



Title	経営における参加の効果の予測と検証:バーナード理論の展開的一試論
Author(s)	浜田, 照久
Citation	北海道大學 經濟學研究, 26(1), 237-256
Issue Date	1976-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31342
Type	bulletin (article)
File Information	26(1)_P237-256.pdf



[Instructions for use](#)

〈研究ノート〉

経営における参加の効果の予測と検証

—— バーナード理論の展開の一試論 ——

浜 田 照 久

目 次

1. 序
2. 参加と満足との関係についての予測
3. マイルス=リッチーにおける参加の質と量
 - (1) 人的資源モデル
 - (2) マイルス=リッチーの予測と調査結果
4. 信頼関係についての検討
5. 結

1. 序

バーナード (C. I. Barnard) の理論において、参加は、組織経済の均衡の観点から、組織の能率の確保における戦略的要因、つまり組織の能率に基本的に必要な、組織の貢献者に信念を創造する1つの手段として把握される¹⁾。

組織の貢献者が彼等の貢献行為を提供する際の判断基準となる犠牲と満足との比較考量は、単に短期的なものばかりでなく長期的なものでもあり、このときに必要とされるのが貢献行為の成果に対する信念という要因である。この信念は、組織の道德準則に従った最高経営管理者の安定的行為により、貢献者が得ることが出来るものであり、最高経営管理者は組織の道德準則に従うことが必要であるとともに、様々な道德準則間の葛藤を解決していくことが必要であるとされる。この点で最も重要なのが、組織道德の創造という最高の意味でのリーダーシップである²⁾。従って、上位管理者が組織道德を創

造する能力を備えて、道德準則に従った安定的行動をとっていれば、組織の貢献者は信念をもつことが出来貢献行為を提供していく。換言すれば、上位管理者と貢献者との間に信頼関係が生じていれば、貢献者は長期的観点に立ったより大きな満足のもとに、貢献行為を提供していくものといえる。

それ故に、参加の効果はこうした組織における信頼関係によって更にそれによって如何に信頼関係を増大せしめるかによって、異なってくるであろう。

以上のような観点から、本稿では参加と満足との関係を予測し、その検証をカリフォルニア大学のマイルス (R. E. Miles) とミシガン大学のリッチー (J. B. Ritchie) を中心とした調査研究を検討することにより試みている。

- 1) 拙稿, “組織の存続と経営参加——バーナードとアージリス”, 経済学研究 (北大), Vol. 25, No. 4, 1975.
- 2) バーナードは次の様に指摘している。「組織の道德性の創造は、個人的関心あるいは動機の離反力を克服する精神である。この最高の意味でのリーダーシップがなければ、組織に固有の諸々の困難は、少しの間でさえ克服出来ない。……リーダーシップは、必要欠くべからざる社会的真髓であり、それは共通の目的に共通の意味を与え、他の諸誘因を効果的にする誘因を創造し、変動する環境において、数多くの意思決定の主観的側面に一貫性を注ぎ込み、それがなくては協働が不可能である強い結束力を生み出す個人的確信を吹き込むものである」 (Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, P. 283)

2. 参加と満足との関係についての予測

前述した様に、組織の貢献者が犠牲と満足との比較考量をする際には、貢献者と管理者との信頼関係が重要な役割を果たしていた。貢献者は、信頼関係に基づいて将来得られるであろう満足を考慮することが出来、基本的に、組織において信頼関係が確立されているか否かが、貢献者の満足に対して大きな影響を及ぼしている。

従って、より緊密なる信頼関係を確立するということが、管理者の重要な役割として考えられる。この点は、バーナードの指摘するリーダーシップに関する問題であって、序で述べた様に、そこでは最高の意味でのリーダーシップとして組織道德の創造が主張されており、またこれに関しては既に考察

してきたところでもある¹⁾。

そして、参加はこうした信頼関係を確立するのに役立つものとしてその限りにおいて必要とされる。すなわち、バーナードが主張したリーダーシップは、如何なる組織においても、組織における情況が如何なるものであっても、基本的に管理者に必要とされる役割であり、それが信頼関係の確立につながるものであるが、参加はこれとは異なって、如何なる組織の如何なる情況においても必要とされるものではなくて、組織における諸々の情況を考慮して、初めて採用されるべきものであり²⁾、その限りにおいて信頼関係の確立に役立つ得る戦略的要因となる。

それ故に、参加と満足との関係は、組織におけるこうした信頼関係を媒介として考察可能となる。換言すれば、参加は信頼関係のフィルターを通ることによって、満足に影響を与えていると考えられるのである(図1)。

