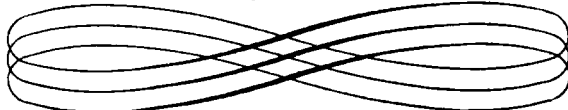
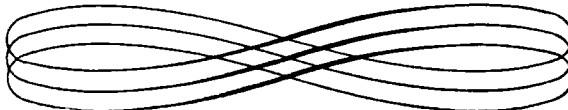


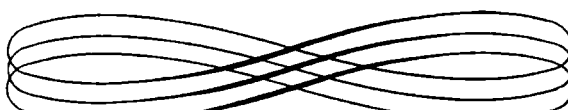
7



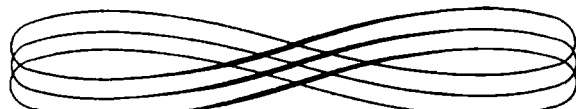
現代経営心理学講座



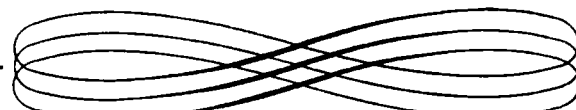
経営環境の心理学



馬場昌雄編著



東京 白桃書房 神田



編者略歴

ば ば まさ お
馬 場 昌 雄

略歴：昭和10年生まれ

昭和38年 日本大学大学院文学研究科心理学専攻
博士課程修了

昭和36年 日本事務能率協会嘱託，企画主任，副講師な
どを経て昭和41年通信教育部指導課長代理

昭和42年 星美学園短期大学専任講師

昭和44年より日本大学経済学部講師を兼任

現 在 日本大学経済学部教授

民間各企業で採用配置，教育訓練に協力

主著：「産業人事心理学」朝倉書店，昭41（共著）

「経営行動の科学—産業心理学」協同出版，昭44（共著）

「組織行動の心理学」白桃書房，昭45

「行動の科学—心理学」東京教学社，昭47（共著）

「基本経営組織心理学用語辞典」白桃書房，昭49（編著）

「心理学研究法入門」東京教学社，昭51（共訳）

「組織行動」白桃書房，昭51

経営環境の心理学

現代経営心理学講座 第7巻

昭和52年5月16日 初版発行

編者との申
合せにより
検印省略

編 者 馬 場 昌 雄

発 行 者 大 矢 順 一 郎

印 刷 者 内 山 一 郎

発行所 株式会社 白 桃 書 房

101 東京都千代田区外神田5-1-15

電話(03)836-4781(代)振替東京0-20192

落丁・乱丁本はおとりかえいたします。

昭文堂印刷/浦野製本

書籍コード 3334-140096-6915

執 筆 者

- 序 章 馬 場 昌 雄 (日 本 大 学)
第 1 章 原 田 行 男 (日 本 大 学)
第 2 章 二挺木 秀 男 ((株)経営問題研究会)
第 3 章 吉 森 護 (広 島 大 学)
第 4 章 馬 場 房 子 (亜 細 亜 大 学)
第 5 章 岡 本 達 (亜 細 亜 大 学)
第 6 章 小 野 公 一 (亜 細 亜 大 学)

まえがき

本書によって、数年にわたって刊行してきた、現代経営心理学講座もようやく完結することになる。長い間ご支持くださった読者の方々に心からお礼を申し上げたい。

さて、本書は経営環境の問題を取り上げたものであるが、従来の経営心理学あるいは産業心理学では、環境という言葉を狭く「作業環境」に限定してきているようである。この点については、1959年のヘアーの論文からも明らかであろう。つまり、彼は産業心理学の主要な流れとして、人事心理学、人間工学、産業社会心理学の3つをあげているわけだが、この第2の人間工学において作業環境が取り上げられている。

しかしながら、実際には、ヘアーの論文とはほぼ前後して、宣伝・広告活動の研究から発展して、消費者の行動がようやく体系的に研究されるようになるにつれ、これらの分野をまとめた意味でのマーケティングの心理学が徐々に産業心理学のなかに組み込まれるようになった。恐らく、このような動きが、産業心理学が広く外部に及

ぶ経営環境の意義を認識し始めた第一歩であるといえるだろう。

そして今日、われわれは、消費者行動が、単に、より大きな経営環境に含まれるべき1つの局面にしかすぎないことを認めざるを得なくなった。

もちろん、経営環境をどのように規定し、どのように取り上げ、さらに、全体としての経営心理学の体系にどのように組み込んでいくべきか、現在の時点で明確な解答を提供するまでにはいたっていない。したがって、本書はあくまでも1つの考え方を読者に提示するにとどまっているにすぎない。本書を手がかりとして、読者諸兄から御批判、御指導をいただければ幸いである。

