

第3講 人間関係論

1. 人間関係論が生まれてきた背景

20世紀初頭：科学的管理法の発展 → **生産現場** を中心とする経営の科学化



労働者が「 **疎外感** 」を感じる（＝経済人モデル）

⇒ 「 **人間疎外** 」の解決のため、心理学者・社会学者が中心になり、経済人モデルを否定しつつ、**経済的効率性** を達成できるような理論構築を目指す。

2. ホーソン実験

アメリカ・シカゴ市にあるウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場で1924年から1932年まで実施。

代表的研究者：G.E.メイヨー、F.J.レスリスバーガー（ハーバード大学）

実験内容：照明実験，継電器（リレー）組立作業実験，雲母はぎ実験，面接実験，バンク配線作業観察実験など

■ 実験の目的

当初の目的は、経営における人間関係を明らかにすることを意識してスタートしたものではなく、工場における照明度などの **物理的な作業条件** と **作業能率** の関係を分析することにあつた。

■ 実験内容および結果

① 照明実験（ハーバードグループの実験ではない）

＝「唯一最善の照明のあり方」を探るための実験（テイラー流）

◆ 照明の照度と作業能率の関連性を調査

(1) さまざまな照明度の下で作業させる試験群

(2) できるかぎり一定の照明度の下で作業を続けさせた統制群

この2群に分け、この2群の作業能率を比較した。

→ **照明度と作業能率との間には、特に関連性なし**

試験群の照明度を3段階で徐々に高める
照明度が一定の統制群

} → どちらも生産量はほぼ同量増加

試験群の照明度を下げる
照明度が一定の統制群

} → やはり、どちらも生産量はほぼ同量増加

② 継電器（リレー）組立実験

1927年から1932年にかけて行われた。

5名の女子作業員を他の作業員から隔離された作業室に移した。そして、適当な期間を置いて、彼女達の作業条件に様々な変化を導入し、これらの変化が生産高にどのような影響を及ぼすのかが調べられた。

休憩時間、間食の支給、労働時間の短縮等の項目を変化（改善 or 改悪）させても、

作業能率は一貫して上昇

→ 労働生産性の変化は、**作業条件の変化に基づくものではない**

↓↓

作業員の生産能率は、**物理的な環境条件**よりも**作業員の心理的・情緒的**なものに依存するところが大きいことが判明

↓↓

誇り・責任感・友情・好意的雰囲気、等が、やる気（モラル）の向上につながり、労働生産性に正の効果をもたらす

上は、経営学の教科書でのスタンダードな説明。しかし、ここでの本当のキーワードは

→ **注目の効果** = **ホーソン効果**

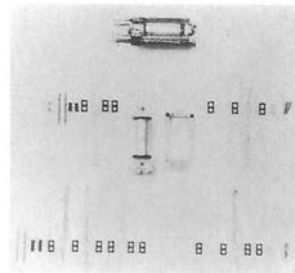
5名の作業員は、大規模な科学的実験の被験者（調査協力者）として選抜され、かつ特別な目立つ部屋に隔離され、良い意味で注目されている。この条件下で、この人達は作業の手をゆるめるだろうか？

【 重要用語 】

- モラル (morale) = 「 **部隊の団結心** 」 「 **士気** 」 「 **勤労意欲** 」
→ 「 **集団が持っている協働意欲** 」
- モラル (moral) = 「 **道徳** 」 「 **倫理性** 」



実験風景



継電器

③ 面接調査

監督者訓練講習用のデータ収集が目的

面接方法：直接質問法 → 非誘導法（自由な雰囲気・通常の会話形式）

→ 仕事と無関係な雑談 = **仕事と無関係でない** （→インフォーマル組織へ）

→ 従業員の事実に基づかない不満 = **感情的、個人的経歴・職場状況に依存**

↓↓

- (1)

人間の行動は感情と不可分

- (2)

人間の感情は偽装される

- (3)

感情の表現は全体的な状況の中で理解すべき

④バンク配線作業観察室

14人のバンク（差込式電話交換台）の配線を行う作業員を一つの部屋に集め、作業員同士の人間関係を詳細に調べる

↓↓

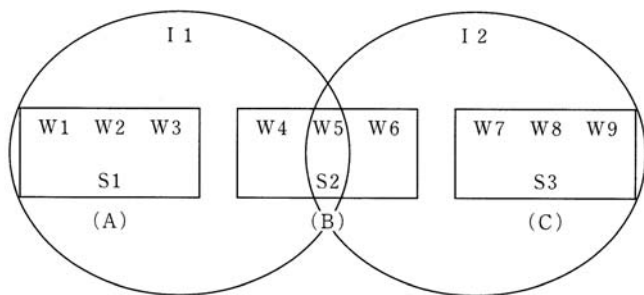
仲間集団である

非公式組織（インフォーマル組織）

 が存在
→ 重要な役割を果たしている

【 バンク配線作業観察室の結果 】

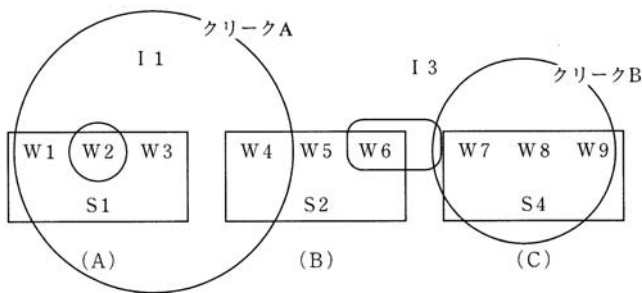
図表9-1 バンク配線作業観察室の公式組織



W1, W2, ... : 配線工
S1, S2, ... : ハンダ付け工
I1, I2, ... : 検査工

図1 → 2つの公式組織
図2 → 2つの非公式組織
(クリーク A, B)

