

## 人間関係論から組織行動論への橋渡しの役割 —経営管理思想史への位置づけ: William Foote Whyte の所論を中心に—

今 林 宏 典\*

### The Intermediate Role between the Human Relations and the Theory of Organizational Behavior

Hironori Imabayashi\*

The purpose of this paper is to define the intermediate role between human relations and theory of organizational behavior on W.F. Whyte's study.

Thus from a management thought point of view, this study is to describe a new model, socio economic man to replace the discredited economic man and blind alleys of human relations.

#### Key Words (キーワード)

Management thought (経営管理思想史), Old human relations (初期人間関係論), New human relations (現代人間関係論), Economic incentive motivation (エコノミック・インセンティブ・モチベーション), Socio-economic man (社会経済人)

#### I. はじめに—Whyte理論の考察にあたり—

アメリカにおいては、「組織行動論」の名称は、かつてハーバード学派の人間関係論の祖とされたレスリスバーガー (F.J. Roethlisberger) によって呼称された事実がある。それは、1957年ごろハーバード・ビジネス・スクールにおいて開設されたセミナー名であったとされ、はじめて彼をして、「組織行動論」が誕生したといわれている。そして、アメリカにおいて本格的に「組織行動論」が展開されはじめたのは、およそ1960年代とされる。この研究領域の中心的アプローチは行動科学 (Behavioral Science) であり、それを基底にして「組織における人間行動」にメスをいれていく方法をとるところに組織行動論の特徴がある。

さて、「組織行動論」は、組織にみられる人間の「行動」そのものを手がかりにして、あらゆる事象を抽出し捉えようとする「行動分析」の手法

であると解されている。数年前から、わが国においても、翻訳書はもとより、こうした「組織行動論」の理論化のための研究と、「組織行動論」なる書名の専門書や論文が目につくようになってきた。

こうした傾向のなかで、「組織行動論」は、1950年代に「産業社会学」の研究領域において貢献を成したとされる産業社会学者、ウィリアム・フート・ホワイト (William Foote Whyte)\* の所論にもみることができる。冒頭でも述べたように「組織行動論」はわが国では新しい領域の「学」とされているが、筆者はあえて「古きものに新しきものあり」という発想から、ホワイト理論を基点においた1950年代前半から60年代後半に遡ってみることにした。経営管理思想史の系譜でいえば、ホワイトはちょうど「人間関係論」に始まって、「行動科学のアプローチによる組織行動論」への移行期に位置する橋渡しの役割を果たした人間関係論学派の一人ということになるのか。ホワイト

\*呉女子短期大学経営情報学科 (Kure Women's College)

理論は、人間関係論の理論への懐疑を契機に、それに対する彼なりの理論を展開し発展させた人物の一人と推察されるので、その根拠を論証するところに本稿の目的がある。

したがって本稿は、ホワイト文献から導かれる彼の理論に着目して、「人間関係の行動科学的視点から、エコノミック・インセンティブ・モチベーションを中心に言及することで、ホワイトの「組織行動理論」の原点を論究するものである。

なお、この論究にあたっては、彼の著書、Money and Motivation [1955] の初版を文献研究の中心におき、Pattern for Industrial Peace [1951], Man and Organization [1961], Organizational Behavior [1969] などの著書、また、“Incentive for Productivity” [1948], “Economic Incentives and Human Relations” [1952], そして、“Human Relations Theory” [1956] のHBRなどの論文を主要文献として用い、考察のための手がかりにしている。

わが国の研究者によっては、一般に経営学、主に社会学などで引用されるにとどまり、ホワイト文献全般にわたる詳細な理論研究はなされていないようであった。筆者の知る限りでは、故桜井信行教授の訳書『人間と組織』（ダイヤモンド社、1961年；Man and Organizations, 1959）と、石田磯次教授の訳書『産業平和の典型』（日本労働通信社、1959年；Pattern for Industrial Peace, 1951）などが邦訳書として出版されているだけで、他に、ホワイトの文献研究に関する発表は「引用」という形でしか見いだしえなかった。

わが国の研究者のなかでホワイト文献あるいは研究対象に接近するための方途として援用している人々をあえて挙げるならば、たとえば、安食正夫教授が著した『人間関係と労使関係』（技報堂、1960年）、これはその書名のとおり「労使関係の型」（厳密には、W. F. Whyte, Pattern for Industrial Peace, 1951の一部を紹介したもの）に関する人間問題を取り扱ったものである。また、故尾高邦雄教授は、彼の著書『産業社会学』（ダ

イヤモンド社、1963年）の随所において、ホワイトの人間関係論に関する考えを社会学上で援用し、アメリカ産業社会学の発展経緯と人間関係アプローチの所在と関連性について論じる場合の手がかりとしてホワイト理論を引用している。そして、松島静雄教授の著書『社会学講座・産業社会学』（東京大学出版会、1983年）には、産業社会学の学説史的意義という観点からみた場合のホワイトの研究成果の一齣が概略的に紹介されている。さらに、進藤勝美教授の翻訳書『スキャンロン・プラン』（日本能率協会、1961年；Frederick G. Lesieur, The Scanlon Plan, 1958）において、ホワイトの見解であるEconomic Incentive systemの問題が論じられている。また、同氏の名著である『ホーソン・リサーチと人間関係論』（産業能率短大出版部、1978年）において、「労使関係に対する人間関係的アプローチの有効性」を主張した代表的学者の一人としてホワイトをあげ、ホワイトの著書、Pattern for Industrial Peace, [1951]からの引用、さらには「組織行動」の理論的見解を示したOrganizational Behavior, [1969]からも引用されている。

ハーバード学派（メイヨー学派）に属すメイヨー（E. Mayo）やレスリスバーガー（F. J. Roethlisberger）、ディクソン（W. Dicon）、ホワイトヘッド（T. N. Whitehead）らの人々と、メイヨーらの主張や、ホーソン・リサーチの実験方法などをめぐる一連の大規模な反響に対して結成されたシカゴ学派は、ウォーナー（W. L. Warner）を中心とする専門家たち（人類学、社会学、教育学、経営学、経済学の専門分野）によって構成され、そのなかに社会学分野のホワイト（W. F. Whyte）が参画し、「産業における人間問題」について多くの議論が展開された。この議論のなかでもメイヨーらの人間関係論は「理論を軽視している」、「臨床的方法に偏している」、「労使問題に言及していない」などの批判がなされたことはよく知られたところである。このように、人間関係論に内在する問題をめぐって、2つの学派が存在し議論を投げかけ合い、なおかつ当時アメリカの学界や

