

マネジメント・ディベロップメント

組織と経営者行動の諸理論と実践研究

まえがき

本稿は木下敏先生の著作です。原稿作成完了は 2003 年 8 月 1 日です。先生は 2003 年 9 月 7 日に逝去されました。

本稿は、日本労働研究機構の調査研究報告書の一部として、あるいは単行本として出版する予定でした。

先生が亡くなられてから関係者等で、校正を進めておりますが、まだ完全ではありません。そのため、ID とパスワードが必要な形で、関係者にのみ公開しています。誤字、脱字等、何らかの点でお気づきの場合は、下記までご連絡ください。

校正が完了した段階で、冊子等として刊行する、あるいは Web により一般に公開することを考えております。

2004.3.23

松本
smat@jil.go.jp

目 次

はしがき

・ 今、企業組織はどんな状況にあるのか

- 1) 組織は社会と共にある 4
- 2) 企業組織の革新は社会の革新 5

・ これまでの組織心理学の系譜

- 1) 組織の内部効率化に関する課題 7
- 2) 組織均衡理論 8
- 3) 人間関係組織論 11

・ 企業の行動科学的側面

- 1) 動機と動機づけ 14
- 2) 組織と人間性 16
- 3) R.リカートの「システム4の組織論」 17
- 4) 組織の環境適合性 19

・ 経営者 これまでの姿 / これからの姿

- 1) わが国資本主義草創期の経営者 25
- 2) 戦後創業者に求められた技術力とマーケティング力 28
- 3) 経営者に要求される資質と能力 31

中間における解題

- 米国の産業競争力を強化する政府・産業界・学界の協働 ... 36
- 米国製造業の大いなる転換 36

・リーダーシップと組織文化の形成

1) すぐれた経営者の実現に向けて	39
2) 組織運営の原点となる視座	44
3) 新しいリーダーシップの出現	47
4) カリスマ性を含んだ変革のリーダーシップ	50
5) 組織文化の創造と維持 環境への適合	55
6) 組織が成長した時、その組織文化は	59
7) 環境に不適合な組織文化の変革とそのリーダー	62

・経営者の環境認識パターンと意思決定

1) 認識と行動 = “ 認識-行動図式 ”	66
2) 組織認識論の示す経営における “ 認識-行動図式 ” のパターン	68
3) 合理と不合理の狭間にある意思決定	72
4) 意思決定「ゴミ箱理論」(J.G.マーチによる)	74
5) 集団思考の犠牲 (I.L.ジャニス)	84

・知識創造の組織と構造とその革新

1) 組織における知識創出のプロセス	88
2) ビジネス・モデル進化論	93

(2003 年北 - ライト in 木下敏)

はしがき

1980 年頃から変わり始めた組織心理学 1980 年前後を境に、アメリカの組織心理学の内容が随分と変わってきた。組織については、メンバーの仕事への意欲やその結果たる組織業績を左右する組織の構造課題や、経営管理者のチーム・リーダーシップのあり方、また、部門の壁を超えて自由に行き交うコミュニケーションとそのネットワークの構築、また、意思決定やコンフリクトの処理など組織の問題処理のあり方、等々が論じられてきた。これがどう変わってきたか。一つは、大まかにいえば、以前の組織理論の多くは、意識していたか意識していなかったかはともかく、組織内部の効率化を主題としてきた。

レスリスパーガーとディクソンのホーソン工場の研究に基礎づけられたシェパード等の「人間関係組織論」、アージリスが論じた従業員のパーソナリティの発達に反する組織の性質やハーツバグやマズローの仕事の動機づけに関する研究を基礎においた「行動科学的組織論」、また、コミュニケーションや意思決定、動機づけ、目標設定やコントロールなどのそれまでの研究成果をベースにした「システム4の組織論」などが多くの人に知られた組織論だが、これらの組織論は組織内部の効率化理論と申しあげてよい。

環境の不確実性と組織の柔軟性を強調した時代 1975年に、モースとライマーが、事業環境の動きが不確実な場合、公式性の高いリジッドな組織構造をもつ組織は相応しくないという研究結果を報告して注目された。それまでにも、動態的組織や柔軟性のある組織などは指摘されてきたが、それは理念的であって実践にはなんら結びつかない研究者の論理であった。この研究が意図したところは、事業と環境との距離というか、環境変化の影響をそれ程受けない事業や間接的な影響関係にある部門（例えば、生産・製造部門 今では違うが）では、命令系統のはっきりした権限が集中されている統合的な整然とした動きをする組織の方が、働いている人にとって働きやすいし、組織業績も高い。それに対し、営業や開発部門、直接に市場からの影響を受ける小売業などでは、環境が変化したときに即応できる組織の構造、権限が分散され、第一線にも委譲されている規則やプログラムに縛られない組織にあってはじめて、働く人たちの働きやすさ（モースとライマーはコンピータンス発揮の満足と言っている）や組織単位の業績が高いと言う結果を実証したのである。言ってみれば、すべての部門を巻き込んでの一律に適用できる組織の運営原理はないともいえる結果であった。

この研究をきっかけに、組織論の事業環境への顧慮が強くなってきたし、実際、アメリカ経済においては、1975年以降急激に環境の変化が著しくなってきたが、まだ今ほどに環境変化の影響は強くなかった。

1981年に著された「エクセレント・カンパニー」(T.Peters and R.Watermanの共著)では高業績企業に共通する組織行動準則として8つの準則が指摘されているが、その3番目にあげられている「顧客との密着(顧客と絶え間なく接触していることが会社を方向づける洞察力を高める)」以外は外部環境との関わりに言及している準則はない。

ところが、6年後の1989年に、それまでのエクセレントと見られた企業の幾つかが卓越性を失う企業が出るにいたって、再び高業績企業の組織を洗い直し、組織再生の処方を45項目並べるに至った。そして、その主要な内容は、第五部「変化を愛することを学ぶ」

の表題にあるように変化を主題とし、また、本書の題名にあるように混沌（カオス）にあって、それに対応するために自らを主体的に変化していく組織行動を可能にするような行動準則であった。同書の第一部の冒頭に「IBMは、1979年に“活気のない沈滞した会社”と宣告されながら、82年にはこのうえなしの超優良企業としてよみがえったが、86年になると、またも“冴えない会社”に逆戻りしている。ピープル・エクスプレス航空は、ひところ“ニュールック企業”のモデルとしてもてはやされながら2年後にあえなく経営破綻の憂き目を見ている」と述べられている。IBMは、1992年には大幅なりストラとダウンサイジングせざるを得なくなり、交替した経営者のルー・ガースナーにより、e-businessによって大なる再生を果たした。

業績悪化が急激に襲ってくる時代へ これはアメリカの10年ほど前までの話だが、今わが国でも倒産企業のほとんどは、業績悪化の兆候がみられると同時に、業績は急激に悪化、短時間では売上回復に対応できず、利益の損失のみならず利子すらも支払えず短期的には対応できずにあえなく倒産にいたっているのである。ある意味では、人員整理のみが急激な変化に対応する回復策と言わざるを得ないのである。

問題は、急激な経営状況の変化をどう読むかであり、これができない経営者は経営者失格である。経営者には期待できないが、中間管理者クラスは危機意識をもって社員を叱咤激励しているから安心とは言っていない。社員が、市場の変化のし易さ、多くの店員や営業マンが兆候に気づいたときには業績は悪化し始め、急速に悪さを増し、人員整理から店舗の整理、再生法の適用という順が急速に襲ってくる。

1980年頃までの環境変化はそれ程急激ではなく、今期売れなくても来期までにはなんとか処分できるという感覚であったが、今売れ行きの好調さを失った商品は来週までには捌けず、在庫として残る可能性が高い。小売業にとって在庫は致命的であるし、製造業にあっても完成品のみならず仕掛り品在庫は製造コストとなり、利益を食うマンモスとなるのである。「一番重要なことは、われわれが長らく抱いてきた大量生産と大量市場への思い入れを捨て、いまこそ柔軟さを身につけること、変化を愛する心をもつことだ。それこそ、時代が求めるものなのである。われわれはこれまで、どちらかといえば先行きの予測がつく経営環境のなかにいた。だが、もはやそういう環境は消え失せているのだ」というトム・ピーターズの言葉を真剣に考えてみるべきであろう。

組織心理学はなぜアメリカに範を取らねばならないのか なぜアメリカなのか。勿論、われわれにとって日本の産業状況が問題であり、企業行動が問題である。ただ、日本で重ねられている論議は、その時々ケースを取り上げて感想を論じているのが普通である。そこには理論の積重ねがない。それが必要なときにはアメリカから、社会学や科学哲学はヨーロッパから借りてくることが多い。

日本の科学研究者の業績はアメリカやヨーロッパにおける実証的研究の追試が多く、理論的研究も体系化はそのままに言葉を替えて見るくらいである。

本書も残念ながら、その域を出ない。ただ、日本の産業におけるいろいろな事象は、どちらかといえばアメリカの産業状況の歴史を5年から10年で追いかけているようなところがあった。それ故に、アメリカの産業組織論を、ヨーロッパから社会学を、それ故に社会組織論を借りてきてもそれ程違和感がなかった。

本書も科学理論の貧しさを自ら告白自省しなければならないが、できるだけわが国の具

体的な事情をとりあげながら、わが国自体の産業課題を論じていきたいと思っている。
もしそこに我々独自の論理の芽があれば、それを大切に育てていきたいと思っている。

ただ、その出発点は、1980年頃を境に大きく変わった、心理学あるいは社会学に基礎をおいた組織論を説明するとともに、なぜ変わったのか、その背後に何があったのかを明らかにし、1980年以降の更なる変化を追いかけてながら、未来を論じたいと思っている。

・今、企業組織はどんな状況にあるか

1) 組織は社会と共にある

日本経済の優位性の背後に 1985年プラザ合意で為替相場が1ドル150円の水準に達し、円高の幕開けとなったことはもう忘れられたことかも知れない。ただ、この時期、日本の経済成長率はアメリカやヨーロッパ諸国の水準を超え、経済の実体においても製品の品質においても、その水準は先進諸国を凌駕し世界に冠たるものであったことは忘れてはいないであろう。

当時、アメリカでは、製品品質の落ち込みに悩んでいた。私がIBM WTのニューヨーク本社に勤務していた1973年頃、IBM 管理者研修センターの宿泊用個室に設置されていたテレビはすべてソニー製品であった。また、乗用車に物の腐るイヤな臭いがするので調べたら、後部ドアの隙間に食べかけのチキン弁当が突っ込まれていたという話が自嘲的に語られたりしていた。こうした話の背景には、単なる品質管理上の問題や技能や技術水準の落ち込みではなく、作業者の仕事への倫理、そのもとは社会的偏見や差別、経済格差などを内包したアメリカの社会そのものが問われる事態があったことが指摘されねばならない。このような社会状況にあって、差別なしに、すべての従業員の動機づけ課題が本気になって論じられ、真の意味の従業員への配慮が語られたであろうか。

気づかぬ問題もあった。後に雇用機会均等法において問題とされた採用時検査のカッティング・オフ・ポイントで、この設定のサンプルには、白人の比較的学歴が高く収入も中程度の階層の子弟が選ばれていた。サンプリングや検査の標準化手続きがいかに客観的であれ、そうしたサンプルをもとにした最低切り捨てラインの設定は学歴がなく収入の低い階層の子弟にとっては合格するには難しい水準であった。採用時適性検査業務に従事していた心理学者には混乱をもたらしたが、もう一度サンプルにマイノリティ（民族のみでなく女性も）を含めて標準化することが求められたのである。また、当時、高卒資格をもたない若い人々に、高卒資格を取ろうという社会的キャンペーンが行われていた。

繁栄する社会の病んだ部分 こうした事態にあっては、企業内部の問題を企業のみの問題とし、品質の劣化や他国との経済競争における優位性の欠如などを産業社会の問題としても解決はしない。そこには、大きなアメリカ社会の激動があったことは見逃せない。ケネディ大統領の公民権法制定の促進、うち続いての大統領の暗殺、ジョンソン大統領によるベトナム戦争の拡大政策とそれに対する若者の政府や社会への反抗そして信頼の喪失、キング牧師の暗殺や民族的偏見に対する社会的闘争、マイノリティの機会均等獲得の闘争など、アメリカ社会は出口のないほどに混乱を重ね、多領域にわたる社会的葛藤が渦巻いていたことを考慮しなければならない。

それでも、他方では、1950年代から60年代にいたる産業の繁栄と社会生活におけるモノの豊かさは70年代前半までは続いてはいた。ただ、奇妙なことだが、社会の経済発展に比例して、階層間や地域、アメリカでは民族間の社会的な葛藤や対立が増え、それが経済を巻き込んでの社会的構造の問題が噴出したのである、

一国の経済の衰退は一見経済のシステムの問題と見紛うことはあるが、経済の衰退は経済システムを内包する社会そのものの構造の崩れが背景にある。これを社会構造の変化と捉えるならば、この構造の変化は国によって異なる。そこには国自体の文化があり思想が

あり、そして歴史があるからである。

アメリカが今なお世界大国である由縁は、上記したごとき社会的葛藤や対決を解決しつつ、改革された社会の構造の上になんて経済構造の改革に取り組んだことであり、これが1990年代に再び世界経済に対する影響力を回復せしめたと言える。その再生過程においては新たな葛藤もあった。1980年代初頭からの不況は多くの企業に損益上の赤字をもたらした。それが過去の不況にあっては、技能者中心のレイオフで凌いできたが、それでは済まず、ホワイトカラー層にまで踏み込んだ人員整理（ダウンサイジング）を実行せざるを得なくなった。ダウンサイジングが最も激しかったのは1980年代後半から1990年代前半で、この頃、人事担当役員は、すさんだ職場の雰囲気や人間関係の悪化（職場内での言葉の暴力やセクハラ等）に悩まされていた。ただ、こうした問題は景気の回復に伴って緩和されるが、我々が注意しておきたいのは、企業内部の問題が社会的雰囲気に悪影響を及ぼすという点である。

1970年代には、イギリスも金融バブルの経済不況に見舞われていた。街角には、現在の失業率何%といった掲示がみられた。失業率は2桁を数えていたが、フランスでもドイツでも同じであった。フランスでは、職がなくても技能訓練を受けている人たちや、職業校に通っている人たちは、その間は失業としてはカウントしないという規定までつくっていた。時の政府首脳、イギリスのサッチャー首相もアメリカのレーガン大統領も経済財政構造に踏み込んでの改革をすすめる、それが妥当な行為であったことは歴史が証明している。ただ、アメリカにしてもヨーロッパにしても、当時の状況は、政府の経済財政政策のみで経済を回復させることができるような状態ではなかったと言わざるを得なかったと思う。

2) 企業組織の革新は社会の革新

わが国の産業の現状 翻ってわが国の現状を考えて見たらどうだろうか。

世界一の経済大国は、どこへいったのやら。ここ3年ほどの間の倫理にもとる企業の行為は、これまでの官民の癒着構造をもった土木建設や物流業界などに加えて、業種を超えて、顧客無視、消費者無視の生産の論理に災いされた反倫理的な行為を行っている。三菱自動車のリコール車隠蔽行為、JCOでなんとバケツでウラン溶液を混合しての臨界事故の発生事故（1名死亡）、牛乳中毒事件とその杜撰な処理を示した雪印乳業の粗末な組織体質（消費者の不安・不信感による消費の手控えが生産者にまで影響した問題の根の深さ）、それを追いかけるようにして発生した雪印食品の牛肉偽装表示（BSEの発症に伴う農水省の牛肉買い取り金の詐欺的行為）、大手といえばスターゼン、日本ハム・日本フーズ、鶏肉偽装の全農チキンフーズなど立て続けに起きた食品偽装表示事件、ともかく消費者無視もはなはだしい事件が起きた。

食品食肉産業は「生命産業」といわれるが、しかし、生産者が育てた一つの生命が、自動化された工場で加工され流通ルートにのって行く中で工業製品化し、消費者も食の尊さを忘れ、他の生命に生かされている存在であることを忘れてしまう事態にすすんでしまっている。生命産業に励む生産者を無視するような中間業者の倫理性は昔のブローカー意識を脱していないのだろうか。1990年代は日本の経済にとって「失われた十年」といわれるが、同時に「倫理喪失が失われ始めた十年」と言わざるを得ない。

ロバート・ウォーターマン（「エクセレント・カンパニー」1981年の共著者）は、1994

年に今必要とされる経営パラダイムの転換の一つに「利益追求から社会的良心にもとづく企業行動へ」をあげ、スタンフォードとハーバード両大学のビジネス・スクールによる調査を引用して、「顧客、従業員、株主やコミュニティなどあらゆる方面の関係者をほぼ同等に重視する企業が最も急成長をとげ、高い利益をあげている」と述べている。

ただ、1980年代の不況から脱出し、力強い企業のあり方を模索してきたアメリカで、今わが国と同工異曲の事態が起っている。今再び、企業収益表を改竄する企業スキャンダルに見舞われ、出口の見えない経済悪化の状況にあるが、これをアメリカ経済崩壊の緒口と見るか、現状の問題をもたらしている反道徳的倫理的行為の裏側にある人間の心根の問題や制度としてのコーポレート・ガバナンスの再構築をもって復権してくると見るか、ブッシュ政権はそれなりの能力を発揮し得るか、いろいろな論議があろう。

アメリカの状況はアメリカの状況として、日本は「失われた十年」からどう脱却するかを今こそ考えて見なければなるまい。しかし、経済や金融、行政の構造改革と叫ぶ小泉内閣の足元で、社会そのものが崩れていく恐怖を感じざるを得ない。今の日本の産業や個別企業の再生には社会そのものが深く関わっていることを認識することが大事である。

経済は人間感情に関わるもの 企業組織の革新は社会の革新であることに気づくと同時に、もう一つ、経済活動における人間感情の経済への影響について注目しておきたい。

フランスの哲学者エドガール・モランは、「人文科学、社会科学における複雑でない見方は、一方に経済学的現実があり、他方に心理学的現実や人口学的現実などがあると考えることである。（大学で教えられていることが現実と考えられ）例えば、経済学的な現実には人間の様々な欲求や欲望が含まれることが忘れられてしまう。金銭の背後には、情念の渦巻く人間心理の世界がある。経済学的次元は、他のいくつかの次元を含みこんでいる」（「複雑性とはなにか」原元著 1990年、訳 1993年）と指摘しているが、これは、自己組織化システム理論に基礎をおいた新しい経済学（収穫逦増の経済学から複雑経済学）における課題でもある。

株相場において、「売りは売りを呼ぶ」「買いは買いを呼ぶ」という言葉があるが、心理的には心の触媒作用といってもよい。ある種の群集心理、パニック下の行為のメカニズムに共通した現象とみられる。ただ、これらは同じ行動の場にある心の触媒、共鳴であり、株相場にあっては離れた人々の間の影響関係、それも論理的というより感情的な影響関係（言葉が介在しないという意味で）下にある相互作用行為と考えることもできる。

先にあげた食肉産業の道徳に反する行為は、他社もやっているとのことから罪障感を減殺する一種の同調行為ともみられるが、離れた場にあっても心理的な影響関係が働き、合理性を欠いた行為が相互に現れもするのである。

企業も経済活動を行なっているわけだが、その行為には経済合理性のみならず、人間の感情あるいは情動（欲求や欲望など）が介在することには注意すべきである。これらは組織風土や組織の行動規範（組織文化）にも関わりのある人間的要因であり、それ故に、創業経営者や革新のリーダーが問題とされることになる。

以上、組織の革新は社会の革新であることと、企業の経済活動に関わる人間の心理、感情や情動の働きという企業活動における二つのアスペクトに注意したい。

．これまでの組織心理学の系譜

1) 組織の内部効率化に関する理論

三つの組織論 1980 年前後から組織心理学の内容や論調が変わってきたと申しあげたが、何がどのように変わってきたのだろうか。ポイントは環境との関わりである。モースとライマーの研究結果を消化したが、この研究以前には、環境という企業活動への影響要因を実験計画に組み込んだ研究はほとんど見られなかった。

それまでの研究では、企業組織内部の課題、とくに組織効率化の課題にフォーカスを与えられることが多かった。一時、C. アーギリスの研究は多くの研究者に注目されたが、その一つに、働く人々のパーソナリティの発達を示し、これに対して組織は発達を抑制するばかりでなく発達に伴って生まれる精神的成長を停滞させてしまうことを主張し、規則やプログラムを公式化し、リジッドな構造をもつ階層組織の問題を指摘すると同時に、どのような組織運営の原則が必要かを説いた。アーギリスの理論は行動科学的組織論に含まれて論じられることが多いので、ここでもそうしておきたい。

本節では、1970 年代までの組織論を 3 つにまとめて論じたい。C.I.バーナードの組織均衡理論、ホーソン工場の研究に端を発した人間関係組織論、そして動機づけの理論や集団のダイナミクスを考慮した行動科学的組織論の 3 つである。

組織均衡理論と人間関係組織論の基礎になったウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場の研究は、ほぼ同時期のものである。前者の理論を代表する古典的な名著「経営者の役割」は 1938 年に発表されたものであり、ホーソン工場の研究をまとめてモラルや小集団の影響性、監督者のあり方などを論じた E.J.レスリスバーガーと W.J.ディクソンの「Management and the Worker」は 1935 年に著された。

社会心理学の発展とその影響 1930 年代の終りの頃には、世界大戦への足音が世界中に強く響いていた。欧州からは、ナチの圧制と脅迫から逃れて、アメリカへと移住した人々が大変な数にのぼったが、その中に、欧州の科学界の重鎮が数多く含まれていた。心理学においても、既に一学派を形成していたゲシュタルト心理学のほとんどの学者がアメリカに逃れてきた。そうした人々が方々の大学に散らばり、その影響力を発揮するにいたるのである。その中に、K.レヴィンがいた。彼は、ゲシュタルト学派の中でも異端の人だったようで、K.コフカなどは後にレヴィンを招聘しようとした大学に招聘の反対を告げたほどであった。

ドイツにいた間にレヴィンは、既に中断作業が完成作業より強く記憶されるという現象に隠された心的緊張の存在を実験的に証明、問題解決のない自体に無理に直面させることでフラストレートされた状態に追いこみ、生活空間の構造化が突然崩れ去り幼児行動に戻ることを証明したフラストレーション 退行仮説を発表、また社会心理学のみならず社会学や経済学にも影響を与えた要求水準に関する実験など、ゲシュタルト理論には囚われることなく、まことに目覚しい研究の成果をあげていた。組織心理学も多くの影響を受けた。とくに R.リピットと R.ホワイトを指導して行なった集団雰囲気に関及ぼすリーダーの影響についての研究であった。

社会心理学への実験の導入 この研究はこれまでに科学的概念として明確にできなかった集団雰囲気という概念を、異なるリーダーのタイプが集団内メンバーの関係構造を

異なるものとするということを通じ、具体的な実体概念となることを実証した実験室実験であり、社会心理学的事象を始めて実験室にもちこんだ研究であった。

こうした方法論上の貢献よりは、専制的リーダーや民主的リーダーといったリーダー・タイプを導入した初めての研究としての方が有名であろう。この実験での民主的リーダーの手続きは、集団活動のすすめ方すべてを、決定を含めてメンバーの自主性にまかせ、そのための話し合いやディスカッションについても促進役に徹し、集団葛藤の解決もリーダー自ら乗り出すことなくメンバーの自由なやり取りを奨励し、これをサポートしメンバーの自発性を奨励し、それに期待するということであり、現代のエンパワーメント・リーダーの一部の内容を含んでいるリーダー概念であった。一部の内容と申しあげたのは、勿論のことだが、当時にはビジョンという概念はなく、いわんやエンパワーメント・リーダーのスキルとされるビジョンの設計やその共有のためのコミュニケーションという言葉もなかった。そのような意味では、リーダーとして純粋な概念が扱われていたといえよう。

この研究が 1939 年であることを考えると、組織心理学の内実がこの時期にまことに豊かになったと申しあげてよい。ホーソン工場の人間関係論研究から発したモラルの研究、社会的な小集団としての職場組織の特性、監督者のタイプやリーダーシップの研究などが花開いた時期でもあった。戦後、1940 年代の後半には、モラルという概念の操作性の曖昧さによる問題から、動機づけ概念が導入されるようになる。そして、これが行動科学的組織論の中心の一つとなるのである。

2) 組織均衡理論

バーナード理論における「組織の内的均衡」の定義 私たちは所属している組織に対して何らかの貢献を果している。そうでなければ、組織への参加は求められないであろう。また、この貢献に対しては何らかの報酬が与えられている。報酬は経済的な場合もあろうし、行為それ自体から生まれる満足とか尊敬する人との関係維持といった非経済の場合もあろう。いずれにせよ、報酬が自分の貢献に見合うものと考えていれば、組織への参加、貢献は続けられるであろう。見方を変えて、報酬が自分の価値観に合うものであれば、報酬は組織への参加を誘うものともいえる。これを誘引というが、この誘引と貢献とがバランスしているとき、バランスつまり均衡が保証されているとき、組織のメンバーとしての立場も安定することになる。バーナードは、これを「組織の内的均衡 internal equilibrium」と呼んだ。

バーナードの組織の定義 更にバーナードは、組織には技術や制度などいろいろな側面があるが、組織活動という面から捉えれば、組織を、一人では達成できない目的を成し遂げるための協力の体系であると考えねばならないと主張。そして、この体系を維持するには、組織に参加する人々の貢献意欲と同時に、貢献を通じて達成される目的を明確にし、それをしっかり伝達していかねばならないとし、「貢献意欲」「目的」「伝達」を組織に必要な 3 要件としている。

同じ仕事を担当する専門化したグループを単位組織と呼んでいるが、こうした単位組織が複合して形成されているのが通常の組織である。複合組織においては当然のことながら、単位組織間の目的(大目的を達成するための中間目的)をしっかりと定め、単位組織の人々

にその目的の体系を理解させるコミュニケーション活動が必要とされることは必定である。したがって、複合組織においては、単位組織内部の3要件の諸個人間の調整と同時に、単位組織間の調整を果すための、コミュニケーション機能を専門化し、それぞれの単位組織に適合する中間目的を設定して単位組織の職務専門化を促していく管理機能が働いていなければならないし、これができてはじめて、組織の効果性（協力目的の達成）と能率（活動を通じての個人の動機の満足）が期待できるのである。

意思決定と「組織の外的均衡」の定義 こうした特徴をもつ個人の組織への参加を安定せしめるのが、個人が果すべき貢献と組織が提供する誘引の均衡だが、更に組織が環境にあって継続的に存立していくには、組織の環境との適合性が問題とされることにバーナードは着目した。組織は環境の変化にそって自らの目的とするところを変えて、それに応じて組織の内部環境である3要件を意識的に調整していかねばならないのは当然である。

バーナードは、こうした組織の動向をきちんとさせるのが組織の意思決定であり、とくに協力体系としての組織目的を環境に応じつつ設定していく意思決定を道徳的側面の意思決定とし、目的を達成するための手段に関わる機会主義的な意思決定と区別している。的確な道徳的な判断にもとづいて設定される組織目的は、人々にとっては組織参加の大きな誘引となろう。ここに経営者の役割の重要性があるが、同時に目的の達成が忽せにできないのは、目的の未達成は組織の魅力を減殺することになるからである。

この点、目的達成に向けての戦略を決める機会主義的な意思決定（戦略的要因の発見）を疎かにはできない。環境の変化を認識しつつ的確な目的達成の手段を確定し、それに向けて組織の内部3要件が適切に調整されるならば、組織の効果性と能率が確保されよう。バーナードは、このような状態を「組織の外的均衡 external equilibrium」と呼び、組織存続の条件としたのである。

サイモンの組織参加の動機と組織均衡理論 以上がバーナード理論の簡単な要約だが、後に、ノーベル賞学者（経済学）ハーバード・A・サイモンによって更に詳細につめられた。とくに組織への参加と、これを継続せしめる動機要因としての貢献-誘引の均衡を強調している。サイモンは、他の人々と一緒にこの理論の要点を次のようにまとめているので、ここに引用しておく（J.G.マーチと共著「オーガニゼーションズ」原著1958年、訳1977年）。

1. 組織は、組織の参加者と呼ばれる多くの人々の相互に関連した社会的行動の体系である。（バーナードの組織の定義参照）
 2. 参加者それぞれ、および参加者の集団それぞれは、組織から誘引を受け、その見かえりとして組織に対して貢献を行なう。
 3. それぞれの参加者は、彼に提供される誘引が、彼が行なうことを要求されている貢献と、（彼の価値意識に照らして、また彼に開かれた代替的選択肢に照らして測定し）等しいかあるいはより大である場合にだけ、組織への参加を続ける。
 4. 参加者のさまざまな集団によって供与される貢献が、組織が参加者に提供する誘引をつくり出す源泉である。
 5. したがって、貢献が十分にある限り、その貢献を引き出すのに足りるほどの量の誘引を供与している限りにおいてのみ、組織は「支払能力がある」存在し続けるであろう。
- 以上の要点のなかで、「誘引が貢献に等しい、大である場合」とあるが、この点に関わる研

究として J.S.アダムズの公正理論に触れておきたい。

公正理論：誘引 貢献理論との違い 1960年代後半、公正理論に関する研究論文が多数報告された。わが国ではやや遅れて紹介されたが、その後実験や調査による追試研究は、九州大学教授古川久敬（当時、鉄道科学研究所）によって行なわれているが、その他には数が少ない。また、その後、公正という言葉は残っているが、最近の組織・産業心理学では、この理論に言及することは少なくなっている。

公正理論では、貢献-誘引の代りに、インプット（投入と訳され、I と記号化）とアウトカム（結果あるいは成果と訳し、O と記号化）という言葉を用いる。この言葉だけなら、貢献と誘引の言い換えと思われるが、大きな違いがある。その一つは、インプット（投入）では、貢献<意欲>といった一側面の定義ではなく、広くに解釈されている点である。広く意味づけられているが故に、曖昧さは免れない。動機づけ研究で有名な S.W. ゲラマンは、その著書「Motivation in the Real World」(1992年)でこう説明している。例えば、雇用について考えてみよう。雇用契約協定に盛り込まれている内容を考えていただければ明らかである。一つは履歴である。これには学歴、業務の体験、身につけているスキルや能力や才能が含まれていよう。第二は就くべき職務責任である。「受けもつ責任の大きさに応じて適切な報酬を受けることが期待される」限り、どんな責任が課されているかを明らかにしておかねばならない。わが国でも最近、責任に応じた給与という考え方が定着しつつあるようで、過日の TV 番組に、ある食品チェーン店の営業本部長のケースが報告されていた。他社での営業実績をかわれてスカウトされた営業本部長は、売上・利益の目標水準提示のもと、この達成を前提に 2,000 万円の年収という契約のもとで勤務を決定したが、その年目標を達成できず、翌年の契約では目標水準はさ程代わらず年収 1,500 万円を提示され、これを受け入れて再挑戦するという結果であった。

第三が、その業績である。第四の貢献は、いわゆる 3K 職場のごとき職務条件で、「もし贅沢なオフィスで愉快的な仲間と刺激的な仕事をしている」なら、仕事それ自体でも報酬となるが、「不愉快な臭いのする危険な環境で、仲間ともいえない人たちと一緒に嫌な仕事をしている」なら、不愉快さや嫌な仕事の強制は当然に高い報酬があつて然るべきであろう。ゲラマンはこれを、職場環境ということで「E 要因」と呼んでいる。

以上の投入とされる事項、つまり個人の履歴、職務責任、職務業績および E 要因の四事項に対し、結果に関する事項は報酬である。先ほど仕事それ自体が報酬と申しあげたが、報酬には経済的報酬のみならず、非経済的報酬もある。先の例でも、営業本部長という職位が変わらなければ、という思いがあつたはずである。一番分かりやすいのは給与なので、これを考えていただいてよい。

社会的比較による公正さ：誘引 貢献理論との違い 先の例での、他社での過去の営業実績と期待する売上・利益増が 2,000 万円という年収に見合うものかどうか、これが見合うのならば、I/O 比は等しい。しかし、ここで感じている等しさは甚だ主観的である。I と O の二つの構成要因そのものが多義的であり、どの要因に重点をおくかは個人によって異なるし、自分がおかれている状況によっても異なることを考えれば公正かどうかの判断は主観的ならざるを得ない。

では、主観性を少しでも納得できる状態にするにはどうしたらよいただろうか。ゲラマンは I/O 比を等式と呼んで「あなたの個人的な公正さの等式の量側面が多少とも等しいかど

うかを（決定し得るには）あなたの等式を他の人の等式と比較してみることである」と指摘。自分の O/I 比が、その比較対象となっている人（同僚や先輩、他社同期の友人等）の O/I 比が等しい場合（つまり、自分の O/I=他者の O/I）が「公正」であり、そうでない場合（つまり、自分の O/I<他者の O/I、または自分の O/I>他者の O/I）が「不公正」とされる。

他者との比較により公正・不公正を決定するという上記の点が、誘引 貢献理論と違う第二の点である。

不公正な扱いに対する対処 問題は、不公正であると感じた場合、どんな行為が現れるのであろうか。あなたが、他の人と比べて自分は不利な扱いを受けていると確信したとしよう。あなたはどうするだろうか。一つは上司あるいは経営者へ訴えて報酬を改善してもらうこと。しかし、この手段がうまくいく確率は低い。もう一つは、職を辞し、自分の真価が分からない雇用者から他の雇用者に将来の成功を求めること。しかし、これも過激である。三つ目は一般的だが、得ている報酬のレベルまで、自分の貢献を気づかれない程度にまで下げることである。具体的にどうするかが問題であり、自分の価値を自ら貶めることは将来的に望ましい結果を生み出さないかもしれない。

こうした直接的なアクションではなく、認知の問題もある。他者が自分より本当によい扱いを得ているのかどうか、よい扱いを得ていたとしてもなにか自分が気づかない貢献の要因がありはしないだろうか等、実は、比較の過程には不確定な要素が多いし、自分自身の見方も必ずしも確信的なものではない。もしそのような懸念がある場合、誤解は解かねばならない。これができるのは誰だろうか。期待できるのは、上司あるいはその上の幹部による説得的なコミュニケーションであろうが、そうしたコミュニケーションに値すると思われる場合に限るかもしれない。あるいは、同僚からの情報から自らそれに気づき、自分の見方を変えることが最も現実的かもしれない。

逆に、自分がよい扱いを受けすぎているという場合も不公正である。その場合、貢献度を更にあげる（量的というより指摘にあげる）よう努力するか、比較対象となる人たちも将来的には同じ処遇を受けることになるかと自分を納得せしめるかもしれない。

ただ、こうした事態は現実には人様々であり、先にも述べたごとく、インプットもアウトカムも内容的には多義的であり、不確定要素が多い。また、組織が大きい場合、小さい場合、報酬水準が全般に他社よりよい場合も悪い場合もある。こうした種々の状況のもとで、多義的で不確定要素の多い概念を一義的に扱うことは難しい。この難しさが公正理論の最大の弱点であり、この理論の現実への適用がケースとして多くない理由でもあろう。今後の理論の扱いが問題とされる点である。

3) 人間関係組織論

ホーソン工場研究の歴史的影響 E.メーヨーの指導のもとで行なわれてきたホーソン工場（ウェスタン・エレクトリックス社で、明治時代日本電器と技術提携していた）で行なわれた研究は、10年かかって F. J. レスリスバーガーと W. J. ディクソンによって“Management and the Worker”（1935）としてまとめられたが、この影響は産業に関わる心理学者には大きかった。それまで適性検査やオピニオン・サーベイや教育訓練等の専門職であった人たちにはまことに新鮮な課題が与えられたのである。

従業員が感じる「仕事の誇り」がいかに生産性を左右するか、従業員同志が経営体の意志とは関係なく暗黙のうちにもつ「集団の掟(集団規範と集団圧力)」がいかに生産行為を規定しているか、また「監督者の決定に参画を求めるスタイル」がメンバーの職場集団に属している喜びをいかに規定するか等、当時はこれまでに念頭になかった新たな課題が浮かび上がってきた。このために、企業の中の心理学的課題は、「仕事の誇り」からモラル課題が、「集団の掟」からグループとしての職場における人間関係管理の課題が、そして「監督者の参画スタイル」は社会心理学の影響をも受けたリーダーシップ課題がそれぞれの研究分野が成立、深められていくことになっていったのである。

公式組織と非公式組織 こうした課題は、公式的な組織に「非公式」という考え方をもたらした。当時の官僚制組織論や行政組織論には、まったくといってよいほど働く人々の心理は考慮されてはいなかった。それ以後における経営組織論、例えば A. エッチオーニの組織論(1964)や、組織の規模と構造や管理様式との関係を規模拡大のプロセスを通じて検討した F.G. ムーア(1964)、企業組織の成熟、衰退の過程をパーソナリティの発達過程に類比せしめ、創業期から成熟期にいたる三段階を仮定しそれぞれの危機をどう乗り越えるかを論じた G.L. リピットと W.H. シュミット(1967)等、数多の組織論が1970年代までに発表されてきたが、これらにも組織内の人々の心理的要因はほとんど語られてはいなかった。

