

Title	モチベーションと参加的管理
Sub Title	Motivation and the Participative Management
Author	関口, 和雄(Sekiguchi, Kazuo)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.4 (1972. 10) ,p.106- 129
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19721030-03958919">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19721030-03958919</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# モチベーションと参加的マネジメント

関 口 和 雄

## 1. はじめに

企業が経営管理において直面している重要な問題として「モチベーション」<sup>(注1)</sup>がある。この経営管理におけるモチベーションは、多様な価値、欲求、経験をもつ組織メンバーから、組織の目的達成に不可欠な貢献意欲を確保するための組織的活動である。では、今回、何故にモチベーションが重視されるのであろうか。一つには、大衆社会化現象の進展の結果、組織内のメンバーの欲求が複雑に多様化し、さらに高度化してきた。そして組織メンバーは自己の欲求の満足を必ずしも組織に求めなくなり「モラルの低下」、「脱組織」という現象を生み出している。二つには、組織上の問題として、「世代格差」、「若年労働者不足」という事態が経営秩序を損なう状況を作り出し、また組織環境の急激な変化に対応しうる「創造的な管理者」の啓発という困難に直面して、いわゆる「人材難」という深刻な事態に陥ち入っている。こうして経営管理におけるモチベーションが今日的状況の中で論議されるようになったのである。

さて、経営管理においてモチベーションの問題はどのように取り扱われるのだろうか。この場合のモチベーションは、基本的に「管理の立場」<sup>(注2)</sup>を前提にして論じられる。そこで管理の立場とは、組織目的を達成するために組織的努力を合理的に調整していく、すなわち効率の原理という観点に依っている。それゆえ、組織メンバーの行動は効率との関係で把えられるのである。<sup>(注3)</sup>

この「モチベーション」の主題は、経営管理の議論において、今日までおよそ半世紀の年月に亘り頻繁にまた反復的に論じられてきた。そして現在でもまた新たな装いを凝らして現われてき

(注1) 「モチベーション」とは、一般に心理学において「行動を解発させ、解発された行動を維持し、さらにそれを一定の方向に導びいていく過程の総称」として用いられている。しかし、経営管理で取り扱う「モチベーション」とは管理の立場から限定され、また限定したこと自体に意義がある。林保編「講座心理学 動機と情緒」東京大学出版会 p. 57.

(注2) C. I. Barnard. "The Function of the Executive" 1937. が展開した管理職能の一つである「貢献意欲の確保」を「モチベーション」と理解して論述を展開する。

(注3) Barnard の「効率」と「能率」の議論を参照, op. cit. pp. 91—93.

たのである。

ではモチベーションの主題は何故にかくも論じられるのであろうか、またモチベーションを論ずるに、共通の認識や共通の知的財産が存在するのであろうか、われわれはこのような問題意識を持つことによって、モチベーションの今日的な主題と動向を理解できるようになると考える。

およそ、モチベーションを論ずる共通の認識は、個人的行動を「組織と個人」の対立状況で把握するということである。<sup>(注4)</sup>そこで組織メンバーは、その対立状況の結果として無関心な態度や能力の消耗感、意図的な生産制限やストライキ、また無断の欠勤や転職という行動をとるようになる。これらの問題を解決するための努力としてモチベーションは、(1)個人の欲求や動機からのアプローチ、(2)個人のおかれている組織状況からのアプローチと様々に捉えられている。そして(1)と(2)のアプローチも視点の相違によって多様に分岐している。<sup>(注5)</sup>

またモチベーション管理の施策として、「参加」が今まで論じられてきた。参加のアイデアはモチベーションの研究と同時に展開され、今日すべての社会的活動で論議的となり、一般に流布されるようになった。<sup>(注6)</sup>こうして参加のアイデアは、いつのまにか参加の形態とか制度という形式の器の論議となり、参加の枝葉を安易に語り、参加本来の意義を見失なわせるのである。

かくして、このようなモチベーション研究の現状を鑑みるにつけ、筆者自身も含めて今日の研究者は途方もないほど奥深いジャングルに自分を見出すであろう。そこで筆者は、このジャングルを切り拓く努力として、先ず今日までのモチベーション研究の成果を踏まえて、それらの研究と発展にあって先人達が共通に取り組み、また明確にしたと思われる主題と事柄の確固たる把握の必要を提起する。そしてその上に立って今日のモチベーション研究で定式化された参加的管理の核心を探り出し、次に経営管理論がどのようにモチベーションの主題に答えているのかを検討する。また最後に、これらの問題を総括する意図で、参加的管理の今後の

(注4) 「組織と個人」の問題設定はモチベーションを説明する共通財産となっている。

C. Argyris "Personality and Organization" 1957. D. McGregor. "Human Side of the Enterprise" 1960. R. Likert "The New Patterns of Management" 1967.

(注5) S. W. Gellerman "Motivation and Productivity" 1963 AMA (1)の動機と(2)の状況との学説を整理している。

(注6) H. A. Simon は人間関係研究の仮説として「参加」と「社会的サンクション」を把握している。H. A. Simon "Authority" D. M. Arensberg, et.al. ed. "Research in Industrial Human Relations" 1957. Harper & Brother. すなわち、1920年代後半から組織における協力関係を語る時「参加」が問題として取り上げられはじめた。M. P. Follett "The Psychology of Consent and Participation" 1927. pp. 210—215 from "Dynamic Administration" et Metcalf & Urwich 1941. C. I. Barnard "Organization and Management" 1947. pp. 3—23. E. Mayo "Human Problems in Industrial Civilization" 1933. 参加とは協力関係によって定義される。

主な潮流を見出すものである。この努力は、一方においてモチベーション研究の現状を一層明確に理解するためになされるのと同時に、他方において筆者の今後の研究を積み重ねる里程標となるはずのものである。

## 2. モチベーションの基本的主題

モチベーションの問題は、すでに指摘してきたように、組織メンバーの活動を統括する管理という視点に立って論じられる。モチベーションとは、様々な経験、欲求、価値をもつ組織メンバーから「組織目的の効果的な達成」と「<sup>(注7)</sup>長期的な存続」に必要な活動を確保することである。そのため、モチベーションは、組織目的の達成と組織の存続という二つのレベルで最も重要な要因となる。このモチベーションの主題を展開する試みには、組織と個人とのきわめて複雑で多様に入り組んだ相互関係の糸を解きほぐさなければならない。この努力によって、はじめてモチベーションの主題を論ずる手がかりが得られると考えられる。

さて、われわれはこれまでの「組織と個人行動」に関する研究を全体的に<sup>(注8)</sup>検討して、その結果としてモチベーションの主題を次の三つに大別出来ると考える。即ち、それらは

- (1) 組織目的の効果的な達成のために、組織はメンバーからどのようなタイプの活動を必要とするのか、を明確にすること
- (2) 組織メンバーからの活動を確保するために組織はどのようなモチベーション・パターンを使用するのか、を明確にすること。
- (3) 組織によって使用されるモチベーション・パターンがどのような条件のもとで有効となるのか、を明確にすること

の三主題である。

そこでわれわれは、モチベーションを論ずるには、先ずこれら三つの主題に対して一定の解答を用意した上でモチベーション・パターンを提出して、システムティックに問題を取り上げなければならないと考える。そこでかかる観点に立ってこれまでの研究をみると、今日までのモチベーションの研究においては、万能薬としてのモチベーション・パターンを論じてきたが、ややもすると第一主題を明示的に取り上げないで、第三主題をほとんど無視して、第二主題を強調してきた。さらに第二主題を単に「人間性に関する仮説」と還元してしまったので、モチベー

(注7) C. I. Barnard *ibid* pp. 82—83.

(注8) J. G. March & H. A. Simon "Organizations" pp. 31—110 1958. Gellerman, *ibid*, J. A. Seiler "Systems Analysis in Organizational Behavior" 1967. D. Katz "The Motivational Basis of Organizational Behavior" 1964. p. 134. etc.

