

## 第9章 メイヨーと人間関係論

テイラー的な科学的管理法は次第に産業界に浸透していったが、科学的実証的に管理に関する実態調査を行なおうとした結果、テイラー的アプローチを揺るがすような結論が見いだされた。それが、**ホーソン実験** (Hawthorne experiments) であり、その後に発展した**人間関係論** (human relations theory) であった。ホーソン実験は**ハーヴァード学派**によって行なわれたが、本項では、ホーソン実験を推進した中心的研究者であるメイヨーに焦点をあてながら、ホーソン実験の経過と人間関係論の立場を紹介してみたい。

### 1. メイヨーと初期の研究

#### (1) 生い立ち

ジョージ・エルトン・メイヨー (Mayo, George Elton) は、1880年にオーストラリアのアデレードで生まれた。医者の子供として、彼自身も医学生としてスコットランドのエディンバラに留学しているが、オーストラリアのセント・ピータス・カレッジとアデレード大学では論理学と哲学を専攻し、1911年には同国クィーンズランド大学の講師となって論理学と心理学を教え、1919年には同大学の教授になった。

1922年に、ロックフェラー財団客員研究員として米国ペンシルヴァニア大学ウォートンスクールに移った彼は、同大学の周辺地域で産業精神衛生の研究を行なうが、1923年、フィラデルフィアの紡績工場 (ミュール紡績部門) の調査を行なった。

1926年、メイヨーは、ハーヴァード大学のビジネス・スクールに移り、1927年から1932年までホーソン実験で中心的な役割を演じ、1947年に退官するまで、ハーヴァード大学で

## 第9章 梅奥和人际关系论

泰勒的科学管理法向产业界逐渐渗透的同时,以科学实证方法进行的有关管理的实验中得出了动摇泰勒学说的结论。这就是著名的霍桑实验 (Hawthorne experiments) 以及之后发展起来的人际关系论 (human relations theory)。霍桑实验是由梅奥为首的一批哈佛大学心理学工作者完成的,本章将以梅奥为重点介绍霍桑实验的经过和人际关系论的观点。

### 1. 梅奥及其初期研究

#### (1) 成长历程

伊尔顿·梅奥 1880年出生于澳大利亚的阿德雷德。作为医生的儿子,他到苏格兰的爱丁堡学习过医学,还在澳大利亚的圣彼德学院和阿德雷德大学攻读伦理学和哲学。1911年他应聘到昆士兰大学担任伦理学与心理学教师,1919年成为该大学的教授。

1922年,梅奥作为洛克菲勒财团的客座研究员来到美国宾夕法尼亚大学的沃顿商学院,在该大学周边地区开展有关产业心理健康的研究。1923年,他在费城的一家纺织厂进行了调查。

1926年,梅奥前往哈佛大学商学院,主持从1927年到1932年间开展的霍桑实验。到1947年退休为止,他一直在哈佛大学任教,退休后移居英国,并于1949年在英国的吉尔福德去世。

