

マネジメントにおける行動科学について

石 田 恒 夫

はじめに

ホーソン実験の紹介以来、行動科学者や社会科学者たちは、本格的な科学的问题として組織のマネジメントと組織における人間行動の問題に注目してきたのである。

Elton Mayo を中心とした Harvard のグループは、ホーソン実験を行なうことによって、従業員の満足とモチベーションに関連した要因についての調査を行なってきた。このような調査研究を発展させることによって、このグループは一般に人間関係論学派と呼ばれた。これらの人々の主な貢献は、informal organization, 従業員のモラル、監督形態等に関する組織の伝統的概念の再調査であろう。人間関係論学派に加えて、Abraham Maslow, Chris Argyris, Frederick Herzberg, David McClelland, Lyman Porter 等の多くの心理学者たちは、人間の要求、組織目標と個人的要求との接合、本質的職務要因等の問題に関して重要な研究を行なってきたのである。また多くの社会学者も同様に、組織についての科学的研究を行なっているのである。以下の考察においては、そのうちの代表的なものについて簡単に述べることを試みてみよう。

ホーソン工場実験

科学的な発見は、しばしば運によって左右される場合がある。ホーソン実験は、その例の代表的な1つである。この実験は、1924年に始められ、その完成を待たないうちに、1920年代は、過ぎ去ってしまったのであった。この間に、この実験を行なった研究者たちは、伝統的な組織構造や環

境以外の要因が、従業員の行動を決定する重要な役割を演じていることを認識し始めたのである。おそらくこの実験の研究者たちによる最も重要な発見は、informal organization が、formal organization の中で非常に重要な役割を演じているという認識であろう。まずこの一連の実験について概観してみよう。

The Illumination Experiments

最初の実験は、シカゴのウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場で、照明が、従業員の生産性に対してどのような効果を与えるかということについての調査であった。これは照明を明るくすることによって生産を上げようという、かなり機械的な一連の実験で始められた。すなわち実験者たちは、従業員が働いているもとで照明の強度を変化させ、照度を一定に保った別の作業室における生産性と比較して調査したのである。しかしながら実験者たちは、照度を変化させることによって、生産性が予測通りに変化しないことを見出したのである。すなわち照度を高めていった場合、生産性は予期したように上昇したが、逆に照度を下げていった場合でも生産性は低下せず、three foot candle power (1フィートの距離にある標準ろうそくの照明力に相当する照度の3倍の明るさ) というような非常に不快な照明状態のもとでさえ、依然として高い生産性を保っていた。このように照明が月光の明るさに近付いた時でさえ、生産性は、理想的な照明状態のもとと同じ程度の能率を保っていたのである。

この実験は、照明が従業員の生産性に予測されたような効果をもたらさなかったことを示した。しかしながらこの実験の重要な発見は、照度に関係なく実験の対象となった作業室の全てが高い生産性を示したということである。すなわち別の説明出来ない要因の変化が決定的重要性をもっているように思われたのである。このことは、研究者たちを別の一連の実験へと導いたのである。

The Reley-assembly Test Room

この一連の実験は、作業条件、たとえば休憩時間や作業時間の長さ、奨励制度の変化等が、従業員の作業遂行に与える影響について調査を行なっ

たものである。しかしながらこの実験もまた、あらかじめ予期したものと異なった結果に終わったのである。

この一連の実験のために実験室が設けられ、そこでは温度や湿度が記録され、また従業員の前夜の睡眠時間も記録されたのである。この実験は、休憩時間や週労働時間の長さ、奨励制度の頻度等を変化させた期間を13期間にわけて行なわれた。

- 1期および2期 従業員5名が選ばれ以前の作業条件と同様の条件下でもって、彼女らの生産高の記録がとられた。
- 3期 これまで用いられていた100名程度を単位とした集団出来高払制を、5名一組単位の集団出来高払制へと改めた。
- 4期 午前と午後の2回に、5分間ずつの休憩時間が設けられた。
- 5期 同様に10分間の休憩が2回ずつ与えられた。
- 6期 5分間の休憩が6回与えられた。
- 7期 午前中の休憩時間に従業員に対して軽食が支給された。
- 8期 1日の労働時間が半時間短縮された。
- 9期 1日の労働時間が1時間短縮された。
- 10期 7期と同様。
- 11期 土曜日を休日とした。
- 12期 3期の条件にもどった。
- 13期 7期と同様。

最初の7期間は、主として休憩時間の変化に関するものである。生産性はこれらの期間を通して一般に増加し、その上また、あらたに導入された集団出来高賃金支払制によっても生産性が増加したように見えた。

後の6期間は、主に作業時間と週作業日数の長さに関するものであった。この実験段階においても、生産性は依然として上昇を続けた。しかしながら興味深い問題はたとえば第7期と第10期のような同様の作業条件下においても、第7期よりも第10期の方がより高い生産高を示しているということである。第13期についても同様である。すなわち第13期は、第7期および第10期の反復であるにもかかわらず、第10期よりもさらに高い生産

