

## 論 文

# 労使関係に対する人事管理学派の見解

——初期人間関係論における Mayo と  
Roethlisberger の研究を中心にして——

倉 田 致 知

**要約** アメリカの労使関係の研究領域においては、人事管理学派と制度学派という2つの学派がかつて存在していた。本稿は、人間関係論と人事管理や労使関係の結び付きに注目し、とりわけ Mayo や Roethlisberger の研究や取組を中心にして、彼ら自身が人事管理や労使関係と人間関係論は密接に結びつくと考えていたことを明らかにしている。加えて、人間関係論が登場してから、人事管理学派と制度学派は批判や黙殺を伴いつつ乖離がより進むに至ったことを強調している。

**キーワード** 人事管理学派, 人事管理, 労使関係, 人間関係論, Mayo, Roethlisberger, 制度学派

### 目 次

- 第1節 人間関係論の展開
- 第2節 人事管理と人間関係論  
——Mayo と Roethlisberger を中心にして——
- 第3節 労使関係と人間関係論  
——Mayo と Roethlisberger を中心にして——

### はじめに

20世紀の初頭から半ばにかけて、労使関係の研究領域において2つの学派がアメリカにおいて台頭した。人事管理学派と制度学派である。両学派は全く見方が違っていた [Kaufman (1993), Fossum (2007), Hillard (2010)]。Kaufman

に従うと、この人事管理学派は人間関係論の影響を受け、ゆえに両学派の乖離はより進むに至っていた。

人間関係論につながるホーソン実験の同時期、労使関係は Commons に代表される制度学派が精力的に研究していた領域であった。そこにおいては、人間関係論が労使関係に関連するとは考えられておらず、人間関係論は軽視されていた。今日ではさらに進んでおり、この点に関して Kaufman は次のように述べている。「Mayo, 人間関係論, 労使関係論の結びつきは, 労使関係の理論や研究に関する現在の議論においては, しばしば軽視されるので, より詳しくその結びつきを明らかにすることには価値がある<sup>1)</sup>」と。労働経済学あるいは労使関係論との関係が必ずしも明瞭でない HRM 研究の展開はその軽視されたところに大きく関わっており、労使関係の回顧や展望、あるいは労使関係学部の歴史や今後について考える際には人間関係論と労使関係の結びつきを理解することが必要であろうと考えられている。

本稿は、HRM の生成と展開についての筆者の研究の一環であり、HRM と労使関係の関わりについて焦点を当てている。人間関係論者とされる Mayo や Roethlisberger 自身が人事管理や労使関係の領域に関して何を述べたか、何をしたかを明らかにしている。Mayo や Roethlisberger の研究や言及が人事管理および労使関係についての新たなアプローチとして評価されたことは、制度学派経済学からの批判や黙殺を導くことになったと捉えている。(学際的と言われながら) 人事管理や後身の HRM の研究領域において、制度学派労働経済学あるいは新古典派の労働経済学があまり援用されなかったのは、人間関係論の影響が少なからずあったとしている。

第1節では、Mayo や Roethlisberger を含む人間関係論の展開を簡単に述べ

---

1) Kaufman(1993), p.82.

ている。この展開の中で人間関係論は人事管理の研究領域に用いられるとともに労使関係の研究領域とも関連するようになったことを第2節および第3節で指摘している。特に、この関わりは、初期人間関係論者の代表と呼ばれる Mayo や Roethlisberger の影響がそもそも大きかったとして、彼らを中心にして、人事管理および労使関係の領域との関わりを明らかにしている。労使関係についての新たなアプローチとして人間関係論が他者から注目されるとともに批判も多く投げかけられたことに、およびその批判とともに人間関係論を、経済学とは、とりわけ制度学派とは異なる人事管理学派の労使関係論と位置付けることもあることに触れ、結びとしている。

### 第1節 人間関係論の展開

シカゴにあるウエスタン・エレクトリック（Western Electric）社のホーソン（Hawthorne）工場で、1924年に照明実験がはじまった。その実験では、物理的環境条件と作業能率の関係を明らかにするという目的は達成されなかったが、Roethlisberger & Dickson（1939）によると、「たとえば、これらの照明実験からの結果は照明度と能率の関係という所定の問に対して答えることに失敗したという意味合いにおいて会社の期待に添わなかったとしても、それにもかかわらず、これらの実験は、人間関係（human relations）の領域におけるさらなる研究に向けて大いに刺激した。これらの実験は、人間的要因と関わってくる問題に関する知識がより重要であるとの認識を着実に強めることとなった<sup>2)</sup>」。つまり、ウエスタン・エレクトリック社からの期待には沿わなかったが、そのことが引き続いて各種実験に向かわせるに至った。

1932年まで続く各種実験（照明実験を含む総称してホーソン実験）において

---

2) Roethlisberger and Dickson(1939), p.18.

ハーバード大学 (Harvard University) の産業調査部 (Industrial Research Department) の研究者がこれらの実験に加わるようになっていた。Kaufman (1993) によると、この実験の期間中、会社が予測しなかった結果がいくつか生じたため、「工場経営者補佐の George Pennock は、それらの分析のためにマサチューセッツ工科大学 (Massachusetts Institute of Technology) とハーバード大学の幾人かの研究者にこれらの異常な結果を提供した。これらの人々のうち、Elton Mayo, T. North Whitehead, Fritz Roethlisberger の 3 人がいた。3 名全員は、ハーバード大学の産業調査部門にいた (この部門における 2 人の他の研究者の George Homans および Benjamin Selekman もまた、人間関係において重大な研究を発表した)。これらの研究者は、その結果に関心を示し、さらなる調査を行うことを決定した<sup>3)</sup>」とされる。

また、Wright, H. A. および Wright の補佐であり、実験後出版された *Management and the worker* (1939) で Roethlisberger と共著した Dickson, W. J. も、産業調査部がホーソン実験に参加する際に、産業調査部に加わることとなった<sup>4)</sup>。このハーバード大学の産業調査部の研究活動が活発に行われるにつれ、労働者間の関係および雇用者と被雇用者の関係についての心理学や社会学に基づく科学的研究がかなり広まっていった。1920年代にもその視点からの研究の必要性を指摘する文献はあったが、それ以上に増して彼らの研究は影響力を有していた。Kaufman はこの点について次の 3 つの理由を挙げている。「1 つ目は、心理的要因が、従業員の生産性および労働者と経営者の関係における重大な決定要因であるという見解に対してかなりの支持が与えられたように思われたからである。たとえ、初期における人々の関係についての著者 (1920年代における実務家) が“人間的要因”をかなり重視したとしても、詳細な科学的証拠によ

---

3) Kaufman(1993), p.77.

4) 吉原 (2005), 23～24ページ。

り、この説の支持が進んだのは、ホーソン実験後にすぎなかった。2つ目は、ハーバード・グループは、生産性に対してインフォーマルな社会的組織および社会的相互作用が与える重大な影響、および職場の関係の有りに注意を払ったからであった。初期における人々の関係についての文献においては、雇用者と被雇用者の関係における社会的次元の重要性は大いに無視されていた。それゆえ、ホーソン実験におけるその発見はまさしく知識の発展を意味した。最後の3つ目は、ハーバード・グループの研究は産業の問題に対する人類学および社会学的調査方法の妥当性を示唆したからであった」と。<sup>5)</sup>

他方、同時期、マサチューセッツ工科大学においてはLewinが集団行動に関する研究に従事していた。ハーバード大学の産業調査部の研究活動は、実務家と学会の双方に対して、ホーソン実験と成員間の関係について強い関心を引き起こし、またその「関心は、“グループ・ダイナミクス (group dynamics)” についての Kurt Lewin のほとんど独立的な研究によってさらに高められた。Lewin はドイツで指導を受けた心理学者であり、1930年代にアメリカに活動を移し、マサチューセッツ工科大学で教授となっていた。彼の研究は、小集団における個人の行動に焦点を合わせており、社会的圧力やシンボリック相互作用によって大いに影響される現象を彼は論じていた。“グループ・ダイナミクス” についての彼の理論、および組織変化や組織風土のような題目へのその理論の援用は、Mayo やハーバード・グループの研究発見をかなり補足し、そして相乗作用的に人間関係論の発展を促した」とされる。<sup>6)</sup> 1945年には、マサチューセッツ工科大学においてグループ・ダイナミクス研究センター (Research Center for Group Dynamics) がLewinによって設置されるに至った。<sup>7)</sup> そして「1947年の

---

5) Kaufman(1993), pp.79~80.

6) Kaufman(1993), p.80.

7) Kaufman(1993), p.81.

