

# 人間関係論における社会観

北野利信

## I 社会的人間

### 社会的人間観の成立

経営学に社会的人間観を持ち込むきっかけをつくったのは、エルトン・メーヨー (Elton Mayo 1880—1949) である。かれはオーストラリアのアデレードに生まれ、その地の大学で心理学を専攻した。この牧歌的背景がかれの近代文明に対する反応を支配していると思われる。

メーヨーは、ロックフェラー財団の援助で渡米したのを機会にアメリカに永住することを決意し、1926年に同財団の資金によってハーバード大学経営学大学院に設置された産業研究所の長として、同部がおこなった有名なホーソン実験を含む一連の産業研究を指導し、1947年に引退した。この一連の研究の結果を体系づけるにあたって、その根本前提として彼が打ち出したのが社会的人間観で、これは産業研究所の公式見解ともなった。

この人間観を基礎にした企業内の人間行動の解釈が「人間関係論 Human Relations」として一世を風靡することになった。ことに経営学に対する影響は大きく、それまでの企業の物的側面中心の経営学を人的側面中心の経営学に、180度転回させた。1960年代にはいるころから、さすがにその行きすぎが反省される気運が濃くなってきたが、それとともに、産業人も学界人もいまさらながら人間関係論

の影響の大きいのに驚き、悪夢からさめたように人間関係論を攻撃しはじめた。その場合に特に批判の対象になったのは、人間関係論の前提になっている社会的人間観であった。

### 連帯本能の二重意識

メーヨーの人間観は、「仲間とよくしたい」という願望、人間のいわゆる連帯本能 *instinct of association* は経営原則の多くが前提にしているような個人的利害や論理的思考をはるかに越えた比重をもつ」ということばに集約されている。なぜなら、人間は「そこに<sup>(1)</sup>見いだされる幸福と個人的安定感」を何よりもまず求めるからである。かれは、「この願望が人間性の奥深く根ざしており、かならず<sup>(2)</sup>何らかの形で表現を求める」という<sup>(3)</sup>。

メーヨーは、この社会的人間観を出発点に同時に二つの事象を説明しようとする。その一つは心理的事象であり、他は社会的事象である。個人心理に焦点を置くとき、連帯本能の充足を求める個人の行動様式と、連帯本能の充足の場を奪われた個人の示す病的徴候が問題にされる。社会構造に焦点をおくとき、個人の連帯本能が個人を社会に凝集させる唯一の社会的セメントであるという立場から、このセメントを利用した社会の組み立て方法、連帯本能の充足の場が消滅したときに社会が呈する病的徴候が問題にされる。

このように社会的人間観に一石二鳥の役割を果たさせようとする理論展開は、フランス

の社会学者、エミール・デュルケーム (Émile Durkheim, 1858—1917) から出ていると思われる。じじつメーヨーの理論は、デュルケームが輪郭だけを提示するに終わった原型の継承であるといっても過言ではない。

デュルケームは、個人の連帯本能が個人を社会に凝集させる過程について、次のように説明する。

ある数の個人が残余の人口がもち合わせない理念、利害、心情、職業を共有していることを発見するやいなや、かれらがこの類似性の影響下に互いに引っ張りあい、求めあい、関係をつけ、連帯し、このようにしてしだいに全般社会の中で特殊な様相をそなえた限定された集団を形成しはじめることは不可避である。<sup>(4)</sup>

すなわち、類似性が個人をひき寄せて一応、集団を形成させる。しかし、それだけでは凝集性、安定性は得られない。まだ本格的社会が成立したとはいえない。

ひとたび集団が形成されるや、それが作られたときの特殊条件の特徴を反映した道徳的生活がおのずと現われてくる。なぜなら、いっしょに住んでいる人間が、……かれらの結合によって形成された全体のもつ心情を取得することなく、ないしはこの全体に執着を感じることなしに、自分の利害にとらわれ、打算で行動することは考えられないからである。ところで、個人を超越した何ものかへのこの執着、ないしは一般利害への特殊利害の従属が、まさしくすべての道徳的活動の源泉である。この心情がより正確かつ明確になり、人生のもっとも通常的、かつもっとも重要な状況に適用されるようになると、それは定式的に表記され、ここに道徳法の体系を制度化する過程がはじまる。<sup>(5)</sup>

要するに、連帯感から全体的心情が生まれ、全体の利害に私利を従属させる「道徳的」心情が生まれ、この心情が規範化するとき、は

じめて社会的凝集と安定が確保されることになる。こうした事態の成立は、個人的立場からいっても望ましいものである。なぜなら、

このような特殊集団が形成されて、そこに発生する、さもなければ無政府状態に陥るであろう活動を規制してくれることに望みをかけるのは、社会のみではない。個人もまた、それ相応にそれを喜ぶべき理由も持っている。なぜなら、無政府状態はかれ自身にとっても、つらいからである。かれもまた、個人間の関係が何らかの規制的影響力のもとに置かれなるときには、かならず混乱と無秩序に苦しむことになる。人間にとって、直接の仲間のあいだに戦争状況が存在することは苦痛である。この全般的敵対状態、そこから結果する相互無視、そこから必然的に生ずる緊張は、それが慢性化するときに不快なものになる。たとえわれわれが戦争を愛するとしても、われわれは平和のよるこびをも愛する。そして人間がより深く社会化すればするほど、すなわちより深く文明化すればするほど(二つの語は<sup>(6)</sup>同義である)、後者のほうがより貴重になる。しかしなぜ、個人が社会的規制に身をまかせることを望むのであろうか。

