

ホーソン研究の本質をめぐる論争

——現代経営者論の一環という主張の提起——

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、とりわけその中心をなすリレー組立作業実験については、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.) / デイクソン (Dickson, W. J.) の1939年の著“*Management and the Worker*” (参照文献k) の刊行以来、アメリカでは賛同論と批判論が種々展開されてきた。現在でも論議が続いている。

そうした状況などについては、すでに3編の拙稿 (参照文献s, t, u) でそれぞれのテーマに関する概要を論述してきたが、そこにおいて、レスリスバーガーらの前記の書では調査・実験の結果とその解釈・理論構成とがかけ離れており、論理的妥当性のないことが多くの論者により指摘され、否定し難いほどのものとなっていたことを明らかにしている。それゆえ、レスリスバーガーやメイヨー (Mayo, G. E.) らの人間関係論的主張や理論が、そうした理論的論理的に決定的ともいえる問題点をもつにもかかわらず、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きたのは何故であろうかが大きな問題として浮かび上がっていた (参照文献t)。

これは、近年 (1998年) でもレン (Wren, D. A.) / グリーンウッド (Greenwood, R. G.) により提起されているものであるが (r: p.123頁)、結局、レンらもいうように、レスリスバーガー、メイヨーらの主張が時代の要請に合致していたものであるためにほかならない。

では、そうした時代の要請とはどのようなものか。批判・論究は、そうした人間関係論的主張・理論を必要としたもの、つまり現在の社会体制がどのようなものであるかに関連して、人間関係論的主張・理論の本質や役割を解明するところまで進まざるをえないものとなる。事実アメリカでは、そうした観点から論じるものが現れている。1981年の心理学者ブラメル (Bramel, D.) / フレンド (Friend, R.) (ともにニューヨーク州立大学) の論稿 (参照文献b) はその代表例である。

ブラメルらの主張は、結論を先に紹介すると、現在 (おおよそ20世紀) の社会体制の特徴を、資本家に代わって経営者が運営主体となっている経営者社会としてとらえ、人間関係論的主張・理論はまさにこの経営者体制を維持し発展させるところに意義があるものと特色づけるもので

あった。これは、今日でも聞くべきところがきわめて大きいものであるが、本稿は、こうしたブラメルらの主張、そしてそれをめぐってどのような論争・論戦が行われたかを管見し、当時のアメリカでホーソン実験、そして人間関係論的の主張・理論をめぐって行われた論議・論戦の1つの姿を浮き彫りにしようとするものである。

なお、ホーソン実験の概要は拙稿(参照文献 s, t)で記載しているが、これら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. ブラメル／フレンドの経営者体制維持策論の提起

1981年のブラメルらの論稿は、次のことを出発点・問題意識としている。すなわち、ホーソン実験に関連したレスリスパーガー、メイヨーらの著作・主張、つまり人間関係論的の主張や理論には、多くの否定し難い批判がなされているにもかかわらず、心理学の分野でも不当といふべき名声 (undeserved respect) を博しているが、何故であろうかということである。

その結論を今一度述べておくと、これら人間関係論的の主張や理論は、現在の資本主義体制のもとで旧来の資本家階級に代わって社会の支配的階層となっている専門経営者層 (professional-managerial class) が、労働者・労働者階級を心理的ないし社会的な手段や方策でいわば懐柔して支配し、より合理化された資本主義的体制である現在の社会体制をば、維持・発展させようとして利用 (使用) しているものである、というものである。

その論述の内容は、概括していえば、その論稿のタイトルにあるように、ホーソン実験に際しても、メイヨーらの著作においても、労働者の抵抗を抑止し排除したりして労働者たちを従順なものとして経営側に取り入れようとする、あるいはそれをすることができる理論・方策・用具を展開するものであることを内在的に指摘しているものとなっている。この意味では、その論稿は、確かに現代心理学には階級的偏向 (class bias) があるという見地にたっているが、しかし、人間関係論的の理論や方策がそもそも無効だと主張したり、それをイデオロギー的に外在的に批判しているものではない。

この点についてブラメルらは、ギルソン (Gilson, M. B.: 参照文献 g) 等の初期の人間関係論批判論者とは異なって、単にホーソン実験やメイヨーらの主張が非現実的で政治的に反動的なもの (reactionary) であることを指摘するだけではなく、メイヨーらの主張がホーソン実験結果の公表データ等と乖離した主張となっていることを明らかにし、心理学者の多くがあまりにも無批判的にそれに従っていることを指摘するところに主眼がある、と書いている。

その際ブラメルらは、実は、マルクス主義の見解にたつことを明記し、現在社会が資本主義体制である限り搾取体制であること、それゆえ労働者たちの抵抗・反抗は必然的であり、人間関係論的の主張や理論はこれに対処するためのもので、反労働者階級的な思想や方策 (anti-work-

ing-class ideas and practices) という性格のものであることなどを明示している。ブラメルらの論稿は発表後、以下でみるように、多くの論者から強い反撥、まさにイデオロギー的ないしは感情的な反撥をうけているが、それにはいうまでもなくこうした事情が大きく作用している。

