

書評

レスリスバーガー 共著 『經營と勞働者』

F. J. Roethlisberger and William J. Dickson:  
Management and the Worker, Cambridge 1947.  
615 pp.

雲嶋良雄

一 まえおき

テイラー (F. W. Taylor) によつて創始された科學的管理 (Scientific Management) は科學的合理主義を一方的に推進することによつて經營の合理化に著しい貢獻をなしたのであるが、その反面において科學的管理は經營における勞働者の人間性を無視するものであるとして勞働組合の猛烈な反對を受け、その不完全さを暴露されるに至つた。それは科學的管理が専ら「能率の見地」に立ち、従つてその採用する原理が自然科學的なものであつたからである。第一次大戦以來アメリカに汎く採用されるに至つた所謂人事管理 (Personnel Management, Personnel Administration) は科學的管理のこのような缺陷を補つものとして登場したものにほかならない。

書評

即ち所謂人事管理は人間が機械・設備の如き物財とは異つた原理によつて支配されるものであることの認識に基きこれを管理するに經營心理學ないし産業心理學 (Industrial Psychology) の知識を用いんとするものである。その限りにおいて經營における人間の理解を一步進めたものと言ふことが出来るであらう。しかし乍らこのような貢獻にも拘らず、所謂人事管理の立場は依然として「能率的」なそれであり、そこでは勞働者は未だ勞働力として理解せられるに止まる。従つて所謂人事管理においても、なお經營における勞働者の「人間性を確保する」という課題は解決されていないと出ることが出来る。かくて經營における生産過程合理化の中に失われたる勞働者の人間性を回復乃至確保する問題が、今日我々の當面する最も大きな課題の一つとなつて來たのである。

しかるに最近にいたつて、アメリカでは經營における人間性を重視する新しい研究の方向が認められるようになった。それは未だ明確な體系的まとまりをもつ科學分野とは必ずしも言い得ないものであるが、それにしても、經營における勞働者の人間の側面を重視し、殊に社會學乃至社會心理學的知識を導入することによつて、勞働者をその「社會的人間關係」(Inter-human relation) において理解しようとしているところに、從來の科學的管理又は所謂人事管理とは異つた新しい立場を提唱するものとしての特質をもち、このような意味において經營社會學ないし産業社會學 (Industrial Sociology) なる名稱に

よつて總稱されている新しい分野にはかならない。そしてかかる立場が経営における労働者の「人間性の確保」という課題に對して何らかの解決をあたえ得るものであるとなす見解が發生するにいたつたことは我々の見逃すことの出来ない事柄である。ここに紹介せんとする F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, "Management and the Worker" 1947 年 ウェスターン、エレクトリック會社のホーソン工場における諸種の能率に關する實驗とその結論を主内容とするものであるが、實にこの實驗がアメリカにおける經營社會學を成立せしめる發端をなしたものである。従つてこれはアメリカにおけるこのような新しい研究方向の基本的立場の成立を理解する上に、きわめて重要な文獻であるということが出来るであらう。しかも本書の全般に互つて重視せられているものは、經營における労働者觀の推移である。されば我々はいかかると労働者觀の推移をあとづけることによつて、本書の基本的立場を理解し得るとともに、この立場が我々の課題に對してあたえる解答が如何なるものであるかを究明することが出来る。

本書は五つの部から成る。この中第四部まではホーソン工場における三つの實驗經過の年代的記述とその結果の吟味にあてられ、第五部においてはこれら實驗から著者が理解した新しい觀點が展開されている。我々はまずホーソン工場における第一の實驗經過から概観することにしう。

(註)この實驗には工場の勞務關係者のみならず、ハーバード

大學のメイヨー (Elton Mayo)、ホワイトマン (E. N. Whitehead)、ロスマンベーカー (F. J. Roethlisberger) なども参加し、また他方ではロックエフラー財團の財政的援助が大なる力となつてゐる。

## 二 繼電器組立作業に關する能率實驗

(the Relay Assembly Test Room)