(注9)  
 ションの議論が不毛のままであった。そこで、以下われわれはこれら三つの基本的な主題を更に明確にして、議論を展開しておこう。

第一の主題に関して「組織内人間行動」(Organizational Behavior)の研究が多くの示唆を与えてくれる。その成果として、組織が効果的な目的の達成に必要とする組織メンバーの三つの行動パターンが示唆される。即ち、それは

- (a) 組織メンバーが組織に参加して、とどまるように誘引されていること。
- (b) 組織メンバーが組織によって決められた方法にしたがって、割り当てられた職務を遂行すること。

(c) 割り当てられた職務を達成するために、組織メンバーがさらに自発的な行動をすること、<sup>(注10)</sup>  
 である。これら三つの行動パターンは、組織メンバーによって同時に満たされなければならない。言い換えると、組織はメンバーにこのように相異なる行動パターンをとるように要請するのである。

ここで簡単に三つの行動パターンを検討して、組織が何故にこれらの行動パターンを要請するのかを明示しておこう。(a)の参加への行動パターンは「組織均衡論」としてバーナード=サイモンによって定式化された問題である。<sup>(注11)</sup>組織メンバーが組織に参加してとどまることは、組織の業務活動の遂行に必要な貢献を確保しうることであり、そうしてはじめて組織メンバーが人材として組織に配置される。それゆえ、組織メンバーが転職して去っていくことは、組織目的の達成を制約し、組織の存続に危機を与えるものである。

(b)の行動パターンである職務遂行というのは、組織目的の効果的な達成と直接に関係する。その行動パターンを論ずるには、組織メンバーの経験、欲求、価値という個人的な相違はこれを一応捨象して、非人格的側面から取り上げられる。この問題に関しては「公式組織」の構造論で十分に語られる。そこでは組織メンバーの行動を予測可能なパターンにプログラム化するために、組織目的を手段-目的関係に沿って細分化し、職務として専門化する。こうして組織は職務の遂行に必要な組織メンバーの活動を量と質の双方のレベルにおいて確保するのである。<sup>(注12)</sup>

(c)の創造性の行動パターンは、既成の組織業務プログラムによって扱えない問題が発生したとき、組織メンバーが自発的に創造的な行動をとるようにプログラムを開発することである。この創

(注9) I. Morse & I. Lorsch "Beyond Theory" Harvard Business Review 1970. May-June. この論文で X, Y 理論というモチベーション・パターンは特別の状況において職務と人間の要件を満して有効となると主張された。それは、我々が指摘した第三主題を強調した有効な問題提起である。

(注10) Barnard, *ibid.*, March & Simon, D. Katz *ibid.* etc. から検討してきた。

(注11) March & Simon, *ibid.* pp. 83-84.

(注12) 職務遂行の行動パターンは、参加を前提にして取り上げられた。組織メンバーは参加によって誘因を受け取るとき、雇傭契約で貢献を提供するようになる。

造性に関しては「心理学」における「問題解決」「生産的思考」「創造的思考」「発明」などと呼ぶ知的過程の研究で語られている。したがってこの行動パターンは、(b)の職務をプログラムに沿って確実に遂行することと屢々背反関係に立つことにもなるが、しかし、長期的にみる場合、(c)の創造性の行動パターンの開発を行なう方向で組織行動の努力がなされないと、組織は環境の変化に適応しえなくなり、組織目的の達成で障害となってしまおうと思われる。そのため、すなわち創造性を鼓舞するために、組織は業務遂行上の自由裁量の余地をメンバーに与えておかねばならないのである。<sup>(注13)</sup>

換言すれば、既述のように、まず組織が使用するモチベーション・パターンは、組織メンバーに要請する三つの異なる行動パターンに対応して変化してくる。そして、そこではある一つの行動パターンを喚起するのに有効なモチベーション・パターンが、他の行動パターンを十分に喚起する障害になるということも頻繁に生ずる。したがって、モチベートする主体は、一方においてかかる背反関係あるいは矛盾並存関係を十分に認識し、理解した上で、自らのモチベーション・パターンがどのような状況のもとで有効になるかを明示する必要があるのである。そして、そのためにも、組織メンバーがその組織状況をどのように知覚しているのか——組織状況の主観的知覚——についての理解が必要であり、ここに今日この方向での研究課題が人々により広く取上げられている理由が存在するのである。<sup>(注14)</sup>

したがって、これを更に、既述の(1)の主題である組織メンバーによる行動パターンということで検討すれば、先ず(a)参加、(b)職務遂行、(c)創造性の行動パターンを十分に理解することが肝要となるのであるが、いま現実の経営管理論、経営組織理論の諸研究をみると、残念なことにこの三者の十分な理解ないし認識を前提として論ずることが稀であり、どれか一つ、あるいは三者のうちの二者に力点を置き、その論述を展開しているものが多いと思われる。

たとえば、モチベーション研究の航路を切り開いた仮説は「生産性とモラル」の仮説である。このモラルとは、一般に「職務態度」と言われるきわめて曖昧な概念であるが、それは上司や同僚との人間関係、仕事での達成感とか挑戦の機会という諸要因が全部関係する複雑な函数からなっていると思われる。そのため、高モラルと生産性の間に一貫した単純な関係を見出しえないのである。すなわち、ここで(b)の職務遂行へのモチベーションを取り上げようとしていたのに、意図に反して、(a)の参加のモチベーションの研究を行なっていたのである。

また「公式組織」の構造的アプローチは、(a)の参加を前提として、(b)の職務遂行にする組織プログラムに焦点を合わせて語るのである。それは職務を遂行する機械の部品として組織メンバーの行動を見なして、人間的な価値、動機、態度という側面を取り上げなかった。また(c)の創造性の心理

(注13) March & Simon *ibid.* pp. 177—, p. Katz *ibid.*

学的アプローチは、(c)の創造性と(a)の参加あるいは(b)の職務遂行との関係を語ろうとしたのに、それ自体の領域に籠りながら「教育訓練」の手法を提示したにすぎず、モチベーションの主題を体系的に論じてこなかったと思う。

したがって、われわれは三つの(a)参加、(b)職務遂行、(c)創造性の行動パターンをモチベーションの対象と認識し、これらの相異なる行動パターンを取り上げる観点の相違に注意しながら、以下総合的にモチベーションの主題を検討する。

さて、われわれはこの論文において以上のような関心からいわゆる「参加的管理」の特質と内容を検討するのであるが、本章ではそれに先立ち、従来この参加的管理について研究し、主張した人々が最も基本的な仮説をどこにおいていたのかを鳥瞰しておこう。

具体的にいえば、参加的管理を定式化するのに貢献したといわれるC・アージリス、R・リッカート、D・マクレガーをとりあげ、特に彼らにおける最も基本的な観点と仮説の共通性を浮彫りにしよう。

さて、これら三人の学者達に共通していることは、「人間中心的志向」を基底にし、(1)「組織と個人(注15)の関係をめぐっての人間行動の仮説」と、(2)組織の要請と個人的欲求との不適合、(注16)の二つであるということが出来る。そこで先ず以下この各々について考察しよう。

第一の共通点として、最も基本的な問題意識に関連する人間観、すなわち「人間行動の仮説」である。それは、仕事における人間行動はパーソナリティ体系の核をなす自己実現の欲求によってモチベートされるという仮説である。自己実現の欲求とは、最初にこのアイデアを提出したマズローによると、「現在の自分より一層よくなることであり、自分ができることを何でも求めると(注17)いう願望であり……、人間はできることをやりとげねばならない」ということであって、人間が自己の潜在能力を最大限に発揮してさらに完全な存在となることを意味している。このマズローの展開したアイデアを管理の立場から強調したD・マクレガーは、「自己実現の欲求とは、自分自身の能力を発揮したいという欲求であり、広い意味で創造的でありたいという欲求である(注18)」と定義する。そして健全な個人は仕事でのこの自己実現の欲求を満足させて、成熟、成長するのである。この自己実現の欲求を充足させた健全な個人のパーソナリティを描写しておく、パーソナリティとし

(注14) D. Katz ibid.

(注15) C. Argyris と D. McGregor は人間行動の仮説として「自己実現欲求」をパーソナリティの核に据えた。R. リッカートは、用語上相違するところの「自我動機」を取り上げたけれども内容的に自己実現欲求に等しい。

(注16) C. Argyris と D. McGregor は不適合の問題を概念的構成物として展開したのに対して、R. リッカートは「仕事中心」と「人間中心」との監督者リーダーシップの実証からこの問題を取り上げる。

(注17) R. A. Maslow "A Theory of Human Motivation" Psychological Review 1943. pp. 370—396.