性を示した。この実験期間における生産性の上昇は、照明実験の場合と同様のある要因がここでも働いていることを提起した。ここにおいて研究者たちは、作業においてあるなんらかの力をもった人間関係要因があるにちがいないという結論に到達したのである。この要因は、次の5つのものに要約して述べる事が出来る。

(1) Supervisory Style

監督の大部分を実験者たちや観察者たちが務めたので、それは一般の場合よりも非拘束的であった。その上実験者や観察者たちは、出来るだけ友好的な雰囲気を持しようとしていた。女子従業員たちは、より自由に話し合うことを許され、また実験者たちは彼女たちに対して決して公的・命令的態度はとらなかった。そして健康診断や休憩時間の軽食また誕生パーティ等は、個人的な思いやりを育成し、なごやかな雰囲気をつくり出したのである。

(2) Autonomy

女子従業員は、彼女らの作業において、ある程度個人的自主性を認められていた。このことは彼女たちに意見を述べることや、自からの判断によって自分たちの作業に変更を加えたりすることを認めた、より繊細な監督形態を発展させた。

(3) Informal Organization

女子作業員たちは、小さな結束力の強いグループ形態をとるようになった。彼女たちは心理的にそのグループに加わっていったのである。そして多くの親ほく的活動が職場の内外で行なわれ始め、女子従業員たちは、しだいにお互いにまたグループ同士助け合い始めるようになった。

(4) Employee Satisfaction

女子従業員たちは、実験室における作業をエンjoyしたのである。彼女たちは、与えられた個人的注目に満足を感じ、より拘束の少ない良心的監督のもとにいるという事実を快く受け入れ、そしてこのことによって彼女たちの作業活動により意欲的に参加したのである。それゆえ彼女たちは高い生産性をあげることが出来、奨励計画の変更によって、よ

り多くの賃金を得ることが出来たのである。

(5) Changes in Incentive Program

時間単位労働当りの生産率の調査によって次のことが明らかとなった。すなわち女子従業員たちが望んでいる奨励制度が用いられた場合、大きな生産性の向上がその結果として生じたのである。この点は、ホーソン実験研究の分析の際にしばしば見落されているが非常に重要な要因である。

ホーソン実験についての批判

Elton Mayo のホーソン実験研究に対しては数多くの批判がなされてきたが、ここでは Alex Carey による批判を簡単に述べてみよう。彼はホーソン実験を方法論が貧困であるということを挙げて痛烈に批判している。彼の挙げる主なポイントは、調査例の少なさと基本的データの解釈ミスということに終始している。彼は監督形態がこの実験においてほとんど関連性をもっていないということを述べている。従業員に対する良心的友好的監督者たちの傾向にもかかわらず、従業員たちが望んだ奨励制度の導入によって週生産高が5パーセント(2,400台から2,500台へ)増加したことは別として、初めの9ヶ月間における週生産高はほとんど増加していない。すなわち、新しい奨励制度が紹介された後、週生産高の増加がほとんどなかったということは、自由で友好的な監督がその結果をもたらしたのではないということが明らかになったと彼は指適している。しかしながら生産性は再度上昇し始めている。しかし彼によればこの上昇は、2人の女子従業員が退職した後、より高く動機付けられた2人があらたに被実験者として加わった結果であるとするのである。このように Carey によれば、これら大まかに処理された実験の説明は、新しい2人の女子従業員によるより高いグループ生産基準と奨励制度によって主になされたとするのである。

Carey の方法論批判にもかかわらず、2つの重要な教訓がホーソン実験から学ばれるのであろう、その1つは、自生 informal なグループが従業員の行動において強い影響をもった要因であるということである。そして

もう1つは、行動についての調査が組織における行動の原動力についての深い理解を導くことが出来るということである。

ホーソン工場実験の研究は、人間関係論運動 human relation movement の基盤を形成した。この運動は、formal organization から informal organization へとしたいに注目を移していったのであるが、それはまだ組織の階層的権限の正当性という基本的概念を受けていたのである。

モラルについて

モラルは、いろいろに定義されることが出来るであろう。ある人々にとってそれはばく然たる幸福の感覚を含んでいるかもしれないし、またある人々にとってそれは団結心とかグループ結束力とかいったグループにより自分を適合させる考え方を表わしているかもしれない。またある人々にとってみれば、それはグループ目標とその目標に接近するための誘因とを全体として認めることを意味しているかもしれない。モラルは、根本的には、独立して変化するものではなく、他のものに従属的に変化するものであると考えられる。モラルは、欠勤や転職等のことに関連をもっていることは明らかにされているのであるが、いずれも絶対的な測定物とはなり得ないのである。しかしながら、高いモラルの創造を通して、欠勤や転職の減少を試みるならば、限界的是ではあるが好結果を期待することが出来るであろう。

