Japanese Journal of Applied Psychology
1980, No. 5., 57-61

留学便り

組織行動研究における動向を中心として

古　川　久　敬*
Hisataka FURUKAWA

「留学便り」と題する原稿執筆をお引受けしたものの，何を内容とするかで迷った。アメリカでの留学研究など最近ではめずらしいことではなくなり，留学にまつわる話はいたる所に溢れているし，応用心理学会員諸氏共通の関心を得るような，例えばアメリカ社会，文化のことなど，短期間の滞在では書けそうにないからである。

そういうわけで，私が現在体験していることと，此の地における組織行動研究の1，2の動向を中心として述べさせていただくことにした。

ニューヨーク州立大学での研究

この4月より，私は，ニューヨーク州立大学ビンガムトン校の経営管理学部（School of Management）にて，Bernard, M. Bass 教授の Research Associate として彼の研究プロゼクトに参加している。Bass 教授は，組織行動（Organizational Behavior）全般にわたって関心を示している研究者で，最近は特に管理行動の国際比較にも精力を注いでいる。多くの著書のうち，"Training in Industry" は，「教育訓練」（伊吹山・田中訳　ダイヤモンド社）として日本でも翻訳出版されている。1974年に Stogdill, R. M. が，それ以前に発表された膨大な数のリーダーシップ研究を網羅した "Handbook of Leadership" を公刊し，リーダーシップ研究者から重宝がられたことはよく知られている。その Stogdill 博士が2年前に亡くなられたため，Bass 教授がその業績を継ぎ，1974年以降の新しい理論，研究を追加した改訂版が，Bass, B. M., & Stogdill, R. M. The Revised Handbook of Leadership. New York: Free Press, 1981 として来春出版されることになっている。原稿を通読した印象では，初版以上にリーダーシップ研究が体系化され，研究者のみならず，企業の管理者や教育担当者にも役立つ編集となっている。

経営管理学部には，この他 Academy of Management Review の編集委員をしている Lundberg, C. C. や，南イリノイ大学カーボンデール校で2年に1度開催されるリーダーシップ・シンポジウムのプログラム・アドバイス委員として Bass 教授とともに活躍している Wissenberg, P. などがいる。ちなみに，このリーダーシップ・シンポジウムでは，その後のリーダーシップ研究に大きな影響を及ぼす研究が毎回発表され，それらは各回毎に Hunt, J. G. と Larson, L. L. の編集で公刊されている。第6回シンポジウムは，今年の10月1～3日 "Leadership: Beyond Establishment View" をテーマとして開かれた。

さて，上述した Bass 教授の研究プロゼクトは，米政府機関の依頼テーマで，概していえば，「外的制御（たとえば監督行動）の有無にかかわりなく従業員の高い課題達成水準を維持しうる条件を特定する研究」である。あらためて指摘するまでもなく，この研究テーマは，McClelland らの達成動機理論，Vroom らの期待理論，Locke の目標設定理論など，現存する諸動機づけ理論と密接に関係する。しかし，それらの諸理論だけでは十分ではない。なぜなら，これらの諸理論は，個人の課題達成への動機づけが形成されるメカニズムの解明に焦点をあてたもので，動機づけ水準の維持には必ずしも十分なる関心を示していないからである。上のテーマは，また他方では後述する行動修正理論や，自己強化（self-reinforcement）理論とも関連をもつように思われる。このプロゼクトは，今年が3年計画の初年度で，各スタッフがそれぞれの観点から文献収集を行なっており，私

* 鉄道労働科学研究所社会心理研究室
Social Psychological Research Laboratory, Railway Labour Science Research Institute, Japanese National Railways
（現所属）　ニューヨーク州立大学ビンガムトン校経営管理学部
School of Management, State University of New York at Binghamton

は，動機づけ水準の維持を規定する要因を取扱った諸文献を概括する作業を受け持っている。

ところで，職務に対する従業員の動機づけの問題は，組織行動における重要なトピックスとして古くから実に多くの研究がなされており，ひとつひとつ雑誌の目次をめくり該当する文献を探していたのでは，時間がいくらあっても足りないと考えていた矢先，大学図書館に，コンピューターによる文献探索（computer assisted library search）サービスがあることを知った。既にご承知かもしれないが，このサービスでは，まず研究者が探索したいテーマのキー・ワード，研究分野，さかのぼる年数などを指定する。この情報を基にコンピューターが過去に出版された本，雑誌，博士論文などの中から該当する研究を探し出し，著者名，出典，そして要約つきでリストを作成してくれる。Job commitment, Job involvement のキーワードを指定し，1970年以降の心理学，マネジメント，社会学の研究分野から探し出された文献数は138であった。この文献探索は，主要文献についての情報がほとんどない場合や，主要文献を整理した後で他に見落した文献がないかを知りたい場合に特に有用のように私には思われる。

