



Title	報酬理論の展開:人事管理論序説
Author(s)	真野, 脩
Citation	北海道大學 經濟學研究, 18(2), 1-66
Issue Date	1968-07
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31175
Type	bulletin (article)
File Information	18(2)_P1-66.pdf



[Instructions for use](#)

報酬理論の展開

—人事管理論序説—

真野 脩

目次

- 一 序
- 二 動機誘導論の生成
- 三 後期ハーバート・グループの凍結集団論
- 四 ミンガン・グループの管理者行動論
- 五 ピッツバーグ・グループの仕事内容と仕事環境論
- 六 パーナードの管理者職能論
- 七 結

一 序

現代の行動科学の立場を取り入れた経営学では、企業の本質を組織として捕え、かつこの意味での組織は、企業構成員の協働行為の体系であると理解している。従って、経営学の研究課題は、この組織の経済即ち組織効用の生成と配分の問題にあると言い得る。即ち、組織における構成員の協働行為を確保する為に、組織効用を各種の誘因に転化してそれを各構成員に配分して働き掛ける過程と、そうして獲得した各種の協働行為を結合し、転換して新しい組織効用を創造する過程とが、経営学の中心的研究領域を構成している訳である¹⁾。

そしてこの場合、企業を構成する各種の構成員の内、管理者をも含めた意味での従業員集団は、特に重要な地位を占めていると考えられる。即ち、彼等の提供する協働行為の相当部分は、(1)他の構成員に対して、組織効用を転換して生み出した各種の誘因を提供して、その協働行為を誘引獲得し、(2)併わせて各構成員の組織に対する要求に関する必要な情報を収集して、それ

を誘因の配分過程に反映せしめると共に²⁾、(3)獲得した各種の協働行為を結合し、転換して新しい組織効用を創出すると言う、組織効用の生産と配分の両機能の具体的な担当行為を行っているのである。特に配分の過程に関しては、彼等は組織効用の増加の可能性を最初に察知出来る位置にあるところから、配分問題についての戦略的地位を占めていると見る事が出来るのである³⁾。いずれにしろ、従業員集団のこうした機能により、他の構成員の提供した協働行為は、始めて組織効用に結合転化せられて、彼等の要求する各種の誘因に具体化せられる事となる。一般に、企業の構成を内部組織と外部組織とに分つ場合、内部組織としては従業員集団の組織が意味せられ、外部組織の構成要素としては、株主・債権者・消費者・官庁・原材料供給者等の他の構成員が考えられる所以はここにある。

従って、従業員集団より良質の協働行為を出来る限り多量に獲得する事は組織経済に取り最も重要な戦略的要請を成していると考えられ、その為に行われる従業員への各種の誘因の配分は、極めて重要な意義を有していると言い得る。

ところで、従業員の協働行為を獲得する為に提供せられる誘因は、既に見て来た様に、賃金や付加給付或いは物的作業条件の如き物質的誘因のみではなく、著名さ、威信、個人的勢力や支配的地位の獲得、或いは、個人的各種の理想を満足させる機会、人との社会的接触の機会、社会活動に対する参加の機会等、各種の多彩な人間の欲求に答え得る諸要素より成っているものである。従って、従業員に対する誘因配分の過程は、賃金・俸給管理と言った狭い概念では意味を成さないのであり、一般に報酬管理と呼ばれているより広い概念に置換えて考えられなければならない。

ところが従業員の協働行為獲得の過程を、こうした報酬管理と言う広い概念において考える事となると、その具体的な考察の対象は、賃金・俸給制度よりもむしろそれをも含めた全般的な経営管理制度及びそこにおける管理者行動と言った従業員管理制度及びそこにおける管理者行動と言った従業員管理の全面的な分野よりする各種誘因の配分状態が問題とされなければならない。

い事となる。いわば、賃金俸給制度をも含めた意味での管理制度及び管理者行動による従業員の協働行為に対する動機誘導の問題が、報酬管理の問題であると解する事が出来よう。より具体的には人事管理そのものが、報酬管理と言う意味から考えられる事を意味している。本稿においては、こうした意味での人事管理の研究に対して、基本的な基礎づけを提供すると考えられる幾つかの思考や、実態調査を概観し、併わせて、そうした各種の研究の統合の方向を考える事を目的としている。

- 1) こうした理解は、勿論行動科学の導入には直接関係なく以前より行われて来ている。平井泰太郎「経営学通論」昭和10年、85頁—87頁。
- 2) 企業の外部組織の構成員の企業に対する要求の多くは、関係部門の従業員の手を経て企業目的の中に組み込まれている。例えば、消費の要求は、販売関係の従業員の手を経て、販売部や市場調査部等よりの要求として企業目的の内に具体化され、債権者の要求は同じく財務部よりの要求となり、原料供給者の要求は仕入部よりの要求として具体化される如くである。
- 3) Cyert and March, A Behavioral Theory of The Firm, 1963, p.37.

二 動機誘導論の生成

報酬管理の問題、即ち従業員の協働意欲に働き掛ける問題が、管理上の問題として意識せられるに至ったのは、ようやく前世紀の半ばの事と考えられている。勿論、理論的に考えれば、組織経済が存在している所においては、常にその構成員の中核である従業員に対する動機誘導の問題は存在している筈ではある。しかし、組織の規模も小さく組織間の競争の少ない静態的社会にあっては、人々の行動は固定化した社会的制度的慣行に従って行われる関係上、既存の各組織は、伝統的社会制度の上に比較的容易にその必要なる協働行為を確保し、組織効用の均衡を維持する事が出来たと考えられる。また産業革命を経て、従業員集団の内に作業職能の担当者と管理職能の担当者の分離現象が現われる段階に迄組織の規模が成長した場合においても、従業員の動機誘導の問題は直ちに管理上の問題として注目せられるには至らなかった。即ち、所有と経営とが一致した段階での比較的小規模な組織における管

理者の動機誘導問題は特に意識せられる事は殆んどないと云える。また豊富な労働力の存在と労働者の団結並びに労働者保護の社会的諸制度の存在を欠いた社会においては、労働者は、貧困、失業、公権による強制労働と言った恐怖に基づき、積極的に組織への参加を求めたと考えられる。勿論この場合、個々の労働者の提供する協働行為は、従業員としての地位を維持するに足る最低限のものであったと考えられる。だがその反面、彼等に対して支払われる組織効用もまた最低限の小さなものであるところから、組織経済に取り、その動機誘導の問題は、特に意識する程のものには至らなかったと考えられる。

しかし、19世紀半ばにいたり、労働者の団結が認められ、各種の労働者保護の社会的制度が確立し、極度の低賃金による無制限の過長労働が認められなくなると¹⁾、ようやく労働者の能率の問題が自覚されるに至った。かくて単位労働時間当り、より多くの協働行為を労働者から誘引すると言う問題が始めて管理上の問題として意識せられるに至り、報酬管理の問題は、労働者の動機誘導問題として展開せられる事となったと考えられる。

文献上、従業員の動機誘導問題に最初に触れたものとされるバベッジ(Charles Babbage)の「機械及び製造業者の経済について(On the Economy of Machinery and Manufacturers)」は、1832年に出版せられている。今、スコット(William G. Scott)によれば²⁾、彼の基本的思考には、アダム・スミスの影響が強く現われているとされる。即ち、彼は、スミスに従って、(1) 個々人が、賢明に自己の利益を追求する活動を行えば、その結果として社会的利益が生み出される。(2) 賃金は、従業員の活動の背後に存在する主要な動機誘導要素である。(3) 雇主の利益と従業員の賃金とは、生産性に繋がったものであると考えている。従って、バベッジによれば、より高い生産性がより高い賃金を約束する筈であり、賃金は従業員の満足と幸福の源である故に、従業員は積極的に企業の為に働く事が、彼等の利益になり、両者の利益は一致する事となる筈である。かくて労働者は、雇主に反対する労働組合に結びつくよりも、自分達と雇主との相互の利益である生産に関心を持つべきであり、刺戟的賃金制度や利潤分配制度及び職場規制の設立についての従業員の

参加等をこの立場より検討すべき事を提唱している。

こうした当時の小規模企業の商人的企業家像を、そのまま反映した従業員についての人間観は、約50年後にアメリカにおいて始められた一連の管理運動の思考の内にも基本的に受け継がれて行ったと見る事が出来る。即ち、前世紀末に見られたアメリカ機械技師協会の会員達による管理研究は、何れも基本的な人間の動機誘導要素を貨幣に求め、雇主と被用者との利害の共通性を主張し、高生産性と高賃金及び人間の幸福とを、高能率を媒介として同時に達成出来るものと信じていた。従って、彼等の主要な関心は、達成された仕事の量に関係して支払われる賃金制度の検討に向けられ、例えばタウンは利潤分配制度により、ハルシーやロワーン達は、節約された時間に関係した割増賃金支払制度を考案する事により、単純出来高給制度の欠陥を補おうと図っている。

科学的管理法の創始者であるテーラーも、同様な前提に基づき、要素動作研究、時間研究を武器として、いわゆる新しい熟練、唯一最善の作業方法 (one best way) を見出し、公正な一日の課業を科学的に設定する事により、労働者には高い賃金を、雇主には低い労務費を持たらす事が出来ると考えている。彼の理解においては、科学的に賃率が決められた以上、労働者は賃率が切下げられる心配から解放されて、最早労働組合運動や組織的計画的な怠業により自分達の利益を擁護する必要は無くなる筈である³⁾。

こうしたテーラーに始まる科学的管理法の思考においては、原則的にそれ以前の労働者に対する人間観を受け継いでいる訳であるが、彼等が採用した要素動作研究や時間研究、それに基づく作業指図票等の管理手段や諸制度は、それ以前の管理方法においては見られなかった異質の要素を賃金に対して付加するに至っている。即ち、作業動作を要素動作に分解分析して、その合理的な組み合わせを専門の技師が検討し、現場従業員は彼等の指図通りに標準化された動作を繰返す事が要請せられると言う管理様式においては、現場従業員の自主的な思考や工夫に基づく各種の選択の機会是完全に除去せられる事となり、その賃金は、そうした作業方法についての意思決定の自由を

喪失する事に対する代償としての意味を持たされる事となるのである。これに対して、それ以前の成行管理 (drifting management) は、別名創意と工夫に基づく管理 (management of initiative and incentive) とも呼ばれている様に、科学的管理法と同様な人間像を前提としながらも、具体的作業方法の決定を個々の現場従業員の自主的決定に委せる立場に留まっていた。従って、そうした管理方法の下では、金銭的収入は現場従業員にとり、自からの作業方法や行動についての選択の妥当性を評価する機能を有していた訳であり、そこにおいては、なお個性の発揮や作業の達成感の様な要素の働く余地が残されていたと言えよう。そして、成行管理は、当時かなりの領域においてそれなりの高い成果を挙げていた訳であり、その総てが組織的怠業により無効となっていた訳ではない⁴⁾。

この点は、最近迄同じく貨幣的刺戟によって主として動機づけられる人間像を前提としながら、科学的管理法の主要な対象となった現場作業員や下級の事務職員以外の従業員に対する動機誘導問題が、相対的にそれ程大きく意識せられないで来た事の説明の重要な一端をなすものでもある。即ち、販売関係の如き対人業務や企画関係業務或いは管理業務等には、その活動を標準化し得ない面が多分に存在する所から、個々の従業員による自からの行動や方法の選択の余地が残されており、それが貨幣的収入を自からの意思決定の評価の尺度としての意味を持たせ、或いは達成感や承認感等の多様な誘因要素の機能を可能にして来ているのである⁵⁾。かくて、動機誘導の研究は、従業員の内々に占める現場労働者並びに下級事務職員数の重要性とも相俟って、彼等を対象として主として展開せられて来ているのである。

科学的管理法は、この様に貨幣的刺戟に主として反応する人間像を前提としてその管理方式を展開して来たが、しかし、1920年代には、既に「金銭と動機づけとは、同義語ではない⁶⁾」事が、一部の産業心理学者により指摘され始めていた。またようやくその規模と複雑性を増し、その運営に専門的知識と技術の必要性を高めて来た当時の企業は、専門的な管理者集団を生み出して来つつあった。そして、そうした管理者達は、労働組合の干渉の強化

とも相俟って、従来の知識に代る新たな従業員管理の理論や技術の育成を求めめるに至った。

そうした背景の下に、科学的・管理法の前提とした人間像に体系的実証的な批判を試み、新たな動機誘導論の展開を試みたものは、メーヨー (Elton Mayo) を中心としたハーバート・グループの人間関係論者達であった。

彼等の研究成果は、周知の如く、その基礎的研究となったホーソン実験並びにそれに続く幾つかの実験調査に参加した人々により相次いで発表せられて来ている。今、その中でも一般に代表者と看做されているレスリスバーガー (F. J. Roethlisberger) によれば、ハーバート・グループが発見した事は、「労働者は社会的な動物であり」、従って「人間の協働と言う事は、論理の問題であるよりも、感情の問題であると言う⁷⁾」「ごく単純であたりまえの事柄⁸⁾」であったのである。即ち、職場における個々の人間は、孤立した存在ではなくて、個々人の知覚と感情と仕事の組織（公式組織）との相互作用によって非公式組織を生み出しており、その非公式組織の内での特定の社会的地位を占める事より来る一定の行動方式に従って動いている事実を彼等は見出したのである。

そしてこうした事の生じるのは、基本的には、個々の労働者が友人や知人達から一人前の人間として認められたいとか、或集団に所属する事に伴う満足感、安定感が得たいと言う欲求より来ているのである。そして、こうした集団への帰属を求める感情は、職場における総ゆる事象例えば、種々の物財やその配置、生産高、賃金、労働時間等に、一定の社会的価値を付与しており、個々の従業員の従業員集団内における社会的地位は、そうした事象の社会的価値にまで相互に反映し合っている事が知られたのである。

従って、そうした感情の論理とは異質の、合理的な能率の論理に基づいて考え出された賃金体系や作業条件或いは職場配置の変更が、技師や管理者の手により一方的に行われると、その結果は、個々の労働者の物理的空間的地位のみならず、そうしたものに具象化されていた社会的評価体系の変更をも生み出し、個々の労働者の集団内での社会的地位の変更から、ひいては、集

団全体の社会的安定迄をも脅やかす場合が生じる事となる。労働者集団による管理者の改善案に対する強い反抗が屢々生じるのは、こうした場合である。

結局職場における個々の従業員の行動は、能率の論理に従って構成された公式組織と、感情の論理に従って構成された非公式組織との2種類の組織によって評価せられている訳である。そして両組織の評価基準の間に均衡が取れている場合には、各従業員は日常の行為に安定感を持つ事が出来る。しかし、両組織の評価基準の間の均衡が破れると、一般の従業員は賃金収入の増加を犠牲にしても、集団への帰属意識に基づく安定感を得ようとする傾向がある為に、非公式組織の基準に従って行動しようとする。そして、この両組織の評価基準の均衡が失われる大きな原因の一つは、両評価基準の変更に要する時間格差が大きく作用していると考えられるのである。即ち、非公式組織の変更は、公式組織の変更より時間を要し、しかも公式組織は非公式組織の変更速度とは無関係に、各種の革新に伴って屢々変更される事を必要とするのである。

かくて、レスリスパーカーは、こうした理解の上に、適正なる人事管理を行う為には、(1)まず組織内に人間的情況 (human situation) を診断する技術を導入し、(2)この技術に従って、個人的にも集団的にも組織内の人間的情況を継続的に研究し、(3)そうした研究を通じて得られた知識に従って人間問題 (human affairs) を管理する事により、従業員の協働行為を確保すべきである事、(4)こうした管理は、特定の部課の担当者が行うのではなく、部下を有する総ての地位の管理者により不断に行われるべきである事を指摘するのである。管理者は、常に部下の従業員達の過去の経歴と職場における社会的地位と言う全体的情況 (total situation) を理解する事により、始めて公式組織と非公式組織の評価基準の均衡を図り、従業員からの必要な協働行為の確保を行う事が可能になると考えられるのである⁹⁾。

この様に人間関係についてのハーバート・グループによる実態調査とその分析は、組織における従業員の協働意欲に働き掛ける誘因として、従業員を巡る職場集団、職場における社会関係の在り方より得られる種々の社会的、

非物質的誘因が存在している事を明らかにした。そして、賃金・物的作業条件等の物的誘因は、同時に職場集団における社会的価値の担手としての社会的意味づけをも与えられている事実を強調しているのである。物質的誘因は物質的誘因としての孤立的評価ではなしに、社会的誘因との相互関係において価値づけが行われているのである。従業員に対する誘因配分の問題が、賃金管理や物的作業条件管理と言う狭い範囲より、非物質的な社会的誘因や説得の方法までをも、その範囲に含めた報酬管理として展開せられるべき必要性は、既にこの時期に実証せられていたと見るべきである。

ただ当時のハーバート・グループの主張は、上述のレスリスパーカーの主張に代表せられる様に、主として問題の提起に留まり、具体的な管理論の技術的な展開迄には殆んど及んでいないと言い得る¹⁰⁾。従って、今日、一般に人間関係管理の具体的方策として考えられている人事相談制度、提案制度、社内報等の意思伝達制度、集団経営参加制度、各種の教育訓練制度等の具体的制度の多くは、ハーバート・グループの研究結果に刺戟せられた他の人々により主として、熱心に押し進められたものと見る事が出来る。そしてその展開過程において、レスリスパーカー達が強調した全体的情況の理解の必要性や均衡概念の重視¹¹⁾と言う根本的思考が何時か忘れ去られて、人間関係管理は、単に従業員の感情操作の技術乃至は賃金に頼らない安価な生産性向上技術と看做される弊害が生じて来たと言える。しかし、人間関係管理の研究を少く共、レスリスパーカーにより代表せられるハーバート・グループの段階において見る限り、それ以前の物質的誘因万能の動機誘導論から近代的な報酬管理論として、従業員の動機誘導論は展開せられなければならない事を始めて実証したものとして、重要な意味を有しているのである。

1) 古林喜楽「賃金形態論」8頁—15頁。因みに、英国において労働者の団結禁止法が撤廃せられたのは、1824年であり、10時間労働法が制定せられたのは1847年である。また米国において、マサチューセッツ州が、最初に労働者の団結権を認めたのは1842年であり、AFLの成立は1886年である。

2) William G. Scott, Human Relations in Management, A Behavioral Science Approach, 1962, PP. 22-23.

