



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	職務充実のパワー関連構造モデル
Author(s)	村上, 伸一
Citation	北海道大學 經濟學研究, 31(3), 217-248
Issue Date	1981-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31563
Type	departmental bulletin paper
File Information	31(3)_P217-248.pdf



職務充実のパワー関連構造モデル

村 上 伸 一

1. 序
2. 従来の職務充実論の意義と限界
3. 職務特性モデルの意義と限界
4. 新しいパワー関係論と職務充実論
—職務充実の基礎パワー構造モデルの構想—
5. 職務充実のパワー関連構造モデル
6. 結

1. 序

最近、先進諸国を中心に「労働生活の質 (QWL) の向上」や「労働の人間化」といった言葉で表現される作業組織の変革や職務の見直しの動きが見られるようになった（例えば、奥林，1981）。いうまでもなく、そこには、効率最優先に設計された従来の職務のシステムが無断欠勤や離職のような産業社会固有の症状を生み出し、生産性を向上させるどころか、逆に低下させてしまう状況が一部で目立ち始めてきたという背景が存在している。

この「労働の人間化」の具体的内容は、一般に、(1)職務ローテーション、(2)職務拡大、(3)職務充実、(4)自律的作業集団、であり、これは「職務再設計」と呼ばれたりもする。本稿では、個人¹⁾レベルの職務再設計で、今日最も重視される職務充実に焦点を絞り、その職務と個人との関係領域におけるモデル展開を研究対象とする。

次節で詳しく述べるが、従来の職務充実論は自己実現パラダイムに即して、その展開がはかられてきたと考えることができる。基本的に自己実現人を想定し、職務充実によって人間は内的モチベーションや満足感を高め、そ

これは生産性を向上させるというのが従来のモデルに共通した内容である。²⁾このような従来の職務充実論に、われわれは次のような問題を提起する。即ち、(1) 人間モデルを自己実現人に限定するのは余りにも現実を無視している、(2) 職務遂行と影響関係をもつ主たる組織要因の1つである ポリティックスの世界に対して閉じられている、(3) 生産性へのリンクが余りに短絡的である、以上3点である。

従って、これらの問題をできるだけ考慮し、従来の限定的なモデル有効領域を拡大しうる新しいモデルを提起することが本稿の目的となるのである。³⁾こうした明示的に自己実現パラダイムを超えようとする新しい視角からの職務充実モデルの構想は、これまでなされていないのである。

2. 従来の職務充実論の意義と限界

2. 1. Argyris の職務充実論の展開

Argyris (1957) によれば、Fayol や Taylor を始祖とする伝統的な組織論の専門家群が記述する公式組織は、「課業の専門化」「命令系統の連鎖」「指揮命令の統一」「管理の幅」といった一定の原則に基⁴⁾いている。例えば、Fayol (1925) は、経験上多くの場合に適用しなければならなかった諸管理原則の中の14原則を検討したが、それらは、(1)分業(2)権限(3)規律(4)命令の一元性(5)指揮の一元性(6)個人的利益の全体的利益への従属(7)報酬(8)権限の集中(9)階層組織(10)秩序(11)公正(12)従業員の安定(13)創意(14)従業員の団結、であった。Argyris によれば、諸原則の根源にある「一番重要なものは『狭い範囲に努力を集中することは生産の質と量を高める』という産業革命の建設者によって支持された基本的な経済学の仮定である」(1957, p. 58, 訳書100頁)という。本稿では、これら公式組織の原則を記述した一群の理論系統を、Etzioni (1964) に従い「古典学派」と呼ぶことにする。

Argyris の議論は、人間のパーソナリティを常に自己実現の傾向をもつ有機体であると規定するところから出発する。彼のいう自己実現とは、内部的に適応し、対外的に順応し、その上で目標を達成することである。⁵⁾彼はまた

パーソナリティの中に欲求体系が存在し、心理的エネルギーがこの欲求体系から湧き、その湧いたエネルギーは欲求を表明するように設計されている適当な能力を通じて表出すると述べている。そして能力は、(1) 知る (認知)、(2) 行動する (動的)、(3) 感じる (感受)、の3つに分けられるとする。

このようにパーソナリティを規定した Argyris は、職務の専門化は自己実現を禁じ、浅い表面的な能力の発揮しか許さず、そのような能力は健康なパーソナリティによって望まれる「限らない挑戦」を提供しない、とそれを批判する。そして、「連鎖上の命令系統を下降すればする程、そして会社が専門化してくればする程、認知のおよび感受的能力の活用を最小限にしか必要としない、そして動的能力の活用もほとんど最低限に近い職務が見出される可能性はますます大きくなる」(1964, p. 229, 訳書 305 頁) として、健康なパーソナリティをもつ個人と古典学派の想定する組織との不適合が拡大し、その結果、個人のフラストレーション、葛藤、心理的失敗感などがますます組織に充満する可能性を指摘するのである。

この組織と個人との不適合の悪循環過程を断つには、企業が精神的に不健康な成人のみを雇用しない限り、組織変革に依存せざるを得ないと Argyris (1957) は考える。そして組織変革の手段の1つとして「職務拡大」を主張したのである。しかし彼は、職務拡大とは既に専門化されている課業の数を増加するだけであり、それに使われる能力は「十分に成熟した個人にとっては心理的に重要なものではない」(1957, p. 181, 訳書 269 頁) と断じる。

Argyris によれば、健康なパーソナリティにより重要な能力は知る能力と感じる能力であり、これらの能力を発揮する為には「彼は自分でより大きな管理 (control) を加え、そして目標と方針と実際的方法に関して決定することができるような仕事の環境が要求される」(p. 181, 訳書 269-270 頁) のである。即ち、「従業員は彼自身の仕事の環境に対するより多くの『パワー』を与えられなければならない」のであり、「責任と権限とを与えられて、自分の直接の作業環境に影響を与えるような意思決定に対する管理を増大されなければならない」(p. 181, 訳書 270 頁) のである。Argyris はこうしたタ

イブの職務拡大を「第2の型の職務拡大」と呼ぶが、いうまでもなく、これは職務充実と同じ概念である。

このような Argyris の職務充実論は限定的領域で受容されるというのがわれわれの見解である。というのは、伝統的な職務設計原理によって設計された職務に不適合感を覚えるのは、彼のいう自己実現人ばかりではないと認識しているからである。

2. 2. Herzberg の職務充実論の意義と限界

今や「職務充実の父」とも呼ばれ（北野，1978），自ら「正統的職務充実 (Orthodox Job Enrichment, OJE)」と呼ぶ Herzberg の職務充実論は，産業界や学会にかなり影響を与えた代表的な職務充実論といえる。

Herzberg (1976) によれば，OJE の中核には，「動機づけ＝衛生 (Motivation-Hygiene, M-H) 理論」が存在している。そのエッセンスは，満足をもたらす要因と不満足をもたらす要因とは全く別個に存在しているとする点にある。満足の決定要因は，達成，仕事そのもの，責任，成長，昇進といった主として職務内容に係わるもので，「動機づけ要因」と呼ばれる。一方，不満の決定要因は，会社の政策と経営，監督，対人関係，作業条件，給与，身分，保障といった職務環境に係わるもので「衛生要因」と呼ばれる。この2つの要因は苦痛回避と成長という2つのセットの人間欲求と関連しており，動機づけ要因は自己実現に向かった欲求である成長欲求の満足にあたって，衛生要因は苦痛回避欲求の満足にあたって，それぞれ刺激として作用する。そして，動機づけ要因が欠けていても，衛生要因が十分であれば不満は生じないが，そこには積極的な満足は生じないとされるのである。

ところで，この M-H 理論にはこれまで多くの疑問が寄せられてきた。それらの中には Herzberg によってかなり答えられたものもあるが (1976, Ch. 5)，(1) 古典的ワーク・モチベーション論に基いて満足をモチベーションと同一視している，(2) 同一の要因が満足にも不満足にもなることがあるのではないか，(3) 個人差を無視している，という批判や疑問には明快に答えられていないと考えられる。このような問題を内在させながらも，既述したよ

