組織行動論

学習（がくしゅう）

学習の過程は残念ながら目に見えない。しかし、その結果は比較的長い間継続する行動上の変化に見出すことができる。

学習に関する基礎理論は、刺激と反応の関連性と、それに基づく習慣の形成、またそこで行われる試行錯誤の過程に注目した理論－パブロフ(Pavlov)やスキナー(Skinner)の条件付け理論－と、２）理解と考察（実際の試行錯誤行動よりも脳内の活動）を重視し、新しい状況に以前学習した事柄を応用しながらどのように人間や高等動物がいわば一足飛びに反応するかに注目した理論－コーラー（Kohler）やその後の認知学派－の２つに分けることができる。

学習と言えば後者の認知学習を連想しがちだが、我々の日常生活に必要なスキルー字を書いたり、自転車に乗ったり、車を運転したりーは条件付け学習、つまりこうするとああなるという刺激と反応を関連付け実際に体得する学習によるところが大きい。特に言語スキルは条件付け学習によって習得されるもっとも重要なスキルで、しかも人間しか所持しないユニークなスキルである。言語によって我々の抽象的思考や、コミュニケーション、将来への予見が可能になる。

組織行動においても**強化**を通じた条件付け学習が実践されており、学習者は組織的に望ましい結果に結びついた自らの行為を存続させ、逆に望ましくない結果に結びついた行為を回避するようになる。あるいは、学習者は望ましい結果をもたらした他者をモデルとして観察し、その結果とそれをもたらした行為を結びつけ、その行為を模倣し、良い結果をもたらした場合は継続し、そうでない場合は回避しようとする（社会的学習：認知型とのハイブリッド型）。認知型学習の例としては、**経験学習**がある。

経験学習の提唱者であるコルブ（Kolb）は、何かを経験した後それについて反芻することで分析が促され、その経験の本質が概念化され、またその概念を新たな状況で試し、再び経験するという、一連の作業がループ状に継続して恒常的に学習が促進され知識が習得されていく様を示した。

感情（かんじょう）**と労働**（ろうどう）

産業構造や職業構造が変化する中、直接人と関わる仕事が増え、その上で生じる感情をどのように捉えどのように関係性に生かし生産性をあげていくかという視点が重要性を増しつつある。組織行動において感情は重要な役割を果たしているにもかかわらず、研究対象となったのはここ20年間とごく最近である。これには、これまで合理性と対極的に捉えられてきた感情そのものについての研究が、脳科学や認知科学分野で急速に進んできたことが背景として挙げられる。

合理的な人間モデルにおいては、人間は行動の結果が自分にプラスの効果を及

ぼすかどうかを常に計算して行動しているといわれる。自己の利益を単独で追求する場合、他人と協力して共通の利益を追求する場合、いずれにしても合理的な人間は結果思考である。一方、結果がプラスかマイナスかを判断しているのは、快・不快（喜び、誇り、悲しみ、恥）といった感情である。感情がなければ結果について合理的に判断できない。脳科学からの知見は、特定の感情活動が阻害されると合理的に人間が行動できなくなること、つまり感情と合理性は相互補完的であることを示唆している。

感情と労働の関係性において、感情労働という概念がある。**感情労働**とは、生産活動において、ひと（同僚、上司、部下、顧客）との関係性の中で発揮され、お互いのモチベーションや生産性に作用する、目に見えないが期待された仕事の要素であるといわれる。四半世紀前に社会学者ホックシルド(Hochschild)は、感情労働を「相手に適切な心の状態を喚起させるように、自身の感情を引き起こしたり抑制したりすることを要求する」仕事であると定義した。その後対人サービス業を中心に感情労働について多くの研究が進められてきた。肉体労働が度を過ぎると肉体疲労を引き起こすように、感情労働は度を過ぎると精神疲労（burnout:バーンアウト）を引き起こす。肉体疲労が短期間で回復するのに対して、バーンアウトの回復には長期を有することが報告されている。

強化（きょうか）

強化には、その方法（積極的か消極的か）と結果（肯定的か否定的か）によって、１．肯定的強化(positive reinforcement：積極的で肯定的)、２．否定的強化(negative reinforcement：消極的で否定的)、３．処罰（punishment：積極的で否定的）、４．消去（extinction：消極的で肯定的）の４つの形が存在する。