(注18) D. McGregor. ibid chp IV. pp. 95—57

て表わされる行動パターンは、(1)能動性の高い状態、(2)相対的に自立の状態、(3)多様な行動をできる状態、(4)深い興味をもつ状態、(5)長期的な時間的展望、(6)同僚に対して同等また上位の地位を占めようと望むこと、(7)自己に対する認知とそれをコントロールできるようになること、<sup>(注19)</sup>である。組織メンバーが仕事でこのような自己実現の欲求を満足させた行動をすれば「組織は目的の達成に必要な組織メンバーの行動を確保しうるのであろうか」という疑念が当然生れて来るのであるが、多くのモチベーションの研究者は「YES」を暗示的に前提としている様に思われる。また、このことを実証するには、自己実現の欲求という概念がオペレシヨナリティに欠けるため、<sup>(注20)</sup>きわめて困難である。この点については第四章であらためて批判的に検討するが、ここでは単に指摘するにとどめておく。

さて第二の共通点としての「組織の要請と個人の欲求との不適合」の問題についてであるが、参加的管理を展開した人々は「自己実現の欲求」の仮説の観点に立って、組織と個人の関係を把握しようとする。他方、彼らは組織をどのように認識しているのかといえ、組織は組織メンバーの行動をプログラムに細分化して、予測された方法で行動するように要請するものとしてとらえている。そしてプログラム化とは、組織メンバーが頻繁に反復される状況において、今までに規定された方法、手続にしたがって遂行するように標準化することである。それゆえ、プログラム化によって、組織はメンバーの行動をかなり詳細に予測し、組織目的の達成のための調整とコントロールを可能にする。<sup>(注21)</sup>また組織はメンバーから職務遂行のパターンを確保するためにプログラムを強調する。すなわち、組織はメンバーにプログラムを受容するように、服従、従属、依存という圧力を加えるのである。

組織メンバーはこのような圧力を知覚するとき、自己実現の欲求を満足できないで不満を経験し、自ら目標設定に関与できず失敗を経験するようになり、短期間の時間展望の経験しかもてず、また葛藤を経験するようになる。その個人は組織に対して、(1)組織を立ち去ること、(2)組織の階段を昇ること、(3)〈白昼夢、攻撃、両面感情、退化、投影〉というような防衛的反応を表明すること、(4)冷淡になり、組織とその構成や目標に対して無関心となること、という自己のパーソナリティの全体性を保証し維持する順応行動をとるのである。そのため、組織メンバーは防衛的反応と冷淡や無関心や自己関与の欠如などを許容しうるために、非公式組織を作り、メンバーの順応行動を継続させるようなグループ規範を設定して、生産制限、闘争、サボタージュという組織の病状を巢食<sup>(注22)</sup>させる。

(注19) C. Argyris *ibid.* p. 50.

(注20) 数少ない努力として Porter & Lawler "Managerial Attitudes and Performance." 1968.

(注21) March & Simon *ibid.* pp. 136—150.

(注22) C. Argyris *ibid.* pp. 78—79



このようにして「組織の要請と個人の欲求の不適合」がモチベーションの主題の必要性を提起するのである。

さて、この不適合による機能隔害は、組織にとって必要な三つの行動パターンをメンバーから喚起しえないように制約する。参加的管理を主張した人々は、(b)の職務遂行のパターンの強調をデ・モチベーションの契機と見做したけれども、積極的に職務遂行のパターンへのモチベーションを語らなかったのである。すなわち、彼らが開陳したモチベーションの提言は、自らの意図を十分に充たせないで、(a)の参加の行動パターンを喚起することになったのである。かくして、(a)の参加へのモチベーションを出発点として、(b)の職務遂行のパターンと(c)の創造性のパターンへのモチベーションの条件を探り当てようと試み、組織目的の達成に必要な組織メンバーの行動パターンを取り上げたのである。具体的には、「組織の要請と個人の欲求の不適合」から「組織と個人の統合」によって、参加的管理の枠組を形成したのである。

### 3. 参加的管理の特質

参加的管理とは「組織の要請と個人の欲求との統合」を可能にする条件を作り出すことによって、組織の効果的な目的達成に不可欠な組織メンバーの諸行動を確保することである。参加的管理は、組織メンバーの行動パターンを喚起するために、組織が使用するところのモチベーション・パターンであって、第二主題に対する一つの解答である。そこでわれわれは本章で参加的管理を詳しく述べて、モチベーションの第二主題をわれわれの関心から更に議論しよう。

まず既述でもある通り、「組織の要請と個人の欲求との統合」は、参加的管理の核を形成しており、共通に認識されてきた主題である。「統合」とは、「組織メンバーが企業の成功に努力を傾けることによって、各自の目標を『最高に』達成しうる条件を創り出すこと」(注23)にあり、かくして「組織目標と従業員の個人的欲求や目標を明確な方法で調整できると、組織はもっと能率的に目標を達成できる」というアイディアに基づいている。この統合という条件のもとで、組織メンバーは自己実現の欲求をも満しうると仮定されている。組織メンバーは、仕事自体にコミットし、その達成で自己方向づけと自己統制を行なって、自ら積極的に創造力を発揮し、さらに責任をもって達成したことから内的な満足をうるのである。勿論このような自己実現の欲求を満足さ

(注23) D. McGregor *ibid.* p. 49.

(注24) D. McGregor *ibid.* p. 50.

参加的管理は、Y理論で語られる人間性の特質に関する問題を越えて統合のプロセスを明らかにするのである。それはこれから展開される集団の構造と機能に見出される。

(注25) D. McGregor のY理論に依って述べた。

せる「統合の原則」が組織において使用されると、組織にとって必要な行動パターンを確保できるようになるとは早急に断定できない。すなわち、参加的管理とは「統合の原則」であると単純に言えないのである。

では、統合の条件を満すのは、具体的にどのような参加的管理の施策なのであろうか。それは、公式組織や非公式組織のどちらか一方を強調するのではない。その手がかりを「公式の作業集団」<sup>(注26)</sup>に求めるのである。「公式の作業集団」という考え方は、組織目的の達成という「公式の作業」の側面と、メンバーの自己実現の欲求の満足という「人間中心の集団」の側面の双方を強調して、組織メンバーのモチベーションを可能にするのである。「公式の作業集団」は、かくして、非公式組織よりも、高い目的の達成を可能にする職務遂行へのモチベーションを喚起するとともに、また公式組織よりも、集団内に忠誠心や信頼感を生み出すことによってはるかに強い参加へのモチベーションを喚起するのである。<sup>(注27)</sup>それゆえ、参加的管理は「公式の作業集団」の特質から生ずる「組織と個人の統合」の論理に依拠しているものであり、「組織と個人の統合」とか「Y理論による組織観」さらに「生がい論」として参加的管理を単純に語れないのである。そして最近にいたり参加的管理は、統合の条件を作り上げる「公式の作業集団」の構成と機能との解明の研究によって展開されるにいたり、この点に関しR・リッカートを中心とするミンガン・グループの実証研究は、この参加的管理の理論的骨格を構築する上で多大な貢献をなしたのである。そこでわれわれは、参加的管理の特質をリッカートの研究に依りながら検討を加えていこう。

リッカートによれば、「公式の作業集団」を核に据える参加管理は、次の三つの原則に基づいて「組織と個人の統合」を可能にする条件を作り上げるという。すなわちそれらは、(1)支持<sup>(注28)</sup>的關係の原則、(2)集団方式による意思決定、(3)高い業績目標の設定、である。ではこれらの原則に依っている参加的管理は、組織、集団、ならびに個人にどのような影響を与えるのか、またその結果としてどのようにメンバーをモチベートするようになるのであろうか。したがってわれわれはリッカートのこの主張から「公式の作業集団」における、(1)個人の態度や行動、(2)集団のリーダーとの対人関係、(3)集団メンバー間での相互作用、(4)集団目標への一体感、という特質に注目しながら、参加的管理の輪郭を描くことができる。これら、論述は、参加的管理を取り上げるとき最も重要な認識されるべき問題点である。

(注26) R. リッカートによると「高度に効率的な作業集団」C. アーギリスによると、組織も個人もどちらか一方を強調しない中間段階としての作業集団である。

(注27) I. H. Schein "Organizational Psychology" 1967.

