

書 評

組 織 心 理 学

古 川 久 敬*

Hisataka FURUKAWA

本稿は、心理学の組織場面への応用である「組織心理学」にかかわる著書の書評である。

先達が刊行された著書を読み、それを評する。これは簡単な作業ではないのであるが、お引受けしてあらためて類書を種々参照してみると、いくつかの点に気付かされた。それらは、我々が組織の中での心理学の応用を考える際に念頭に入れておくべき重要な点であると思われるので、書評を記す前にそれらについて簡潔に整理しておくこととしたい。

第1に気付くことは、組織心理学がカバーするのはいかなる領域か、換言すれば、組織心理学の特徴はいったい何であるのかが必ずしも十分には明瞭ではない点である。隣接の研究領域として、既に周知度の高いと思われるものだけを挙げてみても、産業心理学、経営心理学、人事心理学、あるいは組織行動などなど多くが存在する。しかし、これらはいずれも基本的には組織の中の個人や集団の心理と行動、そして組織と個人との相互作用を扱うなど、研究内容のみならず、研究手法の点においても相違点よりも類似点の方がずっと多い。したがって明確なる相互識別がはなはだ難しい状況にある。確かに、「単なるひとつの研究分野に固執していたのでは今日の爆発的な研究の進展を活用できない。学際的アプローチが必要である」とか、「単なる名称（ラベル）の問題にすぎないので……」という意見もあるかもしれない。しかし、学際的アプローチをとるにしろ、単なる名称にしかすぎないと考えるにしろ、やはり「組織心理学」あるいはその他の学問領域名を冠する場合には、当然のこととして一定の定義なり特徴づけをきちんとした根拠をもってなさなくてはなるまい（深い自省を込めて）。学問の定義と内容を、いたずらに固着的に考えるのはナンセンスであるが、各学問領域間の相違点について一定のコンセンサスは是非必要であろう。

第2に気付くことは、心理学のその他の分野と比較して、「組織心理学」もしくはそれと類似の標題がつけられた著書の数が少ない点である。現代は「組織の時代」と形容され、わが国が世界有数の経済成長を遂げたのも、確固とした企業組織の力があったからであることは言を待たない。その企業組織が力をつけるにあたって、組織心理学はどの程度貢献できたであろうか。関係する著書の量的僅少さは、大学の心理学関係の学部組織に組織心理学に関係する講座が未だ少ないことに由来するのみならず、組織心理学の貢献度の低さの傍証である可能性もなしとはしない（これまた自省を込めて）。

このことと関連して、わが国における組織内の人間行動に関する研究の量が依然かなり少なく、著書の引用文献をみても外国のものが圧倒的多数を占めている。よく嘆息まじりに言われることだが、国内産の研究を中心として著作が可能になるのはいつの日であろうか。

第3は、「組織」といっても、まず全ての著者が、企業組織を、暗々もしくは明示的に想定している点である。指摘するまでもなく、組織は何も企業組織に限られるものではなく、学校組織もあれば、病院組織もある。また、企業組織の中にも私企業組織と公企業組織とがある。組織の持つ特性が、組織内の個人および集団の行動あるいは個人と組織との相互作用に実体としての影響を及ぼすことが裏付けられている以上、与件としての組織がいかなる種類のものであるかを絶えず明確に意識しておくべきではないかと思われる。これがひいては「組織心理学」の応用力向上に役立つことになるう。

以上、組織の中の現象を心理学の観点から論述した著書をレビューしてあらためて実感した点を述べた。いずれの組織も変動する外的環境に適応すべく、その体質と行動を再検討し、必要に応じてあらゆる知恵を導入しながら旧来のそれらの修正を行っている。そしてそのスピ

