

人事管理の形成と「テイラー戦略」(1)

—— 人事管理の形成に対する産業心理学と
産業生理学の関与を中心として ——

中 川 誠 士

目 次

はじめに

I. 産業心理学の展開

- (1) 世紀転換期のアメリカ心理学
- (2) 企業家的心理学者たち
- (3) 第一次世界大戦中の売り込みキャンペーン
- (4) テイラー協会との交流 (以上, 本号)

II. 産業生理学の展開

結 び

は じ め に

アメリカにおける労務管理の理論と実践の発展を、仮に科学的管理、人事管理、人間関係管理、人的資源管理という4段階からなるものとして捉えるならば、その発展の全般的傾向は副田満輝教授の指摘されるように「前のもの(段階)が後のもの(段階)によって排除されてまったく取って変わられるといったものではなく、むしろ前のものが後のものによって訂正補完されていく関係—累積的展開—」¹⁾として理解できるにしても、科学的管理から人事管理への発展と、人事管理から人間関係論への発展との間には、同じ累積的展開でも様相の異なるところがあるように思える。歴史が単純な形で繰り返

返すものでないことは当然であるが、前段階の形成原理の後段階における受け取られ方という点で異なるところがあるように思える。

このような疑問は、他の段階に較べて人事管理にもうひとつ輪郭のはっきりしないところがあることに起因するかもしれない。副田教授は人事管理の特徴を、非体系性と中核的原理の不在ということに求められている。「科学的管理と人間関係では、その原理、方法、体系にそれなりに一応はつきりと一貫したものが見られるが、人事管理にはそれらしいものが見当たらない。…人事管理のアイデア、つまり出発点というものは、当時ばらばらながら既に行われていたところの、経営内労働者の人間的な利口な利用 (the human and intelligent utilization of people in an organization) にかかわるいろんな運動を寄せ集めること、そしてこれを一括して新しく設けられた職業的エキスパートとしてのパーソネル・マネージャーの管理の下におくことにあるといえるかも知れない。このようなアイデアから生まれた人事管理に、その理論的な原理や方法、体系を求めるのは、求めるほうが無理であろう。(傍点、引用者)』⁹⁾とはいえ、このような事情は、人事管理が研究対象として価値がないということの理由にはなるまい。副田教授も上に指摘されるごとく、人事管理の歴史的意義が何よりも労務管理部門の工場管理一般からの分離・自立化にあったならば、そしてそれ以後の労務管理の発展がそのような自立化を基礎とするものであったならば、人事管理の形成の経緯を研究することは、現代の労務管理(人的資源管理)の素性を明らかにする上でやはり必要な作業であるかもしれないからである。

科学的管理と人事管理との関係に限ってみた場合、もとより上述の副田教授の説は両者の関係を連続的に捉えようとするものなのであるが、次のように述べられて若干その断続的側面をも指摘されているように思える。「人事管理はそれだけを見るとこのように雑然として統一的なものがない。しかし、これを労務管理発展の一段階として、その前段の科学的管理に対比すると、

その性格もかなりはっきりと浮かび上がってくる。さきに述べたように、人事管理は第一次大戦をきっかけとして労働力有効利用の見地から科学的管理への反省および補完として誕生したものとみることができる。この場合、反省および補完の原理ともいうべきものを強いて求めるならば、それは一口にあって産業における人間的要因 (human factor) または要素 (element) の考慮ということであろう。人事管理はまた人間要因運動 (le mouvement du facteur humain) とも呼ばれる。そしてこの人間的要因の考慮こそ、テイラーの科学的管理に欠けていたもので、またその故に労働者の組織的反抗を招いたのである。(傍点、引用者)³⁾ 筆者は、両者の関係をもう少し連続的に捉えたいと思う。副田教授が「強いて」挙げられた「人間的要因の考慮」という人事管理の理論レベルの原理も、むしろ科学的管理の側が労働組合の反対運動に直面して痛切に認識させられ、いわゆる「精神革命」論の中で展開したものであった。もちろん、それは「最も展開されていないにもかかわらず最も宣伝されている点で科学的管理のアキレス腱」⁴⁾ といった体のもではあったけれども。しかし、小論では、そのような理論レベルでの連続性ではなくて、副田教授のいわれる「経営内労働者の人間的な利口な利用にかかわるいろんな運動を寄せ集めること」に関わる原理、換言すれば運動としての人事管理の形成原理、という点での連続性を問題としたい。

この点に関連して、筆者はかつて「技師が専門職業人としての自律性を確保しながらその職業を維持し活動領域を拡大していくために、専門的知識を武器にして、経営問題の解決に意図的に介入していく構想」を意味する「テイラー戦略」なる概念を使って科学的管理と人事管理の間の連続的關係を説明しようとした。すなわち、「テイラー戦略」を展望しつつ精神革命を具体化することを志向して、テイラーが歿した1915年から1920年頃にかけてテイラー協会内部で行われた「同意」の獲得をめぐる議論を通じて、そして科学的管理技師以外の専門家もが「テイラー戦略」に自分達の職業(自立化)モ

デルを見出したことによって、科学的管理が人事管理に架橋されたと⁵⁾。このような見解については、何人かの研究者から批判を頂いた⁶⁾。批判を集約すれば、以下の2点になる。①肝心の労資関係の分析が欠けており、それとの関連で「テイラー戦略」を媒介項とする科学的管理と人事管理の連続的關係が説明されていないこと、②「テイラー戦略」それ自体の具体的展開に関わらしてこの連続が分析されていないこと。批判はもっともなものであり、両方が検討されるべきであるが、小論では批判②に関連する問題を取り上げ、特に拙著で言及することの少なかった科学的管理技師以外の専門家の動向に注目したい。

ところで、人事管理の源流としての「科学的管理技師以外の専門家」とはどのような(専門的知識に基づいた)人たちであったか。労働史家のジャコビー(Sanford M. Jacoby)と管理学史家のレン(Daniel A. Wren)は次のように述べている。

「人事管理の源流をなした各集団は、それぞれ労働関係の異なる側面に焦点を合わせていた。技師たちは職務設計と管理実務に目を向け、福利厚生ワーカーは工場環境と労働者の陶冶に関心を持ち、職業主義者は雇用政策と雇用手続を重視した。こうした別々の要素が、アメリカの大戦参加に至る数年のうちに合流しはじめたのであった。」⁷⁾

「企業内福利厚生運動は組織に対する人間の価値を強調していたが、それは企業の成長にとって不可欠の厳格さと専門家主義を欠いていた。科学的管理は、産業心理学と結びつくことによって、専門家団体への全国的な関心を駆り立てることによって、そして人事専門家を養成する最初の大学の教科課程を奨励することによって、この厳格さをいくらか提供した。…福利厚生主義と科学的管理が一緒になって、現代の人事管理への道を準備したのである。」⁸⁾