<p>教鞭をとった。退職後、1949年にイギリスのポレスデン・レーシーで亡くなった。</p> <p>メイヨーは相対的に特異な存在である。オーストラリアという異なる地で生まれ育っただけではなく、医学・心理学・哲学・論理学という分野の研究者で、テイラーやファヨールやフォードが技師を志向したのとは異なるバックグラウンドをもっている。</p> <p>人間や社会に幅広く関心のある研究者だったことが後の人間関係論に結びついたのでないかと考えられる。そして、人間関係論の台頭を境にして、心理学や社会学の分野にまたがった研究者が多くなる。</p> <p>(2) ミュール紡績部門の調査</p> <p>この調査は、1923年から1924年にかけて約1年間行なわれている。紡績工場の中でもミュール紡績部門の生産性が低く、離職率(職場を去る者の比率)が異常に高いために、この改善を依頼されてメイヨーらのグループが調査にあたったものである。</p> <p>イ. 初期の仮説と経過</p> <p>ミュール紡績部門はミュール精紡機を使用して走錘(糸ぐり)をする部門で、作業員は100メートルほどの通路に置かれた機械を見て回り切れた糸をつなぐ単純作業を繰り返していた。仕事が単調な上に、機械と向き合っ黙って作業する孤独な仕事であった。</p> <p>メイヨーは、単調作業による疲労や孤独感に(低生産性と高離職率の)原因があると考え、午前と午後それぞれ2回、1日合計4回、10分ずつの休憩時間を設定した。結果は良好で生産性は向上した。この工場では刺激給的賃金制度が取り入れられ、標準作業量の75%に達すると割増(ボーナス)がつくが、このラインを上</p>	<p>梅奥是一名相对比较特殊的学者。这不仅因为他出生并成长于澳大利亚这样一个特殊的国度，还因为他横跨医学、心理学、哲学和伦理学的研究领域。这同泰勒、法约尔和福特等出身于工程师有着很大区别。</p> <p>我们能够想到，正是梅奥对人类和社会的广泛兴趣催生了他的人际关系论的学说。自从人际关系论兴起，研究领域横跨心理学和社会学的学者也多了起来。</p> <p>(2) 走锭纺纱车间的调查</p> <p>这项调查从1923年到1924年历时大约一年。在纺织工厂中，走锭纺纱车间的生产率低下，同时离职率还异常的高，梅奥的团队受到委托对其进行改善。</p> <p>① 初期调查的假说和经过</p> <p>走锭纺纱车间使用走锭纺纱机进行纺织生产。工人们在大约100米左右的过道上对摆放的机器进行巡回查看，将断了的丝线重新接好。不但工作内容单调，而且因为工作时总是默不出声地面对机器，容易产生孤独感。</p> <p>梅奥一开始认为原因出在工作单调所产生的疲劳感和孤独感上，于是分别在上午和下午各安排了两次休息，每次10分钟。结果效果明显，生产率一下子就提了上来。工厂方面采用的是激励型工资制度，只要达到标准作业量的75%就支給奖金。而实验的结果使生产量超出这个标准线。</p>
---	---

<p>回ったのである。</p> <p>ところが、現場監督者はこのような変更に不満をもっており、注文増加に応じるためとして経営者に圧力をかけて休憩を廃止してしまった。</p> <p>すると、急速に生産性が低下した。以前と同じ75%以下に逆戻りしてしまったのである。経営者はあわてて休憩を復活させたが生産性は低いままで欠勤も増加した。</p> <p>メイヨーらは経営者と相談して、翌月から機械をストップして休憩を一日4回とるようにした。すると、機械をストップしたにもかかわらず75%のラインを上回るようになった。次の月からは、機械を動かしたまま作業員が交代で休憩する交代休憩に切り換えたが、交代の順番は作業員同士が相談するようになった。</p> <p>その結果、生産性も高いレベルで維持されたし、(やむを得ない事情で辞めた2名を除けば)1年間にわたった実験期間中にこの職場を去る者は出なかった。年率250%にも達していた離職率も急激に低下したのである。</p> <p>ロ. 実験の解釈</p> <p>重要なポイントは、休憩を廃止した後に経営者があわてて復活しながらも、しばらく低い生産性が続いた点にある。テイラー的な見方に立てば、労働条件の一つである休憩が生産性を左右するはずであるが、この実験によれば生産性は必ずしも休憩そのものと直結していない。</p> <p>休憩そのものよりも、休憩を廃止した現場監督者への反発の方が大きかったためと考えられる。経営者は第一次世界大戦に参戦した陸軍大佐で作業員の多くはかつての部下であり、作業員の不満は経営者に対してではなく現場監督者に向けられていた。</p> <p>ところが、機械をストップしてまでも休憩を</p>	<p>但现场监管人员对于休息的设定十分不满，以订单增加为借口向经营者施加压力取消了休息。</p> <p>于是生产率急速下滑至以前的四分之三。经营者连忙恢复了休息，但生产率依然维持在低水平，同时缺勤也不断增加。</p> <p>梅奥同经营者商量后做出规定：从下个月开始每天4次把机器停下来让工人们休息。于是尽管停下机器进行休息，生产量还是高出75%这道标准线。再往后一个月，改为在维持机器运转的情况下轮流进行休息，休息的顺序由工人们自己商量决定。</p> <p>这样一来，不但生产率保持高水平，(除了由于不得已的原因辞职的两名工人外)，在实验进行的一年里也没有发生离职的情况。本来每年高达250%的离职率迅速降了下来。</p> <p>② 实验的结论</p> <p>关键一点在于，休息被取消之后即使匆忙之下进行恢复，低生产率还是会暂时维持。按照泰勒的观点，劳动条件之一的休息左右着生产率的高低，但从走锭纺纱车间的实验来看，生产率与休息并没有直接联系。</p> <p>这是因为与休息本身相比，工人们对于取消休息的现场监管者的反感情绪起着更大的作用。工厂的经营者是参加过一战的陆军上校，工人们中的大多数都是其当年的部下，他们的不满不是针对经营者而是冲着现场监管者的。</p> <p>好在经营者宁可停掉机器也要安排休息的</p>
---	--

