

# 組織における「一体化」に関する一試論

大 森 賢 二

## は じ め に

本稿の目的は、組織のメンバーが特定の組織単位ないしは集団と自己とを「一体化」<sup>(1)</sup>するときの、基本的な心理的メカニズムを考察することである。この狙いの背景には、次のような筆者の2つの問題意識がある。その1つは、一体化の現象を、組織におけるメンバーのモチベーション・プロセスの中に適切に位置づけ、組織論におけるモチベーション理論を拡充・精緻化することである。第2は、もっと経験的な問題に係わるが、いわゆる「日本の経営」の活動様式の特徴として常に指摘されてきている「集団主義」を、「対象主義的」ないしは「歴史主義的」な接近方法をとるのではなく、一体化のメカニズムをも抱摂するモチベーション理論を基礎にして、「方法主義的」ないしは「分析主義的」に解明したいという、筆者の希望である。<sup>(2)</sup>

本稿の目的と直接的に係わるのは、筆者の最初の問題であるが、この問題意識の裏には当然のことながら、第1に、組織との一体化のメカニズムに対する誤解が一部にあるのではないかという筆者の懸念がある。たとえば、モチベーション・メカニズムとしての一体化メカニズムは、期待メカニズムとは本

- (1) 一体化の代わりに、同一化ないしは同一視などの用語があてられることもあるが、いずれも identification の訳語である。本稿では、引用文を除いて一貫して一体化を採用する。
- (2) 方法論のこれらの区別については、間宏稿、「文化と企業者活動についての諸理論の検討——M・ウェーバー以後の理論的展開——」、『経営史学』, Vol. 10, No. 1, 1975, 11頁—12頁を参照せよ。

質的に違ふとみなして、組織論におけるモチベーション理論の有力な所説として、V. H. Vroom 等の「期待理論」と R. Likert 等の「一体化理論」とを対置する論者もいる<sup>(3)</sup>。しかし、本稿で明らかになるように、この2つのメカニズムおよび理論は本質的に違ふのではなく、いわば分析レベル上の相違に過ぎない。「期待理論」と「一体化理論」とを統合する理論的枠組みを構築することは可能である。

筆者の第1の問題意識の背後にある第2の認識は、一体化の現象を解明するためには、従来のモチベーション理論が取り上げてきた研究対象の範囲を拡張する必要があるということである。一体化の現象を、組織論の多くのモチベーション論と同様に、組織の目的を効率的に達成するための管理方策上の立場から検討するにせよ、あるいは、メンバーと組織との一体化を妨げ、個人と組織の葛藤を惹起する、非人間的な官僚制を論難する視角から議論の俎上にのせるにせよ、組織に直接的に係わるメンバーの一側面だけを分析の焦点に置いて考察を展開する、といった接近方法が多かった。しかし、メンバーのモチベーション・メカニズムとしての一体化の現象は、本稿の考察から理解されるように、単に組織の中でのメンバーの活動の諸条件を洗い出すだけでは、必ずしも十分に解明することはできない。そのためには、メンバーの全生活空間を考察の対象にせざるをえない。

いずれにしても、筆者のこのような認識を正当化するためには、まず、一体化のメカニズムを解明することが先決であろう。

- 
- (3) 西田耕三著、「ワーク・モチベーション研究——現状と課題——」，昭和51年，白桃書房，補論Cを参照せよ。
  - (4) たとえば，McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960, 高橋達男訳，「企業の人間の側面」，昭和41年，産業能率短期大学出版部や，Likert, R., *New Patterns of Management*, 1961. 三隅二不二訳，「経営の行動科学」，昭和39年，ダイヤモンド社を指摘できよう。
  - (5) たとえば，Argyris, C., *Personality and Organization*, 1957, 伊吹山太郎，中村実訳，「パーソナリティーと組織」，昭和36年，日本能率協会を挙げることができる。

## Ⅰ. J. G. March・H. A. Simon の一体化理論

一体化のメカニズムを考察する手懸かりとして、最初に J. G. March と H. A. Simon の一体化理論<sup>(6)</sup>（以下、M. S 理論と呼ぶ）を検討してみたい。M. S 理論は現在のところ、組織とそのメンバーとの一体化の現象をもっとも体系的に説明しているとともに、多くの論点を提供してくれる。まず、その概要を明らかにしてみよう。

M. S 理論の骨子を解明する手続きとして、この理論の基礎をなす、人間の心理的メカニズムに関する、彼らの前提を明示しておく必要がある。若干面倒ではあるが、この手続きを踏まえないと、一体化とモチベーション・プロセスとの理論的な関係を見誤る恐れがある。そこで、この前提についてごく手短かに要点をまとめておきたい。<sup>(7)</sup>

彼らは、人間有機体を限界づけられた合理性をもつ「複雑な情報処理システム」と看做す。人間の行動は、期初の有機体の内部状態と期初の環境という2組の要因によって決まり、その行動がさらに次期の内部状態を規定するという。人間の行動を規定する一方の要因である内部状態の構成要素は、人間の種々の記憶に他ならないが、この記憶をある期間の行動についてみれば、行動に影響する「喚起された」記憶の集合は、全記憶の一部分に過ぎない。したがって、人間の行動に影響を及ぼすためには、通常は、環境を操作して喚起される記憶の集合を左右するしかないが、望ましい行動を引き出すのには、まず、操作の施された環境が刺激として注意されること、喚起されるべき記憶が既に存在していること、そして刺激と記憶との間、および記憶の諸要素の間に適切な連繫関係が結ばれていることが前提条件となる。

---

(6) March, G. J., and Simon, H. A., *Organizations*, 1958, 土屋守章訳, 「オーガニゼーションズ」, 昭和52年, ダイヤモンド社, 第3章, 3.4, 『生産への動機づけ』, (3) がここでの議論の中心となる。