また、副田教授は、パターソン(S. Howard Patterson)に依拠して、人事

管理は科学的管理を補完するための科学的根拠を産業心理学と産業生理学に求めたと、指摘されている⁹⁾。問題は、筆者が考えるように、福利厚生ワーカー、職業主義者、産業心理学者、産業生理学者といった人たちが、「テイラー戦略」に従って企業内部の労働問題の解決に参入し合流していった結果、人事管理が形成されたといえるかどうかである。因みに、「これらさまざまなグループを最終的につなげていたものは、ある特定の産業あるいは社会の問題における彼らの利害の共通性ではなくて、それらの問題を考察し解決する方法の共通性であった。…テイラーの専門職業イデオロギーは福利厚生担当者やその他の技師まで含めて、産業に雇用されている広範な専門家たちの展望をかたちづくった。』¹⁰⁾と述べるジャコービィは、そのように考えているようである。結局、小論の目的は、産業心理学と産業生理学の形成史に関する最近の研究¹¹⁾に依拠しながら、以上のような問題意識に即して人事管理前史を素描してみることである。

I. 産業心理学の展開

(1) 世紀転換期のアメリカ心理学

心理学実験室を初めて導入して実験心理学を拓いたヴント (Wilhelm Wundt)、進化論の心理学的把握に基づいて個人差の研究の重要性を強調したゴールトン (Francis Galton)、あるいはプラグマティズムの心理学を唱えたジェームス (William James) やデューイ (John Dewey) の影響下にあった世紀転換期のアメリカ心理学においては、個人の精神的過程の内観から人間心理の科学的探究と心理学の社会的問題に対する応用へと関心が移りつつあった¹²⁾。そして結局は、「20世紀の初期に、心理学と経営学は、管理の人間の側面に対する共通の関心へと徐々に収斂していった」¹³⁾のである。しかしながら、1900年以前には心理学の企業経営への直接的な応用の例はほとんど存在しなかったという。というよりも、世紀転換期においては、心理学と

経営(学)は対極に位置していた。この間の事情を、ヴァン・デ・ウォーターは以下のように述べている。

「1880年に、ハーヴァード大学の心理学者ウィリアム・ジェームスは、心理学を精神生活についての科学 (the Science of Mental Life) であると宣言した。このまだ巢立ちしたばかりの学問は、情動、記憶、そして学習についての基礎的研究に焦点を合わせていた。同じ頃 (1886年)、ヘンリー・ロビンソン・タウン (Henry Robinson Towne) は、経営管理の技法が工学の助けを借りて完成されるべきであると提案した。……心理学は、生理学と哲学にルーツをもつ純粋学問であった。他方、経営学は、工場や工学技術にルーツをもつ応用的分野であった。……驚くべきことではないが、大学で教える心理学者たちは、心理学を産業上の問題に応用することにしばしば反対した。アメリカ心理学会 (American Psychological Association, 以下 APA と表記) が設立されたのは1892年であったけれども、心理臨床家が準会員として入会を認められるのに1925年まで待たなければならなかった。……

大学は、工学と経営学をカリキュラムの中に直ぐには組み入れなかった。アメリカの単科大学と総合大学は、学生を牧師、法律家、医師といった職業につかせるための一般教養科目 (liberal arts) を重視していた。それらとは別個に実業学校 (technical school) が発展したが、それらの評判はあまりよくなかった。1862年に制定されたモリル法 (Morrill Act) はこのような状況を変化させるのに役立った。70の土地付与大学が、農学と工学の研究を促進するために認可された。このようにして、技術教育は伝統的な総合大学の制度の中に組み込まれていったのである。経営学は、その後、ペンシルヴァニア大学、シカゴ大学、カリフォルニア大学バークレー校、ダートマス大学のような、1880年から1900年にかけてビジネス・スクールを設立した大学において成長した。概して、工学と経営学は、大学において徐々にその地位を認められた応用的分野であった。

工学とは対照的に、心理学は大学の中で創始された後に応用へと拡張された。ヴィルヘルム・ヴントやウィリアム・ジェームスのような心理学の初期の開拓者たちは、生理学や哲学の正式の訓練を受けた学者であった。心理学実験室は大学の内部に設立され、そしてAPAの会員資格は最初は単科大学か総合大学で地位を有する者に限られていた。

しかしながら、部分的には19世紀末のアメリカの時代精神と地域精神に促されて、純粹学問としての心理学は大学の外へ目を向けるようになる。例えば、フィリピンにおけるアメリカ帝国主義と米西戦争に憤慨して、ウィリアム・ジェームスは齒に衣着せぬ社会改革の主唱者になった。このような社会的見地は彼のプラグマティズムの哲学の中に浸透していた。ジョン・デューイも同様に、心理学の社会的通用性を心に描き、教育を改善するために学校において心理学を応用することを要望した。……とはいえ、心理学者の関心と研究方法の変化にもかかわらず、1900年以前においては心理学の企業経営への直接的応用の例はほとんど存在しなかったのである。¹⁴⁾

しかしながら、心理学の産業上の問題への応用は、心理学の外部からの pull と心理学の内部からの push という二つの要因によって、20世紀に入ってから急速に進展する。一方で、ますます複雑になる企業組織を管理するための合理的なテクニックに対する産業界の需要が、心理学の企業経営への応用を促進した要因であった。テイラーの科学的管理はこの要求に応えようとするものであったし、当初は大きな成功を導入企業にもたらしたが、ストライキ等の労働問題を引き起こしたことで、人間的要素の処理という点での理論的限界を露呈させていた。産業界はこの点で、テイラーの「精神革命」という理想主義的な主張よりももっと現実的な方策を必要としていたといえる。わけても、個人差という心理学的テーマは、企業家のいわば琴線に触れる問題であった。個人差の原因と度合・内容を正確な把握することは、従業員の合理的な活用をより可能にしたからである¹⁵⁾。この点について、パーリッツ

(Loren Baritz) は次のように述べている。

「個人差は生まれつきのものか、それとも習得されたものかという問題は、企業の経営者にとっても重要な意味をもつものであった。もし個人差が後天的にえられたものであるとするなら、経営者は社内訓練をほどこして労働者の行動に影響を及ぼすことができるはずである。また逆に、育成が天性よりも重要でないとするなら、訓練は骨折り損になるであろう。こんな場合、経営者としては、必要な仕事に遺伝的に適していない労働者の雇用をさけるために、労働者を選抜する方法を見出すのが賢明である。」¹⁶⁾

他方で、産業上の問題への心理学の応用に反対する意見が大勢を占めていたアカデミックな心理学者の間にあってもなお、むしろ積極的に自らの能力を社会に売り込む人たちが現れる(ヴァン・デ・ウォーターは、これらの人々を、企業家的心理学者 *entrepreneurial psychologists* と呼んでいる)。これらの人々による多様なメディアを使つての売り込みは、大衆一般、政府、経営者、そして学会における懐疑論者たちをターゲットにしていた。これらの応用心理学者たちは、ジャーナルの創刊、独立の会員組織、教育機関、そして心理学的サービスを提供する営利会社の設立といった手段によって、まもなく職業として自らを確立していった¹⁷⁾。

