

〔資料〕

エルトン・メイヨーとピエール・ジャネ その3

——経営管理と心理学的要素——

高 木 直 人

名古屋学院大学商学部

要 旨

一般的に、メイヨーが心理学を取り入れた産業調査として、ホーソン実験が有名である。

しかし、メイヨーが、ホーソン実験に参加したころには、すでに心理学を取り入れた産業調査を実施していた。それが、フィラデルフィアで実施された、複数の産業調査である。

そこで、本稿では、メイヨーが心理学に関心も持った理由を再度調べ、経営管理に心理学を取り入れた経緯をたどる。

なお、本稿は、メイヨーが最後に書き上げた著書である『ピエール・ジャネの心理学に関する研究ノート』を理解するための基礎資料としてまとめた。

キーワード：単純労働，疲労感，感情的，医療心理学，看護師

Elton Mayo and Pierre Janet (III)

——Business management and psychological factors——

Naohito TAKAGI

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

1. 緒言

産業革命による大規模工場制工業における生産の機械化が、それまでの手工業的生産方法に大きな影響を与え、それは、従来の経営管理方法や制度を大きく変化させることとなった。すなわち、大規模工場制工業の出現こそが、経営管理の発展が本格的に始まったきっかけであると考えられる。

そもそも、大規模工場制工業が出現する以前は、家族経営の工場により運営されていた小規模制手工業が中核であり、その状況で必要とされていた経営管理方法や制度はごく単純なものであったが、産業革命による急速な大規模工場制工業の発展によって、経営者にとっては、従来の経営管理方法や制度では対応不可能な事態となった。

そのような時代の流れから、新しい経営管理方法が必要となり、メイヨは経営管理に心理学的要素を取り入れ、アメリカにおいて複数の産業調査を実施している。

そこで、メイヨ¹⁾が経営管理に心理学的要素を取り入れた理由について、メイヨが本格的に実施した、フィラデルフィアのコンチネンタル・ミルズ社の産業調査について考察した。

なお、本稿は、メイヨが最後に書き上げた著書である『ピエール・ジャネの心理学に関する研究ノート』²⁾を理解するための基礎資料としてまとめた。

2. メイヨと心理学の出会い

メイヨは、アメリカでのウェスタン・エレクトリック会社のホーソン実験によって、初期人間関係論を確立した人物であると言われている。しかし、メイヨはアメリカに渡る前は、オーストラリアで研究者として活躍³⁾し、「戦闘神経症 (shell shock)」⁴⁾と名付けられていた精神医学治療法を最初に行った人物でもある。

なお、トラヘアーの著書である『THE HUMANIST TEMPER』⁵⁾によると、メイヨが心理学を本格的に研究しだしたのは、アデレード大学に在籍していたころであると記載している。

メイヨは、セント・ピーターズ・カレッジを卒業すると、両親が強く医学への進学を希望することから、アデレード大学の医学課程に進学している。そこで医学を勉強するが、途中で学業に対する興味を失い大学を退学している。

アデレード大学の医学過程を退学したのちに、もう一度、スコットランドのエジンバラ大学で医学の勉強を続けるために留学している。だが、メイヨは、ここでも途中で学業に対する興味を失い挫折し、1903年3月に医学の勉強を放棄し、エジンバラ大学を退学している

大学を退学した後は、いろいろな仕事を経験している。その経験の中でメイヨは、心理学に大変興味を持つようになり、1907年にアデレード大学に再入学する。そこで、関心のあった心理学の研究に従事し、1910年に最優秀の成績で卒業している。

大学に再入学したきっかけは、ウィリアム・ミッチェルとの出会いであるとされている。ウィリアム・ミッチェルは、アデレード大学で、「精神哲学」「道徳哲学」「動物学」「解剖学」「心理学」「政治学」「論理学」「教育の倫理と実践」「英語と文学」を研究し教えていた人物である。