(7) 同上書, 第1章, 1.5, 『心理学的な公準』, を参照せよ。

ところで、人間の記憶は、Simon 流の意思決定理論によれば、次の 4 つの要素に分類できる。すなわち、行動のコースの選好規準である価値ないしは目的、将来の事態ないしはその確率分布についての知識もしくは仮定、代替的な行動の諸コース、そして各行動のコースから惹き起こされる結果に関する信念・知覚・期待である。<sup>(8)</sup>結局、人間の行動に影響を与える過程は、刺激を通じてこれらの記憶の 4 つの要素のいずれかに影響を及ぼすこと、換言すれば「状況の定義」を変容させることに帰着する。

以上の人間有機体に関する M. S 理論の公準を念頭に置いて、本論に戻ることにして。M. S 理論では、一体化は、組織のメンバーが意思決定を行なうときに、組織の目的や価値を、状況の定義を規定する一要素である目的ないしは価値として喚起する現象をさしている。「ある人が意思決定を行なうにあたって、一定のグループにとっての結果の観点から、いくつかの代替的な選択の対象を評価するとき、その人はそのグループに自身を一体化している」<sup>(9)</sup>と Simon は定義する。ただ、この定義にはもう少し条件を追加する必要がある。その条件は、組織の目的や価値が、組織のメンバーに「内面化」されて「外部からの刺激を必要とすることなく、自動的に組織の目的にかなった意思決定を間違いないとする」<sup>(10)</sup>（傍点は引用者による）ことである。つまり一体化は、メンバーが、組織の目的や価値を、その喚起に従来関与していた環境の刺激が提示されなくても、自動的に喚起する現象をいう。

このような現象が生じるメカニズムを M. S 理論は、「動機的」と「認知的」の 2 つの側面から検討している。この 2 つの側面の区分は、必ずしも理解容易ではないが、「行為者がその特有の方法で状況を定義するまでのステップは、

---

(8) 同上書、230頁。

(9) 一体化についての明快な定義は、彼らの著書の中に見出すことはできない。この定義は、Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 1947. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳、「経営行動」、昭和40年、ダイヤモンド社、265頁による。

(10) 同上書、256頁。この条件を欠くと、一体化と、メンバーが外在的に課せられた組織の目的を状況の定義として採用しているとき、とを区別できなくなる。

感情的過程と認知過程との複雑な交錯を含んでいる<sup>(11)</sup>」が、「認知が、状況定義の中に入ってくるのは、目的達成——どのような手段によって、望む目的に到達するかを決めること——との関連においてである<sup>(12)</sup>」といった論述からは、認知過程は、状況の定義を規定する4つの要素のうち、目的や価値を除いた他の3つの要素の規定に係わる過程であると読み取れる。このような認知過程が目的や価値の喚起にも関与するのは、「目的が、めったに『最終の』ないし『究極の』価値を表わすことはない<sup>(13)</sup>」ため、手段—目的の連鎖を構築する過程を通じて、目的の設定に係わるからである。とすれば、動機的側面とは、「最終の」ないしは「究極の」価値を表わす目的の喚起に関与する過程ということになる<sup>(14)</sup>。

最初に動機的側面について検討するが、本稿の狙いは、一体化の一般的な心理的メカニズムを究明することなので、M. S 理論の「一般的な理論的命題」に焦点を絞ることにしたい。M. S 理論の一般的な理論的命題は、一体化の傾向と5つの要因との関係を記述する、極めて簡明な7つの言明で構成されている<sup>(15)</sup>。それらを列挙すれば、1. 知覚された集団の威信が高いほど、一体化の傾向は強くなり、またその逆の関係も成立する。2. メンバー間で集団の目的が共有されていると知覚されるほど、一体化の傾向は強くなる。その逆の関係も成り立つ。3. メンバー間の相互作用の頻度が高いほど、一体化の傾向は強まる。その逆の関係も成り立つ。4. メンバー間の競争の量が少ないほど、一体化の傾向は高まる。その逆の関係も成り立つ。5. 集団の中で充足される個人の欲求の数が多いほど、一体化の傾向は高まる。その逆の関係も成り立つ。6. メンバー間で目的が共有されていると知覚されるほど、メンバー間の相互

---

(11), (12), (13) March, J. G., and Simon, H. A., 前掲書, 231頁。

(14) Simon は, “On the Concept of Organizational Goal”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 1, June, 1964, の中で, 組織の目的の受容に係わるのが動機(motives)である, と述べている。

(15) March, J. G., and Simon, H. A., 前掲書, 101頁—102頁。

作用の頻度は高まる。7. 集団の中で充足される欲求の数が多いほど、メンバー間の相互作用の頻度は高まる。以上7つの言明である。

一体化の傾向を規定するこれら5つの要因のうち、第1の要因は集団間レベル、第2から第4までの要因は集団レベルないしはメンバー間レベル、そして第5はメンバー個人のレベルでの特性を徴表する要因である。もちろん、これらの要因はメンバー個人の心理的メカニズムに何らかの作用をもたらすがゆえに、一体化の傾向に影響を与えるのであるから、たとえ集団間レベルや集団レベルの要因であっても、それらの客観的な特徴を表示する要因と、メンバーの側の個人的要因との相互関係によって決まる、メンバーにとってのそれらの主観的意味が重要となる。たとえば、集団の威信の高さは、メンバーが参加している集団とその他の集団との相対的な地位関係だけではなく、メンバー個人が抱いている威信についての標準にも大きく依存する。目的の共有性の知覚も、メンバー間の生活の背景や社会的立場の類似性の度合が、メンバーの「心構え」の相似性を高める程度に対応して強くなる。また、メンバー間の相互作用の頻度は、集団の規模とかメンバー間の接触の機会の多寡の他に、メンバーに内面化されている文化的規範や生活背景・社会的立場によって規定される、メンバーの「態度」の相似性によって左右される。さらに、メンバー間の競争の激しさは、メンバーの間の褒賞獲得の独立性の程度によって決まるが、それを言い換えれば、メンバー間の欲求充足の共存可能性の程度ということであろう<sup>(16)</sup>。

