

論 説

採用および組織行動における支援的ユーモア
—サウスウエスト航空の人的資源管理を事例に—

楠 奥 繁 則

目 次

はじめに

I サウスウエスト航空のユーモア

II ユーモアの研究

III 選考および組織行動における支援的ユーモア

おわりに

は じ め に

1994 年に全国的な脚光を浴びて以来、サウスウエスト航空（以下、SWA）は、厳しい状況下にあっても信頼できるサービスを提供し、利益を生み出す航空会社のモデル・ケースとなった（Gittell, 2004）。同社の成功は、特にオペレーション、顧客、現場の従業員、労働組合などへの投資にフォーカスしたことにあったとされるが、同社の採用時に重要視される「ユーモア」について具体的に分析した研究はこれまでに皆無である。同社ではユーモアを重要視し、人事採用を実施しており（Freiberg & Freiberg, 1996）、つまり、ユーモアを感じられない者は採用され難いのである。では人事採用の際、ユーモアに焦点を当てることでどのような組織メンバーを確保できるのであろうか。

ところで、これまで経営における組織行動論のなかで、ユーモアを十分に取り扱ったものはない（斎藤, 1999）。斎藤（1999）はその理由として、ユーモアが科学的な対象とはなりにくいこと、また、経営の効果を低下させられるものとしてみなされていること、これらが原因ではないかと考える。

前者に関しては、たしかにこれまでのユーモアを研究してきた者たち（Hobbes, 1651; Bergson, 1900; Freud, 1905; Berlyne, 1972 など）のその諸体験が必ずしも同一現象ではない（高下, 1999a）ので、それを科学することは困難であった。しかしながら、これまでのユーモア研究をレビューし、ユーモアを、攻撃的ユーモア・遊戯的ユーモア・支援的ユーモアの 3 つに分類し研究を進めている上野の研究は、とくに彼の「支援的ユーモア」という概念は、今回の SWA のユーモアを分析するのに適している。

後者に関しては、ユーモア度の高い経営幹部は業績も高いという報告もあり¹⁾、大島

1) 「ユーモアのセンスはエグゼクティブの条件」『Diamond Harvard Business Review』, 2004 年, 1, pp. 24-28。

(2006a) の調査でも、営業成績がよい者ほどユーモア度が高いことを明らかにしている。また、Eisenhardt, Kahwiy & Bourgeois III (1997) は、ユーモアは、戦略的意思決定を行う際に生じるストレスや脅威から保護する防衛機能として働いてくれると述べる。これらの報告は、ユーモアが経営の効果を低下させるという議論に異議を唱えるものである。

そこで本稿では、上野のユーモアの研究を中心に、SWA のユーモアを分析（同社はどのようなユーモアを好み、どのようなユーモアをもっている者を採用し、その組織におけるユーモアの役割についての分析）し、採用におけるユーモア、および、組織行動におけるユーモアについて議論する。

I サウスウエスト航空のユーモア

1. サウスウエスト航空の概要

SWA は 1967 年にアメリカ合衆国のダラスで民間旅客航空会社として設立、同市を本拠地としている米国内航空最大手の航空会社である。格安航空会社として知られており、1973 年以來、毎年利益を上げている。アメリカで起きた 2001 年のテロ以降、アメリカの他の大手 6 社（アメリカン、ユナイテッド、デルタ、ノースウエスト、コンチネンタル、US エア）航空会社は大量の人員削減を行ったが（Table 1）、SWA は、唯一レイオフを行っていない大手航空会社でもある。そのうえ、その事件以降低迷するアメリカの航空業界ではあったが、同社だけは事件後 1 週間後で事件前の運行水準に戻り、1 ヶ月後にはシェアを回復させている²⁾。

Table 1 アメリカ同時多発テロ後の米航空大手の状況

	人員削減
アメリカン	20,000
ユナイテッド	20,000
デルタ	13,000
ノースウエスト	10,000
コンチネンタル	12,000
USエア	11,000
サウスウエスト	なし

出所)『日本経済新聞』2001 年 10 月 16 日

乗客に空の旅を楽しんでもらうことを従業員に推奨しており、出発前に客室乗務員によるパフォーマンス（例えば、客室乗務員が客室上部の荷物入れから突然顔を出して乗客をびっくりさせるなど）が、また到着したときのアナウンスの際に客室乗務員がアカペラで歌を 1 曲歌うなど、特異な経営方針を持つ。日本の航空会社では考えられないであろう。そして同社の企業理念は、「従業員の満足度第一主義」「顧客は二の次」を掲げている（Freiberg & Freiberg, 1996）。

2)『日本経済新聞』2001 年、11 月 5 日（夕刊）。「サウスウエスト独り勝ち」『日経ビジネス』2003 年、2 月 10 日号、pp. 130-132。

2005 年 12 月に滑走路の積雪によるオーバーラン事故により、巻き込まれた自動車に乗っていた子どもが死亡したという悲しい事故が発生するまで無事故であった。乗客が死亡する事故に関しては創立以来発生していない。

SWA では低料金といった戦略を行うために着陸してから離陸までの準備時間は通常 10 ～ 15 分で（Freiberg & Freiberg, 1996; 伊集院, 1997）、業界平均 20 分の半分以下である³⁾。しかも、この間にシート・ポケットや床のゴミ掃除までこなさなければならないのである（伊集院, 1997）。

航空業界では 1 日通常 4, 5 回、延べ 8 時間程度しか飛べないのに対し、SWA では 11 回、延べ 12 時間も飛ぶ⁴⁾。また、わずか 35 分のフライト間に、乗客 1 人 1 人に飲み物の注文をとってサービスするうえに、アルコール飲料の代金徴収（ソフトドリンクは無料）、さらにその後、ゴミ袋を持ってゴミの回収と目まぐるしい忙しさである（伊集院, 1997）。（なお、ビーナッツといったスナック菓子は提供されるが、機内食はない。）

Table 2 苦情件数（100,000 フライトあたり）

アメリカン	1.11
ユナイテッド	1.33
デルタ	1.22
ノースウエスト	1.39
コンチネンタル	0.71
US エア	1.04
サウスウエスト	0.17

出所) U.S. Department of Transportation（2004）の一部を引用。

このように、SWA での勤務形態は他の航空会社に比べるとかなりハードである。にもかかわらず、他の大手航空会社 6 社よりも高い顧客満足を提供している（Table 2）。それだけでなく、SWA の全従業員が「自分の仕事が好き、自分の会社は世界一」と顔を輝かせ、誇らしげに胸を張っている（伊集院, 1997）。チームワークが良くお互いに助け合い、そのうえ、顧客に対してもいろいろ楽しませる行動をとり、お互いに楽しんで仕事をする（高橋, 2004）。また、1998 年 1 月の『Fortune』誌の「働きがいのあるアメリカ企業ザ・ベスト 100」では 1 位にランクされている（Levering & Moskowitz, 1998）。さらに、航空産業における平均的な離職率は、20 ～ 30% であるが、同社の離職率は一貫して 5% 未満である（中川, 2006）。

Freiberg & Freiberg (1996) は同社の企業文化を規定する価値を分類し、以下のような 13 項目を特定している（中川, 2002）。それらは、①利益率、②従業員株主制度、③低コスト、④単純化、⑤伝説的なサービス、⑥平等主義（例えば、搭乗手続きの際、サービスは早く来た客から

