

# 企業の従業員行動に関する理論の 伝統的フレーム・ワーク

——経済人の仮説から社会人の仮説へ——

柴 田 悟 一

## 1 序

企業は1つの組織である。それでは組織とは何か。バーナードは、組織とは「一定の目的を達成するために意識的に調整された2人以上の人々の活動あるいは諸力のシステムである<sup>(1)</sup>」と定義づけている。そして今日の組織論においてはこの定義はかなり一般的に認められているものである。

ところでこの定義のきわめて短い言葉の中に、われわれは次のような3つの重要な問題が包含されていることをまず理解せねばならない。その第1は、組織は一定の目的を達成するものであるということである。第2は組織は意識的に調整されるということである。そして最後に、組織の活動は究極には人間の活動であるということである。以上のような3つの問題は、それぞれが組織における別個に重要な問題となり得る性質のものであり、事実、すでにそれぞれについて多くの研究がなされ、また今日もなされつつあるものである。すなわち、第1のそれが組織の目的論として、第2のそれが組織の統制の問題、あるいはコミュニケーションの問題であったりする。ところが第3の人間の活動という側面に関して述べる場合には上の2つの問題のように、その問題テーマを簡単に述べることはできない。すなわち、人間の活動そのものが種々の内容を包含するものだからで

ある。というよりもむしろ、組織活動は究極的には人間の活動であることから、この人間の活動という側面は、複雑且つ解明の困難な問題を多く含むものといえるのである。しかし今日の組織論といわれる範ちゅうにおいて論じられる場合、この側面は特に、①意思決定論的考察、②モチベーション論的考察という2つの大別されたアプローチに区分することができるようである。ただその場合にも、この2つのアプローチによってなされる考察領域にもまた、多くの内容が含まれるものである。

以上のように組織の問題について大まかな分類を行なったわれわれは、われわれの関心を最後のモチベーション論的考察にしぼることにする。それでは、組織におけるモチベーション論的考察とはいかなるものをいうのであろう。それは簡単にいえば、組織の一面をモチベーションの側面から考察することである。そしてモチベーションとは、一般的には人間の動機づけ (motive) の過程であり、人間の動機づけとは、人間がなんらかの行動を行なうように刺激する人間の内的な心理的作用であるといえるのである。<sup>(2)</sup>そしてこの場合、われわれが考察の対象とする人間が、企業における一般従業員であることから、上の問題は次のようにいうことができる。すなわち、企業における従業員は、企業の目的達成に対してどのように動機づけられ、また、自からもどういった動機をもって行動するのか、と。

さて、以上においてわれわれの研究の大まかな方向が示されたことになる。つまり、企業という1つの組織の中で、一般従業員はどういった動機をもって行動するのかという問題を理論的に明らかにしようとするものである。なおここで、次の点を注意しておかなければならない。それは、人間個人の動機とは、本来、個人が内的にいだく欲求を達成しようとする場合の心理的作用である。したがって、企業の目的達成といういわば外的に与えられた目的に対しての動機づけが、本来の個人の動機の問題ではない

ということである。だがしかし、こういった個人が一定の目的をもった組織の中に入り、その中で行動をする限り、本来、個人のみにしかかわる動機と、組織目的に対するそれとは、重要な関連をもってくるのである。ここに、個人の動機というものが組織論の中でとりあつかわれる理由がみい出せるといえよう。

ところで、こういった従業員の動機に関する理論的、実際的研究は、今日に始まった新しいものではない。企業が組織という形態をとり始めてこのかた発生したものである。だがそれにもかかわらず、この問題がいまだに新しいものであり、常に考察を必要とし、実際の企業における未解決のものとして存在しているのはなぜであろう。その第1の理由は、従来、従業員のモチベーションをとりあげるやり方は、作業の効率を高めたり企業の目的を効率よく達成しようとする経営者志向的立場にのみ立脚しており、従業員個人が真にどのような欲求を内在させているかを考慮しなかったことにある。そして第2は、この従業員個人に内在する欲求についての研究が、いまだに十分なされておらず、しかもそれが経営の方針として生かされていないということであるといえよう。そこでわれわれは、まず第1の理由である、従来の経営者志向的立場に立脚する従業員の行動理論について、これを歴史的な流れの中で検討してみることにする。これが本稿の目的である。そして次の機会には、第2の理由となる従業員個人に内在する欲求について、及びそれに基づく従業員行動の新しい理論的フレームワークをとりあげることにしたいと考えている。換言すればむしろ、現代の企業において、一般の従業員はいかなる欲求をもち、いかなる動機づけによって行動するかを明らかにすることが、われわれの研究目的であり、そしてそのための準備段階として理解しておかねばならない問題点が、本稿で論ずるものなのである。

さて、従業員を経営者志向的な立場からとらえるということは、具体的

には次のことを意味するものである。すなわち、経営者が、従業員とは一般に「こういった特質を有するものである」と仮定し、その仮定に添って従業員をとりあつかい、経営方針を進めていくものであり、しかもそれは従業員個人に関しての心理的要因に関する深い考察をなすことなく行なわれるものである。そこで以下、こういった観点で設定される仮説をとりあげ検討を加えるという方法によって論を進めていく。

注 (1) 組織に関する確定的な定義は存在しないようであるが、今日の組織論においては、このような定義が一般的であり、それはバーナードによるものである。Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 30th ed. Harvard Univ. Press, 1970, p. 73.