ウィリアム・ミッチェルの研究領域は幅広く、また、大変優れた研究者であった。広範囲に研究していたウィリアム・ミッチェルとの出会いが、メイヨーの研究領域が学際的であるといわれる理由であろう。すなわち、メイヨーの研究に対する領域はその時代から幅広く、それを、学んでいく指導者を探しているときに、ウィリアム・ミッチェルに出会うことができた。

アデレード大学に再入学した最初の年にメイヨーは、ウィリアム・ミッチェルが担当する「心理学」の講義を受講している。メイヨーの「心理学」における実力は特筆すべきものがあつたと言われている。

「心理学」の講義では、ウィリアム・ミッチェル自身の本である『精神の構造と成長』⁶⁾をもとに授業されていた。この本は、メイヨーの知的成長に重要な役割を果たしたと考えられる。

この本には、身体と精神の問題、科学的な心理学、経験の説明と分析に関する内容が含まれており、ウィリアム・ミッチェルは、模倣、仲間意識、美的情緒に関する議論の中で社会関係の心理学の説明も考慮していたものらしい。その概要は、複雑な精錬と感覚の向上そして知覚経験をとおしてかにかに知性が発達するか、そして心理学における科学的説明の位置付けを確認しようとしたものであつたらしい。

また、アデレード大学に在学中に、メイヨーは、「フランス語」の講義も受けていた。「フランス語」を学ぶことによって、ジャネの精神病理学の調査研究（精神医学はフランスで一番盛んに研究されている）を研究する上で重要なものとなつた。

このようにメイヨーは、アデレード大学に再入学し、ウィリアム・ミッチェルの指導のもとに研究領域の幅が広まり、また、大変優れた研究者と育っていった。すなわち、この時代にメイヨーが研究した心理学が、後の研究に大きな影響を与えている。

メイヨーは、最初の研究的地位を1911年にクイーンズランド大学の「心理学」等を担当する講師として職を得る。すなわち、メイヨーは心理学に関心を持ち、心理学を最も重要な研究対象にしている。

メイヨーは、クイーンズランド大学で教鞭をとったがいろいろな経緯⁷⁾からアメリカに渡ることとなつた。

3. 心理学を取り入れたフィラデルフィアでの産業調査

メイヨーがアメリカに渡りフィラデルフィアで複数の調査⁸⁾に参加している。そこで、最初に行った調査が、マスランド社での精神病理学的調査である。その調査をきっかけに、織物企業協会が労働者間の犯罪とイタリア人ならびにポーランド人社会がアメリカ労働者に及ぼす影響の調査などを実施した。

これらの調査は、メイヨーがアメリカで活動しようとするために行った短期間の調査である。この調査で、メイヨーは、精神的疲労が転職率に大きな関係があることをつきとめ、製造業における労働者には、定期的な休息（仕事と休息を交互に行う）を導入することの重要性を提言したのである。

この結果からメイヨーは、ロックフェラー記念財団の資金援助を得て、ペンシルバニア大学ワート

ン・ビジネススクールの客員研究員となる。メイヨーは、同大学の産業調査に協力することとなり、そこで手がけた産業調査研究が、フィラデルフィアのコンチネンタル・ミルズ社の紡績工場（ミューレル紡績部門）調査である。

この調査は、メイヨーがアメリカで研究者として認められてから、最初に行った産業調査であったことから、「最初の研究（The First Inquiry）」⁹⁾と名付けたのであろう。その後メイヨーは、ハーバード大学に招聘されている。

3-1. 産業調査に心理学を取り入れた理由

トラヘアーの著書である『THE HUMANIST TEMPER』¹⁰⁾によると、アメリカでの産業調査においてメイヨーは、新たな医療心理学を工場労働者に適用させようと考え始めた。

この方法では、工場を戦闘神経症の患者が収容されている病院と同様なものと仮定したのである。その理由は、戦闘神経症の兵士は、病院における生活における異常性、特に共同労働に影響する異常性の診断を受けていたからである。すなわち、オーストラリア時代に、戦闘神経症の兵士に医療心理学を実施することによって精神病患者の治療が可能であったことから、工場労働者にも、戦闘神経症の兵士と同じ状況に陥っているとメイヨーは考えたのであろう。

