

# 集団力学に関する一考察

— H. C. Smith の見解を中心に —

津久井佐喜男

いまここでは、あれこれのプロレタリアが、あるいは全プロレタリアートでさえもが、折にふれてなにを目的として思いうかべるかが問題なのではない。かれらがなんであるか、そしてこのあるにおうじて、かれらが歴史的になにをなさざるをえないか、これが問題である。 「神聖家族」

## 目次

- § はじめに
- § H. C. Smith の Group Dynamics に関する見解
- § 若干の批判

## § はじめに

さきに、Human Relations を精密、科学的に把握することを目的として、Lewin, K. によつて発展的に試論された Group Dynamics の理論を、産業領域に適用しようとするに当つて、社会技術学としての Group Dynamics の方法論そのものの前提となる諸条件を検討し、若干の問題点を指摘しておいた。(2)

指摘した諸点の多くは、方法論としての本質的な領域に立ち入つて検討されなければならない多くの問題点をもつていた。科学的認識の問題にもつらなつて行くものである。旧稿の若干の論点は、これを補足修正したが、方法論上の

---

(1) Lewin, Kurt. (1952). Field theory in social science.

(2) a. 津久井 (1954). 「集団力学に関する一考察」 (小樽商大商学討究 第5巻 第1号 pp. 93~124)

b. 津久井 (1954). 「集団力学に関する一考察——其方法論的前提について——」 (小樽商大人文研究第8輯 pp. 1~29)

c. 世良・永丘・津久井共著 (1954) 「人間性序説——心理学の諸問題——」 (学芸書房刊) pp. 215~264.

基本的立場は現在も全く変つていない<sup>(3)</sup>。しかし、その後アメリカにおける Group Dynamics の研究調査を取りまとめた Darwin Cartwright & Alvin Zander (1953). Group Dynamics—Research and Theory— が刊行され、各種の実際事例をとりあげて論じている。即ち、集団研究法、集団凝集性、集団圧力と集団標準、集団目標と集団移行、集団の構造的特性、指導性などの6部門に分類して、41のテーマに就いて論議している。これらの多くのテーマについても幾多の検討を必要とするが、とりあえず一般論の段階でこれに触れる程度に止め、われわれとしては、これら一連の諸論文に続いて、産業領域における特殊研究として刊行された Henry Clay Smith (1955). Psychology of Industrial Behavior. をとりあげ、特にその中の Group Dynamics についての H. C. Smith の見解を問うてみることにしたい。本稿前段において、その概要に触れ、後段において若干の方法論批判を試みてみよう。

### § H. C. Smith の Group Dynamics に関する見解

Hawthorne 研究は、informal な社会関係の重要性を指摘している。継電器組立作業においても、また捲線作業においても、共に従業員の満足は社会関係性と緊密に結びついている事を示している。しかしながら、生産性については、結果は甚だしく異つていた。すなわち、継電器組立作業室のチームワークは生産高を増大せしめたが、捲線作業室のそれは生産高の減衰をまねいた。では、どのようにして、われわれは満足感を充足させ、同時に生産的であるような産業組織を創り出すことができるのであろうか。

同じ様な欲求をもち、同じような作業集団に所属する多くの作業員たちが、一つのチームを構成するとは云えない。新規の作業に就業したばかりの多数の新参工員たちは、一個の集合体であるにすぎない。皮相的には、彼らは相当に物理的に緊密であるから、一個のチームをなすと考えられるかもしれない。事実、彼らは相互によく知り合つていないだろう。また知り合つていたとしても、一個のチームというよりは、むしろ一個の社会集団である。

---

(3) 津久井著(1956)。「人間・社会・経済」——経済的仕組と人間関係——(白亜書房刊)

一チームの作業員は、共通の目的を頑ち有ち、しかもそれを達成するために共同作業するものである。捲線作業室の作業員たちの目標は、毎日2単位を完成することだつた。それ以上でも、それ以下でもなく。作業員たちは、この目標達成のために協同した。勿論、管理者はこの目標には反対であつたが、こうした目標があることに気付いていなかった。一チームは一目標しかもてないというわけではない。彼らは重要目標の外に、多くの下位目標を設定しているかもしれないのだ。例えば捲線作業員たちは、食事やレクリエーション活動と結びついた社会目標をもつていた。チームの目標を変更することは可能であるが、その場合には通例甚だしく妨碍をうける。円滑に機能しているチームの作業員たちは、ただそれだけで満足感を得ている。彼らは、一つの間組織に所属し、その中で安定した位置を保ち、その活動を通じて自己自身を表現することによつて、自己の欲求を充足している。

又チームのもつ方法には、それぞれ特色がある。成員は目標についての共通の信念を頑ちもつているし、目標遂行途上で、発生した諸問題に遭遇すると「社会的規範」（望ましい行動の標準）を発展させて行く。こうした過程で、彼らはしばしばその活動を表現するための特殊な用語を作り出して行く。例えば捲線作業集団は4つの主要方策をもつていた。

- (1) 余り仕事をしすぎてはならない。（ガツキ屋）
- (2) 余り仕事を怠けすぎてはならない。（サポリ屋）
- (3) 仲間の誰かが迷惑するようなことを上長にしやべつてはならない。（ツゲグチ屋）
- (4) 他人に余りおせつかいしてはならない。

チームはその標準を強化する方法をもつていなければならない。捲線作業集団で用いられた方法は、嘲弄、皮肉、馬鹿騒ぎなどであつた。こうした方法は、従業員たちをその集団から追放するということで脅かしたので、十分に効果的であつた。またチームは外部の集団から自己を守るための方法をもつていなければならない。捲線工たちは、生産高を恒常的に保ち、虚偽の報告をすることによつて、自分たちを守ろうとした。彼らは、上長との交渉を厳格に規整され、仕事がないときは出来高払いではなく、時間給をうける資格であつたが、

この支払形式に就いて法外な苦情を申し出たのである。

チームの成員は、相互に明確な関係性をもっており、各々の成員はチームにおける位置をもっている。その位置は、受け取った指令の重要度に応じて調整される。更にチームの仕事というものは、個々の成員に割り当てられるものである。この役割の中で、最も明確なのは informal なリーダーの役割である。捲線作業チームにおいて、受け取った指令の重要度に応ずる位置は、(1) 捲線連結工 (2) 捲線撰別工 (3) ハンダ付け工 (4) 運搬工 の順であつた。連結作業は相当進歩した段階のものと見做され、これに反し、撰別作業は連結工にとって降職と見做されていた。運搬工は階層序列の最下位にあつた。そして連結工のなかの一人は代表者の役割を附与され、監督者や職長と関係、交渉をもつ集団の informal なリーダーであつた。

