

# ホーソン実験

(昭和46年11月30日受理)

藤原元一 訳

ホーソン実験は、その規模の大きさや意義、総括や企画の面からも注目されるものであるが、何年も以前に行われたものであるため、あたかも、一種の古典的な味わいを時として感じさせる。が、この研究は、興味あるモデルを提示したという点からも、単なる過去の研究と見做すべきではない。むしろ、F. J. Roethlisberger らの意見にある如く、能率に関係する生産性の問題は非常に複雑多岐であるため、困難ではあるが、現在に於ても、なお、最も意義深い調査研究であると言えるのである。

Hugo, Münsterberg が、「心理学と産業能率」を著し、産業界における心理学者の研究を、1913年に初めこの種の研究の舞台をセットしたが、Westen, Electric, Co のホーソン工場において、12年間にわたって実施された。このホーソン実験が開始されたのは、1927年のことであり、この種の研究のショーが初められたと言ってよい。

これらの研究が一つの実験から他の実験へと如何に無理なく移っていったかを理解するために、ホーソン実験の指導者ハーバード大学エルトン・メイヨー教授の言葉を引用しよう。

『企業体内の調査は、普通は馬鹿げたならわしのために本格的調査は不可能である。このならわしとは企業体の調査に従事する機関は、自分で研究費をかせがなければならない。この意味は、その日ぐらしのまじしい研究機関は、かつての発見の無益な繰返しを実施するか、または大変な冒険ではあるが興味ある研究は徹底されないままである。この両方共に、研究グループが新しい研究をやるためには否定されねばならない。この商業宣伝的なものと純粋な研究が混同されるようでは、調査は決してうまくいくものではないし、それはただ人類のための研究をやむなく断念させられた若い研究者をうんざりさすだけにすぎない』

これらの実験の結果、最も重要であると考えられたのは、次のようなことであった。つまり、従業員たちは仕事そのものよりも、「仕事以外の要因」の方にずっと多く影響を受けているし、非公式ではあるがきわめて影響力のある社会的なグループを形作っているという事実もはっきりした。そして、このグループは会社の就業規則よりも強い力を持ち、或る場合には職場内の環境の変化が生産に影響を及ぼす以上の力さえもっていることがわかったのである。従ってそれまでに行われた経営者たちによる多くの研究が、仕事以外のファクター（要素）を無視している事や、又従業員が非公式な集団化をしていることを見落して研究をすすめていった点からも、誤った結論が導き出されたとも言えるのである。

ホーソン実験が完成されたもの、この種の研究の典型となり得るものなどは決して言えないにしても、この分野でなされた多くの研究に示唆を与え、その研究を一層進歩させたことは否定できない。

はじめにホーソン実験の全部にわたって考察されているのは、そのためである。

産業心理学に従事している真剣な研究者たちは、これによってその分野の概観を得るこ

とが出来るとであろうし、実験の必要さを理解するだろう。そして更に、その研究の複雑で困難なことを予測するだろう。この事実をあらわすために、言葉や文章で表現することが、どんなにか貧弱な代用品にすぎないことも知るであろうし、研究が、次々と連続して展開し、おしすすめられていったその意味を学びとるだろう。

ホーソン実験では、いろいろの問題が完全に相互関係をもっていることを示している。たとえば、職場、環境の変化、休憩時間、労働時間、疲労、単調さ、刺戟、従業員の態度、従業員の正式または非公式の組織、労資関係など、すべてはそれぞれ密接に関連していることを論証している。それらをまるっきり別個の独立したもののように取り扱うことは、架空のものをあたかも実在しているかのように取り扱うようなものである。

ホーソン実験は、便宜上、五つの実験に分けられた。そして、その中の一つは、更に二つの実験に細分されている。これらの各々の実験は、最初の一つであったものが成長してこの形をとるに至ったもので、多くの点で他の部分と論理的につながりを持っている。しかし、この実験を通して発見されたものが、これほどに複雑で、かつまた実験が進むにつれてかほどに分岐して行こうとは、単純で控え目な実験の当初に予測しうる者は誰もいなかったのである。

五つの実験は次のようなものである。

- 実験Ⅰ 照明実験
- 実験Ⅱ 継電器組立実験室
  - a 第二継電器組立実験室
  - b 雲母はぎ実験室
- 実験Ⅲ 集団面接実験
- 実験Ⅳ バンク捲線観察実験室
- 実験Ⅴ 人事相談

### 実験Ⅰ 照明に関する実験

照明に関する最初の実験には三つの部門がえらばれた。第一部門でなされた仕事は、小さな部品の検査であった。第二部門で継電器が組み立てられ、第三部門の仕事はコイルを巻くことであった。すべての従業員は、生産量が測定され、実験条件として一定の照明装置のもとで働いた。最初の部門での平均照明強度は、3, 6, 14, 23, Foot candles という段階をとった。が従業員の生産は照明の量とは関係なしに変化した。第二部門での照明強度は 5, 12, 25, 44, Foot candles であったが、ここでも単に照明の変化の結果としてではなく、生産は増加した。第三部門でも同様の結果をみた。つまり、今まで、照明の量は一見いかにも生産高と密接に関係をもつもの、生産の量を支配するものと見做されていたのであったが、実際には生産高を左右するものは、そんなに単純なものではなく、もっとほかの何物かがその底に横たわっていて、それが問題なのだということが明らかにされた。

そこで一層洗練された技術を必要とする第二の実験が準備された。この実験には、一つの部門が撰ばれ二つのグループにわかれて行われることになった。つまり、人員、経験、

平均の生産量など、すべて等しく二つのグループに分け、一方をコントロールグループと呼び、他方をテストグループと名付けた。コントロールグループは、比較的一定の照明のもとで働き、他のテストグループは、三段階に分けられた照明強度のもとで働いた。ただし、グループ間の競争心を除くため、二つのグループは、それぞれ別々の建物の中で仕事をする事となった。何故なら、グループ同士の競争が、仮りにも生産高にひびくとすれば、それは、この実験に必要なでない要素が入ったことになるからである。

この照明に関する第二の実験は、混乱はしていたが、次の事実が明らかになった。二つのグループは、殆ど、同じ程度ずつ、幾分か生産増加を示めたのである。以上のように、この実験によっても、まだ、「生産の増加は、照明に帰す」とは言えなかったので、更に第三の実験が行われる運びとなった。

第三の実験には、今まで以上に配慮され進んだ技術が用いられた。即ち日光は遮断され、人工照明のみが使用された。コントロール・グループは、常に10フィート・キャンドルの一定照度で働いた。一方テスト・グループは、コントロール・グループと同様10フィート・キャンドルの照度で働きはじめたが、その照度は、一期間毎に、1フィート・キャンドルづつ減少され、遂に、わずか3フィート・キャンドルにまで減らされた。にも拘らずこのテスト・グループは、不十分な照明と不便さというハンディキャップを克服して能率を維持し続けたのである。

そこで次の第四の実験が試みられた。この実験は、自発的に引き受けた二人の少女によって行われた。二人の少女は、最初の照度がだんだん落されて、ついには、月光のような照度になるまで、生産を維持しながら、人工照明の下で働いた。そして、その結果を「明るい照明のもとで働いていた時よりも、目の疲れや、身体の疲労を感じなかった！」と報告した。

実験は更に第五に入る。これは照明に関する実験では最後にあたるものである。

第五実験は、コイル巻線工によって行われることになった。最初、光の強度は、日増しに増加された。少女たちは、「明るい方がいい」と照明が増加されることを、好意的に批評した。やがて照明は漸次減少されて行ったが、しかし、少女たちは、「不十分な光でも、それほど不愉快ではない」と答えた。一定の照度が保たれて働いている時、たまたま、電気係りが照明を減少させたことがあった。しかしどういいうわけか、少女たちは、照明が減ったことは感じないように見受けられさえた。

こうして、照明に関する実験が進んで行ったのであるが、これらの事実と、気狂いじみた結果をみれば、世の中には、この種の実験にサジを投げたくなる学者も、或はいるかも知れない。また、従業員がなにかに抑制され抑圧を受けているなど、ありもしないことを考える人もあるかも知れない。ホーソン実験の照明に関するこれらの実験では、まだ特殊な問題は解決されずそのままに残された。しかし、この実験を通じて示されたものは、人間的要素をふくむ問題を、もっともっと深く考えることが、非常に大切なことではないかということであった。そして、これが示唆されたのは、幸いなことである。何となれば、次に行われるホーソン実験の第二部の実験の結果から得られたのは、まさにこのことであったからである。

## 実験 II 継電器組立実験室の実験

実験 II の目的は、先に行われた実験 I の結果、労働者の生産には、人間的な要素がかなり大きく影響を及ぼしていると思われたので、この要素を深く追求し、もっと直接的にコントロールすることであった。

