九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

# 人間関係論の参加主義的理解について : Paul Blumbergの『産業民主々義論』の考察

原田, 実

https://doi.org/10.15017/4403505

出版情報：經濟學研究. 38, pp.171-193, 1973-03-31. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

# 人間関係論の参加主義的理解について

## ——Paul Blumberg の『産業民主主義論』の考察——

原　田　　実

目　　次

1. 自然発生的参加の一事例
2. 問題の限定——参加主義と人間関係
3. Blumberg による制度的参加方式への疑問
4. 「ホーソン実験」の経過
5. Blumberg による「ホーソン実験」の再評価
6. 結びにかえて——残された課題

## 1. 自然発生的参加の一事例

はじめに一つのケースを紹介しよう。[1)]

Hovey & Beard Co. は木製の玩具を製造している会社である。製造工程の一部に，半分組み立てられた玩具を吹付塗装し，それを乾燥室に送る移動鉤に掛けるという工程があった。この作業はすべて女子労働者が担当していたが，欠勤，労働移動，低モラールで悪名高い職場であった。そこで塗装作業が合理化された。8人の塗装工（女子）が，鉤のついたエンドレス・チェーンで流れ作業をする。鉤は塗装工の並んでいる前を移動し，そのまま長い水平の乾燥室に入っていく。各塗装工は，それぞれの塗装ブースに坐る。これは噴霧状の塗料から彼女等を保護し，余った塗料を回収するようになっている。塗装工は，横のトレイから玩具を取り上げ，治具に固定し，塗料を吹付け，済んだら移動中の鉤に掛ける。鉤の進行速度は，彼女等が充分習熟した時，その鉤にうまく掛けられるように技師が計算していたのである。

ところで，塗装工達は集団賞与制で賃銀支払いを受けていた。作業に不馴れな間は習熟手当（learning bonus）がつくが，これは毎月一定額ずつ減り，6ヵ月後には習熟手当はなくなる。その頃には彼女達も熟練して標準作業量に達っし，それを超過すれば，グループ・ボーナスを取るものと予想されていた。ところが2ヵ月たっても彼女達は予期された程習熟せず，しかも予想よりはるかに低い能率に停滞するようにみえた。多くの鉤が空のまま進行した。彼女達は，鉤のペースが速すぎ，時間研究係が速度の設定を誤ったと苦情を述べ始めた。何人かが離職し，新規補充せねばならなかった。そしてそれがまた習熟問題を一層悪くした。集団賞与制で自動的に生まれるだろうと会社側が期待したチーム精神が現われるどころか，技師が「レジスタンス」と呼んだ感情が表明されるだけであった。

塗装工達がリーダーと目していた一従業員（会社側は彼女を張本人と見ていた）は，率直に皆の色々な苦情を職長に申し立てた。苦情はかかる全般的不満の際に通常発生するすべてのものを含んでいた。曰く仕事が汚い，曰く鉤が速すぎる，曰く能率給が公正でない，曰く乾燥室に近すぎて暑苦しい等々。そこでコンサルタントが依頼される。職長はコンサルタントと充分話し合った後，まず労働条件について全般的に討議するため塗装工達を招集しようということに決めた。これは職長が最初に考えていたこととはかけ離れており，しかも彼の言葉では

「事を荒立てる」だけのように思えた。職長はためらいながら，しかし彼自身の意志でこの会合を開くことにした。最初の会合は午後の勤務が終った4時から始められ，8人の塗装工が全員出席した。彼女等は同じ苦情を繰り返えした。鉤が速すぎる，仕事が汚ない，暑苦しく換気が悪いと。どうやら最後の苦情が一番多かった。職長は，換気と温度の問題を技師と相談し次回の会合で結果をしらせると約束した。それから数日間，職長は何回か技師と相談したが，結果は彼女達の皮肉な予言どおりであった。技師と工場長は，それはでっち上げた苦情にすぎず，適切な改善措置は高価すぎてだめだと答えた（彼等は冷房換気装置を考えた）のである。

職長はある不安をもって第二回目の会合に臨んだ。ところが彼女達はそれ程失望しなかった，というのは彼女達の側の提案を用意していたからである。彼女達は，数個の大型扇風機を設置し，脚の方に風を送れば，ずっと楽になるだろうと考えたのである。若干の議論の後，職長はその案を試みてみようと同意した。（会合の直後，職長はコンサルタントに，自分はこの支出に同意すべきでなかったし，どうせ扇風機は大した役に立つまいと打ち明けている）。職長とコンサルタントは，扇風機の問題を工場長と相談し，大型扇風機3個を購入した。この決定が大した困難もなく出来たのは，塗装室で役に立たないと判っても，扇風機は別の所で使えるだろうと考えられたからである。

扇風機が搬入された。塗装工達は大喜びで，数日間，扇風機をあちこちと動かして，満足できる位置を決めた。扇風機の実際の効果がどうであれ，一つだけ明白な事があった。この成果に彼女等は完全に満足したし，職長との関係も目に見えてよくなったのである。職長は扇風機の件に勇気づけられ，会合を続けるのが有益であろうと決心した。塗装工達も，作業状況の他の面について会合し討議することを望んだ。会合が開かれ，論点は直ちに鉤の進行速度の問題に集中した。彼女達は，時間研究係が不当に速い速度を設定したので，ボーナスを稼げる程の能率に達っすることは到底出来ないのだと主張した。

彼女達のリーダーが，問題は鉤の速度に合わせられないというところにあるのではなく，一日中そのペースで働くことができないのだと卒直に説明した時が議論の曲り角となった。職長はこの問題をもっと突っ込んでみた。彼女達の一致した意見では，短時間ならベルトのスピードに合わせられるが，短時間でもそれが出来るということを示すと，一日中そのペースで出来る筈だと思われては困る，だからそのペースで作業したくないのだということであった。この会合は前代未聞の要求で終った。「私達の好きなようにベルトの速度を速めたり遅めたり調節させて貰えないかしら」。職長が驚いたのも無理もないが，彼はこの問題を工場長と技師とに相談してみると引き受けたのであった。

技師の反応は予想どおり，彼女達の提案は異端だというものであった。何回かの会合ののち，やっと鉤の進行速度が変化しても，最終製品に影響を及ぼさないで済む一定の許容範囲があるということが渋々認められた。可成りの論争と，技師の呪いに満ちた予言を経て，彼女達の提案が試行されることになった。

大きな懸念を抱きながら，職長は，「低速，中速，高速」と目盛をつけた変速器をリーダーの席に取り付けた。彼女達は今や，技師が定めた高速と低速の限界内で自由にベルトのスピードを変えることが出来る。彼女達は喜んで昼休

みを何度も潰して一日のうちベルトのスピードをいかに決めるかを相談していた。

一週間程してパターンが決った。それは次のようなものだった。作業開始後30分は彼女達が中速と呼ぶスピード（「中速」目盛よりやや速い），次の2時間半は高速，昼休みの前と後の30分は低速，以後は高速，ただし終業前45分間は中速というものであった。

塗装工達は仕事に満足し，かつ仕事中気楽に感じていると述べたが，ここで面白いのは，最初技師が定めたベルトの速度は，彼女達の目盛の中速よりやや遅かったということである。彼女達が決めた平均速度は目盛の高速側になるのである。鉤が空のまま乾燥室に入ることは殆んどなくなり，製品検査の結果も，塗装不良が増加しなかったことを示している。そういうわけで，生産量は増加し，三週間目には（というのは予定された習熟期間の終る二ケ月前のことだが）彼女達は当初予定されていた標準の30%～50%増しの能率を上げていた。[2] 当然彼女達の収入は予想を上廻った。彼女達は時間給に加えて可成りの出来高賞与，および習熟手当を受け取ることになった。この習熟手当は現在の生産性の函数ではなく時が経つにつれて減少するのであった。（この配慮は習熟期間中に労働者が儲けすぎないようにと会社側が導入したものであったが，早くも重荷と化した）。

今や彼女達は工場内の他部門の多数の熟練労働者より多く稼いでいることになった。会社はこの不公平を何とか処理せよという要求に悩まされた。またこの工程だけの能率上昇が，前後の工程を攪乱し，両方から歓迎されなかったし，技師の威信は地に墜ち，さらに経営側の権限の一部が明らかに従業員によって取り上げられたことになってしまった。工場長と職長，技師と職長，工場長と技師，それぞれの間で焦燥感と緊張が累積し，ついに工場長は独断で習熟手当を打ち切り，塗装工程を始めの状態に戻してしまった。鉤は再び当初の時間研究で定められた一定の速度で進行する。生産は再び低下し，一カ月以内に8人中6人が離職し，職長も数カ月留ったが，厭気がさしてこれも退職してしまった。

1) このケースは，William Foote Whyte, *Money and Motivation*. 1955. の第10章 Group Dynamics and Intergroup Relations. (pp. 90～96) をほぼそのまま訳したものである。この章はこの物語の中に登場するコンサルタント，Alex Bavelas の体験に基いて George Strauss が執筆したものである。

2) 生産管理論の文献では，従業員参加の成功例として，この箇所までしか引用されていない。cf. Elwood S. Buffa, *Modern Production Management*. 2nd ed. 1965, pp. 322～3.