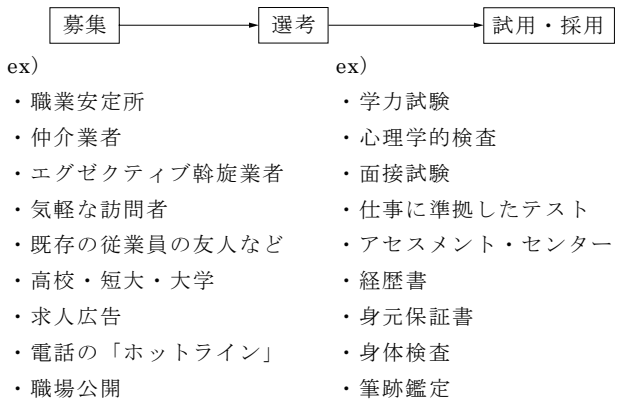
3)『日経ビジネス』, 1994 年 11 月 7 日号、26 ページ。

4) 同上誌、26 ページ。

順にと決まっているなど）、⑦家族主義、⑧愛他主義、⑨愛情（LUV）⁵⁾、⑩個性の尊重、⑪常識・適切な判断（ができるかどうか）、⑫勤勉さ、⑬楽しさ、である。これらの①～⑥は経営戦略、⑦～⑬は人的資源管理の側面と分類できる。その経営戦略に関しては大手企業企業（コンチネンタル航空・ユナイテッド航空・デルタ航空など）が模倣しているのだが、1 つとして成功例がない（O'Reilly & Pfeffer, 2000）。O'relly III & Pfeffer（2000）は、SWA の成功とそのライバル企業の失敗の理由は、SWA のユニークな経営戦略、知的財産、およびテクノロジーにはないと述べる。中川（2002）が論証しているように、いかに優れた経営戦略をもっていたとしても、優れた人的資源管理が整合（alignment）されていなければ、ある程度までは模倣できるのかもしれないが、その戦略のメリットを完全に引き出し実現することは不可能なのである。つまり、「優れた経営戦略」と「優れた人的資源管理」が組み合わさることが不可欠で、どちらか一方が欠けてはならない。

では、SWA の成功の秘訣は従業員への教育訓練にあるのだろうか。だが、同社の設立者 Kelleher は、「技能・技術は教えることはできるが、態度は教えることができない。だから、我が社に必要な態度を備え、またしっかりした価値観をもった者を採用する」と述べている（Stone, 2001）。したがって、同社の教育訓練よりも、むしろ採用について焦点を当てるべきであろう。

Fig. 1 採用プロセス



出所）溝井（1970）、McKenna & Beech（1995）を基に作成。

採用とは、企業のなかに人をその組織のメンバーとして導入する行為のことで（溝井, 1970）、そのプロセスは、①募集、②選考、③試用および採用からなる（Fig.1）。終身雇用制を中心としている組織では、よい組織メンバーを導入できるかどうかはその組織の発展を左右す

5) SWA では愛情のことを「LUV」と表現している。そのことは同社のホームページで確認できる。
<http://www.southwest.com/>（2007 年 6 月 21 日に確認。）

るので、人的資源管理のなかでも重要な分野の 1 つである。

募集とは一群の候補者を欠員となっている職位に引きつけるプロセスを意味する（McKenna & Beech, 1995）。McKenna & Beech（1995）によると募集方法には、職業安定所、仲介業者、エグゼクティブ斡旋業者⁶⁾、気軽な訪問者⁷⁾、既存の従業員の友人や親族、高校・短大・大学、求人広告、電話の「ホットライン」⁸⁾、職場公開などがある。

選考は、組織内の職位を越えた人々の異動と、組織外からの雇用という 2 つの人々の動きに関するすべての活動を含んでいる（伊藤, 1998）が、当然のことながらここでいう選考とは後者を指す。その選考方法には、学力試験、心理学的検査、面接試験、仕事に準拠したテスト、アセスメント・センター⁹⁾、経歴書、身元保証書、身体検査、筆跡鑑定¹⁰⁾といったものがあり、これらのなかから適切なものを組み合わせて実施される。

では SWA の募集と選考はどのようなになっているのか、次節でみていくことにする。

2. サウスウエスト航空の採用とユーモア

SWA の募集についてだが、Freiberg らによると、インターネットのホームページ、口こみ宣伝、印刷広告、求人説明会、ビジネス関係の新聞や雑誌の広告などを使用している。彼らによると、同社の求人広告は、応募者の目をひき、ひとつ面白さを歓迎する企業で働いてみようかという気にさせるものであると感想を述べている。例えば、ティラノザウルスの絵に枠線からはみ出して色を塗った子供をたしなめている教師の姿が求人広告に描かれており、そして、「幼いブライアンは、サウスウエスト航空にぴったりの素質を見せてくれました…。サウスウエスト航空は、型を破った人に花丸をあげます。『枠線からはみ出して、よくできましたね』（訳書, 94 ページ）といったメッセージが添えられている。また、別の求人広告にはエルビス・プレスリーの衣装に身を包んだ Kelleher が使用され、「エルビスが目をつけた場所で働いてみよう…。履歴書はエルビスあてに」（訳書, 94 ページ）とメッセージが記されている。求人用パンフレットには以下のようにアピールする。「限りない未来を望む人、個性を発揮するチャンスを求める人、伸び伸びと働くチャンスをモノにしたい人は、サウスウエスト航空へ」（訳書, 94 ～ 95 ページ）。

6) この例としては、コンサルタントやヘッドハンターなどが挙げられる。
7) 例えば工場の入り口で募集掲示を読み、経営者による会社のイメージに魅了された人々のことを意味し、McKenna & Beech（1995）は職業安定所や仲介業者に登録することや、新聞広告に応募することには躊躇する者もいると考え、職業安定所、仲介業者、求人広告と区別する。
8) 候補者が欠員や仕事の条件などを組織と話し合うことができるように用意された電話のホットラインのこと。
9) 選考が実施される特定の場所ではなく、そのイベントを指す（McKenna & Beech, 1995）。
10) フランスでは履歴書の字面を読むだけでは分からないその応募者の可能性と能力を筆跡が示すと考えており、筆跡鑑定が広範に支持されている（Shackleton & Newell, 1991）。

選考については、電話インタビューによる審査，集団面接，それから 3 回の面接を行い（そのうち 2 回の面接はライン従業員が行う），コンセンサス・アセスメント，そして投票により決定する（O'Reilly & Pfeffer, 2000）。同社では相手の立場を考える社交的な人や，組織の中で周りの人と強調できる人を積極的に採用する（Freiberg & Freiberg, 1996）。他人への思いやりを調べるために，応募者のテストへの取り組み方が採用の基準となる。例えば，面接官のチームは応募者に，5 分間で自分を紹介するという課題を与え，十分な準備時間を与える。応募者が話をしているとき，面接官は話し手だけを観察しているのではなく，他の応募者のうち，その時間を使って自分の話を準備しているのは誰か，将来同僚になるかもしれない話し手を熱心に応援しているのは誰かを見ている。他の応募者が話をしている間，自分の話に磨きをかけようと必死になっている人間ではなく，チームメイトを応援しようとしている思いやりのある人間が SWA の目に止まるのである（Freiberg & Freiberg, 1996）。いかに子どもの頃から人を喜ばせるのが好きだったかも聞いてくる（高橋，2004）。また面接で，「私は」とたくさん口にするると，自己中心型とみなされ，不採用となる（O'Reilly & Pfeffer, 2000）。