(注28) R. Likert "The New Patterns of the Management" 1961 と "Human Organization" 1968 に依った。

このうちで、支持的関係の原則とは、管理者とか監督者が部下である従業員をどのように見なすか、また部下との相互関係をどのように考えていくかという点で、管理者や監督者の「人間観」、「組織観」に関係している。リッカートは支持関係とは「組織におけるリーダーシップやその他のプロセスは、組織内のすべての相互作用と諸関係において、各メンバーがその背景、価値、願望や期待に照して、自分の経験を支持的とみなすこと、すなわち個人としての尊厳と重要さの感覚を作り上げ維持することを最大限に保証するものでなければならない」としている。<sup>(注29)</sup>

この支持的関係の原則が適用されると、組織メンバーにどのような影響を与えるのであろうか。またその意義を考察しよう。この問題を述べる前に注目しなければならないことは、組織メンバーはつねに自分の背景、教養、経験や期待に則して自分自身と組織の相互作用を解釈するのである。このことは、組織メンバーが組織状況を客観的事象として理解するのでなく、自分と組織の相互作用によって主観的に認知するのである。それゆえ、支持的関係の原則によって取扱われているメンバーは「自分の経歴、価値、期待などを通じて、自分の経験が人間としての値うちや重要性を感じさせるのに役立っていると見なしたり、あるいは、自分にはかけがえのない存在であるという人間としての尊厳性の感受性を高め、かつそれを維持するといった結果をもたらす」<sup>(注30)</sup>のである。ここで支持的関係の原則を用いる管理者は、

1. 部下を個人的にも信頼し信用する。さらに部下の仕事を遂行する能力を信用して仕事を委ねる。
2. 部下の収入や個人的な問題、またより良い生活について関心を払う。
3. 部下の訓練や仕事上の自己啓発、建設的な問題解決、仕事の遂行で生ずる問題について関心を払う。
4. 仕事に関する情報、会社の概況、財務状況、収益などに関する情報を部下にオープンにコミュニケーションする。
5. 部下の仕事に関係する問題について意見を求めたり、そのアイデアを尊重して活用するように努める。
6. 他の人々の業績に対して公平で寛容な態度をとる。そして部下の業績について自分のものとせず、また昇進の機会を与える。<sup>(注31)</sup>

管理者がこのような支持的関係の原則に基づいた行動をとると、組織メンバーは「(1)メンバーの非経済的動機と経済的欲求から生じる動機は相調和し、両立するようになり、(2)個々人の心の中に

(注29) R. Likert "New Pattern" p. 107.

(注30) R. Likert "Human Organization" pp. 47—48.

(注31) R. Likert *ibid.* pp. 48—49. この管理者の行動の特徴はリッカートの質問紙の項目から形を変えて述べられている。

(注32)  
組織目標達成のための協力的行動を起こさせる動機力が生じるようになる」というように「組織と個人の統合」を実現するのである。このような集団においてメンバーは上司、同僚、仕事や組織に対して好意的態度をとるようになり、集団目標と自己の目的を一体視し、協力的な志向をするようになる。

(注33)  
次にリッカートは参加的管理の第二の原則である集団方式による意思決定、すなわち、集団的意思決定を取り上げる。この集団的意思決定では、彼は集団メンバー間の合意と協力的関係を強調するのである。集団的意思決定とは、集団内の特定の個人とか一部の人々にとって殊に有利となるような問題解決を排して、メンバー全員の最大の利益に合致する解決案を求めることである。そのため、集団に共通する問題解決への参加ならびに目標設定への参加を集団討議を通じて行ない、集団内のメンバー間に一致や合意を作り上げ、集団への高度な忠誠心を強化するのである。そうして案出された問題解決は、組織全体また集団全体の立場から取り上げられるので、集団メンバーは参加と目標の達成へと強くモチベートされるようになる。(注34)

では集団的意思決定において、目標設定や問題解決はどのようなプロセスで行なわれるのであろうか、まず集団的意思決定の課題は、組織の客観的な現実である状況の要請から生ずる。状況の要請は意思決定の制約条件となっているのであるが、集団内の各メンバーはこの状況の要請を主観的に認知しており、相異なる理解をしている。各メンバーは、状況の要請について共通の理解を得るために、自由な発言を許容され、上司ならびに同僚間で上下、水平のコミュニケーションを行なう。(注35) このコミュニケーションは二つの意義を持つ。第一には、情緒的側面である。それは、メンバーの欲求や感情が攻撃的にメンバー間の関係に反映されるのを防ぎ、各メンバーに自分の集団内における位置を見出させ、状況の要請を満たす協力関係を作り上げる。第二には、論理的側面である。意思決定の課題を解決するために、多くの事実に関する重要な情報が組織のすみずみまで上下、水平に適確にコミュニケーションされる。さらに各メンバーの経験や専門的な立場から引き出される多くの刺激的で創造的なアイデアがこのようなコミュニケーションを通じて意思決定を有効にする。また、意思決定の有効な代替案は集団内での討議でスクリーニングされて、集団への要請とメンバー間の協力を満たす良好な解決案が具体化される。

ではこのように参加を通じて導かれた意思決定は何故に集団メンバーをモチベートするのであろうか。リッカートによれば各メンバーは集団での自己の役割を自我の重要な部分として見なす

(注32) R. Likert *ibid* p. 47.

(注33) R. Likert "New Pattern" pp. 109—112.

(注34) 集団意思決定の関心は問題決定における合意にあり目標設定が重視される。また集団意思決定で認知的側面はほとんど扱われていない。

(注35) 集団意思決定をプロセスに則して展開しておいた。 R. Likert *ibid*. pp. 110—112.

ようになり、目標の達成に失敗すると集団での自己の役割を遂行できないで自我の破壊をもたらす、そのために各メンバーは全力を尽して目標を達成するようにモチベートされるというので(注36)ある。

また集団メンバーは参加による意思決定によってモチベートされると、メンバー間に協力的で好意的な態度を生み出すので、権力や地位をめぐる闘争が少なくなり、他のメンバーに対して敵愾心を燃やしたりしない。そのために、同僚が仕事での過重な負担で苦しんでいるとき、適宜援助を与えて協力して仕事を達成する。それは集団メンバーが目標の達成にあたり責任を共有していると知覚しており、また自分達が参加して決定した目標を妥当な水準だと示そうとすることである(注37)。こうして、集団的意思決定が問題解決で効果的に使用されると、組織は結果として高い生産性、高度の品質、および低原価を強調するような集団の「有意義な」雰囲気醸成すると一般に言われている。

(注38)  
次に参加的管理の第三の原則は、作業集団が高い業績目標を設定していることである。高い業績目標を設定している集団で、監督者が参加をメンバーに許容しないで権威的に振る舞うならば、集団目標の達成を実現しても集団に無気力や依存心を生み出す。また管理者が支持的関係の原則や集団的意思決定方式を適用しても、集団が高い業績目標を設定しなければ、メンバーを集団目標の達成にモチベートしない。参加的管理が成功するには、高い業績目標が不可欠である。高い業績目標がメンバーに自発的に受容されるのは、集団メンバーが参加による協力的な雰囲気の中で「状況の要請」について共通の認識を持つようになるからである。

では高い業績目標の達成はどのような影響をメンバーに与えるのであろうか、組織は、目標の達成によって経済的に成功し、メンバーの貢献を確保するための「支払能力」を所持できる。こうして組織はメンバーが期待する雇用および職務の安定、昇進の機会、満足な報酬を提供するようになる。また高い業績目標を達成することは、メンバーの帰属する組織や集団が、他の組織や集団から高い評価を受けるようになる。そこからメンバーは集団から大きな威信を知覚できるようになる。集団からの威信は、メンバーが自分たちの働いている会社やその業績や製品を自慢したいという期待や欲求の満足をえたときに知覚されるのである。こうして高い集団の威信は、メンバーの集団目(注39)標への一体化を強化して、職務の遂行と参加へのモチベーションを喚起するのである。

