

亀本敏雄教授最終講義

欧米の中の日本的経営

亀本敏雄



歴史の発展の方向は、共同体の個への解体，風化にある。科学技術の急速な進歩により，我々の文明はますます巨大化，機能的関係を複雑なものとして来た。このことによって，現代人は数多く豊かな物質文明的便宜を享受してきたことも否定できない。我々が一定の時間枠内で生存せざるを得ないという条件下では，機能的関係の複雑化は，逆に，人間関係の希薄化とならざるを得ない。メイヨーも指摘しているように，近代文明は，人間協力の拡大と発展のために何もしてこなかった (Mayo 1945, p. 116)。社会，組織において，多くの人間が協調，協力，協力することは，ますます困難になりつつある。

経営管理論は、事業組織・事業領域の大規模化・複雑化・多様化さらに不確実性に由来する諸問題の解明を目的とする。経営組織の大規模・複雑化に対して、人間の知的・肉体的能力には限界がある。この限界を克服すると同時に、分業の利益、規模の経済、経験効果、範囲の経済を追求し、さらに外部的適応（戦略経営）の問題に対応して、いかに組織を維持・発展せしめるかが、経営管理論の全問題領域である。しかし、今日お話しする範囲は、外部環境の変化に適応するために、何を為すべきかの問題をとりあげるStrategic Managementではなく、実体的、事業目的は与えられ、それをいかに合理的に達成するかの問題に取り組むAdministrative Managementに限定されていることを留意されたい。企業組織を、単なる個の寄せ集めと把えるか、或は集団から成ると見なすにしても、組織を構成する個人からいかに多くの貢献を引き出し、それらを所与の目的に調整してはじめて、集団の組織的協力の成果が得られるのである。私はここでは、執行的経営管理論の中心的テーマである組織的協力の問題を取りあげていくつもりである。

「欧米の中の日本的経営」というテーマを掲げた理由に先ずふれておきたい。日本の企業及び経営管理システムに世界が着目し、研究対象として取りあげられたのは二度であり、二つの視点からであったといえる。一度目は、自然資源、資本に恵まれない日本で、明治維新以後百年足らずの期間に、何故に奇蹟的な企業・経済の発展をなし遂げたのか、というテーマに、シュンペーター流の企業者史的観点から研究対象とされた。企業の成長・発展には、物理的資源、資本は必要不可欠であるが、それ以上に人的資源、秀れた企業者資源の存在が必要であるという、立場である。ここではこの観点は考察しない。

もう一つの日本的経営への着目の契機は、日本と欧米の品質も含めた生産性の格差である。従来の日安という条件下では、特に米国との貿易収支の大きなインバランスを惹起せしめた。この深刻な経済問題の原因は、生産性格差、組織的協力の成果の差異、究極的には日米の経営管理システム

の相違にあると見做され、再び日本の企業、経営が研究対象となった。日米の生産性格差の根源を経営管理システムの違いに求め、日本的経営管理システムにアプローチする場合、universalist approachとhistorical-cultural approach, contingency approachの二つの視点がある。日本的経営の研究者の多くは歴史—文化的・条件適合性アプローチを行っている。例外的であり、明確な普遍主義者の立場をとっているのは、「セオリーZ」の著者であるオオウチ氏である。彼は、日本的経営は、日本という特異な歴史—文化的土壌に生成した特殊日本的経営 (specific management system) とは把えていない。彼は、日本的経営形態は文化的に特殊ではなく、文化的差異を越えて妥当する一般的形態である (Ouchi 1981, p. 57, p.58) と断定している。日本的経営の諸特徴を共有し、成功しているアメリカの企業として、IBM, プロクター・アンド・ギャンブル, ヒューレット・パッカー、イーストマン・コダックをあげている。企業組織をとりまく、文化、社会的条件、及び内外の環境条件 (随伴条件Contingency) に適合した組織形態、管理様式を追求すべきである、とするコンティンジェンシー・アプローチには同意できる。経営管理論が極めて実践的性格の強い応用科学でもあるし、またそうあるべきだとすれば、条件適合的アプローチは、むしろ適切な視点と言える。しかし、有効・妥当な経営管理システムは、状況次第で異ってしかるべきであると主張する、条件適合性理論となると認めえない。場当りの理論は理論の名に値しないからである。果して、特異・特殊な環境条件に、たまたま合致した日本の管理様式が出来上り、好結果をもたらしたのだろうか。特殊日本的経営といわれている如く、日本的経営が特殊であるが故に成功し、その有効性が持続するものとは見なされない。そこには、文化・風土の差を越えて普遍的に妥当する諸特徴が存在する筈である。この普遍的に妥当し、有効な日本的経営の有する特徴を明確にすることが本日の主題である。ここでは執行的経営管理論という限定された範囲内で考察せざるを得ないにしても、われわれが理論を構築しようと試みている限り、日本あるいはアメリカで有効な理論の追求に終っては

