

《研究》

「ホーソン実験」と人間関係論

島 弘

- I 1920年代の労務管理
- II ホーソン工場の工場内福祉制度
- III 労務管理と福祉制度
- IV 実験と労働者の不満
- V 結論

I 1920年代の労務管理

第一次世界戦争が終り、戦後恐慌をへて、アメリカ資本主義は、大きく、世界のアメリカへと発展をしてきた。そのなかで、1910年代に雇用部として成立してきた、人事部は、一方では、大量生産方式の発展における不熟練労働者の大量の採用・維持の問題とともに、他方では、A・F・LやI・W・Wといった労働組合に対する対策を必要とした。¹とくに、第一次世界戦争へのアメリカの参戦前から、戦争への協力をうたっていたA・F・L²

1 拙稿、「雇用の管理と雇用部の生成」『同志社商学』第30巻第5・6号、(1979年3月15日)を参照されたい。

2 アメリカの宣戦布告の約一カ月弱前の1917年3月12日、A. F. L. の執行委員会は、代表者会議をひらき、「平和時、あるいは戦時におけるアメリカ労働者の地位」と称する決議を採択した。その中には「わが国が、ヨーロッパの戦争の渦中にまきこまれるならば、われわれは、それが誰であれ、アメリカ合衆国の敵に対して防衛し、防御し、守るために、すべての活動分野でわが国に対して、われわれのサービスを申し出る」(Samuel Gompers, *American Labor and the War*, George H. Doran Co., 1919. p. 295)と書かれてある。

(アメリカ労働総同盟)の Samuel Gompers 委員長は、いわゆる「労働と民主主義のためのアメリカ同盟」(American Alliance for Labor and Democracy)に加盟した。これは、「戦争の背後の労働を動員するためと社会主義者の反対を効力のないものにするため」³のものであった。このような労資の一体化の政策のなかで、「科学的管理法」が、労資協力の下で、例えば、典型的には Baltimore and Ohio Plan のような形で導入がはかられ、積極的に、「科学的管理法」その他の新しい管理方式の導入という条件の下で、そして、同時に戦争協力の下でのストライキ禁止ということの上に、いわば、労働組合としての機能を完全にもぎとられた上で、労働組合の公認が獲得され、その結果、数的には、アメリカ労働総同盟の組合員数は激増することとなる。すなわち、総同盟の組合員数は1917年2,371,434人から、1919年の3,260,168人へと急増する⁵。

戦争が終了するとともに、経営者側は、労働組合への攻撃をはじめた。その中心は、いわゆる、オープン・ショップ制への移行であり、アメリカニゼーション⁶や御用組合⁷(Company Union)の形成である。「アメリカン・プランは雇用者がオープン・ショップ制あるいは無組合制度を指すために用いる言葉である。」⁸といわれているように、これは、労働組合運動の発展を、反アメリカ的 (anti-American) あるいは非アメリカ的 (un-American) として攻撃するもので、労働組合攻撃の有力な武器であった。

3 Selig Perlman and Philip Taft, *Labor Movements*, Macmillan Company, 1935, p. 403.

4 このプランについては、*Ibid.*, pp. 582-85 をみられたい。

5 *Ibid.*, p. 410.

6 この頃の攻撃の全体をアメリカニゼーションとしてとらえた書物は、Robert W. Dunn, *The Americanization of Labor*, International Publishers, 1927 である。

7 御用組合についての分析は前注の Dunn の書物の他に、同じ著者による下記をみられたい。R. W. Dunn, *Company Unions; Employers' Industrial Democracy*, Vanguard Press, 1927.

8 R. W. Dunn, *The Americanization of Labor*, p. 17

そして、御用組合は、それにむすびついた積極的な攻撃の武器であり、Dunn によれば「御用組合は雇用者が、工場協議会 (works council), 工場委員会 (works committee), 従業員代表制度 (employee representation plan), 従業員会議 (employee conference board), あるいは職場集会 (industrial assembly) と普通いっているものである。通常それは一つの工場あるいは一つの会社の工場労働者のみ⁹が加入している。」すなわち、その会社や工場の範囲をこえて、労働者によって組織される団体ではなくて、一つの工場や会社のなかで、しかも、雇用者の主導のもとで結成されたものである。そして、労働条件や労働について、助言的に何かのことをいうことができるものであるといえる。

