

# 国民経済雑誌

THE  
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI  
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

上林憲雄編著

『人間と経営 —私たちはどこへ向かうのか—』

西 村 香 織

国民経済雑誌 第227巻 第4号 抜刷

2023年6月

神戸大学経済経営学会

書 評

経営学史学会監修 上林憲雄編著

『人間と経営 ―私たちはどこへ向かうのか―』

文眞堂，2021年，199頁

西 村 香 織<sup>a</sup>

1 はじめに 本書の目的

本書『人間と経営 私たちはどこへ向かうのか』は、経営学史学会創立30周年記念事業として刊行された『経営学史叢書第Ⅱ期』の中の一冊である。この第Ⅱ期の叢書は、本書のはじめにも示されているように、「『課題性』を編集の柱」とし、「『学』として求められる経営学を追求する『原理性』を第一巻」において、「時代の流れに沿って『生産性』、『人間性』、『合理性』、『社会性』、『戦略性』、『創造性』」の全七巻から構成されている（本書ii-iii頁、以下本書からの引用は頁数のみを示す）。『人間と経営』と題された本書は、「経営学という学問領域において、『人間』がいかに捉えられてきたかについて概説する」ことを目的としている（1頁）。それは、「経営における人間という存在がどういったものであるか」（1頁）を論じることであり、他の生産性・合理性・社会性・戦略性・創造性のベクトルの中心をなすものとして位置づけられる。

思えば、組織社会あるいは情報化社会と捉えられる現代社会において、「人間と経営」の問題ほど、これからの人の生き方や社会のあり方を決定づけるものはないと考えられる。それが、本書の副題に「私たちはどこへ向かうのか」と付されている所以でもあるであろう。すなわち、経営における人間という存在がどのように把握されてきたのかについての探究が、未来に向けての人の生き方や社会のあり方を拓いていくことに繋がっているのである。

それでは、「経営と人間の関わり」（ix頁）について、本書ではそれがどのように論じられているのだろうか（＝本書の構成と特徴および各章の概要）。また、本書を通して人間と経営が論じられることのもつ意義はどのように捉えられるのだろうか（＝本書の意義）。以下では、この点を軸として、本書について見ていきたい。

---

a 九州産業大学商学部, n.kaori@ip.kyusan-u.ac.jp

## 2 本書の構成と特徴

「まえがき」によれば、本書は次のように構成されている。まず、各章に先立つ第一章では、「経営学以外の諸学問が人間をいかに捉えようとしているのか」を示し、その把握との比較から経営学のもつ分析視点を明らかにしている。その上で、経営と人間の関わりという主題が、各時代の経営学研究者の考えを通して展開される。すなわち、フレデリック・W・テイラーによる科学的管理（第二章）、G・エルトン・メイヨーらによる人間関係論（第三章）、チェスター・I・バーナードによる組織論（第四章）、ピーター・F・ドラッカーの社会生態学（第五章）、行動科学（第六章）および人的資源管理論（第七章）における考え方や諸学説、さらにドイツ経営学の系譜（第八章）というように、各論説における「人間と経営の関係」の把握が時代背景とともに示されていく（ix頁）。さらに、本書には「現代経営学と人間 ―知性人の時代へ―」という結章が付けられている。この結章では、諸章における人間の捉え方と位置づけの振り返りがあり、経営学の現在の状況における人間の捉え方への問い掛けがなされ、一つの方向性としての「知性人モデル」が提唱されている。つまり結章は、本書の内容について理解していくための手引きとも言えるものとなっており、結章を導きとしながら、「人間と経営」に対する自らの理解を深めていくことができる構成となっている。

このような構成を採る本書は、大きく三つの特徴をもつと捉えることができる。第一の特徴は、「経営学に関心を持ち、経営学的な思考能力を身に付けたいとする初学者を想定」して、そうした人々の「思考能力に広がりや深みが増し、歴史を学ぶ面白さを知るきっかけ」になるという役割を担っていることである（iii頁）。これは、本書を含む『経営学史叢書第Ⅱ期』全体の役割でもある。この役割により本書は、主として初学者が歴史的な背景を追いながら、その流れに沿って人間と経営の関係についてその変遷を理解していくことができるような構成と内容になっている。