産業界にヒューマン・リレーションズ・ムーブメントをもたらし、大旋風を巻き起こしたことは記憶に新しい。そうしたなかで、人間問題に関する多くの著書と論文を世に送り、実証的研究の重視と、それに基づく人間関係論批判を論理展開したのが、ホワイトその人である。わが国におけるアメリカ経営学研究において、経営管理思想史や学説史上でひとりの重要人物として、なぜ位置づけられていなかったのかが、筆者にとってのこれまでの疑問点であった。

こうした事柄に疑問を抱いた筆者は、ホワイト文献の周辺に目を置いてみた。そうすると、『現代経営管理思想』[The Evolution of Management Thought, 1979]を著したその史上の権威者、ダニエル・レン (Daniel A. Wren) が、ホワイトを管理思想史上で正確に捉えている。その書のページをめくればホワイトの顔があり、他の論者に与えた影響過程がいくつか記述されている。

アメリカでは、産業社会学や人間関係論の領域において、人間関係論学派の重要人物としてホワイトが位置づけられているのに、また、戦後その当時、わが国でも人間関係論ほど学界ならびに産業界に波紋を呼んだものもほかにはないといわれてきたにもかかわらず、ホワイトの人間関係論に関する理論的展開が、メイヨー学派の考え方と対比したかたちで研究の対象におかれなかったのはどうしてなのだろうか。この点を経営学上でどう考え、評価すべきなのだろうか。

人間の行動は、どんなに時代が変わろうとも、本質的にはなんら昔の人と異なるところはないであろうと思われる。制約された時間のなかで様々な視角から熟考してきた古典派の人間関係論者やこれまでの研究者たちの研究は世に多くの理論を提唱してきており、その産物は現代においても普遍性を維持し続けているように思われる。それゆえに、本稿でとりあげようとしている、今や古典的理論となったホワイトの理論に言及することも、経営管理思想史上において意義のあるものと確信している。

## II 人間関係論とホワイトの「社会経済人仮説」

周知のように、20世紀初頭に発したテイラー (F. W. Taylor) の科学的管理法 (Scientific Management) 以来、さまざまな視点から経営管理の理論的研究が展開されてきた。テイラー批判はメイヨーらによって修正が求められ、メイヨー批判はまた、行動科学論者と呼ばれる人びとによって、幅広く研究がなされるに至っている。

さて、メイヨーを中心とするハーバード学派の人間関係論は、初期人間関係論と呼ばれていて、最近の行動科学の人間関係論とは区別されている。すなわち、1920年代から30年代にかけて、ホーソン工場の実験を契機として、生産性、モラルおよび人間関係の関連性を明らかにしたメイヨーらの人間関係論学派の人間関係論という経緯から、今では「初期人間関係論」(“old” human relations) といっているわけである。いうまでもなく、この学派の代表的学者には、E. Mayo, F. J. Roethlisberger や T. N. Whitehead そして W. G. Dickson らのメンバーをあげることができる。

これに対して、1950年代から60年代にかけて展開されてきた人間関係論を、「現代人間関係論」(“new” human relations) と称し、行動科学派の人間関係論として措定されている。この理論の前提には、以下に示す代表的学者のごとく、行動科学的アプローチに依拠していることに特徴がある。その代表的学者としては、K. Lewin や D. McGregor, R. Likert, C. Argyris, W. G. Bennis そして F. Herzberg らをあげることができ、彼らは一般に「行動科学論者」ないし「新人間関係論学派」(neo-human relations school)<sup>1)</sup> と称されている。

そしてホワイトについては、進藤勝美教授の説明によれば「初期人間関係論に近く属す学者」<sup>2)</sup> としての見解が示されている。確かに初期の系譜に属す学者には違いないが、しかし、ホワイトの経営管理思想史上の位置づけとしては、この「近く属す」という表現に不明瞭の感があると思われる。以下、筆者の見解を述べておきたい。このよ



要因になっていることが推察される。この時期の彼の著書や論文のほとんどは、彼の専門領域である社会学的思考の集積を反映させた人間関係の行動科学的アプローチによって、人間関係論に関する理論的構築による成果や労使関係などを題材にした著作であふれている。労使問題の論及においては、労働経済学者のジョン・ダンロップとホワイトとの間の有名な「労使関係論争」をみることができる。いわゆる初期人間関係論に対する代表的な批判のひとつは、人的協働関係としてのみ理解し、労働組合問題を含む労使関係の分析がなおざりにされているという点<sup>10)</sup>に、論争の原因があったのである。これに対するホワイトの理論的展開は、実証研究による、労使関係に対する人間関係的アプローチの有効性を主張したもので、ということで知られている。これは、ダンロップと共に「産業関係の分析的枠組み」(1950年)という論文において詳細につづられている。他方、彼の論文には、バーレイ・ガードナーとの共著、“The Man in the Middle,”(1945)と題した、組織階層にみる人間 (foreman) を扱ったものがある。そして50年代には、Pattern for Industrial Peace (1951)がある。これはホワイトの画期的著作といわれているものであり、彼の考える人間関係アプローチによって、ある工場における、封建的・専制的な経営者と反抗的・闘争的な労働者との人間関係が、ストライキを契機に自発的で良好な労使協力の関係に転化発展する経過を、実際のケースを基に興味深く描いた「労使問題とその解決策」を題材とした書である。さらに、ホワイトのもうひとつの画期的著作ともいえる Money and Motivation (1955)がある。この書にはホワイトの2つの強調点が記述されている。その1つは、テイラーの科学的管理法によって措定された「経済人モデル」と初期人間関係論において提起された「社会人モデル」との両仮説に対して修正を加え、そこから新人間仮説すなわち「社会経済人」(socio-economic man)<sup>11)</sup>という新たなモデルを提唱したことである。その2つめは、その新人間仮説の理論の具体化を図るためにホワイト