うに M-H 理論は OJE の理論的中核なのである。

Herzberg によれば、OJE とは個々の職務への動機づけ要因の組み込みであり、組織成員に心理的成長の機会を提供するものである。従って、単に職務を水平的に拡大する職務拡大と混同してはならない。彼によれば、職務拡大とは、職務から一番困難な部分を取り除き、たいして難しくない仕事を数多くやらせて、成員の倦怠感を増大させるだけのものなのである。彼はこのような職務拡大の試みを「水平的職務負荷」と呼ぶ。

職務拡大と異なり、OJE は垂直的職務負荷の原則に立脚する。Herzberg (1968) はそれに関連動機づけ要因と組み合わせ、第 1 表のように提起した。しかしながら、彼はそれを「完全に確立していないし、まだ漠然としている」(1968, p. 59, 訳書 177 頁) と断っている。こうしたところに OJE の根本的な脆弱さ、実施上の難点をみることができる。

その後、Herzberg (1974) は、動機づけ要因を提供する充実した職務を構成する要素を、過去数年間の経験から幾つか挙げる事ができるとして、垂直的職務負荷原則と似たような提案をしている⁷⁾。それらは、(1) 直接的フィードバック、(2) 依頼人関係、(3) 学習機能、(4) 自分の仕事について各人が

第 1 表 垂直的職務負荷の原則

原	則	関連動機づけ要因
A. アカウンタビリティはそのままにして統制 (controls) をある程度省く。		責任及び個人的達成
B. 自分の仕事に対する個人的アカウンタビリティを増す。		責任及び承認
C. 一人の人間に完結した自然な仕事ユニット (モジュール, 部門, 地域など) を与える。		責任, 達成, 及び承認
D. 従業員が行動する際の権限を増す——職務自由。		責任, 達成, 及び承認
E. 定期報告を監督者よりもむしろ従業員本人に直接届ける。		内面的承認
F. いままで扱ったことのない新しい, より難しい仕事を導入する。		成長及び学習
G. 個人に特定の, あるいは専門的タスクを割り当て, 専門家 (experts) になることを可能にさせる。		責任, 成長, 及び昇進

出所) F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January-February 1968, p. 59. 北野利信訳, 『能率と人間性』, 1978, 177 頁。

日程を作製する機会、(5)独自の専門能力、(6)資源の統制、(7)直接的コミュニケーションの権限、(8)個人的アカウンタビリティ、である。

彼は OJE を万能薬のように言わないが、「私の調査と経験によれば、OJE が組織の改善戦略の中で最も成功が期待されるものである」(1974, p. 80, 訳書 172 頁) と自画自賛する。われわれも OJE とその理論的中核を成す M-H 理論の職務充実論に対する先駆的貢献を高く評価するものではあるが、モデル自体がかなりルーズであることは否めないのである。

2. 3. 従来の職務充実論のパラダイム

職務再設計論以前の世界はすべて伝統的職務設計原理に基いて設計された職務を所与とし、それは職務に人間を適合させる機能化原理を前提としていた。その世界はサンクション行使や非公式集団操作ばかりでなく、一部宗教、国によってはある種の社会・文化的規範やイデオロギーによって支えられてきたのである。

このような旧世界を打破しようとしたのが、McGregor や Argyris のような初期の行動科学者たちの試みであった。しかし彼らは旧世界を打破することに重点をかけすぎた為か、その想定する人間モデルは理想的、道徳的な自己実現人であり、その組織モデルは極めて漠然としていて、やはり理想的でユートピア指向であった。⁸⁾

Argyris や McGregor などの行動科学者に共通した「ものの見方」を行動科学パラダイムと呼ぶことができようが、本稿では Argyris や Herzberg をその代表的論者とする職務とその遂行者との関係領域における職務充実モデル展開上のパラダイムに焦点を絞り、それを自己実現パラダイムと呼ぶことにする。⁹⁾ その内容を具体的に述べようとすれば、幾つかの点を挙げることもできようが、われわれが注目するのは次の3点であるので、自己実現パラダイムとは、次の3点を示すものとする。即ち、(1) 人間モデルが自己実現人である、(2) 職務遂行と影響関係をもつ主たる組織要因の1つであるポリティクスの世界に対して閉じられている、(3) 生産性へのリンクが極めて短絡的である、以上3点である。

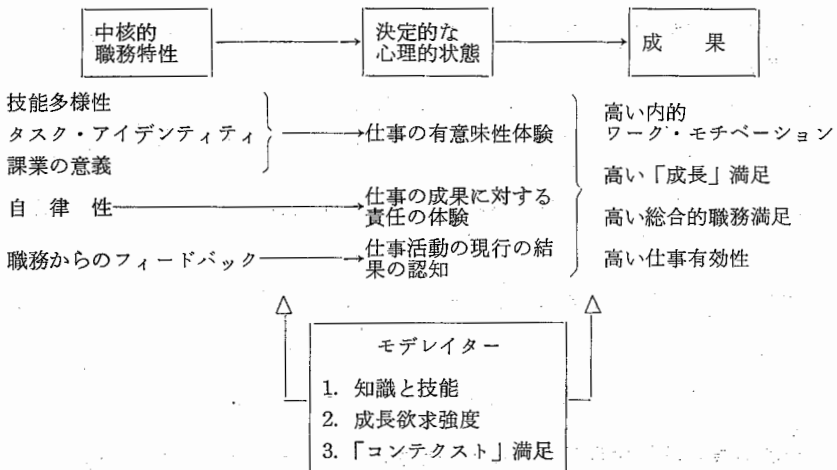
従来の職務充実論はこの自己実現パラダイムが妥当する極めて限定的な領域で、そのモデルの精緻度の差はあれ、有効なのである。

3. 職務特性モデルの意義と限界

今日、多くの個人レベルの職務再設計研究における基盤を提供し、影響力の極めて大きい職務特性モデルが Hackman=Oldham によって最初に提起されたのは1976年であった。それは、職務充実を実施すれば、内的モチベーションや満足感が高まり、生産性が向上するという従来のラフなモデルと異なり、精緻度の高いモデルであったが、今日では、この最初のモデルから「モデレイター」や「成果」の箇所が追加、修正され、第1図に示されるように、一層精緻化された「完全な職務特性モデル」が提起されている (Hackman & Oldham, 1980¹⁰⁾。

3. 1. 職務特性モデルのエッセンス

このモデルでは第1図に示されるように、5つの中核となる職務特性が職務遂行者の労働体験を育て、次にこれが遂行者の内的モチベーションや満足



第1図 完全な職務特性モデル

出所) J. R. Hackman & G. R. Oldham,
Work Redesign, 1980, p. 90.

感に影響を与える。また職務特性がどの程度遂行者の労働体験を育てるのか、また労働体験がどの程度内的モチベーションや満足感に影響を与えるかは、モデレーター (moderators) に左右されるのである。

労働体験、即ち図の「心理的状态」は次のように定義されている。

- (1) 仕事の有意義性体験：個人が仕事を全体に有意義 (meaningful) で、価値があるものとして体験する度合。
- (2) 仕事の成果に対する責任の体験：自身が遂行した仕事の結果に対して、個人が個人的に責任を感じる度合。
- (3) 仕事活動 (work activities) の現行の結果の認知：継続的な基盤において、個人が、いかに自身が職務を効果的に遂行しているかを認知する度合。

これら (1), (2), (3) の度合が強くなる程、職務遂行者の得る内的報酬は強まり、遂行者は仕事をする努力を十分に継続させてゆく。このモデルでは、これら3つの心理的状态が、内的モチベーションや満足感に決定的に影響を与えると仮定されている。

5つの職務特性のうち、仕事の有意義性体験に貢献するのは次の3つである。

- (1) 技能多様性：多数の異なる技能や才能の使用を含む多様な活動を職務が要求する度合。
- (2) タスク・アイデンティティ：仕事の全体的完成や全体の一部分であると確認できる仕事の完成——職務を初めから終わりまで、その成果を目で確認して遂行すること——を職務が要求する度合。
- (3) 課業の意義：その職務が直接の組織内あるいは広く世間の人々の生活に実質的に影響を与える度合。