結局、以上で説明したM. S 理論は、一つの集団に参加しているメンバー間の内部状態の相似性が高ければ、集団の一定の環境的与件の下では、各メンバーが同じような状況の定義をおこなう結果、やはり同じような目的・価値を喚起する傾向が強くなり、そして、そこから生じる行動がさらに、メンバー間の相互作用を通じて、メンバーの内部状態の相似性を深めつつそれを固定化する

---

(16) 同上書、103頁—109頁。

といった、動態的過程を論述したものであるといえよう。このような論理展開は、彼らの人間有機体に関する公準を前提にすれば、当然の帰結ともいえる。人間の行動は、環境からの刺激と人間有機体の内部状態によって決められるが、環境をどうみるかは内部状態に依存している。もし、メンバー間の内部状態が類似しているならば、一定の環境についての認知の仕方、すなわち環境の何がメンバーへの刺激となるかについても一致する度合は高くなる。しかも、各メンバーが、各自の欲求充足を集団に参加することによって達成しているだけではなく、メンバー間の欲求充足にも共通性が認められるため、行動の志向を決める、喚起された目的ないしは価値も等しくなる傾向が強まる。とすれば、このような条件の下にある1人のメンバーについてみれば、環境を構成している他のメンバーによって企図された集団の目的や価値を、あるいはこのメンバー自身も参加して設定した集団の目的や価値を、集団内での行動の目的や価値として喚起することは、外部からの何らかの刺激の提示に基づいて惹き起こされたことと意識されることはなく、自動的に生じることになるのであろう。メンバーが、集団と一体化するには、当該メンバーと他のメンバーとくに、集団の目的や価値を決定できるメンバーとの内部状態の相似性が条件である。

M. S 理論の認知的側面<sup>(17)</sup>は、個々のメンバーの認知的メカニズムの局面に限定すれば、次のようにいえる。メンバーが自己に割り当てられた下位目的に固執する現象は、下位目的によって規定されるメンバーの内部状態の準拠枠と、それに合致する環境の部分のみをみようとするメンバーの選択的知覚や合理化とが、相互に強化し合う過程によって発生すると。一体化の認知的メカニズムにおいてもやはり、下位目的によって規定された準拠枠といった、メンバーの内部状態の一定のパターンの固定化が、一体化の条件となっている。

以上で明らかにしたように、M. S 理論のエッセンスは、メンバーの内部状態の特定のパターン化によって、メンバーが外部からの特定の刺激を必要とせ

(17) 同上書、第6章、6.3。特に、233頁—236頁。

ずに、自動的に組織の目的や価値を喚起するようになる現象を説明する箇所に認められるが、メンバーが、どのようにして特定の内部状態を形成するようになるのかは、実は、あまり解明されていない。先に列挙した、一体化の傾向とそれを規定する5つの要因との関係を述べている言明は、2つの変数間の大まかな関数関係を提示してはいるが、そのような関係が成立する理由は不問に付されてしまっている。そこで、本稿では、メンバーの一体化を惹起するような、特定の内部状態の形成過程に焦点を合わせて、一体化のメカニズムを検討してみたい。ただ、その議論に入る前に、特定の内部状態の意味内容を、もう少し明らかにしておきたい。

## Ⅱ．価値の内面化

前節で明らかになったように、一体化の条件は、組織のメンバーが他のメンバー、とくに組織の目的ないしは価値を決定できるメンバーと相似的な内部状態を形成すること、あるいは、割り当てられた下位目的によって規定される内部状態を固定化することであった。このメンバーの内部状態は、M. S 理論によれば記憶に他ならない。しかし、一体化の条件となる内部状態は、記憶を構成している、価値ないしは目的、将来の事態についての知識、代替的な行為のコース、その結果に関する信念・知覚・期待といった、個々別々の4つの要素のいずれかに還元できるものではない。一体化に係わる内部状態は、メンバーの「心構え」あるいは「態度」である。これらの概念は、記憶の4つの要素間の一定の連繋関係を内包しており、いわば、記憶の一定の構造の存在を示している。すなわち、それは、メンバーの記憶として既に貯蔵されている4つの要素が、ある特定の環境の下で、メンバーによって知覚された刺激を手がかりとして、一連のパターンとして喚起される構造を意味している。M. S 理論で、この記憶の構造を指し示すのに近い概念は、パーフォーマンス・プログラムで

---

(18) 同上書、215頁。



あろう。しかし、ここでの構造はこの概念とは違う。本稿では、メンバーにとって望ましいこの構造の状態を規定する規準として、「<sup>(9)</sup>価値」という概念を採用したい。

パフォーマンス・プログラムは、個別的な刺激に対して直ちに喚起される、常軌化された記憶の個々のパターンという意味の勝った概念であるが、一体化の条件となる内部状態の構造は、個々のパフォーマンス・プログラムではなく、問題解決的活動にも係わる記憶の喚起をも統合している態様なのであって、「価値」はそれを規定する規準である。また、一体化には、一体化の対象に対する特別のある種の感情的な結合が含意されており、その側面を表現するには、メンバーにとって「望ましい」といった意味を込められる概念が必要であって、そのとき、「価値」という言葉は、より馴染み易い用語法だといえよう。そして、わざわざ、M. S 理論で使用されている価値とは違う「価値」概念を構成した理由は、目的と価値を概念的に明確に弁別して用いることによって、M. S 理論において時折、命題の妥当性の限界を画する要因として用心深く指摘されていながらも、人間有機体の心理的公準の中には適切に位置づけられていない「文化」の意味を明らかにできるからである。各「文化」の特質は、その文化圏に所属する人々によって分有されている、この「価値」の体系によって特徴づけることができる。

