

有斐閣選書

組織の行動科学

モチベーション・シジョンと意思決定



西田耕三・若林 満・岡田和秀編

組織の行動科学

モチベーションと意思決定

西田耕三・若林満・岡田和秀編



有斐閣
選書

組織の行動科学

(有斐閣選書)

昭和56年8月20日 初版第1刷印刷

昭和56年8月30日 初版第1刷発行

定価 1,500 円



	にし	だ	こう	ぞう
	西	田	耕	三
編 者	わか	ばやし		みつる
	若	林		満
	おか	だ	かず	ひで
	岡	田	和	秀
発 行 者	え	ぐさ	だた	あつ
	江	草	忠	允
発 行 所	株式	有	斐	閣
	会社			

東京都千代田区神田神保町2~17
電 話 東 京 (264) 1311 (大代表)
郵便番号 [101] 振替口座東京 6-370 番
本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前
京都支店 [606] 左京区田中門前町44

印刷 理想社印刷・製本 明泉堂製本

© 1981, 西田耕三・若林満・岡田和秀.

Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

ISBN 4-641-02208-9

序

組織を自動車とくらべてみると、両者は、「動く」ためにはエンジンとハンドルを必要とするという点で似ている。組織にとつてのエンジンとは、構成員の貢献意欲であり（この本ではモティベーションとよぶ）、ハンドルに相当するのは意思決定である。意思決定は組織が進むべき方向をきめ、モティベーションはきめられた方向へと組織を進ませる推進力となる。

ところで、組織とはなにかという問題についてはさまざまな見解があるが、この本では複数の人間や集団がなんらかの仕事（あるいはそれに類したこと）をするしくみが組織だと考える。この意味で、企業はもちろんのこと、官庁や大学、病院、大学のなかの生協や学生のクラブなどはすべて組織である。

組織の研究は、今日までに、さまざまな人々によってさまざまな視角や問題意識から、行なわれてきた。まずはじめに、フレイヨルやテラーといった実務家を始祖とする、管理論というかたちの実践的な組織研究（組織構造の設計論を含む）があり、ついで、同じく実務家であるバーナードによって展開された「記述理論」的な組織論があった。この後に、主として学者による組織研究の花ざかりの時代がやってきた。組織の心理学（古くは産業心理学とよばれた）、組織の社会学、組織の政治学、比較組織論など……。それらのなかのひとつとして、組織の行動科学がある。

行動科学についても多様な見方があるが、この本では、個人や集団の行動を、特定の学問領域にと

らわれることなく研究するのが行動科学だ、と考えている。

こう考えると、つぎに、個人や集団の行動をどうとらえたら有効な分析ができるか、という問題がでてくる。行動のとらえかたにもいろいろあるが、今日までのところでは、行動をモチベーションと意思決定という概念でとらえた研究がかなり蓄積されてきている。

この本のテーマは、組織のなかの個人や集団（部門はそのひとつ）のモチベーションと意思決定にたいして、さまざまな組織要因や環境要因がどのような影響をおよぼすかを考えることである。

第Ⅰ部では、まずモチベーションが生じる心理的しくみをのべる。ついで、組織メンバーが担当する仕事の性格、かれらの上役のリーダーシップ、かれらが所属する集団・部門、およびかれらが組織のなかで結ぶ対人関係が、メンバーのモチベーションにどのような影響をおよぼすかを考える。そして最後の章では、それまでと視角を変えて、ダイナミックな（時間の経過を考えに入れた）視角から、メンバーが組織に入ってから通るキャリアの経路が、かれのモチベーションにどんな影響をおよぼしていくかという問題にとりくむ。

第Ⅱ部では、まず意思決定そのもののしくみについてのべる。ついで、組織をとりまく環境および組織の構造が組織のなかの意思決定のありかたにおよぼす影響を考える。そして最終章では、日本の組織のなかでの意思決定のありかたにはどのような特徴があるかを明らかにする。

組織は複雑な現象である。だからさまざまな問題意識や視角から研究することが可能であり、また必要でもある。したがって、編者は、この本のようなとらえ方・分析のしかたが組織研究の唯一の有効な方法であるなどと主張するものではない。けれども、ひとつの有効な方法だとは考えている。こ