組織行動研究の動向

さて次に，組織行動研究の動向について述べることにしたい。もちろん広い領域をカバーすることは不可能なことなので，ここでは，行動主義の組織場面への応用と，管理行動研究の動向に焦点を絞り，私見を概述したい。

1. 行動主義の組織行動研究への応用

組織行動（Organizational Behavior））研究における新しい流れのひとつに，Skinnerによって提唱されてきたオペラント条件づけ理論の組織場面への応用が挙げられるように思う。周知のごとく，Skinner（1953）の理論は，動物実験を基礎に練り上げられ，心理療法，精神遅滞児の教育，そしてプログラム学習等に応用されてきたが，Nord（1969）の論文以後，さらに組織行動の研究分野にまで拡大，応用され始めている。

Skinnerの理論を，単なる紹介ではなく，組織内の諸要因と密接に関係づけて言及した最初の研究者は Hamner（1974）であろう。Hamner は，正の強化因と部分強化スケジュールなどを中心とした，組織内個人に望ましい役割行動を学習させるためのオペラント条件づけプログラムを提示している。

その後，Luthans も行動修正（Behavior Modification）理論を発表している（Luthans & Kreitner, 1975）。この理論は，多くの点で Hamner の理論と共通する部分を含んでいるが，これは両者がそのルーツを Skinner の理論に置いていることを考えれば当然のことといえる。しかし，Luthans は，一方で Skinner と同様に個人の内的変数（認知）を排除するとしながら，注意（attention）などを核とするモデリング行動も彼の理論の中心のひとつに加えており，若干の矛盾がみられる。最近の論文をみると Luthans は，主に Bandura（1977）のモデリング理論を基礎とした考え方をとっているように思われる（Luthans & Davis, 1979 ; Davis & Lathans, 1980）。

オペラント条件づけ理論を，組織体従業員の出勤率や職務業績の向上，あるいは品質管理等に応用した研究はかなりの数に達しており，それらのいくつかは，Hamner & Hamner（1976）により概括されている。

オペラント条件づけの流れでは必ずしもないが，Goldstein & Sorcher（1974）は，Bandura（1977）や Skinner（1953）の理論に強い影響を受けたと思われる管理者訓練手法を考案している。この教育訓練は，“応用学習（Applied Learning）”と呼ばれ，モデリング，役割演技，社会的強化，そして転移訓練を骨子とするもので，その後，彼ら自身の研究を含め，いくつかの応用研究が発表されている（Latham & Saari, 1979 など）。

いかなる理論にも批判は寄せられるものであるが，これはこの行動主義に立脚した一連の行動修正理論にもあてはまる。例えば，いくつかの反証的な実験データを基に，複雑な組織場面では認知的モティベーション理論以上の予測はしえないと Locke（1977）などは批判している（もっとも，行動主義に立脚する組織行動研究者たちは，行動修正理論はモティベーション理論ではなく，あくまで効果的な行動学習のための理論であると主張している）。この他，行動主義に底流する外的報酬を中心とした操作主義は，“一時期前のティラー主義の再来”であるとして，その効果性と倫理性に疑問をなげかける研究者もいる。いずれにしても，これら行動主義の組織行動研究への応用は，今後も多くの研究と，論議を生み出すように私には思われる。

2. 管理行動研究の動向

先に触れた Stogdill の Handbook of Leadership においても明らかな如く，オハイオ州立大学の研究者たちを中心とした，管理行動を構造づくり機能と配慮機能の2要因でとらえる試みが，管理行動研究において多大

の貢献をしたことは疑いのないことである。

しかし，ここ10数年前から，管理行動の有効性を単に２要因に限定せず，リーダー自身の特性，部下の特性，集団特性，そして組織特性という４つの変数にも注目して分析する，いわゆる状況論的（コンティンゼンシー）アプローチが管理行動研究の新たな潮流になって来たことは，既に周知のところであろう，

＜コンティンゼンシー・モデル＞ 状況論的アプローチと呼べる最初の理論は，集団雰囲気（リーダーと部下の関係），課題構造，リーダーの勢力の違いによって効果的な管理行動スタイルが異なるとする Fiedler(1967) のコンティンゼンシー・モデルであろう。このモデルは，その生いたちが著しく帰納的なこと，さらに実験データの解釈等が絶えず微妙に変化していることなどから，“はたして理論といえるか”という痛烈な批判もある（Schriesheim & Kerr, 1977など）が，依然として関連する多くの論文が発表され続けており，有力なモデルのひとつと思われる。この理論については，わが国でも白樫（1976）が詳細に概括している。最近の Fiedler は，教育訓練（Leader Match）および彼のモデルの中へリーダーの知能や経験といった変数をいかに組み入れるかに主たる関心を示しているように思われる。

