

ホーソン実験についての批判的諸論調

——1960年代ごろまでの状況を中心に——

大橋 昭 一
竹林 浩 志

はじめに

1920年代後半から1930年代前半にかけてウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で行われたいわゆるホーソン実験については、そのいわば公的な報告書であるレスリスバーガー (Roethlisberger, F. J.) / ディクソン (Dickson, W. J.) の1939年の著 *"Management and the Worker"* の刊行以来、賛同論と批判論が種々展開されてきた。

批判論のなかには、そもそもレスリスバーガーらのこの書について根本的疑問を呈しているものもある。例えば1968年、カリフォルニア大学の心理学者ソマー (Sommer, R.) は、レスリスバーガーらの主張を“ホーソン・ドグマ” (Hawthorne dogma) とよび、心理学の分野では一般に、ホーソン効果は避けるべき実験者エラー (experimenter error) と考えられていると述べている (i: p.592)。

さらに、1994年グリーンウッド (Greenwood, R. G.) は、同年刊行のボルトン (Bolton, A. A.) の著によせた序文で、レスリスバーガーらはこの調査・実験に殆ど関与していない、特にレスリスバーガーはそうであるうえ、メイヨー (Mayo, G. E.) を過信していて、同書は欠陥のあるもの (flawed) であると断じている。そしてホーソン実験は複雑なものではなかったにもかかわらず、正確に提示されないことがよくあるものである、と評している (i: p.130)。

こうした状況のもと、ホーソン実験の中心をなすリレー組立作業実験について、その内容・含意は旧来教科書的に伝えられてきたようなものではなかったという観点にたつて、残されているオリジナルな資料に基づき実験の実情を具体的に解明しているものもある。この点については、すでに大橋昭一前稿「ホーソン実験の真相—リレーアセンブリテストの実際—」(関西大学商学論集2006年9月第51巻第1・2・3号合併号) で要点を紹介したが、ホーソン実験に関連するその他の論争点などについては、そこでは特に触れていない。本稿はこの点を中心に、1960年代末ごろまでにおけるホーソン実験をめぐる論議の様相について管見するものである。

なお以下では、種々なホーソン実験において実験対象となった従業員は簡単に実験メンバーまたはメンバーとよぶ。また、参照文献等は末尾に一括して掲載し、典拠箇所はその文献記号により本文中に示した。

I. ホーソン実験の概要

ホーソン実験では、リレー組立作業実験を中心として、それから派生したいくつかの実験・調査が行われており、それらを総称してホーソン実験という。これは全く周知のところであるが、以下の論述の前提として念のためその概要をまとめてここで記述しておきたい。

① (第1次) リレー組立作業実験 ((first) relay assembly test)

- a) 実施時期：1927年4月25日～1932年6月17日（ただし1929年の大恐慌のため実質的には1932年2月27日で終了）
- b) 実験内容等：最初は疲労と能率の関係を究明することを目的にした。5名の女子従業員を対象に別室の実験ルームで実施。休憩時間や終業時間繰り上げ等を中心に作業条件を比較的短期間ごとに変更し、作業量変化を記録した。通常単にリレー組立作業実験ということこれをいう。そのデータなど詳しくは大橋前掲稿をみられたい。

② 第2次リレー組立作業実験 (second relay assembly test)

- a) 実施時期：1928年8月27日～1928年9月29日の基準期間 (base period), 1928年11月26日～1929年1月26日の実験期間 (experimental period), 1929年1月28日～1929年3月14日の元の通常条件への復帰観察期間とに分かれる。
- b) 実験内容等：第1次リレー組立作業実験の補足的実験として、賃金が作業に及ぼす影響を知るため、賃金以外の条件はすべて一般作業場のまま不変とし、賃金制度のみを変更し、作業量変化を記録したもの。具体的には、一般作業場では作業場全体（約100名）を1単位とした団体出来高給制であったものを、実験対象者5名のみの集団出来高給制にしたもの。ただしこれと同様な集団出来高給制は第1次リレー組立作業実験でも1927年6月13日以降実施されている。第1次リレー組立作業実験とは別の、直属上司により選ばれた5名の女子従業員を対象に一般作業場の一角で実施された。

③ 雲母剥ぎ作業実験 (mica splitting test)

- a) 実施時期：1928年8月27日～1928年10月20日の基準期間, 1928年10月22日～1930年9月13日の実験期間に分かれる。
- b) 実験内容等：第1次リレー組立作業実験の補足的実験として、賃金以外の要因が作業に及ぼす影響を知るため、賃金制度は不変、すなわち一般作業場と同様の各人別個人出来高給制のまま、また超過勤務等も一般作業場同様に実施するが、しかし実験ルームでは一般作業場と異なって午前午後10分間休憩を各1回設けて作業量変化を記録したもの。第1次・第2次リレー組立作業実験とは別の5名の女子従業員を対象に別室の実験ルームで実施。

④ 従業員面接調査 (interviewing)

