

■モノグラフ・シリーズ／No. 2 (JRM-#1)

## わが国産業組織における大卒新入社員の「役割獲得過程」の 長期的追跡研究

——予備報告 1： 研究の概要——

■担当執筆／南 隆男・若林 満・佐野 勝男・橋本 昌夫

「大学組織」における4年間——あるいは人によってはそれ以上——の“教育投資”ののち、大半の人が、いわれるところの“就職戦線”をくぐりぬけ、「産業組織」の住人となっていく。

ところで、組織に新しく入ってきた個人 (new-comer) がどのような過程をたどって当該組織の成員 (established role incumbent) になっていくのか (あるいは、ならないのか) についての私たちの理解は、非常にありきたりのものである。たとえば、「あの人には実力があつた」からとか「いい上役にめぐまれた」からとか、あるいは「運がよかつただけ」とかの、およそナイーブなしかもいつでも事が成立したのちでの単なる「理由づけ」で終わってしまっている。いったい、「実力」とはどういう“力”なのか? 「いい上役」とはいかに“良い”のか? 「運」とは具体的になんなのか? 「組織における人間行動の学」が科学たらしめるかぎり、以上の問いに答える論理 (theory of career development of Japanese men and women) をその基礎理論のなかに

持たねばならない、と私たちは考える。

そういう思いにかられて、1972年の7月、私たちは、一つの仕事にとりかかった。すなわち、わが国の大企業組織5社の協力を得て、そこでのその年度の「大卒新入社員」(当該組織にとっての将来の「管理者」)

を対象に、彼らの組織への同化の足どりを、3年間、執拗に追跡・観察したのである。私たちの予想を越えて、この追跡・観察(合計7回の観察を得て、1975年3月に完了)は困難をきわめた。金がかかり人手がかかり、そしてそれ以上に、“日本的経営”の複雑怪奇さに私たちの“スキル”が追いついていかないことへのイラダチ! しかし、現在、プール

された全3年間の資料にもとづく総合的継時分析は、この複雑怪奇さの底に一定のメカニズムが働いていることを明らかにしつつある——。

本稿は、この総合的継時分析の諸結果の報告への準備として、以上の追跡研究プロジェクト全体の「概要」を紹介するものである。



## 目 次

I. はじめに	41
II. 組織における人間の行動	41
1. 役割「固定」のモデル	42
2. 役割「獲得」のモデル	44
III. 組織における個人の役割獲得過程の探索——アメリカにおけるGraen らの研究	46
1. 役割に対する構え	47
2. 役割獲得過程の三つの局面	53
IV. 組織における個人の役割獲得過程の探索——日本における私たちの研究	55
1. 研究の戦略	55
2. 追跡観察の対象	60
3. 追跡観察の時点	61
4. 追跡観察の方法	62
5. 資料の分析	62
V. む す び	73
補遺 I : わが国産業組織における「能力主義」の実践——その論理・行動・風景——	77
補遺 II : Transition from School to Office: A Longitudinal Investigation of the Process of the Japanese College Graduates' becoming Managers	88

\* \* \*

本稿は、南 隆男・若林 満・佐野勝男・George B. Graen (研究主幹：南 隆男) による『わが国産業組織における個人の〈役割獲得過程〉の長期的追跡研究』プロジェクト (Japanese Role Making Study; JRM) からの予備報告 (第1報) であり、「やりがいと生きがいのある組織をもとめて—組織における個人の役割獲得過程の研究 I・II」(佐野勝男ほか, 「組織科学」, 1973年春季および冬季号所載), 「わが国産業組織における〈能力主義〉の実践—その論理・行動・風景—」(佐野勝男・南 隆男, 「マネジメント・ジャーナル」, 1976年冬季号所載), および「Transition from School to Office: A Longitudinal Investigation of the Process of the Japanese College Graduates' becoming Managers」(南 隆男・佐野勝男, 1975年11月組織学会年次大会にて報告) の三論文に加筆したものである。

当該プロジェクト (JRM) を企図・推進するにあたり, 下記の機関より援助をいただいた。記して謝意を表します。

イリノイ大学アジア研究センター (1972年), イリノイ大学国際比較研究センター (1973年), イリノイ大学労働産業関係研究所 (1972年~1977年), 慶応義塾大学産業研究所 (1972年~1977年), 財団法人アジア財団 (1973年), 財団法人経営科学研究基金 (1976年), 財団法人伊勢丹奨学会 (1972年), 財団法人青井奨学会 (1976年)

当該プロジェクト (JRM) のため, 研究フィールドを心よく提供された各社, 被調査者として何回もの調査にご協力をいただいた各社のみなさん, インタビューアーとしてご活躍いただいた慶応義塾大学大学院生のみなさん——とくに許斐修輔氏 (現在, 動力炉・核燃料開発事業団広報室勤務), および資料の整理に多大なご協力をいただいた慶応義塾大学文学部佐野勝男ゼミナール第14期~第17期生のみなさんに, 心より感謝申しあげる次第です。

## I. はじめに

現代は組織の時代である、と言われる。確かに公的組織に起こる諸変化が全体社会の変動に及ぼす影響には重大なものがある。組織の持つこのような力は、主として技術革新や市場における諸活動を通して獲得・発揮されていく、と一般に考えられている。しかし、実際の精しいメカニズムの理解は、組織がその外的環境との間に展開するところの、相互交換過程 (coping process) の動態分析に待つところが大きい。組織の効果性や変化の方向を理解しようとするとき、どうしても無視できないもう一つの側面に、ごく日常的な役割遂行を通して組織の成員各人が織りなすところの、相互交渉過程 (reciprocal process) の動態分析があげられる。「組織は人なり」という言い古された言葉は、この側面の重要性を物語ってあまりあるといえよう。

わが国の公的組織、特に産業組織を眺めた場合、現在の主要な関心に、組織の“coping dilemma”と関連した能力主義導入の問題および組織の“reciprocity dilemma”と結びついた組織開発 (OD) の問題、の二つがあげられよう。ビジネスの国際化や若者の価値意識の変化にからめて、能力主義への転換の必要性を説くにしろ、あるいはこのような問題に関連して、組織開発の諸技術 (マネジリアル・グリッド、目標による管理、感受性訓練、等々) を論ずるにしろ、これらのアプローチに共通しているのは、現実の組織行動をほとんど顧慮していない、という点である。そこには組織行動の実態をその具体的文脈 (concrete setting) において理解していこう——いかなる条件の下で、いかなる過程をたどって、当該の現象や行動が起ってくるのか——という視点がすっぽりと欠けているように思われる。この欠落を補完すべきものとしてそこに在るのは、論者によって案出・想定された、包括的で無条件的 (wide-band) な「組織の一般的枠組み」と過度に単純化 (over-simplified) され抽象化された「人間の一般的行動仮説」だけである。

このような反省に立つならば、わが国の組織を

めぐる種々の論議は、実証的な研究と精密なデータとに裏づけられ、より分析的な視点から新たに展開され直す必要があるだろう。

本稿ではまず、なぜに「役割獲得過程」 (role making process) の研究が必要とされるのかという点を、伝統的な組織行動のモデルとの対比で明確化する。次いで、アメリカにおける研究事例を必要な範囲で検討し、最後に、日本における私たちの「役割獲得過程」の研究を出来る限り具体的なかたちで紹介していく。

## II. 組織における人間の行動

組織の成果は、成員の役割行動を通して達成されていく。役割 (role) とは組織内の特定の位置 (position) にあ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、複雑な仕事を特殊化した諸活動に分割し、それらの活動を特定の役割に配分し、諸活動からのアウトプットを統合することによって、最終的な成果を効果的に達成すべくデザインされているシステム、と考えることができる。

しかし、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、現実には、技術の進展、市場からの要請、社会的価値の変化、あるいは組織成員の成長といった内外環境からの絶え間ない挑戦を受け、システム自体を絶えず修正していくことを迫られている。Bennis 等<sup>1)</sup> も指摘するごとく、将来の組織の生存は、このような内外に起こる諸変化を敏感にキャッチし、それに柔軟に対処していける「適応能力」 (adaptability) にかかっているとんでも過言ではないだろう。

今世紀のつい昨日まで、組織の設計図として機能し続けてきた「官僚制モデル」 (bureaucratic model) は、激変する社会環境とますます相入れなくなりつつある。設計図としての官僚制モデルは、安定した環境下にある組織で、特定の領域に限定されかつ十分に予測可能な、成員の機械的行動をプログラムしたり、あるいは経済的威圧の正当性 (legitimacy) を疑問なく受け入れるよう社会化された「組織人」 (organization man) の

管理システムをデザインするという以外には、もはや積極的な有効性を持たなくなっているといえよう。

官僚制モデルにあっては、組織のいかなる機能であれ、それを遂行するための「唯一最良の方法」(one-best way)がある、ということが暗黙の前提となっている。そして、一たびそのような唯一最良の方法が確立されると、それに基づいて組織のあらゆる機能と構造が、細部にわたって一つ一つプログラムされていくことになる。言うまでもなく、このようなプログラムが組織の全領域を覆いきれるということはありません。現実の組織行動には、プログラムには組み込まれていない、したがって処理方式の確立していない新事態が次から次へと生じてくる。官僚制モデルに基づく組織形態の最大の悲劇は、ある意味では正当で合理的でさえある、人間のこのような反プログラムの行動に対して、罰 (punishment) があるいはせいぜい硬直化し因襲化した対応策しか持ち出せないということにある。

官僚制モデルの中心の特徴は、ものごとに対する過度の決めつけ (overdetermination) という点に見出される。このような「決めつけ」のいくつかを例示すればつぎのごとくである。

- 1) 組織の外的環境は安定している。
- 2) 成員各人の複雑な個人的事情は、「部分包含」(partial inclusion) のメカニズムによって無視し得る。すなわちこのメカニズムによれば、人間は、組織が彼に要求する以外の属性を組織の外に置いてくるべきものとされる。
- 3) 以上から、組織はその活動の全領域をプログラムすることができる。したがって組織の成員の役割は、「職務規定」などによって確立され固定され、成員は、その固定された役割の遂行に直接関連した能力のみを表出することが許される。
- 4) さらに、その能力の表出の仕方には唯一最良のパターンがあるとされ、時には、その枠内でゼロ・ディフェクト (zero defect; ZD) までもが要求される。
- 5) かつて加えて、プログラムの詳細を忠実に

実行させるため、組織は精巧なコントロール・システムを考案すべきであり、それは階層的、重複的な監督・権威のシステムであるとされる。

官僚制モデルが組織に要求する、このような自己正当化の逆機能的諸結果については詳述する必要もないだろう。それは機械的なアウトプットを産み出すことを良しとし、それ自身機械のように機能することを目指すようになる。そこでの人間関係や行動様式は、修正や変化を拒む硬直化した習慣体系 (hardened habit system) へと結晶化し、プログラムに照らして弁護可能 (defensible) な行動のみが選択されるようになり、やがてプログラムに盛られた標準手続き (standard operation procedure) そのものが組織のバイブルとなっていく。組織がこのような方向に向かって進んでいくとすれば、それは閉鎖系 (closed system) の様相をますます高めることになり、急速に廃物化するか、悲劇的な大手術を受けなければ生き延びることはできない、というような状態にまで追い込まれていくだろう。

「組織の時代」である現代が同時に「組織変革の時代」とも言われる所以がここにある。

### 1. 役割「固定」のモデル

官僚制モデルからもすでに明らかなごとく、組織行動についての伝統的な考え方は、組織の内部に「役割」という可視的な「実体」が具体的なかたちで存在する、という前提から出発する。しかも、そのような、組織によって確立 (established) された役割は固定されるべきであり、役割遂行者としての人間は、この「固定された役割」(fixed role) にただ自らを自然とフィットさせていくもの、という暗黙の仮定がおかれている。この意味で、伝統的な組織行動のモデルは、「役割固定モデル」(fixed role model) と呼べよう。

役割固定モデルは、その内に含む「組織と人間」の仮説の当然の帰結として、組織図や職務規定に定義された形式的役割 (formal role) を重大視し、その形式的役割の固定性を維持するためのコントロール・システムの研究、あるいは固定された役割に最もフィットする人間 (best-fitted man)

を見つけるという観点から、セクション・システムの研究へと自らを方向づけていく。よし現実の組織行動がモデルの言うごとくであったとしても、そのような固定した状態の下で、どのようなプロセスが進行しているのかということは、役割の固定性が脅かされない限り問題にもされないし、関心も払われないのである。換言すれば、役割固定モデルは、組織の成員が自らの役割を獲得していく過程などは全く自明のプロセスであり、そのゆえに研究の余地も意義もない、と看做していると言えよう。

このような役割固定モデルの近代版の一つに、Dawis と Lofquist<sup>2)</sup> のそれがあげられる (図1 参照)。

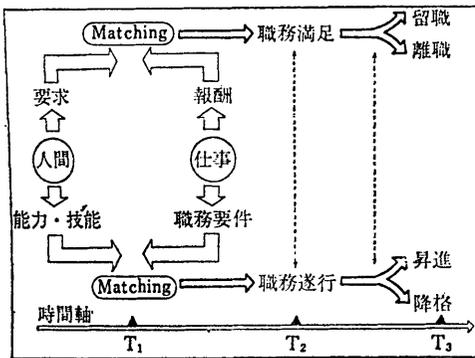


図1 Dawis と Lofquist のモデル

このモデルにあっては、組織行動を規定する要因として、「仕事」と「人間」が対置され、両者の間に二つの「適合過程」(matching process)が考えられている。いうまでもなく、「人間の能力⇔職務要件」および「人間の要求⇔仕事の出す報酬」というマッチングは、組織にすでに確立されている一定のシステムにしたがって実現されていくと考えられているが、マッチングの直後から進行するはずのプロセスの方は、依然として等閑視されている。プロセスの進行途上に起こってくるさまざまな出来事は、常にそれ以前の事態に遡及して単に理由づけられるだけである。たとえば、T<sub>3</sub>におけるある成員の離職はT<sub>2</sub>において彼が十分な職務満足を感じ得なかったから、T<sub>2</sub>における特定の成員の職務遂行の低下はT<sub>1</sub>にお

けるマッチングがうまくいかなかったから…等々、いきつくところ、組織に生起するすべての問題が人事上の選抜と配置の誤まり——選抜の方法が悪い! 配置が適切でなかった! そして大半の場合は、組織に合わない人間 (wrong type) を採ってしまった!——として集約されるのである。このような見方をさらに敷衍するならば、組織行動のパターンは、「役割遂行者としての人間の採り入れ」→「固定された役割へのはめ込み」→「はめ込みの受容あるいは拒否」(selection → fitting → acceptance or rejection) といった単純なサイクリカル・プロセスとして定式化することが可能だろう。

Dawis と Lofquist のモデルにおいては、少なくとも組織に留まっていて昇進していく成員にとっては、彼の欲求と組織の与える報酬、彼の能力と職務の質は相互にマッチしており (ピーターの法則に反しよう!), その関係は時間を通じて変化しない、という状況と人間の極端な安定性 (stability) が前提とされている。さらには、抽象世界において妥当化された人間行動の諸仮説が説明原理として持ち込まれる。すなわち、職務満足⇔職務遂行といった無条件的な正の相関関係の想定<sup>3)</sup>、あるいは職務遂行=f(能力×モチベーション)といった図式がそれである。これにしたがえば、「やりがい」を感じれば「生きがい」が生まれ、「生きがい」を感じれば一層「やりがい」が生まるのであり、仕事に「やりがい」と「生きがい」を見出し得ないのは、本人の「能力」か「やる気」あるいはその両方に問題があるのだといった論理で、人間行動の全てが説明し尽くされることになる。このようなモデルの最も憂うべき点は、「組織と人間」に生起するさまざまな問題を、「人間」の組織生活に随伴する当然の出来事、あるいは「組織」にとって不可避の副産物として受け取らせてしまうことによって、そのような問題を生ぜしめている組織の具体的状況 (当該の行動のコンテキスト) を理解し、修正していきこうという努力を放棄せしめてしまうことである。

現実の組織が採用している役割行動のデザインは、役割固定モデルが考えているほど固定的でもないし、完全にプログラムされているわけでもな

い。Kahn 等<sup>4)</sup> の調査によれば、アメリカの男性被雇用者は、全国サンプルで、その 35% が自己の職務の範囲と責任とについて不明確であると感じており、38% は自己の職務を適切に遂行するための十分な情報を持っていないと答えている。このようなデータを顧みて、Kahn 等は詳細にプログラムされた役割行動という考え方を放棄し、組織デザインの不完全さを認め、成員の役割遂行を、遂行の当事者と彼をとり巻く一群の人々との間の動的な力 (pressure) の関係という観点から捉え直すようとしている。

Ford<sup>5)</sup> によって行なわれた、アメリカ電話電信会社 (AT&T) における一連の研究も、役割固定モデルに疑問を投げかけているという点で興味深い。彼は AT&T 社での高い離職率という問題を解決しようとして、Herzberg 理論<sup>6)</sup> に基づく「職務充実プログラム」(job enrichment program) の導入を試みた。このプログラムでは、従来上役の役割であった職務とそれに附随する権限の多くを部下に再配分していくことを通じて、従業員の職務「充実」が実行されたのである。その結果は所定の期間内 (6 カ月) ではあったが、離職率の大幅な減少 (22%) を示した。

同様の事例は Paul 等<sup>7)</sup> によっても報告されているが、このような事例が私たちに投げかける主要な問題は、役割固定モデルの妥当性に対する疑問である。なぜなら、「職務充実プログラム」は、明らかに、組織がすでに確立し固定した役割体系を一旦壊すことによって導入され、その破壊を通じていくつかの問題の解決を産み出したからである。これらの研究は、役割獲得の過程そのものに焦点を合わせているわけではないが、少なくとも、ある期間にわたる役割体系の継続的・漸進的修正は、組織とその成員の双方に対して機能的な効果をもたらし得る、という事実を示唆しているといえよう。

このような知見に基づいてさらに研究を押し進めていくならば、そこには当然、「役割獲得」という考えが生まれてこなければならない。役割が固定的な実体ではなく、不安定で動的なものであるとするならば、組織の成員は彼自ら、あるいは彼とかかわり合う何がしかの人々との交渉を通し

て、その時々状況に左右されながら、各人各様に自己の役割を獲得していくものと見なければならぬ。この意味で、役割獲得の過程に参与する基本的な変数と、それらの変数が時間の経過を通じて個人々に作用していくダイナミクスとを理解することは、同時に、組織の直面するさまざまな問題に答える場合の重要な理論的基礎を提供してくれよう。

## 2. 役割「獲得」のモデル

組織の成員が一定の役割を獲得していくメカニズムを理解する手がかりの一つに、Katz と Kahn<sup>8)</sup> の「役割セット・モデル」(role-set model) がある。このモデルによれば、組織の成員各人は、仕事を中心とした対人交渉を通して、それぞれの役割を次第に定義し、獲得していくものとされる。

ある個人が組織に入ってきたとき、すでに彼の周囲には、彼の行動の様式あるいはその結果に関し、一定の「既得権益」(vested interest) を有する一群の人々が存在する。上役、同僚といった人々がそうであり、これら一群の人々は、特定の個人 (以下「当事者」と呼ぶ) の役割行動を規定する「役割セット」(role set) を構成する。すなわち、「役割セット」とは、当事者の行動に何らかの利害関係を持つ一群の人々であり、したがってそれは当事者の「行動の準拠枠」となる。役割セット内の諸個人は、当事者との相互依存関係のゆえに、それぞれの思わくに基づいて、「かくかくに行動して欲しい」という期待を当事者に対して持っている。そしてその期待を、さまざまな方法で当事者本人に伝えようとするだろう。たとえば「既得権益」を強く有する当事者の上役は、彼の期待を、当事者 (部下) が受け入れあるいは拒否した場合の諸結果をそれとなくほめめかすことによって、当事者の同調を得ようとするかもしれない。またある場合は、彼の「権限」(legitimate authority) を行使して、はっきりと命令するかもしれない。

Katz と Kahn は、組織の成員各人が織りなすこのような対人交渉の流れを「役割エピソード」(role episode) と呼んでいるが、ここでの組織に

おける人間行動の考え方は、伝統的な役割固定モデルでの「プログラムされた固定的な役割への自然同調」といったそれと、きわめて対照的である。私たちの組織生活が対人交渉を通しての闘いの連続であるとするならば、このモデルは、まさにそのような闘いの事態に現われる個人間のやりとり (negotiation) に光を当てているといえよう。

いま、Katz と Kahn のモデルにしたがって、上役 (リーダー) と部下 (メンバー) との役割エピソード、つまり両者の対人交渉の成り立ちを考えてみると、図2のように図式化することも可能であろう。

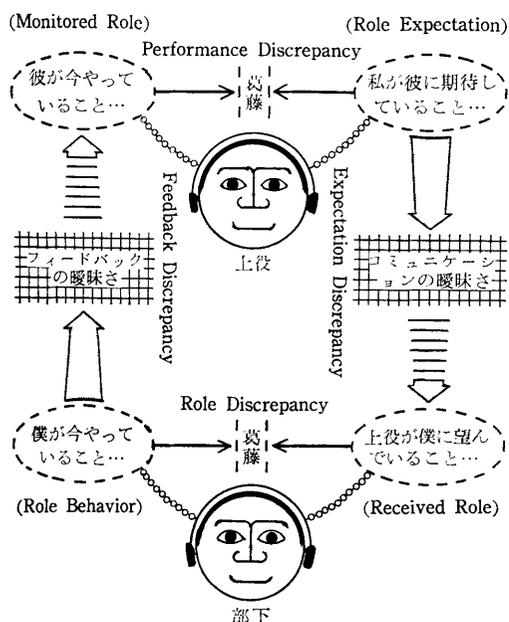


図2 対人的役割獲得のモデル (Interpersonal Role Making Model)

まず上役は、「部下のどのような行動が自分にとって受け入れ得るものであるか」等々、部下の役割行動に関して一定の「期待」 (role expectation) を抱く。そこで彼はその期待を彼なりの方法で部下に伝えようと試みる。この上役の送る期待は、彼の伝え方の曖昧さあるいは伝達途上に介入してくる種々の雑音 (noise) によって、そのままの形では伝わらないかもしれないが、ともかく部下はその期待を受け取り、彼なりの解釈を施し

て一定の「考え」 (received role) を持つに至る。部下はそれに基づいて特定の行動を惹起するが、この行動は、彼の何がしかの意図を含めた、上役の期待への「フィードバック」に他ならない。この部下の「行動」 (role behavior) は、上役によって「観察」され (monitored behavior), 上役は彼が当初抱いた部下への役割期待に照らして、部下の行動に一定の評価を下す。

ところで、役割エピソードの進行途上、上役や部下の認知がいつの間にか相互に違い違ってくる、ということは十分予想される。このような「ズレ」 (discrepancy) としてつぎの四つがあげられよう。

- 1) 期待のズレ (expectation discrepancy): 上役が「部下に抱く期待」と部下が「認知した上役への期待」との間の違い。この「期待のズレ」は、両者のコミュニケーションに内在する「曖昧さ」 (ambiguity) を示す指標となろう。その程度によっては、部下の役割獲得に重大な影響を与えることが予想される。
- 2) 役割のズレ (role discrepancy): 部下が「認知した上役への期待」と部下の「現実の行動」との間に生じる違い。この「役割のズレ」は、部下にとっては現実の行動を通じて自らに定義づける自己の役割と、上役が定義した(ものとして彼が考えている)それとの間の違いを示し、これは部下の心の中に何らかの「葛藤」 (conflict) を生ぜしめよう。
- 3) フィードバックのズレ (feedback discrepancy): 部下の「現実の行動」と上役が「観察し認知した部下の行動」との間の違い。この「フィードバックのズレ」は両者のコミュニケーション回路に潜む「曖昧さ」を示すもう一つの指標となろう。
- 4) 遂行のズレ (performance discrepancy): 当初上役が「部下に対して持った期待」と上役が「観察した部下の現実の行動」との間に起こる違い。この「遂行のズレ」は、上役にとってはまさに、彼の期待と部下からはね返ってきた現実とのギャップを意味し、彼の心は何らかの「葛藤」を招来させよう。こ

葛藤は、彼が部下の役割行動を評価する時、重大な影響を与えることが予想される。交換過程に入り込むこのようなズレは、やりとりの当事者達（上役と部下のそれぞれ）には、通常明確には察知し得ないものである。たとえば「期待のズレ」と「フィードバックのズレ」は、第三者がそれを外部から指摘しない限り、当事者達には判らない。また、「役割のズレ」は部下のみが、そして「遂行のズレ」は上役のみがぼんやりとしたかたちで感じているだけであり、お互いは非常に間接的なかたちで、しかもその（葛藤の）ごく僅かを相手に伝達し得るにすぎない（と言うより、多くの場合あえて伝えようとならないのが普通である）。しかし、やりとりの外部に立つ第三者、たとえば研究者は、その研究方法を工夫し、駆使することによって、これらの全貌をかなりの程度まで掌握することが可能であろう。

このように Katz と Kahn は、対人的役割獲得 (interpersonal role making) を、「期待」と「フィードバック」というユニークな側面から捉えようとしているが、しかしその関係の矢印を、常にリーダー（上役）からメンバー（部下）へと一方向的にしか考えなかった。この意味では、彼等の考えは role making というより role taking (役割取得) と言えよう。実際には、部下は上役の期待を変更させようとするかもしれないし、時として上役の役割期待を拒否するかもしれない (図2で言えば、received role → role expectation への方向)。また、上役は部下の役割行動を直接に修正しようとするかもしれない (monitored behavior → role behavior への方向)。換言するならば、部下は種々の点に関して、種々の方法を用いて上役とネゴ (negotiation) をするであろうし、上役は同時に部下のネゴに返答を与えているだろう、ということである。この意味では、組織の成員の獲得していく役割は、このようなネゴセッションの産物に他ならない。

以上は、Katz と Kahn の役割セット・モデルを上役と部下との相互交換関係へと組み換え、現実の役割獲得過程の分析に向けて、リサーチ可能なかたちに再構成した一つの探索的道具 (heuristic device) である。しかし、役割の獲得が、真

空の世界においてではなく、まさに複雑な組織 (complex organization) の動的な人と人とのからみ合いの内に進行していくものである限り、そのメカニズムの解明にあたっては、役割獲得の過程に關与する組織の「具体的状況」の多くの側面にさらに広く網を張っていかねばならないだろう。

### III. 役割獲得過程の探索——アメリカにおける Graen らの研究

役割獲得過程の研究が持つ問題意識は、組織と人間の「特定の仮説」(pet theory) の証明ではなく、組織と人間に關する「未証明の仮説」(unproven assumption) を出来る限り排除した形での現実への「問いかけ」である<sup>9)</sup>。すなわち、

- 1) 組織の成員各人は、どのような過程をたどって、それぞれが現にしているような仕方で行動するようになっていくのか。
- 2) その過程を規定し、色づけていく決定的な出来事 (critical events) には、どのようなものがあるのか。
- 3) 組織の成員各人は、その決定的な出来事のそれぞれによって、どのように影響されるのか。

以上の三つの問いに答えるべく、現実の役割獲得過程の探索 (research exploration) が、つい最近になって、慶応義塾大学 (南・若林・佐野) とイリノイ大学 (Graen・Dansereau・Cashman) の研究者チームにより開始された。そこでは、組織に新しく入って来た人間に焦点を合わせ、彼が組織に同化していく過程を克明に追跡していくことの中に、役割獲得の“outcropping”を見つげ出そうとしている。

組織に新しく入って来た諸個人、いわばこれら組織の新参者 (newcomer) は、いかなる役割エピソードを通過して組織の一人前の成員 (established member) に成っていくのだろうか (あるいは、成らないのだろうか)。彼等の取り交わす役割エピソードを規定するものは何か——組織の、①物理的・技術的システム (physical-technological system)、②社会的・文化的システム (social-cultural system)、③人間システム (person system)

はそれぞれいかなる程度に、どのような効果をもたらすのか<sup>10)</sup>。彼等の役割獲得を色づけていく力 (role relevant force) は何か——①組織自体からの要求 (organizational demand), ②役割セットからの要求 (role-set demand), ③当事者自身の要求 (personality demand) にはいかなるものがあり、それらはいかに作用し合っていくのか<sup>11)</sup>。探索すべき事項は、まさに山のごとくである。すでに了解されたように、役割獲得過程の研究は、その研究戦略上、組織に新しく入って来た諸個人に光を当ててはいるものの、その目指す目標は、組織における人間行動体系そのものの理解である。今便宜的に役割獲得過程の研究の位置づけを試みるなら、それは図3および図4のように表記することもできるであろう。

以下において、現在進行中の私たちの探索 (組織における個人の役割獲得過程の長期的追跡研究) を紹介する前に、Graen 等によって為されたアメリカでの研究事例 (の一つ) を少しく検討しよう。

### 1. 役割に対する構え

1970年にアメリカにおいて Graen 等により行なわれた「教育組織における一般事務職員 (clerical worker) の同化過程の研究」<sup>13)</sup>は、「組織における個人の役割獲得」のプロセスとメカニズムの理解に向けての、最初の探索であった。この研究において Graen 等は、I 州立大学の6学部に新しく雇用された62名の一般事務職員を対象に、彼等の職務状況 (とりも直さず組織) への同化過程