### どうすれば生産的チームが發展されうるのか

産業上のチームワークの限界情況は生産性である。チームワークは通常満足によつて表現されるが、満足はしばしば生産減衰をまねく。Coch と Frech は Harwood Manufacturing Company における研究で、こうした結果をもたらず顕著なケースについて報告している。或る女子作業員の生産高は、チームワークの圧力が取り除かれたときに、著しく増大したのである。彼女のチームの引受けた目標は、一人一時間50単位であつたが、Lippitt はこれについて次のように述べている。<sup>(4)</sup>

「11日、12日目になつて、彼女の生産高は集団の標準以上に、目立つて上昇し始めた。そして13日目になつて、60という標準生産高を打ち出した。(他の成員たちにとって、これは心理的に重要な脱落を意味する)。彼女は自分に向けられる社会的攻撃のために、ついにその集団のスケープゴートとなつた。こうした社会的圧力のもとでは、彼女の生産高は集団の他の成員たちの水準に向つて減衰し出した。20日間の後、その作業集団は解体状態となり、成員たちは各様の単位に移行して行つた。スケープゴートされた作業員は、同じ作業に止まつた。彼女の生産高は4日間に、1時間に就き略々45単位から96単位にまで上昇して行つた。その生産高は略々92の水準で一応安定し、残余の20日間を通じて、この水準の周辺部にあつた。このように、強力な下位集団から引き出される力は、友愛的管理や経

(4) Lippitt, R. (1948). Current trends in social psychology. University of Pittsburgh Press.

済的報酬に対する個人的欲求から生れる力よりも明かに有力なものである。」

このような集団行動の問題についての研究は、近時心理学研究の特殊領域として登場してきている。前述の Cartwright & Zander の Group Dynamics—Research and Theory は、この領域における最近の研究41種類を集録している。集団の凝集性、集団の圧力、集団の標準、集団の目標、集団の移行、集団の構造的特性、指導性といったテーマが主要な研究対象となつている。では、これらの研究によつて得られた、効果的なチームワークを發展させるための作業として、一体どのようなものがあるかを次に述べてみる。

〔I〕 チームの仕事を創造させること。

どのような方法で仕事が体制化されて行くかということは、チームワークを發展させる機会に甚大な影響を及ぼす。チームの發展にとつて、偶然的ではあるが有力な刺戟となることがしばしばである。

管理者は、チームの仕事を体制化する機会をつかむことの価値について気付いていないことが多い。管理者たちは、継電器組立作業室における女子作業員たちの協同には驚いたが、捲線作業室の男子作業員たちの効果的チームワークについては無知であつた。機械工 Jim Watson の生産努力を大いに悦んでいたが、彼が他の人々の鼻つまみものであることには気付かなかつた。そして彼らは、勤務評定の使用によつて、チームワークを打破しようとする努力に、機械工たちが交戦的抵抗をしたので怒り出す仕末であつた。しかし、進歩的な管理者たちは協同作業に対する、こうした要望を認識しはじめてきた。彼らは、積極的に協同作業を用いて行くことを計画している。しかし、この問題については、管理者や技術者と社会学者との間には未だ距りがある。こうした差異やその解決策は Drucker<sup>(5)</sup>によつて、次の様に述べられている。

「技術者は人間を道具と見做し、彼にとつて、人間は生産的で、しかも仕事は完全に仕立てられ、計画化されていることを意味している。社会学者は、それに関与する人間の欲求を重要視している。従つて、人間はより生産的で効率的であれば、自分の仕事を自ら計画立案して行くものであると考える。葛藤を解決するためには、個人と集団との問題にア

(5) Drucker, P. (1950). The human being in industrial Production. Proc. Fifth Annu. Time Stud. and Methods Conf., sponsored by society for Advancement of Management and American Society of Mechanical Engineres. pp. 62, 74.

アプローチしなければならない。ですから、科学的管理を適用しなければならないのは、個人作業に対してではなくて、集団作業に対してである。個人が自己の作業について決定を下す場合に与えられる位置は集団である。即ち、集団作業は、科学的管理や工学的技術の標準に基いて設定されなければならない。しかも、集団内部には、成員が自己の方法で作業を体制化するのを可能ならしめるような、相当の自由度がなければならない。」

従つて、管理者は果されるべき機能を詳細に亘つて指定すべきであろう。しかし、チームはその機能がどのように果されなければならないかを決定するのに相当の弾力性をもっているだろう。即ち、解決のためには技術組織の変更ではなく、作業の人間組織の変更を必要とする。チームワークのための機会、作業そのものの中に打ちたてることができるのである。

## 〔2〕 チームを相互に適応させること。

集団活動のために組織される、または組織されうる作業は、チームワークにとつての第一の基本的要求である。しばしば日常的には、作業は自然にチーム活動に適応されて行く。作業員たちは、チーム活動により多く適応しようとして、目標や作業の体制を密かに変更して行くことが多い。

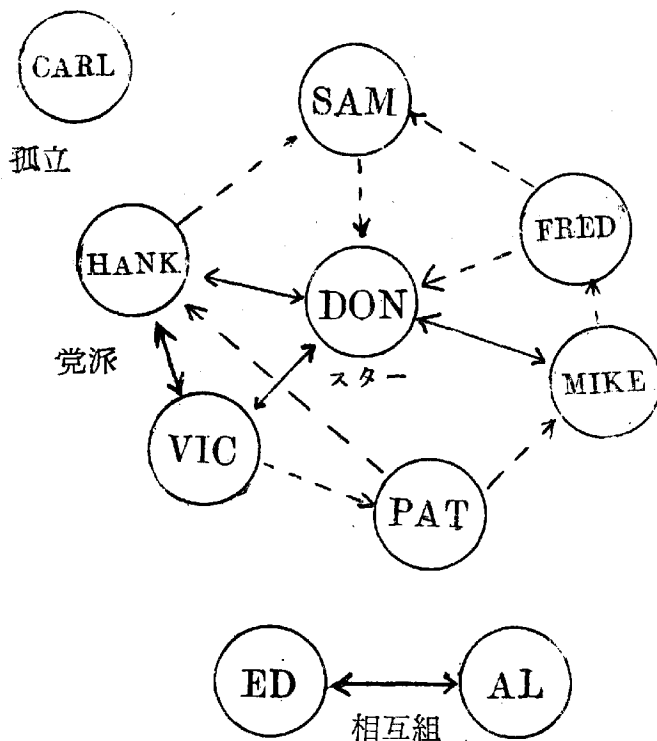
作業員の規整は捲線作業の観察研究ではつきりと示されている。百貨店における研究によれば、販売員たちは個々の賃金インセンティブの計画をもっていた。そのプランは販売高を上昇せしめたが、満足の度合を低める結果となつた。というのは彼らが相互に競争することを好まなかつたからである。彼らは徐々に各自の努力をプールする方法をとりだしたので、コミッションは同様になつた。かくして販売は高率で、しかも萬足の度は高められた。<sup>(6)</sup>

