

タイトル	行動科学的管理の出現と特徴
著者	岡田, 行正
引用	北海学園大学経営論集, 2(1): 1-31
発行日	2004-06-30

# 行動科学的管理の出現と特徴

岡 田 行 正

## 目 次

- I 序
  - II 行動科学管理出現の背景
  - III 行動科学的管理の諸理論
  - IV 行動科学的管理の意義と問題
  - V 結
- <参考文献>

## I 序

人間関係論 (Human Relations) が組織における人間問題の重要性を指摘して以来、動機づけや集団行動に焦点をあてた研究が活発化した。それは、1950年代以降、急速かつ広範に展開した行動科学 (Behavioral Science) の諸成果を踏まえたものであり、人間関係論に対して、動機づけ理論、リーダーシップ論などとよばれている。

行動科学は、社会学・心理学・文化人類学など関係領域の諸科学が統合した学際的研究 (interdisciplinary study) であり、組織における人間行動を研究対象として、共通の統一した基礎理論の確立を企図して推進された<sup>1</sup>。一方、企業における人事管理は、企業組織がさまざまな人びとから構成されていることを前提として、構成員であるすべての従業員を効率的に活用し、組織目標の達成に向けて彼らの協働を確保することを目的としている。そのため、人事管理論は、組織における人間行動を明らかにしようとした行動科学の諸成

果をとりいれ、有効な人材活用と協働の確保に向けてリーダーシップを重視する行動科学的管理論として展開されるようになったのである<sup>2</sup>。

行動科学的管理論は、人間関係論への反省とその修正・補完を目的として出発しているという観点から、人間関係論の延長線上にあると捉えられることも多い<sup>3</sup>。それでは、行動科学的管理論は、人間関係論のどのような点を批判し、また継承しながら体系化されたのであろうか。また、人事管理論の発展にいかなる影響をあたえたのであろうか。本稿では、こうした問題意識にたって、まず行動科学的管理論が出現した当時の社会的・経済的・技術的背景を概観していく。そして、これらの諸理論をとりあげ、それぞれの意義と特質について考察をすすめる。また、行動科学的管理論の本質を多面的に把握するために、これらの理論が包摂する問題と批判とを検証しながら、その応用として実際の人事管理にとりいれられた行動科学的管理の諸制度・施策の意義と役割についても検討していくことにする。

## II 行動科学的管理出現の背景

1950年代当時のアメリカの経済状況を概観すると<sup>4</sup>、1953年から1954年にかけては一時景気後退を示したものの、概ね好況であったといえる。それは、基幹産業である大

量生産産業の驚異的な成長による設備投資に支えられていたからである。しかし、1950年代末頃から物価が騰貴しはじめ、金融引き締め措置がとられたにもかかわらず、アメリカは戦後最大の不況を迎えることになった。この状況は工業生産が回復しても終息せず、1960年代初頭の不況にも連動して、高い失業率を引き起こすことになる。このような大量失業の発生と過剰生産が進行する不況のなか、なお物価が高騰するインフレーションに直面する一方、1950年代後半には西欧諸国ならびに日本が経済復興を終え、国際競争力を強化しはじめた。これに対してアメリカの輸出は伸び悩み、輸入が増大するという事態に陥ることになり、いわゆる「ドル危機」が深刻な様相を呈しはじめた。さらに民間資本の海外流出によって、ますますアメリカの経済状況は悪化していくこととなったのである。こうした状況のなかで、アメリカ経済はその体制を維持するため各種の強力な政策を打ち出す必要に迫られるとともに、企業もまた自らを維持・発展させるための新たな管理施策を必要とするにいたったのである。

一方、アメリカの労使関係を考察してみると<sup>5</sup>、1933年の全国産業復興法（National Industry Recovery Act; NIRA）およびワグナー法（Wagner Act）を契機として急激に発展しつつあった労働組合は、第2次大戦後にはさらに大幅に組合員を追加し、その組織率も飛躍的な伸びを達成していた<sup>6</sup>。特に、アメリカ労働総同盟（America Federation of Labor: AFL）から分離・独立した産業別組合会議（Congress of Industrial Organization: CIO）を中心とする鉄鋼、自動車、ゴム、電機などの大量生産産業その他の未組織産業における産業別組合の形成とその動向には著しいものがあつた。しかも、こうして拡大した労働組合は、大戦後にみまわれた激しいインフレーションによる生活不安を背景として、アメリカ労働運動史上最大の争議に突

入し、労使関係は大混乱期にあつたのである。

大戦直後の大争議の続発にもみられるように、強大化した労働組合は、次第に資本に対抗するほどの実力を備えるようになるとともに、団体交渉項目の拡大などを通じて経営に浸透するようになってきた<sup>7</sup>。このためワグナー法のもとにおける経済的弱者保護という労働政策が転換され、組織労働に対する大幅な制限が1947年に制定されたタフト＝ハートレー法（Taft-Hartley Act）によって加えられことになった。さらに1959年のランドラム＝グリフィン法（Landrum-Griffin Act）によって、組合内部の民主化や争議制限などいっそうの強化が行われた。

このように、タフト＝ハートレー法やランドラム＝グリフィン法が制定された背景には、ワグナー法から大戦直後にいたる間の急激な転換期後における労働組合の確固たる基盤の確立、さらには巨大化した労働組合内の組織運営問題の出現といったアメリカ労使関係の新たな局面の到来を指摘することができる<sup>8</sup>。

さらに、1950年代後半からのIC（集積回路）開発によるコンピュータ性能の向上や、その他さまざまな技術革新が推し進められることによって、サービス産業の増大などにみられるように産業構造が転換し、労働力構成も大きく変化していくことになった。例えば、1956年を境として、いわゆるホワイトカラーの数がブルーカラーの数を上まわり、またホワイトカラーのなかでもとりわけ専門技術者や事務職の数が増大することによって、労働秩序にも変化が生じはじめた<sup>9</sup>。

以上のような要因を背景として、企業における従業員も、従来までの低賃金や失業不安に脅かされる存在ではなく、労働組合や社会保障法によって守られた確固とした自立性をもつ存在へと変わりつつあつた<sup>10</sup>。それゆえ、1960年代になると、企業は従業員を企業労働に動機づけ、協働を確保するうえで、従来からの人間関係論の批判と継承を意味する行

動科学的管理論へと展開されるようになったのである。すなわち、マズロー (A.H.Maslow), マグレガー (D.McGregor), アージリス (C.Argyris), ハーズバーグ (F.Herzberg), リッカート (R.Likert) らの理論がそれである。そこでは、組織における人間行動に焦点をあて、企業組織における従業員の動機づけや、従業員の動機をひきだすためのリーダーシップに注目することから、人間の個人としての成長欲求や自己実現欲求が重視されている。以下では、これら行動科学的管理論の所説をとりあげ、それぞれの理論の特徴と意義について考察していくことにする。

### III 行動科学的管理の諸理論

#### 1. マズローの「欲求理論<sup>11)</sup>」

マズローは、欲求の階層性を明示するうえで、特に最高次の自己実現欲求に注目し、モチベーションについての系統的な理論を展開した。彼によれば、自己実現 (self-actualization) とは自己の才能・能力・資質・可能性を開発し、それを最大限発揮することを意味している。また、このような自己実現に対する欲求は、人間が誰しも潜在的に有しており、到達可能であるとしている。つまり、マズローの理論は、「自己実現人モデル」 (self-actualizing man model) を中心課題として展開されているのである<sup>12)</sup>。

マズローが仮定する人間の欲求は、低次欲求から高次欲求へと次のような5段階で構成されている<sup>13)</sup>。

- ① 生理的欲求 (the physiological needs) — 生理的体系として自己を維持しようとする欲求であり、人間の最も基本的な欲求である。マズロー自身は、この欲求のリストを作ることは、無益であると同時に不可能である、と述べているが、生命維持に必要な飲食物・空気・休養・運動などに対する欲求が含まれる。

- ② 安全・安定性欲求 (the safety needs) — 戦争や事故、病気など緊急事態時に現れる恐怖、危険、苦痛からの解放といった精神的・肉体的側面における安全な状況を希求するものと、仕事や収入の保障・安定といった経済的側面における不確実な状況を回避しようとする欲求とがある。

- ③ 所属・愛情欲求 (the belongingness and love needs) — 社会的欲求 (social needs) ともいわれ、集団に所属したいとか同僚に受け入れてほしいと望む欲求であり、また所属する集団や家族における位置を切望する欲求である。それゆえ、ここでの愛とは、他者との信頼関係を指す。

- ④ 尊厳欲求 (the esteem needs) — 自己尊厳を希求する欲求であり、具体的には、他人からの尊敬・承認を意味する評判や信望、責任ある地位、名声と栄光、優越、承認、重視、威信、評価などへの欲求と、自尊心を意味する強さ、達成、適切さ、熟達と能力、自信、独立と自由などへの欲求との2つからなる。後者は、特に自律欲求 (autonomy needs) として、独立して考えられることもある。

- ⑤ 自己実現欲求 (the need for self-actualization) — 自己の成長や発展の機会を希求したり、自己独自の能力の利用、自己の潜在能力の実現、創造性の発揮などを希求する欲求である。

上記のように、マズローの欲求理論は、5つの欲求がそれぞれの優勢度 (prepotency) にしたがって、最低次欲求 (生理的欲求) から最高次欲求 (自己実現欲求) へと下位から順に階層を形成していると仮定している点に大きな特徴がある。この仮定ゆえに、マズローの欲求理論は、特に欲求階層説 (need hierarchy theory) とよばれている。マズローは、人間行動を欲求の満足化プロセ

スと仮定し、さらに欲求自体の階層性をも仮定することによって、人間の欲求満足化行動が低次欲求から高次欲求へと逐次的・段階的に移行していくと主張するのである。

マズローは、この移行プロセスを次のように説明している。低次欲求が満たされると、その欲求の強度ないし重要度が減少するとともに、欲求階層上の1段階上位の欲求の強度ないし重要度が増し、この欲求の満足化行動が新たに生じる。このようにして、欲求の満足化行動は、最低次欲求から最高次欲求へと逐次的・段階的に移行する。しかし、欲求階層は固定された不動のものではなく、ある欲求が100%完全に充足されなくとも次の階層の欲求が生起してくる。また、最高次欲求（自己実現欲求）だけは、それが一定程度充足されても強度ないし重要度は減少せず、逆に増加すると仮定されている。したがって、欲求階層を昇りつめて最高次欲求に到達した人間は、この欲求のより一層の満足レベルの達成を求めて行動しつづけると仮定されるのである。

こうしたマズローの理論は、仮説の域をでないものの、従業員個々の生活水準や個性の発達度に応じて従業員に対する仕事への動機づけ手段も変えていく必要があることを提示し、また自己実現という概念を展開したことで、その後のモチベーションに関する理論の発展に多大な影響を及ぼしている<sup>14</sup>。

## 2. マグレガーの「X-Y理論」

組織目標と個人動機との基本的関係については、すでにバーナード（C.I. Barnard）によって分析されていたが<sup>15</sup>、1960年代を通じて注目された「個人と組織との統合理論」（integration theory of individual and organization）の特徴は、それが行動科学の諸研究に基づく新しい人間モデルとしての「自己実現人モデル」と結びつき、個人動機と組織目標との関係それ自体を分析している点にあ

る。その代表的な理論を展開したのがマグレガーであり、彼もまたマズローに強い影響を受けている。

マグレガーは、まず「人の問題こそが、企業の『決め手』である<sup>16</sup>」と認識することから出発して、「経営者が人的資源（human resources）の活用についてどのような理念をもつかによって、その企業の性格は決まる<sup>17</sup>」と考え、経営者のもつ人間観の重要性に注目した<sup>18</sup>。彼は、そのなかでもとりわけ仕事に対する人間行動に焦点をあて、マズローの欲求階層説を援用して「X-Y理論」を展開したのである。

X理論とは、伝統的な人間モデルに基づき、マズローの低次欲求（生理的欲求や安全・安定性欲求）を比較的強くもつ人間の行動モデルであり、次のようなパーソナリティや行動特性をもつと示されている<sup>19</sup>。（表-1参照）

（X理論）

- ① 普通の人間は、生来仕事が嫌いで、できることなら仕事をしたくないと思っている。
- ② 人間には仕事は嫌いだという特性があるため、たいていの人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰によって脅迫されたりしなければ、組織目標を達成するために十分な力を発揮しないものである。
- ③ 普通の人間は、命令されるほうが好きであり、責任を回避したり、あまり野心をもたず、何よりも安全を望んでいるものである。

マグレガーによれば、このようなX理論に基づく管理は、「アメとムチ」（carrot and stick）で従業員にやる気を起こさせようとする方法に終始し、低次欲求が充足されていない場合にのみ有効である<sup>20</sup>。そのため、組織目標の達成のための管理も、個人に対して強制、報酬、奨励金、罰則などの手段による命令・統制（direction and control）となる。

表-1 マグレガーの「X-Y理論」

〔X理論〕	〔Y理論〕
<p>① 普通の人間は、生来仕事が嫌いで、できることなら仕事をしたくないと思っている。</p> <p>② 人間には仕事は嫌いだという特性があるため、たいていの人間は、強制されたり、統制されたり、命令されたり、処罰によって脅迫されたりしなければ、組織目標を達成するために十分な力を発揮しないものである。</p> <p>③ 普通の人間は、命令されるほうが好きであり、責任を回避したり、あまり野心をもたず、何よりも安全を望んでいるものである。</p>	<p>① 仕事で心身を使うのはごく当たり前のことであり、遊びや休憩の場合と変わらない。</p> <p>② 外部から統制したり脅迫したりすることだけが、企業目標達成に努力させる手段ではない。人間は、自分がすすんで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。</p> <p>③ 献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。</p> <p>④ 普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。</p> <p>⑤ 企業内の問題を解決するために、比較的高度な想像力を駆使し、手練をつくし、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人のみのもではない。</p> <p>⑥ 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか活かされていない。</p>

(出所) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 1960, pp.33~49.  
 (高橋達男訳『企業の人的側面〔新版〕』産業能率大学出版部, 1986年, pp.38~56. 参照) より作成