- a) 実施時期：1928年9月～1931年初頭。

- b) 実施内容等：リレー組立作業実験等で管理・監督の質の良さが従業員のモラル向上をもたらすことが結論づけられたことなどもあり、もともとは、管理・監督の改善など監督者訓練の基礎的データを得るためには従業員たちと面接して考え方や意見をきくことが必須という趣旨で始められたもの。しかし実際には面接テーマは作業・労働の状況や労働条件など広範囲のものとなった。その際会社側ではこれは従業員の言動をスパイするものではないことを周知させるよう気を配っている（b：p.191）。面接対象は最後には全従業員に及ぶよう計画されたが、1930年末21,126名に実施された段階で、大恐慌の影響が深刻なものとなってレイオフもおき、通常の面接は打ち切られた。しかし1931年初頭にいくつかの部門で特別な集中的面接が行われ、従業員相互の関係や作業量制限行為等の様子が知られた。面接時間は当初は1人につき約30分であったが、後に90分ほどのものとなった。

⑤バンク巻き線作業観察実験（bank wiring observation）

- a) 実施時期：1931年6月22日～1931年11月12日の基準期間、1931年11月13日～1932年5月19日の実験期間に分かれる。
- b) 実験内容等：それまでの種々な実験調査や面接調査等により従業員内部で作業量制限行為等のあることが認められたため、従業員の相互関係や集団的関係にあるがままの姿・状況において調査・把握することを目的にしたもので、14名の男子従業員についてその行動を観察・把握しようとしたものである。観察実験対象の14名は巻き線作業員9名、溶接作業員3名、検査作業員2名で、作業は巻き線作業員3名と溶接作業員1名が1つのチームを組んで行い、検査作業員が検査にあたるものであった。故に作業量は巻き線作業員についてのみ記録が公表されている。この観察実験は別室の実験ルームで実施された。
- c) 実験態様等：実験目的の達成のため、実験メンバーたちに実験中も全く通常通り行動することを周知徹底させるとともに、賃金制度や休憩などの作業条件は一般作業場の通常条件のままとし、第1次リレー組立作業実験の実験メンバーたちに与えられていたような特別な利便は認められず、また実験の直接関係者以外は実験ルームに近づいたり入室することを禁じられた。実験メンバーたちの言動を観察しその意図等を知るために実験担当者として2名の者がおかれた。1名はオブザーバー（observer）といわれる者で、実験ルーム内に着座し、メンバーたちの言動を観察して、作業量等をはじめ種々の観察記録を担当した。ただしあくまでもメンバーたちの単なる世話人、もしくは一員という態度に徹し、メンバーたちに溶け込み、その言動を観察し中立的把握に努めるものとされた。今1名はインタビュアー（interviewer）で、この者は逆に実験ルームの外部にあって、全く中立的部外者、単なるインタビュアーとして、実験メンバーたちの考え方、意図やセンチメントなどを聞き出すものとされた。実験メンバーたちには、このインタビューなどでどのようなことを話しても決して不利益をうけないこと、インタビュアーを含めて実験要員は、上司的機能（jurisdiction）をもつものでは決してないことが強く伝えられた。

- d) 実験結果：周知のように非公式組織 (informal organization) の存在が明らかになり、非公式組織は一般的には、その組織の外部からの介入に抵抗し組織メンバーの保護機構 (protect mechanism) として働き、例えば作業量制限行為を行うなど当該組織メンバーに対しコントロールや規制の働きをするものであることが解明された。

II. 1950年代ごろまでの論調

(1) “*Management and the Worker*” の刊行までの経緯と反響

レスリスバーガーらの書 “*Management and the Worker*” は、1932年11月ごろから執筆を開始し、1936年2月ごろには草稿が完成していた。草稿は直ちにウェスタンエレクトリック社のストール (Stoll, C. G.: 副社長: “*Management and the Worker*” の序文執筆者) やペンノック (Pennock, G. A.: ホーソン工場技術部門長: ホーソン実験責任者) らの幹部に提示された。

草稿に対して種々な点で反対がおきた。特にバンク捲き線作業観察実験に関して草稿の記述は事実に反しているとか、会社側管理の部分的不充分性を針小棒大的に公表するもので容認できないといった激しい反対があった。一方、当時アメリカでは、ニューディールの反独占的政策の一環として1934年6月に発足した連邦通信委員会 (FCC) を中心に、ATT・関連諸企業・ハーバード大学の産学協力活動に対しても調査活動が進んでおり、ハーバード大学との連携(ストールとメイヨーの同書序文でも明記) を中核とするこのような本をこのような時に出版するのは得策ではないという強い意見もあり、出版は一時見合わせとなった。

しかし、政府関係のこのような動きも1939年初頭ごろには下火となった。レスリスバーガーらは社内の反対にはかなり抵抗し、同書が会社、監督者、労働者のいずれの側に立つものでもないことを強調するよう必要な補足的記述を加えたりして、1939年10月出版にこぎつけた。

出版後、下記のようなギルソン (Gilson, M. B.) の全く否定的な書評もあったが、好意的な紹介や賛同的書評が多くあった。とりわけ1941年2月 “*Reader's Digest*” 誌で同書の内容が紹介され、一躍有名なものとなった (k; pp.197-208)。

(2) 批判的書評

ギルソンの批判は、次の2点にまとめられる (参照文献c)。第1は、レスリスバーガーらがこの実験でいわば発見し明らかにしたとしている事柄は、大筋において、これまでの労務現場において労務の専門家等には知られてきたことで、特に新しい知見などはないという批判である。ギルソンは従業員の態度や全体的状況などが重要であることや、労働者たちが人間的な側面や人間関係等に動かされることなどは、現場の人事管理者等にとってはとうに周知のことで、それを知るために数年の実験を必要としたなどは噴飯ものだと書いている。