をして「統合化理論」(integrated theory)と呼称する「人間関係論の新展開」<sup>12)</sup>とでもいべき理論を打ちだしたことである。その新展開にみる統合化とは、人間個人と組織の経済的動機づけ (economic incentive motivation) を基礎においた、経済的刺激と社会的刺激との統合を意味する。この点を組織論的にいえば、かつてテイラーのように、組織の合理性を重視する仕事中心の見解と、人間関係論のように、感情・態度の側面という非合理性に重点をおいた人間中心の組織論とを「統合化」したところに、ホワイトなりの社会経済人的人間観とその組織論が登場するわけである。そして、こうした理論の過程には行動科学的組織論や社会システム論的視角が内包されていることが推察される。ホワイトのこの2つの視点は、わが国では意外に知られていないように思われる。なお、ホワイトが Money and Motivation [1955] を著す過程において、彼と共同研究をおこなった8名の論者、および彼に助言を提供した3名の行動科学論者がかかげることができる。それは、Melville Dalton, Donald Roy, Leonard Sayles, Orvis Collins, Frank Miller, George Strauss, Friedrich Fuerstenberg, Alex Bavelas らと、Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris の人びとであった。このことは、ホワイト著の Money and Motivation の序文 [1955; Preface, pp. vii-xii] に記述されている。

行動科学的アプローチを援用したと思われる著書には他に、Man and Organization, [1959] (『人間と組織』)がある。この書は第1部: Philosophical problem, 第2部: Theoretical problem, 第3部: Practical problem の3部構成となっていて、組織の人間理解的方法のための事象と理論が示されている。60年代に入ると、Men at Work (1961) や、注目すべき「組織行動論」を扱った著作が目につく。Organizational Behavior, (1969) (『組織行動: 理論と実践』) がそれである。

ホワイトは、社会学者の G. C. Homans (社会学における相互作用学派に属す) の「相互作用理

論<sup>13)</sup>に流れる分析用具を援用し、組織の個人を対象にその態度や行動を観察し、分析手法<sup>14)</sup>を用いて、「組織における人間行動」について記述している。つまり、相互作用理論をカギ概念とし、組織のなかの個人間に循環する人間関係のコミュニケーションの構図を描いており、労使関係に関する分析もこの理論に基づいて、「労働集団の凝集力（結合力＝団結力）」の問題は相互作用理論で説明されている。したがって、こうした概念と内容は、行動科学で言及されたものに他ならない。さきの「相互作用」の概念自体、物理学や生物学の用語として用いられ、心理学では「対人関係のコミュニケーションのなかに潜在する心理現象」を動的に解明するために、一つの重要な意味をもつ中核概念として用いられている。

以上のように、ホワイトを中心にみると、初期人間関係論には限りない膨大な、人間と組織に関する諸問題であふれていることが、改めて理解できる。この理論に参画した学派や論者は、様々な視点から人間関係論を眺め、批判を加えていった。「組織の社会学とか管理の社会学」とでもいうる社会学の視点にたつ産業社会学は、初期人間関係論に対して偉大な挑戦をなし、その論及によって「学」的進展を形成することができた、とみることができよう。このことが社会学的研究発展のひとつの契機となり、社会事象、とりわけそのなかでも人間関係に関する問題を巨視的に、あるいは微視的にみるのが可能となる。産業社会学の「産業」の研究は、かなり広範な研究領域をもつものであることが常識的に理解できるが、いわゆる会社とか工場といった企業組織体とか、組織体に結成されている労働組合（企業内の細部にわたる集団の人間関係の存在）、その労働組合の集団と企業の集団間の関係、さらには組織外の地域社会の事象と現象など、研究領域はかなり広い。このようにみると、広範な研究領域に介在している共通概念を導くことができる。それが「人間関係」にほかならない。産業社会学は研究領域が広範であるためにもつ、人間関係分析のためのケースを集積する性格があり、様々な社会現

象を集積し客観的分析をおこなう機能をもっているといえる。ここでいう「集積」とは、社会や組織・集団などの事象をケースやデータというかたちで情報収集するといったように、いわゆる情報を集め蓄積して分析・活用する、という意味に相当する。そして、社会現象一般の「・・・はこうである」から「・・・はこうあるべき」「・・・をこうしては・・・」といった記述的・規範的な見方や考え方を、柔軟に提供しうるであろう。また、社会事象の多くを「相互関連的」に捉えることが可能となる。この相互関連性は重要な意味をもつ。それゆえに、尾高教授が産業社会学を「産業における人間関係の科学」<sup>15)</sup>と定義づけたことは的を得ていると思われる。したがって、産業社会学者としてのホワイトにしても、この「産業における人間関係の科学」的視点は、前述したホワイトの著作のなかに現れている。たとえば、産業社会学者は、社会学の個別領域における基礎知識を、人間関係論で扱われたフォーマル組織（集団）とインフォーマル組織（集団）における個人の行動理解に実際に応用してきたのである。

これまでホワイトの周辺を眺めてきたが、ここでは、ホワイトに関する重要な判明事項を記述するにとどめておきたい。大まかにいって、つぎの4点に集約できるだろう。

- (1) ホワイトの人間関係論は、初期人間関係論の影響下にあり、それを受けて彼なりの見方を提供したこと。
- (2) 二学派興隆期の時流にのって、メイヨー学派には属さない、シカゴ学派の「初期人間関係論研究の批判論者の一人」として位置づけられる。一方、コーネル大学に移ってからは人間関係アプローチを特徴づけ、「人間関係の行動科学派」的な色彩を帯びるものと推察できる。このように2つの学派をまたがるホワイトの所在を確認できた。
- (3) ホワイトは、一貫して「人間関係論」を研究対象に据え、彼の考える人間関係アプローチに依拠して、人間と組織に関する諸問題に言及していること。それは、彼のほとんどの文献か

ら察せられる。

(4) 広範な研究領域をもつ産業社会学の「学的性格が、産業社会学者のホワイトをして、理論を精練化させ高めさせたこと。つまり、社会学領域からの集積がホワイト理論を意義づけたと考えられること。言い換えれば、産業社会学の研究領域からの行動科学に対する貢献は極めて大きいといえることである。

本項の最後にあたって、ホワイトの研究領域と所在をはっきりと決定づけていると思われる論拠を明示しておきたい。本稿の冒頭でも述べたように、ダニエル・レン (Daniel A. Wren, 1979) の引用文<sup>16)</sup>がそれである。

「1943年に、シカゴ大学の学際的なグループが、産業における人間関係論委員会を作った。この委員会は、ビジネス (Burleigh Gardner), 社会学 (William Foote Whyte), (W. Lloyd Warner) などからメンバーを集めており、新しいタイプの学際的な行動科学的な行動研究として特徴づけることができた」と記述されている。この点はきわめて重要な示唆といわねばならない。