しかし、従業員の生活水準が向上し、雇用が保護されている現在において、このような管理はすでにほとんど充足されている低次欲求を無駄に刺激するだけであって、動機づけ効果はあまり期待できない。

そこで、マグレガーは、人間行動とモチベーションとの関係について、先のマズローの研究成果に基づいたY理論を展開する。Y理論とは、マズローの高次欲求（尊厳欲求や自己実現欲求）を比較的高くもつ人間の行動モデルであり、そのパーソナリティや行動特性は次のように提示されている<sup>21</sup>。(表-1参照)

〔Y理論〕

- ① 仕事で心身を使うのはごく当たり前のことであり、遊びや休憩の場合と変わらない。(普通の人間は、生来仕事が嫌いだということはない。条件次第で仕事は満足感の源にもなり、逆に懲罰の源とも受け取られる。)
- ② 外部から統制したり脅迫したりすることだけが、企業目標達成に努力させる手段ではない。人間は、自分がすすんで身を委ねた目標のためには自ら自分にムチ打って働くものである。
- ③ 献身的に目標達成につくすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である。

（報酬のもっとも重要なものは、尊厳欲求や自己実現欲求の満足であるが、企業目標に向かって努力すれば直ちにこのもっとも重要な報酬を得ることができるのである。）

- ④ 普通の人間は、条件次第では責任を引き受けるばかりか、自らすすんで責任をとろうとする。（責任回避、野心のなさ、安全第一というのは、たいていが体験に基づいてそうなるのであって、人間本来の性質ではない。）
- ⑤ 企業内の問題を解決するために、比較的高度な想像力を駆使し、手練をつくり、創意工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人のみだけのものではない。
- ⑥ 現代の企業においては、日常、従業員の知的能力はほんの一部しか活かされていない。

マグレガーは、このようなY理論に基づく新しい管理を、個人の成長欲求・自己実現欲求の充足と組織目標の達成とを同時に実現する管理、すなわち「統合と自己統制による管理」(management by integration and self-control) としている<sup>22</sup>。そこには、彼が人間を成長し発展する可能性や潜在能力をもつ動的な存在と捉え、人間の自己統制能力を前提として認識したうえで、個人（従業員個々）が組織（企業）のために努力することが個人の目標をも同時に達成することになるという諸条件をつくりだせば、人は強制されずとも高い意欲をもって協力し創造的になるという考え方、いわゆる「統合の原則」(the principle of integration) が底流している<sup>23</sup>。

マグレガーは、上記の内容を次のように要約している。

「X理論による組織作りの中心原則は、権限行使による命令・統制である。いわゆる、『階層の原則』である。一方、Y理論によれば『統合の原則』ということになる。つまり、

従業員が企業の繁栄のために努力することによって、各自の目標を『最高』に成し遂げられるような条件をつくってやることである。この2つの原則は、人事管理の面で大変な違いがある。<sup>24</sup>」

また、マグレガーは、こうした管理者の問題から派生して、リーダーシップ (leadership) についても次のように言及している。すなわち、リーダーシップの変動的構成要素として、①リーダーの特性、②メンバーの態度、欲求やその他の個人的特性、③組織の目標、構造および果たすべき職務の性質などの特性、④社会的経済的および政治的環境、の4つをあげ、リーダーシップはこれらの関係概念であるとしている<sup>25</sup>。そのため、「リーダーと環境の要素との関係」(the relationship between the leader and the other situational factors) が決定的に重要であり、これら変動的要素の変化に応じてリーダーシップ発揮の条件も複雑に変化すると述べている<sup>26</sup>。その意味で、マグレガーは、経営者側は固定的なリーダーの型ではなく、変動を見越してさまざまな型のリーダーとしての人材の供給源をつくるのが肝要である、と主張している<sup>27</sup>。

このようにして企業における具体的施策として、選ばれた者だけを対象とした管理者教育だけではなく、従業員個々に応じた能力開発、そして従業員による目標設定<sup>28</sup>、自主管理、自己啓発、参加制度、管理者のリーダーシップの再訓練などが重視されることになる。

マグレガーの理論の中心には、尊厳欲求や自己実現欲求の充足が動機づけの最良の方法であるという考え方があり、その意味でマズローの欲求階層説と動機づけ理論を結びつけて理論展開されている。また、そのなかで提示された具体的施策は、組織成員の高次欲求を組織目標遂行の過程で満足させていく方法として、ひとつの方向性を示唆するものであったといえよう。

### 3. アージリスの「未成熟—成熟理論」

アージリスもまた、マグレガーと同様にマズローの欲求階層説を基礎として、組織における人間行動に関する独自の理論を展開している。アージリスの理論は、個人的欲求の実現と組織目標の達成との統合問題を重視する点で、マグレガーの理論と類似しているが、アージリスは組織と個人との間に現存する対立に注目することから出発しており、マグレガーの主張するような個人中心の管理思考には批判的である<sup>29</sup>。

まず、アージリスは、人間とは本質的に社会的存在 (social being) であり、生涯を通じて公式組織 (formal organization) と非公式組織 (informal organization) に帰属すると認識している。そして、人間は単一の個人としてだけではなし得ることができない仕事、あるいは集団であるがゆえに効果をあげる仕事のために組織を形成する。したがって、組織は、明確にされた組織目標の達成と、組織を構成する個人の各種の欲求を充足する手段として展開されなければならないと考えるのである。

アージリスよれば、個人は、次のような未成熟段階から成熟段階へと多元的な成長過程をたどる傾向をもつ。(表-2)

つまり、個人は、このような成長・発達過程のなかにあって個々の成熟度に応じて欲求のレベルも異なり、それぞれの欲求レベルに

みあった個々の欲求を組織のなかで現し、その充足を求めていくと説明されている。(表-2)

しかし、アージリスは、現実の職場である公式組織において、こうした成熟を求める個人の欲求は充足されていないと指摘する。それは、① 課業専門化 (Task Specialization)、② 命令の連鎖 (Chain of Command)、③ 指令の統一 (Unity of Direction)、④ 管理の限界 (Span of Control) といった伝統的な管理原則のもとで組織化された現実の職場においては、組織目標重視の管理が優先され、組織自体が有効に機能するために従業員には従属的かつ受動的態度・対応が求められ、個人の成長欲求や自己実現欲求は蔑ろにされる傾向にあるからである<sup>30</sup>。それゆえ、実際の経営の場としての組織においては、従業員に対して未成熟段階の行動が要求されることによって個々人の成長・発達が阻害され、その結果、成長・発達を求める個人と組織との間に不適合 (incongruence) が生じることになると言及するのである<sup>31</sup>。

一方、個人は、こうした不適合のなかにあって、さまざまな適応行動をとる傾向にある、とアージリスは指摘している。例えば、退職すること、組織の階段を昇るために激しく働くこと、それが困難な場合には防衛規制をはたらかせ無気力・無関心になること、賃金その他の物的報酬を重視すること、非公式

表-2 アージリスの「未成熟—成熟理論」

〔未成熟段階〕	→	〔成熟段階〕
① 受動的行動から		積極的行動へ
② 他人依存状態から		相対的自立状態へ
③ 少数の行動様式から		多様な行動様式へ
④ 移り気でその場限りの浅い関心から		複雑で深い関心へ
⑤ 行動の短期的展望から		行動の長期的展望へ
⑥ 従属的地位に甘受から		同等ないし優越的地位の希求へ
⑦ 自己意識の欠乏から		自己意識の発達と自己統制へ

(出所) Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, New York: Harper & Brothers, 1957, pp.50~51. (伊吹山太郎・中村 実共訳『新訳 組織とパーソナリティ ~システムと個人との葛藤~』日本能率協会, 1970年, pp.88~89. 参照) より作成



組織の形成によって生産を引き下げたり仕事を怠けたりすることなど、個人の成長・発達欲求を抑圧するような行為を通して組織に適応しようとする<sup>32</sup>。つまり、個人の欲求と組織の欲求との双方は、効果的に調和し充足されることなく、むしろ相対立する関係に陥ってしまうことになる<sup>33</sup>。

以上のことから、アージリスは、不適合の原因が、個人の欲求と公式組織、命令的リーダーシップ (directive leadership)、経営管理諸制度 (management controls)、似非人間関係計画 (pseudo human relations programs) などとの間に介在する基本的な葛藤にあるとしながら<sup>34</sup>、それに対する実践的かつ具体的な方法として「職務拡大」(job enlargement) や「参加的あるいは従業員中心のリーダーシップ」(participative or employee-centered leadership) など、「従業員が受動的なものよりも活動的なものをより多く経験するように公式組織構造を変えること<sup>35</sup>」で対処すべきだと提唱している。

職務拡大とは、従業員個々の職務内容が単調化・定型化・無内容化することによって生じる従業員の疎外感や単調感を防ぐために、従業員個々の担当する職務の数を量的に増やし、仕事の範囲を水平的に拡大することを意味している。これは、「経営者にとって問題となる従業員の非公式な諸行動は、個々の従業員が保有する重要な諸能力をより多く活用する機会をつくるにつれて減少していく傾向にある<sup>36</sup>」と認識することから導き出されている。そして、この職務拡大によって、従業員は自分の能力をより一層活かそうと努めるようになり、結果として職務満足または成長欲求・自己実現欲求の充足をより感じるようになると考えられたのである<sup>37</sup>。

また、参加的リーダーシップとは、組織目標と個人の欲求とを一致させるよう動機づけ、組織と個人との両者が同時に最適な自己実現を獲得し得るように融合 (fuse) する行動を

させている。具体的には、個人が自己実現できるように組織を創造し、従業員に参加への機会をできる限り多く提供しながら、自己統制の範囲を拡大させるようなリーダーの在り方であり、いわゆる「民主的」(democratic) なリーダーシップともいわれるものである<sup>38</sup>。ここには、「従業員が抱えてきた組織への強制的な依存や従属という感情を減少させるためには、命令的独裁主義的リーダーシップをより一層『民主的な』『参加的な』『合作的な』『従業員中心のな』ものに変えることである。上司というリーダーの型を通して組織構造を修正することは、いわれているほど激烈ではない<sup>39</sup>」という考え方が底流している。アージリスは、そのためにはリーダーは、まず自分が遭遇している実際の状況を正確に診断し、それに基づく「現実中心のリーダーシップ」(reality-centered leadership) を発揮しなければならないと指摘し、それがひいては「効果的なリーダーシップ」(effective leadership) につながっていくと述べている<sup>40</sup>。

このように、アージリスの研究は、個人的欲求の実現と組織目標の達成とを統合していくうえで、従業員による参加的経営の重要性を主張している。その後、アージリスの提唱した職務拡大は職務充実 (job enrichment) をはじめとする職務再設計 (job redesign) さらに労働の人間化の問題に、参加的リーダーシップはリーダーシップの類型研究を含むリーダーシップ論の発展に多大な影響をあたえている。

#### 4. ハーズバーグの「動機づけ—衛生理論」

ハーズバーグは、マズローとマグレガーの理論に依拠しながら、モチベーションに関する実証研究をすすめて独自の理論を展開している。

彼はまず、アメリカのピッツバーグ地域の企業に勤務する技術者や会計担当者を対象として職務態度に関する調査を行い、職務満足

の要因とそれが職務遂行に及ぼす影響について分析している(図-1)。この調査・分析によると、職務満足の原因としては、①達成、②承認、③仕事そのもの、④責任、⑤昇進、など職務内容に関するものがより多く占められ、反対に職務不満の原因としては、①会社の政策と経営、②監督技術、③給与、④対人関係、⑤作業条件、など職務の周辺的な側面に関するものがより頻りに問題とされることが示された。

従来から満足と不満とは、表裏一体の関係にあり、同一要因の充足あるいは欠如がそれぞれ職務満足や職務不満となって生起する

と考えられてきた。しかし、ハーズバーグは、この調査・分析の結果から、職務満足と職務不満とは実際には別々の要因からもたらされていることを明らかにし、職務満足をもたらす要因を「動機づけ要因」(motivator)、職務不満をもたらす要因を「衛生要因」(hygiene factor)と区別して<sup>41</sup>、「動機づけ-衛生理論」(motivation-hygiene theory)<sup>42</sup>を展開したのである(表-3)。

ハーズバーグによると、職務満足の感情は、仕事を通じて人びとが達成、承認、仕事のおもしろさ、責任といった人間に特有の欲求を充足したときに、はじめて実感される。しか

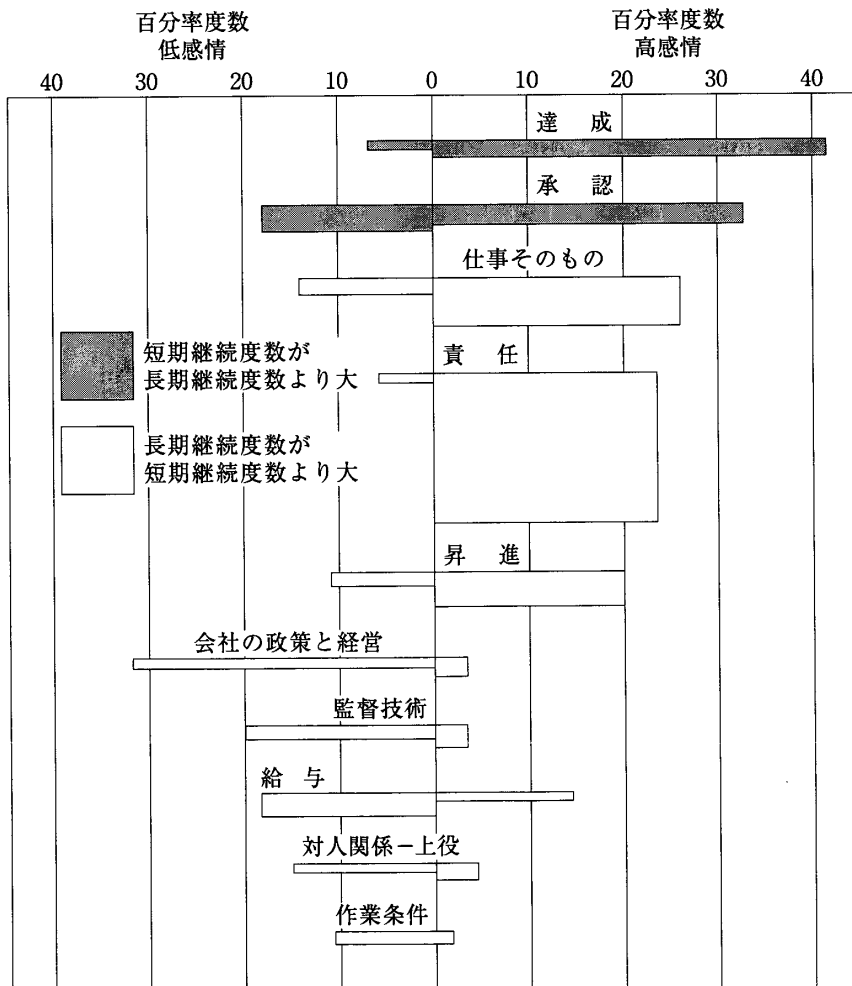


図-1 満足要因と不満要因の比較

(出所) Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Crowell, 1966, p.73.  
 (北野利信訳『仕事と人間性 ~動機づけ—衛生理論の新展開~』東洋経済新報社, 1968年, p.86. 参照)

