

日本における 「組織行動」研究の 現状と課題

—ひとつの覚えがき—

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

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

■執筆／南 隆男

I

はじめに—社会心理学のフロンテ
ィア—としての「組織心理学」—

シェイン (E.H. Schein) の *Organizational Psychology* がわが国で翻訳・出版されたのは、原著刊行の1年後、1966年のことであった。この翻訳・出版が契機となって、「組織心理学」の名称が社会心理学の一領域の呼称として、わが国にも次第に定着してきたといえる。ところで同著の最大の眼目は、「組織内での人間の行動の決定因に関するあらゆる問題は、全体的な社会体系という視野から考えなければならない」(松井訳、1966, p. 4) という視点の強調にあった。すなわちシェインは、「開放体系」(open system) の枠組から組織を捉え直し、在来、産業心理学 (industrial psychology), 産業人事心理学 (industrial personnel psychology), 産業社会心理学 (industrial social psychology) の名称のもとに追求されてきた組織における人間行動諸側面の研究を統合化していくことの必要性を主張したのであった。では、在来の「個別的で個人志向的」な組織における人間行動の研究と新しい「統合的で体系志向的」なそれとは、研究者自身の問題意識と姿勢において、どこがどう異なってくるのだろうか。シェインの叙述によれば、それは以下のごとくである。

伝統的な心理学者の関心に対比して、組織心理学者が提起している「新しい」問題の特色は、つぎの二つをみればはっきりするであろう。第一に、急速な技術的变化に組織が順応しなければならないといった場合に、組織はその成員のユニークな能力を成長させるにふさわしい内部環境をどのようにすれば創り出すことができるかという問題に組織心理学者は重大な関心を寄せる。この場合の前提は、個々の成員の成長がなければ、組織は、予測もできない早さで変る外部環境に効果的に歩調を合わせることはとてもできないということであるが、伝統的な心理学者はこうしたことにはおおよそ関心をもちなかつた。また第二に、一つの組織の中に生まれてくる各種の下位集団間に適当な関係を作らせるためには、いったい組織はどのように作られるべきかということ、すなわち、たとえば、下位集団間の競争を集団間の協働に変えるためにはどうすればよいかという問題である。この場合の前提は、集団間

の協働は、組織全体の効率および個人の生産性とモラルの両方に関係があるであろうということであるが、この点も伝統的な心理学者の関心の対象外であった。これらの問題は、個人の上に働く心理学的力は、その個人が属する集団や全組織の出来事と切り離せないということへの認識から生まれるものである(松井訳、1966, pp. 4-5)。

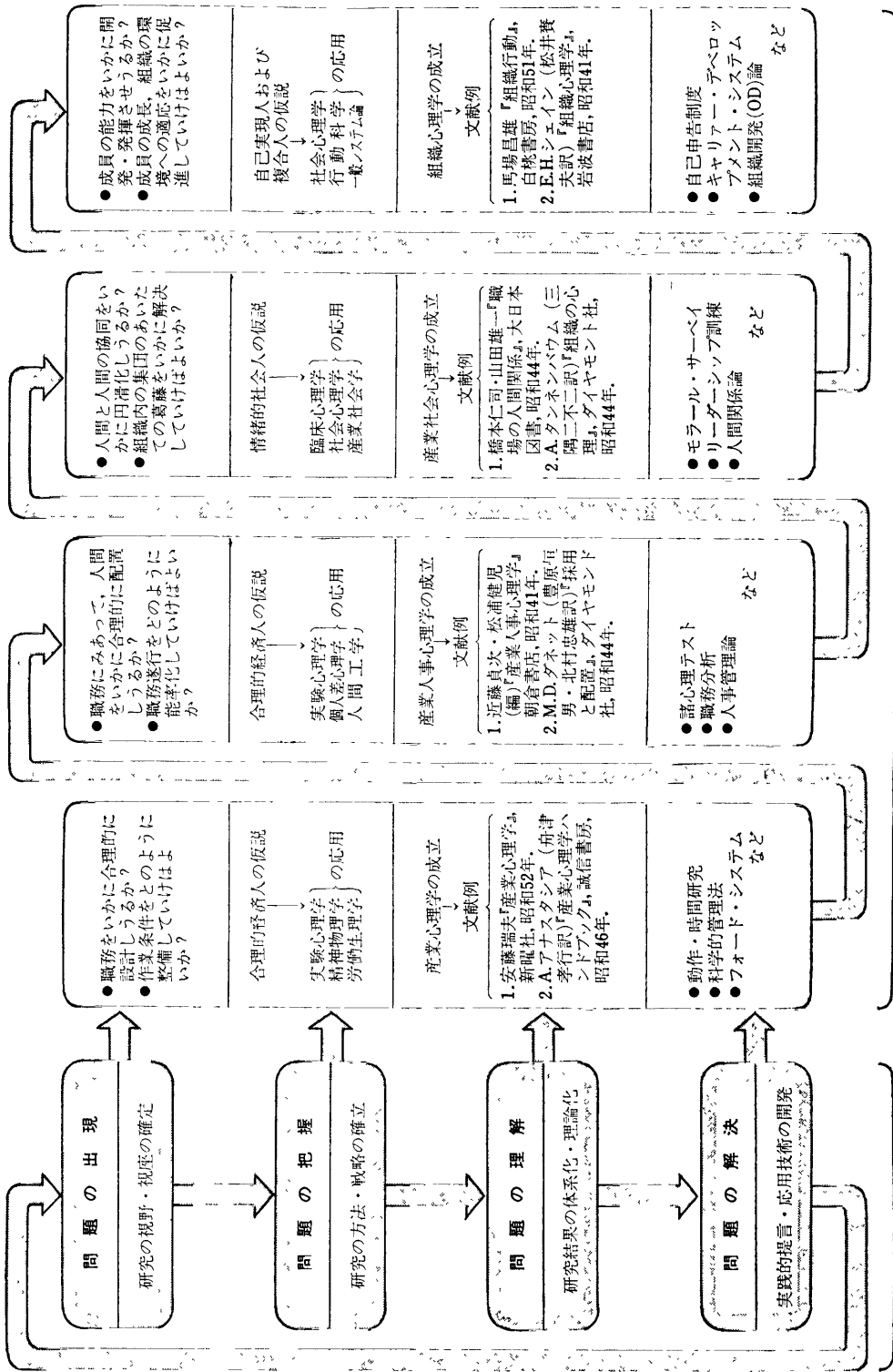
組織(会社、官公庁、大学、病院など)それ自体が一つの社会的体系であり、そしてそれは環境(市場、地域社会、日本の文化や風土など)に依存し適応しつつ活動を続ける有機体であるという認識は、いまや自明のこととして私たちに共有されている。しかし、「研究の視座」として採択されたのはごくごく最近のことである。シェインの著刊行後10年余、「組織における人間の行動」(organizational behavior) 研究の視野と地平はどこまで切り拓かれてきただろうか。本稿では、とくに、わが国における研究の現状を概観しそこに含まれる問題を指摘する。

