

## 論 文

## 行動科学と組織民主主義

奥 田 幸 助

## はじめに

人間関係論による集団主義への過度の偏重はひたすら集団の協働関係を強調させ、組織構成員個々人の潜在能力を掘りおこし、これを有効に活用することに目を閉ざさせてきた。人間関係論をもってしては1950年代末にはじまる先端技術の激しい開発競争に対応しきれず、それにかわる新しい理論が求められた。これが、いわゆる行動科学(behavior science)である。

この時代の思想を表象する言葉として、「産業ヒューマニズム(industrial humanism)」が用いられる。これは、「組織の権威主義的傾向を相殺し、仕事に際して民主主義と自己決定をもち込み、個人と組織の目標を統合し、仕事の場で人間の尊厳性を回復しようとするものであった。」<sup>1)</sup>このほかにも、Daniel A. Wren は「組織ヒューマニズム(organizational humanism)」, Raymond E. Miles は「人的資源(human resources)」, George Strauss は「権力の平等化(power-equalization)」でもって時代の思想の一端を表わそうとする。そこには、共通して、職場の民主化を促がし、個人の尊厳性を保持し、しかも個人の潜在能力の活用をはかりながらも、組織の有効性と効率性を高めようとする意図がよみとれる。このような時代の思想を基調にもった組織民主主義の考え方やその実現のための諸施策は、さきの人間関係の経営参加の限界を一部克服する内

1) Daniel A. Wren, *The Revolution of Management Thought*, 1972, p. 442: 邦訳 車戸實監訳『現代経営管理思想—その進化の系譜(下)』, マグロウヒル好学社, 1982, 572ページ。

容をもって現われてくる。

行動科学は、もともと知識の範疇としては心理学である。A. H. Maslow は、フロイト主義や行動主義を止揚して、第三勢力論を展開する。かれは、精神的に健全な人間のもつ自己実現欲求を人間の最高至上の欲求とみなした。その後継者たちは、その動機づけ理論を発展させながら、組織のなかでそれを果す諸方策を模索する。そこで提唱されたのが、参加的経営管理であり、職務充実である。これは、専制的管理体制のもとで失われた権利を、再び労働者の手にとり戻そうとするものでもあった。

本稿は、組織民主化への一里塚としての、行動科学者たちによって提唱された参加的経営管理と職務充実に焦点をあてて論じようとするものである。これら経営諸施策の経営組織への導入には、組織レベルでの民主的再編をも余儀なくさせられる。組織再編成の問題に言及することになる。

そこで、まずはじめに一) これまでの心理学と異なった行動科学のアプローチを、A. H. Maslow を通して確かめる。次に、二) このアプローチにもとづく動機づけ理論を考察する。なぜならば、参加の提唱がなされる一つの主要なより所が、それによって組織構成員の動機づけを高めることができるということにあるからである。人間の要求が階層化され、最高至上の欲求として自己実現がすえられる。つづいて、三) とりわけ自己実現欲求の向かう創造性を取りあげ、これを可能ならしめる自己実現人の特徴を明らかにする。四) この基本的な考え方をふまえて、そのいう自己実現にもとづく経営を概観する。五) Maslow の理論に影響されて、経営の場で明確に参加的経営管理を提唱したものに、D. McGregor がいる。その参加的経営管理の内容を尋ねてみる。

六) これにたいして、F. Herzberg は欲求の階層理論に疑念をいだき、Maslow の動機づけ理論を見直し、参加的経営管理にかわる職務充実に提唱する。その動機づけ理論、これに基礎づけられた職務充実、さらにはこのための組織再編成にふれる。七) その職務充実も、経営組織全体のあり方と強いかわりあいをもっている。R. Likert は、組織をシステムズ・アプローチによっ

てとらえ、集団参加型システムの効率性を唱えた。そのシステムズ・アプローチと集団参加型システムをとりあげる。職務充実も、このシステムに組み入れられることによってその効率性を発揮しうることが示唆されるであろう。八) これら行動科学者たちの主張には、共通して組織とそれを構成する個々人のメンバーとの間の調和が念じられている。組織とその構成員との間の調和、ならびに参加が組織との一体感に及ぼす影響について言及する。最後に、九) これら論者の意図する組織民主化論の問題点の幾つかを指摘しながら、次の研究への足がかりをつかむことにする。

## 一 第三勢力の心理学

### 1 心理学の二大潮流

1950年代なかばまで、アメリカ心理学会のなかで強い地歩を築いたのは、フロイト主義 (Freudianism) と行動主義 (Behaviorism) であったといわれる。Abraham H. Maslowはこの両心理学のなかで人類に寄与しかつ適用できるものを見定め、ここから前進しようと意図した<sup>2)</sup>。フロイト主義と行動主義にたいする Maslow の解釈は、以下のようなものである。

#### A フロイト主義

フロイト主義を代表する Sigmund Freud は、Charles Darwin の著作から影響をうけて人間を低級な動物からの偶発的な進化の産物であるという前提から出発した。人間の基本的・発生的・本能的衝動 (drives) は、動物的起源をもつとみなされた。これらの衝動は、二つの主要なカテゴリー、すなわち自己保存と種族増殖のための生命本能であり、そのうち性衝動は最も重要なものであった。かれがイド (id) と呼ぶところのこの無意識の動物的本能は、強力で、反社会的で、非合理的であった。人間のそのままの衝動は、人為的な習慣や社会

2) Frank G. Goble, *The Third Force—The Psychology of Abraham Maslow*, 1970, p. 13 :

邦訳 小口忠彦監訳『マズローの心理学』, 産業能率短期大学出版部, 1972, 20ページ。

道徳によって規制される。Freud が超自我 (super-ego) と呼んだ、責任という名の後天的虚飾は、両親から子供に教えこまれる。イドと超自我はつねにあい争う状態にあり、そこからひき起こされる行動は、人間の自我 (ego) から、すなわち行為を決定する際にイドと超自我を結びつける心の部分から生じる<sup>3)</sup>。

精神の病気は、あまりにも非現実的な超自我ないしは道徳規範や、そこでひき起こされるコンフリクトに患者が対応することができないことの結果生じてくると考えられた。そこで、罪悪感を軽減したり、抑圧された欲望を方向転換ないしは昇華する能力を発展させることによって、患者は、精神障害を克服するはずであると考えられる。Freud の関心は、もっぱら精神障害者に向けられてきた。そして、人間の行動を化学的・物理的次元に還元することを望んだ<sup>4)</sup>。

#### B 行動主義

行動主義の一般理論は、今世紀初頭 John B. Watson によって体系づけられた。「行動主義」という言葉は、いまでは心理学、社会学、行動科学の理論に関係する多数の業績を記述するために広く用いられている。Watson は、もともと人間に関する研究をできる限り客観的かつ科学的にしようと試みた。そして、Freud と同様、人間行動を化学的・物理的用語に還元しようとした。Freud の理論は、かれが自分のもとにくる患者の神経症を主観的に解釈することによって発展させたものである。そして、かれは、主要な動機づけを深層の内的衝動や衝迫 (urges) においた。これにたいして、行動主義者たちは、厳密に客観的な「科学的」アプローチに意を注いだ。また、外的な環境の影響に力点をおいた。その理論化には、主観的なものを一切排除した<sup>5)</sup>。

Watson は、犬の実験によって「条件反射 (conditioned reflex)」をとらえた Ivan Pavlov から大きな影響をうけた。行動主義者たちは、人間の行動を説明するためにこの連合学習 (associative learning) ないしは刺激-反応学習

3) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 4-5: 邦訳 前掲書, 5~7 ページ。

4) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 5-6: 邦訳 前掲書, 5~8 ページ。

5) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 6-7: 邦訳 前掲書, 8~9 ページ。

(stimulus-response learning) を大いに強調した。人間に及ぼす外的ないしは環境的影響を重視する行動主義者たちのアプローチである。倫理・道徳・価値は、連合学習の結果にすぎないとみなされる。そこでの正否の尺度は、文化遺産におかれる。もともと道徳 (morality) には科学的基盤がないとして、関心は示されない。パーソナリティは、習慣の体系の最終的な産物にすぎないと考えられる。行動主義者たちにとっては、人間は、融通のきく、順応のしやすい、受動的な、環境の犠牲者なのである<sup>6)</sup>。

Freud と同様、行動主義者たちは人間を動物の変種にすぎないとみなし、動物との間に本質的な相違はなく、同じ破壊的・反社会的の性向を有しているとしてとらえた。人間と動物とが本質的に同一であるという考えから、便宜上から、また客観性を得るために、行動主義心理学者たちは、その研究のほとんどを動物実験に頼った<sup>7)</sup>。

### C 両潮流の批判

Maslow は、フロイト主義や行動主義にみられる多様な部分的真理を一つの全体的真理に統合しようとする。「<われわれの仕事は、これらのさまざまな真理を、唯一忠誠でなければならぬ全体真理(whole truth)に統合することである>」と<sup>8)</sup>。このために、両学派が批判的に考察されることになる。Maslow は、Freud がもっぱらノイローゼ患者や精神病患者を研究対象にしたこと、また高次の行動様式をすべて後天的なものであって、生まれながら人類にそなわったものではないと想定したことについてきわめて懐疑的であった。精神的健康を理解してこそ、はじめて精神の病気も理解できるというのが、Maslow の考えであった。人間の弱点ばかりを強調し、その長所や可能性にほとんど配慮を及ぼさない見解には、くみることができなかった。そこで、精神的に健康な人間、自己実現している人たち (self-actualizing people) がとりあげられる

6) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 6-9: 邦訳 前掲書, 8~12ページ。

7) F. G. Goble, *ibid.*, p. 8: 邦訳 前掲書, 11~12ページ。

8) F. G. Goble, *ibid.*, p. 13: 邦訳 前掲書, 21ページ。

ことになる。「<自己実現している人々>についての研究が、もっと心理学の普遍的な科学の基礎にならなければならない」と<sup>9)</sup>。

行動科学者たちは、人間を一個の客体——観察される対象であって、質問されることのない対象——とみなして研究しなければならないと信じてきた。Freud は人間行動の無意識的決定因子にとられるあまりに、そのように振舞う理由を説明しようとする患者にほとんど耳を傾けようとはしなかった。両者はともに、人間の主観的な表明は無視されるべきであると考えてきた。Maslow は、客観的なものとならんで主観的なものを考察することによって、人間の本性についてもっと多くのものを学ぶことができると確信した。実際、かれの経験では主観的なアプローチが一層大きな成果をあげたり、主観的なものが無視されれば、人間行動の多くが意味のないものとなった。人間には、希望、喜び、楽天主義のような積極的な動機 (positive motivations) がある。「<人類は、現代の心理学上の理論が受け入れているよりもはるかに自律的で、自己規制的であるように思える>」という<sup>10)</sup>。

## 2 第三勢力論のアプローチ

Maslow は、精神的に健康な人間、それも例外的に健康な、成熟した人々をとりあげることによって人間とそのもつ可能性について学ぼうとした。そして、Freud が意を注いだ内的決定要因と、行動主義者たちの外的なそれとを結合した、行動に関する包括理論 (comprehensive theory) をうちたてようとする。人間行動の客観的な研究とならんで、主観的側面をもまた考慮に入れようとするのである<sup>11)</sup>。以下、かれのアプローチについてみていこう。

### A 手段中心対問題中心思考

Maslow は、正統的な科学、とくに心理学の弱点が手段中心的 (means-

9) F. G. Goble, *ibid.*, p. 14 : 邦訳 前掲書, 21~22ページ。

10) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 16-17 : 邦訳 前掲書, 26~28ページ。

11) F. G. Goble, *ibid.*, p. 18 : 邦訳 前掲書, 29ページ。

centered) ないしは技術中心的 (technique-centered) アプローチに偏った結果でてきたものとみなし、この批判から問題中心的 (problem-centered) アプローチを主張する。ここで手段中心というのは、「科学の本質が、その問題、疑問、機能、あるいは目標よりも、むしろ用具、技術、手続、装置、ならびに方法にあると考える傾向」を指している。この傾向は、科学そのものとその方法を同一視してしまうくらいがある<sup>12)</sup>。

技術中心的アプローチは優雅なもの、磨かれたもの、技術、用具に力点がおかれすぎ、問題や創造性の意義、活力、重要性をしばしばなおざりにする結果となる。その方法論に権威を与え、妥当性を付与するのは、科学の目標ないしは目的なのである。手段中心的傾向が強まると、「科学的方法に関する法則」ができあがり、これが金科玉条の正説となる<sup>13)</sup>。これにたいして、問題中心的方法は、問題を自覚にたかめ、目的を明確にし、この解決に向けて諸科学が協力しあうことを強調する。

