

Title	企業組織における協調-コンフリクト関係を規定する諸要因について： わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心にして
Sub Title	Several Factors relating Conflict-Co-operation in Business Organization
Author	今口, 忠政(Imaguchi, Tadamasu)
Publisher	
Publication year	1974
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.17, No.1 (1974. 4) ,p.156- 178
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19740430-04050964

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.

企業組織における協調—コンフリクト関係を 規定する諸要因について

—わが国上場企業260社の「組織効率」実態調査を中心として—

今 口 忠 政

1. はじめに
2. 協調—コンフリクト関係の理論的展望と仮説
3. わが国企業組織における協調—コンフリクト関係の現状
 3. 1 変数平均値による把握
 3. 2 単相関による把握
 - イ. 構造的要因と協調—コンフリクト関係
 - ロ. 協調—コンフリクト関係と結果変数
 3. 3 相対的貢献度による協調—コンフリクト・プロセスの把握
 3. 4 若干の企業をケースとして
4. 結 び

1. はじめに

本稿は、わが国1部・2部上場株式会社260社を対象として行なわれた「組織と企業業績調査」をもとにして、その分析結果を企業の人的資源の観点から整理し論述したものである。

分析対象となった企業を業種別に細かくみてみると、電機、機械、輸送用機器、化学、食品などの製造業、商業・不動産業、金融・保険業などの非製造業から成っており、おのおの170社、90社に分類されうる。それゆえ、ここでは製造業に属する企業群の組織と非製造業に属する企業群の組織においては、大数的にみて、具体的にどの様な構造上の差異が見い出されるか、あるいは機能上の観点からみれば、人的資源の運営の仕方にはどの様な差異があるか、そして企業の客観的指標たる財務的特性にはどの様な組織要因が貢献し規定しているのかを考察することにしよう。本来、^(注1)製造業においては、その成長は主として「製品」によって決定されるという調査結果からみてもわかる通り、製造業では「組織力」による業績への直接的貢献は少ない。また、非製造業の成長要因も「市場」要因に負う所が大きいと思われる。しかしながら、企業組織を構成する人的資源の側面

(注1) 清水龍瑩, 十川広国, 池島政広, 「わが国企業の製品戦略に関する実態調査」『三田商学研究』15巻6号。

は、製品、市場という次元とは異なってより根源的な企業の1側面を構成する。その意味で、人的資源は企業システムの特異なサブ・システムと言える。このことから、人的資源の効率的運営にとっては、直接的な職務をめぐる諸要因のみならず、組織構造、組織の機能的形態にまで遡って論じねばならない必然性があると言える。

そこで、第2章では人的資源と組織との相互関連を協調—コンフリクトの軸を媒介として体系的に位置づけてみよう。

次に第3章ではわが国の人的資源の運営に関する現状を平均値の数値によって把握してみる。次にそれら組織諸要因間の相互関係を相関行列によって考えてみよう。そして人的資源の運営に関する一連のプロセスの中で、どの要因が業績に対する貢献度が高いかを相対的貢献度でもって明らかにしよう。最後に、大数処理の弱点を補うため、興味深い数社を抽出してその実態を把握してみることにする。

2. 協調—コンフリクト関係の理論的展望と仮説

人的資源を効率的に運営する為に考えられ得る方策は、直接的には人的資源の持つ能力をいかに有効に発揮せしめるかという職務設計の問題と、職務を取り巻く環境的要因すなわち組織を能力発揮の為にいかに適合させ得る形態にしてゆくかという問題に帰着して考える事が出来る。前者は個人に視点が設置され、後者はより大きな組織に視点が置かれるが、両者は相互関連しあっているのであり、一方のみに力点を置いても人的資源の効率的運営という効果は得られるものではない。たとえば、能力を発揮させる職務の設計が当初の目的であったにもかかわらず、職務設計にとどまらずにより大きな組織にまで変革が進行してゆかざるを得ないことなどそのケースとして挙げられる。^(注2)

さて、職務設計の最近の傾向は作業の単純化を排し、職務の量的拡大 (Job Enlargement) と質的拡充 (Job Enrichment) に重点が置かれる様になった。それに対して、それに適合し得る組織形態は、従来の官僚的組織から流動的組織、創造的組織そして参加的組織へと移行してきた。これはまた、企業環境の激変する現代の状況の下では、官僚制の原則にのっとった組織形態では適応され得ないという事をも意味する。また、「個人の歯車化」という官僚制的病状を打破する為の方策でもあったのである。これは組織の民主化、ひいては権力分布の均等化として考えることが出来、山本安次郎教授はそれらをPEアプローチ (Power Equalization) と説明せられる。^(注3)ところが組織形態がこのような権力均等化への方向をたどることは、個人に自己実現人あるいは社会人としての役割を課すことになり、トップの意思決定者にとっては、環境変化に対する迅速なる適応という課題と構

(注2) H. M. F. Rush, Job Design for Motivation 1971. 井上訳、『能力発揮の職務設計』p. 68.

(注3) 山本安次郎、「組織変革の組織理論について(2)」『組織科学』3巻2号。

成員個々人の自己実現という2つの要請を同時に達成することが要求される。それゆえ、権力均等化に指向する組織形態は2要請達成の為、組織内で種々のコンフリクト現象が表面化する可能性を有していると言える。しかしながら、権力均等化された組織形態の中で生起するコンフリクトは必ずしも逆機能的な意味を持つものであると断定できるものではない。むしろ相反する2要求の昇華過程としてクローズアップされるべき現象であり、ここでは積極的にコンフリクト現象を解決してゆくという考え方が必要になってくる。この意味で、コンフリクト現象の積極的意味合いはトップの意思決定者からの対処プロセス、すなわち問題解決を通して達成されるものである。ここにコンフリクト・マネジメントが登場する。その為には組織機構の中にコンフリクト認知の為の機構とコンフリクト解決のための機構を設定すべく設計され、かつそのように変革してゆくことが課題となってくる。

近年、組織開発(Organization Development)なる言葉が盛んに用いられているが、それは効率的組織の理念型に向けて現実の組織を計画的に変革しようとするものである。また、現実の組織(client system と呼ばれる)と理念型組織とのギャップを変革推進者(change Agent)と一体になって変革し、^(注4)効率的組織に近づけてゆこうとする組織診断の1方法である。コンフリクト現象は組織開発や組織変革を始める1つの契機たり得る役割をも担うものである。

では組織開発の目的としている効率的組織の理念型とはいかなるものであろうか。ベックハートによれば、

- (1) 組織全体、重要な下部組織、そして個人は、それぞれの目標達成のための目標と計画に従って仕事を管理する。
- (2) 情報源が組織図のどこにあろうとも、そこに近い所で決定される。
- (3) タテ、ヨコのコミュニケーションは、わりあいゆがめられていない。
- (4) あらゆる階層で葛藤や葛藤の起こる状況を問題としてとりあげ、問題を解決するように常に努力している。
- (5) 仕事とプロジェクトをめぐるの激しい葛藤がある。しかしながら、個人間のいざこざにはほとんど労力を費やされない。

その他、賞罰システムを伴った給与体系、個人の自己実現、協力体制の形成などが含まれている。^(注5)

要約すれば、(1)コミュニケーション、(2)リーダーシップ、(3)問題解決、(4)葛藤処理、(5)個人のバ

(注4) そのプロセスは7段階の過程を経て進行する。

R. Lippitt, J. Watson, B. Westley, The Dynamics of Planned Change 1958 p. 123.

伊吹山訳『変革のダイナミクス』p. 137.

(注5) R. Beckhard, Organization Development: Strategies and Models 1969.

高橋・鈴木訳『組織づくりの戦略とモデル』p. 16~17.

