

「参加のメカニズム」

林 伸 二

目 次

序

1. 問題の提起
2. 参加自体に影響を及ぼす要因
3. 参加—職務態度・業績の関係
- 3.1 部下の個人的差異
- 3.2 リーダーの上方影響力
4. 参加—職務関与の関係
5. 目標設定への参加—職務態度・業績の関係
6. 参加—職務態度・業績の關係の体系化

序

今日、従業員の参加はさまざまな視座から膨大な研究がなされている。たとえば西ドイツではそれは主に労働者経営参加として産業民主主義の実現を制度的に求めている（林伸二、昭和51年、52年、53年、54年）。それは広くは企業の利潤に対する参加、企業の資本に対する参加および企業の管理（運営）に対する参加に分けられる（藻利重隆、1976）。しかし米国において従業員の参加と言うと、従業員が職務遂行上の諸問題の解決に参加することがよく理解される。この従業員の参加についても研究は膨大である。D. McGregor (1960), R. Likert (1961, 1967), A. J. Marrow, D. G. Bowers & S. E. Seashore (1967), P. W. Yetton (1972), E. Williams (1976) をはじめとして数多くの研究がなされている。しかしそれらの多くは参加現象の部分的な分析的研究にとどまり、総合的な実証的研究と言えるものは非常に少ない。まして参加現象の体系的な把握

原稿受領日 1981年8月11日

のみならず、その現象の概念的フレームワークの確立への努力さえも乏しい感がする。参加概念ばかりでなく参加現象を構成すると考えられる諸概念の記述・操作化の混乱および曖昧さにもその1因があると思われるが、より大きな原因は研究者が参加現象の複雑さの故にその総合的解明に積極的に取組もうとしないところにあるように思われる。まさに参加研究は今日大きな壁につきあたってもがいているような感がある。それだけにわれわれには出来るかどうかは別として少なくともそれを打破しようとする努力が要求されているのである。

さて今日の研究の発展を促した重要な体系的研究の1つとして、R. Likert (1961, 1967) を挙げることに異論はないだろう。われわれはこの言わば参加の最適化モデルを検討し、かつ最近の研究動向を踏まえ、多岐に分裂している研究状況を体系化し、参加研究の将来の動向、問題点および未開拓領域を明らかにしたい。

ところで本稿で取扱う参加は従業員の意思決定への参加である。D. Katz & R. L. Kahn (1978, 2nd ed., p. 766) によれば、参加とは基本的に人間が他者と共同してある活動集合に従事することを意味している。この概念からも明らかのように、現実にはさまざまな参加形態が存在しうるし、かつ存在している。研究する場合あるいは議論の際には、参加は次の次元にしたがって特定化されなければならない。1) 参加の程度、2) 参加の対象あるいは問題、および3) 参加する組織レベル。たとえば従業員の参加にはいわゆる職場レベルや政策決定レベルにおける単なる意見の表明（決定権限を伴わない参加）から、最終決定権限を行使する共同決定（決定権限を伴う参加）までさまざまな形態が存在している。したがって、われわれは従業員が主として職場レベルにおいて上司の意思決定に参加している、すなわち上司と部下の集団的決定の形態を本稿で取扱う。

1. 問題の提起

従業員の意思決定への参加は、一般に次のような意義があると言われている (D. Katz & R. L. Kahn, 1978, p. 682)。

- 1) 従業員の職務満足と職務業績を高める。
- 2) 組織に対する個人の統合感を高める。
- 3) 集団的決定過程の結果、その決定の質を高める。
- 4) 集団内部のパワーの均等化を促進する。
- 5) 組織改革の手續上重要な問題ないし達成目標として認識されねばならない。

すなわち従業員に意思決定への参加の機会を与えることによって従業員個人の行動や対人関係を改善し、その結果組織の再構造化をスムーズに実現していくことができる。

しかし、今日このような意義が本当にあるのかどうかさまざまな見地から検討されていて、単純にそれらを認めることはむずかしい。たとえば、J. A. Allutto & J. A. Belasco (1972, p. 118) は従業員の意思決定への参加の機会を増大することが基本的に望ましいとは必ずしも言えないと主張している。

しかしこの参加の一般的有効性を主張する流れに属する著名な研究者として R. Likert (1961, 1967) がいる。彼は高い業績をあげている組織がどのような特性を持っているだろうかという見地から実態調査を行ない、その結果顕著な特性を発見しシステム4 (集団参画型管理方式) への転換の重要性を提起するのである。図1 (R. Likert, 1967, 172頁。) は彼の主張を単純明快に述べている。

このリッカート・モデルはシステム4がシステム1または2 (独善的専制型、温情的専制型) の管理方式よりも明らかに良い成果を生むことを明示している。集団的意思決定を可能にするシステムは専制的な管理システムないし組織構造ではなく、「連結ピン」によって結びつけられた重複構造の集団型組織である。そこでは縦、横、斜めのコミュニケーションが集団の内部と外部で実現され、組織目標に対する自発的、共働的、積極的な活動が要求される。この集団型組織では当然専制的な管理方式の適用は不可能で、必然的に集団的管理方式が必要となってくる。上司は集団内部のあらゆる決定、業務の遂行そして成果に最終的な全責任を持っているが、実際には部下が主体的に集団的決定を行っている。この集団的決定の場には上司と部下の間に支持的関係が存在しな