M. S 理論によれば、目的や価値は、ともに行為のコースを選択するための規準として機能する記憶の一要素である。しかし、この2つの概念の定義や区

---

(9) 本稿の「価値」の概念は、T. Parsons の定義を参考している。Parsons は、「一つの状況のなかで本来入手できる指向の選択肢のうち、どれを選ぶかといった選択の規準、ないし標準として役立つのは、分有されたシンボル体系の一要素であるが、これを価値 (value) と名づけることができる」と述べている。そして、認知的基準 (cognitive standards)、鑑賞的基準 (appreciative standards)、それと道德的基準 (moral standards) の3つを区別しているが、本稿では、これらを一括して、「価値」と呼ぶことにする。Parsons, T., The Social System, 1951, 佐藤勉訳, 「社会体系論」, 1974年, 青木書店, 第I章を参照せよ。

別は、彼らの論述だけでは必ずしも容易に理解することはできない。Simonは価値を様々な概念として使用している。たとえば、価値を、対象の望ましさの程度を表現する値——ただし、その値は、各々の価値独自の次元にそった値であって、各価値を一次元の値に換算することはできない——として使用している。この用法は、「種々の代替的選好対象のなかに存在している価値は数が多いとともに、種々さまざまなものである。したがって、個人は彼が選択するさいには、諸価値を比較評価し、そのなかから選ばなければならない<sup>(20)</sup>」といった記述から読み取れる。このとき、目的は、選好対象であって価値とは区別される。また、価値を究極の目的の意味で用いている場合もある。それは、「目的—手段の連鎖をたどって、『純粹の』価値——それ自体が純粹に望まれる目的——にまでいたることが、はたして可能かどうか<sup>(21)</sup>」という叙述に窺える。この場合には、目的は、抽象度の非常に高い上位の目的において、価値と合体してしまう。

本稿では、M. S理論のこの不分明さを、目的を、活動主体が志向する将来の特定の事態と定義し、また「価値」を先に述べたように定義することによって解消しておきたい。以後、「価値」を単に価値と書き表わすことにする。

以上のような概念構成を用いるならば、一体化は、メンバーが外部からの特定の刺激の提示がなくとも、組織の目的を自動的に喚起する現象を指し、そのための条件は、メンバーが、他のメンバーとくに組織の目的を決定できるメンバーと相似の価値体系を内面化していること、あるいは、組織の目的と整合的な価値体系を内面化していることであると、言い直すことができよう。ここで、価値体系を内面化した状態とは、メンバーが、価値体系に反する記憶の喚起を行なったときには常に、何らかの形の不快の感情を抱く状態をいう。

そこで、一体化のメカニズムを究明するために、メンバーが、他のメンバーと相似の価値体系を内面化するメカニズムを考察することにしよう。

---

(20) Simon, H. A., 前掲書, 93頁。

(21) 同上書, 62頁。

### Ⅲ．価値の内面化の3つの過程

組織のメンバーが、組織全体あるいは一つの組織単位のメンバーによって分有されている価値を内面化する過程は、大きく分けて3つの下位過程から成り立っている<sup>22)</sup>。第1の過程はメンバーが、そのような価値の存在に注意を向ける過程である。メンバーが、組織の価値を内面化するには、まず第1に、組織の価値の存在に気づかなければならない。第2の過程は、メンバーが注意した組織の価値を保持する過程である。組織の価値が、メンバーによって注意されたとしても、それが環境からの刺激としてメンバーに対して提示されることが消滅した後の状況においてもなお、メンバーの記憶の喚起に影響を及ぼすようになるためには、価値それ自体がメンバーの記憶として保持されていなければならない。第3の過程は、強化の過程である。メンバーによって保持された組織の価値は、それに適った活動を始発させる心理的エネルギーを生起できるときにはじめて、メンバーに内面化されたといえる。そうでなければ、メンバーが、保持している価値に合致しない活動をしたときに、何らかの不快の感情を抱くこともあるまい。

価値の内面化は、以上に掲げた3つの過程から構成されている。メンバーが組織の価値を適切に内面化できないときには、これらのいずれかの過程で内面化を妨げる要因が発生しているに違いない。そこで次に、それぞれの過程について、価値の内面化に作用する諸要因を検討してみたい。

#### 1. 注 意 過 程

メンバーは、組織に参加した当初、どのような活動のパターン、すなわち喚

<sup>22)</sup> 価値の内面化の過程を、3つの下位過程に分ける構想は、Bandura, A. が「社会的学習理論」(social learning theory)において、モデリング現象を、注意過程、保持過程、運動再生過程、そして強化と動機づけの過程の4つの下位過程に分解して考察したことから示唆を受けている。Bandura, A., ed., Psychological Modeling : Conflicting Theories, 1971, 原野広太郎・福島脩美訳, 「モデリングの心理学——観察学習の理論と方法——」, 昭和50年, 金子書房。

起された記憶の構造が望ましいかを直ちに知覚できるわけではない。組織の側は、新規のメンバーが偶然的に遂行する行動を待ち受け、それに対していちいち選択的に裁定を下すことによって、組織の価値に注意させるといった、メンバーの直接経験的な方法だけを頼みにしているわけではない。組織は、組織の価値をメンバーに対して明示的な形で直接的に教示する場合もある。またメンバーも、実際の行動の遂行を通した試行錯誤過程だけではなく、他のメンバーの行動を観察し模倣することによっても、組織の価値の存在に注意を向けるようになる。