ならない。そのためには、おおよそ経営管理の基本的構造はいかなるものか、有効な経営管理が具有すべき本質的特性 (essential properties of management) は何か、を明確にすることである。この経営管理の本質的特性、本質的理論構造を有するものに近づけば近づく程、組織的協働の成果は高いものとなる。協働の成果は、動機を満足する誘因を提供し、組織の機能に不可欠な貢献を確保し、さらにそれらをいかに一定の目的に向わせ、相互に結合するか、すなわち調整の質に依存する。いかなる組織も、縦糸と横糸によって組み織られた布である。調整も縦糸、即ちformalな機能的関係、組織構造を通じてのものと、横糸、即ちinformalな人間関係を通じての調整という両側面が不可欠であり、このことによって高い協働の業績をあげるのである。経営管理職能の構成要素の中で、最も重要な職能である調整を、欧米においては、原則として縦糸、縦の関係のみを拠り所として組織的協働を可能ならしめようとしている。そこには、人間協働にとって重要な横糸が欠落している。経営管理の本質的特性と照し合わせて、欧米の手法は不完全であることが理解できると思う。組織の構成員からの貢献を、計画、組織構造を通じて調整するだけでは不十分である。組織に横糸が組み込まれて始めて、活力ある組織的協働が生ずる。提供される成員の貢献意欲に、非公式組織、作業集団における親密な人間関係を通じてモラル（自発的協働の意志、主体的・責任的関与）を醸成し、自発的協働意欲が加味されてはじめて、人間の組織的協働は有効となる。組織における個々人の努力の調整のために、横糸が存在し、それがいかに重要であるかは、人間関係論の研究者をはじめ、多くの人達によって繰り返し強調されている。ここに日本的経営管理には具わっている、人間関係、相互依存—影響過程を通じての、もう一つの調整の方法の欧米組織への導入の必要不可欠であることの指摘が既に為されているのを見ることができる。彼等は、必要不可欠の要素でありながら、それが欠けていたからこそ、重要性を強調したといえよう。

個々人の動機を満足することによって提供される努力の調整には、二つ

の側面がある。それらは、構造—機能的側面であり、人間関係的側面である。個々人のバラバラの貢献を調整する方法としての機能的関係、縦の関係を通じてのものは、最も重要な調整の基本的枠組みである。

組織は、そもそも組織の巨大で複雑な目的を、集団で手分けして行うための仕組みである。限られた肉体的・知的能力しか所有しない人間は、不完全情報、不確実性の下で意思決定し行動しなければならない。組織に組み込まれた人間は、孤立した個と比較して、より合理性に接近しうるにしても、制約された合理性 (limited rationality) の追求しか許容されず、その原理は、最適化、最大化でなく、満足化原理を適用せざるをえない。この人間の制約された能力を前提として、組織的合理性を確保しようとして構築されたのが組織構造である。複雑なものを単純なものへ分割、目的—手段、(手段的)目的—手段……の分割の連鎖、あるいは、権限・責任の委譲、再委譲、再々委譲の過程を通じて、成員個々人に達成可能な責任が配分されるのである。かくして、組織の構成員は、能力に合致した仕事が割り当てられ、責任範囲限定的合理性 (bounded rationality) を達成するのである。