共同生活は強制的であるが、同時にまた魅力的である。もちろん制約は人間に自分を抑制させ、その肉体的性質にもう一つの性質を付け加えさせるために必要であるが、しかし、かれがこの新しい存在の魅力を味わうにつれて、それを必要とするようになり、いかなる活動の秩序よりも熱情的に求めるようになる。それゆえにこそ、共通利害を有することを知った個人が連帯する時、それは単にこれらの利害を防衛するためではなく、それよりもむしろ敵の中で自分を失わないために、また交際のよるこびを味わうために、また多数と一体になるために、要するに究極的に同一の道徳的生活をいっしょに送るために、連帯する。<sup>(7)</sup>

もともと利害に基づいて連帯した個人は、多数のものとの一体感のうちによるこびを味わうようになる。全体のおきてに身をゆだねることはいまや苦痛よりもむしろ快感となる。ここに「肉体的性質にもう一つの性質を付け加え」た社会的人間が誕生する。それは個人と社会の同時完成を意味している。

- (1) Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945), p.43.
- (2) Elton Mayo, *The Political Problems of an Industrial Civilization* (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1947), p.21.
- (3) Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, p.117.
- (4) Émile Durkheim, *De la division du travail social* (Paris : Librairie Félix Alcan, 1922), p.xvi.
- (5) *Ibid.*, pp.xvi-xvii.
- (6) *Ibid.*, p.xvii.
- (7) *Ibid.*, pp.xvii-xviii.

### 連帯本能の充足条件

社会的人間観にしたがえば、連帯本能の充足場所が容易に得られることは、個人の幸福のためばかりでなく、社会の存続のためにも欠かすことのできない要件となる。それでは、このような場所は、どのような条件をそなえていなければならないか。それには、もちろん連帯関係にはいるに必要な人数の人間が集まっていなければならないが、ただそればかりではなく、デュルケームによれば、「集団は単にその構成員の生活を規制する道徳的権威であるばかりでなく、それはまた生活への源泉そのもの」でなければならない。構成員の「生活の源泉そのもの」となることによって、集団に「かれらの心を暖め、目ざめさせる熱

気が生じ、それがかれらの隣人愛をよびまし、利己心を捨てさせる」ことになる。このような条件をそなえた集団は、社会学でふつう「第一次集団 primary group」とよばれている（メーヨーは「自然集団 natural group」とよんでいる<sup>(2)</sup>）。この概念を社会学の共通財産にしたチャールズ・クローリーの説明によると、

第一次集団によってわたくしは親密な対面的連帯と協議によって特徴づけられたものを意味する。それはいくつかの意味で一次的であるが、主として、個人の社会的性質と理想を形成するのに基本的なものという意味で、そうである。個人間の親密な連帯の結果として、共通の全体へのある種の心理的融合が生じる……

第一次集団は個人にかれのもっとも早期の、かつもっとも完全な社会的結合の経験を与えるという意味で、またより精巧な関係ほどには変化せず、後者が絶えずそこから発生してくる比較的永久的な源泉をなしているという意味において、第一次的である。……

したがってこれらの集団は、個人にとつてのみならず、社会制度にとつても、生命の泉である。それらは部分的に特殊な伝統によって特徴づけられているにすぎず、概して普遍的性質を表現している<sup>(3)</sup>。

この説明からみてわかるように、「第一次集団」がデュルケームの念頭にあった概念をさしていることはまちがいない。ただこの定義において注目しなければならないのは、個人にとつても社会にとつても「生命の泉」となるためには、この集団の全員が「親密な対面的連帯 intimate face-to-face association」によって結合していなければならない点である。全員が親密な対面関係をもちうる集団の規模がごく狭く限られてくることは、いうまでもない。

このような集団の規模の限界がはたして何人かという数字の問題は、ここでは問わない。

とにかく、個人が連帯意識をもち、全体に融合できる範囲がきわめて狭く限られるということが、社会構造の性質を限定してくることは確かである。<sup>(4)</sup>

- (1) Émile Durkheim, *De la division du travail social*, p. xxx.
- (2) Elton Mayo and George F. F. Lombard, *Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California* (Business Research Studies, No. 32 ; Division of Research, Harvard Business School, 1944), p. 75.
- (3) Charles H. Cooley, *Social Organization* (New York : Charles Scribner's Sons, 1909), pp. 23-24, 26-28.
- (4) マクルーハンは「来たるべき時代は、多角的、瞬間的、反応的、電子的コミュニケーションによって連結されることにより、『産業的』というよりもむしろ『部族的』になる」というが、かれのいうように電子的コミュニケーションが人びとの連帯意識を安定的に維持しうとは思われない。Marshall McLuhan and George B. Leonard, "The Future of Sex" *Look*, July 25, 1967, p. 57.

### 鳥合の衆仮説

もしデュルケームのいうように社会形成に有効な絆が集団内の連帯感よりほかにありえないとすれば、個人の自由意思による社会の形成という、社会契約説的方式は実効性をもたないことになる。もしあえて多数の孤立した個人をかれらの連帯感を利用しないで一つに統合しようとするならば、きわめて強力な外部権力を加えなければならぬ。すなわち肥大したレバイアサンの国家を必要とする。デュルケームはこのような方式に自由主義的立場から反対する。

無数のごみのように組織化されない個人からなる社会はまさに社会学的怪物であって、肥大した国家によって抑圧し、抑制せざるをえない。なぜなら、集団活動は単一の

特殊国家機関によって代表されるにはあまりに複雑すぎるのが常だからである。その上、国家は個人からあまりに遠くかけ離れており、したがって、個人の意識に深く浸透し、そのなかでかれらを社会化できるには、あまりにかれらとの関係が皮相的かつ間欠的である。国家が人間にとって共同体的生活を営みうる唯一の環境であるときには、かれらが孤立し、互いから離れ、したがって国家から遠ざかることは避けられない。<sup>(1)</sup>

