日本における
「組織行動」研究の
現状と課題
——ひとつの覚えがき——

I. はじめに——社会心理学のフロンティアーとしての「組織心理学」——………………… 4
II. 「組織心理学」のターゲットとストラテジー………………………………………………… 4
III. わが国における「組織行動」(organizational behavior) 研究の現状と課題……………………… 9
IV. おわりに——“産学協業”の提倡………………………………………………………………… 11

本稿は、「組織科学」(1978, 12, No. 3, 2-13) に所載の論文に補筆したものである。再録を許可された「組織学会」
に謝意を表します。

執筆／南 隆男
はじめに—社会心理学のフロンティアとしての「組織心理学’—

シェイン(E.H. Schein)のOrganizational Psychologyがわが国で翻訳・出版されたのは、原著刊行の1年後、1966年のことであった。この翻訳・出版が契機となって、「組織心理学’の名称が社会心理学の一領域の呼称として、わが国にも次第に定着してきている。ところで同著の最大の恩恵は、「組織内での人間行動の決定因に関するあらゆる問題は、全体的な社会体系という視野から考えなければならない」という視点の強調にあった。すなわちシェインは、「開放体系(open system）の枠組みから組織を捉え直し、在来、産業心理学(industrial psychology)，産業人事心理学(industrial personnel psychology)，産業社会心理学(industrial social psychology)をも含む組織における人間行動諸側面の研究を統合化していくことの必要性を主張したのである。では、在来の「個別ので個人志向的」な組織における人間行動の研究と新しい「統合的で体系指向的」なそれとは、研究者自身の問題意識と姿勢において、どこがどう異なっているのだろうか。シェインの説明によれば、それは以下のところである。

伝統的な心理学者の開心に対比して、組織心理学者が提起している「新しい」問題の特性は、つぎの二つをみればっきりするであろう。まず、一例に、急速な技術的変化に組織が対応しなければならないといった場合に、組織はその成員のニューダーな能力を成長させるために、内部環境をどのようにすれば効果的に変えることができるかという問題に組織心理学者は重大な関心を寄せている。この場合の問題、個々の成長がなければ、組織は予測もできない早さで変わる外部環境に効果的に対応を合わせることはとてもできないということであるが、伝統的な心理学者にこうしたことはおそらく開心をもたなかった。また第二に、一つの組織の中に生まれてくる種々の下位集団間の適切な関係を作成するためには、いったい組織はどうどのように作るべきかということ、すなわち、たとえば、下位集団間の競争を集団間の協調に変えるためにはどうすればよいかという問題である。この場合の前提は、集団間の協調は、組織全体の効率および個人の生産性とマネーの対向に関係があるであろうということであるが、この点も伝統的な心理学者の関心の対象外であった。これらの問題は、個人の上に働く心理学的、その個人が属する集団や全組織の出来事と切り離せないということへの認識から生まれるものである。シェインの著刊後10年余、「組織における人間の行動（organizational behavior）研究の視野と地平は一広く切り拓かれてきたのである。本稿では、とくに、わが国における研究の現状を概観しつつに含まる問題を指摘する。

現在の日本社会は、文字どおり転換期であり、社会の各側面に多様な変動の姿が認められる。ここには明るい未来への展望とともに深刻な危機とも内蔵されている——いわく、学歴社会の転換（学木、1978）、高齢化社会の到来（田中、1977）、資源枯渇問題と生態系的危機など。社会心理学は、社会的存在としての人類研究の学説であり、人間の在りかたの改変と進歩に向けて実践的な提言をしめ続けていくことを運命づけられた学問である。まして現代が「組織の時代」と言われ、私たち現代人の生活が組織とともにあることを考えれば、社会心理学のフロンティアとしての組織心理学の使命は実に重いと言われざるを得ない。本稿は、その使命達成に向けての一つの覚え書きでもある。

