

参加的管理の初期実験研究について : ハーウッド実験の吟味

原田, 実

<https://doi.org/10.15017/4403538>

出版情報 : 経済學研究. 40 (4/6), pp.123-135, 1975-12-05. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :

参加的管理の初期実験研究について

——ハーウッド実験の吟味——

原 田 実

はじめに

わたくしはさきに産業民主主義論の新しい傾向として、日常的経営意志決定への現場従業員の直接的参加を高く評価しようとするブルンバーグ (Paul Blumberg) の所説をとりあげ、彼が人間関係論の出発点となったホーンソンの継電器組立て作業観察実験の経過のなかに、予期せざる「純正」参加を見出したという主張を批判的に紹介したのであるが¹⁾、小稿はその続稿として、やはりブルンバーグが、「参加にかんする文献のなかで最も有名な実験の一つ」²⁾と述べている「ハーウッド実験」を検討することを目的としている。

科学的管理がテーラーやギルブレスによる一連の作業実験³⁾——なかでも 1899 年 ベスレヘム製鋼会社における「牡牛のようなシュミット」という労働者を被験者とした銑鉄塊運搬の実験が有名である——に象徴され、また人間関係論も例の 1924 年から 1932 年にわたるホーンソン実験を実証的論拠としているように⁴⁾、参加主義的管理 (participative management) もまたこの一連のハーウッド実験と称せられる実証的研究を源流にもっているといつてよい。

そもそも参加主義的管理とは何であるかという問題を考える時、その手頃なサンプルとしてハーウッド実験をとりあげるのが、さしあたり最も理解し易いのではないかと思う。けだし、この実験が産業内の状況において、意識的に統

制された「参加」(もちろん意志決定への従業員の参加)の実験として最初のものとなされるからである。しかしまた、一般に最初の試みにありがちなことであるが、ハーウッド実験も実験計画上の欠陥や性急な一般化という批判を免れてはいない。そしてそのことは当然あとに続く多数の追試や仮説の修正を生むわけであるが、小稿では、資料紹介的にハーウッド実験の代表作ともいべきカッチとフレンチによる研究を中心にとりあげるにとどめる。しかしまずハーウッド実験の位置を知るためにブルンバーグが 1968 年の著書で展開している参加主義にかんする文献解題の線にしたがって論を進めることから始めよう。

- 1) 拙稿「人間関係論の参加主義的理解について— Paul Blumberg の『産業民主主義論』の考察—」、『経済学研究』第 38 巻 1～6 合併号、昭和 48 年 3 月、171～139 ページ。
- 2) Blumberg, P., *Industrial Democracy — The Sociology of Participation* — (Constable) 1968, p. 80.
- 3) Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1911, pp. 40～64, in *Scientific Management* (Harper & Bros) 1947. 上野陽一訳編『科学的管理法』(技報堂) 昭和 32 年、239～268 ページ参照。
- 4) Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Harvard U.P) 1939. および Roethlisberger, *Management and Morale* (Harvard U.P) 1941. 野田一夫・川村欣也訳『経営と労働意欲』(ダイヤモンド社) 1954 年参照。

- 5) Coch, L. and J. R. P. French, Jr., Overcoming Resistance to Change, *Human Relations*, Vol. I-4, August, 1948, pp. 512~532.

この論文はカートライト／ザンダー、三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックス』I（誠信書房）昭和45年の第18章「変化に対する抵抗の克服」（新村豊・佐々木薫訳）383~407ページに邦訳収録されている。

1. 参加にかんする研究の分類

ブルンバークによれば、アメリカにおいては、労働者の経営参加にかんする社会学的研究は稀であった。何故ならば、スキャンロン・プランのような若干の例外を除いて、産業界において現に機能しつつある労働者参加制度が殆んどないうえに、社会学者が工場現場で労働者参加の実態に直接触れることが困難だからだという。そこで労働者の参加にかんする研究を探索するとすれば、次のような代用品まで求めなければならなくなる¹⁾。

第1に、産業界の外における参加的リーダーシップと非参加的リーダーシップの比較研究のごときのものであって、クルト・レヴィン (Kurt Lewin) とその弟子たちの開拓的な一連の研究がその最も著名なものである。それらの研究は、参加の効果を検討する場合の良き出発点であるし、またその成果は産業界内の状況にも有効性をもつものである。

第2に、経営組織内もしくはその一部において、実験的意図のもとに、経営的意志決定への従業員の参加を導入した研究、ハーウッド実験がその典型である。これらの研究は当然、決定への参加を欠いた対照群との比較を含んでおり、方法論的には最良の資料である。何故ならば、かかる実験的情况において、参加は組織構造の中に組み込まれており、個々の監督者の個

性というような偶然的な要素の産物として出てきたのではないからである。

第3に、労働者側の屢々自然発生的な創意の結果として、経営側の意向によらずして成立した決定への参加の事例、ここでは屢々、労働者たちは経営側の意志決定権限の一部を「取り返えして」自らのものとしているのであり、それが労働者たちの「仕事からの満足」(work satisfaction) につながっている。