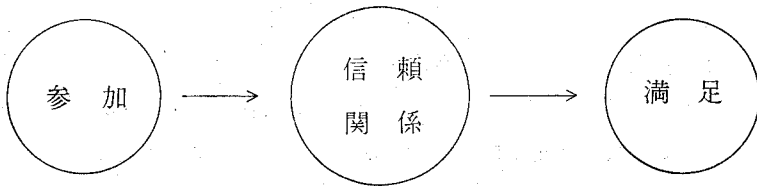


図1 参加と満足との関係

図1は、大幅に参加政策を採用しても信頼関係が小さい組織では、それが満足に与える影響は小さいことを、逆に、僅な参加政策でも信頼関係が大きい組織では、参加が大きく満足に影響することを表わしている。

以上の考察から、参加と満足との関係を表1に示した様に予測する。

満足の順位	参加と信頼関係の大小
1	参加が大・信頼関係が大
2	参加が小・信頼関係が大
3	参加が大・信頼関係が小
4	参加が小・信頼関係が小

表1 参加と信頼関係の大小による満足の順位についての予測

この様に、われわれは信頼関係というものを基礎に参加と満足との関係を考察する訳であり、こうした参加についての見解と予測に対して、参加と満足との直接関係に焦点を当ててきた従来の参加論との関連について言及しておくことが、必要と思われる。

すなわち、従来の参加論は信頼関係というものを考慮外において、参加が直接的に満足に影響を与えていると考えているが故に、参加の大・小と満足との関係のみの考察に終わっている（図2）。

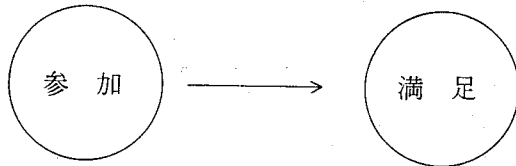


図2 参加と満足との関係

図2は、参加が大きければ満足が大きく、逆に、参加が小さければ満足が小さいことを表わしている。従ってこうした参加論は、われわれの予測の1と3との関係の様に参加が同じく大であるのに満足に差があること、そして2と3との関係の様に参加が小さい方が満足が大きいこと、更に2と4との関係のように参加が同じく小であるのに満足に差があることについては、予測していないし勿論説明し得ない。

アージリス (C. Argyris) はこうした参加が主張された理論的根拠として人間関係論の影響を指摘している。「如何にして、“酔狂な人間関係論 (human relations fad)” が始まったのであろうか。……第2の重要な刺激は、メイヨー (Mayo)、レスリスバーガー (Roethlisberger) そしてディクソン (Dickson) によって行なわれた研究であった。彼等は、生産性と人間関係が密接に結びついているということを示す、具体的証拠を提供した。彼等が書いたものによれば、不十分な人間関係は低い生産性をもたらす（例えば、悪い人間関係に導びく様な賃率設定や怠曠 (goldbricking) は、より低い生産性となって表われる)。これを解決する鍵は、従業員が小作業集団に所属していると感じ

る様にするのであり、メイヨーは示唆している。人々が所属していると感じるようになるなら、人間関係は改善するだろうとメイヨーは指摘した。³⁾

この様に、人間関係論が従業員の所属への欲求を強調して以来、その欲求を満たす為の種々の政策がとられてきた訳で、参加もその1つとして主張されてきた。従ってそこでは、より多くの参加を用いることが従業員をより満足させることになると考えられている。しかしアージリスは、次の様に述べている。「個々人の偏見を減少する為に設計された人間関係政策は、実際には彼等をより防衛的にし、彼等の偏見に対する執着性を増大せしめた。もし従業員達が、管理者と彼等自身との間に基礎的利害の対立を感じているなら、つまり何らかの理由で、従業員達が管理者を信頼することが出来ないと感じているなら、管理者によって用いられる政策は、これらの感情を減少するよりむしろ増加させることになる。ホブランド (Hovland)、ジャニス (Janis) そしてケリー (Kelley) は、この結論を支持しており、“低い信頼性に基づいているコミュニケーションは、高い信頼性に基づいた同一のコミュニケーションよりも、より多くの偏見と不公平を表わしていると考えられる傾向にあった”と報告している。⁴⁾従って、参加の効果も信頼関係によって大きく影響されることになる。