表-3 ハーズバーグの「動機づけ-衛生理論」の概要

<p>① 満足要因は「動機づけ要因」とも呼ばれる。それは、この要因が人間の心理的成長（自己実現）への積極的欲求を充足させるからである。</p> <p>② 不満足要因は「衛生要因」とも呼ばれる。なぜなら、人はいくらこの要因を充足しても満足は得られず、ただ、不満足に陥るのを予防することができるだけだからである。</p> <p>③ 「動機づけ要因」は主として満足感に作用し、不満足感には作用しない。逆に、「衛生要因」は不満足感に作用し、満足感にはつながらない。</p> <p>④ 満足感の対極は不満足ではなく「没満足」であり、不満足 of 対極は満足ではなく「没不満足」である。従って、「動機づけ要因」は、「満足-没満足」の連続体に影響を及ぼし、「衛生要因」は逆に「不満足-没不満足」の連続体上で作用する。</p> <p>⑤ 故に、満足と不満足は、一つの線上の対極に位置する感情ではなく、相互に独立で並行的な二つの連続体を構成し、その各々に独特の要因が作用することによって、満足・不満足感情が生み出される。</p>
---

(出所) 西田耕三・若林 満・岡田秀和編『組織の行動科学 ~モチベーションと意思決定~』有斐閣, 1981年, p.36.

し、給与、対人関係、労働条件といった職務にたずさわるうえでの環境的条件にかかわる欲求を充足することでは、満足感は決して獲得されないという。すなわち、職務満足とは、人間が、仕事を通じて自己のもつ能力や可能性の実現とその結果としての心理的成長を体験するときのみ実感されるのである。その意味で、職務内容に関する改善は、人びとが仕事へ積極的に関与する「動機づけ要因」ともなる。しかし、この「動機づけ要因」の欠如や不充足が、人びとに直接的に不満足感を抱かせることはない。ただ積極的な満足感の不在を感じさせるだけなのである<sup>43</sup>。

これに対して、「衛生要因」の欠如と不充足は、人びとに強い職務不満を抱かせる原因となる。しかし、「衛生要因」となる職務の環境的条件をいくら改善・充足しても、それは職務不満の解消や防止には役立っても職務満足にはほとんどつながらないのである<sup>44</sup>。

以上のことから、ハーズバーグは、「職務態度に関する伝統的な研究は、ほとんど一方の組の要因、すなわち衛生ないし職務脈絡要因にばかり焦点を向けてきた。動機づけ要因、すなわち積極的ないし自己実現的要因は、概して無視されてきた。<sup>45</sup>」と述べ、「衛生要因」だけでは人間を動機づけることはできないと指摘するのである<sup>46</sup>。

それゆえ、ハーズバーグは、自らの理論に

基づき職務内容に関する事項を動機づけのもっとも重要な要因と位置づけて、次のような具体的実践的な方法を提唱している。①現在の労使関係部門 (present-day industrial relations) が、従業員の衛生欲求体系 (the hygiene-need system) を扱う部門と動機づけ要因欲求 (the motivator needs) を扱う部門とに分離すること、②「動機づけ要因」志向の従業員教育を実施すること、③「動機づけ要因」を組み込む形で職務再設計を充実化すること、すなわち「職務充実」(job enrichment) の実施などである<sup>47</sup>。

なかでも彼は、特に職務設計に際して職務自体に責任、達成感、成長の機会といった「動機づけ要因」を組み込む職務充実の方法を高唱している。それは、従業員の仕事への意欲を高揚させるためには、人間の高次欲求にはたらきかけることが何よりも重要だと考えているからである。職務充実とは、職務拡大が従業員個々の担当する職務の数を量的に増やし、仕事の範囲を水平的に拡大するのに対して、従業員個々の職務そのものを質的に充実させ、仕事の内容を垂直的に深化させることを意味している<sup>48</sup>。つまり、これによって、従業員は仕事そのものを直接的に変革し、自身の技術・技能の向上および職務遂行・課題の達成を通じて自己の成長を実感し、職務満足に結びつくという積極的な「動機づけ要

因」になるのである<sup>49</sup>。

以上、ハーズバーグの一連の研究は、マズローやアージリスの諸研究の負うところが大きいといえる<sup>50</sup>。しかし、彼の行った研究は、従来までの伝統的な欲求理論を越え、組織で働いている人びとが、現実に仕事を通じてどのような欲求を充足しようとしているのか、という問題にモチベーション研究を導いたという点で画期的なものであったと評価できる<sup>51</sup>。また、それは同時に、従来からの人事管理研究の方向性が包摂する根幹的問題についても重大な意味を示唆するものであったといえよう<sup>52</sup>。

### 5. リッカートの「システム理論」

リッカートは、リーダーシップ研究の視点から、個人の動機づけだけではなく、集団の動機づけを重視した新たな理論を展開している<sup>53</sup>。

彼は、まずリーダー行動を①従業員中心的(employee-centered) 監督方式と②仕事中心型(job-centered) 監督方式とに区分し、それぞれのリーダー行動と生産性との関係について研究した。①従業員中心的監督方式とは、部下たちの人間の問題への配慮を第一義としつつ、高度な遂行目標をもち効率的な作業集団をつくるように努める監督方式であり、②仕事中心型監督方式とは、規定された方法で、かつ標準時間で定められた割合で、一定の作業手順通り部下たちに忠実に仕事を継続させるよう努める監督方式である<sup>54</sup>。この研究の結果、①従業員中心的監督方式の方が②仕事中心型監督方式よりも優れており、監督者の監督方式に関する基本的な考え方の違いが生産性に反映することが明示された。

つまり、②仕事中心型監督方式がおちいりやすい監督者による生産性を上げようとする圧力は、監督者に対する部下の信用と信頼の低下に結びつき、部下にとって監督者から感じる不当な圧力が大きければ大きいほど、部

下たちがその監督者に抱く信用と信頼の度合いは小さくなるのである<sup>55</sup>。一方、生産性に影響するものとしては、監督者が②の従業員中心であると同時に、監督者自身が高い遂行目標をもち、その達成への熱意を保持していることが重要な点であると示された。高生産の部門を受け持っている職長たちは従業員中心であって、しかも高水準の生産を達成することが自分たちの仕事のなかで一番重要な部分のひとつであるという意識をもっていたからである<sup>56</sup>。

この研究結果からリッカートは、組織におけるリーダーシップもしくはマネジメントのスタイルを組織内のさまざまな変数と関連づけて、次の4つの管理システムとして概念化している<sup>57</sup>。(表-4参照)

#### システム1：独善的専制型管理システム (Exploitive authoritative)

管理者は、部下を信頼しない。部下をいかなる意思決定にもほとんど参加させることなく、たいていの意思決定や組織目標の設定は上層部で行い、命令系統を通じて下位層に伝達される。従業員は恐怖心や恣意的懲罰、金銭的報酬によって働かされ、生理的欲求や安全欲求のレベルがかりうじて充足されるにすぎない。希に上司と部下との疎通があっても、恐怖心と不信感につつまれている。統制の権限はほとんど上層部に集中しているため、組織の公式目標に対抗する非公式組織が発生しやすい。

#### システム2：温情的専制型管理システム (Benevolent authoritative)

管理者は部下にある種の信頼感をもっているが、それはちょうど主人が召使に対するような温情的なものである。あらかじめ定められた一定の範囲内では中間層および下位層レベルにも決定権が委譲されているが、主要な意思決定や組織目標の設定は上層部に集中しているため、上層部と中間・下位層部の交流はいまだ対等とはいえず、部下には恐怖心と

表-4 4つの管理システムにおける組織上および業務上の特性

組織に関する変数	システム1	システム2	システム3	システム4
1. リーダーシップ 上役が部下に 対してもつ信 頼の程度は	部下を全く信頼し ていない	主人が召使いに対 するような思着せ がましい信頼を もっている	信頼はかなりある が十分とはいえない。 また意思決定 に際しては統制を 保ちたいと望む	あらゆる事柄につ いて部下を十分信 頼している
職務について はどのくらい 自由な気持ち で直属上司と 話せるか	仕事に関する事柄 を上司と話し合 うことについて、部 下は自由だという 感じを全然もっ ていない	仕事に関する事柄 を上司と話し合 うことについて、部 下はそれほど自由 だとは感じていな い	仕事に関する事柄 を上司と話し合 うことについて、部 下はどちらかとい えば自由だと感じ ている	仕事に関する事柄 を上司と話し合 うことについて、部 下は完全に自由だ と感じている
仕事上の問題 を解決する際 に、一般に直 属上司が部下 のアイデアや 意見を取り上 げ、それを建 設的に活用し ようとする程 度は	部下のアイデアや 意見を取り上げ ることはめったに ない	ときには部下のアイ デアや意見を取 り上げる	通常部下のアイ デアや意見を取 り上げ、建設的な活用 を試みる	つねに部下のアイ デアや意見を取 り上げ、建設的な活 用を試みる
2. 動機づけの力 の特性 やる気を起こ させる方法は	恐怖、脅迫、懲罰、 ときには報酬	報酬および若干の 懲罰の実行ないし 予告	報酬、ときには懲 罰、および若干の 関与	参加を通じての開 発。報酬制度に基 づいた経済的報酬。 目標設定、方法改 善、目標への進 度の評価などにお ける集团的参加と 関与
各人が組織目 標達成に対し てもつ責任感 の程度は	経営管理の上層部 は責任を感じるが、 下層部はあまり責 任を感じない。一 般従業員が責任を 感ずることはほと んどなく組織目標 を破壊する機会を 待ち望んでいる場 合がよくある	経営管理者は通常 責任を感じている が、一般従業員は 通常組織目標を達 成する責任を比較 的少ししか感じな い	特に上層部におい ては大部分の人が 責任を感じ、一般 的に組織目標を達 成するために行動 する	各層において人々 は組織目標達成に 真の責任を感じ、 その目標をなんら かの方法で履行す るために行動する

(出所) Likert, R., *The Human Organization: its management and value*, New York : McGraw-Hill, 1967, pp. 4~5. (三隅二不二訳『組織の行動科学 ~ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値~』ダイヤモンド社, 1968年, pp.8~9.)

警戒心がみられる。動機づけには、報酬と懲罰をあたえること、もしくは懲罰をほのめかすことが用いられる。統制の権限は依然として上層部に集中しており、非公式組織も発生しやすいが、公式組織と極端な軋轢を生じることは少ない。

#### システム3：相談型管理システム(Consultative)

管理者は部下に対し、全面的ではないまでも相当程度の信頼をよせている。基本方針や一般的な決定は上層部で行われるが、個別的問題に関する決定は部下に任されている。動機づけの手段としては、報酬と時により懲罰、そしてある程度の参加とが用いられる。上司と部下との交流はかなり頻繁で、相当程度の信頼関係がみられることも珍しくない。統制機能のかなりの部分は下位にも委譲されているため、上・中・下階層とも責任の共有意識をもつことになる。非公式組織発生之余地は依然として残すものの、公式組織の目標に協調することもあれば部分的に反抗することもある。

#### システム4：集団参加型管理システム(Participative group)

管理者は、部下を全面的に信頼している。意思決定は広く組織全体各部署で行われ、しかも全体としてみてもよく統合されている。コミュニケーションは、上下方向のみならず、同僚間でもさかに行われている。従業員は、報酬制度の策定、目標設定、作業方法の改善、目標達成度の評価など多岐にわたって参加が許され、また関与することによって動機づけられる。上司と部下との間には、信頼関係に基づく広範かつ緊密な交流がみられ、統制機能についても、中間・下位層まで広く委譲され、職場単位まで完全に責任を分掌している。公式組織と非公式組織とは概ね一致しており、両者に矛盾が生じることはない。そのため、組織内のあらゆる社会的勢力が、設定された組織目標の達成に向かって統合的に機能して

いく。

以上のように、リッカートは、日常業務のなかに実際に存在するシステムとして上記の4つの管理システムを提示し、現実の組織はこのうちのどれかひとつによって特徴づけられるとしている。そのうえで、「システム4」すなわち「集団参加型管理システム」こそが、現代社会においてもっともすぐれた効果を発揮する、健全で理想的なシステムであると主張するのである。

リッカートは、この「システム4」の基本概念として、①支持的関係の原理(the principle of supportive relationships)、②集団的意思決定(group decision-making)ないし管理における集団的方式(group methods of supervision)、③高い業績目標設定、の3つをあげ<sup>58</sup>、それぞれの効果について次のように検討している。

彼によると、①支持的関係の原理とは、「組織体のなかの人間が、自分の経歴・価値・欲求・期待のすべてについて組織のあらゆる相互作用・人間関係のなかで支持されているという実感をもつこと、さらに人間としての尊厳性を自覚し、かつ信じ続けること、これを組織体のリーダーシップやその他のやり方によって最大限もたらすようにする<sup>59</sup>」ことを意味している。この原理を実践するにあたっては、上司と部下との関係が何よりも重要な問題となる。それは、支持的であり、かつ部下それぞれが自己を形成できるようなものでなければならない。これによって「支持的関係の原理は、あらゆる組織の成功にとって欠くべからざる次元、すなわち組織の使命が、その構成員に心から重要なものとして受けとめられる<sup>60</sup>」ようになる、とリッカートは論考するのである。