全てのチームにおいて、その結果はチームに所属する各個人によつて影響される。一度チームワークの機会が与えられると、彼らの能力、人格、適応性はチームの成功を命令するようになる。そして、個人の抵抗や個人間の軋轢、敵対的な徒党はチームを弱化したり、破壊することとなる。従つて最良のチームとは、その成員が適応性の点で選択されているチームのことなのである。

(6) N. Babchuk & W. T. Goode. (1951). Work incentives in a self-determined group. J. Amer. Social. Rev., 16, 679—686.

粗雑な選択の始まりは、年齢とか性別、国民性などのベースに立つたり、葛藤の有力な源泉と見做されるような局部的要因のベースに立つて、チームを相互に適応させて行こうとすることから生まれる。古参の従業員連は、しばしば新人に対して敵対的な党派を形作る。又一作業集団における男女の位置は入念に取り扱われなければならない。

では、どのようにして適応性の高い人間をチームに位置づけることができるのか。Sociometry によれば簡単である。集団の作業員たちに質問の形式で質ねるのだ。質問形式は集団によつて異つたものとなるが、使用法は回答如何による。最も典型的な質問は“あなたはこの次に誰と一緒に仕事をしたいと思うか”という形式である。質問はそのチームの潜在的作業員である人々に就いて行われる。回答は図式化される。いわゆる Sociogram である。各人は円で表示され、或る個人からその人と一緒に仕事をしたいという人（或は人々）に向つて矢印を描く。従つて矢印は選択方向を示している。（破線は一方向的な選択を、実線は相互選択を現わす）。

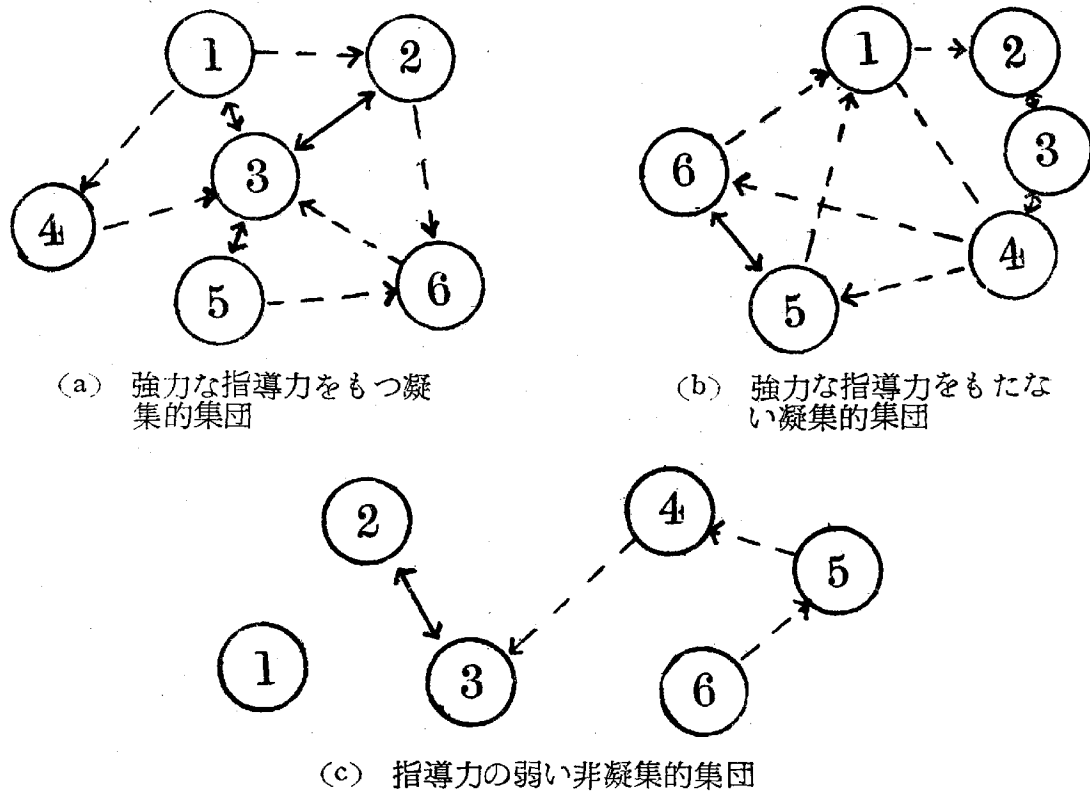


第 I 図 10人の従業員のソシオグラム (Hepner, H.W. (1950). Psychology applied to life and work. p. 462)

第 I 図によれば、Carl は孤立している。彼は何人をも選択せず、また誰も彼を選択していない。Don は他の誰よりも多く選択しており、彼は functional leader 若くは Star である。Hank と Don と Vic とは相互に選択しているから、一つの党派を形作っている。ED と AL も一党をなしている。彼らと他の 8 人との間には、何らの選択が行われていないから、この 10 人の単位には二つの集団と一人

のけものがあるわけである。

第II図は、チームはその体制、凝集性、潜在的効果を変化することを示す例である。II<sub>a</sub>においては、強力なリーダーをもつ、緊密に結合した集団が見られる。II<sub>b</sub>は緊密に結び付いてはいるが、強力なリーダーのいない集団を示している。II<sub>c</sub>は比較的体制化されていない集団を示している。



第II図 集団凝集性と指導性の変化

Sociometry は 1934年 Moreno, 1937年 Jennings によつてはじめて用いられた。近時広く学校集団やアメリカ軍隊組織で用いられるようになってきたが、経営部門では未だ余り使用されていない。というのは、ソシオメトリックの技術には二通りの実用上の欠陥がある。第一に、それは相互関係性を表示しはするが、位置そのものの階層序列を明確にし得ない。即ち、最も重要な地位や最良の仕事についての質問に対する回答を準備し得ないのである。第二に、集団が大きくなればなる程、ソシオグラムは扱い難くなり、錯綜してくる。しかし、これらの欠陥もチームの研究程度には差支えないのであつて、大きな社会組織の研究ではじめて障碍となつてくるのである。

