HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	人材開発研究へのアプローチ(5)
Author(s)	米山, 喜久治
Citation	經濟學研究, 51(2), 1-20
Issue Date	2001-09
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/32228
Type	bulletin (article)
File Information	51(2)_P1-20.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 51－2
北海道大学 2001. 9

人材開発研究へのアプローチ（5）

米 山 喜久治

第5章 リアリティと構想力のある研究

第1節 臨床学的産業研究の嚆矢－ホーソン実験

近代的経営管理論の創始者であるF.W.テイラー（1856～1915）が，科学的管理法を確立するプロセスは，あくまでも彼の原体験と個人的才能が基礎となるものであった。それは主として製鉄所の生産現場で一機械工から始まり職長にまで昇進した経験と新鋼種の開発に成功した鉄鋼技術者としての経験が核となったものである。彼は鋭い問題意識と観察力によって生産現場の経験を分析し，生産活動の法則として“ワンベストウェイ”の仮説を発想したのである。これを基礎に実験を繰り返して，仮説を検証し理論を構築したのである。彼はその理論をシステムとして具体化し，企業の管理のための科学的アプローチ，理念と具体策（動作時間研究による課業の設定，機能的職長制度，差別出来高賃金制度等）を提示したのである。テイラーは自らの独創的な理念と方法によって能率技師として独立し，科学的管理法普及によるアメリカ産業の生産性向上に貢献したのであった[1]。

F.W.テイラーの科学的管理法を受け継ぎ，シカゴの食肉加工工場の解体工程にヒントを得て自動車生産の機械部品組立工程にベルトコンベヤーシステムが導入された。[2] 異業種の先端的な試みに学んで1913年にフォード社においてT型フォード生産のためのコンベヤーによる流れ作業を核とした大量生産方式が確立されたのであった。[3] こうして自動車は単なるレジャーのための器材から馬車に代わり国土の広い大陸国家アメリカの物流と交通の手段として決定的に重要な役割を果たすことになったのである。[4] 1920年代専用機の開発を技術的基礎に大量生産システムが成立した。続いてアメリカ企業はテイラー・システムによる徹底した標準化による作業組織編成と現場管理制度の導入を計った。[5] しかし期待された生産性向上もその停滞問題に直面したのであった。[6] キリスト教をその人間観の基礎に持ち現実の産業現場にお

1）F.W.Taylor／上野陽一郎編訳（1967）『科学的管理法』p.569 産業能率短期大学出版部
2）Siegfried Giedion／GK研究所・榮久庵祥二訳（1977）『機械化の文化史－ものいわぬものの歴史』pp. 105～113 鹿島出版会
3）大量生産の原則としてH. Fordは次の3つをあげている。
a）工場を通して整然と計画された連続的な製品工程
b）作業者の自発的な発見にはまかせない仕事の受け渡し
c）作業をその構成要素に分解すること
Henry Ford “Mass Production” Encyclopedia Britannica 22d ed. vol.15, pp.38-40
4）David A. Hounshell (1989) “From the American System to Mass Production” 和田・金井・藤原／訳（1999）『アメリカン・システムから大量生産へ（1800－1932）』名古屋大学出版部
5）テイラー・システムのルーツが，機械工場にあるとする研究は，ゲオフリー・W・クラーク「テイラリスムのルーツとしての機械工場」
J.C.スペンダー・H.J.キーネ／三戸公・小林康助監訳（2000）『科学的管理法』pp. 46～86 文真堂
6）M.J.ナドワニー／小林康助訳（1971）『科学的管理と労働組合』ミネルヴァ書房

ける問題解決を志したテイラー・システムは組織的怠業を根拠に作業者の集団性を否定したのであった。人間機械モデルによって作業者個人と職務の最適化（ワン・ベスト・ウエイ）の実現を通して能率向上を目指したのであった。作業環境の整備と作業の標準化及び刺戟給である能率賃金割増制度などが導入されたが作業者の離職率が高く，生産性向上は大きな壁に直面したのであった。この問題を解くためには，「人間機械モデル」によるワン・ベスト・ウエイを追求する能率技師に代わって人間行動を心理的・社会的観点から把握する新しいアプローチの研究者の登場が待たれたのであった。

E. メイヨー（J. Elton Mayo［1880-1949］）は，イギリス植民地のオーストラリアに生まれた。若き日に大学での医学研究を志したが果たせず心理学に転じてヨーロッパに留学し新しい心理学である「精神分析」の研究にもその知的関心を広げたのであった。帰国後彼は大学にある心理学者として精神を病んだ「患者」の治療に臨床学的アプローチを導入しフロンティアを開拓したのであった。この間人類学者のマリノフスキーやラドクリフブラウンらと交流した。こうして彼はフィールドワークを中心とした異専門分野の人類学の研究方法論を積極的に吸収したのであった。[7]

メイヨーは1922年オーストラリアでの心理学者としての名声を捨てて急速な工業化で世界の最先端に立つアメリカに移住したのである。ペンシルバニア大学ワートン・スクールのスタッフとして新しいフィールドである産業問題の研究に着手したのである。[8] 彼は1923年10月からフィラデルフィア近郊にある紡績工場ミュール紡績部門が直面する離職率250％の改善問題に取り組んだのである。当時工場の他部門の平均的な離職率は，5～6％であった。メイヨーは現場観察と看護婦の協力を得た面接調査を基礎に労働時間の再設計による実験を行ったのである。[9] この実験研究の結果に基づきミュール紡績部門に休息時間が導入され離職率を5％の水準にまで減少させることに成功したのであった。[10] メイヨーは，アメリカの紡績工場の現場の問題解決にフィールドワークによる臨床学的産業研究の方法論を開拓し成功したのであった。それは同時に大学と産業界との産業問題の研究と解決策の実践を機軸にした新しい連携のスタートを意味するものであった。

ペンシルバニア大学からハーバード大学に移ったメイヨーは，F. レスリスバーガー（Roethlisberger）らの共同研究者と共にウェスタン・エレクトリック社（Western Electric Company）のホーソン（Hawthone）工場における史上初めての大規模な「実験」，「現場観察」，「面接調査」を推進したのであった。彼はこの実験を基礎にして「人間関係論」（Human Relations Theory）を創造したのである。[11] な

1912年アメリカ議会は，科学的管理法に関する特別委員会を設置して，テイラーを喚問した。
上野陽一郎編訳（1967）『科学的管理法』産業能率短大出版部
角野信夫（1996）『アメリカ企業・経営学説史』（増補改訂版）pp. 261～262　文眞堂

7）――――『アメリカ企業・経営学説史』（増補改訂版）p. 261　文眞堂

8）高宮晋監修小林末男責任編集（1987）『経営行動科学辞典』pp. 551-552　創成社

9）「ペンシルバニア大学医学部の協力で工場内に小薬局が設けられ，その担当に有資格看護婦が配置されたために，非常に助かった」
E.Mayo／村本栄一訳（1967）『産業文明における人間問題』p. 49　日本能率協会

10）オリジナルな研究報告は，J.E. Mayo（1924）"Revery and Industrial Fatigue"
Personnel Journal Vol. III, No. 8 Dec. 1924
Elton Mayo（1933）"The Human Problems of an Industrial Civilization" pp. 28-54 The Macmillan Company
Elton Mayo／勝木新次・村本栄一訳（1967）『産業文明における人間問題』pp. 46～57　日本能率協会

11）Hawthone実験の最も体系的な研究報告書としては Roethlisberger and W.J. Dickson（1939）"Management and Worker" Harvard University Press

ぜ民間企業のウエスタン社がこのような大規模かつ長期にわたる調査，実験に積極的に取り組むことになったのかを Adams と Butler (1999) の研究をもとに概観してみよう。[12]

ウェスタン・エレクトリック社はベル電信電話会社（Bell Telephone Company）の電話・通信機の最大製造部門であり従業員4万人を擁する大企業であった。ホーソン実験が始まる前の1924年までにこの会社は社会科学者との通常のお付き合いや特に心理学的論点の取り扱いには慣れていたのである。「人間工学の芸術」(art of human engineering) と題するテーマの心理学実験が，ノースウェスタン大学心理学教授のスコット（Walter Dill Scott）と協力して開始されたのである。彼は消費者問題から企業の従業員問題へと関心を移動させてビジネスに心理学を導入し職場のための心理テストを確立したのであった。1914～1915年の間にスコットは，ホーソン工場のスタッフで構成されるホーソン・クラブのメンバーに6回の連続講義を行った。この連続講演のテーマは，「ビジネスにおける個人の能率」(Personal efficiency in Business) と題するものであり，それは「心理学と近代的ビジネスの能率」(Psychology and Modern Business Efficiency) を含むものであった。1915年にはウェスタン社は，スコットに技術者の創造的能力と成長の潜在能力を測定するテストの開発を了承させたのである。このウェスタン社におけるスコットの実験結果は，技術的スキルと組織的能力の間に関連性が存在することを示唆するものであった。[13]

会社がこうした心理学研究の成果を他の領域に応用する暇もなく第1次世界大戦が，勃発したのである。全国調査研究委員会（National Research Council: NRC）は戦時に有効に対応するため1917年4月に心理学委員会を設立して新兵の選抜と配置のための心理学テストを開始したのである。[14] 戦争後にウェスタン社は心理学テストの活用範囲を拡大して陸軍で実施されていたアルファ・テストを生産部門や事務部門の男子応募者や転任者に対して応用したのである。それは機械設備の据え付け部門の技術及びサービス担当者までをも含むものとなった。会社はこうしたテストによって，日常の作業遂行における個人の成長と成功には関連性が存在すると確信していたのである。1922年には6000人，1923年には8500人の心理学テストが実施されたが，これは世界の大規模な労働力の先駆的な心理学的，社会学的テストになるものであった。

