

ホーソン研究の一考察

——人間関係論と能率及び参加問題——

石 井 修 二

目 次

- I 序—問題の所在—
- II ホーソン研究—継電器組立作業実験室での実験推移—
- III 人間関係論と能率問題—A. Carey のホーソン研究批判—
- IV 人間関係論と参加問題—P. Blumberg のホーソン研究批判—
- V 残された問題—結びにかえて—

I 序—問題の所在—

本稿は、人間関係論 (Human Relations) と総称されている思想・理論・諸技法の成立・普及にとってその基盤を与えるものであったと考えられているホーソン研究 (the Hawthorne Studies) に焦点を合わせ、とりわけこの一連の実験研究の出発点でもあり土台でもあった継電器組立作業実験室研究とそれを補完する二つの実験つまり第2次継電器組立作業集団研究及び雲母剝離作業実験室研究を中心として、これらの実験によって生み出され、また見出されたものがいかなる含意なり意義をもつものであったのかを考えてみようとするものである。

人間関係論とは何か、就中アメリカにおける労務管理及び労務管理論発展史のなかでそれがいかなる位置を占めるものであったかということについては大方の理解がえられているかに思える。すなわち一般には、人間関係論は、テイラー・システムの登場以来前提とされてきた従業員・労働者に対する

「経済人」把握や物理的・経済的要因の作業能率に及ぼす決定的効果を容認する考え方にかえて、「社会的・協働的存在」としての人間観のもとに作業能率に及ぼす社会的要因の重要性を強調することによって経営における人間問題処理のための新しい視点と方策を提供するものであったと考えられる⁽¹⁾。この新しい視点と方策は、第二次大戦後の世界的な生産性向上運動の展開とも相俟っていわゆる人間関係管理と称される多種多様な制度・方式となって具体化されたのである。

だが第二次大戦後の人間関係管理という名のもとでの人間関係論の普及は、そのあまりにも安易な具体化に原因して、人間関係論そのものを不明瞭化させ、その正当な評価をくもらせることになったように思えるのである⁽²⁾。言い換えるならば、E. Mayoによって思想的内容をまた F. J. Roethlisbergerによって理論的枠組を付与された人間関係論のもつ内容は、人間関係管理という諸方策のなかでは結局のところ具体化されえなかったばかりか、その内容さえ十分には把握されていなかったということの意味している⁽³⁾。人間関係論のもつ内容は、60年代以降近年に至るまで多くの関心をよびおこなっている行動科学的労務管理もしくは参加的 management と総称されている新しい従業員施策の展開を視野におさめる場合にのみ十分に把握しうるものだといえるであろう。というのは、この両者の間には共通する問題基盤が存在していると考えうるからである。その共通する問題基盤とは、仲間意識や連帯意識を精神的支柱とする自発的もしくは自律的な協働集団の形成はいかにして可能であるかという問題にほかならない。

人間関係論は、企業・工場のなかにこの種の集団の存在可能性を明らかにし、またこの種の集団の果たす役割を意義づけたのであり、更にこの種の集団を企業・工場のなかで発見し利用するための理論的枠組をつくりあげたのだといえよう。このことは、ホーソン研究のなかで発見された非公式組織といわれるもののなかに明確にその姿を示している。だが人間関係論は、この非公式組織の存在を明らかにし、その発見と活用については語るものの、非公式組織を積極的な自発的協働集団へ形成していく方向を指し示すものではな

い。その限りでは、人間関係論は、消極的・対症的理論にすぎないと性格づけうるだろう。ところがこの問題、つまり自発的協働集団形成の方向は、人間関係論成立の基盤となったホーソン研究、とりわけ継電器組立作業実験室及びそれを補完する二つの実験のなかに明示されていたのではないかと思えるのである。にもかかわらず、人間関係論が自発的協働集団の積極的形成という問題視点よりみる時、既存の職場仲間集団の有効活用といった程度の結論に落ち着くのは、ホーソン工場での実験結果、とりわけ継電器組立作業実験室とそれに付随する二つの実験の結果を十分に把握し説明することができなかったためではないかという疑問を生じさせるのである。勿論そこには、ホーソン実験にたずさわった研究者達を取り囲む時代的制約といった要因をも考慮しなければならないだろう。だがここではこの要因を度外視し、ホーソン実験にたずさわった研究者達とその初期の実験のなかから何を重要なものとして理解し、また何を看過してしまったのかを追跡してみようとするものである。

そのためにまずここでは、継電器組立作業実験室とそれに付随する二つの実験を跡づけ、そこで見い出されるものが何であるかを明らかにすることが必要である。次に、これらの実験の結果をホーソン実験にたずさわった研究者達がどのように整理し説明しようとしたかを批判的に吟味してみることである。その場合に私は、この初期の実験とその結果についての批判的検討を加えている2人の研究者の所説を手掛りとして考えてみようと思う。この2人とは、A. Carey と P. Blumberg である。この2人の所説の検討を通じてホーソン研究にたずさわった研究者達によって把握されえなかった視点が何であったかを確認するとともに、これら2人の批判的見解そのものの意義なり限界を吟味することによってこれら初期の実験のなかに確認されるある種の含意についても考えてみたいと思う。

注(1) 人間関係論に言及した文献はきわめて多く枚挙にいとまがないが、差し当たり次のような文献をあげうるだろう。田杉競『新版人間関係』ダイヤモンド社、昭和43年、田杉競『経営行動科学論』丸善、昭和52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、昭和53年。

- (2) 副田教授は、従来の人間関係論についての見方を大別二つにわけて「労務管理の技術であるとなす見方と、経営社会関係を研究し理解する方法とみる見方」を識別されつつ、これら二つの見方が人間関係論の部分または一面を捉えたものにすぎないと理解される。そして人間関係論を全体として捉えるには、それを「一つの運動として考察すること」が必要であることを主張されている。副田教授のこの指摘を私自身どこまで理解しえたかは別にして、人間関係論を思想的には専門管理者主導のもとでのテクノクラートの社会改良論へ陥しめてゆく根がホーソン工場実験の結果に対する研究者達の把握の不十分さにあったことを明らかにすることも本稿にふくまれている意図の一つである。副田満輝「ヒューマン・リレーションズについて——一つの経済学批判としてのメイヨイズム——」九州大学経済学会編『経済学研究』第23巻第1号、昭和32年、後に副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房、昭和52年、第10章。
- (3) この点については、拙稿「ヒューマン・リレーションズ」（奥林（他）『労務管理入門』有斐閣、昭和53年所収）を参照されたい。

II ホーソン研究—継電器組立作業実験室での実験推移—

ホーソン研究として知られている一連の実験研究の出発点となったものが1927年4月にはじまる継電器組立作業実験室研究であったことは周知のところであろう⁽¹⁾。本稿の課題に従ってまずこの実験研究の概要とここで生み出されたものが何であったのかをみることからはじめよう。

継電器組立作業実験室研究は、物理的な作業条件つまり休憩時間の導入や労働時間の短縮が従業員の作業能率にいかなる効果を有するものであるかの検討を直接の目的として設計されたものであった⁽²⁾。実験は、1927年4月から1932年5月までの5年間、全23期にわたって実施されたが、実験開始後ほぼ2年を経過した時点で暫定的に結果が整理され、そのなかで確認された意外な結論がこの後の実験を生み出す結節点をなすことになる。それ故ここでも主として実験条件が意図的・計画的に導入された第13期までを取扱うこととし、各実験期に生じた注目すべき出来事を以下簡単にみていくことにする。

継電器組立作業実験室を設計するに際してまず考慮されたことは、実験に参加する作業員の選抜であった。ここで用いられた方法は、(1)継電器組立に

ホーソン研究の一考察（石井）

完全に習熟しており、(2)しかも実験に好意的で協力的な2人の女子作業員を選びだし、彼女達に残り4名の作業員の選択をまかせるというものであった⁽³⁾。この6名の作業集団が通常職場とは離れた場所につくられた実験室で、様々な実験条件のもとで作業を行なうことになるわけである⁽⁴⁾。第13期までの実験室で導入された実験条件の推移は、表1に示されている。

継電器組立作業実験室での実験第1段階は、固有の実験をはじめするための準備期間より成っている。実験期にして第1期—第3期がこの段階に相当する。この期間は、ほぼ3ヶ月半続けられ、基礎資料の収集と作業員の実験室

(表1) 継電器組立作業実験室の推移

実験区分	実験条件	実験期日	継続週	週労働日
準備期	1 通常職場での作業	1927. 4. 25 ~1927. 5. 10	2	48:00
	2 実験室へ移動	1927. 5. 10 ~1927. 6. 11	5	48:00
	3 集団出来高給制改訂	1927. 6. 13 ~1927. 8. 6	8	48:00
休憩	4 5分休憩2回(午前・午後)	1927. 8. 8 ~1927. 9. 10	5	47:05
	5 10分休憩2回(")	1927. 9. 12 ~1927. 10. 8	4	46:10
実験	6 5分休憩午前3回午後3回	1927. 10. 10 ~1927. 11. 5	4	45:15
	7 午前15分軽食, 午後10分	1927. 11. 7 ~1928. 1. 21	11	45:40
労働時間短縮実験	8 休憩第7期に同じ終業4:30	1928. 1. 23 ~1928. 3. 10	7	43:10
	9 " 終業4:00	1928. 3. 12 ~1928. 4. 7	4	40:40
	10 " 終業5:00	1928. 4. 9 ~1928. 6. 30	12	45:40
	11 " 土曜休日	1928. 7. 2 ~1928. 9. 1	9	41:40
	12 休憩なし終業5:00	1928. 9. 3 ~1928. 11. 24	12	48:00
	13 第7期に同じ	1928. 11. 26 ~1929. 6. 29	31	45:40

(出所) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and the Worker*, pp. 30, 77.

へのならしが主要な目的であった。それでもこの期間に以下のような諸変更が実現されたことになる⁽⁵⁾。

(1)作業条件に関わる変更：実験室という小部屋への移動，照明設備の改善，扇風機の設置。

(2)作業方法に関わる変更：作業台への完成品投入シュートの取付とそれに伴う若干の作業の容易化，組立継電器タイプの減少，欠陥継電器補修日の設定，故障・作業中断の際の呼称制（1927年7月11日から5週間のみ）。

(3)経済的条件に関わる変更：新しい集団出来高給制の導入（補注を参照のこと）。

(4)社会的条件に関わる変更：小集団の形成，監督方式の変更⁽⁶⁾，部長室での歓談（部長—Superintendent—は，一般作業員よりも7階級上位の管理者），工場内での注目，実験室内の自由な雰囲気，などである。

実験の第2段階は，休憩時間の導入のもつ効果を調べるための固有の実験期に入る。実験第4期—第7期がこれに相当する。

第4期：休憩時間の導入は，まず短いものから始め漸次長いものへ変えて行くことにされた。ここでは，5分休憩2回の導入が決められた。休憩の導入は，そもそも疲労をいやすものと考えられたため，作業員の1日の内での産出高低下が生ずる時点に導入してみることがのぞましいと判断され，午前については10時に，午後については2時に導入されることになった。但し午後については，疲労が顕著になる時間が確定的ではなかったため作業員と相談のうえで決定された（Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, pp. 40—41.）。休憩時間の導入は，産出高のうえで変化を生み，産出高の上昇がみられた。休憩時間の導入に対して作業員は好意的な反応を示してはいたが，短かすぎることに對する不満も表明されていた（*Ibid.*, p. 44.）。監督方式は，実験開始以来ゆるやかなものであり，この時点ではその重要性が認識されてはいなかったが通常職場のそれとの違いによる変化があらわれはじめた時期であったと報告されている（*Ibid.*, p. 45.）。