労務の現場からすると、それ故第2に、レスリスバーガーらの書で労働運動や労組運動との

関連、例えば労使の軋轢について殆ど言及されていないことはまことに奇異で、現場を知らないこと甚だしいと批判している。ギルソンは、ウェスタンエレクトリック社ではホーソン実験終了後の1933～36年に企業スパイ活動のため25,825.76ドルを支出していることが明らかになっているが、例えば1928～31年初頭の従業員面接調査で労組運動との関連について話が全く出なかったように記述され、また、面接された従業員たちで会社側を批判した例が殆どないように記述されているのには、驚くばかりであると書いている。

また、主として第1次リレー組立作業実験を対象に刊行されたホワイトヘッド（Whitehead, T. N.）の1938年の著（参照文献a）に対し書評を行ったブリーフス（Briefs, G. A.）は、全体として肯定的に評しつつも、サンプルがたった5名とごく小さいことに難色を示し、それにもかかわらず書名は“*The Industrial Worker*”かと述べている（参照文献d）。

（3）ムーアの産業社会学レベルでの批判

1947年プリンストン大学の社会学者ムーア（Moore, W. E.）はより広いパースペクティブのもとに、ホーソン実験に立脚するレスリスバーガー、メイヨーらの主張を、産業社会学の象徴的な動きとしてとらえ、批判を試みている（参照文献e）。その批判点は概ね次の3点に分けられる。

第1は、方法論的な問題で、レスリスバーガーらの手法は、現実描写にとどまる経験の未整理な蓄積（confused amassing of experiences）であって、分析的究明に欠け、科学に必要な基本的な論理と方法がなく、学問的な証明（proof）もないという。例えばホーソン実験では種々な局面で実験対象者（従業員面接調査では全部門従業員）とのインタビューが重視されているが、そうした方法では回答誘導的なものとなりかねない危険があるが、それに充分注意されず、面接が一面的に効果的な方法として称揚されている、と論じている。

第2は、研究・調査の中立性、追究する利害・価値の客観性（objectivity）で、メイヨーらの産業社会学ではこうした客観性に全く注意が払われていないが、単に自らの専門的研究に従事しているという名目のもとに、結局は企業側に役立つものとなっていることを認識すべきだという。ムーアは、大学の研究者は、少なくとも、特定利害の要請から注意深く隔離されていること、すなわち戦略的中立性（strategic neutrality）が必要であると力説している。

第3は、研究・調査の対象分野に関する問題で、要するにレスリスバーガーらにおいては労組運動、労組組織、労使軋轢に対しあまりにも無関心ないし無視的な態度がとられていることへの批判である。ムーアは、産業社会学が対象にしている現在の産業企業は2つの大きな組織、すなわち企業経営組織と労組組織とがぶつかり合う場であると規定し、労使対立問題を捨象して現代企業問題は分析できない、と強調している。

結論的にムーアは、レスリスバーガーらがホーソン実験において従業員が環境に対して、人間関係論者らの言葉でいえば状況に対して、選択的に反応することを見出すのに数年を要したと聞くことは、産業社会学の現状からは驚くに足りないことである、と評している。

(4)ランツベルガーによる批判論のまとめ

レスリスパーガーらの書の刊行後約19年間において同書や人間関係論的主張・理論に対しなされたいく人かの批判の所説を紹介し著書としてまとめたものに、1958年のランツベルガーの著(参照文献f)がある。そこで彼は、ホーソン実験やそれに立脚するメイヨーらの人間関係論的主張は、今や、その批判論と擁護論とが1つの戦い(war)になっていると評し、少なくとも多くの教員たちは批判論も学生たちに伝えたいと思っているであろうと述べているが、ランツベルガーの書の内容は概ね次の3点にまとめられる。

第1は、レスリスパーガーらの書の刊行以降どのような批判が展開されてきたかを、いわば文献史的に明らかにしていることである。そのうえにたつて彼は、メイヨーらの主張・理論と、レスリスパーガーらの書とを区別して論じるべきであるとして、まず、メイヨーらの主張に対する批判論を検討する。これが第2点で、メイヨーらの主張・理論に対するこれまでの批判は全体としては首肯せざるをえないとし、そこでは労使対立が必須である労務現場の現実を直視していないドグマ的な見解に終始し、感情的な偏りも否定できないと結論づけている(f: pp.46-50)。第3点はレスリスパーガーらの書についてで、これは、そうしたイデオロギー的内容が少なく、実際経験に立脚した記述的なものであるとしたうえで、その批判にあたってはホーソン実験についての事実とその解釈とを区別して論じるべきであるという(f: p.51)。

ただし、ギルソンやムーアらが、レスリスパーガーらの書では労使対立が捨象されており、ホーソン実験でも労組運動抑止的な態度があったのではないかと指摘していることに対し次のように述べている。同社の労組運動は概ね1940年以降で、ホーソン実験はそれ以前の、全般的な労組運動高揚の以前の時期であることが考慮されるべきであるが、しかし組織的労組運動がなかったことは労使軋轢がなかったことを意味するものではなく、レスリスパーガーらの書で意識的か無意識的にか労使問題が看過されていることが、人間関係論の分野に対し殆ど回復不可能な支障を与えたことは否定しがたい、と評している。また、リレー組立作業実験等では実験対象が実に少数で、制度的なものへの考慮が不十分であると指摘している(f: pp.64, 114)。