—ソナリティ、(6)動機づけなどの諸側面が重要なファクターであると言える。

コンフリクトの問題解決による解消は、このように組織開発の1つの目標でもあるわけである。

そこで、小論では上記の諸要素を並列的に述べる事を避け、コンフリクト解決による統合効果達成を目的とした組織づくり、ないし組織設計の条件を考察しよう。

まず、コンフリクト現象そのものから考えよう。コンフリクト現象には種々の種類が存在するが、コンフリクトを「協力の崩壊、協力に対する脅威^(注6)」と定義すれば、協力の対立概念と考えることができる。そして、生起原因からみた場合、大きく「形式的コンフリクト」、「実質的コンフリクト^(注7)」、「擬似的コンフリクト」の3種が類別され、生起する次元で分類すれば個人、集団、組織などの次元が考えられる。これらの質と生起する次元によっていろいろの組み合わせが生じるわけである。まず個人レベルでのコンフリクトを考えてみよう。さすれば、組織内の個人の行動は職務を媒介とした2つの行動、すなわち職務に対して努力する行動(モチベートされた行動)と職務努力を阻止する行動(コンフリクト行動)に大別せられる^(注8)。それらは組織意思決定者が職務に与える諸要因——例えば賃金等——と組織要員の持つ職務に対する欲求との適合、不適合の結果としてとらえることができるが、現実には多様な形態をとって表面化すると想定せられる。大きく、組織にとどまるか否かでもって、離職という事も考えられるであろう。また、組織内においても、上司に対する態度、同僚に対する態度が1つの抵抗行動の尺度として考えられるであろう。

次に、集団レベルで生起するコンフリクトを考えてみよう。これは具体的には部門間の対立関係としてとらえることができる。例えばハーバード大学のウォルトン(Walton)らは、商業・製造・輸送・マーケティング部門など6部門から成る電話会社を対象として、部門間コンフリクトの実証研究を行っている^(注9)。そこで考えられている部門間コンフリクトの内容は、「部門間に思慮(Considerateness)よりはむしろ妨害があり、情報は歪曲され抑制され、困惑や疑惑の態度が存在する^(注10)」のような状態であると説明している。これは主に、部門の要求を誇張しすぎる事から生ずるものと考えることができる。そして、ウォルトンは部門間コンフリクトをその背景となる構造的変数でもって説明しようとするのであるが、それらは次のごとく19の変数から構成されている(大きく5つのカテゴリーから成る)。すなわち、(1)一方あるいは両部門の競争を刺激するような要因、(2)権限上のあい

(注6) E. Rhenman, L. Strömberg, G. Westerlund, Conflict and Co-operation in Business Organization 1970.

宮城、富田訳、『ライン・スタッフのコンフリクト』p.107.

(注7) 形式的コンフリクトは役割期待が満たされないとき生ずる。実質的コンフリクトは共有の限られた資産が相互依存しているとき生ずる。擬似的コンフリクトは相互に情報の交換が成功しなかったとき生ずる。前掲書 p. 107~116.

(注8) 今口忠政、「人事管理システムと要員の反応行動—要員計画モデルを基礎として—」『三田商学研究』16巻2号参照。

(注9) R. E. Walton, J. M. Dutton, T. P. Cafferty, "Organizational Context and Interdepartmental Conflict" Administrative Science Quarterly, Vol. 10. 1969.

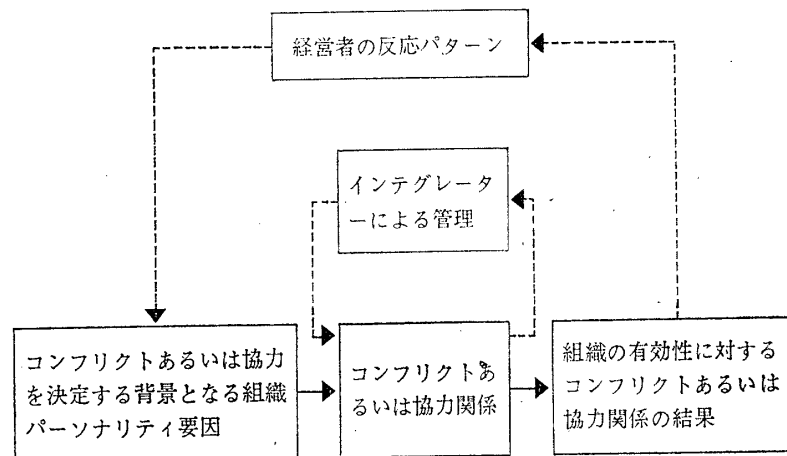
(注10) Ibid, p. 526.

まいさ、(3)コミュニケーションの障害（この中には、構造的な障害、あるいはお互いの仕事についての知識の欠如、対人関係の技能不足などが含まれている。）(4)一方あるいは両部門内の職務に対する不平、(5)部門内の摩擦 (Friction) (この中には好ましくない監督、同僚間の不和などが含まれている。) に分類される。^(注10) その結果彼らは、競争を刺激するような利害関係、権限上のあいまいさ、コミュニケーションの構造的障害、他の部門についての知識の欠如などの諸要因が部門間コンフリクトに関係がないとは言えない、すなわち何らかの関連があることを見出したのであった。

さて、このような組織内で生ずるコンフリクトをトップの意思決定者による政策と組織構成員との間で生起するものと考えれば、コンフリクトを迅速に認知するための機構とコンフリクトに対処するための対処機構が効率的組織には必要となってくる。ウォルトンらの調査の基になったモデル^(注11) は次のようなモデルである (図 2-1)。

まず、前記した部門間コンフリクトが生起してくる背景となる構造的要因がコンフリクト関係を規定し、それが組織の有効性に照らし合わせて良機能的であるか、あるいは逆機能的であるかを決定する。ウォルトンらは、良機能として、動機づけ、革新的アイディア

図 2-1



の生成、一部門内の結束の強化、部門間の安定度の増大、意思決定の質の向上を挙げ、逆機能として、意思決定の質の低下、適応性の低下、離職の増大、職務遂行度の低下、生産性の低下を挙げている。^(注12) そして、部門間コンフリクトが結果として良機能的であるか、逆機能的であるかという事は、実は部門を統合するインテグレーター (統合者) の位置、すなわちインテグレーターが両部門から等しい距離で位置していることと、インテグレーターの持つ資質能力、そしてインテグレーターが問題を解決するために強制的な手段を用いるのではなく、部門間の差異を明らかにし、両部門を対決させながら問題解決するという態度の3要因がからんでくるのである。^(注13) そのためにミドル・マネジメントの問題解決能力を発揮させ得るためのT-グループなどのラボラトリー訓練が必要となってくると考えられる。

(注11) R. E. Walton, J. M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", A. S. Q. Vol. 14. 1969 p. 74.

(注12) R. E. Walton, J. M. Dutton, op. cit., p. 80~81.

(注13) R. E. Walton, J. M. Dutton, op. cit., p. 79.

最後に、「経営者の反応」として組織開発、組織改革が構造的変革として登場し、一連のプロセスが繰り返される事になる。それゆえ、組織活動の結果として考えられる利益、ひいては業績などは、このプロセスの多面的な指標の1つとして考えられるであろう。

ところが、ウォルトンのモデルにおいては考慮されてはいなかったが、より重要な要因として、経営者が組織開発などの構造変革を行なう際に必然的に生じてくる「組織改革に対する抵抗」が挙げられる。それらは、「①欠点を認めることの不本意、②新しい習慣や新しい行動パターンの試みが失敗しないか、あるいはうまくやれないのではないかという恐れ、③以前に変革への試みが不成功に終わったことによる失敗の宿命的予測、④現在のある満足状態(たとえば権力、依存など)を失うことへの恐れ」^(注14)などの要因が絡み合って生じてくる。これらの変革に対する抵抗力は、変革の初期段階において特に強いものであるが、一度変革が成功しかけると抵抗力は変革を押し進める力となる^(注15)傾向があり、この抵抗力、変革力の力のバランスは、変革プロセスにおいて常に流動的な変化をたどると思われる。このように、組織改革に対する抵抗は経営者が組織改革を進める場合、何らかの形で現出するものであるが、それはまた、上記の組織構成員のパーソナリティに基づく要因の他に、組織構造としてトップの意思決定者の態度や考え方によって、大きく成否が左右されるであろうと推測される。なぜならば、組織改革の効果は長期的な判断を要するものであって、組織改革の結果がすぐさま生産性の向上につながるとは限らない。それゆえ、トップの意思決定者と組織構成員との間に協力関係を維持するような日常的な活動——特にトップの態度や考え方——が重要だからである。

以上、個人、集団、組織の諸次元で生起する代表的なコンフリクトについて記した。そこで、小論ではウォルトンらのコンフリクト・プロセス・モデルを参照しながら、組織の構造的変数から協調-コンフリクト現象が派生するプロセス、協調-コンフリクト現象から組織の有効性に対する結果変数、そして組織の認知機構、対処機構の一連のプロセスを次のように仮定的に提示し、次章でわが国企業が現実にはどのようなプロセスを示すかを確かめてみよう。そのために、コンフリクト・プロセスの変数を明らかにすると共に、その変数と実証のための質問項目との関係も提示しよう。

まず、協調-コンフリクト関係を規定する組織の構造的要因であるが、小論では抽象的に、組織の全体目標が形成されるプロセスと組織の全体目標を遂行するプロセスの2要素から成っていると考える。

さすれば、前者の目標形成プロセスには、目標形成に際して従業員の意思をどのように吸い上げてゆくかという問題や、それに付随して、意思決定者であるトップが意思決定に際して、専制的であるか民主的であるか(質問 1-3)、また、環境変化に対してトップの戦略的対応が的確であるかどうか

(注14) 伊吹山訳『前掲書』p. 202.