## 2. 問題の限定——参加主義と人間関係

現代の労務管理論は，経営組織における人間の問題——いわゆる経営労働における「人間疎外」の問題を重要な課題としてとりあげ，その経営管理的解決を模索しつつあるように思われる。たとえば，1971年発足した『日本労務学会』の全国大会統一論題は，「人間疎外と人間回復」であったし，[1] 翌1972年も「経営労働における人間性回復」であった。1970年代の労務管理の基調は，「人間尊重」であるとか「人間性回復」であるといったような主張が屢々見受けられるのは周知のところであろう。このような理念の具体化として提唱されているのが「従業員の経営参加」(Participation) なり「参加的管理」，「参画経営」(Participative management) という方式・制度である。[2]

経営管理の近代化，合理化によるビューロクラシー，テクノクラシーの様相がますます強まるにつれ，人間労働の機械化，プログラム化による疎外感――最も現象的には単調労働による――も強まるから，その回復策の一つとして経営意志決定の色々なレベルへの従業員の参加が求められるというわけである。中間管理層に対する「目標管理」，作業・事務労働者層に対する「ＺＤ（無欠点）運動」，「小集団方式」，その他多種多様な従業員参加システムと，それに伴なう教育・訓練とが新しい装いを凝らして登場しつつある。

しかし，これらの参加主義ないし参画経営は，とくにヨーロッパの国々で長い伝統をもち，また社会的に制度として定着した労働組合の経営参加，その理念たる「産業民主主義」(Industrial Democracy) とは大いに趣きを異にしているようにみえる。[3] 一方が労働組合という公式の自主的組織の代表を通じて，または従業員代表制という制度を通じて，経営者と交渉し，協議し，共同決定するというレベルにあるとすれば，他方は個々の従業員が個人として，または特定の職場集団として，日常的なレベルの決定，計画，改善等に直接参画する。小稿で取りあげるのはこの後者の方の参加の問題である。したがって，ここでいう参加主義とは，経営管理の一環として，経営側が意識的・計画的に，無関心，無気力，孤独感，要するに疎外感に陥っている従業員を経営側が許容する限度内で計画過程，意志決定過程に参画させ，彼等に「自律感」，「仕事からの満足感」――流行語でいえばいわゆる「生き甲斐」を持たせ，それによって従業員をよりいっそう企業側に帰属せしめるとともに，あわせて従業員の集団としての知識・経験を企業が最大限度に活用しようとするものである。かかるシステムが成功したとしても――屢々ある条件の下では奇蹟的に成功すると報じられている――それは資本主義社会における人間疎外の真の回復へと向うのではなく，疎外感の一時的な緩和をもたらすにすぎず（企業としては一時的な緩和が得られればそれで充分であろう），却っていっそう労働の強化，労働者の自己疎外を強めるであろうことは，この種の問題に関して先学諸氏の屢々指摘されるとおりであろう。[4] 冒頭のケースは，この点で象徴的ではないだろうか。

ところが，この現場レベルでの従業員参加を，社会主義思想の系譜における「労働者による経営管理」(workers' control) の思想と関連させつつ，その意義を評価しようとする見解がある。20世紀の最後の3分の1世紀に踏み込むにつれ，「労働者による管理」が現代の重要な課題となるとみる Paul Blumberg の ***Industrial Democracy***: The Sociology of Participation. 1968. がそれである。彼の主張の骨子は，メイヨー，レスリスバーガーに始まる「人間関係論」の流れの中に萠芽的な労働者「自主管理」システムを見い出し，これを産業心理学や産業社会学の多くの実証的研究の吟味を通じて増幅するとともに，G. D. H. コールのギルド社会主義思想およびユーゴースラビアにおける周知の労働者自主管理体制へと拡大して理論づけようとするところにある。この可成りユニークな試みが成功しているとはわたしも思っていない。しかし彼が「……資本主義西欧側も，共産圏も，そしてまた開発途上諸国も，労働者の経営参加を実現しようとする圧力――これはそれぞれ異ってはいるが見誤まることはできない――から逃れるすべはない。これらの圧力が，労働者自主管理の復活に明らかに

敵対する強力な勢力に打ち勝てるかどうか，これは勿論何ともいえない。しかし労働者の経営参加という問題を一切合財過去という屑籠に放り込んでしまうには，なお注意を要する。いつの日かその時代が訪れるかもしれないではないか」[5] という時，われわれも共感を禁じ得ないのである。

小稿では，さしあたり Blumberg の著書の前半に当る部分，すなわち人間関係論の批判的再評価の問題をとりあげ，社会主義思想と関連する論点は別の機会にゆずりたい。前半の部分で彼は世界的規模における参加＝直接民主主義への希求，およびその運動を概観したのち，人間関係論の発端となったかの有名な「ホーソン実験」における「継電器組立て観察実験」(1927～1932) の記録を検討し，同実験室内に労働者自主管理に近い情況が存在したこと，そしてそれこそが志気高揚，能率上昇の原因であったにも拘わらず，人間関係論の始祖達も後継者達も，何故かその点に目をつぶり，監督のスタイルの問題にすりかえてしまったと批判する。次いで，集団力学，産業社会学等からの数多くの実証的研究を吟味し，そこに共通して労働者の意志決定への参加⟶仕事からの満足という命題を発見する。

この程度なら，一般に参加主義を提唱する論者と大差ないが，Blumberg は，労働者の意志決定への参加＝自主管理によって生ずる組織内の権力構造の変化を問題にするのである。そして，私有財産制に基礎を置く経営で，参加のもたらす効果が好ましいものであるとしても，それがどの程度許容されるであろうかと問う。[6] これは極めて重要かつ的確な問題提起であると思われる。しかし遺憾ながら彼自身，自ら提起したこの問題に直接答えてはいない。恐らくは Blumerg 自身，労働者自主管理の完全な発展は，私的所有ではなく，社会的所有の基礎の上でしか可能でないと考えているのであろう。だからこそ彼はユーゴースラビアにおける労働者自主管理体制の分析と評価に移ってゆくわけである。

Blumberg の提起した問題は，労務管理，経営管理の今後の展開を考える上で極めて重要であるように思われる。彼の主張には一貫しないところや，いささか牽強附会と思われる点もないではない。また仕事からの満足 (Job satisfaction) 即疎外の回復ととらえる見方は皮相的ともいえよう。しかし彼が工業先進国では労働生産性の向上よりも仕事からの満足の増大の方がより緊急な要請だ[7] というのも，社会学者の言としては当然かもしれない。以下彼の主張を紹介しつつ考察を進めよう。

1) 第1回大会の報告については，日本労務学会編『経営労働における疎外と参加』昭47（中央経済社）に収録されている。

2) 沢田健郎「経営参画意識の向上とこれからの労務管理」，『労務管理通信』Vol. 11-No. 1，昭46. 1，なお同誌 Vol. 11-1 および Vol. 11-2 に連載された『従業員経営参加の考え方・すすめ方』上・下を参照。

またこれらの理念に対する批判としては，浪江巌「経営思想としての『人間尊重』論」，『経済評論』昭 46. 10 経営会計特集号を参照。

3) 労働組合の経営参加については，木元進一郎『労働組合の「経営参加」』，昭45（森山書店）を参照。

4) 経営参加のすすめをかねてから主張してこられた尾高邦雄教授は，ヒューマン・リレーションズ的従業員参加方式に対して，(1) マネジメントからの恩恵であって労働者の権利ではない。(2) 参加の事実よりも参加の幻想を与えることを主眼としている。(3) 結局生産性向上＝マネジメントの利益第一という観点から考察された「従業員操縦の一方式にすぎない」と批判しておられる。尾高邦雄「労働者の経営参加」『月刊労働問題』昭44.

10.

権泰吉教授は次のように批判される。「……自らが自らの労働の計画者であり，意思決定者であり，組織者であり，管理者であるという『主体者意識』は，それ自体，労働意欲の重要な要因である。人間関係論的研究の最近の動向も，この『主体者意識』の重要性にかんする認識に根ざしてあらわれたものであるといえるであろう。しかしながら，これらの研究は，それの形成と発展のために不可欠である物質的・経済的条件を意識的に，あるいは無意識的に捨象し，もっぱら，管理のしかた，やりかたの問題に解消してとらえようと試みているにすぎない。

したがって，そこでは，企業・経営の資本制的本質や，それにもとづいて生起する現実の具体的な『人間的諸情況』に対する歴史的・理論的解明のかわりに，労働の強化，労働者の自己疎外をいっそうつよめる，より巧妙な管理の『技術』・方策が『人間尊重』という口実のもとに開発されることになる。……」。権泰吉『経営組織論の展開』昭45（ミネルヴァ書房）187～188頁。

また浪江氏も，目標管理，小集団主義，Z・D，Q・C 運動等々が「一定の有効性をもつことは否定しえない」し，「さらには，労働者の『反抗』を抑圧する監視組織に転化せざるをえないであろう」し「独占資本に大きな果実をもたらすことにはまちがいない」が，この最高度に欺瞞的な手段はやがて破綻せざるをえないから，その時「労働者は，資本主義的生産関係そのものに『根源的な問いかけ』を発せざるをえないであろうし，また，自らの真の『生きがい』をそこに結びつけるであろう」と評価しておられる。浪江巌，「前掲論文」

5) Paul Blumberg, *Industrial Democracy*: The Sociology of Participation. 1968, p. 13.

6) この問題に関連する研究で特異なものとしては Bellas の *Industrial Democracy and the Worker-Owned Firm*—A Study of Twenty-One Plywood Companies in the Pacific Northwest. 1972 があるが，副題の示すように合板業21社の調査であり，しかも従業員の所有とは生産協同組合企業のことである。Bellas は労働者の経営参加への最大の障害は所有関係だと認めている。「企業の究極的権限は，その企業の所有者の手中にある。所有者は通常，所有権から発っする権限と意志決定権とを放棄しようとはしないものだ。これは所有の形態が資本主義的であろうと，社会主義的，共産主義的であろうと同じことである。アメリカの株主達および彼等に選出された代表達は，これまで労働者を意志決定に参加する仲間とは思ってもみなかった。ユーゴースラビアでは，企業は理論上，人民の所有ということになってはいるが，彼等人民は中央政府の強い支配下に実際には置かれており，政府は，労働者の決定に強い拒否権を留保しているのである。所有の大権というものこそ，これまであらゆる国々で労働者の参加への最大の障害であった。」Carl J. Bellas., *ibid*. p. 12.

