

経営参加の近代組織論的研究

——その基礎理論の構築と実証研究の志向——

山 口 博 幸

I. 労務管理研究と組織論——近代組織論的研究の必要性—— II. 近代組織論と企業モデル III. 企業における労働者の経営参加——その諸問題と研究課題 IV. コンフリクト論と経営参加 V. リーダーシップ論と経営参加 VI. 企業における労働者の経営参加——理論的帰結, 若干の実証的研究, および理論的補足——

……産業民主主義論と経営組織論とは、たまたま一般の注目をあびるようになった、ふたつの別個の論題なのではない。両者は相互に密接な関連をもっている。産業民主主義の諸問題は近代組織論 (modern organization theory) の文脈のなかでのみ適切に理解できるものである、とわれわれは信じている。(Rhenman, 1968, p. 2)

本稿は経営参加の近代組織論的研究をその課題とする。すなわち、企業における労働者の経営参加の諸問題を近代組織論の基礎概念と理論的フレームワークをもちいて解明すること、これが課題である。

課題の設定のしかたとしては、それはわれわれだけに固有のものではない。冒頭の引用からもうかがえるように、レンマン (Rhenman, 1968) もわれわれとおなじ課題設定をしているひとりである、といえよう。しかし、われわれの課題とするところは、レンマンによって完全に解消され、なくなったのではない。レンマンによって解消されず、のこされている課題の最大のもは、実証研究への指向である。

経営参加の実証研究がないわけではない。たとえばクラークら (Clarke et al., 1972) は、イギリスの経営参加について実証研究をしている。そこで検証に付された仮説は、微弱だが、近代組織論にもとづいたものである、とみるこ

とができる。しかし、明示的に (explicitly) もとづいているのではない。

そこで、本稿では、レンマンやクラークらの著書をはじめ、そのほか若干の関連文献とその内容を検討し、経営参加の諸問題を解明するための、理論的フレームワークを構築することを目指す。そのフレームワークは近代組織論にもとづいたものにする。しかも、実証研究を可能にすることを志向しながら、構築しようとしている。そして、入手可能なかぎりのデータをもちいて、できあがった仮説の検証も、若干ではあるが、こころみようとしている。

I

ところで、われわれの関心対象とする経営参加は、企業における労働者の経営加である。それはもともと、企業において実施される労働者対策、つまり労務管理の一部をなすものである。したがって、それを解明する理論も、企業に関する諸問題を解明することを任務とする経営学にもとめられることになる。こうして、わが国においてもはやくから、経営学の立場、あるいはその部分領域である労務管理論の立場から、この問題を解明する努力がなされてきたのである (藻利, 1976年, 92ページ)。それにもかかわらず、なぜわれわれは、みずからの立場を経営学的研究・労務管理論的研究とせず、近代組織論的研究としたのか。つまり近代組織論的研究の必要性はどこにあるのか。

これには3つほどの理由がある。

第1に、労務管理という施策の解明・提言を有効なものとするためには、記述理論が必要である。近代組織論はあきらかに記述理論を志向する (占部, 1974年, 6-8ページ)。そのために、近代組織論的研究とした。

労務管理とは、具体的な個別企業の労働者対策の総称である。求人対策・生産能率増進対策・離職対策、および労働組合対策などの、労働者対策の解明・提言のためには、求職行動・生産行動・離職行動などの企業組織における労働者行動、および企業組織と労働組合組織との関係を解明することが必要である。その解明は近代組織論の任務とするところである。

近代組織論は記述理論である。それは、組織における人間行動について、それがなぜ生じるかを説明し、どのような条件のとき生じるかを予見する記述科学的方法論をその基盤としている。その説明・予見は、それにもとづいた実践

的提言を可能にする性質のものである。

記述理論をかけた労務管理の提言は、理論的根拠をかけた労務管理理論である。また、記述理論の裏づけのある労務管理の提言が、記述理論の裏づけをもたない提言よりも、実践性もたかいのである。

第2に、労務管理の解明・提言を有効なものにするためには、個別企業の主体的条件のちがいをあきらかにし、記述理論を検証することが必要である。労務管理とは個別企業が主体となって実施する施策であるからである。主体的条件とは組織的条件のことである。組織的条件をあきらかにする近代組織論は、記述理論で予見されたものを現実にてらして検証するという、実証研究を志向するものである（占部、1974年、7ページ）。そのため、これを近代組織論的研究とよんだ。

労務管理は個別企業が主体となって実施する労働者対策である。国家が主体となる社会政策・労働政策とはちがう。既存の労務管理論のなかには、定義のうえではこの区別を明確にしているものもある（藻利、1964年、39；193ページ）。が、論述内容として明確になっているとは、われわれにはおもわれない。その労務管理論の立場からの経営参加の論述内容（藻利、1976年）も、経営参加の一般的必要性を強調するにとどまっている。

近代組織論は組織における人間行動の解明をその任務とする。それは人間行動の解明のよりどころを、なによりも組織的条件の特質にもとめる。この組織的条件こそ個別企業の主体的条件にほかならない。企業を組織とみなすことは個別企業の組織的条件のちがいを論じることに通じている。クラークも企業を組織とみなし、つぎのようにのべている。「『企業』をこのように……定義すると、組織はそれぞれ性格をおおいに異にし、それによって、どのていど労働者に参加の機会が提供されるかもそれぞれちがってくる、ということを強調することは、かならずしもそれほどむづかしいことではない」（Clarke *et al.*, 1972, p. 8）と。

ところが他方、レンマンは、つぎのようにいっている。「近代組織論が古典理論と共有しているひとつの欠陥は、それが個別企業ないし個別組織のちがいにあまり注意をはらわないことである」（Rhenman, 1968, p.11）と。

で、われわれはつぎのようにかんがえる。レンマンは、近代組織論を抽象的

一般論の段階でみており、その延長線上に、あるいはその発展動向として、具体的個別研究があることをみのがしている、と。一般論は、なにが変数であるかをしめすものであり、組織は同質にあつかわれる。個別研究は、具体的な変数値の代入によって、一般論を検証するものである。その値は組織によってこととなる。つまり、レンマンは近代組織論の実証研究志向をみのがしているのである。

労働者対策には、個別企業の組織的条件にあまり関係なく、いずれの企業でも実施されている、あるいは実施すべきものもあろう。風土とか環境とかにあまり関係なく伝染する流行病にたいする防疫対策のようなものもあろう。これを個別企業が実施するには限界がある。国家が主体となった社会政策・労働政策などが必要となるであろう。

しかし、流行病にたいして風土病というのがある。それは特定の土地あるいは気候などの風土環境にむすびついた病気である。この風土病にたいしては流行病対策とはちがった、風土環境にあった個別対策が必要である。おなじように、個別企業の組織的条件の改善のために、社会政策・労働政策とは別に、個別企業が主体となる労務管理が、必要となるゆえんがあるのではないだろうか。

労務管理を風土病対策に限定するなら、問題があるかもしれない。組織外的環境の主體的判断というもあるからである。また、労務管理と社会政策・労働政策との境界も絶対的で固定的なものとみない方がよいかもかもしれない。しかし、企業が主体的に実施する労務管理を論ずるとは名目だけで、実質は流行病対策としての社会政策・労働政策の論だけであるならば、それは労務管理論として欠陥をもっている、といわなければならないであろう。

第3に、近代組織論の研究は経営学の研究のひとつの有力な立場を明確に表明する。近代組織論をよりどころにしながら、経営参加論を、さらには労務管理論を、経営学の理論的体系のなかに有機的に統合し、それによってまた経営学の理論体系を充実することが、われわれの研究の目ざすところである。

こんにちの経営学は、近代組織論の基礎概念を導入することによって、経済学などの既存の社会科学とはことなつた独自の学問領域として確実されつつある。また、そのことによって、これまでの経営学が個別的に解明してきた問題

を統合的に解明し、くわえてあたらしい問題を開拓し、解明しつつある。したがって、企業における労働者の経営参加の問題やその他の労務管理の問題の解明にも、その基礎概念の導入はこころみられなければならない。ところが、この種の問題にはそのこころみはおくれている。

企業の諸問題を究明するにあたって、その管理と組織の問題を論ずるときには、近代組織論にたいしてふかい関心がはらわれることはおおい。近代組織論のいわゆる方法論にたいしても、ふかい考慮がはらわれるのがふつうである。ところが、その他の企業問題にたいしては、かならずしもその方法論は適用されているとはいえない。

企業の諸問題を解明しようとするとき、近代組織論は、有力な基礎理論になるのではないか、とわれわれはかんがえている。近代組織論の方法論と基礎概念をとりいれて、いわゆる組織や管理の問題だけでなく、なおいっそう多方面に適用して、おおくのあたらしい問題の明確化と、問題解決のきっかけをうることができるかと期待している。

たんなる期待だけではない。じじつ、『企業行動科学』（1968年）・『経営学総論』（1973年）をはじめとする 占部都美教授とそのグループの研究は、そのような近代組織論の方法論や基礎概念を企業の諸問題に全面的に適用して、いわば組織論的経営学を成立させようというこころみである、とみることができる。

しかし、組織論的経営学は完結したわけではない。近代組織論の適用を量的質的にさらに拡張して、経営学の内容の充実をはかることは、われわれの課題としてのこっているのである。本稿では、そのような拡張作業のひとつとして、経営参加の問題をとりあげ、近代組織論を適用しようとしているのである。

こうして、近代組織論の方法論と基礎概念の適用、つまり近代組織論的研究によって、企業における労働者の経営参加をどう理解することができるかが、われわれの課題となる。ただし、これは組織論的経営学を前提にし、その立場を明確にするための課題の設定のしかたであって、いっそう一般的なかたちでのべると、こうなる。経営参加の問題は経営学的にはどう理解できるか、と。この意味で、われわれのこころみは、経営参加の経営学的研究ということにな

る。また、その経営参加は企業における労働者の経営参加であり、労務管理として具体化される。近代組織論は、労務管理を論じるに有効な、そしてそれを論じるに適した理論なのである。

II

近代組織論とはなにか。それにもとづいた企業モデルはどのようなものか。これらのことについて、われわれはここで、「経営参加の近代組織論的研究」に必要とおもわれる基本的なことがらについてのべる。

近代組織論とは、パーナード (Barnard, 1938) によって創始され、サイモン (Simon, 1957; 1960), マーチ=サイモン (March & Simon, 1958) によってうけつがれ、発展させられた組織論をさしている (占部, 1974年; 占部・坂下, 1975年)。

意思決定概念

近代組織論は、要するに、意思決定概念を統一概念として、組織における人間行動を解明するものである。それは、説明・予見という現象の記述、およびその検証を重視する行動科学的方法論を明確にする方向に発展してきた。したがって、それは「行動科学的意思決定論」(吉原, 1969年)ともよばれる。

ここでいう意思決定とは、要するに、一定の目標を達成するために、ふたつ以上の代替案のなかからひとつを選択する過程である。それはつぎのような過程にわけることができる (Simon, 1960, pp.1-4; Ansoff, 1965, p.14; Rhenman, 1968, p.43; 占部, 1973年, 92-4ページ)。

- (1) 目標の設定
- (2) 代替案の探求・知覚
- (3) 代替案の結果の予想
- (4) 代替案の評価
- (5) 代替案の選択
- (6) 選択された代替案の執行の確保

レンマンはこれを「意思決定過程モデル (a model of decision-making process)」(Rhenman, 1968, p.43)とよんでいる。ところで、マーチ=サイ

モンは、意思決定にふくまれる要素 (elements) について、つぎのように表現している。

それはつぎのものをふくんでいる。すなわち、(a) 価値ないし目標——知覚された代替案のなかで、どの案が選好されるかをきめるとき適用される基準、(b) 行動とその結果との関係——すなわち、おのおの行動案から生じる結果についての信念・知覚・期待、(c) 代替案——可能性のある行動案、である。(March & Simon, 1958, p. 11)

6つの過程からなる意思決定過程も、けっきょく3つの要素の組み合わせなのである。たとえば、代替案の評価とは、予想される結果を目標にてらしてみることをさしている。意思決定要素は、簡単に、つぎのように表現できる。これは、いわば「意思決定要素モデル」である。

- (1) 目標
- (2) 代替案
- (3) 代替案の結果

組織影響力の理論

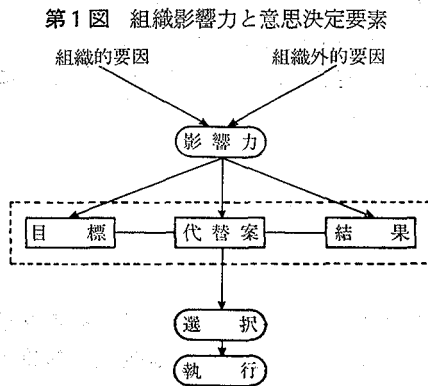
これまでののべたものは、人間行動を解明するための意思決定概念である。ところで近代組織論は、組織における人間行動を関心対象とするものである。組織とはなにか。

バーナードは、組織を「意識的に調整された人間行動のシステム」(Barnard, 1938, p. 72) と定義した。サイモンは、それは「意思決定過程の複合的なネットワークである」(Simon, 1957, p. 220) と、のべている。そしてマーチ=サイモン(1958, p. 2)によれば、組織は人間行動にたいして重要な影響力 (influences) を行使する環境として機能するものである。もちろん、影響力をあたえる環境は組織だけではない。組織外的要因も影響力をもつ。しかし、組織と組織でないものとは、絶対的な差というより、影響力の質量の相対的な程度の差で区別できるものである、とマーチ=サイモンはみている¹⁾。要す

1) 「もし、こんにちの社会における組織以外の影響力の過程に対比させて、組織における影響力の過程の諸特質を、一元化して要約するとすれば、後者の確定性 (specificity) は前者の拡散性 (diffuseness) と対照をなすといえるだろう」(March & Simon, 1958, pp. 2-3) と、マーチ=サイモンはのべている。

