

ヒューマンリレーション論(人間関係論)の組織分析フレームワークとしての現代適用可能性 —組織スタディーズの観点からメイヨー&レスリスバーガーの所論を基に

前山 総一郎

要旨

流動化の時代、所謂「人を生かす組織経営」はどのようにしたらよいのか？ という、実践的な問題意識を基に、「ヒューマンリレーション論（人間関係論）は現代状況の中で分析ツールたり得るのか？」という問いに組織スタディーズ（Organization Studies）の観点から取り組んだ。組織論におけるヒューマンリレーション論、また研究史（批判論）を確認した後に、ヒューマンリレーション論の現代的可能性の検討に取り組んだ。これまで、「自生的組織・構造」（インフォーマル）と「成文的組織・構造」（フォーマル）の構造的連動性が明瞭ではなかったことを、R.ギレスピー（Gillespies）の所論を基に検討した。最後に、経営危機の後にV字回復をとげた中規模企業の実際の転換を、改訂されたヒューマンリレーション論のフレームワークを用いて素描し、同論の現代的可能性を確認した。

キーワード：ヒューマンリレーション論（人間関係論） メイヨー レスリスバーガー
成文的組織（フォーマル） 自生的組織（インフォーマル） 組織論

1. はじめに

1.1 流動化した世界・社会におかれた組織

流動化している世界・社会の状況にあたり、民間企業、また地方自治体などの公的組織にあって、ともに、強圧的な統制的管理（業績主義、ノルマ管理、形式化された目標管理）の限界、人事削減（人手不足）の限界に直面し、新たな組織改革の手法と、そしてそれらにみあう組織論が求められている。

現在社会のあらゆる組織は、グローバル化、とりわけ世界市場における競争の直接に影響を受け、ITやAI技術革新などへの対応、さらには「第4次産業革命」としての社会・産業構造の不連続的な変化に対応せざるを得なくなり、そして少子高齢化とも連動して人材不足への深刻化にそれぞれ直面するに至っている。

これらの状況において民間企業にあっては、業績主義の強化、ノルマ重視にシフトするケースが目立っ

てきている。野村（2018）によれば、「ブラック企業」のみならず、現在、日本の大会社の大半はブラックな部分とホワイトな部分を併せ持っているものであり、部落でない多くの企業で長時間労働、過労死がリアルな社会問題となっている。

自治体の世界にあっても、この20年、地方自治体にとっていわゆる「行革の時代」であり、コスト削減の観点から、地方公務員の人員の削減が進められ、給与水準の引下げ、アウトソーシングの活用・多様化などが進められ、かつまた民間企業の動向を踏まえてその上で、地方公務員にも能力・実績主義に基づく人事管理が導入されてきた。地方自治体の一般行政部門での大幅削減には、職員一人当たりの業務負担増による「士気の低下」等への懸念がなされるに至っている。（総務省「地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会報告書」2012年3月）¹。

民間企業においても地方自治体においても、人的削減と強圧的な統制的管理の限界から、厳しい人員

削減のなかでも足元の「資源」（人的資源をはじめとする諸資源）を活用して新たな組織経営・新たな行政経営にとりくもうとするところが出てきている²。

1.2 21世紀に問われる組織経営

－「人を生かす組織経営」－

今組織のあるべきありかたとして、業績主義、管理主義、経済合理性の限界を見据えて、社会的存在として「人を生かす」組織の経営が渴望されている。

中小企業家同友会全国協議会は、『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』を示している。ここでは、1970年代初頭までの中小企業家たちが労使関係の失敗を重ねたことの反省から、「信頼」にもとづく経営者と従業員の間の「力関係ではなくて、徹底した話し合い」で「従業員と経営者が本当に信頼できる関係をつくっていくのか、経営者と一緒になって経営に取り組める」関係づくりを大切にしている（田山 2017）。そこから「仕事に誇りと喜びを」「経営理念の確立と深くかかわる仕事のやりがい」「労働に誇りと喜びを 人間尊重経営」といったことが基本理念として示されている。

また、これに関連して、経営学の観点からの「社会共生的経営」という提起がある。重本直利ら（2009）によれば、これまで社会の中心に企業があるとする「企業中心社会」の見方、経済合理性（効率）の観点が強く、自然環境をはじめ、社会との不調和を生じさせてきたのであった。従業員一人一人が「よき一市民」として生かされ・貢献する姿とともに、企業がやはり「よき市民（企業市民）」として地域の様々なコミュニティ（地域、学校、家庭など）と連携し、新たな質の形成をもすすめる「社会共生的経営」が、組織経営の「パラダイム転換」とも呼べる形で問われているとする。

業績主義、管理主義、経済合理性の限界を見据えて、社会的存在として「人を生かす」組織の経営が理論と実践の双方で渴望されているということになる。

論者自身は、米国の地域および特別目的自治体（special purpose government）組織の研究に従事してきたのだが（前山 2019）、米国にあっても、ネオリベラル的動向、自治体での業績主義の進展など

から切実にこの問題意識を持ってきている³。

1.3 本稿での問いの設定

－「人を生かす」組織経営とは？ ヒューマンリレーション論は現代状況の中で分析ツールたり得るのか？

けれども、「人を生かす」組織経営とはどのようなことであろうか。そしてそのために、組織をどのようにとらえること（システム）が必要であり、何がポイントとなるのであろうか？ 実は、かつて産業社会学・経営学の原点的なとりくみとしての米国での「ホーソン実験」とそこから導き出された、メイヨーとレスリスパージャーの「ヒューマンリレーション論」（人間関係論、ないし人間関係組織発展論）においてこのこと、すなわち「組織にあつての社会的存在としての人（労働者）」ということがらが、提起され、またそれをめぐっての議論が展開されてきたものである（大橋ら 2008）。

上記の問題関心からすると次のことが大きな問いとなる：

「ヒューマンリレーション論」が、今日の強圧的な統制的管理やコスト削減に直面してきた諸組織（民間企業、地方自治体組織、非営利組織）の行動や指針にむけて、分析方法として通用するのだろうか？ 通用しないのだろうか？ 通用するとすると、どの点がアドバンテージをもつのか？

この問いは、社会学（産業社会学、組織社会学）、経営学の視点にかかわり、かつ理論と実践を串刺となった形での大きなものであるが、本稿はそれをまづもって素描する試論として上記の問いに取り組むこととした。

