

人間関係論で想定された組織像

：人間性への配慮に基づいた組織の理念型

三浦 雅 洋

目 次

1. はじめに
2. ホーソン工場実験における展開
3. E. メイヨーの解釈と人間関係論
4. 人間関係論で想定された組織像
5. 批判的検討と限界
6. 結論

1. はじめに

さまざまな組織現象を理解したり、より高い経済成果を達成したりするために、組織の理論は日々研究されている。自分が関わっている現実の組織でいま何が起きているのか、なぜ組織はいまのように行動しているのか、これらを理解しようとするとき、私たちは組織の理論を使い始める。例えば、経営学のテキストの最初のほうで登場してくるテイラーの科学的管理法は、一見すると、もはや現代の経営課題とは無縁な、過去の古典と扱われがちである。しかし、テイラーが強調した動作と時間による労働の組織化は、現代の組織でも立派に息づいている（三浦，2018）。アメリカの経済史家ゴードンは、現代の最先端の生産現場を見たければ、ファーストフードの厨房を覗いてみればよいと指摘する（Gordon, 2016）¹⁾。世界的なサプライチェーンのなかで高度に調整されたファーストフードの厨房は、作業手順と労働時間が厳密にチューンアップされた最先端の生産工場となっている。テイラーの科学的管理法が残した組織像を知らなければ、ファーストフードの厨房に数多くの知恵と技術が詰まっているとは決して分からないだろう。

本論文で取り上げる人間関係論（Human Relations）も、組織理論においては古典中の古典であるが、やはり現代の組織のなかで息づいている。人間関係論は、組織における人間を、人的資源と呼ぶような資本財としてではなく、感情をもった社会的な存在として扱うべきであると、人間性への配慮を強調する。目的を達成するために組織は作られるが、組織を作るのは人間の行動である。このため人間性への配慮を強調することは、組織の本質を突いたことであり、ゆえに人間関係論の思想は、いまでも各種の動機づけ技法やリーダーシップ・スタイルのなかに反映されている。しかし、現実の組織を理解しようとするときには、人間関係論が想定した組織像にも、明確な限界があることも認識しておく必要がある。

本論文では、人間関係論で想定された組織像が、人間性への配慮を強調するものの、最終的には経済

合理的な目的を達成しようとする組織の理念型であることを明らかにしていく²⁾。以下では、まず人間関係論の土台となったホーソン工場実験における展開を概観し、どのように人間関係論が登場してきたのかを確認する。次に人間関係論で想定された組織像を示し、初期の組織行動論に大きな影響を与えて、そして今日にも息づいていることを確認する。そして最後に、人間関係論で想定された組織像は、E.メイヨーの思想が色濃く反映された、あくまでも組織の理念型（あるべき組織像）であり、現実の組織を理解しようとするときには、どうしても現実の組織との乖離が生じてくることを指摘する。

2. ホーソン工場実験における展開

組織の理論を学ぼうと経営学のテキストを紐解くと、テイラーやファヨールの理論と並んで、ほぼ間違いなくメイヨーの人間関係論にも遭遇する。こうしたことから組織理論の初学者にとって、両者は避けては通れない入門の壁ともなっている。それでは人間関係論は、どのようにして登場し、どのような組織の理論を唱えたのだろうか。ここでは、人間関係論が登場してくる舞台となったホーソン工場実験において、どのような研究が展開されたのかを概観していく³⁾。

2.1. ホーソン工場実験とその背景

ホーソン工場実験とは、1924年から1932年にかけてウェスタンエレクトリック社のホーソン工場において、全米科学アカデミーが中心となって実施した産業実験の総称である⁴⁾。当時のウェスタンエレクトリック社は、アメリカの電話会社 AT&T に電話装置を供給する企業であった。ホーソン工場実験では、照明実験、継電器組立実験、面接調査・観察調査など、合わせて6種類の実験・調査が行われたが、最初に企画されていたのが照明実験であった（Wren, 1994；竹林, 2013）。

