
経営理論の追求と エルトン・メイヨ어의就任

吉原 正彦*

I. はじめに：ケース・システムのもう一つの狙い

ハーバード大学経営大学院は、当時政治学の教授であり、その創設の翌年にハーバード大学総長となるA・ローレンス・ロウエルの強い意向によって、“Graduate School of Business Administration”の名称となった。第2代ディーンウォレス・B・ドナムは、“Business”（事業）よりも“Administration”（経営）に主眼を置き、経営者という専門職業人の養成に向けた教育を充実させていくことになる。

その経営教育の核となる一つは、ケース・メソッドであった。ロックフェラー財団から援助を受けながら、ドナムは教育の素材となるケースを精力的に収集していった。収集されたケースは、ハーバードだけでなく、アメリカの他の経営大学院でも経営教育の有効的な方法として広く利用されていった¹⁾。こうしてケース・メソッドを徹底させるためにドナムがケースの収集に多くの努力を払っていったことは確かであるが、ケース収集の目的ははたしてそれだけであったであろうか。

彼は、初代ディーンのエドウィン・F・ゲイの「プロブレム・メソッド」を「ケース・システム」と読み替え、さらに「ケース・メソッド」という呼び方に変えた。村本芳郎博士は、ドナムが「プロブレム・メソッド」ではなく、「ケース・メソッド」としていることに注目し、彼のケース観が「先例的ケース観」であるとされる²⁾。博士によれば、ケースは「判例」、しかも「経営問題解決の先例であり、この先例は類似の経営問題に直面している他企業にとって貴重な模範であり、産業界の共通の財産として、知識、経験の宝庫として収集し、蓄積されるべきものである」。経営のケースを先例と理解することは、そのケースを模範として尊重し、その拘束性を認めるものであり、したがって博士は「法律のケースと経営のケースとを同一視する」こととなる。

確かにドナムは、教育の中に現実性と実在性を持ち込むことの有用性を認識し、法律におけ

1) Wallace B. Donham, “The Graduate School of Business Administration,” *The Report of the President of Harvard College and Reports of Department 1920—1921*. p.17. Idenn, “Training the College Man for Business,” *Commercia*, Vol. IV No.4, Dec. 1923. p.2. 早くも1923年の頃には、ハーバード大学経営大学院で公開されたケースブックは、全米の105のカレッジや大学で用いられた。

2) 村本芳郎「ケース・メソッド経営教育論」文眞堂、1982年。15—16, 23—24頁。

るケースの持つ役割を経営に適用して、その類似性を強調した。しかし彼は類似性を認めつつも同一と考えておらず、経営のケースが法律の意味での「先例」として考えてはいなかったと筆者は理解している。

ドナムによれば、法律のケースは、先例と法的な思考方法に焦点を置いているから、そこに示された事実よりも法廷の事実認定に強調がなされ、法廷による理路整然とした見解が含まれている。他方、経営のケースは実務家が実際に行った決定の記述がなく、たとえあったとしても決定に至る推理の過程も含まれず、多くのケースには複数の解決策が考えられる。それゆえドナムは、「経営教育におけるケース・システムの優れていることは、学生に数多くの推奨される公式を身につけさせ、それらをできるだけ適用させることよりも、むしろ彼自身の判断に基づき、自分の頭で考えることを狙いとするところにある」³⁾と主張する。このような考えに立つならば、経営者としての判断により広い基盤を与えてくれるのは、学生の前に示されたケースに含まれている事実であり、ケースは「先例」ではない。重視されるべきは、ケースに盛り込まれている「事実」そのものとなる。

さまざまな産業から得たあらゆるケースには、現実が有する雰囲気と詳細な内容が含まれる。それは、直接の観察者によって細心の注意をもって記録され、学生のために経営の現実が示され、「経営者としての判断」を強化できる事実である。ドナムが「プロブレム」と表現しない理由がそこにあった。すなわち、「プロブレムは、人生の趣から始めるとするならば、特定の状況を包み込まなければならぬ現実性と細部にわたる実在性を含意していないからである」⁴⁾。

経営者の育成において、事実を見る眼を養い、つねに新しい事実を求める洞察、そうしてこそ初めて問題を正しく捉えることができ、正しい意思決定への可能性をもたらす。ドナムは事実を強調し、それゆえ、現実のさまざまな諸相がクラス討議の中に持ち込まれるべきであり、具体的状況における意思決定の現実性を求めていた。

このように、ケースに盛り込まれる事実こそが決定的となるが、問題は、経営の事実とは何か、である。事実はどのように構成され、専門経営者の育成にとって直面すべき経営の諸事実の解明がどこまで可能なのか、が課題となる。そのことがドナムに経営理論の追求に向かわせたのである。

筆者は、教育方法とは別に、ケース・システムを活用するドナムのもう一つの狙いは、経営大学院が依って立つ経営理論の構築を目指すものであった、と考える。そしてそのことが、人間関係論の父と呼ばれるエルトン・メイヨーの招聘に結びついていくことになった。本稿では、ドナムのこうした経営理論の追求に向かう問題意識とメイヨーが就任する過程を明らかにしてみよう。

3) W. B. Donham, "Training the College Man for Business," *op.cit.*, p.10. Cf., W. B. Donham and E. Fosty, "XXXIII The Graduate School of Business Administration 1908-1929," *op.cit.*, p.544.