の本が、日ごろ組織のなかで活動しておられる方々、および組織について学ぼうとする学生諸氏、さらには組織の研究者にとって、なんらかのお役にたてば幸いである。

最後になってしまいが、編者の構想に賛同くださり、貴重な原稿をいただいた執筆者の方々、および本書完成までの一年半以上の長い紆余曲折をしんぼうしてくださった有斐閣編集部伊東晋さんに厚くお礼申し上げます。

一九八一年五月

編 者

西田 耕三

一九三八年生まれ、神戸大学経営学部卒業。
現在 名古屋市立大学経済学部教授。

主著 『企業行動科学の基礎』、『高齢化問題への企業戦略』他。

若林 満

一九四二年生まれ、慶応義塾大学経済学部卒業。
現在 名古屋大学教育学部助教授。

主著 *Management Career Progress in a Japanese Organization* 他。

香川 眞

一九四六年生まれ、早稲田大学文学部卒業。
現在 大阪産業大学経営学部助教授。

主著 「仕事と余暇を通してのパーソナリティの成長」他。

坂下 昭宣

一九四六年生まれ、神戸大学経営学部卒業。
現在 岡山大学経済学部助教授。

主著 『近代組織論Ⅱ』(共著)、『組織現象の理論と測定』(共著)他。

依 実男

一九三五年生まれ、早稲田大学法学部卒業。
現在 (社)人間能力開発センター研究員。

主著 『キャリア開発入門』、『従業員教育の考え方・進め方』他。

岡田 和秀

一九三八年生まれ、早稲田大学商学部卒業。
現在 愛知学院大学商学部教授。

主著 『人間・組織・管理』(共著)他。

奥村 昭博

一九四五年生まれ、慶応義塾大学商学部卒業。
現在 慶応義塾大学大学院経営管理研究科助教授。

主著 『組織現象の理論と測定』(共著)、『戦略策定』(共訳)他。

目次

第1章 行動科学とはなにか	西田耕三	1
第1節 自然科学的研究方法の導入		2
第2節 その問題点		9
第3節 学際的アプローチ		12
第4節 人間行動に焦点を合わせる		15
第5節 組織の行動科学		18
第I部 モティベーションの行動科学		23
第2章 モティベーションの基礎理論	若林 満	25
第1節 モティベーションのとらえ方		25
第2節 欲求理論		30
第3節 モティベーションの期待理論		41
第4節 モティベーションの組織的規定要因		49
第3章 仕事とモティベーション	香川 眞	56
第1節 モティベーションの期待理論		56

第2節	仕事の外的要因とモチイベーション	62
第3節	仕事の内的要因とモチイベーション	67
第4節	モチイベーションに関わる現代的認識	76
第5節	余暇生活とモチイベーション	84
第4章	リーダーシップとモチイベーション	93
第1節	リーダーシップとはなにか	93
第2節	リーダーシップのモチイベーション効果	99
第3節	モチイベーション効果の理論的説明	104
第4節	リーダーシップの条件理論の展開	108
第5節	要約	114
第5章	集団とモチイベーション	117
第1節	集団と個人	117
第2節	集団的機構の影響力	121
第3節	集団の動機づけ機能	134
第6章	日本的対人関係とモチイベーション	142
第1節	日本の勤労者のモチイベーションの基盤	142
第2節	日本のモチイベーション要因	150
第3節	不満と本質的誘因	158

若林 満

俵 実男

第4節 日本的対人関係のモチイベーションへの影響……………168

第7章 キャリア形成とモチイベーション……………若林 満……………175

第1節 成長へのモチイベーション……………175

第2節 組織社会化とキャリア形成……………181

第3節 大卒新入社員の組織内キャリア形成過程……………189

第4節 期待理論とキャリア形成……………198

第II部 意思決定の行動科学

203

第8章 意思決定の基礎理論……………西田耕三……………205

第1節 意思決定の概念とタイプ——一般論……………205

第2節 意思決定の構造と過程……………208

第3節 企業のなかの意思決定のタイプ……………213

第4節 分析概念としての意思決定……………216

第5節 意思決定に影響をおよぼす諸要因——第II部の基本構想……………218

第6節 企業メンバーにとっての意思決定の重要性……………221

第9章 環境と意思決定……………岡田和秀……………223

第1節 環境の諸側面……………223

第2節 環境変化と戦略的決定……………231

	第3節	戰略的決定のプロセス	236
	第10章	組織構造と意思決定	西田耕三
	第1節	問題と接近方法	245
	第2節	組織構造とはなにか	246
	第3節	組織構造の構成要素	250
	第4節	分業パターンと統合問題・統合機構	252
	第5節	職能別部門制と事業部制の分析	255
	第6節	現行事業運営と新事業開拓をめぐる組織構造	261
	第11章	日本の経営と意思決定	奥村昭博
	第1節	日本の経営に対する戰略論アプローチ	267
	第2節	日本の経営の実証分析	278
索引			278
卷末			278