確実に実施するという経営者の方針が徹底されて事態は好転し、作業者同士の相談に基づく交代休憩制が定着して、生産性でも離職率でも良い結果が出た。

この相談による交代制度の意義についてメイヨーは気づかずに、後になって相談交代制が「孤立した従業員たちを通路ごとの社会集団に変えるという重大な効果をもたらした」と述べている。つまり、この「最初の実験」では、メイヨーが（「休憩＝生理的労働条件」が重要という）テイラー的仮説に立ちながら、（監督者の態度や自主的な相談による解決が重要という）人間関係論的な見方を得る場だった。

## 2. 照明実験

**照明実験**は、メイヨーらのハーヴァードグループの実験ではないが、同じホーソン工場で行われた実験として、ここで触れておきたい。この実験は、照明の強度や方法と作業効率の関係を調査するもので、照明を変えて作業するテスト・グループと照明を変えずに一定の照明の下で作業を行なうコントロール・グループの2つのグループに分けてそれぞれの作業量を測定しながら進められた。

ところが、照明と作業量との間には明確な相関関係を見出すことができなかった。たとえば、テスト・グループの照明は、76 燭光まで明るくされたが、テスト・グループだけではなく照明が一定だったコントロール・グループの作業量も増大した。その後、照明は 0.06 燭光まで暗くされたが、ほとんど作業量が低下しなかった。この 0.06 燭光とは、月光程度の明るさくらいだから、ほとんど真っ暗になるまで作業量が落ちなかったことになる。

この結果、物理的な労働条件によって生産性が左右されるというテイラー的な仮説が否定

做法使事态好转，工人们通过商量进行轮流休息的制度也固定下来，无论生产率还是离职率都有了改善。

梅奥一开始并没有注意到工人们自主决定的轮休制的意义。后来他才认识到，“商量使得原本孤零零的个人成为了以过道为单位的团队”。在这个“最初的实验”中，梅奥从泰勒的观点（即：休息作为生理性的劳动条件是重要的）出发，进行了人际关系论的思考（即：监管者的态度和工人们通过商量自行解决是重要的）。

## 2. 照明实验

照明实验虽然不是梅奥的哈佛团队开展的，但因为同在霍桑工厂进行，在这里先简单介绍一下。这个实验是调查照明的强度和方法与生产效率之间的关系。在实验中，工人被分为测试组和对照组，分别测量他们的生产量。测试组在照明条件不断改变的情况下工作，而对照组的照明条件不予变化。

但实验的结果表明，照明条件和产量之间没有直接的关系。例如，测试组的照明亮度被增加到 76 烛光，而对照组的照明一直保持不变，但是双方的产量都增加了。甚至在的照明被减至 0.06 烛光时，测试组产量亦无明显下降。所谓 0.06 烛光，其实就跟月光的亮度差不多。也就是说，直到完全黑下来为止产量都没有下降。

