

欧米における人事管理思想生成の史的展開

——人事管理思想革新に関する一研究——

奈良充浩

目次

- 一 序
- 二 近代的管理思想の生成
- 三 近代的管理から人事管理、集団管理への史的展開
- 四 人事管理思想の創始者スコット
 1. スコットの人事管理の方法
 2. スコットの人事労務管理
 3. スコットの人間活動歴史論
 4. スコットの労働者観
 5. スコット理論の視点(一)
 6. スコット理論の視点(二)
- 五 テイードの人事管理論
 1. テイードの人事管理論の位置(一)
 2. テイードの人事管理論の位置(二)
 3. テイードとスコットの差異
 4. テイードの人事管理の目的論
- 六 人間関係論の創始者メイヨール
 1. メイヨールの人間関係論
 2. メイヨールの疲労研究

3. メイヨーにおける単調の研究
 4. メイヨーのホーソン工場での実験
- 七 クルトレビンの人事管理論
1. レビンのグループダイナミックス
 2. レビンのリーダーシップの型理論
- 八 現代における企業の人事管理の課題と視点
- 九 将来における企業の人事管理の諸標識
- 十 人事管理思想の史的分析
- 十一 結び

一 序

現代の社会は混沌としている。我々社会科学を学ぶものは真剣に新しい経済社会の動向を研究し、企業がそれに如何に対応して行くかを適切に判断する必要性が今日程求められている時代はないと考えられる。高度成長の経済社会から一転して低成長の経済社会に大きく変革している現代社会において筆者は企業が如何に生き残るかを研究し先に横浜商大論集第十二巻第二号において「成熟社会における経営管理の一考察」の論文で企業の挫折予防と経営管理について研究発表して来た。今回高度成長時代の企業経営の問題点と低成長時代を迎えた現在の企業経営の問題点の推移を研究して見ると第一図の如くなる。即ち第一図は昭和四十五年から十年間、毎年神奈川県が県内約五百企業の問題点を調査しているがそれを時系列的分析をしたのが第一図の「企業が直面している経営上の問題点」である。これによると昭和四十八年十一月七日の石油ショック以前では人手不足の問題が企業の主たる問題点であったが、石油ショック以後は「利益率のよいまとまった受注が少ない」が企業の主たる問題点と変化した。そこで現代程企業の近代化、合理化が必要な時代はないが、企業経営にとって利益率のよいまとまった受注が少い上にインフレーションによる毎年の一般管理費の上昇により企業経営は現在程危機意識をもつ時は過去では余り見られなかった。企業の経営合理化近代化に当っては企業の機械化、タイアップ経営、陽点業種の付加対策、営業外利益の検討等、種々の経営戦略が考えられるがその中で特に重要なことは企業の人事管理の近代化である。近代的企業が発生したのは十八世紀の産業革命以後であり、人事管理思想が発生したのは十

第一図 企業が直面している経営上の問題点

	S45 10～ 12月	S46 10～ 12月	S47 10～ 12月	S48 10～ 12月	S49 10～ 12月	S50 10～ 12月	S51 10～ 12月	S52 7～ 9月	S53 10～ 12月	S54 7～ 9月	
1 人手不足	% 33.0	16.0	52.6	19.6	2.3	3.5	6.7	6.2	13.2	14.9	◎ 石油ショック以前は人手不足が多い
2 売上減少	10.0	13.8									
3 受注減少	27.0	31.6									
4 原材料高	1.5	0.9	12.4	53.0	6.0	3.5	8.4	4.6	7.5	12.0	
5 製品安	2.0	2.7									
6 取引先からコストダウン要請	4.5	10.4	5.6	2.0	7.8	13.1	15.2	15.8	27.0	22.0	
7 代金回収の悪化	1.0	0.7	0.3	1.4	2.0	0.2	0.2	0.4	0.0	0.6	
8 借入難	1.5	0.4	1.7	6.7	3.3	2.9	2.3	5.3	2.2	1.9	
9 生産能力の不足	2.5	2.4									
10 合理化不足	3.0	5.3									
11 特に問題なし	6.0	6.8	1.0	0	15.0						
12 その他	8.0	9.0		0				7.7	4.7	11.0	
13 利益率のよ いまとまっ た受注が少 ない			21.2	14.9	62.0	54.3	55.3	55.4	42.1	32.1	◎ 石油ショック以後多くなった
14 公害問題に よる操業度 低下			1.3	0.9	0.6	0.8	1.0	1.3	0.6	0.6	
15 機械設備の 面で立遅れ ている			3.5	1.4	1.0	0.8	2.6	2.8	2.5	4.5	
16 重 複 無 回 答						20.8	7.8		0.0	0.0	

九世紀になってからスコット、テイード、メイヨー、レビン等の欧米の学者が人事管理の思想を発表してからであり、人事管理の思想発生の歴史はまだ日が浅い。そこで本論文は欧米の人事管理の思想の生成からどの学者がどのような人事管理の思想の学説を発表して来たか、それを史的に研究し、現在の企業内部にはどのような人事管理の課題と視点があるかを批判、研究することにより、成熟社会を迎えた将来の人事管理思想の諸標識はどうあるべきかを予測提案することにより低成長時代の企業経営の人事管理を近代化するために世の参考になれば幸いと思ひ本研究テーマを選択した。

二 近代的管理思想の発生

商業教育が近代的形態をもちはじめたのは西暦一七五〇年頃からといわれる（注二）。又以下詳述することく人事管理思想が発生したのは西暦一九二〇年頃であるので初期商業教育の時代ではまだ人事管理思想は研究されておらず又教育の対象になっていなかった。人事管理思想発生以後の歴史はまだ六〇年程しかたっており。

人事労務管理は、すべての人間がその基本的な権利と義務において平等である近代市民社会において、経営体に参加する人々を経営組織の中でどのように位置づけ、どのように活動させるかということ課題として成立してきたのであるから、人事労務管理の思想の発展史は近代社会における最も具体的な社会思想史の一つだといふことができる。

近代的企業が世界史上で初めて生まれたのはイギリスにおいて一八世紀半ばから一九世紀半ばまでつづいた産

業革命を通じてであったといつてよい。すなわち、それ以前に十分に発達した国内市場をそなえたイギリスでは、一八世紀半ばに綿紡織業に端を発して生産財産業に広がった機械制生産方法によって手工業を一掃する産業革命が始まった。そして、没落した手工業家族や自営農匠家族が機械制工業の雇用労働者に転化し、財・サービス市場と労働市場という二重の市場から成り立つ資本主義市場制度が国内に確立した。やがて一八三三年の中央銀行の設立、一八五五年の株式会社法の成立によって資本市場が確立したことにより、機械制生産企業は産業革命の終結と同時に一層の拡大、発展を約束されたのである。

だが、イギリスの企業では労務管理の近代的理論は生み出されなかった(注二)。

産業革命前はマニファクチュアと呼ばれる手工業が最高の生産形態であつて、手工場をふくめた雇用、作業・労働時間・賃金の制度は地域によつても産業、業種によつてもばらばらであつた。雇用は個別雇用も集団雇用もあり、賃金も年払、出来高払など種々で、多くの場合に現物給与がふくまれていた。とくに労働時間は不規則であつたし、作業の速度もばらばらであつた。このような不規則性やばらばらということが人間の労働の自然の姿だと考えられていた。

一七七一年にアークライトはクロムフォードでイギリス最初の水力機械紡績工場の操業を開始したが、この地域をえらんだのは紡績手工業に経験をもっているこの地の鉛鉱山労働者の妻女の労働力をあてにしたからであつた(注三)。アークライトもロバート、オーエンも伝統的慣習に密着しながら工場経営を進めていった。

一九世紀に入つてからの工場労働は労働時間の延長、夜勤作業、賃金切下げが常態となり、一般工場労働者の労働生活は凄惨な状態となつた。女子、未成年労働者を保護する工場法や成年男子労働者の労働条件改善のために結成された労働組合との団体交渉の形成などが出現したけれども、企業の基本的態度は、労働者の伝統的慣習

の無視、企業帰属意識の否定、労働時間、労働強度増大への希求に徹していた（注四）。

三 近代的管理から人事管理、集団管理への史的展開

封建領主、教会の最高権威が世俗界の権威からしりぞき、農村や中世都市の共同体規制からも解放された個人は、自由で自律的な個人として定義された。この個人概念が社会的に規定されると市民社会の市民となるのであるが、この個人の自由が最高度に発揮される世界はとめどもないエゴイズムが発揮され、しかも個々人のエゴイズムがぶちあたっても審判官がない世界であることが想定された。

この世界で活動する経営体の組織と管理の原理はなんであるか。それは組織の合法的存在の承認と、誰であるかと服従すべき合理的規則の設定と運営、そしてそしてその組織に参加する個々人が参加に先立って誓約する規則順守の契約、この三つが近代的管理の合法的、合理的思想であった。それゆえに個々人は決して一〇〇パーセントの合理的存在ではなく、むしろ非合的性格面の方がより多いとさえ考えられるけれども、経営体に参加して働く以上、非合理性の面をきびしく自己抑制して近代的管理思想が展開する合理性に従うことが要求される。

近代的管理思想の合法性、合理性は、イギリスの産業革命に始まる機械装置体系の出現によって貫徹の可能性を得た。というよりも、機械装置体系の出現、株式会社形態の普及、大量生産、消費市場の成立が、近代的管理思想の明確な確立を生み落としたということができよう。機械装置体系の成立と発展は、経営組織内の人間労働を機械装置体系・株式会社・大量生産・消費市場に規定される職務組織編成への合体を促進させることになったからである。