メーヨーは、「無数のごみのような」個人を社会の形にはめようとする構想にデュルケームとまったく同じ角度から反対し、それを「鳥合の衆仮説 *rabble hypothesis*」と軽蔑的によぶ。メーヨーは、それが現実に根拠をもたないにもかかわらず、ホップスやルソーの社会契約説の影響で近代ヨーロッパ社会の基本原則になっていることに遺憾の意を表し、われわれが種々の社会的問題に頭を悩ませながら、手の下しようを知らないのは、この仮説が先入見としてわれわれを束縛しているからであるという。

メーヨーによれば、「鳥合の衆仮説」は三つの柱からなっている。

- 1) 自然のままの社会は組織化されない個人の群れからなっている。
- 2) 各人は自己保存と自己利益を確保するように計算づくで行動する。
- 3) 各人はこの目標にしたがって能力の許すかぎり論理的に思考する。<sup>(2)</sup>

社会的人間観における個人が連带的＝献身的＝心情的特徴をもつとすれば、この仮説の個人は孤立的＝打算的＝論理的であることを特徴とする。

メーヨーは現実に人間がときにこのような特徴を示すことを否定はしない。ただかれは、このような特徴が常態における人間の特徴ではなく、社会秩序が崩壊した異常事態において一時的に現われる特徴であると解釈する。

しかるにメーヨーは、経済学が最初から、

この「烏合の衆仮説」を前提に出発したこと  
に注目する。したがって、経済学は、かれの  
解釈をとれば、異常事態に関する特殊理論で  
あって、一般理論たりえない。もしこのこと  
を知らずにうっかり経済学を企業経営に応用  
すれば失敗するはずである。しかし現実には  
多数の企業経営者が、経済学の教養がありな  
がらも経営に失敗していない。これは、経済  
学が役に立っているからではなく、むしろか  
れらが経験から経済学が現実にあてはまら  
ないことを知っており、経済学を無視してい  
るからである。そうメーヨーは考える。

それでは、「烏合の衆仮説」はどのように  
経済学のなかに潜入しているか。メーヨーは、  
シャルル・ジードのあげる古典経済学の原理  
を引用して、説明する。

- 1) 人間社会はわれわれ自身が作ったので  
はない自然法によって支配されており、  
それらはわれわれがたとえ欲しても変え  
ることができない。
- 2) これらの法はけっして自由に対立する  
ものではなく、むしろ逆に、社会に住む  
人びとが放置され、自分の利害にしたが  
って自由に行動することを許されている  
とき、これらの人びとのあいだに自然発  
生する関係の表現である。もしそうだと  
すれば、一見敵対的にみえるこれらの個  
人の利害のあいだに調和が成立する。こ  
の調和はまさしくものごとの自然の秩序  
であって、人為的に考えつたいかなる  
取りきめよりもはるかにすぐれている。
- 3) したがって、立法者の役割は、社会秩  
序と進歩のためを思って、できるかぎり  
個人のイニシアチブを伸ばすこと、また  
このような発展を妨げるものをすべて除  
くこと、それに個人が他人に干渉するこ  
とを防ぐこと、に限定されるべきである。  
したがって、各人ならびに全体の保全に  
欠かせない最小限に政府の干渉を縮小す  
べきである。<sup>(3)</sup>……

メーヨーは、これらの原理そのものに反対  
するわけではない。古典経済学者がこれらの  
原理、とくに第2の原理を展開した、その展  
開方法に反発するのである。メーヨーは、古  
典経済学者が第2の原理という個人の「自分  
の利害」を、かれらの「烏合の衆仮説」に照  
らして、きわめて狭く解釈し、「利潤の動機」  
と同一視してしまったことを非難するのであ  
る。そのために、人間がもっぱら利潤動機で  
行動するかのごとき錯覚が生じ、また経済学  
者に人間行動の専門家として過大な役割を当  
てがうことになったというのである。

メーヨーは、「全経済理論のもとになった  
誤解の源泉」をデービッド・リカードに突き  
止め、「かれの個人経歴がこの分野に関する  
かれの「偏狭な解釈の根源を示している」と  
いう。<sup>(4)</sup>メーヨーがリカードについて嫌うのは、  
かれの株式仲買人としての経歴である。ひと  
りの人間の特殊な個人経歴をもって一挙に学  
問の歴史を説明し切ろうとするのは、どうみ  
ても大胆といわざるをえない。しかし、いう  
までもなく、株式仲買は市場における交換活  
動であり、そこでは個人の利潤動機が行動を  
支配している。したがって、「烏合の衆仮説」  
が比較的純粹にあてはまる。メーヨーは、リ  
カードの経済活動の経験が株式仲買に限られ  
ていたことが、かれの理論をいちじるしく片  
寄ったものにしたというのである。

メーヨーによれば、経済学が学問として確  
立されたとき、出発点におけるこの視野の狭  
さが、この新しい学問のその後の研究分野を  
限局することになった。もちろん交換活動が  
経済生活の重要な部分を占めていることは、  
現代でも変わらない。そのかぎりにおいて人  
間行動のこの側面を抽象化して厳格な科学分  
析を加えることは必要である。しかし、今世  
紀にはいつて経済生活の中心が市場における  
交換活動から企業内の協働活動に移行すると  
ともに、経済学はその幅の狭さのゆえに、そ  
の有用性をはなはだしく減じてくる。