4) W. B. Donham, "Business Teaching by the Case System," *American Economic Review*, Vol.XII No.1, March 1922. p.57.

Ⅱ. 応用経済学の懐疑と人間行動への関心

ドナムがディーンに就任して間もない1920-1921、教授会は、「経営大学院は、自らを応用経済学の大学院として考えるべきである」という決定を「実質的な満場一致で」行った⁵⁾。しかしその決定がなされた翌1922年、彼は創刊された『ハーバード・ビジネス・レビュー』の巻頭論文で、「応用経済学の大学院」であることに異論を唱えた。彼は、その冒頭で次のように主張している⁶⁾。

われわれは、主要な重要性を有する経営者の決定にとって、目の子勘定、それぞれの個別事業における経営者の限られた経験、市井の一般的な感情が唯一可能な指針であることを容認しないとすれば、こうした決定のために、事業家の典型的な実践がどのようにしてより広範な基礎として全般的に利用されるのか、そしてどのようにして経営の適切な理論が得られるのかを探求することは、適切なことである。この要求を満たすための経営の理論は、経営者が必要な努力を行い、何を避け、現在の条件下でどのように行為するかを、過去における人々の経験から有効的に学ぶという目的へと発展しなければならない。

この論文は、第一次世界大戦後に合衆国を襲った景気低迷を背景にして書かれたものである。その不況に対して経営者たちは予め対策を講じなかったばかりか、ただ手をこまねいているのがほとんどであった。その理由は、彼らが事業活動の経済的背景を無視していたとともに、とくに景気循環と個々の経営問題を結ぶ十分な概念の欠如によるものであった。経済学者の研究成果が、経営者にとって活用できるように特定の産業の経営問題にまで敷衍されておらず、その成果を利用するためには、前もって多くの研究が必要とされたのである。

結果として、経営者たちは経済学があまりにも抽象的であり、自分たちの事業にとって価値あるものをほとんど提供しえないと日頃から思っており、経済学者の研究成果を最小限にしか評価しなかったのである。

ドナムは、そうした経営者たちの思いに同意を示した。なぜならば、経営者たちにとって最も価値あるデータを集めるには、経済学者の乏しい力量では不十分であり、そして経営者が個々の企業の観点に立っているのに対して、経済学者は社会的観点に立っている。このために経済学は、経営者の決定の基礎となる有用な情報を提供していないと認識した。彼は、「経営者と経済学者の相互関係の失敗は、典型的な事業経営者に対する知的教育に存する固有の制約

5) Letter from W. B. Donham to Lawrence J. Henderson, Dec. 27, 1937, Henderson Collection, Box4, Foler4-9, in Baker Library Archives, Harvard Business School. p.1.

6) W. B. Donham, "Essential Groundwork for a Broad Executive Theory," *Harvard Business Review*, Vol.1 No.1, Oct. 1922. p.1.

も、むしろ段々失ってきていると判断した。科学が生み出している社会問題を解決するにあたって、科学のどこかに助けを求めることができないのか、そしてつねに人々が自分に最も多くの金を与える方法で行動する、というむしろばかげた仮説よりも、個々人と人々の集団の行動を理解するための何らかのよりよい基礎を得ることが出来ないかどうか、を確かめることがわたくしの心に浮かんだ。

ドナムが経験を通して掴み取ったものは、産業および社会における人間行動、人間関係の重要性であった。しかし「応用経済学」ではそれが映し出せない。それゆえ、彼にとって「応用経済学」を捨てること、そして経営教育を支える経営理論を構築することが急務なことであった。彼は、とくに科学技術が生み出したさまざまな社会、人間問題を解決するための人間行動そのものの基本的問題への解明、そしてそれへの体系的研究を行わなければ、自ら率いる経営大学院の明日はないと考えたのである。そのためにはどのようにしたらいいのか。

Ⅲ. エルトン・メイヨーとハーバード

こうしたドナムの悩みに「素晴らしい幸運」¹⁴⁾をもたらした人物が、ジョージ・エルトン・メイヨー (George Elton Mayo Dec. 26, 1880–Sep. 1, 1949) であった。エルトン・メイヨーの人となり、彼の研究については、日本においてはすでに桜井信行博士が、そして詳細な研究はリチャード・C・S・トラヘア (Richard C. S. Trahair) が行っているのので、詳しくはそれらに譲ることにする¹⁵⁾。

エルトン・メイヨーは、1880年オーストラリア南部の州都アデレード (Adelaide) で生まれた。彼はメイヨー家の伝統によって医学を志しアデレード大学に入学したが、学業半ばに中退した。その後、さまざまな仕事に従事していたが、その後の知的成長に重要な役割を果たすことになるウィリアム・ミッチェル (William Mitchell) 教授の『心の構造と成長』と出会い、メイヨーは教授のもとで心理学を研究するためにアデレード大学に再入学をした。彼は経済学、論理学、心理学、哲学を学び、またフランス語を習得してピエール・ジャネ (Pierre Janet) の研究の道を切り開くことになった。

14) Letter from W. B. Donham to Lawrence J. Henderson, Dec. 27, 1937, *op. cit.*, p.2.

