

# 經濟論叢

第八十九卷 第六號

---

會計学上の利子論の展開……………岡 部 利 良 1

二重經濟論批判序説……………池 上 惇 27

アメリカ自動車工業の生成過程……………岡 田 賢 一 45

## 書 評

ランズバーガー

『ホーソーン研究の再検討』……………田 杉 競 66

---

昭和三十七年六月

京 都 大 學 經 濟 學 會

《書評》

ランズバーク

『ホーソン研究の再検討』<sup>1)</sup>

田 杉 競

人間関係論の端初をなしたのはいうまでもなくウェスターン・エレクトリック会社ホーソン工場における一連の実験的研究であり、一九二七—三二年にメーヨーが中心になり、これをレスリスバーク、ホワイトヘッド等が助けたものであった。それが学界に与えた衝撃が大きかったために、この方向における研究を刺激したと同時に、かなりはげしい批判をまき起したのは当然であった。研究が発表されてから二十余年、いまやこれら批判が正当であったかどうか、またその後の人間関係論がいかに進化したかを概観しうる時期に至ったとして、本書をかいたのがコーネル大学労使関係学部のランズバークである。

ホーソン工場実験について最初に発表されたのはメーヨーの「産業文明における人間問題」(一九三三年)であり、彼の三部作の一つをなすものであったが、ランズバークが論議の

中心におくのは後述の理由によつて、むしろレスリスバークの「経営と労働者」(一九三九年)である。実験の内容そのものを問題とするならば、後者がほとんどその容観的叙述に終始しているからである。<sup>4)</sup>

- (1) Lansberger, H. A.: Hawthorne Revisited: Management and the Worker, Its Critics and Development in Human Relations in Industry, Cornell Univ., 1958.
- (2) Mayo, E.: The Human Problems of an Industrial Civilization, Harvard Univ., 1933.

—: The Social Problems of an Industrial Civilization, Harvard, Univ., 1945.

—: The Political Problems of an Industrial Civilization, Harvard, Univ., 1947.

- (3) Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson: Management and the Worker, Harvard Univ., 1939. そのなかには Management and Morale, Harvard, Univ., 1941.

で理論の整理を試みている。

- (4) わが国におけるメーヨーの理論の詳細な検討と評価については、桜井信行、「人間関係と経営者」—エルトン・メーヨーを中心として—昭和三十六年がある。

序論のち第二章はホーソン実験をレスリスバークの報告書にもとづいて要約し、第三章はメーヨー一派に加えられた多くの批判を紹介する。前二章の叙述的部分に対して、それ以下は研究の評価に移り、第四章ではこれらの批判が正当であったかどうかを著者の立場から検討し、最後に第五章で最近二十年間における人間関係論の発展を概観する。結論として、この研究は多くの教訓を与える古典であるとして、かなり弁護的立場に立つけれども、いくつかの批判されるべき点をも指摘している。

まず第二章で、レスリスバークによって実験の冷静な要約を述べ、その後の批判でしばしば見逃された点を指摘する。この実験の内容については不十分ながら他の機会に紹介したからここには省略することにする。

第三章はホーソン研究に加えられた種々の批判を整理する。メーヨーの第一著の公判後「メーヨーをねらえ」というのが社会学者や経済学者たちの数年間の気晴しのようであった。この研究の接近方法と成果が劃期的であっただけに、新しいものに対する反響が強かったことは少しもふしぎでないが、またメーヨーの論調のなかにイデオロギー的なものが混っていると見られたからでもあった。

第一に、メーヨーの社会観が批判された。現代社会が道徳的に混乱し孤獨な個人をとりかこむ、無秩序な対立にみちた社会

であるとしたこと(メーヨーはこれを「アノミー」とよんだ)に対して、そしてこれを秩序の確立した古い社会と対比したことに對して批判が加えられた。現代社会をかかふる古い社会の集団連帯性が崩壊したあとの単なる残がいと見ているとして、Clark Kerr, Bendix and Fisher, Blumer, Sorenson らの論者は、メーヨーが社会の重要な変化、発展を見がしていると言評するのである。