だが皮肉にもホーソン研究の触媒となったのは，心理学や経営とはあまり大きな関係がなかったのである。従業員の人間的成長や企業業績に対する関心が直接的なきっかけとなるのではなく電気産業の新製品を奨励する世俗的な試みが大きな役割を果たすことになった。技術進歩によって電力消費量の少ない照明が可能になったため，電気産業は失われるビジネスを埋め合わせるための方策を模索していたのである。その対策として1920年代初頭電気産業は自然光よりも人工光の利用を勧めるキャンペーンを展開

12) イギリスを中心として産業疲労に関する研究の蓄積があり，アメリカでもこの影響を受けて研究が行われていた。この成果を踏まえて1923年のフィラデルフィアの紡績工場の調査研究とホーソン実験が行われたのである。
『産業文明における人間問題』pp. 1～28
Stephan B. Adams & Orville R. Butler (1999) "Manufacturting the Future-A History of Western Electric" p. 119 Cambridge University Press

13) "Manufacturig the Future" p. 119.
W.D. Scott の業績の概観については
津田眞澂 (1977)『人事労務管理の思想』pp. 68-77 有斐閣

14) 心理学を産業問題の解決に活用しようとする実践は新しい制度（NRC）の後援による1921年人事研究連合（the Personnel Research Federation）の創設によってもたらされたのである。
Richard Gillespie (1991) "Manufacturing Knowledge - A history of the Hawthone experiment" pp. 31-32 Cambridge University Press

したのである。キャンペーンは適切な照明を行う企業では作業者の視界を助けて事故を防ぎ，生産性と収益の増加を獲得出来たことを示したのである。9社における実験結果は，より強力な照明を設置した後に生産性が15～35％向上したことを示すものであった。こうして電気産業の関心は当面の業界の広告に役に立つことを超えて科学的研究による根拠を求めることになった。照明実験は，近代科学の伝統により学問的には物理学から生理学や心理学までの広範囲な話題を含むものと考えられていたのである。

当初電気産業の産業振興のための意図を持って始められた努力は政府機関である全国調査研究委員会（NRC）とマサチューセッツ工科大学（MIT）を積極的に取り込み，さらには産業には利害関係のない社会科学の承認をもたらすことになったのである。ホーソン研究の第1段階はウェスタン社の人間行動運動（human behavior movement）への持続的な関心を示す具体的プログラムとして照明実験が1924年11月から1925年4月までの期間実施されたのである。[15]

この頃ハーバード大学に籍を移したE. メイヨーは，最初アメリカの電気工学研究のリーダーの1人であったMITのDuglas J. Jackson教授の指導によるホーソン工場における照明実験を継承発展させることになった。[16]

その後彼は5年間［1927-32］にわたり共同研究者のレスリスバーガー（F. J. Roethlisberger）と共にホーソン工場の調査実験研究として1927～1928年リレー組立実験，1928～1930年第2回リレー実験，雲母はぎ作業実験，1928年非指示的面接法（non-directive interviewing）を展開したのである。これがホーソン実験（Hawthorne Experiment）と呼ばれるものである。

オーストラリアとイギリスで教育を受けたメイヨーはアメリカの社会科学の研究方法がますます専門化しつつある時代にあって産業問題の研究に学際的な（cross-diciplinary）方法を採用したのである。[17] 広範囲でかつ集中的な観察とインタビューによる調査と実験が組み合わされて実施されたのである。これによって作業者はインフォーマル組織の行為規範によって支配されていること及び作業者集団の共有する勤労意欲（モラール）が生産性の向上に影響を与えることが解明されたのである。彼は産業組織における人間は，賃金を目的に企業の命令に従って指示された職務を遂行するだけの単なる労働力ではなく，集団的な人間存在であることを再発見したのであった。それはテイラーによって組織的怠業を根拠に否定されたものであった。これによって産業組織における人間の集団的存在を基礎にした人間関係論（Human Relations Theory）が構想されたのである。[18]

彼の採用した企業現場の臨床学的研究の学際的アプローチは，社会的異部門間の合意に基づく研究プロジェクトを立てることにあった。まずはロックフェラー財団をはじめとする社会からの財政的支援が与えられる研究テーマであること。そのためには政府機関のNRCの研究調査の基本方針と具体的調査計画の継承及び発展が目指されたのであった。さらには何よりも重要なことは，研究のフィールドとなった民間企業ウェスタン社の全面的な支持と協力が得られることであった。[19] 工場内実験室の設置と運営

15) Stephen B. Adams & Orville R. Butler (1999) "Manufacturing the Future - A History of Western Electric" pp. 119-121 Cambridge University Press

16) "Manufacturing Knowledge" pp. 38-39

17) ditto p. 126

18) 製造企業の工場が，「知識」(knowledge) と産業の未来（future）を生産（manufacture）するという意味で，2冊の著書の題名が付けられたものと考えられる。
"Manufacturing Knowledge - A history of the Hawthone experiment" pp. 31-32 "Manufacturing the Future - A History of Western Electric" pp. 119-121

19) 政府機関であるNRCの人類学，心理学部門が社会

さらには2万人以上の従業員へのインタビュー調査は，企業の積極的な協力なくしては実現不可能な事なのである。

ウェスタン社の持つ電話機や通信機器の世界的トップメーカーとしてのプライドと社会的貢献の精神が注目されるべきであろう。大学関係者に扉を開き企業業績に直接的なメリットをもたらすことが期待されない大規模な心理テストと照明実験に全面的な支援を与えたのである。さらにはその研究結果の公表に何らの制約も加えず，人類の知識の創造に貢献したのである。

ホーソン実験における「人間関係論」の構築についてもう一つ注目すべきは，民間企業の一般従業員が，職場における日常の生産活動の遂行を通して新しい理論の創造に参画したという事実である。これは「ホーソン効果」という人間行動に関する新しい概念として刻印されている。[20] 研究者の眼から見れば生産現場に働く者は，設定された研究テーマに関しては知識を持たない素人である。しかし観点を変えれば彼らは当事者であり，その事柄に生活と人生をかけて取り組む「専門家」なのである。

研究者の「専門家」としての能力は，この当事者の直面する「問題」の解決に当事者が持たない知識によって貢献出来るか否かの一点にかかっているのである。当事者の調査研究への参加とその自覚が新しい社会科学研究のフロンティアを切り開いたのであった。

経営管理論の古典となった「経営と労働者」(Management and Worker) の共著者F.J. レスリスバーガーは，メイヨーのハーバード大学ビジネススクールの同僚の教授である。[21] もう一人のW.J. ディクソン (William J. Dickson) は，ウエスタン・エレクトリック社の人事部門担当者である。

問題の解明に対する現実的な関心を持っており1920年11月と1921年4月に2回の会合がもたれてそれぞれの分野の専門家と労使関係の専門家が一堂に会したのである。"Manufacturing knowledge" p. 32

Western Electric社は，メイヨーを貴賓待遇で受け入れたのである。ホーソン工場の経営者であるC.L. Riceと同じくシカゴのランドマークであるホテル (Palmer house hotel) に宿泊させ，毎朝大型のリムジン車で迎えたのであった。"Manufacturing the Future" p. 126

20) ホーソン工場はホーソン研究50周年を記念して1974年11月シンポジウムと記念パーティを開いた。スタンフォード大学のHarold Levitt，MITのEdgar Shein，ハーバード大学のJay Lorshなどの著名な組織論及びリーダーシップの研究者が，参加した。最も注目すべきは，1924年に実験室で実験に参加した6人の女性のうち3人 (Beilfuss, Volgango, Zajac) が招待されていた。記念会に参加した多くの教育者や心理学者は，自分が持つプログラムに彼女達のサインを求めて殺到したのである。"Manufacturing the Future" pp. 118～119

ウエスタン社は，戦後の日本の企業の経営民主化の理論的基盤となった「人間関係論」を生み出した企業としてのみ記憶されるべきではない。1970年代以降「日本的経営」の主柱となったＱＣサークル活動の基礎となった統計的品質管理の方法を伝える上においても重要な役割を果たしたのである。

さらにウェスタン社は，第2次大戦終了後GHQ (アメリカ占領軍) の要請に応じて日本の通信システムの再建のために行うCCSに協力したのである。CCSはウェスタン社とベル研究所の技術者が日本の機器製造業の経営者の育成のためのマネジメントの基礎を教える準備をしたのであった。DemingやJuranが同じグループに品質を教えることを可能にしたのである。後に日本人の管理者は，これらの講義がいかに重要であったのかを世界に示したのである。ditto pp. 258-259

後藤俊夫 (1999)『忘れられた経営の原点－GHQが教えた経営の質』p. 199　生産性出版

Kenneth Hopper "Creating Japan's New Industrial Management : The Americans as Teachers" *Human Resouces Management* 1982 Summer pp. 13-34

時代背景，社会的問題，問題意識，研究方法，個人，研究集団，関連機関，大学，企業，団体等を総合的に位置づけて，1つのTheoryが生み出される過程を解明する必要がある。そのためには文献，資料として記録が残されていない歴史的事実については"Oral History"の方法の採用が必要である。

