

講座

工業経営講座

大阪大学経済学部 高 田 馨

第6講 具体人と組織

第1講から第5講までは、すべて標準人あるいは平均人ともいうべき架空抽象の人間を前提にして組織問題を考えてきた。ところが、実際に企業に働く人間は、なんのなに兵衛という個々の名前をもち、肉体力も精神力もそれぞれに異った人間である。顔立ちも千差万別、肉体も精神も感情も千差万別である具体的な人間が企業で働いている人間なのである。そんな現実をみると、原理とか法則とかいうような一般的なものはつかみだせないほどに複雑怪奇な世の中であるとつくづく感ずるのである。社会科学一般がそうであるが、経営学もそういう複雑怪奇な現実をどうつかめばよいかになやまされるのである。一般的な原理とか法則をあきらめると学問は成りたないから、一応無理をしてでも仮安を設けて考えてみて原理や法則をたて、それから現実接近してゆこうとする外はなからう。標準人とか平均人はそういう意味の前提であったのである。そういう抽象人を前提にした説明は一応すんだから、つぎに具体人に接近してみなければならぬ。

具体人と組織の問題を取扱う場合いろいろの方法があるが、私は感情の問題と能力の問題の2つに分けて考えようと思う。

(1) 具体人の感情

いままでは、人間は理性的なものという側面しかみていなかった。はっきりとそういったわけではないが、前提としては理性的なものという側面に注目していた。なんでも、「りくつ」に合うことばかりを考える人間として取扱っていた。しかし、具体人は「りくつ」に合わんようにみえることにでも作用され行動するものである。どんなに教養があつて冷静な人でも、感情に左右されることがある。まして、教養の水準が低く熱血漢であるならば、すぐに感情に左右される。「人間は感情的動物なり」といわれるがまさしくそのとおりである。

人間が感情によって左右されるというのが事実である

ならば、これが経営活動にとって重要な問題となる。経営者みずからも、管理者も作業者もみんな感情に左右され、そして、感情のもつれは企業の生産性にマイナス効果を及ぼすことになるからである。いくら感情問題がおこっても、企業の生産性にまったく影響がないならば、なんにも経営問題としてとりあげる必要はないであろう。しかし、現実には感情が生産性に影響することが実証的に認められているのであるから大変なのである。すでに読者もご存じであろうが、アメリカではすでに1920年代に、感情が生産能率に影響することが実験によって確認され、その結果がいわゆる人間関係論 (Human Relations) としてわが国にも戦后輸入され、大いに宣伝されて、いまでは人間関係ということばは俗語になってしまった。沢山の本が書かれて本屋に山積している。人間関係論がリーダーシップ (統率、指導) と結びついて「部下の上手な扱い方」などという本やセミナーがたくさんみられる。私にいわせれば「扱い方」というような用語を用いているのは、本当の人間関係を知った者のすることではないのであるが、ともかく、人間関係論は、「ゼニをもうけるためには、人間をうまく使わねばならん」というように、金もうけの道具になっているのである。このような人間関係論はニセものである。本当の人間関係は、個人人格を尊重して、個人の感情上の要求を満たすように配慮することであり、それ自体が目的でもある。

人間関係のことを別名「非公式組織」(informal organization) という。これに対する公式組織は標準人を前提にした行動秩序である。具体人の組織は感情の組織を生むが、これが非公式組織である。職場でも、課長→係長→係員という公式組織の外に「仲のよい同志」というような非公式組織がある。同じ係長の下で係員の間に「仲のよい同志」があり、これがときには他の同僚にいやがらせをしたり、係長の命令に反抗したりする。「仲のよい同志」という例の外に、個人同志の感情的親和や反目も非公式組織に入れよい。このように、小集団の形

や個人の形で仲よくなったり反目したりするのはなぜか、その原因にはいろいろある。先天的性格の差、性別、宗教の差、生活習慣の差、故郷の差、言語の差、閥（閥バツや学バツ）など数えあげられないほどある。