ブラメルらの論稿でホーソン実験に関して「労働者の抵抗の例証」(evidence of worker resistance) と題して比較的詳しく論述されているのは、第1に、第1次リレー組立作業実験で1928年1月25日におきた実験メンバー2名 ([1A] [2A]: この氏名記号については参考文献sをみらしたい) の排除・交替の件である。この件についてブラメルらは、[2A] についてメイヨーがその書簡で共産党 (Bolshevik) だと書いていること、[2A] の代わりとなりその後実験メンバーのリーダー的存在となった [2] が、すべてのレベルの管理者たちと例外的に親密な関係にあった者であることを明らかにし、[2A] 排除の理由として偏執症や貧血症といった病気があげられているが、それは真の理由を隠蔽するためのものではないかと書いている (b: pp.871-872)。

例証の第2は、この実験の12期 (1928年9月3日~同年11月24日) に関する問題である。この期

図表1: 第1次リレー組立作業実験の経緯

期	始期 (年月日)	期間 (週間)	主な作業条件変化	1週間 あたり 作業時間 (時間)	1時間あたり平均作業量 (個)					不良品 修復時間 (分)	私的 空費時間 (分)	
					メン バー 全体	各メンバー別						
						1	2	3	4			5
1	27/ 4/25-	2	通常現場での作業	48:00	49.6	50.5	49.7	49.7	49.7	48.3	-	-
2	27/ 5/10-	5	テストルームでの作業開始	48:00	49.1	47.8	48.0	49.5	51.1	48.9	-	10.5
3	27/ 6/13-	8	5名のみのお出来高給開始	48:00	51.0	48.4	50.4	53.6	52.1	50.5	14.9	13.7
4	27/ 8/ 8-	5	午前午後5分休憩各1回	47:05	52.0	51.5	50.7	53.6	53.6	50.8	18.5	9.0
5	27/ 9/12-	4	午前午後10分休憩各1回	46:10	55.1	54.1	55.4	56.9	56.1	52.9	26.4	9.5
6	27/10/10-	4	午前午後5分休憩各3回	45:15	54.5	54.0	53.6	55.7	55.7	53.5	31.7	0.5
7	27/11/ 7-	11	午前15分休憩・軽食+午後10分休憩	45:40	55.8	54.0	53.9	58.9	58.2	54.2	18.8	8.4
8	28/ 1/23-	7	7期条件+終業30分繰上	43:10	61.9	62.8	64.5	62.2	63.1	56.8	23.2	2.8
9	28/ 3/12-	4	7期条件+終業60分繰上	40:40	63.9	65.5	68.0	63.0	63.5	59.5	17.2	2.3
10	28/ 4/ 9-	12	7期条件復帰 (終業繰上なし)	45:40	61.8	63.9	64.9	62.1	62.8	55.2	15.8	5.5
11	28/ 7/ 2-	9	7期条件+土曜休業	41:40	62.8	65.6	66.4	63.9	62.9	55.0	19.4	6.4
12	28/ 9/ 3-	12	3期条件復帰 (48時間体制)	48:00	60.7	62.5	63.9	59.7	61.3	56.1	13.4	14.3
13	28/11/26-	31	7期条件復帰 (繰上・休業なし)	45:40	66.5	67.4	71.9	64.3	69.1	59.7	14.4	7.0
14	29/ 7/ 1-	9	7期条件+土曜休業	41:40	66.6	64.5	70.6	62.0	69.4	交替	48.5	6.9
15	29/ 9/ 2-	31	7期条件に復帰	45:40	69.5	68.8	73.9	64.0	71.3	交替	40.2	5.2
16	30/ 4/ 7-	4	7期条件+作業者の席交替	45:40	72.5	72.7	76.8	67.5	73.0	交替	30.5	4.6
17	30/ 5/ 5-	25	7期条件+終業45分繰上+土曜休業	37:55	69.3	69.6	75.9	65.6	73.7	61.5	22.0	5.4
18	30/10/27-	15	17期条件+金曜午後など休業	34:35	69.6	69.1	76.4	64.9	72.8	64.9	22.0	7.1
19	31/ 2/ 9-	15	18期条件+作業者の席元に復帰	34:35	69.3	72.9	74.8	64.1	69.6	65.3	26.9	7.0
20	31/ 5/25-	25	17期条件復帰	37:55	68.5	72.5	76.3	63.4	66.5	64.0	24.2	6.0
21	31/11/16-	3	17期条件+月曜休業等休業増加	30:20	69.3	70.2	72.5	67.0	68.9	67.7	-	5.2
22	31/12/ 7-	9	20期条件復帰	37:55	71.8	75.0	76.4	68.6	73.1	65.8	-	4.6
23	32/ 2/ 8-	3	21期条件復帰	30:20	72.4	77.1	78.0	66.9	73.1	67.1	-	-

- 1) メンバー中1, 2は、8期の1928年1月24日までは1Aと2A。
- 2) 不良品修復時間・私的空費時間は1人あたりの1日あたり平均時間。
- 3) 規定上の本来の勤務時間は7時30分~12時、12時45分~17時。ただし土曜日は原則として午後休業。
- 4) 実験は24期 (1932年3月1日~同年6月17日) まで続いているが、24期は大恐慌のため非正常事項が多く、ここでは省略している。
24期の記録ははじめ本表以外のデータは参考文献sをみらしたい。