#### B 全体的・一動的的方法

問題中心的方法とならんで、Maslow のいま一つの特徴とするところは、全体的・一動的視点 (holistic-dynamic point of view) である。パーソナリティの研究に際して、二通りのアプローチが考えられるという。一つは一般原子的視点 (general-atomistic point of view) と名づけられるものであり、いま一つが全体的・一動的視点である。前者は、組織が単純な構成要素からなっているという原子論的視点にたつのみならず、同時に分類的・静態的・因果的・単純機械的な視点を含む一連の体系的な方法を指している。これにたいして、全体的・一動的の立場は、全体的であるのみならず、また機能的・動的・目的的な視点をも意味している。なぜならば、それぞれの部分視点はこの系列

12) Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1954, p. 13: 邦訳 小口忠彦監訳・長原萬里雄・成瀬健生・押川昭・中川秀彌共訳『人間性の心理学』, 産業能率短期大学出版部, 1971, 15ページ。

13) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, p. 13: 邦訳 前掲書, 15~16ページ。

のほうが相互に受け入れられやすく、しかも一体になってあらわれるからである<sup>14)</sup>。パーソナリティは、たんなる部分の総計として表出されているのではない。全体としてそれ自体統一性をもったものである。それは、その構成要素による原因—結果の関係ではとらえにくい。要因が相互にからみあい、依存しあって動態的、全体的な様相を呈していくとみなされるのである。

人間は、有機体 (organism) として理解される。この有機体は、閉ざされたシステム (closed system) ではなく、むしろオープン・システムとみなされている。有機体内の要因が相互に関連していることはもちろん、さらにはその有機体のおかれている文化、まわりにいる他人の存在、特定の状況、物理的・地理的要因なども相互依存関係にある<sup>15)</sup>。そこで、有機体をとる行動はその内部の性質によって規定されるのみならず、またこれに影響を及ぼすまわりの直接的な状況、さらには文化的背景によっても規定される<sup>16)</sup>。

第三勢力論のアプローチは、このように手段中心的方法よりも問題中心的思考を強調することによって、また一般原子論的視点を退ぞけて全体的一動態的視点をとることによって、これまでとは異った人間行動についての包括理論の形成を旨とした。そこでは学問の過度の専門化が戒められ、人間問題にたいするより幅広い、より包括的な、総合科学的アプローチ (multi-disciplinary approach) が求められた。より哲学的、より創造的、より多面的、より直感的な視点、現実を全体として把握する視点、さまざまな学問を孤立分散的にながめるのではなく、相互に助けあう協力者とみる視点が出てくる。また、社会科学者と真理探究者との間に断絶があってはならないし、学問の間に序列が設けられるべきではないと説く。さらには、科学への価値自由 (value-free) に異論が唱えられる。道徳的・精神的問題が科学の部類に入れられることを是とする<sup>17)</sup>。

14) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, p. 27 : 邦訳 前掲書, 30ページ。

15) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, p. 51 : 邦訳 前掲書, 55ページ。

16) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, pp. 55-56 : 邦訳 前掲書, 59ページ。

17) F. G. Goble, *The Third Force*, pp. 18-21 : 邦訳 前掲書, 28~33ページ。



## C 科学への価値の導入

これまでの心理学では、科学への価値の導入は拒否されてきた。Maslow は、人類がそのよって立つところの普遍的な諸価値があるはずだと考え、それをみいだそうと試みた。そこでみいだされる価値は人間本然の性であり、文化を越えて人類が普遍的にもつものであり、人間の道德規範となりうるものである。それは全人類の目標となり、人間にはこれに向かう本性的な力があるとみなされる。この価値は、至高経験をもつ自己実現人を観察することによって科学的に確かめることができるという。ここで至高経験とは、最も幸福で感動的な瞬間、さらには最高の成熟、個性化、充実の瞬間をいう。Maslow の第三勢力論には、科学的に確証されえた、全人類に共通する価値、ないしは道德原理が含まれる<sup>18)</sup>。

Maslow は、自己実現人のもつ高次、ないしは究極的な価値を存在価値 (Being-values)、ないしはB-価値 (B-values) と名づけた。これは、個人の欠乏欲求にもとづいて認知されるD-価値 (D-values) と対比される。B価値は、真実・美・全体性・二分法超越・躍動性・独自性・完全性・必然性・完成・正義・秩序・単純・豊富・無垢・楽しみ・自己充実である。これらの諸価値は、相互に密接に関係している。互いに重複し、融合する。一方は他方に映しだされ、相互補完的にとらえられる。ここから、経営の複次的目標、その補完関係が描きだされることになる。それにもかかわらず、悪い行動がばっこするのは、人間のもつこの本能が弱く、文化的な力に負けがちとなるからであるともみなされる<sup>19)</sup>。

## 二 成長欲求と動機理論

### 1 欲求5段階説

Maslow の動機理論 (motivation theory) は問題本位の考え方にたち、全体

18) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 87-88 : 邦訳 前掲書, 141~142ページ。

19) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 90-91 : 邦訳 前掲書, 146~147ページ。

的一動態的アプローチによって展開されていく。かれは、その健全な動機理論を完成させるにさきだつて次のような前提をおく。個人は、統合され、組織された一つの全体をなしている。その個人は有機体であつて、全体としてつねに動機づけられている。動機づけは、欲求によってひき起こされる。「人間は、この普遍的で、不変で、發生的ないしは本能的な起源をもつ多数の基本的な欲求によって動機づけられている。」人間はつねに欲求している動物であつて、完全な満足に達するというようなことはほとんどない。一つの欲求が達せられると、それにかわつて別の欲望が起こってくるというように相対的・段階的に満足していくものなのである。そして、これらの欲求間には、ある種の優先順位の階層が存在している<sup>20)</sup>。

人間の欲求には、5段階、すなわち、生理的欲求、安全と安定の欲求、愛と所属の欲求、自尊心の欲求、ならびに自己実現の欲求がある。これらの欲求は相互に関連しあい、しかも衝動の程度を異にする。これは、通常 Maslow の「欲求5段階説」といわれるものである。

生理的な欲求は、食物、飲物、保護、性、睡眠、酸素の生命維持にかかわる欲求であり、すべての欲求のなかでも、最も基本的で強力な衝動をもつものである。人は、これが満たされるまでは他の欲求に向かうことはない。これが満たされてはじめて、いま一つより高次の欲求である安全の欲求が人間の行動を規定することになる。このようにして一つの欲求が満たされると、それはもはや行動をひき起こす動因とはなりえず、それにかわつてより高次の欲求が順次あらわれてくる。逆に、低次の欲求が満たされないときには、下方の欲求に向かつて移動することもある。人間の欲求は動的・發展的にとらえられている。これによって、人間の動機づけも多元的となる。

安全性の欲求は、一貫性、公正、限度のある自由を期待するものである。愛とは人間相互間の信頼で結ばれた、愛情のある関係を意味し、所属はその属す

20) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, pp. 63-79: 邦訳 前掲書, 67~88ページ。F. G. Goble, *The Third Force*, pp. 36-37: 邦訳 前掲書, 59~60ページ。

る集団のなかでこういった関係をとり結ぶことを意味する。承認の欲求には、二種類ある。自信・能力・熟練・有能・達成・自立などにたいする欲求を含む自尊心と、名声・表彰・受容・注目・地位・評判・理解などを含む他者からの承認である<sup>21)</sup>。

これら人間欲求のなかでも、至高の地位にあるのが自己実現の欲求である。自己実現の欲求とは、「人があるところのものにますますなろうとする願望、ならびに人がなることのできるものならなににでもなろうとする願望」として定義づけられる<sup>22)</sup>。自己実現とは、その人のもつ才能を最大限に活用し、伸ばしていくことである。この自己実現欲求と低次の欲求との間には、基本的な相違がある。

## 2 欠乏動機と成長動機

Maslow は、欲求を低次の基本的欲求 (basic needs)、ないしは欠乏欲求 (deficiency needs) と、高次のカテゴリーに属する成長欲求 (growth needs) との二つに大きく分類する。成長とは、人を究極的な自己実現にいたらしめるさまざまな過程をいうのである。この成長欲求によって認知された価値が、「B-価値」ないしは「存在価値」といわれるものである。基本的欲求が充足されるにつれて、高次の欲求に向かい、高次の欲求によって動機づけられるようになる<sup>23)</sup>。

もしこの基本的欲求が満たされないときには、精神的な病いが生じるとみなされる。基本的欲求の抑圧は精神病理学的兆候を生みだし、その満足は、心理学的にも生理学的にも健康なパーソナリティーをつくりだすというのである<sup>24)</sup>。まず基本的欲求を満たすことによって精神的健全性が得られ、その次に人は、

21) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, pp. 80-91: 邦訳 前掲書, 89~101ページ。F. G. Goble, *The Third Force*, pp. 37-41: 邦訳 前掲書, 61~68ページ。

22) F. G. Goble, *The Third Force*, p. 41: 邦訳 前掲書, 68ページ。

23) F. G. Goble, *ibid.*, pp. 45-46: 邦訳 前掲書, 75~76ページ。

24) F. G. Goble, *ibid.*, p. 49: 邦訳 前掲書, 81ページ。

表1 欠乏動機と成長動機との対比

欠乏動機(欲求)	成長動機(欲求)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欲求は厄介物であり、除去されることが期待される——欲求停止説。</li> <li>● 満たされることによって、一応の解消をみる。</li>   <li>● 満たされることによって、病気を避けることができる。</li> <li>● 満たされることの結果として、緊張の喪失は、「気休め」をもたらすにすぎない。</li> <li>● 刺激状態にはじまり、目標をみざす行動への動機づけ、達成時の絶頂、そして緊張解消、最後に動機の消滅にいたる。</li>   <li>● 人類や他の動物にも、共通してみられる。</li>   <li>● 満足は、他人によって与えられる。</li>   <li>● 人間関係は、自分に利益をもたらすかどうかという利害関係からとらえられる。</li>   <li>● 治療法は、欠けているものを与えるというやり方で対人的なものとなる。</li> <li>● 学習論では、欠乏を満たすために有機体の外にある目標対象を獲得する最善の方法を学ぶことを教える。</li> <li>● 認知は、自分にたいしてなにをしてくれるかという期待の視点からなされる。</li>   <li>● 愛情を人に求める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欲求が満たされることによって緊張が解消し、より高次の欲求が生まれる——欲求段階説。</li> <li>● 満たされることによって弱められるのではなく、一層高められる。成長はそれ自体、得るところの大きい刺激的過程である。</li> <li>● 満たされることによって、積極的な健康をつくらることができる。</li> <li>● 全力をださざることに、機能的快樂、恍惚感、平静心を経験する。</li> <li>● 目標も、終局の瞬間もない。願望は際限なく、完成することもない。行動すること自体が目標であり、成長にたいする刺激と成長目標を分けることができない。</li> <li>● 人によって異なる。それぞれ自己流のやり方で独自の展開をする。</li> <li>● 自律的、自己志向的である。自己実現人を支配する決定要因はその人のもつ精神的本性の法則であり、可能性や能力であり、才能、潜在性、創造的衝動である。</li> <li>● 自己実現人は、利害関係を意識せず、客観的、全体的に他人をとらえることができる。したがって、人間全体について審美的理解にいたることができる。さらに、人の特質にたいして是認、賞賛、愛情を与えることができる。問題中心的になりやすく、自己意識をもたないで客観的世界と対応することができる。</li> <li>● 人から援助をうけるよりも、自己探求によって自分で解決することが求められる。</li> <li>● 学習されないで、創造され、解き放たれることによって、全人格の全体的変化をもたらす。</li>   <li>● 欲求を満たしてくれる特質を抽象化したり、人を道具とみるのではなく、他人にたいして没価値、没批判、無干渉、無欲の態度をとることができる。つまり、みている対象をありのままにみることができる。</li> <li>● 愛情を必要としない。しかし、それを与えることはできる。</li> </ul>

Abraham H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 1962, pp. 27-43 : 邦訳

上田吉一訳『完全なる人間—魂のめざすもの—』, 誠信書房, 1964, 46~68ページより作成。

自己実現欲求によって動機づけられる。自己実現欲求は、基本的欲求を土台に才能、能力、創造的傾向、素質の可能性などの形で動機づけとなる。基本的動機と成長動機との相違を、表1によって対照的に示しておこう。しかし、この両者は矛盾するものではない。基本的欲求は成長欲求に移り、しかも前者は、後者にとっての必要条件なのである<sup>25)</sup>。