注意の過程に影響を与える第1の要因として、組織の側が、組織の価値をメンバーに対して提示する際の明示性の度合を指摘したい。この明示性の程度が高ければ、メンバーが組織の価値を誤って知覚する危険は小さくなる。企業組織に例をとれば、非常に抽象度は高くなるが、社是・社訓等を掲げることは、それが実際の組織の価値としてメンバーの活動に貫徹しているのであれば、新規のメンバーは、企業組織の価値を見誤ることはないであろう。そして、メンバーが組織の価値を適切に知覚するのに要する時間も短くて済む。しかし、価値の明示性が高いことは、組織の価値と、メンバーの個人的な価値体系や、他の組織単位の価値体系との関係をも明示してしまうことにも注意しておきたい。

これに対して、組織の価値の明示性が低く、メンバーが、自己の試行錯誤過程や他のメンバーの行動を観察する過程を通して注意するときには、メンバーの注意の仕方には、メンバーと他のメンバーとの関係を媒介する種々の要因が絡んでくる。これらの要因は、第1に、メンバーが接触したり相互作用したりできる対象範囲を規定している要因、第2に、特定の対象との相互作用の過程において、メンバーの注意に影響を与える要因、そして第3に、メンバー間の

---

②③ このような学習プロセスを、Bandura は、「モデリング」と呼ぶ。Bandura, A., Social Learning Theory, 1971. 原野広太郎・福島脩美訳, 「人間行動の形成と自己制御」, 昭和49年, 金子書房, 第2章。

相互作用の様式、とに分けて検討することができよう。

まず第1の要因として、1人のメンバーが接触できるメンバーの範囲を制約する、組織機構上の要因を挙げることができる。メンバーの担当する職務ないしは、所属する部署によって、この範囲は強く限定される。もし、メンバーが特定の職務や部署に専門化するならば、ここでの議論の仮定の下では、その職務なり部署で分有されている価値以外の組織の価値に注意を向ける可能性は小さくなるであろう。これとは逆に、たとえば職務のローテーションや定期的異動のような経営政策が実施されれば、この範囲は拡大され、メンバーは、より広範囲のメンバーによって分有されている価値に注意できる機会をもつであろう。M. S 理論が指摘した。コミュニティの規模や接触の機会の量が、メンバー間の相互作用の頻度を經由して一体化の程度に影響を与えるという因果関係の一つの理由を、メンバーの注意過程において見い出すことができる。

第2に、メンバーによって内面化されている価値そのものが、メンバー間の接触や相互作用の範囲を制約する。とくに、人間関係のあり方に係わる価値や個人の評価に係わる価値が、この範囲を限定する。たとえば、社会的身分や階級の区別を強調する価値と、人間の無差別を重視する価値とではメンバーの範囲は明らかに違ってくる。また、メンバーは自己の価値体系に照らして高い評価をもつ個人に対して、通常、積極的に接触しようとするのであろう。しかし、実際には、この2つの価値の関係はもっと複雑であって、両者の特定の結びつきによって、メンバー間の接触の範囲が画定されると考えられる。この要因は、M. S 理論における、参加に対する文化的圧力や背景の同質性がメンバーの相互作用の頻度に影響を与える関係に対応している。

第3の要因は、メンバーの欲求充足である。メンバーは、参加している組織において達成しようとする欲求の充足に密接な係わりをもつと認知されるメンバーと接触しようとするのであろう。メンバーが充足を企図している欲求の数が限定されればされるほど、接触するメンバーの範囲も狭まるであろう。極端な例を挙げると、企業組織において、雇用契約に基づいて決められた金額の給与

や賃金の獲得だけが、メンバーの企図する欲求充足であれば、雇用契約によって定められた職務の遂行の過程で生じる、メンバーとの機能的な接触だけが、その範囲となるであろう。これとは逆に、メンバーが、ほとんど全部の欲求を、一つの組織において充足しようとするならば、少数のメンバーとの接触だけで、それを達成するのは一般的には不可能なため、より多くのメンバーと相互作用を重ねる機会が増えるであろう。これは、M. S 理論の第 7 番目の命題が、組織の価値の注意過程に係わる側面を明らかにしている。

以上、メンバーが、接触したり、相互作用したりすることのできる、他のメンバーの範囲を規定する要因を検討してきたが、これらの要因によって限定された、メンバーとの接触や相互作用を媒介にして、メンバーにとって潜在的に注意可能となる、組織の価値の内容が定まる。しかし、メンバーがどのような価値を実際に注意するかは、メンバーの内部状態と、接触する相手の特徴によって決まる。

接触可能な他のメンバーが一定の同じ組織の価値を共通に内面化して活動していることが、価値に対するメンバーの注意を容易にするための、接触相手の側の条件である。この条件は、M. S 理論の、目的や価値の共有に関する知覚が一体化の程度に影響を及ぼす命題に対応している。この条件が成立しないときには、メンバーが注意する価値の内容はメンバーの内部状態によって大きく左右されてしまう。組織の価値の明示性が低く、しかも、接触している他のメンバーに、価値に対する終始一貫した行動がみられないときは、組織の価値に対するメンバーの認識は複雑で困難になる。このようなとき、人間の認識の歪曲化をもたらす、ステレオタイプ化、ハロー効果、プロジェクション、認識上の防衛機構等の誤りを犯し易くなる。とくに、これらの認識上の誤りは、他のメンバーとの接触が短期間であるほど発生しがちである<sup>24)</sup>。したがって、メン

---

24) cf. Zalkind, S. S., and Costello, T. W., Perception : Some Recent Research and Implications for Administration, Administrative Science Quarterly, Vol. 7, 1962, pp. 218—235.