は、それまで行われてきた休憩や軽食支給を全廃し最初の48時間体制に戻ったものであるが、それにもかかわらず、作業量(実験メンバー全体についての1人あたり1時間あたり平均作業量, 以下同様)が以前の同条件の時(端的には3期)よりも大幅増加(51.0個→60.7個%増)となり、ホーソン効果が立証されたと称揚される時期である(図表1)。この件についてブラメルらは次のようにいう。この期は、確かに3期とくらべて作業量が大幅増加となっているが、しかしその直前の11期とくらべると作業量は62.8個から60.7個と減少しているし、個々の実験メンバーをみても、〔5〕を除いて、他の4名は全員減少している。私的空費時間も著増しているし、おしゃべりも多くなっている(k:p.182)。

これらをもみても実験メンバーの抵抗の様子は明らかであるが、ちなみにこの期における(11期とくらべての)作業量減少について、実験ルームの会社側担当者ハイパーガー(Hibarger, H.)は12期開始3週間後の1928年9月24日に実験メンバーたちが意識的に作業量制限行為をしていることにきづき、実験メンバーたちにその理由を質すと、もし作業量増加などをすれば、このままの状態が続き、休憩のないままの状態が続くであろうと答えたということが、レスリスパーガーらの書でも明記されている(k:p.72)。続いて同書では、ハイパーガーらがこの休憩なしの体制は実験上のもので、この期の最初に伝えたように約3ヵ月で終わるものであると強く説明しても、この不信の念は結局、完全には拭いされることができなかつた、と述べられている。

記録によると、作業熱心な〔2〕すらもその11月6日には、もう我慢できない、私は勝手に休憩するよ、と言ひ、〔3〕は、休憩させてくれたら、作業量を上げてみせるよ、と言ったといわれる(k:p.72;q:p.143;b:p.873)。ブラメルらは、レスリスパーガーらのいうように、当時、もし実験メンバーと管理者の間で良好な関係があり、実験メンバーが管理者に信頼感をもっていたならば、こうしたことは、12期でもおこらなかつたのではないかと述べている(b:p.874)。

例証の第3は、雲母剥ぎ作業実験の開始の際における実験メンバーの選定にかかわる問題である。レスリスパーガーらの書によると、この選定にあたり5名の実験メンバーをそろえるのにやや苦勞している(k:p.136)。これについてブラメルらは、そのメンバーには成人が多いこと(図表2)や、賃金が個人出来高給制であったこともあり、もともと従業員たちは実験が賃率切り下げに通じるものではないかと疑ひ、実験に協力しようとはあまりしなかつたためである、と書いている(b:p.872)。

そして、非公式組織による作業量制限行為が明らかになったバンク捲き線作業観察実験では、まさに労働者の抵抗が白日のもとにさらされたが、ブラメルらはこの場合には、レスリスパーガーやメイヨーらはそれをオープンなものとすることによって労働者の労働実態を明らかにし、そうした労働者の結合を「良い方向」に導く意図があつたものとしている。こうした作業量制限行為は、リレー組立作業実験等ではメンバーたちの抑圧などによりなくしたり隠蔽したりするような試みがなされたが、バンク捲き線作業観察実験では逆にそれをオープンなもの

することによって、労働者が非理性的存在であることなどを導出するのに利用されたものであるといい、こうしたことは管理の二重性 (dual function) の1つであると、主張している (b: p.876)。

ともあれブラメルらによれば、このようにしてレスリ スバーガー、メイヨーらにより、労働者・労働者階級が感情で動くところの (故にlogic of sentimentsが必要)、理性のない (irrational)、乱雑な (confused)、結局は抵抗することのない (nonresisting)、二流の者たち (second class citizens) であるという神話 (myth) が形成されてゆき、それが経営者・管理者にとっては、自分たちはそれとは異なる存在という見地にたつためにも、望ましいものとなり広く受け容れられるものになった、と結論づけている (b: p.876)。

最後にブラメルらは、当時アメリカで代表的とされるいくつかの心理学・社会心理学の教科書や辞典等において、ホーソン実験について、あるいはそれに立脚する人間関係論的所説や方策についてなされている記述を引用し、それらがいかにいわゆる通説的記述のものであり、それらを流布するのに役立っているものとなっているかを、例示的に示している (b: pp.876-877)。

II. “American Psychologist” 1982年7月号における論争

ブラメルらの論稿は“American Psychologist” 1981年8月号に掲載されたものであるが、その約1年後の同誌1982年7月号に、ブラメルらの論文を批判する論稿6編と、ブラメルらによるその反論論稿が掲載された。以下ではそれらを掲載順に概観する。

(1) トッチによるブラメル/フレンドに対する批判

トッチ (Toch, H.: ニューヨーク州立大学: 参照文献o) は、ブラメルらにおいてはマルクス主義の理論、特に労資階級対立の考えが根本にあることが要するに問題で、そのため第1に、人間関係論の主張、特にメイヨーの所説を正しく理解できていないところがある。例えばメイヨーは nonrationality とはいっているが、irrational とはいっていない。しかもメイヨーらはそれによって、組織において疎外 (alienation) が進むことを排除しようとしたのである。ただしメイヨーらは全体的状況の把握が重要という考えにたち、マルクス主義等の主張する経済的要因決定主義 (economic determinism) を否定している。この点が、ブラメルらがメイヨーらに反感をもつ大きな理由であろう。しかし、その後における研究や調査によると、仕事に際し賃金など経済的要因が人々を動機づける度合いは小さいことが明らかになっている。

図表2: 実験メンバーの年齢構成

第1次リレー組立作業実験		雲母剥ぎ作業実験	
氏名 記号	実験参加 時年齢	氏名 記号	実験参加 時年齢
1A	18	M1	39
1	18		
2A	19	M2	41
2	20		
3	18	M3	28
4	19		
5	28	M4	37
6	24	M5	18

- 1) すべて女性。
 - 2) 氏名記号1A, 2Aは1928年1月25日以降1, 2と交替。また、氏名記号6はレイアウト作業員で実験対象外。
- 出所) k: pp.23,61,137.