官僚制組織は、目的合理性のもとで専門性をもって自己の職務範囲における責任と忠誠義務を全うする仕組みとすることが能率をもたらす組織原理としているが、そこには働く人々の人格や人間性は認められていない。この組織論の主唱者であるマックス・ウェーバーは、その組織の没人格性が組織の将来を暗いものとするのを認め、組織の姿を時間的なものと見た。こうした組織の特性は、後に組織の能率に反する逆機能を示すものと指摘されるにいたったが、組織に人間的要因を認めるには非公式組織という概念に頼らざるを得なかったといえなくはない。

今日では、公式・非公式という言葉はほとんど使わないが、その理由には、組織行動を規定する心理的要因が組織論に含まれてきていることにある。動機論はもとより、意思決定やコミュニケーション、集団規範そのものの影響性やその変容、リーダーシップのプロセス、対人関係構造の性質や関係の形成機序等々が組織の能率や効果性に与えるメカニズムは、すべて組織論の根底をなしているのである。ただ、これも組織内部の効率化モデルとしての組織論であることは申しあげるまでもない。

人間関係に関わる施策 この組織論はホーソン工場の研究を踏まえているとはいえ、研究の直後に唱導されてきたものではない。その後の社会心理学、とくに誕生直後のグループ・ダイナミックスの成果を取り入れるところが多かった。

初期、E. メーヨーは研究を要約して取るべき施策を次のように提言した。一つは、従業員は非論理的なセンチメント(感情)にそって行動するよう動機づけられた集団とすれば、従業員のセンチメントを理解できる社会的能力を管理の基本としなければならないこと、二つには、この管理の基本から推論し、職場の人々が形成する集団を経営に対して好意的たらしめると同時に、その結束力を強めるようなコミュニケーション施策がとられなければならないことの二つを提言した。その具体的な施策としては、人事相談(カウンセリング)制度や従業員意識調査、また経営のあり方を従業員に理解してもらう社内報などであ

った。社内報という点では、わが国では夙に明治の末頃に、鐘紡の若い工場長武藤山治が創めた「鐘紡の汽笛」であった。武藤山治のパターナリスティック経営（福利厚生を充実し、従業員の生活を豊かにするという経営で、日本では温情主義経営と命名）は留学時に教えられた経験がもとになっているのではないかと思われる。

因みに、武藤山治の経営の本質は彼の「工場経営の極意」にあるが、そこにこんな一節がある。「工場の仕事は直接機械についている職工が何から何まで一番よく知っている。経営者は第一に職工に会って直接話を聞くこと」、創案に関して「どんなつまらぬ案でもよく聞いてやる。・・・無益と思っても三度に一度は感心して採用する機転が（必要である）。こうした考え方は、わが国では、体系化されず影響力は見られなかった。

人間関係組織論 ホーソン工場の研究以降、従業員のセンチメントについての考察（後に、モラルという言葉に一般化され、従業員意識調査 後にモラル調査が行なわれた）職場における社会的集団（非公式集団）の形成とその性質、また、監督スタイルと生産性やモラルとの関係の検討など、いろいろな分野での研究が進み、それら研究の成果を取り入れつつ、そこに一つの組織論が生まれるにいたったのである。

それが、伝統的組織論に対して新古典派モデルと呼ばれた人間関係組織論であった。二つの組織論の違う点を、H.シェパードは次のようにまとめている。

- 1.人間関係組織論では、組織の基本単位をその組織に参加している個々のメンバーというより、公式的な機能集団を構成する小人数の人間集団を組織の基本的単位とした。これは、後に、R.リカートが、組織を機能集団（及び横断的機能集団）重複して積重ねられた構造を示しているの見なし、それら集団を繋ぐ連結ピンとしての役割が管理者あるいはリーダーにあるとした組織論に通ずるものであった。
- 2.意思決定に関しては、上位者あるいは一部に集中することは避け、多くのメンバーが決定に関与することができる体制とすること。これは、後に、意思決定参画理論を導くことになる。
- 3.組織を統合する力を権限や権威に拠るのではなく、相互信頼におくこと。これは、後に、単に集団内の人間関係の基本というより、組織全体に広がる風土として論じられるが、これは次の項によって具現化される。
- 4.上司をより大きな権限をもつ行為者と見なすのではなく、集団内・集団間のコミュニケーションを維持するための行為者と見なすこと。後に、リーダーシップの型として、こうした機能を含めた諸種のスタイルが論じられるにいたっている。
- 5.メンバーの職務の遂行を外部的にコントロールするよりも、より大きな責任をもたせるようにすること。後に、従業員の自主性、自律性を容認すること、エンパワメント・リーダーシップへと発展してゆくことになる。

上記の組織論に含まれている組織の効率向上にとっての諸種の要因が、次の行動科学的組織論となってくるが、見解としての狭さを考えてみると、行動科学的という名称が妥当かどうかには議論があろうかと思う。

．企業における行動科学的側面

1) 動機と動機づけ

モラールという語の曖昧さ ホーソン工場の研究を契機に生まれたモラールは、生産的行為を規定する要因として多くの研究の主題となったが、モラールと生産性との直接の関係を見出すことはできなかった。日本語では士気と訳されることが多いが、時には意欲と訳されたりすることもあり、科学的概念としては明確さを欠くくらいがあった。

英語でも語の曖昧さが問題とされたが、その原因はモラルの測定（科学概念の操作的定義）に問題があったと思われる。代表的な測定法は質問紙による態度調査法であったが、文章完成法やカートゥーン法といった投影検査法が使われたりもした。ただ、それらの結果の整理に問題があった。例えば、モラルの定義によって質問紙に満足が問われたり意見が求められたり、その構成が研究者によって違うといった質問紙の標準化の問題、標準化手続きに含まれるサンプルの代表性の問題などが指摘されている。また、同じ質問紙を用いても、因子分析法の結果はサンプルによって因子構成が変わったり、たとえ標準化されていても、標準化された因子構成では現実を正しく理解できないといった問題もある。

標準化された質問紙としては、アメリカでは戦前に開発された SRA(Survey Research Association)によるモラル・サーベイ、日本では戦後 10 年ほどして開発された日本労務研究会による NRK 式従業員態度調査が代表的である。日本では、その後慶応大学によって開発された産研式モラル・サーベイがあるが、前二者が質問紙法のみによるのに対し後者は文章完成法などの投影法を併用している点に特色がある。

ただ、これらの調査は、生産性への影響要因としてのモラル概念を測定するというより、人間関係管理（前記の人間関係組織論の実現に向けて）や、日本では労務管理を効果あらしめるための補完手段としての利用が目的とされており、科学的概念としてのモラルは実用概念とされるにいたったのである。

動機づけ概念の登場 モラルが生産性に直接影響するものではないとすると、なにが影響要因とされるのだろうか。その頃、心理学の世界で盛んであった動機論からそのヒントが与えられた。自己実現動機を有名にした A.マズロー（1954）の欲求階層論や、D.マクレランド（1958）や J.W.アトキンソン（1957）等の達成動機論などは、産業・組織心理学に大きな影響を与えた。

ただ、マズローの理論は科学的に検証できなかつたし、達成動機についてはその動機のみで生産性に言及することはできなかつた。ただ、前者の理論に含まれる自己実現という概念は、パーソナリティ研究において哲学的なパーソナリティ理念型として論じられてきたし、達成動機に関しても、実験的な研究によって達成動機の強い人の目標設定の高さや業績の高さを実証しているが、現実の組織事象への適用についての研究は少ない。達成動機（中）、支配動機（高）、親和動機（低）など、動機の複合状態が管理者の成功条件の一つとなることはマクレランドによって指摘されているが、この種の動機の複合状態に関する一般社員を対象とした研究はそれ程多くはない。

この他、動機に関する研究は多いが、産業場面で人口に膾炙されている動機づけの研究の一つは F.ハーツバーグ（1959）の満足・不満の二要因理論である。後に、満足要因を動機づけ要因、不満要因を環境衛生要因と呼ばれた研究である。

ハーツバーグは、最初二百人ほどの職業人（会社員のみならず計理士や弁護士など）を対象に面接を行ない、「仕事の上で、どんな時にこの仕事をしていてよかった、仕事には満足しているし、まことに幸せである」と感じた時の経験、逆に「どんな時に仕事に不満を感じたか、こんな仕事をしなければならないのは不幸なことである」と感じた経験を詳しく聞き取ったのである。

この研究は、我々個人の心のうちにある動機がどのような時にどんな形で現れるかを跡付けるもので、動機を開発する環境、つまり動機づけ環境とはどんな環境かを明らかにするものであった。ここに産業における動機付け研究が注目されることとなるにいたったのである。

動機づけ環境のマネジメント ハーツバーグの動機づけ要因は、

- ・ 仕事をやり遂げた時の**達成**の喜び
- ・ 難しい仕事に対して上司や同僚が**承認**してくれた時の嬉しさ
- ・ 大きな**責任**を与えられた時の喜び
- ・ 苦勞を重ねた上で自分が**成長**したことを実感した時の喜び
- ・ 仕事自体に**変化**があり、仕事への興味が続いている時の興奮

といった五つの喜びが内的経験として確保できる環境、とくに職務、職場環境が保証されているかどうかを問うているのである。動機そのものを論じているのではない。

環境衛生要因は仕事への動機づけに直接影響するものではなく、気持ちよく仕事をすすめることができるかどうかの条件を現す要因である。これにも初期、五つの要因が指摘されている。「会社の方針、施策」「人間関係」「監督方式」「給与等報酬」「作業環境」がそれである。

往時、不満調査が行なわれた時期があったが、この種の調査で、「あなたは仕事や職場についてなにか不満をもっていますか。それはどんな点ですか」と質問されたとき、不満項目としてよくあがってくるのは給与の不満であり、人間関係の悪さであり、監督者の圧力的な行為、また作業環境の悪さなどが指摘され、不満足さでは、動機づけ要因にカテゴリーライズされている要因に言及される率ははなはだ低いのである。

ハーツバーグも我々もそうだが、これまでは不満の裏返しは満足であり、満足の逆が不満であると考えてきたが、仕事の満足や、やり甲斐はそうではない。不満であるもの。例えば給与への不満が他社よりもよい昇給率で満足できる水準になっても、仕事の面白さや仕事のやる気はそのまま、相変わらず変化のない達成感も同じということでは増加するものでもない。給与がよくなってやる気になることもあるが、それがどのくらい継続するか。

しかし、動機づけ要因の性質はその逆で、達成の喜びを感じるとそれではもっともっと喜びを、と旧に倍する達成感を自ら求め、成長の実感を更に確かめるべく、今の仕事に熱意をもって取り組むことが報告されている。

マズローはその欲求階層論で、階層最上位の自己実現の欲求（動機）と次の層にある自尊と承認の欲求をあわせて自我欲求（動機）と呼び、これらの欲求は満足すれば更なる満足を求めて、その欲求の度を強めると説明するが、下位の層にある身体的欲求（生理的欲求や安全・安定への欲求）は満足すればそれできるとして終わりという。リストラといった人員の整理は、安定動機をいたく刺激し、他のすべての動機に優先して生活を安定せしめることへの関心のみが心を支配することになるが、幸いにして次なる収入先を確保

することで生活は落ち着き、日常生活に対してあんなにも猛威をふるった安定動機も、日常の意識からは遠のくことになる。

2) 組織と人間性

パーソナリティと組織 マズローは自己実現欲求が満足される事態のうちに真の人間性が期待されるという趣旨を述べているが、組織自体が人間の精神的成長や人間性を抑圧する性質をもっているという指摘は多々ある。ウェーバーが官僚制組織の没人格性から予測される組織の悲しき結末、また組織に関する社会学的な考察から指摘されている組織の逆機能の課題など、心理学分野のみでない問題である。

C.アージリスは、一般的に我々のパーソナリティの成長を次のごとくに指摘し、これらに対し組織がどのような影響を与えるかを詳述している。

受動的な状態から能動的活動的な状態へ

依存的な状態自主的自律的な状態へ

限定された行動パターンから多様な行動のパターンへ。それを可能とする能力の獲得が前提とされる。

偶然に左右されるような関心の働きから全体的な事態への深い関心の持続状態へ

短期的な時間的展望から長期的な時間的展望による判断と行為ができる状態へ

従属的な地位から同等/上位の地位を志向する行為が可能な状態へ

成長に応じて、自我意識の形成へ

今は公式・非公式という言葉はほとんど使われていないが、一般的に、これまでの組織論にもとづく公式的な組織の運営が、上記のすべての人間的成長を抑圧し、妨げる傾向を内的な論理として持っていること、マネジメントやリーダーが非公式な組織の公式組織への協力や人間への配慮を感じていたとしても、組織の強い制約には抗しきれないというのが歴史の教訓である。

ハーツバグの動機づけ理論にしたがって、1962年にヨーロッパ労働委員会が「流れ生産システム廃止勧告決議案」を採択した。これが、職務充実化計画や職務再設計 Job Enrichment Program/Job Re-design のはしりとなるが、この運動は多くの実を結ばなかった。初期のNCマシンからロボットへの自動化生産によるコストの減少や、生産設備への投資等による労働生産性の向上が、こうした人間的な課題を現場から排除していったのであったのである。

労働生産性の概念と動機づけ この辺の事情は、労働生産性の会計指標を考えていただければ、ご理解頂けよう。労働生産性は、会計上、労働装備率（一人当りの有形固定資産額）と有形固定資産売上高率（売上高を固定資産額で割った数値）および売上高付加価値率（売上高に占める付加価値額の割合）の三要素を乗じたものと定義されている。このうちの有形固定資産額は労働装備率の分子、有形固定資産売上高の分母となっており、売上高は有形固定資産売上高の分子、売上高付加価値率の分母となっている点から、労働生産性の会計形式から二つの要素を控除することができるので、労働生産性を「一人当りの付加価値額」と定義することもできる。

この二つの定義、つまり三要素の乗算と一人当り付加価値はマネジメントにとっては強調すべき点異なる。一人当り付加価値を強調すれば、付加価値を生み出す従業員個々の

知識や技能、能力が問題とされよう。もちろんベースとなる売上の増大をもたらす業務上の改善や工夫でもある。

これに対し、三要素への言及では、売上也付加価値もコスト増をまかなう限り、有形固定資産（設備投資等）の増加は生産性指標を増してくれる。また、設備投資の結果、余剰となる従業員を削減することにより、削減した人件費コストで自動化設備中心の投資分をまかなうのに十分であれば、設備投資の行為が生産性を増す。右肩上がりの経済にあっては、設備を投入することで売上げが実現し、それなりの付加価値をきちんと残してくれることになる。いずれにしても、右肩上がりの経済では設備投資が労働生産性をきめていたのである。

この事情にあって従業員の動機づけや仕事の意欲などは人事スタッフの課題とはなっても、マネジメントの課題にはならない。自動化設備などの導入は1960年代の後半から1970年代の主題であったが、これによる他国を凌駕して世界1位となる労働生産性の増大は、世界に日本的経営を更に意識せしめる結果となった。この傾向はわが国のみでなくアメリカでも同じであった。こうした状況では、従業員の仕事への動機づけ、技能や能力の向上への関心は、現場においてもほとんど失われていたのである。実は、このような人を忘れた経営が、バブル後の経営姿勢に通ずる面があったのではないかと思う。今、大量生産システムに導かれていった生産現場では、環境の変貌の圧力に耐え切れず、過剰設備に悩まされる結果となっており、政府による公的資金（税金）の援助を期待するような自己責任を放棄するなどの倫理なき経営者の姿を露呈してしまっている。

3) R.リカーートの「システム4の組織論」

研究の対象とされた企業 こうした時点にいたる前の1970年に、組織心理学では、唯一のと言ってよい組織全体を包括するようなアクション・リサーチ研究が報告された。組織のマネジメントやリーダーシップによる効率的かつ動機づけの研究、職場の対人関係と効率のよいチーム生成の研究、あるいは従業員とのコミュニケーションの円滑化など、産業心理学のいろいろな側面における課題やその実験的研究の追求に力を割かれ、組織そのものを対象とする全体的な組織視点にたったの研究はまったくみられなかった。この視点にたった唯一の組織心理学的組織論が、R.リカーートの著書「組織の行動科学 The Human Organization-its Management and Value」(原著1967、訳書1968)に描かれている。S.E.シーショアとD.G.パワーズ(1963)等によるウェルドン社という衣服業界企業を対象としたリカーートの指導によるフィールド・スタディが、その論拠の中核となっている。

1961年末、ハーウッド社が同業の競合会社ウェルドン社を吸収合併した、当時両社とも、製品、市場、生産方式、売上、従業員数、その成長率、市場での高い評価等、また同属企業でオーナー経営という点でもほとんど同じであった。ただ、両社の違いは、ハーウッド社が個人の育成、組織の成長に重点をおいて組織を参加の体制の下に運営する努力を重ねてきたのに対し、ウェルドン社は当時の業界のほとんどの企業と同じように意思決定の高度の集権化と権威的な考え方で組織を運営し、個人の育成や組織の成長に関しては二義的な関心しか示していなかった。この事実は1962年の組織調査でも明らかにされた。それに、当時のウェルドン社はコスト高、戦略の誤りと利益の低下、勤怠率の悪化と退職者の増加に悩んでいた。

そこで、ハーウッド社の首脳はできるだけ短い時間でウェルドン工場を成長力の高い利益単位とすることを狙いに、参加モデルに沿った組織運営へと変換する組織変容プログラムを適用することを決定した。その結果は2年も経過せずウェルドン工場はその組織運営を参加モデルへと変容せしめたのである。最終的には、シーショア等の研究スタッフにより、7年後の1969年の評価によってその変容が定着したことが確認されている。

この結果は[図1]に示した。また、図のうち、評価項目の内容およびシステム1-4については[表1A]および[表1B]を参照していただきたい。

組織の単位は“集団” 機能集団と機能横断的組織 リカートの組織論はシステム4に象徴される組織運営を支える組織の構造にも繁栄されている。その一つが、組織を構成する単位を機能集団としたことである。これのみを考えれば、人間関係組織論のむしかえしと考えられなくはない。人間関係組織論では、集団の非公式性に着目し、非合理的な感情に支配された社会集団を強く考えすぎている。リカートは、その後の社会心理学的産業心理学的知見を加えて、機能集団こそが公式的な組織であり、この機能集団が集団参画型(システム4)の組織の単位とされるべきであることを主張したのである。

更に、ライン上の機能集団に加え、機能横断的な集団をプロジェクト・グループとしての機能横断的集団を組織構造に公式に位置づけている。これらの集団は、そのリーダーを軸にレポート・ラインを構成し、組織としての構造を保つことを理論化している。つまり、集団を単位として、これを組織内の単一エージェントととらえれば、エージェントを構成要素とする公式組織が考えられるが、それでは従来の組織論に還元されてしまうことになる。そうではなく、グループ・ダイナミックスの研究分野において明らかにされている集団のもつすべての性質を考慮したうえで、そこからメンバーの参画を基本とする集団活動の側面にフォーカスした組織行動理論を考えれば、そこに集団理論をベースにした新しい組織理論のアイデアが可能となろう。これが、ミシガン大学のグループ・ダイナミックス研究所の社会調査研究センターを率いたリカートの考え方であった。

複数の集団の組織化 リンキング・ピンの存在と統合の様式 先に、リーダーを軸に機能集団などを組織構造に公式に位置づけると申しあげたが、このようなリーダーの機能をリンキング・ピンと呼んだ。例えば、営業機能を果している第一線のグループ(この構成には当然参画集団として成立するグループ・サイズが想定されている)のリーダーは、このグループを効果的に率いる役割を果すと同時に、横のグループ・リーダーとともに第一線の上位のグループ・メンバーとしての役割を果すことを期待される。このような繋ぎの役割がリンキング・ピンの果す機能だが、管理者の役割をこのような観点からみるのは大変に新鮮な見方である。

また、こうして重なり合う集団を組織的にどう統合するかは当然の課題である。社会学者ゴレンビュースキーは、組織全体の統合を論ずるにあたって、様式的統合と構造的統合という二つの側面を考慮した。リカートの著作にはこの観点に触れている箇所はないが、この所見は、リンキング・ピンとしてのリーダーの機能を考える時、リカートの組織論にうまく適合するように筆者には思われる。

それはそれとして、様式的統合 style integration は集団メンバーが個々にもっている行為の規範が統一されている程度であり、構造的統合 structural integration は集団を統率するリーダーが周囲の人々(部下、同僚、直属上司など)から信頼を受けている程度を

意味している。この二つの統合の側面は、どちらか一方が欠けていては組織の統一的な動きは不可能である。企業の組織文化は行為規範に深く根ざしており、組織の構造は組織を貫く上下の人間の信頼を通じて安定的に維持されている。組織文化や組織構造については後の章の大きな課題となる。

リカートの組織論は行動科学の一翼を担った心理学の研究成果、とくに社会心理学やグループ・ダイナミクスなどの研究成果を十二分に用いた点から行動科学的組織論としたが、それが正しい呼称かどうかは分からない。また、それまでの心理学的組織論が動機やパーソナリティ、コミュニケーション、リーダーシップ、あるいは対人関係など一部に局限されたものであったが、組織構造から各種の組織変数にいたる組織全体の動態を扱うと同時に、ハーウッド社の事例にみられるアクション・リサーチによる組織変容を成功せしめた研究内容は他に比肩のない研究といえる。ただ、この組織理論も、まだ組織内部の効率化の課題にとどまっており、組織と環境との関係に関わる課題は副次的であったといわねばならない。組織の環境適応から組織の環境への積極的な介入を意図する組織の動き、経営者の行動の理論化が大きな課題となるのは1980年代の後半であった。

次章以降に、これらの課題にチャレンジする組織論を展望したい。

4) 組織の環境適合性

環境の影響に関する諸研究 トリストとホマンズの研究 米国でも組織の環境適応問題が大きな課題として論じられるようになるのは、1980年代の経済の衰退経験を経てからであるが、これ以前にも、勿論、組織業績に影響する環境の問題が論ぜられていなかった訳ではない。この節で取りあげたい研究は1975年に行なわれているものだが、当時適合性理論として有名になったもので、環境対応課題の先駆けとなった研究と申しあげてもよいかもしい。

それ以前の研究では、英国のタヴィストック研究所のE.L.トリストを中心としたグループが技術環境の変動による組織内部の社会関係の変化が組織業績を左右していることを指摘している(1963年)。このグループの中心概念は、社会-技術体系 Socio-Technical system としての組織であり、開放体系 Open System としての組織であった。前者は、E.H.シェインの説明では「いかなる生産組織ないしその一部も、技術(職務の要件、物理的設計、諸設備)と社会的体系(職務を遂行する人たちの関係の体系)の結合であるという考え方」とされている(「組織心理学」原著1965年、松井 夫訳1966年、岩波書店)。この概念は、石炭産業の技術的変更が作業チーム内の人間関係ばかりでなく組織外部における相互扶助といった社会関係をも変えていくことを指摘した研究やインドでの織物工場における作業再編成がもたらした社会間系の変化に関する研究などに裏付けられている。

開放体系とは、企業組織体は環境に対して開かれており、周囲の環境との相互作用を常に展開しているという概念であり、当時ルートヴィヒ・フォン・ベルタランフィ等によって展開された一般システム理論において強調されたシステムの特性であった。この概念は当時のいろいろな科学分野に影響を及ぼしているが、心理学においても然りであった。考えてみれば、人は背後に社会を背負っているし、技術革新の諸企業への浸透は当然であり、企業活動は外部の資本によって支えられている。環境との相互作用については疑問がない。

[表 1A]

下表の組織特性評価測定項目ごとに、下記の組織概念に相応しい標語を組織システムの特徴として、組織の現状を評価する。

1. システム 1 : 独善的専制型
2. システム 2 : 温情的専制型
3. システム 3 : 相談型
4. システム 4 : 集団参画型

[表 1B] 研究に用いられた組織特性の測定評価

組織の特性	評価測定項目
1. 動機づけの力	潜在的動機（自我動機や主要な動機）の活用。動機を利用する方法。組織および組織目標に対する態度。複数の動機づけの力の矛盾または補強。各人の組織目標への責任感。組織の他のメンバーへの態度。業績の満足感。
2. コミュニケーション過程	目標達成を意図した相互作用・コミュニケーション。情報の流れ（上下・横）。上意下達（発議のレベル、部下によるコミュニケーションの受け入れ）。下意上達（ラインを通じての上方への流れ。情報の正確さに対する責任感。情報の正確さと歪曲。上方への情報を補足する必要性）。横方向へのコミュニケーションの程度と正確性、上司の部下への心理的親近感（上司・部下の相互理解の正確性）。
3. 相互作用 影響過程	相互作用の量と特性。協働的なチームワークの存在。部下の部署目標や方法、活動への影響の程度（上司からの目、部下からの目）。上司の部課の目標・活動への影響力、組織の一部署から他の部署に情報を流し得る効果的な構造の存在とそれによる影響力。
4. 意思決定過程	意思決定のレベル。意思決定者が利用できる情報の適切さと正確さ。低階層にいる意思決定者の問題認識。次の場合に組織上最善の階層でなされているか（適切で正確な情報を利用する場合、意思決定者への動機づけ）。意思決定の方法はマンツーマン方式か集団方式か、また、チームワークを助長するか阻止するか。
5. 目標設定 / 命令	通常取られる方法は集団の参加か命令か。諸階層の業績目標への努力の程度。目標を容認し抵抗し拒否する力の存在。
6. 統制過程	統制機能の遂行に関心をもつ階層。統制機能遂行のための測定と情報の正確さ・情報を歪曲し偽造する組織上の力、評価と統制の機能の集中程度。非公式組織の存在とそれが公式の目標を支持または反対する程度。
7. 業績	生産性。勤怠率と退職率。不良品損失の発生。品質管理と検査。

ホマンズの研究: $F=f(I)$ 米国でも、それ以前に、社会学者 G.C ホマンズ (1950 年) は、上記リスト等と同じく環境の影響性に注目した数少ない論者のひとりであった。彼は、物理的環境と社会・文化的環境、及び技術的環境の三種の環境に着目するとともに、その影響を受ける組織内部の状態を、活動と相互作用と感情の三つの側面に分け、それら三者の交互の絡み合いが組織の状態を決定するという論を展開している。三種のいずれかの環境の変化から組織内部の 3 変数のうちのいずれかの変数が影響を受け、状態が変わると他の 2 変数も変わるという複雑な状態を描きだしている。例えば、技術的環境の変化を受け、仕事上の活動内容の変化を受けて、チーム内の相互作用の頻度が減るとメンバーの間の相互の対人感情にも変化が現れるという精緻な論理を展開している。

ホマンズの説で興味深いのは、 $F=f(I)$ である。この説は、その後 L. フェスティンガーによる社会調査によって、物理的な近接性 Proximity のもとで成立することが実証されている。F は Friendliness (社会的友好関係)、I は Interaction (相互作用) で、社会的な友好関係は相互作用の関数である、つまり、お互いの相互作用やコミュニケーションの頻度が高ければ高いほどその間の友好性は高まることを意味している。相互作用やコミュニケーションの頻度は、またお互いの物理的な近さに依存している。オフィスでの席の近さや同時に仕事の効率がお互いの仕事の仕方に依存している度合いの強さなど、お互いの友好性を強める要因となっている。

読者の皆さんは、予算会計を効果あらしむる条件の一つに予実の差異分析を正しく行なうことであることはご存知と思う。予算の正しい作成と管理のためには、予算がどのように達成され、どのように執行されているか、実績が予算とどの程度の差異を示しているかと同時に、もし差異があればなぜかを知ることが、必要な要件となる。どの程度の予実の差異が問題となるか、その差異は、年間、半期、四半期の予算によって率の基準を異にするが、基準率を逸脱した予算費目については、なぜそのような差異が発生したかを正確に分析し、その結果を予算の見直しや次期の予算作成に生かしていかなねばならないのは自明の理である。

しかし、このような差異分析は、経理部門の中には容易には達せられない。営業部門における今四半期の予実の差異 (例えば、第 1 四半期における販売予算が実算との間で 10% 以上の乖離を示した場合など) の正確な理由を掴むためには、営業部門のオペレーションをしっかりと理解していなければならない。H.A. サイモンは、そのためには各部門のオペレーションのできるだけ近くに差異分析を担当する会計士のオフィスを置くことを提唱している。オフィスの近さ、それ故の頻繁なコミュニケーション、これによる相互理解の増進、差異をもたらした部門のオペレーション上の課題の認識、部門統轄責任者との次期予算の見直しと作成にあたっての共通の課題認識等々、これを可能にする一助となるのが、物理的な近接性にもとづく $F=f(I)$ の原則である。

いずれにしても上記したごとく環境の我々の行為や意識への影響性については数少ないながら存在していた。ただ、事業環境が具体的に事業経営にどんな影響を与えているかについては、研究者のみならず、経営の実践にあたる経営管理者の多くは顧慮をはらってはいなかったのが実情である。勿論、それまでの米国経済が継続的に成長を続けてきたこと、そこでの課題の多くが組織内部の効率化に集中しており、効率に及ぼす心理的社会的要因への顧慮が強く働いていたことが指摘されよう。また、産業界としては、外部環境

は企業がコントロールし得るものと考えていたのではないかと思われる節がある。また、その経済に陰りが見え始め、見る間に日本の製品に米国市場を席卷され、欧州からの追いかけても急であったことが問題の本質を見失わせたのかとも思われる。後に述べるが、市場や顧客が作りだす環境の持つ圧倒的な影響性にはまだ気づく状態ではなかったといわざるを得ない。

環境適合性理論 このような状態の中での研究であったが、J.W.ローシュとJ.J.モースの二人は、環境からの影響というより、環境に関する知識や情報の確実性と組織構造の公式性との間の適合関係が理論的予見に沿っているかどうかを調査を通じて明らかにしようとした。この研究までに、ローシュは、ポール・R.ローレンスとの共同研究で、ある種の予見を得た。その一部を紹介すると、

ローシュとローレンスは、企業間の、あるいは同じ企業であっても職能グループのような組織単位の違いあるいは特徴を知るための基準として、組織単位間に見られる構造上の特性の違いや組織単位を構成するメンバーの間の認知的感情的志向性の違いを測定することが有用であると述べ、下記の四つの要因を取り上げた。

- 1．構造の公式性（組織のルールや手順、厳しい統制範囲の遵守に対して、これらの条件とは反対の特性を示す組織）
- 2．目標の方向づけ（市場目標への強い関心対コストへの強い関心；品質・能率目標の重視対科学的目標の重視）
- 3．時間の志向性（長期目標の重視対短期目標の重視）
- 4．対人的志向性（他者との接触；仕事をやり遂げることへの関心対他の人々とうまく付き合うことへの関心）

例えば、構造の特性については、生産工場のような環境情報の確実性が高い組織では、ルールやプロシデア優先の公式性の高い組織構造の方が効果的であるのに対し、開発研究所のように、外部環境情報の不確実性が高い場合には、構造の公式性を低める傾向があったと報告されている。

目標については、メンバーが環境内部にある優先的な戦略変数と一貫する目標をもつ場合に組織は効果的になる。例えば、営業販売部門における、顧客に役立つことや競合圧力への対応といった目標をメンバーがもつこと、生産部門にあっては、現在直面している外部課題に適合するコスト目標や能率目標をメンバーがもつこと等が組織の効果を高めると指摘している。

ローレンスとローシュ等は、また、メンバーの対人的な志向性と組織環境に関する情報の確実性の間にはカービリニアな関係があることを見出している。つまり、環境情報が高度に確実か、逆に高度に不確実な場合、メンバーは対人関係を保ちつつも、効率的に業務を遂行することにより方向づけられている。この例には、高業績組織の製造部門よりは研究部門に見出されている。環境が中程度の不確実性にある場合は、メンバーは対人的関係を維持することにその注意を向ける傾向にある。もちろん、業務の遂行を犠牲にしている訳ではない。このような前駆的研究の成果をうけて、ローシュとモースの二人は、10の組織単位（生産部門や研究開発部門など）を対象に30人から45人に質問紙やテストを試行すると共に1時間を超えるオープンエンドの面接を行なった。集められた資料、情報は膨大であるが、これらの結果を要約したのが次表である。研究の多くの結果は前駆となった

研究を支持するもので、先に触れた結果なども参項にしておいていただきたい。

[表2]であるが、ご注意いただきたいのは、“環境の確実性”は、ここでは環境そのものの直接的な変化にける不確実性を必ずしも意味するわけではなく、環境に関する知識や情報の確実性を意味している。しかし、知識や情報は環境の認識ではあるが、環境つまり市場や顧客などの変化は、知識や情報などの改変を要求するわけで、その点では認識と環境の直接的変化を区別する必要はないであろう。ただ、1980年以降の組織論研究では、環境の激変は認識を超えて企業活動に大きく影響し、環境の変化については我々に対するインパクトはかなり異なっているが、この点は後の話題としたい。

下表では、環境についての知識や情報の確実性が高い、別言すれば環境の先が確実に読める場合には、組織は、業務の遂行や部署間の調整などにあたってはルールやマニュアル、プログラム等に記載された事項をきちんと守り、上司からの指示命令を遵守しつつ公式組織の構造を守っていく行為を必要としているのである。それに対して、環境の先が読めない、これまでの情報では環境の動きには的確に対処し得ない場合、公式組織を特徴づける既定のルールやプログラム、あるいは上司の権限に従う行為、時間のかかる報告や意思決定のもとでは効果的に環境には対応し得ないことが分かってきた。相変わらずの公式的な組織運営では業績があがらないばかりか、従業員の能力発揮の満足（コンピタンスの満足）も低減してしまうのである。

業績がよく従業員の満足が高い組織では、環境の読みの確実性と不確実性、これに呼応した組織の公式性の遵守と環境の動きに対応する柔軟性との適合した関係を十分顧慮しているといえる。組織内部のオペレーションが既定通りに動くことで業績が維持されているのに、組織には柔軟性が必要だといって、やたらにタスク・フォースを作ったり、プロジェクト制を導入したりすることは、従業員のモラルにも影響し、結果として業績を悪くさせてしまうのである。もちろん、逆に先行きが不透明な場合、決まりきった過去のルールやマニュアルに固執しては技術の動きに追いつけないとか、競合相手や顧客の要望に応えられないというときこそ、タスク・フォースやプロジェクト・チーム（この当時、す

[表2] 環境の確実性と組織構造と業績

		環境の確実性	
		高い確実性	高い不確実性
組織構造の特性	強い公式性 硬い構造	高業績 コンピタンス満足	低業績 コンピタンス不満足
	弱い公式性 柔かい構造	低業績 コンピタンス不満足	高業績 コンピタンス満足

J.W.Lorsch & J.J.Morse “Organizations and their members : a ontingency Approach” 1974 より

でにこのような形態はあった)を活用して、組織に柔軟な対応を可能とさせなければならない。そうすることによって、業績を維持し、従業員の仕事の満足を可能とすることができるのである。

以上が環境適合理論のかいつままでの概要だが、この時期、まだ環境の変化は、ある程度変化が見えたときに対処すれば、変化に対応することはできたが、その後の環境の動き、技術や市場や競合会社、また取引先等を巻きこんでの状況の変化は、これに対応するというのではなく、変化の先を読んで対処してゆかねばならない時期へと移って行くのである。これが 1980 年を境にした変化だが、次章から、変化の激しい時代の企業に話題をうつしてゆきたい。

・ 経営者 これまでの姿 / これからの姿

1) わが国資本主義草創期の経営者

社会の激動期に必要とされる人材 社会が大きく変わろうとしている激動期には人材が求められるというのは、歴史が物語ることである。最も有名な見解は、マックス・ウェーバーの理論である。中世社会が壊れ、近代社会へとヨーロッパが大きく転換するとき、なにがあったか。ウェーバーは社会の支配統治の形態を三種にわけ、神から賜った天賦の才能を持って社会を支配したカリスマ的支配の形態、更に社会の伝統に基礎をおき、伝統に基づいて統治する伝統的支配の形態、そして、宗教から脱却し科学主義の勃興から生まれてきた科学的合理主義を軸とした近代的合理的支配の形態である。ここでは、酸俊支配の形態そのものが問題なのではない。ウェーバーについては再度後にふれるが、ここではカリスマ的支配を原理とするカリスマ的リーダーの社会的変動に果す役割である。

ウェーバーは、中世社会が近代へと生まれ変わる時期に、ルターとカルヴィンが果した革命的ともいえる行動に大きく転換する力を見出したのである。中世社会を支配していたカトリック教会の犯した罪（今年、現教皇ヨハネ・パウロ 世は過去 2 千年の歴史のうち教会が犯した免罪符や司祭の世俗的な豊かさを求めた罪を認め、神のあがないを求めている）を激しく指摘した火を吐くような説教は人々の心を揺さぶったのである。プロテスタントイズムが日々の生活の中における神への回心を強め、また働くこと、神から賜った仕事で手に入れる金銭や利益資本は神に働きかけた結果であり、個人資産の蓄積は信心に反する行為であった。

