

|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | 統合と参加   |
| Sub Title        | Integration and participation   |
| Author           | 青沼, 吉松  |
| Publisher        | 慶應義塾経済学会  |
| Publication year | 1975  |
| Jtitle           | 三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.68, No.11/12 (1975. 12) ,p.781(1)- 795(15)  |
| JaLC DOI         | 10.14991/001.19751201-0001  |
| Abstract         |   |
| Notes            | 論説  |
| Genre            | Journal Article   |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19751201-0001">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19751201-0001</a> |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# 統合と参加

青 沼 吉 松

## 1 調整と自由

「今や、われわれは思慮ある意識的統制を信頼して、自由放任の教義を放棄しなければならない時代にはいりつつある」という認識が、ケインズ (Keynes, J. M., *The End of Laissez-faire*, 1926) 理論の出発点になった。ここで注意しなくてはならないのは、「自由放任の終焉」が直ちに国家統制にならないということである。この統制が所期の成果をあげ得るかどうかは、統制主体たる国家のあり方に依存することはいうまでもない。しかし、高度に発展した複雑な経済を円滑に運営するには、一般的にいて、国家による単元的統制は望ましいとはいえない。したがって、国家統制は意識的統制の悪しき形態であるということになるだろう。

企業体制を維持しながら意識的統制を可能にするためには、産業界の指導者は調整能力を身につけなくてはならない。このことは、企業が「オープン・システム」になるということの意味する。企業をより大きな社会システムのなかの有機的な一環として受け止めることによって、それは外部に対して開かれたものになる。これからして、環境変化への感受性が鋭くなり、それへの適応力が強化される。この体質改善を敢行することなくしては、企業体制は社会的に淘汰されかねない状況のなかにある。

利潤獲得を唯一の社会的課題とするような古典的企業観を固執しては、企業体制は生き残れない時代になっている。外部からの要請や内部で働く人びとの願望を無視する硬直性は、伝統的モデルに固有なクローズド・システムに由来する。外部からの要請に応ずるには、企業システムをオープンにして、経営者は広い視野に立って時間的展望を長期化しなくてはならない。こうなると、かつて与件であったものが内的に処理されなくてはならない問題になる。目標を長期的に設定することは、視野の拡大に通じる。かくて、「見えざる手の導き」への信仰に立脚する自由放任の教義はもはや通用しなくなる。企業についての先入観を捨てて、現代社会における企業のあり方を根本的に問うことなしには、企業体制の前途は明るくなりそうにもない。

資本集中によって巨大化した大企業権力への対抗力 (Galbraith, J. K., *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, 1952) が発達してきている。このようなパワーの典型としてあげられるのは、労働運動や消費者運動によるものである。経営者の権威は形式的には所有権に基づくものではあっても、これらのパワーによる承認がないと、彼は政策を実施するための権威を実質的に確保することができないというのが今日の実情であろう。対抗力の主張を無視した行動を取ると、企業体制は大衆からの政治的報復を覚悟しなくてはなるまい。

株主をも含めての複数の社会的パワーの相互に食い違う主張を調整することなしには、経営者はその職能を遂行することができない。拒否権を発動し、実力を行使すると、これらのパワーは単独でも企業行動を麻痺させることができる。組織化が進んでいない消費者運動においては、不買同盟が効果をおさめるのはむずかしいが、組織労働者はストライキをもって彼らの実力を発揮するのが可能である。このように政治的問題にまで発展する事態を収束するには、実力行使を回避するための合理的討論への道が開かれなくてはならない。そうしないと、利害対立が現代社会を解体にまで導くおそれがある。

合理的に討論するには、それにふさわしい知性と態度が用意されなくてはならない。そのためには、ビジネスを取引として割り切り、経営を人間操縦とするような通念を打破することが必要である。経営者を「かくれた説得者」(Packard, V., *The Hidden Persuaders*, 1957) から脱皮させ、教師に仕立てることによって、労使関係を成熟させるという方針を採用するのが賢明であろう。そこでは、経営者の職能は部下たちに自分で問題を処理する方法を教え、自分自身で決定させることに求められる。かくて、ビジネスはプロフェッションになり、経営は科学化される。

このような意味で科学化された経営は、テーラー (Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management*, 1915) によって提唱された「科学的経営」とは区別される。これからして提起される問題は両者のいずれが正しいかではなく、これらが置かれてる時代の状況のなかに求められるべきである。貧しさからの解放が焦眉の課題であり、生理的欲求の充足に腐心していた時代には、生産性向上を至上なものにして、人間性を捨象してしまうテーラー・システムの存在理由を見出すことは可能である。しかし、社会が豊かになり、欲求が心理的なものになってくると、このようなやり方は批判にさらされる。

人間性を尊重する立場で樹立される新しいタイプの科学的経営が生産性を至上視する古いタイプのそれにとって代わるのは、価値観の変化を反映する。欲求の充足が人間にとっての価値であるから、その性格が変わってくると、価値観も変わってくる。欲求の次元が生理的なものであれば、このような欲求を充足させるものとして、生産が重視される。それが心理的なものになると、労働の成果たる生産性だけでなく、その過程が注目される。その結果、苦役たる労働は支持されなくなり、人びとは労働過程において「働きがい」といった心理的欲求の充足を求めるようになる。かくて、