* 鉄道労働科学研究所

Railway Labour Science Research Institute, Japanese National Railways

ードは顕著なものがある。

これと同様に、「組織心理学」の研究分野も今や大きな転換期を迎えたといってよいと思う。組織の発展（これは組織の側、個人の側の双方を意味する）にいかに関与するかという視点にたえず立って、理論化とそれの適正な応用を図っていかなくては、およそ実学的な価値を失ってしまうことになる。このことは、実学志向、応用志向の強いアメリカの組織心理学の動向をみると、まさに伺い知れるものである。心理学者（ことに社会心理学者）たちが、伝統的な組織理論家たちと組み、その独自性を保ちながらよりダイナミックな組織心理学を産み出し、組織の発展へ貢献しているように思う。ただその結果として、学際色濃厚な新しい研究領域が出来あがっていくこととなる。これが既存の学問体系に揺さぶりをかけ、新しい学問領域名を作ることになる。

もちろん、これは見方を変えれば学問的な進歩を意味するが、ややもすれば単に名称（ラベル）だけが一人歩きを始め、第一線の研究者でない人々（実務家や学生諸氏）に無用の誤解や混乱を与える結果となる。この傾向はわが国でも散見される。“組織心理学ですか。やはり組織にも人間と同じように心があるんですか？”、“組織行動”といいますと、やはり企業倫理とか社会的責任とかを扱うんでしょうね”、“経営者の心理を深く研究するのが経営心理学と思っていたんですが……”等々の質問を受け、いささかガククリさせられた経験を持つのは筆者だけに限られないのではあるまいか。

前置がやや長くなってしまったが、以上のような「組織心理学」をめぐる状況の中で、ここでは、シェイン（松井訳）「組織心理学」、馬場昌雄「組織行動」、そして二村敏子編「組織の中の人間行動」の3冊を取り上げた。シェインの著書を除く他の2冊には「組織心理学」の表題がつけられていたが、①その内容は組織心理学と極めて密接なかかわりを持っている（中には重複もある）こと、②それぞれの中で組織心理学との違いを各著者が相異なる点から述べており興味深いこと、そして③いずれも啓蒙書としての性格と専門書としての性格をあわせ持っていることから選択した。

もちろん、これら3冊の外にもすぐれた類書はいくつかあるが、紙幅の都合で残念ながら割愛せざるをえなかった。お許しいただきたい。

シェイン、E. H. 著（松井資夫訳）「組織心理学」
（原書第3版、岩波書店、1981年、306頁）

本書はシェインの原著第3版の訳である。原著第1版

も松井教授の訳で1966年に出版されている。その第1版と比較してみると、全体の構成そのものは個人から集団、そして組織という形で展開されており変化はないが、しかしその内容と論の進め方は訳者自身もあとがきで述べているように、最新の研究成果を含めて、十分に吟味かつ整理されており読んでいて頭へすんなりはいつてくる。その意味で、最も優れた組織心理学入門書であり、また研究者にとっては研究動向と今後の方向についての示唆を与えてくれる貴重な文献でもある。一般に、心理学関係の翻訳書は訳者の尽力にもかかわらず読みづらい。そのために、いたずらに読者に難解な印象を与えてしまうものが多い。しかし本書はその全くの例外である。

本書の最大の特色は、著者が近年、雑誌等の論文で主張している“発達の視点”を新たに加え、個人の意識・行動、集団の行動、個人・集団と組織との相互作用、そして組織自身の行動をより動態的に記述しているところにある。この発達の視点は、かつての組織論や経営学などにはみられない特徴である。

本書は全部で5つの部により構成されている。

第1部では、組織と個人の問題に組織心理学がどのように焦点をあてるかについて述べている。すなわち第1章では、組織心理学が個人心理学的傾向の強かった産業心理学から派生してきたことを述べ、“組織内の個人の行動を理解するには、組織を社会システムとして研究しなければならないことが分ってきた”ところに組織心理学の形成契機があったとしている。そして今日の組織心理学は、募集、テスト、訓練、職務分析、賃金刺激、労働条件等々といった伝統的な問題を、相互に関連がありまた全体としての社会的システムと密接に結びついたものとして扱わなければならないと説く。