それに、ブラメルらは労働者階級の味方といいながら、例えば実験ルーム担当者のハイパーガーなどを会社側の手先(stooge)としてそれから排除している。記録によれば、ハイパーガーはかなり実験メンバーのために動き、好感を持たれていた者であり、1932年4月29日レイオフされている者である。またブラメルらの所論では、労働者について、会社側にいわゆる抵抗をし、怠業行為(soldiering)に熱心だった者のみが称揚され、作業に熱心だった者は裏切者(traitor)扱いされている。

また、少なくともその後の歴史的経緯をみると、賃金等の経済的要因の比重は高くはないことなどが明らかになってきたこともあり、産業民主主義、労働の人間化、職務充実等の種々な動きが進んでいるが、これらをみると、労資階級対立の考えが妥当しないことは立証されている。そして、こうしたものはホーソン実験を淵源とするものである。それゆえ心理学者はホーソン実験の成果を発展させ、労働者(人間)を土台におくアプローチを進展させることが必要である。それによって階級闘争などという言葉はなくなることができるであろう、と結んでいる。

なお、ブラメルらがホーソン実験を契機に労働者・労働者階級についての上記の神話が形成され、それが現代の経営者体制に役立つものとなっていることを結論的主張としていることについて、トッチはこのような主張にはどのような根拠・データがあるのか、疑問を呈している。また、ブラメルらが教科書や辞典における記述に難色を示している点については、これらの記述は、紙幅の関係もあり、エッセンスだけを書いているもので、ブラメルらの論稿で詳しく論じられている、例えば1928年冒頭の2名の交替などは記述するわけにゆかない。しかしホーソン実験に始まる遺産は多様であり、神話などというものでは決してない、と強く主張している。

(2)スタグナーによるブラメル/フレンドに対する批判

スタグナー(Stagner, R.: ウェイン州立大学: 参照文献 m)は、ブラメルらの所論を論理と空想の奇妙な混ぜ合わせ物とよび、何よりもホーソン実験や人間関係論的主張を、マルクス主義の枠組みのなかではなくて、アメリカの産業や労働の歴史の枠組みのなかで論じるべきであるという。例えば1900~1930年では一般に監督者により厳しい管理・監督が行われ、賃金からの天引きなども行われていた。ホーソン実験はそうしたものを改善する大きな歩みになった。ブラメルらは人間関係論的な主張や理論の根底には“従順な労働者”の確立という考えがあるとするが、ホーソン実験の報告書等では“従順な労働者”というような考え方は認められない。それに、そもそもアメリカの労働者が、少なくとも長期的には、経営者の、時には労働組合の、好ましくないコントロールに反抗することがないというのであろうか。アメリカの労働者は狂信的な心理学者のステレオタイプ的な見解にも反抗することがありうるのである。そして、そうした労働者の理性のなさ(irrationality)がホーソン実験の前提とされているというならば、マルクスでも同様ではないか、と述べている。

ホーソン効果についていえば、これは他人から特別に注目をうけただけで、人間はそれに影

響をうける傾向をもつことをいうのであって、最近ではQCサークルや教育関係でも関心もたれている。もしこれに難点があるとすれば、それは単なる“偽薬効果”（placebo effect：これについては参考文献 u をみられたい）であるかもしれないところにある。ともあれ階級的の偏見などという、人間行動の全体的関連を分析しないで、それから言い逃れすることが許されることになる、という。

なお、ブラメルらが産業心理学は労働組合を無視してきたと述べている点について、スタグナーは、それは容認されることではあるが、しかし階級的の偏見というようなものではなく、端的にいえば報酬の故である。すなわち産業心理学者は経営側の相談にあずかって報酬を得ることが多いため、労働組合からはそういう相談がないだけのことである。しかしこれは、ソ連（当時）などの非資本主義国でも同じではないか、と答えている。

(3) パーソンズによるブラメル／フレンドに対する批判

パーソンズ（Parsons, H. M.：アレクサンドリア人的資源研究機構：参考文献 j）は、もともと彼自身がメイヨーらに対して批判的で、その主張や理論は根本的に精査されるべきものという見解にたつものであると述べるとともに、しかしブラメルらにはそもそも事態の理解において誤りがあるとして、ブラメルらのいわば内在的批判を行っている。例えば、すでに一言したように、第1次リレー組立作業実験の12期では直前の11期とくらべると作業量が低下したが、これについてブラメルらでは実験メンバーたちが自分たちの経済的利益を考えてそうしたものとされているのに対して、パーソンズは休憩がなくなり作業時間の増加したことが原因であったはずだとしている。また1928年冒頭の〔1A〕〔2A〕の排除・交替は、他のメンバーの希望でもあったことを指摘している。雲母剥ぎ作業実験で5名の実験メンバーをそろえるのに苦労したのは、もともとこの作業場が小さく、従業員が多くても50名程度のものであったことが、少なくとも一因であった。賃率切り下げに利用されるかもしれないと言ったのは、記録をみると1人だけで、その職場でこうした噂があったことは確認されていない。