15) 桜井信行『新版 人間関係と経営者——エルトン・メイヨーを中心として——』経林書房, 1968年. Richard C. S. Trahair, *The Humanist Temper — The Life and Work of Elton Mayo —*, New Brunswick, New Jersey, Transaction Books, 1984. トラヘアのメイヨー研究は、ベイカー・ライブラリーに所蔵されているメイヨーに関する資料を丹念に検討されて行われたものである。とくに、メイヨーからドロシア夫人に宛てた判読が困難な手書きの書簡を踏まえた貴重な研究がなされている。しかし、資料がアメリカではベイカー・ライブラリーとニューヨークにあるロックフェラー・アーカイヴ・センターに限定されているのが惜まれる。トラヘアの研究成果に基づくメイヨー研究としては、次を参照されたい。稲村 毅「詳伝エルトン・メイヨー (1)」, 「詳伝エルトン・メイヨー (2)」『経営研究』(大阪市立大学) 第40巻・第2号, 第3号, 1989年. また、第一次資料を検討しつつ、ホーソン・リサーチの中にメイヨーを位置づけた研究としては次を参照されたい。Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

大学を卒業したメイヨーは、ミッチェル教授の推薦で1911年から東部の州都ブリズベン (Brisbane) にあるクィーンズランド大学の論理学、心理学および倫理学の講師に着任した。1914年にオーストラリア原住民の調査に來た人類学者のB・マリノフスキー (Bronislaw Malinowski) と親しくなり、彼らは共通の関心事を議論し合うとともに、人間の行動と経験は彼が関係している脈絡の中で最も良く理解できるという信条を共有したのであった¹⁶⁾。また、彼はオーストラリアの政治問題に関心を持つようになるとともに、次第にフロイト、ユング、ジャネなどの「新しい心理学」¹⁷⁾を研究し、産業社会への適用を試みるようになった。

1919年、クィーンズランド大学に新設された哲学講座の教授に任命されたメイヨーは『民主制と自由』を著わし¹⁸⁾、産業文明における政治問題に「新しい心理学」の研究成果を取り入れた。また第一次世界大戦後、彼は医師のトーマス・R・H・マシュウソン (Thomas R. H. Matthewson) と協働して戦争神経症の患者などの治療に連想テストや催眠などの臨床技術を適用していった¹⁹⁾。それ以降、彼の関心は産業上の問題に変わり始めたが、オーストラリアでの社会科学に対する低い評価に不満を抱いた彼は、1922年、アメリカに渡った。彼が42歳の時であった。

メイヨーは、社会科学の発展を推進するために創設されたロウラ・スペルマン・ロックフェラー財団 (Laura Spelman Rockefeller Foundation) の理事であったバーズレイ・ルムル (Beardsley Rummler, Nov. 5, 1894 – Apr. 18, 1960) 博士からの財政的援助を受け、1923年に、ペンシルヴァニア大学の “Wharton School of Finance and Commerce” の研究員に就き、フィラデルフィア織物工場での労働者の妄想、生産高と労働異動の関係などの、産業調査に従事していった。

1924年の初めに、彼は『ハーパーズ・マンスリー・マガジン』 (*Harper's Monthly Magazine*) に一般読者に向けて時々の社会問題を、軽やかで洗練された文体で寄稿し始めた。そして翌1925年7月の「おお間抜け」 (*The Great Stupidity*) がディーンのドナムの眼にとまり、ハーバードに迎えるきっかけとなったとされている²⁰⁾。

桜井信行博士によると、「ドナムは早速長距離電話でメイヨーと約束をし、二人はニューヨークで会談をしたといわれている。そして二人は意気投合した結果、メイヨーは1926年から、産業調査の准教授として、ハーバード・ビジネス・スクールに招かれるにいたった」²¹⁾。

16) R. C. S. Trahair, *The Humanist Temper*, op.cit., pp.83–84.

17) *Ibid.*, p.103.

18) *Democracy and Freedom: An Essay in Social Logic*, Melbourne, Macmillan, 1919.

19) *Ibid.*, pp.104–113. レスリスバーガーたちは、具体的な問題に対する臨床的な才能をもたらす契機となった戦争神経症治療の時期を第一次世界大戦中としているが、本論文においてはトラヘアの調査に従った。George F. Doriot, Fritz J. Roethlisberger, Thomas H. Sanders and Benjamin M. Selekman, “G. Elton Mayo,” *Harvard University Gazette*, Nov. 19, 1949. p.58.

