

# 日本における人間関係論の展開

## — 1950年代を中心に—

高橋哲也

### 1. はじめに

本稿では人間関係論の日本における受容と展開について1940～50年代の文献を中心に考察する。この時代における人間関係論は日本の産業界や学術界の各所に導入されることとなった。その中で人間関係論の特徴の一つは職場集団におけるモラルの管理にあると理解する。この管理機能は労務管理の一部にあると本稿では考える<sup>1)</sup>。まず米国における人間関係論の登場からその後どのように展開したかを確認する。そして人間関係論はどのように日本に受容され、展開されたかを確認する。人間関係論の日本への紹介は第二次世界大戦後の1940年代後半にその始まりがある。人間関係論は戦後の従業員管理のための労務管理の手法として用いられた。米国においては行動科学の隆盛の影響を受け人間関係論の勢いに陰りが見える。その後は人間関係論の思想はケース・メソッド教育の中に残されている。こうした点に関して文献サーベイを通じてその潮流を導き出しその内容と今後の課題について検討していくことにする。

### 2. 米国における人間関係論の登場とその後

AT&T社傘下のウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場での実験による研究、通称ホーソン研究から人間関係論は誕生する。その人間関係論は当初の仮説とは異なる研究成果が報告される中で、研究後半から関与したMayoを中心とする研究グループによって新たな発見がなされる。その後はRoethlisberger and Dicksonらも参加し研究

が進められることとなった。

Roethlisberger (1941)によれば、人間関係論は理論と調査、そして専門家の定式化と実践の両視点から同時に進める研究領域だとされる。また研究方法として臨床的立場が取られ、手当たり次第に観察を行うのではなく概念枠組 (conceptual scheme) をもって調査をする必要性を説く。概念枠組の役割は現象の説明ではなく、何を観察すべきかに注意を向けることにあると指摘する。同分野の研究が盛んになる中で人間関係論への注目はいつ頃まで継続していたのかを確認する。

Roethlisberger (1968)による論文“Human Relations: Rare, Medium, or Well-Done”の中で、彼自身が次のような表現をしている。人間関係論はまだRareの状態か、すでにMediumの状態に達しているのか、あるいはMediumを通り越してWell-Doneの状態だと見るか、とある。同論文がHarvard Business Reviewに掲載されたのは1948年である。Davis (1957)によれば米国産業は1945年頃から技術の時代 (engineering age) に代って、人間関係の時代 (the “age of human relations”) に入ったと指摘されている。また1948年当時は、すでにMediumの状態に達していたといえるかもしれないとし、1950年代には流行 (fad) ともいえるほどの大変な人気を博するようになったと説明している。進藤 (1978)によれば、この時代はまさにWell-Doneの状態であり、人間関係という用語が各分野で様々な意味に使用されたのも、その一つの現れとみてよいと指摘されている<sup>2)</sup>。ところが1950年代後半になるとその人間関係論の流行に陰りが見える。

その要因を検証するために人間関係論を要点と反論から整理する<sup>3)</sup>。まず人間関係論の要点となる部分である。要点は以下の6点である。①企業組織の中の従業員は経済的報酬の極大化を目指す経済人ではない。②快適な物理条件よりも職場集団 (clique) の行動規範によって影響される。③そのため従業員の生産性は賃金や作業条件によって直接影響されるのではなく従業員のモラル (morale) によって影響される。④従業員は、職場集団における非公式組織の中で所属感の欲求を充足し、その満足感が高ければモラルが高い。⑤従業員の生産性を決定するモラルは従業員の満足度の関数である。⑥ここでの人間観は社会人モデルと呼ばれている。こうした要点を踏まえると、人間関係管理では職場集団におけるモラルが重要項目となってくる。その後の人間関係論の研究が進展するに連れて、その理論内容についての反論が見られるようになる。反論は以下の4点に集約できる。①公式組織の軽視、②職場集団への所属感を強調する一方で自分の能力を最大限に発揮し自己成長したいと願う視点の欠如、③モラルが高く職場に満足している従業員の生産性が高いという仮説の反証、④労使関係の看過、これらが欠点として指摘される<sup>4)</sup>。こうした反論を踏まえると、非公式組織におけるモラルを重視する立場は公式組織の軽視となり、経営における管理機能軽視とも考えられる。

また人間関係論の研究内容が検討されるのと同時代に行動科学 (behavioral science) の登場が人間関係論へ影響を及ぼすこととなる<sup>5)</sup>。1950年頃になるとホーソン実験でも取り入れられた学際的アプローチを採用した新領域が行動科学と名付けられ研究内容が拡充されていく。その背景にフォード財団の支援があり、次第に行動科学という名称が人間関係論に取って代わっていくこととなった。田中 (1969) によれば、行動科学が登場したのは「第二次世界大戦が終わって間もない一九四六年ごろのことである。シカゴ大学の科学者の一部では、「行動の一般理論」を生物学的、

