

經濟論叢

第八十二卷 第五號

産業における人間関係……………	田 杉	競	1			
新古典派理論における収益逡増法則 ……………	菱 山	泉	16			
資本調達と長期利益計画……………	山 田	保	42			
紹 介						
エス・デ・スカスキソ						
『西ヨーロッパにおける絶体主義の問題』 ……………				福 富	正 実	58

昭和三十三年十一月

京都大學經濟學會

産業における人間関係

田 杉 競

一 序

産業における人間関係は約三十年前にアメリカにおいて着想された人事管理の新しい考え方、ないし視角であり、それ以来アメリカでは企業経営の多くの面に応用され、最近ではわが国でも注目をあびつつある。経営学と心理学、社会学、精神衛生学などを綜合する比較的新しい研究分野であり、現在さかんに実験的研究が続けられているが、ここではこの考え方をできるだけ平易に説明してみたい。

まず人事管理の面でこのような新しい見方がでてきた社会経済的背景にふれておく必要がある。第一に、市場の拡大と技術の進歩に伴って企業の規模が拡大してくると、資本の調達や生産管理などの問題のほか、そこに働く労働者の管理が難しくなる。企業規模が小さい間は、工場主と労働者の間にもともと個人的縁故もあり、たえず接触する機会が多いから、工場主の命令も意思も容易に伝達される。けれども規模が大きくなると労働者が経営者の顔もよく知らず、話し合う機会はほとんどなくなる。第二に、このような管理の困難に直面して、経営者は、あるいは報償制度や懲罰を強化して権威や力による管理を行い、あるいは労働者の生活に種々の便益を与え福利施設

をととのえ、その恩恵によって労働者の服従を期待した。前者の権威的・圧制的管理も、後者の恩恵的・温情的管理も一時の効果をあげるが、巧みに規律を回避したり、恩恵になれてしまったりして、永続的な能率向上が得られないことが判った。のみならず第三に、労働組合が多くの職種、産業に発展して前述のような労務管理方式に反抗し、労使関係の調整が経営上の大きな問題となった。アメリカの労働組合は主として労働条件、とくに賃金の引上げのために闘う、いわゆる経済的組合ではあるが、それでもかれらは大きな社会的勢力となつて経営者に對抗した。テラーはこのような労使間の考え方の食い違いを解決するため科学的管理法を提唱したけれども、労働組合はこれをもって、分配の不公平をもたらし、産業の独裁制を強化し、また労働組合を無用化せんとするものだとして反対した。これも第四の事情としてあげられるであろう。

産業の発達はこのような種々の問題を生みだし、何らかの対策を必要とした。機械化は進展し、科学的管理法も普及したが、人事管理のための新しい方式が創出されねばならない時期に達していたのである。

二一 ホーソン工場の実験とその意義

人事管理の困難が意識されはじめていた頃、かなり一般化していた別の考え方は、産業医学、あるいは産業生理学の方法であった。これはもともと第一次大戦中イギリスの軍需産業における能率増進を目的とした委員会で行われ、疲労の研究を中心とするものであった。

人間関係論の発端となつたホーソン工場実験も最初は疲労研究だったのである。ウェスタイン・エレクトリック会社が工場における作業能率の向上を目的としてハーバード大学のメーヨー教授 (Elton Mayo) に研究を依頼

したとき、メーヨーはまず照明の作業能率に及ぼす作用を調査しようとした。このとき彼のもつていた仮説は、照明の強さいかんが疲労に影響するがゆえに、作業能率の差をもたらすであろうというのであった。たしかにグループで照明を高めていったとき能率は上昇したけれども、次に照明を低下したにもかかわらず、能率は下るどころか、僅かながら上昇したのである。また照明を不変にしておいた他のグループでも徐々に能率の上昇が見られた。かくて仮説は誤まっていたのであり、この実験は失敗に終った。けれども次の一事だけは明らかである。照明を暗くしたとき能率が下らなかつたのは、能率上昇をもたらすような他の未知の要因が作用していたに違いない。未知の要因とは何であろうか、これを探究するのがその後の実験の課題であった。