ルターやカルヴィンの存在、神からの賜りものである人々への影響力、社会の改革に対する無私の熱望、こうしたカリスマ性が近代社会を生み出す原動力となったのである。ウェーバーは社会の改革変動期にはカリスマ性に満ちた人格の存在が必要であることを認めたのである。

今の時代がそれに似た時代であるかどうかには、いろいろな論議がある。日本が経験した社会の改革変動の最たる時期といえば、明治の為政者が意図した資本主義社会への転換であった。

日本の激動期 明治の資本主義勃興を支えた若き人材 中村正直が苦勞して西洋立志伝を翻訳、明治初期のベスト・セラーになり当時の若者に感銘を与えたが、その原著は Self-Help で、資本主義初期における資本家や技術者の「自助」の精神をイギリスでも貴いものと感じ、日本の明治資本主義の夜明けにいた若者にとっても自分の生き方の支えとなったのかもしれない。因みに、昭和 30 年改めて訳書が出版されたが、売れ行きは芳しくなかったという。「天は自らを助くるものを助く」という独立気概に満ちた自助の精神は、福沢諭吉の「学問のすすめ」と共に、こうした新しい思想を若者の精神の支柱にすることができた時代なのであろう。こうした状況で、勃興した近代の工場では、その経営に資する人材を求めていた。

例えば、幕末から明治にかけて当時の三井の家憲に「事業経営の要は優秀の材、優位の士を用ゐて其特技を揮ひむるに在り。須く老朽を淘汰して新進の人物を雇傭すべし」とあり、また、三菱の家憲にも「人材を登用し、老朽を淘汰し、情実によって採否をけっしないこと」とある。これら家憲の内容は今でもあるが、この価値は家憲が生きた家憲であっ

たというところにある。

求め得るべき人材の源は現在のごとくに多くはない。一族の中でということもあつたろう。しかし、限られた範囲からでも優位の人材を抜擢した事実が多い。住友の広瀬幸平は鉱山技術習得のために従業員の中から二名を選んで四年間の予定でフランスへ留学させている。三井の三野村利左衛門も、一族の中からはいえ、多くの青年を銀行業務習得のために米国に送り、三菱の岩崎弥太郎も、弥之助を米国へ、久弥、小弥太を英国に留学させている。

明治の中葉を越えて、三井の中上川彦次郎は、衆議に対し、多くの学校出の人々を採用することに努めている。その中には、藤山雷太、朝吹英二、小林一三、武藤山治、池田成彬といった人々がいるが、明治 25 年、鐘紡を取って取締役となった時の中上川は 39 才、武藤山治を兵庫工場副支配人とし、経営の全権を委ねたのは、武藤が 29 才の時であった。住友の伊庭貞剛は「人の仕事のうちで一番大切なことは後継者を得ること。そうして仕事を引き継ぐ時期を選ぶこと」と述べ、伊庭の後を受けた鈴木馬左也は、「住友内部の逸材を破格に抜擢し枢要の地位を与ふると共に、足らざる人材を住友外部に求める」と小倉正恒に評されたが、大正 3 年東大卒の三村起一を入社後 5 年で海外留学、また、大正 6 年卒の津田秀作にも入社後 6 年で欧米視察を命じている。

資本主義草創期の経営者のマネジメント 今、米国の MBA への留学が年々増えているという。MBA コースは沢山あるが、そのレベルは同じではない。また、その内容は必ずしも日本人留学生の目的に合致しないことが多い。ただ、学ぶべきことは、上記した留学生には昔とは比較にならないほどに多い。技術マネジメント、マーケティング・マネジメント、ファイナンシャル・マネジメント等、経営者の世界にもスペシャリストが要求される時代になっている、この MBA コースが自分のリクエストに合っているのか、事前の検討が必要とされる所以である。

産業勃興期の明治にあつては、技術や営業、会計・財務等の専門性というより会社経営とはなにかという基本を学ぶことが先決であつたと思われる。また、その実践が即必要とされる時代にあつて、米国のマネジメントが日本的に翻訳され、日本の事情に合うよう考えられていたように思われる。

例えば、パターナリズムは温情主義管理と呼ばれている武藤山治のマネジメントはその典型となろう。武藤は工場経営について「工場経営は修繕費を惜しまず、機械の保全を完全にすることと、これを扱う男女工を優遇し、教育を施し、自然にすすんでよく働くようにすることが工場経営の極意」と述べ、日本最初の提案制度である注意箱を設け、やはり日本最初の社内報といえる「鐘紡の汽笛」を発刊している。日本的事情への顧慮という点では、注意箱について「この制度を効果あらしめるためにはただ注意箱を形式的にぶらさげておいたからとて、それだけでそれがよく利用されるものと思つてはならない。……日本人には一種階級的な感情が強くて下の者が上の者をさしおいて勝手に注意箱などを出すと生意気な奴だとにらむくせがあり、また、にらまれはせぬかとしりごみする習慣がある」と述べているが、これは現在にも通ずる心情である。

武藤の経営で興味深いのは、下情上達について「工場の仕事は直接機械についている職工が何から何まで一番よく知っている。経営者は第一に職工に会って直接話を聞くこと」創案に関して「どんなつまらぬ案でもよく聞いていやる。……無益と思つても三度に一

度は感心して採用する機転が」必要と述べている。

武藤の引用が多くなったが、同じ三井の中で明治 44 年王子製紙の専務となった藤原銀次郎も日本的温情主義を展開、また、住友でも三村起一は、留学の後、三大労務方針（労働者の地位の安定、生活の安定、将来の希望）のもとに、貯蓄・低金利の金融制度、組長教育、工場協議会制度を実施している。また、三井物産を創業し、更に三井グループの総帥となった益田孝は「人の三井」を標榜し、人材優先の経営方針を貫いていた。

三菱では、三井や住友のように人の側面の強調に対して組織機構の改革を行なっている。岩崎久弥は事業部制を導入し、事業別の責任経営制にもとづく大幅な権限の委譲と責任の明確化を断行している。岩崎小弥太は原価計算制度の研究をすすめ、大正 12 年に、本店に常務を委員長とする原価研究委員会を設け、ウェスティングハウス社との提携を通じて生産技術の導入に伴う組織体制、経営管理技術を学び実践している。後に三菱経済研究所となったゼネラル・スタッフ的性質をもった資料課では、大正 13 年の資料彙報にマッキンゼーの予算統制論の要約をのせている。

このように人材の抜擢育成にかけた明治の経営者の熱意は今をまさるものであったし、育成された人々の活躍は日本の経営の大本を開いたといつてよい。

教育機関の充実 明治 3 年代、高等工業学校、高等商業学校が全国各地に設立され、明治 42 年には東京大学に商業学科が設置され、人材の抜擢を中心とする実力主義の土壤に多くの人材を植えることとなったのである。企業にあっても同じである。

三井銀行では、使用人のうちの末丁年者に対し、明治 38 年、芸術試験という試験制度を設け実施している。この制度は 1 度中断され、明治 40 年に、珠算、簿記、筆跡、英語、現金勘定の五科目の試験で始まり、昭和 17 年まで続けられた。そして、全受験者の成績は「三井銀行報知」に発表された。これも当時の実力主義の考え方の現れといえよう。

明治 8 年には職工教育のための夜学部が設置されたり、技術伝習生教育（伝習生は監督者候補）がはじまっていた。明治の後期には、紡績を中心に補習教育制度の導入が普及し、倉敷紡では職制に職工教育部が、長崎造船所では見習職工制度、明治 33 年にできた八幡製鉄は職工養成所を設置するようになり、大正へと続くのである。こうした中で、会社と工員の関係も請負制から常雇制という直接雇用関係へと移っていく。今でいう職長制は明治 15 年、横須賀造船所で米国のフォアマン制度をモデルに「職工組合制度」として導入されたが全く失敗に終わり、明治 23 年に改正され、しばらく現在の形に近い工場掛長 班長 組長 伍長の四階層が職制として定着することとなった。

明治 30 年代にはほとんどの工場で徒弟という名称は廃止され、見習職工となり、親方の多くは現場の職制の末端に位置づけられるようになった。しかしながら、職制末端の常雇監督者の影響の仕方は懲罰中心の監督にながれていった。「良監督の名ある者の職工に対する拳動をみるに、恩をもってまつことをせずして徒に職工を威圧し、唯だ叱りてさえいれば監督の能事了れりとして得々たる者多きこれなり。監督と威圧とは別事なり。威圧に一時の成績あるべし、決して永久に職工の心事を得るものにあらざるなり」（「日本の下層社会」）ここに、これまで述べてきたような明の部分に対して暗の部分が存在するにいたった。

「製紙工賃の約三割は監督費」という状態で、賞旗制度にあおられ、体刑懲罰に苦しめられた女工哀史に見られる監督は、当時の常識であったとも言えるのである。こうした傾

向は、監督職にある者のパーソナリティを歪める環境となり、歪められたパーソナリティの歪みを更にひどくするという悪循環を生み出すこととなったのである。

武藤山治の温情主義にもとづく注意箱や社内報の発行、共済組合も限られた効果しかなく、監督職位に改められざることが多く、その結果、大正4年に精神的操業法が採用されるのである。この中には「決してみだりに根拠なく他人の行為を探查告発することを求める物ではない」「誤ってなせる精神的でない行為は結果の如何にかかわらず最も寛大に取り扱うこと」と述べられ、懲罰ではなく、前に引用した武藤山治の言のごとく「自らすすんで働く」人間像の回復のための監督を志向したのである。

時同じくして三菱本社では大正6年に現場監督者の「任務及び教養」調査をまとめ、現場監督者の選考基準、また教育、修養に努めんとし始めている。三菱を含め、選考基準には「部下の統御及び指導監督の才能のある者、作業に熟練し技術優秀なる者、仕事熱心なる者、相当期間勤続したる者、人格高潔なる者、衆望ある者、身体強健なる者」が含められ、ときには住友電工のごとく「操行又は成績不良、若しくはその任に耐えざる者と認められるときはその職を免ずべし」と降格既定が作られるようにもなった。

こうした産業の明と暗はヨーロッパにおける不熟練労働者の増加に伴う資本による収奪、労働者の貧困、貧富の格差の拡大等、日本の産業資本主義の道でもあったといえる。こうした時代の中での人材の抜擢や教育については教えられることが多い。

2) 戦後創業者に求められた技術力とマーケティング力

戦後の産業勃興 明治の経営者の多くは創業者であったといつてよい。江戸から続く商家にしても、近代の工業国家に組するには、資金のみを提供し、工場や会社を運営するには「老朽を淘汰し、俊秀を配し」た体制を組まねばならなかったのが前節の事情であった。太平洋戦争後の直後の時代もそう変わらない状況にあった。

それまでの天皇中心の国体の価値観は捨て去られ分からないながらも民主主義体制が導入され、戦後すぐではないが、財閥解体や農地開放などの社会体制の崩壊、戦時協力の政治家や官僚また経営者の追放などによる社会指導體制の崩壊等に加え、工業生産指数は60そこそこの状況であった。普段の生活に合っても、ただ利にさとい農業主や闇ルート商人のみが食うや食わずの人々を対象に、闇のルートを通じて食料や物資を流して余裕のある生活を確保している以外、余裕ある暮らしをなす術もなかった。そんな中で、大小を問わず、製造業がかかえる工場では、鍋や釜、薬缶などの不足した生活必需品をつくり、その日暮しの生活を送っていた。ソニーの前身である東京通信機工業（東通工）やトヨタの工場でもそうであったし、そんな経験をした経営者も多かったであろう。

不幸なことではあるが、朝鮮に起った中国を背負った北とアメリカに支えられた南の戦争は日本の経済には時ならぬ滋雨であった。それまでの、日本の経済に引いたドッジ・ラインによるデフレ政策（沢山の企業が倒産、強い企業の生き残り）や経済安定本部による重点産業に対する厚い投資と資源配分など経済の秩序化も、その背景にあった。とはいえ、それまでの技術の活用に飢えていた企業、あらたな製品の創出に意欲を燃やしていた企業が目をふき始めたのである。

一つの事例 家電最初の製品である電気洗濯機は三洋電機が昭和28年に売り出したが、売り出し価格が三万円で、当時の物価を考えれば高いものであった。この洗濯機を

開発したのが井植歳男であった。井植は松下幸之助の親戚で、若くして松下では販売の神様と言われたほどのマーケティング能力に秀でた人であった。戦後軍需産業に協力したとして追放。その解除ののち、滋賀にあった潰れた工場を従業員ごと引き受けて、三洋電機滋賀工場を立ち上げ。自転車のランプなどを製造。井植は、それにあき足らず、女性の家事労働を軽くする家電製品、とくにアメリカ製の電気洗濯機に関心をもち、日本の家庭でも買える洗濯機を作ろうと決心。当時、アメリカ製の洗濯機は値段もさりながら、400Wの電気を消費、事業用で使われていた。日本の電力事情では一軒の家庭での電気消費量は500Wであり、洗濯機に許される電力はせいぜい100W。その電力で回せるモーターで、汚れをおとすことのできる水流を得る洗濯機が課題となった。

昭和24年から開発を開始。アメリカ製を分解することから始め、日本の戦後事情に合うスペックを検討。アメリカ製は洗濯槽が丸型であったものを四角の角型にし、しかも、隅の角度を45度の均等にせず、一隅は60度くらい、他の隅は40度くらいに設定。そうすることで勢いのよい水流を得ることができた。そうして、昭和28年試作完成。コスト計算の結果、原価6万円となってしまった。井植は原価を3万円にすることを要求。そうしなければ日本では売れないし、女性の家事労働には貢献できない。

ネックの一つは、アルミ製の洗濯槽であった。1枚のアルミ板をプレスし、水槽をつくるための下請け探しに苦労したが、大阪の町工場の職を失った職人が集まって作った金属工業を見出した。アルミ製の弁当箱などをつくっていたが、職人のすぐれた技能を見こんで洗濯水槽の製作を依頼。3段階プレスの技術を開発し、洗濯水槽の製作に成功した。当時、東芝が電気洗濯機を売り出し、三洋のような小さな会社が東芝のような大きな会社に太刀打ちできるか社員は不安をもちた。この不安を吸収すべく井植は「ライバルは他社ではない。お客の心である」と社員に宣言（今でも社員の食堂に掲げられている）。製品の勝負は、お客が望んでいることに応えることを宣言したのである。

売り出し直後、ある販売店主が「洗濯は主婦の仕事であり、洗濯機はその仕事を奪うことになる」といって販売に消極的であった。井植は、営業部員と販売店主を集め、主婦の家事労働の効率化が家計にどんな影響を与えるかを数字を交えて解説、営業トークを教え込んだ。

三洋の洗濯機売り出しのもう一つの大きな特色は、洗濯物の染み取りをいかに処理するかを解説した洗濯マニュアルにあった。口紅やインク、墨、襟の汗の染みなど、洗濯機に入れる前にどんな処理をしたらよいか、これを数頁にわたるマニュアルを制作。洗濯機の実演販売の後で見学の主婦に渡して好評をえた。

昭和28年暮の売り出しにあたって、井植のもう一つの課題は、販売店網をいかにつくるかであった。武器は自転車のランプ等を使ってくれていた町の自転車屋であった。ランプなど自転車用備品を200点買っていただければ洗濯機を一台提供するという販売促進キャンペーンを実施。自転車屋の多くが洗濯機の販売を請け負った。翌年、年間6万台の生産量に達した。3万円台に収めた価格については、利が薄くてもできるだけ価格を抑え、市場を形成することに力を注いだ。

その後、白黒テレビ、電気冷蔵庫が開発され、三種の神器となって電気メーカーの時代をつくることになる。今、3Sと言われ、三洋はソニーやシャープと並んで家電のトップを走っている。

創業者の技術力とマーケティング力 上記は一つの事例である。成功した創業者には多くの類似点がある。三洋電機のケースを考えて見よう。

三洋の創業者井植敏雄氏は技術開発の力（日本初の電気洗濯機の開発）とマーケティングの力（松下電器では販売の神様と言われていた）の両者を兼ね備えていたと思われるが、京セラの稲盛氏も、技術と同時に顧客を見つけ、顧客の信頼を勝ち取る（稲盛氏は「どこでもつくれない製品を納期通りにつくる」ことを自社の特徴としている）ことの重要性を。町工場に等しい小さな会社が客先を開拓し、お客様の信頼を獲得するのは容易ではない。一般には気づかれ難い新しいマーケティング・モデル構築の力がなければならぬであろう。日本の今を担う、すぐれた製造業が小さな町工場であった時代は、創業者は技術力を方向づけつつ、それをマーケットに売り込むことに日夜努力を重ねていた。

両者の能力を一身に備えていない場合には、そこに自然に、また的確にコンビネーションが生まれるもので、よくリーダーシップ・コンビネーションというが、リーダーシップとは異なる知識と能力の補完関係と言った方がよい。

ソニーでは、井深氏の技術に対するに盛田氏のすぐれたマーケティング力が昭和 30 年代の発展の基礎にあったと申しあげてよいし、ホンダの場合、本田宗一郎氏の夢を実現し続けた技術への執念に対するに藤田氏の経営力による支援が、トヨタと共に海外に活躍する企業へと成長している。トヨタといえば、豊田織機の豊田佐吉氏の時代から創業者の系列は技術者、経営はその能力にすぐれた人材を抜擢して任せるという手法を取ってきた。

製造業は技術とともにマーケットへの対応力が二大要件といえるが、モーター産業分野の日本電産、カスタム IC 製造のローム（小林赳夫氏）、自動車排気ガスの測定装置の堀場製作所、アドバンテスト等々、ここに記載し得ないほどに多くの技術にすぐれた中堅専門メーカーが存在する。小さな町工場にも、世界一の技術を誇っているところは多い。

ビジネス・モデル構築の能力 - サービス業の場合 これに対し、流通サービス業では、技術の代りにこれまでにない競合優位性に満ちた小売システムや流通システムを設定、新たにビジネス・モデルとして構築することに長けている経営者が成長を可能としている。例えば、セブン・イレブンの仮説検証型による多頻度小口流通を含めた業務基準や独自のマニュアルは、有効なビジネス・モデルである。小倉氏の宅配便の発想はまことにすぐれたものであったと同時に、その発想を実現に導いた努力は相当のものであった。とくに、官庁行政システムや頭の硬い官僚との泥沼の抗争と闘争はまことに壮絶なものであったと思われるのである。

この点、これまでに大きくなってきたダイエーや企業再建法を受けて倒産したそごうやマイカルなどでは、従来の古臭いモデルに従って、店舗を増やすことで売上を増やすといった店舗拡大方式に依存するのみで（もちろん品揃えや顧客層に合ったディスプレイなどの工夫はあろうが、それらはビジネス・モデルではない）、そうした努力もスタッフの満足に終わり売上は増えず、こうした販売コストに加えて、急激な店舗拡大の投資のために借り入れた長期借入金が増え、利払いのみならず借入金返済も不可能な事態、その結果が倒産という事態となった（ただ、ダイエーはあまりに大きすぎて倒産させるわけにもいかず、主用銀行や政府の肝いりで再生に望みをかけている状態である）。

流通分野に関しては、多くの商品分野で新しい流通モデルがまだまだ考えられる分野である。現在、IT がらみの流通のビジネス・モデルがアメリカ中心に開発されている。アマ

ゾンは係争で有名になったが、個人客の要望で携帯電話の色や形態などの注文を受けて翌日にはそれを手渡せるモトローラの仕組みや、荷主が依頼した荷物が今どこにあるかを自ら確認できる FedEx のシステムなど既に旧聞に属する話だが、製造、小売、流通、サービス、教育等あらゆる分野で IT を駆使した新しいビジネス・モデルが展開されている。日本でも、明治の創業期には販売促進の手法や販売掛け金等支払いのシステム等に沢山のモデルが創られた筈だが、それらが定型的な方法となって改革されないままに現在に至っている物が多いのではあるまいか。

現在、合併や提携がさかんだが、単に資本を大きくし金融の力を強くするといったことや人員や重複した事業所の整理などのコストの削減やその結果としての利益の確保といった点が強調されるが、合併する両者のオペレーションを効率化し顧客へのサービスを改善する手法の創造、そこには新しいモデルを生み出すチャンスが沢山あるはずである。今の金融界における合併や提携には、オペレーション・システム統合の手続きを誤っているケースがほとんどと言わざるを得ない。この点については、後に詳しく述べたい。

創業者には技術者が比較的に多いが、研究開発に成功した人々の特性に共通した特性が見られる報告は多い。内橋克人は長期にわたる研究開発の業務に従事する多数の技術者の事例を研究し「匠の世界」として著しているが、その中で、すぐれた結果を残している技術者には、研究開発の方向や将来の成功の獲得を強く信じ、失敗にめげることなく執念深く研究をすすめる行為、そして研究にかける情熱などの特徴が明らかに現れていることを指摘している。内橋は、これを「信念」「執念」「情念」と呼び、更にこれらを「三念」とまとめ、創業に成功した技術者や研究開発者の大いなる特性としている。技術者の行為や資質など、数多くのケースについては「匠の世界」の内容を参照していただきたい。

先の三洋電機のケースや、ホンダの二輪から四輪自動車の開発にかけた努力や CVCC エンジン開発に向けた飽くなき努力、ソニーのトランジスター・ラジオの海外マーケットに浸透していった担当者の死に物狂いの努力や、最近の癒しのロボット AIBO にかけたプロジェクトの成功などは多くの人に知られているところである。サービス業では、ヤマト運輸の宅配便事業の立ち上げの背後にある小倉社長の信念と運輸省との間の終わりのない交渉・取り引きと「その日に届ける」という困難な目標に挑戦した従業員の努力、セブン・イレブンが江東区に出した 1 号店を黒字に導くまでの現セブンイレブン・ジャパンの鈴木敏文会長が率いた出店プロジェクト・チームの努力等々、指摘すべき事例は多い。しかし、こうしたすぐれた企業は、企業全体の 1 割にも満たないことにも注意いただきたい。

3) 経営者に要求されている資質と能力

自己変革が必要な経営者 事業環境についての知識や情報がそれほどに変化することもなく確実である場合、そうした技術知識や事業状況にもとづくビジネス・プロセスのオペレーションも安定しており、計画も変更させることなく業務を遂行し得る状況にあった。周囲がどのような状態にあるかは関係なく、自分の思いのみを追求する事業家が時流を得たときには大きな事業を育てあげることができるが、時流を得ず自分の思いが周囲と合わず、作れば作るほど、製品の在庫の山、またサービスにも満足は得られず苦情の山に埋もれるという状況では、企業は寸時も成立しない。ただ、周囲を見ていただくとき、そうした小さな会社やお店の存在に気づかれるであろう。

そうしたお店からの相談を受けた経験はなかったが（尤も他の人の言うところでは相談するということが思い浮かばないそうだが）仮に相談を受けて企業の再生に成功するという自信はないけれども、出発点は経営者自身の自己変革をどうサポートするかであろう。そのためにはいろいろな道具（諸テストやいろいろな対象を取り上げた調査等々）があるが、これら道具による結果を通じて面と向かいあって徹底的結果を議論することが唯一得られる方策である。

徹底的な自己変革しかないのである。研修や講演から新しい技術や知識、経営手法を得ることはできるし、他の町工場や店の主人からいろいろと買い物傾向の最近と昔の違いとか耳にすることもあろう。そのような人々と話あっている限り、その知識や社会の見方に反対することもほとんどなかった。問題は唯一、自分のもっている知識や技術、社会認識が、その人の行動に生かされていないことであった。民主的という言葉に関わる知識に不足はないが、社会的に異なる人々に対しては話を聞いても、話は話として、何の説明もせずに、話し合った内容とは違う指示を与え命令し、この行為が人々にどう受け取られ、それが次にどんな関係をつくりあげるのかに、なんの顧慮も与えていない。そこには、行動と思考の乖離が存在し、病的には「態度のコンパートメンタライゼーション」に類似している。

社会や文化が急速に変化しているとき、この種の人々の特性をもつ人がリーダーとなっている会社は不幸である。従業員の意見には耳を傾け、親しく接することは習慣であり、それが民主的精神の発露と思いながら、同時に、仕事の場における経営者と従業員の関係については秩序をもって上位者に従うことにも何ら不思議とは思わない。こうした傾向には、共に生活しながら徹底的に自己を改造できるようにし向けていかねばならない。

マキャッベルリが指摘する時代性 逆の傾向を考えてみよう。逆とは、仲間とのミーティングや顧客と於話し合いなどから新たな知識を吸収すると、すぐに実行に移してみる、あるいは新たな技術上のヒントを得ると、機会をみつけて、それを試してみるといった傾向をもつ人々である、一見、信念や思想性をもたないように見られるが、行為することがその人にとっての信念であり、思想なのである。試行錯誤から生まれてくる創造性もこの一つと考えていただきたい。

前節の人物はどっしりと構えているように見えるが、世の中が変化しているときには「空の人格」に似た人物像となる。反面、逆の人々は気軽に動きすぎる感じで重みを感じられない面があるが、常に実証を自ら体験しているが故に、メンバーには説得力があり、その成功には畏敬の念をもたれることもある。リーダーとして、すぐれた人物が多い。失敗はもちろんつき物だが、失敗が成功へと転化したとき、そこに予想し得ない大なる創造性が結果として現れてくるのは研究開発者にとっての常識であろう。一体、どちらが好ましいのか。

マキャッベルリは、統治者の必要な資質として「徳があること（ヴィルツー）」と「運がよいこと（フォルチャーナ）」に加えて「時代の要請に即していること（ネチェシタ）」の三つをあげている。「徳がある」という点は日本でいえば人望あるいは人徳といってもよい。そこには、正義や公正や道徳性なども含まれようが、主としては人望であろうか。「運がよい」というのは、日露戦争の連合艦隊司令長官を選んだとき、時の海軍大臣大山巖が「乃木は運のよい人間に生まれついているから」との理由をあげ、乃木大将を連合艦隊司令長

官としたという逸話はあまりにも有名である。

問題は「時代性」である。マキャッベルリの時代、自らも失政の責めを問われて蟄居せざるを得なかったが、イタリアの諸国の興亡は激しく、また諸国家の連携や抗争などの関係はめまぐるしく変わっている時代であり、これを現代に引きなおすわけにはいかない。従って、問われる時代の要請は、具体的にはその時代時代によって考えなければならない。それはともかく、いずれの時代においても、その時代に相応しい人物がいるもので、これは企業でも同じである。

明治の頃、時代は企業にどんな要請をもっていたか。また、それに現代の時代要請をどのように認識しているか。また、企業はその成長過程において、製品の多角化や市場の拡大、内部オペレーションの複雑さなど、成長の時代々々によって組織自体の内部要請はどんなふうになるのだろうか。これに関しては、いろいろな理論がある。

例えば、F.D.ムーア（1964年）の5段階のマネジメント課題推移の理論（直接的コントロール、不完全な間接的な統制、完全な間接的コントロール、物理的分権化、そして事業部制による組織運営等の各時期におけるマネジメントに対する要請）また、成長の各段階における乗り越えるべき危機を意識したL.E.グライナー（1972年）によって、企業成長の5段階説（初期の創造性を通じての成長、統制指示の強化による成長、権限委譲から、調整へ、更に協働へとすすむマネジメントの変化を通じての成長）が論じられている。

G.L.リピットとW.H.シュミット（1967年）は、私たちの誕生から成人への成長にいたる精神的成長（パーソナリティの確立）に模して企業の成長段階の危機と解決を理論化している（誕生期における新しい組織の創造と資源の選択活用に絡まる持続可能な組織づくり、青年期における組織安定に向けての組織課題と顧客や取引先など周囲の評価を得ること。そして、成熟期には、変革を通じて適応性を獲得することと社会への貢献が課題となるなどが課題とされている）。

組織の内部効率化課題から脱却しない組織論 さて、上記の所論を皆さんはどう考えるだろうか。これ以上述べると、贅言を費やすことになるだろうと思う。一言、所論のすべて、その他 R.E.コフフィ（生物のライフサイクルに合わせた組織成長過程の説明）や M.ヘアー（組織成長の生物学的モデル）等もあるがこれらを加えてすべては、その理論的観点は内向きである。心理学的な組織論もそうだが、経営組織論においてもその関心は内向き、つまり、組織の内部効率化課題にのみ主たる関心を寄せており、その課題にどう答えるかに腐心している。

アメリカと日本のいずれもが、高度成長の時代、市場がどんどん拡大するなかでどんな企業もその恩恵に浴するかたちで成長を続けてきた。そうした状況で、少しでも能率よく業務をこなすことができれば、それが企業にとっては大きなメリットである。それが長期に続くことによって、こうした考え方が固定化し、離れがたい企業の行動規範となって定着化してしまった感なきにしもあらずである。こうなってしまうと、頭で変化を理解していても行動は変わらないということになる。

これが第一節に述べたきびしい自己変革が迫られる理由である。前に述べたように、もちろん周囲の状況の変化に容易に対応し得る人もいるし、変化の方向を正しく掴むために努力して事業仮説を自ら考え出し検証しながら的確な環境変化への対応策を策定する人もいる。また、これまでの垂直統合型の構造をプロジェクト型に変え、従業員の自主性にも

とづき、計画・推進・評価・成果の確認を自己組織化させることで業績改善に取り組む人もいる。その姿は、必ずしも一つではないが、変革への努力を行動に転化せしむる試みをしめしているもので、基本的に、頭の理解を行動に転化し得ない人々とは区別されねばならない。ここ 10 年、事業環境の変化への対応についての論議はまことに盛んだが、この論議は未だに続いている。金融、不動産・建設、物流の業界には、後者の行動に転化し得ない経営者がほとんどといってもよい。

時代が作ってしまった経営者 今の時代に適合し得ない経営行動を身につけてしまった経営者は、その人が悪いわけではない。新入社員の若い頃には、改革すべきところや改革への気概をもっていたらうが、組織のしがらみのなかで、プラフをかけられ飽をぶら下げられて、改革提案も時には常識への反抗だと高圧的につぶされ、等の経験から牙を抜かれてしまった役員や部長が多い。時代も悪かった。高度成長の頃は、パイが大きくなっていくので、経営の巧拙に関わらず、また、二番煎じ、三番煎じでも売上は伸び、利益はそこそこに得ることができた。もちろん好不況の波はあっても、次の好況が先の不況に倍しての成長をもたらす状況であった。

この時期、今の構造不況業種といわれる業種は政府の社会資本の整備の掛け声のもとで、官庁や官僚に取り入る営業行為がすべてで、談合や二次、三次にわたる下請け構造で、政治献金を含んだ価格設定のもとで、自社の利益を確保していた。利益が出ないと思えば手抜き工事である。実は、これらが経営に携わる人々の集団の歪んだ行為であった。

物流業界に関して、ヤマト福祉財団理事長の小倉昌男の手記が、昔の運輸省の強圧的な業界保護の行政に苦しめられた事柄を含めて、未だに天下り風習があり、一人財団を幾つもつくり、そこにその人の人件費分を補填し、役人退職後の面倒を見るという構図は、行政のみでは不可能であろう。トラック業界と官庁との癒着のもとで、創造的な人物がそうした体制をつくりあげていったのであろう。次官や局長、部長の天下り組織は押してしるべしである。

そうした中でも、爽やかな話は、天下りを辞退して自ら退職後の人生を切り開いた人々の逸話である。もちろん、ごく僅かの人々であるが、先に申しあげたように、これらの動きは経営に関わる一群の人々の話である。土木建設については、世界にすぐれた技術をもっていると言われている。橋脚構造の技術や高層建築と耐震構造の技術など、またプロジェクト・マネジメントについても、幾つものプロジェクト経験から得た卓越したプロジェクト・ノウハウに満ちていると思われる。

製造業などでも、戦時下の計画経済が戦後も継続され、傾斜産業政策や金融保護規制のもとでの投資規制など官の制約は受けていたが、昭和 24 年のデフレ政策に多くの企業が倒産したり人員削減や給与カットしたりして凌いできたが、僥倖というべきか、朝鮮を二分する戦争、実は中国とアメリカの代替戦争であったが、これによりデフレ不況から脱して、多くの製造業が息を吹き返した。ただ、これが民の企業の活力の元になり、また、昭和 30 年からは、戦後は終わった、これからは技術立国という掛け声が政治白書に現れるにいたった。この状況のもとで、市場やマーケティングはもちろんだが、技術教育（工業高専や大学理工学部の拡大等）が充実化され、技能技術者が輩出。また、今はどうか知らないが、当時は「官に頼るな、民は自ら活力を養え」という考えの経営者が多数であった。わが国が、全社品質管理 [TQC] に成功したのは、こうした技術優先の風潮があったか

らではないかと思われる。

これからの経営者の姿 上記の事情を考慮すれば、これまでの経営者は戦後徐々に形づくられた経済や産業の構造のもとで育てられてきたという面を見逃すわけにはいかない。銀行の経営者などはその典型で、銀行が民間企業であるとはいえ、大蔵省（財務省と金融庁）の出先機関であり、経営者の役割は役員を除く人事、行員教育であり、金融としては床柱を背負った接待金融であり、経済の尖兵でありながら現場を知らないものだから詐欺の餌食ともなってしまうのである。ここでは、金融技術も金融による産業再生もなにもうまれてこない。それは官庁の仕事であり、ただ、出先機関に同窓生がいることはお互いの潤滑油であり、東大卒が銀行に雇用されることになるのである。

これからの経営者を育てる（この内容については 章以降の課題となる）ことを考えるなら、個別企業の努力はもちろんだが、上述した産業の構造や経済の構造の変革が考えられなければならない。今、政府は構造改革と言う。ただ、残念ながら金融を中心とした改革であって、依然として官業の癒着から甘い汁を吸っている人は多い。近年、検察庁による企業犯罪の起訴件数は多くなりつつあるし、内部告発による反道徳的犯罪行為の摘発が多くなっているが、これらがなぜ産まれてくるか、その根幹にどんな構造が温存されているのかを抉りださない限り、構造改革は不可能だし、それが不可能な限り、わが国経営者の資質の向上は望めないのではないだろうか。

経営者の育成にはなにが必要とされるのか、これを 章以降に論じていきたい。

中間における解題

米国の産業競争力を強化する政府・経済界・学界の協働 1980 年を境に、アメリカでは、組織論や組織心理学など組織に対する研究者の見方が大きく変わってきている。特に、リーダーシップや企業経営者については、1980 年以前の理論が取り上げられることはなくなり、研究の視点は大きく変わった。これまでに何回かこの点について触れたが、本書のこれまでの章節は 1980 年までの諸理論をまとめてきた。アメリカはアメリカ、日本は日本と言われるかもしれないが、日本ではアメリカの理論を追いかけるのが急で、組織の研究について日本独自の理論的研究と言われると、三隅二不二の PM リーダーシップ理論以外にほとんどないことに気づく。

ただ、日本の著しい経済成長にどんな秘訣があるのかをめぐっての日本的経営の研究には、日本の研究者もかなりの人数が独自の理論を展開している。その中には、日本の歴史的回顧を含んだ日本人論も展開されている。しかし、その努力が今どうなっているだろうか。1980 年代、日本はまだ経済成長を享受していた。それ故に、過去の事実から経営の秘訣を導き出すことも無駄ではなかった。しかし、アメリカに 10 年遅れて、1991 年にバブル経済が崩壊し、平成不況に突入、「失われた 10 年」が始まり、未だにこの状態から脱出できていない。この事態に直面し、企業組織に関する見解は、1980 年以降のアメリカの理論に再び依拠せざるを得なくなったと言わざるを得なくなったのである。市場環境に“俊敏に(agile)” 反応する組織の機能と構造、IT の効果的な導入と IT に支えられる組織の構造、また、起業家精神とベンチャー企業の論理構造等、新たな組織理論が問われる結果となっている。ベンチャー企業のあり方については、日本独自の理論研究も多いが、残念ながら個人の経験に依拠するところが多く、理論的研究にまで達していない。こうした事態の中で、理論的研究のみならず実践においても過去の理論に依拠できなくなっているのが現状である。

1970 年代後半、アメリカの製品品質の劣化、経済大国の自己肥大化と企業家精神の喪失、海外企業のマネジメント能力と営業力の弱化等々、アメリカ経済は日本の産業力に凌駕され、英国経済がサッチャー政権の挺入れによって好況に転じて以降。ヨーロッパ経済にも押される結果となってしまった。この事態に、企業家のみならず研究者も、また政府も 1980 年代を通じて大いなる関心を抱かざるを得なかった。

1995 年に出版され、翌年には日本でも翻訳の出た「アジル・コンペティション」(S・L・ゴールドマン他著、野中郁次郎・監訳)は多くの人に読まれているが、この本は米国議会の要請による研究の報告書「21 世紀の製造企業戦略：産業からの視点」(1991 年)に基づいている。

