

# ドラッカーの人間関係管理批判について

河 野 重 栄

I. はじめに。 II. ドラッカーの批判の概要。 III. 非公式集団の重視に関する問題。 IV. 動機づけの問題。

## I

ひとり経営学においてのみならず、いやしくも社会科学 (social sciences) と称する学問において、産業における人間関係 (human relations in industry) に関説することなしに、1945年以降における資本主義的企業の労務問題を理解することはできないといっても過言ではないであろう。けだし、第2次大戦後、人間関係は経営実践に具現された管理技術として、つまり人間関係管理<sup>1)</sup>として存するからであり、しかも、管理技術としての人間関係管理は少なくとも資本主義的企業が存続する限り、社会的に要請されるものと解されるからである。たしかに1930年代において、産業における人間関係は二三のアメリカにおける大企業—西部電気会社やシアーズ・ローバックなど—における場合を除き、経営実践の問題としてではなく、社会科学における研究方法の一つ—人間関係論、正しくは人間関係論的研究方法 (human relations approach)—にすぎなかった。しかしながら、戦後とくにアメリカにおいて「人間関係という考え方は一種の流通貨幣 (a certain currency) とさえなっているのであり、経営者が人間関係に関する用語で組織や管理の問題を論じているのを見るのは、

---

1) 本稿においてはアメリカで human relations program, human relations techniques, skills in human relations, arts of human relations などといわれている管理技術が「管理技術としての独自の領域をもつもの」と想定して「人間関係管理」とよんでいる。

もはやあたりまえのこととなっている<sup>2)</sup>のである。人間関係管理の普及は単にアメリカ産業界のみに止らない。イギリス、西ドイツ、フランスなどの西ヨーロッパ諸国においても、戦後いち早くヒューマン・リレーションズが導入され、<sup>3)</sup>わが国においても、すでに昭和23年1月にメイヨー・グループ (Mayo group) の業績の紹介がなされている。<sup>4)</sup>そして今日、人間関係管理は資本主義体制下にある先進工業諸国に広汎に普及するに至っている。しかれば、なにゆえに1930年代においては社会科学における研究方法の一つにすぎなかった人間関係が、1945年以降、人間関係管理として、経営実践において、その実施が社会的に要請されるに至ったのか。

本稿の課題は、この問題を P. F. ドラッカーの『経営の原理』(Peter F. Drucker: *The Practice of Management*, 1954) における人間関係管理に関する批判<sup>5)</sup>を手掛りとして考察するにある。次に項をかえてドラッカーの主張を

2) Burleigh B. Gardner and David G. Moore: *Human Relations in Industry*, Irwin, Ill., 1955, Preface.

3) アーウィック (Lyndall Urwick) は、すでに1930年代にホーソン調査に関する論文をかいているが、イギリスにおける包括的なホーソン調査の紹介は1947年における彼とブレック (E. F. L. Brech) の共著の第3巻である (L. Urwick and E. F. L. Brech: *The Making of Scientific Management, Volume III, The Hawthorne Investigations*, Pitman, London, 1947)。

ドイツにおいても戦後急速に人間関係管理が導入され、ゲック (L. H. A. Geck), シェルスキー (Helmut Schelsky), ターレンドルフ (Ralf Dahrendorf) などによって経営社会学ないし産業社会学が主張され、産業社会学の入門書が文庫本として1956年に出版されているほどであり (Ralf Dahrendorf: *Industrie- und Betriebssoziologie, Sammlung Götschen, Band 103, Walter de Gruyter, Berlin, 1956*, 池内信行・鈴木英寿共訳『ターレンドルフ産業社会学』千倉書房, 昭和36年刊), 1941年のレスリスパーガーの著書は1954年に翻訳されている (F. J. Roethlisberger: *Betriebsführung und Arbeitsmoral*, Köln, 1954)。

フランスにおける代表的な人間関係論者はジョルジュ・フリードマンであって、彼の著作はいち早く1946年に出版されている (Georges Friedmann, *Problemes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946)。

4) 筆者の知るかぎりにおいて、戦後もっとも早く人間関係論をわが国に紹介されたのは故馬場敬治教授であろうと思われる (『人間組織の問題と経営学の新動向』経営評論第3巻第1号 昭和23年1月号)。

5) ドラッカーの人間関係管理に対する批判は『経営の原理』第4部第21章にみられる

見ることとしよう。

## II

ドロッカーは人事管理 (Personnel Administration) とヒューマン・リレーションズ (Human Relations) とが一般に受けいられている 2 種類の労働者の管理 (managing the worker) であるという。そして、これら 2 種類の労働者の管理に共通する欠陥は最初の思想家達によって据えられた土台の上になんらの構造物 (edifice) も築かれていないことにあるという。今日の人事管理はその生みの親の一人であるトマス・スペイツ (Thomas Spates) の 1920 年代初期における論攻以上に何らみるべき主張がなされておらず、人間関係も 1928 年のエルトン・メイヨー (Elton Mayo) を中心とするハーバード・グループ (Harvard group) のホーソン工場における実験報告書が依然として最善のものとしてされている。<sup>6)</sup> 人事管理の停滞の原因は、第 1 に、従業員を働く意志をもっていない (people do not want to work) ものと仮定し、仕事以外の、および仕事を離れての満足 (satisfactions outside and beyond the work) を強調し、第 2 に、人事管理を管理者の職務 (the manager's job) の一部としてよりも、むしろスペシャリストの職務 (the job of a specialist) と考え、第 3 に、人事管理の担当部門である人事部が、労働問題 ("problems") が生じた場合の消火的 ("fire-fighting"), ないし防火的 ("fire prevention") 役割を果たしていたにすぎなかったからである。<sup>7)</sup> ところが人間関係管理は ① 従業員は働

---

(Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, N. Y., 1954, Part Four, The Management of Worker and Work, Chap. 21, Is Personnel Management Bankrupt, pp. 273-288).

