

## 2つのアプローチを要請する人間関係論的経営管理 —制度とその運用の間の齟齬—

杵淵 友子

### 【問題意識】

本稿の目的は、まず基本枠組として、働く人の労働生活の質の向上には何が必要かを探索することにあるが、今回は筆者の論考（2017年）<sup>1</sup>の続編である。現代に生きる人間の幸福を本稿では、まず個人に仕事があってそれで食べていけること、そしてその働く職場が当人に安寧をもたらすものであることとしている。別言すると、所属関係の安定性とその内部の快適性、すなわち労働者の生活の質が確保のことである。

労働者の生活の質を確保するための基本は、職場の労働条件などの全社的経営管理制度の開発であり、それと表裏一体の、各部署における当該管理制度の確実かつ適切な制度運用であるが、後者の可否は良好な人間関係とくに支配／被支配のフォーマルの人間関係の循環の中で決まると思われる。それは経営側の責任であり、リーダーシップの問題といえる。リーダーシップ論にも多々あるが、役割行動としてのリーダーシップ論において多次元論がほぼ共通して示したことは、効果的なリーダーシップは業績重視と人間関係重視の2次元での充実でかなうということであった<sup>2</sup>。ここで「効果的」とは、生産性とモラルの2つにおいて高く評価される集団へとリードすることをいう。生産性とモラルと言えば、ホーソン実験の1つの知見であるホーソン効果が想起されるが、人間関係論もホーソン実験に端を発していることは周知のとおりである。本稿が目にしたのは、多元論的リーダーシップ論が示唆したのは業績と人間関係の志向は別の次元であるという所論である。すなわち、ある集団を高生産性と高モラルを兼ね備えた集団に導くには、2つの異なる次元のアプローチを要するという結論である。しかしながら職場とは本来的に職務達成を目的として形成された組織であるため、人間関係志向の次元が業績志向の次元へと吸収される力がつねに働く場でもある。この力が非常に強力であるため、直角で交差し交わることないはずの2次元であるところを、人間関係志向の次元が一方の次元に接近し始め、やがて限りなく1次元に近づいてしまいがちである。すなわち別次元のアプローチが要請されていたところを、1つのアプローチで接近していることにを改めて注意を向けるべきではないだろうか。このことこそがホーソン実験以降、その知見を取り入れた経営管理方策が定着していない理由ではないだろうか。学説史上では、業績や生産性の向上はテイラーに始まる科学的管理法が担い、その後ホーソン実験の知見を契機とした人間関係論が遅れ

て誕生し、これで理想の職場（高生産性・高モラル）の両輪がそろったといえるころであった。しかしその両輪は、単なる2つではなく、全くの別物のアプローチを要請する2つだったのである。

ということで本稿の行論は、改めてホーソン実験を再検討するところから始める。加えてホーソン実験の50年後に開催されたシンポジウムでの報告を始め、その他の関連論考も考察する。シンポジウムでの報告及びその他の論考では、ホーソン実験の知見がホーソン実験後かなりの時間が経過したにもかかわらず経営管理方策の発展がなおいまだしであること、したがって産業界で十分に実践もされていないという事実に対し、その理由が検討された。同シンポジウムからさらに40年を経た現在においても状況が変わっていないため、その疑問はいまだオープンであり、本稿も1つの考察を試みたい。

経営管理論もテイラー（Taylor, F. W.）の時代から他の学問分野とくに経済学に倣って科学的思考法の影響のもと、「科学的」であろうと、法則性の模索、再現性の確保を旨として進展してきた。高生産性と高モラルを有した集団を目指すために、手段として経営管理制度を「科学的」に追求することは筋が通るかもしれないが、別次元であるはずの現場の人間関係を志向する際にも同様に「科学的」であろうとすれば、失敗が運命づけられていたのである。なぜなら生身の人間同士の関係はつねに変化のなかにあり、それは一回性、状況依存性を特徴とするため、法則性や再現性とは最も遠いところにあるからである。かような現場で人間関係を良好にするのにふさわしいアプローチはどうしたら見いだせるのだろうか。このテーマは本稿のテーマでもあり経営学の前提となる人間観の再確認にも通ずるものである。