米国製造業の大いなる転換 上記の本の序論から引用しよう。「『21 世紀の製造企業の戦略』報告書は、もともと米国議会の要請によって、米国の産業がグローバルな製造競争に**復帰する**ための必要条件を確認する答申として準備された。13 社の企業の製造担当役員が、独立コンサルタント(パラダイム・シフト・インターナショナル社のリック・ダブ氏)や筆者と共に、1991 年の春、夏、秋と、この議題について研究した。この成果の検討に基づいて、約 200 社の企業役員、政府機関、公的団体によって満場一致で承認された結論は、『米国企業の競争力は、製造業の大量生産システムを単に改善していくことによって回復しえない』というものだった。『この研究は、急速に成熟化するコンピュータを基盤に

した製造と情報通信技術のすべてがまったく新しい競争のシステムに統合されていくこと」「このシステムでは、企業内、または競争と協力を同時に行なう企業群の中に散らばっている人的物理的知的資源を互いに結び付けていくという新たなアプローチを取る」。更に、「この報告書によると、新たな俊敏な競争環境の原動力は、顧客から認知される情報価値やサービスであり、それらは物理的製品に埋め込まれ、売り手と顧客の継続的な関係を通じて提供される」こととなるのである。

引用が長くなったが、今の日本の産業界でも指摘されているように、“大量生産システムから顧客の要望に答える多種少量生産システムへの転換”、“情報通信技術の革新にそって、このシステムを通じての顧客への俊敏な反応となり、これらが組織の構造に転換していくこと”、更に“ITによる企業内・企業間に散らばり、これまでは存在にも気づき得なかった人的知的物理的資源を浮かび上がらせ、これら資源のネットワーク的活用による知的創造的組織の構造化”などが、1991年には米国で論じられていたのである。日本の経営者がマネー・ゲームに狂奔していたときに、である。

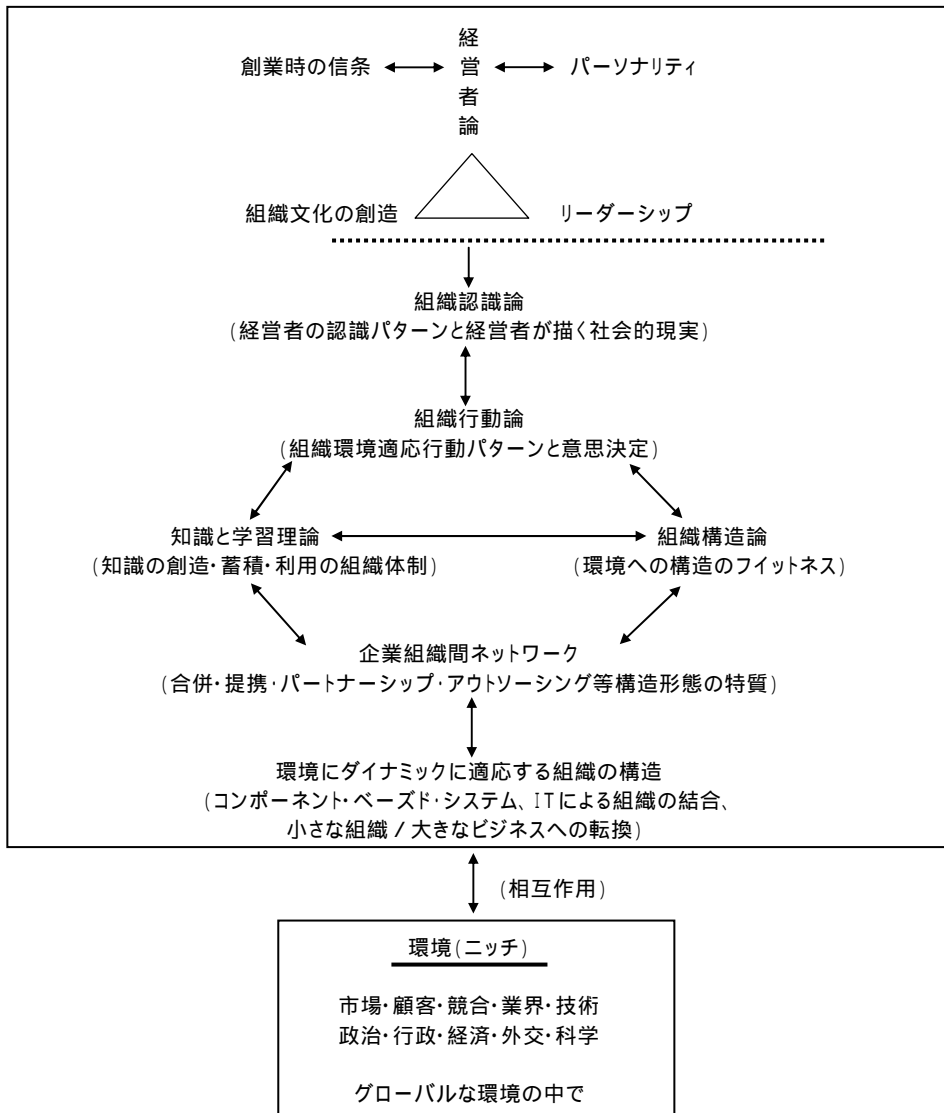
さて、1980年代以降、どのような理論展開が行なわれるようになったのか、一番の課題は、企業の繁栄と成長が大きく経営者個人あるいは経営チームに依存してきていること、従って経営者あるいはチームのリーダーシップのあり方が問われることになると同時に、この機能が上記したごとき新たな組織、その新たな機能と構造を樹立するのに必要な存在となることが強く求められることとなったのである。その意味では、組織心理学においても経営者論を忘れてはならない。

次章以降の話題について、次頁に、その概要を図示してみた。経営者論を交えて組織の環境認識の機能と環境への対応の構造的図式、これからの大きな課題である知的創造性と学習機能をもった組織構築の可能性、更に単一の企業組織としての活動を超える企業間ネットワークのあり方、そして、今アメリカで志向されている組織の構造的特質を論じていきたいと思っている。最後に、企業間ネットワークの課題である国際企業の異文化適応が問題とされるが、これをグローバルな環境の中での社会と文化の本質的理解の可能性を、経済的価値の追求といった宿命を負った企業との関連で論じつつ、本書を閉じるつもりである。

なお、これ以降に取り上げる話題の内容は、次図の順序通りにはならないことを予め申し述べておきたい。それぞれに独立した形で提示してある話題にも微妙な入り組みがあり、この点の理解のために必ずしも次図の順序にこだわらないで、論をすすめさせていただきたい。

[図2] 次章以降の話題の構図

構図 これからの経営者と組織



・組織文化の形成とリーダーシップ

1) すぐれた経営の実現に向けて

求められる“品性” 前章で、成功せる創業経営者には、すぐれた技術力とともにマーケティング力やビジネス・モデル構築能力があると述べた。また、これら能力を発揮させるには、信念・執念・情念という個人特性が求められることも指摘した。更に、経営者の資質という点では、マキャッペルリの指摘する統治者としての3条件のうちの「徳」、日本的には「人望」をあげておかねばならない。ピーター・F・ドラッカーは、経営者には「高潔な品性」が要求されると語っているが、わが国でも事情は同じである。

ただ、品性という言葉の意味は多様である。品の良さとか人柄、振る舞いの見事さ、あるいは先の人望も含まれるかもしれない。内面的には、ジェントルマンシップにもみられる国家など自己が所属する組織への忠誠、無私精神、道徳や倫理的規準を守る行為等々の意味をこめて用いることが多い。IBMでは、品性 integrity を、「言行一致」「嘘をつかない」などの具体的行為の表れと解釈して第一線マネジャーの選抜規準としているが、こうした解釈も多様な意味をつくりだしているかもしれない。

品性は道徳性を含んだマネジャーの人格に関わるテーマであるが、今わが国産業界の経営者に求められるだろうか。大銀行の合併に伴う ATM 等に関わるシステムの統合に失敗するというケース、決してあってはならない失敗にも関わらず、直後のマス・コミや顧客に対する発表にトップは欠席、それを難詰されて経営者責任をしぶしぶ認めるという状況を考えてみてほしい。BSE（牛海綿状脳症）発生による国産牛肉業界の打撃を和らげる行政の経済的援助を利用して、援助対象外の外国産牛肉を国産牛肉に偽装、この行為に関わった役員やトップは、どんな人格の人なのか。数年前のリコールすべき自動車があったことまことに長期にわたる隠蔽、行政への報告の無視、これらを知っていた担当役員を含めた経営者が、内部告発があるまでなんら是正を試みないという企業。正しいマニュアルを持ちながら、バケツでウラン溶液等を混合して臨界事故を起こした企業、牛乳中毒事故をきっかけに倒産にいたった企業（事故に対するトップの右往左往の拙劣な管理）等。問題が表面化した、こうした企業のみならず、債務放棄を求め認める企業と銀行のトップ、行政と癒着した企業のトップ等に、本当に品性は求められるだろうか。

効果的なリーダーの必要な資質 品性はまた、効果的リーダーの資質 trait の一つとされている。B.M.パス（1990年）は、品性を加えて次の五つの資質をあげている。

品性 integrity

マックス・ウェーバーは、資本主義の初期において、プロテスタントの精神が経営者の心に息づいており、利潤の獲得という経営の目的とは何ら関わりなく天職として与えられた職業に一所懸命に努力すること、そこには無私精神が職業倫理の根幹にあったことを指摘している。日本では、江戸末期から明治初期の商業資本主義の時代、商人には神儒仏信仰が持たれており、帳場という結界に仕切られた場所でなされた大福帳の記載や約束は、損をしても神聖なものとして守られなければならないというのが商人倫理であった。これらが資本主義を支える信用経済の根幹にあることが指摘されてきた。

今、我々の経済行為は何によって支えられているのだろうか。経営者に求められている品性が、経営者の倫理的道徳的行為と関わるものとするれば、今こそ強化されなければならない

ないであろう。

活動性水準 Energy level

社長や役員になると、出社するとすぐに社長室に入り、そのまま社長室か同じ階の会議室で必要なら部下を呼んで指示や指令をくださという日々をおくっている経営者というイメージが強い。その逆に、社長室にいることは少なく、朝早く来て e-mail など必要な処置を済ませると、特段の用がなくとも、早速に顧客や現場を訪問、顧客や従業員との対話を欠かさず、これを通じて、問題を素早く洞察し、自社の行動を評価し、経営の方向づけを即座に判断していく経営者もいる。E-business を通じて IBM の再生を果たしたルー・ガースナーは日に四分の三は顧客に合う時間となっており、時々、秘書にも行き先が掴めないこともあるという。

ストレス耐性 Stress Tolerance

情報の少ない曖昧な状況での重要な事業上の決定、深刻な企業課題の背景に潜在する下部の対立の判断、小さくはあるが管理者の経費流用の不正行為をどう暴いていくかといった神経を使う判断等々、経営者の決定にはストレスが伴う。こういうストレスを面倒くさがって、問題や問題事象をディスカウント（無視）したり、下の組織に任せてしまいフォローもしない経営者がいるが論外である。自らストレス状況に立ち向かえることが必要である。それも騒がしくなく、冷静に対処することである。

感情的安定 Emotional Stability

達成動機（目標を高くもち、その達成と高い実績を実現することに努力する動機）の研究で著名な D・マクレランドは、成功せる経営者はやや高い程度の達成動機をもつが、それ以上に支配動機（支配というより、他者に対して影響力を発揮することへの動機）を強く持っていることを明らかにした。これには但し書きがある。

支配動機は、他者を支配しコントロールする動機というより、意図するにしろしないにしろ、結果として他者に影響を与えることになる、そうした事態に身を置くことを辞さないという行為傾向、動機を意味している。ただ、この動機が個人的な欲求満足のために働く場合には相手を支配するという意図が強く働くことになる、これを Personalized Power-orientation（個人的な欲求としての影響行為）と呼ぶ。これに対し、他者をコントロールすることから自己を満足せしめようとする意図はなく、影響力を社会的用途として行使する目的をもつ支配動機の発現、これを Socialized Power-orientation（社会的用途のための無私の動機の発現）と呼び、成功せる経営者は、すべてが強い支配動機をもっているが、この動機の発現が自己の満足のためではなく、社会的統合に資する力として意識的無意識的に働かせているのである。前者の自己肥大的経営に対する、後者の無私にたつ経営と考えていただいてよい。

これが感情的安定とどう結びつくのか。そこには、自己の感情、例えば自己満足の感情を抑止 inhibition する力がなければならない。安定とは、自己の感情をコントロールすることができることである。ここから生まれる無私の感情、これに動機づけられた傾向は、革新のリーダーシップの要諦として、後に論じられることになる点を記憶して欲しい。

自信 Self-confidence

感情的安定性の働きは、また自信のなせる技でもあろう。自信の由来を心理学的に問いただせば、多くを語らねばならないが、少なくとも自己反省、自己準拠の心理的メカニズ

ムとも大いなる関係をもつし、対人的にはT A理論のI'm OK, You're OKにも関連する概念でもある、ここでは、一般的な意味で考えていただいいてよい。

経営者としての性格やパーソナリティ これらが詳細に論議されることがあるが、経営者にもいろいろな性格をもつ人が多く、いろいろな心理テスト（通常の性格検査、T A Tやロールシャッハ等の投影法、価値類型テスト、成育史テスト等々）を適用しても、経営者に向いている性格とかパーソナリティは発見されなかった。経営者は、むしろ個性の強い存在であり、多様な性格をもっているからこそ、そのうちにすぐれた創造性が芽生える人もいるのであろう。

上記した五つの資質的側面については、これまでの多大な研究を整理し、効果的なリーダーとされる人材、他の人材を識別することができる数少ない要因として指摘されたものなのである。品性や感情的抑制の強さや曖昧さに耐える力などは、リーダーとしての力量に関わりがあるかなと思う。しかし、怒るときには真実怒る、喜ぶときには手放しで喜ぶという個性も必ずしも反撥をうけるものではない。ただ、それが気まぐれであり、言行一致を欠いた行為であっては信頼を失うことになる。

望ましくは、これらの資質が、他の達成動機や強力な信念などと結びついて、全人格のうちに統合されていて、はじめてそれぞれの資質機能が光り輝くことになるとはいえまいか。ただ、これら五つの資質特性のみならず達成動機や信念や情念を備え、それらを統合した人格的行動を可能とする人がどのくらいいるかが問題である、恐らくは10人に一人、10%くらいと思ってよい。これが何を意味するかはお分かりいただけよう。創業経営者のみならず、次代の経営者選抜の難しさがここにある。次代の経営者には、もちろんこれまでに述べてきた技術力やマーケティングの能力、従業員の不安を押さえポジティブな動機づけを実践しなければならない等の要請も忘れてはならない。選ばれた経営者のみに恃むのではなく、天分でカバーするところ、努力でカバーできるところ、創業時のメンバーの協力を得て実現するところ、それぞれを見極めて一人の経営者を育てることが組織の大きな役目である。

狭い視点に局限されたこれまでのリーダーシップ研究 五つの研究例 資質論は上記したごとくそれなりの意味をもっているが、いわゆるリーダーシップ理論としてこれまでに紹介された数多くの理論は、現実の経営組織全体の動きからリーダー像のみを抽出して組織を論ずる傾向が強かった。確かに、リーダーがすべてすぐれた機能を発揮していれば、組織業績やモラルは磐石の強みを持っていると言ってもよいであろうが、これまでのリーダーシップ理論に基礎を置いたリーダー研修が、どれだけのすぐれたリーダーを育ててきたのだろうか。筆者の経験からも疑問は多い。また、その理論の数の多さは、組織業績の強化という視点からみても、どれが妥当性ある理論といえるのか不明である。こうした理論の多くは（すべてではないが）これまでの産業心理学や組織心理学の参考書に解説されていると思うので、参考にさせていただきたい。ここでは、どんな理論が紹介されてきたかを列挙するに留める。

ただ、ここに述べる研究は、初期のリーダーのパーソナリティ研究や資質研究からはそれほど成果が得られなかったこと、また、産業心理学にも実験的手法の適用が重視されてきたこと等から、目に見える観察可能なリーダー行動、そのタイプやスタイルの効果を追求する研究に視点が絞られたと見てよいであろう。リーダーシップ研究の歴史につい

ては、資質論からリーダー行動理論へ、更に状況に応じたリーダー行動の効果性の追求へと移ってきた歴史を概観することができる。尤も、リーダー行動のグループ・ダイナミックス的観点からの実験的研究は、社会心理学に実験的手法を導入した K. レヴィンの「リーダー行動（民主、専制、放任の行動タイプ）による集団雰囲気形成と雰囲気がもたらすメンバーの社会的関係と集団行動」の研究をその嚆矢とするが、この点の詳しい事情についても他の解説書を参考にしてほしい。

さて、リーダー行動に関する代表的理論だが、これらを列挙すれば下記のごとくである。

1. オハイオ州立大学での「思いやり consideration」と「組織づくり initiating structure」に関する研究。この研究は軍の下仕官が示す効果的なリーダーシップの追求から始まった研究で、その一環として部下が現リーダーをどう見ているかの調査が組織的に行なわれ、その結果の因子分析から抽出された代表的要因で、前者は、メンバーへの人間的配慮を代表する因子（人間志向行動のタイプ=C）、後者は、能率が高く効率のよい組織を率先してつくりあげる行動の代表的な因子（業績志向行動のタイプ=IS）であり、標準的なリーダー行動調査により得た C 得点、IS 得点共に高いリーダー行動スタイルが最も高い集団業績をあげていることを証明し、二要因に関する行動を共に具備するリーダーの優位性を主張した。（代表的研究者は、R.W. ストックディル、A.W. ハルピン、E.A. フライシュマン等のオハイオ大学グループ）
2. 九州大学教授時代に主張し、大阪大学に移った後も研究を続行した三隅二不二のリーダーシップ理論。三隅は、集団機能として指摘されてきた二つの要因を敷衍してリーダー行動の指標とした。その二つとは、集団目標達成の機能 Performance と集団維持の機能 Maintenance で、それぞれの英語の頭文字をとって PM とした。P は業績志向行動、M は人間志向行動と考えれば、オハイオ大学研究と意味を同じくする、つまり PM 得点が共に高いリーダーが高い集団業績と高いモラルを可能にしていることを証明している。スタイルは両側面共に高い PM、集団維持機能が高く目標達成機能が低い Pm、その逆の pM、共に低い pm の四つに区分されている。
3. R.B. ブレークと J.S. ムートンによるマネジリアル・グリッド理論。この研究はリーダー行動ではなく、リーダー自身が人や業績にどの程度の強い関心をもっているかによってスタイルを区分するという方法をとっている。リーダーのスタイルは、「人間への関心 Concern for Human」と「業績（生産性）への関心 Concern for Production」の二つの要因の組合せによって区分されるが、二要因ともに関心の程度の強さを 1 段階から 9 段階で表しており、この段階を用いて、両側面の関心が共に高いスタイルを 9.9 型、業績への関心が強い 9.1 型、その逆の 1.9 型、共に中程度の強さを示すリーダーを 5.5 型、両側面共に関心の薄い 1.1 型の五つに区分している。9.9 型をもって組織の効果的リーダーとすることから、これを「期待される管理者」と呼称。更に、この研究の特色は、リーダーに 9.9 型の管理スタイルを教える研修から、これを組織全体に広げて組織を 9.9 型に変革する研修までを 6 ステップで完了させる長期的な組織開発プログラムを準備していることにある。
4. P. ハーシーと K.H. ブランチャードによる状況的リーダーシップ理論。この研究は、曖昧な理論構成、角の単純化、因果関係を仲介する説明プロセスの欠如など、概念

上の弱みがあり、他の研究者による追試や文献の引用が少ない。ただ、日本では一時期、管理者研修の主題とされることが多かった。

この研究では、リーダーシップ・スタイルを協労志向的行動（人間関係志向）と課題志向的行動（課題達成志向）の組合せから、課題達成志向が強く人間関係志向が弱い教示的スタイル、共に強い説得的スタイル、人間関係志向が強く相対的に課題志向が弱い参画的スタイル、共に志向性を低めている委任的スタイルに四区分し、これらのスタイルが部下の成熟度（技能的成熟度と心理的成熟度）に応じて効果を異にすること、成熟度が低い状態から高い状態へと部下の成長に応じて、先にあげたスタイルの順序にしたがってスタイルを変化させる必要があることを主張している。部下の成熟度を状況要因として、この変化に応じて意図的にスタイルを変化させていく（Style wandering）ための訓練を、他の研究と同じく標準化している。

5. F.E.フィードラーの状況適合性理論。この研究の追試は数多く、それだけに諸種の議論があるが、大方はこの研究結果に好意的である。この研究でのリーダーシップ・スタイルの分類は他の研究とは全く異なっており、リーダー自身の対人認知特性による分類を用いている。フィードラーは、先行研究において、仕事の上でウマの合わない、一緒に仕事をしたくない人に対して、どんな人物像を描いているか、その人物像が自身の対人的な動機と関連していることを実証した。

人物像テストは、現実に関係とはウマが合わない人物を想起させ、その人物に対する自分のイメージを18対の形容語で記述し、その記述を得点化する手続きを採用。また、得点化にあたっては、好意的なイメージをもつ形容語に高得点を与えるように設計。これを Least Preferred Co-worker score から LPC 得点とし、個人得点が全体平均を上回っている場合を High LPC、低い場合を Low LPC と呼んだが、得点の算出方法からいって、高い LPC 得点は、自分にとってはウマの合わない人物にも好意的なイメージをもつ傾向を、低い LPC 得点はウマの合わない人物には非好意的イメージをもっていることを意味している。この意味から、High LPC をもつリーダーは基本的に対人関係に動機づけられていること、Low LPC の場合は基本的に集団業績の達成に動機づけられていることを証明した。

これに引き続いて、実際のリーダーの LPC 得点とその集団の業績との関係を追求したが、明確な関係を得ることができなかった。この結果を仔細に検討した結果、集団状況が鍵となっているのではないかと推論を得た。つまり、リーダーの動機志向が直接に業績を左右するのではなく、集団の状況を媒介変数とすることで、リーダーの効果を、より鮮明に浮かびあげることができるのではないかと考えた。試行錯誤の上、最終的に、「リーダーとメンバーの関係（良・悪）」、「課題の構造化（構造的・未構造的）」、「リーダーとしての地位・権限の強さ（強・弱）」の三つの要因を集団状況変数とし、この組合せによって実際の集団を8通りに分類し（これをオクタントと称し、オクタント別にリーダーの LPC スコアと集団業績との相関を算出、その関係の強さを測定した。オクタントは、集団状況要因を考えればすぐにお分かりいただけるが、集団状況は、リーダーにとって有利（管理し易さ）か不利（管理のし難さ）な状況をもたらす。この状況区分を使って、フィードラーは自分の研究や他人の追試の結果を含めて、「基本的に業績達成に動機づけられているリーダーは、集団状況がリー

ダーにとって有利である(リーダー・メンバー関係はよく、課題も構造化されており、リーダーとして強い権限をもつ状況)か、極めて不利な場合(逆に、関係は悪く、構造が明確でなく、権限も与えられていない状況)に高い業績をあげる」傾向にあること、及び「人間関係に基本的に動機づけられているリーダーは、状況が自分にとって有利でも不利でもない状況において効果的なリーダーシップを発揮する」傾向にあることを実証したのである。

この結果は、現実の様相に結構近いことは評価されてよいのではないかと思う。

以上、日本でも頻繁に言及されている代表的な研究を要約したが、それでも多くの頁数を費やす結果となった。アメリカでは、組織心理学でリーダーシップ理論を概観する場合は、この倍に類する研究が参照されているが、それだけに、組織業績(生産性とモラル)を左右するリーダー要因は重要と考えられていたと言える。しかし、この傾向が1980年代の後半には力を失い、別種の論調が展開されるにいたるのである。

2) 組織運営の原点となる視座

社員の自発性を重視する企業 1980年代、アメリカ産業界の大きな課題の一つは、中間の解題でも述べたとおり、企業の命運を左右するのは誰か、すぐれた中間管理者の存在も大事(と一言いながら、前記のリーダーシップ理論が管理者の育成に効果があったのか)であるが、それ以上に経営者の質が命運を左右する鍵であることが指摘されるにいたったのである。時恰も、1981年にGEの新社長(CEO)に就任したジャック・ウェルチが、独自の経営方針、例えば、部門の売却合併の方針(GEにとって三番手四番手の部門は速やかに売却、一番手の部門を買収合併)や、6の概念に代表される困難な品質目標実現に向けての施策方針などを展開、GEの業績の驚異的な伸びと企業分野の拡大を実現していった。これらは既に詳細に紹介されてきたが、GEの経営は、研究者に強烈な印象を与えた。研究者のみではなく、実務家にも印象は強烈であった。とくに、不況の直中において業績を驚異的に伸ばしている企業はそう例はなかった。

組織心理学者の注意を引いたもう一つの企業はW.L.ゴア・アソシエーツ社で、1990年代には10指に余る研究報告がなされている。同社は3M社と同様、典型的なプロジェクト・チーム型の組織で、一般には、全員が仲間 associates であり、社長を除いて「肩書きのない会社」として知られている。チームのでき方が特徴的で、誰でも一人の社員が製品のアイデアを提案、これに賛同する社員が出た場合には、すべてプロジェクトとして認めるということで、なんらの審査機関を設けていない。方針といえば、一事業所の社員規模は200人程度とし、これを超えた場合は事業所を分割するという規制ぐらいで、社員の自主性が最大限に守られている会社である。これは、チームをつくるには、お互いが同僚の能力や専門をよく知らないと無理、「200人を超えると社員間のコミュニケーション・レベルは低下し、組織の活力が殺がれるのは明らか」という創業者の信念による。

創業者のウィルバート・ゴアはデュポンに勤めていたとき、自社が開発した新素材テフロンを電気ケーブルの絶縁体として利用する方法を考案した。製品化を提案したが会社は認めず、それならとデュポンを退職し、自宅を実験室にしてベンチャー企業ゴアを設立した。この経験から、彼は、社員の自発性を重視する組織でなければ社員の創造的なアイデ

アを生み出せないということを知り、自社ベンチャーの信念としたのである。

その他、社歴の長い社員が自分のプロジェクトを担当しつつ他の社員のプロジェクトのすすめ方やプロジェクトの立上げなどを同僚としてサポートするスポンサー制度や社員全員が自分の所属するチーム・メンバー同志の貢献度ランク評価から、これを社員代表による委員会ベースで全社規模にわたる評価をまとめあげていく人事評価制度など独自の施策が展開されている。現在、ジュニア（ボブ・ゴア）が初代の後を継いでいるが、1958年の設立を考えれば、既に半世紀にわたる歴史をもつことになるが、1990年代に同社をめぐる組織心理学的研究が集中したのは、研究者や実務家の視座が1980年代後半において大きく転換したことを物語っていると思われる。

3Mについては、その規模はW.L.ゴア・アソシエーツの数倍になるが、その組織運営の本質は相似している。3Mについては後に触れる機会があるが、同社においても社員の自律的判断を、これを壊さない組織の構造と運営をもっている。

すぐれた日米欧企業の組織運営の共通した視座 組織運営は組織の構造の制約を受ける。業務の手順やプロセス、命令系統一元化のもとにおける縦割りの垂直型の組織等が組織の構造を構成するが、構造のあり方について、それら構造の生成のきっかけは何か、創られた構造の硬直化がなぜ起こるか、組織の革新は可能なのか等の問題が数多くある。

組織の構造については、構造機能説と機能構造説が対立しているが、ここでは機能の優先を前提に論じていきたいが、それらについては章において詳細に論じたい。その前に、産業再生が云々されている現在、どんな組織運営が企業に必要とされているか、その組織運営を支える組織の構造はどんな構造となるかの順で検討をすすめていきたい。その鍵となる点は、実は、上記に述べた社員の自律的行為の可能性にある。

ハーバード・ビジネススクールのクリストファー・A.バートレットとインシールド・ビジネススクールのスマントラ・ゴージャルは、3MやABB、花王やキャノンなど日米欧のすぐれた企業20社のトップ・マネジメントに聞き取り調査を行ない、どんな組織運営のプロセスが実行されているかをまとめて、1995年にHBRに発表している。従来の階層的な垂直的な組織構造を前提とした権威にもとづく組織運営を採用している企業が、日米とも今でも存在しているが、先にW.L.ゴア・アソシエーツ社の例に触れたが、すぐれた企業においては、社員の自主性や自発性、自律的行為を可能とする組織運営を志向していることは確かである。先の二人の研究では、20社のトップ・マネジメントが言葉は違うが、一致して彼等が追求するプロセスは、次ぎの三種にまとめられた。

- 1．一つは「企業家的プロセス」と呼ばれたもので、選ばれたマネジャーのみならず第一線のメンバーの創造性を伸ばし、企業家としてのスピリットをもって担当のビジネスを展開し、組織運営するプロセスの実現である。この実現は、何万人、何十万人の規模を誇る垂直統合的な階層構造を維持したままではまったく不可能である。
- 2．二つ目は「コンピータンス育成プロセス」と言われるもので、第一線の事業単位における希少性のある知識や技術、その他の資源の開発を促進するプロセスであり、章に述べる知識創造のマネジメント（知的所有権の管理を含めて）とともに考慮すべきであろう。
- 3．最後は「革新化プロセス」で、“昨日の決め手は今日の悪手”という現状で、ビジネス状況に応じて組織を駆動せしめる戦略とアイデアを継続的に革新するプロセスで

ある。トム・ピータースは「経営革新」(混沌の中の繁栄)で、変化を愛することが従業員に求められていると指摘しているが、果して変化を愛する人はどのくらいいるのだろうか。

「企業家的プロセス」とコミュニケーション ABBは事業・製品別の軸と世界各地域を軸とするマトリックス組織を採用しているが、そのノードにあたるグループは、ほぼ1,300の小規模な株式会社等の利益法人となっている。3Mはプロジェクト・チーム型の組織であるが、ほぼ3,900に近いプロジェクト・チームがあり、これらがプロフィット・センターの基盤となっている。こうした組織の採用の背景には、W.L.ゴア・アソシエーツの事例にあった一人一人の社印の自主性を尊重する創業者あるいは経営者の信念がある。

ABBのCEOバーネビックは、組織の第一線で働く社員の能力への信頼を、小規模法人に分割したマトリックス組織にこめている。ABBはその後、地域法人を超える国家あるいは大規模国際企業の課題に答えるために、関連する地域の法人から能力分野に応じてメンバーを選び、キャプチャ・チームを構成するという制度を採用している。

ただ、こうした組織運営には幾つものサポート要因がある。最大の要因はコミュニケーションである。マイクロソフト社では、経営幹部やトップランクの開発技術者とプログラム・マネジャーなど10数人の幹部で構成されているブレン・トラストという集団があって、意思決定や重要なプロジェクトやその活動をチェックする機能をもっていた。この組織が問題なのではなく、特徴的なのは、プロジェクトはその進捗状況をブレン・トラストに報告することになっているが、その報告内容は誰でもが見られることになっていることである。他のチームがどんなアイデアをもって開発活動をどう展開し、どこまですすんでいるか、それは成功か失敗か、自チームに取り入れる余地はあるか等を知り、気づかされることは、開発技術者にとっては、大いなるモチベーションとなる。

バートレットは3Mのコミュニケーション体制をこう紹介している。3Mでは、大手の技術研究所長らが構成する技術審議会があり、月一回の会議と年1回3日間の大会を開催しているが、その主たるテーマは、事業所間プロジェクト間の技術移転の改善方法を含む関心の強いテーマで、技術情報の交換あるいはその移転の可能性や方法などの自由な話し合いが上位のレベルでも行なわれていることである。

3Mでは草の根の科学的コミュニケーションと言われるが、これを可能としているのが、テクニカル・フォーラム(技術審議会より広い範囲の研究分野から編成)である。このフォーラムでは、技術的関心を共有する社員の分会が設置され、外部専門家との定期的セミナーが開催されている。若い技術者や研究者をも含め、共通する関心テーマの人々との自由な交流、外部専門家との秘密のない交流が可能とされる点、アイデアや創造的発展の可能性を秘めたコミュニケーション機会である。

「コンピータンス育成プロセス」と知的創造のマネジメント 昔はノウハウという言葉をよく使ったが、コンピータンスとの意味の差異は明確でない。コンピータンスにしてもノウハウにしても、単なる能力の内容の定義のみならず事業や技術の行動能力を前提にしている概念である。事業や技術に関する行動能力という限り、一般的な知識や技術の研修では本来の育成の意味をなさない。

第一線の事業単位、つまり現場において知識や技術の開発が要請されるであろうし、それ故に、より広範なバックグラウンドの技術やビジネスノウハウ・モデルのバックアップ

を必要としよう。研修体系がありさえすれば育成ができるのではない。先に、創業経営者の技術力とマーケティング力（両者をかねた一人の経営者、それぞれの力をもつ二人の経営者の組み合わせ）及びビジネスモデル構築の能力が必要と指摘したが、これらはノウハウと言ってもよいし、コンピタンスと言ってもよい。要は、市場に直接接触し、先を読んだうえの洞察に富んだ技術やビジネス・モデルの開発が要求されているのである。

「革新化プロセス」と経営者の姿勢 企業家精神・コンピタンス育成・革新化の三プロセスは、それぞれに独立に検討すべきではない。それぞれが最高の状態で補完しあってはじめてすぐれた企業を実現することができるのである。また、これらプロセスが現場第一線のチームに具現されていなければならないことも大事な要件である。また、この精神を浸透せしめ得るのは誰かを考えてみていただきたい。

今、こうした考え方や言葉を自在に使いこなしている経営者や管理職は多いが、これを組織に浸透せしめ社員の行動能力を高めるよう努力しているのは何割になるのだろうか。

企業の再生を可能とする原点はどこにあるのかをお考えいただきたい。トム・ピーターズは「経営革新」（混沌の中の繁栄）で、繁栄に向けて組織を育て上げていくための一つの条件として「変化を愛することを学ぶ」ことをあげているが、果して変化を愛する人はどのくらいいるのだろうか。上位層に一人でも変化をきらい、「今日の常識」に固執する人がいたら、その企業の再生は不可能とみて間違いない。更に問題なのは、口先と実際の行為が違ふという人物の存在である。現場からほど遠いところで評価する上級の管理者や評論家やコンサルタント業を営む研究者に多い傾向がある。言行一致、嘘をつかない品性をもった人物が要求される場所である。

3) 新しいリーダーシップの概念と機能

組織文化の定義 文化は、一般的には（文化人類学的に）社会あるいは地域社会の習慣、儀礼あるいは慣習といった行動型とこれらを成立せしめているシンボル・言語・思考の体系と定義されている。ただ、文化人類学的には、文化は民族や国家、地域といった様々な広がり、それぞれの長期にわたる盛衰といった空間的・時間的に広い考察をこれまでに加えられてきた。我々がここで扱う企業組織の文化は、企業、広くても産業界における行動系や思考体系であり、宗教や民族、社会や国家のレベルの課題とは異質である。

ただ、企業も社会の一員であり、日本文化の影響を意識的にも無意識的にも受けている。また、他国の企業も同じで、所属する国家や民族のもとで我々とは異なる言語や思考体系をもって活動している。そうした他国の企業との交流、共同企業活動は、グローバル化の状況では当然であり、ここに一国の企業組織の文化を超える異文化間の文化の融合課題が生じてくる。この点、時には、文化人類学的視点が必要とされよう。

ここでは、文化の課題を、その時々状況の文脈の中で捉えることになることを、前もってご注意いただきたい。

文化は、（民族や国家が生み出した）シンボルや言語、思考体系と、それらが表現となって（主として社会関係の上に）現れる行動のパターンと申しあげたが、これらの意味自体を考えれば、組織文化の定義としても使うことができる定義である。組織文化の成り立ちを考えながら、定義を検討してみよう。例えば、創業者をお考えいただきたい。これまでも、創業者について語ってきたが、起業に成功した経営者のほとんどは、マーケティング

力は別として、自分のもてる技術とモノづくりの精神を新たに参加したメンバーに定着させる努力をしている。技術をどう生かすか、モノづくりをどう進めていくか、お互いの協力関係をどう維持するか、自分にはなかったアイデアをどう自由に出させるか、そのアイデアをどう実現し他のメンバーに伝えていくか、成功したアイデアをどう技術資産として蓄えていくか等々、いろいろな課題が経営者の頭の中に渦巻いている。更に、メンバー達にとっては、今の企業がうまく建ちあがるのか不安であろうし、経営者の片言に現れやすい資金繰りの話を聞くと、更に不安が増幅する。創業に共に参加したメンバーは不安があっても、経営者と共に不安をバネにして課題の解決に取り組むであろう。

マーケティング力は別にして、と言ったが、顧客に対する創業時の姿勢は、その後の企業の成功を左右するとも言える。創業時の京セラの「約束した納期はどんなことがあっても守る」という精神（行動）は今も健在と言われている。従業員の目を顧客に向けさせた興味ある事例が日本電産が東芝のモーター部門の子会社であった東芝電算を吸収した時にみられた。当時の日本電産の社長は、大会社の気風を脱しきれていない部門再生のために大きな目標を従業員に与えた。「開発スピード3倍」「生産スピード2倍」というもので、その最終目的は納期の短縮化であった。携帯電話用の小さなモーターなど、取引先は納品が早ければ早いほど製品化は早くなり、需要の先取りが可能となる。取引先のこうした要求にどの程度応えられるかが勝負であった。