しかし、こうした難点を認めつつもランツベルガーは、結論的には、レスリスパーガーらの書は、これまでなされたことのない状況(situation)の究明に力点をおき、状況のなかでの人間の行動や態度の解明に尽くした意義は大きく、人間関係論分野の研究を本格的に発展させるきっかけとなった意義は、きわめて大であると高く評価している(f: pp.114-116)。

Ⅲ. 経済主義の否定の主張をめぐって

(1)第2次リレー組立作業実験

ホーソン実験に立脚する人間関係論的主張の大きな柱の1つは、人間行動では経済的利害に基づく動因は多くのものの1つで、経済的要因決定主義的考え方はあてはまらないというもの

である。この命題に強く関連するものに、第1次リレー組立作業実験の期間中に、賃金制度の影響のみを別個に実験・調査しようとして行われた第2次リレー組立作業実験がある。

この実験は、既述のように、賃金制度のみ、実験メンバー5名のみのものであった。実験結果は図表1の通りで、新賃金制度への移行によりメンバー全体で見ると作業量は12.6%増加したが、一般(旧来)条件への復帰とともにたちまち16.8%下落し、元の基準期間のそれ

図表1：第2次リレー組立作業実験の作業実績 (単位：個，%)

氏名記号	基準期間 (5週間)	実験期間 (9週間)	復帰期間 (7週間)
R1	1,605 (100)	1,739 (108.3)	1,580 (98.4)
R2	1,477 (100)	1,703 (115.3)	1,617 (109.4)
R3	1,749 (100)	2,053 (117.4)	1,133 (64.7)
R4	1,595 (100)	1,810 (113.5)	1,795 (112.5)
R5	1,745 (100)	1,894 (108.5)	—
平均	1,634.2 (100)	1,839.8 (112.6)	1,531.3 (93.7)

1) 1時間あたり平均作業量。ただし作業で使用された部品量で計算したものの、カッコ内は増減率。

2) 氏名記号はレスリスバーガー/ディクソンの書によるもの。
出所) b: p.132.

よりも以下のものとなった。ただし個々のメンバーの作業量をみると、実は、実験開始とともに一挙に著増したが、その後横ばいかあるいは低下した者もある。

そこでレスリスバーガーらは、こうしたデータをまえに、賃金には作業量増加(能率向上・生産性向上)の刺激機能はいわれるほどにはないものと総括する。というのは第1に、実験期間において作業量増加はそれ以上進まなかったから、賃金には一定額以上になると刺激機能がないのであり、そして実験開始とともに作業量が著増したのは、第2次実験メンバーたちが第1次実験メンバーたちの作業量に対抗しようと競争意識(社会的要因)をもって作業した結果であって、それはメンバーの言動等より明らかであると結論づけた (b: pp.158, 576-577)。

しかし、レスリスバーガーらのこうした結論導出、理論展開は、人間関係など社会的要因を重視しようとする意図があまりにも先にたち、学問的論理的には首肯しがたいものであって、これが、彼らの書では実験から得られた事実と、その解釈・主張がかけ離れているという重大な批判を多く生んできた根源の1つである。グループ同士の競争心をこの実験ではじめて知ったという点などは、現場を知らない者の言葉といわれてもやむをえないところがある。

(2) 経済主義否定の論理—バンク巻き線作業観察実験に関連して—

さらに経済主義の批判ないし否定の主張は、レスリスバーガーらの書では、バンク巻き線作業観察実験における非公式組織の作業量制限行為に関連しても展開されている。この観察実験でこうした行為がなされた要因としてレスリスバーガーらは、要旨次のように論述している (b: pp.523-, 531-)。

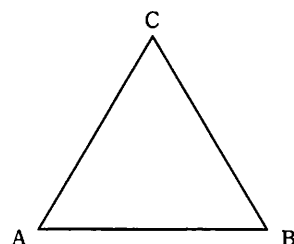
バンク巻き作業観察実験ルームでの賃金制度は、既述のように、一般作業場と同一、すなわち実験メンバーを含めた一般作業場全体を1単位とする団体出来高給制で、各個人への配分は、各人ごとに決まっている時間率 (hourly rate) に比例して行われた (b: p.409-)。それ故各個人に

としては、直接的にはまずこの時間率が関心の的になるが、時間率は、それぞれの個人の実績により決まるもので、その計算のために、当時のホーソン工場で出来高給制がとられている作業場では、ボギー (bogey) が決められていた。これは各作業種類ごとに最高熟練作業者が樹立した作業量を基準に定められている目標作業量 (rate of working) のことで、各個人はボギーの達成度によりそれぞれの時間率が決まるものであった。それ故こうした作業場では、例えば後述の賃率切り下げ (rate cutting) というような場合には、その“レート”が出来高給賃率 (piece rate) をさす場合、時間率をさす場合、基礎データとしてのボギーの率をさす場合とがあり、混同されることがあった。バンク捲き線作業観察実験ルームでも、記録をみると、メンバーたちに混同・混乱があった (b: pp.412-414)。

非公式組織の作業量制限行為は、要するに賃率切り下げの問題であるが、こうした行為がバンク捲き線作業観察実験のメンバーで行われていることをみて、レスリスバーガーらは、そこではまずメンバーの間で“レート”について前記のような混同・混乱がみられるから、単純に賃率切り下げの回避という経済主義的行動がとられていたとはいえないとし、さらに、ホーソン工場ではこのような作業量増加→賃率切り下げは前例がないから、テストメンバーたちが自分たちの体験もないのに、賃率切り下げを恐れて作業量制限行為をしたとは考えられないと片づけている (b: p.532)。