モラルに密接に関連している要因として次の5つのものを挙ることが出来るであろう。

- (1) 社会的要因
- (2) 監督技術
- (3) 意思伝達
- (4) 職務自体
- (5) 自治, 統制, 参加等に関連した概念

社会的要因

人間が社会的圧力に順応するという事は、すでに明確に証明された事

実である。そしてまたこの順応は満足という問題に関連しているのである。すなわち人間は組織により多く順応した場合、その組織に対してより高い満足を感じる傾向があるのである。組織の魅力の一般的な基盤は、そのメンバーがその社会的関係から得ることが出来る満足である。informal organization における informal な社会活動は、職務によって強いられるいろいろな制限によっておさえられるであろういろいろな欲求を表わしていると言えるかもしれない。

informal organization の要因と満足の関係について、最も理解し易い研究は、おそらく Stanley Seashore によるものである。彼はある大きな企業の多くの作業班に対する個人的順応に影響を与える informal なグループ結束力を調査した。彼は informal organization が結束力をもっている場合、そのメンバーは、より結束力の少ないグループにおけるよりも、安心感をもっているということを発見したのである。彼はまた、informal なグループと作業順応との関係を調査している。このグループは、そのメンバーの作業順応に重要な影響を与えるのである。どの点から見ても結束力をもったグループに属している従業員は、属していない従業員よりも、作業により良く順応する傾向がある。彼らは職務満足度に対しては高い比率を保持しており、また欠勤や転職等に関しては低い比率を保持している。結束力のあるグループのより強い作業順応性は、あたかも本質的に作業に対する満足に基づいているかのように見えるのであるが、そのメンバーはグループそれ自体からその作業順応力を得ているのであると Seashore は説明している。

グループ要因の影響力は、E. L. Trist と K. W. Bamforth の調査によって明白に説明されている。彼らは、機械設備の導入を伴った技術的变化が炭鉱従業員に与える影響について大規模な調査を行なったのである。機械設備とコンベアーを導入する以前のシステムは、小さなグループ単位で相互依存的に作業を行っていたのである。この小さなチームは、1人の高度に訓練された班長と彼の助手とそして石炭をコンテナに運ぶ数人の労働者で構成されていた。そしてその各々のチームは、炭鉱の小さな区

域を受けもっており、そこから石炭を掘り出し荷積し運搬する責任をもっていた。この方式は、炭鉱の *shortwall method* と呼ばれるものであり、各チームは独立しておりそのメンバーは人間関係に基づいて班長によって集められていた。この結果長い間にいろいろな関係がチームの各メンバーの間に生まれ、それと共に強い感情的精神的絆が生まれたのである。

longwall method と呼ばれる新しい方式は、炭層の厚さが一定でないゆえに設けられ、そしてそれはまた効率的観点からも、強く望まれたようであった。この方式においては今までの小さなチームは、*assembly line* によく似たより大きなグループに変えられた。このグループは、1人の監督と50人程度の労働者によって構成されていた。この新しいグループにおいては、多くの社会によく見られるような信望とか能力による差別が生まれてきたのである。その上賃金支払方法も改められた。*shortwall method* においては、各チームはチームの技能(産出量)に応じて賃金を受け取り、それをメンバーで分配していたのであった。しかし新しい方式は、個人の能力に応じて差別を生み出した。またグループの大きさと、メンバー同士が相互依存的関係を失なったという事実は、グループの結束力を弱め、これによって以前のような感情的精神的絆を保持することは不可能になったのでその結果生産性は低下し、欠勤や転職等はかなり増加してきたのである。すなわち労働者は、作業に対する順応力を失ない会社と疎遠になっていった。

この例が示しているおそらく最も重要な教訓は、能率をあげるために導入された変化が社会的組織を分裂させたので、その試みは失敗に終る運命にあったということであろう。このことは、他の組織や企業についても同様であろう。

このように、社会的要因が従業員のモラルに対して強い影響力をもっていることは明白であり、*informal* なグループの力は、組織における重要な力として考慮されなければならないのである。

監督技術

実際的感覚で言えば、監督 *supervision* について述べるかわりに、リー

ダーシップについて述べるべきかもしれない。リーダーシップというものは、組織力の一般的能力をこえた影響力というものをもっているものである。すなわちリーダーシップは、リーダーとそうでない人間との間に人的精神的つながりを保持しており、人々はリーダーの知識と卓越した能力を頼ることが出来るものなのである。これは監督の概念に全く反する。すなわちいわゆる監督とは、報酬、罰、任務の割当て等でもって管理を行なうのであり、それは一般に人的精神的つながりを保持していないものである。