II

「組織心理学’のターゲットと
ストラテジー

組織の成果（製品・サービス・情報・人材などの創造）は、成員の役割行動をとおして達成されている。役割（role）とは、組織内での特定の位置（position）における成員によって遂行されるところのさまざまな行動のセット（set of behaviors）で
ある。組織は、複雑な職務（job）を特殊化した課業（task）に分割し、それら課業を役割として人間に配分し、それぞれの役割からのアウトプットを再び統合していくことによって、最終的な成果を効果的に達成すべきデザインされているシステムと考えることができる。このような「相互依存的な役割体系」（interdependent role system）としての組織は、市場や地域社会からの要請、社会的価値の変化、あるいは組織成員の要求や成長といった内外環境からの絶え間ない挑戦に対し、システム自体を迅速に適応させていくことを迫られている。図2は、このような「組織の成り立ち」の基本事情を視覚化したものである。

以上のような認識にもとづいて、組織心理学者たちは、基盤的には、つきのような二つの質問（research question）に答えるべく努力を傾げているといえる。すなわち、

(1) 成員Aが効率的に役割を遂行し成長し続けていくのに成員Bがそうでないのではなかっ
(2) 組織Aが効率的に成長を遂行し成長し続けていくのに組織Bがそうでないのではなかっ

という問いである。質問(1)は「組織成員各人の役割活動への対応と役割遂行」（role making and performance）、質問(2)は「組織そのもの内外環境への対処と適合」(organizational coping and adaptation) のプロセスとメカニズムを解明し理解していくことに向けられている。現在までのところ、組織心理学者たちは努力は、以上の質問に明確な答えを提供するまでには至っていない。しかし、はっきりとできたことが一つある。それは、図2からもよく理解されるように、この二つの質問に答えていくためには、組織での一連のサイクル・イベント（input→through-put→output）がどのように進行し継続しているのか、そしてそのサイクル・イベントと外的環境との間にどのようなフィードバック・ループが生じたり、どうフィードバックが進行し継続されているのかを、実際の社会組織の活動において、経験的に把握しておくべきであるということである。実に、1960年代後半から1970年代前半にかけての組織心理学者たちの努力は、この経験的調査の観針となるための「探索的理論モデル」（heuristic theoretical model）づくりと「研究戦略」（research method and strategy）の練りあげに費やされてきたといえる。表1は、この間の努力の代表的な成果を列挙したものである。

言うまでもなく、私たち日本人組織心理学者にとって、まずあってもの研究対象は、現代日本社会組織でありその活動である。現在、わが国の社会組織の成り立ちと活動のあり方をめぐって、たとえば「日本の経営」論など種々の論議がなされており、しかし、私たち組織心理学者に要請されるのは、「実用的でいる構想」（armchair theorizing）を遅くしてその陣に加わっていくことではない。そうではなく、論議に黒白をつけるべき、実用的でいるからこそあって、現代日本社会組織の人間関わりのなかに入っていくことである。その際、それが外国産の「モデル」や「戦略」であるとしても、差し替えず、なるべく思う存分その自己の採用のあり方を経験して又、自己の経験をもとに再解釈し活用してみることに道徳心はないであろう。この意味において、表1に挙げた文献には学ぶべき点が多い。

さてでは、組織における人間行動の探索において、私たちは探索の網の目をどういう所にどういう具合に張りめぐらせていくべきであろうか。いま「べき」と言ったが、それは、探索のありかたちのone-best wayを想定しての厳格的な問いではない。前出の二つの基本的な質問①組織成員各人の役割活動への対応と役割遂行、および②組織そのものの内外環境への対処と適応、のプロセスとメカニズム）に解答を出していくためにあたって、現実の組織活動のどういうイベントにどう探索のメソを入れていくのが得策かという戦略的な問いである。大雑把に考えれば、図2の、組織活動をかたち正しい一連のサイクル・イベントの要所に網を張っていきょうということになる。すなわち、