工場労働者は、何らかの理由によって発生する不合理な感情による影響を受けている。多くの工場労働者は、不合理な感情を何とかやり過ごしているが、ほとんどの工場労働者の場合は、この感情が心の中に鬱積される。そして、この鬱積に伴い工場労働者は、労働における協同行動の崩壊が発生する。しかし、メイヨーは、いち早く精神科医の治療を受けた場合には、この精神問題は治癒されることになると言っている。

もし不合理な感情が発生した原因をつきとめることができれば、結果的に、工場労働者の心の中に鬱積する量を減らすことが可能となる。すなわち、工場労働者の精神問題に関するデータを蓄積することができれば、他の工場労働者における労働問題が解決できると考えたのである。

3-2. マスランド社での産業調査

メイヨーのこのような考え方にマスランド社の管理者たちは理解を示し、また、労働者もこの考えに関心を持っていた。マスランド社からは、一様の理解を得ることによって、メイヨーの最初の挑戦は、フィラデルフィアのマスランド社の織物工場から始まるのであった。その調査の始まりとして、労働者が相談できるコーナーを、工場でも喧しくて汚い発動室の一角に設けたのであった。しかし、労働者の利用があると考えていたのであったが、ほとんどの労働者はこの機会を利用しなかった。その理由は、労働者たちは、メイヨーはマスランド社から送り込まれた人だと考えたことが原因であった。このことから考えると、メイヨーが新たな医療心理学を工場労働者に適用させて実施した調査は失敗に終わっている。

マスランド社の産業調査の後に、2つの会社から、転職率の引き下げに関する産業調査の依頼が舞い込んでいる。

3-3. コリンズ・アンド・エイクマン社とミラー・ロック社での産業調査

マスランド社の産業調査後に、ブラッシュ製造業のコリンズ・アンド・エイクマン社の織物部門の労働者に関する産業調査を依頼されたが、メイヨーが実際に行いたい産業調査とは異なることよりその産業調査を退いている。その理由は、コリンズ・アンド・エイクマン社の社長であるクリスティ氏が、ドイツ人、フランス人、ポーランド人に心理学テストを導入し、その結果で職場に必要とされない労働者を排除することを目的にした産業調査であったことが原因であった。さらに、最終的には企業内における心理学者を排除しようと考えていたのである。このことが、メイヨーの考えと合わなかった原因だと考えられる。

もう1つが、ミラー・ロック社で、この会社は、兄弟で経営されていた。兄が販売部門を担当し、弟が製造部門を担当していた。兄弟に対して、メイヨーは、同社における転職率の高さの原因について様々な要因として、以下の5点を指摘した。

- 第1に、賃金ならびに士気が低いことによって、生産が低下していること。
- 第2に、労働時間が長く、大部分の仕事が熟練を要せずに単調であること。
- 第3に、生産スケジュールが混乱しており、道具が不適切で製品の質の統制が貧弱なこと。
- 第4に、監督者がフラストレーションを感じ、憤激の感情を覚えていること。
- 第5に、販売部門と製造部門との間に険悪な感情が発生していること。

メイヨーは、兄は企業経営については十分な教育を受けていないが、この兄弟の父親から企業経営を学んだある人が経営には関与していることを知った。メイヨーは、経営失敗の原因は弟にあると考えた。それは、弟は企業経営（生産技術）を学んでいたが性格が陰険で強情であった。そのような状況から、兄弟間の敵意は、販売部門と生産部門における敵意に転化され、利潤の決定まで影響を及ぼしたことが、同社における転職率の高さの原因と考えたのである。

メイヨーは、企業内の協同関係を改善しようとする企業の指導者たちによって構成された経営助言協会に参加するように兄弟を説得した。兄弟はこのときまだ、協会に参加していなかったのである。メイヨーは協会全体で、兄弟に対して会社経営の改善に関する提言を行なうべきであると同協会に提案した。その理由は、この兄弟には十分な管理能力がなかったからである。メイヨーが協会に対して行なった提言によって、ミラー・ロック社での問題点は解決することとなった。