6) P. F. Drucker: *op. cit.*, pp. 273-275. 本書においてドロッカーはすべて頭文字を大文字にして Human Relations と表現し、human relations program などの語を使用していない。しかしながら、彼の Human Relations は人事管理とともに二種類の労働者の管理の一つと考えられているので、本稿においては特別の場合を除き「人間関係管理」と訳してある (脚注 1 参照)。

7) P. F. Drucker: *op. cit.*, pp. 276-278. なお本稿においてはとりあげなかったが、ドロッカーが人事管理の目的を satisfactions outside and beyond the work と解し

く意志をもつこと (people want to work), および②従業員の管理はスペシャリストの職務ではなく管理者の職務であること (the manager's job, not that of a specialist) の2点より出発することによって人事管理の誤りをただしている。しかも, 人間は単なる「金銭的刺戟によって自動的に反応するもの」ではないことを経営者に警告することによって, 経営者達が過去一世紀間にわたって着用してきた「目かくし」をとりのぞいた。しかしながら, 経営者の誤った考えを矯正はしたが, 新たな概念の樹立には成功しなかった。けだし人間関係管理は, ③「自発的な動機づけ」に信頼 (the belief in "spontaneous motivation") をおきすぎており, ④仕事に適切に焦点をあわす (an adequate focus on work) ことなく, 個々人の相互関係や非公式集団について (on interpersonal relations and on the informal group) もっぱら強調し, ⑤問題の経済的側面 (economic dimension) の理解を欠いていたからである。<sup>8)</sup> かくして, ⑥人間関係が人間組織についての経営方針の欠如を正当化するための単なるスローガン (mere slogans which become an alibi for having no management policy in respect to the human organization) として使われ, また人間関係管理が新たなフロイドの温情主義 (a new Freudian paternalism) に陥する結果をも来す。ドラッカーはいう。「今日アメリカにおけるヒューマン・リレーションズの人気 (the popularity of Human Relations) は, 何よりも, それが気むずかしい子供達をなだめるシロップとして, 経営者と経営方針に対する非合理的かつ感情的な反抗をうまくそらせる役割として, 安易に誤り用いられることができることの反映であろう」<sup>9)</sup> と。以上がドラッカーの人間関係管理に対する理解ないし批判の概要であって, その要点は大約①から⑥までの六に分けて考えることができよう。

ところでドラッカーにおいて, 人間関係管理は責任労働者 (responsible worker) の育成の問題との関連においてのみとりあげられる。ドラッカーはいう。従業員に最高の業績を遂行せしめる動機づけは, 人間関係管理が問題と

現実の人事部が“fire-fighting”ないし“fire prevention”の任務を帯びているとす  
る点, 彼のジャーナリストとしての鋭い感覚の現われとしてきわめて興味深かい。

8) P. F. Drucker : *op. cit.*, pp. 278—279.

9) *Ibid.*, pp. 279—280.

する人間的満足ではなく、仕事に対する責任 (responsibility—not satisfaction) である。<sup>10)</sup> 責任労働者を育成するには、まず、a. 適正配置、b. 高い業績標準、c. 自己統制に必要な情報の提供、および、d. 労働者が経営者の視野をうるための機会の提供、つまり参加 (participation) を実現し、<sup>11)</sup> さらに、経済的側面として賃金・雇用予定制度 (predictable wage and employment plans) を準備すべきである。<sup>12)</sup> これが責任労働者の育成に関する、ドロッカーの主張の骨子であって、彼が「労働者および作業の管理 (managing worker and work)」において展開する労務管理の中心的内容をなすものと解される。<sup>13)</sup>

さて、ドロッカーの人間関係管理に対する理解ないし批判のうち、ここではまず最後の点⑥より考察することとしよう。それは人間関係管理の原理が1928年以來発展しなかった結果、人間関係が単なるスローガンと化し、人間関係管理が新たなフロイド的温情主義に隋する危険性があることに関するドロッカーの批判である。この批判は、アメリカにおいても、数多くの「似て然らざる」人間関係管理の族生をみていることを示すものであって、わが国の実状と照し合せて、きわめて興味深かい。<sup>14)</sup> しかも、人間関係の言葉が、経営者の労務管

10) *Ibid.*, p. 303.

11) P. F. Drucker : *op. cit.*, Chap. 23, *Motivating to Peak Performance*, とくに *Ibid.*, pp. 304—311 参照。

12) *Ibid.*, p. 314.

13) ドロッカーの労務管理については薬利重隆教授がその著『ドロッカー経営学説の研究』森山書店昭和34年刊 (第二増補版昭和39年) において三章にわたって詳述されている (同書第四章 労務管理の基本概念, 第五章 企業における職場社会とその自治, 第六章 所得・雇用予定制度)。

14) 尾高邦雄教授は「みせかけの人間関係管理と真正の人間関係管理」の区別を主張され、わが国における「操縦主義労務管理」をきびしく批判される (同教授著『改訂産業社会学』ダイヤモンド社昭和38年刊 29—31ページ, および 124—133ページ参照)。また、雲嶋良雄教授はその著『経営管理学の生成』同文館昭和39年刊において、次のごとく述べられている (同書209ページ参照)。

「最近……固有の意味における『人間関係論』とは全く異なるものが、安易に『人間関係論』の名のもとに論じられ、その結果、『人間関係論』の理解をいちじるしく混乱させている……そしてこうした『人間関係論』に関する通俗的理解にもとづいて、『人間関係論』の価値が問題とされることによって、固有の意味における『人間関係論』の健全な発展がいちじるしく阻害されつつあるように思われてならない。」

理に対する方針の欠如を正当化する言訳として、あるいはまた、人間関係管理が気むづかしい子供達の、つまり、労働組合の経営方針に対する反抗を緩和する手段として、誤用される傾向についてもドラッカーは指摘している。このように使われている人間関係、ないし人間関係管理は、単なる経営者の行動を正当化する道具として用いられた操縦主義(manipulative tendency)<sup>15)</sup>にすぎない。しかも、このような操縦主義としての人間関係管理が1945年以降における人間関係管理の普及を促進したことは、さきの引用においてドラッカーが指摘するごとくである。しかしながら、彼が「人間関係論の開拓者たちの業績には充分の尊敬を払っている（現にわたくし自身も彼らの弟子の一人である）」<sup>16)</sup>という場合には、このような操縦主義的な人間関係管理を想定していないことは明らかである。われわれが問題とする人間関係管理も彼が充分の尊敬を払っている人間関係論の発展としての人間関係管理である。ドラッカーによればヒューマン・リレーションズは1928年以来何らの発展をみなかったとされる。果してそうであろうか。このような理解は数多くの常識論的な人間関係論「的」人事管理の存在に迷わされたからではないだろうか。あるいはまた、彼の人間関係管理の理解に誤りがあったからであろうか。ドラッカーの人間関係管理の理解は、前述の①から⑤までに示され、そのうち、①および②は人事管理との対比において人間関係管理の功績を認めんとするものである。