第2章では、組織をいかに理解するかについて述べているが、「組織の3次元モデル」の中で、伝統的な階層および職能次元の他に、“中心度”なる次元を加えたところは、現実の組織にも明るくなければできない着想である。また著者が従来から主張しつづけている個人と組織との間の「心理的契約」の概念と「発達」の概念を結合させ、心理的契約は流動的なものであり、時間の経過とともに絶えず結びかえられることを指摘し、後続の各章への導入となっている。

第2部では「モチベーションと人間性」と題して、人間性の複雑さ、とらえにくさについて論及していく。すなわち、第3章（人間性：なぜとらえにくい）では、人間の行動と動機は社会学的・状況的観点がなければ理解できない。組織の中で行使されるコントロールやパワ

ーが異なれば、それに対応して組織成員の関与の仕方(心理的契約)に違いが生まれることを指摘し、静的把握では組織成員の人間性を的確に記述できないことを述べる。

第4章では、管理者の持つ人間観が「合理的経済人仮説」、「社会人仮説」、そして「自己実現人仮説」へと変遷してきたことを明らかにする。

第5章では、個人のモチベーションが、まさにその個人の職業経歴における発達と対応して変動することを述べる。著者の発達の視点が、実はホランドの職業経歴理論、スーパーの職業生活における自己概念の確立過程にみられる6つの発達段階(探索、現実の検証、試行と実験、確立、維持、下降)理論、そしてカッツの職務寿命(job longevity)の考え方などと密接な関連を持っていることに気付かされる。そして同時に、発達の視点に立つことで、マズロー、アルダーファー、ハーズバーグ、マックレランドの各欲求理論を適切に整理できることを指摘し、それぞれの効用と限界について述べている。

第6章では、第3章から第5章までの議論に基づいて、個人は職業経歴の中で組織との心理的契約を幾度も結びなおす。その意味で「複雑人仮説」に立つことではじめて組織の中の個人は適切に把握できると説く。そして後続するリーダーシップに関するコンティンゲンシー・アプローチ(条件適応理論)が何故に意味を持つかについても簡潔にふれられる。なお、シェインのいう「心理的契約」の概念は、社会心理学の分野でいえば、チボーとケリーらの提唱する「交換(exchange)」の考え方と軌を同じくするものであるし、本書では述べられていないが、今日、米国で広く関心を持たれ始めている組織に対する個人のコミットメント(commitment)過程の議論とも密接にかかわりを持つものといえる。

さて第3部においては「リーダーシップと参加」の問題が述べられているが、第7章では林立するリーダーシップ諸理論を分析し、整理するための5つの基準が示される。そしてこの基準を用いながら、第8章においてはフィードラー、ブルームとイエットン、ハーシーとブランチャード、そしてアージリスなどが提唱する各リーダーシップ・モデルが検討・吟味されていく。

第3部までは、個人およびリーダーに焦点があてられてきたが、第4部では、まず集団の定義、集団の機能、集団の構造、そして集団の発達が述べられる。ことに集団発達の箇所では“ラボラトリー訓練は、被訓練者の個人成長を高める上では役立ってきたが、作業集団のメンバーとしての必要な能力を高める上では限界があるかもしれない”と指摘している点は興味深い。集団思考

(group think) やリスク・シフト現象についても簡潔に紹介されている。そして続く第10章においては、集団間の競争あるいは葛藤の問題について述べている。

さて、最後の第5部においては、「組織の構造と動態」の問題が議論されている。組織全般の問題のみならず、それを取り巻く環境について議論することは、これまで心理学研究者が必ずしも得意とするところではなかった。しかし著者は、これからの組織心理学は、組織の中の個人の態度や行動の基本的な与件となる組織の構造、組織環境について理解することなしにはすまされないと説く。それは妥当な意見であると思う。