社会科学的見地から展開するために、自然・社会両学科にまたがった新しい種類の科学の名称として、“Behavioral Science” という新語が提案されていた。これが、今日、「行動科学」という名称が公けに使われ出した最初である」と説明する。田中によれば1950年にはフォード財団が行動科学という用語を使用して一般に広まることになり、1953年にはフォード財団の支援によりスタンフォード大学に「行動科学高等研究所」が創設される。さらにフォード財団による「行動科学研究計画」が立案され、潤沢な研究費により行動科学の内容と実績が発展することになる<sup>6)</sup>。その後の行動科学研究において、公式組織におけるリーダーシップや人間行動に関するモチベーションが研究対象となっていく、職場集団への所属感はモチベーションの一変数として取り扱われるようになる。Roethlisberger (1977) によれば、行動科学という言葉が使われ始めると一夜にしてこの言葉が広まり、自分の専門分野が不明だった私たちの何人かはこうして行動科学者となったと自伝の中で告白している。杉山 (2013) によれば、Roethlisberger はこの行動科学研究の代表として Koontz の主催するシンポジウムに参加している (139頁)。また Roethlisberger によれば、フォード財団のプログラムは1957年に終了し、多くの社会学者がそれぞれの専門分野に戻っていくこととなる中で、Roethlisberger 自身は帰るべき学問分野がなかっただけでなく、自分の主題を示す立派なラベルもなかったと告白している。なぜなら、「人間関係」という言葉は、学術界でも財団でも存在感が無くなっていったとその当時を振り返っている。こうした事情があり、ハーバード大学における人間関係論の講義名は1957年から組織行動論 (Organizational Behavior) の名称が使われることになり、米国における人間関係論は組織行動論へと発展的に解消されることとなる<sup>7)</sup>。

### 3. 日本への人間関係論の導入

ここでは人間関係論に関する研究蓄積を量的に

調査するために、システムティックレビューの手法を採用する。人間関係論に関する翻訳書、研究書などの出版を時系列で確認することで受容プロセスについて確認をする。具体的には、文献・論文検索システム CiNii を活用し、タイトル、サブタイトルに「人間関係論」「ヒューマン・リレーションズ」「メイヨー」「レスリスバーガー」という言葉を含む著書と論文の数を特定し、研究の傾向の動向を調査する。

まず翻訳書および研究書の傾向を確認する。人間関係論に関する翻訳書の状況は次の通りである。Mayo による 1933 年の *The Human Problems of an Industrial Civilization* が 1951 年に村本栄一により『産業文明における人間問題』として翻訳される。さらにメイヨーによる 1945 年の *The Social Problems of an Industrial Civilization* が 1951 年『アメリカ文明と労働』として藤田敬三・名和統一らにより翻訳される。Roethlisberger による 1941 年の *Management and Morale* は 1954 年『経営と勤労意欲』として野田一夫・川村欣也らにより翻訳される。これらの書籍の翻訳が出版されるのは 1950 年代になってからである。また Roethlisberger と Dickson による 1939 年のホーン実験の包括的な報告書である *Management and*

*the worker* は未訳となっている。

また各年代の文献数の推移を示したものが表 1 と表 2 である。研究の傾向をまとめると以下の通りとなる。ヒューマン・リレーションズという用語は 50 年代から 60 年代は用いられていたが、その後は減少傾向にある。人間関係論は 2000 年頃まで議論の対象となっているが、人間関係という用語自体が普及しており Mayo らの議論を検討しているわけではない。Mayo に関する研究は 1940 年以降一定に行われているが 2000 年以降は減少している。Roethlisberger に関する研究は 1950 年以降に増加しており 1980~2000 年頃に急増傾向にある。1950 年代の論文の傾向によると初期の人間関係論は職場管理のひとつとして労務管理へ適応されている。また Roethlisberger のケース・メソッド手法に関しての論文が 1970 年代以降に増加している。上記の傾向を具体的に二つの方向に集約してみる。1 つが 1950 年代の導入期においては労務管理の手法として取り上げられるという点である。同時期にケース・メソッド手法として人間関係論導入の試みがある。その後の 1970 年代にはケース・メソッド手法が経営学教育として発展的に検討されている。それでは、1950 年代の日本における人間関係論の導入の様子を確認

表 1. 人間関係論に関する文献数の推移

		1950s	1960s	1970s	1980s	1990s	2000s	2010s	2020s
人間関係論	書籍	3	5	2	2	1	0	1	0
	論文	29	31	26	26	34	23	9	2
ヒューマンリレーションズ	書籍	9	10	1	0	1	0	1	0
	論文	26	22	4	1	2	3	7	0

※タイトルに含まれているが、医療分野などの他領域のものは除外  
出所：筆者作成

表 2. メイヨーとレスリスバーガーに関する文献数の推移

	1940s	1950s	1960s	1970s	1980s	1990s	2000s	2010s	2020s
メイヨー	2	8	9	4	9	3	5	0	0
レスリスバーガー	0	9	7	5	10	15	17	6	1

※メイヨーはメーヨーの表記も含む。  
出所：筆者作成

していく。

#### 4. 日本学術界における人間関係論受容の様相

1940年代の米国では人間関係論が流行する一方で、第二次世界大戦が始まったことにより日本では米国文献の入手が困難になり、さらには学術界にも戦時経済の研究が要求される。戦後からしばらくの間、研究者たちは新しい研究を行うにも文献のない状態が継続する。そのような状況において多くの学者はこぞって新しい研究領域を模索し始める。戦後を境に日本の経営学研究は米国経営学研究へと様相が変わり、その中で人間関係論も米国より導入されることとなった。早い段階で人間関係論に触れた一人である尾高（1995）はRoethlisbergerの書物との偶然の出会いを回想している<sup>8)</sup>。さらに尾高は人間関係論を日本へ紹介する中で尾高自身が人間関係論の第一人者として考えられるようになったと述べている。