第4に、実験的情况としてではなく、一般に産業界で行なわれたモラル、生産性、監督者等に対する労働者の態度調査——面接、質問紙等による——の資料。

第5に、同じく産業界内の状況で労働者に対して行なわれた調査であるが、労働者が過去、現在の仕事や職務についてどう感じているかをとり扱った無数の資料²⁾。

——以上である。

ブルンバーク自身の問題意識は、現代の経営労働における人間疎外とその克服の方向を探ることにあるのだが、彼にあっては、その方向づけは労働者の直接的な作業組織における権力構造の変革、したがって意志決定への被管理者側の参加——究極的には完全な自主管理——に求められている。しかしそれは、彼が「仕事からの満足・達成感」というものを疎外の反対の極においてとらえているからである。換言すれば、仕事からの満足＝疎外の回復は、労働者が自分または自分たちの労働とその環境に対してどの程度自律的に支配しうるかの函数であると考えられているのであり、その「支配」はまた経営側の計画・決定過程への労働者たちの参加・浸透の程度に比例することになる。

したがって、ブルンバークの定式は、一方から「参加」を投入すると他方から「満足」が出

てくるブラック・ボックスである。彼はいう、「参加がわれわれの独立変数であり、仕事からの満足がわれわれの従属変数である」³⁾と。「参加」を投入すると、「能率」、「生産性」、「学習」、「態度変容」あるいは「協調」などが出てくる事例も多いであろうが、ブルンバーグは「仕事からの満足」を第一義的とし、その他の効果は参加が人間行動に及ぼす広汎な影響の例証にすぎないと強調している⁴⁾。

さて、ブルンバーグはこのような問題意識から、さきに触れた5種の源泉を整理し、その各おのについてかなり詳しい文献解題を試みているのだが、われわれは、彼の分類の第1種と第2種に論点を限定しよう。参加の代表的実験と称せられるハーウッド実験の経緯を知るにはそこまで十分だからである。

- 1) Blumberg, P., op. cit., p. 71.
- 2) ibid., pp. 72-73.
- 3) ibid., p. 73.
- 4) ibid., p. 73-74. なお、ブルンバーグの問題意識については前掲拙稿を参照されたい。

2. 産業外状況における研究—K. レヴィンとグループ・ダイナミックス

さきのブルンバーグの分類で議論の出発点として位置づけられたものは、K. レヴィンの創始したグループ・ダイナミックス＝集団力学の諸研究を指している。なかでも古典的に有名なものは、1930年代の終り頃、レヴィンの指導のもとに行なわれたもので、これは「社会的雰囲気」が集団行動にどのような影響を与えるかという実験であった¹⁾。11才の少年の工作クラブが被験者となり、彼らを5人ずつのグループに分け、一方には独裁型の言動をするリーダー、他方には民主的な指導をするリーダーを配し、

グループのメンバーの能率、言動などを観察するという方法がとられた。もちろん、独裁的とか民主的というのはリーダーの個性のことではなく、あらかじめ設定された行動の型のことであり、実験者が意識的にそれぞれの型のリーダーの役割を演ずるわけである。だから、民主的リーダーの役割を演ずる筈の人物が実は自由放任型で行動しているというようなことが判ったので、これはこれで一つの純粋な型として設定し、いわゆる独裁的リーダーシップ、民主的リーダーシップ、自由放任型リーダーシップという三つの型でその後の実験が続けられている。しかし、ブルンバーグは、参加という観点からして、自由放任型リーダーシップについては言及していない²⁾。

さて、ブルンバーグによるこの実験の要約を辿ってみよう。

独裁的リーダーのもとでは、リーダーのみが政策、課題、活動の決定者であり、彼の少年たちとの交渉は専ら一方的に命令や指示を与えることであった。少年たちは自主的、自律的な問題解決を否定され、すべてリーダーに指示と指導を仰がなければならなかった。独裁的リーダーは、自己の優越せる権威にふさわしく、少年たちとの間に社会的距離を保つようにしていた。

これに対して、民主的リーダーのもとでは、集団メンバーの討議・決定によって、何を作るか、どのような方法で作るかという政策や課題がきめられる。民主的リーダーは必要な場合、技術的助言を与え、作業については一般的に指示はするが集団が別のやり方を選ぶ余地を残し、また集団の自律性発揮を奨励した。民主的リーダーは少年たちとの人間関係において超然として距離を置くのではなく、意識的に平等主

義的に振舞った。このような対照的な情況のもとで、少年たちの行動の相違は顕著であった。以下三つの観点から両体制を比較してみよう。

1. 能 率

実働時間の割合いとしては独裁型集団の方が表面上生産的にみえた。しかしそれは何よりも独裁的リーダーによる外的強制によるのであって、少年たちの自発的な仕事への興味によるのではない。その証拠は次のことで明らかである。リーダーが室外に姿を消すと、独裁型集団では実働時間の比率が52%から16%へ（もう一つの独裁型集団では74%から29%へ）と激減したのに対し、民主型集団の方では、少年たちはリーダーがいてもいなくてもほぼ安定した仕事ぶりをみせる。実働時間の比率はリーダーの不在によって50%から46%にわずか4パーセントポイントしか低下しなかった。さらに民主型集団では独裁型集団にくらべて少年たちの会話の内容が作業に結びついていることが多いし、また作品も独創性に富んでいる。