### 統合と参加

生産性を人間生活の全体のなかで見直すことが必要になる。人間性を尊重することなしには生産性を向上させることができないということになれば、生産性を偏重するテーラー・システムは克服されるべき対象になる。

生物が自然的環境の変化のなかで淘汰を免れるには、それは進化しなくてはならない。これと同じように、企業が変化する社会的環境に効果的に適応するには、それは進化能力を身につけることが必要である。そのためには、企業はその構成員の人間性を疎外し、彼らを歯車化することに起因する機械的硬直性を脱皮し、その体質を柔軟なものにしなくてはならない。企業組織を「個性の交織」にすることによって、環境変化への適応を可能にする柔軟性がそれに付与される。人間性を表出する行動を企業のなかで許容するのを、これは意味する。組織を個性から織りなされるものにするのは環境への適応からだけではなく、労働者の心理的欲求の充足という観点からしても求められる。

環境へ適応することなくしては、企業は利潤を永続的に追求することはできない。したがって、この適応力を強化することが同時に働く人びとの個人的欲求を充足することになれば、企業において、個人と組織が「統合」される。この統合をまっけて、組織は個人から最大の貢献を入手することができる。組織目的の達成と個人的欲求の充足が統合されてない場合には、企業は労働者からの貢献を獲得するのに外的誘因に訴えるほかはない。これでは、企業が入手するエネルギーは限定される。入力を最大にし、それを有効に出力する内部機構を整備しないと適応できないとほどきびしい環境のもとに、現代企業は置かれている。これからして、統合への道が探索される。

相互に対立し合うように見える株主・労働者・消費者などの社会的パワーの利害を調整する機能を、大企業経営者は遂行することを迫られている。この調整に際して、3つの方策が区別される。市場における優位を利用しながら経済的に企業利益と対立する社会的パワーを制圧するのが、その1つである。これは経済的には可能であっても、政治的問題を引き起こさないではおかないだろう。経済主義を固執すると、体制変革なくしては解決できない社会的紛争が生まれるおそれがある。調整の第二の方策は妥協である。これでは対立する双方をとともに満足させることができないから、それは最終的解決にはならない。残るのは統合による調整である。

自己を更新することなくしては、企業体制は社会的諸利害を統合することはできないだろう。これを可能にするのは、企業の「自己調整力」である。この力を持つには、それは個性の交織として形成されなくてはならない。構成員を個性化することなしには、企業は自己を更新することはできない。成熟した個性はそのほかの個性と共存し得るものであり、そのなかには社会性が内蔵されている。個性的な人びとを構成員とすることによって、企業は社会性を身につけることができる。企業を全体社会のなかの有機的一環とし、それをこのなかで適切に位置づけることを、自己更新は内容としている。したがって、それは企業の社会的責任を喚起しようとするものである。しかしながら、社会的責任のすべてを企業に負わせるのは行き過ぎである。企業の社会的役割は重要ではある

が、それは多元的統制機構の一端を分担するのにとどまる。

『自由と調整』の問題を、フォレット (Urwick, L. H. ed., *Freedom and Co-ordination: Lecture in Business Organization* by Follet, M. P., 1949) は論じている。国家による単元的統制から自由社会を守るには、それを構成する諸単位が自己調整力を持たなくてはならない。自由放任に取って代わるものは強制に基づく国家統制ではなく、真に自由を実現するための調整である。経済的自由主義というかたちでの自由は非人間的であったが、これから実現しようとするそれはすぐれて人間的なものである。これを享受するには、人間的成熟が前提とされなくてはならない。したがって、この成熟に寄与する組織形態が探求される。

## 2 組織の人的側面

心理学は人間を窮極的に支えている目的についての探究よりも、むしろ手段についてのそれに関心を寄せる傾向がある。したがって、『かくれた説得者』の利益に奉仕するという暗いかげが、心理学につきまとう。このような技術としての心理学を越えて、マズロー (Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, 1954) は目的をも含めた全体を問題にしながらい人間の基本的欲求に注目する。

発展の順序を基準にして、人間の基本的欲求は生理的欲求・安全の欲求・所属の欲求・承認の欲求・自己実現の欲求の5つに分類される。先発的な欲求がある程度まで充足されないと、後発的なそれは現われてこない。欲求が後発的なものになるほど、それは生存そのものとの関係を稀薄にし、内面的生活の充実を志向するものになる。人間以外の動物においては、生存に関係する欲求が充足されると、欲求そのものが飽和状態になる。常に何かを欲求する動物であることに、人間の独自性が求められる。「恒産なくして恒心なし」であるが、恒産を持つと、恒心が求められる。このようにして、フラストレーション・レベルは次第に向上してくる。

諸欲求の間には、優先順位のハイアラーキが存在するが、これは固定しているものではない。物質的豊かさを背景として、生存が容易になってくると、労働者は生産過程における人間疎外に反発し、「労働力」的人間から脱出して、仕事の心理的満足を求めようとする。欲求が文化的性格を帯び、自己実現的欲求が頭をもたげてくると、人間行動は表出的なものになる。かつては金銭的誘因だけで働いていた人びとが、今日ではそれ以上の「生きがい」を求めるようになっている。人間はパンなくしては生きられないが、パンだけでは充足されない欲求が発達してくる。貧しさから解放され、教育によって自己に目覚めてくると、仕事を通しての自己実現が労働者の関心の的になる。その結果、労働を苦役とする経済学的通念は支持されなくなる。