更に、参加が真の参加であるか否かということも大きく影響してくる。「多くの管理者は、人間関係論に“賛成”しており、“参加”や“民主主義”は、明かに彼等がいうところの良いマネジメントの一部である、と研究者は報告している。しかしながら、彼等がいうところのことと、行なうこととの間には食い違いがある様である。すべての管理者は、何らかの変革を行なう際にすべての関連する人々の参加が必要であると強調していることを、研究者は発見した。……管理者は、参加を主張していると研究者に話した後、監督者達に自由に話をさせることのむずかしさを述べ続けた。“われわれは、あなたがたの率直な意見を望んでいる、と彼等に話している。しかし彼等の大部分は丁度そこに座って頷くだけだ。われわれは、彼等がどの様に感じているかを正確にいわないのを知っている。”このことは、“誤りの参加 (pseudo-

participation)”を示している。……本当の参加は、人々が議論するのに自発的であり、自由であることが守られていることを意味している。……最高経営管理者が参加を用いるなら、言葉の本当の意味で用いなければならない。」

すなわち、参加が真に従業員の意見を意思決定に反映する為に用いられているのではなくて、事実上管理者によって決定されていることに対して抵抗を感じる為に用いられており、そこにおける参加は、「従業員を会議室に集めることを意味しており、その結果は、従業員に所属感とほんの僅かのその他のものを与える様に計画されたフィクション以外の何ものでもない」⁵⁾ことを意味し、結局は、従業員は操られていることを知り、このような参加が満足に大きく影響することは、ないであろう。こうした参加論は、われわれの予測を説明し得ない。

繰り返し述べている様に、組織において基本的に必要な信頼関係を基礎として参加を考察するとき初めて表1に示した予測が成り立つのであり、こうした見解に対して、マイルス＝リッチーを中心とした調査研究は、支持的結果を示している。

- 1) 拙稿, “経営における個人と組織の統合——バーナードとアージリス——”, 経済学研究 (北大), Vo.1 25, No. 2, 1975, P. 89—97
- 2) 組織における種々の状況を測定する1つの尺度として, アージリスの主張するミックス・モデルがある。
- 3) Chris Argyris, *Personality and Organization*, 1957, P. 139
- 4) *ibid.*, P. 143—144
- 5) *ibid.*, P. 145—146
- 6) *ibid.*, P. 153

3. マイルス＝リッチーにおける参加の質と量

(1) 人的資源モデル

既に述べた様に、従来の参加論においては信頼関係に対する考慮はなされずに、参加と満足との直接的関係についての考察に終っていた。この点に関してマイルスは、従来の参加論を人間関係モデル(Human Relations Model)

における参加と呼び、次の様に指摘している。「従業員は、経済的欲求のみを求めている単なる機械の付属品として、最早表わされ得なくなった。管理者は、従業員を単に技能や才能の固りとしてよりむしろ“全体の間人 (whole man)”として、考慮する様に教育された。彼等は、従業員の個人的成功や厚生に関心を示すことによって、従業員の間“満足感”を創造することを要求された。……人間関係アプローチの鍵である要因は、組織のメンバーに全体的努力の有用なそして重要な部分であると感じさせている、その基本的目的にある。この過程は、従順的労働力を打ち立てるという究極目的を達成する為の手段としてみなされる。参加は、このモデルにおいて、公式権限への抵抗に対する潤滑油である。部下と議論することによって、そして彼等の個人的欲求や要求を知ることによって、管理者は、組織の問題に取り組むことを望んでいる結束力のある仕事のチームを作ることを希望している。」¹⁾

この様に、人間関係モデルは伝統的理論における経済人モデルとは異なっていて、“全体の間人”として組織のメンバーを捉え、彼等の欲求を知る手段として参加を考えている。組織のメンバーをこの様に多様な欲求をもったものとして把握しようとする事は肯定出来るが、しかしわれわれは単に組織のメンバーの多様な欲求を知る手段として参加を考えているのではなく、それによって信頼関係を創造するものとして把握している。²⁾ また従来の参加論は、その代表的論文として知られているコー＝フレンチ (L. Coch and J. R. P. French, Jr.) の“変革に対する抵抗の克服”という題名が示す様に、抵抗を感じる為の手段として参加を捉えている。従って従来の参加論において、参加はマイルスが指摘した様に“公式権限に対する潤滑油”であり、更に彼は次の様に指摘している。「多くの点で人間関係モデルは、伝統的専制モデルからの少しの分離しか表わしていない。結果を達成する方法は、異なっている。そして、従業員はより人間的な扱いをうける。しかし、管理者と部下との基本的役割は、本質的に同じである。伝統的そして人間関係モデルにおいて追求される究極目的は、管理的権限への服従である。」⁴⁾

以上の様に、単に参加を部下の多様な欲求を知る為にして管理者の政策

や決定に対する部下の抵抗を減じるために用いることが出来る手段としてみる。参加の量的理論を導いている訳で、マイルス＝リッチーは次の様に指摘する。「理論あるいは研究において参加の過程の質的側面に関しての特定の焦点が当てられていないことは、われわれの見解において、単なる“参加の量的理論”の宣伝を導いた。その理論は、なんらかの参加はなにもないよりも良いとか、少しよりもより多い方が良いということのみを意味している。明かに、共通のカテゴリーにすべての参加活動を一括している概念は、意図するとなしに拘らず、個人や状況の相違を無視しており、かくして様々な⁶⁾的を得た批判を浴びている。」