社長は、社内でのスピード化とともに営業部門に対して「月100件の客先訪問」を義務づけた。最初戸惑いを見せていた営業部門が最初に気づいて「取引先はこんなに納期に敏感で、こんなに強く納期の短縮を要望していたのか」という声をあげた。謝意における開発（主として金型）と生産（モーター部品）のスピード化が一挙に高まったという。説くよりは行動させること、行動から気づかせること、気づきによって新しい行動様式を自らが獲得すること等がみごとに実証されている例である。また、目標をトップダウンで与えても、強制してでも従業員が納得するまで目標を追求し続けることが必要であり、時には期間を設けずに短期間にやりぬかせることが必要とされよう。これは、一般化し得ないケースである。また、社長は週一日在籍する程度で、あとは従業員の自主性に任せていたが、これがどんな影響を与えていたかは定かではない。

創業あるいは引継ぎ以降も成功した例は枚挙に暇がないが（順不同ながら、ソニー、キャノン、本田技研工業、セブンイレブン・ジャパン、三洋電機、京セラ、花王、ヤマト運輸、信越化学工業等々。恐らく今後も繁栄を続けていくと思うが）こうした企業は創業時から創業者の示す行動にその範をとって、企業として追求すべき価値を明確にし、それを実現するための行動を規範として組織全体に浸透せしめていったのである。

価値と行動、これが組織文化である。一言で申しあげれば、組織文化とは「行動に表されている企業として追求すべき価値」であり、「価値を実現するために従業員全員がもつ行動の様式、行動規範」であると定義できる。

組織文化とリーダーシップ この表記は、エドガー・シェインの著書から借りたものである。彼は、不況の直中の1985年に「組織文化とリーダーシップ」を著したが、その中で、「リーダーシップの唯一の機能は組織文化の形成である」と明確に述べているが、成功せる創業者の多くは、この機能を十分に発揮していることは、前章で考察した内容を思い出しただけならば、容易にご理解いただけよう。

バートレット等の、卓越した企業 20 社のトップ・インタビューから引き出した組織の三つの中心的プロセスの実現のすべては組織文化という概念に閉じ込められていると言ってもよいであろう。

ホンダがC V C Cエンジンを開発していたとき、本田宗一郎がプロジェクト・チームを激励にきたとき、メンバーを意欲づけようとしてか「マスキー法の排ガス規制への挑戦はホンダをフォードやGMを超えて一流にする機会だ」と言ったことに社員が反撥したということがあった。それ以降、宗一郎は現場にいかず、すべて委任するようになった。反撥した理由が興味深い。宗一郎は常々「会社のためではなく社会のために生きてこそ技術の意味がある」と言い続けていた。それを耳にし続けていた社員は、ホンダを一流にするという言葉に違和感を覚えたのであろう。最高経営者である立場の人に不満をぶつけることができ、社長もそう言われて反省するという社風は、模倣のできない社風である。

ホンダには宗一郎お言葉が多く残されているが、「問題は根本で解決すべきである。小手先のごまかしでは駄目」とか「すべての研究は失敗の繰り返しで、99%以上の失敗を覚悟しなければならない」などもある。そうした言葉が、言葉として語るのは容易である。後者の言葉に対して、だから技術研究所を開設し、ホンダの売上の3%をもらい、研究所は製品の青写真をつくるというルールを設定した。工場は生産を続けるために「組織」を大切にするが、研究開発では組織よりも「個人」の能力を発揮させることが大切であり、研究能力を売上志向で弱めることはできないということであろう。

本田宗一郎は、昭和18年までその技術力をいかしたベアリング会社を経営していたが、経営に飽いて、自分の持ち株を当時の最大の顧客であった豊田自動車工業に売却。豊田はそのベアリング会社を100%の子会社とした。その時、豊田の経営を任されていた大番頭の石田退三は本田と別れるとき、君は技術者としてすぐれた人だが経営には向かない、今後会社をやるときには経営を任せることができる人物を見つけよ、と忠告したという。本田宗一郎と藤島武雄の出会いはまことに幸運であった。藤島の存在が本田の技術力をいかに発揮させたと言える。

本田宗一郎の言葉は、C V C Cエンジンの開発にみられるようにすべての社員に浸透していたし、それは創業者に源を発する行動規範であり、これこそが組織文化である。組織文化は言葉ではなく、行動である。言葉があっても、社員のすべてがその言葉にそった行動を示すことがあってはじめて組織文化が形成されていると言える。そうあって、言葉は企業の理念であり、企業の信念となるのである。

組織文化の成り立ち 企業は、それぞれにビジネス行動を異にしているし、その規範をも異にしているなど、それぞれに異なった企業文化（文化とはそこに所属する人々の思考・言語・行動の様相と定義）をもっている。今、企業と申しあげたが部門であってもよい。企業全体が一つの文化をもっている場合もあるし、生産、営業、あるいはサービスそれぞれの部門において独自の行動規範、文化をもっている場合もある。その意味で、企業文化より組織文化という方が適していると思うので、ここでは、この用語を使う。

現在、企業合併あるいはホールディング・カンパニーの設立が急である。ホールディング・カンパニーでも所属する企業が、社会との関係づくりや市場への配慮において価値観を異にしては同一の企業グループとはなり難い。況や、合併企業においては、同じ企業となった限りにおいて、企業のオペレーション分野（例えば、決定様式やコミュニケーション・

スタイル、部門間や仕事の葛藤解決様式、従業員に対する尊重ある態度、指示・命令を含む権限が生きた組織か第一線の創意を生かした組織か等)が様式的にも構造的にも同じにならない限り、ATM が統一的に動かないシステム統合のままに合併する銀行や襷がけ人事が10年経っても続いている企業などのように、社会や顧客に大迷惑をかけることになる。この点についての詳細な論議は後章の企業間ネットワーク論の際に行ないたい。ただ、企業合併時にどんな企業文化をもっている企業同志がうまく合併できるのか、また、企業文化の融合の結果に「第三の文化」の形成が見られるのか等の課題を追求するのは興味のある課題である。後章を参考にしてほしい。

組織文化の機能を考える際、創業者の行為をお考えいただきたい。

エドガー・シェインは先に引用した著書の中で、「リーダーシップの唯一の機能は組織文化の形成である」と述べているが、同時に、組織文化の形成は組織活動にとって最もクリティカルな課題である。

4) カリスマ性を含んだ変革のリーダーシップ Transformational Leadership

カリスマの意味 社会学にかぎらず他の研究分野においては、カリスマは「神からの賜物」「神に授けられた才能」として神への信仰に裏付けられ授与された社会統治の権力を意味している。キリスト教では若干異なり、すべての人に神からの賜り物がそなわっており、あるひとには司牧する力、ある人には奉仕の力、別の人にはカテキスタとしての力等を与えられており、それらの力を神に捧げることを通じて共同体に貢献することが説かれている。また、聖マリア・テレサのように自分の存在を最も低くみて、社会から捨てられた人々の内にイエス・キリストを見ながら一人一人に尽くしていく姿に、至高のカリスマが光り輝く存在ともなる。

ここに現れている無私精神、自分の財産や地位等の利を失うリスクをおかしても人々の福祉に貢献する態度、自分の身から自然に出てくる他への影響力等はまさしくカリスマの本質である。

ヨーロッパが暗黒世紀の中世社会から抜け出し、宗教の桎梏から復権した人間の世紀となる近世社会を導いた人々の存在を忘れてはならない。マルチン・ルターとジョン・カルヴィンの二人の宗教改革者が存在したことは、マックス・ウェーバーの指摘するところでもある。ウェーバーは社会を統治する支配の形態を三つに区分し、一つを、神から権限を授与された「**カリスマ的支配の形態**」、二つを、社会が複雑になり宗教的支配から独立した人間同志の信頼や忠誠に依存した「**伝統的支配(あるいは家父長的支配)の形態**」、そして三つを、家族愛や同志愛のような感情的な社会関係における不合理性から脱した社会を目指して、人間同志の自由と平等の関係を前提とした法と契約の観念によって人々の支配形態を選択する「**近代的支配(法と契約による支配)の形態**」とした。

これは、ある意味でヨーロッパ社会の概念的な発展史といえるかもしれない。ただ、注目したいのは、ウェーバーも指摘しているが、中世から近世への転換点には生みの痛みがあった。中世にはまだカトリックの支配が社会の隅々にまで浸透しており、カロッサの屈辱に見られるような教皇の領主権の承認から免罪符のような一般人からの経済的収奪まで支配されていた。今、行政に経済や福祉を収奪されている姿を想像してもよい。これが長い間続いたのである。

カリスマ的リーダーの歴史的意味 こうした宗教の世俗権力支配、それこそが神への反逆であるが、こうした人間が犯している神への冒瀆を改めるためには、領主権から免罪符などが作りだした社会の構造を根底から崩すことができない限り不可能である。今の時代にあっても、構造改革が根底からの改革でなく小手先の改善にしかすぎないとしたら、将来は暗い。

ルターとカルヴィンは文字通りの神からの賜りものであるカリスマを身体一杯にもった存在であった。教会での説教を通しての火を吐くような舌鋒は、変わらざる社会に諦めと従順を感じていた人々の心を根底から揺り動かし、己の人間の性質を豊にする生活世界の復権を願う行動を呼び戻すことになるのである。罪をもって行動を断罪し宗教的規範に人々を閉じ込めてきた永遠に不変と思われていた釈迦の構造が崩れ始めたのを意識したとき衆のエネルギー破壊に集中していったのである

ウェーバーは、古代の宗教社会のカリスマ的支配を歴史としてそこに閉じ込めるのではなく、社会の構造を根底から揺さぶり破壊へと導くリーダーの存在がなければならないこと、カリスマをもつ人物の強力な指導が、変化を必要とする世界の破壊へと導き、破壊から、これまでにはない新たな世界の構造を創造しようとするときに必須の人物である。中世社会の構造の破壊から近世社会の新しい階層秩序や社会の秩序の創造へ動いた社会全体の激動、あるいは江戸幕藩体制の大政奉還を通じての自らの崩壊、新政府樹立のための戦争と争い、そして近代日本の社会形成へとすすんだ。これも大いなる激動の時代には、大きなカリスマをもった人材から、小なりとはいえ周囲に影響力をもった人材が出現するものである。

カリスマ的リーダーの実際 創業者はまことに活力に溢れた人々が多いが、実は今改革に取り組んでいる経営者にも同じ姿を見ることができる。日産自動車の塙会長が招聘に合意したカルロス・ゴーンは、工場を閉鎖し人員削減を行ないつつ、昔のダットサン（このブランドは残念ながら社内で石原俊社長によって嚴重に封印されていた）が開発し、フェアレディで評判を取ったZモデル車の再開発や達成困難なほどの積極的な業績回復目標をミッションとして改革に取り組み、1年半という短い期間に、その改革を実現した。GMのジャック・ウェルチは、目標のストレッチとして「組織というものは、引き千切れそうになるまで引っ張るべきだ」と述べているが、このような考え方は3Mや花王にもみられる経営手法となっている。

1980年代、リーダーシップの研究は、現実の企業課題に直面して、真に企業業績を向上させるリーダーとはどんな人なのか、どんな行動を取る人であるのかに強い関心を示すにいたった。これを明らかにするためには、これまでの実験的調査手法の限界から、これまでに客観的研究法の議論から軽視されていた、実際に生起している事例研究法や経営行動に関する逸話記録研究法、また、経営者の日記分析などの方法の有用性に気づき、この研究法を活用するにいたった。

ここから引き出されてきたリーダーシップについての結論の一つは、カリスマティック・リーダーシップ Charismatic leadership 理論とそこから発展した変革のリーダーシップ Transformational leadership 理論である。これらの理論は、G.ユークルとD.D.ヴァン・フリートによって要約された論文に分りやすく説明されている（"Handbook of Industrial & Organizational Psychology" Vol.3,1992）。

カリスマ的リーダーシップから変革のリーダーシップへ (Transformational Leader)

カリスマ的リーダーシップについては夙に、1977年にR.J.ハウスによって「カリスマティック・リーダーシップの1976年の理論について」として触れられている。その後、多くの研究論文が提出されたが、指摘内容は論文によって大きな差異はないので、ここではJ.A.コンガーとR.N.カヌゴの定義(1987/1990年)をあげておこう。

彼等によれば、その行動的特徴は、現状とはまったくかけ離れたビジョンや熱意をもって説く行為、そのビジョンを追求するにあたり、自己を犠牲にし、自らの地位や金銭あるいは組織の成員性を失うリスクをものともしない行動、ビジョンの達成に向けて、慣習に捉われない行動の三つを、その個人的資質特性として、自信、インプレッション・マネジメントのスキル、状況を評価し、戦略実行の機会と制約を明確にするのに必要な認知的能力、部下の欲求や価値を理解するのに要求される社会的感受性と共感性、の四つの傾向を指摘している。しかし、このような行動や個人的資質は、組織が危機に見舞われたり、従業員の現状に対する不満が噴出したときに典型的に見られるもので、常時これらが観察されるわけではないことを注記している。

B.M.バスは共同研究者たちとカリスマティック・リーダーシップを超えて、従業員への働きかけを更に強めるリーダー行動の側面を強調した。その要点をあげれば、リーダーとしての影響性発揮の方向については「部下に仕事の結果の重要性と評価をより強く意識させることによって、更に、部下のより高次の欲求を活性化させることによって、部下の行為を方向づけることで部下のリーダーへの信頼を高め、最初に必要とされた以上のことを実行するよう動機づけられるようにすること」という極めて常識的な結論が導き出されているが、その前提要件に新味を加えている。カリスマ性の具備(強い情動とリーダーへの同一視を通じて人々に影響を及ぼす強さ)、知的刺激の提供(問題意識を強め、問題への視点を一つの方向から解き放つためのマネジメント刺激)、一転して個人への配慮を強める(部下との接触頻度を高め、必要なサポートや激励、育成経験の付与などを強めていくこと)の3点を前提要件としているが、ただ、カリスマ的リーダーはしばしば部下を依存的にし、理想に忠実にさせるよりも個人的な忠誠心をもとめる傾向が無意識に現れる点に注意が必要だが、これを考慮し、変革のリーダーは部下に権限を委任し、その自律性に期待することが肝要としてきされている。

諸研究の総括 1990年前後、上記のリーダーシップについての研究が盛んに行なわれ、様々な論議が展開された。そうした論議から集約し得る点をまとめたのが次項の諸点である。

従業員の欲求や価値に関して訴求力をもったビジョンの策定。

リーダー自身の行為、従業員の感情への訴え、ドラマティックなイベント等によるビジョンの伝達の促進。

ビジョンの知的要素(現在起っている事柄を部下がいかに解釈するかに関し働きかけ、ビジョン実現の戦略がいかに現実的であるかを部下に説得すること)

部下に権限を委任し、新たな価値を体制に組みこめるよう組織変革のアクションを起こすこと。

重要な責任権限の委譲、不必要な官僚的制約の排除、問題解決に取り組むに必要なスキル訓練やコーチングの提供、重要な決定への参画の奨励、アイデアや情報の共

有の奨励、協力関係やチームワークの促進、葛藤解決のための建設的な問題解決の奨励などがリーダー行動として実現していること。

主要な価値や目標を強調し、それらを組織に内在化せしめるために、組織の構造やマネジメント・システムズ(予算や資源配分の手続き、評価報奨制度、選抜昇進基準、訓練や社会化のための制度、施設のデザイン等) を変革すること。

以上だが、マネジメントの要諦として気をつけたいこと。どんな構造をどう変革するかの知恵などを具体的にお考えいただきたい。研究者の一部はカリスマ性に「無私」の精神が強調されることがあるが、わが国でも同じであろう。十数年官僚と闘い宅配便制度を定着させた現在ヤマト運輸福祉財団理事長の小倉昌男は、財団設立時に自分が所有していたヤマト運輸の株をすべて譲渡、それを資金に財団をつくり、知的遅滞児の働き場を銀座に設け、皆でもっと月給をもらおうを掛け声に、他の施設を含めて一生懸命に運営に勢をだしている。自宅は広いので外資系社員の家族に貸与し、その金で生活、財団からは一切の給与を受けていない。福祉関係には、元検事の堀田力がいるが、天下りを拒否して一から新たな社会活動に従事するのは本人の気構え一つである。

カリスマ的リーダーのダークサイド(暗部) こうした反面、倫理性を失い道徳にも反した経営行為が反省なく行われている場合がある。わが国には、この種のまとめはないが、指摘されている内容を見る限り、洋の東西を問わず、人間性にいろいろな問題があることは共通しているとの感慨に襲われる。引用させていただこう。

他人の欲求や福祉への関心がまったく欠如。他人を操り操作するような説得の仕方を多く用い、他者との関係維持が困難となる傾向が強い。

自己を誇大に見せるようなプロジェクトを計画し、また立案する。計画自体はまことに非現実的である。

自分の姿を大勢の前にさらし、自己をアピールし、その存在を認めさせようとする活動 high visibility activities を取る傾向が強い。

成功を自分一人の功績とし、他の人々の重要な貢献を認めたがらない傾向。自分の存在の重要性を印象づけることを好み、そのために必要な生け贄 scapegoats を求める傾向が強い。

他の人々がカリスマ的行動と見なすような「衝動的で因習に捉われない行動」が、同時に、組織内部にいてリーダーのサポート役となる重要にして強力なメンバーを疎外してしまう傾向が強い。

有能な後継者の育成に失敗。上記のごとき姿のリーダーは部下を弱め、依存的にしておこうと努め、リーダーとしての資質をもつ人々を評価せず、除こうと努める傾向。

以上が指摘されている事項だが、読者の皆さんはどう思われるだろうか。

バブル後建設されたそごうの奈良百貨店で、ワンフロアを会長室にして、執務室、ダイニングルームとキッチン、入浴室、役員会議室などを承認した水島会長(現在、退任) の行為、また、会長は、再建企業に陥った後、自己の資産(自宅等) の半分を妻に分与したといわれているが、自分の死に直面して経営責任をとってセガエンタープライズに自己資産 800 億円を寄贈、投入した CSK の大川功会長と比較するとき、無私精神のあり方がお分かりいただけよう。

不毛な現代の構造改革論議 現在が昔に比すべき激動の時代かどうか、つまり中世から近代社会への脱皮、明治における商人資本主義から工業資本主義への差は、社会構造の変化などが同じであるかどうかは分からないが、これまでの政治、行政、経済、金融等、現在の構造が機能せず、わが国発展の足かせになってしまっている現状を考えれば、単に一部の構造を改造するだけですむ状況ではなく、それこそ日本全体の構造改革が考慮されねばならない状況であろう。今起っていることは、銀行の不良再建をきちんと定義し、損失は損失として整理し必要な資本を積み増しして体質を強化していくことが金融システムの根幹である信用を再び獲得できることであるという、いささか長い話である。では、ことは意図通りに進んでいるのだろうか。

不良再建を少しでも小さくするために、返済が一時滞っているところや利子の延滞が少しでもあるところは、これ幸いと、企業自体がもつ技術の力を無視して、昔の金貸しのように「貸しはがし」や融資制限等の貸し金業の手練手管を使っての商売に徹してしまうことになる。もちろん、深絞りの世界一の技術を誇り、6人の従業員で6億の売上を計上する企業、三鷹光機のようにレンズの製作において右に出るものがない企業などはそう多くないと思う。多くは、すぐれた金型や、切削、旋盤加工などにナノ技術を駆使した生産を可能としながらも、月50万や100万の運用コストの金策に苦労している中小企業の実態を金融サラリーマンがどのくらい理解しているか。いや、上司に言われればそうせざるを得ないとはよく聞き言いつたが、そうしている限り金融の構造は変わらず、日本の産業をどんどん奈落の底に追いこんでいくことになる。

行政にしても、これまで官が収奪した民間の資産を行政は利子をつけてどう還元するのか。郵貯を使って公共投資し、馬鹿高い建設費を使った顧客不在のリゾート施設をつくって従業員の雇用を自前で増やしていたり、集められた厚生年金が、今財政逼迫していると言いながら、昔は湯水のごとくに公共投資に回し、特養老人ホームが不足だからといっては税金を使って建設補助金を地方の拠出と合わせて9割もの補助をだして、官僚がキックバックを要求するという事態、建設土木に投資された税金の無駄にはふれなくてもよいであろう。

文部行政においても行政機構の逆機能はまことに著しい。初等教育から中等教育へ、そして高等教育へとすすんでいく道筋にどんな教育理念が働いているのか。バラバラな文部行政が縦割り組織のもとでは一貫した教育思想は期待しえないが、それにしても悪粗末である。高等教育に関していえば、大学院大学といわれる機関では、とくにビジネス・スクールなどは専門学校であって、大学でもない。このような大学院は今や研究機能は衰え、学生に見栄えのよい実務化や官僚を教授にむかえ、そこにどんな大学構想があるのか外部からは窺い知れない事情がある。初等・中等教育については、教科書検定が主となり、それがゆとり教育という定義の曖昧な行政措置と結びついて、思いつき行政が行われているのはまことに寒心に絶えない。

以上の問題のすべてに、問題現象をつくりだしている「構造」があることにご注意いただきたいがために、若干指数を費やしことを謝す。

5) 組織文化の創造と維持 環境への適合

ステークホルダー重視の経営 どんなにすぐれた技術をもつ町工場でも、客や同業者、原料取引先等とよい関係を保っていなければ、ビジネスは成立しない。これは、従業員に対しても同じである。最近の IT 関連のベンチャーでは、従業員への報酬は低く押さえられているところが多い。先端技術分野の面白さにひかれて、報酬が低くても喜んで仕事を続けている人は沢山いるが、これは一時期の話で、あるきっかけをもって報酬意識が生まれてくる。仲間内での報酬の話が大量の退職を招いたり、引き抜きですごい技術者を失ったりもする。報酬の多寡ばかりでなく、報酬の支払い方にも問題はあつた。次のケースは、エドガー・シェインの報告である。

あるコンピュータ・ゲームのソフト会社の親会社が業績向上のために、ソフト会社の社長に、食品産業に属するメーカーから優秀といわれていた営業部長を招聘した。社長に就任する前から、ソフト企業としても業績向上のためには個人成績にもとづく報奨による動機づけが必要であるという仮説を抱いていた。就任後、その仮説にもとづいて、最大の実績をあげた技術者を抜擢するインセンティブ・システムを考え出し、その人達に多額の金銭的報酬を与えた。

こうした仕組みの導入後、ほどなく一部の優秀な技術者が続々と退職し、同社は技術的苦境に陥ってしまった。その後の調査で分かったのは、問題なのは、明らかにインセンティブや報奨を“個人”の努力にもとづいて査定するという仮説そのものにあることがわかつた。このソフト会社の製品はチームによって制作されており、技術者たちは責任を個人別に割り当てることは不可能かつ不必要と考えていたのである。技術者たちはチームの一員であることに喜びを感じており、チームに対するインセンティブであつたら、これにすすんで応じたであらう。

製品管理に熟達した食品産業の出身であつた社長には、ソフト会社の技術者の価値観と製品化の仕組みが理解できなかつたのである。経営者が自分のビジョンの深さを自省する場合、事態の正確な認識にもとづいて企業外部や内部の文化的要素を感じ取り、その一致をはかる能力が必要とされるのである。

筆者の経験から言わせてもらえれば、従業員の価値観を認識することができない経営者は多いし、その上に、企業の論理を優先させ顧客の論理を一顧だにしない経営者も多い。最近でこそ（1990年代後半）ステークホルダーを大事にする企業の価値観が問題とされる。「エクセレント・カンパニー」の共著者ロバート・H・ウォーターマンは、経営のパラダイム・シフトとして「利益追求から社会的良心にもとづく企業行為」や P&G の工場の例を引いて、組織のあり方に触れて「官僚制からアドホクラシーへ」をあげているが、これに合わせて、スタンフォードやハーバード両大学のビジネス・スクールでの調査を引用して「顧客、従業員、株主やコミュニティとあらゆる方面の関係者をほぼ同等に重視する会社が最も急成長をとげており、高い利益をあげている」と述べている（1994年）。

経営者個人の信念から生まれる組織文化 創業の場合、その組織文化は創業者の信念を核としてつくりあげられるとつてよい。IBM の最初の信条である「顧客の尊重、従業員の尊重、株主の尊重」（これらは後に7つの理念として結実）は創業者ワトソンが育つたピューリタンの両親の影響を受けていると指摘されたが、また、ワトソン自身が事業を起す前に、ワゴン・セールスマンの多くが客をだまし自らの生活を持ち崩していく生活を

見ながら得た生活観念も、その考え方に影響を与えたであろう。そのような個人的信念がどのように形成されるかについては本論の主題ではない。ただ、この種の個人的信念が組織文化形成の核にあることは否定できない。

京都にある堀場製作所（排ガス分析測定機として世界有数の技術をもつ専門メーカー）は堀場会長が戦前に創始した企業だが、仕事は自らが「面白、おかしく」感じられるものでなければならないのが私の信条と言っているが、こんな仕事のすすめ方、従業員に面白く、おかしく感じられる仕事を規制なくやらせるところに世界に類のない技術を生む素地があるといつてよい。京都には多くの優秀な経営をずっと展開している専門メーカーが数多くある。堀場製作所や京セラをはじめ、日本電産（モーター技術では右に出る企業はない）、ローム（カスタム IC の製品化で、10 数年利益をあげ続けてる専門メーカー）、また企業業績ははかどっていないが、ノーベル化学賞受賞者田中耕一を出した島津製作所など。また、これら経営者によって構成されている“目利き委員会”が有望なベンチャー企業を金融が受けられるよう推奨するといった動きが活発な起業を助けている。

しかし、このような産業の動きに、京都自体の地区特性が大きく寄与していることは忘れてはならない。千年以上の歴史風土のもとに育成された伝統産業は今でも連綿として続いており、これが起業を助けている。親の職業を受け継ぐかどうかはともかく。小さい頃から親の職業を観察し、技術についての理解は他人よりはすぐれていよう。また、窯業の技術はセラミック技術と、仏具等の彫金技術は金属加工技術に、染めのデザインと技術と IT の融合など、ローテクといわれる分野で多くの起業が立ち上げられている。起業の 9 割はローテク分野で、ハイテク分野の起業は僅か 1 割程度、あるいは 1 割にも満たない数であろう。IT だ、バイオ（相当な資金が必要）だといって騒ぐ大学にはベンチャーはできないし、更に、創業者の信念や情念を考えれば、現在の大学や教育機関には、すべてとは言わないが、ベンチャーづくりの標榜に資格を欠いているところが多い。

組織文化の創造に必要な要件、その第一は人間性への洞察力 創業者の強い個性と強固な事業上の信念といった個人的条件はこれまでの指摘のとおりだが、創業を引き継ぐ経営者にはなにが必要だろうか。引継ぎの経営者には、創業者の組織文化（企業の価値やビジョン）が将来的にも市場環境に適合している限り現存の組織文化をさらに強化せしめること、例えば、取引先からの援助を引き出せるような取引環境ができているか、顧客は企業の動きを信頼し支持しているか、最も問題なのは従業員がそこで働くことに強いコミットメントを感じているか等々の条件をしっかりと守り育てあげていくことが要求されるのである。

もしこのような条件が保証できなければ、組織文化のどこをどのように変えるかを考えるべきである。先に引用したゲームソフト会社の社長はどうすべきであったのだろうか。明らかに洞察力の不足である。一つの会社での成功が自分に経営能力があると思いこみ、幻想に惑わされてしまって、失敗してしまう。これが経営実績を評価される経営職であればよいが、実績が明確にはならないスタッフ職の場合、自分の能力のなさではなく、経営者や従業員の考え方に責めを帰して自己責任を容易に逃れてしまうのである。

ゲームソフト社の社長の場合、成果主義の個人への適用こそが経営最大の武器と当初から思いこみ、自分の経験を無二の資産と考えてしまったのであろう。業務にプロセスにはいろいろな形態があり、そこに働く人達、正社員にかぎらず派遣や契約、パートで働く人

達がそれぞれに価値観をもっている人間性に、ほとんど顧慮を払わなかったのであろう。ステークホルダーへの配慮、その考え方や価値観、人間性への洞察が、今自前の経営施策の評価に不足であったのである。自己の信念を強くもち、その信念をいかす自己の行為が関係者の心根にふれて、それらがどう受け入れられるのかを洞察することが第1の要件である。

従業員の不安の吸収が第二の要件 創業初期には、注文が少しでも滞ると今後はどうなるんだろうと従業員は心配をもつものである。退職率が高いベンチャー企業では、社長が従業員を激励するために、企業基盤の小ささを強調し社員の努力に期待することを声を大にして強調するという経営者が多かった。経営者には言葉数は必要ない。自分の行為を通じて技術の優位性を示し、自らの行為を通じて注文を取り納期通りに製品をしあげ、顧客の信頼を築き上げていく行為モデルを従業員に示すことで、技術と顧客との信頼関係が築かれていく安心感を、どんな小さな組織であっても、組織全体に漲らせていくことである。言葉ではモチベートできないことを十分に知るべきである。

また、不安の吸収だけが問題ではなく、とくにこの人についていこうという気をもたせることである。証券会社は信用のおける業界ではないという風評がある。株の持ち合いをおこなっている限り顧客意識は生まれてこないであろう。個人株主を増やそうと掛け声はかけているが、3割にも満たない個人顧客（昭和30年頃には7割いたという）でも、顧客満足調査をやっているのだろうか。こうした業界の中でユニークな経営で、かつ実績をあげている松井証券という会社がある。

常識への反逆 松井社長が、日本郵船に10年程勤めた後、岳父を継いで社長となったのは34歳の時であったが、最初、護送船団方式で動く業界に違和感を強く感じたという。何の考えも浮かばなかった松井に、このままでは業界と共に駄目になると感じ、本当の商売を実証してみようと思ったが、その時に改革の中心に据えた戦略は「顧客中心主義」であった。その戦略にもとづいてまず手をつけたのが「営業セールスの廃止」、銘柄選びは顧客に任せセールスは一切やらない「電話による通信取引」一本に絞ることであった。これは、まさしく業界の常識にはない発想であった。営業セールスマンは当然だが、一部の社員もこれに不安を感じて、当時社員120人のうち3分の2が松井証券を見捨てて辞職。1991年に始めて2年後、通信取引は大きく伸びた。

第2段は、数年後1998年に電話取引を止めてインターネット取引一本に絞った。そのときにも残り3分の1が松井証券を見捨てて去った。インターネット一本に絞ることでコストは革命的に激減。営業セールスから電話取引でコストは3分の1に、インターネット取引に絞ることでコストは更に10分の1までに下げることが可能となる。また、社員のほとんどはここ10年で社を去り、現在の社員200名は新卒と中途採用がほとんどである。社が安定するにつれ、社内の反対派との闘いと同時に業界との闘いも始まり、日本初めての「株式保護預り手数料の無料化」を実施。1997年には「店頭株・店頭C/Bの売買委託手数料の半額化」を打ち出したが、業界からの猛反発を受けた。

松井証券はこの10年に大きな実績をあげたが、この実績は古参社員や業績の常識に縛られていては生まれてこない。松井は「保護預り手数料にしても、既存の利益を捨てることになるから、業界他社、とくに大手はどこもやらない。しかし、私は値下げすればうちにお客さんが集まるから絶対に儲かると読みました。合理的な発想をただけなのです」

と述べているが、冷静でいながら情熱をもって闘うという経営者も珍しい(文藝春秋 2003年2月号 p.356 308)。

この事例では、従業員の不安を吸収するのではなく、自分に自信をもち「この指とまれ」の方式でプロジェクト的な業務展開をしているが、これは W.L.ゴア・アソシエーツ社のプロジェクト立上げ方式に似ている。ただ、自分に自信がなく、これでよいのかという不安を自らもったとしたら、この方式は通用しない。

新秩序の形成、それが第三の要件 古参社員や業界の常識といったが、常識といわれるほどに、秩序や規則、ルールに凝り固まることは禁忌である。お役人仕事のように、これらを守り、かつ守らしめることが仕事であれば誰にでもできる容易な仕事である。また、こうした立場を墨守し、立場を維持するために画策することに知恵を働かせているのは、社会や組織になんらの進歩もない。その目で見れば、こうした姿は、官僚のみならず民間企業にも、経営者・管理者にも見られる。戦後、混乱の中で経済や行政の秩序をつくり、社会関係を公正に保つ規則を制定することは困難な仕事であったであろう。しかし、今、これまでに機能していた規則やルール、手続きを変えることの必要性は意識されていても、これに結びついた権益を捨てる勇気をもてない人が大部分である。

生産の秩序、営業の秩序、あるいはサービスの秩序などといっても、それぞれに性質が異なっているので、同じ秩序、ルールやプログラム等が形成されるとは思われない。ただ、会社が小さいときには、従業員のすべてがお互いをカバーして一人のお客様をカバーしたり、分らないながらも人づてに助けをもらって取引先との交渉をしたり、段取りの手助けや機械の調整の補助など技術上の支援をしたりして、自分の専門やその守備範囲を超えて自社の業務全体を知る機会をもっている。創業時の小さい組織が、技術を思い顧客を思い受注を心配し実績の成長を喜ぶ、といった一体的な感情をもつことが可能だし、それ故にこそ、会社のオペレーション全体についての創業者の信念や感情が全員に伝わりやすい。それが、創業時に統一的な組織文化が根付き浸透するエンジンとなるのである。

それが生産、営業、サービスに専門ができると、生産は、どんな理由があれ営業のディスカウント戦略には反撥し、営業はサービスの有料化戦略をできるだけ制限しようとし、サービス部門は営業の顧客への安易な無料化の申し出に反撥するといった葛藤が日常化する。この種の部門間の葛藤解決に最初から失敗すると、統一した組織文化にひび割れが生じてしまう。知らずのうちに従業員の間に分裂が発生する。

創業時においてこれを救うのは、創業者である。もちろん、葛藤解決にはソフィスティッドな方法がいろいろあるが、ここでは創業者自身が、顧客を念頭にしつつどんな技術を開発するか、そのためには安易に顧客に迎合する営業を正し、サービスの有料化を私戦略するような行為はしないことなどを含んで葛藤の解決に臨むべきであろう。それが、言葉が主であってはならないことは言うまでもない。創業者はいくら時間があっても足りないかもしれない。しかし、実際の葛藤解決をもって、その考え方や信念が浸透するのである。

従業員が増加すれば、創業者とともに行動し、思考や信念をもった分身がこれを伝えていくであろう。それは、恰も生命体の成長時に見られる細胞の共鳴であり共振のごとくである。こうして創業時の行動や経験を通じて、組織文化が形成されることになるが、そこには、単なる考え方や信念、情念などのみではない。それらを根とした仕事の手順やルー

ルやプログラムなどの秩序が幹をつくり、枝を伸ばし葉を繁らせていくのである。このための経営者の努力は、相当のエネルギーを費やすもので、高いエネルギー水準をもつ人が優位であることは自然の理であろう。

いずれにしろ、創業者やその分身による業務活動の展開が、プログラムやマニュアルを骨格にして実際の業務活動を血肉に組織は成長するのである。

6) 組織が成長した時、その組織文化は

創業者の分身の行為を通じての浸透 組織が大きくなり、従業員が増えてくると、組織の機能が細分化し、個人の業務が専門化するようになると、小さな頃から勤めている人達には、営業の受注の状態から生産スケジュールの調整、金型制作の段取り、製造等までのプロセスは身体で覚えているから、客からの受注内容の変更などにどう対処するかには熟れているだろう。その扱い（顧客や影響を受ける従業員への対処）は創業者の精神、行為を受け継ぎ、これに準拠しているのが一般的である。

セブンイレブン・ジャパンが立ち上げられたとき、そのプロジェクトのメンバーは15人であり、小売の経験をもたないメンバーもいたようである。今、コンビニやスーパーにとっては、多品種少量の高頻度配送は常識であるが、セブンイレブン・フランチャイジー1号店が葛飾にできた当時は卸からの配送は全商品対象に月2回の頻度であった。売れる品物のみならず週に二、三品しか売れない品物もそれなりに注文して在庫でもっていなければならない状況であった。

プロジェクトメンバーの一人で、イトーヨーカ堂の労働組合専従から移ってきたプロジェクトメンバーの一人が自分のできる仕事はこれしかないと思いつつ毎日床掃除を続けていたが、ある日、売れる品物、売れない品物があることに気づき、リーダーの鈴木にそのことを話すとともに、仕入れになんとか販売状況を生かせないか相談した。在庫については店主に質したとき、店主は2階に誘い、それがどんな状況であるかを説明し、月にこの配送ではこうならざるを得ないと話した。また、毎日の売れ筋を手集計で資料化し、在庫がどのくらいになっていて、そのコストがどの程度であるかを計算した。在庫のコストが利益を圧迫している状況もわかった。