20) “The Fruitful Errors of Elton Mayo Who Proposes to Management and Labor a Social Basis for Industrial Peace,” *Fortune*, Nov. 1946. p.238. “The Three Faces of Elton Mayo, a ‘Marginal Man,’” *The Times Higher Education Supplement*, Dec. 26, 1980. p.10.

21) 桜井信行『人間関係と経営者』, 上掲, 22頁.

しかし実際は、就任に至る過程で大きな難関が待ち構えていたのである。またドナムとメイヨーとの出会いについて、トラヘアは、「わたくしがディーン・ドナムに最初に会ったのは、1925年、ニューヨークのホテルでの夕食をともにした時でした」というメイヨー自身の言葉²²⁾で説明している²³⁾。ニューヨークのホテルでの二人の出会いは、きれいで印象的であるが、「本人が語ったのであるから間違いがない」と思うのはいささか単純すぎる。

筆者がハーバード大学医療大学院の図書館で見つけた一通の書簡がある。それは、1919年9月に、カナダのモントリオールに滞在していたメイヨーが医療大学院のディーンで、ジャックソン臨床医学教授のデイヴィッド・L・エドサル (David. Linn Edsall July 6, 1869 – Aug. 12, 1945) に宛てた書簡である。この書簡は、エドサルからの書簡に対する返事であり、「そこで述べておられることは、わたくしにとってまったくその通りですし、十分に満足のいくように思われます」と述べ、以下のコメントをつけている²⁴⁾。

I. 経営大学院は、現在のところ、産業界に大きな影響を持っているようには思われません。わたくしが思うには、彼らの活動は、やむを得ないことながら産業や経営よりも貿易や商業の最初の段階に向けられています。今述べたことはまったく間違っているかもしれません。けれども、わたくしを際限のない旅や講演の必要性から解放してくれた人物は、ブロードウェイ165にある産業関係カウンセラー (Industrial Relations Counselor) のアーサー・ヤング氏であります。3年間彼は、産業界の多くの同僚や友人がわれわれの活動を最も重要性を持つものとして評価していると主張してきました。これは、最低限度の無駄話してわたくしが関心を抱いた十分な領域を確保でき、それゆえ熟慮の機会を持つことができることを意味しました。、、、貴殿が述べられたこのような協働の集団の確立は、真に重い責任 (と苦勞) の負担をわたくしの肩から大きく取り除いてくれるでしょう。、、、

II. 一定の技術的な調査研究がわたくしの分野でなされるべきです。これらの調査研究は産業界に直接的な利益はありませんが、しかしこれなくしては、われわれは明瞭となっていない産業状況に「光をあてる」ことを望むことができません。それらの調査研究は、われわれの活動をキャンベルやウィルソンの研究、またコップやムレイの研究とも結

22) Elton Mayo, "The Study of Human Problem of Administration," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, Summer 1942. p.232.

23) Richard C. S. Trahair, *The Humanist Temper*, *op.cit.*, p.197. なお、J・L・クルイックシャンクは、その時期を同じ1925年の夏としている。その根拠は示されていないが、「大間抜け」の発刊の頃と一致している。Jeffrey L. Cruikshank, *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908–1945*, Boston, Harvard Business School Press, 1987. p.163.

24) Letter from G. E. Mayo to David L. Edsall, Sep. 1, 1919, in The Francis A. Countway Library of Medicine, Harvard Medical School. エドサルの書簡およびメイヨーからのその他の書簡は見つからなかった。なお、この書簡は手書きであり、判読にあたっては本学のメルヴィン・シヨウ教授と蔵元禮子助教授から援助を頂いた。感謝申し上げたい。

び付けてくれるでしょう。

とくに一つの疑問がチャーコットとジャネ、とりわけ後者の研究から生まれてきます。近年の精神病研究を特徴づけている盛んな臨床研究に、これら二人の研究者のより純然たる研究と問題が忘れられております。わたくしの心に抱いている問題は、次のような二つの相があります。

- a) 特定の個人の感覚的な保全に関する問題であり、ジャネやシェリングトンがいるにもかかわらず、これは研究されておられません。
- b) 睡眠し、活動し、くつろぐ、という〔人間の〕継続的な状態の組織に対する応答する関係に関する問題。これは教育者や精神科医によって直接ではなく、偶然もしくは時折なされているのです。

さらに、ジャネは、ヒステリーが最初のタイプの障害であり、おそらく強迫観念は第二のタイプであり、あるいは（最も広い意味で）教育的であることを示しました。

貴殿が覚書きで述べておられるように、産業界は明らかにこの種の実験をとくに良く示す状況を提供します。人はまた、漠然とした内容をもった探求よりもこの種の研究の方に特別な発見を期待することができます。最初の障害では幻覚を、第二が鬱病です。