組織においてリーダーシップが必要不可欠である理由は、まづ組織が完全なものではありえないからである。いかなる組織も、作業を行なうために起るかもしれない緊急事態や急務の全てを、正確に予測することは出来ない。その上環境条件がいつも一定ではないので、単なる監督ではないリーダーシップが要求されるのである。そして最も大きな理由は、組織が人間によって組成されているという事実である。このことは組織的性格をおびた監督ではなく、人間的性格のリーダーシップを要求しているのである。

ここではリーダーシップについて詳しく述べることは出来ないが、この問題に対してあらたなる光をなげかけた2つの研究を簡単に述べてみよう。

その1つのものは Ohio State のリーダーシップ研究である。調査手段として主にアンケートを用いた一連の研究において、この研究グループは、リーダーシップ行動における2つの基本的なタイプを見出したのである。その一つのもは *initiating structure* と呼ばれるものであり、それは組織によって明確に定められた伝統的規則に適合するように行動するタイプのものである。このタイプを高く評価するリーダーは、自分自身と彼のグループのメンバーとの関係をはっきり系統だてる傾向にある。そしてまた彼は、そのグループのメンバーに対して職務を限定する傾向にあり、メンバーがその職務パターンで一生懸命働くことを期待するのである。その手段として彼は *work pressure* を適用し、そして高度に職務に

順応させようと試みるのである。

リーダーシップ行動の基本的なもう1つのタイプは、*consideration* と呼ばれるものである。これはリーダーとグループのメンバーとの間の相互信頼、尊敬、思いやり、支持援助等から成り立っているものである。被管理者たちがこの *consideration* により重点を置くのに反して、会社側は一般に *initiating structure* を重視する。それゆえ最も効果的なリーダーは、この両タイプを兼備している者であるということは明らかであろう。Ohio の研究者たちは、この2つのタイプを転職と不満という面から相互に関連させて調査を行なっている。それによるともしリーダーが、かなり高い *consideration* を保持しているならば、そのリーダーは、転職や苦情の率を増加させないで *initiating structure* を増してゆくことが出来るのである。これに反してもしリーダーがほとんど *consideration* について考えていないならば、彼が高い *initiating structure* をもっているかもっていないかということはほとんど問題とならない。このタイプのリーダーは、常に高い転職率と苦情不満の中でグループを監督しているにちがいないのである。このように *consideration* によるリーダーシップのタイプは、組織において非常に重要なものであるということが明らかにされた。

リーダーシップについてのもう一つの重要な研究は、Michigan のグループによってなされたものである。R. Likert は彼も参加した Michigan グループの研究を要約して上記のここと類似した点を数多く挙げている。すなわちリーダーが *supportive* (それは *considerate* と類似しているのであるが) であり、同時にグループに対して高い業績目標が設けられている場合、より効果的なグループがその結果として生じるというのである。リーダーが、たとえば作業問題について自由で気楽な話し合いが出来る雰囲気をつくった場合、グループのメンバーと個人的な問題について話し合う機会を多くもっている場合、またグループのメンバーがリーダーから援助や擁護を得ることが出来る場合、一般にグループの中に高い満足と低い欠勤率等が生じることを見出したのである。

この *supportive* なタイプのリーダーは、斗争的ではなく援助友好的で

ある。そして一般にこのタイプのリーダーは、彼のグループのメンバーに対して現在の仕事よりもよりレベルの高い仕事を提供しようとする傾向をもっている。彼は常に公平であり 偏見をもたないように務めるのであるが、そうかと言って決して個人的関係を重視しないというのではない。彼は温和であり自分自身を誠実に表わし、そしてグループのメンバーとの間に個人的人間的関係を保持しようとするのである。結局リーダーは、結束力のある作業グループを創造する顕著な要因となっている。すなわちリーダーがグループを作業員の集まりとしてだけでなく、お互いをグループの目標へ導いていくチームとして、またグループにおける問題を解決するチームとして管理するならば、おそらく彼はより高い結束力をもった素晴らしいグループを育成することが出来るであろう。

意 思 伝 達

意思伝達 communication の問題については非常に多く述べられてきている。ここでは意思伝達とモラルの関係について述べてみよう。

なぜ人々は意思伝達を行なうのであろうか。この問題について数多くの研究は次のことを指適している。すなわち組織内において人々は、彼らの目標を成就するために、またそのためにお互い助け合うために意思を伝達し合うというのである。それゆえ人々は、この目標達成において彼らを援助しない人々とは意思伝達を行なわないであろう。また人々は困難な事態に直面した場合、その問題が明確でない場合、そして自分自身がその問題に対処する力がないと感じた場合等は、より密接に意思を伝達し合うのである。そしてこのような意思伝達によって、人々は問題を解決してゆくのである。