そのうえで、彼は、「組織の各構成員を高度に動機づけるためには、組織の目標が意義あること、そして各構成員自身の特定の仕事

て貢献する<sup>61</sup>」ということに従業員に理解させることが必要であると主張している。さらに、「支持的関係の原理からの重要な派生的理論 (an important theoretical derivation) として、個人にとって大部分の時間をともに過ごす作業集団はもっとも重要な意味をもっており、たいていの者がこの集団から認識・支持され、安定感や好意的反応を得るために、自分の所属する作業集団の目標と価値とに一致して行動するよう強く動機づけられる<sup>62</sup>」と指摘し、「組織はその構成員が個人としてではなく、高い業績目標を有する高度に効率的な作業集団の成員として働くときに最高の機能を発揮する<sup>63</sup>」と述べている。

次にリッカートは、「システム4」の基本概念である②集団的意思決定の採用を主張し、これが業績に対してどのような効果をあたえるのかについて考察している。

彼は、従来までの「伝統的組織構造（システム1および2）とは、集団的組織形態を用いず、マン・ツー・マンの相互作用モデル、すなわち上司対部下型のモデルから成り立って<sup>64</sup>」おり、「社長がすべての権限 (authority) と責任 (responsibility) を保有している<sup>65</sup>」という。そして、「社長は各副社長に特定の権限と責任を委譲し、かつそれぞれに対して結果責任 (アカウントビリティ) を留保する。次いで、各副社長もそれぞれの部下に対して同様であり、このやり方が下部組織まで続いている。方針を伝達し、命令を下し、審査し、統制する等々の過程のなかでは、すべて各階層ごとにマン・ツー・マンの相互作用が行われている。<sup>66</sup>」と述べている。

これに対して「システム4」は、集団的意思決定をとりいれ、各々の集団が重複して全体としての組織構造を形成する、いわゆる「重複的集団型組織」(the overlapping group form of organization) の形態をとっている。リッカートは、伝統的組織構造に代わって、この「重複的集団型組織」の採用を

提起するのである。それは、「マン・ツー・マン方式に比べ、集団的意思決定の方が、問題をよりよく気づかせ、よりよい意思決定をもたらす効果的な情報伝達が生じる<sup>67</sup>」だけでなく、「集団の目標が、集団の決定を通じてできたものである以上、各集団の一人ひとりの成員は決定に参画していることにより、目標と自我との高度な一体感をもつことになる<sup>68</sup>」と考えるからである。この「重複的集団型組織」のもとでの各作業集団は、他の集団と、ある特定の人間を通じて連結されており、この重複した集団の要となっている人間を彼は「連結ピン」(linking pin) と称している<sup>69</sup>。

彼のいう「連結ピン」とは、2つの集団に属する管理者を意味しており、各々管理者は、自分の部門と上層の部門との間でのコミュニケーションの連結をおこなう主要な役割を担っている。その際、「効果的な機能を発揮するためには、管理者は上司の決定に影響できるくらい十分な影響力を自分の上司に対してもつ<sup>70</sup>」ことが重要になる。このように、「重複的集団型組織」で各部門の管理者が「連結ピン」となることによって、意思疎通が促進され、集団の潜在力も発揮できると主張するのである<sup>71</sup>。(図-2)

次にリッカートは、組織の有効性に影響を及ぼすと考える③高い業績目標設定に関しても言及している。彼は、「システム4の組織における上司は、高い業績目標とその達成への熱意を保持すべきであるが、これだけでは十分ではない。<sup>72</sup>」として、「各構成員も同様に高い業績目標をもつ<sup>73</sup>」ことの重要性を唱えている。ただし、それは強制されたものであってはならず、「従業員自身の欲求が満足させられるような高水準の目標を従業員が自ら設定できるようなメカニズムをつくりだすことが必要である。<sup>74</sup>」と述べている。そして、「システム4は、集団的意思決定と複合重複的集団形態 (multiple, overlapping

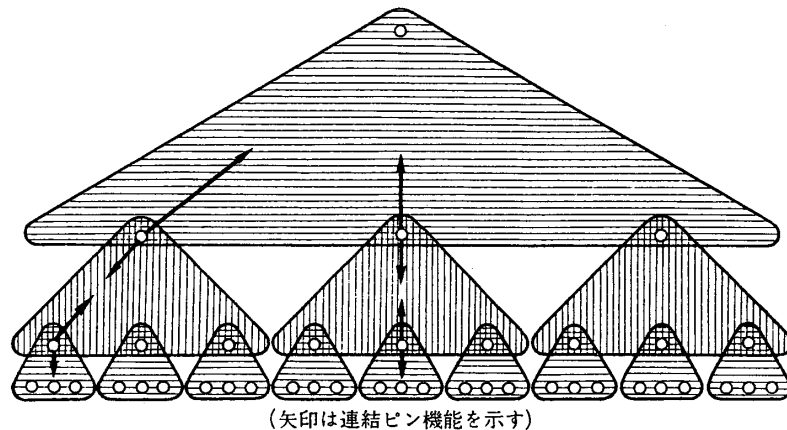


図-2 重複的集団型組織と連結ピン

(出所) Likert, R., *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961, p.113. (三隅二不二訳『経営の行動科学 ~新しいマネジメントの探求~』ダイヤモンド社, 1964年, p.152. 参照)  
Likert, R., *The Human Organization: its management and value*, New York: McGraw-Hill, 1967, p.50. (三隅二不二訳『組織の行動科学 ~ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値~』ダイヤモンド社, 1968年, p.57.)

group structure) によって, このようなメカニズムを提供してくれる。<sup>75)</sup>としている。

以上のように, リッカートは, 「システム4」の有効性とその基本概念を検討し, この組織形態に近づけていくことが組織にとって重要な課題であると高唱している。

「すぐれた組織体というものは, 例え小さな組織体であっても, ひとつの複雑な社会的システムである。有能な人材を確保し, 計画を上手くたて, 業績向上の命令を出すことだけではなく, それ以上のものがそこには必要である。すぐれた企業においては, 相互依存的 (interdependent), 協働的諸関係 (cooperative relationships) が, 管理者と部下, および従業員相互の間に存在<sup>76)</sup>し, それが「非常に効果的な相互作用 — 影響システム (an effective interaction-influence system) として作用している<sup>77)</sup>」とリッカートは考えるのである。

#### IV 行動科学的管理の意義と問題

行動科学的管理の諸理論は, 組織における

人間行動に焦点をあて, 企業組織における従業員の動機づけ, そのためのリーダーシップを重視して展開された。それは, 第2次大戦以降のアメリカにおいて労働組合の基盤が確立し, さらには強大化するのにもなって, 企業での人事管理が従来までの経営者による従業員観では対応しきれなくなったことと密接な関係がある。

それまでの人間関係論も経営における人間問題の重要性を指摘し, 人間行動の原理を明らかにしようとしたものであり, 当時の人事管理に大きな影響をあたえてきた。人間関係論における人間行動の原理とは, 人間行動には論理的行動だけでなく没論理的行動があること, また経営における人間行動は「費用の論理」(logic of cost) と「能率の論理」(logic of efficiency) のみにしたがうものではなく, 非公式な「感情の論理」(logic of sentiments) にしたがって作用することが多いこと, さらに人間行動は「公式組織」(formal organization) だけではなく, むしろ「非公式組織」(informal organization) をも含む「全体的情況」(total situation)



表-5 行動科学の諸成果

研究者	主要著書	概要
マズロー (A.H.Maslow)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <i>Motivation and Personality</i>, 1954.</li> <li>・ <i>Eupsychian Management</i>, 1965.</li> </ul>	人間には、生理的・安全と安定性・所属と愛情・尊敬・自己実現という5つの欲求集団があり、これらには優先順位がある。低次元の欲求が充足されるに応じて、より高次元の欲求充足が志向されるという「欲求階層説」を提唱。このため、労務管理も従業員の欲求段階に応じた施策の展開が必要とされる。
マグレガー (D.McGregor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <i>The Human Side of Enterprise</i>, 1960.</li> </ul>	人間は怠惰で仕事を好まず、これを働かせるには強制以外にないとする「X理論」と、人間は本来的に高度の知的能力をもっており、一定の条件さえ整えられれば自らの責任をとる存在であるとし、マズローの説を踏まえながら、従業員の自我・自己実現欲求を充足する意思決定への参加などの「統合と自己統制による管理」が望ましいとする「Y理論」を主張した。
アージリス (C. Argyris)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <i>Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual</i>, 1957.</li> <li>・ <i>Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness</i>, 1962.</li> <li>・ <i>Integrating the Individual and the Organization</i>, 1964.</li> </ul>	人間のパーソナリティの成長と発達に基づく「未成熟-成熟理論」を構築。基本的な傾向として、個人は、受動的行動から積極的行動へ、他人依存状態から相対的自立状態へ、自己意識の欠乏から自己意識の発達と自己統制へ、と連続的に発展する。パーソナリティの発達に応じた個人と組織との統合を目的とした「効果的リーダーシップ」、「混合モデル」を提示。具体的な方法論として、職務拡大と参加的あるいは従業員中心的リーダーシップとを提唱した。
ハーズバーグ (F.Herzberg)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <i>The Motivation to Work</i>, 1959.</li> <li>・ <i>Work and the Nature of Man</i>, 1966.</li> <li>・ <i>The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human</i>, 1967.</li> </ul>	人間の本性には、大きく不満を回避するものと満足を積極的に求めるものとの2つがある。工作上、会社の政策と経営・監督技術・給与・対人関係・作業条件などの仕事を取りまく諸要因が欠如すれば、それは職務不満の原因となるが、これが充足されても職務満足には結びつかない。一方、達成・承認・仕事そのものの内容・責任・昇進などの諸要素の充足が、職務満足を導くものとする。前者を「衛生要因」、後者を「動機づけ要因」とする「動機づけ-衛生理論」を提唱。仕事そのものを動機づけの最も重要な要素とし、職務再設計のなかでも特に職務充実の方法論的基礎を確立する。
リッカート (R.Likert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <i>New Patterns of Management</i>, 1961.</li> <li>・ <i>The Human Organization: its management and value</i>, 1967.</li> </ul>	組織管理とリーダーシップに関する組織理論を構築し、従業員中心型監督方式、あるいは集団参加型監督方式の有効性を主張。これらの内容を、経済的報酬、目的設定、作業方法改善、業績評価など従業員の集団参加を基礎とする「システム4」（集団参加型）という管理方式に整備することで、独善的専制型（システム1）、温情的専制型（システム2）、相談型（システム3）と比して、長期的にはもっとも高い業績をあげることを主張した。

(出所) 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房、1989年、p.112. を一部修正

のなかで現れるものであるということなどを明示した。そのため、人間関係論は、従来まで十分に認識されていなかった「没論理的行動」や「感情の論理」、「非公式組織」などを明確にした点で大きな功績をもたらしたと一

般に評価されている。しかし、そこでの「人間行動」とは、いわば「人間一般」の行動の原理を明らかにしたにとどまっている<sup>78</sup>。

これに対して、行動科学的管理論における人間行動の研究とは、従業員個人や小集団

表-6 行動科学的組織観— 動機づけ, リーダーシップ・スタイル  
および組織風土・風土に関する並行理論 (Parallel Theory)

領域	理論家	組織観			
		階層的指揮・命令的	参加的・自己管理・チーム形成的		
動機づけ理論	マズロー (A.H.Maslow)	生理的欲求, 安全・安定欲求	自己実現・成長欲求 所属欲求と承認の欲求		
	ハーズバーグ (F.Herzberg)	不満・衛生要因	満足・動機づけ要因		
	アージリス (C.Argyris)	依存・服従, 欲求不満	心理的充足への欲求		
リーダーシップ・スタイルの理論	マグレガー (D.McGregor)	X理論 (Theory X) の世界	Y理論 (Theory Y) の世界		
	ヘンフィル (J.K.Hemphill), 他	職務構造	人間的配慮		
	ブレイク (R.R.Blake) & ムートン (J.S.Mouton)	スタイル1-9型 生産第1主義 人間への配慮最低	スタイル5-5型 「中間型」, 生産と 人間への配慮とも中位	スタイル9-9型 生産と人間への配慮 最大	
組織風土の理論	リッカート (R.Likert)	システム1 酷使的独裁	システム2 寛容なる独裁	システム3 協 議 的 支持的関係の原理	システム4 参加的集団
	ベニス (W.G.Bennis)	官僚的組織		有機的・適応的組織	
	バーンズ (T.Burns) & ストーカー (G.M.Stalker)	機械的システム			有機的システム

(出所) French, W.L., *The Personnel Management Process*, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1978. p.104.