(1) 組織の、人材資源の「募集・選抜・訓練・配置」
(2) 成員各人の、「役割行動」と「役割遂行」
(3) 組織の、成員各人の役割行動と役割遂行の「把握」と「評価」
(4) 組織の、成員各人の役割遂行への「フィードバック」（処遇）
環境に依存しつつ存在する組織
（オープン・システム）

図2 『組織」と「組織における人間の行動」の成りたち

<table>
<thead>
<tr>
<th>営者（著者）</th>
<th>著作（本名）</th>
<th>出版社（出版年）</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Weick, K.</td>
<td>The Social Psychology of Organizing</td>
<td>Addison-Wesley (1969)</td>
</tr>
<tr>
<td>O'Toole, R. (ed.)</td>
<td>The Organization Management and Tactics of Social Research</td>
<td>Schenkman (1971)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

（註）1960年から1970年初頭にかけて、「組織心理学」の、ともに理論的・方法的基盤を明確にしていくうえで、重要なインパクトを持ったと思うわれる文献（単行本）をリストアップしたものです。「組織における人間の行動」の専門的研究をめざす人びとにとっては、必読の10冊といえよう。ただし、「リーダーシップ」、「ヒューマン・リソース」、「ストラテジズム」、「パーソナル・マネジメント」、「チーム理論」等を含む、リストアップの範囲から途切れてある。

(5) 成員間および組織の部門間の「競争」と「協働」
(モティベーション、モラル、リーダーシップ、コミュニケーションなどを含んだ組織内の人間関係)の影響
(6) 成員個人の、組織における「成長」と「経歴発達」
(7) 職務（役割）設計、組織開発などを含めた組織そのものの「成長」および「環境適応」

のプロセスとメカニズムといった問題が、探索の対象として列挙されてくる。ここで注意したいのは、いずれのイベントの探索においても、当該のイベントの「プロセス」（時間を通じての事象の流れ）と「メカニズム」（事象がどのように生成される）の解明と理解が強調されていることである。在来の組織における人間行動の研究は、複雑に絡み合っているイベントのスケールから特定事象だけを割引って、しかも特定時点でありようののみを問題にしがたくかぎりがある。シェイプとして「閉鎖的個人志向的」と言わしきれたところの研究のありかた——「単発的或は横断的事例研究」（one-shot, cross-sectional case study）の戦略——である。今後は、単発的から数列的へ、横断的から対比的へ、事例研究から統計実験へ、探索の戦略を組み合っていくことが強く思われている。その一方で、複数多様な組織活動の実際に即した、より精度の高い資料が得られることにはかかわらない。要約すれば、図3に例示した方向で、組織における人間行動の探索をその努力を結集していく必要がある。
III  waが国における「組織行動」(organizational behavior)研究の現状と課題

waが国の「組織における人間行動」研究の現状はどのような情况にあるだろうか。私たちは、日本の社会組織のあり方や活動のあり方。組織の成員の行動の屠策に関して、どのように社会的知識を体系化して得ているだろうか。

結論から言えば、思いつきのない「単発研究」が盛んならば、明らかに「前科学的知識」の詰めに私たちは在るといえる。試みにつぎのような質問をしてみよう。

(1) 日本の社会組織を組織のたる「特徴」(organizing principle)にどののようなものがあるのか。

(2) 日本の社会組織では、「役割活動」(role activity)

はどのように編成されており。それはどのようにして成員に配分されているのだろうか。

(3) 日本の社会組織では、役割の遂行にかかわる「制限」(authority)、「権威」(power)、「統率」(leadership)のしくみはどのように構造化されている。それらはどういうふうにして成員に活発されていているのだろうか。

(4) 日本の社会組織の成員各人は、自己の役割の遂行を通じてどのような「報酬」(rewards)を選定をしており。それら諸報酬は成員各人の「権利を満足」(need satisfaction)とどう関係しあっているのか。

