

動機づけに関する環境適応的アプローチ

—モースとローシュの研究を中心として—

石 田 恒 夫

は じ め に

近年、管理者は人間と組織の問題について、2つの対立的なアプローチの妥当性を考慮しなければならなくなった。その1つのものは、権限のライン、明確に定められた職務、命令と統制というような問題に強意をおく、いわゆる組織の古典的アプローチと呼ばれるものである。もう1つはしばしば参加的アプローチと呼ばれるものである。これは意思決定に組織の成員をできるだけ多く参加させることによって、成員が組織目標に対してより高くモチベートされるという論理に集中するものである。

Douglas McGregor は彼の有名なX理論とY理論をとおして、この2つのアプローチの基礎となる人間行動について、2つの仮定を説明している。

X理論の仮定はつぎのようなものである。¹⁾

- 1、普通の間人は生来仕事がきらいで、なろうことなら仕事はしたくないと思っている。
- 2、この仕事はきらいだという人間の特性があるために、たいていの人間は、強制されたり統制されたり、命令されたり、処罰するぞとおどされたりしなければ、企業目標を達成するためにじゅうぶんな力を出さないものである。
- 3、普通の人には命令される方が好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである。

1) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960, 高橋達男訳「企業の人間側面」P.P. 38—40.

個人の目標と企業目標の統合であるY理論の仮定はつぎのようなものである。²⁾

- 1, 仕事で心身を使うのはごくあたりまえのことであり、遊びや休憩の場合と変わりはない。すなわち普通の人間は生来仕事が好きらいだということはない。条件しただけで仕事は満足の源にもなり、逆に懲罰の源とも受けとられる。
- 2, 外から統制したりおどかしたりすることだけが企業目標達成に努力させる手段ではない。人は自分が進んで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- 3, 献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。報酬の最も重要なものは、自我の欲求³⁾や自己実現の欲求⁴⁾の

2) Ibid., P P. 54—55.

3) D. McGregor はY理論を発展させる際に多くの行動科学者の研究によっている。アメリカの心理学の分野における権威者、Abraham H. Maslowもその1人である。

Motivation and Personality 1954（小口忠彦監訳、人間性の心理学）の中でつぎのように述べている。

The Esteem Needs

人間社会では、すべての人々（少々の病的例外はあるとしても）は通常安定し、基礎の確立した、自己に対する高い評価や自己尊敬、他者から尊重されることに對する欲求あるいは欲望をもっている。これらの欲求をさらに2分することができる。第1は、強さ、業績、妥当性、熟練、資格、世の中に対して示す自信、独立と自由に対する欲望である。第2は、他者から受ける尊敬とか尊重と定義できる、いわゆる評判とか名声、地位、他者に対する優勢、他者からの関心や注意、自分の重要度、あるいは他者からの理解に対する欲望である。

4) The Need for Self-actualization

欲求がすべて満されたとしても、個人が自分に適していると考えられることをしていないかぎり（いつもでないとしても）新しい不満や不安がすぐに起こって行くであろう。人が究極的に平静であろうとするならば、音楽家は音楽をつくり、画家は絵を描き、詩人は詩を書いているなければならない。すなわち彼はこの欲求を“What a man can be, he must be.”であると考えている。これは人が本来潜在的にもっているものを実現しようとする欲望を意味し、この傾向は人がより自分自身であろうとし、なりうるすべてのものになろうとする欲望とも言いうるであろう。

満足である。

- 4, 普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。
- 5, 企業内の問題を解決しようと比較的高度の想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人のだけのものではない。
- 6, 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか生かされていない。

もちろんY理論の人間仮説に基づいた組織的アプローチが管理者にとってより望ましいものであるということが McGregor の結論である。

しかしこの命題は、多くの管理者に対して同時に混乱も導いた。Y理論のアプローチはX理論のそれに比較して、はるかに動的なものであるし、現在の社会科学的知識に合うことは明らかである。問題はこの仮説に基づく組織的アプローチが、すべての組織すべての状況において、組織効率の面で普遍妥当性をもっているかどうかということである。Y理論に基づく組織的アプローチは、多くの管理者に受け入れられており、種々の状況において効果的なものである。しかしどの状況においてもそうであるとは限らない。同時に McGregor がX理論と考えたような古典的な指揮的な組織的アプローチでも、彼自身が指適しているように、ある状況においてはうまく適合することができる。しかしまた他の状況においてはあまり良い結果をもたらさないであろう。このようにどのようなアプローチもある状況においては効果的であるが他の状況においてはそうでもないということが言える。これはなぜであろうか。管理者はどのようにしてこの問題に対処すればよいのであろうか。