が一定の外的・内的環境のもとでどのような行動をとるかを実証的に研究したものであり, 具体的には従業員個人の欲求, 小集団の行動, 監督者の行動, 集団相互間の行動などを明らかにしようとしたところに人間関係論と異なった特徴があるといえる。しかし, このようにして展開された行動科学的管理論にも全く問題や批判がないわけではない。

従来からの古典的管理論にみられる経営者のもつ人間観ないし従業員観は, 従業員を経済的動機によってのみ働く存在と捉える「経済人モデル」(economic man model) に立脚していた。これはその後, 人間関係研究の進展によって人間が社会的動機をもつ存在, すなわち「社会人モデル」(social man model) として認識されるまでに前進した。さらに行動科学的管理論では, 人間はそれぞれ階層的な成長欲求をもつ存在, いわゆる

「自己実現人モデル」(self-actualizing man model) を前提として理論展開されており, そこに最大の特徴があるといえる。例えば, マズローやマグレガーなどにみられる主張が, その代表的なものである。

こうした行動科学的管理論の主張は, いまや広く認知される場所である。しかし, 従業員の働く動機に関する理解が, これだけで十分であるとはいいきれない。この問題は, きわめて複雑であり, 単純に一般原則として断定することはできないからである。ゲラーマン (S.W.Gellerman) は, この点に関して次のような体系的な解釈を提示している。

彼は, 従業員の働く動機について, 従業員の働く動機と従業員個人という2つの側面, および両者の総合的な側面から究明しなければならぬと主張している<sup>79</sup>。これは, 従来からの人間の働く動機に関しての研究が, と

かく従業員個人だけを対象とすることに偏っていたことを指摘しているといえよう。このような視点から、ゲラーマンは次の点を特に強調している。それは、従業員個々人の働く動機にはそれぞれ相違があり、これを画一的に捉えることはできないということである<sup>80</sup>。すなわち、すべての労働者がその職務に対していかに反応するかを説明しうるような単一の動機は存在しないし、したがってあらゆる者があらゆるところで常に高い勤労意欲を示し、高い生産性を示すようになる唯一最善の方法も存在しないということである。ゲラーマンによれば、こうした違いは、次の3つの理由に基づくものであるという<sup>81</sup>。①環境；すなわち人びとが成長し、生活している環境には多くの相違がある。②適応；人びとはそのおかれた環境のなかで、きわめて敏感に生活や自分自身に対する態度を修正する。③非合理性；その環境に発生する潜在的・顕在的变化に対する人びとの反応は合理的である必要はなく、むしろ非合理的なものである。つまり、ゲラーマンのいう従業員個々の働く動機についての相違とは、人間の存在そのものの特性から生まれるものと捉えるべきであろう。

このような認識から、ゲラーマンは、従業員の働く動機とは、静的ではなく動的に、単一的ではなく複合的に理解しなくてはならないと主張するのである。それは、彼が、動機とは環境との関連で誘引されるものであって、けっして固定的なものでないと考えているからであり、さらにひとつの動機が実際には他の目的、特に基本的な目的を達成するためからなっていることが少なくないと認識しているからである<sup>82</sup>。

先述したように、人間関係論が人間の経済的動機よりも社会的動機を重視すべきことを主張したのは、確かにひとつの前進であったと認めることができる。しかし、人間関係論では社会的動機を重視するあまり、経済的動

機を軽視しがちであったこともまた否定できない。その意味では人間関係論も、従来と同じように人間行動の動機に関して単一理論の立場をとっているといえる。それゆえ、どちらの動機が重要であるかについて意見の対立が生じることになった。そして、こうした議論に対するひとつの解決の方向性を示したのが行動科学的管理論であり、マグレガーやリッカートは行動の動機を階層的に把握し、特に個人の成長欲求や自己実現欲求を重視しなければならないと主張したのである。この解釈は、人間関係論よりもさらにもう一步前進したと評価できるが、個人の成長欲求や自己実現欲求だけを強調している点では、それまでの単一理論と本質的に変わりはないと捉えることもできる<sup>83</sup>。

これに対して、ゲラーマンは行動の動機を環境との関係で総合的に把握しなくてはならないとしている点で、また動機は画一的ではありえないとしている点で、これまでの単一理論に対する複合理論として、その意義を認めることができよう。彼がこのような立場にたつのは、何よりも人間の行動動機が必ずしも十分明確にされていないことに起因している。しかし、それは人間の行動動機についての調査・研究が、いまだ十分に発達していないためという理由だけでなく、彼自身、次のように指摘している点に注意する必要がある。すなわち、「これ以上動機について知りたくないという気持ちがあることにほかならない。従業員の働く動機を知ることは必要ではあるが、それをあまりにも知りつくしてしまうことに恐れとためらいの気持ちがあるからである。<sup>84</sup>」

彼のこの指摘の意味についてはさまざまに解釈することができるが、もっとも重要なのは、理論が経営という実践の場において乱用ないし悪用される危険性を含んでいると理解できる点にある。もともと組織における人間行動について体系的に究明する行動科学的研

究には、つねにこうした問題が包摂されている。事実、このような意味の危険は行動科学的管理に対するひとつの有力な批判として、強く指摘されているところである。人間、特に従業員の行動の動機を重視し、これに大きな関心をもつのは従業員よりもむしろ経営者であり、その限りにおいて依然この危険は避けられないといえるからである。

また、行動科学的管理論に対する批判や問題としては、監督者およびリーダーの行動を重要視し、従業員個人を経営参加させるといふ点に関するものがあげられる。これについては、例えば、リッカートが監督者の態度や行動とは、作業集団の生産性や満足度を決定する主要な条件であると認識し、監督者の行動として集団参加型管理システム、すなわち「システム4」を主張していることにみることができる。

この行動科学的管理論における経営参加の主張は、意思決定の過程に作業集団を参加させるために、監督者の行動を重視することを意味している。それは、監督者の行動が、作業集団の生産性と従業員の満足度を決定する主要な条件として認識されているからである。しかし、それはあくまで生産性向上という観点から、職場集団や作業集団において従業員を職務に参加させることに終始しており、経営参加の重要性を指摘してはいるものの労働組合との関係については考慮されておらず、脱落している。

行動科学的管理論は、以上のような問題や批判を包含しながらも、その成果は実際の経営の場に数多く取り入れられ、人事管理の諸制度・施策面における行動科学的管理の手法として新たな展開をみせることになる。

行動科学的管理の特徴としては、特に次の3点をあげることができる<sup>85</sup>。

まず第1に、スタッフ主導型の労務管理をライン中心型の労務管理体制へと修正していく、いわゆる労務管理のライン化である。こ

れは、1950年代からの企業の独占化・巨大化の進展にともなう分権管理への移行に対応して、すでに顕在化していたといえるが、1960年代以降からの企業の超巨大化傾向にともなう分権管理の本格化と、労働者のなかでもとりわけ若年労働者層の欲求の多様化等に直面するによって、急速に推し進められた。個々の職場におけるライン部門に対するスタッフの助言機能が現実から乖離するのを防ぐため、ライン中心型のいわゆる現場に即した労務管理体制の必要性が認識されはじめたからである。ただし、ここでいう労務管理のライン化とは、スタッフの役割が消滅したり、労務管理の権限・助言機能がすべてラインに移行されることを意味しているわけではない。巨大化した企業組織のなかで個々の労働者がさまざまな欲求を求めるようになってくると、組織全体とその構成員である個々の労働者の管理・統制は非常に複雑化してくる。そのため、従来のように労務管理が専門の労務スタッフのみの任務と考え、労務スタッフが作成した労務管理のプログラムを単にラインに強制するだけでは、現実に生起してくる新たな問題に臨機応変に対処できなくなってくる。それゆえ、労務管理は、ライン管理者と労務スタッフおよび一般従業員等の全員で行われるべきであり、現実の諸問題に臨機応変に対処していくためには、労務管理諸制度もラインを中心とした企業の組織構成員全員で創造していくべきだという要請が台頭してくることになる。したがって、労務管理のライン化とは、ライン中心型の組織構成員全員による現場に密着した労務管理体制の形成といえる。そして、ここには従業員サービスや人間関係論による労働意欲の高揚という方法に代わって、仕事そのものへの動機づけや組織と個人との欲求の統合などを問題とする行動科学的管理論が強く影響しているといえよう。

第2の特徴としては、管理者、監督者、専門職をも管理の対象とするいわゆる管理者管

理があげられる。先の労務管理のライン化が定着してくると、職場の管理者や監督者に求められる管理能力は、従来に比べて著しく拡大し、かつ複雑化することになる。つまり、一方でますます巨大化する企業組織を全体としてどのように把握し、他方でますます多様化し、複雑化する個々の労働者の欲求と行動とをどのように理解し、さらにこの2つをいかに調整していくかという困難な問題が発生する。こうした問題に対処するためには、従来の管理者や監督者のようなトップ・マネジメントやスタッフ部門から提示されたプログラムにそっただけの管理方式では限界をきたしてくる。そのため、企業組織の巨大化にともない量的に拡大し、質的にも多様化してきた管理者および監督者層とその他専門職をも管理の対象として、彼らにも適切な教育訓練を行わざるを得なくなる。とりわけ管理者層には、企業の維持・発展に向けて円滑に部下を職務に遂行させるための高度な能力が要求されることになる。

ここに管理者管理の中心課題のひとつとなるリーダーシップの問題が注目され、アージリスの「参加的あるいは従業員中心的リーダーシップ」やリッカートの「システム4」などの成果が現実の労務管理の場に応用され、管理者管理が推進されることになる。

第3には、いわゆる「生きがい」ないし「働きのいい」にまつわる問題の浮上とそれに対する新たな労務管理諸施策の展開があげられる。1960年代のアメリカは、若年層の失業率の増大をはじめとして、離職率や欠勤率の増大などにみられる労働意欲の低下が顕著に現れてきた。このような情勢に対応して、「生きがい」や「働きのいい」に関する問題に焦点があてられるようになり、「自己実現人モデル」に基づき展開された行動科学的管理の諸理論の成果を応用する形で、職務拡大や職務充実、目標管理制度、従業員参加等が実際の労務管理の場に取り入れられていったの

である。

## V 結

行動科学については、その定義に関する定説はないが、社会学・心理学・文化人類学などの関連科学総合的な方法をとるところに特色がある<sup>86</sup>。特に、経営学の分野で行動科学という場合には、組織における人間行動の研究を共通の関心対象にし、人間関係論が非公式組織を研究の中心にしたのに対して、行動科学は公式組織こそ研究の対象とする人間行動のシステムであるとする<sup>87</sup>。この公式組織の重要な一部として、動機づけ理論やリーダーシップ論が展開された。

このように行動科学的管理論は、マズロー、マグレガー、アージリス、ハーズバーグ、リッカートの理論にもみられるように、組織における人間の動機づけや、そのためのリーダーシップのあり方の研究を中心にしており、そうした欲求・動機づけ分析や公式組織の分析をもとにして、労働者管理や小集団管理を提唱している。

人事管理研究は、科学的管理、人事管理論、人間関係論、行動科学的管理論という発展を示しており、それぞれが機械化・組織化などの生産技術と労働組合の発展に照応して展開されてきた<sup>88</sup>。

テイラー (F.W.Taylor) の科学的管理は、動作・時間研究に基づいた作業管理ないし課業管理を提唱し、その中心課題に労働管理の問題をすえている。また人事管理論は、生理学や産業心理学を適用して、採用・配置・教育訓練・安全衛生、そしてその基礎となる職務分析などの労働力管理に重点をおいているが、労働者管理の問題もとりあげ、さらに産業社会学の端緒となった人間関係論は、非公式組織や感情面を重視し、体系的な労働者管理の理論を展開している。そして行動科学的管理論は、公式組織における人間行動の研究

を中心として、動機づけ分析や組織分析により労働者管理の理論を提起している。こうした行動科学的管理論の成果は、公式組織における目標管理、小集団管理、職務拡大、職務充実、参加的リーダーシップ、集団参加型管理システムなどの具体的・実践的手法として応用され、実際の経営の場に取り入れられている。このことは、人事管理研究のうえで、個人の欲求と組織目的との統合をさらに推し進めたという点でその意義を認めることができるだけでなく、これらの管理技法・施策を通してその後の人事管理研究がQWL (Quality of Working Life) いわゆる労働生活の質の向上に向けて新たな局面に転換していく契機となったという意味においても飛躍的な前進と評価することができよう<sup>89</sup>。

しかし一方で、こうした職場集団や作業集団のみに従業員の参加を促進させる管理技法は、労働者管理を一層強め、労働者を職場における小集団に分裂させることで、第2次大戦後以降急速に成長し強大化しはじめた労働組合の組織基盤を分断し弱体化させる役割を果たしたとみることもできる<sup>90</sup>。

## 〈注〉

- 1 「行動科学 (behavioral science) という言葉は、1950年代の始めから、またわが国でも昭和40年 (1965年) 頃から急速に広く用いられるようになった。この科学について考えられるようになった直接の動機は、1949年にシカゴ大学の人類学者、心理学者、社会学者が中心となって数学者、統計学者、生物学者等も加わって、行動に関する従来の諸科学に共通したものを求めて、そこに何らかの行動に関する統一的な科学をつくり出す必要があるのではないかとこのことを討議したのに始まるとされている。しかしこの用語を普及させるのに大きな役割を果たしたのは、フォード財団が巨費を投じて1951年から57年にかけて、個人行動と人間関係に関する研究を行ない、その研究を『行動科学計画』(Behavioral Science Program) と名づけて以来、一般に普及するようになったといわれている。」(森 五郎『新訂 労務

管理概論』泉文堂、1992年、pp.282~283.)

- 2 田杉競教授は、行動科学と人事管理との関係について次のように述べておられる。

「伝統的ないし古典的組織理論が、企業経営の経験を整理して、企業内の人間を抽象し、ただ職務すなわち仕事の分化と総合のための合理的な組織構造を考察することを中心とし、それに管理過程について若干の考察を加えていたのに対し、新しい組織理論が、一定の目的のために調整された複数の人びとの協働を組織と呼んで、そこにおける人間の行動を明らかにしようとするときには、当然に行動科学の力をかりるのである。」(田杉競・藤田 忠・小野豊明・間 宏編『人事管理と行動科学 (新経営学全集 <3>)』日本経営出版会、1967年、p.7.)

- 3 「経営管理ないし労務管理の理論としてみる場合、行動科学は従来の理論に対する批判から出発していることは事実であるが、本質的にはフォレットやメイヨー一派の人間関係論の延長線上にあるものとみることができる。行動科学は経営組織のなかにおける人間の『行動の論理』を究明しようとするものであり、こうしたアプローチはすでにフォレットの『状況の論理』、メイヨー学派の組織論のなかで展開されているからである。こうした点で、その全部ではないにしても、たとえばマグレガー、リッカート、アージリスなどの最近の行動科学の中心をなす諸研究がすべて人間関係論の伝統を引継ぐものであるとみなされているのは当然といえよう。」(笛木正治『労務管理発展史論』同文館、1969年、pp.196~197.)

- 4 菊野一雄『前掲書』、pp.100~101.