(イ) 實驗の經過と結果　まず一九二七年五月にはじまつたこの實驗は、休憩時間及び作業時間が労働能率に對していかなる影響を與えるかということを究明するために試みられたものであつた。即ち、それは休憩時間及び作業時間をいかに決定すれば、最も労働能率が向上するであらうかという専ら「能率的見地」より出發したものである。このための方法としては、一方において休憩時間及び作業時間の變化を記録し、他方においてこれに應ずる労働生産量の増減を記録して、これらの中で最も能率的な休憩時間及び作業時間を求める方法が採用せられたのである。この實驗を行うために最も適した作業としては、電話繼電器の組立作業が選定され、被験者としてはこの作業に最も適した女工六人が決定された。更にこの實驗を行うために作業現場からはなれて、別に實驗室が設けられた。かくて實驗は開始され、二箇年間十三回にわたる各種の實驗の後一九二九年六月この實驗は終了したのである。

ところがこの實驗の結果は、完全に實驗者の豫想を裏切つて

しまつた。その最も明白なものは、この實驗の最後にあらわれた、新しい事實にみられる。即ち實驗の過程において、逐次休憩時間を延長し、また作業時間を短縮するにつれて、労働生産量は次第に向上を示しつつあつたのであるが、實驗の最後の過程においてこれら休憩時間及び作業時間を一舉に實驗開始前の條件に復元しその反應を試めざらしたのである。しかるにこの場合、女工一人當り生産量は減少を示さなかつたのみでなく、逆にこの全實驗中における最高記録を示したのである。つまり實驗開始前と同一の休憩時間及び作業時間でありながら、その労働能率は實驗開始前とは著しく異つたものとして示されたのである。それは休憩時間及び作業時間と労働能率との間に必然的關連の存しないことを意味するものとして理解せざるを得ない。では休憩時間及び作業時間以外の何が労働能率を動かしたのであるか。又この實驗は何故に能率法則の示すところを裏切つたのであろうか。

(P) 實驗結果の吟味 この新しい問題を解決するため、實驗者は當初に豫想した假説を捨てて新しい假説を考えねばならなかつた。かくて各種の假説が試みられ、これを検討するために更に數箇月の研究と實驗がなされた。その結果次の如きことが明らかとなつたのである。即ち繼電器組立作業の實驗にあらわれた新事實の原因は、この實驗のために直接導入された物理的作業條件——休憩時間作業時間の如き——又はそれに對する労働者の生理的反應——疲勞の如き——ではなく、

むしろそこに働く労働者間の關係の中に求められねばならないということである。つまりこの實驗を遂行するにあつて無意識に導入された優れた監督方法が、實にこの實驗室における人間關係を一變せしめ、そこに人間的な和の雰囲気を作成することによつて、労働者を従來の如き監督上の壓迫感から解放したものである。このような自由な人間關係から生じた作業に對する責任と協働こそが、この實驗室の労働能率を維持していたのである。かくして物理的作業條件の多少の變動によつては、必ずしも直ちに労働能率が變化するものではない所以が理解されるにいたつたのである。

(H) 實驗の歸結 かくてこの實驗の結果、實驗者は労働者の人間的側面を再認識せねばならないこととなつた。實驗者の頭腦の中に從來描かれていた労働者は生理學的機械 (Psychological Machine) として理解される人間であり、物理的作業條件の變更に對して正比例的に反應すべき存在にすぎなかつた。しかるに現實の労働者は生ける人間であり、心理的要素 (Psychological factor) に支配せられる存在であつたのである。そして労働者の生産能率を主として左右するものは物理的作業條件そのものであるよりは、むしろ實驗者がこの實驗に當つて無視した心理的要素に關連するものにほかならなかつた。

この實驗においては、未だ労働者の人間的側面に關する體系的研究はなされず、たんにその問題の所在が明らかにされたのに止まるのである。しかし乍ら、經營における労働者が、このよ

うにたんに生理學的機械としてでなく、心理的要素を含む生ける存在として理解されねばならないことを明らかにしたことは、この實驗のもたらした大なる收穫といわなければならぬであらう。