Lewin の死後、そのセンターはミシガン大学 (University of Michigan) に移り、そこでそのセンターは、集団訓練 (Tグループ) と組織変化に関する重要な研究を支援し続けた<sup>8)</sup>。

ハーバード大学の産業調査部の研究活動やグループ・ダイナミクスの研究動向について、Arensberg & Tootell (1957) は次のように述べていた。「彼らは、職場のモラル高揚における、および労働者の生産性におけるチームワークの重要な役割を幾度となく明らかにするという特徴を有し続けている。モラルとアウトプットは、個人々人へのインセンティブのみに、あるいは個人々人へのインセンティブに直接的に依存するというよりも、それだけではなく、労働現場における対人関係と小集団感情という“インフォーマル組織”にも依存していることを彼らは示した<sup>9)</sup>」と。

厳密には各研究者の研究内容は異なるのであるが、産業調査部の研究および Lewin や Tグループの研究を含めてこれらは、人間関係論として包括されることもあれば、Mayo 主義とか、Mayo 学派といった表現で呼ばれることもあった。先に述べた産業調査部には Mayo 以外の研究者がいたが、それにもかかわらず Mayo の名が用いられたのは、Mayo の研究における特徴と関係していた。Kaufman によると、「Roethlisberger & Dickson は、ホーソン実験から集めたデータを膨大な文書へ仕立て、実験からいくつかの含意を引き出した。しかしながら、これらの含意から、人間、産業社会の本質、社会と人間の成功的な統合についての理論や“世界観”を橋渡しした人物は Mayo であった。さらにその上、論争的になったのは、Mayo の論理、および論理に付随する政策上の示唆や社会的および政治的哲学であった<sup>10)</sup>」とされる。そもそもホーソン実験は、とり

8) Kaufman(1993), p.81.

9) Arensberg and Tootell(1957), p.312.

10) Kaufman(1993), p.79. 尚、Mayo は、1919年からオーストラリアのクイーンズランド大学 (University of Queensland) で大学教員として着任していた。そこでは、哲学や心理学関連の講義を

わけ面談実験は、Mayoの意向がかなり強いものとなっており、そしてMayoは、<sup>11)</sup>ホーソン実験の内容や結果からの考察のみならず様々な領域に関与あるいは言及していた。これがMayo主義やMayo学派と言われることと関わっていた。

Mayoを含むハーバード大学の産業調査部の研究者、ならびにLewinにより、人間関係論は1940年代にアメリカの大学においてかなりの注目を集めていた。マサチューセッツ工科大学やハーバード大学のみならず、いくつかの大学において人間関係の研究や指導を行うプログラムが設置されるようになっていった。シカゴ大学（University of Chicago）においても、1943年に人間関係論委員会（Committee on Human Relations in Industry）が設置されるに至った。これについてKaufmanによると、「そのプログラムは、人類学者のW. Lloyd Warnerによって指揮された。他のメンバーには、双方とも社会学者であるBurleigh GardnerおよびWilliam Foote Whyteを含んだ。Whyteは、後に（1948年に）、コーネル大学（Cornell University）の労使関係学部（School of Industrial and Labor Relations）に着任し、人間関係学派的労使関係論の先導者となっていた」と説明

---

担当していた。その後、アメリカにわたり、ロックフェラー記念財団から支援金を受けつつ、ペンシルバニア大学のウォートンビジネススクール（Wharton School of the University of Pennsylvania）で客員研究員としてフィラデルフィアの紡績工場の調査研究に参加していた。このオーストラリア時代におけるMayoの研究内容やアメリカにわたった理由に関しては、桜井（1971）、Trahair（1984）、稲村（1989a,b）を参照のこと。

- 11) ホーソン実験はその途中から、つまりMayoが参画して以降、Mayoの意向や影響が強いものとなっていった。大橋、竹林（2008）はこの点を次のように指摘している。「なかでも、従業員面接調査はメイヨーの圧倒的影響下で行われたものであり、その面接理論の発展はメイヨーの人間関係論理論の形成・発展の過程そのものであった。これに対していえば、ホーソン実験のなかでも、第1次継電器組立作業実験は、メイヨーの参画以前に、ウエスタン・エレクトリック社関係者のみで計画され始められたこともあり、メイヨーの影響は従業員面接調査ほどのものではなかった。まだ独自性があった。従業員面接調査こそメイヨーのものであった（71ページ）」と。
- 12) Kaufman(1993), p.80. Kaufmanによると、バンク配線作業観察室での観察の仕方は、Warnerの影響を受けていたとされる。と同時に、そのことは、ホーソン実験や人間関係論が批判される一原因となったとされる。Kaufmanは次のように述べる。「Warnerの最初の学術的調査研究は、南太平洋における未開部族についての人類学的フィールドワークであった。参与観察法で行い、彼は、部族の様々な社会的関係、およびその様々な祭式、慣習、などについての経済的機能を記録した。その後、Warnerは、ホーソン工場におけるバンク配線作業室の実験の展開に助力するよう求められた。それゆえ、自律的社会集団として労働者を研究するという判断は、および彼らの日常業務および相互作用のパターンを観察し、記録するという判断は、人類学の系統に基づい

されている。

もっとも、Kaufman は制度学派と人事管理学派の關係に焦点を当てているので捨象されているが、人間關係論におけるシカゴ学派と呼ばれることもあるこの人間關係論委員會のメンバーが、必ずしも Mayo や Roethlisberger の研究に完全に賛同していたわけではなかった。例えば、Whyte の研究およびその研究に対する評価をサーベイした今林 (1995) によると、Whyte は広い意味では人間關係学派には属すが、Mayo 学派には属さない一人として位置づけられている。『ただこの両学派が「人間關係学派」(human relations school) なるものを構成していることは確かである。しかしながら、メイヨー学派とシカゴ学派の両者は、人間關係論論究という意味では共通するが、人間關係分析のための研究手法やアプローチは決して同じではない。そこには「視点の相違」という異質性がある。しかしもっと重要なことは、むしろシカゴ学派は、初期人間關係論の重要性を認めながらも、批判的立場から人間關係論の理解的方法を探究し、メイヨー学派に論争を吹きかけ修正を求めたという学派の性格であったと見なすべきであろう<sup>13)</sup>』と指摘されている。

---

ていた。調査研究へのこの方法論に基づくアプローチは、その後も他の人間關係論の研究者によって利用された。たとえ、それが工場生活について包括的で詳細な構図を与えたとしても、この調査方法論は、(南太平洋諸島では捨象は妥当であり得るが) 外部環境、とりわけ変化する政治および經濟状況の影響について過度の捨象を助長したため、人間關係の研究に対する多くの批判の源ともなった (pp.222~223)』と。

- 13) 今林 (1995), 78ページ。尚、今林は、Whyte の研究内容および研究活動を次のように集約している。『大まかにいって、つぎの4点に集約できるだろう。(1) ホワイトの人間關係論は、初期人間關係論の影響下にあり、それを受けて彼なりの見方を提供したこと。(2) 二学派興隆期の時流にのって、メイヨー学派には属さない、シカゴ学派の「初期人間關係論研究の批判論者の一人」として位置づけられる。一方、コーネル大学に移ってからは人間關係アプローチを特徴づけ、「人間關係の行動科学派」的な色彩を帯びるものと推察できる。このように2つの学派をまたがるホワイトの所在を確認できた。(3) ホワイトは、一貫して「人間關係論」を研究対象に据え、彼の考える人間關係アプローチに依拠して、人間と組織に関する諸問題に言及していること。それは彼のほとんどの文献から察せられる。(4) 広範な研究領域をもつ産業社会学の「学的性格が、産業社会学者のホワイトをして、理論を精練化させ高めさせたこと。つまり、社会学領域からの集積がホワイト理論を意義づけたと考えられること。言い換えれば、産業社会学の研究領域からの行動科学に対する貢献は極めて大きいといえることである (80~81ページ)』と。



本稿では両学派は共に人間関係学派を構成しており、広義の人間関係論に含まれるとして話を進めることにする。ハーバード大学の産業調査部における Mayo, Roethlisberger, Whitehead (1938), Selekman (1947), Homans (1950), といった研究者の研究, および先のシカゴ大学における研究者の研究も含む人間関係論で登場する学問領域は広がり、学際的という特徴を見ることができた。心理学, 社会学, 文化人類学, 生理学, Mayo の研究を考慮すると哲学も含まれると考えられるが、ともあれ学問領域は広範囲にわたった。

この展開の中で、イエール大学 (Yale University) においても1944年に学際的な研究が行われるに至った。そこでは労使関係の研究領域と広義の人間関係論の結び付きを垣間見ることができた。この点について Kaufman は次のように述べている。「他の重要な機関的展開は、1944年におけるイエール大学の労使関係研究センター (Labor and Management Center) の設置であった。それは、人間関係の研究・指導組織 (Institute of Human Relations) の中の一部所であり、社会学者から経済学者になった E. Wight Bakke の指揮下にあった。この折衷的な履歴とともに、Bakke は、労使関係研究の典型である学際的な研究業績を増やしていった。1950年代のそのセンターにおける Bakke の主要な同僚の1人は、*Personality and Organization* (1957) という影響力のある書籍の著者であり、組織行動の領域の発展にとって重要な貢献者である Chris Argyris であった<sup>14)</sup>」と。

Kaufman は、初期の人間関係論、行動科学、組織行動論の区分を明確には説明していないが、上記で登場した研究者の研究、さらには下記で挙げる研究をこれらは人間関係論の流れを汲むものであるとしている。Kaufman は、これらの研究領域の展開について次のように要約している。「1940年代後半から

---

14) Kaufman(1993), pp.80~81.