るに、組織とは、人間行動からなるものであるが、同時に人間行動にたいして強力で特殊な影響力をあたえる環境として機能するものである、ということができよう。

この影響力の概念とさきののべた意思決定概念との関係を図示するとすれば、第1図のようになろう。この図はまた、近代組織論に固有の概念である組織影響力 (organizational influences) や権限受容説 (acceptance theory of authority) を明確にするのにも有効である。



出所) 占部・坂下, 1975年, 19ページ, 図1・1 (一部加筆)

組織影響力とは、組織が「決定前提」、すなわち目標・代替案・結果を、おおくのばあいその一部を、提供することによって、個人の意思決定に影響をおよぼすことである。おおくのばあい、そこには個人の自由裁量の余地が一部のことっている。これに対して、命令・指示が、「決定前提」の全部を拘束し、選択されるべき代替案について自由裁量の余地をなくしながら、受容されるとき成立するのが権限である。したがって、権限は組織影響力の一種である。

企業をはじめ、こんにちの社会制度のおおくは、組織をつうじて意思決定をおこなっている。組織影響力によって意思決定の合理性をたかめるためである。しかし同時に、組織内外には、意思決定の合理性を制約する要因もある。近代組織論の課題には、組織のなかの人間が組織をつうじて、いかにして意思決定の合理性を確保しているか、いかにして合理性の制約を克服しているか、

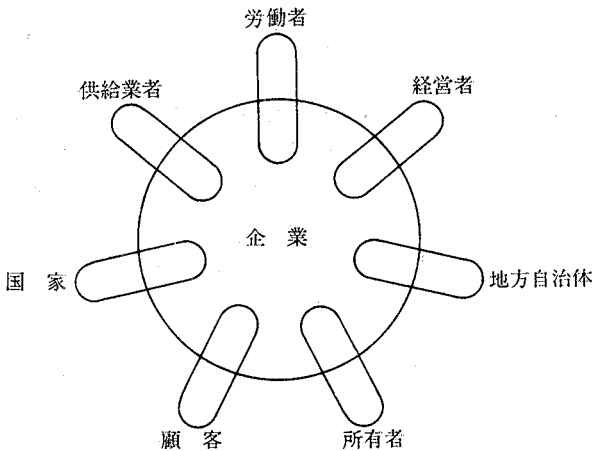
を解明することがふくまれている（占部，1974年，13-6ページ）。

企業の組織均衡論的モデル

さて、近代組織論にもとづけば、企業はどのようにみることができるか。「企業における労働者の経営参加」について近代組織論的に研究するため、われわれは企業の近代組織論的モデルを準備しておかなければならない。

レンマンは、第2図を提示することによって、「企業の組織論的モデル (model of the company from organization theory)」(Rhenman, 1968, p. 34; 94) を展開している。ここでわれわれは、それを手がかりにしながら、企業の近代組織論的モデルを準備することにする。

第2図 「企業の組織論的モデル」



出所) Rhenman, 1968, p 25, Figure 5

レンマンは、経営者・労働者・供給業者・国家・顧客・所有者・地方自治体を、一般的に、企業の「利害関係者 (stakeholders)」とよぶ。そして、利害関係者とは、「おのおのみずからの 目標を実現するために、企業に依存し、逆に企業からも依存されている、個人ないし集団」(p.25) である、と定義している。企業と利害関係者とは相互依存の関係にある。どのような相互依存関係

にあるのか。

われわれはここで、「バーナード=サイモンの組織均衡論 (Barnard-Simon theory of organizational equilibrium)」(March & Simon, 1958, p. 84)を想起しなければならない。それはつぎのように要約できる。

- (1) 組織は、組織の参加者 (participants) とよばれる多数の個人の行動からなるシステムである。
- (2) 各参加者は、組織に対して貢献 (contributions) をおこない、反対給付として誘因 (inducements) をうけとる。
- (3) 各参加者は、提供された誘因が要求される貢献にひとしいか、または大であるとき、組織への参加をつづける。
- (4) 参加者がおこなう貢献は、組織が参加者に提供する誘因をうみだす原資である。
- (5) 各参加者にじゅうぶんな誘因を提供できるほどの貢献がおこなわれるとき、組織は存続する。

個人ないし集団は、組織に貢献をおこない、組織から誘因をうけとるかぎりにおいて、組織参加者とよばれる。経営者や労働者だけが組織参加者なのではない。誘因は賃金など物質的誘因にかぎられない。これが組織と組織参加者との相互依存関係である。企業と利害関係者とのあいだにも、おなじような相互依存関係がある。個人ないし集団は、企業に貢献をおこない、企業から誘因をうけとるかぎりにおいて、利害関係者である、といわなければならない。このように、組織均衡論を介してレンマンの企業モデルを理解することによってはじめて、それが「企業の組織論的モデル」であることがあきらかとなるであろう。

組織的均衡論は組織存続の理論であり、経営者職能 (functions of the executives) 論でもある (占部, 1974年, 103ページ)。経営者は組織の存続・成長をはかることを専門の職能とするからである。組織の均衡はつぎのふたつの過程からなる。そして、経営者の職能は、このような組織の過程の一部をなすのである (占部, 1974年, 103-4ページ)。

- (1) 環境の変化にたいして、全体として組織を適応させてゆく過程
- (2) 満足をつくりだし、これを各人に配分する過程

レンマンも、経営者が特異な地位にある利害関係者であることをつぎのように指摘する (Rhenman, 1968, p. 26; 110)。経営者は、企業同一化が他の利害関係者よりつよく、企業の存続・成長を主目標とし、他のだれよりもそれにつよい関心をもつものである。それは経営者が利他的な理想主義者であるからではない。経営者は、他の利害関係者とちがって、ひとつの企業経営に失敗したからといって、他の企業へ貢献を移転することが困難である。また、経営者の報酬は、他の利害関係者のばあいより、企業規模とつよい相関関係がある。つまり、経営者は、企業の存続・成長によって、みずからの目標を実現できる度あいがたかくなる、からなのである。

そしてレンマンは、企業の存続・成長という経営者の主目標から、「ふたつの副次目標をみちびくことができる」(p. 110)という。それはつぎのように要約できるであろう²⁾。

- (1) 利害関係者の諸要求を調整することによって、企業を環境の変化に適応させること
- (2) 利害関係者の経済的要求やその他の要求を満足させることによって、能率的業務遂行を確保すること

こうして、経営者の職能は組織の過程の一部であり、経営者は企業の存続・成長をはかることを専門職能とする特異な地位にある利害関係者であることが、あきらかとなったであろう。

しかしそのことは、経営者が他の利害関係者を専制できる地位にある、ということの意味するのではない。むしろ、経営者は他の利害関係者の要求を考慮し、受容することなしには、その職能を遂行できないし、みずからの目標ないし要求を実現できない地位にある、といわなければならない。経営者といえど、組織を介して、影響力をうけ、権限を受容することは、他の利害関係者な

2) レンマン (Rhenman, 1968) は、ふたつの副次目標をつぎのように表現している。「業務遂行 (operations) が能率的……であるかどうかを監視すること、企業とその利害関係者との良好な関係を維持すること」(p. 110)と。また、別のところではつぎのようにのべている。「企業のおかれた情況によって提供された機会に適応した目標の形成と、利害関係者の要求を満足させるような目標の形成とが、経営者のおもな職務である」(p. 99)と。

いし組織参加者とかかわらないのである。経営者にたいして影響力を行使しようとする利害関係者は、任意に企業にたいする貢献を拒否できるし、ときには権限の裏づけのひとつとしての制裁 (sanctions) をあたえることもできる。たとえば労働者は、任意に離職・転職ができるし、ときにはストライキをうつことができる。

以上においてわれわれは、レンマンの「企業の組織論的モデル」を手がかりとしながら、企業の近代組織論的モデルを設定しようとしてきた。レンマンのそれは、われわれのみるところでは、「企業の組織均衡論的モデル」である。レンマンのモデルの論拠を組織均衡論にもとめることができるからである。組織均衡論は近代組織論の成果のひとつである。こうしてレンマンのモデルは、企業の近代組織論的モデルとなる。

「企業の組織論的モデル」は組織均衡論に論拠をもとめることができるだけではない。それは「組織影響力の理論」の論拠をなしている。第2図は、企業とその利害関係者との相互依存関係をしめしているだけではない。それは、各利害関係者が企業という組織を介して、相互に影響力を行使している、ということをしめしているともみるべきである。「企業のすべての利害関係者は……影響力をもっている、その影響力の根拠は企業とその利害関係者との相互依存である」(p.59)と、レンマンもいっている。

ところで、「企業の組織論的モデル」は「企業のモデル」である。しかし、それは組織均衡論に論拠をもとめることができるから、「組織のモデル」と基本的にかかわらない。企業そのものを組織とみなすなら、企業と組織とは同義に、したがって相互代替的にもちいることができる。ただ、「企業のモデル」においては、組織参加者が企業の利害関係者に特定化されているだけである。であるなら、「組織論的モデル」は企業そのもの以外にも適用できる。レンマンはそれを、企業の部・課などの部門単位、さらには労働組合にも適用しようとしている (p.99; 116)。企業の部門単位の利害関係者としては、部門リーダー・部門メンバー・企業そのものなどをかんがえている。また、組合指導者は組合組織の存続・成長を主目標とする「経営者」であり、一般組合員や企業はその他の利害関係者なのである。

さて、意思決定・組織影響力・組織均衡という近代組織論に固有の概念の相

互関連によって、これまでのところであきらかにされた、ふたつの組織過程、ふたつの経営者職能については、「コンフリクト論」「リーダーシップ論」という組織論の部分領域でさらに具体的に解明されることになる。が、そのことについては節をかえてのちにのべることにする。

III

われわれはここで、「企業における労働者の経営参加」を研究するために必要な、いくつかの基本的な用語を定義し、経営参加の問題とはなにかについてかんがえる。そのためにまず、クラークら (Clarke *et al.*, 1972) の「分析的フレームワーク (analytical framework ; framework of analysis)」(p. v; 3) を手がかりとする。クラークらのフレームワークの論拠を近代組織論にもとめることによって、「経営参加の近代組織論的研究」の課題もまた、さらに具体的となるであろう。

クラークらの『イギリスにおける労働者の経営参加』は、たんにイギリスの経営参加についての実証研究として、意義をもっているばかりではない。それは、「さまざまなことになった労使関係システムをもつ、いろいろの国における労働者の経営参加について、ひとつの共通の分析的フレームワークの枠のなかで論じる」(Clarke *et al.*, 1972, p. v) ための一環としての研究なのである。したがって、そのフレームワークは、われわれにとっても有用であろう。しかも、以下でみるように、それは近代組織論と接合の可能性を潜在的にもっている。

術語の定義

クラークらが「分析的フレームワーク」についてのべているところ (pp. 3-8) から、そのエッセンス部分を引用すれば、つぎのとおりである。

(1) 企業 (enterprise)

この研究は、企業における労働者の経営参加をとりあつかうものであり、そのために「企業」は、「ひとを賃金をはらって雇用している組織」である、と定義される。

(2) 労働者 (workers)

この研究のなかでは、「労働者」は、……特定の組織的環境 (organizational context) のなかにおりながら、執行権限 (executive authority) のない被用者をさすのにもちいられる。

(3) 経営 (management)

この研究では、経営とは、基本的には、企業の目標やその達成手段がきめられる意思決定過程 (decision-making process) である、とみなされる。

(4) 参加 (participation)

参加とは、労働者が個人として、あるいは組合その他の労働者組織を通じて、企業経営上の決定に到達するまでの過程で、なんらかの関与をすることを意味する。

これが、「企業における労働者の経営参加 (workers' participation in management within the enterprise)」を論じるためのクラークらのフレームワークである。「企業」は組織とみなされている。「労働者」「経営」「参加」は意思決定概念で定義されている。そこには、クラークらのフレームワークと近代組織論との接合の可能性が示唆されている。

「企業」は組織である。であれば、経営参加は組織における人間行動である。近代組織論によれば、組織は人間行動にたいして重要な影響力を行使する環境として機能する。したがって、どのような形態によって、どの程度の経営参加が実現されるかは、主としてそれぞれの企業の組織的環境要因によってことなるものとなる。クラークらも、「どのような参加の形態となるかは、これらの要因によって、あきらかにことなってくる」(p.57) とのべている。その論拠は近代組織論にもとめることができる。

「労働者」も意思決定者である、というのが近代組織論の見解である。近代組織論によれば、組織は人間行動のシステムであり、意思決定過程のネットワークである。その立場からすれば、人間は組織における意思決定過程に関与するかぎりにおいて、組織参加者としての「労働者」となるからである。しかし、そのことは、組織における意思決定の自由裁量が全面的に「労働者」にゆだねられている、ということではない。経営者やその他の組織参加者が権限や影響力を行使することによって、それはおおいに制約されている。経営参加の

意義はその制約を克服するところにある。しかしそこにも限界がある。「労働者」の経営参加であるかぎりにおいて、意思決定過程の最終段階をなす、選択された代替案の執行の確保のための、「執行権限」をもつことはない。それは経営者に固有の権限である。これが、クラークらのいう、経営参加の主体としての「労働者」は「執行権限をもたない」ということの意味であろう。その論拠は近代組織論にもとめられる。

なお、「労働者」というばあい、それは経営者の部下として企業の特定の職務に従事する企業従業員をさすばかりではない。労働組合などの組織を形成して行動することもある。それも「労働者」としての行動とみなされる。このことは、経営参加の形態をかんがえるとき、重要である。「労働者」が、企業経営上の意思決定過程に関与するしかたは、多様となる。専任の組合代表をとおして、職場代表をとおして、あるいは労働者個人として参加する形態である。いずれも「労働者」の経営参加である。