2. 人間関係

独裁型集団の方が民主型集団にくらべて拒否的動情反応 (negative emotional reactions) の例がはるかに多くみられる。独裁型集団では、攻撃的かもしくは敗北主義的な反応が典型的である。攻撃的反応としては、リーダーおよび仲間に対する敵意の表明、弱い者苛め、注意を惹くための攻撃的言動、物の破壊などであるが、これらの現象は民主的集団には殆んど全く発生していないのである。敗北的ないし従属的な場合、独裁型集団では、例えば会話に精彩がなく、行動も画一的であるなどすべての点で民主型集団にくらべて香しくない結果が出ている。

3. モラルないし満足感

全般的な満足感は民主型集団の方がはるかに高い。少年たちは、民主型リーダーシップと独裁型リーダーシップとの双方の型を経験させられるのであるが、(1)途中でやめてしまった者は4人しかなかったが、それはすべて独裁型リーダーのもとで起ったことであり、民主型リーダーシップの時期には1人も脱落しなかった、(2)両型を比較した場合、全被験者20人中19人が民主型リーダーを好むと答えた、(3)独裁型集団ではメンバーが互いに相手を非難し合う言動が多い、(4)独裁型集団において攻撃的言動が目立ったことは、欲求不満・攻撃性仮説に立って考えれば、情況に対する不満ないし幻滅がより大きいことを示唆している³⁾。

以上がリーダーシップの型が集団行動に与える影響の実証的研究の原型であるが、ナチス・ドイツを逃れてアメリカに渡り、彼自ら熱烈な民主主義の信奉者であったレヴィンはこの結果—独裁制に対する民主制の優越—が証明されたことに満足であったという⁴⁾。レヴィンらの今ひとつの実験研究も、ハーウッド実験—産業内へのグループ・ダイナミックスの導入—への布石として触れておかねばならない。それは食習慣の態度変容にかんする三つの研究である⁵⁾。

第1の実験は第二次大戦中、赤十字の奉仕団の主婦グループを対象として、牛の心臓や脾臓や腎臓などの内臓肉の使用を増加させることを目的とするものであった。その方法は、一方の集団には講義（非参加）方式、他方の集団には討議決定（参加）方式を用いて、双方に内臓肉の栄養価、経済性、調理法など等量の情報を与え、事後調査によって、内臓肉を実際に使用し

たかという効果を確認するというものである。その結果、講義を受けた方の主婦は3%しか内臓肉を使用しなかったのに対し、集団討議・集団決定に加わった方の主婦は32%が使用していたという。

第2の実験では、やはり主婦に対し、生ミルクか粉ミルク、あるいはその両方の消費量を増加させることを目的として、ここでも講義方式と集団討議方式とが比較されたが、その実際の効果において集団討議・決定方式の方が有効であることが判明した。

第3の実験では、病院で第1子を出産した母親たちを対象として、乳児に肝油とオレンジジュースを与えるように奨励するに際して、栄養士が個人指導する方法と、6人ぐらいの集団討議で指導する方法とが比較された。ここでは1対1の個人指導の方が有効ではないかと予想されたのだが、結果はやはり集団討議の方に軍配が上ったという。

これらの三つの研究から「集団決定」というものが態度変容に有効であるという結論が得られることになる。以上の二種類の研究に含まれているレヴィンの価値観（独裁制より民主制の方が優越している）と方法（意識的に社会的雰囲気ないし状況を作り出して比較するアクション・リサーチ法）とがハーウッド実験に引き継がれることになる。

〔付 言〕

なお、ブルンバーグも触れているが、このようにレヴィンの実験において「民主型」なり「集団決定方式」が多く、一方で「独裁型」ないし「講義方式」に勝る（傍点筆者）という結果が得られたのは、民主主義というものの建て前が社会的・文化的環境に深く浸透している社

会、すなわちアメリカで実験されたからであって、「同じ実験が異なる文化環境の中で行なわれたらまた別の結果をもたらすことは十分ありうる。実験の示すところによれば、民主的に指導された集団の方にモラルの向上がみられるようだが、専制的な文化環境の中では全く逆の結果が出るのではなからうか⁶⁾」というクレッチとクラッチフィールドの指摘を引用しつつブルンバーグ自身その批判に一応同意している。しかし同時に彼は、戦後日本の情況にグループ・ダイナミックスの手法を導入適用した三隅二不二教授の業績⁷⁾に注目し、文化環境が大いに異なっており、しかも伝統的に権威主義的である（とブルンバーグが信じている）日本でも、一般に民主的組織の方が友好性、仕事への興味、高いモラル、仕事の質と量の優越をもたらすらしいとつけ加えている⁸⁾。この問題はさらに深い吟味を要するであろう。

