

産業民主化について

坂 本 光 男

目 次

1. はじめに
2. ノルウェーの産業民主化プロジェクト
3. ユーゴスラビアの自主管理制度
4. アメリカの動機づけ理論
5. む す び

1. は じ め に

人間の意味は、三つの系列に整理することができる。それは栄光につつまれた創造的人間と神の前に罪を悔いる宗教的人間と、神と他の生物の間で罪に悩みつつ自由を謳歌する実存的人間とである。

このうち、実存的人間が、もっとも本来の人間に近い姿であると思われる。

さて、いったい人間は組織にとって目的であるか手段であるか。

人間は、おそらく、唯一不変の性格をもったものとはいえず、たえず立場の転換をとまなうものと考えるべきである。

古典学派——テイラー、フェイヨル、クーンツ、その他——は、もっぱら経営者や管理者の立場から人間を手段視してしまい、彼らの組織についての理解は一面的なものに止まった。

人間学派——マグレガー、マズロー、その他——^(註1)は、人間の情動的側面を強調した人間観を提示したが、経営者については全く別の人間観を用意し、有意の結論を出すには至らなかった。

バーナードは『経営者の役割』^(註2)の中でこれら二つの学派をしりぞけ、組織

と人間を矛盾した実体としてそのまま受け入れる。

すなわち、人間は、さまざまな制的のなかで、みずからの目標にそって組織を選択する。組織は条件によって参加者の制約と選択のバランスをとる。

サイモンは、『経営行動』^(註3)において、バーナードの組織と人間の二つの分析対象のうち、人間を重視し、人間の意思決定を詳細に分析し、組織を、非個性的な前提に立ったクールな意思決定の複合的なネット・ワークとして捉える。

そこでは、組織は、所与の目標にそって、情報を処理するものとされている。つまり、組織の環境の問題は、考慮されていない。

サイモンのこのような立場は、マーチとサイモンの『オーガニゼーションズ』^(註4)において一層徹底させられている。

すなわち、人間は情報処理システムとしてとらえられている。

人間は、コンフリクトに直面し、探索活動を行なうものとしてとらえられるが、そこにおける問題意識はもっぱら動機づけの側面に限られている。

また、人間の意思決定については、ルーティン的な刺激反応型としての理解に止まっている。

このようにみると、バーナードが、さまざまな要因の作用しあう場として個人と組織を二元的にとらえ、これらの相互作用が現実の個人と組織を行動におしやっていくと考えるのに対して、サイモン以降においては、「受容せられた諸前提」の強調、個人の認知的限界の強調によって人間は、対立や矛盾の体現者ではなく、目的＝手段の連鎖をたどる論理的思索者、つまり情報処理システムとみなされていることがわかる。

さて、組織はさまざまな誘因を人間に提供するために形成される。すなわち、組織は、能力や資源をいかす機会を与え、プロセスにおいて人間に経験や技術を身につけさせ、人間に組織目標に対する共鳴や使命感をひき起こし、あたたかな社会的、人間的ふれ合いを提供し、豊かな物質的満足や、社会的威信を提供することができると考えられている。

しかし、現実の効率至上主義の企業組織では、組織と人間との関係は逆転

し、人間は、組織の主人としての立場から召使いとしての立場に転落している。

そこにおける人間は、刺激＝反応型にもとづき行動し、個性や認知的能力を発揮する余地がなく、すべての因果関係を、本能や先天的特質は別として、習慣や過去の体験に添って解釈し、徹底した平等主義の下で自己主張の機会を奪われる。

このように、いわばロボット化された人間の姿が、組織において前提となっている人間観である^(註5)。

これに対して、人間の本来の姿は、「ユニークな個性と認知を背景にみずからの想像力のはたらきで積極的に状況をきりひらく人間」と定義できる。

組織において前提とされてきた人間の姿はロボット・モデルであり、人間の本来の姿とは異なる。

(注1) E. H. シェイン『組織心理学』松井資夫訳、岩波書店、1966, pp.64～88.

(注2) C. I. バーナード『新訳経営者の役割』山本安次郎他訳、1968, p.15.

(注3) H. A. サイモン『経営行動』松田武彦他訳、ダイヤモンド社1965.

(注4) J. G. マーチ & H. A. サイモン『オーガニゼーションズ』土屋守章訳、ダイヤモンド社、1977.

(注5) 今村護郎「心理学からの考察」講座哲学3『人間の科学』東京大学出版会、1973, pp.89～92.

