

研究ノート

人間関係論の生成

—その生成との関連におけるバーナード理論の地位—

鈴木 勝 美

は し が き

従来の経営学ないし管理論は、上層で決められたものがそのまま下層で行なわれるものとの仮定のうえで展開されているような感を与える。権限もしくは責任を委譲し、`行うべきである、とすることは、同時に`行なわれる、ことを意味するようにおもわれる。したがって、企業における個々人の活動は、常に与えられた目的にそってのみ行なわれることとされるから、企業の問題は、それらの目的を与える最上層においてのみみることができるともいえよう。そのような思考からは、生起する問題はすべて経営者層ないし最高管理者層の対象であり、そのみが経営学上の問題となりうるような印象をうける。しかも、この考えをさらに延長せしめれば、企業それ自体を`行うべきである、とするとさらに上位の概念が想定せられ、バーナムの説く「経営者革命」における超国家的な経営に結びつく可能性も考えられてくる。しかし、このような意味における上位権威説 (superior authority theory) の誤りは、ホーソオン工場における実験研究によって実証されたと言ってよいであろう。そこにおいて、`行うべきである、という権威よりも、行うことを`受け入れる、ことにより成り立つ権威が、より重要であることが証明されたようにおもわれるのである。

ホーソオン工場の実験研究の結果、経営にとって、個人の社会関係が重要な問題であることが認められ、個人を重視する人間関係論が抬頭することとなったが、これらを組織的に展開したものととして、バーナード・サイモン・ジョーンズの理論があげられるであろう。したがって、これら三者の理論においては、従来の経営学ないし管理論において、個人をただ職務に附随したものととして、その能力の側面のみしかとりあげなかったものが、社会的人間としての個人をとりあげることとなったと理解される。かくて経営の問題は経営者層ないし最高管理者層のみの問題としてとりあげるのではなく、企業全般にわたる問題としてとりあげうるものとなると考えられる。個人を理解し、個人に立脚することによ

って、特に最近重視されているコミュニケーションの問題も、初めて適確に把握されうるものと考えられるのである。

バーナード・サイモン・ジョーンズの理論は、人間としての個人を重視し、個人への理解ないし個人の行動に立脚する。そのため、個人が命令を受け入れたとき権威が確立するものとみるがゆえに、それは権威受容説 (acceptance theory) と呼ばれている。しかしながら、同じ権威受容説の立場に立つとしても、これら三者の役割はそれぞれ異なるように思われる。すなわち、それらの特徴を端的に言えば、バーナードは自己の理論を権威受容説と呼ばれる論理で展開し、その中で組織を構成する個人の意志決定過程を提起したのである。⁽¹⁾ サイモンはバーナードの理論を受けながらもその個人の意志決定を重視し、とくにその方面を発展せしめたといえよう。⁽²⁾ そしてジョーンズは、サイモンの意志決定に関する論理をさらに精密化しているもの⁽³⁾、と考えられるようにおもわれる。

そこで、最終的な研究の狙いとしては、権威受容説から説き起される意思決定の基礎概念を、権威受容説との関連から考察したいと考える。しかしながら本稿では、まずその前の段階として人間関係論ないし権威受容説がなにゆえ生ずるにいたったかに関して、そこまでいたる歴史的背景を考察するのみにとどめたいとおもう。したがって本稿は、次の機会へのいわば序論的部分にあたることになるわけである。

1 人間関係論の基盤とモラル

人間関係論は、人間を社会的動物として把握することにあるといわれる。すなわち、「単に経営において協働する人々、及びその関係を問題とするところに人間関係論の特質があるのではなく、人々やその関係が社会的な動物としてとらえられ、それゆえにそれが非論理的な心情の問題として把握せられるところに人間関係論の特質がある⁽⁴⁾」といわれる。

- (1) Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* 1938, *Organization and Management* 1956 (4th printing). ただし、前者には田杉鏡監訳「経営者の役割」(昭和34年ダイヤモンド社)がある。そこで筆者の訳と書しい違いない限り訳書によることとした。他の訳書においても同様である。
- (2) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* 1957 (2nd printing), *The New Science of Management Decision* 1960; James G. March and Simon, *Organizations* 1959 (2nd printing).
- (3) Manley Howe Jones, *Executive Decision Making* 1960 (3rd printing).
- (4) 藻利重隆編著「人間関係論」如水書房昭和29年のうち藻利重隆稿「人間関係論と情况的理解」68頁。

人間関係論をこのように理解するとき、われわれはバーナード理論も、協働体系の概念を基盤とし、全般的状況 (total situation) を認め、それを組織的に展開している点⁽⁵⁾より、彼もまた人間関係論を標榜する1人であるとみることができよう。そしてまた、このような人間関係の思考を組織的に展開している点から、彼の理論を、人間関係の組織論の名で呼ぶことができるものと考えられる。この論稿では、このような人間関係の組織論が、歴史的にどのような過程を経て発生してきたかを考えるとともに、その必然性と意義を見いださんとするものである。

このような意味から、われわれはまず人間関係論への道程を考察せんとするのであるが「経営管理の問題として理解せられる人間関係論は、レスリスバァガア (F. J. Roethlisberger) を中心とするウエスタアン電気会社ホウソオン工場 (the Hawthorne Plant of the Western Electric Company) の実験研究に由来する」⁽⁶⁾ものと考えられている。しかし、このホーソオン工場の実験研究が行なわれる以前に、既に「待遇の改善、労働時間の短縮、作業条件および作業環境の改良、さまざまな福利厚生施設の開設、従業員の代表制等々の効果的なインセンティブ制度」⁽⁷⁾がとられていたのである。したがってわれわれは経営管理の問題としての人間関係論はホーソオン工場の実験研究に由来するものであるとしても、このような人間関係論が、それらのインセンティブ制度の存在にかかわらずにゆえに生まれて来なければならなかったかは、さらに遡って考察される必要があるであろう。