ドラッカーによれば人間関係管理の功績の第1は人事管理とは全く逆に「従業員は働く意志をもっている」との正しい前提に立って、人間を「単なる金銭的刺戟によって自動的に反応するものではない」ことを経営者に警告したことにあるとされる。ここで、ドラッカーは人間関係管理と人事管理とを区別する基準を従業員に働く意志が「ある」と仮定するか、「ない」と仮定するかに求めている。われわれは、1945年以前における代表的な人事管理の文献と考えられるティードとメトカーフ(O. Tead and H. C. Metcalf)の共著をとりあげ、<sup>17)</sup>

15) P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 279. なお、脚注14参照。

16) *Ibid.*, p. 280.

17) Ordway Tead and Henry C. Metcalf : *Personnel Administration—Its Principles and Practice*, McGraw, N. Y., 1933. 本書は第3版であり、初版は1920年に出版されている。

人事管理において「従業員は働く意志をもっていない」と仮定されているかどうかを考察することとしよう。ティードとメトカーフは人間性の心理学的理解より出発して、<sup>18)</sup> 人事管理論を展開する。そして、「何が人々の典型的な欲求 (desire) であるか、いかにして人々は行動するか、いかにして人々の関心と働く意欲 (interest and working enthusiasm) を喚起するか—これらはきわめて重大な問題」<sup>19)</sup> であり、人事管理においては「従業員の忠誠と協同が刺戟され、かつ保持されるのは、……いかなる条件—雇用条件— (conditions, terms of employment) のもとにおいてであるか？」<sup>20)</sup> が問われねばならないという。この主張においては、明らかに働く意志が問題とされ、それが発揮されるか否かは作業条件ないし雇用条件いかにあるとされている。働く意志の発揮される条件が問題とされるのは、情況的思考 (situational thinking) に立脚する人間関係管理においても同様である。<sup>21)</sup> たとえば、レスリスバーガー (F.J.Roethlisberger) が二つの人間の統制 (two human controls) を経営

本稿においてティードとメトカーフをとりあげたのは、1934年にホーソン調査の全貌が紹介されて以来 (Roethlisberger and Dickson : *Management and the Worker*, Harvard Business School, Business Research Studies, No. 9, 1934), アメリカにおける人事管理論は多かれ少なかれ人間関係論の影響を受けているからである。とくに、1945年以降において人間関係論の人事管理論への影響は大きい。このことは manpower management を主張するオーソドックスな人事管理論者といわれる Dale Yoder においても例外ではない (例えば彼の代表的著作である *Personnel Management and Industrial Relations* の1962年の第5版と1938年の初版 *Personnel and Labor Relations* とを対照のこと)。

18) Tead and Metcalf : *op. cit.*, pp. 22—25.

19) *Ibid.*, p. 22.

20) *Ibid.*, p. 23.

21) 薬利重隆教授はレスリスバーガーの「人間関係論的見地を情況的理解 (situational understanding) ないし情況的思考 (situational thinking) の方法」と解される (薬利重隆編『人間関係論』如水書房昭和29年刊のうち同教授稿「人間関係論と情況的理解」76ページ) なお、同教授は、その著『労務管理の経営学』千倉書房昭和33年刊および『経営学の基礎〔改訂版〕』森山書店昭和37年刊においても、レスリスバーガーの所論について一章をもうけられている。

ピゴーズとマイヤーズも、その著『人事管理論』において、Situational Thinking に一章をあてている (Paul Pigors and Charles A. Myers : *Personnel Administration—A Point of View and a Method*, McGraw, N. Y., 1947, Chap. 4, Situational Thinking, pp. 36—53)。

者に要請するのも、目標としての職場士気の維持のための、いわば条件を問題としているものと解される。<sup>22)</sup> いずれにせよ、人事管理において、文字通りの意味において「従業員は働く意志をもっていない」ことが前提とされていると解するには非常に無理がある。しかれば、従業員に働く意志が「ある」と仮定するか、「ない」と仮定するか否かによって、人事管理と人間関係管理とを区別するドラッカーの見解はどのように解さるべきであろうか。この問題はティードとメトカーフの所論とレスリスパーガーの主張とを対比して考える限り、従業員の働く意志が何らかの方法によって「喚起 (to stir) ないし刺戟 (stimulate) されて」初めて発揮されると解されるか、それとも「もっぱら自発的なもの」と解されるかの問題と考えざるを得ない。けだし、前者においては、働く意志の喚起、つまり動機づけ (motivation) が問題となっており、後者においては協働の自発性 (the spontaneity of collaboration)<sup>23)</sup> に力点がおかれているからである。働く意志に関して、ドラッカーのいわんとするところは、人事管理においては、「動機づけ」が問題とされ、人間関係管理においては「自発性」が問題とされていることにありと解されねばならないであろう。ドラッカーは人間関係管理の功績の第1を協働の自発性の認識に求めているのである。ただし、ドラッカーが人間関係管理の出現において、人間は単なる「金銭的刺戟によって自動的に反応するもの」ではないことを経営者に認識せしめたとする点は、人事管理論者から反撃されるに違いない。すでに、ティードとメトカーフにおいて、「生活が可能で最低限の収入が保証されれば、所有者であれ、経営者であれ、労働者であれ、思考の中心に置かれるのが、次第に月給袋のみでなくなることは明らかである。金銭的報酬に加うるに、仕事を立派に成就したという内心の満足が得られれば、さらに名誉、名声、社会的地位が求められる」<sup>24)</sup> と主張されているからである。

22) F. J. Roethlisberger : *Management and Morale*, Harvard Univ. Press, Mass., 1941, p. 192. 彼のいう二つの人間の統制 (two "human controls") とは「(1) 組織内における内部的均衡の維持 (maintaining internal equilibrium)……および(2) 障害となりうる原因を診断 (diagnosing) し、……個々人間と集団間の人間的緊張を解消 (liquidating human tensions and strains) する」ことである。

23) F. J. Roethlisberger : *op. cit.*, p. 183.