最後にパーソンズは、アメリカの心理学者に向かって労働者について狭い見解をとっているのではないかと指摘することは有用であり、心理学界でも何故労働者たちがそれほどしばしば経営者や会社側と抗争するのかについて研究や調査をすることは好ましいことであるが、しかしそうした研究・調査でもマルクス主義的イデオロギー的見地にたつよりは、心理学的見地にたつものの方が、少なくともこの“*American Psychologist*”には相応しい、と結んでいる。

(4) フェルトマンによるブラメル／フレンドに対する批判

フェルトマン（Feldman, J.：フロリダ大学：参考文献 e）は、メイヨーらの誤りや問題点を指摘するのは有用なことであるが、しかしその際マルクス主義の教義を持ち込んだりすることは絶対に許されないとして、メイヨーらが資本主義的教義に無批判的に従っているというならば、ブ

ラメルらはマルクス主義に無批判的に従っている。例えば、実験メンバーで不満分子であった〔1A〕〔2A〕がこれゆえに排除されたことが、経営側に対する全般的な労働者の抵抗を意味するものとされたりしているのは、このためである。労働者たちは自分たちが搾取されており抑圧された存在であることなどはよく知っているが、このことのためにマルクス主義の教義が有効性をもつということにはならない。

関連してフェルトマンは、ブラメルらのいうところをみると、さも自分たちだけが労働者の状態や地位向上の方法を知っていて、労働者たちにその真の利益がどこにあるかを伝えることを使命にしている者としてみえるが、働く者たちはきっとブラメルらは甘やかされたインテリ層だということではないか、と述べている。

教科書や辞典の問題は、原典にあたって精査したり論究の必要がないような場合には、報酬等も考えて、広く受け容れられている、読者にとっても容易に利用できる典拠に依拠するようにするだけのことで、それをどうこういうのは馬鹿げている。さらに、偏向・偏見についていえば、個人的ないし個人主義的な状況のなかにある者が、集団的ないし集団主義的な状況のなかにある者と、考え方などで違いがあるのは当然で、それゆえ人によりデータの解釈などに違いが生まれ、それぞれの経済的ないしイデオロギー的な目的に役立つよう偏りが生じることは、資本主義国だけにあることではなく、今さら驚くようなことではない。ブラメルらがなさなければならぬことは、批判するよりも、自らデータを提示することである、と締め括っている。

(5) ロックによるブラメル／フレンドに対する批判

ロック (Locke, E. A.: メリーランド大学: 参照文献 i) は、ブラメルらの論稿は空虚な議論に基づいたもので、要するにマルクス主義のプロパガンダに終始しているという。例えばブラメルらが立論の根本にしている従順な理性のない労働者像についていえば、ホーソン工場労働者はそのようなものとはなっていない、自分たちの経済的利益の擁護のために行動できるものだし、行動していたものである。ただし、ホーソン工場は世界で最もすばらしい経営や管理が行われていたものではない。当時のホーソン工場に問題があったとしても、1930年代の一工場の例を空想的に飛躍拡大させ、資本主義的搾取と階級対立が不可避であるというマルクス主義の命題が実証されているというのは、おかしい。

資本主義が搾取的で、マルクス主義はそうではないというならば、その証拠を提示すべきである。資本主義と社会主義の比較は可能である。例えばソ連(当時)とアメリカの比較である。これを見るとマルクス主義理論が貧しく二流のものだということがわかるであろう。だからブラメルらはそれをしないのである。ブラメルらは自分たちの主張の証明をしていない。ただそれを主張しているだけである、と。

(6) ヴォーゲルによるブラメル／フレンドに対する批判

ヴォーゲル（Vogel, W.：ウースター州立病院：参照文献 p）は、ホーソン実験やホーソン効果に関する議論はすでにこれまでに多くなされてきており、ブラメルらの試みはいわば死んだ資本家が乗っていた馬の死体を掘り出して、マルクス主義で改めて鞭打って喜ぶようなものである。ユニークなところは、メイヨーらが資本主義的偏見のためにデータの解釈で誤りがあると主張するところにある。しかしブラメルらもマルクス主義的偏見のために、考えられないような結論に至っている、という。

ブラメルらが教科書や辞典における記述について、ホーソン実験やホーソン効果についていわゆる教科書的な記述しかみられないと指摘し非難している点について、ヴォーゲルはそれは学者たちの手抜き（sloth）のためだという。ただし、もし学者が通常の教科書や辞典項目を執筆するにあたり当該事項に関するすべてのオリジナルな文献や資料までも精査していたら、一生かかっても1項目も執筆できないかもしれない。それゆえいわば近道をし、より多くの時間とエネルギーを最近の問題に注ぐのである。ブラメルらでも『資本論』を使っていることであろう。すべての研究者や学者は最近の研究成果を発表する圧力のもとにあり、手抜きできるところではそうするのである、と。