川田順造 (2001)『口頭伝承論』(上下) 平凡社

21) F.J. Roethlisberger (1947) "Management and Morale" Harvard University Press

野田一夫・川村欽哉 (1954)『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社

ディクソンは，1928年からシカゴ大学大学院（経済学専攻）の学生であったが，29年自活するために夏季の臨時の仕事についたのである。彼はアルバイトで参加したホーソン工場の調査に魅せられて，学生をやめてウェスタン社の社員となりホーソン実験の現場サイドの協力者として大きな貢献をしたのであった。たえず工場現場にあって工場内の従業員の行動や組織的雰囲気の変化に日常的に触れながら実験と調査で得られた膨大なデータの整理を行ったのである。そして10年以上もハーバード大学にあるレスリスバーガーとの緊密な共同作業によってホーソン実験の集大成である「経営と労働者」の出版にまでたどり着いたのである。彼はその後1969年にウェスタン社のニューヨーク本社の人事調査部副部長の職を最期に定年退職するまでの40年以上にわたり同社にあって実務家として活躍したのであった。[22]

人間関係論が開拓されるためには，メイヨーのように国境を越え，学問研究の専門領域を越えて思考と行動をする独創的な研究者の出現が必要であった。彼は大量生産システムの最先端の現場にアプローチをして現代産業文明の本質の解明に挑戦したのであった。またハーバード大学の共同研究者であったレスリスバーガーは，メイヨーの産業文明本質論をホーソン工場の現場にあるディクソンの協力を得て詳細なフィールド調査データを基に精緻に理論化したのである。[23]

このように新しい学問のフロンティアを開拓するためには，大学などの外部の研究者の「外からの眼」による客観的な調査研究の視点とそこで働く当事者の生活実感と経験の言語化が，相互に交流することが不可欠なのである。

当該社会の民主的成熟度が，社会科学的研究の在り方に深くかかわっているといえよう。

ホーソン実験は大学が産業界と共同で研究を進めた新しい理論創造のモデルである。創造された理論は，産業現場の問題解決に応用されると同時に大学にあっては教材として活用された。またそれを学んだ若い世代が新しいフィールドを設定して調査研究を行い新しい理論の構築に挑戦する源泉となったのである。それはまさにテイラーの科学的管理法の「人間機械モデル」のパラダイムの転換をもたらすものであった。[24]

第2節　戦後アメリカの産業研究－Yale大学 Technology Project

戦後世界の頂点に立ったアメリカでは民間企業が推進するイノベーション（Innovation）が，社会の中心的な関心の1つであった。連邦議会にオートメーションに関する公聴会が開催されるほどの全国民レベルの問題とされたのであった。[25]

オートメーションには3つの典型的なタイプがあり，それらは生産工程の自動制御が可能にする自動車産業のトランスファーマシンに代表される“メカニカル・オートメーション”（Mechnaical Automation），化学工場や製鉄所に見られる“プロセス・オートメーション”（Process Automation）そして管理・事務部門へのコンピュータの導入による“ビジネス・

22）日本人の経営学者が，戦後1960年ごろホーソン工場を訪問した時年老いたDicksonが，まだ同工場の人事部門の管理者として勤務していたと伝えられている。

23）Elton Mayo (1933) “The Human Problems of an Industrial Civilization” The Macmillan company
F.J. Roethlisberger (1947) “Management and Morale”

24）R.H.Guestは科学的管理法は産業心理学の仲介によって人間労働の性質をよりよく理解することになったと指摘している。
Robert H. Guest “Scientific Management and the Assembly Line” in M. Kranzberg and C.W. Puesell ed. (1967) “Technology in Western Civilization” Volume II p. 128 Oxford University Press

25）アメリカ合衆国第84議会経済安定小委員会公聴会議事録／福間義民ほか訳（1961）『オートメーションと技術革新』日本生産性本部

第5－1図　Yale大学 労働・経営センター組織図(1948)

333 CEDAR STREET
NEW HAVEN・CONNECTICUT

E.Wight Bakke, *Director*
Lloyd G. Reynolds, *Associate Director*

DIRECTORS OF RESEARCH

Neil W.Chamberlain	Joseph Shister
Frederick L.W.Richardson	Charles R.Walker

ASSISTANTS IN RESEARCH

Elizabeth Bennett	Donald C. Jones
Beverly M. Calsoyas	Shirley Miller
Margaret M.Fitzpatrick	William L. Poole
Robert H. Guest	Frances W. Underwood

STAFF
Mary B.Clark, *Executive Secretary*

Helen E. Dowett	Ann E. Quinn
Helena M. Greene	Betty L. Ramey
Patricia A. Harr	Joyce E. Randall
Dorothy p. Kleinsasser	Ann O. Tanselle
Ann L. Nevitt	Stokes M. Tolbert

オートメーション”(Business Automation)である。Yale大学のTechnology projectはアメリカ国民の関心を先取りする形で，徹底したフィールドワークに基づく独創的な研究を展開したのであった。

1948年現在のYale大学労働・経営センター(Labor & Management Center)は，第5-1図に示すように所長(Director)1名，副所長1名，ディレクター(研究部長)はC.R.Walkerら4名　研究員はRobert H. Guestら9名，さらに管理部門は，事務長を含めて11名で組織されている。(センター計画書)

この労働・経営センターの設立の母体となったYale大学人間関係研究所(The Institute of Human Relations)は，1930年代に医学部のスターリング・ホールに開設され，同時に人間福祉グループが，組織されたのである。この研究所は，社会学および生物学の観点から人間行動の研究，教育，治療法などに関連する種々の部門から形成されたのであった。機関としてはニューヘブン病院と薬局，薬学部，看護学部，法律，神学部の学部および大学院，さらには社会学，行政学，心理学部が加えられた。この研究所はさながらYale大学の別名のようにいわれるほど影響力のある研究所となったのである。[26]

初期の研究成果としては，Healy & Bronner(1936)の非行の治療法の研究がある。[27] これは

26) Brooks Mather Kelley (1973) “Yale - A History” p. 382 Yale University Press
研究所の名称が“The Institute of Human Relations”とされるには，当時Harvard大学にあってE.Mayoらが推進中の“Hawthone Experiment”のキー概念“Human Relations”実験の集大成である“Management and Worker”は，1933年に初版が出版されている。こうしたアメリカにおける産業の臨床学的研究が，当時の人文社会科学研究の動向に影響を与えたものと考えられる。
「1933年にはHarvard Business SchoolとYale Law Schoolが，共同のコースを開設することが公表された。公的な見解は，法律と経営の間の強い相互関係の理解が重要であることを強調したのである。Harvard Law SchoolよりもYale Law Schoolが編入された奇妙な事実についてはあまり好奇心が示されなかったのである。事実両大学にかかわる本当の理由は，Harvard Law Schoolの学部長がBusiness Schoolを軽視して，何もしなかったことに起因するのである。」
Carter A. Daniel (1998) “MBA: The First Century” pp.124-125 Bucknell University Press
このようにアメリカの伝統校Yale大学は，アイビーリーグのHarvard大学の研究，教育の動向に敏感に反応していたと考えられる。Yale大学のTechnology Projectの研究成果の多くが，Harvard大学の出版する経営学研究雑誌*Harvard Business Review*に論文として発表されている。また今や古典となった“The Man on the Assembly Line”はHarvard University Pressから出版されている。Technology ProjectとHarvard Businsess Schoolとの関係が緊密であったことを示すものと言えよう。
Technology ProjectのR. H. GuestはHarvard大学ビジネススクールのJames R. Brightと緊密な交流をもって研究を進めたのである。
(Prof. Robert. H. Guest面接記録 1983. 2. 北海道大学にて)
James R. Bright (1958) “Automation and Management” Gaduate School of Business Administration, Harvard University

27) William Hearly M.D. & Augusta F. Bronner Ph.D. (1936) “New Light on Delinquency and its Treatment” (9th printing 1950) Yale

医学と社会科学の共同研究の成果として1950年に第9版を出版し，古典的な研究として評価の定まったものとなっている。またこの研究所の世界的な研究の成果の1つとして人類学教授であったMurdockが中心となって1930年代から始めた人間諸科学の文献のファイル化事業がある。[28] これはHRAF（Human Relations Area Files）といわれるものであり，人文社会科学研究の専門化，細分化が進む中にあって，フィールドワークによって生み出された研究成果を，現場（Field）の事実に近い記述を一単位の情報としてカードに分類整理して，新しい組み合わせ，新しい組み立てを可能ならしめる画期的なデータベースであった。

1935年には労働組合の自主的な活動を保証する画期的なワグナー法（Wagner Act: National Labor Relations Act. 1935）が，成立してアメリカ産業社会の構造的変化が起こったのである。こうした社会的変動を反映して人間関係研究所に1937年にその設立の提案がなされた労働・経営センターは，小規模な活動を開始していたのである。[29] 第2次世界大戦下にあって目立った活動をすることもなく経緯したが，1944年8月の連合軍のパリ入城後対ナチスドイツ戦争終結の見通しがたった秋になってYale大学当局により正式にその設立が，承認されたのである。

Yale大学は労働・経営センターの運営方針に関する最初の声明で次のような内容を明らかにしたのである。[30] それは「概要」，「研究」，「教育」，「出版」，「図書」の項目からなり，まずその概要において，労働・経営センターの目的が，労働者，労働組合，経営の関係領域にお

University Press
1950年までの当研究所の研究成果は，同書の巻末の出版リストに載せられているが，25点の出版物のうち4点が，労使関係に関するものである。