岡本（2013）が当時の様子を次のように説明している。アメリカ文化センターに通い、空白期に刊行された経営学および組織論の文献を積極的に吸収する学者がいる。その一人である馬場は米国の経営管理論に本格的に注目し、いち早くMayoに始まる人間関係論についてサーベイを行いながら、日本の学会の中で報告し、その研究成果を日本の経営学に導入する。馬場（1954）によれば、米国経営学を積極的に研究する学者はまだ少なく、組織における人間関係の理論を比較的すぐれた形で述べている一部少数の学者の著作はほとんど読まれていないと指摘される。米国の優れた研究を意欲的に吸収しようとする中で人間関係論が紹介される。それ以降の人間関係論への関心が高まった時期である。また馬場は経営学の対象として経営組織における人間関係の現状および動向が重要関心事となることを予測している。

この時期に日本の学術界において人間関係論がどのように受容されていたのだろうか。名取（1960）によれば、日本における人間関係論の歴史の第一期は1947年から1951年であり、1947

年に馬場敬治が論文の中で人間関係論を紹介し、49年に尾高と米山が論文を発表したとある<sup>9)</sup>。第二期は1951年から1955年であり、人間関係論が企業に取り入れられたとある。また第三期は1955年以降で、徐々に人間関係論が普及・発展してきたと説明する。その時代の文献を見ると田杉（1953）や桜井（1953）のように積極的にその理論を吸収し展開しようとするものがある。その一方で長谷川（1956）のように人間関係論は米国式経営管理の導入であり労働組合対策だと反論するものもある<sup>10)</sup>。尾高（1953）や藻利（1958）や雲嶋（1964）のようにRoethlisbergerの説明する人間関係論ではないと強く批判をするものもある。また馬場（1954）のように人間関係論からBarnardとSimonの組織論への関心の方を高めていくものもある。

尾高（1953）の主張は人間関係管理において温情主義的な労務管理を否定し、民主主義的な労務管理に注目をする点にある<sup>11)</sup>。戦後の1950年代の人間関係管理への期待が模索されている様子が見える。ところが、学術界から紹介される人間関係論は尾高の期待とは異なる方向で産業界に受容される<sup>12)</sup>。杉山（2013）によれば、戦後の日本産業界においては、戦時中に禁止されていた労働組合活動が可能となったことが大きく影響を及ぼしており、労働組合は経営側に対して敵対的な態度や行動で様々なことを要求する。それに対して経営側としては何らかの対応が求められたと説明する<sup>13)</sup>。経営側からすれば温情主義的な態度を示す方法が模索されていた。そうした状況に対して尾高（1965）は、人間関係管理の輸入後10年余を経た実情は、ニセモノの人間関係管理すなわち操縦主義的管理の普及という状態を呈していると指摘している。つまり人間関係管理は、伝統的な労務管理の諸形態から区別されるべきにもかかわらず、温情主義的あるいは経営家族主義的方式と混同されたままであり注意が必要だと説明する<sup>14)</sup>。

また杉山（2013）によれば、人間関係管理の名

の下で考え出されたさまざまな制度、具体的には社内報、提案制度、福利厚生施設、苦情処理などが導入されるに留まっていると指摘する<sup>15)</sup>。日経連（1953）による人間関係に関する制度の調査対象項目からも労務管理のツールとして受容された傾向がうかがえる<sup>16)</sup>。1950年代において経営側が導入した諸制度はRoethlisbergerの状況的思考に基づいた管理とは異なったものである。また後述するPigorsとMyersの指摘するライン労務管理およびは状況的思考のもとで面接技法を身につけた監督者の整備は不十分だった可能性がある。その結果として労使関係の前提となる職場集団の人間関係を良好に保つことが最優先されることの意味が温情主義的な労務管理と同一視されたが故に、大きな批判を引き起こしたといえる<sup>17)</sup>。1950年代に議論が成熟するのを待たずに60年代に入ると行動科学の研究成果へと注目が集まっていく。

## 5. 米国における人間関係論的労務管理の展開

岩出（1989）によれば、1950年代までの米国労務管理論には二つの異なる系統がある説明する。それが伝統的労務管理論と人間関係論的労務管理論である。伝統的労務管理論の代表的な論者がYoder（1956）であり、人間関係論的人事管理の代表的な論者がPigors and Myers（1956）である。ここではまず人間関係論的労務管理の源流であるRoethlisbergerの記述を確認する。

Roethlisberger and Dickson（1939）の最終章にて人事問題への人間関係論的な接近方法として人事相談制度（personnel counseling program）の導入を提唱する。さらにRoethlisberger（1941）ではそれまで重要視されていた労務管理職能である、「雇用と職場配置、訓練及び教育、作業条件、職場安全、賃金、昇進、福利厚生、団体交渉」よりも「組織の共同目的達成に向かって人々を協力させるにはどうしたらよいのか」（Roethlisberger 1941 p.110、翻訳書131頁）という点を重要視している<sup>18)</sup>。それまでの伝統的労務管理では労務