ダニエル・レンについてはすでに前述したとおりであるが、この引用文から引きだせる主要点は2つあると考えられる。

- (1) その1つは、研究領域の関心が人間関係論から発し、学際的行動研究にまで連動し高められていることである。
- (2) その2つは、新しいタイプの学際的 (行動科学的) な行動研究として特徴づけられる、とダニエル・レンがはっきりと断言していることである。

### Ⅲ 組織行動論の動向とホワイトの所在

#### 1. 現代人間関係論の組織論的視点

本項では、現代人間関係論に関して論をすすめることにする。

周知のように、組織論の観点から眺めると、メイヨー学派の初期人間関係論を、スコット (W. G. Scott)<sup>17)</sup>の組織論によれば、「新古典派組織

論」(neoclassical theory of organization) と称している。一方、マーチ、サイモンの組織論では、「現代組織論」(modern organization theory)<sup>18)</sup>と称されている。

さて、経営の行動科学の2つの流れは、経営学への応用として、A: 人間関係の行動科学と、B: 意思決定の行動科学に大別され、「経営行動科学論」が示されている。前者のAの特徴は、「組織における人間行動の動機的側面」(motivational aspect) に研究の中心をおくのに対して、後者のBは、「組織における人間の意思決定の認知的側面」(cognitive aspect)<sup>19)</sup>に研究の中心をおく点で、本質的に違うが、組織における人間行動という側面を研究対象としている点では両者は同じであろう。

しかし、ここでの目的は、その両者の相違点を明示しようとしているのではなく、その両者の間のどこにホワイトが位置づけられるのかを見いだすことにある。

では、人間関係の行動科学を、経営組織理論のなかではどのように人間関係論への応用 (applied human relations) として提示されてきたのか。その経緯を辿ることにする。

およそ、1940年代から現在に至るまで、人間関係論の研究は3つの方途<sup>20)</sup>において、その内容が深められ、広解釈されてきている。

たとえば、第1の方途では、心理学者の Douglas McGregor は、科学的管理のアプローチと人間関係論アプローチが、一部の経営者の異なった仮説に由来していると示唆している。McGregorがいうには、科学的管理は、彼が「X理論」と名づけた仮説に基づくものである。その仮説においては、たいていの人間は、働くことが嫌いで、責任を回避するものであるとし、むしろ指揮される方を好む。さらに、監視されたり、指図され命令どおりに仕事をする、といったことを支持した仮説であった。一方、「Y理論」仮説によって特徴づけられる人間関係論アプローチは、そこでの人間が、仕事を楽しむことができ、しかも彼ら自身で、仕事の達成をコントロールすることが

できる、といったことを支持した仮説であった。

同様に、Chris Argyris は、依然として依存的で受動的労働者 (dependent and passive workers) のままでいる科学的管理のアプローチを厳密にとることは、労働意欲のある労働者 (encouraged workers) の士気とか仕事にとって、労働者らの心理的成長 (psychological growth) の促進を妨げるものであると主張した。

Argyris は、管理者 (監督者) らは、付加的責任を負うよう従業員に働きかけるべきでありとしながらも、その反面、成長することと成熟すること (to grow and mature) への自由裁量を従業員に提供すべきであると言っている。

第2の方途では、人間関係の行動科学はまた、行動科学者が「行動」(behavior) の研究にますます用いられる科学的分析 “scientific analysis”<sup>21)</sup> によって、拡大されしかも詳細に説明されてきている。この科学的アプローチを援用することで、まず行動科学者は以前の発見を基礎にして、一つの仮説を明確な形で表すことができる。さらに、データを分析するために、統計学 (statistics) を用い、他に数学的方法によって、その仮説を検証し論証するか、それとも誤りを明確にするか、のどちらかである。一つの科学的実験の検証 (hallmark) は、ある事象の発見に対して、代替的説明 (alternative explanations) の選択をリサーチャーに容易に判断させるのである。たとえば、ホワイト流の理論的見解に従えば、「経済的刺激による動機づけ理論」[1955] にみられるように、仮に、新たな刺激的賃金制 (new incentive plan) の効果性を検証しようとするれば、その研究が科学的分析に基づいている場合には、その後の新たな刺激的賃金制の導入の結果において生じた生産性はおそらく増大することが予測できるだろう、というようにである。

このように、より一層、科学的アプローチを用いるならば、行動科学者は、細部にわたる従業員の間行動の研究が可能になるだろう。「人間関係の行動科学」を中心に研究するミシガン大学では、Rensis Likert が各種各様のリーダーシップ・

スタイルの効果性を研究してきた。その結果、従業員の高いモラルを首尾一貫した形で維持することができると思われるリーダーシップ・スタイルを明らかにすることができた。他の研究では、① Harold Leavitt と② Stanley Seashore の研究者が、グループの凝集性 (group cohesiveness) に関する重要な構成要素を明らかにすることができ、また、意思決定するためのプロセス・グループ (processes groups) 利用の重要な構成要素をも明らかにすることができた。あるいは、行動科学者を支援した他の多くの研究者は、従業員のモラルにおける参加的リーダーシップ (participative leadership) の効果、人間の欲求の性質、高度な専門的職能やルーチンの仕事に対する従業員の反動 (reactions) というような問題を明確化している。

現代人間関係論の研究がますます成文的・科学的になるにつれて、この研究分野の多くのエキスパートは、人間関係論に関するより一層の進歩的な研究・洗練化された研究 (more advanced and sophisticated study) を総称するような一つの用語、すなわち「組織行動」 “organizational behavior”<sup>22)</sup> の論題に言及し始めたのである。

現代人間関係論が拡大され、詳細に説明される第3の方途は “new techniques” (新たな技術・技法)<sup>23)</sup> の集積を応用することにおいて、人間関係論の概念や理論を用いることを指向し、さらに経営者の実践化を図ることにより、適用可能な techniques によって経営者自身や従業員を移転することを指向したのである。

これらの techniques には重要な要素<sup>24)</sup> として、以下のものが含まれる。

1. transactional analysis (交流分析)
2. behavior management (行動管理)
3. job enrichment (職務充実)
4. leadership style (リーダーシップ・スタイル)
5. participative management (参加的経営)
6. quality circles (QC活動)
7. new training techniques (新任訓練技法)
8. management by objectives (目標管理)