24) Tead and Metcalf : *op. cit.*, p. 29.



ドロッカーが人事管理と人間関係管理とを区別する第2の点は前者がスペシャリストの仕事とされるにさいして、後者が管理者の職務とされる点にある。人事管理がスペシャリストの仕事として行なわれることに関して、ティードとメトカーフは個性が環境に適応しない(maladjustments of the personality)ときには、専門家の奉仕(professional or expert service)を要し、<sup>25)</sup>また、「労働力の有効利用のための費用も、専門家が処理することによって(by expert handling)実質的に節約される」ことが経験上実証されているから、<sup>26)</sup>従業員の個性を正しく生かすための部門(the department of personality)<sup>27)</sup>として、人事部(personnel department)の設置が必要であるという。スペシャリストによって構成される人事部の設置の必要性はヨーダー(D. Yoder)の戦前の版<sup>28)</sup>においてもとかれている。ヨーダーは「すべての管理者は人事管理者である(all managers are personnel managers)」<sup>29)</sup>と主張する反面、「多種多様な人事職能は特定の部門＝人事部ないし人事課によって(by a special personnel division or department)、統轄され調整されるであろう」<sup>30)</sup>とし、スペシャリストの仕事として人事管理を述べている。人事管理がスタッフとしてのスペシャリストによって行なわれるとき、「労働者の管理において最も重要な二つの分野である仕事の組織化および仕事をする人々の組織化」と無縁になるに至ることは、まさにドロッカーの指摘<sup>31)</sup>するごとくであろう。これに反して、人間関係管理が、レスリスパーガーの人間の統制、すなわち、「組織内における内部的均衡の維持(maintaining internal equilibrium)」に関するもの<sup>32)</sup>であれば、当然ドロッカーのいう「仕事の組織化および仕事をする人々の組織化」の職能に密接な関係を有することは明らかである。この職能が管理者

25) *Ibid.*, p. 34.

26) *Ibid.*, p. 36.

27) *Ibid.*, p. 33.

28) Dale Yoder : *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice, N. Y., 1942.

29) D. Yoder : *op. cit.*, p. 5.

30) *Ibid.*, p. 10.

31) P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 276.

32) 脚注22参照。

の職務として行なわれることは、人間関係管理において指導者訓練 (leadership training) がますます重視されるに至っていること<sup>33)</sup>等を例証とするまでもないであろう。

ドラッカーの人間関係管理の批判ないし理解に関する五つの要点のうち、上述の二点は人間関係管理の功績とされるものであるが、第3以下は新たな概念の樹立に成功しなかった理由としてあげられるものである。第3は人間関係管理は積極的な動機づけ (positive motivations) を提示することなく、自発的な動機づけ (spontaneous motivation) に頼りすぎているとの批判である。ここで問題はドラッカーの人間関係管理の理解の第1点が、前述のごとく「協働の自発性の重視」と解されるとき、一方において「協働の自発性」を高く評価しながら、他方において「自発的な動機づけ」を批判するという明らかな矛盾の存在である。この矛盾はどのように解さるべきであろうか。ドラッカーのいうところを聞くこととしよう。「人間関係管理は自発的な動機づけに信頼をおいている。人間関係管理論者達のいわんとするところは『恐怖心が除かれれば、従業員は進んで働くであろう (Remove fear, and people will work)』とすることにある。彼らの考え方は、従業員に対する動機づけが恐怖によってのみ (motivated only through fear) 可能であると経営者によって考えられていた時代には、きわめて重要な貢献であった。さらにまた、従業員は働く意志をもっていない (men do not want to work) との仮定に対する批判としても重要であった。だが、正しくない動機づけ (wrong motivation) を否定したのみでは、十分ではない。人間関係管理は積極的な動機づけに関する (on positive motivations) 一般諸原則 (generalities) の提示を行っていないのである。」<sup>34)</sup>これが、ドラッカーの「自発的な動機づけに信頼をおきすぎていること」に関していうところのすべてである。ここで彼は、動機づけを、恐怖による動機づけ (motivation through fear)、従業員は働く意志をもっていないとの仮定に

33) N. R. F. マイヤーはその著『人間関係原理の経営管理への適用』において13章のうち5章をhuman relations trainingにあてている (Norman R. F. Maier: *Principles of Human Relations—Applications to Management*, Wiley, N. Y., 1952, Chap. 2—6, pp. 19—195)。

34) P. F. Drucker: *op. cit.*, p. 278.

立つ動機づけ (motivation on the assumption that men do not want to work), 自発的動機づけ (spontaneous motivation) および、積極的動機づけ (positive motivations) の四に分っている。このうち、従業員は働く意志をもっていないとの仮定に立つ動機づけは、1920年代以降の人事管理における動機づけであって、前述のごとく、この動機づけは従業員の働く条件を整備することによって働く意志を刺戟することにあると解される。人間関係管理においては、働く意志を刺戟するのではなくして、協働の自発性が問題とされ、ドロッカーは協働の自発性が問題とされるだけではなく、進んで積極的動機づけの一般諸原則が樹立されねばならないと主張するのである。ドロッカーのいう積極的動機づけは、人間関係管理に関してドロッカーがいう第4および第5点において暗示されているがごとき動機づけと解される。すなわち、それは焦点が仕事におかれ、仕事の経済的側面が理解されている動機づけ (motivation by an adequate focus on work and by an understanding the economic dimension of work) と解され、その具体的内容は責任労働者の育成のための諸方策と考えられる。<sup>35)</sup> このような意味で積極的な動機づけは、また、責任労働者育成のための動機づけであり、また、従業員をして最高業績を達成せしめる動機づけ (motivation to peak performance)<sup>36)</sup>をなすものである。人間関係管理が自発的動機づけに信頼をおきすぎているとのドロッカーの批判は、積極的動機づけの欠如の指摘と解さるべきであろう。そしてまた、ドロッカーの主張点の第4および第5の中心的内容も積極的動機づけの欠如の指摘と解される。つまり、第3、第4、および第5の諸点は人間関係管理がドロッカーのいう責任労働者の育成の問題を考えないことに向けられているのである。