始まり1950年代後半に及んだ人間関係運動は、そのおおよそ10年間において、その影響力と威勢は最高点に達した。人間関係における研究は、人間関係に関する理論における様々な学派の出現且つ関係する人々の多様な学問的背景の結果として、いくつかの領域で進展した。例えば、心理学者は、従業員のモラルとモチベーションの決定要因 [Maslow (1954), Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959), McGregor (1960)], リーダーシップスタイルと効果 [Lewin, Lippitt, & White (1939), Tannenbaum & Schmidt (1958), Likert (1961)] についての研究をもっぱら行った。管理論の学者は、従業員の心理的欲求と大規模組織における仕事との間のコンフリクトを研究した [Argyris (1957)]。社会学者は、経営企業における官僚制 [Gouldner (1954)], オフィスや工場における社会的階層制と関係 [Gardner (1946), Whyte (1948)], あるいは組み立てラインにおける生産方法への労働者の適応 [Chinoy (1952)] について研究を行った。人類学者は、人間の相互作用の形態 [Chapple (1949) (1952)] や工場における社会システムの展開 [Warner & Low (1947)] を明らかにした<sup>15)</sup>と。

上記引用文におけるこれらの研究は、Kaufmanにおいては先に述べたように人間関係論の流れを汲むものであり、且つ人事管理学派とされている。さらには、後述するが労使関係の研究領域としても捉えられたとされる。Kaufmanによる人間関係論の範疇はかなりおおざっぱであるが、経済学者からすれば、そのように捉えられたという点を強調しているように思われる。実際、上記のKaufmanが捉える人間関係論の展開においては、経済学はほとんど援用されていなかった。これは、MayoやRoethlisbergerの影響が少なからずあり、つまり人間や人間の状況について経済学は誤認しているとしてMayoやRoethlisbergerが考えていたことを幾分でも反映していた。この点については次回

---

15) Kaufman(1993), p.81.

以降において述べるが、彼らは、経済学の有用性を疑念視していた。その当時の労働市場や労使関係に焦点を当てていた新古典派の労働経済学や制度学派の労働経済学に依拠するのではなく、経済学以外の学問領域あるいは経済の状態とはあまり関連しない調査や分析を通して産業界に必要な人事管理や労使関係に言及していた。

## 第2節 人事管理と人間関係論——MayoとRoethlisbergerを中心にして——

MayoやRoethlisbergerにおいては、人事管理に対して強い関心が抱かれていた。Mayoと人事管理の関係は、人事研究連盟との関わりにおいて見いだされた。Trahair(1984)はこの点を次のように述べている。「Pennock, Putman, およびMayoは、1929年11月15日に人事研究連盟(Personnel Research Federation)のニューヨーク会議においてホーソン実験について初の重大公表を行った。Mayoの仕事は、その研究を評価することであつた<sup>16)</sup>」と。この人事研究連盟での発表機会は、Mayoが積極的に働きかけたものであつた。「Mayoはホーソン実験の重要性について産業心理学者と実務家の注意をひこうと試みていた。1928年の夏にはすでにMayoはイギリスの学会での報告において手短にホーソン実験に触れていた。ホーソン工場への9月の訪問中に、監督者訓練のための面談利用において斬新な試みを知ったとき、Mayoは、学者や社外の実務家に対してその研究を報告するべく取り掛かることをPennockに提案した。Mayoは、有名な短大、大学、労働組織、行政機関、そして大企業といった自由な集まりであるWalter Binghamの人事研究連盟を推奨した。その連盟は、人事の問題に対しての科学的な研究を奨励し、*Personnel Journal*を発行した。アメリカでの初のMayoの著作はそこに掲載されて<sup>17)</sup>いた」。

---

16) Trahair(1984), p.238.

17) Trahair(1984), p.237.

人事研究連盟のディレクターであった Bingham, そして *Personnel Journal* においては, ホーソン実験は, および Mayo や Roethlisberger に代表される人間関係論は, 人事における問題の解決に寄与する科学的な研究として捉えられようになっていった。Gillespie (1991) に従うと, 少なくとも Bingham がその任に当たっていたときまでは, *Personnel Journal* はホーソン実験を非常に肯定的に捉えたジャーナルであった。<sup>18)</sup>

人事研究連盟で Mayo は産業界において二つの変化が生じているとコメントしていた。それを要約した吉原 (2005) によると, 次のように指摘されている。『第一の変化は, 人間への学術的研究に対する産業界の態度や評価の変化である。生理学や生物学, 心理学の産業への適用はこれまでもあったが, 産業界はそれらの研究成果を真摯に受け止めず, 直接の利益ないしその場しのぎでしか評価していなかった。しかし継電器組立作業テスト室の実験は, 唯一つの変数の効果を求めるのではなく, 労働者の有機体の変化, 精神的態度の変化, そして生産高の変化という3つの変化の効果を求めた。その結果, “疲労は, 本質的に病気と同じである” という産業界の「常識」が間違いであることが明らかになり, 労働者の「人間情況」の理解が不可欠であることがわかった。… (中略) …第二の変化は, 労働者に対する監督方法の変化である。その変化した監督方法とは, 面接計画でメイヨーが指導した, 「話す」ことよりも「聴く」ことに専念する非指示的方法である。それは労働者の「個人情況の事実発見」の新しい方法であり, 監督者の訓練に導入すべき「人間の理解の新しい方法」, すなわち「思考と行為の基礎として, 人間性の最も信頼できる導きとしての精確な事実発見の原則の展開」とされる… (中略) …非指示的面接方法という「充分に注意深く聴くことによって, 常軌を逸した個人的な行為や無力さ (futility)

18) Gillespie(1991), p.208. Mayo 自身も1930年に“Changing Methods in Industry”という論文を *Personnel Journal* に投稿していた。

を理解することができ、また自分の無力さを軽減し、自己統制と自己理解を深めるために彼を助けることができるのは、本当に真実である』とする』<sup>19)</sup>と。つまり、人間の状況についての理解が、監督者訓練や非指示的な面談方法と結び付けられ、人事研究連盟や *Personnel Journal* の中でそれらは産業や人事で必要なこととして語られていったのである。

他方で Roethlisberger (1941) は、Roethlisberger & Dickson (1939) で述べていた適正な人事管理に関して再び言及していた。協力や協働の形成や維持の際における下記の①から③の問題を指摘し、この解決の観点から適正な人事管理が説明されていた。

①組織内部におけるコミュニケーション・チャネルに関する問題。つまり、組織の経済目的についての彼らの義務と責任を従業員が自覚することができ、同時に彼らの作業方法や作業条件に関する彼らの感情を表明することができるコミュニケーションが行われているか、などに関することである。

②組織内部における均衡状態維持の問題。つまり、最低コストで製品を生産するという技術目的を達成すると同時に、意義のある生活を従業員に提供するという社会的機能を果たせるようにいかにして組織され得るかに関することである。加えて、企業内の様々な社会集団が対立しないようにいかにして均衡は維持され得るか、さらには勤労意欲が低下しないように異動、昇進といったことを行うことができるか、などに関することである。

③個人の作業効果の問題。つまり、個々人が職務に抱いている欲求とその職務から得られる満足度の関係はいかなるものか、などに関することである。近代産業における個々人の作業効果を把握するためには、個々人が職務に抱いている欲求とその職務から得られる満足度の関係に関することに注意を払わなけ

---

19) 吉原 (2005), 22ページ。

ればならない。そしてそのためには、二つの相互補完的な関係を理解することが必要である。すなわち、「一つは職務から得られる満足がその職務に対する要求に比して過度に少なすぎることはないように、作業条件を調整しようとする過程である。もう一つは職務に対してかけられているかもしれない過度で、不可能な要求を個々の労働者に調整させる過程である<sup>20)</sup>と<sup>21)</sup>される。

ホーソン実験の内容を報告したRoethlisberger & Dickson (1939) と比べると、大きく違う点は、人事カウンセラーの役割や活動の仕方について詳細にしていない点である。もっとも、1939年と同じく、選抜、報償、解雇といった人事の各領域における具体的な手法や実践を取り上げて、上記の問題のどれが、解決可能か否かが論じられているわけではなく、人間の状況を診断するスキル、人間関係を扱うスキル、および組織の構成要素の相互作用<sup>23)</sup>などが強調<sup>24)</sup>されていた。