4. メイヨーにとっての最初の研究

メイヨーは、フィラデルフィアのコンチネンタル・ミルズ社における「最初の研究（The First Inquiry）」¹¹⁾において、労働者の精神状態をいかに安定させ、労働者の仕事に取り組む士気を正常にし、労働移動率を下げるかについての産業調査を行っている。

この産業調査の目的は、紡績工場（ミュール紡績部門）における、高い退職率の原因をつきとめることであった。ただし、他の部門における労働状況は、他の会社と比較しても非常に満足すべき状況

にあり、そこで働く労働者も非常に仕事に対する理解もよく、また人間的にも人情ある人びとが働いていた。この会社の作業上の組織も実によく編成されており、この会社は大変成功していると他の会社からも評価されていた。

ミュール紡績部門に関して経営者（特に社長と人事部長）は、大変困った問題を抱えていた。それは、他の部門における退職者は、年に約5%から6%であるという状況に対して、ミュール紡績部門の退職者は、年に約250%という状況であったからである。すなわち、ミュール紡績部門では、約40人の労働者が必要であれば、毎年100人の労働者を雇わなければならない。そのうえ、紡績工場の繁忙期には、さらに退職者が最も多くなるという傾向にあった。

この会社の労働条件は、土曜日と日曜日が休みで、週の労働時間は50時間、1日に10時間を5日間働き、1日の労働時間は、午前中に5時間と午後から5時間の10時間であり、午前と午後の昼休みが45分である。

ミュール紡績部門の労働者は「糸つなぎ工 (piecer)」といわれる仕事を行い、その仕事の内容は、切れた糸を結ぶために、30ヤード以上ある長い通路を行ったり来たりする仕事であった。糸つなぎ工は、それらすべてを監視し、糸が切れるたびにつなぎ合わさなければならなかった。1つの通路における糸つなぎ工の数は、通常は2人か3人であったが、それは紡ぐ糸の種類によって人数は変更されていた。

メイヨーたちは、切れた糸を撚り合わせながら通路を行き来する作業を見て、作業内容が単調労働であると感じた。作業中の唯一の変化は、若干の糸巻を取り外すか、糸を取り換えるために機械を停止するかによって生まれていた。

このようなミュール紡績部門における高い退職者の原因を追究するきっかけとして、メイヨーたちは、まず、その作業の単調労働に着目し、その単調さから労働者にやってくる疲労感を軽減させる方法として休憩時間の導入を提案し、経営者（特に社長と人事部長）に理解を求め同意を得た。

最初に、ミュール紡績部門の全員の1/3を占める糸つなぎ工の1組に対して、午前中の5時間と午後からの5時間とに、10分間の休憩時間を2回ずつ実験的に導入した。この休憩時間は、労働者が自由に決めて使えた。メイヨーは、労働者の疲労感を軽減させる方法として休憩時間中に、筋肉を休める方法なども教えた。

労働者たちは、その方法を喜んで導入し、この実験によって、労働者の労働意欲が改善された。しかし、休憩時間を導入しなかった実験者（ミュール紡績部門2/3の糸つなぎ工）にも労働意欲の改善が及んだ。

この結果より、休憩時間を導入しなかった実験者の事実は、不思議な結果であった。この実験に関する客観的な証拠となる変化の測定資料はなく、生産高も、全体の生産高については記録されていたが、個々のグループ別の生産高は記録されていなかった。それまでの生産高は、最高でも70%程度であったという資料があったぐらいである。

メイヨーたちは、ミュール紡績部門の1/3を占める糸つなぎ工の実験者の生産高の推移をもとに、休憩時間の導入が単純労働によって起こっている疲労感を軽減させることによって、どの様な影響を与えているのかを知りたかったのであった。

1923年10月より、労働者の労働意欲の改善された状態に気をよくした、社長と人事部長は、この休憩時間制度をミュール紡績部門の全員に導入する。この決定により、休憩時間の導入が生産に及ぼす効果を知ることができた。