メンバー間の相互作用の頻度が高いことは、このような誤りを矯正する機会を提供することからも、一体化の程度を高めるといえよう。

第3番目の要因として指摘した、メンバー間の相互作用の様式は、上に述べたメンバーの認識上の誤謬に関係をもっている。メンバーが、他のメンバーから一方的に設定された組織の価値を、個別的に受容する立場に置かれている場合よりも、メンバー間の総体的な協同によって組織の価値を決定・確認するときの方が、メンバーの間で、価値の認識が一つに収斂する可能性は高まる<sup>25)</sup>。組織の価値とは、多数のメンバーによって共通に内面化され、分有されている価値に他ならないから、メンバーの間で生じる価値の認識の収斂は、とりも直さずその組織における適正な価値の認識を意味している。

## 2. 保 持 過 程

メンバーが、環境から組織の価値を示範されなくとも、それに適った活動を展開できるようになるには、注意された組織の価値を一定期間記憶として保持しておかなければならない。保持の過程を検討する基礎として、人間の記憶の心理学的・生理学的メカニズムに関する、知見が役に立つ<sup>26)</sup>。しかし、記憶のメカニズムに関する諸論争に深入りすることは本稿の意図からみて不必要であるので、以下の4点に注目するに止めたい。

第1点は、「記憶は脳のなかのどこか一個所に貯えられているのではなく、第一次、第二次感覚領や運動領、連合領、古い脳などいくつかの領野にわたって広く貯えられていて、それらは神経線維によって有機的に結合されているいろいろな内容の記憶を構成している」のであって、刺激が記憶として保持されるに

25) このような現象は、小集団における実験によって確認されている。cf. Cartwright, D., and Zander, A., *Pressures to Uniformity in Groups: Introduction*, (Cartwright, D., and Zander, A., ed., *Group Dynamics*, third edition, Tavistock Publications, 1968, pp. 139—151.

26) 記憶や学習に関する種々の論点は、Rosenzweig, M. R., and Bennett, E. L., ed., *Neural Mechanisms of Learning and Memory*, The MIT Press, 1976, で知ることができる。

27) 高木貞敬著, 「記憶のメカニズム」, 1976, 岩波書店, 151頁。

は、神経線維の有機的な結合の中に適切に組み込まなければならない。第2に、この神経線維の有機的な結合は、特定の「シナプスをふくむ神経の経路を頻繁に使う時、そのシナプスの伝導効率が非常によくなって、しかもあとに残るといふ」<sup>(89)</sup>反復刺激後の増強によって形成される。そして、ある一時期それに係わる神経経路を使用しなければ、廃用萎縮が生じるが、それでも、反復刺激後の増強は、少しの再訓練で元の状態にかなり近い程度に復帰することができる<sup>(90)</sup>。第3の知見は、記憶には、短期記憶と長期記憶があって、短期記憶をへて長期記憶が形成されるという指摘である。すなわち、短期記憶は、インパルスが特定のニューロンの循環回路をぐるぐる回転している状態で、これがくり返されることによって反復刺激後の増強が生じ、長期記憶へと発展する<sup>(91)</sup>。最後の第4点は、人間の短期記憶の容量の限界は、一時に貯蔵することが可能な単位（チャンク）もしくは記号の数で決められており、単位や記号がもつ情報量によって左右されることはない、という指摘である。したがって、環境からの複雑な刺激は、簡潔で主観的に有意味なシンボルによって統合化できれば、保持しやすくなる<sup>(92)</sup>。たとえば、環境からの刺激を適切に言語化できれば、その保持は容易になる。この刺激のシンボル化は、過去の学習に基づいている。

以上の知見を基礎にして、組織の価値の保持過程を規定する要因について検討してみたい。

まず、組織の価値がメンバーにとって有意味にシンボル化されていて、明示性が高ければ、その保持は迅速かつ容易である。これに対して、シンボル化が

---

(89) 同上書、111頁。

(90) 同上書、115頁。

(91) 同上書、176頁。

(92) Miller, G. A., *The Psychology of Communication*, 1967, 高田洋一郎訳, 昭和47年, 培風館, 第2章。

(93) Gerst, M. D., *Symbolic Coding Processes in Observational Learning*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, 1971, (Bandura, A., ed., 前掲書, 所収, 99頁—121頁)。



困難な組織の価値は、それが保持されるためには、価値を内面化して行動している他のメンバーとのより多くの接触を、メンバーに要求するであろう。適用すべき状況が、複雑に絡み合った種々の条件に依存しているような微妙な体系をもつ、組織の価値は、通常、シンボル化が難しくてメンバーに対して明示することも容易ではないため、メンバーがそれらを保持するには、長期にわたって組織に参加し、まさに「からだで覚える」しかないであろう。しかし、もしそれが可能であれば、メンバーが、環境の対象を知覚するときの一つの感覚だけではなく、複数の感覚を同時に働かした方が、脳により多くの記憶痕跡を残すことができることを考慮すると、「からだで覚える」ことは保持をより強化することになる。逆に、メンバーが組織の価値を一番保持しにくい状況は、シンボル化が困難な価値をもつ組織や組織単位に短期間だけしか参加しない場合である。メンバーが、それぞれ独特の複雑な価値体系をもつ組織あるいは組織単位の間を、頻繁に移動するならば、いつまでたっても組織の価値を保持する可能性は小さいであろう。

また、組織の価値がシンボル化されていたとしても、メンバーにとって意味でなければ、保持は容易にならない。環境からの刺激がメンバーにとって意味であるかないかは、刺激の連想価の多少、あるいは、刺激が認知構造の関連した概念に非恣意的に関連づけられるかどうか<sup>83</sup>、のいずれによって決まるにしても、メンバーの、それぞれの学習過程によって構築されてきた内部状態に依存していることに変わりはない。ここでは、シンボルの有意味性は、とくに、メンバーの既存の価値体系との関連においてとらえられることになるが、メンバー間の立場や背景の類似性は、メンバーにとってのシンボルの有意味性を等しくするため、それがどのような意味を獲得するにせよ、組織の価値の保持を促進するにちがいない。