しかし本書の内容は、初学者への理解を導くことにとどまらない。それは、これまで経営学を学んできた学生や、様々な組織の経営者あるいは社会科学の研究者にとっても、代表的な理論についての深い洞察から、人間と経営の関係を捉えるための様々な視点が与えられ、新たな問い掛けをもたらしてくれるものとなっている。この点が、本書の第二の特徴である。本書がこのような特徴をもつに至っているのは、ひとえに、各章の執筆者が、人間と経営という奥深いテーマに対して重要な論点を明示しつつ、その記述の中にはそれぞれの研究の蓄積と成果の上に立つ執筆者自身の考え方が包含されているからである。その考え方によって、読み手のこれまでの理解が揺すぶられ、新たな問いが生じてくるのである。

そしてその問いは、まさに「私たちはどこへ向かうのか」との副題に繋がっている。本書

の第三の特徴は、本書がこのような問いに対する応答、すなわち、これからの組織の経営、そして経営学のあり方に向けての貴重な提唱をもつところにある。例えば、第五章「人間の幸福と社会」では、ドラッカーの関心が「一貫して人と社会の自由と責任」にあり、それは「新たな知識社会には新たな経営学が必要とされているとの問題意識」を示すものであると述べられている（105頁）。その応答はドラッカーの理論として読み解かれているし、また結章では、そういった問題意識を受け取るかたちで、現代にふさわしい人間モデルとして「知性人モデル」の提唱がなされている。「知性人」とは、「さまざまな状況に直面した際に、その状況を的確に把握し、そこに关わる道理を自身で判断し対処していける人間」（180頁）を指しているが、この「知性人モデル」は、「人間存在そのものへの関心」が失われつつある状況にあって、「人間とは何か」という問いへの一つの答えとなっている。こうした提唱が、各章の内容にも含まれているのである。

以上のような特徴をもつことから、本書は、「人間と経営」について関心をもつすべての人がそれぞれの関心に沿って対することのできる好著となっている。

### 3 各章（第二章から第八章）の概要

各章の内容とそこで示される理論における「人間の位相」（vii 頁）の変化については、第一章（17-19頁）および結章（170-173頁）において十分なまとめと解説がなされている。そのため重複となることをお許しいただきながら、後に述べる本書の意義のために評者自身が貴重な学びをさせていただいた点について、各章の記述を踏まえながら触れておくこととしたい。

#### 3.1 第二章「経営における科学観の確立と人間」から

まず、「人間と経営」の関係における根本的な変革は、テイラーの「科学的管理」によってもたらされた。テイラーの提唱した科学的管理は、「経営に科学的アプローチ」を適用し、「経営をシステム化」したのである（23頁）。それは、「さまざまな活動を、計画によって秩序立て」ること、また「厳密で明確に定義された法則を持つもの」にしようとすることであり（23頁）、そのためにテイラーは、近代経営の中心を「計画部」におき、「仕事の計画を経営者側が担う」ようにした（24頁）。この科学的管理は、テイラー自身が「精神革命」と示すように、労使双方が科学的思考に基づいて考え行動し、科学的研究に基づいて経営のシステムを実現するということの意味するものであり（25-26頁）、人間の協働を科学に依拠するものに変えるという決定的な変革をもたらしたのである。

それが必要とされた背景には、細分化された仕事をシステムとしてまとめていくために、「経験を科学に」替えることで「労使双方に公正なものとして受け入れられる基準」をつく

り、「人間協働を有効なものにする」(26頁)という現場管理の必要性があった。同時に、結章で示されているように、「人々の経済生活の水準を向上」させて「物質的に豊かな生活を享受できる」ようにすることが、人間らしい生活として必要とされていたのである。このようにテイラーの科学的管理は、人間と経営の関係を根本的に変革する内容をもつものであったが、それは時代からの様々な要請を表出するものでもあったと把握されるのである。

### 3.2 第三章「社会的存在としての人間」から

科学的管理の「仕事の担い手としてののみ労働者を捉える人間観」(32頁)では把握しきれていなかったものについて明らかにしていったのが、「ホーソン・リサーチと人間関係論」であった。第三章では、ウェスタン・エレクトリック社の研究者、メイヨーの社会学理論、ウィリアム・L・ウォーナーの社会人類学理論の「三つの考え方」(39-40頁)により導かれていたと把握されるホーソン・リサーチを辿りながら、人間と経営についての捉え方の変化が論じられている。