肯定的強化とは、好意的な結果がそれに結びついた行動の反復を促すことをいう。（例えば、部下がある行動を取ると上司に褒められたとしよう。これは部下にとって好意的な結果であるので、その行動を部下は繰り返すようになる。但し、この行動が何の目的で行われたか、あるいは目的をもって行われたかどうかはあまり関係ない。）**否定的強化**とは、ある行動が不都合な結果の除去と結びつくとわかったとき、この嫌な結果を避けるためその行動を繰り返すことをいう。（例えば、朝一番に出勤するといつもしかってばかりいる上司の機嫌がよくなる。だから朝一番に出勤することを続けるようになる。）処罰は、（例えば、部下が仕事に失敗した際、上司が皆の前で大声を出しこの部下を叱責する等、）望ましくない行動を取らせないようにする為、その行動を取った後に不快な結果を生じさせることをいう。最後に、消去は、例えば、望ましい行動の後に生じていた肯定的結果を除去することをいう。従来はこの肯定的な結果があることによって望ましい行動が反復されていたが、それが除去された結果いずれこの望ましい行動は消去されるだろう。

組織の実践現場において、**処罰**は、もっとも頻繁に実践されている強化手法であるが、望ましくない行動の除去には効

果的があるものの、直接的に望ましい行動を促進するわけではない。また処罰される側にストレスを与えるばかりか、処罰する側との人間関係を悪化させる懸念もある。重要なのは、組織内で強化を通じていかに望ましい行動を促進し維持するかである。望ましい行動を促進するには肯定的強化が効果的である。

原因帰属（げんいんきぞく）

他者の行動から、どうしてそのような行動が生じたのか、その原因を考える推論を帰属と呼ぶ。**帰属**は、１．ある出来事についてその原因を理解し、２．その出来事についての責任を追及し、３．その出来事に関与したひとの特性を評価する際に役立つ。ひとがある行動をとった場合、その原因には、その行動が生じた状況という外的な要因と、その人自身の性格や態度、能力などその人の属性という内的な要因の２つが考えられる。例えば、ある試験においてＡさんの成績が悪かったのは、Ａさん自身の努力不足だとするのは内的な原因帰属であるが、講師の教え方や講義環境が悪いというのは外的な原因帰属である。

内的な原因帰属を行なうか、外的な原因帰属を行うかは、特殊性、合意性、一貫性の三要素から影響を受ける。特殊性とは人が異なる状況で異なる行動を取るかどうかをいう。もしＡさんの成績が他の講義においては良い場合、当該試験におけるＡさんの成績の悪さはＡさんの内的な原因というよりは外的な原因によると考えられる傾向がある。合意性とは、同じような状況に置かれた人が同じような行動を取るかどうかをいう。もしＡさんと同じ試験を受けた者の成績が押並べて悪ければ、Ａさんの成績の悪さは外的な原因によるものと考えられがちだ。一貫性とは、人が異なる時空間で同じような行動をとるかどうかをいう。もしＡさんがこれまでずっと悪い成績評価を受けてきた場合、今回の結果はＡさんの内的な原因によるものと考えられるが、今回のみの場合は、何か外的な原因によるものと考えられる。

帰属の三要素に基づいた推論は便利であるが、事実関係に関する情報－つまり、当該試験でなぜＡさんの成績が悪かったのかに関する具体的な情報－に基づいた判断とはいえない。行動責任を追及し評価に反映させるには、できるだけ多くの事実情報を集め、内的原因に帰属すべきか、外的原因に帰属すべきか慎重に判断すべきである。

コンフリクト

コンフリクト(conflict)は一般的に、ある個人（集団）が利害関係を持つものごとに対して、別の個人（集団）が負の影響を及ぼしている、或いは及ぼすであろうと認知することによって始まるプロセスのことを指す。

かつてコンフリクトは組織の機能不全的結果であり避けるべきものとして扱われたが、今日では奨励すべきだとする見解が多い。なぜならば、調和の取れた平穏な集団は、停滞しがちで変化や改革の必要性に対して無関心で鈍感になりがちであるからである。したがって、集団のリーダーは、集団が活性化し自己批判的かつ創造的な状態を維持するために必要最低限のコンフリクトを常に維持すべき