この様にマイルス＝リッチーは、従来の参加論は量的側面のみの考察であり、参加の質的側面（管理者と部下との相互作用の性質——信頼関係）に対する考慮をもなされるべきであると主張する。マイルスは、参加の量のみならず質をも考慮しているものとして、人的資源モデル（Human Resources Model）⁶⁾における参加を主張している。

人的資源モデルが以前のモデルと違うところは、まず人々の価値や能力に関しての基本的仮定に示されている。それは、未開拓資源の蓄積としてすべての組織のメンバーに注意を向けており、これらの資源は、肉体的能力やエネルギーのみならず、創造的能力そして責任、自己管理（self-directive）、自己統制（self-control）行動に対する能力をも含んでいる。つまり、多くの組織のメンバーの未開拓の潜在性を認識し、個人そして組織成果の向上を達成する手段として参加を主張している。それ故、管理者は資源の全体が利用される環境を創造することが必要であり、このことはまた参加が、組織のメンバーの経験や能力の成長に伴って継続的に広められることでもあり、それがバランスのとれたものでなくてはならないことでもある。なんととなれば、組織における種々の状況は無視した参加は、組織の資源の浪費であり、組織の不均衡をもたらすからである。

更にこのモデルは、全体的な組織資源を活用するという観点から、組織メンバーの潜在的能力を活用する為に参加を利用するのであるから、管理者の

表2 事業部と階層における回答情況⁹⁾

	階 層	1	2	3	4	5	各 事 業 部 全 体
A 事業部	配布数	1	9	28	21	9	68
	回答数	1	9	25	20	9	64
	回答率(%)	100	100	89	95	100	94
B 事業部	配布数	1	6	24	38	11	80
	回答数	1	6	24	37	10	78
	回答率(%)	100	100	100	97	91	98
C 事業部	配布数	1	6	16	16	—	39
	回答数	1	6	15	13	—	35
	回答率(%)	100	100	94	81	—	90
D 事業部	配布数	1	8	22	14	40	85
	回答数	1	8	15	13	38	81
	回答率(%)	100	100	95	93	95	95
E 事業部	配布数	1	7	25	17	24	74
	回答数	1	7	22	15	21	66
	回答率(%)	100	100	88	88	88	89
F 事業部	配布数	1	6	29	12	13	61
	回答数	1	6	25	12	13	57
	回答率(%)	100	100	86	100	100	93
全事業部	配布数	6	42	144	118	97	407
	回答数	6	42	132	110	91	381
	回答率(%)	100	100	92	93	94	94

部下の能力に対する評価、信頼、そして自分の能力を活用する行動をとって
 くれる管理者に対する部下の信頼、こうした管理者と部下との信頼関係、相
 互作用の性質といったものも重視される。つまりこのモデルにおいては、信
 頼関係というものも、参加の量とともに満足 of 重要な決定要因であると考え
 られている。マイルス＝リッチーは、次の様に指摘している。「人的資源モデ
 ルの下での参加の目的の記述は、参加の量だけではなくて、管理者と部下と
 の相互作用の性質もまた重要であることを意味している。参加の質と量が両
 方とも考慮されなければならないという考えは、極めて明らかである。しか
 しながら、むしろ驚くことに参加の過程における質的変数が、経営理論にお

いてめったに述べられてこなかったし、研究もされてこなかった。」⁷⁾

(2) マイルス=リッチーの予測と調査結果

前節で考察した様に、マイルス=リッチーは人的資源モデルにおける参加すなわち参加の質と量をとともに考慮することを主張しており、それ故参加と満足との関係を次の様に予測している。「われわれは、部下の満足が参加の質と量の両方とともに上下すると予測する。そして、参加の量についての証拠は既にある。かくしてわれわれは、部下の満足は参加の質と量ともに最低であるとき——伝統的モデルが研究されている様に——最低であり、質と量が高いとき——参加が人的資源モデルにおいて記述されたタイプに近づくとき——最高であると予測する。」⁸⁾

この仮説を検証する為に、彼等は或るアメリカ西海岸の企業で調査を行なった。この調査は、その企業の地理的に離れている6つの事業部 (divisions) における5つの階層の管理者407人を対象として行なわれた。これらの内訳は、表2に示した通りである。

