

平成十一年三月一日発行 毎月一回発行

經濟論叢

第163卷 第3号

經濟システムの転換と持株会社解禁.....	下谷政弘	1
教育投資と子供数.....	坂爪聡子	22
影響力の均衡としての組織.....	西脇暢子	41
「ファミコン」登場前の 日本ビデオ・ゲーム産業.....	藤田直樹	59
「実質在庫」削減システムの悪循環.....	崔容熏	77
《研究ノート》		
インターネット公開講義放送.....	定中細 道村井 素真 宏典人	98

平成11年3月

京都大學經濟學會

影響力の均衡としての組織

——報酬の操作性からみた組織と参加者の関係——

西 脇 暢 子

通常，ほとんどすべての組織は何らかの目的を持ち，それを分業と参加者の協働によって遂行している。各参加者が遂行する職務は，組織構造内部で他の職務との関連性や整合性を保つように調整され，全体として組織の目的を達成できるように統制されている。同様に，すべての参加者は，組織によるある一定のコントロールの下で，組織活動を通じて常に他の参加者や組織と相互作用して影響を及ぼしあいながら，組織の目的を遂行している。言い換えれば，組織は参加者との相互作用や相互影響がなければ，活動を成立させることができず，存続できなくなるのである。このように，組織が目的を遂行して存続していくためには，参加者を統制するだけでなく，参加者からの影響を受け入れる必要があると考えると，組織と参加者との関係は，両者の相互作用および相互影響の結果として現れる均衡とみなすことができる。

多く組織研究の中で，組織と参加者の関係を直接取り上げてきたのは，コミットメント研究である。コミットメント研究は，非常に多角度から組織と参加者の関係について分析し，両者の関係が，報酬目当てに維持される関係（たとえば [33]）や，愛着や忠誠心によって維持される関係¹⁾，さらには外部圧力で維持される関係（たとえば [14]）から成立していることを明らかにしている。しかしこの研究は，参加者が組織にコミットするメカニズムに焦点を当て，組織を参加者がコミットする対象として相対的に静的で受動的な存在として位置づけている。つまり，組織の協働概念とその影響が軽視され，組織と参加者

1) [6], [7], [15], [16], [19], [27], [28], [30], [32], [36], [37], [41], [42], [44]。

とのインタラクションは、重要だが主要な分析対象として扱われていないのである。従ってコミットメント研究では、組織と参加者の双方が職務を通じて互いにどのように影響を及ぼしあっているのか、それによって両者の関係はどのような影響を受けるのかという、相互作用を前提とした関係上の均衡バランスについて十分に考察できない。

そこで本論は、組織と参加者の関係について、両者の影響力の均衡という側面から考える。まずコミットメント研究で指摘されている、参加者の満足と組織との関係の間に見られる興味深い関連性について言及する。次にこの指摘を基にして、組織と参加者が、職務割当や報酬のコントロールを通じて互いにどのように影響を及ぼしあい、どのように対処しているのかについて、環境からの影響も含めて考察する。

I 参加者の欲求充足過程から見た組織との関係

これまで行なわれたコミットメントに関する多くの先行研究で、コミットメントが職務満足と密接に関係していることが明らかにされている²⁾。このことは、組織と参加者の関係が、報酬や協働者といった職務に関連した種々の要素に対する参加者の満足と不可分の関係にあること、そしてこれらの要素に対する参加者の動機づけが、両者の関係を構築するうえで基礎となっていることを表している。

しかしその一方で、満足とコミットメントとの関係について興味深い指摘がいくつかなされている。たとえば Wiener & Vardi [1980] の研究は、コミットメントに関して次のことを明らかにして、組織と参加者との結びつきが単純ではないことを示した。職務と昇進への満足は、職務へのコミットメントと報酬を日当てとした組織へのコミットメントに関係があるが、給与についての満足は報酬目当ての組織へのコミットメントのみに関係がある。上司についての満足は、心理的なつながり及び報酬目当ての組織へのコミットメントに関係が

2) [3], [7], [8], [9], [11], [12], [14], [21], [24], [26], [29], [33], [36], [40], [42]。