仕事の成果に対する個人的な責任感を促進する職務特性は自律性である。

- (4) 自律性：仕事のスケジュールを立て、それを実施する為の手順を決める際の、実質的な自由、独立性、自由裁量の余地を職務が個人に提供する度合。

仕事結果の認知を生じさせる職務特性は、フィードバックである。

- (5) 職務からのフィードバック：自分がいかに効果的に職務を遂行しているか、に関する直接的で明確な情報を個人が職務遂行中に得る度合。

職務特性モデルによれば、その職務遂行者の内的モチベーション¹¹⁾を強める職務の全体的喚起力 (potential) は「モチベーション喚起力スコア (Motivating Potential Score, MPS)」で知ることができる。

職務遂行者にとっての成果は第1図に示されるように、内的モチベーション、「成長」満足、一般的職務満足、である。職務が高い MPS を示す場合、職務遂行を通しての成長や個人的学習の機会が充実される。仕事の有効性という概念は、生産された財やサービスの質と量の両方を含んでいる。

さて、職務特性、心理的状态、成果の関係は、個人差を組み込んだモデレイターによって調節される。モデレイターは、(1)知識と技能、(2)成長欲求強度、(3)「コンテキスト」満足、の3つのモデレイターから成立している。

(1) 知識と技能

Hackman=Oldham (1980) は第2図のように、職務遂行者の職務関連知識及び技能の程度と職務のモチベーション喚起力度の組み合わせによって、遂行者の内的モチベーションと満足を示した。例えば、MPS が高くても、その職務関連知識と技能の低い人は、その職務をうまく遂行できずに大きな不満足感を得てしまうのである (図の下方右セル)。

		その職務のモチベーション喚起力	
		低	高
その従業員の 職務関連知識 と技能	高	低い内的ワーク・モチベーション、それとどれくらい	高い内的ワーク・モチベーション、うまく仕事を遂行したことから得られた多大の満足
	低	仕事をうまく遂行したか、ということによってはたいして影響されない個人的満足感	高い内的ワーク・モチベーション、仕事をまずく遂行したことから得られた大きな不満足

第2図 従業員の知識と技能の一関数としての高・低の MPS 職務に関する仕事の成果

出所) J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Work Redesign*, 1980, p. 84.

(2) 成長欲求の強度

MPS が高い職務は遂行者にかなりの自己指揮, 学習, 個人的達成感の為の機会を与える。成長欲求とは現在の自分の状況を超えた個人的な達成感, 学習, 自分自身の発展を求める欲求であるが, この欲求度の強い人は MPS の高い職務を遂行する時に, 強い内的モチベーション生成を覚えるであろうと予想されるのである。

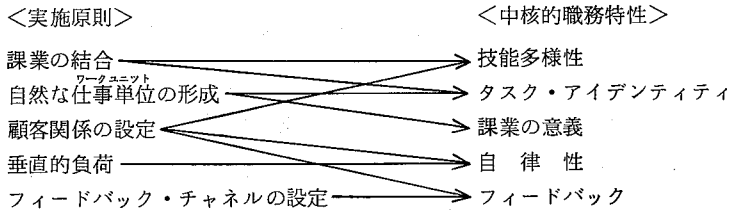
(3) 仕事コンテキストに対する満足感

仕事コンテキストとは, 賃金, 職務保障, 監督者, 同僚といった職務環境である。この仕事コンテキストに満足している人は不満を感じている人よりも, より積極的に MPS の高い職務に反応するであろうと予想される。仕事コンテキストに不満足な人は, 職務遂行中により満足できるものにしようとしてコンテキストへの対処にエネルギーのほとんどを費してしまい, 職務内容の充実を求めるまで頭が回るまいと Hackman=Oldham は考える。第3図は Oldham et al. (1976) の研究結果の要約であり, 職務のモチベーション喚起力と職務遂行者のモチベーション及びパフォーマンスとの関係を, 成長

		成長欲求の強度	
		低	高
仕事コンテキストに対する満足度	高	適度な正の相関関係	強い正の相関関係: 職務の MPS が高ければ高い程職務遂行者のモチベーションとパフォーマンスは高まる
	低	無関係 (あるいは低度の負の相関関係): モチベーションとパフォーマンスは職務の MPS とは無関係 (あるいは若干負の相関関係をもつ)	適度な正の相関関係

第3図 職務のモチベーション喚起力と職務遂行者のモチベーション及びパフォーマンスとの関係

出所) J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Work Redesign*, 1980, p. 87.



第4図 実施原則と中核的職務特性との間のリンク

出所) J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Work Redesign*, 1980, p. 135.

欲求強度と仕事コンテクストに対する満足度との組合わせで示したものである。遂行者の成長欲求も仕事コンテクスト満足も低い場合（図の下方左セル），職務の MPS と成果との関係は無関係であるが，時には若干の負の相関関係をもつ場合がある。このようなケースを Hackman=Oldham は次のように解釈する。即ち，低度の MPS をもつ職務は自身の低度の成長欲求と合致するから成長満足を満たし，そして多分その職務はスムーズに遂行され得るから，不満足を与える仕事コンテクストに対処しようとするエネルギーがまだ残されていると考えるのである。

ところで，この職務特性モデルは「職務診断測定 (Job Diagnostic Survey, JDS)」という測定手段の開発によって実際に活用され，それがまたこのモデルの精緻化を促すという現実とモデルとの良好な循環関係の中に存在している。また，この JDS の結果を得て，どのように必要とされる中核的職務特性を職務に発現させたらよいのか，という疑問には第4図にみられるように，中核的職務特性にリンクした実施原則を示すことによって答えている。

3. 2. 職務特性モデルの意義と限界

職務充実論にのみコミットしている訳ではない Argyris の基礎的なモデルと異なり，Herzberg のそれは自ら「正統的」と名づける程の代表的モデルである。そして，このモデルと比較すれば，その実施原則を含めて職務特性モデルの意義は明らかである。Shaw (1980) のいう情報プロセッシング・アプローチに関する大きな論点を含みながらも¹²⁾，JDS という測定手段をもつ

ことはモデル自体の精緻度と同様に、一般に高く評価されるところであろう。

また個人差を組み込んだモデレイターの開発も、従来の職務充実論ではほとんど個人差が無視されていただけに高く評価できる。無論、職務充実ではなく主に職務特性と遂行者との関係に焦点を絞った研究では個人差が考えられていた。個人差を下位文化レベルで考えようとした Turner=Lawrence (1965) や Blood=Hulin (1967), Hulin=Blood (1968) に疑問を持ち、直接、個人レベルでの分析を試みたのは Hackman=Lawler (1971) であり、職務特性モデルはそれを継承したモデルである¹³⁾。しかし、継承後のモデレイター開発は当然高い評価に値するものである。即ち、Hackman=Oldham は個人レベルの職務再設計論に明確に、そしてより精緻化されたコンティンジェントな視角を導入したのである。

ところで Hackman=Oldham 自身は職務特性モデルについて、「利用できる証拠に基いていえば、モデルが誤っているというよりは正しいという方が公平であるが、また多くの細かな面で不正確であり、不完全であるということも公平である」(1980, p. 95) と述べ、次の5点を問題点として挙げている。即ち、(1) モデレイターの検証の偏在と他の個人差要因を排除している点、(2) 職務特性と心理的状态との間のリンクが実際にはモデルのように明瞭ではない点、(3) 各職務特性は独立的とは限らず、実際には相互に関係することがある点、(4) フィードバック概念が不備な点、(5) 客観的職務特性がどのように職務遂行者の職務特性の認知と関係しているかが完全には明瞭ではない点、である。

このような問題点を残した「完全な」職務特性モデルではあるが、今のところ、このモデルより優れた個人レベルにおける職務再設計研究上の基盤を提供しうるモデルなどは、われわれの知る限りでは、存在していないのである。

最後に、新しい視角からモデルを構想しようとするわれわれからみれば、このモデルは基本的に Hackman=Lawler (1971) を継承したモデルであることからわかるように、かなり自己実現パラダイムを内在させていること