実験は次のようにして始まった。6人からなる一つのグループを、現場から離れた実験室に入れて作業させることになった。作業の種目は、小さな継電器の組立てである。この作業が選ばれた理由は、仕事が簡単で繰り返し作業である上、(日産約 500) 機械もいらず、生産量を調べるのに都合がよいと思われたからである。まず、2人の熟練工が選ばれた。彼女たちは仲の良い友だち同士であった。そして、この2人は自分たちの仲の良い3人の組立工と検査工を1人選び出した。こうして6人からなる仲のよい一つのグループが出来上がった。検査工は、互いに友人同士であるこれらの5人に仕事を割り当て仕事に必要な部分品を補給した。実際の現場では、仲の良い悪いなど問題にはされていない6~7人の女子工員に対して、これも仲間かどうか分からない検査工が1人の割合で仕事がされるのである。こうした点さえ除けば、他は全く正規と同様の条件で、実験室のグループは仕事を始めた。このグループの中の1人は、照明実験の時にも参加していた。彼女は、小さな出来ごとまでも、全部記録し、友好的な雰囲気を持ちつづけるように気を配った。実験室の準備は整った。しかし、実験のために殊更にちがったものが集められたわけではない。椅子、作業道具一式、設備など、すべて職場のもの (regular department) とまったく同じである。平常に使っているのと違った点を見付けるなら、組み立てられた継電器の数量ばかりでなく、一個の継電器組み立てに要する時間まで正確に測定出来る装置が付け加えられたことだろう。室内の温度も、湿度も一時間毎に記録された。実験室内でのことはすべて記録された。生じた変化の正確な原因が何であるかを突き止めるためにも、一日中の経過があますところなく綿密に記される必要があった。更に、実験にたずさわっている少女たちは、六週間毎に、健康診断を受け異常の有無を検査された。

実験 II は6つの質問ではじめられた。

1. 被験者達は実際に疲れているか。
2. 休憩が望ましいか。
3. 短時間労働の日が必要か。
4. 被験者達の仕事や会社に対する態度はどうか。
5. 労働条件の変化が、生産に与える影響はどうか。
6. 午後に生産が何故おちるのか。

これらの質問に答えるために、第1期から第13期にわたっていろいろの条件下の実験が行われた。

第1期、この期は普通平常の労働条件でのこれらの女子工員達の生産高を調べることにより、その平均生産高を正確に測ることが出来た。

第2期、現場の作業場から隔離された実験室へ移った結果、場所の変化が生産にどのような影響を及ぼすであろうかという点が追求された。

第3期、賃金の支払い方法が変化した。即ち工員百人全部の生産を基礎として、そこか

表 2.1. 継電器組立実験室での週労働時間

実験期	期間 (週)	実験的労働条件	週労働時間	労働時間減少率
1.	2	標準	48	
2.	5	"	48	
3.	8	"	48	
4.	5	5分 二回 休憩	47:05	1.9
5.	4	10分 二回 休憩	46:10	3.8
6.	4	5分 六回 休憩	45:15	5.7
7.	11	午前中 15分 休憩 軽食付 午後 10分 休憩	45:40	4.8
8.	7	第7期に同じ 4.30 終業	43:10	10.0
9.	4	同上 4.00 終業	40:40	15.3
10.	12	第7期に同じ	45:40	4.8
11.	9	第7期に同じ 但し 土曜半日制	41:40	13.2
12.	12	標準	48	
13.	31	第7期に同じ	45:40	4.8

ら割り出された賃金が支払われることになった。

第4期, 5分間ずつ, 2回の休憩が設けられることになった。(計10分)

第5期, 1回の休憩が10分間に延長された。(計20分)

第6期, 5分間ずつ, 6回の休憩が設けられた。(計30分)

第7期, 午前中に15分の休憩1回, 午後, 10分の休憩1回が設けられ, 更に朝の食事も付け加えられた。(計25分)

第8期, 労働条件は, 第7期と同じで, ただ, 労働時間が第7期より30分短縮された。

第9期, 第8期よりも, 労働時間が更に, 30分短くなった。

第10期, 第7期の条件に戻った。つまり, 午前中15分休憩1回, 午後10分休憩1回, 朝食付きではあったが, 第9期に比べると, 労働時間は1時間長くなった。

第11期, 第7期と同じで土曜半日制の労働を行った。

第12期, 一挙に第3期に戻った。即ち休憩, 軽食支給なしで, 全週労働であった。

第13期, 会社より, 軽食と飲物が支給されたことを除けば, 第7期と第10期のくり返しであった。

このように, 労働条件が変わることにより, きわめて興味ある結果が生れてきた。彼女たちの生産は上昇した。彼女たちの生産記録は, 実験以前より, ずっと高くなっていたのである。しかしながら, この実験Ⅱの結果を単なる生産記録といった客観的な形式で示すことは, 彼女たちの変化の意味と, 実験の含蓄を見逃しがちである。それ故それぞれの段階に従って次に述べてみよう。

第一段階, 第1期~第3期の間に, 工場から実験室へと, 彼女たちの移動はうまく行われ, 彼女たちの間には自然とグループが作られ(仕事を通して), 彼女たちは仕事にも話すことを許されたのでのびのびとたのしく話せた。彼女たちのこういう変化に伴って, 監督者の役目も自然と変化した。

第二段階は, 第4期以後~第7期に行われた。それは主として休憩時間に関するものであった。得られた資料を検討して, (実験者には) 休憩時間は午前9時30分から10時までの間におくのがよからうと思われたが, 午後の休憩が何時ごろであればよいかは, はっきりとはよい考えが浮ばなかった。それで, こんな時に実験室で普段行われている方法