このときより、いろいろなデータを収集することが可能となった。このデータの収集によって作成された生産高に関する資料により、1923年10月より1924年2月中旬までの生産に関する驚異的な変化の記録が確認できた。

この休憩時間の導入によって、労働者の精神的、肉体的状態は、改善の一途をたどった。実験を実施した最初の5ヶ月間の月々の平均生産性¹²⁾は、表-1のようであった。ただし、月々の能率の最低基準は70%とする。

しかし、休憩時間の導入に対して、監督者たちの様々な考えにより、休憩時間でも労働者たちは仕事をし、稼がせるようにされるのであった。その状況では、午前と午後2回の休憩を労働者が必ずとれる状況ではなくなったのである。

その結果、1924年3月の生産高は、能率の最低基準の70%となった。社長はその結果を見て、監督者に対し1日4回(午前2回と午後2回の各10分)の休憩を再び導入させた。休憩時間の導入によって、再び、4月の能率数は3月より10%上まわり、5月の能率数は80.25%、6月の能率数は85%、7月の能率数は82%となった。

1924年4月以降の16ヶ月間の能率数の平均は83%となり、最低の月でも79.5%と、生産高については、需要の最も多い月が高くなり、需要の少ない月は低くなるという結果も現われた。

ミュール紡績部門の1年間にわたる実験期間中に、退職者はほとんどいなくなった。調査報告によると2人の労働者が退職し、そのうち1人は家族が田舎に移動した理由であり、もう1人は、不況による「一時解雇」だと報告されている。感情的な理由からの退職者は跡をたち、工場は労働者を確保して、繁忙期においても定員を全部維持することができた。

この紡績部門の労働移動は、調査開始前の250%から正常と思われる5%にまで減少した。生産結果についても、休憩時間を導入することによって上昇している。この調査研究の目的は、ミュール紡績部門の非常に高い労働移動を減少させることであつたが、労働者の労働意欲が休憩時間の導入によって改善され、生産量も上昇したという結果が得られた。

表-1 休憩時間の導入による5ヶ月間の月々の平均生産性

	能 率	出来高率
1923年 10月	79.50 %	4.50 %
11月	78.75 %	3.75 %
12月	82.00 %	7.00 %
1924年 1月	78.75 %	3.75 %
2月	80.25 %	5.25 %

5. 看護師の配置

メイヨーたちが産業調査を進めるに連れて、労働者たちの精神状態に落ち着きがなくなり、産業調査を進めていく上で問題が現れたのである。そのことに気付いて心配したメイヨーは、ペンシルバニア大学医学部大学院の協力を得て、工場内に小さな医局を設けた。そこには看護師資格のある女性が配置された。その看護師は、ささいな治療とか応急手当なら処理することもでき、工場内の小さな医局で治療できない場合は、フィラデルフィアの総合病院に患者をまわすこともできた。

この制度の導入は調査報告書においては、メイヨーの突然のひらめきによるものなのか、計画的なものなのかは、はっきりと記載されていない。しかし、メイヨーの過去の経歴¹³⁾を考えると、おそらく計画的に実施したと考えられる。看護師の配置こそが、この産業調査において、医療心理学を用いたと考えることができる。当時の看護師の役割を考えると、ささいな治療とか応急手当、患者との話し相手としての仕事内容が世間では認められていたと考えられる。

当時であれば、カウンセラーという仕事よりも、看護師として、患者に普通に接触できたと考えれば、労働者に違和感を持たずことなく配置できたのであろう。このことによって、メイヨーが新たな医療心理学を工場労働者に適用させて実施した産業調査の第1号であると考えられる。

この成果が後のホーソン実験の「面接計画」に大きな影響を与えている。看護師は、単なる医療行為のための仕事に制約されることなく、労働者たちの相談者となり、悩みを聞くということもしていた。

すなわち、この看護師の役割こそが、この産業調査での重要な発見であり、期待していた効果を発揮してくれたものであると考えられる。だが、具体的な報告はない。ミュール紡績部門の調査研究において、看護師を、単なる医療行為のための仕事に制約されることなく、労働者たちの相談者として導入したことが、退職者を減少させた一つの理由であることには間違いない。