## 9. career management (キャリア形成)

しかしながら、ここで断っておきたいことは、これらの techniques 適用の方法を得ることにおいて、techniques それ自体は、ただ単に手段として用いられるものかも知れないし、それはまた、より高度な仕事の達成のために従業員の労働意欲を喚起させる処方箋であるかもしれないから、人間関係論は、単なる techniques の一つのセットではないことも留意しておきたい。

現代人間関係論は、従業員がもっている基本的欲求を充足させながら、組織目標を達成することにその本質がある。つまり、人間間で共に理解し合い、共に協働すること (to understanding and working with people) を一つのアプローチとしている。

では、さきに述べた “techniques” の応用の結果として、そのいきつく成果をどこにみいだせばよいのであろうか。つぎの主要の4点<sup>25)</sup>に着目したい。

- (1)人間関係において、効果的なコミュニケーションの仕方 (how to communicate effectively) が重要であること。
- (2)他者を動機づけるための技法 (techniques for motivating others) が重要となること。
- (3)集団との協働作業を行うこと (working with groups) への価値意識が重要となること。
- (4)人的資源管理のための技法 (techniques for supervising human resources) が重要となること。

このように、人間関係論は、行動科学の路線に沿って行動科学的展開が思索されてきたのであり、それは人間関係の行動科学の形成基盤となる3つの方途から理論が深められていることが理解できた。また、人間関係論への “techniques” の応用の結果において得られる主要な要因が、上記の4点であった。

## 2. 経営の行動科学への応用

行動科学からの「応用」の研究経緯についてはすでに概観してきたとおりである。すなわち、人間関係論への応用のひとつは心理学者の McGregor や Argyris らにみられるとおり、科学的分析を基礎とした心理学的研究成果から導きだされていることである。言い換えれば、応用心理学の学的性質を用いて、経営管理の問題に着手していることであつたり、いまひとつは、前述したような産業社会学の学的性質を援用して、つまり応用社会学を用いて、社会・組織・集団上ないし個人の人間問題に言及していることである。このことを一言でいえば、経営の行動科学、すなわち「人間関係の行動科学への研究成果」は、応用心理学と応用社会学の貢献<sup>26)</sup>によってもたらされたものであることが分かる。より具体的にいえば、いわゆる Barnard の流れをくむ組織の行動科学にしても、この人間関係の行動科学にしても、組織行動の分析のための対象は、社会・組織・集団を形成している小単位の「個人」に向けられる。その個人から開始される「行動」を観察し、人間の心理的側面や集団のシンタリティー (syntality) の構造を明らかにする。では、なぜ人間の「行動」そのものに眼を向けなければならないのだろうか。この質問に対するひとつの解になるかどうか、一応このように解せられよう。すなわち、人間のいづく「感情」とか「心情」という、いわゆる「情動」(emotion) の側面は、人間の肉眼をとおしては直接的に観察不可能であり、それは、唯一、人間の「行動」や「態度」の観察可能な要素に頼らねばならない。行動そのものに焦点をあてることによって、はじめて「人間の行動の源泉」に対して近似値を引きだすことができたり、あるいは予測的・推定的に応えることができるのである。したがって、人間関係の行動科学への論究は、抽象的な「人間心理」を、行動分析をつうじて客観化するために、観察可能な「行動」の側面に求めるのである。また、組織のなかの個人には、内・外界からの集団的・組織的圧力や社会的影響力が介在してくる。それが人間の内

面に深く浸透してくる。心理と組織そして社会のメカニズムとそのプロセスを問題としなければならない所以がここにある。微視的事象のみならず、こうした巨視的事象に対しても同様に「行動」研究をつうじて解への方途を求めることが可能となる。そのために、微視的レベルを対象とする応用心理学は、欲求やパーソナリティ、モチベーションなどの問題に傾注する。一方、巨視的レベルを対象とする応用社会学（とりわけ産業社会学）は、人間間の相互作用、集団行動など、すなわち、フォーマル・インフォーマルの集団における行動理解のために応用されてきたし、組織や社会システムにおける行動理解の研究にも広く応用されてきた。したがって、このような意味において、応用心理学と応用社会学は、共に関連し合う共通項や概念（行動、人間関係、組織）を抽出し、また一方では、「学」間の整合性の上で研究対象への分析がなされてきたのである。したがってまた、ここに応用心理学と応用社会学との統合的見解が求められてくる。ただ、両者は対象は類似するが、「視点」の相違があることは否めない。しかしながら、この視点の相違のゆえに、様々な事象に対して多種多様のアプローチをとることかでき、折衷点を克服して統合化できるわけである。

さて、つぎに「応用と視点の相違」に関する問題に着目して、さらに論をすすめてみたい。ここではホワイトとの関連において概観することとしよう。

ホワイトの応用社会学は、前述したとおり産業社会学の立場から人間関係論に言及したものである。その論及のひとつに「経済性」の側面を軽視したといわれる初期人間関係論に対してホワイトは修正を求め、エコノミック・インセンティブ・モチベーションの理論構築 [1952, 1955, 1956] を開始した。すなわち、「金銭 (Money) は生産性を高める最大の動機づけであるか否か」の仮説<sup>27)</sup>を措定し、その解を導くために実証研究によって検証をおこない、その結果を立証している。その検証結果によれば、「本来、金銭 (賃金) は従業員にとって動機づけのための最重要因子ではない

にしても、金銭が人間に与える影響は大であり、人間の活動の源泉には金銭が関与していて、その金銭から人間の適応行動を切り離して考えることはできない<sup>28)</sup>という結論に達している。同様に、近代管理学派と称される J. G. March & H. A. Simon [1958] も、その点に関してつぎのように述べている。すなわち、「金銭は、多様な特定目的に対する非常に有効な一般化された手段であるが、それによっては充足されない特定の目的もある。だからこそ、金銭的褒賞の有効性は、個人によって差異がある<sup>29)</sup>と。ただ、ここでのマーチらの主要点は、彼らが、金銭の有効性を認めながらも、刺激の状況や個人に係わる多くの媒介変数に依存するために、個人動機に多様性があることを前提とした金銭の有効性とそれへの個人の適応行動の性格について論じているところにある。したがって、マーチらは、人間の欲求や要求とか個のおかれている状況などの媒介変数を前提とした上で、その金銭の有効性を主張する立場をとっている。そして、この立場を支持する最たる理由を、ゲラーマン (S. W. Gellaman, 1963) のことばで明示しておきたい。すなわち、彼によれば、「金銭の最も微妙かつ重要な特徴は、金銭の象徴としての効力である。金銭の最も明白な象徴力は、物の値段という形であられる。物の価値は金で買えるという形で表面化されるけれども、それは金銭自体の価値を示しているわけではない。しかし金銭の象徴力は、物の値段に限定されるものではない。金銭には、それ自体に内在する価値はないが、人間が表現したいと思う欲求のほとんどを金銭によって代表させることができる。言い換えれば、金銭は人間が意味させたいと思うことすべてを意味づける<sup>30)</sup>機能があると。確かに的を得た見解のひとつである。つまり、金銭自体には価値はない。あくまでも道具ないし手段としての価値しかない金銭に、人間のもつさまざまな欲求や状況を介して、価値を付与しているといえるだろう。よって、金銭自体の効力の有無を問うところには何の意味もなく、むしろ金銭をつうじて、人間がどのように動機づけられ、触発されるかという影