2. ノルウェーの産業民主化プロジェクト

このような、企業における人間のロボットの取扱いは、人間の本来の姿と対立して労働疎外を引き起こす。

この労働疎外を克服するための、産業民主主義の運動で問われたものは、基本的には、効率性や合理性を指標とした官僚組織である。

すなわち、産業民主主義は、産業・企業の労働者自身による組織と管理——産業自治——の実現に向けて、労働者の生活の場としての職場の組織と管理への労働者の最大限の参加を獲得しようとするものである。

このような職場のモデルとしては、中世の親方職人を中心とする準家族的な結びつきが考えられている。ここでは、効率性や合理性ではなく、人間性や個性が重視され、労働の細分化や社会的孤立化に対して、労働の全体性の完結性、人間的なつながりの回復が意図されている^(註6)。

しかし、問題は、この運動の協働維持能力と自治的共同体の回復を両立可能にする実践理論があるかということである。

そのための、手掛りとして、ノルウェーの「産業民主化プロジェクト」^(註7)を考えてみよう。

このプロジェクトは、官僚制組織に代わる新しい民主的組織の開発を意図し、その実現のために、職場レベルの一人一人の労働者の直接参加方式によっている。

つまりこのプロジェクトは「参加・自主管理」型産業民主主義論に、すなわち社会——技術システム論に依拠している。

社会——技術システム論は、生産組織体を、技術システムより構成される、と考える。すなわち、「社会技術システム」は、「物理的時・空間内において、ある特定の目的に向けて協働し合う技術的部分と社会的部分の、秩序ある配列」^(註8)である。

企業は、内部に個人・集団・組織という三層のシステム・レベルをもち、個々のレベルが、「社会——技術システム」を構成している。このシステムは、環境と相対的にオープンな関係にあり、環境との交互作用において規則性を維持している場合、「定常状態」にあるといわれる^(註9)。だが、環境の変動により定常状態に逸脱が生じれば、それを修正するために、「自己規制」活動が、対環境の関係の安定維持を図るために、またシステム内部の安定維持を図るために行なわれる。しかし、このいわば、境界コントロールを可能にするものは「社会——技術システム」の両部分システムの最適化である。この両部分システムの同時最適的關係をつくりだすためには、発生する環境変動に対する両システムの対応能力、すなわち、システム内部における弾力性と柔軟性が必要となる。

ここで、とくに強調すべきは、社会システムの適応性・弾力性であり、管理者・監督者の一方的管理ではなく、組織成員一人一人の組織活動全般に対するコントロールである。

このような適応を通じて、組織活動の効率性と成員の人間性を同時に実現しようというものである。

社会——技術システム論では、両システムの関係を労働関係構造と捉える。労働関係構造は、一般に労働組織とよばれ、これは、作業役割の相互関係から成り立っている。作業役割は、相互に関連し合う職務と相互に関連し合う人間に関わる概念である。したがって、労働関係構造とは職務の相互関係に対応して形成される人々の社会的関係を意味する。

この社会的関係は、人々に経済的な賃金・報酬・賞罰といった、仕事内的心理的要因とそれ以外の仕事外的要因の満足を課題とする。特に重要なのは、後者の仕事外的心理的要因である。

これを満足させるには、人々に複雑な職務や個人的裁量の余地や責任を要請するような職務を提供し、人々に学習や自己向上の機会や裁量・自己統制の機会を与えることである。

また、労働者の社会的孤立を解決するために、職務の複雑化・自己完結化だけでなく、職務を担当する人々相互支持的関係を作り上げ、それらの人々に、集団責任を公式に与えることである。

こう考えてくると社会——技術システム論は分業原則による限定された仕事や、社会的紐帯の喪失を、全体的仕事、集団責任、相互支持的関係にとって替えるようとするものである。

したがって、社会——技術システム論において、労働組織、すなわち、自律的作業集団の形成が問題となる。

このような、集団の自律性の程度は、最初は低いレベルからはじめて、序々に高いレベルに向上させていくべきであるが、そのための集団機能条件として、集団が、生産活動の成果を測定できるような、まとまりのある仕事をもち、職務ローテーションを行ない、集団の生産活動に関わる、決定権の委譲が

なされ、集団の自律性が確保されることが必要である^(註10)。

社会——技術システム論は、以上のようにして、官僚制組織の変更・変革を課題とする、「参加・自主管理」型産業民主主義を基礎づける理論となっている。

さてこの社会——技術システム論は、「参加・自主管理」型民主主義の実践理論としての可能性をいかに持っているかを、ノルウェーにおける状況を検討することによって確かめてみる。

ノルウェーは先進産業国としての労働者の疎外・欲求不満を解消するために、1964年から、従来の、労働者「代表」参加制度とは別の、職場レベルでの労働者参加の実験が行なわれた^(註11)。

実験の対象となった職場では、作業員の個人的裁量がなく、単調感やストレスがみられ、作業員間の社会的交流もなく、監督者の権限が強く、賃金体系と作業員の労働との関係が明瞭でなかった。