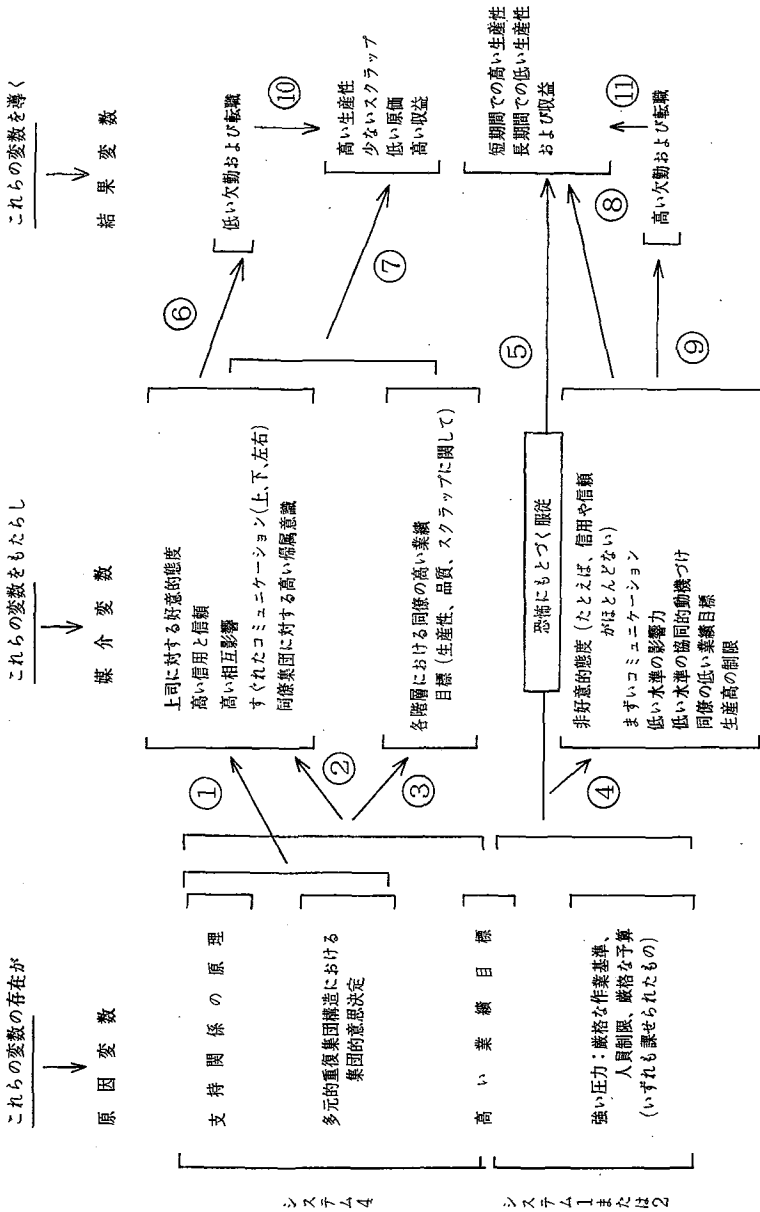


図 1 システム 1 または 2 と、システム 4 における変数間関係の単純化された図式

ければ集团的決定は十分機能しえないことは自明のことである。上司はそれがうまくいくように助言、サービスを提供し、他の集団との調整活動を行なうのである。かくしてシステム4で実現される従業員の意思決定への参加は、彼のより高次の欲求（認知、自尊、独立および自己実現の諸欲求）の充足の可能性を高めるから、従業員の職務態度・行動に好ましい影響を与える。

このようなリッカート・モデルを支持する研究は多い。たとえば J. C. Wolford (1971, p. 12) は参加的管理が集団の生産性とモラルと強い正の関係（ピアソン積率相関： $r = .676, .546$ ）にあり、他方専制的なタスク志向型の管理がそれらと強い負の関係（同上： $r = -.324, -.511$ ）にあることを発見している。A. L. Siegel & R. A. Ruh (1973, p. 324) によれば従業員の意思決定への参加は彼の職務態度やモチベーションの1つの重要な決定要因である。J. M. Pennings (1976, p. 695) によれば従業員の意思決定への参加は生産性とモラルに有意な関係があった。

しかし同時にリッカート・モデルにはさまざまな疑問や批判が存在するし、また明確に指摘することができる。

- 1) 参加自体に影響を及ぼす要因をリッカートのモデルは触れていない。
- 2) リッカート・モデルではいわゆる集团的決定は良い成果を生むと信じられているが、必ずしもその関係は存在しないのではないか。特に参加—満足メカニズムと参加—業績メカニズムは異なっているのではないか。さらに参加はその程度、対象、レベルの相違によって正の効果を生むこともあれば、負の効果を生むことがあるのではないか。
- 3) リッカート・モデルでは主として参加→媒介変数→モラルと生産性というように直線的関係が示されているが、今日この関係に対し moderators の重要性が発見されている。

moderators としてたとえば従業員の自己知覚、個人的な価値、職務関与、集団の規模・凝集性、leader の上方影響力、タスクの構造化など多くの要因が発見されている。

- 4) リッカート・モデルにおける媒介変数は複数の段階で考える必要はない

か。

たとえばリッカート・モデルでは参加が高い相互影響関係に寄与し、その結果高いモラル、生産性が期待できる。しかし参加は共働関係の高度化に寄与し、それが次に組織政策への支持とコミットメントの程度、心理的相互作用の促進などに作用し、結果的にモラルと生産性に変化が生ずる。

5) リッカート・モデルは従業員の目標設定への参加も包含しているが、それ自体どのようなメカニズムを持っているのか、それとも特にこの参加的目標設定を従業員の意思決定への参加の特殊なタイプとして考える必要はないのか。

6) リッカート・モデルの基礎的的局面である組織分類（システム1から4）と組織特性のプロフィールは現実を研究していくうえで適切なものだろうか。

J. W. Hall (1972) は Halpin & Croft (1962) が開発した OCDQ（組織風土記述質問票）とリッカートの組織特性プロフィール（1967）を実証的に比較検討した。その結果 OCDQ で測定された閉鎖的風土、温情的風土および家族的風土がリッカート・プロフィールのシステム3（相談型）と4に存在していることが明らかとなった。すなわち OCDQ によって測定された組織風土とリッカート・プロフィールによって測定された組織システムは完全に一致しない。したがってリッカートの組織特性プロフィールが十分最適な組織分類を与えるとは言えない。

また D. A. Butterfield & G. F. Farris (1974) はリッカートの組織特性プロフィールをブラジルの開発銀行の従業員に適用した。その結果従業員の職務満足と組織システムの関係は証明されたが組織有効性の客観的尺度との関係は見られなかった。

かくしてわれわれはリッカート・モデルに対する1) から5) の基本的な問題認識に立って、「従業員の意思決定への参加」のメカニズムを体系的に考察していきたい。

2. 参加自体に影響を及ぼす要因

R. Likert は従業員の意思決定への参加を有効に実現するための方法（管理

方式) について述べている (R. Likert, 1961, 85-86 頁。) が、管理者が従業員を意思決定に参加させようとする際の判断基準ないし従業員の意思決定への参加の程度、対象および組織レベルに重要な影響を及ぼすと考えられる要因については触れていない。