組織がその目的を達成するには、この達成に貢献する人びとの欲求を充足しなくてはならないということを、バーナード (Barnard, C. I., *The Functions of Executive*, 1938) は「有効性 (effectiveness)」

### 統合と参加

と「能率 (efficiency)」という一対をなす概念を用いながら説明する。有効性とは組織目的を達成する度合を、能率とは個人的欲求を充足するそれを意味する。組織が有効であるためには、それは能率的でなくてはならない。目的達成という観点からすると、組織は手段的なものである。しかし、組織は労働者の生活場面であるから、彼らがそこで自己を実現しようとしている場合には、それは手段以上のものになる。このような欲求の充足に注目すると、「組織の 人間的側面」が浮き出てくる。

近代社会における組織の重要性を強調しながらも、テーラーはその人間的側面を無視してしまった。労働者の生産過程における創意を奪い、彼らを歯車的存在にするのが、彼のシステムの特質である。テーラー・システムの非人間性を非難するのに急であって、それが展開された歴史的状況から目をそらしてはなるまい。産業化の初期においては、労働者の多くは人間的成熟に達していなかった。したがって、彼らの欲求は動物的水準を低迷しており、生存し得ることが彼らの願望のほとんどすべてであったろう。この欲求にこたえるものとして、このシステムは評価される。彼らが生産過程での人間疎外を感受するほどに成熟していたとするのはむずかしい。このような人びとを対象にして産業化を推進するのに、このシステム以外の何があったらうか。

テーラー・システムを前提とし、それにともなり欲求不満を職場への帰属性というかたちでの所属欲求によって代償しようとするのが、メーヨー (Mayo, G. E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933) を中心として展開された人間関係論である。そこでは、課業を遂行するための役割構造 (role structure) は分析されていないから、それは組織論を欠いていたといわなくてはならない。課業をないがしろにして人間関係のあり方に腐心するのは、組織が病理的であることを裏づける。人間の事物化をもたらす組織をそのままに放置しながら個人心理を操縦して人間問題に対処しようとしているという批判が、人間関係論的研究方法に向けられる。

ヒューマン・リレーションズ・アプローチはテーラー・システムと対照的であるように見えるが、両者の間には、見逃すことのできない共通性が横たわっている。人間的に未熟な労働者をしか対象とし得ないものであり、彼らの成熟を阻止するという役割を演じているという点では、両者は共通している。この共通性を基盤として、両者は補完関係において結合する。このようなかたちで生まれてくるものを、「ネオ・テーラーリズム」と呼ぶことができる。古いタイプのテーラーリズムは裸のまま現われてきたから、それに含まれている圧制を認知するのは容易であった。ところが、新しいタイプのそれはベールをまとっているから、そうはいかない。労働者の集団感情を操縦するという手法は、労務管理に微妙なかけを投げかける。そこで繰り広げられるのは、「見せかけの参加」である。その内容をなしているのは、労働者を人間として扱うことによって彼らを手段として利用しようとする策略である。

動物的水準の欲求を充足するだけでは真に満足しないのが、人間性の本質である。これが芽生え

てくると、自己を実現しようとする創造的欲求が発達してくる。人間的成熟につれて、人間関係論的な箱庭細工は通用しなくなり、人間性を組織目的を達成するための生けにえに供しようとするテーラー・システムを含めての官僚制への反発が目立ってくる。事態がこのように進展してくると、組織の人的側面を照明しないではすまされなくなる。

マグレガー (McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, 1960) の『企業の人的側面』は、マズローの学説を企業のなかで具体的に展開しようとするものである。後者の欲求階層説を下敷にしたがら、前者は企業における人間観の変遷について述べる。X理論からY理論への移行というかたちで、労働者の人間類型が変化してくると、仕事の報酬は賃金や人間関係だけではなく、仕事そのものに求められるようになるというのが、マグレガーの主張である。そこで脚光を浴びるのは、生産過程での事物化を潔しとしない『新しい労働者階級』(Mallet, Serge, *La Nouvelle Classe Ouvrière*, 1963) である。

「人を見て法を説く」のが、組織を論ずるに当たっての要諦である。したがって、組織論は社会的分析レベルだけではなく、心理学的分析レベルをも包摂しなくてはならない。人間性が開花し、人間の内部統制機構が発達してくると、外部からの強制は骨抜きにされるから、高質な人材から最善の貢献を引き出すには、それにふさわしい組織形態が採用されなくてはならない。成熟した人間を特徴づけるのは自律性であるから、彼らを構成員とする組織は行動の自由を保障しないわけにはいかない。