〔3〕 チームにおける相互交流を助長すること。

大方の従業員は、自己自身の作業を組織化し、自らのチームに適応してい



る。このためには、お互に話し合うことが必要となつてくる。こうした相互交流は、作業環境によつて容易にもなれば、困難にもなる。かゝる意味で、作業員間の協同を必要とするような仕事は、相互交流に適切な条件を作り出している。また、その仕事はこのような協同を必要とはしないが、互に並列して作業しているような作業員たちは、少く共他の作業員と話し合う機会をもっている。その作業が独立的で、しかも社会的に孤立している作業員は、チームワーク発展のために必要な相互交流の機会が少い。また、過度の騒音をもっている作業環境も、こうした相互交流を抑止することとなる。騒音を超えて話し合うことはできない。作業騒音を減衰せしめることは、三つの目的に叶うこととなる。即ち、従来の生理的負担を軽減させ、管理者が作業員の欲求に注意を払つてくれていることからする従業員の満足感を増大させ、作業員間の会話の機会を増してやることになる。この最後のことが最も重要である。管理者は規則や規約によつて、従業員たちの会話を積極的に阻止し、「効率的」で、しかも「実務的」な雰囲気というものが彼らの理想なのである。静粛と整然たる秩序こそが高度のモラルの象徴なのである。しかし、それが権威的圧力によつて作り出されているのならば、効率的であるよりも、むしろ無感覚さを現わしているにすぎない。作業員間の相互交流が望ましいならば、交流を助長する機会を多く与えてやる必要がある。社会的接触を助長するための各種の社会活動が必要である。

#### 〔4〕 チームを安定させること。

一つの集団が、共通の目標や規範及び凝集性の高いチームをもつた社会体制を発展させるには時間がかかる。従つて、安定した集団は会社の貴重な財産なのである。チームの安定性の問題は極めて鋭敏にはたらく。恒常的な技術上の変更や改良は、現代産業の特徴として、産業社会体制の著しい分裂をもたらしている。こうした分裂は、それに適応して行こうとする集団の力を遙かに超えている。Mayo, E. は、これらの二つの急速な変化によつて、われわれの社会に創り出された人間的諸問題について、しばしば強調している。<sup>(7)</sup>

(7) Mayo, E. (1931). Supervision and morale. J. national Inst. industr. \*

そこで管理者は、次のディレンマに当面することとなる。一方では、彼らは経済的に生き延びるためには技術的变化を導入しなければならないし、他方、このような変化が社会関係の構造を弱化したり破壊したりすることとなる。こうした状況において、管理にあたっては次の諸点が充分留意されなければならない。

- (1) 従業員に与えるかもしれない悪影響を考慮しても、その技術的変更が実際に効率を上げることになるかどうか。
- (2) 必要な変更が作業集団に与える妨害を最少限に止めるために、どのように計画されているか。
- (3) 作業集団に与える有害な効果を最少限にするような、最良の技術導入方法は何であるか。

#### 〔5〕 チームに報酬を与えること。

人間はその欲求を充足するために労働する。この目的を更に促進することが可能なきにのみ、人間はチームワーク活動に従うものである。しかしながら、一つの作業チームの成員であることだけで、帰属、名声、地位、自己表出などの諸欲求の充足に対する、多くの機会を附与されている。従つて、管理者による特別の計画がなくても、またそのようにしようとする何等の究局的な動機がなくても、作業チームはしばしば発展して行くものである。

また個人的金銭インセンティブは、チームワークを阻むこととなる。従業員は、個人的報酬の獲得に夢中となり、チームワークを目標への障害物であるかのように考え勝ちである。このようにして、個人的インセンティブは作業員を敵対的關係におくことともなる。こうなればチームワークは抑止され、

経営目標の達成は失敗に帰せしめられる。個人的インセンティブ制度は、作業員に葛藤的事態を現出せしめ、仲間の作業員と競争し、管理者が設定した制度に抵抗しなければならなくさせる。こうした事態に適応するために、作業員は管理者よりも彼の共同作業員に与みすることが多い。多くは妥協してしまう

\* Psychol., 5, 248—260.

Mayo, E. (1933). The human problems of industrial civilization.

のである。こうなつてくると、困難度の高い仕事を余り引受けたがらないし、共同作業も余り進捗して行かない。管理者は、通例このような場合に、生産量よりも費消した時間を基礎として賃金支払を行うことによつて、葛藤事態を弱体化して行くのである。事実多くの作業員は、このような支払をうけている。しかし、これでは個人的努力やチームワークに対する、なんらの直接的インセンティブとはならない。

積極的解決法は、集団的インセンティブを採ることである。集団的インセンティブはチームワークや生産性を向上せしめる。しかし、結果は必ずしも保証されるとは限らない。なんらかの形式で利益配当を試みていた会社の半数以上がそれを打ち切つてしまつた。<sup>(8)</sup>

では、集団的インセンティブを成功に導く条件とはなんだろうか。

**できるだけ制度を簡潔にすること。** 多くの「科学的」制度は複雑にすぎる。作業員の努力と支払賃金の関係を読みとり難くしている。この関係を読みとることができなければ、作業員の動機づけは困難である。この点については集団的インセンティブ制度は、個人的インセンティブ制度よりも自然な利点をもっている。理解し易くもあれば、また監督者にとつて容易でもある。勿論多少の簡潔性の欠けている点は、この制度を活用する適切な教授によつて補足することができる。

**報酬を努力に關聯せしめること。** 会社の利益配当の計画案は、報酬を努力に關聯せしめる点で不完全である。その報酬は概ね年一回しか与えられないから、作業員の平常の努力と利益との關聯を、その集団が読みとることはまず不可能に近い。兎も角も、利益の額は集団の規整するところを全く超えた要因に基いているかもしれないのだ。

これに反し、小集団ではその功績を明確に読みとることができるし、このことはチームにとつて非常に効果的にはたらく。個人的インセンティブは、各個人を協同させるよりも、むしろ競争させることとなる。これに対し、チーム・インセンティブは、チームを協同させるよりも、競争を助長することとな

(8) National Industrial Conference Board (1946). Experience with profit-sharing. Conf. Bd. Mgmt. Rec., Feb., pp. 33~38.