菊野一雄教授は、マズロー (A.H.Maslow)、マグレガー (D.McGregor)、アージリス (C.Argyris)、ハーズバーグ (F.Herzberg)、リッカート (R.Likert) らの理論はアメリカにおいて一般に「人間資質」(Human Resources) 論と総称されていると述べたうえで、これらの理論が現れてきた要因として、次の事項をあげて説明しておられる。

- ①1957年末の「スプートニック・ショック」
- ②1958年の不況およびこれと密接に関連したドル危機の顕在化
- ③技術革新の進展と巨大独占化の一層の進展に基づく産業構造と労働力構成の変容
- ④労働組合勢力の復調

(奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『労務管理入門 (増補版)』有斐閣、1992年、pp.182~186. 参照 菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂、1982年、pp.100~111.

参照)

また、森五郎教授は、人間関係管理から行動科学的管理への変化の過程について、次のように説明しておられる。

「①人間関係論のころよりさらに豊かな時代となり、働く人間をより全人格的に捉える視点が必要となった。とくに個人主義の価値観が一般大衆にまで広がった。

②企業の中でも、研究対象が、人間関係を越えて、組織の中の人間行動一般に拡大した。やがて組織行動 (organizational behavior) と呼ぶことになる分野である。

③エンジニアリング・アプローチには依然批判的だが、企業の利潤目的と対立せず、むしろ現実の中の慣性的エネルギーとの合力達成を指向する研究者が出てきた。

④労使関係が安定化したので、人間関係論のように労働組合にムリに遠慮して触れないのではなく、むしろ経営の立場だけで考える風潮が強まった。」(森 五郎『労務管理〔新版〕』有斐閣、1989年、p.190.)

5 森川譯雄『労使関係の経営経済学 ～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』同文館、2002年、pp.171～172. 参照

6 森川譯雄教授の研究によると、「第2次大戦中にはさらにいっきよに組合員600万人を追加し、大戦終了時には組合員数1,430万人、組織率は非農業雇用労働者の35.8%に達していた。」と提示されており、当時の労働組合勢力増大の顕著な現れがうかがえる。(『前掲書』、p.171.)

7 『前掲書』、p.172. 参照

8 『前掲書』、p.172. 参照

9 菊野一雄『前掲書』、1982年、pp.101～102. 参照

10 「行動科学とは、心理学を基礎とした人間行動についての学際科学であるが、これを人事労務管理の学説としてみれば、実験による実証を手段とする従業員の心理的要素の考慮の提案といえることができよう。

この提案が画期的意義をもった理由は、時代の変化である。勤労者は『豊かな経済社会』の生活者であり、もはや低賃金、失業不安に脅かされる存在ではなく、労働組合や社会保障法に守られた市民的存在に変わっていた。第二次大戦後の西側世界は順調に成長・繁栄をとげつつあり、将来の経済的繁栄も約束されているようであった。このことを背景において、勤労者は個々の企業から自立性を強めつつあった。自立性をもつ勤労者を企業労働にひきつけるためには、勤労者の特性を見

出す必要があった。こうして『欲望』という要素が引き出されたのである。」(津田真澄編『人事労務管理』ミネルヴァ書房、1993年、p.28.)

11 動機づけ理論 (motivation theories) は、欲求理論 (need theory) と期待理論 (expectancy theory) とに大きく区分される。前者は、人間とは何らかの欲求をもっており、それを満たすために行動を引き起こすとする伝統的な動機づけ理論をさす。これに対して、後者は、自分の行動がもたらす誘引価値の期待値によって行動するという新しい動機づけ理論をさしている。

また、欲求理論は、学派的に次の2つの系譜に区分される。

「第1は、マレー (H.A.Murray) を始祖とするものであり、その後マククリーランド (D.C. McClelland) を中心としてアトキンソン (J.W. Atkinson)、フェザー (N.T. Feather)、カミン (P.C. Cummin)、リットビン＝ストリンガー (G. H. Litwin & R.A. Stringer) らによって展開されているものである。

これに対して、欲求理論の系譜の第2は、マズロー (H.A. Maslow) を始祖とするものである。そして、マズローの理論を修正したものとして、アルダーファー (C.P. Alderfer) の理論がある。また、マズローの理論を継承した組織研究として、マグレガー (D. McGregor) やアージリス (C. Argyris)、デービス (W.A. Davis)、ヘアー (M. Haire)、リービット (H. Leavitt)、シェイン (E.H. Schein) らの研究がある。」(二村敏子編『組織の中の人間行動〈現代経営学(5)〉』有斐閣、1982年、pp.48～49.)

12 企業に働く人間がどのような欲求をもつかについては、色々な学説の変遷がみられる。まず、科学的管理は、企業家も従業員も経済的欲求を満たすために行動するという「経済人モデル」(economic man model) に立脚して、従業員のモチベーションを引き出すために各種の刺激賃金制が考案された。その後、人間関係論では、従業員は集団の一員としての帰属感・所属感・一体感といった社会的欲求を強くもつという「社会人モデル」(social man model) のうえにたつて、人間関係管理の諸施策が推し進められた。

13 Maslow, H.A., *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row, 1970, pp.35～58. (小口忠彦監訳『改訂新版 人間性の心理学』産業能率短期大学出版部、1987年、pp.55～90.)

14 「マズロー理論は臨床心理学的色彩の濃い理論であるが、それは組織のなかの人間行動の説明のための基礎理論として、理論自体の経験妥当性が

実証されないうちに多数の組織研究者によって採用されていった。」(二村敏子編『前掲書』, p. 65.)

人間の基本的欲求に関しては、アルダーファー(C.P.Alderfer)のERG理論(生存; existence, 関係性; relatedness, 成長; growth)やマックレランド(D.C.McClelland)の達成動機に関する理論もある。

- 15 Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹共訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- 16 McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960, p.vi. (高橋達男訳『企業の人間的側面〔新版〕』産業能率大学出版部, 1986年, <著者まえがき> p.13, 参照)
- 17 *Ibid.*, p.vii. (『前掲訳書』, <著者まえがき> p. 13, 参照)
- 18 マグレガーは、「1920年代以降の人事管理・労務管理にみられた発展から何も得るところはなかったのだろうか。過去20~30年の間に大きな進歩があったことに疑問の余地はない。この間、企業における人間の問題が、経営者の主要関心事となった。……(中略)……しかし、経営に関する基本理論は、旧態依然たるままである。……(中略)……1930年代の大恐慌のときには経営者も厳しい打撃を受けた。世論の波及、大量生産産業の労働組合結成ならびにストライキ、専制主義に対する反動の一般化、ニューディール政策による諸立法などによって『時計の振り子』(pendulum swing)は大きく揺れた。しかし、その後20年ほどの間に起こった経営方針・施策の変化は、何よりもまず増大する組織労働者の力と世論の圧力に対処するためのものであった。」(*Ibid.*, pp.45~46. 『前掲訳書』, pp.52~53. 参照)とそれまでの人事管理を概観したうえで、「在来の経営戦略の枠のなかでの戦術はもうほとんど出つくしてしまっ、理論自体を大幅に修正しなければ見るべき新展開をなしえなくなっているのである。」(*Ibid.*, p.47. 『前掲訳書』, p.54. 参照)と指摘している。
- 19 *Ibid.*, pp.33~34. (『前掲訳書』, pp.38~39. 参照)
- 20 *Ibid.*, pp.41~42. (『前掲訳書』, pp.48~49. 参照)
- 21 *Ibid.*, pp.47~48. (『前掲訳書』, pp.54~55. 参照)
- 22 *Ibid.*, pp.50~51. (『前掲訳書』, pp.57~59. 参照)
- 「今日、われわれは技術的問題では、どんな問題が起きようと対処できるようになった。それで今後半世紀の間に、産業界で大きな進歩があるとすれば、それは企業の人間的側面(the human side of enterprise)であろうという趣旨のことをよく耳にする。しかし、経営者が陰に陽にX理論のような考えをもって人間を組織し命令統制しているかぎりは、このような進歩は起こりそうにない。現在の経営戦略のつきはぎをするのでなく、本当に改革しようとするのなら、まず、われわれが統制しようとする人間の性質についてあまり狭い料簡はもたないことであり、次に、Y理論のような新しい考え方に含まれた意味を吟味してとり入れることが必要である。Y理論は改革への緒口なのである。」(*Ibid.*, pp.56~57. 『前掲訳書』, pp.65~66. 参照)
- 23 マグレガーは、これについて次のように述べている。
- 「統合とは、企業が繁栄するよう経営者と従業員とが一緒になって働くことであって、その成果を報酬として分かち合うことになる。しかし、経営者の腹のなかには、一緒になって働くということは、『経営者の考えた』企業の要求にそのまま合わせることでありという考えが隠されている。従来の考え方からすれば、従業員が自分たちの目標を追求しながら、企業目標を押しすすめるなどということは想像もできないことであろう。反対に、そんなことをしようものなら、秩序が保てず、混乱状態となり、利己的な争いが繰り返され、無責任で、決定ひとつできず、現にやれていることもやれなくなってしまうのではないかと思われる。
- 確かに、従業員全員が自分たちの目標を実現するには、会社が繁栄するようわき目もふらず努力するのがいちばんだと思うような状態をつくりださなければ、以上述べたとおりの結果に、あるいはもっとひどい結果になるのは当然のことであろう。Y理論の考え方が正しいとすれば、実際に問題となるのは、そのような状態がはたして創りだせるものなのか、そして創れるとしてもどの程度創りだせるのか、ということである。」(*Ibid.*, p. 53. 『前掲訳書』, p.61. 参照)
- 「企業の要求と、個々の従業員の目標や欲求とを完全に統合することは、現実にはとても実現できない目標であることは無論である。この原則をとろうとするときは、どの程度の統合を図れば、従業員が企業の繁栄のために努力しながら、自分



の目標を『いちばん』よく実現できるかを知ることが大切である。『いちばん』というのは、ほかのやり方、例えば無関心、無責任、渋々ながらの服従、敵意、怠惰といったやり方より、このやり方のほうが従業員に魅力的であるということである。つまり、従業員は絶えず自発的に自分の能力・知識・技術・手腕を高め、かつ実地に活かして企業の繁栄に尽くそうとするようになるということなのである。」(Ibid., p.55. 『前掲訳書』, pp. 63~64. 参照)

- 24 Ibid., p.49. (『前掲訳書』, p.56. 参照)
- 25 Ibid., p.182. (『前掲訳書』, p.213. 参照)
- 26 Ibid., p.182. (『前掲訳書』, p.213. 参照)
- さらにマグレガーは、「リーダーと環境の要素との関係」について、次のように述べている。  
「リーダーの特性には単一の普遍的な型がないにしても、少なくとも、どんな場合でも人間がうまく組織的に仕事をするに不可欠な『リーダーと環境の要素との関係』については、ある普遍的特性があると考えられることができるかもしれない。しかし、これは疑わしい。」(Ibid., p.184. 『前掲訳書』, p.215. 参照)
- 27 「このように考えると、特定の環境のもとで『だれもが』直ちに偉大なリーダーになれるということにはならないのである。いえることは、偉大なリーダーは、ただひとつの普遍的な型や性格や能力をもって生まれたのではないということである。リーダーとなる潜在能力は（リーダーシップが必要となる環境が非常に色々あることを考え合わせると）少数というよりは、むしろ多数の人びとがもっているもののようである。」(Ibid., pp.184~185. 『前掲訳書』, p.216. 参照)
- 28 マグレガーは、1960年にY理論を展開するなかで「目標の設定」(Setting Targets)を主張しているが、ドラッカー(P.F.Drucker)はすでに1954年にそれを「目標管理」(Management by Objectives; MBO)としていち早く提唱している(Drucker, P.F., *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. 上田惇生訳『[新訳]現代の経営』(上)(下)ダイヤモンド社, 1996年)。その意味で、マグレガーのY理論は、ドラッカーの「目標管理」を理論的基礎として提示されるとも考えられる。  
また、この理論の実験的裏づけは、ロック(E. A.Locke)による「目標設定理論」(Theory of Goal-Setting)としてもすすめられている(*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, 1968.)。「そこでは、どのような目標設定が有効か、目標設定にはどのようなプロセス

があるか、目標と業績にはどのような関係があるか、などが追究された。そこで明らかにされたことは、目標は設定する方が、しない場合よりも動機づけ効果は高いが、その際に、『最善を尽くす』というような曖昧な目標ではなくて、明確な目標を設定しておくことである。また、一般に目標は、それが受容されている限り、高ければ高い目標ほど、結果としての業績も高くなる、と言う。かくして彼は、『高い目標』—『高い業績』—『高い満足』—『より高い目標』……というサイクル・モデル(High Performance cycle)を提唱している。」(渡辺 峻『人的資源の組織と管理 ~新しい働き方・働かせ方~』中央経済社, 2000年, p. 236.)