このような組織形態を採用する管理方式の典型としてあげられるのが、「目標と自由統制による管理」(Drucker, P. F., *The Practice of Management*, 1954) である。この方式の際立った特質は、目標の設定に当たって、それによって形成される枠組のなかで行動する部下の発言権が公式的に認められるということである。これが徹底されると、上司から与えられた目標を拒否しても特別な制裁を受けないということになる。命令・服従関係を基軸とする官僚制においては、このような行動は命令違反という大罪になる。これからしても、目標管理が官僚制とは全く異質な管理方式であることが理解される。さらに、目標を達成する方法についても、最大限の自由が許容される。これらに加えて、人事考課が当人に公開されるならば、自分の業績を自分で評価することが可能になる。自ら計画し、自主的に執行し、自ら評価することが可能になると、自己実現と自己成長のための道は大きく開かれる。

成熟した人間を用意しないでは、目標管理は首尾一貫したものにはならない。現実の労働者の成熟度合をそれほど高く見積るのはむずかしいという事情を背景として、人間性を志向する「新しい管理方式」は理想に走りすぎているという批判が出てくる。ふさわしい人間を育成することなしに、組織形態だけを高度化しようとする、「機構いじり」というそしりを免れない。これをつじつまの合ったものにするには、「羊頭をかかげて狗肉を売る」といった策略を講じないではすまされな



くなる。目標管理が推奨され、普及しているように見えるが、その多くは名目的なものにすぎず、実質的にはテーラーリズムに導かれる「課業経営 (task management)」にとどまっている。元来、目標管理を内容とする「新しい組織」は産業の知識集約化に応ずる高質な人材を構成員とするものであるから、それは単調作業を多量に必要とする労働集約的産業構造にはなじまない。

### 3 個人と組織の統合

グレイシャー・メタル会社に適用されたプロジェクト (Brown, W. and Jacques, E., *Glacier Project Papers*, 1965) においては、それについての報告書の著者の一人が医学部で精神分析を専攻したのにもかかわらず、個人を治療する精神病医師としての立場ではなくて、組織そのものを対象とする研究方針が採用された。したがって、人間関係論的方針によるものとは違ったものが、このプロジェクトから生まれてくる。組織を、それを取り巻く環境に適応させるのが、グレイシャー・プロジェクトの課題である。組織を構成する人びとの資質は、この環境の一つである。

自由の領域を明確に限定づけられることなしには、自由を享受し得ない人びとが多いのが現実である。すべての人びとを完成された自己実現的人間と仮定して組織について論ずるのは、現実離れしていると断定するほかはない。自由の領域を明確に限定するには、組織によって予め制定される公式的な「規制 (prescription)」が必要になる。この規制は「裁量 (discretion)」と必ずしも矛盾しない。細部にわたる監督を内容とする規制は、裁量の余地をなくしてしまう。しかし、それを全般的なものにとどめるならば、両者は共存することができる。テーラー・システムのもとでは、課業のなかに、裁量が存在する余地はない。これに反して、グレイシャー・プロジェクトにおいては、裁量の余地は課業のなかに常に存在し得るものとされる。このためには、労働者の創意を阻止する単調作業は、オートメーションによって機械化のなかで溶解してしまわなくてはならない。

組織のフォーマル化は労働者からイニシアチブを奪い、企業組織を硬直化させるといわれる。しかし、このような一般論をそのまま現実の状況に適用することはできない。フォーマル化を怠ると、アナキーが現象する危険がある。何千にもものぼる人びとを共通な目的に向けて結集するには、彼らの行動を規制する組織のフォーマル化を欠くことはできない。要は規制と裁量のバランスをとることであり、これをどのように保つかを決めるには現実を直視しなくてはならない。

立憲主義が君主の専制をおさえるのに役立ったのは、歴史的事実である。法律には自由を拘束する側面もあるが、同時に、これを保障する側面もそのなかに見出すことができる。自由は法なくしては確保されなかったという歴史的経過を見落してはなるまい。「する自由」が用意されていない状態で、「からの自由」がもたらされると、『自由からの逃走』(Fromm, E., *Escape from Freedom*, 1941) が避けられなくなる。したがって、自由を受けとめる主体の成熟を無視して、束縛からの解放を強



行するのは賢明であるとはいえない。「行って則を越えない」完全な自己実現的人間を仮定すれば、自由は法なくして実現される。このような状態は理想ではあるが、現実はこちらとは隔っていることを知らなくてはなるまい。

規制や法律を正当化する権限をその発生過程において理解すると、その性格が明らかになる。社会や組織を構成する人びとが未熟であり、セクショナルリズムに陥るのを避けられない場合には、彼らの協働関係を維持し発展させるには、調整の集中化を欠くことはできない。この機能的必要性を満たすために、縦系列をたどる権限が生まれてくる。したがって、それは特定の地位や身分に由来するものではない。順序はまさに逆である。調整を集中化する必要からして、身分制度が生まれてくるのである。調整の分散化を可能にする横系列の緊密な連携を可能にすることなしには、身分制度を打破して平等社会を実現させることはできない。

組織はそれを構成する諸個人の単純な加算的集合ではないから、諸個人とは異なった性格が組織のなかに見出される。だからといって、彼らの相互関係を超越する神秘的統一性といった実体を組織に付与するのは不当である。このような架空の実体がでっち上げられると、個人の組織への「滅私奉公」が正当化されてしまう。組織形態が高度化し、個人と組織が統合されている場合には、このような妄想が生まれてくる余地はない。組織がその目的を達成するためには、個人的欲求を充足しなくてはならないならば、組織が個人を道具として扱う道は閉ざされる。統合を実現するには、組織を個性の交織として形成しなくてはならない。そこでは、統合が水平的な調整によって行われるから、組織の統一性を神秘的に実体化して、社会を階級化する母胎となる垂直的な調整を担当する権限なくしてすまずことができる。この場合には、組織構造は平坦なものになる。ところが、現実の組織はピラミッド型構造をとるのが普通である。したがって、個人を超越する絶対的な性格を、組織が帯びる危険がある。