ところで、現実の企業において上記の①から③の解決が難しいのは、そういったスキルの欠如のみならず人事部軽視の現状とも関連していた。組織の構成要素の相互作用の観点から、Roethlisberger (1941) においては、組織の経済

20) Roethlisberger(1941), p.113. (同訳書, 133ページ。)

21) Roethlisberger(1941), pp.109~113. (同訳書, 129~133ページ。)

22) この点は Mayo の影響が薄れたことによるものと思われる。カウンセリングに Roethlisberger が関心を抱かなかつたわけではないが、よりカウンセリング活動に傾倒したのは Mayo であった。カウンセリングに対する両者の認識や活動については、大橋、竹林 (2008), 53~71ページ、Gillespie(1991), p.217, を参照のこと。

23) 個人の社会的条件、フォーマル組織、インフォーマルな社会集団が相互に依存しあっていることを理解しなければならないとされる。「(1) 組織を構成している個々人の“社会的条件”——(a) 行動の社会的規範、集団の信念、および感情、(b) 個人的スキル、(c) 対社会的態度…強迫観念や非合理的の先入感…、(d) 経済的利益、(e) 論理的スキル、といった観点から、彼らが、その状況にもたらしているもの——。(2) ——我々が一般に“フォーマル組織”と呼ぶところの——それに関する感情と信念が存在し、会社の社規、社則、方針などによって規定され、そして各人が従わなければならない組織におけるフォーマルな行動パターン。(3) ——我々が“インフォーマル組織”と呼ぶところの——それに関する感情と信念が存在し、例えば、現地の集団における特定の慣例や行動様式のような、個々人が加えて従わなければならない作業集団における特定のインフォーマルな行動様式。これらの部分は相互に非常に関連しあい、依存しあっているがゆえに、社会システムの一部におけるなんらかの変化は、システムの他の部分における変化をもたらすであろうと我々は考えることができる [Roethlisberger(1941), pp.185~186 (同訳書, 213~214ページ)]」とされた。

24) Roethlisberger(1941), pp.115~116. (同訳書, 129~133ページ。)

的あるいは技術的目的の設定やそれら立案に人事部が関わっていないとして、そしてその状況では上記の①から③が解決されることは少ないであろうとして捉えられていた。人事部は事後的あるいは後追的に依頼された問題の解決に専念しているにすぎないとし、Roethlisberger は次のように述べていた。「ほとんど全ての人事部の活動は、人間に関する問題と技術的または経済的問題というこの非常に明確な分離にもっぱら基づいていると言っても過言ではない。そのような人事部が、会社の技術的実践に関する諮問機関として活動することはまずない。経済的な観点からは、ほとんど人事部の人々は冗員視されている。彼らの責務のほとんどは、他の集団によって決定された方針を日課的に実施することに関係したのか、あるいはせいぜい既に生じた人間の問題を解決することに関係したものにすぎない。近代の産業組織においては、経済的機能をあらゆる社会的相互関連から切り離し、経済的問題の解決には人間組織のいかなる側面をも考慮する必要がないと信じる傾向がある<sup>25)</sup>」と。

人事部軽視は、そもそも企業が、インフォーマル組織を含め人間組織に目を向けていないことがその背景にあり、それを次のように改めることにより適切な人事管理が可能になるとされていた。「そこで結論として、我々の意見では、特定の経営組織の人事管理は、以下のとき適切であろう。1. その経営組織が、組織のなかに、——一般的な従業員の取り扱い方についてのなんらかの道徳観的なうわべだけの話とか“おもいつき (wheeze)”とかでなく——人間の状況を診断するためのスキルを導入すること、2. その経営組織が、このスキルを用いて、——個人に関しても集団に関しても——組織内の人間の状況についての継続的な研究に傾倒すること、3. その経営組織が、自身の組織について学び、および発見することの観点から人事を行うことによって従業員の協力を獲

---

25) Roethlisberger(1941), pp.53~54. (同訳書, 63~64ページ。)

得すること、4. その経営組織が、特定の従業員にとって重要なことは、——大学の図書館とか教授の頭の中ではなく——その背景にあることを理解すること、である<sup>26)</sup>」と。

これらの1～4を具現化していく上で人事部は必要であるが、人事部に所属するスペシャリストが、独自に基準やガイドラインを策定しても、ラインにとって必要なものができるとは限らない。ゆえに、Roethlisbergerは「彼らの基準は関係する様々な集団と人々からの協力においてのみ設定され得ると彼らは認識している。いたるところで、従業員、監督者、そしてトップマネジメントでさえも協力が求められるにちがいない。これによってのみ、希望された結果は達成され得る<sup>27)</sup>」としていた。また、協力や協働の形成や維持は業務の執行と監督の任にある人々の責任のもと行われる必要があるとされ、ラインや管理層の協力を得ながら人事部は活動する<sup>28)</sup>と考えられていた。Roethlisberger & Dickson (1939)と同じく、人事部のスペシャリストが強い権限を持たないとしていた。

訓練、解雇、福利といった様々な役務が一部所に集められ、そのそれぞれに互いに知識やスキルが大いに異なるスペシャリストが各々の役務に当たり、且つ強い権限をもたないそのスペシャリストから成るその人事部が、いかなる、そしてどれほどの効果を与えることができるのかについては疑問を抱くところである。ともあれ、人事部軽視の問題はRoethlisbergerの研究以降も指摘され続けた。アメリカ企業における人事部が経営の根幹に関わってきたと評価されてきたわけではなく、1980年代から増え始めたHRM研究も、人事部が後追いの問題解決のみに専従してきたことに対して批判し、ラインやトップマネジメントと人事部の連携や協力を重視してきた。この点については先の

26) Roethlisberger(1941), p.134. (同訳書, 157ページ。)

27) Roethlisberger(1941), p.157. (同訳書, 181ページ。)

28) Roethlisberger(1941), p.114. (同訳書, 134ページ。)



Roethlisberger の問題意識と変わりが無かった。言い換えると、人間関係論が現実の企業の人事管理や経営管理を揺るがすことはほとんどなかったのである。<sup>29)</sup>

要約すると、Mayo にしろ、Roethlisberger にしろ、ホーソン実験を用いつつ、人間や人間の状況についての正しい理解が人事管理においては求められることを主張していた。Tead & Metcalf (1920) のようにそれまでの人事管理の著書は、能率増進運動や科学的管理法が軽視していた人間的要因を、およびその重要性のために心理学をそもそも重視していたが、それら著書は民間企業の成員を対象にした著者自身による科学的な調査またはなんらかの固有の理論に基づいているわけではなかった。そしてそれゆえ、少なくとも以前よりかは厳密な調査に、そして民間企業において適応可能に見えたホーソン実験、および Roethlisberger や Mayo の人間関係論は人事管理の研究の中で頻繁に援用されるに至ったのである。Roethlisberger においては、後述するように、人間関係論と人事管理や労使関係の研究領域は別個のものではあるとはしながらも、人間関係論の展開と人事管理の結び付きが強調されていた。

### 第3節 労使関係と人間関係論——Mayo と Roethlisberger を中心にして——

人間関係論は、労使関係論として、少なくとも労使関係の研究領域と密接に関連するものとして捉えられた。実際、労使関係学部・学科においても人間関係論の影響は見られた。先のイエール大学でも見られたように、人間関係論は労使関係の問題を扱っていると捉える傾向と並行して、労使関係と人間関係論を結びつける大学も見られた。いくつかの大学の労使関係の学位あるいは研究プログラムにおいて人間関係論を学ぶ科目やコースが採択されていた。<sup>30)</sup>

---

29) 初期人間関係論が実務において与えた影響については、角野（1998）を参照のこと。また、アメリカ企業における人事部の展開については、倉田（2006）を参照のこと。

30) 無論、全ての労使関係学部・学科でというわけではなかった。商学部や経営学部とは独立的な

Mayo 自身の研究においても労使関係について語られていた。人事管理と労使関係の違いをどのように捉えていたのかは不明瞭であるが（それは Roethlisberger も然りである）、Mayo は労使関係についての講演や著作があった。Kaufman に従うと、「1928年にハーバード大学は、その頃に設けられた労使関係についての講義（Wertheim Lectures on Industrial Relations）において指導するよう Mayo を迎え入れた。John R. Commons を含む他の5名とともに、論文（1929）（“The Maladjustment of the Industrial Worker”）が発行された。労使関係の研究と Mayo の結びつきは、それに加わった2年後に再確認された。ハーバード・ビジネススクールは、当時進行中のホーソン実験について説明した Mayo（1930）の *A New Approach to Industrial Relations* を発行した<sup>31)</sup>とされる。

上記の Mayo の同僚である Commons は制度学派経済学者であり、労使関係の研究領域を代表する研究者であったが、Mayo においては、制度学派経済学は用いられていなかった。この講義の同時期に Mayo には労使関係という語句を有する著があったが、それまでの労使関係の研究はほとんど用いられておらず、疲労、代謝障害、偏見が、労使関係の状態と深く関わっていることが強調されていた。この Mayo の労使関係に対する見解やその背景について Trahair は次のように述べていた。

「1927年3月、ケンブリッジ（Cambridge）における会議所会（Cambridge Chamber of Commerce）において Mayo は実務家に対して産業における疲労について講演していた。1927年9月から1929年8月の間にレイク・ジョージ（Lake George）における村落（Silver Bay）で、Y.M.C.A（New England Committee of the Y.M.C.A.）によって支援された、産業における人間関係についての

---

形で運営され、とりわけ制度経済学者が多く含まれる労使関係学部・学科では、人間関係論には懐疑的であった。この点については、倉田（2010）を参照のこと。

31) Kaufman(1993), p.82.