### 三 面接調査 (Interviewing Program)

(イ) 面接の経過と結果 以上の繼電器組立作業に關する實驗によつて、労働者の人間的側面、殊に監督の方法如何が労働能率に大なる意義をもつことが明らかにされるに及んで、實驗者はこの點に關して次の研究を計畫した。これが面接調査にほかならない。即ちそれはこれまで作業現場に行われていた不十分な監督方法を改善し、又監督者の訓練のための正確な基礎資料を得るために労働者と個別的に面接を行い、これによつて作業環境全般——物理的環境のみならず監督者及び同僚との關係をも含めて——に關する労働者の満足・不満足を率直に引き、監督方法改善のための正確な事實 (facts) を知らんとするものであつた。この場合、労働者の一身上の問題に關しては秘密を保持しなければならぬ等の事情によつて、種々の制約はあるけれども、實驗者は労働者の表明する問題及びその内容を整理することによつて、全體におけるこれらの問題の分布、満足・不満足の分布、從つて改善を要する事實の全般的圖表を得ることが出来るという豫想を立てたのである。このためにまず面接の擔當者として三人の男子と二人の女子が選ばれ、それぞ

れ男子は男工を、また女子は女工を擔當することとなつた。この調査は一九二八年九月に検査部においては始められ、續いて一九二九年には作業部へ擴大され、一九三〇年にはホーソーン工場の八つの部門全體に適用されるに至つた。

しかし乍らこの面接調査においても、その結果は必ずしも當初實驗者の予期した結論を裏書きするものではなかつた。即ち面接から得られた各種の不満 (complaints) を整理した結果に基いて、現實の作業環境——人間關係を含めて——の改善を試みてゆくうちに、次第に皮相な改善の危険なことが明らかとなつて來た。もとより労働者が故意に虚偽を言うことはほとんど無かつたし、又虚偽を言つたとしてもそれは熟練せる面接擔當者には直ちに見破り得る筈であつた。しかしそれにも拘らず、面接から得られた資料の事務的な處理にもとづいて作成せられた圖表は正確な事實を表明する圖表としては不充分であつた。かくて實驗者は再び當惑せざるを得なかつたのである。

(ロ) 面接結果の吟味 そこでこの點を明らかにすべく、實驗者は今まで得られた全部の不満について詳細な検討を加えた結果次の事を發見するに至つた。即ち労働者の表明する不満には、これをそのままに解釋して直ちに處理し得るものと、不満が潜在的な内容をもつていて、その内容を考慮することなくしては不満の意味を理解し得ないような種類のものと二種があるといふことであつた。前者は主として物理的作業環境に關する不満であり、後者は主として人間關係に對する不満であつ

た。物理的作業環境は、我々の五感によつて之を認識し得るものである。これは何らかの客観的な標準をもつて立證し得るけれども、人間関係の問題は同一の點についても、人により表明する不満は異らざる得ない。換言すれば、物理的作業環境に關しては不満の中に直ちに「事實」が得られるけれども、人間關係に關しては不満の中に事實と共に人間の「センチメント」(sentiments)が必然的に含まれざるを得ない。従つて、それからは直ちに事實を得ることは出来ない。かくて面接調査において實驗者の豫想を裏切つたものは、かかる人間に内在する「センチメント」にほかならなかつた。では人間のもつこのような「センチメント」とは一體何であり、それはまたどこから生ずるのであるか。これを究明することが實驗者の次の課題となつて來た。

そこで第一に實驗者が到達したものは、労働者の個人的環境 (personal situation) であつた。即ちある労働者の不満は、彼の家庭における極度の困窮を反映するものであり、又他の労働者の不満は彼女の幼時における繼父に對するゆがめられた先入觀の反映であつた。これらの労働者は充分な判斷力の一部を失つており、彼等が現實に對して與える意味は彼等の個人的經驗に色づけられていたのである。従つてこれらの労働者の不満はその儘では作業環境の改善の資料としてとりあげ得ないものである。しかもこれら労働者の個人的環境を考慮して、はじめに客観的な資料として用ゐることが出来るということが明らか