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

II

「組織心理学」のターゲットと
ストラテジィ

組織の成果(製品・サービス・情報・人材などの創造)は、成員の役割行動をとおして達成されていく。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



「組織における人間行動」研究の歴史的発達

(註) 図のなかに示した「文献例」は、すべて邦文または邦訳文献より選んだ。
図 1 「組織心理学」の系譜

社会的現実と研究行為との対応

ある。組織は、複雑な職務 (job) を特殊化した課業 (task) に分割し、それら課業を役割として人間に配分し、それぞれの役割からのアウトプットを再び統合していくことによって、最終的な成果を効果的に達成すべくデザインされているシステムと考えることができる。このような「相互依存的な役割の体系」(interdependent role system)としての組織は、市場や地域社会からの要請、社会的価値の変化、あるいは組織成員の要望や成長といった内外環境からの絶え間ない挑戦に対し、システム自体を迅速に順応させていくことを迫られている。図2は、このような「組織の成りたち」の基本事情を視覚化したものである。

以上のような認識にもとづいて、組織心理学者たちは、基方的には、つぎのような二つの質問 (research question) に解答を与えるべく努力を傾むけているといえる。すなわち、

- (1) 成員Aが効果的に役割を遂行し成長し続けているのに成員Bがそうでないのはなぜか？
- (2) 組織Aが効果的に成果を達成し成長し続けているのに組織Bがそうでないのはなぜか？

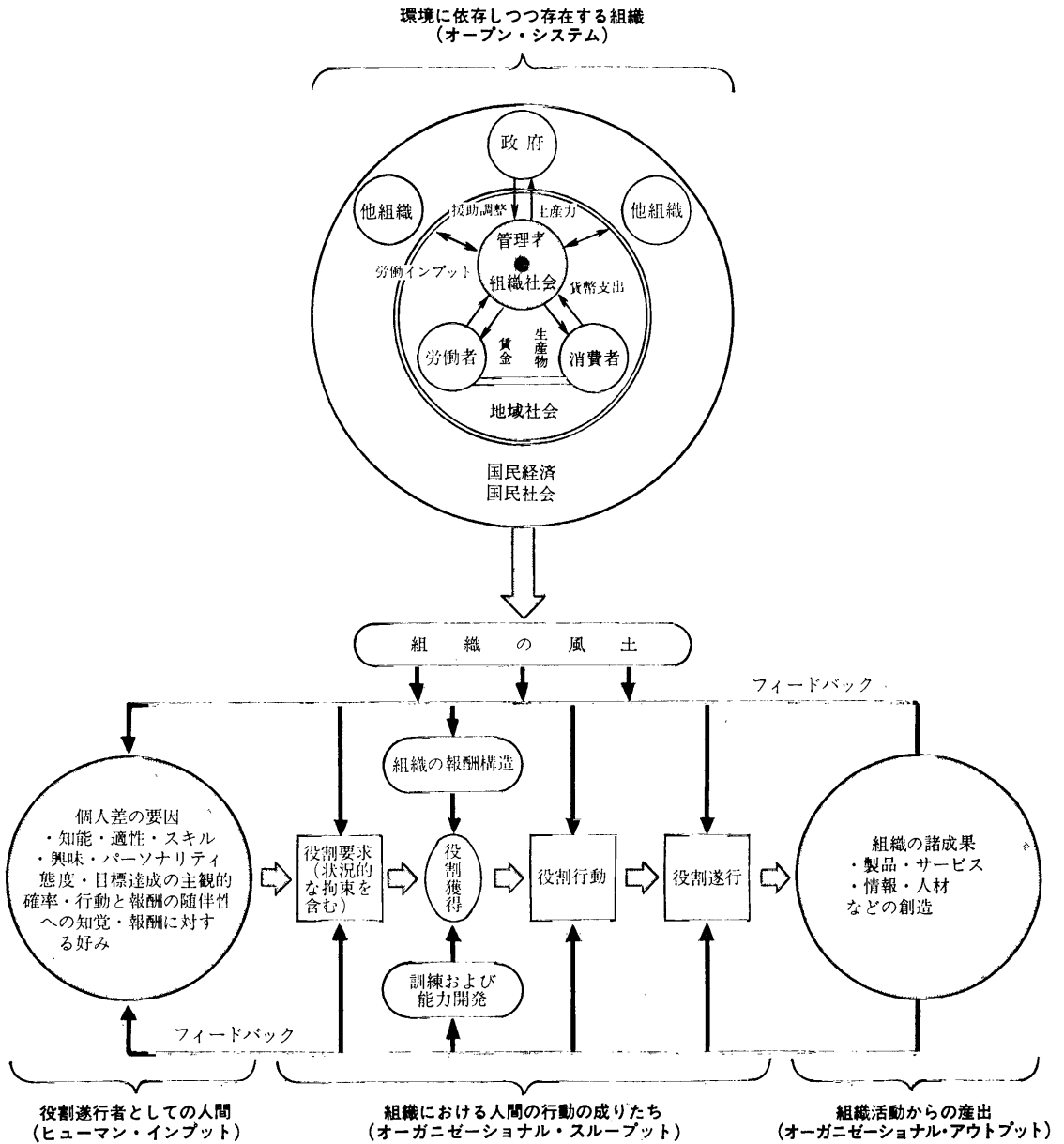
という問いである。質問(1)は「組織成員各人の役割活動への対応と役割遂行」(role making and performance), 質問(2)は「組織そのものの外的環境への対処と適応」(organizational coping and adaptation), のプロセスとメカニズムを解明し理解していくことに向けられている。現在までのところ、組織心理学者たちの努力は、以上の質問に明確な答えを提出するまでには至っていない。しかし、はっきりしてきたことが一つある。それは、図2からも了解されるように、この二つの質問に答えていくためには、組織での一連のサイクリカル・イベント (input→through-put→output) がどのように進行し継続しているのか、そしてそのサイクリカル・イベントと外的環境との間にもどのようなフィードバック・ループが成りたち、どうフィードバックが進行し継続されているのかを、実際の社会組織の活動に即して、経験的に把握していくほかはないということである。実に、1960年代後半から1970年代前半にかけての組織心理学者たちの努力は、この経験的調査の羅針盤となるための「探索的理論モデル」(heuristic theore-