紡績工場（ミュール紡績部門）の産業調査では、メイヨーが、ホーソン実験の「面接計画」で最重要視していたことを、看護師が実施している。この看護師が実は、メイヨーが理想とした、「よき面接者」であり、この産業調査を進めていく上で、看護師の役割は非常に大きかった。

また、この産業調査での看護師の役割が、メイヨーにとって、本当の意味での重要な意味をなしていたのであろう。ここでの、ある意味での産業調査での成功が、ホーソン実験へと繋がっていることに疑いはない。

6. 結言

メイヨーがアメリカで実施したフィラデルフィアの産業調査を紹介し、その概要について簡単にまとめ、今後、さらに調べていくために必要となる部分を探った。

また、メイヨーが、初めての試みとして実施した看護師の職場への配置についても紹介した。この看護師の配置は、本格的に工場内に小さな医局を設け、ささいな治療とか応急手当なら処理することもでき、さらに、単なる医療行為のための仕事に制約されることなく、労働者たちの「よき相談者」

となり、労働者たちの悩みを聞くということを実施したことである。労働者にとっての「よき相談者」が、「よき面接者」である。

この初めての試みこそが、現代の企業においても実施されている労働者の悩みを聞く施設（カウンセラーの設置）の始まりであると考えられる。

この初めての試みを実施した時に、メイヨー自身はすでに、労働者の悩みを聞くのは、同じ職場関係者でなく、外部の人（ある意味で独立している専門家）に悩みを聞いてもらうことに効果があることを知りながら実施していると考えられる。

すなわち、この「最初の研究」における看護師（外部の人）の役割こそが、フィラデルフィアでの産業調査での重要な発見であり、ある意味での成果でもあった。そこでこの成果こそが、その後メイヨーが実施した産業調査に、大きな効果をもたらしたと考えられる。

もう少し踏み込んで、メイヨーが経営管理に心理学的要素を用いたのかを知るためには、どうしても、ピエール・ジャネの心理学を理解する必要がある。特に、メイヨーは、ジャネの強迫観念¹⁴⁾にかなり関心をもって研究している。このことを考えると、ジャネの心理学をメイヨーがどのように理解し、経営管理に用いたのかを知るためにも、今後はさらに、メイヨーの著書である『ピエール・ジャネの心理学に関する研究ノート』を詳しく調べる必要がある。

註

- 1) エルトン・メイヨー（George Elton Mayo, 1880-1949）を理解するためには、以下の文献を参照していただきたい。
 坂井正廣編著『人間・組織・管理 その理論とケース（新版）』文眞堂，1992年。
 角野信夫『アメリカ経営組織論』文眞堂，1995年。
 桜井信行著『新版人間関係と経営者』経林書房，1971年。
 進藤勝美著『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部，1978年。
 稲村毅著「詳伝エルトン・メイヨー（1）」『大阪市立大学経営学研究会 経営研究 第40巻 第2号』有斐閣，1989年7月。
 稲村毅著「詳伝エルトン・メイヨー（2）」『大阪市立大学経営学研究会 経営研究 第40巻 第4号』有斐閣，1989年11月。
- 2) メイヨーの著書である『ピエール・ジャネの心理学に関する研究ノート』は、翻訳されていない。
 Mayo, G. E, "Some Notes on the Psychology of Pierre Janet", Boston, Harvard Business School, 1948.
 この著書に関しては、2015年2月に出版会社の「Routledge Revivals」より、復刻版が出版されている。本原稿では、この復刻版を利用している。ただし、タイトルが変更されて、『*The Psychology of Pierre Janet*』となっている。
- 3) メイヨーのオーストラリア時代に関しては以下の資料を参照していただきたい。
 高木直人著「メイヨーの生涯と業績（その1）」『呉大学短期大学部紀要』第9号，2005年。
 高木直人著「メイヨーの生涯と業績（その2）」『呉大学短期大学部紀要』第10号，2007年。
- 4) 戦闘神経症（shell shock）とは、第一次世界大戦中は、心的外傷後ストレス症候群（Post traumatic stress disorder）を、「shell shock（シェル・ショック）」と呼んでいる。現在では、心的外傷後ストレス症候群（Post

traumatic stress disorder) と呼ばれている。また、「shell shock (シェル・ショック)」は、第二次世界大戦中は、戦争神経症と呼んでいた。