大会に、Mayo は4回参加していた。労使関係（industrial relation）において精力的な約300名の労働者が毎回参加した。人間と状況のコントロール、疲労、および労使関係に対する科学的アプローチについての彼の着想や調査を公表する良い機会が Mayo に与えられた。この講演の最初の部分は出版されており、そこでは労使関係に対する Mayo のアプローチが明確および明瞭となっていることが分かる。大量生産と長期の労働日の導入により、アウトプットは低減し、不満は募り、モラルは低下している。疲労と反復的作業、組織とコントロールの問題、階級意識、そしてストライキについてはこれまでに学ぶことはほとんどない。階級意識とストライキは、雇用者と労働者の間の利害は一致することはないとの妄想的な確信から生じている。疲労についての研究は、感情的欲求と社会的事象との関係を含むように広げるべきである。最終的に、複雑な組織が職人の主導性や自律性、彼らの知恵やスキルを過少評価し、単調な作業を生み出し、報酬として貨幣と余暇のみを提供しているにすぎないため、産業において統制上の問題が生じている。ハーバード大学で Mayo は、代謝障害と疲労の関係、非合理的な偏見と疲労の関係、それら関係が階級意識と急進主義に至らせることにおいて成す役割について研究を行った。彼は適切な休憩時間が、<sup>32)</sup> 良くない労使関係とそれを生み出す良くない作業条件の悪循環を打破すると推奨した」と。このレイク・ジョージ<sup>33)</sup>での講演は、1927年の Mayo による“The Scientific Approach to Industrial Relations”に基づいていた。

また、Trahair は、先の労使関係についての講義（Wertheim Lectures on Industrial Relations）および1929年の“The Maladjustment of the Industrial Worker”に関して次のように述べていた。基本的には、上記のレイク・ジョージでの講演内容を元にしていたが、疲労や代謝障害を取り上げることで終始するのは

---

32) Trahair(1984), p.215.

33) Trahair(1984), p.215, 223.

なく、アメリカに来る前の彼の研究も用いられつつ、疲労や代謝障害に関連するとされた社会の状態へと視点が拡大していた。「1928年12月に Mayo は、労使関係についての講義 (Wertheim Lectures on Industrial Relations) をするために、Joseph H. Willits とハーバード大学の Frank W. Taussing を含む卓越した学者の集団に参加した。彼の講義の最初の部分は、レイク・ジョージでの講演を繰り返している。後半部分では、社会的統合は、個人の満足に対して重要であることを主張し、そしてこの論理を人類学、社会学、精神病理学からの理論と調査を用いて説明している。ここでは *Democracy and Freedom* (注: Mayo が 1919年に著した著書) の焦点が繰り返されている。各人が各人の職業と一体感を有し、この職業が社会的機能と一体化していたとき、彼らは社会に適合している。アメリカにおいては労働移動が多いので、社会は統合されておらず、社会的機能は薄れ、そして結果として個人は適応障害<sup>34)</sup>になっている」と。

その後の Mayo (1930) の *A New Approach to Industrial Relations* に関しては、先の Kaufman の引用にあったように、当時進行中のホーソン実験に関するものであった。その意義が述べられており、全体と個人を研究する重要性とそのためには広くその背景を捉えなければならない必要性が強調されていた。ここでの Mayo の主張は、吉原によって次のように訳されている。『すなわち、「診療所ではなく工場において、人間有機体に対する研究の真の始まりがなされた。研究方法に関する限り、一度に一つの変数を研究する方法がいくつかの研究所では適切ではあるが、諸条件のすべてをまとめ、全体としての個人を研究することが、人間の性質に関するわれわれの知識を深める唯一の適切な方法であるということが決意された」と。… (中略) …そして、「特にこの研究は、近代アメリカが人間をつくることよりも機械をつくることをよりよく知っている、

34) Trahair(1984), pp.215~216. 引用文中における ( ) 内の注は筆者が付加した。

という古来の不名誉を究極的には返上するかもしれない。それはまた、人々と状況を統制するわれわれの知識が技術的知識よりも遅れている現状では、産業文明がそれ自体の進歩で抑圧される危険を減らすかもしれない」と主張する<sup>35)</sup>』と。

人事研究連盟での Mayo のコメントからすると、労使関係についての Mayo の研究は、個人の状況や状態についてそれと関わりのある社会背景や状況を含み研究することが重視されている点で視点は幾分拡大していた。もっとも、拡大したとしても、一貫して労働組合の役割は軽視されていた。しかし、Mayo が IR という用語を使い著す、また労使関係に関する講演や大会で発表を行うにつれ、労使関係が Mayo によって劇的に変わるといった表現が見られるようになっていった。この点について Kaufman は次のように述べている。「それは、*Fortune* (1946) における記述である。今日の労使関係という騒動的な領域において最も挑戦的な見解の一つは、Elton Mayo によって打ち出されている。…（中略）…実際多くの者は、Mayo は産業における平和への解を保有していると信じている<sup>36)</sup>」と。無論、それまでの人事管理の著書が労使関係について言及していなかったわけではないが、先に述べたように、それら文献が民間企業を対象にした科学的な調査研究または固有の理論に基づいた学問として認知されていなかったこともあいまって<sup>37)</sup>、「ゆえに Elton Mayo は、人間関係の学問的父であるとして、そしてそれゆえ、労使関係の秀でた人物の 1 人として広く捉えられた<sup>38)</sup>」。

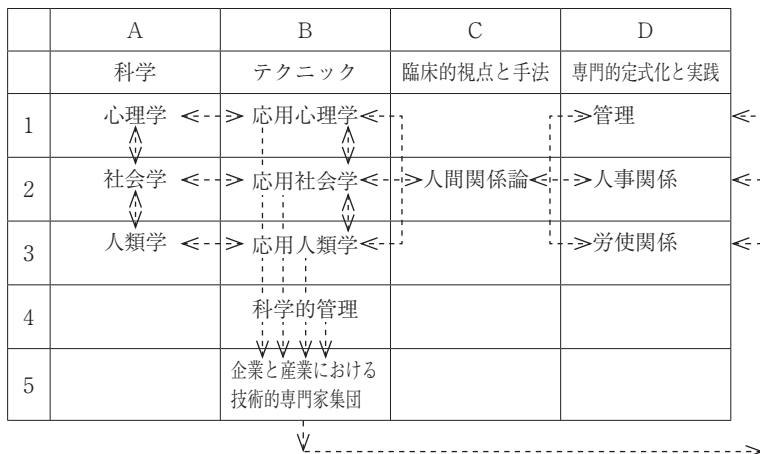
35) 吉原 (2005), 22~23ページ。

36) Kaufman(1993), pp.82~83.

37) Kaufman はこの点に関して次のように述べる。「学術の世界においては、人間関係論は、人事管理とは別の、新たな、および独立した研究領域であった。前者（人間関係論）は、より理論的で調査指向的であり、職場における個人の行動と集団行動の基盤となる決定要因に焦点を合わせていた。他方で、後者は大いに実務指向的であり、従業員選抜、報奨、業績評価といった様々な人事の業務に役に立つ特定の手法や実践を強調した。それゆえ、人間関係論は、人事管理よりも学問的に本質的であり、結果として大いに専門的に尊重されていた (p.82)」と [引用文中における ( ) 内は本稿筆者が付加した]。

38) Kaufman(1993), p.82.