28) "The Human Relations Area Files is a system for organizing materials and for information retrieval for the use of scholars in sciences related to the study of man. It is sponsored by twenty-one universities and research organizations. Center offoce at 421 Huruphrey Street, New Haven, Connecticut,"
Charles R. Walker (1962) "Modern Technology and Civilization" p. 11 McGraw-Hill, Inc.
Murdock G. P. et al. (1959) "Outline of Cultural Materials (3rd revised ed.) Behavior Science Outlines" Vol. 1. Human Relations Area Files, Inc. New Haven
京都大学東南アジア研究センター・京都大学附属図書館（1965）『HRAF』同研究センター刊

29) 戦前期，戦争中の地道な研究活動の持続は，戦後1948年になって公表されたIBM社Endicott工場の調査研究レポートによっても明らかである。本研究は1940年〜1947年の7年間にわたる追跡調査となっている。もちろんこのフィールドワークは，ニューヨーク州にあるIBM社Endicott工場で，人間関係の方針（human relations policies）と施策（practices）の研究を要請されたことがスタートになっている。
F.L. W. Richardosn, Jr. & Charles R. Walker (1948) "Human Relations in An Expanding Company" p. 2 Yale Labor and Management Center
ウォーカー・リチャードソン／萬成博訳（1958）『経営の発展と人間関係』　誠信書房
実験室ではなく現実の生産工場では生産技術，工程と作業内容が，そこに働く従業員の人間関係に決定的に影響を与えることが，"Workfow" という概念の中に込められている。こうした観点の確立には，地理学者で，文化人類学者のF.L. W. Richardosn, Jr. のフィールドワーカーとしての経験が生かされているといえよう。
F.L. W. Richardosn, Jr. & Charles R. Walker (1949) "Workflow and Human Relations" *Harvard Business Review* Jan. 1949

30) Wight Bakke (1948) Labor and Management Center : Plans and Progress. p. 24
Yale Technology Projectの研究成果のリストは，次の巻末参考文献リストを参照の事
Robert H. Guest (1962) "Organizational Change - The Effect of Successful Leadership" pp. 161-171 The Dorsey Press, INC. and Richard D. Irwin, Inc
1948年現在単行本3冊，中間報告5冊，リプリントシリーズの論文10点が，出版されている。
またW. Richardson & C.R. Walker／萬成博訳（1958）『経営の発展と人間関係』pp. 228-231　巻末「エール大学人間関係研究所」文献リスト を参照

ける研究，教育，サービス活動を通じて公益と福祉の向上に貢献することにあると述べられている。センター設立の基礎となった仮定は，「民主主義，自由な組合，自由な経営，そして自由な企業を保護し，完成させることが望ましい。これらの機関はともに生き残るか転落をする。これらの諸機関の間には共通利益の広い領域が存在しているが，それらの間には衝突も現実に存在している。もしこれが解決されなければ全ての存在を危うくするかもしれず，衝突を減少させることが望ましい。労働・経営センターの研究・教育プロジェクトは，上に述べた諸目的に貢献することが可能である。」というアメリカ産業社会の現状認識と判断であった。

さらにはまた「大学の必要不可欠の部門としてのセンターの性格は，大学の適切な諸目的と諸機能とに矛盾してはならないのである。Yale 大学では，狭い職業教育，客観主義的傾向，不偏不党よりも公的サービス，科学と学問の進歩，自由を強調すると定義されている。大学によって支援されるプロジェクトは，労働組合と経営が要求する全ての研究と訓練を提供することは不可能である。大学にとって適切なこれらの諸活動やサービスに対してセンターはその努力を限定することにより最良の成果を得ることが出来るであろう。大学はこうした諸活動やサービスに対して人事面や設備面で必要なものを備えているのである。センターの諸活動は，組織化された労働，経営そして大学の代表の行う共同思考と努力によって発展させられるべきである。この共同作業の主要な道具は，政策委員会である。諮問会議の協力によってこれは一層促進されるであろう。

各当事者は，次のような確信を持ってこの共同研究に着手するのである。すなわち公益と同様に当事者の利益が増進させられること。これは相互に利益となる諸活動に焦点を合わせることにより達成可能となる。さらにはまた Yale のセンターの発展のために彼らの考えや努力をプールすることである。」

次に研究（research）については次のように述べられている。

「センターにおける研究プロジェクトの選択においてテストは，次のような問題をもっている

i）関係者と同様に公衆に対しても具体的なかかわりがあるか

ii）少なくとも1つの基礎科学の理論的構造を発展させる結論を得る見込みがあること

iii）これらの諸要求とセンターの全般的な目標と矛盾しない統合研究計画に適合させること

iv）フィールドワークに関連して調査員とディレクターは，関係者が関与する現実の諸問題と行動に出会わせる研究が行われること

v）将来の研究プロジェクトは，政策委員会のメンバーとディレクターからの示唆で始められること。こうしたプロジェクトは，その推薦に関してはセンターの基金やスタッフが関与する以前にフルメンバーの政策委員会に対して提出される。研究プロジェクトの最終的な決定権は，ディレクターに所属する。センターの全般的な諸目標に矛盾しない形で裁定される。政策委員会によって研究のためのテストは，公開されるものとする。センターは訪問学生に便益を供与する。ただし全般的な研究目的とテストに矛盾しない諸問題に取り組もうとする学生であること。

もし独立した学者やグループによって開始された研究プロジェクトの資金的援助の要請がセンターにあった場合，それらは政策委員会に委ねられ，上に述べた第2項及び第3項を考慮して取り扱われなければならない。

このような基本方針の下に Yale 大学では 1945 年以来 C.R. ウォーカー（Charles R. Walker）を研究ディレクターとして "Technology Project" と称される技術と労使関係に関する研究プロジェクト（Research in Technology and Industrial Relations）が，発足したのであった。[31]

31）Richardson and Walker (1948) "Human

C. R. Walker が，この労働・経営センターの研究ディレクターを勤めるには，彼の産業労働にする直接的な経験とその著書の出版による社会的貢献が存在したのであった。彼は1893年の誕生であり，Yale 大学を卒業した後陸軍に入り，中尉で除隊となり鉄鋼産業の仕事を学ぶためにピッツバーグ近くの製鉄所で平炉の労働者となって働いたのである。それは1919年夏の大鉄鋼ストライキの数週間前のことであり，彼は交代勤務の10時間労働を経験し，その労働の日々の日記をつけたのである。これが1922年に『鉄鋼－平炉労働者の日記』として出版されて，アメリカ市民に広く鉄鋼労働現場の実態について知らしめるものとなったのである。[32] 彼はこれによってジャーナリストとしての社会的地位を確立したのであった。

この Walker の製鉄所炉前工としての現場労働の経験が，巨大経営組織を全体としてとらえる視点と生産技術，労働，管理，労働組合に関する深い洞察の原点となっているといえよう。そういう意味では，一労働者の目から見えるものの全てに関心を持ちそれらをとらえようとする Walker の問題意識と方法は，Harvard 大学の E. Mayo らの「ホーソン実験」の小集団の行動とその人間的情感に対象を限定する研究を凌駕するものであった。Yale 大学は，センターの推進する "Technology Project" のディレクターとして Yale の卒業生の中から最適の人物を獲得し，配置し得たといえよう。[33]

Walker は最初の本格的な研究報告書『経営の発展と人間関係』の日本語版序文において自信をもって「とくにオートメーションの出現いらい，この分野につよい関心がよせられるようになりました。今日では，工学および技術に関係させないで，現代工場組織における人間関係を研究することは，真空の中の人間を研究するのと同じであることを，社会科学者たちは，一様に認めないわけにはゆきません。」と述べている。[34]

Yale 大学 Technology Project はオートメーションのもたらす産業と労働への具体的影響を

Relations in an Expanding Company" Yale University

32) Charles R. Walker (1922) "Steel: The Diary of a Furnace Worker" Reprint Ed. 1977 Arno Press Inc.
「1919年の鉄鋼労働者として私が見たこと，感じたこと，考えたことを書いた」Foreword の文章

33) "Technology Project" の名称は，ディレクターであった C.R. Walker 自身によっても使われこの名称が広く流布していた。
C.R. Walker (1968) "Technology, Industry, and Man: the age of acceleration" p. 133 McGraw-Hill, Inc.