ホーソン・リサーチの「理論上実践上の意義」として挙げられているのは、まず継電器組立作業テスト室により、「人間は組織の中でも人間的社会的存在として扱われる」ことによって、「仕事のやりがいを感じ」、「作業遂行に努めるという人間関係論の効果」が実証されたことである(44頁)。次に、「従業員の意識の中に感情が存在し、その感情によって行動が動かされる」ことに焦点をおいて実施された面接計画によって、「人間を心理的存在とみることから社会的存在としてみることへ」と人間観が進展したことが挙げられる(49-51頁)。さらに、バンク配線作業観察室では、「労働者たちは職場で独自の集団・文化を作り、それが企業のフォーマルなものと同様に有効性を持っている」ことが立証された(51頁)。

このようにホーソン・リサーチで明らかにされたことは、それぞれが「実験で実証されたもの」であり、しかも「その客観的真理性は権威ある大学教授たちの認定によって保証されているもの」であった(62頁)。これは、人間関係論が人間の感情やその社会的存在を論じながらも、人間と経営の関係を客観的真理性と専門家に基づく近代科学のあり方へと進展させるものであったことをも表わすものとして、評者には大変興味深かった。

### 3.3 第四章「協働システムと人間」から

以上のような古典的経営学における人間と経営の関係を、さらなる段階へと変革せしめたのがバーナードである。第四章では、テイラーの科学的管理と人間関係論における人間観を「自律的意識の乏しい依存的人間観」と把握し、それに対してバーナードを「人間の自律性」に着目した人間観を展開したものとして位置づけている。すなわち、個人は「歴史的文化的背景を持ち」、「過去からの社会的関係性に規定されている」が、そうした「他者との関係性

に規定されながらも同時に『孤立した全体』を維持しており、他者との関係性に埋没してしまうことのない単一性、独特性、独立性」を持つ存在であるとするバーナードの把握が示される(70頁)。ゆえに、組織との関係においても、組織人格として「組織上の権限を代行行使する存在」である個人は、他方では、個人人格として、「それ自体が尊重される自律的存在」(73頁)すなわち、「自由意志を持ち目的を設定して判断を行う人格的存在」(66頁)でもあると捉えられるのである。

注目されるのは、バーナードのこうした人間観はまた、「組織の外側に個人が対置されている」(82頁)ことでもあるとの指摘である。組織の外側に個人が対置されているからこそ、個人は意思決定して組織に参加し、「組織人格として役割を遂行する中で、自律性・主体性を発揮しうる」(82頁)。そして協働は、このように把握される個人の「複数人によって提供される諸活動である経験的実在」(75頁)であり、それゆえに、協働の拡大と個人の成長は「同時的發展」としてなされていくと考察されるのである。組織によってすべてを管理されるわけではない個人であるからこそ、「多様で主体的な個人が担保される」(82頁)との考えは、例えば COVID-19 により、移動の自由や他者との直接的な対話という自由の制限に直面した現在、さらなる重要な意味をもつようになったと理解することができる。

### 3.4 第五章「人間の幸福と社会」から

「経営を取り巻く人間社会」について幅広い分野で論じたのが、ドラッカーである。第五章では、まず、「人間によってつくられた人間の環境」に関心をもち、「人間社会の現実から考える」という「社会生態学者」としてのドラッカーの姿勢が示されている。ドラッカーにおいて社会は、「本来理論やイデオロギーのない自律的な生態系」であり、社会生態学とは、そのような「社会」の「生態」についてのアプローチとして把握される(97頁)。したがって、ドラッカーは「社会生態学を科学とはせず」、「観察と知覚」によって人間社会をトータルに捉えようとした(88頁)。ここから、ドラッカーは企業経営に焦点を当てつつも、その経営学は「人間社会全般を対象とし」(91頁)、その研究方法は「観察と知覚」を重視したものであったことが示される。

このような研究姿勢をもつドラッカーが「人と社会の信条」としたのは、「社会のリーダー的存在としてのマネジメントの社会的責任とは、公共の利益をもって企業の利益にする」という考えであった。ドラッカーにおいては、人間と経営、あるいは人間と社会について考えるとき、この「責任の観念」が重要な部分となる(93頁)。そして、「自由と責任」に具現化される「人間が個として、あるいは社会的存在として生きるうえでの基本的視点」を、ドラッカーは「教養」においていた(99頁)。