(2) モーティベーションに関する定義も、確定しているとはいいがたいが、ここに述べる定義は一般的なものである。なお、次を参照。

占部都美「現代企業の人間関係」白桃書房、昭42、23頁。笛木正治「動機づけの経営学」同文館、昭46、3頁。

## Ⅱ 従業員に関する伝統的な仮説

### Ⅱ—1. 合理的な経済人の仮説と管理方針

われわれは、たとえ明示的に気づいていなくとも、自分を含め人間についていろいろな仮説を設定してきている。それらは、いろいろな情況におかれた人間を観察し、あるいは日常にみられる風俗習慣等の研究によって設定せられたものである。そういった中で設定された人間に関する仮説の1つに「合理的な経済人の仮説」がある。この仮説は、そもそも「人間は私利を極大化しようとし、そのように努力するものである」という快樂主義 (hedonism) を説く哲学者によってうち立てられた教義に由来するものである。そしてこういった教義を経済的な側面に適応させたのがアダム・スミス (Adam Smith) であり、管理的な側面に適応させたのがテイラー (Frederic Taylor) であるといえるであろう。そこで、これらの

人々によって仮定された合理的な経済人の仮説をあげてみれば次のようなものである。<sup>(1)</sup>

- ① 人間は主として経済的な誘因によって動機づけられ、その経済的な利得を最大にしようと行動する。そしてこの行動に関しては合理的に行動しようとするものである。
- ② 人間は生来怠惰である。したがって外部から刺激を与えて動機づけなければならない。
- ③ 人間は命令を与えたり、責任を負ったりするのを好まず、むしろ他人に依存することを望んでいる。
- ④ 人間は感情の動物であり、この感情は本質的には非合理的なものである。ところが逆に、経済的報酬を最大にしようとする場合の人間の行動は合理的なものである。

以上のような人間一般にいえる仮説を、企業における従業員に対するものとして書きなおすならば、次のようにいうことができる。

- ① 従業員は経済的報酬の最大化を求めて合理的に行動する。
- ② 従業員は生来怠惰であるため、彼等を動機づける仕事を管理者が行なわねばならない。
- ③ 本来受身的であることを好むため、従業員に命令し、統制する仕事を管理者は行なわねばならない。
- ④ 人間本来の特質が、感情的な非合理的なものであることから、企業はこの感情的な非合理的側面を統制してやる必要がある。つまり、経済的報酬の最大化を求める経済人の合理的行動への助力が必要なのである。

以上が従業員に関する伝統的な仮説の内容である。このように、従業員に関する仮説が明確に立てられるならば、これに基づいて管理方針が決定されることになる。この場合、上に述べられた仮説が正しいとするならば

つまり、従業員は生来怠惰で、受動的で、無責任で、しかも経済的にのみ動機づけられるとするならば、その方針は次のようになる。すなわち、経営者は、従業員が何を行なうべきかについてすべてを決定し、それをいかにして、いつ行なうかを教え、それが指示通りになされているかを監督することである。こういった、いわば従業員の行動のすべてにわたって経営者側が方針を決定するということは、企業が経済的な報酬を与えることによって、従業員の企業行動に対する全面的貢献と服従を買うという原理を確立するものである。だが、こういった企業とそこに働く人間個人（この場合、一般従業員に限らず企業に働くすべての人間に当てはまる）との間での貢献に対する対価という意味での契約原理は、今日においても基本的には変わっていないことに注意しておかねばならない。ただ、この基本原理がどのように解釈され、實際上どのように運用されるかは変化してきているものである。この変化が実は、企業における従業員の行動の変化となって表われるものといってよからう。

さて、以上のような伝統的仮説に基づく方針で最も基本的な特質となっているものは、従業員の感情的側面、ないしは人間性といったものは、完全に第2義的なものとして押し下げられていることである。つまり、管理する者と管理される者との区別が、単に職務上ないしは地位上の区別によってのみ明確化されるだけではなく、管理する者は、管理される側の感情的非合理的側面を押さえ、もっぱら仕事すべてについて服従を期待し、且つその方針を実施するというものである。したがってこのことから、従業員のモラルが低下したり、作業能率が低下した場合の経営方針は次のような3つの観点で作成することができる。すなわち、第1は、経済的報酬にのみ関心を示すという従業員の仮説に基づき、給与体系を検討しなおすことである。例えば、能率の良い従業員に与える特別の賞与制度を導入したり、給与体系に従業員間の競争による刺激を導入したりすることであ

る。第2は従業員の配置あるいは仕事の配分の検討である。つまり、誰れが誰れの下で働き、どのような仕事を行なうかについて検討しなすことである。ただこの問題も、今日の企業においていわれる適性に応じた配置自己申告をとり入れた配置といった点が考慮されるのではなく、従業員は管理者に依存し、命令に服するものであるという仮説に基づいていることは銘記されるべきである。

第3の方針は、統制システムの再検討である。すなわち、管理者が作成した作業方針に従って作業が進められ、従業員が努力を怠っていないかを監督し圧力をかけるための統制システムを検討しなすものである。この場合においても、全面的な服従を期待し、能率の悪い従業員、怠けている従業員を発見し、彼等を罰するシステムの検討を行なうものである。

さて以上のような、伝統的な合理的経済人の仮説に基づいて管理方針が設定されるということは、あるいは、そもそもこういった仮説を企業が設定するということは、企業組織がこの仮説の通りになってしまうという危険性をもつことになる。たとい従業員がこの仮説とは異なった行動をとったとしても、それは、この仮説からの一時的・例外的離脱とみなされ、企業は、仮説への復帰という圧力を加えることになる。そして、従業員が逆に怠惰で、無関心で、従属的であるように特質づけられてしまうという危険をもつことになるのである。