### 三 創造性と自己実現人

#### 1 自己実現的創造性

自己実現欲求は、創造性に向かって動機づけられていく。ここでいう創造性とは、天才のもつ特別な才能によって生みだされた創造の所産を意味しない。創造性は、ある特定の専門家の独占物ではない。それは生まれながらにしてすべての人間に普遍的に継承されており、心理学的健康とかかわりあっている<sup>26)</sup>。「自己実現の創造性は、まず業績よりもむしろパーソナリティを強調する。業績は、パーソナリティから発せられた随伴現象であり、それ故に二次的なものと考えられる。」<sup>27)</sup> Maslow は、創造性という言葉をこのように作品ばかりでなく、性格学的方法で人々にも、また活動、過程、ならびに態度にも適用しようと考えた。創造性をこのようにとらえると、それを発揮する機会、職場での仕事のほかにも、家事のなかにも日常生活のいたるところにあることになる<sup>28)</sup>。

創造的人間と自己実現人は、ほぼ同義につかわれている。創造的生活、創造

---

25) Abraham H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, 1962, pp. 26-27: 邦訳 上田吉一訳『完全なる人間—魂のめざすもの—』誠信書房, 1964, 45~46ページ。

26) A. H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, p. 135: 邦訳 前掲書, 185ページ。

27) A. H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, p. 145: 邦訳 前掲書, 197ページ。

28) A. H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, pp. 136-137: 邦訳 前掲書, 185~187ページ。

的態度，創造的人格にあらわれてくるこのような自己實現的創造性を可能ならしめるものは，自己實現人のもつ性格的特徴である。

## 2 自己實現人

自己實現人の特徴を検証するために，選ばれる被験者の基準としては，消極的には神経症，精神病，ないしはその傾向をもたないこと，積極的には才能，能力，可能性を十分に用い，また開発していること，つまり自己實現をはたしていることがあげられる。Maslow は，このような基準によって選ばれた被験者，自己實現人の全体的特徴を，全体論的立場からの分析によって浮きあがらせる<sup>29)</sup>。

自己實現人は，受容的なものの見方をする。Maslow は，この没判断的な認識の型を「存在認識 (Being cognition)」あるいは「B-認識 (B-cognition)」と名づけた<sup>30)</sup>。自己實現人は，また自発的である。かれらは仕事にたいして社会的意義を感じ，責任をもっている。かれらは超越的であり，客観性に富み，集中能力をもっている。かれらは，欠乏動機よりも成長動機によって動かされるために，その満足は外から規制されることはない。むしろ，かれ自身の可能性と潜在能力に依存する。かれらは，神秘的経験と呼ばれてきた主観的表現をもつ。かれらには，人類愛がある。かれらは，民主的な人間である。かれらは倫理的であり，倫理基準を有している。手段と目的を区別し，後者に重きをおく。かれらは，ある種の特別な創造性，独創性，あるいは発明の才を示す。かれらは文化とおりあえるが，しかし深い意味では文化に組み込まれることに抵抗する。かれらは，個性的であると同時に，他と共通する部分を有している。かれらのもとでは対立性はなく，それは相互に融合し，合体して，統一体となる<sup>31)</sup>。

29) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, p. 203 : 邦訳 前掲書, 228ページ。

30) F. G. Goble, *ibid.*, pp.26-27 : 邦訳 前掲書, 41ページ。

31) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, pp.199-234 : 邦訳 前掲書, 223~263ページ。

自己実現人のもつ、このような性格的特徴があったればこそ、創造性が可能ならしめられるのである。自己実現的創造性は、明快・大胆・勇気、自由な発想と行動、神秘的なもの・謎めいたものへの魅惑、独立自尊、自己受容の付随現象である。創造性が建設的、総合的、統一的であるならば、対立を解消し、これを統合化する態度は、これまた創造性をひきだす性格の一面でもある<sup>32)</sup>。

## 四 自己実現の経営

### 1 経営協働体と経営理念

#### A 全体的・有機的組織体

Maslow は、精神的に健康な人間の自己実現を許容できる健全な心理的経営を説く。すでにみたように、かれは、経営を全体的・有機的組織体、すなわち組織要因のすべてにおいて相互関連性があるものとしてとらえている。一つの集団が次に大きい集団に、それはさらに大きな集団に吸収され、組織化されるという「箱の中の巣」にたとえられる関係にある。経営も、さらに社会に吸収されていくことになる。この全体的・有機的組織体論を通して、社会の向上は経営の向上を、ひいては経営者、従業員、製品などの経営の組織要因の向上をもたらされると期待する。また、逆に組織要因の向上は、ひっきよう社会の向上をもたらすことになると考える。そこで、経営におけるこれらの要因の効果的な統合が主張されることになる。統合の状態がよければよいほど効果は大きく、逆に悪ければ原子構造的、相互排他的、孤立分散的となる。異種同形原則、階層制統合論、協働論なども、この視点から展開されていく<sup>33)</sup>。

#### B 協働体

精神的に健全なパーソナリティにあって、対立する二分法は否定され、融合

---

32) A. H. Maslow, *Toward a Psychology of Being*, pp. 137-145: 邦訳 前掲書, 187～198ページ。

33) Abraham H. Maslow, *Eupsychian Management*, 1965, 邦訳 原年廣訳『自己実現の経営』, 産業能率短期大学部, 1967, 106～117ページ。

論が展開される。利己と利他とが相互に排他的であるというのは、精神病的兆候を呈しているとみなされる。「二者択一、相互の排他、反協働的思考などは、軽い精神病にかかっている兆候であるといえる」と。本然的には、両者は一体である。この融合の視点にたつて、Maslowの協働論が展開される。協働は、相互の対立・分裂を超越したものである。協働は、原子論にたいする全体論的立場にたつ。より全体論的であることは、より協働的であるということである<sup>34)</sup>。こうして各人の個性の相違も、融合され、一体化されることになる。健全な精神のもち主にあって、協働の姿が顕著にみられる。チームワークは、構成員が優れていれば一層強化されるし、また優れたチームワークは、その構成員をより優秀な人材に育てあげていくとみなされる<sup>35)</sup>。

### C 経営理念

協働体としての経営のいくべき方向を指し示すのが、B価値である。すでに真実、善、美、完全、正義などの価値についてはふれた。これは、全人類に共通する道徳原理である。経営は、この価値の実現に向けて運営されねばならない。この価値も、現時点では一元的にとらえられるのではなく、多元的にとらえざるをえないといわれる。なぜならば、個々の価値には限界があり、他の価値と補完しあうことによって、その真の価値を実現しうるからである。例えば、科学上の真理も、愛に助けられて人間に役だちうるものとなるというがごときである。将来いつの日にかあらゆるB価値の合一的表現方法をみいだすことができるようになるかもしれない。なぜならば、各価値は、他の価値でもって表現することができるか、もしくはあらゆるほかの価値の総和であるからである<sup>36)</sup>。

---

34) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 94~95ページ。

35) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 95~98ページ。

36) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 118~120ページ。



## 2 民主的経営施策と職能的リーダーシップ

### A 民主的人間と民主的経営施策

自己実現人の特徴として、民主的性格構造が指摘された。かれらは、身分門閥にかかわらず、適当な性格の人とはだれとでも親しくつきあうことができる。能力において優れた人には敬意をはらい、学ぶことができるものからは教えをこい、またその謙虚さをもちあわせている<sup>37)</sup>。

革新的企業経営は、民主的、博愛的、建設的人間によって発展する。民主的人間にたいして、企業経営の革新をはかる場合には、民主的経営管理技法をもってすることが最も確実な方法であるという<sup>38)</sup>。民主的管理が経営にたいして最も利益をもたらすものであり、同様に経営に従事するすべての人をより幸福に、健全にする<sup>39)</sup>。このように民主的人間と民主的経営管理技法の調和が説かれる。さらには、優れた社会、心理的健全性にたつ組織、健全な心理的経営政策、健全な心理的経営者、健全な心理的従業員などすべての側面において民主化をうながすことが望まれ、これによって企業の繁栄が期待される<sup>40)</sup>。民主的経営組織には、職能的リーダーシップとB権限がふさわしいとみなされる。

### B 職能的リーダーシップ

Maslow は特定の仕事についてその役割を成功裡に遂行することができると期待される、いわゆる信頼するに値するリーダーを「職能的リーダーシップ」と呼ぶ。この種のリーダーシップは、またBリーダーシップと名づけられる。その意味するところは次のごとくである。Bリーダーは、特定の職務の達成においてのみリーダーとなりうる。また、かれは、民主的方法によって選出される<sup>41)</sup>。民主的組織にあっては、だれもが長であり、ボスであり、ある場合には

---

37) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, pp. 219-220 : 邦訳 前掲書, 246~247ページ。

38) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 57ページ。

39) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 78ページ。

40) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 71~72ページ。

41) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 123ページ。

リーダーでなくてはならない。このことは、すべての人がB価値をそなえ、正義感を持ち、真実、美、公正などを助長することに意欲的であることを意味する。この種人間は自信をもって責任をひき受け、負担を感じるようなことはない<sup>42)</sup>。職能的リーダーシップは、事実の要請、実際的な優秀性、真実の権威をともなう。そこでは、人間関係や感情よりも事実にかたがかり、権威は事実のなかにあることが主張される。それは、正当性と真実にもとづいて行動する特質をもつ<sup>43)</sup>。

このリーダーとしての適格な要件は、まず仕事との関連においてみた場合、仕事を最善におこなわせることができる者、あるいは最善の状態で遂行できるよう組織化のできる人物である。また、目標の設定と達成に見通しをつけ、問題の解決の合理的な追求に能力を発揮することのできる者である<sup>44)</sup>。さらには、利他的で集団本位に考え、行動する人物である。グループの健全性、グループ構成員の所属意識の向上、相互的愛の醸成を心がけている人物である<sup>45)</sup>。

有能なリーダーは、自から健全性や自己実現をそなえているのみならず、部下の健全性もまた積極的に助長させる。この方法として、一つには部下に安定、帰属感、親密性、インフォーマル集団との交わり、威信、自尊などについて基本的な満足感を得させ、いまひとつには真実、美、善、正義、完全、規則などにてらして高度の行為をおこなわせ、満足感を得させる。このためにも、民主的管理者であることが求められる。部下の自由を束縛せず、むしろ部下の自由を尊重し、部下の自己実現を援助してやらなければならない。これとは反対に、不適当と考えられる管理者は、独裁主義的、敵対的、サディズム的精神のもち主である。これらの性質は、人間のもつ本質的、固有的一性格的なものであるというよりもむしろ精神病的なものとみなされ、治療できるものである

42) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 131~132ページ。

43) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 156~158ページ。

44) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 126ページ。

45) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 131ページ。

と考えられる<sup>46)</sup>。人間的要素は、優れた管理によって能力を開発し、向上することができるほどに可変性をもっている。心理的治療、センシティブティ・トレーニング、集団的治療法などによって、人間を向上させることが可能である。つまり、心理的健全性を作為的に各個人にうえつけることができるというのである<sup>47)</sup>。健全な精神をもった自己実現人に照応して、このように職能本位、問題本位、集団本位のリーダーシップが主張されるのである。これこそが、まさに民主的リーダーシップのもつ側面でもある。

### C B権限

このようなリーダーシップに照応する権限として、B権限がある。「B権限とは、必要なことをおこない、なすべき仕事をなし、問題を解決し、遂行されるべき仕事を円滑におこなわせる権限である。また、B権限とは、真実、善、美、正義、完全、秩序といったB価値を助長、保持、向上させる権限でもある。」間違ったことを正し、すべてを完全に、真実に、美しく、正確に、正しく、適正になしうるものがB権限であり、この世において最もすばらしい権限であり、すべてのものによって保有されねばならないものである。Bリーダーとは、B権限を求める人間であり、B価値についてその目的のためにB権限をうまく行使することができるものである。それは、権限をもてあそばない人間である。かれは、その権限を自己の利益や、サディスト的目的に利用しない人間である。これにたいして、人を抑圧するような権限をD権限と名づける。これは、利己的に、サディスト的に行使される。Dリーダーは、その権限を使って、目的を軽視し、リーダーとしての仕事と義務、集団の現実的要請などを無視する人間である<sup>48)</sup>。

46) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 78ページ。

47) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 75ページ。

48) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 126～128ページ。

### 3 創造的經營

創造的人間は、創造的經營に通じる。創造性は、現実に即応する能力、現在にたいする注意力、観察力、傾聴などの能力によって生みだされる。創造的人間というのは順応性に富み、将来のいかなる変化に直面しても、それに対処できる十分な能力をそなえている。変化のもたらす不安を恐れず、新しい問題の解決に情熱をもやせる人である。つまり、健全な自尊と信頼を有している人である<sup>49)</sup>。この創造的人間によって、最上の製造方法や製品が開発される。たとえば他社によってこれが模倣されたとしても、次々と新しい創造物が生みだされる。このことは、科学の公開に寛容となり、現代社会の技術的進展に寄与することになるという<sup>50)</sup>。