しかしいかに経営組織内の人間労働が職務および職務が要求する課業に合体されても、またいかにこの合体によって純技術的に計測可能な管理の可能性を生み出したとしても、人間そのものが有機的生物であって、しかも高度に精神が発達し、その精神なくしては肉体的行動が可能にならないとすれば、人間の職務への客観的合体は現実には不可能であり、また人間が経営体内に入っているかぎりには非合理的要素を捨てて合理的行動に徹せよと強制しても実現はできない。テイラーの理論は、この理論が工場の現場作業を認識対象としていただけにこの問題をはっきりと把握していた。それゆえテイラーは、その科学的管理法の活用によって合理的な管理を目ざしながら、次第に協働精神の強調に向って論点を移動していかざるをえなかったのである。

人事管理論は、まさにテイラーがずれこんでいった人間行動自体をすっかりとらえたのである。それにはアメリカにおける一九二〇年代初頭の人事管理論の創始者としてスコット(注五)とテイラーの人事管理論を研究しなければならぬ。この二人の人事管理論は、人間の問題についてほとんど共通の認識をもちながら理論の展開ではきわだった対照を示している。すなわち、スコットの理論は、人間の個人の面を強調し個別的人事管理の理論を定立したのだが、テイラーは人間の協力関係の面を強調して集団的人事管理の理論をうち立てることを目ざしたのであった。この二人の人事管理論の登場は経営体に人事部が生まれる契機をつくり、人間性を重視する合理的な人事管理の樹立を目ざす動きが実務面で活発になってきた。

テイラーの人事管理が目ざしたのは集団的人事管理であったものの、その初版ではその基本理論と人事制度論の結合が不明瞭であって、一九三三年の改訂第三版においてようやくその姿をととのえたといつてよい。しかしこの理論は経営体に参加する個人を「集団の中の個人」という把握として進めることについては不徹底であった。

一九二〇年代初頭から経営体内の作業集団に着目して調査、研究を始めたのはメイヨーである。メイヨーは、人間の合理的性格を重視しただけでなく、とくに人間の非合理的性格が労働の中に不可分にあらわれてくることに注目し、しかもその非合理的性格が作業集団の行動に表現されることを強調した。メイヨーは経営体の組織を社会的、人間的組織として変革することを要求し、社会的、人間的熟練技能を身につけたリーダーシップが人事労務管理として不可欠であるという思想を提出したのである。

メイヨーの人間関係論およびレビンの集団力学は、アメリカで一九四〇～五〇年代の人事労務管理思想の基調となり、ヨーロッパにもこの思想が徐々に普及していった（注六）。

四 人事管理思想の創始者スコット

ウォルタ・デイル・スコット（注十二）（注十三）は一九二三年『人事管理』の著書を発行、テイードの「人事管理」とともに労務管理思想に「人事管理」の思想をうちこんだ最初の業績と評価され、スコットはこの著作により人事労務管理の思想史に不朽の名をとどめることになった。

1. W.D.スコットの人事管理の方法（第二図）

(1) 「仕事」からみると、スコットは「ジョブ」の概念を特定の課業 (a specific task) を意味する下位概念として排除し、これに代えて「職名」(occupation) という概念を設定する。スコットがいう「オキュペーション」は、普通名詞としての職業ではなく、上級旋盤作業・初級旋盤作業という概念なので、ここでは「職名」と

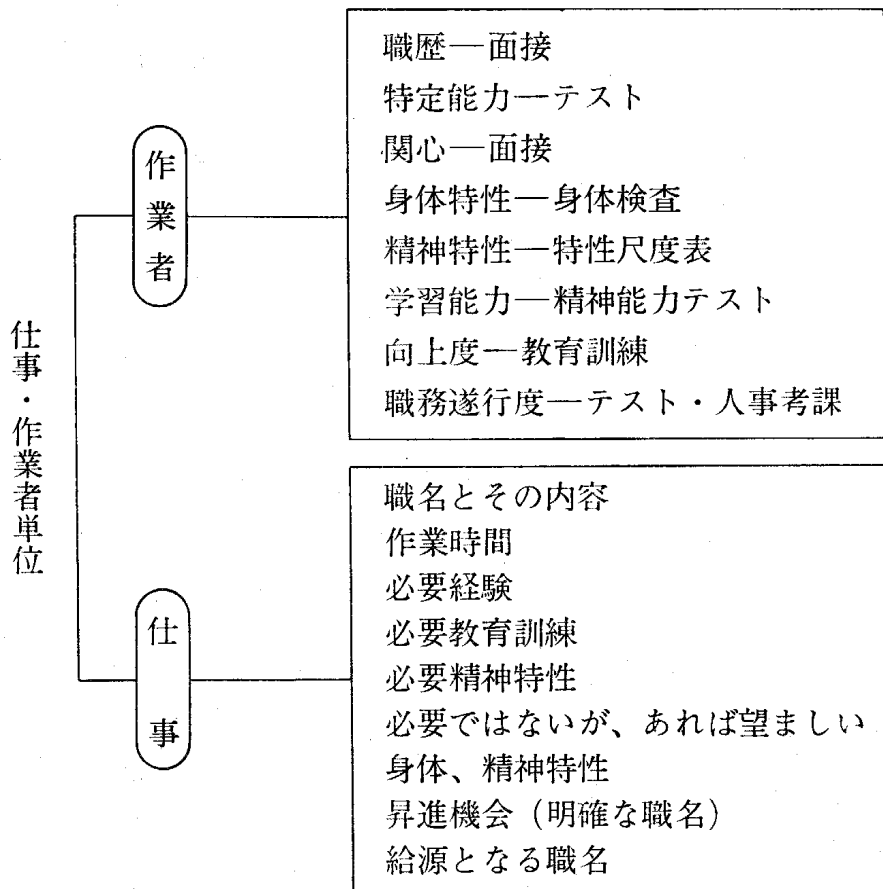
しておく。仕事に関しては、その定義・内容・遂行要件について調査し、かつ、複数者で判断して標準化・明確化する必要があると述べ、その方法を第八章から第十二章にわたってくわしく記述している(注八)。

(2) 仕事作業単位の三要素(第三図)

仕事の明確化を前提とした上で、スコットは、仕事、作業単位、構成要素として作業者に注意を向け、この単位の構成要素として「達成能力」(capacities)

「関心」(interests) 「機会」(opportunities)の三つをあげる。「達成能力」とは精神、肉体両面からの才能および実現力を意味する。この達成能力には環境の作用が大きく働く。「関心」とは興味、野心、願望など行動の源泉を意味しており、達成能力を内発させる動機となる。ただし、達成能力を関心によって内発させるためには条件がある。その条件が「機会」である。機会とは達成能力が実現する場であるといえる(注七)。

第二図 スコットの人事管理の方法



出所: W. D. Scott & R. C. Clother, Personnel Management, 1st. ed., p. 128.

（第三図をあつかう経営組織の部署が人事図（Personnel

Department）であって、その専門職能の存在が経営内で不可欠であるとスコットは主張している。（第二図）では終局的に職名記述書と個人別の人事記録書が生み出されることになり、この二つを組み合わせることによって仕事、作業者単位の現状と将来について人事管理チャートを作成し、このチャートに沿って管理することが人事部の職能である。

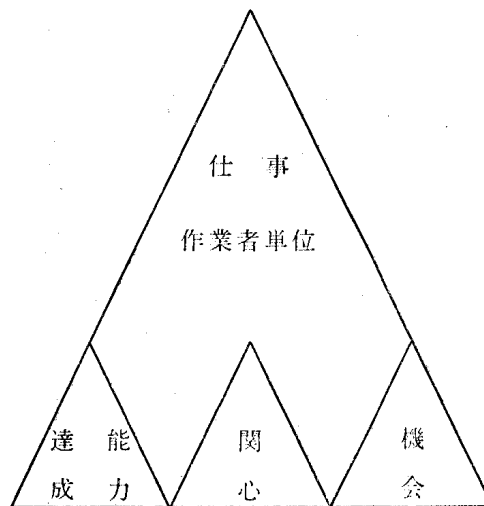
2. W. D. スコットの人事労務管理

仕事⇨職務が人間を決定するのではなく、仕事と人間との健全な調整が必要だとする点でスコットは経営管理の構成要素に人間の要素を基本的に導入している。このことによつて人事労務管理の思想に大転換をもたらしたのであり、人間要素を不可欠とした点では、スコットこそ人事労務管理そのものの開祖であるといつてよいであろう。この面からスコットは、企業が効率性を追求することは当然としつつも、効率性の追求と人間の幸福の追求とは企業が追求すべき二つの根本目的として並立していることを力説し、その並立の解決方法を「健全な調整」として位置づけたのであった（注九）。

3. W. D. スコットの人間活動歴史論

スコットは産業における人間活動の歴史をふりかえつてヨーロッパ中世においては労働者生活は幸福なもので

第三図 仕事、作業者単位の3要素



出所：W. D. Scott & R. C. Clothier, Personnel Management, 1st, ed., p. 18.