そのうえにたってレスリスバーガーらは、作業場たちが経済主義的に行動し発言しているようにみえる場合も、真の行動要因は個人・集団のセンチメントにあり、それが他の形、例えば経済主義的かつ合理主義的行動の装いをもって現れるにすぎないものと主張する。すなわち、図表2のような関連にあり、真の行動要因であるセンチメント (A) が、Bという行動となって直接現れるのではなく、Cをいわば迂回して、C→Bという形で現れ、さも経済主義的、合理主義的行動であるかのように現象するものであるという。

図表2：人間行動の図式



- 1) A = 真の行動要因 = センチメント
 B = 行動結果
 C = 現象上の行動要因 = 迂回した行動要因
 (出所) b: p.535.

(3) サイクスの経済主義擁護の立場からの批判

こうしたレスリスバーガーらの主張に対し、1965年サイクス (Sykes, A. J. M.) は、それは論証・実証が全くなされていないものであるとして、次のように論じた (参照文献g)。

第1に、賃金率 (レート) についてレスリスバーガーらは実験メンバーたちの間に混同・混乱があったというが、当時のアメリカの労働・作業現場ではそれは出来高給賃率をいうものであって、このことは1931年のマシューソン (Mathewson, S. B.) の著 “*Restriction of Output among Unorganized Workers*” 等からいっても全く明白であるという。

第2に、賃金率切り下げはウェスタンエレクトリック社では行われたことがないという点については、ミルズ（Mills, J.）の1946年の書“*The Engineer in Society*”によると、ミルズ自身が同社でそれを見聞したことがあると記述しているが、仮りにこの観察実験の対象者たちがそれを実際に体験していないとしても、つまり伝聞でそれを知っていただけにしる、それに基づいた行動には意味がないというのは謬論も甚だしいと批判した。

以上のほか、サイクスは経済主義的利害といっても1部面や短期的次元で考えられるべきものでなく、あくまでも長期的かつ全面的視野のものであって、レスリスパーガーらの書ではこうした点が全く理解されずに皮相的な見解に終始していると批判したうえで、しかもこうした経済主義的思考の否定について全く論証がなされていない、と結論づけている。

ただし、サイクスの以上の論評は、バンク巻き作業観察実験ルームのメンバーたちについて、その根本的行動要因が経済的利害にあったかどうかを積極的に論じるものでなく、あくまでもレスリスパーガーらの書で経済主義的行動が否定（もしくは軽視）されていることについて論証がなされていないことを主張するにとどまるものである。最後にサイクスは、これまでいかに多くの論者たちがこの論証はレスリスパーガーらの書でなされているものとしてきたことは、驚くべきことであると書いている。

Ⅲ. 賃金以外の要因をめぐって

(1) 友好的管理の主張

リレー組立作業実験において作業量増加（生産性向上・能率向上）をもたらした究極的要因として、レスリスパーガーらは管理・監督が友好的であったこと（friendly supervision）、そのため管理者と実験メンバーとの間で、かつ実験メンバー相互の間で、好ましい人間関係が形成されたことをあげている。この点について彼らは、まず、作業量増加をもたらした要因として実験関係者ではともかく次の4つの考え方があったという。

①リレー組立作業実験では作業品種が必ずしも一般作業場と同一ではなく、また品種の変動も少ないなど、作業の性格や内容に変化があったこと。②休憩の導入や作業時間短縮により疲労や単調感が減少したこと。③賃金制度の変更があったこと。④管理・監督の方法に変化があり、実験メンバーたちの社会的関係等で変化が生まれたこと、である。しかし①②はこの実験の結果により否定され、③は第2次リレー組立作業実験により否定されて、結局④のみが有効性をもつものとされた（b: pp.86-89, 190: f: p.53: h: p.405）。特にホワイトヘッドは①の否定について論証し、さらに睡眠時間と作業状態とに関連がないことも論証した（a: pp.51-78-）。

(2) 友好的管理に対するカレーの批判

こうした点の批判を含めて、ホーソン実験に対する根本的批判（radical criticism）と銘うって

論評を展開したものに、1967年のカレー (Carey, A.) のそれがある (参照文献h)。カレーは、ホーソン実験についてのレスリスパーガーらの主張では、要するに、実験で得られたデータと、それに基づきレスリスパーガーらが提起している結論・主張とが合致していないことが最大の難点であるという問題意識にたつて、その端的な例として賃金など経済的報酬の機能にかかわる点と、管理の友好性にかかわる点をあげ、かなり内在的に詳細な批判を展開している。前者の問題はすでに論述したので、ここでは後者の問題のみを取り上げる。

カレーは、第1次リレー組立作業実験で管理が友好的であったかどうかが重要ポイントとなるのは実験開始から約14カ月間であるとし、この間は管理友好性の観点から3つの時期に区別されるとする (図表3、第1次リレー組立作業実験のその他のデータ等は大橋前掲稿参照)。

図表3：第1次リレー組立作業実験の作業実績 (単位：出来上がり仕上品の個数)