なお、詳細については、以下の文献を参照されたい。

- ・ Stephen, P. R., *Essentials of Organizational Behavior*, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1997. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント ~入門から実践へ~』ダイヤモンド社, 1997年, pp.83~85.)
  - ・ 二村敏子編『前掲書』, p.98.
- 29 渡辺 峻『前掲書』, p.236. 参照
- 30 Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, New York: Harper & Brothers, 1957, pp.58~64. p.77. (伊吹山太郎・中村 実共訳『新訳組織とパーソナリティ ~システムと個人との葛藤~』日本能率協会, 1970年, pp.99~108. p. 123. 参照)
- 31 このことに関して、アージリスは、以下のよう

に述べている。  
「公式組織の原則が、個人に与える衝撃に関する証拠を集めると、健康なパーソナリティの成長傾向と公式組織の要件の間に、いくつかの基本的な不適合(some basic incongruencies)があると結論される。もし公式組織の原理が、理想的にきめられている通り適用されると、従業員は、次のような環境で働くようになるだろう。

すなわち、(1)彼らは日常の労働についてほとんど自己統制が許されない。(2)受身で、依存的で、従属的であるように期待される。(3)短期の展望を持つように期待される。(4)いくつかの表面的に浅い能力を、絶えず完全に使い、しかもそれを高く評価するように教えこまれる。そして、(5)心理的失敗に陥るような条件で生産するように期待される。

すべてこれらの特色は、健康的な人が望むとされているものと適合しない。これらの特色は、わ

れわれの文化における幼児段階の欲求に非常に多くの部分適合している。したがって、もしも成熟した成人が1日8時間、未熟な仕方で行動する気になれば、組織は喜んで高い賃金を払い、十分な先任権 (seniority) を与える。もしもこの分析が正しければ、この避けることのできない不適合は、(1)従業員が、より成熟するにつれ、(2)公式構造 (上記の原理の上にたてられた) が、最高の公式組織の能率により鮮明に、またより論理的に整合するにつれ、(3)従業員が命令の末端にさがるにつれ、そして(4)職務がますます機械化されるにつれ (すでに組立流れ作業の特色をとる)、ますます増大する。」(Ibid., p.66. 『前掲訳書』, pp.109~110. 参照)

32 Ibid., pp.76~122. (『前掲訳書』, pp.121~181. 参照)

33 アージリスは、組織目標と個人の欲求との対立を統合し、両者の不適合を克服するためには、組織と個人の双方における変化が必要不可欠であるとして、個人が自己の欲求を充足させるために組織を利用し、逆に組織の側も目標達成のために個人を活用しながら、両者がともに自己実現を達成していく統合 (融合) のプロセスを推進することが重要であると指摘している。そのため、彼は、Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, New York: J.Wiley, 1964 のなかで、その変化の過程を6つの組織変数から仮定し、「混合モデル」として提示している (附表-1)。組織の6つの変数それぞれの次元を「本質的特性」として、個人を含めた組織はこのモデル (左右の線) のいずれかに位置すると想定したのである。

つまり、「本質的特性から離れる」にしたがって (附表-1: 左の方向)、個人の欲求と組織目標との間には乖離が生じ、伝統的な管理原則に基づく組織の特性が顕著に現れることとなる。一方、「本質的特性へ向かう」につれて (附表-1: 右の方向)、個人の欲求と組織目標とは、それぞれ達成度を高め、望ましい組織特性へと向かうことになる。

このように、アージリスは、組織の本質的特性に向けて個人と組織とが変化する過程を媒介にすることによって、個人の欲求と組織目標との統合は可能であると主張するのである。

(Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, New York: J.Wiley, 1964, pp.150~153. 三隅二不二・黒川正流共訳『新しい管理社会の探究』産業能率短期大学出版部, 1969年, pp.200~204. 参照)

「アージリスによれば、いかなる組織にも中核的な活動があり、それは目的の達成、内部システムの維持、外部環境への適応、からなると言う。そして、個人を含めた組織が右側の本質的特性に近づくにつれて、個人は、自分の置かれている世界で仕事による多くの権力 (power) と統制をもち (次元1)、この統制を現実認識しており (次元2)、彼の達成する目標が中心的なものとなり (次元3)、内的・外的活動に適切な影響を及ぼし (次元4・5)、それゆえ彼は、自分の統制の及ばない力によって左右される無力な個人ではなく、彼の時間的展望は過去・現在・未来に拡大される (次元6) と言う。」(渡辺 峻『前掲書』, pp.239~240. 参照)

34 Argyris, C., *Ibid.*, 1957, p.177. (『前掲訳書』,

附表-1 アージリスの「混合モデル」

本質的特性から離れる	本質的特性に向かう
① 組織の単独部分 (下位部分集合) が全体を統制する	組織全体はあらゆる部分の相互関係によって形成され、統制される
② 組織を諸部分の加算集合として認識する	組織を諸部分のパターンとして認識する
③ 組織の諸部分に関係のある目標を達成する	組織全体に関係のある目標を達成する
④ 組織が内的に志向した中核活動に影響できない	組織が内的に志向した中核活動の欲求に思い通り影響できる
⑤ 組織が外的に志向した中核活動に影響できない	組織が外的に志向した中核活動の欲求に思い通り影響できる
⑥ 中核活動の性質には現在だけが影響する	中核活動の性質には、過去、現在、未来が影響する

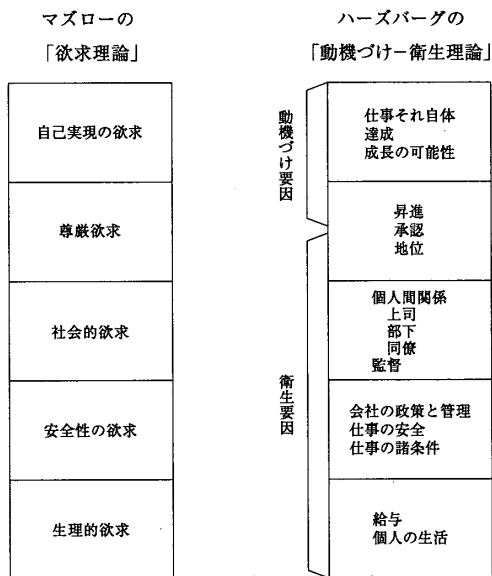
(出所) Argyris, C., *Ibid.*, 1964, p.150. (『前掲訳書』, p.200. 参照) より作成

- p.264. 参照)
- 35 *Ibid.*, p.177. (『前掲訳書』, p.264. 参照)
- 36 *Ibid.*, p.177. (『前掲訳書』, p.265. 参照)
- 37 *Ibid.*, p.178. (『前掲訳書』, p.265. 参照)
- 38 *Ibid.*, pp.187~193. (『前掲訳書』, pp.278~285. 参照)
- 39 *Ibid.*, pp.187~188. (『前掲訳書』, p.278. 参照)
- 40 *Ibid.*, pp.211~215. (『前掲訳書』, pp.312~319. 参照)
- 41 Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Crowell, 1966, pp.75~76. (北野利信訳『仕事と人間性 ~動機づけ一衛生理論の新展開~』東洋経済新報社, 1968年, pp.88~89.)
- 42 ハーズバーグの理論は、「動機づけ一衛生理論」のほかに、「二要因理論」(two factor theory), 「動機づけ一維持理論」(motivation-maintenance theory)ともよばれている。
- 43 *Ibid.*, pp.76~78. (『前掲訳書』, pp.89~91. 参照)
- 44 *Ibid.*, pp.76~78. (『前掲訳書』, pp.89~91. 参照)
- 「すなわち、衛生ないし保全事象は、不快さを回避する欲求ゆえに職務不満を招き、他方、動機づけ事象は、成長ないし自己実現に対する欲求ゆえに職務満足を招いたのである。」(*Ibid.*, p.75. 『前掲訳書』, pp.87~88. 参照)
- 45 *Ibid.*, p.79. (『前掲訳書』, p.92. 参照)
- 46 「『仕事の動機づけ』のうちには、産業界への警告が含まれている。すなわち、職務に対する『動機づけ要因』が欠けているときには、現実的・想像的不良職務衛生に対する従業員の易感性が増大し、その結果として、従業員に与える衛生の量と質を絶えず改善しなければならなくなる。さらにまた、衛生要因による職務不満の解消は一時的効果しかもたず、したがって、頻繁に職務環境に気を配る必要が増える。実際、衛生要因は、短期的事象に現れており、それは動機づけ要因事象の長期性と対照的である。動物的ないし衛生的要因は循環的であり、一時的にしか満たされていない。これらの要因の循環的性質は、生命保全の必要からきている。職務の衛生要因は、無意味な仕事に短期間作用する麻薬的性質を帯びている。すなわち、それを欠いた個人は不幸せになるが、それを入手しても一時的にしか気が晴れない。なぜなら、効果がすぐに薄らぐために、衛生追求者は慢性的に不満を抱くことになるからである。」(*Ibid.*, pp.80~81. 『前掲訳書』, p.94. 参照)
- 47 *Ibid.*, pp.171~172. (『前掲訳書』, pp.192~193.

- 参照)
- 48 ハーズバーグは、職務充実に関連して、以下のことについて考慮する必要があると述べている。
- 「第1に、職務に何らかの達成機会が存在し、これらの達成によって従業員が自分の職種や職務についていままでより多くのことを知り得るようにならなければならない。達成の承認は、あらゆる学習の初歩的段階において欠かせない強化である。やがて従業員は自らの発動機を育成し、自分の成長承認をそれほど外部に依存しないで、もっと自分自身の評価を信頼するようになるとおもわれる。
- 第2に、責任の増大のためには、もっと複雑な課業(task)が要求される。職務の複雑性を増大することによって、任務のさまざまな構成要素の間に関係づけを理解する機会があたえられ、それによって精神的成長の第2レベルのための下地が準備される。
- 第3に、課業の記述に空白部分を含むことによって、成長の可能性のための余地を残しておくなければならない。もし職務に成長の可能性の余地があれば、創造性を発揮する機会が従業員にあたえられ、精神的成長の第3のレベルが達成される。
- 第4に、昇進がフォーマルな場合も、あるいは職位の変更をとまなわない場合も、いずれにせよ、より高度な課業を従業員にアテがうことが必要である。このより高度な課業が曖昧さのなかで成功する機会をあたえ、それによってさらに高いレベルの精神的成長が招来される。
- 最後に、従業員が各々従事する実際の課業から直接的興味を引き出せるようにするためには、職務が個人的価値と個性の感覚を提供するものでなければならない。さらにまた、もし職務が内在的魅力を有していれば、従業員はそれほど他人の得ている衛生に気をとめなくなり、また自分の衛生欲求から成長の代用物を求めようとしなくなるであろう。この後者の場合には、従業員はより高いレベルの精神的成長を経験することができる。
- 明らかに、これらすべての要素を一時に提供できる職務はない。また、すべての職務は、これらの要素のすべてを時に応じて提供することができる。しかし、職務を心理的に報われるものにするためには、これらの要素のどれかが存在していなければならない。」(*Ibid.*, pp.177~178. 『前掲訳書』, pp.200~201. 参照)
- 49 「(職務充実)は、職務の内容が豊富に充実することであり、アージリスのいう『職務拡大』(job enlargement)と区別しなければならない。すなわち、前者は、従業員の自己実現欲求を充足でき

るように職務内容を豊富にして質的に充実することであり、後者は、従業員が退屈と無関心におちいらないためにさまざまな課題を与えたり、より広い責任を与えるなど職務の量的な拡大を意味している。しかしながら、実際の応用の面では、両者はほとんど区別できない。なお、アージリスによれば、職務交換 (job rotation) は、職務拡大の一手法にすぎないから、これら3つの区別は相対的なものにすぎない。」(渡辺 峻『前掲書』, p.231.)

50



附図-1 マズローの「欲求理論」とハーズバーグの「動機づけ-衛生理論」の比較  
(出所) Rue, L. W. and Byars, L.L., *Management Theory and Application*, Homewood, IL: Irwin, 1977, p.206.

- 51 しかし一方で、ハーズバーグの理論は、研究の手段、満足・不満足二元論的解釈、理論の一般化の範囲の3点に関して重大な問題を含んでいるとして、数多く批判されている。
- 52 「もし管理者の一番重要な機能のひとつが未来の管理者の育成であるという説を採用するならば、衛生要因からの動機づけの伝授は会社にとって重大な障害となる。これは、『動機づけ—衛生理論』が現在の人事管理慣行に対してもつ重要な意味合いのひとつである。」(Ibid., p.91. 『前掲訳書』, pp.105~106. 参照)
- 53 リーダーシップは、人事労務管理における重要な一側面である。このような認識のもと、初期のリーダーシップ研究は、すぐれたリーダーとはすぐれたリーダーシップを発揮するという仮定にたって、リーダーと非リーダーとの特性の違いや、

すぐれたリーダーが備える特質を明らかにすることを目的としてすすめられた。この研究は、リーダーシップを規定するのはリーダーの特性であるという考え方から出発したものであり、特性研究 (trait theory) あるいは特性アプローチ (trait approach) といわれている。

これに対して、リーダーの行動に焦点をあててリーダーシップを研究するアプローチが、リーダーシップの行動理論 (behavioral theory) である。この理論は、行動としてのリーダーシップを類型化するものであり、リーダーシップの複雑性を理解するうえで有益であるとして広く注目された。

このようにリーダーを集団行動との関連で分析する研究は、すではやい時期から行われていた。例えば、1920年代にはフォレット (M.P.Follet) が、集団への構成員の参加の仕方に関する諸問題を取りあげて、従来のリーダー自身が備える特性や資質を重視する特性研究や特性アプローチに対して、集団全体の機能としてリーダーシップを捉えることを強調している。その後、1930年代になると集団における諸個人の力学的な社会交渉の研究が重視されるようになる。

このようななかで、レヴィン (K.Lewin) は、物理学を心理学に応用して、集団のなかに作用する心理の力学的な関係あるいは法則を研究するグループ・ダイナミクス (Group Dynamics) を確立する。そして、レヴィンは、集団力学による集団行動の力学的な実験によって、集団や社会における理想的なリーダーシップ・スタイルが「民主的リーダーシップ」であることを明らかにし、その後のリーダーシップ・スタイルに関する研究に多大な影響をあたえることになるのである。

このレヴィンの指導のもとリピット&ホワイト (R.O.Lippitt and R.K.White) は、1937年から1940年にかけてアイオワ大学児童福祉研究所でリーダーシップ・スタイルの研究をすすめ、リーダーシップ・スタイルとして、①民主型 (democratic), ②専制型 (authoritarian), ③自由放任型 (laissez-faire) の3つの類型を提示するにいたる。これが、リーダーシップ・スタイルを最初に類型化した研究として、一般に「アイオワ実験」とよばれるものである。

一方、グループ・ダイナミクスが重要な役割を果たしはじめたのは、非公式組織を強調するハーバード・グループの人間関係論研究が終息し始めてからのことである。1945年にマサチューセッツ工科大学 (MIT) においてグループ・ダイナミクス研究センター (Research Center

for Group Dynamics) が創設され、初代所長にレヴィンが就任し、その下に多数の研究者が集まってグループ・ダイナミクスは大きく発展することになった。そして、それ以来、コック (L. Coch) やフレンチ (J.R.P.French) によって行われたハーウッド調査 (Harwood Study) にみられるような実験的研究 (いわゆるアクション・リサーチ) が強力に推進された。その後1949年に、この研究センターはミシガン大学に移され、社会調査研究所 (Institute for Social Research) となり、リッカートが初代の所長に就いた。そして、リッカートは、社会調査研究所を拠点としてカツ (D.Katz) らとともに多くの実験的研究をすすめた。そのなかで、カツは、集団の生産性と集団のメンバーの満足に貢献するような原則 (Principle) を発見する目的で研究を行い、その結果、リーダーシップ行動には①生産志向型 (production-centered) と②従業員志向型 (employee-centered) との2つのタイプがあることが確認された。これが「ミシガン研究」とよばれるものである。

このような経緯のなかで、リッカートは、先のレヴィンの理論やカツとの研究を踏まえながら研究をすすめ、独自の理論を展開することになるのである。(大月博司・高橋正泰・山口善昭『前掲書』, pp.140~144. 二村敏子編『前掲書』, pp.217~241. 渡辺 峻『前掲書』, pp.247~250. 参照)

レヴィンの代表的な著書としては、以下のものがある。

1. Lewin, K., *Resolving Social conflicts*, Harper & Row, 1948. (末永俊郎訳『社会的葛藤の解決 ~グループ・ダイナミクス論文集~』創元新社, 1954年)
2. Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, 1951. (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956年)  
なお、リーダーシップ・スタイルに関する理論の系譜については、二村敏子編『前掲書』, pp.228~229. を参照されたい。
- 54 Likert, R., *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961, pp.6~7. (三隅二不二訳『経営の行動科学 ~新しいマネジメントの探求~』ダイヤモンド社, 1964年, p.12.)
- 55 *Ibid.*, pp.8~9. (『前掲書』, p.15. 参照)
- 56 *Ibid.*, p.8. (『前掲書』, p.14. 参照)
- 57 Likert, R., *The Human Organization: its management and value*, New York: McGraw-Hill, 1967, pp.14~24. (三隅二不二訳『組織の行

動科学 ~ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値~』ダイヤモンド社, 1968年, pp.20~25.)