第1章 行動科学とはなにか

ひとくちに行動科学といっても、さまざまな行動科学が存在しうるし、また存在している。「家庭の行動科学」「政治の行動科学」「経済の行動科学」など……。そのなかでも、本書で扱おうとするのは「組織の行動科学」である。

組織の行動科学とは何か。これについて述べるまえに、まず、一般に行動科学とはどのようなものかを明らかにしておく必要がある。

行動科学とはどのような学問かを一般読者向けに説明する本は、日本ではとくに多く書かれてきた。それらの多くは昭和四〇年代に書かれた。これらの著者たちにならり共通にみられる特徴は、「行動科学」ということばに強くこだわっていたということである。かれらは、アメリカの本や雑誌のなかで behavioral science を扱う論文、あるいは本のなかでそれを扱っている部分を探しだし、そこにななが書かれているかを読み、そして人によっては自分の意見をも加えて本を書いたのだった（私もその一人だった）。

このような方法は、たしかに行動科学とはなにかを明らかにするひとつの方法ではある。しかしあまりことばにこだわりすぎると、かえってものごとの本質を見失ってしまうばあいもある。行動科学ということばにこだわると、今日ではアメリカでも日本でも、このことばは、本や論文のタイトルにあまり使われなくなったので、行動科学という学問は消えてしまったのだということにもなりかねない。

ことばは使われなくなっても、行動科学の実体が消えてしまったわけではない。新奇なことばはつねに新しいなにかを求める読者をひきつけるから、それをあてこんで出版社がそのようなことばを使った本を出版しようとする、という面もある。そして、このようにしてあまりにも使い古されたことばは、他の使い古された物と同様に捨てられてしまうというだけのことである。ことばはいつも、なにか——物であれ、現象（起こることがら）であれ——に貼られるラベルである。新しいことばは、新しい現象があらわれてくると登場する。行動科学ということばも同様である。このことばがでてきたということは、学問の世界、研究の世界に新しい現象が生じてきたことを意味している。それが何だったかを見きわめることこそが、行動科学とはなにかを明らかにする途なのである。

第1節 自然科学的研究方法の導入

まず、「行動科学」ということばがアメリカで誕生したことが注目される。このことばが生まれたのには、「つまらない」理由もある。つまりこのことばは、ソ連との対抗上、社会主義がとくに強く忌

避されていた一九四〇～五〇年代に生まれた。そこで、「社会科学」と呼ぶのでは社会主義と混同されかねず、一般受けも悪く、また——アメリカの研究者にとつてより重要なことには——フォード財団などからの研究資金も得にくいので、行動科学とすることばを作ったという事情もあったらしい。

もしこれだけのことなら、行動科学とはなにかをまじめに考えるのは馬鹿らしいことである。しかしそうではない。このことばの誕生の背景には、それにかなり先行して——ラベルとしてのことばは、通常かなり遅れて生まれる——、社会科学の世界に大きな変化が生じつつあったのだ。それは何だったのだろうか。

● 自然科学での研究方法

社会科学の世界で、二〇世紀に入ってから起こった大きな変化のひとつは、社会現象の研究・解明に、自然科学の分野で発達した研究方法をとり入れようという動きが活発になったということである。自然科学における研究方法とは、現象を観察し、それを正確に記述し、さらにはそのような現象がなぜ、どのようにして生じるのかを説明できそうな考え(仮説や仮説的理論とよばれる)を開発する。そしてその仮説が正しいかどうかを確かめるために(検証とよばれる)、実験をしたり、その他の方法でデータを集める、という研究のしかたである。このようにして真実性が確かめられた知識が、正しい知識として、科学の知識在庫のなかに原理・原則や理論というかたちで蓄えられ、人々の利用に供されることになる。

不確かな知識にもとづいて行動することは危険であり、知識の真実性が大切である。ある物質があ

る病気にきくかどうかが不確かなときに、その病気の治療にその物質を用いることは危険である。自然科学での研究方法の大きなひとつの特徴は、知識の真实性を重視し、それを確かめるための検証という作業を重視する点にある。