カレーの 時期 区分	実験期 (年月日)	期間 (週間)	1週間あたり 労働時間 (時間)	1時間あたり平均作業量 (個)					
				メンバー 全体	各メンバー別				
					1	2	3	4	5
I	1 (1927/ 4/25- 5/10)	2	48:00	49.6	50.5	49.7	49.7	49.7	48.3
	2 (1927/ 5/10- 6/11)	5	48:00	49.1	47.8	48.0	49.5	51.1	48.9
	3 (1927/ 6/13- 8/ 6)	8	48:00	51.0	48.4	50.4	53.6	52.1	50.5
	4 (1927/ 8/ 8- 9/10)	5	47:05	52.0	51.5	50.7	53.6	53.6	50.8
II	5 (1927/ 9/12- 10/ 8)	4	46:10	55.1	54.1	55.4	56.9	56.1	52.9
	6 (1927/10/10- 11/ 5)	4	45:15	54.5	54.0	53.6	55.7	55.7	53.5
	7 (1927/11/ 7-1928/1/21)	11	45:40	55.8	54.0	53.9	58.9	58.2	54.2
III	8 (1928/ 1/23- 3/10)	7	43:10	61.9	62.8	64.5	62.2	63.1	56.8
	9 (1928/ 3/12- 4/ 7)	4	40:40	63.9	65.5	68.0	63.0	63.5	59.5
	10 (1028/ 4/ 9- 6/30)	12	45:40	61.8	63.9	64.9	62.1	62.8	55.2

1) 氏名記号はレスリスパーガー/ディクソンの書によるもので、メンバー中1, 2は8期の1月25日に新メンバーと交替。

2) 11期以降はここでは省略。全期間にわたる作業実績等の図表は大橋前掲稿に掲載している。

出所) b: p.77; k: p.57.

第1の時期は実験開始 (1927年4月25日) から概ね実験3期終わりごろ (1927年8月6日) までの約15週間 (約4カ月弱) である。この時期は実験への導入の時期で、実験メンバーたちの作業条件でいえばメンバー5名のみの出来高給制の導入だけが大きな変化であった時期である。この時期には実験管理者であるハイパーガー (Hibarger, H.) とメンバーたちとの関係もかなり良好であった。ただし、作業量 (メンバー全体の1時間あたり平均作業量。断りのない限り以下同様) は、新出来高給制導入の3期に49.1個から51個に増加しただけであった。

しかしこの後、実験メンバー同士のおしゃべりが多くなり (大橋前掲稿参照)、実験ルーム運営上大きな問題となった。おしゃべり問題が公式的記録に現れる最初のもは1927年8月2日のもので、実験メンバー5名中4名 ([1A] [2A] [3] [4])。この氏名記号表記についても大橋前掲稿をみられたいはこの日75%ほどの時間おしゃべりをしていた。4名は直属上司 (フォーマン) のもとに呼び出され叱責をうけた (a: p.127; h: p.410)。こうしたことを契機に実験ルームでの管理・監督は厳しいものとなった。

すなわち、カレーのいう第2の時期で、概ね実験4期始め（1927年8月8日～）から実験7期終わり（～1928年1月21日）までの約24週間（約6カ月弱）である。管理・監督が比較的厳しく行使された時期で、そのピークは1928年1月25日である。この日は、実験メンバー5名のうちでも実験に非協力的で非従順的と判定された2名の者（〔1A〕〔2A〕）が実験メンバーから排除され、新しい2名（〔1〕〔2〕）と交替させられた日である。

この1928年1月25日以降が第3の時期で、新メンバー2名の積極的な作業態度もあり、これ以降実験終了まで管理・監督は再び比較的友好的なものとなった。この第3の時期の作業量変化をみるため、第3の時期を、第2の時期の約24週間とあわせて約23週間とすると、第3の時期は実験8期（1928年1月23日～）から実験10期（～1928年6月30日）までとなるが、以上の3つの時期の作業量変化は図表3の通りで、作業量変化は第1の時期が1.4個増加、第2の時期が4.8個増加、第3の時期が6.0個増加である。確かに第3の時期は著増しているが、第2の時期もそれ相当に増加している。そして第3の時期における著増では新メンバーの〔1〕〔2〕による貢献の度合いが大きく、旧来メンバーでは増加率が第2の時期より低くなっている。

それ故この結果からみる限り、管理の友好性をレスリスパージャーらのいう通り認めたとしても、管理の友好性が作業量増加に寄与したとはいえない。それよりもメンバーの交替という要因の方が寄与は大きい。メンバー交替は管理の強権的発動であるから、作業量増加は管理の強権性の影響であるといわなくてはならない。

ともあれカレーは、これらの点に集約して次のようにその批判をまとめている。第1の時期で作業量増加をもたらしたのは管理の友好性ではなくて、5名のメンバーのみの出来高給導入の効果とみるべきであり、第2の時期ではそれが機能を失いかけてきて管理が厳しくなったことで作業量増加がもたらされ、第3の時期では管理の強権的発動であるメンバー交替により作業量増加は招来されたものである、と。

（3）雲母剥ぎ作業実験

この実験は、既述のように、賃金制度を不変とし、その他の要因を変更して、実際には超勤を課すことのみをして、その効果を実験調査しようとしたものである。ここにおいてレスリスパージャーらがどのように記述・主張を展開しているかを、最後に管見しておきたい。