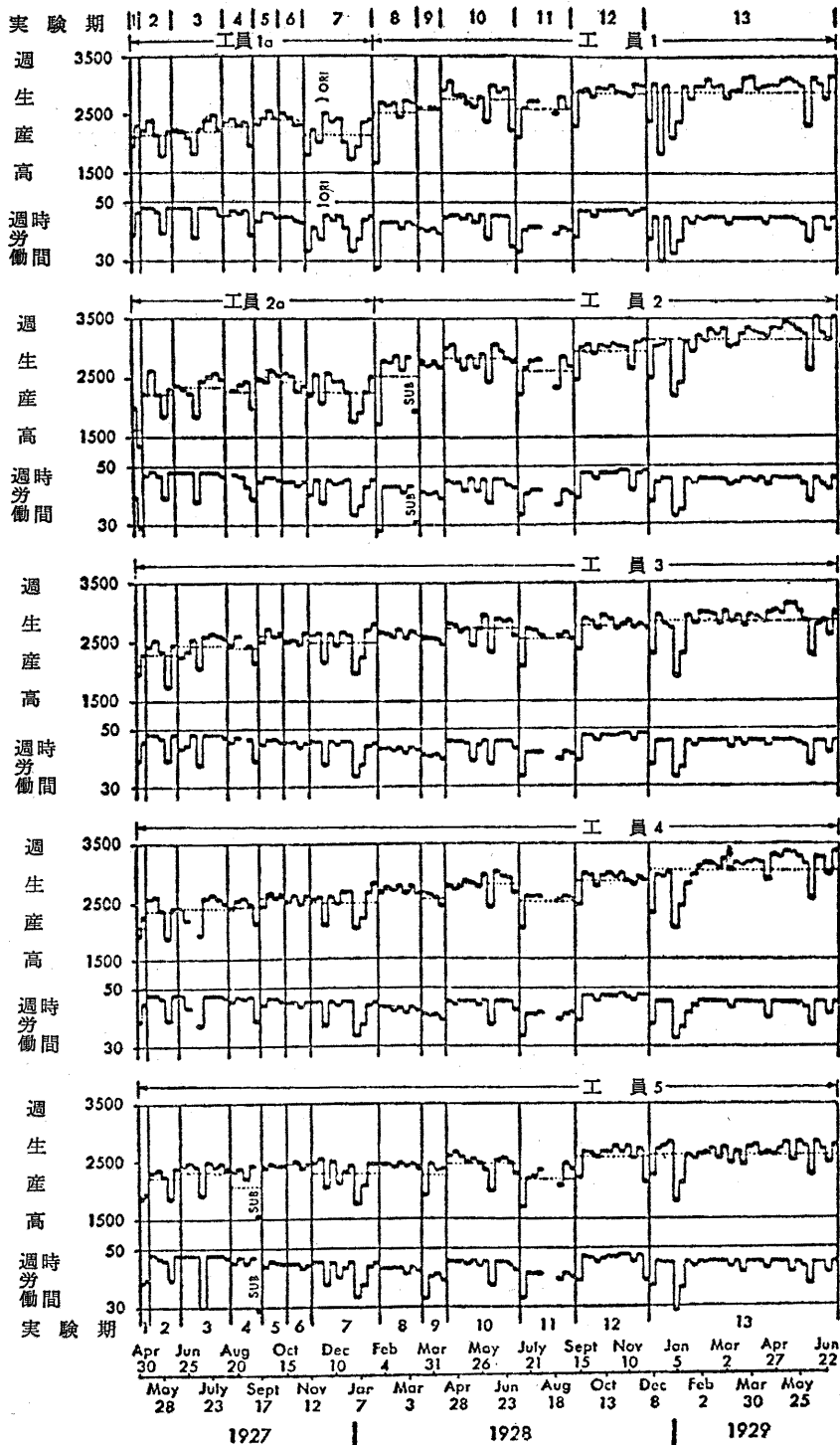


図 2.2. 継電器組立実験室における第 1 期から第 13 期まで期間の個人別週生産高

に従って、彼女たちの声を聞くことにした。彼女たちは、休憩時間は、午前10時と、午後2時がよいと答えた。彼女たちの話具合は、次のようだった。

工員1 a 「ねえ、五分あれば休憩できるわ」(工員3にむかって)「ねえ、いいわねえ。」

工員3 「ええ、いいですとも」

工員4 「私は、たびたび休みたいわ、出来れば、1時間毎だって、いいわ。」

工員5 「少しは、休めるワ」

休憩時間が設けられたので、週当りの労働時間は48時間より47時間05分と短くなった。にも拘らず生産高はふえたので、第5期には2回の休憩時間が10分ふやされた。従って週47時間05分から46時間10分に減少した。すると、すぐに平均生産高が増加するのがはっきりした。そこで彼女たちは、生産が上昇し、給料が増加したことを喜んだけれども、それをどう納得してよいか彼女たちの間では意見がわかれた。というのは、今までも彼女たちは月に一度昇給してもらいたいと、申出ることが出来たのであるが、その効き目の程はあまり期待されていなかった。「なぜなら、会社は、彼女たちに支払わなくても済む方法をきっと見つけ出すにちがいないから」と、彼女たちは信じ込んでいたから。実験者たちは、このような莫然としたおそれは不合理で不当な考えであると述べ、又彼女たちが、このようなおそれを告白することをむしろ自慢に思っているのではないかとさえ感じるのであった。が、その矢先に、この実験での昇給案は、取り消されて実現しなかった。支払いのボーナス制は複雑で、(生産が増せば昇給する)ということは一概に信用出来ないものだということを、彼女たちに事実として肌を感じさせたこの言外の意味は重要であるし、又注目されてよい。

[第6期]は、彼女たちは、異口同音に、15分2回の休憩を希望した。しかし実際にあてがわれたのは、5分ずつ6回の休憩であった。彼女たちの週労働時間は、45時間15分に減ってはいたが、彼女たちにとって1日の労働時間は、気に入るものではなかったのである。それをあらわす端的な言葉して彼女たちは「この仕事は頭に来る」「自分のしていることが分らない」「きょうは、気抜けがする」「この休み時間は気に入らん！」などと言った。「仕事を始めたと思った途端に止めねばならん！」などと言いつつ。その後[第7期]では、週労働時間は45時間40分にと増加された。しかも軽い朝食が支給された。彼女たちはこの第7期に好意を持った。

最初から第7期までの個人の生産高を分析すると、工員3,4は2人とも生産の増加を示めている。工員5は、ただ一回スパートしているほかは変らない。工員1 a と工員2 a は、第2期、第3期の生産は減り、第4期第5期で増加し、第7期で又減るという具合に減ったり増えたりする傾向が似ている。工員1 a と2 a のふたりの少女は、仕事でも、おしゃべりに夢中になりすぎていたし、又、グループの人とも気があわなかったり、非協力的だなどとも思われていたので、ついに2人は、やめさせられ、代りの人がつれてこられた。このことは、実験者が見逃がしている今一つの重要な手がかりである。

第三段階は、週労働時間の短縮に関するもので第8期、第9期、及び第11期がそれで、残りの3期、第10、第12、第13期はチェックする期間であった。[第8期]では女子工員たちは、30分遅く仕事を始めるか、30分早く仕事を終わるかのどちらかを自由に選ぶことが出来た。彼女たちは、だれもが皆30分早く仕事を終わる方を選んだ。そ

ここで、彼女たちの週労働時間は、第6期の45時間15分より43時間10分へと短縮されたが、しかし生産は減らなかった。それに、彼女たちは、この労働時間の短いのが気に入っていた。彼女たちは、「気分がよいワ。私達は、又記録を更新するのよ」「私は、もっとも疲れません」「私は、労働時間の短いのが好きよ」と答えたりした。

〔第9期〕では、一日の労働時間がもう30分減らされて、彼女たちの週労働時間は40時間40分となった。彼女たちはこのことをとても喜んで受け入れたが、これはあまりにも思い切った処置であった。なぜかと言うと、週生産量がついに減少したからである。1時間当りの生産比は、決して減っていなかった。彼女たちは議論好きになっていた。たとえば、工員2などは、十分にしっかりと働かないという理由で他の人を叱ったりした。

〔第10期〕には自由食付きの午前中15分2回休憩、午後10分休憩のある週48時間労働に戻った。彼女たちはそれを好まずひどい疲労を訴え、又自分たちの生産高の増えぶりなどに興味はないと言った。この事は、以前に同じ条件で行われた第7期に、疲労が訴えられていないことを比較してみても注目される必要がある。又この時期に、健康状態と精神状態について、彼女たちに質問書が出された。それには、彼女たちは実験室では「気分がよい」と答え、種々の理由をあげた。「実験が始まって以来、給料がふえる可能性が出てきたことについて、どう考えるか」という質問に対し、彼女たちは、「より、自由になった」「ボスがいない」「個人的な心尽しを感じる」「自分のペースでやる機会が持てた」などと答えている。このことをはじめとし、更に質問を続けているうちに、彼女たち女子工員の仕事への態度を決定するもっとも重要なカギの一つに、束縛と必要以上の監視からの解放があるということが明らかとなった。言いかれえば、休憩時間とか、自由軽食とか、労働時間の短縮とか（ひいては、最も関心のありそうに思われる）高い給料という事柄さえも、彼女たちにとっては、監督者から解き放たれた解放感、自由さほどには影響を及ぼさないことが明らかとなった。

〔第11期〕は週5日制で第7期と同じ休憩時間が採用された。勿論、働いていない土曜日については、基本的賃金が支払われた。この期間には、はっきりとした生産の低下は現われなかった。週5日制は、今日では珍しいものではなくなっているが、実験の行われた1928年頃には、まだこのきざしはなかったのである。

〔第12期〕は休憩なしの週48時間制に戻った。彼女たちは、この期間が約三ヶ月間続くことを知らされていたし、又ふだんのように働くようにも言われていた。この期間で、平均時間当りの生産高は低下したが、全生産高はどの期間よりも高くなった。休憩なしと言われていたが、彼女らは自分自分で適当に休憩をとっていた。お菓子もたべられたし、咽がかわけば飲みにも行った。更には多くの笑声と騒々しい冗談も聞けた。彼女達が、このように、げらげら笑ったり面白がったりしたのは、監視する監督者がいなかったのだから、彼女達はそれだけでもこの実験室が好きになった。工員3は、この時に実験室の観察者に彼女達を静ませるように頼んだ程であった。

〔第13期〕には休憩時間が復活された。彼女らは軽食の代金を自分達の負担で支払ったが、お茶は会社から支給された。彼女達は敵対心とか競争心から働いているのではなく、ある共通の目標に向かって働いていることが観察によって知らされた。或る少女



が、気分が悪くなって仕事がかどらなくなった時、他の少女達は大急ぎで仕事をはかどらせようと頑張った。そして、週の総生産高は上昇した。彼女らが仕事時間中にとる息ぬきの様子も、実験中には記録されていたのであるが、一定の休憩時間が与えられれば、この息ぬきが短くなることが明らかとなった。

例えば、3期と12期（無休憩期間）にあっては、息ぬき時間は、平均14分であるが、7、10、13期（25分間の休憩をもつ期間）では、それが平均7分と半分に短縮されている。身体検査結果によると、この実験中に、彼女らが健康を害した様子はなく、この工場平均欠勤率が今まで15.2であったのに対して、実験室では3.5と激減している。これは、あきらかに彼女達の仕事に対する態度の変化に原因するものであろう。彼女らが最も好んだのは、土曜日半日であった。その次に喜んだのは、休憩と軽食付の午後4時30分終業の条件であった。