では次に人々が意思伝達をし合った場合どのような効果が起るのであろうか。意思伝達の効果は、お互いに意思を伝達し合っているグループの以前の関係に大いに影響されるのである。もしそのグループ同士が以前対立的状態にあり、その上意思伝達が細心の注意をもってなされなかったならば、その対立的関係を解消するというよりは、むしろその関係をよりいっそう敵対的にするかもしれない。このように慎重になされない意思伝達

は、グループ間の以前の関係によってはしばしば不適当なものなのである。しかしながらこれに反して、相互信頼と思いやりの基盤の上に立って意思伝達がなされるならば、それは正確に伝えられ、それによって期待した効果を得ることが出来るであろう。このことは組織内部の上司と部下の間の意思伝達についてもあてはまるであろう。上司と部下の間における意思伝達の効果は、それまでの両者の関係に影響されるのである。すなわちこの関係が部下の欲求というものを、どの程度満足させているかということによるのである。たとえば監督と部下との間に信頼関係があったならば、部下は監督の真の姿勢というものをすでに良く理解しているであろう。それゆえ部下は監督から伝達されたものの含意をより正しく理解することが出来る。上司と部下の間の信頼やその欠除は、相互理解に対する促進要因や障害要因として作用するのである。

職 務 自 体

組織心理学における最も重要な研究の1つは、Frederick Herzberg, Bernard Mausner 等の Pittsburgh 大学心理学研究所の仲間によるものである。この研究は、その地方の11の会社の技術者と会計士約200人についていろいろな角度から面接調査をした結果をまとめたものである。その面接を通して研究者たちは、技術者や会計士の仕事において、ある要因が極端な満足を導き、またある要因が不満足をもたらしていることを発見したのである。満足要因は、成就、認識、職務自体、責任、進歩等であり、不満足要因は、管理統制、監督形態、地位、安全性等の概念である。すなわち彼ら専門家が満足感を持っている場合は、その満足の源泉は一般に職務自体であり、管理統制とか監督形態とかいった作業条件によるものではない。これに反して不満足感を持っている場合は、職務自体に対してではなく、その背後の作業条件等の要因がその源泉となっている。このことから研究所のグループは、促進要因 motivators と保障要因 hygienic factors との二要因理論 two-factor theory を導いたのである。促進要因は一般に意欲とか業績を向上させる力ある要因であり、保障要因とはモラルとか能率とかの低下に対する歯どめをなす要因である。すなわち促進要因は職

務自体の本質的なものであると考えられ、保障要因はその非本質的なものであると考えられる。同様な方法による多くの研究と同様に、この結果は満足の源泉としての職務自体の重要性を強調している。

しかしながら Herzberg の二要因理論については、かなり多くの批判がなされている。たとえば研究所のグループが調査の方法として用いた面接による story-telling technique は、被調査者の一人合点を免れず、正直に話さないかもしれないという欠陥をもっており、特に職務の遂行が満足に行なわれていない場合状況のせいにしていわゆる責任転嫁する機会を彼らに提供しているということが論じられてきた。また本質的職務要因は、それらが存在している場合非常に効力のある促進要因となるのであるが、それらの存在が認識出来ない場合には逆に不満足をもたらすのであるということも論じられている。

これら職務についての論理的結論は、職務が本質的に満足を内在しているように定められるべきであり、また職務範囲の拡大を通して職務を改善していかなければならないということである。行動科学者たちによれば、職務範囲の拡大は、ある職務に対してより多くの興味、責任、意思決定の自由等を提供することであるというのである。

Charles Hulin と Milton Blood は、職務範囲の拡大について雑多な反応があることを指摘している。彼らは一定の狭い職務条件のもとで働くことを望んでいるような人々を多く見出しているのである。すなわちこのような職務条件は、作業中に他のことを考えたり、同僚と私的なことについて話し合ったりすることを許すであろうし、また責任を負うことを避けることが出来る。彼らはまた、職務範囲の拡大について好意的反応を示す人々と示さない人々の背景となった社会的条件が非常に異なっていることを発見した。一般にハードワークや上部職位への可動性等の価値を認めている人々は、職務範囲の拡大について好意的態度を示すのである。そして一般にこのような人々は、高度に産業化されていない比較的小さな社会（大都市以外）に育った人々である場合が多い。これに反して都会的社会に育った人々は、上記の価値を積極的に認めない傾向にあるのである。そ

れゆえにこのような人々は、職務範囲の拡大に対して好意的反応を示さないのが普通である。すなわち職務範囲の拡大は、モラルや能率に対する万能薬であるということは言えない。この問題に関しては今後十分な研究がなされなければならないであろう。

次に職務自体と満足の関係に関して考慮されなければならないものに科学技術の影響がある。最近 Robert Blauner は、科学技術自体の性質によっておこる疎遠 alienation のパターンを見出した。彼はこのパターンが次の4つの要因によってもたらされたものであると考えている。