34) C.R. Walker による日本語版への序　F.L. W. Richardson, Jr. and C.R. Walker／萬成博訳 (1958)『経営の発展と人間関係』　誠信書房
萬成博教授が，この Yale Technology Project の研究報告書の翻訳を計画するきっかけは，同氏が，1951年～1953年に米国ワシントン大学大学院（社会学）に留学した際，この研究報告を直接読む機会を得たことによる。大学院修了後帰国し，この翻訳を行い1958年に出版したものである。
萬成博教授面接記録（2001年5月18日　西宮市にて）
萬成博（1993）「シリーズ・戦後労働調査を語る（第4回）」日本労働社会学会年報第4号 pp.125-143
翻訳紹介された Yale Technology Project が，戦後日本の経済学，経営学，社会学，心理学などの学会と産業界に受容され研究と産業現場の問題解決のために具体的に展開されたとは言えないであろう。これは科学的管理法と人間関係論の統合理論としての Yale 理論（socio-technical theory）を，そのまま受容しうる知的風土を欠いていたことによるものと考えられる。戦後の学問研究の専門化，細分化の滔々たる流れの中で産業研究を総合的に進める研究者が存在しなかったことが原因であろう。さらには受容された理論が，もとの構成要素理論である「科学的管理法」と「人間関係論」に分解されて，それぞれの普及団体「日本IE協会」，「日本 HR 協会」の活動と結びついたためではないだろうか。
統合理論が，実践的な課題と結びついて取り上げられるようになったのは，1980年代の QWL に関心が向けられるようになってからではないか。ILO の問題提起を受けて先進工業国の大量生産を実現する産業労働の在り方が，問題とされ国際会議も開かれた。この時日本ではまた違った団体である「日本労働協会」が，その役割を担った。

そのタイプごとにそれぞれ典型的企業のインテンシブなフィールドワークによる事例研究によってその本質を探ろうとしたのである。

研究チームにはコロンビア大学大学院で心理学を専攻した研究者としての経歴を持ち1947年にセンターの研究員となったRobert H. Guestが参加していた。このIBM Endicott工場の調査期間中ある朝ホテルの洗面所でヒゲを剃りながらWalkerとGuestが，調査研究の進め方について談笑していた。工場組織の本質をどのように把握すればよいのかを，考えていた時に着想したのが，「社会－技術システム」(Socio-technical system) の概念であった。調査の中間報告で発表することを考えていたが，その頃イギリスのTavistock研究所のF.E. EmeryとE.L. Tristが同じく"Socio-technical system"という基本概念で研究を進めその成果を公表していることを知ったのである。こうして研究概念の第1着想者の名誉はこの2人に譲られたのである。[35] しかしこのEndicott工場の研究のもう一つの成果は，職務拡大 (Job enlargement) を越えた職務充実 (Job enrichment) の概念を創造したことである。[36] 急速に事業を拡大する企業組織にあって効果的マネジメントのためには，中間管理職への権限移譲を核とする組織編成が有効であることを明らかにしたのである。このIBM研究で開発された諸概念は，1960年代以降本格的に進展するオートメーション化時代の問題解決に貢献したのである。自動化による労働単純化がもたらす疲労とモラールの低下防止の解決策としての職務再設計 (Job redesign) の本質と具体策を示すキー概念となるものである。[37]

IBM Endicott工場の研究を踏まえた次の研究プロジェクトである『鉄鋼の街』(Steel Town) は製鉄会社の技術革新が及ぼす社会的経済的影響を製鉄所が立地するEllwood Cityの地域社会にまで広げて追跡し解明したものである。[38] 若きR.H. Guestはこの研究のために家族とともにEllwood Cityに移住して，従業員への徹底的なインタビューと参加的観察を実施して研究の進展に大きく貢献したのである。[39]

---

35) F.E. Emery and E.L. Trist (1960) "Socio-technical Systems" in C.W. Churchman and M.Verhu 1st (eds) Managemet Science, Models and Techniques. Vol.2 Pergamon pp.83-97
Tavistock Instituteの研究業績のアウトラインについてはEric Miller (1999) "Tavistock Institute Contribution to Job and Organizational Design" (Volume I, II) Ashgate

36) Prof. Robert H. Guest面接記録（1983年2月北海道大学にて）
C.R. Walker (1950) "The Problem of the Repetitive Job" *Harvard Business Review* Vol. 28. No. 3. pp. 54-58, May, 1950

37) C.R. Walker (1950) "The Problem of the Repetitive Job" *Harvard Business Review* Vol. 28. No. 3. pp. 54-58, May, 1950
R.H. Guest (1957) "Job Enlargement : A Revolution in Job Design," *Personell Administration* Vol. 20, March-April, 1957
ここではイースト・オレンジ (East Orange) にあるコロニアル保険 (the Colonial Insurance) 会社の職務拡大の経験の要約が述べられている。

38) C.R. Walker (1950) "Steel Town : An Industrial Case History of the conflict Between Progress and Security" Harper &Brothers, Publishers

39) "Steel Town" のWalkerによる序文「私はRobert H. Guest氏のたゆまぬ勤勉，スキルそして経験に特に多くを負うている。1947年の春と夏にはGuest氏は家族とEllywood Cityに住んで，この期間そしてプロジェクトの全過程を通じて，インタビュー計画の成功，さらに研究の他の多くの段階でも多くを彼の情熱と能力に負うているのである」と。
「当時私はまだ若くてプロジェクトの推進に全力を投入した。現場の調査については前回のIMB調査の経験も生きたが，コロンビア大学卒業後働いた紡績工場の現場スタッフの経験が，役にたった」
「元ジャーナリストであったCharles R. Walkerは，工場現場の調査には慣れれおらず，現場調査はほとんど私が担当した」(R. H. Guest)
Robert H. Guestは，マサチューセッツ州立大学 (U. Mass.) Amherst校を卒業後コロンビア大学大学院で心理学を専攻した。修了後紡績工場の管理部門のスタッフとして働く経験をした。また戦時中は対日戦争の前線に送られる陸軍の新兵訓練に従事

オートメーションの3つのタイプを研究するにあたりIBM Endicott工場の調査で着想されたSocio-technical systemの概念枠組みが明確に自覚されて次の研究プロジェクトが推進されたのである。研究対象が世界のビッグ・スリーの君臨するアメリカ自動車産業に転じられ，Taylorの科学的管理法をさらに発展させたアメリカ大量生産システムの生産，管理，労働の問題が3ヶ年にわたるX自動車工場の集中的な調査によって探究されたのである。[40] ベルトコンベアを生産の基本技術としてオートメーション化が進む自動車組み立て工程における単純労働の問題の解明が中心的課題の1つであった。問題解決の方法として職務拡大のみならず職務充実の構想が一層前進したのであった。これは後の1970年代に先進工業国を中心に世界的に注目される問題となった「労働生活の質」(Quality of Work Life) の研究を四半世紀も先取りするものであった。[41]

次の研究プロジェクトはプロセス・オートメー

した。戦後1947年Yale大学に労働・経営センターの研究スタッフの募集に応募してTechnology Projectに参加することになった。1960年までこの研究プロジェクトに従事したのちDartmouth Collegeに転出した。

1983年の時点にあっても "I do hate *Tojo*" と語り日本の軍国主義ファシストに対するリベラルなアメリカ人としての憎悪の感情は深いものがある。

Prof. Robert H. Guest面接記録（1983年2月北海道大学にて）

1983年2月文部省特別招聘教授としてProf. Robert H. Guestを北海道大学経済学部に招聘した。研究テーマはQWL（Quality of Work Life in Automated Society - Robotization, Job Satisfaction and Workers' Participation in Management）である。Prof. GuestはYale大学Technology Project以来アメリカ国内ばかりでなくヨーロッパ，北欧，ソ連，東欧，日本，ニュージーランド等世界72ヶ国，約150工場をカバーする世界的な広がりで工場調査を続けてきた豊かな経験の持ち主である。職務充実（Job enrichment）の概念の創造者でもある。こうした独創的で広く豊かな経験を持つ同教授に対してアメリカにおける企業調査研究の諸問題に関して質問をした。面接記録は，これに対する回答の1部である。今回の日本訪問は，Ford財団からの研究資金援助で1973年11月の1ヶ月間「自動車産業における労働疎外」をテーマに，日本の主要な自動車会社へのヒヤリング調査に続いて2度目である。教授の来学に感謝するものである。なおProf. Guestの今回の北大訪問時の発表論文は，次の通りである。

Robert H. Guest (1983) "The Worker-Management Participation Movement in the United States" Mimeo

R.H. Guest (1983) "The Quality of work life in Japan- A look back at 1973" *HOKUDAI ECONOMIC PAPERS* Vol. XII, 1982-1983

R.H. Guest (1983) "Quality of Work Life - Japan and America Contrasted" *The Wheel Extended* Vol. XIII pp. 8-14, Tokyo

R.H. Guest／石垣博美訳 (1983)『ロボット化と人間の問題』Economic & Business Seminar Series No. 3, 北海道大学　経済学部

R.H. Guest (1983)「アメリカ自動車工場における"労働の人間化"の試み」日本労働協会雑誌　1983年5月号No. 289　p. 46〜54

R. H. Guest (1983)「人間性尊重で生産性伸びる－労働者参加が成果」『週刊労働ニュース』昭和58年2月28日号

Robert H. Guest (1985) "Japanese Woman - Do They Want Equality?" *GLOBAL SAPPORO* Spring 1985

Robotization, Participation, QWLをキーワードとして，日本国内の製鉄会社1社，自動車会社3社の現場観察とヒヤリング調査を実施した。この成果を踏まえて日本の自動車メーカーの日本国内工場とアメリカ進出工場との比較研究を計画したが挫折することになった。まずは研究費の準備が出来なかったこと。加えてアメリカ進出工場の現場調査研究に協力が得られなかったこと。この2つが障害となった。トヨタ自動車とGMの合弁企業がカリフォルニアに設立されることが報じられ，日本的経営が世界的に注目される中での研究計画であったが，未完に終わったのである。

40) Charles R. Walker and Robert H. Guest (1952) "The Man on the Assembly Line" Harvard University Press

Charles R. Walker and Robert H. Guest (1952) "The Man on the Assembly Line" *Harvard Business Review* May-June, 1952

41) Yves Delamontte and Shin-ichi Takezawa (1984) "Quality of working life in international perspective" ILO, Geneva

ションの進む世界の最先端工場であるオハイオ州に立地するUS. Steel. Lorein工場を対象に3年間にわたり実施された。当工場は当時世界で初めての継目なし鋼管（seamless pipe）の生産工場である。このプロジェクトは，Yale大学人間関係研究所が，計画し，出資して実施したものであるが，US. Steel社と全米鉄鋼労働組合1104地区の幹部と組合員の全面的な協力を得て実現されたものである。[42] この研究では副ディレクター（Vice-Director）となったRobert H. Guestが大きな貢献をしたのであった。