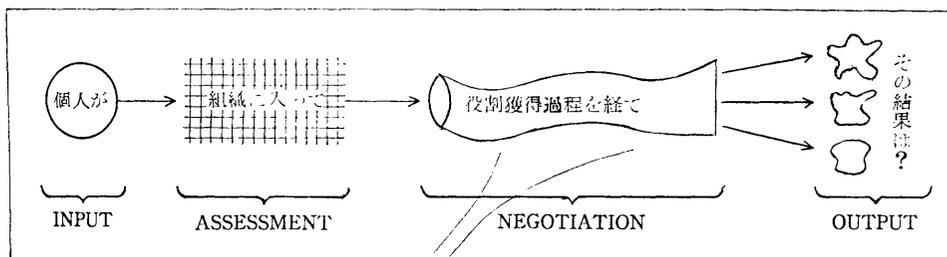


図3 個人の組織への同化過程

研究の焦点

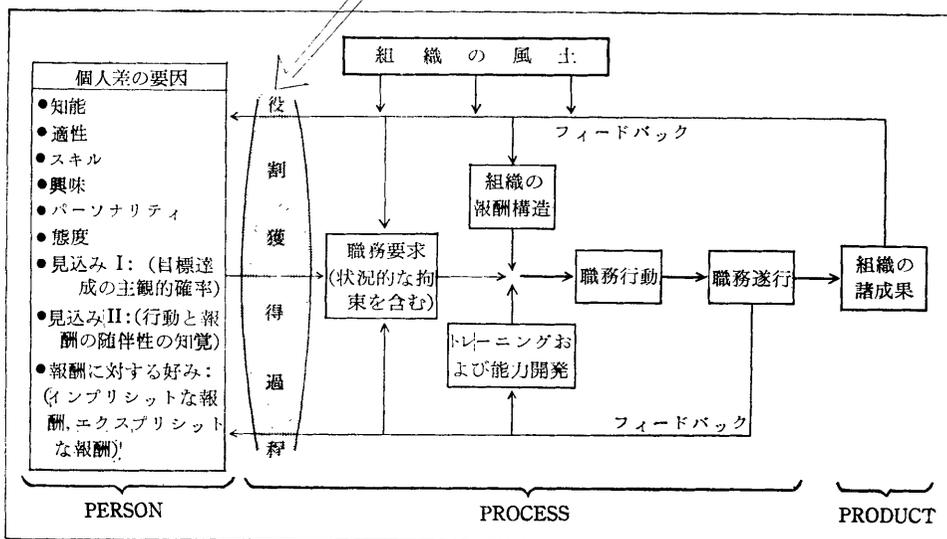


図4 役割獲得過程研究の位置

(注) 上図は、Campbell 等のダイアグラム<sup>12)</sup>に基づく

を6カ月にわたり克明に追跡したのであった。必要なデータは、事務職員の着任後の1, 2, 4, 12, 16, 20週目の6時点において、①新任事務職員自身(以下「当事者」と呼ぶ)、②彼の直属上司、③彼の同僚(職務遂行上最も接触の多い同僚、したがって1人)の3者から、質問紙とインタビューとによって集められた。すなわちこの研究では、組織に新しく入ってきた「個人」(actor)に焦点を合わせ、各時点で、①その個人(当事者)および彼の「役割セット」のメンバーである上役、同僚のそれぞれに対して、当事者の「行動」(behavior)を規定し、方向づけると予想される諸側面に可能な限り広く網を張った「質問紙」をかけ、②同時に、当事者、上役、同僚のそれぞれと個別に「インタビュー」を行なうことにより、質問紙では捉えきれない組織の「具体的状況」(context)にも網を張り、③このインタビューから得られた情報に基づいて、新たに網を張る側面、その張り方に関して質問紙を改訂・修正する、という手続きがとられた。このような手続き(質問紙→インタビュー→質問紙改訂)を注意深く繰り返すことによって、当事者の行動およびそれを取り巻く状況の変化の「過程」(process)が6カ月にわたり追跡観察(repeated monitoring)されたのである。

以下に質問紙で張った網の目(変数)のいくつかを紹介しよう。

- 1) 役割に対する構え(role readiness): 当事者が現在している仕事は、彼が将来しようと思っている仕事とどの程度の関連があるかということ。すなわち、「現在自分がしている仕事と将来の計画(work plan)との関連性(relevance)」に対する当事者自身の認知である。
- 2) 役割に対する好み(role preference): 「組織の一員としての役割」といった意味あいでの、抽象的な「役割」を問題としているのではなく、役割をかたち造っている具体的な諸活動のそれぞれに対し、自分の時間とエネルギーをどの程度配分すべきと考えるかということ。すなわち役割諸活動に対する「時間とエネルギーの配分の仕方」(time and energy allocation pattern)についての好みである。

1, 2, 12 および 16 週目のそれぞれの時点で、新任事務職員は、14項目からなる役割活動のリストに基づき、質の高い仕事を達成するという観点から、14のそれぞれの活動に対する自分の時間とエネルギーの配分の仕方について、つぎのように尋ねられた。すなわち、①自分自身はどのように配分すべきと考えているか(当事者自身の好み; FF), ②上役は、どのように配分すべきと考えていると思うか(上役の好む配分の仕方に対する当事者の認知; SF), ③同僚はどのように配分すべきと考えていると思うか(同僚の好む配分の仕方に対する当事者の認知; PF), である。パラレルな質問が、同時に当事者の上役と同僚にもなされ、当事者の時間とエネルギーの配分の仕方について、④上役自身の考え(SS), ⑤同僚自身の考え(FF)が求められた。以上の①~⑤のそれぞれについて、14箇の役割諸活動への回答を足していき、 $\Sigma FF$ ,  $\Sigma SF$ ,  $\Sigma PF$ ,  $\Sigma SS$  および  $\Sigma PP$  を算出すれば、これらは、当事者の役割活動に向けられている諸要求の強さ(magnitude)を表わす指標となる。

- 3) 役割の不確実性と役割葛藤(role ambiguity and role conflict): 上に述べた「役割に対する好み」の諸変数をさらに操作化し、たとえば  $|SS-SF|$ ,  $|PP-PF|$  を導出すれば、前者は当事者と上役との間の、後者は当事者と同僚との間の「役割の不確実性」を示す指標となろう。同様に、 $|SF-FF|$ ,  $|PF-FF|$  および  $|SS-FF|$ ,  $|PP-FF|$  を求めれば、これらは、当事者と上役および同僚との間の、前二者は認知上(perceptual)の、後二者は実際(actual)の「役割葛藤」を示す指標となろう。また、上役・同僚間の考え方の、実際のくい違いから起こる役割葛藤に  $|SS-PP|$ , 同じく当事者の認知上のくい違いから生ずる役割葛藤に  $|SF-PF|$ , が考えられる(intersender role conflict)。問題は、これらのそれぞれの指標が相互に、また他の諸変数といかに関連してくるかということである(図5参照)。
- 4) 役割状況への態度、満足度および役割遂行

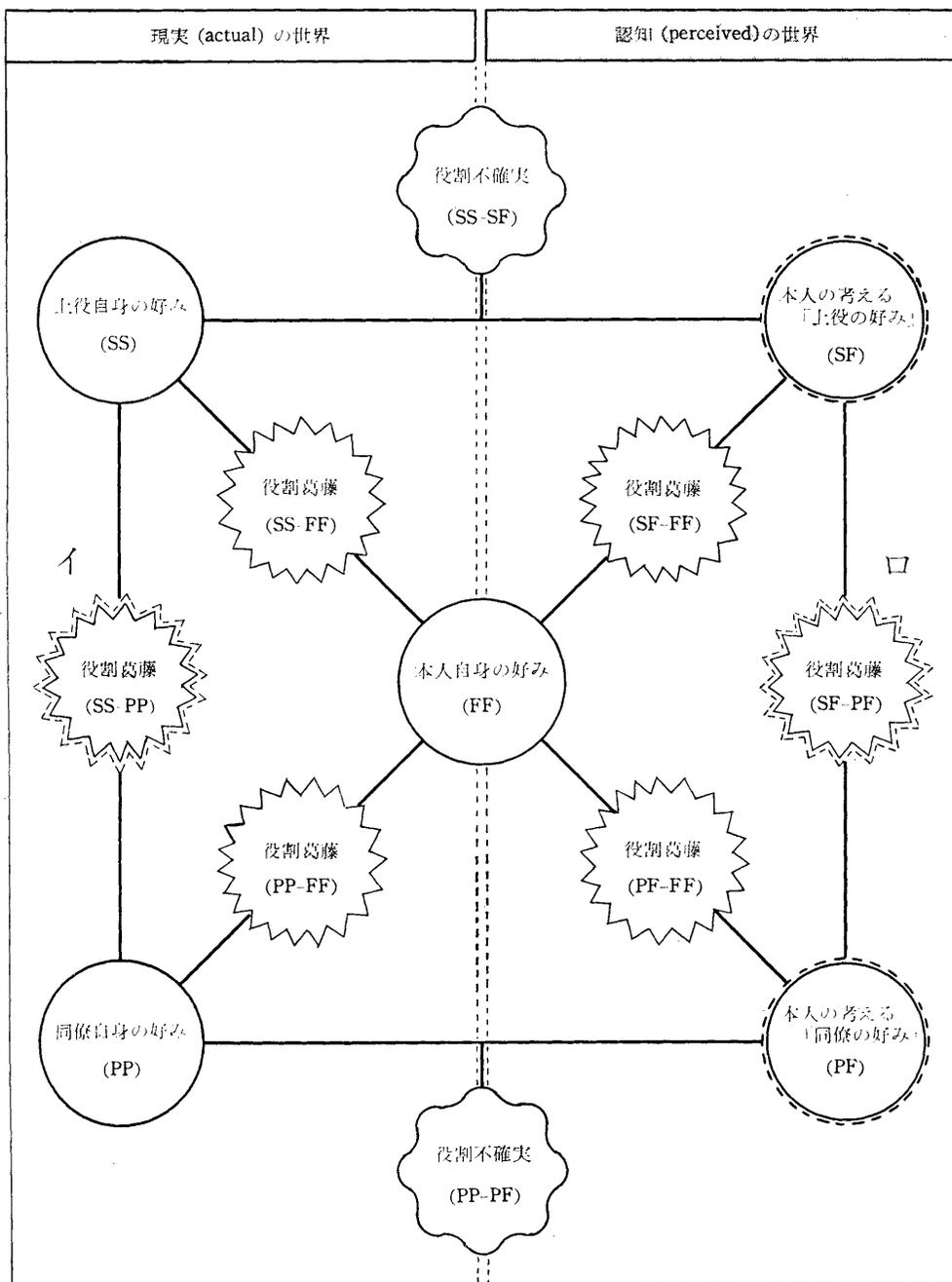


図5 役割不確実と役割葛藤

注：このダイアグラムは、「本人」(Focal Person; F)を中心として、彼の「上役」(Supervisor; S)および「同僚」(Peer; P)との三者関係に生じうる「役割不確実」(role ambiguity)と「役割葛藤」(role conflict)を示したものである。図のなかでのイとロは、「役割期待」(role expectation)の「送り人」(role sender)のあいだに起る、「本人」の役割行動へのおもわくをめぐる葛藤 (Intercender Role Conflict) である。

度 (role attitude, role satisfaction, and role performance) : 役割状況の諸側面に対する当事者の「一般的態度」と彼がそのそれぞれに対して感ずる「満足度」および当事者の役割遂行についての彼の上役の「評価」(performance evaluation) である。

5) 道具性変数 (instrumentality variables)<sup>14)</sup>

: 当事者の役割遂行に随伴する組織上の「諸報酬」(reward) と彼の「動機づけ」(motivation) との相互関連を検討するための諸変数。「報酬」として網が張られた側面は、仕事を通して自分自身の目標を達成すること、仲間から受け入れられること、上役の信頼を得ること、仕事そのものにプライドが持てること、昇給、等々であった。新任事務職員は、①これらの報酬のそれぞれに対してどのくらい「魅力」(attraction) を感ずるかということ、そしてこれらの報酬のそれぞれを達成するという観点から、②自分自身の考え(先の説明における F F) に従うことは、どの程度の「道具性」(instrumentality) を備えていると思うか、③上役の考え(S F) に従うことの道具性についてはどうか、④同僚の考え(P F)

に従うことの道具性についてはどう思うか、が尋ねられた。

このような変数の膨大なマトリックスの中で、データの分析・展開に際し、データを特定の方向に切っけていき、かつその分析諸結果に意味のある一貫したパターンを描き出すのに力のあった(すなわち, convergent-discriminant validity<sup>15)</sup> を有した) 変数は、「役割に対する構え」であった。以下にその分析結果のいくつかを吟味しよう。

図6は、「役割に対する構え」(以下単に「構え」と呼ぶ) と「役割に対する好み」(以下単に「好み」と呼ぶ) との関係を示したものである。先に述べた如く、「構え」とは、「当事者に与えられ現にしている仕事と、彼の将来の仕事上のプランとの関連の度合い」についての当事者自身の認知(考え)であった。新任事務職員(62名)は、第1週目に測定された彼等の「構え」に基づいて、高い関連性があるとする「役割受容者」(role acceptor; 40名) と、ほとんど関連性がないとする「役割拒否者」(role rejector; 22名) の二つのグループに分けられた。(この「役割受容者」, 「役割拒否者」という名称は、話しを進める都合上の

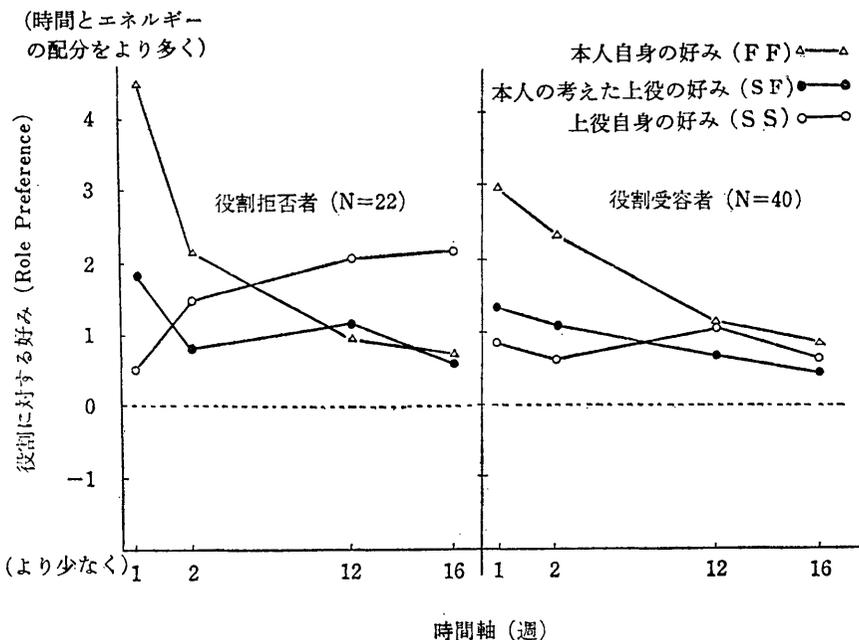


図6 「構え」と「役割に対する好み」との関係

便宜的なラベルに過ぎないが、なぜにそう呼び得るかについてはすぐに明らかになっていくであろう。「好み」とは、「質の高い仕事をする為に、役割諸活動のそれぞれに当事者が彼の時間とエネルギーをどう配分するか」についての、当事者自身および彼の役割セット・メンバーのかくあるべしという考えである。図6ではFF（当事者自身の好み→したがって自己に対する要求）、SS（上役自身の好み→したがって当事者に対する上役の要求）およびSF（当事者が考える上役の好み→したがって当事者によって認知された上役の要求）の三つが問題とされている。

このデータの意味するものは何か。まず注目すべきは、「役割拒否者」に観られる、時間の経過に伴うFFとSSの顕著な乖離傾向（divergence）である。まさにここでは、上役が「時間とエネルギーをもっと多く（或いは少なく）配分せよ！」と要求すれば、部下としての当事者は、逆に、「もっと少なく（或いは多く）配分せよ！」と自己に要求するといった、奇妙なすれ違いドラマが展開されているばかりである。このFFとSSの乖離（SS-FF）は、当事者と彼の上役との間の役割葛藤（actual role conflict）を意味し、「役割拒否者」は皮肉にも、彼の同化過程が進行すればするほど、それだけ上役との間に役割葛藤を増大させていくのである。見方によっては、この葛藤のゆえに「役割拒否者」の上役は、それを解決すべく、当事者への行動修正の要求（SS）を高めていくともいえよう。いずれにしろ、「役割受容者」が、時間を経る（同化過程が進行する）につれてこの役割葛藤を低下させていくのに比べ、「役割拒否者」の歩みはすぐれて劇的なものといえる。

図6におけるSSとSFの乖離（SS-SF）は、当事者の役割活動のあり方（時間とエネルギーの配分の仕方への好みまたは要求）をめぐっての、当事者と上役との間にある曖昧さ（role preference ambiguity）を意味している。「役割受容者」にあっては、SSとSFのズレは時間とともに収束（converge）し、当事者と上役との間に何らかの良き関係、少なくとも効果的なコミュニケーションが確立しつつあることを示唆している。ところが反対に「役割拒否者」にあっては、当事

者に対する上役の要求（SS）は、何らかの障害のために当事者本人には一向に伝わらず、当事者は自分自身の考え（FF）に近い値で、上役の考えを認知（SF）していくようになる。

このことは何を意味しているのだろうか。「役割拒否者」の、たとえば、「自分の考え（FF）の方が正しいんだ、上役も自分のように考えるべきだ！」という必死の内なる叫びが、二転三転してデータの上にかくのごとく表われてきたのか。恐らくそうではあるまい。「役割拒否者」（部下）は、彼の役割諸活動を遂行するに当たっての、自己の時間とエネルギーの有効な配分パターン（つまり仕事の仕方）を学習し獲得するのに、上役の言動から意味のある何の手がかりも情報も見出すことができないでいるのかもしれない（たとえ、彼の上役はそういう援助や情報を実際に出していようとあるいは上役自身がそう信じていようと）。もし本当にそうだとするならば、先に述べた「役割拒否者」のFF（当事者自身の考え）とSF（当事者が認知した上役の考え）との漸進的な収束は、上役の意図（SS）を解読しようとする暗中模索の果てに、結局「役割拒否者」は、「上役の考えと自分のそれ（FF）と大して違いはないだろう（SF）」と自分なりに納得せざるを得なかった、ということの意味するのかもしれない。この意味において、「役割拒否者」はまさに、上役の意図に忠実に従って自己の役割諸活動を遂行している、と言うことも可能であろう。「役割拒否者」の同化の過程は、「役割受容者」のそれに比べて、まさに波瀾万丈、そして多分に悲劇的な方向に進んでいると言わざるを得ない。

このことは、|SS-SF|（役割の不確実性の一指標）に基づいた図7を眺めれば、明確に了解されよう。「役割受容者」にあっては、彼等の役割状況に潜む曖昧さは初期段階で急激に減少し、その後ほぼ安定した傾向を保っている。しかし「役割拒否者」にあっては、組織への同化過程が進行すればするほど、自己の役割状況の不確実性が増大していつている。このような状況で「自己の位置づけの明確化」など、まさに「役割拒否者」にとっては無理難題に違いない。このような悲劇（喜劇？）を展開させるものは何か。その説明は

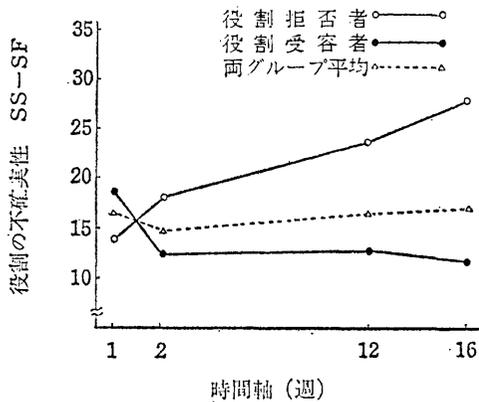


図7 「構え」と「役割の不確実性」との関係

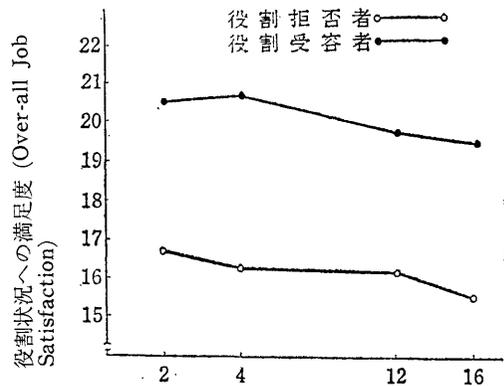


図8 「構え」と「満足度」との関係

今後の研究の重要な課題である。

ところで、以上の結果はある意味で当然のロジックともいえよう。にもかかわらず上のことの重要性は、①そのような当然さがデータによって裏づけられたということ、②研究者やこうしてデータを眺めている私たちに「しごくごもつとも」なことかもしれないが、本人たち(とりも直さず、毎日顔をつき合わせ、一緒に仕事をしている当事者と彼の上役)の間では、必ずしもそのことが意識化されているとはいえないということ、③このようなおぼろげでミステリアスな事態が、当事者の組織への同化過程や役割獲得に何らかの影響を与えていることが示唆される、ということの三点にある。考えてみれば、「役割受容者」や「役割拒否者」の誕生や分化は、このようなおぼろげな「役割エピソード」の結果であったかもしれない。また、こうしたおぼろげな「役割エピソード」の最終的産物は、“人間的に信頼できない上役”と“頼りにならない部下”という関係の形成かもしれない。後に私たちは、ここに見た「役割拒否者の悲(喜)劇」が組織にいかなる悲(喜)劇をもたらしたか——を、一つのささやかなデータのうちに理解することになる。

つぎに、「構え」と役割状況への「満足度」および「態度」との関係を見てみよう。図8に示されるごとく、「満足度」(over-all satisfaction)については、「役割受容者」および「役割拒否者」とも時間の経過とともに低下していった。が、そ

れでも前者は後者に比べて、常に一貫して高いレベルを維持した。役割状況への「態度」の各変数についても、全く同様の結果が表われた。注目すべきは、両者の示すこうした「満足度」や「態度」の隔差を彼等の上役は全く意識せず、ほぼ同じレベルで認知していたという点である(すなわち、部下の「満足度」や「態度」に対する上役の評定は、一貫して有意な差を示さなかった)。興味深いことに、「役割遂行度」(部下の役割行動に対する上役の評価)は、図9に示されるごとく、「役割受容者」において一貫して高かった。つまり上役は、当事者(部下)の「満足度」や「態度」の動向を把握することには、明らかにインセンティブ(あきめくら)であったにもかかわらず、部下の「役割遂行」の認知にあっては、「役割受容者」と「役割拒否者」とキチンと区別し、違えて

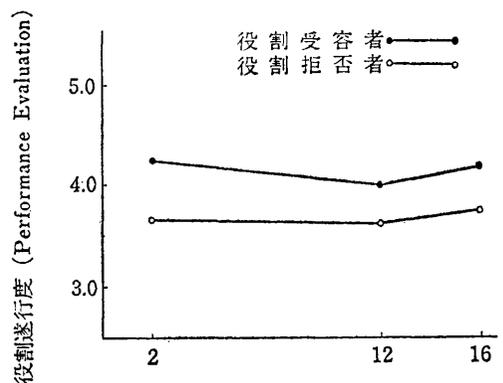


図9 「構え」と「役割遂行度」との関係

評価していたということである。

これらは一体何を意味するのか。いや、その前に私たちは一つ質問をしなければならない。部下の満足度や態度の動勢を全く理解せずして、どうして上役は彼等の職務行動を正しく(?)把握できるのか……と。あるいは、そのような職務評価を私たちは(部下の現実の職務行動のデータとして)信じられるのか……と。一つ考えられることは、役割拒否者が本当に役割受容者より低いレベルで一貫して役割遂行をしていたとするならば、ともかく上役は、部下(の役割行動)を正しく把握していたということである。しかし、先の図6, 7, 8およびここには掲げ得ない他の膨大なデータとを考慮するなら、私たちは上の仮定を受け入れることは困難である。いずれにしろ、部下の行動把握における、上役のこのような「あきめくら↔視力2.0」現象のミステリーに答えることは、今後の興味ある、そして重要な研究課題の一つである。

「構え」と「道具性変数」との関係は、両者ではどうであったか。役割遂行に随伴する組織からの「報酬」として、先にいくつかの変数をあげたが、このような報酬のそれぞれに対して当事者の感ずる「魅力の度合い」(attractiveness)は、予想される通り、「役割受容者」では高く、「役割拒否者」では低い水準で推移した。また、このような報酬を達成する手段として何が最も有効かという点では、「受容者」は彼の上役の要求に従うことに高い「道具性」を見出していたのに対し、「拒否者」はそうではなかった。しかし、同僚の要求に従うということの「道具性」は、両者の間で差はなかった。

## 2. 役割獲得過程の三つの局面

上に述べたような、質問紙の網からあがってきたデータおよびインタビューを通じて得られた資料とを総合的に克明に分析した結果、Graen等は、新任事務職員の同化の過程(6カ月)を、“initial confrontation→working through→integrating”とでも呼び得る三つの局面から再構成し得ることを見出した。それぞれの局面の様相と、そこに展開される主要なドラマとを要約すれば、次のごとくである。

- 1) 局面Ⅰ——initial confrontation: この局面において新任事務職員は、着任以前に抱いていた組織生活への「期待」と、彼の認知した「現実」のそれとのギャップに対処しなければならなかった。組織内の「役割」を経験する前にはそれに大きな期待をもち、次いでそれを実際に経験すると大きな不満足感に襲われるといった、組織に入った直後の大いなる幻滅(disillusionment)は、今や私たちにとって一般的な現象かもしれない。がしかしこうした「幻滅」はまた、組織に新しく入ってきた個人の「役割に対する構え」に甚だしく影響するかもしれない。幻滅があまりひどい場合は、個人は“自己のパーソナリティと根本的に相い入れない”ものとして、彼の役割を(心の中で)拒絶するなど「現実の役割状況」に激しくリアクトしたり、さらには組織内での自分の立場を、単に組織への訪問者(visitor)として定義づけるかもしれない。こうして個人の「役割に対する構え」に亀裂が生じ、自己の役割状況に一たび背を向け出す(turn off)と、それをもとに向け直(turn on)し、彼をして組織の住人(resident)たらしめることは決して容易なことではないだろう。この局面で組織は、現実をカモフラージュしたり、あまり期待を持たぬよう個人にそれとなくほめかしたりすることによって、その幻滅の一部を防止できるかもしれない。しかしそれは逆に、役割に対して前向きな構えをもった、やる気のある個人を駄目にしてしまうかもしれない。いずれにしろ、組織生活に随伴する一事実として承認されているかに思われる、この「幻滅現象」のメカニズムは、その先行条件をも含めて、精しく研究される必要があろう(VroomとDeci, PorterとSmith, およびMinami等<sup>16)</sup>は、この現象の解明に向けて多くの努力を傾けている。恐らく、“fixed labor market”が崩れ出す頃、わが国でもあわててこの現象が重大視され出すかもしれない)。
- 2) 局面Ⅱ——working through: この局面において組織に新しく入ってきた個人がしなげ

ればならないことは、自己の抱いていた組織状況のイメージを、彼の役割セット内の諸個人のそれと調整 (adjust) し、重複 (overlap) させることによって、自己の実際の役割状況の枠組みを現実化させていくことである。この過程は、他者の枠組みへの一方的な同調ではなく、「交渉」(negotiation) を通じて相互調整を成しとげていくという、役割獲得過程のハイライトを意味している。たとえばある個人は、必要な技術や知識を洗練し、彼の役割セットのメンバー、特に上役と面識を深め自己の役割を定義し、仕事上の関係を樹立しようと努めるかもしれない。また別の個人にとっては、この局面は、誰からの援助も得られない全く暗中摸索のプロセスで、日々の仕事の諸要請に答えていくのにとただ夢中という状態であるかもしれない。いずれにしろ、この“working through”のプロセスが、局面Iでの“initial confrontation”を処理し、個人の役割状況の曖昧さを低減（あるいは逆に増大）させていくのである。このことを考えれば、この局面は、組織に新しく入ってきた当の個人が、彼の「主観的組織」(subjective organization; 組織の成員各人が自己の経験や認知に基づき定義づけている組織) を役割セット内の諸個人のそれと調整・重複させていくとき、彼にいかなる援助が出されるかによって大きく特徴づけられよう。

3) 局面III—Integrating: 局面IIでのゴールが、組織に新しく入ってきた個人をして、自己の役割内容の明確さ (clarity) を増大させることにあるならば、この第三の局面は、現に進行しつつある役割システムの一部へと、彼を統合していくことを目標としている。いうなれば、次第に骨組みが固まりつつある個人の役割活動が、役割セット内の諸個人との交渉を続行することによって、無駄やばらつきを伴った役割諸活動から、より効果的なパターンを有するそれへと狭められていくプロセスである。しかしながら、このプロセスの進行は個人の役割を一層明確化させ、結果的に、今まで漠然と彼に察知されていた「役

割葛藤」をはっきりと意識化させるに至る。もし個人が、確立されつつある現実の彼の役割と、自己の将来の計画 (career plan) との間に齟齬を見出すとすれば、深刻な「葛藤」(role conflict) を感ずることになる。一方、彼の上役にとっては、ある意味では見習い期間とも言える第二局面を経過しても、部下である当の個人が期待通りに役割を獲得してこないとしたら、彼の責任や業績を考えれば、これまた大きな「葛藤」(performance conflict) とならざるを得ない。換言すれば、第二局面での“working through”のプロセスを通して役割および役割状況の曖昧さが低減されて初めて、このような役割をめぐる種々の「葛藤」が役割セット内に現実化してくるのである。これらの葛藤のうちには、上役と部下の「相互交渉」を通して解決されるものもあれば、解決不能としてそのまま受け入れられ、合理化されるものもあろう。この第三の局面を特徴づける決定的な出来事は、当の個人と役割セット内の諸個人がこれらの「葛藤」をいかに受け止め、いかなる方法で、いかにネゴを展開していくか、ということにより構成されよう。

このような、新任事務職員達の、組織への同化過程の一つの結果 (outcome) は、組織を離れていった彼等の数によって示される。表1に明らかごとく、4カ月目の終りまでに「役割拒否者」の23%と「役割受容者」の10%が当該組織を去った。さらに9カ月目の終りまでには、「役割拒否者」の59%と「役割受容者」の25%が組織を去っていた。そして最終的（研究が追いかけた期間での）に、次年度の初めには、役割拒否者の27%と役割

表1 離職率の推移

期間(着任後)	役割拒否者		役割受容者		全体	
	%	実数	%	実数	%	実数
4カ月	23%	5人	10%	4人	15%	9人
9カ月	59	13	25**	10	37	23
12カ月	73	16	45*	18	55	34

注: 両者の離職率に、1%\*\* および 5%\* 水準で有意差あり。

受容者の55%、実に採用した62名の事務職員のうち28名が組織に留まっていたに過ぎなかった。いかにしてこの組織は、僅か1年の間に、かくも有効に、新しく採り入れた成員の55%にも相当する人間をはじき出すことが可能であったのだろうか。そこにあるメカニズムは何なのか。