参加の量の尺度として、意思決定に含まれていると知覚されている参加 (perceived participation) の度合、参加の質の尺度として、部下に対する上司の信用と信頼 (trust and confidence) の度合を測定し、それぞれの変数を大・小に分類して、二元の分散分析 (two way analysis of variance)¹⁰⁾ によって、部下の満足に対して参加の質と量が影響を与えているかどうか分析している。

尚、満足の尺度は次の通りである。1 = 非常に満足, 2 = 満足, 3 = いくらか (不) 満足, 4 = 不満足, 5 = 非常に不満足。従って、測定された満足度の点数の小さい方が、満足が大きい。

マイルス=リッチーの第1の仮説は、参加の量に焦点を当てていた。つまり知覚された参加の量と満足との関係であり、図3から、点数が小さい程満足が大きいので、参加の量が大きくなれば満足も大きくなるのがわかる ($P < 0.01$)。更に第2の仮説は、参加の質と満足との関係であり、図4から、参加の質が大きければ満足も大きくなるのがわかる ($P < 0.01$)。彼等の仮

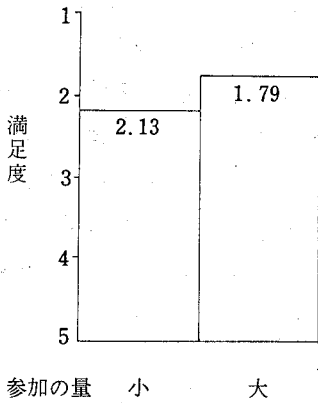


図3 参加の量と満足との関係の測定値

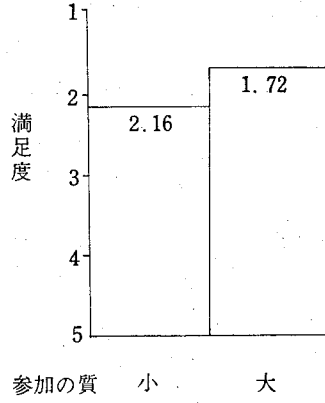


図4 参加の質と満足との関係の測定値

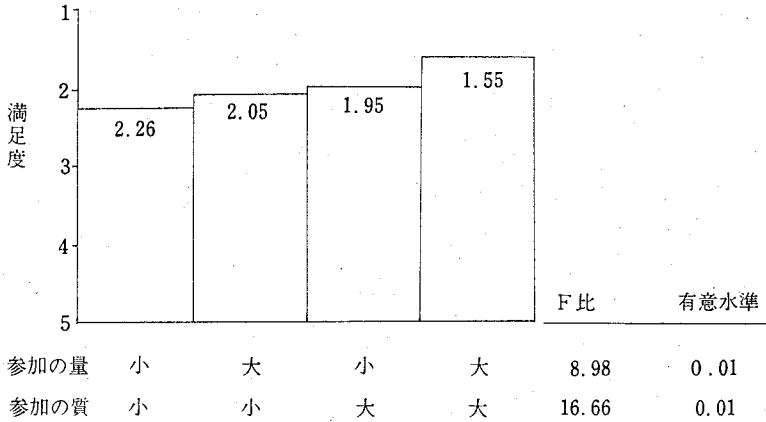


図5 参加の質と量と満足との関係の測定値

説に従うと、参加の質と量がともに大きいカテゴリーにいる部下は最高の満足をもち、逆に、参加の質と量がともに小さいカテゴリーにいる部下は最低の満足をもつ訳であるが、図5から、前者は1.55の最高の満足を示し、後者は2.26の最低の満足を示している ($P < 0.01$)。

また図5から、参加の量的側面に焦点を当てていた従来の参加論では、説

明し得ないことがあるのがわかるであろう。つまり、「参加の量が大きいと特徴づけられた2つのグループを比較すると、上司の信頼を得ている部下の方が可成満足している。明かに、参加の量に焦点を当てていた如何なる理論も、これらの結果を予測しなかつた¹¹⁾」と、マイルス=リッチーが指摘している様に、参加の量が同じく大であるのに参加の質の大・小によって、満足に有意的差が生じているのである。このことは、既にわれわれが参加と満足との関係を予測したときに、従来の参加論では、信頼関係が大・参加が大と信頼関係が小・参加が大(われわれの予測の1と3)の関係を予測し得ないと指摘したが、この調査ではわれわれの予測が妥当であることを示している。