産業化が進むとともに企業が巨大化する。企業の巨大化は市場の寡占化を生じ、交換活動の性質を変える。この変化はいちはやく経済学者によって注目され、研究されている。しかし、企業の巨大化にともなって生じるより重大な変化は、企業自体の性質の変化である。古典経済学者の時代の企業は規模も小さく、また創設来、日も浅いのが特徴であった。しかし、こんにちでは「産業組織の改善によって『不滅の生命をもった存在』となり、その維持は社会の重大関心事になった<sup>(5)</sup>」。代表的な経済単位が個人から「不滅の生命をもった」大組織に移行し、しかも人口の大半がこのように大組織の中で働くとなれば、企業内活動を等閑視できないことはいうまでもなかるう。じじつ株式仲買業ですら大組織によって行なわれるようになってきている。

産業組織内の経済活動は協働活動である。それは交換活動とはまったく違った性質をもっている。しかし、この種の活動を研究する学問も理論も確立されていない。その理由としては、経済学者が自分たちの理論を経済活動の一般理論と称し、交換活動のみならず、理論化の過程で捨象した経済活動の諸分野にまでその理論の適用範囲を広げようとする事、また捨象された活動分野を拾いあげて研究する社会科学が経済学の勢いに押されて発達しなかったことが考えられる。しかし、もし「大学の経済学者たちがいまなお個人的利害を経済的理論や考察のために十分の基本前提」と信じているのにうっかり調子を合わせて、協働活動を自然法的作用にゆだねれば、とんでもない目にあうであろう。なぜなら、メーヨーによれば、仮に協働活動に従事する個人が利潤動機によって行動することがあったとしても、それは常態とはいえないからである。かれは「人間事象を実際に扱った経験をもつ経営者たちは、その実践をこれと正反対<sup>(6)</sup>の、経験から出た前提に、基づかせている」という。しかし、経営者たちは実践を裏づけ

る原理をもたない。そのために、協働活動は個々の経営者の勘と経験にゆだねられている現状である。

このような原理の空白は、産業組織の現代社会における中心的地位のゆえに、単に一企業の経営問題にとどまらず、社会全般にかかわる問題となる。デュルケームはその重大さを次のように指摘する。

社会は本質的に産業的である、あるいは産業的になる傾向がある、といっても過言ではない。社会生活のうちにこのような地位を占めるようになったこの種の活動がいまのような無統制の状態にとどまれば、もっとも深刻な災害をよび起こすことは明らかである。それは全般的な道德失墜の一つの顕著な原因である。……われわれは自然には自分たちの上に負担や抑制を課する性向をもたない。それゆえ、もしたえずこの抑制を自分の上に課すよう勧められなければ、道德は消滅する。それでは、どうすればこのような習慣を身につけることができるか。もしわれわれの時間のほとんど全部を占める課業において、自分たちに自明の利害のほかになんの法則にも従わないとすれば、どのようにしてわれわれは無私、無欲、献身の心を味わうことができようか。このようにして、経済的規制の完全な欠如は、その影響を経済世界自体の外にまで及ぼし、その結果として、公衆道德<sup>(7)</sup>の低下を招かざるをえない。

(1) Émile Durkheim, *De la division du travail social*, pp. xxxii-xxxiii.

(2) Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, p. 40.

(3) *Ibid.*, pp. 37-38.

(4) *Ibid.*, pp. 38-39.

(5) *Ibid.*, p. 36.

(6) *Ibid.*

(7) Durkheim, *op. cit.*, pp. iv-v.

### 積み上げ方式の社会

多数の人間を「無数のごみのような」ままで社会のわくにはめ込もうとすれば、よほど強い国家権力を要する。その重圧は個人の自由を窒息させてしまう。それを避けようとするれば、個人自身の結合力にまたねばならない。個人は連帯感のほかには安定した接着力をもつ媒体をもたない。しかし、この連帯感の効力は面識あるもののあいだに限られている。それゆえ、この連帯感を利用して社会を構築しようとするれば、まず個人を面識あるものの第一次集団に集めて固め、その上で、この第一次集団というブロックを積み上げて、社会を構築するという方式を取らざるをえない。いわばブロック方式の社会構造である。このような構造論の原型もまた、やはりデュルケムに見られる。すなわち、かれは「国民社会は、国家と個人のあいだに介在する一連の二次的集団が個人たちをその活動分野に強力に引きつけ、それによってかれらを社会生活の一般的潮流のなかに引きずり込むにじゅうぶんかれに近づくと、はじめて存続が可能になる」という<sup>(1)</sup>。

メーヨーもまた、これと同じ観点を、ある歴史家を引用して、ほとんど寸分違わぬ表現で説明している。すなわち、「われわれが実際にこの世で目撃するところでは、一方に国家、他方に孤立した個人の群れがあるのではなく、もろもろの集合体からなる複合体がある」のである。社会は「みんな同じで区別のない個人の砂山ではなく、さまざまな集団を積み上げたハイラキ— an ascending hierarchy of groups」であるという<sup>(2)</sup>。

この積み上げ方式の立場は、烏合の衆仮説と真っ向から対立する。しかるに、文明史観に「文明が進歩すると必然的に国家が氏族の組織機能を接収する」という見方が存在する<sup>(3)</sup>。この史観にしたがえば、ヨーロッパ文明の発達は、ケルト・ゲルマン民族の原始的な氏族

本位の社会形態の上にローマの国家本位の社会形態がおおいかぶさり、前者が後者のなかに吸収され、溶解していく過程としてとらえられる<sup>(4)</sup>。氏族と国家の違いは、氏族が集団の集合体であるのに対し、国家が個人の集合体である点にある。