本稿では具体的に、①ヒューマンリレーション論とそれを生み出した「ホーソン実験」の概要を確認し、かつ現代の組織社会学におけるその位置づけを確認し、次に②ヒューマンリレーション論のありようをめぐってなされてきた議論と、その討議の進化のなかで見えてきた、同論のアドバンテージを見る。

最後に③そのヒューマンリレーション論の進化判フレームワークが現代の組織に適応可能なものかを検討したい。

なお、ヒューマンリレーション論はこれまで広く「人間関係論」と訳されてきたが、後に詳述するが、組織の展開・発展と従業員の自生的な状態での社会的規範とが、タテとヨコのように強い相互影響を持つものであることから、他の社会科学でつかわれるところの「人間関係」とはその実相でかなり異なるものである。本稿は、そこからヒューマンリレーション論の言葉ないし「人間関係組織開発論」の言葉を用いる。

さて、ここからは、ホーソン実験とヒューマンリレーション論の概要を確認して、その後に研究史および批判を概観するとともに、組織社会学の観点からヒューマンリレーション論が組織論全体でどのあたりに位置づいているのかを確認したい。その手続きを経たのちに、ヒューマンリレーション論の現代の状況と可能性の検討を行いたい。

2. 組織論におけるヒューマンリレーション論、研究史

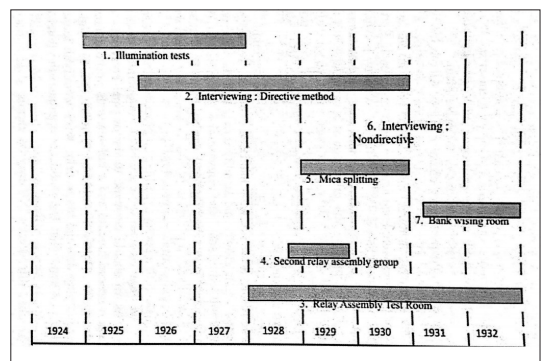
2.1 ホーソン実験の経緯とヒューマンリレーション論の概略

シカゴにあるウエスタン・エレクトリック (Western Electric) 社のホーソン (Hawthorne) 工場で1924年から32年にかけての大規模な実験調査調査、「ホーソン実験」がなされた。そこであって、エルトン・メイヨー、フリッツ・レスリスパーガーらハーヴァード大学関係者が調査に参加し、包括的な調査をおこない、そのなかにあつての試行錯誤から理論化がなされ、ヒューマンリレーション論に結実した (Ionescu & Negrusa, 2013)。

当初、「照明の質と量が従業員の作業能率に与える影響」についての調査であつた。けれども、3年間実施された「照明実験」を通じて、労働者を複数のグループに分けて照明度を変化させる実験が繰り返さ

れたのであるが、環境の物理的变化と労働者の作業能率には因果関係があるわけでないことが判明することとなった。また、「継電器組み立て作業実験」(第1～第13期)を通じて、室温、湿度、睡眠時間、食事等と作業能率についての調査がなされたが、これによつても、これら環境の物理的变化が作業能率には因果関係を持たないということが判明した。「それまでの調査記録は実に何トンにも及ぶに至つていた。」最終的に、調査者たちはそれまでの仮説と研究方法を手放さざるを得なかつた。

図1 ホーソン実験の諸プロジェクト



(典拠: Ionescu, G.G., & Negrusa, A.L., 2013, Elton Mayo, an enthusiastic managerial philosopher, *Review of International Comparative Management* Vol.14 Issue 5, p.678)

最終的に、物理的变化の調査から、労働者のインフォーマルなグループ、すなわちその社会的規範と態度についての調査へと切り替わることとなった。「労働者に彼らの関心事を直接語らせ、これによつて労働者が言わんとし言い尽くしえない事項を理解すること」に取り組むものとして、「面接実験」(Interviewing)が実施された。2年以上をかけて、2万人以上の面接実験がなされた。かつまた、電話配電盤作業室(14人の作業員の集団)の社会的パターンの観察がなされたのであるが(1931-32年)、そこにおいて、精を出して働くほど報酬が増大する設定であつたにもかかわらず、実際には逆の結果で、報酬に反応することなく、実にそれぞれは集団の一員としてその集団の基準に従つた働きの量の調

整（生産制限）をしていたことが判明したのであった⁴。そのような「出来高は社会的行動が形となってあらわれたものである」⁵。ここからして経営組織における人間の動機と行動に関する新しい認識が得られたのであった。

組織の労働者がその独自の規範をもつ社会集団として行動し、そしてそれが組織の成果に現実的に反映し規定するものであることが明らかになり、米国の産業界に大きな衝撃を与えた。メイヨーの『産業文明の人間諸問題』（1933年）、レスリスパーガー、ディクソンの『経営と労働者』（1939年）、レスリスパーガーの『経営と勤労意欲』（1942年）が刊行され、産業界に反響を呼び、多くの工場でヒューマンリレーション論にもとづくコンサルティングがなされた。

その結果、ヒューマンリレーション論として結晶化したものを核にしておきたい。

レスリスパーガーによると、産業組織（industrial organization）は二つの面からなる。（1）施設、工

産業組織（industrial organization）

{ 技術組織（technical organization）
{ 成文的組織（formal organization）
{ 人的組織（human organization）
{ 自生的組織（informal organization）

2.2 研究の動向と批判

ここで、関連する限りにおいて、レスリスパーガーのヒューマンリレーション論についての研究の動向を確認しておきたい。日本においては、1950年代に研究が進展し、尾高（1953）は産業社会学の進展に於て「人間関係の方針」という研究方針を提起し、藻利（1958）はレスリスパーガーの立論の上に「人間関係をそのうちに含む社会的秩序としての経営」のありかたを展望した。その後、いったん社会学ではそれにかかわる研究がトーンダウンし、また経営学においても人的資源経営論（HRM）の盛隆の裏で、トーンダウンしていった。

21世紀に入って、メイヨーらのいわゆる初期人間関係論者およびホワイト（Whyte）ら後期人間関係論者（「人事管理学派」）と新古典派経済学制度学

具、機械、原材料、商品などからなる「技術組織」（technical organization）（ないしは物的組織 physical organization）と（2）経営の経済目的をより能率的に達成するため、かつ従業員のより大きな満足を達成させるための、「人的組織」（human organization）という二つからなる。この両者は、関連し、相互依存の関係にある。