組織は分業の利益を最大限獲得することは勿論、協業の利益、調整による組織的協働の成果をあげなくてはならない。ここでは、個々人の努力の調整を、formal organization structureの機能的関係を通じてという側面を考えている。ここにおける調整(coordination)の方法、メカニズムとして、複雑性、不確実性の問題を考慮しなくてすむ場合には、権威の階層、ルールと手続、計画、目標設定等で十分である。この組織形態、管理手法は、ウェーバーの官僚制組織モデル、マッグレガーの命令と統制による管理=X理論に近いものと言える。ここでは、水平的に分化した諸活動を、権威の階層という縦の関係、縦糸による結合が意図されている。しかし、製品多角化した巨大な複合組織が出現すると、複雑性、多様性の増大した状況の中で、縦糸のみによる調整は限界に達する。そこで、あくまでも縦の機能的関係を規定した公式組織という構造の限界を克服するために、横

糸の補強による調整メカニズムが追加される。多様性、不確実性の程度の増大に応じて、部門という縦割りを越えた、直接的接触、委員会制度、臨時的タスク・フォース、永続的チーム、さらにマトリックス組織といった横の関係調整のメカニズムの導入に至る。かくして、組織は、機能別組織構造から、過渡的なマトリックス組織構造を経て、事業部制組織形態へと進展して行くものである。この横糸は、目的、権威の階層構造による調整が困難になった段階で用いられる、あくまでも仕事の組織としての機能的公式組織構造におけるメカニズムとしてのものであることに留意されたい。個々人の努力を組織的協働に調整するためには、formalな組織構造の次元においても、縦糸と横糸が不可欠であるかが、理解されえたとと思う。しかし、ここでの主題である日本的経営に具っている調整のための横糸とは、本質的に性格を異にすることに留意されたい。

古典派の経営学は、原則として、経済的動機によって動かされ、配分された責任の担い手である個の集合体、即ち「個の論理」(logic of individual)に立脚していた。官僚制組織の如く、組織をmachineをモデルとして構造化することが、最も能率的な組織の理想型とみなしていた。人間も、指示・命令がなければ動かないマシン、道具とみなされていた。彼等は、組織、人間の機械的化が、組織の能率の向上をもたらすと考えていた。しかし、その意図に反して、欠勤、サボタージュ、勤労意欲の低下、ストライキ等の逆機能が生じた。高い組織の業績達成のために、技術的・経済的合理性の観点から組織を構成し、管理することが、長期的には重大な逆機能の発生という問題を惹起せしめた。逆機能出現の根源である誤った組織観、人間観を批判し、この問題を解決しようとの試みは、メイヨーに代表される人間関係論の著者達、さらに、動機づけ理論・行動科学的経営学の研究者によって行われた。

この逆機能は、経営管理論として、官僚制を典型とする古典派のモデル、マッグレガーのX理論を組織管理に適用するところから生ずるものと見做されていた。彼等は、組織の目的と個の動機が一致することは、宗教組織

等にあるにしても、稀であると見る。特に、彼等の考察の対象が事業組織 (business organization) であることを考慮すれば当然である。組織における人間問題の根源は、公式組織の要求と、健全な個人、成熟した人格をもった個の欲求、即ち人間的成長欲求との間の不適合に存する。古典派の公式組織の諸原則が厳密に適用されるならば、組織の中の人間は、幼児の如く、X理論の命令と統制に従った行動を要求される。このことを、バーナード流に表現すれば、経営者は、活力に満ちた組織を形成し、その機能の維持・存続のために、参加者個々人の動機の満足 (能率) と公式組織の目的達成 (有効性) を同時に、しかも相互促進的關係で成就すべきである、ということである。二者の間の利害対立の解決法には、支配、妥協、統合があるが、両者のどちら側に立つものではなく、両者の要求を同時に満足しうる第三の道の模索、統合 (integration) が選ばれている。人間は、良心、利他心も持ち合せているが、利己的動機が支配的であると見做されている。個々人は、先ず自己の動機を満足しようとして組織に参加する。組織への貢献は、同時に参加者個々人の動機の満足となり、この意欲的貢献はまた、より良き組織の目的の達成につながる好循環の創出が統合である。古典派の組織・管理モデルの適用から生ずる逆機能の問題を、統合の道を発見することによって解決しようとして試みたことは評価できる。