あるが、同僚への満足は職務へのコミットメントにだけ関わっている。職務へのコミットメントとは、愛着や特別な思い入れなどといった、職務との心理的なつながりをさす。

また他のコミットメント研究は、組織と参加者の関係と報酬との相関性について以下のことを明らかにしている。参加者が組織と何らかの交換関係にある時は、給与などの組織が与える物的報酬と相関関係がある ([33])。しかし参加者が組織と心理的なつながりを持つときには、物的報酬とは関連がなく ([8], [40])、職務の面白さや参加などの、参加者自身が体験して評価判断する非物的報酬と相関関係がある ([21])。

これらの結果は、参加者は所属組織の複数の構成要素と異なる関係を構築でき、またそれらとの関係は満足と一義的に決まるわけではないことを示している。また、組織活動を通じて獲得される報酬の性質及びその操作性と、組織と参加者の関係との対応関係が比較的明確であることからわかるように、組織でどれだけの欲求が充足されるか ([20]) というだけでなく、どんな欲求が充足されるかということが、組織との関係を決定する上で重要な要素なのである。

以上のようなコミットメント研究の成果を基にして、組織と参加者とはどのようにして関係を構築し、維持しているのかについて考える。参加者の満足と組織との関係付けとの間の複雑な関連について詳しく分析するために、まず組織理論では伝統的に誘因及び報酬をどのようにとらえてきたのかについて考察する。そして、参加者の欲求とそれに対応する報酬の性質と操作性についての、これまでの一般的見解について示す。

II 報酬の性質と操作性

1 内的報酬と外的報酬

組織理論では、組織と参加者の関係は、基本的には誘因と貢献の交換によって成立していると考えられてきた。誘因とは、貢献と引き換えに組織から参加

者に与えられる将来の「支払い」であり、これらの支払いは参加者の効用によって測られる（[20]）。つまり誘因とは、貢献することによって得られるであろうと個人が予測、あるいは期待する報酬を指す。

古くから誘因あるいは報酬には、性質の異なった2つの側面が存在すると理解されてきた。Barnard [1938] は誘因について、誘因の持つ客観的な側面と主観的な側面を区別することが重要であると述べ、誘因には二面性があることを示唆している。彼は客観的誘因として、客観的に存在しているもの、即ち貨幣、作業環境等の組織が提供するものをあげ、一方主観的誘因として、個人の動機や態度等をあげている。Zaleznik et al. [1958] は、Barnardの指摘をさらに詳しく検討している。彼らは、Barnardが客観的誘因を「集団の効果」と呼び、そして主観的誘因を「集団の能率」と呼んでいることを紹介し、両者がどのように作業者のモチベーションに影響を与えているかを考察している。彼らによると、集団の効果が作業者のモチベーションに与える影響は、集団が目的の成功に対して作業者に報いる報酬に依存し、集団の能率がそれに与える影響は、作業者の交友、認識、支持、参加、帰属などの欲求を満足させる程度に依存している。彼らは前者の報酬を「外的報酬」と定義し、後者を「内的報酬」と定義し、個人のモチベーションは、外的報酬と内的報酬の関数であると述べている。また外的報酬は組織が与えるものなので、これを「経営者による報酬」と呼び、内的報酬は集団のメンバーとの交流によって生じるため、これを「集団による報酬」と呼んでいる。

外的報酬は、原則的に貢献と引き換えに組織から与えられるものである。通常、外的報酬は何らかの形で目にしたり、他者と比較することができるため、内的報酬に比べて客観性が高い。外的報酬を目当てに組織活動に参加する場合、報酬によって自己目的を達成することを目的としているため、貢献はあくまでも報酬を得るための手段としてみなされている。従って、貢献自体の楽しみを追求することは、本来の目的とは関係のない二次的なものであり、あまり重視されない。言い換えれば、外的誘因に動機づけられている場合、貢献効用は負

として認識される。

一方、内的報酬は組織活動そのものの価値や魅力であり、職務を達成した喜びや自信などが該当する ([23])。言い換えるならば、内的報酬とは職務の「やりがい」や「おもしろさ」といった、いわば貢献の持つ正の効用 ([10]) である。内的報酬は外的報酬と異なり、実際に活動に携わった参加者自身が主観的に認識し、自分自身に対して与えるものである。従って、何を報酬と認識するか、またその効用や価値の程度をどのように把握しているのかといった点は極めて曖昧で、客観性を欠く。また、内的報酬は職務遂行プロセスを通じて獲得される報酬であるため、職務遂行の結果に制約される外的報酬と異なり、内的報酬は職務内容によって影響されやすい。

