Title	人間と組織の研究 (西川俊作教授退任記念号)
Sub Title	Structure of Organizations (In Honour of Professor Shunsaku Nishikawa)
Author	井原, 哲夫(Ihara, Tetsuo)
Publisher	
Publication year	1998
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.41, No.4 (1998. 10) ,p.17-
JaLC DOI	
Abstract	人間は一人で行動するよりも広い意味でより多くの成果が得られると考えるから組織に加入する。したがって,非効率な組織は淘汰されるし,効率をあげるには監視(評価)と制裁がついてまわる。また,構成員はどれだけの配分を受けるかに重大な関心をよせる。組織の置かれた条件によっては,貢献度と配分がつながっている場合もそうでない場合もある。組織の性格をきめる重要な要素は構成員が他の組織に移る選択肢をもっているかどうかにある。組織にとってリーダーは必要だが,選び方やリーダーの資質は組織の目的や状況による。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19981000-00685943

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.

人間と組織の研究

井原 哲夫

<要 約>

人間は一人で行動するよりも広い意味でより多くの成果が得られると考えるから組織に加入する。したがって、非効率な組織は淘汰されるし、効率をあげるには監視（評価）と制裁がついてまわる。また、構成員はどれだけの配分を受けるかに重大な関心をよせる。組織の置かれた条件によっては、貢献度と配分がつながっている場合もそうでない場合もある。組織の性格をきめる重要な要素は構成員が他の組織に移る選択肢をもっているかどうかにある。組織にとってリーダーは必要だが、選び方やリーダーの資質は組織の目的や状況による。

<キーワード>

組織，リーダー，配分機能，会員，監視，制裁，市場，貢献，官僚機構

1. はじめに

現代社会では、人間はなんらかの組織に所属して生活している。しかも、多重に所属しているのが普通である。日本人は日本という組織の一員である。日本に住む外国人は準会員の扱いをうける。地球社会も組織化が進んでおり、わたしたちはこの一員でもある。企業に所属して働いている人は多い。家族も組織の一つとして考えてもいいだろう。結婚は新しい組織の形成ということになる。楽しみのサークルに参加している人も多い。

組織に参加すると義務と権利が発生する。企業に社員として所属すると、労働を提供し、ルールと上司の命令には従わねばならない。そのかわり、給料を得、企業内福祉に浴する権利を手にする。日本国民は税金や医療保険料などを支払い、法律に従わねばならないが、生活上で必要な公的サービスを利用する権利を得る。家族の場合だって、暗黙の了解のもとに義務と権利が発生している。

それではなぜ、自由が制限される組織に人は加入するのであろうか。説明するまでもないが、一

人で行動するよりも、より大きな成果（満足度）が得られると考えるからである。企業に就職したほうがより多くの所得が安定的に手に入ると考えるからこそ多くの人が雇用者（雇われる人）になったのである。この背景には規模の経済性がある。サークルに参加するのはその方がより高い満足が得られると考えるからである。結婚もそうである。

とすると、組織はできるだけ高い水準で目的を達成しないと構成員に十分な成果を配分できない。組織が構成員に対し義務を課すのはこの目的を達成するためである。しかし、配分に比して義務が大きすぎると構成員が逃げ出してしまふ。国のように他に移れない組織ではリーダーの評判が悪くなり交代させられてしまふ。組織ではリーダーの資質が問われることになる。また、組織が多大な成果をあげたとしても、自分には少ししか配分されないのでは不満なのだから、組織の構成員にとって配分の仕方は重要な関心事である。

いま、日本では企業などの組織がその構造を変えつつある。そうせざるを得ないような環境変化がおこっているということだろう。その変化の先にはどのような組織があるのだろうか。組織の構造を明らかにしながら、これらの点についてのべることにする。

2. 組織の構造

組織は多様であり、したがって構造も多様であるように見えるが、その多様性を作りだしている要素はそうたくさんあるわけではない。この点について整理することから始めるのだが、その前に組織の機能についてふれておく必要がある。

人が組織に加入するのは一人で事をなすよりもより効率的に成果を獲得できて、それだけ多くの配分にありつけると考えるからである。したがって、組織の機能としては「成果獲得機能」と「配分機能」があることがわかる。より多くの成果を得るには、組織の構成員それぞれが貢献をなす必要がある。それは労働提供的な貢献とはかぎらない。資金提供もまた貢献である。貢献をおこなうには動機がなければならない。それには成果をどう配分するかが重要なかわりをもってくる。しかし、貢献、成果獲得および配分はかならずしもつながっている組織ばかりではないのだ。