バーナードを例外として、マズロー、ハーズバーグ、マックグレガー、アージェリスの初期のもの、に共通した特徴を要約的にあげておこう。(1) すべて統合の道をとっている。(この点ではバーナードも同じ)(2) 人間関係論と異って、人間問題、人間の動機づけをformal organizationという枠組の中で考察している。(3) 組織の目的を達成する活動過程における人間の諸動機の満足、即ち職務満足である。(4) マズローの自己実現を極とする、高い水準の欲求に訴えるべきとする。(5) そこには、精神的健康な個、絶えまなく人間的成長を遂げようとする、おおよそ人間としてかくあるべき理想的人間像が前提されている。(6) 人間関係論の拠り所となる社会的欲求を低い水準の欲求とし、衛生要因となりえても、動機づけ要因とはなり

えないとしたことである。(7) 統合のための処方箋として、職務充実、参加的・協議的管理、フラットな組織の構築を提言している。

以上の考察から理解しうるように、古典派の如く、人間は経済人であり、経済的欲求によって動機づけられるといった動機の単純化は行っていないにしても、個の論理に基づく管理論である、という意味で、これら動機づけ理論は、古典派の管理論を越えるものではない。その理論の枠組は、古典派と同一であり、共有しているものと言わざるをえない。上述の範疇に属する行動科学的経営学の人達は、明確な統合概念及びその重要性を認識していたという点では、確かに古典派を越えたものであった。

経営者たるものは、経済的欲求のみならず、人間の多様な欲求を満足させることによって組織の活動に必要な貢献、それも自発的な貢献を引き出すことが先決である。さらに、経営者は、統合によって提供される個々人の貢献を、調整することによって、究極的には組織的協力の成果に結びつけなければならない。経営管理の主要なテーマは、限られた能力しか持たない人間が、集団の組織的協力によって、複雑性、多様性、不確実性の問題を克服することであり、administrative managementの枠組みでは、いかに統合し調整するか、である。ここには、個と組織の要求の統合は行われたとしても、古典派と同様、縦糸、縦の機能的関係構造による調整が予定されているに過ぎない。彼等の思考の中には、集団の論理(logic of group)による調整、調整における横糸の重要性の認識も、また統合と調整は密接に関連し接合されるべきである、との認識が存在しないことは、最大の欠点であるといわざるを得ない。個の論理に基づく組織観、管理手法を堅持している人達の代表者として、ハーズバーグをあげうる。彼は、「三人よれば文殊の知恵」を信じない。組織経営における集団主義、集団過程を否定的に把えている。委員会、集団討議からの決定は、創造的なものとはほど遠い、極めた平凡な内容となる。満場一致によって決定される事項は、誰れも反対しない無難なものに過ぎない。彼は、組織に組み込まれた人間は、絶えず精神的成長を遂げようとする欲求を持っており、組織の部品になり

きるのでなく、自己の能力を創造的に用いて職務を遂行すること、そして、組織の集団圧力に直面しながらも個性 (individuality) を維持することを望んでいると考えている。われわれは、ハーズバーグの見解を否定することはできない。彼は、職務充実による管理によって、マズローの高い水準の欲求、承認・自己実現欲求に訴えることによって、組織の成員から成熟した忠誠心を獲得しうる (Herzberg 1966, p. 176)、と述べている。個の論理、自己実現欲求、個人の個性は組織解体の論理に繋がりがねないことに留意すべきである。活力ある組織を創りあげるためには、個性の尊重は不可欠であるが、そのみの強調は、人間を協働活動に結合する共通の絆を見失うことになる (Roethlisberger 1941, p. 118~119)。