それでは、自然科学での研究方法を導入する以前の社会科学はどんな性格のものだったのか。

一九世紀までの社会科学は主としてヨーロッパで発達したのだが、その特徴のひとつとして、「思弁的」ということがしばしばいわれる。つまり前世紀までの社会科学の知識は、たんに学者が社会現象をみて頭のなかで考えただけの知識であり、その真实性、現実妥当性が客観的な方法で確かめられた知識ではなかったのである。それは、たんなる「考え」あるいは思想とよぶにふさわしいものであった。つまり前世紀までは、知識——もちろんある程度一般性のある知識（特殊なケースにだけあてはまるのではない知識）——を考え出すことが重視され、その真实性を確かめることはそれほど重視されなかったといえる。

● 検証作業の必要性——具体例に即して

なぜ今世紀以前には、知識の真实性を確かめることがそれほど重視されなかったのだろうか。今世紀に入ってから、なぜ知識の真实性とそれを確かめる検証という作業が重視されるようになったのだろうか。以下具体例をあげて、この問題を考えていこう。その過程で、二〇世紀になって社会科学者が採用しはじめた自然科学的研究方法の性格の一端が明らかになるであろう。

古くから今日にいたるまで人間現象を考えたり研究する人々をとらえてきたひとつの疑問・問題は、

「人間はなにを求めて行動するのか」というものであった。この問題はたんに人々の知的好奇心を刺激するばかりではなくて実用上の必要性もあるから（この二つは科学の発達の二大動因である）、永く問われつづけてきたのである。実用上の必要とは、たとえば人間がなにを求めて行動するかがわかれば、原則として、人間の行動を予測できるようになることである。他人の行動を予測できれば、なにかと好都合である。また他人の前にかれが求めるものを誘因として提示することで、かれの行動をある方向にコントロール（誘導）できる。

「人はなにを求めて行動するのか」という問題へのひとつの解答は、すでに古代ギリシャ時代に与えられている。それは、「人は快を求め、不快・苦痛を避けようとして行動する」というものである。これは快楽（主義）原理とよばれて、延々と今日まで生きのびてきている知識のひとつである。

この知識はもっともらしくみえる。人間行動の大部分をこの原理で説明できるとも考えうるであろう。たしかにある人間のある行動をみて、かれをその行動へと駆りたてているならかの快あるいは不快・苦痛を推測することは可能である。あるいは、かんたんには推測できなくても、その人と深くつきあい、その人をよく知れば、多くの人が快楽原理を正しいと考えるようになる。

だが、この原理によって人間行動の事後的な説明が可能でも（なぜある人がある行動をとったかを明らかにできて）、事前に人間行動を予測できるだろうか。またこの原理によって、他人の行動をコントロールする（ある方向へと誘導する）ための方法がみつけれられるだろうか。

答えは明らかに否である。大部分の人間の行動をある程度は正確に予測したり、また誘因を与えて行動をコントロールするためには、たんに「人間は快を求める」という知識だけではなくて、すくな

くともまず、「多くの人々にとってなにが快であるか」が明らかにされなくてはならない。

この問題へのひとつの解答として欲求理論が開発されてきた。この理論の課題のひとつは、多くの人間が手段としてでなく究極的に求めるものにはどのようなものがあるかを考え、それらをリスト・アップすることである。

しかし研究者がいろいろ考えて基本的ないくつかの欲求を列挙することに成功しても、まだそれだけでは、その知識は人間行動の予測やコントロールには活用できない。というのは、まだその知識の真実性が定かではないからである。たとえばある学者が「多くの人間は社会的地位への欲求をもっている」と考えても、真実性を確かめないうちは、ほんとうにそうかどうかはわからない。したがって、「多くの人間は社会的地位を求めて行動する」という予測が当たるかどうかはわからない。したがって、また、社会的地位を誘因として他人の行動をコントロールするという方策が実際に功を奏するかどうかもわからない。

「多くの人間は社会的地位への欲求をもっている」という知識が、人間行動の予測とコントロールに有効に活用できるためには、この知識の真実性が検証されなくてはならない。

● 検証の方法

それでは、この仮説の現実妥当性を検証するにはどうしたらよいのか。つまり社会的地位への欲求を多くの人がほんとうにもっているのかどうかを確かめるにはどうしたらよいのか。

一般に、仮説それ自体の検証がむずかしいばあいには通常とられる方法は、仮説が正しいとしたらど