- (1) 作業条件改善に対する無力さや無能さの感覚
- (2) 作業における意義(目的)の欠除
- (3) 社会的孤立の感覚
- (4) 組織の一員であるという感覚の欠除と作業における連座感覚の欠除

彼は自動車産業の従業員は、上記の4つの要因の全てによって疎遠の感覚になっていると指摘している。すなわち巨大産業の中において従業員は一個人として、作業の意義や自己の社会的価値等を認識することが困難になっている。

自治、統制、参加等に関連した概念

自治 autonomy, 統制 control, 参加 participation は、相互に関連性をもっている概念である。なぜならばある職務において自治的な人々は彼らの職務について統制を行なうことが出来るであろうし、また意思決定において自治的な人々は、同様に統制力をもっているであろうからである。行動科学の分野において述べられている参加という概念は、この自治と統制を得るための1つの方法である。

参加とは一般に、グループ会議における意思決定を通して統制を行なうメンバーに公式に加わることを意味している。意思決定における参加についての次の研究は、この分野の研究者たちから大きな注目を受けたのである。その1つの研究は、バジャマを製造していた Harwood Corporation において行なわれたものである。当時その企業は、製造過程における変化の導入に対する従業員の抵抗という困難な問題をかかえていた。1つの変

化が導入される間、不満、欠勤、転職等は一般に高まり、生産性は低下するのであった。その上その期間中は、マネジメントに対してかなり強い敵対的感情が起きるのが常であったのである。研究のための実験は、従業員たちを4つのグループに分けて行なわれた。第1グループは、以前と同様に一方的に変化をおしつけられたのである。第2グループは、代表による参加というシステムを認められた。すなわち変化についての必要性は、代表を介してマネジメントからこのグループに説明され、このグループはその問題について話し合いを行なった。そしてまたマネジメントに対してグループの意見を提出し、そしてその上で新しい変化が導入されたのである。第3と第4グループは、マネジメントと共にグループのメンバーの全員が新しい変化の導入計画に参加したこと以外は、第2グループと同様の実験的取扱いを受けたのである。

この実験の結果、第1グループは以前と同様に生産性が低下し、その上不満、欠勤、転職等が増加したのである。第2グループも変化を導入した直後は生産性が同様に低下したのである。しかしながらそれは直ちに回復され、約2週間で生産性はもとのレベルにもどり、約1ヶ月後には生産性は18%増加したのである。第3と第4グループは、直後やや生産性の低下を招いたが、非常に早くそれを回復し、2週間以内にもとのレベルよりも約20%も高い生産性を示した。その上マネジメントに対する理由のない敵対意識は著しく減少し、欠勤や転職等も最少限度まで減少したのである。この実験は、自治や参加という概念が従業員に対して明らかに満足をもたらし彼らのモラルの向上を促したということを示している。

もう1つこれに類似した実験研究を挙げてみよう。この実験はホワイトカラーを対象として行なわれた。ホワイトカラー労働者は次の2つのグループに区別され、その1つは hierarchical group と呼ばれるものであり、意思決定はマネジメントの上層レベルによって行なわれた。もう1つのグループは autonomy group と呼ばれるものであり、そこでは権限が監督との会議を通してグループに委任され、それゆえこのグループにおいては、作業規則、休暇スケジュール、食事時間、休憩、超過勤務時間等に関

連したものについて意思決定をなすことを認められていたものであり、その上この autonomy group の監督は、人間関係と参加についての知識を与えられていた。

autonomy group においては、職務における自己実現の感覚をもつことが出来、会社に対する満足という一般的感覚は著しく増した。これに反して hierarchical group においては反対の現象が起ったのである。autonomy group においては一般的に友好的協力的傾向が生まれたのに反し、hierarchical group においては、人々はより緊張し、神経過敏になり、斗争的になり、非協力的になった。そして会社に対しては一般に不満足を訴えたのである。このように Harwood Corporation の実験と同様に、明らかに意思決定における参加の程度の増加は、人々により高いレベルの満足をもたらすのである。

しかしながら参加はある危険性を伴っている。たとえば意見が対立したならば人々はお互いに疎遠になるかもしれないであろう。またもしグループの目標がマネジメントの目標と対立しているならば、マネジメントに対してその目標達成を阻止するような大きなグループ団結力を、参加はもたらすかもしれない。その上参加という形態は、時間のかかるものである。このように参加が個人の心理的作用力と満足に関する効力をもった素晴らしいものであるとしても、予期出来ない障害が起るかもしれないということは考慮されなければならないのである。

モーティベーションについて

モーティベーションのパターン

Daniel Katz と Robert Kahn は、The Social Psychology of Organizations という彼らの著書の中で、組織において必要とされる行動を生むことが出来る基本的な4つの motive patterns について定義している。