また、成果獲得機能と配分機能の相対的重要性は組織によってかなりちがう。競争が激しくて、まずは組織の存続が重視される場合には成果獲得機能が優先される。そして、配分は成果獲得にとって都合のいいようになされる。

(1) 他に移る選択肢のある組織と選択肢のない組織

組織の構成員が他に移る選択肢をもっているかどうかによって、貢献と配分のし方の関係は大きくちがってくる。移動が可能ならば、貢献度に比して受け取る配分が少ないと思えば他の組織へ

移ってしまうだろう。企業のように成果獲得が重視される場合は、組織は大きな貢献をしてくれる人を求めるから、競争の結果、あるところに貢献度と配分の関係がおさまることになる。市場が決めてくれるといってもよい。

逆からいえば、構成員が他に移る選択肢をもっていない場合は、貢献度に応じてきちっとした配分をしなくてもさしつかえが生じない。もちろん、貢献の動機を刺激する必要があるから、大きな貢献を果たした人には多めの配分をしたほうが全体として構成員の分け前が増えることだろう。しかし、他に移る心配がないのだからほどほどでもよいわけで、配分の任意性が高いことになる。

この任意性は時間の軸でもいえる。年功賃金制について簡単に表現すれば、若いときには貢献度に比して少ししか賃金を払わないが歳が重なると貢献度に比して多くの賃金を払う賃金制度ということになるだろう。いわば、一生のうちに働きの程度と支払い賃金のつじつまを合わせる賃金の支払い方といっている。この方式が機能するには、従業員が他に移る選択肢をもたず長期にわたってその企業にとどまることが前提となる。もし、雇用市場が発達して、従業員が他に移る選択肢をもつようになれば、賃金支払方式は短期的につじつまを合わせる方向に変わらざるを得ない。

構成員が他に移る選択肢をもたない典型的組織が国である。他国民になるのは不可能というわけではないがきわめて希である。国の構成員である国民は税金を払うという義務を果たし、諸々の公共サービスを利用できるという権利を得る。このときの義務と権利は貢献度と配分という意味ではつながっていない。このように、他に移る選択肢をもっているかどうかは組織の性質を決めるうえで決定的に重要なのである。

(2) 会員と非会員

ここでいう会員とは組織の成果が上がればより多くの分け前にあずかれる主体のことである。国の経済が発展すれば税収が増えて公共サービスが充実し国民の満足度は高まるのだから、国民は国の会員ということになる。株式会社の収益が増えれば配当率が上がり、株価が上昇する。株主は会社の会員である。株式会社にかかわる主体は多様である。株主の他に、従業員、経営者、銀行、取引先がある。これらは多かれ少なかれ会員の要素をもっているが、その置かれた環境によってその程度はだいぶちがう。

日本の企業では従業員の会員としての色彩はかなり強い。成果があがれば賃金は上がるし、ボーナスは増える。配分形態のひとつといってもいい交際費がふんだんに使えるようになる。不振に陥るとその逆で配分が減ってしまう。従業員が出世した結果である経営者もまた会員といっている。もちろん、メインバンクも重要な会員である。下請け企業も同じで、親会社が不振に陥ればこれを支えることになる。とはいっても全ての関わりがある主体が会員というわけではない。パート・アルバイトの市場は機能しており、会社が不振だからといって市場相場より安い賃金を提示すれば逃

げ出してしまふ。当然だが、会社がもうかったからと言ってボーナスを支払ふ必要はない。もちろん、営業的工作に見るように、個人の業績に応じて賃金を払ふ場合がある。賞与を支給するケースもけっこう多い。あれは雇用契約の条件であると理解しておいてよいであろう。会社全体としてもうかったからといってその分け前にあずかるわけではない。パート・アルバイトは一般的には非会員であるといつていい。

もう明らかなように、会員と非会員を分ける重要な要素は他に移る選択肢をもっているかどうかにある。日本の企業、特に大企業の場合、雇用市場が発達しておらず、従業員は他に移る選択肢をもてなかったからこそ会員としての色彩を強めたのである。おそらく、会員として処遇することが組織の目的を達成するうえで他の会員にとつても都合がよかつたのだらう。その意味では、上場企業の株主は持ち株を市場で売ることができるのだから、売ることに制約のない株主は制度上は別として、非会員の要素を多分にもっていることになる。