給与などの金銭的物質的報酬の機能については、多くの分野で研究されてきた。特に経済学では、それらは利潤やインセンティブなどとして、組織や人間の行動分析において中心的な役割をはたしている (例えば [25])。一方、貢献活動そのものに対する期待、つまり内的誘因の機能については、欲求体系と関連づけて議論されてきた。

Maslow [1954] が唱えた欲求階層論では、人間の欲求には衣食住といった低次レベルのものから、他者との交流や自己実現などの高次レベルのものまであって、それらは順に階層をなしていると仮定されている。この中で比較的高次レベルになると、欲求は物質的なものから、徐々に非物質的で自分自身を高めるものへとシフトしていく。Maslow は欲求階層論で、モチベーターとしての物質的報酬の効果は一時的であり、非物質的報酬の方が優れたモチベーターであることを示した。Barnard [1938] も同様に、物質的満足と直接関係がある物質的誘因の持つ効力は、最低限の必要が満たされると非常に弱くなるので、組織が存続するのに必要な個人の努力 (貢献) を獲得するには、自らが提供する客観的誘因か、または個人の心理的状態や動機、または態度を改変して、その誘因をより効果的にするほかはないと述べている。このように Maslow や Barnard は、物質的報酬が長期的なモチベーターとはなりえな

いことを示唆している。しかしこの主張は観念的に示されているに過ぎず、組織活動が給与などの物質的報酬よりもなぜ優れたモチベーターであるのかについて、十分に説明しているわけではない。

これに対して Staw [1976] は、人は外部環境からの圧力（飢え、乾きなど）が最小限度に押さえられると、探求、操作、興味が最も顕著に現れるため、これらの3要素は人間の新しい欲求の対象であると説明している。Staw のこの主張は、人間には元来自発的にチャレンジしたり、学習したいという欲求があり、試行錯誤プロセスそれ自体が欲求充足過程であることを示している。これは、組織活動が誘因となりうることを示しているだけでなく、より多くの学習プロセスを含む職務の方が、モチベーターとしてはより優れていることをも示唆している。

同様の指摘は、職務充実や職務拡大を始めとするモチベーション理論³⁾や、組織学習の研究 ([1]) においても見られる。この研究は、内的報酬の量や質は、職務のルーティンの度合いや自由裁量の程度に依存している点に注目している。より自由度が高くルーティンの程度が低い職務の方が、試行錯誤やダブルループレARNINGを誘発するので、結果的に参加者が獲得する内的報酬の量は多くなるのである。

以上のように、組織活動は高次レベルの欲求を充足するからだけでなく、個人の探求、操作、興味への欲求や学習欲求を充足するために、それ自体報酬となりうるのである。

2 報酬の操作性に関する従来の見解

誘因や報酬の操作及びコントロールは、モチベーション理論や管理理論を中心として考察されてきた。これまでに、給与などの外的報酬を操作することによって参加者のパフォーマンスを向上させる手法については、テイラーの科学的管理法を始めとする初期のモチベーション理論で研究されている。また

3) モチベーション研究の詳しい内容については、[39] を参照した。

内的報酬の操作によって参加者のパフォーマンスを向上させる方法については、職務拡大や職務拡充、また MBO といった人間関係論に依拠した管理理論で議論されている。後者の研究で扱われている内的報酬による管理については、職務に付随する権限や裁量の範囲を調整する方法が提唱されている ([17])。誘因及び報酬の操作は、組織が参加者を募集して職務を遂行させるための手段として位置づけられてきた。そして、外的報酬については組織が直接コントロールできるが、内的報酬は組織が直接コントロールできないというのが、これまでの一般的見解であったといえよう。