そこで、プロジェクト・チームは卸にお願いし、今の配送頻度を変えてくれるように依頼したが、卸は商習慣の変更を頭から問題にしなかった。それならばということで、プロジェクト・チームは、全員で1号店の近辺に10店の店舗開設に血みどろの努力をして、これを配送先グループとして自分達の考えに近い、1店単位では少量だが11店まとまれば多量となるし、そうなれば配送頻度も頻繁になるという多品種少量高頻度配送へと近づいていったのである。これも、宅配便と同じように、常識への反逆である。

こうして苦労を共にしたプロジェクト初期のメンバーは、それぞれに分身であることは否定できない。従業員が少しずつ増え、機能別に専門化し、横の調整機能や葛藤の緩和、またお客様や取引先などの外部との取引行為や折衝などが複雑になるにつれ、創業者一人ではどうにもならない事態のときに、分身の活躍が今後の成長を決するのである。

組織の成長と共に自己の成長を 組織の成長は必然的に組織内部のオペレーションも複雑になり、仕事も複雑に入り組んでくる。こうした複雑さを整理するために、部門を設け、一人の仕事を一部に集中（専門化）し、仕事の受け継ぎや段取りに沿った仕事の

やり取りなどが決められるようになる。規則やルールあるいはプログラムやマニュアルなどの存在は複雑になってきている事象を単純化することなのである。もっとも、最初は理解しやすかったルール事態が複雑さを増して分からなくなる。例えば、経理や財務を想定していただいてもよい。それはそれでしっかりした内部的構造をもった一貫性あるものでなければならない。

一貫性というとき、中規模の企業にとって大事なものは経営者の一貫した姿勢である。創業者といえども、リーダーとして首尾一貫しない言動を示す場合も少なくない。自分ではそう思っていなかったにしても、うるさいお客だと思ふ無意識の気持ちが普段言っていることとは違う行為をみせてしまう。時間に押されて段取りを一つはずして、手を抜いても仕方がないんだと合理化することもある。ある意味で、言行不一致や首尾一貫性のなさや従業員に意識されたら、経営者への信頼は失われかねない。これには、事態の複雑さもあるけれども、創業者の無意識の動き、人に対する葛藤する心や不釣合いな考え方など無意識のうちにあるものが、事態が急であると自然に浮かび上がってきてしまうのである。

こうした背景をもつ行為は、従業員の感情を波立ててしまうもので、今まで意識させられてきた文化ってなんなのかという疑問にいたる場合もある。この処理を誤ると、組織文化は失われ、顧客に応じて、取引先に応じて扱いが異なり、内部も次第に派閥や徒党が形成されてくることになる。ここまですれば、もう収拾は不可能である。このような事態が生じたとき、有能な経営者は自己反省能力を示す。

もちろん単なる誤りではない。事故の行為を反省しつつ、相手にどんな心証をあたえてしまっているか（顧客にも従業員にも取引先にも）を冷静に判断し、次なる事態にはどのように行為すべきかをはっきりさせることができる能力である。一言で申しあげれば自己準拠の能力であるが、これについては後の章で詳述することもあるので、その際に参照していただきたい。この能力が十二分発揮されて、経営者は組織の複雑さ、成長に合わせて自分を成長させることが可能となるのである。これも経営者の必要な資質の一つであろう。

後継リーダーの選任 組織の発展とその継続を願わない企業はないであろうが、その要となるのは組織の経営者であり、リーダーである。先に引用した松井証券は岳父から受け継いだ会社を、それまでの経営にとらわれていては、また業界の常識をもっては、自社の行く道は、業界の範囲内でしか動けないし、成長も期し難い。

創業者がメンバーと一緒に作りあげた組織文化がまだ市場や取引先に生きていて、それが業績を支えている限り、新しい事態に直面してちょっとした手直しが必要とされるかもしれないが、生きた組織文化をかえる必要はない。新たに選任された経営者は、自分の存在価値を見せるために、無理に綻びをつくって、また無理な業績向上を目途に改革プロジェクトを立ち上げたりする。もっとも安易なのは人事施策を変える、とくに給与体系を変えることである。変える必要がない人事施策を変えることがどんな結果をもたらすかは、先に例示したゲームソフト会社を思い出していただければよい。

更なる業績向上を狙ってという新経営の気負いは分からないわけではないが、経営陣にとって共通の話題が多い人事分野は課題としてまとまりやすいし、一部に必ず不満を表明するグループがいるが、それを増幅させるようにして改革目標を作り上げてしまうことになるのである。そこにコンサルタントでも介入すれば、プロジェクトは思いがけない勢いですすみ始める。すべてが的を射ていない訳ではないが、単なる改変に終わるケースが多

い。

近年の HRM という言葉は、現実に働いている場面で人材をどう動機づけ育成し評価し仕事へのコミットメントを最大にさせるか、そのためには組織としてマネジメントどうサポートするかが課題とされているのである。にもかかわらず、HRM という新しい言葉のもとで成果主義をうたい、全部門全員の評価規律を策定、実情をあきらかにせぬまま、これまでの社員等級を職種別にかつブロードに定義して、成果に応じた処遇が出来やすいようにし、また降格や敗者復活戦ルールを決めて、従業員にモチベーションを失わせないようにしよう等をプロジェクト・メンバーが喧喧諤諤のうちに決めて、自己を満足せしめる。まことに自己満足のプロジェクトで、この結論が HRM の真意に沿うものなのか、本当に従業員の動機付けや育成に役立つものなのか少しも顧慮しないのが普通である。従業員オピニオン・サーベイを使うことなく、自分達の思いこみでマネジメントをサポートする前に全部門一律に適用される規準（評価などは全くその通り）をつくってこれが HRM だという、これは全くこれまでの人事部門のプラクティスそのままである。それを言葉だけ新しくして、これが人事だと言うのは解せない話である。

実は経営者の誤りの一つにこのようなことがあることを知っておいていただきたい。注意すべきは、新経営者の体制によって意識的にしろ無意識的にしろ変わった事態が生まれてくるのは自然である。なにが変わり、なにが変わらなかったか、また疑問は出ていないかを知ること、その上で新経営として手を打つべきものは手を打つことになろう。強いる手段はなにか。従業員との直接の膝突き合わせての話し合いである。日産のゴーン氏がいかに積極的に従業員と話し合ったか。例はあまりよくないが、再建会社の再建管理者が最初にやることは従業員一人一人と会って話し合うことと言われている。これに少々の時間がかかってよい。この話し合いから、従業員が何を望み、なんによって動機づけられているのかなどを理解し、従業員がなぜこの会社で働いているのかの洞察を得ることである。もしこれができれば一部の人事の策謀や経営陣の思い込みの課題に迷わせられることはなであろう。もし迷わせられれば、なんら問題のない創業者の意図を誤解しかねない。

新経営者は、経営陣内の不満分子や取り入ろうとする人達の策謀に晒されようが、現場を知ること、そこから得られる洞察が確たるものであれば、自己の信念にもとづいて行動すべきであろう。従業員との直接の対話は大きな武器である。

組織文化に反する行為の淘汰 大きな綻びは小さな綻びから 小さい不正が見過ごされていることで大きな不正が発生するというのは本当だろうか。それは本当である。イトーヨーカ堂の本社が神谷町に移ったとき、駅から本社までの間に煙草のポイ捨てが増えたという。町内会の要望かヨーカ堂自体の発案かは知らないが、ヨーカ堂の社員がポイ捨て煙草の清掃を毎日やるようになったという。

アメリカ最大の犯罪都市ニューヨークの犯罪件数が 2000 年代になって減少、前ジュリアーノ市長の貢献とされているが、それ以前に犯罪の巣窟であったニューヨークの地下鉄で犯罪を減らす試みのプロジェクトが、1980 年代中頃から行なわれていた。ただ、その手法が大変ユニークで、暫くは効果が現れなかった。このプロジェクトに招聘されたのが犯罪心理学者ジョージ・ケリガン教授で、彼は以前からブローケン・ウィンドーズ理論を主唱していた。他の研究者の実験結果からえた結論で、要は犯罪を誘発する前条件に、誰もが

容認してしまいそうな不法行為があるということであった。

地下鉄のプロジェクトに招かれたとき、教授は、第1段として地下鉄車両の落書き消しを徹底的に実施すること、落書きする若者には厳重注意し二度と落書きしないことを誓わせていった。暫くは、犯罪件数は変わらず、その効果が疑問視され始めたとき、始めて5年後の1989年に犯罪件数が減少し始めたのである。そこで、第二段の対策として軽犯罪の徹底的取り締まりを進言した。無賃乗車や座席の占拠、喫煙やゴミと一緒にポイ捨てなど、時に見過ごされ、ときに注意していた、こうした軽犯罪行為を厳しく取り締まることとしたのである。こうして、窃盗、恐喝や暴行、強盗などの重犯罪が比例して減少していったというのである。

ジュリアーノ市長はこの結果を知り、ニューヨークにおいても同じ手法を取ることができると判断し、落書きやこれまで見落としていたちょっとした不法行為の除去に徹底的に努め、これの成功後に、同じように軽犯罪を厳重に取り締まったのであった。軽犯罪件数の減少と同時に重犯罪件数も減少し、市長引退の頃はニューヨークは安全な都市の仲間入りをしたのである。

この理論がわが国にあてはまるかどうかは分からないが、“皆が渡れば怖くない”式と同調行為は多くの人々の心理であり、人の不法行為が見逃されていれば、自分がやっても構わないという心理に立ち至るのは目に見えている。上司が部下に空出張の伝票をきらせる、これをプールして忘年会に使う、足が出ると取引先に冥加金を回すといった行為は会社によっては当たり前のこととなっているが、この行為がどんどん広がり、業界がやっているし同じレベルの役員も暗黙に認めていることであれば、偽装工作も、政府から援助をもらうのも許されることであろうと考えてしまう。バケツでウラン溶液を混合していたケースにしても、マニュアル軽視の風潮や上司の黙認がこれを継続せしめた要因であろうが、誰でもがやっている、黙認しているという風潮が個々の責任感をどう希薄化せしめてしまうか、この点については後に再度触れるが、大きな不法行為が日々の小さな不法行為の見逃しから生じていることには注意していただきたい。これを放置しておく、自ずと初期の緊張した組織の雰囲気、組織の文化を風化させてしまうことになる。

7) 環境に不適合な組織文化の変革とそのリーダー

環境の激変に追いつかない組織内部の変化 企業環境の変化にはなかなか認識が追いつかない場合がある。1980年代後半から1990年代始めにかけてのコンピュータ業界における変化は典型的である。IBMでの論議から、その辺の事情を検討してみたい。

1960年代S360でゴールデン・エージを築き、その後のS370でメイン・フレーム市場のほとんどを席卷したIBMは「エクセレント・カンパニー」(T. ピーターズ/R. ウォーターマン共著)で代表的に扱われたすぐれた企業であったが、10年の間にすぐれた会社からリストから落ちたケースが多く、ピーターズは「経営革命(原著“混沌からの繁栄”1989年)」でIBMを落している。

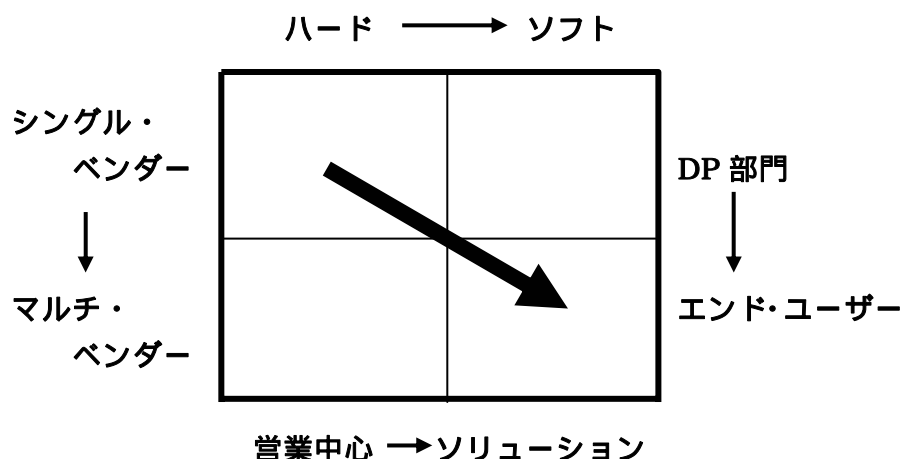
落ちた大きな理由は市場の変化に追いつかなかったことにある。変化は次の4点である。

- 1) 市場の変化：ハード市場からソフト市場へ
- 2) 営業内容の変化：営業中心からソリューション中心の販売へ
- 3) 顧客の変化：シングル・ベンダーからマルチ・ベンダーへ

4) 営業対象の変化：DP 部門からエンド・ユーザーへ

これを図に示すと、よく分かる。太い矢印によって示されたのが、コンピュータ業界を襲った変化であった。IBM の社長がルー・ガースナーに交替し、新社長は厳しいダウンサイジングを実施したが、その結果業績は伸びたが、興味深いのは全売上の 7 割に近い

[表 3] IBM の環境変化とそれに対する対応



額がソフト製品の売上であり、過去ハード製品の売上がそれに近かったことを考えると、完全に e-business に成功、その 7 つの基本路線がみごとに開花したと言ってよい。

マルチ・ベンダーやソリューション営業に関しては、日本 IBM のスタッフが、私達はロゴのついた製品を売るのではなくロゴマークをつけた人材を売るのだといていた言葉はまことに当を得た表現であろう。

こうして IBM は再生されたが、ここにはルー・ガースナーという傑出した経営者が存在したこと、大幅なダウンサイジングで従来の四分之三の社員が退職し、その半分の人員を雇用し、それら人材がこれまでの IBM 文化に捉われず e-business という新たな路線を成功に導いていった道程を想像して欲しい。

再建は組織文化の破壊と創造 改革ではない このテーマについては、IBM のケースのみで充分であろうかと思う。創業者が築き上げ、連綿として会社の地位を保ってきた企業の文化、組織文化が、技術において顧客対応において取引先対応において通用しなくなった時には、それを手直しするなどという小手先の改革ではなく、それまでの組織文化をすべて無価値なものとして壊してみるべきである。但し、そのときには、新たに会社を再生させるための組織文化構築の対案をもっていなければならない。壊してから考えようというずばらは許されないのである。

もちろん、これはリーダー優先で行なわなければならない。それが招聘されたリーダーの使命である。会社によっては、業績責任をとって社長は会長に退き（という表現もまことに奇妙だが）、新社長を任命することがあるし、日本企業のある種の慣習のようなものもなっている。ここ二、三年、日本ハムのように世論の圧力に屈し、創業者の社長と専務を退任させ、すべての会社業務を無縁としたという事件はあったが、過去において私が知る限り、業績責任をとって退任した社長がそのまま会社を去ったのは明星食品のみであったと記憶している。明星食品は新潟の子会社工場の責任者をその能力を見込んで後継者と

し、社長をはじめ取締役の大半が責任をとって止め、新社長に新しい会社の構築を期待した。これが成功したかどうかは、その後のことは調べていない。

それにしても、日本的慣習とでも言わざるを得ない社長が会長に、会長が相談役あるいは最高顧問にという役員人事は、本当に会社のことを考えての得、悪因人事なのだろうか。銀行にこうした役員人事が多いのは、官僚気質から抜け出られていない証拠だろうか。

環境の急激な変化故に、それに適合し得ない組織文化は、この時代のすぐれた経営者による市場の洞察により、本業からは大きく外れないものの、新たな技術や製品、サービス・ビジネス・モデルを含んで、それらを環境にどう適合させるかを考えていただくことになる。但し、あくまでも旧のものを壊してから新たな創造に向かうのではない。そんな悠長は環境の変化ではないことを肝に命ずべきであろう。

この点については、次章で経営者の認識と行為において、更に詳しく追いかけてみたい。

最も肝要なことは“ワーク・モチベーション”の重要性に立ち戻ること 本章最後の話題だが、従業員の動機づけが大事とか従業員の尊重といった言葉はほとんどの企業の理念とか信条に記述されている。しかし、動機づけのほとんどが評価の施策であり、給与の体系の話であり、行きつく先は実績によって格差をつける、実績や成績が定かに定義できない部署では、期初に上下双方で取り決めた業務目標の達成度をもって差とすることを施策のキーとしている。これが本当に動機づけの機能を果しているのかどうか、真剣に考えてみて欲しい。

励ましたり褒めたりのコミュニケーションも動機づけの手段とも考えられている。これが新人ならいざ知らず、ベテランにはどうするのか。コミュニケーションは確かに、相手の認識を変えることによる動機づけの手段は効果的である。とくに、赤字会社を再生させる場合、経済的報酬を使って動機づけることはできないし、新しい設備、綺麗なオフィス環境などは論外である。唯一残された道は、従業員の心の持ち様に働き、負け犬根性勝ち組意識に変えられるかである。そこには説得しかないし、その上できるだけ早期に変えていかねばならない。要は、プライドに働きかけ自信を取り戻させることである。これまでのやり方が顧客にも取引先にも通用しないことに気づかせ、新しい仕事の文化を創ることの必要性を認めさせることである。これには、再建管理者が従業員一人ひとりと**膝詰めで話し合う機会**をもつことである。もちろん、スピードが大事。もし説得が難しいと思ったら解職すべきである。ただ、これが脅しと受け取られないようにソフトにやらねばならない。また、目標をしっかりとて、それを週・月で確実にこなし、3ヶ月の目標の達成を喜び、半年の目標達成を喜び、そして1年の目標達成が過去の売上を凌駕し、利益を計上するにいたる こうした目標とその達成のプロセスを可能とするような計画を立てたり、技術製品であればお客様の喜びをモロに担当者に伝えられるチャンネルを設定するとか、考えるべき手段は多い。要は、**仕事のプライド**を取り戻してくれたら、自分でいい仕事をしていることが確認でき、自らの**達成感**を感じ、客や仲間から仕事の結果を喜ばれ**承認**され、これからの仕事に**責任**を感じつつ、自己の**成長**を実感していく こうした職場環境の設計が**まことの動機づけ、ワーク・モチベーション**であることに留意して欲しい。膝詰めでプライドを取り戻させることから、職場環境づくりまでは長い道程がある。着実に一步一步を踏んで行ってほしい。

さて、最後に、忘れられているのが取引先に対するモチベーションである。今はかわっ

たと思うが、10年ほど前、名前を出して悪いが、日立や東芝は下請けに対し、会議の設定を変えたり、会議に1時間も遅れて来たり、また、会議にあたっては下請けの技術上の問題があっても聞く耳をもたず、ただ最初のスペックを言いつづけるばかりであるという下請けアンケートに答えていたようであるが、これに対し、ソニーはスケジュールもきちんと守り、技術上の問題には共に考え共同解決の姿勢を示していたということで、下請け、今では協力会社の評判1位がソニーであったという。

これを、単なる取引先満足というものではない。明らかに、協力会社に対するモチベーションを左右する発注企業の態度である点に注意していただきたい。発注企業と協力会社、協力会社同志の間は単なる別々の企業の寄り集まりではない。製品、サービス、金融等のシステムを通じて結び合っており、そこに相手を失望させたり動機づけたり、そこには、自社と同じレベルの動機付けの必要性が感じられる筈である。

動機づけを論ずるとき、こうした側面を忘れないでいただきたい。

・ 経営者の環境認識パターンと意思決定

1) 認識と行動 = 「認識-行動図式」

認識と行動の再帰的關係 認識（ものの見方）が行動の質を決定することは真であるが、また、逆の法則、行動が認識の正しさを決定することも真である。これは、認識と行動の再帰的關係である。もちろん、行動は、認識にのみ依存するものではない。内因としての動因や動機、外因としての社会的文化的経済的な刺激など、また、成長につれて、これら諸因子の複合による信念や価値、社会的動機の発生やそれらの複合、儀礼にもとづく行動様式、犯罪や自殺などの社会的な異常行動などが生まれてくる。

ダーウィンによれば、ミミズは木の葉の先の方を口で咥えて動かし自分の巣穴の出口を塞ぐようにして巣穴の中の湿度を保っているという。カラスは、自動車が通る場所に固い胡桃を置き、割られた胡桃の実を啄ばむという。木の葉の利用、自動車の重みの利用など、分別ある行為がどのように形成されるのだろうか。これらの行為には、調整機能が働いている。木の葉がきちんと巣穴を覆っていないなら、自動車が予想した通常の走行路からはずれていたなら、彼等は、巣穴をきちんと覆うように、また走行路を予想して胡桃を置く場所を修正するのである。決して偶然にまかせている訳ではない。若くして亡くなったエドワード・S・リード(享年43)は著書「アフォーダンスの心理学：生態心理学への道」(1996年刊行、訳書2000年)の中で、「調整された行為には意識がある」との節のもとで動物にもある意識の問題を扱っている。

近年の新しい心理学理論“アフォーダンス心理学(生態学的心理学)”では、知覚と脳神経回路との構造的関係やこれを前提とした自然が我々に提供してくれている諸種の資源から自己の生存と適応に有用な資源を選び、それを充分利用しているプロセス、知覚と脳と行動の再帰的關係を扱っている研究もある。これらは“学習”の問題でもある。

認識と行動にもどって、この再帰的關係は我々自身の精神的成長、環境適応の判断、試行錯誤を通じての正しい行為の選択などに深く関わっているのである。幼児期にあっても青年期にあっても同じことだが、日々の児童同志が遊びでいろいろな玩具をやり取りしている関係、また友人同志がお互いに交わしている会話などを観察していると、そこに暗黙に、“やっていいこと”“やってはいけないこと”が隠されていることに気づく。そこに、これを知らない新人や新上司が参加してきて“やってはいけないこと”をやったり、それに対する非難に気づかず、何回も繰り返したら、どんな関係がうまれるだろうか。

“やっていいこと、いけないこと”は、行動している場についての認識である。暗黙の内にあるだけに認識することは難しい。では、新人はどうするか。基本的には、少しずつ遊びながら、こちらの行動にどう反応するかを観察し、反応がよくなければ自分の行動を修正し、またそれにどう反応するかを観察する。こうした繰り返しが仲間に説けこんでいくには必要なのである。行動、相手の反応の観察、自己の行動の観察から相手の反応の意味を考慮、次の行動をとることが、このプロセスの要諦であるが、これこそが“自己準拠”の機能であり、この機能の発揮が生存を左右するという教訓はどこにでもある。

認識-行動図式と学習との関係 認識と行動との再帰的關係において問題となるのは、この関係の繰り返しの中で、なにが学ばれていくかである。認識の誤りの是正か、行

動の仕方が。実は、学習が成立するには幾つかの条件がある。一つは、自分の行動が、その対象にどのようなイメージを与えているか、観察できることである。例えば、お客様はあなたの行為にどんな印象を抱いているだろうか。次に問題となるのは、どんな印象をもたれているかが分かったとしても、その印象がどこから生じているかである。とくに、自分のどの行為がお客様の印象にかかわっているのかが理解できるかである。

ここには二つの問題がある。一つは正確な他者観察、もう一つはしっかりした自己観察である。他者が自分にどんな印象をもったか、どう自分に対処しようとしているのか等、他者の状態を見ぬくことが出来るかどうか、正確な他者観察である。また、もちろん、他者に与えている印象は自分の行動のどんなところなのか、自分の行動の意図、行動の仕方、話し方や仕種、身振りなどをしっかりと意識できているかどうか、これが自己観察である。この他者観察と自己観察をつき合わせることによって、相手に次にどんな行為をとったらよいかの判断すること、これが第三の課題である。他者の行為の分析から自己の行為の対応関係の把握、そして自己の行動を修正するという一連のプロセスが、自己準拠の機能なのである。

上記は個人の認識-行動図式だが、これは組織にも適用される。組織が的確な自己準拠の機能をもっているかどうかによって、市場への適応、顧客や取引先への対応、況や従業員に対する反応等の効果が決まるであろうことは否定できまい。ただ、組織に複数の人がいる。すべての人が同じ認識をもっている訳ではない。

社会には人々の現実共有が必要 認識はすぐれて個人的である。我々は、よく、我々個人は一人ひとり異なる**社会的現実**をもっているという。対人的関係やグループの雰囲気、多くの人々の社会的行動の因果関係等、我々を取り巻いている社会の現実に関するイメージ(言い過ぎかもしれないが)をもっている。認識-行動図式が指摘するように、我々は社会的現実に沿って行動している。歪んだ現実のイメージは歪んだ行動をもたらし、それはまた、社会的現実全体をどのように感じているかも問題で、怨みや反抗、信頼や幸福などの社会的現実イメージがどんな行為をもたらしかを考えてほしい。

こうした一人ひとりが異なる社会的現実をもって生きている限り、グループはなかなか育たないし、社会も成立しない。同じものを見ながら異なる世界を描くのは何故なのか、この根本的な理由は分からないが、異なって描いている世界を少しずつ一致させながら、そこに家族をつくり、グループをつくり、社会をつくっていく、その鍵はコミュニケーションである。会話を通して他の現実を知り、同じ部分を共有し、そこに社会をつくりあげていく。実は、組織にも同じような実態がある。

例えば、新製品開発プロジェクト・チームを考えていただきたい。それも、メンバーが、生産や営業、デザイナーなど諸分野から集められている場合、市場をみる見方はそれぞれに異なる場合が多い。メンバーが社内外でも普段付き合っている人達や、読書傾向、仕事のすすめ方や業務内容、それぞれの役割の違い等々を考えれば当然である。ただ、この状態のままでプロジェクトがすすむ訳ではない。プロジェクトをめぐって直面している状況やそこから予想される問題、あるいは解決の方向等、メンバー間にこれらの問題を含めた社会的現実を共有していかなければならない限り、討議は噛み合わなくなってしまふ。この解決には話し合いしかない、それも諸人数の話し合いではなく、メンバー全員の自発的かつ自由なコミュニケーションが確保されていなければならない。このようなコミュニケーション

ョンを確保するには、どんな要件が必要になるだろうか、お考えください。

環境認識のプロセス 組織の認識という言葉が擬人的表現だという人がいる。確かに、組織は抽象化された存在なのだから、その認識云々を問題にするのは現実の実際課題を閉却に付することになろう。組織の認識といった場合、我々が念頭に置くのは、組織の意思決定に関わる経営者が主となるが、その影響力によっては顧客であり、取引先であり、従業員ですらある。これを前提としておいてほしい。

人々が、自分の周囲の環境情報や情報文脈を知るには諸種のチャネルがある。多くは対人的チャネルだが、経営者にとっては MIS による逐次情報、定期不定期の報告書等の非対人的チャネル、またインターネットを通じての無差別の情報チャネルがある。こうしたチャネルのどれに主に接触しているか。社内の共に苦労してきた同僚や技術仲間等の内部的情報源や業界にいる親友、時には商売敵からの情報等の外部的情報源、そのいずれを好み、信頼するのだろうか。

ここには4種の情報源があるが、すべての情報を集めたら種々雑多であり、体系的な処理などは到底できないであろう。これが、後に述べる間のもつ限定的合理性に関わる問題である。ともかく、情報の段階では、それぞれの意味は多義的である。少なくとも組織内部の人には多義的な情報では行動できない。組織によっては多義性を削減するのに最大の努力（情報解釈のルールや解釈をにつめていくサイクル）をするであろうし、組織によっては多義性を削減しつつも、ある程度の曖昧さを戦略やプログラムでカバーすることを考えたりしよう。

このような情報の集め方や曖昧さの処理にもとづいて意思決定が行なわれ、組織の行動が展開されることとなるが、このようなプロセスには必ず当事者のスタイルやパターンがある。経営者によって、組織内部のスタッフによる定期的な詳細レポートを好む経営者やむしろ外部の専門化や業界通との話し合いから偶然にか必然的にか耳にする情報を好む経営者もいる。得られた情報を解釈意味づけし、意思決定につづけて組織の行動を展開する（即座の展開、戦術的展開、他者の待ちの姿勢等々）点についてもいろいろなスタイルやタイプがあろうかと思う。

これら上記の諸点を考慮して、大変に明確な整理をして示したのが、J.G.ワイク等の認識論（経営者の認識-構造図式の一つとして）である。

2) 組織認識論の示す経営における“認識-行動図式”のパターン

経営者の認識タイプ .ワイク等は、組織認識論の出発点として、経営者は自企業の事業環境がどう変わっているかを検討する本質的な認識態度として、そうした変化を真に解析しえるのか（環境解析可能な視点）と実際には解析し得ないのか（解析非可能な視点）の二軸の観点を導入した。次いで、情報にもとづく経営者の事業環境に接するにあたって、環境に積極的に介入する傾向（例えば新製品や新サービスを先駆けて市場に投入し市場の反応を確かめる行動傾）と介入には消極的な傾向（他社の状況を見て二番手を任ずる傾向）の二軸の観点を組織行動傾向として導入した。上記の認識の二軸と行動の二軸を組み合わせた四つの経営者のタイプを理論的に提唱したが、それを示したのが次表である。

経営者の四種のタイプの説明に、データ源・解釈過程・意思決定を加えているが、これは、ワイク等が認識過程として指摘した、Scanning（環境を監視し、環境データを経営

者に提示する過程) Interpretation (提示されたデータがメンバーにいろいろと多様に解釈されるうちに、環境についての共通の知識や理解が形成されるまでの過程) Learning (認識にもとづく行為に環境がどう反応したかを正しく知ることによる環境理解と適応能力の獲得)の3プロセスに対応している。

表中のデータ源の“外部で対人的”というのは、この認識モードでは環境データを外部に求め、しかも対人的な接触を通して獲得しようとする行動傾向を意味している。Aタイプでは、友人や経営者仲間との間柄から情報を得るが、そうした機会を能動的に求めるのに対し、Bタイプでは、外部での雑談や談笑から得るが、機会があればの話で受動的である。C・Dタイプは、その情報源は内部にあり、書面のような非対人的メディアであり、MISが多用されている。Cタイプの組織には専門部門があり、特別調査や報告、広範囲の情報が求められているのに対し、Dタイプでは、専門部門はなく、定期的な公式記録や報告、情報システムからの情報等ルーティン情報が求められている。

解釈過程に関しては、外部的で対人的な情報は多義的で曖昧なことが多い。多義性を削減するために、情報の意味についての討議や論戦を通して一つの解釈理解が生まれてくる。そのための努力が組織においてどの程度とられるかが問題である。討議や論戦を通じて収束するルールの多少やコミュニケーション・サイクルの程度がそれである。ルールについては、多義的な情報データの場合、意味を収束させるルールは厳密性を欠くものとなるのに対し、多義的でない場合、意味するところは確かである。そのため、多義的なデータの収束については多数のルールが適用されねばならないことになる。

コミュニケーションについては、データが多義的であれば、関係者の幾度もの話し合いを通じて一つの環境理解に達しなければならないが、収束に関してのルールの数とサイクルの数は反比例すると指摘されている。

意思決定については、Miles/Snowの分類にしたがっているもので、それぞれのタイプの特徴をよく表している。以上が、K.E.ワイク等の組織認識論の概要である。

組織認識論がベンチャー企業に対してもつ意味 先にも申しあげたが、この図式は自らの行動を通じて環境の構造を的確に把握していく学習過程を意味している。この点を最もよく表しているタイプが、表中のAタイプ(Enactingタイプ=創造的な行為者のタイプ)である。また、このタイプは、論文草稿当時には今程には注目していなかったと思われるベンチャー企業にも適合するものである。

ベンチャー企業といってもいろいろな形態がある。ミスからの技術のみをもってニッチ市場に苦勞して入りこんで立地を確保維持しようとする企業、また、独自の技術をこれまでにすぐれた既存技術をもった同じクラスのベンチャーや中堅専門メーカーや大企業のカンパニーの一部などの他の組織と組み合わせて画期的な新製品を生み出す共同研究への参加する形態、また他企業の進出が間に合わない市場に対して、技術レベルやサービス・レベルの独自性を生かしてスピードをもったの進出等々、社内外ベンチャーの区別なく、その立上げの形態にはモデルはない。従って、ベンチャーの運用も千差万別である。

興味あるのは、共同研究を仲介するビジネスが成立していることである。共同研究を創発するには、まず、どんなすぐれた技術がどんなところにあるか、技術に対する“技術の目利き”の能力(勘でもよい)をもって情報を探索することである。目利きに合う、すぐれた技術をもったベンチャーが企業としての成立するのに他の技術を必要としている場合

[表4] 組織の認識モードによる経営者の認識パターン

		事業環境への介入のタイプ	
		積極的な介入	消極的な介入
環境 につ いて の 解 析 可 能 性	解析が 不可能	<p>Aタイプ：創造的行為者型 Enacting</p> <p>データ源：仲間や親友等の外部 にあって対人関係分野の情報 解釈過程：多義性を大きく削減。 する意図有り。そのルールや討議 サイクルは中程度に。 意思決定：探検型戦略(環境は常 に変化しチャンスに満ちている との認識と組織の主導性を重視 するタイプ)</p>	<p>Bタイプ：方向なき観察者型 Undirecting Viewing</p> <p>データ源：業界等の親友等仲間内 の情報で人を通じての情報 解釈過程：社内的に多義性の削減 する努力。ただ、ルールは僅かしか なくコミュニケーション・サイクルの頻度も少ない。 意思決定：受動型戦略(環境が 命ずるままに動く戦略) 決定は、公式あるいは任意のグル ープの連合形成による。</p>
	解析は 可能	<p>Cタイプ：発見者型 Discovering</p> <p>データ源：情報専門部門で収集。 積極的。メディアはMIS、特殊な 調査結果や報告書等 解釈過程：多義性の削減は中程 におさめる。削減のルールは多く そのコミュニケーション・サイクルは中程度。 意思決定：分析型戦略(事業の 安定を認識しているが、チャン スを掴むための調査を重視) 決定は、合理的モデルによる合 理的な分析と計算にもとづく。</p>	<p>Dタイプ：真面目な観察者型 Conditioned Viewing</p> <p>データ源：情報の収集は噂や親友 からの情報で機会主義的。外部的 かつ対人的情報 解釈過程：多義性削減について ルールは多いが、多義性をにつめる サイクルの頻度はごく僅かである。 意思決定：防衛型戦略(確立した 市場の維持と効率的なオペレー ションの運営) 合理的モデルによってプログラム 化された意思決定。</p>

[注] Daft, R.L. & Weick, K.E. "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems" Academy of Management Review, 1984, Vol.9, No.2, p.284-295

あるいは技術のマッチングが創造性を倍化すると考えている場合、相手先を探す訳だが、更に両者が関心をもつ研究テーマの技術上の適合度合いが見分けられなければならない。こうした技術に対する目利きと同時に、こうした技術情報を常に仕入れるための対人的情報のメディア・ネットワーク、都心や地方を問わない技術展示会回り、ターゲットの技術をもつ会社への何回もの訪問等々、まことに地道な努力が展開されている。

実は、問題なのは、プロジェクトが成功した場合の知的所有権の分配、特許提出者、得られる利益の配分計画、更に、新製品の生産をどこで行なうか、新たな協力工場を見つけ依頼するか、生産オペレーションの計画実施をすべて委譲するか、共同研究の一部が参画するか等々、知的所有権問題から質の高い製品を確保し得る生産体制技術の知識などを仲介役としてもっていなければならないことは言うまでもない。なまじっかな仲介役はたんなる技術ブローカーにすぎない。ベンチャー自体も仲介役を、技術の目利きや企業間マッチングの判断や知的所有権のしっかりした知識などについて、確かな評価ができていなければならない。

周囲に変化をもたらす行動から類推する因果の構造 認識-構造図式において大事なことは、二つの観察である。一つは他者の観察。平たく言えば、自分の行動にどう反応しているか知りうること。他のひとつは、いうまでもなく自己観察である。これも平たく言えば、自己の行動のどんなところが相手にどんな反応を生み出しているのか、考えて見てほしい。ベンチャーはいい製品でも知らない人は知らない。市場として敵対的というより冷やかな対応であろう。そんな中で 100 の営業努力を重ねてようやく注文を頂いて、欣喜雀躍と喜んでばかりいるのではなく、なぜ注文を頂いたのだろうか、アピールのし方にこれまでと違うやり方があったのだろうか、あるいは製品というよりセールスの熱意に好意をもってくれたのだろうか等々。こちらの行動のどんな点が最大の効果をあげているのか。こうした見方が的を射ているかどうかは分からない。ケースを積み重ねながら構造理解のより正しさを検証することとなるであろう。

以上のことから、ベンチャー企業のような小さな小さな企業では、市場は敵対的と思っただきたい。胡散臭い商売といわれるかもしれない。そんな中で受注したことを喜びながらも、何故発注を頂いたかその理由を合理的に追求する姿勢（他者観察）を凜としてみなければならぬ。と同時に、相手の反応の的確な分析（発注しない人との差異を見出し、差異化できるようにすること）を行なうことが必要である。もう一つ不足している事項は、それでは次にどのような行動をとるかを明確にすることである。