(5) 日本の社会組織の成員各人は、組織での生活を通じて、自己の「自発」(career)をそれぞれどのように発達させていっているのだろうか。

(6) 日本の社会組織は、外的環境の変化を。どのようにして組織の「動的均衡」(internal dynamic homeostasis)の維持や「成長」(organizational differentiation and innovation)に適応させていって
いるのか？
どれももっても確かな答えを出せないというのが現状である。

すでに述べたとおり、組織活動の効率性や組織の成長といった現象のプロセスとメカニズムの理解に向けて、心理学者たちの関心や貢献は少なかった。まずして社会学者や人間学者、ついで経済学者や経営学者たちの多くみにおいて、「社会体系」の視点が明確化され研究の視座として採用されていった。換言すると、「組織における人間行動の研究」それ自体が、産業社会学や文化人類学での業績や概念を積極的に導入、採択しながら現在の「組織心理学」にまで体系化をもとすことができたのである。そして、この事情は、わが国でも欧米でも基本的には同じであったといえる。

しかし恐らく、わが国の「組織における人間行動の研究」をとりかこする経済的動向の全般は、欧米のそれほどは迫ってはいなかったのだと思われる。たとえば、わが国産業組織の戦後のためをなす強いは、組織成員一人ひとりの分業や協業に関わる心理的要因を工夫し改善し続けたそのためのものだろうに、高度経済成長の波に乗って、生産ラインの効率化（人間-機械系の整備）→販売予測の精巧化（市場-マーケティング関係の調整)と続く「技術革新」の所産であったといえる。もちろん、どの組織にも「企業内人間的側面」を扱う人事・労務部門はあった。しかしそこでの主たる機能、つまり最近まで、組織成員の「人間関係」の整調にあったといえる、優秀な人材を募集し選抜し訓練に配置、各人材の役割行動に動機づけ、役割遂行の結果を的確に把握し評価して組織的な処遇を決定していくというほどの積極的機能は、拡大成長を遂げる経済環境下と終身雇用と年功序列を強化した大戦のなかでは、それほど重要視され得なかったと要されることもなくなかったとみてよい。

ところが、1960年代末尾以降、とりわけ1973年の「オイル・ショック」を境にして、わが国産業組織をとりかく環境はその姿を激変に変貌させつつある。ようやく、わが国の社会組織もその組織運営のありかたを総点検していく必要に迫られだしてきたといえる。組織成員各人のユニークな能力を十分に発揮・成長させ得る組織づくりを目指して、また変動する環境に迅速・効果的に対応でき得る組織の変容を志向して、いわば「組織再編成-組織開発-組織変革」の時代に突入したのである。在来の人事・労務部門に加えて、「能力開発室」、「総合企画室」、「長期計画室」、「組織システム推進室」、「組織開発室」などの名称をもつ新しい部門が、わが国産業組織のなかに出現しつつある。