一方、人間関係はまたモラル形成の関係としても理解せられている。⁽⁸⁾したがって、人

(5) バーナード著田杉競監訳「経営者の役割」27. 45. 52頁参照。

(6) 藻利重隆著「経営学の基礎」森山書店昭和31年146頁。

(7) 藻利重隆編著上掲書のうち木元進一郎稿「『厚生資本主義』と人間関係」95頁。

(8) 山城章著「経営」白桃書房昭和37年190頁。

なお正戸武氏はモラルについて数氏の概念を比較検討してつぎのように定義している。「要するに morale とは、人間集団における各成員を統一した共通目的に向って持久的に結合固執せしめる接着剤の如き機能をもつところの、個人又はグループの精神或いは気分である」と(正戸茂著「勤労意欲・モラル管理」丸善株式会社195頁以降)。また「『志気』は意味構造の主要部分をよく表明している一が団体精神であるかどうか疑問」と述べている。したがって余り適切な日本語が見当たらないので(正戸氏は「団体志気」が正しい語義に接近しているといわれるが)そのまま使うことにする。

しかし、モラルという「この語はすでに早くから使用されたが、一般的に使用されるようになったのは第二次大戦中の軍隊においてであった」といわれるから、本来ならば、その頃からのものについて呼ぶべきであるが、われわれは、モラル形成の歴史的な過程を考察せんとするのであるから、モラルの語義を現在用いられている(さきに述べたような)内容で、それ以前の問題にもあてはめて使用したい。

人間関係論がなんらかの形においてモラルと関連しているように考えられるので、その歴史的考察も、このようなモラル形成の発展の過程から理解されうるようにおもわれる。モラル形成の必要と人間関係論との歴史的むすびつきこそ、これからのたどらねばならぬ方向であると考えられるのである。

2 経営の手殺としての「モラル」形成

われわれはさきに述べたように、モラル形成の歴史的過程を追及することによって、それが、人間関係論とどのような関連をもつかが明確になるものと考えられる。そのため、さきにホーソン工場の実験研究以前にさまざまなインセンティブ制度が存在したことをあげたが、これらインセンティブ制度は、モラル形成とどのような関連にあり、またそれが、どのように人間関係論とむすびつくかを考察して行こうとおもう。森五郎教授は、労資関係の歴史的発展段階を四段階に分け、それらの時期における福利施設の内容と理念の歴史的推移を考察されておられる。われわれの問題とするモラル形成も、また労資関係から生成するものとして理解されるので、それら4つの段階にそって、それらと関連せしめながら、モラル形成について考えて行きたいとおもう。ただ、前節注で述べたように、モラルの用語自体第二次世界大戦中に一般化されたものであるといわれるので、それ以前の問題にもこの語をあてはめることは妥当ではないかもしれぬ。しかし、また反面、その語を一貫して使うとき、それに関連してどのような変化がみられ、それが人間関係論とどのようにむすびつくかが明確になるように考えられる。したがって、われわれは第二次世界大戦以前の問題を、特に「モラル」形成的側面として、一般化されたといわれるそれ以後のものとは区別して使いたいとおもう。

森教授は18世紀末から19世紀中期までを初期とし「従来の流動的出嫁型労働力から定着の労働力への移行を基礎とする」と述べておられる。この時代の福利施設は「労働立法も社会施設もほとんど存在せず、労働力の定着と忠誠心を得るための雇主の自発的な慈善ないし恩情的理念による実施」⁽¹⁰⁾という型で表現されるわけである。この時期をさらに歴史の流れの中において考察してみよう。かゝる時期の先駆をなす協業は、すでに17・8世紀ごろから漸次発生しつつあったが、そこでは労働の手段も技術的には未発達であり労働の分化も不充分なものであった。ところが、その後の生産手段の発達分化は次第に機械的大工

(9)(10)(11) 森五郎著「経営労務管理論」泉文堂四訂昭和35年 335頁。

場制を生むにいたり、中世紀的熟練労働は崩壊し、婦人、幼少年を主とする単純非熟練労働に変わる事となった。こゝでは、「機械化原理」に立脚する生産力の増強が行なわれたために、労働強度の強化と、1日14時間から17時間におよぶ長時間の労働力利用が行なわれた。このことは、前記単純非熟練労働化による労働者の地位の低下とあいまって「文明的残虐」⁽¹²⁾を現出することになるわけである。しかるに、このような「文明的残虐」は労働力の枯渇となって現われ、且つは中世紀的家内工業の没落と、その労働力を近代資本主義工場へ吸収することによる労働者層の増大、したがってまた、量的質的に強力となった労働者の組織的反抗による工場関係諸立法の確立とその関与⁽¹³⁾が行なわれ、かかる「文明的残虐」は、労働力の粗放的な酷使から、その集約的な利用をはからんとする、いわゆる「能率増進運動」にその地位を譲らざるをえなくなったのである。すなわち、労働の長時間的利用は、組合運動による八時間労働の要求によって困難となるとともに、労働強度の濃密化は能率増進の概念に移行するわけである。つまり、「単位時間内における生産量の増大は、労働強化によって可能であるとともに、さらに、それ以上に、労働生産性の高揚によって可能となるが、前者が労働力の酷使として理解されるのに反して、後者は能率増進……の問題をなす」⁽¹⁴⁾と考えられるからである。

この「能率増進運動」は従来の酷使の労働の不可能性とその反省、および産業革命の浸透による物的生産力から人的生産力重視への重点の移行をその原因として発生したものと考えられる。しかし、それと同時に、福利施設の「労働力の定着と忠誠心を得るための雇主の自発的な慈善ないし恩情的理念による実施」という形にみられるような、それまでの雇主の恣意的な「モラル、形成的配慮を、具体的に、主として金銭的インセンティブの形で表現した点、またその意義は大きいものと考えられる。