第11章では、組織をオープン・システムとして記述する各モデルが紹介される。古典的なホーマンズのモデル、社会・技術モデル、リカートの連結ピン・モデル、カーンの重複役割組合せモデル等々が相次ぎ紹介される。しかし、これらの諸モデルはいずれも開放系を想定しているものの未だ静的であるとする。そこで第12章では、より動的なシステム・モデルとして、ローレンスとローシュなどのモデルが紹介される。かなり難解な部分もあるが、組織の中で心理学の応用を考える者にとっては、少なくともここに記載されている位の基礎知識を身につけよという著者の意思が伝わってくる。

そして最後の第13章では、複合的基準に立つ組織の「有効性」についての議論が展開され、柔軟性、創造性そして正真の心理的信頼にあふれる組織づくりのための組織開発の考え方と手法が述べられている。

以上、各章をかなり忠実に追ってきた。本書全体を通して、個人および組織をより動的にみる(換言すれば、システムおよび成長の観点からみる)ことの重要性が一貫して説かれ続けていることは印象深い。また、その観点から実に多くのトピックスが手際よく整理されており、読者は居ながらにして今日の組織心理学の枠組と動向を知ることができる。

馬場昌雄著「組織行動」

(第2版、白桃書房、1983年、288頁)

周知のごとく、米国の各大学の経営大学院においては、Organizational Behavior(略してOB)の講座が必ず設置されている。したがって、OBに関する書物の数は極めて多い。このOBを直訳すればさしずめ「組織行動」ということになるが、その表題をそのままつけたのが本書である(実は本書の第1版の発刊は1976年であるから既に8年前に「組織行動」の表題がつけられた

ことになる)。

組織の中の人間問題を考える際に考慮すべき諸トピックスをめぐって、新旧の諸理論と著者の考えが適切に融合され、多くの図解とともに提示される。これが読者の理解を助けてくれる。組織の中の人間問題を心理学の観点から考えたい学生、研究者にとって手助けとなる著書といえる。

さて、著者によれば、人間と組織との相互作用の理解、その望ましいあり方の探究を行う「組織行動」が米国において必要になってきたのは、①経営学が人間行動の重要性を認識しはじめ、他方では②従来の「産業心理学」が人間行動の環境としての組織を最も基本的な枠組として取り上げるべきであると気づいたこと、そしてより基本的には、③社会・組織情勢の変化の中で組織の持つ圧倒的な力から「人間性」を解放しようとする価値観が生じたことによるとしている。特に、②の指摘(産業心理学からの発展)は、先のシェインの主張と符合するものであるが、それでは“なぜ組織心理学ではいけないのか”の疑問が湧いてくる。さらには、著者自身、第1章において組織心理学と行動科学の発展として「組織行動」を位置づけているが、“組織心理学との積極的な違いは何か”という疑問も湧いてくる。残念ながら本書の中ではこれについての回答は与られていない。

第2章(組織観の変遷)においては、静態的かつ閉鎖的な組織観ではなく、有機的かつ開放的な組織(システム)観に立つことの必要性について述べられている。

第3章(組織の有効性)では、シェイン、ベニスらの所説を参照しながら、①外的環境への適応度、②内部構造の安定と維持、そして③成員の業績、の3つの次元によって把握できるとする。ただ、しかし実際にその有効性を測定する場合には種々の困難性と限界がつきまとうことにも言及している。

後続の第4章から第11章までは、著者が規定する組織の有効性を向上させる際に理解しておかねばならない各トピックスによって構成され、それぞれ手際よくまとめられている。

すなわち、第4章(組織とコミュニケーション)では、コミュニケーションの役割、情報の流れ、そしてゆがみの発生とその防止策などについて述べられている。組織の中では、non-verbal のコミュニケーションも、とりわけわが国においては意味を持っているように思われる。この点についての記述もあれば一層現実味が出てくるのではなかろうか。

第5章(組織と環境の相互作用)では、有機的かつ開放的システムとしての企業組織が避けては通れない外部

環境との相互作用の問題が扱われる。外的環境の分類、その影響力の大きさなどが諸説を紹介する形で言及されている。この外的環境を明確に意識することが「組織行動」の基本テーマのひとつであろう。