かくして、心理学の実務的応用の最初の産物としての心理テスト (*mental test*) が、このような心理学者たちによって開発されたのである。とはいえ、心理テストを企業に売り込んだ心理学者たちは、彼らが基礎的研究による裏付けが得られる前に心理テストの有効性を性急に主張しているという、社会からの批判に先ず直面しなければならなかった。例えば、社会批評家リップマン (Walter Lippmann) は、知能測定に関する産業心理学者の能力について論難している。そこで、心理学者たちは、*Human Engineer* という社会的な病の治療とともに医師や技術者を連想させる呼称を採用することで、心理テストに対する大衆の支持を得ようとしたのである¹⁸⁾。

(2) 企業家的心理学者たち

心理テストを開発し¹⁹⁾企業経営に応用した初期の心理学者としては、ミュンスターベルク(Hugo Munster), スコット(Walter Dill Scott), ビンガム(Walter VanDyke Bingham)の3人が先ず挙げられるべきであろう。

ミュンスターベルクは、ヴントの下で心理学を学び1885年にライプツィヒ大学から博士号を授与され、ウィリアム・ジェームスの招聘により1892年にハーバード大学の実験心理学教授に着任した後、1913年に著書『心理学と産業能率』(*Psychology and Industrial Efficiency*)を出版して産業心理学の創始者となった。ミュンスターベルクの企業における心理学応用の業績の一例としては、船長に対する意思決定能力テストがある。1907年7月22日に151名の死者を出す客船衝突事故を起こしたサンフランシスコ・ポートランド汽船会社は、危機において的確な意思決定ができる船長だけを選考することによって将来の事故を予防することを望んでいた。同社の要請に応じてミュンスターベルクは、意思決定能力を測定するために一定時間内に仕分けをするテスト(timed sorting task)を考案した²⁰⁾。

1916年12月16日にミュンスターベルクは死去するが、その年の春にハーヴァード大学の学生を対象に13種類の心理テストから構成される職業適性検査(vocational test)を実施しており、それらの一つとして上記の船長に対する仕分けテストが簡略化された形で採用されている。参考までに、紹介してみたい。被験者は、図1のようにA, E, O, Uの4つの母音がランダムに4列で印刷されているシートを8枚与えられる。8枚のシートにおける4つの母音の出現頻度は表1の通りである。被験者は、2分以内に、文字を数えずにシートをざっと見て、それぞれのシートにおける最多出現頻度の母音を判断する。被験者は、その正誤数によって、決断力(decision)を判定されるわけである²¹⁾。

彼の心理学的業績についての説明は他の本²²⁾に譲るとして、ヴァン・デ・

図 1

EUUOOUEAAEUUEAAEUUOOUE AUAOUUUOUAUOOUAUOUUUOAU EOUUOAUUAUUUUUAUUAOUUOE UEEUOAUEEAEUUEAEEUAOUEEU
--

出典) H. E. Burt, "Professor Munsterberg's Vocational Tests",
Journal of Applied Psychology, Vol.1, 1917, p.203.

表 1

	最多出現頻度の 母音とその回数	その他の母音の 出現回数
シート 1	U : 42	18
シート 2	O : 42	18
シート 3	O : 30	22
シート 4	E : 42	18
シート 5	U : 30	22
シート 6	A : 30	22
シート 7	A : 42	18
シート 8	E : 30	22

出典) Ibid., p.203, より作成。

ウォーターは、産業心理学の職業的自立化という観点から次のような事実に注目している。ミュンスターベルクは、新聞編集者に手紙を書いて応用心理学を売り込み、大衆雑誌に論説を寄せ、政府高官に陳情活動を行い、ひいては心理学映画のシリーズを計画しさえした。個人差研究の開拓者であるキャッテル (James McKeen Cattell) が人体測定学テストを使用することだけに専念したのとは異なって、ミュンスターベルクは顧客の注文にあわせて彼の職業適性検査テストを修正したし、映画のような同時代の知識人が俗っぽいものをも公然と検討の対象にした。彼はまた1912年4月15日のタイタニック号の沈没の後で、上述の船長の意思決定についての研究を復活

させて、センセーショナルな事件を利用しようとした。ウィリアム・ジェームズや哲学学科の教授たちとの論争によってハーバード大学で評判を落としていたこともあって、ミュンスターベルクは応用心理学のセールスマンの役割をむしろ積極的に引き受けたのである²³⁾。

スコット²⁴⁾は、ヴントに師事し1900年に心理学博士号を授与された後、アメリカに帰国しノースウェスタン大学の心理学部に採用された。最初スコットは広告心理学に関する一連の論文で名声を博した²⁵⁾が、後述する第一次大戦中の陸軍の人事分類委員会での活動を経て、彼の関心はもっと一般的な「企業の心理学」へと拡大した。彼は第一次大戦後スコット・カンパニー (Scott Company) という企業を創設し、1919～1923年に人事コンサルティングを提供した²⁶⁾。

ビンガムは、1908年にシカゴ大学で心理学博士号を取得し、2年後にはダートマス大学で心理学と教育学を教える職を得たが、1914年にカーネギー工科大学が応用心理学部を開設するとそちらに移った。ビンガムの指揮の下で、セールスマンが売り込みに成功するための必要条件について研究を行うセールスマンシップ研究所 (Bureau of Salesmanship Research) が設置されたが、それは心理学的研究に関する産学協同の最初の試みであった。ビンガムはこの研究を指導してもらうために、1916年にスコットを一時的に招聘している。これによってスコットは合衆国で最初の応用心理学の教授となった²⁷⁾。というのも、ビンガムの先達であるスコット自身は、ノースウェスタン大学においては、教授の地位を失うことを恐れて広告についての研究を秘密裏に行っていたからである。「このような初期の心理学者たちがいた最高学府におけるある重要なことは、広告のような俗な事柄に対する関心を隠す必要があるということであった。」²⁸⁾

これら先駆者たちの活動と「テイラー戦略」との関連で指摘しておくべきことは、彼らが科学的管理の人気とその弱点に便乗して先ず自己を宣伝しよ

うとしたことである。例えばミュンスターベルクは、『心理学と産業能率』において、科学的管理に賛辞を呈した後で、心理学的な分析を漠然と望んでいることが科学的管理の特徴であるがそれは満足されておらず、であるからこそ彼らを助けることが心理学者の義務となると述べている²⁹⁾。また、産業心理学者たちは、例えば Human Engineer と自らを呼称し、医師のような既に社会的に受け入れられた専門職業になぞらえた点でも、テイラー主義者たちと共通性があった³⁰⁾。

(3) 第一次世界大戦中の売り込みキャンペーン

「専門的知識を武器にして、経営上の問題の解決に意図的に介入していく」という「テイラー戦略」の中心的課題からすると、軍需生産の増強と労使の安定が要請された第一次大戦は絶好の機会であったといえるし、事実、科学的管理、産業心理学、産業生理学のいずれの運動もがこれを最大限に活用している。例えば、1918年初頭、テイラー協会会員の3分の1が軍需品部に勤務していた。ただし、能力の売り込みという点では、心理学者の方がテイラー主義者たち（例えば最も重要な貢献をした H. L. ガントは、戦争協力に対して俸給も将校任官辞令も求めなかった）よりも遠慮がなかったようである³¹⁾。