第二に、現代産業の極端な分業のため労働者は自我を埋没され、自己目標をもたぬ人間と化しており、ただ非公式集団を作つてそこで認められようとするのだというメーヨーの労働者観が批判された。(Koivistio, Schneider, Bell, C. W. Mills など)これは経営の目的を無条件に承認する経営者の偏向のあらわれだとされた。

第三に、団体交渉の機能と労働組合の位置を見逃していると批判される。労使対立の事実とその根本原因が見逃され、労働者の社会的地位ばかりが強調されることに對し、Sorenson, Koivistio, Dunlop, Glison, Mills などは、労働者個人の行動だから労使関係、団体交渉は十分に解明されないと批判するのである。

ランズバークはこれらの批判を二つに要約する。ひとつはホーソン研究を、要点を見逃した皮相的見解であり、ある集団の優位を認めるように仕組まれた理論であるとし、その科学

性を疑う。他は研究そのものでなく、メーヨーの表現に含まれているイデオロギーに向けられた批判である。

- (1) 拙著「人間関係」昭和三五年。また前掲、桜井信行「人間関係と経営者」参照。

### 三

ランズババーは第四章でこれら批判にこたえるのに、レスババーの「経営と労働者」をもってする、現代産業の人間の、社会的問題を論じてメーヨーが彼の社会観を主張するのに対して、レスババーの著書は実験の客観的叙述であるから、この実験的研究そのものの評価に限定するため、この道を選んだのである。

まずメーヨーらのハーヴァード・グループが反労働組合的な偏向をもっているという批判に対してこたえる。たしかに「経営と労働者」のなかには組合に論及した部分がほとんどないけれども、この実験の行われた当時はこの工場に組合が存在せず、またアメリカ全体としても労働組合運動がもっとも低調だった時期であったという弁護(Hart, Salkin)が成りたつ。他方、労使関係に論及していないからといって、ある論者が経営者に味方する(Pro-management)立場だと批判するのも飛躍にはかならない。たとえばリレー組立実験や面接において労働者が従米の取扱いに不満をもっていたことを指摘し、かつ実験

に対して好意的な反応をなしたことなどの事実からしても、このことはうなづけるであらう。

第二に、バーバード学派の労働者観について弁護する。労働者は感情に動かされ、不合理な行動に出るといふ見方に対して批判があるけれども、レスババーは感情と非合理性とを区別し、感情は事実でないものを指し、目標や標準とかかわる合理性、非合理性とは直接関係のないことだと反論する。経済的安定よりも社会的地位の問題のみにとらわれているという批判に対しては、しかし従米見逃されていたかかる問題を研究者たちが新しく発見したことは、何としても高く評価されるべきだとする。インフォーマル集団は個人がその不安を除くため本能的に形づくるものと解されることがあるが、「経営と労働者」ではかかる集団が本能的につくられるのではなく、監督その他、企業のある種の条件のもとで発生することを明らかに指摘している。

第三に、フノミーについて加えられる批判に対しても、レスババーの第二十三章および二十四章を引用し、そこでは単なる実験データのみとられず、著者の考え方を述べながら、労働者が生産を抑制するのも、経営者側が監督者や技術者を通して能率増進のたえざる圧力をかけたために、労働者が不安感をもった結果にはかならないとしているから、(メーヨーはいざ知らず)レスババーに経営者の偏向はないと弁護

する。ただ労使対立の根本にある原因については、経済学者が指摘するような、ひろい社会的視野からの説明がないことを認めている。一九二〇年代当時のホーソン工場労働者が多くのヨーロッパ移民とその二世をかかえ、かれらが文化的適応の困難からアノミーに陥っていた事実をあまり一般化したメーヨーの誤りは認めざるを得ないし、この点ではレスリスバードも十分な理解に欠けていたといわなければならぬ。

第四に、「経営と労働者」の最後の部分「研究成果の応用」という部分は前の部分と異なり、工場をひとつの社会組織と解する考え方と、それにもとづく経営方策に論及しているが、そこで技術上、組織上の変化、改善にはタイミングの問題や、それによって労働者が抱く感情（変化に対する抵抗）を考慮すべきこと、および人事相談（とくに非誘導型の）という対策を勧告している。それが対立を緩和するための人事管理上の方策として限界をもつという批判については、ランズバードもこれを承認する。