（7）ブラメル／フレンドの反論

ブラメルらに対する以上の批判は、約言していえば、ブラメルらがマルクス主義を名乗り、マルクス主義や、搾取とか階級対立というマルクス主義的用語を用いているところに集中しているといっている。ブラメルらの論稿では、公平にみて、こうしたマルクス主義的用語はそれほど多く用いられているのではないが、批判者たちはマルクス主義といった言葉が真先に目に入り、いわばそれにとらわれて、それこそイデオロギー的に、ときには感情的にブラメルらの批判を行っているようにみえる。

そこでブラメルらも、同誌同号上におけるこうした批判に対する反論を「産業心理学はマルクス主義と無縁のものか」（参照文献 c）というタイトルで行っている。まず、マルクス主義の見解の正しさについて次のように主張している。批判者たちのいうようにホーソン工場労働者が理性的で行動的でありつづけるならば、いずれ彼らは集団で、あるいは階級的に抵抗運動をすることになるであろうという点で、階級対立の定理は正しい。ただし、階級闘争は常に目に見える形で進むものではないし、それへの関与は押しつけられるようなものでもない。それゆえ、階級対立や階級闘争の存在を無視することがよくおこる。ホーソン実験に関してもこれがおこったのであり、労働者の抵抗の様子などが報告書や著作等では隠蔽されたりしている。そして、この点自体については6編の批判者たちも重大な異論を提起してはいない。

批判論者たちが受け容れ難いとしているのは、それゆえ結局、ホーソン実験の終了後の1932年以後において、ホーソン実験にかかわってメイヨーらによってどのようなことがなされてきたかをマルクス主義の見地から解明したところにあるであろう。ともかくマルクス主義理論に

よる分析はアメリカ学界に大きな衝撃を与えた。6編の批判論を読んだ時のショックは確かに大きかったが、しかしそれは決して不快なものではなかった。それにわれわれ(ブラメル、フレンド)がもらった私信から判断すると、われわれは孤立しているのではない、と意気軒昂である。

マルクス主義は経済的要因決定主義というトッチの記述に対してブラメルらは次のようにいう。それは広くゆきわたっている誤りで、『資本論』をみればわかるように、マルクス主義は人間(労働者)の行動をもっと広い視野でとらえており、仕事が労働者に及ぼす影響についてマルクスは、メイヨーら人間関係論者が考察している以上に、究明している。ただ、メイヨーらがこの体制(資本主義体制)を人間関係論的措置や方策により精々いじくり回して維持しようとしているのに対して、マルクス主義はこの体制のもとでは労働者の地位や状況は所詮よくなるまいと主張するものである。

経済的要因の重要性・重大性については、レスリスバーガーらの書で第1次リレー組立作業実験について1929年の大恐慌以降記述の扱いが変えられ、記録が省略されているところにかえって浮き彫りになっている。レスリスバーガーらは非協力的メンバー(1A)(2A)の排除・交替でも真相に目をつむり、それをいわば投げ出したのであるが、大恐慌という大きな問題も投げ出したのである、と論じている。

最後にブラメルらは、この6編の批判論で述べられているような労働者の姿についての積極的な論述や、ホーソン実験に始まる産業民主主義等のその後の前進的な試みや方策などは、これを大いに評価するものであるが、しかし、現今の生産関係に基づく力の不均衡がある限り、心理学者たちの展望には限界のあることが銘記されておくべきである、と結んでいる。

なお、教科書や辞典の記述の仕方に関して、スタグナーなどが単に執筆の報酬等に関連した問題であると述べていることについて、ブラメルらは、例えばスタグナーは自分たちに対し歴史的研究が不十分だといっているが、そうであるならば例えばこうした報酬制度の歴史について語ってほしいものだと述べ、心理学者がこのような物質的機械論的な行動原理を自分たちに適用させているということを知るのは、一面愉快なことであるが、根底においては悲しいことである、と評している。そのうえで、ヴォーゲルがそれは要するに手抜きだといっている点について、そうしたことが多くの場合経営志向的方向で行われ、労働者たちの真の利益を害するものとなっているのは、やはり階級的偏向のためであろう、と書いている。

Ⅲ. “*American Psychologist*” 1982年12月号における論争

以上の論争の5カ月後同誌12月号に、ブラメルらの論稿を批判するゾンネンフェルト(Sonnenfeld, J.:ハーバード大学)の論稿がさらに発表され、それに反論するブラメルらの論稿が掲載された。

(1) ゾンネンフェルトによるブラメル／フレンドに対する批判

ゾンネンフェルトは、ブラメルらには次の5つの誤りがあるという（参照文献1）。第1は、メイヨーの所説とレスリスバーガーらの書とを混同していることで、例えば、マルクス主義の階級対立に対応するコンフリクトのない集団意識という考えはメイヨーにはあるが、レスリスバーガーらの書にはない。第2に、ブラメルらが人間志向的アプローチを誤って経営志向的アプローチとし、労働者を理性・知性のないものとみるアプローチとしている点である。第3は実験ルーム内の管理方法に対して反証もなしに異論を唱えている点である。第4は、ホーソン実験中に確認されたり促進されたメンバー同士の社会的結合の強化を否定していることである。第5は、ブラメルらの最大の誤りであるとゾンネンフェルトがいうものであるが、1928年冒頭の〔1A〕〔2A〕の交替を解雇のごとくえがき、これが他のメンバーに対する脅しとなったとしている点である。