- 1) Blumberg, P., op. cit. p. 74. なおこの実験については、実際の実験者であった White, R. K. and R. Lippitt の *Autocracy and Democracy*. (Harper & Row) 1960. を参照されたい。また Marrow, A. J., *The Practical Theorist- The Life and work of Kurt Lewin*—(Basic Books) 1969. 望月衛。宇津木保訳『クルトレヴィン—その生涯と業績—』(誠信書房) 昭和47年にこの実験およびその他の研究の経緯が興味深く描かれている。以下の敘述は主としてブルンバーグによっているが、若干これらの文献から補足しているところもある。
- 2) 自由放任型リーダーシップはすべての点で他の二つの型に劣るとされている。マロー、『前掲邦訳』216~220ページ。
- 3) Blumberg, P., op. cit. pp. 75~76.
- 4) マロー『前掲邦訳』220ページ, Rose, M., *Industrial Behaviour—theoretical Development Since Tayler*—(Allen Lane) 1975. p. 163. 「この実験の最初の報告は1940年に現われたのであるが、それはヒットラーが間違っていることの科

- 学的証明として一部の人々に熱狂的に受け入れられたのであった。
- 5) Blumberg, P., op. cit. pp. 76~77. および次を参照した。Cartwright, D. and A. Zander ed., *Group Dynamics*. 1953. に収録の Lewin, K., 'Studies in Group Decision'. 三隅二不二訳編『グループ・ダイナミックス』（誠信書房）昭和34年版、第21章「集団決定の研究」（原岡一馬訳）341~357 ページ。
 - 6) Krech, D. and R. S. Crutchfield, *Theory and Problems of Social Psychology* (McGraw-Hill) 1948. p. 423.
 - 7) Misumi, J. et al., 'A Cross Cultural Study of the Effect of Democratic, Authoritarian and Laissez-Faire Atmospheres in Japanese Children', *Research Bulletin of the Faculty of Education, Kyushu Univ.*, 5 (1958), 九州大学教育学部紀要第5~7集および Misumi, 'Experimental Studies on "Group Dynamics" in Japan', *Psychologia* 2 (1959).
 - 8) Blumberg, P., op. cit. pp. 77-78.

3. 産業内における参加の観察実験

——ハーウッド実験——

ハーウッド社 (Harwood Manufacturing Co.) とはバージニア州マリオンに立地するパジャマ縫製工場である。まずわれわれは、マロウの著書¹⁾にしたがって、同社が一連の参加実験を受け入れるに至った事情を概観しておこう。彼自身有名な社会心理学者であり、もともとレヴィンの指導を受けていたマロウは実業界に入り、1939年頃、ハーウッド社がバージニアの農業地帯に新工場を設置した際、幹部役員として同社に迎えられたのである。しかしそこでは問題が山積していた。バージニアの山脈地帯からきた300人の未経験工は、12週間の訓練を受けたあとでもその能率は北部の同職種の労働者の半分にも達しなかった。工場側は同地方の家事労働者や農業労働者、ホテルや料理店の従業員にくらべて高い賃金を支払っており、

またハーウッド社の労働者は仕事に対しては好感をもっているのに離職率が極端に高く、またありとあらゆる報賞制度を試みたり、目を放さず監督してみたりしてもかえって離職者が増加するという有様で、結局のところ工場はひどい損失を蒙っているということであった。そこでマロウがレヴィンを招き工場幹部と話し合いを始めたのである。

レヴィンはたくさんの観察を行ない、一つの結論に達した。それは次のようなものであった。会社側が示す生産目標が従業員たちには到底達成不可能なものと思われている。従業員が多量の努力を払って達成した実際作業量と会社側が要求する目標作業量との差があまりに大きく、従業員はその目標を達成できなくてもまったく失敗感をもっていない。しかも工場の内外を通じて生産の割当量に対し社会的な現実感を与えるようなものは何もなかった。レヴィンは三つの改善策を示唆した。第1は、個々の従業員に対して監視の圧力を加えるのを止めてみる。第2は、労働者を個人としてではなく小集団のメンバーとして扱おうこと。そして第3に、作業目標に現実感を与え、それが達成可能なものであるという気持ちを集団に与えるための方法をみつけることであった。

マロウの述べているところでは、この第3の方策が結局有効であったように見える。すなわち、たまたまその頃、少し離れた所にある工場が閉鎖され、多数の熟練労働者が失業していたのだが、彼らはハーウッド社への再就職を希望していたという。ハーウッド社のある地域社会でも失業者が多かったので町当局はよそ者に職を与えることには強く反対したが、説得の結果やっと60人の熟練労働者がハーウッド社に雇われることになった。これらの新来の経験者た

ちは間もなく会社側の示す生産目標を達成した。それから2週間経っても、前からいる労働者は依然低い能率に留っていたが、目の前で到底不可能と思っていた目標が達成されるのを見るとそれが実際的な目標であることが判り始め、徐々にではあるが彼らの作業量も上昇し、こうしてついに前からいた従業員も目標を達成するにいたったという。