第5期：休憩時間が10分に延長され各々10時と2時に導入された。休憩時間の延長によって産出高は，第1日目より上昇した⁽⁷⁾。作業員達の態度は，この休憩時間の延長に対してきわめて好意的であった。この実験期に特筆さ

れるべきことは、実験室内の監督方式を特徴づける次のような出来事である。研究者達は、通常職場の作業員に支払われている能率向上分と同じものを実験室内の作業員に支払うことにし、それをボーナスという形で月毎に支給することにした。それは、通常職場での賃金収入と実験室での賃金収入との差を彼女達に自覚させるという「心理的効果」をもつであろうと判断されたからである。だがこの決定に対する作業員の反応は、きわめて否定的であった。この否定的態度は、能率向上によって賃金切下げを引きおこすのではないかという彼女達の潜在的な不安と警戒心に根ざすものであった。彼女達のこの否定的態度の故に、この計画は中止されたのである⁽⁸⁾。

第6期：この実験期は、休憩時間延長の一環として1回の休憩時間は短いですが、作業時間内に数多く導入してみるという試みがなされた。つまり、午前3回、午後3回で合計30分の休憩が導入されたわけである。しかし、この休憩のあり方は相当の不評をかうものであった。それは、例えば、あからさまな不満の表明として示されたばかりでなく、休憩が終わっても作業に遅れるとか無駄話が多いといった行動によっても示されたのである（*Ibid.*, p. 50.）。

第7期：この時期は、休憩時間をまとめて長く導入した場合の効果が検討されている。それは、午前中15分の休憩とともに会社から軽食が支給され、午後は10分の休憩を与えてみるというものであった。軽食の内容については会社の嘱託医をまじえて作業員との相談のうえで決定された。この実験条件の導入は、作業員達からとりわけ好評を獲得したものであった（*Ibid.*, pp. 51—52.）。だがこの時期には、監督方式のうえで若干の変化が生じたことに留意しておくことが必要である。それは「おしゃべり問題」（the problem of talking）に端を発するものであった。「おしゃべり」は、作業員達が実験室へ移って間もなく発生し、期間を追う毎にふえていった。とりわけこの「おしゃべり」の主役は、作業員1Aと2Aであった。研究者達にとってこの「おしゃべり」過剰は、実験結果を不正確にするのみならず、実験そのものをくずしかねないと思えるものであった（*Ibid.*, pp. 53—54.）。研究者達が抱いたこの危機感が監督方式をそれまでのゆるやかなものから厳しいものへ変

えさせたのである。そして究極的には、作業員1Aと2Aを実験室よりはずすという懲戒的手段まで講じられたのであった (*Ibid.*, pp. 54—55.)。以上が休憩導入に関わる実験の経過である。

継電器組立作業実験室での実験の第3段階は、労働時間短縮にかかわる実験でありほぼ19ヶ月、75週間続けられている。実験期にして第8期—第13期に相当するが、この内労働時間短縮実験は第8・9・11期であり、第10・12・13期は労働時間短縮の効果を確認しようとするチェック期をなしている。

第8期：この実験期では、終業時間を30分繰上げるという条件が付与されている。休憩時間は、第7期と同じである。この実験条件が設定されるに先立って研究員達と作業員達との会合が行なわれ、作業員達は実験条件の選択の機会を与えられている。つまり、始業時間を30分繰下げることと終業時間を30分繰上げることとの間の選好をまかされたわけである (*Ibid.*, p. 60.)。この実験期で特筆されるべきことは、作業員1Aと2Aにかわって作業員1と2が新しく加わったことである⁽⁹⁾。労働時間の短縮は、作業員達から好評であったし、しかも産出高の低下も生じなかった (*Ibid.*, p. 62.)。

第9期：第8期に労働時間が短縮されたにもかかわらず産出高低下の兆があらわれなかったため、更に30分終業時間が短縮された。この時間短縮についても作業員達は好意的反応を示した。しかし、産出高については低下の兆があらわれた⁽¹⁰⁾。

第10期：第9期に産出高低下とそれに伴う賃金収入の低下があらわれたため、この実験期では終業時間を元に戻す試みが行なわれた。実験がはじまった当初は作業員の中に、この労働時間の延長に対して不満や疲労を表明する態度が目立って多かったが、日が経つにつれこの種の態度はなくなっていった (*Ibid.*, p. 64.)。更にこの実験期に行なわれた作業員への質問調査から彼女達が実験室での作業に大きな満足を感じていることが明白となった。とりわけその源泉が厳しい過剰な監督からの自由という点に存したということは重要である⁽¹¹⁾。また作業内・外での作業員相互の交流が増えたことによって友好精神・相互援助・連帯意識が育成し、作業上での作業員相互間関係が

著しく変化していたことも明白となった (*Ibid.*, p. 68.)。

第11期：この実験期は、会社の2週間の夏期休暇を含む9週間続けられ、土曜日が有給休暇として設定された時期である。この実験条件に対する作業員の関心は高かったが、実験中の態度についての記録はない (*Ibid.*, pp. 68—69.)。

第12期：この実験期は、従来までの特権的諸条件が撤廃され、休憩時間なし終業時間午後5時という通常職場での条件が設定された時期である。この実験条件の設定に先立って作業員達は、この条件があくまでも一つの実験条件であると説明されたが強い不満の意を表明していた。この不満な態度は、例えば作業時間中に新聞を読む、食物を食べる、雑談する、といった行動に示された。とりわけ作業中の「おしゃべり」が多くなり、時には騒々しい程であった (*Ibid.*, pp. 70—71.)。そのために監督方式も厳しいものに強化されたが、作業員達からは特別の反撥も生じなかった。Roethlisberger 達は、このことは作業員達が監督されるということから解放されていたことの証拠であると報告している (*Ibid.*, p. 72.)。また作業条件がいわば改悪されたにもかかわらず、産出高はこれまでのいかなる実験期におけるよりも高い水準を示すものとなった (*Ibid.*, p. 72.)。

第13期：この実験期は、休憩時間だけが復活され、第7・10期と同じ条件とされた時期である。作業員達は、休憩時間の復活にきわめて好意的な反応を示した。またこの時期には、作業員達のモラル (*morale*) が最高水準に達したことが示されている。それは、例えば産出高の急激な上昇にあらわれているばかりでなく、作業員達の作業への誇り、生産記録更新への熱意・相互援助・対抗的競争にかわる共通目標へ向けての協調行動といった態度や行動のなかに示されていた (*Ibid.*, p. 73.)。

以上が第13期までの継電器組立作業実験室での実験推移である。この第13期までの実験結果を Roethlisberger 達は以下のように整理している。

まず第1に、実験の進行のなかで全般的な産出高の上昇が生じたということである。これについては、図表からの読み取りであるため必ずしも正確で

(表2) 産出高率・総産出高の推移

実験期	作業員 業績	OP1A(OP1)		OP2A(OP2)		OP3		OP4		OP5		各期平均	
		産出高率	総産出高	産出高率	総産出高	産出高率	総産出高	産出高率	総産出高	産出高率	総産出高	産出高率	総産出高
準備期	1	51.5 (51.1)	2150 (2121)	49.3 (49.2)	1700 (1610)	50.3 (50.2)	2130 (2121)	49.8 (49.5)	2050 (2052)	48.5 (48.1)	1880 (1886)	49.9 (49.6)	1982 (1958)
	2	48.2 (47.5)	2190 (2149)	48.9 (49.0)	2270 (2203)	49.8 (49.9)	2300 (2300)	51.2 (51.4)	2390 (2328)	48.3 (49.1)	2240 (2218)	49.3 (49.4)	2278 (2240)
	3	48.8 (48.7)	2260 (2190)	50.4 (50.5)	2380 (2328)	53.9 (54.0)	2460 (2542)	52.1 (52.6)	2410 (2356)	50.3 (50.9)	2380 (2314)	51.1 (51.3)	2378 (2328)
休憩実験	4	51.9 (52.0)	2280 (2300)	52.3 (54.9)	2290 (2259)	54.4 (54.3)	2430 (2397)	53.6 (53.7)	2430 (2369)	50.1 (50.8)	2340 (2052)	52.5 (53.1)	2354 (2275)
	5	54.5 (55.0)	2450 (2397)	55.9 (56.1)	2550 (2507)	57.8 (57.8)	2630 (2604)	56.4 (56.6)	2540 (2535)	53.5 (53.8)	2410 (2360)	55.6 (55.9)	2516 (2481)
	6	55.3 (55.3)	2410 (2397)	54.8 (54.9)	2460 (2438)	56.9 (57.0)	2580 (2535)	56.8 (56.9)	2560 (2494)	54.4 (55.5)	2440 (2438)	55.6 (55.9)	2490 (2460)
	7	53.9 (53.7)	2200 (2162)	54.5 (54.5)	2300 (2259)	59.0 (59.0)	2490 (2494)	58.6 (58.3)	2480 (2466)	54.4 (54.9)	2290 (2289)	56.1 (56.1)	2352 (2334)
労働時間短縮実験	8	63.0 (63.6)	2540 (2507)	64.7 (65.7)	2620 (2535)	61.9 (62.3)	2620 (2645)	63.1 (63.4)	2700 (2645)	57.1 (52.3)	2440 (2438)	62.0 (61.5)	2584 (2554)
	9	65.4 (66.3)	2630 (2563)	68.0 (68.5)	2750 (2742)	63.0 (63.9)	2590 (2576)	63.6 (63.7)	2550 (2507)	60.1 (59.9)	2270 (2231)	64.0 (64.5)	2558 (2524)
	10	64.0 (64.5)	2800 (2742)	64.9 (65.6)	2830 (2852)	62.2 (62.4)	2720 (2742)	62.8 (62.8)	2770 (2756)	55.8 (55.7)	2480 (2452)	61.9 (62.2)	2720 (2709)
	11	65.5 (66.7)	2580 (2604)	66.7 (67.2)	2650 (2604)	64.2 (64.5)	2610 (2576)	62.9 (63.3)	2460 (2466)	55.4 (55.5)	2200 (2176)	62.9 (63.4)	2500 (2485)
	12	62.4 (63.0)	2900 (2742)	63.9 (64.5)	3000 (2949)	59.8 (59.9)	2830 (2783)	61.2 (61.3)	2830 (2839)	56.7 (56.7)	2570 (2576)	62.3 (61.1)	2826 (2778)
	13	67.3 (67.8)	2830 (2880)	71.9 (72.5)	3190 (3142)	64.5 (64.6)	2860 (2866)	67.4 (69.3)	3020 (3004)	60.0 (59.6)	2510 (2590)	66.2 (66.8)	2882 (2896)

(注1) 産出高率とは、時間当産出高率であり次のように計算されている。
 時間当産出高率 = 週総産出高 ÷ 週総労働時間

(注2) () 内の数字は泉教授の読み取りによるもの。泉卓二『アメリカ労務管理史論』ミネルヴァ書房、昭和53年、204頁。

はないが表2が参考となろう (*Ibid.*, pp. 56, 76, 78, Fig. 5—7.)。例えば、時間当平均産出高率 (Average Hourly Output; A. H. O.) についてみれば以下の点が確認される⁽¹²⁾。すなわち、

(1)第10期 (チェック期, 終業5時)・第11期 (土曜有休)・第12期 (特典なし)を除いて産出高率は、第2期以降確実に上昇していること、

(2)第7・10・13期は、作業条件が同じ (午前15分軽食つき, 午後10分休憩)であるにもかかわらず、後の実験期になるほど産出高率が上昇していること、とりわけ第13期の上昇が顕著であること、