「人的組織」はそれ自体、経営の社会的組織をなすものであるが、二つの部分の構造からなっている。一つが「成文的組織」ないし構造（formal organization）である。これは、会社の方針、規則の上に明文化された制度上の構成ないし構造であり、服務規律、賃金・昇進などの制度、また、職階や命令系統、各種権限などが含まれている。もう一つが、「自生的組織」ないし構造（informal organization）である。これは、従業員相互に形成される人的な相互関係であるが、成文的構造の中には表現されないものであって、いわば会社の成文化とは別個に自然的に発生したものである（下図）。

派と不協和音があり、人間関係論手法による労使関係研究が米国ですすまなかった実態を倉田（2011, 2013）が明らかにしてきた。また、佐藤も労使関係問題にかかわるとともに（2004）、さらに人間関係論にもとづく手法とプログラムが、政府主導の下で実施された産业内監督者訓練（Training Within Industry）を通じて全米の産業界に浸透していったことを示した（2013）。大橋と竹林（2008）は、『ホーソン実験の研究：人間尊重的経営の源流を探る』によって、各種の問題点の整理をおこなった。川辺（2014）は、社会関係資本の観点から人間関係論（とりわけインフォーマルなグループ）についての検討を行っている。

米国において1940年代半ばから1950年代後半にかけて、ヒューマンリレーション論は強い影響力を

もってさまざまな領域に浸透し、あるいは影響を及ぼした。心理学の領域では、従業員とモチベーションの決定要因についての研究と理論化をすすめることとなった。マズローの欲求階層理論 (Maslow 1954) やマグレガーの「X理論・Y理論」(McGregor 1960) の進展という形で進み、かつ彼らは、「後期ヒューマンリレーション論」ないし「行動科学論」派と呼ばれるにいたった。リーダーシップの容態の問題の研究 (Lewin, Lippitt, & White 1939; Tannenbaum & Schmidt 1958; Likert 1961), 企業における官僚制の問題 (Gouldner 1954) など多様な研究や理論化が進んだ。

他方で、多くの批判も現れることとなった。「ヒューマンリレーション論のアプローチとその批判」をものしたコラジックによって (Korajczyk 1961), 大まかに三つほどに整理されている (下記 (1) から (3))。なお、また、その後の動向 (4) も含めると、4つの批判が示されてきている。

- (1) 調査データ処理と解釈についてのカー (Kerr 1953) などの疑義
- (2) 労使関係を視野に入れられないことに対するホワイトヘッドをはじめとする批判 (Whitehead 1936)
- (3) 外的環境をヒューマンリレーション論が視野にいれてこなかったことの、ホワイト (Whyte 1951) らによる批判
- (4) 自生的組織 (インフォーマルな組織) についてのとらえ方について、ギレスピー (Gillespie 1991) が問題を提起

のちに、主として、本稿の観点から (4) を中心に進めてゆくこととする。

2.3 組織論におけるヒューマンリレーション論

ヒューマンリレーション論は上記のような形での、豊かな発展とともに、重要な点での批判をうけてきたものである。ここにおいて、それをいったんマクロ的に見る意味で、組織論全体の中で見てみたい。

組織社会学の観点からは、組織モデルは「閉鎖システムモデル」と「解放システムモデル」の二つに大きくは分類される。以下渡辺 (2007)⁶の所論によ

て確認してゆく。

「閉鎖システムモデル」とは、組織それ自体の一般特徴に注目し、分析の焦点は、組織内部の個人の行動や集団あるいは、システムを形成、維持する組織内部の力学にある。「開放システムモデル」は、組織と環境の相互依存性を強調する視点に特徴があり、その対象は、組織行動や組織関係での関係である。ヒューマンリレーション論は、「閉鎖システムモデル」の「自然システムモデル」に当たると位置づけられている。

閉鎖システムモデル

合理的システムモデル

(ウェーバーの官僚制、
テーラーの科学的管理法)

自然システムモデル

(ヒューマンリレーション論)

ここで、当該の問題意識にかかわるのは、「閉鎖システムモデル」の「合理システムモデル」と「自然システムモデル」である。合理システムモデルは、「決められた目的を最大の能率でもたらすように行為が組織化されたもの」である。

M.ウェーバーの官僚制モデル、テーラーの科学的管理法 (scientific management)、サイモンの経営行動理論が合理システムモデルに含まれる。ウェーバーの官僚制のモデルは、行政・経営事務の量的発達・質的变化に対する「合理的で能率的な対応」として官僚制が発達してきたものとされ、最も技術的に優れた組織とされる (例えば、Weber 1921-1921)。とりわけ、その場合、専門化、序列的階層、規則、非個人性、公私の分離、文書主義、専門能力と年功にもとづくキャリア形成という7つの特徴が裏打ちされている。F.テーラーの科学的管理法 (Taylor 1947) は、19世紀末に米国の産業工学エンジニアであったテーラーが考案した経営管理の方式であり、それまでのいわゆる「なりゆき管理法」に対して、「作業の科学」(時間・動作研究; 課業管理法)、労働者の科学的選択・訓練、科学的プロセス化 (科学的手続き・規則、文書化されたマニュアル)、管理者と労働者の分業 (監督業務の監督者; 作業実行の労働者) の

4つの原理が重視され、とりわけ、大量生産、組み立てライン工場、機械化・オートメーション化にて頻繁に応用された。(予測、組織、命令、調整、統制を管理の5要素としたH.ファヨールらの伝統的経営管理論(Fayol 1916)も、生産現場の管理法が主眼であった点では、テーラーと通底している。)H.サイモンの経営行動理論(Simon 1945)は、組織をその的確な作動にむけての「合理的な意思決定」から考えられた組織像である。経営者個人は合理的な意思決定しきれない「制限合理性」にあることから、制約された合理性の限界を克服するための合理的手法として組織があるとされる。そして「何をすべきか」(価値判断)の意思決定を上層部が、「どのようにするか」(事実前提)を下層部が担当することから、単純化された意思決定が必要とされ、そのことから、ルーティン化された標準作業手続き、専門家した専門家、規則などの「実行プログラム」が求められる、とされる。