＜パス　ゴール理論＞ 70年代にはいって生まれて来た状況理論の第１は，Evans（1970）や House（1971）によって提唱された管理行動の有効性に関する Path-Goal 理論であろう。従来の２要因理論は，管理行動(構造づくり，配慮機能）が部下従業員の満足感や業績を強く規定すると主張し，それを裏づけてきたが，しかしその効果が何故に生ずるかについては必ずしも説明してこなかった。ところが，この Path-Goal 理論は，職務モティベーションに関する期待理論モデル（Vroom, 1964；古川，1974）を応用し，期待理論モデルを構成する各変数に対して，部下の従事する課題構造との関連で，管理行動がいかに影響するかを理論的に明らかにすることで，従来の２要因理論に欠落していた部分を補ったといえる。この理論の妥当性を検討した多くの研究について，そこで用いられたリーダーシップ測度に注目して Schriesheim & Von Glinow（1977）が，従属変数に注目して筆者（古川，1979）が，それぞれ概括している。

＜リーダー報酬行動理論＞ 最近，先に紹介した強化理論を基礎として管理行動の有効性を論ずる研究が発表されはじめている（Sims, 1977 など），このアプローチでは，部下従業員の行動に先だち，管理者は部下にいかなる行動をなすべきかを明示しなければならないとされる。これは，伝統的な構造づくり機能に対応するとみなせるので，別にユニークなことではない。しかし，このアプローチは，管理者の指示や期待に従った部下の行動が望ましければ正の報酬で，望ましくなければ負の報酬で，管理者がそれぞれ反応することの重要性を強調する。すなわち，管理者の指示（刺激)→部下従業員の行動（反応)→管理者の反応（報酬)→管理者の指示というサイクルが，部下従業員の望ましい役割行動を形成する上で重要な働きをするというこの理論の主張は，従来のいかなる管理行動理論も明瞭には指摘してこなかった点であり，評価されてよいと思われる。この理論も，コンティンゼンシー・アプローチのひとつに入れることが出来るであろう。ただし先述した理論が，管理行動と外的環境条件とのコンティンゼンシーに注目したのと比較して，この理論は，管理者の指示行動と報酬行動とのコンティンゼンシーを扱ったものといえる。

＜参加に関する意思決定理論＞ Vroom は，Decision Tree と呼ばれる意思決定理論を提唱している（Vroom & Yetton, 1973；Vroom & Jargo, 1978)。この理論は，ある意思決定に関して，７つもしくは８つの状況（例えば，情報の多さ，問題構造の明瞭さなど）が存在するか否かによって，その意思決定に対していかなる程度の部下集団あるいは個々の部下従業員の参加が望ましいかを，規範的に明らかにしようとしたものである。Vroom 自身述べるごとく，彼の理論は，意思決定における部下従業員の参加の効果性と効率性を論じた Tannenbaum & Schmidt（1958）の先駆的な研究の拡張であると思われる。

Heller（1973）も，意思決定分有（Decision Sharing）理論と呼ばれる状況的な意思決定理論を展開している。Heller の理論は，Vroom のそれと比較してみると，“参加を許容する管理行動は，その意思決定に付随する諸々の状況の関数である”とする点では類似するものの，より上級管理者の意思決定過程を扱いかつ広範囲の状況変数に注目している点では異なっている。

従来より，日本組織における意思決定過程の特殊性については経験的に指摘されて来たが，その特殊性を解明する上で，これら２つの意思決定に関するモデルは貢献するのではないかと思われる。現に Heller は，数カ国を対象として意思決定過程の国際比較を行なっている。

なお，参加的管理行動を扱うこれら２つの理論と関連して，管理者と部下従業員の相互作用の質を強調し，参加的管理行動が生ずる条件を明らかにする Graen らの垂直的上司一部下結合（Vertical Dyad Linkage）モデルも挙げておく必要があろう（Graen & Cashman,

1975など)。もっとも，Graen の理論は，元来，管理者と部下従業員の関係を，部下集団の平均値をもとに論ずる従来の２要因理論に対する批判として生まれてきたことは指摘しておかなければならない。

おわりに

豊富な文献と研究スタッフに恵まれ，久し振りの大学での研究生活を送っている。外国留学を経験した社会心理学研究者のほとんど誰もが，日本社会における個人相互の関係，個人と集団との関係，そして集団と集団の関係に，“いかなる特色があるか”をあらためて考え直すようになると言われるが，私も例外ではないようだ。此の地における様々な人との接触や体験を通して，アメリカ社会と日本社会とでは底流する価値観が，ほとんど根本的に異なっていることを実感することができた（それらは，以前から例えば，個人主義対集団主義，能力主義対平等主義などと対比的に表現 されてきている)。日本社会に底流する特有の価値観は，当然，日本におけるいかなる組織にも持ち込まれることになる。したがって，今後，社会心理学的な観点から組織行動研究を展開していく上で，対人関係，集団関係にかかわる日本人(社会)特有の心理変数を明らかにし，かつ考慮していく必要性を，私は今，痛感している。