(3)第10・11・12期は、作業条件の内容が極端に変化した時期にもかかわらず、産出高率に顕著な変化が生じていないこと、

(4)第12期は、一切の特権的作業条件が撤廃され第3期のそれと同じものであったにもかかわらず、産出高率は第3期を上廻るものであったこと、などである。

継電器組立作業実験室のなかで見い出された第2のものは、Roethlisberger達に従えば作業員達に生じた態度の変化である。とりわけ作業員の監督者に対する態度や作業員相互関係における変化が顕著なものであった。この変化は、作業員達が拘束や厳しい監督から解放されたことによって生じたものというのがこの時点での研究者達の印象であった。またこの種の自由が生み出されたことが作業員相互の社会的交流を頻繁なものとし、作業員達に孤立した個人ではなく、物的・社会的意味をもつ作業集団の不可欠の一員としての存在感を抱かせ、彼女達を共通の感情や集団忠誠心によって結びつかせることになったのだと考えられたのである (*Ibid.*, pp. 85—86.)。

要するに、研究者達は、継電器組立作業実験室における第13期までの実験結果を振り返ってそこに導入された実験条件つまり物理的・経済的諸条件の変化と関わりなく産出高上昇が発生したことを確認したのである。と同時に監督方式の変更に伴う作業員の態度の変化にも著しく印象づけられていたことが指摘されうるだろう。この二つの確認事項は、この実験室での産出高上昇を説明する仮説として結合されていく。それがどのようなプロセスを経て

説明されていくかは次節にゆずるとして、この実験室のなかに何を見い出すことができるかということについて若干ふれておきたい。

結論的にいえば、この実験室で作業を行なっている5名の作業集団は、実験が進むにつれて自律的な作業集団へ成長して行ったということである。実験当初この実験室内につくり出された作業集団は、実験そのものには協力的であったかも知れないが、企業目的に同調的であるかどうかは差し当り不明な同質的な仲間集団であった。ところが実験開始後2年の間にこの集団は、作業への誇り、生産への熱意、相互援助・協調行動といったものに示されるように共通の感情（友好精神・協力精神・連帯感等）によって結びついた自発的協働集団へと変質したのである。この集団の性格が変化したことが実験室内での産出高の全般的上昇を帰結させたのではないかということは容易に推量しうるところである。だが問題は、何が実験室内の作業集団をこのような凝集力をもつ集団にかえたのかということである。いい換えれば、友好精神・協力精神・連帯感、更には集団忠誠心といったものの育成にいかなる要因が決定的な作用なり役割を果たしたのかということである。それは、明らかに実験室内での諸変更の導入のされ方にもとめうるとともに実験室内での作業のあり方にもとめうるであろう。実験室内で導入される諸変更は、多くの場合作業員に相談され、実験条件の選択をまかされ、時には拒否することも可能であった。また実験室内での作業ペースは、作業員達にまかされており、作業遂行に関わる自主裁量権が大幅に与えられていた。これらの事実を勘案する時、この実験室のなかには意図されざる労働者参加という事態が生み出されていたと考えることができるだろう。つまり、従来のそしてまた通常の職場では管理者・監督者の一方的専決下におかれていた作業諸条件の決定権や作業ペース決定権に対して実験室内の作業員達は発言権をもち拒否権を行使し自主決定を行なうことができたわけである。この労働者参加の実現こそが、実験室内の監督者の不要性を高め、彼女達を監督者から解放させ、自分達の作業と作業成果に責任と自律性をもつ一種独自の作業集団たらしめたのだといえるであろう。この事実は、とはいえ研究者達によって十分認識され

たとはいい難い。そこで次に研究達が継電器組立作業実験室での第13期までの実験結果をどのように説明していったか、またその説明にいかなる批判が提起されているかをみて行こう。

注(1) ホーソン研究として知られているウエスタン・エレクトリック社ホーソン工場 (the Hawthorne Plant of the Western Electric Company) での一連の実験は、次の5段階より成っている。(I) 継電器組立作業実験室研究 (the Relay Assembly Test Room Study) : 1927年4月～1932年5月, (II) 第2次継電器組立作業集団研究 (the Second Relay Assembly Group Study) : 1928年8月～1929年3月, (III) 雲母剝離作業実験室研究 (the Mica Splitting Test Room Study) : 1928年8月～1930年9月, (IV) 面接計画 (the Interviewing Program) : 1928年9月～1930年3月, (V) 配電器捲線作業観察室研究 (the Bank-Wiring Observation Room Study) : 1931年11月～1932年4月, である。これらの研究の全容については次の報告書がある。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and the Worker*, 1939, Science ed., 1964, John Wiley & Sons.

- (2) 休憩や労働時間といった諸条件に関心が向けられたのは、実験開始時点で研究員達が次のような問題を考えていたからである。これらの問題は、多かれ少なかれ〈疲労〉にかかわるものであった。(i) 従業員はつかれているか, (ii) 休憩はのぞましいものか, (iii) 労働時間の短縮はのぞましいことか, (iv) 従業員の作業や会社に対する態度, (v) 作業設備の変更のもつ効果, (vi) 午後になって生産低下をきたす原因は何か。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 28.
- (3) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 21. この6名の内訳は、5名が継電器組立工であり、残り1名が割付工 (layout operator) であった。
- (4) 継電器組立作業が選ばれたのは、以下のような理由による。(i) 機械化の進展に伴って反復作業が増大する傾向にあり、それが従業員にいかなる効果をもつものかを併せて調査してみる必要があったこと, (ii) 業績比較のため同一作業であることが必要であったこと, (iii) 作業が短時間で完成されるものであること, (iv) 雇用が比較的安定しており、高価な原材料・設備を要しないものであること, (v) 作業によって作業スピードが左右されうるようなものであること。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 20.
- (5) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 39.
- (6) 実験室内では、そこに配備された実験観察者が通常職場で監督者が行なっている監督業務を代行することになった。但し、給与計算、賃率改訂、昇進といった事柄の処理については職長が担当することに変更はなかった。実験室内の監督者代行の任務は、(1) 日常生起する出来事の正確な記録をとること。(2) 実験室内の

作業員の協力を確保するために、実験室内に自由かつ親密な雰囲気醸成しそれを維持することであった。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 22. 36—37.

(7) 観察者の記録には、この産出高の上昇は、「休憩時間の延長によって失われた作業時間を埋め合わせようとする（作業員達の）努力」のためだと記されている。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Ibid.*, p. 47.

(8) Roethlisberger 達は、この出来事を実験室内の監督方式の典型を示すものと評言している。そこでは、(1)導入される変更に対して作業員達が自らの態度を表明する自由をもっていたことが示されているのみならず、(2)表明された態度を監督する側で十分汲みあげる姿勢をもっていたことが示されているとみるからにはほかならない。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 48—49.

(9) 新たに加わった作業員1と2は、職長によって選択された。第8期以降の作業集団は、新人である作業員2のペース・メーカー的役割に強くひきづられながら形成されていくことは確かである。この点が後にみる A. Carey によって批判される点でもあった。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 60, 61—62, 63.

(10) とはいえ、ここでも時間当平均産出高率の低下は生じていない。その原因の一つは、作業員達が従来の賃金収入を維持するために作業のスピードをあげたためであり、また作業員2の能率アップへ向けての強力なリーダーシップが発揮されたためであると考えられている。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 61—62.

(11) その他、(i)より大きな自由があること、(ii)ボスがいないこと、(iii)個人的に大いに注目されていること、(iv)働いただけ見返りがあること、などが表明されていた。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 66.

(12) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 75—77.

〔補注〕 ホーソン工場での賃金支払方式について：ホーソン工場での賃金支払方式は、個人出来高給制 (the straight piecework system) と集団出来高給制 (the group piecework system) という能率給制度が用いられていた。この能率給制度を支える基盤となっていたものは、労働等級制度 (the labor grading system) である。それは、各々の時間賃率をもつ作業 (operations) を熟練と責任の度合によって格付けしたものである。各作業の時間賃率は、ホーソン工場の位置するシカゴ地区の類似の作業の賃率と同一水準になるように定められていた。この定められた時間賃率に各作業員なり集団の労働時間数を乗じたものが各人のまた各集団の日・週・月の基準賃金額を表わすものとなる。個人出来高給制の場合、各人の賃金収入は、単位当出来高賃率×各人の出来高として計算されるが、この額が各人の基準賃金額より低い場合には、この基準賃金額が支払われる。集団出来高給制の場合には、次のようになる。まず作

業集団の稼得収入が計算される。それは、出来高賃率×集団出来高（週単位）として示される。これが集団成員へ支払われる賃金基金を構成する。次にこの賃金基金の各人への配分のために集団の基準賃金額が計算される。そして集団総出来高収入（つまり賃金基金部分）がこの基準賃金額を超過する部分を基準賃金額で割ることによって各人への配分比が％によって確定される。あとは、各人の時間賃率×週労働時間数にこの配分比を乗じて割増しすることで各人の賃金収入が決定される。この集団出来高給制のもとでは、個人出来高給制に比して各人の業績との対応関係が稀薄であり、刺激性も弱いため、この欠陥を補完する手段としてボギー制（the “bogey” system）が用いられていた。これは、各人の作業に対して標準作業量もしくは標準出来高を設定し、これにもとづき各人の業績・能率を測定し、高い賃率の作業への昇進を決定するための用具であった。これがホーソン工場での賃金支払方式の内容である。継電器組立工は、集団出来高給制に、また後程みる雲母剥離工は、個人出来高給制に属する作業であった。

実験第3期に導入された実験室内の新しい集団出来高給制は、実験への作業員の協力と財政的不利益排除のために極力作業員の業績が賃金へ直接に反映するよう工夫されたものであった。主要な相違点は、通常職場では100名を1作業単位として分配比が計算されていたのに対し、いまや5名を作業集団単位として計算されることになったこと、更に出来高賃率が実験室内のみ改訂されたことであった。その結果、通常職場に比較して賃金のもつ刺激性は高まったのである。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and the Worker*, pp. 12—14, 35—36, 128.

III 人間関係論と能率問題—A. Carey のホーソン研究批判—

継電器組立作業実験室研究がはじまってから2年目の終り、つまり実験期にして第13期が終った段階で、研究員達は実験成果を整理し、すでにみたようにそこに全般的な産出高上昇が存在することを確認している。Roethlisberger と Dickson は、この産出高上昇が平均して30%に及ぶものであったことを報告している（Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 160.）。この30%の産出高上昇が何故に生じたのかを説明するのに研究員達の間で5つの仮説が呈示された⁽¹⁾。すなわち、

(1)実験室の設置に際して導入された作業方法・作業条件の改善

(2)休憩と労働時間の短縮が疲労を軽減した

(3)休憩と労働時間の短縮が単調感を軽減した

(4)第3期に導入された賃金支払方式の変更

(5)監督方式の変更と社会的関係の変化

である。この仮説を各々検討するなかで実験室での産出高上昇を説明するものとしての(1)―(4)の仮説の非有効性を明らかにし、仮説(5)の有効性を積極的に結論づけることになるのである。ホーソン研究にたずさわった人々によって引き出されたこの結論が果して十分論理的な帰結であり、かつ支持しうる結論であるのかどうかということに分析のメスを入れたのが A. Carey であった⁽²⁾。彼は、Roethlisberger 達によってなされた仮説証明の非論理性を批判し、監督方式の変更の有効性を主張する彼らの結論が支持されないものであることを明らかにしようとするのである。とりわけ彼の批判点は、経済的刺激要因である賃金支払方式の変更に関する仮説の有効性を否定する Roethlisberger 達の論理に向けられているので、以下この点を中心としながら彼の批判を追っていこう。

Roethlisberger 達によって継電器組立作業実験室で生じた30%の産出高上昇を説明する要因としての賃金支払方式の変更のもつ有効性が否定されていくのは、この実験室研究と併行して行なわれた第2次継電器組立作業集団研究と雲母剥離作業実験室研究の成果によるものであった。従ってここでもこの二つの補足的な実験研究を概観することからはじめよう。