新しいアプローチ

McGregor がY理論を提起して以来、この問題について多くの研究がなされてきた。そしてそれらは一般につきのようことを示している。どのような環境においても適合することのできる最善の組織的アプローチとい

うものはない。むしろ最善のアプローチは、なされる仕事の性質による。たとえばあきらかに常規的な仕事を行なう企業は、高度に形式化された方法や明確なハイヤーキーといった古典的アプローチによって性格づけられる組織によってうまく遂行されるであろう。一方仕事が非常に見通しをたてにくいようなものであり、より広汎な問題解決を要求するようなものであれば、あまり形式化されていないで、自己統制や意思決定における成員の参加を強調しているような組織が効果的であろう。すなわちこれらの研究の本質は、管理者自身が組織を計画し発展させていかなければならないということである。そうすることによって、組織の性格はなされるべき仕事に適合することができる。このようなアプローチを理解することによって、管理者は前述の混乱をある程度解消することができるであろう。

しかしこの段階においてまだ2つの重要な問題が管理者たちに残されている。第1の問題は、より形式化され統制された組織がどのように組織の成員のモチベーションに影響するであろうかということである。そして第2の問題は、より形式化されていない組織がその成員に対して高いレベルのモチベーションを常に提供しうるであろうかということである。

カリフォルニア大学の John J. Morse とハーバード大学の Jay W. Lorsch は、これらの問題についてすばらしい解答を提供するような研究を近年行ってきた。そして彼らは、Y理論にかわる新しい Contingency Theory という仮定を提唱している。この仮定の理論的骨子はつぎのようなものである。組織の適切なパターンは、なされるべき仕事の性格とそれに関与する人間の特定な欲求しだいで決定される。それゆえ仕事と組織と人間との間の正しい適合が重要なのであり、それによって組織のスタイルとは無関係に個人に強いモチベーションをおこさせることができ、組織の効率を高めることができるというのである。

調 査 研 究 の 概 要

研究は4つの単位組織⁵⁾を調査することによって始められた。このうちの2つの組織は、オートメーションの製造ラインにのって、高速で規画のコンテナを製造するといった比較的常規的な作業を行っていた。他の2つは、コミュニケーションの技術を研究し開発するといった比較的不確定な仕事を行っていた。そして各々のペアーは、同じような規模の会社であった。しかしその各々は、その会社のマネジメントによって、1つはかなり能率の高いものであるし、もう1つはかなり低いものであると、以前に評価されているものであった。⁶⁾

この調査の目的は、組織と仕事の適合が成功的遂行とどのように関連しているかを十分に研究することであった。すなわち組織の性格と仕事が要求するものとの間の良好な適合状態が、個人に対するモチベーションを増し、そのゆえ個人と組織のより効果的な作業遂行が生み出されるか、ということ进行研究することであった。

彼らは、個人が作業組織のメンバーとして、自分の仕事を含んで、自分のまわりの世界にうち勝ちたいという強い欲求をもっているかどうかという尺度を、この疑問に答えるための特に有用なアプローチとして認識している。この自分の環境に十分うち勝つことができたことに基づく累積的な感覚は、有能感 sense of competence と呼ばれるものである。彼らは、

5)

性 格	会社Ⅰ (きまりきった製造作業)	会社Ⅱ (予見できない調査研究)
効果的遂行	Akron containers plant	Stockton research lab.
非効果的遂行	Hartford containers plant	Carmel research lab.

後に彼らは、appliance plant, medical laboratory, drug laboratoryの組織についても同様の調査を行なっている。

- 6) Jay W. Lorsch, John J. Morse, Organizations and their members,
Akron, average production --5000 containers per hour
Hartford, average production --4000 containers per hour

仕事と組織の性格の間の正しい適合が、どのように人々を成功的作業遂行に対してモチベートするかということを理解する上でその助けとして、仕事の遂行におけるこの有能感を考えている。

しかしここで前述の問題に取りくむ前の準備的段階として、組織の性格をどういう観点から決定するかということを考えなければならない。彼らはこの組織的性格をつぎの2つの要因についてグループ分けした。その1つは組織の公的性格であり、もう1つは組織の環境的性格である。組織の公的性格とは、遂行されている作業の種類と組織の公式な構造との間の適合を判断されるようなものである。一方組織の環境的性格とは、個々人の間において彼らの組織的な立場を発展させるような、環境的特徴であるとか自分の立場の主観的認知とかいうようなものである。