このような社会組織変革の動向を呼応して、学界、研究者たちのあいだにもいくつかの新しい動きが起こっている。なかでも、①組織学会による季刊誌『組織科学』の発刊（1967年）、②財団法人「職業研究所」の創設（1969年）、③わが国初の“本格的”ビジネス・スクール「慶應義塾大学大学院経営管理研究科（修士課程）」の発足（1978年）などが注目される。①は、1976年12月号の発刊をもって発刊10年目をむかえ、創刊号よりこの号まで（過去10年間）の総目録が1978年春号（Vol. 11, No. 1, pp. 72-78）に整理されている。この総目録は、わが国における「組織現象」（organizational phenomena）をめぐる問題関心のうつりかわり、それらへの具体的な接点のありかたや実際の研究動向を理解するうえでも、一つのユニークな資料だといえる。
②は、政府労働省雇用促進事業団の研究施設として設置をみた。現在、心理学者、兼子京所長のもと、3研究部門10研究室を擁して、「人と職業」に関する総合的な調査研究を積極的に推進している。研究の成果は、機関誌『研究紀要』（年1回発行）誌上や独立のモノグラフで随時に報告されている。現在難経済中での研究プロジェクトに「若年労働者の職業適応に関する調査研究」、「高齢者の雇用体験に関する研究」などがあり、研究が注目される。③は、在来の「慶應ビジネス・スクール1年間教育コース」を2年間に拡充し、ハーバード・ビジネス・スクール並みのオールラウンドな専門経営管理教育を目指して、大学院としてスタートしたものである。ケース・ソリューションクラス・プレゼンテーションなどを積極的に採用しての、いわば、「経営管理活動の理論と実践」の同時的
シミュレーションを施していくわけで、それを通
過した“日本の MBA”たちが、現場組織内実際
にどう受けとめられ，参入していった組織の現場
でどう行動を，どんな障壁を乗り越えていくの
cか——などなど興味のもとされる事項は多々ある。
「組織における人間の行動」の個々の領域に関
しては，わが国においても優れた研究が数えられ
る。たとえば，産業人間心理学の領域での安藤
（1975）の仕事，モチベーションの領域での西田
（1977）の研究，リーダーシップの領域での三隅
（1978）の研究などなど……。しかし，それらを
統合化しつつ国独自の組織心理学の体系をうちた
てにはいまだ道失しの感がある。道ははるけ
違えばかりでなく実に険しくなるのだろうというこ
とを私たち組織心理学者は肝に銘じてはならない
まい。外国の研究者たちの「発見」（research
findings）や「創造」（theoretical models）を紹介し
て能事足りるとする“自堕落”から脱却していく
こと，眼の前を失った現象を探求していく“勇
気”を獲得すること，探索を成功裏に遂行すべ
く人とお金と権力を組織化していく“能力”を鍛
鍊すること，さしずめこのあたりから私たちの第
一步は踏み出されていかねばならないであろう。
1976年，米国では，ミネソタ大学のダネット
（M.D. Dunnette）の編集によって Handbook of
Industrial and Organizational Psychology の
上級をみた。米国における「組織行動」（organiz-
ational behavior）研究の最前線の成果の集大成
といえる。* 表2は，このハンドブックの内容を
各章のタイトルによって示したものである。これ
それぞれの章に，私たちは，私たちは日本の社会組
織の実態に似た“事実”と“理論”と「指摘」
を含める日は何つだろうか？

IV
おわりに—「産学協業」の提唱—

組織心理学は，組織の具体的文脈（concrete
setting）に密着しての人間行動の理解——いかなる

* 本ハンドブックの紹介と評価に，つぎがあるので，詳しくそれを参照されたたい。大川信明，『Marvin D. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology —実証科学における文脈学の形成
によせて一』，『組織科学』，1978，12，69-77。
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

I. Conceptual Foundations of Industrial and Organizational Psychology
   1. Theory building in applied areas
   2. A general systems approach to organizations
   3. Motivation theory in industrial and organizational psychology
   4. Human learning

II. Methodological Foundations of Industrial and Organizational Psychology
   5. Problems and new directions for industrial psychology
   6. Psychometric theory
   7. The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings
   8. Multivariate procedures
   9. Field research methods: interviewing, questionnaires, participant observations, systematic observation, unobtrusive measures
   10. Laboratory experimentation

INDIVIDUAL AND JOB MEASUREMENT AND THE MANAGEMENT OF INDIVIDUAL BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS

III. Basic Attributes of Individuals in Relation to Behavior in Organizations
   11. Aptitudes, abilities, and skills
   12. Vocational preferences
   13. Personality and personality assessment
   14. Background data

IV. The Practice of Industrial and Organizational Psychology
   15. Job and task analysis
   16. Engineering psychology
   17. Behaviors, results and organizational effectiveness: the problems of criteria
   18. Recruiting, selection, and job placement
   19. Personnel training
   20. Managerial assessment centers
   21. Conflict and conflict management
   22. The technology of organization development
   23. The management of ineffective performance
   24. Consumer and industrial psychology: Prospects for theory corroboration and mutual contribution