<sup>83</sup> 高木貞敬著、前掲書、212頁—213頁。

<sup>84</sup> 波多野誼余夫稿、「コーディングと有意味記憶」、(八木晃監修／梅本堯夫編、『講座心理学、7、記憶』、1969年、東京大学出版会、所収、155頁)

したがって、メンバー間の相互作用の頻度を左右する組織機構上の特色は、組織の価値をメンバーの短期記憶に登場させる頻度を左右するとともに、メンバー間の内部状態の相似性の程度を規定することを通じて、価値の保持に影響を与えることになる。このとき、メンバー間の相互作用の様式が協同型であれば、一方向型であるよりも、価値の設定過程におけるメンバー間の相互作用の頻度が高まるため、価値の有意性はさらに高まるであろう。

最後に、保持された組織の価値が、廃用萎縮によって忘却されないためには、メンバーが実際に、組織の価値に適った活動を遂行する機会がなければならない。そのためには、次に述べる強化過程と関連するが、組織の価値が、メンバーの既存の価値体系と並存可能で、欲求充足を妨害しないと期待されるものでなければならないであろう。M. S 理論が指摘した要因である、目的が共有されていると知覚される程度や知覚された集団の威信が高いことは、この期待が強いことを表わしている。このとき、組織の価値の明示性が高ければ、その意味関係が明晰であるがゆえに、メンバーは明確な期待を抱くことが容易だが、逆に、明示性が低ければ、この期待に決着をつけること自体が難しくなる。

### 3. 強化過程

メンバーが組織の価値を保持しているとしても、メンバーの実際の活動に際して、それが直ちに喚起されるわけではない。そのためには、組織の価値に従った活動が、メンバーの欲求充足に導くという、メンバーの強い期待が不可欠である。従来の一体系理論は、この過程の分析に集中していたといってもよい。<sup>65)</sup> M. S 理論でも、メンバーの充足できる欲求の数が、一体化の規定要因として挙げられている。

しかし、価値の内面化との関連で検討すべき、欲求充足に係わる中心的問題は、価値に従った活動が自己強化機能確立する過程である。もちろん、通常

---

65) 一体系理論に関する詳細なサーベイは、柏木恵子稿、「同一視に関する最近の研究」、『教育心理学研究』、第14巻、第4号、1966年、38頁—53頁にみられる。

は組織の価値に適った活動を遂行すれば、メンバーに対して何らかの外的強化が与えられるであろう。だが、価値の内面化を定義したときに示唆しておいたように、メンバーが、外的強化の存否に拘わらず、価値に従う活動を完遂できたときには自己強化を与え、そうではないときには何らかの不快の感情をもたらし、価値に沿った活動を自動的に遂行させる強化メカニズムこそが、ここで解明すべき中心的課題なのである。

この課題に関する所説は数多いが、必ずしも納得のゆく説明は与えられていない。たとえば、O. H. Mowrer<sup>60)</sup> は、おしゃべり鳥の実験から次のような2要因説 (two-factor theory of learning) を提出する。まず、第1の過程は、鳥が訓練者の発することばと、1次的動因の解消とを結びつける条件づけの過程である。この過程では、訓練者が鳥に対して食物や水を与えるときにことばを話しかけるが、そのことば自体が、鳥にとって二次的報酬価をもつようになる。すなわち、訓練者の存在は鳥にとって常に1次的動因の低減をもたらすため、鳥は、訓練者がいつも傍に在ることを望むようになり、訓練者に対する愛着という2次的動因を学習する。その結果、鳥は、第1次的動因が生じていなくとも、訓練者が傍にいてくれることを望む。しかし、訓練者は常に鳥の傍に存在するわけではないため、鳥は、訓練者の存在と結びついた訓練者のことばを発することによって、第2次的動因を解消しようとする。このとき、訓練者のことばは、2次的報酬価をもつようになる。そして鳥はこの2次的報酬価を高めるために、訓練者のことばを試行錯誤的に発声練習することによって、訓練者のことばとの相似の程度を強めていく。

ここでの議論との関連における Mowrer の2要因説の要点は、訓練者のことばが、第2次的報酬価をもつようになる過程である。訓練者が鳥の第1次動因を常に解消してくれる唯一の存在であるため、鳥は訓練者に対して愛着を抱くようになり、その結果それは生じるという。

60) Mowrer, O. H., Learning Theory and Personality Dynamics, 1950, Ronald Press.

これと似た論法は、T. Parsons の理論<sup>(37)</sup>にも見い出すことができる。Parsons は、S. Freud の理論を展開する中で、次のような指摘を行っている。すなわち、社会化の過程の第一歩である、口唇期における幼児と母親との社会的相互行為の過程において、幼児に対する母親の裁定パターンが、幼児に価値として内面化されるためには、S. Freud の主張した、幼児期エロティズムが重要な役割を担っていると。