が本節で明らかにされたといえる。即ち、職務特性モデルは従来の職務充実論がもつパラダイムの範囲内で、モデレイター開発によって精緻化をはかった今日、最も優れた基盤的モデルとすることができるのである。

4. 新しいパワー関係論と職務充実論

——職務充実の基礎パワー構造モデルの構想——

4. 1. 新しいパワー関係論と職務充実論の基本前提

経営組織の近代化は、現実の経営において意識されていたと否とに係わりなく、基本的に官僚制化をその本質としていたと理解することができる（森本，1970）。そして，M. Weber が規定した官僚制の理念型に近接する程，組織成員の自由裁量の余地は減少すると考えられる。また，一般に組織階層を下がる程，権限や自由裁量度は小さくなり，専門化は強化される。従って，今日の官僚制化の進んだ企業組織の最下層に至っては，ほとんど自由裁量の余地はなく，成員が自由裁量を求めていると仮定すれば，最下層に近接する程，職務充実の必要性が高いと考えられるのである。

ところが Bendix (1974) によれば，すべての官僚制は命令の実施に関して自由裁量を必要とし，「比較的下層の (menial) 職務においてすら，重要な自由裁量の余地が存在する」(p. 251, 訳書 362 頁) という。また，グレーシャー計画の Brown (1962) の職務概念は，空想でならともかく，現実自由裁量を要しない職務など存在しないという認識から成り立っている。それでは，職務充実の必要性はほとんどないといえるのであろうか。

March=Simon (1958, Ch. 6) は「不確実性の吸収」に関して興味深い議論を展開している。今日の組織においては，専門化の為にほとんどの情報は高度に特定の点から組織に入りこむが，この情報に直接接する成員の伝える「事実」は受け手によってチェックされることは減多にない。このために彼らはかなりの自由裁量と影響力とを行使することになる。「不確実性の吸収場所と吸収量が，ともに組織の影響構造に作用を及ぼす」(p. 165, 訳書 253 頁) ので，「不確実性の吸収は，しばしば意識するとしないうちに拘らず，パワ

ーを行使するための技法として使われる」(p. 166, 訳書 253 頁) というのである。

更に, Crozier (1964) は官僚制的組織の実証研究を通して, こうした組織のどの成員でも一定枠内で自己の行動についての自由裁量の余地, 自主的な選択の幅をもつことを発見した。自由裁量の余地をもつのは, 組織の中の職務を完全に規則によって規定しつくすことが不可能であるという客観的条件に基く何らかの「不確実性の領域」が存在するからである。

このような自由裁量は他の人々や集団の課業遂行の成否, あるいは組織の有効性へ何らかの程度で影響を与えざるを得ない。ここに程度の差はあれ, 依存もしくは従属の関係が生じ, 自由裁量の余地をもつ人間あるいは集団は, その判断の結果によって影響される人々に対してパワーをもつことになるのである。従って, 「不確実性の戦略的源泉」をコントロールしうる能力が問題となり, 「新しいパワー関係」は結局この能力に係わっているといえるのである。¹⁴⁾

Crozier の発見, 見解を認めるならば, どの成員も自由裁量の余地をもち, 権限はともかく, 能力に応じて相応のパワーをもつことになり, 職務充実は不必要という結論が下されかねない。しかし, そうした結論を下す前により詳しく分析する必要のある問題点が存在する。即ち, 問題は成員の所有する自由裁量の余地とパワーの程度なのである。

Crozier は最もルーティンな職務の遂行に従事させられた成員も, 作業の能率を実際に可能なそれよりもスローダウンさせたり, 怠けたり, 単に不注意であることによって, 監督者のプランを危うくしたり, 彼らのキャリアに傷をつけたりし得る限り, 監督者に対してあるパワーをもつという。

この議論が認められる為には, この成員はパワー行使可能性を監督者に予期させなければならない。単なる命令の受容や規定通りの職務の効果的遂行などは事実, サボタージュの手段となりうるが (Barnard, 1958), 合法的行為の為にそれが成員の意図的行為か否かがわかりにくい。従って, 監督者に対するパワーを予期させる為には, 成員は不満を感じた際などに非服従的態

度をとることによって自己の自由裁量の余地を誇示しなければならない。

しかし、このような成員は監督者に常にマークされ、通常見逃されると非公式に合意されている意図的ではない不注意による軽度の過失等によっても、監督者側の公式的な規則適用、あるいは一方的な拡大解釈的規則適用を受ける危険性にさらされているのである。この他に人事上の合法的制裁も覚悟しなければならない。¹⁵⁾

こうして、監督者のパワーと最下層の成員のパワーとを比較考量すると、成員の組織への持続的参加の意志を前提とすれば、この成員がどれ程の実質的なパワーを監督者に対して所有しているかが明らかになる。Crozier の論じたケースにおいて、この権限ハイアラーキーの最底辺の成員の所有するパワーとは、監督者側のパワーに比べれば、微々たるものといえるのである。

従って、職務充実が不必要という結論は下されない。確かに最下層の成員も自由裁量の余地やパワーをもつが、それは相対的に極めて小さいものである。職務充実とは、成員の勤労意欲を削ぎ、ストレスを高めるだけの上位者の恣意的な細々した命令や指示を減少させるので、この面から意図される成員の組織の有効性にマイナスとなる上位者に対するパワー行使を生じさせないような効果をもつことになろう。

われわれは Crozier が提起した「新しいパワー関係」論によって、職務充実論の基本前提が否定されるものではないことを明らかにした。加えて、Crozier の議論から新しい視角を得ることができた。実は、本項の重点は前者のみでなく、かなり後者にも置かれていたのである。

4. 2. 職務充実の基礎パワー構造モデルの構想

前節までに、職務特性モデルを含み、従来の職務充実論は自己実現パラダイムが妥当する限定領域で有効であることが明らかにされた。この自己実現パラダイムの問題点をできるだけ考慮した新しいモデルの構想をめざすわれわれは、従来のパラダイムとは異なるより現実的な新しい視角を求めなければならない。¹⁶⁾ここに、Crozier の議論が極めて有益なものとなるのである。即ち、われわれは Crozier に依拠してより現実的な「ポリティカルな視角」

を提起する。それは新しい組織モデルと新しい人間モデルから成立する。

Crozier はわれわれに現実の企業組織には、成員間あるいは部門間などのパワー関係が存在していることを確認させ、その必然性を説明したが、われわれの組織モデルは次の通りである。

組織は官僚制をその本質にもち、古典学派の想定する組織に最も近似する公式組織と、それを活性化する集団規範によって統制される非公式集団や派閥から成る非公式組織から成立し、独特の組織風土を生み出している。公式組織と非公式組織との関係は「一方がなくては他方が存在しえない」(Barnard, 1938, p. 120, 訳書 126 頁) というものである。この組織においては、その程度の差はあれ、部門内または部門間、派閥内または派閥間でのポリティクスの世界が存在する。このポリティクスは、現実の、あるいはシンボリックな資源のコントロールを維持または獲得する為の戦術的な (tactical) パワー行使を含む (Bacharach & Lawler, 1980)。

次に人間モデルを提起する。Crozier によれば、古典学派は労働者を単に “hands” としかみななかったし、人間関係論では人間の “feeling” ないし “heart” の側面を偏重した。しかし、人間は “hands” と “heart” をもつだけでなく “head” をもつ。即ち、人間が基本戦略をもって自らのゲームをプレイする自律的な意思決定者であることを見過ごすべきではないと彼はいうのである。われわれはもう少しポリティカルな方向づけをしておこう。即ち、現実の組織の中の人間は、ポリティクスに敏感であり、より大きなパワーを得ようとする基本的な欲求をもつ意思決定者である。この人間モデルをここでは「政治人」と呼んでおく。

こうした組織モデルと人間モデルから成立するポリティカルな視角から、われわれは次のような職務充実に関する新しいモデルを構想できる。

Crozier が述べるように、自由裁量の余地は基本的にパワーを発生させ¹⁷⁾。そして、政治人はパワー増大を求める故に、職務充実を求める。というのは、自由裁量の余地を増大させる職務充実は、基本的にパワーを増大させることになるからである。従って、職務充実はその成員のパワー行使如何に