渡辺が的確に示すように、この「合理的モデル」にあっては、組織に対して人間にはウェイトが置かれないことが特徴である。例えば、ウェーバーの官僚制モデルでは、組織にコミットする者の「アイデンティティ」が等閑視されないしは拒否される(例えば、公私の分離というかたちで個人のアイデンティティができるだけ排除される)のであり、またテーラーの科学的管理法では、一方で人間は経済的インセンティブで動く前提されており(功利的モデル)、また他方で人は、もっぱら課業管理で標準化された労働(とくに単純労働)に従事するものとされた。すなわち人間が「機械の歯車」のように位置付けられる。

「合理システムモデル」は、共通して、組織の「合理」(合理的・効率の仕事；合理的意思決定の作動)がもっぱら重視され、他方で人間のアイデンティティや価値については等閑視するモデルであった。

「自然システムモデル」(natural system model)は、合理システムモデルが重視する規範的構造や公式的な構造よりも、「組織の人々がどのような行動をするのか」という行動適応像、あるいは個人的属性や個人

的關係からなる非公式な構造の重要性を強調するものである。それに関連しての、R.スコット(Schott 1991)が「組織」の定義をつぎのようにおこなっている。「組織は、定義された目標を達成するための手段以上のものである。組織は、基本的には特定の状況のもとで、適応し、生存しようとする社会集団である」ととらえられる。

R.マートン(Merton 1949)は、官僚制構造について、それがウェーバーのいうように合理的な目標遂行をおこなう反面、規則の順守により、自己防衛のためにさらに規則順守を行い、規則を守ること自体が自己目的になってしまうこと(目標の移転)が生じ、顧客のニーズに対応できず、不平不満・訴えが増えるという「官僚制の逆機能」を示した。(なお、それがさらに多くの規則を生み出す悪循環を作り出す「官僚制の悪循環」も示した。)A.グルドナー(Gouldner 1954)は、自治体や企業の官僚制にあって、その組織の公式のシステム(公式規則、厳格な監督、人員交代)がしばしば、「懲罰正当化機能」、上下関係を規則で隠す「隠べい機能」、「無関心機能」などを帯びて、組織構造の維持にとって「上司部下の力関係の顕在化・緊張」「提言のためのさらなる「規則の使用強化」といった負の結果(潜在的逆機能)をもたらすことを示した。メイヨーとレスリスパーガーのヒューマンリレーション論(人間関係論；人間関係組織開発論)は、産業組織は社会システムであるとする(Mayo 1933; Roethlisberger 1942)。それは、製品の生産という機能と、組織の成員それぞれに満足を生み出し分配する機能をもつ。そして、社会システムとしての組織には、①成文的(フォーマル)な構造と、②自生的(インフォーマル)な構造が存在する。①の成文的(フォーマル)な構造には、組織(会社)の規則、方針、服務規律、命令系統、賃金・昇進に関する制度や、それにより定められた行動パターンであり、②の自生的(インフォーマル)構造は組織成員間に見られ、かたちづくられる社会関係である。同論においては、同僚からの情緒的サポート、社交、安定、安全、自己実現、集団への帰属、社会的威信など、労働者の社会的な要求の重要性が強調される。C.バーナード(Barnard 1939)は、組織を一つのシ

システムとみなし（システム論的組織観）、そのシステムは、それを形成・維持する「協働意欲」(willingness to cooperate)、共通目的 (common purpose)、コミュニケーション (communication) の三要件から支えられる、共同システムであるとする。そこにあっての個人（労働者）は、動機、自由意思、選択力をもつ主体的存在であり、そうした「個人と組織との間の相互交換の問題」が組織の能率をなすとした。

「自然システムモデル」は、組織の官僚制の側面（企業、自治体）にあっての、合理的側面のみならずその問題点（逆機能）につよい疑義をもち、そして、「適応し、生きようとする社会集団」としての「組織」を提起し、それを健全にないし能率的にささえるには、動機、自由意思、選択力をもつ個人（労働者）が相互の安心や帰属感を得つつ勤労意欲や共通目的をもつてのコミットがあることが、論者により強弱の差はあるが、基本的に想定されている。

さて、ここで課題になることは、現在の状況に引き付けるならば、これまで、「組織」（先にあげたのは自治体のケース）が、自己改革にむけて懸命に、各種のコスト縮減（膨れ上がっていた人員の削減、給与の引き下げ）、能力・実績主義による人事管理の導入、業績主義、ノルマ管理、形式化された目標管理ということを実施してきたが、その結果組織が疲弊してしまった。その結果、業績の低下、離職者の増加、長時間労働や過労死という帰結が現れてしまった。

ある自治体では、これまでやってきた「コスト縮減や効率化だけでなく、経営資源を最大限に活用し、より満足度の高い行政サービスをめざす」という、起死回生の策を打ち出すこととなったことが着目され、プレスによって報道された⁷。そこで実際になされた議論は次のようなものである。「専門職員が必死で遂行してきたけれども改革は限界に達してしまった。いまここにある各種の資源（人的資源含め）を活用して、人と組織を活性化することが危急に問われている。それををしないと大変なことになる」というものであった。いわば「合理的」な業務遂行をしてきたが、もはやそれだけでは組織を維持し、そのミッションを達成に向けることは難しくなった、ということになる。かつそこで、さらに出てきた話と

してつぎのようなものがあった。「組織のコスト削減や目標管理などの規律化がすすめられて一見合理的にすすめられたようだが、しかし実際には職員の覇気は「制度改革」によって低下してしまった。その状態が、行政という組織を不活発にしている、ひいては行財政・地域経営の活発化になっていない」という声であった。

先の、「合理システムモデル」と「自然システムモデル」ということでいえば、人口減少、IT化、労働の流動化といった、「社会の流動化」という厳しい状況にあっては、組織の合理性を追求する「合理システムモデル」ではもはや太刀打ちできず、そこで「自然システムモデル」の、組織を社会集団の側面としてとらえることが、内発的力となると目されてきているということになる。

以上からして、ヒューマンリレーション論は、「合理システムモデル」および「自然システムモデル」の諸組織の総体の中において、とりわけ「自生的（インフォーマルな）構造」として組織の社会的集団にウェイトをおいた特徴を強く持つものである。

そして、そこから考えると、本稿においては、「自生的（インフォーマルな）構造」とその関わりの問題が現代的課題に対応できるものなのか、ということに焦点化してゆくこととなる。（上記の研究史での批判（4）にあたる）。

