

メイヨーの生涯と業績（その3）

The Life and Work of Elton Mayo (Part III)

高 木 直 人

Naohito Takagi

（要約）

メイヨーは、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。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行った人物である。そのメイヨーが、オーストラリアからアメリカに突然渡った。その理由について桜井教授は、外面的な動機と内面的な動機があったと論じている。桜井教授によると、外面的な動機は、ロックフェラー記念財団の補助金であるが、内面的な動機に関しては具体的に述べられていない。そこで本稿では、メイヨーがオーストラリアからアメリカに渡った理由について、トラヘアーの著書である『THE HUMANIST TEMPER』からその内面的な動機について調べ報告した。

（キーワード）

初期人間関係論、心理学、精神医学治療方法

I. はじめに

日本におけるメイヨー研究の先駆者である桜井教授は、「かれの学問の基礎は、すでにオーストラリア的環境の中で、ある程度まで形成されていたと見なければならぬであろう。」¹ と述べている。そのことを具体的に筆者が調べた資料として、「メイヨーの生涯と業績（その1）」² と「メイヨーの生涯と業績（その2）」³ がある。この資料は、桜井教授が『新版人間関係と経営者』⁴ を世に出版した時代にはまだ出版されていなかった。その後出版された、トラヘアーの著書である『THE HUMANIST TEMPER』⁵ の第1章から第7章を参考にまとめた。

また、メイヨーがオーストラリア時代に形成した思想と理論の形成過程については、1997年に修士論文として提出した「エルトン・メイヨーの人間関係論に関する一考察 ―メイヨーの思想と理論の形成過程―」⁶ を参考にしたい。

メイヨーは、オーストラリアからアメリカに渡り、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ている。しかし、メイヨーはすでに、オーストラリアにおいて学者の地位を確立していたと思われていたが、その地位を捨て、なぜかアメリカに渡る事となる。このことについて桜井教授は、「オーストラリアの社会で次第にその学者的地位を認められつつあったメイヨーが、アメリカに渡った動機は何であろうか。外面的には、ロックフェラー記念財団の補助金が、かれに与えられたからであるといえよう。しかし、それ以外に、内面的な動機が、メイヨーをアメリカに向かわせたように思われる。」⁷ と述べている。また、「かれは、オーストラリアおよびオーストラリアの大

学に対していただいていた不満が、アメリカおよびアメリカの大学において満たされることを期待していたようである。」⁸と述べている。では、その内面的な動機とは、なんであったのだろうか。

おそらくメイヨーは、1919年から1923年の約5年間、苦痛な日々を送っていたと考えられる。その苦痛な日々から開放されたのが、フィラデルフィアの紡績工場（ミュール紡績部門）調査が実施した、1923年9月以降であると考えられる。

そこで本稿では、オーストラリアからアメリカにメイヨーが渡った本当の理由を、トラヘアーの著書である『THE HUMANIST TEMPER』の第8章と第9章⁹から探ることとする。

II. 1919年から1921年のクイーンズランド大学時代¹⁰

メイヨーが、最初の研究的地位を1911年にクイーンズランド大学で手に入れてから、1919年に新設された哲学講座の最初の教授として就任するまでの期間の約8年間と、1919年から1921年の約3年間には大きな違いが存在していると考えている。それは、1919年頃からメイヨーがクイーンズランド大学を去ろうと考え出したことである。それは、メイヨー自身が研究をさらに進めるために選択したことであるとされるが、なぜ、クイーンズランド大学を去ろうとしたのであろうか。

メイヨーがクイーンズランド大学を去ろうとした理由は、トラヘアーの著書である『THE HUMANIST TEMPER』の第8章¹¹からその理由が伺える。その伝記からも、メイヨーは1919年頃には、オーストラリアにおいて自己の名声が徐々に拡大していたことは事実であったようである。しかし、その名声や経歴にメイヨーは不満を抱いていたことも事実である。当時所属していたクイーンズランド大学に対して不満があり、メイヨーは1919年から1921年の在職期間中に、2回の転職活動を実施し失敗をしている。その転職を考えた理由は、当時所属していたクイーンズランド大学において、メイヨーは多忙な日々を送っていたことが一つの理由であるようだ。