人間の感情が生産性に影響すること、それが人間関係論とか非公式組織論で取りあげられてきたが、要は、どうすれば感情問題を解決できるかにある。これについては、いろいろ主張されてきているが、私は他の人びとと異なった考えをもっている。私見によれば、感情問題の解決にはつぎの2つにわかれる。すなわち、1つは即座処理であり、他の1つは制度的解決である。感情問題の解決は結局にこの2つの方法のいずれかによってできるものである。その意味をもう少し詳しく考えよう。

(a) 即座処理

たとえば、便所の悪臭が職場にも入ってきて、気分が悪くて仕事の能率にも影響するときは、すぐに便所の掃除したり、薬品を入れたり、排気をよくすればよい。また、ある職場で、Aという男とBという男が気が合わず互に不愉快な気分にいるならばAとBのうちどちらかを職場転換させればよい。こうした解決は一度かぎり、即座にやれるものである。感情にさわり、不愉快な思いをする原因のなかには、こういう即座処理で解消できるものが相当に多い。

(b) 制度的解決

これは公式組織による解決といってもよい。制度とはここでは公式組織を意味しているからである。感情の問題、非公式組織の問題を解決するのに公式組織を媒介にするということは、一見しては、おかしなやり方と思われるかも知れない。しかし、これが非常に大切な解決方法なのである。私はここで声を大にして叫びたい——『理性的なものは感情満足的である。』と、いままで人間関係論者のすべては、公式組織は理性の論理による組織であり、それは感情の論理とは相容れないものであると主張してきた。このような主張はまったくあやまりであると思う。理性的であることは感情を満足させないのではなくて、むしろ理性的であることによって感情を満足させることが多いのである。人間の感情を満足させようとするならば、理性的であることが必要な場合が相当に多いのである。人間関係論はこの点まことに不十分な理解しかもっていない。

理性的であること、合理性を高めることによって、かえって感情を満足させることが多いということは、いまこの問題についてみると、公式組織によって非公式組織の問題を解決できるということである。

身近かな例をあげよう。よく、「提案制度」という制度が用いられている。提案制度の重要なねらいは、従業

員にいたいことをいわせる機会を与えることであり、これだけでも従業員は胸のつかえが下りてスカッとした気分になるが、さらに、提案をよく考えることによって能力の伸張ははかられる。さらに、立派な提案をすれば、社長からおほめの言葉を頂き社内報に掲載され「あの人はえらいのねえ」と見直される。能力を伸ばし、他人から「承認」をうけることによって、ますますいい気分になる。すなわち、提案制度は感情の満足に貢献し人間関係問題の解決に貢献しているのである。

さて、この提案制度をそのものは1つの制度であり、1つの公式組織であり、提案制度規程というような公式のものがきそになっているのである。提案を審議するのに適当な能力のある人を選び、不公平のないように、いかにいかに提案を採択しないように合理的な判定をして合理的に運営するようにきめられている制度なのである。提案のうち本当に原価節約や売上増加に貢献しないようないいかげんなものを採択したら、大変なことになる。要するに、提案によって従業員の感情を満足させるのであるが、その提案制度そのものは合理的組織なのである。すなわち、合理的なもの、理性的なものによって感情満足を実現できるのである。

さらに「相談制度」（カウンセリング・システム）の例をみよう。これは、職場の不満や一身上のなやみをきいてやり、それに解決策を与えてやろうとする制度であるが、これもまさしく、相談制度という公式組織によって、感情問題を解決することに外ならない。

公式組織による非公式組織問題の解決の例に、いまあげた提案制度と相談制度だけでも十分であろうが、もっとあげておこう。

第四講で述べた命令怪路の問題をみよう。命令一元性原理をとったとき、もしも命令飛躍があると、とびこされた人間も不愉快になるし、上長2人から異った命令を受けた者も「どうしてよいか困ったなあ」という不愉快さを味わうことになる。当事者全員が不愉快な思いをして「職場気分」はこわされてしまう。命令一元性を徹底的にまもり抜き制度の合理性を貫くことが、かえって気分的にも健康的なのである。