よっては、組織有効性にマイナスに働く危険性ももつのである。

このモデルをわれわれは「職務充実の基礎パワー構造モデル」と呼ぶことにしよう。このモデルは極めてルースであるが、従来の職務充実論のパラダイムに関する問題点をかなり考慮している。そして、自己実現パラダイム有効領域とは合致しない領域下のモデルなのである。

5. 職務充実のパワー関連構造モデル

5. 1. 「統合の視角」の提起

ポリティカルな視角から構想され、その精緻化をはかる必要がある職務充実の基礎パワー構造モデルも、既述したように、従来のモデルの有効領域と合致しない限定的な領域で有効であるにすぎない。従って、自己実現パラダイム下のモデル有効領域と基礎パワー構造モデルの有効領域とを統合することが、モデルの有効領域拡大をめざす本稿の目的にかなうのである。ここに、「統合の視角」が提起されなければならないのである。この視角も新しい人間モデルと組織モデルから成り立つ。

5. 1. 1. 人間モデルの想定

Lorsch=Morse (1974) は組織成員とその職務との関係を理解する上で、コンティンジェンシー戦略が有利なことを示すと共に、職務遂行そのものから得られる内的報酬の有能感 (sense of competence) を取り扱うべきであると主張する。

彼らは、Argyris が個人差に関して規範的な判断を下したとして批判する。Argyris の主張によれば、「基本的に全ての人間は依存的でなくなり、より自律的かつ自由な人間に成長することになる」のであるが、「全ての人間が全く同じ方向へ成長するということは、全く意味がない」(p. 144, 訳書 152 頁) と彼らは確信するのである。人間には個人差があり、様々な行動をとるのである。しかしながら、彼らはある面において人間は同じであると考えている。それは、人間がその職務を支配する (master) ことにより有能感を得ようとする面である。職務内容がルーティンであれ、ノンルーティンであ

れ、それが個人のパーソナリティに適合するものであれば、その職務遂行からは有能感が得られる。そして、一定水準の有能感が一度達成されると、高業績達成へのモチベーションが低下することは全くなく、この内的報酬を維持し、増大させようとする個人の有効な行動が促進されると Lorsch=Morse は考えるのである。

彼らの主張をここで要約したのは、本稿が依拠する着想を明らかにすると共に、われわれの人間モデルとの相違を明確にしたかったからである。

われわれは人間モデルに自己実現人も政治家も含み得る「現実人」を想定する。現実人とは、正常な精神をもつ健康な成人であり、コンペテンス (competence) の活用からは有能感を、アビリティ (ability) の活用からは能力感 (sense of ability) をそれぞれ感じる人間である。即ち、われわれはコンペテンスを「環境における目的達成の意図、あるいは当該情況からの要求ないし不可拒否要求を、処理・対処・順応する」(大友, 1969, 118 頁) 能力に限定し、アビリティと区別する。大友 (1969) の Argyris 解釈を部分的に借用すれば、「コンペテンスは、それ自体、向上つまり成長を宿命づけられた能力」であり、「問題の世界即ち非常軌の世界に対向し対決し対処する能力」である。「換言すれば、常軌の世界には、アビリティは必要でもコンペテンスは必要ない」(131 頁) と本稿では仮定する。従って、Lorsch=Morse が仮定するように、ノンルーティンな職務であっても、その職務に適合した個人は有能感を得るということにはならない。本稿では、その場合の感覚は能力感となる。能力感は、すべての面で有能感のような積極的作用をもたず、消極的作用をするに留まると仮定される。

5. 1. 2. 組織モデルの想定

企業組織に関して、われわれはポリティカルな視角の組織モデルを堅持するが、その内容に情報処理ネットワーク関連の前提を加えることにする。即ち、Galbraith (1973) のいうように、現実の企業組織は情報処理のネットワークである。Crozier (1964) の議論などを加味した Hickson et al. (1971) は、情報処理概念とパワー概念とを巧みに結びつけたとみることができる。

最終的には「戦略的コンティンジェンシー」のコントロールにかかっているのであるが、簡単にいうと、情報における不確実性にうまく対処した、つまり有効な情報処理を行った部門がパワーを所有する、という基本的仮説が彼らによって提供されたのである。われわれの組織モデルでは、部門間関係を扱うこの基本的仮説が、個人間関係にもそのままあてはまるとされる。

5. 2. 職務充実のパワー関連構造モデル

統合の視角から構想されるモデルをわれわれは「職務充実のパワー関連構造モデル」と呼ぶ。モデルは以下の4つのサブ・モデルから成り立っている。即ち、(1)職務構造と職務遂行、(2)内的報酬メカニズム、(3)パワー構造、(4)職務遂行者の有効性と生産性とのリンク、の4つである。¹⁸⁾

5. 2. 1. 職務構造と職務遂行のモデル

職務遂行には、程度の差はあれ、不確実性が存在する。不確実性とは、職務遂行上必要とされる情報量と既に収集され、処理されている情報量との相対的ギャップである (Galbraith, 1973)。職務遂行には不確実性が伴う為、自由裁量の余地が全くない職務が存在しないと同時に、Argyris (1964) も認めるように、完全に自由でノンルーティンな職務もまたありえないのである。職務は完全ルーティンと完全ノンルーティンとを両極とする連続体上にある。¹⁹⁾

そして、個々の職務構造は比較的不確実性の高い面と低い面とを両極にもつ連続体である。従って、職務遂行とは、比較的不確実性の高い面と低い面との双方を遂行することをいう。比較的不確実性の高い面では、自由裁量によるかなりノンプログラムドな職務遂行になり、不確実性の低い面では、規則等によるかなりプログラムドな職務遂行になる。但し、一部の不確実性は対処の常軌化によって、プログラムドな職務遂行で処理される。

また、職務遂行を可能な限り細分して、それぞれのステージにおける部分的職務遂行が、自由裁量度が高いかなりノンプログラムドなものか、かなりプログラムドなものか、のどちらか一方に認識されるものと仮定する。

尚、職務遂行の為の時間を一定としない。また、この時間は非精神的停滞

期と職務熟練期に属するものとする。²⁰⁾

5. 2. 2. 内的報酬メカニズム・モデル

職務関連能力はコンペテンスとアビリティから成立する。不確実性に対処する能力、即ち、自由裁量によるノンプログラムドな職務遂行において使用される能力をコンペテンスといい、プログラムドな職務遂行において使用される能力をアビリティという。コンペテンスが使用される場合にはコンペテンス (C)・エネルギーが発生し、アビリティが使用される場合にはアビリティ (A)・エネルギーが発生すると仮定する。職務遂行の自由裁量度が大きい程、多量の C エネルギーが発生する。また、プログラムドな職務遂行で、単一技能よりも多様な技能を必要とする程、多量の A エネルギーが発生する。²¹⁾

C エネルギーが多量な程、有能感が高まり、A エネルギーが多量な程、能力感が高まる。能力感が高くなる程、内的モチベーションと満足感は高くなる。但し、有能感から得られるそれよりもかなり低い。

能力感とは、A エネルギーが一定水準量を超えると高まらず、無意味感、精神的疲労感が発生してくる。一定水準量を超える A エネルギーが増大する程、無意味感や精神的疲労感は増大する。一定水準量は、意識している有能感が高い程低く、また職務に慣れ、熟練度が高まる程低下する。

意識している有能感 (Ca) よりも新たに生じた有能感 (Cb) の方が高い程、内的モチベーションと満足感が高まり、Ca が Cb よりも高い程、その影響度は弱い、内的モチベーションと満足感は低下する。意識している有能感とは、過去に体験した有能感のうちで、今遂行した職務にとりかかる時点で意識している最高度の有能感のことをいう。C エネルギーは枯渇しない。従って、それが使用される程、有能感が高まり、その限界は見出しえない。また達成感については、有能感と能力感との双方にそのまま置き換えることを許す。

満足感には、(1) 集団規範受容における満足度、(2) 職務の果たす社会的・組織的貢献に対する満足度、(3) 組織の将来性と組織における自分の将来性に対する安心度と満足度、(4) 他組織との比較における自組織に対する満足