図1 人間関係論の立脚点とその関連学問領域



Roethlisberger, "Human Relations : Rare, Medium, or Well-Done," 1948, in *Man-in-Organization: Essays of F.J. Roethlisberger*, Harvard University Press, 1968, p.78, より筆者作成<sup>39)</sup>。

一方, Roethlisberger (1948) は, 労使関係論や人間関係論は別個なものとして捉えることから出発していた。無論, 深くそれらが結びつくことが強調されており, その意味では人間関係論は学際的であると同時に実践的にも影響を与えていることが指摘されていた。Roethlisberger は, 人事管理や労使関係などの領域における当時の代表的な著作を取り上げ, 人間関係論とそれらを比較し, その関係を図1に表していた。ここで取り上げられた著作は, Filipetti (1946) の *Industrial Management in Transition*, Milward (1947) の *An Approach to Management*, Maier (1946) の *Psychology in Industry*, Moore (1946) の *Industrial Relations and Social Order*, Pigors & Myers (1947) の

39) "Human Relations : Rare, Medium, or Well-Done" は, 1948年に *Harvard Business Review* において掲載された論文であり, *Man-in-Organization* は, これを含む Roethlisberger の論文を収めた論文集である。

*Personnel Administrations*, などであった。

また上記の文献以外にも、重要な領域として図1においては「このリストへ二つの格子が付加されている。人類学と応用人類学である。たとえ、この一般的な領域における文献がレビューされていないとしても、である。これらの領域は、進展する統合へ重大な貢献をなしているため、含まれる必要<sup>40)</sup>がある」とされていた。

図1における科学とテクニックの関係については次のように説明されていた。「多くの社会科学者は、心理学、社会学、文化人類学におけるある分野（例えば、臨床心理学、社会心理学、集団の問題、社会、制度、文化における行動）は、人間関係論の理論と実践により密接に結び付くことができると信じている。これら領域のそれぞれは、手法、概念明確化、いくつかの明確なデータ、といった観点から人間関係論の領域にすでに多分に貢献している。人間関係論の発展により直接的につながっているかもしれない最近のテクニック、例えば、サイコドラマ技法、ソシオメトリック技法、非指示的カウンセリング手法、グループ・ダイナミクス、インタラクション率の測定といったものが現われて<sup>41)</sup>いる」と。

人間関係論は図1にあるように多様な学問領域および手法と密接に結び付く学際的な研究領域であり、実践と関連しながら発展すると捉えられていた。実践と人間関係論の関係（つまり、図1におけるC2の人間関係論とD1, D2, D3の関係）については次のように述べていた。「この結びつきは、重要性において過去10年間で強まっている。それは、責任あるポジションにおける人々——幹部、監督者、人事に関わる人々、そして労使関係に関わる人々——によって実施されるところの組織化された人間の活動を取り扱うスキルをより明確にす

40) Roethlisberger(1948), in Roethlisberger(1968), pp.77~79.

41) Roethlisberger(1948), in Roethlisberger(1968), p.81.

ることに主に関連している組み合わせである。また、企業と産業に対するその有効性は大きい」と。<sup>42)</sup>

もっとも、人間関係論と人事管理や労使関係の結び付きはまだまだ弱いとは認識されているが、人間関係論は企業における人事や労使関係と密接に関わっていることが、そしてそのように捉える研究が現れていることが強調されていた。人間関係論的の接近をしている例として、人事管理の研究では、Pigors & Myers の *Personnel Administrations*, および労使関係の研究については Selekman (1947) の *Labor Relations and Human Relations* が挙げられていた。Roethlisberger は次のように述べる。「それはまだ揺籃期にはあるが、書評者には近い将来において最も大きく発展する一つになると見込まれている。最近の文献は、この領域における強まる関心を明らかにしている。… (中略) … Paul Pigors と Charles A. Myer による文献は、人事関係 (personnel relations) と人間関係 (human relations) を関連づける試みの秀逸な例である。B. M. Selekman の *Labor Relations and Human Relations* は、そのタイトルが示すように、格子 C2と D3により表される領域を統合している」と。<sup>43) 44)</sup>

尚、図1においては、労働組合と人間関係論の関係は見出すことができないが、労働組合はD欄に位置付けられていた。「D欄に容易に含まれ得るはずのある領域は、例えば、行政、公教育、労働組合、陸軍、海軍、などのような多くの様々の非営利的なフォーマル組織の運営については除外された」とされ、<sup>45)</sup> 且つ Roethlisberger においては、テクニクが、労働組合によってどのよう

42) Roethlisberger(1948), in Roethlisberger(1968), pp.79~80.

43) Roethlisberger(1948), in Roethlisberger(1968), p.80.

44) Pigors&Myers の *Personnel Administrations* については、この第3版 (1956) および第8版 (1977) の訳書の竹沢 (1960) (1980) を、また人間関係論との結びつきを考察した後藤 (1980)、岩出 (1989) を参照のこと。Selekman の *Labor Relations and Human Relations* については、森川 (1996) (2002) を参照のこと。

45) Roethlisberger(1948), in Roethlisberger(1968), pp.77~79.



に捉えられたかは言及されていなかった。他方で、テクニックの実施については次のように述べられていた。B欄における「この組は、D欄における全格子の記された領域に、テクニックの利用から導き出された事実を提供することによってD欄における全領域に貢献する。これらのテクニックはスペシャリストや専門家（B5を参照）によって主に実行され、D1、D2、D3の格子に記された領域で責任を有するポジションの人々によっては、それほど用いられない<sup>46)</sup>」とされ、適切な人事管理での主張と同じように、責任の無いスペシャリストによる実行が説明されていた。

MayoやRoethlisbergerにおいては、少なくとも労使関係論と人間関係論は強く結びつくとの認識であったが、それまでの労使関係の研究とは異なり、MayoやRoethlisbergerは労働組合に焦点を合わさなかった。団結権と団体交渉権を認め、団体協約の尊重を定めた全国労働関係法（National Labor Relations Act）が1935年に制定され、労働組合員数の増加とワークルールに対する労働組合によるコントロールが強まった時代であったが、それらの影響力はほとんど触れられていなかった<sup>47)</sup>。

Mayoは、労働組合を次のように捉えたが、労働組合の役割を重視することはなく、また法的な動向についてはほとんど言及しなかった。「産業発展のテンポが速くなり、——共に理論家の——科学者と技術者が産業の方式を掌握するにつれ、概して労働者による包括の可能性は、すなわちどの統制要素も、際限なく低減した。それゆえ、労働組合は多くの場所において保守的反動のままに真髓——革新に対する滅びゆく社会規範による抵抗——を代表した<sup>48)</sup>」と。

Roethlisbergerは、法的な解決には期待しないとの観点から次のように述べ

---

46) Roethlisberger(1948), in Roethlisberger(1968), p.79.

47) 労働組合と人間関係論の関係については、藻利（1962）、占部（1984）、大橋、竹林（2007）を参照のこと。

48) Mayo(1933), p.181. (同訳書, 195ページ。)

ていた。「ホーソン実験が明らかにした労働者にとって重大な問題は、契約交渉によってもっぱら解決されるわけではない。もし産業が今日、なんらかの社会的虚空に住む、または社会的役割をもたぬ人々によって充当されているとすれば、労働協約が、協力を可能にすることはほとんどできない。また逆に、もし労働者が彼らの働いている社会的状況において不可欠な一員であるならば、法律上の契約は、第一義的な重要性を持たない。我々のあまりにも多くは、我々の状況を人間的に正すことよりも、辞句を法的に正すことに関心を抱いている」と。<sup>49)</sup> 法的な拘束力では協働は確保されないとし、Roethlisbergerは、「あまりにもよくあることだが、我々は、論理的あるいは法律的に考案され得る何かとして協働を考えている。だが、ウェスタン・エレクトリックでの調査は、協力は、論理の問題であるよりはむしろ感情の問題であることを明らかにしている。労働者は、孤立し、相互に無関係な個々人ではない。彼らは社会的な動物であり、そのようなものとして取り扱わなければならない」<sup>50)</sup>と強調していた。

ホーソン実験が非組合の工場で行われたこと、および労働組合やそれに関する法的動向の軽視により、人間関係論が注目された際、すぐに組合軽視や団体交渉の軽視という批判が生じるに至った。<sup>51)</sup> それゆえに、それらを中心的行った心理学的および社会学的研究がその後増えていった。この点について Kaufman は次のように述べる。「ホーソン実験が非組合工場で行われていたことに幾分帰するが、初期の人間関係論の研究の多くは、労働組合主義と団体交渉といった題目をもっぱら無視した。この無視はかなりの批判を生み出すに至った。ゆ

49) Roethlisberger(1941), pp.25~26. (同訳書, 30ページ。)

50) Roethlisberger(1941), p.26. (同訳書, 31ページ。)

51) Gilson (1940) は、Roethlisberger & Dickson の書評において、1928~1930年の面談実験で労働組合運動に関する話が全く出なかったことに疑念を示している。ウェスタン・エレクトリック社は、ホーソン実験終了後の1933年~1936年に企業スパイ活動のため25,825.76ドルを支出しており、たとえ労働組合に非加盟であったとしても、この支出からすると、労使間の敵対的な関係や労働運動や労働組合への労働者の関心がある背景にあったと考えることができるとしている。