もともとこの二つの実験は、継電器組立作業実験室の第3期に導入された新しい集団出来高給制の効果を検討するために行なわれたものであった。第2次継電器組立作業集団研究では、賃金支払方式のみが変更され、その他の作業条件は通常職場と同じものとされた。従ってここで産出高におけるなんらかの変化が生じたとすると、それは変更された賃金支払方式によって引き起こされたと考えることができるわけである (*Ibid.*, p. 129.)。実験は、職長によって選択された5名の継電器組立工を通常職場内の近接する作業台に配置し、継電器組立作業実験室に導入されたのと同じ賃金支払方式のもとで作業を行なわせるというものであった。実験は、便宜的に次の三段階に区別さ

れた (*Ibid.*, p. 130.)。

(1)基準期間：基礎資料の収集，1928年8月27日～1928年9月29日，5週間

(2)実験期間：新しい集団出来高給制の導入，1928年11月26日～1929年1月26日，9週間

(3)検証期間：旧集団出来高給制への復帰期間，7週間

である。

実験の結果は，表3にかかげる通りである。この表から次のことが明白で

ある。すなわち，(1)実験期間に作業員達の時間当平均産出高率は12.6%上昇していること，(2)旧制度への復帰に伴って16.4%の低下をきたしていることである。更に見落してならないことは，この作業集団に新しい賃金支払方式が適用された時，同じ職場の他の作業員達から不満が表明され，同

(表3) 第2次継電器組立作業集団の産出高推移

作業員	基準期間		実験期間		旧制度への復帰	
	A. H. O.	%	A. H. O.	%	A. H. O.	%
R ₁	1605	100.0	1739	108.3	1580	98.4
R ₂	1477	100.0	1703	115.3	1617	109.4
R ₃	1749	100.0	2053	117.4	1133	64.7
R ₄	1595	100.0	1810	113.5	1795	112.5
R ₅	1745	100.0	1894	108.5
平均	1634.2	100.0	1839.8	112.6	1531.3	96.2

(出所) Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 132.

(注1) A. H. O. = 時間当平均産出高

じ賃金支払方式適用の要求が生じたことである。この不満と要求が根強いものであったため，この実験は9週間だけしか続けられなかったと報告されている (*Ibid.*, p. 133.)。

このような実験結果にもかかわらず，Roethlisberger と Dickson が引き出した結論は，この実験から産出高上昇が新しい集団出来高給制の導入による帰結であるかどうか確定しがたいというものであった (*Ibid.*, p. 133.)。その根拠は，以下のようなものであった。

第一に，この実験からなんらかの確定的な結論を引き出すには実験期間が短かすぎるということである。第二に，この実験では実験期間(2ヶ月)に

比較しうる実験前2ヶ月の資料が欠除しているため、産出高上昇と賃金支払方式変更との関連性をつかむことができないということである。つまり、産出高の推移を数ヶ月にわたって検討してみると、そこには必ず上昇・下降のゆるやかな振幅が見い出せる。従ってこの実験期間中の産出高の上昇は、たまたまこの産出高上昇の波と一致していた可能性も考えられるというわけである⁽³⁾。第三に、賃金支払方式の変更が実施された時点でたしかに産出高上昇が生じてはいるが、この上昇傾向は持続せず、その後若干の低下が生じるか変化がなくなっているということである (*Ibid.*, p. 131, Fig. 15.)。

差し当り確定しえないこのような実験結果をよりはっきりしたものにするために計画されたのが雲母剝離作業実験室であった。ここでは、賃金支払方式の変更だけを導入せずその他の作業条件・作業環境は継電器組立作業実験室と同じものとされた。従ってこの実験によって産出高が継電器組立作業実験室と同じ推移をたどるとすれば、ここでは賃金支払方式の変更が有効ではないことが示されると同時にその他の要因の重要性を立証することにもなると考えられたのである (*Ibid.*, p. 129.)。

雲母剝離作業実験室での実験条件その他の推移は、表4に示した通りであ

(表4) 雲母剝離作業実験室での実験推移

実験期	実験条件	期日	週
I	通常部門での作業, 残業あり, 休憩なし	1928. 8. 27 ~1928. 10. 20	8
II	実験室へ移動, 残業あり, 休憩なし	1928. 10. 22 ~1928. 11. 24	5
III	10分休憩2回, 残業あり	1928. 11. 26 ~1929. 6. 15	29
IV	10分休憩2回, 残業なし	1929. 6. 17 ~1930. 5. 17	48
V	10分休憩2回, 土曜日休日	1930. 5. 19 ~1930. 9. 13	17

(出所) Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 138.

る。ここでの産出高の推移は、やはり図表からの読み取りであるため必ずしも正確ではないが表5に示した通りである。第II期には実験室という新しい環境への移動によって産出高の低下がみられる。第III期には休憩時間の導入によって緩慢ではあるが確実な上昇がみられた。第IV期には第III期以降の緩

（表5） 雲母剝離作業実験室における産出高推移

実験期 作業員	I		II		III		IV	
	A. H. O.	%	A. H. O.	%	A. H. O.	%	A. H. O.	%
M ₁	187.3	100	173.0	92.4	196.6	105.0	219.6	117.2
M ₂	172.9	100	167.0	96.6	181.5	105.0	185.3	107.2
M ₃	207.3	100	193.0	93.1	213.0	102.7	218.8	105.5
M ₄	190.1	100	193.8	101.9	208.3	109.6	218.3	114.8
M ₅	170.7	100	165.2	96.8	175.3	102.7	207.6	121.6
平均	185.7	100	178.4	96.1	194.9	105.0	209.9	113.0

（注1） Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 147, Fig. 17 の読み取りによる。

（注2） A. H. O. = 時間当平均産出高率

（注3） 第IV期については、実験開始後14ヶ月つまり1929年4月までの読み取りによる。

慢な上昇が秋まで続き（表5はこの時期までの読み取りである）、その後ゆっくりと低下していった。第V期は、低い産出高水準で安定した時期であった（*Ibid.*, p. 146, 147, Fig. 17.）。また雲母剝離工の時間当平均産出高率を最高時と最低時においてみたものが表6である。この実験結果を継電器組立作業実験室のそれと対比してみると、そこに共通する二つの事実が浮かびあ

（表6） 雲母剝離工の時間当平均産出高の推移

作業員	基準期間		最高時			最低時		
	A. H. O.	%	A. H. O.	%	発生日	A. H. O.	%	発生日
M ₁	187.3	100.0	225.0	120.1	1929. 9. 7 ~1929. 11. 9	(欠勤)		
M ₂	172.9	100.0	194.1	112.3	1929. 8. 17 ~1929. 9. 14	179.4	103.8	1929. 12. 28 ~1930. 2. 15
M ₃	207.3	100.0	219.5	105.9	1929. 8. 10 ~1929. 10. 26	213.5	103.0	1930. 2. 8 ~1930. 3. 15
M ₄	190.1	100.0	222.0	116.8	1929. 8. 10 ~1929. 10. 26	204.4	107.5	1930. 2. 8 ~1930. 3. 15
M ₅	170.7	100.0	211.9	124.1	1929. 8. 10 ~1929. 10. 26	177.7	104.1	1930. 2. 8 ~1930. 3. 15
平均	185.7	100.0	214.5	115.6		193.8	104.4	

（出所） Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 148.

がってくる。すなわち、(1)両実験室とも第1年次に産出高が上昇する傾向を示したことであり、(2)両実験室とも実験条件の導入後産出高上昇が生じていることである (*Ibid.*, p. 149.)。

雲母剝離作業実験室でのこの産出高上昇についての Roethlisberger 達の説明は、以下のようなものであった。まず第一にこの産出高上昇は、作業条件の改善つまり休憩の導入という要因によって説明しうるかということである。第Ⅲ期における産出高の上昇は、休憩の導入という作業条件の改善によって生み出されたであろうことは十分に考えられる。しかし、第Ⅳ期前半における産出高の上昇は、まず著しく低い産出高水準からはじまり、漸次上昇したのであり、しかもその上昇は持続的ではなかった。両期とも休憩の導入という条件において同じであるにもかかわらず、このような相違を生み出していることは、作業条件の改善を産出高上昇の要因として確定しがたいものになっている (*Ibid.*, pp. 149—150.)。第二に、では作業員の疲労が軽減されたことが産出高の上昇を生み出したのであるか。これも作業員の産出高曲線 (*Ibid.*, p. 151, Fig. 18) をみると十分に考えられるが、しかしこの要因によっては第Ⅳ期後半以降の産出高低下を説明できない。この第Ⅳ期後半以降の産出高低下は、当時進行しつつあった経済不況の深刻化のなかで雲母剝離作業の将来性に対する作業員の不安感によって引きおこされたものであり、従って産出高の上昇・低下には物理的・肉体的要因以外の精神的要因が強く作用することを示唆するものである (*Ibid.*, pp. 153—154.)。つまり雲母剝離作業実験室での産出高上昇は、作業条件の改善や疲労の軽減によってではなく、作業員達の抱いている先入観や精神的態度といったものが大いに作用していたとも考えられるというわけである。この認識は、後々 Roethlisberger 達の実験解釈を大きく不明瞭化させる原因ともなったもので留意すべき点かと思われる。

ところで雲母剝離作業実験室でも継電器組立作業実験室と同じように監督方式になんらかの変更が生じたのであろうか。Roethlisberger 達によれば、監督方式が変わったことは明白であったという。このことは、作業員達が実

験室での作業に満足感を表明し、監督者を自分達の〈ボス〉とみなしていない態度のうちのみとることができるからである（*Ibid.*, p. 154.）。しかしこの実験室では、継電器組立作業実験室にみられたような協力精神の育成やモラルの向上が生み出されなかった⁽⁴⁾。その理由は、(1)雲母剝離作業実験室での作業条件の変化が継電器組立作業実験室におけるほど「特権的」なものではなかったこと、更に(2)雲母剝離工達が個人出来高給制のもとで働いていたことによるとされている⁽⁵⁾。このようなちがいの故に、この実験室での産出高上昇はそれほど顕著なものではなかったが、第Ⅳ期前半までに生み出された平均15%の産出高上昇（これは表6の数字である）は少なくともここに与えられた監督方式の変更にもとめうるというのが Roethlisberger 達の結論である（*Ibid.*, pp. 159—160.）。

この二つの補足的な実験を通じて Roethlisberger 達が賃金要因のもつ産出高への効果について与えた評価は、次のようなものであった。(1)第2次継電器組立作業集団研究では、賃金支払方式のみが変更されて12%の産出高上昇が生み出された。しかしこの上昇は、賃金という要因によってよりもこの集団がもっていた精神的態度によって説明されうるものである。つまり、第2次継電器組立作業集団の実験室作業集団に対する対抗意識・競争意識こそが重要だということである⁽⁶⁾。(2)雲母剝離作業実験室では、賃金以外の要因を変化させることによって15%の産出高上昇が生み出された。従ってこの上昇は、休憩や監督方式の変化によって生み出されたものと考えられる。しかし、休憩や疲労の軽減によってはこの上昇を十分説明できない。それ故、この上昇を説明しうる主たる要因は、監督方式の変更にもとめうるであろう。この15%上昇を継電器組立作業実験室での30%の産出高上昇と対比すると、このなかには少なくとも15%の監督要因にもとづく上昇分がふくまれていることになる。従って継電器組立作業実験室での産出高の上昇を賃金支払方式の変更にもみ帰すことはできないというわけである⁽⁷⁾。