「マネジメント」というばあい、それはいろいろの意味でもちいられるのが通常である。それは、組織における意思決定としての経営ないし管理の意味であったり、組織において特定の職能を担当する機関としての経営者の意味であったり、また、ときには権限階層がその本質とされることもある。クラークらは、意思決定過程そのものとしての「経営」に、その基本的意味をみいだしている。これは近代組織論とおなじ立場にたった見解である。しかし、権限階層あるいは経営者としてのマネジメントの側面が捨象されるわけではない。組織における意思決定過程は、その一側面として権限関係をともなう。そして、そこで特定の権限を有する者が経営者なのである。

「参加」については、それは主として意思決定への参加である、という見解が従来からなかったわけではない。しかし、それは意思決定の対象事項ないし領域に言及するのにもちいられることがおこった。たとえば、増資や配当は経営者の単独的決定領域であり、賃金やその他の労働条件事項は団体交渉で決定されるべきであり、作業方法などの生産的事項の決定への参加こそが「経営参加」である、といった見解である。これは、意思決定過程への関与が「参加」である、というクラークらの見解とはことなる。

ところで、うえのような定義の「参加」を近代組織論的に研究することは、

解明すべき問題をなくすことにならないか、という疑問が生じるかもしれない。近代組織論によれば、労働者は組織参加者であり、組織参加者でない労働者はない。いいかえれば、企業組織における意思決定過程に関与しない労働者はいない。であれば、労働者の参加の是非について論じる余地はなくなる。

だがしかし、われわれが「経営参加の近代組織論的研究」でとりあげる問題は、参加そのものの是非ではない。問題は、参加の拡充の必要性や緊急性が、個別企業にとって、どのていどかということであり、そのための参加の形態はなにかということである。あるいは、一般の参加の是非論も、その真意は、参加の「拡充」と「形態」の是非論である (Rhenman, 1968, pp. 31-2)、といったほうがよいかもしいない³⁾。

経営参加の諸形態

さてそれでは、これまでのべたような抽象的なフレームワークにもとづけば、どのような経営参加の具体的な存在形態を識別できるか。また、それらの経営参加の形態と内容を規定する組織的要因とは具体的になにか。「経営参加の組織論的研究」を抽象的な一般論にとどめず、実証研究を志向するために、それらのことはあきらかにされなければならない。

まず、クラークらにしたがって、経営参加の類型をみておこう。類型は具体的な存在形態と区別される。それは抽象的なフレームワークにもとづいて、くみだてられたものである。同時に、それは具体的な存在形態の要約であることをめざしたものである。

クラークらは、経営参加をつぎのふたつに類型化している (Clarke *et al.*, 1972, pp. 7-8)。

- (1) 権力指向的参加 (power-centred participation)
- (2) 職務指向的参加 (task-centred participation)

前者においては、ふつう、労働者は個人としてではなく、なんらかの労働者

3) クラークらも、みずからの参加論の関心対象について、つぎのようにのべている。「この研究での関心は、労働者がそれぞれ従事している職務の内容に暗黙のうちにふくまれている意思決定の範囲をこえて、それを拡充してゆく意思決定に関与する過程としての参加の概念を検討することにある。」(Clarke *et al.*, 1972, p. 6)

組織代表をつうじて参加する。そのばあい、それは間接的参加 (indirect participation) とよばれる。そこでは、労働者代表が企業における比較的上位の権限階層レベルの意思決定過程に関与する。こうして、労働者は権力の増強をはかり、それを背景にして要求の実現をはかろうとする。したがって、権力指向的なのである。後者は企業従業員の職務やその作業環境に直接的に関係する意思決定過程への関与を指向する。その意味で職務指向的参加である。それはまた、参加の主体が企業従業員としての労働者個人であり、代表を介しないから、直接的参加 (direct participation) である。

このような経営参加の類型についてのべるにあたって、クラークらは、それぞれの類型に属する具体的な経営参加の形態を例示している (pp. 7-8)。それはつぎのようなものである。

- (1) 団体交渉 (collective bargaining)
- (2) 労使協議制 (joint consultation)
- (3) 労働者重役制 (worker-directors)
- (4) 参加的管理 (participative management)⁴⁾

このうち、はじめの3形態は権力指向的参加とされ、最後の参加的管理は職務指向的参加とされている。その是非はともかくとして、われわれはここで、つぎのことに注目しなければならない。それは、労働者重役制や労使協議制はいうにおよばず、参加的管理、そして団体交渉まで、いっさいが経営参加として把握されていることである。それを可能にしたのは、いうまでもなく、経営参加論の基礎概念としての意思決定という統一概念である。いっさいのものを経営参加として統一的に把握することじたいは、その基礎概念の有効性をしめしているといえよう。しかし問題がないわけではない。

団体交渉は経営参加の一形態である、という見解にたいしては、異論があるかもしれない。しかしクラークらは、「団体交渉はイギリスにおけるもっとも主要な参加形態である」(p. 190) とさえ明言するのである。

労働者の経営参加は、労働者が経営という意思決定過程に関与することで

4) まえにみた術語の定義からすれば、「参加的经营」の訳のほうがよいかもしれない。しかし、学界でも「参加的管理」の訳をよくみるし、また、のちにみるように、これは職長などの現場の第一線管理者の行動をさしているの、後者の訳を採用した。

ある。いいかえれば、労働者と経営者との共同的意思決定 (joint decision-making) があるところには、経営参加がある。情報交換・説得、その他さまざまな方式で、個人が、あるいは集団や組織が、たがいに意思決定過程に関与しあうことが参加である。そして、そのかぎりでは、労使協議制などの「経営参加」は、団体交渉と共通のものをわかちあっている。

もちろん、「経営参加」と団体交渉とは、いくつかの点で性格を異にしている。たとえば、「経営参加」という用語は、企業の協働的生産レベルの論議から生まれたようだし、生産成果の分配という利害対立的レベルの団体交渉とは、歴史的にみて、性格を異にする、といえるかもしれない。あるいは、「経営参加」は、たんなる意思決定過程への関与でなく、現に法的にみとめられている権利をこえて、それに関与することだ、といえるかもしれない。そうすると、日本では、団体交渉は「経営参加」でないことになる。さらに、のちにのべるように、労使協議制と団体交渉とは、共同的意思決定過程としても、性格がことなっている。

このように団体交渉は労使協議制などの「経営参加」とは性格がことなる。「経営参加」論が、団体交渉を考察の対象から、ときには比較の対象からも、はずしてしまったとしても、当然かもしれない。しかし、性格がちがうとはいえ、ともに共同的意思決定過程として共通している。経営参加についての考察を、労務管理の問題をかんがえる手がかりにしようとするとき、団体交渉という労使関係までひとまず視野をひろげて、労使関係に共通の原理を確認しておくことは、重要だとおもわれる。そこでわれわれは、ひとまず経営参加の考察対象を団体交渉までひろげて、そこに共通の意思決定論的基礎を確認しておくことにしたい。

つぎに労働者重役制は、企業の最高意思決定機関である監査役会・取締役会などの重役会へ労働者代表が参加する制度のことである。西ドイツにおける、「共同決定法 (Mitbestimmungsgesetz; Co-determination Act) にもとづいた制度が有名であるが、その他の北欧諸国にも、普及しているようである。日本でも、論議の対象としては、さかんになりつつある。企業の最高意思決定のみを「経営」と称する立場からすれば、労働者重役制こそが「経営参加」ということになる。が、われわれはそれを経営参加の一形態としてあつかう。

労使協議制は、「労使協議会」などの名称で、わが国でもかなり普及している。労働者にとって影響力をもつ、さまざまな領域の決定問題について、労使のあいだで協議し、経営意思決定に労働者の利害や認識を反映させようとするものである。個別的に詳細にみれば、その内容や性格もさまざまで、間接的な権力指向的参加である、といいきるには問題があるかもしれない。

参加的管理は、クラークらによれば、人間関係論やそれをうけつぐ「行動科学」の適用によって、みられるようになった管理方式である (p.167)。企業従業員を、主としてその職務や作業環境についての意思決定過程に、参加させる管理方式のことである。労働者の職務内容を作業ばかりでなく、意思決定もふくむようにする、職務拡大 (job enlargement; job enrichment) の制度や、自主的作業集団 (autonomous work-groups) を形成して、それに作業の計画・統制をまかせる制度、などがある。

以上においてわれわれは、クラークらにしたがって、主要な経営参加の形態を4つとりあげ、それについてみてきた。われわれは、この4つの参加形態を、経営参加の基本形態として、推定することにしたい。派生形態はいろいろありうる。たとえば提案制度 (suggestion schemes) というのがある。企業の生産能率増進についての従業員個人ないし集団からの提案にたいして、報償、つうじょうは金銭的報償をあたえる制度のことである。したがってそれは、基本的には職務指向的参加であり、参加的管理の派生形態である、といえよう。ときには、しかし、提案の評価に関して、労働者組織の代表が関与することはある。

利潤分配制 (profit-sharing schemes) や従業員持株制 (employee shareholding schemes) が、参加形態のひとつとして主張されることがある。それらはそれぞれ、「企業の利潤にたいする参加」であり、「企業の資本にたいする参加」である、といわれる。しかしここでは、意思決定論の立場にたつから、そのような見解はとらない。利潤分配制は、その制定や分配基準の決定に労働者が関与するとき、それが経営参加の一環をなしている、といえるかもしれない。しかし、利潤分配制そのものを参加の一形態とみることはできない。経営者によって独断的に制定され、運用される利潤分配制も、ありうるからである。従業員持株制も参加形態そのものではない。あとでもみるように、クラーク

からよれば、それは「所有形態」であり、経営参加の形態と内容を規定する環境要因である。労働者の所持する株式が現実議決権の行使をとまるとき、参加の一形態が生じるであろう。もっとも、議決権の行使が、この制度の現実的な存在目的ではない。しかし、議決権行使の可能性だけでも、経営参加の規定要因とはなりうる。

経営参加の規定要因

経営参加の具体的な存在形態を識別することについて、それを規定する環境要因についてのべなければならない。クラークらは、そのような経営参加の規定要因を、つぎの2種に大別してのべている (p.56)⁵⁾。

(1) 組織的変数 (organizational variables)

(2) 外部環境の影響要因 (environmental influences)

組織的変数としては5つが識別されている (pp.57-61)。それは、(1) 組合組織率 (degree of unionization)、(2) 企業規模 (size of enterprise)、(3) 技術的要因 (technological factors)、(4) 所有形態 (form of ownership)、(5) 管理方式 (management styles)、である。

外部環境の影響要因としては、(1) 生活水準 (rising affluence)、(2) 教

5) 占部教授は、経営参加の形態と内容を規定する要因について、企業内変数と企業外部の環境変数に大別して、のべておられる (占部, 1977年, 45ページ)。そのうちの外部環境変数としては、(1) その国の歴史的・文化的条件、(2) 政治的条件、(3) 社会的条件、(4) 経済的条件、などがあげられている。企業内変数とは、(1) 労使関係の性格、(2) 企業の規模、(3) 所有と経営の分離、(4) 企業内の階級性、(5) 生産技術的条件、などのことである。

そして、先進諸国のあいだの経営参加の形態と内容の国際比較をおこなうため、「技術的・経済的・社会的諸変数を統合する視点として、経営参加を規定するその国の歴史的・文化的要因を解明することに問題解決の糸口」(占部, 1977年, 序文)がもとめられる。それによってまた、日本の労使関係の特質も明快に解明されている。

だが、われわれの本稿での課題は、経営参加の国際比較研究ではない。そのような研究を前提にして、個別企業における経営参加の形態と内容の比較研究である。それによって労務管理研究の一環としようとしている。したがって、われわれは企業の外部環境変数よりも企業内変数、とくに「組織的変数」を重視することになるであろう。

育水準 (level of education), (3) 労働市場状況 (labour market), などがあげられている (pp. 61-3)。

これらの2種類の規定要因と参加形態との相関については、クラークらのイギリスにおける実態調査をつうじて、つぎのようなことがあきらかにされている。

組合組織率がたかい企業ほど、協議・交渉のための機関をもつ傾向がつよい (p. 96)。組合組織率と交渉機関の存在との相関は、とくに顕著である (p. 76)。企業規模が大であるほど、協議・交渉のためのフォーマルな機関が設置される傾向がつよくなる (p. 73)。企業規模は提案制度の普及率ともあきらかな相関をしめす (p. 165)。クラークらの調査によって、経営参加の重要な規定要因として検証されたのは、この2要因——組合組織率と企業規模——についてだけである。

私企業よりも国有企業のほうが、協議・交渉のための機関の設置率はあきらかにたかい (p. 78)。だが、所有形態を経営参加の重要な規定要因ということはできない。イギリスにおける国有産業は、労働者代表との交渉ないし協議のための機関を設置することが、法的に義務づけられているからである。また、従業員持株制という所有形態が、重要な意味をもつ経営参加を生ぜしめる証拠はないし (p. 185)、利潤分配制の有無もおおきな差をもたらすものではない (p. 107)。

いわゆる業種ないし技術的要因の影響については、調査対象が限定されたものであったので (p. 59)、実証的に検討されていない。管理方式についても、「郵送調査という方法に限界があり」 (p. 68)、調査対象となっていない。外部環境的影響要因については、調査されたのか否か、いっさいが不明である。

以上が、経営参加の規定要因についての、クラークらの見解の概要である。そこには、いくつかの疑問がのこっている。「組織的変数」は、なぜ「組織的」変数なのか。規定要因と参加形態とのあいだに、調査にみられるような相関がなりたつのは、なぜか。経営参加の規定要因として指摘されながら、検証されていない要因については、どのようにして実証研究をすすめたらよいか。そのほかに規定要因はないか。

これらの疑問は、クラークらの見解の論拠を、近代組織論とくに組織影響力

の理論にもとめることによって、解消の方法がみつかるであろう。クラークらが、経営参加の規定要因を、「組織的変数」と「外部環境的影響要因」とに大別していることは、組織影響力の理論との接合の糸口をなしている。組織的要因の影響力は、組織外的影響力にくらべて、質量の面で区別できる、とするのが組織影響力の理論であるからである。