その当時メイヨーは、1919年にクイーンズランド大学に新設された哲学講座の教授として就任している。クイーンズランド大学における新設された哲学講座の運営管理問題はメイヨーにとって大変な仕事であったのであろう。さらに、クイーンズランド大学での教育や、外部での心理学に関する科学的調査の継続などを行っていたために過労状態に陥っていたようである。本来であれば、そのような状況にあるメイヨー自身が仕事の量を調整することも可能であったはずである。ただし、仕事の量を調整することは、おそらくクイーンズランド大学でのメイヨーの地位を考えた場合、外部での心理学に関する科学的調査を減らすことになるということ、メイヨー自身は気がついていなかったのかもしれない。しかし、メイヨーにとってその当時は、新設の哲学講座の運営管理よりも外部での心理学に関する科学的調査に関心が高かったことも事実であろう。その理由として、トラヘアーの著書において「1919年の中頃より1921年の終わりまでにメイヨーは、新たな心理学の研究のための調査と、その調査の利用に関する状況を確立するため、たえまない研究を重ねた。」¹²との記述がある。

そのときのメイヨーの過労状況を見たメイヨーの主治医は、メイヨーに仕事を制限するように指導をしている。また、その状況に対して、クイーンズランド大学も講義の一部分を免除するなどの一応援助していたようであるが、その対応はメイヨーにとっては充分なものではなかったようである。

メイヨーの生涯と業績（その3）

さらに、1920年6月に再度メイヨーがクイーンズランド大学の理事会に対して仕事の量を減らして欲しいと要望を行っている。理事会の決定では、心理学講座以外の講義は免除されている。それは、驚くことであるが、1919年に新設された哲学講座の講義も免除されたことになる。クイーンズランド大学の理事会は、1919年に新設された哲学講座の教授にメイヨーを就任させているが、メイヨーの哲学の知識や実績よりも心理学の知識と実績を選んでいる。

クイーンズランド大学の理事会が、メイヨーに対する特別な決定を行ったことが原因かも知れないが、メイヨーの同僚は、メイヨーの研究とメイヨー自身に反感を持っていた事実があったようである。

メイヨーにとってクイーンズランド大学は、決して心地の良い研究をするための職場ではなかったであろう。このことが、クイーンズランド大学を去ろうとした一つの要因であることには間違いないと思われる。

また、トラヘアーの著書において、アメリカのフィラデルフィアから恩師のウィリアム・ミッチェルにメイヨーが手紙を書いたことが記載されていた。その手紙の中でメイヨーが、「私は、オーストラリアではあまりにも困難が多く、私の考えにはほとんど注意が払われず、落胆しながらオーストラリアを離れなければならなかった」¹³ という内容の手紙をウィリアム・ミッチェルに送ったと記載されている。

Ⅲ. メイヨーの新たな道への選択

上述したようにメイヨーは、クイーンズランド大学で哲学講座の教授であった時代、転職活動に2回失敗をしている。そのことからメイヨーには、新しい職に関心があったことは事実である。そこで、メイヨーがどのような職に関心があったのかを以下に紹介する。

1. 1回目の転職活動¹⁴

シドニー大学のようなものである。それは、メロディス・アーティンソン氏に、シドニー大学のフランシスコ・アンダーソンが退任した後の哲学教授職に応募するよう勧められていたようである。シドニー大学への応募もメイヨーは考えたが応用心理学の問題を明確に解決するまでそれ以外の学問を講義したくなかったので応募していないようである。ただし、シドニー大学からメイヨーに哲学講座の適任者であるとの声がかかることに少しは期待していたようであった。1年後であるが、残念ながら、シドニー大学からはメイヨーには声がかからなかった。その後、1921年10月にシドニー大学の哲学教授職には、メイヨーよりも6歳年下の人物が決定したことを知る。