3. ヒューマンリレーション論の現代的可能性の 検討素描

組織論にあって、ヒューマンリレーション論はその「自生的（インフォーマルな）組織」ないし構造に特徴があるということであるが、検討にあって、その「発見」と「作動」の二つの点に着目したい。

3.1 「自生的組織」の発見 — 意味論的転換

レスリスパーガーによれば、ホーソン実験において、労働者の作業生産高と物理的環境上の変化との関係を、照明のテストやそのほかのテストなどでおこなったのだが、例えば、「繋電器組み立て実験」では、

5人の女子作業者に、その作業とともに、室内の温度、湿度、睡眠時間、食料の質と量が注意深く記録され続けた。「繋電器組み立て実験」では5年間調査がなされた)。その結果、数トンのデータ資料が蓄積されたのであったが、しかし、どの物理的条件も、作業生産高と相関関係があるとは一つも発見できず、「結局もののみごとに失敗に終わってしまった。」⁸

けれども、「繋電器組み立て実験」の第12実験期という期間の後で、調査者たちは、その考えを根本的にあらためようと決心した。これまでの実験結果によって、「従業員の態度および感情 (attitude and sentiments) の重要性」に向かうこととしたのであった。ここで決定的に興味深いことは、その調査者たちが手探りでまた大変に苦労しながら、「インタビュー」の手法を編み出していったことであった。その要諦は、「語り手にとって重要な事柄を話してもらえるように」「人が話している言葉を最後まで聞かないうちに遮ったりせずに、それを最後まで注意深く聞くこと」を基本として、「同情的かつ熟練した聞き手」となることを陶冶した。それによって、そうした聞き手に対しては、人は心の中にある最も重大なことがらを明らかにしてくれることを発見したのであった。また、調査者はみずから寄せられた「信頼」をけて裏切らないようにしたことによって、お互いが迷惑になることなく信頼関係が築かれることとなった。「同情的」の姿勢、「信頼」を守ること、謙虚に耳を傾けるによって、「心の中にある最も重大なこと」を話してもらえるまでとなったのであった。レスリスバーガーは、まったく画期的な着想であり、これをもって「人事管理の新しい時代が始まった」ととらえている。

そこで調査者たちが得たことは、「意味の世界」(world of meaning)であった。この点、見落としがちな点であるが、単に、仕事でグループを作り社会的な関係ができた、ということではないということである。その仲間とはどのような関わりが自分の生活や人生にあるのか、グループでできたかかわりの中での「居場所」は自分にとってどのようなものなのか、そして例えば、その結果監督や決まりに反して生産高制限することはどのような意味世界で

行われるのか、がとらえられてきたということである。つまり、労働者の意味世界を内在的にとらえることができるようになったということである。

デパートでの販売セクションスタッフの場合、外面的には「成績の良い」部署、ということであるが、観察してみるとそれぞれが敬愛しながら、同僚の「ビルは鳥のことならなんでも知っている」、「トムは塗料の混合にかけては専門家」ということを誰も承知し容認している。いわば「小さな街」(a small town)のような雰囲気があった。「いたずら坊主」「やんちゃ」「ほら吹き」「おせっかい」といったニックネームや個性が、集団の社会生活において受け入れられ、居場所があり、それが力になる、ということが観察されていた⁹。意味世界がとらえられないと、このありようは把握できない。

ホーソン実験で成功裏に獲得されたことは、「自生的組織」というものを発見したこと(自生的につくられる社会的なグループ)とともに、あるいはそれにまして、「意味論的転換」が研究において起きたということである。

3.2 「自生的組織」の「作動」

レスリスバーガーによると、産業組織は、「成文的」な構造と「自生的」な構造からなっている。この「自生的組織(インフォーマルな組織)」についてのとらえ方について、ギレスピー(Gillespie 1991)が問題を提起した。

労働生産高を隠す行為はメイヨーにとっては、矯正さるべきことと考えられたが、それに対してギレスピーは、それは単に従業員におこったこと、ということではなくて、経営側の行為との因果関係として織り込まれているのだということを示した。具体的には、経営側が不用意にとりかかった場合の「統制戦略」を分析したところ、次のことがみられた。

- 例えば、グループからそのなかで成績の良い者を監督(上司)に引き上げるといったことは、意外にも統制がきかず、成績高が下がってしまうということが起きた。
- 経営が、より高めの成文的基準をグループに示そうとすると、グループの自生的グループが、

図2 成文的組織と自成的組織

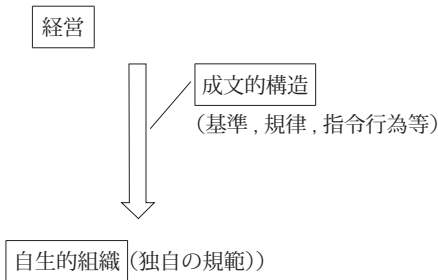
(種別)	(基準と評価/規律)	(行動)
・「成文的組織」 Formal organization	能率基準による評価 成文化された規則	成文的な行動類型 ※「目標」に向けられた 道具的行動
・「自生的組織」 Informal organization	社会的行為の規範による評価 自生的な行動規範	自生的な行動類型 ※社会的システムでの効果

(実拠：Roeslisburger,ibid,1942を基に筆者作成)

それ自体の規範が働いている場合には特に、グループの結束をいたずらに高めさせてしまう。

図2は何を物語るのか。それを確認する前に、先の「成文的組織」および「自発的組織」の規範のありようを確認したい。

図2は、レスリスバーガーがそれぞれの組織（構造）に、基準、規律、行動の状態がどのようになっているのかを示したものである¹⁰。産業組織には二つの価値体系がある。「成文的組織」は、人々を仕事上の能率基準により評価する体系であり、「自発的組織」は人々を社会的行動の規範により評価する体系、ということとなる（下図）。



かつては、「論理的な経営者 VS 情動的・非論理的な労働者」という、隠れた前提が研究者に多くあった。そこで多くの実践者や研究者が「労働者のグループ」を道具として用いる傾向に陥っている（リーン生産方式、ビジネス・リエンジニアリングという形は、道具として用いているパターン）。ギレスピーによれば、メイヨーはこの点をあまり明確にしていなかつ