アメリカにおいて、「能率増進運動」がとられるようになったのは1880年代のことであるといわれる。そして、その中心問題は「経営労働の合理化によって経営の生産性を増大し、生産原価を切下げる」⁽¹⁵⁾ことにあり、その具体的方策は「同じ出来高に対し同じ支給」⁽¹⁶⁾を原則とする能率奨励としての出来高給制度にもとめられた。この時期はまた森教授のあげておられる福利施設に関する歴史的区分の第二期に相当する。しかし、このような能率⁽¹⁷⁾

(12) 同前書 114頁。

(13) 同前書 122頁以降。

(14) 藻利重隆著「経営管理総論」千倉書房昭和31年 177頁。

(15)(16) 同書 177・178頁。

(17) 森五郎著 上掲書 336頁。

奨励的賃金であるにもかかわらず、その生産が不能率であったのは、出来高給制度が、必然的に賃率の切下げを伴うものと理解され、労働者に、出来高抑制の動きとして組織的怠業を誘発せしめたからである。

かくして、能率奨励的機能を果しながら、しかもこのような怠業を防止しうる賃金制度の発案として、1880年代初期のタウン制度について、ハルシィ・ロウワン制度等が世に出たのである。そして、かかる能率増進運動はテーラーの出現にいたり著しい進展をみせたすなわち、テーラーは、他のひとびとが組織怠業の解決を賃金支払制度の改善の問題としてとりあげたのに対し、より根本問題として、賃率設定の問題をとりあげ「課業管理」としての科学的管理を提唱したのである。⁽¹⁸⁾このことは、従来の人的合理化に発足した能率増進運動を、「労働能率の増進に関する運動として」深めたばかりでなく、「経営能率の増進に関する運動としても発展せられることになった⁽¹⁹⁾」のである。

テーラーのこのような賃率決定並びに課業管理に関する研究は極めて多岐にわたるけれども、われわれのモラル、形成的側面から見落すことができないものはアメリカ議会の特別委員会(The Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management)の席上における「テーラー証言」であろう。この供述においてテーラーは、「科学的管理の本質として、管理者および労働者双方の側における完全な精神革命 (a complete mental revolution) と従来の個人的判断や意見にかわって、精確なる科学的調査・知識をもってすることの二点を力説⁽²⁰⁾」しているのである。すなわち、労資協調の必要と科学性が強調されているのである。これら両者を含む「精神革命」は、本質的に科学的管理の導入態勢を労資双方について形成するところその意義が見いだされ、そのために必要な時間的配慮が強調されているものとみられる。⁽²¹⁾しかも、この物と人との「変更の速度」の相違は、今日いわゆる人間関係論の名において論じられている問題でもあって、その立場が労働節約策の見地よりなされている点から、藻利重隆教授は、それを人間関係論的人事管理と呼んで⁽²²⁾いられる。しかしな

(18)(19) 藻利重隆著 上掲書 184頁。

(20) 木元進一郎稿 前掲書 105頁。

(21) 藻利重隆著「労務管理の経営学」千倉書房昭和33年 325頁以降。

(22) 同書 319・327・331頁。

藻利重隆教授は同書の序文において労務管理を二つに分けて、第1を「人事管理」、第2を狭義の「労務管理」としている。そして、前者は労働力ないし人力を管理の対象としてその最高能率の利用を志向するところから、生産管理に包摂せられるものとする。

がら、テラーは、課業管理における時間研究とか動作研究のほか「労働力に影響する種々の動機を詳しく調べる研究がある⁽²³⁾」と主張しながら、「モラル、形成的見地からみれば、具体的にはなお金銭的インセンティブに類らざるをえなかったものと理解されるのである。しかも、かゝる金銭的インセンティブは、テラーの課業管理そのものが志向する経営能率の増進によって、次第にその「モラル、形成的意義を失うにいたるよう⁽²⁴⁾に考えられるのである。

テラーの課業管理に内在する経営能率への志向、すなわち、個人能率主義よりもむしろ作業能率の組織的総和として理解される経営能率への志向、は経営の機械化とあいまって、個人能率給から集団能率給へ移行する運命にあり、そのため、賃金によるインセンティブは、その「モラル、形成的意義を弱めて行くこととなると考えられるのである。

この経営能率は、機械化の進展とともに、テラーからフォードにいたりさらに高められ、賃金は能率給から定額給への過程をたどる。そして、それとともに金銭的インセンティブの地位は低くなり、非金銭的インセンティブが以前にも増して必要とせられることとなるのである。企業福利施設の見地からみても、このような19世紀後半から1910年代までは第2期を画し、福利施設を「通して表われる従業員の経営への好ましい心的態度の形成と、労働組合への参加防止への期待が、この施設を自発的に発達せしめるにいたった⁽²⁵⁾」ものであるとされるが、「モラル、形成的見地からみても、金銭的インセンティブの意味が薄れていったところから、当然、福利施設が重視されるようになることが理解されるのである。しかし、この時期は同時に、かゝる福利施設自体も「モラル、形成的意義を失う過渡期をなすものと考えられるのである。すなわち、この時期は「テラー証言」からも理解せられるごとく、労働組合運動はいよいよ強力なものとなるのであるが、かゝる労働組合への参加防止策としてなされた福祉施設が経常的なものとなると、それも次第に「モラル、形成的資格を失うことになるとおもわれるのである。