その第1のものは強制的服従 legal compliance という概念である。これは罰の使用やその強迫的使用という権限概念を真向から適用したものである。このパターンが用いられた場合、作業は最低限のレベルで遂行され

るという傾向にあり、もし従業員たちにとって他の組織に移ることが可能な場合、我慢してまでこの組織に留まろうとしない傾向があるのである。

第2のパターンは *instrumental satisfaction* と呼ばれるものである。これは報酬を用いることによる動機付けの概念を意味している。より良い労働条件とか特典とかいうシステムリワードは、人々をそのシステムの中に留まらせるのである。しかしこのパターンも要求された行動以上に、人々に意欲を持たせることは出来ない。しかしながら妥当な方法による金銭等の個人的報酬は、かなり高いモチベーションをもたらすことが出来るであろう。

第3のパターンは *self expression* と呼ばれるものであり、これは職務自体の客観的性質による。職務が細分化されそれに対する興味や責任が複雑になってきたので、人々は自分自身の技術や能力を発揮する機会をもつことが出来るようになったのである。すなわち人々は、職務の遂行を通して、より高い満足とより高いモチベーションを得ることが出来るようになったのである。職務に対する魅力と高い生産性はこのパターンの特徴である。しかしながらこれはあくまで職務の本質的な魅力によるものであり、組織のために職務を遂行するということを必然的に動機付けることは出来ないのである。

第4のパターンは、組織目標との *internalization* と呼ばれるものである。このパターンは最も効果的なものであるが、しかしまた動機付けられることが最も困難なものである。組織目標を自己目標と同認出来る限界は、その目標の性格や、その人間の価値感との関連によるのである。そしてそれはまたすでに述べた自治や参加の程度にもよる。このパターンは、非常に低い欠勤や転勤率をもたらす、そして組織目標を達成するための自発性や創造性を生み出す源泉となることが出来る。

モチベーションを生み出す要因

Abraham Maslow は、5つのレベルの欲求階層を述べている。彼の基本的命題は、より高い階層の欲求は、より低い階層の欲求がかなり満足されるまで、重要になってはこないということである。この5段階の欲求は

次のようなものである。

1. 基本的生理的欲求
2. 安全性の欲求
3. 社会的欲求
4. 自我の欲求
5. 自己実現の欲求

数多くの研究が、産業環境におけるこの欲求階層の妥当性を支持している。より高い次元の欲求階層の重要性を強調している2つの重要な研究は、ホーソン実験と Herzberg の研究であろう。すでに述べたのであるが、特に Herzberg とそのグループは、真の促進要因がきまっていなくても自己の業績や進歩の感覚、また職務についての興味や責任等に関連していることを見出している。すなわちそれは、自己実現に関したものが、または上記のより高い次元の欲求に関連しているものなのである。そしてそれらは直接にモラルの高揚の感覚を促すものなのである。

もし Maslow の仮定が真実ならば、管理戦略は状況に応じて異なったものになるであろう。より高い次元の欲求が当面関係した問題となっている場合、おそらく管理者は思いやりとか友好的とかいうもの以上に、いかにして職務を意義深いものにしました魅力あるものにするかということに注意をはらうべきであろう。

次に促進要因として忘れてはならないものに金銭の効果力がある。奨励制度が高い生産性を導くということはすでに証明された事実である。たとえばホーソン実験においては、適切な奨励制度が生産増加における1つの重要な要因となっていたということは疑う余地のないものであろう。ごく最近モチベーションにおける金銭の役割りについて、2つの調査研究が行なわれた。その1つのものはいわゆる expectancy theory と言われるものであり、人々は一般に金銭が効果的な業績に伴われるであろうということを期待しているのであるというものである。もし金銭が人々にとって積極的の価値を持っているならば、高い業績がもたらされるであろう。この理論の妥当性を論証するためにいくつかの研究がなされている。その中

おそらく最も印象的なものは、Porter と Lawler によるものであろう。彼らによれば、人々が職務の遂行度と賃金支払いの増減に関連があることに気付いた場合、人々はおそらく職務の遂行により努力を費すであろうというのである。すなわち金銭が職務遂行に対して正しい割合いで明確に支払われるならば、それはモチベーションを増加させる力ある誘因となる。金銭が職務遂行度を高めるかどうかという問題は、作業や目標の程度、また個人的能力や価値感の相違によって、議論の余地のある問題であろう。しかしながら全ての条件が等しい場合、金銭によってより多くの努力が費されたならば、職務遂行度が一般に高くなるということは明らかであろう。