## Ⅱ—2. 仮説の検証と問題点

これまでにみてきた伝統的な仮説に基づく経営原理は、きわめて常規的な日常業務において例証されると考えられているようである。例えば、流れ作業による簡単な組立作業に働く従業員は、ただ、金銭的な誘因によって動機づけられ、その作業能率促進には、経済的報酬と統制システムの確立によって十分とされる、と一般にいわれている。だが果してこのように

断定できるのであろうか。そこでわれわれは、この経済人の仮説の妥当性に関して、2つの面から検討を試みることにする。

# (1) 賃金支払制に対する従業員の関心

経済人の仮説に従えば、従業員は彼の業績の向上にともない、彼の受ける経済的報酬が増加するという状況におかれるならば、積極的にその誘因に反応し、業績向上への動機づけは高まると仮定することができる。つまり、もし時間賃金制度ではなく、個人的刺激賃金制度を採用するならば、経済人の仮説に基づいて行動する従業員は、刺激賃金制度に対して、一層高い選好を示すものである、と推定できるのである。この点を実証的研究によって検討してみよう。

Opinion Research Corporation が1945年にアメリカ全国の製造業における作業従業員を対象にして行なった調査結果は、表1のごとくである。<sup>(2)</sup>

この表から理解できることは、従業員の多くは、現在の制度が変わることに対して抵抗を示すということである。すなわち、現行制度が時間給であれば73%の従業員がそれを支持し、現行制度が出来高払制である場合には、75%、その他の刺激給制の場合は57%の従業員がそれぞれの制度を支

表 1. 「出来高払制と時間給制のいずれを選んでもよい場合、あなたはどちらを選ぶか」という質問に対する回答。

		回答者数	選好者のパーセンテージ		
			出来高払制	時 間 給	わからない
総 計		919	36%	61%	3 %
現在の制度	時 間 給 制	658	24	73	3
	出 来 高 払 制	130	75	22	3
	その他の刺激給制	131	57	39	4



持しているということが示されている。すなわち、以上の調査結果は、従業員個人が経済的欲求を満足させてくれる刺激給制度を強く希望していることを証明するのではない。それは、時間給制であれ、出来高払制であれ現在実行されている制度そのものに対する選好を示し、変化を拒むものであることが示されているのである。したがってこのことから、経済的報酬の最大化のみによって動機づけられるとする経済人の仮説が正しいと断定することはできない。しかも他方、この表によって経済人の仮説の誤りが完全に証明されたともいうことはできないのである。なぜなら、現在時間給で支払われている従業員が、刺激給賃金を選好せず、現在の時間給を選好するという場合、それがすなわち、経済的誘因のみによっては動機づけられない、したがって経済人の仮説の否定の理由であると断定する根拠とはなり得ないからである。すなわち、出来高払制やその他の刺激給制においては、現在の時間給制の場合よりも高い金銭報酬が期待できないという場合があり得るからである。そこで、この点に関する次の調査が重要となる。

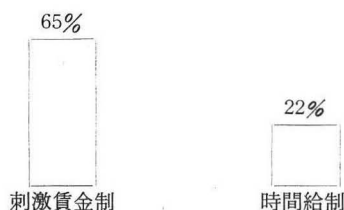
Opinion Research Corporation は1949年に賃金支払制に対する考えの調査を行なっている。その結果は図1に示される<sup>(3)</sup>。

この結果で明らかにされていることは次の点である。すなわち、多くの従業員は、時間給制よりも、刺激給制の方が1人当りの生産高は増大すると考えているということである。すなわち、彼等は、刺激給制の方が仕事に対する動機づけを強く意識するのである。つまり、ここではそれに対応して受領する賃金が増加する可能性を認めているからである。ところがそれにもかかわらず、彼等は、やはり刺激給制よりも時間給制を希望しているのである。かくして、経済的報酬の最大化を唯一の動機とするという経済人の仮説の妥当性には、問題があるといわざるを得ないであろう。

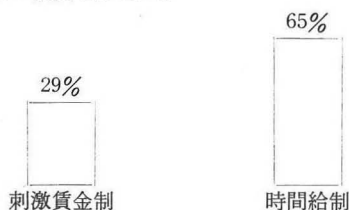
経済的な誘因のみが従業員の仕事に対する動機づけの要因ではないという

図 1. 従業員は、刺激賃金制が生産性を高めることを認めているが、しかし大多数は、時間給制の方を好んでいることを示す。

① 1人当りの産出量はどちらが多いと思うか。



① どちらの制度を好むか。



点を、さらにホワイト及び彼の仲間によってなされた調査研究を通して検討してみる。<sup>(4)</sup>

ホワイト (Wiriam F. White) と彼の仲間は、作業服を着て一般の従業員とともに働き、従業員を観察した。そして奨励給制度が導入されることによって現実には従業員の間になにが起こるかを観察したのである。

ホワイトによれば、金銭的な誘因は時には仕事への誘因となり、生産を刺激するもののようであった。だが、時にはそれはほとんど何の効果ももたらさなかったことを観察している。<sup>(5)</sup>では何故このような違いが生ずるのであろうか。それはまず、金銭のもつ刺激というものが、金銭とはほとんど無関係か、あるいはまったく縁のない他の欲求とすぐ混同し、金銭自体のもつ究極の効果をつきとめることがきわめて困難であるという点にある。したがってこのことは、従業員が働くための動機として単に金銭のみを考えているのではないということを意味するものであるともいえる。従