以上の問いに対し、役割固定モデルは、非常に安易にそしてきっぱりと、「不適格者」(wrong type)が雇用されたのだ、と答えるだろう。したがって、「役割拒否者」が「選抜過程」において不適格者として確認され、「役割受容者」のみが採用されていたら、かくのごとき悲(喜)劇は生まれ得なかった……と。しかし残念にも、歴大なバックグラウンド変数(人種、性、職歴、教育歴、家族構成、知能、興味、等々)の分析は、「役割拒否者」と「役割受容者」の間に一貫して何の有意な差も示し得なかった。さらに驚くべきことには、同じ大学の他部門の新任雇用者のサンプルに基づいた「交差妥当化」(cross validation)<sup>17)</sup>において、役割拒否者・役割受容者がほぼ同じ分布で存在することが確かめられた。この「交差妥当化」の結果が、恐らくは主張されるであろう「当該被調査組織(6学部)の特殊性」への有効な反証である。まさに先の疑問に対する答は、新任事務職員の同化の過程そのもの、すなわち組織における役割獲得過程の(見えざる)システムのうちに求められるべきだろう。「役割拒否者」は、自ら進んで拒否者になったのでもなく、また組織の中で「自分は拒否者である」と名乗り出たわけでもない。ただ、歴大なデータを、たとえば役割に対する「構え」の違いといった切り方から分析・整理してみると、新任事務職員達の辿った組織への同化の足どりが、それなりに再構成され得るということであり、またその結果が、どの組織にも恐らくは内在しているであろうおどろおどろした不可思議なメカニズムの氷山の一角(outcropping)を呈示している、ということである。そのメカニズムは一体どのようなものなのか——それは、見えざる組織(invisible organization)の動態を、何らかの目に見える形に置きかえて(visualize)いく慎重な研究によってのみ明らかにされ得るだろう。

Graen らは、この1970年の最初の「探索」以後、精力的に多くの研究を続けており、その成果は、「リーダーシップの役割獲得モデル」として理論化されつつある<sup>18)</sup>。

#### IV. 役割獲得過程の探索 —— 日本における私たちの研究

以上の Graen らの研究事例の紹介からご理解いただけたように、「役割獲得過程」の研究は徹底した「探索的戦略」(heuristic approach)を採っていく。すなわち、「役割獲得過程」の研究は、特定の「仮説」や「命題」をあらかじめ設定し、その妥当性を検証するためにおこなわれるのではない。そうではなく、私たちがいままで何の疑問もなくあたりまえのこととして受け入れてきた、ごく一般的・日常的な組織現象のなかに、組織に働く人びとの行動を規定し方向づけている諸要因を発見し、そして、それら諸要因相互の関連のありよう——特に継時的な関連のしかた——を分析する。そうすることによって、組織における個人個人の行動の背後に存在するメカニズムを理解していくためにおこなわれるのである。

1972年の7月、私たちは、わが国の大企業5社の協力を得て、そこでのその年度の大卒(新入)社員を「役割獲得」の当事者とした一つの探索的研究(3年計画)に着手した。研究は、予定どおり、3年間(1972年7月~1975年3月)の追跡観察を完遂し、諸資料の整備を終え、現在、全3年間を通しての最終的(継時)分析に向けて、各種の予備的分析を試みているところである。

以下に、この私たちの研究をできるかぎり具体的なかたちで紹介していくことにしよう。研究の途上にある現時点では、結果の全貌を報告することはもとより不可能であるが、しかし、予備的分析の結果は、当該研究が、私たちの研究目標に十分答えつつあることを示している。

##### 1. 研究の戦略

研究を進めるうえでいかなる戦略を採用するかは、研究者の問題関心の強さや明確さ、研究者の依拠する暗黙の仮説や理論といったものによって

大部分決定されてくる。逆にいえば、いかなる研究も、研究者が意識するとしないとにかかわらず、かならずある一定の理論的枠組みや問題関心を含んでいるはずである。したがって、一方で研究者の問題関心とそれについての理論的枠組みをより明確化し、より精緻なものにするとともに、他方で調査のモデルが、その理論的枠組みに対応してより精密化され、両者を全体として捉えた場合、この二つが一貫した体系として組み立てられているということが、研究を実り多いものにするための前提条件ということになる。私たちの研究は、大別して二つの研究戦略の上に構築されている。便宜上、その一つをオープン・システム・アプローチ、もう一つをヴァーティカル・ダイアディック・リンケージ・アプローチ (vertical dyadic linkage approach; VDL アプローチ) と呼んで、それぞれの考え方を以下に述べることにする。次いで、この研究戦略から生れる調査デザインを具体的に紹介していこう。

### (1) オープン・システム・アプローチ

このアプローチと対比されるのは、組織環境の安定性 (stability) と、組織と人間の「一致」(correspondence) とを仮定するクローズド・システムのそれである。私たちは、「役割固定」モデルから「役割獲得」モデルへと、「パラダイムの転換」<sup>20)</sup> (paradigm shift) の必要性を認めたのと同じ理由で、研究そのものの戦略についても、従来の、文献レビュー→仮説設定→実験・調査→統計的検証といった固定的システムから、より柔軟な姿勢をもつ新しいシステムへと、転換の必要性を認めている。私たちがオープン・システム・アプローチと呼ぶ研究態度は、研究そのものの中に、研究者自身の思考や研究活動の自由度或いは柔軟性を、より多く取り入れていこうとする戦略に他ならない。その特徴は、次の5項目に集約されるだろう。

① 私たちの研究は、組織と人間の関係を説明しようとしてある一つの仮説をたて、その仮説を検証すべくあらゆる場面でテストを繰り返す「仮説検証的」(hypotheses testing) 戦略<sup>21)</sup> とはむしろ逆の戦略を採っている。すなわち、私

たちの研究は、当該現象をとりまいている一定の「境界条件」(boundary condition) を明らかにしながら、その条件に規定されて生じてくる独特の行動パターンを、可能な限り発見し、その中で、現象のメカニズムを理解していくことに第一の目標を置いている。

② そのためには、ある現象や行動の本質が何であるかを、「研究を始める前からあらかじめきめてしまわない」ことがぜひとも必要なこととなってくる。研究全体が、研究者自身の好みや暗黙の前提を含む「未検証の仮説」(unproven assumption) によって支配されてしまうことがあってはならない。さもなければ、研究領域はその仮説によってごくせまい範囲に限定されてしまい、現実の「具体的状況」(concrete setting) における人間行動の動態を理解することが不可能となってしまおう。この種の未検証の仮説の代表例は、Schein のいうところの「人間のモデル」(models of man) である<sup>22)</sup>。組織行動研究の歴史は、「経済人」(economic man) →「社会人」(social man) →「自己実現人」(self-actualizing man) といった、人間行動についての単一仮説の歴史であった。そして、それは周知のごとく、“坐折”の歴史でもあったのである。

③ 人間行動についての独断的な仮説や与件を持たないように努めるということは、研究者にとっては苦痛であろう。彼は、“自分が何をつかもうとしているのか”という点で「確固とした感じ」をいただくことができなくなるかもしれない。しかし、排他的な仮説やある偏った信念に拘束されないオープンな研究態度のみが、研究対象または事象そのものの進展に即応した、柔軟で迅速な対応措置を生み出す力となっていく。オープン・システム・アプローチでは、研究の対象を研究者の意図に合致するよう再構成するのではなく、現実の状況の多様性やその変化に応じて、研究者の側が自からを変化させることによって、その状況に対応してゆくことが望まれている。

④ 特定の仮説を何も持たないということは、何の仮説も持たないということではない。そう

ではなく、考えられうる要因や説明原理をすべて仮説として平等に受け入れ、それらの一つひとつを現実に照らして吟味してみようとするのである。研究の対象や現象が複雑であればあるほど、当然のことながら、その複雑さをカバーするに足る「多くの仮説」(multiple hypotheses)が要求される。特に、役割獲得過程のように複雑な変化のプロセスを問題にしようとする場合には、研究者はその出発点において、現象の進展や状況の複雑化に十分対処可能な仮説(変数)を準備しておかなければならない。また、状況の新しい展開や変化が予想される場合には、それに関連すると思われる諸要因を可能な限り発掘し、それを適切に調査項目の中に加えてゆく、という努力が不可欠なものとなってくる。このような努力があってはじめて、真に現象の変化を説明する「一連の究極的要因」(crucial sets of variables)の発見と、それらの相互作用の解明が可能となってこよう。

⑤ 測定用具がいかに完璧であっても、あがってきた回答(データ)が不完全であったり、バイアスを含むものであれば、そこからは何の研究成果も期待できない。調査が継続的であり、かつ、組織行動のように複雑多様な現象を対象とする場合には、研究者の仕事の大部分は、データの質を高く維持する「品質管理」(quality control)の努力となろう。データの質を低下させる主要な要因としては、研究そのものを組織の現場の中に組み入れ、統合していくことの一般的な難しさ、そしてこれとはウラハラに、研究が現場に統合されていくに従って、研究者が現場に深く入りすぎ、被調査者に近づきすぎることから起こる、研究そのものへの「反動性」(reactivity)<sup>23)</sup>の二つが考えられる。この両者は、研究活動自体に潜む避け難いトレード・オフであり、研究者はここでも一つの慎重な決断を下さねばならない。

研究が組織の現場の中に組み入れられ、統合され、被調査者の参加を獲得していくためには現場スタッフの研究目的や内容に対する深い理解と協力が必須の条件となってくる。

私たちの研究では、各回の追跡観察ごとに、

一部の被調査者と研究スタッフとの間でインタビューが行われた。インタビューを通じての研究目的の説明、質疑応答は相互理解の進展を促し、双方の努力を有意義なものにする助けとなろう。また研究者はインタビューを通じて、被調査者の置かれている組織現場の具体的状況や、その変化を探知することができる。これによって測定用具の改変や新しい項目の導入が可能となり、研究全体が、役割獲得過程の核心に常に網の目をはっている、理想的状態へと接近することができる。また回答者には、研究の目的や意義、経過報告等々をもり込んだ印刷物が、適宜配布されていく。大げさにいえば、研究者、現場スタッフ、被調査者の三者が、研究目的にそって有機的に統合されていくことが研究の理想である。このことは、有効なデータを得ることと、研究結果が実質的な効力を持つための重要な条件でもあろう。

## (2) ヴァーティカル・ダイアディック・リンケージ・アプローチ

個人の組織への同化過程において、最も強力かつ重要な関係を有する、役割セットのメンバーは、彼の直接の上役であろう。この「上役↔本人」の「タテの一对一の関係」(vertical dyadic linkage; VDL)は、当事者本人(focal person)が組織に参加したその第一日目から展開されていく。上役は、仕事の配分、指示、期待の表明、個人的配慮、教育や評価等々を通じて、本人に種々の役割を送る。この上役の役割期待を受けとり解釈した本人は、仕事の遂行、報告、期待に答えること、自分の要求の表明等を通じて上役にフィードバックを行っていく。フィードバック・ループで結ばれた両者のVDL関係は、時間の経過とともに交換の内容・頻度・複雑さを増大させ、ダイナミックな変化を展開してゆくだろう。

本人の役割獲得過程において、直接の上役について強力な役割セットのメンバーとして登場してくるのは、「仕事上の先輩」であろう。この「本人↔仕事上の先輩」のVDLの中味が、「本人↔直接の上役」のVDLとどのように異なるのか、また前者が実質的意味を持つ期間はどのくらいか

といった問題は、組織の組まれ方、本人の置かれた状況などによりさまざまであろう。理想的な調査デザインに照らして考えれば、このようなVDL関係を構成する人間が追跡期間中不変であることが望ましいが、現実にはしばしば組合せが変化する。移動があった場合には、その都度、新しい上役たちが役割セットのメンバーとして追跡・観察の対象となることはいうまでもない。

同じ対一の関係でも「同僚」との水平的なリンケージ (horizontal dyadic linkage; HDL) は、垂直的なリンケージであるVDLとは異質な内容を持っていると思われる。このHDLは、通常インフォーマルで不安定なものかもしれない。上司や先輩からの役割圧力に比べれば、同じ役割セットのメンバーではあるが、同僚のもつそれはいくらか弱いものであるかもしれない。私たちの研究では、この同僚との関係、つまりHDL関係は、追跡観察の直接の対象とはなっていない。本人に対する、VDLやHDLを中心とした役割関連圧力を図示すれば図10のようになる<sup>24)</sup>。

以上のようなVDL関係に基づく研究アプローチの特徴を要約すれば、次のごとくである。

### ① 分析の最小単位としてのVDL

従来の組織行動研究では、分析の最小単位としてどのようなものがとりあげられるべきか、という点が不明確であったように思われる。例えば、

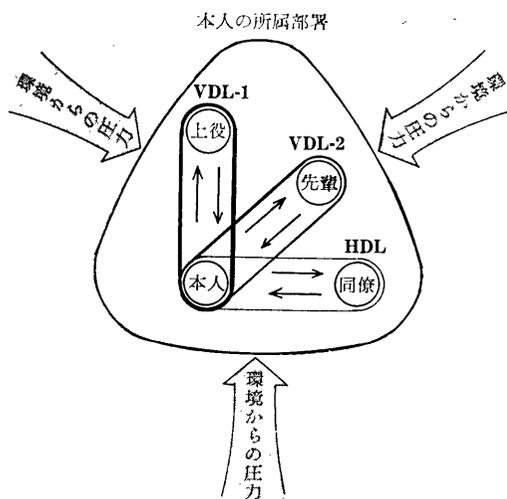


図10 本人への役割関連圧力

組織論や経営管理論では、分析の単位は組織全体であるか、その中の種々の機能部門である。また小集団研究や人間関係論からのアプローチでは、集団全体やフォーマル、インフォーマルの下位集団が分析の最小単位とされてきた。産業心理学や人事心理学では、一個人が分析の対象である。

これに対して役割獲得過程の研究では、「本人↔上役」というタテの対一の関係が分析の最小単位として、明確な形で設定されている。組織や集団及びパーソナリティに関する諸変数はもちろん十分に考慮されるが、最終的にはこれらの変数は、VDL関係にどのような影響を与えているかという点から問題とされる。こうして、役割獲得過程は、VDL関係によって第一次的に説明される。ある時点で、ある個人がいかなる役割を獲得しているかということと、その時点で、その人のVDL関係の内部構造がどのようなものとなっているか、という点は楯の両面でもある(図11参照)。

### ② 相互依存の関係としてのVDL

役割獲得過程は、役割セット、特に上役との相互依存関係のうちに展開されていくが、この関係を決定する要因にはいかなるものがあり、結果として生じてくる「上役↔部下」の相互依存はどのようなものとなるのであろうか。モラル、職務満足、リーダーシップなどに関する従来の研究は、「上役↔部下」の職務を通じての相互依存関係の動態については、あまり語ってくれない。

従来の研究、例えばリーダーシップの研究では部下(j)によって、彼の上役(i)のリーダーシップ行動がさまざまな側面(k)から評定される( $x_{ijk}$ )。次いで、これらの評定結果が当該上役の下で働く全ての部下について合計され、部下の数(N)で割られて、平均値として指標化されてくる。つまり上役の「平均的リーダーシップ・スタイル」(average leadership style; ALS)が、 $\bar{x}_{i..} = \frac{1}{N} \sum x_{ijk}$  という形で操作化されてくるのである<sup>25)</sup>。このような平均値的アプローチでは平均的に想定された $\bar{x}_{i..}$ という1個の点数に、上役と部下のダイナミックスがすべて集約されてしまい、質的に差違のある上役と個々の部下との相互依存関係の内容は、すべて切り捨てられてしまっている。このよ

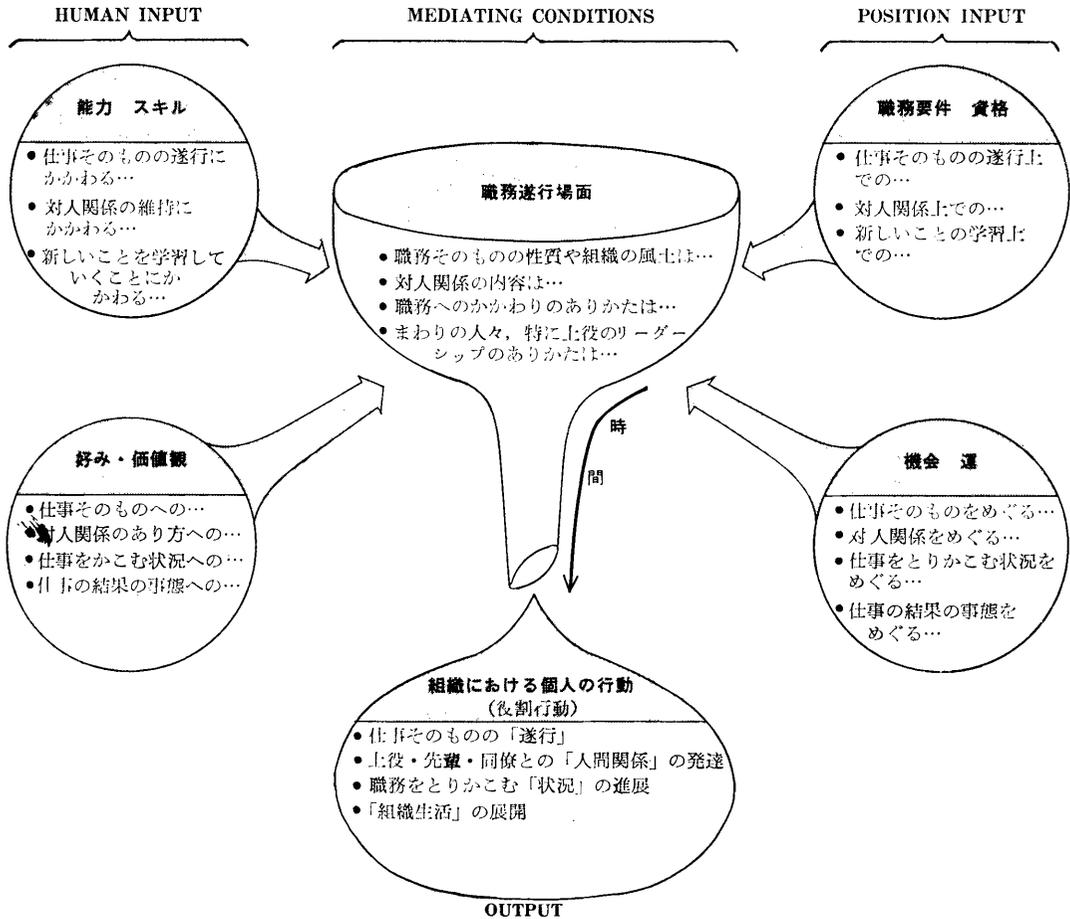


図11 組織における個人の現実行動の成りたち (二者垂直関連モデル)

うなALSを具体的な場面におおして「解釈」しようとするれば、上役は、 $\bar{x}_{i..}$  という「リーダーシップ・イフェクト」を部下全員に等しく及ぼしており、部下は部下で、上役のリーダーシップ行動を各人が皆同じ仕方で受けとめ、これに同じように反応しているという、極めて特殊で非現実的な「上役⇔部下」のVDL関係を想定しなければならなくなってくる。というのは、このALSによるアプローチでは、上役と彼のそれぞれの部下との間の特殊な相互依存関係を構成する( $x_{ijk} - \bar{x}_{i..}$ )という項が、測定上の誤差項として無視されてしまっているからである。しかし、もしそれが無視できないとしたら、 $\bar{x}_{i..}$  というかたちでのリーダーシップ・スタイルの測定や操作化は、まったく実質的意味を失ってしまうだろう。このことは、従

来のモラルや職務満足の研究での、測定上の戦略や操作化の手法についてもいえることである。

これにひきかえVDLアプローチの生命は、上役と彼の下にいる個々の部下との、特殊な相互依存関係を重視する点にある。ALSアプローチでは、均質的なメンバーに対するリーダーの「平等な取り扱い」(equal treatment)が想定されているが、VDLアプローチでは、個々のメンバーに対するリーダーの「区別した取り扱い」(differential treatment)が仮定されてくる<sup>26)</sup>。仕事の配分、権限や自由度、配慮、援助、支持や信頼、学習や参画の機会、評価とそのフィードバック、コミュニケーション等々、上役が操作することのできる「諸資源」(resources)は、部下との相互依存関係の重要度に従って、部下のそれぞれに異なる

って配分されていくだろうと考えることは、それほど非現実的とも不合理なこととも思われない。また自己に課された組織上の責任を考えれば、上役はそのようにふるまわざるをえないだろう。他方、部下のそれぞれは、現実的には、性格はいうまでもなく、能力、スキル、コミットメント、モチベーション、業績の高さ、アイデア、課業への貢献度、積極性、好感度等々において互いに異質であろう。それ故にこそ、上役と個々の部下との間には、両者の持てるものを媒介とした相互依存関係が、それぞれに生れてくるものと考えられる。役割獲得の過程とは、このような諸要因の「相互交換」(exchange)を通じて、両者の関係の中に特定のパターンや秩序が形成されてゆく過程にほかならない。上に述べたような諸変数は、後述するごとく、本人の目を通して見た場合と、上役の目を通して見た場合の両方の視角から実際の質問票でとりあげられている(本稿の「補遺I」を参照)。

### ③ VDLの継時的発展と変化

役割獲得過程研究の核心は、VDLの構造化や複雑化を、継時的にモニターしていくことにある。個人が最初に組織に入ってきた時点では、VDLの構造はかなり曖昧であり、そこに明確なパターンは見られないだろう。しかし時間の経過とともに、本人と彼の役割セットを構成する人びと、特に彼の直接の上役との関係は、良きにつけ悪しきにつけ、一定のパターンに収斂して行くことが予想される。この過程を特定方向に進展させていく要因は、また同時に、当該組織における個人の行動を、状況の側から規定していく要因でもある<sup>27)</sup>。更にいうならば、これらの一群の要因は、“日本的組織”や“日本的経営”と呼ばれる事態と深い関係を示すかもしれない。いずれにしても、これら諸要因がおりなすダイナミックス、すなわち役割獲得システムこそが、組織開発や組織の動態化が導入されるその組織の土壌であることは間違いないであろう<sup>28)</sup>。

役割獲得過程とは、別の見方をすれば、組織への新入者(newcomer)が、状況の諸要因によって染めあげられてゆく過程でもある。この過程は決して固定的でもなければ、逆にまた全くランダ

ムなものでもないであろう。そこには時間を通じての一貫したパターンが存在しているはずである。このようなパターン化は、VDL関係が形成されていく過程を追跡していくことによって始めて明らかとなる。

## 2. 追跡観察の対象

私たちの研究での「役割獲得の当事者」は、1972年の春に大学を卒業し、わが国の五つの大企業に入社してきた人たちである。これらの新入社員のそれぞれと彼の直属上司とが一セットとなって、3年間の追跡観察の対象となっている。

大型産業組織とそこでの大卒新入社員が調査対象として選ばれた理由は、めざましい発展をとげたわが国産業組織の“秘密”を明らかにする<sup>29)</sup>ということもさることながら、将来、当該組織の管理者となる大卒新入社員が、それぞれのキャリアを展開していく中で、ドラマティックな役割獲得の過程をたどることが予想され、その追跡が、理論的にも社会的にも、研究の意義に十分かなったものであらうと思われるからである。

表2は本研究のサンプリング・デザインを示したものである。追跡観察のフィールドとして協力を得た5社は、大型産業組織という点では一致しているが、産業別では表の通り各社まちまちである。研究の主対象はあくまで1972年入社の大卒新入社員であるが、比較の目的で入社後1年目、2年目、3年目、5年目、10年目になる大卒社員も各社20~25名の割合で3年間の追跡観察の対象者となっている。表に示された数字はいわゆる「本人」のみを示すが、1人の「本人」に対して、彼の「上役」が被調査者として同時に選ばれてくる。したがって1調査時点における被調査者数は、1972年入社の大卒新入社員本人と彼の上役(420名×2=840名)と、入社1~10年目の大卒社員本人と彼の上役(617名×2=1,234名)の合計2,074名となる。

上役は、原則的には、本人の職務行動の第一次評定者という観点から選定されているが、職制上では各社まちまちである。すなわち、追跡観察の対象者の一人としての「上役」は、形式的な組織図上の「上司」ではなく、“自分に対して大きな

表2 サンプリング・デザイン

グループ 組織	1972年入社 大卒新入社員 (全員)	新入社員以外 (ランダム・サンプリング)					合計
		1971年入社	1970年入社	1969年入社	1967年入社	1962年入社	
A社 (デパート)	86	25	25	25	25	22	208
B社 (デパート)	38	25	25	25	25	20	158
C社 (自動車)	79	25	25	25	25	25	204
D社 (エネルギー産業)	65	25	25	25	25	25	190
E社 (証券)	152	25	25	25	25	25	277
合計	420	125	125	125	125	117	N = 1,037名

注: 上記 1,037名の「本人」に対して、「上役」からも資料が収集されるので、総サンプル数は、「上役」にかちあがないものとして) 1,037×2=2,074名となる。E社のサンプルは、最終的には、hold-out サンプル (コントロール・グループ) として使われることになった。すなわち、E社からは、追跡観察の最初 (T<sup>1</sup>; 1972年7月) と最後 (T<sup>7</sup>; 1975年3月) の時点にのみ、資料が収集された。こうすることにより、「追跡観察することそれ自体」の影響が吟味可能となってくる。

影響力をもつ人”として本人に認知され、仕事上の活動においても密接な関係を有する「上司」が選ばれているということである。

以上がサンプリング・デザインの概要であるが当然のことながらこの追跡観察においては、上に述べたような主旨にかなったサンプリングがいかに適切になされたかということが、データの質の大部分を決定してしまう。各質問票は、「本人+上役」というセットで回収された時、はじめて完全な1個のデータとなる。この意味で、データの質と量の維持向上のために、研究者の努力はいうにおよばず、各社のスタッフの協力は極めて重要になってくる。

### 3. 追跡観察の時点

役割獲得過程研究をほかの組織研究から区別している特色の一つは、プロセスをモニターしていくという点にある。組織についての従来の諸研究は、「時間を通じて」(over-time) の過程研究に対して、ある一時点での「単発的」(one-shot) 研究として特徴づけられるだろう<sup>30)</sup>。また継時的な研究は、前述したオープン・システム・アプローチと密接な関連がある。プロセスの研究は、時間を通じての変化 (変化を示さない場合も含めて) の把握を目標とするので、研究者は、プロセスの途中で出現し、変化の過程に重大な影響を与えることになるかもしれない潜在的諸要因に対して、

表3 追跡観察の時点

調査時点 被調査者	1972年		1973年			1974年	1975年
	T <sup>1</sup>	T <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	T <sup>4</sup>	T <sup>5</sup>	T <sup>6</sup>	T <sup>7</sup>
	7月	11月	3月	7月	11月	3月	3月
1972年入社 新入社員	×	×	×	×	×	×	×
1971年入社	×		×			×	×
1970年入社	×		×			×	×
1969年入社	×		×			×	×
1967年入社	×		×			×	×
1962年入社	×		×			×	×

注: ×印は、質問紙、個人面接などにより資料を収集することを意味する。

できるだけ寛容 (open) でなければならないからである。

したがって、表3に示された追跡観察の各時期は、単なるデータ取得の時点を示すだけではない。質問票に対するコメントや被調査者とのインタビュー、前回のデータの分析、会社の現場スタッフとのディスカッション等々を通じて得られた情報をもとにして、現実の状況にできる限り密着し、新しく現われた要因に網の目を延ばすべく、測定用具 (質問票) の改良、新しい変数 (質問項目) の補充を行うことによって、調査全体をプロセスの変化に応じて改変してゆくための重要な時期でもある。あらかじめ決定されたある一群の要

因だけに固執するならば、プロセスに内在する他の諸要因の、ダイナミックな作用を無視することになってしまいうだろう。

表3から明らかなどおり、1972年7月の第1次観察から出発した本研究は、1975年の3月、予定どおり、三年間にわたる追跡を完了し、現在、継続的な総合分析にむけて、各種の予備的分析を実施中の段階にある。

#### 4. 追跡観察の方法

追跡観察は、「質問紙」と「個人面接」とを併用しながら実施されていった。質問票は、「本人用」と「上役用」とからなり、後述するように、一部パラレルな質問が、本人と上役に対応させたずねられるしくみをとっている。まずこれらの質問票が、「本人↔上役」の組みに配布され、必要な事項がたずねられる。ついで、これらの「組み」のなかから、各社それぞれ、約三割がたがランダムにサンプルされ、個人面接が実施される。個人面接は、大学の研究スタッフが面接者となり一人につき約40分をかけて、本人、上役それぞれ個別になされた。この個人面接をとおして、質問票で網を張った諸事項・側面の妥当さ、質問のしかたの適切さ、および組織での具体的状況などが検討・吟味されていったのである。

以下、追跡観察での基本的測定用具 (measure) であるところの質問紙の「構成」と、各質問群の「ねらいどころ」を簡略に紹介していこう。

##### (1) 「本人↔上役」の組み (VDL) の対応

本研究で使われている質問票の最も基本的な特徴は、それぞれの回答者が、本人を中心とした役割セットのメンバーを、質問票の表紙に記入された具体的氏名で確認した上で、その人との関連で質問に回答するという点である。すなわち、質問への回答は、「会社一般」や「上役一般」について求められているのではなく、個々の「本人↔上役」の特定の状況に焦点が合わされているということである。従って、質問票の表紙には、右に例示したような配慮がなされている。

なお、適切な役割セットのメンバーを選定し、欄に具体的氏名を記入するという大切な作業は、各社の担当スタッフの協力に大きく依存して

いる。

質問のなかで、直接の上役とある項目については、さんとの関連で、あなたの回答をお考え下さい。

会社名	あなたのお名前
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<本人用質問票の表紙の一部>

この質問票のなかで、あなたにご意見をうかがう社員は、さんです。

会社名	あなたのお名前
<input type="text"/>	<input type="text"/>

<上役用質問票の表紙の一部>

##### (2) 本人用質問票の構成

本人用質問票は、追跡観察の最終時点 (T<sup>7</sup>; 1975年3月) では、A, B, C, D, E, F, G の七つの質問群から構成された。各群は、本人の役割獲得過程上重要と思われる行動上および組織状況上の諸側面に網を張りめぐらしたものである。