もう1つのこの問題についての研究は、concept of equity という考え方によるものである。この研究において Stacy Adams と彼のグループは、人々が報酬をもらい過ぎたと感じた場合、人々の中に inequity の感覚が生れることを見出したのである。inequity の感覚とは、投入した努力とその結果に対する報酬とがバランスを保っていないという感覚である。彼らによれば人々は、これに対してバランスをもたらしように動機付けられるというのである。その1つの方法は、報酬に対応する適当な作業量を主観的に見積り、それに一致させるように作業遂行度を増すことである。すなわちこの研究グループは、過分に支払われたと感じている人々は、時間給の条件においてより高い生産者になるであろうし、出来高払いの条件においても高い能力をもった生産者になるのであるということを見出ししている。この考え方は、現段階においては試験的なものであるが、興味ある命題であろう。これは fair play の概念によるものであり、もしなんらかの結論が導かれ fair とはなんであるかという主観的感覚がもたれるならば、この感覚の理解によって人々は彼らの目標を達成することを高く動機付けられることが出来るかもしれない。

次に業績意欲というものについて簡単にふれておこう。David McClelland とその研究グループは、彼らが業績意欲と名付けた動機を説明している。この概念は、Henry A. Murray の紹介した心理テスト（今日

ではTATと呼ばれている)を研究しているうちに偶然に副次的に発見されたのである。被実験者にTATの絵を見せ心に浮かぶ考えをもとにして話しを作らせ、それによって被実験者の心理状態を観察しているうちに発見されたのである。だれでもある程度は業績意欲をもっているのであるが、仕事を完成したという気持がほかの人々よりも強い人もいる。このような人々は、いかなる条件においても仕事とその完成について考慮しており、職務中心の信条を一般に自分の中に持っているものである。これに反してその信条において仕事を避ける人々は、別の種類の意欲によって性格付けられているのであろう。一般に業績意欲の最も魅力ある面は、仕事の完成そのものが目的であるということである。努力することによって具体的報酬を期待する人々は、どちらかといえばあまり業績意欲の高くない人々である。高い業績意欲をもった人々は、困難な目標に挑戦し、これにうち勝つことに大きな喜びを感じるものである。具体的報酬はあくまでその副産物である。この研究グループは、国家でさえ文化的業績意欲によって性格付けされることが出来るといっている。そして国家の生産性における差異は、業績意欲の概念がどの程度その文化に本来的にそなわっているかということに直接帰因するということである。そしてまたこのグループは、業績意欲というものが訓練によって高められることが出来るということを信じており、実際いくつかの国々における産業において、そのトレーニングプログラムを実施しているのである。

最後に監督形態について簡単にふれておこう。R. Likert は、ある監督形態のいくつかが同時に用いられた場合、それが高いモラルと生産性とを同時に生むことが出来るということを述べている。このような監督形態とは、温情的、支持的、そして各個人が個人的目標を達成するのを助けるといったような監督者側の行動のことである。もし監督者がこのような態度でもって高い業績目標を設けたならば、生産性はそれにつれて高くなるであろう。彼のこの結論は、すでに述べた Ohio State の研究によっても支持されている。

おそらくリーダーシップスタイルと効果的グループ作業遂行に関する最

も広汎な研究は、Fred Fiedler によるものであろう。彼は長い間の調査研究を通して、効果的な監督形態というものは、その状況によって異なるということを見い出した。たとえばある状況が困難な監督形態を呈している場合、状況や実体が非常に不明瞭な場合、そしてそこにおいて活動の方向が決定され目標が設けられなければならない場合、冷淡な単純な職務中心型のリーダーが効果的であろう。同様に状況が assembly line におけるように非常に簡単明瞭である場合、感情に動かされない職務中心型のリーダーが最も効果的であろう。これに反して状況がこの両極端の間である場合は、Likert や Ohio State の研究者たちが述べたタイプのリーダーが明らかに最も効果的であろう。すなわち温情的支持的な人間関係中心型のリーダーがより効果的なのである。Fiedler はこのように、その状況にふさわしいリーダーをあてはめることを提唱し、また好ましいタイプのリーダーを用いることによって組織を変化改善していくことを勧めているのである。

お わ り に

この短い考察は、Stuart Klein の行動科学研究から、マネージメントを発展させるために必要ないくつかの重要な概念を概観することを試みたものである。そして特にモラルとモチベーションについて、それらが発展させることの出来る要因について考えてみたつもりである。しかしながら短い考察の中に、数多くの概念を浅くまた雑に取りあげすぎたために内容の稀薄なものに終わってしまったようである。このことを今後私の課題とし、より一層努力していくつもりである。

〔参 考 文 献〕

- Claude S. George, Jr. 菅原重平訳：経営思想史
占 部 都 美：経営学の基礎理論
Rensis Likert 三隅二不二訳：経営の行動科学
Joseph L. Massie：Essentials of Management
山 本 安次郎：現代経営学全集 その2 経営学説

Saul W. Gellerman 高橋達男訳：人間発見の経営

Leonard R. Sayles & George Strauss : Human Behavior in Organizations

田杉 競, 藤田 忠, 小野豊明, 間 宏 共著：新経営学全集, 第3巻人事管理と
行動科学