2. 2回目の転職活動¹⁵

オーストラリア州科学・産業協会の指導職に関する職への関心である。この求人は、新聞の切抜きの求人から興味を示したとされている。また、同僚にもこの職に応募を考えていることを漏らしていたようである。ただし、メイヨーが考えているような心理学の調査研究ができるような職ではなく、この職は単なる管理的なものであり、新思考を必要とするものではなかったのである。メイヨーにとっては、新しい職としてはあまりにも自分がやりたいことができる職ではなかったようである。

IV. 1919年から1923年のメイヨーの研究評価

当時のオーストラリアでメイヨーの名声は徐々に拡大していたことは事実であったかもしれない。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のかもしれない。その根拠として、前節でのメイヨーの2回の転職活動の失敗が考えられる。メイヨーが本当にオーストラリアで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たのであれば、転職を考えていたメイヨーを受け入れる大学や職は存在していたと考えられる。

メイヨー自身も、当時の名声や経歴には不満を抱いていたことも事実である。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のであろう。

そのことからメイヨー自身も、1919年から1921年の3年間は研究者として進むべき道について苦悩した期間であったのかもしれない。それゆえに、世間で認めら研究者となるために、新たな心理学の研究のための調査と、その調査の利用に関する状況を確認するため、たえまない研究を重ね、それが行える職場を捜し求めたのかもしれない。

メイヨーが苦悩していた理由は、トラヘアーの著書において、「メイヨーの精神医学治療方法は理解され始めてきたが、精神医療の関係者からは、メイヨーの精神医学治療方法の評価は低かった。その理由は、メイヨーが医学学校で失敗していることが原因であった。」¹⁶ と記述があり、「メイヨー自身も精神医療での評価を得るために努力をしていた」¹⁷ との記述があるようである。また、「疾病に関するメイヨーの心理療法である特に精神分析的説明が通俗的な要因もしくは明確な原因が示されていないとの理由から、オーストラリアの医師会と学会からは強い反対があり、メイヨーの評価は低かった」¹⁸ という記述もある。すべての医師が反対していたわけではなく、「オーストラリアの医師にも、メイヨーの精神医学治療方法を指示するものもいた。」¹⁹ との記述もあり、当時、メイヨーを指示するオーストラリアの医師も数人ではあるがいたようである。

そのような理由からかもしれないが、メイヨーは過労状況にもかかわらず、1919年から1922年の4年間で、少なくとも3冊の著書を公に発表している。

その著書を年代順に紹介すると以下である。

1919年に、メルボルンのマクミラン社から『民主主義と自由 (Democracy and Freedom)』²⁰ が出版されている。

1920年に、メルボルンのマクミラン社から出版された、アトキンソン編、『オーストラリア (Australian Political Consciousness)』²¹ の、第2章「オーストラリア人の政治意識」をメイヨーが担当している。

1922年に、『心理学と宗教 (Psychology Religion)』²² が、第二回ダグラス・プライス記念講演として公刊されている。

特にメイヨーは、1919年から1921年の3年間は、オーストラリアでの研究者生活で苦悩な日々を送りながら研究に取り組んでいたことが伺える。それはただ、メイヨーの精神医学治療方法の評価を認めさせることであったのかも知れない。

V. メイヨーのアメリカでの挑戦

トラヘアーの著書に、メイヨーは、クイーンズランド大学での一連の心理学に関する講義を引き渡し、メルボルン大学の研究職に応募することを決めていたことが書かれている²³。このことから、メイヨーはクイーンズランド大学を去ろうとしていたことには間違いないようである。このメルボルン大学の教員に応募するためには、留学経験があることが応募に有利になることを知っていた。そのために、留学経験をするためにイギリスへの留学を決めていたようである。イギリスへの留学はアメリカ経由で行くことを考えていたようである。この留学経験を作るための計画が後ほどメイヨーの人生を変えることとなった。メイヨーが、イギリスに留学するためにアメリカ経由を選んだ理由は、カリフォルニア大学バークレー校の講義内容がメイヨーの求めていたものと一致したことらしい。