tical model) づくりと「研究戦略」(research method and strategy)の練りあげに費やされてきたといえる。表1は、この間の努力の代表的な成果を列挙したものである。

言うまでもなく、私たち日本人組織心理学徒にとって、まずもっての研究対象は、現代日本の社会組織でありその活動である。現在、わが国の社会組織の成りたちと活動の在りようをめぐって、たとえば「日本的経営」論など種々の論議が盛んである。しかし、私たち組織心理学徒に要請されるのは、「安楽いすでの構想」(armchair theorizing)を遅くしてその陣に加わっていくことではない。そうではなく、論議に黒白をつけ得るべく、安楽いすから立ちあがって、現代日本の社会組織のいきれのなかにわけ入っていくことである。その際、それが外国産の「モデル」や「戦略」であるとしても、一顧し、使えると思われるものは自分たちの探索のとりあえずの「装備」として採用し活用してみることに遠慮はいらないであろう。この意味において、表1に挙げた文献には学ぶべき点が多い。

さてでは、組織における人間行動の探索にあたって、私たちは探索の網の目をどういう所にどういう具合に張りめぐらせていくべきであろうか。いま「べき」と言ったが、それは、探索のありかたの one-best way を想定しての規範的な問いではない。前出の二つの基本的な質問 (①組織成員各人の役割活動への対応と役割遂行、および②組織そのものの外的環境への対処と適応、のプロセスとメカニズム)に解答を出していくにあたって、現実の組織活動のどういうイベントにどう探索のメスを入れていくのが得策かという戦略的な問いである。大雑把に考えれば、図2での、組織活動をかたち造っている一連のサイクリカル・イベントの要所に網を張っていけばよいということになる。すなわち、

- (1) 組織の、人的資源の「募集・選抜・訓練・配置」
- (2) 成員各人の、「役割行動」と「役割遂行」
- (3) 組織の、成員各人の役割行動と役割遂行の「把握」と「評価」
- (4) 組織の、成員各人の役割遂行への「フィードバック」(処遇)



(註) 社会体系としての組織と、そのなかにおける役割遂行者としての人間の行動の一般的な成りたちを視覚化して示したものである。詳しくは、富永健一編、『経営と社会』(ダイヤモンド社、昭和46年)の51頁、および Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., III., & Weick, K. E., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1970) の475頁を参照されたい。

図2 「組織」と「組織における人間の行動」の成りたち

表 1 「組織における人間行動」研究の“科学化”にむけて影響のあった10冊の本

著 者 (編 者)	著 作 (本 名)	出 版 社 (出 版 年)
Campbell, D.T. & Stanley, J.C.	<i>Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research</i>	Rand McNally (1963)
Cooper, W.W., Leavitt, H.J. & Shelly, M.W., III. (eds.)	<i>New Perspectives in Organization Research</i>	John Wiley (1964)
Katz D. & Kahn, R.L.	<i>The Social Psychology of Organizations</i>	John Wiley (1966) (1977/Rev. ed.)
Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. & Schvest, L.	<i>Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences</i>	Rand McNally (1966)
Vroom, V.H. (ed.)	<i>Methods of Organizational Research</i>	University of Pittsburgh Press (1967)
Weick, K.	<i>The Social Psychology of Organizing</i>	Addison-Wesley (1969)
Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., III & Weick, K.	<i>Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness</i>	McGraw-Hill (1970)
O'Toole, R. (ed.)	<i>The Organization Management and Tactics of Social Research</i>	Schenkman (1971)
Zedeck, S., & Blood, M.R.	<i>Foundations of Behavioral Science Research in Organizations</i>	Brooks/Cole (1974)
Porter, L.W., Lawler, E.E. III & Hackman, J.R.	<i>Behavior in Organizations</i>	McGraw-Hill (1975)