(注15) 伊吹山訳『前掲書』p. 98. 参照。

か(質問 1-6)と言ったような問題がその範疇に介在してくるのである。

また、後者の目標遂行プロセスは、一方でコミュニケーションの問題、他方で従業員の貢献意欲を高める問題から成っている。すなわち、コミュニケーションの障害がなく、情報が歪められていないかどうかという問題(質問 2-8)、さらに情報の発議が組織階層のどのレベルでなされるかという問題(質問 8-2)が含まれる。貢献意欲を高める制度は従業員のどのような欲求を主として重視しているかによっている(質問 9-3)。すなわち、経済的欲求を重視しているならば賃金の高さでもって(質問 11、一般従業員の平均賃金)、そして他の自我、自己実現欲求を重視しているならば、昇進に際しての従業員の意見反映度(質問 9-6)や作業標準設定に関する従業員の意見反映度(質問 9-2)でもってとらえる事ができるであろう。また、予算編成に際してという限定つきではあるが、従業員の意見の反映度(質問 8-3)で直接的にとらえることができる。そして、ロイヤリティを高める制度(質問 9-1)は直接的に仕事には結びつかないが、職務を取り巻く環境的要因の充実度を示す1つの尺度と考えることができよう。

さて、組織の目標形成プロセスと目標遂行プロセスから協調—コンフリクト関係の機能要因が現出するわけであるが、これを生起する次元でもって類別し、組織間の協調—コンフリクト関係を労使関係でもって(質問 2-9)、組織全体を組織改革に対する抵抗がスムーズにゆくかどうかでもって(質問 8-5)そして、集団間の協力—コンフリクトを部門間の意見調整がうまくゆくかどうかでもって(質問 8-4)とらえることにする。

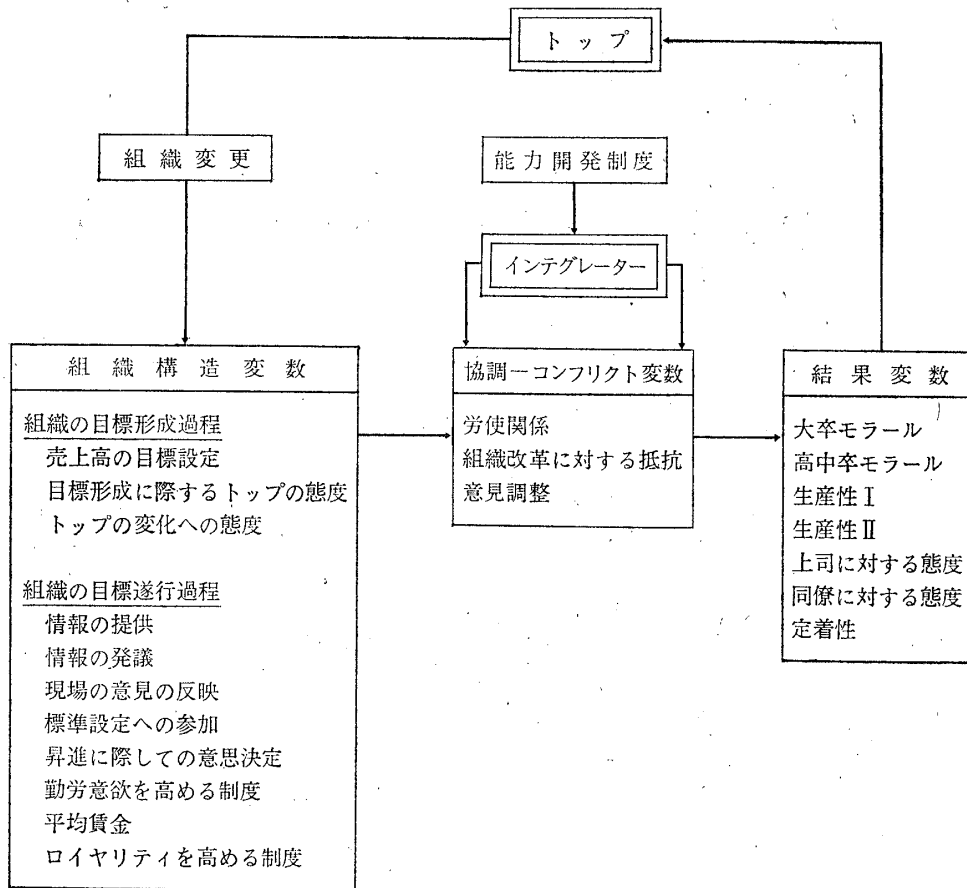
次に結果変数であるが、協調—コンフリクト関係の機能によって、生産性(質問 9-9)、(質問 9-10)、モラル(質問 9-7 大卒者)、(質問 9-8 高中卒者)、より個別的には、従業員個々人の上司に対する態度(質問 9-4)、同僚に対する態度(質問 9-5)が良いか否か、最後に定着性(質問 10)にあらわれるものと仮定することにしよう。

さらに、組織全体の意思決定者からの制御プロセスとして、協調—コンフリクト関係をコントロールするインテグレーターの資質を高めるための能力開発制度(質問 8-1)が位置づけられ、また、結果変数によってトップの意思決定者が組織の構造的要因を変革する組織変更(質問 4-1)が考えられる。

このように、一連の組織のプロセスが機能することによって、結果的に企業の財務的業績を押し進めるものと考えられる。しかし、業績も1時点のみを考えれば、企業環境の諸要因の変動でもって作用されることが多いであろうから、長期的に財務データを考え、その業績の伸びでもってとらえるのが妥当のように思われる。なぜならば、組織力は序においても記したとおり、企業の活動を押し進める根底となるからである。それゆえ、上記した組織の日常的な目標形成、目標遂行プロセス、協調—コンフリクト関係、結果変数、インテグレーターのコントロール、そしてトップの意思決定者からの対処プロセスを次のように仮定的に体系づけることにしよう(図 2-2)。そしてわが国企業

の協調—コンフリクトプロセスがどのような形態であるかを明らかにしてゆこう。

図 2-2



3. わが国企業組織における協調—コンフリクト関係の現状

では、わが国の産業界における組織運営の現状は、どのような要因が相互作用し合っているのか、それを質問紙法による調査でもって明らかにしよう。しかしながら、この調査は組織運営の1時点を断面的にとらえたクロス・セクション分析であり、時系列分析ではない由、静態分析であることに注意を要する。

さて、調査に用いられた質問項目は既に三田商学研究に発表されているが、^(注16) 調査の結果得られた有効回答数は260社であった。この260社を小論では、製造、非製造という分類軸と環境変動が大きい—小さいという軸の2軸でもって分類してみよう。前者の製造—非製造という分類軸は、企業の財務業績の変動を説明する事に対して説明力のある分類であるということから行った。^(注17) 後者の環

(注16) 清水龍瑩, 十川広国, 今口忠政, 池島政広, 平田恒一郎, 渡部直樹「わが国企業の「組織効率」に関する実態調査」『三田商学研究』16巻5号。

(注17) 一元配置による業種と業績との分散分析から、業種の変動と業績の変動とは関係がないという帰無仮説

環境変動の大—小という分類軸は、ローレンス・ロールシェ (Lawrence & Lorsch) の「組織と環境」調査で、組織環境の違いが組織を決定するという結果を援用して用いた。^(注18)このように、業種の違いによっても、環境変動の違いによっても、組織運営の形態は異なっているという推測から、全サンプル 260 社を次のように分類してみた。そして、製造業から電機産業と食品業を代表的な業種と

図 3-1

	製 造	非 製 造
環境大変動	電 機 (56)*	商業・不動産 (45)
環境小変動	食 品 (22)	金融・保険 (45)

* () はサンプル・サイズ

して抽出し、非製造業を商業・不動産業と金融・保険業に分類したのが図 3-1 である。この分類にのっって、前章での仮説が組織によってどのような差異がみられるかも考えてみよう。ただし、大数処理という観点からあまりにサンプル・サイズが小さいと統計的意味合いはない。それゆえ、食品業界での統計的意味合いはなく、相関係数での他の業種との比較では、食品業界を除いて考えることにしよう。

まず、わが国の組織の実態把握に入る前に、次の事を考えてみよう。

序においても記したとおり、人的資源・組織の側面は他の生産・マーケティング・財務の諸側面とは異なり、より根源的な要素であることをデータによって裏づけてみよう。企業に郵送した質問紙の中に、環境変化に対する対処策のうちで最も重視する要因を問う項目があった (質問 1-5)。その要因を大きく製造・非製造に分けて分類してみると、図 3-2 のごとくになった。横線は、そのカテゴリーを選択した企業の度数を表わしている。製造業においては、「製品」が最も度数が高いことは当然の事であるが、人的側面・組織の側面もかなりの度数を示している。また、非製造業においては、人的側面・組織の側面が最も度数が高いことが示されている。このことから、人的側面・組織的側面は非製造業において主として重視されている事が理解される。