### 4 仕事

組織のなかで高度に啓発された人間は、仕事を体得しているとともに、仕事を自己の一部、または自己実現の一つとしているものであるという。Maslowにとって、仕事とは「<人をして自己実現の欲望を満足させる一種の精神療法である。>」<sup>51)</sup> 仕事によって自己実現をするということは、それによって自我の追求と満足を得ることであり、また真の自我ともいべき無我に到達することにもなる。このことは、利己・没我両者の調和、内・外部両面の調和を意味する。自己を仕事に生かしてこそ、仕事と個人との一体化が達せられるというのである<sup>52)</sup>。

## 五 Y理論と参加的經營管理

Maslow の理論に影響されて經營理論の展開を試みたものに、Douglas

49) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 199~200ページ。

50) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 91~92ページ。

51) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 1ページ。

52) A. H. Maslow, *Eupsychian Management*, 邦訳 前掲書, 7ページ。

McGregor がいる。かれの著『企業の人間の側面 (The Human Side of Enterprise)』は、「直接 Maslow のモチベーションの新理論から派生したものである」と、Frank G. Goble はいう。これまで多数の事業組織が、Maslow の人間欲求を無視してきた。その結果が、X理論 (theory X) と名づけられる陳腐な理論にもとづく経営管理方式の採用であった。それは、生理的欲求と安全の欲求のレベルにとどまるものであった。人間の動機づけをもっと正しく理解し、実践化することが肝要である。McGregorは、そのとるアプローチをY理論 (theory Y) と名づける。それは、労働者に一層の自由を与えながらも、これと同時に責任をもたせる経営哲学である。これは、Maslow によって展開された高次の欲求を配慮した経営管理方式である<sup>53)</sup>。

## 1 X理論対Y理論

### A 依存関係と権限

McGregor は人間の側面こそ企業の決め手になると考え、その人材の生かし方に強い関心をよせた。これまで、人間の管理について、その本然的性質に合致した管理がなされてこなかった。古典的組織論では、むしろ人間の性質に反した管理法が説かれてきた。そこでは、権限 (authority) こそ経営管理の中心のかつ不可欠の手段であると想定されている。しかし、権限は、もはや唯一絶対的なものではない<sup>54)</sup>。

管理の方法は絶対的なものではなく、相対的なものとされる。相対的方法というのは、そのおかれた状況によって効果的な管理のやり方が変わるといふものである。人を動かすということは、管理する側と管理される側との依存関係において成りたつものである。この依存関係の質と程度が、管理方法の良し悪しを規定することになる。近代企業は、もちつもたれつの高度な相互依存

53) F. G. Goble, *The Third Force*, p. 172: 邦訳 前掲書, 276ページ。

54) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, p. 18: 邦訳 高橋達男訳『企業の人間の側面』, 産業能率短期大学出版部, 1970, 20ページ。

関係にある。従来の組織論は上向きの依存関係に重きをおき、相互の依存関係を軽視してきた。それ故に、いま「組織論にとって基本的なことは、（この経営者と従業員との間の相互の）依存関係の性質が理解され、とり入れられることである」といわれる。今日では、もはや権限だけに頼る管理ではやっていけなくなっている。依存関係の程度によって、権限に頼る度合は変化していく。前者の程度が高まるにつれて、後者の度合いも低くなっていく。権限にかえて、説得や援助に頼らざるをえなくなってきたのである<sup>55)</sup>。要は、「目的に応じて、その場の状況に応じて、ふさわしい方法を選択することである」<sup>56)</sup>と。

### B X理論

経営の決定ないしは行為の背後には、人間の性質や行動についての想定がある。a) 一般の人間は生来仕事が嫌いで、できることなら仕事をしたくないと思っている。b) 仕事を嫌悪するこの人間特性の故に、ほとんどの人間は、組織目的の達成に向けて十分努力をさせるためには罰則をもって強制されたり、統制されたり、命令されたり、脅かされなければならない。c) 一般の人間は命令されるほうを好み、責任を回避しようとし、ほとんど野心をもたず、とりわけ安全を望んでいるものである。

McGregor は、この一連の想定を「X理論」と名づけた。これまでの組織原則の多くは、このX理論の想定から演繹されてきたものである。この理論は、Maslow のいう生理的欲求や安全の欲求のレベルをふまえたものである。このX理論にもとづく管理方法は、報酬・約束・奨励金とか、脅しや強制によるものである。生理と安全の欲求が一応の水準に達した現段階では、もはやX理論にもとづく管理方法は妥当性をなくしてしまったとみなされる<sup>57)</sup>。

### C Y理論

X理論にたいして、McGregor は、Y理論を提唱する。これは、以下のごとくである。

55) D. McGregor, *ibid.*, pp. 25-26 : 邦訳 前掲書, 28-29ページ。

56) D. McGregor, *ibid.*, p. 31 : 邦訳 前掲書, 36ページ。

57) D. McGregor, *ibid.*, pp. 33-43 : 邦訳 前掲書, 38~51ページ。

a) 仕事で心身をつかうことは、遊びや休息と同じように自然なことである。b) 外部から統制したり、懲罰でもって脅かしたりすることが、組織目的に向かって努力させる唯一の手段ではない。人は、自分がゆだねた目的のために自からに命じて、自からを規制するものである。c) 献身的に目的につくすかどうかは、達成によって得られる報酬によって規定される。報酬の最も重要なものは自我の欲求や自己実現の欲求の満足のようなものであり、これは組織目標に向かって努力することによって直接得られる。d) 一般的な人間は、それ相応の条件があれば、責任をひき受けるのみならず、責任を求めるものである。e) 組織内の問題を解決するために比較的高度の想像力、発明の才、創造力を発揮しようとする能力はひろく人々にそなわっているものであって、限られたものではない。f) 現代の産業下では、一般人の知的能力は、ほんの一部分しか活用されていない<sup>58)</sup>。

## 2 統合の原理と経営参加

### A 統合の原理

Y理論は、X理論と対照をなす。X理論による組織の中心原則は、権限の行使による命令と統制のそれ、つまり「階層の原理(*scalar principle*)」であった。Y理論では、「統合の原理 (*principle of integration*)」がひきだされる。統合の原理は、組織の目標とその構成員の欲求や目標との調整によってこそ、組織は、経済的な目標達成に際して効率的になりうるというものである<sup>59)</sup>。これは、人間のもつ自己統制能力を評価し、権限以外に影響力を及ぼすことのできる他の手段に頼ることの大切さを示している<sup>60)</sup>。これは、部下を手足として使い、監視するのではなく、部下を資産として創造的に考えさせるようにしむけ、このための援助を与える方法の大切さを示唆する。

### B 経営参加

参加の是非、その活用の仕方、その程度は、Y理論、すなわち統合と自己統

58) D. McGregor, *ibid.*, pp. 47-48 : 邦訳 前掲書, 54~55ページ。

59) D. McGregor, *ibid.*, p. 50 : 邦訳 前掲書, 57ページ。

60) D. McGregor, *ibid.*, p. 56 : 邦訳 前掲書, 65ページ。

制の原理にてらして考えられねばならないということになる。参加の是非については、これまでも多様な議論がなされてきた。参加を不一致や意見をなくし、経営上のすべての問題を解決しうる万能薬であるかのようにみなすところから、他方これを経営権の侵害をもひき起こしかねない制度であると考え、部下を統制できなくさせると憂える見方まで多様である。なかには参加を、従業員に意思決定にかかわっているように思いこませ、その実かれらを経営にとり込み、経営者の思いのままにあやつらせる道具であるとするところもある<sup>61)</sup>。Y理論にもとづく参加は、このいずれの見方にも組みしなない。参加の是非は、Y理論、すなわち統合と自己統制の原則に合致するかどうかという視点から問われる。参加によって部下の自我欲求を満足させる機会が与えられ、ひいては組織目標を達成しようとするモチベーションに影響を及ぼしうるとみなされる。「それは、統合を達成する手段である」<sup>62)</sup>と。

参加の活用の成否は、次のような管理上の姿勢いかんによって決まるといえる。すなわち、部下の潜在能力を信じ、経営者は下部層に依存していることを知り、さらに個人的権威に重きをおくことのマイナスの結果を避けたいと願うことである。これは、Y理論に合致するところである<sup>63)</sup>。参加の程度については、必ずしも少ないよりも多い方がよいとはいえない。適当な参加の程度は、さまざまな要件、すなわち参加に付される問題の性質、部下の態度と過去の経験、管理者の熟練、そして上述の管理上の姿勢いかんによって決まる<sup>64)</sup>。参加の活用の目的の一つは、部下の成長を促し、責任をとる能力を伸ばすことにある。それ故に、上司は、討論や決定にかける問題ないしは事項に気をくばることになる。当初は比較的身近かな関心のある小さな問題からはじめ、徐々に大きな問題を取りあげるというように意思決定活動の範囲をひろげていくこ

61) D. McGregor, *ibid.*, pp. 124-125 : 邦訳 前掲書, 144~145ページ。

62) D. McGregor, *ibid.*, p. 131 : 邦訳 前掲書, 152ページ。

63) D. McGregor, *ibid.*, pp. 125-126 : 邦訳 前掲書, 146ページ。

64) D. McGregor, *ibid.*, p. 126 : 邦訳 前掲書, 146ページ。



とが望ましいといわれる<sup>65)</sup>。

### C スキャンロン・プラン

統合と自己統制による管理方式は、多様な形態をとりうる。成果配分を参加と結びつけた特異な制度として、スキャンロン・プランがある。McGregor はこの制度を高く評価し、それは、「経営の生き方—経営の哲学—であり、Y理論とまったく一致した考えにもとづいている」という。この制度には、二つの特徴がある。一つは組織構成員の給与の支払を会社の業績にもとづいておこなうということ、いま一つは従業員にたいしてこの業績の向上に関与させる機会を与えるということである。「これこそ、統合の理論の実践である。これによって、組織構成員が企業目的に向かって努力することを通して高次の欲求をも満足させる豊富な機会が与えられる」という。ここには、真の統合、組織目標への真の貢献があるとみなされる。ここでは、経営権(managerial prerogatives)の保持や古い意味でのコントロールは問題にならない<sup>66)</sup>。

## 六 職 務 充 実

A. Maslow の欲求5段階説にたいして疑念をさしはさむ論者も多い。Frederick Herzberg も、その一人である。ひとつの欲求が満たされると、それは行動をひき起こす動因とはなりえず、それにかわってより高次の欲求が意義をもってくるという Maslow の主張にたいして、Herzberg は、「低次欲求が満たされることは決してない」といいきる。生理上や安全上の保証が、社会化が、また身分の象徴がたえず追い求められていることはよく知られているところである。人間の生物的欲求か、心理的欲求のいずれか一方が重要になるといったものではなく、両者は、並行したシステムとして存在するものである。Herzberg にとっては、むしろいかにして、人間の物質的動機と道徳的動機の両者を一体にして、仕事の動機づけに結びつけていくかが問題なのであり、こ

65) D. McGregor, *ibid.*, pp. 128-129: 邦訳 前掲書, 149~150ページ。

66) D. McGregor, *ibid.*, pp. 110-122: 邦訳 前掲書, 128~142ページ。

のための新しい理論の構築が意図されるのである<sup>67)</sup>。

## 1 二元的人間観

Herzberg は、こんにち驚異的な科学的な進歩と物質的繁栄に比して、人間性についての研究の進展には遅々たるものがあるという。産業界では、人間性を不明のままにして、人間の潜在能力を生かせるような経営実践がみられない。いまこそ人間本来の欲求が明確にされ、これを仕事の場に生かさなければならぬ<sup>68)</sup>。人間欲求のこの充足と経営の能率化という、一見二律背反的な問題を同時に解決しようとするところに、Herzberg の研究の中心課題がおかれているように思える。

人間性についてのこれまでの「経済的人間 (economic man)」、*「物理的人間 (physical man)」、*「機械的人間 (mechanistic man)」、*「社会的人間 (social man)」、*「情緒的人間 (emotional man)」の観点は一面的にすぎず、そこには「人間性がまったく Adam の生いたちだけからなっているという考えがきざみこまれている」とみなす。かれにとって、ある特定の経済的ないしは社会的制度によって汚染された人間性ではなく、支配勢力の要求とかかわりのない、あるがままの人間性が探究されねばならない。ここに、まずかれの人間性研究のねらいがある<sup>69)</sup>。

Herzberg は、人間性についての定義を、まず聖書のなかに求める。一つ of 概念を Adam に、いま一つの像を Abraham に求める。エデンの園から追放された Adam は、その墮落の故にうける刑の苦しみから逃れようとする欲

67) Frederick Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*, 1976, p. 48: 邦訳 北野利信訳『能率と人間性—絶望の時代における経営—』, 東洋経済新報社, 1978, 71~72ページ。