この照明実験は、照明の明度が労働者の生産性にどのような影響を与えるのかを解明する目的で実施された。具体的には、「照明を明るくすれば、生産性が高まる」という基本仮説が設定され、実験室の照明の明度を上げたときに、労働者の生産性がどのように変化するのが測定され、照明の明度と生産性の関係が研究された。しかし、照明の明度を極端に明るくしたり暗くしたりしなければ、照明の明度とは関係なく、おおむね生産性は上昇した。このため初期の照明実験には、約2年の歳月が費やされたものの、最終的には、照明の明度と労働者の生産性を関係づける相関関係を見つけることはできなかった。

なぜ、このような基本仮説が設定され、大々的な産業実験が国家プロジェクトで行われたのだろうか。ホーソン工場実験が始まった背景には、当時のアメリカがおかれた状況がある。1920年代のアメリカは、歴史的には「黄金の20年代」とも言われ、まさに国家として飛躍する時代を迎えていた。こうした飛躍を支えた1つの原動力が、テイラーの科学的管理法に代表される新しい管理手法で、動作と時間という測定可能な要因によって、労働者の生産性管理やそれに対応した賃金・雇用管理が実践され、大きな成果を上げていた。しかし、そうした管理手法は、必ずしも万能な管理手法ではなかった。動作と時間によって科学的・客観的に労働を管理できるようになったといっても、実際の作業現場においては、相変わらず怠業や無断欠勤はなくならなかった。そこで、より高い生産性をめざすには、動作と時間だけで

はなく、生産性を左右すると考えられる第3の要因、第4の要因を突き止めることが経営管理の差し迫った課題となっていた (Morgan, 1997)。ホーソン工場実験では、まさにこの第3の要因、第4の要因を突き止めることによって、さらに労働生産性を高めて、より一層の経済成長をめざしていこうとしていたわけである。

2.2. 物的要因から肉体的要因へ

ホーソン工場実験の初期に実施された照明実験では、生産性を左右する変数として照明の明度という物的要因が対象とされた。しかし、照明の明度に関する基本仮説が実証されなかったこともあり、ホーソン工場の管理者から、疲労という肉体的要因を対象とした継電器組立実験が考案された (竹林, 2013)。この実験は、被験者として選ばれた5人一組の女性労働者に継電器を組み立ててもらった実験で、それぞれの組で給料の支払い方法、軽食提供の有無、休憩時間・休憩回数といった作業条件が変更されたときに、それぞれの生産量がどのように変化するかを測定することで、肉体的要因と生産性の相関関係を突き止めようとした。つまり今度は、「疲労が軽減されれば、生産性が高まる」という基本仮説が設定された (Roethlisberger and Dickson, 1939)。

実験の着眼点が、物的要因から肉体的要因に変更された背景には、照明実験と並行して行われた面接調査が関係している。被験者に対する面接調査では、「明るすぎると、逆に疲れる」といった意見が出されていた。また、ホーソン工場では、「午後になると生産性が低下する」という現象もよく観察され、労働者の疲労が生産性を引き下げているのではないかと現場の管理者のあいだで推測されていた。これらが契機となり、ホーソン工場実験の関心が、疲労 (Fatigue) という肉体的要因に向けられた。

こうして継電器組立実験は、1927年から1932年にかけて実施された。給料の支給方法を日払い、週払い、月払いに変えたときに、実際の生産性はどのように変化するか、軽食を提供した組とそうでない組の生産性はどのように変化するかなど、実験は次々と進められた。そして、疲労と密接に関連していると考えられた休憩についても、休憩時間の長さ (あまり長くても作業に復帰するのに時間がかかるし、短くても疲労回復にならない) や休憩時間の頻度 (ある程度まとまった休憩時間をとるべきなのか、それとも適度な休憩を複数回とるべきなのか) を変えたときに、生産性がどのように変化するのかが分析された。しかし、期待とともに始まった継電器組立実験であったが、疲労などの肉体的要因が生産性を大きく左右しているという明確な相関関係を見出すことはできなかった。