このようにしてレヴィンとハーウッド社との8年間に亘る協力関係が始ったのだが、レヴィンはさらに、「ハーウッド社の経営陣に積極的に働きかけて、研究計画に着手させたり、その頃アイオワ大学にいたアレックス・バヴェラスを雇わせて、工場経営における人間的要因に関する一連の小集団研究を立案させたり、実行させたりした。そのおかげで、バヴェラスは、多数の先駆的実験に手を染めることになった。一番最初の実験は、従業員自身に大幅な生産量の統制権を与えたとき、それが従業員に及ぼす効果を発見しようとするものであり、また、従業員を参加させて彼らに生産目標を立てさせる機会を与えた時の効果を見つけようとするものであった。この研究が提案されるに至った原因の一つは、主婦を意志決定に参加させた食習慣に関する初期の実験であり、もう一つの原因は、リビットおよびホワイトの独裁制と民主制に関する研究であった。」²⁾とマロウは述べている。

以上マロウが回顧しているところにしたがって、レヴィン学派がハーウッド社で参加制度の実験を行なうに至った経緯をみてきた。産業的情况に不馴れな労働者の能率を上げさせるために、経験工による見本ペースメーカーを利用するという「伝統的」な方法もとられているが、彼らがハーウッド実験を開始する以前から、第2節で紹介した一連の実験を踏まえてい

たということは注目に値する。産業における人間的要因を扱った最初の実証的研究たるハーソン実験が、実験途中で徐々に仮説を修正したのと対照的である。

さてこのようにして、ハーウッド社工場では多くの実験が行なわれることになるのだが、ここでは最も有名なカッチとフレンチ、(Coch, L. and J. R. P. French, Jr.)による参加実験をとりあげるにとどめよう。彼らは1947年秋から、同社工場で「変化に対する抵抗」を解消させるために従業員の参加方式をとり入れる実験的研究を行なったのである。以下その経過を辿ってみよう³⁾。

1. 実験の主題

当時同社が直面していた最大の難問は、生産労働者が作業方法と職務の変更に抵抗を示すことであった、それは例えば新作業法にもなる出来高賃率の改訂に対する苦情、高い労働移動率、極めて低い能率、会社側に対する著しい攻撃的態度などに表われている。にも拘わらず競争の激しい流行商品(パジャマ等)を縫製している同社は作業の変更は避けられない。もちろん、この難題を解決するために色々な手が打たれた。配転手当を支給してみたり、組合の協力と援助を得ようと試みたり、能率の悪い者からレイオフしてみたりしたがいずれも大した効果はなかった。そこで工場管理の見地から、(1)人はなぜかくも執拗に変化に逆らうのか、(2)その抵抗を克服するにはどうしたらよいか、という突っ込んだ調査研究の必要性が痛感されるに至った。

1. 工場の概況

同社の主工場はバージニア州マリオンという小さな町にあり、縫製工場のつねとして従業員

は殆んど女性である。女子500人、男子100人が工場の全人口で、従業員はふつう同社に入るまで工場労働の経験はなかった。平均年齢23才、学歴は8年の中学校程度であった。

会社の労務政策は自由主義的で進歩的であった。従業員に対する公正明らかな処遇というのがモットーであって、従業員たちはいついかなる時でも問題や苦情があれば経営側に持ち出すように奨励されていた。また職場の人間問題解決のため会議方式や役割演技法など監督者訓練のあらゆる手法が試みられていた。さらに新しい不馴れな情況に直面して起る不安解消のため注意深く計画されたオリエンテーションも行なわれた。全労働者にかかわる問題解決のため、可能ならば工場の全員投票さえ行なわれる程であった。

会社はまた職場音楽、保健、食堂、レクリエーションなどの従業員サービスに力を入れ、同じ精神から地域社会におけるP・Rの意義も認識し、会社への好意獲得に役立つことなら、資金とその他の助力を惜しまなかった。その結果、会社は創業以来、よき労使関係を享受してきたという。

さて、ハーウッド社の従業員は個人インセンティブ賃金で支払われている。それは次のようなものである。時間研究によって基準となる作業量が定められるのだが、標準作業1分間を1単位と表現するから、1時間60単位の作業量が標準能率となる。この能率水準は相当なもので、いくつかの職種では平均的な新入従業員は最初の数週間5単位/時～20単位/時程度の能率しかあげられず、標準の60単位/時の熟練に達するには34週間はかかるとされている。手取り賃金は、週当りの能率平均に直接比例している。例えば週平均能率75単位/時の労働者

は $\frac{75-60}{60} \times 100 = 25\%$ 高だから基礎賃率の25%増しを受けとる。もちろん60単位/時以下の場合でも、最低賃金は保障されている。さらに、出来高が個人別に計算されて毎日各労働者に知らされる。各職場ごとの生産日計表にはその部門の労働者の名前が能率順に列記されている。こういう仕組みになっているので、労働者たちは日々の作業量の全部を届けなくて作業伝票を若干貯めておき、調子の悪い日や機械故障の日のための「クッション」にしている。

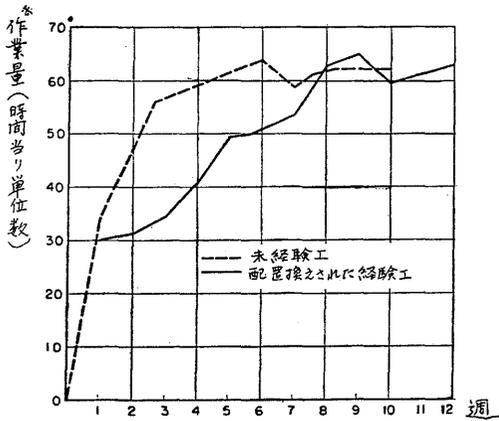
ある労働者を別の仕事に移す場合、配転ボーナスが支給される。この手当ては配置換えされた労働者が再び平均的能率に戻るまでの間手取り額が下らないように支給される。このような保障にも拘わらず、配転に対する態度は著しく否定的であって、仕事を替えられるくらいならいっそやめた方がいいという労働者が多かった。