68) Frederick Herzberg, *Work and The Nature of Man*, 1966, pp. viii-xi: 邦訳 北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開—』, 東洋経済新報社, 1968, ix~xivページ。

69) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 43: 邦訳 前掲書, 50ページ。

求をもつことになる。ここでは、動物と似て、その「基本的動機づけは、痛み  
の回避 (avoidance of pain) である。』<sup>70)</sup> すなわち、人間は動物的本能から解  
き放されることはできず、生命喪失、飢え、痛み、性的欠乏を満たそうとす  
る<sup>71)</sup>。しかも、この一義的動因(primary drives)の充足は、その循環的性質の故  
に一時的なものであるとみなされる。例えば、食べれば飢えは軽減されるであ  
ろうが、しかし時間が経過すれば再びひもじくなっていくであろう。「痛みから  
の回避は、ほんの一時的なものにすぎない」<sup>72)</sup>と。これにたいして、Abraham  
に集約される第2の定義は、「人間は有能であり、生得の潜在能力を与えられ  
ている」というものである。潜在能力をもつからこそ、神は、かれを地上への  
使者として選んだと解釈される<sup>73)</sup>。

## 2 精神的成長と仕事

Abraham的人間観では、人間は、「継続的な精神的成長(psychological growth)  
によって自からの潜在能力を現実化しようとする強迫的人間衝動」を有すると  
みなされる<sup>74)</sup>。ここでは、たえざる精神的成長こそが、仕事をにいう正常な人  
間の職務遂行能力とその業績の向上にとって重要な意義をもつとみなされてい  
る<sup>75)</sup>。このように正常な人間の精神的成長が、その仕事の達成に関連づけてと  
らえられる。

この精神的成長は、次の六つの要因によって特徴づけられる。これらの諸点  
は一括して認知カテゴリー (cognitive category) ないしは動機づけカテゴリー  
(motivational category)と呼ばれる。第1の特徴は、より多く知ること(knowing

70) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 16: 邦訳 前掲書, 17ページ。

71) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 56: 邦訳 前掲書, 65ページ。

72) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 50: 邦訳 前掲書, 58ページ。

73) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 16: 邦訳 前掲書, 18ページ。

74) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 56: 邦訳 前掲書, 65ページ。

75) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 57: 邦訳 前掲書, 67ページ。

more)である。既知の要素に未知の要素をつけ加えていくことは、精神的成長の一つのあかしである。第2は、知識内の一層の 関係づけ (more relationships in knowledge) である。成長をとげている個人は、断片的な知識を相互に関連づけ、体系化するものである。第3は、創造性 (creativity) である。新しい知識や原理を生み出す能力である。断片的な知識を得て、これを関係づけ、これをもとに自から創造的活動をおこなうところに、人間と動物との違いがある。第4は、曖昧さのなかでの効率性 (effectiveness in ambiguity) である。不確実性に耐え、変化と改革を受け入れ、複雑化に対処することは、児童期の絶対性、無条件性、完全性、予測可能性にたいする欲求から大人への成長過程における最も困難な挑戦の一つである。この曖昧さに耐える能力の欠如は、非効率を招かざるをえない。第5は、個別化 (individuation) である。各個人は、他とは異なる独自の存在である。会社から独立した自分独自の意味をつかむことは、精神的成長の一つの特徴である。第6は、現実的成長 (real growth) である。空想を現実から切り離し、空想は気晴らしだけにつかわれる虚構であることを心にきざむことは、人々が大人になって強えられる最も困難なことである<sup>76)</sup>。以上の六つの要因は、すべて Abraham 的人間のもつところのものである。Herzberg は、この精神的成長の感情を自己実現欲求 (self-actualizing needs) とみなすのである<sup>77)</sup>。この精神的成長をもたらすためには、これを可能ならしめる課業 (task) が必要とされる。これは、人間を、肉体的苦痛を回避する欲求によって特徴づけようとする Adam 的人間観とは対照をなす。

### 3 動機づけ—衛生理論

精神的成長がそのものもつ潜在能力を顕在化させていくことになるのであるが、このためには、これを可能ならしめる課業がなければならない。課業の

76) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, pp. 58-70: 邦訳 前掲書, 69~82 ページ。

77) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 78: 邦訳 前掲書, 91ページ。

達成 (achievement) を通してこそ、精神的成長がもたらされるという。「人が成長したと感ずるのは、その個人にとって意味をもつ課業によるものである。成長はなんらかの達成にかかっているが、達成には課業が必要である」<sup>78)</sup>と。その個人にとって意味のある課業の達成こそ、そのものに成長の感ずるをもたせることになるとみなされている。

Adam 的側面をもつ動物としての痛みの回避の欲求と Abraham 的側面をもつ人間としての精神的成長の欲求のこの二元の人間観は、職務態度についての「動機づけ—衛生(motivation-hygiene)」の考え方をひきだしていく。Herzberg は、技師と会計士にたいして仕事の上で満足をもたらした事象と消極的な感情をもたらしたそれとを調査し、この両者の感情がまったく異なる要因からでていることをみいだした。職務満足 of 事象に含まれる 要因として、達成 (achievement), 承認(recognition), 仕事そのもの(work itself), 責任 (responsibility) ならびに向上 (advancement) があげられる。すべてが、仕事にかかわる要因である。ことに最後の三つは、その職務態度において持続性をもった。職務不満をもたらす要因は満足要因とは異なり、それが積極的な職務満足をもたらすこととはほとんどなかった。とはいえ、この要因が劣悪な状況にあるときには、不満を生みだすことになる。主な不満要因として、会社の政策(company policy), 監督 (supervision), 給与 (salary), 対人関係 (interpersonal relations) ならびに作業条件 (working conditions) があげられる。これらの要因は、職務態度において短期的な変化を生みだしたとされる<sup>79)</sup>。

不満要因は環境を示し、積極的な職務態度にほとんど効果を及ぼさず、主に職務不満を防止する役割を果している。Herzberg は、医学的用語を用いてこれに「衛生要因 (hygiene factors)」の名を付した。他方、満足要因は人がそのおこなっているものへの関係づけを表わし、これを「動機づけ要因 (moti-

78) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 78 : 邦訳 前掲書, 91ページ。

79) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, pp. 72-74 : 邦訳 前掲書, 85ページ。

vators)」と名づけた<sup>80)</sup>。

特定の要因が、なぜこのような異なった職務態度をもたらすのであろうか。Herzberg は、この間にたいして次のように答える。衛生要因は人間のおかれています環境を示しており、人間は、不快を回避するためにたえずこの環境に適応しようとつとめている。これを回避することができないときには、不満を生みだす。これにたいして、動機づけ要因は、精神的成長に貢献することのできる要因である。精神的成長ないしは自己実現は、課業の達成にかかっている。課業を達成したときに、人は自分が成長したと感ずることが出来る。動機づけ要因は、課業とともにある内容を示している。衛生要因は、課業に関係がないから、個人に成長の感ずる特性をもっていない。このように衛生要因と動機づけ要因とは、それぞれ別個の分離した要因である。満足と不満足の間は、それぞれ裏返し関係ではないのである<sup>81)</sup>。

しかも、衛生要因による感情の持続性は短期間であり、職務不満足の間は一時的な効果しかもたない。それ故に、衛生追求者は慢性的な不満をいなくことになり、たえず衛生の質と量の改善につとめなければならなくなる<sup>82)</sup>。

#### 4 職務充実と動機づけ

動機づけ—衛生理論では、精神的成長は、仕事の達成によってもたらされるというものであった。この理論が経営の実践に適用される時、職務充実(job enrichment)が提唱されることになる。

Herzberg は、まず動機づけを説明するために、動作づけ(movement)と対比さす。動作づけは、外在的恐怖と外在的報酬の関数(動作づけ $\leftarrow f <$ 外在的恐怖と外在的報酬 $>$ )としてとらえられる。このような恐怖と報酬による刺激は長つ

80) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, p. 74: 邦訳 前掲書, 87ページ。

81) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, pp. 75-78: 邦訳 前掲書, 87~91ページ。

82) F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, pp. 80-81: 邦訳 前掲書, 94ページ。

づきせず、すぐに次の動作づけが必要となる。これにたいして、動機づけは、能力の潜在力にたいする比、機会の能力にたいする比、および強化されるもの関数（動機づけ $=f$  $\left\langle \frac{\text{能力}}{\text{潜在力}} ; \frac{\text{機会}}{\text{能力}} ; \text{強化されるもの} \right\rangle$ ）として示される。第1の比、すなわち能力の潜在力にたいする比は、個人がどれだけのことをやれるかを決定する。この比は、正しい職務に配置するための従業員の選抜と分類を問題にする。とくに、急速な技術革新によって才能が陳腐化するこんにち、これは、訓練計画の重要性を示唆している。機会の能力にたいする比は、その人のもつ能力がどの程度職務上で発揮されうる余地があるかという機会を示している。この比は、職務設計、職務充実、ならびに仕事の上の向上といったような人事的・産業工学的実践に映しだされている。職務充実も、まさしくこの機会を増やそうとするものである。最後の変数は、その人の業績にたいして与えられるフィードバックないしは強化の性質である。これらの変数は、それぞれ独立して意味をもちうるが、より以上に効果的な動機づけの計画を確立するためには、一つに統合されなければならない。そこで、職務充実も、他の比との関係、すなわち人事配置、訓練計画、業績評価などの効果的な計画と一体になってこそ、その効果を期待することができることになる<sup>83)</sup>。

## 5 職務充実と参加的経営管理との相違

既述の参加的経営管理と職務充実とは、同じ組織の民主化を旨としながらも、基本的な相違がある。Herzberg は、その違いを以下のようにとらえる。

参加的管理は、労働者をその仕事に影響を及ぼす諸決定に関与 (involved) させることをいう。それは、労働者の職務内容そのものに第一次的意義をみだしてはいない。もちろん参加の付議事項に職務内容が含まれ、その場合には職務の変更もありうる。しかし、参加的管理は、職務の変革そのものに第一次的な目的があるのではない。参加したからといって、仕事の上での個人的達成の機

83) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 106-107 : 邦訳 前掲書, 143~146ページ。

会が与えられるわけでもない。参加的管理と職務充実との間には質的な相違がある<sup>84)</sup>。

むしろ、Herzberg は、職務充実の実践化に際して、「職務充実をうける従業員による直接的参加を避けよ」とさえいう。かれらの直接的関与は人間関係的な衛生的側面をその過程にもち込み、ただただ貢献の感覚を与えるにすぎない。しかも、この参加の感覚は、短期的に終わるにすぎないとみなされる<sup>85)</sup>。

「この種の参加は、動機づけの変革にいたる最善の道程とはほど遠く、混乱させるだけである。それは動機づけ要因をよそおった衛生であり、注意を真の問題からそらすものである。なるほどそれは不満の予防に役だちはするが、動機づけにはならない」と<sup>86)</sup>。

これにたいして、Herzberg は、その主張する正統的職務充実(orthodox job enrichment)を指して、次のようにいう。「職務充実は、人々の職務に、とりわけ個人的達成とその承認を得るためのより大きな余地、より挑戦的かつ責任のある仕事、さらには個人的な向上と成長のための一層の機会を組み込むことによって課業能率と、人間満足をもとによくすることを目ざしている。」<sup>87)</sup> このように職務に動機づけ要因を組み入れることを指して、正統的職務充実といっているのである。これらの要因は、仕事そのものに関係しており、したがってそれは仕事そのものを変革することによっておこなわれる<sup>88)</sup>。このように職務充実はその重点を個々の労働者の担当する仕事の改善においており、参加的管理は、たとえ職務にかかわっていると看做しても、組織全体の脈絡の中で職務をとり扱っており、この点で両者は根本的に相違する。

84) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 122-123: 邦訳 前掲書, 166~167ページ。

85) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 134-135: 邦訳 前掲書, 182ページ。

86) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, p. 160: 邦訳 前掲書, 218~219ページ。

87) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, p. 137: 邦訳 前掲書, 184~185ページ。

88) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 113-114: 邦訳 前掲書, 153~155ページ。



動機づけ要因を提供する充実した職務モジュールの構成要素として、次の八つがあげられる。i) 個人の業績結果が時宜をえて、客観性をもって直接本人にフィードバックされること、ii) 従業員が自分のつくった部品を使用する、組織の外部ないしは内部にいる顧客と関係をもつこと、iii) 自分が成長していると感じられるような新しい学習の機会をもつこと、iv) 従業員に日程計画の編成にたいする責任を与えること、v) 仕事をする上で個人的独自性をもてるよう専門知識を必要とすること、vi) 原価統制にたいする責任を下層部にもたせること、vii) 従業員に直接的コミュニケーションの権限を付与すること、そして最後に viii) 仕事にたいして個人責任をとらせること、である。さらに、この正統的職務充実の計画は、これまでの断片的な職務から構成される官僚制組織を職務設計の組みあわさってできたシステムに変えていくことができるともいわれる<sup>89)</sup>。