表 3-1

	製造業	非製造
製 品	3.53	2.33
人 的 側 面	3.32	3.18
省 力 化	2.46	3.15
自 己 資 本 の 増 強	2.60	2.53
組 織	2.82	2.92
市 場	3.33	3.31
他企業との協調・合併	2.83	2.55
経 営 多 角 化	3.28	3.15

そこで、製品、人的側面、組織などのカテゴリーをと^(注19)った企業の財務的業績を測定する合成指標を考え、各カテゴリーごとの業績平均値を導出してみよう。表 3-1 は業績平均値を示したものである。この表で、相対的にみて業績が高い企業はどの要因を重視しているかという事をみるために、製造・非製造ごとに業績平均値の平均値 (母平均) を導出してみる。さすれば、製造業では 3.002,

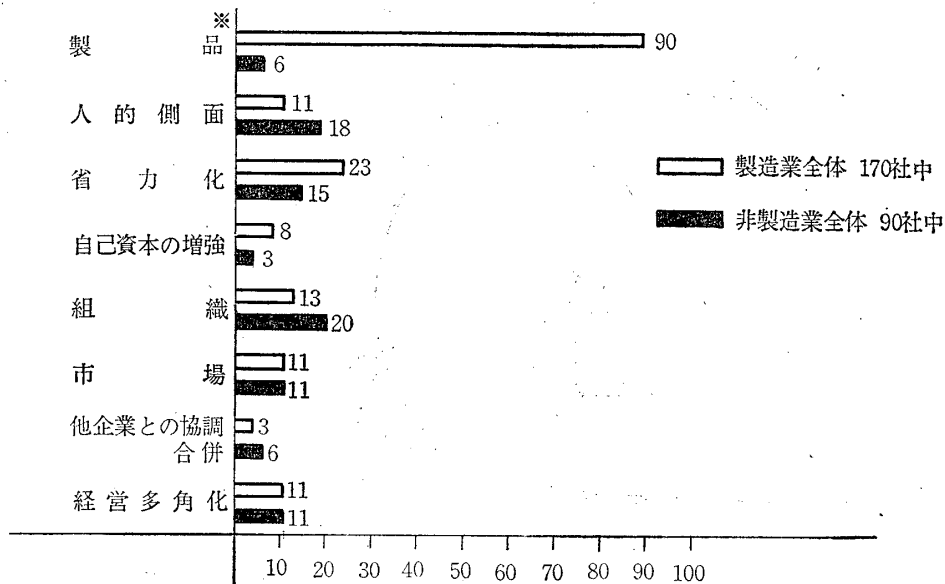
説が有意水準 5% レベルで棄却された。他に、従業員規模による分類、成長パターン別分類による分析も行った。しかし、製造業でアセンブリをもつ企業とそうでない企業の分類は整理の都合上行い得なかった。

(注18) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, Organization and Environment-Managing Differentiation and Integration 1967.

尙, J. Child, "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study" A. S. Q. 1972. も同様な分類方法を用いている。

(注19) 第 3 章 3 節参照。

図 3-2



* 各カテゴリーには次の項目が含まれている。

製品：研究投資，新製品開発，不採算製品の廃棄

人的側面：能力開発，能力主義への強化，労使協調体制の強化

省力化：省力化，合理化の推進

組織：管理組織構造の簡素化，目的別組織の設置，人員削減，トップ・マネジメント機能の再検討

市場：国内販売チャネルの整備，海外販売チャネルの整理，海外生産拠点の設置

他企業との協調，合併：他企業との合併，他企業との協調強化，政府への働きかけ

非製造業では2.89であった。そこで、この値よりも高い数値を持つカテゴリーを製造・非製造ごとに取り出すと、製造業では「製品」「人的側面」「市場」「経営多角化」が挙げられ、非製造業では「人的側面」「組織」「市場」「経営多角化」が挙げられている。このことから、製造業・非製造業ともに「人的側面」、非製造ではそれに加えて「組織」が根幹となって組織活動を押し進め、結果的に財務業績として表われていることが理解され得るであろう。

3.1 変数平均値による把握

人的資源の能力を有効に発揮させるための組織は、現実にはどのような形態をとっているのだろうか。それを変数平均値を用いて検討してみよう。まず、組織の構造的要因、すなわち組織の目標形成プロセスと目標遂行プロセスから考えれば、それぞれに含まれる変数は既に前章で記した。そこで、これらの変数のカテゴリー4水準おのおのに1, 2, 3, 4の評点を与え、その得点を製造・非製造に分類して求めてみた。表3-3には組織の目標形成プロセスに属する変数の平均値が導かれている。電機・食品，商業・不動産，金融・保険という業種別による平均値の差はほとんどなく、それゆえ製造・非製造という大分類に従って作成してみた。「売上高目標設定に関する意思決定」は、常務会メンバーが同等の立場で議論しながら、最終的には社長がリーダーシップをとって決定するに近く、非製造業の方が、やや社長の民主的度合は高い。「企業外環境変化に対するトップの

表 3-3 組織の目標形成プロセス

	製 造	非製造
売上高目標の意思決定	3.09	3.11
変化へのトップの態度	3.12	3.44

態度」は、適確に状況を判断しながら、徐々に対処策を実施するに近く、この項目も非製造業の方がトップの積極さは高かった。

次に、組織の目標遂行プロセスをみてみよう。情報提供、情報の発議がコミュニケーション、勤労意欲を高める制度、平均賃金、昇進に関する意思決定、作業標準設定に関する意思決定、従業員の意見の反映度、そしてロイヤリティを高める制度が貢献意欲の増進として考えられた変数であった。これも、目標形成プロセスと同様、4段階に評点づけをして平均値をとった値を示すと表3-4のごとくである。これらがわが国1部、2部上場企業

表 3-4 組織の目標遂行プロセス

	製 造	非 製 造
情 報 提 供	3.02	3.12
情 報 の 発 議	3.21	3.40
勤労意欲を高める制度	3.21	3.33
平均賃金	128.8(万円)	140.2(万円)
昇進に関する意思決定	1.91	2.0
作業標準設定に関する意思決定	2.21	1.62
従業員の意見の反映度	2.95	2.76
ロイヤリティを高める制度	5.84	6.21

の平均的な組織過程を表わしていると言えるであろう。すなわち、「情報提供」は、トップへの情報提供に際して、トップが注意を払う情報は正確であるが、その他の情報については不正確な場合もあるに近い。また、「情報の発議」は主としてミドルで、その他あらゆる階層で行なわれている。貢献意欲を高める制度で

は、「勤労意欲の増進に対する考え方」が経済的欲求の活用と同程度、ないしより多い自我動機の活用を考えている。平均賃金の額で見れば、非製造業の方が絶対額は高い。「昇進に関する意思決定」は、上司の評価を主にしながら、周りの評価を参考にして決定するに両業種共同じ程度である。また、「作業標準設定」について見れば、管理部門が大枠を決めるが一般従業員の意見も聞くに近く、この項目は製造業主体の項目である所から、製造業の方がよりすぐれていると言える。一般的に「従業員の意見の反映度」をみれば、相当反映されるに近い回答がみられた。最後に「ロイヤリティを高める制度」であるが、これは考えられる方策を10方策用意し、おのおのが equally likely と仮定して、実施している方策の数を平均したものである。さすれば、非製造業の方が、制度としてやや実施個数は多いものの、ほぼ6方策に近い回答が得られたわけである。

ロイヤリティを高める制度について、より細かく詳しく考えてみよう。表3-5は、各カテゴリーについて“有る”と回答した企業の割合を%で表示し、業種別に細かく分類したものである。それらは、ハズバークの動機づけ要因—衛生要因という2因子仮説に依れば、主として職務を取り巻く環境的要因に属するものであるが、表からは電機、金融・保険が圧倒的に進んでいる。中でも、「家族と会社を結びつける公式の催し」や「カウンセラー制度」などは電機、金融・保険に相対的に多く、提案制度、持株制度、社内預金制度、持家制度などは、業種にかかわらずほとんどの企業が行っているという結果が得られた。

表 3-5 ロイヤリティを高める制度

ロイヤリティを高める制度	電 機	食 品	商 業 不 動 産	金 保 融 險
	(%)	(%)	(%)	(%)
提 案 制 度	92.9	90.9	64.4	80.0
カ ウ ン セ ラ ー 制 度	30.4	4.6	15.6	33.3
社 内 報 の 主 体 的 編 集	78.6	59.1	60.0	75.6
課 業 設 定 に つ い て の 目 標 管 理	60.7	45.5	44.4	46.7
ジ ョ ブ ・ ロ ー テ イ シ ョ ン に つ い て 意 見 反 映	62.5	40.9	46.7	55.6
持 株 制 度	73.2	54.6	80.0	82.2
家 族 と 会 社 を 結 び つ け る 催 し	37.5	22.7	28.9	60.0
社 内 預 金	69.6	77.3	80.0	93.3
社 員 割 引 制 度	41.1	63.6	73.3	37.8
持 家 制 度	80.4	77.3	88.9	91.1