DESCRIPTION AND MEASUREMENT OF ORGANIZATIONS AND OF BEHAVIORAL PROCESSES IN ORGANIZATIONS

V. Attributes of Organizations and Their Effects on Organization Members
   25. Organizations and their environments
   26. Organizational structure and climate
   27. The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles
   28. Role-making processes within complex organizations
   29. Control systems in organizations

VI. Behavioral Processes in Organizations
   30. The nature and causes of job satisfaction
   31. Stress and behavior in organizations
   32. Decision making and problem solving
   33. Group influences on individuals
   34. Leadership
   35. Communication in organizations
   36. Change processes in organizations
   37. Cross-cultural issues in industrial and organizational psychology

(註) 1976年に、米国（シカゴ）のRand McNally社より出版された、M.D. Dunnette（ミネソタ大学心理・学部教授）編纂のHandbook of Industrial and Organizational Psychologyの内容目次をリストアップしたものである。IとIIが理論的・方法論的基盤、IIIとIVが伝統的な研究領域といえ、VとVIが最近めざましく発展しつつある領域である。
が十分に積みあげられておらず、多くを語ることができない。私たち日本人の場合は、この段階での意思決定は、「職業」を選ぶというよりは「職場」を選ぶという文脈でなされていくのかもしれない。いずれにしろ、山田君は生まれたばかりの赤ちゃんではなかった。このことを考えれば、山田君自身の、(1)それまでの生活経験、(2)その結果として後に培われている行動習慣やパーソナリティ、(3)さらにもっと広くは、彼の所有している価値や信念の体系といったもの、ひとつとていえど、その時点での山田君の社会化（socialization）の状態が、この選択の過程と意思決定のありようと深く関係しているであろうことは、十分に考えられる。

山田君は、以上の職業選択の過程を通過していき、A社という組織に選ばれ、A社で働くということに、そして、A社で出会うであろう人びとなどに関して、一定のイメージや期待を発達させていく。この山田君の抱くイメージや期待が、山田君自身の生活をめぐって、A社という組織における山田君の行動を理解していくことをするとき、この点がまず注目される必要があるだろう。

そこで、以下の職業選択の過程は、A社の側からすれば、「人的エネルギープロクリス（role readiness）」（human-energy importation process）にほかならない。当然、組織は、自己のシステムを活性化していくために、必要なエネルギーを外部環境から採り入れなければならない。組織のシステム活性化にとって最も重要なエネルギーは、組織内の役割を遂行していくところの「人間」（role incumbent）であることであるよう。組織は、一方で必要な人間のエネルギーの質と量を決定し、他方で人間を募集する。つまり、集まった人びとを何かの方法で評価し、その評価結果を、すなわち組織が設定した（必要な人的エネルギープロクリスの質・量）基準に照らして選ばれる。その結果、どのような人間を実際に採り入れていくかを決定していく。

これがあなたの職業の採り入れの過程であり、それは通常、①募集→②選抜→③採用の段階的の意思決定のプロセスから構成される。それぞれの段階での意思決定がどうなされるべきか、については、鬃毛人事心理学や人間工学が深くかかわっている問題であり、多くを語りうる。しかし、募集→選抜→採用→配属の一連のプロセスが、実際にはどのように作動しようとするか？それぞれの段階での意思決定を組織は、実際にどうおこなっているのか？これらについては不明の部分が多い。研究のノウハウはほとんど入っていないのである。

山田君が職業選択の過程を通過しながら、「A社で働くこと」に一定の準備状態を形成しそれを携えてA社組織に参入するように、A社もこの人のエネルギー採り入れの過程の一連の流れのかたちで、「山田君」という人間に対して何かのイメージや期待を抱いていく。かくして、山田君がA社で特定の役割を分担し遂行していくそのとき、常に山田君をもつA社（あるいはA社組織のエージェントの一人としての山田君の「役者」）も、互いに、一定のイメージや期待を媒介させる役を担うのである。山田君の行動を、また山田君に対する上位の行動も、まったく白紙の状態からひきおこしてくるわけでは決しては決していない。このことの認識は、たとえば「リーダーシップ」行動などを含めた組織における対人関係の現象を理解していく場合、実に重要であると思われる。