3. 予備的調査研究

そこで配置換えの前には標準またはそれ以上の能率を上げていた数百人の労働者の、配転後の再習熟曲線(relearning curve)を分析してみると、60単位/時の能率を新しい職務で回復したものは全体の38%にすぎず、62%は標準以下に留まるか、または再習熟期間中に離職してしまうことが判った。

単純な作業における標準能率回復者の平均的な再習熟期間は第1図(次頁)に示すごとく8週間かかっており、同図に対照として描いた未経験工の習熟期間より長くかかっている。

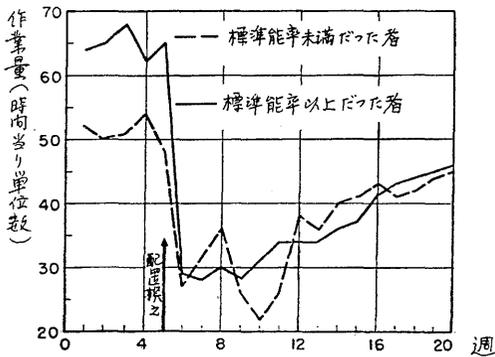
また第2図(次頁)は、難しい仕事に配置換えされた者の再習熟曲線を示すが、配転前に標準またはそれ以上の能率を上げていたグループと標準以下の能率しか上げられなかったグルー



第1図 未経験工と配置換えされた経験工
(配転後標準能率に復帰し得た者のみ)との習熟曲線の比較

(出所 Coch and French, Jr., *Overcoming Resistance to Change, Human Relations*, Vol. I, 1948, p. 514)

* 60 単位/時の作業量が標準であるから、縦軸の60が能率100%, 30が50%を示す。以下の各表も同じ。



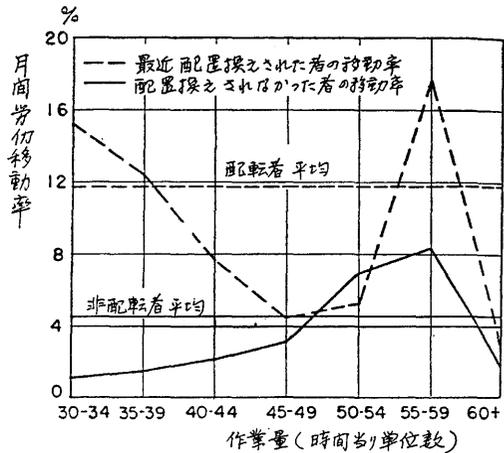
第2図 配置換え後の作業能率の推移、配転前に標準能率以上だった者と標準能率未満の者との比較

出所 Coch & French, Jr., op. cit., p. 515.

ブとの差はあまりみられないのである。

未経験工より経験工の方が配転後の再習熟に長期間を要し、また配転前の能率の差が再習熟曲線に殆んど影響しないということから、変化に対する抵抗は技能の問題ではなく、動機づけの問題であるということになる。新しく配置換えされた労働者に面接してみると、彼らは自分

たちを配置換えした経営層に対する憤懣、欲求不満、以前の能率やステイタスに戻れないという挫折感、要求水準の低下などを共通に示すことが判る。このような欲求不満はまた労働移動や欠勤怠業となって現われるであろう。欲求不満は場面逃避的の反応を生じさせるからである。第3図(下図)に示すように配置換えされなかった者の月平均労働移動率約4.5%であるが、配置換えされた者ではこの移動率が約12%と高いのである。



第3図 各生産能率水準ごとの月間労働移動率、配置換えされた者とされなかった者との比較

出所 Coch & French, Jr., op. cit., p. 518.

他方、変化に対する抵抗は、個々の労働者と作業目標との緊張関係からだけではなく、集団の凝集性 (we-feeling) からも影響を受ける。強い仲間意識をもち、かつ経営層に対して強い否定的な態度をもつ集団は変化に対して最も強く抵抗し、強い仲間意識をもつが経営層に対して肯定的な態度をもつ配転者集団は最上の再習熟者集団となるということが認められていた。凝集性の低い、またはない集団では変化に対していくらかは抵抗するが、凝集性が強く、かつ反経営的な集団ほどではない。

これらの予備的考察から、カッチとフレンチらは、変化に対する抵抗は、欲求不満から生じる個人的反応と、集団が引き起す強い力との結果であると仮定し、変化に対する抵抗を克服する最良の方法は集団を用いる方法 (group method) であろうと考えるのである。