はなく、ただ食べるだけに生き、望みもなく死んでいった。アメリカではヨーロッパのような伝統が欠如し、人々は輝かしい将来の人生を目ざして働き、労働者もまた人間としてあつかわれ、企業内で雇用主と従業員の間の人間関係は密接であった。しかし、機械革命はこの性質を一変させた。たしかに機械化はアメリカ人の生活を豊かにしたけれども、事業所内での機械、装置の林立、企業の大規模化は、人々の間の人間的接触を失わせ、雇用主は労働者を機械そのものとみなすようになり、ここに「労働は商品である」という概念を生み出すようになった(注十)。

4. W.D.スコットの労働者観

(1) 商品概念とみなされた労働者の間に人間的不幸が広がり、防衛手段が講じられ、効率性が減退していくのは明らかな事実ではないが、スコットはこのように述べたあとで「労働の人間概念(The Human Conception of Labor)をたてて「労働者は人間とし譲りわたせない諸権利をもっており、この諸権利を認識することは産業側の義務である」と主張し、すべての人間は平等であり、企業は株主・顧客・社会に対する同様に従業員にも義務を負っていることを認識するところからすべてを始めねばならないと述べている。

(2) W.D.スコットの発想

スコットは仕事と人間との健全な調整を人事管理の課題としたのであるが、それを具体化する概念として「仕事、作業単位」(worker-in-his-work unit) という概念を設定する。仕事、作業単位とは、一人の作業員について仕事、作業単位があるという意味での単位であって、たとえば従業員を一人雇い入れたということは仕事、作業単位を一つ生み出したということの意味する。人事管理の任務はこの仕事、作業単位の最大限の効

率化にある（注十一）。

5. スコット理論の視点（一）

スコットの人事管理論は、人事労務管理思想の中に人間の要素をしつかりとうちこんだ点で画期的意義をもつたといえるのであり、しかも人事管理の対象を仕事、作業者単位という全く個別的な人間単位に限定したところに特徴があるスコットは、人事部の職能として若干の箇所に従業員組織についてふれているが労働組合には言及しておらず、かえって、集団としての従業員ではなく個人としての従業員を対象とすることを力説している。

人事管理第二版

一九三一年スコットは「人事管理」第二版を出版しているが第一版では集団としての従業員ではなく個人としての従業員を対象しているが第二版では大幅に変更され、産業における人間活動の歴史について福利厚生生活、労働組合、労働力保護理論などがつけ加えられ、集団的人事管理が枠組みの中に入って来ている。

6. スコット理論の視点（二）

スコットの人事管理論がいわゆる個別人事管理の領域で真価を發揮していることは、そのまままた人事労務管理としての不十分さになっていくことはいままでもない。さらに仕事、作業者単位というスコットの基礎概念についても問題が生じうる。というのは、この概念では「仕事」が確定した概念と内容を持ち、この先行概念のもとで作業者の三つの要素によって仕事そのものが変容することは考慮されていないからである。この問題については後代の検討を待たなくてはならなかったといえよう。

五 オードウェイ・ティードの人事管理論

1. ティードの人事管理論の位置 (一)

ティード(注十四)もスコットと同じく心理学から人間活動に接近した。これは『産業における人間本能』の著作からも明らかである。ここではまず『人事管理』の初版本をとりあげてみる。ティードは「人事管理とは、人間の努力と摩擦を最少限にし、必要最大限の生産を確保し、労働者の真正の福祉生活 (well-being) を適切に配慮しながら、組織の人間諸関係 (human relations) を指揮し (direct)、整合する (coordinate) ことである」と定義する。

この定義には少くとも二つの重要な内容がふくまれている。まず第一は、人事管理が労働者の真正の福祉を適切に考慮するという点であり、ティードはこの点が管理分野と人事管理が区別する点だとして強調している。

2. ティードの人事管理論の位置 (二)

ティードは心理学を適用し、とくに人間は生まれながらの本能的欲求をもっており、この欲求の充足こそが真正かつ不変の福祉であるとした。又「人間の努力と摩擦 (friction) を最少限にする」という定義がふくまれているように、ティードにおいては人間関係諸関係の対立、紛争、存在が前提とされており、スコットのように個別人事管理よりも集団人事管理に大きな注目がよせられている(注十五)。

3. テイードとスコットとの差異

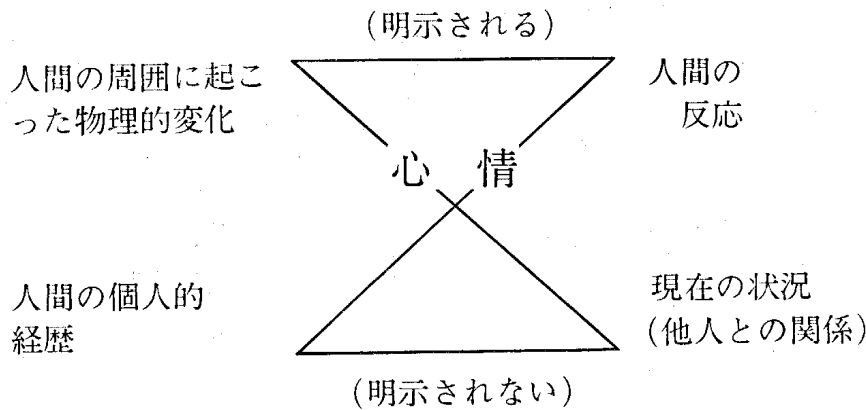
テイードはスコットと同じように、生産の機械化によって労働者が仕事への関心をなくし、また機械化に反発し始めたことをあげるし、また株式会社の普及、企業規模の巨大化によって経営者と従業員の間の人間的接触が困難となり没個人主義 (impersonalism) が生じたことがあげられる。スコットとちがうのは、このことを契機として永久不変の原理が追求されることとなり、その原理は経営者、管理者だけで秩序や制度を追求するのではなく、管理者と被管理者が共通利害を求めて合意により秩序、制度、規則を作成し、それらに共同責任をもつようにすることだとテイードは主張している（注十六）。

4. テイードの人事管理の目的論

テイードは本能心理学から規定した「パーソナリティ」 (personality) の概念を樹立する。人間は後天性に影響されない普遍的要素として生まれながらの (ascriptive) 本能的欲求をもっている。本能的欲求とは肉体的完全性、所有欲求・創造欲求などのリストがつくられるが「パーソナリティ」はこれらの本能的欲求が対立し合う戦場ではなく、各欲求にそれぞれの位置をあたえて形成されるのがパーソナリティなのであって、「パーソナリティとは、各欲求間のバランスを保って全体的な統合性を維持する概念である。」とテイードはいう。

テイードの本能的欲求の中には家族、群衆、集団への愛情が入っており、これらの愛情を人間の最もすぐれた性格であるとしている。このことは、集団への協力、協働という行為がテイードにおいてはその理論的基礎であるパーソナリティの中にすでにくみこまれている。テイードは「正しい人間関係の前進、および自発的な人間協

第五図 人間関係における個人



形成されるのだろうか。それは、その人が今までどのような経歴の中にあり、その経歴をもつ人が現在どのような人間関係におかれているかということを知ることによってわかる。このように人々の眼に見えない生活史がその人の心情を形成し、その心情が態度を構成しているのである。

その人の能力にふさわしい職務を割り当てればその人が最も幸福になると考えるのはあやまりであって、その人の生活史に深く立ち入って洞察する力がなくてはならない。この能力を社会的人間的能力（ソーシャル、ヒューマン、スキル）とよぶとすれば、現代組織のリーダーはこの社会的人間的能力を必要としている。また、この能力は先天的なものではなく、後天的に、人間関係論を理解することによって育成されるのである。

経営の公式組織や公式リーダーがこのXチャートを理解しないところから、組織内に公式組織と非公式組織、公式リーダーと非公式リーダーが生み出され、激しい葛藤がうまれる。したがって、公式組織は従業員の心情を理解し汲みとるさまざまな人間関係制度をそなえると同時に、公式リーダーの役割をも果たすような養成、啓発が会社によっておこなわれなければならない。メイヨは以上のように説くことによって、人間関係論を軸とした経営組織の再編成を求めたのであった（注三十二）。

2. メイヨ一の疲労研究

メイヨ一はその著書『The Human Problems of An Industrial Civilization』の第一章、第二章で「疲労」と「単調」について研究している。まず産業文明における人間問題についてメイヨ一の疲労研究とは次のようなものである。

筋・肉・運・動・を・支・配・す・る・原・理——今日すでに周知のとおり、筋肉作業を行なえば、筋や血液のなかには乳酸が生ずる。乳酸は酸化によって取り除くことができるが、乳酸が一定限度以上にあらわれれば、筋肉の活動は不能におちいる。乳酸の形成量と、呼吸によって摂取される酸素を用いて、その乳酸を除去することとの間のつりあいが、運動中および運動後の生理的状态を決定する。これはさらに進んで、筋肉作業を次の二種類に分けることができる。即ちその(一)は比較的軽労働で、この場合には、乳酸が筋肉の活動を不能にする濃度に達することを防ぐに十分な酸素が摂られ、運動はいつまでも続行できうるのである。その(二)は重労働で、このときには、乳酸の蓄積がすみやかで、酸素の供給が心臓と肺臓との能力に限度があるため、その制約をうけてこの乳酸を十分処理することができず、体内に酸素の不足、すなわち「酸素債」の状態が生じ、これを回復するために休息しなければならなくなる場合である。前者の型の例としては歩行、後者の型の例としては全速力疾走をあげることができる。そして、この疾走のはやさの限度は各人の特性、すなわちその人の健康、訓練、日常生活および彼が筋肉を使用する効率のいかんによってことなるものである(注二十二)。この研究がすすむにしたがって、直接に産業労働に適用できるような研究の成果が、たとえば、筋肉労働を行なう場合の最も適正な仕事のはやさ、最適の作業持続時間、休憩時間の長さ回数などの問題に関して得られるであろう。以上は一九一七年、医学研究協議会と産業科