この最後の点についてゾンネンフェルトは、もともと〔1A〕〔2A〕は一般作業場でも仲間には不評で、実験ルーム入りの当初は喜んでいたのに、暫くして不平不満をいうようになって、他のメンバーとも喧嘩するようになり、他のメンバーからも排除の希望がでていたもので、排除が他のメンバーにとって脅しになったとは到底考えられない、と論じた。また、第3、第4の点に関連してゾンネンフェルトは、ゾンネンフェルトが1979年実験メンバー〔1〕〔3〕〔4〕等と面談した時の話によれば、実験ルームにおける監督の様子は、一般作業場におけるそれとくらべると段違いに友好的で、実験場の雰囲気は良好なものであったということであり、2名の排除がなされた8期以降においては実験メンバーたちにおいて自己管理、チーム性、同志性（camaraderie）、結合心の強化があった、と主張している。

最後にゾンネンフェルトは、ホーソン実験・人間関係論に関しては批判と反批判がこれまで多く行われ、かつ、それに関連した、もしくは派生した多くの研究や実践がなされてきていることから考えて、そして最近では日本的経営が成功裏に進んでいることからみても、ホーソン実験で見出されたものの価値や有効性について議論することは、もはや不必要になっている、と結論づけている。

(2) ブラメル／フレンドによるゾンネンフェルトに対する反論

これに対してブラメルらは、同誌同号上で「さらに多くのハーバードのごまかし」と題して論稿（参照文献d）を発表し、次のように反論した。ただしブラメルらは、彼らがいうホーソン神話問題を解明するのに必要なことは同誌7月号の論争などで論じ尽くされているので、もはや特段に言うことはないとして、この反論では、ブラメルらの最初の出発点、すなわち人間（労働者）の主体性を実証しようとしたホーソン実験が、労働者たちの真の主体性、つまり集団的な抵抗を抑圧したりするものとなっていたことを指摘するという点に力点をおいたものとしている。それゆえその反論は、実験ルームでの管理が厳しいものであったこと、そして〔1A〕〔2A〕

の排除・交替についてのゾンネンフェルトの説明は誤っていることに集中している。

まず前者について、実験ルームの管理についてはルーム内に着座していた会社側窓口のハイパーガーやその後任のチップマン (Chipman, D.) 以外に直属の上司はじめ多くの者が管理者的に関与していて、実験メンバーがそれに苦情をいう場合もあったことを明らかにし、反論としている。[1A] [2A] については、この2名が本来のメンバーであるのに、レスリスパーガーらの氏名記号で何故 [1] [2] とされなかったのか。そこには [1A] [2A] が本来のメンバーでなかったように偽装する意図があったのではないか。この2名の排除・交替そのものについていえば、要するにこの2名が作業量制限行為をしていたことが決定的理由である。これは会社側にとっては絶対に許すことのできないものであったが、労働者の抵抗を示す例であった。それは、一般労働者の利益も考えた賃率切り下げ予防行為であったが、しかし他方では、この2名以外の実験メンバーにとっては、実験メンバー5名全員を単位とする集団出来高給制がとられていたから、[1A] [2A] の行為は各自の義務 (share) を果たさない困った者であったという事情もあると述べ、反論としている。

ブラメルらは、ともかく第1次リレー組立作業実験は年少の女子従業員を実験メンバーとするもので、その抵抗の意義は大きいことを強調している。しかし最後には、この実験で労働者の排除や処罰があったことを繰り返し指摘し強調することは確かに重要なことではあるが、しかし、自分たちの論稿が、ホーソン実験・研究に魅惑されている人々に一度熟考してみるきっかけを与えたところに、意義はあるものと思うと結んでいる。

小 括

すでに一言したように、ブラメルらの論稿については、とにかくマルクス主義に立脚しているということが前面にたち、それに対する批判は厳しいもの、というよりは感情的に反撥するものとなっているところがある。それは、アメリカの社会事情としてはやむをえないところがあり、ブラメルらの勇気こそ讃えられるべきものであるかもしれない。とはいえ他方、当時は、1970年代を頂点に、アメリカを含めて多くの先進諸国では、周知のように、マルクス主義に立脚したものを中心に、反体制的な理論・イデオロギー・運動が高揚していた。アメリカでは1974年ブレイヴァマン (Braverman, H.) の "*Labor and Monopoly Capital*" (富沢賢治訳「労働と独占資本」) が刊行されるなどの動きがみられたが、同書に対しては労働者の抵抗の視点が弱いという批判があった (n: SS.13,15)。ブラメルらの主張はこうした動きの一環という意味をもっていたのであろう。

とはいえ、非学問的な発想ではあるが、もしブラメルらがマルクス主義とか、それに固有な言葉や用語を全く使用せずに、実質的に同じような論文としていたならば、果してどうなっていたであろうかという思いを禁じることができない。ブラメルらの論稿ではそれが充分可能であったはずである。というのは、彼らの論稿は、確かにマルクス主義の精神に立脚しているが、

マルクス主義理論の概念や理論的枠組みを駆使して事象の分析を行っているというものではないからである。ともあれ、ブラメルらが人間関係論を経営者社会論と関連づけた点などは秀逸とあってよく、この点については批判らしい批判がないばかりか、トッチやスタグナーらが近年の産業民主主義や職務充実などはホーソン効果に立脚していると指摘していることなどは、かえってブラメルらのこの点についての立論の正しさを証明している。