かくして、これらの批判は自らの主張と同じ主張がなされていないことに対する批判であって、それはまさに「みずから造り上げた的に対して放たれた

35) 脚注11, 12, および13参照。なお、motivation by an adequate focus on work and by an understanding the economic dimension of work はドロッカーからの引用ではない。

36) 脚注11にみるごとく、ドロッカーの第23章の表題は Motivating to Peak Performance である。

矢)<sup>37)</sup> にすぎないであろう。そこで、われわれはドラッカーが「人間関係管理は③自発的な動機づけに信頼をおきすぎており、④仕事に適切に焦点をあわすことなく、個々人の相互関係や非公式集団についてもっばら強調し、⑤経済的側面の理解に欠ける」と批判することのうち、「個々人の相互関係や非公式集団についてもっばら強調している」という点のみを注目せざるを得ないこととなる。次に項をかえて、この点に関して考察することとしたい。

### III

さて、人間関係管理の管理技術としての特質を個々人の相互関係や非公式集団を強調している点に求めるのは、単にドラッカーのみではない。たとえば、わが国において産業社会学を提唱するある論者が、人間関係を「技術上、制度上、および人格上の三種類」に区別し、これら三者は現実には密接に関係しあっているから、人間関係分析（産業社会学）の対象としては、「これらの諸類型のすべてを研究の対象とする……（が）、ただ、その関心の焦点は、人格的な人間関係とそれにふくまれている人々の態度、およびインフォーマルな集団とそれを規定している内面的な組織におかれている」<sup>38)</sup> と主張するのも、人間関係管理の重点を個々人の相互関係や非公式集団の把握にもとめることにあるとの理解によるものと思われる。このような理解は、メイヨー・グループ（Mayo group）による西部電気会社のホーソン工場における調査（a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago）が、二つのテスト・ルームにおける実験（experiments）にはじまり、延21,126名の従業員の面接（interview）を経て、最後に工員14名よりなる職場の観察（observation）へと進み、この観察の段階において、公式組織に対するものとしての非公式組織（formal vs. informal organization）の存在が確認されたことにもとづくものようである。<sup>39)</sup>

37) 薬利重隆著『ドラッカー経営学説の研究(第二増補版)』森山書店昭和39年刊171ページ。

38) 尾高邦雄著『改訂産業社会学』ダイヤモンド社昭和38年刊46-47ページ。

39) ホーソン調査の全貌はF. J. Roethlisberger and William J. Dickson: *Management and the Worker—An Account of a Research Program Conducted by the West-*

一般に、人間関係管理への志向はメイヨー・グループがホーソン工場における調査結果を経営実践に応用すべきことを主張したことと求められる。<sup>40)</sup> いま、レスリスパーガーとディクソンによれば (F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson), 調査結果の経営実践への応用は管理における三つの主要な人間問題 (three major human problems of management) としてまとめられている。

すなわち、

- 「(1)経営の社会的構造の変化 (change in the social structure) に関する諸問題  
 (2)統制と意思疎通 (control and communication) に関する諸問題  
 (3)組織への個々人の適応 (the adjustment of the individual to the structure) に関する諸問題」

が、これである。<sup>41)</sup> このうち第1の問題は、経営組織を社会的システムとして (an industrial organization as a social system) 理解することより生ずる。ここで『システム』とは「各部分がそれぞれ他の部分と相互依存の関係 (a relation of interdependence) にあるがゆえに全体として考えられるべきあるもの」<sup>42)</sup> である。そして、社会的システムの抽象化されたレベルにおける相異なる部分が、1 技術的組織 (Technical Organization), 2 人間的組織 (Human Organization), 2.1 個々人 (Individual), 2.2 社会的組織 (Social Organization), 2.21 公式組織 (Formal Organization) および 2.22 非公式組織 (Informal Organization) であって、<sup>43)</sup> これらのシステムの各部分における変化の速度が異なることより生ずる問題こそ、第1の経営の社会的構造の

---

*ern Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Harvard Univ. Press, Mass., 1939*によって知ることができる。この本はハーバード・ビジネス・スクールの調査シリーズ第9号を公刊したものである (脚注17参照)。

40) Roethlisberger and Dickson : *op. cit.*, Part V—Applications to Practice of Research Results, pp. 549—604.

41) Roethlisberger and Dickson : *op. cit.*, p. 578.

42) *Ibid.*, p. 551.

43) *Ibid.*, p. 565. 技術的組織、人間的組織、個々人、社会的組織、公式組織および非公式組織については、レスリスパーガーとディクソンの上掲書の553—562ページに説明されている。この引用はDefinition of Termsからである。これらの各組織がthe different parts of the systemであることに注意されたい。ここでは2・21と2・22まであげ、4桁と5桁、たとえば2・211や2・2221を省略してある。

変化に関する諸問題にほかならない。

「社会的システムの一つの部分における何らかの変化は同じシステムの他の部分における変化をとまなう。……(そして、しかも) システムのある部分は他の部分よりも急速に変化することができるのである。すなわち、技術的組織は社会的組織よりも急速に変化することができる。公式組織は非公式組織よりも早く変化することができる。理念と信条のシステム (the systems of beliefs and ideas) は人々の相互作用と、それにとまなう情感の諸類型(the patterns of interaction and associated sentiments) よりも急速に変化することができる。」<sup>44)</sup>このような社会的システムにおける変化のうち、最も注目すべき変化は技術的変化 (technical change) である。「いずれの組織においても技術者とかスペシャリストとよばれている一群の人々がいて、……たえず、技術的組織の効果の改善のために、新しい作業方法や新しい作業編成 (new methods and new combinations) を研究している。その結果、会社の全体的組織のうち、この側面はたえず、しかも急速な変化 (frequent and rapid change) に従がわしめられている。もちろん、このような技術的組織の変化は会社の社会的構造の諸条件に影響を及ぼす。それはしばしば 個々人および 集団の社会的転位 (the social dislocation) を結果し、個々人および 集団に安心感と統合感 (feelings of security and integrity) とを与えていた個人相互間の諸関係 (the interpersonal relations) を分裂せしめる。したがって、一般的な経営問題は社会的組織における均衡 (equilibrium) を崩壊せしめることなしに導入さるべき変化は、どの程度か (rate of change) を決定することである。……このような一般的問題に加うるに、いつ変化が導入さるべきか (timing of a change) ……また、いかに (how) 変化が導入さるべきかが重要である。……変化が急激に (abruptly)、かつ、従業員の情感 (sentiments) について充分考慮することなく導入されれば、変化に対する抵抗を引きおこす (a reaction of resistance to the change) であろう。そしてそれは、ひるがえって、経営者と従業員間の関係のみならず、技術的生産という課業の達成にも重大な結果を及