モチベーションや管理についての研究は、基本的には参加者側からの分析であるため、誘因の認識から報酬獲得を経て満足に至るまでの、一連の欲求充足プロセスを基調に行なわれている。これらの研究では、パフォーマンスや満足に対する参加者自身の期待や評価については考慮されている。しかし、組織側の視点に欠けるため、組織による参加者のパフォーマンスの評価や、組織目的の職務への分割と統合で示される、組織内分業と調整という組織特有の問題についてはあまり触れていない⁴⁾。さらに、参加者の評価判断基準である価値を所与と位置づけているため、それらの変化についても言及していない。

これらの問題に対して何らかの回答を示すためには、上記の研究のような参加者中心の分析だけではなく、むしろ組織を主体とした分析が必要であろう。特に、評価や認識の基準となる価値変化について考察するためには、参加者同士そして組織と参加者との相互作用に注目し、組織と参加者双方が相手に対してどのような影響を及ぼしているのかについて議論しなくてはならないと思われる。

III 報酬操作と影響力の拮抗

以上の分析をふまえて、組織と参加者が互いにどのように影響を及ぼしあっ

4) 組織内分業と調整については、タスクを重視した管理方法において完全にはないが取り上げられている。しかし、価値変化を踏まえた分析ではない ([5])。

ているのかについて、報酬のコントロールを基にして考察する。まず、組織活動を欲求充足や報酬獲得の手段ではなく、参加者同士や参加者と組織とが相互に影響しあう過程として位置づける。これによって、組織や参加者の価値や欲求に対して、組織における相互作用がどのような影響を及ぼしているのかについて考える。この議論を踏まえて、内的、外的、両報酬は、組織と参加者双方からコントロールされているだけでなく、外部環境からもコントロールされていることを示す。

1 影響過程としての組織活動⁵⁾

原則として、組織活動は協働によって成立し、協働を通じて組織と参加者、そして参加者同士は相互作用している。参加者は協働を通じて相互作用することによって、組織の価値および目的を他の参加者と共有したり、組織における集団規範や慣習を身に付けることによって、組織の中で社会化されていく。また、参加者は互いに価値観や目的を交換しあうことで、自身や相手のそれを変化させる。相互作用によってそれぞれの参加者に共有された価値、目的、慣習などは、組織や集団の文化⁶⁾となったり、組織において新たな規範やルールとして採用されることによって、次第に組織に定着する。組織の価値や目的は協働を通じて形成され、変化していると考えられるのである。このように協働を前提とすると、組織活動は参加者同士および組織と参加者との影響過程、さらには参加者が社会化される過程としてとらえられる。

では、組織活動を通じて組織や他の参加者と相互作用したり、社会化されることによって、参加者自身にはどのような変化が生じるのだろうか。March

5) 組織活動を媒体とした参加者同士の影響については、[34]を参照。

6) 組織文化について、Schein [1992]は次のように説明している。集団は、共有された仮定のセットを形成するのに十分な、共有された歴史を持つときに文化を共有する。集団の文化とは共有された基本的な仮定のパターンであり、その集団が外部適応や内部調整の問題を解決するときに学習したものである。そのパターンは有効だと判断されるに十分なほど機能し、それゆえにこれらの問題に関して正しく知覚し、考え、感じる方法として、新たなメンバーに教授されるに十分なほど機能してきたものを指す。

& Simon [1958] は、個人が影響を受けることによって、① 所与の事態に連結している価値の変化、② 代替選択肢としての行為の結果の知覚の変化、③ 喚起される事態の集合の変化、の3つの変化が生じると述べている。個人が影響を受けることによって生じるこれらの変化は、注意を向ける対象や注意の範囲、およびそれらに対する価値観などの変化である。言い換えれば、個人に対する影響とは、物事の認識や判断の基礎となる認知を変化させることだと考えられるのである。

組織活動を影響過程と見なし、組織参加者は組織活動を通じて他の参加者や組織と相互影響しあっていることを前提とすると、参加者の欲求や価値観、あるいは組織の価値や目的は、所与ではなく可変的なものとみなすことができる。つまり、これらは他者が影響を与えたりコントロールできる対象として位置づけられる。欲求や価値を与件ではなく操作可能なものと位置づけると、各参加者の主観に基づいて行なわれる誘因の認識や報酬の評価に対して、組織や他者の操作が介入しうる可能性が生じる。誘因の認識や報酬の評価は、価値や欲求の変化を考慮しなかったときには、一般的に主観的なプロセスであり他者が操作できないと見なされてきたものである。しかし、価値や欲求を変化するものと位置づけると、認識や評価の基準となる欲求や価値の操作によって、誘因や報酬が間接的にコントロールされるケースについて考察することができる。