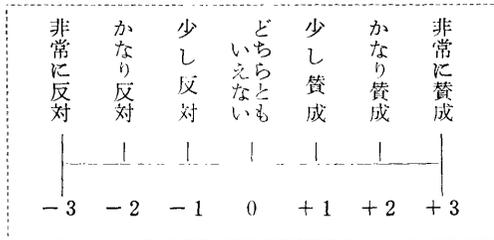
##### (A) “組織へのコミットメント”(Organizational Commitment; OC)

本人が組織全体や組織目標に対してどれくらいの一体感、帰属感、貢献意欲を持っているか、という側面を、さまざまな角度からさぐるもの (16問)。

わたしたちは、会社について、いろいろな意見や感情をもっているものだと思います。ここでは、あなたの勤めている「この会社」について、現在お感じになっていることをおききたいと思います。

以下に16のいろいろな文章があります。これらの文章を読んで、それぞれの文章の下にある7つの選択肢 (賛成—どちらともいえない—反対)のうち、現在の時点でのあなた自身の考えや気持ちに、もっとも近いと思われるものを1つ選び、その数字を○でかこんでいて下さい。

1. この会社のためなら、人一倍働いてもいいと思います\*



2. 友だちにも、この会社は大いに働きがいのある会社だ、と自信をもっていえます。(以下、スケール略)
3. この会社に、一体感をあまり感じられません。
4. この会社でずっと働けるなら、たとえどんな仕事を与えられても、一生懸命やろうと思います。
5. わたし個人の考え(価値感)と、この会社の経営方針とは、かなり似ていると思います。
6. ほかにの人に、この会社の社員であると言うとき、誇りを感じます。
7. 自分の好きな仕事さえやらせてもらえるなら、ほかの会社に移ってもよいと思います。
8. 今もらっている給料より、多い給料を出す会社があるとすれば、その会社に移ることを考えるかもしれません。
9. この会社には、わたしの“やる気”をおこさせるような雰囲気があります。
10. この会社での待遇が、今より悪くなったとしたら、会社をやめたいと思うかもしれません。
11. なんだかんだといっても、この会社を選んで本当によかったと思います。
12. この会社に、いつまでしがみついても、あまり得るものはありません。
13. わたしは、この会社の従業員のとりあつかい方にしばしば疑問を感じることがあります。
14. わたしは、この会社が発展することを本当に願っています。
15. この会社は、なんといっても、働くのに一番ピッタリした会社だと思います。
16. この会社を選んだのは、わたしのまちが이었다と思います。

**(B) “仕事のインパクト”(Job Impact ; JI)**

本人をとりまく組織の諸状況・諸要因が、本人自身の職務態度にどのようなインパクトを及ぼしているかをさぐる一連の質問 (19 問)。

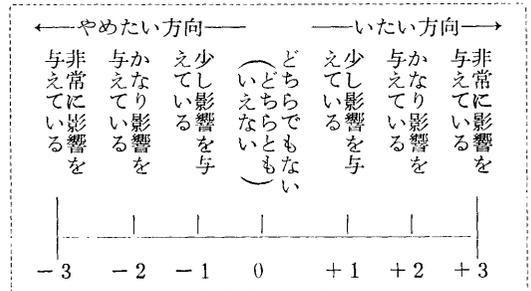
わたしたちは、毎日の仕事の流れのなかで、さまざまなことを考えるものだと思います。ときには、「この会社にはいて、本当によかった」と思うことがあられるでしょうし、また、ときには逆に、「こんな会社なんかやめてしまいたい」などと思うこともあるかもしれ

れません。以下に、会社という組織のなかで、このようなわたしたちの考えや行動に、影響を与えると思われる、いろいろなことがらを並べてみました。

ここでは、以下の、それぞれのことがらが、あなたにとって現在、「出来たら、この会社で、ずっと働きたい」といった意味で、ポジティブに働いているのか、または、その反対に、「出来たら、ほかの会社に移りたい」といった意味で、ネガティブに働いているのかを考えていただきたいのです。

以下のそれぞれの項目について、下にある7つの選択肢のうちから、あなた自身の現在の気持ちや状況に、もっとも近いと思われるものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. 現在担当している仕事の内容。



2. 自分の昇給に対する見込み。(以下、スケール略)
3. 会社の将来性。
4. 現在の所属部署の、会社内での重要度。
5. 会社組織の柔軟さ。
6. 直接の上役の、あなたに対する、仕事の監督のしかた。
7. 自分の昇進に対する見込み。
8. 現在一緒に仕事をしている仲間との関係。
9. 会社の基本的な経営方針。
10. 直接の上役の、あなたに対する、めんどろみのよさ。
11. あなたの仕事ぶりに対する、まわりの人の評価。
12. 会社に対する世間での評価。
13. 仕事を通して、自分の得たいと思う、専門的な知識や技能が学べる機会。
14. 仕事をすすめていく上で、あなたに与えられている権限の程度。
15. 仕事に関連した計画やその決定に、あなたが参加できる程度。
16. 現在の勤務地。
17. 現在の所属部署内での、あなたに対する総合的な評価。
18. 労働条件一般 (作業条件、労働時間、休暇など)。
19. 厚生施設 (寮、レクリエーション施設など)。

**(C) “職務上の要求”(Job Needs ; JN)**

本人が自己の職務に関連した諸状況・諸要因に対して、どのような要求を持っており、その要求が現在どの程度充足されているのかをさぐろうとするもの（17問）。

ひとにはそれぞれ、仕事を効果的にやるための、のぞましい状況や条件があると思います。以下に、このような状況や条件をあげてみました。

ここでは、まず最初に、

㉔ この会社のなかで、以下のそれぞれの状況や条件が、現在、あなたにとって、どの程度満たされているのか、それをおききたいと思います。

つぎに、

㉕ 「自分としては、少なくとも、この程度はあってほしい」といった意味で、あなた自身、そのような状況や条件を、現在どの程度望んでいるのか、それをおききたいと思います。

以下のそれぞれの項目について、下にある5つの選択肢のうちから、現在の時点であなたの自身の状況やお気持ちに、もっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいて下さい。

1. 「自分が本当にしてみたいと思う仕事につける」ということ。

㉔ 現在のところ、そう いうことは、	㉕ 自分としては現在、 そういうことを、
1. ほとんどない。	1. ほとんど望まない。
2. あまりない。	2. あまり望まない。
3. まあある。	3. まあ望む。
4. かなりある。	4. かなり望む。
5. 非常にある。	5. 非常に望む。

2. 仕事に関連した「計画やその決定に参加できる」ということ。(以下、スケール略)
3. 仕事を推進するにあたり「権限が十分与えられる」ということ。
4. 一緒に仕事をしている「仲間から協力や援助が得られる」ということ。
5. 「会社の重要な政策や経営方針が知らされる」ということ。
6. 直接の上役が、「あなたの仕事をどう思っているのか、はっきり伝えてくれる」ということ。
7. 現在の仕事を通して、「自分の得たい専門的な知識や技能が学べる」ということ。
8. 仕事をやる上で、「自分の創意や工夫が生かせる」ということ。
9. 直接の上役が、「あなたの個人的な考えや気持ちを配慮してくれる」ということ。
10. 「直接の上役の仕事上の実力を信頼できる」ということ。

11. 現在の所属部署内での「自分の総合的な評価を知り得る」ということ。
12. 直接の上役が、「あなたを部下として信頼してくれる」ということ。
13. 直接の上役が、「あなたの仕事に気を配ってくれる」ということ。
14. 会社や現在の所属部署内での「いろいろな変化や計画などを他人より速く知りうる」ということ。
15. あなたが、仕事の上で困ったり、何か問題に遭遇した場合、「直接の上役が調整の労をとってくれる」ということ。
16. 直接の上役が、「あなたの意見や提案を生かしてくれる」ということ。
17. 「自分の希望する部署や勤務地につける」ということ。

例示した質問の形式から明らかな通り、ここでは、二つの聞き方がなされている。左側㉔は、本人が現に組織や上役から受けとっていると考えている「諸報酬」(rewards)の量を、右側㉕は、本人が望む諸報酬の水準の測定に向けられている。なお、これらの質問群は、上役の目からみた部下の要求という観点から、まったく同じ内容で上役用質問票のB群として登場してくる。

#### (D) “職務上の問題” (Job Problems; JP)

本人が職場で遭遇するさまざまな問題をさぐろうとするもの（33問）。C群の場合と同様、二通りの質問形式で、左側㉔は、本人がそれらの問題に遭遇する「頻度」、右側㉕は、それらの問題の本人にとっての「重大さ」をたずねている。

つぎにあげられている項目は、会社という組織の中で働いてゆく場合、わたしたちが、経験すると思われる、さまざまなことがらを並べたものです。

ここでは、まず最初に、

㉔ この会社のなかで、あなた自身現在、以下のそれぞれのことがらを、どの程度身近かに経験しているのか、それをおききたいと思います。

つぎに、

㉕ このようなことがらは、現在、あなた自身にとって、現実にどのくらい重大な問題となっていますか—あなたが感ずる、重大だと思ふ程度を、おききたいと思います。

以下のそれぞれの項目について、下にある5つの選択肢のうちから、現在のあなた自身の経験や障害の程度に、もっとも近いと思われるものを1つ選び、その数字を○でかこんでいて下さい。

1. 時間ばかりかかり、実のない集会や会議に出席させられる、ということ。

㉔ そういうことを現在、私は	㉕ そういうことは、現在の私にとって
1. ほとんど経験しない。	1. ほとんど問題ではない。
2. あまり経験しない。	2. それほど問題ではない。
3. まあ経験する。	3. まあ、すこし問題。
4. かなり経験する。	4. かなり問題。
5. 非常に経験する。	5. 非常に問題。

2. 仕事が忙しくて、勤務時間以外でも、自分の時間が持てない、ということ。(以下、スケール略)
3. 直接の上役が、仕事の適切な指示をしてくれない、ということ。
4. 厚生施設が悪い、ということ。
5. 社内での、上下のコミュニケーションが悪い、ということ。
6. 仕事の量に比べて、人員が少ない、ということ。
7. トップに、新しいものをとり入れる柔軟さや決断力がない、ということ。
8. 仕事に関連した計画やその決定に、参加できる機会が少ない、ということ。
9. 人事考課が公平でない、ということ。
10. 研修や実習が役に立たない、ということ。
11. 仕事仲間で、足のひっぱりあいがある、ということ。
12. 直接の上役が、部下としての私の意見をすいあげない、ということ。
13. 学歴偏重がある、ということ。
14. 社内での、横のコミュニケーションが悪い、ということ。
15. 直接の上役が、部下をえこひいきする、ということ。
16. 仕事をすることで、無駄な手続きが多い、ということ。
17. 陽のあたらない(重要視されない)部署にいる、ということ。
18. 年功序列が強すぎる、ということ。
19. やる気のない同僚が多い、ということ。
20. 新しい施策やアイデアを、実施するに足る予算がない、ということ。
21. 直接の上役が、プライベートなことに口を出す、ということ。
22. 仕事を通して、自分の望む専門的な知識や技能を学べる機会が少ない、ということ。
23. 社内に学閥がある、ということ。
24. 現在の仕事仲間と、しっくりいかない、ということ。
25. 仕事が細分化されすぎて、責任のゆき場所が不明

確、ということ。

26. 直接の上役としっくりいかない、ということ。
27. 仕事をすることで、十分な権限が与えられない、ということ。
28. 同僚間での情報交換が少ない、ということ。
29. 組合と会社がうまくいっていない、ということ。
30. 自分の仕事ぶりが、どう評価されているのかわからない、ということ。
31. 給料が安い、ということ。
32. 不利な勤務地にいる、ということ。
33. 勤務地や配属先の決定において、私の希望が十分に考慮されない、ということ

(E) 「本人⇄上役」間の相互交換”(Vertical Exchange; VE)

この質問群は、「本人⇄上役」の間に、仕事を通じての相互交換がどのように行なわれ、相互信頼がどの程度形成されつつあるのかをさぐるものとするものである(12問)。この12問も、先の「職務上の要求」と同じく、上役用質問票にC群として、そっくり同じ内容で、上役の目を通して問題とされている。

以下のそれぞれの質問について、下にある選択肢のうちから、あなたの現在のお気持や状況に、1番近いものを1つ選び、その数字を、○でかこんでいって下さい。

1. あなたが、従来とは違ったやり方で仕事をすすめるなど、自分の職務に、新しい変化を持ち込もうとした場合、あなたの直接の上役は、どのていど柔軟に、あなたに対応してくれると思いますか。

私の直接の上役は

1. ほとんど変化の必要性を認めない、と思う。
  2. あまり変化の必要性を認めない、と思う。
  3. 必要性は認めるが、本当は消極的だ、と思う。
  4. 変化の必要性を認め、自分からも積極的になってくれる、と思う。
2. あなたが、仕事でやっかいな事態をひき起こしてしまった、というような困難な状況にぶつかったとき、あなたの直接の上役は、その持っている力(権限など)を、あなたのために、出したり行使したりしてくれると思いますか。(以下、スケール略)
  3. 現在の仕事には、あなた本来の力を投入できる幅や余地が十分ありますか。(現在、あなたは、自分の持っている力を、仕事の上に、どのていど発揮できていますか)。
  4. あなたの直接の上役は、あなたの持っている「要

望や問題」を、どのくらいよく把握していると思いますか。

5. 従来とは違うやり方で、仕事をすすめるなど、あなたが、自分の職務に変化を持ち込もうとするとき実際にそれを採りあげる「幅や裁量」が、あなたの直接の上役にはどの程度ありますか。
6. あなたの直接の上役は、あなたの「能力やモチ味」を、どのくらい的確に把握していると思いますか。
7. あなたが、自分の仕事のやり方などを、本当に変えたいと思うとき（職務に新しい変化を持ち込もうとするとき）、それを実現する実際の影響力が、あなたにはどの程度あると思いますか。
8. 「あなたの直接の上役が、職務上あなたに、実際何を望んで（期待して）いるのか」ということを知るのに、あなたの直接の上役の指示や行動は、どの程度やくにたっていますか。（あなたの直接の上役は、そういうことを、あなたに、どの程度ははっきり伝えてくれますか）。
9. 現在あなたは、自分の責任でやれる仕事の幅を、どの程度もっていますか。
10. あなたには、自分の仕事や部署内での自分自身の位置づけが、現在、どのていど明確になっていますか。
11. あなたの直接の上役は、「あなたのした仕事についてどのくらい満足しているか」を、あなたにどの程度ははっきり伝えてくれますか。
12. 仕事が終わったあとなど、あなたの直接の上役と一緒に食事をしたり、話しをしたり……ということがありますか。

#### (F) “職務をとおしての管理能力練磨や自己啓発の機会” (Job Challenge; JC)

日々の仕事をしながら、自己啓発が図れたり、管理上の諸スキルを練磨できたり、あるいは、全社的視野でものごとを考えたり……といったことのできる機会が、本人にどの程度与えられているのかを探ろうとする質問群（20問）。この質問群は、追跡観察の最終時点（T<sup>7</sup>; 1975年3月）でつけ加えられた。そのため、下に例示するように質問は二段がまえのたずねたををしている。なお、この質問群は、上役の眼をとおしてみた「本人に与えられている管理能力練磨や自己啓発の機会」として、上役用質問票D群として同じことがたずねられている。

以下の20ことがらについて、あなたご自身の今までの状況および現在におけるようすをお聞かせ下

さい。

④ 「あなた個人のこれまでの経験・体験」および ⑤ 「あなた個人の現時点における具体的な状況」にもっとも近いと思われるものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. 達成のために「技術的な知識、専門的なスキル」が高度に要求されるような仕事、あなたに与えられる状況や機会。

④ 私には、今まで、そういう状況や機会は	⑤ 私には、現在、そういう状況や機会は
1. ほとんどなかった。	1. ほとんどない。
2. あまりなかった。	2. あまりない。
3. ときにはあった。	3. ときにはある。
4. しばしばあった。	4. しばしばある。
5. かなりあった。	5. かなりある。

2. 担当業務の「さらに新しい側面、さらに深い内容」を、あなたが学びとる状況や機会。（以下、スケール略）
3. 担当業務の「事務処理改善、問題発見と解決」にあなたがタッチする状況や機会。
4. 所属部署を代表して、あなたが「意見具申、アイデア発表」などをする状況や機会。
5. あなたが、例えば能率・業績アップなどで「関連部門の人々と連絡を密にしたり、まわりの人々をまとめて意思疎通を強めたり」する状況や機会。
6. あなたが担当業務をまとめて「公式報告書を書いたり、公式口頭報告をしたり」する状況や機会。
7. 所属部署内のほかの人たちの「指導、監督」をあなたが行ったり、委せられたりする状況や機会。
8. 上役から委任され、あなたが一人で「業務決定をしたり、裁断を下したり」する状況や機会。
9. 自分自身の、または同じ部署内のほかの人の仕事を、あなた自身で「プランニングしたり、オーガナイズしたり」できる状況や機会。
10. 会社の業績・利益向上に向けて「自分が人一倍コミットしていること、自分なりに一生懸命考えていること」を、あなたが会社の人たちに知らしめる状況や機会。
11. 例えば「個人的なことはある程度犠牲にしたり、自分のもっている力をすべて投入したり」して、あなた自身が会社の発展に向けて貢献できる状況や機会。
12. 「仕事のあと同僚と一緒に飲んだり、時には上役の家を訪ねたり」して、職場における和気あいあいの人間関係を、あなたが築いていく状況や機会。
13. 会社の経営哲学・営業政策に関して「自分がそれを認めている、自分がそれに同意している」ことをあなたが会社に対して積極的に示しうる状況や機会。

14. 自己啓発・自己研鑽（例えば学校に通う）などの“自己投資”により、あなた自身の“仕事上の“実力”や会社への“貢献可能性”が高まっていることを、あなたが示しうる状況や機会。
15. あなたが、部署または会社を代表して「外部の人と接衝したり、関連会社との会議に出席したり」する状況や機会。
16. あなたが、自分のもっている「専門的知識、スキル、技術」をフル回転させねばならぬようなチャレンジングな仕事にたずさわったり、あるいは“重要業務”に参加を命じられる状況や機会。
17. あなたが、自分の責任において「あるプロジェクトを組織したり、ある業務の全体を指揮したり」する状況や機会。
18. あなたが、担当業務・職務をとおして「将来の管理者として必要なスキルをみがいたり、第一級の経営者としてのセンス・勘を養ったたり」することのできる状況や機会。
19. あなたが、上役から「業務上の問題について相談をうけたり、ある人の人事上の決定に関して意見を求められたり」する状況や機会。
20. あなたが、会社の「新しい基軸、将来の計画」などについて、早い時期からそれを教えられたり、知り得たりする状況や機会。

**(G) “職務上での満足” (Job Satisfaction ; JS)**

仕事の遂行に関与する諸側面への満足度 (10問)。なお、「本人の満足度を上役がどう把握しているか」という観点から、同じ質問が、上役用質問票にE群として登場してくる。

以下の、それぞれの項目の下にある選択肢のうちから、あなたの現在のお気持ちや状況にもっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. あなたは、現在担当している「仕事(業務)そのもの」にどの程度満足していますか。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. あまり満足していない。</li> <li>2. なんともいえない。</li> <li>3. まあ満足している。</li> <li>4. かなり満足している。</li> <li>5. 非常に満足している。</li> </ol> |
|--|

2. あなたは、現在所属している「部署そのもの」(部署そのもので部署内の人々のことではありません)にどの程度満足していますか。(以下、スケール略)
3. あなたは、現在、あなたの「直接の上役のあなたに対するとりあつかい方」にどの程度満足していますか。

4. あなたは、現在、あなたの仕事上の「同僚との対人関係」にどの程度満足していますか。
5. あなたは、現在、あなたの「給料」にどの程度満足していますか。
6. あなたは、現在、会社の「厚生保養施設、住宅対策」などにどの程度満足していますか。
7. あなたは、現在、あなたの「全体的な職務状況」にどの程度満足していますか。
8. あなたは現在、あなたの「会社そのもの」にどの程度魅力を感じていますか。
9. 今までの会社における自分をふりかえってみると私は……
10. このままの調子でいくと将来、私はこの会社で…

**(3) 上役用質問票の構成**

上役用質問票は、A, B, C, D, Eの五つの質問群からなっている。これらの項目はいずれも、本人（具体的氏名が表示されている）の状況を上役の目を通してさぐろうとするものである。すなわち、上役は部下としての本人の状況をどう把握しているかが問題とされる。

**(A) “職務行動” (Job Behavior ; JB)**

上役による、部下の職務行動の諸側面の評価である (13問)。

以下にあげられている項目は、職務行動についてのいろいろな側面です。ここでは、表記の社員についてあなたのご意見をうかがいたいと思います。

それぞれの項目の下にある、5つの選択肢のうち、現在の時点でのあなたのお気持ちに、もっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. 仕事そのものの信頼度。

<p>着眼点：この社員に、仕事を与える時、あなたは、どのくらい安心して委せられますか。いちいち眼を配らなくても、言われたことは、キチンとやっていますか。言われた仕事以外でも、関連した仕事には気がつき、それを処理していていますか。</p>
--

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全然安心してまかせられない。</li> <li>2. あまり安心してまかせられない。</li> <li>3. まあ普通。</li> <li>4. かなり安心してまかせられる。</li> <li>5. 非常に安心してまかせられる。</li> </ol> |
|---|

2. 仕事上での状況把握的的確さ。(以下、着眼点、スケール略)
3. 仕事上での対人接衝。
4. 仕事上での計画性。
5. 仕事に関連した知識・技能。

6. 現在の時点での業績・仕事への貢献度。
7. 好感度。
8. 仕事ぶり・業績の将来の見込み。
9. 職務状況への満足度。
10. 会社への貢献意欲。
11. この社員の将来の見込み—全体的にみて。
12. この社員の将来の見込み—ラインの管理職として。
13. この社員の将来の見込み—スタッフの専門職として。

### (B) “職務上の要求” (Job Needs; JN)

ここでは、「本人」(つまり部下)が、組織や上役から受けとっている報酬の量④と、彼が望む報酬の量⑤を、上役がどう把握しているかが問題とされる(17問)。質問項目の内容は、本人用質問票のC群とまったく同一である。

以下は、仕事をとりまいて、いろいろな状況や条件です。ここでは、まず最初に、

④ これらのそれぞれが、表記の社員にとって、現在どのくらい満たされた状態にあるのか、つぎに

⑤ 同じ表記の社員が、これらの状況や条件を現在どのくらい望んでいるのか、について、あなたのご意見をうかがいたいと思います。

以下のそれぞれの項目の下にある、5つの選択肢のうち、現在の時点でのあなた自身のお気持ちに、もっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. 「自分の本当にしてみたいと思う仕事につける」ということ。

④ かれ (あなたに判断をお願いした社員) には、現在のところ、そういうことは	⑤ かれ (あなたに判断をお願いした社員) 自身としては、現在そういうことを
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ほとんどない。</li> <li>2. あまりない。</li> <li>3. まあある。</li> <li>4. かなりある。</li> <li>5. 非常にある。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ほとんど望んでいない。</li> <li>2. あまり望んでいない。</li> <li>3. まあ望んでいる。</li> <li>4. かなり望んでいる。</li> <li>5. 非常に望んでいる。</li> </ol>

2. 仕事に関連した「計画やその決定に参加できる」ということ。(以下、スケール略)
3. 仕事を推進するにあたり「十分な権限が与えられる」ということ。
4. 一緒に仕事をしている「仲間から協力や援助が得られる」ということ。
5. 「会社の重要な政策や経営方針が知らされる」ということ。

6. あなたが、「かれの仕事ぶりをどう思っているのかははっきり伝える」ということ。
7. 現在の仕事を通して、「自分の得たい専門的な知識や技能が学べる」ということ。
8. 仕事をやる上で「自分の創意や工夫が活かせる」ということ。
9. あなたが、「かれの個人的な考えや気持を配慮してやる」ということ。
10. かれが、「上役としてのあなたの仕事上の実力を信頼できる」ということ。
11. かれが、現在の所属部署内での、「自分に対する総合的な評価を知り得る」ということ。
12. あなたが、「かれを部下として信頼する」ということ。
13. あなたが、「かれの仕事に気を配ってやる」ということ。
14. かれが、会社や現在の所属部署内での、「いろいろな変化や計画などを、他人より速く知りうる」ということ。
15. かれが仕事の上で困ったり何か問題に遭遇した場合、あなたが、「かれのために調整の労をとる」ということ。
16. あなたが、「かれの意見や提案を生かしてやる」ということ。
17. かれが、「自分の希望する部署や勤務地を選べる」ということ。

### (C) “「上役↔部下」の相互交換” (Vertical Exchange; VE)

たずねている内容は本人用質問票のE群とまったく同一であるが、質問の仕方は、以下に示すように、上役自身が部下としての本人に対して実際どのようなVDL行動を行なっているか、また行なう用意があるか、という観点からなされている(12問)。

以下のそれぞれの質問について、下にある選択肢のうちから、あなたの現在のお気持ちや状況にもっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. かれ (あなたにご意見をうかがっている表記の社員) が、従来とは違ったやり方で仕事をすすめたいなど、自分の職務に、新しい変化を持ち込もうとした場合、あなたは、どのくらい柔軟に、かれに対応すると思いますか。

1. ほとんど変化の必要性を認めない、と思う。
2. あまり変化の必要性を認めない、と思う。
3. 変化の必要性は認めるが、消極的だと、思う。

4. 変化の必要性を認め、私としても積極的にになると、思う。
2. かれが仕事で、やっかいな事態をひき起こしてしまった、というような困難な状況にぶつかったとき、あなたは、自分の持っている力（権限など）を、かれのために、出したり行使したりすると思いますか。（以下、スケール略）
3. かれの現在の仕事には、かれ本来の力を投入できる幅や余地が、十分ありますか、（現在、かれは、自分の持っている力を、仕事の上に、どのていど発揮できていますか）。
4. あなたは、かれの持っている「要望や問題」を、どのくらいよく、把握していると思いますか。
5. 従来とは違うやり方で、仕事をすすめるなど、かれが、自分の職務に変化を持ち込もうとすると、あなたは、実際にそれを採りあげる「幅や裁量」をどの程度かれに示すと思いますか。
6. あなたは、かれの「能力やもち味」を、どのくらいの確に把握していると思いますか。
7. かれが、本気で、自分の職務状況に、新しい変化を持ち込もうとすると、それを実現する実際の影響力が、かれには、どの程度あると思いますか。
8. あなたが、「職務上かれに実際何を望んで（期待して）いるのか」ということを理解させる上で、日ごろのあなたの指示や行動は、かれにとって、どのていど助けになっていると思いますか。（あなたは、ふつう、そういうことを、かれに、どの程度はっきり伝えますか）。
9. 現在かれは、自分の責任でやれる仕事の幅を、どの程度もっていますか。
10. かれには、自分の仕事や部署内での自分自身の位置づけが、現在、どのていど明確になっていると思いますか。
11. 「かれのした仕事について、自分がどのていど満足しているか」を、あなたはかれにどの程度はっきり伝えますか。
12. 仕事が終わったあとなど、かれと食事をしたり、話しをしたり……ということがありますか。

**(D) “職務をとおしての管理能力練磨や自己啓発の機会” (Job Challenge; JC)**

本人用質問票F群に対応するもので、上役が、「本人の、職務をとおしての管理能力練磨や自己啓発の機会」をどうみているかを探ろうとする一連の質問（20問）。

あなたにご意見をうかがっております表記の社員は、以下の20の側面のそれぞれについて、

- ④「今まで、どんな状況にあったのか」、および  
⑤「現在は、どんな状況にいるのか」

をお聞かせ願いたいと存じます。それぞれの項目の下にある5つの選択肢のうちから、あなたご自身の判断にもっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. 達成のために「技術的な知識、専門的なスキル」が高度に要求されるような仕事、かれに与えられる状況や機会。

<p>④ かれ（あなたにご意見をうかがっております社員）には、今まで、そういう状況や機会は</p>	<p>⑤ かれ（あなたにご意見をうかがっております社員）には、現在、そういう状況や機会は</p>
<p>1. ほとんどなかったと思う。 2. あまりなかった、と思う。 3. ときにはあった、と思う。 4. しばしばあった、と思う。 5. かなりあった、と思う。</p>	<p>1. ほとんどない。 2. あまりない。 3. ときにはある。 4. しばしばある。 5. かなりある。</p>

2. 担当業務の「さらに新しい側面、さらに深い内容」を、かれが学びとる状況や機会。（以下、スケール略）
3. 担当業務の「事務処理改善、問題発見と解決」にかれがタッチする状況や機会。
4. 所属部署を代表して、かれが「意見具申、アイデア発表」などをやる状況や機会。
5. かれが、例えば能率・業績アップなどで「関連部門の人々と連絡を密にしたり、まわりの人をまとめて意思疎通を強めたり」する状況や機会
6. かれが、担当業務をまとめて「公式報告書を書いたり、公式口頭報告をしたり」する状況や機会。
7. 所属部署内のほかの人たちの「指導、監督」を、かれが行なったり委せられたりする状況や機会。
8. 上役（あなたご自身を含めて）から委任され、かれが一人で「業務決定をしたり、裁断を下したり」する状況や機会。
9. かれ自身の、または同じ部署内のほかの人の仕事を、かれ独自で「プランニングしたり、オーガナイズしたり」できる状況や機会。
10. 会社の業績・利益向上に向けて「かれが一人倍コミットしていること、かれなりに一生懸命考えていること」を、かれが会社の人たちに知らしめる状況や機会。
11. 例えば「個人的なことはある程度犠牲にしたり、自分のもっている力をすべて投入したり」して、かれ自身が会社の発展に向けて貢献できる状況や機会。
12. 「仕事のあと同僚と一緒に飲んだり、時には上役の家を訪ねたり」して、職場における和気あいあい