44) *Ibid.*, p. 567. この引用中の「理念と信条のシステム」はレスリスパーガーとディクソンによって、理念的組織 (Ideological Organization) とよばれ「企業における社会的組織の一つの側面」(*Ibid.*, p. 562) と考えられている。

ぼすであろう。』<sup>45)</sup>

これらの引用を通じて、第1に、社会的システムとしての経営組織における各部分組織の変化の速度には差異があること、第2に、変化は主として技術的变化によって引きおこされること、換言すれば変化の速度がもっとも早いのが技術的組織であること、第3に、変化が急激に行なわれる場合には、人々の相互作用の諸類型ないし個人相互間の諸関係と、それにとまなう従業員の感情の諸類型がくつがえされること、つまり社会的転位が問題となること、第4に、第3の事態から従業員の変化に対する抵抗が生ずるから、それを除いて社会的組織における均衡を保つべき方策が考えらるべきこと、つまり、変化をいつ、いかに導入すべきかについての考慮を払うべきこと、の四点が問題とされているものと考えられる。このうち第4の社会的組織における均衡維持の問題は「経営の社会的構造の変化に関する諸問題」を解決する目標と手段に関するものであることは明らかである。そして、そのさいに考慮されるべきことが上述の第3の事態、人々の相互作用や従業員の感情などの諸類型、つまり、非公式組織にはかならない。レスリスパーガーとディクソンはいう。「現実に存在する人間の相互作用の諸類型 (the actually existing patterns of human interaction) の多くは決して公式組織において示されない。……社会的組織の属性であるもろもろの感情や価値づけ (the sentiments and values) によって、個々人あるいは個々人の集団が非公式的に (informally) 分化され、序列づけられ、かつ統合されているが、(これまでの) 公式組織 (の形成において) はこれらの感情や価値づけが考慮されておらない。一工場内において個々人が相互に結びつくことによって、パーソナルな関係 (personal relationships) が形成される。この関係が非公式集団 (informal groups) を形成し、そこにおいて各人は一定の地位と身分とを得る。』<sup>46)</sup> このような非公式組織についての考慮が急激な技術的变化、ないし「公式組織における変化を行なうにさいしても同様に」<sup>47)</sup> 必要であるとするのが、レスリスパーガーとディクソンである。彼らは調査結果の経営

45) *Ibid.*, pp. 579-580.

46) *Ibid.*, p. 559.

47) *Ibid.*, p. 580.

実践への応用として、非公式組織の考慮にもとづく社会的組織の均衡の維持を提唱しているのである。この提唱から、人間関係管理が個々人の相互関係や非公式集団についてもっぱら強調しているとのドラッカー等の理解が生ずるのも、無理のないことかもしれない。しかしながら、このレスリスパーガーとディクソンの提唱から、直ちに人間関係管理の性格を即断するのは、早計のそしりをまぬかれないであろう。けだし、経営の社会的組織の均衡の維持は組織内における内部的均衡に関するもの、つまり組織の形成ないし維持に関するものであって、広義の労務管理<sup>48)</sup>の一環としての人間関係管理そのものに関するものとは考えられないからである。このことは人間関係論的研究方法にもとづいて、バーナード(C. I. Barnard)が組織論を展開するにあたって、非公式組織の考慮にもとづく公式組織の形成を主張していることから明らかである。<sup>49)</sup>

ところで、レスリスパーガーとディクソンが経営の社会的均衡の維持において、当面問題としているのは変化(change)である。すなわち、社会的システムとしての経営組織における各部分組織の変化の速度であり、とくに技術的組織の変化である。しかも、ここでの変化は単なる変化ではなくして、急激な(abruptly)変化である。けだし「変化があまり急激でない場合には、経営の社会的組織における均衡は明らかに安定的である」<sup>50)</sup>からである。このことより人間関係管理が急激な技術的变化とともに要請されるに至ったことを知る。人間関係論的研究方法の有効性は1927年より1932年にわたるホーソン調査によって実証され、人間関係管理の必要性はメイヨーによってすでに1933年に説かれている。<sup>51)</sup> それにもかかわらず、人間関係管理は1945年以前においては、西部電気会社やシアーズ・ローバックのごとき二三の大会社の場合を除き、経営実践の問題とはならなかった。人間関係「管理に関する科学は経営実践よりも10年

48) ここで広義の労務管理とは「企業において行なわれる従業員の働く意志に関する広義の施策」の意味である。

49) Chester I. Barnard: *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, Mass., 1938.

50) Roethlisberger and Dickson: *op. cit.*, p. 578.

51) Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, N. Y., 1933.



以上先んじていたのであり、……経営実践 (practice) が科学的概念 (scientific concepts) と結びついたのは、1945年以降であった。そして、その後の発展は非常に急速であった。<sup>52)</sup>「第2次大戦の終に近い1945年頃に『ヒューマン・リレーションズの時代 (“age of human relations”)』が初まった<sup>53)</sup>のである。この事態はそもそも、何を意味するのか。1945年以降において人間関係管理が急速に発展した理由は、何よりもまず技術革新 (innovation)、オートメーション (automation)、あるいは第2次産業革命とよばれる急激な技術的变化に求めねばならないであろう。<sup>54)</sup>「労働者の社会的な行動の規準、慣行ないし慣習は、(意識の表層にある) 論理の産物ではなくして (not the product of logic)、(意識下に) 深く根をおろしている情感にもとづく (based on deeply rooted sentiments) ものである。……(情感にもとづく行動が) あまり急激に妨害されると、(労働者は) 欲求阻止の感情をもつに至り、さらにはどんな形であれ技術

52) Raymond Villers : *The Dynamics of Industrial Management*, Funk & Wagnall, N. Y., 1954, p. 87.

53) Keith Davis : *Human Relations in Business*, McGraw, N. Y., 1957, p. 7.