しかし、この留学計画は失敗に終わりメイヨーは一文無しになったようだ。メイヨーは、お金を稼ぐために、臨床医や産業心理学者の職を探したが、見つからなかったようである。メイヨーは、大学関係や調査機関の重要人物と会って職を探していたようでもある。メイヨーが会った重要人物の中に、心理学を労働に応用する講義を行ってもらうためにワシントンやニューヨークにメイヨーを招聘した人物が現れた。メイヨーは、アメリカにおいて歓待を受けたことにより、この地で職を探そうとしたのである。アメリカでのメイヨーの講演活動はそれなりの評価はされていたが、メイヨーが十分に生活するためのお金は手に入らない日々が続いていたようである。

メイヨーは、1919年から1923年のフィラデルフィアの紡績工場（ミュール紡績部門）調査の実施が決まるまで、お金の工面に関しては、オーストラリアでもアメリカでも大変苦勞をしていた事実がある。その苦勞を解決してくれたのが、後のロックフェラー記念財団からの資金提供である。

それは、メイヨーの親友であるルームルによって、条件付であるが6ヶ月間の資金援助をロックフェラー記念財団から受けることができた。その資金は7月1日まで利用できるものであり、その条件とは、産業における精神病理学的調査で何らかの結果を出すことであった。それは、メイヨーにとっては、アメリカにおいて心理学を応用した労働に関する諸問題を解決するという実践的評価を必要としたのである。それが出来ない場合は、アメリカでの雇用は保証されないからである。メイヨーは、精神病理学的調査の機会を手に入れることとなる。

その時にメイヨーは、アメリカで精神病理学的調査を行う機会に恵まれたことをクイーンズランド大学報告し、留学の延長を申し入れている。そのときの給料は無給で申し入れている。メイヨーは過去にクイーンズランド大学では、生物学の教授が2年間無給で留学した先例があったことから許可されると思い込んでいたようである。しかし、クイーンズランド大学の理事会からは、すぐに帰ってくるか、さもなければ辞職するように伝えてきたようである。その理由は、新設した哲学講座の運営に問題があったのであろう。そのような経緯から、メイヨーがクイーンズランド大学を正式に辞職しているのは、1923年2月である。よく考えると、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で手に入れており、さらに1919年に新設された哲学講座の最初の教授として就任している。クイーンズランド大学でメイヨーに下した決定は特別なことではなかったと考えられる。それは、メイヨーのクイーンズランド大学における職に対する甘さであり、本来の決定がなされただけだと思われる。しかし、メイ

ヨーが留学の延長をクイーンズランド大学に申し込んだことは、メイヨー自身がこの4年間の行動から職を失う怖さを知っての行動であろう。それは、妻のドロシーの生活費に大きな関係があったことも事実である。クイーンズランド大学からドロシーにメイヨーの給料が渡されていたようである。その給料がドロシーに渡らなくならないために、メイヨーが留学の延長をクイーンズランド大学に申し込んだことが事実であろう。

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での精神病理学的調査であった。ここで調査活動については、メイヨーにとってはロックフェラー記念財団に報告できる十分なものでなかった。その結果、マスランド社での精神病理学的調査は1923年3月に終わっている。

メイヨーは、次の調査として、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を、短期間であるがフィラデルフィアの織物企業協会で実施している。

その後、メイヨーに2つの会社から、転職率の引き下げに関する依頼が舞い込んでいる。そこでの調査を実施したメイヨーは、精神的疲労が転職率に大きな関係があることを突き止めて、定期的な休息を導入している。それは、仕事と休息を交互に行うことをメイヨーが提言している。この方法によって、生産性が30%上昇した結果を生み出している。

この結果を、1923年5月にルームルがロックフェラー記念財団に報告することによって、メイヨーは3年間資金援助を受けることとなった。メイヨーのアメリカでの生活費がはじめて保証されたのである。

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して同大学の産業調査に協力することとなる。そこで、1923年9月に、メイヨーが最初に手がけた調査研究が、フィラデルフィアの紡績工場（ミュール紡績部門）調査である。メイヨー自身もこの調査研究を、「最初の研究（The First Inquiry）」²⁴とよんでいる。

次号で、このフィラデルフィアの紡績工場（ミュール紡績部門）調査に関しては詳しくみてもみる。

註

- 1 桜井信行 『新版人間関係と経営者』 経林書房、1971年、p.27。
- 2 高木直人 「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。
- 3 高木直人 「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 桜井信行 前掲書。
- 5 R.C.S.Trahair, *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*. Transaction, Inc, 1984.