- 3) テーラーの科学的管理法の生成を考える場合、その前提となつた一般労働者の質を忘れてはならない。当時のアメリカでは、一般の労働者として、言語習慣宗教の雑多な移民労働者が考えられる場合が多く、そうした質の悪い、言葉の相互に通じ難くて習慣の異なる労働者を一箇所に集めて管理する以上、共通の誘因である金銭に頼り、作業方法は指図票通りに行う様に指令せざるを得ない筈である。従つて、言語、習慣の同一の労働者を前提とする時、その管理思考の修正を促される可能性が生じる。
- 4) 例えば、土屋守章「米国経営管理論の生成」(1)(2) 経済学論集, 31の4, 32の1.
- 5) スコットは、この点に関して次の様に述べている。即ち、作業の「標準化は、科学的管理法の一つの重要な部分であつた。人間的立場より、科学的管理法の創始者達は、標準化が消極的な刺戟を生み出し、或いは従業員に対して、作者不明 (anonymity) の感じの増大を生じさせると考えなかつた事は興味ある事である。事実、彼等の態度は、標準化は従業員の幸福と自己実現とを増大すると言うものであつた」として、作業が標準化されて動作が機械化する事を従業員がむしろ歓迎すると言う今から考えると奇妙な予想の存在していた事を指摘している。W. G. Scott, op. cit., p. 28.
- いづれにしる、科学的管理の思考において画かれた人間像は、条件に反応して、生理的エネルギーを放出すると言う機械的人間像 (machine model) であり、その組織は、いわゆる生理的組織 (physiological organization) であつた、と言ひ得る。
- 6) W. G. Scott, op., p. 31.
- 7) F. G. Roethlisberger, Management and Morale, 1941, p. 26.
- 8) *ibid.*, p. 7.
- 9) *ibid.*, pp. 109-134.
- 10) 周知の如く、ホーソン実験の後に、メイヨー達は、カウンセリング制度の導入を図つたが、それもごく短期間で中止するに至つている。
- 11) レスリスバーガーは、管理者が個々の部下や集団の全体的状況を理解する為の有効な思考方法として、単純な因果的分析思考に代えて、均衡の概念 (a concept of equilibrium) を用いる必要性を指摘している。即ち彼によれば経営組織の重要な構成要素の性質との関係において、次の3つが指摘出来る。(1)組織を構成している個々人の社会的条件 (social conditioning)——彼等が行動の社会的規範や感情或いは個人的技能、対社会的態度、経済的利害や論理的能力と言う様な形でその状況に持たらしているもの、(2)公式組織——組織内における公式的行動様式及びそれらと結びついた感情や信念、(3)非公式組織——特定の作業集団における非公式な行動様式及びそれと結びついた感情や信念が、それである。そしてこれらの各々は、相互に密接に関係し合つている為に、組織の一小部分に加えられた僅かの変化でも、他の部分に影響を及ぼす。従つて管理者が統制を行ひ得るのは、この間の均衡の条件及び

不均衡を来たす諸原因の理解を通してである、と考えられる。F. W. Roethlisberger, *ibid.*, pp. 185-186.

三 後期ハーバート・グループの凍結集団論

組織における個々の従業員に対して与えられる報酬には、既に見て来た様に、管理者を通じて与えられるものと、従業員相互間の交渉を通じて与えられるものがある。前者の代表的なものには、言う迄もなく、賃金、俸給、付加給付、物的職場環境等の物的な報酬、昇進ややりがいのある職種、或いは管理者の日常の行動を通して与えられる承認感や達成感或いは理想の満足のような非物質的・社会的な報酬がある。これ等の諸報酬は、相互に関連し合って、従業員の勤労意欲、即ち組織への貢献意欲に働き掛ける動機誘導効果に強く影響し合っている。従って、これ等の報酬要素の管理については、管理制度、就中管理者の日常の行動様式についての研究を中心として考えられるべきである。

これに対して、後者の報酬は、従業員達の職場における仲間関係より主として与えられる集団への帰属意識に基づく安定感、仲間内での名誉等の主として社会的な報酬である。従って、この種の報酬についての管理は、先ず従業員集団の職場における行動のメカニズムを検討する所より始められなければならない。本節においては、この問題に対しての基礎的な研究成果を提供していると考えられるザレズニク (Abraham Zalesnik) を中心とした後期ハーバート・グループの実態調査を中心とした研究結果¹⁾を概観する事とし、管理者を通じて与えられる報酬の管理問題は、次節で検討する事とする。

後期ハーバート・グループは、1951年から58年にかけて、生産現場における労働者の生産性と集団の性格との相互関係についての一つの注目すべき研究を行っている。即ち彼等は、まず大西洋岸において現在の産業界において働いている主要な経済的・社会的勢力が機能していると見られる会社を選び出し、次いでその会社において比較的安定的であると共に、可成り広い範囲の仕事、給与等級、勤続年数、年令・人種、男女、を含んだ4つの作業集

団(47人)より成る作業現場を観察対象に選び出している。そして、個人に関する資料や作業環境の資料を、会社の資料や会社や組合幹部との面接調査により収集し、それを基礎に、生産性や満足度についての仮説を立て、予測を行い、それを6ヶ月間にわたり実際に集団の中に加わって臨床的観察を行って集めた資料と突き合わせて検討し、修正すると言う試みを行っている。

彼等はまず、人々の作業意欲は、管理者から与えられる外的報酬 (external rewards) と、従業員集団のインフォーマルな社会関係から与えられる内的報酬 (internal rewards) の関係により定まると考える。²⁾ そして、今日迄の多くの研究から、この外的報酬と内的報酬との間に矛盾や葛藤の生じた場合は、多くの人々は、内的報酬の為に外的報酬を犠牲にする事が知られている。そして、非公式的な社会関係を維持する一つの重要な用具として、大部分の作業集団においては、普通、作業員達が自から妥当な生産性と考へて定めた一日の仕事量の基準が定められている事も知られている。ここから、後期ハーバート・グループは、次の仮説を導き出している³⁾。

- (1) 管理者からも、従業員集団からも報酬を受ける場合は、個人は満足し、集団の基準に近い業績を挙げる。
- (2) 従業員集団から報酬を受けるが、管理者からは受けない場合は、適度に満足し、集団の基準に近いかそれよりも若干低い業績を挙げる。
- (3) 管理者から報酬を受けるが、従業員集団からは受けない場合は、少し不満を感じ、集団の基準を上廻る業績を挙げる。
- (4) 管理者からも、従業員集団からも報酬を受けない場合は、最も不満を感じて、集団の基準以下の業績しか挙げない。

この四つの仮説に基づいて、具体的な予測を行う為には、従業員集団より与えられる内的報酬を予測する手掛りが必要である。後期ハーバート・グループは、この手掛りとして身分適合性 (status congruence) 概念を用いている。これは、従業員集団の成員全体としての社会的身分を決定する諸要素間の一貫性の程度を意味する均衡概念である。後期ハーバート・グループは、それ等の身分の要素として、給与、年齢、勤続年数、学歴、人種、性別の6

つの要素を考えており、この各要素が総て同様な地位を占めている人は、身分適合性の状態にあると考える。しかし、例えば2つの要素は高い地位にあるが他の4つの要素は低い地位にある場合には、身分不適合の状態にあると考える⁴⁾。

今、各従業員が過去から仕事に持ち込む年齢、性別、人種、責任、学歴等の諸要素を「投資」と考え、仕事から得られる給与や威信の如き諸要素を「報酬」と考えると、或従業員の投資が他の従業員より大であれば、その人に対する報酬も大でなければならぬと考えられる。従って従業員集団の或る成員が、他の成員に比較してどのような投資と報酬との関係に置かれているかを見る事により、次の様な仮説が導かれる⁵⁾。

- (a) 或る成員の投資が、他の成員の投資より大であるのに報酬が少ない場合には、当人は苦情を言ったりその他の方法で報酬を上げようと努める。例えば給与の様な公式の報酬の上げが出来ない場合には、威信の様な非公式の報酬の上げを図ろうと努める。しかしもし両者共不可能な場合には、投資を減じる為に仕事を怠けたりする。またこうした成員は、他の人達にあわれみの態度で接するであろう。
- (b) 他の成員に比較して、投資の割に大きな報酬を得ている者は、罪の意識を持ち易く、非公式の責任を引受けたり、他の人を助けたりして追加投資を行おうとする傾向がある。こうした成員に対して、他の人々は感嘆の気持を混えながら嫉妬を感じるであろう。

更に、この報酬と投資との間の関係について、身分適合性が高い程、当該従業員集団内での社会的身分が安定すると言う報酬要素が考えられるところから、その面を考えて報酬と投資の関係について次の様な仮説が導き出される⁶⁾。

- (I) 或る従業員集団内における身分適合性の高い者程、社会的身分が安定し、集団内での自己の立場と地位を自覚し、社会的相互作用の量も増加し、仕事以外の活動への参加も増し、集団の諸規範を快く受け入れる様になる。そして、その立場は保守的となり、彼の同僚に比較して能力や専門

的技術において威信を高める事の重要性は低下する。

- (II) 身分適合性が低く、その社会的身分が不安定である程、集団内での自己の立場と地位に不安を感じる様になる。この不安感を解消する為に、①相互作用を減じる。②あいまいさが受け入れられる様な制度化せられた社交関係⁷⁾にだけ活動を制限しようとする。③技術や能力や知識が重視される専門的分野で傑出しようとする。④より寛大な社会的態度を示す。⑤行動の決定要因となるべき行動の規範についての理想を主張する。
- (III) 身分適合性の高い者は、身分適合性の低い者を、より屢々冗談的にしたり、嘲笑や非難の対象としたりする態度を示す。
- (IV) 身分適合性の低い者は、身分適合性の高い者に、尊敬と軽蔑が混じり合った態度で接し、また、自分が冗談の対象となっても腹を立てないと言った特徴を示す。

以上の様な仮説を、前述の様な実際の生産現場における実状に当てはめて調査した結果、次の様な事柄を知る事が出来た。

先ず公式組織である作業集団の身分と、当該作業集団における身分適合度の2変数は、作業集団の安定度を示す有効な変数である事が知られた。即ち調査された作業現場は、4つの作業集団より成っていた。そして、その各集団の構成員の身分を総合して算出した各作業集団の総合身分と身分適合性の高い順は、第1表の如くであった。表より判る様に、集団IIIに、身分も身分

第1表 作業集団別の身分と身分適合性

作業集団	身分と身分適合性				合計
	++	+ -	- +	--	
III	11	3	1	5	20
I	4	2	2	3	11
IV	0	1	4	4	9
II	1	2	1	3	7
合計	16	8	8	15	47

註 ++=高い。--=低い。

A. Zalesnik, et, al., The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers, 1958. p. 178.

適合性も高い人が多く、集団Ⅳに、逆に身分も身分適合性も低い人が多い。次に作業集団内の構成員の行動による集団の安定度を見ると、第2表の如くである。この表では集団ⅠとⅣとの順位はつけ難いが、自己の作業集団に対する選好度が、両者の比較において重視されるべきであると考えられる。

第2表 内的集団行動の尺度による作業集団の序列

内的集団行動の尺度	作業集団			
	Ⅲ	Ⅰ	Ⅳ	Ⅱ
作業集団の内と外の相互活動の割合	3	2	1	0
相互活動の頻度	2	3	1	0
作業以外の拡張された活動への参加	3	1	2	0
作業以外の限られた活動への参加	2	1	3	0
作業集団の選好	3	2	1	0
自己及び他の作業集団の選好	3	1	2	0
作業集団の内と外の交友選択	3	2	1	0
友人の高い選択者の割合	3	1	2	0

ibid., p., 195.

次に、従業員集団内のいわゆる非公式集団への個人の参加度は、個人の身分及び身分適合性により大きく影響せられる事が知られた。即ち、身分が高く、身分適合性も高い者は、正規集団の構成員 (regular group members) になる傾向が強く、特に身分構成要素中の特定の中心的価値 (an in-group value) を持った要素 (この場合はアイルランド人と言う人種要素) を有した者は、正規集団の構成員となる傾向が認められた。第3表、第4表は、この関係を示したものである。なお逸脱集団 (deviant group) の成員とは、正規集団の構成員とは異なった価値観や行動基準を持ち、正規集団の構成員か

第3表 作業集団における非公式集団加入度

作業集団	正規	逸脱	孤立	合計	作業集団	正規	逸脱	孤立	合計
Ⅲ	13	4	3	20	Ⅱ	0	2	5	7
Ⅰ	5	2	4	11					
Ⅳ	2	5	2	9	合計	20	13	14	47

ibid., p. 198.

第4表 アイルランド系と非アイルランド系作業者についての
総合身分及び身分適合性による非公式集団加入度

アイルランド系作業者	正 規	逸 脱	孤 立	合 計
高い身分, 高い身分適合度	10	0	0	10
高い身分, 低い身分適合度	1	0	0	1
低い身分, 高い身分適合度	5	2	2	9
低い身分, 低い身分適合度	0	2	1	3
合 計	16	4	3	23

非アイルランド系作業者	正 規	逸 脱	孤 立	合 計
高い身分, 高い身分適合度	3	1	2	6
高い身分, 低い身分適合度	1	0	6	7
低い身分, 高い身分適合度	0	4	2	6
低い身分, 低い身分適合度	0	4	1	5
合 計	4	9	11	24

ibid., p. 212.

らの嘲笑を受け入れるか、乃至は敵対心を持つと言った関係を正規集団に対して有している人々の集団である。また、彼等は制度化された社交関係においては、正規集団の構成員と交渉を有した。そして一般に低い身分の者が、この集団の構成員になる傾向が認められた。逆に高い身分で身分適合性の低い者は孤立者となる傾向が認められた。また、非公式集団における指導者は身分が高く、身分適合性も高い作業集団の構成員であり、個人的にも身分と身分適合性の高い者が成る傾向が認められた。

次に各作業集団及び各個人の生産性も、集団及び個人についての身分と身分適合性の2つの変数により影響せられている事が知られた。先ず管理者の期待する基準（長期的には、従業員集団の設ける基準生産量に接近する）に対する各作業集団の生産性は第5表の如くであった。また各集団の生産性の変動格差は第6表の如くであり、作業集団ⅢとⅡとの間に、興味ある差違が認められた。同様に、個人についての生産性と、身分及び身分適合性の2変数との関係は、第7表及び第8表の如くであった。いずれも身分と身分適合性の高い場合に、高い安定した生産性が認められ、低い身分や身分適合性の

認められる場合には、基準から逸脱した生産性が認められる傾向があった。

次に、各個人の投資と報酬との関係について見たものが、第9表である。これは各人の投資に対して、管理者から与えられる報酬の指数を算出して配

第5表 作業集団の生産性の中位値比較 (7カ月間)

作業集団	生産性中位値
III	107 %
I	82
IV	59
II	102

ibid., p. 225.

第6表 作業集団の生産性の変動幅 (7カ月間)

作業集団	変動幅		高低差
	低 点	高 点	
III	100%	110%	10
I	80	100	20
IV	47	88	41
II	50	134	84

ibid., p. 232.

第7表 作業者の身分及び身分適合性より見た基準生産量に達した生産者と逸脱生産者の分布

	生産性		合計
	基準	逸脱	
高い身分, 高い身分適合性	11	5	16
高い身分, 低い身分適合性	3	3	6
低い身分, 高い身分適合性	1	7	8
低い身分, 低い身分適合性	5	10	15
合計	20	25	45*

* ここに現われない2名は、検査員であり、生産性の測定から除外されている。
ibid., p. 232.

第8表 作業者の生産性と人種

人 種	生産性		合計
	基準	逸脱	
アイルランド系	14	9	23
非アイルランド系	6	16	22
合計	20	25	45

ibid., p. 238.

第9表 生産性と管理者及び集団よりの報酬

報酬 管理者, 集団	生産性			合計
	基準	高い	低い	
1. + +	8	2	1	11
2. - +	6	2	1	9
3. + -	3	1	6	10
4. - -	3	9	3	15
合計	20	14	11	45

+ = 好ましい。- = 好ましくない。
ibid., p. 238.