た。

ここにおいて、自生的組織（グループ）は、独自の規範と行動様式をもっていることを思い出したい。つまり、自生的組織（グループ）は、メンバー一人ひとりにそれぞれの意味世界をもつ個人からなり、グループ全体として社会的規範をもっている。つまり、それが良い転換をする場合、独自の規範をもちながら上からの指令や規則に順応した形で対応できる（さきのデパートの事例）。それが暗転する場合、やはり独自の規範があることから、上から（成文）の指示に抗してみずからの「生産制限」を行ったり、命令に従わず結束をつよめたりする。ともあれ、単に「情緒的で非論理的」であるのではなく、社会的観点からの、独自の「規範と論理」を持っているということになる。

ギレスピーはこのことを強調するのであるが、このことの延長線上に二つのことが見えてくる。このことは、ヒューマンリレーション論にとって大きい。

第一に、「成文的」構造と「自発的」組織（構造）とは、それぞれ独自の領域を持ち、また、相互の因果関係によって結びついているということである。この二つの構造が、相互に影響しあい、リンクしあっている（好転の場合にも、暗転の場合にも）。そのことを捉えることは、産業組織全体を、二つの価値にもとづく体系・構造が、相互に柔軟に結びあいながら展開をするものという、より進化した認識となる。

最後に、このフレームワークをもって、ヒューマンリレーション論の現代的な可能性を素描的に検討してみたい。

4. ケーススタディ – 適用の可能性

以上の知見を実際の事例で適用してみたい。一時は成績不振で経営の危機に陥ったものの、社長や幹部の反省と転換を機に、改革が進んだ結果V字回復した企業にあっての事例を取り上げたい。とりわけ、改革前後の比較によって、「成文的構造」と「自生的構造」との呼応関係を理解することの観点から、次の企業を取り上げた。

会社名	株式会社桑和（岡山県倉敷市児島）
代表取締役社長	藤井勇雄
規模	81名
設立	昭和43年2月
資本金	4,800万円
営業品	作業用ユニフォーム及びその関連商品の製造販売

図3 ケーススタディ（株式会社桑和）での成文的構造・自生的構造の布置状況と転換

構造	(改革以前)	(改革以後)
[成文的構造]		
指令	上から（相談できない）	気心での意見交換（「誕生日面談」）
人事・配置	ミスばかりの社員はやめてもらう	支障がある場合、現場チーム自体での相談による組織替え
人事評価	相対評価（成果主義）	絶対評価（自身の申請に基づく）
経営会議	社長「ワンマン」	経営会議（社長から課長の11名）による合議
主導するビジョン・計画	コンサルタントの指導と「経営計画書」	「共同体企業」を冠した社是
[自生的構造]		
業務取組み	上からの指示	自発的に改善プロジェクト立ち上げ（在庫ミス0, 出荷ミス0をめざす「プロジェクト0」）
幹部—社員	緊張関係	社員から話しかけたい関わり（社長やめないでください）
社員相互・チーム相互	ゆとりなく緊張関係、セクショナリズム	連携
ミスが起こった時	「犯人探し」	協働での問題解決の姿勢
[業績]	数年にわたり業績悪化	安定的なV字回復

（典拠：ヒアリング調査より筆者作成）

株式会社桑和社は、1990年代末に経営危機に陥り、経営権の危機を迎えるほどになった。社長および幹部が奮起し、各種の改革を社員とともに手掛けたことから、V字回復が達成されることとなった。その状

況につき、ヒアリング調査にもとづき構造的展開過程の理解につとめた¹¹。

ヒューマンリレーション論、とりわけギレスピー

改善モデルを援用して、ヒアリングから捉えられた状況(図3)では、経営危機をへての改革の、前と後での変貌はドラスティックである。そして、とりわけここにおいては、成文的構造と自生的構造の密着性がよく表れている。

ヒアリングの結果次のことが見てとれた。「指令」「人事・配置」とも、「頭ごなしのトップダウンだった」ものが、暖かい相談体制ができ、「ミスが重なる社員は、やめてもらえ」という過去とは異なって、支障が出る社員にあっては、現場チーム自体で相談しての組織替えで対応するに至り、やめさせることなく適材適所ができていく。「経営会議」のありかたも、ワンマンだったものから、社長、専務、部長、課長の11人からなる「経営会議」で主要な事業・方向を討議する形に転換した。

また、さらには、「人事評価」として、かつてはもっぱら「成果主義」であった「相対評価」であったが、それが、社員個人々の成長のためになるものという新たな考え方を基に、「絶対主義」に転換している。これは、2000年に社長らトップが「経営とは何か」を突き詰めて考えることに迫られ、「共同体企業」というコンセプトをたてたことと関わっている。

まず、「成文的構造」がそのように好転の形に変化するに応じて、社員が現場において関わる「自生的構造」で、かつては「上からの指示」でおこなっていた「業務取り組み」であったが、社員の間から「在庫ミス0、出荷ミス0をめざす「プロジェクト0」が自発的に立ちあがるに至っている。それに伴って、ミスが起きても、かつての「犯人探し」はなくなった。社長と社員の関わりも、とりわけ社員と社員との相互の関わりもかつては、ゆとりがなく緊張関係でありセクショナルリズムが横行していたが、現在は、一体感が現れ連携しての取り組み・問題解決の動きが強く表れてきている。

幹部の行動よび各種方針・規則、また指示方式の諸形態からなる「成文的構造」が変化したところ、社員個人々人からなる「自生的構造」も、それと密着・呼応しながら活性化していった。その結果は、会社全体の業績の、「安定的」なV字回復となっている。

興味深いことは、改革以前にもコンサルタントの指

導のもと「経営計画書」を作成しているのであるが、実際的に経営のV字回復に至れたことができたのは、社長たち自身による「経営とは何か」の呻吟と問いそれによつての姿勢の変化とともに、「自生的構造」が転換したことによることである。

以上の素描的検討をおこなったが、これによると、ギレスピーにもとづいたヒューマンリレーション論の枠組みに一定の有効性が認められると捉えられると考える。

5. おわりに

流動化の時代、いわゆる「人を生かす組織経営」はどのようにしたらよいのか?という、実践的な問題意識を基に、「ヒューマンリレーション論は現代状況の中で分析ツールたり得るのか?」という問いに取り組んだ。組織論におけるヒューマンリレーション論、また研究史を確認した後に、ヒューマンリレーション論の現代的可能性の検討に取り組んだ。これまで、「自生的組織・構造」(インフォーマル)と「成文的組織・構造」(フォーマル)の構造的運動性が明瞭ではなかったことを、R.ギレスピー(Gillespies)の所論を基に検討した。最後に、経営危機の後V字回復をとげた中規模企業の転換を、改訂ヒューマンリレーション論のフレームワークを用いて素描したところ、流動化する現代社会における組織分析ツールとして一定の有効性があることを確認した。