2.3. 肉体的要因の背後にある人間の心理的要因

継電器組立実験では、疲労などの肉体的要因と生産性の関係を見出すことはできなかったが、作業を継続して疲労が溜まっているはずなのに、生産性が向上するという結果が観察され、新たな研究対象となっていた (Wren, 1994; 竹林, 2013)。作業の経過時間などから、明らかに疲労が溜まっていると考えられるにもかかわらず、なぜ生産性が向上したのだろうか。生産性の向上を説明できる要因として残されていたのは、やる気や意欲といった、労働者の心理的要因であった。つまり、生産性を直接的に左右しているのは、物的要因でも肉体的要因でもなく、それらの背後にある労働者の心理的要因なのでは

ないかと推測された。こうして労働者の心理的要因と生産性の関係を、心理学の専門的観点から解明してもらうために招かれたのが、当時ハーバード大学の心理学教授であったE.メイヨーであった。

3. E.メイヨーの解釈と人間関係論

E.メイヨーは、母国オーストラリアの大学で論理学と哲学の修士号を取得した後、イギリスに渡り、スコットランドで精神病理学の研究者として歩み始めた。イギリスの工場における労働者の働かせ方をみて、メイヨーは、労働者に単調作業を押し付けて生産性を高めようとするよりも、もっと労働者の人間的側面に着目したほうが生産性を高められるのではないかと直観していた。その後、アメリカに移住したメイヨーは、まずペンシルヴァニア大学ウォートン校（経営大学院）に在籍し、そこでフィラデルフィア近郊の工場で、休憩時間を効果的に導入することで、離職率を低減させ、かつ生産性を向上させるという産業実験に成功していた（Wren, 1994）。

ホーソン工場実験に参画するようになったメイヨーは、まず労働者がどのような心理状態にあるのかを把握するため、被験者に対する面接調査を開始した。この面接調査は、非指示的接近方法と呼ばれる面接調査で、被験者に対して何らかのアドバイスや考え方を一切提示することなく、ただひたすら、労働について被験者がどう感じ、何を考えているのかを聞き出すという一種のカウンセリング技法であった。

こうした面接調査の結果から、メイヨーは、疲労が溜まっているにも関わらず生産性が向上するという現象は、労働者の心理状態からこそ論理的に説明できるのだと結論づけた（Mayo, 1933）。メイヨーによれば、まず生産性に最も直接的に影響を与えているのは、照明の明度といった物的要因でも、疲労といった肉体的要因でもなく、労働に対する前向きな心理状態、すなわち勤労意欲（Morale）である。実際、継電器組立実験においても、被験者と被験者を監督する管理者が、笑顔で挨拶をしたり、私語を交わしたりするなど、良好な人間関係にあるときに高い生産性が記録されていた。また勤労意欲が高い状態にあれば、たとえ監督者がいなくても、労働者は自律的に仕事に精を出し、生産性は向上していくことも説明された。

では労働者の勤労意欲を保つためには、何が必要となるのだろうか。メイヨーは、勤労意欲の維持には、非人間的な扱いを受けるかもしれないという不信感を和らげることが絶対的に必要であると指摘している（Mayo, 1933）。監督者がただ機械的に単調作業を強要すれば、そうした監督者の態度を労働者は敏感に感じ取り、人間として扱われていないと感じ始めると、勤労意欲は直ちに低下してしまうと説明された。それとは反対に、日頃から監督者や同僚と良好な人間関係が構築されていれば、たとえ単調作業であっても、労働者は人間として尊重されていると感じることができ、勤労意欲を保つことができると説明された。

労働者の勤労意欲という視点から類推すると、フィラデルフィアの工場における産業実験において、休憩時間の導入が離職率の低下と生産性の向上につながったことにも辻褄の合う説明ができた。休憩時間が実験的に設けられたことにより、監督者や同僚と会話できるようになったので、労働者は人間的な交流を感じとり、相互理解を深めることができ、結果として勤労意欲を維持することができたからであ