(註) 1960年から1970年初頭にかけて、「組織心理学」の、とくに理論的・方法的基盤を明確にしていくうえで、重要なインパクトを持ったと思われる文献(単行本)をリストアップしたものである。「組織における人間の行動」の専門的研究をめざす人びとにとっては、必読の10冊といえよう。ただし、「リーディングス」、「ハンドブック」類は、リストアップの範囲から除いてある。

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

のプロセスとメカニズムといった問題が、探索の対象として列挙されてくる。ここで注意したいのは、いずれのイベントの探索においても、当該のイベントの「プロセス」(時間を通しての事象の成りたち)と「メカニズム」(事象がよって成りたちてくるところの脈絡ないしは因果のみちすじ)の解明と理解が強調されていることである。在来の組織における人間行動の研究は、複雑に連結しあっているイベントのうちから特定事象だけを剥

ぎとって、しかも特定時点でのありようのみを問題にしすぎてきたきらいがある。シェインをして「閉鎖的個人志向的」と言わしめたところの研究のありかた——「単発的横断的事例研究」(one-shot, cross-sectional case study)の戦略——である。今後は、単発的から系統的へ、横断的から従断的(継時的)へ、事例研究から統制実験へと、探索の戦略を組みかえていくことが強く望まれている。そのほうが、複雑多様な組織活動の実際に即した、より精度の高い資料が得られてくるからにはかならない。要約すれば、図3に例示した方向で、組織における人間行動の探索はその努力が結集されていく必要があろう。

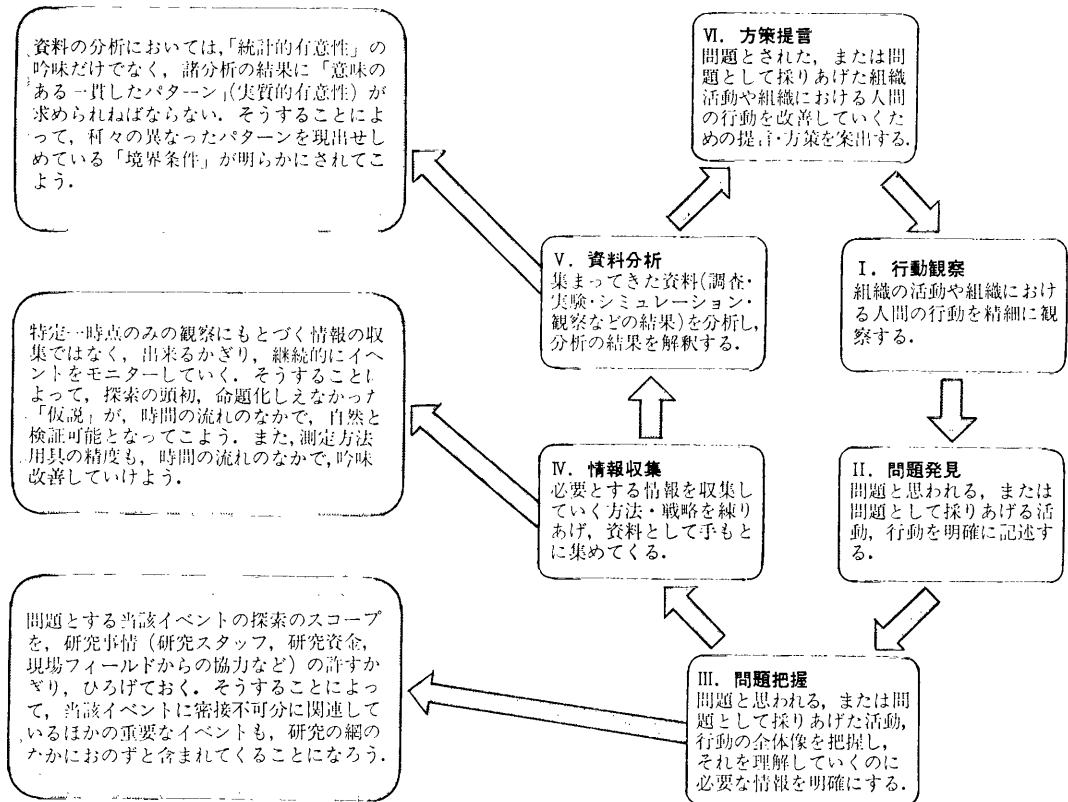


図 3 「組織における人間行動」探索の戦略

III

わが国における「組織行動」(organizational behavior)研究の現状と課題

わが国の「組織における人間行動」研究の現状はどういう状況にあるだろうか。私たちは、日本の社会組織の成りたちや活動のありよう、組織の成員各人の行動の脈絡に関して、どの程度まで「科学的知識」を体系化し得ているだろうか。^{*}結論から言えば、思いつきの「単発研究」が盛んなばかりで、ちなみに「前科学的知識」の渦のなかに私たちは在るといえる。試みにつぎのような質問を試みよう。

- (1) 日本の社会組織を組織たらしめている「特徴」(organizing principle)にはどのようなものがあるのか？
- (2) 日本の社会組織では、「役割活動」(role activity)