管理のスタッフ的側面を強調していたがRoethlisbergerの考える労務管理はライン中心型であった<sup>19)</sup>。その結果として、職場集団における監督者の役割が重要となり、管理者の教育に注目が集まる。さらにRoethlisberger（1941）によれば適切な労務管理には社会的な事象の相互依存関係を常に意識し、それらを一つの全体として考察する状況的思考（situational thinking）、この思考を基礎とする社会的スキル（social skill）、さらには従業員の態度を評価するための面接技法（interview method）が必要となる。こうした手法を踏まえ人間関係論的労務管理を提示したのがPigors and Myersである。

Pigors and Myers（1956）によれば経営における人間問題の解決には状況的思考を必要とする。そのためには技術的要因、人間的要因、原理・方針的要因、時間的要因を総合して観察する必要がある。さらに外部からの客観的な事実の観察ではなく、内部の状況において、個人の具体的・個別的な状況理解の必要性を説く<sup>20)</sup>。そこでの人間は、所属する職場集団からの承認や尊敬、集団への帰属などを欲する社会的存在（social being）と認識され、きわめて個別的な人間的存在と認識される。そこでの労務管理の役割は社会的存在としての従業員の欲求を充足することで、組織の共通目標に向かっていく体制を作り出すことにある。ライン労務管理の主体としての監督者は状況的思考のもとで面接技法を具備した存在であることが求められる。さらに監督者の職場集団に対する日常のより良い労務管理がより良い労使関係の形成の不可欠の条件とされている<sup>21)</sup>。その一方で、岩出（1989）は労使関係に関する管理論的展開が希薄であると指摘する。この点は職場集団の人間関係を良好に保つことが最優先されることによりモラルが生じることとなり、この状況が達成されていけば労使関係もすなわち良好であるという考えに基づくからである。

1950年代以降、公式組織におけるリーダーシップや人間行動に関するモチベーションの研究が隆

盛してくると一連の研究の中で労務管理の理論及び実践への影響が大きく、Pigors and Myers (1961)もそれに反応する。労務管理論のテキストの特徴として版を重ねる際にその時代の流行を踏まえて、内容を刷新する傾向がある。そこでは人間関係論での人間モデルである社会的存在から自律した主体的な人間に認識を改め、行動科学の知見を導入したテキストを執筆している<sup>22)</sup>。人間関係論的な労務管理という点においてはPigors and Myers (1956)が代表的なものであり、その後は行動科学の影響を加味した内容に変更されていく<sup>23)</sup>。

小野塚 (2014) によれば「労務管理とは体系的な営為ではなく、多くの場合、その時々が必要に応じて様々な手段が積み重ねられて生成した集積物である。人（労働者、管理者）も、企業組織も、技術も、管理者の思惑の変化によって抜本的・革命的に変革するのは常態、ある種の連続性をともないながら変容する。したがって、人と組織と技術の上に成立する労務管理も、同様に、古い管理・調整の上に、それを完全には否定も消去もしないままに、新しい発想、手法、制度が接木されて、変容してきたのではないかというのが、段階ではなく相という概念で、労務管理の生成と変容を捉えようとする含意である。(8-9頁)<sup>24)</sup>」と説明する。こうした考え方は管理主体、管理対象も異なれば、異なった労務管理もあり、それは同時に存在することもありえるということである。

小野塚 (2014) は労務管理を理念型として四つの相として把握する。経営学史の視座に基づき捉えると第Ⅰ相は科学的管理法以前の熟練職人の時代、第Ⅱ相は科学的管理法と大量生産方式の時代、第Ⅲ相は人間関係論の時代、そして第Ⅳ相が行動科学（後期人間関係論）の時代と捉えることができる。第Ⅲ層では人間関係の中の集団の管理とさらにはそこにいる労働者の意思の問題が確認される。第Ⅳ層では集団の管理よりもモチベーションの点で個人の管理へとまた戻っていく姿が提示されている。これらの点を鑑みて人間関係論

における集団管理とそこでの個人の意思管理の存在には検討の余地がある。その後の第Ⅳ層以降での労務管理というのは行動科学が導入され、同時に人的資本論と合流し人的資源管理へ収斂されていく<sup>25)</sup>。

木下 (2014) は小野塚の説明に対して日米を対比させながら次のように記述する<sup>26)</sup>。「アメリカにおいて労務管理が1910年代に自然発生的に成立していったのに対して、日本において労務管理は1920年代に国家官僚や財界人のイニシアティブによって組織的に導入された(30頁)」とし「日本では『個人を対象とする管理』の前に、「集団を対象とする『管理』」が明治政府の国策として行われて(30頁)」おり小野塚のいう「第Ⅱ相に先行して第Ⅲ相が始まっている」と指摘する。木下の考える人間関係管理とは、既存の共同体として活動する人々を改めて一括して管理する結果の説明と捉えられる。それはRoethlisbergerの考える人間関係管理ではなく、あくまで管理対象を既存の共同体として認識した人間関係管理といえる。換言すると共同体という人間関係が既に存在する集団についての管理に労務管理の萌芽を見いだしている。小野塚と木下の議論を踏まえると、人間関係管理と労務管理の混在が議論の糸口となり得る。日本における人間関係という言葉に含まれるニュアンスと人間関係論の意図する内容の混乱があったのが、第二次大戦後の導入期における混乱へと繋がった可能性は高い。

米国流の労務管理とは異なるパターンで日本の労務管理は発展している可能性が提示されている。このことは日本における人間関係論の受容にも影響を及ぼしている可能性が高い。戦後の混乱期に学术界からの産業界への人間関係論の導入の機運が高まる中で、既存の共同体管理として誤解された可能性がある。この点に関してはさらなる検討が必要ではある。