この二つの実験を振り返る時、私は次のような点を確認しうると思う。第1にここでは、産出高上昇を説明する要因として精神的態度と監督方式の

変更という二つのものがあげられていることである。この説明の仕方は、研究者達の視点を微妙に変化させていく結節点をなしている。この点に注意を促すのは次のような理由による。Roethlisberger 達は、この二つの実験を通じて監督方式変更のもつ重要性を認識したのだが、彼らが監督方式の変更に対して付与した解釈は、それが作業集団のトータルな社会的状況を変える働きをしたという理解であった。従って解明されるべきは、この社会的状況 (social situation) であり、しかもそれは作業集団をとりまく外部の出来事ばかりでなく、作業員達がこの出来事に付与する意味、態度、先入観を含むものであった。それ故、社会的状況を解明するということは、この作業員の抱く態度や先入観を解明することになり、監督方式の変更が作り出した実験室内の真の状況が何であったのかを全く看過してしまうのである。しかも、「継電器組立作業実験室での最初の2年間における主要な成果は、従業員の態度や先入観の重要性を示すことになった」(Ibid., p. 184.) と結論づけることによってこの後の研究方向をいわば見失ったのだと考えられるのである。

第2に雲母剝離作業実験室での実験結果として平均15%の産出高上昇を指摘しているが、これは Roethlisberger 達によって指摘されるように監督方式の変更によって生じたものかは不明だということである。というのは、この数字そのものが正確なものであるかどうかは差し当たり置くにしても、この数字が示しているのは時間当産出高率の変化である。ということは、休憩時間の導入によって、しかも第Ⅳ期には超過勤務が中止されるということも加わって、時間当産出高率を上昇させることなくして従来の賃金収入の維持は困難となるはずである。従ってこの産出高上昇は、賃金収入の維持という必要性によって生じた可能性も十分に考えられるということである。つまり私のいいたいことは、監督方式の変更といった要因が産出高の上昇といった作業能率の問題とそもそも関連をもつものであるのかもしくは関連づけられねばならないものなのかということである。雲母剝離作業実験室の結果は、両者の関連に否定的であるように思えるということである。

第3に継電器組立作業実験室と雲母剝離作業実験室を対比する時、後者に

は集団忠誠心・協力精神・連帯感の育成がみられないという顕著な相違を生み出していることである。この相違が何故に生じたかということについての Roethlisberger 達の説明は、事の本質を捉えたものとはいえない。むしろここに生じた相違を説明しうる決定的要因は、労働者参加が実現していたか否かということであろう。雲母剝離作業実験室の経過説明では読み取ることができないが、ここには導入される諸変更の決定への作業員達の参加は存在しなかったのではないかと思えるのである。つまり労働諸条件は、継電器組立作業実験室で導入されたものを研究者達が一方的に導入し、作業員達に選択の余地を与えるものではなかったと考えるるのである。この労働者参加の欠如こそが雲母剝離作業実験室のなかに上述の集団精神を育成しえなかった原因であるし、またこの点についての認識は研究者達の間には全くなかったということである。

ともあれ先にみたような解釈と説明によって Roethlisberger 達は、従業員の作業行動に及ぼす賃金要因の独自の効果を否定し、監督方式の変更の重要性を強調することになるのである。Carey の批判は、この実験解釈の論理と監督方式の変更を重視する Roethlisberger 達の主張に向けられているわけである。まず前者からいかなる批判が展開されているかということを見て行こう。

〔第2次継電器組立作業集団研究批判〕：この実験研究に対する Carey の批判の第1点は、Roethlisberger 達が産出高上昇の規定的要因としてあげた「対抗意識」「競争意識」に向けられている⁽⁸⁾。すなわち、この実験は、賃金要因のみを唯一の変更条件として設定され、しかもそこでの産出高における変化はこの賃金要因に関連するものとはじめに明言された。そして実験の結果、次の二つの事実が生み出された。すなわち、(1)産出高における12%の上昇という顕著な変化が生じた。(2)同じ職場の他の作業員から同様の条件の適用についての要求がすぐに生じた。このことは、賃金支払方式の変更が産出高と従業員の行動にきわめて大きな意味をもつということを示すものにほかならない。Roethlisberger 達は、にもかかわらずこのことを認めず、作業集

団の実験室集団に対する対抗意識・競争意識を強調する。しかもその根拠は、一割付工の風聞的証言にもとづくものである。それ故、これは、賃金要因の重要性を否定する論理としては根拠薄弱であり説得性をもたないというわけである。第2に、賃金支払方式の変更によって12%の上昇が生じ、それが撤廃されることによって16%の産出高低下が生じたことは、賃金要因のもつ効果を立証するものであるにもかかわらず、明確な説明はほどこされていない。この第二の批判点は、たしかに Carey の指摘する通り、Roethlisberger 達によって明確な説明がないし彼らの不明瞭さをついたものといえるであろう。だが第一の批判点は、雲母剝離作業実験室での実験結果の解釈の論理性にかかわっている。というのは、Roethlisberger 達が作業集団のもつ対抗意識や競争意識に着目するのは、雲母剝離作業実験室での実験結果を説明するなかで到達する「精神的態度」の重要性に対する認識の帰結にほかならないからである。そこで次にこの雲母剝離作業実験室研究に対する批判をみてもみる必要がある。

〔雲母剝離作業実験室研究批判〕：この実験研究に対して Carey は次のような批判を展開している。まずなによりも、この実験室と継電器組立作業実験室との間の比較は、科学的有効性をほとんどもちえないが⁽⁹⁾、比較しようとする Roethlisberger 達の前提を一応みとめても以下のような問題があるという。第1に、ここでは実験開始後14ヶ月の間に平均15%の産出高上昇とその後の実験終了までの12ヶ月の間の産出高低下が指摘されている。その場合に産出高低下の要因が経済不況の進行とそれに対する作業員の不安感にもとめられている。産出高低下の原因をこの種の要因にもとめるのであれば、当然産出高上昇も一般的な経済条件や雇用条件の変化によって生じたのかも知れないという、もしくはこの種の要因によってもたらされたという可能性を考慮すべきである。Roethlisberger 達は、この点についてはほとんどふれていない⁽¹⁰⁾。第2に、この実験室で生じた産出高上昇15%という数字が問題である。この数字(表6参照)は、各作業員の各々異なる時点での業績比較で得られたものであり、しかも各人の最高業績と基準期間の比較に

よって計算されたものである。それは、〈ある同一期間〉の各人の産出高上昇率を示すものではないというわけである⁽¹¹⁾。第3に、この問題ある15%という数字が継電器組立作業実験室での産出高上昇30%と比較されるなかで、賃金要因の効果を否定ないし消極的なものにして行く Roethlisberger 達の論理が批判されるのである⁽¹²⁾。Carey によれば、継電器組立作業実験室において生みだされたこの30%という産出高上昇を示す数字も問題であるとされる。つまり、Roethlisberger 達の用法では〈産出高上昇〉という時、それが産出高「率」なのか「総」産出高なのかははっきりしないというわけである。だが Carey は、ここに示される30%上昇という数字が〈普通には〉「総」産出高の上昇を意味するものと理解するのである。それに対して雲母剝離作業実験室での15%の〈産出高上昇〉は、明らかに産出高「率」の上昇を意味している⁽¹³⁾。従ってこの性格の異なる数字を対比することによって賃金要因の独自の効果を限定しようとする Roethlisberger 達の論理は成り立たないというわけである。更にこの二つの実験室での成果を対比してみると、そこには Roethlisberger 達が到達した結論とは逆のものが導き出されてくるのである。Carey のこの論理を図式化すれば次のように示しうるだろう。

(1)継電器組立作業実験室：許容的監督方式+新しい集団出来高給制⇒「総」
産出高30%上昇

(2)雲母剝離作業実験室：許容的監督方式のみ⇒「総」産出高変化なし、産出
高「率」15%上昇

これは、「総」産出高を比較してみた時、許容的監督方式がいささかもその上昇に貢献していないことを示しているのみならず、むしろ新しい集団出来高給制の導入こそが決定的な役割を果していることを示すものだというわけである⁽¹⁴⁾。

以上のような批判のもとに Carey は、継電器組立作業実験室、第2次継電器組立作業集団、雲母剝離作業実験室の三つの実験研究より見いだされるのは次の三つの事実にほかならないという⁽¹⁵⁾。すなわち、(1)新しい賃金支

払方式が導入された時、週総産出高は上昇した（継電器組立作業実験室と第2次継電器組立作業集団の場合）、(2)新しい賃金支払方式が撤廃された時、産出高は急激に低下した（第2次継電器組立作業集団の場合）、(3)監督方式・休憩・労働時間のみが変更された時、週総産出高における変化は生じなかった（雲母剝離作業実験室の場合）。これらの事実は、Roethlisberger 達の結論とは異なり賃金要因のもつ独自の効果を証明するもの以外のなにものでもないというわけである。

実験結果の解釈についての以上のような批判とともに Carey は、Roethlisberger 達によって強調されている許容的な監督方式が決して産出高と関連するものではないことを明らかにしようとする。そのために彼は、継電器組立作業実験室での第13期までの実験を3段階にわけ、各々の段階での監督方式の性格と産出高の推移を検討するのである。

まず第1段階は、実験開始後3ヶ月半つまり実験準備期に相当する期間である。この期間の監督方式の特徴は、実験室内の親密な雰囲気醸成とその維持の必要性から一貫して許容的であり、自由な状況のもとで作業が行なわれることを認める非強制的性格のものであった。産出高は、このような状況にもかかわらず顕著な変化を生み出していない。むしろ実験室へ移動した第2期に若干低下し、新しい集団出来高給制が導入された第3期に若干上昇しているにすぎない⁽¹⁶⁾。

第2段階は、ほぼ7ヶ月にわたる休憩時間導入実験期である。この時期は、いわゆる〈おしゃべり問題〉が顕在化し、研究員達に危惧感を抱かせることになった時期である。それでもこの時期の前半は、監督方式も許容的であった。しかし後半になると、この〈おしゃべり問題〉をめぐって監督方式が厳格かつ緊密なものになっていった。総産出高は、休憩の導入によって低下しはしなかったが、この実験期間中横ばいであった (Roethlisberger and Dickson, *op. cit.*, p. 79.)⁽¹⁷⁾。

第3段階は、労働時間短縮にかかわる実験期であり、実験第7期に解任された作業員1Aと2Aにかわって新しい作業員2名が加わった時期である。

この新しい作業員の実験室への参加によって産出高は急激に上昇し、監督方式も再び許容的なものとなった。だが第12期になってそれまで付与されてきた〈特権〉が撤廃された時、作業員達の作業能率が低下し、しかもそれが意識的な産出高抑制であったことが発見されるに及んで監督方式もまた緊密化された⁽¹⁸⁾。

実験室での監督方式と産出高の推移をこのように追跡した後、Carey は次のように総括している⁽¹⁹⁾。

(1)監督方式が親密的かつ許容的であり、協議を通じて実施され、通常職場では享受されえない種々の特権が与えられたにもかかわらず、実験室内での最初の9ヶ月間は産出高になんらの上昇も生じなかった。

(2)許容的な監督方式のもとで産出高上昇がみられないことが明白になった時、作業員1Aと2Aの解任に示されるような緊密な監督方式があらわれた。

(3)実験室へ新しい作業員が参加した後産出高は急激に上昇したが、それは新しい作業員の内の1人の精力的なリーダーシップに負うところ大であった。

(4)この産出高上昇によって監督方式が再び許容的なものとなった。

このような事実をふまえる時、実験室内での産出高上昇は、Roethlisberger達によって指摘されるような許容的監督方式にもとづくというよりも作業員2のようなペース・メーカーの存在や〈譴責と脅し〉による緊密的監督方式にもとづくという帰結にしか達しないというわけである⁽²⁰⁾。