(3) 組織の目的と成果配分

組織の目的はできるだけ大きな成果をあげ、それを会員に配分し、会員の満足度を高めることである。株主だけが会員である企業の目的はできるだけ利益を上げることである。株主の他に従業員、経営者、メインバンク、取引先などが存在するときは会員間の利害関係が錯綜し貢献度と成果配分の関係は複雑になる。これには力関係が働くが、特定の会員が取りすぎると組織の効率が悪くなり、かえつてその会員の取り分が少なくなることがおこりうる。企業が厳しい競争市場に身を置くかぎり、成果配分は貢献度に応じたものになる力が働く。でないと、企業目的のために貢献するという動機が失われ不効率になってしまうからである。

国のなかには企業など多様な組織が存在するが、国もまた組織の一つである。そして今日の国の目的は会員である国民の満足度をできるだけ高めることにある。これにはセーフティーネットを含めて公共サービスの提供がもとめられる。このためには資金がいるが各主体は平等に会費を払っているわけではない。法人税は利益比例的だし、所得税は累進課税である。公共サービスはだれもが必要に応じて利用できるのが建前だから、結果の平等を指向した配分の仕方ということになる。企業のように貢献度に比例的な配分の仕方ではないわけだ。この方式が機能する重要な要素の一つは国民が他に移る選択肢をもっていないことである。

もちろん、公共サービスはできるだけ効率的に供給されるべきとの会員の要請がある。公共サービスの供給を実質的に担当するのは官僚機構であり、ここでは効率性という成果が求められるのだから、貢献度に応じた給料支払いという配分がなされる力が働くと思えるのだが、そううまくいかない理由があり、その点についてはすぐあとで説明する。

平等な配分を指向する組織は多い。組合といわれる組織がそうである。農協、商工会、労働組

合、医師会、弁護士会、学会などである。日経連や経団連のような経済団体もそうである。これらの組織の活動原資は原則として会員による会費である。そして、それぞれの目的をもって活動し、その成果は会員に還元される。とはいっても、この場合の成果はお金のように分けられるものではなく、会員にとっての共通の利益であり、これを「クラブ財」いう場合がある。もちろん、手に入れた「クラブ財」はかならずしも個々の会員を平等に利するわけではないのだが。

会員が会費を払い、また会員が活動すればそれだけでクラブ財が生産されるのではない。これらの組織には事務局（官僚機構）がついているのが普通であり、彼らが実質的な活動をおこなっている。当然のことながら、会員は事務局に対し効率性とより大きな成果を期待する。結果として、事務局という組織は貢献度に応じて配分がなされる世界になるように思える。しかし、国や地方自治体でも同じなのだが、事務局サービスの需要者はその組織だけであり、他の事務局との競争が働かぬわけではない。したがって、効率的に大きな成果をあげようとの動機はそれだけ弱くなり、事務局内における成果配分にも影響をおよぼすことになる。

3. 組織のリーダーの性質と選ばれ方

組織のリーダーはいつでも選挙で選ばれるのではない。知事や市町村長など地方自治体のリーダーは選挙で選ばれる。首相も国会で選挙で選ばれる。うえで説明した組合のリーダーも選挙で選ばれるのが原則である。一方、企業の社長は選挙によるのではない。国の省庁のリーダーである事務次官も選挙で選ばれるのではない。団体の事務局のリーダーも同様である。これはこれまでの試行錯誤の結果できあがったシステムであるが、これには理由があるはずである。

もう明らかなように、会員向けにどのようなサービスを生産し、それをどのように配分するか意思決定に重点を置いた組織のリーダーは選挙によって選ばれようとみてよいようだ。国や地方自治体の主長の主たる機能はここにあるといていいだろう。組合の理事長や会長もそうである。会員にとってみれば、どのようなサービスを供給し、それをどのように配分するかは最大の関心事であり、ここをかってにやられたのでは会費を払う甲斐がないと考えるからこそであろう。そして、個々の意思決定についても同様であり、それに自分たちの意志を反映させるために、代理人を送り込む必要を感じる。これが選挙によって選ばれる議員である。もちろん、この種の組織のリーダーは成果をできるだけ高めるという目的も達成しなければ交代を余儀なくされる。往々にして、事務局（官僚機構）の不効率と戦う姿勢をみせるリーダーをみかけることになる。