業員は、単に経済的に利益か不利益かという面だけで金銭を考えないのである。もしも従業員が、単に金銭的な誘因にのみ関心を示すという仮説が正しいのであれば、研究者は、従業員相互の依存関係については何ら考察を行なう必要はなかったであろう。

ところが実際には、従業員を観察すれば、彼等がただ経済的な誘因にのみ関心を払っているのではないことが知られる。工場の従業員が、金銭以外に一番関心を示すものの一つに、その従業員が属するグループがあることは、その後の研究によって明らかにされている。この問題は次節でとりあげる。いずれにせよ、従業員の関心が多義にわたってきていることは、今日一般に認められてきている。

どのような職業においても、金銭的刺激に対して直接的かつ積極的に応じる人々が存在し、反応を予見できる人々がいることも事実である。その割合を正確に測定することは困難であるが、ホワイトの研究によれば、グループの圧力を無視し、奨励給制度に応じてできるかぎりの生産をあげているのは、アメリカの工場従業員のおよそ10%であるという。つまり金銭的な誘因に応じて行動すると考えられるのが約10%程度であり、その他においては金銭的な誘因が直接的な効果をもたらさないのである。従業員は、ただ単なる経済的誘因に対して不満を感じ、ある者はそれらに積極的に反抗し、またサボタージュを行ない、またある者は消極的な労働態度をとり非生産的となることが事実として観察されている。

以上のように、ホワイトの研究からも経済人の仮説の誤りは指摘されるのである。だが、くり返し主張することにもなるが、次の点は注意しておかねばならない。すなわち、すべての従業員が必ずしも賃金の増加だけを求めて行動するのではないと結論しながらも、その事はすぐ企業のすべての従業員が、経済的報酬に関心を示さないということを意味するものではないということである。金銭は従業員にとってはやはり1つの重要な動機

づけ要因であることにはかわりがなく、これが今日においても動機づけの  
1つの重要な要因として研究されている所以でもある。<sup>(6)</sup>したがってわれわれ  
としても金銭の動機要因としての役割について、さらに十分な研究が必要  
である（これは別の機会にゆずりたい）。

## (2) 生産制限による対応

経済人の仮説の誤りが、従業員のすべてが刺激給制を好んではいない、  
あるいは金銭的誘因にのみ反応しないということによって証明された。そ  
こで次には、同じ問題を、刺激給制度が施行されている企業において、従  
業員の間で自発的に生産制限がなされているという観点から検討すること  
にする。

まず歴史的にみて、19世紀後半より20世紀の初頭にかけてアメリカでは組  
織的な怠業が多くみられている。そしてその理由は、第1には、かりにい  
っしょうけんめい働いても、それにみあう報酬が与えられず、むしろ逆に  
それだけの仕事が行なえるという事実を作りあげることによって、  
労働強化が強いられるのではないかという不安が従業員の間にあったから  
である。第2には、いっしょうけんめい働くことによって仕事が早く完成  
し、したがって仕事の量が減少し、それだけ従業員が不要となり、多くの  
失業者を出すと考えられたからである。さてそこで、この組織的怠業に関  
する2つの理由が、経済人の仮説の誤りを証明するものであるといえるで  
あろうか。結論は、「必ずしもそうとはいえない」ということになる。う  
すなわち、従業員の怠業の原因が、上で述べるように、労働強化、失業へ  
の不安ということであるならば、従業員が組織的に怠業を行なったりして  
の自主的生産制限という事実は、経済人の仮説を否定することにはならな  
いのである。なぜなら、もしも、こういった労働強化、失業への不安とい  
う要因が取り払われるという保障が存在するならば、従業員が組織的怠業

を行なわないで経済的誘因に応じて合理的に行動するであろうという推定が可能だからである。

ところが以上のような推定にもかかわらず、やはり、経済人の仮説の妥当性には疑問が残ることを主張せねばならない。それは次の理由によるものである。

テイラーはその著「工場管理」(Shop Management, 1903) ; 「科学的管理の原理」(Principles of Scientific Management, 1811)あるいはアメリカ機械技師協会(American Society of Mechanical Engineers)において発表した諸論文において、有名な科学的管理を明らかにし、その実践と啓蒙に努力した。その影響は強く、今日にも及んでいる。しかもその原理のいくつかは、半世紀立った今日においてもその有効性を保っている<sup>(7)</sup>。

ところで、この科学的管理法は、そもそもが従業員の組織的な怠業を解決するという出発点をもっていた。

テイラーは、従業員には①生れつき本能的な自然的怠業(natural soldiering)と呼ばれるものと、②他人との関係から生れた組織的怠業(systematic soldiering)<sup>(8)</sup>の2つがあるとして、この怠業をいかにして修正せしめるかを考えた。その場合、彼は「従業員は特別な報酬がなければ特別にいっしょうけんめい働こうなどとはしない<sup>(9)</sup>」ものであると考え、従業員には報酬つまり金銭的な誘因によってのみ、いっしょうけんめい働かせることができると考えた<sup>(10)</sup>。そのために動作研究、時間研究を行ない「科学的に<sup>(11)</sup>」作業標準を決定し、出来高払制を採用したのである。その場合、先の意味での労働強化、あるいは失業の不安を取り除いたことは当然である。ところが、このような「科学的に」決められた賃率設定の後においても、やはり従業員の間には自発的生産制限の存在は観察されたのである<sup>(12)</sup>。つまり、テイラーの科学的管理法においても、また、先にみたホワイトの調査研究においても明らかなように、より一層の経済的報酬が期待できる