列⁴⁾し、その全員についての中央値を求め、それを基準にして、中央値より上位を好ましい報酬位置、下位を好ましくない報酬位置として区別した。また非公式集団としての従業員集団よりの報酬については、正規集団の構成員には報酬が与えられ、その他の人々には、報酬は与えられていないと看做した。第9表より判る様に、集団から報酬の与えられている者は、管理者からの報酬の如何に拘らず、基準の生産性を挙げる傾向が強いのに對して、集団から報酬の与えられない者は、逸脱した生産性を示す傾向が強い。しかもこの場合、管理者から報酬を受けている者は、低い生産性を、管理者からも報酬が与えられていない者は、高い生産性を示す傾向が認められた。

次に、個人の持っている社会的背景や価値観が、一般の作業者と同様なものである場合には、基準の生産性か、または、それより低い生産性を示す傾向が強く、それ等が相互に異っている場合には⁵⁾、高い生産性を示す逸脱者となる傾向が認められた。(第10表参照) なお、職務上の昇進を望む者は、高い生産性を挙げるであろうと言う、作業者の抱負と生産性の関係の予測は実証され得なかつた。

次に作業集団の満足度は第11表の如くであつた。ここでも身分適合性の高い作業集団程満足度が高い傾向が認められた。なお、この場合、同じく身分適合性が高い場合でも作業現場における社会的地位の低い作業集団は、その社会的地位の変動は主として上方に向う傾向が強い為に、高い社会的地位にある為に、社会的地位が下方に向う危険を持つ集団よりも、集団の安定度は高いと考えられる。なお、後期ハーバート・グループは、この満足度を測定

第10表 社会的背景と生産性

社会的背景価値観	生産性			合計
	基準	高い	低い	
都市労働者階級の型	19	5	8	32
それ以外の型	1	9	3	13
合計	20	14	11	45

ibid., p. 248.

第11表 作業集団の満足度

作業集団	満足度		合計
	高い	低い	
III	12	8	20
I	5	6	11
IV	6	3	9
II	2	5	7
合計	25	22	47

ibid., p. 262.

した時に用いた各要素間の、相互の関係を調べ、職務に対する態度、交際に対する態度及び労働組合に対する態度の3要素間に、相互に密接な相関関係のある事を見出している。また同時に監督並びに会社の2要素と、これら3要素の間には、直接的相関関係の無い事をも主張している⁹⁾。

作業者の満足度に対しては、身分適合性の問題や、個人の投資と報酬の関係等は、余り大きな影響を及ぼしておらず、むしろ、集団から報酬が与えられているか否か、換言すれば正規集団の構成員となっているかどうかが大きく影響している事が認められた。第12表は、この関係を示したものである。なおこの生産現場においては、監督者は、何れの作業集団においても好意的態度で迎えられていたが、この反応は、個人の正規集団への加入程度には関係なく一様に認められた。また過半数の作業者は労働組合に非好意的反応を示し、特に孤立者は非好意的であった。

個人の満足度と生産性の関係は、第13表、第14表に示した通りであり、

第12表 作業者の満足度と管理者及び集団からの報酬

報 管 理 者	酬 ・ 集 団	満 足 度		合 計
		高 い	低 い	
+	+	7	4	11
-	+	8	1	9
+	-	5	7	12
-	-	5	10	15
合	計	25	22	47

+ = 好ましい報酬。- = 好ましくない報酬。

ibid., p. 271.

第13表 作業者の満足度と生産性

満 足 度	生 産 性		合 計
	基 準	逸 脱	
高 い	12	13	25
低 い	8	12	20
合 計	20	25	45

ibid., p. 278.

第14表 逸脱者の生産性と満足度

満 足 度	生 産 性		合 計
	高 い 方 向	低 い 方 向	
高 い	5	8	13
低 い	9	3	12
合 計	14	11	25

ibid., p. 278.

逸脱生産者における満足度と生産性の関係が逆になっている事は注目せられる。

以上の調査結果より、先に示した10の仮説の妥当性を整理すると、次の様になる。

仮説 1	妥当	b	誤り
2	妥当	仮説 I	妥当
3	誤り	II	妥当
4	誤り	III	妥当
仮説 a	誤り	IV	妥当

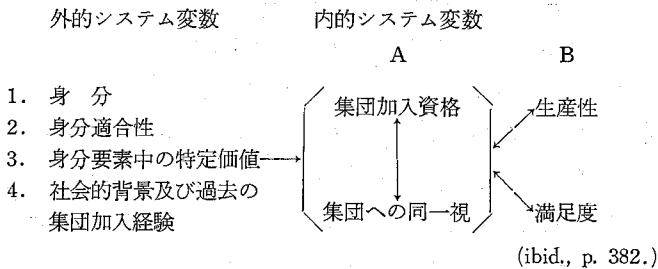
即ち、個々の作業者の投資と管理者から与えられる報酬の間には、分配公正の理論は妥当せず、両者の間に不均衡があっても、個人がその不均衡に順応する場合は不満が生じていない。そしてこの順応に大きく影響するのは、非公式集団の正規集団に対する個人の参加程度であると言う事が出来る。正規集団に参加する事により得られる報酬は、作業者の満足度と生産性とに重要な影響を与え、正規集団への参加程度の高い者程、基準的生産性に近い業績を挙げ、参加程度の低い者は、低い業績を挙げる傾向が存在する事が実証せられた。

そして、管理者の与える報酬は、正規集団に参加している者には、余り影響なく、正規集団に参加していない者の間に、一定の影響を与える事が認められた。即ち、報酬が多い程生産性が低く、報酬が少い程生産性が高い傾向がそれである。そして、この高生産性は、面接調査によると、管理者よりの報酬を得る事が目的的ではなくて、個人的道徳的義務観に裏付けられたものである旨の指摘が行われた¹⁰⁾。

正規集団への参加は、高い身分適合性並びに身分要素中の特定の中心的価値（ここでは人種）の所持が大きく影響する事が立証せられた。換言すれば身分、身分適合性の手掛りにより立てられた仮説の妥当性は、大体立証せられたと言ってよい。

かくて、後期ハーバート・グループは、身分、身分適合性、身分要素中の

特定の中心的価値、並びに過去の集団加入経験や社会的背景が、他の従業員の大多数の者と同じかどうか¹¹⁾の4つの要素から、個人の非公式集団への加入度、非公式集団に対する自己同一視 (group identification) の程度をかなり予測し得ると考え、更にその程度から、生産性と満足度が予測出来ると考えている。もっとも、これらの各要素間の関係は、一方的なものではなく、相互依存的な影響関係も認められ、それを図示すると、次の様な関係となる。



以上の様に、作業現場における生産性は、管理者の定める生産基準によって定まると言うよりも、非公式集団の定める生産性基準により定まり、管理者の提供する報酬よりも従業員集団自体の社会構造より得られる報酬が求められる。そして非公式集団の成員や指導者達は、集団の存続を保持する為にその影響力を働かせており、積極的にその非公式集団を環境に結びつけようとはしていない事が知られるのである。後期ハーバート・グループは、この様に、集団自体にしか関心を示さず、指導者はその指導力を自主的に集団が定めた基準的生産性の維持にしか向けず、集団の維持を図る以外の何等かの形で自己表現や自己成長の機会を求め様としない集団を「凍結集団 (frozen groups)」と呼んでいる。それは、その集団の構成員の個人的成長を止めしめ、人々を未成熟の状態のままに凍結せしめてしまう自閉性の集団であり、そうした集団が、企業組織の各階層、特に作業現場のレベルに多数存在して人的資源の凍結を行っている事実を指摘している。

後期ハーバート・グループは、こうした凍結集団の生成理由並びにそれに

対する対策を考えるに当り、その基礎的な理論の手掛りを、マスロー (A. H. Maslow) の欲求階層説 (hierarchy of needs)¹²⁾ 及びそれに基づくマックレーガー (Douglas McGregor) のX理論とY理論¹³⁾に求めている。従って、後期ハーバート・グループによれば、凍結集団の生まれる過程は次の如きものと考えられる。

即ち、完全雇用に近い労働市場において、賃金や俸給の一般的水準が上昇して来た結果、従業員の生計への欲求が、最早最大の重要な動機づけの機能を失い、代って、集団への加入、身分、自己啓発への欲求と言った社会的欲求が人々の行動の動機となって来た。そして従業員達は、こうした欲求の充実に、日常の仕事の上で満たそうと努力する様になる。しかるに、管理者達は、労働者は無智で怠惰であり、受動的な性質の人間である為に、管理者は彼等の作業を細かく指示して、不断に監督しなければ、目標の生産性は達成出来ないと言うX理論の立場に立っている。従って、仕事の組織は、因習的な指示的監督が行われる事を前提として組立てられている為に、新しい従業員の欲求に答える事が出来ない。この為に、従業員達は、自から生み出した非公式集団の内に、そうした社会的欲求を満す機会を求め、凍結集団を生み出すにいたるのである。その結果、管理者の与える報酬も、凍結集団内で認められた社会的序列の範囲内で追求され、凍結集団の安定に貢献するに過ぎない事となる。

従って、非公式集団を凍結集団と化せしめず、組織的に矛盾しない存在たらしめる為には、従業員達に、仕事の過程において、集団参加の欲求、名誉、自己実現等々の社会的欲求を満たす機会を提供する事が必要となる。この意味において、過去の間関係管理で採用せられた人事相談制度、参加的管理制度、職場委員会、利益参加制度、提案制度等々は、何れも正しい方向を向いているのである。しかるに、それ等の制度が、期待される様な成果をささないのは、管理者達が、なお従業員をX理論の立場に立って見ている為にそれ等の制度の運営が、社会的欲求の充足を可能にする様な型で行われなかった為であると考えられる。

従って、非公式組織の内に凍結されている多くの従業員の人的エネルギーを解放する第一歩として、管理者は自分の部下達の間人像を、Y理論に基づいて考えなおす事が必要である。即ち、

- (1) 従業員は、組織の目的に自から自発的に向う事が出来る。
- (2) その為の能力は、現在表面に現われていないかも知れないが、最初から彼等に具わっている。
- (3) 動機づけを行うのは、従業員自身である。
- (4) 従業員が、組織の目的達成の為に、自己の努力を貢献せしめる場合に、自己の目標をも同時に最もよく達成出来ると感じる様な諸条件（工学的、技術的、社会学的、心理学的な諸条件）を管理者の行動を通じて創造する事こそ新しいリーダーシップの役割であると言った考え方を必要であるとする事が必要である。

こうした後期ハーバート・グループの研究は、その調査方法になお批判されるべき余地があり¹²⁾、また、調査結果の説明の基礎として、マズロー及びマクレーガーの理論を無批判に全面的に採用している点、後に述べる様に批判されるべき余地を有している。しかし、その実態調査において、非公式集団の構成を、身分、身分適応性、身分構成要素内の特殊価値等の概念を導入する事により解明し、更に非公式集団と生産性や満足度との関係、或いは、管理者の与える報酬の機能的限界を明確に立証した点、極めて重要な価値を有している。集団への帰属意識（モラル）と生産性との関係、即ちモラルが高くても低くても高い生産性が見られる場合の仕組みの解明等、に見られる様に、彼等によって明らかにされた従業員相互間の交渉により与えられる報酬の機能的な理解は、報酬管理を考える場合、重要な示唆を与えるものであると言う事が出来る。

1) A. Zalesnik, C. R. Christensen, F. J. Roethlisberger, The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers, A Prediction Study, 1953.

後期ハーバート・グループと言う名称は、メイヨーを中心とした1930年代のハーバート大学の一団の人間関係の研究者達と区別する為に用いた名称である。これと同様な区別を行つているものに、次のものがある。Saul. W. Gellerman, Motivation

and Productivity, 1963, pp. 56-62., A. ザレズニク著北野利信訳「経営の人間問題」訳者序 3頁。

2) 外的報酬としては、賃金・付加給付, 仕事上の満足, 仕事上の興味や身分等, 従業員に外から与えられる報酬である。これに対し, 内的報酬とは, 主として人々が一定期間一緒に仕事をする間に生じる非公式集団に参加して, 仲間との交渉より得られる精神的安定感, 仲間意識・友情と言った様な報酬である。

3) A. Zalesnik et.al. p. 43.

4) 各要素の価値評価は, 次の如くである。

6つの身分要素の価値の数値

身分要素											
給与 (等級)	数値	年令	数値	勤続 年数	数値	教育	数値	人種	性別	数値	
3. 4	5	20—29	5	5年 未満	5	中学 以下	5	東ヨーロッパ人並びにその 他の成人した移民, ユダヤ 教・ギリシヤ正教	5	女性	5
5. 6	10	30—39	10	5— 9年	10	高校 以下	10	南ヨーロッパ系, フランス 系, カナダ人でカトリック	10		
7. 8	15	40—49	15	10— 15年	15	高卒	15	北ヨーロッパ系並びに西ヨ ーロッパ系でカトリック	15		
9 以上	20	50以上	20	15年 以上	20	大学	20	アメリカ人, 或いは北並び に西ヨーロッパ系で合衆国 で数世代を迎えたプロテス タント	20	男子	20

この点数より, 各人についての仕事上の身分, 社会的身分, 総合身分, 報酬と投資の指数等の指数の計算は次の式によっている。

仕事上の身分 = 給与の点数 × 5

社会的身分 = 年令, 勤続年数, 教育, 人種, 性別の点数

総合身分 = 仕事上の身分 + 社会的身分

社会的投資要素は社会的身分と同じ

報酬と投資との関係指数 = 100 + (仕事上の身分 - 社会的身分)

ibid. pp. 69-70.

5) ibid., p. 54-55.

6) ibid., P. 65-66.

7) 例えば, 募金運動へ参加する様に, その社会関係に参加する事により, 集団内での社会的身分が影響されない様な制度化された交際関係である。

8) 例えば, 現在の仕事よりも社会的に高い地位にある仕事, 例えば販売員の様な経験を過去に持ったり, 或いは, あこがれたりしている場合, また個人の尊厳を強調し勤労の重視を主張する様な人々の場合がこれである。

9) ibid., pp. 265-267.

10) こうした主張は, しかし同時に非公式集団からも, 管理者からも認められていない場合, 業績を挙げる事により社会的注目を集めて, その社会的名誉心を満たそうと

する意欲がやはり働いている事も推測せしめるものである。

なお、彼等の社会的背景は、農村、プロテスタン、中流階級と言った背景を持つ者が多かった。またこの生産現場での身分要素の特定中心価値は、アイルランド系人種であるが、彼等は、大体カトリックである。また、身分要素の特定中心価値は必ずしも常に人種に限る訳ではなく、他の生産現物では、他の身分要素が、特定中心価値となる可能性がある。

- 11) 過去に参加していた集団や、社会的背景に基づく考え方が強く残り、それが身近の集団の考え方と異質である場合、他の要素が正規集団への参加を認める条件に適っていても、正規集団への参加は行われないと考えられる。
- 12) A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1954.
- 13) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.
- 14) D. Katz, "The Mativation, Productivity, and Satisfaction of Workers : A Prediction Study. By A. Zaleznik, C. R. Christensen, F. J. Roethlisberger", *Industrial and Labor Relations Review*, April, 1960, pp. 469-470.