企業は自ら生産したサービスという成果を会員に配分しているわけではない。市場を相手にして商売し、利益あるいは付加価値という成果を得ることが目的である。これには、競争相手、需要者、商品、生産技術など専門的情報が必要である。管理という能力も必要である。一般の会員に

とっての第一の関心はこの成果をいかに大きくするかということである。もし失敗して競争に負ければ、会員はたいへんな損失をこうむってしまうからである。他に移る選択肢をもたない従業員は路頭に迷うしかない。しかし、個々の会員はだれがこのような能力をもっているかについての判断力をもっていない。そこで、この点に関して最も豊富な情報をもっている者が社長を指名するとの慣行ができあがることになったのであろう。それが日本の場合、会長や社長が次期社長を指名するというやりかたである。

もちろん、得られた成果を自分たちにとって有利に配分したいとの意向がある。米国の株式会社では株主の意向が取締役会をつうじて経営者の選定に影響をあたえるともいわれている。日本の企業の場合は従業員とその延長線上にある経営者の力が強いため会長や社長が次期社長を選ぶということなのであろう。経営が不振のときにはメインバンクが力をもってくるから、新社長の選任にあたってはメインバンクが影響力をもつようになる。

国や地方自治体の事務局（官僚機構）にも効率性と成果の拡大がもとめられるのは当然である。そして、この部門のリーダーは選挙によるものではない。たとえ首長が指名権をもっている、実質的には事務局のなかで決められるようである。国の省庁の事務次官の決定には事務次官経験者が大きな影響力をもつといわれる。事務局もまた一つの組織を構成しており、その構成員（官僚）は組織の成果を高め自分たちが受ける配分を増やしたいとの動機をもつので、自分たちの利益を高めるリーダーを選びたいと思うだろう。選挙で選ばれたリーダーも、事務局の職員も能力者（組織のリーダーにとって事務局の職員にとってでは能力者の意味がちがう）について十分な情報をもっていないのだから、このような選定方式が定着したのだろう。

同じ組織でも、選ばれるリーダーのタイプが異なることがある。組織が危機にあり、成果の拡大が求められる場合には、それを達成する能力の持ち主が選ばれるが、組織が安泰のときは公平な配分を指向する人が選ばれるのはよく経験することである。

4. 監視と制裁の構造

組織にはその目的にしたがってルールが定められている。そして、会員がそのルールを守らないと組織の目的は達成されない。ルールを会員が守るようにするには二つの要件が必要である。一つはルールを守っているかどうかの監視である。そしてもう一つは守らない人に課する制裁である。

会員にとって組織の成果が高まることが自分の利益につながる。そして、ルールを守ることが成果をあげるうえで大切だと認識があれば他の会員にルールを守らせようとする動機をもつようになる。このような状況では相互監視システムが機能することになる。しかし、非会員の場合、あるいは会員であっても組織の成果が自分の利益につながるという認識がない場合は、相互監視システム

が成り立たず、別の形で監視をせざるを得ない。企業の場合、従業員が非会員であれば、上司の監視機能が重要になってくる。その上司も企業の非会員である場合は、その上司をリーダーとした小組織をつくり出来高制という動機づけが必要になってくる。

日本の企業で、上司がしばらく留守になっていてもそのグループの仕事は支障なくおこなわれ、入社した上司がショックを受けるとの話をよく聞くのは従業員の会員意識が強く相互監視システムがよく機能することによる。

国の場合のルールは法律である。これに違反すれば法律にしたがって制裁をうける。これだけではなく、法律に違反していなくても社会的制裁をうけることがある。「不倫」や「弱いものいじめ」がよく社会的制裁の対象になる。法律に違反したときも法的制裁の上に社会的制裁が加わることが多々ある。法律以外にも守るべきルールがあって、それを守ることが社会の成果を高め、会員にとって利益になるとの認識があるからこそである。

企業などのより小さな組織でも同じで、守るべきルールがあり、それに違反すると制裁を受ける。そして、ここにも明文化されたルールを超えた掟のようなものがある。例えば、就業規則には年に20日間有給休暇をとってもいいと書いてあるのだが、これにはもう一つの制約がかかっている。それが「仕事にさしつかえがない範囲内」ということである。他に移る選択肢をもたない従業員（会員）にとって、所属する企業が繁栄する以外に自分の利益を高める手段をもたないのだから、それを阻害する行動に対しこれをおさえる掟ができあがるのは自然でさえある。もちろん、違反者に対して表立って制裁はできないが、しろい目で見たり、仲間はずれにしたりということではできる。もちろん、いじめもこの一つである。これが「お仲間の制裁」といわれるものである。