現代経営管理論は執行的経営管理と戦略的経営管理の二大領域から成る。ここでは、執行的経営管理という枠組みの中で、組織的協働の問題を論じている。この執行的管理論の課題は、個と組織の相互に対立しがちな要求を統合し、各メンバーの貢献を調整するかである。経営管理において、統合関係を確立することは、古典派の管理様式の副産物たる逆機能の解消には寄与したが、この点に止る限り、統合を調整に接合し、調整機能に横糸を組み込むことの重要性を見失うことになる。そのためには、組織、管理に集団の論理を組み込むことである。オオウチ氏は、次のように述べている。産業における行動は、本質的に統合され、相互依存的なものである。そこで、欧米の個人主義は、絶えざる対立を生み出しているが、日本人の集団主義 (collectivism) 的価値観は、産業組織には適している (Ouchi 1981, p. 43)。さらに彼は、協調的で健全な社会形成には、共同体の一員であることから生ずる責任感情が不可欠であり、アメリカ人にとっては奇異に感じられるが、組織における生産性は、日本人の文化、特徴的行動規範である、信頼 (trust)、配慮 (suttlely)、親密さ (intimacy) に依存する (Ouchi 1981, p. 9)、と述べている。

日本人の文化の根底にある集団主義は、調和ある社会、協力的な産業組織にとって、必要不可欠なものとして、その重要性を繰り返し主張きたの

は人間関係論の人達であった。彼等は、いかなる産業組織も、集団から構成されている(Mayo 1945, p. 81, Roethlisberger 1941, p. 126)。ここには、集団の論理に基づく組織観、組織的協働の方法が明確にされている。人間関係論の最大の貢献は、いかなる事業組織も、古典派理論の拠り所である formal organization と共に, informal organization の存在を明確にし、その役割を明らかにした点である。組織は孤立した個人の単なる寄せ集めであるとする、従来の「烏合の衆仮説」(rabble hypothesis) を否定し、組織の中の個人は、必ず集団(非公式)の一員として組織に組み込まれていることの重要性を強調する。労働者は孤立した無関連な個ではなく、社会的動物であり、そのように取り扱われるべきである(Roethlisberger 1941, p. 26)。古典派の理論が前提していた経済的動機は、社会及び組織において人間的絆が喪失した時現われる。殆んどの人間は、友人、作業仲間(work associate) から価値ある人間として受容・承認されることによる満足を求めている(Roethlisberger 1941, p. 124)。作業において、同僚と継続的に連帯したいという人間の願望は、極めて顕著な特性である(Mayo 1945, p. 111)。人間関係論は、この社会的欲求が満たされる場である、非公式組織とそこにおける人間の行動パターンによって組織における人間協働を促進しようと試みたのである。

親密で度重なる人間関係によって、自然発生的に形成されるのが非公式組織である。この非公式集団には、個人的心情(価値、行動規範)の相互作用—影響の過程によって、共通の価値感情、すなわち社会的感情(social sentiments)が形成される。この集団特有で共通の社会的感情は、集団のメンバーの行動を、最も強く規定する価値であり、それは儀式、儀礼、慣行、慣習、集団の行動規範、共通の思考様式といった型で現われる。非公式組織のメンバーは、集団の社会的感情を共有(share)することによって、集団の一員としての自覚、一体感情を得ることができる。人間は社会的動物であり、社会的欲求は利己的欲求よりも強いものと見做す彼等にとって、非公式集団における行動パターンとしての社会的感情に基づく超論理的

(non-logical) 行動は、組織的協働に対して極めて重要な機能を担うこととなる。

元来、技術的、経済的合理性を追求するための人間組織であり、組織構成員の機能的関係を規定したものが公式組織である。そこにおける行動規範は、コストの論理(logic of cost)であり、能率の論理(logic of efficiency)である。勿論、そこにおいては、事実、知識と論理に基づく論理的行動(logical behavior) 類型が見られる。しかし、人間関係論には、公式組織こそ、諸努力を調整し組織的協働を可能にする第一義的枠組みであるという思考は、見当たらない。統合によって抽出された個々人の貢献を調整するための、formalな機能関係(構造)－縦糸の重要性の認識に至るところか、人間的な要素を徹底的に排除しようとした官僚制組織構造は、むしろ人間協働を阻害する元凶であると見なしていた。