彼女達の実験観察係りの人達に対する態度は、実験の期間中に次第に変化して行った。実験のはじまった初期には、懸念と不安があったが、各実験期毎に、彼女たちは、実験の係りの人から相談をもちかけられ、又次の実験について色々告知されたりしているうちに、それらの不安や懸念は解消していったのである。第13期までのうちに、彼女達は、心地よくて自由で幸福な労働条件を具えた実験室を好むようになっていた。他の言葉でいうなら、束縛されず、又過度の監視のない労働を喜んだのである。彼女達は実験室の係りの人は友好的な人々であって、自分達を叱りつける監督者ではないと見做したのである。彼女たちの間に起った変化は以上の点に関してだけでなく、もう一つあった。それはグループの団結である。皆、仕事の上で助け合うようになり、もはや一人一人がばらばらに仕事をしているのではなかった。一体となって仕事をした。実験者たちは、休憩時間や労働時間の短縮といった労働条件とは関係なく、生産が上昇する傾向と彼女達の精神的態度の向上に驚かされた。次にあげる五つの仮りの説明が、これらの事実を証明するものである。

1. 物的条件と作業の方法の改善
2. 累積疲労をなくすための労働時間の短縮
3. 単調さをなくすための休憩の挿入
4. 刺戟賃金計画
5. 監督の方法の変化

第1番目の説明は取りあげられなかった。というのは、データーの分析に当たった Whitehead は、この説明を決定的なもののみならず十分に証拠を見出すことが出来なかったし、又物的条件と生産との間にもはっきりした相関がみられなかった。

第2、第3の説明も、彼女達の毎日の仕事曲線が、注意深く検討された後に、やはり捨てられた。これらの曲線が疲労曲線に似ているという証拠はなく、ただこの女工員のカーブが、単調曲線に似ているに過ぎなかった。

第4番目の刺戟賃金の正否を確かめるために、二つの小さな実験が試みられた。

この一つは、第二継電器組立実験室での実験、もう一つは、雲母はぎ実験室の実験として知られているものである。

これまでの継電器組立実験グループに於ては、賃金変化と同様に、環境条件も変えられ

たが、第二の継電器組立グループでは、賃金の変化だけにとどまった。即ち5人の熟練工達には、第1の実験グループの女工達と同様の賃金が支払われたが、従来通り工場での作業に従事していた。このグループ（第2）はすぐに生産を12%まで上昇させ、その状態をずっと続けることが出来た。そして、賃金が、実験状態に入る以前の額に戻された時、生産は減少した。この事実は、実験者によって次のように説明された。

非常に重要な点は、すべての部門に於て労働意欲が甚だしく停滞していることであろう。他の工員達も、実験グループの人達に与えられた考慮（報酬）がなされるように望んだ。（工員たちはもっと稼ぎになる有能な機会の来ることを待ち望んでいた。）しかし第二継電器組立実験室の実験は中止せねばならなくなった。というのは、工場の内部に摩擦が生じたからである。

雲母はぎ実験室の実験は従来と同じく、個人率の賃金であったが、労働条件の変化はこれからの継電器組立グループと同様に变化した。この実験の最初の目的は、実験室での賃金支払いに伴う変化、つまり支払高の変化による効果を研究することであった。この実験に5人の従業員が参加したが、そのうちの2人は任意に選ばれ、彼ら2人が、残る2人を選び出した。彼らの生産は、14カ月間に平均15%上昇した。第二継電器組立グループの生産は12%上昇し、これからの実験グループにあつては、生産は30%上昇している。—15%が賃金刺戟による生産上昇率の最高であると仮定すれば、これからの実験グループにみられるこの生産の上昇は、他の要素によるものであるに違いないそこで、実験者達はこの証拠に基づいて二つの結論を出した。

(1) 実験室における最初の2カ月間にわたる上昇の要素は、唯、刺戟賃金にのみあるのだとする仮説に、都合のよい証拠は何ら見つけ出すことが出来なかったこと。

(2) 刺戟賃金の効力は、その他の要素に対し従属的關係にあるのであって、個人に対して独立の効力を持つと考えることは不可能である。ただ仕事における Formal な人間関係と Informal な人間関係というこの重要な変数こそ、生産性に効果をもたらし得るのである。

実験者は、第13期までの実験で、生産高と疲労と、或は生産高と単調さとの關係を研究したのではなく、その実験は、社会学的、心理学的実験であることに気がついた。変数をコントロールすること、つまり変数を用いること、ここでは態度の変化と人間の相互關係の入りこんだ社会的状況という変数を導入することになったのである。何年にもわたる実験の主な結果をあげるとすれば、それは、従業員の態度そのものが如何に重要なものであるかを立証したことにあつたと言っても過言ではない。

更に、この実験は、経営者にとつても實際的な結果をも示すものとなつたのである。この実験の結果、仕事の中に休憩時間を広い規模で導入した。というのは、以前に作った多くの仮定に経営者は疑問を持ちはじめ、仕事を過度に単純化した事への誤りを自覚したのである。更に、従業員の態度について、より深い知識を得る必要があることについても知つたわけである。

これが実験Ⅲに導入されたのである。

### 実験 III. 集団面接計画

実験 II は、従業員の勤労意欲と管理との間には、何か関係があるという推測が出来るものであった。これまでは管理が改良されると従業員のモラルが良くなると信じられていた。しかし管理をどのように改善すれば良いのかという点になると、事実が不足していたし、それに労働条件を良くすればよいのだというふうに信じられていただけであった。

それ故もっと正確な情報を得るために、直接従業員と面接するということが計画された。実験室での実験の結果、従業員は管理についてはげしく非難しているのに対し、経営者は自分の会社での管理は特に良いのだと信じていたことが判明した。

この事実は、経営者はどんな制度が良い管理方法と云うのかを少しも知らなかったか、或は管理についての従業員の態度について何も知らなかったのではないかという点を衝いていると考えられる。

それで実験の重点が、従来の「環境的労働条件の変化の研究」から、「人間関係もしくは人間関係に関する態度の研究」へと推移して行った。先記の実験室の実験で、女子工員たちの態度が、彼女の仲間たち同志をはじめ、仕事に対し監督者や会社に対して改善された。即ち女子工員たちの人間関係が調整された結果、生産が増加したことを示した。言い代えれば彼女たちのモラルが生産に影響を及ぼしたのである。会社は、これまでも監督者訓練コースを設けていたが、この実験によって、新たに従業員のモラルの改善教育をこのコースの一部に加えねばならないと考えた。

面接計画は、検査部門を対象として着手された。そこには 1600 人の従業員たちがいた。面接員には、3 名の男子監督者と、2 名の女子監督者が選ばれ、面接の目的は、従業員の態度に関しての情報を得る為であって、監督者や特定の誰かをスパイする事ではないことが確認された。

最初の面接は、次のようにして行われた。

1. 面接員は、自分の受け持つ職場の割当てがきまると、その職場で、これから面接を受ける従業員の名簿を受けとった。

2. 面接の準備が出来ると、まづ担当職場の職長の許へ行き、彼と顔見知りになるようにした。

3. 次に、これから面接しようとする相手を、自分で名簿の中から選び出した。さもないと、その職場の監督者が問題だと思っている事柄を、面接員にも押しつける危惧があるかも知れないからである。その他、面接員は、面接によってその職場の作業が大巾に遅れたり、手間どったりしないよう、仮りに影響があっても最小限に喰い止めることが出来るように、監督者と協力することになっていた。

4. 面接員は、従業員と、いつ、どこで、どのように面接すればよいか……仕事から離れてか、或は仕事をしながらの方が良いのかなどについて監督者の助言を求めた。(その後の実験では、仕事から離れて面接するのが一般に得策であることがわかった) それで、誰からも干渉されることなく面接を行える場所へ、ベンチか机を置くように、部長に依頼することになった。

5. 面接員は、従業員が仕事を中断して面接に費した時間についても、平均稼ぎ高が支払われるように会社側と協定が結ばれたことを、面接にやって来た従業員一人一人に、もう一度念を押した。

6. 面接員は、どの従業員の信頼にも背かぬよう注意が必要とされ、監督者と話す場合にも面接の内容に関しては絶対に洩らしてはならないことになっていた。

7. その部署の仕事が正常にはかどりに、理由のない混乱や、好奇心からの騒ぎなどが起らないよう、一つの部からは、同じ日に2、3名程度が面接されるにとどまった。

面接を行うにあたって、面接員には、従業員に近づく際に必要な細い注意や、面接時に注意しなければならない事項等について、細心の指導がなされた。

その内容は、次のようなものであった。

1. 従業員は、余程のさし障りがない限り監督者から正式に面接員に紹介されること。また、面接員は、自分の知っている従業員の面接を行ってはならない。それは、面接員と知人であることが、従業員の回答に影響を及ぼすかも知れないからである。