となつた。かくてこの發見に基いて、しばらくの間實驗者の研究的努力はすべてこの方面に向けられ、「センチメント」を含む労働者の不満は、専らかかる個人的環境又は個人的經歷との關連において理解せられるに至つた。このために採用された知識が、實に精神病學 (Psychopathology) のそれであつたのである。しかし乍らこのような個人的環境という形で問題を理解することは、労働者の不満の因を孤立せる「個人」の中に求めることにほかならない。それは直接の作業環境から離れた個人であり、管理機能の範圍をこえた存在としての人間である。従つてかかる形で理解し得る「センチメント」は、個人的センチメントにすぎないことが注意されねばならない。

しかるにこの點を更に明らかにするために、一九三一年二月より行われた管理者面接調査の結果は今一つの「センチメント」の存在を示唆することになつた。それによると、あらゆる労働者の態度 (attitude) は一定の「センチメント」に規正されるのであるが、かかる「センチメント」はたんに個人的環境を表明するもののみではない。それは更に經營内における「社會的人間關係」(interhuman relation) を表明するものであつた。労働者の表示する不満はむしろかかる「センチメント」との關連においてはじめて理解しうるものであるということが明らかにされたのである。第一のものを心理的 (psychological) なものといふことが出来るならば、第二のものは社會的 (social) なものとして特質づけることが出来るであらう。

(ハ) 面接調査の歸結　かくてこの面接調査の結果を検討することによつて、繼電器組立作業の實驗で問題の所在を明かにされた。經營における労働者の人間的側面の分析が進められ、「センチメント」との關連において、そこに二つの全く違つた人間的側面が明らかにされるに至つた。即ち精神病學的乃至心理學的に把握される人間、従つて孤立せる個人としての人間の側面がその一つであり、こうした労働者觀のみでは解決し得ない問題を説明すべきものとして、社會學的乃至社會心理學的に把握される人間、従つて社會的存在としての人間の側面がその二つであり、とくに後者の重要性が認識されるに至つたのである。そしてこの事は、實に第一の實驗から引續いだ問題に對して、第二の面接調査が一步を進めた事を意味している。それと共に、社會的人間としての労働者觀の説明は更に第三の實驗を必要とすることを意味するものであつた。

#### 四　バンク配線作業に關する實驗

(The Bank Wiring Observation Room Study)

(イ) 實驗の經過と結果　以上の如く第一の實驗の結果は、經營における労働者が、その人間的側面において理解されねばならないことを明らかにし、第二の面接調査はそれがたんに心理學的、個人的理解をもつて充分とされるものでなく、更に社會的存在として理解されるべきことを示唆した。しかし乍ら、かかる社會的存在としての労働者の實體を更に具體的に把

握することは面接調査の如き一回限りの、しかも廣範圍にわたる方法をもつてしては不可能であるといわねばならない。ここにおいて、労働者のかかる具體的な在り方を把握するために、第三の實驗が試みられることとなつた。この實驗のために選ばれた作業は、電話自動交換器の一部たるバンクの配線作業であり、十四人の男子の参加のもとに、特に設けられた實驗室において行われることになつた。そしてこの實驗が以前の實驗と異なる點は、面接調査及び觀察 (observation) の方法が、通常の能率實驗の方法に併用されたことにあつたのである。かくて實驗は一九三一年十一月に開始され、一九三二年五月に終了した。

この實驗の結果、次の如き事實が明らかとなつた。即ち(1)實驗室の労働者は皆何らかの形で生産を抑制していたこと。第一に彼等は生産量に關して自らつくつた一定の標準をもち、これが彼等の生産量の上限を抑えていた。しかもこの標準は會社側より課せられた課業標準よりも相當低いものであつた。第二に、彼等は各自が毎週大體コンスタントな生産量を示し、又實驗室全體としての生産量も大體水平で、個々の労働者の個人差を明らかにし得なかつた。(2)實驗室の生産量に關する記録は事實通りではなかつた。即ち生産量と作業時間の兩者について労働者は實際よりも或いは多く、或いは少く報告した。こと。(2)毎週の平均生産量は労働者の能力の差を反映しなかつたこと。などがこれである。ではこれらの實驗結果は一體何を物語るもの