る。つまり、労働者にとって休憩時間とは、疲労を回復させるための時間というよりは、監督者や同僚との人間関係を構築する時間として意味があったわけである (Wren, 1994)。

このようにしてホーソン工場実験の結果を、勤労意欲という、労働者の心理的要因から説明してみせたメイヨーは、労働者を人間らしく取り扱う重要性を、「産業における民主化 (Industrial Civilization)」と表現した (Mayo, 1933)。1920年代のアメリカにおいて、生産性を向上させる管理手法として産業社会に急速に浸透した科学的管理法では、(動作と時間といった) 作業工程や (差別出来高給制度といった) 作業条件が、生産性を左右する最大の要因であると考えられていた。ただ、この管理手法は、経済合理的な観点から単調作業を労働者に押し付けることになったので、さながら労働者を食い物にしている (労働搾取) ようにも見えた。しかし、メイヨーが説明したように、実際の生産性は、作業工程や作業条件といった物的要因以上に、労働に対する心理的要因によって左右される。だとすれば、もっと労働者の人間性に配慮し、勤労意欲を高めることによって、生産性を向上させるほうが理に適っているのではないかということになる。こうした実験結果に対する説明が、メイヨーの思想とも相まって、組織における人間を、感情をもった生き物として、良好な対人関係を構築したいと欲する社会的な生き物として管理するべきであるという「人間関係論 (Human Relations)」の源流となっていった。

4. 人間関係論で想定された組織像

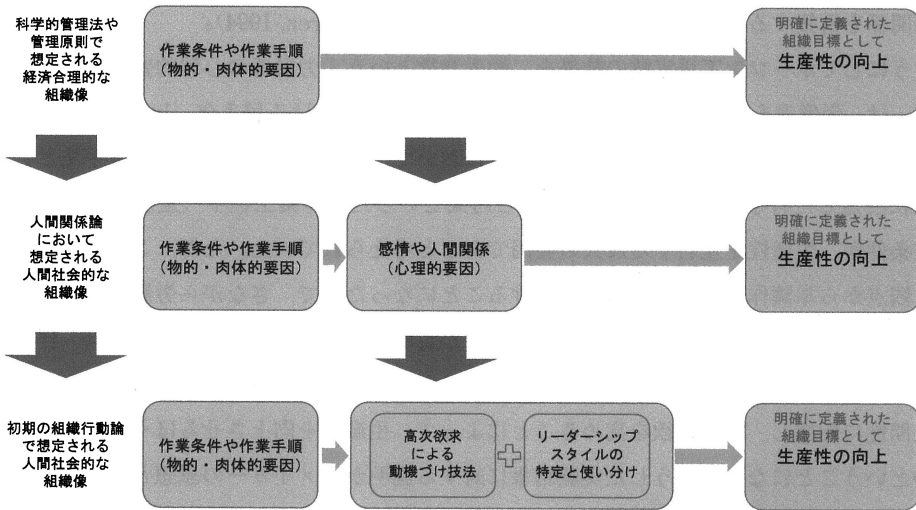
このように、ホーソン工場実験の展開から、メイヨーが何を重視し、どのように人間関係論の構想を固めてきたのかを辿ってくると、人間関係論で想定された組織像も自ずと浮かび上がってくる。それは人間性への配慮を欠かすことなく、労働者の勤労意欲を高めることを通じて、生産性の向上をめざしていこうとする組織像である。労働者が不安や不満を感じることなく、高い勤労意欲を保てるような雇用制度が導入され、労働者の不安や不満を聞き取ることができる管理者が育成されてくる組織が、人間関係論が想定する「あるべき組織像」である (Morgan, 1997)。