この実験メンバー5名の女子従業員は、まず自薦で2名がきまり、その者たちが残りの3名を推薦する形できた。賃金は個人出来高給制で、実験前から不変であったが、規定時間外の超勤時間には50%、休日出勤には100%の割増金が支給されるものであった（b：p.140）。超勤実施5カ月後の1929年1月ごろから超勤に対し実験メンバーたちからも苦情が出はじめたが、実験期間中の超勤体制が34週間続いたあと、1929年6月17日の週から休憩時間設定のまま超勤は廃止された。この超勤の有無等は実験ルームと一般作業場は同様な扱いであったが、しかし実験ルームでは午前午後各1回ずつ休憩があったのに対し、一般作業場ではそれはなかった

から (図表4)、この実験の結果は実際には休憩の効果のみを示すものであった (j: p.872)。

作業量は図表5の通りで、実験開始約10カ月後の超勤なしの時に概ね最高記録に達している。実は当時会社側では、雲母剥ぎ作業を他の工場に移転するなどして整理する案が検討されていたが、それが1929年8月16日従業員に知れ、実験メンバーたちにも大きな動揺を与えた。事実、同年9月16日には一般従業員に対し配置転換などが実施された。こうした事情を考慮してレスリスパーガーらもこの実験は、開始から約14カ月後の1929年末をもって実質的には終了したとし、この14カ月間に実験メンバー全体で作業量は平均約15%上昇したものと総括している。

そしてレスリスパーガーらは、この実験の場合、作業量増加の大きな根拠が各人別の出来高給制にあることを一応認めている (b: p.159)。すなわち、リレー組立作業実験 (第1次および第2次) では実験メンバー5名を一括した集団出来高給制であったこともあって、実験メンバー全体の連帯性・仲間意識 (group solidarity) が生まれたのに対して、雲母剥ぎ作業実験では個人別出来高給制で、個人の努力が賃金に直接反映するものとなっており、しかも休憩を除いて他の労働条件が一般作業場と同一であったこともあって、実験メンバー同士の集団的連帯性が生まれず、実験メンバーの言動等も個人的発想の域 (story of individuals) を出なかったとしている (b: p.156)。このようにここでは、レスリスパーガーらは賃金制度の効果を一旦認めているが、しかしそれは最後には否定され、この実験は賃金制度不変のものであるから、その作業量増加 (約15%) は賃金以外の要因によるものと結論づけている。

このうえにたつて、基本的実験である第1次リレー組立作業実験についても作業量増加に対

図表4：雲母剥ぎ作業実験の作業条件

時期 (年月日)	期間 (週間)	作業条件
基準期間 (1928/ 8/27-1928/10/20)	8	一般作業場で一般作業条件 (超勤あり, 休憩なし) で作業
実験1期 (1928/10/22-1928/11/24)	5	実験ルームで一般作業条件 (上記) で作業
2期 (1928/11/26-1929/ 6/15)	29	午前午後10分休憩各1回, 超勤あり
3期 (1929/ 6/17-1930/ 5/17)	48	午前午後10分休憩各1回, 超勤なし
4期 (1930/ 5/19-1930/ 9/13)	17	午前午後10分休憩各1回, ただし勤務体制は非正常

出所) b: p.138.

図表5：雲母剥ぎ作業実験の作業実績

氏名 記号	実験参加 時年齢	1時間あたり平均作業量 (個, %)		
		基準期間	最高記録 (該当期間, 増加率)	最低記録 (該当期間, 増加率)
M1	39	187.3 (100)	225.0 (1929/ 9/ 7-11/ 9) (120.1)	—
M2	41	172.9 (100)	194.1 (1929/ 8/17- 9/14) (112.3)	179.4 (1929/12/28-1930/ 2/15) (103.8)
M3	28	207.3 (100)	219.5 (1929/ 8/10-10/26) (105.9)	213.5 (1930/ 2/ 8-1930/ 3/15) (103.0)
M4	37	190.1 (100)	222.0 (1929/ 8/10-10/26) (116.8)	204.4 (1930/ 2/ 8-1930/ 3/15) (107.5)
M5	18	170.7 (100)	211.9 (1929/ 8/10-10/26) (124.1)	177.7 (1930/ 2/ 8-1930/ 3/15) (104.1)
平均		185.7 (100)	214.5 (115.6)	193.8 (104.4)

1) すべて女性。氏名記号はレスリスパーガー/ディクソンの書によるもの。最低記録は実験が実質的意味を有した期間中のもの。

出所) b: pp.137,148.

する賃金制度変更の効果について最終的見解を次のように提示している。このリレー組立作業実験では、(雲母剥ぎ作業実験で作業量最高記録が達成された) 1929年8～11月ごろまでに作業量は約30%強増加しているが、この実験では賃金制度の変更も行われているから、この約30%の増加のなかには賃金制度変更の効果も含まれていると考えられる。それ故レスリスバーガーらは、この約30%から、(雲母剥ぎ作業実験で賃金制度以外の要因による効果とされる) 15%を減じると、残りの15%は、第1次リレー組立作業実験でも賃金制度変更の効果であるといってもいいと一応認めてはいるが、しかし最終的には、作業量(人間行動)は多くの要因により決まるものであるから、少なくともリレー組立作業実験の場合では、賃金のみを唯一の変動要因とすることは絶対に認められないと、改めて強く主張するにいたっている (b: p.160)。