以上、マイルス=リッチーの研究を考察してきた訳であるが、彼等は予測しなかつたことではあるが、しかしわれわれが予測していたことがある。すなわち参加が小・信頼関係が大と参加が大・信頼関係が小との関係であり、彼等は、次の様に述べている。「点数は有意的に差がないとはいえ、知覚された参加が小さいが大きな信頼を寄せている上司をもっている部下は、大きな参加と小さな信頼のカテゴリーにいる部下よりも、大きな満足を示していることは興味がある。これらの結果は、予測されなかつた¹²⁾」、「われわれの発見の大半は、経営理論における参加の主要な公式を支持している。しかし彼等はまた、精密化や純粋化の要請を示唆している。この要請は、われわれの発見の全体パターンに対して、そして特に部下のカテゴリーの1つ——上司の信頼が高いが参加が低い部下——に対する結果に対してなされている。差は大きくなかつたが、このグループはわれわれの標本において第2に高い平均満足を示していた——点数は人間関係グループ(大きい参加・小さい信頼)と人的資源グループ(各々が大きい)との間にある——。……少なくともこれらの部下にとって、彼等に対する上司の信用や信頼の態度によって示されている様に、上司との関係の質が参加の量の効果を修正する様に思われる。¹³⁾」しかし、われわれの理論的フレームワークからすると予測していたことであり、その通りの結果が出ている訳である。但、信頼関係が大・参加が小と信頼関係が小・参加が大との差は、大きくはなかつた。この理由として、第1に調

査の対象が管理者のみであったことが考えられる。マイルス＝リッチーは、次の様に指摘している。「事実上、われわれの研究におけるすべての主体は、可成り十分満足している様に思われる。このことは、特にすべての主体つまり上司も部下もともに管理職位にいることから、驚くことではない。管理者は、一般的に満足尺度に対し（組織の他のメンバーと比較して）肯定的に反応する。¹⁴⁾」

従って、調査の対象が管理者だけではなく、広く一般従業員をも加えたものであったなら、参加の質が大・量が小と参加の質が小・量が大きとの満足の差は、より大きくなっていったと思われる。

第2のそして最も重要な理由として、信頼関係の変数がマイルス＝リッチーの調査では、部下に対する上司の信頼度しか測定していなかったことが指摘され得る。つまり、部下に対する上司の信頼度だけでは、信頼関係の測定としては極めて不十分であるといえる。この点に関しては、改めて次章で検討する。

- 1) Raymond E. Miles, "Human Relations or Human Resources" *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 4, 1965, p. 149—150
- 2) 拙稿, *op. cit.*, Vol. 25, No. 4, 1975, p. 73
- 3) Lester Coch and John R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change" *Human Relations*, Vol. 1, No. 4, 1948
- 4) R. E. Miles, *op. cit.*, p. 150
- 5) R. E. Miles and J. B. Ritchie, "Participative Management: Quality vs. Quantity" *California Management Review*, Vol. 13, No. 4, 1971, p. 49

例えば、オルブルック (R. C. Albrook) は参加が必ずしも作用していないことが問題であり、1つの見解に例えば、ある人々には決して参加は適していないと指摘している。従って個人の相違も参加を考察する際、考慮されなければならない。この点に関して最近では、ホワイト＝ルー (J. K. White and R. A. Ruh) がとりあげている。しかしながら個人の相違だけではなく、組織の全体状況を考慮することが必要である。この点、ローウィーン (A. Lowin) の研究はまだ初歩の段階であるが、1つの体系的フレームワークを提供しているものといえる。更にヘラー＝ユクル (F. A. Heller and G. Yukl) の研究もこの種の研究として指摘出来る。

Robert C. Albrook, "Participative Management: Time for a Second Look" *Fortune*, Vol. 25, No. 5, 1967

J. Kenneth White and Robert A. Ruh, "Effects of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 4, 1973

_____, "Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making, and Job Attitudes", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, 1975

Aaron Lowin, "Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, 1968

Frank A. Heller and Gary Yukl, "Participation, Managerial Decision-Making, and Situational Variables", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, 1969

- 6) 尚, 人間関係モデルと人的資源モデルの特徴については, 付記1を参照。
- 7) *ibid.*, p. 48—50
- 8) *ibid.*, p. 51
- 9) この表は次を参考に作成した。R. E. Miles and J. B. Ritchie, "An Analysis of Quantity and Quality of Participation as Mediating Variables in the Participative Decision Making Process", *Personnel Psychology*, Vol. 23, No. 3, 1970, p. 350
Karlene Roberts, R. E. Miles and L. Vaughn Blankenship, "Organization Leadership Satisfaction and Productivity: A Comparative Analysis", *Academy of Management Journal*, Vol. 11, No. 4, 1968, p. 404
- 10) 分散比の式は, 付記2を参照。
- 11) R. E. Miles and J. B. Ritchie, *op. cit.*, 1971, p. 54
- 12) R. E. Miles and J. B. Ritchie, *op. cit.*, 1970, p. 356
- 13) R. E. Miles and J. B. Ritchie, *op. cit.*, 1971, p. 54
- 14) *ibid.*, p. 51—52