響過程に傾注するところに重要な意図があると解せられよう。繰り返すけれども、金銭に価値を付与し、効力をもたせるのは金銭を信じる人間（の心理状態）に他ならないのである。同様に、ホワイトも「金銭の象徴的効力」については言及している[1955]。かつて、レスリスバーガーは、人間関係論の特徴を「経済人」という人間観への批判にあったのではないかと説き、それを人間の非経済的な行動と態度の関係として捉え、人間行動は誘因に対する意味づけ、価値とそれに対していただく態度・感情によって左右されるものと考えたのであった。

ところで、さきのホワイトが示した「金銭が動機づけの最重要因子ではないが・・・」という、一見、信憑性に欠けるような表現をしているが、実はそこには重要な意味があり、また、それには以下のような媒介要因を前提としていたのである。すなわち、

- (1)初期人間関係論の最大の功績のひとつには「インフォーマル作業集団」を発見したことにある。ただ、この強調のあまりフォーマル集団への見解はむしろ除外の感があった。
- (2)また、そのひとつには、初期人間関係論においては、個人がインフォーマル作業集団に身をおくことによって、その集団の「規範」に影響されながら、集団への所属感（帰属意識）という社会的欲求（social needs）や心理的安定感という人間的欲求を満足させることができたからであり、このことが偏重に強調されたために、個人の経済的欲求の側面が軽視されたと解せられていた理由による。

したがって、ホワイトの着眼点と強調点は、フォーマル集団との対比において、この「インフォーマル作業集団と金銭効力との関係性」に新たな見解を導入しようと試みるところに一つの着眼点があり、金銭への適応行動に最も強い影響を受け動機づけられたのがその作業集団に他ならないことを裏付けた点に、彼の画期的な強調点があった。すなわち、彼の実証研究の結果によれば、個人の適

応行動は、フォーマル集団においては金銭に対する反動（reaction）が弱いものに対して、インフォーマル作業集団にはそれへの反動が大であったわけである。いずれにしても金銭の効力に関する一貫した見解を主張している点は疑いない。

ここで、ホワイトの主張にあるインフォーマル作業集団というのは、どのような集団の性格、すなわちシンタリティーをもっているのだろうか。それは、生産性の減少を誘発させる性質をもつ「生産抑制者」“restrictors”と、それとはまったく反対の適応行動をとる、いわゆる生産性を増大させる「賃率やぶり」“rate-busters”というそれぞれ異質性を成す、個人の特性を有する2つの作業集団（work group）の存在<sup>31)</sup>を見いだしたことである。そして、その2つの作業集団の指標に基づいて、当時のアメリカの生産労働に従事する従業員の一部が、集団圧力を無視して経済的刺激要因に強い適応行動をとっていたことを例証したのである。では、こうした異質性をもつインフォーマル作業集団には、なぜそのような現象が顕著にみられたのだろうか。それは、フォーマル集団の場合は、組織全体に及ぶ公式規則によって、人間の心理や行動が規制され縛られるという性質があり、自由裁量の行動がとれない。その点、自然発生的なインフォーマル作業集団には「集団規範」(group norm)が浸透していて、それが集団の人間行動を抑制(生産性の制限)したり、あるいは組織や集団の有効性(生産性の増加や精神安定剤のような働き)となって助長されたりしていたからである。ここにおいて両集団には本質的に異質性(heterogeneity)<sup>32)</sup>が存在していることが明らかになった。しかしながら、この点の指摘、つまり、集団に規範が存在するという指摘は、もうすでに初期人間関係論において、インフォーマル作業集団を通じて発見された事象ではあった。けれども、ここでのホワイトの視点は、公式規則と規範との対比上においてみられた影響力によって、金銭(経済的刺激要因)への人間の適応行動は異なるということを明示した点に彼なりの卓見がある。現代人間関係論の学派流の表現に換えて

みてとれば、集団の凝集性 (cohesiveness ; 結束力=誘意性ともいう)<sup>33)</sup>が高ければ、金銭への適応行動は大きく、逆に凝集性が低ければ金銭に対する適応行動は小さいということを見いだした、ということになる。すなわち、集団のシンタリティーによって業績水準は大きく変動するということである。したがって、集団の「規範」は、金銭への関心度に変化を与え、個人行動や集団行動それ自体の性質を変容させる、という経済的刺戟要因による作用関係と影響力を、彼は明らかにした。このようにみえてくると、エコノミック・インセンティブ・モチベーションと人間行動の関連性は、媒介変数を介した一連の連鎖的影響過程における人間行動として捉えることができる。この視点は、初期人間関係論が「経済性」の問題を見過ごしたために、論駁されないままに残存していた主要点に他ならない。ただ、この点を見いだせ得なかった理由が初期人間関係論にはあった。すなわち、心情の論理 (logic of sentiments) の有効性をあまりに強調し過ぎていたために生じた「経済性の否定のゆき過ぎの問題」であったと、論者によってはいわれている。また一方では、さきほど指摘したように、ホワイトは、彼の視点のひとつとしているフォーマル集団をも研究の対象に入れているのに対して、初期人間関係論では、インフォーマル作業集団への強調が過多になっていたためにフォーマル集団への研究をなおざりにした事実<sup>34)</sup>があったことを、ここで繰り返し述べておきたい。