グレーシャー・プロジェクトにおいても、ピラミッド型構造は克服されていない。諸個人に能力差があるかぎり、組織はこのような構造にならないわけにはいかないとされる。個人的能力を測定する客観的尺度としてあげられているのは、「時間幅能力 (time-span capacity)」である。抽象的思考に基づいて理論を構成し、長期的展望をなし得るものが組織のなかの階層制度において上位を占める。このようにしてピラミッド型構造に能力主義を反映させるのが、このプロジェクトの特徴である。そうすることによって、権限は身分的なものではなく、機能的なものになる。

経営者は彼の卓越した時間幅能力に基づいて部下に対して、彼が職務を遂行するに当たって準拠すべき枠組を指定する。この限界内で裁量を行使できる能力を、部下は持っていないとすべきではない。そうでないと、経営者は彼の固有な職能である計画の作成に充当するゆとりを失ってしまう。これからして、執行階層 (executive strata) における経営者と部下の仕事水準の差異は、一階層距離 (one stratum distance) でなくてはならないという命題が出てくる。差異がこれ以上に大きいと、経営者

### 統合と参加

は部下に配分できるはずの仕事を自分でしなくてはならない。このようなことを配慮することによって、執行階層は複雑になり、ピラミッドは高さを増してくる。

人間の行う課業のなかには、裁量の余地がなくてはならないというのが、グレーシャー・プロジェクトの指導理念である。労働者が現実持っている自己実現や自己成長の欲求には、差異があるが、その平均的水準はそれほど高度なものではないのが実情であろう。割り当てられた仕事のなかでの裁量によって、彼らの個人的満足はかなりの程度に達成されるであろうから、これを代償するためにインフォーマンな条件を残しておくことはあまり必要ではなくなるはずである。したがって、経営者は人間関係にそれほど煩わされることなく、彼の努力の焦点を仕事に合わせることができる。

人間関係に腐心しないですまされるということは、組織が健康であることの証拠になる。個人と組織がかなり統合されていることを、これは意味する。経営者が教師的役割を演じ、部下の育成に努めるならば、この統合はさらに促進される。理由を明示して、規制がなされると、それは教育効果を持つものになる。この際に留意しなくてはならないことは職務遂行能力だけではなく、それを担っている人格に注目するということである。教育が労使関係のなかに導入されると、部下の育成が経営者にとっての課題になる。これをもって、両者間の信頼関係は確実なものになる。これは統合のための基本的条件になる。

現実的な方向で個人と組織を統合しようとする意図が、グレーシャー・プロジェクトのなかに含まれている。アージリス (Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, 1964) も『個人と組織の統合』について論じている。彼の論旨で基調をなしているものは、このプロジェクトのそれとほぼ共通している。彼は現実の組織を「マトリックス・オーガニゼーション」として描写している。伝統的な組織モデルたる官僚制と人間性を志向する新しい組織から合成されたものが、その内容をなしている。新しい組織原理を具体化したものとしての「プロジェクト・チーム」は官僚制に取って代わるのではなく、それと共存するようなかたちで生まれてきている。新旧混交の組織形態たるマトリックス・オーガニゼーションは論理的にはすっきりしない。しかし、このような概念を構成しながら研究を進めるのは、すぐれて現実的なアプローチであるということができる。

組織をできるだけ小さな単位に分割し、これらの諸単位に自律性を保持させるという趣旨に基づいて、プロジェクト・チームが形成される。したがって、これは自己調整力を持つ自律的単位としての性格を帯びる。この性格に加えるに、それは挑戦に値いする課題を遂行するためのものであるから、有能な人材がこのチームのリーダーに選ばれなくてはならない。かくて、定常的組織における地位にこだわることなしに、目的達成に貢献する能力を基準にして、リーダーが任命されるという傾向が打ち出される。そして、この臨時的組織で成功するということは、彼の定常的組織での昇進を約束することになるだろう。つまり、プロジェクト・チームは有能な若手にとっては格好の試練の場になる。権限の機能化がこのようにして浸透してくると、官僚制的色彩は次第に稀薄になり、

全体としての組織はよりすっきりとしたものになるだろう。

実証的資料よりも形而上学的観念を重視するやり方は、科学的ではない。経営者の経験を科学的に分析し、体系的な知識を確立するのが組織論の出発点である。このように帰納的に構成された理論を演繹的に活用することによって、この学問分野の有効性が証明される。既成の学問分野では、文献をひもどくだけでもかなりの成果を期待できるかも知れないが、組織論のような新興分野では、現実との接触を心掛けるのが肝要である。既成分野のものも草創期にはこれと同じであったはずである。論理的整合性を偏重するあまり現実の複雑さを反映しない理論化を急ぐのは、組織論の発展にとって望ましいことではない。

