である。

\*\* 作業進度管理にカード・システムを導入する計画で、テーラー・システム、スピードアップの第1歩と受け取られており、鉄道の工場における機械工たち (A.S.E.) がかねてこれに反対していた。

2) *ibid.*, pp. 135~6. このストライキは10週間続いたが、労働側の敗北で終結した。オーストラリアでは地方から臨時労働者をスト破りに動員し暑い季節であったし、反徴兵制キャンペーンの支出から組合財政が苦しいなど労働側に不利な条件が重なっていた。Atkinson, Meredith, *The Australian Outlook*, in *Australia*, pp. 28~9.

る<sup>3)</sup>。

他方「労働党」の意識は、膨大な研究と思索の産物である。但し、それは狭隘で、屢々倒錯している。しかしこの欠点は責められない。少なくとも1世紀にわたって、社会は労働者階級の精神に対して、彼らの肉体に対してほどには関心を払わなかったではないか。民主主義は労働者に投票権を与えた。だがそれをどう使うかは何も教えなかった。国家は彼らに団結権とスト権を認めた。だが市民に人間性の本質と、社会組織の本質たる相互依存についても何も教えなかった。だから、彼らの眼前にかくも明白な社会の無能と不公正があふれている今、彼らが煽動者や革命家の指導を受け入れたとしても何の不思議があろう。しかしいまやオーストラリアにおける運動が極端な階級意識に向って走り出すのをどうしても止めねばならない時がきている<sup>4)</sup>。

### (3) 社会主義の幻想

労働党は、すべての人民がプロレタリアートから成り、あらゆる問題を人民投票で決定するというボルシェヴィキ国家の可能性を宣伝してきた。政党としては当然のことだが、その結果、社会問題の経済的側面は決して公正に論議されたことはない。「地代・利子・利潤、この3つがあらゆる欠乏、貧困、苦悩を作り出している3匹の妖怪である。社会主義の世になれば、そいつらは夢のように消えてなくなる<sup>5)</sup>」というような叙述が幅をきかせている。困難が存在しない世界を想像して困難から解放されたと思うのが最も安易である。社会主義になっても、工場敷地に対して依然として地代が支払わ

れねばならないだろうし、政府と産業が必要とする貨幣を人民が貯蓄するように誘引するため何がしかの利子が支払われるだろう。財務諸表に幾ばくかの黒字を残せないような企業は赤字を示すことになって、——その結果、この世の欠乏、貧困、苦悩が消滅するという具合にはいかなないのである。

結局のところ社会主義とは、政治問題と経済問題とをごたませにした思考の泥沼以外の何物でもない。かつて自由放任レツセフエールの中心綱領は、政治家は産業と商業に干渉すべからずというものであった。19世紀の産業拡大を可能にしたのはこの教義であった。いまわれわれはそれに代わるものを痛切に求めている。自由放任のもとでの混乱と競争に代わるものは、多数決原理による政治的支配ではなからうか。だがこの提案は社会の政治的機能と経済的機能との重要な区別を全く理解していない。

### (4) 政治的機能とは何か

「政治的機能——国家 (the State)——は相対的に受動的で微妙なものである。それは道徳的機能であるし、またそうあるべきである。これに対して経済的機能は国民生活の能動的、精力的な側面である。政治的見地からすれば社会は公共的道德性 (public morality) という関門の前ですべて同等の個々人から成り立っている。経済的見地からすれば、社会は集団に組織された個々人から成り立っており、それら集団は社会のために何らかの経済的機能を果している。政治家はこの集団を積極的に指揮してはならない。なぜなら政治家の義務はこれら個人クリテイサイズ スタチュート レコード間、集団間の諸関係を批判し、法律に記録することだからである。」<sup>6)</sup> だから政治家が産業を直

3) *ibid.*, p. 137.

4) *ibid.*, p. 138.

5) *ibid.*, p. 138.

6) *ibid.*, pp. 139~40.

接支配しようとするれば政治家としての職責が果せなくなるし、もし彼がその支配権を他人に委譲すれば政治家と彼の代理人との関係は産業の発展を阻害することになるであろう。すべての社会的機能が政治的批判に服しつつ、最大限にセルフコントロール自主管理を許容されるのでない限り、社会の成長は停止せざるをえない。

#### (5) 労働調停裁判所の功罪

オーストラリアでは労使調停裁判所 (Court of Industrial Arbitration) が他のあらゆる国より——ただニュージーランドを除いて——はるかに徹底して利用されている。調停が労使間の争点の相互討論を助長する限り、その成果は誇るに足る。だが調停裁判所という発想は行き過ぎである。どうせ労使の利害は一致しないのだから公共の利益の名において仲裁者の介入が必要であるという前提は受け入れてもよい。しかし仲裁者を常設の制度にまで拡大することが賢明な措置であるとはにわかに断定できないであろう。すでに弊害が現われている。労働組合がその集会のたびに賃金と労働条件に関する調停記録の討議に時間を費やし、そのため職業の技術的問題には関心を抱く素振りさえみせなくなってしまった。調停制度はこの傾向を生み出した限りにおいて労使間の断絶を拡大した責任がある。