このような対労働組合対策によって、経営者＝雇用者層は、オープン・ショップ制そして労働組合のない職場にしようとする。そして、これらを補強するものとして、福祉厚生制度がある。「福祉厚生制度 (welfare work) として、われわれは、法律または労働協約の強制なしに会社によって労働者に供せられる自発的なすべての種類のサービス¹⁰を意味する。」これはすでに、今世紀のはじめの頃から、アメリカの企業にあらわれ、1910年代に普及してきたのであるが、それが、20年代には、若干の変動はあるが、発展をしてきており、それによって、労働組合の代りをさせようとするものである。Dunn は、L. A. Boettiger の研究によって、その目的を1)生産能率の向上、2)労働移動の減少、3)必要な賃の労働力の吸引、4)企業の宣伝、5)ストライキと労働問題の減少、6)労働者を満足させる、7)低賃金への緩和策、8)州の規制をさける、9)組合員、労働者の規律を分裂させる、10)費用を表面的に増加させて、利潤への税金をへらすことをあげて

9 R.W. Dunn, *Company Unions*, p. 2.

10 R.W. Dunn, *Americanization of Labor*, p. 191.

¹¹
いる。

このような諸制度に助けられながら、アメリカの諸企業は、労働組合運動におそいかかり、労働組合をなくす方向へ進んだ。そしてこの攻撃のなかで、総同盟は組合員が減少してきている。

1920年代の労務管理は、この意味において、雇用者の積極的な攻撃のなかで、対労働組合対策とともに、人事部を中心に、人事諸政策が発展をしてきた時期であるということができらるであろう。

II ホーソン工場の工場内福祉制度

西部電器会社 (Western Electric Company) のホーソン工場 (Hawthorne plant) はシカゴ市の西部にあり、一部はシセロ市にも入っていた。その西部電器会社は、モルガンが支配するアメリカ電話・電信会社 (American Telephone & Telegraph) の子会社であり、1936年には、ウェスティングハウス会社 (Westinghouse Co.) よりも大きい、製品は電話の部品とそれに関連する設備に専門化しており、音声映画器具の部品へと進出してきていた。¹² この西部電器会社の最も大きい工場がホーソン工場である。そして、この会社は1927年に、約27,000人の60の国からきた従業員を雇用し、そのうちの75%がアメリカ生まれである。¹³ この工場は、労務

- 11 *Ibid.*, p. 206. 尚 L.A. Boettiger, *Employee Welfare Work; A Critical and Historical Study*, Ronald Press Company, 1923, p. 268. 尚, Boettiger は、さらに、11) 「社会化された意識」あるいは社会的義務の観念から、人間性に利益がある。12) 義務の観念や「社会化された意識」の観念あるいは、「良い仕事」は精神の将来の福祉を保証すると言ういくらか古風な信念の産物である労働者をよくすることをあげている。
- 12 Anna Rochester, *Rulers of America, A Study of Fiance Capital*, International Publisher, 1936, p. 175.
- 13 F.J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939, p. 6. 尚ホワイトヘッドによるとこの工場は通常 30,000 人から 40,000 人を雇用していた。(T.N. Whitehead., *Leadership* \

管理がかなり前から行き届いていたようである。「配置、訓練、職業指導、リクリエーションそして労働条件の調整といった人事の仕事について十分にテストされた政策がそこでは作用している¹⁴。」そして、その政策の具体化された制度としてつぎのものをあげている。よく体系化された安全計画 (safety plan)、会社が管理する共済制度 (benefit plan) で長期勤務の従業員に年金を出し、従業員が病気またはけがした時の多くの手当、貯蓄制度、従業員にアメリカ電話電信会社の株式を有利な条件で購入する権利、従業員に原価で食物を供給する レストラン、キャフテリアそして昼食場 (lunch service)、ホーソン・クラブ、運動・リクリエーションと社交の計画をもち、売店を経営する従業員組織、住宅金融組合 (Building and Loan Association)、夜間学校 (生徒数 3000人) などがあげられている。このようにしてみると、当時、人事部などが設置してきた、企業内福祉制度は、ほとんどあったということができよう。

しかし、それはあくまで御用組合化への手段であったようである。第1にあげている安全計画と健康促進 (health promotion) については従業員に、保健クラスがもうけられるとともに講義があり、パンフレットが配られるし、近代的設備をそなえた病院があり、事故や病気にそなえ、また、入社希望者の健康診断や病気で休んでいるものの復帰のための診断¹⁵も行われる。

これらの諸制度については、Dunn は、欠勤の減少、事故率の減少、その結果としての損害保険料の低下、有能な労働者の健康の保持、労働紛争の

↘ *in a Free Society*, Oxford University Press, 1937, p. 32. とし、従業員数に差がみられる。尚 Pennock も 4万人としている。(G. A. Pennock, *Industrial Research at Hawthorne*, *Personnel Journal*, Vol. VIII, No. 5. p. 295.