このように、労働生産性の高揚並びに経営能率の向上のために、インセンティブとしての「モラル、形成的手段において、その重点の移行がみられたわけであるが、金銭的イ

後者は、労働力ないし、人力ではなく、労働力ないし人力の所有者を管理の対象とし、端的に勤労意欲の昂揚を志向するものとしている。テラーに云う「人間関係論の人事管理、もこの点より考察することか必要である。

(23) 木元進一郎稿 上掲書 111頁。

(24) 藻利重隆著「経営管理総論」212頁以下。

(25)(26) 森五郎著 上掲書 336・337頁。

ンセンティブに代る非金銭的インセンティブも、その重要な位置を占める福利施設が、
 『モラル、形成的意義を失うようになるにいたるのである。かゝる福利施設は、第3期
 (第1次大戦以後から1930年後期)となつて「一種の社会的性質をおびる」⁽²⁶⁾にいたる。こ
 の傾向は単独の個人を對象とする『モラル、形成的方策から集团的個人を對象とす
 る、団体精神形成のための方策への移行を意味するものと考えられる。かくしてわれわれ
 が特殊な意味で使っていたモラルの語も、カッコを除いて真の意味で使いうることにな
 るわけである。いままでの『モラル』と異なり、いずれも個人の勤勞意欲および企業へ
 の帰属心を問題とするにしても、それは経営の手段であることより、より以前に経営その
 ものの前提をなすものとされると考えられるからである。つぎにこの点を考察しよう。

三 経営の前提としてのモラル形成

前節においてふれた、単独の個人を對象とする『モラル』形成的方策から、集团的
 個人を對象とする方策への過程を考察するためには、もう一度これまでの過程をふり返
 り、異なる観点から整理し、その見地から論議を進めて行く必要があるように考えられ
 る。

われわれはこの論考の初めのほうで、協業についてふれた。かゝる協業から機械的大工
 場制に進むにしたがつて、資本家と労働者とが漸次分化する過程を理解しえた。しかしこれ
 らはそのまゝの状態で今日にいたるものではない。すなわち、第1に労働者側の変化、第2
 に資本家側の変化、それに第3として両者の関係における変化が考えられよう。労働者側
 の変化としては、産業革命初期における弱い個別的なものから、集团的な労働組合の結成
 とその活動の過程に見いだされるであろう。そして、このことは同時に、労働組合が企業
 と対等の交渉を意図するものである限り、それは、企業の利害者として、対外的な1つの
 集団となる過程として理解されるのである。換言すれば、労働者は『モラル、形成的配
 慮の對象であったものから、集団化されることにより企業と対等の立場にたゝんとするも
 のであり、労資の交渉は集团的なものとなり、それが法律的にも認められることとなつ
 て、企業にとってはまた対外的なものに変質することとなるわけである。したがってまた
 われわれは、この面からも、賃金並びに福利施設による『モラル、形成の困難性を理解
 しうるのである。

このような企業の対外的利害関係者は、労働組合ばかりでなく、その規模の拡大にとも
 なう社会性の増大によって、他の多くの制約ないし利害関係者が生まれることとなるわけ

である。これらの内容から、われわれは経営の困難性が増大してくることが理解されるが、それは、同時に企業規模の拡大とあいまって、資本と経営の分離を促進する重要な要素として理解されるのである。資本家は、法律とか労働組合、さらには大量生産方式により重要となった顧客への配慮などのための経営の困難性と、大規模生産方式による資本投資の増大およびそれに対処するための株式会社等への企業形態の変化、などによって、その地位を経営者に譲らざるをえなくなってゆくものと考えられる。資本と経営の分離の資料は、すでに1924年頃にあったといわれる⁽²⁷⁾ので、すくなくともこのことは、森教授の歴史的区分の第3期にはみられる傾向であったと考えられるのである。これらの諸変化を念頭に置きながら、再びモラルの考察に入ることにして。

経営は、しだいに複雑化してくる対外的利害集団との関係においてその困難性は増大していった。しかるに、このような問題に対処するため、また、企業内部の均衡が必要であるとされる。しかしながら、われわれはすでに、具体的なインセンティブ制度としての賃金の役割は、それが個人給から集団能率給に移行するにしたがい、その「モラル」・形成的意義が薄れていったことを理解したのである。しかも、それに代るものとして考えられる福利施設も、それと同じような運命をたどるにいたったのである。かゝる諸問題の増加と、それを解決する決定的手段の欠如。このような矛盾せる様相から、その解決を見いださんとしたものが、実にホーソン工場における実験研究であると考えられるのである。⁽²⁸⁾

この実験研究は、メイヨー教授を中心として、1927年4月より1932年5月にかけて、シカゴ市の西郊外にあるウェスタアン電気会社のホーソン工場で行なわれたものである。このうち特に、いわゆるインタヴューイング・プログラムは、ホーソン工場の一連の実験研究に一転機を画し、その成果はこの実験研究の中心部分をなすといわれるほど重要なものであった。それについて、われわれの論考の必要な範囲内で概要を示すつぎのよう

(27) 株式分數に関するアメリカの統計的研究は1924年頃よりあったといわれる。

山城章著「企業体制」新紀元社 昭和28年105頁参照のこと。

(28) メイヨーが、産業における労働諸問題の研究において解決を見いだそうとした「産業における困難な人間の諸問題」はつぎの3つの側面をもつといわれる。第1は、階級意識と「ストライキ」、第2は、反復の仕事と疲労の問題、第3は、組織と統制の諸問題である。これらの点から、ホーソン工場の実験研究に対するメイヨーの問題意識の一端を理解することができるとおもわれる（桜井信行著「人間関係と経営者」経林書房昭和36年 27・28頁）。

(29) ホーソン工場の実験研究は、その準備並びに期間後の小研究を含めると10年以上にもわたるといわれる（尾高邦雄著「産業における人間関係の科学」有斐閣 昭和37年5版 94・99頁）。