本書の構成ならびに概要については序章でまとめておいた。

なお、本書、というより、本講座の生みの親でもある、亜細亜大学経営学部長の山口年一先生、白桃書房社長の矢野順一郎氏には深く感謝の意を表したい。

また、本講座の育ての親ともいえるべき白桃書房編集長照井規夫氏にも、特にその忍耐力にお礼を申し上げる。

1977年4月

馬 場 昌 雄

目 次

序 章 経営環境の役割と

組織行動へのインパクト 1

§1 なぜ環境が問題になるのか..... 2

§2 組織にとって環境とは何か..... 4

§3 本書のねらいと構成..... 8

第1部 マクロ環境

第1章 多国籍企業の経営行動13

はじめに14

§1 多国籍企業の定義と性格.....15

§2 多国籍企業の経済的役割と地位.....21

§3 多国籍企業の経営戦略と目的.....27

§4 わが国企業の多国籍化と今後のあり方.....45

第2章 わが国女子労働の方向63

§1 わが国女子労働の歴史的背景.....64

§2 企業内の女子労働をめぐる今日的課題.....73

§3 これからのわが国女子労働の方向.....89

第2部 媒介環境

第3章 企業と地域社会	101
§1 企業にたいする環境からの要請	103
§2 企業の環境としての地域社会の様相	111
§3 地域社会の企業への影響と企業の対応	122
§4 地域開発と公害の問題	130
第4章 消費者と環境	137
§1 企業組織と消費者との相互作用	138
§2 消費者と環境との相互作用	139
§3 消費者のもつイメージ	144
§4 環境の変化にともなう消費者行動の変化	161

第3部 ミクロ環境

第5章 組織開発の役割	171
§1 組織開発発展の背景	172
§2 組織開発の定義と目標	175
§3 組織開発の方法と展開	183
§4 組織開発の今後の課題	196
第6章 参加と組織の変革	205
はじめに	206
§1 労働組合の参加と参加の現状	211
§2 参加と組織変革	223
§3 まとめ——わが国における参加の問題点——	231
索引	237

序 章

経営環境の役割と組織行動への インパクト

§ 1 なぜ環境が問題になるのか

官僚制組織を代表とする古典的・静態的組織論やハーヴァード学派に代表される人間関係論的組織観といった従来の組織にたいする見方から、新しい、有機的・動態的組織観へという方向の転換は、その論理的な根拠に、生物有機体と組織との類推が考えられる。生物有機体の行動が、基本的に、その環境との相互作用をつうじて、一方では、環境からの働きかけに適応するという行動、他方、自己の都合のよいように環境を変えていくという行動のいずれかであるように、組織の行動もまた、その存続の場となっている環境との相互作用を前提としておこなわれているとする考え方である。従来の組織観にたいするもっとも強い批判は、この環境との相互作用を、それらが所与のものとしてたんに受け入れてしまったこと、あるいは、ほとんどその影響力に目を向けずに理想的なあるべき組織像の形成に関心を集中してしまっていたことに向けられているといえるだろう。

新しい組織観あるいは有機的システム観の発展は、その主たる底流の1つとして、社会・経済情勢の急激な変化にたいする組織の対応という問題の発生によって始まったといえることができるだろう。わが国のばあい、1945年における第二次世界大戦の敗戦から始まった^{ゼロ}からの再出発は、1950年代の朝鮮動乱を契機としためざましい復興と、それにつづいた1960年代にみられた高度経済成長時代とによって、ある意味では、完全に軌道に乗り高速で進行してきた。

しかしながら、周知のとおり、この軌道を走りつづけてきたことにより、わが国は多くの新しい問題をかかえこむことになったので

ある。1970年を1つの境として生じてきた多くの問題点を列挙すれば、貿易・資本自由化、環境汚染に代表される多くの公害問題、世界的なスタグフレーションにつづく不況、オイル・ショック、人口、とくに老人問題などなど……。

このような数多くの問題は、さらに、住民運動、消費者運動、反体制運動などと結びつくことになり、因果関係は明確に規定できないにしても、人々の価値観の変化という問題にもつながって、ますますその様相を複雑化し、企業組織への影響力を強める結果を生じてきている。ここにあげた問題は、もちろん、日本の企業組織だけが直面させられているわけではなく、そのほとんどは西欧諸国も共通してかかえていることは多言を要しないだろう。

元来、環境とは、ある存在物にたいして、なんらかの関係があり、かつ、それにたいしてなんらかの影響をあたえるものであるとされているが、これをさらに組織に関連させて考えると、