#### 4 参加による統合

生産性向上を基盤としながら労使の経済的利害を調和させようとする点では、『スキャンロン・プラン』(Leisure, F. G. ed., The Scanlon Plan, 1958) はテーラー・システムと共通している。生産性を向上させることによって利潤を追求している場合には、企業体制の積極的側面が浮き彫りにされる。この側面に目を向けながら、両者は労使の協力を強調しているのである。生産性向上をもって製品一個当たりのコストを低減させると、労働者により高い賃金を払っても、企業はより低い労務費を実現することができる。「高い賃金と低い労務費」の共存による賃金と利潤の対立の克服が、この主張を正当化する。

労働者の能率を向上させようとした際に、テーラーが直面した問題は、職場で仲間と示し合わせて行われる「組織怠業 (systematic soldiering)」であった。これが最も発達していたのは、出来高給制度のもとにおいてである。労働者が一生懸命に働いた揚句、彼らが担当している仕事の単価を何回も切り下げられると、彼らは怠業によるほかはないと覚悟を決めるにいたる。この怠業は、雇主の「賃率切り下げ (rate-cutting)」への対抗策として生まれてきた。出来高給制度のもとでは、労働者が能率を上げると、雇主は賃率切り下げの誘惑にさらされる。これを払い除けて、それへの対抗策としての怠業を防ぐには、経営制度の改善が必要であるというのが彼の結論であった。

特定の仕事を遂行するのに必要な時間を決めるかを内容とする「スピード問題 (speed problems)」を経営側の科学的測定にゆだねることによって、テーラー・システムは「科学的」なものとして性格づけられる。動作研究と時間研究による課業の設定がこのシステムの核心である。課業を構成するのは、経営側で予め計画された仕事である。それを割り当てるのに用いられる指図票には、何がなされるべきかのみでなく、それがいかになされるか、それをなすのにどれだけの時間が許容されるかにいたるまで細かに記載される。したがって、これと引き換えに頭脳を預けて、労働者は手足だけの存在として作業場へはいることになる。このようにして彼らから仕事の心理的満足を奪って

### 統合と参加

しまうのが、テラー・システムによって代表される伝統的管理の特質である。

このシステムを構成する二要素としてあげられるのは、課業制度と賞与制度である。課業を所定の時間内に完遂すれば、賞与が支給される。それに失敗すると、労働は経済的制裁を免れない。課業経営を支えているのは、極端な能率給制度である。「特別な給与を受けることなしには、労働者は特別な働きをするものではない」というのが、このシステムの労働者観である。したがって、賞与制度と結合することなしには、課業制度は有効ではなくなる。

金銭的誘因を重視する点では、スキャンロン・プランはテラー・システムと共通している。過去の実績を参考として、生産物の販売価格のなかでの労務費の基準的比率が設定される。実際の比率がこれを下回っている場合には、差額の4分の3ほどが賞与として支給される。企業はこの労働生産性向上分の4分の1ほどを確保できるし、さらに、固定費をふやさずに売上げを増大させたことによる利得をも入手できる。かくて、労務費比率の低減というかたちでの生産性向上を基盤として、労使の経済的利害は調和することになる。計算方法などによる差異を捨象すると、共通性だけが両者の間で目立つ。

スキャンロン・プランは労務費比率を測定尺度とする賞与プランであるにとどまらず、新しいタイプの提案制度を中心とする労働者の経営への参加を内容とするものである。これらのなかで重点が置かれるのは、参加である。これによって労働者に「産業的市民権 (industrial citizenship)」を付与しようとするのが、このプランのねらいである。この点に注目すれば、テラー・システムとの相違は歴然たるものになる。

労働の計画的部分を作業現場から取り上げて、経営側に設置される計画部に集中するのが、このシステムに立脚する工場組織の特徴である。これによって、頭脳労働たる計画と肉体労働たる執行の人格的分離が徹底される。その結果、労働者の生産過程でのイニシアチブは完全に奪われ、彼らは経営者の指示によって手足を動かすだけの「自動機械 (automation)」に成り下がる。参加とは、手足として扱われていた労働者の知性を活用し、彼らを意思決定に参加させることを意味する。このような意味での参加は、参加感情を植えつけながらも実際に参加する道を閉ざす「見せかけの参加」とははっきりと区別される。

「個人的野心は常に一般的福祉に対する願望よりも、努力に対する有効な誘因となっているし、将来もそうだろう」という信念を、テラーは吐露している。これと共通したものが、古典的企業観のなかに存在している。それとは正反対の志向に基づいて、スキャンロンは利己心による競争動機を中心とする伝統的な管理方式を批判して、協働動機を重視する新しいそれを提唱したのである。彼の賞与プランにおいては、個人を対象とするようなものは退けられ、できるだけ大きな集団を対象とするものが勧奨されているのである。テラーリズムに特有な工学的アプローチでは、人間性はあくたのように捨て去られる。人間資源のなかで最も貴重な人間性を活用しようとするのが、ス