度、(5)人事システムの公平さに対する満足度、(6)職務環境に対する満足度、(7)賃金等の外的報酬に対する満足度、(8)フィードバック・システムに対する満足度、が作用する。このことは純然たる内的報酬からの満足感と総合的な職務満足感とは混合的に感じられ易いことを示している。但し、8つの総合的職務満足感の影響度はそれぞれ状況によって異なる。

5. 2. 3. パワー構造モデル

このサブ・モデルは、Hickson et al. (1971) に全面的に依拠し、パワーをめぐる部門間関係を示す戦略的コンティンジェンシー・モデルを、個人人間関係に適用したものである。

モデルは次の4つの仮説から構成される。

(1) 不確実性に対処すればする程、即ち、自由裁量によるノンプログラムドな職務遂行を行う程、その遂行から得られるパワーは大きい。

(2) その職務の代替可能性が低い程、その職務遂行から得られるパワーは大きい。

(3) その職務の仕事の流れにおける中心性が高い程、その職務遂行から得られるパワーは大きい。²²⁾

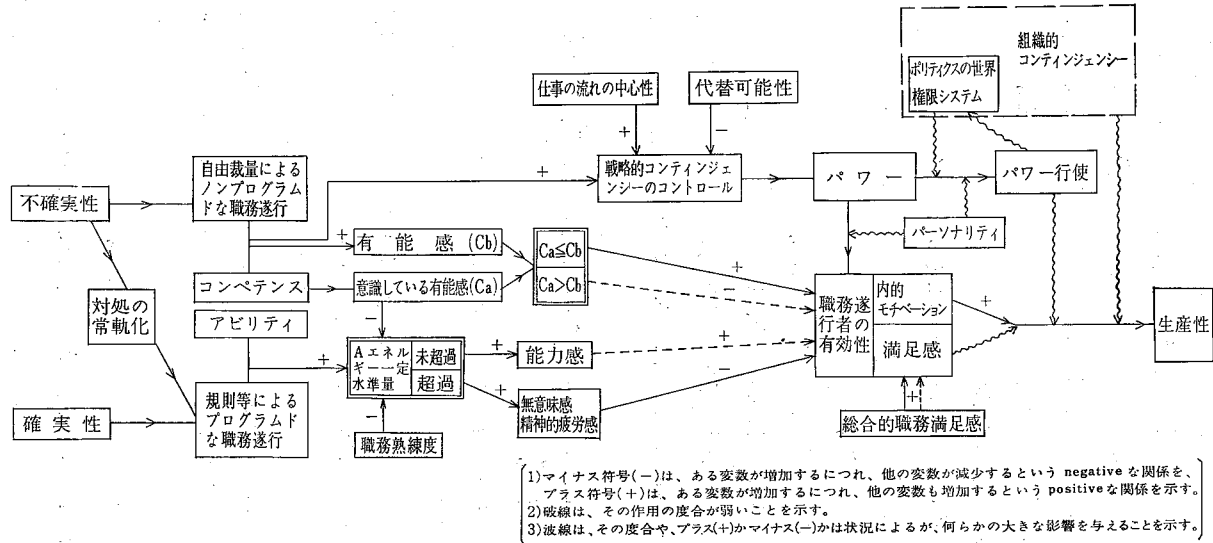
(4) その職務がコンティンジェンシーをコントロールする程、その職務遂行から得られるパワーは大きい。

コンティンジェンシーとは、仮説(1)、(2)、(3)における各変数の組合せであるが、このコンティンジェンシーがパワーを規定する度合は、環境の変化の影響をうけるという意味で「戦略的」なのである。

このパワー行使には、ポリティクスの世界や権限システム、そしてパーソナリティが作用し、またポリティクスの世界や権限システムにパワー行使が作用する。また、このパワー所有が増大する程、パーソナリティによっては、内的モチベーションと満足感が高まる。

5. 2. 4. 職務遂行者の有効性と生産性とのリンク・モデル

満足感が高いからといって生産性が高くなるとは限らないことは周知のところであるが、一般に、内的モチベーションが高ければ生産性は高いと考え



第5図 職務充実のパワー関連構造モデル

られる。しかし、それは膨大ともいえる組織のコンティンジェンシー (contingencies) を考慮しない場合であり、職務遂行者の有効性と生産性とのリンクはこのコンティンジェンシーによって左右されるのである。

このモデルでは、職務遂行者の有効性が高いといつて生産性が高くなるとは限らない、職務充実が生産性に短絡的にリンクしない、ということがパワー概念の導入によって、内在的にごく簡単に説明される。例えば、Crozier (1964) の指摘したケースのように、生産をスローダウンさせることによってパワーを行使することがあれば、たとえその人間は満足し、内的モチベーションが高くても、生産性は低下するのである。

5. 3. 職務充実のパワー関連構造モデルの有効性

職務充実のパワー関連構造モデルを図示すると第5図のようになるが、このモデルは職務拡大の限界をも含め、第1節で提起された問題点を考慮した総合的なモデルである。本項では、問題点はどの程度考慮されたのかを明瞭に示しながら、このモデルの従来のモデルと比べた相対的な有効性について、次の4つの論点の順に考察していく。即ち、(1) 職務充実の必要性に関する判断基準及びその適用規則の明瞭性、単純性、(2) 職務充実の有効期間の有限性に関する説明の明瞭性、(3) 職務充実とパワーの関係、(4) 職務充実と権限システムの関係、以上4点である。

5. 3. 1. 職務充実の必要性に関する判断基準とその適用規則

Herzberg の職務充実論においては、職務充実の必要性に対する厳密な科学的判断基準はほとんど示されていないとみてよい。職務特性モデルでは、中核的職務特性、心理的状态、成果、モデレイター、の4要因から総合的に職務充実の必要性が判断される。しかしこれは複雑であり、判断に迷う場合が生じることがある。

パワー関連構造モデルでは、次の判断基準とその適用規則によって、極めて明瞭かつ単純に職務充実が必要であると判断される。

職務充実が必要とされる判断基準は次の2つである。

(1) A エネルギーの一定水準量超過、即ち、無意味感や精神的疲労感の発

第2表 職務充実の必要性判断に関する4つのケース

判断基準 ケース	A エネルギーの 一定水準量超過	$Ca > Cb$	職務充実 の必要性
1.	YES	NO	必要
2.	YES	YES	必要
3.	NO	NO	不必要
4.	NO	YES	(必要)

生。

(2) 意識している有能感 (Ca) が新たに生じた有能感 (Cb) よりも大きい。

この判断基準の適用規則は次の通りである。

(1) どちらか一方、ないし両方の判断基準が満たされるケースでは職務充実が必要である。

(2) ただし、第1基準が満たされず、第2基準のみが満たされるケースでは、職務遂行者本人の意向が優先される。

職務充実の必要性判断に関しては、第2表に示されるように4つのケースが考えられる。第2及び第3ケースは何ら問題なく判断されよう。第1ケースも、C エネルギーは枯渇せず、有能感に限界はないとされているのだから問題はない。第4ケースでは、職務遂行者本人が余裕をもって今の内容の職務遂行を続けたいとして、職務充実を望まなければ、本人の意向を無視して職務充実を実施することもないであろう。この場合、職務充実の効果よりも本人の意向が無視されたことから生じる反感によるマイナス度の方が大きいことがあると考えられるからである。従って、第4ケースでは本人の意向が優先されなければならないのである。

5. 3. 2. 職務充実の有効期間の有限性

職務充実の有効期間が有限であることについては、常識的に従来の職務充実論者によって述べられてきた。しかし、有効期間の有限性の必然についてモデルから明瞭に説明されてきた訳ではない。われわれのモデルでは、明瞭にその必然が説明されうる。

先の第2表で示された第3ケース（職務充実不要）は、職務充実を実施し

た成功ケースに充当するケースである。即ち、有効期間内のケースである。しかし、このケースでは、職務遂行後に Cb が新しい Ca になり、これによって A エネルギーの一定水準量は低下する。ここに既述の第1判断基準を適用させる状況が生じる可能性が生まれる。内的モチベーションは高まるので職務遂行は続き、時間の経過は必然的にこの第3ケース状況を第1, 第2, そして第4のそれぞれのケースのどれかにあてはまる状況に移行させてゆくのである。