この状況を改善するために、作業員の作業集団への再編成、作業員の多能工化、作業集団内部の監督者の排除、作業集団の修理業務担当、生産結果についての情報提供、集団単位の生産特別手当制度導入が図られた。

この結果、一方において、生産性の上昇、品質改善、コストの節約、作業中断の減少、といった生産上の成果があり、他方、職務満足や作業員の社会的交流の増大、監督者や技術者との関係の改善、という成果がみられた^(註12)。

しかし、自律的作業集団化が、経営者主導で行なわれたことや、生産特別手当や多能工化による集団の賃金上昇に伴う、他部門との賃金格差の発生、自律的作業集団形成による監督者・技術者の職務内容の変化が、労働組合の低抗を引き起こした。

また、自律的作業集団化によって当然のこととして生じた、労働者の自律性高度化の要求と熱意を吸い上げ、それを運動エネルギーに転換していくための、手続きの不備がみられた。

したがって、自律的作業集団の形成は既成の官僚制的組織原理と全く異なる原理に立つものである以上、既成の組織構造そのものの変更を必要とし、した

がって、なお検討されるべき問題が続出するものと思われる。

(注6) G. D. H. Cole, "Guild Socialism Restated" Leonard Persons, 1920.

(注7) F. E. Emery & E. Thorsrud, "Form and Content in Industrial Democracy" Tavistock, 1969.

奥林康司『労働の人間化その世界的動向』有斐閣1981.

(注8) T. G. Commings & S. Srivastva, "Management of Work; A Sociological Systems Approach," Kent state Univ. Press, 1977, p.60.

(注9) *ibid.*, p.71.

(注10) F. E. Emery & E. Thorsrud, *op. cit.*, p.165.

(注11) 石井修二「自律的作業集団の＜可能性＞」駒沢大学『経済学論集』10巻3号 1978.

(注12) 石井修二「前掲稿」

3. ユーゴスラビアの自主管理制度

さて、労働疎外は、本来疎外とは無縁なはずの社会主義国でも、現実化している。

そこでは、形式的な所有の疎外は解消していても、実現的な、経営意思決定における所有からの疎外は、解消していない。

しかし、唯一の例外と目されるものがある。それは、ユーゴスラビアの労働者自主管理制度である。

ユーゴの憲法によれば、まず、すべての企業は、直接的に、労働者大会を、あるいは間接的に、選挙によって選出された労働者評議会を、最高意思決定機関として持ち、実際の具体的管理機関として経営委員会を持つ。

企業長という企業の代表者がいるが、彼は、経営委員会と労働者評議会の決定事項を執行する^(註13)。

企業長の選出は、公開の競争方式で、最終的に労働者評議会で決定される。企業長の任期は4年で、再選も可能である。

このようにして、労働者は、企業の意思決定の面では、集団として最高権限者であるが、日常の経営業務においては、末端で命令にしがって働く存在である。しかし、ともかく、労働者は、自分自身で決定し、その決定に自分自身

したがって行動する。

このような、一見理想的自主管理制度にも問題点はある。

たとえば、ユーゴの労働者自主管理制度においては、労働者集団の利益を図るために、容易に販売価格を引き上げ、コスト・インフレを招き、国内市場の狭さのゆえの寡占状態の形成が、この現象を促進しているということである^(註14)。

また、ユーゴの分権化した企業制度の下では、能率向上のために刺激給がとられ、それが賃金の企業間格差そして産業間格差を招く。

この賃金格差は、産業間の労働生産性の伸びに大きな差異が生じているゆえに、一層拡がる傾向を持っており、それを平準化するメカニズムとしての労働移動も、資本主義諸国ほど自由ではない。

かくて、同一職種同一能力の労働者間における賃金格差が、社会的不平等として問題になる。

さらに、前二者の問題とも関わることであるが、ユーゴの労働者自主管理制度における、労働者自身による企業支配自体の非能率の問題と、それを解消するための、テクノクラート支配の問題である。

企業長や、経営や技術の専門スタッフは、テクノクラートであるが、彼らが実質的に企業を支配するためには、労働者評議会や経営委員会の、多数の支持が必要である。

実際、ある程度規模の大きい企業では、テクノクラートを支持する労働者集団が形成され、そうでない労働者集団との間に、階層分化が生じているといわれている^(註15)。

このようなテクノクラート支配は、労働者自主管理制度の、労働者自身による企業支配という根本的理念、に反するものであるから、テクノクラート支配を防ぐために、権力の集中を排除する制度が設けられている。

しかし、現実には、労働者自主管理制度が実施されて以来、今日に至るまで、制度的に企業の支配権を握ってきた労働者評議会と経営委員会のメンバー構成の中で事務労働者や高等教育を受けた者の占める比率が年々向上してい