## 6 職場の組織改革

正統的職務充実とは、職場での新しい組織づくりの可能性をもっている。Herzberg は、これが他の組織民主化の方法と形の上で重複するところがあってもその基本的なねらいを異にするものであるという。職務充実とは、その視点を仕事 (work) そのものにすえる。ここでは、仕事を通して能力が伸ばされ、機会が広がるように職場の組織づくりが意図される。Herzberg は、ある大きな発動機会社の一作業場で導入された職務充実計画をもとに、その実際の運用を明らかにする。ここでとりあげられた組立て試験グループの運用例から、職務を充実させるための有効な組織とはどのようなものであるかをうかがい知ることができる。

まず、図1-aにみられるように、基礎になる核職務がすえられる。エンジンの完全な組立てと試験がそれである。従業員には、エンジンの組立てができ

89) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 114-118: 邦訳 前掲書, 155~162ページ。

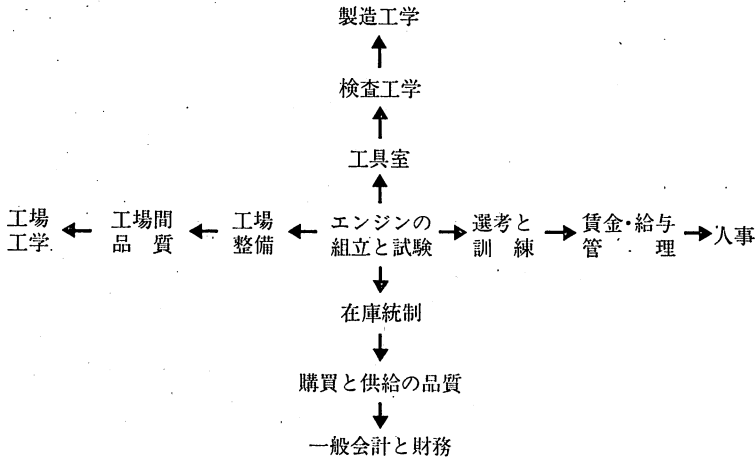


図1-a エンジン会社における個別職務の設計

Frederick Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human*, 1976, p. 182:

邦訳 北野利信訳『能率と人間性—絶望の時代における経営—』, 東洋経済新報社, 1978, 246ページ。

るだけの能力が求められる。この技能の取得を助けるために、チームの古参メンバーがあたる。この技能の取得が终れば、その従業員は次の有能水準、すなわちエンジン生産の性能工学的側面の検討をなすうる能力に挑戦する訓練をはじめ。この訓練によって、かれらは、性能品質検査に合格しないエンジンの故障を発見して、修理できるようになる。このように、有能性が増進すれば、それに照応する職務が与えられ、さらに高い有能水準を旨とした訓練がおこなわれ、再びその能力に相応する職務機会が提供される。ここでのチームの役割は、そのメンバーの有能性をたかめることにあるとみなされる。なぜならば、チームは、従業員単位であるばかりでなく、教育や計画立案の単位でもあるからである<sup>90)</sup>。また、幾つかのチームを担当する係長(section manager)職が設けられ、かれは主にチーム構成員の管理面での技能開発を援助する役目をになわされる。この職には、チームのなかから選ばれて昇進したものもいる。したがって、この制度は、昇進法にもなりうる。このように核になる基礎的な職務

90) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, p. 181: 邦訳 前掲書, 245ページ。

を出発点にして、職務と能力の展開がはかられる。それは、生産と品質にかかわって生じてくる問題を処理するレベル、基礎的な生産工学上の問題処理レベル、組立てと試験、資材、整備、ならびに機械加工という工場運営全般にかかわる基本領域の処理レベル、人事問題の処理レベル、ならびにチームの収支計算の処理レベルにまで及ぶ<sup>91)</sup>。

さらに、訓練の継続性を確保するために、各レベルにおけるこれら問題を処理できる能力開発を目ざして、管理上の援助がなされる。図1-bは、この関係におけるエンジン会社の工場の全組織を示したものである。工場長とそのスタッフが、特定の領域を管理する。工場内における特定領域内でその任務を果たすために、アドバイザー・コンサルタント (advisor-consultant) が任命され、

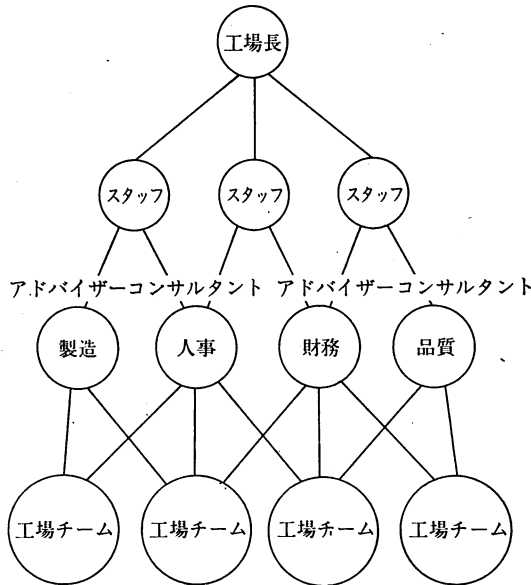


図1-b エンジン会社の工場組織

F. Herzberg, *The Managerial Choice*, p. 183 :

邦訳 前掲書, 247ページ。

91) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 181-182 : 邦訳 前掲書, 244~246ページ。

係長と一緒にあって訓練を実施する。このようなアドバイザー・コンサルタ  
ントの導入は、工場チームの個人に役だつ才能と訓練を最大限にし、他方で  
KITA 管理の発動を最小限に抑えようとするねらいによるものである。権力  
行使は極力控えられ、管理層の人たちは、組織上の身分のためよりは、むしろ  
その能力の故にしたがわれる。こうすることによって、従業員は能力を高め、  
職務領域を拡大していくことができる。組織図は、工場従業員が生産率や生産  
費に責任をとりうるように構想されている。最後には、予算を運営できるほど  
のチームメンバーにまで育てていく。スタッフは、生産現場の問題ではなく、  
将来計画に一層多くの時間をさくことができるようになる<sup>92)</sup>。

工場従業員は職務の充実の段階をのぼっていくことを期待され、管理人はこ  
のための能力の育成を援助する役割をになわせられる。能力がますますつれて、  
従業員の職務内容は一層高度になり、これによって自己統制の範囲が広がり、  
内容が強められていくことになる。

ところで、職務充実も、これを実施するための組織改革も、他の組織要因と  
うまくかみあわなければ、その効果を奏しない。管理組織をシステムとして握  
り、集団参加型システムを構想し、提唱するものに、Rensis Likert がい  
る。集団参加型システムは、民主的な管理組織の一形態として評価されてい  
る。次節では、Likert の集団参加型システムを考察の対象にのせることにす  
る。

## 七 集団参加型システム

### 1 システムズ・アプローチ

Likert は、管理システムを「独善的専制型」ないしは「システム1」、「温  
情的専制型」ないしは「システム2」、「相談型」ないしは「システム3」、「集  
団参加型」ないしは「システム4」に分類する。そして、このシステムを構成

92) F. Herzberg, *The Managerial Choice*, pp. 182-183: 邦訳 前掲書, 247~248ペー  
ジ。

する部分として、リーダーシップ過程、動機づけの力、コミュニケーション過程、相互作用—影響過程、意思決定過程、目標の設定ないしは命令、統制過程、ならびに業績目標と訓練を抽出し、そしてこれらの構成部分の特徴が首尾一貫していることの重要性を指摘する。ある特定の管理システムを構成する各要素は相互にうまく調和し、このことによってそのシステムはそれなりの機能を果しうるといっているのである。「組織の管理システムは、効率的に機能しようとするならば、適合した構成部分をもたねばならない」<sup>93)</sup>と。各管理システムは、それ自身基本的に統合性を有しているとみなされるのである。

このアプローチは、重要な意味をもつ。組織の変革には、システムのあらゆる側面が同時的にかつ一貫して変更されなければならないことを示唆する。変革が必要な場合には、個々の修正ではなく、システム全体の修正がおこなわれねばならない。それは、一つの調整されたシステムから他のそれへとシステム自体の移行の必要性を意味する。このためには、最も影響の大きい原因変数の変更から出発し、そして現行のすべての運営手続を順次修正していく体系的な計画をもたねばならない。これまで述べてきた、a) X理論からY理論への転換や、自己実現とかこれに似た動機づけ要因の積極的活用のような、従業員にたいする仮説の転換、また b) 目標管理、成果管理、自己管理のような意思決定、目標決定、評価手続の変更などは、システム4に向かって組織の部分を転換させることになる。このほかセンシティビィティ・トレーニングやマネジリアル・グリッド・トレーニングもシステム4を志向するものである<sup>94)</sup>。職務充実も、この線にそうものであろう。これらの変更を効果的ならしめるためには、このようなシステムズ・アプローチがとられねばならないことになる。

---

93) Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, 1967, p. 123: 邦訳 三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値—』, ダイヤモンド社, 1968, 151~152ページ。

94) R. Likert, *The Human Organization*, pp. 123-125: 邦訳 前掲書, 152~154ページ。

## 2 原因変数・媒介変数・結果変数

この経営の管理システムを評価するために、Likert は、これまでの原因と結果の両変数に加えて、この両者の間に介在する媒介変数(intervening variables)を重要な変数としてつけ加える。原因変数というのは、組織構造や経営政策、リーダーシップ戦略や行動のような「組織内の成長路線と、組織によって達成される業績を規定する独立変数である。」媒介変数は、「組織内の状態や健康を映し出す。」例えば、組織構成員の忠誠、態度、動機づけ、業績達成目標、認識度、また効果的相互作用、コミュニケーション、意思決定についての集団能力のごときである。結果変数は、生産性、原価、収益のような「組織の業績を反映する従属変数である。」<sup>95)</sup>

原因変数、例えば管理者行動の変化は、システム1とシステム4の双方において生産性の面で向上したとしても、媒介変数に及ぼす影響の面ではかなり異なったものになるという。職制による統制では、構成員の認知、動機づけ、業績目標などのような媒介変数は好ましい傾向を示さなかった。これにたいして、参加制度では、媒介変数は好ましい傾向を示し、これにともなって生産性が向上した。長期的にみれば、システム1では媒介変数を悪化させ、生産性を低下させることによって新たな均衡状態をつくりだすが、システム4では媒介変数を好ましい方向に変化させ、生産性を維持・改善することによって高い水準の均衡状態に達すると期待される<sup>96)</sup>。

システム1では結果変数に意が注がれ、原因変数や媒介変数はなおざりにされている。しかし、結果変数は事後情報であって、これによって改善のための対策をたてるには遅きに失するきらいがあると批判される。また、望ましくない原因についての適切な情報を得られない。これにたいして、システム4の管理者は、人間の健全な組織体(human organization)をつくりあげるために原因変数と媒介変数の測定値を活用する。なぜならば、高度に動機づけられた人間

95) R. Likert, *The Human Organization*, pp. 28-29: 邦訳 前掲書, 30ページ。

96) R. Likert, *The Human Organization*, pp. 79-80: 邦訳 前掲書, 91~92ページ。

組織こそが、期待される結果変数を生みだしていくと考えられるからである。原因変数と媒介変数の測定値や傾向を握把することによって、将来の改善策を講じうると評価される<sup>97)</sup>。

### 3 集団参加型システムの特徴

Likert の提唱する「集団参加システム (participative group system)」, ないしは「システム 4 (system 4)」の管理方式には、三つの基本概念、すなわち(1) 支持関係の原理、(2) 集団的意思決定と管理の集団的方式、(3) 組織のための高い業績目標が含まれている。これが、管理者によってとり入れられるとき、組織は高い成果の達成を期待しうるとみなされる<sup>98)</sup>。それぞれ、以下のごときである。

#### 1) 支持関係の原理 (Principle of Supportive Relationships)

支持関係の原理とは、組織構成員相互の関係を導くところの一般的原理である。この原理は、次のように説明される<sup>99)</sup>。組織のリーダーシップや他の過程は、次の可能性を最大限保証するものでなければならない。すなわち、組織内のあらゆる相互作用と関係のなかで、各構成員は、自己の経歴、価値観、欲求、ならびに期待が支持されているというように、さらには自分の個人的価値や重要性の感覚が育かれ、維持されているというように実感することである。

この支持関係の原理が組織内に適用されることによって、(a) 構成員の非経済的欲求と経済的欲求から生じる動機力が調和し、両立するようになり、(b) 個々人の動機力が組織目標の達成に向かう協働的行動をひき起こすことになる<sup>とみなされる</sup><sup>100)</sup>。