しかし今日までにこの判断基準ないし要因についてさまざまな発見がなされている。

1) 管理者は次の要因を考慮して部下の意思決定への参加の最適水準を決めなければならない (B. Rosen & T. H. Jerdee, 1977, p. 628)。

- ・ 解決すべき問題状況を時間的逼迫の見地から評価
- ・ リーダーの情報必要性
- ・ 参加に対する部下の受容の抵抗の可能性
- ・ 組織目標と調和する決定を部下ができると信用できる程度

2) 管理者の部下への信頼度と参加的決定方式の採用の傾向は次に影響される (B. Rosen & T. H. Jerdee, 1977, pp. 628, 630)。

- ・ 部下の職務水準 (労働者, 専門家, 管理者)
- ・ 部下の職務内容 (守衛, 製図工など)
- ・ 部下が所属する職業集団の重要度

3) 従業員の意思決定への参加感 (参加の期待度とその実際との比較によって把握) はさまざまな要因によって影響される。

- ・ 勤続年数が長いほど参加感は過大 (参加の期待 < 参加の実際) になる傾向がある (J. A. Allutto & J. A. Belasco, 1972; p. 121)。
- ・ 年齢が高くなるほど参加感は過大になる傾向がある (ibid., p. 121)。
- ・ 女性は一般に過大な参加感を, 男性はその過少感を知覚する傾向がある (ibid., p. 122)。
- ・ 重要な核心的問題への参加が拒否されると, 当該個人は参加の過少感を知覚し, そうでない問題への参加の機会の増加は逆に過大な参加感を知覚させる (ibid., p. 124)。
- ・ 集権化が高度化するほどメンバーの参加感は過少の傾向を示し, 分権化が高

度化するほどそれは均衡または過大の傾向を示してくる (ibid., p. 122)。

3. 参加—職務態度・業績の関係

リッカート・モデルは従業員の意思決定への参加が従業員のモラルや生産性を高め、不安感を減少させると主張している。

同様に J. M. Pennings (1976, p. 696) によれば従業員の意思決定への参加は分権化の高度化と有意な正の相関を示し、不安と分権化は負の相関を示している。すなわち参加が高まるほど上司と部下の共働関係が高度化し、従業員の組織への統合感も高くなりその結果従業員の不安感が減少する。さらに上司—部下の共働関係の高度化は両者の間で感情や考えの交換も促進するから部下の不安感は減少する。また参加と組織の自律性がモラルと生産性に有意な相関を示している。

しかしながら従業員の意思決定への参加は個人の組織への統合感、対人間の信頼度および権威主義的パーソナリティとは無関係であるという研究結果もある (J. A. Alutto & J. A. Belasco, 1972, p. 121)。

また専制的決定を集团的決定に変えることによって意思決定の質の向上が期待できるとよく言われるが、R. M. Kanter (1977, pp. 276-277) は従業員の意思決定への参加が高い質の意思決定を生むという保証はまったくないと主張している。また集团的決定は専制的決定よりも通常長い時間を必要とするから (R. M. Kanter & B. A. Stein, 1979, p. 310)、解決すべき問題の性質によっては参加は非有効であるかもしれない。

このように、今日従業員の意思決定への参加の意義について賛否両論があるが、J. C. Wofford (1971) は集团的決定過程の意義を一般的に把握しようとするのではなく、モラルと生産性という異なった次元それぞれについて検討すべきであるという1つの卓見を示した。彼によれば集团的決定過程は次の状況のもとで採用されると集団のモラルは向上するだろう (J. C. Wofford, 1971, p. 16)。

- ・ 集団の凝集性が高い

- ・ 集団のタスクの性質あるいは状況が集団討議の使用に不適である
- ・ 従業員の職務業績の測定が容易である
- ・ リーダーの職位が公式に安定している

さらに次の状況のもとで集団的決定過程が採用されると集団の生産性は向上するだろう (ibid., pp. 14, 16)。

- ・ 集団の規模が小さい
- ・ タスクの構造化が低い
- ・ リーダーとメンバーが分離している
- ・ リーダーの職位が公式に不安定である
- ・ 集団のタスクの性質あるいは状況が集団討議に適している

かくしてわれわれは従業員の意思決定への参加をモラルと業績の異なる次元別に考慮する必要があるかもしれない。その場合とりわけ 3.1 と 3.2 のような moderators の役割に注意を払う必要があるだろう。

ところで今日参加研究を分類すると大きく 2 つの方向に分けることができる。

(1) moderators の解明

参加はどのような条件のもとで有効化するだろうか。

(2) 参加の機能の仕方の解明

参加はどのようにして有効性を発揮していくのだろうか。

われわれは次節以降上記の (1) の方向を考察するが、リックート・モデル以

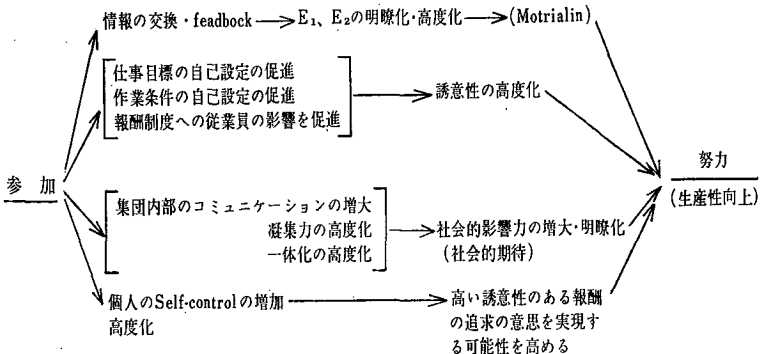


図 2 期待理論による従業員の意思決定への参加のメカニズム

来の重要な問題領域である(2)の方向に最近刺激的な研究が現われた。それは参加に対する期待理論的接近である。

T. R. Mitchell (1973, pp. 670-679) は職務満足の期待モデルと職務行動の期待モデルを基礎にして従業員の意思決定への参加のメカニズムを明らかにしようと試みた。その結果を簡略に図表化すると図2のようになるだろう。それに対し R. S. Schuler (1980) は個人的変数と組織的変数の影響のもとにおける従業員の意思決定への参加の役割・期待の知覚モデルを主として満足局面に限定し、期待理論的接近の意義を実証した。