14 G.A. Pennock, *ibid.*, p. 298.

15 Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 10. 尚、健康診断とくに、新採申込者のそれについては会社の The Examining Physician が下記に転載されているので参照せられたい。Daniel Bloomfield, *Labor Maintenance*, Ronald Press Company, 1920. pp. 193-4.

防御、労働者の好意の増大、疾病による時間損失の防御などをあげ、国民産業会議 (National Industrial Conference Board) の声明は、アメリカの製造企業が、年に数百万ドルを費やしている医療サービスは採算のあう投資であり、健康、雇用の安定、無駄の排除、などの利益をあげるということを示している。そしてまた、これに伴う安全委員会 (Safty Committee) は多くのばあい、御用組合の一部門としてもうけられ、労働者の考えにくさびをうちこむものであるとしている。¹⁶

また、この会社には、分担金のない年金計画があり、一定年令で、一定期間勤務した労働者には、退職後年金が支払われる。この年金制度の目的については、Dunn は、さきの「国民産業会議」の報告¹⁷によって、「長期勤務を促進し労働移動が減少する」「忠実なるサービスを促進する」「老令者の排除」「積極的な活動による能率の促進」「心理のおよび道徳的効果」をあげている。同時に、このような年金制度は、政府や自治体の強制による支出が及ばないようにし、単なる祝儀のようなものにしようとしているものとしている。¹⁸

第3には、従業員の「住宅金融組合」の制度であって、これはいうまでもなく、住宅建設のための貯蓄および貸付の制度である。これもいままでの制度と同じく、労働者の移動を防ぎ、労働意欲を向上せしめようとするものであるといえよう。

第4には、会社で働いている間の従業員の病気、事故、そして死亡の救援のための給付があるが、これも、労働者の安定化をねらったものということができる。そして、これに附随して、個人金融の制度や、そのためのよく選んだ貯蓄銀行に預金する制度も行っていたようである。¹⁹

16 R.W. Dunn, *ibid.*, pp. 243-4.

17 National Industrial Conference Board, *Industrial Pensions in the United States*.

18 R.W. Dunn, *ibid.*, p. 183.

19 Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 9.

第5には、従業員持株制である。この会社は、子会社であったため、この持株は、親会社であるアメリカ電話電信会社の株式をもたせる方法をとっていた。すなわち、この会社に6ヵ月以上勤務している従業員であれば、アメリカ電話電信会社の株式を市場価格よりもかなり安い価格で購入することができた。そして、この代金は毎週の賃金から差しひかれる。この方法は不況時にとりやめられた。²⁰

このような持株制を発展させる会社の目的は、Dunnによればつぎの通りである。会社への忠誠心を増進すること、仕事に興味をもたせ、よりよい勤労意欲をもたらす、産業を安定せしめる、労働移動を減少させて、労働紛争を回避する、労働者の貯蓄に対し安全な投資を用意する、より責任をもつ型の従業員をひきつける、よりよい従業員との関係を促進する、企業に新しい資本を引きつける、生産高を増加させる、より満足される人事をつくりだす、摩擦をさける、財産に対する尊敬と責任の感情を開発する、相互理解を促進する、労働に対する態度を改善し、教育をする、企業の不在所有よりは積極的な所有をつくりだすなどをあげている。²¹このことからみても、この従業員持株制が、労務管理の重要な手段であり、あわせて、財務対策でもあることは明らかであろう。

Ⅲ 労務管理と福祉制度

ホーソン工場は、早くから労務管理に関心が強く、比較的早く労務管理制度を発展させてきた工場の一つである。すでに、1916年に、従業員の人事の記録等についての報告が、研究誌にのせられている。²²それによれば、

20 *Ibid.*, pp. 344-5.

21 R.W. Dunn, *ibid.*, pp. 152-154.

22 J.W. Bancher, Records and Reports of Work, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. LXXV, May 1916, No. 154. pp. 252-72.