の人間関係を、かれが築いていく状況や機会。

13. 会社の経営哲学・営業政策に関して、「かれがそれを認めている、かれがそれに同意している」ことを、かれ自身が会社に対して積極的に示しうる状況や機会。
14. 自己啓発・自己研鑽（例えば学校に通う）などの“自己投資”により、かれの「仕事上の“実力”や会社への“貢献可能性”」が高まっていることを、かれ自身が示しうる状況や機会。
15. かれが、部署または会社を代表して「外部の人と接衝をしたり、関連会社との会議に出席したり」する状況や機会。
16. かれが、自分のもっている「専門的知識、スキル、技能」をフルに回転させねばならぬような、チャレンジングな仕事にたずさわったり、あるいは“重要業務”に参加を命じられる状況や機会。
17. かれが、自分の責任において「あるプロジェクトを組織したり、ある業務の全体を指揮したり」する状況や機会。
18. かれが、担当業務・職務をとおして、「将来の管理者として必要なスキルをみがいたり、第一級の経営者としてのセンス・勘を養ったり」することのできる状況や機会。
19. かれが上役(あなた自身を含めて)から、「業務上の問題について相談をうけたり、ある人の人事上の決定に関して意見を求められたり」する状況や機会。
20. かれが、会社の「新しい基軸、将来の計画」などについて、早い時期からそれを教えられたり、知り得たりする状況や機会。

**(E) “職務満足” (Job Satisfaction ; JS)**

職務遂行に関与してくる諸側面に、本人がどの程度満足しているかを、上役の眼をとおして探ろうとする一連の質問 (10 問)。本人用質問票のG群に対応している。

以下のそれぞれの項目の下にある選択肢のうちから、あなた自身の現在のお気持ちや判断にもっとも近いものを1つ選び、その数字を○でかこんでいって下さい。

1. かれ (あなたにご意見をうかがっております表記の社員) は、かれの現在担当している「仕事(業務)そのもの」にどの程度満足していると思いますか。

1. あまり満足していない、と思う。
2. なんともいえない。
3. まあ満足している、と思う。
4. かなり満足している、と思う。
5. 非常に満足している、と思う。

2. かれは、かれの現在の「所属部署」(部署そのもので、部署内の人々のことではありません) にどの程度満足していると思いますか。(以下スケール略)
3. かれは、かれの「直接の上役」に (つまり、あなたご自身のかれに対するとりあつかい方に) どの程度満足していると思いますか。
4. かれは、かれの現在の仕事上の「同僚との対人関係」にどの程度満足していると思いますか。
5. かれは、かれの現在の「給料」にどの程度満足していると思いますか。
6. かれは、会社の「厚生保養施設・住宅対策」など

表 4 測定用具(質問票)とその構成  
(最終追跡観察時; 1975年3月時点)

回答者	質問群	測定内容(理論的構成)	質問数	
「本人」 (役割獲得の当事者)	A	組織へのコミットメント (OC)	16問	
	B	仕事のインパクト(JI)	19問	
	C (上役のBに対応)	職務上の要求 (JN)	充足度 (JNR)	17問
			希望度 (JNP)	17問
	D	職務上の問題 (JP)	頻度 (JPF)	33問
			障害度 (JPS)	33問
	E (上役のCに対応)	上役との相互交換(VE)	12問	
	F (上役のDに対応)	「管理能力練磨や自己啓発」(ジョブ・チャレンジ)の機会 (JC)	今まで (JCB)	20問
			現在 (JCN)	20問
G (上役のEに対応)	職務上での満足 (JS)	10問		
「上役」 (当事者の直屬上司)	A	本人の「職務行動」(JB)	13問	
	B	本人の「職務上の要求」(JN)	充足度 (JNR)	17問
			希望度 (JNP)	17問
	C	本人との「相互交換」(VE)	12問	
	D	本人の「管理能力練磨や自己啓発」(ジョブ・チャレンジ)の機会 (JC)	今まで (JCB)	20問
現在 (JCN)			20問	
E	本人の「職務上での満足」(JS)	10問		

注: VE(本人のE群と上役のC群)は第2次追跡観察時で、また、JC(本人のF群と上役のD群)は第7次追跡観察時でつけ加えられた。以上のそれぞれの質問群は、「因子分析」をとおして、尺度化されていく。最終的には、この「質問票」からのデータに、「個人面接」からの情報および「会社での記録」(人事・給与データ)が併され、総合的分析にうつされる。

にどの程度満足していると思いますか。

7. かれは現在、「自分の全体的な職務状況」にどの程度満足していると思いますか。
8. かれは現在、この「会社そのもの」にどの程度魅力を見出していると思いますか。
9. 今まで私が観た限り、かれのこの会社における言動をふりかえてみると、かれはこの会社に……
10. 現在のままの調子でいくと、将来かれは、この会社で……

役割獲得の過程は、上に例示した本人用質問票のC群と上役用質問票のB群、同じくE群(本人用)とC群(上役用)、F群(本人用)とD群(上役用)、およびG群(本人用)とE群(上役用)との相互関係が、どのように進展していくか、また「本人↔上役」間の認知の曖昧さやズレの状態が、時間の経過につれてほかの諸側面にどのように波及していくか、という角度から第一に問題にすることができる(表4参照)。

### 5. 資料の分析

個人が組織のメンバーとなった当初は、あらゆる要因が彼のその後の過程を左右する潜在的力を持っているのではないかと考えるのが最も安全であろう。したがって、この時点では仮説ないし役割獲得過程の説明要因は何十、何百と考えられなければならない。しかし役割獲得過程が進むにつれて、ある一群の要因とそれらの相互作用が、この過程の展開を究極的に規定していくことが明らかとなるだろう。

したがってデータの分析・展開は、単にパーセントや平均値、相関係数等がある一時点でクロス・セクショナルに「統計的に有意」(statistically significant)であるだけでは、何の魅力もない。分析の結果は、これに加えて、一連のデータが、現実の役割獲得過程の進展に照らして意味のある、一貫したパターンへと収斂していくという、「実質的有意性」(practical significance)を示さなければならない。各観察時点で得られたデータに、意味のあるつながりと一貫性を与える要因を発見し、その効果を見きわめることが、プロセスの中に秘むメカニズムを解明する鍵となってくる。

データの本格的な分析は、現在、全3年間の資料がプールされ整備されて、ようやく可能となっ

た段階にあるが、測定用具の妥当性や、時間を通じての諸変数の安定性のチェックの目的から、各時点ごとのデータに対して相関分析、因子分析、分散分析を中心とした予備分析がその都度おこなわれた。こういう予備分析をとおして、各変数群相互の構造が判明してくれば、リダントで重要性のうすい変数(仮説)を排除し、中心的な要因がプロセスに与える効果の分析に研究的をしぼることが可能となってくる。これによって分析は、Platt のいう「論理の木(logical tree)」に従って強力に、かつより深く押し進められていくだろう<sup>31)</sup>。

統計的分析(statistical analyses)の具体を例示する意味で、以下に、予備分析から一つだけ事例を示しておこう。最初の追跡観察時点(1972年7月)での資料にもとづいてなされた「分散分析」(Analysis of Variance; ANOVA)の事例である。

わが国の組織の最大の特徴の一つは、いわゆる「年功制」である、といわれる。そこでいまA社の(第一次追跡観察時の)全サンプルのなかから、「本人」の「年功」と「業績」(上役用質問票A群で測定された、本人の「職務遂行」に対する上役の評価)に着目して、表5に示すようなサブ・サンプルを構成してみる。

表5 分散分析のためのサンプル構成

業績評価 \ 年功	新入社員	1年	2年	3年	5年	10年	合計
	高業績群	10名	8	9	10	9	9
低業績群	10	12	11	10	11	11	65
合計	20	20	20	20	20	20	N=120名

注: 「新入社員」は、86名のうちから、20名だけランダムに抽出された。

つぎに、これに、「年功」と「業績」のそれぞれを独立変数とし、ほかの諸変数を従属変数とした分散分析をかけてみる。この場合、6×2の二元配置のANOVAとなる。

図12は、本人用質問票C群の第2項目、「仕事に関連した計画やその決定に参画できる機会」を従属変数とした時の分析結果である。

これからいえることは、組織からの一報酬として本人が受けとっていると感じている「参画の機会」(充足度：実線)と、本人の「業績」の良し悪しとの間には、全年功を通じて何の関係もない、ということである。つまり、上役から職務遂行を高く評価された部下も、低く評価された部下も、自分たちのところにきている参画の機会は同じ(有意差なし)、と認知しているということである。しかしながら、グラフから明らかなように部下たちは、自分の「年功」が上がれば上がるほど、参画の機会は多くなる(報酬を多く受けとっている)、と答えている。一方、報酬への要求である「本人の望む参画の機会」(点線)の方は、「年功」、「業績」のいずれともつながりを持っていない。別のいい方をすれば、「年功」が高かろうが低かろうが、「業績」が高かろうが、低かろうが、みんなが、そういう機会をもっと欲しい、と考えているということである。

以上は部下である本人たちの見方であるが、これに対して彼らの上役たちは、本人のそういう思

惑をどのように把握しているのだろうか。これを示したのが図13である。このグラフは本人の質問票と対応した、上役用質問票B群の第2項目の分析結果である。上役たちは、部下の「業績」と部下が受けとっている「参画の機会」とを、明確に関連づけていることがまずうかがわれる。上役は高い業績をあげていると自分が認めた部下は、低い業績しかあげていないと認めた部下よりも、相対的に高い報酬(広範な参画機会)を受けとっている(自分は、そのような機会をより多くその部下に与えている)と答えているのである(実線)。その上さらに興味深いことは、上役は、高い「業績」をあげている部下とそうでない部下とでは、そもそも参画機会への要求からして異なっている、ともいっているのである(点線)。しかし「年功」が上がれば本人への報酬も多くなっていく、という見方については、上役も部下も同一の見解を表明している。

図12と図13で示されたグラフを仔細に見比べてみれば明らかな通り、「本人の状況」に対する本人

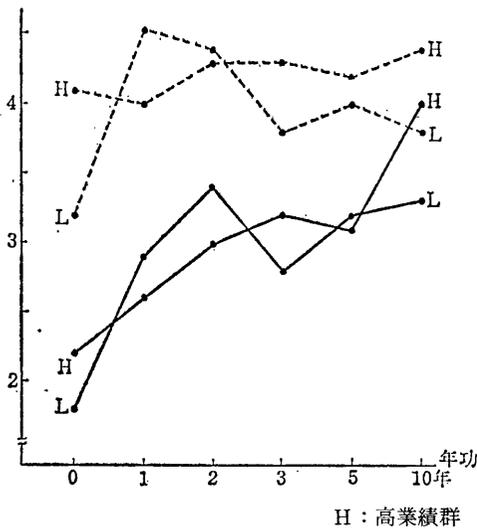


図12 「仕事に関連した計画やその決定に参加できる機会」——本人の認知

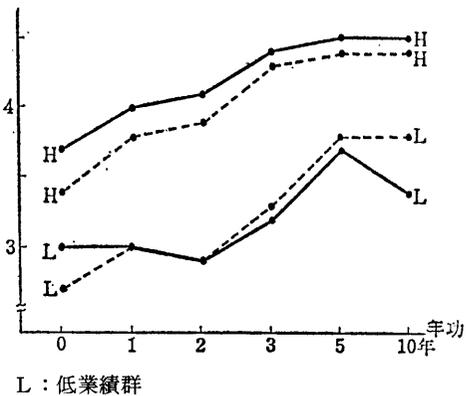


図13 「仕事に関連した計画やその決定に参加できる機会」——上役の認知

自身と彼の上役の見方は、面白いほど対照的である。一言でいうならば、このくいちがいは、上役は、「業績」と組織の報酬とを結びつける“実力主義”(?)の世界を想定し、その中で部下を眺め、一方、部下である本人自身は、依然として、「年功」と組織の報酬を強く関係づける“年功主義”(?)の世界で自己の状況を把握しているということである。もっとも両者とも基本的には、年功主義の枠内に生きていることを認めながらも……。

このような傾向は、この予備分析(A社の第1次追跡観察時での資料の分析)についてみる限り、「職務上の要求」の他の項目についても一貫してみられた。私たちはこの事実を説明するものとして、多くの仮説を提出することができるだろう。しかし、いずれの仮説が有効であるかを見きわめるには、今後の分析からの結果を待つ以外にない。以上の話しは、ただ一時点、しかもA社の第1次追跡観察時でのデータだけをもとにした予備分析の結果であり、これに固執したり、ここから誇大な理論を展開していくことにはそれほど意味はない。というよりむしろ、継時的分析の展開という本研究の最終目標においてこそ、研究の成果が問題とされなければならない、ということである。しかし、以上の分散分析の結果を、牽強附会に「日本的組織」と「現在の組織環境」の論議に関連させて意味づけるならば、その結果は、日本的組織の経営風土のなかで実力主義の浸透に直面しつつ揺れ動く、上役と部下の微妙な関係を暗示するものとして興味深く眺めることはできるであろう。

## V. む す び

組織は、市場における有利な展開によって、またより進んだ技術をいち早く導入することによって、効果的に機能し、その問題のいくつかを解決していくことができるだろう。しかし同時に、組織の将来の発展やその生存の可能性を決定する重要な要因として、組織の成員、特に組織に新しく入ってきた諸個人が、自らの役割を円滑に遂行す

るために必要な「行動のセット」を獲得していくシステム、とりも直さず「組織における役割獲得過程」のあり方が、問題とされてこなければならない。

「組織における個人の役割獲得過程」の理解に向けて、私たちは、産業組織(一般企業)5社、調査対象者2,000余名の協力を得て、3年がかりで質料を収集した。本稿では、この研究プロジェクトの「一般的背景」と「調査の概要」といったものを叙述したにすぎない。言うまでもなく、私たちの研究—その方法や戦略—が「唯一絶対」ということでもないし、紹介したアメリカの研究事例も、話しをより具体化するための一つの材料にすぎない。まさに「組織変革」の声の嵐のなかで実に必要とされるのは、“その根底でいったい何が本当におこっているのか”—それを長期的な見通しをもって見きわめていくことであろう。この見きわめと現象の「メカニズム」の正確な理解なしには、いかなる「組織変革」も、そのスタートをすら切り出すことはできないだろう。私たちの研究は、“働きがいと生きがいのある組織”の理想論(armchair theorizing)ではなく、その理想に一步でも近づくための、現実とのマッチ・ポイントを追求する一つの試みである。

本稿において、予備分析にもとづく一つの事例が報告されたが、先にも述べたとおり調査の一時点から得られた結果だけをもとにあれこれ論ずることは、私たちの研究本来の使命ではない。しかし、私たちの研究が実際にどのような問題に分析のメスをいれようとしているのかを理解していただくうえで、何らかの参考になったことと思う。

国民生活や経済発展と深いかかわりをもつわが国の大規模産業組織の役割獲得システムと、そこに組みこまれていく新しい世代との相互作用の過程を、長期的な視野から解明しようとしている私たちの試みは、ある意味では、「変動期の日本社会」<sup>32)</sup>の動態の一つの記録ともなろう。どのような軌跡が現われようとも、それは慎重で謙虚な考慮に値するものであることを期待している。

## 注

- 1) Bennis, W.G. Organizational developments and the fate of bureaucracy, In L.L. Cummings and W. E. Scott (ed.), *Readings in organizational behavior and human performance*, Dorsey, 1969.  
Dunnette, M.D. Research needs of the future in industrial and organizational psychology, Presented at the American Psychological Association Convention, Miami, September, 1970.  
Toffler, A. *Future shock*, Random House, Inc., 1970. (徳山訳, 『未来の衝撃』, 実業の日本社, 1971年).
- 2) Dawis, R.V., and Lofquist, L.H. *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*, Appleton Century Crafts, 1969.
- 3) 職務満足と職務遂行との間の一義的な正相関は、現在までの研究では確認し得ない。詳しくは以下を参照されたい。  
Brayfield, A.H., and Crockett, W.H. Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin*, 1955, **52**, 396-424.  
Korman, A. K. Consideration, initiating structure and organizational criteria: A review, *Personnel Psychology*, 1966, **19**, 349-361.
- 4) Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoeck, J.D., and Rosenthal, R.A. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, 1964. (西昭夫監修, 『組織のストレス—上・下—』, 産業能率短大出版部, 1973年).
- 5) Ford, R.N. *Motivation through the work itself*, American Management Association, 1969. (日本マネジメントセンター訳, 『仕事革新』, 日本マネジメントセンター, 1971年).
- 6) ハーズバーグの「職務満足の二要因理論」については、以下を参照されたい。  
Herzberg, F. Mausner, B., and Snyderman, B. *The motivation to work*, 2nd ed., Wiley, 1959.  
Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*, World, 1966. (北野訳, 『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1968年).  
なお、私たちは、ハーズバーグの理論を必ずしも受け入れているわけではない。ハーズバーグの「職務満足の二要因理論」を支えている諸仮説、研究方法、技法をめぐる問題点の批判的検討としては、本誌第2号(No.2)所収の、『わが国産業組織における働きがいと生きがいの研究——その1: ハーズバーグの「職務満足の二要因理論」をめぐる諸問題——』(若林・南・橋本)を参照。
- 7) Paul, W.J., Robertson, K.B., and Herzberg, F. Job enrichment pays off, *Harvard Business Review*, 1969, March-April, 61-78.
- 8) Katz, D., and Kahn, R.L. *The social psychology of organizations*, Wiley, 1966.
- 9) Dunnette, M.D. Fads, fashions and folderol in psychology, *American Psychologists*, 1966, **21**, 343-352.  
Graen, G. Designs for research on organizational behavior and human performance, Paper presented at the Academy of Management, Atlanta August, 1971.  
Platt, J.R. Strong inference, *Science*, 1964, **146**, 347-352.
- 10) McGrath, J.E. Stress and behavior in organizations, In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, 1976, Pp. 1351-1396.
- 11) Graen, G. Role making processes within complex organizations, In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, 1976, Pp. 1201-1246.
- 12) Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., and Weick, K.E. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, McGraw-Hill, 1970.
- 13) 詳しくは以下を参照。  
Graen, G., Orris, J.B., and Johnson, T. Role assimilation process in a complex organization, *Journal of Vocational Behavior*, 1973, **3**, 395-420.  
Johnson, T., and Graen, G. Organizational assimilation and role rejection, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, **10**, 72-87.
- 14) 道具性理論 (Instrumentality Theory) については、以下を参照。  
Graen, G. Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications, *Journal of Applied Psychology, Monograph*, 1969, **53** (whole No. 2, Part 2).  
Minami, T. Examining the effects of organizational climates upon the employment of the Negro individuals: An instrumentality approach, Paper presented at the Seminar on Application of Theory to Contemporary Problems in Labor and Industrial Relations, University of Illinois, June, 1971.  
Mitchell, T.R., and Biglan, A. Instrumentality theories: Current uses in psychology, *Psychological*

- Bulletin*, 1971, **76**, 432-454.
- Vroom, V.H. *Work and motivation*, Wiley, 1964.
- 15) Convergent-Discriminant Validity については以下を参照。  
 Campbell, D.T., and Fisk, D.W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, 1959, **56**, 81-105.  
 Locke, E.A., Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L., and Miller, A.M. Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 1964, **48**, 313-319.  
 Price, J.L. Design of proof in organizational research, *Administrative Science Quarterly*, 1968, **13**, 121-134.
- 16) Vroom, V.H., and Deci, E.L. The stability of past decision dissonance: A follow-up study of job attitudes of business graduates, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, **6**, 36-49.  
 Porter, L.W., and Smith, F.J. The etiology of organizational commitment: A longitudinal study of employee-organization relationships. Mimeo. paper, 1970.  
 Minami, T. A proposal for research on the development of organizational commitment, Research proposal submitted to the Research Board, University of Illinois, August, 1971.
- 17) 「交差妥当化」については、以下を参照。  
 Dunnette, M.D. A modified model for test validation and selection research, *Journal of Applied Psychology*, 1963, **47**, 317-323.  
 Dunnette, M.D. *Personnel selection and placement*, Wadworth Publishing Company, 1966. (豊原恒男訳、『採用と配置』, ダイヤモンド社, 1969年).
- 18) Gren, G., and Cashman, J. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, In J.G. Hunt (Ed.), *Leadership frontiers*, Kent, Ohio: Ohio State University Press, 1976.  
 Graen, G., Dansereau, F., Haga, W., and Cashman, J. *The invisible organization*, Boston, Schenkman Publislung, in press.
- 19) Dawis R.V., and Lofquist, L.H. *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work-oriented society*, Appleton-Century-Crafts, 1969.
- 20) Kuhn, T.S. *The structure of scientific revolutions*, Chicago, 1962. (中山茂訳、『科学革命の構造』, みすず書房, 1971年).
- 21) ハーズバーグの研究はこのアプローチによって特徴づけられる。
- 22) Schein, E.H. *Organizational psychology*, New York: Prentice-Hall, 1965. (松井資夫訳、『組織心理学』, 岩波書店, 1966年).
- 23) 反動性に関して、詳しくは、以下を参照。  
 Campbell, D.T., and Stanley, J.C. *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Rand McNally, 1966.  
 Graen, G.B. Designs for research on organizational behavior and human performance. Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, August, 1971.  
 Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R. D., and Sechrest, L. *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social science*, Rand McNally, 1966.
- 24) このような一人の人間の行動を、複数の人の目を通して (多面評価), 色々な方法 (multi-method) によって記述しようとする試みについては、以下を参照。  
 佐野勝男・榎田仁・関本昌秀著、『管理能力の発見と評価』, 日本経営出版会, 1970年。  
 Campbell, D.T., and Fisk, D.W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, 1959, **56**, 81-105.
- 25) リーダーシップ行動への ALS アプローチについては、以下を参照。  
 Fiedler, F.E. *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.  
 Fleishman, E. A., Harris, E. F., and Burrt, H. E. Leadership and supervision in industry, *Bureau of Business Research*, Ohio State University, 1955.  
 Graen, G.B., Alvares, K., Orris J.B., and Martella, J. Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results, *Psychological Bulletin*, 1970, **74**, 385-296.  
 三隅不二著、『新しいリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1966。  
 Stogdill, R.N., and Coons, A.E. (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurements*, *Bureau of Business Research*, Ohio State University, 1957.
- 26) リーダーシップについての ALS と VDL アプローチの違いを、データ操作の違いから特徴づければ以下のようになる。

ALS ;  $x_{ijk} = \bar{x}_{i..} + (x_{ijk} - \bar{x}_{i..})$

VDL ;  $x_{ijk} = \bar{x}_{i..} + (\bar{x}_{ij.} - \bar{x}_{i..}) + (x_{ijk} - \bar{x}_{ij.})$

ここでは、 $(\bar{x}_{ij.} - \bar{x}_{i..})$  がリーダー ( $i$ ) とあるメンバー ( $j$ ) の特殊な関係を示している。 $(x_{ijk} - \bar{x}_{ij.})$  が誤差項。

27) VDL の方法論的、理論的側面については、以下を参照。

Dansereau, F., Graen, G. B., and Haga, W. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975, **13**, 46-78.

Graen, G.B., Dansereau, F., and Minami, T. Dysfunctional leadership styles, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1972, **7**, 216-236.

Graen, G. B., Dansereau, F., and Minami, T. An empirical test of the man-in-middle hypothesis among executives in a hierarchical organization employing a unit-set analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, **8**, 2, 262-285.

Graen, G.B., Dansereau, F., Minami, T., and Cashman, J. Leadership behavior as cue to performance evaluation, *The Academy of Management Journal*, 1973, **16**, 611-623.

組織行動における状況要因の重要性の指摘については、次の第2章を参照。

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., and Weick, K. E. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, McGraw-Hill, 1970.

ダネット等は状況的側面を Opportunity の問題としてとらえている。

28) 「日本の組織」の問題についてはさまざまにいられているが、一般的にいったどの主張も、「日本的」と称される要素が組織行動の具体的状況で持つ行動の意味については曖昧である。例えば、川端竜子著、『日本の経営の編成原理』、文真堂、1977年を見よ。

29) Drucker, P. E. What we can learn from Japanese Management, *Harvard Business Review*, 1971, **49**, 110-122.

30) Process study ないしは developmental investigation の必要性については、Campbell, J.P., et al. op. cit., 1970, Pp. 197-198を参照。

31) Platt, J. R. Strong inference, *Science*, 1964, **146**, 347-352.

Platt, J.R. *The step to man*, John Wiley, 1966. (木原弘二訳、『人間へのステップ』、ダイヤモンド社、1973年)。

32) 祖父江季男・富永健一・飽戸弘編著、『変動期の日本社会』、日本放送出版協会、1972年。

\*

\*

\*

## 補 遺 I

## わが国産業組織における「能力主義」の実践

## —その論理・行動・風景—

## 能力主義の論理

「どうやらあなたの決心は変えられぬらしい、やむを得ませんお相手しましょう」主水正は肩衣をはねて前腰にはさみ、袴の股立を絞り履物をぬぎながら云った、「——だがいちごん申し上げることがあります」

聞くことはないと言いながら、兵部もはだしになり、刀の柄に手をかけた。

「あなたは学問にも武芸にも抜群な人だ」と主水正は構わずに続けた、「けれどもそれは、あなたが名門に生まれ、生まれながらの才能があり、さらにその才能を選りぬきの教官師範によってみがきあげられたものだ、けれども私は違う」と彼は声の調子を変えた、「私は平侍の子に生まれ、貧しく育った、生れながらの才能もなく、庇護されたこともない、いま私の身についた学問や武芸は、一つ一つ自分のちからで会得したものだ、あなたに感じられないもの、見えないものを、私は見ることができると感じ取ることができる、その違いがどれほどのものか、あなたにはわかっていない、だがこの勝負でそれがあなたにもはっきりするだろう、——いざ」

主水正はいざと声をかけながら抜いた。その動作にさそい込まれるように、兵部も抜いた。

——山本周五郎「ながい坂」より——

わが国の社会組織、ことに大型産業組織の管理・運営のシステムは、おおまかにとらえて、「家族的集団主義」「学歴年功尊重主義」「終身雇用主義」の三本の柱からなっているとされる。そして、これらの柱は、欧米諸国のそれとくらべて、かなり異質な組織生活の景観を現出せしめているともいわれる。いわゆる「日本的経営」「タテ社会の人間関係」あるいは「甘えの構造」といった言葉でかたられているところの風景がそうであ

る。このような風景のなかで、今日、「能力主義」のさげられるのは時代の要請であり、社会的背景がその実践をせまるものであるとの認識が一般化しつつある。

日経連や経済同友会が「能力主義」導入の必要をとらえたのは、昭和四十年代の初頭であった。多くの論者が指摘するように、それは、つぎのような経営・組織環境の変容と多様化のなかで、余儀なくうちだされてきた「対応策」であったといえる。すなわち、一つに、労働力不足の進行、二つに、技術革新の進展、三つに、経済の国際化、四つに、若年労働者の価値意識の変化である。この「余儀なくうちだされてきた対応」には、在来の学歴と年功とを基本軸とした「バランス人事」では組織内部に「活動の無駄」がますます蓄積されていく、という認識があったのはもちろんである。組織成員の学歴と勤続年数とを勘案しての人事管理がうまみを保持しうるのは、「組織の環境が従前どおり一定不変であるかぎりにおいて」であり、組織環境の変容とともに、高学歴イコール高（潜在）能力、高年功イコール高能力といった公式が成立しなくなってきたことへの認識であった。

しかし、認識するは易く実践するは難しである。「学歴年功尊重主義」から「能力実績尊重主義」への切りかえは、実は、つぎのような組織諸制度の整備を要請することにはかならなかつた。一つに、組織成員各人の「能力」を開発し、育成するための体系、制度、二つに、各人が発揮した「能力」を的確に評価するための体系、制度、三つに、評価の結果にもとづいて相応の処遇をしていくシステム、制度、四つに、それぞれの処遇状況にあわせて、各人の「能力」水準をさらに向上させるための機会、制度——の設定・整備である。これらは、「日本的経営」にとって一大組織変革

を覚悟させるにたるほどのものであった。かくして世上には、「組織開発(OD)」や「組織動態化」の理論・方法・技術が氾濫するにいたった。

組織は、さまざまな活動を、「役割」として人間に配分し、人間の役割行動からの所産を統合することによって、一定の目標を効果的に達成すべく設計された発明物であるといえる。このかぎりにおいて、わが国の組織も、いかに“異質”とはいえ、欧米諸国のそれと一点のかわりだにない。ただ比較的にいって、わが国の組織では、成員各人の役割遂行を評価するさい、学歴とか年齢とか勤続年数といった「属性」が重視される傾向がたつよく、欧米諸国の組織でのように、各人が自己の役割行動をとおしてどれだけ成果をもたらしたか、という「実績」がそれほど勘案されない、ということである。今日さげばれている“能力主義の導入”とは、組織成員各人の評価およびそれにもとづく処遇を、「属性」本位から「実績」本位に移行して実践していこうという“努力”にはかならない。ちなみに、「能力主義」で問題とされる“能力”とは、日経連の「能力主義管理に関する基本的考え方とその実践についての研究報告書」(昭和44年)にのべられたごとく、趣味や教養や品性、性格といった潜在的な“モノ”ではなく、それらをとおして「組織の目標達成のために貢献する職務遂行能力であり、業績として顕現化されねばならない」ところの“行動”である。

つまるところ、「能力主義」の論理は、「成員の役割遂行の分に応じて、組織はそれぞれを処遇する」あるいは「組織からより多くを得たいと望む成員は、自己の役割において実績を具現する」という〈行動と報酬の随伴性〉の確立をうながす。言うなれば“働かざるもの喰うべからず”の原則を制度化させるにいたるのである。この原則(個人の業績と組織からの報酬との随伴)が実践されるには、すくなくとも「仕事をとおしての競争に参加しうる資格と条件」および「競争のルール」とが、組織成員各人のまえに明示されねばなるまい。これらを黙示したかたちでの「能力主義」の導入・運用は、組織での既得権益者(高年功者)のドグマのおしつけ、あるいはその結果としての弱

い者(低年功者)いじめに堕しかねないであろう。

さきにふれた「日経連研究報告書」(昭和44年)は、「能力主義管理の理念は、企業における経済合理性と人間尊重の調和にある。企業の経済合理性追求のなかには当然、人間尊重の理念が含まれており、人間尊重のないところには経済合理性の達成もありえない」ともべている。“経済合理性追求のなかには当然ふくまれる人間尊重の理念”とは、ひとつに、個人の業績と組織の処遇との公正な随伴にむかって、その原則の確立と明示、能力開発・発揮の機会の提供と拡大を実行していく努力であらねばなるまい。“人間尊重の理念”が、単なる言葉のあやであり、既得権益拡大のためのまやかしであるとき、「日本的経営」に「能力主義」の定着はありえないだろう。