R. S. Schuler はまず次の基本的仮説に立っている (R. S. Schuler, 1980, pp. 332-333)。

1) 従業員の満足と業績を高めるのは従業員の意思決定への参加それ自体ではなく、その参加による E_1 (努力→業績に関する従業員の期待) と E_2 (業績→報酬に関する従業員の期待) の改善が彼の満足、モチベーション、業績を高めるのである。

2) 従業員の意思決定への参加—役割のコンフリクト・曖昧さは密接な関係を持っている。

たとえば意思決定への参加が高まるほど役割のコンフリクトと曖昧さは低下する。そして役割のコンフリクトと曖昧さの知覚度が低いほど業績と満足は高い。

3) 個人の役割と期待の知覚は組織的条件と個人的条件に影響される。

かくして R. S. Schuler は「従業員の意思決定への参加」の役割・期待の知覚モデルを満足局面に限定して開発しようと試みた。このモデルの仮説は次のようであった (ibid., p. 334)。

- ・意思決定への参加—役割のコンフリクト・曖昧さは負の関係
- ・意思決定への参加—“業績—報酬の期待”は正の関係
- ・意思決定への参加—監督者への満足と仕事の満足は正の関係
- ・意思決定への参加—満足の関係は役割のコンフリクト・曖昧さの減少と E_2 の増加によって強化されるだろう。

彼は環境の変化が激しい研究開発組織2社（1社はガラス製品関係，他は電子工学関係）の従業員それぞれ382名と429名をサンプルとし，調査し相関分析を使用した。

この結果上記の4つの仮説はすべて強く支持された (ibid., pp. 336-337)。かくして彼は意思決定への参加—満足—関係の解明上期待理論的接近の有用性を明らかにした。しかも彼は参加—満足—業績の関係に対しさまざまな組織的，個人的要因が直接作用するのではなく，それらはいくまで従業員の役割—期待の知覚への作用を通じて間接的に満足—業績へと考えているようだが，この点はまだ明らかにされていない。しかしこのような推論は期待理論の見地からすれば当然である。またここでは業績との関連は検討されなかったが，前述の T. R. Mitchell (1973) の研究によれば，参加—業績—関係にも期待理論的接近は有効であるとされる。

しかし R. S. Schuler のモデルはまだ批判的検討によって発展の可能性があるだろう。たとえば J. A. Alutto & J. A. Belasco (1972, pp. 120, 122) によれば確かに「意思決定への参加の要求が満たされていない人ほど高い役割コンフリクトを知覚する傾向にある。……高い役割コンフリクトは参加の意欲を減退させ，個人の組織への統合感を低下させ，かつ組織への関与も低下させる。」したがって役割知覚は参加—満足—業績においてもっと複雑な作用を果しているようである。

3.1 部下の個人的差異

意思決定への参加は従業員のより高次の欲求を充足させるからそれは職務に対する好ましい態度を生むだろう，と一般に主張されている。しかしこの関係は実際にはもっと複雑である。

従業員の意思決定への参加—職務満足の間には従業員個人のパーソナリティが moderators として影響している。V. H. Vroom (1960, p. 119) によれば独立の欲求が強い個人はそれが低い個人よりも知覚された参加と職務満足の間には強い正の関係を示す。また依頼心が強く権威主義的なパーソナリティの強い個人は参加の機会が与えられてもそれは職務態度に関係しない。しかし J. K.

White & R. A. Ruh (1973, p. 510) によれば労働者も管理者も意思決定への参加が職務態度（職務関与，モチベーション，組織への一体化）と有意な正の関係を示した。しかしながら個人が重要だと抱いている価値（完成，平等，自由，独立，責任，自己統制，参加，野心，有能，想像力）すべてが一貫して意思決定への参加—職務態度の関係の moderators であるとは証明されなかった (ibid., p. 511)。参加—職務態度の関係に対する価値の moderating 効果は労働者の場合，4つの価値（完成，有能，想像力，自己統制）だけに存在し，管理者の場合，6つの価値（平等，自由，野心，有能，自己統制，参加）に存在した。しかしその moderating 効果が3つの職務態度局面のすべてに発揮されたのは労働者の場合の「有能」価値だけであり，他のすべての価値は部分的な moderating 効果を示しているにすぎない。さらに参加—モチベーションの関係に対してのみ「有能」価値が労働者の場合も管理者の場合も一貫して moderating 効果を示しているにすぎなかった。

他方，R. Likert (1961, 1967) は集団的決定過程に不可欠な leader の支持的行動が部下に高い職務満足を与えると主張しているが，この関係は常に存在するものであろうか。D. E. Thompson (1971) はこの関係の間に1つの moderator が存在することを発見した。それは leader の支持的行動に対する自己知覚である。自己知覚は部下個人の過去の経験，価値，諸能力の自己評価によってその程度が決定されるが，実際には leader の支持的行動に対する期待の強さで測定された。かくしてこの自己知覚の程度は監督スタイル—職務満足の関係に2方向で作用していることが発見された (D. E. Thompson, 1971, p. 351)。(1) 自己知覚の高い部下はその低い人よりも上司の行動を支持的と知覚する傾向が小さい。(2) 自己知覚の高い部下は上司の監督スタイルがどうであれ職務満足が低い。したがって自己知覚の程度が上司の監督スタイルの知覚と職務満足の知覚に重要な影響を及ぼしているのであり，われわれは支持的行動—職務満足の正の関係を常に主張することはできないだろう。

要するに従業員の意思決定への参加—職務態度の関係に対する個人の差異の影響についてさまざまな主張が存在するが，個人の差異が全く影響しないとは

想像しがたい。しかしその moderating 効果はそれほど大きなものでないかもしれないが、その存在を否定することはできないだろう。

3.2 リーダーの上方影響力

リッカート・モデルにおいて監督者は集団の重複構造を形成する連結ピン (linking-pin) として重要な役割を果たす。しかも監督者あるいは管理者はその監督職能を満足に遂行しようとするならば、上方影響力 (上向き影響力: hierarchical influence) を行使する能力が必須不可欠なものであると指摘されている (R. Likert, 1961, 153 頁)。すなわち監督者がその上司に対し十分な影響力を持っている場合、彼の支持的な leadership 行動は部下の高い満足、組織目標への高いコミットメント、高い職務業績を生むだろう。