条件が与えられるにもかかわらず、従業員は必ずしもその条件を受け入れようとはしなかった。あるいはまた、その条件の中で、生産制限といったむしろ高い経済的報酬の機会を放棄する行動をとることがみられたのである。

以上のようなことから、生産制限という従業員の行動によって、合理的経済人の仮説を否定することができるのである。

ところで、こういった組織的怠業という従業員の行動は、伝統的な仮説としてあげた「従業員は生来怠惰である」という仮説の証明となるのではないかという意見が出る可能性をもっている。つまり、労働強化、失業への不安という要因が取り除かれるという環境条件の好転の後においても、怠業あるいは自主的生産制限が解消されなかった現実には、「生来怠惰である」という仮説の実際の裏づけを示すという可能性なのである。ところが、この自主的生産制限という事実の背後には、別の重要な要因が作用していることが、後の実証研究によって明らかにされている。具体的にいえば、企業内の従業員は、それぞれが個々ばらばらではなく、彼等は相互に依存関係を保ち、インフォーマルなグループ形態を作りあげていることが明らかにされるようになった。そして、彼等のインフォーマルグループ内ではグループノルム (group norms) と呼ばれるグループメンバーの行動基準が成立している。しかもこのグループノルムは、しばしばフォーマルな組織のノルムを越えた力を発揮するものなのである。したがって、このグループのノルムが生産制限を要請するものであるならば、グループメンバーである従業員は、このノルムに従うことになるのである。

以上のように、経済的報酬の最大化を第1義とせず、また自主的生産制限にみられる生産への非協力という従業員行動を説明するメカニズムは、伝統的理論において設定された経済人の仮説に、重大な疑問を投ずることになることをわれわれは理解できるのである。

さらに視点をかえ、20世紀初頭からの産業社会の発展という面において考察するならば、企業における仕事自体、あるいは企業組織自体が複雑になり、それにつれ、組織には環境の変化に対処するため判断する能力、創造する能力が要請される。そこにはまた、従業員の忠誠心が求められるようになる。このことは当然、ただ単に人間は生来怠惰であり、経済的報酬にのみ関心を示すという考えを根底からくつがえす原動力ともなる。組織が従業員にもっと多くを期待し、従業員もまた組織に対して受動的ではなく、積極的に働きかけるものであるという新たな認識が必要となってくるのである。そこでこのことから、人間に関する仮説に再吟味の手が加えられねばならなくなる。

組織が複雑になればなるほど、そして組織が人間個人の能力に一層多くを期待するようになればなるほど、従業員に関する従来の仮説は大幅な修正をせまられるのである。

社会心理学者や、産業社会学者達は、何が組織の参加者の実際の動機や行動のパターンであるのかを注意深く研究し始めた。その1つの例がホーソン工場における一連の研究であるといえる。このような一連の研究を通して、労働者が多くの動機ないしは欲求をもち、期待をもつことが明らかにされていった。そしてこれらの問題は、合理的な経済人の仮説では説明され得ないものなのである。ここに合理的な経済人モデルに代わる新たな仮説が必要となるのである。一般的にはこれを社会人 (social man) の仮説と呼んでいる。次にこれをとりあげることにする。

注 (1) ここに述べるものは、多くの研究者によって述べられているものの中から、一般的に考えられているものをとりあげている。こういった見解の一部あるいは全部が主として次の中にみられる。

F. W. Taylor, *Shopmanagement*, Harper, New York, 1911, p. 30.

D. M. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960, pp. 33-43. (高橋達男訳, 「企業の人間的側面」産業能率短大)

E. H. Schein, *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, New York, 1965, p. 48. (松井賚夫訳, 「組織心理学」, 岩波書店)

また、三戸公教授は「経済人の仮説は、経済学が科学として成り立つための基本的条件であり」「社会科学のすべての前提的な人間像であった。」と述べておられる。三戸公稿, 「人間, その行動——バーナード理論の基礎——」立教経済学研究 第26巻第4号1~2頁。

- (2) M. S. Viteles, *Motivation and Morale in Industry*, W. W. Norton & Company, New York, 1953, p. 47.

占部都美「現代企業の人間問題, 白桃書房」昭42, 49頁。

- (3) *Ibid.*, p. 49. 占部都美, 前掲書, 51頁。

- (4) W. F. White, *Money and Motivation*, Harper, New York, 1955.

- (5) *Ibid.*, p. 1.

- (6) 例えば次のような研究がある。E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1971.

- (7) 例えば、テイラーが主張する「科学的管理の原理」の中に、「管理者と労働者との間の親密な協働」という原則がある。これは彼の主張する理論の1つの中心的理念でもあるが、これなどは、今日の組織論においても大いに論じられているものである。

- (8) F. W. Taylor, *op. cit.*, p. 30.

- (9) *Ibid.*, p. 43.

- (10) 勿論彼は、金銭以外に、地位、労働時間の短縮等が従業員の欲求であることを認めている。さらに、労働者のための福利厚生施設が大切であるということも述べている。だがしかし、それはすべて給料という経済的誘因に比べれば些細なことであり、重要なことがらではない。テイラーは、この福利厚生施設について次のように述べている。「だがそれら(福利施設—引用者注)は明らかに第2次的なものである。管理者が経営のもっと重要で、根本的な問題をおろそかにしてこの問題に関心をもってはならない。これらはみな重要ではあるが、しかし、福利施設は作業及び賃金という大問題が労使双方の満足になるように解決された後のみ、とりあげられるべきものである」と。F. W. Taylor, *op. cit.*, p. 190, pp. 199-200.