以上のことから、ドラッカーの人間と経営、人間と社会を捉える基本は、「インテグリ

ティ」(102-103頁)に集約されると考えられる。このインテグリティをもった人こそが、来たるべき知識社会の中心になるとドラッカーは考察したのである(101頁)。ドラッカーに関する第五章の内容は、「人間の幸福と社会」という根源的なテーマに対する一つの道筋を示してくれるものであり、その道筋として人々がインテグリティをもつことが重視されるとの考えは、人間と経営の関係における重要な視点の提示になっていると言えるのではないだろうか。

### 3.5 第六章「組織の中の個人」から

人間と経営の関係において、「人間は何を求め行動するのか」について探求していったのが、第六章で採り上げられている行動科学であった。リッカートの「参加的システム」、アージリスの「パーソナリティ分析」、マズローの「欲求階層説」、マグレガーの「Y理論に基づく管理」、ハーズバーグの「動機づけ-衛生理論」といった行動科学の代表的な研究は、「人間の高次の精神的欲求、即ち承認欲求や自己実現欲求」に注目した研究である(124頁)。その重要な共通性としては、「自己の成長」が指摘される(121-122頁)。そして、それを充足していく「職務の再設計や組織目的と個人目的の統合を可能にする管理方式」が提唱されている(123-124頁)。すなわち、行動科学における組織の中の個人は「職務により充足される存在」として捉えられるのである(124-125頁)。

こうした行動科学の特徴としては、第一にそれが「文化人類学、心理学、社会学のあいだに存在する学問上の境界線」を越えて、「行動のあらゆる側面を包含する理論」の開発を目指すものであったことが挙げられる。それは「問題意識自体を変革する」ことをも含んでいた(107-109頁)。そして第二には、「自然現象を観察して、その特性を記述し、これによって対象の分類を行う」という「記述科学」であったことが挙げられる。この記述科学としての特徴は、行動科学が「組織における人間の行動現象に関する科学的な説明と予定(法則性)を描き出すこと」を目的とし、説明や法則の妥当性を「経験的に検証する」という「論理実証主義」の立場を採るものであったことを示すのである(109頁)。

### 3.6 第七章「資源としての人間」から

さて、現在では一般的に、人間は経営資源としてのヒト(従業員)として捉えられ、それをいかに獲得・活用し、成果に結びつけるかが、経営の基本職能の一つとなっている(128頁)。こうした「人間を資源とみなす視座が、どのような背景のもとで成立したのか」、「人間を資源として捉えることの意義はどのような点にあるのか」の問い(129頁)に対してなのが、第七章である。ここでは特に、人材マネジメント論の系譜として、人事労務管理論から人的資源管理論へ、そして戦略的人的資源管理論への変化に焦点が当てられ、「それぞ

れの段階で固有の人間観が存在」(130頁)していたことが論じられる。

1920年代頃に「アメリカを中心に成立したとされる人事労務管理論の基礎」(131頁)となっていた「コストとしての従業員観」に変化が現れたのが、1960年代頃である。この時期には、「競争力の確保という実践上の要請をベース」に、「成長と成果に関する人間への期待の高揚」が、理論・実践両面において見られるようになった(135頁)。そこで、「コストとしての人間観から脱却し、人間を直接的に経済的な付加価値向上に資する存在として取り扱い、人間そのものの内面的な成長にも注目するような、新たな人材マネジメントが必要とされ」、「資源としての人間観を基礎とする人的資源管理論」へのパラダイムシフトが生じたのである(135-136頁)。さらに1980年代以降には、「人材マネジメントの諸制度・慣行を、経営目標の達成に貢献できるような形で、統合的に設計していくこと」に重点をおいた「戦略的人的資源管理論」への大きな動きがあった(138頁)。その人間観は、「人間の成長および成果への貢献を引き出す」という基本姿勢を引き継いでいるが、「人的資源の位置づけ」は、「企業間競争の勝敗を左右するような、唯一無二の存在」として理解されるものに変化したことが指摘されている(140-141頁)。