な内容⁽³⁰⁾である。

このインタビュー・プログラムの目的は、ホーソン工場におけるこの計画実施以前に行なわれた実験室での諸研究によって、労働者達のモラルとその監督方法との間には密接な関係があることが明らかとなったため、その監督方法を改善せんとして始められたものである。実験室における作業能率の向上、そしてその向上はモラルの変化によるものとされ、そのモラルに関する資料をインタビューを行なって蒐め、そのことはまた監督者の訓練に必要な事実に関する資料となるであろう、という思考経路によって行なわれることとなったのである。しかし、これによる資料は「事実」と「情感」(sentiment)との分離し難い混合物であったので、つぎに、インタビューにおいて労働者が表明した不満 (complaints) の全体について検討が行なわれたのである。ところが、この結果も、労働者達が経営上の諸方針、監督の態様、作業の社会的諸条件、工場の物的諸状態について、いかに感じているか判ったのみで、彼等がなぜそのように感ずるかは、それより直ちに判明しうるものではなかった。そのようなことから、表示された内容と、その「潜在的な内容」すなわち陳述者の心的態度 (attitude) とを考慮する必要が認められたのである。かくして研究方向は、物的諸状態の探究から、人間的諸情況の探究 (exploration of human situation) に対しても向けられるにいたり、労働者が述べる不満は、個人的または社会的な、徴候または指標として取扱われるようになったのである。そして、このような労働者の陳述は、労働者個人の経歴と労働者が工場内で当面している職場情況に照して解釈されることによって、はじめて理解できることが明らかとなったのである。そのため、また、工場の人間的組織を深く研究することが必要となったわけである。

さて、以上の簡略なインタビュー・プログラムの経過的説明から、このことが、メーヨー・レスリスパーガーの説く、いわゆる人間関係論とどのような関係にあるか、それをモラルとの関連から考察すると、特に重要であるとおもわれる点は、つぎの2側面であると考えられる。すなわち、その1つは、作業能率を高めるために、モラルの重要性が再認識されたこと。2つには、そのモラルは個人のものではなく、社会関係によって作られるということである。そして、このさい注意すべきことは、第2の考察がなされたのちは、モラルの必要性は、作業能率高揚という役割よりも、むしろより直接に、あたかも身体に対する健康のごとく、協働的秩序そのものにとってモラルが必要とされる

30 馬場敬治著「経営学と人間組織の問題」有斐閣 昭和30年 197頁以降。

ことになることである。⁽⁸¹⁾モラルは作業能率の向上に役立つとしても、それ以前に、その作業をなす協働に、直接的に関係をもつものとして理解せられるのである。モラルは、より直接的に協働それ自体にとって必要であり、そのことがまた人間関係論的理解の根底をなしているものと考えられる。ホーソーン工場の実験研究は、一面、「経営における人間の問題について新しい観点及び方法によって研究が行われるべきことを認識せしめたにすぎぬものである」⁽⁸²⁾かもしれぬが、従来の管理方策の反省と、それによって出発した人間関係論の母胎となるものであり、そして、その意味での新しい管理論への試金石となるものということができよう。

本節では、経営の問題の複雑化と内的均衡の必要性、それに対する解決手段の欠如、そして、これらの矛盾を解決するためにとられたホーソーン工場の実験研究の意味、について考察してきた。しかし、かゝるホーソーン工場における実験研究を基盤として発生したメーヨー・レスリスパーガーの説く人間関係論的方法 (human relations approach) も対外的な均衡を解決するまでにいたらなかったものと理解せられる。この点パーナード理論の意義が認められるものと考えられる。メーヨーおよびレスリスパーガーの説く人間関係論の限界とパーナードの理論との関係を次節において考えたいとおもう。

四 人間関係論とパーナードの理論

われわれはこれまで、モラル形成の側面に立って、その手段の歴史的変遷の過程を考察してきた。しかし、これまでのその手段は、協業から進んできた資本家と労働者の分化によって、それにもとづく資本家の労働者に対して意図する「モラル」形成として理解したのであった。すなわち資本家の作業能率向上のための「モラル」形成として理解されるものであり、「モラル」自体また作業能率向上に対する手段であったのである。ところが、いまや、「モラル」形成のための決定的手段の欠如からホーソーン工場の実

(81) この点についてレスリスパーガーはつぎのように述べている。すなわち「モラルが協働的秩序 (coöperative system) に対してもつ関係は、ちょうど肉体に対する健康の関係と似ている」と (F. G. Reothlisberger, *Management and Morale*, 11th Ed., 1955, p. 1920. 邦訳書、野田一夫 川村欣也訳「経営と勤労意欲」昭和29年ダイヤモンド社)。たゞ訳書では Coöperative system を「組織」としているが、組織と云うよりもむしろそのような組織となることそれ自体を指しているのであるから、薬利重隆教授が訳されているような「協働秩序」か「協働的仕組み」と訳すほうが適当であるようにおもわれる。この点はこのさい重要であるので一言する。

(82) 尾高邦雄著 上掲書 94頁。

験研究が行なわれ、モラル形成自体が、作業能率向上の手段としてよりも、むしろ、より直接的に、協働的秩序に不可欠なものとして理解せられるにいたったのである。したがってそのことから、モラルは協働的思考の中に溶け込むことによって、組織的に展開されることとなったと考えられるのである。かゝるか点からみれば、ホーソーン工場の実験研究から出発したメーヨー・レスリスパーガー・ホワイトヘッドなどと並んで、バーナードも亦人間関係の思考によるものと理解されるのである。したがってわれわれは、バーナードの理論についてはのちの機会に考察するとしても、さきに述べた他のひとびとの理論と、バーナードの理論とがどのような点が異なり、その特色はどのような側面にもとめられるか、それらとの関連は本節でとりあげねばならぬ課題であると考えられる。この関連を考察するためには、歴史的な観点からいえば、メーヨーの所説をあげるべきであろう。しかし、バーナードが影響を受けたメーヨーの著書“Human Problems of Industrial Civilization, 1933”は「必ずしも充分の連絡無き諸論文を纂めたるもの」といわれるし、その理論もレスリスパーガーと大差が認められない、というより、むしろ後者の方がより整った形で展開されているよう考えられるので、つぎにレスリスパーガーの説くところを述べ、それとバーナードの理論との関連を明らかにしたい。