SWA の選考においては，他の組織と異なる独特なものがある。それは，従業員採用票のトップに「ユーモア」という項目を設けている点である。例えば，「最近，あなたが工作中にユーモア・センスを発揮した体験を話してください。ユーモアで急場をしのいだ体験は」，と面接の時には必ずこのような質問が出る（Freiberg & Freiberg, 1996）。応募者にクレヨンを渡し，自身の人生のストーリーを絵でかかされることもする（Freiberg & Freiberg, 1996）。あるいは，パイロットを採用する時のことではあるが，8 人のパイロット志望者がダーク・スーツ，黒い靴，礼装用の靴下という服装をからかわれ，SWA 支給のパミュエダ・ショーツに着替えてリラックスしろと言われたのである（Freiberg & Freiberg, 1996）。8 人のうち 6 人がこれを受け入れ，スーツのジャケット，黒靴，靴下にパミュエダ・ショーツの格好でパミュエダ・ショーツの格好で面接に再挑戦した。そして採用されたのは，ユーモア度を認められたこの 6 人であったという。パイロットの選考であっても，ユーモアは重要視される。

ユーモアを利用した求人広告は多くの企業でも実施されているが，面白さを歓迎するといったメッセージを発し，しかも実際に選考過程で「ユーモア」を重視する企業はほとんどない。とくにわが国の企業においては皆無に等しい¹¹⁾。このことから，応募方法よりもむしろ選考方法の「ユーモア」に着目すべきであろう。

SWA がユーモアに焦点を選考基準にする目的を，Freiberg らは「いつも相手の立場を考える社交的な人。組織の中で周りの人と強調できる人。楽しみながら仕事に打ち込める人」（訳書，

92 ページ）を雇用するためなのだと結論づけている。

しかしながら，ユーモアには様々なものがある。例えば Hobbes（1651）は，ユーモアは他人のなかに何か醜いものと自身とを比較し，突如自分を称賛することによってもたらされると考える（優越感情理論）。このようなユーモアを好む者は組織の中で周りの人と強調できるとは考えにくい。

では，SWA は選考の際，どのようなユーモアに焦点を当てているのであろうか。それを分析するために，次章ではユーモアとは何か，そのことについてみていくことにする。

II ユーモアの研究

1. ユーモアとは

ユーモアとは何であろうか。ユーモアを定義しようとした試みはたくさんあったが，どれも成功していない。『ユーモア』という本を著した Escarpit（1971）もそれを試みた 1 人ではあるが，その第 1 章で，ユーモアを定義することの不可能性について論じている。だが，我々は直感的に何がユーモアかを知っている。友人の中で誰がユーモアのセンスを持ち，誰がユーモアを

Fig. 2 ユーモアの分類

	表出の動機づけ	主に利用されるユーモア刺激	効果	先行研究
攻撃的ユーモア	自己や他者を攻撃する	・風刺 ・ブラック・ユーモア ・皮肉 ・過激な刺激・暴力的な刺激 ・嘲笑，からかい ・自虐	・優越感の獲得によるカタルシス	・不適合理論 e.g. Shultz & Horibe（1974） Nerhardt（1970）
遊戯的ユーモア	自己や他者を楽しませる	・だじやれなどの言葉遊び ・ありふれた日常のエピソード ・スラップスティックなど，内容自体にはあまりメッセージのないもの	・気分転換	・優越感情理論 e.g. Hobbes（1651） LaFave（1972） Zillmann & Cantor（1976） ・Freud の傾向的な機知 e.g. Freud（1905） Dworkin & Efran（1967）
支援的ユーモア	自己や他者を励まし，許し，心を落ち着ける	・自己客観視・自己洞察を含む刺激 ・問題を軽くみる刺激	・主体性の維持 ・気分の平静	・Freud の諧謔 e.g. Freud（1905, 1928） ・人間性心理学 e.g. Allport（1961） Maslow（1970） May（1953）

出所）上野（1992）

11) 例えば、『PRESIDENT』（2004）11 月 15 日号に，わが国の有名企業を対象としたアンケート，「採用で重視する点は何か？」の結果が紹介されている（45 ページ）。「積極性」，「コミュニケーション能力」（ここでいうコミュニケーション能力とは，簡単な質問の受け答えができるかといった程度のものを意味する），「責任感」が上位となっており，「ユーモア」と答えた企業は 1 社もない。

解さないかはすぐに答えることができる。にもかかわらず、ユーモアを定義することはとても困難なのである。その理由として Ziv (1984) は、我々が異なる形式のユーモアを、単一の概念であるかのように取り扱っているからだと言う。

これまでのユーモアの研究を概観した上野 (1992) は、ユーモアを「『おかしさ』『おもしろさ』という心的現象である」と定義する。誰かが面白い、おかしい、と感じたら、その中身はともあれ、そこにユーモアが生まれたのだと考える。さらに、上野は漫画・ジョーク・喜劇といったユーモアを引き起こす個々の刺激事象をユーモア刺激 (humorous stimuli) とよんでいる。

さらに上野 (1992) の研究では、ユーモアを 3 種類に区分できることが明らかにされている (Fig.2)¹²⁾。

1 つは攻撃的ユーモア (aggressive humor) である。これは、誰かを攻撃することを目的に、風刺、皮肉、からかい、ブラックジョークなどのユーモア刺激を使って生み出されるユーモアである。自分を攻撃して傷つける自虐的、自嘲的なものもこれに含まれる。

2 つ目は遊戯的ユーモア (playful humor) で、人を楽しませたい、ふざけて、笑って、愉快に楽しみたい、という目的でユーモア刺激を使い、その結果湧き上がるユーモアである。ユーモア刺激としては、ダジャレなどの言葉遊び、リズムカルなドタバタ、誰もが経験するような日常のおかしなエピソードなどがよく使われる。明るい楽しさが伴うユーモアのことである。

3 つ目は支援的ユーモア (support-relief humor) である。これは、気持ちを支えたいという目的でつくり出されるユーモアである。落ち込んでいる人に自分の失敗談をして慰めたり、辛い状況にいるときにそれを笑い飛ばしたりするようなユーモア刺激がしばしば使われる。

2. ストレスからみたユーモア

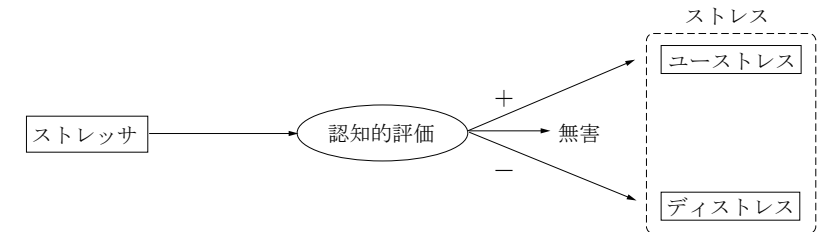
このようにユーモアを定義した場合、ユーモア (ユーモア刺激とユーモアの関係) は、ストレス (ストレッサとストレスの関係) と類似しているので、ストレスの視点からユーモアについてみることができるのではなかろうか。そこでここでは、ユーモアをストレスの視点からみていくことにする。