学研究所とが相携えて、産業疲労研究委員会 (Industrial Fatigue Research Board) を創設し、一九二二年「この委員会と同様な問題を志向し研究する自営の国立産業心理学研究所がロンドンに設立されるようになった。同研究所の創立者であるC・S・マイヤーズ博士は、もともと産業疲労研究委員会の一員であった。一九三〇年第一〇回年次報告書が同委員会刊行によって出版されたとき、その名称が「産業保健研究委員会」(Industrial Health Research Board) とかわり「疲労」という文字が取り除かれる(注二十三)。

さてここで「疲労」という言葉のうちに混同されている、いろいろな意味をあらためて考えなおしてみる必要がある。産業分野にたずさわっている生理学者——H・M・バーノン、E・D・カスカートは決してこれを混同していないが、彼らの発表した業績を読む人びとは、これをいろいろな意味に混同している。現在の経営論は非常に単純な仮説の上になつており、経済学説もそれを認めているようである(注二十四)。

すなわち、彼らは「労働」とは労働者からなものかを『取り上げる』ことであり、賃金とはばく然と考えられた損失に対する代償として労働者に支払われるものだと考えている。賃金は時間によって支払われるものだから、この損失はある点に達して質的量的に急変するというような不連続のものでなく、連続的なものでなければならぬ。このような意味での連続的損失という考えが「疲労」という経営、経済的観念の根底に存在しているのである(注二十五)。

もちろん、このような考えをとくに弁護し、支持することもできる。たとえば、あらゆる生理学的な『労働』は熱量のたくわえを消耗させ、一日の労働を終えると、このたくわえは少なくともある程度減少している、という人があるかもしれない。ところがこれに対する反対論として、以上の考えはあらゆる意味からも、工場や生理学実験室で実際に遭遇する問題に該当するものではないということが指摘される。生理学者ヒルやパーノン、あ

るいはヘンダーソンやデイルは、外的關係の欠陥が、ひとりひとりの「労働者」に生体機能の均衡の破綻を発生させる状態を測定したり、あるいはまたそれについてのべたりしている。この均衡の破綻は、器質的疾患は外的条件がどうあつても、その本質はかわらないものであるが、それと同じような意味で『疲労』といいうるものではない。むしろ、疲労の性質は外的条件と個人との双方に依存している(注二十六)。

このような順応不調は数かぎりなく存在しているが、そのなかからわれわれは次の三つのものを取りあげてみた。——すなわち、(一)鍛練されていない人の筋肉活動と『酸素債』、(二)高温室内における気流の不足(空氣の沈滞)と運動時の心臓不全、(三)発汗のさいの過度の食塩喪失と筋肉の『痙攣』などである。そしてどんな例を調べてみても、筋肉運動に含まれる可変要素の均衡には、大なり小なりの『妨害』が生じており、その障害は賃金理論が採用しているような緩慢な連続性のものでなく、一度障害が起ると、人の労働は急激に中止させられてしまうものである。

他方、生理学者たちは——実験的条件下におけるものであるが——個人が所与の作業をつづけてゆく状態について、ひとしく測定し、描写している。そのような場合、彼らの指摘するところによると、被験者は『定常状態』に到達している。被験者は任務に対してムラのない態度をもちつづけ、エネルギーの消耗程度は比較的高いが、体内における均衡は維持されている。『持続的な筋肉作業中、酸素の需要が十分満たされれば、定常状態』が達成される。この定常状態とは、全呼吸量が比較的一定で、新陳代謝において産出された炭酸ガスだけが排出され、脈搏数や呼吸数も一定であり、内部環境も安定した状態にあることをいうのである』もしある人間がこの定常状態に達しえたと仮定するならば、彼は『体内の最適条件』を『相当長い間』維持することができる。てよいであろう(注二十七)。

3. メイヨーにおける単調の研究

人間が労働をつづけてゆくことができるのは、『定常状態』にあるときだけである、ということとは、生理学者たちの発見してきたところである。生理学者がこのようにいう意味は、人間という有機体は相互に制約しあっている多くの可変要素間に、内部的均衡が持続されている間だけ、外的努力を行なうことができるという意味である。

W・B・キャノン博士は、この状態を『内部作用要素』(Interofective)と『外部作用要素』(Exterofective)との間の等量関係、すなわち『同似安定』(Homeostasis)と称している。もし定常状態が成立したとすれば、人間は『際限なく活動をつづけることができる』

もし、ある人が活動をつづけることができず、しかもその活動不能の原因が生体機能の側からの制約によるのであるとすれば、なんらかの外的条件もしくは内的無力さが、外部作用的活動にたいする内部作用的協力をさまたげているのである。

またバーノンおよびワイアットは、ともに生産曲線を測定して、単に疲労だけが生産を減退させる『障害』でなく、単調感も同様な作用を及ぼすことをみている。

『この報告にのべられている結果によると、いま、問題としている型に属する単調な作業は、生産高を減退させ、とくに仕事のなかばころに、いちじるしく生産高を減退させるという。しかし、もし作業時間のなかごろに一五分間の休憩を与えるなら、ある程度この生産高の減退は防ぐことができる。生産高は休憩直後に増加するだけである。休憩前にも増加する……』

また「単調」とは「一本調子であること」を意味する。それはそれは変化のないもの、あじもそっけもないもの、砂漠のように平々坦々たるもの、なんら知性的刺激や感情的な変化も人に感じさせないような状態といった

ような印象を与える。そして変化があらわれるためには二つの要素が必要である。第一に真の客観的な変化、第二にその変化をうけいれうる人、この二つである。いかに人を興奮させるような情勢にあっても、沈みがちな人なら、反応は少しもあらわれないであろう。与えられたある一瞬時における全反応は、時々刻々に変化する複雑な情勢に対する反応である。その複雑な状態全体のうちの二、三の要素に関する意識は、あるいは人によって異なり、あるいは同じ人でも、ときによって変化する。

次に、われわれの往々にしてみのがしやすいもう一つの点は、労働者を、単なる反復工程の作業を行なうものとしてではなく、一個の人間として研究するならば、多くの過程のうちには補償作用というものがあるということである。特定の作業を行なう労働者が特別の機械を選び、一時的にせよ、その機械から移されることをきらうということは、とくにその機械に彼が興味を寄せている証拠であって、このことは作業の判断をするとき、観察者が往々にして見おとしやすいことがらであり、これを見のがすようでは全体の判断に大きな誤りをおかすようになるものである（注二十八）。

4. エルトン・メイヨーのホーソン工場での実験（意欲を生み出す環境の研究）

一九二四年、ウエスタン、エレクトリック社は、同社ホーソン工場（イリノイ州）で、照明度が生産能率におよぼす影響についての実験を計画した。このホーソン実験は当初はとくに興味をひくようなものとは考えられなかった。ところがこのホーソン実験は、研究の終る頃（開始から十年以上も経過していたが）には、これまでの産業を舞台に行なわれたいかなる実験よりも重要なものとして注目を集めることになった。すなわちウエスタン、エレクトリック社のホーソン工場は、人間関係論ブームの端緒を切り開いた舞台であり、その初期の主唱者

の一人、ハーバード・ビジネス、スクールのエルトン、メイヨーを世に認めさせるきっかけを作ったのである（注二十九）。

ホーソン工場の最初の実験では、照明が明るくなればそれだけ生産が上がるだろうとはじめから結果が想定されていた。そこで、二つの組立工グループが編成され、一つをテスト、グループとし、いろいろ照明度を変化させるという条件で作業させ、他のグループをコントロール、グループとし、照明度を変化させない状況で作業させ、こうしてこの二つのグループの観察がなされた。テスト、グループでは照明が明るくなるにつれ、予想通り生産量の向上が認められた。ところで驚いたことに、一定照明度のもとにおかれたコントロール、グループの方でも生産量の向上が認められたのである。

そこで実験の関係者たちは、この驚くべき現象の解明にホーソン工場での実験をさらに拡大して、続けることにした。単に技術的・物理的な条件の変化だけでなく、行動科学的な分析にまで立ち入る必要が予見され、メイヨーに協力が要請されることになった。

メイヨーおよびハーバード大学研究班は、さっそく電話用継電器組み立ての流れ作業に従事する女子作業者グループについて実験を始め、先と同様の驚くべき事実を確認した。それから一年半にわたる実験では、計画的な休憩時間の挿入、会社給食の導入、労働時間の短縮といった労働条件の改善が試みられた。このような急激な変化は、当然女子作業者に心理的衝撃を与え、生産量の低下を招くものと予想された。ところが実際には、生産量はさらに記録を更新し、こともあろうにそれまでの最高を示した。この事実の解明の糸口は、生産に関する条件（職場や物理的な労働条件の変化）の中ではなく、働く者の人間的側面から得られた。つまり彼女たちは観察されることによって、自分たちが選ばれた主要な存在なのだを意識していたことによる。彼女たちはもともと物理

的には一緒に働いているものの、本来個々バラバラの存在でしかなかったが、今や一人ひとりが信頼と協力の糸で結ばれた作業集団の一員としての役割を自覚していた。それが一体感、有能感、達成感を助長したのである。これこそ、仕事上、長く満たされることのなかった欲求であった。これが満たされることにより、彼女たちは以前にまして懸命に能率よく仕事に従事したのである。