レスリスパーガーは、モラルと協働的秩序との関係は肉体と健康との関係に似ていると説く。人間が健康を失なったときその重要性に気づくと同じように、モラルも、日常生活ではあまり意識にのぼらないしその重要な機能に気づかない。しかし、一度不健康ないし病気という肉体組織上の不均衡をきたすと、それは単純な原因のみに帰することはできない。そこで具体的事例に適合した診断と治療法が必要となるが、ちょうどこれに似通っているというのである。そこで「<モラル>があるはっきりした内容をもつとすれば当然その言葉に適合せねばならないある具体的現象について、可能なかぎり、考える」必要が生じてくる。⁽³⁴⁾したがって、われわれが歴史的に考察したごとく、人間関係論もまたこゝから生じてくると考えられるのである。それでこそ「<健康>という言葉が医学の専門語からすでに脱落してしまったように、やがて<志気>モラルという言葉が人間の情況を取扱う経営管理者や各種専門家の用語として通用しなくなることこそ、われわれの希望である。人間の情況に関する効果的分類と、それらを取扱う技術的方法とは、やがて<

(33) 馬場敬治著 前掲書 336頁。

(34) レスリスパーガー著 野田一夫・川村欣也訳 前掲書 229頁。

志気>モラルというあいまいな言葉にとつて代る⁽³⁵⁾」と考えられるのである。こゝにわれわれが今まで考えてきた「モラル」と異なる意味をもつモラルがみられるのである。換言すれば、モラルが協働的秩序と結びついたところに人間関係論の展開があり、そしてそれはまた、人間の情況の理解の過程において人間関係論に包摂されるものとなる⁽³⁶⁾と考えられるのである。あらゆる組織にあてはまる不偏的な組織論として展開したバーナードの理論も、本質的には、これら両者を総合したものを根底とすることによって、はじめてその存在が認められうるものと考えられる。こゝにバーナードの理論の人間関係的組織論たる特質が認められるのである。

レスリスパーガーは、このような観点から 経営におけるモラルの問題を2つに分ける。すなわち「(1)組織内の内部的均衡維持のための日常的問題、すなわち、成員個人および集団が協働 (working together) を通して人間的満足を獲得し、進んで共同 (coöperation) の経済的目的の達成に寄与するような社会組織を維持すること」と「(2)障害となりうる原因の診断と発見、個人間ないし集団間における人間的緊張 (tension) の解消、人々を彼らの作業集団に帰属せしめるための処置、コミュニケーション上の障害の発見と除去、等々についての日常的問題⁽³⁶⁾」とである。レスリスパーガーはまた経営の問題を(1)対外的均衡 (external balance) の問題と(2)対内的均衡 (internal balance) の問題とに分け、前者を「経営組織の経済目的を達成する過程」、後者を「これら目的を達成するのに人々の協力を得るための過程⁽³⁷⁾」と説く。そして、人間問題の主たる対象として後者を重視する⁽³⁸⁾わけである。このことは、さきに述べたモラルの問題が、社会的組織を均衡せしめ⁽³⁹⁾

(35) 同前書 234頁。

(36) 同前書 232頁。

(37) 同前書 137頁。

(38) メーヨーは、経営管理の問題として、2つの主要問題と1つの補助的問題を指摘している。それは

<主要問題>

1. 社会の経済的、物質的の必要をみたすという科学的、技術的諸問題
2. 有効なコミュニケーションと協力という科学的、技術的諸問題

<補助的問題>

3. 作業の体系的秩序づけに含まれた諸問題

の3つの問題である(桜井信行著「人間関係と経営者」284頁)。このうちメーヨーが強調したのは、主要問題の第2であるといわれる。第1のものはレスリスパーガーにおける対外的均衡の問題、第2のものは対内的均衡の問題に相当するものと考えられる。そして、そのうち第2のものを重視する点もレスリスパーガーの意見と一致するものである。

(39) レスリスパーガーの意味する社会的秩序(a social system)としての「経営(an indu-

る問題であるがゆえに、人間関係論として、対内的均衡を重視するようになることはまた当然であると考えるのである。

レスリスパーガーは、そのような対内的均衡に附随する問題としてつぎの3つを区分する。すなわち「(1)組織内部におけるコミュニケーションに関する問題」「(2)組織内部の社会的均衡の問題」⁽⁴⁰⁾「(3)個人を集団へ適応せしめる問題」⁽⁴¹⁾がそれである。これらの問題についてバーナードの理論とその主たる点を照合してゆくとつぎのように考えられる。第1の問題は、最上層にいる人々が最下層に起る事柄を十分に把握する問題と、それら上層部が、組織の経済的目的を下層部へ徹底させ、情報がゆがめられることなく下層にまでゆきわたることができるかどうかという問題である。したがって下から上、および上から下への意思疎通の問題を意味する。そして前者が無形のもの (intangible matters) である感情や心情に関するものを対象とするから、意思疎通としてのコミュニケーションはより困難であるとされる。バーナードの理論におけるコミュニケーションは権威の問題と結びついているのでこの内容とは多少異なるが、彼においてもまたそれは重視されている問題である。いずれにせよ、個人を問題とし、あるいは人間関係を問題とするとき、本来のコミュニケーションとしての正確な意義が見いだされるものと理解される。第2の社会的均衡の問題は、最低コストで製品を生産するという技術目的と従業員に意義のある職場生活を送らせるという社会目的とを同時に達成しうるような工場の組織化、集団間の均衡の維持、工場内の社会的組織をあまりそこなうことなく新しい技術的変化を導入すること、集団のモラルを傷つけることなく集団成員の転任、昇進、抜擢、左遷をおこなうこと、などに関する諸問題を内容としている。これらは主として社会的秩序の中において個人が時間的、空間的、知的的に移動するその均衡を問題とするものであるから、これらはバーナードのとりあげる調整の過程の中心的問題であると理解される。バーナードはこれについて「組織の存続は、物的、生物的、社会的な素材、要素、諸力のたえず変動するなか