(1) ストレスとは

ストレスとは外からの刺激であるストレッサ (外圧) が加わったときに生じた特異反応のことである (Selye, 1956)。我々はあるストレッサに対して、それをネガティブなものと認知的評価した場合の心理的反応をストレス (Lazarus & Folkman, 1984) というため、我々はそれを一般的に不快なものとして捉えるが、その提唱者である Selye (1976) によるとストレスに

は悪性 (不快) のものだけでなく、良性 (快) のものもあるという。彼は前者をディストレス (distress), そして後者をユーストレス (eustress) と呼ぶ。これまでのストレス理論をレビューした Simmons (2000) はディストレスを「ストレッサに対して否定的に (negative) なる心理的反応」、ユーストレスを「ストレッサに対して前向きに (positive) なる心理的反応」と定義する (p.42)。要はあるストレッサに対し、それをネガティブなものとして認知的評価 (cognitive appraisal) をした場合の心理的反応がディストレスで、逆にポジティブなものとして認知的評価をした場合の心理的反応がユーストレスである (Fig.3)。

Fig.3 心理的ストレス・モデル



出所) Selye (1956, 1976), Lazarus & Folkman (1984), Simmons (2000) を基に作成。

例えば、上司にある職務を与えられたとしよう。「負担のかかる仕事を与えられた」とネガティブに認知的評価をすればディストレスになる。その結果、上司に対する不満をこぼす、あるいは、拒否するなどの行動をとる。一方、それを「興味のある仕事を与えられた」とポジティブに評価する者もいる。その者は、ユーストレスとなり、結果、積極的にその職務を遂行できるよう努力するといった行動をとるであろう。

(2) ストレスからみたユーモア

ユーモア刺激はおもしろい・おかしいといった心理的反応であるユーモアを引き起こす刺激のことであり、そしてユーモアはその刺激に対する快の心理的反応であるので、ユーモア刺激はストレッサであり、また、ユーモアとはユーストレスであると言える。したがって、ユーモアは心理的ストレスの視点から考えることができよう。なるほどジョークなどを聞くことに、考える過程といった認知的評価が含まれると述べると奇妙に思われるかもしれない。しかしながら我々は、ユーモア刺激の場合においても、速やかに行われるのだが、その一つ一つの言葉は心のなかでその概念化の過程を通過し、それによって意味が与えられることを Ziv (1984) が論じている。つまり、ユーモア刺激を受けると、我々はそれを速やかに認知的評価をする。

心理的ストレスに当てはめて考えると、ユーモア刺激がポジティブと認知的評価された場合、ユーモア (ユーストレス) が生じる。逆に、ネガティブと認知的評価された場合はユーモアではなく、ディストレス (不快) になる。ポジティブでもネガティブでもない認知的評価され

12) ふいにわきおこるユーモアを扱えないという点が、この分類の限界である (上野, 2003a)。

た場合は、ユーモアもディストレスも生じない。

以上より、ユーモアを心理的ストレスの視点から定義すれば、「漫画、ジョーク、喜劇といった『おもしろさ』『おかしさ』を引き起こす可能性のあるストレスサに対し、それをポジティブと認知的評価をしたときに生じる心理的反応」ということになる。

（3）ユーモアにおける認知的評価に影響を与える要因

ストレスの研究では、この認知的評価に影響を与える要因として、自己効力（Lazarus & Folkman, 1987; Jerusalem & Mittag, 1995）などがある¹³⁾。自己効力とは、ある課題に対する自信の程度を表す概念のことである。例えば、困難な課題を与えられとしよう。それを達成する自信がある者は、自身を試すチャンスと前向きな心理的状态になるであろうが、逆に、自信のない者はそれを不快なものとして捉え、後向きな心理的状态になろう。

ユーモアにおいては、この認知的評価に影響を与える直接的要因は何であろうか。少なくとも以下の 2 点を挙げることができる。

まず、知識が挙げられる。より多くの知識をもっている人はより多くのユーモア刺激を理解することができる（Ziv, 1984; 大島, 2006b）。つまり、それを認知評価するためには知識が必要となる。備中国分寺の五重塔を描いたつもりが、六重塔になっている絵をみたとして。その五重塔を一度も見たことのない者は、その六重塔を見ても、それが奇妙だとも変わっているとも思わないであろう。しかし、備中国分寺の五重塔を知っている者にとっては、その六重塔の出現は不調和な刺激として受け取られ、好奇心を示す（不調和理論¹⁴⁾）。

次に、好み（preference）である。例えば、自分の好みに合わないだじやれなどを聞かされたとき、我々は不快（ディストレス）になる、あるいは反応を示さないであろう。攻撃的ユーモアを好まない者が他者を傷つけるようなブラック・ジョークを耳にすると、不快な気分になることが推測される。欲求階層説を唱えた Maslow によれば、人がどの欲求階層に位置づけられているか、その判定方法の 1 つに、ユーモアの好み（どのようなユーモアを好むか）を紹介している。彼によると、低い欲求階層に位置づけられる者は敵意のこもった残酷な攻撃的ユーモアを好む傾向があり（Maslow, 1998）、一方、自己実現的人間は他者を陥れるような攻撃的ユーモアを好まず、自分自身を客観視するための支援的ユーモアを好む傾向にあるという（Maslow, 1970）。つまり、欲求レベルの変化によってユーモアの「好み」が変化するという。Ziv（1984）はパーソナリティを社会性（外向性・内向性）と情動性の 2 次元に分け、そして 4 つのタイプ（情動的な外向性・情動の安定した外向性・情動的な内向性・情動の安定した内向性）を考え、彼・彼女ら

がどのようなユーモアを好むのかを研究している。結論だけを述べると、Ziv は社会性や情動性がユーモアの「好み」に影響を及ぼすと考える。

3. ユーモアと笑い

本章の最後にユーモアと笑いの違いについて触れておこう。しばしば、ユーモアと笑いは混同されがちだが、これらは別物である。ユーモアとは心理的反応のことであり、「笑い」という表出行動（高下, 1999b）とは異なる。ユーモア刺激というストレスサに対し、ポジティブと認知的評価をすると、ユーモア（おもしろい・おかしい）というユーストレスの状態になる。その結果、「笑い」という表出行動がみられるのである。

本章では、ユーモアについての研究を、とくに上野の研究を紹介した。次章では、上野のいう 3 つのユーモアを用いて SWA のユーモアについて分析を行い、採用および組織行動における同社のユーモアの効果についてみていくことにする。

III 選考および組織行動における支援的ユーモア

SWA のユーモアについて、Freiberg らは「堅苦しい雰囲気のを和らげ、緊張をほぐし、自信を与え、周りの人たちまでも楽しくさせる。しかし他人をあざ笑ったり、解決策を見失わせたり、緊張を高めたり、自尊心を傷つけたり、ジョークで人を孤立させるようなユーモアはご法度である。サウスウエスト航空流のユーモアは健康的で、しかもほめたたえるものが多い」（訳書, 250 ページ）と分析する。このことからまず、同社は攻撃的ユーモアを好まないことが分かる。