以上要するにホーソン研究批判を通じて Carey がいわんとしていることは、次のようなことである。すなわち、一般にホーソン研究は、産出高や従業員の仕事行動に及ぼす賃金その他の物理的諸条件の決定的優位性を否定し、むしろ許容的監督方式やそのもとでつくり出される社会的関係、社会的満足的重要性を導き出し、それらの要因のもつ効果を実験的に証明するものであったと考えられている。しかし、ホーソン研究の経過とそこでの諸結果を吟味してみる時、このなかから論理的に導き出される結論は、上述のような結論ではなくむしろ経済的・物理的諸要因や規律にもとづく緊密的監督方式の

もつ作業能率への決定的影響力という旧式の理論を実証するものでしかない。従ってホーソン工場実験とそこでの実験結果より導き出されたといわれている結論との間には論理的関係を見出しえないというのが Carey の主張である。以上みてきたように彼の批判は鋭くきわめて説得的である。だがこの批判は、正当なものであろうか。次にこの点について若干吟味を加えておきたい。

まず第1に Carey の第2次継電器作業集団研究に対する批判は、必ずしも十分とはいえない。すでにみたように、Roethlisberger 達は、はじめはここでの実験結果が賃金要因の作業能率へ及ぼす効果を確定することができなかった。しかし、雲母剝離作業実験室での実験結果をふまえることによって第2次継電器作業集団実験での結果を「精神的態度」（つまり競争意識や対抗意識）によって説明しうると判断したのである。従って、「精神的態度」によって産出高上昇を説明することが根拠薄弱とするならば、Roethlisberger 達の雲母剝離作業実験室の実験結果解釈の論理の誤りを明らかにする必要がある。Carey の批判は、この作業を欠如させているのである。私は、Roethlisberger 達が「精神的態度」といった心理的要因によって産出高上昇を説明せざるをえなかったのは次のような論理によるものではないかと考える。すなわち彼らは、雲母剝離作業実験室を振り返った時、そこに継電器組立作業実験室のなかで生み出されていた協力精神やモラルの向上を発見することができなかった。しかも雲母剝離作業実験室の監督方式は、許容的なものであったにもかかわらず、経済不況といった外的要因によって産出高の著しい低下を生み出している。このことは、許容的監督方式そのもののもつ産出高への効果をも疑わせるに足るものであった。しかも継電器組立作業実験室での実験結果は、賃金要因のみによって説明しうるはずがないという確信も存在した。つまり、協力精神・モラル向上の欠如、許容的監督方式のもつ効果への疑問、そして賃金要因以外の要因についての確信といったものが相乗的に働いた結果、「精神的態度」といった要因を見出してきたのだといえるだろう。この論理は、継電器組立作業実験室と雲母剝離作業実験

室との根本相違を単に導入された諸変更の特権的性格や賃金支払形態の相違にもとめることによって両集団のなかにみられる労働者参加の有無やそれによってつくりあげられる集団の性格の相違を見落したことの帰結であったといえる。このようないわば屈折した論理によって導き出された「精神的態度」を Carey も指摘するように割付工の風聞的証言によって固めながら産出高上昇の要因として設定することは決して説得的ではないのである。Carey の批判には、このような雲母剝離作業実験室の実験結果の解釈の論理性をつく視点が欠如しているのである。とはいえ、Carey の批判が誤っているといっているわけではないことは明白であろう。

第2に雲母剝離作業実験室で生じた15%の産出高上昇について、この数字を Carey は問題視している。だがこの数字は、各作業員が最高の産出高を生み出した時点での平均数字であることをのぞけば、ほぼ〈同一期間〉にえられた数字である。しかも図表からの読み取り故の不正確さを考慮したうえであえて数字をあげるなら、第Ⅳ期前半までに平均13%の産出高上昇は確かにみられるのである。

第3に Carey は、Roethlisberger 達が継電器組立作業実験室で生じた30%の「総」産出高上昇を示す数字から雲母剝離作業実験室で生じた15%の産出高「率」上昇を示す全く性格を異にする数字を引き算することによって賃金要因の独自の効果を否定していると批判している。Carey のここでの批判は、巧妙でありまた説得的でもある。だがこの批判の有効性は、継電器組立作業実験室での産出高上昇を「総」産出高上昇とみるか産出高「率」上昇とみるかにかかっている。Carey は、「普通には」それが「総」産出高の上昇を意味する（Carey. A., “The Hawthorne Studies: A Radical Criticism”, p. 408.）というのみでその根拠は明らかにしていない。だが Roethlisberger 達がこの30%上昇をいう時、それは産出高「率」で語られているし、また図表からの不正確な読み取りではあるにしても産出高の上昇は、「総」産出高において45~46%、産出高「率」において32~33%を示している（表2参照のこと）。このことから継電器組立作業実験室での産出高上昇の数字は、産

出高「率」であるといえる。従ってここでの Carey の批判は、幾分割引してみる必要があるといえよう。つまり、監督方式の変更が全く産出高上昇に影響しないという結論には少なくとも到達しないということである。

第4に Carey は、監督方式のあり方と産出高の推移を関連させながら許容的監督方式のもとで産出高上昇が生じていないことを立証しようとしているが、この批判的吟味は必ずしも成功していない。表2からもその全般的趨勢がうかがえるように、産出高率についてはほぼ一貫して上昇傾向を見出すことができるからである。しかも Carey の指摘する監督方式が緊密なものとなった実験第7期及び第10期には、彼の主張とは逆に産出高率の低下を生み出しているのである。

以上私は、Carey の批判のもつ不十分な点を明らかにしたつもりであるが、彼の批判をもってしては必ずしもホーソン実験が賃金要因や規律にもとづく緊密な監督方式の作業能率に及ぼす効果を逆に示すものであったということにはならないだろうということである。とはいえ Roethlisberger 達の主張にも産出高上昇を説明するにさいしてすでにみたような不明瞭さや強引さがふくまれている。要は、両者とも監督方式の変更という形にあらわれたものに目を奪われすぎていて、実験室内で生じた真の変化に気づいていないということがもっとも大きな原因ではないかと思われる。この点に注目したのが P. Blumberg であった。それ故、次にこの Blumberg の所説を吟味してみよう。

注(1) Roethlisberger, F. J., and Dickson, W. J., *Management and the Worker*, pp. 87—89.

(2) Carey, A., “The Hawthorne Studies : A Radical Criticism”, *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 403—416.

(3) 例えば、基準期間についてみると、作業員 R₃・R₅ は産出高が上昇傾向にあり、作業員 R₄ は下落傾向にある。作業員 R₁・R₂ については不明である。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *op. cit.*, p. 133.

(4) つまり、雲母剝離作業実験室では、継電器組立作業実験室とは異なって、欠勤率に変化なく、作業や工場外での社会的交流が発生せず、相互援助や作業の相互調整といった活動は生み出されなかったのである。 *Ibid.*, p. 156.

ホーソン研究の一考察（石井）

- (5) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 157—158.
- (6) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 158—159. なおこの主張の根拠とされたものは、1928年11月27日の日記録にのせられている割付工の報告である。そこで彼女は、第2次継電器組立集団の作業員達が実験室集団の産出高に強い関心をもっているということを報告していた。*Ibid.*, p. 134.
- (7) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 159—160.
- (8) Carey, A., *op. cit.*, p. 409.
- (9) というのは、二つの実験室は、(i)職種が異なっていること。(ii)雲母剝離工の場合、個人出来高給制であるのに対し継電器組立工は集団出来高給制であること、(iii)実験上の変更も異なるものであること、による。*Ibid.*, p. 407.
- (10) この実験に先立つ2年間に、ホーソン工場では一般に7%の産出高上昇が生み出されていたという。*Ibid.*, p. 407.
- (11)(12) Carey A., *ibid.*, p. 408.
- (13) というのは、雲母剝離作業実験室の業績測定に「総」産出高が用いられているとすると、時間当産出高率は15%上昇しているが週労働時間が17%減少しているが故に、「総」産出高の上昇は0以下になってしまうからである。時間当産出高率(A. H. O.) = 週総産出高 / 週労働時間である。基準期間の週労働時間は、 $55\frac{1}{2}$ 時間であり、A. H. O. は平均186である。であれば総産出高は、10323個となる。他方、第Ⅳ期の週労働時間は、 $46\frac{1}{6}$ 時間、A. H. O. は表6から平均215である。そうすれば、総産出高は、9933個となる。ここには、時間当平均産出高率が上昇しても、総産出高の上昇はおこらないことが示されている。Carey, A., *ibid.*, p. 408 ; Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *op. cit.*, p. 139, 148.
- (14) Carey, A., *ibid.*, pp. 408—409.
- (15) Carey, A., *ibid.*, p. 410.
- (16) Carey, A., *ibid.*, p. 413.
- (17) Carey, A., *ibid.*, p. 414.
- (18) Carey, A., *ibid.*, pp. 415.
- (19)(20) Carey, A., *ibid.*, pp. 415—416.

IV 人間関係論と参加問題—P. Blumberg のホーソン研究批判⁽¹⁾—

これまでみてきた A. Carey のホーソン研究批判は、それが成功したものであったか否かは別にして、人間関係論成立の基盤となったホーソン実験の結果に対する根本疑問に支えられて人間関係論とホーソン実験との間の内

的・論理的関係を否定するものであった。これに対しここで吟味しようとする P. Blumberg は、ホーソン工場での実験とりわけ継電器組立作業実験室での実験結果にもとづきつつ、Roethlisberger 達がこの結果にふくまれていた重要な問題を看過したのではないかという問題認識より出発する。つまり、Blumberg の場合には Carey と異なってホーソン実験そのものをもっと積極的に評価し、そのなかに新しい事実を見い出そうとするわけである。彼の問題認識と主張は、ホーソン実験以降とりわけ1950年代から今日に至るまで産業領域で行なわれた多くの実験・調査研究を基盤として注目されてくる労働者参加への共感を根底に置いたものであり、私自身多くの示唆をうることの出来る主張ではないかと考えるものである。彼の Roethlisberger 達に対する批判と積極的主張の核心をなすものは、ホーソン実験とりわけ継電器組立作業実験室のなかにつくり出された労働者参加の実現という根本的変化を研究者達が見落したということであり、また労働者参加の実現という視点よりホーソン実験は捉えるべきではないのかということである。以下どのように批判と主張が展開されているかを追跡しよう。

Blumberg による批判の第1点は、ホーソン工場実験にたずさわった研究者達、とりわけ Roethlisberger 達がこの実験に潜在的に内包されていた根本的変化つまり産業自主決定 (industrial self-determination) の実現という事態に対する認識を全く欠如させていたというところにある。つまり、彼らは、実験室内で生じた変化を単に〈監督方式の問題〉と捉えたことによって継電器組立作業実験室研究で示された重要な方向性を見失い、既存の企業内秩序の維持のための保守的な、もしくはせいぜい改良主義的な変更のための概念枠組をつくりあげたにすぎなかったというわけである⁽²⁾。

たしかに現時点で判断する限り、この Blumberg の批判は、納得しうるものである。とはいえ、実験が内包していた広範な射程をつかみきれなかったのは、いわば彼らの置かれた時代的制約といったものを考慮すれば止むを得ないことであったともいえる。従って、その限りではこの第1点の批判は外在的性格のものであり、むしろ彼のホーソン実験への基本的視角を提示し