次に、以上の組織構造から協調—コンフリクト関係が現出するわけであるが、それらの労使関係、組織改革に対する抵抗、部門要求の誇張(意見調整)も同様に平均値を概観しておこう。上司・同僚に対する態度、離職も協調—コンフリクト関係を表わしているのであるが、協調—コンフリクト関係が結果的に個人の行動に現われると仮定し、ここでは結果変数としてみなす。さすれば、表3-6のごとくに記すことができる。「労使関係」をみれば、“ある程度の信頼関係にあるので、団体

表 3-6 協調—コンフリクト変数と結果変数

	製 造	非製造
労 使 関 係	3.10	3.16
組 織 改 革 に 対 す る 抵 抗	3.15	3.28
部 門 要 求 の 誇 張	3.31	3.28
上 司 に 対 す る 態 度	3.14	3.18
同 僚 に 対 す る 態 度	3.14	3.01
定 着 性	3.26	3.21

交渉を重ねながら、対立点を浮き彫りにし、徐々に解決策を見い出そうとする”に近い数字が現われている。また、「組織改革に対する抵抗」をみると、“ミドル”ローとも多少の抵抗はあるが、組織運営はほぼ“スムーズにおこなわれる”に近い。そして、「部門要求の誇張」においては、“全社的立場からある程度は調整できる”に近い回答が得られた。この数字をみると、協調—コン

フリクト関係では製造・非製造でそれ程大きな差はみあたらない。結果変数をみると、「上司に対する態度」は“適度に好意的”であって、「同僚に対する態度」は“ある程度の競争意識はあるが、一般には好意的な態度を示す”と無難な回答を寄せている。一方、「定着性」に関しては、離職率が5~10%程度が最も多いと言える。

最後に、トップの構造変革とインテグレーターの能力開発制度について記そう。

まず、組織改革についてであるが、課・係制度の廃止なり部・課を統合・簡素化した企業は、前者については約半数、後者についてはかなりの企業が行なっている。これを業種別にみると表3-7のとおりになる。この表で見ると、環境変動の少ない業種に部・課長の廃止を行なっている企業が多いのは、変動の少ない環境の下では官僚制に陥りやすく、その欠点を補うために部・課長の廃止が行なわれるのであろうと推測される。他方、部・課の廃止、統合などの施策は、トップの意

表 3-7 組織改革

	電機	食品	商業 不動産	金融 保険	融 融 融
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
課・係制度の廃止	41.1	54.6	42.2	60.0	
部・課の統合・簡素化	73.2	86.4	82.2	68.9	
トップの特別委員会	71.4	54.6	71.1	64.4	

思決定の強化が表裏一体として必要になってくる。これは、迅速なる環境への適応という観点から、トップの特別委員会の設置が電機、商業・不動産などの環境変動が激しい業種に多くみら

れる結果となっているのであろう。

次に、インテグレーターの問題解決能力を育成し助成するものとして、能力開発制度がある。この中には、個々人の能力開発のための講習会への出席や留学への助成、さらに部・課長へ昇進するための試験制度など、間接的に能力開発を援助する制度と共に、S. T. (Sensitivity Training)などのT-グループ(Training Group)への参加、トレーニング・センターなどの研究・計画機関の設置など直接的な能力開発制度が含まれている。前者の援助制度は次の表3-8からもわかる通り、講習会などへの助成はほとんどの企業が行なっているものの、国内留学は金融、保険を除いてまだ進んで

表 3-8 能力開発制度

	電機	食品	商業 不動産	金融 保険	融 融 融
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
講習会への助成	80.4	86.4	84.4	93.3	
国内留学	28.6	36.4	20.0	60.0	
昇進の為の試験制度	10.7	18.2	11.1	4.4	
T-グループ	8.9	13.6	11.1	28.9	
トレーニング・センター	17.9	18.2	22.2	31.1	

いない。金融では、人的資源への投資を通じて、高度の企業評価のための知識が必要とされる所から当然の事であろう。それに対して、昇進のための試験制度はまだまだ手についたといった段階にとどまっている。

一方、実際にT-グループなどのラボラトリー訓練を通して問題解決能力をつける方法は、それ程実際には使われておらず、ただ金融・保険はやや行き渡っていると言える。

このように、組織の特性を平均値でみる限りにおいて、わが国の組織の現状はほぼ高い水準にあると言ってもよい。しかし、能力開発制度やロイヤリティを高める制度はまだ未充実のものが存在する。たとえば、センシティブティ・トレーニング(感受性訓練)、カウンセラー制度などは今後充実すべきものであると言える。また、製造・非製造の間の差は平均値では一般的に見られなかった。

3. 2 単相関による把握

イ. 構造的要因と協調—コンフリクト関係

(1) 労使関係

まず、労使関係について組織の構造的要因と協調—コンフリクト関係をみることにしよう。労使関係が協調関係にあるか、あるいは敵対関係にあるかという変数と相関関係にある変数は、製造業全体をサンプルとして考えれば、「情報提供」すなわちトップにくる情報にバイヤス(bias)がないかあるかという変数と0.25の関係がみられた。非製造業全体をサンプルとした場合には、「情報提供」

と「作業標準設定への従業員の参加」の程度とそれぞれ、0.26, 0.26の関係がみられた。このことから、情報の伝達経路に偏りやゆがみが生じていることと労使関係にコンフリクト関係が生じていることと、製造業・非製造業共通して何らかの関係があるかも知れないと言える。

以下の事をより細かくみるために、製造業から電機産業、非製造業から商業・不動産、金融・保険を抽出して、同様な関係をとらえてみる。さすれば、電機では、やはり情報提供変数と0.29の関係がみられる。そして、商業・不動産では、標準設定への参加に加えて「勤労意欲を増進するための施策」で自我欲求を重視するか、経済的欲求を重視するかという変数と、それぞれ0.3, 0.21の関係が表われている。金融・保険では、「環境変化に対するトップの態度」が迅速であるか、慎重であるかという変数と0.31の関係がみられた。

(2) 組織改革に対する抵抗

組織改革に際して抵抗がなくスムーズにゆくか、あるいはかなりの抵抗があるかという変数は、製造業・非製造業とも多くの構造的変数と関連が深いと思われる。特に、電機、金融・保険ではそうであった。まず、製造業全体をみれば、「変化へのトップの態度」と関連が深く、0.21、その他「情報提供」、「勤労意欲の増進」とも0.30, 0.29という関係がみられた。非製造業全体をみれば、「環境変化へのトップの態度」と「現場の意見の反映」にそれぞれ0.24, 0.32の関係がみられる。

同様に業種別にみると、電機産業では「変化へのトップの態度」と0.5、コミュニケーション関係では「情報提供」と0.27、「情報の発議」と0.27の関係がみられた。そして、動機づけ関係では、「勤労意欲を高める制度」と0.24の関係があったが、「平均賃金」とはむしろ逆の関係にあり、-0.31であった。それゆえ、賃金が相対的に高いということと組織改革に際しての協調関係とは結びついていないことがわかる。これは、経済的要求ではなく、前章で記したようなパーソナリティ要因が作用するのであろう。そして、金融・保険では、「変化へのトップの態度」と0.24の関係があったが、「売上高目標の設定に際してのトップの民主的態度」とは-0.2であり、売上高目標設定におけるトップの民主的態度と協調関係の促進とは結びついていないことがわかる。情報伝達関係では、「情報の発議」と0.49の関係がみられた。そして、動機づけ要因として、「現場の意見の反映」と「標準設定への参加」に0.43, 0.27の関係がみられた。

以上の事から、変化へのトップの態度がどの業種をとっても、協調関係にとって重要な変数であると言えるであろう。それゆえ、トップの機能としての戦略的反応が不適切であれば、コンフリクトを起こす潜在的な基盤となっていると言えよう。

(3) 意見調整

部門間コンフリクトの1つの尺度である部門要求の誇張がなく、スムーズに調整がなされる場合とそうでない場合という変数と関係する構造的要因を製造業全体でみれば、該当する変数が見えた

(注20) ここでは相関係数が0.2以上の要因を相対的に大きいものとみなした。

らなかった。非製造業全体でみれば、「情報提供」と0.26、「一般従業員の昇進に関する意思決定に従業員の意見の反映があるかないか」という変数と0.23の関係があった。そこで各業種別にみると、電機業界では関係する要因がなく、商業・不動産では「情報提供」と0.27、「一般従業員の昇進」と0.31であった。金融・保険では、「売上高目標設定における民主的態度」とは-0.36、「情報の発議」とは0.46、そして、動機づけ要因の「作業標準設定への参加」、「現場の意見の反映」とはそれぞれ0.24、0.28の関係がみられた。