だが事はこれだけで終りはしない。調停に当る判事諸公は、本来自然発生的成長にまかせられるべき分野に規則を制定するという絶望的な仕事を課せられてしまった。絶え間なく殖え続ける制限条項というようなものが産業のダイナミックな発展を促進する筈はない。それは発展の妨害に役立つだけだ。なるほど判決によって不当な成長を抑制したり、望まらざる慣行を

禁止したりすることはできるかもしれない。しかし判決には、創造力とかリーダーシップの力は含まれていないのだ。

オーストラリアならびに文明世界が直面している真の問題は、いかにして個々の社会的機能を解放し、社会に対し最善を尽くさせることができるかである。労働者の苦悩を救う道は、規制によってではなく、彼らを最も広い意味におけるパートナーとして、市民として責任に参加させることである<sup>7)</sup>。

ここまでがメイヨの論旨の主要な部分である。経済的機能と政治的機能の混同、国家の経済過程への介入、メイヨからみればこれは誤りであるのだが、そのような誤謬の代表としての社会主義思想への独断的な批判というようなものが雑然と並んでいるように思われる。彼の主張は論理的に読者を説得し、資料や引用を積み重ねるといふ具合になっていない。われわれはメイヨの政治的機能の定義を聞いてもよく分らないのである。ただ「階級意識」がいわば強迫観念として作用しているといおうとしているらしいことは分る。ではその社会的な「神経症」を治療するにはどうしたらよいのか。この段階でのメイヨは未だはっきりその処方を示してはいない。ただ莫然と労働者を責任に参加させるというだけで、どのような参加なのか、そもそも責任とは何を意味するのかは不明なままである。とはいえ、メイヨが彼なりにオーストラリアの労働運動について相当の造詣をもっていたことは認めねばなるまい。

#### 4. 結びにかえて

メイヨは最後に社会の解体を喰い止める 2

7) *ibid.*, pp. 141~2.

つの論点をつけ加えている。1つは奇妙にも独占化、巨大化の傾向についての評価である。曰く、最近「トラスト」と「産業別組合」がますます増加しつつあるが、これは双方とも経済的統一へ向う運動を現わしている。不幸にして階級的利害を吹き込まれた人びとから疑惑の眼で見られているが、トラストも産業別組合もともに社会的活動自体の組織化を志向しており、その故に社会的機能の感覚 (sense of social function) を意識化させる傾向をもっている<sup>1)</sup>、と。もちろん無条件でそうなるとはいっていない。これらの巨大な社会組織と冷静に取り組むのでない限り、却って災厄は大きくなるかもしれない。では冷静に取り組むとはどういうことか。われわれが党派的歪曲を払い落し、冷厳な事実を直視できるようになることである。人びとは社会組織の本質が相互憎悪ではなく、相互援助にあることを教えられねばならない。

ここにもう1つの論点、教育問題が浮び上ってくるわけである。人間の心理から出発したメイヨーは、やはり最後に「物の見方」、「世界の意味づけ」に戻るのである。ところが教育についていえばオーストラリアは望み薄である。無知で石頭の実用主義のみが教育評価を支配している。大学も例外ではない。医・工・法の学部が繁盛しており、理学部も実用的研究を期待さ

れている。文学部はこのような悪環境の中で、学生が教師の資格をとるために必要な科目を細々と教えているに過ぎない。経済学部でもせいぜい商法、経営実務、会計学である。メイヨーの属するクインズランド大学に至っては、経済学、政治学、憲法史などを専門的に講義できる人さえいない。社会学、社会心理学、社会人類学に属する問題はオーストラリアでは全く研究されていない。ひるがえって、最も「実用主義」の国アメリカでは社会研究と社会調査が大学の重要な部門となっている。アメリカはついに、社会の事実を理解すること、および社会的訓練が少なくとも技術的能率と等しく重要であることを悟ったのである。技術的訓練だけでは永続的な進歩の条件である透徹したビジョンを社会に与えることはできない<sup>2)</sup>。

独占と巨大化がメイヨーのいう社会的機能の感覚を復活させるであろうという期待はもろくも潰えたといわねばならないが、<sup>テクニカルスキル</sup>技術的技能と<sup>ソシアルスキル</sup>社会的技能の歩調を合わせた社会的技能の要請は、終生メイヨーが主張し続けたことであった。彼が危機感を抱いた社会の崩壊を救うべき管理エリートの発見と、社会的技能の具体化は彼がアメリカに渡ってからの業績となるが、その基本的指向はすでにこの1920年の時事論文に現われていたということができる。

2) *ibid.*, pp. 143~4.

1) Mayo, E., *op. cit.*, p. 142.