このように、職務充実は時間に制約された、本質的に絶え間のない職務の変革策であることがこのモデルから明確にされるのである。

5. 3. 3. 職務充実とパワー

職務充実とパワーの関係については、前節の基礎パワー構造モデルと、それをより精緻化した本節(5. 2. 3.)のパワー構造モデルで十分に説明された。こうしたパワー構造モデルを職務充実モデルに導入したことが、本稿の1つの大きな試みなのである。このパワー概念の導入は、自己実現パラダイムで想定されるような職務充実の全面的な組織有効性への貢献に疑問を投げかけることになる。即ち、既述したように、職務充実は生産性へ短絡的にはリンクせず、生産性にマイナスを与える危険性も備えているのである。

ところで、自己実現の唱道者の一人として知られる Rogers (1977) はパワー概念をとり入れ、一人一人がパワーをもち、それを現実的に扱い、理解し大切にする時に、人間は自己の尊厳を守りつつ周囲とも適応してゆけると主張する。彼のいうパワーとは、本稿におけるそれよりもやや広く捉えられたものであろうが、確かにパワーは自己実現を果してゆく上でも、アイデンティティを求めてゆく上でも重要なのである。実は、第2節の Argyris の職務充実論における「パワー」増強の主張は、このようなコンテキスト下で活性化されるのである。従って、人間のパワー指向すべてを自己実現の歪曲面で捉えなくてもよいことになる。そして、職務充実はこのパワーを増大させることになるのである。

このように、パワーはポリティクスの世界における基本的要素であると同

時に、実は自己実現パラダイムの世界の基盤的要素であるとも考えられるのである。パワーが生産性にプラスを与えるかマイナスを与えるかは、いうまでもなくそのパワーの行使にあり、それは主たる組織要因であるポリティクスの世界や権限システムに、そしてパーソナリティに影響を受けるのである。

5. 3. 4. 職務充実と権限システム

職務充実は非公式な変革ではなく、公式的変革である。より大きな自由裁量量とその職務の遂行者に公けに与えられ、認められるのである。即ち、職務権限の増大がはかられるのである。職務充実のこうした面をとり上げて、Herzberg (1974) は「擬似参加」に陥りがちな参加的管理とは質的に異なると述べ、組織変革の一手段としての職務充実の実質的な有効性を主張する。確かに職務充実は権限ハイアラーキーをよりフラットにしてゆくのである。

しかし、それが Herzberg のいうように、組織有効性に全面的に貢献するとは限らないのである。権限が増大することは責任も増大することになるのであるが、権限を行使して責任は回避したがるというのも人間性向の一面であるし、権限規定がやや不明瞭の場合の職位間のコンフリクトや権限の恣意的行使なども考えられよう。

従って、個人の有効性ばかりでなく、権限システムの変更や既述したパワー増大による影響をも含め、総合的に職務充実の有効性は考えられなければならないのである。本稿では、権限システムやポリティクスの世界に開かれたモデルを提起することによって、こうした点を強調してきたのである。職務充実から権限システムの変更は必然的に導かれるものであり、権限とは公けに認められた職務遂行上のパワーであるから、われわれはパワー概念を職務充実モデルに明示的に導入したのである。

5. 4. 職務充実のパワー関連構造モデルの課題

現実の職務充実には膨大なコンティンジェンシーが影響を与えているのであるが、われわれはモデル化にあたって、限定したり前提あるいは仮定することによってかなりのコンティンジェンシーを排除してきた。この段階で多

くの問題が発生するのであるが、本項では、それら諸仮定を与件とした上で、このモデルの限界を若干考えてみることにしたい。

第1に職務充実と生産性とのリンクについての限界を指摘しなければならない。今後、組織的コンティンジェンシーの解明を進める研究からの吸収が必要であり、それによって精緻化をはからなければならないことは明白である。但し本稿では、この膨大ともいえるコンティンジェンシーを解明しようとしたのではなく、職務充実と生産性とのリンクは従来のモデルで示されるようには短絡的でないということをパワー概念を導入して簡単に明らかにしたかったのである。

第2に職務充実の具体的な実施に関する限界を指摘しなければならない。Herzberg は漠然としていると断りながらも、垂直的職務負荷の原則を示したし、Hackman=Oldham も職務特性モデルにつながる具体的な実施原則を提起している。しかし、本稿ではモデル自体の構想に終わって、具体的な実施問題を今後に残しているのである。

6. 結

伝統的な職務設計論の世界と決定的に異なる職務再設計論の世界を切り拓いた行動科学者たちのパラダイムは、伝統的世界を打破しようとすることに重点がかかりすぎた為か、多分にユートピア指向であり、現実を直視する姿勢をかなり欠いているように考えられた。

個人レベルの職務再設計で最も重要視される職務充実に焦点を絞ったわれわれは、従来の代表的職務充実論である Argyris や Herzberg のモデルが自己実現パラダイムの妥当する限定領域で有効であることを明らかにした。即ち、従来のモデルは人間モデルを自己実現人に限定し、現実の主たる組織要因の1つであるポリティクスの世界に閉じており、生産性とのリンクが余りにも短絡していたのである。今日、この分野で最も影響力の強い基盤的なモデルと認められる職務特性モデルも自己実現パラダイムの範囲内において、モデレイター開発による精緻化をはかったものであった。

われわれは自己実現パラダイムとは異なるより現実的な「ポリティカルな視角」を提起し、「職務充実の基礎パワー構造モデル」を構想してみた。しかし、それは職務充実を考える上で、従来のモデル有効領域とは合致しない限定的な領域で有効なものにすぎないのであった。

こうして、モデル有効領域の拡大をめざすわれわれは、自己実現パラダイム下のモデル有効領域とポリティカルな視角による基礎パワー構造モデル有効領域との統合を迫られたのである。そこでわれわれは「統合の視角」を提起し、そこから有能感を内的報酬メカニズムの共通概念とする「職務充実のパワー関連構造モデル」を構想したのである。前節で詳しく述べたように、この新しいモデルによって、第1節で提起された問題点の大意が考慮され、内的報酬メカニズムもより明瞭にすることができたのである。

かくて、職務充実の有効性を考える場合、自己実現パラダイムを内在させるモデルに、パワー概念を導入して考えなければならないことを明らかにできたとわれわれは考えるのである。

- 1) 奥林(1981)の分類に従えば、本稿における「労働の人間化」とはすべてミクロ的「労働の人間化」を指す。
- 2) 以下、本稿でいう「内的モチベーション」とは、すべて「内的ワーク・モチベーション」を指す。
- 3) われわれは限られた体験、限られた情報、そして限られた能力下でどうしても、自身の価値観に染まった事実認識をするものである。本来、言語的シンボリズムの世界は根源的仮構性をもつものであるが、その仮構世界で本稿の諸前提、諸仮定と事実認識が受容される限定領域が本稿の議論可能領域となるのである。
- 4) Taylor と Fayol とを一緒にする Argyris の分類の仕方は学説史的に考えると許容できないかもしれないが、本稿の研究目的からはさしたる問題を生じさせないので Argyris の記述に依拠した。
- 5) 但し、順応とは消極的・受動的面ばかりではなく、積極的・能動的面をも含んだ意味が込められている(大友, 1969, 79-80頁)。
- 6) この点については、村杉(1976)や House=Wigdor(1967)で整理されている。
- 7) 但し彼は、一応、こうした「構成要素は個人特性、職種、状況その他によって違ってくる」(1974, p. 72, 訳書 155頁)とは断っている。
- 8) こうした批判は、行動科学者の主たる研究問題である「人的体系のみが独走して、物的体系や社会的体系がそれにバランスして成長しなければ、組織経済は縮小し消