たものということができよう⁽³⁾。

Blumberg による Roethlisberger 達への内在的批判は、彼らの実験結果に対する解釈の論理の微妙な変化に向けられているのである。すなわち、Roethlisberger 達は、継電器組立作業実験室での産出高上昇とモラルの向上を生み出した決定的要因として、〈監督方式の変更〉に着目し、その重要性を強調したにもかかわらず、継電器組立作業実験室以降の実験の積み重ねのなかでこの重要性に対する認識を消失させてしまっているというのである⁽⁴⁾。いい換えれば、継電器組立作業実験室に多くの時間と労力が注ぎこまれたにもかかわらず、そこで当初見いだされた要因の重要性を強調する視点を一貫して保持することができなかつたというわけである。Blumberg は、Roethlisberger 達がいかなる経路でこの視点を見失っていくのかを跡づけていく。Blumberg によって捉えられた Roethlisberger 達の思考経路は、以下のようにまとめることができよう。

再三繰返すことになるが、Roethlisberger 達は、継電器組立作業実験室が開始されてから2年経過した時点で、そこでの産出高上昇とモラル向上を生み出した要因として〈監督方式の変更〉を指摘したのだが、同時にすでにみてきたように作業員の抱く〈先入観や態度〉にも着目していた。彼らの考えでは、これら二つの要因のうちいずれが決定的なものであるか確定しがたいものであった。この彼らの不確定な視点がこの後の実験のなかで継電器組立作業実験室で生じた変化の含意を捉えきれずに見失っていくことになるのである⁽⁵⁾。

しかし、これら二つの要因のいずれにも確定しがたいとする考えをもちながらも、重点は〈監督方式の変更〉のもつ効果に向けられていたことは確かである。そのことは、従来の工場内での監督方式を改善するためのデータを収集するという目的のもとで面接計画 (the Interviewing Program) が開始されたことでもうかがえるところであろう。ところが Blumberg に従えば、この面接計画といわれるホーソン工場での第4段階目の実験が進められるなかで研究者達の関心は、別の方向へそれはじめたのである⁽⁶⁾。それは、面

接を通じて得られた従業員の監督（者）に対する見解や不満を分析して行く過程で生じたことであった⁽⁷⁾。

研究者達は、ホーソン工場に働くほぼ全従業員への面接より得られた監督（者）に対する意見や不満を分析することによって、そこに三つの不満の型が区別されうることを見出すのである⁽⁸⁾。すなわち、その不満の型とは、

(1)客観的・明示的に確認することのできる不満—例えば、〈機械が故障している〉〈道具がなまくらである〉といったたぐいのもの、

(2)客観的・明示的に確認しえないもので従業員が作業や自分を取りまく作業環境に対して抱く主観的判断にもとづく不満—例えば、〈仕事がきつい〉〈工場のなか暑すぎる〉〈ロッカーが汚れている〉といったたぐいのもの、

(3)客観的・明示的に確認しえないもので従業員が自分自身について抱く主観的判断より生ずる不満—例えば、〈賃金が低すぎる〉〈能力が評価されていない〉といったたぐいのもの、

である。Roethlisberger 達が関心を示したのは、これらの不満のうち、第2、第3の型の不満であり、とりわけ第3の不満であった。つまり、彼ら研究者達は、従業員によって表明されるこの種の不満をその表面的・現象的側面で処理することの不十分さを発見するのである⁽⁹⁾。いい換えれば、表明された不満には必ずそこに隠された精神的態度なり先入観なりがふくまれているのだという認識の再確認である⁽¹⁰⁾。これは、すでに継電器組立作業実験室を振り返り、第2次継電器作業集団研究や雲母剝離作業実験室研究を経るなかで研究者達がすてきれないままに抱き続けてきた認識にほかならなかった。

不満についてのこのような認識は、例えば従業員によって表明される低賃金、長時間労働、専制的監督方式、劣悪な労働環境といったものへの不満がいまや従業員自身の精神的・心理的要因によってとらえなおしうるという説明を可能にすることになる⁽¹¹⁾。そのために研究者達の問題関心もまた従業員が何故にそのような判断や態度をもつに至ったのかという方向へ移って行

くのである。この問題関心の移行とともに、研究者達は、まず従業員の個人的来歴つまり彼らの家庭環境、生育環境、社会環境といったいわゆる社会的過去 (social past) といわれるものの探求へと進みはじめる⁽¹²⁾。

しかし、この方向での問題解明は、従業員の個人的生活状況や彼らの心理的要因を過度に強調するのみで、現実の労働現場で生じている彼らの不平・不満・苦情といった解決を要する問題から研究員達の日をそらせてしまうだけのことであった。このような研究方向への反省と現実の職場状況で生じている問題の根をさぐるために設計されたものが、ホーソン工場での一連の研究の最後に位置する配電器捲線作業観察室研究であったわけである。この最後の研究のなかから、有名な公式組織内部で活動する非公式組織 (informal organization) の存在が見い出されてくるのである。

継電器組立作業実験室とそれを補完する二つの実験研究を経て、面接計画、配電器捲線作業観察室研究へと進んでいくなかで研究者達が見失っていたものについて、Blumberg は次のようなコメントを行なっている。

まず第1に研究者達は、面接計画において監督方式その他について表明された従業員の不満を彼らの内部にかくされている心理的な障害もしくは欲求の単なる表明にすぎないと捉えたことによって、継電器組立作業実験室で生じた産出高上昇とモラル向上の要因が何であったのかということの説明を不可能にしてしまったし、またそのことを理解していなかったということである⁽¹³⁾。つまり、研究者達は、監督方式の変更に着目しながら、面接計画を経るなかでこの視点を見失ってしまったのだというわけである。

第2に面接計画を通じて打ち出されてくる個々人の心理的要因偏重の反省のうえに設計された配電器捲線作業観察室研究も、結局のところ現実の職場状況のなかに個々人の先入観や態度形成の要因を探るという性格のものであって、ここにも基本的な発想の転換なり当初の問題つまり監督方式のあり様の問題への復帰は生じなかった⁽¹⁴⁾。

第3に配電器捲線作業観察室研究は、結局一連のホーソン研究を振り出しに戻すものでしかなかったということである。つまり、そこで見い出された

非公式組織すなわち作業仲間集団は、性格的には生産抑制的、経営目的への非同調的な集団であった。これに対して継電器組立作業実験室での作業集団は、協力的・調和的集団でありえたのである。問題は、後者の作業集団が何故にかくも協力的・調和的集団たりえたのかということであった。これこそが継電器組立作業実験室を通じて生み出された諸変化を説明する鍵であったのである。にもかかわらず、この問題は、答えられないままに放置されてしまったのである⁽¹⁵⁾。

Blumberg の指摘する以上の諸点は、Roethlisberger 達が第2次継電器組立作業集団研究や雲母剝離作業実験室研究の過程で認識し、その後潜在的に抱き続けてきた従業員の先入観や精神的態度という要因への傾斜の道を示すものとして余すところがないといえよう。では、Roethlisberger 達によってついに説明されえないままに終わった、そして継電器組立作業実験室での諸結果を説明する鍵となる協力的、調和的作業集団の形成を可能にした要因を Blumberg は一体いかなるものにもとめているのか、この点を次にみてみることにしよう。

Blumberg によれば、「(継電器組立作業実験室での)生産性とモラルの著しい向上を説明する『主要な』ものは、勿論全部とはいわないまでも実験室内の作業員達が作業諸条件を決めるにさいして果たした中心的役割のなかに存する⁽¹⁶⁾」のではないかという。つまり、継電器組立作業実験室では、実験開始の時点から作業員達が意思決定過程へ関与し、自分達の作業及び作業諸条件に対する相当程度の直接的かつ積極的なコントロール権を行使していたのだとみているわけである。いい換えれば、ここには小規模ではあるが物的技術的条件の変更とともに純正の労働者参加が実現していたと把握されているのである⁽¹⁷⁾。この基本視点のもとに彼は、継電器組立作業実験室において何故に労働者参加が実現し、また実現された労働者参加がどの程度のものでありいかなる性格のものであったのかを明らかにしていくのである。

継電器組立作業実験室において労働者参加が実現したのは、はじめから意図されたものであったというよりも偶然的なものであったというのが Bl-

umberg の見解である。すなわち、この実験室研究を行なうに際して研究者達は、完全にコントロールされた実験を実現しようとした。そのためには、実験対象となる作業員達の熱心な協力を確保することが不可欠の条件と考えられた。この協力確保のために、研究者達が採用したことは、この実験室内の作業員の労働生活にかかわる総ての局面で彼女達と相談し、彼女達に発言権を与えようということであった。これは、明らかに実験そのものへ〈別の変数〉を導入したことを意味したのだが、少なくとも研究者達には全く意識されなかったものであった⁽¹⁸⁾。

実験室内で実現した労働者参加によって、実験室内の権限構造(structure of industrial authority) は、著しく変化している。それは、二つの方向で明示的であった⁽¹⁹⁾。すなわち、一つは自主的決定 (self-determination) という方法が開発・推進されたことであり、他の一つは作業員の権限保持者に対する態度に変化が生じたことであった。自主的決定の開発・推進は、意図せざる結果として生じた労働者参加の必然的帰結である。そこでは、作業員達は、自分達の作業及び作業条件にかかわる若干の事項についてこれまで享受したことのない特権をうけることになったのである。それは、限られた範囲の事項についてではあれ、情報授受権から協議・提案権、拒否権の行使、単独決定権に至るまでの広範囲の性格をもつ決定権であった⁽²⁰⁾。また実験室内の作業員は、実験室内の自由な雰囲気の中かで、そこにもはや彼女達を監督し支配する〈ボス〉がいなくなったことを表明している。それは、まずなによりも〈制約からの自由〉〈干渉からの自由〉として語られている事柄に示されるものであった。Blumberg に従えば、実験室内のこのような状況は、Roethlisberger 達が指摘するような単なる監督方式の変更といったたぐいの変化以上のものをつくりだすものであったといえるだろう⁽²¹⁾。

ではここで実現された労働者参加とは、どの程度のものであったのか。Blumberg は、西ドイツの労使共同決定方式にみられる労働者参加の可能な領域に依拠しつつ、実験室での労働者参加がきわめて限られたものでしかなかったことを明らかにしている。労使共同決定方式のもとでの労働者参加

の可能な領域とは、次の三つである⁽²²⁾。

- (1)人事的事項（採用・解雇・昇進・配転・訓練等に関わる決定）。
- (2)社会的事項（福利厚生運営・健康安全規則・年金基金・労働時間規制・休暇・休憩に関わる決定）。
- (3)経済的事項（生産方法・生産計画・生産管理等技術的問題に関わる決定と製品系列・販売・操業拡大や縮小・利潤分配やその使用・工場組織の改編・合併等に関わる経営的問題に関する決定）。

この三つの決定領域に照してみる時、実験室での労働者参加は、社会的事項にかかわる決定への参加でしかないことが明白である。このことは、ここでの労働者参加の程度がそれほど重要なものではなかったことを示している。にもかかわらず、Blumberg に従えば、そのもつ効果は絶大なものであったわけである⁽²³⁾。

要するにこの実験室内にはからずも実現された労働者参加は、そこでの権限構造に重大な変更を生み（これは、Roethlisberger 達には許容的な監督方式の問題として映ったものであった）、それが作業員達の仕事に対する責任感と一体感を高めるとともに、経営者・管理者との社会的距離を縮めることによって、生産性・モラルの向上に結果したのだというのが Blumberg の主張するところにほかならない⁽²⁴⁾。

継電器組立作業実験室での生産性・モラルの向上の規定的要因として、そこに実現された労働者参加に着目する Blumberg は、この彼の主張をより一層確認するために分析を第14期以降にまで伸ばしている。第14期以降は、労働者参加が後退するとともに、作業員の幻滅感が高まり、彼女達の疎外感がより大きなものとなったことが立証されようとするのである。