はどのように編成されており、それはどのようにして成員に配分されていっているのか？

- (3) 日本の社会組織では、役割の遂行にかかわる「権限」(authority)、「権威」(power)、「統率」(leadership)のしくみはどのように構造化されており、それらはどういふふうにして成員に行使されていっているのか？
- (4) 日本の社会組織の成員各人は、自己の役割の遂行を通してどのような「報酬」(rewards)を選好しており、それら諸報酬は成員各人の「欲求充足」(need satisfaction)とどう関係しあっているのか？
- (5) 日本の社会組織の成員各人は、組織での生活を通じて、自己の「経歴」(career)をそれぞれどのように発達させていっているのか？
- (6) 日本の社会組織は、外的環境の変化を、どのようにして組織の「動的均衡」(internal dynamic homeostasis)の維持や「成長」(organizational differentiation and innovation)に連動させていって

^{*} わが国におけるこの分野の最近の研究のレビューに、つぎがあるので、参照されたい。永田良昭、「組織行動」(特集：日本における最近の社会心理学研究)、『実験社会心理学研究』、1978、17、150-151。

いるのか？

どれ一つをとっても確かな答えを出せないというのが私たちの現状である。

すでに述べたとおり、組織活動の効果性や組織の成長といった現象のプロセスとメカニズムの理解に向けては、心理学者たちの関心や貢献は微少であった。まずもって社会学者や人類学者、ついで経済学者や経営学者たちのとりくみにおいて、「社会体系」的視点が明確化され研究の視座としても採択されていった。換言するならば、「組織における人間行動の研究」それ自体が、産業社会学や文化人類学での業績や概念を積極的に導入・摂取しながら現在の「組織心理学」にまで体系化をおしすすめてきたのである。そして、この事情は、わが国でも欧米でも基本的には同じであったといえる。

しかし恐らく、わが国の「組織における人間行動の研究」をとりかこむ社会的経済的文化的状況は、欧米のそれほどは切迫してはいなかったのだと思われる。たとえば、わが国産業組織の戦後のめざましい成長は、組織成員一人ひとりの分業や協業に関与する心理的要因を工夫し改善し続けたそのたまものというよりは、高度経済成長の波に乗って、生産ラインの効率化（人間-機械系の整備）→販売予測の精巧化（市場-マーケティング関係の調整）と続く「技術革新」の所産であったといえる。もちろん、どの組織にも「企業の人間的側面」を扱う人事・労務部門はあった。しかしそこでの主たる機能は、つい最近まで、組織成員の「人間関係」的微調整にあったといえる。優秀な人材を募集し選抜し訓練し配置し、各人材の役割行動を動機づけ、役割遂行の結果を的確に把握し評価して組織的な処遇を決定していくというほどの積極的な機能は、拡大成長を続ける経済環境下と終身雇用と年功序列の制度の大枠のなかでは、それほど重要視され得なかったし要求もされなかったとみてよい。

ところが、1960年代末尾以降、とりわけ1973年の“オイル・ショック”を境にして、わが国産業組織をとりかこむ環境はその様相を急激に変貌させつつある。ようやく、わが国の社会組織もその組織運営のありかたを総点検していく必要に迫ら

れだしてきたといえる。組織成員各人のユニークな能力を十分に発揮・成長させ得る組織づくりを目指して、また変動する環境に迅速・効果的に対応でき得る組織への改変を志向して、いわば「組織再編成・組織開発・組織変革」の時代に突入したのである。在来の人事・労務部門に加えて、「能力開発室」、「総合企画室」、「長期計画室」、「組織システム推進室」、「組織開発室」などの名称をもつ新しい部門が、わが国産業組織のなかに出現しつつある。

このような社会組織現場の胎動に呼応して、学界、研究者たちのあいだにもいくつかの新しい動きが起っている。なかでも、(1)組織学会による季刊雑誌『組織科学』の発刊（1967年）、(2)財団法人「職業研究所」の創設（1969年）、(3)わが国初の“本格的”ビジネス・スクール「慶応義塾大学大学院経営管理研究科（修士課程）」の発足（1978年）などが注目される。(1)は、1976年12月刊の冬季号をもって発刊10年目をむかえ、創刊号よりこの号まで（過去10年間）の総目録が1978年春季号（Vol. 11, No. 1, pp. 72-78）に整理されている。この総目録は、わが国における「組織現象」（organizational phenomena）をめぐる問題関心のうつりかわり、それらへの具体的な接近のありかたや実際の研究動向を理解するうえで、一つのユニークな資料たり得る。(2)は、政府労働省雇用促進事業団の研究施設として設置をみた。現在、心理学者、兼子宙所長のもと、3研究部門10研究室を擁して、「人と職業」に関する総合的な調査研究を積極的に推進している。研究の成果は、機関誌『研究紀要』（年1回発行）誌上や独立のモノグラフで随時に報告されている。現在継続中の研究プロジェクトに「若年労働者の職業適応に関する追跡的研究」、「高齢者の適職拡大に関する研究」などがあり結果が注目される。(3)は、在来の「慶応ビジネス・スクール1年間教育コース」を2年間に拡充し、ハーバード・ビジネス・スクール並みのオールラウンドな専門経営管理教育を目指して、大学院としてスタートしたものである。ケース・メソッドやクラス・プレゼンテーションなどを積極的に採り入れての、いわば、「経営管理行動の理論と実践」の同時的

シミュレーションを施していくわけで、それを通過した“日本のMBA”たちが、現場組織に実際にどう受けとめられ、参入していった組織の現場でどう行動をし、どんな経歴を積みあげていくのか——などなど興味のもたれる事項は多々ある。