以下で、組織と参加者による内的、外的報酬の間接的コントロールについて考察する。まず組織による内的報酬のコントロールについて、組織内分業と調整から、次に参加者による外的報酬のコントロールについて、組織や参加者自身の価値変化から考察する。

2 組織と参加者による報酬のコントロール

(1) 組織による内的報酬のコントロール

組織活動は分業によって行われ、組織の目的は、参加者が各自割り当てられた職務を遂行することによって達成されている。各参加者に割り当てられる職

務は、それ以前に行なわれた職務と関連性や整合性、そして他の職務との相互関連性の双方を保つようにデザインされ、統制されている。組織はこれらの職務を参加者にランダムに割り当てるのではなく、通常、参加者が行ったその前の職務遂行の実績、すなわちパフォーマンスを評価した上で割り当てる。参加者が職務をうまくこなし、それに対して組織が高い評価を下せば、その次には組織の全体目的達成に対して、より重要性の高い職務が割り当てられやすい。しかし、失敗すれば通常組織の評価は下がるため、そのような職務が割り当てられる可能性は低くなる。つまり、職務は外的報酬としての側面をもち、割り当てられる職務の重要性の程度は、組織から与えられる多くの外的報酬と同様に、その前に行った職務の実績と、それに対する組織の評価に依存している。内的報酬が職務に対する参加者の主観的な価値や魅力であり、それらは職務を実際に遂行する過程で獲得されることを考慮すると、内的報酬は職務割当を通じて組織によってある程度規定され、コントロールされていると言える。

このように、組織は割り当てる職務に対して、参加者がその前に行った職務遂行プロセスやその結果に対する組織の評価、すなわちパフォーマンスに対する組織の評価をリンクさせることによって、外的報酬としての意味合いを持たせている。職務が外的報酬の一部になっていることを考慮すると、組織は割り当てる職務をデザインしたり変化させることで、実質的に内的報酬をコントロールすることができる。

(2) 参加者による外的報酬のコントロール

給与や昇進といった外的報酬の価値は絶対的なものではなく、各参加者や組織共通の価値観に依存している。組織の参加者は多種多様であり、それぞれ固有の価値観を持っている。参加者は自己の価値観に基づいて外的報酬を評価するため、参加者の中には昇進を価値付ける者もいれば、給与を重視する者もいる。あるいはそのどちらにも価値を置かない者もいる。

従来のもティベーション理論では、参加者の判断基準となる価値や欲求の体系は基本的に所与と見なされ、それらの変化については、欲求階層内部におけ

るシフトでおおまかに説明されるにとどまる。しかしながら、本論で繰り返し述べてきたように、組織活動は原則的に協働で成立し、参加者は組織活動を通じて自分の価値を変化させているだけでなく、他のメンバーや組織の価値に影響を与え、変化させている。もしも参加者が組織内部で新たな価値を創出したり、あるいは多くの参加者の価値観が変化した場合には、それまでの外的報酬の価値を一変させ、もはや報酬として機能させなくする可能性がある。このように、参加者は評価基準となる他の参加者や組織の価値を操作することで、直接的には組織がコントロールする外的報酬を、間接的にコントロールすることができるといえる。

以上のように、内的報酬と外的報酬は、組織と参加者のどちらか一方に独占的にコントロールされているわけではなく、間接的には両者から操作されている。組織は、参加者に割り当てる職務にパフォーマンスに対する評価をリンクさせることによって、職務に外的報酬としての意味合いを持たせる。これにより、直接的には参加者がコントロールする内的報酬を間接的にコントロールしている。その一方で参加者は、他のメンバーが判断基準とする価値観や組織内部の価値を操作することで、組織が与える外的報酬をコントロールする。このように、組織と参加者の双方ともに、内的、外的、両報酬をコントロールしうると考えられる。

3 外部環境による報酬のコントロール

価値の操作という点については、組織と参加者を取り巻く外部環境も、両者の価値に多大な影響を及ぼしている。特に組織がオープンシステムの場合、外部環境が組織やその参加者に与える影響、及びその重要性はさらに強まる([18], [31] など)。