すなわち、母親によって、幼児の個々の行為に対して個別的に行なわれる裁定行為が、幼児の限定的な行為に対する個別的な裁定としてではなく、「どのようなより一般的な行為方式が、一般化された欲求充足のチャンスを活用させるのか<sup>(38)</sup>」ということを学習させる手懸りとして、幼児に受けとめられるためには、2つの条件が満たされなければならないという。第1の条件は、幼児に対する環境刺激の一般化がなされること。すなわち母親の行為に一貫した裁定パターンが存在すること。第2に、幼児の側では、母親が、個別的な欲求の充足を可能にしてくれる目標—対象としてではなく、諸欲求を充足させてくれる機関として、一般化されることが必要である。幼児の快感メカニズムが、この欲求充足の一般化を可能にするが、それに対応する生理学的メカニズムを探せば、それは S. Freud のいう幼児期エロティズムであるという。というのは、幼児期エロティズムの中心は、「無限定的な身体的接触に快感を感じる能力<sup>(39)</sup>」であり、この幼児の内的報酬メカニズムが存在するからこそ、「より限定的な『本能的欲求充足への固着』が押えつけられ<sup>(40)</sup>」、幼児を養育する社会的対象である母親との無限定的な一般的な関係によって生み出される快感を、追求することが可能になるという。このとき、幼児の目標は、母親の愛情を確保することであるといえる。

---

(37) Parsons, T., *Social Structure and Personality*, 1964, 武田良三監訳, 「社会構造とパーソナリティ」, 1973年, 新泉社, 第1部, 第1章, 第4章を参照せよ。

(38) 同上書, 114頁。

(39), (40) 同上書, 119頁。

Parsons の見解では、幼児が、母親と社会的相互行為を行なうこと自体に内的報酬を感じるようになることが、価値の内面化の一つの前提条件となっているが、Mowrer 理論でそれに該当する条件は、訓練者に対する鳥の愛着であった。そして、これらが形成される基盤は、Mowrer によれば、訓練者によってもたらされる第 1 次的動因の確実な解消であり、Parsons においては、幼児の無限定的な身体的接触から生じる快感であった。

ただ、人間は成長するに従って、より高度に分化し、かつ組織化されたパーソナリティ構造をもって対象—関係に臨むようになるとともに、一体化の対象も母親 1 個人だけではなく集合体へと移行する結果、より高次の価値を内面化するのにエロティンズムは不要になる、と Parsons はいう。しかし、それでは、そのときのメカニズムは何かといえ、それは、過去の一体化によって動機づけられた対象—選択のメカニズムによって行なわれる、と述べているに過ぎない。

Mowrer や Parsons の理論を検討した限りでは、少なくとも次のことがいえる。すなわち、価値に従った活動が自己強化されるようになるのは、一体化の対象が過去において、個人の多くの重要な欲求——鳥や幼児であれば、それは生理的欲求や安全欲求であろう——の充足と強く結びついていた、という条件を満足している場合である。そして、その極限では、個人は、一体化の対象に対して、愛情や愛着を抱くようになる。これらの理論によれば、一体化の対象によって直接的になされる広範囲の外的強化が、自己強化を確立することになる。

しかし、価値の自己強化機能は代理的強化によっても確立できることが、いくつかの実験で報告されている。<sup>(41)</sup> 個人は、他者が価値に適った活動をとったときに強化される事実を観察することによっても、その価値の自己強化機能を確立することができる。もしそうであれば、価値が自己強化機能を確立するため

(41) 同上書、137頁。

(42) Bandura, A., 前掲書、128頁—135頁。

には、個人が、価値に適った活動の遂行と、一体化の対象に求める欲求の充足との関連性を確実にしていることが重要であって、過去の直接的な強化は、そのような期待の確実性を高める効果をもつがゆえに、自己強化機能の確立に寄与している、といえるのではなからうか。そうでなければ、価値の自己強化機能が、観察学習によって確立する事態を説明することは難しい。そしてまた、鳥や幼児とは違って、既に、一定の価値体系をもっている大人においては、欲求充足の仕方がその体系と矛盾しない、という条件が満たされていることも必要であろう。

さて、以上の議論が正しいとすれば、メンバーの保持する組織の価値が自己強化機能を確立するためには、メンバーが、組織に参加することによって多くの欲求を確実に充足できる、という期待をもてることが必要であろう。そのためには、組織は、第1にメンバーの欲求を充足する褒賞を提供できるに足りるだけの諸資源を確保し、さらに、第2にメンバーのそのような期待を確実にできる褒賞の配分方式を採用しなければならない。M. S 理論において指摘された、メンバーが集団の中で充足できる欲求の数と、メンバー間の競争の量の2つの要因は、この側面に影響を与えている。そして、組織が必要な諸資源を獲得するやり方やそれを配分する際の諸形式は、メンバーの価値体系と矛盾してはならないであろう。

## お わ り に

本稿では、組織のメンバーが、参加している組織単位ないしは集団と一体化する心理的メカニズムを、注意過程、保持過程、強化過程の3つの下位過程に分解して考察してきた。それぞれの下位過程については、もっと突っ込んだ議論が必要であって、将来、補足修正しなければならない箇所もあるかと思うが、筆者の一体化に関する考え方の大きな枠組みは提示できたといえる。

本稿の議論から明らかなように、一体化は、メンバーのパーソナリティ体系の構造を構築するメカニズムである。すなわち、一体化はメンバーの心理的メ

カニズムを規定する種々の変数のうち、比較的に安定的で、容易には変化しない部分を構築するメカニズムである。組織での活動に対するメンバーのモチベーションは、このパーソナリティ構造を基盤にして起こる。一体化は、いわば、モチベーション・プロセスの、メンバー内的与件を決定するメカニズムである。近年の組織論におけるモチベーション理論は、確かに、メンバーのパーソナリティ構造の部分的な特質をその規定要因として重視してきている。しかし、組織の中での活動に対して、日常くり返されているメンバーのモチベーション・プロセスそれ自体が、メンバーの内的与件を除々にではあるが構築する現象をも、分析の射程内におさめることのできる理論が必要なのではないだろうか。ただそのときには、一組織内でのメンバーの活動だけに、分析の対象を限定することは許されなくなるであろう。なぜなら、メンバーの内的与件は、メンバーの全生活空間にわたる活動を通じて構築されるのであるから。