このような史観をとるものは、この進展を文明の勝利として歓迎する。それに対して、メーヨーはこのような手離しの楽観をいましめる。なぜなら、「能率についてみるかぎり、たしかに国家の原理のほうが氏族の原理よりもすぐれている」が、氏族の原理は「人間性に深く根ざした本能から発して」おり、「たとえ能率を促進しないにしても、少なくとも安定を促進」するからである。後者を欠いた社会は、能率は高くとも、きわめて不安定なものにならざるをえない。したがって、われわれに課せられた「文明の問題は、国家と氏族、能率と安定のあいだの抗争のそれではなく、両者を複合的社会型のなかに包含することである」といわなければならない<sup>(5)</sup>。

メーヨーによれば、このような弁証法的総合は、全体社会ばかりでなく、産業組織の内部でも必要であるという。こんにちの巨大組織がそれぞれその内部にマイクロ社会を内蔵していることを考えれば、これは当然のことである。「いかなる特定組織も効果的でなければならぬ（『その体系の目標』を達成しなければならぬ）とともに、また能率的でなければならぬ（個人の動機を充足しなければならぬ）」とは、バーナードの有名な命題である。この命題をふえんして、メーヨーは「いかなる産業組織も仕事のための様式である——それは技術的に優秀かつ効果的でなければならぬ——とともに、また同時に多数の人びとにとって生活の様式である——能率的な、すなわち生活様式として満足いく協働体系でなければならぬ——」という<sup>(6)</sup>。このように、メーヨーはいちおう二つの原理のどちらも欠かせないことを指摘するのであるが、かれが

後者にほとんど一方的な比重をおいていることは、その人間観からして明らかである。

- (1) Émile Durkheim, *De le division du travail social*, p. xxxiii.
- (2) Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, p. 45.
- (3) *Ibid.*, p. 51.
- (4) Christopher Dawson, *The Making of Europe* (London : Sheed & Ward, 1932), p. 68. わが国でも、明治維新から昭和ファシズムに至る天皇制国家の歴史をそのように解釈する史観がある。藤田省三『天皇制国家の支配原理』(未来社, 昭41)。
- (5) Mayo, *op. cit.*, p. 53.
- (6) *Ibid.*, p. 54.

## II 歴史のなかの社会的人間

### 産業文明の社会危機

社会がブロック方式をとって、集団を積み上げて建造されているときには、このような社会の基礎単位である集団の崩壊は、そのまま社会の崩壊を意味する。もし集団の生存を脅かす環境変化が起きたときには、社会は崩壊せざるをえない。メーヨーは、産業文明がそのような危機を西欧社会にもたらしているという。

その理由は、産業文明が伝統的な社会の基礎集団である家族の解体を招いているからである。かれは、家族をもっとも自然な社会の基礎集団と考えているようである。その根拠をかれは明らかにしていないが、親子の絆を念頭においているものと推察される。メーヨーの流れをくむイギリスの産業心理学者、J. A. C. ブラウンは、「赤子はまったく無力で、自分で食ったり身の回りを処理したり(すなわち、自分の生理的衝動を満たすことが)できないために、愛情や情動的保護を必要とする」事実から親子の絆が生まれるという。さらに続けて「このことは、かれのもっとも基本的

な心理的欲求であり、成人としての生活にはいると、社会的身分と機能——かれがその文化において作り出される仕組みのなかに『帰属』しており、たといかにかにいやしくとも、その仕組みのなかで一つの役割を担っているという意識——にたいする欲求の形をとる<sup>(1)</sup>」という。

メーヨーは農業文明から産業文明への移行にともなって家族制度が崩壊するのは不可避であると考えている。基礎集団の崩壊は全体社会の崩壊を意味する。それゆえ、家族制度の崩壊に「産業文明の社会問題」を見いだす。

メーヨーに家族制度をこれほど重要視させ、その崩壊に社会的危機を覚えさせたのは、二人のフランス社会学者による19世紀ヨーロッパ、ことにフランス、の社会事情の観察である。

そのひとり、フレデリック・ルプレール(Frédéric Leplay, 1806–82)は、もともと鉱山技師で、ヨーロッパ全土を旅行するうちに、地方によって、労働者の生活にいちじるしい差異のあることに気づいた。さらに、農業、漁業などの原始活動に依存している比較のおくれた地方では社会秩序が安定しているのに対し、高度に産業化された中心地では、このような特徴が欠けていることに注目した。ルプレールは、おくれた地方の社会が安定しているのは、血縁関係が個人をあらゆる社会のできごとに関係させており、そのために、各人が自分の活動の社会的意義を理解し、協働能力を身につけているからだと解釈する。社会が産業化すると血縁の絆が希薄化し、個人は孤立化するにいたる。孤立化した個人は協働能力を失うから、社会から安定性が奪われる。

メーヨーが引用するもうひとりの社会学者はデュルケームである。周知のごとく、デュルケームは「自己中心的自殺 le suicide égoïste」の原因を社会の解体による個人の孤立化に求めた。さらにかれは、前世紀後半に自己中心的自殺が急増した原因を、産業化の進展にともなって社会の基礎集団である家族が崩



壊したことに求めた。すなわち、

家族の構成に現実に変化が起きたために、もはやそれは以前のような予防的影響をもちえなくなった。それはかつてそのメンバーの大部分を生まれてから死ぬまで、そのわく内につなぎとめ、不可分かつ永遠の性質をそなえた緊密な集合体をなしていたが、その存続はいまや短いものになった。それは形成されるやいなや分散をはじめめる。子どもは幼年期を脱すると同時に、教育を終えるために家庭を離れることが多い。そのうえ、成人するとただちに親もとを離れて独立するのがほとんど原則となっているから、親の家はからになる。現在では、たいていの場合、家族は結婚夫婦だけに縮小しているといえる。そして自殺に対するこの結合の抵抗力は弱いことが知られている。その結果、人生におけるその役割は軽いものであるから、もはや人生の目的に値しない。……しかし、この定期的分散によって消滅するのは、ことに集合体としての家族である。以前は、家族社会は単に親愛の情の絆によって相互に結ばれた多数の個人であるばかりでなく、抽象的、非人格的統一体としての集団そのものを意味していた。……人間がこの昔からのかれらの活動の目標に代わるものを見つけないかぎり、大きな空白の穴があくことは避けられない<sup>(2)</sup>。