さらに Freiberg らは、同社が採用の際にユーモアを選考基準にしているのは、ディストレスに陥っていても面白いことを考え出すことができる者を獲得するためだという。宮戸・上野（1996）は、支援的ユーモアを好み、それをよく使っている者は嫌な出来事があってもそれを受け入れることができ、さらに頑張り続けることができるが、一方、攻撃的ユーモアや遊戯的ユーモアが好きでも、それだけではつらい状況に太刀打ちできるわけではないことを明らかにしている。この研究から SWA が選考基準にしているユーモアは支援的ユーモアであると結論づけることができる。もし SWA に採用されたいと思うなら、同社は支援的ユーモアを好むことを理解することが重要である。面接においては、自己客観視・自己洞察を含む刺激、あるいは、問題を軽くみるためのユーモア刺激を使い、そしてそれが面接官の好みに一致し、ポジティブに評価されることが条件となる。

では、支援的ユーモアを好む者を採用することで、どのようなメンバーを SWA は獲得できるのであろうか。第 1 章第 1 節で紹介した Freiberg らによって分類された SWA の企業文化を規定する 13 価値の⑦～⑬を基本に分析する。

13) その他の要因として Lazarus & Folkman（1987）は、切迫度（ある出来事が起こる前に、どの程度の時間があつたか）、持続期間（ディストレスの状態がどのくらいの長さで続くか）などを挙げている。

14) ユーモアは常識との不一致や矛盾によって生じるという見解がある（Keith-Spiegel, 1972 など）。

1. 家族主義と協同的人生観

まず、選考の際支援的ユーモアに着目することで、SWA は自ら組織人になろうとする者を獲得することができる。上野（2003）の調査で、支援的ユーモア（および遊戯的ユーモア）を好み、よく使っている者は、人と協力して生きていきたい、集団や組織と協調して生きていきたいという気持ちである協同的人生観が強いことを明らかにしている。また、親和欲求が高いことも報告している。

SWA が「⑦家族主義」を導入しているのは、Freiberg らは組織内における人間関係を強固にするためだと分析する。つまり、組織社会化を円滑にするためである。田尾（1999）によると、組織社会化は以下の 2 視点から捉えられる。それは、個人が自らの利得のためにすすんで組織人になろうとし、組織の価値や規範を積極的に取り入れ適応する過程と、1 つは組織が自らのために、個人を順化させ、教化しようとする過程の 2 点である。後者のように、社会化を組織が介入すれば、「過剰な順化」の危険性が生じる。組織による過剰な順化は、組織と人間が信頼しあう関係を破壊するもので、またそのような介入はしばしば組織を官僚制の病理へと導く（田尾，1999）。したがって、効率よくかつ健全な社会化を行うためには、前者のように、すすんで組織人になろうとする者を集め、組織メンバーとすればよい。

組織行動論の視点からみると、SWA の組織は支援的ユーモアを好むメンバーたちによって構成されているため、その組織は効率よくかつ健全な社会化を行うことができる。家族主義という文化を導入し維持できるのは、そのような者たちが集まっているからであろう。

一方、上野（2003b）によると、攻撃的ユーモアを好み、よく使っている者ほど、「博愛的人生観」（他者を大切にし、自分のために人を犠牲にしたくないという気持ち）と負の関係が、さらに上野（2000）では、攻撃的ユーモアを好む者ほど、「差別許容意識」（差別を正当化し許す気持ち）が強いことを報告している。このことから、攻撃的ユーモアを好みよく使う者ほど、組織人に適していない傾向があるといえよう。

2. 愛他主義・愛情と思いやり行動

2 点目は思いやり行動をとることができる者を採用することができる。（社会的スキルの高い者を獲得できるとも換言できる。）そのことを示す研究として、上野（2003b）は、支援的ユーモア（および遊戯的ユーモア）を好み、よく使っている者ほど、思いやり行動を多くとることを報告している。一方、攻撃的ユーモアとそれとの間に有意な相関はみられていない。

「思いやりのある人材を慎重に採用すれば、会社でも自然に思いやりと寛大さを示すようになる」（訳書，262 ページ）と Freiberg らも言っているように、組織行動論からみると、支援的ユーモアを好むメンバーが集まった結果、同社では「⑧愛他主義」および「⑨愛情」という文化を築くことができたのであろう。思いやる気持ちの強い者で構成されている組織ほど、自然

に組織化はすすみ、また、自然に顧客に質の高いサービス（ホスピタリティ）を提供できる。

3. 個性の尊重と創造性・独創性

創造性の高い者を獲得することもまたできる。SWA は、Freiberg らによると、個々人の創造的なアイデアや意見を重要視するために、「⑩個性の尊重」をしている。それは、学習的組織を築くためであるという。

組織学習は、Argyris & Schön（1996）によると、組織メンバーが組織内で、何らかの問題に直面した際、そして、その問題の原因を組織の利益につながるよう調査をはじめたときに起きる。組織学習の先行研究では、組織学習のレベルを既存の価値の枠組みに基づいた手続的な学習と、既存の価値を変える学習を区別している（安達，2004）。この区別の代表的なものとして、シングル・ループ学習と、ダブル・ループ学習が挙げられる（Argyris，1994）。端的に述べると、組織メンバーが単純な職務を果たすとするなら、シングル・ループ学習さえしていればよく、「創造と革新」を含めた、発見、探検、革命的学习といった種類の学習行為を求められる場合には、ダブル・ループ学習が組織メンバーに要求されることになる。学習する組織を構築するためには、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習のそれぞれがバランス良く、タイミング良く進めることが重要である（竹田，1999）ののだが、ほとんどの組織では、（組織メンバーの行動を支配している）「使用理論」によって、ダブル・ループ学習が妨げられているのが現状である（安藤，2000）。そのダブル・ループ学習が円滑に行われるためのキーワードを、Argyris（1994）は創造性や独創性を、また斎藤（2003）はユーモアを挙げている。

組織の独創性を高めるには少なくとも 2 つの方法があろう。その 1 つは、独創性・創造性の高い者を採用の際に確保することで、そしてもう 1 つは、それらを高めることのできる組織風土を築くことである。

創造性の高い者を採用するために SWA では、前述したように、従業員採用票のトップにユーモアという項目を設け、ユーモア刺激をつくることを得意とする者たちを厳選し、採用する方法を導入している。O'Connell（1969）や Ziv（1981）の研究で、ユーモア刺激をつくることを得意とする者たちは（ここではユーモアの好みは限定されていない）、ものごとを新しい観点から見て表現する能力、すなわち創造性が高いことを報告している。確かに、創造性が低ければユーモア刺激をつくることは困難であろう。

創造性・独創性の高い組織風土を築くには、組織メンバーの全てがいつでもどこでも自由にユーモア刺激を発することを容認し奨励するという方法がある。大島（2006b）は企業組織からユーモアを除去することは組織の創造性を制限することであると論じる。ユーモアと創造力・独創力に関する証左としては、Ziv（1976）の興味深い実験報告がある。その実験で彼は拡散