这样的结果否定了泰勒提出的产量受制于物理劳动条件的假说。为此梅奥和罗特利斯伯格

<p>され、さらに徹底的に調査が行なわれることになった。それが、メイヨーやレスリスバーガーなどハーヴァード大学のスタッフが中心になって進めたホーソン実験である。</p> <p>3. ホーソン実験</p> <p>ホーソン実験として有名なものは、(1) リレー組立試験室、(2) 面接調査、(3) バンク配線作業観察室があるので、個別に見てみよう。</p> <p>(1) リレー組立試験室</p> <p>イ. 初期の仮説と経過</p> <p>この実験は1927年4月から1932年5月まで行なわれたもので、約40個の部品からなるリレー(継電器)を組み立てる工程で、6名の女子作業員を選んで個室の試験室に移し、作業条件を変えながら作業量の推移を測定するものだった。</p> <p>彼女たちの作業量は、試験室に移る前に測定されており、その作業量を基準に①賃金、②休憩時間、③軽食(コーヒー、スープ、サンドウィッチ)サービス、④部屋の温度・湿度などにおいて条件を変えて計測された。最初、これらが改善されると生産性も向上した。これは当然の結果でテイラーの主張するところと完全に一致する。</p> <p>ところが、これらの条件を元に戻しても、生産性が低下せず高い水準で維持されるという結果が出た。条件を元に戻すことは改悪であるから、それまでの仮説に基づけば生産性が低下してもおかしくないはずである。ところが、生産性は低下しなかった。</p> <p>ロ. 実験の解釈</p> <p>この矛盾する結果を解釈するためには、この</p>	<p>等哈佛大学の心理学工作者继续进行深入调查。这就是著名的霍桑实验。</p> <p>3. 霍桑实验</p> <p>霍桑实验中引人注目的有(1)继电器装配检验室实验、(2)访谈实验和(3)绕线室实验。让我们分别来看。</p> <p>(1) 继电器装配检验室实验</p> <p>① 初期的假说和经过</p> <p>实验是从1927年4月进行到1932年5月。选取6名女工,让她们在作为实验室的专门房间内装配由40个零件组成的继电器。实验中一边改变工作条件一边测定产量的变化。</p> <p>实验室进行前先测定女工们的产量,以此为基础在改变诸如①工资、②休息时间、③工间餐、④房间的温度和湿度等条件的情况下测量产量的变化。一开始,当这些条件得到改善时生产率也相应上升。这是与泰勒的主张完全一致的。</p> <p>但后来即使把条件恢复到原先的水平,生产率还是维持高水平。把条件恢复是倒退的做法,根据泰勒的假说生产率应该下降,但这样的事并没有发生。</p> <p>② 实验的结论</p> <p>为了解释实验结果中的矛盾,必须考虑这项</p>
---	--

実験特有の事情を勘案しなければいけない。たとえば、女子従業員は選ばれたことに誇りをもっていた。リレー組立作業の職場はそれまで100名単位の多人数からなる職場だったが、その中から僅か6名だけが特別に選ばれたのである。

また、彼女たちの間には仲間意識があった。この実験にあたっては、2人の熟練工が選ばれ、2人が残りの4人の人選を任されていた。そのために6人は共通の友人であり、仲間意識が強かった。

さらに、実験の趣旨や重要度が理解されていた。彼女たちは検査部長に呼ばれて実験の目的を知らされていたし、労働条件が改悪される場合もその変更について事前に知らされていた。

加えて、生産性の結果が報告され評価されていた。ハーヴァード大学はアメリカでもトップクラスの大学であり、その大学が行なう調査で評価されているということも彼女たちの働きがいに影響したと考えられる。

メイヨーらのグループは、そうした誇り、責任感、友情、好意的雰囲気、事前情報、事後評価などから、彼女たちの集団に高いモラルが形成され、それが維持されていたために高い生産性が持続したと分析した。

しかし、こうした解釈は後になってなされたものが多く、実験当時は矛盾した結果の理解に困っていた。その状態を打開したのが次の面接実験である。

## (2) 面接調査

面接調査は、1928年9月から監督者訓練講習用のデータ収集を目的に検査部門の従業員1,600人について行なわれた。1929年には製造部門でも実施され、1930年9月までに工場全体の8部門合わせて21,126名の従業員が面