彼らはこれらの組織的性格を測定するために、各組織の40人の管理者について面接を行なった。そしてこの組織的性格と各人の有能感の関係を調査するために、各組織の成員の能力の感覚について調査を行なった。⁷⁾

組 織 の 性 格 に つ い て

この調査は、高生産をあげていた Akron plant と非常に効率のよい遂行を示していた stockton laboratory の比較によって始められた。まずこの2つの組織は、それぞれ非常に異なったタイプの仕事を行なっている。前者は比較的常規的な製造作業であり、後者は比較的不確定な調査の仕事である。それゆえこの調査の初期において、もし両者がそれぞれ効果的な遂行を行なっているならば、それらの組織の性格の間には大きな差異があるであろうと考えられた。Hartford plant と Carmel laboratory の両者についても同様のことが考えられた。それゆえ組織の性格と仕事の適合について、またそれが効果的な行動をどのように導くことができるかについて理解するために、Akron plant と Stockton laboratory の両者の組織の

7) 面接調査の内容について詳しくは、J.W. Lorsch, J.J. Morse, Organizations and their members, 1974 P P. 145--168 参照

公的性格と環境的性格の差異について考えていくのである。

組 織 の 公 的 性 格

組織の公的性格の差異を考えるにあたって、彼らは Akron と Stockton の両組織が、他のあまり効果的でない2つの組織よりも、それぞれの仕事により適合しているということを見い出した。あらかじめ分かっているような製造作業の環境において、Akron は非常に組織だった明確に定められた公式な関係や義務のパターンをもっていた。Stockton は予見できないような調査研究の仕事を行なうために、Akron とは反対の組織的性格をもっていた。彼らはこの公的性格の差異をつぎの表に示している。

効率の高い組織における公的性格の差異⁸⁾

性 格	Akron	Stockton
1, 組織図や作業便覧によって示された公式な関係や義務のパターン。	非常に構造的であるし綿密に定められている。	あまり構造的でなくそれ程綿密に規定されていない。
2, 公式の規則、手続、統制、遂行度測定システムのパターン。	遍在している。明確に定められている。一律である。	最少限度である。ゆるやかなものである。フレキシブルなものである。
3, 公式の仕事に形体を与える時間の長さ	短期間	長期間
4, 公式の仕事によって具体化される目的	製造的	科学的

この表で分かるように Akron のパターンは、非常に規則的なものであるし統制的なものである。これに対して Stockton の規則は、かなりゆるやかなものでありフレキシブルなものである。Stockton の科学者が規則をもっとタイトなものにすべきであると感じているかどうかとたずねられ

8) John J. Morse, Jay W. Lorsch, Beyond Theory Y, Harvard Business Review: May-June 1970 P. 64.

た際、彼はつぎのように答えている。「もし1日中ボルトにナットを取りつけるような作業ならば、労働者に対して規則を明確に定め、職務を限定することが必要であろう。しかし私たちはそうではない。私たちはプロフェッショナルであるし、厳密な監督を必要とするタイプの人間ではない。ここに居る人々は、リラックスしたコンディションにおいてのみ作業を行なうことができるのである。なぜそんなに世話をやく必要があるのか。」

組織の公的性格におけるこれらの差異は、この両者の組織の仕事のちがいにうまく適合していたのである。すなわち Akron の高度に組織化された方法は、その予見できる常規的な仕事にうまく適合していると思われる。なぜならば人々の行動は厳密に規定されていたし、またオートメーション化された高速の製造ラインによって統制されていた。これが工場におけるもっとも常規的かつ計画的な作業を成し就げる本当に唯一の方法であると思われる。

これに対して Stockton のあまり組織的でない公的側面は、研究室において要求される仕事が、あらかじめ明確に定められることができるようなタイプのものではないので、このような仕事には適していると考えられる。実際コミュニケーション技術の研究というような予見しにくいようなタイプの仕事においては、その仕事を成し就げる上で非常に多くの方法が考えられる。この結果、Stockton の管理者は、科学者たちがたえず変化している研究の状況に自由に反応することができるように、あまり構造的でないパターンを用いているのである。

また組織の公的性格についての表中の3と4に示されているように、Akron のような公的な性格は、短期間の作業や製造業務などには非常にうまく適合することができる。これに対して Stockton のような公的性格をもった組織は、仕事が長期間のものであったり科学的なものであったりする場合、非常にうまく適合することができるようである。