的思考 (divergent thinking)¹⁵⁾ におけるユーモアの効果を実証している。我々はユーモアを多く感じることで、創造性や独創性を高められるのである。

学習とユーモアの関連については以下の研究がある。Smith Ascough, Ettinger & Nelson (1971) は、ユーモアが、不安に陥っている者の学習を助長してくれることを、また、Hauck & Thomas (1972) の研究では、ユーモアが、偶然学習¹⁶⁾ から得る記憶力を助長することを明らかにしている。

だが、それを認め、奨励するのはその組織のトップの者あるいはトップに影響力のある者でなければならない。Coser (1960) は、フォーマル組織ではユーモア刺激を自由に発せられる者は一部に偏っており、下位の者はユーモア刺激をつくる機会が上位の者に比べ少ないことを指摘している。SWA では、Kelleher が容認、奨励したので、ボトム of の者でもユーモア刺激をつくることができるようになっている¹⁷⁾。

4. 常識・適切な判断と私的自己意識

その人が常識・適切な判断ができるかどうかは、自分自身の心を見つめることができるかが重要となる。支援的ユーモアを基準にすることは、自己客観視できるかどうかを見極めるのにも、よい指標となる。

May (1953) は、一般的にユーモアには自我感を保持する機能があり、それは、自我とその問題との『距離』を認識する健全な方法であり、局外にあって、しかもある見通しをもって問題をみることのできる一方法であると述べる。端的に述べると、ユーモアには、我々が「自分を失わない」ですむようにしてくれる力がある、と May は考える。また、Allport (1961) は精神的に成熟した者の特徴をまとめ、その特徴の 1 つとして、成熟した者は、自分の失敗を笑うといった、自嘲的ユーモアにより、自身を客観視するという。

では、May や Allport のいうユーモアとはどのようなものなのであろうか。宮戸・上野 (1996) の研究では、支援的ユーモアを好み、よく使っている者ほど自分自身を客観視する傾向があることを報告している。一方、攻撃的ユーモア・遊戯的ユーモアと自己客観視とは関係がないという。このことから、彼らのいうユーモアとは支援的ユーモアを指していることになる。さらにこのことから、SWA が好み求めるユーモアは攻撃的や遊戯的ユーモアではなく、支援的ユーモアであることがいえるのではなかろうか。

15) 『誠信 心理学辞典』誠信書房 (1981) によると、拡散的思考とは「与えられた情報から種々の新しいアイデアを生み出すとき、一点を集中的に追究するといった思考過程ではなく、種々の角度から多方面にわたって追究する思考過程」のこと。

16) 『誠信 心理学辞典』誠信書房 (1981) によると、偶然学習 (incidental learning) とは「学習しようとする意図なしに起こる学習のこと」である。

17) Freiberg らによると、1978 年に Kelleher が同社の会長に就任したときに、人材部を設置し、ユーモア・センスのある者を採用するという方針を決めている。

5. 勤勉さと努力的人生観

職務に対して一生懸命になれるかという「⑫勤勉さ」についても、支援的ユーモアはよい指標となる。上野 (2003b) の研究で、支援的ユーモア (と遊戯的ユーモア) と努力的人生観との関連が明らかになっている。支援的ユーモアを好み、よく使っている者は常に努力する人生でありたいという気持ちが強い。冗談やふざけが多ければ、不真面目だと判断する人もいるが、実際には、支援的ユーモア (と遊戯的ユーモア) も、それを好むほど、努力を大切にしたいと思っているのである。

勤勉な者たちが組織化すれば、当然ながらその組織は勤勉な組織となろう。

SWA のように (支援的) ユーモアがあると感じられている者で構成されている、かつ、ユーモアが奨励されている組織では、おもしろさや「⑬楽しさ」が感じられるであろう。

また、そのような者で構成された組織は魅力的になる。宮戸 (1996) の行った調査によると、ユーモアがあると感じられている人は当然ながら「おもしろい」というイメージをもっとも強くもたれていたという (上野, 2003a)¹⁸⁾。続いて、「陽気な」「頭の回転が速い」「明るい」「楽しい」「ユニークな」「友好的な」「親しみやすい」「社交的な」「にぎやかな」と半数以上の人に抱かれていたイメージであり、また否定的なイメージは抱かれていなかったという。ゆえに、そのような者で構成されている組織は、魅力的な組織風土を醸し出す。魅力的な組織には多くの応募者が集まってくることが期待できる。

ユーモアがあると感じられている者で構成された組織では、当然ながら笑いが生じる機会も多くなろう。笑いの満ちた組織では、そのメンバーの健康を維持してくれる。Cousins (1979) は、自身が全快する確率が約 500 分の 1 と言われる難病、強直性脊椎炎にかかり、大笑いすることによってそれが完治したと、笑いの効能についての報告をしている。伊丹・昇・手嶋 (1994) によると、笑いの体験後には鎮痛効果や安堵感を与えてくれる β - エンドルフィンが上昇するという。免疫力に効果があることも報告している。この伊丹らの報告から、Cousins は大笑いによって免疫力が高まり、その難病を克服したのだとも説明できそうだ。(また、伊丹 (1995) は、面白いことがなくても、つくり笑いを続けるだけでも、がんに対する抵抗力が強くなるということを報告している。)

付け加えておくが、ユーモアはあくまでもユーストレスである。つまり、それはストレスであることには違いない。笑うことを禁じられてしまえば、いくらユーモアを感じていても、ディストレスと同様、我々の体に負担をかけることになる。ユーモアは笑い と セット になって効果を示す。

18) 筆者は、宮戸美樹 (1996) 「対人関係におけるユーモア」横浜国立大学大学院修士論文、に当たっていない。

お わ り に

わが国では、オートバックスセブンの CEO、住野公一が「笑いの経営」を掲げており、採用の条件に「読み書き、そろばん、ぼけ、つつこみ」を導入し、また、お笑い芸人の勝ち抜きコンテスト「M-1 グランプリ」を主催し、さらに、店員を「スター」と呼ぶなど積極的にユーモアを組織に取り入れている（大島，2006b）。だが、同社がどのようなユーモアに着目しているかは不明なので分析してみる必要はあるが、ユーモアならどのようなものでもよいというわけではない。「支援的ユーモア」に焦点を当てることが重要なのだ。SWA は多数の応募者の中から効率よく組織に適した人材を選考する方法として、「支援的ユーモア」に焦点を当てるという採用方法を開発し導入したのである。