strial organization)はまず物的組織と人間組織とから構成せられる全体的組織(total organization)として理解せられ、このうち人間組織は、さらに成文的組織(formal organization)と自生的組織(informal organization)とから構成せられる社会的組織(social organization)として理解せられる」のである(藻利重隆著「経営学の基礎」159頁)。社会的組織の意味は、それが、ある経歴に由来する心情(sentiments)をもった個人相互の経営における「社会的関係の様式」(Patterns of social relations)として理解せられるからである。

(40) レスリスパーガー著 野田一夫・川村欣也訳 前掲書 138頁。

(41) これ以下の内容は上書138~139、153~163頁を参照。

で、いかに内的な過程を再調整するかという複雑な性格の均衡の維持いかにかゝっている⁽⁴²⁾と述べている。しかしバーナードの理論では、組織は協働体系の概念を背景とするがゆえに、その範囲は広く、顧客なども含めたものであって、レスリスパーガーのこれらの問題をその一つの要素として包摂しうるものであると理解される。たゞこれらをより細かく対照せしめる場合は、概念上の相違が大きな問題となり、より困難なものとなる。このようにバーナードの調整の過程は非常に広い内容を有するので、心情をもつ個人の問題をもその中に包含するものであるから、つぎの問題とも関連し、また、第1の意思疎通としてのコミュニケーションをも問題にするものであるともいえよう。第3の問題は、終局的には、各従業員が抱えている自己の職場に対する要求を、その全体情況が満たしているか否かの問題であって、単なる職場配置以上の内容をもつものであるといわれる。したがってその問題は、個人の時間的移動並びに社会的位置の移動に対する、個人の順応と、全体情況がその個人の評価を満足するかどうかという、そのような個々人の評価の過程を主たる問題とするものであると云うことができよう。バーナードはこれらについて、主として誘因の理論において、他では道徳基準(moral code) その他としてとりあげているものと理解せられる。以上レスリスパーガーのあげる問題について、バーナードの理論のうち同じような問題をとりあげその概念を対比せしめてみた。しかし、それらが厳密な意味で同じでないことはまた同時に銘記されなければならない。

これまで、レスリスパーガーの対外的均衡と対内的均衡、並びに後者に附随する問題について、バーナードのとりあげるものとの結びつきを、簡略ながら考察したが、つぎに、再び論考を戻して、対外的均衡並びに対内的均衡そのものを問題としたい。レスリスパーガーはホームオン工場における実験研究にもとづき、経営の社会的組織に着目し、対内的均衡を重視した。しかし、個人の心情および全体情況を重視し、そこにおける経済重点主義を否定しながらも、なお経済的目的としての対外的均衡をその上位の概念として認めた。したがって、どのように対内的均衡を重視しようとも、それらが、経済的目的としての対外的均衡に反映するという考え方をとるならば、やはり主体は経済目的に置かれるものと考えられるのである。したがって、すくなくともかゝる点において彼の理論の曖昧性が認められるとともに、またこゝにレスリスパーガーの見解における限界が認められると考えられるのである。

(42) バーナード著田杉毅監訳 前掲書 7頁。

(43) 漢利重隆著「経営学の基礎」173頁以降。

しかも、われわれは、彼のいわゆる人間関係論が、モラルを能率増進への手段として考えるよりも、より直接的に協働に不可欠なものとして理解する。そのような考えを根拠として出発するものであることを理解した。このことはまた、労働者の不満が、協働の中において解決されるものと理解されていることを示すものである。すなわち、藻利教授の論稿を引用するならば、「従業員の不満が、すべて、協働の問題として、したがって、仕事との関係において解決せられるべき不満であり、また、解決しうる不満だと解することとなる」。したがって、レスリスパーガーは、「労資関係の問題を端的に労資関係としてではなくて、これとはことなる協働の問題として理解⁽⁴⁴⁾」しているものと考えられるわけである。われわれはさきに、簡単ながらホーソン工場におけるインタビュー・プログラムについて考察したが、こゝにおいてとりあげられたことは、労働者の不満であり、その理解のために、個人の経歴および職場情況が重視せられたのであった。このことから、労働者の不満の解決を協働の中に見いださんとしている彼の意図も容易に理解しうるものと考えられるわけである。しかしながら、藻利教授も「レスリスバアガが『心情の論理』において問題とせられなければならないとする『労働権』(right to work)や生活賃金(Living wage)の問題が、はたして仕事上の協働の問題として、したがって、仕事上の不満の問題として解決せられようかどうかきわめて疑わしい」と述べておられるように、われわれもそこに疑問を持つものである。歴史的に見ても、賃金ないし労働条件が、常に客観的に正しいものとして与えられてきているとは考えられないからであり、もし不合理である場合は、資本家ないしは使用者と対等に話し合える場が必要であると考えられるからである。あるいは、そのような客観的に正しいもの自体が、労資(または使)関係によって決まるとも考えられるからである。このように、労働者の不満が、すべて協働において解決しうるかどうか疑がわしいものであるとの見地に立つならば、こゝにもまたレスリスパーガーの理論の限界を認めることができると考えられるのである。