4. 実 験

そこで、配置換えされることになっている従業員を三種類に分け、変更の立案決定に対する彼らの参加の程度をそれぞれ変えてみる実験を試みた。

第1種の集団は仕事の変更の際して従業員の代表が企画に参加する形態である。この集団はパジャマをたたむ仕事をしている13人の者からなっていて、新しい仕事は動作が増し(上衣だけでなく、下衣もたたむ)、1ダースにつき1.8分時間がふえる。(変更率9.4%) 第2種の集団は仕事の変更の際し、従業員の全員がその変更の仕方の決定に参加する。この集団は二つの集団からなり、それぞれ8人と7人のパジャマ検査工である。以前は糸とりと縫い目検査をしていたが、新しい仕事ではとるべき糸が減り、1ダースにつき1.2分減る。(変更率8%)

第3種の集団は対照グループであって、この集団は従来通り仕事の変更については生産管理課が内容をきめ、標準をきめる。18人のアイロン工 (hand presser) からなり、新しい仕事は少し繁雑になり、1ダースにつき2分余計時間がかかる(変更率8.8%)

こら集団は次の各点についてほぼ等しくされている。すなわち、(1) 変更前の能率水準、(2) 仕事の内容の変更の程度、(3) 集団の仲間意識の強さ、これらである。

さて変更のプロセスであるが、第3種の不参加集団に対しては通常の工場慣行のごとく、生産管理課が決定してしまったあと、従業員を集め、会社側が一方的に説明して質疑を受け、それで終わる。

第1種の代表参加集団では、次のようなやり方がとられた。変更の内容を決定する前に集団全員が集められ、経営側は興味を惹くやり方で製品を示しながら原価引き下げを訴えた。全員が納得したところで経営側は新しい作業手順や単価をきめるための計画を提示した。

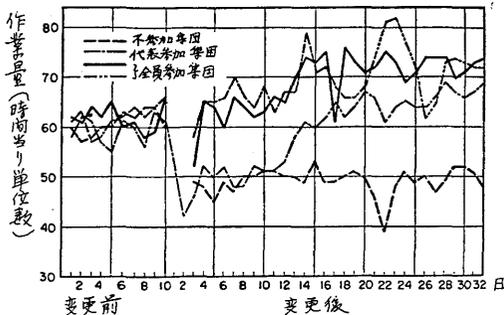
- (1) 今までの仕事を再検討する。
- (2) すべての不要な作業を除去する。
- (3) 正しい方法を何人かに訓練する。
- (4) 特別訓練を受けた作業員について時間研究を行ない単価を決定する。
- (5) 全作業員に新しい仕事と単位を説明する。
- (6) 全作業員に新しい方法を訓練し、短期間で高生産に達するようにする。

集団はこの案を承認し(正式な集団決定にまではいかなかったが) 特訓を受ける作業員を選出した。引き続き彼らの小集会在開かれたが、彼らは協動的で多くの有益な提案を出し、仕事の細目をきめるのに役立った。新しい作業方法と単価は第2回目の会合で全員に示され、特訓を受けた作業員が他の作業員を訓練する役割を果たした。

第2種の全員参加集団でもこれと同じプロセスがとられたが、全員参加集団はさらに小規模(8人と7人)なので全員が特訓を受ける作業員となった。ここでも多くの有益な提案が出されている。この場合も、正式な集団決定にまでは達しなかったが、集団は経営側の変更案を承認したことはいうまでもない。

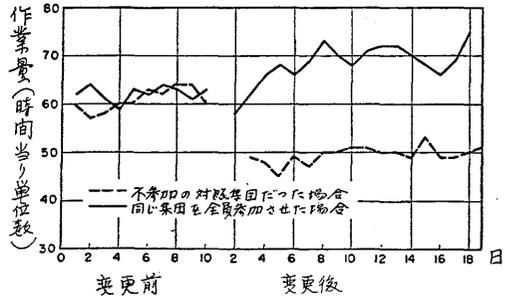
5. 結 果

結果は第4図(下図)でグラフ化されているように、全員参加集団は二つとも変更直後(5日目ぐらい)から標準の60単位/時以上に回復し、以後標準以上を維持する。代表参加集団では14日目から標準能率に回復し、やはり以後標準以上を維持している。これに対して、不参加集団では変更後の能率低下から殆んど回復しないし、例の抵抗現象が顕著に現われたし、この間17%の者が離職した。参加的集団の側では抵抗現象が現れないだけでなく離職者も出なかった。



第4図 作業変更後の能率の推移、代表参加および全員参加の効果の比較
出所 Coch & French, Jr., op. cit., p. 522

以上の実験のうち、とくに不参加の集団について追加的な実験が続けられている。不参加集団は解散され、作業員たちは工場のあちこちに散らばっている新しい仕事に再配置されていたのだが、2ヶ月半後、初めの不参加集団のメンバーであって未だやめていなかった13人をもう一度集め、今度は全員参加の方式で再び新しい仕事に配置換えしてみたのである。その結果は第5図(右上)に示すように、同じ成員を含む集団でありながら、最初の実験の時とは対照的に、急速な能率の回復を示し、しかも経営に対する攻撃も離職も起らなかった。