さらに、高次の命令一元原理をとったとき、スタッフ部門の人間が、ライン部門の人間に命令を与えると、ライン部門の人間は「虎の威をかりやがって………」という憤りの感情をもち、ラインとスタッフの協力関係は破られる危険がある。あくまでも、高次一元性原理の理性に従うことがラインとスタッフの間の協力気分を維持するため必要である。

つぎに、第四講で述べた管理範囲の問題についてみよう。過大管理範囲のときには、部下に対する指導が十分

生産と技術

にできないから上位者自身がいらいらし、あせることになり、下位者は「あの上長は無能だよ」という感じをもち、互いに気分を害する。過小管理範囲の場合には上位者は悠々としていい気分であられるが、部下からみれば「なんだのんびりしてやがって、月給泥棒じゃないか」という感じをもち、こうみると、やはり、最適管理範囲をきめておかねばいけないことになる。

さらに第5講で述べた分権管理の問題をみよう。そこで述べたように、分権管理の必要は企業者精神の回復にあった。そして、企業者精神の内容は、創意工夫、責任感、経済性意識にあった。分権管理によって、各人に実質的な権限が与えられると、各人は自分自身の創意工夫をこらして仕事を実行しなければならないから、能力伸張が期待され、これによって各人は満足感を味わうことができる。自治自伸を許されることによって、「よし、やったぞ」という気分がでてくることもたしかである。分権管理に信賞必罰が行なわれると、各人に公正感の満足が与えられる。

さらに例をあげよう。あとからくわしく述べようと思っていることであるが、経営成果の分配について少しみておこう。よく「賃金制度の合理化」ということがいわれるが、これは、二つの問題を含んでいる。一つは、賃金の水準決定の合理化であり、も一つは賃金の内部格差決定の合理化である。水準問題の合理化については、労働の貢献度に応ずる合理的な標準賃金率をきめておくことによって、経営成果が増大すれば同じ率だけ賃金総額も増加するが、このような合理的な賃金水準決定制度によって、従業員は「働き甲斐があるぞ」と感じ賃金公正感を満足させる。さらに、賃金内部格差については、職務分析→職務評価→業績評価という一連の合理的な手続をもち実施することによって、従業員は賃金公正感を満足させる。要するに、合理的な賃金制度が従業員の感情を満足させるのである。

以上の諸例によって、私のいう「理性的であることが感情満足的である」という意味がわかって頂けたと思う。そして、これらの例からわかるように、即座処理よりも制度的解決の方が実際には大きな問題を含んでいてより強力な解決策である。

(c) 統合の理論

具体人の問題を解決するときの基本原理はいま学界で「統合の理論」(Theory of Integration) といわれているものに求めてよいであろう。「統合」という用語はあまりにも一般的でよく然としているが、その意味するところは要するに、個人の利益と集団の利益との一致のことである。個人の利益と集団の利益とが一致するようなことはありえないという人があるかも知れないが、統合

理論ではその一致の可能性を前提にしているのである。人間はだれでも自分の利益を考えることはあたりまえであり、これを否定することはできない。企業の従業員となる人は賃金をより多くもらおうとし、株主はより多くの配当をもらおうとする。このような姿をみると、従業員も株主もともに互いに利益相反と考えるのが本当であって両者の利益が一致するというようなことはありえないと見える。もちろん、事がらを静的に考えればその通りである。百万円を二人で分けるとき、一人が多くとれば他の一人は少なくなるから利害は相反である。しかし、分前の率を一定しておき、百万円を二百万に増加すれば双方とも増収となる意味では利益は一致するのである。企業でも同じことで、従業員が一生懸命がんばればそれだけ収入が多くなり、会社収入も多くなるのである。利益の一致の可能性は存在するのである。だから、そのような可能性を生かして、実際に実現するように経営者は努力すべきなのである。従業員が自分の所得を増加させるために能力を伸張し努力することは同時に会社収入も増加させることになり得るのである。私益と公益とは一致できるのである。自分のために働くことは同時に会社のためになっているし、会社のために働くことは同時に自分のためにもなっているように制度をつくり運用するのが経営者の任務なのである。これができる企業は成長し、これができない企業は衰退してゆくのである。この統合理論は一つの社会法則なのである。法則に即するときは企業は成長し、法則にそむくときは企業は衰退するのである。