- (1) 環境は組織に資源や機会をあたえ
- (2) 組織は環境の必要としている製品やサービスを提供し

(3) 組織と環境が相互に適合すれば、両者は互いに強化されるという特質をもつものである。⁽¹⁾このような考え方を受け入れるとすれば、われわれは今日の経営組織にとって、まず第1に考えなければならぬことは、その環境からの変化の働きかけを、いかに迅速かつ正確に認知し入力するかということであるといわざるをえない。もちろん、組織にとって重要なことは、たんに変化の認知・入力だけでなく、むしろ、このようにして認知・入力した変化の情報を、最終的な新しい製品・サービスとして出力することにあると主張す

することもできる。しかし、そのような「順応・対応」の行動の当否は、あくまでも、第1の段階としての変化の認知・入力迅速性と正確さに依存していることは、いうまでもなく自明の理である。

経営組織は、一方において、顧客を創造するためのさまざまな活動や自己の存続・発展に都合のよい環境状態をつくりあげるために政治システムへの動きかけの活動などを積極的におこなっていくと同時に、他方、社会的価値の変化に合わせた経営方針の変更や新しい消費者からの要求に合わせた新製品・サービスの提供などという活動をも押し進めていかなければならない。このような諸活動の源泉は、あえていえば、その組織をとりまく環境にみられる「変化」あるいはその「きざし」以外のなにものでもない。

組織の活動はその環境に変化をひき起こし、その変化が組織の活動に変化を求める、という相互作用こそ、実は経営組織の活動の本質であるといえるであろう。

§ 2 組織にとって環境とは何か

全体としてとらえたとき、環境とは経営組織に、あるいは、その活動にたいして、なんらかの影響をあたえるものであるが、同時に、経営組織あるいはその活動が、環境にたいして明らかになんらかの影響をあたえることも見のがすわけにはいかないだろう。このような相互作用を前提として、われわれは組織の環境をいくつかの次元から眺めることができるだろう。

第1に、相互作用が主として営まれる「場」という次元を考えれば、組織の環境は「内部環境」と「外部環境」とに区分できるだろ

う。最近とみに盛んになってきている、経営参加の制度や組織開発は、その根底に全体としての社会の価値観の変化があるとしても、基本的には、ある特定の組織の内部において営まれる相互作用であると考えることができよう。つまり、組織にとって組織そのものも環境であるとする考えである。

しかし、同じような社会の価値観の変化に根ざしながら、組織が消費者にたいして、自然とのふれあいをテーマにした、あるいはまた、節約は美德なりということをテーマにした宣伝・広告をつうじての相互作用は、組織の外部において営まれていると考えることができる。

第2に、相互作用の結果として生じる環境の変化のていどを考えることができる。環境の変化の認知に始まるある特定の組織の順応行動は、それが全体としての文化・社会への働きかけであるばあい、われわれはそこに直接的でかつ大きな変化をひき起こすことをあまり期待するわけにはいかない。このばあい、組織の行動は主として、もちろん文化・社会に変化を期待はするとしても、文化や社会といった大きな環境からの働きかけにたいする順応・適応を志向するものとなるだろう。他方、組織構造や作業システム、あるいは、経営方針などによる順応活動は、それ自体が組織の大きな変化であり、直接的な影響をもつものである。

さらに、相互作用の結果として生じた変化が、逆に反作用として働きかけてくるまでの時間的要素という次元を考えることもできる。社会・文化への働きかけによって生じる変化は、非常に部分的であると同時に、緩慢なものであるといえるだろう。したがって、この

ような変化が組織にフィードバックされ、働きかけにたいする反作用として認知されるまでにはかなりの年月を必要とする。たとえば、もし、日本的経営の特質が、日本の家族制度に根ざしてるものであるとする考えを受け入れるとすれば、わが国の組織がいわゆる西欧的能力主義を導入し定着させるために必要とする時間は、むしろ世代という単位で測るべきであろう。しかし、ある組織において、人の価値観への働きかけとは別に、形式的な能力主義の制度化と導入、それにたいする組織内部からの反作用は、おそらく、1年を待たずにフィードバックされるにちがいない。

以上のように、相互作用にかんして、「場」「影響力」「フィードバック」という3つの次元を考慮に入れたうえで、われわれは組織の環境を、ホッジ (Hodge, B.J.) とジョンソン (Johnson, H.J.) にし⁽²⁾たがってつぎのように分類することにした。