だが、クラークらの議論には、組織とはなにか、ということについての概念がない。だから、たとえば技術的要因が、なぜ組織的変数なのかかわからない。組織を人間行動のシステムとみる近代組織論の立場からは、技術的要因は組織外的要因となろう。いずれにしても、なにが経営参加を規定する、組織的要因であるか、組織外的要因であるか、については再考の余地がのこっている。

なぜ調査でみられる相関がなりたつか、についての説明の論拠も、近代組織論にもとめることができる。現象を説明するための近代組織論の統一概念は、意思決定概念である。経営参加は共同的意思決定の過程であり、影響力は決定前提を提供するものである。経営参加と規定要因の相関についての説明も、意思決定概念によって、なされなければならない。

技術的要因や組織外的要因の影響力についての研究は、近代組織論においても、じゅうぶんなものではない。では、どこにその研究をすすめる手がかりをもとめるか。ウッドワードの研究 (Woodward, 1965) をはじめ、最近めざましい発展をみせているコンティンジェンシー理論 (contingency theory) に、われわれは注目している。ウッドワードの貢献は、のちにみるように、組織形態や管理方式の規定要因として、技術的要因を識別したこと、それを操作的に定義し、規定関係を検証したこと、にある。管理方式のひとつが参加的管理である。最近のコンティンジェンシー理論は、技術的要因のほかにも、さまざまな環境要因について、同様の研究をすすめている (赤岡, 1974年; 野中, 1976年)。われわれは、これらの研究を、近代組織論と接合したうえで、経営参加論の研究に適用する必要性を感じている。

こうして、経営参加の規定要因についての、クラークらの見解にたいする疑問を解消する方法はみつかった。だが、それをただちに、ここで完遂することは、われわれにはできない。以下の経営参加の問題の解明の過程で、完全にではないが、ひとつひとつ解消されてゆくだろう。

IV

コンフリクト論を適用すれば、経営参加の諸問題はどうか解明されるか。このことをかんがえるのが本節の課題である。

コンフリクト論は、近代組織論者とくにマーチ=サイモンによって、本格的に展開された、近代組織論の部分領域である。組織の均衡をはかるための過程のひとつに、組織を環境に適応させる過程があることは、さきにみた。レンマン (Rhenman, 1968, p. 29) によれば、そのための経営者の職能は、利害関係者間にあるコンフリクトの解決である。コンフリクトを「社会病」とみなして、それからの回避やその完全消滅をかんがえることは、なくなった。むしろ、コンフリクトとはなにか、それはなぜ生じるのか、その発生・種類・性格を左右する要因はなにか、個人・集団ないし組織はそれにどう適応しているか、などが本格的に問題とされるようになったのである。

コンフリクトの一般的定義とメカニズム

コンフリクトとはなにか。われわれはまず、この問題をマーチ=サイモンの見解を手がかりにして、かんがえてみたい。

この術語は、もっとも一般的には意思決定の標準的メカニズムの故障をさすのにもちいる。それがあると、個人または集団は、代替的行動案のひとつを選択することが、困難になることを経験する。(March & Simon, 1958, p. 112)

マーチ=サイモンは、コンフリクトをこのように一般的に定義している。コンフリクトは、個人または集団が意思決定を経験するとき生じるものである。さきに、われわれは「意思決定過程モデル」を提示したが、あれを意思決定の標準的なメカニズムということができよう。あのような意思決定過程のいずれかの段階で一時的な故障をおこし、ひとつの代替案の選択にたどりつのが困難な状態、それがコンフリクトである。故障は修繕すれば克服できる。そんな性質もコンフリクトはもっている。

この一般的な概念規定はさまざまなコンフリクト現象の把握を可能にする。マーチ=サイモンは、一般的規定にもとづいて、コンフリクト現象を3つに分

類している (p.112)。それは、(1) 個人的コンフリクト (individual conflict), (2) 組織的コンフリクト (organizational conflict), (3) 組織間コンフリクト (interorganizational conflict), である。マーチ=サイモンは、このうち組織的コンフリクトを主たる関心対象とするが、それも基本的にはふたつにわけられる、という。それは、組織における個人的ないし個人内的 (intraindividual) なコンフリクト、および組織における個人間ないし集団間コンフリクト、である。

このマーチ=サイモンの分類から、コンフリクト現象全体は、基本的には、ふたつにわけられることがわかる。個人的ないし個人内的なものと、個人間・集団間ないし組織間といった行動主体間で生じるものと、である。いずれも、意思決定過程において、ひとつの代替案を選択することを困難にするものである。つまり、行動主体内の心理的葛藤と、主体間の社会的衝突とが、意思決定概念によって、統一的に把握されているのである。

われわれの主たる関心対象は、利害関係者間のコンフリクトという行動主体間のコンフリクトにある。しかし、マーチ=サイモンの組織における集団間コンフリクトの議論は、個人的コンフリクトが存在しないことが、前提となっている。また、個人的コンフリクトが、どのような意思決定メカニズムの故障なのかをみておくことは、コンフリクト一般の性質をしるためにも、必要であろう。

個人的コンフリクトは、どのような意思決定メカニズムの故障であるか。マーチ=サイモンは、個人的コンフリクトが発生する状態を3つに分類できる、という (p.113)。それは、(1) 受容不能性 (unacceptability), (2) 比較不能性 (incomparability), (3) 不確実性 (uncertainty), という状態である。これらは、意思決定メカニズムの故障の分類である、とみることもできる。受容不能性とは、代替案と代替案の結果とについて知覚でき、目標によって代替案の評価もできるが、いずれの代替案も目標 (欲求水準) に達しない状態である。比較不能なのは、比較基準たる目標が確定してないからである。不確実性とは、代替案の結果について予想できない状態である。

コンフリクトはそれに応じた適応行動を生ぜしめる。これは、いかなるコンフリクトについてもいえる、共通の性質である。コンフリクトとは、意思決

定メカニズムの一時的な故障であって、その破滅ではないからであろう。

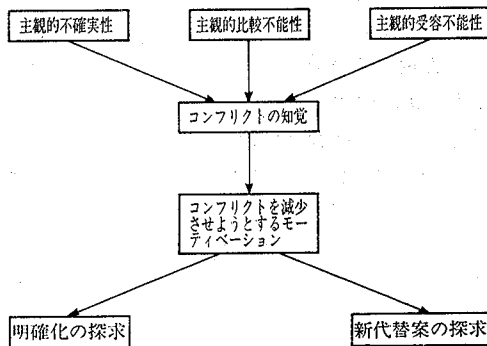
コンフリクトが知覚されるころには、コンフリクトを減少させようとするモチベーション (motivation to reduce conflict) が生じる。

(p. 115)

これが、個人的コンフリクトについて、マーチ=サイモンが設定した仮説である。コンフリクトを減少させるためには、個人はさまざまな探求行動をする。このように、コンフリクトを探求行動の発生源とみるのは、近代理論の特徴である、とマーチ=サイモンはみずからいっている (p. 115)。

コンフリクトにたいして、個人はどのように適応するか。それはコンフリクトの原因による、とマーチ=サイモンはいう (p. 115)。原因が不確実性にあるときは、個人はまず、既存の代替案結果の明確化 (clarification) を探求する。それができないときは、あたらしい代替案を探求する。受容不能性のときは、目標に達するような、あたらしい代替案の探求がなされる。それができないときは、目標 (欲求水準) の変動もある。目標の明確化といえるだろう。比較不能性のときも、目標の明確化がなされる。

第3図 個人的コンフリクトの発生とそれにたいする個人の適応



出所) March & Simon, 1958, p. 117, Figure 5.1. (一部省略)

これまでの、個人的コンフリクトはどのようなとき発生するか、個人はコンフリクトにたいしてどのように適応するか、についての論述を要約して、図示

すれば第3図のようになる。いずれの問題も、意思決定概念によって、解明されていることに注意しなければならない。

集団間コンフリクトの発生条件と組織の適応

組織的コンフリクトについても、その発生条件や組織の適応は、意思決定概念で解明される。われわれはそのことを、マーチ=サイモンの「組織における集団間コンフリクト」についての分析をみることによって、あきらかにしたい。その分析をみることによってまた、利害関係者間のコンフリクトの発生条件や、企業組織の適応についてかんがえたいのである。

組織における集団間コンフリクトはどのようなとき発生するか。

マーチ=サイモンはまず、組織において個人的コンフリクトが存在しないことを、集団間コンフリクトの発生の必要条件のひとつとする。個人がひとつの代替案を選択できることは、集団間コンフリクトの発生する前提条件である。不確実性や受容不能性による個人的コンフリクトがあるときは、集団間コンフリクトの発生する余地はない。しかし、個人的コンフリクトが存在しないことは、集団間コンフリクトが発生するための十分条件ではない。

個人的コンフリクトが存在しないことにくわえて、つぎの3つの変数が、集団間コンフリクトの重要な規定要因として、指摘されている (p.121)。

- (1) 共同的意思決定の必要感 (felt need for joint decision-making)
- (2) 目標の相違 (difference in goals)
- (3) 知覚の相違 (difference in perceptions)

すなわち、マーチ=サイモンは、つぎのような仮説を設定している。

組織参加者のあいだに、積極的な共同的意思決定の必要感があることと、目標の相違か、現実についての知覚の相違かのいずれかが、あるいは両者が存在することとが、集団間コンフリクトのための必要条件である。(p.121)

共同的意思決定の必要感のないところに、集団間で共同してひとつの代替案を選択するまでの過程で生じる、故障としての集団間コンフリクトは発生しない。また、そのようなコンフリクトを減少させようとするモチベーションも、生じないであろう。そして、この共同的意思決定の必要感、あとでのべ

るように、相互依存の事実にもとづいて生じるものである。

目標は意思決定の一要素である。目標の相違とは、集団間で代替案の評価基準がちがうことである。価値観の相違ともいえる。

知覚の相違とは、事実認識についての相違のことである。それは、代替案の知覚の相違と、代替案の結果についての予想の相違とに、わけることができる、とわれわれはみている。代替案および代替案の結果も意思決定の要素をなしている。

これまでわれわれは、集団間のコンフリクトが、どのようなとき発生するかについてみてきた。その発生は、つぎのような変数をもちて、解明できることがあきらかになった。それは、(1) 共同的意思決定の必要感、(2) 目標の相違、(3) 代替案の知覚の相違、(4) 代替案の結果についての予想の相違、である。つまり、われわれは、集団間コンフリクトの発生について、意思決定概念をもちて解明できるのである。

ところで、個人的コンフリクトでのべたように、コンフリクトの発生は、コンフリクト減少のための適応行動をうむものである。では、組織における集団間コンフリクトにたいして、組織はどのように適応するか。いいかえれば、組織はコンフリクトをどのようにして解決しようとするか。これがつぎの問題である。これまでのコンフリクトの発生についての考察が、従属変数としてのコンフリクトの考察というなら、つぎはコンフリクトを独立変数として考察することになる。

マーチ=サイモンは、コンフリクトにたいする組織の適応過程をつぎの2種に大別している (pp. 129-31)。

(1) 分析的過程 (analytic process)

(2) 交渉過程 (bargaining process)

分析的過程とよばれるものには、さらに2種の過程がふくまれている。問題解決 (problem-solving) と説得 (persuasion) が、それである。

問題解決の過程が生じるのは、目標の共有があるばあいである。いいかえれば、知覚に相違があるときである。そのばあい、共通の目標を満足させるような、代替案の探求と代替案の結果の予想という適応行動がとられる。情報の交換や共同収集、代替案の結果についての共同分析などである。こうして、共通

の目標を満足させるような代替案が選択されることが、問題解決である。

説得は、目標が一時的に相違しているが、その相違を固定的とみなす必要のないときの適応過程である。組織における目標システムでは、下位レベルでは相違しているが、上位レベルでは共通していることがよくある。このばあい、上位の目標との関係をしめし、それが共通目標であることをしめすのが、説得である。あるいは、それまで気づかれなかった目標を想起させることによって、共通目標を確認することもあろう。要するに、説得は目標システムの分析過程である、といえる。

交渉過程は、目標の相違が固定的とみなされるとき、生じるものである。マーチ=サイモンは、交渉過程には狭義の交渉とは別に「政治工作 (“politics”）」がふくまれることを指摘している (p.130)。それは、交渉の場 (arena of bargaining) が拡大されて、当事者以外の第3集団を潜在的な同盟者にひきこむことである。団体交渉の場が拡大されて、そこに政府機関がひきこまることがある。それが一例としてあげられている。いずれにしても、交渉は、いわゆる利害対立、脅迫、欺瞞、かけひき、といったものをともなうものだという。

交渉過程は「妥結」でおわるときと、「決裂」でおわるときがある。マーチ=サイモンは、「交渉は、意思決定過程としては、決裂という結末 (disruptive consequences) をまねく潜在的可能性をある程度もっている」(p.131)という。他の可能性として、われわれは妥結という結末をみとめねばならないだろう。そのばあい、目標の相違を前提にして、なんらかの妥協と約束、つまり「協約」がなりたつてあろう。

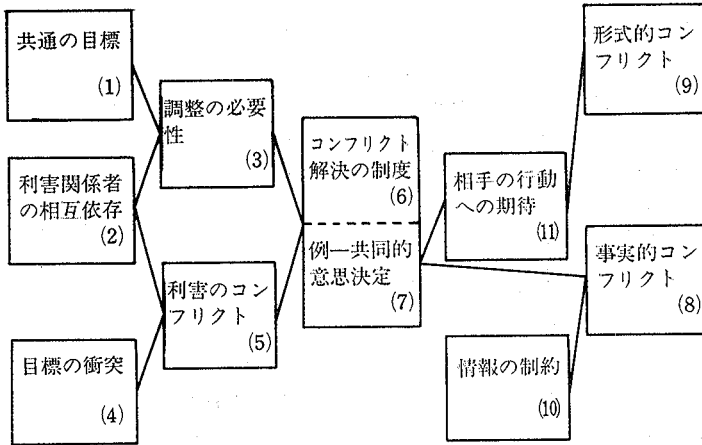
以上においてわれわれは、マーチ=サイモンのいわゆる分析的過程と交渉過程とについてみてきた。それらは集団間コンフリクトにたいする組織の適応過程である。適応過程もまた、その基本的性質については、意思決定概念をもちいて解明されているのである。