## 6. 経営学教育

もう一つの人間関係論の研究成果を日本で展開

する動きがある<sup>27)</sup>。桜井・坂井(1995)によれば、1957年7月青山学院大学経済学部公開講座「ヒューマン・リレーションズとケース・メソッド」が講演され1957年8月に日本短波放送にて放送されたとある。さらに1958年5月桜井信行、富本繁らにより『経営と人間関係のケース集(第一集)』が青山学院大学経済研究所より出版される<sup>28)</sup>。ケース・メソッド教育の導入もまた1950年代から始まっている<sup>29)</sup>。1960年代以降の坂井らの研究は経営学教育へと展開していく<sup>30)</sup>。その後、坂井を中心として展開されるケース・メソッド研究は1970年代以降、特に90年代に発展する<sup>31)</sup>。ケース・メソッド教育の要点については以下の通りである。

ケース・メソッドの教育方法は人間関係論における教育訓練の独自な方法として実施される<sup>32)</sup>。坂井(1992)はケース・メソッド教育においてケース分析とその指導方法について触れる。坂井によるとケース分析の訓練のための有効なアプローチとして、①特定状況において記述されている活動(the activities)、②それらの活動に関わった人々の間の関係(the relations)、③それらの諸活動や諸関係との関連における発言や行動によって明らかにされた感情や信念(the sentiments and beliefs)を、出来事の順序に従って、分類・整理する方法、これらについて説明している。この訓練により学生はより一層具体的に考え得る立場に自分を置くことができるようになると坂井は説明を続ける。ケース・メソッド教育により擬似的な当事者として具体的な状況に置ける意思決定のプラクティスが可能となっている<sup>33)</sup>。辻村・坂井(2000)によれば、MayoとRoethlisbergerの最も異なった点は後者がケース・メソッド教育をビジネススクールの学科目として位置づけようとした点にあると指摘する。またRoethlisberger(1968)によれば、ケース・メソッド教育を実施するためのスキルは講習会に数回出た程度で身に付かないと説明している。ケース・メソッド教育普及にはインストラクターの育成とその教育機関が必要と

なることが想像されるため、今後のさらなる発展に期待しなければならない<sup>34)</sup>。

## 7. おわりに

米国にて人間関係論が流行する1940年代は戦時中であり日本における理論の吸収は遅れた可能性が高い。日本における人間関係論の紹介は馬場や尾高の研究が最初期のものである。その後、同時に数名の学者たちが米国経営学の成果を吸収しようと精力的に研究を進めている。そうした中で1950年代に実務界において労務管理へ適応される。人間関係論が導入される時期が第二次大戦後という時代的背景もあり、敵対的な労使関係において温情主義的な側面に注目が集まる結果となり、人間関係論の受容には誤解が生じた可能性がある。1950年代では行動科学の台頭が目覚ましく人間に関する研究は公式組織におけるリーダーシップや人間行動に関するモチベーションの研究の傾向を強める。また同時期に桜井・坂井らを中心とする研究者によりケース・メソッドとして研究が展開されることになる。こうした動向は経営学教育という新たな分野を切り開くことになっている。議論の変遷を見るに人間関係論の議論が尽きたというよりも時代の流れに翻弄された感がある。Roethlisberger自身もまた人間関係論の修正について考えている。

Roethlisberger(1977)によれば、戦時中の1942年頃に英国の工場訪問した際の感想を「それまでの私は、非公式組織の機能性を説いていた。しかし、その裏返しである。500人くらいの組織になると、意思決定のルールをより正式なものにしなければならないと思ったのだ。この規模になると、長い間一緒に仕事をしてきた人たちの暗黙の了解だけでは足りなくなる。新しい人が入ってくると、より明確なルールが必要になる」(Roethlisberger 1977, p.88)と述べており、公式組織への関心を高める様子がある。ただしRoethlisbergerのいう人間関係論は職場集団におけるモラルの重要性を強調するあまり、非公式

組織重視というその印象を拭い去ることは出来ないと思われる。

最後に今後の課題となる部分を確認していきたい。行動科学の普及により労働者の意欲向上にモチベーション理論が適用される流れは労務管理から人的資源管理論へと繋がっていく<sup>35)</sup>。資源としての人間を効率的使用の視点からすればモチベーション管理の意義は見いだせる。そこにあるのは職務に従事する労働者を動機づけるための施策である。その一方で職場集団のモラル向上の議論は後退しているのではないか。人間関係論的労務管理から人的資源管理への流れを意識しながら、モチベーションとモラルを統合し従業員満足という視点から議論するのが岩出(2014)であり、筆者もさらなる議論の必要性を感じている。