この三つに要素がバランスして、かつダイナミックに展開されるところにベンチャー企業栄光の秘訣がある。更に、その秘中の秘が「行動すること」あるいは「行動できること」にある。新しい製品は考えてはみたものの、どの程度の発注が見こめるか。固い線はここだが、これだけでは赤字生産にしかならないのではないかと等、逡巡に種準をかさねることは多い。その結果、売り出しを止めたらどうなるか？それでは結果はなにも得られない。

市場からはなんの情報も得られない。顧客は相変わらずの行きずりの人であり、その意見はあっても真剣にはなれない反応である。発売に努力した結果、1wで 100 の営業実績を得たとしよう。これだけのデータがあれば、発売新製品を買った人買わない人の差異を明らかにすることはできるし、この種の製品のどこに改良を加えればよいか、どんなニーズやウォンツを背後にもっているのか、そこに的確な洞察が加わることによって、顧客を軸にした顧客の構造の一端は理解できよう。そうすることで次の顧客への行動の手段が生まれてくるのである、これらは 1 回のみではない。成功もあろう、失敗もあろう。この繰り返しである。この始点は最初の一步は、「行動すること」である。闇雲であってもよい。ともかく行動することにより市場から何らかの反応を得ることができる。その“反応”の分析ができればよい。これを次の行動に生かしていけば、市場の認識は少しずつ的確にな

る。そのうえにのった行動は相手の構造に自ずと適合するであろう。

もちろん、市場やお客の行動に何らかの“仮説 Assumption”をもってあたって構わない。それが正しいか間違っていたかによって、次の“仮説”を合理的ににつめて新しい仮説として展開すればよい。“仮説検証型経営”である。

合理的と申しあげたが、以上のプロセスのいずれにも決定課題が含まれている。しかし、多くの「決定」に合理性が求められるだろうか。

3) 合理と不合理の狭間にある意思決定

合理的なるものの性質 H.A.サイモンは、日々の意思決定を行なう人々を「限定的合理性をもつ存在」と特性づけたのは随分前のことであった。限定的という言葉の意味は、文字通り我々個人は、情動的にも知識的にも限定された存在であり、この世界にある情報・知識のほんの一部を有しているにすぎない。勿論、全知全能ではない。しかし、1950年前後に創造され論議された合理的意思決定論のほとんどは、情報や知識、判断能力などの物理的社会的な制約を忘れ、限定性を越えた存在としての完全な知による意思決定を前提とするものであった。完全な予測性の与望を担って生まれてきた OR (オペレーションズ・リサーチ) や LP (線形計画法)、待ち行列理論、狭義の MS (マネジメント・サイエンス) などは、一見予測妥当性にすぐれて見え、これまでになく新鮮で、魅力的であった。というのも筆者が教員として所属していた早稲田大学生産研究所 (後にシステム科学研究所) では、ミシガン大学との提携から新しい科学領域の刺激を受けていたが、とくに、産学共同研究には大きな特色があり、経営科学手法の企業活動への応用という点では有名であった。

この歴史を辿れば大変に長くなる。また、当時の我々の研究課題でもあった組織心理学も経営科学からの影響を免れなかった点などにもついつい言及したくなる。結論を申しあげれば、OR や LP などの予測妥当性、典型的にマクロ・ミクロレベルでの長短期の製品需要予測 (例えば石油) の妥当性に疑問符がつくにいたったのである (この見解には異論があるかもしれない)。

もちろん心理学的な意思決定理論では、性格の問題 (楽観・悲観など) や価値観の違い、対人関係の影響性など、決定の不合理性に言及するものが多い。その他は後に。ただ、行動する世界の構造が知られている場合と、まったく分からない場合、どのような意思決定が行なわれるのか、構造の理解の程度と決定手法の効果について、次に述べたい。

構造が不明な場合どんな意思決定手法を用いるか 予測式については、一見主観性を排除することを狙いながら、結果として主観性を容認せざるを得ない状況がある。客観的確率の計算が思わしくなく、そこに主観確率を適用しなければならない場合である。所謂ベイジアン確率などもその一つで、そこには個人の確率選好が結果を左右することになる。

実は、予測妥当性が論じられる時、上記で言及した予測手法は、予測が行なわれる事態の構造が明確な場合においてのみ有効であることが指摘されている。その後、構造が半知であり解明し得ない構造が含まれている時、構造の動きの予測には、関係生成の論理式や半分不明な構造の仮設的構造設計を含めた考察が必要とされるという。これに対し、すべてがまったく不明な構造の場合、行動の手懸りを求めるために、仮設的構造の姿、要素間

の関係構造などを予め検討することが必須である。これをサポートする方法が、今は亡き早稲田大学名誉教授松田正一の創意によるオートマトン理論による因果連鎖分析法である。今詳述する紙数もないので、説明は他の機会に譲るが、要は、構造要素の表現である「行為」が構造的にどう遷移していくか、その遷移構造を一つの位相空間的に捉え、この全体から行為の手懸りを見つけ出すことを意図したのであった。

詳述できないのが残念だが、複数の素子網の効果的な回路設計課題ともいえるオートマトン設計理論から、素子網の結果を左右する各素子間の“状態遷移 state transition”を含めた解法を創始したのはすぐれたアイデアであった。つまり、動きが予測できない内容不明の構造を理解するには、構造の作動を決する大切な要素を識別し、解析すべき構造仮設的な構造的プロセスの結果あるいは逆に、原因に近い要素の最初の推移直前の状態を想定する観察手順をとる。同時に、蓋然性の高い構造（販売実績、業績等）全体の動きがどこから始まり、途中のプロセスで発生する要素の状態がどう変化していくかを、要素内部の状態遷移によってあとづけていく。実は、こうした手順に科学的妥当性もちこむ時、それ自体のアルゴリズムが、思考の柔軟性を奪い、時には意図に逆行する計算思考手順を強制することもある。例えば、経済や行政の仕組み自体がもつアルゴリズムが人々や社会の意図をどう制約しているか、むしろ逆行していることを考えてみてほしい。この点は後に、組織課題としても詳細に検討しなければならない課題である。

システム思考と構造の理解 因果連鎖分析法は、研究者や実践家のチームによって要素間の状態遷移を相互に推論しつつ（行為の遷移とその予想確率を構造図に描写）因果連鎖プロセス不分明な構造の解明にあたることを手順化している。この方法には特徴があり、人間の思考中心の手順がむしろ安定した妥当性をもたらすと主張したい。必要でありながら妥当性の少ない主観的確率を計算、導入し、重大な結果の誤りを導くことは様々な経験されている。

ここに述べたことは皆さんに対する知識ではない。ご注意いただきたい点があるからである。それは、解析対象となる構造が完全に知悉されている時には、科学性を發揮し大量な情報を処理することが可能な科学的意思決定手法を活用することには大きな利点があること、これに対し構造が不分明な場合、とくに一部に不明がある場合、科学的には、当時のシステム論の関係生成論による半構造の理解や、構造が完全にすべて不分明な場合、因果連鎖法などによって、まず構造（プロセス構造）を推論し、構造の理解を出発点とするという風に、構造が分明な程度にそって意思決定手法を選択することが大事であることに注意していただきたいからなのである。

この点になお気づかず、環境構造を全知のごとく正確に認知しているかのごとくに、すべての科学的手法を選択の対象とし、経営科学、マネジメント・サイエンスの有効性を誇るかのごとくに予測研究をすすめている例もある。また、MISを極上の概念とし、大容量の情報を処理して今までにはない計算式をこなし、予測を確かたらしめる道具にはなり得ているが、科学性のみでは問題のある計算式は成立しない。人間的なるものを含めて、意思決定の姿を全体としてみるのが望ましい。

それでは、ここに、極めて人間的であるものの、生産性（意思決定結果に基づく組織業績）に問題はないケースと、人間的である故の意思決定の誤りのケースをもった二つの研究を紹介しよう。

4) 意思決定「ゴミ箱理論」(J.G. マーチによる)

分別前のゴミ袋の中の状態 ゴミというと印象がよくないが、日々の意思決定問題に追われている経営者の頭の中身や会議には規制されない話合の内容などを散見すると、分別前のゴミ袋の中身と同じように、人材問題や生産上の悩みや差し迫った顧客の要望処理、来週のゴルフの天候や招待客に加えるべき人選、自分の業績の承認は公平か、昇進できるか等々、その想いや解にいたるまで、その内容が一杯詰まっているのである。しかも、整理されている訳ではない。ごっちゃになって、問題が表面に出てきた時、記憶にわっと集まってきて、時には常ならぬ決定に導くこともある。

意思決定問題は、その大小や影響性などの基準によって整然と orderly に並んではないし、むしろ問題の拾い出しや解の出し方などに temporary で機会主義的な傾向のもとに扱われているのが普通である。皆さんが親しい社長と話せば、すぐにお分かりになろう。社長の頭の中は、まるでごった返しの買い物袋のようにいろいろなものが雑然と積みこまれていることに気づこう。個人に焦点を合わせるとそうなるが、決定問題に焦点を合わせても同じで、その問題にいろいろな人が関わり、いろんな解が思いつかれ、色々な情報が関わってくる。日常の決定には、こうした内容が雑然と結び合わされて決定にいたることが普通なのである。

J.G. マーチは、このようにいろいろな要素が雑然と絡まり合いながら決定へと流れ込んでいく状態に着目、この意思決定機会を“ゴミ箱 Garbage Can”と名づけ、どんな意思決定がなされているのか、それが新製品の売り出し問題であっても、最終的にはどう決定がなされるにいたるのかを自己の研究課題の一つとした。ここから「ゴミ箱理論」を創始した。

アサヒスーパードライの爆発的売行き 日米で同じ頃、新製品発売に関する決定で似たような事態がビール業界(日本)と飲料業界(米)で生じていたことが報告されている。日本では、1988年下期に有名な新製品アサヒスーパードライが爆発的に売れたが、その背景にキリンビールの自滅的な組織の動きがあったことが報告されている(日経ビジネスの記事)。1988年頃キリンは6割をやや超えるシェアを誇っていたが、その6年前、キリン社内で、キリンを育成し繁栄させてきたラガー戦略一本のみの戦略に論議が生じたことがあった。その切っ掛けは、マーケティング部で行なわれた市場調査にあった。6割を超えるシェアであったが、調査結果では、キリンの営業の柱である家庭での買い置き、宅配率の低下、缶容器使用の可能性大、若者の味への嗜好の変化と多様性等が指摘され、ラガー戦略一本では遠からずシェアを落す結果となると解釈された。死んだ子のことを考えても仕方ないが、6割のシェアを誇っていたキリン従業員にとっては信じ難い情報であり、論議の対象とする以前にレポート無視、無価値なものとして棄却といった反応が大半を占めた。当然といえば当然で、10人のうち6人強の人間がビールといえば必ずキリンを指名するという状況で、悪くすればシェアは半分に落ちるといった報告の結論が実際に起こると冷静に言える人がどのくらいいるだろうか。人によっては、マーケティング部長の“ためにする”レポートではないかと想像していた。

その中で、副社長と専門の二人はラガー戦略一本の路線は継続するにしても、セカンド・ブランドを育成しておくことに賛意を表して、小人数ではあるがハートランド・ビールと名

づけた第二ブランド育成のチームを任命した。計画は、六本木地区での若者向けテストショップの展開、成功したら東京一地区内での地域展開、その成功後に全国展開という緻密な計画のもとにすすめられたという。これが大変上手くいった。テストショップ段階から若者の評判が高く、販売実績も計画以上であった。社内の冷ややかな目の中の出来事であった。ところが、今度は別に“ ためにする ”人間がいたのか分からないが、「これだけの成功を収めているのだ、一地区だけでは勿体無い。全国展開すべき」という圧力がおし掛かってきたのである。チームは、まだまだそこまで育っていないと猛反対したが、社内の圧倒的な圧力に抗しきれず、全国販売に踏み切らざるを得なかった。

しかし、ラガーのみの販売に熟れていた組織では、第二ブランドの販売戦略が不分明なままに市場にのりだし、大失敗。また、組織の多くは、ビール宅配率の漸減、ビンから缶の容器への転換、若者の自己主張需要、味などの嗜好の変化等々の環境変化への対応も組織としては考慮されなかった。誰が責任をとったのだろうか。

一方、アサヒは取引銀行から樋口広太郎を社長に迎え、新しい戦略を練っていたが、それはキリンが想像すらできない味の転換であった。業界では、ビールの味は差異化できないという常識があり、味に関しては戦前から変わらざる状態とあってよい。ブラインドテストでも、はっきりした結果を得ることはないほどであった。その常識を破ったのである。樋口は、銀行出身だからビールのことはよく分からない、と言うが、それこそ“ ためにする発言 ” のようで、敢えて違う発想が渦を巻いていて、タイミングを見て反常識を打ち出すことを繰り返したのではないかと思っている。

社員の大勢が、新しい革新的見解をだした担当者には袋叩き、これまでの路線継承に邁進、ことがうまく運び出すとその大勢の社員がどどっとそちらになびく等、右往左往するうちに、ある日、突然に新鮮なデザインをもった缶ビールで若者好みの「爽やかな味」を売り物にしたビールが発売され、爆発的に売れはじめたのである。キリンは、この戦争に破れた「一番搾り」などで巻き返すが、アサヒスーパードライの牙城は切り崩せず、10年後今世紀にはいって、ビール販売量のトップシェアを奪取される結果となった。

皆さんには、このような組織において戦略または戦術と言われるものが本当はどう決定されているのか、組織全体のダイナミクスが実績や業績に実際にはどう影響しているのかを、実際に観察していただきたいのである。

『コカ・コーラの栄光と挫折』 日本では、コークとペプシはどちらが人気があるのだろうか。米国では、1985年に清涼飲料業界に同様な混乱のもとに組織運営がなされていたことが報告されている。コカコーラはペプシの追求を受け、百周年を迎える1985年に清涼飲料業界首位の座を奪われることを恐れていた。この恐れは数年前より続いている経営者の大きな関心事であった。ペプシは、ブラインドテストを用いてペプシの味への消費者の好みはコークの味を超えて優位であることをCMで何回も流した。実際、ペプシの売上は年々伸びていった。コーク本社でも味の問題は議論されたが、創業者の会長はコークの味を云々することは望まなかった。

この創業者が亡くなれば、新社長のもと過去の呪縛が少しずつでもとかれるにいった。競争企業ペプシの経営や営業活動の実態や製品の分析、昔ながらのコークに対する消費者の反応やブラインド・テストの試み、自社の強みと弱みの分析等々がおこなわれていたはずであり、また、役員同志のひそひそ話（コカコーラ社にはペプシの社員同志の自由闊達な

相互作用はなく、むしろ年功や経験の長さを誇るような序列を守る行為圧力が強く、自由な意思疎通が行なわれる雰囲気はなかったと報告されている)のうちに自身の問題と解を主張し合うことがあったかと思われる。しかし、1985年の初頭、どんな決定的なきっかけがあったのか、四月に新たな味に変身したコークも発売を決定したのである。

そこには、新社長ゴイズエダの意向、百周年記念の意識、新しい味の攻撃CMを展開するペプシ追い上げの恐怖、首位奪還の可能性等、いろいろな思惑が交錯していたであろうが、このままでいけば暫くは無事な競合状態ですんでいたかもしれない。しかし、ニューコーク発売と同時に、不買運動を伴う消費者運動が巻き起こったのである。年齢、地域、民族等に関わらず、「アメリカの味を返せ」「アメリカ百年の文化を守れ」「1社のみで判断でアメリカの文化を変えるのは不遜である」等々、文化論争にまで発展、クレームの文書や電話も殺到。ニューコーク発売決定後、消費者の参加を必然とした新たな決定課題「ニューコークの発売を停止するか」が浮かび上がった。これを会社の一つの選択機会(決定)とすれば、その場に新たに消費者を決定への参加者に加える事態となったのである。

この事態に慌てた経営陣は、いろいろな解決案を検討したが、これまた浮かび出てくるようにして出された最終の決定が6月には「元の味を再現した旧コークを出すこと」であった。新製品発売後僅かに3ヶ月であったが、これによって消費者の反発をなんとかおさめることができたのである。その後日談が興味深い。その年、年度売上や利益は前年を有為に上回る結果となり、これにより新社長をはじめ経営陣は特別ボーナスを受取ることとなったのである。これら業績は、戦略的とか戦術的に練られたうえでの決定とは言い難い。にも関わらず、企業業績にはなんら問題なく、むしろ生産性は増大する結果となっている。この一連の流れからくる意思決定と結果としての生産性を称して「**誤解の生産性**」と名づけたが、この種の経営者も加わっている意思決定プロセスは結構見られると思う。

意思決定の理論モデル「ゴミ箱」理論 一枚岩のごとくに統率の取れたラガー戦略のみを売りまくっていたキリンビールが、アサヒの追い上げを受け、突然に自社の位置付けを認めねばならなくなった時の社内の混乱、更にそれに打ち続く、今まで考えもしなかった新たな路線転換、どの路線に乗るのかの緊急な決定の必要性等、理解し得る状況である。コカコーラ社にいても同じで、幸いにも生産性に実害はなかったものの、消費者の不買運動、苦情の殺到に一時はなす術もなく立ちすくんだ経営者の姿、ニューコーク発売に貢献した社員の困惑、それを決議した経営者の責任論議等、これも我々の理解の内にある出来事である。

このような意思決定の様相を理論化したのが、J.G.マーチの「意思決定ゴミ箱理論」である。この理論のすぐれている点は、実際の企業例に現れているように、以前からあるいは突然に現れた問題に対し、またその影響度などは関わりなく、問題解決に参加する資格ありと自ら認定した人々が、それぞれに自分なりの問題とその解決案をもって問題解決の選択機会(場所やタイミングが問題)にそれぞれに参加し、議論を戦わせていくプロセスがアドホックに展開されている様相等は容易に想像できるし、こうした想像力が研究者には要求されるのである。

それはともかく現実の様相に近い意思決定現場を見て、決定を含んだ“**選択機会**”を一つの変数と定義している。この機会には意思決定が行なわれる場であり、その場の上で関係者が行為しており、時には消費者を含むまでに広がり、時には少数の役員、部長のみが片

隅で決定にいそしんでいたりする。この場の概念が、ある種の自己生成（例えば境界の設定や行為に合わせたルールづくりなど）に変わってきているが、場がどのように変化してくるか考えるのも興味あるのだが、それは企業間ネットワークのところであらう。

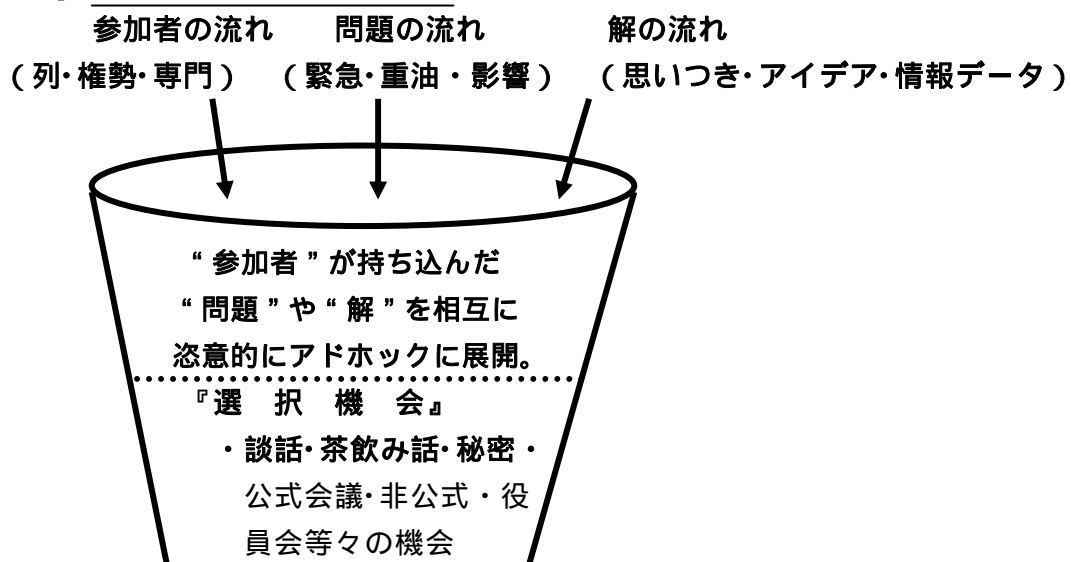
意思決定過程大きな変数は“問題”であるが、場の上に現れてくる問題もまた、ダイナミックな性質をもち、時には潜在していた問題が突然に現れたり。時には消滅したり、以前からの問題が依然としてくすぶり続けていたり等、意思決定問題は一定していない。

問題は誰がもち込んでくるのであろうか。問題を持ち込んでくる人が“参加者”であり。この定義も一律ではない。潜在的には、関係者、ステークホルダーすべてが参加者となり得る資格を持っている。ただ、その参加はアドホックであり、興味によっては深く、問題によっては素通りしたり、最初から関わりのない態度を示す。

更に、自分なりに定義した問題をもって選択機会の場に参加した参加者は、同時に自分なりの解決案をもって参加してくる。解そのものが、どのレベルで考えられているかは問題である。解析を繰り返し行なってきた解、解決案ではないが情報を沢山もち込んでくる人、謝った観念を情報として持ちこむ人など、ここにも、解自体にダイナミックな性質が自ずと付されているのである。

以上、選択機会、参加者の流れ、問題の流れ、解の流れの四変数を代表として扱っているが、変数の多さは考察対象を倍々で複雑にしてしまう。もちろん、現実を扱う場合、組織規模や業績区分、業種・業態などを環境変数として考慮しなければならないが、四変数のみにても、その変数の組み合わせは膨大である。この辺を限度としよう。下図は上記に説明した変数が、現実意思決定が行なわれる選択機会に放り込まれ、たまたま同じ選択機会に存在しているというだけで、なんら必然性が論じられることなく結びつく状況を説明している。

【図3】 “ゴミ箱理論”の愛念図



ここでゴミ箱と呼ばれている選択機会にあつては、参加者や彼等が提示する問題、それに対する解が、ゴミのごとく無秩序に混ぜ合わさり、そこに必然的論理で結びついた秩序 Sequential Order ではなく、偶発一時的な秩序 Temporary Order のもとに世界を形成し

ているものなのである。そこに影響力のある社外取締役が偶然いることによって、意見は明確に言わなくとも結論をある方向に導くといったことや、キリンビールのように決定機会に参加した社員の大多数がお互いに議論することなく翁圧力を形成しているケース、あるいは消費者によって作り出された選択機会のもとで時間に迫られた勘と度胸で決定されたオールドコーク再発売に踏みきった結論など、現実にはもっともっと観察できるケースではないかと思う。

法政大学教授の遠田雄志は、その著「あいまい経営学」(1990年)において分りやすく説明しているが、彼によれば、組織の決定は、経営のコントロール機能の影響を受けつつも、「かなり相互独立的で恣意的に流れる四つの決定因が偶然的に合流して産み出されたもの、それが組織の決定である」と説明されている。(Cohen, M.D., March, J.G. & Olsn, J.P., "A garbage can model of organizational hoice", Administrative Science Quarterly, 17(1):1-25, 1972)

では、意思決定はどうすればよいか 意思決定が偶発的な要因によって左右されてしまうことは否定できないとしても、偶発性のみ依存しているわけにはいかない。それ故に、我々は色々な努力をしている。ゴミ箱理論に関連してマーチとコーエン(遠田雄志訳)は、次のような「意思決定八つのルール」を述べている。

- 1) **時間を惜しむな。** 時間を惜しまず費やす人は貴重である。
- 2) **一度であきらめるな。** 可決も否決も、その時の運に左右される。
- 3) **皮を切らせて肉を切れ。** 多くの参加者にとって、象徴の方が実質よりも重要である。表現を代えるだけで事がスムーズにすすむ。
- 4) **外野で反対しているものを参加させよ。** どうすればゴミ箱過程が思ったほど操縦し難いことを知り、次第におとなしくなっていく。
- 5) **システムの負担を重くせよ。** 組織はレパトリーを少し広げただけで、簡単にオーバーロードしてしまう。そして「なにかしなければ」という訳で、問題を棚上げしたり、見過ごしたりして、とまかく決定を下していく。そうしたところでは、わずかでもしっかりしたプログラムをもつものは自分の意図を実現し易い。
- 6) **ゴミ箱を用意せよ。** あまり関連がなかったり、やっかいな問題や解を、例えば長期計画とか、組織目標を論ずる、どうでもよい選択機会に流れるようにせよ。
- 7) **流れに逆らうな。** 組織を力で操縦しようとせず、テコの原理で小さな干渉を重ねて動かせ。
- 8) **歴史的解釈を疎かにするな。** 参加パターンを都合よく変えるためになにが生じるか、あるいはなにを生じているかの定義をコントロールせよ。

これらのルールを守ったからといって、必ずしも合理的な意思決定に代わるわけではない。これらはゴミ箱理論の範囲内で論じられているだけである。偶々そこにおいて、問題と解が参加者によって偶発的に結びついて決定にいたるのではなく、意思決定をできるだけ必然的な合理性へと代える努力が必要だが、その必要を阻害する人間性が他にもあるのである。

その後の発展 賢明な読者であればすぐにご理解いただけようが、マーチ/オルルセンの研究で扱われている変数が明確であり数値化しやすい概念と成っていることである。例えば、選択機会は意思決定が行なわれる場として領域は固定しているのか流動的なのか、

参加者はどのくらいの人数で影響力の分布はどうなっているのか、それぞれにもたれている問題は深刻なのか軽いものなのか、解は難解なのか容易なのか等、状況を数値化することが容易である。この特質は、シミュレーション・モデルによって現実の性質を捉えるのにそれなりに的確性をもっている。また、実験では扱い得ない数多くの変数を多様に変えながら検討をかさねることができる可能性をもっている。

マーチは、四つの変数を定義、数値化するとともに、規模、資金余裕、組織文化などを環境条件として定義し、これらの組合せを用いて、大学組織を対象にシミュレーションを展開、正しい決定がどの程度実現されているか、飛ばしの決定はどのくらいの率あるのか、未決定の件数はどのくらいか等をはじめ出して、決定の効果を評価している。

この研究に刺激され、組織行動に関する多くのシミュレーション・モデルが開発され、多くの研究が現実の組織に肉薄している。マーチの研究を先駆けに、このモデル研究の系譜が、Computational Organization Theory として定義される分野となっているのである。

これらの研究は近年、マルチ・エージェント・システム理論としてまとめられ、どんなエージェントがどのフィールドで、どんな相互作用を行ない、どんな社会をつくりあげているのかを、シミュレーション技法を用いた研究が進められている。エージェントと申しあげたが、その単位は個人でもよいし、グループでもよいし、企業組織でもよい。そうしたエージェントの集まりが社会である。

エージェントはもちろん、マーチ/サイモンが定義した限定的合理性のみしかもてない存在である。限られた知識や能力をお互いに交換し合いながら、新しい発想がうまれてくる社会であればまことに望ましい社会である。すぐに今、社会一般をモデルにのせることは不可能である。それぞれのフィールドにおける研究を積重ねていく必要がある。例えば、近年の代表的な研究にヴァリュー・チェーンを扱った研究がある。エージェントは組織であり、原材料供給業者、メーカー、卸業者、小売業者、そして消費者として存在する。それぞれがもつ知識、能力は限定されており、自分一人では効率的な判断は不可能で、当然のことながらお互いの情報や意見交換があつて可能となる。従つて、相互の自由な折衝を可能としておかなければならない。折衝がどのフィールドで行なわれるか、生産のフィールドか、取引のフィールドか、消費者のいるマーケット・フィールドなのか、マルチ・エージェントの社会は諸種のフィールドの統合であり、このフィールドの統制がとれず、お互いに交叉していたら社会としてはまとまりを欠いてしまう。

フィールドをベースに、相互の交渉やコミュニケーションが展開されてくるが、その時、そこにルールを設定するか、大雑把にか詳細にかによって自由な市場が定義できる。問題なのは、今のモデルの多くはK Q L M言語によるエージェント間のやりとりを具体化しているが、K Q L Mを超える言語が可能かどうか、この辺に、フィールドの定義と同時に、社会の本質となるエージェント間の相互作用やコミュニケーションの効率的なシミュレーションが、マルチ・エージェント・システム理論の決め手になるのではないかと思われる。

話題が広がりすぎているが、こうした動き全体を視野にいれておくことで、研究の意味が変わってくることはご理解いただけるのではないかと思っている。その点。この広がりをご容赦いただき、再び前の話題に戻ることとする、

(注) フィールドは位相空間

ここで用いているフィールドを物理的な空間と

考えると、そこにいろいろな制約が生まれてくる。エージェントの行動を産み出す思考は、物理的な空間上の制約を超えて自由な空間において展開されるものである。我々が心の世界を考える時、その空間は物理的ではなく、トポロジカルな空間、位相空間である。エージェントの行為を思考を交えて考慮する時、その空間は位相空間を前提としなければならないし、位相空間における行為の方程式を準備しておかなければならない。

注意すべき不合理な意思決定 人間性というか、人間の性質というか、人はグループになると一人の時とは異なる性質を見せる。だからこそ、組織では個人心理学を知っていても充分ではないと言われるのもそれ故である。次章で検討する**集団思考**は、時に外交や内政政策を誤らせ、歴史的な問題を生じている。

政策というほどの大きな課題ではないが、小さなグループにも思考の落とし穴がある。一つは“**リスキーシフト**”(M.ワラック)で、もう一つは“**社会的手抜き**”(ラタネ)である。前者は、「個人で決定するよりも集団での決定の方がリスキーとなる傾向が強い」ことを意味しており、後者は、「集団にいる時には個人は、自分の力を最大限に発揮することはなく、集団の人数に応じて力を減殺してしまう」ことを意味している。

いずれも、個人の集団への貢献力が自然に(意図的でなく)減殺される集団状況を現している。このような事象がなぜ起きるのか定説はない。両者の理解とも仮説の域を出ないが、共通するのは「**個人責任の拡散**」説である。数人集まると、全員に関わる事項については自分一人の責任ではなく共同責任となることを意識するだけで責任の重さがふっと軽くなり、責任意識が薄れるという一面は認めなければならない。誰かがカバーしてくれるだろう等という依存の気持ちではなく自然に責任意識の薄れが現れるのである。社会的手抜きはまさしくそれで、同じ作業条件である限り無意識に手を抜く、作業スピードや手の動きが自然に数秒遅れることはある。人数が多くなればなるほど顕著である。

リスキー・シフトには他に幾つかの解釈があり、その一つが**リーダーシップ仮説**(それほど大仰ではないが)、非公式なグループで、しばしば勇気をもってリスクの高い結論をもつことが必要と協力に主張し、他のメンバーに影響を与え導いていく存在がいるが、こうした人がグループにリスキーな結論を取らせると説明される。他の一つは、**同調説**とでもいおうか、一時ブームになった「**皆で渡れば怖くない**」という機知にあふれた言葉を思い出していただければよい。また、個人が既に強くコミットしている課題や人生の重要な岐路に関わる課題の場合、リスキーシフトは見られないこともある。

これらの仮説がどの程度有効なのかはよく分からない、現象的には、統制的管理による組織の運営にせよ、自主管理を原則とした組織にせよ、組織の統制力が弱いところでは、社会的手抜きのように個人の力を殺ぐ事態が起こっているし、根拠のないリスキーな結論が業績を悪化させたりしていることも事実であり、仮説はどうあれ、何らかの対処を前もって講じておくことが望まれるところである。

[注] 意思決定における人間的要因

1) 複雑性の処理に向けて

複雑性をモデル化する戦略 (例えば、レオンチェフ・モデル、マトリックスによる構造の理解 グラスマンのルース・カプリングのような要素間の強い関係、弱い関係を知る構造分析/ビジネス・スクリーンや SPECS 等)

複雑性の認識を減少させる認識 (問題の近くの領域における失敗原因の探索 例えば 自部門の / これまでの不適切な選択肢の代替案の探索を通じて)

一見関係のない要素間の結合による複雑性低減の戦略 (いろいろな要因を体系的に結合し、新選択肢を定式化する構造化の手続き モルホロジー / 関連したアルゴリズムの活用 二つの対象を関連づけることによる問題解決。X 線とそれによる手術不能の胃の腫瘍の治療=Dunker)

問題の診断のうちに複雑性を低減する戦略 (問題と問題でない部分の差異 / 変化した前後の状況の差異 / 下位問題への分解 / 目的 手段分析の適用 / 統制可能な要因への集中 / 前機能と後機能の検討)

情報の合成による複雑性低減の戦略 (情報のチャンク カテゴリにまとめて重要性の順に / 情報合成の基準の最適化 まとめ過ぎ・詳しく / ギャンブル戦略か保守的安定戦略か / 信頼し得る情報源の活用 / デルファイ法 / 適切なコミュニケーション・ネットワークの設定 / “決定への参画”。

2) 不確実性の縮減に向けて

不確実性の認知縮減の縮減 (不確実性の無視・回避 / 不確実な事象が実際以上に確実であるかのごとくに行為 / 延期 待つことによる解決。但し、機会損失に注意 / 不確実性の吸収 いろいろな意思決定単位に情報を伝えている間に不確実性が各单位に吸収され、見かけの精確さが発生。意思決定の中核では不確実性に気づかない等)

不確実性をモデル化する縮減 (パターンの明確化と時系列予測の活用 “ギャンブラーの誤謬” に注意 / 不確実性の量の計算 量は不確実性を除く Yes / No の問いの数 / 主観確率 意思決定者の事象生起に関する信念 の割当)

選択肢の発見とテストによる不確実性減少の戦略 (ブレイン・ストーミング / シネクティックスの活用 / 結果のシミュレーション・テクニックの適用)

情報獲得による不確実性減少の戦略 (ベイジアン確率の修正 付加価値情報によるベイズの定理 < 事象生起の主観確率 × 最終価値 > の修正。保守的傾向に注意 / 決定に絡むコストと情報収集のためのコストの比較 / 最適なチーム・コミュニケーション。但し、too many cooks < 必要以上の情報を集め、用いられない銃砲を送る > に注意)

不利な結果を変えることによる不確実性減少の戦略 (責任の拡散 ホートフォリアやパイ・オフの変更) / 不確実性の転移 短期の変動の長期の契約による回避 / 適応 不確実性がどんな値を取るにしろ、アクションが必要とされる時の素早く反応する能力を得ることに資源を消費)

3) 葛藤解決に向けて

動機の明確化による戦略 自己の利益にのみ動機づけられる人のみだけでなく、利他的な行為や協調的な行為、時には敵意や対立に動機づけられている人がいる点に注意

／ミニマックスの活用／葛藤する意見の逆用＜悪魔の弁護 Devil's adovocate とヘーゲルの弁証法の適用＞

バーゲンクを通して葛藤をマネージする戦略（集団間葛藤を解決する討議法／説得や脅し Bluff／不承不承に譲歩する姿勢／囚人のジレンマ・ゲームにおける最適の報復戦略は Tit For Tat 戦略）

共同合意による葛藤のマネージ（利害のない第三者の介入／安定したコアリションの形成＜宰相の規模で勝つコアリション＞／共謀あるいは合併 悪例は談合）

構造的メカニズムを通しての葛藤のマネージ（葛藤状況の再定義／市場メカニズムの活用／環境の再構造化／法への訴求／上位者の指示／仲裁役／役割行為／ログロール＜問題が続く場合、少数者集団が重要でない案件の投票権を譲り、重要な問題についての将来をトレード・切する戦略＞）

力による葛藤のマネージ（すべての戦略が失敗した後で使われる戦略。余分な資産やコストの使用）

葛藤モデル化の戦略（ゲーム・トリ-の形成／零和と非零和マトリックスによるゲーム化／コアリションが形成される n 人状況におけるゲーム化／シミュレーション・ゲームによるゲーム化）

葛藤の認知を減ずる戦略（葛藤する利害の放棄 撤退、譲歩、一方的な妥協＜葛藤状況に望ましい結果を得るための資源をもたない場合／選択肢の重視 葛藤の緩和や相互に適合する目標に注意する行為 飲食やパーティの機会設定）

情報処理を通じて葛藤をマネージする戦略（結果についての情報の持ち方 相手の利益表について完全な情報をもつ人は両社の利益を等しくさせるような“公平な”戦略を用いることに利益表を使う傾向がある、という実験結果＜公平への志向性 fair orientation と無慈悲な志向性 ruthless orientation＞の区分／動機の複合やその時の