Yin（1996）の分析的一般化（analytical generalization）という考え方から言うと、この事例から以下のことが導かれる¹⁹⁾。

支援的ユーモアに焦点を当てた採用により、①組織社会化に適した者、②思いやりのある者、③創造性の高い者、④自己客観視できる者、⑤勤勉な者を獲得できる。

組織行動論の視点から考えると、それに焦点を当てた採用は、以下 4 つの利点があると考えられる。第 1 は、健全な組織社会化を行うのに最適であるということ。七・五・三現象と言われるように、今日初職に就いて 3 年以内に離職する若者が増加している²⁰⁾。この問題は、組織が社会化にてこずっていることをも意味する。自らすすんで組織人になろうとする者を確保するためにも、支援的ユーモアはよい指標となる。次に、学習的組織の構築、とくにダブル・ループ学習のための良い環境をつくることができる（ただし、全ての組織メンバーが、組織内でユーモア刺激をつくれる環境を提供することが必要ではあるが）。今日では、市場のグローバル化、規制緩和、イノベーションの拡大、情報技術の発展、ニュー・エコノミーへの移行等、深遠な変化が世界規模で展開しており、こうした環境変化のなかでポスト産業組織における知識や学習能力の重要性が強調されてきている（平澤，2007）。このような環境で組織がゴーイング・コンサーンしていくためには、学習的組織が構築されることが不可欠である。3 点目は、第三者から見て魅力のある組織風土を形成できるということである。魅力のある組織は応募者の目をひき、ひとつ面白さを歓迎する企業で働いてみようかという気にさせることができる。そして最後は、間接的ではあるが組織メンバーの健康を維持することが可能となる。要するに、不快ストレス緩和効果である。組織メンバーの健康を維持することは、彼・彼女らのワーク・モチベーショ

ンの向上および維持には欠かすことはできない。

本研究はとくに教師の採用に適応・発揮できると考える。桜井（2006）は教師という職は子どもという異文化に関わるのでゆとりをなくしてしまい精神疾患に陥るケースが多いので、その基本的資質に精神的なゆとりを取り戻すためのユーモア、つまり支援的ユーモアが必要であると強調する。このことから教師という職に適しているか否かを判断する基準として支援的ユーモアは 1 つの指標となる。それだけではなく、支援的ユーモアに焦点を当てた教師の採用方法は上で述べたように、思いやりがあり、自己客観視ができる、創造性が高いといった特性をもった者を教師として採用できる。さらに、教師が子どもへ与える影響力について考えると²¹⁾、教師の資質には支援的ユーモアが必要となろう。なぜなら、支援的ユーモアを好む教師を見て育った子どもたちはいつのまにか観察学習によって、そのユーモアの技法を身につけることが予想されるからである。支援的ユーモアを好みよく使用する教師の多い学校という組織は子どもにとって魅力ともなる。また、その教師たちの影響により支援的ユーモアの技法を身につけた子どもたちが多くいる学校組織は子どもたちにとって魅力的になる。さらに支援的ユーモアによる、子どもたちの学習への効果もまた期待できる。

今後の課題としては以下の 3 点を挙げる。

まず、支援的ユーモアのある組織への変換には、支援的ユーモアを選考基準とした新卒採用、および中途採用をバランスよく組み合わせることで可能であると考えられるが、残念ながらそれを裏づける証左はない。それが第一点である。

次に、サウスウエウスト航空から支援的ユーモアの条件を取り除いた（組織メンバーの満足度が高い、顧客満足が高いといった条件）事例を分析的一般化にのっとり研究することも課題となろう。

また、同社で組織社会化が円滑になるように採用が行われているのは、その組み合わせを考える者が、山本（2005，2006）の言葉を借りると、Kelleher というプロデューサーが存在していたことも着目すべきであろう。プロデューサーという視点から Kelleher をみていくことも課題としたい。

【引用・参考文献】

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. Rinehart and Winston.（今田恵監訳・星野命・入谷敏男・今田寛訳『人格心理学（全 2 巻）』誠信書房，1968 年）
- Argyris, C. (1994).（熊谷鉦司訳「学習する組織へのブレークスルー」『Diamond ハーバード・ビジネス』11, pp. 4-13, 1994 年）

19) 本稿は一理論を、つまり今後の研究のインプリケーションを提示しているものである。

20) 京都高等教育研究センターが、京都にある 4 年制大学を 2002 年度に卒業した者を対象に行った調査によると、44.4%（n=249）の者が 3 年以内に何らかの理由で離職している（『2006 年度プロジェクト研究報告書』財団法人大学コンソーシアム京都）。

21) 教師というリーダーシップ・スタイルが子どもたちへ与える影響については、Lewin, K の『社会的葛藤の解決』（創元新社、1967）で紹介されているリーダーシップ・スタイルの研究（例えば、専制型リーダーシップ）がよい参考となろう。

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley Publishing Company.

安達房子（2004）「電子コミュニケーションを活用する組織学習の能力に関する一考察」『立命館経営学』42（6），pp. 69-97.

安藤史江（2001）『組織学習と組織内地図』白桃書房

Bergson, H. (1900). *Le Rire*.（林達夫訳『笑い』岩波書店，1938 年）

Berlyne, D. E. (1972) Humor and its kin. In Goldstein, J. H. & McGhee, P. E. (eds.), *The psychology of humor*, Academic Press.

Collins, J. (2001). Good to great. Curtis Brown Ltd.（山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー②飛躍の法則』日経 BP 社，2001 年）

Cousins, N. A. (1979) *Anatomy of an illness as perceived by the patient*, W. W. Norton & Company.（松田銑訳『死の淵からの生還』講談社，1981 年）

Coser, R. L. (1960). Laughter Among Colleagues. *Psychiatry*, 23, pp. 81-95.

Dworkin, E. S. & Efran, J. S. (1967). The angered. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, pp.233-236.

Ekman, P. & Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(2), pp. 124-129.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. & Bourgeois III. (1997). How management teams can have a good fight. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 7-8, pp. 77-85.

Escalpit, R. (1960) *L' humour*. Presses universitaires de france.（蜷川親善訳『ユーモア』白水社，1971 年）

Freiberg, K. & Freiberg, J. (1996). *Nuts!*. Bard Books.（小幡照雄訳『破天荒！』日経 BP 社，1997 年）

Freud, S. (1905). *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten*（生松敬三訳『フロイト著作集 4』人文書院，1970 年）

Feud, S. (1928). *Der Humor*.（高橋義孝・池田紘一訳『改訂版フロイト選集 7』日本教文社，1970 年）

Gittell, J. H. (2004).「サウスウエスト航空」『Diamond Harvard Business Review』29（6），pp.112-114.

Hauck, W. E. & Thomas, J. W. (1972). The relationship of humor to intelligence, creativity, and intentional and incidental learning. *The Journal of Experimental Education*, 1972, 40(4), pp. 52-55.

平澤哲（2007）「組織的学習についての再考察」『日本経営学会誌』19，pp.15-26.

Hobbes, T. (1651). *Leviathan*.（永井道雄編『ホッブス（世界の名著 28）』中央公論社，1979 年）

伊集院憲弘（1997）『「社員第一，顧客第二」で飛躍する米国サウスウエスト航空の秘密』『週刊ダイヤモンド』12・20，p.49.

伊丹仁朗・昇幹夫・手嶋秀毅（1994）「笑いと免疫能」『心身医学』34(7)，pp. 565-571。

伊丹仁朗（1995）「笑いと免疫能」『からだの科学』185，pp. 13-17。

伊藤健市（1998）『現代の労務管理』知碩書院

Jerusalem, M. & Mittag, W. (1995). Self-Efficacy in Stressful Life Translation. In Bandura, A. *Self-Efficacy in Changing Societies* Cambridge University Press（本明寛・

野口京子・春木豊・山本多喜司訳『激動社会の中の自己効力』金子書房，1997 年）

Keith-Spiege, P. (1972). Early conceptions of humor. In Goldstein, J. H. & McGhee, P. E. (eds.), *The psychology of humor*, Academic Press.