利害関係者間コンフリクトとその種類

これまでのべてきたコンフリクト論のフレームワークは「利害関係者間のコンフリクト」を論じるのにどれほど有効であろうか。このことをあきらかにするため、以下でわれわれは、レンマンのコンフリクト論を検討しながら、それ

とマーチ=サイモンのフレームワークの接合するという型で、論をすすめたい。
 レンマンは、第4図を提示しながら、みずからのコンフリクト論をつぎのよ
 うに要約している。

第4図 レンマンのコンフリクト論（要約）



出所) Rhenman, 1968, p. 54, Figure 9

組織の在続はすべての利害関係者の共通の目標である(1)。それは利害関係者間の相互依存を生ぜしめる(2)。そこでは調整が必要にな……る(3)。また、各利害関係者は、たがいに衝突する目標をもっており(4)、そのことは利害のコンフリクト (conflict of interests) をもたらす……(5)。

必要とされている調整を確保できるように、そのコンフリクトの解決をはかることは、経営者の職能となる。コンフリクトの解決のための制度化もかなりの程度すすんでいる……(6)。もっとも重要なコンフリクト解決の制度は……共同的意思決定 (joint decision-making) である(7)。

……共同的意思決定は、その他の形態のコンフリクト、すなわち事実的コンフリクト (factual conflicts) (8)と形式的コンフリクト (formal conflicts) (9)をとともない、複雑な様相を呈する可能性もっている。前

者は当事者間の情報の制約から生じ(10)、後者は相手の行動にたいする期待がうらぎられるとき生じる(11)。(Rhenman, 1968, pp. 54-5)

このようなレンマンの見解のよってたつ基盤は、いうまでもなく、いわゆる「企業の組織論的モデル」である。われわれはさきに、それを組織均衡論で補完した、いわば「企業の近代組織論的モデル」を明示した。ここでは、まずそれを適用しながら、上述のレンマンのコンフリクト論の論拠をあきらかにしておきたい。

利害関係者とは組織と相互依存の関係をもつものである。それはふたつの形態の利害関係者の相互依存(2)をもたらす。

組織は利害関係者の貢献に依存する。そのとき利害関係者は、その貢献より大なる誘因を配分できるような誘因原資の生産、それによる組織の存続という共通の目標(1)にむけて、調整される必要性(3)のある相互依存関係がある。これが第1の利害関係者の相互依存である。

利害関係者は組織から配分される誘因に依存する。そのとき、それぞれの利害関係者の目標はたがいに衝突することがある(4)。たとえば、所有者は高利潤を、労働者は高賃金を、顧客は低価格を、それぞれひとつの目標とするだろう。これらの目標はたがいに衝突する。しかしそこには、みずからの利害が他の利害関係者の利害に依存する、という相互依存の関係がある。これが利害関係者の相互依存の第2の形態である。そこから利害のコンフリクト(5)が生じるとされている。

つぎに、レンマンが「コンフリクトの3形態 (three types of conflict)」(p. 50)を識別していることに、われわれは注意しなければならない。それはつぎの形態である。

- (1) 利害のコンフリクト (conflicts of interest)
- (2) 事実的コンフリクト (factual conflicts)
- (3) 形式的コンフリクト (formal conflicts)

利害のコンフリクト(5)が、マーチ=サイモンのいわゆる「目標の相違」により生じるものであることは、すでにあきらかであろう。各利害関係者は、組織からそれぞれ独自の誘因を期待し、その獲得を目標としている。そこから、現実の企業においても、「目標の相違」したがって利害のコンフリクトの生じ

る可能性がうまれる。

事実的コンフリクト(8)とは、事実認識の相違、いかえれば「知覚の相違」から生じるコンフリクトである。「知覚の相違」は、主として、当事者の情報不足(10)からおきる。多種多量の利害関係者の貢献を調整する、組織的過程をもつ企業において、このような情報の制約が生じる可能性は大である、といわねばならないだろう。

これらふたつのコンフリクトはいずれも、目標、代替案の知覚、結果の予想、という実質的な意思決定要素の相違によって発生するものである。これとはちがって、形式的な手続上の意思決定の共通ルールに、当事者が違反することから生じるコンフリクトがある。形式的コンフリクト(9)とよばれている。法令・協約・慣習の形態で存在する形式的なルールへの違反は、相手の行動にたいする期待(11)をうらぎるものである。そのようなルールの制定をうむのはなにか。それをうむ重要な要因のひとつは調整の心要性(3)、あるいはそれにもとづいた「共同的意思決定の必要感」であるといえるだろう。

コンフリクト解決制度と経営参加

レンマンが「コンフリクト解決制度 (institutions for conflict resolution) (6)」に言及していることも、われわれは注目するところである。コンフリクトにたいする組織の適応過程についての抽象論をこえて、具体的な制度論におよぶための手がかりをえることが期待できるからである。

レンマンは3つの「コンフリクト解決制度」をとりあげている (pp. 39-40)。それは、(1) 市場 (market), (2) 共同的意思決定 (joint decision-making), (3) 代議制 (coöptation), である。

このような「制度」を論じるにさいし、レンマンは「コンフリクト解決方法 (methods for resolving conflict)」にも言及している。通常もちいられる「方法」としてつぎのものがあげられている (p. 44)。情報交換 (exchange of information), 情報の共同収集 (joint collection of information), 情報分析 (interpretation), 交渉 (negotiation), および権限規定 (authoritative prescriptions), がそれである。

市場とは、2種複数の利害関係者の存在を前提にし、その間で価格が決定さ

れるメカニズムである。主として経済学の対象であり、個別企業における問題を関心対象とするわれわれも、それを組織の環境条件のひとつとしてとりあつかうが、ここではとりあげない。

共同的意思決定 (joint decision-making) (7)は、「共同決定 (Mitbestimmung; co-determination)」とは区別されている。しかもわれわれは、「共同的意思決定」という名称の単一制度を、どこにもみることはできない。それは、「情報交換によるコンフリクト解決」を共通の性格とした、複数の制度の総称だからである (Rhenman, 1968, p. 40)。

「共同的意思決定」と総称される複数の制度とはなにか。レンマンは「制度」については論じないが、コンフリクトの形態に応じたふたつの「解決方法」についてのべている。すなわち、「事実的コンフリクト」のばあい、「情報交換」で解決でき、「利害のコンフリクト」の解決のために通常もちいられる方法は、「交渉」である (p. 44), と。

事実的コンフリクトは情報交換で解決可能である、とレンマンはいう。しかしそれには、たんなる情報交換だけでなく、情報の共同収集、情報分析の専門家の求援も、ふくまれている。それは、マーチ=サイモンのいう「分析的過程」に相当している。情報の交換・収集・分析による代替案の探求、その結果についての分析などが、そこでなされる。そして、企業の労使間に具体的にみられる制度のひとつとして、われわれは「労使協議制 (joint consultation)」をあげることができる。

利害のコンフリクトの解決方法としての「交渉」においても「情報交換」は前提となっている。新代替案の探求・代替案結果の分析に、圧力とか妥協とか約束とかいう要素もくわわって、相手側の価値基準をあるていど受容するとき、コンフリクトはいちおう解決される。この方法がマーチ=サイモンのいう「交渉過程」に相当し、具体的制度のひとつとして「団体交渉 (collective bargaining)」がある、といってまちがいないだろう。

代議制とは、レンマンによれば、「利害関係者がその代表を組織の経営機関にくわえる」(p. 40) 制度であり、たんに「経営参加」とよばれることもある。「労働者重役制 (employee representation on the board)」がその具体例である。それは、労働者代表が重役会での「共同決定」の権限 (authority) をあ

たえられることである。

権限とはなにか。レンマンは、意思決定論にもとづき、権限受容説の立場にたち、それをつぎのように定義している。

権限とは、ふたりの人間の社会的関係のもつ性質をさすものである。AからBが、意思決定ないし行動の根拠として、指示を疑問なく受容するとき、AはBにたいして権限をもっているという。(p.67)

そして権限には、ふたつの「源泉 (sources)」があるという。ひとつは、昇給・昇進・解雇などの、報酬と制裁の適用という権力 (power) である。いわゆる「権限の委譲」「権限規定」にいう権限とは、この権力を源泉とした権限のことである。もうひとつの源泉は、共通目標の受容を前提とした、知識ないし情報の優位性 (superior knowledge or information) である。Aの指示にふくまれる知識・情報が共通目標の達成手段としてすぐれているとき、Bはそれを受容する。

レンマンは労働者重役制を、「権限規定」によるコンフリクト解決制度、としてあげるのであるが、どのような形態のコンフリクトを解決するものであるか、についてはのべていない。それは「形式的コンフリクト」を解決するものでもない。たしかに、権限の規定によって、相手の行動への期待は確実なものになる。ところが、形式的コンフリクトとは、そのような期待がうらぎられるとき生じるものである。それを制裁によって解決することは効果的でない。権限規定は、形式的コンフリクトを解決するものではなく、相手の行動への期待を確実なものにすることによって、形式的コンフリクトを予防するものではあろう。また、権限規定は、目標の相違や知覚の相違ということについて疑問なく、代替案を受容させようとするものではあるから、利害のコンフリクトや事理的コンフリクトを解決するものでないわけではない。

以上においてわれわれは、レンマンの見解を批判的に摂取しながら、つぎのことをあきらかにした⁶⁾。

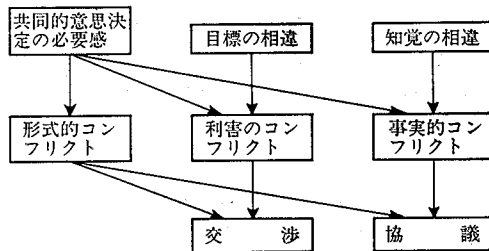
6) 利害関係者間のコンフリクトについてのこれまでの議論——コンフリクトの発生条件、コンフリクトの種類、組織の適応——を、第3図にならって図示すれば、つぎのようになる。

ここでは、形式的コンフリクトにたいして組織は、交渉か協議(分析的)かのいず

第1に、企業は、コンフリクトの発生やそれにたいする適応のメカニズムを、現実に作動せしめる性質をもっている、ということがあきらかになった。組織における集団間コンフリクトは、ひとつには企業の利害関係者間のコンフリクトとして、具体的に存在するのである。集団間コンフリクトの発生と適応の意思決定論的メカニズムは、マーチ=サイモンによって、あきらかにされた。レンマンは、みずからの「企業モデル」にもとづきながら、企業が現実にそのメカニズムを作動せしめる性質——利害関係者間の相互依存——をもっていることを、のべているのである。

第2に、企業における利害関係者間のコンフリクトは、その発生条件に応じて、3つの形態を識別できる、ということがあきらかになった。利害のコンフリクトは目標の相違、事實的コンフリクトは知覚の相違に、応じて生じるものである。共同的意思決定の必要感は、それらのコンフリクトを発生せしめる前提条件であり、そのほかに形式的コンフリクトをも発生せしめる原因でもある。

第3に、コンフリクトにたいする組織の適応過程は、企業においては、コンフリクト解決制度として具体的に存在することがあきらかとなった。経営者と労働者という利害関係者の間にある、労使協議制および団体交渉制は、それぞれ分析的過程および交渉過程の制度化の一例である、とわれわれはみた。であれば、その種の形態の経営参加はコンフリクト解決の制度である、といえるであらう。



れかの過程で適応する、といちおうしてある。

コンフリクトおよび経営参加の規定要因

こうしてわれわれは、企業が一般的にいて、コンフリクトを発生せしめ、コンフリクトに適応するものであることを認識する。だが、そのことはすべての企業が一律であることを意味しない。個別企業においては、どのようなコンフリクトがどのていど発生し、どの形態の経営参加がどのていど必要なのであろうか。いまやわれわれはこの問題を解明しなければならない段階にきた。そのためには、コンフリクトの発生や適応を規定する組織内外の環境要因が、あきらかにされなければならない。

マーチ=サイモンは、「共同的意思決定の必要感」「目標の相違」「知覚の相違」のそれぞれの規定要因について論じている (March & Simon, 1958, pp. 121-9)。われわれはそれを手がかりにして、うえの問題を解明する準備作業をしたい。

共同的意思決定の必要感は、マーチ=サイモンによれば、主として、「組織的意思決定におけるふたつの中心問題に関連して生じる」(p.122)。それは資源分割 (resource allocation) と時間割 (scheduling) である。利害関係者間の相互依存、およびそれによって生じる調整の必要性も、このふたつに関するものといえよう。そのばあい、資源とは原材料や資金だけでなく、配分の原資としての組織成果もふくめてよいだろう。マーチ=サイモンによって、つぎのふたつの命題が仮説としておかれている。

希少資源にたいする相互依存性が大であるほど、その資源に関する共同的意思決定の必要感は大である。

活動のタイミングの相互依存性が大であるほど、時間割に関する共同的意思決定の必要感は大である。(p.122)

なぜ、このような仮説がなりたつか。それは人間に、みずからの身ぢかな環境をコントロールしたいという、意思決定の欲求があるからである。それによって、資源や活動のタイミングについて相互依存性があれば、みずからに身ぢかにかかわってくる資源や時間をコントロールしたいという欲求となるのである。

希少資源にたいする相互依存性は、資源の希少性に依存する。組織にとって

利用可能な資源が無限にあるならば、調整の必要はないし、相互依存もない。組織にとって利用可能な資源の量は、組織外的な環境の状態——景気の状態——に依存している。そこで、つぎのような仮説も設定できる。