ハーバード大学研究班は、この興味ある現象に気づき、さらに同社の各部から抽出した二万人以上の従業員に対し面接することにした。これは、彼らが自分の仕事、労働条件、上司、会社についての感じ、日頃わずらわしく感じていること、またそのような感情が彼らの生産性にどのような関連をもっているかなどを、面接によって聞きだそうとするもので、そのための質問が用意された。ところが面接を始めてみて、メイヨーたちは、そのような質問形式では求める情報を得るのに役立たないことに気付いた。むしろ被面接者たちは、自分の考えを自由に話したがった。そこで、あらかじめ用意された質問はホゴにされ、面接は被験者の好きなように話させるものに変更された。この面接がいくつかの点で価値のあるものであることがわかった。

まず第一に、面接はそれ自体治療的効果をもっていた。すなわち、彼らは面接によって日頃胸につかえていたものを吐露する機会を与えられたわけであり、これは会社がこれまでしてくれなかったことの中で一番良いことであるときえ感じた者も少なくなかった。面接の結果、彼らの態度は一変した。発言の多くが取り上げられ実施に移されるようになる。彼らは自分たちが個人として集団としても会社から重要視されていると思いはじめた。彼らは、これまでのようにやりがいのないつまらない仕事に漫然と従事するのではなく、今や会社の運営にそしてその将来にまで参画しているのである。

第二に、このホーソン工場実験はマネイジメントに、人間関係というものに注目し、これを深く理解すべきこ

とを教えた。この研究およびその後の研究から明かにされたことは、組織の生産性に最も影響をおよぼす要素は、賃金や労働条件ではなく、工作上発生する対人関係であるということであった。メイヨは、インフォーマル・グループがマネイジメントと一体感を抱く時——ちょうど面接の機会を与えられてホーソン工場の従業員が抱いたように——生産性が高まることを発見した（注三十一）。

メイヨはさらに、作業者が細かい指示と監督下におかれ、自分の仕事と環境に対し裁量の余地をもたない場合に、作業者の意図とマネイジメントの意図の食い違いが起りがちであり、これが生産性を抑制し、さらに、これを低下させることすらあることも発見した（注三十二）。

メイヨは、インフォーマル、グループの発生が、人間を経済的私欲の塊でしかない無感覚な機械として扱っている社会全体に対する告発であると考えた。労働者は仕事を労働と金銭との非人格的な単なる交換とみるよう教えられていた。当時のアメリカの産業社会においては、労働は屈辱を意味した。つまり当時の仕事とは、自分にままならない所与の環境の中で、きまりきった、いやな、極度に単純化された作業を遂行することであったのである。そんな環境の中では自尊欲求や自己実現欲求が満たされるはずもなく、精々のところ生理的欲求と安全（安定）欲求の充足が望み得るところであった。それ以上の充足が望み得るところであった。それ以上の欲求を満たす方法のないことが、人々に緊張と不安とフラストレーションをもたらしていた。この絶望感をメイヨは「アノミー」と呼んだ。アノミーとは労働者が自分たちを価値のない混濁したあらゆることに興味を失った存在——社会のイケニエ——であると感じている状態を指している。

アノミーは社会の産物ではあるが、メイヨはその極端形態が産業の中にあると感じていた。すなわちマネイジメントがおしなべて、人間の本性に対し否定的な見解に立っていたからである。メイヨによれば、社会を自

己の安全と利益にしか関心をもたぬバラバラの個人の集合体と考えるマネイジメントがきわめて多い。したがって、人間は生理的欲求と安全欲求によって支配されており、最少の労働で最大の金銭を得ようとするものだと考えられた。つまり労働者を概して卑しむべき輩とする基本的前提に立って、組織を構成し仕事を管理しているわけである。メイヨはこの考え方を「愚民仮説」と呼び、そこから生まれる権威主義的で課業絶対的な管理を強く批判した(注三十二)。

七 クルト・レビンの人事管理論

1. レビンのグループ、ダイナミックス

メイヨを開祖とする人間関係論は、集団内の人間関係を出発点とし、どのような人間関係が集団の活動、生産性、組織に作用をあたえ、それらを変化させるかについて考え、この問題に接近するために公式組織と非公式組織の矛盾の発見・解決という方法を使用する。これに対して集団力学は、組織があたえられた場合に、集団はどんな特性をもつか、また組織内の人間の行動はどう規定されるか、その集団の人間関係はどうなるかという方向で研究する。

また、現実の組織を望ましい方向に変容するには、組織のどこに、どのような作用をあたえたらよいかを実践的に研究する。この考え方アクション、リサーチとか会社工学と呼んでいる。人間関係論との比較でいえば、公式、非公式組織の間に統合のある相互関係を解明していこうとするのである。リカートは、このような方法を行動科学と呼んでいる。リカートに従えば、グループ、ダイナミックスこそが行動科学だということになる。

レビンは最初は個人行動の心理から研究を始めたが、次第に集団行動や社会行動に関心をもってくるようになり「生活空間」の概念を「集団生活空間」に拡張した。集団生活空間とは、集団所属メンバーに共通する認知的環境とメンバーの関数であると考えられる。

2. レビンのリーダーシップの型理論

アイオワ大学時代、レビンの行なった多数の実験の中に二つのとくに有名になった実験があった。この二つの実験は経営管理に衝撃的な影響をあたえた。その一つは「リーダーシップの型に関する実験」であって、レビン、リピット、ホワイトの共同研究である。

実験は、一〇歳〜一一歳の小学生二〇名を五人一組とする四つのグループに分け、それぞれでマスクをつくらせる。そのさいに、各グループにちがった型のリーダーシップを順々に配置して、メンバーの行動がリーダーシップの型にどんな反応がおこってくるか。また、リーダーシップの型のちがいがどんな集団ふんい気を生み出すかを観察したのである。設定されたリーダーシップの型は表(一)に示すとおりであり、その型のリーダーシップの行動パターンが表(二)に述べられている。

実験の結果はどうであつたらうか。その要約が表(三)に示されている。表(三)によると第一に、放任型リーダーシップのもとでは、みんなで一つの作業をするような集団作業では作業の質も量も低下することが示された。第二に、仕事の量では独裁型リーダーシップのもとで一番多くなるけれども、この型のリーダーシップのもとでは、メンバーがお互いは敵意をもち、攻撃し合う傾向が強まり、その中で孤立する者が生まれやすくなる。また、リーダーへの依存が高まってくるし、メンバーの中に潜在的不満が生じてくる。第三に、民主型リーダーのもとで

第六図 表(一) レビンのリーダーシップの型

	独 裁 型	民 主 型	放 任 型
決 定	全方針をリーダーが決定。	リーダーの助力で全方針をグループ討議と集団決定による。	グループでも個人でも自由決定にまかす。
時 間 展 望	活動の段取りはそのつど示され、メンバーは先の展望をもたない。	集団討議で仕事の見とおしが得られ、リーダーはいくつかの方法を示し、グループがその中からえらぶ	質問があれば教えるだけで、活動についても討論に参加しない。
役割のあた え方	メンバーに仕事を割り当て協力者も決める。	仕事の割当て、協力者のえらび方をメンバーにまかせる。	全く関係しない。
メンバーと の関係	仕事を感情的に批判評価する。それ以外はグループから離れる。	客観的で即物的な批判のしかたをする。なるべくメンバーの1人としてふるまう。	質問がなければ仕事への批判はしない。

表(二) レビンのリーダーシップの型の実験結果

	独 裁 型	民 主 型	放 任 型
結果の性格	仕事の量は一番多いメンバー相互の敵意と攻撃性が高まり孤立者が生まれやすいリーダーへの依存度が高まる。潜在的不満が生ずる。	仕事への動機づけや独創性が高まる。集団の団結度と友好のふんいきが生まれる。	グループ作業の質も量も低下する。

は、集団の団結度が強くなり、メンバーの間には友好的なふんい気がつくられる。また、仕事への動機づけが高まり、独創性も生じてくる。

すなわち、集団の目標を集団メンバーの討議によって決め、将来の行動についての時間的展望がメンバーに広範にあたえられており、メンバーへの仕事の割りあても集団決定によるようにし、作業の評価においても客観的であり事実即したほめ方をするというリーダーシップの型こそが、集団の生産性からみてもメンバーの満足度からみても、また集団の凝集度からいっても最も望ましいものであるという結論がみちびき出されたのである。クルト、レビンはこの型のリーダーシップを「民主型リーダーシップ」と名づけた（注三十三）。