## 参考文献

- Berelson, B. and Steiner, G. A. (1964), *Human behavior: An inventory of science*. New York, N. Y: Harcourt, Brace & World.
- Davis, K. (1957), *Human relations in business* McGraw-Hill.
- Franke, R. and Kaul, J. (1978), *The Hawthorne Experiments: First statistical interpretations*. *American Sociological Review* 43: 623-643.
- Gillespie, R. (1993), *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Landsberger, H. A. (1958), *Hawthorne revisited: Management and the worker: its critics, and developments in human relations in industry*. Ithaca: Cornell University.
- Mayo, E. (1947), *The political problem of industrial civilization*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Pigors, P. and Myers, C. A. (1956), *Personnel Administration: a point of view and a method*, 3rd ed., McGraw-Hill. (武沢信一訳編『人事管理』日本生産性本部, 1960年.)
- Pigors, P. and Myers, C. A. (1961), *Personnel Administration: a point of view and a method*, 4th ed., McGraw-Hill.
- Pigors, P. and Myers, C. A. (1977), *Personnel Administration: a point of view and a method*, 8th ed., McGraw-Hill. (横山哲夫監訳『人事労務』マグロウヒル好学社, 1980年.)
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939), *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works*, Chicago. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Roethlisberger, F. J. (1941), *Management and Morale*. Harvard University Press. (野田一夫/川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1969年.)
- Roethlisberger, F. J. (1968), *Man in organization*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Roethlisberger, F. J. (1977), *The elusive phenomena: An autobiographical account of my work in the field of organizational behavior at the Harvard Business School*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Takahashi, T (2022), "The Acceptance of Human Relations Theory in Japan" *Translating and Incorporating American Management Thought into Japan: Impacts on Academics and Practices of Business Administration (Translational Systems Sciences, 30)* Springer
- Yoder, D. (1956), *Personnel management and industrial relations*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall. (森五郎監修『労務管理(Ⅰ)(Ⅱ)』日本生産性本部, 1960年.)
- Wren, D. A. (1994), *The evolution of management thought*. New York: Wiley. (佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文真堂, 2003年.)
- 岩出博 (1989), 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房.
- 岩出博 (2014), 『従業員満足指向人的資源管理論』泉文堂.
- 大河内一男 (1971), 「『産業報国会』の前と後と」長幸男・住谷一彦編著『近代日本経済思想史Ⅱ』有

- 斐閣.
- 大橋昭一・竹林浩志 (2008), 『ホーソン実験の研究：人間尊重的経営の源流を探る』同文館出版.
- 岡本康雄 (2013), 「馬場敬治経営学の形成・発展の潮流とその現代的意義」『日本の経営学説 I』文眞堂.
- 尾高邦雄 (1953), 『産業における人間関係の科学』有斐閣.
- 尾高邦雄 (1963), 『改訂 産業社会学』ダイヤモンド社.
- 尾高邦雄 (1965), 『日本の経営』中央公論社.
- 尾高邦雄 (1995), 『職業社会学〔尾高邦雄選集 第1巻〕』夢窓庵.
- 小野塚知二 (2014) 「労務管理生成とはいかなるべきことであったか」『労務管理の生成と終焉』日本経済評論社.
- 木下順 (2014) 「日本労務管理研究の射程」『労務管理の生成と終焉』日本経済評論社.
- 雲嶋良雄 (1964), 「労使関係と人間関係論」『一橋論叢』51 (3), 日本評論社.
- 小林英夫・米倉誠一郎・岡崎哲二 (1995), 『「日本株式会社」の昭和史—官僚支配の構造』創元社.
- 権泰吉 (1970), 『経営組織論の展開』ミネルヴァ書房.
- 坂井正廣 (1992), 「ケース・メソッド研究—その導入に関する問題を中心として」『青山経営論集』27 (1), 43-79 頁.
- 坂井正廣 (1995), 「経営学教育論への1つのアプローチ—視点と方法—」『青山経営論集』30 (1), 141-166 頁.
- 坂井正廣 (1996), 『経営学教育の理論と実践』文眞堂.
- 桜井信行 (1953), 「人間関係と人事管理の一考察」『経営学論集』24 (0), 280-288 頁.
- 桜井信行・坂井正廣 (1995), 「人間関係論とケース・メソッド」『青山経営論集』30 (3), 101-124 頁.
- 進藤勝美 (1978), 『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率大学出版部.
- 菅山信次 (2011) 『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会.
- 杉山三七男 (1984), 「組織行動論研究序説—人間関係論と L. J. ヘンダーソン—」『専修大学経営研究所報』第 59 号, 1-23 頁.
- 杉山三七男 (2013), 「レスリスバーガー—人間関係論とその展開—」『メイヨー=レスリスバーガー』文眞堂.
- 田杉競 (1953), 「人間関係的視角の展開」『経営学論集』24 (0), 263-279 頁.
- 田杉競 (1954), 「人間関係と労使関係」『経営学論集』25 (0), 114-122 頁.
- 田杉競 (1956), 「戦後の労使関係と労務管理」『経営学論集』27 (0), 103-115 頁.
- 田中靖政 (1969), 『行動科学 情報時代の人間科学』筑摩書房.
- 高橋哲也 (2007), 「日本における「人的資源管理」認識に関する考察—英国における HRM 認識を通じて—」『経済集志』第 77 巻第 3 号, 355-371 頁.
- 高橋哲也 (2017), 「人的資源管理における人間的側面考察の必要性について」『経営学史研究の興亡 (経営学史学会年報 第 24 輯)』文眞堂.
- 辻村宏和 (2013), 「その後の人間関係論—系譜と行方—」『メイヨー=レスリスバーガー』文眞堂.
- 辻村宏和・坂井正廣 (2000), 「フリッツ・レスリスバーガー研究の基礎—「効率と協働行為」(1949年)の翻訳と解題を中心として—」『経営情報学部論集』14 (1・2) 53-104 頁.
- 辻村宏和・坂井正廣・中村秋生 (1998), 「レスリスバーガーの人間関係論研究—「人間関係論における監督者訓練」の翻訳と解題—」『産業経済研究所紀要』(8), 47-95 頁.
- 角野信夫 (1998), 『アメリカ経営組織論〔増補版〕』文眞堂.
- 名取順一 (1960), 『経営の H・R』早稲田大学出版部.
- 日経連 (1953), 「わが国主要企業における労務関係諸制度の動向」『労働資料』第 33 号, 日本経営者団体連盟弘報部.
- 長谷川廣 (1956), 「戦後の労務管理の特徴について」『経営学評論』27 (0), 126-140 頁.
- 長谷川廣 (1960), 「わが国におけるヒューマン・リレーションズの一側面：大企業と中小企業への導