この会社は、その当時としては、かなりすぐれた管理用記録形式が、装備されていたようである。

さらに雇用した従業員には、徹底した形で、刺激賃金制度が行われていた。それは、西部電器会社の現場労働者の直接労働の85%、間接労働の32%に及んでいる。²³そして、この刺激賃金制度の基礎は、労働段階制度 (wage grade plan) である。²⁴非熟練労働 (common labor) は、108の段階に入れられ、時間給で50から58セントがホーソン工場においては支払われる。このように、段階が定められると、それに従って、標準出来高が設定される。これを時間標準 (Time Standards) と呼んでおり、これにより、時間の節約つまりできるだけ早い労働速度を獲得しようとしていたのである。

このような段階別の「時間標準」の上に、刺激賃金制度が施行されるが、この刺激制度は、個人払い (individual payment) と集団払い (group payment) にわかれ、それぞれに、報賞の「直線 (straight line)」原則が行われる。²⁵すなわち、集団または個人生産高に直接に比例する、個人払いは、各人の生産高が分離して計算しうるものに適用する。個々人の労働の貢献を分離できない仕事には、集団で計算が行われるが、それには2種類がある。一つは、仕事が完成した後に、生産した総価値は、行われた仕

23 William F. Hosford, "Wage Incentive Application in the Western Electric Company", *N.A.C.A. Bulletin*, Vol. XII No. 21. July 1. 1931, p. 1760.

24 *Ibid.*, p. 1760. Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 13. 「刺激賃金制度の最も重要な部分とわれわれが信じているのは、出来高賃金が定められる基礎の労働段階 (basic labor grades) の設定である」。"Extra Incentive Wage Plans Used by the Hawthorne Works of the Western Electric Company, Inc.," an Adress, by Stanley S. Holmes, presented at the A. M. A. Production Exeutives Conference, Chicago, May 1925, (Ordway Tead and Henry C. Metcalf, *Personnel Administration*, Second Edition, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1926. p. 326)

25 W.F. Hosford, *ibid.*, pp. 1762-3. 但し、Roethlisberger の説明によれば、集団労働には、直線の出来高は不可能でプレミアム制であると説明している (Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, pp. 13-14)

事の量によって決定され、それが、各人が行った仕事時間の日価値に比例して分配される。このばあいにも、週間の最低保証賃金が存在している。他の形態は、集団プレミアム制 (group premium plan) である。これは、「基礎生産高」(“starting” output) から、超過分にプレミアムが与えられ、それが各人に分配されるものである。尚、集団刺激賃金制度の下における各個人の貢献を測定するために、この会社の特異な方法として、「基準」制度 (“bogey” system) がある。「この『基準』は各作業毎に設定され、専門的な作業者が最高能率を続けることのできる遂行の水準をあらわす。」²⁶そしてこの基準と各人の遂行記録が比較されるのである。

このようにみても、西部電器会社とくにホーソン工場においては、かなり徹底した刺激賃金制度が行われていたことは明らかであり、Banker Hosford や Holmes などが報告や論文を発表しているところを見ると、いくつかの点で、かなり発展をした労務管理制度が成立していたように思われる。そして、この工場には、労使関係部 (Industrial Relation Branch) をおき、従業員関係 (employee relations) のすべての活動を統轄していた。そして、そこでは、労使関係方針 (employee relations policies) を定めている。²⁷この方針にのっとって、さきに述べた福祉制度が行われた。その結果としてか、この工場には、アメリカ労働総同盟などに加盟する労働組合はもちろんいわゆる労働組合らしき組織はなかった。その代わりとして、いわゆるホーソンクラブ (Hawthorne Club) なる従業員組織があり、それが、各種の社交機関のみならず、教育訓練をも実行していた。²⁸これは、さきの Dunn のいう御用組合の典型的なものであろう。つぎにそれについてみてみたい。

26 W. F. Hosford., *ibid.*, p. 1769. Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 14.

27 この方針は10からなっており Ten Commandments といわれたが、詳細については *Ibid.*, pp. 7-9 をみられたい。

28 *Ibid.*, p. 10.

「このクラブ (=ホーソン・クラブ…注島) は、その会員はすべての従業員で構成され、彼ら自身によって運営され、広い範囲の活動を行うものである。それは、定期的に役員を選び、12種類の体育クラブと加うるに、インフォーマルのパーティ、ダンス会その他の催し物を行う8つの異なったクラブを後援する。」²⁹それ故に、「労働組合のような労働者自身の運営する組織が存在しないところで、労働者の社交機関、あるいは、自治組織として、一定目的の範囲を限定され、経営者側の指導性の下に運営されている組織であるということが出来る。「その目的はより満足した、そして、より能率のよい従業員をつくることにある。」³⁰このような目的の遂行の例としてつぎのような例が説明せられる。その一つは部課対抗野球の例である。それは、大学の野球チームが、その学校を代表するように、それぞれの部課から選抜されたチームはその部課を代表するようになる。「これらの試合の一つの効果は、その部課のなかに、部課員の忠誠心を喚起し、そして彼らの団結を増加させる人々の感情をかきたてることである。他の効果は、部課間の対立への社会的に統制された表現を与えることである。…その効果はすべての点から、とくに統制の観点から満足すべきものである。」³¹また、ボーリング試合は、主として、部課内で行われ、それは、職長や部下が同じ立場で競争することになり、部課内での団結が高まる。それ故に、これをレスリスバーガーらは、統合要因 (Integrating Factor) と呼んでいる。それはさきに述べてある満足した能率のよい従業員をつくりだす有力な手段となることは明らかである。