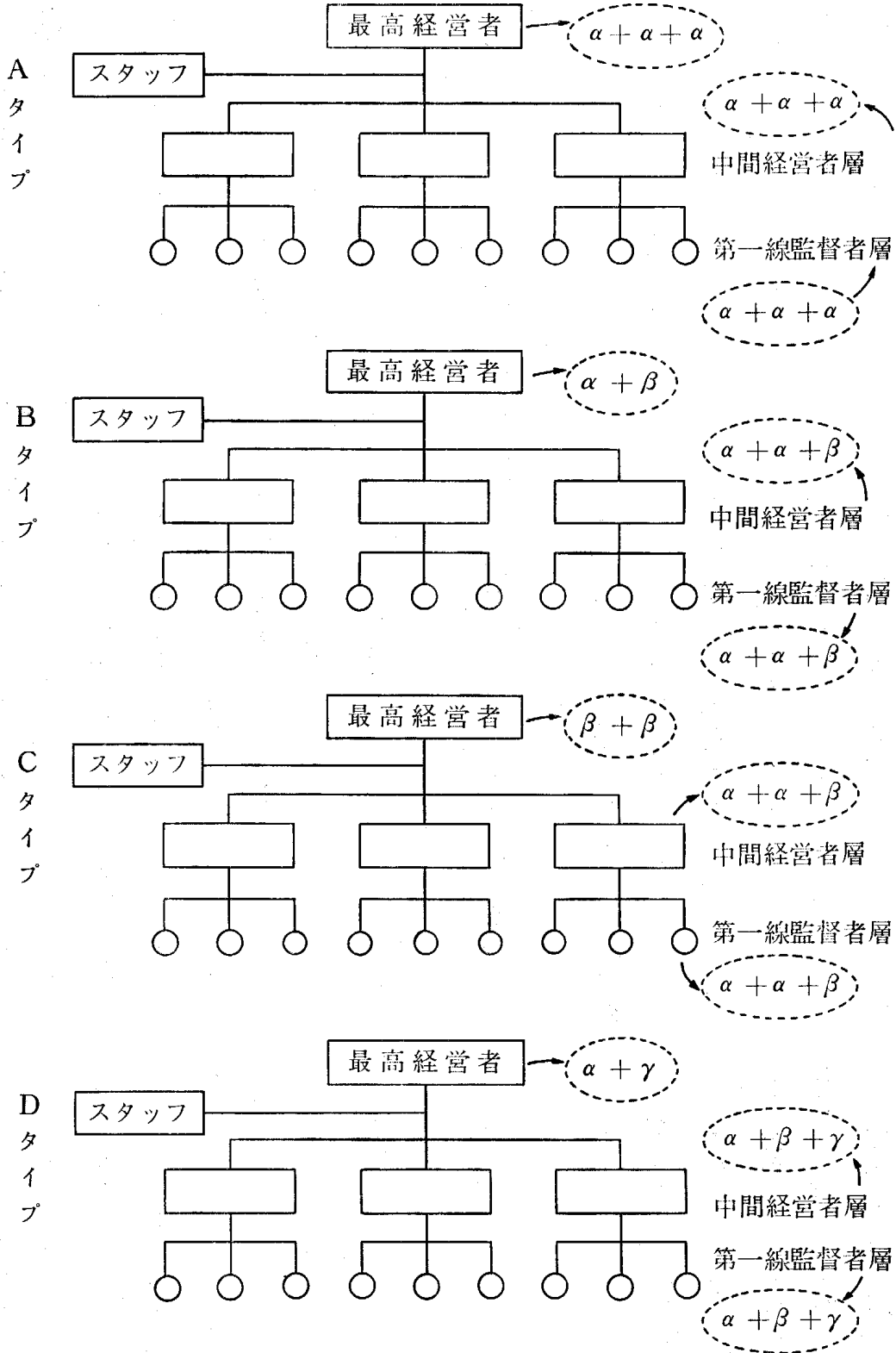
尚、レビンの生涯（注三十四）レビンの業績（注三十五）レビンの著書（注三十六）については注の項で附加する。

八 現代における企業の人事管理の課題と視点

企業の人事管理思想発達史の歴史はまだ六十年程の年月しか経過しておらないが前述のごとくスコット、ティード、メイヨー、レビン等の先達の学者により次第に研究されてきた。しかし現代における企業の人事管理の課題を研究して見るとトップマネイジメント（最高経営層）の意志決定が一本になっていない企業が非常に多い。A新聞社の場合は最高経営層と株主との間にトラブルがおこり、M物産（株）の場合は前会長と前社長との間にトラブルがおこり、そのため経営政策決定に当り意志決定を一本にするのに無駄な労力、資金、信用が企業外に流出するばかりか意志決定を一本化するために時間の損失と人間関係が悪化する結果になっている。その原因を研究して見ると第七図のごとくになる。

第七図 ライン・スタッフ組織と人事構成 (注三十七)

by M. NARA



企業において、人間の企業に対する態度を三種類に大別して、(1)報恩没我の精神をもってひたすら企業の経営理念達成に協力的であり企業に奉仕する人間を α とする。次に生存のために場として企業を考えている人間を β とする。第三に企業の経営理念達成に協力的でなく自我を中心に企業を利用しようとする忘恩人間を γ とする。

第七図のAタイプの企業は報恩没我の精神をもち企業の経営理念達成に忠実な心をもった人のみで経営されている企業であり理想的ではあるが現実にはこのような企業は仲々発見されない。普通の企業はBタイプ自至Cタイプであり α の人が多い程企業は人間関係が良くなり企業内のトラブルが少いものと思われる。

問題なのはDタイプの企業である。最高経営層に企業の経営理念達成に相反する忘恩の自我中心の γ の人間が存在するとトップマネジメントの意志決定は常に α と γ と争うことになり報恩没我の α がいても常に γ とトラブルがおこり中間経営層、第一線監督層の勤労意欲が減退し α の中間経営層や第一線監督層は企業外に流出することにもなりかねないし、新規採用該当の α の人材がいても γ が自分の利益に反するため採用を反対する傾向におちいり良い人材を採用することもDタイプの企業ではできない。また、最高経営層の γ が企業外に流出することがおこっても中間経営層および第一線監督層に γ タイプの人間が生じてくると中間経営層および第一線監督層における人間関係は良くなり γ の存在は企業にとってはマイナスである。また、企業にとっては後継者問題が重要であり後継者が α か β の場合は後継者は継続するが後継者が γ の場合は後継者は自然に交代することになる。(γ タイプの人間は現時点に於てその企業に適さない人々であり他の企業においては企業理念に適合すれば有能の人間の場合もありうる。)

九 将来における企業の人事管理の諸標識

(1) 前述のごとく企業内に γ の人間が存在することが企業全体として大きなマイナスであるならば最初からこのような人物を企業内に入れないことが必要となる。そこでこれからの企業の人事管理にとって最重要になるのは採用管理である。採用の前提となるのは本人の能力、資質であるがその家庭状況、生活の歴史等も重要な要素である。また転職理由、職歴は重要である。直接職務には役立たなくてもその有している交友関係、運動、資格、特技、趣味等はできるだけ明細に調査した方が本人の企業内における将来予測もわかるしまた突然に企業が必要とされる職務が生じた場合、又新規事業への配転等有益なことが多い。採用試験には書類審査、面接、筆記の三段階を経るものもあれば適宜省略することもある。ただし面接だけは必須である。面接を単数でするか複数でするか、あるいは集団討議の形にするかは企業の実態に応じて変化しよう。ただ人材は短時間の面接だけでは判定できにくいことも銘記すべきである(注三十八)。

(2) 成熟時代における採用管理

前述の如く現代の社会は混沌としている。高度成長の経済社会から一転して低成長の経済社会に大きく変革している。ロンドン大学教授D・ガボール(Dennis Gabor)はその著書『The Mature Society—First published in England 1972』の中で現代社会を「マチュア・ソサエティ」(Mature Society)とよんでいる。「マチュア・ソサエティ」とは同教授の言をかりれば、「現在のような毎年たえまなく続く経済成長が終りを遂げた時に、社会内部でも平和であり、また自然環境とも調和が保たれている社会のことである(注三十九)。」しかし経済成長が終

りを遂げ年率六パーセント以下位の経済成長しか考えられない現状では企業経営は前述したごとく利益率の良い受注をとることが競争激化により至難となってくる。従ってこれからの成熟時代にあつては人事管理思想に革新的な変革がないと経営の存続も危ぶまれる企業も現実に出現してくる。

それ故これからの人事管理には人間それ自体の哲学的研究も行わなければならない。今まで「人間」について世界の人々から多く読まれている著書に Martin Buber が一九三三年に著した『Ich und Du』がある。その中に人間の本质について書かれている。「ひととは世界にたいして二つのこととなった態度をとる。それにもとづいて世界は二つとなる。ひとの態度はそのひとが語る根源語の二つのこととなった性質にもとづいて、二つとなる。根源語の一つはわれ——なんじであり、他はわれ——それである。」われ——なんじの関係は愛の関係であり、われ——それはギブアンドテイクの関係である。なんじとわれとが会合するのは、ひとえに思籠のたまものである。われわれは、ただ探し求めるだけでは、なんじと会合することができない。なんじとわれと会合。それは事実だがしかし、なんじと直接に出会うのはわれだから「会合」ということは結局「えらぶ」こととなり同時に「えらばれる」ことともなる（注四十一）。ブーバーの「われ——それ」は隷属関係を意味し「われ——なんじ」は愛の関係を意味する。

「われ——それ」の関係では労働意欲は心の底から湧き出てこない。それ故真の労働意欲が出るのは「われ——なんじ」の愛の労使関係からでなければ湧き出るものではない。

それ故低成長時代になると労働市場は買手市場となるので経営者にとっては良い人材を採用するには絶好のチャンスである。それ故採用管理に当っては前述のαの人材を採用することが必要であり、またブーバーの言葉を借りれば「われ——なんじ」の関係の人材を採用すべきである。

大企業と中小企業の場合は組織において多少考察の方法が違いかもしれないが人員採用の第一条件は「われ・なんじ」の関係の人材を主体としてその次にその人物の技術、知識、技能、経験、資格等を検討の上採用決定をすべきである。如何に仕事ができるからといって前述の「われ・なんじ」の人間を採用すると企業は悔を千歳に残すことになるであらう。