Ⅲ. 数日前、経営大学院のディーン〔のドナム〕があなたに手紙を口述筆記させている（彼はそういうことで多くをさえぎられております）間、わたくしはそこに居合わせました。彼が述べていることをよく考えますと、彼には経営大学院の活動の拡大に対して強い主張があるとわたくしは思います。さもなくば、その活動はドナムの教授団の活動と無関係となっていくことでしょう。あなたが表明したように、その主張とその活動の部分的な意図も打ち砕くことでしょう。〔重要なことは〕、実業家の人間問題に対する態度を変える仕事です。同時にわたくしは、ドナム氏が、新しい人間がすべきことは何か、ということ、そして単に一定の職に指名することではないとする見解をはっきり言うべきであると考えます。、、、

Ⅳ.、、、わたくしは、シカゴから戻る途中の9月10日ないし11日に、ヘンダーソンの別荘（camp）を訪れたいと願っています。

この書簡だけでは状況を充分につかみえないが、われわれはいくつかの事実を掴むことができる。

第一の事実は、メイヨーとハーバードとの接触の時期である。この書簡は1919年9月1日付であるから、メイヨーが1922年にアメリカに渡る以前にはすでに接触をしていたことになる。しかもその接触は医療大学院のディーンのエドサルはもとより、ドナム、ボストン精神病院の部長でハーバード大学医療大学院の精神医学教授のチャールズ・M・カンベル（Charles McFie Campbell Sep. 8, 1876 - Aug. 7, 1943）²⁵⁾、若手の生理学者ヘンリー・A・ムレイ（Henry A. Murray）、そしてローレンス・J・ヘンダーソン（Lawrence Joseph Henderson June

3, 1878 - Dec. 1942) であった。

1919年といえば、メイヨーは哲学講座の教授となり、『民主制と自由』を著わし社会問題における人間の非合理的行動への心理学的研究に向かっていた。またドナムはディーンに就任した時であり、スクールの構想を練り、その実現に邁進し始めた頃である。さらに生化学者であったヘンダーソンも教授になった年であり、生物現象へと関心が移って複雑な生物的諸問題に対する臨床的方法の重要性を認識し始めており、また第一次世界大戦を通じて政治的、社会的問題に関心を抱き、人間の行動がいかに感情や心情によって支配されているか、を理解するようになった時期であった。

そのヘンダーソンのヴァーモント州・モーガンセンターにある別荘にメイヨーが訪れるということは、二人の間は親密な関係とまでは行かなくとも、かなり継続性のある関係になっていたと推測できよう。後に明らかにするが、メイヨーの就任した翌年に、ドナムが医療大学院を巻き込み、ヘンダーソンの強力な後押しによって「疲労研究所」を創設することを可能にするためには、就任する以前に、ある程度の交流が彼らの間になされていなければ不可能であったであろう。

第二の事実、この時期のメイヨーの研究と行動である。この書簡にあるピエール・ジャネの考えを産業労働者に積極的に導入することに見られるように、彼は「新しい心理学」を産業社会に適用しようとしていた。しかし、オーストラリアにおける「新しい心理学」への低い評価、そして大学が社会問題や産業問題への研究を軽視している現状から、彼はその研究の必要性および意義のために旅をし、講演をするという啓蒙活動に追われていたのである。

メイヨーは、1925年には自らの求める心理学を「全体情況の心理学」と呼んだ。彼は、感覚主義に基づき、人間の意識に焦点をあてて論理的、科学的な方法による「アカデミックな心理学」だけでは不十分であるとして、人間の非合理的、没論理的な行動を臨床的方法によって解明しようとする「メディカルな心理学」の重要性を強調した²⁶⁾。

彼がこれを「全体情況の心理学」と呼ぶのは、工場における労働の結果である生産能率が、その人のもつ全体的な精神的状況の産物ないし表現であると捉えられ、これを理解するためには、個人的な歴史と生活への全体的な態度という彼の「全体情況」を知らなければならないからである²⁷⁾。彼は、「産業における全体情況の心理学の本分は、個人の精神的背景の中に不調和をもたらす条件を探求し取り除き、可能な限り職務にかなった適応が独力でなされる方向を

25) 1919年の時点では、ジョン・ホプキンス大学の精神医学の准教授であり、ハーバードへの就任は1920年である。

26) E. Mayo, "The Basis of Industrial Psychology: The Psychology of the Total Situation Is Basic to a Psychology of Management," *Bulletin of The Taylor Society*, Vol. IX No. 6, Dec. 1924. p. 249. 角野信夫教授は、1920年代のアメリカ産業心理学の動向を捉えつつ、メイヨーが「全体情況の心理学」を主張する過程を明らかにしておられる。角野信夫『アメリカ経営組織論』文眞堂、1995年。27-33頁。

27) メイヨーは、1920年代初めに雇用者たちに受け入れられた心理テストはあまりにも単純であり、多くの価値を持たず、精神医学の重要性、全体情況と呼ぶものを無視していると考えていた。R. Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, op. cit., p. 106.