#### IV おわりに—ホワイトの主張点にかえて—

では、これまで述べてきた初期人間関係論学派とホワイトの見解に流れている判明事項をまとめてみる。

##### 1. 個人のインセンティブ・モチベーションに関する仮説の変容

人間関係論学派は、マグレガーのいうように、従業員は生まれながらにして仕事が嫌いで厳密に監督、指示されなければ仕事に従事しないという

従来の仮説や、また、金銭が従業員を動機づけるための唯一の要因であるという従来の仮説あるいは通念というような見方に反論したのであった。その反面、仕事というものは、遊びや休息と同じように肉体的・精神的活動であり、目標に対して自己統制 (self-control) しながらすんで責任をとろうとするものである、というような一連の理論を提唱した。これはマグレガーの呼称するX・Y理論のなかに流れる人間モデルであるが、彼の理論をして、いわば科学的管理法の経済人モデルから初期人間関係論の社会人モデルへの仮説見直しを試みた考え方とみなすことができるであろう。ここにおいて彼のY理論のなかで重要な考えは「従業員が献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である」<sup>35)</sup>という点である。つまり、報酬において最も重要なものが、「人的資源アプローチ」(human resources approach)<sup>36)</sup>において対象とされる自我欲求 (ego needs:esteem) や自己実現欲求 (self-actualization needs) の満足であり、この欲求の達成によって自己の行動を管理(統制)できる機会が得られうる。したがって、その機会は、脅迫や威圧、または金銭的報酬よりもはるかに動機づけへの強化刺激となりうるわけである。しかし、エコノミック・インセンティブ・モチベーションに関するホワイトの考え方を、組織の行動科学の学派流に表現すれば、マーチとサイモンがしているように、「経済的刺戟に対するひとつの重要な地位を与えない人間モデルは、大部分の人間にとって、不十分なモデルである」(A model of man that does not give a prominent place to economic incentives, for most humans, is a poor model.)<sup>37)</sup>のごときである。この引用文を釈明するならば、金銭は、人間がさまざまな欲求を満足していくための基礎をなして、決して企業人の経済的欲求を軽視することはできないのである、ということになる。

##### 2) インフォーマル作業集団とエコノミック・インセンティブ・モチベーションとの関連

初期人間関係論学派は、「従業員個々人は経済的欲求のみの満足をめざして適応行動をとる」という経済人仮説に限界のあることを指摘し反省を求めた。だが、そうした適応行動の限界に修正を求めた理由には、フォーマル集団のなかに自然発生的に生まれたインフォーマル作業集団の存在を認知し、さらにその集団のなかの「規範」によって適応行動をとる事実を見いだしたことによる。この規範は、個々人の生産性を抑制させたり増大させたり、といった反動があった。その反動形成は、集団の凝集性から生じる集団への所属感（帰属意識）や安定欲求という心理的側面を誘発する、いわゆる非合理的と思える「心情の論理」によって人間行動が規制されたり助長されるというものであった。つまり、究極には、心理的・社会的人間観を導いたわけである。しかし、あまりにも軽視された経済的側面は、ホワイトをして、再検討のための最重要因子として改めて見直されることになる。すなわち、フォーマル集団とインフォーマル作業集団との対比において、「経済的刺激剤となりうる金銭要因への適応行動」に関する実証性を明かにしたことである。その結果、ホワイトは「インフォーマル集団への誘因効力の事象」を明らかにした。しかし、ここで問題となるのは、現代人間関係論学派が指向してきた、いわゆる自我欲求や自己実現欲求を誘発させるために、魅力的な報酬を操作的に用いる方法はなにかということと、ホワイトの見解とをどのように統合すべきかが重要なカギになるように思えることである。言い換えれば、精神的褒賞（種々の欲求の充足をはかるための）を操作的に用いる方法と物質的褒賞（金銭）とをどのように統合し、従業員個々人に動機づけ要因として浸透させていくか、ということである。ここにホワイトなりの行動科学的な見方が介在しているように思われる。

初期人間関係論学派と現代人間関係論学派との中庸に存在すると思われるホワイトが、エコノミック・インセンティブ・モチベーションの問題を介して、初期人間関係論に対向したことは上述のとおりであり、その結果、組織行動論への「手引

き」的な役割を果たしとみることができる。その意味で、前掲の2つの主要点は重要な行動科学的な要因であり、組織の人間行動を理解する一要因でもある、と捉えることは、「組織行動的アプローチ」に対するホワイト流の見方が示されていると思えるのである。

### 引用文献および参考文献

※本稿では、アメリカ産業社会学者の William Foote Whyte (1914-) を挙げ、彼の著した Money and Motivation [1955] から人間関係論を捉えようとするところにポイントがある。なお、彼は、現在81歳という高齢にもかかわらず、Social Theory for Action: How Individuals and Organizations [1991] などの著書に見るごとく、依然として精力的な研究活動を続けている。

一方、ホワイトといえば、現代組織人についての人間類型を描いた『組織のなかの人間(上巻・下巻)』(Organization Man, 1956) という名著を思い起こすことができるが、その著者は William Hollingsworth Whyte (1917-) というアメリカの社会学者・作家のことであり、したがって、本稿で挙げている W. F. ホワイトとは異なることを、ここに断っておきたい。

- 1) 進藤勝美, 1978, 『ホーソン・リサーチと人間関係論』産能大学出版部, p. 9及びp. 229.

尾高邦雄, 1963, 『産業社会学』ダイヤモンド社, p. 147及びp. 236.

この点に関して原文では、つぎの論文を参照されたい。

George Strauss, May 1968, "Human Relations— 1968 Style", in Industrial Relations, p. 264.

- 2) 進藤勝美 前掲書, p. 244.

- 3) 4) 尾高邦雄 前掲書, p. 152.