菊池章夫（1988）『思いやりを科学する』川島書店

楠奥繁則（2004）「職場におけるストレス・マネジメントの探求」『立命館経営学』42（6），pp.115-133.

LaFave, L. (1972). Humor judgments as a function of reference group and identification classes. In

Goldstein, J. H. & McGhee, P. E. (eds.), *The psychology of humor*, Academic Press.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing Company（本明寛監訳『ストレスの心理学』実務教育出版，1991 年）

Levering, R. & Moskowitz, M. (1998). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 137(1), pp.26-35.

McKenna, E. & Beech, N. (1995) *Human Resource Management*. Person Education Limited.（伊藤健市・田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会，2001 年）

Maslow, A. H. (1970). *MOTIVATION AND PERSONALITY 2nd edition*. Harper & Row.（小口忠彦訳『（改訂新版）人間性の心理学』産能大学出版部，1998 年）

Maslow, A. H. (1998). *MASLOW ON MANAGEMENT*. John Wiley & Sons.（金井壽宏監訳・大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社，2001 年）

May, R. (1953). *MAN'S SEARCH FOR HIMSELF*. W. W. NORTON & COMPANY, 1953.（小野泰博訳『失われし自我をもとめて』誠信書房，1970 年）

宮戸美樹・上野行良（1996）「ユーモアの支援的効果の検討」『心理学研究』67（4），pp.270-277.

溝井正人（1970）「3 採用と異動・昇進」，高宮晋編『新版・体系 経営学辞典』ダイヤモンド社

中川誠士（2002）「サウスウエスト航空における企業文化と戦略的人的資源管理の間のアラインメント」『福岡大学商学論叢』46（3・4），pp.553-587.

中川誠士（2006）「サウスウエスト航空の人的資源管理」，伊藤健市・田中和雄・中川誠士編著『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会

Nerhardt, G. (1970). Humor and inclinations of humor. *Scandinavian Journal of Psychology*, 11, pp.185-195.

O’ Connell, W. E. (1969). Creativity in humor. *Journal of Social Psychology*, 78, pp. 237-241.

大島希巳江（2006a）「リーダーたちの人間力」『LCA マネジメントレビュー』2，pp.32-38.

大島希巳江（2006b）『日本の笑いと世界のユーモア』世界思想社

O’ Reilly III, C.A. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value*, Harvard Business School Press.

斎藤弘行（1999）「経営組織におけるユーモア性質」『経営研究所論集』22，pp. 37-54.

斎藤弘行（2003）「学習する組織におけるユーモア性質」『経営論集（東洋大学）』51，pp. 217-235.

桜井佳樹（2006）「教育とユーモア」，小笠原道雄・伴野昌弘・渡邊満編『教育的思考の作法』福村出版

Selye, H. (1956) *The stress of life*. McGraw-Hill Book（杉靖三郎・藤井尚治・田多井吉之介・竹宮隆訳『現代生活とストレス』法政大学出版局，1974 年）

Selye, H. (1976). *The stress of life revised edition*, McGraw-Hill Book（杉靖三郎・藤井尚治・田多井吉之介・竹宮隆訳『現代社会とストレス』法政大学出版局，1988 年）

Shackleton, V. & Newell, S. (1991). Managerial Selection. *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp.23-36.

Shultz, T. R. & Horibe, F. (1974). Development of the appreciation of verbal jokes. *Developmental Psychology*, 10, pp.13-20.

Simmons, B. L. (2000). *Eustress at work*. Graduate College of the Oklahoma State University Ph.D. Dissertation

清水洋（2006）「サウスウエスト航空」『一橋ビジネスレビュー』53（4），pp.112-122.

Smith, R.E., Ascough, J.O., Ettinger, F & Nelson, D. A. (1971). Humor, anxiety and task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, pp.243-246.

Stone, S. (2001). Caring for people. *Executive Excellent*, 18(5), pp.13-14.

高橋俊介（2004）『ヒューマン・リソース・マネジメント』ダイヤモンド社

高下保幸（1999a）「ユーモア」，中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁榊算男・立花政夫・箱田裕司編集『心理学辞典』有斐閣

高下保幸（1999b）「笑い」，中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁榊算男・立花政夫・箱田裕司編集『心理学辞典』有斐閣

田尾雅夫（1999）『組織の心理学（新版）』有斐閣ブックス

竹田昌弘（1999）「学習する組織とシステム思考」『立命館経営学』37(6)，pp. 179-198。

上野行良（1992）「ユーモア現象に関する諸研究とユーモアの分類化について」『社会心理学研究』7（2），pp.112-120.

上野行良（2000）「社会的地位に対する態度と差別に対する態度との関連」『福岡県立大学紀要』8（2），pp.1-9.

上野行良（2003a）『ユーモアの心理学』サイエンス社

上野行良（2003b）「ユーモアに対する態度と対人意識との関連」『福岡県立大学紀要』11（2），pp.39-49.

山本重人（2005）「ヒット商品の仕掛け人とされるプロデューサーが果たしている役割と，彼・彼女らを規定する『編集力』概念について」『立命館経営学』44（1），pp.105-130.

山本重人（2006）「エンターテイメント産業における企業の組織能力について」『立命館経営学』44（6），pp.111-133.

Yin, R. K. (1996). *Case study research 2nd ed.* Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房，1996 年)

Zillmann, D. & Cantor, J. R. (1976). A disposition theory of humor and mirth. In Chapman, A. J. & Foot, H. C. (eds.), *Humor and laughter*, London Wiley.

Ziv, A. (1976). Facilitating Effects of Humor on Creativity. *Journal of Educational Psychology*, 68(3), pp. 318-322.

Ziv, A. (1981). The self concept of adolescent humorists. *Journal of Adolescence*, 4, pp. 187-197.

Ziv, A. (1984). *Personality and Sense of Humor*, Springer Pub. (高下保幸訳 1995『ユーモアの心理学』大修館書店)

A Study of Support-Relief Humor in Recruitment and Organizational Behavior : A Case Study of Southwest Airlines’ Human Resource Management

ABSTRACT

This paper hopes to make clear why sense of humor is so important in recruitment of Southwest Airlines (SWA). The functions of support-relief humor in recruitment and organizational behavior will also be examined.

The analysis involves four steps. Firstly, there is a review Ueno’s humor study, then aggressive humor, playful humor, and support-relief humor is introduced. Secondly, humor based upon stress theories is redefine. Finally, humor is analyzed. From the viewpoint of the three types humor, it is clear that SWA recruitment is based upon support-relief humor.

The functions of support-relief humor in recruitment and organizational behavior based on analytical generalization proposed by Yin are as follows. From the standpoint of recruitment, organizations can select candidates that have the following attributes a) high affiliation needs, b) altruism, c) creative, d) have self-control, and e) a hard worker focused on support-relief humor. Then, from the viewpoint of organizational behavior, organizations can a) prompt socialization easily and soundly, b) form learning organizations, c) fascinate a lot of candidates, and d) expect “distress buffering effect” .

Key words: support-relief humor, laughter, Southwest Airlines, recruitment, selection, organizational behavior, eustress, human resource management, analytical generalization