- (11) ティラーが使用する「科学的」という言葉の意味は、「経験律」(rule-of-thumb)に代わる明確な諸法則、諸規律に基づくということである。



### Ⅲ 初期の人間関係論における仮説

#### Ⅲ—1. 社会人の仮説

シカゴにあるウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場での1927年から1939年にいたる一連の実験については、今日あまりにも広く知られている。この一連の実験を契機として一般に人間関係論 (Human Relations) として呼ばれる新しい理論が構築されることになる。そしてその主役は、エルトン・メイヨー (Elton Mayo) やレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger), ディクソン (William Dickson) であった。なお、この時代における人間関係論を初期の人間関係論と呼び、その10数年後に、いわゆる行動科学といわれる分野で展開される人間に関する研究とは区別するものである。事実、今日、人間関係論 (Human Relations) という同じ名称のもとで発表されている多くの研究は、メイヨー、レスリスバーガー等の研究を基礎としながらも、行動科学の成果をとり入れ、内容はかなり異なったものとなっているのである。<sup>(1)</sup> こういった意味で、本稿における問題を初期の人間関係論という名称のもとに論じていく。

さて、初期の人間関係論から得られた社会人の仮説は、一般に次のように<sup>(2)</sup> いわれる。

- ① 人間は基本的には社会的欲求によって動機づけられ、仲間との関係を通して基本的な一体感をもつ。
- ② 従業員は、管理者が与える経済的刺激や統制よりも、仲間グループの社会的な力に反応する。
- ③ 従業員は、監理者が部下の社会的欲求や「受け入れられたい」という欲求を充足してくれる程度に応じて管理者に反応する。

以上のように、社会人の仮説は、それまでの伝統的な仮説を大幅に修正している。その主たる特徴は、従業員は、仲間集団との一体感を最も熱望

し、重要視しているということである。そして、初期の人間関係論の主張する理論は、「従業員は自分の生活の空虚さを満たそうとして、インフォーマルなグループへ群がりつどう傾向がある。また、この空虚さが生まれるのは、近代の会社が協力とか、僚友関係を求める人間の基本的な欲求を無視しているからである<sup>(3)</sup>」とするものである。つまり、社会人の仮説に従えば、企業組織の従業員は、経済的報酬の最大化のみを求めて行動するのではない。それよりもむしろ、仕事仲間のグループに所属し、仲間との一体感を得ることによって心理的満足を獲得しようとするものである。こういった社会人の仮説は、1927年から始まったメイヨー等の一連の研究、及びその後の多くの研究者によってなされた諸研究によって明らかにされたものである。勿論、実験者達は、最初からこのような新しい仮説を設定し、研究を開始したのではない。当初は、従業員の生理学的な側面にのみ注目したのである。すなわち、従業員を生理学的にとらえて実験を開始したのであった。つまり、物理的作業条件と疲労との関係、それに伴う生産性の問題、このような一連の関係を知ることがそもそもの出発であったのである。なおわれわれがここで論じようとするのは、ホーソン工場の実験の具体的な内容ではなく、そこから生れた従業員に関する仮説である。<sup>(4)</sup>したがって実験についての詳しい内容は省略する。

ホーソン工場での実験は、被実験者グループが行なう仕事を通してそこに現われる彼等の行動を観察するものであった。したがって、そこから発現した人間に関する仮説は、当然、他人とのつながりをもつグループ、組織等の中でみられるものである。これは、われわれが決して孤立して生活することができず、常に環境に働きかけ、また環境から影響を受けて生活するものであるという事実から、人間の心理学的な側面もその中で形成されることは必然であることを示すものである。したがって、従業員の生産性は賃金その他の作業条件によって直接に影響されるというより、従業員が

参加する職場のインフォーマルグループにおける心理的安定感や所属感によって直接的に影響を受けるものであるといえるのである。

以上のように、初期の人間関係論における社会人の仮説は、いわばア・プリオリな形で与えられた経済人の仮説に代わり、実証研究に基づいて設定された記述論的仮説であることに重大な意義を求めねばならないであろう。すなわち、伝統的理論の中で示される仮説が、いろいろな状況におかれた人間を観察した結果として設定されたとはいえ、厳密な実証研究から得られたものではない。それはただ、観念して、頭の中で作り上げられたものといってさしつかえないであろう。これに対して社会人の仮説は、実証的研究という過程の中から生まれたものなのである。

### Ⅲ—2. 仮説の検証と問題点

#### (1) 仮説の妥当性

ここでとりあげた社会人の仮説は、すでに述べたように、実際の調査研究の中から生れた記述論的な仮説である。したがってすでにそこには実証的研究という科学性を含んでいる点が指摘されねばならない。だがその後においても、多くの研究者がこの仮説の妥当性に関して検討を行なっている。そのうちの2, 3をとりあげてみることにする。

ザレスニック (A. Zalesnik) とその協力者は、中規模の製造企業における50人の従業員からなるある部門について次のような結果を得た。<sup>(5)</sup>①従業員の生産性と満足は、彼等に支払われる給料や仕事上の地位とは無関係なものであり、その代り、そのグループのメンバーであるということに主として関係していた。②グループメンバーは、往往にして生産性に関するグループのノルムによって満足させられ、また、そのノルムに従う傾向があった。③グループから逸脱するとか、孤立するということは、満足度が低い原因となり、またグループのノルムを犯すことでもあった。④グルー