参加的管理は、今まで述べてきた三つの原則、(1)支持的関係の原則、(2)集団的意思決定、

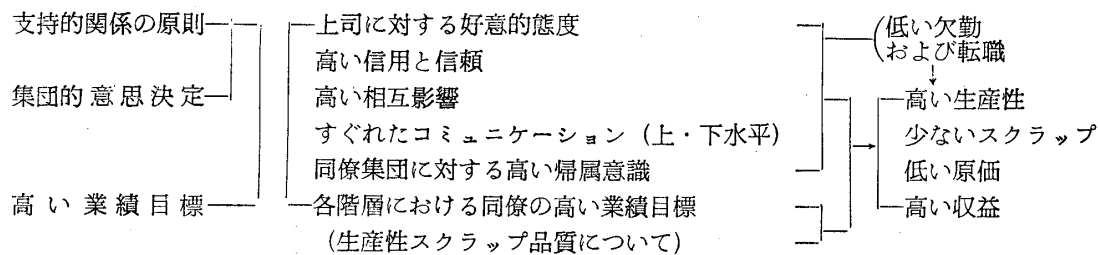
(注36) R. Likert *ibid.* p. 111.

(注37) 参加による集団意思決定プロセスは自動的にコンフリクトを解消する。

(注38) R. Likert *ibid.* pp. 51—52.

(注39) R. Likert p. 52. 集団の威信は、高い業績目標の達成によって集団への一体感を強化するのである。cf. March & Simon *ibid.* p. 67.

(3)高い業績目標の設定, を適用して, 公式の作業集団において, 組織目的の達成への強い要請とともに個人の自我欲求や社会的動機の充足からの大きな満足を同時に可能とする状況を作り上げるのである。これらの原則は集団において同時に適用されなければ, 有効なモチベーションとならない。なぜなら, それぞれの原則は相互補完的であって, 総合的な結果として, メンバーを組織目的の達成に必要なモチベーションを可能とする。そこで参加的管理の原則を適用したとき, メンバーに与える影響を整理して図示する。このリッカートによる研究は, 今までブラックボックスとなっていた参加プロセスの基礎を探る手がかりを与える。



この図表から指摘されることは, 参加的管理の原則に依っている管理者の行動が部下の認知に影響を与え, 上司に対する好意的態度, 高い信用と信頼, 高い相互影響, 上下ならびに水平のすぐれたコミュニケーション, 同僚集団に対する高い帰属意識をもつ集団雰囲気を作り上げていることである。さらに各階層における同僚の高い業績目標という要因も加わって, 低い欠勤および転職, 高い生産性, 少ないスクラップ, 低い原価, 高い収益という結果をもたらすのである。インプットである参加的管理, プロセスのモチベーション, アウトプットの転職や生産性等の間にきわめて複雑な相互関係が入り組んでいる。確実に言えることとして, 管理者の行動が集団に醸し出す協力的な雰囲気である。すなわち管理者の行動→部下の認知との相関は明確であるが, 集団雰囲気の醸成による組織の開発との相関は小さく, さらに組織の開発→組織の生産性はさらに小さくなっている。(注41) このため参加的管理で重要なことは, 協力的で好意的な集団雰囲気であって, この雰囲気のもとで組織の開発を長期的に考えていくことである。このため参加的管理の適用を特效薬とするのではなく, 腰をつけて組織の生産性の向上に努めなければならないのである。このことから参加的管理を発展させるために, この集団雰囲気についてさらに研究努力を積み重ねていかなければならない。

では参加的管理を効果的な集団雰囲気はどのようにして作り出されるのであろうか, この集団雰囲気を明らかにすることは, 集団メンバーが組織状況をどのように知覚しているかを示すので,モチベーションの第三主題に取り組むことになる。かくして参加による集団雰囲気, は公

(注40) R.Likert ibid pp. 136—138.

(注41) R. Likert p. 62. 管理者の行動と部下の認知を除いて他の相関は低くまたランダムとなっている。

式の作業集団，リッカートの語る「高度に効率的な集団」における「相互作用影響システム」の結果として生ずる。このため，高度に効率的な集団の「相互作用影響システム」の特質を述べておく。<sup>(注42)</sup>

1. 組織の各メンバーは，自分の作業集団そのリーダー，また組織全体に対して忠誠心を持つであろう。
2. 各作業集団のメンバーは，各自の役割について熟達しているであろう。
3. 組織の各メンバーは，組織を全体に連結する重複集団が組織全体に対して満足のできるように影響力を行使しようと知覚するであろう。
4. 組織の全メンバーは，作業集団の価値と目標が自分の価値と欲求を十分に反映していると知覚するであろう。また組織全体の価値と目的が全メンバーの価値と欲求を適切に反映していると知覚するであろう。
5. 組織の全メンバーは，組織目的と作業集団の目標とに一体化して，それらの目的や目標の達成を自分自身の欲求や個人的目標に適合する最上の方法と見なすのである。
6. 組織の全メンバーは，組織が目的を達成できるように，最上の計算された方法で行動するようにモチベートされる。協働的なモチベーションは組織全体に拡がるであろう。メンバーは卓越した業務遂行，効果的な方法および最小の浪費を求めるであろう。
7. 生産に対する圧力が個人と集団の目標の形成でメンバー自身から生ずるので，ヒエラルキーの上司からの圧力について心配しなくなるであろう。
8. 組織の全メンバー，殊にリーダーは，他のメンバーの反応や行動についてすぐれた感受性を持つであろう。この感受性は組織にとって重要な外部の人々，株主や顧客や供給者の反応に対しても敏感にさせるであろう。

参加的管理において，われわれは高度に効率的な集団のこのような「相互作用＝影響システム」の特質が，組織＝集団＝個人の間に見出せる。そして，参加的管理が最も大きな効果を発揮するようになるのは，集団雰囲気に参加によって持続的に開発しているときである。このような状況こそがメンバーによって好意的に認知され，参加による仕事へのコミットメントを可能にする条件である。

最後に参加的管理についてまとめておくと，その核は「公式の作業集団」における「組織と個人の統合」にあった。統合という問題の検討によって，モチベーションの第一の主題の(a)参加と職務遂行を取り上げていた。(c)の創造性に関しては本格的に論じられなかったものの，高度

(注42) R. Likert "New Pattern" pp. 162—177. 高度に効率的な集団とは，支持的関係の原則によって統合された理想的な集団である。参加的管理の主張がしばしばノーマティブな価値の実現を旨としているように思われているが，この高度に効率的な集団の特性に関しては記述的な命題である。

に効率的な集団の特質が副産物として創造性へのモチベーションを喚起したのである。次の問題として、参加的管理は、それが効果的となる組織状況について明快な解答を与えていなかった。参加による集団雰囲気が参加的管理を効果的にするという意味を噛みしめてみると、モチベーションを喚起しないような組織状況において、気長な参加的管理の努力を重ねるように主張しているのである。われわれは第三主題の問題提起において、各々の特定の状況に適合する職務と人間の要件について語った。第三主題を解くには集団雰囲気にとどまるばかりでなく、さらに大きな努力を必要とする。第四章において、これらの問題から提起された現在の動向を検討しよう。

#### 4. 参加的管理の展望

第三章において、われわれはR・リッカートの研究を中心にして参加的管理の特質とその範囲とを検討してきた。これらの特質と範囲とは、参加的管理に固有のものであって、さらに他の多くの研究が見出せる。これらの特質に関する研究を共通財産として、今までの限界を克服する努力を積み重ねるには、新たな問題視角から参加の核心に迫らなければならない。このような新たな試みとして、われわれは次の三つの研究の意義を指摘する。

1. 人間の動機に関する問題、参加的管理を展開するときの基本的な仮説への問いかけである。
2. 組織メンバーの組織状況の認知に関する問題、モチベーションの第三主題の展開であって、モチベーション・パターンの有効性を検討する試みである。参加的管理がどのように組織メンバーに影響を与えるか、またどれほど有効なのかを把握する手がかりを与える。
3. 参加的管理の適用形態の開発に関する問題、参加が集団雰囲気を変えることに注目して、組織の礎石である集団の改造によって組織を変革することである。