こうしたブラメルらの積極的主張は、かれらがマルクス主義を名乗ったために充分論議されず展開されずに終わったことは、学史的には惜まれることであった。当のブラメルら自身にとっても残念なことであったであろう。

もっとも、レスリスパーガーらの書のなかに経営者論に関連した内容があることは、少なくとも、1957年のカリフォルニア大学・ベンディクス（Bendix, R.）の所論にまで遡る。ベンディクスは人間関係論を経営者社会における典型的な経営者イデオロギーであると規定し、その社会的意義は、人間関係論が一般労働者を人間として扱うことによって企業者・経営者と同列の人間同士の者と偽装し、もって多くのアメリカ労働者がもつところの、企業者・経営者に出世して成功者になりたいとする思いを断念させるところにあると論じている（a：24-26頁）。

そしてこの点を、翌1958年ランツベルガー（Landsberger, H. A.）は、すでに別稿で指摘するように（参照文献u）、レスリスパーガーらの書にはマルクス（Marx, K. H.）と類似の「下層中間層のプロレタリア化」という観点があると表現して（h：p.103）、労働者・労働者階級の分化・多様化を主張し、そのうえにたって人間関係論的理論を経営者イデオロギーの一環と位置づけている。しかし、ベンディクスにしてもランツベルガーにしても、それ以上の展開を試みることはしてはいない。

経営者論は、バーナム（Burnham, J.）やバーリ（Berle, A. A.）／ミーンズ（Means, G. C.）により一躍知られるものとなったが、端的に言えば、これらは企業の所有層と経営最上層における企業所有構造の変化、資本家的経営から経営者の経営への転化に主眼をおくものであって、企業の日常的な管理・運営の仕方における変化については、精々、資本家的利潤追求から経営者による経営維持へ経営理念が変化したことを指摘するのみで、その変化はいわば論理的必然的に自動的におこるものと想定されてきたようなところがあった。そのため、資本家的経営から経営者の経営への転化により、日常的な経営・管理では実際にどのような変化が生まれるか（あるいは生まれるべきか）は、少なくとも内実的体系的には充分論議されないままであった。最近におけるいわゆる企業不祥事の多発を契機としてコーポレートガバナンス論等として旧来の経営者体制に対する批判がおきてきたことは、ここに一因があったものと考えられる。

経営者の経営の企業経営が具体的な経営・管理の実践においてどのようなものであるか（あるいはあるべきか）は、もとより簡単に論議され、結論がでるようなものではない。しかし歴史的経過でみると、ホーソン実験に始まる人間関係論的主張・理論、それから始まる産業民主主義やQCサークル等の種々多様な人間志向的な考え方や方策が、その1つの大きな構成要素を

なしてきたと考えることができるであろう。

本稿はこの点を指摘するのみで、そのさらなる実証・論証は今後の課題としたい。

〔参考文献〕

- a : Bendix, R., in: Arensberg, C. M. et al. (eds.), *Research in Industrial Human Relations*, Harper & Brothers, 1957. 谷川巖訳「現代人間関係論の争点」日刊労働通信社, 1963年。
- b : 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.
- c : Bramel, D./Friend, R., Is Industrial Psychology None of Marxism's Business? *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, pp.860-862.
- d : Friend, R./Bramel, D., More Harvard Humbug. *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.12, pp.1399-1401.
- e : Feldman, J., Ideology without Data. *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, pp.857-858.
- f : Franke, R. H./Kaul, J. D., The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *American Sociological Review*, 1978, Vol.43, No.5, pp.623-643.
- g : Gilson, M. B., Book Review: Management and the Worker. *The American Journal of Sociology*, 1940, Vol.46, No.1, pp.98-101.
- h : Landsberger, H. A., *Hawthorne Revisited: Management and the Worker: its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*. Ithaca: Cornell University, 1958.
- i : Locke, E. A., Critique of Bramel and Friend. *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, pp.858-859.
- j : Parsons, H. M., More on the Hawthorne Effect. *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, pp.856-857.
- k : Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J., *Management and the Worker*, New York: John Wiley & Sons, 1964. (Cambridge (MA), 1939).
- l : Sonnenfeld, J., Clarifying Critical Confusion in the Hawthorne Hysteria. *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.12, pp.1397-1399.
- m : Stagner, R., The Importance of Historical Context. *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, p.856.
- n : Thompson, P., Die „Labour-Process“ -Debate in Großbritannien und den USA, in: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hg.), *Managementstrategien und Kontrolle: eine Einführung in die Labour Process Debate*, Berlin: edition sigma, 1987.
- o : Toch, H., Sed Qui Dicit, Non Qui Negat? *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, p.855.
- p : Vogel, W., A Judeo-Christian Rejoinder to Bramel and Friend's Marxist Critique of the Capitalist "Hawthorne Effect". *American Psychologist*, 1982, Vol.37, No.7, pp.859-860.
- q : Whitehead, T. N., *The Industrial Worker*. London: Pickering & Chatto, 2004. (Cambridge (MA), 1938).
- r : 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。
- s : 大橋昭一「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年第51巻第1・2・3号合併号。
- t : 大橋昭一/竹林浩志「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—」『関西大学商学論集』2006年第51巻第4号。
- u : 大橋昭一/竹林浩志「ホーソン効果の実体をめぐる諸論調—ホーソン効果についてのいくつかの見解—」『関西大学商学論集』2006年第51巻第5号。