る。このことは、チーム間の協同を打破することともなる。

この問題を解決するには、各チームの生産目標を他のチームの目標と関連させることが必要である。このようにして、全体目標を達成するに当つて、公正な配分を得るためには、如何にして全力を発揮しなければならないかという問題が、チーム相互間に生じてくることとなる。

**作業員にその制度を受け容れさせること。** このためには、人間関係の一層完備した制度を発展させることが必要である。この意味の関係性を発展させるには、作業員たちがインセンティブ制度に関心をもち、その制度が公正であると思わなければならない。一般に、従業員たちがより完全にインセンティブ制度を受け容れる程、結果は良好なものとなる。作業員は、その集団における承認と地位に対する欲求によつて動機づけられているから、集団的インセンティブは個人的インセンティブよりも多くの利点をもつているのであるが、集団的インセンティブを活用するためには、集団自体がそれを受け容れ、且つそれに自らを投じていかななければならない。

#### 〔6〕 集団決定させること。

産業チームは自己自身の決定を下すように助長されて行くべきであろうか。それには、作業員たちが自己自身の決定を下すことに満足感を抱き、それを積極的に受け容れて、それを実践するかどうか、更に自己自身の決定を下した場合に一層生産的になるかどうかという点などが考慮されなければならない。

産業的状况におけるこうした問題について正確な情報をつかむことは困難である。しかし、部分的には心理学者によつて、研究室的状況で注意深く規整された実験において、この問題は解決されている。これらの結果からすれば、終局的には産業的状况においても、その応用が期待されうる。Lewin, K. はこうしたタイプの古典的研究において、10才の少年たちが、彼ら自身の決定を下すように援助され、助長されているような作業状況をより好むことを見出し<sup>(9)</sup>ている。

---

(9) Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social ciimates. J. soc. psychol., 271~301.

彼ら少年たちは、専制的若くは放任的な雰囲気よりも、こうした雰囲気の方をより満足に思い、且つより生産的であつた。Leavitt も「コミュニケーションの型」に関する実験室的研究で同様の結果を見出している。<sup>(10)</sup> 集団は、その成員たちが集団の他の成員たちと communicate するための均等の機会を有つている場合に最も高い満足が得られた。そして全ゆる情報がその人によつて仲継されているような事態では、その当人は大いに満足ではあろうが、他の成員たちは極度に不満足であつた。

このような実験的研究においては、精密な科学的規整を行うことができるという長所があるが、日常作業に影響を及ぼす重要な要因のいくつかを排除せざるを得ないという欠点がある。要するに、この10才の少年たちは、なんらの金銭上の報酬も受け取つてはいないし、また労働組合にも所属してはいないのである。こうした理由からして、その活動が若干規整されてくるような状況下の自然的集団の研究による集団決定の問題について、充分回答しうるようにならなければならない。これについて、Maier は課題に関する最良の解決方法を知悉しているリーダーが、その集団をして課題を受け容れさせるために、どのようにその課題を表示するかということに関心をもつて、民主的手続の訓練をうけていないリーダーとして幾人かの学生を、また相当の訓練をうけている何人かの学生を用いて実験したのである。Maier は唯一つのエレガントな解決方法しかもつていないような複雑な問題を考案した。結果は次の通りになつた。即ち、未訓練のリーダーによる場合は集団の62%がその解決方法を最良のものとして受け容れたのだが、十分に訓練をうけたリーダーによる場合は、集団員の100%がその解決方法を受け容れたのである。Maier は「創造的な考え方をする民主的なリーダーは、承認を得るために彼らを犠牲にすることを必要としない」と結論している。<sup>(11)</sup>

又多くの集団決定を下すことを許可されているような実験では、全体として、こうした機会を与えられていない組の人々よりも、より多く満足し、又学

(10) Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *J. abnorm. soc. psychol.*, 46, 38~50.

(11) Maier, N.R.F. (1949). Improving Supervision through training. *Industr. Relat. Res. Ass. publ.* 3, pp. 27~42.

習することができた。しかし手続上の効果は、組によつて大いに差異があつた。<sup>(12)</sup>

**集団決定と能率評定。** Levine と Butler は、集団決定が監督者にとつて能率評定の手続を改善するための最も効果的な方法であることを見出した。<sup>(13)</sup> 監督者たちは、労働の格付け内で能率評定の不公正な類別を行つてきていた。即ち、より高い労働の格付けにある熟練労働者には、一般に高い評定を附与し、低い格付けにある未熟練労働者には、低い評定を附与してきていた。今日、作業の評価は、仕事の価値を決定するための方法なのである。能率評定は、作業についている人間の価値を決定するための方法である。監督者たちは、能率評定で、人間と同様に作業をも評価しようとする傾向にあつた。これは一般的な誤りである。全ゆる労働の格付けが、高低の評定の際に均等な数値をもっているならば、能率評定の目的は十分に果される。

こうした事態を正常化するためには、二通りの手続がとられる。監督者の第一群は公正な評定を作製することの重要性についての相談をうける。第二群は単純に課題の提示をうける。彼らはそれを討議し、それをどのように操作するかという結論に到達するように要請されるのである。第三群は、Control Group であつて、話し合いや課題を討議する機会を全く附与されていない。そしてこの三群の監督者は、部下の約 400 人の従業員を評価したのであるが、話し合いの監督者と Control Group の監督者は、なんらの改良策を発見し得なかつた。彼らは依然として、高い格付けの労働についている作業員に高い能率評定を附与しつづけたのである。しかしながら、彼ら自身の決定を下した監督者たちは、課題を解決した。彼らは不公正を除去して行つたのである。即ち、重要な作業に就いている従業員の平均評定も、重要性のより少い作業に就いている従業員のそれと同様であつた。

ミシガン電話会社における研究も、同様な結論に達した。評価計画に対する従業員の態度を改善するための方策としては、集団決定の効果が、報告的方法

(12) Johnson, D. M., & Smith, H. C. (1953). Democratic leadership in the college classroom. *psychol. Monogr.*, 67. No.11.

(13) Levine, J., & Butler, J. (1952). Lecture vs. group decision in changing behavior. *J. appl. psychol.*, 36. 29~37.