「組織における人間の行動」の個々の領域に関しては、わが国においても優れた研究が散見される。たとえば、産業人事心理学の領域での安藤(1975)の仕事、モチベーションの領域での西田(1977)の研究、リーダーシップの領域での三隅(1978)の研究などなど……。しかし、それらを統合化しわが国独自の組織心理学の体系をうちたてるにはいまだ道遠しの感がある。道ははるけく遠いばかりでなく実に険しくもあるのだということをおぼろげに私たちが組織心理学徒は肝に銘ぜねばなるまい。外国の研究者たちの「発見」(research findings)や「創造」(theoretical models)を紹介して能事足れりとする“自堕落”から脱却していくこと、眼の前の息づいた現象を探索していく“勇氣”を獲得すること、探索を成功裏に完遂するべく人とお金と機材を組織化していく“能力”を練磨すること、さしずめこのあたりから私たちの第一歩は踏み出されていかねばならないであろう。

1976年、米国では、ミネソタ大学のダネット(M.D. Dunnette)の編集によって *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* の上梓をみた。米国における「組織行動」(organizational behavior)研究の最前線の成果の集大成といえる。^{*} 表2は、このハンドブックの内容を各章のタイトルによって示したものである。このそれぞれの章に、私たちが、私たち日本の社会組織の実態に即した「事実」と「理論」と「提言」とを埋め込める日はいつだろうか？

IV

おわりに—“産学協業”の提唱—

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

る状況または条件のもとで、いかなる過程をたどって、当該の行動が組織のなかに生じ出現してくるのか——を最重要視する。これが、実験室内での人間行動の研究と大きく異なるところである。しかし、言うまでもなく、組織の具体的文脈は複雑であり多様であり、その把握には多くの困難がともなっている。

いま、A社なる企業組織を想定して、一人の人間——山田君としよう——が“行動”をひきおこすまでを考えてみよう。その困難さが理解できるはずだ。

山田君は、この春大学を卒業してA社に入ってきた、いわゆる新入社員である。俗にいう、“就職戦争”を勝ちぬいて、見事、第一志望のA社に職を得て、社会人としてのスタートをきったばかりの“フレッシュ・ボーイ”というわけだ。未知の世界への期待と、それとはうらはらに、未知であるが故への不安とをあわせ抱きながらも、まずはホッとしているところでもある。ここまでくるにはいろいろあった。たとえば、

- (1) 自分は、どういう職業生活を生き抜きたいのか？
- (2) それを実現していく場所として、どういう組織を選び応募していくか？
- (3) 自分の選んだその組織に本当に入れる可能性はどうか？
- (4) 採用される可能性を高めるために、どういう行動をどう実行していくか？

などなど、山田君としては、それぞれの問題に、自分なりに意思決定を下してきたつもりだ。いくつも考えられる選択肢のうちから、“ベスト”と思われる行動を選び、そしてそれを成功裏に実行してきた結果がいまの事態なのだ、とも思っている。山田君がいまホッとしながらふりかえっている一連のプロセスは、一般に「職業選択の過程」(occupational choice process)と呼ばれる。

この職業選択の過程が、より具体的には、どのような局面 (sub-process) から成っており、それぞれでの局面での意思決定は実際にどうなされていくのか？ この点に関しては、わが国では研究

^{*} 本ハンドブックの紹介と論評に、つぎがあるので、詳しくはそれを参照されたい。大川信明, 「Marvin D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* —実証科学における文献学の形成によせて—, 『組織科学』, 1978, 12, 69-77.

表 2 「組織心理学」の主要研究領域

<p>THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY</p> <p>I. <i>Conceptual Foundations of Industrial and Organizational Psychology</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Theory building in applied areas 2. A general systems approach to organizations 3. Motivation theory in industrial and organizational psychology 4. Human learning <p>II. <i>Methodological Foundations of Industrial and Organizational Psychology</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Problems and new directions for industrial psychology 6. Psychometric theory 7. The design and conduct of quasi-experiments and true experiments in field settings 8. Multivariate procedures 9. Field research methods: Interviewing, questionnaires, participant observations, systematic observation, unobtrusive measures 10. Laboratory experimentation
<p>INDIVIDUAL AND JOB MEASUREMENT AND THE MANAGEMENT OF INDIVIDUAL BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS</p> <p>III. <i>Basic Attributes of Individuals in Relation to Behavior in Organizations</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Aptitudes, abilities, and skills 12. Vocational preferences 13. Personality and personality assessment 14. Background data <p>IV. <i>The Practice of Industrial and Organizational Psychology</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 15. Job and task analysis 16. Engineering psychology 17. Behaviors, results and organizational effectiveness: The problems of criteria 18. Recruiting, selection, and job placement 19. Personnel training 20. Managerial assessment centers 21. Conflict and conflict management 22. The technology of organization development 23. The management of ineffective performance 24. Consumer and industrial psychology: Prospects for theory corroboration and mutual contribution
<p>DESCRIPTION AND MEASUREMENT OF ORGANIZATIONS AND OF BEHAVIORAL PROCESSES IN ORGANIZATIONS</p> <p>V. <i>Attributes of Organizations and Their Effects on Organization Members</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 25. Organizations and their environments 26. Organizational structure and climate 27. The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles 28. Role-making processes within complex organizations 29. Control systems in organizations <p>VI. <i>Behavioral Processes in Organizations</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 30. The nature and causes of job satisfaction 31. Stress and behavior in organizations 32. Decision making and problem solving 33. Group influences on individuals 34. Leadership 35. Communication in organizations 36. Change processes in organizations 37. Cross-cultural issues in industrial and organizational psychology

(註) 1976年に、米国(シカゴ)のRand McNally社より出版された、M. D. Dunnette(ミネソタ大学心理学部教授)編集の*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*の内容目次をリストアップしたものである。IとIIが理論的方法論的基礎、IIIとIVが伝統的な研究領域といえ、VとVIが最近めざましく発展しつつある領域である。