例えば、APA 初代会長のホール (Granville Stanley Hall) は、新聞やジャーナルに戦争についての多くの論説を寄せ、兵士の士気 (morale) を理解するために心理学を応用することができるという見解を發表している³²⁾。しかし、戦争という機会の活用という点で、最も組織的かつ効果的であった取り組みが、全国研究協議会 (National Research Council, 以下 NRC と表記)³³⁾の下に設置された心理学委員会である。

合衆国が宣戦布告 (1917年4月2日夜にウィルソン大統領が両院合同会議で対独宣戦教書を読み、4月4日に上院が参戦を決議し、4月6日に下院が

参戦を決議した)³⁴⁾した2日後の4月6日に、当時APA会長であったヤーキス (Robert Mearns Yerkes: 1902年にミュンスターベルクの下で博士号を取得した) は、ハーヴァード大学エマーソン・ホールにおいて、心理学の国防に対する関係を討議する会議を開き、心理学が軍事へ貢献する用意のあることを明確に表明するとともに、心理学の軍事への応用を促進するための委員会を設置する動議を提出する。この提案はAPA評議会によって承認され、心理学の軍事への応用の研究を組織するとともに監督することを機能とする総委員会 (general committee) が設置された。メンバーは以下の心理学者より構成されていた。キャッテル、ホール、ソーンダイク (E. L. Thorndike), ドッジ (Raymond Dodge), フランツ (S. I. Franz), ウィップル (G. M. Whipple), シーショア (C. E. Seashore), ワトソン (J. B. Watson), ヤーキス。その後、4月21日に、NRCからの承認と要請に基づいて、その下に12の専門委員会を設置することをAPA評議会は認可した³⁵⁾。その構成については表2を参照されたい。

ヤーキスが委員長を務めた「新兵募集の心理学的試験についての委員会」(表2, 参照) はビンガムを幹事に迎え、将校不適格者を「選別」するための方法として知能テストを陸軍に売り込む陳情に成功した。この知能テストは、結局172万7000人に対して実施された。この専門医委員会のメンバーであったスタンフォード大学のL・M・ターマン (L. M. Terman) のレポートによって、その活動の経緯を見てみよう。

委員会はまず、アメリカ陸軍がドイツ陸軍に較べて軍隊 (army) の体を成しておらず、遊牧民の集団 (horde) の状態にとどまっているという問題を指摘する。hordeはarmyの材料であるに過ぎない。hordeは、個々の兵士が最適の任務に配置され、その任務の遂行について訓練される程度に比例して、効率的なarmyになる。hordeをarmyに移行させるためには、入隊前の職業経験と知能という2つの基準による分類と選考が必要である。大多数の

表 2

委員会名	委員長	メンバー	
1. 軍事問題に関連する心理学文献について委員会	Madison Bentley (University of Illinois)		
2. 新兵募集の心理学的試験についての委員会	R. M. Yerkes (Harvard University)	W. B. Bingham T. H. Haines F. L. Wells	H. H. Goddard L. M. Terman, G. M. Whipple
3. 特殊技能を要する課業に就く兵士の選別についての委員会	E. L. Thorndike (Columbia University)	J. C. Chapman W. D. Scott	T. L. Kelley
4. 航空兵の募集を含む航空に関する心理学的問題についての委員会	H. E. Burt (Harvard University)	W. R. Miles	L. T. Troland
5. 特に砲弾ショック、再教育、職業訓練などの問題を含む不適格者の心理学的問題についての委員会	S. I. Franz (Government Hospital for the Insane)	J. B. Watson	K. S. Lashley
6. 職業的性格と職業的助言に関する心理学的問題についての委員会	J. B. Watson (Johns Hopkins University)		
7. 陸軍と海軍におけるレクリエーションについての委員会	G. A. Coe (Union Theological Seminary)	W. C. Bagley H. L. Hollingworth	G. T. W. Patrick J. H. Tufts
8. 陸軍の訓練と規律に関する教育的かつ心理学的の問題についての委員会	C. H. Judd (University of Chicago)		
9. 兵役に関連する動機づけの問題についての委員会	W. D. Scott (Northwestern University)	H. S. Langfeld	J. H. Tufts
10. 情緒の安定、恐怖、自制心の諸問題についての委員会	R. S. Woodworth (Columbia University)	W. B. Cannon J. B. Morgan	G. S. Hall J. F. Shepard
11. 軍事的重要性をもつ聴覚上の問題についての委員会	C. E. Seashore (University of Iowa)	R. M. Ogden	C. A. Ruckmich
12. 軍事的意味をもつ視覚上の問題についての委員会	R. Dodge (Wesleyan University)	R. P. Angier L. R. Geissler G. M. Stratton	H. A. Carr S. P. Hayes L. T. Troland

出典) Major Robert M. Yerkes (1917), "Psychology in Relation to the War", in E. R. Hilgard, ed., *American Psychology in Historical Perspectives*, American Psychological Association, 1978, pp.194-195, 成瀬悟策監訳『アメリカ心理学史』誠信書房, 1983年, 245~246頁; Robert M. Yerkes, "Psychology and National Service", *The Journal of Applied Psychology*, Vol.1, 1917, pp.302-303, より作成。

新兵が入隊前に習熟していた職業とはほとんど共通性のない任務に配置されねばならないという事情によって、知能に基づく選考の重要性は増大させられる。

このような問題認識に基づいて、委員会は開戦後6週間で、何百万人もの兵士を選考するための3種類の知能テスト、アルファ(Alpha)、ベータ(Beta)、個別テスト(Individual Tests)を開発した。アルファは、英語の読み書きができる兵士を対象とした集団テスト(1人の試験官が1時間以内に数百名に対して実施する)で、命令を理解する、命令を記憶し遂行する、常識問題に対する適不適の解答を識別する、ある論理的統一体に関連する概念を結びつける、他人からの暗示に動揺せずにある目標に専念する、多様な項目の情報を理解するとともに記憶する、といった能力を計測する。被験者は212個の質問に対して文字を筆記せずにチェックを付けたりアンダーラインを引いて回答し、試験官はスコアリング・ステンシルを使って採点する。ベータは、英語の読み書きができない兵士を対象とした集団テストであり、指示は身ぶりや実演によってなされ、身ぶりで与えられる命令を理解する能力、洞察力と独創性、即座に連想する能力、印刷されたシンボルの中に類似と相違を判断する能力、不合理を見破る能力、記憶力、といった要因を計測する。アルファと同様に、回答には文字の筆記を要せず、ステンシルで採点される。集団テストに合格しなかった兵士には、3種類の個別テスト、ヤーキス・ブリッジス尺度(The Yerkes-Bridges Point Scale)、スタンフォード・ビネ尺度(The Stanford-Binet Scale)、遂行尺度(The Performance Scale)が適用される。遂行尺度は特に外国人をテストするために考案されている。