#### 2) 集団的意思決定 (Group Decision Making)

##### ア) 重層集団構造

97) R. Likert, *The Human Organization*, pp. 130-132: 邦訳 前掲書, 162~165ページ。

98) R. Likert, *The Human Organization*, p. 47: 邦訳 前掲書, 53ページ。

99) R. Likert, *The Human Organization*, p. 47: 邦訳 前掲書, 53ページ。

100) R. Likert, *The Human Organization*, p. 47: 邦訳 前掲書, 53ページ。

支持関係の原則から、派生的に作業集団(work group)が重要な役割をになって登場してくる。個人の価値、欲求、期待を満足させるのは、日常接する人々からなる対面集団によってである。それ故に、この集団から支持を得るために、ほとんどの人々は、この集団の目標と価値に一致して行動するように動機づけられる<sup>101)</sup>。この作業集団が支持的関係の原理を広範に活用しているとき、高度に効率的な集団(highly effective groups)となる。この集団によって、人的資源の潜在的可能性が最大限に活用される。この集団は、重複した構造をもつ集団構造(overlapping group form structure)をなしていく。それは、各作業集団が複数の集団に属する特定の人を通して連結されている。この各集団を結びつける地位にある人を「連結ピン(linking pins)」と呼ぶ<sup>102)</sup>。

#### イ) 集団の運営と意思決定

この集団では、その構成員の動機づけが高く、また自己や自己の部門にとらわれないので、適切かつ重要な情報が正確に流れる。その構成員は専門的な知識やアイデアを提供しうる。広く異なった観点から刺激を与えることによって、集団は創造的な機能を発揮しうる。この集団の意思決定は広く組織を通じておこなわれ、重層集団による連続過程によってうまく統合される。ここでは、集団内の特定の個人にたいする有利なとりはからいを拒否し、集団全体の利益に合致するような解決が求められる。たとえ集団内で意見の相違があっても、これは、組織の前進のために積極的に活用されていく。ときには、構成員が、上司の適切なリーダーシップ機能の発揮の手助けをすることもありうる<sup>103)</sup>。

#### 3) 高い業績への期待(High Performance Aspiration)

従業員は、仕事と会社にたいする誇り、職務の保証、適切な賃金ならびに昇

101) R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, p. 104: 邦訳 三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—』, ダイヤモンド社, 1964, 140~141ページ。

102) R. Likert, *The Human Organization*, p. 50: 邦訳 前掲書, 56ページ。

103) R. Likert, *New Patterns of Management*, pp. 109-112: 邦訳 前掲書, 147~150ページ。



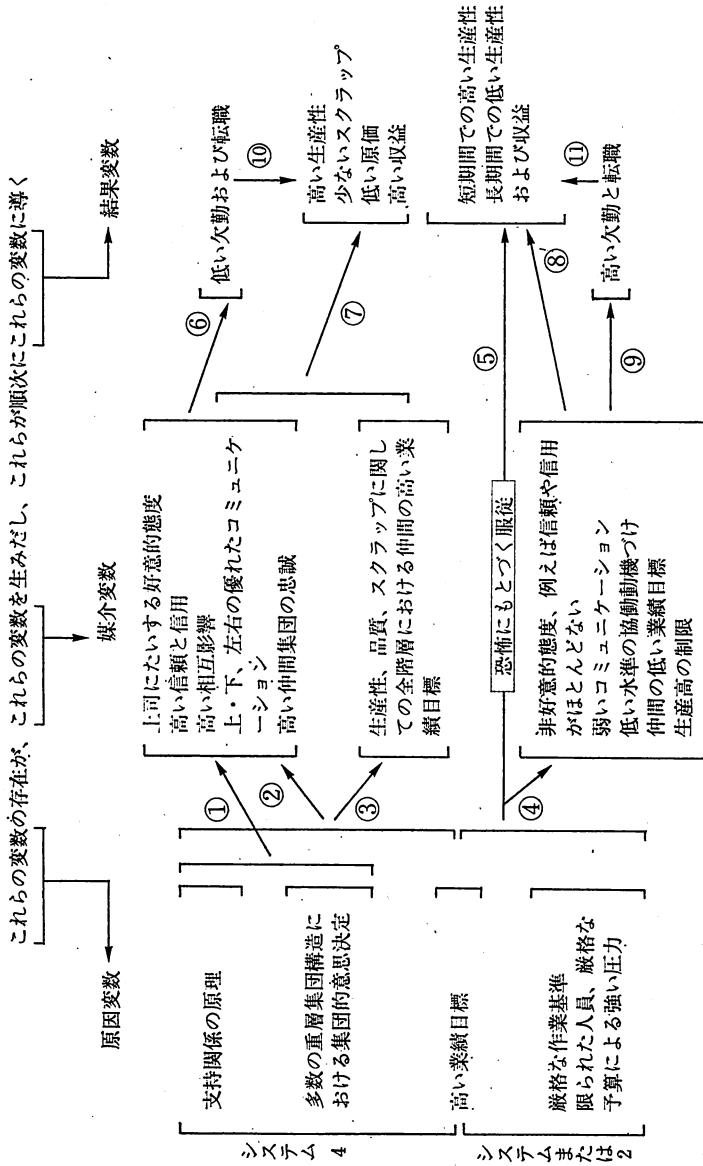


図2 システム1または2と、システム4を管理するに際しての変数間関係の単純化された図式

Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, 1967, p. 137; 邦訳 三隅不二訳 『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値—』, ダイヤモンド社, 1968, 172ページ。

進の機会を望んでいる。会社は、これらの期待に応えるためには成功しなければならない。経済的成功は、組織、部門、構成員が高い業績目標をもつ場合のみ満たされることのできる「状況要件(situational requirement)」である。システム4の組織にあっては、上司のみならず、その構成員もまた同じように高い期待をもつべきである。しかし、これらの高い目標は従業員に課せられるべきではなく、その欲求が満足させられるような高い水準の目標を作業員から設定できるようなメカニズムがなければならない。システム4は、集団意思決定と複合的重層集団構造によって、このメカニズムが提供されるとみなされる<sup>104)</sup>。

図2が示すように、システム4の組織において、支持関係の原理が採用され、意思決定の集団方式が複合的重層集団構造において用いられている。これら二つの重要な変数は、上司にたいする好意的な態度、高い信用と信頼、高い相互的影響、すぐれたコミュニケーション、同僚集団にたいする高い忠誠心のような媒介変数をもたらす。さらに、これらの媒介変数は、低い欠勤と転職をもたらす。しかし、高い生産性、低いコスト、高い収入を達成するためには、上司は高い業績目標をもたねばならない。管理者の行動が支持関係の原理と高い業績目標を映しだし、意思決定単位として集団を用いるならば、組織の構成員は、さきの上司にたいする好意的態度などの媒介変数とともに、同僚の高い業績目標を示す。さらに、これらの媒介変数は、低い転職とコスト、高い生産性と収入をもたらす。欠勤や転職は、生産性、原価、収入に影響を及ぼす行動的媒介変数としてとらえられる。これが、また生産性などの結果変数に影響を与えることになるというのである<sup>105)</sup>。

## 八 組織とその構成員との調和

行動科学の全体的・有機的組織体論、それもオープン・システムとしてのそ

104) R. Likert, *The Human Organization*, p. 51: 邦訳 前掲書, 58ページ。

105) R. Likert, *The Human Organization*, p. 138: 邦訳 前掲書, 173ページ。

これは、組織とその構成員との間の関係の調和を可能ならしめるものとし展開されていく。これまでみてきた民主的経営施策は人間の本性になかったものであり、この両者の関係を調和し、強化させる方法でもあるとみなされる。

### 1 パーソナリティと組織の適合<sup>106)</sup>

人間についてのこれまでの見解は、このような仕事を通しての自己実現にたいして十分な配慮をあたえていない。人間のもつ多様な欲求の一面だけをとりあげ、あたかもそれがすべてであるかのようにみなしてきた。たとえば、古典的な経済学的研究は分業化された仕事の利点を強調し、個人の私的利益追求の動機とそれにそくした行動を前提にしてすすめられてきた。もっぱら命じられたコマ切れの仕事を担当し、金銭的欲求の満足だけを願う人間を想定すれば、当然ながら組織メンバーの動機づけの誘因として、管理面で賃金の支払額や支払方法が主要な関心の対象となる。このような観点からは、労働者の参加は意識にのぼってこない。

公式組織についての伝統的な見解にも、この観点が映しだされている。Henri Fayol は、経営管理の原則として、①作業の分化、②命令の連鎖、③指揮の統一、④統制の範囲などを主張した。これらの原則にたいして、Chris Argyris は、以下のように成人としてのパーソナリティの基本的な性格と矛盾するものであるという。かれは、人間のパーソナリティにみられる一般的な発達傾向を幼児と成人との対比によって眺め、成人の特性にてらして自己実現の意味を明らかにした。幼児は、受動、依存、数少ない行動、浅い興味、短期の展望、従属的な地位、自己意識の欠乏という側面をもつのにたいして、成人は、積極、独立、多岐的な行動、深い興味、長期の展望、同僚と同等ないしはそれ以上の地位にたいする欲求、自己意識と自己統制の発達を特徴とする。自己実現とは、こうした特性が満足させられる程度にかかっている。ただし、こ

106) 拙稿「行動科学的参画管理とは何か」、大橋昭一・奥田幸助・奥林康司『経営参加の思想』、有斐閣、1979、所収の42～45ページを加筆修正の上転載。

の自己実現像はモデルであって、現実には自己実現はその人のおかれた状況、個人差によって多様である。Argyrisによれば、特定の個人は、幼児の極から成人の極に向かって動く連続線上のどこかに位置する。その位置するところによって、自己実現の個人的程度はきまることになる。

ところが、Fayolの管理原則は、幼児のパーソナリティとは適合するが、成人のそれに対応するものではないとみなされる。第1に、仕事の分化は生産能率を高めると考えられてきた。なぜなら、これによって限られた分野に努力を集中することができるからである。そこで、仕事が可能なかぎり細分化され、このことの結果、従業員はコマ切りにされた作業を担当させられることになる。このため、かれらは仕事をする上で浅い、表面的な能力しか発揮することができず、健全なパーソナリティからでてくる限りない創造的な能力の活用を許されない。第2に、この仕事の分化によって生みだされた職務間の関係を調整するために、組織階層の上位におかれた最高権限が必要とされる。命令連鎖の原則によれば、ここから権限の委譲を通して組織の底辺まで統制していくことが能率的だと想定された。統制される従業員は当然ながら指導者にたいして依存的、受動的、従属的になる。かれらは、自分の作業環境を統制することができない。これにともなってかれらの視野は狭くなり、その時間的展望は短期的となる。

第3に、指揮統一の原則は、各職場が特定の指導者によるただ一つの指揮下におかれるとき、組織能率が向上するというを示唆している。この原則によれば、目標の設定ならびにこれを達成する方法は指導者によって決められることが望ましいのであって、従業員は自己とのかかわりあいにおいてその決定に関与することができない。第4に、統制の範囲の原則は、一人の指導者のもつ部下の数を少なくすることによって、組織能率は高まるということ想定する。なぜなら、部下の数を少なくすることは、部下を手とり足とり指導することができるからである。これは、また従業員を指導者にたいして依存的、受動的、従属的にしむけていくことになるし、さらにはかれらの自己統制

の範囲と時間的展望を狭めていくことになる。

このように、健全なパーソナリティの欲求と公式組織の要件との間には重大な不適合が存在する。そこで、従業員はこのような組織の要求に直面すると、次のようなやり方で順応しようとする。第1に、転職を意図したり、欠勤しがちとなる。第2に、統制される側より、統制する側にまわるため、昇進しようとする。第3に、任務の不履行を正当化するための自己弁護や、ときには仕事をしながら他のことを夢想するというような自己防衛を試みる。第4に、自分のおかれている状況を運命だとあきらめて、ことさら感動をよびおこしたり、かかわりあいをもってこうとはしなくなる。第5に、生産量の抑制や経営にたいする攻撃を是認するようなインフォーマル集団を形成する。

このような従業員の反応にたいして、経営は、独裁的なリーダーシップの発動、組織統制の強化、ないしは人間関係管理の導入によって対応しようとする。従業員の不満の原因を根本から除去するよりもむしろ、一時しのぎに偽似的人間関係管理を導入していくのである。そこで、パーソナリティと組織の間の不適合を減らし、調和を達成する方策が必要となってくる。それは、仕事を通して自己を実現しようとする人間の欲求を満足させるような組織をつくりあげることである。参加的管理は、この役割をひきうけることになる。ここに、参加的管理のもつ意義がみいだされる。ひとり Argyris の見解にとどまらず、行動科学的参加論は参加を個人と組織との間に介在させ、両者を調和させるための役割をになわせようとする。