この調査研究では，ベルトコンベアで自動車組立作業に従事する作業者集団が集団凝集力を持たないルーズな集まりであるのに対照的な集団行動が発見されたのである。圧延機を中心に大型の機械装置を集団で操作する作業者集団が，新鋭設備を持つ新工場においては初めは落胆していた状態から高い士気をもって生産能率を高めた状態，すなわち工場における技術と人間との相対的な「均衡」と呼びうる段階に到達したのであった。自動化された新設備と新技術が，作業者集団の自律性を高めうることが，発見されたのである。オートメーションも技術のタイプによって作業者に違った影響をもたらすことが，明らかにされたのである。

新旧工場の比較研究を通して明らかにされた組織変化と人間の問題は，その後R.H. Guestによってさらに組織行動論として発展させられたのである。[43]

以上のような幾多の先端的な研究業績を上げたYale大学人間関係研究所，労働・経営センターの“Technology Project”は，どのような社会的雰囲気の中で推進されたのだろうか。1970年代以降Stanford大学は，シリコンバレーの創設に挑んだ野心的な起業家の育成をリードした。こうした活発な産学交流は全米の大学をおおいつくすばかりであり現代アメリカ社会の雰囲気となっている。[44] 産学共同は，ビジネススクールを中心に今やアメリカの社会的常識となっている。[45] だが戦後のアメリカ産業社会の

42) Charles R. Walker (1957) “Toward the Automatic Factory” Yale University Press
Charles R. Walker (1958) “Life in Automatic Factory” *Harvard Business Review* Vol. 36. Jan.-Feb. 1956
この調査でGuestによって新しい現場調査の参加観察の方法として“on the Job observation”が開発され，生産工程担当のフォアマンの徹底した動作時間研究が実施された。観察のためのKey Wordは，“Time”でありこれは（Topic），（Activity），（Place），（Contact），（Interaction）を指標として，職場における32，642項目の職務行動が記録された。分単位での記録に説明文が，付け加えられて分析されたのである。
Robert H. Guest (1956) “Off Time and Foreman” *Personnel* Vol. 32, May, 1956
Charle R. Walker, Robert H. Guest and Arthur H. Turner (1956) “The Foreman on the Assembly Line” Harvard University Press

43) Robert H. Guest (1962) “Organizational Change- The Effect of Successful Leadership” The Dorsey Press, INC. and Richard D. Irwin, INC

44) Silicon Valleyとは高度のエレクトロニクス産業が集中しているサンフランシスコ湾南方の広大な盆地の通称である。この産業創出と集積には，Stanford大学における研究開発と人材育成が決定的に大きな役割を果たしている。
Martin Kenny ed. (2000) “Understanding Silicon Valley:the anatomy of an enterpreneurial region” Stanford University Press

45) 1980年代日本の自動車産業の著しい生産性向上に国際競争力を失ったアメリカ自動車産業は，MITに知的支援を求めて,MITに日本の産業研究のプロジェクトが立てられた。研究チームは，日本の自動車産業を中心に集中的な調査を実施し，「トヨタ・カンバンシステム」から“リーン生産方式”という概念を抽出したのである。これがIT及びビジネス・プロセス・リエンジニアリングと結合されて新しいビジネス・モデルが創造され，アメリカ産業の国際競争力を回復せしめたのであった。
MITの生産性研究プロジェクトの報告書は
MIT Commision on Industrial Productivity (1989) “The Working Papers of the MIT Commision on Industrial Productivity”（Vol. 1. Vol. 2）The MIT Press
Daniel Roots, P. Womack and Daniel Jones (1990) “The Machine that Change the World”／

研究において大きな研究業績を達成したYale大学の“Technology Project”が推進される時期における産学交流に対する企業側の態度はどうであったのだろうか。

“Technology Project”の最初の研究は，戦後すぐにスタートしてIBM Endicott工場を対象に実施された。Yale大学からの働きかけに対してIMB社長のThomas J.Watsonが研究の意義に理解を示し，工場調査の扉を開いてくれたことが謝辞として述べられている。Technology Projectの研究活動にその初期から参加したProfessor Robert H. Guest, Dartmouth College, The Amos Tuck School of Business Administration（Organizational Behavior）によれば，「IMB研究ではトップの理解が決定的に重要であった。」だがこのIMB研究の成功をベースにして他産業に研究領域を広げるに当たっては企業側の態度は，そんな友好的ではなかったのである。最初の段階では企業側は，「Yale大学がそういう研究上の関心を持っているのは解る。我々は企業はとしてビジネスをやっているのである。大学のためにやっているのではないから，協力出来ない。しかし他社がやるのなら反対はしない。」というものであったという。

沢田博訳（1990）『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界
MIT産業生産性調査委員会／ダートウゾス他／依田直也訳（1990）『Made in America』草思社
同書の日本語翻訳の背景については，
依田直也（1991）『頭脳立国日本，驕るなかれ』pp. 161〜165　経済界
短期的な企業収益，財務管理中心のMBAコースのカリキュラム改定にもこの調査は，影響を与えていると考えられる。主要大学のMBAコースのカリキュラム改定，企業倫理問題を大学院で教育することが，重要視されている。
1999年のアメリカ・ユタ州Salt lake Cityで開かれたAJBS（Association for Japanese Business Study）においてトヨタのカンバンシステムに関する研究発表に対して参加者の関心が集中した。
同AJBS大会での研究発表者Dr. Peter Firkola（Hokkaido University）のコメント

戦勝気分も消えて東西冷戦がスタートする中で1947年には新しい「労使関係法」（Taft-Hartley Act［Labor-Man agement Relations Act］）が施行された。1936年のワーグナー法では大幅な労働組合活動の自由が認められていたのである。しかし新法では全国的緊急事態のストライキや工場閉鎖に対して政府が連邦裁判所を通じて80日間の中止命令を行うことが出来るよう改正され，労働組合の自由に制限が加えられたのである。アメリカ産業社会における労使関係の枠組みが大きく変化する中で，労働組合もその新しい活動のスタイルを模索しなければならなくなったのである。

自動車産業の研究に際しては，企業経営者との交渉と説得に加えて同時に全米自動車労働組合（UAW: United Automobile Workers）への説明と協力要請が，行われた。企業側よりもUAW側の態度が，好意的であり，労使関係のバランスを保つ力が働いて最終的に企業側の調査への扉を開き，現場調査の協力が得られる理由となった。こうして自動車産業研究の古典となった“The Man on the Assembly Line”（1952）の研究はある工場を対象として3年間にわたり続けられたのである。企業側との契約によってその工場名は「X工場」（Plant X）と記されており，「その名は永久に公開されることはない」という。[46]

このようにHarvard大学のMayoらによる「ホーソン実験」，イギリスTaviscock研究所のEmeryとTristらによる社会・技術システム（Socio-technical system）の枠組みによる産業研究を凌ぐ研究成果を上げつつあった労働・経営センターを，Yale大学の大学改革の嵐が襲うことになった。

戦後アメリカの高等教育機関が，“財政面の暴風雨”に襲われているさ中の1950年Yale大学学長に43歳の若き歴史学教授である

46）Prof. Robert H. Guest面接記録（1983年2月北海道大学にて）

Whitney Griswold (1906-1963) が選出されたのである。彼は1952年2月の Yale 大学の創立記念日の同窓会の集まりで Yale 大学が直面する，3つの試練を指摘した。それらは（1）戦争の試練，（2）経済的要因によって合成される試練，（3）文化的な試練，である。

Griswold の大学改革の剣は，看護センターだけではなく他にも無慈悲にふるわれたのである。「多くの人々は Griswold を決して許さない」と Yale 大学史に記録されるほどドラスティックな改革が断行されたのである。彼は，「独創的なアイデアは，グループから生まれるものではない」と信じていたため，「大学はサービス・ステーションである」という考えに反対していた。そして Yale において進行するすべてのものが，リベラル・アーツを強化することに役立つべきであると考えていたのである。こうした考えに立つ彼は，多くの研究所やセンターを追い出したり，閉鎖したのである。学長就任1年が過ぎる前に国際関係研究所は，Princeton に移管されることが，決定された。そして彼の任期が終わる前に応用生物力学実験室は廃止された。またアルコール研究センターは，New Jersey 州の州立大学である Rutgers 大学に移管されたのである。こうして人間関係研究所もほとんど抜け殻のようになってしまったのである。[47] 大学からの研究資金の支援もなくなり，さらにはまた研究活動の中心にいた Robert H. Guest も Dartmouth College, The Amos Tuck School of Business Administration に去って Technology Project は自然消滅のようにその活動を停止したのである。

研究活動のディレクターとして設立当初から参加した Charles R. Walker は，Technology Project で達成された研究のエッセンスを中心に編集した2冊の人間，技術，産業，文明に関するリーディングスを，1962年と1968年に出版して締めくくりとしたのであった。[48]

他方 Harvard 大学ビジネススクールは，Mayo 以来の産業研究の伝統を活かしてビジネス研究において世界の第一線に立ち続けている。Alfred Chandler の経営史研究，最近では Michel Poter の「経営戦略論」が，日本の学会とビジネスに大きな影響を与えているところである。[49]

21世紀の地球社会の困難な諸問題に直面する我々はアメリカの伝統ある大学におけるビジネスに関する研究の発展とその世界的な伝播の過程から多くの教訓を得ることが出来るのである。