や全くの無方法の場合と比較されたのである。700人以上の人々がこの研究対象に選ばれた。その場合に、集会を指導した職長が評価計画について十分な知識をもち、熟達した討議指導者であるような集団では、集団決定の方法が一層効果的であつた。それは、職長を余り好かないが、会社は好きだというような人々の態度変更にも最も効果的であつた。会社を好きでないというような人々には、全く効果がなかつた。<sup>(14)</sup>

**生産目標の集団決定。** Bavelas は、監督者のいない従業員のチームが決定を下し、より高い生産高に到達した実験について報告している。<sup>(15)</sup> 彼は、同じ作業をするのに、三群の経験作業員の集団を使つた。彼らの一労働時間の極大生産高は約70単位であつた。Bavelas は、生産問題について討議するために、各集団と週3回の集会を開催した。決定集団においては、週の集会毎に次週のプロダクション目標について、集団決定に基く結論を出したのである。二つの Control Group では、生産目標は討議はされたが、なんらの決定に到達しなかつた。この研究結果は、Bavelas によつて、第I表のように要約されている。決定集団は、その生産を25%以上も増大している。この事実は、集団が経験済みであり、しかも1時間70単位というのが作業の上限であるというふうに長い間考えられていた事実と対立することとなる。こうして、Control Group と比較することによつて、集団討議よりもむしろ集団決定の方に第一次的要因があることは明かである。

第I表 集団決定と生産性

((Bavelas のデータより))

	1 労働時間の極大生産量			
	普通	第1週	第2週	第3週
チームが目標を決定した場合	70	86	92	87
チームが目標を決定しなかつた場合	60	69	66	66

(14) Gyr, J., Zander, A. (1951). Plant appraisal study. Michigan Bell Telephone Co.

(15) Bavelas, A. (1946). Group decision in setting production goals. In. N.R. F. Maier, psychology in industry. Boston: Houghton Mifflin. pp. 264~266.

**技術的變更における集團的參加。** Coch と French は技術的變更を試みる際には、その過程へ作業員たちを参加させることによつて、良好な結果が得られたことを報告している。<sup>(16)</sup> この研究は、Virginia 州の Marion という小さな町でパジャマを製造している Harwood Manufacturing Corporation で行われたものである。その時の従業員も多くは、田舎出の中学校教育を卒えた程度の少女たちであり、職業的経験は全くもつていなかった。この工場は個人的インセンティブ制度を布いていたが、作業員を或る作業から他の作業へ換える必要が生じたときには、配置換えの手当が支給されていた。それにも拘らず、作業員たちは配置転換を一般に好まなかつた。そこで、作業變更を導入するための最も効果的な方法を決定する実験研究が行われた。第II表は、その実験並に結果の概要である。管理者による説明の方法においては、まず仕事が變更され、新しい単価が設定された。次いで、手押し作業員たちと、新方法並に新単価が説明されるための集團的会合が開催された。そして質問には回答がなされたのである。

また従業員代表による方法においては、技術變更が導入される以前に集會が開催された。その集團は、作業員の収入の機会に影響を及ぼさないで經濟事態が作り出されうることに、(形式的投票こそ行われなかつたが) 賛意を表明した。そこで、管理者側は、次のような作業及び単価の變更に関する計画案を申し入れした。<sup>(16)</sup>

- (1) 作業が行われているときに、点検を実施すること。
- (2) 全ゆる不要な作業を排除すること。
- (3) 若干の作業員を正確な方法で訓練すること。
- (4) これら特殊の訓練をうけた作業員には、時間研究による単価を設定すること。
- (5) 全作業員に新しい作業と単価について説明すること。
- (6) 全作業員を新しい方法で訓練するから、彼らは短時間内に高レートの生産に到達しうること。

---

(16) Coch, L., & French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relat.* 1, 512—532.



再びこの計画案のインフォーマルな承認があり、集団は特殊訓練のための作業員を選出した。選出された作業員たちは徹底的に訓練され、他の作業員たちの訓練係となつた。

全従業員参加の方法においては、全従業員が新しい作業の立案や学習に参加するので、こう称されるのである。

**結果。** 管理者の説明による集団では、生産性は低下し、低位にとどまつた。全従業員参加の集団では、急速に正常な生産性を回復して、略々14%以上も改善された。これに対し、従業員代表による集団では、正常な生産性の回復が緩慢であり、全員参加の集団程には生産性を改善し得なかつたのである。

第II表 従業員参加と生産性  
(Coch と French からの資料)

集 団	作 業 員 数	変 化 の 導 入 方 法	30 日 後 の 生 産 改 善 %
手 押 し 作 業 員	18	管 理 者 の 説 明 の 方 法	-17
パ ジャ マ 折 摺 作 業 員	13	従 業 員 代 表 に よ る 方 法	10
パ ジャ マ 検 査 作 業 員 (1)	8	全 従 業 員 参 加 に よ る 方 法	14
パ ジャ マ 検 査 作 業 員 (2)	7	全 従 業 員 参 加 に よ る 方 法	14

**結果の解釋。** 管理者の説明に対する手押し作業員たちの反応は、生産抑制のケースである。彼らは、管理者と敵対し、いろいろな方法で攻略した。より凝集力を高め、よく訓練された集団を發展させて行くことによつて、彼ら自身の力を増大したのである。例えば、1時間50単位という、その集団によつて設定された標準からの個人偏差は実際には殆んど見当らなかつた。また、新しい単価の形式的承認の受理にあたつて、労働組合の助力を占有したりした。技術者や監督者に対して、作業方法に関する敵意を表明し、共同しようとはしなかつた。その中の3人は罷めて行つた。32日間を通じて、何らの進歩發展がなかつたから、その集団は遂に解体してしまつた。各人は新作業に再配置された。

これらの事実は、重要なのは変化を導入する**方法**であることを示している。というのは、この特殊集団に関する第二の実験は次の事実を報告している。即

ち、解散の2ヶ月半の後、会社を罷めなかつた残余の人は、再び新作業に就いている。この時期において、全員参加法が用いられたが、その結果は、集団は従前の生産性を急速に回復し、新しい高水準の生産を持続して行つたのである。

**結 論。** これらの研究は、集団決定が管理上の決定の質を改善し、生産量を増大し、平和的な労使関係に大いに貢献するものであることを示している。しかし、特別な会社における集団決定の拡大の場は、多くの制限をうけざるを得ない。部下たちが、このような計画案に参加し、それを実践するように希望し、且つそのための有効な時間が与えられ、経済上の選択が行われようようではない。又一集団に用いられた手続は、他の集団で用いられる方法と衝突してはならない<sup>(17)</sup>。しかし、多くの会社では集団決定の場を作り出すことができよう。

**要 約。** ティームとは共通の目的をもつところの対面集団なのである。それは共通の目標とそれを達成するための特色ある方法をもっている。そして、一つの社会体制をもっており、その体制を理解するためにはソシオメトリィが有力な道具となる。又共同作業の機会と社会的な相互交渉は、従業員間に満足感を創り出す。しかしティームの生産目標は、必ずしも会社のそれとは同一ではない。ティームワークが生産を減衰せしめたり、又大した生産効果をもたらさないこともあるし、或る場合には大いに生産を増大することとなる。

従つて、産業を成功に導くのは、満足感と生産的なティームワークを創り出しうるかどうかの能力による。このティームワークは、(1) ティームの作業を創造させること、(2) 均整のとれた集団に作業員を相互に適応させること、(3) 作業やレクリエーションを組織化することによつて、成員間の相互交渉を助長すること、(4) ティームを安定させること、(5) 個人に対してと同様に一全体としてのティームに報酬を与えること、(6) できるだけ多くの自己自身の決定を集団にさせること。

---

(17) Tannenbaum, R., & Massarik, F. (1950). Participation by subordinates in the managerial decision-making process. Los Angeles: University of California, Institute of Industrial Relations.