他の2つの組織、Hartford plant と Carmel laboratory は、それぞれの組織の公的性格が、それぞれの仕事にあまりうまく適合していない。それゆえこの2つは、Akron や Stockton ほど高い業績遂行を示していない

いと考えられる。すなわち Hartford の公的の性格は Akron それに較べてより組織的でないしより統制的でない。一方 Carmel のそれは Stockton のそれに較べて必要以上に拘束的であるし制限的である。この点について Carmel のある科学者はつぎのように述べている。

「ここでは私たちを科学的であることから遠ざけるなにかがある。ここでは研究者としての私たちの仕事について、私たちのやり方に口をはさむ規則や事がらが多すぎる。」

組 織 の 環 境 的 性 格

Akron と Stocktonの両者の環境的性格は、公的性格と同様、Hartford や Carmel のそれよりもそれぞれの仕事により適していたと考えられる。J. J. Morse と J. W. Lorsch は、組織の環境的性格について、5つの要因から考察している。

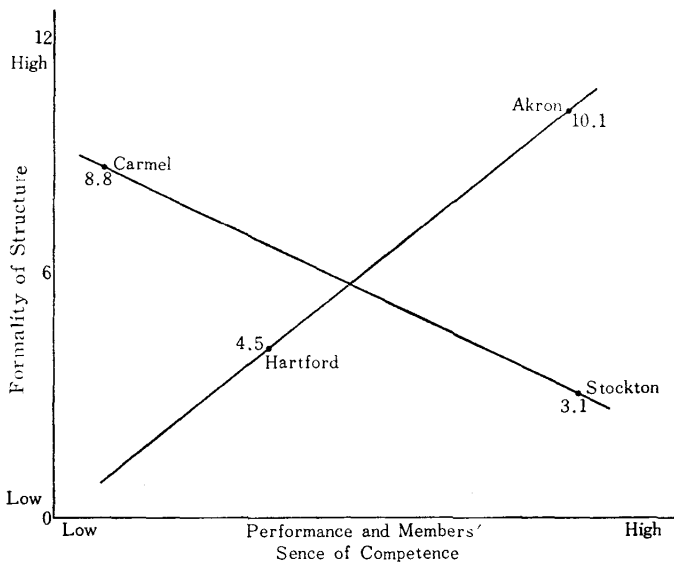
- 1, 組織構造についての理解
- 2, 影響力の分布
- 3, 他人との関係
- 4, 仕事を完成する時間の長さ
- 5, 管理スタイル

第1の要因は、組織の成員が自分たちの組織構造を仕事を行ないやすいものとして受け入れているかどうかということである。Akron の人々は、自分たちの行動が細部にわたって統制され明確に規定されているような組織構造の大部分を了解していた。管理者たちは、自分たちの仕事をつぎのように考えていた。自分たちの仕事は、部下に対して彼らの職務を明示することであり、その詳細について彼らが毎日仕事をやりやすいように指導していくことである。部下たちもこの方法を、最も効果的に仕事をおこなうやり方として容認していた。

これに対して Stockton の科学者たちは、Akron のようには組織化されておらず、彼らの行動は必要最少限の統制しか受けていなかった。彼らはこのような状況において非常に仕事をやりやすいと感じていたし、この

組織の環境的性格についての認識は、不確定な急速な変化をともなうような調査研究の仕事が必要としている個人主義的かつ創造的行動を助長しているようである。同様の仕事を行なっている Carmel の研究者たちは、彼らの組織から必要以上の拘束を受けていた。そしてそれは、彼ら自身の方法でやっていくということを困難にし、それが効果的な調査研究を困難にしていた。