実験中の特有的状況。比如6名女工对于自己被选中这件事感到自豪。继电器的生产车间有100多人，而被选中参加实验的仅有6人。

还有就是女工们之间形成了团队意识。在这项实验中，两名熟练女工先被选中，然后再由她们挑选余下的4人。6个人都是各自的好友，团队意识很强。

同时女工们还认识到实验的目的和重要性。女工们被部长召去谈话，由此得知了实验的目的，而在劳动条件变得恶劣时也会事先得到通知。

再加上，实验结果一经公布就受到好评。哈佛大学又是美国的一流学府，能在这样的大学进行的调查中受到好评，让女工们体会到了工作的意义。

梅奥的团队作出如下分析：在荣誉感、责任感、友情、善意的氛围、事前信息、事后评价等因素的影响下，女工们形成并保持了高昂的士气，进而保持了高生产率。

以上结论其实很多都是后来才得出的，在实验当时，面对充满矛盾的结果研究人员感到很困惑。打破这种局面的是接下来的访谈实验

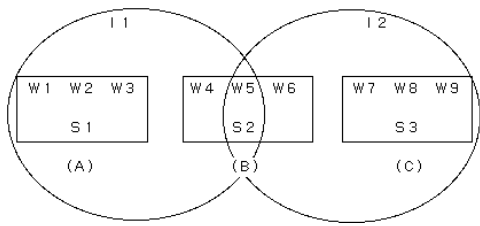
## (2) 访谈调查

1928年9月开始，为了收集用于培训监管人员的资料，以1600名检查部门的工作人员为对象进行了访谈调查。1929年在制造部门也进行了访谈，到1930年9月为止，工厂8个部门共2万1126名从业人员接受了访谈。

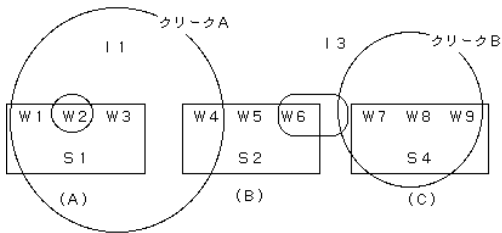
<p>接を受けている。</p> <p>最初は、実験当事者（研究者）が「作業条件・監督方式・職務内容」について尋ねる直接質問法だったが、面接が訓練になるという理由から監督者が面接に加わった。</p> <p>また、面接法もあらため、項目を決めて行なう直接質問法から自由な雰囲気と通常の会話の中で行なう<b>非誘導法（非指示的面接法）</b>を導入した。これは、あらかじめ計画した質問を尋ねるのではなく自由に話し続けるようにする面接法である。</p> <p>面接調査の報告書は膨大な量になったが、非誘導法によったこともあり雑談集のような面もあった。大変な時間と労力をかけて仕事と無関係な話をしただけで面接調査の失敗を示しているように思われた。</p> <p>しかし、この調査そのものが生産性を向上させるという思わぬ成果を生み出した。仕事と無関係な雑談は、実は仕事と無関係ではなかったのである。</p> <p>要は、面接を通じて相互理解が高まって生産性が向上したと思われるのである。従業員は自分にとっての問題を話しているうちにその問題の新しい解釈を発見し、面接を行なった監督者は、部下の生活状況や個人的バックグラウンドまで含めて職場の問題の背後にあるものを理解することができた。面接自体がリーダーとしてどうあるべきかという訓練の場だったのである。</p> <p>また、従業員は事実に基づく不満と、事実に関係ない不満をもっているが、事実に基づかない不満は感情的なもので全体的な状況（個人的経歴や職場状況）に左右されることも分かってきた。</p> <p>この結果、メイヨーらは、①人間の行動は感情（sentiments）と切り離せないこと、②人間</p>	<p>一开始，只是研究人员就“工作条件、监管方式和职务内容”对工人进行直接提问。后来因为访谈本身也是一种训练，监管者也加入到跟工人的交流中。</p> <p>访谈的方式也进行了调整，从事先决定好提问项目的直接提问法改为在自由的日常会话的氛围中进行访谈的非诱导法。非诱导式法就是不按照事先计划好的内容进行提问，而是让参加面试的人自由发言。</p> <p>访谈调查的报告书非常冗长。一方面因为采用了非诱导式法，另一方面也因为记录下的内容更像是闲谈。花了大量的时间和精力，得到的只是一些与工作无关的东西，不免让人觉得调查失败了。</p> <p>但是这项调查却带来了一个让人意想不到的结果——生产率提高了。这些闲聊看上去跟工作无关，实际上却不是这样。</p> <p>重要的是通过访谈加深了监管者和工人之间的相互理解，从而提高了生产率。工人们在谈及自己的问题时，对问题有了新的发现。参加访谈的监管者也了解到了部下的生活情况和个人经历等职场诸问题背后所隐藏的原因。同时访谈本身也是对监管者的一种训练。</p> <p>工人们的不满中既有基于事实的不满也有脱离事实的不满。脱离事实的不满感情的产物，来源于整体的情况（工人个人经历和职场状况）。</p> <p>对于这样的调查结果，梅奥认为：①人的行为离不开感情；②人会伪装自己的感情；③对于</p>
---	--