キャンロン・プランの真面目である。

人間性は協働のなかで芽生え、そのなかで育ってくる。労働者を「分離した諸個人」として扱うことによって、テラーは彼らの人間性を抑圧しようとした。生産性のために人間性を犠牲にするのが、彼のシステムの本質である。労働者が仲間を組むのを阻止しようとして、彼は職場の非公式集団だけではなく、労働組合へも攻撃の矛先を向けた。このようにしてもたらされたのが「科学」の名を僭称しながら正当化される「産業独裁制」である。これとは対照的に、政治的領域で発展してきた民主主義を産業界へ導入しようとする意図が、スキャンロン・プランのなかに含まれている。

スキャンロンは、彼のプランを労使協力が可能な分野に限定して適用しようとしていたようである。団体交渉を円滑にし、ストライキを回避する効果を、このプランが持っていることは否定できない。しかし、それは労働組合に対抗したり、それを無用にしたりするものではない。労使が対立する側面はほかのものにゆだねられているから、スキャンロン・プランの労使協力的性格はそれだけ純粋なものになってくる。労使対立をごまかすための偽装といった批判は、「利潤分配制度」などについては当てはまるかも知れない。しかし、このプランについては、必ずしもそうはいえないところがある。異なった経済体制のもとでも役立つ性格を、それは持っている。

スキャンロンが提示した賞与プランは、利潤分配制度とは区別される。労働者が統制できない諸要因によって、利潤は左右される。さらに、いかなる額を利潤として計上するかは、彼らがかが知ることでできない帳簿上の操作によって影響される。これとは違って、このプランは労働者の統制が及ぶ領域に限定して適用され、計算方法として採用されるのは単純にして明解なものである。したがって、製品価格の変動や設備投資の増大などの諸要因は除去され、厳密な計算は初めから断念されている。

賞与を労働者にとって統制可能な諸要因にだけ相関させるというやり方は、このプランに提案制度を結びつけるのを容易にする。現場の仕事を最もよく知っているのはそこで働いている人びとであるから、仕事の改善について、彼らは適切な意見を出し得る立場にある。提案を採択するかどうかの最終決定権は経営側に留保されるが、それについての討議は労使からなる合同委員会において行われる。この提案による意思決定への参加に基づく生産性向上は賞与に反映するから、それは実質的内容を持ったものになる。したがって、この提案制度は提案箱を設置して、個人的に賞金を支給するだけの形式的なものとは違う。提案を受けると、その採否を素早く決めることが求められるので、経営活動はこれに刺激されて活発になる。労使ともに活性化することによって、両者の協力態勢は充実したものになる。

提案されたアイデアには、単純な分かり切ったものが多いだろう。しかし、労働者から自発的に出されたものであるということからして、それらは彼らに受容され易いものになる。自己統制が外部から権限に基づいて押しつけられる統制よりも有効であるという心理学上の定説を、これは証

## 統合と参加

明することになるだろう。提案制度が機能的に実施されると、労働者が生産過程で自己実現の欲求を充足することが可能になり、彼らの人間的成熟が促進される。

労働者を金銭的誘因だけで刺激するテラー・システムのもとで生産性を向上させるために慣用されるのは、作業をスピード・アップする方策である。これは苦役たる労働を強化することになる。ところが、スキャンロン・プランにおいては、提案を通じて労働者の頭のなかにある創意と想像力を利用する道が開かれる。より激しく働くのではなく、より効果的に働くことを、これは可能にする。これによって、生産性向上の拠り所は労働の量からその質へ転化する。かくて、労働は苦役ではなくなり、人間性を享受するためのものになる。

提案制度によって参加を可能にし、労働者に心理的成功の機会を与えることによって得られるのは、生産性への寄与だけではない。自らの仕事の計画に参与し、裁量の余地を拡大することによって、彼らは「職務満足 (job satisfaction)」を獲得することができる。このようにして、企業目的の達成に貢献することが同時に個人的欲求を充足することになれば、個人と組織は統合される。参加によってもたらされる統合は労働の質を高め、それへの意欲を向上させる。参加というかたちでの「職務充実 (job enrichment)」は労働を苦役から解放し、それ自体として価値あるものにするのに寄与する。

## 5 産業への民主主義の導入

執行から計画を人格的に分離してしまうと、労働者は「よらしむべく、知らしむべからず」の対象となり、彼らの境遇は封建社会における農民のそれと類似したものになる。彼らの上にあたかも封建領主のように君臨するのが、計画を独占する経営者である。このような封建制度を打破して、労使関係を民主化しようとするのが「参加による管理方式」である。スキャンロンが強調しているのは、技法よりも精神である。それ故に、技法としてはテラー・システムに酷似していながらも、精神においてそれとは違っていることが注目される。人間は成人として行動する能力をもっているとするのが、彼の経営哲学の前提である。参加を現実的なものにするには、それにふさわしい人間が存在していなくてはならない。このような哲学に裏づけられることなくしては、伝統的な管理とは区別される新しいそれが成立し得ないはずである。

人間協働における経営者能力の重要性を指摘しながら、バーナードはこの能力の中核をなしているものをリーダーシップに求めている。そして、これについて、彼は次のように述べている。「リーダーシップの動的表現での戦略的要因は、道徳創造性 (moral creativeness) である。……経営者責任の顕著な特質は、彼が道徳の複合的規則に合致するのみでなく、さらに、他人のための道徳的規則を創造することを要求されているということにある。この職能の最も一般的に認められている面