意思決定者個人の課題 今もっている情報のみで判断できる場合には、決定という行為を意識することはあまりない。複雑な課題内容、課題をめぐる状況の流動性、課題のプライオリティ（重要度・緊急度・影響の範囲）の高さなどが加われば加わるほど、意思決定行為の重さがずしっとくるようになる。これまで、意思決定を容易にするために、事態の複雑性を最初にどう処理するか、また不確実な状況にあっては不確実性をまずどう縮減するか、葛藤事態にあっては葛藤するもの同志の認知の変化や取引行為の戦術的展開をまずどう考えるか等を、意思決定に入る前に扱ってきた。それ以降においても前項のような阻害要因はあるが、意思決定前プロセスにおいても、実は人間のもつ不合理性が混入してくるのである。決定が問題とされる事態は、複雑であり不確実性に満ちた状況であり、それ故に、複雑な状況を単純化し、不確実な状態を確実なものへと転換する手続きが必要とされるのである。その手続きは、意思決定に参画する人々の認識に基づくものが多く、その認識に不合理な要素が混入する機会が多くなるのである。

合理的な枠組みとともに、決定前の手続きに混入してくる不合理性を含めて、意思決定を考える枠組みについて代表的なものを後述の [注] に記しておきたい。

上記意思決定状況については、意思決定をめぐる構造がはっきりしない場合、意思決定に関わる人々の解決行為を整理説明したものだが、先のゴミ箱理論における決定のプロセス、つまり、情報の収集 scanning から情報の解釈 interpretation、そして行動 learning

へとすすむプロセスの解釈部分における諸種の方法に含まれているものと考えてよい。問題構造が明確な場合(決定に影響する要素の数値が明らかに計算できる場合) LP や OR、PERT や待ち行列理論等の数学的に定式化された人の手を必要としない意思決定手法が用いられる。しかし、問題環境の多くはそうはなっていない。ここに、諸種の人間的要素を背景にした要因が数多くあるのである。

更に、忘れてはならない人間的要因として意思決定者事態の特質がある。“限定的合理性”が除かれている。この概念は人間性という範疇の課題ではなく、合理性を志向しつつも、自分一個の情報や知識また能力をもってすべてを一人で号知的な意思決定ができる訳ではない。市場、顧客、取引先技術の水準、自社技術の発展可能性、地域社会の動向等々の情報を、一人で常に更新し先端知識や情報を完全にもつことは不可能である。ここに、意思決定に関わる人々の関係が必要とされる故に、そこに人間性の微妙な歪みが忍び込む余地があり、問題構造の明確性によって、その余地が増えたり減ったりする。どんな場合であれ、構造が明確であれば、科学的合理性を旨とする意思決定手法の適用が可能であり、その歪みは数学的定式化の主たる要因があるが、そうでない不分明な問題構造のもとでは、ほとんどの意思決定の歪みは人間的なもの、人間性に由来するものである。

これら歪みは避けられる場合もあるし、避けられない場合もある。避けられない場合、意思決定の遂行プロセスにおいて、歪みの影響の端緒が現れた時にこれらを訂正し、他の道を探索して修正する“柔軟性(適応力)”を身につけておく必要がある。次節において、メンバーの質が高いと思われている高等政策集団が意思決定にどんな歪みを経験しているかを解説して、この章全体を終わりにしよう。

[注]

1. 認知能力 **perceptual ability** について 意思決定前から暗黙のうちにもたれている転移の傾向、構え、機能的な固着などの動きが意思決定行為の課題となる。
 - a. 転移 transfer。過去成功した問題解決経験の現在の問題への転移の傾向。
 - b. 構え set。例えば、参画的リーダーを志向する構え。部下が決定を受容する状況では効果的だが、そうでない状況では無効でありながら続く構え
 - c. 機能的固着 functional fixedness。独創性を阻害する要因。
2. 情報能力 **information capacity** について この能力は効果的な意思決定者の決定的能力。概念構造としての“抽象性 abstractness”対“具象性 concreteness”。抽象性の高い人はより情報志向的であり、複雑な決定環境においてより多くの情報を処理する傾向をもつ。具象性の人は複雑性の低い水準で過負荷の状態に達してしまい、故により少ない情報しか処理しない傾向を示す。
 - a. **ドグマティックな傾向 Dogmatism(Rokeach Dogmatism Scale)**。閉じた信念をもつ人は、相対的に少ない情報のもとでの素早い決定と、いったん決定したことの揺るがざる保持傾向を示す。
 - b. **決定後の非柔軟性 Post-decisional inflexibility**。一度なされた決定を変えることに対する抵抗。
3. **リスク・テイクの性向 Risk-taking Propensity** について 相手のリスク・テイクの性向を知ることは、自他の効用関数を知ることがリスクを取ることに関しての相互の役割の理解によって促進される。

集団のリスク・テイクング＝リスクイ・シフトについては後述参照。

4. 要求水準 Aspiration Level

- a. 要求水準における影響要因：成功・失敗の経験、具体的な目標の設定、結果のフィードバックがあること。バーヘ人グ行為への影響。
- b. “バーの仮説”：通常、個人は自分の能力を上回らない程度の高さの標準を自ら設定し、その標準を超えないが満たすように努めている。あまりにも高い標準は失敗ゆえのフラストレーションに終わるし、低い標準は効果的な動機づけにはならない。
- c. Stedry の研究：高い予算提示をした後、要求水準を設定させると、その他の場合よりも高めに設定するよう動機づけられることを指摘。

5. 選択モードへの意志決定者の性質の影響（先行記述参照）

- a. 最大化の基準 maximizing（結果の最大を選択の基準とする）
- b. 満足化の基準 satisficing（自分が満足できたところで選択検討を停止する）
- c. 増分の基準 incrementalizing（現状から望ましい状態にすすむのにできるだけ少ないステップを選ぶとか。その増加分を得ようとする基準）

これらの仮説がどの程度有効なのかはよく分からない、現象的には、伝統的統制による組織の運営にせよ、自主管理を原則とした組織運営にせよ、組織の統制力が弱いところでは、社会的手抜きのように個人の力を殺ぐ事態が起こっているし、根拠のないリスクな結論が業績を悪化させたりしていることも事実であり、仮説はどうあれ、何らかの対処を前もって講じておくことが望まれるところである。

5) 集団思考の犠牲（I.L. ジャニス）

政策集団の犯す過ち 最後に、どんなにすぐれた集団であっても人間集団である限り、決定に誤りを犯すことはある。それが政府の政策に関する場合、誰が犠牲を受けるのかは言うまでもない。国家政策に関わるものならば国民の運命に関わってくる。I.L. ジャニスは、国家の政策集団（企業で言えば、経営者を含んだ戦略策定集団）においてしばしば見られる政策上の誤りがなぜ生ずるのかに疑問をもった。例えば、ヒットラーのポーランド侵攻を許して世界大戦に突入していった歴史、ケネディ大統領が就任初期に犯したキューバ侵攻作戦の過ち、ジョンソン大統領がどんどん深みにはまっていったベトナム戦争の戦線拡大等、大統領の政策チームに大きな過ちを見出すことができる。こうした過ちには共通する点（その政策集団の統制管理の特質、行動としての兆候など）があるが、これについては次節以降において検討しよう。

典型的には、ケネディ大統領のキューバ侵攻作戦の誤りだが、アイゼンハワー大統領の申し残した作戦はキューバ革命（カストロ革命軍による新政権の誕生）に伴ないアメリカ本土へ亡命してきたキューバ人と共同して、革命を潰えさせる政策を考慮することであった。CIA との共同で、亡命者の中から反革命軍に自主的に参加してきた人々をキューバ亡命軍として組織し、CIA の訓練を受けてカストロ新政権に対抗しようとする政策であった。この試みは大失敗に終わり、ピッグス湾から侵攻した反革命軍は三日で終わり全員が捕虜にされるという不始末だった。国内では、国家の権威を強化する輿望を担った大統領が、なぜこんな馬鹿げた政策をとったのか批判が起こった。

この政策の決定・実施は勿論大統領キャビネットによって行なわれたものだが、メンバーの中にもこの政策に反対していたメンバー（シュレジンジャ 等）もいた。このような反対意見がなぜ表面化せず、大統領の決定にキャビネット・メンバー全員がこれに従わざるを得なかったのだろうか。ジャニスは、キャビネット・グループがどんな性質をもっていたか（先行条件）、その条件のもとでどんな行為が取られていたか（兆候）をもって明快な説明を次のように行なっている。

ジャニスは触れていないが、企業組織の戦略決定チームにおいても上記の傾向をもつことは現象的に認められる。戦略策定の最終的な決定場面で、前節のゴミ箱理論が語っているような、決定参加者が自分の問題点や解決の仕方をもちよって、ぐるぐる検討しながら大事なものごとを決めていくという事態を想像すると、我々は、決定それ自体の偶然性のうちに動いていく社会に住んでいるのかと驚くばかりである。ゴミ箱理論では参加者のグループとしての特質を扱ってはいないが、集団思考では参加者の特性が論じられている点など、参考とされる点が多い。

誤れる政策決定の“先行条件”と同調性 集団思考の犠牲とされる場面のグループの特質は、ジャニスによれば、「団結心 esprit de corps が強く」「影響力の強い指示的リーダーが存在」ただ「誤れる情報処理、とくに情報の評価の拭いがたい主観性」が特徴として指摘されている。ジャニスは、こうしたグループの性質を、誤れる政策決定が行なわれる“先行条件”としている。この条件を一言で言えば、現象的には“同調性”メカニズムの高いグループと呼んでよい。

ジャニスは、更に、誤れる政策決定のプロセスに生起する集団行動の“兆候”をあげているが、その一つに「自己検閲」という項目があげられている。その意味は、「自分の意見はリーダーとは違うが、今これを言ったらグループの団結に亀裂が生じるのではないか。そのためには黙して語らずが最もよい」と判断してしまう傾向にある。異論はあるがこれを強調しない、異論は意識していても表面的には大勢の意見の従う等の行動傾向が同調性であり、同調性にうち克つには、大勢が類似した意見をもっている時に自分一人が大勢の意見に抗することのストレスに耐える力あるいは勇気（大勢の前で反対意見を言うことのストレスの強さは証明されている）が必要とされるのである。このようなストレスへの力あるいは勇気をもつ人はいるが、数的には6割から7割の人が同調性の強い人々であると指摘されている。またその人数は状況いかによって増減する。それは同調行為に対する奨励、非同調行為に対する統制など、集団の運営体制によって同調行為が強められたり、弱められたりもするのである。

ストレス耐性や勇気をもつ人々は“自律性”が高い人とも言われている。ただ、自律性は同調性に対する対概念ではない。また、自律性も社会的状況によって人々の自律的行為を強めもし弱めもする。この点については、同調性と自律性と集団の性質について次章で詳細に検討したい。

集団思考の犠牲にいたる行為の“兆候” 先行条件があり、行為の兆候が現れ。集団思考の犠牲が発生する。次の図が、このプロセスを現している。

先行条件： 1) 強い指示的リーダーシップの人材

2) 強い団結心 esprit d corps (集団凝集性)

3) 誤った情報の処理 (情報収集と情報評価方法を欠いた状態)

4) その他の条件：リーダーが提示した以上の解決が望めない状況 / 複雑で流動的な環境のもとでの重大な意思決定という条件等



強い団結心 / 高い集団凝集性が同調性を誘発。その上に誤った情報の解釈が非現実的な意見が発生。同調性傾向と強いリーダーが、この誤った意見を強化する。

集団思考の犠牲がすすんでいる兆候：

同調への圧力 (反対意見の表明に対する心理的圧力 / 制裁、集団に忠誠を誓うメンバーは異論を口にしないという黙示)

反論見張蕃の存在 (決定の効果や道徳性への疑念や反対情報を無視し、先回りしてそれを抑える動き)

自己検閲 (反論の表明は集団の和を壊すかもしれないという思惑)

全員一致の幻想 (反論表明の沈黙、反対意見の消失から全員が決定を支えている幻想)

決定の正当化 (全員が決定見直しに対して合理化する動き)

不敗の幻想 (我々が絶対正しいとする観念)

道徳性の信じこみ (決定がもたらす倫理的、道徳的結果を無視。自分達は道徳的に正しいと信じこむ傾向)

他の過小評価 (情報の誤った解釈。敵対するものを過少評価するステレオタイプの見解)

先行条件から行為の兆候が現れるまでのプロセスの一つ一つに、犠牲からの脱却の余地がある。例えば、先行条件において問題となる的確な情報収集と情報評価の正確な機構が機能しないという状態では、避けられない人間性の問題はあるが、合理性への回帰がメンバーの多くに意識されたとしたら、こうした間違いは起こらないであろう。

兆候となる行為については、自律性をもっている人でも、自己検閲せざるを得ないほどの団結心というか集団凝集性を経験するであろうし、集団初期の状況にあっては、自分達の正しさ、道徳性を心から信じて集団に忠誠をつくすということも素直に頷ける。ただ、これら行為はあくまでも先行条件のもとでの一時的な行為であり、正しい情報処理一つによってこれら行為は現実性を失うことには注意しておきたい。

集団思考 Group Think からの回避 それでは、集団思考の犠牲から逃れることはできないのだろうか。集団思考を回避する工夫として、ジャニス等は次の八つの行為を指摘している。

メンバーの批判者としての役割の保証と強化を行なう。

数多くの選択肢の探索を強化する。

外部に別のリーダーをもつ評価立案グループの設定

最終結論にいたる前に、原案について討議し、それを全体にフィードバックする期間を設ける。

外部の専門家を招き、中核メンバーに挑戦させる。

Devils Advocate（悪魔の弁護人）役の活躍。多数意見に挑戦。

敵対集団に関する意図のシナリオづくり

2 3の下位集団による検討と結論を持ち寄る。

最善の策は、合意後「第二の機会」のための会合を各メンバーが残している疑を率直に表明するように奨励する。

以上の施策は論理的でないところもあるが、実践的である。このような施策がどんなきっかけで有効な施策となるか、現実の世界で検証される手続きがまだ必要とされよう。

・知識創造の組織と構造の革新

1) 組織における知識創出のプロセス

野中モデルの一面 1991年のハーバード・ビジネス・レビュー誌に発表された野中郁次郎の論文“Knowledge-creating company”は多くのアメリカ人に読まれ、引用もされている。彼は、言葉で表現されていない技能技術職個人がもつ知識を**暗黙知** Tacit knowledge、既に言葉に表現されており自他ともに言葉を通じて共通に理解し得る知識を**形式知** Explicit knowledgeと呼んで、この二つの知識の交絡がつくりだす新しい知識の創造のプロセスを論文で明らかにした。わが国では、この概念を知らない研究者はいないであろう。そのプロセスは、筆者の解釈では次のごとくになる。

1) 社会化のプロセス Socialization

- 暗黙知の伝達。野中は、松下の研究開発チームの上司社員が大阪の某ホテルのシェフのもとで1年余りパンづくり（生地づくり、練り、焼き等）の訓練。

2) 表現化するプロセス Articulation

- 暗黙知の形式知への転換。訓練内容を言葉に直し、技術用語を入れて、他のチーム・メンバーに上手に焼くのに必要な技術要件を伝えるようにする。

3) 記述された知識を他の形式知と結合するプロセス Combination

- 形式知の結合。表現されたパン焼き入れの技術要件を整理し、チームとしての検討、結論にもとづき、生産技術チームと融合し、金型設計から主要な製造工程の設計を行なう。製品化の最終検討。

4) 創造された内容の進化のプロセス Internalization

- 表現された知識の内部深化。製品技術の更なる明確化や他製品の開発への応用、また経験を通して知的資産を充実させる。

プロセスが円環構造をなしているという点では、どこが最初のステップということはない。自らが孵化し育ててきた知識を観察や訓練を通じて相手に伝えていく Internalization から Socialization へのプロセスや、形式知にもとづく知識の結合から生み出された製品やビジネス・モデルを実行しつつ一人一人が、その内容を深めていくことも必要である。

このプロセスは、新製品化プロジェクトの開発手順としてはすぐれた内容を秘めている。パン焼きという主題も、手職を機械技術に置き換えていくという面白さがあり、また知の哲学と絡めての展開は、形式知の結合そのまま、これも興味深い。

ただ、創造の営みという点ではどうだろうか。自分は気づいていないが卓越した技術や技能を伝承、それらを技術用語をもって整理し、あますところなく言葉に表現し、更にそれらを生産技術に翻案しつつ製造プロセスへと仕上げていく、というプロセスは、自分たちが気づいていなかったが既にもっていた知的資産を明示しているだけで新たなものの創造活動ではない、ともいえる。それに、自分が気づいていない心の内をあますところなく十分に伝承することは可能なのか、伝承は知的資産の継続という点でなくてはならないプロセスではあるが、そこに新たなものの創造は存在するのだろうか。暗黙という言葉がどんな魔力をもっているか、その言葉ですべてが語り尽くされているという幻想をもってしまう。

梨園で育つ子供、すぐれた技術を普通に使いこなしている鍔金や蒔絵の技術などを幼い頃から意識せずして体験している子供、音楽家の両親に育てられた子供など、言葉では語り尽くせない第一次の技術サイクルが、伝統技術や伝統技能の世界には充満している。そうした環境に育った子供は、10才ぐらいで他の道に踏み込み、また、この分野に戻ってきたとしても、子供の頃の経験は消えずに残っているし、この上に、むしろ言葉をもって考えていた疑問や未経験分野の行為に踏みこんでいく思考を伴った創造的行為が第二次の技術サイクルとして、重層的な技術の世界を作り上げていくケースは数多い。

ここでは、暗黙知や形式知といった表層的な区分はなく、自らの内で行為から思考へ、思考から行為への再帰的關係のうちにあって、暗黙知も形式知も両者が渾然一体となって技術や技能の伝統の世界を作り上げていると思われるのである。今、この伝統技術の世界から新たな企業が生み出されているが、そこに創造力の働きがあると見られるのである。身体を通して無意識のうちに伝承されていく第一次技術サイクルと、自らの思考と行為のうちに練成されていく第二次技術サイクルの重層サイクルの世界に注目していただきたい。

個人の技術の営みと、企業内において展開される技術プロジェクトのあり方は、チームの形成という点で本質的に異なる。この点、Socialization に始まる野中モデルは両者を介在するモデルとして考えられて然るべきである。また、企業にとっては、プロジェクトの効率的展開のスタンダード・モデルとして役立つであろう。ただ、このモデルは、知識創出のためのモデルというより知識伝承のモデルである面が強い。知識の結合が新しい知識を生み出すことは確かだが、創造という表現が適切かどうか、創造という言葉の定義が問題となるところである。

個人の自律性・集団の相互作用・支える組織の構造 野中論文を受けて I.バードは1994年の論文で、四つのプロセスがプロジェクトとしてスムーズに展開していくためには、個人のレベル、集団のレベル及び組織のレベル、それぞれの階層レベルにおいて必要要件が満たされていなければならないし、それら要件が組織の知的機能創出の一点に向けて統合されて機能しなければならないとしている。必要要件とは、個人のレベルでは個人としての自律性の確立、集団のレベルでは自律的な個人間の自由な相互作用とコミュニケーション、そして組織のレベルでは、個の自律的行為を許容し、自由な相互作用を可能とする組織の構造がその要件である。それらの機能が統合されて、全体の独自の機能を創発することになるのである。

組織に関しては、我々はいろいろな課題を抱えている。例えば、従業員の動機づけを考慮しない上位に権限と責任を集中した組織統制機能を重視した組織、責任は上位に残しつつも権限を下部に委譲するいびつな組織運営、責任も権限も下部に委譲する組織運営（マネジメント不在の組織運営）、タスク・フォースやプロジェクト・チームの効果的な執行を可能とする組織と、それができない組織（その差異の理解がまったくできていない経営者）、下部組織の従業員を動機づける金銭的道具をマネジメントに付与する組織ルールのみを考慮している組織（業績主義や成果主義、そのおおきな欠陥は全部門全員一律適用）、状況がわからずに未だに混迷を続けている適正人員の把握と行きすぎた人員削減と労災課題、また、アルバイトやパート、契約社員の処遇を犠牲にした正社員の優遇策、従業員間（上記雇用も含めて）に未だに残る処遇の階層間年功・勤続年数間の処遇格差が生み出す、いびつな人事の執行、従業員の処遇や上司に対する不満の不適正な処理による長期の意欲低下、

従業員の真の動機づけがどんな性質をもったものであるかに未だに気づいていないマネジメントの存在、こうした課題に関する労働行政の一貫性のない政策展開、課題を耳によいシンボルで避けて通る集団合議とそれ故の社会的インパクトのない財界人集団等々；以上の組織課題や人事プログラム上の問題をランダムに並べたものと思わないでいただきたい。組織運営や従業員の扱いに関する、その時代時代に沿って、できるだけ歴史的に並べたつもりである。これらがなにを意味するのだろうか。

このような課題を解決することもなく、そのままに放置している組織に、先の必要要件をもつことは可能だろうか。

高生産性企業の組織の形態 2000年に日本労働研究機構において「雇用管理支援ツールの開発」研究が行なわれた。主要な研究は従業員が仕事や上司、経営幹部をどう評価し、自分たちが働き易いようにするにはどんなマネジメントが期待しているか、を正しく悟り、マネジメントの軌道修正を図るツールとすることであったが、全調査の一環として筆者も参加した一部企業の人事管理・組織企画スタッフを対象に、今の企業人事プログラムはどんな手直しをし、また、どんな組織の体制をもつようにしているかを知るための企業単位の調査をおこなった。

従業員対象の調査では7000名が参加した大規模企業となったが、人事調査については参加企業は94社と少なく、このサンプルをもって結論を一般的傾向と解釈する訳にはいかないが、一部の結果に高生産企業と中・低生産性企業に違いが見られるので参考として下記に載せておく。また、他の資料を記載すると資料が膨大となるので割愛したが、詳しくは、日本労働研究機構の発行図書「雇用管理支援ツールの研究開発」(本年10月刊行予定)を参考にしていきたい。

[表5] 高生産性企業はどんな組織を適用しているか

組 織	全社	高生産性企業	中生産性企業	低生産性企業
	(94社)	(17社)	(19社)	(58社)
1. 単純・未分化組織	12.8%	17.6%	10.5%	12.1%
2. 機能別(職能別)組織	45.7%	29.4%	47.4%	50.0%
3. 事業部組織	33.0%	23.5%	52.6%	29.3%
4. マトリックス組織	27.7%	41.2%	36.8%	20.7%
5. 戦略的事業単位	7.4%	17.6%	10.5%	3.4%
6. 分社化、カンパニー制度	10.6%	29.4%	10.5%	5.2%
7. 社内ベンチャー、 プロダクション制	1.1%	0%	0%	1.7%
8. 自己管理的ワーク・グループ等	0%	0%	0%	0%
9. プロジェクト・チームを 必要に応じて編成	26.6%	17.6%	15.8%	32.8%

表5の結果では、日本の高業績企業(売上高総利益率が継続改善しているかを主要な指標として規定)は、組織の構造特性としては、マトリックス組織、カンパニー制度、戦略

的事業単位の採用に多くの注意が現れているが、これらが状況によって組み合わせられていること（カンパニー制度とマトリックス組織との併用、分社化と戦略的事業単位と社内ベンチャーの併存等）が考えられようが、これはまだ機会主義的である。

アメリカの傾向は、構造から一步踏みこんで、構造の第一線において事業を柔軟に担っているチームの活用を採用している企業が 1993 年にかけて増えてきている。我々は、自己管理的なワーキング・チームが日本でも増えているかと思われたが、日本では 1 社もない。それに対し、アメリカでは自己管理的ワーキング・チームが 1993 年では 68%と、3分の2以上の企業が適用しており、日本とはまことに対象的である。ミニ・ビジネス・ユニットという概念は、チーム・レベルに分割した小さな組織に、戦略の策定からその実行、結果とその評価、次年度に向けての事業計画の改善等、ビジネス・プロセスを分割して利益単位とした形態である（アメリカの傾向については後述の表を参照のこと）。

日本では、業務用冷凍庫のメーカーであった前川製作所が 1988 年といち早く 20 名平均の事業所を子会社に分割、独立法人(社内では“独法” Legally Independent Association = LIA と呼称)として事業戦略から事業評価、次年度計画をすべて独立して行なわしめる体制をとったが、独法では開発が難しい新製品の開発相談は社内の適切な独法への依頼や外部との技術提携、開発アウトソーシングなども許容している。これは、ミニ・ビジネス・ユニットの概念に最も近い組織といえよう。ただ、日本では前川製作所や、社内の 20 人前後のワーク・ステーションに自由な事業活動を委譲している KOA 社の体制(前者は受注生産方式、後者は大量生産方式の違いがあることに注意していただきたい)など、他にはなきに等しい状態である。

わが国では、一般には職能部門別の組織形態が伝統的に多く、そこから抜け出せないでいるか、中堅企業を中心として事業部制組織（幾社かは、これがカンパニー組織形態に発展）が多い。低生産性企業ではまだ半数が職能部門別機能組織、中生産性企業では、その中心は事業部制組織に移っているが、その運営原理が事業別のライン&スタッフ組織（職能別組織）に依存している傾向がうかがわれる結果である。これに対し、高生産性企業ではマトリックス組織の採用率が高く、分社化やカンパニー制など、主要経営指標は別に、他の事業権限は、すべて下部組織に委譲し自由な活動を許す組織形態を取るようになってきている。また、以前に東芝が強く主張していた戦略的事業単位（Strategic Business Unit=SBU）は、当初からそれほどの広がりを見せていないが、戦略的事業単位を分社化の核にしていく動きは活性化された企業に見られるところではないかと思われる。

ただ、興味を引かれるのは、必要に応じてプロジェクト・チームを編成する企業が低生産性企業に多く、他の生産性群に低いのはやや意外であったが、一つには、このようなプロジェクト編成では、低生産性企業では、職能別ライン&スタッフ組織の上につくられることが多く、組織運営上の齟齬を来す例が多いのではないかと推測できるし、プロジェクト・チームの動きによっては既存の組織との間に組織文化上の葛藤をもたらし、プロジェクトが既存の勢力におされて能力を発揮し得ない場合もあるかと思う。二つ以上の組織形態の融合を狙う企業は多いと思われるが、既存の組織と新たな組織との間の、組織の価値の設定（顧客か技術か環境か等）や組織文化（経営者の信念や哲学）の差異が大きくなればなるほど、そこには融合を成功せしめる余地はなくなる。ある程度の変異であれば、修復しつつ融合を可能とせしめる余地が働くかもしれないが、時間との勝負に追いこまれるこ

とになる。

しかし、一方の支配統制や取引、バーゲニング等のもとの修正は逆効果である。二人の経営者を交えて、二つの組織間のメンバーが自由に討議し、その都度合意に達していくプロセスは、わが国では難しいが、これからのマネジメントの要諦となるであろう。また、二つの組織のそれぞれに自律性が高ければ、この要請は更に強まるであろう。経営者が常に柔軟な思考と不合理性を回避する態度を持することが望まれるのである。このような観点からも、認識の問題、一般的に課せられている意思決定上の人間性課題、また、後に続く、知の創造に参画する企業に対しての要諦を考慮していただきたい。

アメリカにおける組織形態の変化 それに対し、アメリカでは、組織コンセプトはわが国とは全く異なっている。調査の主題や対象とされているプログラム内容は違うが、E.E.Lawler, 等によってフォーチュン 1000 社を対象に、1987 年から 1993 年までの間にどんな変化があったかを調査しており、その一部が我々の調査と一部関わるので、合わせて記載しておきたい。

下記の結果を前々頁の表の結果と比較していただきたい。下記結果では、1990 年前後からのアメリカ企業の変革方向のみが示唆されている結果を拾い上げた印象を強くもたれるかと思うが、それは誤解である。2000 年にいたってなお、高い業績に向けて組織をどうするか、少しの筋も見えない日本だが、アメリカでは一つの方向性をもった変革が明確に描かれていると解釈してよい結果が現れている。

全社的な利益配分としてのプロフィット・シェアリングは、その適用企業はいまだ半数を超えているが、1987 年から 1993 年の 6 年間の間に漸次減少、代わりに部門の利得 gains を配分基準として、小さな単位にまで利益配分を行き渡されるゲイン・シェアリングが徐々に増えており、また、これまでのアメリカ固有の給与体系であった職務給制度が廃止され、従業員個人の知識やスキルの水準に沿った給与額の決定（英国でも導入が盛ん）を主とするコンピタンス・ベースド・ペイメント・システムが大変な勢いで伸びてきている。

組織の体制としては、職場の自主性、自律性を重んじた自己管理ワーキング・チーム体制の採用が 6 年前の 38% から 68% へ、ミニ・ビジネス・ユニットの適用が 25% から 44% へと、増えており、体制の変革は急激である。しかし、この時期、IT は現在のような技術水準になく、その後の組織やビジネス・モデルへの影響性が組織運営にどう関わってきているかが明らかではない点もある。

ただ、組織の革新と IT の活用について、MIT (マサチューセッツ工科大学) 教授ブライニョルフソン (1999 年) によれば、IT が組織の有効性を増すかどうかは組織の分権化が進んでいるかどうかによるという調査結果 (367 社対象) が明らかになっている。彼は、調査対象企業を、IT の導入と組織の分権化の両方が高度にすすんでいる組織。IT は導入したものの、組織の分権化は行なわれていない企業。IT 導入はすすんでいないが、組織分権化はすすんでいる企業。両方ともすすんでいない企業に四区分した。

IT 導入の効果に関しては、の企業が最もすぐれており、次いで から の企業で、最も効果が低いのは、IT の導入も組織の分権化もすすんでいない の企業であった。しかも、三番目と四番目の企業の生産性はマイナスという結果であった。この事実は、権限を現場や担当部署にまで下ろすなどして分権化をすすめていけば、IT を導入しなくとも生産性は高められることを意味している。更に大事なことは、生産効率をあげるために IT を導入

[表6] .E.E.ローラー 世等の「高業績組織を創造するには」

- フォーチューン 1000 社対象の郵送調査の結果から

	<u>1987年</u>	<u>1990年</u>	<u>1993年</u>
従業員の組織への長期的なコミットメントの獲得の施策			
プロフィット・シェアリング	65%	63%	56%
ゲイン・シェアリング	26%	39%	42%
社員持株計画・ESOP	61%	64%	51%
知識・スキルにもとづく給与	40%	51%	60%
従業員の動機づけや組織のコミットメント向上を奨励する方針や施策			
自律的ワーク・チームの適用	38%	47%	68%
ミニ・ビジネス・ユニット	25%	28%	44%
サーベイ・フィードバック	68%	77%	85%

しても、組織分権化が行なわれていなければ逆効果を招く、ことをも意味しているのである。企業生産性が、組織の体制に依存していることをも証明している。

2) ビジネス・モデル進化論

いささか注文の多いレストランといわれそうだが、最後に、経営者や社員の方々に申しあげたいことがある。それは、よくビジネス・モデルは完成品が取り上げられてあてでない、こうでもない論じられることがある。

現ヤマト運輸福祉財団理事長の山口昌男氏は2003年6月の文芸春秋で大変ユニークな論を展開している。売上 - 利益 = 経費が利益管理の考え方だが、氏は本来が売上 - 経費 = 利益が商売の本質なのだから、経営者は、売上をあげることに、いかに売る物をつくり売上を上げるかを考えることが大切な役割で、経費を減らして利益を考えるのは経営者ではないという。自らの実践の裏付けのある説得力である。ヤマト運輸の話ではない。

数年前、福祉の仕事に携わり、多くの身障者や遅滞児が月々一万円の報酬で、働いていたという。これが精一杯であり、親も当然と思っていた。福祉の清新である自立を考えるとなさけない。山口氏は銀座の一角（福祉財団の基礎はすべて私財）にスワンベーカーリーを開店、いろいろな試行錯誤をつづけながら、月給一万円は十万円（スタッフ7人）という。事蹟には脱帽せざるを得ない。

テレビの報道番組でよく取り上げられる、バネのばら売りの会社がある。ばら売りが最初から成功したわけではない。初期、500種程度の種類のばら売りからはじめたが、赤字が続き、1500種、200種、2500種に取り扱いを増やすにつれ、売上が伸び、ついに黒字に転換したという歴史を重ねている。会社に言わせれば、我々にはわからない苦労があったようであるが、詳らかではない。

実は、この二つのケースに共通している点を考えてほしい。

いかに売上を伸ばしたかというスワンベーカーリーのモデル、採集黒字にもっていったばら売りというモデル、これらのモデルが育てられてきたという点である。

単なる筆者の見解かもしれないが、セブンイレブンが江東区の近辺に11店のフランチ

ヤジーを一所懸命に開拓し、そこに小口配送、多頻度配送の可能性を実現させていったのも意味は同じであろう。セブンイレブンのマニュアルは至宝と思うが、このビジネス・モデルも育てられてきたのである。

別言すれば、顧客や市場のリクエストに対応しつつ、そこに相互作用を続けたビジネス・モデルの進化論劇であると言えよう。生態系における「共進化」そのものともいえる。

これを可能にしたのは、経営者の周囲（顧客、プロスペクト、市場）との心を開いての「対話」であった。対話が、conversation の訳語である。顧客や市場、またその他の企業に関連のある人々との会話を通じて、また、相互の理解と尊厳をもった対話を通じて将来のわが国の産業界の発展に寄与することを願っておきたい。

最後の「対話」に関する社会学的哲学的の考察

「会話」などという普通の会話がなぜ着目されるにいたったのか、不思議に思われるだろう。会話は今後は「対話」とするが、そうすることで、その理屈もお分かりいただけよう。第 二次世界大戦が終わり、ドイツは疲弊の極みに達していた。日本も太平洋戦争の終結で政治、経済、社会の機構は壊滅に近かった。

GHQ（戦勝国総合本部）の指導があつたとはいえ、しかし、その復興は早かつた。他の戦争の余得があつたとはいえ、日本は昭和 30 年には戦前昭和 10 年頃と同じ工業生産指数にもどるといふ回復力を示し、その後高度成長への路線をいっきに走る状態であつた。勿論、文部、厚生、地方経済、インフラの構築など他の行政の仕組みは遅く、実際の経済取引や日常生活の混乱は続いていた。

話を早回しするが、金融経済システムや行政機構が整備するにつれ、経済取引も日常生活も安定し、幸福が戻ってきた。経済の仕組みにしても、行政組織にしても本来は社会生活を支援するもので、そこでの抗争や暴力を規制する役割をもつものであつた。

ところが、行政機構が複雑化し、経済の仕組みそのものが諸種の金融商品の出現で金利の組合せやグローバルな状況のもと、高度な知識が必要とされてくるようになる。これは専門家支配の世界であり、対象たる我々はなんらの影響ももてない。これが今の経済システムと行政機構（医療を考えてもみよ）であり、明らかに我々の生活の手綱をにぎって放さず、それぞれの機能のコントロール下に置いているのである。

これを鋭く見ぬいたのがハバーマスであり、これを「経済システムと行政のシステムによる日常生活世界の植民化」とよんで、問題の指摘としたのである。

お分かりいただけると思うが、システムの支配に対して生活世界を再度復権せしめるのが、我々の対座の世界である。具体的には、ボランティア活動、福祉の NPO 活動、国境なき医師団に代表される NGO、手持ちの弁護士活動、もちろん、主婦の生産農家と直結した活動、ワーカーズコレクティブ等々。ここに新たな社会機構に挑戦する人々がいる。しかし、ドイツにもいろいろと問題があるようで、ハバーマスは、こうした行動を可能にするのは、自律的な人々であり、少なくとも責任能力、行動能力、そして対話能力を持っていることが要件と指摘。こうした人材の育成に社会はもっと高等教育機関を整備しなければならないとも強調している。

翻って、わが国の現状はどうか。多くを語る必要はないであろう。つい、最近 NPO 法人をベンチャーにすすむ滑走路と考えているのか、5 年後の規制解除にむけて始動を開始、

また、永続性を考えなければ利益のことも考えなければと発言する若者もいる。日本では容易にコンセプトが変えられるが、どのような方向をたどるのだろうか。

ハバーマスの指摘はご理解いただいたと思うが、哲学的に考察を加えたリオタールにもふれておきたい。彼は、ポスト・モダンの哲学者として、18世紀から20世紀にいたる社会思潮史を考察、近代のほとんどの思潮（キリスト教、資本主義思想、啓蒙主義等）が「大多数による支配」「少数者への圧迫、否定」を潮流としていたが、これが崩れ、ほとんどの思潮は他の文化（マイノリティ）を揉めざるを得なかった。今、リオタールは、頂点のある階層的ネットワークから水平的に変わりつつあるネットワーク構造のなかでの異文化の関係を扱っているが、その関係は「自文化の畏敬」と同時に、「マイノリティの文化に対する**尊厳**」を指摘。異文化同士の交流のもとにおいて発露する創造性の根底には、激論や抗争が、必要だろうが、本質的に諒解可能でない文化の間にあっては、他に対する畏敬と尊厳の介在が必要とされよう。

グローバルな活動が増えていく現在、我々もこれを心すべき時期であろうかと思う

対話の必要性の理解、対話を可能とする人材の育成、異文化に対する尊厳の維持の具体的な行動と実現できる能力等、グローバルな世界において課題はますます重い。これら課題を少しでも払いのけて、世界の中での日本の地位（経済的にも、文化的にも）が高められるよう、今後の読者諸氏の活躍を期待して、本稿の筆を降りたい。

完