7) Blumberg. op. cit. p. 74. foot note より。「ここでは，モラールと生産性との間の関係を確定しようという意図は毛頭ないことをはじめに断っておこう。参加によって，両者とも向上する場合が屢々あることは事実だが，高いモラールと高い生産性とがつねに歩調を揃えて進むとは限らないということも繰り返えし立証されている。ここでの主要な関心は，より大なる仕事からの満足を達成せしめる手段であって，労働生産性の向上ではない。C. Wright Mills が呼んだ『進み過ぎた』国々（'over developed' countries）では，後者ではなく前者こそ緊急に必要なのだ」。

## 3. Blumberg による制度的参加方式への疑問

Blumberg は次のように始める。今日，共産圏以外の国々でも公共的所有が増大し，その意義が重要視されるに応じて，それにふさわしい管理形態が探求されつつあるが，それらは大むね失敗している。英国では「公社」（public corporation）が仕事に対する労働者の熱意をひきおこすことに失敗しているが，これは，労働者を直接経営に参加させず，たんに代表がトップマネジメントに参加するだけでは，公共部門はいかなる管理形態をとろうとも，労働者の，仕事または会社に対する態度に有効な影響を及ぼすことは到底望めないということの適切

な証明である。この事実は西ドイツ（共同決定），フランス（国有化企業），イスラエル（ヒスタドルート，すなわち労働組合が所有するセクター）でも証明されている。[1] 何故か。これらの制度の基本的な欠陥は，G. D. H. コールのいう政治的民主主義と産業民主主義との心理的な比較によって余すところなく理解されるであろう。すなわち，「政治においては，市民にとっての最大の問題は最高レベル（国家または国際的）の出来事であり，人々はそれについて最大の関心を払うし，また報道も受けている。これに対して産業では，労働者にとって最も問題なのは，最低レベルすなわち工場現場で何が起っているかということである。最高レベルで私的所有から公的所有へとたんに所有の位置が移動したとしても，職場の直接的状況では何の民主化も行なわれず，直接の参加権が認められないならば，労働疎外という古くからの問題は，殆んど影響を受けないままであろう。この事が，他の何にもまして，『トップにおける産業民主主義』の各種形態が，労働者の観点からみて失敗の連続であったことを物語るのである。」[2]

では代表のトップへの参加ではなく，労働者の直接的な参加の制度はどうであろうか，これについても，Blumberg は，労使協議制（joint consultation）すなわちイギリス，フランス，ベルギー，スウェーデン，インド，イスラエルその他諸国の，種々雑多な工場委員会（plant committee）や助言委員会（advisory council）の記録を検討し，これら機関はたしかに労働者を直接に参加させ，あるいは労働者側に密着した代表を構成員に含んではいるが，全般的にみて極めて不満足な結果しかもたらさなかったし，労働者の持続的な関心をひき起すこともできなかったとみている。何故ならこれら機関は殆んど内容をもたない形式にすぎず，またその権限も管轄範囲もきびしく制限されていたから，労働者は屢々これらを時間の浪費としかみなかったという。[3]

最後に，たしかに労働者が経営管理に参加する形態として生産協同組合があるが，これまたつねに労働者による管理の手段としては経済的にも社会的にも適切でないことが証明されてきた。設立時における資金不足，敵意に満ちた金融市場，すなわち慢性的な資本不足による経営困難，さもなければ私企業と異なるところのない利潤追求事業への「隋落」。

Blumberg は以上のように在来の産業民主主義的な各種の参加体制を失敗の連続と考え，次のように述べる。

「これらの過去の失望から得られる教訓は次のごとくであろう。公社の失敗は，作業に意味を与えるためには労働者の直接的な参加が不可欠であることを示唆する。労使協議制の失敗は，労働者の直接的な参加は相当強力な権限をもつ制度のもとで実施されねばならないことを示唆する。さらに生産者協同組合の失敗は労働者参加のいかなる体制においても，公共の利益が保障されねばならないことを示唆する。」[4] と。

このような立場に立って Blumberg は，労働者の職場における直接的な意志決定への参加の例証を，今や古典的となった「ホーソン実験」にまでさかのぼって持ち出してくるのである。「産業における人間関係」論は，すでに色々な角度から批判を受けてはいるが，その影響力は労務管理論，産業社会学の文献において未だ根強いものがある。以下，まず「ホーソン実験」の経過と Blumberg によるその批判的再評価をたどってみよう。

1) Blumberg, op. cit. p. 2.

2) *ibid.* p. 3 および Cole., G. D. H. ***The Case For Industrial Partnership***. 1957. (Macmillan) p. 19, (和田耕作訳『労働者――その新しい地位と役割』昭32, 紀井之国屋, 21頁) を参照。

3) Blumberg, op. cit. p. 3. Blumberg はこの見解を次の文献によって導き出している。イギリスについては, Hugh Clegg, ***A New Approach To Industrial Democracy***. 1960, p. 36 以下, フランス, Adolf Strumtahl, ***Workers' Councils***. 1964, 第2章 (隅谷三喜雄, 初岡昌一郎訳『工場委員会』昭42, 日本評論社), イスラエル, George Friedman, ***The End Of The Jewish People?*** 1967, Doubleday & Co. pp. 102ff, インド, K. M. Chanama, "Workers Participation in Management" ***Modern Review***, 118, 1965, July. pp. 41～6 および N. Das, ***Experiments In Industrial Democracy***. 1964. Asia Publishing House. など。

Blumberg は,「仕事からの満足」(job satisfaction, work satisfaction) を第一義的に考えているから, これらの公的参加制度をおおむね失敗と片づけることができた。もっと広い文脈でとらえれば, 必ずしも「失敗」とは考えられない筈であるが公的もしくは間接的 (代表) 参加制度について, 経営側が故意に骨抜きにするのだと C. J. Lammers も指摘している。Lammers, C. J. Power and Participation in Decision-making in Formal Organizations. ***The American Journal of Sociology***. Vol. 73, No. 2, 1967. Sept. pp. 201～216. Lammers は, 間接的参加すなわち労使協議制の方が関係者の権限が労使双方とも大きく, 取り扱かう問題も重大であり, 経営側の恣意も制限されるが故に, 経営側はあの手この手を用いてこの制度を無効化するか, さもなければ一方的な上意下達の手段にしてしまうという。それだけ労使協議制の方が, 直接的な従業員の参加より, 経営組織の権限構造への脅威と受けとられている証拠であると Lammers はいう。*ibid.* p. 210.

4) Blumberg, op. cit. p. 4.

## 4. 「ホーソン実験」の経過

まず周知の「ホーソン実験」, とくに Blumberg が俎上にのせる「リレー・アッセンブリー・テスト」なるものを必要な限度で概観しておこう。

1924年, 巨大な Western Electric Co. の Hawthorn 工場 (シカゴ) で一連の照明実験が開始された。これは照明の強さと作業能率の関係を把握しようとしたものである。その実験の仮説は作業の物的環境の適正化が高能率に導くであろうというもので, 当時支配的であった「科学的管理」,「人事管理」の観点に立っていた。実験の結果は, 当初の仮説からすれば失敗であった。作業能率は照明の変動とかかわりなく増加または減少したのである。この実験は, 工場の通常の現場で行なわれたので, 照明の物理的変化以外の諸要因が統制されていなかった。[1] そこで同社の研究者達は, 今度はハーバード大学経営学部大学院の協力を得て, 労働者の小集団を通常の勤務部門から全く隔離し, 特別のテストルームを設け, そこで作業情況のあらゆる変数を統制し, 一つひとつ或る要因を変化させて, 産業疲労と単調感とが労働者の作業量と志気にいかに影響するかを実験することにしたのである。この実験のために, 労働者の疲労とか意欲によって作業量が変化しうるような, しかも実験中に熟練度が増したりしないような単純な手作業として電話器用の継電器組立てがえらばれたのである。継電器は35個の小部品を組み立て, 4個の捻子を使って締める。1人で1個仕上げるのに約1分強を要する。各作業者の生産高は製品をシュートに落すと自動的に自記テープに記録されるようになっている。[2] ところで被験者としては, 第1に, 習熟効果を避けるために継電器組立てに充分熟練している者, 第2に, 実験的に導入される変化に対し正常に反応するように, この実験に協力的である

者という条件で，まず2人の女子従業員をえらび，彼女達に残りの4人を自由にえらばせ，結局6人がこの実験に参加することになる。[3]（5人が組立て工で1人は材料を配布したりするレイアウト工である）

被験者のほかにテストルームには実験の観察者が配置された。彼は実験の直接責任者であり，以前の照明実験にも関与したし，また職場慣行および賃率設定に通暁した人物である。彼の職務は，実験室で起ったことをすべて正確に記録し，かつ実験室内に友好的雰囲気をつくり出し維持することとされた。[4] 元来ホーソン工場では，個々の作業者は班長（group chief）の直接指揮下にあり，班長の上には係長（section chief），副職長（assistant foreman），職長（foreman）が位置する。テストルームでは上記の観察者が日常的な監督者を兼ねるので，班長は置かれていない。しかし，会計，賃率改訂，昇進等についてテストルームと通常の職場との間に不公平が生じないように，これらの事項については職長に権限が残されている。そういうわけで，テストルームの監督職能は，観察者と職長とに二分されていたことになる。[5]