これらの研究は順次「達成動機」「組織クライメート」「組織開発」と呼ばれている。いずれの研究も参加の可能性の枠を拡げる試みである。また、参加的管理と創造性へのモチベーションとの関連に焦点を当てることによって取り組まれる。この研究主題は現在までのモチベーション論の最も弱い環であり、モチベーションの体系的な把握を妨げてきた領域である。われわれはモチベーション研究の深化をはかるために、いくつかの重要な問題提起を論じる。

最初に、創造性に関する問題点を整理しておく。創造性とは既存のプログラムに対する革新を意味する。創造性が発揮されると、変化が組織また集団において生起する。変化には創造性を不可欠とするので、時代の要請である変化への適応の経営問題が、創造性へのモチベーションの主題



を表舞台に引き出したのである。

創造性や革新のアイデアは本来的に個人的思考プロセスから生ずる。創造的思考段階は、1. 準備、2. 熟考、3. 洞察あるいはひらめき、4. 検証、という個人の意識に関係する。重要なのは、創造性が単なる偶然的なひらめきから生ずるのではない。準備や熟考という段階を踏み、検証によるフィード・バックを重ねて生まれるから、この創造的思考の各段階を刺激しておかねばならない。かくして、目標の達成に向かって意識を集中すると、潜在意識を刺激して意識上にある願望を実現できるようにプログラムする。このような意識上での思考方法を潜在意識のなかに慎重に反映させれば、熟考に火がついて、さらに緻密な意識の集中をおこなうと、新しい独創的なアイデアが突然ひらめいて意識のなかに入ってくる。このように創造性のアイデアは、意識と潜在意識との交流の結果生じてくるのである。<sup>(注43)</sup>

創造性と革新のアイデアは本来的にこのような個人的プロセスを通じて生起される。次の問題は、創造的アイデアが組織や集団で開発されるかということが一般に既存の状況の変化を嫌う組織や集団で受容されるかということである。参加的マネジメントは一つの解答を用意している。N・メーヤーとJ・ヘイズの理解によると「問題は、単に個人の自由や創造性を向上するのではなく、社会的な相互依存関係の枠組の中で、個人の自由と創造性を向上させることである」として、参加と創造性との関連を位置づけている。この基本的な理解の仕方は、組織や集団が参加によって全メンバー間に協力的で好意的な雰囲気を作り出すとともに、組織や集団自体の問題に関して新しい創造的な研究や解決法に高い価値をおき、創造的な思考を刺激するような集団雰囲気を醸し出すことである。かくして、参加的マネジメントは創造的なイニシアティブの風土を改善する方法であるとし、そこで人材やエネルギー資源が最大限に活用できると問題提起している。この組織における創造的な風土の中で、個人の欲求と組織の要請は参加によって相互依存的な均衡のとれている統合を成し遂げている。<sup>(注45)</sup>

参加的マネジメントと創造性に関する主題は、ここで検討されたように参加の研究に創造性をつけ加えて屋上屋を重ねるように展開された。このような創造性の取り上げ方は、恰も第三章で検討した高生産性の把握のために高い業績目標の原則を設定したのと全く同じ論理に基づいた理解である。創造性の研究は参加的マネジメントの単なる副産物として語られるのではなく、モチベーションの対象の行動としてこの主題の中で正面から新たな問題視角で展開されるのである。

創造性へのモチベーションを考えると、人間の動機や欲求をどのように仮定するかという

(注43) C. E. Gregory "The Management of Intelligence" 1967 chp 2.

(注44) N. Maier & J. Hayes "Creative Management" 1962 p. 35.

(注45) N. Maier & J. Hayes ibid. pp. 34—39.

基本的問題が取り上げられる。多くの研究では、自己実現の欲求とか自我動機の仮説をもって論じてきた。仕事において自己実現の欲求を充足することは、自己の潜在的能力を最大限に発揮して、広い意味で創造的になりうると考える。では自己実現の欲求の仮説のもとで創造性へのモチベーションを展開できるのであろうか、自己実現の欲求に関する概念を検討しておく。A・マズローによると「自己実現人にとって、疑問、不安定さ、不確実さは……気持のよい刺激的な挑戦であり、また人生における低滞期どころか高揚期である。……自分自身や他の人の中に見られる人間性をそのまま受けとめられるような一種の『諦めの境地』とか『悟り』に近い状態になる」そして自分の状況を忠実に理解することによって、行動、内面生活、思考、衝動などにおいて自発性、自由、自然、自律性を好み、超越した行動をとるのである。かくして自己実現の欲求が満足されている状態は「神秘的経験とか太洋経験、すなわち限りなく地平線が開けている感じ、エクスタシーと驚きと畏敬の感じ、何か非常に重要で価値あることが起ったという感じとともに時間と空間の位置の喪失感を感じさせる<sup>(注46)</sup>」のである。このマズローが展開した自己実現の欲求は、意識的なものより無意識的なものであり、欲求充足の状況をオペレーショナルに把握できない。また自己実現の欲求の充足が必ずしもモチベーションに導くとは限らない。このような点で自己実現の欲求の概念はきわめて曖昧で不明確であり、モチベーションの主題を解くのに不適切である。W・ベニス<sup>(注47)</sup>は歯切れよく次のように断言している。「自己実現の概念は、せいぜい不十分に定義された概念であり、……自己実現人は現実というよりも神話であると思われる」

自己実現の欲求の概念が持つこのような不明確さを克服する試みとして、D・マクレランド<sup>(注48)</sup>は「達成動機」という概念を提起し検討した。この達成動機とは、競争的また内面化された標準との関係で秀れたいという欲求であり、具体的には困難なことをうまく成し遂げたい、人より優れた業績をあげたい、高い目標に対して自己の力を発揮して達成したいという欲求である。達成動機の高い人は、困難な仕事に関心を示し、達成を努力して求めることから大きな満足を引き出し、達成する目標や手段、そのための障害、結果として生ずる成功感や失敗感について熟慮<sup>(注49)</sup>を払う。ではこの達成動機の仮説はどのようにオペレーショナルに取り扱われるのであろうか。本来的に欲求とか動機とは人間行動の説明のための仮説的概念であるから、あくまでも具体的な行動の観察によって推定される。達成動機の推定には、マレーのTAT研究にみられるように、投影された想像的物語の

(注46) A. H. Maslow "Motivation and Personality" 1954. pp. 223—242.

(注47) W. Bennis "Leadership Theory and Administrative Behavior" Administrative Science Quarterly 1959. p. 279.

(注48) D. C. McClelland "Business Drive and National Achievement Harvard Business Review 1962. "Achieving Society" 1961.

(注49) McClelland "Business Drive" pp. 100—101.

中で測定する立場をとり、想像的物語の特徴と達成スコアを採点する工夫を凝らしている。

ここで達成へのモチベーションがどのような状況で生ずるのかを検討するために、達成動機の特質を詳細に示すと、マクレランドは次の様に説明した。すなわち、

1. 問題解決で個人的責任を与えられている状況を好む。そこで自分自身の努力によって達成した結果から満足を得るのである。
2. 適切な達成目標を設定し、計算された危険負担を行なうようである。そこでかなり困難な課題を遂行して、達成の満足を得るのである。
3. どの程度達成しているのかについて、具体的で測定可能なフィードバックを欲する。フィードバックによって、達成した行為の結果を知りうるのであり、高い達成動機の人々のみが殊にフィードバックに強い関心を払うのである。金銭的報酬は、高い達成動機の人々にとってフィードバックとして作用して、成功の最善の尺度となり、達成の具体的な知識となるのである。<sup>(注50)</sup>

このような達成動機の高い人々の特徴から、マクレランドは、達成動機と「企業家精神」ならびに「経済発展段階」との関係について多くの実証研究を行なった。この研究から彼は達成動機が幼年期の教育の影響を受けていることを示し、さらに環境すなわち文化の差異が顕著な相違をもたらすのである。したがって経営管理への重要な問題提起は、達成動機が二次的動機であり教育によって開発されることである。さらに達成動機が環境や文化によって相違することは、組織における創造性へのモチベーションを可能にする状況に解剖のメスを入れさせられると思われる。

では参加的マネジメントはどのようにして仕事の達成に導く個人的感覚を高めるのであろうか。

マクレランドの主張を解釈して参加的マネジメントから生ずる状況を示そう。目標設定や問題解決への参加によって、各メンバーは個人的な責任感を与えられる。それは意思決定の能力や業務遂行の能力への信頼であり、危険負担を行なうことを支持するのである。こうして仕事の達成に成功して、承認や達成感からの満足を得る機会を求めるのである。すなわち参加によって設定された目標を実現することは、自分自身の決定能力を示すテストとなり、一層その目標の実現に努力を傾けるのである。このような参加の状況は達成動機を開発を促進するのである。それゆえ今後ますます参加と達成動機との関係について多くの研究が積み重ねられなければならない。<sup>(注51)</sup>

次に、組織メンバーの組織状況の認知に関する問題として「組織クライメート」の研究を取り上げる。組織クライメートの考え方は、第三章で強調した集団雰囲気理解を展開したものである。組織クライメートとは、集団雰囲気と同様に、組織メンバーが組織的環境や状況の特質に関する主観的な認知をどのように行なっているのかを記述する概念である。また、この概念はあるモチ

(注50) McClelland ibid. pp. 104—106.