減の方向に向うこととなろう」(真野, 1978, 205 頁) という真野教授の根源的な行動科学批判につながる。

- 9) 「パラダイム」については、野中ほか (1978) の考え方に従った。
- 10) 本稿における「職務特性モデル」とはすべてこの「完全な職務特性モデル」を指す。尚、従来このモデルには「ワーク・モチベーションの」という言葉がついていた。しかしこのモデルの有効性が、モチベーション論よりも職務再設計論で発揮されてきたことは周知の通りである。
- 11) モチベーション喚起力スコア (MPS)

$$= \left[\frac{\text{技能多様性} + \text{タスク・アイデンティティ} + \text{課業意義}}{3} \right] \times \text{自律性} \times \text{フィードバック}$$
- 12) Shaw (1980) は、職務遂行者の職務に対する認知的及び判断プロセスを今後重視しなければならないとして、こうした方向でのアプローチを「情報プロセッシング・アプローチ」と呼ぶのである。この点は Hackman=Oldham (1980) も職務特性モデルの問題点の1つとして挙げている。
- 13) 職務特性と個人差についての諸文献のレビューは、White (1978) でなされている。
- 14) 本稿における「新しいパワー関係」とは、Crozier が「発見」し、説明するパワー関係のことをいう。こうしたパワー概念は、R. Dahl (1957) のそれに依拠するもののようである。Crozier は、「A という人間の B という人間に対するパワーとは、B がさもなくば行っていない何事かを、B になさしめる能力である」(Dahl, 1957, pp. 202-203) という Dahl の定義を引用している。
- 15) 左遷というのではなくても、例えば、昔からの故郷で働き、またその土地で働くことを望む者に、同じ条件でその者にとって全く未知の遠隔地への転勤を命じることは、心理的制裁を与えうるであろう。
- 16) 職務充実は無トピアではなく、現実の企業組織で実施されるのである。従って、A. H. Maslow の『自己実現の経営』(*Eupsychian Management*, 1965) を批判する伊藤教授の言葉を借りれば、「もう一度われわれ自身の目を現実に引き戻してみなければならないはず」(1970, 82 頁) なのである。
- 17) 個人のパワー所有は、不確実性の戦略的源泉のコントロール能力にかかっているのので、「基本的に」と述べた。
- 18) 以下、「……と仮定する」と記述すべきところを読み易さを考慮して断定的に表現することがある。
- 19) 以下で使われる「ルーティン」とか「ノンプログラムド」といった言葉は「相対的に」という意味が付加されているものとする。
- 20) 精神的停滞期とは、職務遂行にも影響を与えるような悲しみにくれる人生上の一時期であり、非精神的停滞期とは、消極的にせよ、停滞期ではない期間すべてを指す。職務熟練期とは、職務に不慣れな未熟期ではない期間を指す。

- 21) エネルギー発生についての着想は、Argyris の心理的エネルギーのそれに影響を受けている。Lorsch=Morse もいうように、有能感は Argyris のいう「心理的成功感」にあたる。
- 22) Hickson et al. によれば、仕事の流れにおける中心性は、「流れにおける浸透性」と「流れの即時性」からなる。本稿においては、浸透性とはその職務の他職務との連結度を指し、即時性とは、仮りにその職務の遂行が停止された場合、部門全体あるいは組織全体の仕事遂行に対して被害を及ぼすその速度の程度と被害の大きさの程度を示す概念を指す。

参 考 文 献

- [1] Argyris, C. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row, 1957. 伊吹山太郎・中村実訳, 『組織とパーソナリティー』, 日本能率協会, 1970.
- [2] Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley & Sons, 1964. 三隅二不二・黒川正流訳, 『新しい管理社会の探求』, 産業能率短大出版部, 1969.
- [3] Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- [4] Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1948. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『新訳・経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968.
- [5] Barnard, C. I. Elementary Conditions of Business Morals. *California Management Review*, Fall 1958, 1, 1-13. 飯野春樹監訳, 「ビジネス・モラルの基本的状況」, 『関西大学商学論集』, 1975, 20, 51-78.
- [6] Bendix, R. *Work and Authority in Industry*. Berkeley, Cali.: University of California Press, 1974. 大東英祐・鈴木良隆訳, 『産業における労働と権限』, 東洋経済新報社, 1980.
- [7] Blood, M. R., & Hulin, C. L. Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses. *Journal of Applied Psychology*, 1967, 51, 284-290.
- [8] Brown, W. What is Work? *Harvard Business Review*, September-October 1962, 121-129.
- [9] Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- [10] Dahl, R. A. The Concept of Power. *Behavioral Science*, 1957, 2, 201-215.
- [11] Etzioni, A. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1964. 渡瀬浩訳, 『現代組織論』, 至誠堂, 1967.
- [12] Fayol, H. *Administration Industrielle et Générale*. 1925. 佐々木恒男訳,

- 『産業ならびに一般の管理』, 未来社, 1972.
- [13] Galbraith, J. *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973. 梅津祐良訳, 『横断組織の設計』, ダイヤモンド社, 1980.
- [14] Hackman, J. R., & Lawler, E. E. Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1971, 16, 259-286.
- [15] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Motivation through the Design of Work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 250-279.
- [16] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- [17] Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, January-February 1968, 53-62.
- [18] Herzberg, F. The Wise Old Turk. *Harvard Business Review*, September-October 1974, 70-80.
- [19] Herzberg, F. *The Managerial Choice*. 1976. 北野利信訳, 『能率と人間性』, 東洋経済新報社, 1978. (上記文献 [17], [18] は本書の第2章と第3章に再録されている.)
- [20] Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganization Power. *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 216-229.
- [21] House, R. J., & Wigdor, L. A. Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation. *Personnel Psychology*, 1967, 20, 369-389.
- [22] Hulin, C. L., & Blood, M. R. Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses. *Psychological Bulletin*, 1968, 69, 41-55.
- [23] 伊藤森右衛門. 『経営リーダーシップ論』, 丸善, 1970.
- [24] 北野利信. 「訳者序」, 北野訳, 『能率と人間性』, 東洋経済新報社, 1978.
- [25] Lorsch, J. W., & Morse, J. J. *Organizations and Their Members*. New York: Harper & Row, 1974. 馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳, 『組織・環境・個人』, 東京教学社, 1977.
- [26] 真野脩. 『組織経済の解明』, 文真堂, 1978.
- [27] March, J. G., & Simon, H. A. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958. 土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 1977.
- [28] McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 高橋達男訳, 『新版・企業の人間的側面』, 産業能率短大出版部, 1970.
- [29] 森本三男. 『経営組織論』, 森山書店, 1970.
- [30] 村杉健. 「ハーズバーグ動機付け=衛生理論に関する実証的研究」, 日本経営学会編, 『現代の経営参加』, 千倉書房, 1976.

- [31] 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣. 『組織現象の理論と測定』, 千倉書房, 1978.
- [32] 大友立也. 『アーギリス研究』, ダイヤモンド社, 1969.
- [33] 奥林康司. 『労働の人間化』, 有斐閣, 1981.
- [34] Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. Conditions under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, 395-403.
- [35] Rogers, C. *Carl Rogers on Personal Power*. 1977. 畠瀬稔・畠瀬直子訳, 『人間の潜在力』, 創元社, 1980.
- [36] Schein, E. H. *Organizational Psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980. 松井資夫訳, 『組織心理学 (原書第3版)』, 岩波書店, 1981.
- [37] Shaw, J. B. An Information-Processing Approach to the Study of Job Design. *Academy of Management Review*, 1980, 5, 41-48.
- [38] Simon, H. A. *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977. 稲葉元吉・倉井武夫訳, 『意思決定の科学』, 産業能率大学出版部, 1979.
- [39] Turner, A. N., & Lawrence, P. R. *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.
- [40] Weber, M. *Wirtschaft und Gesellschaft*. 4. Aufl. 1956. 世良晃志郎訳, 『支配の社会学 I』, 創文社, 1960. (原典第4版, 第2部, 第9章第1節から第4節までの翻訳.)
- [41] White, J. K. Individual Differences and the Job Quality-Worker Response Relationship. *Academy of Management Review*, 1978, 3, 267-279.

* 訳書のある外国文献からの引用に際して, 訳書の文章に従っていない箇所がある。尚, 文献 [12], [19], [35], [40] については訳書のみを参照。