要するに著者は、ホーソン研究に加えられた批判にこたえて次のように要約している。(1)人事相談制度はこの研究にとつて主要問題ではない。(2)著者レスリスバードは監督者に対する人間関係の訓練が有効だとその確信を表明してはいない。(3)経営者も労働者も感情に動かさることは明白に認めているが、(4)さりとて両者が非合理的だとは考えない。(5)非公式集団は本能

的に作られるものでなく、ただ変化に対して防衛したいために形成されるものと解している。従って上記批判の多くは誤解にもとづくもの、あるいはメーヨーの個人的主張に対するものであり、実験そのものに当てはまらないと考える。のみならず解明や解釈の不十分なものがあっても、この実験はいわばかかる分野でその後の研究の種をまき、刺激を与える性質のものだと見るのである。

#### 四

ダンロップのごとく、労使関係の側面からこの研究につよい批判を加えるものもあるが、ベンディックスおよびフィッシャーのごとく、著者もメーヨーの社会観、労働者観を批判しながらも、この研究の劃期的意義を認めるのに躊躇しない。その後の研究に与えた大きな刺激をたかく評価するならば、それはいかに進展したであろうか。

ホーソン実験が工場内の小グループに焦点をしばつたのに対し、よりひろい社会の変化に視野をひろめたウォーナーのヤンキー・シティー・シリーズのごとき研究も貴重である。またミシガン大学が多年にわたつて監督、リーダーシップについて行つた研究、レヴィンその他のグループ・ダイナミックスの研究、とくにコックとフレンチの「変化に対する抵抗」についての研究などは、人間関係研究の分野を拡大したものと認められ

る。そしてこれらの研究を導いたホーソン実験の功績は没すべからざるものがある。

ランズバークの最後の弁護は次のような点で興味がある。

すなわちホーソン実験についてかくも多くの誤解があったのは成果の刊行がおくれたことに関係があるとするのである。メーヨー、レスリスバークが実験をはじめた頃には、作業条件（照明、休けいなど）がいかに能率に影響するかが、いわゆる産業心理学者によって論議されていた。それに対してハーワード・グループはより重要な心理的・社会的要因を発見し、これを指摘した。ここに大きな貢献があったにもかかわらず、時代はワグナー法以後に労働組合が急激に発展して、公刊のころには人々は労使関係の問題により大きな関心を抱いたのである。ブルーマーはいう。この頃には新しい労使関係から課せられた問題に対して行動科学（人間関係論）や社会学が取りくむべき時期が熟していたのである。

たしかにホーソン研究は、メーヨーにおいてはもちろん、レスリスバークの報告書においても、新しい、しかもきわめて広範囲の問題をつかみ、その解明へ多くの手がかりを与えていることは否定できない。そのひとつひとつは十分に解決されていない、誤った見解も見うけられる。しかしその包括性のゆえに研究の不徹底さはあるが、その後の研究への礎石をおいたという功績は十分に認めねばならないであらう。著者のか

かる位置づけはまことに正当といわれなければならない。

ただ本書の第五章はかかる研究の発展について十分のスペースを与えていない。それについてはむしろ他の著書により要諦な要約が見出される。<sup>3)</sup>

- (1) Warner, W. L. and J. O. Low: *The Social System of the Modern Factory*, Yale Univ. Press, 1947 44頁のシリーズの第四巻にあたる。
- (2) Cartwright, D. and A. Zanders (ed.): *Group Dynamics*, 1953. (三階三不三訳「グループ・ダイナミクス」) のなかで R. L. Kahn and D. Katz によるミンガン大学の研究成果を L. Coch and J. R. P. French Jr. の研究も収録されている。
- (3) Arensberg, C. M. and others (ed.): *Research in Industrial Human Relations*, Industrial Relations Research Association Series, 1957.  
Dahl, R. A., M. Haire and P. F. Lazarefeld: *Social Science Research on Business: Product and Potential*, Columbia Univ. Press, 1959.