それはまず時代の本質的問題を鋭く洞察し，その解明に挑戦する独創的な研究者が存在すること。次に継続的に研究活動を推進するための専門を超えた柔軟な研究組織と基金の存在。そして産業界を不可欠とする社会的各部門との相互信頼に基づく開かれた交流と協同が存在することである。

特に産業現場で働く人々が基本的人権を尊重されて研究活動に協力と参加が可能であること。これらがフィールドワークを中心とした研究に決定的に重要な意味を持っていることである。

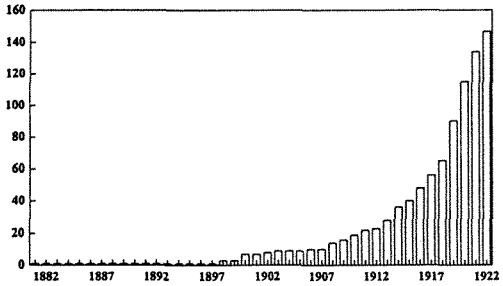
---

47) Brooks Mather Kelley (1973) "Yale: A History" p. 426, 427, 434, 445 Yale University Press

48) Charle R. Walker (1962) "Modern Technology and Civilization" p. 469 McGraw-Hill Book Company, INC
Charle R. Walker (1968) "Technology, Industry and Man" p. 362 McGraw-Hill Book Company, INC
1962年版には Yale Technology Project の成果が，積極的に紹介されているが，68年版には Walker の強力な共同研究者である R.H. Guest の研究成果は，完全に削除されている。編集アシスタントも Walker 夫人の Mrs. Adelaid になっており，プロジェクトの終幕は，精彩を欠くものとなっている。

49) A. D. Chandler, Jr. (1962) "Strategy and Structure
安部悦生ほか訳 (1993)『スケール・アンド・スコープ』 有斐閣
Michel Poter ／土岐信也訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社

第5−2図　1922年までのビジネス・スクール数



［出所］Carter A. Daniel "MBA : The First Century" p. 71

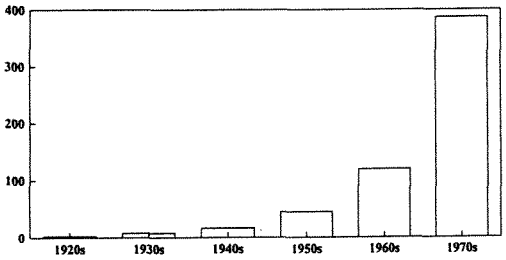
第3節　アメリカにおけるビジネススクールの発展

アメリカでは1900年代に入り大学学部卒業者でビジネス界で活躍する人々のための職業教育機関としてビジネス・スクールの設立が進んだ。[50]（第5-2図）

Dartmouth College に創設された Amos Tuck School of Business Administration では，学長の Edward Tucker は，「ビジネス・スクールは，経営管理の手法よりも，広範な社会的意味におけるビジネス・リーダーシップが重要であること，さらにはコモンセンスの訓練が重要である」と考えていた。[51] このような思考には

第5−3図　10年単位のMBA取得者の推移

（単位：千人）



［出所］Carter A. Daniel "MBA : The First Century" p. 197

当然ながら大学でのリベラルアーツ教育を十分に受けた人物の専門経営者としての育成が目的とされており，そのための産学交流が前提にされていたといえよう。

ニューヨーク株式市場の暴落の直後の1930年代には，ビジネスへの関心が全米に高まり「Harvard 大学では1936年には24％のビジネスコースへの入学希望者が増加した。ビジネススクールを持たない Prinston, Yale においても同じ傾向が見られ，経済学と政治学のコースを選択する学生が，増加し，伝統的な言語，文学，聖書研究のコースの学生が減少した」のであった。

50）アメリカの大学史，特にビジネス・スクールの社会との関係に関して詳しい検討が必要である。
またアメリカ社会における MBA 取得者の役割の検討が必要である。
最近の研究成果として，
Carter A. Daniel (1998) "MBA: The First Century" Bucknell University Press
アメリカのビジネススクールの草分けである Dartmouth College の歴史的な概要については
Robert H. Guest (1982) "A Brief History of the Amos Tuck School" Published by Alumuni Office, Amos Tuck School, Dartmouth College
Bruce H. Stuart & Kim D. Stuart (1990) "Top Business School- The Ultimate Guide" Prentice Hall Press

51）Tucker のビジネススクール観については
"A Brief History of Amos Tuck School" pp.3〜4
シカゴ大学の躍進は，1929年に30代の若き総長ロバート・ハッチンスが就任しそのリーダーシップの下に達成されたのである。大学の大衆化，世俗化に抗して徹底したリベラルアーツ教育，「難解な古典によって，個性的な英才の教育」を行うことによって基礎づけらたのである。
永井道雄監修（1995）『大学はどこから来たか，どこに行くのか』pp. 15 〜17　玉川大学出版部
このようにアメリカのビジネススクールは，学部レベルのリベラルアーツ教育と卒業後の実務経験をベースに経営管理の専門家を養成する一種の職業訓練学校である。
近年日本においてもアメリカの Business School のカリキュラムの内容や入学案内の解説本が，多く出版されている。
土屋守章（1974）『ハーバード・ビジネススクールにて』中公新書
アスペクト編集部編（1990）『日本人 MBA』ビジネスアスキー
和田充夫（1991）『MBA－アメリカのビジネス・エリート』講談社現代新書

対イタリア，ナチスドイツ，軍国主義日本などの軍事独裁主義国家との戦争に勝利したアメリカは第2次世界大戦後世界最強の経済力，軍事力，政治力を持つ巨大国家として登場することになった。自由主義経済の旗手であり覇者となったアメリカはその優秀な担い手を育成すべく多くの大学にビジネス・スクールを開設したのであった。[52] 各スクールはそれぞれの得意分野と研究方法，教育方法の特徴を競いながら産業教育の有力な機関として活動を展開したのである。

1958年から1975年の17年間にビジネス研究で博士（Ph.D）の学位を取得したのは，884％の増加率となった。75年の124名から15年後には1097名となり，この学位取得者が，ビジネススクールで職を与えられる条件となったのである。[53]

特に1970年代には爆発的に増加して，ビジネス・スクール修了者（MBA）は，387,000人を越えたのであった。[54]（第5-3図）

ビジネス研究のPhD.取得者がビジネス・スクールのスタッフとなるだけでなく卒業生が企業における経営実践の業績を上げて経営幹部に昇進することに加えて，民間企業の経営実践の経験者が，ビジネススクールの教育研究に携わる社会的に広範囲な人事の交流が，アメリカのビジネススクールの知的生産性の向上と活力の基礎となっているのである。[55]

1980年代に日本自動車産業の生産性の向上に対して競争力を失い苦境に陥ったアメリカ自動車産業は，抜本的な問題解決に取り組んだのであった。大学と政府を巻き込んで一大研究プロジェクトを立ててそのセンターを，マサチューセッツ工科大学（MIT）に設置したのである。ここを拠点に日本の自動車産業を代表とする各産業の集中的な実態調査を実施したのである。その結果トヨタ自動車の「トヨタ・カンバンシステム」から“リターン生産方式”の概念を抽出したのである。近年これはコンピュータ・システムと結合されて新しいビジネスモデルであるSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）として提案され，先進企業はその構築に成功して高い生産性と収益力を実現しているのである。このようにアメリカの大学のビジネス・スクールは，企業の直面する切実な課題に柔軟かつ駿足で対応し，その知的生産力を以て問題解決に貢献しているのである。

第4節　日本の大学と学問の再生

IT技術をめぐる国際的競争の激化と日本の競争力劣位が，明確になる中で社会の大学に対する要望は，多様化，高度化しつつある。明治以来の欧米先進諸国へのキャッチアップを目的とする技術導入型の研究を越えた独創性のある研究開発と教育，そしてその社会的移転と普及が，求められている。これに応えるために全国の有力大学が，先端科学技術研究センターや技術移転センターを創設し，活動を開始している。しかしここで問題はやはり中央政府（文部省）主導の下に立法化がなされ全国一律に組織が編成されたことである。北は北海道から南は沖縄まで，日本列島各地に立地するそれぞれの大学が地域の気候風土，社会，文化，歴史的特性を活かした研究を実現する組織編成が不可欠であ

52) 松田武彦（1983）『クエスチョンニングのすすめ』pp. 45-50 リクルート出版
ガリオアエロア留学生の第1期生となった松田は，1946年開設されたばかりのCarnegie Institute of Technologyに入学し，経営工学を学んだのであった。このように実務に直接関連するビジネススクールばかりでなく理論研究を中心とするPh.Dコースにおいても企業の経営に関する研究が，盛んになったのである。
Carter A. Daniel (1998) “MBA: The First Century” pp. 166-167 Bucknell University Press

53) “MBA: The First Century” p. 197

54) “MBA: The First Century” p. 197

55) J.P. Paul Mark “The Empire Builder”／北畠霞訳（1988）『ハーバード・ビジネススクール』日本ソフトバンク

る。[56] たとえ小規模で研究資金が少なくとも，掲げた理念と目標を実現する組織編成と運営はいかにあるべきかが，真剣に検討され追究されなければならないのである。

リアリティのある学問は，理論的であると同時に実践的である。日本社会と世界に貢献しうる研究と教育は，いかにあるべきか？世界の先進的な試みの成功と失敗から深く学び，それを現実の問題解決の中に活かす主体性が求められているのである。