であるといわれている。

コンフリクトといえば、個人間で、あるいは集団間や組織間で生じると考えられがちだが、個人内で生じることもある。個人内のコンフリクトをもたらす主な要因として、個人に期待される役割の曖昧さ、個人の能力・稼働時間の限界を超えた役割過剰感、個人に期待される役割間での葛藤、が挙げられる。個人内のコンフリクトが生じると、緊張感やストレス、職務不満が高まり、離職傾向が強まり、組織コミットメントが低まる傾向があるといわれている。

このような破壊的なコンフリクトとは異なり、建設的なコンフリクトは、意思決定の質を改善したり、創造性を刺激し革新を促したり、集団メンバーの関心や興味を引き付け、問題を明白にし、緊迫した状況をやわらげる手段となり、自己評価と改善が行なわれる環境を提供するのに役立つといわれる。低いレベル、或いは適度なレベルのコンフリクトがこのようなプラスの結果をもたらし、生産性を高めることが現在までの研究でわかっている。

組織（そしき）コミットメント

組織コミットメント（organizational commitment）に関する研究は主に米国で、また産業心理学の分野で発達してきた。**組織コミットメント**は、労働者の組織に対する心理的関わり合い、と一般に解釈されるが、それは単一的な概念ではなく複数の要素から構成されるという見解が有力である。

組織コミットメントは、１）**情緒的コミットメント**－組織に対する労働者の情緒的な連帯志向、同一化、参加を意味する。情緒的コミットメントの高い労働者は、自ら希望して組織との雇用関係を継続する、２）**存続的コミットメント**－組織を離脱する際に生じるであろうコスト意識を意味する。存続的コミットメントが強い労働者は、それが必要であるから組織との雇用関係を存続する、３）**規範的コミットメント**－組織との雇用関係を存続する義務感を反映する。規範的コミットメントの強い労働者は、それを義務だと感じて組織に留まるーの３つが代表的な要素であるといわれている。

組織コミットメント研究はそもそも仕事に対する満足度(job satisfaction)に代わる従業員の離職行動を説明する要因として発達してきた。そして、上記３つのコミットメントは確かに離転職意識、離転職行動と関わっていることが実証されているー情緒的コミットメントに関しては、これが高まると欠勤率が低まり生産性が上がることが分かっている。規範的コミットメントについても同様の傾向が見られるもののその傾向は弱い。一方、存続的コミットメントについては、これが高まると組織への貢献度が低まるという結果が出ている。つまり、組織の生産性を高めるには情緒的コミットメントを高めるのが最も効果的であることが示唆されている。

日本人の組織コミットメントは世界でも高い水準にあるというのが通説であろうが、日本が米国より低いという研究結果もある。また日本人特有の組織コミットメントがあるとの仮説も裏付けられておらず、概ね上記3類型で代表することができることがわかっている。

ソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタル(social capital)はここ20年程の間に社会科学分野で多く取り上げられるようになった概念であり、社会関係資本とも呼ばれる。資本といえば、物的資本(physical capital)、金銭的資本(financial capital)、人的資本(human capital) が代表的だが、ソーシャル・キャピタルはこれに続く第四の資本だともいわれている。

ソーシャル・キャピタル論によれば、ひととひととのつながり方には二通りある。ひとつは、**絆型キャピタル**(bonding capital)、閉鎖的なネットワーク（network closure）、あるいは濃いネットワーク（dense network）と表現されるようなつながり方で、家族や親族に代表される運命共同体のようなものを指す。ここでは、集団の構成員が時間・空間を長期間にわたり共有し、したがって、相互関係する上で互いの信頼性も高く、また互恵行動を促進し集合的利益を維持し生み出す為の社会規範も発達している。一方で、絆型キャピタルによって構成される集団は、相互依存関係が強いため内向的集団となり易く、そこで流れる情報は濃いが重複性が高く、外からの新しい情報が流入しにくく情報量そのものが乏しくなる傾向も見られる。

もう一方は、**橋渡し型キャピタル**（bridging capital）、あるいは弱い紐帯(weak ties)などと表現されるつながり方で、相互関係の強い上記のような集団を超えたネットワークである。また、異なる集団を結び付けているようなネットワークそのものは、橋渡し（bridge）或いは、構造的穴場（structural hole）と呼ばれており、異なる情報へのアクセスや両者からの情報が必要となるプロジェクトに影響を及ぼす上で有利であるとされる。