成功的なリーダーとはこれらの原理を巧みに適用しうる人のことである。

## § 若干の批判

H. C. Smith の Group Dynamics に関する見解の大要は以上の通りである。こゝにおいて、彼は、主として労働（作業行動）過程における作業集団内部が共通の目標と信念によつて裏づけられ、目標達成のために協同活動を営むチームワークによつて、生産性が決定的な影響をうける事実を指摘している。そして、チームワークは、集団そのものの体制が、どの程度の安定度をもつて構造化されているかという事態と深い関聯をもつていることを論じている。小集団の行動様式を生産効率の観点から、各種の実験事例を引用してきて産業社会心理学の立場から、一つの結論の方向を引き出してくるのである。即ち

- (1) チームの作業を創造させること
- (2) チーム相互の適応
- (3) チームの相互交渉
- (4) チームの安定化
- (5) チームの報酬
- (6) 集団決定

これら 6 項目についての科学的取扱いをどうするかによつて、効果的なチームワークを創造的に発展させうるか否かという問題が導き出されてくる。かゝる結論の方向を積極的に示唆している。このことは、さきに論じておいたように、臨床心理学者 Mayo に始まる産業社会における人間関係論正統派（狭義のハーヴァート・グループ）の基本的見解にもつながるものである。<sup>(2b, 2c)</sup>

従つて、H. C. Smith の Group Dynamics に関する見解を、その方法論上の立場にまで立ち入つて検討する場合には、いきおい正統派の方法論批判にまで発展せざるを得ない。しかし、正統派の方法論の欠陥及びその克服の方向については、若干の一般的示唆を与えておいた。<sup>(2a, 2b, 2c)</sup>そこで、本稿においては、H. C. Smith の Psychology of Industrial Behavior において取扱つている諸事象に限局して、問題点を整理して行つてみることにする。

まず指摘しうることは、H. C. Smith の方法論が徹底した Functionalism によつて一貫されていることである。これは、なにも彼のみに限らず、アメリカにおける産業社会心理学者の一般的傾向ではあるが。従つて 彼のとりあげるチームの概念は、すぐれて心理学的操作概念であり、心理学主義的偏向に陥る危険性を多分に孕んでいることは否めない。

即ち、彼のいわゆるチームとは、共通の仕事を目的とし、共通の態度と行動とによつて表現されるところの一定の均衡、すなわち、求心的力が遠心的力を凌駕するような均衡を目指している集合的な単位を意味している。かゝる点で、群集や階層とも異なるが、それが同時にチームのもつ社会組織(社会制度)の側面が閑却視され、一方的に Psychological Group の側面のみが チーム構成の決定的要因として強調されている点に問題がある。

かゝる観点に立つて論理を押し進めて行くなれば、集団内部の相互関係の可能性が集団行動に対して演ずる役割は、集団の構造的特性や morale 及び指導的性格に依存し、集団内部における個人相互間の関係は、相当程度に集団構造によつて決定されることとなる。殆んどどの集団に見られる現象として、集団は多くの下位集団 Sub-Group から成り立っており、集団内部は必ずしも通常等質的ではなく、リーダーとそれに従う者とが分化しており、成員は各自異つた分担を願けもつているのである。

また集団の成員であることは、その集団の機能を決定するし、その個人に対する集団の機能にも従う。換言すれば、機能によつて、個人は欲求を充足させるが、一集団が或る成員に満足を与えるような欲求は、他の成員にとつては事情が異つてくるかもしれない。従つて、H. C. Smith の見解に従う限り、集団を理解し、一定の条件の下における集団行動を理解するには、集団が全ての成員に満足を与えるような要求や欲求を描き出してやる必要がある。

集団の機能的性質としては、(1) 集団内部の有力な成員の要求に適合することが多い。(2) 集団に所属したいという所属の欲求にも合致するようにはたらく。(3) 成員の新しい要求を創り出させるはたらきをもつている。

かくして、同一集団の構造は、特定の状況における特有の機能に従つて変化するものである。又集団内部で個人の果す役割は、その個人の Social Status

に反映され、個人の行為の型にも反映して行くものであり、成員間のコミュニケーションや関係法則、関係規約はますます標準化されて行くこととなり、同時に一層分化されて行くものである。

従つて、集団の不安定性は、集団内部の個人的葛藤や、下位集団間の葛藤から生れ、要するに集団内部の力の間の平衡が破壊されることによつて生じてくる。こうして生れた緊張は、外部への攻撃や内部におけるスケープゴートとなつて発展し、その解消をはかろうとする。

集団が解体したり、集団放棄の現象が発生するのは、要するに集団凝集力を上廻る分裂力によつて、平衡が破壊されるためである。逆に、成員の共通の目的や、その目的が集団によつて達成されるという共通の信念が集団を凝集せしめることとなる。かくして、集団は個人の欲求を充足せしめ、満足させていることによつて、凝集し得ているのである。従つて、集団は分裂の力がそれ程大きくなくても、凝集力が非常に弱い場合には解体することとなる。

集団に関するこのような一般法則的認識を前提として、では集団のモラールと指導型との関係はどのようになつているかという問題を明かにしようとする。そこでは、リピットとホワイトの実験結果を引用してきて、専制、民主制放任制の三様の指導型によつて得られた実験結果から、望ましい指導型として民主制をとりあげてくる。<sup>(2a)</sup>かかる民主的に構造化された集団は、集団決定の機会を計画的、合理的に成員たちに附与することによつて、一層生産効果的なチームワークを創り出し発展させて行くことが可能であるという方向に論旨を進めて行く。