このように、労使関係、組織改革に対する抵抗、意見調整でもって、組織間、組織、集団間(部門間)次元で生起する協調—コンフリクト関係と関係のある構造的要因をみると、変化へのトップの態度が迅速に反応し対処する態度であることが、少なくとも組織次元での協調関係に何らかの関係があるであろうと推測されうる。そして、売上高目標の設定(金融・保険では取引高)に際してトップが民主的態度であることが、金融・保険では、組織、集団間での協調関係とは結びつかず、反ってコンフリクト関係をもたらすことがわかった。その他、貢献意欲の増進のための、いわゆる従業員の参加制度は、少なくとも協調関係の推進には有効であろうことが理解できたのである。

ロ. 協調—コンフリクト関係と結果変数

次に、協調—コンフリクト関係と組織の結果変数との関係を同様に単相関でもって考察しよう。ここでいう組織の結果変数とは、大卒者のモラル、中高卒者のモラル、そして、生産量に対する^(注21)満足^(注21)の度合を示す生産性Ⅰ、生産品の品質(サービスの質)に対する満足^(注21)の度合を示す生産性Ⅱ、そして、従業員個人々人の上司に対する態度が良い態度であるか否か、また、同僚に対する態度が良いか否か、従業員の定着性—離職率—を含んでいる。この結果変数との関係も、構造変数の場合のように、労使関係、組織改革に対する抵抗、意見調整に分けて記そう。

(1) 労使関係

協調—コンフリクト変数としての労使関係と結果変数との関係を製造業全体についてみると、生産性Ⅱに対して0.27、上司に対する態度に0.26の関係がみられた。ところが非製造業全体でみると、比較的高い相関係数をもった変数は見い出せなかった。より細かく業種別にみてみると、電機産業だけを取り出せば、生産性Ⅰ、生産性Ⅱとそれぞれ0.31、0.26、大卒モラルと0.28、そして上司に対する態度と0.36と多くの結果変数と関連しているのがわかる。次に、商業・不動産では定着性と負の関係にあり、-0.29であった。しかし、金融・保険では生産性Ⅱに対して0.39、大卒・高卒モラルに0.26、0.28そして、上司に対する態度が0.32という関係があらわれている。

このように、同じ非製造業でも商業・不動産と金融・保険とはかなり異なっており、商業・不動産では、労使関係で協調関係にあることが従業員の定着性と逆に関係しているのは興味深い。

(注21) 生産性Ⅰは、非製造業では次の様に代替する。すなわち、商業では、販売数量、銀行では預金獲得額、保険では、契約高、生産性Ⅱは、非製造業ではサービスの質で代替する。

(2) 組織改革に対する抵抗

製造業全体でみれば、生産性Ⅰ、生産性Ⅱとそれぞれ0.23, 0.22, 上司に対する態度と0.23の関係がみられた。ところが非製造業全体でみれば関係する要因は見当らなかった。そこで業種別にみると、電機では大卒モラル、高中卒モラルと0.42, 0.43, 生産性Ⅱと0.5と高い相関係数が示されている。非製造業の商業・不動産では定着性と0.23の関係のみが相対的に高かった。金融・保険では生産性Ⅱと0.21, 上司に対する態度と0.29の関係がみられた。

(3) 意見調整

意見調整変数を製造業全体をサンプルとして相関係数を導き出すと、大卒モラルと0.26, 生産性Ⅰと0.22の相関がみられた。非製造業全体では、定着性と0.26の関係がみられる。

同様に業種別にみると、電機では大卒モラルと0.28, 生産性Ⅱと0.36であった。次に商業・不動産では生産性Ⅱとむしろ逆の-0.21の関係にあった。金融・保険においては、上司に対する態度と0.30の関係があり、生産性Ⅰとは0.25という数値が導き出されたのである。

以上、組織の構造的変数、協調—コンフリクト変数、組織の結果変数の相互関係を単相関行列の数値によって把握したわけである。これをながむれば、電機産業がモラル、生産性とも最も協調—コンフリクト関係を示す変数と関連が深く、労使関係、組織改革に際しての抵抗、部門間意見調整などで協調関係を維持することが結果変数にとって重要であることがわかる。それゆえ、トップの意思決定者の問題解決努力が必要とされる事は言うまでもない。

また、商業・不動産のように環境変動が激しい業種においては、協調—コンフリクト関係の変数と生産性・モラルなどの結果変数とはほとんど関連がなく、むしろ、組織の構造的要因から直接結果変数に関連していた^(注22)。それゆえ、商業・不動産においては、上述した協調—コンフリクト関係と結果変数の定式は該当しないように思われる。しかし、同じ非製造業でも、金融・保険では様相を異にしている。すなわち、環境変動が少なく組織が固定している金融においては、労使関係、組織改革に際しての抵抗、意見調整とも上司に対する態度に相関し、また、モラル、生産性Ⅰ、Ⅱもそれぞれ関係がある。それゆえ、協調関係の維持は1つの大きな課題になると思われる。

また、意見調整が商業・不動産では生産性Ⅱに、金融・保険では生産性Ⅰにそれぞれ負に相関しているのは、組織内における部門間の意見対立は、他の労使関係、組織改革に対する抵抗と異なって特異な要因であり、必ずしも生産性にとって悪影響を及ぼすとは限らない事を意味しているのであろう。

ここで、組織の構造的要因、協調—コンフリクト関係、結果変数を総合してみれば、意思決定への参加を通しての権力均等化指向、トップ・マネジメントの迅速なる戦略的反応と協調関係の推進、

(注22) たとえば、変化へのトップの態度、情報提供、勤労意欲を増進する制度などが、直接、結果変数に関係していた。

そして生産性・モラルの高さという3者の間には関連性が存在していることが明らかとなった。しかし、この定式化は製造業主体の定式であって、商業・不動産においてはやや妥当性が欠けるようにも思えた。すなわち、商業・不動産においては構造的要因、協調—コンフリクト関係の定式化は妥当性があったが、協調—コンフリクト関係と結果変数の間には、ほとんど妥当性がなかったからである。

また、組織の結果変数で、モラル・生産性ととも、上司に対する態度が1つの測定規準になることもわかった。^(注23)しかし、同僚に対する態度は他の諸変数と関連性がうすく、同僚間には上司と異なって、よりインフォーマルな要因が強く作用しているのであろうと思われる。

最後に、相関行列による変数間の把握では前章で述べたコンフリクト関係の組織に及ぼす直接的な効果は測定され得なかった。これは、クロス・セクション分析であったことと、質問項目に主観的価値判断が介在されねばならなかったことに基づくのであろうと思われる。

3.3 相対的貢献度による協調—コンフリクト・プロセスの把握

前節において、わが国企業の組織の実態を組織特性の平均値でもって業種別に概観し、次に単相関でもって組織特性の相互関係を把握したのであった。そこでは、組織の構造的要因と協調—コンフリクト関係、協調—コンフリクト関係と結果変数という定式を検討したのであった。本節では、それらの協調—コンフリクト関係のプロセスを組織全体のプロセスに拡大して考えてみよう。第1章で仮定的に設定した組織モデルは、協調—コンフリクト関係を統合化するインテグレーターの役割や結果変数に対するトップの意思決定者の反応という制御プロセスが設定されていたのである。本節では便宜的に「能力開発制度」と「組織変更」でもって考えてみよう。そしてそれら一連のプロセスを通して組織の目標遂行の能率性と成員個々人の満足度が結果として現出してくるものと考えられるであろう。そこで本節では、企業の財務データを用いた客観的な指標が結果的に目標遂行の度合を表わすものとする。ただし、始めに記したとおり、財務業績は主として製品や市場などの要因に負う所が大きい。人的資源・組織力はそれらを根底からささえるものであるということは前提である。しかし、成員個々人の満足度でもって組織の健全性を測定することは、モラルが前節で結果変数として体系づけていることと、人的資源の効率的運営という観点からして、ここでは取り上げなかった。それゆえ、協調—コンフリクトを媒介とした一連のプロセスが有効に機能しているならば、究極的に業績が高いであろうと推測される。そこで、以上の組織の全体プロセスを詳細に検討するため、次に述べるような数値を導き出してみる。

(注23) ミシガン大学社会科学研究所の組織調査においても、上司に対する満足、同僚に対する満足が、他の会社、仕事、給与、業績とともに結果変数としてあつかわれている。また、原因、媒介、結果変数に加えて、組織風土変数がある体系の中にも含まれている。