組織構造と効率および有能感との関係⁹⁾

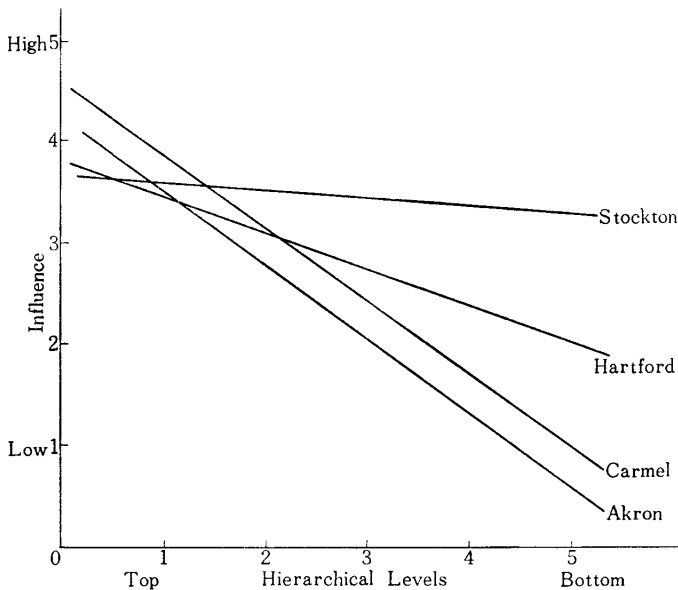


表中の数値は、各組織の成員に4つの中から1つの解答を選択するような質問（たとえば Average span of control について、①11—10人②9—8人③7—6人④5—3人）を3つのグループに分けて各4つ行ない、その平均値である。数値は高い程、その組織の formality of structure が高いということである。

9) J. W. Lorsch, J. J. Morse, Organizations and their Members, 1974 P. 68 と P. 94 の表を合成したものである。数値について詳しくは P. 158—159 参照。

第2の要因、影響力の分布とは、組織の各成員が組織の意思決定に対してどの程度影響力をもっているかということである。Akron と Stockton において、個人の影響力がどのように拡充するか、また上役と部下の関係についても本質的に異なっている。Akron の従業員は彼らの工場の意思決定について、Stockton の科学者たちが行なっている程、影響を与えているとは感じていなかった。Akron の仕事は明確に定められているし、この限定はある意味ではそれ自身のオートメーション製造に合致しているのである。それゆえ作業過程に関する意思決定に対して各個人が影響を与えなければならない必要性があまりないのである。

影 響 力 の 分 布¹⁰⁾



Stockton $y = -0.07x + 3.75$

Carmel $y = -0.66x + 4.59$

Akron $y = -0.66x + 4.3$

Hartford $y = -0.37x + 3.83$

10) Ibid., P. 73. P. 98. P. 162参照

また Akron においては、影響力は組織の上層部に集中的に分布している。（階層的または top-heavy distribution）一方 Stockton においては、影響力は組織の各レベルにかなり均等に分布している。（平等的 distribution）この意味において、Akron の監督は比較的指揮的なタイプであり、Stockton のそれは非常に参加的なタイプであると言える。¹¹⁾

あまり効率の高くなかった Carmel の研究所が、その多くの意思決定をトップで行なっていたという事実は興味深いものである。それゆえに科学者は、自分たちの専門的な知識や技術が、プロジェクトを選択する際に効果的に用いられないという一定の感情をもっていた。

つぎに第3の要因について考えると、Akron の人々は、彼ら自身のバックグラウンドの間に非常な類似性というものを感じていたし、仕事やそれに関連した問題と取りくむのに類似したアプローチを用いていた。それゆえ彼らの同僚間における調整の程度はかなり高いものであった。Akron における作業は、あらかじめ明確に定められていたし、メンバーの行動はオートメーションのラインによって非常に正確に統制されていたので、この対人間のパターンが非常に適したものであるということは明白である。

これとは反対に Stockton における科学者は、自分たちの間の多くの差異、とくに教育やその他のバックグラウンドにおける差異を感じていたらばかりでなく、同僚間の仕事の調整の程度もそれ程高くなかった。このことは方法や技術に非常に大きな多様性が存在し、個々の研究が専門的問題を

11) Ibid., P. 76. P. 102.

	directive	participative	laissez-faire
Akron	45%	48%	7%
Hartford	4	87	9
Stockton	13	74	13
Carmel	19	52	29

Type of Supervision

解決するような研究所にとっては適切なものであった。¹²⁾

第4の要因は時間の問題である。J.J. Morse と J.W. Lorschは、Akronの人々が比較的短期間の製造的な目的に適しているであろうということを期待した。なぜならば彼らは、製品の品質やサービスに関する素早いフィードバックを求めた。これは彼らの仕事の性格の本質的なものである。

Stockton の研究者は、長期間の仕事や科学的な目標に非常に適していた。この適応は、彼らが何年もかかるかもしれないような研究からもたらされる長期のフィードバックを快く待つことができることを意味している。¹³⁾ある科学者はつぎのように述べている。「私たちは毎日背をたたいてほめられなければならないようなタイプの人間ではない。私たちは同僚や仕事からフィードバックを得るまえに、必要であれば何ヶ月も待つことができる。私は現在ある研究に3ヶ月たずさわっているし、それがどのような方向に私を引っばっていくかさだかでない。けれども私はそれでやっ

12) Ibid., P. 78. P. 104.

	high	medium	low
Akron	87%	10%	3%
Hartford	60	36	4
Stockton	27	46	27
Carmel	71	24	5