このような体育クラブは陸上競技、バスケットボール、バレーボール、ハンドボールはもとより射撃練習、体操競技におよび、体育館や運動場で行われる。さらに、映画製作やチェッカ対抗試合といったものも行われ

29 *Ibid.*, p. 540.

30 R. W. Dunn, *ibid.*, p. 214.

31 Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 540.

た。さらに文化的なクラブとしては、バンド、オーケストラ、グリーン・クラブ、講演会、ダンス会などもあった。しかも、これらのホーソン・クラブの行事は、「労使関係部」の労務管理方針にもとづいて、それと密接な連絡の下に行われるものであるから、³² 労務管理上の政策の一環として行われたものと考えてまちがいはない。

このホーソン・クラブが行っている重要な施策に、労働者の教育がある。この西部電器会社の教育体系は、その頃としては、かなり進歩していた。この会社の教育は、現在の言葉でいえば、入社前教育からはじまる。「会社は全国の大学に代表を派遣し、卒業前に学生に会い、この会社への就職のことを説明する。」³³そして、入社が定まると、製造、技術、商業の三つのテーマのうち、どれかに割当てられ、講義と実務を含む49週間の教育すなわち、約一年の教育をうける。「この期間の後、彼がもっとも適している仕事に配置される。」³⁴また、高校や中学卒業生には、「会社の歴史と規則、そして、電気の実際利用の勉強のコースが開かれる。」³⁵

これらのものと併行して、ホーソン・クラブの社会教育部の教育委員会の管理下に、夜間コースが開かれ、会社は講義のための設備と道具を供給し、費用をクラブと分担する。そのコースは、電気磁気、電話実務、実践的数学、製造原理、機械製図、英語、機械の原理、タイプライティング、生産原理、応急手当であり、1週1回で、夕方の5時45分から、7時15分までであり、³⁶ 常時3000人以上が受講していた。

この企業内教育制度が、1920年代に形成されていたことは注目に値す

32 *Ibid.*, pp. 7-10. 「西部電器会社のホーソン工場は、最近従業員のための新しい体育館の建設と設備のために15万ドル以上を費やした。」 R. W. Dunn, *ibid.*, p. 223.

33 D. Bloomfield., *ibid.*, pp. 111-112.

34 Lee K. Frankel and Alexander Fleisher, *The Human Factor in Industry*, Macmillan Company, 1924, p. 94.

35 *Ibid.*, p. 93.

36 D. Bloomfield., *ibid.*, p. 113.

る。それに、単なる技術の修得のみならず、会社の歴史や規則といった、いわば、従業員の愛社精神の育成にまで、配慮が行きとどいている。このような傾向について、Dunn はつぎのように指摘している。「どの会社の人事部の仕事のリストにも、多少とも漠然とした『教育』という名前の項目がある。ある筆者は、『この見出しは、会社機関誌、クラブ、講義、掲示板を通じて、「会社の目的、理念および方針」を労働者にもたせる仕事になるべきである』と述べ、彼はさらに、従業員の一般的な教育内容としては、従業員とその家族に『アメリカの理念』³⁷をあげている。」

それ故に、最後に、会社機関誌 (home organ) としての「西部電器ニュース」(Western Electric News) についてふれておこう。この「ニュース」の記事は大きく分けて、一般に教育的関心からのものと、工場活動に関連したニュースとの二つに分かれる。第1のもの例としては、社長による経済状態の説明、新しい安全装置・機械の説明、部長の旅行記ならびに作業の自己改善の記事である。後者としては、野外運動会の写真と漫画、クラブ活動の報告がホーソン工場だけでなくあらゆる工場に及んでいる。さらに、新製品の展示会の記事が重要な位置を占めている。その他には個人の結婚とか、永年勤続の表彰などである。これらの記事が大変読みやすく興味ぶかく置かれて大変よい機関誌であると評価されていたようである。³⁸ 尚、このホーソン工場の機関誌は、Dunn によれば、Hawthorne Microphone となっているので、恐らく、名称が変更になったものと思われる。³⁹