四 ミシガン・グループの管理者行動論

後期ハーバート・グループが職場における従業員の仲間の中で相互に与えられる報酬要素の影響態様を明らかにして来たのに対して、ミシガン大学の社会科学研究所は、管理者の行動を通じて与えられる非物質的報酬の影響を明らかにする様な研究を行っている。即ち同研究所は1947年以来継続的に、企業及び官庁、民間諸団体等各種の集団における集団の業績と、管理者の行動様式や組織機構の関係を、詳細な実態調査や実験の下に研究して来ている。そしてミシガン・グループの研究成果は、過去において、それぞれの調査・実験にたずさわった研究関係者達により次々と発表せられ、その都度多くの注目を集めて来た事は、既にわが国においてもよく知られている所である。特に、1961年に至り、当初から同研究所の所長であったリツカート (Rensis Likert) が、それ迄の研究所の成果の上に、自己の見解を加えて発表した研究成果¹⁾は、同研究所の業績の集大成として、一般に高く評価されている。従って、本節においては、リツカートに従って、ミシガン・グループの研究を概観する事とする。

ミシガン・グループは、高い業績を挙げている管理者と、低い業績しか挙

げていない管理者との管理行動の比較研究を通じて、両者の間に相異なる管理者行動の類型が存在する事、並びに、そうした管理者の行動を貫く一般原則や実践態様が、現在までの管理原則として考えられて来たものとは、重要な点において異なっている事実を指摘している。即ち、彼等によると、高い業績を挙げている作業組織の管理者の管理方式の一般的な型は、低い業績しか挙げていない作業組織の管理者の管理方式に比較して、次の特長をより多く持つ点で異なっていた²⁾。

(1) 高い業績を挙げている組織の構成員は、仲間や管理者、仕事、当該組織その他職務に関する総ての事項に、好意的な態度 (favorable attitude) を示す場合が圧倒的に多い。そうした仲間に対する好意的な態度は、組織を通じての相互信頼の高度な反映と考えられるものである。また仕事や当該組織に対する好意的態度は、当該組織並びに組織の目的と、自己とを一体視する態度であり、組織の目的を達成する事に極めて意欲的な態度である。従って、こうした組織においては、その構成員は、一般に仕事の性質に応じて、相互に自発的に仕事をやりくりし合う傾向があり、管理者も仕事の分担を決める際に、構成員の参加を求める等の手段により、その組織全体としての総合的業績に対する責任感の育成に努めている場合が多く認められた。更に、例えば、生命保険会社についての実態調査において、優れた業績を挙げている管理者達が、生命保険会社が、社会で価値ある重要な役割りを果しているとの信念を持ち、部下にもその信念を伝達する事が行われていた様に、こうした組織においては、管理者の仕事の重要性についての感化力ある熱意が存在していた³⁾。それが、組織の構成員に、組織の目的に対する誇りを持たせ、その達成が自己の仕事の重要な部分を成すとの感情を与え、自己の組織に対する強い忠誠心と魅力となっている場合が多く認められた。

これに反して、業績の低い作業組織では、構成員達は、自己に割当てられた仕事のみに関心を持ち、個人の業績は個人のみの責任であるとの考え方をしており、管理者は、仕事の割り当てに際して、部下と個別的に折衝して、個人単位に仕事を割り当てる方式を採用している場合が多く認められた。

要するに、高い業績を示す作業組織における管理者は、組織の凝集性を高め、構成員の組織に対する忠誠心を養うと共に、組織目的である業績達成についての集团的誇りを育成強化する様に努めている事が知られた。そしてその為、管理者は、部下を集団として管理し、集団における会合を頻繁に開いたり、部下のアイデアを積極的に取り上げて、それを日常の職場の中に活用する様に努めている場合が多かったのである⁴⁾。

(2) 高い業績を挙げている作業組織の管理者達は、部下の個々の仕事の調子や段取りの決定に、大幅の自由を与えていた。彼等は、部下に何が目標であるか。如何なる要求が達成されるべきかを明らかにした上で、部下に自由に仕事をさせていた。部下は自分達で、仕事の速度を調節する事が出来、自分達が見出した仕事をする上で最善と考える方法で、自分のアイデアや経験を用いる事が可能であった⁵⁾。

これに対して、相対的に低い業績を示す作業組織の管理者達は、規定された方法で、かつ標準時間で規定の割合で、一定の作業手順に従って部下に仕事を続けさせようと努め勝ちであった。彼等は、高い業績を挙げる管理者達に比して、部下と共により多くの時間を過ごす傾向が見られるが、その時間の多くは、個別的作業手順等の細かな指示を与える短い分断的時間で占められていた⁶⁾。従って、こうした組織では、部下が管理者からの圧力を感じる程度が強くなる傾向が認められたが、一般的に管理者よりの圧力が、部下に取り不当な圧力であると感じる程度が大きい組織程、集団の業績は低くなる傾向が認められた⁶⁾。

もっとも、部下に委せた自由の程度が大なる程、組織の業績が高い傾向があるとは言っても、その自由は、同僚や上役から得られる相互作用を前提としての事であり、放任を意味するものではない。報酬が手数料型であって、完全な自由を享受する生命保険会社の職員が、屢々無能なセールスマンになる事実が示す様に、自由を伴う条件が重要なのである⁷⁾。

要するに、業績の高い組織における管理者は、総ゆる人間の主要な動機誘導要素を効果的に活用する様に努めている訳である。彼等も、時間研究や動

作研究、或いは、予算制度や財務統制の様な伝統的な管理原則の技術を利用する。しかし同時に彼等は、作業目標や予算の設定、経費統制、作業組織等の設定に際して、部下の参加を広く利用する等の方法をも併用する。彼等は経済的な誘因以外に、個人の価値と重要性についての意識を獲得し維持しようとする自我的動機、安定性を求める動機、好奇心、創意と言った諸動機を満たす機会を与え、それらの諸誘因が相乗の効果を発揮する様に努めているのである。

それに対して、業績の低い組織の管理者は、同じ管理技術を用いるにしても、部下の動機誘導方法としては、経済的な誘因に頼り、伝統的な賞罰の権威に頼って統制する方法のみを主として利用している事が知られるのである。

(3) 次に、高い業績を挙げている作業組織においては、コミュニケーション即ち情報の伝達が極めて良好である事が認められた。それは、組織内における上から下への伝達のみではなく、下から上への伝達についても言える事であり、特に「上層部への意思伝達の容易さと、部課の能率との間には、密接な関係が認められた⁸⁾」のである。

一体、良好な情報の伝達とは、内容素材を、発信者から対象者に正確に伝達する過程と共に、その内容素材が理解されて受容される過程とが同時に意味せられている。従ってもし、組織の構成員の側に、敵意、恐怖、不信等の非友好的な態度があれば、情報伝達の過程は重大な障害を伴う事となる。例えば、管理者が業績を挙げようとして加える圧力が、部下から不当なものと思われる場合には、特に上方に向うコミュニケーションに妨害的な効果を生じる事が知られている。或いは、信頼感の欠如は、全体的組織内の各階層毎、各部門毎、更には、組織の構成員相互間の情報の隠し合いが生じ、単位組織間並びに構成員相互間の共有情報を少くし、他から伝達される情報に疑の目を向けせしめる事となる⁹⁾。この為に管理者は、自己の管理する組織内での仲間意識を高めて、自分も部下も事実の認識についての正確な知識が得られる様に努める事が先ず必要とせられるのである。そして、同時にその

為には、他の関係部局の情報を収集して部下に知らせると共に、自分達の作業組織における情報を上層部に伝達し、必要な受容を行わせる事が必要とせられるのである¹⁰⁾。

(4) 業績の高い組織の管理者達は、組織体の業績の測定結果を、業績の低い組織の管理者が行っている上からの統制の手段に用いるよりも、むしろ自己指導の為に用いる傾向があった。そしてこの為に、組織において利用可能な情報と測定とに、総ての構成員が接し得られる様に必要な措置が取られていた。

ミンガン・グループの調査による作業集団とその管理者行動の類型は、大体以上の様に要約せられる。そして、同グループによれば、高い集団の作業業績を挙げている管理者の行動は、必ずしも伝統的な管理原則と一致するものではなく、事実そうした行動様式を採用している管理者達も、自分達の管理行動を統一的体系的な原則に迄、整理統合するには至っていない事が見出された¹¹⁾。しかもまた調査の過程において、高い集団業績を挙げている作業組織の中には、管理者が伝統的な権威主義的管理行動を採用していると看做される実例が幾つか存在していたのである。

リッカートは、この点について、次の様な理解を示している。即ち、自動車や電気器具などの製造業、或いは、決まりきった事務的業務における様に機械的にその作業速度が決められている職務や、標準工程が確立されている作業、高度に分業化されている作業、或いは、反復的な作業においては、作業者の態度と、彼等の挙げる生産性との間には、比較的低い相関関係しか存在していない。従って3年とか4年と言った長期間に亘って観察すれば、好意的な態度と生産性との間には、明らかにプラスの関係が認められるが、短期的にはそうした関係は容易に認め難いのである。この為に、この種の業務に携わる集団の管理者達は、自からの管理行為の評価を、生産高やコストの低下、品質の改良或いは利潤と言った最終成果の変数に直接に求める傾向が強い。しかもまたそうした変数は、現在のところ管理者が、他より評価される尺度でもあり、この尺度により、管理者達は、2年或いは3年程度の短

期的間隔で、昇進や昇給が決定せられているのである。この為に、そうした管理者達は、手間と時間の掛る参加的管理方法の様な協働行為への自発的動機誘導の方法を利用するよりも、時間研究や動作研究の利用により作業組織を細分化して、基準を設け、管理者の制裁的権威に頼って、部下の行動をその基準に当てはめる事により短期的な業績向上を図ろうとする傾向に向うのである。

事実、事務職員を対象とした大規模な現場実験による¹²⁾と、標準的作業時間を専門技師に計算せしめ、大幅の人員削減を行い、強制的に作業能率を向上せしめると言う伝統的権威主義的管理方法を採用した結果は、1年から2年程度の期間を見る限り、一応の成功を示している。しかし、実態調査の結果を詳細に見ると、この間に、従業員達の忠誠心、勤労意欲、従業員相互間のコミュニケーション、個々の従業員の意思決定能力等の諸要素は、一貫してマイナスの傾向を示し、1年程後には、そうした従業員態度の変質が、敵意や対抗的圧力となり始め、欠勤率、離職率が上昇し始め、2年程度の期間の後には、それが生産高や品質或いはコスト面に色々な形で影響を徐々に示し始める事が観察せられた。

逆に、同じ実験において、従業員の好意的作業態度を育成する事に努め、組織の目標達成の為に自発的に協力せしめるのに役立つ総ゆる動機誘導要素を利用する参加的管理方式を採用した場合は、1年から2年程度の期間の後に、徐々に生産高や品質、コスト等の面に好影響が現われるのが認められたのである。

一方、同じ会社や公共機関においても、販売関係や研究・企画等の業務の様に、変化のある非反復的或いは対人的業務を行う職場においては、業績を挙げている多くの管理者達が、従業員の好意的な態度と良好な成績とが結びついている事に気付いている。従って、そうした職場では、科学的管理法的な技術や方法は余り利用されておらず、むしろ各種の動機誘導的方法が積極的に取り入れられる傾向がある。これは、こうした職場の高い業績を挙げている管理者達は、部下の忠誠心や勤労意欲、意思決定能力やコミュニケーション

ジョン等の諸要素と、販売高、研究成果等の最終的目的との間の結びつきが密接であり、その間に変化の時間差が短い所から、圧力を掛ける事により一時的には業績を高めるが、窮極的には業績の低下に導く様な管理方法の採用を避ける事の賢明な事実を容易に理解している事に基づくものと考えられる。

かくて、リッカートは、伝統的な細部に亘る指示的管理方式は、一時的には業績を挙げ得る場合もあるが、それは、従業員の忠誠心を弱め、生産意欲を低下せしめ、コミュニケーションを悪化せしめて、逆に生産を抑制し、反抗心を高めて、窮極的には業績を低下せしめるものである。従って、伝統的管理方法による一時的な業績の向上は、組織の人的資産 (human assets) を犠牲にして得られたものであると主張している。それは、人的資産に対する会社の投資を無駄にしている事を意味する訳であるから、伝統的ないわゆる科学的管理方式で達成された業績については、その増加部分から、この人的資産の減少分を差引かなければ、真の業績測定は行われぬ事となる。

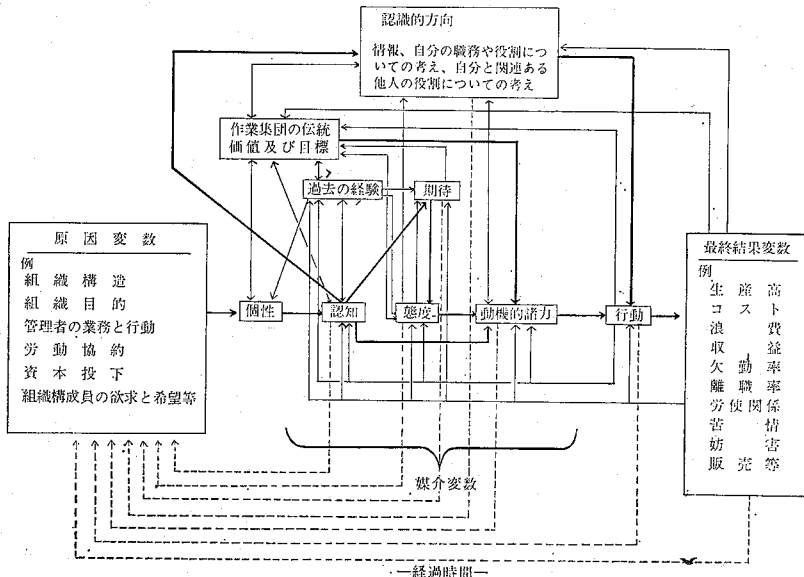
従ってまた、従業員の自発的協働を、総ゆる動機誘導要素を利用して獲得しようとする管理方式は、生産高やコスト面への影響にかなりの時間を必要とはするが、その間に従業員の忠誠心が高まり、敵意が減少し、コミュニケーションが改善され、意思決定の正確性が増し、長期的継続的な業績向上への基礎が養成される事となる。いわば組織の人的資産の質的向上が行われる訳であり、その面の評価がコストや生産高等の評価に加算されなければ、真の業績評価にはならないとリッカートは主張するのである¹³⁾。

かくてリッカートは、管理者の業績評価に際して、人的組織のその時その時の特徴や質を明らかにする様な媒介変数 (intervening variables) を定期的に測定し、加味する事の必要性を強調している。それは同時に、管理者が十分な測定資料を欠いている為に、無意識の内に誤った管理方法を採用する危険を防ぐものででもある。例えば、作業結果の質と量に関する最終的情報しか管理者が持っていないとすれば、品質の低下が管理者に対する敵意による場合に、品質を改善する為に管理者が細かい指示をすればする程、一時的な品質の改善は図れても、部下は管理者の目を盗み、機会ある毎に手を抜く様

に努め、長期的には品質の低下の方向に向うと考えられるのである。しかし、もし、従業員の忠誠心や勤勞意欲、意思決定能力等の最終的成果にいたる間に介在する媒介変数の定期的測定値が測られ、管理者に与えられるならば、事態を更に悪化させる以前に有効な措置を採用する事が可能となる筈である。けだし、こうした変数は、行動面の諸結果に先立って現われるものであるからである。

リッカートは、以上の様に指摘した後に、原因となる変数 (causal variables) と媒介変数及び最終結果変数との間にある関係を第I図の様に概略している。即ち、組織構造や管理者の行為の様な原因となる変数は、まず従業員の個性 (personality) に影響し、その相互作用により認知 (perception) を決める。この認知は、また個人の過去の経験や作業集団の伝統や価値などによって影響を受ける。

第I図 遅延した情報に対する注意を生み出す尺度を示している諸関係概略図



次に、個人的認知は、認識方向 (cognitive orientations) に導かれる。これは個人の職務についての考え方——何をどの様に行うべく期待されているかについての考え方——や組織目的等についての考え方を意味しており、その相互作用は、個人の行動に通じている。また認知は、一面において、動機的力に直接結びついており、例えば彼が昇進を希望しており、作業集団への効果的参加が昇進に通じると認知するならば、その様に行動するべく動機づけられる筈である。また認知は、期待が修正や条件付けの機能を果す過程を通じて態度に繋がっている。

態度は、認知に対する個人の期待により影響されるものなのである。例えば、僅かの昇給を期待している時、相当な増給を受ければ、好意的態度を取るであろう。逆に高い昇給を期待していれば、同じ昇給額でも非友好的態度が生じるかも知れない。個人の態度は、各状況において、実際に認知する経験が期待と一致するか、上廻るかと言う事に依存するものである。

次に動機的諸力は、こうした過程を経て生じる以外に、作業集団の価値や目標からも生じるものである。従って、個人的認知より生じる動機的力と作業集団よりする動機的力との方向が矛盾し合う場合が生じる。例えば、個人的には、仕事の量を増さねば失業や減給の様な罰則を受ける事を認知した場合、生産量を増そうとする動機力が働くが、彼の作業集団内の同僚が、そうした管理者の措置を脅迫的な不当なものとして看做せば、非友好的な態度で反抗的な動機付けの力を生み出す事となろう。その結果、生産高を増そうとする動機力は減殺される事となろう。また逆に、認知、態度及び作業集団の伝統的価値及び目標より生じる動機力が相互に調和し、加算されると言う理想的な状態も存在し得る。

かくて行動は、動機的諸力と個人の認識的方向、即ち活動するべく期待されていると理解している方向との結合として生じ、その結果が最終結果変数として現われると考えられる。

図における細い矢印は、影響の付加的状態とその方向を示している。例えば、最終結果変数と、行動、動機的諸力、態度、期待、認知、過去の経験、

作業集団の伝統とを結んでいる矢印は、最終結果変数が、こうした変数に影響を及ぼす事を示している。認知は過去の経験や作業集団の伝統と書かれた枠と相互に矢印で結ばれているが、それは相互に影響し合う事を示している。例えば、過去の経験は、或る状態での認知に影響するが、その認知自体、ただちに過去の経験となって、次の認知に影響を与える事となる。同様に個人の個性は、彼の属する作業集団の伝統や価値に影響を及ぼすが、同時に個人は作業集団の伝統や価値観に影響される訳である。

目標とされる最終結果変数を得る為に、組織が各種の原因変数を機能せしめた後の作用過程は、大体以上の如く考えられる。従って、この原因変数と最終結果変数との間にある各媒介変数を定期的に測定し、その変化を知り、常に必要な原因変数の改善を行うならば、期待せられた最終結果変数が得られる事となろう。媒介変数を悪化せしめる犠牲の上に、一時的な最終結果変数の変化を求める危険性は、除去され得ると考えられる。なお、図における細い点線は、媒介変数の変化に従って、原因変数を改善して行く過程を示したものである。またもし、媒介変数の中に原因が見出されないのに、期待された最終結果変数が得られない場合には、原因変数を作用せしめる管理者自身の能力の不足を示すものと考えられる。