は、モラル (morale) を確保・創造・鼓舞することである。」このモラルは協働の自発性を内容とするものである。したがって、彼の見解に立脚すると、命令が権威をもつかどうかを決定する要因は発令者の側ではなく、受令者の側に求められる。これが意味しているのは、権威についての民主主義的解釈である。権威を絶対化する王権神授説を否定して、人民主権説を打ち出すことによって、政治的民主化のための思想的基盤が整備されたのである。政治的領域で発展してきた民主主義を産業界に導入しようとするのが、彼の意図であるといえるだろう。

しかし、産業民主主義と政治民主主義の間には、性格の相違が存在していることを肯定しないわけにはいかないようである。最高経営層は所有権の利害を代表する取締役会で選出される。彼らの部下との関係は執行システムにおけるものであり、代表システムにおけるものではない。これに対して、労働者は企業という執行システムの構成員であると同時に、労働組合という代表システムのそれでもある。このような事情からして、労使の団体交渉などの場面において、最高経営層およびそれによって任命された非組合員たる中間経営層は微妙な立場に置かれる。

有権者に責任を負っている組合役員に対して、経営者は指示を下すことはできない。代表者役割にあるときは、組合役員は執行者役割を離れている。執行システムを使って情報を流すことによって、経営者は組合活動に影響を及ぼすことはできる。しかし、有権者と彼らの代表者の関係に直接介入することは、経営者役割の逸脱になる。他方、経営権は代表システムの干渉を許さない「特権 (prerogative)」になる。政治的領域においては、立法機関が法律を制定し、行政機関を統制する。ところが、産業界にあっては、執行システムと代表システムがそれぞれの独自性を堅持している。

形式的にはたしかにこの通りであるが、実質は形式通りにはなっていないようである。所有と経営が分離する傾向があるから、大企業経営者は立法問題のかなりの部分を実質的にゆだねられている。そして、立法に際して、彼らは所有権の利害だけでなく、そのほかの社会的パワーのそれをも配慮しないではすまされない。複数のパワーのバランスをとるためには、彼らはプロフェッショナルリズムの論理に則して行動することを迫られる。民主主義の本質を合理討論による問題解決に求めるならば、プロフェッショナルリズムは民主主義と共存し得るのみでなく、それを強化するものであるとさえいえる。したがって、経営のプロフェッショナルリゼーションの進行は産業民主化を促進する要因になり得る。

スキャンロン・プランでは、提案制度と提案の採否や賞与についての協議が行われる労使からなる合同委員会を基軸として、労働者の経営参加が意図される。この合同委員会は各部門ごとだけでなく、全社的規模でも設置される。これらの委員会においては、問題についての討議はなされるが、最終的な決定は経営者の責任で行われる。したがって、これらは共同決定と共同責任を内容とするような厳密な意味での「委員会 (committee)」ではない。合同委員の性格を規定するには、執行システムのなかでの「管轄会議 (command meeting)」をもってしなくてはならない。



### 統合と参加

しかし、経営者の決定は合同委員会で労働側委員との話し合いを反映するのが原則とされるのが通例であるとすれば、この決定は実質的には協議から生れてくることになる。したがって、代表システムのなかで選ばれた労働側委員は実質的に意思決定に参加する。政府関係の審議会が諮問機関として規定されている場合でも、そこでの結論がそれ以上の重みをもつことがあるのと、この事情は似ている。形式にとらわれることなく、実質に目を向けるほうが現実的問題を解決するには有利であろう。

産業界では、最高経営層がすべての決定を行い、労働者がイニシアチブを行使する機会はないとするのは必ずしも正しくない。形式的に、最高経営層がなす決定のなかには、それに先立って、多くの人びとがなした決定が累積されていることが決して少なくない。このような観点に立つと、経営権は「累積的権限 (cumulative authority)」として特徴づけられる。人びとは自分の機能にふさわしいだけの権限を持つべきだという「機能の概念 (the idea of function)」によって、累積的権限は支持される。これは権限の分散を意味し、産業民主化の促進要因になる。民主主義はこのようなかたちで産業界に浸透しつつある。

不況に加えるに、高度成長路線に由来する歪みが顕在化してくると、企業が倒産の危険にさらされるだけでなく、社会も破産状態に陥りかねない。社会的破産は革命を意味する。社会が有機化してくるにつれて、実力を行使してなされる革命はますます大きな打撃を人びとに与える。今日の文化水準を維持しながら生き残るには、このような革命に代わる革新が探求されなくてはならない。スキャンロン・プランを含む新しい管理方式を批判して、それは「労働者を資本主義経済の信奉者に仕立てる」という意見が出ている。この方式を誤用するならば、この意見を否定することはできない。しかし、参加による産業民主化を志向するものであるかぎり、この管理方式はそのようなものであるはずはない。

財政的困難に見舞われると、企業は速効的に利潤を追求するという観点から目標を設定しがちである。これにともなって、経営者の視野も狭くかつ展望の欠けたものになる。そこから出てくるのは、企業行動の退化現象である。さらに、一般の人びとの間においても、折角に高次化した欲求が後退し、諸欲求のハイアラーキのなかで、低次の欲求が優位してくる徴候がないではない。このような障害を除去するのに努めないと、これからの展望は明るくなりそうにもない。

(経済学部教授)