ブの一員になりたいと願っているものが、そのグループから逸脱している場合には、そのことがそのグループのノルムよりも低い生産性をもたらすようであった。

次にシーショアー (S. E. Seashore) は、ある重機械製造企業において、グループの結束力とその生産性との関係について研究報告を行なっている。<sup>(6)</sup>

彼の研究報告によれば、従業員はそれぞれが所属するインフォーマルグループを形成し、その中で強力な結束力をもっている。そしてもしもグループのメンバーが経営者に対して強い信頼感をもっているならば、そのグループの強い結束力は、生産性向上のために良結果をもたらす。ところが逆に、もしもグループのメンバーが経営者に対して弱い信頼感しかもっていない場合には、その強いグループの結束力は、低い生産性しかもたらさない結果となるのである。また、グループメンバー間の相互の結束力の強弱は、メンバー自身の精神的安定の強弱とも相関関係を示すことが明らかにされたのである。

## (2) 仮説の問題点

### (i) 経済的欲求無視の行き過ぎ

社会人の仮説は、それまでの経済人の仮説の否定を含んでいる。すなわち、人間はただ経済的な誘因によってのみ動機づけられるという仮説を否定したのである。

従業員がただ単に経済的欲求のみを追求するという仮説が、実際の企業内において支持されるという根拠は見当らない。だがしかし、このように経済的な欲求を追求することが皆無であるという事実も見当らないことに注意せねばならない。むしろ、企業が財の生産あるいはサービスの提供によって経済的利得を獲得し、人間が貨幣経済の中に生活していくという現

在の経済制度の中にあつては、経済的欲求もやはり従業員の仕事への1つの動機づけであると考えられるのである。したがって、経済的欲求の追求を無視したり、軽視したりすることは、実際の従業員の行動を正しく理解することにはならない。

近代管理学における代表的学者といわれるマーチとサイモンも、その共著において次のように述べている。「経済的刺激に対して1つの重要な地位を与えない人間のモデルは、大部分の人間にとって不十分なモデルである<sup>(7)</sup>」と。

このように、経済的欲求を唯一の従業員の欲求であるとする経済人の仮説も誤りであるが、逆にそれを全く無視したり軽視することも、やはり正しくないとせねばならない。

## (ii) 社会人の仮説の強調

人間関係論は、経済人の仮説を否定し、それに代って社会人の仮説を打ち立てた。それは企業の中につくられたインフォーマルなグループによって各個人の心理的態度が規制され、各個人はそのグループへの所属感を強く求めるというものである。したがってここで立てられる社会人の仮説においては、人間の欲求は基本的には他人との関係を通して社会的に決められるとする。すなわち、従業員は彼が所属する集団、組織といった社会的な枠の中で、自己の欲求が作られ、そのために行動すると考えられるのである。だが果して人間はいつの場合においても、社会的規範に基づいて行動するのであろうか。確かにわれわれは、われわれの所属する社会の規範というものに常に規制されている。したがってその社会的規範によって規律的影響を受け、われわれの行動の方向も規定される。そこで、その社会的規範の中で欲求をみつけ、そこから満足を得ようとすることも当然であらう。しかし、このような社会人の仮説を強調するあまり、われわれは各

個人のもつそれぞれの欲求を等閑視してしまうことを反省せねばならない。人間はグループあるいは組織等に入る前に1個の人間であり、また、グループあるいは組織等に入った後もやはり1個の人間である。したがって、従業員が企業の中で何を求めるかを考察する場合には、まず従業員個人の欲求について十分な研究を行なうことが基本的な要件であるといえる。この点、初期の人間関係論は社会人の仮説を強調するあまり、従業員個人の欲求システムに対して十分な考察が加えられなかったのである。この欲求システムに対して関心が払われなかった点は、先の経済人の仮説の場合と同様である。

以上のように、理論的にも社会人の仮説の中にはいくつかの問題点が指摘されるのであるが、実際上にもまた、この仮説には問題が指摘されることになるのである。すなわち、初期の人間関係論に基づく企業の従業員対策は、これまでに述べてきた社会人の仮説に基づく理論的基礎の上になされている。つまり、実践的には従業員のグループへの所属感及び一体感を満足させることによって、生産性を高めることができるというものであった。そこで、従業員に企業や職場への所属感を与えるため、例えば職場会議、社内報の発行、厚生施設の充実等がなされたのである。そして、それらの方針は、それなりに目的を達成することができたといっていよいであろう。

ところが社会人の仮説に立脚した人間関係政策も、企業の従業員のための万能的処方箋を提供するものではなかった。職場会議、社内報の発行、厚生施設の充実にはそれなりに意義は存在したが、それらが生産性向上という企業目的には必ずしも予定された効果を持続してあげることができなかったのである。その原因はいったいどこにあるのであろう。種々の原因のうち、われわれは主たるそれを次の点にもとめることができるであろう。

まず第1は、従業員がグループのメンバーとして所属感及び一体感を強く求めようとするそのグループの内に、グループ自体が設定する生産制限についてのノルムが存在することが実証研究の中で明らかにされたことである。このように、インフォーマルなグループが、フォーマルな組織構造とは無関係に存在し、しかもそのインフォーマルグループの中に、フォーマル組織が設定する行動基準と矛盾したり対立したりする行動基準が存在する限り、人間関係論的従業員政策には限界があるといわねばならない。