小 括

レスリスバーガーらの書に対して、労組運動に関連しギルソンらが行っている批判には、当時のニューディール政策の影響を感じずにはいられないが、それを別にして、理論的にみると、批判論の主な論点には、まず、ホーソン実験で発見されたり見出されたとされる事柄は、少なくとも人事や労務の関係者などには周知のものであって、新しいものはないという批判がある。

この批判が是認されるならば、レスリスバーガーらの書などにおいて新しいところは、そうした事実やデータの解釈・理論構成にあるということになるが、この点についてはカレーはじめ多くの論者によりそれが事実立脚せず、論証がなく、調査・実験の結果と解釈・理論構成とがかけ離れていて、論理的妥当性のないことが指摘されている。その多くは本稿や大橋前掲稿でみた通り認めざるをえないものである。

この点について、近年(1998年)レン(Wren, D. A.) /グリーンウッドは、直接的にはリレー組立作業実験についてであるが、実験メンバーたちの最大の関心事が賃金にあり、それが彼女たちの作業行動、つまり作業量増加を決定した最大の要因であったことには疑いがなかったというので、こうした事実を無視し、金銭的誘因よりも社会的欲求の方が大であったように解釈をねじ曲げたのはメイヨーであり、レスリスバーガーらの書もメイヨーのこうした個人的信念によって覆われており、それには証拠もあると書いている (m: 231頁; n: p.67-68)。

レスリスバーガーらの書における事実と解釈との乖離はこのためおこったものであろうが、そうとするならば、メイヨーの人間関係論的主張・理論が多くの人に受け容れられ、社会的論調の大筋を決定するものとなっているのは何故であろうか、という疑問がおきる。この問題提起も、すでにカレーなど多くの論者によりなされているものであるが、レンらと同様(m: 231頁) われわれのみとすると、問題は、メイヨーの主張・理論が事実立脚しているかどうか、つまりその理論構成が論理的妥当性をもつかどうかにあるのではなくて、その主張・理論が時代に適合していたものであったところにある。論理的妥当性は決定的問題ではないのである。

ただしわれわれとして一言付け加えておくと、レスリスバーガーは従業員面接調査で担当者

たちに対し、従業員が本当のことを話しているかどうかは重要ではない、その者が本当だと信じていることが重要だと言っている (k; p.135)。これこそはレスリスバーガーらの問題意識を特徴づける象徴的な言葉であり、今さら取り上げて論じる必要などはないものであるが、ただ、レスリスバーガーらは、グリーンウッドのいう通り、メイヨーの影響のもとに、自らの理論構成でもこうした立場をとっていたのであろうかという思いは残る。二人ともやはりメイヨーらと一体で、例えばここでも、“logic of sentiments”をとっていたのであろうか。

そして批判は、そうした時代の要請がどのようなものであったか、つまりそうした主張・理論を必要としたところのもの、すなわち現在の社会体制がどのようなものであるかについてまで論究を進めざるをえないものとなる。事実、アメリカではこれまでに、ホーソン実験やメイヨーらの主張に対しそうした観点から論じるものが現れてきている。例えば1981年のブラメル (Bramel, D.) / フレンド (Friend, R.) の論稿 (参照文献 j) などである。これらのものについては、続く別稿で取り上げたく思っている。

[参照文献]

- a : Whitehead, T. N., *The Industrial Worker*, London: Pickering & Chatto, 2004 (Cambridge (MA), 1938).
- b : Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J., *Management and the Worker*, New York: John Wiley & Sons, 1964. (Cambridge (MA), 1939).
- c : Gilson, M. B., Book Review: Management and the Worker, *The American Journal of Sociology*, 1940, Vol.46, No.1, pp.98-101.
- d : Briefs, G. A., Book Review: The Industrial Worker, *American Sociological Review*, 1940, Vol.5, No.1, pp.146-148.
- e : Moore, W.E., Current Issues in Industrial Sociology, *American Sociological Review*, 1947, Vol.12, No.6, pp.651-657.
- f : Landsberger, H. A., *Hawthorne Revisited: Management and the Worker; its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*, Ithaca: Cornell University, 1958.
- g : Sykes, A. J. M., Economic Interest and the Hawthorne Researches: a Comment, *Human Relations*, 1965, Vol.18, No.3, pp.253-263.
- h : Carey, A., The Hawthorne Studies: a Radical Criticism, *American Sociological Review*, 1967, Vol.32, No.3, pp.403-416.
- i : Sommer, R., Hawthorne Dogma, *Psychological Bulletin*, 1968, Vol.70, No.6, pp.592-595.
- j : Bramel, D./Friend, R., Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology, *American Psychologist*, 1981, Vol.36, No.8, pp.867-878.
- k : Gillespie, R., *Manufacturing Knowledge: a History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- l : Bolton, A. A., Relay Assembly Testroom Participants Remember: Hawthorne a Half Century Later, in: *Human Relations: Vol.7, Series 4 of Intellectual Legacy of Management Theory*, London: Pickering & Chatto, 2004. (Special Issue of *International Journal of Public Administration*, 1994, Vol.17, No.2.)
- m : Wren, D. A./Greenwood, R. G., *Management Innovators*, New York: Oxford University Press, 1998. 井上昭一/伊藤健市/廣瀬幹好監訳『現代ビジネスの革新者たち』ミネルヴァ書房, 2000年。
- n : Purser, R., The Human Relations Myth Unveiled, in: Beyerlein, M. M. (ed.), *Workteams: Past, Present and Future*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000, Chap.4.