Coordination of Work

13) Ibid., P. 64. P. 88. P. 168.

	month or less	1-3 months	3-12 months	1-5 years
Akron	62%	17%	13%	8%
Hartford	57	22	13	8
Stockton	0	5	17	78
Carmel	1	5	28	66

Member's Time Orientations

ていくことができる。」まさにこのような行動や態度がこの種の仕事を成功に導くのである。

最後に Akron と Stockton におけるチーフエグゼクティブの管理スタイルは、人間関係もさることながら、より仕事の方に重点をおいているように見えた。Akron においては、仕事の技術的側面が非常に重要なので、まず仕事のそういった面に焦点をおかないトップの管理行動は、遂行の効率を減ずる。一方 Stockton における調査研究の仕事は、より個人的な問題解決の行動を要求するのである。しかしこのタイプの行動は、しばしば組織の全体的目標を見失いがちである。トップ・エグゼクティブはこの組織の全体的目標に向って、各個人及びグループ間の調整を常に行なわなけ

効率の高い組織における組織の環境的性格の差異¹⁴⁾

性 格	Akron	Stockton
1, 組織の構造的適合	厳密に統制された行動と、非常に構造的な組織の容認。	組織があまり構造的でない
2, 影響力の分布	全体的な影響力は低く、それは組織の上層に集中している。	全体的な影響力は高く、それはすべてのレベルに平均的である。
3, 上司一部下関係	指揮的監督形態 職務の選択や取り扱いについてあまり自由がない。	参加的監督形態 プロジェクトの選択や取り扱い方法について十分な自由裁量が認められている。
4, 同僚との関係	同僚間に多くの類似点が認められ、同僚間の仕事の調整の程度が高い。	同僚間に多くの相違点が認められ、お互いの仕事の調整の程度が低い。
5, 時間的適合	短期間	長期間
6, 目標	製造的	科学的
7, トップ・エグゼクティブの管理スタイル	人間よりも仕事中心的	人間よりも仕事中心的

14) J.J. Morse, J.W. Lorsch, Beyond Theory Y. Harvard Business Review, May-June, 1970. P. 66.

ればならない。これは科学者の個人主義的傾向を尊重しながら、彼らの努力の統一を達成する上で非常に重要である。

一方 Hartford と Carmel の組織の環境的性格は、それぞれの仕事にあまりうまく適合していたとは言えない。Hartford の工場は、かなり平等的な影響力の分布を示していたし、組織はあまり構造的ではないし、監督形態はより参加的であった。Carmel の研究所は、階層的な影響力の分布を示していたし、非常に構造的であったし、監督形態はより指揮的であった。

能力向上意欲

Akron と Stockton は組織的性格において非常に異なっているので、仕事を行なう環境として、この2つの条件はいちじるしく異なったものである。しかしながらこれらの組織は、共通した非常に重要な側面をもっている。まず第1は、両組織はそれぞれの仕事の要求にうまく適合しているということである。第2は、この両組織が非常に効果的な作業遂行を示しているということである。

J. J. Morse と J. W. Lorsch は当初各個人のモチベーションが、組織と仕事間の正しい適合とどのように関連しているかということに関心をもっていたので、彼らはそれを調べる手段として能力向上意欲¹⁵⁾というも

-
- 15) Robert W. White によれば、人間行動の主要源泉の1つは、能力への願望である。能力とは環境の要因（物理的側面と社会的側面の両者）を統制することを意味している。この能力向上意欲は、成人の場合は、職務の習得と専門的成長への願望という形で現われることが非常に多いようである。職務は1つの活動舞台であり、そこでは自分の能力と技能をその環境と戦わせることができる。そしてそのような戦いが可能な職務においては、個人の能力向上意欲は自由に表現されることができ、かつそこから有意義な個人的報酬が得られる。会計士とか技師といった職業の人々が、自分の仕事に一番長続きする満足感を覚えるのは、困難な専門的問題を解決したときであるという F. Herzberg の発見はこの能力という要因と大いに関係があるかもしれない。しかしきまりきった仕事や細部に立ち入った監督をうけるような職務ではこのような戦いはしばしば不可能である。White は、このような場合能力向上意欲の強い人間は欲求不満になってしまうであろうと述べている。（詳しくは Saul W. Gellerman, *Motivation and Productivity*, 1963, 高橋達男訳「人間発見の経営」P P. 127-131 参照）