第二段の実験はいくつかの未知の要因を探るのが目的であつたから、実験の設計も簡単にし、六人の女工を実験室に入れ、数週間づつ次々と異つた条件のもとで、リレーという電話機部品の組立作業をやらせた。約五カ年にわたるこの実験は十五の時期に分れているが、そのうち後の二期は前の繰返しである。まず第三期は六人に集団出来高賃金を与えた後、第四期から第六期まで種々の形で休憩時間を設けた。次に第七期には女工の要求をきいたうえで軽食・茶菓を休憩時間に与えることにした。第八、九期には終業時間の繰上げをやつた。これら好条件が重ねられてゆく間、女工一人当り週生産高が二四〇〇個から二八〇〇個に昇つたことは不思議でない。ところが第十二期に一举に集団出来高給を除く他の好条件を撤廃し、第三期と同様の条件にもどしたけれども、能率は低下せず、むしろ週生産高二九〇〇〇個に上昇したのである。ふたたびすべての好条件を復活した第十三期には生産高が三〇〇〇個にも達した。

さてこの事実は何を物語るか。休憩とか、軽食茶菓、終業繰上げのような要因よりも、もっと他の強力な要因が

作用したとしか考えられない。メーヨーらはこの実験中に集められたばう大な記録のなかから次のごとき数項目を選びだして、実験結果を説明したのである。第一に、六人の女工の選定に当り、まずたがいに親しい二人の熟練工を選び、残り四人はかれらの自由に選ばせた。だからこの六人は始めから友人同志であり、従つて職場の空気はつねに和やかな寛いものであつた。第二に、実験が始められるとき、会社の労務担当部長がこの実験は会社にとって重要なものであること、しかし特別な態度で作業する必要のないことを説明した。二万人を使用する大工場で、今までどこにいたか判らぬような扱いをされてきた女工たちにとっては、存在を認められたという喜びと、仕事の誇りが感ぜられ、またこの説明を裏書きするごとくに、条件の変更のたびに教授と会社側から意見をきかれ、そのいくつかが採りあげられた。第三に、この実験室における監督は寛大で、ほとんど監督らしいものが行われなかつた。すでに認められたという誇りがあれば、監督が厳しくなくとも、女工自身の責任感から能率が高まる。

職場の和やかなふんいき、認められたという喜び、仕事の誇りと責任感などの事情が能率の上昇を説明するものとすれば、さきの休憩、軽食、終業時間のような、女工にとつて外から与えられる物的な条件とこれらとは質的に異なることが気づかれる。これらはいずれも労働者の心のなかに起つた喜びとか、満足とか、責任感とかいうような心理的なものである。人間は単に肉体をもつ生物であるばかりでなく、感情や心理に動かされる心理的存在であることを発見したところに、いわば人間中心的考え方に想到したところに、この実験の画期的意味があり、ここに人間関係の視角が生れたのである。

その後の実験はこの解釈を裏づけ、また監督に影響するその他の条件を探究することに向けられた。その詳細は省略するが、重要な発見は、職場の能率に影響するのは、単に彼および職場の事情だけでなく、職場内外の彼をと

りまく種々の社会関係、たとえば彼の過去の経歴、現在の職場や家庭の人々との関係が大きく作用することであった。なかならずく職種、出身地、学歴、住居、宗教、趣味などの種々の理由から職場内に仲間、すなわち非公式の集団（インフォーマル・オーガニゼーション）が自然に発生し、集団のもつ特有の価値基準、行動基準が強く個人の行動を規制するという点が重要な発見であった。

かくしてホーソン工場実験を通じて、労働者は単に賃金のみで働き、合理的行動をする「経済人」のごときものでなく、感情に左右され、社会関係に規制される心理的、社会的存在であるということが明らかにされたのである。従っていまや労働者観、あるいは人間像は従来とは異ったより、総合的なものとなり、研究も心理学的、社会的な方法を併用した共同研究として進められるようになったのである。

ホーソン実験についてはいくつかの批判がある。第一に、それが六人の女工という少数の女工を対象として行われたものであって、その結果を数百人、数千人を使用する工場にそのまま適用できない。大工場では他方に多数の人々を目的にそうして協働せしめるための階層的な組織構成や命令がなくてはならない、単に喜んで働く意思だけでは足りない。第二に、この研究は経営者が合理的行動をし、労働者だけが感情や社会関係に動かされて非合理的な態度に出るもののごとくに述べ、対立に充ちた社会を安定させるものはひとり経営者だけだと主張する。これはあまり一方的な経営者側に偏った見方といわなければならない。その考え方はひいて第三に、労働組合の存在と意義とを軽視するに至る。報告のなかに今日の産業社会の重要な要素である労働組合にふれた部分はほとんどない。もっともこの実験が行われたときは、アメリカ労働組合運動のもっとも低調だった時期に当り、ことにウェスターン・エレクトロリツク会社には著しい労使の対立がなかったという事情もある。そのほか第四に、この研究の方法が