そこで、人間協働の問題の解を、もう一つの組織類型である非公式組織に求めたことは自然である。非公式組織の社会的心情を共有することによって、仲間の一員でありたい、良好な人間関係を得たいといった社会的欲求は満足され、人間生存にとって重要な土台となる安定の感情を獲得するのである。集団共通の社会的心情に従った超論理的行動こそ、集団に対する一体感、忠誠心を醸成し、協調的社会の生成と人間協働を可能ならしめる社会的接合剤(social cement) であると考えていた。人間として対等・平等な仲間としての特定集団に対する忠誠心を、仲間集団の一員である上司との好意的人間関係を通じて、より大きな上位集団、ひいては組織全体へと2重、3重の一体感・忠誠心へと縦に拡大することによって、組織全体の協働の大いなる成果を確保しようとしたのが人間関係の基本的主張である。ここには、調整のための集団の論理－横糸は存在するが、もう一つの調整の手段である縦糸の役割は無視されていたと言える。

人間関係論のメイヨー、レスリスバーガーと同時代の人であり、基本的思考の枠組みを共有していた人として、バーナードをあげなくてはならない。経営管理の理論構造の中に、集団の論理を組み込み、非公式組織の存

在とその役割を適切に位置づけ包摂している。バーナードは、いかなる公式組織も、そこには非公式組織が存在し、公式組織が有効に機能するためには、非公式組織の役割が重要であると認識していた。メイヨー達と異って、組織的協働、すなわち個々人からの貢献の調整は、公式組織の構造によって行われるべきものと考えていた。組織構造こそ、協働の第一義的、基本的メカニズムを提供するものである。

経営管理における重要な課題である統合概念を明確なものとしたのは、バーナードであった。しかし、彼は、組織のために貢献することが同時に、参加者個々人の動機を満足するという、満足的、了解的組織人格化する統合の確立に満足していない。この統合を、集団の論理、横の関係を基軸とする非公式組織の特性を手掛かりに、諸努力の調整に接合しようとしている。

バーナードの場合も、人間の動機として、経済的動機と社会的動機を認めているに過ぎない。人間の動機構造、社会的動機の調整における役割、という点で人間関係論と同一の見解であった。彼は、この比較的単純な動機構造を、特定誘因 (specific inducements) と一般誘因 (general incentives) に大別する。特定誘因とは、経済的報酬の如く、構成員個々人に特定化しうる、配分・交換可能な誘因である。ここでは、個人の要求を基準とした合理的計算による貢献と誘因の交換・取引が行われる過ぎない。他方、一般誘因は、ある目的を協力して成就する喜び、人間にとって基本的欲求である連帯欲求の満足を与える手段となりうるものである。この種の誘因は、非公式組織において創造され、集団の一員であることによって享受される性格のものであり、配分・交換はできない。しかし、ここでは、組織が創造し、提供する誘因としての役割の相違があるが故に、あえて概念的に区分した。組織の活動に必要な貢献を最大限獲得するためには、両誘因を大きくすることは当然である。

有形の交換可能な特定誘因の提供によっては、個々の参加者から義務感からの貢献は得られても、責任感情の伴った貢献は獲得しえないとみなす。

組織の公式の階層構造とは無関係な、仲間集団の一員であるという横の関係を通じての一般誘因に訴えなくては、命令と統制に依存しない主体的・自発的関与、自発的協働の精神＝モラル (morale) は醸成しえないのである。従って、バーナードは、組織における協働 (cooperation) には、縦の関係＝構造を通じてのものと、横の関係＝非公式組織を通じて行われことが肝要であること、前者を協働の技術的側面、後者を協働の道徳的側面と把握している。彼は、統合によって、成員から自発的貢献を引き出すだけでなく、集団の論理によって、これらの貢献を、自発的協働意欲 (willingness to cooperate) に高めようとしたと言えよう。

人間関係論と同様、集団の論理を基調として、組織・管理論を展開した者の典型をリッカートの所論に見ることができる。彼の理想とする組織形態及び管理システムは、次のものである。(彼は実証的研究に裏付けられた科学的理論であることを強調しているが。)彼の提言する組織形態、管理様式は、チーム・パターン組織、システム4組織、組織の参加的集団形態、組織の重複集団形態の中に、あるべき姿としての経営管理の方法を推察しよう。リッカートの場合も、人間関係論の観点と同じく、組織は人間集団から成り立っていると見做す。彼の言に従えば、組織は人々の集団から構成されている時、最も有効に機能すると。より正確に言えば、メイヨー達も、リッカート同様、組織は、小さな作業集団 (small work group) から構成されているとし、メイヨーが重視するインフォーマル集団は、この小作業集団を想定しながら、本来の仕事の組織である公式組織と概念的に区別される非公式組織に、即ち、組織の目的達成の構造とは無関係な場に、人間集団の組織的協働の推進要因を求めたところに問題があった。いわば、構造＝縦糸ぬきの人間協働論であって、組織的人間協働論とは言えない。