環境の良好性 (munificence of the environment) が大であるほど、共同的意思決定の必要感は小となる。(p.123)

では、活動のタイミングの相互依存性はなにに依存するか。ひとつには分業 (division of work) の形態があるようである (pp.158-61)。目的別の分業 (製品別専門化) よりも過程別の分業 (工程別専門化) のほうが、活動のタイミングの相互依存性は大である、といえよう。そこでわれわれは、分業形態ないしは組織形態を、共同的意思決定の必要感のひとつの規定要因としてあげておくことにしよう。

つぎに、目標の相違を規定する要因についてみよう。

マーチ=サイモンは、コンフリクトが本格的な分析の対象にならなかった理由のひとつは、雇用契約の制度に焦点をあわせることによって、現実には個人・集団間に目標の相違があることを捨象したことだ、という (pp.124-5)。雇用契約は、金銭およびその他の報酬と交換に、労働者が企業目標を追求することについての契約だからである。したがって報酬制度が、多様な個人的目標によって生じる目標の相違、という問題を実質的にも解決している、とみなされたのである。しかし、報酬制度が多様な目標を調整し、目標の相違を顕在化させないかどうかは、組織的要因に依存している、とマーチ=サイモンはみている (p.125)。第1に、報酬があいまいな基準で分配されると、目標の調整に役立たない。報酬の基準は各人の組織目標への貢献度である。各人にとっての組織目標への活動の貢献度の明確性を、組織目標の主観的オペレーショナリティ (subjective operability of organizational goals) という (pp.125-6; 62-3)。こうして、マーチ=サイモンは、目標の相違の規定要因に関して、つぎの仮説をおいている。

組織目標の主観的オペレーショナリティが小であるほど、組織における各人の目標の相違は大となる。(pp.125-6)

組織目標の主観的オペレーショナリティはさらに、組織形態 (type of organization) や組織規模 (size of organization) などによって規定される、

とマーチ=サイモンはのべている (p.126)。組織形態とは、ここでは、活動の定型化、ルーチン化の度あいをさしている。定型化が大であるほど、主観的オペレーションナリティは大である、とされている (p.63)。また、組織の規模が小であるほど、主観的オペレーションナリティは大となる、といえよう。さらに、定型化の度あいは技術的要因によって規定される、とマーチ=サイモンはみているようである。すなわち、定型化の度あいはオートメーション化、あるいは装置集約化の度あいによってしめされる (p.144)、といているからである。

報酬制度が多様な目標の調整に役だつかどうかは、報酬基準のオペレーションナリティだけではない。いくらオペレーションナリティが大であっても、配分すべき原資が希少であれば、調整に役だたない。したがって、資源の希少性は共同的意思決定の必要感だけでなく、目標の相違をも規定する (p.126)。

目標の相違の規定要因については、このほかにモータベーション論を適用して、論じることができる。それは、集団同一化 (identification with the group) ないし集団での目標共有度あいの、規定要因について論じるからである。そのなかから、ここではひとつだけ、文化的規範 (cultural norm) という文化的要因をとりあげておこう。それは集団帰属への文化的圧力や、個人目標追求の許容度をさしている (pp.68-70)。

最後に、知覚の相違の規定要因をみておこう。

まえにもみたように、知覚の相違とは、代替案の知覚の相違、および代替案の結果の予想の相違のことである。そして、どのような代替案を知覚するか、その結果をどう予想するかは、その評価基準として、どのような目標が設定されるか、ということにかなり依存するとかんがえられる。逆に、目標の設定のしかたが、代替案の知覚や結果の予想のしかたによって、かわることもあるだろう。マーチ=サイモンは「目標の知覚とのあいだには実質的な相互作用がある」(p.127)といている。そして、つぎの仮説をおいている。

目標の相違が大であるほど、知覚の相違は大となる。その逆もなりたつ。(p.127)

知覚の相違を規定するのは目標の相違だけではない。知覚の相違は情報の共有性におおきく依存する。

情報の共有性を規定する組織的要因として、まず第1に組織規模がある。組

組織規模が大であるということは組織メンバーが多数であるということであり、組織メンバーによる代替案の探求・知覚やその結果の予想は多様となる。つまり、各組織メンバーのうけとる情報の量と種類がちがうから、情報の共有性は小となるであろう。

また、組織メンバーが共通の情報源をもっているかどうか、組織における情報処理のためのフォーマルな手続がどうなっているか、なども情報の共有性を規定する。マーチ=サイモンはつぎの仮説を明示している。そこでいう情報処理のチャネリングとは、所与の情報を伝達してゆく組織メンバーの数を確定することである。それはコミュニケーションのフォーマルな手続によってきまる。

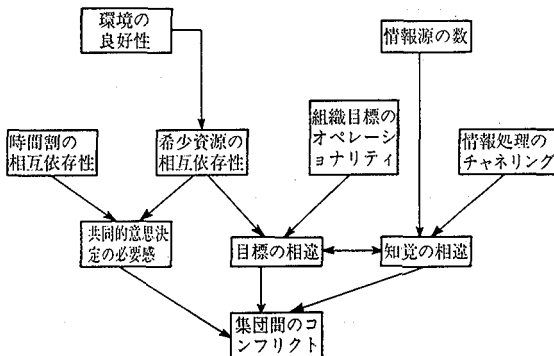
独立の情報源の数がおおいほど、組織における知覚の相違は大となる。

(p.127)

情報処理のチャネリングが大であるほど、組織における知覚の相違は大となる。(p.128)

さらに、組織形態も情報の共有性を規定する。分権的組織形態における部門間のほうが、集権的組織形態における部門間よりも、情報源はおおいし、情報処理のチャネリングも大となるであろう。したがって、前者においては部門間の情報の共有性は小となる。

第5図 集団間コンフリクトの規定要因



出所) March & Simon, 1958, p. 128, Figure 5.3. (一部省略)

以上においてわれわれは、マーチ=サイモンを手がかりにして、「共同的意思決定の必要感」「目標の相違」「知覚の相違」を規定する要因をみようとしてきた。マーチ=サイモンは、主要仮説にふくまれる要因間の関係を、第5図のように図示している。われわれは、これらの主要要因を中心にして、それと、組織規模や組織形態という組織的な要因、および市場環境要因のほか、技術的要因や文化的要因という組織外環境要因と、の関係をとくに強調してきた。

ところで、この集団間コンフリクトの規定要因についてのモデルは、われわれの目的にとってどれほど有効なのだろうか。われわれの目的は、個別企業における労働者の経営参加の形態と内容を説明することはもとより、予見し、経験的に検証できるようにすることである。まず、組織における集団間についてのべられたものを、組織間コンフリクト論に適用できるか。労使間のコンフリクトは、ときには企業組織と労働組合組織とのコンフリクトとなるからである。つぎに、集団間コンフリクトを予見するためのモデルが、コンフリクトの形態、さらにはコンフリクト解決制度としての経営参加の形態を予見するために適用できるであろうか。

マーチ=サイモンは、組織間コンフリクトについて詳細にのべることをしていない。組織にとって、内的関係と外的関係とはそれほど判然としたものではない、とかれはいう (p.131)。したがって、組織における集団間のコンフリクトについてのべたことは、ほとんどそのまま組織間コンフリクトについてもいえることになる。とくに企業と企業別組合とのコンフリクトについては、そのことがいえよう。ただ、組織内のコンフリクトにたいしては、分析的解決が要請されることがおおく、組織間コンフリクトについての文献は、交渉過程についてあつかうことがおおい、ということはマーチ=サイモンも指摘している (p.131)。それは、組織の相違は目標の相違でもあるからであろう。組織間には利害のコンフリクトが生じやすく、組織は交渉過程で適応することがおおい、ということである。

われわれは、経営参加の形態と内容の予見とその検証に、集団間コンフリクトのモデルを適用しようとしている。が、集団間コンフリクトのモデルが完全なものかといえば、そうではない。規定要因としてとりあげられたものは全部ではなく、主要なものである。要因間の関係も関数関係にあることはしめされ

でも、どのような関数形態なのか明確でない。マーチ=サイモンも、「予見のためには、要因関係の全体を明確にすることだけでなく、その関数形態やそれぞれのパラメーターの値を明確にすることがなお必要である」(p.129)とのべている。ましてや、われわれは、集団間コンフリクト一般でなく、コンフリクトの発生条件を個別に予見し、それに応じたコンフリクトの形態、さらには経営参加の形態を予見しようとしているのであるから、そのことは必要である。しかし、マーチ=サイモンもわれわれも、予見とその検証を重視する実証科学を志向していることは、まちがいないところである。

以上、この節においては、経営参加の形態のうち団体交渉と労使協議制の本質をコンフリクトの解決制度として把握できることをしめし、その規定要因としての組織的および組織外的環境要因についてのべてきた。

まず、コンフリクトの意味と、その発生と適応のメカニズムとが、意思決定概念によって一般的に解明された。つぎに、そのメカニズムを作動させる現実的基盤が企業にあることを、「企業の組織論的モデル」にもとづいて、のべた。コンフリクトにたいする組織の適応過程ないし企業のコンフリクト解決制度として、団体交渉や労使協議制の意義があることものべた。そうしてコンフリクトの各形態、したがってその解決制度としての経営参加を規定する組織的および組織外的環境要因をあきらかにしようとした。それは完成はしなかったが、これからの研究の基盤となるものだった。

意思決定概念、「企業の組織論的モデル」、および組織影響力の理論はすべて、近代組織論によってうみだされたものである。このことは近代組織論的研究の有効性をしめすものとして注目されなければならない。

なお、レンマンは労働者重役制もコンフリクト解決制度としての「経営参加」であるとみていた。しかしわれわれは、それによって直接的に解決されるべきコンフリクトをみいだすことができなかった。それは、コンフリクト解決とは、別の本質をもっているのではないだろうか。この点はのちに再考する予定である。

V

リーダーシップ論は、経営参加の諸問題を解明するのに、どう役だつか。こ

のことをかんがえるのが本節の課題である。

コンフリクト論は近代組織論によって展開された、組織論のあたらしい部分領域である。それが経営参加の問題の解明にとって有効であることは、これまでみたとおりである。だが、経営参加と組織論——これを主題とした議論は、コンフリクト論につきるわけではない。組織論ないし管理論のかなりふるい時期から、参加論の伝統がある。参加は労働者の満足をたかめ、生産性の向上をもたらす、という命題をめぐる議論である。「参加」はとくに「参加的 管理」とよばれることがある。

人間関係論がその議論の創始者であることは、よく指摘されることである (Rhenman, 1968, p.9;77; Clarke *et al.*, 1972, pp.156-7)。それは、モラルや生産性の向上を「監督方式」で説明しようとしたことがあった。こんにちでは、行動科学者がこの議論をひきついでいる、ともいわれる (Clarke *et al.*, 1972, p.157)。しかし、その研究は近代組織論という「意思決定の行動科学」とは区別されるべき「リーダーシップの行動科学」である (占部, 1968年, 11-2ページ; 1970年, 40ページ)。人間関係論と「リーダーシップの行動科学」は、ともにリーダーシップ研究をなしている。「参加」は参加的リーダーシップでもある。

そして、このようなリーダーシップ研究は、うえにもふれているように、近代組織論とは別のところで、それと平行して、あるいはそれ以後も、めざましい発展をしめしている。しかも、それらの研究をすべて同質のものとしてとらえることも困難である。リーダーシップ研究は多様な系譜と類型をもっている。

そこで、リーダーシップの諸研究の系譜と類型を整理し、それを近代組織論に統合し、近代組織論の部分領域としてのリーダーシップ論を構築することが、まず、われわれの課題となってくる。ここでレンマンの見解が示唆をあたえてくれる。われわれの課題は、まずレンマンの見解を批判的に検討することである。そのことによって、経営参加の近代組織論的研究の一環としての、リーダーシップ論にもとづいた経営参加の研究が可能となる。

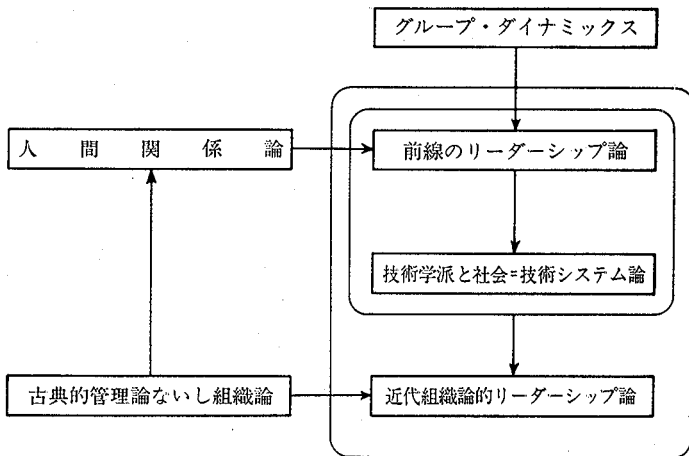
そのうえで、個別企業の「参加的 管理」を規定する組織的および組織外的環境要因をあきらかにして、実証研究を志向しなければならない。これはレンマ

ンの言及しないところである。そのほかの人の見解によらねばならない。

リーダーシップ研究の系譜と類型

レンマンは、リーダーシップに関する伝統的研究と最近の研究を検討し、それぞれの研究の成果と欠陥が、近代組織論的リーダーシップ論——「企業の組織論的モデル」の適用——によって、統合され、補完・克服される様相をえがいている (Rhenman, 1968, chaps. 4-5)。近代組織論的リーダーシップ論にいたる、リーダーシップ研究の系譜と類型の様相である。レンマンの見解を参考にして、われわれはその様相を、第6図のように図示することができるであらう。