理論をあまりに軽視し、臨床的実験に偏していたという批判もある。

このような批判にもかかわらず、ホーソン工場実験は人事管理にまったく新しい光を投じたものであり、その後の角度からする多くの研究が大学、研究所、企業経営の各方面できわめてさかんに進められ、リーダーの科学的管理にも比すべき大きな意義を認められた。また単に企業経営のみならず、政治、社会、教育の分野にも及ぼされたことも見逃すことはできない。

労働者はなぜ働くのか。人間関係論の立場からいえば、人々は何らかの意識的・無意識的な欲求をもち、その満足を求めて行動する。欲求を満そうとして働くのである。いかなる欲求をもつかといえば、まず(1)生活を維持するために賃金を欲する。賃金を求めて働くことは事実であるが、ただ労働者が職場で求めているものは賃金だけではないことに注意せねばならない。すなわち、(2)人間の尊厳、人格の尊重、人間らしい扱いのごとき無形のものをも欲する。人々はそれぞれの価値や努力を公平に認められたい、他人から尊敬されたい、また発言の機会をもちたいという要求をもつ。もちろんこれらを常に意識しているとは限らないが、反対に抑止されたときには不満を感じ、反抗や無関心やノイローゼのごとき消極的な態度が現われる。(3)生活の安定、安全もその一つであろう。今日だけではない。将来にわたる生活の安定、また職場内外における安全は人々にとって望ましいものである。(4)人々は大小さまざまな社会集団に属し、その一員として集団に受け入れられたいという欲求をもつ。帰属要求というのがそれである。この要求あるがゆえに、その社会の価値基準に従って行動したいと考えるのである。そのほかに(5)仕事をしたい、成果をあげたいという欲求もあると主張するものがある。

三 その後の研究、とくに集団関係の研究

人間関係の研究はその後もさかに行われ、単に経営内の人事管理の面で適用され、とくに教育訓練のなかで重要視されたばかりでなく、経営組織の分野でも、組織の運営や監督・統率の問題としても論ぜられ、さらには市場調査、とくに消費者の購買態度の分析などにも応用されるに至った。

研究自体も労働者の個人心理、適性検査などに止まることなく、より複雑な社会集団の心理にむしろ重点がおかれるようになった。個人心理は比較的単純であるのに反し、集団関係は問題が複雑であるばかりか、調査にも多くの費用を要するから、その発達がおくれたことは怪しむに足りない。

集団関係、すなわち社会関係の認識がすでにホーソン実験のうちにあつたことは上述した通りである。しかしそれがとくに推進されるようになったのには次の三つの事情がある。少年の集団における指導に関する著名な実験を行つたゲシュタルト心理学者クルト・レヴィン(Kurt Lewin)が場の理論を唱えて、多くの力の相互作用の結果として集団そのものの性格をとらえんとする努力を続け、その影響が各方面に及んだことがその第一である。また集団内の成員の相互関係に焦点をおいて、相互作用の型をソシオメトリ理論として展開したモレノ(Moreno)の研究が第二の刺激である。さらに戦時中多くの軍需工場において行われた実験的研究が集団関係を明らかにするのに役立った。

いまはレヴィンやモレノの抽象的理論体系を詳述することは避け、むしろ集団関係の具体的な問題の若干について行われた研究結果を紹介することにしよう。

第一に、集団決定、あるいは協議決定に関するものである。クルト・レヴィンは少年を三つのグループに分け、(1)グループ内にとくに指導者のいない放任型のもの、(2)強力な指導者があつて、すべてのことを彼が指揮命令する独裁的なグループ、および(3)多くのことをグループ成員で相談のうえ決定し実行する民主的グループとした。それぞれの特徴は次のごとくであった。放任的集団ではまったく無統制で何の仕事も行われなかった。独裁的集団には、たがいに攻撃的で仲間をやっつけたり、材料や工作物をこわしたり、話しかけられても聞えぬふりをするなどの攻撃的なグループと、無感動で仕事を投げだしたがるグループとができた。民主的集団だけは指導者を尊敬し、集まりと仕事を喜び、もつとも建設的であつた。

これは少年の課外活動の集団であるから、直接経営内の問題に関係がないように見えるかもしれない。しかしコックとフレンチがあるバジヤマ製造工場で行つた実験もかなり共通の結果を示した。