さてこのような実験室において，別表のような作業条件の変化が次々に試みられ，生産高，被験者の行動や会話が詳細に記録されたのである。作業条件の変更は第Ⅰ表，各期毎の1時間当り平均出来高は第Ⅱ表（次頁）のごとくである。

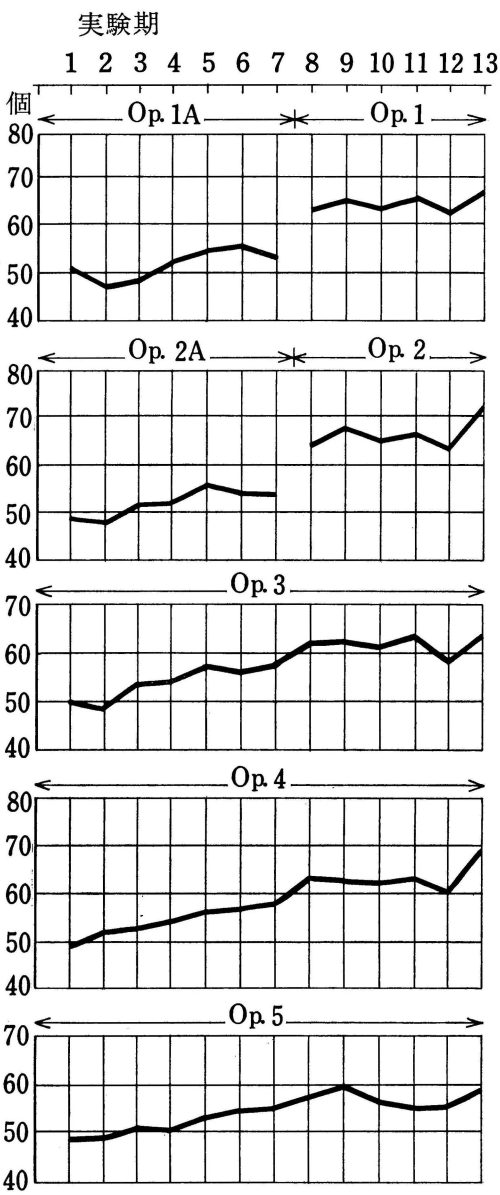
なお，実験の第Ⅲ期における能率給の改訂については，次のエピソードを加えておかねばならない。被験者達は，それまで通常の職場では，約100人の労働者集団の一員として能率給を支払われていたのであるが，今や5人だけの集団として支払いを受けることになったのである。100人単位の集団能率給では個人の能率は相殺されてしまうが，5人なら個人の努力は可成り強く反映するであろう。[6] そこで5人単位の能率給の効果を測定するため，第2継電器組立て実験が計画される。この第2実験は，通常職場の一隅に5人の従業員を集めて第1実験と同じ賃金支払形態を適用したのである。1928年11月から新しい賃金形態を適用し1929年1月末に中止した。実験開始以前の能率を100とすれば，実験期には5人の平均で112.6すなわち12.6％の能率上昇をみたが，旧賃金形態に復帰するや否や，96.2すなわち3.8％減少してしまった。[7] この第2実験を中止せざるをえなかったのは，通常職場内に特別のグループを設定したことから，他の従業員の不満が高まり，ついに職場全体の志気を維持するために，実験を中止したのである。[8]（最初に紹介したケースとの類似に注意されたい。）

第Ⅱ表から推定されるごとく，時間当り出来高は，実験開始期頃の50個前後から，第XIII

第 Ⅰ 表

| 実験期 | 条件の変更 | 継続期間 | 週労働時間 |
|---|---|---|---|
| Ⅰ | 元の職場のまま | 約2週間 | 48時間 |
| Ⅱ | 実験室へ移動 | 5 〃 | 48 〃 |
| Ⅲ | 能率給改定 | 8 〃 | 48 〃 |
| Ⅳ | 5分間休憩2回 | 5 〃 | 47：05 |
| Ⅴ | 10分間休憩2回 | 4 〃 | 46：10 |
| Ⅵ | 5分間休憩6回 | 4 〃 | 45：15 |
| Ⅶ | 午前中15分，午後10分休憩および軽食支給 | 11 〃 | 45：40 |
| Ⅷ | Ⅶに同じ，但し4時半終業 | 7 〃 | 43：10 |
| Ⅸ | Ⅶに同じ，但し4時終業 | 4 〃 | 40：40 |
| Ⅹ | Ⅶに同じ | 12 〃 | 45：40 |
| Ⅺ | Ⅶに同じ，但し土曜日休 | 9 〃 | 41：40 |
| Ⅻ | Ⅲに同じ，休憩も軽食もなし | 12 〃 | 48時間 |
| XIII | Ⅶに同じ，但し食事は自分持ち，会社は飲物だけ支給 | 31 〃 | 45：40 |

〈資料出所〉 Roethlisberger, F. J., and Dickson, W. J., *Management And The Worker.* 1939 (Harvard U. P.) p. 30 および p. 77.




第 II 表

〈資料出所〉 Roethlisberger and Dickson, *Management and the Worker*. 1939, p. 76. 「継電器組立て実験室，第Ⅰ～ⅩⅢ期における毎週の1時間当り平均出来高表」より作成，本図は各実験期ごとの時間当り平均出来高で示してある。

期における最低60個～最高70個強へと平均約30%上昇している。さらにモラールの指標である欠勤率は実験室に移ってから減少し，勤務不規則性すなわち年間の病欠，遅刻，早退の回数も15.2から3.5に減っている。[9] この著しい生産性向上とモラール改善はいかに説明されるであろうか。実験者達は次の5つの仮説を立てている。[10] 生産性の増加は，

(1) 物的環境および作業方法の改良によるのではないか。

(2) 休憩時間の導入および労働時間短縮が疲労蓄積を軽減したことによるのではないか。

(3) 休憩時間の導入および労働時間短縮が作業の単調感を軽減したことによるのではないか。

(4) 能率給の改定によるのではないか。

(5) 監督方法の変化によるのではないか。

彼等は (1) から (4) までの仮説を検討し結局全部放棄してしまう。(5) の仮説については，実験室において通常職場と全く異った監督者対従業員関係が生成したという点が認識され，従業員が抱いている監督者への恐怖心がとり除かれると従業員の仲間，仕事，上司，会社に対する態度が好転し，その態度好転が生産性の向上に結びつくのであろうと実験者達は考えたのである。この仮説だけが生き残って次の「面接計画」へと展開される。たまたまホーソン工場では監督者訓練が企画されていた。そこで従業員の態度，モラールの問題が論点となったが各監督者はまちまちの意見を述べるにすぎない。モラールについて客観的な資料がなかったのである。ここで継電器組立て実験から得られた知見と，監督者訓練のためのモラールに関する資料の必要とが結びつき，[12] 1928年から1930年の間，21,126人の従業員に対する膨大な面接調査が行なわれたのであった。従業員面接で話題に上った項目は実に80項目[13]もあり，(工場部門の 10,300人，1929年) 監督の問題は，その中の一項目に稀釈されてしまってい

る。しかも面接の進行につれて，実験者達は従業員の語る苦情や意見を個々の従業員の心理的要因に還元する傾向を見せ始める。苦情には三つの型がある。

(1) 客観的に立証できるもの。例えば「工具の切れ味が悪い」とか「機械が狂っている」というような苦情。

(2) 客観的立証がそれほど簡単でないもの。例えば「仕事が不潔だ」，「ロッカーが汚れている」，「作業が危険だ」，「仕事がきつい」，「部屋が暑い」等。

(3) 客観的立証が困難なもの。これは従業員の願望や恐怖の表明である。例えば「賃率が低すぎる」，「収入が勤続に見合っていない」，「能力が無視されている」等[14]。

第1および第2の型の苦情に対しては一応適切な処置がとれるが第3の型の苦情に対しては，表明された事柄の背後にある隠された心情を追求せねばならぬ。例えば家庭内のいざこざとか心配事，幼時における父親の影響を踏まえて苦情を解釈せねばならぬという。[15] こうして面接計画は心理主義的偏向に陥っていく。今や重要な問題は，従業員の苦情が正当であるかどうかではなく，何故彼がそのように感じるかに移っている。[16]

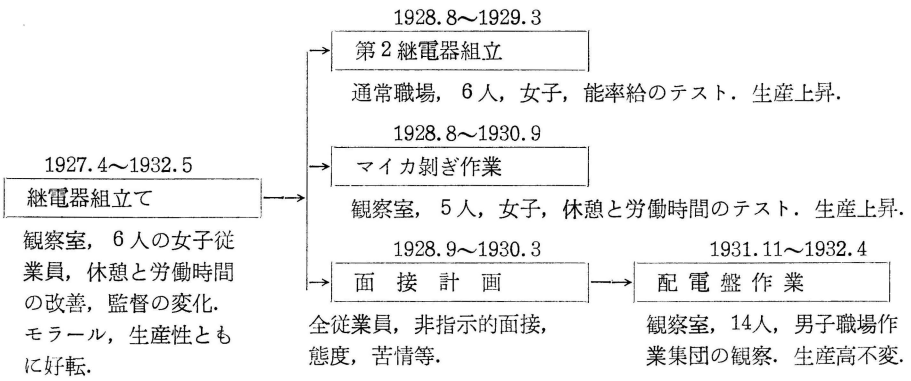
しかしやがて従業員個々人の私生活上の要因は，彼等が現在工場内で占めている社会的な位置，職場作業集団内における彼等の地位と関連させてはじめてよく理解できるという見解に回帰する。[17] 面接計画はすでに始っていた不況の影響もあって1930年で一応打ち切られ，職場作業集団の具体的情況の研究が計画される。[18] それが「配電盤作業観察実験」（1931～1932年14人の男子従業員を対象とする）となり，インフォーマル・オーガニゼーションの存在とその作用の検出へと関心が移動するのである。継電器組立て実験の場合と異って，配電盤作業実験において確認されたインフォーマル・オーガニゼーションは会社側の経済的目的を阻害する方向に作用した。[19] 配電盤作業におけるインフォーマル・オーガニゼーションの主たる機能が変化に抵抗することだったからである。では継電器組立ての場合は，何故会社側に協力的となったのであろうか。継電器組立て実験室でも，はじめは被験者の側に実験的作業条件の改善，すなわち変化に対する怖れと不安があったことはたしかである。しかしそこでは，通常職場でみられる経営側の能率駆り立てが廃止され，のみならず工場内で被験者達が注目の的となって彼女達のステイタスが上昇するにつれ，新しい自然発生的な社会組織が形成されたのである。いわばこの新しい，会社側に対して協力的なインフォーマル・オーガニゼーションが形成されつつある間，実験者達がその保護者の役割を果したわけである。かくて，継電器組立て実験が示しているのは，技術変化（innovation）が注意深く，かつ労働者の真の感情に考慮を払いつつ導入されるならば，彼等自身の価値感をより適切に表明するのみならず，経営の目的に一層調和するタイプのインフォーマル・オーガニゼーションが形成される可能性が強い。[20] 以上のように実験者達は解釈しているのである。