2. 面接員は、従業員が席について面接を始めようとするまづ最初に、自分の姓名をもう一度相手に名乗ることになっていた。

3. 面接員は、面接の目的を相手によく説明しなければならない。たとえば、監督者や労働条件または職務などについて気になることがあれば、それが好意的なものであろうとなかろうと、面接員に話してほしいこと、何故、従業員たちの回答が必要とされるのかその理由などについて、相手が納得するように説明しなければならない。

4. 更に面接員は、この面接がどのように利用されるかについても述べなければならない。たとえば、労働条件に関しての不満は、他の人からの不満と一緒にされて、可能な限り改善され、しかも出来るだけ早く実行されるだろうとか、面接で集められた資料は、監督者訓練会議に提出されて役立てられるのだということを説明しなければならない。

5. 面接員は、この面接記録の秘密は絶対に守られることを従業員の一人一人に約束する。だから従業員は、どんな事柄についても自由に話せるわけで、その内容がどんなに不都合な事であっても、彼自身には勿論、同僚や監督者にも迷惑がかからないようになっていく。たとえば、面接を受ける者は自分の名前は言うに及ばず、所属工場名なども一切記録には表われないから、面接を洩れ聞いた者、記録を読んだ者、読んだ者からその内容を聞いた者にも、面接を受けている人がどこで働いているどんな人なのか判らないし、もし仮りに面接内容から彼の身許が推測されそうな場合には、その箇所は記録から削られるので彼の身許は絶対に誰にも判りっこないのだと従業員は十二分に念いりに説明される。

6. 面接員は、従業員が不満に思っていること改善して欲しいと望んでいる事、又こうであったらなという希望などについて、会社は常に関心を持っているのだということを従業員に知らせなければならない。

7. 面接員は、相手の話をどんな些細な点についても誤ったり書き落したりすることのないよう、一語一語正確に順を追って記録することになっていると説明する。

8. 面接員は、従業員のおよき理解者であるから、従業員には同情的であるし、従業員の問題や不平について十分関心を持っているし良い聞き手である事を相手に納得させる。

9. 面接員は、従業員の不平不満に対して賛否を表わしてはならないと厳重に注意されている。それ故、従業員の言っている事が正しいとか正しくないとかを判断する立場にないことを相手にわからせる。

10. 面接員は、ある従業員が述べた不満の性質について、それを他の従業員に洩らす事は出来ない。

11. 面接員は、従業員は何をすべきかなどについて注意を与えたりする事はない。ごく稀には、従業員は監督者をもっと理解するように努めることが好ましいとすすめたり、種々の有益な計画や、ホーソン夜学校などについて話したりすることはある。また、面接員は、それが従業員にとって良い事だと思えば誰に対しても、励ましを与える事をためらったりしてはならない。

12. 面接員は、六項目にわたっての面接について書きあげる。それは労働条件、上役、職務の三つのカテゴリーについてであって、従業員は、それぞれの事項を好き、嫌いの応答で示すことになっている。

この面接計画に対する従業員の反応は、おおむね大変好意的であった。その代表的なものを示めすと、

「労働者は心の中に何かを持っていて、それを誰かに話したいと思っている。この計画は、その機会を労働者に与えたものだ」。

とか、又、

「私は、はじめはこの計画をそれ程価値あるものだとは思ってもみなかった。しかし、面接の係り員が、この面接について詳しく説明してくれたので、私の話す事柄が監督者会議の役に立つのだということが解って来た」

とかであった。又別には、次のような反応もあった。

「監督者たちの何人かは、われわれ労働者の話から、何かヒントを得るだろうし、又監督者達は、正しいことをしていなかったのだということをも学ぶだろう。特に不公平だったポストもはネノ」

「わたしは、われわれのこの面接が監督者たちの役に立つように願うよ。」

ある人々は、面接を受けた人の態度の中に見受けられた単なる変化をも、あたかも面接によって生じた変化のように考えた。しかし他方、又ある人々は、経営者は全く何らの変化をも示していないし、面接を受けた人の中にそんな変化らしいものが認められるなんて全く疑わしいとも思った。

そこで当然人々の関心は、このたびの面接プログラムに対して、どんな種類の反応が、どんなふうに示めされるか、予想と期待を持った。

果して面接は成功か、失敗か、或は、従業員が面接の真の目的を本当に理解し、面接の意義を認めるに至ったか、どうか。そして又、会社の行動がこの面接プログラム通りに行われるか否か、反応はさまざまであった。

さて、この面接の実験に於て、会社は、面接プログラム通りに行動したので、他の方法では得られないような非常にすばらしい多くの情報を得ることが出来たのである。

面接に関しての従業員の反応が、ただ好意的であったというだけでなく、監督者側の反

応もまた同様に、甚だ好意的であった。好意的な反応の一つの例を示めすと、

「あなたは我々が行った最近の面接に行きましたか」

という問に対して、

「面接員は立派になって来ている。ご存じのように私は彼らから多くの助けを得た。実際に、従業員たちの物の考え方を知ることが出来るようになったし、従業員もまた面接に行くようになってから、今までより、もっとよく自分の仕事を果すようになった。」とこたえている。

ホーソン研究の面接による、もう一つ目立つ点は適応性である。

実験が拡張され、また面接の本当の目的が従業員によく知られるようになるにつれて、面接を行う方法もまた、はげしく変化した。

面接は、もともと、質問事項の寄せ集めであってはならないのだが、それにも拘らず、面接というものにはやはり典型的なきまった型があった。面接実験ではその型を踏襲しながらも、これとは思うような特別な場合には、直接に質問を試みないという方法をも併わせて行われた。だから面接において従業員は、質問とは見当はずれの論議をすることも屢々あったと、報告書にはかいてある。

たとえば、面接の主たる題目は監督者、労働条件、職務などに関するものであるのに、それとは別の話題になることも稀ではなかった。そして、こういう話題が頻々と出るにつれ、これらの議論もまた、面接の主目的からはずれたものでないことが、だんだん明らかになって行った。

分析に依れば、直接質問の形式は、従業員に“ハイ”と“イイエ”のどちらかを撰ばせる二者択一しかないという心理状態に追い込むものであって、それは面接の進行をはかどらせるものではあっても、従業員の真の信念を自発的に表現することをはばむものだということが明らかとなった。

その結果、面接のすすめ方は間接的な方法に変った。従業員は面接にのぞんで、自分自身の話題を大変自由に撰ぶことが出来たし、面接員は、彼が話し続けることも認めた。

こうしたやり方に変えたので、面接にかかる時間は、従来より平均30分から1時間30分程も増加し、それに従って報告書の方も、2ページ半から10ページに増加した。

やがて不況のために、この計画が中止された時には面接を受けた従業員の数は21,126人にのぼっていた。

面接の結果は会社の監督者訓練コースで実際の効果をもたらした。それは、調査され得た特別な環境条件に関する不平のリストとなり、その解決が準備されることとなった。又従業員の態度とか、意見に関する資料は大規模に役立てられた。

その他に、面接を受けた結果、従業員が精神的に豊かになったことも見出されている。しかし乍ら、面接の結果、ある厄介なこともわかった。それは同じ環境、条件などに関して、従業員がそれぞれ異った反応を示すことであった。ある事柄について、面接の際の言葉からすれば従業員たちは当然満足を表わすだろうと推測されたのに、実際には異った反応があらわれたという具合にである。

これはどういうことかと言えば、面接報告中の説明は、事実としてか、又は感情として表現されていて、それは面接されている従業員の心の中では差異はないのであるが、その

人の心の中の声の全部ではなかったのである。言いかえれば、彼はあらかじめ、その企業体の一員として、いわば、社会的立場にある個人として、面接場で反応しているのであって、企業とは無縁の1人の人間として反応したのではなかったのである。つまり彼は自分達が従業員として働いているグループの一員（社会的構造の一部分）として反応し、又そのグループの中の自分の地位に関係して反応しているのだということが判った。

このことは、賃金、労働時間、肉体的状態の項目は、彼らにとっては、要因とは考えられないで、社会的価値の媒介者として考えられるべきであることを示している。それは社会に於て、彼が属しているグループにおける個人的な地位とか、位置についての情報を得ることを通してのみ理解することが出来るだろう。それ故、賃銀、労働時間、控室等に関して彼らが示したところの反応の真の意味は、その従業員のグループにおける地位、特別な問題に対応する際の、彼が含まれているグループそのものに対する彼自身の態度、又、彼が職務以外に拘りを持つ人々と彼自身との関係によっても異って来るものである。

このことから、情報はただ個人的態度や意見についてののみならず、現存する社会的グループからも手に入れるべきであると言える。

この種の研究で得られた証拠については、経営者は何も知らないのだが、これらのグループは、仕事の上でのメンバーの個々の行動を著るしくコントロールする力を持っていることを示している。