このような機関誌あるいは紙の発行は、この頃にはかなり流行していたようで、1920年代には500以上が発行されていた。そして、多くの施策が、1920-21年の恐慌の時期に消えてしまったなかで、この会社機関誌(紙)は、残存し、「労働組合のオーガナイザーたちが、工場の労務者に

37 R.W. Dunn, *ibid.*, p. 232.

協力を求めたばあい、彼らはただちに、これらにぶっかることを発見する。」⁴⁰

IV 実験と労働者の不満

以上みてきた西部電器会社、とくにそのホーソン工場は、1910年代より、労務管理制度が整備されて、1920年代には、とくに、対労働組合対策と従業員対策にかなりの重点がおかれていた。そして「ホーソン工場は、一切『外部』、すなわち、全国組合の組織化の努力に抵抗して、成功してきた。」⁴¹このように、外部につながった本来の労働組合は結成されずに、御用組合としても機能しえない組織のみが存在していたといえる。しかもその組織を維持し、労働組合を結成させない努力が長らく行われていた。このことを、バーリッツは、つぎのような「アメリカ通信労働組合」(Communications Workers of America)の調査部長の言葉で説明している。すなわち、「電話産業全体が反組合的であって、合法的な組合活動をくじくために、人事管理を利用した。アメリカ電話電信会社も西部電器会社もともに、連邦議会の調査で、反組合的であるということが、示されている。」⁴²

このように発達した資本主義国の子会社とはいえ、大会社の工場で、独立した労働組合ができたのが1937年という、労働者の権利に対する保証のない工場において、いわゆるホーソン実験が行われた。この実験調査のはじめは、1924年11月に、「全国学術協会」(National Academy of

38 L.K. Frankel and A. Fleisher, *ibid.*, pp. 105-7.

39 R.W. Dunn, *ibid.*, p. 253. 尚レスリスバーガーらによると、週刊紙として“Microphone”となっている。Roethlisbenger and Dickson, *ibid.*, p. 529.

40 R.W. Dunn, *ibid.*, p. 247.

41 Loren Baritz, *The Servants of Power; A History of the Use of Social Science in American Industry*, Wesleyan University Press, 1960, p. 106.

三戸公・米田清貴訳、『権力につかえる人びと』未来社, 1969, 137ページ。

42 *Ibid.*, p. 106. 『前掲訳書』137ページ。

Science) の「全国調査会議」(National Research Council) と西部電器会社で、「『照明の質と量における能率の関係』を調査することを目的として行われた⁴³」ことは周知の事実である。この調査は第1期、第2期、第3期と3度にわたって行われた。

その結果は、「われわれは、照明 (light) は、生産高と従業員の反応に影響を与えるわずかな一つの、そしてマイナーな要因に過ぎない。われわれに、従業員に効果を与えるいろいろな要因を決定させる方法を考えさせたのはこの発見であった。たしかに、このような知識は、産業能率と従業員関係を改善するための重要な貢献をするものであった。⁴⁴」

その結果、いわゆる「ホーソン実験」が、本格的に行われるようになった。⁴⁵そして、1927年4月から1929年6月まで、継電器組立作業実験 (Relay Assembly Test Room)、1928年9月から1930年3月まで、面接計画 (Interviewing Program)、そして、1931年11月から1932年5月まで、バンク捲線作業観察 (Bank Wiring Observation Room) が行われた。

実験の過程やその結果にもとづく発見は、レスリスパーガーやメイヨ어의著書によって知ることができるので、ここでは詳細を述べない。結論的にいえば、彼らは、経営組織における人間の行動を動かしているものは、感情の論理であり、いわゆる組織図にあらわされた公式組織 (formal organization) だけが、社会的組織ではなく、自然発生的に生まれる非公式組織 (informal organization) もあり、これが、その組織内の社会的統制を行う。そのために、この非公式組織の存在を、経営者は認識し、それに働きかけなければならぬということであろう。

43 Roelithberger and Dickson, *ibid.*, p. 14.

44 Pennock, *ibid.*, p. 298.

45 このホーソン実験のくわしい説明は最近の研究としては、つぎの書物をみられたい。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、1978年、高堂俊彌「ヒューマン・リレーションズ」海道進・島 弘編、『現代労務管理概論』有斐閣1973年所収。