十 人事管理思想の史的分析

本論文においては欧米における人事管理思想生成の歴史的過程を研究してきたが成熟時代を迎える企業経営は外部環境の変化に不確定要素が付加されてくる度合いが多いので(註四十二)非常に困難度が増してくるものと予測される。しかし如何なる時代になっても制度を運用するものは人間であり、制度を変更できるのも人間であり、近代的機械を使用するのも人間であるので企業経営においては人間の研究をすることが最重要と思われる。そこでマルチン・ブーバーの「われ・なんじ」の人間関係が今後の企業経営には必要と思われる。

しかし欧米における人事管理思想生成の歴史を本研究論文で行なって見ると、

1、本論文二、の近代的管理思想の発生の項で研究したごとく、一九世紀に入ってからからの工場労働は労働時間の延長、夜勤作業、賃金切下げが常態となり一般工場労働者の労働生活は凄惨な状態となったのでこの期間における労使関係は正に「われ・それ」の関係に外ならない。

2、本論文三、の近代的管理から人事管理、集団管理への歴史的展開の項で研究したごとく、経営体の組織と

管理の原理は組織の合法的存在の承認と、誰であろうと服従すべき合理的規則の設定と運営、そしてその組織に参加する個人が参加に先立って誓約する規則順守の契約、この三つが近代的管理の合法的、合理的思想であったので、この関係も「われ——なんじ」の関係ではなく「われ——それ」の関係であった。

3、W・D・スコットは仕事の明確化を前提とした上で、仕事、作業単位としての構成要素として「達成能力」(Capacities) 「関心」(interests) 「機会」(opportunities) の三つをあげ企業が効率性を追求することは当然としつつも、効率性の追求と人間の幸福の追求とは企業が追求すべき根本目的として並立していることを力説し、この並立した解決方法をスコットは「健全な調整」として位置づけているが、人間の本質的な研究にはスコットはふれていない。スコットの労使関係も「健全な調整」を提案しているが、この労使関係も「われ——なんじ」の関係とはいえない。

4、またスコットの人間活動歴史論では雇用主は労働者を機械としてみなすようになり「労働は商品である」という概念を生み出すようになったのでこの関係は明らかに「われ——それ」の関係である。

5、スコットの労働者観としては「労働者は人間として譲りわたせない諸権利をもっており、この諸権利を認識することは産業側の義務である。」と述べているがこれも産業側の権利、労働者側の権利が対立することもあり「われ——それ」の関係になってしまう。

6、テイードは管理者と被管理者が共通利害を求めて合意により秩序、制度、規則を作成し、それらに共同責任をもつようにすることだとテイードは主張している。この関係も「われ——なんじ」の関係というよりも「われ——それ」の思想の方が多い。またテイードは「正しい人間関係の前進、および自発的な人間協力 (human cooperation)、関心、創造力にもとづく生産性の確保」が人事管理の目的だと述べている。やはり

り生産性の確保を目的としているのでこれも「われ——それ」の関係に近いものと思われる。

7、メイヨ一の疲労研究の項でも「労働」とは労働者からなにかを『取り上げる』ことであり、賃金とはばく然と考えられた損失に対する代償として労働者に支払われるものだと考えている。この考え方は完全に「われ——それ」の考え方である。

8、メイヨ一のホーソン工場の実験では照明が明るくなればそれだけ生産が上がるだろうとはじめから生産能率を考えておるのでこの労使関係もやはり「われ——それ」といわざるをえない。

9、レビンのリーダーシップの型理論でも作業を主体に考えており如何なるリーダーシップのもとに作業の質と量が向上するかを研究しており、この労使関係も「われ——なんじ」の関係というよりは「われ——それ」の関係の方が強いものと思われる。

以上本論文で研究してきた欧米における人事管理思想はブーバーの説く「われ——それ」の関係を主体とした人事管理の歴史であったといえる。

十一 結 び

これからの時代はマチュア・ソサエティとも低成長の時代ともいえる。これからの人事管理思想においては本論文の八、現代における企業の人事管理の課題と視点の項で詳述したごとく企業内部の人間は企業理念達成に対する奉仕態度により α 、 β 、 γ の三種類の人間に大別されると思われる。(二つが混合している場合もある)そ

れ故人事採用に当っては、 γ の人間採用を絶対にさけること、そして企業内においては α 、 β の人間群が一つの経営理念に向って協調性をもって一つにまとまって行動することが企業の繁栄につながるものと思われる。

ブーバーのいう「われ——なんじ」の關係に企業内人間群が統一されれば理想的であると思われるが現実的には仲々難かしい面が出てくることであろうから少くとも私の提唱する「 $\alpha + \beta$ 」の人間群による企業経営が新しい時代の人事管理思想となるべきではあるまいか。

—一九八〇・一・八—

（注一）世界で最初に商業学校を興したのは海運の国ポルトガルで、一七五九年にリスボン商業学校（*Aula do Comercio*）が設立された。今より二百二十年前である。創立者はポルトガル植民地の基礎を築いたポンバル首相であった。

次はドイツのハンブルグ商業学校で、一七六七年に設立され、経済学者ブッシュ教授の指導を受けて興隆し、世界にその名を知られるようになった。修業年限は二カ年以上とし、地理、歴史、算術、商品学、作文、外語、簿記、実践などが教授された。これに刺激されて農業の国帝政ロシアで一七七二年モスクワに商業学校が設立された。ここでは普通教育のほか商業上必要の知識を授け、主として官庁や工場等の簿記係、勘定方書記等の養成が行われた。イギリスやフランスでは特に商業教育を授ける専門の機関を必要とせず、各商社がそれぞれ実地に教育を施してきたが、新興ドイツの貿易が着々と地歩を占めるにつれ、次第にその脅威を感じ、フランスでは一八二〇年パリに商業専門学校が設けられ、同三〇年高等商業学校と改称、内外に校名を謳われるに至ったが、フランスではとくに中等程度の簡易商業教育に力が注がれ、リヨン、ボルドー、アーヴル、マルセーユ、ルアン、アミアンをはじめ主要都市に商業学校が設立された。科目は商業科と工芸科が設けられ、授業は各国ともほぼ同じ内容で実施

された。アメリカでは一八三四年にフィラデルフィヤ商業学校が設立されたのをはじめ次々と各都市に商業教育機関が設けられていった。ベルギーでは一八五三年アントワープに高等商業学校が設立され、イギリスでは一八九〇年にはじめて夜間の商業学校が設立され、一八九五年に高等教育機関としてロンドン政経学校が設置された。

我が国で最初に商業学校の創設を計画したのはオランダ商館の医師として来日していたドイツ人シーボルト(Philipp Franz von Siebold)であったが、この計画はシーボルトの死去によってついに果せず中絶された。シーボルトは一八二三年に和蘭東印度会社医師として来日し、長崎郊外に鳴滝塾を開き、医学のほか地理、天文、民族学などを教える多くの門人が集まった。

わが国で、はじめて洋式簿記を採用したのは、明治四年創業の造幣寮で、創設と同時にすべての計算を洋式簿記で行うこととなった。一般商業教育機関としては、明治八年に「商法講習所」が設立された。当時の文部大臣森有礼は米國滞在中に商業教育の必要を痛感し、明治六年に商業学校の校長であったホイットニーを日本に招聘することを請うて内諾を得、帰国して商法講習所の設立を要路に意見具申したが容れられず、ホイットニーとの約束もあり、日本の名譽と自己の面目からも私費をもって商業教育を創始することとし当時の先覚者福沢諭吉に協力を依頼した。福沢諭吉が商法講習所設立趣旨書をつくり発足した商法講習所が我が国近代商業教育の創始であり、商法講習所は発展してのちに東京高等商業学校、東京商科大学、一橋大学と改称された。

(注二) 津田真澂『人事労務管理思想』有斐閣一九七九年刊(二頁)

(注三) 津田真澂 前掲書(三頁)

(注四) 津田真澂 前掲書(四頁)

(注五) スコットはアメリカのシカゴ市の紙卸業スコット商会の社主ジェイムズ・スターリングスコット家の次男として一八六九年に生まれた。ウォルター・デイル・スコットは心理学を専攻してノース・ウェスタン大学大学院修士課

程を終了後、ドイツのライプツィヒ大学でヴントに師事し、一九〇〇年に心理学で学位を得た。ノース・ウェスタン大学で同じ名門クラブである「ファイ・ベーター・カップ」に所属していたアンナ・ミラー・サマービルも、ウォルターと結婚してライプツィヒに近いハレ大学で児童心理学を学び、学位を得た。スコットは一九〇一年にノース・ウェスタン大学で教職に入り、一九二〇年には学長に就任するというように一貫して学者でありつづけ、多くの著作を発表した。

〔注六〕 津田真徴『人事労務管理思想』有斐閣一九七九年刊（六四頁～六五頁）

〔注七〕 津田真徴 前掲書（七四頁）

〔注八〕 津田真徴 前掲書（七四頁）

〔注九〕 スコットの『人事管理』

スコットは産業、企業における人事上の全分野をあつかう領域として『人事管理』（personnel management）を位置づけ、この人事管理は「産業における人事上の調整（personnel adjustment）の諸原理」にもとづいて人間面での調整（human adjustments in industry）をおこなうことを課題とすると定義する。そして、ひとたび人間面での調整がとりあげられるとすれば、仕事と作業者、および作業環境と作業者との間には個々人で個人差が生じるのは当然であり、この健全な調整が人事管理の対象領域であると述べている。