この点に関して尾高教授は、「アメリカ産業社会学の興隆期」と呼称され、産業社会学の成立・進展の時期にあたる、との見解を示されている。

したがって、私は、氏の見解を基に、かかる興

隆期のタームをホワイトの時流にのせ、それを尾高教授のことばにある「二学派興隆期」に位置づけてみた。

- 5) 尾高邦雄 前掲書, p. 164.
- 6) 尾高邦雄 前掲書, p. 153.
- 7) 尾高邦雄 前掲書, pp. 236-237.
- 8) 尾高邦雄 前掲書, p. 154.
- 9) 岩国守男, 「労使関係に関する人間関係論的考察— W. F. ホワイトの所論を中心として—」  
松山商大論集(藻利重隆先生還暦記念論文集)所収, p. 290.
- 10) 藻利重隆, 1962『経営学の基礎』森山書店, pp. 239-243.
- 11) W. F. Whyte, 1995, *Money and Motivation*, Harper & Row, Publishers, Inc., p. 2, p. 7.
- 12) W. F. Whyte, *ibid.*, pp. 2-6.
- 13) 「相互作用の理論」についてはつぎの文献を参照されたい。  
G. C. Homans, 1950, *The Human Group*, New York: Harcourt, Brace & Co. Inc. (馬場明男・早川浩一共訳, 1959『ザ・ヒューマン・グループ』誠信書房)  
G. C. Homans, 1961, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.  
(橋本茂訳, 1978『社会行動』誠信書房, pp. 238-274参照.)
- 14) W. F. Whyte, 1951, *Pattern for Industrial Peace*. (石田磯次訳, 1959『産業平和の典型—労使が手を握り合うまで—』日刊労働通信社, pp. 249-259, pp. 261-271を参照.)  
W. F. Whyte, 1959, *Man and Organization*, p. 36. (桜井信行訳, 1961『人間と組織』ダイヤモンド社.)
- 15) 尾高邦雄 前掲書, pp. 8-11を参照.
- 16) D. A. レン著, 車戸実 監訳, 1982『現代経営管理思想—その進化の系譜(下)』マグローヒル好学社, pp. 425-426.  
(Daniel A. Wren, 1979, *The Evolution of Management Thought*, 2/E, John Wiley & Sons, Inc.)  
「彼, レンは, 管理思想史を扱う文献の最高峰であり最高権威を誇る学者とみて差し支えない」と監修者の車戸氏は言い切っている(前掲書, (上) vi頁より引用).
- 17) スコットの組織論に関する人間関係論については, つぎの文献を参照されたい。  
William G. Scott, 1962, *Human Relations in Management*, 121ff.
- 18) Gary Dessler, 1983, *Applied Human Relations*, Prentice-Hall Company, pp. 8-13.  
ギャリー・デスラーを若干ながら紹介しておきたい。彼は, 現在, Florida International University (フロリダ国際大学)の経営学教授であり, 経営学, なかでも彼の研究の中心は, 行動科学の人間関係論(=現代人間関係論)である。彼のこの書には, 人間関係論に関する新たな見方が展開されているように思われる。
- 19) 占部都美, 1981『現代経営組織論』白桃書房, pp. 24-26.  
占部都美, 1978『近代経営学』白桃書房, pp. 20-23.
- 20) G. Dessler, *ibid.*, pp. 8-11.
- 21) G. Dessler, *ibid.*, p. 8.
- 22) G. Dessler, *ibid.*, p. 9.  
「組織行動論」の歴史的展開については, Jay W. Lorsch (Paul R. Lawrence), 1985, "Origin of organizational behavior as a field" "Key contributions in OB's development" in *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc., pp. 1-4. のなかに端的に記述されている。
- 23) G. Dessler, *ibid.*, p. 9.
- 24) G. Dessler, *ibid.*, p. 9.
- 25) G. Dessler, *ibid.*, pp. 11-12.
- 26) ジョセフ・マッシー編著, 高柳・林 共訳, 1983『マッシーエッセンス経営学』学研, pp. 169-170.  
(Joseph L. Massie, 1979, *ESSENTIALS OF MANAGEMENT*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc.)

- 27) W. F. Whyte, 1956, "Human Relations Theory. - a progress report" *Harvard Business Review*, March-April, p. 127.  
W. F. Whyte, 1952 (March-April), "Economic Incentives and Human Relations", *Harvard Business Review*, Vol. XXX, No. 2, pp. 73-80.
- 28) W. F. Whyte, 1955, *Money and Motivation*, pp. 11-27., pp. 39-49.
- 29) J. G. March & H. A. Simon共著, 土屋守章 訳, 1977【オーガニゼーションズ】ダイヤモンド社, pp. 187-188. (J. G. March & H. A. Simon, 1958, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.)
- 30) Saul W. Gellerman, 1963, *Motivation and Productivity*, New York : American Management Association., pp. 160-169.  
Saul W. Gellerman, 1968, *Management by Motivation*, New York : American Management Association.  
Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, 1977, *Management of Organizational Behavior*, 3ed Prentice-Hall, Inc., p. 60. (P. ハーシー, K. H. ブランチャード共著, 山本成二 他, 1979【行動科学の展開・人的資源の活用】日本生産性本部, p. 65.)
- 31) W. F. Whyte, *Money and Motivation.*, p. 39.  
Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior.*, pp. 59-60. (前掲邦訳書, p. 64.)
- 32) W. F. Whyte, "Human Relations Theory. - a progress report" ., p. 128.  
W. F. Whyte, *Man and Organization.*, p. 24. (前掲邦訳書, p. 27.)
- 33) 集団の凝集性とは、「成員に集団にとどまるように働きかけるすべての力の合成されたもの」と定義されている [Festinger, 1960]  
また、「成員が自分の職場集団に高い魅力を感じ、誇りに思う充足感」とも定義されている。なお、この概念について、心理学者のLewinは、「誘意性」と言っている。  
L. Festinger, 1960, "Informal Social Communication" , in D. Cartwright and Zander, eds, *Group Dynamics*, 2nd ed., Evanston, Ill. : Row, Peterson を参照されたい。
- 34) W. F. Whyte, *Man and Organization.*, p. 11. (前掲邦訳書, p. 14.)
- 35) ダグラス・マクレガー著, 高橋達男 訳, 1970【企業的人間的側面】産業能率大学出版部, pp. 54-55. (Douglas McGregor, 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc.)
- 36) Raymond E. Miles, July-August 1956, "Human Relations or Human Resources?" *Harvard Business Review*, pp. 138-152.  
レイモンドE. マイルズは、カリフォルニア大学(バークレイ校)で教鞭をとる経営理論担当の教授である。マイルズは、彼の論文において「人間関係論と人的資源論」との理論上の比較を通じて人的資源論の特質を述べている。  
また、人的資源論については以下の著書を参照されたい。  
二村敏子編, 1982【組織の中の人間行動】有斐閣, pp. 243-256 (第10章)。  
1950年代に台頭してきた行動科学の発展と相まって、1960年代に登場してきたのが画期的といわれる「人的資源論」であった。しかしながら、この理論への研究は、いまもって形成段階であり不明瞭な点が残されているといわれている。
- 37) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations.*, p. 61.  
(土屋守章 訳, 1977【オーガニゼーションズ】ダイヤモンド社.)