### 能力主義の行動

リーダーシップ職能にとって第一の必要要件は、協調的な対人関係を作り上げ、集団の連帯感を発展させるに必要な手腕であるが、業務遂行上の技術的能力はそれほど重要ではないのである。事実、指導者がすぐれた技術的能力をもつことは阻害要因となることさえある。なぜなら、集団の協働を引き出すことに困難を感じるかもしれないからである。……………

日本の組織におけるリーダーシップのもう一つの特徴は、指導者の権力が相対的に不確実なことにある。中根が示すところによると、個人の権限と職能が明確にされていないので、指導者の権力は、集団に対する相対的な影響力に従って決定される傾向がある。言い換えると、指導者が非常に強力ならば、タテの階層序列志向の組織構造は指導者の権威的で独裁的な支配のもとにおかれる。しかし、指導者が強力でなければ、集団に対する支配が間接的になるため、指導者の権力が弱まり、その自由が束縛されるようになる。極端な場合には集団の支配力はほとんど完全に、おもだった部下にゆだねられてしまい、指導者は単なる名目的な長になる。大企業を含めた日本の組織では、指導者が自己の地位を保持する能力は、あるおもだった部下を巧みに動かすことによって、微妙な権力の均衡をはかる手腕によって決まる度合がきわめて高いのである。

—吉野洋太郎(内田幸雄監訳)

「日本の経営システム」より—

「能力主義」の論理は、つまるところ、「業績」本位の人間処遇の実践にいきつく、とのべた。だから、逆にいえば、「業績」本位の処遇——業績をあげている人間ほど組織からの諸報酬を多く受けとっている——が、成員の一人ひとりどの程度まで滲透しているかをさぐってみれば、その組織での「能力主義」実践の局面がうかがい知れよう。

図1をご覧いただきたい。図は、ある部署で、上役Sが、部下A、部下B、部下Cの三人をひきいて仕事をしているといった、組織でのごく一般的な状況をあらわしている。話しの都合上、三人の部下は、同じ大学の同じ学部をほぼ同じ成績で卒業しており、当該組織での勤続年数もおなじであるとしよう。つまり、部下のA、B、Cは「学歴」と「年功」において差がない、という想定である。

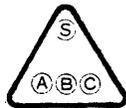


図1 組織での「上役」(S)と「部下」(A, B, C)の一般的な関係のなりたち

さらにいま、かれらの働いている組織は、伝統的な「学歴・年功」重視の人事政策を貫いているとしよう。さて、こういう状況のもとで、上役Sは、部下のA、B、Cそれぞれにたいして、どういう「行動」を展開していくだろうか。おそらく、「協調的な対人関係」をつくりあげ、集団(部下A、B、C)の連帯感を発展させる方向”での対応がとられてこざるをえないだろう。なんとなれば、部下A、B、Cの学歴・年功<sup>フォーマル</sup>ともにおなじであるがゆえに、上役としては、公式的には、三人の部下を「平等」にとりあつかっていかねばならないからである。

もちろん、部下のA、B、Cは、その「人となり」や「仕事のやりかた」において微妙にちがっているにちがいない。それに、上役ととも、人間である以上、かれらへの「好き嫌い」といった個人的な感情だつてあろう。しかし同時に、上役Sの頭のなかには、「部下がその職務遂行において〈最低限の水準〉を割りつづけないかぎり、組織の人間処遇の原則(学歴年功尊重主義)が、かれらのそれぞれを一樣に、ゆっくりとある地位まで

もちあげていく」という見通しをはっきりしている。こういう<sup>システム</sup>枠組みのなかでは、上役の部下へのことさらに「区別」的対応は、困惑(上役⇔部下間の信頼・協力関係への<sup>しごと</sup>ひび)と混乱(部下のあいだでのチームワークの<sup>みだれ</sup>みだれ)を招来するだけだ……とおもわれてくる。上役Sとかれの部下A、B、Cとのあいだには、それぞれに「平等」で「同質」な日常交渉が、現象的には[上役⇔部下一般]というかたちでの人間関係が<sup>しごと</sup>ほどよく成立していることの方がより重要になってこよう。上役Sには、基本的には「かれ自身の<sup>しごと</sup>責務」である「部署に割りあてられた組織目標の達成」という点からも、部下との「協調」、部下同志の“和”を維持・強化するリーダーシップのありかたが、(効果的ではないとしても)“無難な”<sup>スタイル</sup>型態であることが次第に学習されてくるにちがいない。こういう事情を視覚化したのが図2である。

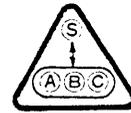


図2 「学歴年功尊重主義」のもとでの「上役」と「部下」の関係のなりたち

さて今度は、かれらの働く組織が、「能力・業績」重視の人事政策を貫徹しているとしよう。部下A、B、Cの「学歴」と「年功」の条件は依然として「おなじ」である。といっても、部下のそれぞれは、その性格において、仕事に関係する知識・技能において、対人折衝の得手・不得手においてなど、微妙なちがいをもっているだろう。こういう側面まで「同質」と考えるのは、むしろ非現実的なことである。上役は、かれの部署に割りあてられた「職務」を効果的に達成していくうえから、そういう部下の“ちがいを”勘案するにちがいない。たとえば、部署全体の目標達成にとって「一番肝要とおもわれる仕事」を部下のAに、つぎに大切な「仕事」を部下のBに、「一番重要度のうすい仕事」を部下のCに——という具合の行動が展開されていくかもしれない。というよりも、そうせざるをえないであろう。なぜなら、「能力主義」の論理からして、部署全体の「業績」の

いかんは、上役S自身の「評価」につながり、いきつくところかれ自身の組織における進退の問題としてかれに深くかかわってくるからである。ところで、「重要な仕事」とは“やりがいのある仕事”ではあるかもしれないが、やる本人(部下)にとっては“むずかしい仕事”であるのが普通である。そのむずかしい仕事を割りあてられた部下のAは、それを完遂するかぎりにおいて、相応の“達成感”を味わうと同時に、上役にも“相応のとりあつかい”(報酬)を期待するであろう。部下の上役に期待する報酬とは、「よくやったナ」という上役Sの“言葉”であるかもしれないし、「上役は自分をかってくれている」という“心証”あるいはそれらの結果としての「組織における自分のさいさき」に関する“見通しのひろがり”である場合など、いろいろであろう。

いずれにしても、上役Sは、部下のAにたいして、それ相応のしかも部下のB、Cにたいするよりもより以上の「報酬」を、日常の仕事のやりとりのなかで送りとどけねばならない。さもなくば、部下Aには、「自分ばかりきつい仕事をさせられてアホらしい」といった気持がつのってくることはあっても、上役Sの眼に把えられている自分の姿(同僚のそれにくらべて、かれの「能力」は高く評価されている)、およびそのことの意味(部署全体の目標達成にむけて、かれと上役Sとは、同僚のB、Cよりも、より緊密な依存関係を形成しあっている)は、いっこうに判然とはしてこないであろう。

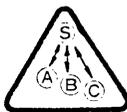


図3 「能力実績尊重主義」のもとでの「上役」と「部下」の関係のなりたち

以上のような事態では、部下A、B、Cは、その「学歴」や「年功」においては、図2におけるおなじく、上役Sから等距離に位置しているものの、「上役との実質的相互依存の関係」では、図3にしめされるように、それぞれに異なって位置しているものと考えらる。すなわち、上役Sと部下A、B、Cの対応や人間関係は、[上役↔部下一

般]といった平板なものではありえず、[上役S↔部下A][上役S↔部下B][上役S↔部下C]というぐあいに個別化されており、そのなかではそれぞれにちがった「やりとり」が動的に展開されていると推察されるのである。実際には上役は、三人の部下の“和”やチームワークにひびがはいらぬよう、それとなく、しかしそれでいて、かれの「意図」や「期待」がはつきりと伝わっていく型態でのリーダーシップをそれぞれの部下にとっているだろう。「能力主義」の組織での「上役」が苦慮するところはまさにここである。そこでの「上役」の部下への対応・処遇型態は、一見、伝統的な「学歴年功尊重主義」の組織での「ニコボン管理」に相似ともみえようが、実はそうではない。もともと異質な人間(部下)をアタマから一様にとりあつかっている(Unique Personality and Equal Treatment)か、異質な人間をそのもち味をいかしつつ個別にとりあつかっていく(Unique Personality and Differential Treatment)かにおいて異なっており、この「ちがいの意味はおおきい。「一様で平等なとりあつかい」が、組織の既得権益保全にむけて為になされるのが往々であるのにたいし、「個別的で区別したとりあつかい」は、あくまで組織目標の効果的達成という一点にむかっている。

このことは、「能力実績尊重主義」の組織での「個別的で区別した成員処遇」が「上役↔部下の逆転活劇」(明示的で具体的な降・昇格)を数多くうみだすことからもうなずけよう。「学歴年功尊重主義」の組織での「一様で平等な成員処遇」には“えこひいき”や“飼いごろし”“冷やめしを喰わされる”などの「隠微悲劇」(黙示的で実質的な降・昇格)がいっぱいである。

### 能力主義の風景

現在日本の社会状況の多くの混乱は、筆者の見解によれば、父性的な倫理観と母性的な倫理観の相克のなかで、一般の人々がそのいずれに準拠してよいか判断が下せぬこと、また、混乱の原因を他に求めるために問題の本質が見失われることによるところが大きいと考えられる。このため、現在の日本は「長」と名のつくもの

の受難の時代であると言えようことができる。つまり、長たるものが自信をもって準拠すべき枠組をもたぬために、「下からのツキアゲ」に対処する方法が解らず、困惑してしまうのである。

母性原理に基づく倫理観は、母の膝という場の中に存在する子供たちの絶対的平等に価値をおくものである。それは換言すれば、与えられた「場」の平衡状態の維持に最も高い倫理性を与えるものである。これを「場の倫理」とでも名づけるならば、父性原理に基づくものは「個の倫理」と呼ぶべきであろう。それは、個人の欲求の充足、個人の成長に高い価値を与えるものである。

—河合隼雄「母性社会日本の病理」より—

上役と部下との相互交渉（行動）のなりたちについて、「学歴年功尊重主義」の論理は、「組織構造の維持・強化」をモチーフとする「上役の部下

全員にたいする一様で平等なとりあつかい」というシナリオを、そして「能力実績尊重主義」の論理は、「組織目標の効果的達成」をモチーフとする「上役の部下それぞれへの個別的で区別したとりあつかい」というシナリオを書きあげさせた。さあ、これらのシナリオを「地図」として、現実組織の人のいきれのなかにわけいっていこう。とりあえず、XとYの二つの組織について、そこでの景観を眺めわたしてみることにしたい。どんな「風景」がみえてくるだろうか。

X組織もY組織もわが国を代表するデパートである。X組織は、Y組織にくらべて歴史もふるく、関西に本拠をおくこともあってか(?)、「経営家族主義的」色彩がよりこい、といわれる。一方、東京に本拠をおくY組織は、この業界一の給与水準を維持していることとも関連してか(?)、

質問1：「本人」の職務行動・遂行（計5問）<sup>1)</sup>

質問群	質問内容 「上役」だけにたずねる	質問の均質性 <sup>2)</sup>		質問の独立性 <sup>3)</sup>	
		X組織	Y組織	X組織	Y組織
職務遂行度 (5問)	①この社員は、仕事上の指示や自分の職務状況を、正確につかみ取っていますか。与えられた仕事を推進する上で関連してくる、いろいろな状況や要因の変化などを、正確にキャッチし、それらに適切に対応していていますか。	.94	.85	.45	.42
	②この社員に、仕事を与える時、あなたは、どのていど安心して委せられますか。いちいち眼を配らなくても、言われたことは、キチンとやっていますか。言われた仕事以外でも、関連した仕事には気がつき、それを処理していていますか。				
	③この社員は、与えられた仕事をすすめるにあたって、必要な予算・資材・ひと・時間などを、キチンとプランニングしていていますか。与えられた仕事を、計画的に、順序よくすすめ、事後の処理、報告なども適切におこなっていますか。				
	④この社員は、仕事を効率よくすすめるにあたっての、専門的な知識や技能を十分もっていますか。仕事を処理していくうえで、適切な判断を下すに足る知識や技能をどの程度もっていますか。				
	⑤この社員の、現在の時点での、あくまでも仕事自体への貢献度、その良し悪しはどうか。				

(注) 1) もともと10問あった質問が、「因子分析」を通して、1群5問(1因子)に再構成された。  
 2) この数値が、1.00に近づくほど、1質問群(因子)を構成する各質問が均質であることを意味する。  
 3) この数値が、0.00に近づくほど、各質問群(因子)が相互に独立であることを意味する。

## 質問Ⅱ：「上役」の対応や処遇（計10問）

質問群	質問内容		質問の <sup>2)</sup> 均質性		質問の <sup>3)</sup> 独立性	
	「本人」にたずねる	「上役」にたずねる	X組織	Y組織	X組織	Y組織
因子1： 柔軟な 対応 (3問)	<p>1. 従来とは違うやり方で、仕事をすすめるなど、あなたが、自分の職務に変化を持ちこもうとするとき、実際にそれを採りあげる「幅や裁量」が、あなたの「直接の上役」にはどの程度ありますか。</p> <p>2. あなたが、従来とは違ったやり方で仕事をすすめるなど、自分の職務に、新しい変化を持ち込もうとした場合、あなたの「直接の上役」は、どの程度柔軟に、あなたに対応してくれると思いますか。</p> <p>3. あなたが、仕事でやっかいな事態をひき起してしまった、というような困難な状況にぶつかったとき、あなたの「直接の上役」は、その持っている力(権限など)を、あなたのために、どのくらい出したり行使したりしてくれると思いますか。</p>	<p>① 従来とは違うやり方で、仕事をすすめるなど、かれ(あなたにご意見をうかがっているところの社員)が、自分の職務に変化を持ち込もうとするとき、あなたは、実際にそれを採りあげる「幅や裁量」を、どの程度かれに示すと思いますか。</p> <p>② かれ(あなたに御意見をうかがっているところの社員)が、従来とは違ったやり方で仕事をすすめたいなど、自分の職務に新しい変化を持ち込もうとした場合、あなたは、どの程度柔軟に、かれに対応すると思いますか。</p> <p>③ かれが仕事で、やっかいな事態をひき起してしまった、というような困難な状況にぶつかったとき、あなたは、自分の持っている力(権限など)を、かれのために、出したり行使したりすると思いますか。</p>	.92 (.55)	.80 (.88)	.34 (.19)	.32 (.26)
因子2： 伝達 の 明確 さ (3問)	<p>1. あなたの「直接の上役」は「あなたのした仕事についてどのくらい満足しているか」を、あなたにどの程度はっきり伝えてくれますか。</p> <p>2. 「あなたの「直接の上役」が、職務上あなたに、実際何を望んで(期待して)いるのか」ということを知るのに、あなたの「直接の上役」の指示や行動は、どの程度やくにたっていますか。(あなたの「直接の上役」は、そういうことを、あなたにどの程度はっきり伝えてくれるのか、という意味です。)</p> <p>3. 仕事が終わったあとなど、あなたの「直接の上役」と一緒に食事をしたり、話しをしたり……ということがありますか。</p>	<p>① 「かれのした仕事について、自分(あなた)がどの程度満足しているか」を、あなたはかれにはっきり伝えますか。</p> <p>② あなたが、「職務上かれに実際何を望んで(期待して)いるのか」ということを理解させる上で、日ごろのあなたの指示や行動は、かれにとって、どの程度助けになっているか、というと思いますか。(あなたは、ふつう、そういうことを、かれに、どの程度はっきり伝えるか、という意味です。)</p> <p>③ 仕事が終わったあとなど、かれと食事をしたり、話しをしたり……ということがありますか。</p>	.69 (.62)	.84 (.60)	.33 (.14)	.36 (.22)
因子3： 自由裁 量の 幅 (4問)	<p>1. 現在あなたは、自分の責任でやれる仕事の幅をどの程度もっていますか。</p> <p>2. あなたが、自分の仕事のやり方などを、本当に変えたいと思うとき(職務に新しい変化を持ち込もうとするとき)、それを実現する実際の影響力が、あなたにはどの程度あると思いますか。</p> <p>3. 現在の仕事には、あなた本来の力を投入できる幅や余地が十分ありますか。(現在、あなたは、自分の持っている力を、仕事の上に、どの程度発揮できているか、という意味です。)</p> <p>4. あなたには、自分の仕事や部署内での自分自身の位置づけが、現在、どの程度明確になっていますか。</p>	<p>① 現在かれは、自分の責任でやれる仕事の幅を、どの程度もっていますか。</p> <p>② かれが、本気で、自分の職務状況に、新しい変化を持ち込もうとするとき、それを実現する実際の影響力が、かれには、どの程度あると思いますか。</p> <p>③ かれの現在の仕事には、かれの本来の力を投入できる幅や余地が、十分ありますか。(現在、かれは、自分の持っている力を、仕事の上に、どの程度発揮できているか、という意味です。)</p> <p>④ かれには、自分の仕事や部署内での自分自身の位置づけが現在、どの程度明確になっているか、というと思いますか。</p>	.72 (.53)	.74 (.59)	.29 (.21)	.18 (.24)

- (注) 1) もともと12問あった質問が、「因子分析」を通して、3群10問(3因子)に再構成された。  
 2) この数値が、1.00に近づくほど、1質問群(因子)を構成する各質問が均質であることを意味する。( )内の数値は、「上役」に対応している。  
 3) この数値が、0.00に近づくほど、各質問群(因子)が、相互に独立であることを意味する。( )内の数値は、「上役」に対応している。

質問Ⅲ：「上役」や「組織」をとおしての報酬（計 16 問）<sup>1)</sup>

質問群	質問 内 容		質問の <sup>2)</sup> 均質性		質問の <sup>3)</sup> 独立性	
	「本人」にたずねる	「上役」にたずねる	X組織	Y組織	X組織	Y組織
因子 1： 「上役」からの支持 や援助 (7問)	1. あなたが、仕事の上で困ったり、何か問題に遭遇した場合、「あなたの「直接の上役」が、調整の労をとってくれる」ということ。 2. あなたの「直接の上役」が、「あなたの仕事に気を配ってくれる」ということ。 3. あなたの「直接の上役」が、「あなたの個人的な考えや気持ちを配慮してくれる」ということ。 4. あなたの「直接の上役」が、「あなたの意見や提案を生かしてくれる」ということ。 5. あなたの「直接の上役」が、「あなたを部下として信頼してくれる」ということ。 6. 「あなたの「直接の上役」の仕事上の実力を信頼できる」ということ。 7. あなたの「直接の上役」が、「あなたの仕事ぶりをどう思っているのか、はっきり伝えてくれる」ということ。	①かれ（あなたにご意見をうかがっているところの社員）が仕事の上で困ったり、何か問題に遭遇した場合、あなたが、「かれのために調整の労をとる」ということ。 ②あなたが、「かれの仕事に気を配ってやる」ということ。 ③あなたが、「かれの個人的な考えや気持ちを配慮してやる」ということ。 ④あなたが、「かれの意見や提案を生かしてやる」ということ。 ⑤あなたが、「かれを部下として信頼する」ということ。 ⑥かれが、「あなたの仕事上の実力を信頼できる」ということ。 ⑦あなたが、「かれの仕事ぶりをどう思っているのかははっきり伝える」ということ。	.93 (.79)	.97 (.88)	.31 (.32)	.29 (.31)
因子 2： 意志決定 への参画 (3問)	1. 仕事に関連した「計画やその決定に参加できる」ということ。 2. 仕事を推進するにあたり、「権限が十分与えられる」ということ。 3. 仕事をやる上で、「自分の創意や工夫が生かせる」ということ。	①仕事に関連した「計画やその決定に参加できる」ということ。 ②仕事を推進するにあたり、「権限が十分与えられる」ということ。 ③仕事をやる上で、「自分の創意や工夫が生かせる」ということ。	.87 (.65)	.81 (.70)	.41 (.31)	.35 (.32)
因子 3： 重要情報 に接しう る機会 (3問)	1. 会社や現在の所属部署内での「いろいろな変化や計画などを、他人より速く知りうる」ということ。 2. 現在の所属部署内での、「自分に対する総合的な評価を知りうる」ということ。 3. 「会社の重要な政策や経営方針が知らされる」ということ。	①かれが、会社や現在の所属部署内での、「いろいろな変化や計画などを、他人より速く知りうる」ということ。 ②かれが、現在の所属部署内での、「自分(かれ)に対する総合的な評価を知り得る」ということ。 ③「会社の重要な政策や経営方針が知らされる」ということ。	.76 (.67)	.65 (.57)	.34 (.28)	.37 (.28)
因子 4： 能力を発 揮しうる 機会 (3問)	1. 「自分の本当になりたいと思う仕事につける」ということ。 2. 現在の仕事を通して、「自分の得たい専門的な知識や技能が学べる」ということ、 3. 「自分の希望する部署や勤務地を選べる」ということ。	①「自分の本当になりたいと思う仕事につける」ということ。 ②現在の仕事を通して、「自分の得たい専門的な知識や技能が学べる」ということ。 ③「自分の希望する部署や勤務地を選べる」ということ。	.82 (.58)	.88 (.58)	.28 (.21)	.35 (.26)

(注) 1) もともと 17 問あった質問が、「因子分析」を通して、4 群16問（4 因子）に再構成された。  
 2) この数値が、1.00 のに近づくほど、1 質問群（因子）を構成する各質問が均質であることを意味する。（）内の数値は、「上役」に対応している。  
 3) この数値が、0.00 に近づくほど、各質問群（因子）が、相互に独立であることを意味する。（）内の数値は、「上役」に対応している。

「進歩的な経営」の組織としてその名がよくあげられたりする。いずれにしても以上は、「比較的なはなし」であり、両組織とも、組織運営の各方面に新しい試みを積極的にとりいれ、「能力主義」人事管理を導入・運用しつつある点ではおなじといえる。この両組織の、大学卒業者（学卒）で勤続年数（年功）が入社後三年、五年、七年および十二年になる人たち（それぞれの「年功」について約二十名程度を無作為に抽出）に、質問Ⅰ・Ⅱ・Ⅲとしてしめされるようなことがらについてたずねてみた。質問は、調査協力者として選ばれた成員（「本人」と呼ぶことにしよう）以外に「本人」の直属の上司（「上役」と呼ぶことにしよう）にもむけられた。すなわち、「本人」に関する諸情報が、①「本人」自身および②かれの「上役」との両者からあつまってくるかたちである調査が実施されたということである。この場合、「本人」は、かれの「上役」からみれば「部下」であることはいうまでもない。

さていま、「上役」によってなされた「本人」（部下）の「業績評価」（質問Ⅰ）の得点をもとに、それぞれの「年功」ごとに、①低業績群、②平均業績群、③高業績群の三つのグループをくみあげ

ていくことにする。このとき忘れてならないのは、「上役」にたずねることによってわれわれの集めてきた「本人」の「業績」情報に“まちがいはないか——「上役」はわれわれに“ウソ”をつかなかったか——を吟味することである。この吟味は一般に、われわれの集めてきた情報（「質問Ⅰ」からの「業績得点」とほかの手段や方法で集められてきた同種の情報（たとえば、「組織」での定期的な「人事考課」や「勤務評定」からの得点）とを照合することでなされる。われわれの今回のケースでも、この照合がなされ、その結果、「上役」は“非常に正直”であったことがたしかめられた。ところで、この、それぞれの「年功」群ごとに、「本人」を三つの「業績」群のいずれかへ“わりふる”作業は、結果的には、表1（X組織）および表2（Y組織）にしめされるかたちで終結した。

こうして「本人」の“わりふり”がおわると、ひとつの「統計的分析」が可能になってくる。それは——X組織、Y組織での「本人」の「雇用状況」が、「本人」の「年功」および「業績」とにどう関係づけられて、「本人」自身およびかれの「上役」とに認知されているのか——の分析である。

表1 「勤続年数」と「業績」とによる「本人」のわりふり〈X組織〉

「本人」の組織での「勤続年数」によるわりふり	「上役」の評価した「業績」得点によるわりふり		
	低業績群	平均業績群	高業績群
3年目群（計20名；平均年齢26歳）	7人	6人	7人
4年目群（計20名；平均年齢27歳）	7人	6人	7人
6年目群（計20名；平均年齢28歳）	6人	8人	6人
7年目群（計20名；平均年齢30歳）	6人	8人	6人
12年目群（計20名；平均年齢35歳）	6人	8人	6人

表2 「勤続年数」と「業績」とによる「本人」のわりふり〈Y組織〉

「本人」の組織での「勤続年数」によるわりふり	「上役」の評価した「業績」得点によるわりふり		
	低業績群	平均業績群	高業績群
3年目群（計20名；平均年齢26歳）	7人	6人	7人
4年目群（計20名；平均年齢27歳）	7人	6人	7人
6年目群（計16名；平均年齢28歳）	6人	5人	5人
7年目群（計16名；平均年齢30歳）	5人	6人	5人
12年目群（計16名；平均年齢35歳）	5人	6人	5人

「雇用状況」といったが、われわれがここで問題としている「状況」とは、「上役」の「本人」にたいする「対応や処遇の質・内容」（質問Ⅱ）であり、おそらくはそれらの結果として「本人」にとどく「上役」や「組織」からの「報酬や情報の量」（質問Ⅲ）といった“もの”である。「能力主義」の〈論理と行動〉にしたがえば、「分析」の結果は、“低業績群→平均業績群→高業績群”の順に多くの「もの」を得ている”という景観をかたちづくってくるはずである。しかもこの「景観」は、「本人」からも「上役」からも同時に浮びあがってこなくてはならない。さもなくば、〈論理〉のみがあって〈行動〉の実践はない、ということになろう。あるいは一步ゆずっても、それは、「上役」の〈行動〉にこめられた「意図」や「意味」は「本人」（部下）には伝わっていない、ということになろう。「年功」を軸にしてはどういう「景観」が成立してくるか——この点については、「能力主義」の〈論理と行動〉は「予言能力」をもっていない。

一方、「学歴年功尊重主義」の〈論理と行動〉にしたがえば、「分析」の結果は、“三年目群→四年目群→五年目群→七年目群→十二年目群の順に多くの「もの」を得ている”という「景観」をかたちづくってくるはずである。このように整然とした「景観」はみせなくとも、すくなくとも“低年功群→高年功群”という風景をは成立せしめるであろう。あるいは万が一その風景になんの景観もみだしえないとしたら、それは、つぎの二つのいずれかのゆえであろう（と推察される）。一つには、われわれのとりあげた五つの「年功群」は、おおまかにながめて、組織の巨大なピラミッドのなかではまだまだ“低辺”をうろついている層であり、かれらがいくらまわりを見わたしてもさしたる“もの”はころがっていない——だから見えない。もう一つには、われわれの問題とした「雇用状況」は、ずしりと“手ごたえ”の感ぜられる「給料」や“指を折って”数えあげられる「有給休暇」などではなく、察知しづらい「対人的処遇」や「心理的報酬」であった——だから感じとれなかった。ところで「学歴年功尊重主義」の〈論理と行動〉は、「業績」群のならばかたについ

ても「予言能力」を有する。その〈論理と行動〉にしたがえば、それは、“低業績群=平均業績群=高業績群”という「景観」をみせるのである。ただし、以上の二つの景観は「本人」と「上役」とから同時に浮びあがってくる必要はない——「学歴年功尊重主義」の〈論理と行動〉は、「能力主義」のそれほど、この点に関し「強制能力」をもたないのである。ただ可能性として、“低業績群=平均業績群=高業績群”という「景観」が「本人」と「上役」とからたまたま同時に浮びあがってくることはあるかもしれない。

この「分析」の結果は、要約的に、表3（X組織）および表4（Y組織）としてしめされる。

表3および表4を一瞥すれば、XとYのどちらの組織においても、「年功」も「業績」も「本人」の「雇用状況」となんの関係も持っていないことが明らかであろう。それぞれの組織に働く「学卒」の「本人」たちは、“年功”が上昇するにしたがって「上役」や「組織」からよき「処遇」や多くの「報酬」を受けとっている”とも答えていないし、“高い「業績」をあげるにしたがって「上役」や「組織」からの「処遇」がよくなり「得るもの」も多くなる”とも報告してはいない。「上役」だけが一人勝手に、“業績”を高くあげている「本人」（部下）はそれだけ多くの「もの」を「上役」と「組織」より得ている”と報告しているのである。どうやら「上役」は、“業績”のいかに照らしてそれ相応の「対応」や「処遇」を「本人」（部下）に自分はしている”と主張したいらしい。そして、ある意味ではおめでたくも、“その「意味」や「意図」は「本人」（部下）にまちがいなく伝わっている”と思いきりこでもいるようだ。しかし表に歴然としめされるように、“本人”にはいっこうに届いていない”のである。この“すれちがい”は、Y組織においてよりドラマチックであるといえよう。

両組織での「風景」は、どうひいきめに眺めても「能力主義」のそれと言えるものではなかった。といってその「風景」は、「学歴年功尊重主義」のそれであるとも言いがたい。「ほかの組織

表3 「上役」↔「本人」(=部下)関係のなりたち&lt;X組織&gt;

「本人」の雇用状況		「年功」との関係は…		「業績」との関係は…	
		「本人自身」のみ かたによれば	「上役」のみかた によれば	「本人自身」のみ かたによれば	「上役」のみかた によれば
質問Ⅱ	1. 「上役」の対応の柔軟さと…	なし (.369)	なし (.612)	なし (.124)	あり (.008)
	2. 「上役」からの伝達の明確さと…	なし (.720)	なし (.966)	なし (.173)	なし (.130)
	3. 「本人」が自由に裁量できる幅と…	なし (.215)	なし (.326)	なし (.105)	あり (.001)
質問Ⅲ	4. 「上役」からの支持や援助と…	なし (.121)	なし (.989)	あり (.014)	あり (.003)
	5. 意志決定に参画できる機会と…	あり (.017)	あり (.030)	なし (.248)	あり (.007)
	6. 重要情報に接しうる機会と…	あり (.043)	なし (.203)	なし (.374)	なし (.213)
	7. 能力を発揮しうる機会と…	なし (.264)	なし (.881)	なし (.188)	なし (.271)