<p>の感情は偽装されること、③感情の表現は全体的な状況の中で理解すべきことが分かったと主張した。</p> <p>(3) バンク配線作業観察室</p> <p>面接調査の結果、職場における人間関係や人間の感情 (sentiments) が如何に重要であるかが分かったが、複雑な人間関係や職場状況を知るためにはさらに詳しい調査が必要であった。特に、面接調査は匿名で行われたので、目にみえにくい仲間集団の具体的な関係は分からなかった。</p> <p>イ. 実験の経緯</p> <p>そこで、メイヨーらは、14 人のバンク (差込式電話交換台) の配線を行なう作業員 (全員男性) を一つの部屋に集めて、作業者同士の人間関係を詳細に調べた。</p> <p>これが 1931 年 11 月から翌 1932 年 5 月にかけて行なわれたバンク配線作業観察室の実験と呼ばれるものである。現在ならば、モニターカメラやテープレコーダーを使うことができるが、当時はそのような機器が利用できなかったので、記録者を同じ部屋の片隅に配置して職場でおこる小さな事件を一つ一つ記録した。</p> <p>その結果、この 14 人の職場には、仲間集団である<b>非公式組織</b>が存在していて、その非公式組織が重要な役割を果たしていることが明らかになった。</p> <p>バンク配線作業観察室には二つの公式組織があった。(図表 9-1) 図にある W 1、W 2、…は配線工であり、S 1、S 2、…はハンダ付け工であり、I 1、I 2 は検査工である。</p>	<p>感情性的行為要在整体中进行理解。</p> <p>(3) 绕线室实验</p> <p>访谈调查告诉我们，在职场中人际关系和人的情感有多么的重要，因此为了对复杂的人际关系和职场状况有更加深入的了解，进一步的调查就显得很有必要。尤其是访谈都是在匿名的情况下进行的，无法了解组织中具体的人际关系。</p> <p>① 实验的经过</p> <p>梅奥将 14 名进行电话配线操作的男性工人集中在一个房间里，对他们的人际关系进行了详细的调查。</p> <p>这项从 1931 年 11 月到 1932 年 5 月之间开展的实验被称为绕线室实验。如果是现在的话能够使用监控录像和录音机，但是当时没有这样的设备，于是记录者在房间的一角将发生在职场的每一件小事都记录下来。</p> <p>实验结果表明，在这个有着 14 个人的职场中存在非正式组织，这样的组织还起着重要的作用。</p> <p>在配线室中存在两个正式组织。图中的 W1、W2……是配线工，S1、S2……是焊接工。I1 和 I2 是检查工。</p>
---	---





図表 9-1 バンク配線作業観察室の公式組織



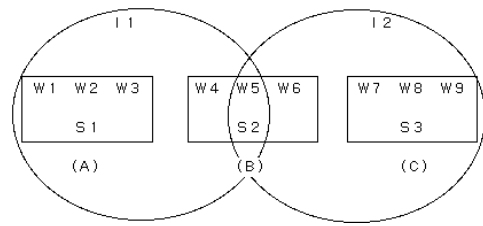
図表 9-2 バンク配線作業観察室の非公式組織

ところが、実際にはクリークAとクリークBという二つの非公式組織が見いだされた。(図表 9-2) クリークAは、図で左の作業台の仲間を中心に真ん中の作業台のW4を含んだ集団であるが、このクリークAの中で、W2は順応性が低く独立の行動をとるのでこの非公式組織にうまくなじんでいなかった。

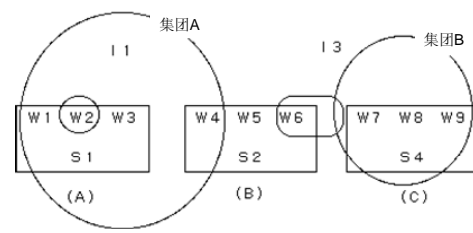
クリークBは、図内の右の作業台を中心に形成されていたが、W6はこのグループに入ろうとしながらも依然としてアウトサイダー(部外者)的に扱われていた。ここで、注目されるのは検査工の違いである。

クリークAにはI1という検査工が含まれているがクリークBにはI3という検査工が含まれていない。I3はI2に代わってこの観察室に入ってきたが、検査の仕事をあまりに生真面目に進めるという理由でこのインフォーマル組織に加えてもらえなかった。同じようにS3と交代に観察室に入ってきたS4がクリークBの中に溶け込んでいるのと対照的である。