図表9-2 バンク配線作業観察室の非公式組織



W2=順応性が低く独立の行動をとるので、この非公式組織にはうまく馴染んでいない
W6=グループに入ろうとしているが、部外者的に扱われている
I3=I2に代わって入ってきたが、検査の仕事をあまりに生真面目に進めるので、グループに入れてもらえなかった
S4=S3に代わって入ってきたが、I3とは対照的に、グループに溶け込んでいる
W5=会社の方針に違反した集団の行動を職長に密告したことで、グループに入れず
S2=言語に障害あり

出典：Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson, *Management and the Worker*, 1939, p. 402, p. 509.

↓↓

インフォーマル組織は「4つの感情」に支配される

- (1)

仕事に精を出すな

- (2)

仕事を怠けすぎるな

- (3)

上司に告げ口をするな

- (4)

偉ぶったりお節介をやくな

→ 仲間に迷惑をかけずにうまくやるという感情

3. 人間関係論の中心的概念

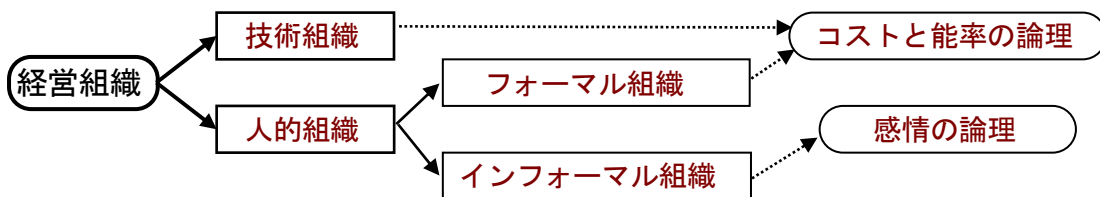
■ インフォーマル組織（非公式組織）

集団内には「**能率の論理**」に規定される**公式組織（フォーマル組織）**の他に、自然発生的で「**感情の論理**」に規定される**非公式組織（インフォーマル組織）**が存在する

↓

非公式組織における**仲間意識**や**集団内の規範**が作業能率に影響を与える

【レスリスバーガーによる経営組織構造】



■ 社会人仮説（社会人モデル）

＝メイヨーらが行ったホーソン実験より導出，人間関係論の基盤

- ・人間は孤立した個人ではなく，**安定感**・**帰属感**を求める
 - 経済的刺激よりも**仲間集団内の規範**に敏感な存在と想定
 - 一見人間的だが，けっこう**依存的**で**受動的**な人間を想定

（「上司や仲間とはしゃげるから，働いていて楽しいよ」）

4. まとめ

科学的管理法と人間関係論との比較

図表 9-3 科学的管理法と人間関係論

	科学的管理法	人間関係論
前提（仮説）	経済人仮説 人間は孤立的 打算的 合理的	社会人仮説 人間は連帯的 献身的 感情的
勤労意欲	経済的動機による賃金など	社会的動機によるモラル
対象組織	公式組織	非公式組織

⇒ メイヨーらは，これらホーソン実験からの知見に基づいて，**組織における仲間意識**や**人間的側面**の重要性を主張した。そして，具体的な施策として，

人間関係重視の管理者教育 , **人事カウンセリング** ,
職場におけるコミュニケーションの促進 , などを提唱した。

⇒ 人間関係論は、経営者が果たすべき役割を大きく2つに分けることができることを示した。

- ① **経済的職能** ……財やサービスを効率的に生産する
- ② **社会的職能** ……組織のメンバーが人間的満足を得ることができるような人間関係を形成・維持していく

5. 人間関係論のその後

ホーソン実験では、従業員の満足感の高揚の中で生産性は向上し、欠勤率は劇的な低下を見せた
 → 多くの研究者が生産性や欠勤率といった職務遂行 (job performance) と職務満足との関係を特定しようと研究を始める

= **ワーク・モチベーション (仕事への動機付け)**

↓↓

人間関係論が示したように、高い職務満足が高い生産性に結びつくかどうか
 その実験結果は… **人間関係論的仮説が棄却された**

↓↓

【 その後の結論 】

→ 欠勤・離職 (参加の意思決定) と職務満足との間には **負の関係** があったが、
 肝心の生産性 (生産の意思決定) と職務満足との間には **関係がない** ことが
 わかった …… 第4講以降の動機付け・リーダーシップ理論に続く

■ 人間関係論のタネ明かし

人間関係論のもともとの仮説

= 「幸福な労働者は能率的かつ生産的労働者である」

→ 科学的に否定されてしまった

では、ホーソン実験において、どうして生産性は向上したのでしょうか？

- ① 5名の作業者が実験の全過程を通じて固定されていたものではないこと
- ② 実験の最初の年である1927年で5名中の2名が脱落し、1928年からは、その者と同程度ないしはそれ以上の技能を持つ他の2名の者がこれに代わって最後まで仕事を継続したこと
- ③ さらに作業者のもう一人も、1929年の半ばにホーソン工場をやめたが、1年後、再びこのグループの職に復帰しており、その間は別の作業者が実験に参加していたこと

【 結論 】 …… **職務満足が高い生産性をもたらすわけではない**