連結ピンの有効化について今日さまざまな研究成果が発表されている。G. Graen, J. F. Cashman, S. Ginsburg & W. Schieman (1977) によれば上司との関係において相対的に職位の権限を重視する連結ピンよりも個人の権限・知識の権限を重視し、強い人間的な結びつきを持っている連結ピンが、次のような特徴を持って部下に良好な職務態度・行動・業績をもたらす傾向がある (ibid., pp. 499-501)。

- ・より大きな上方影響力の獲得
- ・上司と部下からより大きな行動の自由、支持および配慮を受容
- ・より良い職務態度 (全体としての職務満足、上司の対人関係のやり方と専門的能力への満足、仕事自体の満足)
- ・部下に対する大きな支持
- ・組織の諸資源のより大きな使用可能性
- ・自己の意思決定への部下の関与についてより大きな期待
- ・監督上問題の発生が相対に少ないと知覚

このように連結ピンの有効性は上司との関係によって強く決定される。

しかし連結ピンの有効性は G. Graen et al. (1977) のような連結ピンの higher dyad の局面からばかりでなく lower dyad の局面からも検討する必要がある。R. J. House, A. C. Filley & D. N. Gujarati (1971, pp. 425-430) は次の発見

をした。

- ・部下が知覚した上司の支持的行動—部下の職務満足の関係は上司の上方影響力の大きさについての部下の知覚によって moderate されるかどうかはさらに他の要因によって影響される。

すなわち職務上部下が上司から独立する傾向が高い場合、上司の上方影響力の moderator 機能はあまり重要な意味を持っていない。

- ・部下が知覚した上司の支持的監督方式—部下が知覚した上司の上方影響力の関係は一般的に有意だが、連結ピンの有効化に必要な上方影響力の最適量は中程度のものであり高いものではない。

この点は客観的に十分な上方影響力の必要性を主張する R. Likert とは異なり、上方影響力の主観的な知覚の重要性を明らかにしている。

- ・リーダー行動の他の次元 (initiating structure, 専門的能力, 毅然性) —部下の職務満足の関係に対する知覚されたリーダーの上方影響力の moderating 効果は毅然性の次元だけに発見された。

要するに R. J. House et al. の研究によれば上方影響力の moderating 効果はあくまで部下が職務満足と幸福のために上司に依存している場合にのみ発生する。しかもその上方影響力の最適量は中程度のものである。というのは知覚された高い上方影響力はしばしばリーダーと部下の地位の差が非常に大きいことを意味し、その結果部下とリーダーの非公式な対人関係が希薄となり職場の社会的風土への満足が低下する傾向があるからである (ibid., p. 429)。

さらに D. M. Herold (1974) はリーダーの上方影響力の moderating 効果について重要な発見をした。彼によれば部下が知覚したリーダーの支持的行動—部下の職務満足の関係に対し、知覚されたリーダーの moderating 効果は存在しない (D. M. Herold, 1974, p. 650)。すなわち支持的行動—満足の関係は上方影響力の高いリーダーを持つ集団でも低い集団でもほとんど等しかった。そこで部下の独立欲求の強さが新たに考慮された。その結果「低い影響力かつ低い独立欲求」から「高い影響力かつ高い独立欲求」まで4つの組み合わせが生じ、それぞれの集団別にリーダーの支持的行動—部下の職務満足の相関が計算

された。そうすると「低い影響力かつ低い独立欲求」の集団と「高い影響力かつ高い独立欲求」の集団にリーダーの支持的行動一部下の満足の強い有意な相関が発見された。この発見は次の解釈によると納得できる (ibid., p. 651)。

- ・ 上方影響力の低い監督者が支持的なやり方で部下により大きな下方影響力を行使する場合

- (1) 独立欲求の低い部下には温情主義的役割を果し、満足を与えうるだろう。

- (2) 独立欲求の高い部下には彼の主体的な自己決定プロセスを抑圧し、不満足を与えるだろう。

- ・ 上方影響力の高い支持的な監督者は部下の自己決定プロセスを抑圧するのではなく、その促進者として行動する傾向がありそれが独立欲求の高い部下を満足させるが、依頼心の強い部下に不満を与えるだろう。

かくして今日リーダーの上方影響力の moderating 効果についても他の要因の影響可能性を考慮する必要があるだろう。

4. 参加—職務関与の関係

A. L. Siegel & R. A. Ruh (1973, p. 318) によれば参加的管理論者は職務満足よりも、一層直接的なモチベーション的意味合いを持っている職務態度 (職務関与, コミットメント, 組織への一体化) を重視する傾向がある。とくに T. Lodahl & M. Kejner (1965) が職務関与の測定のために 20 項目から成る質問票を開発して以来、職務関与の意義あるいは効果について研究が盛んになってきた。ちなみに R. Likert (1961, 1967) は意思決定への関与, 目標設定への関与, 作業方法の改善への関与および目標の進捗の評価への関与について触れているが、職務関与 (job involvement) については触れていない。

ところで職務関与とは一般的に個人が自己の仕事に心理的に一体化している程度あるいはまた自己の全体的なイメージにおける仕事の重要性の程度で表わされる (T. Lodahl & M. Kejner, 1965, p. 24)。

近年までの職務関与についての研究の結果は、次のような状態を示している

(A. L. Siegel & R. A. Ruh, 1973, p. 320)。

- 1) 職務関与は職務満足と操作上区別された。
- 2) 職務関与は参加的管理論者がよく議論しているタイプの職務態度と正の関係がある。
- 3) 意思決定への参加—職務関与の関係はまだ直接的にはまったく研究されていない。
- 4) T. Lodahl & M. Kejner (1965) の強調点〔職務関与= f (仕事への価値志向, 初期の社会化)] はまだ十分に支持されていない。
- 5) 職務関与—職務行動の関係はまだ明確に結論づけられていない。