このことから現場で屢々起る生産制限といったものは、実際にはこういう形で存在しているのだということも示めされた。この種の生産制限は、おそらく社会的グループの形成の結果であり、ひいてはグループの圧力から生じたものであることを示している。そして、それらのグループの中には、非公式な私的指導者の発生の事実がある。

このボス（私的指導者）は、勿論非公式のものであるから、経営者の承認が得られる筈もないものであるけれども、その圧力は陰然たるものがあって、就業規則の拒否とか、グループの受容次第によっては、他の要因と同様に、まったく重要な影響をもつ要因となっている。

実験Ⅳが始められるに至ったのは、こうした理由によってであった。

#### 実験Ⅳ パンク捲線観察実験室の実験

前回の実験では、誘導的面接に始まって、次第に徹底した非指示的面接へと進み、更に個人の一連の面接へと発展した。そこでは多数の従業員からの多くの情報は問題の本質を深くついており、職場内に社会的グループが存在することを明らかに物語るものであったが、このことは既に実験Ⅱ継電器組立実験室での実験で突きとめられている事であった。従って面接実験の最後の局面では実験Ⅱの研究に立ち帰る必要性が示された。そこで計画されたのが、実験Ⅳであって、会社内での社会的グループに関してより正確で詳細な情報を得るために実施された。

次に示す2人の面接員の報告は実験Ⅳのよき導入として役立つだろう。先ず1人は、従業員達は、自分たちが規準以上にどんなに余分に働いたとしても、それに相応しただけの報酬は与えられないだろうし、万一、全部の報酬が与えられることがあるとしても、それは余分の仕事をしている期間中ずーっとではなくて、ごく終りの短い期間だけ報酬が与

えられるに違いないと固く信じ込んでいる。それ故、もし生産高が余りに大きくなると、賃銀の割合が極端に低められるかも知れないという危惧のために、グループ員の間にはお互に必要な量の規準までの生産はしても、それ以上は働かないという、いわゆる生産制限をするという、気の利いた一致が認められるように思う。

稀に、従業員たちは、生産のノルマを余裕をもって大きく超すことがあるが、それは、午後の後半を楽に過すことが出来るように、午前中に仕事を片付けようとしたのにすぎないのである。

面接員が彼らに

「多くの仕事をすれば稼ぎが大きくなるか、どうか」

に関しての質問をした時、彼らは

「他のグループの者たちが、おそらくは自分たちのグループの足をひっぱって降そうとするに違いないから、歩合が仮りにあったとしても、グループ間のひらきは多分無視されるだろう」

と主張した。この一般的な好ましくない考え方が、全ての従業員の態度と行動に関係を及ぼしているのである。

調査レポート

例 その1

二つのグループの一方の指導者であるグループ主任のAは、自分のグループに強い安定感を与える重要な要因を持っていることは明らかであった。現在監督者であるAは、かつて、このグループに所属していたのだが、彼は自分が部下であった時と同じく、部下をもつことになった現在も同僚との関係を変えようとはしなかった。事実、このグループを観察した係員は、監督者と従業員との間に一線を引くことが出来ない程であった。

彼は、どの部下とも非常に親密で誰も彼に対しては、逆の批判はしなかったことは明らかである。彼は、従業員と密接に結び付き、その部署でのグループの標準をいつもよく知らせるようにしていた。即ち相互の歩合、割合、生産高などを知らせるようにしていた。彼が何故良い監督者なのかとたづねられたとき、部下は次のように答えた。

「彼は部下の事をよく知っている。」

「彼は公平で公明正大な人だ。」

「彼は自分がどんな苦勞をしてでも、他の人々が十分に仕事がしやすくなるように努めてくれる。」

これらの短い言葉の中には、自分たちのグループの長は、自分たちの利益を守ってくれるだろうという強い信頼が含まれている。

この故に、Aは安定した位置にいるということが出来る。

例 その2

このAと対象的なものとして、他方の監督Bは、グループの上にとただ乗っかっているだけの人である。従業員たちは監督者にBに対して、強い敵対心を持っていた。Bは年をとって、部下の利害や心情とはかけ離れすぎている。彼は部下から信頼されず、少しの尊敬すら受けていなかった。或る従業員は、彼を次のように評価した。

「彼が他人を怒鳴り散らす時、彼は誰よりもずっと気が苛々しているのだ。」と、



このグループでは、監督者である彼に対してただ漠然と、そこいらの監督者ぐらいの関心しかない。だからこのグループの面々は監督者がBでなければならない理由を誰も持っていないので、Bは監督者としては、極めて不安定な立場にあると言えるだろう。

例 その3

Cは課長で長年同じ地位にとどまっている人である。彼の部下たちは、Cがこの部署で如何なる地位にあって、誰が彼に命令し、彼の仕事は何があるかをはっきりと言える者は殆んどいない。

この職場で働いている者達の共通した点は、若干の程度や質の違いはあっても一口に言えば功名心、優越心、そして自分だけが良くなりたいたいという身勝手な願望にあふれていることだろう。もっと高度の仕事と取り組むためのファイトとか、昇進するための地道な努力の積み重ねとか、進歩に対する先取の心構えとかには、極めて冷淡、無関心である。従業員が、各自で自分の地位をよくしようと争っているのが、どのグループに於ても一般的な傾向と言えるのだけれども、このグループにあっては、そんな興味を持つ者も、ごく少く、1人か2人にすぎない。その他の者は自らのことを

「我々は、みんな古い支払手形のようなもんさ！」

と云い、この部署について、彼らは

「ここにいて去ろうとは思わない。わしのようにやってみろ！ わしはこの仕事をもう10年もしてきた。もし、わしが他の場所へ行ってみる！ 一から全部やり直した。そんなことは無駄なこった。」

と言っているし、又そんな話をしながら自らも「古狸の職場」と自負している程である。

彼らのグループ生活で、従業員たちは、互に気が合ったし、楽天的である。休憩時間中は勿論、作業中でも、わき見や気晴らしは屢々で、悪ふざけが飛んでいる。休憩時間中はカードをやるか、側らで興味ある観戦者となるかのどちらかである。カードをしている者同志は、互いに相手をやりこめようとのしり合う。このグループにやってきた新参者の何人かは、彼らのあつまりを「牛馬の群れ」という呼び名をつけることで意見が一致した。

別のグループについて違った調査員は次のような話をした。

Aは「私あまりよく働くので、Bは気が違いそうになるといっている」と云い、更に「Bは時々私がする以上の仕事をしようとして、出来なければ嘆げき悲しむのです。そして誰かに追い越されそうになると、あの人は私の仕事をなくさそうとたくらんでいるのだ」と言う。グループの組立女子工員たちは、Aにむかって

「課長によく思ってもらおうとして、がんばらなくてもいいのよ」といい、

又「あなたはよく働くけれど、課長は少しも認めてくれていないじゃないの！」とも言う。

AはDを信用していない。と云うのは、Aがはじめてこの職場へ来た時、DはAに対してさながら監督者のように振舞い、やさしい仕事をAからとってしまったからである。Aは又、Eともあまり仲良くない。EはA以外の者なら誰にでも好意的だ。Aの友人はというと、老いたGと少女達であった。Bの生産高が余りにも低いので、事務所に呼ばれたとき、AはBに向って「それはあなたの責任よ」と云い、Bは「何ですって！ あなたはわたしたちの生産が落ちて奴隷扱いされるのを喜んでるのネ」ときめつけた。Bは36

才で稍ずんぐりして、がっしりした運動家タイプで両親を養っている。

グループの者たちのBに対する信頼は、Bの人柄を強調するのに役立っている。

B自身に言わせると、監督者は誰でもBに対して満足していると云う。Bはこの職場で長く働いているから、グループの人たちのことはよく知っている。Bはそのグループでは上位にあり、A以外とは誰とでもうまくいっている。BはAに対しては、ひっきりなしにペテンにかける事からも、うまくいかないことがわかる。Bはグループの者たちには、さっぱりとした最も良い性格を示し、Aに対しては、その反対の面ばかりを見せようとしている。BはAが両性的だという。最初の面接で、Aはくによくやと腰をふって、しなを作ってみせたとBは言う。Bは、Aはどもりだからおしゃべりせずに一生懸命働くのだとも考えた。またAが誰からも好かれたいのは、Aが多くの仕事をしすぎるからだとも考えた。

「Aはしょっちゅう私の側にくっついて、(実際AはBの隣席で仕事をしている)誰もAに話しかけないし、Aのすることと言えば、始まりの合図から、終りの合図まで働くことだけだ」と、Bは説明した。

Bはかって、Aが断ったことのある監督者の地位をすすめられたことがあった。

より組織的な調査を行うために、標準的な状態で働く14名の男子従業員が選抜されることになった。彼らは6カ月半にもわたって観察され面接された。この研究は仕事が不景気で中止する時まで続けられた。