1 平成30年4月1日現在、273万6,860人で、平成6年をピークとして対平成6年比で約55万人減少している。対前年比は、5,736人の減少である。(総務省「地方公務員数の状況」)

総務省自身、地方自治体の職員の削減とその結果について次のようにとらえている(地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会報告書;2012年3月)。この20年ほどは、地方自治体にとっていわゆる「行革の時代」であった。地方公務員の総数の削減が進められ、給与水準の引下げ、アウトソーシングの活用・多様化などが進められた。直近の「集中改革プラン」(2005年3月)に基

づく取組は、大きな成果（5年間で▲7.5%の職員数純減など）をあげたが、その影響もまた大きい。

2 いくつかの自治体では、これまでの行革的手法の限界と反省の上に、新たにそこで、新たな組織改革での行政経営プランの策定にチャレンジし始めたところがある。広島県府中市「行政経営プラン改革委員会」の発足（2019年8月）。

3 論者は、米国の自治体の研究、また地域組織の研究にかかわってきたのであるが（前山 2019）、特に、市自治体といった自治体の下位にある、特定の目的に特化した特別目的自治体といわれる諸組織（special purpose government）を研究してきた。これは、一見、日本の公団や第三セクターに似ているが、その法的位格とするとれっきとした自治体と位置付けられているものであり、米国では、港湾管理、市場管理、福祉施設管理などを担当する下位の小自治体が実に3万組織以上あって、米国の都市生活を支えている。

その中で、とりわけ公共住宅を管理経営する「ハウジングオーソリティ」（housing authority）という種類の自治体組織が各都市に設置されているが、1980年代後半から大幅なマネジメント改革が進められた。それまで、低所得者のための公共住宅の、単なる貸家事業のみに携わった、業績のでない組織であったのだが、空き戸増加、住人の社会的問題などの危機感から1989年に連邦政府にあって「深刻な後輩にある公共住宅に関する国家委員会」が設置されて国家的検討がなされ、全米各地のハウジングオーソリティのマネジメント改革が進められることとなった。そこで、多くのハウジングオーソリティでは、低所得者家庭の経済的自立・充足援事業、また居住者の所得混在コミュニティの開発や、居住者コミュニティ代表組織設置などの新たな事業に着手するというそれまでになかったかたちで、居住者の社会サービスの提供を行い始めたのである。実はその裏で、「開発」という新たなビジネスにとりくめるように業務改革が進められることとなり、デベロッパーとしてのスキル、また民間デベロッパー企業と指示・ジョイントでできる技能を身に着けるといふ、大規模なマネジメ

ント改革が進められたのであった。

筆者自身がTacoma Hosing Authorityや、Birmingham-District Housing Authorityといったハウジングオーソリティを現地調査することを通じて、大きな変化が、「人」についてあったことが見えた。すなわち、ハウジングオーソリティの改革・業務転換にあつて、それまで貸家業務のみに従事しスタッフは高い意欲を持つことが少なかったのに対して、改革後には、開発的な業務とともに、実際の居住者との事業でのまた私生活上での関わりができて「人とつながった」意識を持つスタッフが増えた、というドラスティックな変化が見られた。（実際に、従事するハウジングオーソリティの住戸に居住するスタッフもあらわれてきた。）（前山総一郎、2020（近刊）、『米国地域社会の下位自治体の役割』東信堂）。

- 4 レスリスバーガーによれば、この場面にあつては次の4つの基本的感情が働いていた。（1）仕事に精を出しすぎてはいけない。さもなければ、その人間は「がつつき」だ。（2）仕事をなまけすぎてはならない。さもなければ、彼は「さぼり屋」だ。（3）仲間の誰が迷惑するようなことを上長にしゃべってはならない。さもなければ、彼は「告げ口野郎」だ。（4）あまり他人におせっかいをしてならない。つまりたとえ検査工であっても、検査工ぶってはならない。（Roethlisberger,p.38: 翻訳書27頁）。
- 5 Roethlisberger,ibid,p.38
- 6 組織の諸システムモデルは下記のように類型される（渡辺 2007, p13）。

A 閉鎖システムモデル	合理的システムモデル （ウェーバーの官僚制、テーラーの科学的管理法）
	自然システムモデル （メーヨーの人間関係組織開発論）
B 開放システムモデル	コンティンジェンシーモデル 非合理モデル 資源依存モデル

組織エコロジーモデル
制度モデル
取引コストモデル
組織のネットワークモデル

- 7 野平慧一「府中市が行政経営プラン 推進委 成果重視や民間連携探る」、『中国新聞』(2019年8月21日)。
8 Roethlisberger,ibid,p.28 (翻訳書14頁)。
9 Roethlisberger,ibid,p.145 (翻訳書145頁)。
10 Roethlisberger,ibid,p.156 (翻訳書144頁)。
11 ヒアリング実施
実施日 2019年9月19日
調査者 前山総一郎
インフォーマント 藤井勇雄(株式会社桑和代表取締役社長)

参考文献

<和文>

- 伊藤重男, 2014, 「若手社会人の早期離職についての要因分析」『四天王寺大学紀要』59
大橋昭一, 竹林浩志, 2008, 『ホーソン実験の研究: 人間尊重的経営の源流を探る』, 同文館出版
尾高邦夫, 1957, 『産業における人間関係の科学』有斐閣
河辺純, 2014, 「社会関係資本論の可能性と限界: 人間協働の哲学からの接近」『大阪商業大学論集』9(4)
中小企業家同友会全国協議会, 2017 (42刷), 『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』同発行
倉田致知, 2011, 労使関係に対する人事管理学派の見解-初期人間関係論における Mayo と Roethlisberger の研究を中心にして『京都学園大学経営学部論集』第21巻第1号
倉田致知, 2013, 「制度学派と人事管理学派の対立-設立時におけるIRRA (Industrial Relations Research Association) と人間関係を中心として-」『京都学園大学経営学部論集』第22巻第1-2号