えにそのことは、労使コンフリクト [Homans and Scott (1947), Whyte (1951), Kornhauser (1954), Dubin (1960)], 工場や会社レベルでの労使関係の動態性 [Bakke (1946), Harbison and Dubin (1947)], 組合支部のリーダーシップと内部の動態性 [Sayles and Strauss (1953)], そして交渉過程における心理的要因の役割 [Stagner (1948), Haire (1955)] を含む、労働側と経営側の関係における様々な側面についての心理学的および社会学的研究を促進させた<sup>52)</sup>と。

もっとも、上記の研究は、MayoやRoethlisbergerから独立したものとして捉えられたわけではなかった。これらもまた人間関係論として、さらには労使関係についての研究として捉える研究者も存在していた。例えば、Arensberg (1951) は、組織における個人行動や集団行動に関する論文をサーベイし、次のように述べていた。「その分野の最も一般的な呼称は、以前からの記述、つまり労働者と経営者の騒乱的な関係の原因についての科学的な研究、すなわち労使関係の問題についての研究である<sup>53)</sup>」と。また、Arensbergを含む多くの研究者が寄稿した *Research in Industrial Human Relations* (1957) の序文においては、「産業における人間関係は、職場における人々についての一群の研究呼称且つアメリカの労使関係の思考と活動における運動スローガンになっている<sup>54)</sup>」と捉えられていた。制度学派との比較から、Kaufmanにおいても、上記の研究はたとえ労働組合に焦点を合わせたとしても、そのアプローチと考察や提起の内容は人事管理学派の流れを汲んでいると考えられた。つまり、Mayo, Roethlisberger, そして上記の研究を含む人間関係論は、人事管理学派による労使関係論であると位置付けられていた。

ところで、人事管理学派による労使関係論という捉え方は、Kaufmanのみ

---

52) Kaufman(1993), pp.81~82.

53) Arensberg(1951), p.330.

54) Arensberg, et al., eds(1957), p. vii.

ならずいくつかの研究 [Fossum (2007), Hillard (2010)] においても見られ、それらは同時代に展開された労働経済学や経済学者による労使関係論との比較、あるいは人間関係論に対する経済学者の認識に基づいている。本稿においてはこの点については言及しないが、人間関係論が労使関係論と密接に結びついているとして、ときには人間関係論そのものを新たな労使関係論として捉える傾向に対して、その注目以上に批判も、とりわけ経済学者を中心にして存在したのである。

### おわりに

Mayo や Roethlisberger においては、産業界での適用可能性や応用が意識されており、ゆえにホーソン実験を用いて産業界で必要とされる人事管理に言及していた。人間関係論と人事管理の強い結びつきは、彼ら自身の研究において明らかであった。Tead & Metcalf のようにそれまでの人事管理の著作は、効率増進運動や科学的管理法が軽視していた人間的要因を、およびその重要性のために心理学をそもそも重視していたが、それら著書は民間企業の成員を対象にした著者自身による科学的な調査またはなんらかの固有の理論に基づいているわけではなかった。そしてそれゆえ、少なくとも以前よりかは厳密な調査に、そして民間企業において適応可能に見えたホーソン実験、および Roethlisberger や Mayo の人間関係論は人事管理の研究の中で頻繁に援用されるに至ったのである。

人事管理と労使関係の相違をどのように捉えていたかは明瞭ではないが、Mayo にしろ、Roethlisberger にしろ、労使関係と人間関係論もまた強く結びつくものとしていた。少なくとも Mayo や Roethlisberger の人間関係論においては労働組合や団体交渉の役割についてはほとんど言及されなかったとしても、労使関係の研究領域の新たなアプローチとして人間関係論は他者から評価

されるに至っていた。

ところで、このような動向の中で人間関係論に対する経済学者の認識はどうであったかと言うと、全員が全く無関心なわけではなかった。イエール大学の労使関係研究センターもそうであったが、人間関係論が新たな労使関係の研究領域として捉えられるにつれて、人間関係論に関心を持つ経済学者は存在していた。例えば、労働経済学者の Reynolds (1948) は、「産業における人間関係」という語句は、専門的に独立した題目を暗示しているわけではなく、様々な観点とアプローチの方法を含んでいる<sup>55)</sup>と述べていた。また、その後の論文において、Reynolds (1955) は、「労使関係の研究は、非常に多様な用語で捉えられる必要がある。カリキュラム作成に関わる人々は、ことによると、“industrial relations”, “labor relations”, “labor economics”, “human relations”, “personnel management”などに明確な線引きをするように強いられる。生産における人間の努力の適用に関して全現象に我々は必ずや巻き込まれるという事実をこの区分により覆い隠すべきではない<sup>56)</sup>」と主張していた。

ただし、上記の主張は、多様な学問領域が関わっていることに関心を示しているだけであり、経済学者全員が人間関係論を支持していることを意味しているわけではなかった。とりわけ労働経済学者や労使関係の研究者においては、初期人間関係論も広義の人間関係論も、これまでの労使関係の研究とは異なる人事管理学派による労使関係論であると位置付けられていた。この人事管理学派による労使関係論という捉え方は、Kaufman のみならずいくつかの研究においても今日見られ、それらは同時代に展開された労働経済学や経済学者による労使関係論との比較、あるいは人間関係論に対する経済学者の批判に基づいている。この点については次回以降に明らかにしたい。

---

55) Reynolds(1948), p.285.

56) Reynolds(1955), p.2.

## 参考文献

- Arensberg, C.M., "Behavior and Organization: Industrial Studies," in Rohrer, J.H. and Sherif, M., ed., *Social Psychology at the Crossroads*, Harper and Brothers, 1951, pp.324~352.
- Arensberg, C.M., et al., eds, *Research in Industrial Human Relations : A Critical Appraisal*, Harper and Row, 1957.
- Arensberg, C.M. and Tootell, G., "Plant Sociology : Real Discoveries and New Problems," in Komarovsky, M., ed., *Common Frontiers of the Social Sciences*, The Free Press & The Falcon's Wing Press, 1957, pp.310~337, 432~435.
- Argyris, C., *Personality and Organization : the Conflict between System and the Individual*, Harper and Row, 1957. (伊吹山太郎, 中村実, 訳『組織とパーソナリティー』日本能率協会, 1961年。)
- Bakke, E.W., *Mutual Survival : The Goal of Unions and Management*, Harper & Brothers, 1946.
- Chapple, E.D., "The Interaction Chronograph: Its Evolution and Present Application," *Personnel*, 1949, vol.25, pp.295~307.
- Chapple, E.D., "Applied Anthropology in Industry," in Krober, A.L., ed., *Anthropology Today : an Encyclopedic Inventory*, University of Chicago Press, 1953, pp.819~831.
- Chinoy, E., "The Tradition of Opportunity and Aspirations of Automobile Workers," *American Journal of Sociology*, 1952, vol.57, pp.453~459.
- Commons, J.R., "American Shoemakers, 1648-1895 : A Sketch of Industrial Evolution," *Quarterly Journal of Economics*, 1909, vol.24, November, pp.39~84.
- Dubin, R., "A Theory of Conflict and Power in Union Management Relations," *Industrial and Labor Relations Review*, 1960, vol.13, pp.501~518.
- Durkheim, E., *Le Suicide : Étude de Sociologie*, Félix Alcan, 1897. (飛沢謙一, 訳『自殺論』関書院, 1961年。)
- Filipetti, G., *Industrial Management in Transition*, R.D. Irwin, 1949. (小林康助, 監訳『経営管理論史』同文館出版, 1994年。)
- Fortune, "The Fruitful Errors of Elton Mayo," November, 1946, pp.181~183, 238~248.
- Fossum, J.A., "The Origins, Development, and Current State of Professional Master's Programs in Industrial Relations," in Scarpello, V.G., ed., *The Handbook of Human Resource Management Education : Promoting an Effective and Efficient*