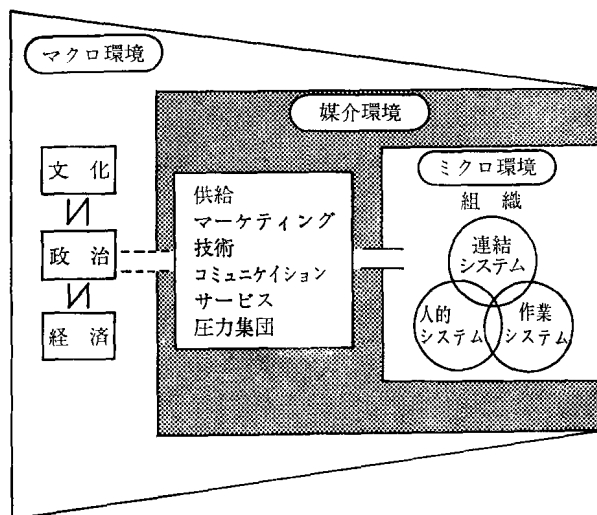
- (1) マクロ (macro) 環境 組織の構造と活動に大きな影響力をもつ、高度に複雑な全体的環境をさし、文化、政治、経済という主要なシステムから成っている。
- (2) ミクロ (micro) 環境 組織自体あるいはその内部をさし、製品あるいはサービスを作り出すための「作業システム」、組織内の人々の相互作用を規定する「人的システム」、そして、全体を連結させる役割をもつ、権威、コミュニケーション、組織構造というサブシステムからなる「連結システム」の3つから構成されている。
- (3) 媒介 (intermediate) 環境 組織をマクロな環境と結びつける役割をもつ多くのシステムのネットワークである。これには、

資源を組織に供給する「供給システム」、価値を消費者に分配する「マーケティング・システム」をはじめとし、技術、コミュニケーション、サービス、圧力集団などのシステムをふくんでいる。

マクロな環境は、いわゆる外部環境で、組織の働きかけにたいしては、直接的であり大きな影響を受けず、フィードバックもあまり短期間ではなされないという一般的な特質をもっていると考えることができる。

媒介環境も外部環境といえるが、組織はあるていどまで直接的影響をあたえる可能性をもっている。そして、その結果としての変化の大きさ、また、フィードバックの時間的間隔は中程度であるとい

図 1 組織の環境



えよう。

他方、ミクロ環境は、上記のものと比較して、もっとも大きな直接的影響を受け、結果としての変化もまた最大である。さらに、フィードバックの時間的間隔も比較的短いという特質をもっている。これら3つの環境を図示したものが図1⁽³⁾である。

§ 3 本書のねらいと構成

われわれは以上のべてきたように、経営組織をその環境との相互作用をつうじて存続・発展するものであると考えている。従来の産業心理学あるいは経営心理学は、この点からみて、明らかにその関心の焦点を主として組織の内部環境に集中するあまり、いわゆる外部環境への考慮を知らないうちにおろそかにしてきたうらみがある。事実、1960年代のなかばからめざましい発展を示している組織心理学は、従来欠けていた外部環境との相互作用という分野にその関心のかなりの部分を投入しているように思える。

このような外部環境との相互作用にたいする深い関心とその実際にかんする研究がおこなわれるようになるにつれ、われわれはこれまでそのおもな研究の関心をむしろ外部環境においていた、関連諸科学の知見を吸収し、協同していくという新しい課題に直面することになった。

本書のおもなねらいは、そこで、経営組織がその存続と発展のために相互作用を営むことになる、マクロな環境からミクロな環境までのなかからいくつかのトピックスを拾いあげ、上述した新しい問題にたいする感触を得ることと同時に、これからの経営心理学の進

むべき1つの方向を見いだす手がかりをも得ることにある。

以下、最初の1章はマクロ環境に関係したものである。第1章では「多国籍企業の行動」をとりあげ、今日いかに多くの経営組織が他の国の文化や政治・経済と相互作用を営んでいるか、また、そこからどんな問題が生じてきているかを眺め、第2章では「わが国の女子労働」の問題を考察することにより、それがいかにわが国の文化・政治と結びついているかを明らかにしようとしている。

つぎの2章は媒介環境の問題として、第3章では「地域社会と住民運動」をとりあげ、一方では、国家の政治・経済が地域社会に、他方では、地域社会や住民運動が経営組織に、いかに関係をもってくるかを考察している。また、第4章は、媒介環境としての「消費者」の行動が、たんに経営組織の働きかけによってのみ影響を受けるものではなく、消費者自身の生活者としての動機づけ、知覚などが、組織の実際の活動や意思決定に影響力をもつことを、製品カテゴリーと銘柄イメージの問題をとりあげることによって明らかにしようとしている。

最後の2章は、従来からも経営心理学が取り扱ってきているミクロ環境の問題に関係したものである。第5章は、新しい組織観の発生にともなって多くの関心を集め、また、その研究と実践がもっとも進んでいるともいえる「組織開発 (OD)」をとりあげ、現状の整理と今後の課題についてのべたものである。第6章は、最近とみに大きくとりあげられるようになった、しかし、まだ多くの未解決の問題をふくんでいる「経営参加」を扱っている。