- 58 *Ibid.*, p.47. (『前掲書』, p.53. 参照)
- 59 *Ibid.*, p.47. (『前掲書』, p.53. 参照)
- 60 Likert, R., *Ibid.*, 1961, p.103. (『前掲書』, p.139. 参照)
- 61 *Ibid.*, p.103. (『前掲書』, p.139. 参照)
- 62 *Ibid.*, p.104. (『前掲書』, pp.140~141. 参照)
- 63 *Ibid.*, p.105. (『前掲書』, p.141. 参照)
- 64 Likert, R., *Ibid.*, 1967, p.50. (『前掲書』, p.56. 参照)
- 65 *Ibid.*, p.50. (『前掲書』, p.56. 参照)
- 66 *Ibid.*, p.50. (『前掲書』, p.56. 参照)
- 67 Likert, R., *Ibid.*, 1961, p.111. (『前掲書』, pp.149~150. 参照)
- 68 *Ibid.*, p.111. (『前掲書』, p.150. 参照)
- 69 Likert, R., *Ibid.*, 1967, p.50. (『前掲書』, p.56. 参照)
- 70 Likert, R., *Ibid.*, 1961, p.113. (『前掲書』, pp.152~153. 参照)  
また、リッカートは、このことに関連して次のようにも述べている。  
「部下は上司が仕事に関する問題を処するにあたって、かつ上司と部下との福祉に影響を及ぼす問題を処理するにあたって、上部への影響力を発揮できるよう期待する。」(*Ibid.*, p.113. 『前掲書』, pp.152~153. 参照)  
「監督者 (あるいは管理者) が、その監督機能を満足に遂行しようとするならば、上向き影響力を行使する能力が必須不可欠である。」(*Ibid.*, p.114. 『前掲書』, p.153. 参照)  
「作業集団を効果的に指導するには、監督者は彼のボスに影響力をもたなければならない。」(*Ibid.*, p.114. 『前掲書』, p.153. 参照)
- 71 Likert, R., *Ibid.*, 1967, pp.50~51. (『前掲書』, pp.56~57. 参照)
- 72 *Ibid.*, p.51. (『前掲書』, p.58. 参照)
- 73 *Ibid.*, p.51. (『前掲書』, p.58. 参照)
- 74 *Ibid.*, p.51. (『前掲書』, p.58. 参照)
- 75 *Ibid.*, pp.51~52. (『前掲書』, p.58. 参照)
- 76 *Ibid.*, p.70. (『前掲書』, p.79. 参照)
- 77 *Ibid.*, p.70. (『前掲書』, p.79. 参照)
- 78 森 五郎『前掲書』, 1992年, pp.285~286. 参照
- 79 Gellerman, S.W., *Motivation and Productivity*, New York: American Management Association, 1963, Preface p.8.
- 80 *Ibid.*, p.175.

行動科学的管理の出現と特徴(岡田)

- 81 *Ibid.*, pp.175~183.  
 82 *Ibid.*, pp.290~291.  
 83 笛木正治『前掲書』, pp.201~202. 参照  
 84 *Ibid.*, pp.292~294.  
 なお、ゲラーマンの動機づけに関する主張としては、以下の文献を参照されたい。  
 Gellerman, S.W., *Management by motivation*, New York : American Management Association, 1968.  
 85 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『前掲書』, pp.202~208. 参照  
 85 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『前掲書』, pp.202~208. 参照  
 86 鈴木幸毅編『工業経営研究の方法と課題』(工業経営研究学会創立10周年記念出版) 税務経理協会, 1997年, (森川譯雄「第8章 工業経営研究と労務管理」) p.154.  
 87 『前掲書』, pp.154~155. 参照  
 88 森川譯雄教授は、労務管理論が科学的管理から行動科学的管理論へと発展過程において、それぞれの理論が中心にすえる課題の変遷について次のように要約されておられる。  
 「以上をあえてシェーマ的に単純化してあらわせば、工業経営の労務管理論は、『労働』→『労働

力』→『労働者』→『組織』の問題を中心にして展開されてきており、より精練化・体系化された形で、生産技術と労働組合の発展に対応して、労働能率向上の方法と労働組合対策・労使協調論を提示している。」(『前掲書』, p.156. 参照)

また、副田満輝教授は、科学的管理から行動科学的管理論までの発展系譜について次のように概観しておられる。

「これら3派(科学的管理論, 人事管理論, 人間関係管理論)は、それぞれの時代の新しい課題をとらえて段階をなして登場してきたものであって、前のものが後のものによって排除されてまったく取って代わられるといったものではなく、むしろ前のものが後ろのものによって訂正補完されながら、全体として重層化していく関係とみるべきである。

いま仮りに、労働(能率)=労働能力×労働意思とすれば、科学的管理論は労働能率の増進を求めていきなり労働そのものの合理化をおしすすめ、人事管理論は労働の受動的要因である労働能力を、人間関係管理論は労働の積極的要因である労働意思をそれぞれ第一義的なものとして取り上げたのである。

約言すれば、アメリカの労務管理論は労働の方

附表-2 労使関係思想・理論の発展

	科学的管理法 (テイラー)	人事管理論 (ティード・メトカーフ)	人間関係論	行動科学的管理論	思想・理論の	
					特 質	現実的作用
労働 (管理)	労働管理 (課業管理)				労使の 個別的 集团的 関係をもとに する労 使協調	労働組合 阻止
労働力 (管理)	採用・訓練	労働力管理 (人事管理)				
労働者 (管理)	福利厚生・ 人間関係施策・ 精神革命	福利厚生・利益 分配・従業員 持株制・会社 新聞	労働者管理 (人間関係 管理)	組織管理に よる労働者 管理(小集 団管理)		
対労働 組合	労働者の個 別的把握に よる組織の 分断	工場委員会・ 従業員組織に よる組合排除	企業帰属意 識の高揚に よる組合阻 止	小集団管理 による組合 基盤の弱体 化	労働組合 基盤の弱 体化	
労使関係 思想	課業管理に よる労働組 合・団交不 要論	団体交渉を 「個人的交渉」 と比較				
労 使 関 係 論			(セレクトマ ン) 経営と労働 組合との人 間関係	(スタグ ナー・ロー ゼン) 経営 と労働組合 との組織間 の関係	人間関 係・組 織関係 による 労使協 調	労使の対 立関係の 緩和・隠 蔽

(出所) 森川譯雄『前掲書』, p.320.

法管理，ついで労働能力管理，労働意思管理の順で形成され，これが三段構えとなって一応の形態をととのえ，これにつづく行動科学による学際的接近の基盤を用意する形となった。」（副田満輝・原田 実編『経営労務論』ミネルヴァ書房，1981年，p.8.）

89 「50年代の後半から，アメリカの労務管理は改めて新しい発展段階にはいったとみてよい。少なくとも行動科学の成立と発展によって，アメリカにおける労務管理の理論が大きく変わろうとしていることは否定できないであろう。ただ，行動科学そのものは急速な発展をとげ，かつ現在つぎつぎに進歩しているから，その評価は慎重に行なわなくてはならないが，それが従来の経営管理とくに労務管理に対して根本的な批判を加えつつあることは，きわめて重要な意義をもつといわざるをえない。行動科学の展開によって，アメリカの労務管理はようやく本来のすがたに近づきつつあるものとみられるからである。労務管理はもともと『人間の論理』に立脚するものでなくてはならないが，行動科学はこの『人間の論理』について，これを『行動の論理』という立場から体系的な理解のいとぐちを提供しつつあるといってもよい。もとよりそれは決して完全なものではないが，従来必ずしも十分に理解されていなかった人間の『行動の論理』を次第に認識可能とし，かつ測定可能とするように努力していることは認めなくてはならないであろう。」（笛木正治『前掲書』，p.196.）

90 森川譯雄『前掲書』，pp.194～195. 参照

### 〈参考文献〉

- 1) 岩出 博『アメリカ労務管理論史』三嶺書房，1989年
- 2) 占部都美『リーダーシップと行動科学〈現代経営学全集〉第24巻』白桃書房，1970年
- 3) 大月博司・高橋正泰・山口善昭『経営学～理論と体系～〈第二版〉』同文館，1997年
- 4) 奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出 博『労務管理入門〔増補版〕』有斐閣，1992年
- 5) 菊野一雄『労務管理の基礎理論』泉文堂，1982年
- 6) 北野利信編『経営学説入門』有斐閣，1977年
- 7) 坂下昭宣『組織行動研究』白桃書房，1985年
- 8) 鈴木幸毅編『工業経営研究の方法と課題』（工業経営研究会創立10周年記念出版）税務経理

- 協会，1997年
- 9) 副田満輝・原田 実編『経営労務論』ミネルヴァ書房，1981年
- 10) 田杉 競・藤田 忠・小野豊明・間 宏編『人事管理と行動科学（新経営学全集〈3〉）』日本経営出版会，1967年
- 11) 津田眞激編『人事労務管理』ミネルヴァ書房，1993年
- 12) 西田耕三・若林 満・岡田秀和編『組織の行動科学～モチベーションと意思決定～』有斐閣，1981年
- 13) 笛木正治『労務管理発展史論』同文館，1969年
- 14) 二村敏子編『組織の中の人間行動〈現代経営学(5)〉』有斐閣，1982年
- 15) 森 五郎『労務管理〔新版〕』有斐閣，1989年
- 16) 森 五郎『新訂 労務管理概論』泉文堂，1992年
- 17) 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館，1996年
- 18) 森川譯雄『労使関係の経営経済学～アメリカ労使関係研究の方法と対象～』同文館，2002年
- 19) 吉原英樹『行動科学的意思決定論〈現代経営学全集〉第20巻』白桃書房，1969年
- 20) 渡辺 峻『人的資源の組織と管理～新しい働き方・働かせ方～』中央経済社，2000年
- 21) Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, New York: Harper & Brothers, 1957. (伊吹山太郎・中村 実共訳『新訳 組織とパーソナリティ～システムと個人との葛藤～』日本能率協会，1970年)
- 22) Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, New York: J.Wiley, 1964. (三隅二不二・黒川正流共訳『新しい管理社会の探究』産業能率短期大学出版部，1969年)
- 23) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹共訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年)
- 24) Druker, P.F., *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. (上田惇生訳『[新訳] 現代の経営』(上)(下)ダイヤモンド社，1996年)
- 25) French, W.L., *The Personnel Management Process*, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1978.
- 26) Gellerman, S.W., *Motivation and Productivity*, New York: American Management Associ-

行動科学的管理の出現と特徴(岡田)

- ation, 1963. (高橋達男訳『人間発見の経営  
～やる気を起こす条件の変遷と展望～』産業能率  
短期大学出版部, 1967年)
- 27) Gellerman, S.W., *Management by motivation*,  
New York: American Management Association,  
1968.
- 28) Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*,  
Thomas Y. Croowell, 1966. (北野利信訳『仕事  
と人間性 ～動機づけ ― 衛生理論の新展開～』  
東洋経済新報社, 1968年)
- 29) Herzberg, F., *The Managerial Choice: To Be  
Efficient and To Be Human*, Dow Jones-Irwin,  
1967. (北野利信訳『能率と人間性 ～絶望の  
時代における経営～』東洋経済新報社, 1978年)
- 30) Likert, R., *New Patterns of Management*,  
New York: McGraw-Hill, 1961. (三隅二不二訳  
『経営の行動科学 ～新しいマネジメントの探求  
～』ダイヤモンド社, 1964年)
- 31) Likert, R., *The Human Organization: its  
management and value*, New York: McGraw-  
Hill, 1967. (三隅二不二訳『組織の行動科学  
～ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値  
～』ダイヤモンド社, 1968年)
- 32) Maslow, H.A., *Eupsychian Management: a  
Journal*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,  
1965. (原 年広訳『自己実現の経営 ～経営の  
心理的側面～』産業能率短期大学出版部, 1967  
年)
- 33) Maslow, H.A., *Motivation and Personality*,  
2nd ed., Harper & Row, 1970. (小口忠彦監訳  
『改訂新版 人間性の心理学』産業能率短期大学  
出版部, 1987年)
- 34) McGregor, D., *The Human Side of Enter-  
prise*, New York: McGraw-Hill, 1960. (高橋達  
男訳『企業の人間的側面(新版)』産業能率大学  
出版部, 1986年)
- 35) Rue, L. W. and Byars, L.L., *Management  
Theory and Application*, Homewood, IL: Irwin,  
1977.
- 36) Stephen, P. R., *Essentials of Organizational  
Behavior*, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J.:  
Prentice-Hall, 1997. (高木晴夫監訳『組織行動  
のマネジメント ～入門から実践へ～』ダイヤモ  
ンド社, 1997年)