4. 信頼関係についての検討

近年特に, ローウィン (A. Lowin) が彼の理論的フレームワークにおいて, 意思決定における参加の効果についての媒介変数を提示し, 「参加の効果のパラメーターを確定する為に, 将来の研究は, それを媒介している諸条件に十分焦点を当てるであろう」と指摘して以来, これに関する研究が盛んとなり, マイルス=リッチーの研究もその延長線上にあるといえる。そして彼

等が信頼関係の変数を明確に主張していることは、大きな収穫であったといえる。しかしながら、彼等が信頼関係を重視しているにも拘らず、その測定において部下に対する上司の信頼に限られていることは、われわれの理論的フレームワークからは、極めて不十分であるといわざるを得ない。

われわれの意図する信頼関係は、序で述べた様に管理者と部下との相互の信頼関係であり、マイルス=リッチーの信頼関係の尺度は制約されたものといえる。マイルスは、参加によって意思決定を向上させることが出来、つまり部下が意思決定において、より有意義な役割を果たす様になり、その結果部下の満足が増大すると述べている。²⁾しかしアージュリスが指摘する様に、意思決定の向上には管理者に対する部下の信頼が重要な要因であり³⁾、従って、信頼関係の尺度として、管理者に対する部下の信頼も測定することが妥当である。そうすることによって、参加が小・信頼関係が大と参加が大・信頼関係が小との満足の差は、有意的に大きくなっていくであろう（彼等の信頼関係の尺度でさえ、満足に対する寄与率は58.3%である）。

また、マイルス=リッチーが、管理者が部下に対してもっている信頼度しか測定していないことは、それは所謂、行動科学者の指摘するリーダーシップの側面としての認識であるといえる。従って、アンドリュース (K. R. Andrews) がバーナードの『管理者の役割』の30周年記念版への序言において、行動科学者に対して指摘した、「これらの学者に対するバーナードの貢献は、彼の独創性を決して消失させてきたのではない。何故なら、彼等が偏向したり緊急行動の様な現象に特に気をとられていることが、バーナードの目的、リーダーシップそして責任の概念の使用を限られたものにしてしているからである⁴⁾」という批判が、マイルス=リッチーにもまた当嵌るであろう。

このことは、彼等が指摘している彼等の理論の精密化への要請ともつながっていく。すなわち、彼等の信頼関係の尺度は非常に限られたものであるが故に、参加の量と参加の質が満足に与える影響力の差異については考察されておらず、従って、彼等は参加の量が小・質が大と参加の量が小・質が小との満足の比較を予測していない。しかし調査結果から彼等は、参加の質が大

・量が小のカテゴリーにいる部下が第2に高い満足を示していることに注目し、「上司との関係の質が参加の量の効果を修正する様に思われる」と述べていることは、彼等が必要であるとする理論の精密化の方向として、適切であるといえる。その際、この上司との関係の質、彼等の指摘した信頼関係に対する考察が、われわれの指摘する信頼関係を測定し得るものに展開されなければならないことは、いうまでもないことである。

- 1) A. Lowin, op. cit., p. 99
- 2) R. E. Miles, op. cit., 1965, p. 152
- 3) C. Argyris, Integrating the Individual and the Organization, 1964, p. 219—220
- 4) Kenneth R. Andrews, Introduction to the 30th Anniversary Edition, in The Functions of the Executive, by C. I. Barnard, 1968, p. xvi
- 5) R. E. Miles and J. B. Ritchie, op. cit., 1971, p. 54

5. 結

われわれは、経営における参加と満足との関係を、信頼関係を基礎として考察することにより、表1に示した予測をたて、その検証をマイルス=リッチーの研究に求めた。そして彼等の調査結果から、われわれの予測は一応検証されていたといえる。しかし参加が小・信頼関係が大と参加が大・信頼関係が小との満足の差は、有意的に大きくなかった。その最大の理由として、われわれの指摘する信頼関係の測定が彼等の調査において十分でなかったことがあげられる。また彼等の調査からは、参加の量と信頼関係が満足に影響を与えていることは明らかであるが、参加が信頼関係を増大していくかは明らかでない。

更に、マイルス=リッチーの研究は、主として人的システムの充実に焦点が当てられているといえる。組織が存続していく為には、人的システムのみならず、物的システムそして社会的システムも組織の立場からみて均衡がとれていなくてはならない。従ってこうした参加論は、「一方では参加とモラル、他方では最良の全体的結果を与える高い生産性との間の均衡点(tradeoff point)を発見することが出来る管理者が重要である¹⁾」というパウエル=シュ