両者に共通しているのは、集団の論理を基軸とし、集団主義的組織・管理パターンによって、人間の作業集団の協力的関係を構築しようとする意図に、日本的経営の特徴とされるものに共通する思考を看取する。リッカートは、公式組織構造を構成する基本的要素として集団を把握している。こ

の要素的集団の積み重ね、上位及び他集団に所属するメンバーが結合ピン機能 (linking-pin function) を果すことによって、より上位、より大きな集団へと結合された重複集団が公式組織であるとみる。アージリス同様、彼も、人間関係論の人間協力の原動力であった非公式組織は、組織の有効性に対して阻害要因となる、として非公式組織の存在そのものを強く否定している。しかしながら、人間関係論の主張する集団の論理が、彼の管理論には貫徹されている。あくまでも公式組織の枠組みの中で、しかも、公式組織の構成要素としての集団を足がかりにして、統合と調整を同時に実現し、組織的協力の成果を上げようとする理論といえる。彼の理論の特徴は、formal組織のインフォーマル化であり、両者の重ね合せ、融合しようとしたこと、統合と調整の同時解、さらに調整のための縦糸と横糸の織られる場を、集団の論理においていたことである。この集団は、単純な人間集団ではなく、高度に有効な集団 (highly effective group) でなければならない。

リッカートは、人間関係論の協力の拠り所である社会的欲求の満足を、この有効集団のメンバーにすることによって行うべきと考える。

彼の人間モデルに、公式と非公式の融合の意図が表れている。人間の普遍的、一般的行動のパターンとして、個人的価値の感得 (a sense of personal worth) に対する欲求を持ち、人生の大半の時間を共にする対面グループ、とりわけ親しい職場の作業集団の中で満足しようとするものだと述べている。この結果として、殆んど人間は、この作業集団から、すべての人間欲求である支持、承認、好意的反応を得るために、この作業集団の目標と価値に合致した方法で行動するべく強く動機づけられる。人間すべてにとって、同僚との友好的、支持的関係をもつことは、金銭的報酬よりも重要であるとの人間観、さらに人間関係論同様、社会的欲求の重要性を認識していた。

リッカートは、組織管理者は上司一部下、メンバー相互の関係に好意的態度が生ずるように、支持的関係の原則を適用し、集団的管理過程を導入することによって、有効に機能する作業集団を先ず形成すべきであると主

張する。ここでは、組織の中の人間を、個別的1対1の関係基準 (on an indivisual man-to-man basis) でなく、集団のメンバーとして見なすことによって、人間の社会的欲求をはじめ、重要で価値ある人間としての自覚のために不可欠な諸欲求を、この仕事の(公式の)集団における職務遂行過程において充足せんとする。組織の形成・管理において中核概念である高度に有効な集団は、メンバー間に、自信、信頼、好意的態度、忠誠心に満たされたものである。

リッカートの組織構造構築、組織過程の基本要素である有効な集団は、集団のメンバー間の相互依存—影響過程を通じて、集団的に意思決定し、それらを遂行する場でなくてはならない。集団行為は、有効なチーム行為とならなくてはならない。彼は有効なチーム行為、組織の集団形態の利点として次のものをあげている。(1) メンバーは集団及び組織全体の利益の観点から意思決定し、行動する。(2) メンバー間の情報の共有、正確な伝達動機が強い。(3) 集団のメンバー自身によって設定された目標であるが故に、集団、組織の目標との一体感が見られ、目標達成動機が強い。(4) ここでは、相互依存—影響の中での決定であり、実行であるため、集団責任体制がみられ、責任という感情の総量は増大する。