以上われわれはレスリスパーガーの理論における2つの問題点、すなわち、第1のものは、対内的均衡が対外的均衡を意図して行なわれるかぎり、前者でなされた経済重点主義への否定は、後者が経済目的の達成を志向するがゆえに無意味なものとなること、であり、第2のものは、総ての労働者の不満が協働の中で解決しうるものとしている点、であるが、これら2つの問題点からバーナードの理論を考へてみることにしよう。まづ、第1

の点であるが、バーナードは、さまざまな協働体系から抽出しうる共通の概念として組織をとりあげる。この組織は「意識的に統括された人間の活動や諸力の体系」⁽⁴⁶⁾と規定されるものであるから、非常に広範囲のひとびと、たとえば顧客、債権者、株主なども組織の中に包含されることになるわけである。したがって、レスリスパーガーのように2つの均衡を区分する必要がない。バーナードの理論においては、レスリスパーガーの主張するほとんどが組織の概念に包括され、それが協働における人間としての個人の理解を根底としながら展開せられることとなるのである。かくして、レスリスパーガーの理論における問題も一応の解決が見いだされるものと考えられるのである。第2の点については、バーナードは⁽⁴⁷⁾誘因の理論を展開し、組織外の個人の意志決定と、組織的な個人の意志決定とを認める。つまり誘因(inducements)は、個人の動機を満足せしめ、その行動を組織的な非個人的なものにすることにあるのである。したがって組織の存続には、誘因の絶えざる提供が考慮される必要があり、それは環境の変化と個人の動機の変化によって、それらの間の均衡の困難が理解されうるとともに、それは、バーナードが重視する調整ないし再調整の主たる根源をなすものであると考えられるのである。このような誘因の理論によって、組織は、個人から貢献をうる問題とその組織的行動とを対象とすることによって労資(使)関係とは切り離してとりあつかうことができることになる⁽⁴⁸⁾と考えられるのである。ただ「2人もしくはそれ以上の個人の行為が協動的であるとき、それらの行為が1つの組織を構成する」わけであるが、これらの行為の中に、顧客などと同じく、労資(使)関係も含まれるかどうか疑問の余地が残るであろう。あるいはまた、誘因の不満によって個人は自由に組織から離れられることを前提としなければならぬようにもおもわれる。⁽⁴⁹⁾しかしともあれ、このような組織の概念によれば、さきに考察した対外的な経営の諸問題は、殆どが組織の中に包摂せられ、そのような諸問題を解決することによって組織が存続し、その組織は、個人が自己の動機を満足せしめるために協働した結果であるから、それはとりもなおさず個人の利益をもたらすものとして理解されるのである。そして、このことは、さきに述べた、資本と経営の分離の傾向の一般化を認めることによって、またよりよく理解されうるものと

(46) バーナード著 田杉鏡監訳 前掲書 80頁。

(47) バーナードの誘因は経済的なもののみを意味しない。その範囲は非常に広く、物質的誘因、個人的勢力および地位獲得の機会、その他6種類の客観的誘因のほか説得の方法による主観的誘因をも認めるのである。(右書第11章誘因の経済を参照のこと)

(48) Banrard, *Organization and Management*, p. 113.

(49) この点はMarch and Simon, op., pp. 84~110からも理解せられよう。

なるであろう。かくして「米国に於ける人間関係論乃至組織論の理論的基礎は、Mayo一派の所説よりも、明かにバーナード・サイモン理論を中軸とすべきものと云える」⁽⁵⁰⁾ことが理解されるのである。

われわれはこれまで、人間関係論の歴史的発生過程と、それとバーナード理論との関係を考察してきた。かゝる理解は、また権威受容説の性格を知るためにも、その基礎になるものであると考えられるからである。バーナードのいわゆる権威受容説も、レスリスパーガーの云う、「実に、経営管理者こそは、その組織に固有な社会的価値の保存に適した社会的均衡の維持を役割とすることによって、志気（モラル）の保護者ないし保管者ということができよう。そしてまたこの意味においてのみ、彼は<権威>を持つべきなのである」⁽⁵¹⁾という言葉を理解しうることによってのみ、その本質を知ることができるであろう。

五 む す び

これまで考察してきたところによっても、人間関係論は、メーヨー・レスリスパーガー・バーナード等の説くところを比較してみると、その論理化が次第に進んできていることが理解できるであろう。しかもバーナードの理論は、全体的論理構成からみると、むしろサイモン・ジョーンズなどの見解よりも論理的一貫性が保たれているようにおもわれるのである。もっとも、後の二者は、バーナードの理論中、そのまま賛意を表しうる点については記述を割愛しているような印象をもうけるのである。とすれば、バーナードの理論は人間関係の組織論として、いわば完成したものとして理解しうるとともに、サイモン・ジョーンズの意思決定に関する論理の基礎をなしたものといえるであろう。

もとより、人間関係論は、藻利教授が労資関係を考慮にいれていないと指摘せられたように、あるいは自由な労働移動を前提としているものごとく考えられるように、経営における人間の問題を、すべて内部の問題として解決しようとしているような感を与える。

しかし、それがためにまた反面、個人へのコミュニケーションを重視することとなったものとおもわれる。実に、メーヨー・レスリスパーガー・バーナードにいたる流れは、コミュニケーション重視への論理化であったといっても、その流れの重要な一面を示すものとして、誤りとはいえないであろう。このような論理との関連において、つぎの機会に意思決定の基礎概念について考察したいとおもう。

(50) 馬場敬治著 前掲書。

(51) レスリスパーガー著 野田一夫・川村欣也訳 前掲書 233頁。