通常、白人男性で、約75%がアルファを、約20%がベータを、そして約5%が個別テストを受験した。仮病による徴兵逃れを予防するために、徴兵免除者は、集団テストの結果だけでは決定されず、個別テストの終了後に決定される。テストの結果は、表3のように、7段階で評価される。兵士が配属

表 3

評価等級	等級の内容	全体に占める割合	相応しい任務
A	非常に優秀な知能 (Very Superior Intelligence)	100人中の 4～5人	リーダーシップやその他の資質が要求される高級将校タイプ
B	優秀な知能 (Superior Intelligence)	8～10%	かなり多数の将校と大部分の下士官のタイプ
C+	平均より上位の知能 (High Average Intelligence)	約15～18%	全ての下士官と、場合によっては士官候補者ともなりうるリーダーシップと能力を備えた下士官
C	平均的知能 (Average Intelligence)	約25%	下士官候補者の資質をもった優秀な兵卒
C-	平均より下位の知能 (Low Average Intelligence)	約20%	通常、優秀な兵卒で、定型的性質の仕事に適格
D	劣っている知能 (Inferior Intelligence)	約15%	まずまずの下士官ともなりうるが、兵卒以上の地位にはめったに昇進しない。創意に欠けており平素の監督を必要とする。文字の読めない者と外国人に多い。
D-	非常に劣っている知能		定型的業務には適している
E	(Very Inferior Intelligence)		兵役免除の対象者

出典) L. M. Terman, "The Use of Intelligence Tests in the Army", *The Psychological Bulletin*, No.15, No.6, June, 1918, pp.181-182, より作成。

された任務ごとの評価等級の分布の具体的データについては、表 4 を参照されたい。

以上のようなテストを実施するに当たり、ヤーキスの委員会は、先ず4000人の下士官を対象に予備的に試行した後、さらにアメリカ陸軍の4つの兵営において試行を継続した。1918年1月までに、約8万人の兵卒と士官がテストされた。そして、4つの兵営における成果についての公式的調査が心理学の大きな価値を実証したので、テストが徴募者全体に拡大されることになった。それと同時に、軍医総監室 (Office of the Surgeon General) に心理学連隊 (Division of Psychology) が創設され、プログラムを遂行するために将校

表4 評価等級ごとのパーセンテージ

兵士の集団の種類 (白人)	D or E	D	C-	C	C+	B	A	A and B
8819名の将校	0.0	0.01	0.25	2.92	13.8	34.6	48.4	83.0
9240名の将校訓練所候補生	0.0	0.14	0.98	6.16	19.5	36.4	36.8	73.2
3393名の軍曹	0.0	1.05	4.05	14.2	27.3	32.5	20.9	53.4
4023名の伍長	0.0	1.33	7.33	20.33	31.3	26.0	13.7	39.7
8万1114名の識字能力のある兵卒	0.22	10.24	21.48	28.79	20.48	12.38	6.37	18.75
1万803名の識字能力のない兵卒	7.8	41.16	29.11	14.67	4.43	1.95	0.52	2.47

出典) Ibid., p.183.

が配属され、そしてジョージア州のオーグルソープ要塞 (Fort Oglethorpe) に心理学将校 (Psychological Officer) を養成するための陸軍心理学学校 (School of Military Psychology) が設立された。1918年10月1日までに、およそ150万人の兵卒と士官がテストを受け、知能に応じて分類されるとともに、知能等級に全面的あるいは部分的に基づいて数万件の配置と昇進が行われた³⁶⁾。

一方、「兵役に関連する動機づけの問題についての委員会」(表2, 参照)の委員長を務めたスコットは、その与えられた課題とは別に、徴募された新兵の選考よりも配置の方がもっと重要な問題であると考えていた。彼は個人的に、国防長官のベイカー (Newton D. Baker) に陳情し、陸軍は「選別」の後で適材を適所に配置する手続きを持っていないと主張し、配置テスト (placement test) の重要性を訴えた。その結果、スコットを委員長に、ピングラムを事務局長に据えて、軍務局長室付として人事分類委員会 (Committee on Classification of Personnel) が1917年8月5日に設置された。その後、スコットは陸軍大佐に、ピングラムは陸軍中佐に任官した。終戦時に、スコットの委員会は、7000名の専門家スタッフを擁し、83の異なった職務に兵卒を配

置するために112のテストを開発し、約350万人の兵士に対してテストを実施した。そして、このプログラムのための予算は85万1650ドルにまで膨張した。「それは、当時までに企図されたものの中では最大の人事的な事業であった」。その功により、スコットは議会より表彰メダル（Congressional Distinguished Service Medal）を授与された。対照的に、ヤーキスの知能テストは配置という陸軍の管理上の必要性にあまり適しておらず、終戦の2ヵ月後に中止された³⁷⁾。

多くの将校たちはテストが実際的ではない迷惑ものと考えていたし、兵士たちは「精神病患者の行進」という無礼な歌でテストを嘲笑していた。しかしながら、大衆の目には、テストを採用し予算をつけ心理学者を将校に任命することによって、政府が心理学を承認しているように映った。この承認に乗じて、心理学者たちはあらゆる機会を捉えて、彼らの戦時活動を促進するとともに、同様のことが平時の企業への適用においても可能であることを提案しようとしたのである³⁸⁾。

(4) テイラー協会との交流

ウォータータウン兵器廠ストライキ（1911年8月）とそれを調査するための下院特別委員会公聴会以後、科学的管理は、大衆における自らのイメージ、つまり反労働者的であるとともに企業にとっても扱いにくいという否定的イメージを再構築しようとしていた。一方、心理学者は、企業のための実行可能なサービスを提供する独立の専門職業としての肯定的イメージを作り出そうとしていた。ここに両者が交流を深める機運が生じる。科学的管理から心理学への働きかけの中心人物は、1919～1933年にテイラー協会の専務理事を務めたパースン（Harlow Stafford Person）であった。彼は、科学的管理の弱点が管理における人間的要素を取り扱いにあることを認識していたので、心理学との同盟によってそれをカバーしようとしたのである。彼は、ヨーカ

ム (Clarence Yoakum), メイヨー (Elton Mayo), ビンガムらが産業における心理学について『テイラー協会雑誌』(*Bulletin of the Taylor Society*)へ寄稿することを歓迎した。パースンはまた、1915年にダートマス大学からカーネギー工科大学に移った後は、ビンガムの同僚として協力関係を継続させた。逆にビンガムは、パースンを通じて、彼の新しい応用心理学プログラムを宣伝し、ダートマス大学タック・スクールから研究者を勧誘した³⁹⁾。