以上が「ホーソン実験」の経過概要である。各実験の関連ないし研究の発展を図式化すると次頁の図のごとくであろう。（第1図）

1) Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J., *Management and The Worker*. 1939 (Harvard U. P.) pp. 14～18.

2) *ibid*. pp. 19～20.

3) *ibid*. p. 21. レスリスバーガー等は次のように述べている。照明実験の経験から従業員側の，実




第 1 図

験的変化に対する反応はたんに生理的な反応に限られない。一部の被験者は警戒ないし不安から生産高を抑制したし，また一部の者は協力に熱心のあまり，照度が増加すると「張り切って」生産高を増加させたのである。だから今度の実験の計画に当って，被験者が自然なペースで「気の向くままに」作業できるように配慮した，と。

しかるに，実験が経過して第Ⅶ期に達っすると，最初えらばれた6人のうち，2人（Op. 1A, Op. 2A）は能率が上らず，かつ作業中の「おしゃべり」が目に余るという理由で警告され，ついに「心からの協力」を示さないので更迭されてしまう。第Ⅷ期の初期に，熟練した継電器組立て工で，かつこの実験に「熱心に参加したがっていた」2人の女子従業員（Op. 1, Op. 2）を職長が選んで実験室に配置したのである（*ibid.* pp. 53～55, pp. 60～61, およびp. 182)。

時間当り出来高の推移を示す第Ⅱ表をみると，この新しい2人の被験者ははじめから60個/時以上の高能率を示している。これは彼女等が協力に熱心なあまり「張り切って」いることを物語るのではないだろうか。とくに Op. 2 は家庭の事情から金を必要としていたし，他の被験者を督励してペースメーカーの役割を果したらしい。（*ibid.* pp. 171～172 参照，および Alex Carey, The Hawthorn Studies: A Radical Critism. *American Sociological Review* Vol. 32, No. 3, 1967, pp. 403～416)

4) Roethlisberger and Dickson, op. cit. p. 22.

5) *ibid.* p. 37. なお1929年頃にはこの観察者は新設された労使関係調査本部に移り，観察室にはその助手が勤務することになる。さらに記録，統計作業のため男女二人のヘルパーがこの助手につけられる。そのほか元の観察者，技師，労務係，大学教授等がこの部屋に屢々出入し，観察室は工場現場というより事務所的な雰囲気となる。これが観察室のステイタスを上昇させたという。（*ibid.* pp. 180～181 参照）

6) *ibid.* p. 129.

7) *ibid.* p. 132.

8) *ibid.* p. 133.「実験開始後数週間経った時職長が実験担当者に次のようにいってきた。配下に特別のグループがあると他の従業者との間に摩擦が起っている。彼等も同じように配慮してくれるよう望んでいると。この問題はますます激しくなったのでついに職場全体のモラールを維持するため被験者への賃金支払いを普通の方法に戻さねばならなかった。」

9) *ibid.* p. 83.

10) *ibid.* pp. 87～89.

11) *ibid.* pp. 185～186.

12) *ibid.* pp. 190～191.

13) *ibid.* pp. 232～235.

14) *ibid.* pp. 258～259.

15) *ibid.* pp. 265～268. 経営側の方針，監督および作業の社会的条件等に向けられた従業員の感情は，工場の技術的条件に対するもののように単純に扱うことはできない。このような苦情は面接の初期にやったように簡単直載に扱うことはできないという。

16) *ibid.* p. 269.

17) *ibid.* p. 374.

18) *ibid.* p. 385.

19) *ibid.* pp. 560～561.
20) *ibid.* pp. 561～562.

## 5. Blumberg による「ホーソン実験」の再評価

さて，Blumberg は，すでに指摘したごとく，以上の「ホーソン実験」の経過の実証的な側面を吟味して，次のごとく問いかける。「テストルームに移った時，すでに経験工であった一団の労働者の生産性の顕著なる上昇を説明するものは何であろうか。この無限に反復的な（各労働者は1日約500個近くの継電器を組立てる），全く創造性を要せず，殆んど技能も不要な，しかも社会的ステイタスも皆無に近い職務につきながら，労働者達が例外的に高い満足を示したという事実をどう説明したらよいであろうか。

私は，この顕著な生産性とモラールの上昇を説明するのは，テストルームの労働者が，労働条件の設定に決定的な役割りを果したこと，勿論それがすべてではないが，これが主要な理由であると信ずる。被験者達は実験の開始期から意志決定過程に引き込まれ，彼等の課業および作業条件について直接かつ積極的に大きな支配力を握っていたのである。換言すれば，以下に論ずる理由で，テストルームには小規模だが純正な労働者参加が導入され，それにしたがって生理的，技術的変化が進行したのであった。そして実験者達は気付かなかったけれど，テストルームにおける改善に与って力あったのはこの参加的管理という要素だったのである。」[1]

そこで彼は，参加が導入された理由，その性質と範囲，そしてレスリスバーガー等がはじめはその意義を認識しながらどうしてそれを見失なってしまったかを述べようとするのである。以下彼の説明を辿っていこう。

まず何故テストルームで労働者の参加が導入されたのか。ハーバード大学院やウェスタン・エレクトリック社がサンジカリスト的傾向をもっていた筈はない以上，実験者達が「統制された実験」を望むあまり，偶然に起ったとしか言いようがない。実験は当初各種の作業条件（休憩，軽食，労働時間短縮等）の変化が能率とモラールに与える影響を検証すべく計画された。有意義な成果を得るために，実験者側は，いかなる意味においても，労働者を困惑させたり苦しめたりしないことが重要だと信じ，実験への完全な協力を得るべくあらゆる努力が払われたのである。しかしこの一見論理的な態度は方法論的に誤っている。何故なら，労働者の協力を求めることの効果は，実験にもう一つの変数を導入することであって，実験者達が想定したような，より精密に制御された実験状況を確保することにはならないのである。すなわち，労働者の協力確保のためにとられた方法こそ――これが重要なポイントなのだが――労働者に彼等の生涯で始めて労働条件の決定に実質的な発言権を与えることであった。というわけで，労働者の参加を招いたのは，本源的には，実験計画における誤謬のせいである。[2]

その結果，労働者――今や被験者となった――は作業条件の変更について助言，協議を求められ，実験者側が提示したプランの若干は被験者が承認しなかったので実施されなかった。被験者は種々異った作業条件に対する反応をやさしく尋ねられたし，実験の初期，これらの話し合いは検査部長（superintendent of Inspection Branch. 作業者より7階層上位に当る）の部屋で行なわれ，部長は次のように述べている。

「われわれは労働条件の変更，例えば，休憩時間，軽食供与，1日当りおよび週当りの労働時間の長短といったものの効果を試してみたいのだが，その種の変更に際しては，必ず事前に諸君の考えと意見をきくために話し合うことにしたい。」[3]。

このようにして継電器組立て実験室では伝統的な権威の構造は形を変え，労働者に対する統制は管理側から実験担当者へと移行し，実験者達はさらに「統制された実験」のために，労働者がそれまで見聞したことのなかった自主決定（self-determination）の展開を許したのであった。[4]

勿論，実験室における労働者の権利とか権限が公式的に規定されたわけでは決ってしてない。それは実験の経過中に変動している。ある時は実験担当者および会社側から説明を受けるだけにとどまり，ある時には積極的に提案し助言する権利をもち，またある時は一時的拒否権，永続的拒否権，さらに排他的管轄権さえもつに至るのである。労働者の参加の程度を示すある連続尺度（control continum）によれば，その最低から最高までの間を変動していると考えられる。[5]（下図参照）

このような権威構造の変化，それに対応する労働者側の自主決定は，それらが権威に対する恐怖と疑惑に満ちていた経営情況の真っ只中に突如として生成したが故に一層重大な意義をもつものである。レスリスバーガー・ディクソンの著書を通読すれば，労働者がつねに解雇の恐怖，会社側に賃金を詐取されているのではないかという疑惑を含めて，専断的な規律と懲戒を恐れていたという環境が明らかになる。このような脈絡の中では，実験室内で作用したような労働者の自主決定が工場内の他のどことくらべても根本的な変化であったことは疑いない。[6]