ラクター (R. M. Powell and J. L. Schlacter) の指摘を検討する余地を残しているといえる。

- 1) Reed M. Powell and John L. Schlacter, "Participative Management: A Panacea?", Academy of Management Journal, Vol, 14, No. 2, 1971, p. 172

付 記 1

人間関係モデル

仮 定

- 1 われわれの文化における人々は、共通の欲求のセット——所属したい、好まれたい、尊敬されたい——をもっている。
- 2 人々は企業そして彼等自身の作業集団あるいは部門の有用な部分であると感じたがっている。
- 3 人々はこれらの重要な欲求が満たされるなら、組織目的に好意的に従順的に協力するであろう。

政 策

- 1 管理者の基本的役割は、従業員が部門の“チーム”の有益なそして重要な部分であると信じ

人的資源モデル

仮 定

- 1 所属したいとか尊敬されたいという共通の欲求を有しているのに加えて、われわれの文化におけるほとんどの人々は、価値ある目的の達成に効果的に創造的に貢献することを望んでいる。
- 2 われわれの労働力の大半は、現在の職務が要請したり許しているよりも多くのイニシアティブ、責任、創造性を行使する能力がある。
- 3 これらの能力は、現在において浪費されている未開拓の資源を表わしている。

政 策

- 1 管理者の基本的役割は、部下が組織目的の達成に対して十分な才能を使うことが出来る環境を

させることである。

- 2 管理者は自分の決定を説明したり、計画に対する部下の反対と議論したりすることを進めすべきである。定型的事柄について、管理者は問題解決の代替案を設定し選択するのに部下を参加させる様にするべきである。
- 3 狭い範囲内で、作業集団あるいは部下は計画を遂行するのに自己管理や自己統制を許されている。

予 測

- 1 部下と情報を共有することそして彼等を定型的意思決定に含めることは、所属したいというそして重要であると感じたいという基本的欲求を満たすのに役立つであろう。
- 2 これらの欲求を満たすことは、部下のモラルを向上し、公式権限に対する抵抗を感じるだろう。
- 3 高い従業員のモラルと公式

創造することである。管理者は、部下の創造的資源を引き出したたり開拓したりしなければならない。

- 2 管理者は定型的決定のみならず、重要な事柄にも部下を参加させる様にすべきである。事実、決定が重要であればある程、部門の資源を開拓する管理者の努力は大きくなる。
- 3 管理者は部下がより大きな洞察力や能力を開発する様に、自己管理や自己統制を行使する範囲を継続的に拡大すべきである。

予 測

- 1 意思決定の全体的な質は、管理者が部門の経験、洞察力、創造的能力を十分に使用するときに向上するであろう。
- 2 部下は、彼等が理解し計画するのを手伝った価値ある目的を達成する際には、責任ある自己管理や自己統制を行なうであろう。
- 3 部下の満足は、成果の向上そ

権限への抵抗の減少は、部門の
成果の向上へと導くだろう。

してこの向上に創造的に貢献す
る機会の副産物 (by-product)
として増加するであろう。

参 照

R. E. Miles, op. cit., 1965, p. 151

R. E. Miles, Lyman W. Porter and James A. Craft, "Leadership Attitudes
Among Public Health Officials", American Journal of Public Health, Vol.
56, No. 12, 1966, p. 1996

Richard M. Steers and L. W. Porter, Motivation and Work Behavior, 1975,
p. 17

付 記 2

平方和

$$S_A = \sum_{i=1}^a b(\bar{x}_{i.} - \bar{x}_{..})^2$$

$$S_B = \sum_{j=1}^b a(\bar{x}_{.j} - \bar{x}_{..})^2$$

$$S_E = \sum_{i=1}^a \sum_{j=1}^b (x_{ij} - \bar{x}_{i.} - \bar{x}_{.j} + \bar{x}_{..})^2$$

$$S_T = \sum_{i=1}^a \sum_{j=1}^b (x_{ij} - \bar{x}_{..})^2 = S_A + S_B + S_E$$

自由度

$$\phi_A = a - 1$$

$$\phi_B = b - 1$$

$$\phi_E = (a - 1)(b - 1)$$

$$\phi_T = ab$$

分散比

$$\frac{s^2 V_A}{V_E} = \frac{\frac{S_A}{\phi_A}}{\frac{S_E}{\phi_E}}$$

$$\frac{V_B}{V_E} = \frac{\frac{S_B}{\phi_B}}{\frac{S_E}{\phi_E}}$$

寄与率

$$\rho_A = \left(\frac{S_A - \frac{\phi_A}{\phi_E} S_E}{S_T} \right) \times 100$$

参 照

森口繁一編
唐津 一著

品質管理講座・統計的方法
企業をのぼす品質管理