公式組織構造は、彼の定義する有効作業集団を基本的単位組織として構成され、この集団特性に依存し、活用することによって、機能せしめようとする。この思考によって彼は、公式組織構造という縦糸と集団管理方式という横糸を、有効な集団という概念において、重ね合わせんとしているのである。

組織構造の単位集団は、多くは上司というメンバーの結合ピンの役割によって、より上位集団、より大きな集団へと結合されて行く。さらに、機能別組織の縦割りの部門からの部門の枠を越えた重複メンバーから成る、タスクフォース、チームの如きマトリックス構造を、複合的グリッド・システムと名づけている。彼の組織の重複集団形態は、正に人と人の関係を絆とするものである。組織の中では、地位、能力の違いはあっても、全成

員の寄与、それも主体的・責任的関与があつてこそ、その目的は有効に達成されるといった集団主義的思考は、組織的協働にとって不可欠な要素である。

最後に、組織概念、管理職能に、集団の論理の観点の重要性を強調しているマグレガーとアージリスの名をあげなくてはならない。マグレガーは、管理のX理論・Y理論で有名であるが、従来の組織構造概念を、個別的関係様式 (a pattern of individual relationship) から集団内の関係様式 (a pattern of relationship among group) へ転換すべきであり、目標達成において高度な非公式協働 (informal collaboration) の活用を強調している。従来は、組織を個人的関係の集合であるとし、経営者は個を管理の対象とし、集団を創り出そうとしていなかった、と述べ経営者の視点の転換を強く求めている。

本質的には、集団の論理とその考え方は一致しているといえるが、あえて「システムの論理」に沿った組織構造、組織機能パターンに変換することによって、統合と調整の問題を解決しようと試みる者はアージリスである。初期の著書「個人と組織」においては、個の要求と組織の要求の対立をいかに統合するか、の問題のみ扱っていた。その解は、部分的解、対症療法的処方箋として、参加的・協議的リーダーシップの導入の提言に終わっていた。彼は、組織の公式の目的を達成すると同時に、メンバーに高い次元の欲求に至る、すべての諸欲求を満たすことによって、心理的成功の機会を与えるような、組織の構造と機能様式に変えるべきと、主張する。この心理的成功の条件として、経営者は、組織成員が

(a) 自己責任、自己統制に依拠すること、(b) 意味ある仕事への主体的関与を経験させること、(c) 挑戦略目標に向つて、従業員の貴重な能力を発揮させること、をあげている。各成員の自己責任に訴え、自尊心を感得すると同時に組織の目標の達成であり、この統合の過程が調整に直結する組織のモデルをシステム概念に求めている。

組織の中で、各成員がもてる能力を最大限に発揮し、心理的成功感を満

たし、組織の目的をも達成するための、あるべき姿としての理想的組織形態、すなわち組織の本質的姿 (essential nature of organization) は何かを明らかにしている。それは勿論、システム概念に合致した諸特徴をすべて具えた組織である。従って、彼の組織構造、機能様式は、組織の抽象的構成概念に接近すればする程、高度の動機づけと調整の実をあげうるものとなる。組織の部分、成員は、肢体にして全体であり、ニックリッシュの組織は共同体であるとの思考を見ることができる。彼の多次元組合せモデル (mix model) の右端に接近することが、理想的組織モデルとなる。彼の思考には、組織における目標達成は、成員間の相互作用、相互依関係によってなし遂げられ、このような関係様式を場として、縦と横の調整も遂行されうるものとの観点が根底にあるといえる。

説明が不十分なため、日本的経営様式の長所、その経営管理への導入を強調している欧米の文献をあげておこう。各自熟読されたい。

W. Ouchi : Theory Z, 1981.

D. McGregor : The Human Side of Enterprise, 1960.

A. Maslow : Motivation and Personality, 1954.

C. Argyris : Personality and Organization, 1957.

C. Argyris : Integrating the Individual and the Organization, 1964.

E. Mayo : The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933.

E. Mayo : The Social Problems of an Industrial Civilization, 1945.

F. Roethlisberger : Management and Morale, 1941.

F. Herzberg : Work and the Nature of Man, 1966.

R. Likert : The Human Organization, 1967.

R. Likert : New Patterns of Management, 1961.

C. Barnard : The Functions of the Executive, 1938.