幸田一男、『組織開発の理論と実践』p. 108~113参照。

すなわち、業績が高い—低いという変動の軸と組織の構造—機能要因の変動とを対応させ、ある構造—機能変数の1つのカテゴリーを選択した企業の業績をすべて合計して平均値を導出する。そしてこの平均値をすべてのカテゴリーごとに導出し、その最大値と最小値の幅を計算する。この数値をすべての構造、機能、結果変数、制御変数について作成すれば、その値はおのおの変数が業績の変動を説明する度合を表示しているものとみなすことができ、業績の変数に対する1つの貢献度と考えることができよう。しかし、この値は、変数のもつカテゴリーの数が増大するにつれ、大きくなる可能性を有していることから、その影響を相殺するためにカテゴリーの数で除すことにする。これを相対的貢献度(Range)と便宜的に名づけよう。

そこで、このような相対的貢献度をあらゆる変数について作成するのであるが、その前に、業績指数について記そう。企業の客観的な業績をあらゆる尺度として、売上高の伸びと利益率の双方を考慮して合成指標を求めてみた。そして、すべての企業について次の3つの指標を求めた。その1つは、 $(42年度売上高/37年度売上高+47年度売上高/42年度売上高)^2+(37年度純利益/37年度総使用資本+42年度純利益/42年度総使用資本+47年度純利益/47年度総使用資本)^2$ の平方根をとった値である。第2は、 $(47年度売上高/42年度売上高)^2+\{(42年度純利益/42年度総使用資本+47年度純利益/47年度総使用資本)/2\}^2$ の平方根を取った値である。そして、第3に、 $(47年度売上高/42年度売上高)^2+(47年度純利益/47年度総使用資本)^2$ の平方根をとった値である。この3つの業績を表わす指数を5分割し、それぞれに0から4のウェイトをつけたものをそれぞれ計算した。しかし、組織力による業績への貢献は、第1の指標のごとく期間が10年にまたがるものよりも、第3の最近5年間の売上高の伸びと47年度の利益率による指標の方がゆがみが少ないと考え、ここでは第3の指標を用いて相対的貢献度を計算してみた。それを組織変更、組織の目標形成プロセスと目標遂行プロセスを含む構造的要因、協調—コンフリクト変数、結果変数、そして能力開発制度について、とりまとめて表にしたのが次表である。この業績に対する相対的貢献度をより明確にする意味で、モラルの変動に対する相対的貢献度も導出し、それを(注)に記した。双方の数値を比較してみると、業績に対する貢献度の特徴がより明確に

(注24)

	電 機	食 品	商 業 不 動 産	金 融 保 険
労使関係	0.29	0.58	0.21	0.67
組織改革に対する抵抗	0.27	0.10	0.15	0.86
意見調整	0.24	0.15	0.32	0.82

モラルの相対的貢献度は大卒モラルについて導出した。組織改革、能力開発制度、ロイヤリティを高める制度について記せば、組織改革は、電機ではどの方策も高い値を示していなかった。食品、商業・不動産では部・課の統合簡素化、金融・保険では専門職制度の設置、ジェネラル・スタッフの強化が、比較的貢献度が高かった。

能力開発制度については、電機は昇進の為の試験制度が比較的高い。食品では講習会、教育への助成、商業・不動産では留学・出向制度、能力自体を促進する機関の設置、金融・保険では、講習会への助成や昇進の為の試験制度とともに、感受性訓練などのラボラトリー・トレーニングが高い値をとっていた。

ロイヤリティを高める制度については、電機では持家制度、提案制度、カウンセラー制度、社内報の

表 3-9

<構造変数>	電 機	食 品	商 業 不 動 産	金 融 保 険
目標形成過程				
売上高目標設定額	0.37	0.20	0.31	0.27
トップの意思決定(民主的か専制的)	0.21	0.23	0.29	0.55
環境変化に対するトップの態度	0.32	0.41	0.12	0.19
目標遂行過程				
情報提供	0.30	0.14	0.04	0.27
情報の発議	0.17	0.79	0.10	0.37
現場の意見の反映	0.21	0.28	0.15	0.11
標準設定への参加	0.52	0.24	0.40	0.35
昇進に際しての意思決定	0.07	0.30	0.08	0.25
勤労意欲を高める制度	0.41	0.24	0.29	0.30
平均賃金	0.38	0.50	0.26	0.23
ロイヤリティを高める制度				
提案制度	0.24	0.47	0.01	0.21
持株制度	0.50	0.17	0.63	0.06
家族と会社を結びつける制度	0.14	0.57	0.10	0.14
社内預金制度	0.09	0.09	0.18	0.33
持家制度	0.54	0.74	0.55	0.03
カウンセラー制度	0.15	NC*	0.36	0.07
課業設定の目標管理	0.40	0.78	0.33	0.06
ジョブローテーションの意見反映	0.19	0.25	0.00	0.15
<協調—コンフリクト変数>				
労使関係	0.67	0.93	0.05	0.33
組織改革に対する抵抗	0.37	0.26	0.33	0.15
意見調整	0.18	0.74	0.48	0.01
<結果変数>				
大卒モラル	0.28	0.59	0.43	0.10
高中卒モラル	0.28	0.35	0.20	0.37
生産性Ⅰ	0.19	0.35	0.36	0.20
生産性Ⅱ	0.28	0.23	0.42	0.53
上司に対する態度	0.69	0.54	0.19	0.16
同僚に対する態度	0.16	0.47	0.38	0.19
定着性	0.20	0.47	0.52	0.09
<能力開発制度>				
講習会・教育への助成	0.03	0.10	0.20	0.08
留学・出向制度	0.23	0.29	0.33	0.18
トレーニング・センター	0.05	0.57	0.04	0.10
T-グループ	0.20	0.56	0.01	0.19
昇進の為のテスト	0.18	0.04	0.63	0.36
<組織変更>				
課・係の廃止	0.06	0.59	0.41	0.25
部・課の統合	0.01	0.23	0.16	0.11
プロジェクト・チームの設置	0.03	0.30	0.50	0.06
トップの特別委員会	0.21	0.09	0.45	0.06
ジェネラル・スタッフの強化	0.07	0.16	0.40	0.11

* NC：計算できなかった。(注)組織変更、能力開発制度ですべての業種にわたって小さい貢献度しかもたないカテゴリーは省いた。

、中の主体的編集、食品では持株制度、社員割引制度、社内報の中の主体的編集、そして、金融・保険では、持家制度、カウンセラー制度、社内報の中の主体的編集、ジョブローテーションへの意見反映が比較的高かった。商業・不動産では、どの要因も大卒モラルとは関連がうすかった。これは、直接的な職務内容など、より職務に関係する要因が、モラルに貢献するものと思われる。

なるであろう。

業績に対する貢献度とモラルに対する相対的貢献度を比較してみると、その差が最も顕著に表われているのは、金融・保険である。金融・保険においては、協調—コンフリクト関係の諸要因やロイヤリティを高める制度や勤労意欲を高める制度がモラルに高く貢献していたのであるが、それらは業績の変動に対してはほとんど貢献度が高い要因は見当たらない。このことから、金融・保険においては、組織の強固な協調—コンフリクト関係にまつわる諸要因のプロセスは、主としてモラルに貢献するものであって、業績が高い(平均値が他の業種と比較して高いこと)原因は他の要因、たとえば政府の金融政策などの制御不可能な外生的要因によると思われる。

ただ、日常的なサービスの値はやや貢献度が高く、その点ないがしろにはできない要因であると言える。

次に、商業・不動産においては、部課の統合・廃止、トップの特別委員会、ジェネラルスタッフの強化などの組織変更が業績に対する貢献度が大きく、その点激変する組織環境に構造的に対処する姿勢が重要であることを意味している。しかし、T-グループなどのラボラトリー・トレーニングが業績に対する貢献度は0.01と0に近く、いまだ、off-the-Job-Trainingは効力を発揮していないと言える。それも今後の課題として残されるべきものであろう。他に高い貢献度を持つ変数は、協調—コンフリクト変数で「組織改革に対する抵抗」「意見調整」、結果変数で「定着性」が挙げられる。組織改革に対する抵抗は、組織変更が業績と関連が深いという事から当然重要なファクターになってくると思われる。業績の変動に対する組織改革に対する抵抗の一元配置モデルによる分散分析でも、この変数は関係があるという結果が出た。それゆえ、商業・不動産では、組織変更—組織改革に対する抵抗という軸が業績にとって重要な要因であると思われる。