ところで、各部署とは現場とも臨床とも言い換えられるが、臨床での人間関係の扱いにおいては心理療法の技術に一日の長があると認めることに異論はないと思う。折しも2018年9月に第1回公認心理師試験（心理学領域の国家資格）が実施される運びとなったところであり、心理療法の知見がいよいよ産業・労働分野の現場のニーズに応えられると認知された第一歩といえる。我が国でも早くから多くの職場において、心理相談を含めたカウンセリング活動が労務管理に取り入れられてきているところであるが、それはいわば生産活動という戦場での傷病者の治療という位置づけになりがちだったのではないか。先述の通り、良好な人間関係は、産業現場の両輪である。有事における不運なケースの手当をするという例外的発想ではなく、平時においても管理者はつねに、そしてより積極的に良好な人間関係構築に注力すべきである。ここでまた「科学的」に手順や法則から成るマニュアルなどを準備しようものなら、一回性を旨とする人間関係に対しては失敗に終わる。かといって無策でいるわけにはいかず、全社的にも対応策が必要である。本稿では、職場の事例ではないものの、多様な状況においてカウンセリングで実績のある心理療法家村瀬嘉代子氏が到達した知見から学ぼうと思う。

## 【ホーソン実験とその後】

### (1) ホーソン実験

まずは改めて人間関係論誕生の契機となったと言われる米国の一工場で行われたホーソン実験の詳細とその後の研究を、大橋と竹村の徹底研究『ホーソン実験の研究 — 人間尊重的経営の源流を探る』（2008）に依拠して確認しておく<sup>3</sup>。目的は、ホーソン実験の正確な理解にあるのだが、というのも「わが国では・・・ホーソン実験がそもそもどのようなものであったかについて・・・、圧倒的に多くのものがいわゆる教科書の説明にとどまるもので、通俗の説明をそのまま受け入れてきたと思われるレベルのものである」からである（同書はしがき p.3）。大橋と竹村は同書で、ホーソン実験の実施にあたって実験全体を一貫する統一的意図や理論的スキームはなかったことを明らかにした。すなわち、ホーソン実験とは、1920年代前半から1930年代後半にかけてシカゴはホーソンのウエスタン・エレクトリック社ホーソン工場で行われた6種の実験あるいは調査であるが、その扱いについて相違する3つの主体が実験前後に異なる考え方をもっていたという。

第1は、ウエスタン・エレクトリック社の関係者の考え方で、第1次継電器組立作業実験の遂行に主力をおいていたもの、

第2は、メイヨー（Mayo, G. E.）レスリスバーガー（Roethlisberger, F. J.）らの考え方で、主として面接実験の扱いで取り入れたもので、人間関係論理論の形成を目標としていたもの、

第3は、ワーナー（Warner, W. L.）、ディクソン（Dickson, W. J.）の考え方で、主としてバンク巻き線作業観察実験で採用されたもの、である。

実験が試行錯誤的に展開したことを考慮に入れても、実験全体を貫く統合的の主体や方針の不在という事実はわれわれのホーソン実験に対する一般的理解がすでに不完全なものであることを示すものである。

ホーソン実験が行われたのは、アメリカ電話電信会社の設備供給子会社の、電話機通信機メーカーであるウエスタン・エレクトリック社ホーソン工場で、以下の6種の実験ないし調査が実施された。なお、この期間中である1929年10月24日に米国に大恐慌が勃発したことを付記しておく。

#### ①証明実験（1924年11月24日～1927年4月30日）

目的は、照明と能率の相関の解明である。

#### ②第1次継電器組立作業実験（1927年4月25日～1933年2月8日）（ただし終了日については他説あり）

目的は、当初は疲労と能率の相関の究明であったが、途中から作業条件と作業量の相関調査になった。

③第2次継電器組立作業実験（1928年8月27日～1928年9月29日の基準期間、1928年11月26日～1929年1月26日の実験期間、1929年1月28日～1929年3月16日の元の通常条件への復帰観察期間）

目的は賃金制度と作業量との相関の調査である。

④雲母剥ぎ作業実験（1928年8月27日～1928年10月20日の基準期間、1928年10月22日～1930年9月13日の実験期間）

目的は、就業時間と作業量との相関調査である。

⑤従業員面接調査（1928年9月～1931年）

当初の目的は、監督者訓練のための基礎的データ収集にあったが、実際には作業・労働の状況や労働条件など広範囲の聞き取りとなった。

⑥バンク巻き線作業観察実験（1931年6月22日～1931年11月12日の基準期間、1931年11月13日～1932年5月19日の実験期間）

目的は、⑤の面接調査の結果、作業量の制限行為が認められたため、従業員の相互関係を把握するために観察調査を行った。

教科書的理解のホーソン実験とは、②の第1次継電器組立作業実験、⑤の従業員面接調査、⑥のバンク巻き線作業観察実験の3つと、きっかけとなった①の証明実験を加えた4つの実験のことを指す。②⑤⑥はそれぞれ成果として順に、以下の点を浮き彫りした。