一方で心理学者たちは、テイラー協会雑誌や、産業心理学者の一つのフォーラムとして1916年にクラーク大学学長のホール (G. Stanley Hall) らによって発刊された『応用心理学ジャーナル』(*Journal of Applied Psychology*)において、産業心理学と科学的管理の方法の差異性を、あるいは科学的管理の方法の非科学性を主張するようになった⁴⁰⁾。その差異性という点では、ミュンスターベルクやスコットが労働組合に対して肯定的姿勢を示し、テイラーとは異なる労使関係観を提示したことも指摘されるべきである。結局、産業心理学者たちは、このような交流を通じて、自らの活動領域を確認するとともに、科学的管理との差異性を自覚し、職業としてのアイデンティティを獲得していったのであろう。この点に関して、ヴァン・デ・ウォーターは、産業心理学は科学的管理の目的、視野、そして能率の倫理を完全に採用したと主張するバリッツを批判し、両者の関係を双方向的な相互作用として捉えようとしているが、後者が前者から運動の形成原理を採用したことがなかった点からすればバリッツの主張に分があるように思える⁴¹⁾。とはいえ、世紀転換期のアメリカ社会の急速な工業化・都市化の趨勢の中で、偶々科学的管理運動が新しい専門的職業を確立するための筋道を最初に描いてみせたがゆえに他の運動のモデルとなりえたということであって、そのような趨勢に棹差そうとした点では、科学的管理運動も産業心理学運動も、そして次に述べる産業生理学運動も同列であったわけであるが⁴²⁾。

注

- 1) 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房, 1977年, 8~10頁。
- 2) 同上書, 258-259頁。
- 3) 同上書, 259-260頁。
- 4) Thomas J. Van De Water, "Psychology's entrepreneurs and the marketing of industrial psychology", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, No.4, Aug. 1997, p.488.
- 5) 中川誠士『テイラー主義生成史論』森山書店, 1992年, 260頁。
- 6) 平尾武久〔書評〕中川誠士著『テイラー主義生成史論』『経済と経営』第23巻第2号, 1992年9月, 今井齊〔書評〕中川誠士著『テイラー主義生成史論』『名城商学』第42巻第3号, 1992年12月, 廣瀬幹好〔技師とマネジメント思想—中川誠士氏の近著に寄せて—』『関西大学商学論集』第37巻第5号, 1992年12月, 百田義治〔書評〕中川誠士著『テイラー主義生成史論』『會計』第142巻第6号, 1992年12月, 裴富吉〔書評〕中川誠士著『テイラー主義生成史論』『福岡大学商学論叢』第37巻第3号, 1992年12月, 松田裕之〔書評〕中川誠士著『テイラー主義生成史論』『福岡大学商学論叢』第37巻第3号, 1992年12月, 参照。
- 7) Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy, Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, 1985, p.99, 荒又重雄・木下順・平尾武久・森泉訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会, 1989年, 133頁。
- 8) Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought, Fourth Edition*, John Wiley & Sons, Inc., 1994, p.163, 佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文眞堂, 2003年, 180頁。
- 9) 副田, 前掲書, 260-261頁, 参照。Cf., S. Howard Patterson, *Social Aspects of Industry, A Survey of Labor Problems and Causes of Industrial Unrest*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1929, pp.415-431.
- 10) Jacoby, *op. cit.*, pp.126-128, 荒又他, 前掲訳書, 163-165頁。
- 11) Van De Water, *op. cit.*, Alan Derickson, "Physiological Science and Scientific Management in the Progressive Era: Frederic S. Lee and the Committee on Industrial Fatigue", *Business History Review*, Vol.68, No.4, Winter 1994.
- 12) Cf., Van De Water, *op. cit.*, pp.486-489; Loren Baritz, *The Servants of Power: A History of the Use of Social Science in American Industry*, Wesleyan University Press, 1960, pp.21-25, 三戸公・米田清貴『権力につかえる人びと』未来社, 1969年, 34-38頁; Abraham Aaron Roback, *History of American Psychology*, Library Publishers, 1952, pp.119-209, pp.17-161, 堀川直義・南博訳『アメリカ心理学史』法政大学出版局, 1956年, 177-306頁; E. R. Hilgard, ed., *American Psychology in Historical Perspectives*, American Psychological Association, 1978, 成瀬悟策監訳『アメリカ心理学史』誠信書房, 1983年, 19-202頁, 参照。
- 13) Van De Water, *op. cit.*, pp.495.
- 14) *Ibid.*, pp.486-488. 中山茂『アメリカ大学への旅: その歴史と現状』リクルート出版, 1988年, 30~37頁, 桑原源次『科学的管理研究』未来社, 1974年, 195-277頁, 参照。
- 15) Van De Water, *op. cit.*, pp.487. 産業界の心理学に対する期待は, 例えば下記の本に

- における H. S. Dennison の論文に窺うことができる。Henry S. Dennison, "Management's and Labor's Interest in the Development of an Industrial Psychology", Henry C. Metcalf, ed., *The Psychological Foundations of Management*, A. W. Shaw Co., 1927, pp.11-17.
- 16) Baritz, *op. cit.*, p.24, 三戸・米田, 前掲訳書, 38 頁。
- 17) Van De Water, *op. cit.*, pp.487.
- 18) *Ibid.*, pp.489.
- 19) アメリカにおける最初の心理テストに基づく研究は、ヴントとゴルトンの下で学んだ J. M. Cattell が 1890 年にコロンビア大学の学生を対象に行ったものである。Cf., Lewis M. Terman (1923), "The Mental Test as a Psychological Method", in Hilgard, ed., *op. cit.*, pp.213-231, 成瀬, 前掲訳書, 267-289 頁。
- 20) Van De Water, *op. cit.*, pp.489-490.
- 21) H. E. Burt, "Professor Münsterberg's Vocational Tests", *Journal of Applied Psychology*, Vol.1, 1917, p.203. cf., Hugo Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, Constable & Co. Limited, London, Houghton Mifflin Company, 1913, pp.83-96.
- 22) Cf., Roback, *op. cit.*, pp.192-208, 堀川・南, 前掲訳書, 282-306 頁; Hilgard, *op. cit.*, pp.24-25, 成瀬, 前掲訳書, 28-29 頁。
- 23) Van De Water, *op. cit.*, pp.489-490. ミュンスターベルクは、「商業と工業の全ての問題に対する心理学の応用の科学的研究に取り組む一つの政府部局の創設」を働きかけるために、1913 年春に、ウィルソン大統領、レッドフィールド商務長官、W・B・ウィルソン労働長官を訪問したが、実現しなかった。(Margaret Münsterberg, *Hugo Münsterberg His Life and Work*, D. Appleton and Company, 1922, p.248. Cf., Wren, *op. cit.*, p.165, 佐々木, 前掲訳書, 182 頁。)
- 24) スコットは、1919 年に APA 会長を務めた (Cf., Hilgard, *op. cit.*, p.164, 成瀬, 前掲訳書, 204 頁)。スコットは、APA 会長就任講演で、次のように述べているが、人事管理学説の発展という観点から注目される。「四角い穴には四角い栓を入れなければならない (putting square pegs into square holes) とする考えは時代遅れになってきている。労働者と職務との間の関係は生物学的関係 (biological relationship) とみなされるべきであり、そこでは人間と環境は対立しておらず、そしてそこでは産業的状况は労働者と彼に対立するところの職務からなるのではなくて、現実には彼らの仕事に内在する労働者 (workers-in-their-work) からなるのである。」(cf., Walter D. Scott, "Changes in Some of Our Conceptions and Practices of Personnel", *Psychological Review*, Vol.27, 1920, pp.81-95.)
- 25) マーケティング史研究家バーテルズは、スコットの広告心理学について次のように評価している。