次に製造業をみてみれば、商業・不動産のように生産性Ⅱに高い値が得られず、電機・食品とも生産性Ⅰ、Ⅱに低い値しか得られていない。ところが協調—コンフリクト変数で労使関係が電機、食品とも高い数値が出ており、業績に強く貢献している。労使関係はモラルにおいても高い貢献度を示しており、製造業にとって重要なファクターであると思われる。食品業界は他の業種と比較して相対的に高い貢献度を示しているが、これはサンプルサイズが22と小さく、平均値の差が大きく出たものと思われる。それにしても、協調—コンフリクト変数で相対的貢献度が高い要因が多いのは、その管理がより重要である事を意味している。それゆえ、能力開発制度の中でT-グループなどのラボラトリー・トレーニングが高いことから、より重点を置かねばならないのであろうと思われる。

最後に電機業界においては労使関係はもちろんであるが、勤労意欲を高める制度や協調—コンフリクト変数と比較的貢献度が高い。それゆえ、協調—コンフリクト変数が重要であるとともに、やはり賃金のみではなく、他の自己実現の欲求を重視することも重要であると言える。それはロイヤリティを高める制度の中の自己申告による目標管理制度の貢献度が高いことから考えられるであろう。

このように企業の客観的指標と考えられる財務的特性に対する協調—コンフリクト変数の貢献度は金融を除いて高いものが多く、それゆえ、協調を促進するかコンフリクト関係にあるかによって、かなりの業績変動がみられる。コンフリクト・マネジメントのプロセスを円滑にする事が重要な課題になると思われる。

(注25) 他に大卒モラル、生産Ⅱがそうであった。

3.4 若干の企業をケースとして

前節まで、変数平均値、単相関、相対的貢献度と3段階でもってわが国企業の協調—コンフリクト関係を規定する諸要因のプロセスを分析してきた。それらは、電機、食品、商業・不動産、金融・保険など260社を大数的に把握し、大数的にどのような関係にあるかをみてきたわけである。この節では、最後に大数処理に加えて個々の企業を数社選んでその特徴を考えてみよう。個々の企業を抽出するにあたって、協調—コンフリクト関係に焦点を当て、この変数群が相対的に“良くない”と回答している企業を取り上げてみた。なぜなら、このような協調—コンフリクト変数のごとき機能変数は多分に良い方向にバイヤス(bias)がかかる傾向にあり、それゆえ相対的に良くないと回答した企業の方がデータとして信頼性が高いからである。そこで、労使関係、組織改革に対する抵抗、意見調整の3変数に良くない、すなわち協調関係を維持していないと答えている企業をピックアップしてみた。非製造業の商業・不動産、金融・保険では該当する企業がなく、電機において数社該当企業が見つかった。そこで電機産業からこの2社を選び出して、企業の特性を調べてみよう。

その1方の企業(ここではA社と名づける)は、1部上場企業で、規模を従業員の数でもって分類して(注26)みれば800~1,800人の範囲に該当する企業である。また、他方の電機企業(B社と名づける)も1部上場で3,500人以上の従業員規模をもつ企業である。

まずA社の協調—コンフリクト変数をみれば、労使関係において対立関係にあり、その交渉は労組に隠して事をはこぼせる現状であり、組織改革に対する抵抗もかなりの抵抗があるが、部門間の意見調整においては何とかスムーズに調整がなされると回答している。そこで、このような協調—コンフリクト関係を規定している構造的要因を探索してみれば、「好ましくない」と思われる構造的要因、あるいは変数平均値からかなりずれがある要因は、まず変化に対するトップの態度にあらわれている。すなわち、環境変化に対して消極的な取り組み方をしている事である。また、売上高目標設定に対して、トップは民主的な態度を取っていることが挙げられる。この2つの変数は、2節においてもコンフリクト関係と関連性があると主張したのであった。環境変化に対する対処策として具体的にどのような要因を重視するかという質問においては、労使協調、能力主義人事制度など協調関係の維持に力点を置いていると出ている。しかし、協調—コンフリクト関係の機能要因ではかなりの対立関係にあるので、その方策は効を奏していないと言える。それゆえ、コンフリクト関係にある原因の1つとして、トップの態度が考えられる。

次に気がつくのは、ロイヤリティを高める制度が提案制度と持株制度しかなく貧困である事と、勤労意欲を高める制度が経済的欲求のみを重視している事である。それは平均賃金が高い額を示している事から真実なのであると思われる。しかしながら、賃金の高さはモラルの高さに結びつ

(注26) 800人以下、800人以上1,800人未満、1,800人以上3,500人未満、3,500人以上の4つのカテゴリーに分類した。

いておらず、結局大卒者のモラルは同業他社と同水準、高中卒者のモラルは同業他社より劣るという結果になっている。また、生産性は数量的にも品質においても低レベルにあり、数量では「往々に満たせない」ことがあり、品質では「やや劣る」という結果として現出しているのである。そこで、インテグレーターやトップの組織変更などの対応策をみてみれば、能力開発制度は部・課長の合宿研修会制度や外部講習会などへの助成という2項目しか回答がなく、最もポピュラーな制度のみが存在する。T-グループなどのラボラトリー訓練は行なっていないのである。組織変更は6項目のカテゴリーのうち、3項目回答があり、平均値3.7よりもやや下まわっている。しかし業績指数をみると、A社は4.1という数値が出ており、電機産業全体の平均値3.8よりもやや上まわる業績をあげている事は興味深い。このA社の例をみても、相対的貢献度でもって明らかな通り、モラルの高さと業績の高さは必ずしも一致していないことがわかる。また、協調—コンフリクト変数の機能が悪いことがすぐさま業績として表面化するものではないことがわかる。

次にB社であるが、意見調整においてA社よりもスムーズに調整がなされると回答しているものの、労使関係・組織改革に対する抵抗では同様な対立関係にある。すなわち、労使関係は対立点を回避して協調できる点でのみ交渉を行なうような態度をとっており、組織改革に際しても抵抗が多くて組織運営が停滞すると回答していた。そこでB社の業績指数をみると、1.4の値を示しており、電機全体の平均値3.8よりもかなり低い値である。それゆえ、A社とは異なって業績においても協調—コンフリクト関係においても低迷状態にあるのが現状であると言える。そこでA社と同様に組織構造をさぐってみると、トップの戦略的要因では、売上高目標を前年比10~20%未満増というように高く設定している。しかし、その意思決定に際して社長のリーダーシップは弱く、役員の見解をとりまとめる程度であると回答している。これはA社においてもそうであったし、大数的にみても好ましくない要因であった。また、環境変化に対する戦略的対処策では、主として製品の問題と目的別組織の設置やトップマネジメントの機能に関する問題を重視しながら対処しているところから、トップに何らかの問題点が存しているようである。また、コミュニケーションに関しては、トップが注意を払う情報は正確であるがその他の情報では不正確の場合もありうると回答しており、コミュニケーションのネットワークにも問題が存在している。次に動機づけ要因であるが、考え方としては経済的欲求と自我欲求とを同程度に重視していると出ている。賃金水準は130万から145万円の範囲内にあり、電機産業の平均122万円よりやや高い水準にある。また、現場からの意見も本社の意思決定に大きく反映されているが、従業員の昇進、標準設定に際しての従業員の参加はほとんどない。そこで能力開発制度をみると、講習会への助成と業績・能力を反映する昇給制度のみしか存在せず、充実していないと言える。その結果、上司・同僚に対する態度は良い状態であるが、モラルは大卒・高中卒者とも同業他社と同水準、生産性は時には満たせないことがあるという結果として現出している。

それゆえ、B社においては協調—コンフリクト関係を制御するインテグレーダーの役割やトップの戦略的機能など、主として能力開発による人的資源の側面に問題があり、コンフリクトを有効に生かしきれずに良機能化させ得ないでいると考えてもよいのではないだろうか。

4. 結 び

以上、協調—コンフリクト関係を規定する組織の構造的要因、協調—コンフリクト問題、その結果、そしてそれらを制御するインテグレーターとトップの構造変革を第2章のように仮定的に体系づけ、わが国企業の組織プロセスがそのような体系からみればどのような相互関係をもっているかを、調査によって明らかにしてきた。もちろん、この調査でコンフリクトの組織に及ぼす影響が明らかになったと考えるのは早計であるが、不十分なから1つの手がかりが得られたと思われる。

すなわち、コンフリクト・プロセス・モデルは主として製造業において該当するモデルであること（非製造業でも金融・保険は該当していた）、また、トップマネジメントが協調—コンフリクト関係を決定する大きな要因であること、そしてインテグレーターの対応策も1つの大きな要因である事が理解できた。特に、トップの迅速な戦略的反応が重視される所から、その意思決定においても社長がリーダーシップをとることが重要と言える。また、従業員の意思決定への参加は協調関係の推進には効果があると言えよう。

以上の事から、トップの迅速な環境変化への適応、組織内での参加による民主化、それに伴うコンフリクトについてはインテグレーターによる問題解決、という一連のプロセスが総合的に機能し合って、人的資源の効率的運営が成功するものと言えるであろう。

(慶応義塾大学商学研究科博士課程)