この工場で新しい製造方法を採用するとき、工場の数部分に異つた導入方法をとつた。(1)あるグループには新製造方法とそれに伴う作業標準、賃金率などの改訂を経営者側から詳細に説明して実施に移した。(2)他のグループからは代表者を選び、かれらに経営者側で用意した新しい案を説明したばかりでなく、新旧方法を比較検討し、新作業標準を両者で協議し、賃金率改訂や新方法のための訓練方法などについても協議のうえ決定した。(3)第三のグループにおいては代表者だけでなく、全員とこれらの問題を協議のうえ決定したのである。

その結果は、第一のグループでは新方法実施とともに生産能率は著しく低下し、長期にわたつて回復しなかつた。また労働者と監督との衝突が目に見えて増加し、なかには退職するものも数名でた。ところが第三のグループでは一度低下した生産能率はまもなく回復し、一カ月後には以前よりも一三%高い水準に達し、また監督との間の衝突

もなかつた。すなわち労働者は新技術の導入に協力的であり、摩擦なく行われたのである。第二のグループはその中間であつた。

これらの結果は次のごとく解釈される。作業上の種々の変化は単に作業そのことだけでなく、職場内の社会関係を乱す。いままで公式の集団が均衡状態にあつたものが、不安定な状態となる。これをとくに非公式集団が喜ばず、種々な形で抵抗を示すのである。もつとも一たび攪乱された社会関係もおそかれ早かれ再び均衡に復するであらう。

また経営者と労働者とは別個の社会集団に属するから、種々の点で考え方が一致しない。経営者はより合理的な方法と考えても、その意味が労働者側から容易に受け入れられない。相互に理解すれば、考え方の対立が完全に解消するとは限らないけれども、相接近することは多くの経験の示すところである。それゆゑ相互に問題を提出し、解決の方向を討議するならば、その間に新技術の背景となる考え方も変化の内容も明らかとなる。のみならず、単に説明されただけでは上から押しつけられたものであり、日常現場に當つている労働者としての発言の機会が与えられないという不満がでてくる。けれども共同に討議するときは、労働者もみずから解決に努力をしたのであるから、解決方法の発見は自分らの力によるものであり、従つてその成果をあげるのは自分らの責任だと考えるようになる。これらの事情によつて、経営上の各種の事項を集団討議にかけ、集団決定によることが労働者の意欲を高めることとなるのである。

ただこのような方法をとる場合、労働条件に関する団体交渉は別として、企業経営内の問題であるとき、次の二点に注意する必要がある。問題の種類と、そのときの状況いかんで、必ずしも集団決定が望ましくないことがある。たとえば人事に関する問題や緊急の決定を要する問題についてはこの方法は適しないであらうが、一般にはい

ままで考えられていたよりも大きな効果をあげる場合が多いのである。次に集団決定といわれるけれども、多くの場合、討議を尽くすことが重要なのであって、最後の決定権は経営者や当該部門の長に確保されなければならない。経営権に密接に関連する問題のときはとくにこの点に留意しなければならぬ。

次に指揮ないし指導に関する最近の研究をのべよう。経営者や監督者が部下を統率するとき、円満な関係を保ちつつ部下に能率を発揮させるにはいかにすべきかという問題がこれである。初期の考え方は監督者の具えるべき資質を重視し、監督者自身に焦点が向けられていた。かかる個人中心の考え方に従えば、明快な判断力、専門的知識、将来に関する洞察力、決断力、持久力、公平さ、人情味などの資質を具えたものを監督者として選び、またかような性格を伸ばすように訓練すべきだとされた。しかしながらかくのごとき種々の優れた資質を兼備したものは神よりもはかになく、どの経営者、監督者もそのうちのいくつかを持っていないにすぎない。またこれらのあるものを具えた経営者、監督者がある状況のもとで成功したとしても、異った状況のもとではよき指導者でなくなることもある。たとえばヘンリー・フォードの優れた性格は一九二〇年代に会社の目覚しい発展をもたらしたけれども、第二次大戦中、彼の死ぬ直前には指導性を失って経営陣の腐敗をまねき、会社を崩壊の一步手前に追いこんだのである。

さらに公式に定められた指導者のないグループでも、あるいは非公式の指導者が自然に発生することがあり、あるいは成員の各自の協力によって、すなわち各自が若干ずつの指導力を分担して、効果的な協働が達せられることがある。