上記の本を基に資料として、稲村毅「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月と、稲村毅「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月がある。

その資料は、メイヨーの生涯を理解することの重要性と、メイヨーの伝記としていかに「*Humanist Temper*」が大切な1冊であるかが論じられている。

- 6 高木 直人 「エムトン・メイヨーの人間関係論に関する一考察 —メイヨーの思想と理論の形成過程—」『龍谷大学経営学研究科 修士論文』、1997年。

メイヨアの生涯と業績（その3）

- 7 桜井信行 前掲書、p21。
- 8 桜井信行 前掲書、p21。
- 9 R.C.S.Trahair,op.cit.,pp.125-169.
- 10 メイヨアの最初の職場であるクイーンズランド大学の教員時代については、以下の論文で簡単にまとめている。
高木直人 前掲論文、「メイヨアの生涯と業績（その1）」、pp40-42。
- 11 R.C.S.Trahair,ibed.,pp.125-142.
- 12 クイーンズランド大学在職中の第一次大戦末期に「戦闘神経症（shell shock）」に陥った兵隊の精神医学治療法プログラムを企画実施し大きな成果を上げている。
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、「戦闘神経症（shell shock）」と呼び、第二次世界大戦中は、戦争神経症と呼んでいた。
メイヨアはこのときの研究と経験をいかし、広く産業における人々の問題に関心を持った。
- 13 R.C.S.Trahair,ibed.,p.125.
- 14 R.C.S.Trahair,ibed.,pp.165-166.
- 15 R.C.S.Trahair,ibed.,p.130.
- 16 R.C.S.Trahair,ibed.,p.131.
- 17 R.C.S.Trahair,ibed.,p.132.
- 18 R.C.S.Trahair,ibed.,p.132.
- 19 R.C.S.Trahair,ibed.,p.132.
- 20 R.C.S.Trahair,ibed.,p.132.
- 21 Mayo,G.E., *Democracy and Freedom : An Essay in Social Logic*, Melbourne, The Macmillan&Co.,1919.
- 22 Mayo, G. E. , “ *The Australian Political Consciousness* ” , Meredith Atkinson, ed.,Australia
: Economic and Political Studies, Melbourne : Macmillan.,1920.
- 23 Mayo,G.E.,*Psychology and Religion*, Melbourne : Macmillan.,1922.
- 24 R.C.S.Trahair,op.cit.,pp.143-169.
- 25 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）があるが，現在は絶版となっている。
Mayo,G.E.,*The Human Problems of an Industrial Civilization*, New york,The Macmillan & Co.,1933.

参考文献

Elton.Mayo,*The Human Problems of an Industrial Civilization*,New York,The Macmillan & Co.1933;2nd Edition, Boston,Harvard Business School,1946;Compass Books Edition(with Introduction by F.J.Roethlisberger),New York,The Viking Press,1960.

Elton.Mayo,*The Social of an Industrial Civilization*,Boston,Harvard Business School,1945;International Library of Sociology and Sosisl Reconstruction Edition(with an Appendix on The Political Problem),London,Routledge & Kegan

Paul,Ltd.,1949.

Elton.Mayo,*The Political of an Industrial Civilization*,Boston,Harvard Business School,1945;International Library of Sociology and Socisl Reconstruction Edition(with an Appendix on The Political Problem),London,Routledge & Kegan Paul,Ltd.,1949.

村本栄一訳 『新訳産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』 日本能率協会、1967年。

進藤勝美 『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。

上野一郎 『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。

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。

渡辺・角野・伊藤編著 『やさしく学ぶ マネジメントの学説と思想』 ミネルバ書房、2003年。