第6章(組織と個人の相互作用)では、まず組織による「統制」の問題が扱われている。この点は本書のユニークな点のひとつで、通常この組織レベルの統制については、リーダーシップの影にかくれて看過されやすいところである。カーらの主張する「リーダーシップ代替物」(substitutes for leadership)との関連もあるように思われる。この「統制」の点で組織が誤りを冒すと、成員間に疎外感等の感情を生むことになろうし、正当かつリーズナブルな統制であれば成員のモチベーションは高揚されることになろう。ここで著者は、マズロー、アルダーファー、ハーズバーグ、そして期待理論について述べる。そして、最後に、個人と組織との相互作用過程、すなわち“社会化”および“個性化”の過程の記述でまとめをしている。

第7章(組織成員の選択と教育訓練)では、わが国大卒者の組織選択行動、およびその裏がえしとしての組織のリクルートおよび選抜行動が、具体的データとともに述べられており興味深い。組織における若年層社員を中心とした個性化傾向、伝統的な雇用制度、人事制度の見直しが叫ばれている今日、本書で述べられている教育訓練、キャリア・ディベロップ・プログラム(CDP)などの考え方は参考になる。

次の第8章(リーダーシップ)では、勢力(パワー)の議論、特性理論、行動理論、そして状況理論という伝統的な記述となっている。

第9章では組織におけるコンフリクトと意思決定が述べられている。考えてみれば組織過程は、個人、集団、そして組織の三者間の絶えざるコンフリクトの発生過程、および意思決定によるコンフリクトの解消過程としてとらえることが可能であることをこの章は教えてくれる。先述した組織が個人に働きかける「社会化」や個人が組織に働きかける「個性化」の問題、疎外の問題、QWLの問題、世代間のギャップ、労使関係など、いずれもこの章の中で適切に処理されている。これに続き、意思決定過程の規範的モデルが提示されている。

最後の2つの章、すなわち第10章(組織・職務の設計)と第11章(組織の変革と活性化)では、組織成員のモチベーション、満足感、そして生きがいを高揚するために必要な組織および職務構造について整理し、それらをいかに組織の中で創り出していくか(組織開発)について述べている。その中で、わが国の多くの企業組織で実

践、展開されている QC 活動の成果についても紹介している。

すべての章で多くの図表が用いられ、また多くの所説の引用も試みられている。そこに組織行動の概念を可能な限りわかりやすくしようとする著者の配慮がうかがえる。その意味で、著者のいう「組織行動」論の基礎を理解する入門書としてふさわしいものといえる。ただ、引用文献の番号が、本文と文献リストの間で対応がとれていない章があったりする(たとえば第9章)のは惜しい。

二村敏子編「組織の中の人間行動——組織行動論のすすめ」

(有斐閣, 1983年, 336頁)

本書は、現代経営学シリーズの中の1巻である。しかし11名の執筆者のうちの多くが心理学研究者であることから、その内容は心理学的色彩が濃厚なものとなっている。その意味で、本書は組織を理解し、組織の中の人間がいかに行動するかを心理学の観点から考究していこうとする者にとって大いに役立つ著書といえる。この分野の第一線の研究者の執筆になるだけに、各章とも高度な内容が盛り込まれ大変充実している。アドバンス・コースあるいは大学院学生向けの恰好のリーディングスである。

第1章では編者の「組織行動論」が展開されており興味深い。編者は“組織行動論すなわち組織における人間行動の理論は、行動科学と組織理論に支えられながら、モチベーション管理の人的資源アプローチを中核的挺子として新しい領域を誕生させ、新しい理論を展開させた”とし、組織行動論はむしろ組織理論にもっとも大きなルーツを持ち、モチベーション理論を柱とすることが伺える。この点では、前出の馬場教授の考えと違いをみせている。「組織行動論」とは何かについて知りたがっている読者のために、関連諸領域との比較を試み、たとえば「組織心理学」との違いは“これが主に心理学レベルの構成概念のみを用いるのに対して、組織行動論は心理学を始めとして、社会学を含む複数の分野からの構成概念を活用する。しかしながら、組織心理学の領域は拡散され続けており、両者の差は縮まりつつある”としている。