では、参加が、組織構成員にどのような知覚をもたらし、かれらを組織に統合していくのであろうか。次に、一体感の概念を通してこの問題に答えていくことにする。

## 2 参加と一体感

### A 協力プログラム

従業員による意思決定への参加が、かれらと組織との一体感 (organizational

identification) を生み出すものであることを積極的に主張した者に、Martin Patchen がいる。かれは、参加の研究の舞台を TVA に求め、ここで参加と一体感との間の関係を確かめようとした。TVA では、従業員代表と管理者代表との間でもたれる協議と意思決定のための公式プログラムがつくられ、これが協力プログラム (cooperative program) と呼ばれた。このプログラムにもとづいて、協力会議ないしは協力委員会 (cooperative conference or committee) が設立された。これは、技術部門や発電所のような大きな組織を単位にしてその最高管理者と TVA の従業員を代表する労働組合から構成され、継続的に開催される。従業員代表は組合員ではあるが、必ずしも組合の立場にたつことを求められていない<sup>107)</sup>。

ここでの付議事項は、主に作業方法の改善である。作業方法の改善の提案は、TVA に多額の経費の節約をもたらし、従業員の作業をより安全にかつ容易にさせた。このほかにも、入院制度、教育訓練、駐車場施設、社会基金運動のような相互に関心のある主題がとりあげられた。決定は、投票によるよりも合意 (consensus) によってなされた。決定を受け入れ、それを実行に移す最終責任は、管理者にある。協議会の活動についての情報は、その代表者によって印刷物を通して従業員に知らされる。協議会の開催中、協議会によって提起された問題を処理するために各種委員会がおかれ、活動し、そしてその進捗具合について協議会に報告する<sup>108)</sup>。

協力プログラムへの参加が組織一体感に及ぼす影響をより正しく確かめるために、大きな単位部門では協力プログラム数が少ないので、さらにその下位にある直接作業集団もとりあげられた<sup>109)</sup>。

107) Martin Patchen, *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*, 1970, p. 182: 邦訳 伊吹山太郎監訳・足立明久・川井正久・久西側明和・鬼頭昭二・池本一郎・鈴木武治共訳『仕事とモチベーション—参画・達成・没入の研究—』, 日本能率協会, 1971, 242ページ。

108) M. Patchen, *ibid.*, pp. 182-183: 邦訳 前掲書, 242~243ページ。

109) M. Patchen, *ibid.*, p. 190: 邦訳 前掲書, 253ページ。

## B 協力プログラムの活力

TVA での参加は、このような協力プログラムを通しておこなわれた。Patchen は単位部門が違くと協力プログラムの活力 (vigor) も異なることに目をつけ、各プログラムごとに参加の指数 (index of participation) を算出した。この指数は、強力プログラムが作業の決定に際してどの程度積極的な参加のための道筋をつけているかという度合を示すものである。この協力プログラムの活力と作業組織への一体感との間の関係が求められた<sup>110)</sup>。

この活力に差異が生じる理由として、次の諸点が指摘される。i) 協議会が、その単位部門の管理者から得る支持の程度である。強い支持を受けている場合には、プログラムに活力が付与される。ii) 協議に際して、従業員が影響力を発揮することのできる程度である。自由な発言や管理者との対等性が保証されている会合では、活力がある。iii) 従業員がどの程度協力プログラムに関心を示し、それを自分のアイディアを真剣に考えてもらうための通路とみなすかということによってである。iv) 従業員がどの程度プログラムに参加し、情報を知らされるかということによってである。これら諸点の程度の違いによって、協力プログラムの活力に差異がもたらされるとみなされる<sup>111)</sup>。

## C 一体感

集団ないしは組織との一体感と呼ばれる現象について検討される。Patchen は一体感に次のような内容をもたせ、これらのすべてを包括した概念としてそれを用いる。その内容とするところは、i) 他の組織構成員と関心や目標を同じくするというような共有特性の知覚、ii) 組織の一員としての自覚をもつ連帯感、iii) 忠誠的行動のような組織を支持する態度と行動である<sup>112)</sup>。これら共有特性の知覚、連帯感、組織の支持の三者の間には、論理的・因果的關係があると想定される。すなわち、他の組織構成員との類似性を知覚することは組

110) M. Patchen, *ibid.*, p. 187: 邦訳 前掲書, 249ページ。

111) M. Patchen, *ibid.*, pp. 183-185: 邦訳 前掲書, 243~247ページ。

112) M. Patchen, *ibid.*, pp. 155-157: 邦訳 前掲書, 205~207ページ。

織との連帯感をつのらせることになるであろうし、この連帯感は組織を防衛し、支持しようとする、つまり忠誠であろうとする個人のモチベーションに寄与することになると思われる<sup>113)</sup>。

この一体感に影響を及ぼす諸要因のなかでも、一つの重要な要因として従業員による意思決定への参加があげられる。参加によって、i) 発令者と受令者との間の隔たりが縮少し、従業員も経営者と似たような立場にあるという知覚、ii) 相互影響の過程や決定の同意過程を通して、組織構成員に価値と目標を共有するという知覚が生じる。参加によってもたらされるこういった知覚やその他の満足感が、一体感を生みだすと考えられる<sup>114)</sup>。

#### D 協力プログラムの活力と一体感

協力プログラムの活力を測定するために、従業員がこのプログラムにかかわる諸局面をとりだし、その程度を測定して参加指数とした。一般的には、協力プログラムの活力と作業組織の一体感の間には、強い相関関係がみとめられた。参加の個々の項目との関係については、最も強い連関は、一体感と、「提出された案件がどの程度真剣に配慮されたかの知覚」との間にみいだされた。このほかにも、一体感は、「従業員が協力プログラムについて受けとる情報量」、「協力プログラムにたいする従業員と管理者の関心」、「協力プログラムについての従業員の全般的な評価」、「プログラム委員会で活動してきた従業員の割合」、「プログラムにだされた従業員の提案件数」の項目と関連していた<sup>115)</sup>。

また、参加と一体感の個々の項目との間の関連についても、一体感項目によって違いをみせた。協力プログラムへの参加指数と「経営との共通目的と目標の感情」との間には、強い連関が存在した。しかし、連帯感や支持にかかわる質問の諸項目の間には、連関の程度に散らばりがあった。これらの調査結果にもとづいて、Patchen は次のようにいう。「意思決定への参加は、組織に

113) M. Patchen, *ibid.*, pp. 157-158: 邦訳 前掲書, 208ページ。

114) M. Patchen, *ibid.*, pp. 160-161: 邦訳 前掲書, 211~212ページ。

115) M. Patchen, *ibid.*, pp. 187-189: 邦訳 前掲書, 250~251ページ。



おける他者—とくに上役—と一層強い連帯性を感じさせるようになるが、しかし組織の諸問題にたいするなんらかの参加は、必ずしもその組織構成員であることを生活のより重要な一部とさせることにはならない」と。しかも、管理者との共通目的の知覚は、必ずしも連帯感と結びつくものではないことを示した<sup>116)</sup>。

さらに、下位単位の直接作業集団について、強力プログラムへの参加と一体感との間の関係が調べられた。参加と総合一体感指数との間には、正の低い連関がみいだされた。一体感指数の個々の項目では、管理者との共通目的の知覚が参加と最も強く連関しており、そのほかの項目についても正の連関がみられた。管理者と共通する事項をもつという知覚は、参加と組織の連帯感や支持との間の媒介変数として作用していると想定される<sup>117)</sup>。

#### E 職場における共同意思決定

協力プログラムを通しての参加とは別に、いまひとつ現場の職務上の決定への参加がある。従業員が直接集団内の決定にたいしてどの程度影響を及ぼしうるかによって、一体感がどのように変るかが調べられた。この結果から、職務決定への直接参加の量は、一体感の指標と適度な連関をもっていることがわかった。一体感指数の個別項目では、TVAの管理者層と共通目標を分かちあうという知覚は、いささかの高さを示しているにすぎない。これは、直接監督者との共同意思決定がTVAの管理者層ではなく、直接監督者と分かちあう特性の知覚をつくりだしていることによるものであろうと想定されている<sup>118)</sup>。

#### F 協力プログラムと職場レベルの同時併存的参加

協力プログラムを通しての参加と職場での直接参加とが組み合わせられたとき、それぞれが単独で参加するよりも、一体感に及ぼす効果は大きいことが示された。協力プログラムによる参加が少ないときには、直接作業場面での参加

116) M. Patchen, *ibid.*, pp. 189-190 : 邦訳 前掲書, 251~253ページ。

117) M. Patchen, *ibid.*, pp. 190-191 : 邦訳 前掲書, 253~254ページ。

118) M. Patchen, *ibid.*, pp. 195-196 : 邦訳 前掲書, 259~261ページ。

が増大しても、一体感にほとんど影響を及ぼさない。前者が大きいときには、後者の参加が増えるにしたがって、一体感が高まっていく。逆に、直接作業場面での意思決定への参加が大きいときには、協力プログラムによる参加の増大は、組織一体感にかなり大きく影響する。そこで、「二つのレベルでの参加の結合は、組織にたいする望ましい方向性を創りだすことに最大の効果をもつ……」ということになる。一つの組織レベルでの参加の効果は、他の組織レベルでの参加の効果から孤立しているものではない。作業組織に向かう従業員の態度は、幾つかの組織レベルでの意思決定についての全体験と関係している<sup>119)</sup>。この調査結果によって、「意思決定への参加が作業集団とより高次(協力プログラム)のレベルの双方でなされることが組織一体感のかなりの増加をひき起こすために必要である」と示唆される<sup>120)</sup>。

## 結 び

人間関係論の過度の集団主義への偏りは、組織構成員の個性の抑圧を生み出した。しかし、時代の求めるところは、協調よりも、組織のなかで個人のもつ能力を効果的に活用することにあった。行動科学は、この時代の要請に応えて、これまでの学問的成果をふまえ、発展させ、花開いていった。そこでは、個人の挑戦性、創造性、自律性が強調された。これを活かすための方策として、労働者の経営参加や職務充実の組織への導入が提唱されることになった。これによって、かれらの高い内的モチベーションがひき起こされることになるという。

ここで、次の二点が示唆される。最初に、職務充実が望ましいとしても、必ずしも、それが組織の目的と一致するとは限らない。また、職務間の葛藤の問題も生じてくる。この調整のためにも、参加の必要性が生まれてくる。しかも、職務充実は参加システムのなかでおこなわれてこそ、一層の効果をあげることができるということである。次に、参加は、組織の一階層にとどまらず、

119) M. Patchen, *ibid.*, pp. 198 : 邦訳 前掲書, 261~262ページ。

120) M. Patchen, *ibid.*, p. 199 : 邦訳 前掲書, 264ページ。

複数の階層でおこなわれることによって、一層その実をあげることができるということである。しかし、行動科学者たちのこうした主張も、幾多の批判にさらされている。本稿を終えるにあたって、幾つかの問題点を指摘し、次の研究への足がかりをつかんでおこう。

まず第1に、自己実現を人間だれしもがもつ普遍的欲求とみなすことにたいする疑問である。ちなみに、Edgard H. Schein は、人間は自己実現人よりももっと複雑な存在であるという<sup>121)</sup>。第2に、人間の欲求階層論にたいする批判である。欲求階層は時と状況に応じて変化するし、動機は、相互に作用しあって複雑なかたちを形成する。また、各欲求はそれ自体で水準を高めていくものであって、それぞれの欲求の満足感に天井はない。第3に、経済的動因を低次元の欲求と結びつけることにたいする問題である。例えば、お金を多く稼ぐということが、自己実現と同じ意味をもつこともありうる。第4にオートメーションの進展にともなう仕事のプログラム化にたいして配慮がはらわれていない。第5に、満足の源泉を仕事に求めることにたいする批判である。仕事にかかわってそれを家庭や地域社会に求めることができるという。第6に組織とその構成員との間の相克を、大規模組織に固有な現象として誇張しすぎているのではないかという疑問である。これらの問題の当否については、一層たち入った研究を必要とする。

とはいえ、このような批判から、とりわけ次の二つの理論の構築が求められる。まず、参加的経営管理や職務充実も、人によって、状況によって適用の範囲が限定される。したがって、その状況に対応するその理論の構築が必要とされる。次に、進展する技術をも考慮に入れて、行動科学の強調する人間の社会・心理的側面と技術との間の適合システムを形成する理論が必要とされる。これが、次の研究の課題となる。

---

121) *Edgard H. Schein, Organizational Psychology*, 1965, p. 60: 邦訳 松井資夫訳『組織心理学』, 岩波書店, 1966, 83ページ。