リッカートは、この様に媒介変数を利用して、管理者自身が、自からの管理行動の評価や統制を行う必要性を指摘すると同時に、管理者の機能を連結ピン (The linking pin function) として捕え、そうした機能を有効に果す様な形で複合的組織構造を構成する様に提案している。即ち、上述の所から知られる様に、作業集団の業績を高める為には、管理者は、自己の管理する作業集団を高い業績目標を持った団結力の強い集団に育て上げるべきであり、組織全体としては、そうした集団を重複的に結合して、一つの全体組織に構成する事が望ましい。その場合、各管理者は、自己の管理する作業集団の一員であると共に、自己を管理している上級の管理者を頂点とする上位の集団の一員でもある事となる。従って、各管理者は、自己を頂点とする下位集団と、自己を底辺とする上位集団とを結合する連結ピンとしての位置に

置かれていると看做される。そこにおける各管理者の機能は、自己を底辺とする上位集団での決定事項やその他の情報を、自己を頂点とする下位集団に伝達すると共に、下位集団での決定事項や情報を、上位集団に伝達し受容せしめるべき事である。今もし、組織の業績を高める為に、部下の決定への参加を求める参加的管理方式が、組織全体に亘って採用されているならば、この上下左右のコミュニケーションは完全に行われる事となる筈である。

リッカートはこの場合、総ての単位組織において、管理者が連結ピンの機能を十分に果していなければ、組織全体としてのコミュニケーションが有効に機能し得ない所から、重複的集団における上級管理者は、各自が直接頂点となる集団のみならず、次の下位段階に位する集団との二層に亘る集団の会合を適時に開催するべき事を提案している。そして、そうした集合において、下位の集団に属する管理者達が沈黙したり、何等かの恐怖的態度を見せたりした場合は、自己が頂点となっている集団と、その下の集団との間を繋ぐ連結ピンの機能は、十分に作用していない事と判断するべきであるとしている。同時に彼は、各単位組織は、唯一の連結ピンで他の単位組織に繋るよりも、スタッフ集団や各種委員会制度を利用して、複数の単位集団に複数の連結ピンで繋がる様に、組織構成が計画される様にも主張している¹⁴⁾。

この様にリッカートにより代表されるミシガン・グループの研究は、管理者の行動様式と組織の業績の間には、一定の相関関係が認められ、従業員達の多様な欲求に働き掛ける管理行動を取る管理者が優れた業績を挙げている事を明らかにしている。そして、その具体的方式としては、参加的管理方式が望ましい事、管理者は、コミュニケーション・センターとしての役割、特に下から上への情報伝達の機能を果すべき事、並びに、職務の性質と個々の従業員の個性の差を考慮して媒介変数を管理行動の指針に用いるべき事を主張しているのである。

こうしたミシガン・グループによる研究成果や各種の提案は、そのまま報酬管理の問題に対する研究や提案を意味するものである。それは、管理者行動によって与えられる各種の誘因の有効性を示すものであり、媒介変数の測定

利用は、その有効度の間接的測定を意味している。個々の誘因の動機誘導効果に対する明確な測定は元来不可能であり、動機誘導問題が、一つの均衡概念によって把握されるべきものと考えられる場合、管理者の日常行動より、動機誘導問題を考える事は報酬管理論の中心的課題を成すものと考えられる。

- 1) Rensis Likert, *New Pattern of Management*, 1961.
- 2) *ibid.*, pp. 98-100.
- 3) *ibid.*, p. 11.
- 4) *ibid.*, pp. 27-28.
- 5) *ibid.*, p. 9.
- 6) *ibid.*, pp. 8-9.
- 7) *ibid.*, pp. 20-25.
- 8) *ibid.*, p. 49.
- 9) *ibid.*, p. 45.
- 10) *ibid.*, p. 113.
- 11) マツグレイガーのX理論とY理論が大きな注目を惹いたのは、この問題に対する一つの体系的仮説を提供した事によると考えられる。
- 12) *ibid.*, pp. 62-76.
- 13) この点につき、リッカートは次の様に言っている。「有能な人々を雇用し、彼等を訓練し、円滑にかつ能率的に働く組織にまで彼等を育て上げるには費用が掛かる。今日、事実上総ての会社は、種々の管理方式の相対的能率についての計算や決定に際して、これ等の費用を無視している (*ibid.*, p. 71.)……会社は分権化した事業所の管理者達が、仕掛品をごまかしたり、設備備品を維持する事に失敗する事により、見かけだけの利益や収益を示す事の無い様に非常な決意を払っている。その様な会社の会計上の手続では、仕掛品や設備備品の状態を定期的に測定し報告する。人間組織と言う形で示されている資産の喰いつぶし (liquidating) により達成せられる収益は、設備への投資を喰いつぶして達成される収益と同様の見せかけのものである。しかし現行の管理慣行の下では、昇進についての決定に際して用いられる諸事実や報酬を決定する方式により、彼等の管理者達に当面の生産高、原価低減等の同様な目的に向って不当な圧力を加え、その為に会社の人間組織に対する投資価値を減じる事により、個人的に利益を得る様に奨励しているのである。この傾向に貢献している他の要素は、収益や利益に対する即時の貢献や、ただ最終的結果のみの測定によって職務評価 (job evaluation) が行われている事であり、それは会社がそれを十分自覚する事なしに、人的資産の喰いつぶしを行う事を認めるのである。 (*ibid.*, p. 72)」

- 14) リッカートの、管理者の連結ピンの機能を基礎にした重複的管理組織については、特に下位の組織集団間における横断的なコミュニケーションの問題が解決されないとの妥当な指摘が行われている。(北野利信「経営組織の設計」162頁-164頁)しかし、上下のコミュニケーション、特に下から上へのコミュニケーションの重要性を指摘する構想としては、十分に考慮すべき価値を有していると考えられる。

五 ピッツバーグ・グループの仕事内容と仕事環境論

以上の二つの節において、組織がその従業員に対して与える各種の報酬効果を、従業員集団内部での相互交渉並びに管理者行動の面より分析した調査研究を見て来た。これに対して、各種の報酬を受け取る個々の具体的従業員の立場より、報酬効果を調査分析した注目すべき実態調査が存在する。即ち、ハーツバーグ (Frederick Herzberg) を中心としたピッツバーグ・グループの一連の実態調査がそれである¹⁾。彼等は、ミシガン・グループを始めいわゆるグループ・ダイナミックス系統の研究で行われている、高生産性集団と低生産性集団、或いは、高いモラルの集団と低いモラルの集団とを比較分析する研究方法は、次の様な欠点を持っていると考えている²⁾。即ちこれ等の集団に関する情報を導き出す独立変数 (independent variables) と従属変数 (dependent variables) として役立つ各種の基準尺度の間に、屢々時間的遅延 (time lag) があり、或時期に高いモラルを持つ集団として区分された集団の個人が、実際に行動する場合には、低いモラルを示している様な場合が存在する。またこの種の調査の多くは、多数の変数を一度に測定して分析しており、各種の単位変数間の重要性の証拠が整理せられていない。従って、職務についての積極的な申告が多い為に、高いモラルを示していると看做されている個人が、実際には、1つか2つの消極的な変数要素の為に、低いモラルしか持っていない様な場合を見逃す事となる。従って集団としての分析研究のみでは、常に最大の業績を示す集団を生み出す事は不可能であり、集団を構成する個々の従業員の態度にまで進み、個々人の作業の場における影響要素と、個人の作業態度、並びに、その結果としての態度効果諸要素の複合体 (the factors-attitudes-effects complex) の各要素間

の関係の研究しなければならないと考えるのである³⁾。

かくて彼等は、まずその基礎的研究として、ピッツバーグ地方の製鉄・機械組立・公益事業等の9種の事業所において働いている技術者 (engineers) と会計士 (accountants) 203名について面接調査を行い、その結果を分析している⁴⁾。彼等は、この203名に対して、仕事において好ましく感じた場合はどの様な場合か、またその逆の場合はどの様な場合か、その時々作業態度や業績への影響及び影響期間の長短について分析調査を行い、その結果を第I表の如くまとめている。

即ち、仕事において好ましい感情を与え、積極的な職務態度を生ぜしめた要素の主なものとしては、(1)仕事の達成感、(2)人から承認せられたとの感情(3)仕事自体に対する感情、(4)責任性に対する感情、(5)昇進に伴う感情の5要

第1表 好意的・非好意的仕事態度場面に現われる各要素の割合

因	子	感情の持続期間					
		好意的仕事態度			非好意的仕事態度		
		長期	短期	合計	長期	短期	合計
1	達成	38	54	41	6	10	7
2	承認	27	64	33	11	38	18
3	仕事それ自体	31	3	26	18	4	14
4	責任	28	0	23	6	4	6
5	昇進	23	3	20	14	6	11
6	俸給	15	13	15	21	8	17
7	成長の可能	7	0	6	11	3	8
8	人間関係—部下	6	3	6	1	8	3
9	地位	5	3	4	6	1	4
10	人間関係—上役	4	5	4	18	10	15
11	人間関係—同僚	4	0	3	7	10	8
12	監督—技術的	3	0	3	23	13	20
13	会社の政策と管理	3	0	3	37	18	31
14	作業条件	1	0	1	12	8	11
15	個人生活	1	0	1	8	7	6
16	仕事の保障	1	0	1	2	0	1

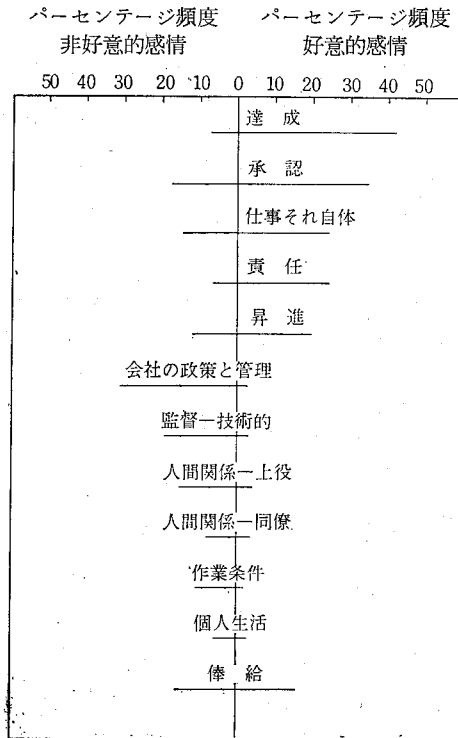
註 長期とは、少くとも数週間から1ヶ月に及ぶものである。

Herzberg, Mausner, Snyderman, The Motivation to Work, 1965. p. 72.

素が指摘せられた。逆に、仕事において好ましくない感情を与え、消極的な仕事態度を生ぜしめた要素の主なものとしては、(1)会社の政策と管理の感情⁵⁾、(2)監督者の監督技術に対する感じ⁶⁾の2要素が見出された。またそれ以外の被調査要素については、どちらかと言うと非好意的な感情を与えて、消極的な仕事態度の方向に影響する傾向があったと推定された。この関係を更に整理して図示したのが第I図である。

こうした調査結果から彼等は、好意的な仕事態度を導く要素は、非好意的

第I図 満足要素と不満足要素—技術者と会計士



資料 Herzberg, Maslener, Snyderman, op. cit., p. 81. Herzberg, "The New Industrial Psychology." Industrial and Labor Relations Review, April 1965, p. 371.

仕事態度に導く可能性は極めて少く、逆に非好意的仕事態度を導き易い要素が、好意的仕事態度を導く可能性は極めて少ない事実注目している。彼等は、次の様に言っている。「仕事に満足を与えるものは、職務を行うに際して含まれる要素に関係し、これに反して、仕事に不満を与えるものは、仕事環境を規定している要素に関係している。貧弱な条件、悪い会社政策と管理、及び、悪い監督は仕事不満足に導くであろう。良好な会社政策、良い管理、良い監督及び良い作業条件は、積極的な仕事態度には導かない。これとは反対に、われわれの資料による限り、承認、達成、興味ある仕事、責任性及び昇進は、総て積極的な仕事態度に導く、彼等の欠如が、仕事不満に導く事は、極めて稀れである⁷⁾。

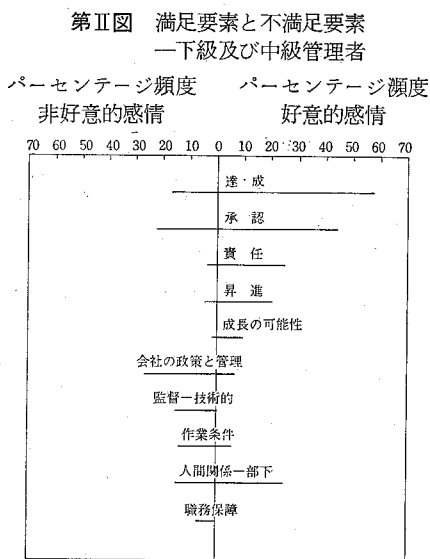
なお俸給要素については、それを態度の変化の持続期間の面より見ると、非好意的仕事態度を生み出す俸給要素は、長期に影響を及ぼすとの指摘が、短期的影響しか及ぼさないとする指摘の約3倍もの頻度で見出される。好意的仕事態度を生み出す場合については、その影響期間について殆んど長期短期の差は見出されない。従って、仕事態度に影響する要素としては、俸給は仕事満足より仕事不満足を与える要素としての傾向が強い。更に、この見解を裏付けるものとして、次の様な事項が指摘せられ得る。即ち、(1)非好意的仕事態度の場合において、会社の政策と管理と言うその主要要素に従属する要素として、俸給要素を指摘した者が半数以上に及んでいた事実、(2)また俸給が非好意的仕事態度の主要要素として語られた場合、それを更に詳しく検討すると、俸給の絶対額よりも仲間との相対的な差額が、会社の不公平な取扱を示すものとして受取られていた事、(3)逆に、好意的な仕事態度の場合においても、その約3分の2程度の場合に、昇進や責任性と言うその主要要素の従属要素として、俸給要素が指摘され、それが他からの承認や責任性の増加の反映として受取られていた事等である。ピッツバーグ・グループは、以上の様な理由から、俸給それ自体は、本質的には不満足を与える要素であり満足を導く要素ではないと結論している。

次に、こうした仕事態度が、業績の上にとどの様に影響していたかについて

は、まず好意的仕事態度の73%が、また非好意的仕事態度の48%が、それぞれ何等かの業績の改善が行われた事を報告していた。また長期的に好意的態度を持つにいたった者の内、11%の人々は、考えていた離職を思い留まったり、他よりの転職の誘いを断った事を報告しており、また逆に仕事に非好意的態度を長期的に持つにいたった場合、人々の20%は離職を考え、他の11%がその為の手段を講じ、他の17%は実際に離職を行った事を報じている。

対人関係においては、好意的・非好意的仕事態度の間に特に統計的に有意の差は認められなかった。これに対して、態度効果 (attitudinal effect) については、好意的仕事態度の場合には、会社、自信、専門職についてプラスの態度効果が認められ、非好意的仕事態度の場合には、監督者、会社に対するマイナスの効果が認められた。

かくて、ピッツバーグ・グループは、仕事態度は、一つの有力な力であり、従業員の生産性や安定性、及び調整問題に対して機能的関係を有している。そして、満足を与える要素と不満足を与える要素とは、質的な差のみではな

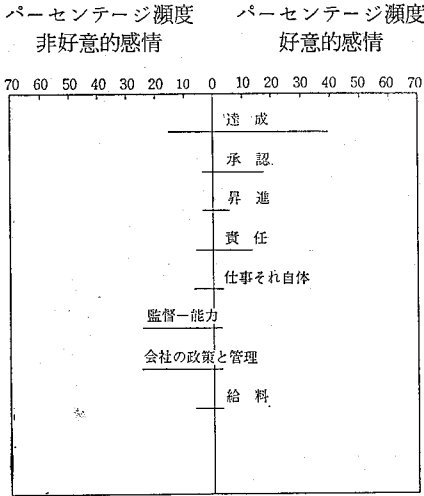


く効果の量的な面にも強く関係しており、特に好意的な仕事態度のプラスの効果は、非好意的な仕事態度のマイナスの効果よりも強力であると結論している。

ピッツバーグ・グループのこうした仮説は、会計士と技術者と言う専門職の人々を対象とした基礎調査の結果に基づいて立てられたものであった。この為に、同グループは、その後各種の職種にたずさわる人々を対象として、同様の調査を行っている。第Ⅱ図は、その一つであるシュワルツ (Milton M. Schwartz) によ

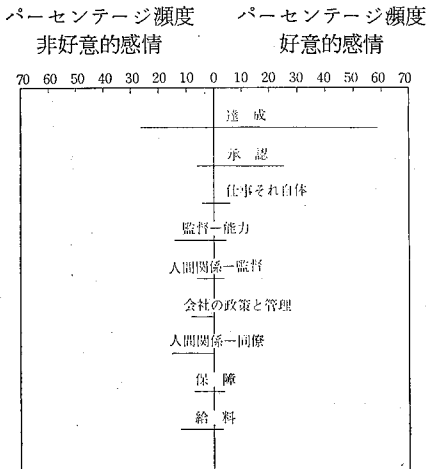
Herzberg, "The New Industrial Psychology," p. 371.

第Ⅲ図 満足要素と不満足要素
—男子職工



資料 M. Scott Myers, "Who Are Your Motivated Workers?" H. B. R. Jan.-Feb. 1964. p. 79.