勿論，それにも拘わらず，この自主決定には限界がある。労働者側が介入しうる経営意志決定を次の三領域に分類してみよう。

1. 人事に関する決定（雇用，解雇，昇進，配転，訓練等）。
2. 社会的決定（福利厚生の運営，保健，安全規則，年金基金，労働時間規制，休暇スケジュール，休憩時間等）。
3. 経済的決定（a．技術的問題：新生産方法，生産管理等。b．経営的問題：製品系列，販売，操業拡大または縮少，合理化，資本投下，利潤の分配と使途，工場

| 労働者参加の類型 | | 労働者側の役割 |
|---|---|---|
| 協議 | 1. 労働者は情報を受ける権利をもつ。 | 消極的 |
| | 2. 〃 決定に抗議すを権利をもつ。 | 否定的 |
| | 3. 〃 提案をなす権利をもつ。 | 積極的 |
| | 4. 〃 事前に諮問を受ける権利をもつ，但し経営者を拘束しない。 | 積極的 |
| 共同決定 | 5. 労働者は拒否権をもつ。 | 否定的 |
| | a．一時的。拒否された時，経営側は， | |
| | (i) 決定を強行することができる。 | 消極的 |
| | (ii) 労働者側と再交渉せねばならない。 | 積極的 |
| | b．永続的拒否権。 | 否定的 |
| | 6. 労働者は共同決定の権利をもつ。 | 積極的 |
| | 7. 労働者は排他的決定権をもつ。 | 積極的 |

Blumberg, op. cit. p. 71 より若干修正して作成。なお，原典は，Abraham Schuman, *Codetermination: Labor's Middle Way In Germany*. 1957 (Public Affairs Press.) p. 6.

組織の変更，合併等)[7]。

この分類にしたがえば，実験室内では「社会的決定」の領域にしか参加していない。しかもその一部について参加できたにすぎない。それにも拘わらず，被験者達自身は実験室の情況を，きびしい，過度の監督からの解放と受け取り，普通の職場より実験室で働く方を好んだのである。この程度の小規模な，中程度の自主決定でさえ，(1) 自己の仕事に対する責任感と一体感を増し，また(2) 経営側と対等に話し合うことによって社会的ステイタスを高める効果があったとみることができる。[8]

以上のように展開してきた Blumberg は次のように主張する。

「かくして，権力構造の変化（自主決定）は心理的次元（仕事に対する責任感と一体感の増大）およびステイタスの次元（経営側との社会的距離の縮少）とを通じて作用し，著しい改善を生んだのである。これらの媒介的条件がいかに重要であるとはいえ，決定的な要因は権限構造の変質である。」[9] と。

ところで，Blumberg にとってかくも明白な「ホーソン実験」の意義が，実験の担当者および報告者，すなわちレスリスバーガー等にはどのように解釈されたかという問題に移ろう。Blumberg は続ける。

最初のうちは，実験者達も，生産性とモラール上昇の主要因が自主決定であるという理解をもっているようにみえる。例えばレスリスバーガー等もある個所で述べている。

「一つの仮説にしたがえば，継電器組立て実験室における監督の型の変化が，他の何にもまして，労働者の出来高の絶えざる上昇につながる変化であった。新しい監督者対従業員関係が発生したのであり，そこでは実験者および経営側との協調の精神が存在した。」[10]

またメイヨーもかなり適確にとらえている。

「よりよき心的態度および仕事からより大なる満足を生み出す重要な要因は，より大なる自由，より寛大な監督，および班長から叱責されずに定められた作業ペースを変えうる自由であった。」[11]

「会社がこのグループ（継電器組立て実験室の労働者）に対して実際に行ったことは，その産業情況を全く再編成したことであり，……(そこでは)労働者の自主決定と彼等の友好的な交際が第一で，仕事は二の次という新しい経営環境（が形成されたのであった)。」[12]

しかるに，実験者達は，主動因を労働者の自主決定のごとき潜在的に過激なものと考えることはできなかった。上記の引用文が示すように，彼等は全問題を「監督」の問題ととらえ，たんにもっと理解ある，忍耐強い，同情的な監督者を訓練によって養成する必要があるということを学んだにすぎない。それは現存の監督制度にちよっとした改良を加えればよいのであって，経営における権限システムそのものという基礎前提の問題には全く触れないのである。そういうわけで，この実験は一時的にではあれ，可成り急進的な方向を指し示していたのだが，実験者達がそれを保守的な，ないしせいぜい「改良主義」の枠の中に押し込めることによって，その含蓄を狭めてしまったのである。[13]

のみならず，この含蓄さえ，あるいはそれを監督の問題へと転化させた控え目な理解さえ，レスリスバーガー等の膨大な資料の中でついに行方不明となって消滅するのである。それは次のような経過を辿る。まずこの控え目な一つの仮説――監督の変化がモラールと生産性上昇の重要な要因ではないかという仮説から，かの野

心的な「面接計画」が進められる。この調査は労働者の提案に沿って監督方針を変えようという視点に立って開始されたものであった。メイヨーも述べている。

「全従業員に面接して彼等の忌憚のない苦情をつかめば，監督のあり方について包括的な姿が判明し，したがって望ましい監督の仕方も判るだろうと考えられた。」[14]

しかしながら，面接調査開始後，実験者達は労働者が表明する苦情を客観的な検証可能性の程度に応じて三つの類型に分類し，監督者および会社の方針にかかわる苦情は，必然的に主観的条件と価値判断を含むが故に，これを割り引きして受け取るようになる。曰く

「それらは，労働者達の私的，社会的生活と結びついた苦情である。だからそのような文脈から切り離したら無意味である。それらの苦情は，それを述べた個人を取り巻く情況から切り離しては把握できない。」[15]

「ある種の苦情は，ある対象や人間に向けられているとしても，批判された対象そのものの欠陥に基くものではなく，従業員の情況における何かの隠された，そして恐らくは本人も意識していない障害の表現であると信ずべき十分な根拠がある。」[16]

このようにして実験者達は，意識してか否かは判らぬが，社会的，政治的ないし経済的な攪乱要素の影響を回避するという常套手段を採用するのに応じて観念的となる。すなわち彼等は従業員の不安の心理学的根源を探し求め，それを「暴露する」('exposing')ことによって苦情それ自体の証言内容を無視あるいは過少評価したのであった。だがさすがに実験者達も，労働者の苦情のあまりに心理学的な解釈の限界にたちまち気付くに至る。しかし彼等が心理学偏向を捨て，工場内社会関係（「配電盤作業観察」）の冗慢なる研究に移った時，彼等はもはや「面接計画」の当初の問題，監督とその改革には戻らなかったのである。その代り，フォーマル・オーガニゼーションの中で作用しているインフォーマル・オーガニゼーションを発見する。この問題に関心が集中するに応じて，継電器組立て実験は，経営の目的と調和しつつ作用したインフォーマル・オーガニゼーションの存在を示したというふうに意義づけられて終るのである。[17]

今すこし Blumberg の見解を続けよう。継電器組立て実験観察は一般に1929年，実験の第 XIII 期で終ってしまったかのようにみられているが，事実は1932年半ば頃まで続いている。この後半の部分は T. N. Whitehead によって活き活きと述べられている。実験の後半期には労働者の決定への参加が制限され，屢々停止される。しかしこれも意識的に計画されたわけではなく偶然の産物である。第一に，実験者達が継電器組立て実験に興味を失ったこと，第2は，経済恐慌という二つの異った出来事の結果であった。[18]

実験者側の興味喪失は，これまた第1に実験室における改善の原因を適確に把握できなかったからであり，その結果第2に，適切な因果関係を把握していないから実験に対する統制を失い，何を発見し何を証明するのかの設計ができなくなったからである。彼等は次第に労働者と相談しなくなり，労働者側も監督側の人間と交渉する機会がますます減る。変化は上から恣意的に導入され，充分説明されないままである。ホワイトヘッドは述べる。

「最初の2年間，いかなる変化も，労働者の

参加した話し合いで彼等の意見が求められ尊重されることなしに，導入されたことはなかった。この手続きはやがて途絶え，したがって作業者と監督者側との協力は性格を変えた。最初は実験的に統制された情況を作り出すのが実験の基調であったから作業者側の協力が熱心に求められたのであった。しかし1931年頃には，テストルームはその目的に関してはっきりした認識を失ないつつあった。作業者側の好意は見せかけとなり，作業上の諸変化は，いつの間にか彼女等の関心領域から消え失せていった。」[19]

このようにして後半期労働者参加が衰退するとともに，他方ではかの大恐慌が実験を攪乱し，わづかに残っていた自主決定に影響する。1930年5月以降，「実験的変化」を決めたのは労働者ではなく，実験者でさえなく，恐慌の強制であった。今や恐慌が労働時間短縮，一時解雇を命令した。こうなると労働者の持っていた仕事に対する支配権は到底及ぶところではない。労働時間，賃金，作業条件等々は巨大な非人間的な経済力に支配され，それに対して労働者は無力であり，理解できないのである。一時解雇，操業短縮，時間短縮等の告示が予告なしに出され，労働者達は恐怖，警戒，絶望，忍従，勇気等様々な感情を以ってそれらを受け取った。テストルームの労働者も一人ひとり一時解雇に見舞われ，そして最後の労働者が解雇された時，この数年間，はっきりした目的もなく続けられてきた実験も，ついに不幸な幕を閉じたのである。[20]

この後半期において，前半期にはあまり気づかれなかった作業の常規性，単調感が復活し，反復的作業に対する焦燥と無関心が頻繁に現われ，また小さな障害（騒音，温度，見学者，不良部品など）に対する苦情が著しく増加し，さらに作業者同志の喧嘩口論がそれまでよりずっと多くなっている。