- a.ホーソン効果の発見、
- b.人間関係論の形成、
- c.インフォーマル集団の発見、

である。

当然ながら上記の3つの成果はそれぞれが独立的にあるのではなく、相互に深く関係していることが推量できる。因みに、本稿で職場の人間関係を論じるに当たり、良好な上下関係の実現の責任は、フォーマル集団・組織はもとよりインフォーマル集団・組織の人間関係までもマネジメント側にあるという立場である。両方を包含する範囲で労働生活の質が決定されるからである。

ホーソン効果とは一般に、「人間は組織のなかでも人間的社会的存在として扱われ、作業方法等で相談をうけたりすると、仕事にやりがいを感じ、休憩や照明等で作業条件が悪い場合でも、作業遂行につとめる」と理解されている（同書はしがき p.1）。言い換えると、人は人として関心をもたれて注目されるだけでもモラルが上がるということである。この事象はすでにホーソン実験を待たずとも、テイラーなども現場経験から、指摘しかつ実践していたことである。筆者もかつてテイラーの事例から、科学的管理法の実施に当たっては人間的微調整が加味され

ていたことを指摘した<sup>4</sup>。

先述のとおり、ホーソン効果発見の端緒となったのは、第1次継電器組立作業実験である。同実験は直前におこなわれた証明実験の結果から、いくつか解明したい点が浮上したためおこなわれたもので、作業条件を変化させてその効果を見ることが目的であった。すなわち休憩時間、軽食の有無、就業時間などの作業条件を変化させながら24期に及んで作業量との関連を調査した。被験者は、多少の出入りはあるが、女子従業員24名で、エスニシティはポーランド、イタリア、ドイツ等様々で、年齢は18歳から32歳、既婚も未婚もあり、最終学歴が小学校という者も多くいた。実験目的のなかに、作業条件と身体的条件の変化の解明もあったため、月1回の予定で医師による診断・チェックもおこなわれた。当初は被験者側に抵抗があったものの、医務室訪問を受け入れさせるための環境に腐心し、やがてその工夫は医務室でのクリスマスパーティや誕生日パーティの開催にまで進展したため、他の従業員の妬みを買うこともあった。医務室訪問のみならず作業条件の受容態度には被験者の間でばらつきがあった。作業条件の変更があるときは事前に伝達された。

実験開始から1年弱したところで作業量増加の原因を探るために⑤の従業員面接調査が計画され、ハーバード大学のメイヨーとマサチューセッツ工科大学(MIT)のターナー(Turner, C.E.)が招聘された。メイヨーらの関心は生理的状态と心理的状态の相互関係にあったが、一方ウエスタン・エレクトリック社の関係者は作業量増加を成功と考えるなど、両者の問題意識に相違があった。のちにレスリスバーガーは、第1次継電器組立作業実験12期目において休憩も軽食もない、当初の作業条件に戻したときに作業量の増加が認められたため、実験担当者は従業員の態度とセンチメントが決定的に重要であることを知ったと、記した(同書、p.37)<sup>5</sup>。ここに作業量増加の原因を心理的要因で分析処理しようとするレスリスバーガーらの偏向があったということは指摘できる。

面接調査の直接的きっかけはこうである。ちょうどこの頃ホーソン工場は大躍進の時を迎え、従業員が1927年から1929年にかけて21,929名から40,272名に増加したときであったため(ただしその後の大恐慌の影響から1933年には7,463名に激減した)、監督者の育成が急務となった。それには一般従業員の声を聞く必要があるという強い意見があり、面接調査が始められることになったのである。監督者から面接担当者5名を選び、進めたところ、実際に面接が始まると監督者のなかには従業員に対する態度をさっそく改める者などが出るなど、面接は好感をもって従業員に受け入れられた(同書、p.53)。これは、労働生活の質に向上があったと働く側が認識したと言って差し支えない状況で、本稿が関心を寄せるところである。面接方法は間接的面接方法がとられたが、さらに改善がされつつ終盤になって以下のような原則が定立された(同書、p.57から本稿で簡潔化した)。

①面接で述べられたことはその状況(context)において把握すること、

- ②相手が言いたいことだけでなく、話したくないことも聞き取ろうとすること、
  - ③以上の方法で把握できた精神的状況を指標として、当該個人の基準（reference）を把握すること、
  - ④その場合、その個人的基準をその社会的状況において把握するようにすること、
- である。