54) ガードナーとムーアも変化の問題を重視し、一章をもうけてこの問題を論じている (Gardner and Moore : *op. cit.*, Chap. 16. The Problems of Change, pp. 289-305.

イノベーション (innovation) の語は周知のごとく1939年にシュンペーター (J. A. Schumpeter) によって経済学上の用語として用いられ、オートメーション (automation) の語は1947年にフォード自動車会社副社長ハーダー (D. S. Harder) によって、はじめて使用されるに至った。ドロッカーは『経営の原理』において第3章の全部をオートメーションの説明にあて (P. F. Drucker : *op. cit.*, Chap. 3, The Challenge to Management, pp. 18-23)、また、技術革新を市場拡大 (marketing) とともに、企業における二つの基本職能 (two basic functions) の一つであるという (P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 37)。「企業は拡大しつつある経済 (expanding economy) においてのみ、ないしは、少なくとも変化 (change) が自然で望ましい (natural and desirable) と考えられるところにおいてのみ、存在しうる。けだし、企業は社会の成長、拡大および変化のために特別に設けられている機関 (the specific organ of growth, expansion and change) であるからである。したがって、企業の第2の職能は技術革新 (innovation) である」 (Ibid., p. 39)。

なお、ヴィラーズは人間関係管理が1945年以前において発展しなかった理由を1930年代の経済的不況とその後における第2次大戦に求めている (R. Villers : *op. cit.*, p. 86.)。

的変化に対しては筋のとおりぬ激こう (irrational exasperation) を示すにいたる。<sup>55)</sup> すなわち、非公式組織のメンバー、とくに現場の労働者は、技術的変化にもとづく公式組織の変更によってもたらされる非公式組織の破壊を極端に嫌うのである。企業における技術的変化が、漸進的に行なわれるさいには、技術的組織、公式組織、および非公式組織それぞれの間の変化の不均衡 (unbalance) は発生せず、労働者の変化に対する抵抗も、欲求不満も、合理化に対する「筋のとおりぬ激こう」も生じない。しかしながら、1945年以降における現実には、技術の漸進的な導入ではなく、急激かつ革新的な技術の導入を企業に要求している。革新の時代 (age of innovations) において、技術革新をとりいれない企業は存立を許されないのである。革新の時代は労働者の人間性疎外の高度化の時代でもある。かくして、人間関係管理は、急激な技術の変化→公式組織の変化にともなう人間性疎外の高度化に対する何らかの施策が、企業においてなされるべきことが、社会的に要請されるに至って発生したものと解される。

人間関係管理の体系化は、レスリスパーガーとディクソンのあげる「管理における三つの主要な人間問題」のうち、第2および第3、つまり「統制と意思疎通」、および「組織への個々人の適応」の問題を軸として、考えられるのが通常のようなものである。<sup>56)</sup> たしかに彼らが提唱する下から上への意思疎通 (upward communication) や人事相談 (personnel counseling) は人間関係管理の技術として、いち早く整備されたものではある。しかしながら、人間関係管理の特質は単にこれらメイヨー・グループの提案せる若干の技術のみから導きだされてはならないであろう。けだし、人間関係管理はメイヨー・グループがホーソン調査において有効性を実証せる方法—人間関係論的研究方法—を出発点とは

55) Roethlisberger and Dickson : *op. cit.*, pp. 567—568.

56) その一つの好例として、J. F. ミー編『人事管理ハンドブック』(John F. Mee, ed. : *Personnel Handbook*, Ronald, N. Y., 1952)におけるThomas J. LuckのHuman Relations and Morale (J. F. Mee : *op. cit.*, pp. 891—950)における所説をあげることができよう。ここでは①産業における主要な人間関係問題、②士気昂揚計画の樹立、③士気改善のためのインタビューの三に分けて説明されているが、①と②の中心はともに意志疎通 (communication) にあり、③の内容は人事相談 (counseling) である。

するが、原理的にも技術的にも、メイヨー・グループの主張をこえて発展することが、1945年以降、技術革新の進展とともに社会的に要請されているものと解されるからである。ドラッカーのごとく、1930年前後におけるメイヨー・グループの調査報告のみにとらわれて理解するとき、人間関係管理は「幸福な労働者こそ能率のよい生産的な労働者である」<sup>57)</sup>と主張しているにすぎないものと解されるであろう。けだし、たとえば人事相談制の目的は職場環境に不適応な欲求阻止の感情をいなく、いわば「不幸な労働者を幸福にする」手段とも解されるからである。

以上、われわれはレスリスパージャーとディクソンの所説にさかのぼって、人間関係管理の特質を非公式集団の重視に求めるドラッカーの理解について考察してきた。レスリスパージャーとディクソンは急激なる技術的変化のもとにおいては、経営の社会的組織の均衡の維持のために、非公式組織についての十分なる考慮が必要であると主張する。この主張は次の二に分って考えられる。その第1は非公式組織に対する十分な考慮にもとづいて公式組織の形成・維持が行なわれねばならないことであり、その第2は、人間関係に対する理解は急激な技術的変革において必要とされることである。われわれは第1の点から、パーナードによって代表される組織論の新展開を、第2の点から、1945年以降における人間関係管理の発展を理解する。ドラッカーは非公式集団の重視を「人間関係管理の特質」として理解するが、われわれは、「組織の形成」の問題として理解するのである。

#### IV

ドラッカーの人間関係管理に対する批判ないし理解は、次の二に整理して考えられるであろう。すなわち、

- (1) 人間関係管理は、管理者の職務として行なわれ、協働の自発性を強調している。
- (2) それは個々人の相互関係や非公式集団についてもっばら強調し、積極的

57) P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 279.