従来，日本的組織の特徴づけを，年功的賃金・昇進体系，終身雇用制等々の羅列で行なってきた。しかし，それらはあくまで現象（結果）の記述にしかすぎない。私は，そういう現象の単なる記述よりも，それらを生起させ，維持させて(支えて)きた日本人従業員に分有されている心理特性，心理過程を明らかにすることの方が，より将来への展望が開けるのではないかと考える。日本の企業組織は，私がここで指摘するまでもなく，諸々の外的環境条件の中で，その体質改善を迫られている。それらは，“日本的経営の見直し”という言葉で総括され，種々の日本的労働慣行の変更を内容とするが，これらの変更も，日本人特有の心理過程に対する十分なる考慮なくしては，予期する効果は得られないのでではないかと私は思う。

日本的心理変数の重視は，だからと言って，外国ことにアメリカにおける研究成果の軽視につながるものではなかろう。日本人特有の心理過程がある一方で，いかなる社会，組織，集団にも普遍妥当する心理過程も存在すると思われるからである。多くの実証的データと多くの議論を基礎として積み上げられた此の地の研究成果のかなりのものが，日本でも同様に妥当することは疑いのないことであろう。また，日本人特有の心理過程の解明にも，此の地で練り上げられた諸心理理論が，まさに「応用」できることも間違いあるまい。

文　献

Bandura, A. Social learning theory. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.（原野広太郎監訳，社会的学習理論，金子書房).

Davis, T. R. V., & Luthans, F. A social learning approach to ogrganizational behavior. Academy of Management Journal, 1980, 5, 281–290.

Evans, M. G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 1970, 5, 277–298.

Fiedler, F. E. A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967.（山田雄一監訳，新しい管理者像の探究，産能短大).

古川久敬：職務モティベーションに関する期待理論，実験社会心理学研究，1974, 14, 147–158.

古川久敬：リーダーシップ行動の有効性に関する Path-Goal 理論の文献展望，鉄道労働科学，1979, 33, 151–164.

Graen, G., & Cashman, J. F. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt and L. L. Larson(eds.) Leadership frontiers. Kent, Ohio: Kent State Univ. Press, 1975, pp. 143–165.

Hamner, W. C. Reinforcement theory and contingency management in organizational settings. In H. L. Tosi and W. C. Hamner(eds.) Organizational behavior and management: A contingency approach. Chicago: St. Clair, 1974, pp. 86–112.

Hamner, W. C., & Hamner, E. P. Behavior modification on the bottom line. Organizational Dynamics, 1976, 4, 3–21.

Heller, F. A. Leadership, decision making, and contingency theory. Industrial Relations, 1973, 12, 183–199.

House, R. J. A path-goal theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly, 1971, 16, 321–338.

Latham, G. P., & Saari, L. M. Application of social-learning theory to training supervisors through behavioral modeling. Journal of Applied Psychology, 1979, 64, 239–246.

Locke, E. A. The myths of Behavior Mod in organizations. Academy of Management Review, 1977, 2, 543–553.

Luthans, F., & Davis, T. R. V. Behavioral self-management: The missing link in managerial effectiveness. Organizational Dynamics, 1979, 8, 42–60.

Luthans, F., Kreitner, R. Organizational behavior modification. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975.

Nord, W. R. Beyond the teaching machine: The neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management. Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4, 375-401.

Sims, H. The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. In J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) Leadership: The cutting edge. Carbondale, Ill: Southean Illionis Univ. Press, 1977, pp. 121-131.

白樫三四郎：フィードラーのリーダーシップ効果性に関する条件即応モデル：批判と評価，心理学評論，1976, 19, 172-189.

Schriesheim, C. A., & Kerr, S. Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future directions. In J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) Leadership: The cutting edge. Carbondale, Ill.: Southern Illinosis Univ. Press, 1977, pp. 9-45, 51-56.

Schriesheim, C. A., & Von Glinow, M. A The path-goal theory of leadership: A theoretical and empirical analysis. Academy of Management Journal, 1977, 20, 398-405.

Skinner, B. F. Science and human behavior. New York: Macmillan, 1953.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 1958, 36, 95-101.

Vroom, V. H. Work and motivation.New York: Wiley, 1964.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. Leadership and decision-making. Pittburg: University of Pittburg Press, 1973.

Vroom, V. H., & Jargo, A. G. On the validity of Vroom-Yetton model. Journal of Applied Psychology, 1978, 63, 151-162.