また、インタビュアーの心がけとしても、相手の言うことを辛抱強く友好的に聞くことなど、細かいとりきめがされたのであった。結局従業員面接は1930年末には大恐慌のため、20,126名になったところで中止となった。興味深いことに一般従業員の面接が進むなか、監督者から自分たちにも同じように面接を実施してほしいという要望があり、1931年5月に監督者全体の約2割の492名も面接調査を受けている。目的は監督方法改善の方策を見いだすため、その際のインタビュアーは社外の専門家であった。レスリスバーガー／ディクソンは、人間関係論形成の契機となったと同定したこの面接調査のことを、労働者を単なる機能的存在としてではなく、心理学的存在からやがて社会学的存在として見るようになった過程であったと報告している（同書、p.50）<sup>6</sup>。つぎに取り上げるバンク捲き線作業観察実験においても、コーネル大学のランズベルガー（Landsberger, H. A.）<sup>7</sup>は、これまで職場の労働者の言動についての報告は個人レベルのみのものはあったが、これらの実験報告は個人を集団的ないしは組織的な関係において把握した初めての試みとして高く評価した（同書、p.72）。経営現場のヒトが経営学史上初めて「社会人」として姿を現してきたところと言える。

以上の面接調査に加えて、本稿が目指すことがある。1936年から1955年までの20年の長きにわたってホーソン工場でおこなわれたカウンセリング活動のことである（同書、p.64）。これはホーソン実験の再開とも続編ともいえるのだが、従業員面接とバンク捲き線作業観察実験の延長線上に位置するものである。カウンセラーによる面接では、それまでのインタビュアーのそれとは異なり、受け身的に聞き取るだけでなく、積極的に話し助言もおこなわれた。

面接調査の過程で監督者側が面接を要望した事実、及びカウンセリングが20年も継続した事実から推測するに、ホーソン工場で行われた面接が予想外の効果をもたらしていたことは想像に難くない。本稿で心理療法家の臨床事例に関心を寄せる理由である。すなわち、面接調査は他のホーソン実験のような作業量の計測や現場の観測とは異なり、生身の人間同士の対面トークは、単なる言語的情報以上の情報交換、意識上の情報交換だけに終わらず同時に無意識のレベルの交換もあったからではないか。すなわち職場において言語化が困難な無意識下においても文脈（コンテキスト）の形成が果たされ、文脈がいわゆるロー・コンテキストからハイ・コンテキストへとさらに厚く変化したことが、現場で好意的に受け取られたからではないだろうか。所属する場がハイ・コンテキストになれば、相互信頼が増し人間関係上の摩擦が軽減するからである。すなわち労働生活の質の向上である。しかし残念ながら、その後の米国産業界に

においてカウンセリング活動がウェスタン・エレクトリック社以外の企業に普及することはなかった。その理由として、労働組合が公認されてきたことに加えて人間関係論的技能の習得が進んだこと、監督者の対人的能力が向上したことから、カウンセラーが不要になったからと挙げられている（同書、p.70）<sup>8</sup>。

バンク巻き線作業観察実験は大恐慌の影響下で始まったが、同実験に及ぼす大恐慌の影響についてはそれを軽視する論評、重視する論評の両方がある。被験者は14名の男子従業員で、年齢は20歳から40歳、国籍はアメリカ、アイルランド、ボヘミア、ドイツなど様々である。未婚も既婚もあり、最終学歴は小学校6年からカレッジ卒までいた。観察調査からインフォーマル集団の存在が明らかになり、そこには他の多くの作業現場で見られた組織的怠業あるいは作業量制限行為として見聞される現象が認められ、インフォーマル集団内部に成員コントロールのための行動基準が発見されたことはよく知られている（同書、p.91）<sup>9①</sup>。

このままだとインフォーマル集団が組織的怠業の促進機能として強調されてしまうが、レスリスバーガーらは従業員のセンチメントから見れば、怠業は集団の同調圧力によるもので、一部の従業員にとっては苦痛であったという解釈を示した（同書、p.96）<sup>10</sup>。また奥田（1982）は<sup>11</sup>、レスリスバーガーらが、第1次継電器組立作業実験とバンク巻き線作業観察実験とを対照させて、前者はインフォーマル組織が経営目的に対して調和的に作用したのに対し、後者は逆行的あるいは対抗的に作用していることを指摘し、センチメントにも正反両方向があるという認識をもっていたことを、指摘した。ということであれば、経営側の関心は、いかにしたら従業員のセンチメントを経営に沿うように促進させるかに向かうこととなり、人間関係論は揺籃期を迎えることになった。