動機づけの方策を提示しておらない。

ドラッカーによって人間関係管理のすぐれた洞察 (insight) とされるものが(1)であり、その限界 (limitations) とされるものが(2)である。このうち、(1)はすでに考察したごとく人間関係管理の理解として、まさに当を得たものと思われる。そこで問題は(2)であるが、われわれはⅡにおいて、人間関係管理が積極的動機づけを提示していないというドラッカーの批判は、自らの主張と同じ主張がなされていないことを理由とするひとりよがりの批判であると解し、Ⅲにおいて、ドラッカーが人間関係管理の特質を非公式組織の重視に求めることについては難点があり、非公式組織の重視は人間関係管理の問題としてではなく、人間関係論的方法にもとづく組織論の展開の問題として理解すべきことを指摘した。このようなドラッカーの人間関係管理批判に関するわれわれの解釈には、若干の補足を要するであろう。その第1は本来、管理と組織は一体的に把握すべきものであるにもかかわらず、われわれが非公式集団の重視を人間関係管理の問題としてでなく、組織の形成・維持の問題として解釈することに関してである。現実の経営実践において、管理と組織は指導職能 (leadership function) によって結合されているものと解される。いうまでもなく指導職能は管理者の職務である。人間関係管理において経営指導の重要性が主張され、指導者訓練が問題にされるのも、経営実践としての人間関係管理が管理者の職務として行われているからにはかならない。ホーソン調査の第2段階、従業員の面接における研究テーマも、監督者訓練と苦情の調査であった。<sup>58)</sup>

補足すべき第2点は、ドラッカーが考えている動機づけに関してである。彼が動機づけを、恐怖によるもの、働く条件の整備によって働く意志を刺戟するもの、協働の自発性に関するもの、および積極的動機づけ、すなわち責任労働者の育成に関するものの四に分けて考えていることは、すでにⅡにおいて述べたごとくである。ところで、問題は人事管理において問題とされる働く意志の刺戟、人間関係管理において問題とされる協働の自発性、およびドラッカー自身が主張する責任労働者の育成が、いずれも動機づけとして、いわば同一次元

58) Roethlisberger and Dickson : *op. cit.*, Chap. X, The Practical Operation of the Plan ; The Training of Supervisors and the Investigation of Complaints, pp. 206—229.

において考えられていることである。たしかに、これら三者は、いずれも企業において行なわれる従業員の働く意志に関する広義の施策ではある。しかしながら、動機づけの本来の意味は、ティードとメトカーフの主張にみられるごとく、個々人の働く意志を刺戟することである。このような意味において用いられた「動機づけ」という人事管理論の用語を、ドラッカーは人間関係管理において問題とされる「協働」の問題にまで拡大して用いている。彼は協働の自発性 (the spontaneity of collaboration) を自発的な動機づけ (spontaneous motivation) に、つまり協働を動機づけにすりかえて理解しているのである。これまで、われわれはドラッカーが人間関係管理に対して積極的動機づけを行っていないと批判しているのは、ひとりよがりの批判であるとしてきた。しかしながら、より正確には次元の異なる問題を一括して動機づけと考えていることに問題があるというべきであろう。ドラッカーは、人間関係管理に対して、積極的動機づけに関する方策の提示がないと批判したのち、次のごとくいう。「人間関係論者は人間の社会性 (the social nature of man) を強調しているにもかかわらず、組織された集団 (organized groups) が単なる個々人のよせ集めではなくて、集団固有の諸関係において組織されているという事実を認めようとしない。すなわち、組織された集団が現実的で正常な権力関係 (power) と、個性の衝突ではなく、見解や利害という客観的な対立関係 (conflicts) とを内包していること、換言すれば組織された集団には政治的な領域があることを人間関係論者は認めようとしないのである。」<sup>59)</sup>ここで、ドラッカーが対労働組合の関係を対立関係としてとらえていることは明らかである。<sup>60)</sup> 対立関係ないし労使関係が内部的均衡の問題として解決されえないことはいうまでもないであろう。かくして、ドラッカーの積極的動機づけの領域が人間関係管理における

59) P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 279.

60) なお、ここでの対立関係は何よりもまず、経済的対立関係 (economic conflicts) であり、それが労使 (management and union) の関係の中心問題であって、その解決策には職場自治体 (the self-governing plant community) の樹立が必要である。このことに関して、ドラッカーは『新しい社会』(P. F. Drucker : *The New Society - The Anatomy of Industrial Order*, Harper, N. Y., 1949) において詳細に述べている。とくに第2部、第3部、第4部および第8部参照のこと。なお、脚注13参照。

協働の自発性の領域とは異なることは明瞭であろう。

なお最後に、ドラッカーには、往々にして人事管理と人間関係管理との混同がみられることに注意しなければならない。その例として、人間関係管理の出発点を個人心理学 (individual psychology) にあるとする点<sup>61)</sup>や、ピゴーズとマイヤーズ (P. Pigors and C. Myers) の共著を人事管理論のうち最善の教科書であるとしている点<sup>62)</sup>などをあげることができる。人間関係管理ではなく人事管理のよりどころが個人心理学であることはⅡにおけるティードとメトカーフの引用から明らかであろう。ピゴーズとマイヤーズが人事管理を展開するにあたって、人間関係論的方法を採用したことについては、彼らが初版序文において、「われわれが受けた最大の学問的示唆 (the greatest intellectual debt) はエルトン・メイヨーと彼の同僚、とくに、レスリスパーガー教授である」<sup>63)</sup>と明記していることより明らかである。もうひとつの例として、ドラッカーがシアーズ・ローバックの人事部を高く評価している<sup>64)</sup>点をあげることができよう。同社が西部電気会社とともに戦前からの人間関係管理の長い伝統を有することは、ガードナーとムーア (B. B. Gardner and D. C. Moore) の指摘<sup>65)</sup>をまつまでもないであろう。

このように、ドラッカーの所説にはさまざまな問題点が含まれているが、しかもなお、これまでの本稿の論述より明らかなごとく、人間関係管理の性格の考察にさいして、数多くの有力な示唆を彼の所説からくみとることができるのである。とくに、彼の動機づけの区分は、従業員の働く意欲に関する広義の施策つまり広義の労務管理の発展における人間関係管理の位置づけに対する有力な示唆をなすものとして、高く評価されねばならないであろう。

61) P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 278.

62) *Ibid.*, p. 277.

63) Pigors and Myers, *op. cit.*, Preface.

64) P. F. Drucker : *op. cit.*, p. 276.

65) ガードナーとムーアは1954年の第3版序文の冒頭で次のごとく述べている。10年以前において人間関係論的研究方法による「調査結果のあるものを利用しようとすることに大なる関心を示してきた会社は、西部電気会社やシアーズ・ローバック会社のごとき、二三の企業にすぎなかった」(Gardner and Moore : *op. cit.*, Preface)。