後半期，時間当りの出来高は1929年頃の水準を維持しているが労働者が解雇されはじめた最後の数ヵ月には能率は急激に低下し，この5年間で最低となった。しかし，この間監督は不変——寛大で自由を認める——であった。してみると，継電器組立て実験におけるモラールの上昇と低下，前半期における満足の増大と後半における不満の増大——退屈，不安，無関心，神経質，焦燥，幻滅などの疎外感——とを一貫して説明できるのは，意志決定に対する労働者の参加の増大と衰退という要因ではないだろうか。勿論，参加という変数だけですべてを説明しようとするのは行き過ぎであろう。失業の脅威，実験者側の興味が低下するにつれていわゆる「ホーソン効果」[21]なるものも当然消失する。実験室の労働者も今や普通の労働者と同じように取り扱かわれるからである。しかし「それにも拘わらず」と Blumberg は主張する，「継電器組立て実験の意義は，それが『証明』した事柄にあるのではなく，それが指し示した方向にこそあるのだとわれわれは主張したいのである。不幸にしてこの方向づけは，5年間に及ぶ実験中に生起した諸変化に対して，労働者の自主決定こそが重要な要因ではなかったかということを，メイヨーもレスリスバーガーとディクソンも明瞭に指摘できなかったことによって曖昧にされてしまったのである。」[22]と。

このことはその後の社会学，産業社会学の標準的なテキストにそのまま引継がれ，増幅されてさえいる。もし継電器組立て実験における改善を具体的に説明しようとするなら，それも多

くの社会学のテキストがやっているように，物的要因ではなく社会的要因に帰せしめて考えるなら，改善の原因として三つのポイントを指摘しうるであろう。[23]

(1) 在来の経営権力ないし権限のパターンの変化，すなわち労働者側が作業条件を自主決定すること。

(2) 労働者の間に緊密な第一次集団が生れたこと。

(3) 労働者が実験の意義を認識し，それに参加し，かつうまくやったことから生ずるステイタスの高揚。

さてこの三つの説明のうちどれが最も多く採り上げられているかといえば，多くのテキストは，権力の問題を殆んど全く無視し，その代りステイタス，第一次集団という面に集中している。典型的な例は次のようなものである。

「ホーソン実験は……従業員を一生懸命働かせる方法は，(1) 労働者に自分の仕事が重要であると思わせること；(2) 労働者に自分が重要であると思わせること；(3) 労働者が社会システムを形成すること，および工場も社会の一部であるという事実を認識すること，これらであると証明したのである。」[24]

この短い引用の中にテキスト風な継電器組立て実験の取り扱いの四つの典型的要素が全部含まれている。[25]

(1) ステイタスへの配慮が最大の関心事になっていること。

(2) 経営における権力または支配の問題には殆んど全く言及していないこと。

(3) 経営者的世界観の無反省な受容。

(4) 用語の救い難いまでの不明確さ。

何故そうなるのか，と Blumberg は問う。彼の解答はこうである。

「権力と支配という次元から，ステイタスと威信という次元へと巧妙に論点をずらすことは，かの実験の含蓄を効果的に非政治化するであろう。経営権力の構造を撫でまわすことよりも，労働者に帰属感と自己の重要性なるものを感じさせることの方がはるかに容易で政治的な無気味さが少ないのである。恐らくそのような政治的意図が直接作用したわけではないだろう。大多数の論者は現存の経営権限の枠組を所与として受け取り，その枠の中でのみ彼等の社会学的想像力を働かせたにすぎない。」[26]

とはいえ Blumberg もステイタスの上昇という要因を否定するわけではない。彼はいう。「テストルームの労働者のステイタスの上昇が彼等の満足と能率改善の一要因だったとすれば——多分そうだったにちがいない——ステイタスを上昇させたものは彼等の権力の増大であったということを同じく認めねばならない。」[27]と。かくて彼のこの問題に関する解釈は次の命題に定式化されて終るのである。

権力（または支配）⟶ステイタスの上昇⟶モラールと生産性の上昇

ステイタスだけを扱うことは，媒介変数のみに目を奪われて，決定的な先行変数を無視するという誤りを犯すことになる，と。[28]

1) Blumberg, P., *Industrial Democraoy*: The Sociology of Participation. 1968 (Constable) pp. 20～21.
2) *ibid.* pp. 21～22.
3) *ibid.* p. 23, Roethlisberger and Dickson. op. cit. p. 32.
4) Blumberg. op. cit. p. 22.
5) *ibid.* p. 23.
6) *ibid.* p. 26.
7) *ibid.* pp. 26～27.
8) *ibid.* p. 27.
9) *ibid.* p. 27.
10) *ibid.* p. 28, Roethlisberger and Dickson.

op. cit. p. 154.

11) Blumberg. op. cit. p. 28. Mayo, E., *The Human Problem of An Industrial Civilization.* 2nd ed. 1946, p. 65. 村本栄一訳『産業文明における人間問題』昭33（日本能率協会）69頁。

12) Blumberg, op. cit. p. 29. Mayo, op. cit. pp. 70～71. 邦訳書，73～74頁。

13) Blumberg. op. cit. p. 29.

14) *ibid.* p. 30. Mayo. op. cit. p. 79. 邦訳書，84頁。

15) *ibid.* p. 30. Roethlisberger and Dickson. op. cit. p. 265.

16) Blumberg. op. cit. p. 31. Roethlisberger and Dickson. op. cit. p. 226.

17) Blumberg. op. cit. pp. 31～33.

18) *ibid.* p. 35.

19) *ibid.* p. 37, および Whitehead, T. N., *The Industrial Worker.* 1938 (Harvard U. P.), pp. 170～171.

20) Blumberg. op. cit. pp. 37～38.

21) 実験に選ばれ，会社側から特別扱いを受けることによって労働者のステイタスが高められたという現象をいう。

22) Blumberg. op. cit. p. 40.

23) *ibid.* p. 41.

24) *ibid.* p. 42. この引用文は Bell, E. H., *Social Foundation of Human Behavior.* 1961. (Harper & Row) p. 132 からとられている。

25) Blumberg. op. cit. p. 42.

26) *ibid.* p. 43.

27) *ibid.* p. 43.

28) *ibid.* pp. 43～44.

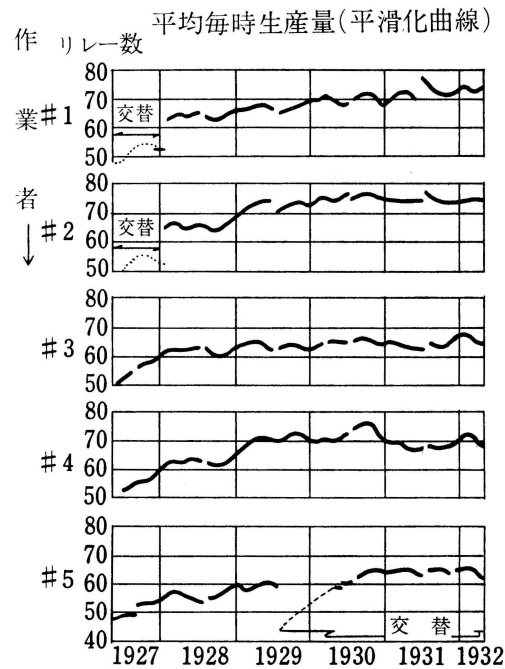
## 6. 結びにかえて——残された課題

前節でわれわれは「ホーソン実験」の実証的資料に対する Blumberg の批判的再評価の跡を追跡してきた。その率直な印象は，レスリスバーガー等の理論づけに疑わしい点が多々あるのと同様に Blumberg 自身の解釈にも強引なところがあるということであろう。まず後者の主要な論点であるテストルームにおける労働者の「自主決定」という情況を考えてみよう。たしかにレスリスバーガー等，メイヨーの著書の中には随所にそれと思わせるに足る記述があることは否定できない。そしてレスリスバーガー等は「寛大で友好的な監督」に問題を「倭小化」しているというのも Blumberg の指摘するとおりであろう。しかし Blumberg が実験の第 VII 期，第 VIII 期における2人の被験者の交替について一語も触れていないのは不思議というほかはない。このエピソードについては，Alex Carey の批判的考察は示唆に富んでいる。Carey も「ホーソン実験」の資料を吟味し，むしろ金銭的インセンティブ（能率給改定）および時間短縮が能率向上の主因であったと，「ホーソン実験」の実施者達とは反対の結論を引き出しているのであるが，彼は第 I 期から第 XIII 期までの能率と監督のあり方とを対比しつつ，監督が寛大であったのは Op. 1, Op. 2 参加後，出来高が上昇したからであって，その逆ではないと推測している。[1)]

第 II 表（本稿 180 頁）をみると，実験開始後第 III 期頃までは能率に顕著な変化はみられない。この間，監督はレスリスバーガー等，および Blumberg も指摘するごとく，寛大であり，もしくは被験者との関係は友好的である。ところが，続く4期間，すなわち第 VII 期までの間，Op. 1A, Op. 2A の能率は停滞している。この間，この二人，とくに Op. 2A は実験室当局（test room authorities）と対立を深める。もともと，実験室に移動した直後から，被験者全員の「おしゃべり」が多過ぎると当局側はみており，その点を注意すると返事はいつも決っていた。「私達の好きなように働いていいと仰言ったじゃありませんか。」。たしかに始めにそう言ってあったのだ。ところが今や，過度のおしゃべりが作業上の不注意，出来