第14期以降の実験は、通常ほとんど言及されることはない。そこでは、第13期までにみられた明確な実験目的も計画的な実験条件の導入もないまま、いわば放置されたものであったからである⁽²⁵⁾。しかし、継電器組立作業実験室のなかに労働者参加の存在をみようとする Blumberg にとっては、第14期以降この要因が衰退したか排除されたという意味で重要性をもつと考え

られている。では何故に第14期以降、実験室内の労働者参加は後退したのか。この要因を **Blumberg** は、二つにわけて考察している。すなわち、一つは研究者達のこの実験室への関心の喪失であり、他の一つは1929年に発生した経済恐慌の波がホーソン工場へも及びはじめたこと、この二つである⁽²⁶⁾。

研究者達がこの実験室研究へ関心を喪ったのは、一つには彼らが第13期までの実験結果を把握しうる決定的な要因を見い出しえなかったことであり、二つにはこのことに原因してこの実験室研究から何を見い出して行くのかということに関して方向喪失をきたしたことである。その結果、研究者達は、実験そのものをコントロールできなくなり、偶然的にまた意味もなく諸変更を導入しただけであった。と同時に1929年以降にはじまる他の実験つまり面接計画と配電器捲線作業観察室研究への関心が急速にこの実験室から研究者達を引きはなしてしまったのである。実験室への研究者の関心が弱まるとともに、実験室に導入される諸変更について作業員と協議する機会も減少し、諸変更は往々上方から恣意的に導入されるままとなり、しかもほとんど注目されるようなものでもなくなってしまったのであった⁽²⁷⁾。

実験室内での労働者参加を後退させたもう一つの要因は、進行する経済恐慌であった。**Blumberg** に従えば、1930年5月以降にこの実験室へ導入された諸変更—労働時間の短縮やレイ・オフ—は、実験のための条件ではなく経済恐慌という誰にもコントロールしえない力によってもちこまれたものであった。レイ・オフや操業短縮、それに伴う労働時間短縮は、予告なく実施され、そこには作業員の意思を反映させる余地は全くなかったのである。こうして次々と継電器組立工が解雇され、それが実験室にまで及んだ段階でなんらの目的もなく続けられてきたこの実験も最終的な終結を迎えるのである⁽²⁸⁾。

継電器組立作業実験室への研究者達の関心の喪失と経済恐慌の進行という二つの要因は、実験室内の作業員達の態度を著しく変えるものであった。第13期にみられた作業への誇り、協力精神、相互援助、連帯感にかわって幻滅感とモラルの低下が著しいものとなり、定型的作業への嫌悪感が充満し、

口論・利己的主張の増大による敵対感が目立ちはじめたのである。同時に Blumberg に従えば、作業員達の作業能率も実験後半期では、著しい変化を示していたという。この時期には実験前半期の傾向的上昇とは逆に実験当初の産出高水準に極端に落ち込むことはなかったがほとんど改善の方向は生じなかったということである。しかし実験終了直前の、つまり実験室内の作業員のレイ・オフが開始された時点の産出高はこの5年間の実験期間中の最低の水準にまで落ち込んでいる⁽²⁹⁾。

このように継電器組立作業実験室での実験前半と後半を対比する時、そこに生み出されている相違を説明しうる要因は一体何であるのか。Blumberg に従えば、ここでの5年間の実験期間不変であったものは、監督方式であった。それは、一貫して寛大かつ許容的性格のものであった。従ってここでも監督方式の相違による説明では、事態を把握しえない。ここでの相違をきわだたせているものは、まさに労働者参加という事態の有無にほかならない。つまり、Blumberg は、次のようにここでの実験を捉えているのである。すなわち、

第1期—第13期：労働者参加の実現→作業員の満足上昇→作業能率上昇。

第14期—第23期：労働者参加の衰退・消滅→作業員の不満上昇→作業能率停滞。

こうして Blumberg は、継電器組立作業実験室で生じた諸変化の決定的要因として労働者参加を見い出しつつ、ホーソン研究が重要なものであるとすればこの要因の存在を示唆したところにあるのだと結論するのである⁽³⁰⁾。

以上私は、Blumberg のホーソン研究批判とその再解釈の論理を追ってきたが、大枠において十分納得しうるものではないかと考えている。彼のこの主張にもとづきながら以下のような確認を施しておきたいと思う。

第1にこの Blumberg の批判のなかに指摘されているように、Roethlisberger 達の実験解釈の論理には監督方式・精神的態度・非公式組織もしくは仲間集団という三つの要因が混在しており、継電器組立作業実験室の結果を把握する統一的視点がかけているといえよう。とはいえ、Roethlisberger

達の報告書つまり *Management and the Worker* は、はじめから統一的視点のもとで書かれたものではなく実験とそこで採択されていった仮説の逐次報告であることにはまず留意しておくべきであろう。この点をふまえるとしても、ホーソン工場での一連の実験研究を土台として後々つくりあげられていく人間関係論の強調するところは、産業・企業の場合に自発的な協働集団を創り出し、それを維持することの重要性である。このような集団の形成がいかんして可能であったかは、やはり継電器組立作業実験室のなかに示された *Blumberg* の指摘する労働者参加という要因ではなかったかと思えるのである。この点についての認識が欠如していたことは、明白であろう。

第2に *Blumberg* の指摘によって明らかのように労働者参加とは、より具体的には労働者が自らの労働生活を自分達でコントロールし、一切の管理・監督からの束縛より解放されていること、つまり自律的な生産単位としてその像を結ぶものであるということである。そして、そのなかでつくられ育成されていく相互協力精神や連帯意識といったものが労働者参加をより拡大しまた維持していく精神的基盤をなすということである。

第3に *Blumberg* の用語に従うなら自主的決定と管理・監督からの解放によってつくり出される自律的な生産集団は、差し当り作業能率とか産出高上昇といった問題とは無関連のものであり、次元を異にするものと考えなければならぬものであろう。というのは、継電器組立作業実験室での前半の実験期は、労働者参加が実現していたにもかかわらず、目立った産出高上昇がみられる時期とそうでない時期がともにふくまれているし、実験後半の労働者参加の後退期においても *Blumberg* が指摘するほどには産出高低下を生み出してはいないからである⁽³¹⁾。ホーソン研究の出発点となった継電器組立作業実験室は、労働者参加と能率という問題についても重要な示唆を与えるものであったといえるであろう。

注(2) *Blumberg, P., Industrial Democracy : The Sociology of Participation, 1969, Schocken. Blumberg* のホーソン研究批判については、原田教授による詳細な吟味がすでに発表されている。ここでの考察は、教授の批判的吟味より示唆をうけたものである。原田実「人間関係論の参加主義的理解について」九州大学経済学

会編『経済学研究』第38巻第1—6号, 昭和48年。

- (2) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 28—29. しかし, メイヨーには, この実験が既存の産業・企業秩序に重大な変更をせまる内容をもつものだという理解がある。このメイヨーの思想の成立については, 別に考察を行ないたいと考えている。Mayo, E., *Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933, Macmillan, pp. 70—71.
- (3) Blumberg の労働者参加という視点からのホーソン研究批判については, 進藤教授によるコメントがある。進藤勝美『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短大出版部, 昭和53年。
- (4)(5) Blumberg, P., *ibid.*, p. 29.
- (6) Blumberg, P., *ibid.*, p. 30.
- (7) 面接計画において面接された従業員数は, 総計21, 126名という数に達している。Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *op. cit.*, p. 204.
- (8)(9) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 265 ; Blumberg, P., *op. cit.*, p. 30.
- (10) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, p. 266 ; Blumberg, P., *ibid.*, p. 31.
- (11) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 267—268.
- (12) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *ibid.*, pp. 268—269.
- (13) Blumberg, P., *op. cit.*, p. 30.
- (14) Blumberg, P., *ibid.*, p. 31.
- (15) Blumberg, P., *ibid.*, p. 33.
- (16) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 20—21.
- (17) Blumberg, P., *ibid.*, p. 21.
- (18) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 21—22.
- (19) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 22—26.
- (20) Blumberg, P., *ibid.*, p. 23.
- (21) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 25—26 ; Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *op. cit.*, pp. 67, 189.
- (22) Blumberg, P., *ibid.*, p. 26.
- (23) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 26—27.
- (24) Blumberg, P., *ibid.*, p. 27.
- (25) 第14期以降の実験経過については, Whitehead の報告書に詳しくのべられている。Whitehead, T. N., *Industrial Worker*, vol. I, Harvard University Press, 1938.
- (26) Blumberg, P., *op. cit.*, p. 35.

- (27) Blumberg, P., *ibid.*, p. 37.
- (28) Blumberg, P., *ibid.*, pp. 37—38.
- (29) Blumberg, P., *ibid.*, pp.38—39.
- (30) Blumberg, P., *ibid.*, p. 44.
- (31) 原田実「前掲稿」190～191頁。

V 残された問題—結びにかえて—

以上私は、ホーソン研究と称される一連の実験研究のうち、特にその出発点ともなり土台ともなった継電器組立作業実験室とそれを補完する二つの実験研究を跡づけることによってそこで見い出されるものが何であるか、また実験にたずさわった研究者達がどのように実験を整理し、それがその後の実験でどのように展開したかをホーソン実験に批判的検討を加えている2人の研究者の所説を手掛りとして考察を加えてきた。

継電器組立作業実験室の実験経過を今日の時点から振り返ってみる時、私が特に印象づけられるのは、実験室内の作業集団に生じた変化であった。ここでは、導入される実験諸条件に対する作業員の発言権が容認されており、また管理・監督から解放された自律的な作業集団として作業が行なわれていたということである。この変化は、すでに Blumberg によって指摘されていたことであった。しかしホーソン実験を推進した研究者達にとって作業員への発言権の付与や管理・監督からの解放という変化は、意図せざる条件の付与であったが故に実験当時全く気付かれることなく看過されてしまったものであったように思えるのである。

とはいえ、研究者達も実験室内で生じた意図せざる変化に気づいており、その変化を監督方式の変更という要因によって説明する試みがなされたのである。だがこの試みは、持続せず、また一貫して保持されえた視点でもなかったのである。この視点は、継電器組立作業実験室のなかで研究者達の注意を引き、更にそれに併行的に実施された補完的な二つの実験のなかで確認されたもう一つの視点つまり作業員の先入観や精神的態度という要因への着目

のなかで不明瞭化し、ついには忘れられてしまうのである。研究者達が実験結果の整理と説明の過程で確定した視点をもちえなかったのは、結局監督方式の変更にしる精神的態度の変化にしるそれらが実験室内で生じた労働者参加の実現という意図せざる事態のうえでの展開であることに気づかなかつたためだということができよう。この不確定な視点の故に、実験結果への解釈において強引さや不明瞭さを残し、そのことが割引して考えなければならぬとはいへ、A. Carey によって徹底的に批判され、P. Blumberg によって新たな視点からの解釈を提起されるという事態を招いていくことになるのである。

このように実験結果の解釈にみられる不明瞭さや強引さを内包しながらの、しかも不確定な視点の故の迂回した実験の積み重ねであったにもかかわらず、これらの実験の結論は、非公式組織の発見によって奇妙に整合的である。このことは、長い年月をかけた一連の実験の後に研究者達が Blumberg がいみじくも指摘したように、出発点である継電器組立作業実験室で作り出された自律的性格をもつ作業集団の問題へ復帰したことを意味するのである。これが単に問題を振り出しに戻したものであるのか、それともこの自律的な性格をもつ作業集団を出発点としてもう一度実験結果を再解釈し直しうる可能性を含むものであるのかの検討はここでは残されたままである。それ故、私が次に進むべきは、ホーソン研究にたずさわった研究者達がその最後の実験である配電器捲線作業観察室で見出したものをどのように理解したのかという問題を明らかにすることである。この問題の検討は、次稿にゆづることとする。

— 了 —