昔の農村には、社会学者が「むら社会」とよぶ集団があった。これは一つの組織であり住民が会員であった。住民は他に移る選択肢をもっていなかったのである。そこでは水や入会地の管理から祭りにいたるまで広い範囲で共同作業が行われていた。まさに、組織の成果が会員の利益を高める関係にあった。ここでは相互監視システムが機能し、ルールに違反すると制裁をうけた。そのなかで重い制裁が「村八分」であったといわれる。他に移る選択肢のない組織では「つきあいを断つ」ことが重い制裁になるのだが、いつもそうなるとはかぎらない。他に移る選択肢をもっていれば、無視されても他の地にいってしまえばそれですむことであるから制裁にはならないのである。この場合には禁固や罰金というものでないと痛みをとまなわず効果がないことになる。環境によって制裁の構造はかなりちがったものになるのだ。日本は一つの「むら社会」だという人がいるが、もしそうなら罰則のない法律がよく機能する理由ということになる。

5. 日本における組織の変化

日本の社会は大きく変化してきた。経済が発展し、都市化がおこった。地方では「むら社会」的要素が残っていたが、産業構造が変わり、多くの人が雇用者になり、共同作業をおこなう機会が減るにつれて薄れつつある。もちろん、大都市の住宅地では、コミュニティが失われたとあって心配するほどなのだから、「むら社会」的要素は崩壊しているといっていいたいだろう。ただ、企業のなかには「むら社会」と同じようなものができあがっていた。すでに説明した構造からいって当然である。

その日本の企業がいま変わりはじめたのだ。いままで説明した組織の構造に照らしてみればその変化の本質が浮かび上がってくるはずである。現象としては、企業を構成する会員が変質をはじめたということである。この変化をもたらした要素を一言で表現すれば「市場化」ということになる。

市場競争が厳しくなり、生産財の購入先を世界中に求めないと生き残れなくなってきた。これは既存の取引先が会員ではありえなくなることを意味する。取引先関係を強固にする手段として株式持合いがおこなわれていたが、解消の方向へむかっている。特に大企業では借入れ依存度が減って、メインバンクの影響力が低下しているといわれる。

なかでも大きな変化は雇用市場に関するものである。企業は会員であった正社員を非会員である臨時社員に置き換えつつある。若い勤労者にアンケートをとると「定年まで勤め上げるつもりはない」との回答が傾向的に増えているように、意識が非会員化してきている。雇用市場が機能するようになれば、雇用者の非会員化はさらに進むことになる。まさに、雇用者が市場を通して企業とつながる傾向を強めていくというわけだ。雇用者の非会員化が進むといっても、核となる会員雇用者はかなり残ることだろう。日本企業における雇用者以外の会員が非会員化するなかで、この会員雇用者とその延長線上にある経営者の力が強大になることが考えられる。こうなれば、かならずこれに対抗する力が台頭してくるものなのだがその正体についてはまだ見えていない。

こうなれば、企業のシステムは大きく変わっていく。雇用者どうしの相互監視システムは機能しなくなるし、「お仲間の制裁」のウエイトは低下していく。他に移る選択肢がない場合には、所属企業の利益が自分の利益につながったのだから、たとえ企業を利する反社会的行為が社内で行われていても、それを外にもらすことは自分の利益を損なうことを意味した。企業利益のために反社会的行為をする人よりも、それを外にもらす人が社内では非難された。それが、雇用者の非会員化が進むことによって内部告発が増えることになる。

長期つじつまあわせの処遇方式は機能しなくなり、賃金は短期的な評価に応じて支払われるよう

にならざるを得ない。いわば、短期における経済的動機付けが前面にでてくることになる。長期に企業内にはとどまらなさとされていた女性雇用者は準会員の扱いしかされなかったわけだが、市場化の進行につれて男性と同等になるという意味では働きやすくなっていくかもしれない。

家族においても、離婚率が高まりつつあるように人々は「他に移る選択肢」をもつようになってくる。もし、女性がこれまでよりも働きやすくやるのであれば、家族の「市場化」の傾向は日本でもはっきり見えてくることになろう。

はたして、どのようなスピードでどこまで市場化が進むのかははっきりしないが、日本の組織の構造とそのなかで生きる人間の意識と行動は相当に変わっていくことは確実であろう。そして、政策はそのような構造を前提としたものでなければ、効果を期待できなくなってしまう。