る^(註16)。

さらに、企業経営に実質的に影響を与えている機関や階層についての従業員アンケートの結果も、トップ・マネジメントと専門スタッフによるテクノクラート支配の事実を裏づけている^(註17)。

これらの調査結果によって、ユーゴの労働者自主管理制度が、ある程度、形骸化していることがわかる。

このことは、労働者自主管理制度そのものの存立にも関わることである。

テクノクラート支配の問題と関わってくるが、労働者自主管理制度下における非能率の問題を忘れてはならない。

ユーゴの、労働者自主管理が比較的忠実に実施されている企業では、労働者や労働者評議会の意向によって、利潤が投資に回されず、直接賃金として分配される傾向が強く、このことが生産性向上を規制している^(註18)。

また、近年特に顕著な、企業の資金調達の源泉としての、政府の中央投資ファンドの縮小に伴う、銀行借入の大幅な依存が、銀行の発言権の増大や意思決定への介入を招いている^(註19)。

このことが、企業の、利潤を銀行に預け入れ利子を得るという、安易な傾向を生み出しており、生産性向上を規制する原因にもなっている。

したがって、ユーゴにおける、企業の生産性阻害の問題は、企業の最高意思決定を行なう、労働者ないし労働者議会、あるいは経営委員会の能力に関わる、と考えることができる。

実際、ユーゴで好業績をあげている企業は、実質的に、テクノクラート支配をとっている、といわれる。

したがって、テクノクラート支配は不可欠であり、そのことが、形式的にはともかく、労働者の経営に対する実質的な参加を不可能にし、労働者自主管理制度の形骸化の促進に一層拍車をかけるものと思われる。

ノルウェーの産業民主化プロジェクトとユーゴスラビアの労働者自主管理制度は、同様に、労働諸条件の改善と個人の自由な活動領域と意思決定領域の拡大を試みるものであるが、それらは、企業の官僚制組織原理やそれがもたらす

効率・利潤と対立し、こうしたものを犠牲にすることによって、得られるものである。

これと対照的なのが、アメリカの管理論や組織論における、参加と動機づけ理論であり、ここにおいては、参加と企業の生産性向上は両立すると考えられている。

そこで、次にアメリカにおける動機づけの理論と実践について考えてみることにしよう。

(注13) 岩田昌征『労働者自主管理』紀伊国屋新書, 1974.

Ichak Adizes, "Industrial Democracy; Yugoslav Style—The Effect of Decentralization on Organizational Behavior" Free Press, 1971, p.39.

(注14) Howard M. Wachtel, "Worker's Management and Worker's Wages in Yugoslavia—The Theory and Practice of Participatory Socialism," Cornell Univ., 1973. pp.160~162.

(注15) Ichak Adizes, op. cit., pp.183~184.

(注16) Howard M. Wachtel, op. cit., pp.71~76.

(注17) Ibid., pp.86~95.

(注18) Howard Wachtel, op. cit., pp.114~120.

(注19) Rudolf Bicanic, "Economic Policy in Socialist Yugoslavia," Cambridge Univ. 1973. p.225.

4. アメリカの動機づけ管理

アメリカにおける、動機づけ——モチベーション理論——のモデルには、三つのものがある。すなわち、「伝統的アプローチ」、「人間関係アプローチ」、「人間資源アプローチ」である^(注20)。

「伝統的アプローチ」が、テーラの理論においてまず展開され、次に、その行きすぎを修正するものとして、「人間関係アプローチ」が、ホーソン実験の研究者達によって築かれた。そして、第二次大戦後、1950年代からの「行動科学」の台頭とともに、「人間資源アプローチ」が登場した。

この、最後の、人間資源アプローチを取るものが、アージリスやマグレガーやハーズバーグである^(注21)。

アージリスは、「未成熟——成熟理論」を展開し、その中で成長と自己実現を欲する人間が、公式組織の合理的運営の中で、この欲求を満足させることができないでいるとする。

そこで、やむなく、人間は、金銭や昇進という外面的欲求を追求したり、組織に無関心を装ったり、組織を去ったりして、対応する。

それに対して、経営者は管理を強化し専制的になり、それが、人々の欲求不満を、一層増大させる。

このような悪循環を断ち切るためには、組織メンバーが本来欲求している、自己実現を可能にするような状況に、組織を改変すべきである。

これが、アージリスの理論である。

マグレガーの「X理論——Y理論」においては、人間の本性についての、伝統的仮定X理論と新しい仮定Y理論とを、対比させる。X理論においては、人間は生来働くことを好まないの、組織目標の達成のためには、命令し、統制し、強制することが必要である、とする。他方、Y理論においては、人間は、自ら受け入れた目的のためには、喜んで働くものである。ただし、そのような目的の達成は、自我の欲求や自己実現の欲求といった、高次の欲求の満足を提供するものでなければならない。