日本人は高度経済成長を権威あるハーバード大学教授に“ジャパン・アズ・ナンバーワン”とほめられて有頂天になっていたのではないか。東西冷戦体制のもとにアメリカの手のひらの上で踊っていたに過ぎなかったことを全く自覚出来なかったのではないのか。[57] バブル経済の崩壊に気を取られるばかりで第2次世界大戦後の世界の政治，経済，軍事の枠組みであった冷戦体制終結の重要性を正確に認識できないでいたのではないか。[58]

冷戦体制の終結は，戦後の日本が前提にした垂直的国際分業と対米輸出による経済成長の枠組みを根底から否定するものであった。導入技術を基礎とした経済の高度成長によってのみその矛盾を露呈することなく機能してきた大企業と官庁を中軸にした「学歴別年功制度」は存立の基盤を失ったのである。そして卒業生を労働市場に送り出し学歴別年功制度の一翼を担ってきた大学は再編成の嵐に突入することになったのである。

日本のマスコミは外国通信社からの情報購入と記者クラブで収集した情報を報道するばかりであたかも政府の「広報紙」の観を呈している。現状維持を目的として問題の本質を指摘しないその怠慢は批判されなければならない。[59] しかしもっと根本的な問題は日本の社会科学者が，世界の歴史的変動を示す現象を正確に把握し，その本質を分析し，問題解決の理念と具体策を提示する知的能力を欠いていたことである。研究者が世界史的変動には関心を持たず自らの狭い専門研究に閉じこもりその業績達成に目を奪われてきたことである。

1960年の日米安全保障条約の改定を巡る全国レベルの一大政治論争以来，大学内には議論の場が消え去って久しいのである。60年代末には日本の管理社会化に抗議する学生達による大学紛争が起こったが，大学における研究・教育の在り方に何の影響も与えることはなかったのである。その沈静後には大学の知的砂漠化が急速に進んだのであった。研究と教育の質的高度化を実現するべきハードウエア及びソフトウエア開発，人材育成のための有効な投資がないまま量的拡大だけが進められたのである。大学は急増する学生が巻き起こした「大衆化」と「世俗化」さらには技術革新による「情報化」の波に飲み込まれてしまったのであった。[60]

日本の大学における研究は十分な研究費もないままに「専門性」と「業績達成」の原理によって推進された結果ついには社会的貢献の視点を失い，研究を自己目的化するに至ったのである。

21世紀初頭に立つ日本の大学に求められているのはその知的生産活動の原則を「外国技術導入型」から「自主技術開発型」へと転換することである。徹底して独創性を尊重することである。専門性という視野狭窄に陥り自閉化した

56）北海道大学におけるオリジナルな研究の代表は，理学部教授中谷宇吉郎の“雪の研究”である。野外科学を開拓した中谷の研究を継承する低温科学研究所の運営の理念と方法については
中谷宇吉郎（1994）『雪』　岩波文庫
東晃（1998）『雪と氷の研究者－中谷宇吉郎』　北海道大学出版部
樋口敬二（1989）『地球からの発想』　中公文庫

57）E.F. Vogel／広中和歌子・木本彰子訳（1979）『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBSブリタニカ

58）日本経済新聞社（2000）『検証バブル－犯意なき過ち』日本経済新聞社

59）Karel van Wolferen／篠原勝訳（1989）『日本／権力構造の謎』（上下）　早川書房

60）2000年4月現在の大学及び短大への進学率は，49.1％に達している。『文部省統計要覧』（平成12年版）大蔵省印刷局

大学の研究・教育を克服するには，単なる「専門性」と「分析」を越えて問題解決を志向した「総合」を実現する野外科学的方法論を開発しなければならないのである。[61]

しなやかな知的構想力を回復するためには大学には情報公開を原則として世界に貢献する志を持つ民間企業，NGO などの社会的異部門との積極的な交流が，不可欠なのである。大学は人類の知的遺産を継承し新しい価値を創造することによってのみ世界に貢献することが可能となることを忘れてはならないのである。[62]

---

61) 中村修二（2001）『怒りのブレークスルー』pp. 95～97　集英社
米山喜久治（1993）『探究学序説』pp.132～133, 163～179　文眞堂

62) 1983 年に Illinois University at Champaign Arbana, Business School の会計学専攻の Professor が，企業の社会的責任に関する国際比較研究プロジェクト（アメリカ，日本，欧州）を，計画した。調査項目は企業が，その社会的責任を果たすためにどれだけコストをかけているか，会計上の費用も調べるという詳細なものであった。北海道大学経済学部にその日本パートナーとして加わる要請があったのである。これを受けて米山は，研究プロジェクトのフィージビリティスタディ（予備調査）を行うことになった。個別企業へのアプローチを行う前に東京の経団連の事務局に相談を持ち掛けた。経団連から加盟企業の紹介を受けて代表的産業の代表的企業に交渉を開始するためである。事務局としては研究の重要性は理解出来るが，経理情報の公開が必要とされており，経団連として加盟企業に調査協力の紹介は出来ないとの返事をもらうことになった。こうしてこの国際比較プロジェクトは，頓挫したのである。

1980 年代には“企業の社会的責任”は，重要な問題として認識されるに至っていたのである。しかしこれをテーマに企業の協力を得て研究プロジェクトを推進出来なかったのである。たとえアンケート調査であったとしても企業の情報公開の壁は厚く，産学交流による企業研究には大きな限界が存在する。

山一証券の倒産も“情報公開”の原則を，逸脱した経営者の状況判断と意思決定が，もたらしたものである。現代日本企業にとって“情報公開”は，キーワードである。

石井茂（1998）『決断なき経営－山一証券はなぜ変われなかったのか』日本経済新聞社

北海道拓殖銀行の倒産も誤った意思決定を行った経営者の判断ミスと秘密主義が原因である。

北海道新聞社編（1999）『拓銀はなぜ消滅したか』北海道新聞社

トップの責任逃れの秘密主義が，企業を倒産に追い込んでいる。

共同通信社社会部編著（1999）『崩壊連鎖－長銀・日債銀粉飾決算事件』共同通信社

深刻化する地球環境時代にあって明確な経営理念を持たず，経営倫理を失って暴走した日本の企業は，不良債権を抱えて業績不振に呻吟しているのである。問題先送りで現状維持を続けようとする企業体質は「身内主義」がその本質である。商法の規定，国際基準に従って仕方なく「情報を公開」するだけでは不十分である。企業は自らの置かれた経営環境を正確に把握するためにも「情報公開」が求めらている。

政府及び地方自治体の情報公開も納税者の知る権利に応えるものでなければならない。

産業，官界，大学が交流するためにはこの社会レベルの情報公開が，その基盤となるものである。社会的異部門間の相互信頼が，なければ共同研究は成立しないのである。

1990 年度北海道大学経済学部において展開した米山の企画と運営による「現代の産業と経営」と題する連続講義は，次のような基本的方針を掲げた。この連続講義には地方自治体，産業界等から 10 名の方々をゲストスピーカとして招聘した。

「1976 年の OECD 調査団の批判に拠るまでもなく明治以来の近代日本の大学における社会科学研究には重大な欠陥が，存在すると思われます。理論研究と称して先進諸国で流行する学説の翻訳，紹介を行い，辛うじてその日本的適用に関心を持つに止まっていることです。日本の社会の現場で起こっている諸問題を無視あるいは軽視して理論への信仰に陥るという精神的未熟現象が，いたる所に見られます。西欧諸国の社会歴史的経験を基に発想された概念とアジア大陸の東の端に位置する列島に形成され，遅れて資本主義化した日本社会の現実とのギャップを近代化論や革命論で埋め合わせて良しとする知的怠慢であります。可能な限り現場に接近し，揺るぎなき事実を基に全体像を描き，そこに発見された問題を具体的に解決するための理念，構想，具体策を考え出すことが，知的責任であるという認識が，極めて希薄であります。西欧社会からの遅れや歪みにこそ焦点が合わされ，議論が展開されてきたのである。

“象牙の塔”という幻想と空虚な権威の中に身を置いて，現実社会を軽視してきた「大学人」と称する人間の退廃こそ問わなければなりません。学問の自由の美名の下に社会の公の器である大学の私物化が行われ，大学外との交流に対して極めて閉鎖的姿勢を持ち，何ら顧みるところがないのが，一般的傾向であります。地球環境の深刻な危機に陥った20

世紀末の人類社会が，直面する諸問題の解決に対して新しい理念と方法と具体策においてどのような貢献が出来るのか－これこそが学問の真価を問う試金石であります。市民の個人的趣味としては大いに結構なことでありますが，職業として行われ国民の税金によって支えられた学問研究が，問題解決という視点と社会的貢献という認識を持たない場合は，反社会的であり，無意味ですらあります。知的創造性が枯渇し，その社会的機能が内部から麻痺する危険性をはらむ現代日本の大学を，人類の文化の継承と創造の場として復活させるには，社会的各部門の間の異質の交流を盛んにし，その知的作業の成果を作品として社会に提出することが，必須の条件であります。そのためには社会の現実の諸問題を揺るぎなき事実のレベルにおいて把握し，その解決のために真摯に努力している人々の声を虚心坦懐に聞くことからスタートしなければなりません。もちろん国境と文化を越えた国際交流も不可欠であります。」

米山喜久治編（1991. 11）『現代の産業と経営－1990年度　連続講義要録』pp. 175～176　北海道大学経済学部

日本型ビジネススクールを中心とした最近の産学交流の新しい動向を示すものとして

「日本GMと一橋大提携」朝日新聞　2001年4月28日号記事
「マツダ，一橋大と提携」朝日新聞　2001年5月16日号記事