J. K. White & R. A. Ruh (1973) によれば従業員(労働者と管理者)の意思決定への参加—職務関与はそれぞれ有意な高い正の相関を示している(労働者, $r=.44$, $N=2,183$; 管理者, $r=.53$, $N=384$)。さらにこの参加—職務関与の関係にはさまざまな個人の価値が moderating 効果を発揮している。労働者の場合有能, 想像力, 自己統制といった3つの価値の強さ(高, 中, 低)にしたがって参加—職務関与の相関の強さも低下する。他方管理者の場合平等, 自由, 野心, 参加の4つの価値が moderating 効果を発揮している。しかし参加—職務態度の因果関係について彼らは触れていないが, 一般に参加的管理論者は参加→職務態度と主張する。しかしその因果関係は反対かもしれない。すなわち職務関与が高くモチベーションが高く会社に強く一体化している従業員はそうでない従業員よりも高い参加感を得る可能性が大きいだろう (ibid., p. 512)。

A. L. Siegel & R. A. Ruh (1973) は職務関与—意思決定への参加の間に何か moderating 変数が存在しているかどうかを研究した。サンプルは米国中西部にあるメーカー6社(規模は従業員数3,000人から150人までさまざま)の22工場に勤務している従業員2,628名であった。その結果教育水準が正の moderating 効果を及ぼすことが発見された。すなわち職務関与—参加の相関は教育水準が高いほど大きい (ibid., p. 324)。また一般に地域社会の規模が小さいほど労働者の職務関与は高いと推論されるが, 研究の結果地域社会の規模

が大きいほど両者の相関も大きくなることが発見された (ibid., p. 323)。

要するに従業員の意思決定への参加—職務関与の間には有意な正の相関が存在する。その因果関係はまだ不明だが相互作用関係にあるのではないかと推測できる。また両者の間には従業員の教育水準と地域社会の規模が moderating 効果を及ぼしていることが発見されている。

5. 目標設定への参加—職務態度・業績の関係

従業員の目標設定への参加も広い意味では従業員の意思決定への参加に含められうる。しかし技術的問題、方法、組織問題への参加と目標設定への参加を同列に取扱うことはできない。目標設定は本来監督者の機能であり、目標設定への従業員の参加は通常的意思決定への参加よりもモチベーションや生産性に高い効果を生むという研究成果もある。

R. Likert (1961, 1967) は集団のモラルと業績を高めるためには支持的関係の原則、多元的な重複集団構造の他に高い業績目標の設定が重要であると主張する。この高い業績目標の設定は集団的決定を通じてなされる。すなわち「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作り出すことが必要である。システム4は(1) 集団的意思決定と(2) 複合重複集団形態によってかかるメカニズムを提供してくれる。」(ibid., 1967, 58頁)。かくして彼によれば目標の集団的決定すなわち従業員の目標設定への参加は次のような意義を持っている。

- 1) 各集団の1人1人が目標設定に参加していることにより彼らは目標と自我の高度の一体感を持つようになる (ibid., 1961, 150頁)。
- 2) 集団の価値と目標は各成員の価値と要求が統合され表現されたものである。したがって彼らはそれに満足している (ibid., 217頁)。
- 3) 集団の成員が連結ピン機能を果さねばならない限り、彼らは成員相互間に調和をもたらすような集団の価値や目標を持つように努力する (ibid., 217頁)。
- 4) 集団的な目標設定により各成員は集団の主要な価値を守り重要な目標を達成するように高く動機づけられ、十分な努力をする (ibid., 218頁)。

5) 集団的目標設定は集団のすべての相互作用、問題解決、意思決定と同様に支持的な雰囲気の中で行なわれ、その結果創造的、建設的なものへと刺激される (ibid., 218, 220 頁)。

6) 集団的目標設定は専制的な目標設定とは異なり各成員に目標の積極的な受容を促し、不安、恐怖、感情的緊張を与えない (ibid., 219-220 頁)。

かくして R. Likert によれば集団的目標設定は成員の職務態度を改善し業績向上への努力を高めうるのである。

部下の目標設定への参加—職務態度・業績の間には R. Likert 同様に複雑な関係が存在している。部下の目標設定への参加は目標への部下のコミットメントを高め (E. A. Locke, 1975, p. 366), さらに組織政策への支持とコミットメントをも高め (B. Rosen & T. H. Jerdee, 1977, p. 628), またモチベーションを明らかに高める (D. G. Searfoss & R. M. Monczka, 1973, p. 547)。というのは従業員は仕事方法や職務内容の変更に参加するよりも、仕事目標の設定に参加する方が高い生産性とモチベーションを示す傾向にある (ibid., pp. 542-543)。しかし目標設定への参加—職務満足・業績の関係はもっと複雑なものであるかもしれない。E. A. Locke (1975, p. 367) は次の要因がこの関係に moderators として介在すると主張している。

- (1) 価値観 (参加の意欲の程度)
- (2) 職務の性質 (迅速な決定の必要性, 職務の重要性, 職務の複雑さ)
- (3) 当該集団の特性 (規模, 同質性の程度, 規範など)
- (4) 参加時の従業員の態度
- (5) 管理者の態度 (たとえば部下を高い生産目標の追求に駆り立てる)

しかし G. P. Latham & G. A. Yukl (1976) は部下が上司から一方的に目標を付与される場合と目標設定に参加する場合、部下はどういう反応を示すかということを研究した。それによると生産性と職務満足について、参加的目標設定集団と目標が付与された集団の間に有意な差は存在しなかった (ibid., pp. 168-169)。次に moderators (自尊の欲求, 独立の欲求, 当該職務担当期間, 教育水準など) の効果を調べたがそれらは有意な効果を及ぼしていなかった。す

なわち参加的目標設定—職務満足・業績の関係はさまざまな個人的および組織的要因が moderate するだろうという彼らの仮説は支持されなかった。

もしかすると参加的目標設定自体よりも部下の目標受容度ないし目標へのコミットメントの強さの方が職務態度・業績を左右するのかもしれない。そうだとすれば目標が監督者から一方的に割当てられた集団の成員は参加的集団の成員と同程度の目標受容度を持っていたのかもしれない。この目標受容度は次の要因に依存している。