(1) 価値の変化に対する環境からの影響

通常、参加者は社会の一員である以上、外部環境である社会の価値を組織に持ち込んでいる([34])。組織に持ち込まれた社会の価値は、組織内部におけ

る参加者のインタラクションを通じて共有されていく。その結果、組織の価値は社会の価値を反映したものになり、それによって時には組織内の諸手続や評価方法が変化することもある。

たとえば自治体などで見られる組織内情報の自発的な開示や、あるいは企業による積極的なエコロジー商品の開発に見られる、既存の政策や戦略の転換は、一般的には社会的な圧力によって押し切られた結果や、将来的な利益の確保やニーズの先取りとして説明されることが多い。しかしながら、組織にはある種の構造的な慣性が働いており、それが現在の価値観や行動の変更を難しくしている ([13])。従って、既存戦略や政策の転換が生じたのは、組織に所属する各参加者が社会的趨勢や価値観を組織に持ち込み、それによって、それまでの組織内部の価値に変化が生じたからだと説明することも可能である。つまり、組織や参加者の価値変化の背景には、外部環境からの影響や操作が作用していると言える。このように外部環境は、参加者や組織の欲求や価値に影響を与えることによってそれらを変化させたり、組織や参加者の行動を操作していると考えられる。

(2) 環境による内的、外的報酬の操作

組織、参加者、そして外部環境である社会の価値は、ある程度の相互関連性を持つ。実生活において、組織固有の価値や評価が組織以外でも適用されている事例がしばしば見受けられる。このような組織の価値が組織外部でも適用されることについて、ある組織内部での序列を表すポストを例にして考察する。

ポストは組織によって与えられる有限の資源である点を考慮すると、外的報酬の一つとして考えることができる。組織のあるメンバーがポストを与えられた場合、そのメンバーは組織内部の他者に、そのポストが要求する責務に相応する人物としてみなされることになる。さらにそのメンバーはポストに就いていることによって、組織内部の人だけでなく組織外部の人にも、相応の責務に耐えられる人物、つまり信頼できる人物であると評価されやすくなる。このように、組織内部での価値基準に基づいて行なわれた評価は、そのまま組織外部

でも通用しうる。例えば、大手企業で高い役職についている人物は、通常高い社会的信用や社会的地位を獲得している。これは組織内部での評価が、組織外にも適用されている事例だといえよう。

これと反対に、外的報酬の相対的な価値は、外部環境である社会の価値にも影響を受ける。給与やポストといった外的報酬の価値は、その組織に対する評判やイメージなどから影響を受けている。例えば、組織の業績悪化は組織の信用やイメージを損なうため、組織内部では高い序列にあるポストでも対外的な評価や信用度は下がる傾向がある。ポストの相対的な価値が低下した場合、それまで現在のポストで満足していた参加者が不満を感じるようになったりする。逆に組織に対する対外的な評価が高まると、その組織内部での序列が低い人物でも対外的な評価は高まる傾向がある。社会的評価の上昇は、現在の地位や報酬に対する参加者の見方を変化させることもある。このように、組織に対する対外的な評価や価値は、組織内部にそのまま適用される傾向がある。

また、社会の価値は参加者個人による内的、外的報酬の評価にも適用される。たとえば、かつて日本人従業員の間では、給与よりも福利厚生や昇進を重視する傾向が見られたが、最近では福利厚生ではなく給与としての支払いを望む人や、昇進よりも私的な生活の維持を重視する人が増える傾向にある。また、かつては職務を通じて形成される人脈や、組織内部で通用するスキルが比較的価値付けられる傾向にあったが、現在ではむしろ汎用性の高いスペシャリストとしてのスキルが価値付けられるようになっている⁷⁾。

報酬の価値や評価に対してこのような差異が生じるのは、メンバーが職務を通じて獲得される報酬の価値や魅力を、自分自身の価値だけでなく、社会的価値にも照らし合わせて評価するからだと考えられる。言い換えれば、基準となる価値観が他のメンバーや社会の価値を反映している以上、参加者が主観的に判断し評価する内的報酬も、参加者自身だけでなく社会によってもコントロー