- 木元進一郎, 1958, 「『厚生資本主義』と人間関係」(藻利重隆編, 1958 (第2版), 『人間関係論』, 税務経理協会, 所収)
木元進一郎, 1985, 『労務管理と労使関係』森山書店
佐藤健司, 2004, 「ヒューマン・リレーションズにおける労使関係分析フレームワークの問題点について-ダンロップの見解を中心に-」『京都経済短期大学論集』第13巻第1号
佐藤健司, 2013, 「TWIにおけるヒューマン・リレーションズの展開」『京都経済短期大学論集』第20巻
竹中克久, 2013, 『組織の理論社会学: コミュニケーション・社会・人間』, 文眞堂
田中和雄, 2019, 「職場作業集団の管理と労働組合: ヒューマン・リレーションズの評価と関連で」『専修大学商学研究所報』50(3)
田山謙堂, 2017, 「人を生かす経営とは 中同協『労使見解』作成の経緯と今日的意義」(中小企業家同友会全国協議会, 2017(42刷), 『人を生かす経営 中小企業における労使関係の見解』同発行 所収)
野村正實, 2018, 『『優良企業』でなぜ過労死・過労自殺が?: 「ブラック・アンド・ホワイト企業」としての日本企業』ミネルヴァ書房
前山総一郎, 2020 (近刊), 『米国地域社会の下位自治体の役割』東信堂
藻利重隆編, 1958 (第2版), 『人間関係論』, 税務経理協会
渡辺深, 2007, 『組織社会学』ミネルヴァ書房

<欧文>

- Barnard, Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harverd University Press (チェスター・バーナード著、山本安次郎他(訳), 1968, 『経営者の役割』ダイヤモンド社)
Clegg, S.R. Hardy, C., & Nord, W.R., 2003, *Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications
Fayol, Henrie, 1916, *Administration Industrielle et Generale*, Dund of Paris (アンリ・ファヨール著、佐々木恒男(訳), 1972, 『産業ならびに

- 一般の管理』未来社)
- Gillespies, R., 1991, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press
- Gouldner, A.W., 1954, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press
(アルヴィン・グールドナー著, 岡本秀昭, 塩原勉 (訳編), 1963, 『産業における官僚制 — 組織過程と緊張の研究 —』ダイヤモンド社)
- Herzberg, I.F., Mausner, B., and B.B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Wiley, 1959.
(西川一廉 (訳), 1966, 『作業動機の心理学』日本安全衛生協会)
- Ionescu, G G., & Negrusa, A.L., 2013, Elton Mayo, an enthusiastical managerial philosopher, *Review of International Comparative Management*, Vol.14 Issue 5
- Kerr, Clark, 1953, What Became of the Independent Spirit?, *Fortune* XLVIII
- Korajczyk, Ronald William, 1961, The Human Relations Approach and Its Critics, Dissertation (Loyola University Chicago)
- Lewin, K., Lippit, R., and R.K.White, 1939, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology* vol.10, no.2
- Likert, R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961 (三隅二不二 (訳), 1964 『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求——』ダイヤモンド社)
- Lutz, B. & Schumidt, G., 1977, Industriesoziologie, in: R. Koenig(ed.) , 1977, *Handbuch der empirischen Sozialforschung*, Band 8, Enke
- Mayo, Elton, 1933, *The human problems of an industrial civilization*, Routledge
- Mayo, Elton, 1945, (revised 2014), *The social problems of an industrial civilization*, Routledge
- McGregor, D.M., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill
(高橋達男 (訳), 1970, 企業の人間的側面—統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部)
- Merton, K. Robert, 1949, Bureaucratic Structure and Personality, in; ders, *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, Burns & MacEachern
(ロバート・マートン著, 森東吾 他 (訳) 『社会理論と社会構造』みすず書房)
- Moldaschl, Manfred, and Wolfgang G. Weber, 1998, The “three waves” of industrial group work: Historical reflections on current research on group work, *Human Relations* Vol 51, No.3
- Morgan, G., 1980, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.4
- Roethlisberger, Fritz Jules, 1942, *Management and Morale*, Harvard University Press
(野田一夫, 川村欣也, 1954, 『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社)
- Scott, W. Richard, 1991, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice-Hall
- Siegel, Abraham, 1957, *The Economic Environment in Human Relations Research*, Harpe
- Simon, Herbert A., 1945, *Administrative Behavior*, Macmillan
(ハーバード・サイモン著, 松田武彦・高橋暁・二村敏子 (訳), 1989 (第3版), 『経営行動』ダイヤモンド社)
- Suddaby, R., & Foster, W.M., 2017, History and organizational change, *Journal of Management*, Vol.43. No.1
- Tannenbaum, R. and Schmitt, W.H., 1958, How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review* vol.36
- Taylor, Frederick Winslow. 1947, *Scientific management*, Harper & Row
(フレデリック・テーラー著, 上野陽一 (訳) 『科学的管理法』, 枝報堂)
- Weber, Max, 1921-1921, Bürokratiem in ; ders,

Wirtschaft und Gesellschaft, J.C.B Mohr, Dritter Teil, Kap.VI.

(マックスウェーバー著, 1987, 阿閉吉男, 脇主平(訳), 『官僚制』恒星社厚生閣)

Whitehead, T homas N., 1936, *Leadership in a Free Society*, Harvard University Press

Whyte, William Foote, 1951, *Patterns for Industrial Peace*, McGraw-Hill Book Company

Applicability of Human Relations as Analysis Framework for present organizations — Examination on Mayo & Roethlisberger's Theory from Organization Studies—

Soichiro MAEYAMA

Summary

This article has the base-question, " how the organization-management should be, should behave, in order to sustain each human power and life of the staff in the flux era?"

From the view point of Organization Studies, this article tried the issue : does "Human Relations" (Mayo & Roethlisberger) has possibility as the efficient organization analysis-tool at present. After we looked at Human Relations in the organization-system theory, we examined the actual issues such as semantics, mucual linkage between formal- and informal organizations based on R.Gillispys work. Finally, we tried to adjust a renewed model of Human Relations by tentatively using a case study of one company in Okayama, Japan.

Keywords : Human Relations Elton Mayo Fritz J. Roethlisberger
 Formal Organization Informal Organization Organization Theory

DOI : 10.15096 / UrbanManagement.1206