また、図1に示すように、人間関係論で想定された組織像がめざす目的は、生産性の向上であり、テイラーやファヨールが描いた組織像がめざすところと全く変わることがない (Wren, 1994)。テイラーやファヨールが描いた組織像が、作業条件や作業手順といった物的要因や肉体的要因に力点をおくのに対して、人間関係論で想定された組織像は、感情や人間関係といった心理的要因に力点をおく点で、両者は大きく異なるものの、両者が最終的にめざそうとするところは完全に一致している。

しかしながら、実践性という点では、両者には大きな違いがあった。テイラーやファヨールが描いた組織像が、すぐに実践投入されて、所定の成果を上げたのに対して、人間関係論で想定された組織像が、1930年代に直ちに具体的な管理制度を伴って具現化されることはなかった。人間関係論で想定された組織像は、わずかに労働者へのカウンセリングや感情調査が強調される程度で、実践性という点においては、テイラーやファヨールが描いた組織像に遠く及ばなかった (Morgan, 1997)。

人間関係論で想定された組織像が、具体的な管理制度を擁して具現化されるようになってくるのは、1950年代以降のことである。図1に示すように、1950年代になると、メイヨーが蒔いた人間関係論という種は、初期の組織行動研究 (Organizational Behavior) において徐々に精緻化されていったからであ

図1. 経済合理的な組織像から人間社会的な組織像への変遷



筆者作成（明確に定義された組織目標として「生産性の向上」が常に想定される）

る。人間関係論で強調された勤労意欲やそれを高める管理方法は、労働者の動機づけに関する研究（Motivational Research）やリーダーシップの研究（Leadership Studies）を舞台に精緻化されていった（Hersey and Brancard, 1977）。

ここでいう動機づけ研究の展開とは、いわゆるマズロー、マグレガー、ハーズバーグの系譜で展開された、人間の高次欲求を刺激することによる動機づけ技法の開発である。一方、リーダーシップ研究の展開とは、マネジリアル・グリッド、リーダーシップの状況適合論、状況対応型リーダーシップ（SL理論）と展開された、高い生産性をもたらすリーダーシップ・スタイルの特定である。さらに、人間関係論の着想は、戦後のイギリスにも新しい管理思想として伝えられ、炭鉱採掘企業における作業組織再編の実践例などに代表されるように、タビストック研究所が労働者の心理的要因に焦点を合わせた諸制度を考案したりした（三浦, 2019）。

こうして1950-60年代に精力的に展開された動機づけ技法に関する研究やリーダーシップ・スタイルに関する研究、そして、イギリスにおける実践的な組織研究での応用は、すべて人間関係論で想定された組織像に立脚している。このように人間関係論で想定された組織像が、初期の組織行動研究で精緻化されたり、イギリスの組織研究で応用されたりしたことは、この組織像が多くの賛同を集めて、広く受け入れられたことを示している。

5. 批判的検討と限界

しかし、その一方で、人間関係論で想定された組織像は、多くの研究者や実務家から疑問視され、厳しい批判にもさらされてきた（Wren, 1994）。科学的管理法や管理原則で想定される経済合理性を過度に重視した組織像に比べれば、人間関係論で想定された組織像は、人間によって形作られる「現実の組織らしさ」を実感させてくれる。しかし、それでも人間関係論で想定された組織像は、現実の組織とは

大きくかけ離れていた。また、経営者が労働者を実際に管理する場面で実践できなかつたりもした。ここでは、人間関係論で想定された組織像に対する批判的検討として、ホーソン工場実験で発見された非公式組織による集団圧力と、イギリスのグレシャム計画の修正事例を紹介してみよう。

5.1. 非公式組織による集団圧力

ホーソン工場実験は、メイヨーが提唱した人間関係論とのセットで広く世に知られている。しかし、ここまでで説明してきたように、ホーソン工場実験そのものは、人間関係論のために着手された調査研究ではなく、人間関係論ではあまりクローズアップされない組織の現象が幾つも確認されている。そうしたなかで、ホーソン工場実験を有名な産業実験に押し上げているのが、非公式組織による集団圧力の発見である⁵⁾。