のに焦点をあてている。

彼らは能力向上意欲を測定するために2つのテストを行なった。第1のテストは被実験者に、6つのあいまいな絵を見せて、それらをもとに創造的かつ想像的な話しをさせるというものである。第2のテストは被実験者に、自分たちの仕事の将来について、何をなしたいか、どう考えているか、どのように感じているかについて話しをさせるというものである。これはプロジェクト・テストと呼ばれるものである。なぜならば被実験者は、自分自身の態度、考え方、感情、欲求、要求などをその話しの中に投影すると考えられるからである。¹⁶⁾

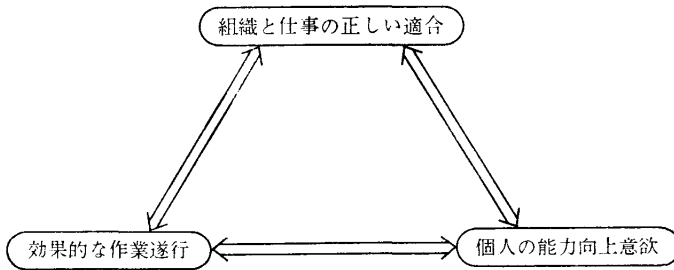
この結果 Akron の従業員と Stockton の研究者は Hartford や Carmel の人々よりも、能力の感覚をより十分に示した。Stockton と Carmel の両研究所の間の差異は、従来のモチベーション研究によっても説明される。両研究所における仕事はプロフェッショナルなものである。それゆえ個人の能力による問題解決が大きなウエートを示める。Stockton の研究所は、参加的なリーダーシップや自己統制的なマネジリアル・スタイルによってこの傾向を助長していた。それゆえ Stockton の研究者は、高い能力向上意欲によって積極的に仕事に取り組み、それを成就することによって、さらに高い能力向上意欲を発展させることができたのである。これとは逆に Carmel の研究所は、指揮的なリーダーシップや必要以上の命令統制的なスタイルによって、研究者たちに能力向上意欲を満足させる機会をほとんど提供していなかった。それゆえ彼らの能力向上意欲は発展することができず、大部分の研究者は欲求不満になっていたと考えられる。

では Akron と Hartford の工場における差異はどのように説明されるのであろうか。従来の研究によれば、より参加的で自己統制的な Hartford 工場の方が Akron よりも、高い能力向上意欲をもっているはずであるし、生産性も高いはずである。しかし事実はまったく逆であった。仕事とその

16) 詳しくは J.W. Lorsch, J.J. Morse, Organizations and thier members, 1974, P P. 148—152 参照

方法が明確に定められ、より指揮的な監督形態を用いている Akron 工場の方が、生産性においても、能力向上意欲においても高かったのである。これらの事実から、J. J. Morse と J. W. Lorsch は、組織と仕事の正しい適合が、個人のモチベーションと効果的な作業遂行の両者に相互依存的に同時に結びついているということを見い出した。

三者の基本的な依存関係¹⁷⁾



この基本的な依存関係について彼らはつぎのように述べている。「このような形で結論づけることは、原因と結果という問題を提起するであろう。効果的な作業遂行が、組織と仕事の適合や、高いモチベーションや、あるいはその両者からもたらされるであろうか。また高い能力向上意欲が、効果的な作業遂行や、組織と仕事の適合からもたらされるであろうか。この問題に関する私たちの解答は、これらの関係において単純な原因結果関係は考えられないということである。しかしながらこれらの要因は、相互に複雑に関連し合っているのである。このことは、マネジメントの理論や実践における重要なインプリケーションであろう。」

Contingency 理論

ここにおいて彼らは、McGregor の Y 理論の仮定から導かれた結論のい

17) J.W. Lorsch, J.J. Morse, Beyond Theory Y. Harvard Business Review, May-June 1970, P. 67.

くつかの妥当性について疑問を提起している。すなわち2つの研究所についてはY理論の結論が妥当するのであるが、2つの工場で発見されたものを説明するためにはY理論だけでは不十分である。Akron の状況を説明するのにX理論によれば、人々は強制されているので一生懸命働くというのである。Y理論によれば、人々は意思決定に参加しており、それによって高いモチベーションを感じ、積極的に作業を遂行しようとするというのである。しかしこのどちらの仮説も Akron においては妥当性を示していない。また Hartford 工場においても、Y理論の仮定に従えば、従業員はもっとモチベーションされているはずである。彼らはこの矛盾からのがれるために、4つの各組織の現象を説明することができるような新しい仮定 Contingency Theory を提唱している。