しかし、このような「差別化要因としての人的資源という人間観」(142頁)の追求は、「人的資源たる人間同士の分断」という結果をも招き、その背後に「コストとみなす人間観」が再び確認されていることも示唆されている(145-146頁)。人材マネジメント論の系譜が示す人間観の変化は、現代組織・社会における機能性と人間性の問題にまさに繋がるものとして理解されるのである。

### 3.7 第八章「ドイツ経営学と人間」から

これまで見てきたようなアメリカ管理論の系譜に加えて、第八章ではドイツ経営学の系譜が辿られている。ここでは、ドイツ経営学の諸学説において「人間の問題がどのように位置づけられ、いかに捉えられているのか」(149頁)について論じられている。まず20世紀初頭の規範論学派を代表するニックリッシュは、「経営にはいつも人間が存在している。形成体、組織単位、生活単位は人間がいなければ『経営』ではなくなる」とし、「人間と組織の問題」を「哲学的に検討」し、「共同体論」を展開した(151-152頁)。つまり、「人間は組織の中心にある」(167頁)とする理論を構築したのである。しかし、技術論学派のシュマーレンバッハや理論学派のリーガーは、ニックリッシュとは異なる理論を展開した。その相異については、「そこに価値判断を認めるか否か」(164頁)の相異として捉えられる。そして、このことは「人間を形成的な力を有する主体的存在として認識するか、あるいは物財として認識するか」という相異であることが示される(164-165頁)。

第二次世界大戦後のゲーテンベルクは、「純粹科学としての経営経済学を構築しようとする



る」(157頁)。すなわち、「純粹経済理論を基礎にした理論」を展開したのである。それは「企業の成長理論」として評価されたが、「生産性の理論にこだわりすぎたために機能的視点から人間の労働給付を捉え」、「人間性の問題を無視する」ことになった(158-159頁)。グーテンベルク以降は、「アメリカ経営学と現代科学理論」の影響を受けつつ、ロイトルスベルガーやシュテーレらの新規範主義経営経済学により、「人間重視、人間尊重という規範の導入の必要性」が主張されるようになった(159-162頁)。また、「労働者利害の立場から労働者の自己実現を目的とする労働志向的利害に方向づけられた検討」がなされ、「資本志向的合理性に代わる解放的合理性に基づく新しい個別経済学」の展開もあった(162-163頁)。このように「人間の主体的意義を重視する方向」が、「ドイツ経営経済学における一つの特色」として示されるのである(167頁)。

#### 4 本書の意義

さて、これまで各章の基軸になっていると思われる点について触れてきたが、そこに現れていた人間観、人と経営の関係の変遷についてまとめているのが結章である。結章では人間観の変遷が大きく三つの縦糸として示されている。

その第一は、「時代を下るにつれて、『人間』として想定される単位が、現場における労働者から全従業員層へと拡大されていること」である。テイラーの科学的管理やメイヨーらの人間関係論で管理の対象とされていたのは「現場の労働者層」であったが、バーナードでは「個人と組織の相互関係という視点を取り込んでより抽象化され」、ドラッカーでは「管理者層の意義や役割にも」言及されている(173-174頁)。

しかし、そのように「時代とともに従業員全般が関心の対象となるとしても、その分析単位については集団全体(マクロ)から個々人一人ひとり(ミクロ)へとシフトしている」(174頁)。これが、第二の縦糸である。科学的管理や人間関係論の下では「同じ労働者として類似の欲求を持ち、同じような行動をとるものという前提」が伏在していたが、バーナードやドラッカー、また行動科学や人的資源管理論では、「働く一人ひとり異なる性格や資質、能力を有する存在」であり、「組織目標への関わり方も異なる」ものとして把握されている(174頁)。

そして第三の縦糸としては、「受け身で環境に支配される人間観から、徐々に能動的・主体的で、自らの能力を発揮して環境を変えていくことのできる人間観へ」と変遷していることが挙げられている。科学的管理や人間関係論で想定されていた「受動的な人間像」から、「主体的に環境を動かすことのできる人間観、そして、涵養された諸能力をいかに発揮し、さまざまな事象に対処できる」機能的な人間観へと変化を遂げてきていることが示されるのである(174-175頁)。