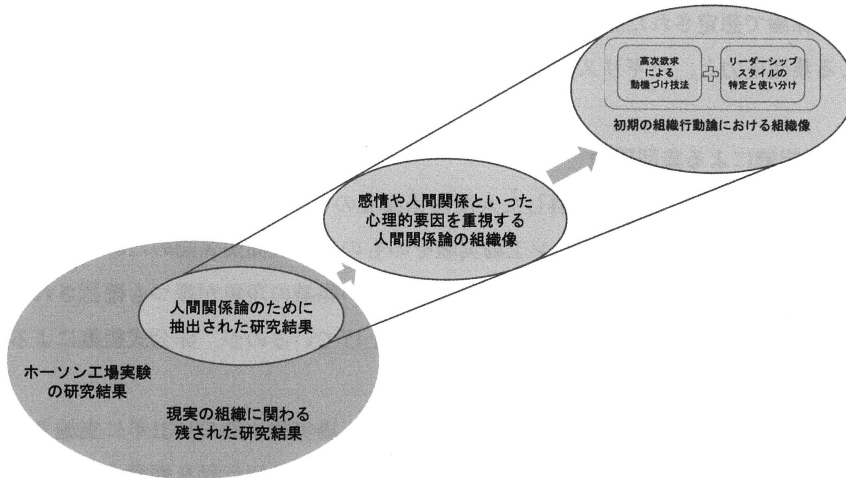
非公式組織による集団圧力が確認されたのは、ホーソン工場実験末期の1931年に実施されたバンク配線線の観察研究であった。この観察研究は、組織における実際の集団行動を観察する目的で、人類学者のワーナーによって企画されたものであった。この研究では、14名の男性労働者からなる作業集団がスイッチを組み立てる作業を観察し、その生産量が測定された。会社が設定していた一日の生産目標は日産7300個であったが、実際に、この作業集団が生産していたのは平均的に日産6000-6600個であった。また、作業集団は実際の生産量を過少に報告するように細工もしていた。明らかに、この作業集団は集団ぐるみで生産調整していたことになる (Reothlisberger & Dickson, 1939)。

そして作業集団は、集団で取り決めていた生産調整に協力しないメンバーに集団的な圧力をかけた。奨励給が設定されていたので、あるメンバーが速いペースで生産しようとする、作業集団は、このメンバーに「賃金破りだ」と称して、生産ペースを落とすように圧力をかけた。逆に遅い生産ペースのメンバーに対しては、作業集団は「賃金ドロボーだ」と称して、ペースを上げるように集団的な圧力をかけた。こうした集団ぐるみの生産調整が行われることで、この作業集団における人間関係は保たれていた。

なぜ集団ぐるみの生産調整は行われたのだろうか。これについては、次のような理由が指摘されている。まず作業集団は会社が設定した生産目標を達成し続けることで、「生産目標が引き上げられること」を回避しようとしていた。次に作業集団は平均的な生産量を下回ることで、「賃金がカットされること」を回避しようとしていた。また、作業集団は遅いペースの作業員を擁護しようとしていたとも考えられた。生産目標の引き上げや賃金のカットは、明らかに作業条件を悪化させるものであったから、作業集団にとって、集団ぐるみの生産調整は、現在の作業条件を守り抜く手段であった。生産増と賃金カットという組織から課せられた2つの圧力のなかで、作業集団は自己防衛的な対応をしていたことになる (Wren, 1994)。

このような組織の現実を突きつけられると、人間関係論流の考え方が、必ずしも万能ではないことがわかる。作業集団の人間関係が良好であっても、作業集団は生産性の向上をめざしているわけではないし、たとえ、この作業集団が監督者と良好な人間関係を築いていたとしても、それだけで自分たちの自己防衛的な行動をやめるとはとても考えられないからである。こうした組織的怠業を、テイラーは重大