- 1, 人々は職場にいろいろな欲求のパターンやモチベーションのパターンを持ち込む。しかしその中心的欲求は、有能感を獲得することである。
- 2, 能力向上意欲はすべての人々が持っているものであるが、それは人々によって異なった方法で満たされる。すなわちこの欲求がその人の他の欲求たとえば power, independence, structure, achievement, affiliation などの欲求の強さとのように関連しているかによって、その異なった方法が決定される。
- 3, 能力向上意欲は、組織と仕事の適合関係が正しい場合、非常に満たされやすい。
- 4, 能力向上意欲は、Competence goal が成就、すなわち1つの目標が達成された場合、新しいかつ高度な目標をセットして、自己をモチベーションし続ける。

今日、人々がそれぞれ異なった欲求をもっているという考えは、心理学者によって非常によく理解されている。しかし非常にしばしば管理者は、すべての人々が同じような欲求をもっていると仮定して行動している。これはある意味では正しいかもしれない。たとえばすべての人々（normal な人間）は、能力の欲求をもっている。この点において人々は同様である。しかし他の多くのパーソナリティーの次元において、各個人は異なってお

り、これらの差異が、各個人がどのように能力の欲求を満していくかを決定すると考えられる。たとえば Akron の人々は、組織構造や人間関係などに関する基礎的な態度において、Stockton の人々とは非常に異なっていた。しかし彼らはこれらの次元にそって欲求の異なった満たし方のパターンをもっていたので、彼らは非常に異なった活動や状況からそれぞれの有能感を得ることによって高くモチベートされていた。

異なった環境において仕事をしている人々が、彼らの心理的構造においてどのように異なっているかという問題は、さらに入念な研究を必要とするものである。しかし Contingency Theory の1つの重要なインプリケーションは、私たちが組織と仕事の間の適合ということを考えなければならぬだけでなく、人間と仕事、人間と組織の間の適合をも求めなければならないということである。すなわち仕事と組織と人間の三者の適合が必要なのである。けれどもこの相互関係は非常に複雑なので、マネジメント活動が用いる最善の方法は、おそらく仕事と人間に組織を適合させる方法の中に見い出せる。もしこの適合がなされたならば、高い組織効率とより高い能力向上意欲の両者がその結果として得られるように思える。管理者は、仕事の性格や仕事の目標を考慮することによってこの問題に取りくむことができるであろう。

お わ り に

これまで考えてきたように、どのような組織的アプローチ（X理論マネジメントであるとかY理論マネジメント）が最善であるかという問題は、あまり实际的であるとは思われない。今日の多くの行動科学者¹⁸⁾は、これにかわって新しい問題を提起している。それは、どのような組織的アプローチがその成員や所与の仕事に最適であるかということである。すなわち現代の管理者は、組織と仕事と人間の三者の欲求を満たす職能としての効

18) e.g. David J. Lawless, Fred E. Fiedler, Paul R. Lawrence,
Jaw W. Lorsch, John J. Morse,

果的なマネジメントを考える必要がある。マネジメントはそれ自体独立して存在しているものではない。それは三者の従属的職能である。それゆえ組織が変化するにつれ、その目的が変化するにつれ、また従業員の欲求が変化するにつれて、マネジメント職能は変っていくであろう。X理論マネジメント（古典的アプローチ）もかつてはかな効果的なものであったし、今日でさえもより統制的なフォーマライズされたアプローチが望まれる多くのケースが存在している。それらはかつてのように強制的であったり懲罰的であったりする必要はない。もしこのようなアプローチが個人にとって自分たちの欲求や仕事に関して意味のあるものであるならば、彼らはそれを好意的に受け入れるであろう。Y理論マネジメント（参加的民主的アプローチ）は、今日広く知られているようにより動的で効果的なものである。しかしすべての環境において効果的であるとは限らないし、将来においても常に効果的であるとは断言できないであろう。なぜならば組織も仕事も人間も変化していくと考えられるからである。新しいアプローチ Contingency Theory は、マネジメントが三者の相互依存的な関係を認識し、それぞれの欲求を満たすように機能しなければならないと仮定する。これは最善から最適への概念の移行であるし、Y理論よりさらに革新的な認識である。この意味で Contingency アプローチに基づくマネジメントは、Z理論¹⁹⁾マネジメントと呼ばれることができるものであるかもしれない。

19) David J. Lawless, *Effective Management*, 1972, PP. 361—393.

Z理論マネジメントは、つぎのような認識を要求するものである。「マネジメントは、組織がどのように変化発展したとしても、その要求に適合しなければならない。」