が十分に積みあげられておらず、多くを語る事ができない。私たち日本人の場合は、この段階での意思決定は、「職業」を選ぶというよりは「職場」を選ぶという文脈でなされていくのかもしれない。いずれにしろ、山田君は生れたばかりの赤ん坊ではないのだから、このことを考えれば、山田君自身の、(1)それまでの生活経験、(2)その結果として彼に培われている行動習慣やパーソナリティ、(3)さらにもっと広くは、彼の所有している価値や信念の体系といったもの、ひとことでいえば、その時点での山田君の社会化 (socialization) の状態が、この選択の過程と意思決定のありように深く関係してくるであろうことは、十分に考えられる。

山田君は、以上の職業選択の過程を通過していくあいだに、A社という組織それ自体に、A社で働くということに、そして、A社で出会うであろう人びとなどに関して、一定のイメージや期待を発達させていく。この山田君の抱くイメージや期待が、かりに現実から大きく隔たっていたとしても、それらは、やがて山田君がA社内で特定の役割を分担し遂行していくそのことに向けての一つの「準備状態」(role readiness) をかたちづけていることにはかわりはない。A社という組織における山田君の行動を理解していこうとするとき、この点がまず注目される必要がある。

ところで、以上の職業選択の過程は、A社の側からみれば、「人的エネルギー採り入れの過程」(human-energy importation process) にはかならない。当然、組織は、自己のシステムを活性化していくために、必要な諸エネルギーを外部環境から採り入れていかねばならない。組織のシステム活性化にとって最重要なエネルギーは、組織内の役割を遂行していくところの「人間」(role incumbent) であることはいうまでもない。組織は、一方で必要とする人的エネルギーの質と量を決定し、他方で人間を募り集める。つぎに、集まってきた人びとを何らかの方法で評価し、その評価結果を、すでに組織が設定した(必要とする人的エネルギーの質・量の)基準に照し合せながら、ど

の人間を実際に採り入れていくかを決定していく。これが人的エネルギー採り入れの過程であり、それは通常、①募集→②選抜→③採用→④配置の段階的意思決定のプロセスから構成される。それぞれの段階での意思決定がどうなされるべきか、については、産業人事心理学や人間工学が深くかかわっている問題であり、多くのことを語りうる。しかし、募集→選抜→採用→配置の一連のプロセスが、実際にはどのように作動しどう進行していくのか? それぞれの段階での意思決定を組織は、実際にどうおこなっているのか? これらについては不明の部分が多い。研究のメスがほとんど入っていないのである。*

山田君が職業選択の過程を通過しながら、「A社で働くこと」に一定の準備状態を形成しそれを携えてA社組織に参入してくるようになり、A社もこの人的エネルギー採り入れの過程の一連の流れのなかで、「山田君」という人間に対して何がしかのイメージや期待を抱いていく。かくして、山田君がA社で特定の役割を分担し遂行していくそのとき、当の山田君もまた山田君を採り入れたA社(あるいはA社組織のエージェントの一人としての山田君の“上役”)も、互いに、一定のイメージや期待を媒介させつつ相待峙するのである。山田君の行動も、また山田君に対する上役の行動も、まったく白紙の状態からひきおこってくるわけでは決してない。このことの認識は、たとえば「リーダーシップ」行動などを含めた組織における対人的影響づけの現象を理解していく場合、実に重要であると思われる。

新入社員研修も終ると、やがて山田君の配属先が決定される。山田君がA社の特定部署の一員となったそのとき、すでに彼の周囲には、彼の仕事のやりかたあるいはその遂行結果のいかんに関して、一定のかかわりを有する一群の人びとが存在する。そして、これら一群の人びとは、山田君の行動を規定し方向づけていく「対人関係のネットワーク」(role set) を構成する。このネットワークを構成しあっている各人は、それぞれの思わくにもとづいて、「かくかくに行動して欲しい」と