7) ここでの記述については、『日本経済新聞』1988年3月25日、4月15日及び、個人的な聴き取りを参考にした。

ルされていることになる。その結果、参加者にとっての報酬の魅力は、参加者個人の欲求の差異だけでなく、社会情勢の変動や社会的価値の転換によっても変化することになる。

IV まとめ——組織と参加者の関係をどのようにとらえるか——

以上のように、内的報酬と外的報酬は、組織、参加者、そして外部環境によって複雑な影響を受け、コントロールされている。伝統的なモチベーションや人間関係論的な管理理論は、主に参加者主体の分析である。そのため、評価基準となる組織と参加者の価値が変化すること、組織で行なわれる職務は時系列上の整合性や他の職務との相互関連性を維持するようにデザインされ、組織内部で統制されていることが軽視されている。これらの問題を踏まえて報酬のコントロールについて再考すると、割り当てられる職務は外的報酬の一部であり、内的報酬を制約していることがわかる。また、組織、参加者、環境は、相互作用を通じて互いの価値を構築したり変化させている。つまり、組織、参加者、環境のすべてのアクターは、組織活動を通じて獲得される外的、内的報酬を、それらの持つ価値やそれらを評価する際の価値を操作することによって、直接的に、あるいは間接的に操作していると考えられる。

本論を通じて考察してきたように、組織と参加者は、単なる誘因と貢献の交換を行って関係を維持しているだけでなく、職務や報酬を直接操作するか、あるいはそれらの価値やそれらを評価するための価値を操作することによって、互いに影響を及ぼしあっている。つまり、組織と参加者の関係は、このような影響力の均衡バランスを保つことで維持されているといえよう。

ある二者の関係の形態は、所有する資源の量とその価値の差異や〔31〕、相手への資源の依存の程度〔4〕などで決定される。従って、所有資源の一部を外的報酬として参加者に分配し、職務割当を通じて内的報酬を操作しうる組織の方が、参加者との関係を有利に決定できるように思われる。しかし、参加者は組織活動を通じて行なわれる相互作用によって、他のメンバーや組織の

価値を操作して、組織からの一方的なコントロールを回避できる。つまり、組織と参加者の関係は、決して組織に有利なように決定されているのではない。

さらに、組織と参加者の関係には外部環境が介在している。環境は、両者の価値や組織が提供する報酬の価値に影響を与えたり、それらを変化させることによって、間接的に操作している。組織と参加者の双方ともに、環境からかなりの影響を受けていることを考慮すると、両者の関係については単なる二者関係の枠組では十分に説明できず、環境を含めた三者の枠組でとらえる必要がある。従って、組織と参加者の関係は、組織と参加者の影響だけでなく、環境との影響バランスを保つ形で決定され、維持されているのである。

参考文献

- [1] Argyris, C. [1990] *Overcoming Organizational Defences*, Harvard University.
- [2] Barnard, C. I. [1938] *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956年)。
- [3] Bateman & Strasser [1984] "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 27, pp. 95-112.
- [4] Blau, P. [1964] *Exchange and Power in Social Life*, Wiley and Sons. (間場寿一, 居安正, 塩原勉訳『交換と権力』新曜社, 1974年)。
- [5] Brown, W. & Jaques, E. [1965] *Glacier Project Papers*. (北野利信訳『グレイシャー計画—能力を生かす組織と経営の研究』評論社, 1969年)。
- [6] Buchanan, B. [1974] "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 533-546.
- [7] DeCottis, T. A. & Summers, T. P. [1987] "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," *Human Relations*, 40, pp. 445-470.
- [8] Dubin, R., Champoux, J. E. & Porter, L. W. [1975] "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar & Clerical Worker," *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 411-421.
- [9] Florkowski, G. W. & Schuster, M. H. [1992] "Support for Profit Sharing