(注51) P. Hersy & K. Blanchard "Management of Organizational Behavior" 1969 で自己実現欲求として達成動機を扱っていることを記しておく。

ベリションパターンが有効に適用される状況を診断するところのきわめて実践的な手法ともなりうるのである。こうしてクライメートのアイディアは、組織や集団においてメンバーが状況をどのように知覚しているのか、また組織目的の実現にどのようにモチベートされるのかを問題とする。そしてこのとき、圧倒的な強調点をモチベーションに置きながら「組織と個人の相互作用のダイナミックス」を解明しようとしている。したがってここで組織クライメートの概念の特質をさらに検討すればそれは次のように言えよう。

先ず個人を取り囲む状況を示す概念には、クライメートの他にも環境、エコロジー、文化、情況、雰囲気、場、行動枠組、条件という多くの用語が類似のニュアンスを示しているが、クライメートは本来気象学における特定地域の大気の平均的条件である。クライメートを構成する条件として、天気、温度、湿度、風、気圧の要素をもっている。クライメートは、このような要素の全体として示される環境の持続的な特質である。このような比喩として、組織クライメート概念は個人を取り囲む状況の特質を述べるために展開されたオペレショナルな概念である。この概念の特質は次のように指摘される。<sup>(注52)</sup>

1. クライメートは分子的で統合的概念である。
2. クライメートは状況変数の特別な構成である。
3. 持続的な状況構成の意味をもつ。
4. クライメートは同じであっても、その構成要素は変化するであろう。
5. クライメートは持続性を含意するが文化のような永続性ではない。
6. クライメートは他の人々の特徴、行為、態度、期待、さらに社会学的、文化的現実によって決定される。
7. クライメートは、その特質に貢献すると知覚する行為者にとって現象的に外的である。
8. クライメートは観察者と行為者にとって課業と現象的に区別される。
9. クライメートは、外的現実に基づいて、必ずしも意識的でないが、観察者と行為者によって考えられることである。
10. 状況における数人の人々に共有され、共有された意味によって理解される。
11. 真に外的現実に基づくべきなので、共通の幻想ではない。
12. 反応によって示されるが、言葉では必ずしも記述できない。
13. 潜在的な行動の結果である。
14. 態度、期待、さらに行動の直接的決定要因である喚起の状態に影響する行動の間接的決定要因である。

(注52) R. Tagiuri & G. Litwin "Organizational Concept," 1968 pp. 24—25.

クライメートとはこのように重要な特質を持っており、この概念にもとづいて組織クライメートのアイディアが展開される。組織クライメートとは「(a)メンバーによって経験され、(b)その行動に影響を与え、(c)組織の特別な性格の意義によって記述されるところの、組織の内的環境の相対的に持続的な特質である」と定義される。<sup>(注53)</sup>このような組織クライメートの各要素はどのように理解されるのであろうか、組織クライメートが組織間、部門間で相違を生み出すのは、(1)メンバーが知覚する組織構造や制約、(2)経験された温情、支持、鼓舞、(3)報酬とか処罰の強調、(4)管理者が設定した業務標準に対する知覚、<sup>(注54)</sup>という要因に依っている。そしてこのような各要素を明示して、測定可能に定義すると、組織クライメートの測定や比較が可能となるのである。

ここでもう一度組織クライメートを言い換えよう。組織におけるメンバーの行動 ( $B$ ) は、

$$B = f(P'E''\alpha)$$

$P$ . 組織メンバーのパーソナリティ  
 $E$ . 刺激としての環境  
 $\alpha$ . 組織クライメート

<sup>(注55)</sup>と表わされる。この方程式の重要な意味は、組織クライメートとパーソナリティとの関係である。この関係の理解が組織メンバーのモチベーションで決定的となってくる。

他方、R・ストリンジャー Jr. と G・リトヴィンは、動機を更に細分し、具体的にパーソナリティとして達成動機、親和動機、権力動機の三者を仮定して組織クライメートを展開した。ストリンジャーとリトヴィンはここで達成動機を喚起する組織クライメートを取り上げ、

1. 達成への個人的責任の強調
2. 自分の選択で目標を達成する自由
3. 行為の結果について迅速で公正なフィードバック
4. ある程度の危険や革新の受容
5. 優れた業務達成の承認と報酬を与えること
6. 個人が顕著で成功しているチームのメンバーであるという印象を創ること。<sup>(注56)</sup>

の六段階を挙げたのであった。

組織メンバーはこのクライメートで達成へとモチベートされ、達成自体から満足を与え、特に

(注53) R. Tagiuri & G. Litwin *ibid.* p. 27.

(注54) G. Litwin & R. Stringer J., "Motivation and Organization Climate" 1968, pp. 41—42.

(注55) G. Litwin & R. Stringer Jr. p. 12 の変形である。

$$\text{動機づけの喚起} = M \times E \times I$$

$$M = \text{動機} \quad E = \text{目標達成の期待} \quad Z = \text{知覚された刺激}$$

(注56) Litwin & Stringer *ibid.* pp. 47—67. R. Stringer Jr. "Achievement Motivation and Management Control" from Dalton & Lawrence "Motivation and Control in Organization" 1970 p. 330.

達成クライメートは個人のイニシアティブや計算された危険負担を必要とする領域で妥当する。

かくして組織クライメートは、組織の伝統、マネジメント・パターンの特徴、組織構造、テクノロジーさらにメンバーの欲求や価値や期待、という要因の影響を受けて開発されるのである。しかし管理者や非公式リーダーが利用するリーダーシップ・スタイルが組織クライメートに最も大きな影響を及ぼすのである。たとえば、リーダーが権威によって目標や標準に固執するのか、また参加(注57)によってメンバー間の協力関係を強調するののかということは、クライメートの決定要因となる。それゆえ、達成クライメートの実現をはかるために、リーダーは達成動機の一般的条件に留意しながら参加的マネジメントを援用するのである。

次に参加的マネジメントの適用形態に関する問題として「組織開発」という領域がある。この組織開発は、参加が従来の集団活動のパターン、すなわち組織構造をも変革する点に注目して、集団方式の管理の特徴を最大限に活用して組織の動態化を目指すのである。組織開発への要請は、急激に変動する環境条件に対して組織の流動化によって適応することである。そこでは組織は既存のプログラムによって適応しえないので、まさに創造的アイデアを必要とするのである。

組織開発は現代的な要請として、多くの研究者や実務家によって語られているけれども「組織におけるイノベーションと計画的な変革」に焦点を当てるとのこと以外にコンセンサスはないと思われる。群盲象を評するという状況であるから、若干の重要なディメンジョンを指摘するため組織開発の定義を検討する。ベニス(注58)は、組織開発を「変化への反応、すなわち、新しいテクノロジー、市場、挑戦、目もくらむ変化自体によりよく適応するために信条、態度、価値、組織構造を変革する意図をもった教育戦略」と定義して、組織開発のテクノロジーとしてST（センシティブティ・トレーニング、以下S.Tと略す）を開発したのである。ベックハートは、組織開発を「(1)計画的で、(2)組織全体にわたり、(3)トップから管理され、(4)有効性と健全性を増加させ、(5)行動科学の知識を用いて組織プロセスに計画的な介入を行なう」という変革戦略と定義する。(注59)計画的な介入とは、STばかりでなく、データの収集、対象となるシステムへのフィード・バック、組織の診断という実地調査プロセス (action research process) に依っている。W・フレンチによると、組織開発は外部または内部の行動科学の知識を備えたコンサルタント、すなわちチェンジ・エイジェントの助力を得て、(注60)外的環境を改善する長期的な努力である」としている。このチェンジ・エイジェントの利用は多くの組織開発の重要な側面となっている。それぞれの組織開発定義に三つの重要な側面である

(注57) Litwin & Stringer *ibid.* pp. 93—111.