## （2）ホーソン実験後の研究

冒頭で述べたとおりホーソン実験について異なる立場の3主体があったものの、その成果についての報告・広報は、主にメイヨーをはじめとするハーバード大学の関係者の手によって行われた。ランズベルガーによると、それらは総合的アプローチといいながら、たとえば大恐慌の影響は無視しているなど、分析が社会的枠組みのなかではなく、もっぱら心理学的枠組みのなか、すなわち個人的な発想のなかでおこなわれたという特色を有する報告となった（同書、p.148）。一般にホーソン実験のいわば公的な報告書と目されているのが、1939年10月に出版されたレスリスバーガー／ディクソンの書である<sup>12</sup>。そのほかにホワイトヘッド（Whitehead, T. N.）の限定的報告書やメイヨーらの分業的論文報告が多数あるが、いずれもハーバード大学

① 曰く（以下本稿で要約）、i. 多く働きすぎではいけない、ii. 働きが少なくてもいけない、iii. 仲間のことを上司に告げ口してはいけない、iv. 仲間に対し偉そうにしたり、横柄な態度をとったりしてはいけない、である。

関係者がほとんどであった。

本稿との関連では、1940年のギルソン (Gilson, M.B.)<sup>13</sup> の批判を取り上げておきたい (同書 p.105)。ギルソンは、レスリスバーガーらがホーソン実験で明らかになったこととして報告していることは、労務の現場においてはすでに知られてきたことで、とくに新しい知見ではないという。

確かに、先述した筆者の主張で引用したテイラーの著書にも、人間関係に配慮したマネジメント側の言動によって労働者たちのモラルが向上する方向に動くことは現場で確認されるという記述がある。しかし人間関係論的管理が現場ではすでに散見される事実があったとしても、経営管理論に意識的に取り上げられてはいなかったのは事実なので、経営学説史上に限って人間関係論の源流をホーソン実験に求めたとしても批判するには当たらないのではないだろうか。

労務現場での実践を言うなら、1974年に開催されたホーソン実験50周年シンポジウムにおいて、メニングガー (Menninger, W.W.)<sup>14</sup> は従業員の職務満足にはリーダーシップの役割が大きいことを指摘し、その点はレスリスバーガーらによってすでに指摘されていたにもかかわらず、管理者・監督者を鍛える方策・システムの発展・展開は、50年を経てもいまだ進歩がないと批判したのである (同書、p.135)。シンポジウムの「要約・総括」を担当したローシュ (Lorsh, J. W.)<sup>15</sup> は、50年たってもそれが十分実践されていない原因を、巨大技術設備の登場や、労働組合との関係がホーソン実験当時とは変化してきているという環境的要因、そしてそもそも経営者が人間観論の方策を管理上不適当としてきたという内在的要因に求めた。すなわち米国の経営者・管理者は本来的に上意下達の傾向が強く、テイラーリズムなどはそれと適合的だったため普及したが、一方人間関係論的管理論などは採用されにくいというのだ。同時にこれまで人間関係論の方策そのものが理論家によって提示されてこなかったことも指摘した (同書、p.139、p.141)。シンポジウムからさらに40年下った現在においても、ローシュの批判はいまだ生きていると言わざるをえない。

### 【ディスカッション】

本稿の目的は、端的に言えば、人間関係論的経営施策がいまだに困難な理由の探索である。まず始点に戻ってみると、なぜホーソン実験がおこなわれることになったのかであるが、テイラー理論の一層の導入が当初の目標であった。1920年代当時、ウェスタン・エレクトリック社は生産性の低下、モラルの減退に苦しんでいたため、それについて何らかの改善策を見出そうとしていた。実験後メイヨーらに職務満足が生産性向上に直接的関係があると主張され、人間関係論的アプローチの必要性が浮上した (同書、p.133)。すなわち、人間関係論とは、人間の多方向に向くセンチメントのうち、経営に調和的なセンチメントだけを昂進させる意図で始まったのである。のちの人間関係論的潮流のなかにあるものを見ると、心理とセンチメントの



厳密な定義は敢えてしないまま扱われているが、低次の痛み回避の欲求というセンチメントだけでなく、高次の欲求である自己実現欲求というセンチメントを視野に入れた施策が蓄積された。すなわち、参加的経営管理、職務拡大・職務充実の職務再設計、自立的作業集団、参加的リーダーシップ、スキャンロン・プラン等々である<sup>16</sup>。本稿が指摘したいのは、従業員の心理を「科学的」に操作して業績なり生産性なりを向上させようとするアプローチそのものに誤りはないのか、である。道義的ではなく、方法論として誤りはないのか。それこそが人間関係論が長年の時を経ても未だ不徹底になる根源なのではないか。