産業化によって社会人口の教育水準が上昇し、移動性が高まることは、その後の産業化過程の研究からも確認されているところである<sup>(3)</sup>。とすれば、家族の解体は今後も続くものと思われる。もし社会の基礎集団として家族に代わるものがないのであれば、家族の崩壊は、とりもなおさず社会の危機をまねく。じじつ、ルプラーはこのような見解をとり、家長の権威を中心とした家族制度の復活をカトリック的理想として提唱した。しかし、家族をして社会の基礎集団たらしめている要素はたして親子の血縁であろうか。もしそうで

あれば、家族に代わりうる集団はない。デュルケームは否定的に答える。

血縁が道徳的関係の例外的に強力な要因であると信じられている。しかし、しばしば血縁がいわれるような異常な効力をもたないことのあることは、すでに示したとおりである。……それゆえ、家族はその長所を血縁の単一性に負うものではない。それはしごく単純に、政治、社会のなかで理念、心情、利害の特に強い共通性によって互いに関係づけられていることを発見した個人の集団である。血縁はこの結集を促進する。なぜなら、それは自然に相互に良心を感じさせる効果をもつからである。しかし、ほかに多くの要因がからんでいる。ほかに関係づけの強力な原因として、物理的隣接、利害の一致、さらには共通の危険とたたかうために、あるいはただ単に結合するため<sup>(4)</sup>に、結合する必要などがあげられる。

もしデュルケームのいうように、社会の基礎集団を成立させる基本条件が個人をして「自然に相互に良心を感じさせる効果」をもった「理念、心情、利害の特に強い共通性」にあり、血縁はそのほんの一例にすぎないとすれば、たとえ家族が崩壊しても、このような条件をそなえた何らかの共通性を個人間に見いだして、それを軸に基礎集団をつくれればよいわけで、家族の崩壊を手をこまねいて見守る必要はないことになる。

(1) J. A. C. Brown, *The Social Psychology of Industry : Human Relations in the Factory* (Harmondsworth : Penguin Books, 1954), p.281.

(2) Émile Durkheim, *Le suicide* (Paris : Librairie Félix Alcan, 1930), p.337.

(3) Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, and Charles A. Myers, *Industrialism and Industrial Man : The Problems of Labor and Management in Economic Growth* (Cambridge, Mass. :

Harvard University Press, 1960), pp.35-36.

(3) Durkheim, *De la division du travail social*, pp. xviii-xix.

### 基礎集団の探求

それでは家族に代わる社会の基礎集団として、どのようなものが考えられるか。デュルケムによれば、それは「コルポラシオン la corporation」、すなわち、同じ職業に従事するものすべてを統合した「職業集団 le groupe professionnel」である。かれは、「起源、文化、職業の一致が職業活動を共同生活のためのもっとも肥沃な素地」にすると、それが基礎集団に必要な基本条件をそなえている点を強調する<sup>(1)</sup>。

じじつ、歴史的事実として、農業経済から産業経済へ移行するとともに、社会の基礎集団としての役割は家族から職業集団へバトンタッチされるという。したがって、「コルポラシオンは、ある意味で、家族の後継者である」とすらいえる。その理由は、経済活動の場が家族のわくをはみ出すからである。すなわち、

産業がもっぱら農業に限られているときには、それは家族や一種の大家族ともいふべき村落をその直接の器官としてっており、ほかに何も必要としない。……しかし、商工業が存在するようになると、ことは違ってくる。なぜなら、商工業によって生きるためには顧客が必要であり、かれらを求めて家から外へ出なければならないからである。……さらにまた、商工業は多かれ少なかれ直接都市につながっており、都市はつねに主として移住者、すなわち、生まれ故郷を捨てた個人を集めて形成される。したがって新しい活動の形態が古い家族形態をはみ出して形成された。……このようにして生まれたのがコルポラシオンである<sup>(2)</sup>。歴史的に、職業集団は古代ローマに姿を現

わし、一たん消えたあとで、ふたたび中世都市に出現した。両時代の職業集団に共通しているのは、「個人の利己心を抑制し、労働者の心のなかにかれらの共通連帯性についてのきわめて生き生きした感情を維持し、強者の法が残酷に商工業関係に適用されることを防止できる道徳的力」をそなえていたことである<sup>(3)</sup>。このような規制力が作用した秘密は、いずれの時代にも、職業集団がそのメンバーにとって、単に職業活動の場であったばかりでなく、あらゆる活動を包含した生活の場であった点にある。

ただし、職業集団が社会の基礎集団としての機能をもつようになったのは、中世にはいってからである。ローマでは、それは社会の外辺に寄生する存在にすぎなかった。これはローマ社会がその基調において農業社会であったことによると思われる。中世にはいり、商工業者が領主の支配から脱して、かれら自身の都市社会を形成したとき、職業集団はその基礎集団としての役割を担うに至った。「ちょうど都市共同体が職業集団の集合体であったと同様に、職業集団は小規模の都市共同体であった。じじつ、都市共同体制度はそれを模型にし、それを拡大して発達した形態であった<sup>(4)</sup>。実際に、ほとんどすべての都市において、市長の選挙が職業集団別の投票によって行なわれたことが知られている。