- ・ 金銭的報酬と intrinsic な報酬
- ・ 監督方式（上司の支持的行動の程度）
- ・ 上司の専門的知識（以上、G. P. Latham & G. A. Yukl, 1976, p. 170）
- ・ 部下のパーソナリティ（独立欲求と権威主義的傾向）（R. L. Dunbar, 1971, p. 92）

かくして部下の目標設定への参加—職務態度・業績の関係さらに moderators の存在について現在まだ統一的な見解はないようである。

6. 参加—職務態度・業績の関係の体系化

以上の議論の結果、従業員の意味決定への参加—職務態度・業績の関係をその可能性にしたがって体系化すると次の図のようになるだろう。

それは次のような特徴を持っている。

- 1) 参加—職務態度・業績の関係は多くの個人的、集団的、組織的および社会的要因によって moderate されている。
- 2) 参加—職務態度と参加—職務業績のそれぞれの関係は異なる moderators によって影響される可能性がある。同時に両者は異なるプロセスを有しているようだ。
- 3) 参加—職務態度・業績の間に介在する媒介変数は少なくとも2段階で把握する必要がある。
- 4) 参加は一般に職務態度・業績に対し正の効果を生むように考えられているが、実際には特に moderators の影響によって正の効果も負の効果も生むだろ

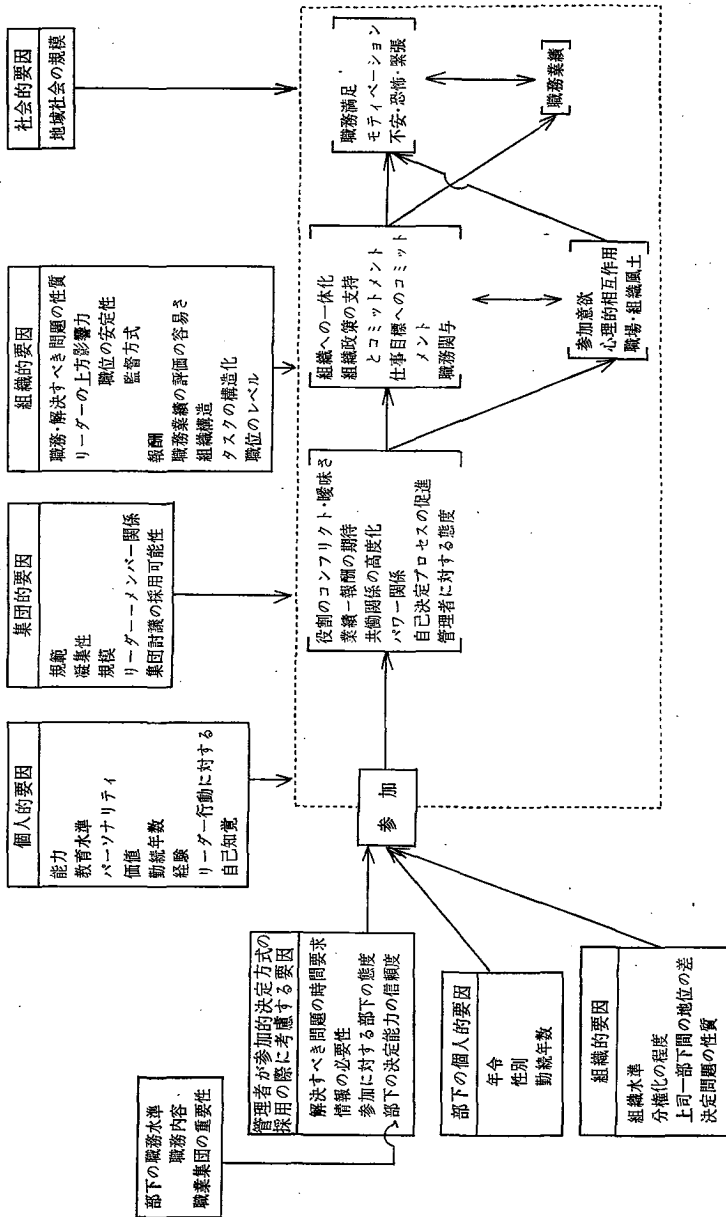


図3 従業員の意味決定への参加のメカニズム

う。

この従業員の意思決定への参加のメカニズムは明らかにリッカート・モデルよりも複雑である。しかしこれが現実の姿に一層接近していると思われる。図3の作成にいたる議論のなかでわれわれはそのつど問題点や今後一層検証すべき仮説あるいは命題を明らかにしてきた。本稿で検討したさまざまな研究成果は量的にもまだ十分とは言えない。さらに新しい研究によって新しい変数関係が発見され、より実際的で説明力の高いモデルが構築されるだろう。その結果、より一層複雑なモデルが成立するか、より単純なモデルが成立するかは今後の実証的努力の如何によるだろう。

結びにかえて—将来の研究方向の模索—

D. McGregor, R. Likert に代表される初期の参加的管理論者が主張するほど従業員の意思決定への参加は単純で楽観的な効果を生むとは思えない。たとえばリッカート・モデルを実現して実施していくには莫大な時間とコストの経常的支出を覚悟しなければならないという指摘がある。R. Likert も暗黙のうちに自己実現人仮説に立っているようで、現実の組織には単純に適用しがたい面がある。だからと言ってわれわれは複雑かつ精巧なモデルに満足するわけにはいかない。現在までのさまざまな研究成果を検討して特に重要な moderators や媒介変数を把握し、可能なかぎり単純で有効なモデルの開発が急がれるべきである。

その1つの可能性として期待理論的接近をわれわれは重視すべきである。というのもそれは期待理論の性格上高い操作性を与えてくれるばかりでなく、同時に参加の機会が与えられる従業員の知覚の程度を問題にしているからである。すなわちいかにすぐれた参加方式でも従業員がそれを好意的に知覚しなければ無意味あるいは有害となるのである。さらに従来からの参加研究は参加によって従業員の職務態度を改善し、その結果高い職務業績の達成を期待するといった傾向にあったが、期待理論的接近はわれわれに別の可能性を与えてくれる。すなわち「業績—報酬の期待 (E_2) の知覚」は参加—職務態度のモデルばかり

でなく、参加—業績のモデルにも有効であろう。したがって参加に対する期待理論的接近は参加—職務業績といった関係を従来よりも直接的に研究する可能性をわれわれに与えてくれるだろう。