X理論においては命令と統制の管理、Y理論においては統合と自己統制の管理、が行なわれる。そして、現代の組織においては、Y理論に基づく管理が望まれる。

これが、マグレガーの理論の骨子である。

ハーズバーグの「動機づけ——衛生理論」においては、人間は、不快や苦痛を避けたいという動物的欲求と成長自己実現をしたいという人間的欲求、を持つが、後者の欲求の満足を生み出し、前者の欲求の満足はただ不満を防止するものにすぎない。

組織においては、これまで、賃金・作業条件の・人間関係の前者の要因——衛生要因——の満足に意が注がれてきたが、今後は、後者の要因——動機づけ要因——の満足、が配慮されるべきである。

これが、ハーズバーグの理論の概略である。

ハーズバーグの理論は、それ以前の理論に比べると、要因を二つに分類している点において、異なるが、いずれにしても、人間のより高次の欲求を充足させるべく、組織の変革を行なうべしという点では、共通性を持っている。

すなわち、自我の欲求、成長の欲求、自己実現の欲求、などの高次の欲求を求める人間を理論の前提においた点で、共通性をもつのである。

要約すると、テイラーの伝統的アプローチにおいては、経済的刺激に動機づけられた人間が前提にされており、人間関係アプローチでは、社会的欲求によって動機づけられた人間が前提にされており、人間資源アプローチでは、自我や自己実現に動機づけられた人間が前提にされている。

さて、人間資源アプローチは、その管理手法の典型として、「職務充実」を持っている。この「職務充実」の中に、マグレガーによって脚光を浴びるに至った、「目標管理」も含まれる^(註22)。

目標管理においては、組織の諸目標の全体としての調整と、個人の目標設定への参加を可能にするための、大幅な権限の委譲と自己統制が、認められねばならない。

この様な形で、目標管理は、個人と組織の統合を図ろうとする。

さて、この目標管理は、職務充実の問題として取り扱うことができる。

職務充実には、(1)「作業多様化」方式、(2)モジュール方式、(3)プラン・ドゥ・シィ方式、(4)専門職方式、がある^(註23)。

作業多様化方式は、作業の内容を多様化させることによって、単純作業に変化を与える方式であり、異なった技能や才能を必要とする作業による、多様化のことである。

モジュール方式は、仕事を自己完結的なものにする方式であり、一定の自然のまとまりのある仕事を作業者に与える方式である。

プラン・ドゥ・シィ方式は、組織メンバー各人の仕事に、プラン・ドゥ・シィの管理サイクルを与える方式である。目標管理は、この方式に含まれる、とあってよい。

専門職方式では、①仕事における組織メンバーの責任の増大、②仕事を遂行するための組織メンバーの権限の増大、③上司から間接的にではなく、組織メンバーが直接入手できる、定期報告書の作成、④上司の統制の排除、⑤自然なまとまりをもった仕事の提供、⑥新しいより困難で専門的な仕事を与え続けることによる組織メンバーの専門家としての育成を行なう。

これらのうちで、作業多様化方式とモジュール方式は、「水平職務拡大」であり、プラン・ドゥ・シィ方式と専門家方式は、「垂直的職務拡大」である。

職務充実としては、後者が本来の姿である。

さて、職務充実とは、職務設計のことであり、正確に言えば職務再設計である。したがって、職務充実——職務再設計——は、より一般的な職務設計論の一部として包摂されうる。

さて、職務設計論においては、一方において、積極的に職務充実論が展開されるとともに、他方では、その有効性や必要性についてのさまざまな議論が展開された^(註24)。

主要な論点は次のようになる。

(1) 人々のパーソナリティには個人差があって、すべての人々が、高次の欲求を認めるとは限らないこと。

(2) 単調労働を長期経験した人は、高次の欲求を認めない傾向が強い、と思われること。

(3) 高次の欲求充足についての文化集団上の相違がある、と思われること。

(4) 多くの人々にとって、仕事は、家族との団らん、地域社会での交わり、趣味、などの欲求を満たすための手段である、という意識が強いと思われること。

(5) 職務充実そのものではなく、職務充実に伴う賃金上昇等の報酬が、高次の欲求充足の条件である、と思われること。

(6) 職務充実が、賃金・仕事の保障・安全等の、より重要な労働条件をないがしろにする、という労働組合側からの反発を招く、と思われること。

(7) 職務充実は、コストを増大させ生産性を低下させる、と思われること。

以上のように、職務設計論において、職務充実が全面的に受け入れられているわけではなく、職務充実の行き過ぎた考え方について、反省が求められている。

こうした反省は、自己実現人が現代の組織のすべてのメンバーに妥当しないことを前提とした、「コンティンジェンシー理論」をもたらした。

この理論においては、組織メンバーが職務充実を望まぬならばそれを受容する、という意味で、条件適応的である。したがって、この理論は、職務充実の枠を越えた、一般的職務設計論の性格をもつといえる。