(注58) W. Bennis "Organization Development" 1962, 12.

(注59) R. Beckhard. "Organization Development Strategy & Models" 1969. p. 9.

(注60) W. French. "Organization Development. Objective, Assumption and Strategies" California Management Review 1969.

<S.T>、<実地調査プロセス>、<チェンジ・エイジェント>を含むのである。これらの相違は、組織開発の実地的な方法に関するものであり、組織開発の焦点は組織の診断と治療に向けられているのである。特にこれらのうち進歩している領域は<S.T>に関してである。S.Tを強調する人々は、S.Tグループにおいて組織メンバーの問題解決への態度を変容させて、S.Tを組織全体に広めて、態度変容の効果を組織全体に浸透させることを目指している。<sup>(注61)</sup>それゆえ組織開発は職場ぐるみ訓練とも語られるのである。

S.Tの特質を述べることによって、組織開発の現状を指摘する。S.Tに参加したメンバーは、次のような認識を得るようになる。

対人関係で、組織メンバーに、

1. 自己の感情と反応ならびに他者へのインパクトの認識の増大
2. 他者の感情と反応ならびに自己へのインパクトの認識の増大
3. グループ、アクションのダイナミックスの認識の増大
4. 自己、他者、グループへの態度の変化
5. 対人関係能力の増大

<sup>(注62)</sup>という効果を及ぼす。かくしてS.Tに参加したメンバーは自分を取り囲む組織や集団のダイナミックス、自分の役割上での組織的關係、組織内での上司、同僚、部下との対人関係についてのすぐれた認識に基づいて行動するようになる。すなわち、このようなS.Tグループの特質や機能に注目して、組織を具体的に改善するアクション・プログラムが問題解決に対応するために展開された。現在のところ、組織開発の主要な介入としてS.Tが強調されているけれども、たんに一つの組織変革の方法にすぎない。また本来的にはS.Tの目的と組織開発の目的は相違していることに注意しておかねばならない。さらに教育訓練の手法としてのS.Tは学習の効果の継続性という点<sup>(注63)</sup>からも問題にされている。

最後に組織開発が目的とする価値を取り上げて検討する。L・ランドールによると、組織開発が成功するために尊重しなければならない価値として、1. 信頼性と開放性、2. 平均化、3. フィードバック、4. コンフリクト対決、5. 危険負担、6. 個人的経験の保持、<sup>(注64)</sup>を指摘する。この組織開発価値は個人の人間的側面を強調しており、個人間の信頼が対等の立場から情報を共有して問題解決を行な

(注61) W. Bennis "Changing Organization" 1966 pp. 183—196.

(注62) W. Trench. *ibid.*

(注63) A. Rcuia "Organization Development.—Some Issues and Challenges" California Management Review 1972. pp. 13—20.

(注64) L. Randall "Common Questions and Tentative Answers Regarding OD" California Management Review, 1971.

うことにある。組織開発の提唱者たちはこのようなヒューマンスティックな価値を実現することを共通の認識として持っており、そのため次のような基本的な問題の解決を目指している。

1. 統合
2. 社会的影響、権力の平等化とヒエラルキーによるコントロールの抑制
3. 協働、コンフリクトの処理と解決
4. 適応、環境変化への組織の対処
5. 存在証明、組織本来の目標の明確化
6. 若返り、成長と衰退に関する問題

これらの諸問題は組織開発価値を実現するために取り組まなければならない最も急を要する問題である。<sup>(注65)</sup>

このような組織開発の目標は基本的に参加の拡張を目指したものであるが、現段階では未だ実際に参加的管理に大きな貢献をしているといえない。それは未だ参加のアイデアがさらに展開される可能性を示したにすぎないのである。そこでかのL・グレナーは斯かる状況を指して組織よりも個人、公式組織よりも非公式組織、診断よりも行動、課業よりもプロセス、管理者よりも<sup>(注66)</sup>スタッフ、状況よりも開発プログラムを強調しすぎたと批判したのである。

## 5. おわりに

われわれは、この論文において、モチベーションの基本的な主題を問題提起しながら、参加的管理がどのようにその主題に答えているのかに議論を集中してきた。そのとき参加的管理を取り上げた理由は、最も一般に普及しているモチベーション・パターンであるとともにきわめて曖昧に語られてきたので、ここにわれわれが参加的管理の共有財産となるものを整理しておきたかったのである。参加的管理を様々な問題関心から相異なる側面についての議論が多すぎるがゆえに、筆者のジャングルを切り開くための方向づけである。

まず最初にモチベーションの主題を次のように絞っておいた。

1. モチベーションの対象となる行動パターン。  
(a)参加, (b)職務遂行, (c)創造性。
2. モチベーション・パターン
3. モチベーション・パターンが有効に適用される組織状況。

われわれはモチベーションについて語る時、これら三つの基本的な主題に対して解答を持

(注65) W. Benneis *ibid.* pp. 26—32.

(注66) L. Greiner “Red Flags in Organization Development” *Business Horizons* 1972.



っていることを必要条件としたのである。参加的管理は次のように応答していたのである。  
対象とした行動パターン。

参加と職務遂行、副次的に創造性。

モチベーション・パターン

支持的関係の原則、 集団方式による意思決定、 高い業績目標。

有効にする組織状況。

好意的な態度、信頼、相互影響、コミュニケーション、帰属意識を満たす集団雰囲気。

かくして参加的管理は、未だ解明さるべき問題は山積しているにしても、このようにモチベーションの三つの主題を中心に展開されようとしていると思われる。そして、特に大胆な推論を行なうとすれば、参加的管理の今日的な取り組み方の特徴は、第三主題に焦点を当てながら第二主題に迫るといふ試みが支配していると思われる。そしてこの取り組み方がさらに第一主題にも真正面から迫る試みとして「組織クライメート」や「組織開発」の今後が期待されるのである。

ここで最後に今後の研究のために参加的管理の中で最も重要で、その意味から出来るかぎり早急な解決が望まれる問題点を挙げれば、次の二点が強調されるであろう。先ず第一の問題点は、参加的管理がその出発点の「組織と個人の統合」という問題を結局公式の作業集団に求め、その結果集団に対する個人的没入(注67)（パーソナル・インボルブメント）という事態が前面に出てきてしまったということである。この個人の集団への没入の問題は、確かに集団における参加や職務遂行を解くのにきわめて強い説得力を持っていたのであったが、かかる事態に終始した場合、多くの論者が前提としている組織メンバーの創造性の問題を説明することからはなれてゆくのではないだろうか。

第2の問題点は、参加的管理を実施するとき、高度に効率的な集団が組織の相互作用のパターンを変えるということである。勿論、この特徴も、組織の要請と個人の欲求の不適合→組織と個人の統合を可能にする効率的な作業集団→この集団を基礎にする組織の開発→組織ヒエラルキーの修正という論理に予定されていた。その意味で、このプロセスは今日の動的組織の基本的な支点となっているものである。しかし、今日一般に説かれている組織開発の問題は、余りにもヒューマニスティックな価値のみを誇張しすぎてしまったのではないだろうか。これらの問題を実際に研究に移すことは非常に困難ではあるが、われわれにして今後参加的管理を展開するにあたっては、これらの点に十分に理解を払いながら進まねばならないと考える。

---

(注67) G. Strauss "Notes, on Power-Equalization" from H. Levitt ed. "Social Science of Organization" 1964. pp. 66—69.