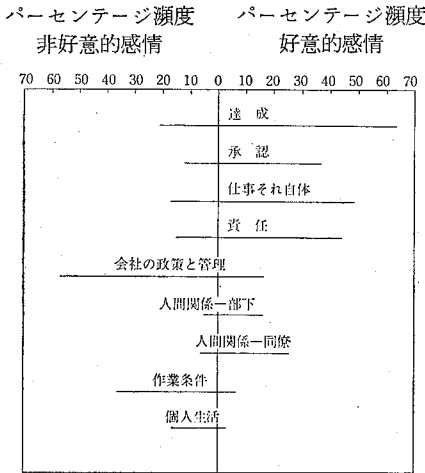
第Ⅳ図 満足要素と不満足要素
—女子組立工



資料 *ibid.*, p. 79.

って、中部大西洋岸及びニューイングランド州における21の公益事業の111人の下級から中級迄の男子管理者について行われた調査結果である⁸⁾。第Ⅲ図、及び第Ⅳ図は、マイヤース (Scott Myers) がテキサス・インスツルメンツ社において行った時間給男子職工及び女子組立工について行った調査結果である⁹⁾。同様に第Ⅳ図は、ワルト (Elizabeth Walt) により企てられた連邦政府の婦人科学者についての調査結果を示したものである¹⁰⁾。そして、これ等の調査結果は、何れも公益事業の下級から中級迄の管理者、並びに、婦人科学者について、人間関係要素が若干注目するべき変化を示している事を除き、職務態度に影響する上述の7種の異質の要素群の役割りを示していると考えられる。なおハーツバーグによると、公益事業における管理者に、人間関係要素を好意的仕事態度を及ぼす要素として指摘する者の比較的多かったのは、彼等の働いている公益企業の組織の性質並びに管理職における彼等の階層の性質から誘発され

第V図 満足要素と不満足要素
—高級婦人専門職



Herzberg, "New Industrial Psychology," p. 375.

た異常な事態であると考えられている。同様に、婦人科学者の場合も伝統的な男性の領域で競争する女性の不安定感が生んだ一種の異常な事態と考えている。

かくて、ピッツバーグ・グループは、仕事に関係して、個々人の欲求を満たす要素を、動機付け要素 (motivator) と、衛生的要素 (the factors of hygiene) 乃至は保障的要素 (maintenance factors) と名付けて区別している。前者は個々人を積極的な作業態度に導びき、業績の改善をもたらす要素で

あり、仕事の達成感や人から承認せられたと言った感情要素等、仕事の内容において、各人の自己実現や自己成長への欲求に働き掛けるものである。これに対して後者は、丁度医学における衛生と言う問題が、人間の環境から健康に害のあるものを取除く機能を有している様に、自己実現或いは自己成長と言う人間の健康な欲求の働く事を阻害している要素を取除く事に関係したものである。或いは、生物一般の有する不快を回避し、個体の生存を保障しようとする欲求の働きに関係したものである。具体的には、仕事を巡る環境的要素である物理的作業条件、会社の政策と管理、人間関係、仕事の保障、俸給と言った諸要素がそれである。これ等の諸要素の水準が、人々の受け入れ難い低い水準にまで低下すると、人々は不満を感じて仕事に対して非好意的な態度を示す様になるのである。しかし、逆にこれ等の要素が、人々を満足せしめる水準にあったとしても、人々は不満を感じないと言うのみで、仕事に対する積極的な態度を生ぜしめるだけの力は持っていない。従って、特別に業績の改善が行われる訳ではなく、不満を防止し、怠業を予防するが、

貧弱な業績 (poor job performance) を持たらし得るに過ぎないのである。人々を積極的な仕事態度に導き、業績の改善を持たらす為には、動機づけ要素の働きを待たねばならず、衛生要素の充足は、不満を取り除き、動機づけ要素が働く基礎的準備を行うものとしての意味しか持っていない。

従って、職場集団の平和を維持する事を目的とした人間関係管理についての管理者訓練の如きものは、衛生要素への働き掛けを意味しているところから、挑戦的な感情を与える内容の仕事を持ち、達成感や成就感を得る機会に恵まれた人々の業績を改善する為には、余り役に立つものとは言えない事となる。ただ、細分化された単調な定型的仕事に従事し、責任感や達成感を得る機会に恵まれぬ人々の不満を抑えて、予定の作業量を確保する場合にのみ重要な意味を持ち得るに過ぎない訳である。

同様に、その絶対額や適正な格差を通じての公平な取扱いを示すと言った側面での賃金・俸給制度も、業績を正常な水準までに維持すると言う以上のものも期待出来ない。それ等は、いずれも衛生要素の充足を意味するものだからである。そして、一見、刺戟的賃金制度や利潤分配制度を利用して、業績の向上に成功している様に見られる場合でも、詳細に見れば、例えば、リンコルン・プラン (Lincoln Plan) やスキャンロン・プラン (Scanlon Plan) 等に見られる様に、諮問委員会 (advisory board) の様な従業員の参加制度を利用する事により、仕事の操作や改善の知識及び責任分担の機会を与えて仕事の内容を豊かにすると言う動機づけ要素の導入が図られているのが普通である。要するに、良い衛生即ち作業環境は目標ではなく単に始まりなのであり、その過度の重視は無意味であると考えられる。業績の向上の為には、作業内容を検討し、目標達成を強調する事により動機づけ要素の機能を高める様にしなければならないと考えられるのである。

かくて、ピッツバーグ・グループは、従業員管理の要として管理者の機能を重視する。彼等は、管理者の機能としての人事考課、組織化機能、計画機能に触れて、次の様に述べている。即ち、今日の人事考課は、最近の作業が個人の働きと業績との直接的関係を捕え難い性質のものとなして来ている為

に、ややもすると作業とは直接関係しない個人の個性を重視した評価を行う傾向が出て来る。しかしこの傾向は、業績向上による自己向上欲求の充足を妨げる傾向があり、むしろ個人の業績を認め、それに報いる事により承認感が得られる様に工夫されるべきである。しかし、承認されたと言う感情は、動機づけ要素として機能する期間は比較的短いところから、管理者の機能としてより重要なものは、組織化、計画化の機能による誘因の提供である。まず全体的な組織計画において、中間管理者が自己の管理する組織機構の計画や改善を行う事を可能ならしめ、次に一般の従業員も自己の日常携わっている職務の達成方法につき、具体的な参加が行われ得る様な措置が講じられるべきである¹¹⁾。それにより責任感や達成感、自己実現感等の機能する機会が与えられる事となる。同様な趣旨から一般従業員に対する職務拡大の措置も十分に検討されるべきであると考えられる。更に、マイヤースは、ミンガン・グループにおけると同様に、こうした従業員の仕事態度に関係する諸要素の機能状態を定期的に調査する必要性を強調している¹²⁾。

ピッツバーグ・グループは、以上の様な形で従業員報酬管理の在り方を提案する一方、従来の報酬管理の在り方に対して、次の様な批判を行っている。即ち、過去における種々の研究や調査は、そこに見出された従業員達の欲求の余りの多様性の為に、従業員自身が自からの真の欲求を認識するに至っていないと考えたと言える。その結果、過去の研究者達は、管理者は、従業員達の示す表面的一時的欲求の基底に在る真の欲求を見出して、従業員達に彼等の真に欲しているものを教え、かつ、企業が如何にそうした真の欲求に答えるべき対策を講じているかをも教える事により、業績向上に対する意欲を誘導するべきであると考えたのである。

こうした考え方に対して、重要な手掛りを与えたものが、有名なマズロー (A. H. Maslow) の欲求の階層説である。彼は、人間の諸欲求には一定の階層性が認められ、その低次の階層の欲求が満たされると、人は次の高い階層の欲求の充足を求めて動く為に、それより低次の階層の欲求は、動機づけの機能を失うに至ると考えられる。この階層は、生理的欲求、安全・安定への欲

求、社会的帰属の欲求、自己尊重への欲求、自己表現への欲求と言う段階で階層を成していると看做されている。従って、組織が存続する為には、その構成員に、その時々々の欲求階層に応じた充足の機会を提供する様に努めるべき事となる。しかし、例えば安全・安定の欲求と言う低次の欲求を取り上げて考えて見ると、人間の社会において、絶対に安全で安定した生活や職場を保障し、この欲求を完全に満たすと言う事は、事実上不可能と言わなければならない。それにも拘らず、この欲求を或る程度満たした後は、他の欲求に働き掛ける事が、動機づけの為に有効である事が一般に認められている。

ピッツバーグ・グループは、マズローにより代表されている従来の動機誘導論のこうした矛盾は、仕事態度に影響する各要素の機能が総て、非好意的と好意的と言う二つの仕事態度を生み出す感情地帯の間に連続的に作用するとの仮説を信じているところより生じるものであると考えている。生理的欲求や安全安定への欲求に働き掛ける賃金・俸給・付加給付・雇用の保障・作業条件等々の衛生的要素の充実は、作業に対する非好意的な態度を解消し、中立の状態に導くが、それを如何に充足させても好意的な仕事に対する態度は生み出されない。その意味において、これ等の要素は、仕事に対する好意的態度を生じる感情地帯に対しては、不連続である。同様に自己尊重や自己成長と云う欲求に働き掛ける仕事の達成感、他人よりの承認感、責任感、等々の動機づけ要素の不足は、非好意的仕事態度を生み出す感情地帯までは続いていないと考えられる。この点の理解が、従来の従業員報酬理論において欠けていたと考えるのである。

こうしたピッツバーグ・グループの個人の仕事における欲求と業績との関連研究は、なお個人の満足と業績との直接的関係について考察の余地は残されているが、前述の2つのグループの研究とは異った領域を開いたものとして、重要な示唆をわれわれに与えるものである。そして、こうした最近における3つの実態調査を基礎にした研究が、何れも大体同様の方向を示した結論乃至は提案を行っている事実は、極めて興味あるところである。即ち、各グループ共、従業員報酬制度におけるそれぞれの上位管理者の機能の重要性

を指摘し、その日常の行動において、高い業績達成への期待を維持し、個々の従業員を、その日常担当する職務の目標設定に参加せしめ、それを助ける為の情報の提供を行い、承認を与え、業績に応じた報酬を与え、失敗は責め合うよりも成長の基礎となる様な雰囲気を維持する事を強調している。また定期的な実態調査等により作業員の各種の欲求の充足度を理解し、日常の管理行動に反映せしめる事、或いは、参加的管理制度の採用には、十分な時間と準備をもって当るべき事等、何れのグループにおいても直接・間接¹³⁾の形において共通に主張せられているところである。

- 1) このグループの人達は、何れも過去にピッツバーグ大学で、心理学を研究した経歴を有する人達であり、現在必ずしもピッツバーグ大学に籍を有するものではない。彼等の行った実態調査の主要報告としては、次の様なものがある。

Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, 1959. M. Scott Myers, "Who are your Motivated Workers," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1964. M. M. Schwartz, et al. "Motivational Factors Among Supervisors in Utility Industry," *Personnel Psychology*, Vol. 16. Spring, 1963. F. Herzberg, "The New Industrial Psychology," *Industrial and Labor Relations Review*, April 1965.—, *Work and The Nature of Man*, 1966.

なお、ピッツバーグ・グループの主張に対する評価並びに批判の最新の紹介としては、次の論文がよくまとまっている。

Orlando Behling, George Labovitz, and Richard Kosmo, "The Herzberg Controversy; A Critical Reappraisal," *Academy of Management Journal*, March, 1968.

- 2) Herzberg, Mausner, Snyderman, *op.cit.*, pp. 18-19.

- 3) ただし、グループ・ダイナミックスの研究も、一つの仮説を他の集団で検討すると言う方法を採用する事により、ハーツバーク等の指摘する欠点を補うべく努めている事は、注意しなければならない。

なお、ピッツバーグ・グループは、こうした立場から、個人に注目し、その自我尊重欲求を重視するアージリス (Chris Argyris) の研究態度を高く評価している。
ibid., p. 10.

- 4) 彼等は、この調査に先立って予備的調査を行い、その段階において、現場従業員や一般事務職員よりも、専門家や管理者集団の方が調査し易い事を知り、本調査での対象をこの2種の職種にしぼっている。
- 5) 会社の政策と管理の感情とは、会社の組織と管理の適・不適に伴う感情であり、例えば命令系統が不明で誰の為に働いているのか判らないとか、仕事を行うのに必要な権限が与えられていないとかに伴う感情である。また会社の政策が有害な効果

- を持つか有益な効果を持つかと言った人事管理に関する感情も含んでいる。
- 6) 管理者の能力無能力・或いは公正・不公正により、管理者の対人間関係的特徴を中心とする事項から監督技術を中心とする事項を区別する事が容易に行われ得た。管理者の責任移譲の積極性や部下の教育に対する積極性等もここに分類された。
 - 7) Herzberg et al. op. cit., p. 82.
 - 8) M. M. Schwartz, et al., op. cit., p. 50. Herzberg, "New Industrial Psychology," p. 373.
 - 9) M. Scott Myers, "Who Are Your Motivated Workers," H. B. R. Jan.-Feb. 1964. pp. 73-88.
 - 10) Herzberg. "New Industrial Psychology." p. 375.
 - 11) この提言は、自動化の進められて来ている作業場においては、非現実的なものに見える。しかし、実際の調査によると、部分的な自動化は、定型的規則的な作業の必要性を増し、従業員の士気を低下させるが、逆に完全に自動化した工場では、従業員達は、工場の全過程を制御している様に感じて、作業に好意的態度を示す事が知られている。
 - 12) M. S. Myers, op. cit., pp. 87-88.
 - 13) 後期ハーバート・グループによる積極的提案は、必ずしも多くないが、彼等はその基本的態度を、マックレーガーの立場に置いている事を自から指摘している以上マックレーガーによる提案は、後期ハーバート・グループを考える際に、同時に考慮するべきである。

六 パーナードの管理者職能論

われわれは、以上の各節において、最近までの報酬管理論の基礎となるべき代表的実態調査や、それに基づく思考を概観して来た。ところで、われわれの目的は、組織効用の均衡と言う点よりする従業員の協働行為の獲得維持にある。従って、これ等の個別的な実態調査の成果や思考は、組織経済の均衡理論の上に纏め上げられなければならない。この為になわれわれは、結論に進むに先立って、組織経済の均衡理論の上に展開されている管理者の職能を検討しておく事が必要である。けだし、上述の総ての実態調査は、等しく報酬管理の要として、管理者の職能を指摘しており、従って、それ等の個別的研究成果の統合は、管理者職能論を中心として行われるべき事を示唆してい

ると考えられるからである。

そして、そうした意味において、管理者職能論の基礎的出発点を与えるものは、やはりバーナード (Chester I. Barnard) の管理者職能論¹⁾であると考えられる。彼は、組織を人間が自己の主観的欲求を満たす為に、自発的に提供する協働行為の体系として捕え、管理の職能を組織の中の専門的職能として捕えている。この立場は、言う迄もなく、職務への行動意欲は、被管理者の内より生じるものであるとする上述の実態調査の共通の結論と同一の立場に立つものである。そして、バーナード以後の、こうした立場に立った理論的研究は、何れもバーナードによって樹立せられた体系の各部門の展開と言う形を取って来ている。従って、われわれの報酬管理論の展開も、バーナードの見解より出発するのが妥当であると考えられる。

周知の様に、バーナードの理解によれば、複数の人間が協働行為を行うに必要な意思の疎通、情報の伝達 (communication) を行い得る範囲内において、単位組織が構成せられ、その単位組織の複合体として一つの大規模な組織が構成せられていると考える。従って、ここに各単位組織を代表して単位組織内の意思の疎通を図り、同時に他の単位組織との間の意思の疎通を図る役割が必要とされる事となる。組織における管理者とは、この単位組織間の意思の疎通情報の伝達を図る役割の担当者を意味している。かくて「管理者の業務は、組織の業務ではなくて、組織を活動の状態に維持する専門的業務である²⁾。」……「管理者の職能は協働的努力体系を管理すると言うのは正しくない。全体として、それは自からを管理しており、その一部である管理者組織により管理されているのではない³⁾」と言う事になる。

丁度それは、人間の頭脳と神経系統が、身体が環境に効果的に適応するのに必要な行動を指令して、人体を維持する為に存在するが、人間の機能や行動の大部分は、神経系統とは別に独立して存在しており、却って神経の機能が肉体に大きく依存している様なものである。即ち、肉体の各末端の器管において環境の変化が探知され、神経系統を通じて情報が伝達せられ、頭脳の指令は多くは末端器管において具体化せられ、始めて意味を持つのであり、

指令自体では意味が無い。その意味において、人体の管理は、神経系統と頭脳のみではなく、人体全体として自からを管理していると考えるのであり、同様な意味において、組織は、全体として自からを管理していると理解されるのである。

この様に理解された管理者の職能は、具体的には、次の3つの職能が指摘され得る⁴⁾。即ち、(1)伝達体系 (communication system) の維持、(2)全体としての協働行為を調整する為の具体的な目的の形成、(3)必要な協働行為の確保がそれである。次にこの3つの職能を、主として報酬管理論との関係において概観する事とする。