もちろん、ここで忘れてならないことは、利益というとき、金銭的利益だけをいうのではなく、その外にも、非金銭的利益をも含めている。従業員に、金銭的および非金銭的利益(能力伸張、自由活動の満足、他人からの承認による満足、会社名声による満足、職位のほこりによる満足など)を与えつつ、それによって会社も成長するための法則が統合理論なのである。

もちろん、封建国家や軍隊などでは、個人の満足を無視し強権、圧力によって強大となることができたが、われわれの考えている民主社会では、そうしたことはできない。

また、個人の利益とくに非金銭的利益を与えるというとき、甘やかしておけというのではない。「愛情による強権発動」もときには必要であることはいままでもない。規律が職場に必要なこともいうまでもない。ただ、そのような規律ができるだけ自発的に守られるように仕向けるのが経営者の任務なのである。

日本では、まだまだ個人の自覚が足りないから、「統合理論」などといってもききめがないかも知れない。し

かし、個人自覚が向上した真の民主社会ではこの統合理論が妥当するし、これが経営の基本原理となるのである。

なお、この統合理論の考え方は単に具体人の感情の満足についてだけ適用されるのではなく、広く企業活動全般についても適用される基本原則であることに注意しておきたい。

(2) 具体人の能力

具体人の感情の問題についてもまだまだ論ずべきことがあるが、これくらいにしておいて、つぎに具体人の能力の問題に入ろう。

標準人や平均人の平均能力を前提として職分一職能一職位を構想する外はないことはすでに述べたが、さて、実際に職分担当者、職能担当者、職位担当者となる人間の能力は平均人の平均能力に一致するとはかぎらない。

いなくむしろ一致しないことが多いのである。しかし、一人のようにまず努力をすべきであり、そのあとで不均衡の処理を考えるべきであろう。

まず、企業に従業員として採用するときから、注意を払わねばならない。職務が要求する能力をちょうど備えている人材を採用すべきである。このためには、あらかじめ職務分析によって、ある職務が要求する知識、経験、努力、責任程度などをつかんでおかねばならない。この職務分析という手続は、あとから述べるように、賃金の公正支払にも必要である。しかし、職務分析はなかなか費用と時間をくうので精細なものはあきらめて簡単におこなわねばならない。

つぎに、配置されたあと、能力不足の者に教育訓練を施して必要能力をもつように努力すべきである。採用時に注意し、配置後にも教育訓練をもって補充しても、依然として能力不足の場合は、職務の質量を減らすか、他の職務に配置換えするか、最後には会社をやめてもらう方法はない。

能力過大の場合にもやはり経営者としてはいろいろ対処方を講じなければならない。上級職位に昇進させるのがもっとも良い方策であるが、上級職位が一ぱいになっているときは、代理職とか副長職とかをつくることも考えられるが、それもできないときは、実務上の待遇を向上させねば、本人はくさってしまう。日本では、「資格制度」は戦後廃止した会社が多いが、最近またぼつぼつ復活の様子がみえるのは、こういう能力過大の処理方策としてであるとみてよい。職位階層体系とは別に資格階層体系がつくられ、2本建てで能力問題を処理しようというわけである。能力過大者を子会社や関係会社に向きさせることも一つの有効な処理方策である。しかし、注意しないといけないことは、会社名声のほこりの問題