ところで、H.C. Smith は集団決定の問題について、相当の力点を置き、良好なチームワークを創造し発展させるための有力な拠点として論じている。集団決定の問題が実験的に検討されはじめたのは、極く最近のことであり、したがつて検討された条件は相当制限されているのである。現状においては、動機づけと実践との関連性を問題として、特定の個体の行動を規整する歴史的社会的条件を、或は対人関係を明かにして行き、行動をどのように変容せしめて行くかという方法を見出すことを主要な課題としている。集団決定の問題は、集団過程と個人心理の交叉点における問題であり、社会改造の技術につ

らなる社会工学的課題なのである。

集団決定の効果性については、さきに Bavelas による実験手続及び Radke, M. の指導の下に行われた Klisurich, D. の実験結果を中心に Lewin, K. の見解に触れておいた。<sup>(2a)</sup> H. C. Smith の見解も亦、集団決定の方法の優位性を積極的に支持して行こうとする。

そこで、集団決定の効果性のより精密科学的分析が必要となるが、集団決定の研究を通じて云い得ることは、その課題の性質上、どうしても社会的実践活動に直接触れて行かなければならないために、条件の control に多くの制約が加わってくることである。この点については、H. C. Smith も認めているが、その基本的条件は未だ十分に分析されているとは云えないのである。<sup>(18)</sup> かゝる意味での精密な検証はむしろ今後の研究に俟たなければならない。

最後に、われわれはこれら一連の集団力学研究や、科学史的にはその背景をなすと考えられる正統派人間関係論の見解が取組んでいる、いわゆる生産性向上問題と対決して行かなければならない。H. C. Smith を始めとして、正統派人間関係論の立場に立つ人々は、生産性向上に関する社会技術論を展開してくるが、その生産性向上は、あくまでも資本主義的生産性向上であることに留意しなければならない。それが労使の平和的共存関係、労使協調、階級休戦の理念を根底としていることは H. C. Smith 自らも論述しているところである。かくして、「生産性向上」という概念を抽象的に普遍化し、それを支えている経済構造の基盤から切り離して、一般論の段階でこの社会技術論を展開しているのは、方法論の階級性をカモフラージュするためのブルジョワ科学の通常の傾向であることを見落してはならない。産業関係領域に社会技術論が導入される場合には、精密工学、科学的管理法以来、特にこうした傾向は顕著である。かくして中立性、科学性、精密性の仮面をつけた搾取的方法、労使協調のイデオロギー、そして科学的搾取強化の技術を身につけた「科学的社会技術者」が生産性向上運動の組織者として、各種作業場に配属されるのである。労働者階級はすでに「産業合理化運動」以来いくたびも歴史的に経験しているところのものである。資本主義的生産性向上運動の本質的ねらいを見失つてはな

(18) 三隅二不二著。1955。「社会技術入門」 pp. 180~193. (白亜書房)

らない。労働者は、あくまでもその階級意識と態度を鈍麻してはならない。労働強度の増大を労働者に強制し遂行して行くための「科学的」管理方式が近時幾多用いられている。手持ち時間のきりつめ、時間延長、動作の節約と標準化、出来高払制度、職階級、各種の訓練計画（TWI, MTP, WSP, PDIなど一連のアメリカ式労務管理方式）など、これら一連の生産性向上運動の中味を冷静に凝視せよ。

こゝで、われわれは労働生産性の正しい規定はなんであるか。それが社会主義制度と資本主義制度の下においては、どのように異なるかに就いて考えてみなければならぬ。

「よく知られているように、労働生産性は、一単位時間に労働者がつくる生産物の量によつて、あるいは、一単位の生産物に支出される労働時間の量によつて、はかられる。労働生産性がたかまるということは、生産物のなかでしめる生きた労働の割合がへり、過去の労働の割合が相対的にまし、一単位の生産物のなかにふくまれる労働の総量がすくなくなることにあらわれる。労働生産性がたかまることは、一単位の労働時間につくられる生産物がふえることである。

社会の観点からすると、労働生産性は、労働の節約につれてたかまる。この節約には、社会全体の規模での生きた労働の節約と物象化された労働の節約とがある。マルクスは、真の節約は労働時間の節約にあり、そしてこの節約は、労働の生産力の発展とおなじことだ、といっている。社会主義は、資本主義の無政府的制度に固有の、労働のおびただしい浪費を一掃し、社会の生産手段と労働力とを、計画的に、もつとも合理的に利用することを保障する。ソ同盟の勤労者は、生産手段を最大に節約することに関心をもっている。」「資本主義のもとでは、労働生産性は、なによりもまず、労働者をつかれはてさす過度の労働強化によつて達成される。これに対して、社会主義のもとでは、労働生産性の増大は、なによりもまず、人びとの労働をかるくするすすんだ技術を一貫して発展させ、それを徹底的に応用することによつて保障される。」

「勤労者の物質生活をたえまなくゆたかにし、かれらの熟練資格と文化的・技術的水準とをたかめることは、労働生産性をたかめる強力な要因である。」<sup>(19)</sup>

(19) ソ同盟科学院経済学研究所著、「経済学教科書」第3篇，第30章（合同出版社）

すなわち、社会主義のもとでの労働生産性の向上は、社会の労働を軽減するばかりか、労働者の労働をも軽くする。労働者になんらの否定的結果をもたらしさない。社会主義体制のもとにおける労働者は、技術的進歩の一切の結果や、労働が軽減され節約されたことの一切の結果が、全く彼ら自身にかえり、社会全体のために向けられていることを知っている。従つて社会主義体制の下では労働者は労働生産性の向上に積極的につとめることとなる。資本主義体制の場合と全く異質の次元における生産性向上が展開されて行くこととなる。社会主義のもとでは、労働者が自分の労働の成果や生産の発展にたいして、物質的関心をもつという原則が、きわめて重要な意義をもつ。そして、その協業は同志的な協力と相互援助の関係で互に結び付けられている。又資本主義体制とは原則的にちがつた、あたらしい労働規律がある。資本主義的な組織では、飢えの規律でささえられているが、社会主義体制の下では労働規律は労働者の自覚した同志的な規律である。であるから、社会主義競争は社会主義のもとでの協業のもつとも重要な特色となつてくる。それは、労働者の同志的な協同をあらわし、生産を全般的にたかめるための労働者の共同斗争をあらわすものである。

生産性という観点から集団行動をとりあげて行こうとする社会技術理論 (Group Dynamics, Human Relations) は、その階級科学としての自らの立場にたいして充分自覚的でなければならない。