「心理学者の広告に関する著作の中で傑出していたのは、ノースウェスタン大学の心理学研究所長であったスコット、コロンビア大学の心理学講師であったホリングウォース、ミシガン大学の心理学教授であったアダムス (Henry F. Adams) であった。彼らが試みたのは、広告に関する心理学の諸原理を正確に示し、広告の影響が意図されている精神的諸過程を解説し、またその理解を広告創造に適用することであった。スコットは、当時 (1903 年) における広告に関する彼の幅広い議論や読書によっても、心理学以外に、広告論に対する安定的な基礎を用意できるいかなるものも見聞きしたことはない」と主張した。彼はしたがって、主題の

分析に、注意、諸思考の交流、暗示、融合、知覚、統覚、幻覚および心像のごとき諸概念を導入した。彼が提議した心理学的諸法則は、新しいものではなかった。しかし、それらをこのビジネスの領域へと彼が適用したことは、新しいことであった。」(Robert Bartels, *The History of Marketing Thought, Third Edition*, Publishing Horizons, Inc., 1988, p.36, 山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房, 1993年, 54~55頁)。

26) Van De Water, op. cit., p.490.

27) Ibid., p.490.

28) Baritz, op. cit., pp.27-28, 前掲訳書, 42頁。

29) Scientific Management というタイトルの下に, 第5章で, 科学的管理を論じている。(Münsterberg, op. cit., pp.49-56)

30) Van De Water, op. cit., pp.489.両者の関係を, より企業経営の実態に即して表現するならば, 以下のような把握となるであろう。

「テラーと彼の弟子のうちの少数はさらにすすんで, 人間的要素がひじょうに重要であって, この領域で心理学者が協力してくれるならば, 彼らの研究を歓迎しよう, とまで述べている。このように科学的管理法の内容を拡大し, それに人間性を加えようとする努力があったにもかかわらず, この方式が企業に具体的にとりいれられた場合には, たいていいつも, 能率給制度を考案するために動作・時間研究を利用することにかぎられていた。……科学的管理法は, 心理学者たちが自分たちの独自の領域だと区画していたところへは入りこまなかった。たしかに, 科学的管理の専門家たちは人間行動の理解の必要を語ったり, そのうちの幾人かは個人差を認め, 個人差を機械的に取り扱うと必ず失敗するということを明らかにしていた。だが, それでもなお, アメリカのよく管理されている工場に科学的管理が実施されるときに, 前期の少数者の意見がとり上げられるようなことはなかった。しかし, 企業家たちは, 科学的管理法の導入によって生産過程の研究をすればそれだけ利益があるという考えに慣れてきた。テラーとその弟子たちは, 『人間行動の調査と分析から, はっきり十分な利益を期待できる』ということを経営者に実証した。この実証があったからこそ, 少数の大胆な経営者が初期の心理学者に, 『産業における人間の能率向上のための調査』を行うことを許したのである。このことについては, 産業心理学者は永久に, テラーの科学的管理運動に対して恩義をうけていることになる。」(Baritz, op. cit., pp.30-31, 前掲訳書, 44~45頁。)

31) Cf., Van De Water, op. cit., pp.491-492; Milton J. Nadworny, *Scientific Management and the Unions, 1900-1930*, Harvard University Press, 1955, p.104, 小林康助訳『新版科学的管理と労働組合』広文社, 1977年, 165頁。

32) Van De Water, op. cit., pp.491-492. Cf., G. S. Hall, "Practical Relations between Psychology and the War", *Journal of Applied Psychology*, Vol.1, 1917, pp.9-16; G. S. Hall, "Morale in War and after", *Psychological Bulletin*, Vol.15, 1918, pp.361-426.

33) 全国研究協議会は, 全国の科学者名簿を作成し, 彼らを戦争に動員するために, 全国科学院 (National Academy of Science) とエンジニアリング基金 (Engineering Foundation) の後援の下に, 1916年に設立された。(Baritz, op. cit., p.45, 前掲訳書, 62頁)。

- 34) 大下尚一・有賀貞・志邨恒佑・平野孝編『史料が語るアメリカ』有斐閣, 1989年, 157頁, 齋藤眞『アメリカ現代史』山川出版社, 1976年, 102頁, 参照。
- 35) Cf., Major Robert M. Yerkes (1917), “Psychology in Relation to the War”, in Hilgard, ed., *op. cit.*, pp.189-193, 成瀬, 前掲訳書, 239-244頁; Robert M. Yerkes, “Psychology and National Service”, *The Journal of Applied Psychology*, Vol.1, 1917, p.301
- 36) L. M. Terman, “The Use of Intelligence Tests in the Army”, *The Psychological Bulletin*, Vol.15, No.6, June, 1918, pp.177-187.因みに, ターマンは, 知能テストのコストとその経済的利益について次のように述べており, 興味深い。「一人の兵士を兵役に就かせ, 装備を与え, 8ヶ月間訓練し, 海外に派兵するのに2500ドルかかると仮定せよ。また, もし彼が不適格で帰還させられなければならないならば, 彼を故郷に送り返し, 除隊させ, 保険や年金を負担するのに, さらに2500ドルを政府が支払わなければならない, と仮定せよ。これに基づいて, 一万人の知的に劣った兵士を受け入れることによって浪費される金額を計算してみよ。そして, その金額と, 一人当たり25セントで100万人の新兵に知能テストを受けさせるための費用とを, 比較してみよ。」(Ibid., p.187.)
- 37) Van De Water, *op. cit.*, pp.492; Edmund C. Lynch, “Walter Dill Scott: Pioneer Industrial Psychologist”, *Business History Review*, Vol.42, No.2, 1968, pp.160-166; Hilgard, ed., *op. cit.*, p.205, 成瀬, 前掲訳書, 259頁。スコットによるその後の人事管理論の展開については, 奥林康司『人事管理学説の研究』有斐閣, 1975年, 49~85頁, を参照されたい。
- 38) Van De Water, *op. cit.*, pp.492.
- 39) Ibid., pp.492-493.テイラー協会雑誌に掲載された産業心理学者による論文あるいは産業心理学を扱った論文は, 下記の通りである。Mary B. Gilson, W. B. Bingham, Elsie Oschrim Bregman, Henry C. Metcalf, “Comments on Industrial Psychology”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.9, No.4, 1924; H. S. Person, “Industrial Psychology: A Layman Considers its Status and Problems”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.9, No.4, 1924; W. B. Bingham, “What Industrial Psychology asks of management”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.9, No.6, 1924; E. Mayo, “The Basis of Industrial Psychology”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.9, No.6, 1924; Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth, “The Achievement of Motion Psychology”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.9, No.6, 1924; C. S. Yoakum, “Experimental Psychology in Personnel Problems”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.10, No.3, 1925; Ordway Tead, “Purpose as a Psychological Factor in Management”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.10, No.6, 1925; Edgar A. Doll, “Psychology in the Organization of Prison Industry”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.11, No.4, 1926; E. Hayden Hull, “Management Psychology a Joint Responsibility”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.13, No.2, 1928; W. B. Bingham, “Industrial Psychology: Its Progress in the United States”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.13, No.5, 1928; H. S. Person, “Scientific Management: An Analysis with Particular Emphasis on its Attitude toward Human Relations”, *Bulletin of the Taylor Society*, Vol.13, No.5, 1928.
- 40) 応用心理学ジャーナルにおいて発表された論文で, 科学的管理を批判したものとしては, 下記のものがある。全般的にいえば, 作業行動の決定要因として, 科