このように、コンティンジェンシー理論は、もちろん、職務充実を内に含んではいるが、職務充実と異質の内容をも含んだ、一般的職務設計論となっている。

ここで、理論的に、職務充実論は、一般的職務設計論に発展的に解消してしまいつつある、と考えることができる。

さて、職務充実の実施状況はどうであろうか。

アメリカにおいては、職務充実の実施が盛んに推進された。が、反面、職務充実を疑問視する議論も盛んである。

前述したように、職務充実の行き過ぎについて反省がなされ、職務充実論が、職務設計論へ発展的に解消しつつある状況において、職務充実の実施が急速に普及していくとは考えられない^(註25)。

このような、職務充実論の職務設計論への解消、をもたらした社会的背景は、何であろうか。

次に、この問題について、考えてみよう。

さて、アメリカにおける巨大規模企業は、今日、多種多様な社会的諸問題を生み出している。

すなわち、高度産業技術の利用が、公害問題や自然破壊の問題を、大量販売・大量消費の社会機構の利用が、企業による消費生活の管理や欠陥商品の問題と管理価格の問題を、企業の巨大規模化の進展が、経済的な公正競争抑制の問題や官僚制支配機構の拡大による人間性抑圧と管理社会の普遍化問題を、情報化の進展と情報管理技術の高度化が、情報による人間生活の規制の問題を、企

業の性格の国際化が、海外諸国との国際的摩擦を、企業と政治過程との結合関係の強化が、企業と政府との関係のありかたについての問題を、引き起こしている。

ところで、企業の支配の基礎は所有であるが、支配機能は経営である。

アメリカの場合、企業の株式投資家のうち、法人株主の占める割合が、圧倒的であることから、所有構造における、個人的性格のほぼ完全な払拭を、理解することができる。このことと、他人資本の供給が金融機関を中心に行なわれていることから、企業の相互依存関係による社会支配の体制の確立と、個々の企業による社会的資本の自由な調達が可能ないし状況を、理解することができる。

このような諸条件を満たし諸問題を抱えた企業は、もはや、ただ利潤のみを追求してゆくのではなく、成長・安定・革新・社会的責任・組織の均衡等の、多数の目的を同時に達成すべきものとなった。

このような、多様な性格をもった目的に対し、企業は、戦略に対応してゆかねばならない。

こうした企業のとるべき戦略には、社会的諸問題と人間的諸問題そのものへの基本的戦略と、社会的諸問題また人間的諸問題をもたらす、個々の要因としての、製品市場関連戦略、国際戦略、政治戦略、が考えられる。そして、こうした戦略問題の解決が、現代企業の存立と関わってくる。

巨大企業としての現代企業が適応すべき環境は、これまでの企業活動がもたらした、社会的関連の諸問題とそれへの抵抗運動を内容とするが、そのなかにおいて、管理社会的状況もまた、重要な位置を占めている。

ここに、人間戦略としての組織戦略が、社会戦略とともに、必要となるわけである。

企業の支配機構の巨大化とともに、深刻化する人間の疎外状況が、人間に仕事に対する意欲の減退、組織全体の効率低下、を招いた。

それに対して、「自律的人間」観に基づく一連の動機づけ管理が、展開された。

しかし、動機づけ管理において、いくら「参加」を強調しても、そこでは、

組織理論として当然のことであるが、組織目的ないし「組織有効性」が重視され、「人間の考慮」は従属的地位におかれていた。

しかし、問題なのは、その場合、なんの制約もなしに、「人間への考慮」が「人間性実現」へつながり、そして、それが、そのまま、「組織有効性」へつながるもの、と理解されていたことである。

「人間尊重」が常に手段的位置にあるということは、企業管理においては免れない、と思われる。ただ、この基本的制約にもかかわらず、この「人間尊重」理念の実体を、どこまで追求し実現をはかりうるか。動機づけ管理としての人間戦略は、この次元で意味をもつべきものである。

さて、この動機づけ管理は、企業目的自体ではなく、企業の具体的な戦略目標、すなわち、「社会戦略」、に対してその内容が規定される。

すなわち、社会関連問題にに対する企業の明確な責任意識に基づいて社会戦略目標が規定されたかどうか、によって、各個人に細分化して与えられる目標の性格が規定されるし、それに対する、動機づけや集団の凝集性の効果も大いに異なってくる。

この点について、ハーズバーグは、主要な動機づけ要因としての、「仕事そのもの」、をあげているが^(註26)、この「仕事そのもの」をどの程度まで与えることができるかは、社会戦略としての、企業の戦略目標の内容によってきまる。