ここで注目をしなければならない点は、実験のはじめには、「経営者は、この工場における勤労意欲は高いと感じていた⁴⁶」ということである。すなわち、労働組合は存在せず、労働紛争もなかったし、生産能率も高いと考えられていたこの工場で、この実験調査は行われたのである。

しかし、これは事実であったであろうか。例えば、1928年から行われた面接計画は、はじめは、定められた項目について、好きか嫌いとか、イエスカノーを尋ねる方式を採用したが、この方法では、従業員の意見を充分にくみだすことができなかった。そこで、面接計画は変更され、被面接者に自由に話をさせる方法がとられた。この方法において、被面接者が提供した話題はつぎの通りである。1) 欠勤 (Absence) 2) 昇進 (Advancement) 3) 通路 (Aisles) 4) 基準 (Bogey) 5) クラブ活動 (Club activities) 6) 汚れ (Dirt) 7) 疲労 (Fatigue) 8) 床 (Floor) 9) 調度および備品 (Furniture & Fixture) 10) 病院 (Hospital) 11) 労働時間 (Hours) 12) 興味 (Interest) 13) 面接計画 (Interviewing Program) 14) 照明 (Light) 15) ロッカー (Lockers) 16) 材料 (Material) 17) 単調 (Monotony) 18) 騒音 (Noise) 19) 給与 (Payment) 20) 配達 (Placement) 21) 食堂 (Restaurant) 22) 安全と保健 (Safety & Health) 23) 衛生設備 (Sanitation) 24) 煙と臭 (Smoke & Fumes) 25) 社交 (Social contact) 26) 安定した仕事 (Steady work) 27) 監督 (Supervision) 28) 温度 (Temperature) 29) 節約 (Thrift) 30) 工具と機械 (Tools & Machines) 31) 輸送 (Transportation) 32) 休暇 (Vacation) 33) 換気 (Ventilation) 34) 洗面所 (Washrooms) 35) 福祉 (Welfare) 36) 作業空間 (Working space) 37) その他一般 (General)⁴⁷。

これは、1929年の2月から行われたものである。レスリスパーガーらに

46 Pennock, *ibid.*, p. 298.

47 Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 221. Putnam *ibid.*, p. 318. 尚、Putnam では、基準、面接計画、監督、その他一般が欠けている。

よれば、4万以上の不平が出されたが「そこには一般的に会社について表明された不利な批判は一つもなかつた。⁴⁸」といわれているが、全体をみわたして、労働組合を認めず、結成させなかつた会社であるにもかかわらず、労働組合についての意見が少しもないということは、奇妙な事ではないであろうか。そして、労働組合についての意見が一つもないということは、いかに面接の内容についての保障が表明されようとも、従業員が警戒して、この問題にふれなかつたと解釈せざるを得ないのである。そうすれば、この面接計画ででていた意見や話題も、会社にとって不利なものは、従業員がさけて話さなかつたと考えても不思議ではあるまい。そうするならば、このホーソン実験自身は、従業員の正確な行動様式をあらわすものかどうか疑いをもってよいのではないであろうか。

そして、このことをあらわしているのは、この実験についてのつぎのような結論である。

「(1)集団の中の各人は、彼の生産高を制限していた。

(2)生産高の制限はつぎのような二つの方法であらわれた。(a)集団は、『基準』(bogey)よりもはるかに低い1日の標準作業量をもっており、それは、各個人の生産高の最高限を定めていた。……(b)各個人の場合は、それは生産高が各週において全く同じであるという形であらわれた。…

(3)部門の記録は生産高がゆがめられていた。……

(4)部門の記録の不正確は二つの要素に起因する。それらは(a)実際の生産高と報告された生産高の差、および(b)標準労働時間と報告された労働時間との差である……」⁴⁹

このような従業員の仕事量の操作は、明らかに生産量の制限をあらわし

48 Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 536.