新入社員研修も終ると、やがて山田君の配属先が決定される。山田君がA社の特定部署の一員となったそのとき、すでに彼の周囲には、彼の仕事のやりかたあるいはその遂行結果のいかんに関し、一定のかかわりを有する一員の人びとが存在する。そして、これら一員の人びとは、山田君の行動を規定し方向づけていく「対人関係のネットワーク」（role set）を構成する。このネットワークを構成しあっている各人は、それぞれの思考にともづいて、「かくかに行動して欲しい」と
「期待 (role expectation)」を山田君に対して持っている。たとえば、山田君の上役は、「部下としての山田君のどのような行動が、自分にとって受け入れられるものであるか」などなど、山田君の行動のありように及び一定の期待を抱く。そこで上役は、その期待を彼なりの方法で山田君に伝えるだろう。上役は、彼の期待を、山田君が受け入れあるいは拒否した場合の結果をそれぞれとなくほのめかすことによって、山田君の同調を得ようと試みるかもしれません。またある場合、上役としての権限を行使して、はっきりと山田君に命令するかもしれない。ともかく山田君は、上役の送った期待を受け取り、それに彼なりの解釈を施して一定の考え方を持つに至る。山田君はそれにともない特定の行動をとることができる。

この山田君の行動は、上役によって観察され、上役は、彼が頭を抱えた山田君への期待に照して、山田君の役割行動と役割遂行に一定の評価を下す。このような、組織の各々が繰り返す仕事を中心とした対人的影響づけの流れは「役割エピソード (role episode)」と呼ばれる (Katz & Kahn, 1966)。山田君のA社組織における職業生活や職業経験は、この役割エピソードの進行とともに、次第に形成され発達していくのである（図4参照）。
照）。
それでは、山田君は、いかなる役割を遂行するかを考察しながら、従業員の精神を発達させていくのだろうか？
山田君の経験する役割は、(1)物理的・技術系システム、(2)社会的・文化的システム、そして(3)人間関係のシステム、それぞれいかなる程度にどのような効果をもたらしていくか？
また、山田君の役割行動を特徴づけていく影響力はいかなるものがあるのか？(1)山田君の参加するA社組織の外見からの要求は、(2)山田君の対人関係のネットワークからの要求には、(3)山田君自身の個人としての要求には、それぞれいかなるものがあり、それはいかに作用し続けていくのか？日本の組織においては実に不明の部分が多い。

以上、個人が組織に参入しそのらしい行動をひきおこすに至るまでを考えてみた。たったこれだけの過程すらもいかに考察すべき事項が多いか。

「組織における人間行動」ノートを理解していくに際し、現実の実践家と大学の研究者との緊密な「協業」（symbiotic interaction）が実に重要である。今や、現実の実践家はあまりに“勝てば官軍”の行動者”でありすぎた。いままで、大学の研究者はあまりに“案楽いずにふんぞりかえた夢想家”でありすぎた。行動にはシートピアに肉返しするのだからプログラムを、夢想にはリアリティーを招来しなくてはならない。協業は無法者であろう。しかし、この無法達成のときにこそ「日本社会の実相論」が「日本経営学」に変えるときでもある、といえよう。

引用文献
安藤 문서『音楽心理学』新潟社、昭和50年。
三原元二『リーダーシップの行動科学』有斐閣、昭和53年。
西田洋三『何が仕事意欲を決めるか』中経書房、昭和52年。
瀧口守一『学制社会の転換』東京大学出版会、昭和53年。
田中博秀『現代社会の変容』ダイヤモンド社、昭和52年。