このような反省を通じて近年は指導力の問題はむしろこれを監督者と部下をふくむ集団内の関係として認識し、その関係を分析する傾向にある。

たとえば、ミシガン大学の社会調査研究センターの研究によれば、有効な指導には次のごとき点が重要である。第一に、監督者は部下と同じ仕事に力を注ぐよりも、監督者特有の職務により多くの時間を費すほうがよい。かつて現場労働者として有能な経験をもっていたものが監督者に選ばれると、しばしば部下に交って作業の第一線に加わり、その能力を誇示したい誘惑にかられる。けれどもこれはいたずらに部下の反感を買い、かれらから信頼されるゆえんではない。仕事の計画、準備、訓練を行い、部下の問題解決を助けてやり、上役や関係部局との関係を処理するような、監督者が当然なすべき、また監督者でなくてはできない職務により、集中するほうが、部下を心服させるのである。

第二に、生産のことへのみ意を用いて、仕事よりほかに関心がなく、目標の達成のために強力な命令や報償により部下を追い立てる監督者よりも、他方で人間関係に留意し、その改善を通して勤労意欲を高め、なるべく強制によらずして能率をあげさせる指導法が効果的である。状況によっては前者の強力な生産中心の監督者のほうが有効な場合もあるけれども、しばしば摩擦を伴い、無言の反抗をまねくことがある。長期的にみれば後者のごとき従業員の利益、関心に考慮を払うもののほうが、持続的效果をあげるようである。

第三に、監督者が多くのごとくに権限を掌握して部下に任せないことがある。それよりも監督者の確保すべき権限を少なくし、より多くのことを集団の討議に委ね、協議決定の方法をとるほうがよい結果を生む。このことはすでに述べたところと共通するが、しかし協議決定を行ったとき、監督者は、みずから決定する能力がないからこの方法に訴えるのだとして、部下から指導力を疑われる懸念を抱くかもしれない。しかし実際は協議に委ねたときも、監督者は多くの意見のなかでそれらを調整し、また重要なものを選択し、最後の決定をすることが必要であり、そ

の機能を果すかぎり有効な指導を行ったという印象を部下に与えるのである。いわば上から指導したのではないが、集団の中心にあつて指導したことになる。

さらに第四に、監督者は部下に命令を伝え協議の中心になつて決定し、部下に対する説得力、影響力をもつことが必要であるが、それに止まらず部下からとりあげた問題の解決のため、監督者自身で決定する権限がない事項については、自己の上長にもこれを説明し、その解決に協力してくれるよう説得力を持たねばならない。すなわちよき指導には、下への影響力のみならず、上へ向つての影響力をも持たねばならないのである。

四 人間関係論の評価

労働者ないし人間を、経済的動機のみによつて動かされ、最小の犠牲で最大の効果をあげるための合理的行動をするものと見る経済学の前提は、一般的抽象的理論を構成するためには必要である。けれどもかかる理論を一つの手がかりにしても、現実を理解し問題の解決をはかるには、もつと現実に接近した理論を組立てねばならない。けだし現実の人間は単に合理的行動ばかりをする「経済人」のごときものではなく、非論理的行動に出ることも少ない。ことに経営学が企業経営の現実の問題を解決しようとする、応用的性格の強い学問であるならば、多数の人々の協力やそのなかに起る種々の問題をより具体的に扱う必要があり、抽象的、一面的な人間観では理解できない面が多い。以上のべた人間関係的視角というものも決して現実の複雑な人間や集団をそのままに取上げるものではないが、少くとも経営学や経営学に心理学的方法や社会学的方法を併用するかぎり、それは現実により接近した見方であり、それによつて従来よりも多くの問題への解決方法を見出すのに役立つのである。

近代的大企業が数千、数万の労働者および管理職員を包含する社会集団であり、そこに労使関係その他の複雑なたえず變動する問題を生じているとき、その人事管理のうゑに人間関係論が新たな光を投げかけたことは疑いない。そしてメーヨーラの初期の研究は非論理的行動をする労働者のみに焦点をしばり、労務管理への接近という意図が強かつたことは、さきにも指摘したとおりであるが、実は経営者もまた人間であるかぎり、同様に動機、感情に動かされ、社会集団の影響をうけることに変わりわない。もちろんかれらは合理的な経済原則との調和をはかることにかんがりの重点をおくかもしれないが、心理的、社会的影響を免れることは決してできないのである。このような理由から人間関係論の視野もしだいに拡がり、労働者と管理職員をふくめた人事管理にも、さらに進んで経営管理組織論にもこの見方がとり入れられた。組織論ははじめ管理機能と構造の論理的考察を主としたけれども、いまやそれが組織成員の個人的、集団的行動であるという認識と綜合されて展開されるようになった。