本書の意義は、このように大きく三つの縦糸に示される、経営学における人間観、人間と経営の関係の変遷を俯瞰的に示すことを通して、本書の目的である「経営学という学問領域において、『人間』がいかに捉えられてきたかについて」（1頁）明らかにしているところに、まず求めることができる。実は経営学における人間観、人間と経営の関係の変遷は、本書の中で幾度かリフレインされている。はじめは、第一章の中の「本書の構成」として、次に第二章から第八章の本文として、さらに結章における「わかったこと」として繰り返されているのである。このリフレインによって、初心者であっても分かりやすく経営学における人間観、人間と経営の関係の変遷を理解していくことができる。

また、先の「2 本書の構成と特徴」においても述べたように、各章で採り上げられる経営学の理論には、各章執筆者のこれまでの研究に基づく深い洞察が含まれている。この洞察から私たちは、経営学とくに経営学史を学ぶことの必要性和面白さを、実証研究としてのみではなく、理論研究の奥深さとして知ることができる。結章では、次のように述べられている。すなわち、「経営学の世界においても、科学的な分析手法の飛躍的進歩に伴い、全体を構成要素に分割して理解しようとする——そしてそのそれぞれの効率化と最適化を目指そうとする——思考様式がいまや極めて優勢になりつつある。しかし、学術研究としての経営学には、同時に理念や規範の追求もまた必要ではあるまいか」（189頁）との考えが示されているのである。ここにも本書の大切な意義を見出すことができる。

このことと関連して、実は本書のさらなる意義は、本書の根底に潜むテーマにあると言えるであろう。そのテーマとは、「科学化」の進展と人間把握の変化である。

本書は、近代社会から現代社会に至る「人間と経営」の関係のかたちを、様々な経営学の理論から総体として浮き上がらせているが、それは表面的な変遷を追うのではなく、近代社会の根底をなす「科学化」に切り込む視点を持って、それぞれの理論を解明するものとなっている。この科学化の進展と人間把握の変化として各章を捉え直してみると、本書は新たな相貌を見せてくれることになる。重複になるとは知りつつも「3 各章の概要」を入れさせていただいたのも、この点について追ってみたいと考えたからである。

科学化の進展と人間把握から見えてくる相貌は、人間と経営の関係を通して私たちに、近代社会とは何だったのか、特に19世紀末から20世紀を経て現代社会に至るまでに、社会を動かす基軸がどのように変わっていったのか、それによりいかなる影響がもたらされた（もたらされている）のかを考えさせるのである。このようにして本書は、近代科学と近代社会のあり方へのさらなる深い考察へと読者を導き、現在から未来に向けての私たちの生き方に関わる新たな問いかけをもって迫ってくることになる。つまり、本書は私たちに、「私たちはどこへ向かうのか」を思考するきっかけと思考するための土台を与えてくれるのである。これこそが本書のより深い意義であると考えられる。

## 5 おわりに

社会学者の大澤真幸は、書物を読むことの意味について次のように述べている。「その人の本気の思索に付き合ってくれる他者は、ごくわずかしかない。だが、幸い、書物というものがある。人は、書物に問いかけながら読むことができる。書物から応答を読み取ることができる。…（中略）…書物を読みながら考えていくと、思考はなぜか柔軟で自由になっていくのだ」。さらにこのことを踏まえて、その「よき書物自体が、真実の思考の産物であり、いつでも手を抜くことなく、われわれの思考につきあってくれる」「<sup>1)</sup>同伴者」であると述べている。

現代社会は、「多様性」、「人工知能」(AI)、「グローバル化」に代表される「現在進行しつつある経営革新」(182-188頁)から生じてくる様々な課題に直面している。これらの課題はどれも予測が困難な課題である。しかし、これらの課題を乗り越えていく道の一つは、経営において人間の存在そのものについて問うていくことに他ならないと考えられる。これまで見てきたような特徴と意義をもつ本書は、こうした問題に対して取り組んでいこうとするとき、必ずや私たちの思索の「同伴者」となってくれるよき書物と言えるのである。

最後に、評者の力不足のために、理解が行き届いていない点や本書の良さを説明しきれていない点が多々あることと思う。そうした点についてはご寛容いただければ幸いである。

### 注

1) 大澤真幸 (2017) 『考えるということ 知的創造の方法』河出文庫, 297-298頁。