選ばれた14人は、いやいやながら仕切られた実験室に入った。これまでにも研究員は、実験される者のそうした態度をみて知っていたし、それから先の変化の重要なことも知っていた。観察員は、実験室の一隅に位置どった。観察員は14名の者に対して傍観者のように振舞っているが、その実はグループからは、目も耳も離さず注意ぶかく観察しなければならないのである。観察員は厳格に、次の規則に従った。

1. 命令を与えてはならない。どんな手段であっても、それが権力を示めすようなことであっては示してはいけない。
2. 論争に加わってはならない。
3. 話の中に加わったり、観察員は何をか聞き出そうとしているのだと彼らに思われなないようにしなければならない。
4. 従業員の内緒ごとに触れてはならない。

観察員は、監督者と従業員との仕事の上での関りを逐一記録すること。又私的な関りをも全部書きとめるようにも要求された。

尚、これら二つの形式の相互関係をも観察せねばならなかった。

面接員はこの実験室には入らなかった。何故なら、面接員の役割は、従業員の態度とか、考え、感情(気持)を洞察することであり、観察員は、グループの現実での言葉、明白な行動を、事実のまま記述せねばならなかったからである。

それ故両者は常に共同しながら、部署、会社、団体に関してそれぞれの立場から資料を集めることになっている。

この実験室の従業員は、三つのグループから成り立っていた。即ち9人の捲線工、3人のハンダ付工、2人の検査工である。各自の仕事内容は別であっても、お互いに必ず協力する必要があった。この部署が実験に選ばれたのは、次の規準に合っていたからである。

1. 仕事の同一性
2. 正確に決定し得る生産高
3. 単位時間が短い(約1分)
4. 作業者に依って仕事のペースがきまる作業
5. 仕事を持続することの保障
6. 部署から一つの単位として、グループの移動が容易に出来る。
7. 作業者の経験

などである。

これらの規準は、実験Iで行われたものと似ているが、観察者がいたという点では異っている。

従業員は実験に協力するよう要請され、紹介された。最初の週は、彼らはいつものように仕事しているように見えた。彼らは観察員を注意していた。彼らが実験室の照明が暗いと、観察員に不平を言いに来た時、観察員は自分には何も権威がないことを説明し、彼らの監督者にすべての不平を言うように暗示した。彼らが正規の部署で働いている時より、だらけ始めたのは、三週間後であった。従業員たちは、課長も、職長も多くの権威を持っているなどとは考えていないことが観察員にもわかってきた。職長はわりに自由に実験室に姿を見せたりした。

賃銀制度は、生産を奨励することに依って能率を高めるために設けられた刺戟賃銀で、複雑なものであった。と言うのは、従業員たちは、賃金というのは、収入を分配するための公平な手段によって支払われるべきだと考えていたからで、現状の彼らの生産には、この刺戟賃銀の制度は快よく思われていなかった。従業員たちは1日量の仕事を、二単位の捲線を仕上ることに限定し、終業時間が来る前に、仕事を止めるか、さもなければ一日中自分のペースでのろのろ仕事をするかのどちらかであった。従業員が一日の仕事量を限定したことに關しては、明確な証拠も、理由づけも、手近かにはないが、仕事量を限定した原因は、明らかに刺戟賃銀制度を完全に無効だと考えているところにあると解釈される。

次の会話はそれを証明するものと見做せるだろう。

W。「(グループの中では自分が誰よりも多く仕事をしていると主張した後) わたしと一緒に働いているグループの人たちは、わたしが他の人より多く働くことについてわたしを責めたりはしない。けれどわたしはどうしても責められているような気がしてならない。

(他の面接の時に……) わたしは1日にちょうど7000か或は7040位を生産しているが、他の仲間たちは、わたしが沢山働いたという理由でわたしを責めた。彼らは私がおっと生産を下げた方がいいと思っているのだ。しかし、何故私は彼らの云いつけ通りに生産を下げなければならないのだろう。もし私が生産を下げれば監督者は直ぐに、私に何故生産を下げたかをたづねるだろう。わたしはここ6カ月間も沢

山生産してきたのに、どうして生産を下げなければならないのか、その理由がわからないし、又私が何故より多くとか、より少くとか、生産を考慮しないといけないのかわからない。」

W。「誰も確実に規準量の仕事は、生産出来ないのですよ。時にグループの誰かがそうしますけどね。休憩がはじまって以来1日に7300位生産していた者で生産の下った者が2、3人はいます。彼らは奴隷のように働いています。彼らがそうしたからと言って、良いことは何もないと思えるし、そうすることは馬鹿げていると思います。そして他の者がそのために多くの害を受けていると思います。」

面接員「ではそれについてどのように想像していますか。」

W。「そうですね。もしあとしばらくの間でも、彼が1日7300以上も生産をしつづけたら、そしてその真似をする者が2人あれば、それは仲間の首をきらせる事になるでしょう。何故なら今の仕事の割合は4人で果す量となっていますから。それが3人で十分果せるとなると、あとの1人は余分ということになるでしょう。」

面接員「それであなたはそういうことが起ると思いますか。」

W。「ええ、勿論思いますとも。現在我々には40セット先までの計画が組まれています。通常では100時間以上に組まれているのです。もし彼らがより少い人数で、その仕事が出来るとわかれば、会社は、我々を1人でも多くやめさせようとするでしょう。そしてこれがもし実現するような事になれば現在よりもっと生産をあげるように、我々は期待されるでしょう。それは、我々に課せられた規準量が引きあげられることを意味しています。あなたには、どうしてそのようになるかが分りますか。」

面接員「もし、皆さんの全部がもっと多く仕事をしたら、皆さんは今までより多くの賃金を得られるようになるのではないのでしょうか。」

W。「いいえ、そうならないと思います。あなたも御存じのことと思いますが、かつて会社の幹部の人たちは、我々に言いました。『あなた達ももし仕事をもっと沢山するのなら、多くの金をもうけられるだろう』と。しかし我々はその言葉通りには受けとれないのです。我々が沢山働けば多分仕事の規準が上るだろうということは、余りにも想像し易いことです。そうなれば我々は同じ賃金でより多くの仕事をしなければならなくなるでしょう。そんなことを我々が納得出来ると思いますか。」

W。「まだ他にもあります。あなたもご存じでしょうが、我々の仲間たちは能率をあげる人たちに、いつも悪口をあげせかけます。だから、かりに監督者たちから『しっかり働け。』『ベストを尽せ』と云われても彼らはそんなことを受けつけようとはしません。彼らはたとえそうして、それが何のためになるのか考えようとは思わないのです。捲線工のみならず、ハンダ付工もそんなこと好きではないようです。のらくらしている者は、グループ間では誰よりも好かれるのです。だから彼らは出来るだけのらくらし、それでいてボスには一生懸命に生産に励んでいるように見せかけることが彼らの腕前になるのです。それを彼らはスマートだと考えているのです。彼らの大部分は、能率をあげれば、それだけ歩合が減らされると信じ込んでいるようにわたしには思えます。もし、歩合が減らされてもしたら、同じ賃金でより早く沢山

働かねばならないことになりますからねえ。勿論、今までには歩合が減らされたことになってありませんでしたよ。だから、そういうことがこれから起るか、起らないかは私には分かりませんがねえ。もっとも、そんなことが起きた職場もあったという話は聞いていますがねえ。」

W。「(同じ会社で働いている仲間について話しながら) 彼女は朝早くここに来て、仕事を始め、他の人が仕事に取りかかろうとする頃には、彼女は既に製品を積みあげています。彼女がそんなに沢山仕事するわけは、彼女は金に貪慾なんです。それは彼女自身の問題なのですが、グループの人たちは彼女のそんな仕事ぶりを許さなかったのです。というのは彼女の働きが残りの人たちの賃銀の割合を台なしにしているからなのです。」

面接員「彼女のすることが、どうしてほかの人たちの割合を台なしにすることになるのですか。」

W。「彼女は沢山の仕事をして、多くかせぎますが、それは結果的にみると、ほかの人達の歩合をカットすることになるのです。」

W。「1日に7000以上も生産する人がいるのです。そんなに働く人がたった一組いるのですが、その1組のために我々は全部それに追いつくように働かなければならないのです。従業員たちは生産をコントロールするために、色々な手段を工夫します。よく働く人に向けて悪口を言ったり、体罰を加えたりするのは、もっとも普通な二つの方法なのです。あまり働き過ぎる人には、ニックネームがつけられます。“どれい”とか“スピード王”とか“ハーラップ(レースの優勝馬の名前)”などといった具合です。彼らは、又よくふざけたりもします。Aの悪ふざけは、上腕の筋肉を強くつまみあげたりすることです。そうされても逆わない人もあったけれど、悪ふざけに対してふざけ返すことは許されていました。」