促進させることである。障害は、その人の個人的な歴史あるいは現在の彼の仕事に関わる条件のどちらか、またはその双方から生じると言ってもいい」と述べている²⁸⁾。

そして、書簡の中でメイヨーがエドサルの提案している協働に賛成している理由である。当時の心理学は多くのものがあったが、明確な共通の基礎を持っていない。メイヨーは探求された事実に関してさまざまな領域間での関係を発見するために、研究におけるさまざまな方法の間の関係を発見する手段を考えていた²⁹⁾。それゆえに、彼は生理学研究や精神医学との協働を考え、ヘンダーソンたちとの関係を深めたいこうとしていたのである。

それとともに、メイヨーは研究を推し進めていくために産業界との協働を求めていた。書簡に記載されているA. H. ヤング (Arthur Howland Young Dec. 19, 1882 – Mar. 4, 1964) は、彼がホーソン・リサーチに参加するきっかけを作った人物であり、彼はこの時期からヤングと知己を得ていたのである。

第三の事実は、ドナムへの評価である。メイヨーは、経営大学院が産業界や経営に未だ貢献していない状態であると認識していた。彼は、就任早々のドナムを観察し、既存の考えではなく、ドナム自身の考える構想を実現すべく勇猛果敢に突き進んでいくことが望ましいと述べており、ドナムにとっては力強いものと受け取っていたに違いない。もちろんこの時点では、メイヨーが経営大学院に招聘されるという具体的な動きはなかったであろうが、少なくとも二人の間には、共有する価値観と狙いがあったと理解される。

IV. ドナムのメイヨーへのアプローチ

さて、ドナムがメイヨーを経営大学院に招聘しようと決意を固めたのは、1925年の秋深まり行く頃であったと理解される。彼らが再会したのは、11月18日の夕方、ボストン商業会議所 (Boston Chamber of Commerce) で開催された「ビジネスにおける実践心理学」(Practical Psychology in Business) の講演会であった。

講演は、M・カンベルの「産業労働者の精神的健康」、タフツ大学医療大学院の神経学教授であるアブラハム・ミエースン (Abraham Myerson Nov. 23, 1881 – Sept. 3, 1948) の「指導者の感情」、そしてメイヨーは「疲労、生産高、そして労働移動」であった。ドナムは、その会議の司会を務めた³⁰⁾。

この講演においてメイヨーは、精神衛生学の臨床で扱っている疲労は、産業界で最も広がっている肉体的消耗、神経の消耗、新陳代謝の障害などによる疲労である、とする。ジャンネの精

28) E. Mayo, "The Basis of Industrial Psychology: The Psychology of the Total Situation Is Basic to a Psychology of Management," *op.cit.*, p.255.

29) *Ibid.*, p.250.

30) Mayo Collection, 1.060, Box6, in Baker Library Archives, Harvard Business School. Cf., Letter from Daniel Bloomfield to W. B. Donham, Oct. 15, 1925, Donham Collection, Box18, Folder18–7, in Baker Library Archives, Harvard Business School.

神病理学に基づき、このような疲労は強迫観念の兆候と似て、疲労している人々はしばしば一時的に強迫に取り付かれるものである。生産高の減少、労働移動や急進主義はしばしば強迫観念思考から生じるものであり、産業界にとってこのことを認識することが重要である。そして彼は、産業界が精神衛生学からの貢献を極めて必要とし、疲労の問題に対する産業衛生学の研究の意義を強調したのであった³¹⁾。

司会者のドナムがメイヨーの講演をどのように評価したか定かではない。彼は、講演会の終了後、メイヨーに書簡を送った。筆者はその書簡を見つけることができなかったが、それに対するメイヨーの返事が残されている³²⁾。

貴殿からのお手紙を大変嬉しく思います。貴殿が提示されているハーバードにおける研究計画は、他では得ることができない非常に素晴らしいものになることでしょう。このプロジェクトにヘンダーソン博士やカンベル博士が強い関心を持たれていることは大変に喜ばしいことです。

あの日曜日の夜、貴殿が退席された後、わたくしはカンベル博士と久しくお話をし、彼が提案された好意的な協力を嬉しく思っております、、、

12月7日の日曜日、あなたにお会いするのを非常に楽しみにしております、、、

メイヨーの返事は大変好意的である。当時のメイヨーは、ローラ・スペルマン・ロックフェラー記念財団から資金援助を受けていたが、「ハーバードに関わっても何の影響もない」、とも述べており、ドナムの意向に積極的に応えていたといえる。

ドナムの意向は、次のように考えられる。彼は、メイヨーのような産業衛生学や精神病理学に造詣が深く、また臨床研究にも経験豊富な人物を、産業における人間問題の解明を通して経営理論を構築しようとする意図を実現する人物と評価した。しかもメイヨーは、ヘンダーソンを初めとして、エドサルやカンベルなどとすでに交流を深めており、ヘンダーソンからはメイヨーの推薦を受けていたとされる³³⁾。彼は産業上のさまざまな問題を解決するために、メイヨーを経営大学院の不可欠な一人として招聘すべくその打診の意味を込めて、ドナム自身の学際研究に基づくプロジェクトを示したと理解される。そのプロジェクトとは、産業における人間行動の解明であり、具体的にはメイヨーとの協働関係をもった「疲労研究所」の創設であった。

31) *Ibid.*, p.2.