(注) 表での( )の中の数字は、「関係なし」または「関係あり」の判定の〈たしからしさ〉に関するひとつの統計学的指標〈分散分析(F検定)の確率〉である。この数値が0.05以下にあるときは「意味のある関係がある」としてさらに慎重な〈関係のありかた〉の検討にはっていく。

表4 「上役」↔「本人」(=部下)関係のなりたち&lt;Y組織&gt;

「本人」の雇用状況		「年功」との関係は…		「業績」との関係は…	
		「本人自身」のみ かたによれば	「上役」のみかた によれば	「本人自身」のみ かたによれば	「上役」のみかた によれば
質問Ⅱ	1. 「上役」の対応の柔軟さと…	なし (.935)	なし (.240)	なし (.212)	なし (.896)
	2. 「上役」からの伝達の明確さと…	なし (.844)	なし (.690)	なし (.105)	なし (.183)
	3. 「本人」の自由に裁量できる幅と…	なし (.466)	なし (.351)	あり (.050)	あり (.020)
質問Ⅲ	4. 「上役」からの支持や援助と…	なし (.830)	なし (.320)	なし (.133)	あり (.002)
	5. 意志決定に変画できる機会と…	なし (.363)	なし (.610)	なし (.228)	? (.077)
	6. 重要情報に接しうる機会と…	なし (.581)	あり (.004)	なし (.176)	あり (.016)
	7. 能力を発揮しうる機会と…	なし (.626)	? (.077)	なし (.654)	あり (.006)

(注) 表での( )の中の数字は、「関係なし」または「関係あり」の判定の〈たしからしさ〉に関するひとつの統計学的指標〈分散分析(F検定)の確率〉である。この数値が0.05以下にあるときは「意味のある関係がある」としてさらに慎重な〈関係のありかた〉の検討にはっていく。

に比していはやく「能力主義」を導入しそれを積極的に運用しつつある」といわれるX組織・Y組織にわれわれのみた「風景」はいったいなんであろうか。「上役」ひとりの心のうちに拡がった「能力主義実践」の「心象風景」にすぎないのか。

とすれば、「上役」とは、いったいなにものなのであろうか。「上役」とても——組織の最上位のひとにあらぬかぎり——誰某との関係では「部下」であるはずである。このとき、「上役」は、部下としての自分自身の状況を、どう把握しどう認識しているのだろうか。また、その「上役」の上司であるところの誰某は部下としての「上役」

の状況を、そしてまた、その「上司」は「誰某」の部下としての自分自身の状況を、いったいどう把握しているのであろうか。ここで、この興味ある問題に深くたちいたる余裕はないが、われわれの研究(昭和47年より継続中の「組織における個人の役割獲得過程の追跡的研究」プロジェクト)の発掘しつつあるところ、そこ——「本人」(=「部下」)↔「上役」(=「部下」)↔「上司」のあいだの相互交渉のなりたち——には、なにかしら「寒々とした風景」がひろがっているように思われてならない(図4参照)。

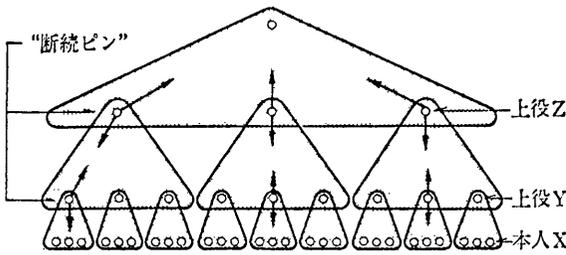


図4 「本人(=部下)↔上役(=部下)↔上司」での認識の風景

「本人X」は自分の情況さっぱりわからずで、「上役Y」のもとでただもくもくと働いている。一方、「上役Y」は、「能力主義」の論理にそった行動を、部下としての「本人X」にとっている、という。しかし、この「上役Y」も、「上役Z」の部下としての「自分自身」の情況となると、まったく不明確で、「上役Z」のもとでただもくもくと働いている。われわれの「組織における個人の役割獲得過程の追跡的研究」の予備的分析のしめすところ、わが国の組織の、すくなくとも年功12年目ぐらいまでの層は、こういう「断続ピン」のもとで「連結」されている。これは、実は、「学歴年功尊重主義」の論理と行動の結果の「影絵」なのであろうか。

かつてリッカート (Likert, R. — 前ミシガン大学集団力学研究所教授、現在リッカート研究所長)は、「重複的連結ピン」(Overlapping Linking-Pin) という概念をうちだし、組織の各部署の「長」は、組織を組織たらしめる「留め金」であり、組織運営の効果性は、これら「留め金」のありように大きく依存する、との説をとえた。このリッカートの説に照らせば、わが国の組織の風景は、「断続ピン」(?)のつらなりといった景観を呈しており、それでいて、わが国の組織の運営は、高度の統合と効果性を保持している——ともいえてくる。ここにはいったい、いかなる秘密が内蔵されているのだろうか。「タテ社会」的あるいは

は「甘えの構造」的説明は、われわれにあまりに「了解」を強要しすぎる。「日本の経営」のどこにどのような手をくわえれば、さらなる統合や発展を期しうるのか。この問いに、もう一度、「タテの人間関係」の強化やら「甘えの構造」の拡充やらの「処方箋」をもち出してくるわけにはいくまい——これでは「どうどうめぐり」だ。「能力主義の導入」とは、この「どうどうめぐり」に訣別して、われわれ一人びとりの権利・義務意識の変革をめざしたひとつの「社会的実験」への果敢な参加ではなかったのか——その実践上、日本的もやもやをかかえながらも……。

「能力主義」にたいするわれわれの基本姿勢は〈それはよきものである〉ということである。そのよきものを具現するにはいかにしたらよいか——べつにわれわれに「これ」という「うまい方策」があるわけではない。それどころか、「日本の能力主義」なるものが定着することはあっても、われわれの具現したい「能力主義」はこの日本に永久に実現はしないのではなからうか。こころみに自分のあしもの「大学」組織をみつめてみればいいっ！ 正直のところ、われわれの見通しはすこぶる暗いものである。こういう悲観的な見通しのなかでのわれわれの研究は、「日本の組織は、実際にどううごいているのか」——その境界条件・行動の機構と過程・帰結と所産——を観てみきわめることにむけられている。なぜなら、このことにかんする「正確な理解と知識」なしには、いかなる「変革や改革の理論」もアダ花におわるであらうから。本稿はそういう「おもしろ」と「みきわめ」のなかでのひとつの模索である。

\*

\*

\*

## 補 遺 II

**TRANSITION FROM SCHOOL TO OFFICE: A LONGITUDINAL  
INVESTIGATION OF THE PROCESS OF THE JAPANESE  
COLLEGE GRADUATES' BECOMING MANAGERS**

As many organizational theorists assert, modern man is man in organizations. Man commits a major portion of his waking hours to participation in at least one and, more often, several, social organizations. Man derives a great deal from organizations, but he must, in turn, adjust to certain demands of the organizations. Despite this simple fact, very little is known about the nature of the exchange between man and organization. This is particularly the case for our understanding on Japanese organizations and organizational behaviors (Wagatsuma, 1969). Japan's rapid economic growth after World War II has generated much interest among researchers concerning the "secret" of that growth. As a result, much has been said about Japanese organizations and organizational behaviors; however, our intellectual curiosity has not yet been satiated. *In what ways do Japanese organizations really operate? Moreover, through what processes does Japanese man develop his own career within the organization?*

MYSTERIOUS PEOPLE ENJOYING EMOTIONAL  
INTERDEPENDENCE IN A VERTICALLY  
FIXED SYSTEM

Most of the prior studies focuses attention on exploring historical, institutional, and socio-cultural features of the economic, industrial relations and/or organizational/managerial system. The literature also places emphasis on explaining phenotypical or particularistic aspects in Japanese organizational/managerial

practices. These features or aspects of the Japanese organizational/managerial system are assumed to be of great significance in elucidating the "economic miracle" of Japan. However, our composited image of Japanese organizations and organizational behaviors after reading the literature is summarized by the sentence—"mysterious people enjoying emotional interdependence in a vertically fixed system." Nonetheless, it may be necessary to draw this fuzzy image in a little further detail. As a contemporary industrial/organizational psychology textbook stresses, it is a matter of common agreement that different societal and organizational environments do produce different patterns of behavior. However, as Robert (1970) has claimed, we psychologists come close to failing to incorporate this perspective into our actual research practices. We tend to view "culture" as a vague entity, cast it as an independent variable, and forget it. Consequently we often do not know what makes up the domain of culture, how it can be expected to influence anything else, or how "culturally heterogeneous or different" groups in a sample differ. For this reason and because our study exclusively deals with the Japanese industrial organizational scene, the first portion of this paper will be devoted to a discussion on some of the dominant features or aspects in Japanese organizational/managerial practices and behaviors indicated in the existing literature.

The discussion which follows is a sort of

“eye-ball” factor analytic review on the suggested “salient” aspects or components which may or may not bind the phenomenon of our current research interest—the processes of making Japanese managers in the 70's. For general discussion on Japanese society and organizational/managerial system, the reader may refer to the works by the following authors: Dore (1974); Whitehill and Takezawa (1968); Nakane (1970); Ōkōchi, Karsh, and Levine (1974); Rohlen (1974); and Yoshino (1968).

*Psychological Contract between Lifetime Commitment and Lifelong Employment*

A fundamental feature of the Japanese industrial organizational/managerial system suggested in the literature resides in the tendency that organizational members “opt” to remain until retirement, usually at 55, in the employ of a single organization or employer. This tendency is found to be particularly strong for those members of the more progressive, large organizations. To use the popular terminology, this component is called the “lifetime commitment or lifelong employment system.” According to Abegglen (1958, 1973), this system is described as involving the following characteristics:

At whatever level of organization in the Japanese factory, the worker commits himself on entrance to the company for the remainder of his working career. The company will not discharge him even temporarily except in the most extreme circumstances. He will not quit the company for employment elsewhere. He is a member of the company in a way resembling that in which persons are members of families, fraternal organizations, and other intimate and personal groups in the United States. (Abegglen, 1958, p. 11; 1973, p. 62).

It is of course true that the Japanese organizational member is free to leave his organi-

zation. But, it is unlikely that he will do so. Mechanisms determining this behavior are largely unknown. Some explain it in an economic frame of context: the Japanese labor market operates essentially as an “internally closed system” in which workers find very little opportunity to freely move from one organization to another for work (for example, Taira, 1975). Others explain it from a socio-psychological perspective: Japanese society values “loyal behavior” highly whereby employees come to see little instrumental value in moving one employer to another for just a better job (for example, De Bettingnies, 1973).

There exist a number of cross-cultural comparative studies on organizational member's work value, motivation, attitude, and perception. Some of the studies include Japanese samples (England, 1970, 1971, 1973, 1974; Haire, Ghiselli and Porter, 1963, 1966; Peterson, 1971; Whitehill and Takezawa, 1961, 1968). The design typically employed is a questionnaire survey asking the selected cultural samples to choose the most likely course of action for them to take under various researcher-created hypothetical employment situations. A common conclusion of these cross-cultural surveys is that Japanese organizational members are unique, showing the highest employment commitment among the samples that were compared. An excerpt from the Whitehill and Takezawa study (1968), shown in Table 1, may be a good example of a survey of this kind.

An essential organizational practice related to the lifetime commitment system is said to be found in the organization's recruitment policy of importing its permanent labor force directly from school, rather than hiring experienced workers or specialists from the open labor market. It is suggested that preference for this recruitment policy is associated with importance and effectiveness that the organi-

TABLE 1  
AN EXHIBIT OF A RESULT FROM A CROSS-CULTURAL  
WORKER ATTITUDE SURVEY

Question Asked	Sample Taken					
	U.S. Sample			Japanese Sample		
	Younger (N=233)	Older (N=809)	Total (N=1042)	Younger (N=703)	Older (N=255)	Total (N=958)
Response Alternatives :	Response Emerged (%)					
1. Stay with the company and share whatever the future may bring because you have confidence in management ;	30	51	38	30	63	38
2. Stay with the company provided management pledges to try to keep you employed, though perhaps at reduced pay ;	7	7	7	14	7	16
3. Stay with the company provided management pledges to try to keep you employed and not reduce your pay ;	31	27	30	52	28	43
4. Leave the company and take the job with the more prosperous company ;	32	15	25	4	2	3

Note: The table was composed based on Table 9 of the Whitehill and Takezawa study (Whitehill and Takezawa, 1968, p. 152). The age dichotomy was made at 39 years old; 39 years and below for the younger group and 40 years and above for the older group. Within each cultural group, there is no significant difference between the age dichotomy and the response pattern emerged. When the total group is considered, the response pattern becomes significantly associated with the cultural background ( $\chi^2=280.71$ ;  $P<.01$ ).

zation places upon the "molding process" (Hirono, 1969). Nakane (1970) states:

Boys fresh from school were the best potential labour force for mechanized industry because they were more easily molded to suit a company's requirements. They were trained by the company not only technically but also morally. In Japan it has always been believed that individual moral and mental attitudes have an important bearing on productive power. Loyalty towards the company has been highly regarded. A man may be an excellent technician, but if

his way of thought and his moral attitudes do not accord with the company's ideal the company does not hesitate to dismiss him. Men who move in from another company at a comparatively advanced stage in their working life tend to be considered difficult to mold, or suspect their loyalties. Ease of training then, was the major reason why recruitment of workers was directed more and more towards boys fresh from school. (Nakane, 1970, p. 16).

These molding activities include "continuous training," "spiritual education," "self improve-

ment,” and a series of “orientation” programs (Rohlen 1970, 1973). Specifically, orientation programs directed toward the new members of the organization are called *shinnyu shain kenshu*. The content of the information provided during this period of molding consists mainly of things the organization thinks the member should know: information on the organization’s benefit program, public relations materials on the worth of the organization; and a lengthy list of rules, admonitions, and the consequence of rule violation. In this regard the Japanese process of early molding does not seem to differ much from that of the American counterpart. However, the literature suggests that, at this early stage of the molding process, a Japanese organization attempts to transform the individual member’s personal goals to those of the organization and hence instill in the newcomers a deep sense of commitment and belonging. Although the *shinnyu shain kenshu* programs are often claimed to be expensive, little research evidence can be cited to elucidate their actual functioning and effectiveness.

In sum, the literature indicates: (1) once a Japanese individual enters the organization, he opts to accept the organization’s initial demands and promises; and (2) a “psychological contract” (Levinson, 1959; Schein, 1965) develops between the member (employee) and the organization (employer) which deals with the expected behavior patterns to be implemented by the member and the expected rewards to be distributed by the organization. Part of the psychological (not written) contract is the *lifetime* commitment to the organization on the members side and the *lifelong* assurance of job security on the organization’s side.

#### *Equally Rewarding Opportunity for the Same-Aged*

Another fundamental feature of the Japanese

organizational/managerial system indicated in the literature lies in the method or principle applied to distributing the organizational rewards and resources. To use the popular terminology, this system component is called the “*nenkō* system.”

In particular, the financial compensation (wage) to the member is said to be determined exclusively by the length of “years” (“*nen*”) of service to the organization. In Japanese organizations, one’s years of service (organizational tenure) are highly correlated with his age, since the lifetime commitment system theoretically infers that there is almost no labor mobility. According to Ballou (1969), the wage progression curve for Japanese managers is found to be always positive. Within the early years is business, their wage increases are often slow; the slope of the curve then becomes steeper as family obligations are considered and their contributions to the organization increase. In later years of employment, the rate of increase slows down, at which stage a lump sum payment is granted for retirement living. Figure 1 may represent this pattern for those in managerial position. The suggested result of this seniority-based payment schedule is a considerable degree of pay equality at various tenure levels within the organization. Differentials in pay levels may accounted for by “merit” (“*kō*”) increase based upon individual member’s actual performance in his organizational roles; however, the literature indicates that such differentials are rare. Ballou (1969) states that merit increases are usually related to the total performance of the organization and consequently are applied to each member annually in a fairly automatic fashion.

The method of managerial remuneration is also characterized by this *nenkō* system. Thus within the managerial hierarchy, tenure, age,

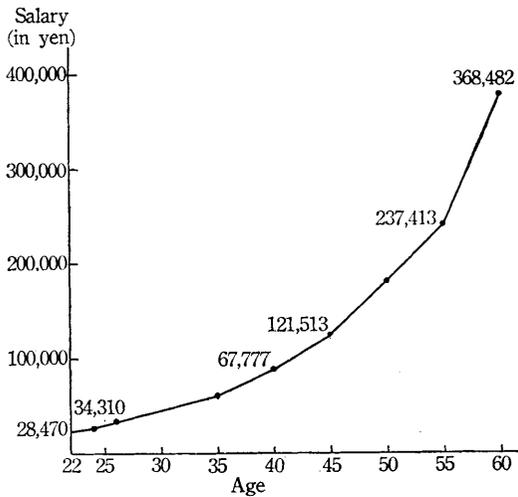


FIGURE 1. MONTHLY SALARY CURVE BY AGE FOR MANAGERIAL POSITION

Note: The figure was constructed from 42 *Nenban Yakuin no Hōshū to Shōyo* (Salary and Bonus of Executives, 1976), Tokyo, Seikei Kenkujyo, 1967, p. 17 and p. 63; and 43 *Nenban Chingin Jittai Chosasho* (Survey on the Wage Situation, 1968), Tokyo, Kenkujyo, 1968, p. 45 and p. 514.

and salary become highly correlated. In the West, promotion and the resulting salary increases are usually regarded and utilized as mechanisms to elicit greater performance. In Japan, however, it is said that promotions are usually viewed as a function of years of service within the organization. Moreover, the literature indicates that promotion itself does not automatically result in increased compensation. By contrast, it is the individual member's age that is the criterion for both promotion and the resulting increases in compensation (Ballou, 1969).

Obviously, even within these age-ordered organizations, not all highly tenure managers are able to move into the limited top echelon of the main corporate structure. As a result, the literature indicates that the managerial promotion process often includes "lateral" and "outward" promotion. In the case of lateral

promotion high tenure managers are given positions with prestigious titles which reflect an improvement in corporate status but result in a minimum of increased corporate authority. Managerial advancement can also be achieved without overloading the corporate hierarchy by promoting outside the main corporate structure. In this case, the rapidly expanding Japanese economy is said to be allowing for promotional opportunities in newly created plants and branch offices ("spinned-off" subsidiaries). According to Glazer (1969), those managers who have been promoted outward, called *shukkō shain*, are often found in less prestigious overseas assignments.

A survey by Noda (1960) attempted to identify the major factors or criteria for these managerial promotion decisions within Japanese organizations. In addition to seniority (i.e., age), the factors identified are: school background, personal connections, ability, and chance. School background was determined to be a factor in advancement due to the importance that Japanese managements placed upon superior reputations identified with a handful of pre-World War II academic institutions. Personal connections, called *konne*, refers to the advantages that certain managers derive from family or school ties or the like which can be used as "pull" in influencing promotion. The role of ability in promotions within Japanese organizations is most unclear. A high degree of uncertainty exists concerning the criteria for evaluating performance. As Glazer (1969) suggests, ability may refer more to the commitment to the organization and/or socially acceptable manner along with one's age rather than the measure of actual performance of one's job duty. And finally, chance, referred to as *un*, is not limited to the Japanese managerial system but has universal application.

In sum, the Japanese principle attached to the organizational reward distribution and compensation seems rather simple at first glance. Close observation reveals that the method applied to the organizational decisions of a manager's career progress and advancement consists of a series of complicated considerations. Rohlen's (1974) study, based on one-year of participant observation on the internal operation of a large bank in Japan, describes the sophisticated processes in part in the following manner:

Competition within the age group is the crucial measure of a man, and this competition begins early, long before any promotions. In Uedagin (the bank Rohlen studied), the first evaluation of entering men is made toward the close of their three-month introductory training. Everyone in the two separate groups of high school and university graduates is ranked in comparison to the others in his group. Those receiving high marks are given better assignments, usually to the most important and best-managed branches in the bank. They are marked as men of promise. Those judged the least capable, along with problem cases, are usually sent to smaller, more rural branches. They begin at a disadvantage, one that only especially hard work will overcome.

Each year chiefs write evaluations of their subordinates' work. The head of the personnel department is reported to have observed that within a few years of joining Uedagin a man's reputation with personnel section is established and rarely do their subsequent promotion patterns verge far from this early estimate. After a few years of work the group of outstanding men has been tentatively identified. During their years as regulars and deputies, it is not unusual to find them in positions within the personnel department or with choice assignments to the most active branch offices. They are befriended by more important men and given special responsibilities. In this way, distinctions within an age group are established and maintained before any rank differences

appear. Resignations during the early years also eliminate some of the most dissatisfied and unsuited newcomers.

The differentials inherent in the first assignments are important in subsequent career patterns. While a talented young man must wait a long time for his first promotion, and although his salary remains uniformly low, hard work and thorough application will allow him to establish a competitive advantage over his age mates during this period. Once he gains informal recognition for his talents, he will be assigned more challenging work, and his position as part of the A group will be secured. Much later, the important reward to promotion to chief will be granted, but only if during the preceding fifteen or so years he has continued to do well. Gratification, in the sense of promotion to high rank, is delayed in this arrangement, although gratifying signs of informal recognition are forthcoming earlier.

(Rohlen, 1974, pp. 143-144)

#### *Industrial Democracy with Collective Harmony and without Individual Responsibility*

Another particular feature in Japanese organizational/managerial practices, which has been presented in a critical manner in the literature, is concerned with the managerial responsibility and leadership.

According to Hattori (1968), a major problem with managerial leadership within Japanese organizations lies in inadequate lines of division between the authority of a supervisor and his managerial subordinates. Hattori (1968) attributes this loose condition to a lack of definition in job responsibility. The undesirable consequence is that Japanese organizations create many managerial positions that lack leadership qualities and hence function only as "rubber stamp." Ballon (1968) also indicates that the locus of authority and responsibility in the organizational unit is often *equally* distributed among *all* the members of a unit. As

a result, the essential role or leadership of the unit manager becomes that of facilitating and maintaining a harmonious working relationship among his managerial subordinates. Under such circumstance the manager is viewed as a member of the unit (group) and not an individual on whom the existence of the group depends. Yoshino (1968) describes this situation as follows:

Because of a high degree of collective orientation, the Japanese management does, in fact, view a corporate organization in terms of hierarchically related collective units, rather than individual positions. To the Japanese, a task is performed by a group, not by individuals, and responsibilities are consequently shared by the entire group. True, each group has a formal leader with appropriate status and title, but the task is assigned not to him but to the group of which he happens to be the head. It is the group's performance that matters, rather than that of the individual or the formal leader. The basic unit in the organization is a collectivity, not an individual. Herein lies one of the fundamental differences between American and Japanese management.

.....

This characteristic also stems from the traditional Japanese view that a task is to be performed through *cooperatave* efforts among individual members of an organization. Thus, Japanese managers are much less concerned about who performs a task and where the responsibility lies than about how individuals within the organization work together harmoniously toward the accomplishment of the goals of the collectivity. The importance that Japanese managers place on group harmony cannot be overemphasized. One impressive evidence of this is the frequency with which group harmony, teamwork, and cooperative spirit are mentioned in company mottos or slogans.

(Yoshino, 1968, pp. 202-203)

Although Glazer (1969) suggests that the emergence of the "professional manager type" may be creating some fundamental changes in

these structures and functions of the Japanese individual managers, no clear evidence can be cited to support or reject his prediction.

A closely related feature of the lack of definition in individual job responsibility is no clear-cut delineation of individual authority among managers (Nakane, 1966). In Japanese organization, formal authority is usually concentrated in the top echelon of the corporate hierarchy, often in the hands of the president in the more traditional corporate businesses. As a consequence, it is said that those in specific tasks with less legitimate authority cannot make major "independent" decisions concerning their own jobs. Under such conditions, each unit manager is expected to write a description of any change or project in terms of a proposal which can be reviewed by all affected, functionally "interdependent" units or managers within the organization. As the original proposal circulates to the departments holding the "vested interest" (Kahn, *et al.*, 1964), the manager affixes a seal to evidence that he has seen the proposal and then passes it on to the next department. As a concluding step, the proposal is submitted to the president for final action. To use the popular terminology, this practice in managerial decision-making is called the "*ringi* system," "*rin*" meaning "submitting a proposal to one's superior" and "*gi*" meaning "discussion."

One of the advantages to this *ringi* system is that initiative for change is placed in the hands of middle management and hence that the *ringi* system tends to contribute to a decentralization of the decision-making process within an organization. However, Glazer (1969), Noda (1960), Takamiya (1969) and Yoshino (1968) unequivocally stress that the *ringi* managerial decision-making process has numerous disadvantages. One disadvantage of the system is the possibility of degeneration into

an entanglement of “red tape” since *ringi* places too much emphasis on the technique and processing of the necessary document—it is so time-consuming and often unfruitful. A second, and more fundamental objection to the *ringi* decision-making process, is that the system permits an evasion of responsibility. According to Noda (1960), “the *ringi* system blurs individual responsibility because the human personalities utilizing the system consciously and unconsciously prefer that individual responsibility remain indistinct” (Noda, 1960, p. 119).

Theoretically, Japanese managers, like American managers, can exert both the “initiating structure” directed toward the task accomplishment of the work units as well as “consideration” for the well-being of the members of the units (Stogdill, 1974). However, the literature tends to stress that the expected “leadership style” for the Japanese manager is to exercise as much as possible consideration toward each of his managerial subordinates and almost no initiating structure. His “positional resources” (Graen, Dansereau, Minami, and Cashman, 1973) seem very limited but as manager he must be capable of providing each of his managerial subordinates with opportunity whereby each member is able to be “emotionally dependent” (Doi, 1974) upon the leader. Otherwise, the “harmony and strength” (Rohlen, 1974) of a work unit collapses. Again according to Yoshino (1968), this feature in the Japanese managerial leadership function is described as follows:

Given the tremendous emphasis on collectivity as a basis for task performance, the primary function of a leader is to facilitate group performance, that is, to maximize the output of the entire group by avoiding friction within it and by developing a stronger sense of group identity and solidarity. Moreover, since assignments and responsibilities are not determined

on an individual basis, the leader must see to it that those who are capable but do not have an appropriate status are given the opportunity to demonstrate their full ability without disrupting group harmony. In other words, more often than not, the leader, in the Japanese context, is not a strong individual directing and inspiring the group to achieve objectives that he himself has set for the group. Rather, his main function is to create a proper atmosphere for the group's achieving *its* objectives. Thus, a commonly accepted approach in Japan is to assign only a limited range of function to leadership and a rather passive role.

The primary requisite for leadership, then, is the skill needed to build harmonious interpersonal relationships and to develop group solidarity; technical competence in a leader may even be a hindrance, for he may have difficulty in eliciting group cooperation.

(Yoshino, 1968, pp. 205-206)

#### *Coming Crisis of Japanese Style of Management or Another Opportunity for Innovating It?*

Most of the prior studies tend to concede that the lifelong employment system and the *nenkō* system are essentially a form of “employer paternalism.” And these so-called paternalistic practices within Japanese organizations have usually been regarded as deeply rooted in the historical development or structure of Japanese society and/or the “unique mentalities” of the Japanese people. However, more recent studies tend to emphasize that lifelong employment and *nenkō* practices are declining in importance, in the management of Japanese industrial organizations. It is said that the “likelihood” of changes in Japanese organizational/managerial practices has been prompted by a number of factors.

Abegglen (1973) suggests that Japan's economic expansion into world competition resulted in a need for more internal flexibility to face the international imperatives of productivity.

Ballon (1968) indicates that Japanese management has begun to view the lifelong employment system as an obstacle to organizational flexibility. An indication of the possibility of change in these directives may be exemplified in the following statements issued by an association of progressive top executives, Keizai Dōyūkai (Japan Management Association):

Traditionally, the outstanding features of Japanese management have related to the concepts of internal harmony and paternalism. These values were the core of management philosophy and the main factors responsible for the development of our enterprises. They were also quite rational in the sense that they were consonant with generally acceptable social values. Today, however, this value system is undergoing a drastic change and the concept of total allegiance to the company is criticized. It is time to look for a new philosophy of management. (A statement issued by Keizai Dōyūkai, 1964; adopted from Takamiya, 1967, p. 176).

Concretely, for example in the management of enterprises hereafter, flexibility and creativeness of the highest order are required. Accordingly, proper placement and evaluation of performance based on ability and ability-centered wage and promotion administration are necessary. Enterprises are now making decisions to reorganize themselves on the basis of abilities, and the length-of-service status system must be improved. (A statement issued by Keizai Dōyūkai, 1965; adopted from Okamoto, 1974, p. 201).

An additional factor contributing to that likelihood of change is the developing labor shortage. It has been reported that the manpower shortage in Japan is most crucial at the level of production workers, but that its impact has also been felt in the managerial ranks. Traditionally, Japanese organizations restrict the recruitment of managerial personnel for entry-level positions to college graduates. However, under the pressure of labor shortage and the competitive search for managers, the more economically viable organizations

have begun to resort to open-market recruitment. A survey on 25 large Japanese corporations conducted by Abegglen (1969) indicates that the greatest area of outside recruitment is in middle management positions (*chūken kanrisha sō*). The results reveal that: (1) from 1956 to 1966, the number of middle level managers recruited from the open labor market increased from zero to 67 percent, while the number of upper level managers recruited from the open labor market increased from zero to 33 percent; and (2) in the same ten year period, the discharge to managerial personnel increased from zero to 13 percent. These statistics, though a careful interpretation is required, may be indicative of the managerial ineffectiveness accumulated within Japanese organizations.