49 Roethlisberger and Dickson, *ibid.*, p. 445.

ているのであって、はじめの経営者側の認識である勤労意欲は高いということとは矛盾するものであるといわなければならないであろう。

V 結 論

以上みてきたところによると、西部電器会社のホーソン工場で行われた実験調査は、アメリカの歴史、とくに労資の階級関係のなかで、もう一度再検討されるべき内容を含んでいるものと考えられる。

すでに指摘したように、本来の労働組合が存在しないために、資本家と平等な形での労働者の意思表示もできないし、本来的に労働者の自主的活動も存在しない企業のなかでは、労働者の行動も、一定のゆがみをもたざるを得ないし、それが「生産制限」やその他の形であらわされるのは当然であろう。

第2に、この頃の経営者の反労働組合対策の有力な手段である御用組合やクラブといった方法が、ここではかなり整備されていた。そして、そのことによって、経営者の労務管理政策が、工場のすみずみまで浸透しており、労働時間外の活動も、「ホーソン・クラブ」といった「労使関係部」と密接な関係をもったクラブで行われ、すべて、会社側によって管理されていることになる。このような状態の下において、照明実験や継電器組立作業の実験については、一定の狭い限界内ではあったが、彼女らの発言権が認められ、作業条件に関係のあることでの一定の自主性が与えられた。この意味においては、従業員に、一定限界内での自主決定権のようなものが認められ、その結果、彼女らの感情が、経営者の側へ移行し、実験を成功させることに努力しようということになったのであろう。この点については、「この『解明』は、継電器組立実験の研究の詳細を検討する新しい一連の調査にみちびくものであるし、そしてまた、観察された生産増加

は、社会的状況 (Social Situation) における変化の結果であるという仮定をテストする方向へ行くであろう⁵⁰とバイテレスは指摘している。それゆえに、経営者の労務政策によって、すべてをしぼりつけられた労働者に、わずかな作業上の自主性が、社会的状況を変化せしめ、生産量の上昇を伴ったと解釈することができるであろう。

第3に、これらの実験にたずさわったハーバード・グループの研究者の側の考え方である。これらの研究集団の考え方が反組合的であったことはよく指摘されるのであるが、ここでは、彼らの発言の一、二を引用しておく。第1には、この実験研究の指導者である、エルトン・メイヨーであるが、つぎのようにのべている。「経営者は過去においては疑いもなく多くのいろいろなばあい直接の取扱いと真の関心によって労働者の信用と信頼—協力—を得ることに失敗をしてきた。しかし、経営者だけがまちがっていたのではない。労働組合自身は経営者との平和的な協力よりも、経営者に対する闘争のために、いかにはるかによりうまく組織されているかを知っている⁵¹。」と述べて、労働組合に対する敵意を明らかにしている。また、この実験調査の担当者の1人であるホワイトヘッドはつぎのように述べている。「企業の管理者層 (executive ranks of business) は、この国の最良の頭脳の多くが含まれている。そして、彼らは、産業にたずさわっている人々のためのより大きい満足を得られるように産業の機構 (Organism of industry) を適応させる仕事を行うことは可能である。もし、これができれば、労働組合は彼らのメンバーをうしなうであろう。何故なれば、労働者は彼らが個人の自己表現やそれに対しての十分な配慮とをすべ

50 Morris S. Viteles, *Motivation and Morale in Industry*, Staples Press, Limited, 1954, p. 185.

51 Elton Mayo, *The Political Problem of Industrial Civilization*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1947, p. 22.

て工場内での協調の形で得られるからである。⁵² ここには、現代資本主義社会における労資関係の基本的な認識がかけられているといつてよいであろう。

以上明らかなように、第1には、西部電器会社自身が、根強い反組合主義的な労務の方針をとっていたこと、このなかで抑圧された従業員の行動であったこと、第2には、この実験結果を分析する研究者に、強い反労働組合の意識が存在したことが、大変重要な実験調査の過程と結果をゆがめてしまったといつてさしつかえない。

このようにみているならば、人間関係論の基礎的枠組みは、もう一度再検討されるべきであろう。とくに、その社会的組織の分析の枠組みのなかに、労働組合の役割・影響のないことは決定的な弱点である。さらに、最近展開されてきている「職務拡大化」や「職務充実化」の理論的枠組みも、この「人間関係論」の理論的枠組みをもう一度再検討するべきことを示しているであろう。

このことは、このような企業における社会的組織の問題を、労資の関係、階級関係を基礎にして、もう一度、分析しなおすことの必要性をさしめすであろう。⁵³ そのことはまさに、資本主義企業の経営組織について、資本主義的蓄積過程を基礎として把握することに他ならない。そのことには、資本主義蓄積過程における管理制度の生成・発展・消滅の過程を法的に明らかにすることが必要であろう。

52 T.N. Whitehead, *Leadership in a Free Society*, Oxford University Press, 1937, p. 155.

53 この分析については、拙稿、「資本主義と現代労務管理」高堂俊彌、島 弘編『現代「合理化」と労務管理』ミネルヴァ書房1980年所収をみられたい。