32) Letter from E. Mayo to W. B. Donham, Dec. 3, 1925, Donham Collection Box38, Folder38-8, in Baker Library Archives, Harvard Business School.

33) R. C. S. Trahair, *The Humanist Temper*, *op.cit.*, p.197. しかし、先に示した1919年のメイヨーの書簡を前提にするならば、ヘンダーソンの推薦は、トラヘアの指摘する時期よりもっと前であったことが推測できるであろう。

メイヨーが書簡を送った4日後の12月7日、二人はニューヨークで会った。ニューヨークのホテルはメイヨーとドナムが経営大学院への招聘の話を最後に詰めた場所であり、メイヨーにとっては非常に印象的であった。それで、彼にニューヨークで「初めて会った」と言わしめたのであろう。

ニューヨークから帰ったドナムは、12月14日、オーストラリア首相のW・M・ヒューズ(W. M. Hughes)からの推薦状を添え、メイヨー招聘を正式に要請する書簡をロウエル総長に送った。

わたくしは、メイヨー博士の経歴、姿勢と能力を判断する限り感銘を受けており、学期中は\$6,000、夏期は\$2,000の報酬を支払い、5年の任期をもって産業衛生学(Industrial Hygiene)の准教授として採用することを強く推薦したいと思います。、、、ルムル氏によって、ローラ・スペルマン・ロックフェラー財団が、メイヨー博士の研究を支援するために、最初の3年間は各\$12,000、4年目は\$6,000を認めるものと確信しております。この目的は、産業における人間関係の基礎研究であります。

さらにドナムは、「この研究にはエドサル博士、カンベル博士、そしてヘンダーソン博士のすべてが喜んで協働すると私に申し出てくれました。」と添えたのであった³⁴⁾。

V. メイヨー招聘に向けたロウエルとの交渉

しかし、事はそう簡単には進まなかった。ドナムからの要請を受けたロウエル総長は、その翌日、ディーンのエドサルとヘンダーソンと相談した。そして彼は、メイヨーを非常に価値ある人物であると認めつつも、経営大学院が直面している財政上の問題が解決するまで、「新しい領域に踏み出すことは大学院にとって誤りであり、たとえローラ・スペルマン・ロックフェラー記念財団が、財政的な負担を当面の間引き受けるにしても、それによって新たな財政的負担が予想されます」と難色を示し、大学法人も同じ見解であると付け加えてあった³⁵⁾。

確かにその時期の経営大学院は、ハーバード大学の本部があるケンブリッジから別れてチャールズ河畔に専用の建物を建設する壮大な計画を実行しつつあったのであるから、ロウエル総長ならずとも難色を示すのは当然であったろう。

ドナムは財政上の問題の指摘を受けることは予想をしていたと思われるが、改めて、ロウエ

34) Letter from W. B. Donham to A. Lawrence Lowell, Dec. 14, 1925, Donham Collection Box38, Folder38-8, in Baker Library Archives, Harvard Business School.

35) Letter from A. L. Lowell to W. B. Donham, Dec. 15, 1925, Donham Collection Box38, Folder38-8, in Baker Library Archives, Harvard Business School.

クフェラー財団の確認のみが待たれる状況であり、、、これを認めていただき次第、彼の任用の正式な推薦を行います」という書簡を送り、さらに「全体的なことは実験的であること、そして将来の状況は実験の成果次第で大学によって決定される、ということをもメイヨー博士には明確に伝えますし、ロウエル氏には異なった印象を与えましたが、これはこの問題に対する貴殿自身のお考えに従うものでもあると確信をしております」と添えた⁴¹⁾。

ルムルとローウェルは、お互いにその内容を確認し合い⁴²⁾、1926年5月1日、ローラ・スペルマン・ロックフェラー記念財団の正式決定がロウエル総長に伝えられた。その内容は、総額\$60,000を超えない範囲で、ハーバード大学に対して1926年6月1日から1931年5月31日までの期間、産業心理学の研究に充当されるものである⁴³⁾。この通知を受けて、6月2日、ドナムは、8月1日付採用、年棒\$8,000(学期中を\$6,000、夏季期間中を\$2,000)、産業調査の准教授で採用するよう、正式に提案した⁴⁴⁾。

こうしてドナムが獲得に動き始めてから半年後、メイヨーはハーバード大学経営大学院に就任にすることになったのである。ドナムの執念と行動力、そして粘り勝ちであったといえよう。