第5図 第4図における不参加の対照集団に改めて全員参加の方法を用いた場合の比較。
出所 Coch & French, Jr., op. cit., p. 523

- 1) Marrow, A. J., op. cit.『邦訳』248ページ以下。ハーウッド社は1962年に競争会社ワールドン社を買収し、1966年には、業界最大の生産者で7工場、3000人を擁し、パジャマでは世界の市場の20%を支配し、米国では最も生産性の高いグループに属し、労働移動率は業界平均の1/4以下といわれている。—Lowin, A., Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 3, 1968, pp. 68~106.
- 2) マロウ『前掲訳書』252~3ページ
- 3) Coch, L. and J.R.P. French, Jr., 'Overcoming Resistance to Change' *Human Relations*, vol. 1, 1947-48 pp. 512~532. 邦訳, カートライト/ザンダー, 三隅二不二, 佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックス』I. (誠信書房) 昭和45年に新村豊・佐々木薫訳で収録, 小稿では1948年の原論文に主としてしたがったが, 訳文も自由に利用している。『グループ・ダイナミックス』に収録されているものは若干原文から変更された個所がある(例えば再習熟曲線の省略)。

4. ハーウッド実験の評価

以上でわれわれはハーウッド社で行なわれた数多い実験のうち最も有名で、参加的な管理なり従業員の経営参加について論ずる者が殆んど例外なく引用ないし言及しているカッチとフレンチの「変化に対する抵抗の克服」を長々と紹介

してきた。この種の実験について語る場合、かなり詳しくその方法なり課題を理解しておかないとその批判的考察ができないと思うからである。

まずブルンバークはこの実験を詳しく紹介し、彼の持論とする仕事からの満足の増大への参加のもつはかりしれない意義、なかんずく、生産技術と労働過程が本質的に不変な場合においてさえ、参加によって労働者の満足が増大するという仮説の目覚ましい確証を与えたものと極めて高く評価している¹⁾。

他方、ローウィンは、カッチとフレンチの資料の偉大さに敬意を表しながら、多くの問題が残されているという。実験開始前の、配置換えされた労働者の62%がいつまで経っても標準能率に復帰せず、もしくは再習熟期間中に離職してしまうというような劣悪な状態はどうみても正常と思えず、したがって実験の結果を一般化することはできない。カッチとフレンチの叙述とは反対に、生産方法と労務管理システムに何か重大な欠陥があったのではないかと疑がわざるをえない。だから、果して参加的決定の独自の効果が出たものかどうかは明らかでない、と彼は批判している²⁾。

このような批判はつとにヴィーテレスが行なっていた。ヴィーテレスはいう。この種の研究では、観察された変化を説明しうるようなあらゆる変数が、実験計画においても結果の解釈においても十分にコントロールされていなければならないのに、ハーウッド工場で行なわれた実験はこの点で欠陥がある。参加以外の要因が参加的集団と不参加集団との生産性の差に影響している。両集団では、作業員が受けた訓練の性格が明らかにちがっている。この点について何らの資料も明確ではないが、参加的集団の方が

対照集団よりヨリ良い訓練を受けたことは疑いないし、良き訓練を受けた者が、組織的に訓練を受けていない者より成績が良いのは明らかである³⁾、と。

また最近ではローズ (Rose, Michael) も同じように方法論的に批判している。一般にこの種のアクション・リサーチにつきまとう難点は、それが単一のケースに基き勝ちであり、また多くの変数がコントロールされていないことである。特殊具体的な要因が結果の解釈を混乱させるであろうし、そもそも多くの現場実験が時日が異なるということだけからしても適切に再現できないのである。しかしハーウッド実験の示唆に富む成果を十分解明するためには組織的な比較研究が続けられねばならない⁴⁾、と。さらに彼は、レヴィン学派の基礎理論——いわゆる「場」の理論——を指してこれが著しく物理学的に傾斜しており、人間行動の自発性を看過しているという。たしかに人間は諸力に反応するであろう。メイヨー流の表現を使えば、経営者の社会的技能というものは労働者の行動を形成する諸力を行使することからなっている。このことは、「磁石が釘を吸いつける」現象のように特性づけられるであろう。しかしそのような技能は、真の産業民主主義とは無縁のものである⁵⁾。

われわれはハーウッド実験ならびにその方法論的前提に対する批判のごく一部をみたにすぎないが、実験の過程を辿るかぎり、ブルンバークがはじめに指摘したような、組織内の権力構造が変更させられた状況を見出すことができない。それどころか経営組織内の既存の権力機構はいっそう強化されているのである。この点ではローズの批判に賛同せざるをえない。逆に

参加的管理の初期実験研究について

いえば、この最も有名な従業員の参加の実験は、参加的管理とはいかなるものかを最も素朴に表現していると思われるのである。(1976年1月)

- 1) Blumberg, P., *op. cit.* pp. 80~84.
- 2) Lowin, A., 'Participative Decision Making, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, 1968. pp. 92~93.

- 3) Viteles, M. S., *Motivation and Morale in Industry* (W. W. Norton) 1953. pp. 168~9.
- 4) Rose, M., *Industrial Behavior: Theoretical Development Since Taylor*. (Allen Lane) 1975. p. 164.
- 5) Rose, M., *ibid.*, p. 167.

(この研究は、昭和50年度文部省科学研究費の助成を受けて行ったものの一部である。)