The so-called "generation gap" has been addressed also. "If there is any place in the world where it can be said that parents have difficulty in communication with children, it can be said in Japan," Karsh and Cole (1968, p. 54) stated. Within the industrial scene, the "gold watch" seems to be becoming an object of scorn for the young organizational members; instead, "do your thing" appears to sum up their needs and aspirations. It has been reported that younger Japanese workers readily "express" their unwillingness to be subjected to unconditional career loyalty and hence a desire for more mobility to fulfill their own career objectives. Accordingly, incompatibilities between younger and older managers are attracting attention as an organizational phenomenon. The younger managers tend to reflect a new school of thought which recognizes the need for flexibility in managerial practices that values economic advancement above employment security. To quote Dore's (1974) expression, "younger members in Japanese organizations tend to become more

independent and individualistic people, too *dry* to be easily susceptible to traditional *wet* appeals to loyalty” (Dore, 1974, p. 309).

Among those expressed susceptibilities to the traditional Japanese organizational/managerial practices, the need and desire for implementing “*nōryoku shugi*” (roughly, “ability-ism”) to replace the “*nenkō shugi*” (roughly, “seniority-ism”) may have an important impact upon the future state of Japanese organizational operation. A recent government survey, cited in Nakane (1970), of personnel practices of private enterprises shows a movement away from the strict seniority system model of advancement and remuneration. The survey asked companies to indicate which of four systems of hiring, wages, and promotion they followed: (1) seniority, (2) ability, (3) a compromise between the two, or (4) “not identifiable.” The results indicated that only 7.4 percent of the employers favored the seniority system, while 41.0 percent utilized the ability system, 44.3 percent used a combination of both, and 7.3 percent classified their system as “non-identifiable.” The statistics appear to suggest that the *nenkō* based compensation system is undergoing change to a system which places a greater reliance on the ability of individual employees, although the results may be a mere reflection of the “socially desirable propositions” (“*tatema*”). Some other examples of the *nenkō* principle possibly undergoing revision may be found in the following two statements; one issued by a government agent and one issued by a labor union:

It is necessary to move from the traditional wage system heavily weighted with personal elements such as service, to a functional wage system based on the quality and quantity of services rendered. (A statement issued by a committee of the Japanese Ministry of Labor, 1967; adopted from Dore, 1974, p. 315).

As is well known the age-and-service wage system is a wage system peculiar to our country, originally developed as a means of keeping wage costs down……It creates a multiplicity of status system and it intimately linked with the lifetime market in which each enterprise is an isolated island to itself. An age-and-service wage system of this nature cannot adapt to present day conditions of work in an age of rapid technological change—to changes in the content of work and in the nature of the skills required, to changes in workers’ attitudes and to the increasing fluidity of the labour market……It is our task to take the lead in reforming the premodern characteristics of the age-and-service wage system—its low-wage character and its precision of the principle of equal pay for equal work. It is necessary to develop a modern wage system suitable for a new age and confirming to the new outlook of Japanese workers. (A statement issued by Dōmei at the 1970 spring wage offensive; quoted from Dore, 1974, p. 315)

An all too easy conclusion from these observed trends might be the view of the proponents of the “convergence hypothesis”—the Japanese industrial organizational/managerial system is becoming more and more like the system of Western countries. However, the situation isn’t that simple. A recent comparative study on “a British company and a Japanese company” by Dore (1974) indicates that the direction is rather the opposite—the British system seems to be “catching up” with that of the Japanese. Abegglen (1973) states at the very end of his revised edition of *The Japanese Factory* that “it is by no means clear that change, as it may occur, will be soon, or toward the Western model” (Abegglen, 1973, p. 192). An article by Drucker (1971) which appeared in a recent *Harvard Business Review* attaches the following editorial caption:

Decision by “consensus,” lifetime employment, continuous training, and the godfather system suggest ways to solve U. S. problems. (Drucker, P. F. “What we can learn from Japanese Management,” *Harvard Business Review*, 1971, 49,

March-April, p. 110).

The situation is indeed complicated. Nobody seems to know where they are going. Among observed current trends, the only sure thing is the “tendency” that Japanese organizations are expressing a desire for more “rationality” to be brought into their system while comparable organizations in Western countries are recognizing a necessity for more “sensitivity” to be built into theirs.

*In Summary*.....

An examination of the literature has revealed wide varieties in the theoretical formulations, implications, and speculations of Japanese organizational/managerial practices. It contains interesting, but wild and weird stories of Japanese industrial organizational life. The literature includes the following elements:

- Vertically related society and age-ordered organization
- Lifelong employment and lifetime commitment
- Spiritual education and moral improvement
- Sense of obligation and gratitude
- Preservation for harmony and strength
- Group orientedness and decision by consensus
- Godfather system and emotional interdependence

All these and many more!

Apparently no single researcher can handle all of these features. We need to limit ourselves to a small list of important variables, though we must recognize the “open systemic” nature of the phenomena of interest. This task should be accomplished by means of a theory. It is told that “scientific theories specify the salient characteristics of the objects being studied and the relationship among these characteristics” (Zedeck and Blood, 1974, p. 8). We should be aware also that “theory without data is fantasy but data without theory is chaos” (Lawler, 1973, p. 63). In the following, we will sketch our *own* exploration into the mazes of Japanese organizations and organizational behaviors.

EXPLORING THE PROCESSES OF MAKING  
MANAGERS WITHIN COMPLEX INDUSTRIAL  
ORGANIZATIONS IN JAPAN IN THE 70'S:  
A JAPANESE MANAGERIAL ROLE  
MAKING STUDY

In April of 1972, a longitudinal study was initiated involving researchers from Keio University and the University of Illinois. The study was directed toward exploring the developmental process of Japanese college recruits during the *first three years* in the organizations of their choice. An initial interest in the exploration was to look closely at the transitional process whereby the college recruit transforms himself from the status of a *new-comer* to that of an *insider* of the organization—a process some have called “organizational socialization” (Schein, 1968), “organizational assimilation” (Graen, 1973; Ziller 1964), or “organizational role-making or -taking” (Graen, 1976; Katz and Kahn, 1966).

Why the first three years? We do not know how long a newcomer remains “new” in an organization. Some refer to the “critical first year” (“*saissho no ichinen*”) on the job in the socializing process (Berlew and Hall, 1966; Bray, Campbell, and Grant, 1974). Others take a longer range view (Bakke, 1953). It was thought, after an examination of similar studies conducted mainly in the United States, that one year would be sufficient for tracking this Japanese process. This professional yet casual decision, however, was hardly accepted by the research staffs of the organizations we contacted in Japan. “Do you really think that you can understand the process of our shaping college recruits into matured members of our company, within a single year and by tracking only the first year of the newcomers?” was their typical reaction. Translating the silent part of the comment would be: “Happy ivory

tower residents! You believe that one year is sufficient for the company to train the college recruits, hah! Our situation isn't that simple. You'd better assess your own educational system instead!" Through a series of "social validations" of this kind, we accepted the first three years as a valid time span for our study. The organizational experts consider this to be the transitional period for their college-recruited newcomers to become insiders. Yet, according to the corporations surveyed, the insider is very different from the *established member* of the organization.

After a frustrating, yet exciting, search for possible organization for the study, we were able to gain the commitment of five large organizations to fulfill the rather demanding requirements of our exploration. These organizations were two retail department store chains, an automobile manufacturing concern, an electric utility, and a brokerage house. To make it clear, these five organizations in no way constitute a "random representative sample" of every type of organization in present day Japan. Our subject organizations are among the most progressive, modern-complex, and large-scale, Japanese industrial organizations. If any drastic changes occur in Japanese industrial relations, these organizations are most likely to be among the "pattern setters." In this sense, it can be said that our sample consists of a set of representatives from "Japan Incorporated." This fact, however, may lead to the suspicion that our study was a "servant of power" type. That is not so; we have taken all steps to satisfy our research interest. In a professional orientation, we agree with Argyris that students of behavior in organizations need to acquire an "organic" treatment beyond conventionally "rigorous" concerns of the phenomenon of interest (Argyris, 1968). By temperament, we share Dun-

nette's position of "just technicians, no! clever technicians, yes!" (Dunnette, 1971).

The design of the exploration called for assessing the college recruit's employment situation repeatedly over a three-year period principally from two points of view: (1) the college recruit himself, and (2) his immediate supervisor. Within each field organization, a vertical dyadic unit (formally defined dyad of a college recruit and his immediate supervisor) was sampled. The sample included: (1) all dyads of the 1972 college recruits (managerial trainees)—the *Newcomer Group*; and (2) five different sets of randomly sampled dyads of the college-recruited personnel (1, 2, 3, 4, 5, and 10 year tenure managerial personnel as of April, 1972)—the *Insider Group*. For repeated monitoring of these samples we used printed questionnaires, personal interviews, and organizational records. Thus far, as shown in Table 2, seven complete newcomer waves and four insider waves have been collected.

TABLE 2  
SCHEDULE FOR ASSESSMENT

Monitoring Wave	Assessment Date	Information source	
		Newcomer group	Insider group
W <sup>1</sup>	July, 1972	×	×
W <sup>2</sup>	November, 1972	×	—
W <sup>3</sup>	March, 1973	×	×
W <sup>4</sup>	July, 1973	×	—
W <sup>5</sup>	November, 1973	×	—
W <sup>6</sup>	March, 1974	×	×
W <sup>7</sup>	March, 1975	×	×

Note: (×) indicates questionnaires administered each followed by personal interviews with a subsample of the group. (—) denotes that data collection was not scheduled.

In short, an organizational system imports various types of energy—people, money, raw material, and information. Then a system

transforms these imported energies by some unique process—the American or Japanese system, through which an organization expects to effectively output its final products or service. Our study sketched above is primarily concerned with “human” energy sources—new members of an organization. More specifically, it is concerned with the processes whereby Japanese college-recruited newcomers become transformed into the established managerial role incumbents of the organization. How is this process activated? The remainder of this paper will be devoted to describing a heuristic theoretical framework for the investigation of this process.

#### ROLE MAKING IN A THEORETICAL FRAMEWORK

Role making processes refer to those mediating processes whereby the influences on the person in his role are converted into role behavior patterns. Thus, organizational socialization or assimilation, defined as transformation of a newcomer to the organization into an established role incumbent, has to deal with the process of role making as one of the central parts of the inquiry. Role making processes involve those events by which the participant in the organization: (1) acquires knowledge about the content of the constraints and demands placed upon the variability of his role behavior and the sources of these constraints and demands; (2) receives and sends persuasive communications regarding his behavior in the role; (3) accepts a particular pattern of role behavior with a particular allocation of his usable time and energy to this behavior at one point in time; and (4) modifies this allocation pattern over time.

Fundamentally, these role making events can be studied in two contexts: (1) from an individual (recruit's) frame of reference, and

(2) from an organizational (representative's) frame of context. Most of our knowledge concerning the processes of role making has been derived from the organization's frame of reference. A vast literature on the *technique* of personnel selection and placement, managerial training and development, and managerial performance appraisal exist: however little is known about these processes even from the organization's point of view (Campbell, Dunnett, Lawler, and Weick, 1970). The distinction between *techniques* and *processes* hinges on the difference between prescription and/or prediction without understanding the ongoing phenomena and description of the *process of becoming*. Technique development primarily is concerned with discovering the “one-best” procedure for a specified situation. In contrast, process investigation is concerned primarily with discovering the “critical events” that modify the outcomes during the ongoing episode. One consequence of focusing on processes rather than techniques is that a process involving human participants can be understood only by considering the changing situations from the vantage points of each of the actors. Taking only the point of view of the organization's representative and not that of the recruit while attempting to investigate the process of becoming must lead to a one-sided and incomplete understanding of this process.

#### *Interdependent Others with Vested Interest*

Suppose that our college-recruited newcomer has been assigned the status of a new incumbent of an organizational role within an ongoing unit. The significance of the unit for him will depend upon the degree of functional interdependence. This significance can vary from no significance—the rare situation where the new incumbent has complete autonomy

and independence of action and consequence and where no other participant has any “vested interest” (Kahn *et al.*, 1964) in how he performs his role—to critical significance—the situation where the new incumbent is completely interdependent with the other participants in his unit in terms of both actions and consequence.

Further assume for the moment that our new incumbent is adequately interdependent in the above sense with the organization’s representative and a group of other participants who share a fairly homogeneous set of expectations regarding the new incumbent’s role behavior. Under such a situation, beginning with the initial confrontation of the role incumbent with his role situation, the realities of the situation will increasingly modify and elaborate the premises and odds for the attainment of his role behavior.

Our new incumbent begins to learn about the here and now of his role situation in terms of immediate assignments and expected behavior patterns. He begins to receive communications from a variety of fellow participants implying expected behavior from him. Through these communications, the incumbent gradually identifies the set of participants that has a vested interest in his role behavior. This set almost always will include the organization’s formal representative—his immediate supervisor and perhaps his supervisor’s boss. Moreover, this set will include at least some other participants who work closely with him—some of his peers both within and outside of his unit and his subordinates if he has them. The impact of these other participants on the new incumbent depends upon both their dependence on him and his dependence on them and the means available to each party to communicate demands and to influence compliance.

Much information is sent to the new incumbent by the process of role sending. Role

sending communications are assumed to contain both the demands and the contingencies of compliance and noncompliance. The perception of these sent roles as interpreted by the new incumbent are the received role demands and contingencies. The communication channels for the sent role from the various sources may be subject to different kinds of bias or noise. As the communications continue, based upon the perceived instrumentality of the various sources of pressure to achieve attractive outcomes, the new incumbent tends to accept certain role intentions (outcomes to be realized through role behavior). These accepted role intentions tend to be translated into role behaviors by the new incumbent. Role behavior of the new incumbent in interaction with role behavior of others and various contextual factors produce organizational outcomes (some intended and others unintended). Aspects of these outcomes are monitored by the sources and the interpretations of these outcomes provide feedback to the sources. Comparison of this feedback to previous feedbacks relative to the role demands produces the determination of compliance, resistance, or countercompliance on the part of the new incumbent. This determination completes the episode and the system is ready for another episode.

Pressure on the newcomer to perform certain role behavior and not others, are hypothesized to be generated by three sets of demands: (1) organizational or situational demands; (2) social or “role set” (Katz and Kahn, 1966) demands; and (3) personal or personality demands. The organizational demands are those demands which are legitimized by the organization through the mechanism of the employment contract. Organizations specify in some detail the obligations and include the activities that must be performed at some specified level of excellence,

various proscriptions relating to organizational rules and procedures, and certain authority relationships to other organizational roles. Individuals are inducted into these roles based partly upon their readiness to accept these role obligations.

Once an individual accepts an organizational position, the process of assimilating him into the role system begins. This process of organizational assimilation is employed because the role specification is usually an incomplete or partial statement of role obligations. This process involves both the organization's and the individuals' actions to integrate the new person into the role systems of which his role is a part. Such activities as training, rewarding, and punishing may be part of this process. Finally, after the individual has been integrated into the relevant role system, the maintenance process keeps these systems in a state of equilibrium. The maintenance process consists of structuring the reward system of the organization in such a manner that the individual will be rewarded for organizationally defined appropriate role behavior and not for inappropriate behavior. In this manner, the organization maintains contingencies between appropriate behavior and its mediated rewards and punishments over time. From the viewpoint of the role incumbent, the organizational demands and the pressures he feels to comply with these demands emerge through the process of organizational assimilation.

The second set of demands on the role incumbent are the social or role set demands. A role set for a particular role incumbent includes all incumbents dependent upon his role behavior and have a vested interest in how he performs his role. These other individuals thus are expected to attempt to influence him to perform his role in a certain manner. These influence attempts by the role

set members place additional contingencies upon the focal person's role behavior in the form of promised or threatened consequences. These role set demands may be powerful factors in the process of organizational assimilation.

A third and final set of demands on the role incumbent are the personal or personality demands. When the individual joins the organization, he already has experienced an elaborate socialization process. Through this process, the individual has internalized a complex array of beliefs, values, norms, and expectancies about himself and his physical and social worlds. These products of socialization are critical to the person's identity as an individual; they serve as psychological buoys in the individual's attempts to cope with ambiguous situations and as landmarks to help define the differences between: (a) rational and irrational, (b) conformity and independence, (c) ethical and unethical, and (d) healthy and sick.

Given this elaborate socialization process and the value of the products derived therefrom, it is reasonable to assume that the individual will attempt to integrate his organizational role and his belief systems through an assimilation process. This assimilation process may be quite painful for the individual to the extent that the role requires behaviors that are incompatible with his basic beliefs. In extreme cases, this adjustment process fails completely due to the individual's inability to modify sufficiently either the role demands or the personal demands. In less extreme cases, the individual can integrate the role and personal demands in a satisfactory, if not optimum, manner. Thus, it is assumed that the individual brings to his organizational role a set of personal demands on his role behavior and certain contingencies associated with his compliance or noncompliance to these personal demands.

Our study of the Japanese college graduate's

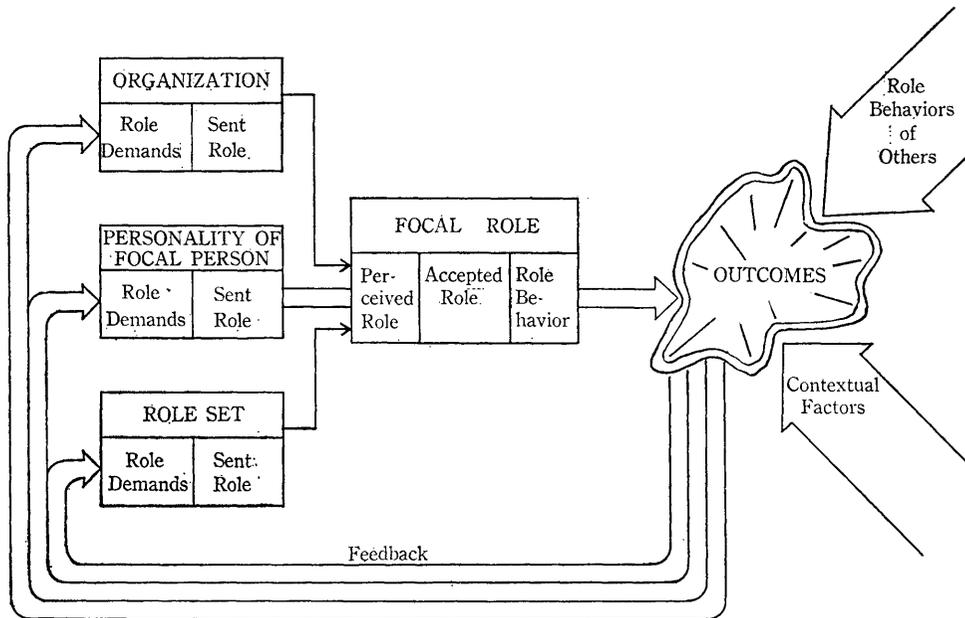


FIGURE 2. A SCHEMATIC REPRESENTATION OF A HEURISTIC THEORETICAL FRAMEWORK FOR INVESTIGATING MANAGERIAL ROLE MAKING PROCESSES

role making process has activated its exploration with benefits from three role theory frameworks; the interdependent role system model (Graen, 1975), the role episode model (Kahn *et al.*, 1964), and the interpersonal role taking model (Katz and Kahn, 1966). A hybrid theoretical framework with these antecedent benefits is illustrated in Figure 2. Whether this perspective promises fruitful outcomes or less utility for our exploration, it is expected to elicit a feedback to the following four questions:

1. Under what sets of conditions can the role making processes of Japanese college recruits be expected to become activated?
2. Under what processes do they come to behave in the way they do within their organizational roles?
3. What is the nature of each of the critical events?
4. How are they affected by each of these events?

*Defenders of the Status System and Challengers from the Task System*

Theoretically speculating on the nature of organizational systems as a background (context) against which an organizational participant (actor) progresses his career leads us to two contradictory sets of characterizations.

One set of the contextual characterization is consonant with the bureaucratic theory of Max Weber. It assumes that the interdependent behavior of role incumbents can be completely programmed by sets of rules, procedures, and specifications. Once the organizational roles have been programmed they are not subject to change. According to this view, the role system of the organization can be rational only if the established system is rigidly enforced. This perspective seems useful in understanding the more "visible" processes within the organization. It can contribute to describing how the top of the organization and its established agencies operate to produce a rational

system of roles which is standardized throughout the entire organization. These activities will produce the "status system" of the organization. This status system conforms to all of the requirements of the bureaucratic formulation: It is orderly, stable, and allows no legitimate deviation. This system moves toward crystalization and, at the extreme, obsolescence.

Another set of the characterization of the context assumes that the interdependent behavior of people within complex organizations cannot be completely programmed, in many cases due to inadequate understanding and lack of stability of the basic task processes. According to this view, the demands of the organi-

zation and the involved participants, interaction over time, produce the resultant roles of the incumbents. This perspective appears useful in describing the activities over time of the participants who are functionally interdependent. These activities will form the "task system" which actually facilitates the functioning of the organization. The organization's role system produced by the task requirements can be orderly only in the very short run, dynamic, and allow for whatever behavior is required to adapt to the changing demands of the task requirement. This system moves toward flexibility and, at the extreme, disorganization. Thus, it becomes essential that the

TABLE 3  
TWO PERSPECTIVES OF ROLE MAKING CONTEXT

"Status System" Contextual View	"Task System" Contextual View
1. Role system is a complete and rational program before people.	1. Role system is a partial outline before people.
2. People must learn to accept "role incumbency."	2. People must learn skills and perform required activities.
3. Role incumbents are interchangeable between like positions.	3. People are somewhat unique even when performing the same roles.
4. Roles can be changed <i>only</i> through a modification of the role system.	4. Roles can be elaborated without changing the role system.
5. An equitable balance between contributions and inducements must be maintained.	5. An equitable balance between contributions and inducements may require a "career-perspective."
6. Role system is current reality.	6. Role system is usually a dated map of reality.
7. Organizational <i>units</i> are the smallest components of organization.	7. Interlocked dyads are the smallest components of organization.
8. Unit supervisors deal with their subordinates as a homogeneous group of role incumbents.	8. Unit supervisors deal with their subordinates on an individual basis.
9. Unit supervisors maintain role system integrity.	9. Unit supervisors make a trade-off between role system integrity and unit functioning.
10. Unit supervisor only delegate according to prescribed procedures.	10. Unit supervisors make a trade-off between prescribed procedure and unit functioning.
11. Participants have no effective influence on their immediate supervisor.	11. Negotiation is a common interaction between a participant and his immediate supervisor.

organization achieves and maintains an appropriate equilibrium between the status and task components of the role system.

Table 3 attempts to represent from each of these contextual frameworks on different organizational issues. Despite the apparent conflict between the two frameworks on particular issues, each framework describes the phenomenon from a different perspective and in so doing produces unique information. Although these two frameworks can not be integrated into a single model due to their rather different perspectives, our understanding of the role making process is enhanced by employing both of these “maps” rather than one or the other. The contextual framework of the status system views the phenomenon from the top of the hierarchy and from somewhat outside of the activity flow. In contrast, the contextual framework of the task system takes the perspective of an insider describing the ongoing activity as it unfolds around him. The important questions involve not which of these two deserves more acceptance but rather how these two perspectives can be employed to improve our understanding of and hence ability to deal with the role making processes.

#### *In Summary.....*

The theoretical position underlying the study of the Japanese college graduate's role making processes assumes that to understand the behavior and performance of individuals and groups within complex organizations, an approach which incorporates the interactions among factors of the individual, his group and his organization should be adopted and programmed into systematic research. This position is similar to that of Katz and Kahn (1966) and their mentor (Lewin, 1951). It goes beyond Katz and Kahn, but not Lewin,

by attempting to determine the magnitudes and behavioral effects of the many sources and kinds of pressures that impinge upon the individual in the organizational role. Moreover, this position accepts the necessity to consider a wide range of phenomena as influencing behavior within organizations, including those which have been viewed traditionally as within separate areas.

The prototype for the procedure of the study is called the *Open System Design* which has been detailed by Graen (1975). This suggested approach allows for the possibility that during the course of the study the researcher may generate and test hypotheses that could not be specified before the study. The “bootstrap” phenomenon should be enhanced by the close interaction of observations and ideas throughout the study. This implies that the research design permits sufficient latitude to the researcher to capitalize upon his insights; in turn, the researcher must employ his skills as a “creative technician” to apply the scientific methods to task of understanding a particular phenomenon in the concrete setting where it exists.

Strategic considerations for our three-year longitudinal exploration into the process of the Japanese college graduate's role making my be summarized as follows:

1. The exploration begins with a scope of interest wide enough to ensure that the major portions of the complete setting and the time cycle of the phenomenon of interest will be covered.
2. It iterates the procedures to successfully approximate the crucial set of variables by testing and refining measures throughout the study while attempting at each time point to understand more and to document this understanding.
3. The study places heavy emphasis on the

quality of the data collected by including many procedures to enhance the quality by decreasing the sources of bias and error.

4. In terms of analysis, design requires that the results not only show statistical significance, but that they demonstrate "consistent patterns of integrated and significant results." Such a design seeks to identify the conditions under which the results show different consistent patterns (interactions or moderating conditions).

5. It requires that the researcher analyze his data far beyond the mere finding of significant results—beyond publishable results—to ensure that the results demonstrate consistency beyond that he reports.

The study is presently at the stage of data analysis. Data that cover the first three years of the process of the Japanese college graduate's role making will be analyzed at the University of Illinois, utilizing the world's largest computer facility. The entire set of the results will be ready to report by the end of 1978.

#### REFERENCES

- Abegglen, J. C. *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1958.
- Abegglen, J. C. *Management and Worker: The Japanese Solution*. Tokyo: Sophia University Press, 1973.
- Bakke, E. W. *The Fusion Process*. New Haven: Labor and Management Center, Yale University, 1953.
- Ballon, R. *Doing Business in Japan*. Tokyo: Voyagers Press, 1968.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, 1966, **11**, 207-223.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L. *Formative Years in Business: A Long-Term AT&T Study of Managerial Lives*. New York: Wiley, 1974.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Doi, T. *The Anatomy of Dependence*. Tokyo: Kodansha International, 1974.
- Dore, R. *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1973.
- Drucker, P. F. What we can learn from Japanese Management. *Harvard Business Review*, 1971, March-April, 110-122.
- Dunnett, M. D. Fads, fashions and folderol in psychology. *American Psychologists*, 1966, **21**, 343-352.
- England, G. W., & Koike, R. Personal value systems of Japanese managers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1970, **1**, 21-40.
- England, G. W., & Lee, R. Organizational goals and expected behavior among American, Japanese, and Korean managers: A comparative study. *Academy of Management Journal*, 1971, **14**, 425-438.
- England, G. E., & Lee, R. Organization size as an influence on perceived organizational goals: A comparative study among American, Japanese, and Korean managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, **9**, 48-58.
- England, G. W., & Lee, R. The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 1974, **59**, 411-419.
- Glaser, B. (Ed.), *Organizational Careers*. Chicago: Aldine, 1968.
- Glazer, H. The Japanese executive. In R. Ballon (Ed.), *The Japanese Employee*. Tokyo: Voyagers Press, 1969.
- Graen, G. Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette, (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1975.
- Graen, G., Dansereau, F., Jr., Minami, T., & Cashman, J. Leadership behaviors as cues to performance evaluation. *Academy of Management Journal*, 1973, **16**, 611-623.

- Graen, G., Cashman, J. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt (Ed.), *Leadership Frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1976.
- Haire, M., Ghiselli, E. E., & Porter, L. W. *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Wiley, 1966.
- Hattori, I. Management practices. In R. Ballon (Ed.), *Doing Business in Japan*. Tokyo: Voyagers Press, 1968.
- Hirono, R. Personnel management in foreign corporations, In R. Ballon (Ed.), *The Japanese Employee*. Tokyo: Voyagers Press, 1969.
- Kahn, R. L., Wolf, D. M., Quinn, R. P., Snoeck, J. D., & Rosenthal, R. A. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley, 1964.
- Katz, D., & Kahn, R. L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.
- Kiefer, C. W. The psychological interdependence of family, school, and bureaucracy in Japan. *American Anthropologist*, 1970, **72**, 66-75.
- Lawler, E. E., III. *Motivation in Work Organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing, 1973.
- Levinson, D. Role, personality, and social structure in the organizational setting. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959, **48**, 170-180.
- Lewin, K. Behavior as a function of the total situation. In K. Lewin (Ed.), *Field Theory in Social Science*. New York: Harper, 1951.
- Nakane, C. *Japanese Society*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1970.
- Noda, K. *Big Business in Japan*. Tokyo: Diamond Press, 1960.
- Okamoto, H. Management and their organizations. In K. Ōkōchi, B. Karsh, & S. B. Levine (Eds.), *Workers and Employers in Japan: The Japanese Employment Relations System*. Tokyo: Tokyo University Press, 1974.
- Ōkōchi, K., Karsh, G. and Levine, S. B. (Eds.), *Workers and Employers in Japan: The Japanese Employment Relations System*. Tokyo: Tokyo University Press, 1974.
- Platt, J. R. Strong inference. *Science*, 1964, **164**, 347-352.
- Robert, K. H. On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organization. *Psychological Bulletin*, 1970, **74**, 327-350.
- Rohlen, T. P. Sponsorship of cultural continuity in Japan: A comparative training program. *Journal of Asian and African Studies*, 1970, **5**, 184-192.
- Rohlen, T. P. Spiritual training in a Japanese bank. *American Anthropologist*, 1973, **75**, 5.
- Rohlen, T. P. *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1974.
- Schein, E. H. Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 1968, **9**, 1-16.
- Stogdill, R. M. (Ed.) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press, 1973.
- Taira, K. Internal labor markets, human resource utilization, and economic growth. Paper presented at the Urban Labour Market Research Conference, Geneva, September, 1974.
- Takaymiya, S. Business organization. In R. Ballon (Ed.), *Doing Business in Japan*. Tokyo: Voyagers Press, 1968.
- Wagatsuma, H. Major trends in social psychology in Japan. *The American Behavioral Scientist*, 1969, **12**, 36-45.
- Whitehill, A. M., & Takezawa, S. *Cultural Values in Management-Worker Relations: Japan*. School of Business Administration, University of North Carolina, 1960.
- Whitehill, A. M., & Takezawa, S. *The Other Worker: A Comparative Study of Industrial Relations in the United States and Japan*. Honolulu: East-West Center Press, 1968.
- Yoshino M. Y. *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1968.
- Zedeck, S., & Balood, M. R. *Foundations of Behavioral Science Research in Organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole, 1974.
- Ziller, R. C. Individuation and socialization: A theory of assimilation in large organizations. *Human Relations*, 1964, **17**, 34-360.