V. おわりに

本稿は、経営学史上の一つのエポックである人間関係論の父と呼ばれたエルトン・メイヨーの経営大学院の就任を取り上げた。これまで多くのメイヨー研究がなされてきており、彼の経営大学院の就任は語り尽くされた感がある。しかし筆者は、ディーン・ドナムが大学院を改革する狙いとして、経営理論を探求する過程においてメイヨー就任を位置づけ、その考察を行ってきた。

ドナムは、“Business”(事業)よりも“Administration”(経営)に強調を置き、経営者が直面する経営問題を解決する意思決定能力の向上を目指した。そのために現実の具体的な経営

41) Letter from W. B. Donham to Beardsley Ruml, March 30, 1926, LSRM Box53 Folder572, in Rockefeller Archives Center. 同じ書簡のコピーがメイヨー・コレクションにもあるが、それはその写しがメイヨーにも送られたものと理解される。Mayo Collection, 1.033, in Baker Library Archives, Harvard Business School.

42) Letter from B. Ruml to A. L. Lowell, April 7, 1926, from A. L. Lowell to B. Ruml, April 8, and B. Ruml to A. L. Lowell, April 9, 1926, UAI. 5.160 Folder383, in Pusey Library Archives, Harvard University.

43) Letter from B. Ruml to A. L. Lowell, May 1, 1926, LSRM, Box53 Folder572, in Rockefeller Archives Center. この同じ内容が、法人秘書からディーン補佐にも伝えられている。Letter from F. W. Hunnewell to C. P. Biddle, May 7, 1926, Donham Collection, Box36 Folder36-8, in Baker Library Archives, Harvard Business School. ここではまったく触れられてはいないが、後に明らかになるように、非公式的には6年目以降の財政的援助の取り決めがすでにあったと思われる。

44) Letter from W. B. Donham to F. W. Hunnewell, June 2, 1926, Donham Collection, Box36 Folder36-8, in Baker Library Archives, Harvard Business School. ドナムは、メイヨーの人事を確実にするために、ハーバードの"the Board of Overseers"のメンバーに根回しをしている。Letter from W. B. Donham to N. Penrose Hallowell, June 2, 1926, Donham Collection, Box20 Folder20-1, in Baker Library Archives, Harvard Business School.

問題を学生の前に示す、というケースの提供が課題となった。従来の研究では、ケースというと、教育方法としてのケース・メソッドに関連づけられて論じられてきた。しかしドナムは、ケースを、「事実の記録」という、経営理論を科学的に発展させる第1歩に位置づけ、科学を構築するデータとしても捉えたのである。

なぜならば、経営大学院の基盤となっていた応用経済学では、ドナムの経験の世界を映し出しておらず、その事実を歪めていたからである。このことが彼に応用経済学を捨てさせ、経営理論の構築に向かわせた。

そして、ドナムは経営理論の中心に人間行動の問題領域を据えた。科学の進歩は社会に豊かさをもたらしたが、その反面、社会の安定性は崩れ、さまざまな社会問題が生じてきた。彼は、その社会問題を経営における人間問題として捉え、産業および社会の人間行動、人間関係の基本問題への解明に向ったのである。だがこうした基本問題に向けた研究は未だ明確となっていない現状から、彼は学際的な研究の必要性を考え、その担い手として、産業衛生学や精神病理学に造詣が深く、また臨床研究にも経験豊富なメイヨーに白羽の矢を当てたのである。彼は、メイヨーが行っている研究の持つ意味を異常なほどまでに関心を持ち、おそらく現在なされているどのような行動主義的な心理学的研究にも増してその研究が最も意義ある価値をもたらし、産業界および経営に計り知れない重要な恩恵を与えると考えた。そしてメイヨーの能力を経営大学院の調査計画と結び付けて発展させ、応用させたかったのである。

他方、メイヨーにとってみれば、生理学、精神医学、心理学の科学者たちを結び付けて科学的協働を実現し、求めている臨床研究への道を開くことになる。またペンシルベニア大学とは異なり、ハーバード大学は産業界と広く接触できる機会を提供できるものであった。当時の産業界においても、メイヨーの「この研究は、大きな大学でのみ存在するような科学集団の積極的な協働、そしてまたこの国の他ではできないハーバード経営大学院によって提供されうる密接な産業界との接触を行うことを必要としますので、その大学最大の有効性を確保するためには、[メイヨーを]ハーバードに移すことが非常に求められるものであります」と評価されていたのである⁴⁵⁾。

かくしてメイヨーを獲得したドナムは、産業における人間問題の解明を通して経営理論の追求に向かっていくことになる。彼は、医療大学院のディーンであり、かつ公衆衛生大学院 (School of Public Health) のディーンを兼ねていたエドサルと協力しながら、産業調査部を設け、疲労研究所を経営大学院に設置し、人間行動の学際的研究の具体的な一歩を歩み出すのである。そして、そこに登場する人物がL・J・ヘンダーソンであった。

(1999年2月2日受理)

45) Letter from James F. Curtis to Raymond B. Fosdick, Feb. 17, 1926, LSRM, Box53 Folder572, in Rockefeller Archives Center.