参 考 文 献

- J. A. Allutto & J. A. Belasco, A Typology for Participation in Organizational Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1975, 117-125.
- I. J. Badin, Some Moderator Influences on Relationships between Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria, *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, No. 3, 380-382.
- D. A. Butterfield & G. F. Farris, The Likert Organizational Profile: Methodological Analysis and Test of System 4 Theory in Brazil, *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, No. 1, 15-23.
- M. R. Cooper & M. T. Wood, Effects of Member Participation and Commitment in Group Decision Making on Influence, Satisfaction, and Decision Riskness, *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, No. 2, 127-134.
- P. J. Duffy, S. Shiflett & R. G. Downey, Locus of Control: Dimensionality and Predictability Using Likert Scales, *Journal of Applied Psychology*, 1977, Vol. 62, No. 2, 214-219.
- G. Graen, J. F. Cashman, S. Ginsburg & W. Schiemann, Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants, *Administrative Science Quarterly*, 1977, Vol. 22, 491-504.
- J. W. Hall, A Comparison of Halpin and Croft's Organizational Climates and Likert and Likert's Organizational Systems, *Administrative Science Quarterly*, 1972, Vol. 17, 586-590.
- 林伸二, 西ドイツの経営参加制度における意思決定とコミュニケーションの構造(1), (2), アカデミア(経済経営学編 50, 51) 昭和51年。
- 同上, 共同決定企業の労働者の基本的欲求, アカデミア(経済経営学編, 55) 昭和52年。
- 同上, 共同決定経営の政策決定過程と共同決定原理, アカデミア(経済経営学編, 59) 昭和53年。
- 同上, 現代の被用者共同決定と人事計画 (I), (II), アカデミア(経済経営学編 64, 65) 昭和54年。
- D. M. Herold, Interaction of Subordinate and Leader Characteristics in Moderating the Consideration-Satisfaction Relationship, *Journal of Applied Psychology*, 1974, Vol. 59, No. 5, 649-651.

- E. P. Hollander, *Style, Structure, and Setting in Organizational Leadership*, *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol. 16, 1-9.
- R. J. House, A. C. Filley & D. N. Gujarati, *Leadership Style, Hierarchical Influence, and the Satisfaction of Subordinate Role Expectations*, *Journal of Applied Psychology*, 1971, Vol. 55, No. 5, 422-432.
- M. R. Kanter & B. A. Stein (ed.), *Life in Organizations*, Basic Books, Inc., 1979.
- D. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., Wiley, 1978.
- B. J. Kolasa, *Social Influence of Groups*, in: R. M. Steers & L. W. Porter (ed.), *Motivation and Work Behavior*, 1975, 318-327.
- G. P. Latham & G. A. Yukl, *Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, 1976, Vol. 61, No. 2, 166-171.
- R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961. (三隅二不二訳, 経営の行動科学, ダイヤモンド社, 昭和39年)
- R. Likert, *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967. (三隅二不二訳, 組織の行動科学, ダイヤモンド社, 昭和43年)
- E. A. Locke, *The Supervisor as "Motivator": His Influence on Employee Performance and Satisfaction*, in: R. M. Steers & L. W. Porter (ed.), *ibid.*, 360-372.
- T. Lodall & M. Kejner, *The Definition and Measurement of Job Involvement*, *Journal of Applied Psychology*, 1965, Vol. 49, 24-33.
- A. J. Marrow, D. G. Bowers & S. E. Seashore, *Management by Participation*, Harper & Row, 1967.
- D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
- T. R. Mitchell, *Motivation and Participation: An Integration*, *Academy of Management Journal*, Vol. 16, 1973, 670-679.
- 藻利重隆, 労働者の経営参加とその限界, 会計, 1976年1月号。
- J. M. Pennings, *Dimensions of Organizational Influence and Their Effectiveness Correlates*, *Administrative Science Quarterly*, 1976, Vol. 21, 688-697.
- B. Rosen & T. H. Jerdee, *Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation*, *Journal of Applied Psychology*, 1977, Vol. 62, No. 5, 628-631.
- R. S. Schuler, *A Role and Expectancy Perception Model of Participation in Decision Making*, *Academy of Management Journal*, 1980, Vol. 23, No. 2, 331-340.
- D. G. Searfoss & R. M. Monczka, *Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget*, *Academy of Management Journal*, 1973,

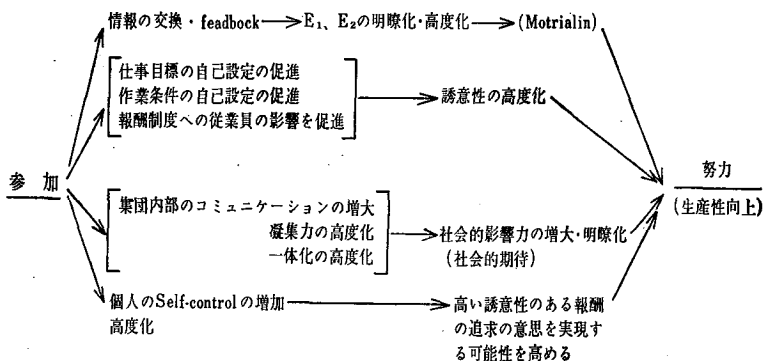
Vol. 16, No. 4.

- A. L. Siegel & R. A. Ruh, Job Involvement, Participation in Decision Making, Personal Background and Job Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, 318-327.
- D. E. Thompson, Favorable Self-Perception, Perceived Supervisory Style and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 1971, Vol. 55, No. 4, 349-352.
- V. H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.
- J. K. White & R. A. Ruh, Effects of Personal Values on the Relationships between Participation and Job Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 1973, Vol. 18, 506-514.
- E. Williams (ed.), *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation*, College of Business Administration Georgia State Univ., 1976.
- J. C. Wofford, Managerial Behavior, Situational Factors, and Productivity and Morale, *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol. 16, 10-17.
- P. Yetton, *Participation and Leadership Style*, Dissertation to Carnegie-Mellon Univ., Graduate School of Industrial Administration, 1972.

訂 正

前号, 林伸二論文 97 頁 図 2 を下記のように訂正いたします。

(誤)



(正)