であろうか。何よりもまず何故彼等は生産量を抑制する必要があるか。ここに當然このような問ひが發せられねばならないこととなる。

(ロ) 實驗結果の吟味　そこでこの間に答えるべく、實驗から得られた面接及び觀察に關する記録が慎重に分析檢討された結果、結局實驗におけるかかる事實が、經營内に存する労働者のグループとその他の者のグループ——經營者のグループ・下級監督者のグループ・技術家のグループ・事務労働者のグループなど——との關係の中に理解されるべきことが明らかとされるに至つた。例えば、技術家グループと労働者層との關係を考へよう。技術家の第一の機能は機械・技術的過程・生産方法・製品に關する改善をはかることであり、彼等の主要な性格は事物を論理(Logic)の形式で考えることである。従つてかかる性格が労働者に向けられるときは、高度に合理化的作業方法が一方的に導入される傾向がみられる。新式技術の採用にみられる如く、技術家は要するに「能率の論理」(Logic of efficiency)の方向へ労働者の行動を強制するための巧妙な手段を工夫するものと云わねばならない。しかるに労働者のグループは彼等相互の交渉關係から自成する共通の「センチメント」をその中にもつ存在である。この「センチメント」を無視して技術家が「能率の論理」の方向へ技術的改革を行わんとする場合には、労働者は之を干渉又は壓迫と考へ、之に對する抵抗の意識を發生するに至るのである。同様の例は他のいかなるグループ——

それは一種の社會的組織である——との間にもみられるものであり、經營者・下級監督者などが労働者の「センチメント」を無視して「能率の論理」を一方的に推進せんとする場合には、必然的に何等かの抵抗に遭遇せざるを得ない。例えば、配線工は作業中相互にその作業を援助し合つてはならないという規則についてみるに、それ自體は労働者をして無駄話やわき見の機會を無くし、専心自己の作業に従事せしめんとするものであつて、何ら反對すべきものではない。しかし乍ら配線工は、かかる固定化された作業のほかに、雑談し、あるいは相互に扶け合うことの中に人間としての社會を構成しているものである。むしろ雑談・相互援助ということはそうした共通の「センチメント」につながる人間的團結を表現する自然な形式として理解されねばならない。従つてかかる自然の表現を抑壓する作業規則、又は監督者に對して反抗的意識が醸成されることはむしろ當然といふことが出来る。換言すればバンク配線作業の實驗にあらわれた生産抑制その他の事實は、このような労働者グループの「センチメント」を無視することに對する反抗として理解することが出来るであらう。

(ハ) 第三實驗の歸結　かくて第三の實驗から明らかとなつた點は、労働者がたんに孤立せる個人としてでなく、「社會的人間關係」の中に自生する共通の「センチメント」をもつものである、従つてかかる「センチメント」との關連なしには彼等の行動は之を理解し得ないということにほかならない。従つ

てここに第二の面接調査から残されていた労働者の社會的な人間の側面が更に明らかにされたということが出来る。著者はかかる「センチメント」を中心とする労働者の結合を重要視するものである。そして、「これを「自生的組織」(informal organization)と呼んで、機能的職種によるところの「成文的組織」(formal organization)と明確に區別してゐる。この點の詳細が更に本書の第五部において展開されるところのものである。

##### 五 「社會的システム」(social system)としての經營

——本書の結論——

バンク配線作業に關する實驗は經營における労働者の行動が、その相互交渉の中に自生する「センチメント」との關連においてのみ理解し得ることを明らかにした。著者はこの觀點を更めて全體の視野の中で顧みることによつて、それが從來のいかなる觀點とも異つた新しいものであることを自覺するに至つた。本書の第五部はこのような觀點を更に一般化し、統一的な労働者觀と、それにもとづく經營觀を主張せんとするものにはかならない。