* “社会のうねり”として、この現象がどう動いているのかを知るうえでは、つぎが参考になる。松浦敬紀、『就職—採用試験の舞台裏—』、日本経済新聞社、昭和53年。

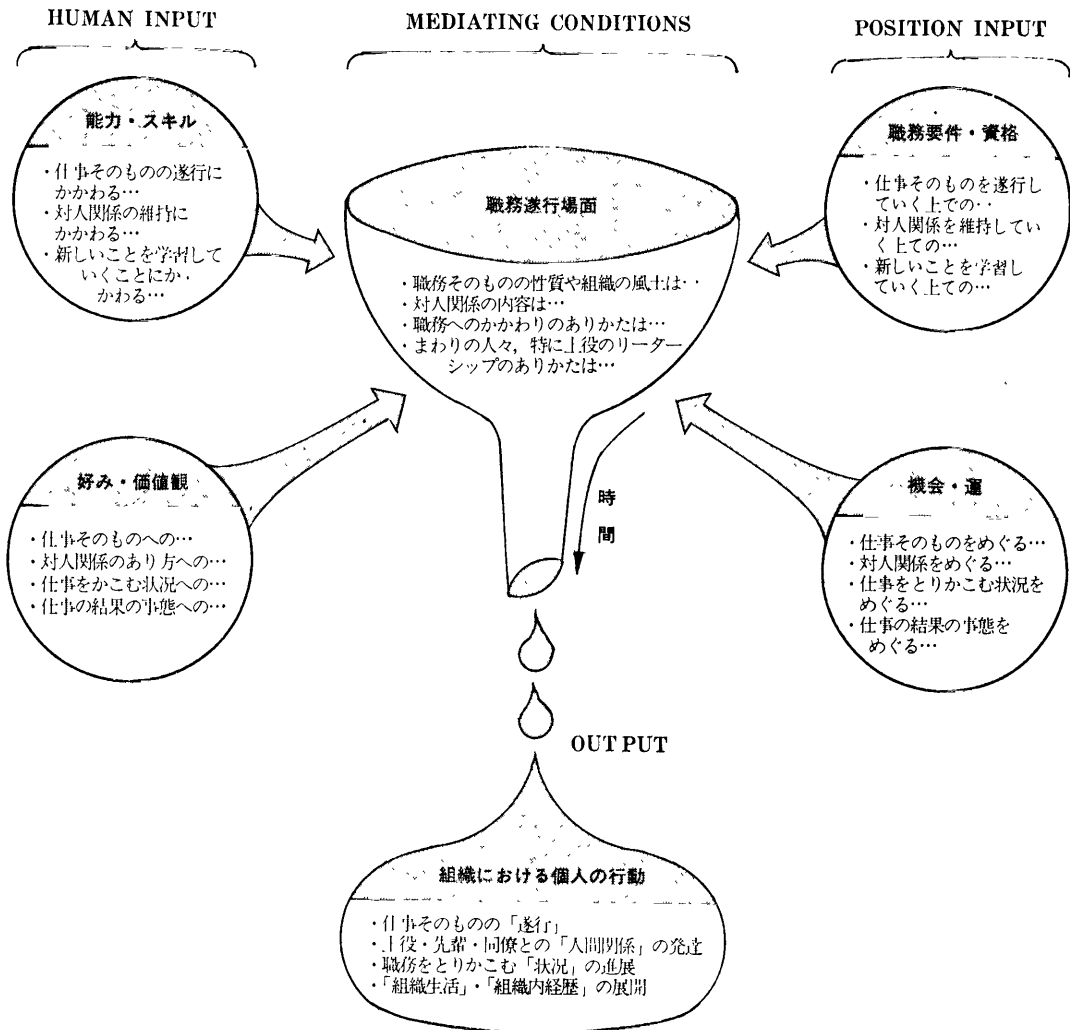


図 4 組織における個人の行動の成りたち

いう期待 (role expectation) を山田君に対して持っている。たとえば、山田君の上役は、「部下としての山田君のどのような行動が、自分にとって受け容れうるものであるか」などなど、山田君の行動のありように関して一定の期待を抱く。そこで上役は、その期待を彼なりの方法で山田君に伝えようとするだろう。上役は、彼の期待を、山田君が受け入れあるいは拒否した場合の諸結果をそれとなくほのめかすことによって、山田君の同調を得ようと試みるかもしれない。またある場合は、上役としての権限を行使して、はっきりと山田君に命令するかもしれない。ともかく山田君

は、上役の送った期待を受け取り、それに彼なりの解釈を施して一定の考えを持つにいたる。山田君はそれにもとづいて特定の行動をひきおこす。この山田君の行動は、上役によって観察され、上役は、彼が頭初抱いた山田君への期待に照して、山田君の役割行動と役割遂行に一定の評価を下す。このような、組織の成員各人が織りなす仕事を中心とした対人的影響づけの流れは「役割エピソード」(role episode)と呼ばれる (Katz & Kahn, 1966)。山田君のA社組織における職業生活や職業経歴は、この役割エピソードの進行とともに、次第に形成され発達していくのである (図4参

照)。

それでは、山田君は、いかなる役割エピソードを通過しながら、彼個有の経歴を発達させていくのだろうか？ 山田君の経験する役割エピソードを規定していくものはなにか——A社の、(1)物理的・技術的システムは、(2)社会的・文化的システムは、そして(3)人間関係のシステムは、それぞれいかなる程度にどのような効果をもたらしていくのか？ また、山田君の役割行動を特徴づけていく影響力にはいかなるものがあるのか——(1)山田君の参加するA社組織それ自体からの要求には、(2)山田君の対人関係のネットワークからの要求には、(3)山田君自身の個人としての要求には、それぞれいかなるものがあり、それらはいかに作用しあっていくのか？ 日本の組織においては実に不明の部分が多い。

以上、個人が組織に参入しその人らしい行動を

ひきおこすに至るまでを考えてみた。たったこれだけの過程^{プロセス}ですらもいかに考察すべき事項が多いか！

「組織における人間行動」のプロセスとメカニズムを理解していくには、現場の実践家と大学の研究者との緊密な「協業」(symbiotic interaction)が実に要請されてくる。いままで、現場の実践家はあまりに“勝てば官軍式の行動者”でありすぎた。いままで、大学の研究者はあまりに“案楽いすにふんぞりかえった夢想家”でありすぎた。行動にはユートピアに肉迫しうるしたたかなプログラムを、夢想にはリアリティーを招来しうるたくましいパワーを、そういう方向に協業はなされていかねばならない。この協業は難事業であらう。しかし、この難事業達成のときこそ「日本的経営論」が「日本経営学」に変るときでもある、といえよう。

引用文献

安藤瑞夫『産業心理学』新曜社、昭和50年。

Dunnette, M. D. (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

Katz, D., & Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley, 1966.

三隅二不二『リーダーシップの行動科学』有斐閣、昭和53年。

西田耕三『何が仕事意欲を決めるか』白桃書房、昭和52年。

Schein, E. H. *Organizational psychology*. New York: Prentice-Hall, 1965. (松井齊夫訳『組織心理学』岩波書店、昭和41年)。

潮木守一『学歴社会の転換』東京大学出版会、昭和53年。

山中博秀『高齢化社会の衝撃』ダイヤモンド社、昭和52年。

*

*

*