入をめぐって」『経営学評論』32 (0), 45-52 頁。  
馬場敬治 (1954), 『経営学と人間組織の問題』有斐閣。  
藤沼司 (2017), 「「経営哲学」の役割一分断を超える  
協働のために一」『経営論集』64 (4), 163-176 頁。  
三戸公 (2004), 「人的資源管理の位相」『立教経済学  
研究』第58巻第1号, 19-34 頁。  
藻利重隆 (1958), 『労務管理の経営学』千倉書房。  
森五郎 (1955), 『労務管理』ダイヤモンド社。  
守島基博 (2010) 「社会科学としての人材マネジメント  
論へ向けて」『日本労働研究雑誌』600号, 69-74  
頁。  
米山喜久治 (2002), 「人材開発研究へのアプローチ  
(6)」『経済学研究』52 (3), 1-21 頁。

#### (注)

- 1) 森 (1955) によれば「戦前のわが国では労務管理  
といえば主として工具を対象とする管理を、こと  
に労働関係への施策を中心に意味しており、これ  
にたいして職員を対象とする狭義の人事行政を人  
事管理と称するのが一般的であった」としている  
(森, 1955, 2 頁)。本稿では労務管理と表記を統  
一する理由は 1940~1960 年代のテキストの表記  
に従うためである。また人的資源管理との異同に  
ついては高橋 (2007) を参照。
- 2) 同様の指摘に権 (1970) 135 頁がある。
- 3) ここでは Landsberger (1958), 進藤 (1978), Frank  
and Kaul (1978), Wren (1994), Gillespie (1993),  
大橋・竹林 (2008) を参考にまとめている。
- 4) 人間関係論と労使関係の関連性については  
Roethlisberger (1968) の p.78 を参照。
- 5) Berelson and Steiner (1964) と田中 (1969) を参照。  
行動科学が登場したのは第二次世界大戦後間もな  
い 1946 年ごろのことである。シカゴ大学の科学  
者の一部で行動の一般理論を生物学的、社会科学  
的見地から展開するために、自然・社会両学科に  
またがった新しい種類の科学の名称として行動科  
学が公に使われ出した最初である。
- 6) 田中 (1969) の調べによると、ミシガン大学にあ  
る「精神衛生研究所 (Institute of Mental Health

- Research)」が発行する行動科学専門の学術雑誌  
『行動科学 (Behavioral Science)』の一九五六年か  
ら六七年にかけて発表された論文 247 本のうち  
47%が心理学に関する研究であった (89-90 頁)。
- 7) 組織行動論登場の経緯は杉山 (1984) 及び坂井  
(1996) を参照。行動科学の成果が導入され始め  
研究技法にも変化が生じる。それは Roethlisberger  
が採用した観察から行動科学の研究者たちの採用  
した測定への移行を意味している。1958 年に行  
動科学の研究成果をまとめる形で March and  
Simon が Organizations を公刊し、その後は論理実  
証主義的研究が盛んとなる。
  - 8) 尾高 (1995) の「わたしの研究歴」にて当時の出  
来事を紹介している。尾高は GHQ の業務にて来  
日していたハーバード大学の卒業生で海兵隊少佐  
Pelzel と出会う。尾高は彼から Roethlisberger の  
Management and the worker を借りて読んだこと  
が、人間関係論への関心をもつ端緒となったと  
綴っている。
  - 9) 馬場敬治の論文は馬場 (1954) に付録として収録  
されている「人間組織の問題と経営学の新動向」  
であり、初出は 1947 年の「経営評論」に掲載さ  
れた。また名取は尾高邦雄論文「産業社会学の課  
題」、米山桂三論文「産業社会学」が初めて日本  
に紹介されたものと記述している。辻村 (2013)  
によれば、日本における人間関係論への注目は第  
二次大戦後のアメリカ経営学の紹介によって高ま  
り、その先駆的な業績に馬場敬治『経営学と人間  
組織の問題』を挙げる。この中でそれまでの批判  
的研究から人間関係研究へのシフトがあったと説  
明する。「人間関係論によって、わが国経営学の  
関心が生産管理から労務管理にシフトしたこと  
も重なる (213-214 頁) と辻村は説明する。
  - 10) しかし長谷川 (1960) は 1950 年代の人間関係論  
の急拡大を確認し人間関係論不要の意見は無く  
なったと考えを改めている。
  - 11) そうした事情に対して田杉 (1956) は民主主義的  
な労務管理について、個人の主体性や人間性の尊  
重のみならず集団の主体性、労働組合の主体性と