第2は従業員のもつ欲求の問題である。人間が数多くの欲求をもつということは、心理学の分野において古くから研究されてきている。そして欲求は環境とのかかわりあいにおいて目的あるいは目標として設定され、個人の行動として現われる。その1つが経済的欲求であり、グループへの所属の欲求である。ところが心理学で明らかにされた欲求は、単に経済的欲求、所属の欲求のみではなく、社会的な地位、名声を求める欲求、自己能力をふるに発揮し自己を高める自己実現の欲求等が存在する。

このように、それぞれの人間には種々の欲求からなる欲求のシステムというものが内在し、その中のいずれかが時とともに、あるいは人間の成長の過程の中で発現するものであると考えられる。したがって、社会人の仮説が主張するように、ただ単に他人との依存関係という点のみに焦点を合わせることは、人間の心理学的側面の1つの問題の解明ではあるが、従業員の心理的メカニズムを十分に考察していることにはなっていない。

ところが、その後の多くの研究によれば、先にも述べたように、従業員個人の欲求は多元的なシステムをなし、しかもそういった欲求を、組織という個人にとっての環境の中で、あるいは仕事を通して充足させようとする場合、これまでにみてきたよりもはるかに複雑な問題が現実問題として生じていることが明らかにされてきているのである。したがって、経営方針としての従業員対策には、従業員自身の行動を実際的に解明し、しかも

そのためには、従業員の心理的メカニズムの解明にまで及ばねばならないという考えが広く行き渡るようになってきている。このようなことから、社会人の仮説は、新たな修正を必要とされることになるのである。

注 (1) 例えば次のようなものがあげられる。

Fred J. Carvell, *Human Relations in Business*, Macmillan, New York, 1970.

James L. Latham, *Human Relations in Business*, Merrill Books, Columbus, 1964.

(2) Schein, *op. cit.*, p. 51.

(3) Saul W. Gellerman, *Motivation and Productivity*, A. M. A., New York, 1963, p. 19.

(4) 実験の内容については次を参照。

Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York, 1933.

(村本栄一訳「産業文明における人間問題」昭42. 日本能率協会)

(5) A. Zalesnik, C. R. Christensen, and F. J. Roethlisberger, *The Motivation, Productivity, and satisfaction of Workers : a Prediction study*, Boston : Div. of Research, Harvard Business School, 1958.

(6) Stanley Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, Ann Arbor : Survey Research Center, Univ. of Michigan, 1954.

(7) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958, p. 61.

#### Ⅳ む す び に

企業の活動とは究極的には人間の活動であるとした場合、それではこの人間は、どういった行動基準をもって行動しているのであろうか。まったく無定見、非論理的なものではないことは常識的にも推測できるところである。そういった一般に常識として推論される企業人の行動に関して、われわれは理論的なフレーム・ワークを与えようとするものである。ただ、



このように企業人という場合、いわゆる経営者あるいは管理者と呼ばれる人々や、監督者、それに一般の従業員といった区別が可能である。こういった区分の中でわれわれは特に一般の従業員といわれる人々に焦点を当て彼等の行動についての理論的フレーム・ワークを検討するものである。

ところで、北野利信教授も指摘されるように、伝統的な組織論の支柱は組織を機械的機構としてみることであった。<sup>(1)</sup> テイラーに代表される科学的管理が、動作研究、時間研究を通じて、一般従業員の行動を測定し、客観化し、数量化したのはまさにこの機械的機構としての具体化であるといえる。このように、組織をもっぱら機械的機構とみる中においては、そこに働く従業員の心理的要因が捨象され、ただ単に生理学的な要因によってのみ考察され、とり扱われたことはいうまでもない。つまり機械的機構における人間は、生理学的観点からのみ考察されるのである。そこでわれわれは、そういった中から、一般的に共通すると思われる従業員に関する仮説をとりあげ、検討を加えた。それが合理的な経済人の仮説である。

だが、こういった機械的組織観は当時からすでに徐々に、あるいは他の研究者によって変えられつつあった。例えばフォレット (Mary Parker Follett) は、すでに20世紀初頭において、組織は、個人の動機と欲求を認識せねばならないと説いており、また、シエルドン (Oliver Sheldon) は、企業は機械や技術的プロセスの集団ではなく、人間が主体をなす実体であると述べているのである。<sup>(2)</sup> <sup>(3)</sup> こういった中で、伝統的な仮説を修正し、新しい仮説をうち立て、広く、大きくその影響を及ぼしたのは、ホーソン工場での実際研究から理論展開された初期の人間関係論であった。初期の人間関係論は、それまでの合理的経済人の仮説の誤りを指摘し、グループにおける成員としての従業員行動を説明する理論的フレーム・ワークを提供する貢献をなしている。ところがこの後、実際的な実験方法の進歩、心理学社会学等の諸成果の援用等、研究の内容が深まるにつれ、初期の人間関係

論において打ち出された仮説にも修正されるべき問題点が指摘されるようになり、さらにまた、新たな研究業績が世に出ることとなったのである。そこでわれわれは、今回は、こういったものを検討することにした。むしろ、最初にもふれたように、現代企業における一般従業員の心理的側面を明らかにし、彼等の行動についての理論的フレーム・ワークを確立することが、われわれの目的である。そのためにも、本稿で論じた問題はその前段階として十分理解しておかねばならないであろう。

注 (1) 北野利信, 「アメリカ経営学の新潮流」, 評論社, 昭 38, 6 頁。

(2) Henry C. Metcalf and L. Urwjk ed., *Dynamic Administration — The Collected Papers of Mary Parker Follet*.

(米田清貴, 三戸公訳, 「組織行動の原理」, 東来社, 昭 47)

(3) Oliver Sheldon, *The Philosophy of Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York, 1923, pp. 27-30.