である。小さな名も知らぬ会社に向きさせられて、一生そこで埋もれることになる。たとえ名目的には職位昇進しても、本人の勤労意欲は低下するからである。また、能力過大者が他の競争会社から引抜かれてゆくのは、国民経済全体からみれば、能力活用の実行であって結構なことであるが、これは仲々行なわれにくい。アメリカはこのようなことが盛に行なわれるように本に書いてあり、そう宣伝する人もいるが、私の知るかぎり、アメリカでも管理職の転職も作業職の転職もそう多くはない。やはり、「会社先任権」(company seniority)が大切な役割をしているからである。

ともかく、具体人の能力の過小過大の問題はどの企業でも必ず生ずる。人間自体が変化し、企業の職務構成自体が改変されるからである。したがって、能力問題の処理はいつも経営者のもっとも重大な任務の一つとなる。そして、この問題を合理的に解決しなければならない。そうでないと、さきに述べたように、感情の不満足を生じて協働秩序が破壊され企業維持成長が危うくされるからである。

(3) 具体人と行動科学

このごろ「行動科学」(behavioral science)という用語がよくきかれるが、これは実は私のいう具体人と企業との関係にも大きな関係があるから一言しておこう。ビヘービアーは「行動」というより「行動」という方がよいという人もあるが、言葉はともかくとして、「行動科学」では、理性と感情を兼ね備えた具体人の行動を「科学的」に解明しようとするのである。テーラーシステムでは「経済人」という抽象人を前提にして研究したし、人間関係論では、経済人の面は除いて、もっぱら「感情人」として考えてきたが、これらはいずれも一面的であるから、理性と感情の両面を備えた具体人の行動をありのままにみようというのである。いわば全人的にみようというのであるから、経済学や心理学や社会学や文化人類学などいろいろの学問の協働が必要とされている。こういう諸学問の協働が果して一つの統一的な「行動科学」ないし「近代的組織論」という別の学問を成り立たせることができるかどうかはこれからのことであるが、ともかく、いまわれわれにとって大切なことは、企業に関係する人間を具体人としてつかまえようという努力がされていることである。そこで当然に考えられてくる重要なことは、具体的人間の行動は企業においても多目的(multiple goals)であるということである。単に経済的な目標だけを従業員は(いや株主も経営者も消費者も金融機関も)その企業によって満足しようとしているのではなくて、非経済的な目標をも満足しようとしていること

生産と技術

である。行動科学の特徴はたくさんあるが、いまわれわれに大切なことは、この人間の多目標性である。したがって、企業の経営者も、企業に関連ある人々に対して、単に経済的目標だけを満足してやればよいと考えてはならないということになる。「行動科学」はとくに企業のみを対象としないで、学校、行政団体、教会、軍隊などのあらゆる集団＝人間結合体を「組織」としてつかみ、そのようないわば一般的組織について述べているから、多目的性といってもはっきりしない点がある。私は、多目的性は認めるが、企業という特性ある集団においてはその多目標のうち主目標ないし中心目標はやはり経済目標であるとみるのが正しいと思う。すなわち、さきに述べたように、経営成果の獲得とその分配という経済目標が企業の主目標であるとみるべきである。非経済目標は経済目標を達成するときの制限を課するものとみるべきである。非経済的目標を達成したが経済目標は達成できなかったというのでは企業の意味はなくなるであろう。みんな気持よく感情満足を味いながら企業はつぶれたと

いうのでは何にもならない。非経済的目標を達成しながら、それと同時に、それによって、経済目標を達成するという経営管理が大切なのである。そして、そういうむつかしい仕事を達成するときの原理が統合原理なのである。自分のために働くことが会社のためになっているし、会社のために働くことが自分のためになっているというように組織づくりをすることが大切なのである。

企業は学校や教会とはちがうから、おのづから非経済目標も無制限に満足できないという限界はあるが、その限界のなかでも、できるだけ非経済的目標を達成させ、それによってそれと同時に経済目標の達成をはかることが必要であり、またできるのである。

「行動科学」は未完成の学問であり、きわめて一般的学問であるが、そこに現われた具体人の行動解明の目指す重要な一点は具体人の多目標性であり、それは私のいう統合理論の適用によって解決できると思うのである。

(第6講 おわり)