これに続く第2章では、組織均衡論と成員の組織への所属の問題が扱われている。たえず組織の中の「個人」に焦点をあてながらの論述により、個人と組織の関係が理解しやすくなっている。

第3章(欲求理論と人間行動)、第4章(モチベー

ションの期待理論)、第5章(強化理論と行動変容)、第6章(職務満足と行動)、第7章(組織風土と意思決定)、そして第8章(給与・昇進と動機づけ)の6つの章でモチベーション論が展開されている。これこそ組織行動論の柱がモチベーション論であるとする編者の意図の反映であろうか。

第4章では、期待理論研究の第一人者である松井教授が「期待理論」の個人内および個人間モデルを中心に、「期待理論」が抱える今日の問題を論じている。

本書のユニークなところのひとつは、第5章で人の「学習」の問題が取扱われている点であると思う。「学習」は、人の行動を考える際の鍵概念であるにもかかわらず、組織の中の人間行動を議論する場合にほとんど無視されてきた。その意味で編者と南助教授の着想はすばらしいものがある。行動主義に立脚した一連の行動修正理論に対して本場の米国では、その倫理性や操作主義傾向を中心に批判もなされている。しかし組織行動を理解する場合に「学習」の概念を中心にすえてしかるべきではないかと筆者は考える。学習の概念は、それを専攻する者以外にとってはなかなか難解な印象を与えてしまいやすい。したがって、組織行動を理解するに最小限必要な概念のみをコンパクトにまとめて行く必要があろう。

もうひとつ第8章で給与と昇進の動機づけ効果が述べられている点もユニークであると思う。給与と昇進などの制度を取り扱った著書はいくつかあるが、それをわが国の雇用および待遇慣行を考慮しつつ、動機づけ論と関連づけて言及したものは少ない。筆者の意見では、わが国では、金銭的報酬と同等、ある時はそれ以上に精神的報酬が影響力を持つ場合がある。この点も考察のどこかに加わったらさらに充実するのではなかろうか。

第9章では人間関係論とリーダーシップの問題が議論されている。ホーソン実験以後の人間関係論の展開、その中のグループ・ダイナミックスの貢献、そしてリーダーシップ研究の進展が要領よくまとめられて一望できる。最後にリーダーシップ PM 論の要が紹介されている。

続く第10章では人間資源アプローチと職務充実の問題が、第11章では社会一技術システムアプローチが、それぞれ紹介される。さらに組織成員のモチベーション高揚のための組織開発とキャリア開発の議論が最後の第12章においてなされる。前述したシェインや馬場教授の著書がいずれも環境への適応の問題を前面におしだして議論していたのと比較すると、そのトーンはやや落きている。

以上で本書を概観してきたが、各章とも執筆者が高度

な内容を平易に説く努力をしたために理解しやすく、かつ手応えのあるものとなっている。各章ごとに読者に対する質問の形の「課題」を記し、また各参考文献に親切な解説が添えられているのも本書の特色のひとつとなっている。

上記3冊の外にも紹介したい著書はいくつかあったが割愛させていただくことは前にお断りした通りである。関係する著書を通読し、次のようなことも、自省をしな

がら、そして「優れた理論はすぐれて実践的である」というクルト・レビンの言葉を想い出しながら考えた。

組織心理学（組織行動でもよい）の研究が外国でも、わが国でもどんどん進み、最新の研究知見が得られる。それによって理論は一段と精緻化していく。当然それが著書に盛り込まれることになる。それを読む読者（とりわけ応用を考える実務家）はいかなる印象を持つであろうか。なるほどと手応えを感じるであろうか。これは自分の職場で応用できると感ずるであろうかと……。