- and Organizational Commitment : A Path Analysis," *Human Relations*, 45, pp. 507-523.
- [10] 二村敏子 [1971] 「『組織均衡論』の批判と展開」『経済と経済学』東京都立大学経済学会, 第29号。
- [11] Glisson, C. & Durick M. [1988] "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 61-81.
- [12] Hall, D. T. & Schneider, B. [1972] "Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type," *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 340-350.
- [13] Hannan, M. T. & Freeman, J. [1984] "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- [14] Hrehiniak, L. G. & Alutto, J. A. [1972] "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 555-573.
- [15] Kanter, R. M. [1968] "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, 33, pp. 499-517.
- [16] Kelman, H. C. [1958] "Compliance, Identification, and Internalization : Three Processes of Attitude Change," *Journal of Conflict Resolution*, 2, pp. 51-60.
- [17] Lawler, E.E. [1986] *High-Involvement Management*, Jossey-Bass.
- [18] Lawrence, P. & Lorsch, J. [1969] *Organization and Environment*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977年)。
- [19] Lee, S. [1971] "An Empirical Analysis of Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213-226.
- [20] March, J. G. & Simon, H. A. [1958] *Organizations*, Wiley.
- [21] Marsh, R. M. & Mannari, M. [1977] "Organizational Commitment and Turn Over : A Prediction Study," *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 57-75.
- [22] Maslow, A. H. [1954] *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row. (小口忠彦訳『人間性の心理学』産能大学出版部, 1987年)。
- [23] 松井齊夫 [1982] 「モチベーションの期待理論」(二村敏子他編『組織の中の人間行動』有斐閣, 1982年) 第4章。
- [24] Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. [1992] "Predicting Participation and

- Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 35, pp. 671-684.
- [25] Milgrom, P. & Roberts, J. [1992] *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall. (奥野正寛, 伊藤秀史, 今井晴男, 西村理, 八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年)。
- [26] Mottaz, C. J. [1988] "Determinants of Organizational Commitment," *Human Relations*, 41, pp. 467-482.
- [27] Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. [1982] *Employee—Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press.
- [28] O'Reilly, C. [1989] "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations," *California Management Review*, 31, pp. 9-25.
- [29] O'Reilly, C. & Caldwell, D. [1981] "The Commitment and Job Tenure of New Employees : Some Evidence of Postdecisional Justification," *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 597-616.
- [30] O'Reilly, C. & Chatman, J. [1986] "Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 492-499.
- [31] Pfeffer, J. & Salancik, G.R. [1978] *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- [32] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. [1974] "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- [33] Rusbult, C. E. & Farrell, D. [1983] "A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments," *Journal of Applied Psychology*, 68-3, pp. 429-438.
- [34] Schein, E. H. [1965] *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs. (松井實夫訳『組織心理学』岩波書店, 1966年)。
- [35] Schein, E. H. [1992] *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass Publishers.
- [36] Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. [1974] "Self Image and Job Characteristics as Correlates of Changing Organizational Identification," *Hu-*

- man Relations*, 24, pp. 397-416.
- [37] Sheldon, M. E. [1971] "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 143-150.
- [38] Staw, B. M. [1976] "Intrinsic and Extrinsic Motivation," in *Readings in Managerial Psychology*, 3rd ed., ed. by H. J. Leavitt, L. R. Pondy, D. M. Boje, University of Chicago Press., 1980.
- [39] 田尾雅夫 [1993] 『モチベーション入門』日経文庫481, 日本経済新聞社。
- [40] Welsch, H. P. & LaVan, H. [1981] "Inter-Relationship between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate," *Human Relations*, 34, pp. 1079-1089.
- [41] Werbel, J. D., & Gould, S. [1984] "A Comparison of the Relationship of Commitment to Turnover in Recent Hires and Tenured Employees," *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 687-690.
- [42] Wiener, Y. [1982] "Commitment in Organizations : A Normative View," *Academy of Management Review*, 7, pp. 418-428.
- [43] Wiener, Y. & Vardi, Y. [1980] "Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes-An Integrative Approach," *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, pp. 81-96.
- [44] Williams, L. J. & Hazer, J. T. [1986] "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models : A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 219-23.
- [45] Zalesnik, A., Christensen, F. J., & Roethlisberger, F. J. [1958] *The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers*, Harvard University. (磯貝憲一, 鎌田亨, 高地高司, 伊藤豊雄, 寺崎実訳『生産者集団の行動と心理』白桃書房, 1965年)。

新聞記事

- 【日本経済新聞】「賃金革命」で実力本位に」1998年3月25日。
- 【日本経済新聞】「顕在的能力の時代」1998年4月15日。