さらに進んで、企業全体が人の集団であり、そこで経営活動が行われるとき、つねに人々の行動を通じて現われることに注目するならば、人間関係的視角が必要なのは、なにも人事管理や管理組織の問題だけに限らず、経営政策の決定にも、生産技術上の改善にも、財務管理の組織にも、消費者の購買動向にも、いわば経営活動のあらゆる面に及ぶことが知られるのである。もとより一方においては経営の合理的な判断がきわめて重要ではあるが、現実の経営のなかで合理的決定が予想したとおりの具体的結果を生まないのは、このような人間行動の多面性のゆえであるから、他方においては必ず人間関係的な見方を併せ用いなければならないのである。

なおこれに関連して注意すべきは、人間関係の考察がいかに重要であるとしても、それだけが企業経営の必要かつ十分な手段ではないということである。「経済人」的前提がいかに非現実的だといつても、心理的、社会的動機

だけで行動すると見て「人間関係的労働者」を想定することも、ひとしく非現実的である。経済的動機もまた一つの重要な動機であることを忘れてはならない。また経済的、合理的な経営上の判断、それに役立つ種々の経営技術も十分に考慮すべきであるし、その欠けた企業経営はかつての「経験と勘」にたよる経営とほとんど選ぶところがないであろう。

しからは人間関係論がその発達によって、少くとも人間的問題に関する限り、十分な手段を提供しているかというに、残念ながらもまだその段階には達していない。

この方面の研究はようやく三十年の歴史しかもたず、ことに集団に関する研究はほとんど戦後十数年いろいろのことによってよい。いまなお基本的な概念や理論構造にも必ずしも見解の一致が見られず、多くの問題はなお研究の過程にある。ことに当初は労働組合に関する考察もその視野のなかに取り入れられず、この面もようやく戦後になって研究が進められるようになった。そして人間関係論ははじめから職場の小集団を主たる対象とし展開されてきたから、労働組合に限らず、企業全体という大きな集団や、企業外の種々な社会集団にはまだ研究が及んでいない現状である。

これは現在の人間関係論のもっている一つの限界といわなければならないが、わが国においてはいま一つの限界が存在している。集団関係の理論に従えば、人々は大小種々の集団に重複して所属している。家族の一員、職場の仲間、ある会社、しかもその特定工場の従業員であり、会社のスポーツや趣味のグループにも属し、住居をふくむ地域社会の一員であり、PTAの会員でもある。さらに日本の国民であり、中産階級、インテリ階級の一員でもある、というように多くの集団に関係している。そしてそれぞれの集団でその一員として、あるいは役員ないし指導

者としての地位をもつがゆえに、その集団のなかで、一定の行動をし、役割を果すという期待がもたれている。特定工場の係長として定められた職務を果すほかに、部下の中心になつてこれを統率することが期待され、インテリ階層の一員としてある程度の一般的教養をもち、それにふさわしい日常行動をするものと、他の人々から思われている。もしそのような期待にそわない行動をとるならば、集団から受け入れられず、何らかの形で排斥される。そこに集団の行動基準ないし価値体系というものが無言のうちに社会的統制力を果しているのである。ときに自己の所屬する二社会の基準が両立しない場合が起れば、忠ならんと欲すれば孝ならずという困難を生ずることとなる。

このように社会の統制力が強いとすれば、それぞれの集団の構成と基準とを明らかにしなければ、人の行動を予測することができない。なかになく現在の日本の文化類型がすべての日本人の行動を律して、そこに日本人特有の行動の型を作りあげている。このような広い社会の研究は現在まだ十分に發展してはいない。アメリカ産業社会のなかで発達し、それを対象とし見出された諸原則のあるものは、案外に多くの点で日本の社会にもそのまま適用されるけれども、すべてがそうではない。このような日本の産業社会や、そのなかの種々な小社会における人間行動の基本的な型に関する骨の折れる研究が積み重ねられるまでは、人間関係論は当分のあいだ模索の状態を続け、ある種の限界をもたざるを得ないのである。

(一九五八・五・三〇)