この職業集団は、18世紀末になって突然影響力を失った。その原因は、このたびもやはり経済活動の場が拡大し、都市のわくをはみ出したからである。

中世の形態において、それは狭く都市共同体の組織にしばられていた。この結びつきは、商工業自体が都市共同体的性格を有しているかぎり、何の不便もなかった。……しかし、ひとたび大規模の産業が生じるや、ことは同じでありえなくなった。それは特に都市的なものを何らもち合わせなかったから、それに適合しない体系に服する

ことができなかった。……古いコルポラシ  
 ョンのように都市共同体に完全に束縛され  
 た制度は、そのように完全に都市共同体の  
 生活から隔離された集団活動の形態をわく  
 づけ、規制することはできなかつた。<sup>(5)</sup>

その結果は、新しく出現した大規模産業は  
 職業集団の規制のそとで発達し、新しい経済  
 形態に順応できなかった職業集団は急速に衰  
 退した。ただし、大規模産業があらゆる規制  
 から完全に解放されたわけではない。少なく  
 ともその初期には、国家がその規制を試みた。  
 しかし、その直接規制は抑圧的にならざるを  
 えなかったから、17、18世紀にかけて大規模  
 産業が発達し多様化してくるにつれて、国家  
 干渉を排除しようとする動きがでてきた。古  
 典経済学は、このような大規模産業側の要望  
 を背景にしている。

しかし、自由放任主義の前提となっている  
 「烏合の衆仮説」が人間性からして現実社会  
 に合わないとするれば、新しい時代の要請に合  
 った基礎集団が誕生して自主規制をおこなわ  
 ないかぎり、たとえいかほど不快であっても、  
 国家の支配に服さなければならない。デュル  
 ケームは、このジレンマを職業集団の再度の  
 活用によって切り抜けようとする。すなわち、  
 「そのことからただちにすべての規制が以後  
 不用だということはできない。それは、たん  
 に古いコルポラシオンが新しい経済生活の条  
 件のなかでその役割を回復するためには、変  
 革を遂げなければならないということにすぎ  
 ない」という。<sup>(6)</sup>

デュルケームは、職業そのものには都市に  
 束縛されていなければならない必然性が含ま  
 れていないから、同じ職業に従事するものは、  
 住んでいるところがどこかにかかわらず、す  
 べて集団に含むことができるはずだという。  
 したがって新しい時代に順応するために「職  
 業集団のわくはつねに経済生活のわくに合致  
 しなければならない」。<sup>(7)</sup> 逆にいえば、経済生活  
 のわくに合わせて拡大してゆきさえすれば、

職業集団は社会の基礎集団として不滅の生命  
 をもちうるわけである。

しかし、デュルケームは、経済生活のわく  
 に合致させるだけでは満足しない。真の意味  
 で社会の基礎集団になるためには、政治面でも  
 そのわくを合致さすべきであるという。す  
 なわち、都市共同体が職業集団の集合体であ  
 り、職業集団をモデルに形成された由来を考  
 えれば、職業集団は「都市解放運動から派生  
 したすべての政治体系の基礎」になるべきで  
 あると主張する。<sup>(8)</sup> もしこの主張が採用されれば、  
 「社会はこんにちの地理的区域を並置した  
 集合体の姿から全国的コルポラシオン<sup>(9)</sup>の巨  
 大な体系」になるであろう。地理的政治区分  
 が現代社会の実情に合わなくなっていること  
 は、われわれが経験するところである。デュ  
 ルケームはその一つの対策を提示しているわ  
 けである。ここで一つ疑問がわくのは、この  
 ように巨大な「全国的」職業集団にメンバー  
 の親近感を保持できるかどうかである。もっ  
 とも、デュルケームは全国組織を地方別支部  
 に割ることを暗示しているから、これで一応  
 解決はつく。<sup>(10)</sup>

- (1) Émile Durkheim, *Le suicide*, p.378.
- (2) Émile Durkheim, *De la division du travail social*, p.xxx.
- (3) *Ibid.*, pp.xi-xii.
- (4) *Ibid.*, pp.xxiv-xxxv.
- (5) *Ibid.*, pp.xxv-xxvi.
- (6) *Ibid.*, p.xxvii.
- (7) *Ibid.*
- (8) *Ibid.*, p.xxxv.
- (9) *Ibid.*, p.xxxi.
- (10) *Ibid.*

### 職場集団への期待

デュルケームが職業集団による社会再建を  
 提案したのは1902年である。それからすでに  
 半世紀以上たった今日、産業事情は当時とか  
 なり違ったものになっている。かれの提案は

現在でもなお妥当するのであろうか。

今世紀にはいって、産業の機械化が急速な勢いで進行した。産業の機械化は、産業組織のなかに機械技師、電気技師など、さまざまな職業の人間を雇い入れさせた。デュルケームは産業と職業をほとんど同一視していた。これは職人が道具か、せいぜい簡単な機械を用いて仕事をしていた当時には、実情に合っていたかもしれない。しかし、高度に機械化された今日の産業には適用しない。さらにまた、デュルケームは、職業集団の自然調和を前提にしていたようであるが、それは、伝統的職業が安定し、職業間の分業関係も確立されていた当時はいざしらず、機械化の進歩の激しい現代には当てはまらない。なぜなら、機械化は、たえず古い職業を滅ぼし、新しい職業を生んでゆくからである。もはや職業間に利害の一致を求めることはできない。もし従業員がそれぞれの職業集団に立てこもって利害を主張するなら、産業組織の整合に重大な支障をきたす。このことは、イギリスのように職業別組合の伝統の強い国の産業事情を見れば明らかである。大産業組織の生産能率が一国の経済発展に大きな影響を及ぼす時には、職業原理は時代の波に逆行するものとして、世の批判を浴びることになる。