第6図 リーダーシップ研究の系譜と類型



レンマンによれば、こんにちのリーダーシップ研究は、3つの学派による研究に区別できる (p.81)。

第1学派は、「前線のリーダーシップ (front line leadership)」(p.93) に主たる関心をよせるグループである。工場の職長といった第一線管理者の従業員にたいする監督行動が、主たる関心対象である。リッカート (Likert, 1961; 1967) の研究がその代表的なものである。そこでは、管理や組織にたいしても

関心ははらわれるが、その中心は第一線管理者の監督行動である。マGregor (McGregor, 1960) やアージリス (Argyris, 1957) もこの派にふくめることができよう。

第2学派は、「組織におけるリーダーシップ (leadership in organization)」を研究する。直接の関心対象は組織ないし管理なのであるが、そのなかでリーダーシップの問題もとりあげる。近代組織論はこの派に属する。

第3学派は、いわば「技術学派 (technological school)」である。この学派は、他のふたつの学派のリーダーシップ研究が、社会学的・心理学的研究に偏するのに対して、技術学的研究を提唱する。すなわち、職務満足や生産性への影響要因として、職務構造や技術的要因の重要性を主張する。レンマンは、ハーツバーグ (Herzberg *et al.*, 1959; Herzberg, 1966) やウッドワードの研究をかんがえている (pp. 87-8)。この「技術学派」の研究がすすむであろう方向に、ロンドンにあるタビストック研究所 (Tavistock Institute) による「社会=技術システム (socio-technical system)」論がある、とレンマンは指摘し (p. 89)、ライス (Rice, 1958) の研究に言及している (p. 153)。

これら3学派からなる、こんにちのリーダーシップ研究は、さまざまな研究の系譜をもっている。この系譜も3種に区別できるようである。第1は、企業の部門にかぎらず、いわば純粹の集団におけるリーダーの行動の研究の系譜である。純粹リーダーシップ研究の系譜とよんでおこう。クルト・レビン (Kurt Lewin) を中心とするグループ・ダイナミックス (集団力学) はここに属する。第2は、人間関係論の系譜である。この系譜の源泉には科学的管理法にはじまる古典的管理論がある。第3は組織論の系譜である。古典的組織論がその源泉である。

第1学派の「前線のリーダーシップ」論は純粹リーダーシップ研究の系譜をもっている。この系譜の源のほうにリーダーの資質 (traits) についての研究がある。どのような資質のリーダーが成功するか、ということについての研究である。そのほかに、クルト・レビンを中心とするグループ・ダイナミックスがある。「民主的リーダーシップ」を「権威主義的リーダーシップ」に対比して、はじめて定義したのはレビンだといわれている (Rhenman, 1968, p. 152)。

「前線のリーダーシップ」論は人間関係論の系譜ももっている。それは「参

加一満足一生産性」をめぐる議論をひきついだ、ともいわれる。たしかに、「参加」が議論の対象になるのは人間関係論の登場を契機にしているようである。しかし、「生産性」向上のための作業研究をおこない、賃金形態の「生産性」にたいする心理的効果に着目したのは、科学的管理法である。この意味で、科学的管理法はこの系譜の源泉である。

以上のようなリーダーシップ研究の系譜と類型のうち、人間関係論と、3学派からなるこんにちのリーダーシップ研究については、その研究内容にすこしふれておかなければならない。それぞれの成果が近代組織論のリーダーシップ論によって統合でき、それぞれの限界や欠陥が補完・克服される様相を明確にしたいからである。純粹リーダーシップの系譜についての検討は、別の機会にゆずり、ここではその内容にふれない⁷⁾。組織論の系譜については、レンマンの見解を検討するにとどめる。

人間関係論

「参加一満足一生産性」をめぐる議論の出発点が人間関係論にある、といわれるのはなぜか。それは、人間関係論の基礎をなすホーソン実験のうち、「継電器組立実験室 (Relay Assembly Test Room)」におけるモラルや生産性の上昇と、「バンク配線作業観察室 (Bank Wiring Observation Room)」における生産制限の現象とを、インフォーマル組織によって説明したことに端を発しているようである。ホーソン実験の報告書をかいたレスリスバーク=ディクソン (Roethlisberger & Dickson, 1939) はつぎのようにのべている。

継電器組立実験室とバンク配線作業観察室でしめされたように、インフォーマル・グループの作用はきわめて重要である。(p. 559)

これら2室の差は、その構成員にたいしてインフォーマル組織のはたした機能を比較することによってのみ理解できる。(p. 561)

継電器組立実験室実験でしめされたことは、変更事項が注意ぶかく、作

7) クルト・レビンおよびグループ・ダイナミクスからリッカート理論にいたる、理論的系譜について考察したものとして、すでに野中(1973年)氏の論文がある。論題は「Kurt Lewin, グループ・ダイナミクス, 後期人間関係論」という。そこでは、リッカート理論の本質が、クルト・レビンとかれの創始したグループ・ダイナミクスとの関連において、あきらかにされている。

業者の感情 (sentiments) を考慮して、導入されるならば、作業者は……経営目的と調和する好意的なインフォーマル組織を形成する傾向がある、ということである。(pp. 561-2)

これはレスリスパーガー=ディクソンがホーソン実験全体からえた結論である。その初期の段階でなされた継電器組立実験室実験の直後には、生産性の上昇を説明するための仮説として5つが設定された (pp. 86-9)。しかしその後のホーソン実験によって4つの仮説は否定された。あとの1つは監督方式の変更 (changes in the method of supervision) である。これをレスリスパーガー=ディクソンは支持も否定もしないままである。しかし、これがほかのらびとに理解され、また適用されるときに、インフォーマル組織の発見とあわせて、労働者の感情を考慮に入れる監督方式となったようである。こうして、技術やフォーマル組織の変更のさいの事前協議や、提案制度などの「参加」施策が人間関係施策といわれるようになった。しかし、それらの施策はあくまで、労働者の感情を考慮に入れるための温和な監督方式、としての本質しかもたないものである。

それはえせ参加であり、継電器組立実験室での生産性上昇の説明としても適切なものではない。このような指摘をするのはブルームバーグ (Blumberg, 1968) である⁸⁾。なぜ適切なものではないか。ブルームバーグによればつぎのとおりである。レスリスパーガー=ディクソンは、継電器組立実験を1929年でおわるものとして、報告しているが、じつはその後も継続しておこなわれた。ホワイトヘッド (Whitehead, T.N.) がそれについて報告している⁹⁾。それによると、1929年以後は、温和な監督方式は不変であったが、生産性はさがった事実がある、という (Blumberg, 1968, p. 39)。

そこで、インフォーマル組織や温和な監督方式にかかわって、実験室での現象

8) ブルームバーグの人間関係論についての見解にたいして、批判的検討をくわえたものに、原田 (1973年) 氏の論文がある。論題は「人間関係論の参加主義的理解について——Paul Blumberg の『産業民主主義論』の考察——」という。

9) ホワイトヘッドの報告については、ブルームバーグはつぎの書から引用しているが、山口は未見である。

T. N. Whitehead, *The Industrial Worker* (Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1938), vol. I

を適切に説明するものが必要になってくる。それは意思決定過程への労働者の参加である、とブルームバーグは指摘する。かれはつぎのようにのべている。

生産性とモラルの顕著な上昇を説明するのは、実験室の労働者が、みずからの労働条件が決定されるさいに、重要な役わりを演じたことである。作業者は、実験の当初から、意思決定過程 (decision-making process) に関与していたのであり、みずからの職務や労働条件をかなりのていど、直接的にかつ自主的に規制していたのである。いいかえると、小規模ではあるが真の労働者参加が……実験室に導入されていたのである。調査員たちは気づいてないが、実験室でのあの上昇を説明するのは、この参加的管理 (participative management) という要因のほかにはない。(pp. 20-1)

人間関係論の理論の特徴はあくまで、人間はそれぞれちがった感情ないし態度 (attitudes) をもつものである、という人間の動機モデルにある。しかもその動機は、インフォーマル組織をはなれては満足をもたらさない性質のものである。しかし、人間関係論の関心対象とした現象が人間の意思決定モデルにもとづいて——そしてその方がより適切に——説明できるなら、参加に関する人間関係論の成果は近代組織論のなかに統合できることになる。人間関係論の成果とは豊富な実験データである。

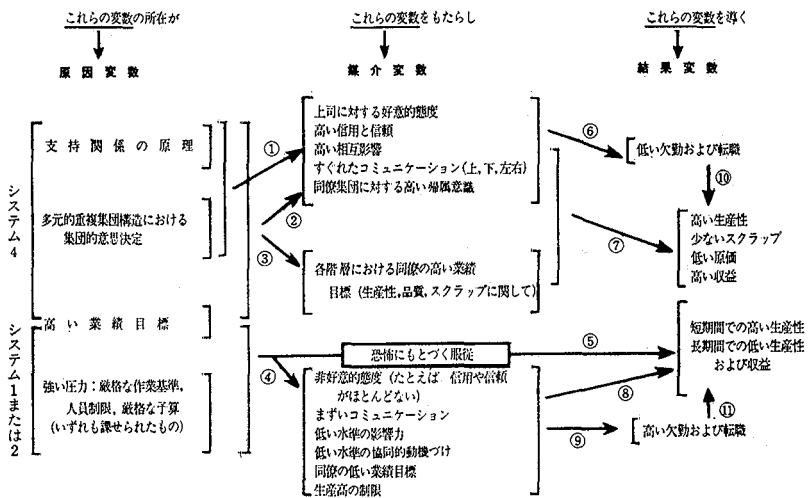
リッカートと「前線のリーダーシップ」論

人間関係論は、近代組織論の立場からみると、うえのような欠陥をもっている。しかし、人間関係論の意義が皆無というのではない。それはおおくの研究者を刺激した。「前線のリーダーシップ」論はそのような研究者——いわゆる行動科学者——によって展開された研究である。かれらは、人間の動機モデルを改良し、説明対象を拡大し、予見と検証ができるような方向を指向した¹⁰⁾。

10) マグレガー、アージリス、リッカート、それにハーツバーグの所論について、個別的には、われわれはまえに検討したことがある (山口, 1970年; 1972年; 1975年)。その検討によって、これらの論者の所論の関係は、しぜんに、あきらかになるようにみえるが、じっさいは、ひとつひとつの個別的な性格をあきらかにするにとどまる傾向にある。これらの所論が、いかなる関係をもつか、いかなる関係をもたせたほうがよいか、ということについて考察することは、われわれの課題としてのこって

マダレーガの主たる貢献は、マズローの欲求階層説をもとにしてたY理論という革新的な理論的仮説のはたす機能について、のべたことである(山口, 1975年)。アージリスは、改良された動機モデルにもとづいて、こんにちの典型的な企業従業員の行動がなぜ生じるかを説明している。生産制限行動をはじめ、組織離脱行動、組織にたいする冷淡・無関心という行動などが説明されている(山口, 1970年)。しかし両者の研究はともに、予見と検証の可能性をかくらみがある。仮説の改良による説明対象の広範性、要因の操作的定義によ

第7図 システム1または2と、システム4における変数間関係



出所) Likert, 1967, p. 137, Fig. 8-1 (三隈訳, 1968年, 172ページ, による)

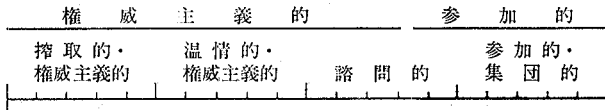
いる。本稿では、そのような問題についても、考察をくわえようとしている。

それぞれの所論の関係をあきらかにし、連絡をつけることは、それまで、ひとつひとつの所論の検討ではあきらかにできなかった、それぞれの所論の意義を、そのたがいの関係の全体構造のなかで、あきらかにするし、その全体構造の意義をかんがえるのにも役たつだろう。われわれが本稿で問題とするのは、リーダーシップ研究の全体的内部構造である。上記のもの以外もふくめた諸説の、共通性だけでなく、異質性もそのなかにもふくんだ、全体構造をあきらかにすることである。

る測定の可能性、つまり予見と検証の可能性において、「前線のリーダーシップ」論はリッカート理論で代表させることができる。

リッカートは、変数化された諸要因の相関関係を第7図のように図示している。諸変数は、原因原数・媒介変数・結果変数に大別されている。内容を簡略にしめして、それぞれリーダーシップ変数・態度変数・生産性変数とよばれることもある (Likert, 1961;1967; 山口, 1972年)。

「システム4」「システム1または2」とはなにか。リッカートは、つぎのような組織における管理システムの尺度を用意している (Likert, 1967, pp.14-24; 197-211)。



つまり、管理システムはつぎの4つにわけられる。システム1～4はこれらの管理システムの略称なのである (1967, p.27-8)。

- (1) 搾取的・権威主義的管理システム——システム1
- (2) 温情的・権威主義的管理システム——システム2
- (3) 諮問的管理システム——システム3
- (4) 参加的・集団的管理システム——システム4

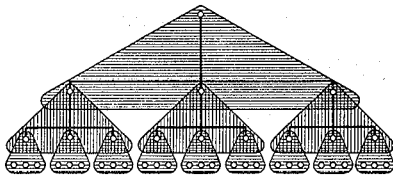
これら4つの管理システムのうち、システム1、システム2、およびシステム3の大部分は、程度に差はあるが、権威主義的システムと総称されている。システム3の一部およびシステム4は参加的システムである。つまり、リッカートは管理方式をつぎの2種に大別していることになる。

- (1) 権威主義的管理 (authoritative management)
- (2) 参加的管理 (participative management)

ところで、このようにみえてくると、リッカート理論を「前線のリーダーシップ」論とよぶことには、疑問が生じるかもしれない。それは組織の管理システム論とおもわれるかもしれない。しかしそれは「前線のリーダーシップ」論なのである。リッカートは、第7図の原因変数のひとつにみられるように、組織