従業員たちの日々の生産についての考えは、やや、一定した週間生産量の中に反映している。或る従業員は、1日の仕事の範囲を自分に実際に課せられている量より多く報告することによって、この水準に達している。その上、従業員らは、時にはごく稀に実際に生産した量より少く報告することさえあった。

この理由の一つとして、彼はグループの皆から仲間と見做されたいと思ったからである。従業員の中の三人は、自分たちが実際に生産した量よりも多く報告し、他の二人は少く報告している。他の人も報告をいろいろと変えたのである。午前と午後の生産高を比較すると、仕事の早い人は午後の仕事を遅くして生産を落とし、一方、仕事の遅い人は午前、午後ともにのろのろとしたペースで働いていることがわかった。簡単に言えば、人々が1日の仕事量をきめたために、生産量を制限し、刺戟賃銀計画が効力のないものにしようとはかっていることになるのである。人間相互関係は、明らかに刺戟賃銀よりも重要であったのである。

グループの主任の務めは確かにむづかしいものであった。まずはじめに、従業員の1日の生産量についての要求をコントロールしなければならない。これらの要求は生産よりも、むしろ時間割合で支払われることが妥当だとされていた。会社の規則はそのような要求を受け入れていた。又そのような要求は非常に沢山の理由をも作り得るものであった。

主任は、従業員の要求が、すじの通ったものと見做して許可することも出来たし、或は拒絶することも出来た。主任は彼らの要求を受け容れることに依って部下の好意を得ることが出来た。如何なる理由もそれが正しくないとか、是認されないものだとかいうことを証明するのは困難なものであった。

もう一つの問題は、配置転換である。これが当然の処置として受け入れられる場合は、肉体的に無理だということが明らかな時だけである。たとえば、ハンダ付工が指を駄目にして、ハンダ付にむかなくなった時などである。にも拘らずハンダ付工は、痛む指がハンダ付にむかないことを承知しつつも配置転換に応じようとしなかった。そこでこの主任は部下に対してきわめて、同情的であったので、その中庸の処置をとり、部下たちとは親しくなった。

この研究中に、その主任は仕事の条件のことから左遷され、後任には先輩の主任がやってきた。新しい主任は仕事への行為とか能率などに関して、非常に厳しくしたので、部下たちは新任として許されている範囲以上の権力を行使していると考えた。そして彼らは主任が権力を行うという理由だけで、主任の権力そのものをも認めようとはしなかった。彼らに同情的であった最初の主任は、後任の主任よりも部下たちの協力を多く得ていたことは確かである。

主任の上役は課長であった。課長は多くのグループを監督してまわり、どんなグループとも親しくなることは決してなかった。課長の役目は良く取り締ることであつたし、彼は主任よりも知識があると考えられていた。従業員たちは彼と自由に議論する時でさえも主任よりも権力ある人と見ていた。管理階層において、課長の上役にあたるのは監督者である。監督者は尊敬をもって噂さされてはいるが、しかし部下たちは決して彼と議論することはなかった。彼のいうことを好まない場合は、従業員たちは彼がたち去るのを待ち、彼のいないところで自分たちの意見を出しあつた。監督者とグループの関係は気持の良いものであつた。

作業長は老人と呼ばれていた。彼が入って来ると従業員たちは会話をやめ誰もが抜目なく、どんな規則も破ろうとしなかった。従業員たちは彼がいる間気をつかつた。

管理者と従業員の状態を考えると、伝達は命令の形で下へと伝えられて行く。第一線の監督者には、従業員たちは異議を唱えることが出来るように見える。しかし従業員から作業長へとのぼって行く伝達の経路には問題がある。結果的には、監督者や経営者たちは、賃銀を多く得ることによって仕事の能率を高めようとする試みが失敗に終わった真の理由を知らなかつたのである。

従業員たちは賃銀による刺戟計画を効果のないものにしたり、管理者たちには手の出せない何かがあるのだと考えた結果、間違つた反撥行為をしているのだという事実には気が付かなかつたのである。

従業員間の関係は、特に興味深いものがある。従業員たちは、自分たちが作り出した生産規準に従って働いているが、それに加えて彼らは話をしたり、議論をしたり、ゲーム遊び、かけ事、バクチをしたり、仲間同志で仕事を交換し合つたり、横道にそれ、菓子わけ合い、その上お互いの出生（イタリー系であるとか、フランス系であるとか、ユダヤ系とかいうふうに）や、お国柄、宗教について侮辱したりするが、仕事面ではお互いに助け

合っている。彼らは互に仇名をつけた。“runt” (チビ) “shrimp” (川エビ) “jumbo” (デカ) “Goofy” (おばかさん) などである。

従業員たちの話というのは、仕事のことから、おんな、競馬のことにまで及んでいる。簡単に言って仕事につけ加えて多くのことを一緒にやっている。

上級捲線工は、自分たちと同額の賃率で、下級捲線工たちに賃銀が支払われていたとしても、自分たちは選ばれた者なのだとしてエリート意識を主張する。上級捲線工になることは、上位にあることを意味し、下級捲線工というのは低級なものと思われていた。捲線工はハンダ付工より社会的地位が上であった。

彼らの間にはかなり屢々仕事の交換が行われていたがそれは常に捲線工から申出られたものであった。ハンダ付工はそれをいやいや受けるという具合であった。たとえ仕事の交換をハンダ付工の方から申し出たとしても、捲線工が不満を表わすことによって、自分たちの優越性を示めた。原料を運ぶトラックの運転手は最下級の地位にあった。この運転手は“ばか騒ぎ”の張本人であった。検査工は彼らとは違ったグループに属していた。彼らは監督者ではないにしても、ある面では仕事の責任を負っていた。そこで彼らはグループ内で絶対に必要な人ではなくて局外者として考えられていた。

身分についての微妙な表現は、服装の違いにも表現されていた。たとえば、現場主任や副主任は背広をきちんと着用していたし、課長は気軽な上衣程度を着ていたし、従業員は作業衣だけであった。又面接の時には、工員は上衣まで着ていなかった。

休憩中に従業員たちは盛んにゲームをしていたが、その中に、二つのグループが出来ていたことは注目に値する。

グループ I は検査工と 4 人の捲線工、1 人のハンダ付工から出来ていて、いつもかけごとをしていた。

グループ II はあまりグループとしてまとまっていなかったが、3~5 人の捲線工とハンダ付工から出来ていて、悪ふざけばかりしていた。

1 人のハンダ付工と検査工は孤立していた。即ちどのグループにも加わっていなかった。これらのグループ内の仲間関係や、又グループ相互の関係は、友情と敵意とを仕事の交換や窓の明け閉めといった事に至るまで持ち込んでいる具合であった。グループ I はグループ II より上級か、さもなければ、従業員たちの中でも代表的な仲間として見られていた。グループ I の連中は、自分たちの話はより高級だと思っていた。彼らは塩漬けの肉よりチョコレートの方が上品だと思っていたし、事実塩漬け肉よりチョコレートをたべ、暴力は野蛮だから暴力に訴えるようなことはなかった。

このグループの内部関係が図 2.3 に示されている。このグループメンバーには、主な 4 つの規則のようなものがあった。

1. あまり仕事をし過ぎてはいけない。
2. あまり怠けすぎてもいけない。
3. 仲間を傷つけるようなことを、上役に洩らしてはいけない。
4. 表立って偉そうに振舞ってはいけない。

この 4 つのきまりは工員だけではなく、検査工やグループ長にも適用されていた。そしてこの複雑な社会組織は、グループの内にむかって、外にむかって、グループを保護す

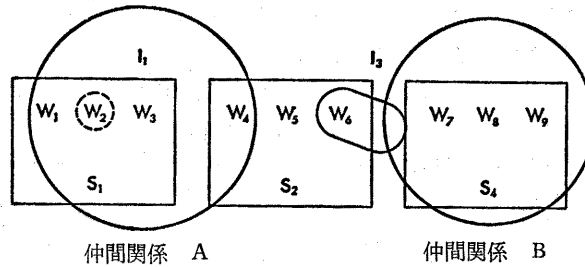


図 2.3 バンク捲線作業観察室の内部組織関係

るのに役立っていた。グループの内へむかっては、仲間うちの冷やかし、皮肉、悪ふざけなどによって統制がとられたし、外にむかっては、一日の仕事が過剰であると主張したり、ないしは、生産を一定の量までに抑えることによって目的を果していた。

生産や就業規則に対するこのグループの掟はこのようなものであったが、経営者側はこの種のグループが存在することすら、実態として把握していない。

#### 実験 V. 人事相談 (省略)