〔注十〕 津田真徴『人事管理思想』有斐閣一九七九年刊（七二頁）

〔注十一〕 津田真徴 前掲書（七三頁）

〔注十二〕 W. D. Scott の業績

スコットは心理学の実践面への適用に強い関心をもち「広告の理論」が教職についてからの最初の著作になっている。一九一〇年代に入って企業内の人間問題に興味をもち始め、とくに第一次大戦にアメリカが参戦してから、

大規模な戦時動員計画に主役を演ずることになって多くの経験を積んだ。

一九二三年『人事管理』が刊行。一九二三年のスコットの『人事管理』の初版はティードの『人事管理』とともに、労務管理思想に「人事管理」の思想をうちこんだ最初の業績と評価される。

この著作によりスコットは人事労務管理の思想史に不朽の名をとどめることになった。

(注十三) W. D. Scott の著作

『動機の心理学』(一九〇〇年) 『広告の理論』(一九〇三年) 『公衆演説の心理学』(一九〇七年) 『広告の心理学』(一九〇八年) 『実業に影響を与える人々』(一九一一年) 『人間効率の増加』(一九二二年) 『妖精たちとの一年間』(一九一六年) 『広告の心理学、その理論と実際』および『協働の科学および常識』(一九二一年) 『人事管理』(一九二三年)

(注十四) ティードの経歴

オードウェイ・ティードは一八九一年に生まれ、一九一二年にマサチューセッツ州の名門校であるアマスト・カレッジを卒業、その後もポストンですごし、一九一八年に最初の著作である『産業における人間本能』(Instincts in Industry)を発表した。一九二〇年にメトカーフと共著で『人事管理』(Personnel Administration: Its Principles and Practices)を発表している。この著作発表の翌年にマグロー・ヒル社に入って編集者となり、やがてハーバード・ブラザーズ社に移って副社長となった。その後も次々に著作を刊行すると同時に、大統領諮問委員会委員長、ユネスコ、アメリカ代表などの公職を勤めた。

(B) ティードの業績

『産業における本能』(一九一八年二十七頁)

『人事管理——その原理と実際』(一九二〇年)

『人事管理』(第二版)(一九二六年)

『人間性と経営管理』（一九二九年）

『人事管理』（第三版）（一九三三年）

『創造的経営者』『リーダーシップ論』（一九三五年）

『経営管理の方法』（一九五二年）

『経営管理』（一九五九年）

（注十五）津田真徴『人事労務管理思想』有斐閣一九七九年刊（八〇頁）

（注十六）津田真徴 前掲書（八一頁）

（注十七）津田真徴 前掲書（八二頁）

（注十八）メイヨー (Elton Mayo) の生涯

ジョージ・エルトン・メイヨーはオーストラリアのアデレードで医師の家に生まれた。そして、セント・ピータース・カレッジを卒業し、アデレード大学で論理学および哲学を専攻した。その後イギリスに留学し、エジンバラで医学を学び、精神病理学を研究した。一九一一年オーストラリアのクイーンズランド大学に就職し、論理学および哲学のレクチュアラーとなつて、一九一九年に教授に昇任した。この間にメイヨーは、第一次大戦中に、戦闘神経症にかかった兵士に治療をおこなったが、これはオーストラリアで初めてのことであった。メイヨーの経歴は地味であるが、四十二歳でアメリカに移住したことでそれ以来の苦勞はかなりのものだったようである。一九二三年の紡績工場の調査と改善以来、一九四四年の調査に至るまでの二〇年間の研究と実践への献身が、世界的業績をうみ出したのである。そしてハーバード大学におけるメイヨーの研究の中から、レスリスバーガー、ホームマンズ、ホワイトなどのすぐれた後継者が輩出し、現在の行動科学の隆盛への橋渡しになった。

（注十九）メイヨー (Elton Mayo) の業績

一九一一年(三十一才) オーストラリア、クイーンズランド大学で論理学を教える。

一九二三年(四十三才) ペンシルバニア大学でリサーチ・アソシエイトとなる。フィラデルフィア市近郊の紡績工場の診断で成果をあげる。一九二六年(四十六才) ハーバード・ビジネス・スクール準教授となる。一九二七年(四十七才) ホーソン工場で、リレー組立実験、雲母はぎ作業実験、面接調査を行う一九三一年(五十一才) バンク配線作業一九三三年(五十三才) 『産業文明における人間問題』を刊行、一九三九年(五十九才) レスリスバーガー・ディクソン・ライト 『経営者とその従業員』を刊行、一九四三年(六十三才) 欠勤調査、一九四四年(六十四才) メイヨー・ロンバード 『南カリフォルニア産業のチームワークと離職』を発表、一九四五年(六十五才) 『アメリカ文明と労働』を刊行、一九四七年(六十七才) 『産業文明の政治問題』を刊行、一九四八年(六十八才) 『ジャーナー心理学論』を刊行、一九四九年(六十九才) イギリスで死去。

(注二十) 津田真徴 『人事労務管理思想』有斐閣一九七九年刊(九四頁)

(注二十一) 津田真徴 前掲書(九六頁)

(注二十二) Elton Mayo 『The Human Problems of An Industrial Civilization』(村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊(七〇八頁)

(注二十三) Elton Mayo 『The Human Problems of An Industrial Civilization』(村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊(三頁)

(注二十四) メイヨー 『産業文明における人間問題』(村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊(二十一頁)

(注二十五) メイヨー 『産業文明における人間問題』(村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊(二十一頁)

(注二十六) Elton Mayo 『The Human Problems of An Industrial Civilization』(村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊(二十二頁)

- (注二十七) 『The Human Problems of An Industrial Civilization by Elton Mayo』 (村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊 (二十三頁)
- (注二十八) 『The Human Problems of An Industrial Civilization by Elton Mayo』 (村本栄一訳) 日本能率協会一九七七年刊 (四〇頁)
- (注二十九) Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (山本成二、水野基成田攻訳) 『行動科学の展開』日本生産性本部一九七九年刊 (七十一頁)
- (注三十) Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (山本成二、水野基成田攻訳) 『行動科学の展開』日本生産性本部一九七九年刊 (七十三頁)
- (注三十一) Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (山本成二、水野基成田攻訳) 『行動科学の展開』日本生産性本部一九七九年刊 (七十四頁)
- (注三十二) Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (山本成二、水野基成田攻訳) 『行動科学の展開』日本生産性本部一九七九年刊 (七十五頁)
- (注三十三) 津田真徴『人事労務管理思想』有斐閣一九七九年刊 (一一三頁)
- (注三十四) クルト・レビンの生涯

クルト・レビンはユダヤ系のドイツ人であって、大学教授の地位にあったが、ユダヤ人迫害政策をとるナチスをきらい、ヒトラーが政権を獲得する直前にドイツを去ってアメリカに移住し、移住直後にベルリン大学の正教授のポストが提供されたが帰国しなかった。

レビンは一九三六年に「アメリカとドイツとの間の社会心理学的差異」という論文を発表、一八九〇年モギルノで生まれたレビンは、フライブルグ、ミュンヘン、ベルリンの大学で学び、一九一四年にベルリン大学で学位(デ

イプロマ)を得た。一九二七年ベルリン大学員外教授になった。一九三三年ユーネル大学で教授の地位を得たレビンは、一九三五年にアイオワ大学に移り、それ以後七〇におよぶ社会心理実験研究をおこなった。「私は社会科学における実験が可能だと信じている。それは物理学や化学の実験と同じく科学的な実験である。」とレビンは述べているが、まさにかねは実験社会心理学の創始者といってよい。一九四七年五十七歳の時心臓発作で急逝。

(注三十五)クルト・レビンの業績

一九一七年(二十七才)「戦場の景観」という小論発表、一九二六年(三十六才)「比較科学論の理念と課題」を発表、一九三六年(四十六才)「トポロジー心理学の原理」を発表、一九三九年(四十九才)『リーダーシップの型の研究』を発表、一九四八年死去論文集『社会的葛藤の解決』出版、一九五一年『社会科学における場の理論』刊行、一九五三年「食習慣の改善に関する実験」を発表。

(注三十六)クルト・レヴィンの著書『Field Theory in Social Science by Kurt Lewin』には左記の研究論文が発表されている。

- 一、心理学における定式化と進歩(一九四〇年)
- 二、場の理論における構成概念(一九四四年)
- 三、"一定時における場"の定義(一九四三年)
- 四、場の理論と学習(一九四二年)
- 五、退行、後もどりおよび発達(一九四一年)
- 六、場の理論と社会心理学における実験(一九三九年)
- 七、社会心理学における研究法の問題(一九四三年～一九四四年)
- 八、心理学的生態学(一九四三年)

九、集団力学の開拓線（一九四七年）

十、全体事態の函数としての行動と発達（一九四六年）

（注三十七）拙著『新経営学序説』成文堂一九七三年刊 七十四頁

（注三十八）拙著『現代労務管理論』成文堂一九七八年刊 四十頁

（注三十九）拙稿「マチェア・ソサエティにおける欧米の労務管理に関する研究」（横浜商大論集第十三卷第一号）三頁

（注四十）Martin Buber『Ich und Du』（野口啓祐訳）『孤独と愛』創文社一九七八年刊十六頁

（注四十一）拙稿「経営外部環境論」（横浜商大論集第十一卷第一号）参照