冒頭でも触れたが多元論的リーダーシップ論においては、一例を挙げれば三隅不二不のPM理論が明示したとおり、リーダーシップがM機能（Maintenance：集団維持機能）とP機能（Performance：業績向上機能）の両次元で高度に向上できた場合に、高生産性と高モラルが望めるとある。M機能は人間関係志向の謂いで、心理学的配慮の別名であると言って差し支えないだろう。繰り返すが、あくまでもP機能とM機能の別次元がそれぞれの志向で努力があったとき、業績と勤労意欲が高まるというものである。

本稿の主張点は、生産性とモラルの向上という目的に対し、P機能とM機能は別々のアプローチをとらねばならないところ、P機能の追求には効率を旨とする「科学的」アプローチが適合的かもしれないが、M機能追求にはそれとは別の、いわば「科学的」ではないアプローチをとるべきだった、である。すなわち、P・Mどちらの機能に対しても、法則性再現性を重視する「科学的」アプローチをとってきってしまった。たとえ生産性とモラルの向上という、経営調和的な目的に対しても、こと人間心理を扱うときには、そこは一旦離れて、別のアプローチで臨まなければならなかったのである。なぜと言って、心理は身体と共に生きているもので、一瞬たりとも変化を止めず、人は固有の傾向性をもちつつ多様性をもって一回性を生きているのである。法則性とは真逆の動きをしているところに、科学的にアプローチすれば、それは人間の心理に配慮しているのではなく操作していることになる、すなわちヒトを経営の道具にしていることになる。繰り返すが、上述の人間関係論的経営管理策は決して低次の心理を狙った表層的操作論ではなく、マズローの自己実現欲求という高次欲求に焦点を当てたいわば「人間尊重的」管理論ではあるが、いかんせん方法が適合的でなかった。人間心理に対して科学的なif-then法則で接近すれば、たとえそれが人間尊重的方策であると主張しても、従業員は意識では理解しつつも内心は反発心をもつだろう。M機能向上に「科学的」アプローチで臨むことは、方法論で誤りを犯していたことになるのである。

それではM機能の向上に有効なアプローチとは何だろうか。それは経営道具的ではない人間関係の構築であろう。専一に良好な関係づくりに照準を合わせた行為である。この場合の「良好」とはどういう意味か。それを本稿では、関係者双方をエンパワーする、生きる力が湧いてくる関係と定めたい。近代人はそこにハウターのマニュアルを求めがちだが、それでは効果は

得られないと先に述べたところである。そこでその範の模索に心理療法士の事例を参考にしたい。

冒頭で述べたとおり、公認心理師とは心理学領域における国家資格であるが、平成30年4月から大学、大学院で公認心理師カリキュラムがスタートし、平成30年9月に初めての国家試験が実施されたところである<sup>②</sup>。公認心理師の活動分野として、保健医療、福祉、教育、司法・犯罪、産業・労働分野がある。公認心理師は心理学を基礎にしたスペシャリストには違いないが、臨床現場での可否を決定づけるのは専門的知識ではなくジェネラリストとしての力量であると、様々な分野での長い臨床経験をもつ村瀬氏は力説する、すなわち、心理学理論の絶えざる知識更新と、「生きる上で不可欠な問いに寄り添う姿勢」とのバランスが肝要であると<sup>17</sup>。別言すると、臨床現場において心理師はクライアントに対して専門家として権力非対称の関係に立つのではなく、同道する者という位置をとる。村瀬はさらに、とくに産業・労働分野における心理師は、産業心理学が経営学の一専門分野である限り主体は経営者であり、いかに働かせるかが主眼となるため、「誰に対してどのように役立ち、それは全体状況の中でどのように位置づけられ、どのように作用するのか」を常に意識して職務を果たすことが求められること強調した。そして組織に対して組織構成・組織運営について意見具申するところまでを職務範囲として活動することが期待されるとした。ここにいうのは、産業組織における心理師のことであるが、監督者が個々の従業員と相対したときの構図はこれと相似形であるべきではないだろうか。村瀬氏が経験を積んできた病院臨床・教育臨床・福祉臨床等々の現場と企業のそれと大きく異なる点は、企業組織は利害集団であるという特徴にあり、職場の監督者が担う「カウンセリング」に高度の技術が要請されるところでもある。利益追求の前にはすべてが従属した位置づけになりうるからである。そして企業では専門の心理師と同等あるいはそれ以上に心理師的に振る舞わなければならないのが監督者たちではないだろうか。そこで、村瀬氏のこれまでの学識及び経験両方の蓄積の結果導き出された、ジェネラリストとして「基本的に留意したいこと」を参考に見ることにしよう。あくまでも心構えであって、マニュアルではない。簡潔にまとめ書きしてしまうと氏の珠玉の知見が損なわれてしまうので、そのまま以下に引用する<sup>18</sup>。