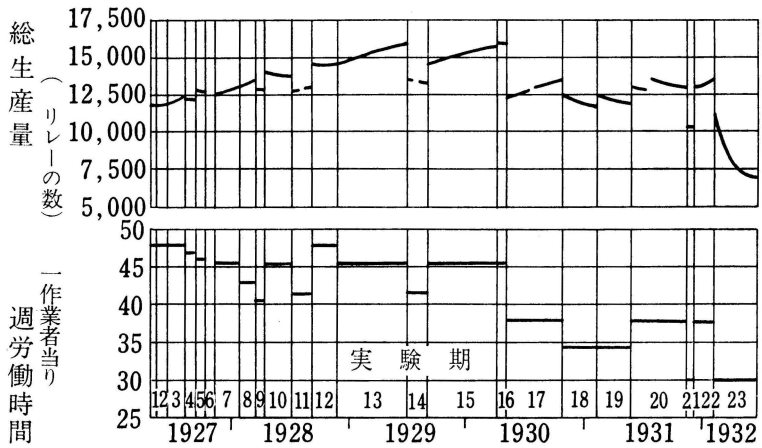
高低下につながると解釈され，ついに「心からの協力」を示さないとして，Op. 1A と Op. 2A を入れ変えると実験者側は決定する。第VIII期から新たな被験者 Op. 1 と Op. 2 が職長にえらばれて入ってくる。第 II 表の第VII期が示すごとく，この二人は高い能率を示す。とくに Op. 2 は，最も高能率の労働者であるばかりでなく，テストルームの当局から最も協力的で責任感あるグループリーダーと認められている。このようにして，非協力的かつ低能率の2人の被験者が協力的かつ高能率の2人にとって代られてから出来高は増大に向い，再び寛大で友好的な監督に戻るのである。この経過から想定されることは，テストルームを支配していたと Blumberg が主張する「自主決定」なるものの幻想性ではないだろうか。

また継電器組立て実験の後半期に対する Blumberg の指摘は，ふつう等閑視されてきたこの期間に注意を喚起した点で評価さるべきであるとはいえ，これも必ずしも彼の主張を裏付けていないように思われる。後半期においてテストルームの労働者の自主決定権が再び失なわれていったというにしては，時間当り出来高曲線が実験終末期に至るまで殆んど下降しないのである。(第Ⅲ表参照)




第Ⅲ表　継電器組立実験室の能率推移

〈資料出所〉Mayo, *The Human Problem of an Industrial Civilization.* 2nd ed. 1946. p. 66.　邦訳『産業文明における人間問題』69頁より転載。




第Ⅳ表　継電器組立実験室における週当り生産量

〈資料出所〉Mayd, *ibid.* p. 59.　前掲邦訳書 63頁より転載。

時間当り出来高が低下しないのは，不況の影響で週当り労働時間が著しく短縮されたことに対して，労働者が賃金収入を維持するためであったと考えられる。（労働時間の変動，週当り総生産高については第Ⅳ表参照）

勿論，自主決定→仕事からの満足感というBlumberg の命題からすれば，生産性，出来高の増減は，「参加」の唯一の指標でもなければ，その目的でもないであろう。したがって，さきの被験者交替劇から推定されるような公式権限の発動→2人のペースメーカーの登場→能率上昇→公式権限の後退と寛大な監督の復活という解釈，および後半期における賃金収入維持→時間当り出来高維持という解釈は，Blumberg の主張を全面的に否定することにはならないのである。何故ならば「仕事からの満足」が必ず生産性向上につながるとは限らないからである。

しかしながら，「ホーソン実験」の経過の中に労働者の「参加」，「自主決定」を見い出し，それを決定的な要因にまで引き上げるという彼の主張は，労働疎外とその回復という問題にかかわる一般的思想としては一応の妥当性をもつが，「ホーソン実験」にかかわる限り割り引きして受け取らねばならないであろう。勿論，「ホーソン実験」および「人間関係論」の成果が，多くの論者によって茫然たる，かつ権力とか支配の問題を除外した監督のスタイルないし監督者のパースナリティの問題に矮小化されているという彼の指摘は正しいであろう。とはいえ，現実の管理情況においては，それ以外の具体化が考えられるであろうか。一般に経営管理実践の場において，権力ないし権限の根元的な構造にかかわる理論が，権限を掌握している側に応用されるとすれば，理論の本質的な部分が消去されるのは見易い道理であろう。それにも拘わらず，彼が，参加の程度の大小，参加ないし自主決定の範囲の広狭のいかんを問わず，参加それ自体を疎外の回復＝仕事からの満足として高く評価するとすれば，われわれはその空想的性格を指摘せねばならぬ。

さて，Blumberg は「ホーソン実験」の吟味から参加＝自主決定の意義を抽出したのち，労働疎外の回復策として従来提唱されたいくつかの理論の検討に移る。その回復策の提案とは次の四つである。[2]

(1) 余暇による人間性回復

(2) オートメーションによる非熟練単調労働の排除と知的，創造的労働の増大

(3) 反工業主義

(4) 職務拡大

彼はこれらの理論ないし提案を吟味したのち，これらの四つの対策はすべて共通に，仕事からの満足（ないし不満足）が所与の技術的水準と結びついており，仕事からの満足の増大のためには技術的水準に何等かの変更を加えねばならないという前提に立っているという。[3] ところが，「ホーソン実験」が示したように，生産技術の側に何等の変化もなく，単純かつ反復的な作業においてさえ，社会的組織の側に変化が，それも極めて控え目な参加が生じただけであのような満足感と能率上昇がみられたのである。してみると，参加による疎外の回復という解決策こそが，「楽天的」であるかもしれないが，「巨大な政治的，経済的障害を見逃しさえしなければ」より「現実的」な解決であると彼はいうのである。[4]

「巨大な政治的，経済的障害」なるものが，Blumberg のいうごとき「参加」を却って逆の性質に変えてしまうのではないだろうか。彼

自身次のように述べている。

「最近，アメリカの経営管理論では参加主義が相当流行している。それはあまりに人間操縦的，したがってたちまち馬脚を現わす人間関係論的方法に取って代わり，下から上への権限スタイル（！）だとか，Y理論，T-グループ，その他の参加的および擬似参加的技法のごたまぜとして新型の思考や手法を生み出してきた。

われわれの（Blumberg の）アプローチは，無論これらのものとは異っている。というのは，われわれは参加を，原価引き下げ，品質改善，生産性向上の手段とは考えないし，また労働組合や労働者の要求を値切り，あるいは労働者に実質のない権力の幻想を与えたり，私企業体制の枠内で用心深く経営大権を擁護したりする装置とは考えていないからである。われわれが参加の問題に関心を抱くのは，それが労働疎外というより大なる社会学的，哲学的争点にかかわりをもつからであり，この研究が指向する方向へどこまでも進む所存だからである。」[5]

彼がその立場ではないと断言する参加主義的管理方式と，彼が小規模ながら純正の参加を見い出した継電器組立て実験室との間にどれほどの差があるのであろうか。強いて求めれば，予期せざる，自然発生的な参加と，経営側が生産性向上等々を目的として意識的に「参加させる」こととの相違である。本稿の冒頭に紹介した事例や「ホーソン実験」は予期せざる参加が顕著な効果を現わしたものと考えることができる。しかしそれらはやがてより広い範囲の組織体との矛盾[6]（玩具工場の例），さらに経済的諸力の圧倒的な作用（「ホーソン実験」の終焉）によって崩壊してしまうのである。

他方，経営側が意識的に限られた範囲内で労働者を日常的な，作業レベルの決定に参加させる場合，経営側の権限が，より広い組織体ないし他部門との矛盾に対して逆に防壁の役割を果すかもしれない。

われわれは，Blumberg の参加論を辿ってきて，彼の主張に全面的に賛同することはできなかった。しかし彼の問題意識にはなお惹かれるものがある。われわれは彼の結論の故にではなく――彼がレスリスバーガー・ディクソンに対して語ったように――彼の問題提起の故にとり上げたのである。その最も重要な問題提起とは，次のものである。

「今や参加は行動科学者の間で徐々に流行し始めたものの，人々は未だに疑問と逆説の中に置かれている。一般に，そして特に産業内における参加の好ましい効果について殆んど一致した証拠があるにも拘わらず，この分野では誰一人として次の問題を提起した者はなかった。私有財産制および近代経営の支配体制は，構造的に可能な参加の程度にどこで一線を画するであろうか？　参加の好ましい効果が立証されたとしても，その実際の適用が私有財産制の枠組内でどの程度制限されるのだろうか？　T. B. ボットモアの言ったごとく，労働者参加の完全な発展は社会的所有の基礎の上でしか可能でないのだろうか？」[7] と。

この問題はあまりにも大きく，また公式的な取り扱いでは不充分であろう。予定した紙幅も超えたので，次の機会に譲りたい。

1) Carey, Alex. "The Hawthorn Studies: A Radic al Criticism" *American Sociological Review*. Vol. 32, No. 3, 1967. pp. 410～412.
2) Blumberg. op. cit. pp. 47～69.
3) *ibid*. pp. 68～69.
4) *ibid*. p. 69.
5) *ibid*. p. 129.
6) *ibid*. p. 98. Blumberg 自身もこのケースを多くの参加事例の一つとして引用している。彼は

このケースから，仕事からの満足にとって極めて重要な二つの要因，「機械に対する支配」と「管理権限に対する支配」の二重の作用を見い出している。機械のペースを自由に操作できるという変化と，その変化が労働者側のイニシヤテイブで導入されたということのいずれが主要であるかはこのケースからは判らない。しかし次のことは明らかである。ここでは，労働者による支配が局所的に孤立して生存できなかったということである。それは拡大するか，さもなければ消滅する。産業民主主義のドグマからすれば，工場は，国家と同じく，半分は奴れい的，半分は自由というわけにはいかないのだ，と。

7) *ibid*. p. 129.

（この研究は，昭和47年度文部省科学研究費の助成を受けて行ったものの一部である。）