- 論理を尊重する道筋を提示している。
- 12) 尾高（1953）の「産業社会の課題」の中で Human Relations Approach と、新しい人事管理の指導的な管理技術である Human Relations Techniques との間に明確な区別をしない自らの論の不備を指摘している。1950年に渡米し米国産業社会学の状況を確認した結果、そのような結論に至ったとある。ここで Human Relations Techniques に対して否定的な見解を示している。尾高（1963）の第三章に第五節を追記することになる。それが「労務管理における操縦主義と民主主義」であった。
  - 13) 紙面の都合から詳しく説明できないが、田杉（1954）、大河内（1971）、小林、米倉、岡崎（1995）、菅山（2011）などを参照。
  - 14) 尾高（1963）は労務管理を四つに分類する。労働力管理においては専制主義方式・能率主義方式があり、人間関係管理において温情主義方式・民主主義方式があるとす。温情主義方式の人間関係管理はニセモノの人間関係の管理手法として「ニコ・ボン管理」と揶揄している。米山（2002）によれば「政治色の強い反企業の組合活動に邁進する者に対して『にこっと笑って肩をボンとたたいて』懐柔しようとする行動様式」と説明される。
  - 15) 辻村・坂井・中村（1998）の中で中村が労務管理テキストにおけるニコ・ボンの事例を説明している。
  - 16) 会社機関誌の発行、従業員ハンドブックの交付、提案制度、人事相談制、従業員態度調査、従業員親睦組織、従業員家族への働きかけ、事業場所在地元への働きかけが調査対象項目として採用されている。
  - 17) 尾高（1953）によれば、1950年代の日本において流行した TWI の主要項目の一つとして、管理技術への訓練が含まれており、特に従業員関係（job relations）に関する訓練がそれである。これらの訓練計画は「人間関係的訓練」（Human Relations Training）と呼ばれと説明する。従業員関係のプログラム作成には Roethlisberger も参加している。Roethlisberger（1977）の p.88 を参照。
  - 18) こうした考え方は Mayo（1947）にある自発的協働（spontaneous co-operation）の概念を参照。また藤沼（2017）も参照。
  - 19) 岩出（1989）及び角野（1998）を参照。
  - 20) Pigors and Myers（1956）pp.46-50、翻訳書 47-50 頁を参照。
  - 21) Pigors and Myers（1956）の p.34、翻訳書 37 頁を参照。
  - 22) 海外の労務管理テキストが版を多く重ね、その内容を徐々に変更する傾向が強い。それは学術的な内容の改正だけでなく現実問題への対応もあるからである。ここが労務管理の理論研究の難しさであると筆者は考える。
  - 23) 同書が淡路圓治郎監修のもとで翻訳されたのは 1960 年である。淡路による解説文に Pigors and Myers は「産業事情や労使慣を異にする日本において、米国の実例や具体策がそのまま妥当するかを疑問視し、軽率な実施や無批判な模倣を厳しく戒めている」（翻訳書、326 頁）とある。また同書を労務管理担当者の実態に即した問題の捉え方や解決方のアプローチの指導書と位置づけている。
  - 24) 小野塚（2014）「労務管理生成とはいかなるできごとであったか」を参照。
  - 25) このあたりは高橋（2007）を参照。
  - 26) 木下（2014）「日本労務管理研究の射程」を参照。
  - 27) この点に関しては坂井（1996）及び辻村・坂井（2000）を参照。
  - 28) 桜井・坂井（1995）にて紹介されている『経営と人間関係のケース集（第一集）』であるが、CiNiiにて検索すると第二集が一橋大学と弘前大学にあるのみである。また国立国会図書館にも所蔵されていない。
  - 29) 桜井・坂井（1995）の中で坂井はケース・メソッドに関する研究も、Roethlisberger を中心とする人間関係論発展過程の検討も、桜井博士が坂井に残した課題であると邂逅している。
  - 30) 武沢の翻訳前書き及び Pigors and Myers（1977）の中で菅祝四郎の菅経営研究所の紹介がある

- (p.440). 菅は Pigors の『インシデント・プロセス事例研究法』の翻訳書を出している. 坂井 (1996) の 222 頁も参照.
- 31) CiNii で論文数を検索すると 1970 年代には 1 本, 1980 年代に 8 本, 1990 年代に 70 本, 2000 年代に 2 本となっている. 経営学史における Roethlisberger の再評価として 90 年代のケース・メソッド研究は注目に値する.
- 32) ケースは実在しない仮想の事例ではなく, 具体的状況の中で起こった問題のケース (problem case) を記述したものである.
- 33) Roethlisberger (1968), pp.125-144 を参照. Roethlisberger (1968) によれば, 1951 年当時を振り返って人間関係論は監督者 (supervisors) レベルに限定された訓練活動になってしまったとあり, さらに監督者を監督する経営者 (executives) レベルも対象に考えているとある.
- 34) 坂井 (1995) によれば 1993 年 4 月に坂井正廣は青山学院大学総合研究所・経営研究センタープロジェクトにおいて「経営学教育の研究:理論の実践化を目指して」を発足したとある. 日本の管理者教育と OJT の関係については Takahashi (2022) を参照.
- 35) 「資源」管理となることの問題について同様の指摘が三戸 (2004), 守島 (2010), 岩出 (2014), 高橋 (2017) を参照. 人的資源管理論, そして戦略的人的資源管理論へと議論が移行する中で人間関係論の再検討は必要であると考え.