〔1〕 伝達体系の維持

組織を人間行為の体系として見る以上、コミュニケーションは人を介してのみ成り立つものであるから、コミュニケーションの機能を担当する管理者と、コミュニケーション担当の職位の創造が同時に問題とされる事となる。その何れも管理問題の戦略的要因であり、中心問題である。この内、管理者の確保は、必要な素質を持った人材を選択し、各種の誘因を与え、客観的な権威を行使せしめる問題である。これに対して、コミュニケーション担当の職位の創造と配置の問題は、いわゆる管理組織の構成を意味している。それは組織効用の結合、転化或いは創出の過程について重要な関係を有し、また従業員の職務環境を構成する意味において、報酬管理の対象領域に含まれて来る。従って、この問題は、次の目的の形成の項において触れる事として、ここでは、報酬管理にとって重要な意味を持つ管理職位に対する人材確保の問題を検討する事とする。

バーナードによると管理者に要求される最も重要なものは、彼等の組織に対する忠誠心或いは責任感であると考えられている。そして、組織が個人よりそうしたものを獲得する為には、他の総ての条件が等しいと言う場合を除けば、物質的、有形的な誘因を提供しても殆んど効果が期待出来ず威信 (prestige)、仕事における興味、組織における誇り (pride in organization) と言った非物質的な誘因に主として頼らなければならない事が知られてい

る⁵⁾。

次に彼等に要求される能力は、後にも触れる様に一般的機敏さ (general alertness), 関心の広さ (comprehensiveness of interest), 融通性, 調整能力, 平静, 勇気等の一般的能力と, 特殊な素質とか習得された技術に基づいた専門的能力と言う2種の個人的能力である。そして複合組織において高い地位にある者程, 前者の一般的能力を必要としており, この為に組織機構の発達と関連して, 人の選択, 昇進, 降格, 解雇等が, 伝達体系の維持に不可欠の重要な意味を有するものとなる。これ等の機能は, 何れも監督 (supervision) 又は統制 (control) と呼ばれているものの行使によって始めて行われる事となる。協働の成功は, 管理者組織の機能の如何に主として依存している為に, 實際上統制機能は大部分管理者が握っているのが普通である。

ところでこの統制の実施は, 言う迄もなく権威により裏づけられて, 始めて可能となるものであり, 権威の存在しない所には統制も存在し得ない。権威とは, 他人の行動を指令通りに動かしめる力を意味する訳であるが, この関係は, 組織を人間の自発的協働行為の体系と見るバーナードにおいては, 組織の構成員により, その人の貢献活動を支配するものとして或る伝達が受け入れられた場合に生じると解釈せられる⁶⁾。従って, 或る指令が権威を持つかどうかの決定は, 指令の発令者ではなくて, 受領者において行われる訳であり, 複合組織における権威は, 単位組織における受領により決定せられる事となる。

従って, 組織における権威が確立する為には, (1)組織の構成員によって, そのコミュニケーションの内容が理解される事, (2)各構成員がその決定に際して, コミュニケーションの内容が組織目的と矛盾したものではないと信じる事, (3)各構成員はその意思決定に際して, コミュニケーションの内容が自己の個人的利益と両立し得るものであると信じる事, (4)各人が肉体的にも精神的にもコミュニケーションの内容に従う事が可能であると信じる事の4つの条件が同時に成立する事が必要である。この条件の何れかを欠いたコミュニケーションは原則として実行せられず, 権威は失われる事となると考えら

れる。

そして、こうした4つの条件を確保する為には、次の様な客観的条件が影響している。即ち、組織におけるコミュニケーションが、組織情報の源泉、換言すればコミュニケーション体系の中心点より発せられる場合には、個人的源泉による時よりも、その正確性の高さが予想せられ権威が認められ易い。いわゆる地位の権威 (authority of position) とされるものがこれである。次に、個人的能力に基づいて情報を収集し、適格な判断を下す事により他の人々がその判断を受け入れる場合が存在する。統率の権威 (authority of leadership) とされるものがこれであり、地位の権威と結びついた場合、その権威は著しく高いものとなる。その結果いわゆる無関心圏 (zone of indifference) 外にある様な指令さえも容易に受け入れる様になる。かくて、こうした客観的な権威は、その地位にある者が、常に適切な情報を受け、或いは伝達していると共に、そうした情報を分析理解する能力を有している場合においてのみ維持されるのであり、それは一方において個人の協働的態度と能力に依存すると共に、他方においては、組織の伝達体系の適否に依存しているのである。

そして、一般に非公式組織は、この情報の伝達並びに管理者の権威とからんで重要性が認められるものである。それは、公式組織の裏にあって、各種の情報を伝達し、構成員の理解を助け、無関心圏を生み出し、公式の伝達の理解従って受領を促進し、或いは逆にその拒否を促す機能を果している。特に非公式の管理組織は、情報の伝達収集に欠可欠な手段であり、人々の調和が維持出来る様に管理者を選択、昇進せしめて、この非公式組織を利用すれば、公式組織のコミュニケーションを著しく減少せしめ、構成員の貢献意欲を高める事が知られている。

〔2〕 全体としての協働行為を調整する為の具体的な目的の形成

第2の管理職能は、組織の目的を定式化し規定する事である。即ち、バーナードにおいては、組織の目的は組織効用の均衡を維持しようとする組織経済の要請と、組織の環境との間の関係の調整により形成せられる。具体的には、組織効用の均衡と言う目的に照して環境が整理せられ、分析せられて目

的の達成を助け、或いは妨げる要因を見出し、それとの関係より戦略的要因を見出して、目的を新しいレベルに順次変形せしめる過程において、個別的目的の形成が行われる事となる。即ち全体目的の分割的細分化と言われる過程である。そして、この過程は、当然に組織の目的と環境の状況を詳しく知り得る地位にある者により行われる必要から、管理者の重要な職能となっている訳である。

ところで、組織即ち人間の協働体系が生み出されるのは、人間の個人的能力を越えた諸制約の克服にある訳であるから、先ず構成員の協働行為の時間的配列と場所的配列が、その結果得られる協働行為の能力が、個人の行為能力を越え得る形で行われる事が必要である。この為には、個人の活動の時間的・場所的な専門化、及び、専門化した個人の活動を結合せしめる事を目的とした専門機能を必要とする。前者の為には、調整の要求に快く従う構成員の意思を必要とし、後者の為には、適切にコミュニケーションを行う管理者の能力を必要とする。組織の有効性とは、この時間的・場所的専門化とそれを結びつける管理者の社会的接触の専門化についての革新に依存していると考えられる⁷⁾。

かくて、こうした専門化の過程は、組織の目的によって規定されると共に逆に専門化要因の適当な組合わせが得られる事が、組織の具体的目的の決定に影響を与える。そして大規模な組織は、単位組織より成るところから、そうした組織において、専門化は単位組織毎に行われる事となり、従って個々の単位組織の専門化は、先ず各単位組織に分割せられた目的が、単位組織に受入れられる事を必要とする。そして、この為に各単位組織の構成員達は、全体的組織目的を理解し受容する事は必ずしも必要ではないが、——普通全体的目的の完全な理解や受容は行われていない——自己の属する単位組織の目的が、複合体組織全体の目的の成否に重大な影響を有しているとの信念 (belief) を有している事が必要なのである。この信念の強さが、単位組織の個々の具体的目標の受容度、従って、目標の達成度を決定する事となるのである⁸⁾。

なお、組織の実体を構成する協働行為の9割以上が、実は管理組織により順次細分化せられ規定化せられた最終の具体的目的に、個人のエネルギーを貢献せしめる非管理者達の責任感、乃至は、権威の受容の程度により左右せられるものである。従って、下位の組織の構成員に、組織の全体的目的の線にそって、末端の細部的決定を一貫せしめる事は極めて重要な意味を有している。この為に、組織の目的の決定、並びにその細分化や具体的手段の選択は、個人の決定過程とは異り、論理的な過程を経て行われ、人々の理解が得られる形で行われる事が必要である。更にまたその反面、上位の者は、常に末端の貢献者達の具体的状況や特殊の決定を理解しておく事が目的の設定の為に不可欠の重要性を有しているのである⁹⁾。

〔3〕 必要な協働行為の確保

第3の管理者の職能としては、人々を協働関係に誘引すると言う職能、報酬管理の立場から言えば従業員募集の職能と、組織に参加した人々、即ち従業員からより多くの貢献活動を引出す職能とが指摘せられる。そして報酬管理論において特に重要であり、かつ面倒な問題となるのは、言う迄もなく後者の職能であるが、バーナードは、この点に関して、注目すべき管理者責任論を展開している¹⁰⁾。

即ち、彼によると、協働の維持は、元来組織全体としての仕事であり、有意義な協働は組織構造の性格の一定の範囲内においてのみ可能なものでありそれは協働に参加する総ての人々より生じる力 (forces) により生じるものである。しかしその間において管理者の行使するリーダーシップは、人々の協働行為に対する信念の創造、人間の努力の生きた体系が、エネルギーと満足とを絶えず相互に交換する事を可能ならしめる触媒 (catalyst) の機能を果している。換言すると現実の組織は、協働行為の機構と過程とに、リーダーシップと言う起爆剤 (fulminator) があって始めて成立するものである。バーナードによれば、人々が合目的な協働行為を継続的に行う為には、協働体系の参加者相互の間に共通する理解が得られると言う信念、成功すると言う信念、個人的欲求が窮極的には満たされるとの信念、客観的権威の正当

性に対する信念、組織参加者の個人的目的よりも共通目的の方が優先するべきだと言う信念を持つ事が必要であり、それを生み出すものが管理者のリーダーシップの機能であると考えるのである。

ところで、バーナードによると、管理者のリーダーシップは、管理者の有する体位、技能、技術、知識、想像力と言った面での個人の優秀性と、決断力、不屈の精神、耐久力、行動の安定性、勇気と言った行動の質を決定する能力面での個人の優秀性に基ついて生み出されるものである。そして、前者の優秀性乃至は能力は、組織での訓練や諸制度（例えばスタッフ制度）により或る程度補う事が出来る。しかし、後者の能力は、責任性に関した個人の個性に基づくものであり、一般に外から与える事は出来ないものと考えている。それは、反対の行動を行いたいと言う個人的希望や衝動を抑えて、自己の行動を規制する道徳的規則 (code of morals) が実際の行為の中に具体的化せしめられる個人的資質 (the property of an individual) に関係した問題である。

バーナードによれば、具体的な個人は、何れも自己の行動の基準として、多くの私的道徳規則を有している。また組織は、協働行為を調整維持して行く必要から、多くの組織規則を有しており、組織の参加者にその遵守を要求する。特に、管理者に対して課される組織規則の数は、被管理者に比して多く、管理職位の地位が高まる程その数は増大するのが普通である¹¹⁾。ところが、この組織規則の数が増加するにつれて、規則間に屢々矛盾や葛藤が生じる事となる。それは、個人の規則と組織規則の間のみならず、組織規則間においても見られる現象である。個人的には行うべきでないと考える行為（例えば従業員の解雇）を、組織効用の均衡要求から行わなければならない事態に直面した管理者や、コスト・ダウンの要求よりする製品種類の単純化と、販売面よりする多様化の要求に直面した管理者などは、正にこの例である。

こうした場合、責任感の強い管理者は、如何なる規則にも反しない合目的的行為を見出す様な状況の戦略的要因を正確に決定する為に、組織を廻る環境を更に分析するか、或いは、一般目的と一致する新しい細部の分割された

目的を創造採用するか何れかの方法により解決を行う事となる。この場合、必要な分析的能力が備つていても、かなり幅広い道徳性即ち多数の道徳規則や組織規則を保有して、かつ高い責任感を持っていなければ、矛盾した諸便宜策の採用される場合が生じる。また、幅広い道徳性と責任感に富んでいても、分析的識別的能力に欠ければ、優柔不断或いは衝動的な決定に陥り、人格の崩壊と責任感の破壊が生じる事となる。組織内の地位が高くなる程、そこに含まれる道徳的・組織的各規則の数が多くなり、責任を果たす為にその地位に内在するそうした諸規則間の対立を解決する釣合のとれた能力(a commensurate ability)を必要とするのである。

管理者は、この能力により、自からの個人的な道徳規則や組織規則への順応を図ると共に、他の人々特に部下が直面している同様の諸規則間の矛盾や葛藤の解決を図らなければならない。バーナードは、管理者のこの職能を、他人の為に道徳を創造する能力(the faculty of creating morals for others)と呼び、管理者のリーダーシップの本質的意義としての位置を与えている。彼によれば、リーダーシップの最も重要な機能は、諸々の個人的道徳規則と組織規則の間の矛盾を解決する新しい道徳規則を創造し、それにより、人々の考え方、基本的態度や忠誠心を協働体系やその客観的権威体系に教導し誘引する過程なのである。それは、組織の参加者並びに公式組織の基底にあって、不誠実を速かに感得する非公式組織に、確心を与える接合剤(coalescence)であり、人々に組織に対する定着意欲を創り出し、組織の存続を支える不可欠の要素なのである。

かくてバーナードは、このリーダーシップの機能の必要とする全体としての創造機能、即ち新しい行動規則の創出の為に、専門的な技術や知識に加えて、高い責任感と幅広い道徳性即ち人間性の幅と言う釣合の取れた性格を管理者が備えるべき必要性を指摘するのである¹²⁾。

以上の如きバーナードの管理者職能論は、その後その各側面が、サイモン(Herbert A. Simon)、マーチ(James G. March)、サイアート(Richard M. Cyert)等により修正補足され、或いは実証的な裏付けを伴いながら、現在

に至る迄、次々と展開が行われて来ている事は周知の通りである。特に報酬管理論との関係においては、サイモンにより補足展開せられた権威論¹³⁾と組織保存価値 (conservation value)¹⁴⁾の主張は注目せられる。

即ち、サイモンは、権威の成立する主観的基礎をバーナードと同じく組織構成員の指令の受諾に求めるいわゆる権威受容説の立場に立っている。ただ彼の場合、バーナードに比較して、組織の構成的側面を重視し、従ってまた権威の客観的な側面を重視するところから¹⁵⁾、バーナードの指摘に加えて権威の受容を支える客観的要素として、専門家に対する信頼と管理者の持つ制裁権を指摘している。前者は、組織内における専門家としての職能的地位 (functional status) に基づいて発せられる助言や勧告は、その専門的知識や能力に対する信頼の故に、他の人々により受領せられる傾向にある事実を指している。いわゆる「アイデアの権威 (authority of ideas)」と言われるものである。スタッフ部門の有する権威の基礎を成すものは、これである。それに対して、後者の概念は、管理者がその権威を高める為に、部下の昇進、昇給、解雇等を行う権利を保有する事より生じる権威であり、「制裁の権威 (authority of sanctions)」と言われるものである。この権威は、バーナード的な権威受容説に対する、伝統的な公式的権威説 (formal authority theory) に繋がる面を有しているが、サイモンは、労働市場の売手市場化、労働組合の発達等により、この権威は次第に低下しつつある事を指摘している。

次に組織保存価値の問題は、誘因論との関係において重要なものである。即ち、サイモンは、既存の組織が成長し規模を増大せしめると、それに伴い一般に利益の増大、威信の増大、権力の増大と言った諸機会を豊富に提供する傾向が存在している。従って組織の成長は、物的誘因は勿論、昇進や名誉と言った非物質的な誘因の提供の増大を意味するところから、一般従業員にも一つの刺戟となるが、それ以上に非物質的報酬に強く反応する傾向のある管理者に対する重要な誘因価値を有すると考えられるのである。

バーナードの見解には、なおこの外にも修正補足せられるべき多くの点が存在する。例えば、サイアート・マーチにより指摘されている組織スラッグ

の概念¹⁶は、報酬管理論の立場からも重要な意味を有している。即ち、それは、従業員集団の組織効用の配分過程に際して占める地位の重要性を指摘し或いは、組織効用の均衡状態が、外部の環境の変化に対して一定の安全弁を有している事実を解明している。また組織規則間の矛盾や葛藤を解決する要因として、時間の要素を導入する点等は、極めて重要な意義を有している。

この様に、バーナードの見解は、今後も多くの人々により補足修正が行われて行くと考えられる。しかし、彼の見解は、多様な欲求を有した独立的人間像を前提とした体系的な管理者職能論として、今日の多くの動機誘導論の研究の整理や位置づけの為の基礎的手掛りを与えるものとして、貴重な価値を有していると考えられる。

- 1) Chester I Barnard, *The Functions of The Executive*, 1938.
- 2) *ibid.*, p. 215.
- 3) *ibid.*, p. 216.
- 4) *ibid.*, pp. 217-234.
- 5) 他の条件が全く等しく、物質的誘因のみが唯一の差別化要因である場合には、物質的誘因は有効な誘因と考えられる。また、権威や公的責任が物質的負担を掛ける事から物質的誘因の配分増加が見られる場合もある。*ibid.*, p. 221.
- 6) *ibid.*, pp. 161-184.
- 7) *ibid.*, pp. 132-136.
- 8) *ibid.*, pp. 137-138.
- 9) *ibid.*, p. 233.
- 10) *ibid.*, pp. 258-284.
- 11) 管理者が従わなければならない組織規則としては、次の様なものが考えられている。(1)法律、会社設立許可書等会社に適用される政府の規則、(2)客観的権威の既存体系を含んだ一般目的及び一般方法への服従、(3)彼の部課の一般目的、(4)彼の部下の一般的道徳(倫理)基準、(5)全体としての技術的状況、(6)非公式管理組織の規則、即ち公的行為は、その構成員が理解している様な紳士的な行為でなければならず、また個人の行為も同様であるべきだと言う規則、(7)全体として組織の為にと言う言葉で示唆されている規則、(8)部下の非公式組織の規則、(9)全体としての部下の技術的要求。*ibid.*, p. 273.
- 12) バーナードは、次の様に言っている。「人間的な協働において、最も一般的な戦略的な要因は管理能力である。物的世界でも社会的世界でも等しくその性質上、機会と理想は直接的動機や利害或いは指導者に要求される実際の才能よりも優先す

る。基礎的な必要性として有効な能率的協働が必要とする資本の蓄積、諸方法の発明、人間関係の革新は、物質、物理的諸力、経済的諸制度、組織技術の諸技術の特殊な能力を要求している。これ等の能力は必要欠くべからざるものであるが、含まれた犠牲を当然の事と考えさせ、協働にまず信頼を抱かせる責任感なしには、これ等の能力は発生しないのみならず発展もしないであろう。……組織の存続は、彼等が支配されている道徳性の幅 (the breadth of the morality) に比例する。これは予想、長期目的、高邁な理想は協働の存続の為の基礎である事をただ物語るものである。」 *ibid.*, p. 282.

13) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, Second Edition, 1957. pp. 125-139.

14) *ibid.*, pp. 117-118.

15) 組織における権威の機能には、一つには、組織目的を達成する為に、職位に意思決定の機能を配分する機能と、決定した事項が部下により実行される様にする機能とがある。前者の機能は、個人の主観的側面を離れて客観的に成立し得るものであり、フォレットの情況の法則より生じる権威の成立する客観的基礎の問題が強調されなければならない。いわゆる情況の権威 (authority of the situation) である。そして、バーナードの場合、前者の意思決定の配分機能に対する権威の機能面の考慮は十分には行われてはいない。

16) Cyert and March, *A Behavioral Theory of The Firm*, 1963. pp. 36-38.

七 結

マーチ・サイモンは、組織における人間行動を説明するに際して、人間の如何なる特性を注目するかにより、組織行動論は、次の3つのグループに区分され得るとしている。

(1) 組織構成員特に従業員達は、基本的には受動的用具であり、仕事を遂行し指令を受け入れる能力を有してはいるが、しかし、活動を創造したり、重要な方法において影響力を行使したりする能力は無いと言う仮説に立つ組織論。

(2) 組織構成員達は、彼等の組織に態度、価値、目的をもたらし、組織行動のシステムに参加する為には、動機づけられ、或は誘引されるべきであり、彼等の目的と組織との間には、不完全な平行主義が存在し、そして実際の或いは潜在的な葛藤が、組織的行動の説明の為の勢力関係、態度、モラルに中心的重要性を与えるに至っているとの仮説に立つ組織論。

(3) 組織構成員は意思決定者であり、問題解決者であり、その認知及び思考過程が、組織における行動の説明に中心的地位を有しているとの仮説に立つ組織論。

がそれである。そして、マーチ・サイモンは、これ等の仮説における人間モデルは何れも誤りではなく、人間は、これらの特性を何れも所有しており更にそれ以上の特性をも有しているかも知れないと考えている。従って、組織における人間行動の理論は、人間の用具的側面、感情的行動側面及び合理的な行動側面を考慮に入れるべきである事を指摘している。

そして彼等によれば、科学的管理法の思考は、従業員の用具的人間側面に注目した第1の仮説の人間モデルに基づいて樹立せられた思考方法であった。それに対して、最近の数十年間は、人間の態度や動機づけの側面に注目した第2の仮説の人間モデルが、官僚制、人間関係、リーダーシップや監督及び勢力関係の研究において重視せられて来ている。そして、第3の仮説の人間モデルに見られる人間の組織行動の合理的な側面に注目した研究は、計画立案過程、組織的伝達や問題解決の研究において見られる比較的少数の研究に留まっていると考えられている¹⁾。

マーチ・サイモンの、こうした組織における人間像の基本的理解は、報酬理論よりする人事管理の問題を考える場合にも重視せられるべきものと考えられる。即ち、彼等の指摘する如く、時代により、また個人の経歴により程度の差はあるにしても、従業員は、常にこれ等3つの伝説の人間モデルの特性が混在している複雑な人間として捕えられるべきである。そして、同時に最近の自動制御器機の発達は、その内の人間の用具的側面を主に利用する様な種類の職種を急速に排除しつつあり、この為に、第1の仮説の人間モデルを前提とした組織思考は、次第にその重要性を失って来つつあると考えられる。そしてそれに代って、知識や判断力の行使を必要とする職種、対人折衝を重視する職種が急速に増加して来ているところから、第2、第3の仮説の人間モデルが、組織論において次第に中心的地位を占めるに至って来たと言い得る。

元来、組織経済の立場より従業員の貢献活動を考えるならば、組織効用の生成増大に貢献する程度は、既存の従業員の貢献活動の単なる量的な増大は、それ程大きなものではなく、その質こそが重要な意味を持つものである。新製品の開発、新規の設備投資、新しい革新的販売方式や生産方法の開発や採用と言ったものこそ、組織効用の増大を生み出す最大の原動力である。既存の生産、販売その他の業務方法に従っての、個々の従業員の努力による単位作業時間当りの生産量の増大による組織効用の増大には、計画的・組織的な怠業でも行われて来た場合を除き、それ程大きな効果が期待出来ないのが普通である²⁾。従って、如何にして、従業員の貢献活動の質的向上、換言すれば、代替的行動案の創出とその選択の適格性の向上を図り、組織効用の増大を来たすかの問題こそ、従業員に対する人事管理論の目標となる訳である。

そして周知の様に、今日の経営学は、経営の中核を成す組織の構成員を限られた合理人として理解しており、彼等が協働して組織を生み出し、その組織を組織全体として一個の経済人——完全な情報を知り、可能な総ての代替的行動案と、各行動案を選択した場合の結果をも知っている無限の合理人——たらしめて、個々人とは比較にならない正確なる意思決定と合理的な行動を生み出さしめる事を目指している。従って、その全体的組織の触角となり、情報の収集機能を分担し、或いは意思決定機能を分担している管理者をも含めた意味での個々の従業員の質的向上は、収集せられる情報の精度を高め、代替的行動案の案出と、その選択の正確性を高めると言う従業員の貢献活動の質的向上を来たす事となる筈である。従って、組織効用の創出増大の原動力は、正に個々の従業員の貢献意欲の増大と、その精神的成長に伴う貢献活動の質的向上に求められる事となる。

この場合、人間の精神的成長は、肉体的成長が止まった後も殆んど永続的に行われる可能性を有している点を繰返し強調するハーツバーグの指摘は、重要な意味を有している³⁾。後期ハーバート・グループの研究は、今日の産業において、極めて多くの人的資源が、精神的成長を一定の段階で凍結せ

しめ、その組織に対する貢献活動の量の増大と質の向上とを妨げるに至っている事を明らかにしている。逆から言えば、もしこの人的資源が活用される道が開かれたならば、極めて大きな組織の成長が期待出来る事実を実証しているのである。そして、彼等は、こうした精神的凍結現象が生じた理由として、従来の管理組織が、前述の第1の仮説の人間モデルのみを専ら前提として創出され運用されて来た結果、職務組織自体が、その担当者の精神的成長を促し、可能にする仕組みになっていない事実を指摘している。従って彼等は組織における管理組織が速かに、前述の第2の仮説の人間モデルを加味した上での第3の仮説の人間モデルを取り入れたものに組み変え運営せられるべき必要性を示唆しているのである。

そして、この点に関してミシガン・グループの研究は、同一の職務組織においても、その管理者が如何なる行動様式を取るかにより、その作業集団における生産性に著しい差が生じる事を実証している。即ち、管理者が、部下の人間像を第1の仮説の人間モデルに従って考えるか、第2の仮説の人間モデルを加味した第3の仮説の人間モデルに従って考え、行動するかにより、その生産性に大きな差が生じる訳である。具体的には前者の理解に立って権威主義的指示的なリーダーシップを行う時は、後者の理解に立って、参加的リーダーシップを行う場合に比して、生産性は著しく低い事が実証せられている訳である。

またピッツバーグ・グループは、個々の構成員の心理的レベルにおいて、行動意欲を解明し、職務組織の在り方や管理者行動の在り方より生じる各種誘因の貢献活動誘引に対して及ぼす効果を実証して見せている。そして、人間の精神的成長を促し、可能とする種類の誘因の重要性を実証する事により、同じく第2、第3の仮説の人間モデルに基づく従業員像の理解の必要性を示唆しているのである。

ところで、前述の第3の仮説の人間モデルに基づく人間像は、言う迄もなく従来、管理者、特に上級管理者の人間像として仮定せられて来たものである。従って、第3の仮説の人間モデルの人間像を従業員一般の人間像の理解

とする事は、管理者と被管理者との間に報酬管理、即ち協働行為誘引の為の誘因配分問題について、特別な差を設けない共通の人間像を前提とするべき事を意味している。一般従業員も管理者と同様に非物質的・社会的誘因を求め、その人間的成長、精神的成長の機会を求め、それが与えられた場合にはそれに答える能力を有している事を意味している。

今、この様に管理者、被管理者を共に同一の人間像として管理問題を考える場合、管理者の権威の問題は、重要な意味を有して来る。即ち、私有財産制度を基礎とした伝統的な公式権威説の立場によれば、被管理者、即ち一般従業員達は、私有財産権を代表した管理者の指令に従って行動を行うべきものと考えられ、権威の源泉は、指令の発令者即ち管理者の手にあるものと考えられて来た。この考え方は、前述の第1の仮説の人間モデルにおける人間の用具的側面に注目した受動的人間像と結びついて、科学的管理法の流れを汲む従来の伝統的な管理思考や制度を支えて来たものであった。そして、部下に指令を下す機能が即ち権威として考えられ、それがまた管理者に対する有効な誘因の1つとして考えられて来たのであった。ところが、一般従業員に対するこの第1の仮説の人間モデルの放棄は、こうした意味での管理者の権威の基礎をゆるがすものである。受動的用具的人間像を放棄した一般従業員は、必ずしも管理者の指令通りに動くものではない事を意味し、ここに指令と権威との同義性は崩壊する事となった。

ミンガン・グループの研究は、この点に対して重要な示唆を与えている。即ち、このグループは、管理者が大幅の権威の移譲を行い、参加的リーダーシップを採用しており、部下が管理者の権威の圧力を感じる事の少ない集団程、集団の生産性は高い。逆に、管理者が権威の移譲を行わず、指示的・権威的なリーダーシップを採用し、部下が管理者の権威の圧力を強く感じる集団程、集団の生産性は低いと言う事を実証している。そして、管理者の指令の目的は、組織の目的の達成即ち生産性にある以上、生産性が高い集団程、人々がその指令の趣旨に従って行動した事を意味し、管理者の権威が大である事を意味している。この実態調査の結果は、現代管理論における権威

問題においての公式権威論よりの訣別の必然性を意味するものである。

バーナードの管理者職能論は、こうした前提に基づく人事管理論の展開に対して、重要な手掛りを提供するものである。彼は、組織を、人間の協働行為の体系として捕え、管理の職能を組織の中の一つの専門的職能として捕えている。従ってそこには、管理者を被管理者と異なる特別な人間像の持ち主としてではなく、単に担当する機能の相違として捕える立場が貫かれている。彼によれば、管理者と被管理者における人間像には特別の差異はなく、管理は、協働体系としての組織自体が全体として行うものなのであり、管理者はその情報センターの地位を占め、それに伴った諸機能を担当している者の名称にしか過ぎない。彼によって展開されている管理者、特に上級管理者の資質即ち一般的人間としての能力必要論も、外在的な私有財産制度に基づくいわゆる権威に裏付けられた人間像や、全く一般従業員と異質な人間像を最初より当てはめて考え出されているのではない。それは、組織の調整と言う内在的機能的な要求より論理的に帰結した一つの要請なのであり、管理者と被管理者の何れもが共通に有している資質の内より、上位の管理職は特に一定の資質が多量に要求される事を内在的・機能的に指摘しているに過ぎない。

従って、彼においては、管理者の担当する3つの職能は、総て部下により理解され実行可能なものとして受容される場合において、始めて十分に行われ得るとの立場が一貫して取られるのである。即ち彼における公式組織の形成、非公式組織の利用、管理者のリーダーシップ論は、常に組織の末端の構成員の理解や同意——それは必ずしも論理的なものではなく、一種の信念に過ぎない場合も多いが——を基礎とし、その為の前提条件である上下左右の意思の疎通状況の相互理解を中心として組み立てられているのである。ミンガン・グループやピッツバーグ・グループの提唱する従業員の意思や態度の定期的調査の必要性は、こうした意味においてバーナードの思考と直接結び合う事となる。

ところで、周知の様に経営学においては、その当初より組織経済の全体的

考案の必要性を強調し⁴⁾、その為の分析用具として均衡概念を導入して来ている⁵⁾。有名なニックリッシュの経済性の概念も、具体的には彼の理解する意味での組織経済の均衡を意味するものであった。そしてバーナードにおける組織経済の問題も、組織効用の均衡論として展開せられている事は、繰返し指摘した通りである。今、この全体的均衡概念と言う立場より考えると、組織の構成要素の一部の改善が、そのまま組織効用の拡大均衡に結びつくとする保障は存在しない。従って、報酬管理の改善を目指して行われた一部の人事管理制度や管理行動の改善が、人事管理の目的である組織効用の増大を来たさず、却ってその減少を来たす危険性が存在する。例えば本稿に見て来た最近の3つの実態調査の結果を簡単に纏めると、ピッツバーグ・グループの指摘する仕事内容に関する動機づけ要素の機能を高める様な公式組織を採用し、ミシガン・グループの指摘する様な管理者行動を取り、部下の人的成長を可能にする様に努めるならば、組織効用の増加が一樣に得られるかの如き結果を予想せしめ得る。しかし、均衡概念においては、単一の管理制度や行動が、常に単一の結果を生じると言う単純な因果的理解は拒否せられている。

事実、権威の移譲、参加的リーダーシップが従業員に好ましい報酬を与える管理制度であり、その貢献活動の量的増大と質的向上を持たらすと言っても、それには次の様な前提が必要なのである。即ち、そうした制度や管理者行動の中より、部下の従業員達が承認感、達成感、自己成長の機会等の誘因を報酬として受取り反応し得る能力を持ち、また部下に権威を移譲する事より生じる不安に耐え、同時に権威の移譲より生じる部下の間における諸規則間の矛盾や葛藤の増加に対処し得る能力を管理者達が所有していると言う事である。伝統的な権威主義的管理制度や管理者行動に慣れ、そこより安易さと一種の安定と言う誘因を報酬として受け取る事に慣れて来た一般従業員や、同様に指示的・権威主義的管理行動に慣れて来た為、部下に権威を移譲し仕事を委す不安に耐えられない一般的能力に優れない弱い性格の管理者の下では、権威の移譲や参加的リーダーシップ等の管理制度や行動は、いたずら

に不安と混乱を招く以外の何物でもない事となる。

具体的な管理制度や管理行動は、具体的な環境や人的要素の性質に応じて、その時々を選択せられるべき普遍的な戦略要因であり、何時如何なる環境や人的要素に対しても成功する管理制度や管理行動は存在しない。人事管理制度も、その対象となる部下や管理者達の個性の発展態様に依りて、その採用せられるべき管理制度や管理行動よりする誘因種類の選択・組み合わせが考えられるべきなのである。人間の求める報酬種類や誘因の報酬としての受け取り方は、個性や環境により変化するものである⁶⁾。

かくて、各種の誘因を、構成員の貢献活動に対する報酬として提供し、新たな貢献活動を引出さんとする報酬理論の立場よりする人事管理の基礎は、構成員のそれぞれの個性・環境に応じた誘因を見出し、それを提供する管理制度や管理行動を選択し、創造する管理者集団、特に上位管理者の能力に大きく依存する事となる。そして科学は、かかる過程において戦略的要因を見出す資料の整備と、選択せられた行動の組織経済に及ぼした効果を速かに見出して、次の行動の選択を助ける事において有効な機能を果し得るものなのである。

- 1) James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, 1958. pp. 6-7.
- 2) 勿論、従業員が日常の活動時間の大部分を過す組織内の職務において、如何なる人間像を前提として職務が構成管理されているかは、その職務に携さわる人々に依り、自己の存在意識の自覚を決定する重要な意味を有している。従って、その意味において、単純な繰返し作業の場においても、第3の仮説の人間モデルを前提として、職務内容が規定されているかどうかは、個人的には勿論、社会的にも重要な意味を有している。
- 3) Frederick Herzberg, *Work and The Nature of Man*, 1966.
- 4) 例えば、平井泰太郎「経営学的考察」日本経営学会編纂「経営学自体の諸問題」(経営学論集第四輯、昭和5年)40頁。
- 5) 例えば、平井泰太郎「経営学通論」昭和10年、148頁。
- 6) 一般従業員の大多数に比較して、特に高い精神的成長を示している様な部下は、当然に動機づけの誘因として、一般従業員とは異質のものをを用いなければならぬ。組織内での配置転換の制度が、こうした場合効果的に利用されるべきである。