①基本的に人として遇する（略）。

②今、これからを大切に考える。強いて聞き出さない。逆説的だが今、これからを考えることを通して、過去経験が生きる意味を持って回想されたり、自己理解が生じたり、自己理

---

② 公認心理師とは心理学をベースに以下に掲げる行為を行うことを業とする者をいう。(1) 心理に関する支援を要する者の心理状態の観察、その他の分析 (2) 心理に関する支援を要する者に対する、その心理に関する相談及び助言、指導その他の援助 (3) 心理に関する支援を要する者の関係者に対する相談及び助言、指導その他の援助 (4) 心の健康に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供、である(厚生労働省のホームページより)。

解が深まる場合がすくなくない。

- ③現実には、既成の、理論や技法をししばしば超えている。先端の知見を学びつつも、それにこ  
と足りるとはせず、個別に即応して考え工夫をする。
- ④支援者は、二律背反状況の中にかにバランスを取るかが常に問われている。相手に寄り  
添い、追体験をしつつ理解に努めながらも、自己を相対化して捉え、目的、責任性、所属  
機関の役割、自分の力量や器について常に考え、バランス感覚を維持するように。
- ⑤責任は自覚するが、相手と「共に」という基本姿勢を持ち、被援助者の自尊心を大切にす  
る。
- ⑥一人で抱え込まず、チームワークやコラボレーションを大切に（家族、専門機関、時には  
非専門家も大切なリソース）。
- ⑦たとえ問題と見える家族でも、その行為には必然性がある。援助者はそれをここに留め、  
支援の過程に、家族が自然に参入し協力するように考える。
- ⑧支援者は、不確定な状況に耐える力を持つように、そして新しいことに開かれている。
- ⑨援助を受ける人の内心の痛みに想いを致していること。
- ⑩心理的支援の力量に上限はない、常に学ぶ姿勢を。

援助者は、あるいは監督者は薄氷を踏みつつ歩を進める緊張と慎重さが要求される立場にあ  
ることを自覚させる留意点である。村瀬氏の数々の臨床事例記録を閲すると、カウンセラーは  
クライアントとの出会い頭の対応でカウンセリングが決まるという感想を筆者はもった<sup>19</sup>。カウ  
ンセラーの最初の瞬時の反応は、長年の研鑽と人間性及びタイミングの妙から生まれる。文字  
どおり真剣勝負の場である。人間対人間の取り組みは全人的にならざるをえず、その構えだけ  
が人間関係論的経営施策に許されるアプローチであるといえよう。

### 【結語】

本稿の目的は働く人の安寧のためのマネジメントの模索にあり、その1つに人間関係論的経  
営の可能性に着目し、まずは原点であるホーソン実験に遡って考察することから始めたのであ  
った。大橋と竹林のホーソン研究に負って、ホーソン実験及びその後の関連研究の一部（教育学  
関連のホーソン効果研究は除いた）を見たわけだが、「メイヨーやレスリスバーガーの人間関係  
論的主張や理論が、そうした理論的論理的に決定的ともいえる問題点を」有していることが明  
らかになった。すなわち実験の解釈において、とくにメイヨーの人間関係論的主張だけが広ま  
ったのは、レン／グリーンウッド（1998）曰く、それを受け入れる時代の要請があったからであ  
る（同書、p.181）。筆者のこれまでのホーソン理解は、「社会科学分野では希な実験が長期にわ  
たって数種類おこなわれ、新たな知見が得られた結果、人間関係論的経営の流れが始まった」