このような二通りのつながり方のうちどちらが価値を生み出す上で有効であるかについてはさまざまな議論がある。しかし、少なくとも経済活動においては（例えば、職探しや組織生産性の向上、経済成長など）後者が有効であることを多くの研究が示している（例えば、Granovetter 1973、Fukuyama 2000、Burt 2001）。これは我々の経済社会がグローバル化し、知識重視の傾向を強めていることと無関係ではないだろう。

ダイバーシティ

ダイバーシティ(diversity)、あるいはダイバーシティマネジメント(diversity management)ということばが、経営の現場で最近盛んに使われるようになってきた。日本では、従来女性の社会進出との関連で、例えば、男女の均等待遇や、責任あるポジションへの女性の積極登用、ワークライフバランス等との関連で、論じられることが多い概念である。

経営学において、**ダイバーシティ**は意思決定の質との関係で論じられることが多い。例えば、性別に関わらず人種や民族、価値観やパーソナリティ等従業員の多様性を高めることで、経営課題に対する多様で柔軟な見方が可能となり、また課題を解決する為の選択肢も広がり、したがって意思決定の質が高まるとされている。

一方、社会科学一般では、ダイバーシ

ティの効果について、あるいはその捉え方そのものについて、実は共通の見解が存在しない。例えば、世代やジェンダー、価値観、パーソナリティ等の相違は、集団内のコンフリクトや集団からの離脱傾向を強め、集団内のモラルや集団の結束性ひいては生産性を低下させるという報告がある。また、多様性の増加が、集団内での報酬や地位の配分、またこれらに伴う威信や権力の相違につながると、集団内闘争が高まり、足の引っ張り合いが生じるとの研究もある。一方、多様な労働者がもたらす情報や知識、経験、人的ネットワークなどの相違は、様々なアイデアを集団にもたらし、集団内の知識を豊かにし、創造性を高めるとの見方もある。

日本において、ダイバーシティマネジメントは企業の社会的責任との関連で、つまり組織に導入することが望ましいものとして、論じられることが多いが、ダイバーシティにはこのようなさまざまな側面があることに留意すべきである。要は、ダイバーシティによってもたらされるプラスの効果を高め、マイナスの結果を低めるような対応策を同時に導入していくことが重要である。

ワークライフバランス

ワークライフバランス（Work-Life Balance）とは造語であり、仕事(Work)と生活(Life)をバランス（Balance）させるというメタファー（隠喩）である。本来英語のバランス（balance）は「異なるものを量的に均衡させている状況」を意味し、したがってバランスメタファーによって示唆されているのは、仕事と生活は相容れないものであるが、それを何とか量的に（主には時間の面で）均衡（やりくり）させている労働者の姿である。

バランスメタファーからは、あたかも天秤を担いだひとりの労働者が、その片方に乗せている「仕事」ともう片方の「生活」をなんとかつりあわせようと苦心している姿が思い描かれる。しかし個人主義が浸透している諸外国はともかく、家族主義が根強い日本においては、この仕事と生活のやりくりは、独居者の場合を除いて、あくまでも世帯レベルで行なわれてきた。

性別役割分業の下、伝統的な拡大家族においては、父や兄弟が主に仕事を担当し、母や姉妹が主に家事や育児、介護を担当してきた。現在主流である核家族においては、その程度はさまざまであるが、夫が主に仕事を担当し、妻が主に家事・育児・介護を担う。いずれにしても、男女の別によって分業を行い、両者が協力して世帯レベルで仕事と生活の均衡を保ってきた。

一方、女性の雇用化の進展は、このような性別役割分業のあり方に変化をもたらし、90年代後半からワークライフバランスという発想が登場した。当初は「仕事と生活の両立」と訳されたが、最近では「仕事と生活の調和」と訳されることが多い。つまり両者の関係において両立を越え調和を目指す方向にある。

ワークライフバランス施策には、フレックスタイムや在宅勤務、ジョブシェアリングなど時間・空間に関して柔軟な働き方を認めるものと、育児休業や介護休業、事業所内託児所の整備や育児・介護

費用の補助などの育児・介護支援策が含まれる。また、当初「生活」とは「家庭生活」を意味していたが、最近では「個人生活」も含め、「仕事」以外での自己実現のための活動を支援する事業所も現れている。