また、配線工の中で唯一非公式組織に加えてもらえなかったW5は、会社の方針に違反した



図表 9-1 配線作業観察室中の正式組織



図表 9-2 配線作業観察室中の非正式組織

但是实际上形成了集团A和集团B这两个非正式组织。集团A以位于左边的工作台上的工人为中心再加上中间工作台上的W4。在集团A中，W2一直不合群，所以没能很好地融入集团之中。

集团B是以右侧的工作台为中心形成的。W6希望融入其中，但一直被当做局外人。这里需要注意的是检查工的不同。

检查工I1融入到了集团A之中，但I3却没能融入集团B之中。I3是代替I2进入观察室的，但他因为检查工作做得太过认真没能被非正式组织接纳。在这一点上他与同样是代替S3却顺利融入集团B的S4形成了鲜明对比。

W5因为揭发集团中违反公司规定的行为，而成为唯一没有被非正式组织接纳的配线工。焊

<p>集団の行動を職長に密告したことが原因でインフォーマル・グループに入ることができなかった。ハンダ付け工S2は言語に障害があったと報告されている。</p> <p>ロ. 実験の解釈</p> <p>この研究から、非公式組織は、①仕事に精を出すな、②仕事を怠け過ぎるな、③上司に告げ口するな、④偉ぶったりおせっかいをやくなという「4つの感情」に支配されていることが分かった。要するに、仲間に迷惑をかけずにうまくやるという感情が働いていたのである。</p> <p>(4) ホーソン実験の成果</p> <p>イ. メイヨーの主張</p> <p>メイヨーはホーソン実験の結果をふまえて、人間は、①経済的成果より社会的成果を求め、②合理的理由よりは感情的理由に左右され、③公式組織より非公式組織の影響を受けやすいと主張した。</p> <p>すなわち、人間は連带的、献身的、感情的に行動する「社会人」あるいは「情緒人」であって、科学的管理法が前提としたような孤立的、打算的、合理的に行動する「経済人」ではないと主張した。また、科学的管理法や経済学が前提とするような合理的経済人の仮説は人間を孤立した状態で捉えた「烏合の衆」仮説だと批判したのである。</p> <p>ロ. 科学的管理法と人間関係論</p> <p>このようにして、ホーソン実験を契機として、経営学における人間観が一変し、人間の感情面や職場の非公式な人間関係に焦点をあてた研究が盛んになる。こうした研究を<b>人間関係論</b>または<b>ヒューマン・リレーションズ・セオリー</b> (human relations theory) あるいは略して</p>	<p>接工 S2 被報告说有语言障碍。</p> <p>② 实验结论</p> <p>这项研究表明：非正式组织受到①对工作既不能太过认真，②也不能太过懈怠，③不能向上司打小报告，④不能好出风头爱管闲事，这样“4种感情”的支配。简单说就是在不给同伴带来麻烦的情况下大家顺顺利利做好工作这样一种感情。</p> <p>(4) 霍桑实验的成果</p> <p>① 梅奥的观点</p> <p>梅奥通过霍桑实验得出以下观点：作为人，①与经济利益相比更追求社会利益；②与合理的理由相比更被感情方面因素所左右；③与正式组织相比更容易受到非正式组织的影响。</p> <p>也就是说人是“社会动物”或者说是“情感动物”，即人在行动时是与他人相联系的，具有献身精神的，以及受感情支配的。科学管理法认为人是“经济动物”，主张人的行为是彼此孤立的、计较得失的以及具有理性的。梅奥否定了科学管理法中有关的人的观点，并批判道：作为科学管理法和经济学前提的理性经济人的假说，是把人想像成了彼此孤立的一群“乌合之众”。</p> <p>② 科学管理法和人际关系论</p> <p>以霍桑实验为契机，管理学中的关于人的看法产生了巨大的变化，以人的感情和职场中的非正式人际关系为焦点的研究也热门起来。这些研究被称为人际关系论，英文的表述为 human relations theory，简称为 HR。图 9-3 中将科</p>
--	---