こういう意味で、「社会戦略」と「人間戦略」は、結合したものとして促えるべきである。

しかるに、従来の、「動機づけ管理」論では、「社会的責任」理念は利潤の社会的還元論にすぎず、「社会戦略」と「人間戦略」を結合したものとして捉えていなかった。

このように、「動機づけ管理」が「社会戦略」と「人間戦略」を結合できなかった他の理由として、それは、主体的に思惟し行動する「自律的人間」、多様性をもった人間、をいったんは把握するが、組織との関連が問題となると、これを組織の枠内でのみ思考し行動し、その枠内でのみ自律的で多様性をもつものとみなしたことが、指摘される。

すなわち、企業組織は、常に自己実現的人間の行動論理を受け容れ行動するものとの、無限定の前提がそこに置かれていたのである。

そういうわけで、人間をどこまでも多様性をもつものとして捉え、社会戦略の明確な方向づけによって、人間戦略としての組織戦略を展開し、一定の限界内においてであるが、人間の動機づけの効果をあげていくような、組織理論の展開が望まれていた。

その意味で、アメリカにおいて、職務充実論を包摂した形で登場した、職務設計論が、注目に値いするのである。

さて、職務設計については、二つの方向、すなわち、職務充実の方向と経済的・技術的効率を求める方向、とが考えられるが、アメリカにおいて、職務設計は後者の方向に偏った道がとられる、と考えられる。

このような、アメリカにおける職務設計の方向づけは、職務充実の限界を認識した結果である。

(注20) 二村敏子「経営行動科学」、中村常次郎編『現代経営学説』有斐閣、1980.

(注21) C. アーギリス『組織とパーソナリティ』伊吹山太郎・中村実訳、日本能率協会、1970.

D. マグレガー『企業の人間的側面』高橋達夫訳、産業能率短期大学出版部、1970. F. ハーズバーグ『仕事と人間性』北野利信訳、東洋経済新報社、1968.

(注22) D. マグレガー『前掲書』

(注23) F. ハーズバーグ『能率と人間性』北野利信訳、1978.

“Every Employee a Manager: More Meaningful Work through Job Enrichment,” McGraw-Hill, 1970.

R. N. フォード『仕事革新』マネジメント・センター訳、マネジメント・センター、1971.

F. Herzberg, ‘One More Time: How Do You Motivate Employee,’ in “Harvard Business Review” Jan.~Feb., 1968.

(注24) 二村敏子「職務充実の理論の展開と課題」『組織科学』12巻3号、1978.

(注25) R. M. Steers & L. W. Porter, “Motivation and Work Behavior,” 2nd. ed., McGraw-Hill, 1979.

(注26) F. ハーズバーグ『仕事と人間性』北野利信訳、東洋経済新報社、1968.

5. む す び

これまで、我々は、まず、バーナードの理解にしたがって、組織と人間を予

盾した存在として受け入れた。

そして、我々は、現実の企業の中で、ロボット化され抑圧された状況に置かれている人間を解放するために試みられた、ノルウェーの産業民主化プロジェクトやユーゴにおける労働者自主管理を検討した結果、これらの試みにおいては、「組織有効性」を犠牲にして「人間の考慮」を重視するが、ここでは、官僚制組織原理との関係ないし官僚制組織原理の修正、ひいては、企業組織の存立可能性自体が問題となること、を確認した。

一方アメリカにおける、従来の動機づけ理論——職務充実論——では、実質的に、組織目的ないし「組織有効性」が重視され「人間への考慮」が従属的な位置に置かれているが、その場合、なんの制約もなしに、「人間への考慮」が「人間性実現」へつながり、それがそのまま、「組織有効性」へつながるものとされており、その結果、「人間性実現」と「組織有効性」が両立する、と理解されていた。

そのために、職務充実論は、理論として不十分な内容しか持てず、実践においても、今日の社会状況に適合しないこともあって、その限界が指摘された。

そこで、今日、職務充実論を包摂しながらも、組織目標との関連において人間を動機づけようとする、職務設計論が登場し、注目を集めるに至ったのである。

ところで、「産業民主化運動」ないし「参加主義的管理」の底辺には、権力均等化の組織観があるといつてよい。

マズローの欲求5段階説、ハーズバーグの衛生・動機づけ理論、アージリスの未成熟——成熟理論、マグレガーのX-Y理論、リッカートのシステム1～4理論、ブレイク＝ムートンのマネジリアル・グリッド理論、ベニスの官僚制組織から有機的・適応的組織への移行理論、等から、一般的にいえることは、組織管理の理念が、専制的組織観から参加的組織観へ、すなわち権力不均等の組織観から権力均等の組織観へと、移行したということである^(註27)。