- Curriculum*, Sage, 2008, pp.41~67.
- Gardner, B.B., "The Factory as a Social System," in Whyte, W.F., ed., *Industry at Society*, McGraw-Hill, 1946, pp.4~20.
- Gillespie, R., *Manufacturing Knowledge : A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, 1991.
- Gilson, M.B., "Book Review : *Management and the Worker*," *The American Journal of Sociology*, 1940, vol.46, no.1, pp.98~101.
- Gouldner, A.W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, 1954. (岡本秀昭, 塩原勉, 訳編『産業における官僚制——組織過程と緊張の研究——』ダイヤモンド社, 1963年。)
- Haire, M., "Role Perceptions in Labor-Management Relations : An Experimental Approach," *Industrial and Labor Relations Review*, 1955, vol.8, pp.204~216.
- Harbison, F.H. and Dubin, R., *Patterns of Union-Management Relations*, Science Research Associates, 1947.
- Herzberg, I.F., Mausner, B., and, B.B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, 1959. (西川一廉, 訳『作業動機の心理学』日本安全衛生協会, 1966年。)
- Hillard, M., "Marxian and Institutional Industrial Relations in the United States," in Free R.C., *21st Century Economics : A Reference Handbook*, SAGE, 2010, vol.1, pp.55~66.
- Homans, G.C., and Scott, J.F., "Reflections on the Wildcat Strikes," *American Sociological Review*, 1947, vol.12, pp.278~287.
- Homans, G.C., *The Human Group*, Harcourt, Brace & Co. Inc, 1950. (馬場明男, 早川浩一, 共訳『ザ・ヒューマン・グループ』誠信書房, 1959年。)
- Kaufman, B.E., *The Origins & Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*, ILR Press, 1993.
- Kornhauser, A., "The Contribution of Psychology to Industrial Relations Research," In IRRA, *Proceedings of the First Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, 1948, pp.172~188.
- Lewin, K., Lippitt, R., and R.K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *Journal of Social Psychology*, 1939, vol.10, no.2, pp.271~301.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 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——』ダイヤモンド社, 1964年。)
- Maier, N.R.F., *Psychology in Industry*, Harrap, 1946.

- Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, 1954. (上田吉一, 訳『完全なる人間——魂のめざすもの——』誠信書房, 1964年。)
- Mayo, G.E., *Democracy and Freedom : an Essay in Social Logic*, Macmillan, 1919.
- Mayo, G.E., "The Scientific Approach to Industrial Relations," *Proceedings of Y.M.C.A. Conference on Human Relations in Industry*, 1927, September, pp.19 ~23.
- Mayo, G.E., "The Maladjustment of the Industrial Worker," in Beyer, O.S. Jr., et al., eds, *Wertheim Lectures on Industrial Relations*, Harvard University Press, 1929, pp.165~196.
- Mayo, G.E., *A New Approach to Industrial Relations : a Illustration of the Applicability of Modern Research Methods to the Field of Business*, Graduate School of Business Administration Harvard University, 1930.
- Mayo, G.E., "Changing Methods in Industry," *Personnel Journal*, 1930, vol.8, pp.326~332.
- Mayo, G.E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, 1933. (村本栄一, 訳『産業文明における人間問題』日本能率協会, 1969年。)
- Mayo, G.E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University, 1945. (藤田敬三, 名和統一, 共訳『アメリカ文明と労働』大阪商科大学経済研究会, 1951年。)
- McGregor, D.M., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男, 訳『企業の人間の側面——統合と自己統制による経営—— (新版・新訳)』産業能率短期大学出版部, 1970年。)
- Milward, G.E., *An Approach to Management*, Macdonald & Evans, 1946.
- Moore, W.E., *Industrial Relations and the Social Order*, MacMillan, 1946.
- Pigors, P. and Myers, C.A., *Personnel Administration : A Point of View and a Method*, McGraw-Hill, 1947. [この第3版(1956)の訳書, 武沢信一, 訳『人事管理』日本生産本部, 1960年。この第8版(1977)の訳書, 武沢信一, 訳『人事労務』マグロウヒル好学社, 1980年。]
- Quesnay, F., *Tableau Économique*, 1758. (戸田正雄, 増井健一, 訳『経済表(改版)』岩波書店, 1961年。)
- Reynolds, L.G., "The Economics of Labor," in Ellis, H.S., ed., *Survey of Contemporary Economics*, vol. I, The American Economic Association, 1948, pp.255~287.
- Reynolds, L.G., "Research and Practice in Industrial Relations," in *Proceedings of the eighth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, 1955, pp.2 ~



13.

- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939, reprinted in Witzel, M. ed., *Foundations of Modern Management : Human Resource Management*, vol.6, co-published by Thoemmes Press and Kyokuto Shoten, 2000.
- Roethlisberger, F.J., *Management and Morale*, Harvard University Press, 1941. (野田一夫, 川村欣也, 訳『経営と勤労意欲 (改訂版)』ダイヤモンド社, 1969年。)
- Sayles, L.R. and Strauss, G., *The Local Union : Its Place in the Industrial Plant*, Harper & Brothers, 1953.
- Selekman, B.M., *Labor Relations and Human Relations*, McGraw-Hill, 1947.
- Stagner, R., "Psychology of Industrial Conflict : Perception," *Personnel Psychology*, 1948, vol.1, issue 2, pp.131~144.
- Tannenbaum, R. and Schmitt, W.H., "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, 1958, vol.36, pp.95~101.
- Tead, O. and Metcalf, H.C., *Personnel Administration : Its Principles and Practice*, McGraw-Hill, 1920.
- Trahair, R.C.S., *The Humanist Temper : the Life and Work of Elton Mayo*, Transaction Books, 1984.
- Warner, W.L. and Low, J.O., *The Social System of the Modern Factory : The Strike : A Social Analysis*, Yankee City Series, vol.4, Yale University Press, 1947.
- Whitehead, T. N., *The Industrial Worker : A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers*, Oxford University Press, 1938.
- Whyte, W.F., *Human Relations in the Restaurant Industry*, McGraw-Hill, 1948.
- Whyte, W.F., *Pattern for Industrial Peace*, Harper, 1951. (石田磯次, 訳『労使が手を握り合うまで : 産業平和の典型』日刊労働通信社, 1959年。)
- Whyte, W.F., *Man and Organization : Three Problems in Human Relations in Industry*, R.D. Irwin, 1959. (桜井信行, 訳『人間と組織』ダイヤモンド社, 1961年。)
- Wren, D.A., *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed, Wiley, 1979. (車戸実, 監訳『現代経営管理思想 : その進化の系譜 (上・下巻)』マグローヒル好學社, 1982年。)
- 稲村毅「詳伝エルトン・メイヨ (1)」大阪市立大学経営学会『経営研究』, 第40巻第2号, 1989a年, 101~118ページ。
- 稲村毅「詳伝エルトン・メイヨ (2)」大阪市立大学経営学会『経営研究』, 第40巻第4号, 1989b年, 103~121ページ。

- 今林宏典「人間関係論から組織行動論への橋渡しの役割——経営管理思想史への位置づけ：William Foote Whyte の所論を中心に——」広島文化学園大学『社会情報学研究』, vol.1, 1995年, 75～89ページ。
- 岩出博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 1989年。
- 占部都美『新訂経営管理論』白桃書房, 1984年。
- 大橋昭一, 竹林浩志『ホーソン実験の研究』同文館出版, 2008年。
- 倉田致知「HRMの展開——ハーバード・ビジネススクールとOD (Organizational Development) とHRMの関係——」京都学園大学『経営学部論集』, 第9巻第1号, 1999年, 43～99ページ。
- 倉田致知「アメリカにおけるHRM (Human Resources Management) の展開…HR (Human Resources) 部門の役割・評価・課題を中心にして…」, 長谷川正, 大西昭生, 坂本信雄, アンドレアス・メルケ, 李遠明, 倉田致知, 著『東アジア諸国の企業経営とグローバリゼーション』晃洋書房, 2006年, 147～194ページ。
- 倉田致知「Industrial Relations (労使関係) の先駆的研究におけるその領域, 背景, そして指向」京都学園大学『総合研究所』, 第8号, 2007年。
- 倉田致知「科学的管理法と人事管理学派における労使関係」京都学園大学『経営学部論集』, 第18巻第1号, 2008年, 87～153ページ。
- 倉田致知「PM (人事管理) 学派とILE (制度学派労働経済学) 学派の相違」京都学園大学『経営学部論集』, 第19巻第1号, 2009年, 23～76ページ。
- 倉田致知「アメリカの大学におけるIR (Industrial Relations) プログラムの展開——第二次世界大戦後から1960年代にかけての特徴——」京都学園大学『経営学部論集』, 第20巻第1号, 2010年, 71～115ページ。
- 後藤敏夫『人事管理の理論：人間協働の探究』学陽書房, 1980年。
- 桜井信行『人間関係と経営者 (新版)』経林書房, 1971年。
- 角野信夫『アメリカ経営組織論 (増補版)』文眞堂, 1998年。
- 藻利重隆『経営学の基礎 (改訂版)』森山書店, 1962年。
- 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館出版, 1996年。
- 森川譯雄『労使関係の経営経済学：アメリカ労使関係研究の方法と対象』同文館出版, 2002年。
- 吉原正彦「人間関係論の芽吹き：メイヨーと1934年論文」青森公立大学『経営経済学研究』, 第10巻第2号, 2005年, 21～39ページ。