- 5) また、メイヨーの生涯については、以下の文献がある。特に、メイヨーに関する経歴や産業調査の実績等はこの文献を参考に本稿を作成している。

Trahair, Richard C. S., “*The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*”, Transaction, Inc., 1984.

本文では、『*The Humanist Temper*』として使用している。

- 6) Trahair, Richard C. S., op, cit., p.53. に、1907年に、ミッチェルの書いた著書、『*精神の構造と成長 (Structure and Growth of the Mind)*』が公刊されていると記載されている。

- 7) メイヨーがオーストラリアからアメリカに渡った理由は以下の資料を参照していただきたい。

高木直人著「メイヨーの生涯と業績 (その3)」『高田短期大学紀要』第28号, 2010年。

- 8) フィラデルフィアでの産業調査に関する内容は、以下の文献を利用して作成している。

Trahair, Richard C. S., op, cit., pp. 174~178.

- 9) Mayo, G. E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Harvard Business School, 1945, pp. 59~67.

藤田敬三・名和統一訳『アメリカ文明と労働者』大阪商科大学経済研究会 有斐閣, 1951年, pp79~91。

- 10) フィラデルフィアのマスランド社の織物工場に関する内容は、以下の文献を利用して作成している。

Trahair, Richard C. S., op, cit., pp. 171~174.

- 11) フィラデルフィアにおける「最初の研究」に関する内容は、以下の文献を利用して重要と考える部分を作成している。特に、桜井教授の業績を利用して作成している。

桜井信行著, 前掲書, pp67~83。

藤田敬三・名和統一訳, 前掲書, pp79~91。

Trahair, Richard C. S., op, cit., pp. 178~180.

なお、もう少し詳しい内容に関しては、以下の資料を参考にしてほしい。

高木直人著「メイヨーの生涯と業績 (その4)」『高田短期大学紀要』第29号, 2011年。

- 12) Elton. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Macmillan & Co. 1933; 2nd Edition, Boston, Harvard Business School, 1946, p. 52.

この資料を参考に筆者が、表-1を作成している。

- 13) メイヨーはアメリカに渡る前は、オーストラリアで研究者として活躍し、「戦闘神経症 (shell shock)」と名付けられていた精神医学治療法をオーストラリアで最初にに行った人物である。しかし、メイヨーは当時のオーストラリアではそれほど心理学や精神医学治療方法では重要な人物として扱われていなかった。メイヨー自身もまだまだ、心理学や精神医学治療方法で重要な人物として扱われていないことを知っていた。ただし、メイヨーは精神医学治療に関しては少しの自信は持っていたと考えられる。

- 14) ビエール・ジャネの論文の多くは、1904年に刊行した『心理学雑誌 (Journal de Psychologie)』で、『強迫観念と精神衰弱 (1903)』を発表している。また、無意識の発見というと精神分析は、フロイトが始まりとされているが、ジャネも同時期に発見していたとも言われている。

参考文献

上野一郎著『マネジメント思想の発展系譜』日本能率協会, 1976年。

北野利信編書『経営学説入門』有斐閣新書, 1977年。

津田眞激『人事労務管理の思想』有斐閣新書, 1977年。

H. F. メリル著, 上野一郎監訳『経営思想変遷史』産能大出版部, 1981年。

D. A. レン著, 車戸實監訳『現代経営管理思想 (上・下)』マグロウヒル好学社, 1982年。

渡辺峻・角野信夫・伊藤健市編著『やさしく学ぶ マネジメントの学説と思想』ミネルヴ書房, 2003年。