さて、ハロルド・リービットは、このような権力均等化の試みを、3種の組織変更アプローチ——構造的アプローチ・技術的アプローチ・人間的アプローチ——のうちの人間的アプローチにあたる、と考える^(註28)。

構造的アプローチは、古典的組織論のことであり、職務中心の組織観である。

技術的アプローチは、ORやコンピュータ等の利用によって、技術的合理性を目指すもので、構造的アプローチと同様に、非人間的な性格をもつ。

これに対して、人間的アプローチでは、まず、組織内の能動的要素としての、人間の行動を変化させ、人間に新しい技術を開発させたり、組織構造を修正させる。そして、そのことによって、問題解決、作業修正、が可能になり、同時に、人間の成長と欲求充足が促進される、と考える。

リービットは、このような組織変更における人間的アプローチを、構造的アプローチや技術的アプローチによる組織変更をもたらすための、不可欠の先行条件、とみなしている。

さて、ジョージ・シュトラウスに従い、権力均等をより拡大すれば、権力配分ということになる^(註29)。

権力配分の程度をより詳細に分析すると、上位者が意思決定する場合——指揮——、上位者と下位者が共同決定する場合——協議——、下位者が決定する場合——委譲——、が考えられ、このうち権力均等化にあたるのは、協議と委譲の場合、である。

しかし、協議においては、上位者が最終決定権を留保している場合と、上位者が最終決定権を放棄している場合がある。また、委譲においても、下位者は上位者が何をしてもらいたいかを知っている——迎合的反應を期待されている——場合と、下位者が完全な自由をもつ場合とが考えられる。

このように考えると、権力均等化、すなわち参加でありさえすれば、如何なる形であれ、個人、集団を問わず、有効であり、同様の生産性とモラルの劇的な向上を期待できるとはいえない。

したがって、シュトラウスは、参加——集团的参加——の具体的形態を分析的に比較し、高生産をもたらすための要因を検討してゆくべきである、と考える。

彼は、このように、権力均等化——参加——を集団管理のための有効な手段

と考えていく。

さて、従来、組織における権力の分析は、権力の総量を一定のものとして行なわれてきた。

ノルウェーの産業民化プロジェクトや、ユーゴの自主管理制度は、このような考え方に基づいている。

しかし、総量を一定とすると、権力均等化は、狭い枠の内で行なわれることになり、一方の権力の増大は、地方の権力の減少、ということになり、両立の対立が起こる。

そこで、アメリカにおける、権力均等論者は、組織における権力の総量は増大するという仮定をとる。

A・S・タンネンバウムによれば、権力の総量が増大する条件はまず、環境に対する組織の外延的拡大、つぎに、組織の内部的諸条件の強化、すなわち、成員間に相互作用と影響力を増大させるような、構造的条件の整備と、成員の支配性向の強化、あるいは、被支配性向の強化を、図ることである^(註30)。

企業組織は、権力の総量が増大するという仮定に立ち、参加——権力均等化——的経営を行ない、人々を組織の内に完全に取り込み、組織への一体感を強めさせ、人的未使用資源の開発を図り、成員間の密接な相互理解により、組織の有効性を阻害する対立を減少させる^(註31)。

このような参加——権力均等化——的経営によって、組織は外延的に拡大し、したがって、組織の権力は外延的に拡大し、成員の支配性向ならびに被支配性向を強化され、いわば、組織権力が内延的に拡大する。

これらのことによって、参加——権力均等化——的経営において、仮定していた、企業組織における権力の総量の増大が現実のものとなる。

したがって、アメリカにおける、参加——権力均等化——的経営は、従来の権力システムの有効性を減退させようとするのではなく、逆に、いっそう有効な権力システムを作り上げ、結果として、組織における権力の不均等な状態を維持しようとするものである。

つまり、参加——権力均等化——的経営は、より有効な権力システムを作り

上げ、組織権力の外延的拡大、いいかえれば、資本蓄積、企業競争力の強化を図っていかうとするものである。

しかし、企業の成長、資本蓄積、すなわち、組織の外延拡大が、低成長時代の下で抑制されている現状において、アメリカの参加——権力均等化——的経営は、再検討を余儀無くされた。

このような状況において、職務充実論を包摂したものとしての、職務設計論の登場を理解することができる。

(1985. 1. 3.)

(注27) W. French “The Personal Management Process” 1970.

(注28) H. Leavitt, ‘Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches’ in Cooper, Leavitt, Shelly, Ind., “New perspectives in Organization Research,” 1964.

(注29) G. Strauss, ‘Some Notes on Power-Equalization,’ in H. Leavitt ed., “The Social Science of Organization,” Prentice-Hall, 1963, p.57.

(注30) A.S. Tannenbaum, “Control in Organizations” McGraw-Hill, 1968. pp.14~15.

(注31) A. S. Tannenbaum, op. cit., pp.19~20.