というものであったが、どうやらそんな単純な話ではなく、ホーソン実験という一つの事実に対し賛否両方の多面的解釈があり、到底ワンセンテンスで言い切れる「実像」はないことを知った。1991年に発表されたギレスピーの論究は<sup>20</sup>、メイヨーらの所説に限らず社会科学的理論はもともと発見されるものではなく、作り出されるものであるという前提であることを指摘した上で、人間関係論が提出されるに至った個別的要因として2つ挙げている。1つに、当時の米国において産業の組織化に照応して社会学者、とりわけ行動科学論者が経営現場で学問的实践を始めたこと、2つに、メイヨーが実験に参画したことでメイヨー個人のイデオロギーが前面に出て、レスリスバーガーらの報告に影響を与えたこと、である（同書、pp.203～204）。ギレスピーはまた、メイヨーのいう人間関係論は、従業員の協働を促進させる経済理論の問題であったが、時代が下った1981年のオオウチ<sup>21</sup>による従業員の人間的社会的要因への対応強化の主張があることに言及しつつ、どちらの人間関係論にしても結局は経営側への服従と生産性向上に資するところに共通する特徴があると結論づけた（同書、p.207）。すなわち人間関係論的経営施策は「人間尊重」を謳いつつ、おとなしく職業生活を送るよう従業員を、所詮経営上都合のいい存在に仕立て上げたのではないか。その点についてはマルクス主義を表に出して、人間関係論は従業員を懐柔する策であると批判したブラメル／フレンド（Bramel.D./Friend, R.）もいる（同書、p.182, 他）<sup>22</sup>。彼らに対する反論論文もあったが、それは割愛する。

ホーソン実験以降、職場のヒトは心理学的存在から社会学的存在になった。本稿では人間関係論的経営においては、ローカルの現場では理論的アプローチとは別のアプローチすなわち科学的とは別のアプローチの両建てで臨むことを主張した。「別のアプローチ」の基本は、監督者従業員を問わず職場のヒトを村瀬氏のいうところ「①基本的に人として遇する」ことであり、それはヒトを生きている人として見ることである。

---

#### 【参考文献】

- 1 杵渕友子 2017 「同一労働同一賃金」の多角的検討 ― 生きているヒトへの飛躍 城西短期大学紀要 第34巻 第1号 pp.1-16
- 2 三隅二不二編著 1994 行動計量学シリーズ5 リーダーシップの行動科学 ― 「働く日本人」の変貌 朝倉書店 pp.7～15
- 3 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
- 4 杵渕友子 2017 前掲論文
- 5 Roethlisberger, F. J. 1941 *Management and Morale*, Cambridge (MA) : Harvard University Press p.15 (野田一夫／川村欣也訳 1954『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社)
- 6 Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. 1964 *Management and the Worker*, New York: John Wiley & Sons, (Cambridge (MA): Harvard University Press, 1939)
- 7 Landsberger, H. A. 2004 *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*, in: Wren/Sasaki (eds.), *Human Relations*, Vol. 7

- 
- pp.1-124. (Ithaca: Cornell University, 1958) p.68
- 8 Gillespie, H. 1991 *Manufacturing Knowledge: a History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge: Cambridge University Press p.227
- 9 Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. 1964 *op. cit.* p.522
- 10 Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. 1964 *op. cit.* p.537
- 11 奥田幸助 1982 野村昭編著 人間関係論 (viii 経営における人間関係) 北大路書房 p.260
- 12 Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. 1964 *op. cit.*
- 13 Gilson, M. B., 1940 Book Review: Management and the Worker, *The American Journal of Sociology*, Vol. 46, No. 1, pp.98-101
- 14 Menninger, W.W. 1975 The Power of Emotions; the Role of Feelings, in: Cass/Zimmer (eds.), *Man and Work in Society*, New York: Van Nostrand, Reinhold pp.194-204
- 15 Lorsh, J. W. Managers, Behavioral Scientists, and the Tower of Babel, in: Cass/Zimmer (eds.) *op. cit.*, pp. 246-255
- 16 奥田 前掲書 pp.274~280
- 17 村瀬嘉代子 2018年9月1日公認心理師養成と産業・組織心理学への期待 産業・組織心理学会第34回大会公開シンポジウム配付資料
- 18 村瀬嘉代子 2018 ジェネラリストとしての心理臨床家 — クライアントと大切な事実をどう分かち合うか 金剛出版 pp.200~201
- 19 村瀬嘉代子 2006 心理臨床という営み — 生きるということと病むということ 金剛出版、他
- 20 Gillespie, H. 1991 *Manufacturing Knowledge: a History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge: Cambridge University Press
- 21 Ouchi, W. G., 1981 *Theory Z*, Reading: Addison-Wesley Publishing、(徳山二郎監訳 1981年『セオリーZ』 CBS・ソニー出版)
- 22 Bramel.D./Friend, R. 1981 Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology, *American Psychologist* Vo. 36, No. 8 PP.867~878