図2. ホーソン工場実験の研究結果と人間関係論のために抽出された研究成果



筆者作成

な産業問題として指摘していたが、このバンク配線室の観察研究は、現実の組織において、どのように集団圧力がかけられ、なぜ集団規範が形成されるのかを鮮明に見せてくれた。

このようにホーソン工場実験の研究結果とメイヨールの人間関係論を対比すると、メイヨールが人間関係論を提唱するために土台とした研究結果は、得られた研究結果全体からみれば、ごく一部の研究結果に過ぎない（Wren, 1994）。図2に示すように、ホーソン工場実験を通じて得られた研究結果は、実際には現実の組織について考察するべきもっと多くの研究結果を内包していたことになる。これまで多くの論者によって批判的に検討されてきたように、メイヨールの人間関係論によって、ホーソン工場実験全体の研究結果を総括することはできない。

5.2. グレシャー計画の修正

また、人間関係論で想定された組織像は、実際に労働者を管理する場面では、それを実践することが極めて難しく、作業工程や作業条件を改善するほうが遥かに現実的であることも指摘されている。例えば、1950年代のイギリスで、戦後復興の一環として計画されたグレシャー計画では、グレシャー社の社長であった W. ブラウンは、同社の組織再編に伴う労働者の待遇改善あたって、当初は人間関係論流のアプローチを第一に心掛けていた。1950年代のイギリスでは、人間関係論流のアプローチが既にアメリカから導入されており、タピストック研究所が手がけた産業研究が示すように、人間関係論は、新しい労務管理の基本思想として期待されていたからである。こうしてブラウンは、人間関係論に立脚して、労働者の不満や不安に耳を傾けることを重視して、グレシャー社の組織再編にあたった（幸田, 1997）。

しかしながら、労働者側と協議を続けていっても、ブラウンは、一向に会社側と労働者側の妥協点を見出すことができなかった。このためグレシャー計画は遅れに遅れ、事態は混迷を深めていった。こうした混乱を招いた反省から、最終的に、ブラウンは人間関係論流のアプローチを諦め、トップダウンでの組織改編を断行し、なんとか難局を打開することになったのである。こうしたグレシャー計画をめぐ

る混乱を振り返って、ブラウンは、現実的な組織の問題を解決するうえでは、人間関係論流のアプローチでは明らかに限界があると認めている（幸田，1997）。

バンク配線室の観察研究で確認された作業集団の自己防衛的な行動，グレシャー計画の混乱で露呈した実践的な限界，これらの観察された事実は，人間関係論で想定された組織像には明らかな限界があることを示している。つまり，人間関係論で想定された組織像は，あくまでも人間性への配慮を通じて生産性を向上させようとする組織の理念型（組織のあるべき姿）であり，現実の組織を忠実に再現しようとしたものではない。人間関係論で想定された組織像をもって，現実の組織の問題に取り組もうとすれば，この組織像の限界がすぐに顔を出してくるのである。

6. 結論

従業員の不満に耳を傾けようとする。職場の人間関係を良好に保とうとする。いま私たちが組織において普通に意識していることは，もともと人間関係論で想定された組織像からもたらされたものである。いまや作業効率や計画立案を意識することは，当然のごとく管理者の役割として考えられているが，それと同様に，動機づけやリーダーシップについて考えることも，当然の管理者の役割となっている。このルーツは，メイヨーの人間関係論にある。

しかし，動機づけやリーダーシップについて意識することは当然であるとしても，動機づけやリーダーシップについて，どのように意識するべきなのかとなると，話は少し複雑になってくる。最優先で考えるべきなのか，最後に考えればよいのか。このようなときに，人間関係論で想定された組織像が，いったいどのような組織像だったのかを知っておくことが役に立つ。