機械化とならんで目立つのは、流れ式ないしはフォード方式とよばれる作業方式の普及である。これは (1)製品に、一定のペースで、あらかじめ計画された作業順序にしたがって、工場内を通過させる、(2)加工部品を機械的に作業員の手元へ運ぶ、(3)作業を単純な構成動作に分割する——以上、三つの原則から成り立っている<sup>(2)</sup>。

流れ式作業が採用されると、伝統的職業はすべて破壊される。伝統的な職業においては、職人は材料の吟味から製品の完成まで、すべて自分でやり通す技能をもち、この技能を習得するために長年の見習期間を終えなければならなかった。しかし、流れ式が採用される

と、各人が単純動作の反復にその作業を限定されるから、いくら作業に熟練しても製品を完成することはできないし、また熟練にほとんど日を要しない。デュルケームは、このような作業方式がすでに出現していることを知ってはいたようであるが、「例外的で異常な」ケースとして、問題にとりあげようとしなかった<sup>(3)</sup>。こんにち、そのような作業が例外的で異常なケースであるかどうかは、答えるまでもない。

職業が解体すれば、それを軸にする集団も存続できない<sup>(4)</sup>。家族にも職業にも拠所を見失った現代人は、社会から疎外化する運命にあるのであろうか。もし個人がすべて烏合の衆と化してしまえば、強力な国家権力でわくづけなければ、社会秩序は維持できなくなる。1930年代、40年代の知識人の目に、ナチズムの台頭はこの結論を実証しているように思われた。1942年にドラッカーは「ナチ組織の社会的意味は、産業体系内に生きる個人を産業社会に統合する意図である。そしてナチ政治体系の中心には産業体系の決定的権力を合法権力化する意図がある。……産業体系の決定的権力は、ナチ綱領にしたがって、すべての権力の合法的所有者である器官、すなわち、『総統の意志』ないしは『民族の法』にもとづいた中央政府によって掌握された<sup>(5)</sup>」と、ナチズムを意義づけている。

個人の自由を救うためには、個人が結束するよりほかにない。しかし、それには個人の社会的本能を呼びさまさなければならない。だが、その手段はすべて産業文明が破壊してしまった。大恐慌に加えて、ナチズムの進出によっていまさら産業文明の暗黒面を思い知らされた人びとは、悲観的空氣に包まれた。メーヨーとて、その例外ではなく、かれの人間観、社会観は、当時のこのような思潮の反映にすぎない。

ただしかし、メーヨーは、ただとまどうば

かりの人びとに確信にみちて新しい社会の基礎集団を提示したために、悲観と絶望にとりつかれていた当時のひとたちのあいだに、異常な興奮と関心呼びおこしたのである。それでは、メーヨーが提示した新しい社会の基礎集団とは何か。かれはそれを次のように紹介する。

ルプレーとデュルケームが示した解決策は、単純な社会への自発的復帰であった。ヒットラーとムッソリーニが提示したのは、単純さへの強制的復帰を、学者「知識人」の徹底的撲滅と組み合わせることであった。レスリスバーガーは、われわれの社会的、産業的病弊の治療薬として用いることのできる、どの点でも民主的伝統にそむかない、別の方式を示している。<sup>(6)</sup>

レスリスバーガーの治療薬とは、とりもなおさず企業内の「職場集団 work group」である。すなわち、職場集団内の人間関係に社会形成の基本的絆としての機能を果たさせようというのである。しかし、職場集団はそうした期待に答えるものであろうか。

メーヨーは、かれのイニシアチブで開始され、レスリスバーガーらによって推進された「ホーソン実験」が、肯定的回答を与えているという。しかし、実験後40年を経た今日、メーヨーのいう「産業文明の社会問題」は、いっそう深刻化している。それはとりもなおさず、職場集団がしかるべき機能を果たしていないことを示唆している。ホーソン実験の結果について読み違いがあったのであろうか。もしそうであれば、メーヨーら、人間関係論者の社会観そのものがたとえ当を得ていたとしても、職場集団に中心的役割を託そうとしたことが、当を得ていなかったということになるであろう。

あるいはまた、職場集団から社会的機能を充足する機会を奪っている妨害要素を除けば、

なお望みはあるのであろうか。じじつ、最近のヨーロッパ産業界にみられる職務充実運動<sup>(7)</sup>は、そうした可能性を匂わせている。人間関係論は日が経つにつれてその社会観を見失い、労働者の連帯本能を利用して能率増進を図る小手先の管理技術に墮落して行ったために、みずからの墓穴を掘ることになった。しかし、当初に人間関係論が投げ掛けた問題はいままなお切実性をもってわれわれに迫っている。もう一度原点における社会観から再出発することにより、人間関係論は途中で見失った問題解決の道を発見できるのではなからうか。<sup>(8)</sup>

(1) Émile Durkheim, *De la division du travail social*, p.365.

(2) Charles R. Walker and Robert H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1952), p.10.

(3) Durkheim, *ibid.*, p.364.

(4) 職業解体が集団生活に及ぼす影響については、W. Lloyd Warner and J. O. Low, *The Social System of the Modern Factory* (New Haven : Yale University Press, 1947), Chap. IX.

(5) Peter F. Drucker, *The Future of Industrial Man* (New York : The John Day Company, 1942), pp.102-103.

(6) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale* (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1941), p.xxii.

(7) ヨーロッパにおける職務充実運動は、職場集団の自主運営を強調する点でアメリカにおけるそれと対照的である。

(8) 人間関係論の社会観からすれば、職場集団を制度化することなしに、それを基礎単位とした社会体系の構築が不可能なことは明白である。なぜ人間関係論が実践段階でこの簡単明瞭な道理を見失ったのか、産学協調が理論の墮落を招く一例といえないでもない。