HRと呼ぶ。図表 9-3 は、科学的管理法と人間関係論の以上のような違いを整理したものである。

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

ホーソン実験の影響は経営学の流れを変えただけに留まらなかった。この実験を機会に職場という社会集団を研究の対象とする**産業社会学**という新しい社会学の分野が生まれ、社会心理学や労働科学にも大きな影響を与えた。さらに、行動科学におけるモチベーションの研究やリーダーシップの研究、提案制度、職場改善などの人事制度の発達、TQCなど小集団活動の研究、面接法を発展させたカウンセリングの研究などさまざまな分野で新しい研究が進むが、これらの研究もホーソン実験を契機や出発点とするものが多い。

(5) 人間関係論の生まれた背景

もちろん、それまでの科学的管理法が人間の感情面やインフォーマル組織の重要性を全く無視していたわけではない。テイラーの問題意識の出発点にあった組織的怠業とは「集団レベルで怠ける」というインフォーマル組織の影響力であった。そこで、テイラーはこの非公式組織の怠業を解決するために「科学という名の客観化」に努めたのであり、非公式組織の対極にある公式化に努力したのである。

そこには、テイラーの研究とホーソン実験の

学管理法和人际关系论的不同之处进行了整理。

图表 9-3 科学管理法和人际关系论

	科学管理法	人际关系论
前提（假说）	经济人假说 人是孤立的 计较得失的 理性的	社会人假说 人是相互联系的 具有献身精神的 受感情支配的
工作热情	经济性动机，比如工资	社会性动机，比如士气
对象组织	正式组织	非正式组织

霍桑实验的影响不只停留在对管理学发展进程的改变上。以这个实验为契机，诞生了把职场这个社会集团作为研究对象的社会学分支——工业社会学诞生，并对社会学和心理学的发展产生了很大影响。其它相关新领域的研究，诸如：行为科学中有关动机和领导力的研究、提案制度和职场改善等人事制度的进步、TQC（全面质量管理）等有关小团体活动的研究、咨询服务中面试法的运用等等，这之中大多数都是以霍桑实验为契机和出发点的。

(5) 人际关系论诞生的背景

当然，之前的科学管理法并不是完全无视人的感情和非正式组织的重要性。作为泰勒研究出发点的集团性怠工就反映了“集团层面的懈怠”这种非正式组织的影响力。于是为了杜绝集团性怠工，泰勒努力把“科学落到实处”，以求实现非正式组织的正式化。

泰勒的研究和霍桑实验在背景上有很大不

<p>背景に大きな違いがある。テイラーがズク運びやショベルの研究に取り組んだ時代は1890年代から20世紀初頭であった。彼がズク運びの実験に選んだシュミットは1マイルの道を歩いてやってきて歩いて帰っていたが、ホーソン実験の行なわれた1920年代後半は、すでにヘンリー・フォードが自動車を「大衆の足」として普及させており大量消費社会が生まれつつあった。</p> <p>さらに、ホーソン実験の行なわれたウエスタン・エレクトリック社はアメリカ電話電信会社(AT&amp;T)の電話器などを製造していた当時最大の通信機メーカーであり、従業員の教養もかなり高かった。当時の写真を見ると、リレー組立試験室の女子従業員はパーマをしており、バンク配線作業観察室で作業している男子従業員はホワイト・カラーにネクタイ姿である。</p> <p>テイラーの科学的管理法やフォード・システムは大量生産を可能にし、クーリッジ大統領の時代(1920年代)には未曾有の好景気であった。こうした中で生活水準も向上して、人々は科学的管理法の説いたような経済的動機づけだけでは働かなくなっていたと考えられる。</p>	<p>同。泰勒着手进行搬运生铁块实验和铁锹实验的时代正值19世纪末20世纪初。在搬运生铁块实验中被他选中的施密特步行1英里上下班。而在霍桑实验进行的1920年代后期,经过亨利·福特的努力作为“大众之足”的汽车已经普及,大量消费社会逐渐成形。</p> <p>而且进行霍桑实验的工厂所属的美国芝加哥西部电器公司给美国电话电报公司(AT&amp;T)制造电话机等设备,是当时最大的通信器材制造商,员工的文化程度很高。从当时的照片中可以看到,继电器装配实验中的女工都烫了头发,绕线室试验中的男性工人都穿白衬衫打领带。</p> <p>泰勒的科学管理法 and 福特制将大量生产变为可能,而且当时美国正处于柯立芝总统执政时期(1920年代),经济空前繁荣。在这一时期,生活水平提高了,只靠科学管理法中的经济动机不再能够激发人们的工作热情。</p>
---	---