人間関係論で想定された組織像とは，人間性への配慮を強調するものの，最終的には経済合理的な目的を達成しようとする組織の理念型（組織のあるべき姿）である。ホーソン工場実験における研究結果を土台として，メイヨーは，労働者の勤労意欲を高めることにより，生産性の向上をめざそうとする組織像を描き出した。メイヨーが描き出した組織像は，科学的管理法や管理原則で想定された組織像に比べれば，人間によって形作られる「現実の組織らしさ」を実感させてくれる。しかし，人間関係論で想定された人間社会的な組織像も，科学的管理法や管理原則で想定された経済合理的な組織像と同様に，あくまでも組織の理念型にすぎない。したがって，人間関係論で想定された組織像をもって，現実の組織の問題に取り組もうとすれば，いつでも組織成員の動機づけや人間関係を最優先に考えることはできないといったことを思い知らされる。人間関係論で想定された組織像は，組織の理念型であるがゆえに，その限界もすぐに出てくることをきちんと認識しておかなければならないのである。

注

- 1) Gordon. R. J. (2016) (邦訳書下巻, pp. 29-30)
- 2) 筆論文では，組織理論をコンパクトに学びたい初学者を読者として想定し，できるだけ専門用語の使用を抑えて，予備知識があまりなくても理解できるように心掛けている。経営学の平均的なテキストで紹介されるホーソン工場実験や人間関係論の内容は第4節までで紹介しており，やや専門的な内容は第5節で扱っている。よく詳しく勉強してみたい読者は，掲載している参考文献の一読を推奨する。

- 3) 論文でのホーソン工場実験ならびに人間関係論の記述は、次の3冊に大きく依存している。① Reothlisberger, F. J. and W. J. Dickson, (1939) *Management and the Worker*, John Wiley and Sons, Pont IV. ② D. A. レン著, 佐々木恒夫監訳『マネジメント思想の進化』文真堂の第13章と第17章, ③ 竹林浩志著「ホーソン・リサーチ—人間関係論の形成—」吉原正彦（編著）『メイヨー＝レスリスパーガー』所収。②と③はどちらも高度に専門的で、なかなか挑戦しづらいが、日本語で勉強するには、非常に信頼性の高い文献となっている。
- 4) 本論文では、メイヨーの著書で用いられている“The Hawthorne Experiments”にしたがって、「ホーソン工場実験」という名称を用いている。そのほかにも「ホーソン研究 (Hawthorne Studies)」や「ホーソン・リサーチ (Hawthorne Research)」といった名称も使われる。
- 5) 企業組織で制定されている指示命令系統に組み込まれた正規の管理者が管理するのが、公式組織 (Formal Organization) である。これに対して、正規の管理者ではないものの、多くの組織メンバーに強い影響を与えることができるリーダーと認められた主導者が管理しているのが、非公式組織 (Informal Organization) のイメージである。

参考文献

- Hersey, P. and K. H. Blanchard. (1977) *Management of Organizational Behavior (3rd edition)*, Prentice-Hall. (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』生産性出版, 1997年)
- Gordon, R. J. (2016) *The Rise and Fall of American Growth*, Princeton University Press. (高遠裕子・山岡由美訳『アメリカ経済成長の終焉 (下巻)』日経BP社, 2018年.)
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Ltd.
- 三浦雅洋 (2018) 「テイラーの組織, ファヨールの組織」国士舘大学経営学会『経営論叢』第7巻第2号, pp. 255-277.
- 三浦雅洋 (2019) 「イギリス組織研究の原点—組織形態論につながった実践的課題」国士舘大学政治研究所『政治研究』第11号, pp. 117-129.
- 幸田浩文『イギリス経営学説史の探求』中央経済社 1997年
- 竹林浩志 (2013) 「ホーソン・リサーチ—人間関係論の形成」吉原正彦（編著）『メイヨー＝レスリスパーガー』所収, 文真堂.
- Reothlisberger, F. J. and W. J. Dickson. (1939) *Management and the Worker*, John Wiley & Sons.
- Wren, D. A. (1994) *The Evolution on Management Thought (4th edition)*, John Wiley & Sons. (佐々木恒夫監訳『マネジメント思想の進化』文真堂, 2003年)
- 吉原正彦（編著）(2013)『メイヨー＝レスリスパーガー』文真堂.