著者によれば經營 (Industrial organization) は、本來二つの主要な機能をも有してゐる。その一つは財貨の生産であり、これは經濟的機能とよばれる。その二は經營構成員の間に満足感を与え、且つその成果を分配することである。それは協働 (collaboration) の確保などの形であらわされる機能である。

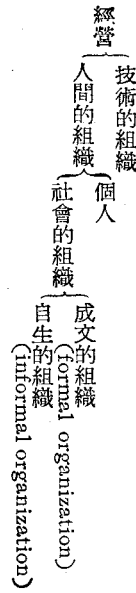
換言すれば、第一の機能は「對外的均衡」(又は經濟的均衡)維持の機能であり、競争の問題とか、變動する物價水準に應じて組織を調整する機能である。第二の機能は「内部的均衡」(又は社會的均衡)維持の機能である。これは個人及びグループが協働することによつて自らの欲望を充足し得る如き社會的組織 (social organization) を維持する機能にほかならない。そして從來はこの二つの機能は無關係なものとして、否むしろ矛盾する關係としてのみ理解された。従つて通常經營が研究の對象とされる場合には、まず「對外的均衡」維持の機能としてのみ取り上げられ、その重點は經營の經濟的機能におかれたのであつた。能率化乃至合理化の名のもとに推進されたかの科學的管理の流れは、その典型的なものといふことが出来るであらう。

このようなテクノロヂカルな、今までの觀點からするならば經營は生産機能を擔當する一つのメカニズムにすぎず、經營における労働者は専ら労働力として機械材料などの如き物力と何ら異なるところなき存在として理解されるにすぎない。従つて經營における社會的組織も、「自生的組織」の問題も遂に問題として自覺されるに至らなかつたものといわねばならない。

かくて著者は、經營が新たな觀點から再認識されねばならないことを主張するのである。今までテクノロヂカルな方法のあまり目覺しき發展によつて曇らされていた經營機能の今一つの面が新らしく取上げられねばならない。それが即ち「社會的システム」としての經營であり經營の「社會的均衡」の問題に



ほかならない。即ち一般に經營は次の如き部分から構成されているのであるが



この場合従来の觀點からすれば、これらの各部分のうち技術的組織・個人・成文的組織のみしか理解し得ないであろう。しかるに經營を「社會的システム」として理解せんとする新しい立場においては、經營はたんなる技術的組織以上の何ものかであり、個人のたんなる集合以上の何ものかである。更にそれは成文的組織以上の何ものかである。ここでは經營は何よりもまず人間の組織として理解せられ、むしろ社會的な「自生的組織」を中心として再認識されねばならないと主張するのである。しかしこれだけでは著者の主張する觀點の具體的内容は未だ明らかではない。我々は更に著者に従つて「成文的組織」と「自生的組織」の内容に立入らねばならない。

著者によれば「成文的組織」とは、技術的生産を能率的に達成するためにあるべき、人と人との關係乃至階層を意味している。例えば、經營の青寫眞や組織圖表などに示されているものがそれである。換言すれば、それは經營が最高能率的に生産を営むための機能的組織にほかならないのである。しかし乍ら、かかる形で理解せられる成文的組織は、人間間における機