学的管理が、経済的誘引、機械の改善、工場の再組織化のような環境の影響を重視したのとは対照的に、心理学者は、パーソナリティ、知能のような個人の人間の要因の重要性を強調した。(Cf., Van De Water, *op. cit.*, pp.494)。

時間動作研究が科学的でなくデータが無作為抽出されていない点を批判した論文として、Henry C. Link, “A New Application of Psychology to Industry”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.4, Nos.2 and 3, 1920。職務遂行が、満足、パーソナリティ、知能といった計測可能な個人の差異と関連することを指摘した論文として、W. V. Bingham and W. T. Davis, “Intelligence Scores and Business Success”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.8, No.1, 1924; Edward L. Thorndike, “The Curve of Work and the Curve of Satisfyingness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.1, No.3, 1917; Herman H. Young, “Intelligence Ratings and Success of Nurses in Training”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.8, No.4, 1924; A. T. Poffenberger, “The Effects of Continuous work upon Output and Feelings”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.12, No.5, 1928。離職が知能と関連することを指摘した論文として、Marian A. Bills, “Relation of Mental Test Scores to Positions and Permanency in a Company”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.7, No.2, 1923; A. J. Snow, “Labor Turnover and Mental Alertness Test Scores”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.7, No.3, 1923。科学的選考が個人の特徴の計測によって達成されることを指摘した論文として、Harry D. Kitson, “Second International Conference of Psychotechnics applied to Vocational Guidance and to Scientific Management”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.6, No.4, 1922。平均的工場で運用されるものとして、心理学者の「管理における科学」は科学的管理とは甚だしく異なっていると、結論づけた論文として、J. B. Miner, “Personnel Management, Principles, Practices and Point of View”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.8, No.2, 1924。消費者行動、販売のような科学的管理が扱わなかった分野への心理学の適用を指摘した論文として、Donald A. Laird, “The Basis of Tooth Paste Sales in Representative Communities”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.7, No.2, 1923; Edward K. Strong, Jr., “Theories of Selling”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.9, No.1, 1925; E. J. Asher, “The Association Test as a Means of Determining the Relative Familiarity of Retail Stores”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.12, No.4, 1928; Howard T. Hovde, “Consumer Preferences for Small Glass Containers”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.15, No.4, 1931。

- 41) Van De Water, *op. cit.*, pp.495; Baritz, *op. cit.*, pp.28-31, 前掲訳書, 43-45 頁。
- 42) この点に関連して、ケーンは次のように述べている。

「世紀転換期以後の、特に第一次世界大戦以後のアメリカの心理学者たちが、急速に都市化し工業化するアメリカ社会に起因するとともにそれに調和する、実用性、秩序、支配、といった革新主義的理想によってどの程度動機づけられたかに、心理学史研究者たちはずっと注目していた。彼らは、初期の心理学者たちが自らの学問の有用性をいかに強調し、人々の行動を要求された経路へと誘導する自らの能力をいかに力説したかを、注目してきた。1913年にジョン・B・ワトソンによって創始された行動主義 (behaviorism) と B・F・スキナー (B. F. Skinner) によって発展させられた新行動主義 (neobehaviorism) は、このような理想の見本である。行動主義は明白に人間行動を予測し支配するように設計されていたし、ス

キナーは社会技術としての自分の行動主義体系に言及しさえしている。心理テストと産業心理学は、同様の技術的理想の初期における別の支流であって、特に心理テストは歴史家の徹底的な研究の主題となってきた。

歴史家たちがこのような技術的理想の存在を認識するとき、そのルーツがアメリカ心理学が誕生した頃よりも少し早い時期にあったことを、彼らは一般に言及してきた。例えば、1904年のセントルイス技術科学会議 (St. Louis Congress of Arts and Science) でのジェームス・マッキーン・キャッテルの演説と、さらにそれよりも早い1892年のウィリアム・ジェームスのアメリカ心理学会会長就任演説を直ちに指摘することができる。これらの著名なアメリカの心理学者が二人とも、心理学の有益で実用的な知識を要求したのである。二人ともが、知識のための知識よりも知識の応用に優先順位を与えたのである。

歴史家たちが合衆国の実験心理学の発展に対するこれらの技術的理想の影響を認識してきた一方で、技術的（あるいは技術科学的 *technoscientific*）な理想が1880年代以降合衆国において心理学を形成した、別のより根本的であるとともに微妙で捉えにくい筋道が存在したと、私は考える。これは技術的理想のある異なった意味とより関係している。つまり、実用性、有用性、支配といった技術科学的な諸目的を強調したものとしてのその意味ではなくて、数量化、機械化、互換性部品、製造過程と製品の標準化といった科学技術的な諸手段を強調したものとしての意味である。

心理学者たちは心についての知識の生産に従事してきたが、多くの心理学者たちが世紀転換期に行おうとしたことは、工業化社会の理想にしたがい彼らの方法や用具を標準化することによって、この心理学的知識の生産を合理化したことである。初期の心理学者たちは彼らの方法を標準化する企図についてかなり自己意識的であった。実際、1906年に、アメリカ心理学会は『実験的テストの手続きの標準化について』の特別委員会を任命したほどである。

……特に興味をそそめることは、内観 (*introspection*) を標準化するこれらの試みが最終的には失敗であったと判断され、心理学の方向が内観と心の研究からかなり急速に離れるとともに、より客観的な方法と行動の研究に向けて移行したことである。約20年の短い決定的に重要な期間に、内観は、主要な心理学的方法から、しぶしぶ防衛的に使う人もあれば、声高に攻撃したり遠ざけたりする人もあるような、せいぜい第二義的あるいは第三義的方法へと進化させられた。私が示そうとすることは、心理学者たちの努力が出現しつつあった産業的秩序の技術科学的な理想によって下支えされていたことである。つまり、世紀転換期に心理学的知識の生産さえも職人的なそれから工業的なそれへの変容を経験したということである。」(Deborah J. Coon, “Standardizing the Subject: Experimental Psychologists, Introspection, and the Quest for a Technoscientific Ideal”, *Technology and Culture*, Vol.34, 1993, pp.757-760.)

(付記)

小論は、井上昭一編著『現代アメリカ企業経営史』ミネルヴァ書房、2004年3月25日、に寄稿した「第4章 「テイラー戦略」と人事管理の形成」の第1～2節に、大幅の加筆・修正を行ったものである。