能的關係 (functional relation) を示すけれども、それは經營における社會的組織又は「社會的均衡」について何ら示すところがない。換言すれば成文的組織は「コストの論理」及び「能率の論理」の支配する組織であつて「センチメントの論理」に支配される人間關係については何ら考慮しない。従つてそれは經營における人間の具體的な姿を示すものではないと言わねばならない。しかるに「自生的組織」とは、このような成文的形式にはあらわれないところの人間關係であり、その實態を把握することはきわめて困難なものである。それは例えば同一の職場で氣の合う者同志の間に形成される黨派 (clique) とか、休憩時間に何時も一緒に遊ぶ仲間とかにみられるものである。しかもかかる自然的な人間關係の中に、これらグループ特有の行為の形式・彼等のみ固有な無値判斷の基準などが自ら含まれているのである。このような「自生的組織」を支配するものが「センチメントの論理」にほかならない。經營における人間の行動は、嚴密に經濟的な又は論理的な考慮によつてのみ動かされていくのではない。それは多分に非經濟的・非論理的なセンチメントによつて強く動かされている。このセンチメントは、人間がたんに附屬物として持つている着物の如くぬぎすてることが出来ない。人はその行くところ常にセンチメントに支配されるのであり、このセンチメントを表現することなくしてはいかなる行動も爲し得ない如きものである。かかる人間に本質的ともいふべきセンチメントが「社會的人間關係」の中に、相互

の社會的評價(Social evaluation)の過程を成立せしめるのである。そしてこの過程の中に善と惡、優と劣の區別が自ら行われることによつて、經營における個人及びグループ相互の間に一定の價値の階層が設定される。ここに實に労働者間における黨派や社會的階層が自生するに至る。かくて著者はむしろこのような「センチメント」から生ずる諸關係こそ人間を人間たらしめるより本質的なものと考えるのであり、従つてかかる「自生的組織」との關連において理解することなくしては經營における労働者の諸相は之を充分に把握し得ないと主張するのである。

しかも注意すべきことは著者が「自生的組織」の理解を重視するのは、たんにかかる「自生的組織」と「成文的組織」の異質性の自覺のみによるのではない。更に重要なことは經營の「社會的均衡」を維持するための決定的條件がむしろ「自生的組織」に存するという認識である。即ち著者によれば經營の社會的均衡は、絶えず攪亂の條件に露らされているが、その主たるものは經營を構成する諸部分組織——技術的・社會的・成文的・自生的——の變化の速度が各異なるといふ點にある。つまり技術的組織は社會的組織よりも容易に變化し、又「成文的組織」は「自生的組織」よりも容易に變化し得る。従つて今、技術的組織においてあまりに速く且つその社會的影響を考慮なしにある變革が導入されたとすれば、「自生的組織」においては之に應ずることが出来ない。換言すれば労働者間に自生す

る社會的規則・慣習・傳統は論理の産物ではなく、深く「センチメント」に根ざしているために、技術的組織・成文的組織における急速な變化に追隨し得ないのである。かかる「センチメント」を無視して變革が強制されるならば、經營の「社會的均衡」の攪亂となつてあらわれざるを得ない。ホーソン工場のバンク配線作業の實驗において生産抑制の形であらわれた労働者の抵抗は、まさにかかるものとして理解することが出来る。又第一の繼電器組立作業の實驗において生産が飛躍に増大したのは、變革の導入に際して行われた「センチメント」の慎重な考慮の結果として理解することが出来るであらう。かくて經營の「社會的均衡」維持の條件は、いかなる他の部分よりも變化の速度の遅い「自生的組織」に求められねばならない。

要するに著者の主張は從來のテクノロヂカルな觀點でなく、人間の「自生的組織」に重點をおき、そこから經營を社會的システムとして再認識せんとする新しい觀點にほかならない。

#### 六 むすび

以上でホーソン工場に行われた三つの實驗又は調査の經過と、そこから得られた新らしい觀點に關する概略の紹介を終る。まず我々は本書を一貫して經營における労働者觀の推移に重點がおかれていることに注意しなければならぬ。即ち經營における労働者はたんなる生理的存在としてでなく、心理的要素に支配せられる、生ける存在として理解せられねばならぬ

つたのである。更にそれはたんに孤立せる個人としての労働者ではなく、實に「社會的人關係」の中において、そこに自生する「センチメント」に支配せられる人間として理解せられねばならなかつた。かかる新しい觀點が從來のテクノロヂカルな人間觀への嚴しい批判として登場したものであり、従つて從來ほとんど無視されていた分野へ新しい光明を投げかけたといふことは何人も之を否定し得ないところであらう。このことはホーソン工場における實驗に關して出版された文獻の數、並にその反響の大なることが如實に物語つてゐるものといわねばならない。そして、第二次大戰以來のアメリカ經營社會學(産業社會學)の方向こそが科學的管理以後の最も困難なる課題——經營労働者の「人間の回復」——に答え得るものであるとなす見解の論據も亦ここにありと考えられる。

しかし乍らこの點に關して我々は、本書に展開される立場が一貫して「能率の見地」に立つことを注意しなければならぬ。ホーソン工場における第一の實驗開始以來、實驗者並に著者の關心が労働能率の向上に終始してゐることは以上の敘述からも明らかであらう。かかる能率の見地からするならば、労働者は本質的に労働力として理解せられるに止まり、けつして労働力の保持者たる生ける人間として理解され得ない。このことはもとより労働力の保持者たる生ける人間が全然考慮されないことを意味するものではない。それは考慮されるけれども、しかもそれ自體が重要性をもつものとしてでなく、労働力の一

屬性として、従つて労働力の最高能率の利用のためにこの屬性が考慮されているにすぎない。あたかも電力の最高能率の利用が、電力のあらゆる屬性の理解を必要とする如く、労働力の最高能率の利用のためには労働力のあらゆる屬性が理解されねばならない。従つて本書に展開される立場がかかる「能率の見地」に立つ限り、いかに社會學乃至社會心理學の知識が導入されて、いかに社會的存在としての生ける人間觀が主張されるとしても、やはりそれは労働力の一屬性の究明にすぎない。その意味では、從來の科學的管理並に所謂人事管理の觀點と何ら異るところは無いといわねばならない。従つて本書に展開される如き觀點をもつては、未だ科學的管理以來の經營における人間性の課題は十分には解決され得ないといわねばならない。問題はむしろかかる「能率の見地」をこえる人間自體の中に存するからである。

しかしこのことは、本書の主張が無意味であると言ふのではない。むしろそれが「能率の見地」に立つという明確な自覺に立つ時、この「能率の見地」の面において、從來の科學的管理並に所謂人事管理にはみられなかつた新しい觀點を導入したものと高く評價されねばならないであらう。かかる觀點から經營における労働者がたんなる生理的存在としてではなく、又孤立せる個人としてではなく、すぐれて社會的關係の中に「センチメント」に支配されるものとして理解されるとき、労働力はかつて見られなかつた程の具體性において把握されるの

である。それがまた勞働力の能率の利用に貢獻するところきわめて大であることは、自ら明かであるといわねばならないであらう。かくて我々は本書の主張する觀點が、經營における「人間性の回復乃至確保」という面においてでなく、むしろ勞働力の「最高能率の利用」という面において極めて大なる意義をもつことを理解し得るのである。従つて又本書に展開された觀點に沿つものとされるアメリカ經營社會學の基本的立場も、大略このような形で理解することが出来るのではあるまいか。

ただ本書においては、このような自覺が必ずしも明らかでないことを指摘しなければならない。即ち、本書においては従来のテクノロヂカルな觀點へのリアクションという形があまりにも強調される結果、従来の立場との關連が不明確となつてゐる。むしろそこでは、従来の觀點の否定の上に全く新しい觀點を打ち立てんとするかの如き感を受けないとはいえない。しかし乍ら上述したところにおいてすでに明らかなる如く、本書の主張はあくまで科學的管理及び所謂人事管理の立場のより精鍊化されたものとして理解すべきであり、基本的には従来のそれと同一の「能率的見地」に立つものにはかならない。従つて本書の主張の指向する方向を生かすためには、對立乃至否定としてよりも、むしろ従来の觀點をその中に生かしつつ、さらに能率化を目指すより、高次の能率的觀點として理解すべきである。

執筆者紹介

田中 和夫	東京商科大学教授
町田 實秀	一橋大学教授
板垣 與一	東京商科大学教授
雲 嶋 良雄	東京商大特別研究生
山 口 茂	東京商科大学教授
樋 口 午郎	經濟安定本部勤務
深 見 義一	一橋大学教授