を集団が重複的に連結したものとみている（第8図も参照のこと）。連結ピン機能（linking pin function）をはたすのは各集団のリーダーないし監督者なのである（第9図も参照のこと）。この監督者の機能が究極的な原因だとみなされている。それによって組織全体とのつながりができ、監督者はたかい組織業績目標をもつことができる。また、その集団単位での集団的意思決定も可能となる。それによって監督者は支持的行動をとることができ、集団メンバーのあいだに支持的関係がなりたつ。それは自我動機——これが人間関係論とはちがった革新的な動機的仮説である——を満足させる対人関係である。自我動機が支持されることは、従業員の満足ないし好意的態度をうみ、生産性をたかめる。そのリーダーシップが参加的管理といわれるものにほかならない。

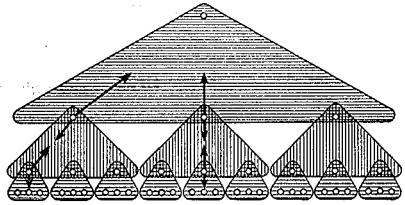
第8図 組織の重複的の集団形態



注) 集団の規模は、ここでは4人構成となっているが、状況によってことなる。

出所) Likert, 1961, p 105, Fig. 8-1

第9図 連結ピン機能



注) 矢印が連結ピン機能をしめしている。

出所) Likert, 1961, p. 113, Fig. 8-4

こうしてリッカートは、「参加—満足—生産性」をめぐる議論にくわるのである。リッカート理論はおおくの長所をもっている。管理システムを測定する尺度をもうけたことは、その最大のものである。参加的管理システムはその尺度で一定範囲の値をとるものである。他方、リッカートにとっても「満足—生産性」の関係の検証は容易でなかった。かれは、「満足」と「生産性」とのあいだに「時間」変数をおき、「長期」であれば「満足—生産性」がなりたつとした。このように、「満足—生産性」の検証が困難であることは、「前線のリーダーシップ」学派が一般につきあたっている壁である。

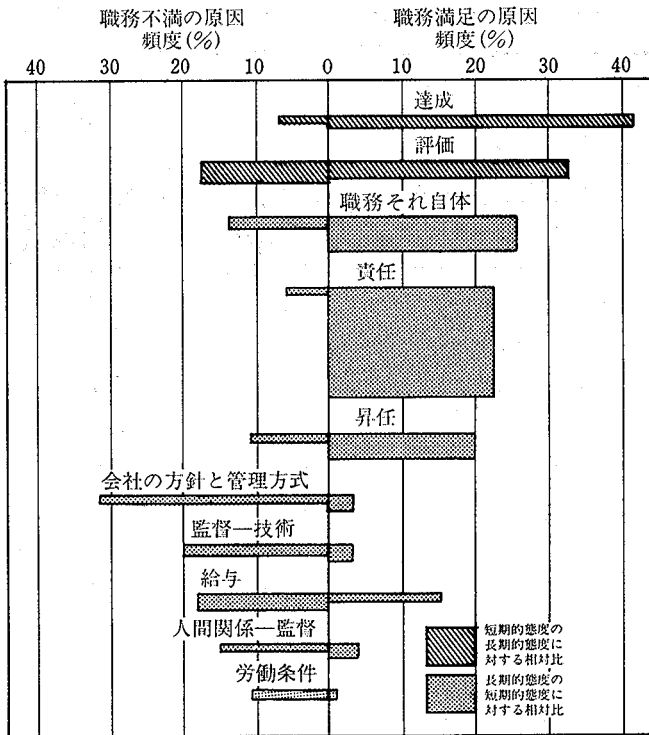
ハーツバーグと職務拡大論

この第1学派に対して、ある意味でアンチ・テーゼとして、レンマンによっ

て登場させられるのは、第3学派すなわち「技術学派」である (Rhenman, 1968, pp.85-8)。それは、純粹リーダーシップ論や人間関係論の系譜からうけついで社会学的・心理学的研究という性格を克服して、職務そのものや技術的要因を強調する、という意味である。

ハーツバーグらの研究対象は、職務態度 (job attitudes) である。その職務態度の原因についての見解はリーダーシップ論に影響をあたえるものである。ハーツバーグらは、企業従業員から提供された職務態度——満足と不満足——

第10図 職務満足の原因と職務不満の原因



出所) Herzberg et al., 1959, p.81, Figure 1

についての経験談を内容分析することによって、その原因や結果をあきらかにしようとした。最初の調査における職務態度の原因についての分析は、第10図のように要約されてしめされた。

そこからハーツバーグらがみちびきだす結論の第1のものは、職務満足の原因と職務不満の原因とでは、要因の種類を異にする、ということである。もっぱら職務満足の原因となっている5つの要因は、「職務構造(job content ; job structure)」に関するものである。これに対して、職務不満の原因は「職務環境(job context ; job environment)」からなっている。また、ハーツバーグらは職務環境をなす要因のことを、「衛生要因(hygiene factors)」とよんでいる。職務環境の改善によって職務不満を予防する役わりをはたすが、それだけで職務満足は生じないからである。職務構造は「モチベーション要因(motivators ; motivating factors)」とよばれている。その改善は職務満足をたかめる。

以上はハーツバーグの所説である(Herzberg *et al.*, 1959 ; Herzberg, 1966 ; 山口, 1972年)。われわれはつぎのことに注意しなければならない。まず、それが職務拡大(job enlargement)という職務構造の改善策の基礎理論を提供することである。つぎに、第10図にもみられるように、「管理方式」や「監督一技術」(職務遂行を監督する直属の上司との関係)が衛生要因とされていることである。とくに後者は、満足をもたらす主たる原因をリーダーシップであるとし、参加的管理を提唱するリッカート理論と対照をなすがごとくみえることが注目される。

しかし、職務拡大はリーダーシップや管理方式の改善なくしてありえない、というのがわれわれの見解である(山口, 1972年)。職務の「達成」にたいしてあたえられる「評価」の主体は、監督者ないし管理者である。「職務それ自体」やその「責任」範囲、および「昇任」もリーダーシップや管理方式と無関係にはありえない。このことは職務環境要因についてもいえる。「人間関係」「給与」「労働条件」の変更にもリーダーシップや管理方式はともなう。

ハーツバーグは、なにを改善することが職務満足をもたらすか、に関心をもったのである。これに対してリッカートは、いかに改善することが満足をたかめるか、に関心をもった。現実の職務満足は、なにを、いかに改善するかでき

まる、といわなければならない。職務拡大は、参加的な管理方式やリーダーシップをともなってはじめて、職務満足を積極的にたかめるものとなる。それは意思決定への参加をともなった職務拡大である。それが参加的管理のひとつとしての職務拡大である。権威主義的な職務拡大はそれほどの効果はうみださないだろう。職務環境についても、その権威主義的改善でも、不満を予防するかもしれない。しかし、それが参加的に改善されるのであれば、満足をもたらすのではないだろうか。

こうして、つぎのことがいえよう。参加的管理は、現実には職務構造や職務環境の決定への参加、つまり職務指向的参加として存在する。そのうち職務構造にふくまれる意思決定部分を拡大する職務拡大は、参加的管理のひとつの有力な方策である。これらのことをあきらかにしたことがハーツバーグの貢献である。

ウッドワードと「技術学派」

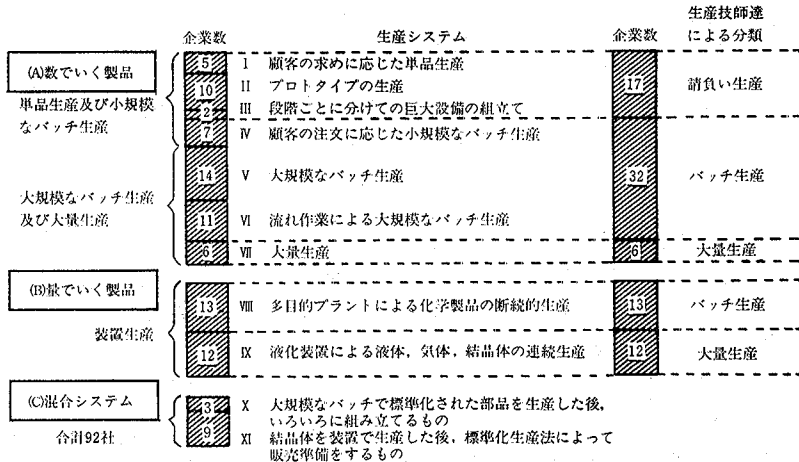
職務の技術的構造は職務満足の主たる原因である、と主張する「技術学派」のほかに、生産技術は組織形態および管理システムを規定する、と主張する「技術学派」がある。ウッドワードである。

技術と、社会的システムとしての組織との、相互作用に注目すること自体はあたらしいことではない。たとえば「社会=技術システム」の概念が当時すでに考案されており、企業行動の説明に力を発揮していたことは、ウッドワードの指摘するところである (Woodward, 1965, p.36)。しかし、それは予見と検証に力を発揮するものでなかった。なぜなら、技術的要因が操作的に定義されておらず、社会=技術システム論といえど抽象論にとどまっていたからである (p.37)。

ウッドワードの第1の貢献は、技術を測定する尺度を考案したことである。それは第11図に示めされている。I-IXがその尺度である。それは技術の歴史的発展段階 (order of chronological development) でもあり、複雑化の順序でもある。ウッドワードは、技術発展の9段階を大別して3段階にわけている。「単品生産及び小規模なバッチ生産」「大規模なバッチ生産及び大量生産」「装置生産」が、それである。われわれは以下これをそれぞれ、個別受注生

産・大量生産・装置生産、と略称することにしよう。

第 11 図 技術の発展段階と生産システムの種類



注)「企業数」とは、調査対象となった企業の数のことである。

出所) Woodward, 1965, p. 39, Fig. 11 (矢島・中村訳, 1970年, 47ページ, による)

組織変数としてはなにが把握されるか。ウッドワードは、古典的組織論にしたがって、管理階層の数や管理の幅などを測定している。そのほかとくに組織形態 (type of organization) として3形態を識別している。それは、(1) ライン組織、(2) 職能的組織、(3) ライン=スタッフ組織、である。また、管理システムは、バーンズ (Burns, T.) にしたがって、(1) 「機械的」システム ('mechanic' system)、および(2) 「有機的」システム ('organic' system)、が把握されている。

こうした準備作業をして、実証研究をした結果、ウッドワードがえた結論は、「技術と組織構造とのあいだには連結関係 (link) があることが……経験的に実証できる」(p. 51) ということであった。連結関係は2種類ある。第1は、技術の発展段階がすすむ——I から IX になる——にしたがって、管理階層の数や経営執行担当者の管理の幅が増大する、といった関係である。第2は、技術尺度の両端——個別受注生産と装置生産——で類似の組織特性をしめ

す関係である。たとえば第一線管理者の管理の幅は、個別受注生産と装置生産の企業で小であり、大量生産の企業では大になる傾向をしめしている。組織形態や管理システムとの関係も第2の型である。それについてのウッドワードの結論はつぎのように表示できるであろう。

個別受注生産——ライン組織ただし水平型——「有機的」システム
 大量生産——ライン=スタッフ組織——「機械的」システム
 装置生産——ライン組織ただし垂直型——「有機的」システム

職能的組織の形態は、調査対象の企業には、ほとんどみられなかったそうである。垂直型は、第一線管理者の管理の幅が最小でありながら、権限階層の数が最大となることから生じる。水平型は、第一線管理者の管理の幅が比較的大で、管理階層の数が最小であることから生じる。

ここで重要なことがふたつある。第1に、うえに表示した関係は、営業成績のよい企業だけについてみると、さらに明確になることである (p. 71)。第2に、その連結関係はたんなる相関関係でなく、因果関係とみなされていることである。技術が原因をなす。「技術がことなれば、個人や組織にたいする要請もことなっていたし、それぞれの技術的要請は、それぞれ適切な組織構造をとることによって、みたされるほかないものだった」(p. vi) と、ウッドワードはのべている。

このようなウッドワード理論はわれわれにとってどのような意義をもつか。それをのべるために、まず、「有機的」管理システムが、参加的管理システムに相当することを、指摘しておかなければならない。ウッドワードによれば、それは「権限と意思決定責任の大幅な委譲があり、自由で参加的な管理 (permissive and participating management) をもった」(p. 64) システムだからである。こうして、ウッドワード理論はひとつの参加的管理論としての意義をもつ。

参加的管理に関するウッドワードの見解は、つぎのような通常の見解と対照的である。技術の発達——あるいは機械化の進行——は、それに応じて労働者の人間性疎外をもたらし、その克服のために労働者の経営参加が要請される、

という見解である¹¹⁾。これに対してウッドワードは、人間性疎外にはふれないが、技術の発達参加的管理の要請を単純比例的に増大させるものでないことを、あきらかにしている。一言にしていえば、その要請の量は技術の発展にしたがってU字型をなしている。そうすると、あらたな疑問が生じる。技術尺度の中間地帯——具体的には大量生産——においては、参加的管理とは逆の極にある権威主義的管理——あるいは「機械的」システム——が、要請されている、といわなければならないのだろうか。

「社会=技術システム」論

このような疑問をのこしながら、レンマンが「技術学派」が将来すすむであろう方向にあるという、タビストック研究所による「社会=技術システム」論をみておこう。「社会=技術システム」論とその理論的背景については、ライスが要約している、とレンマンはいう (Rhenman, 1968, p.153)。

- 11) たとえば藻利教授の主張も、この種の見解のひとつ、とみることができよう。教授はつぎのように主張される。

「……生産管理の高度化は二重の意味における悪を結果する。そしてそれは生産諸力の最高能率の利用に関する実体的な基本原理が広義における機械化原理に依拠するものであることに起因する。悪の第一は、生産管理の労働節約的效果にともなう労働者の失業の可能性であり、悪の第二は生産の機械化・組織化の発展にともなう拘束労働の進展によって招来されることとなる労働者の個性の否定と自由の阻害との必然性である。……第二の悪は固有の意味における人間性疎外をなす。……

……固有の人間性疎外に対処する……ための方策がここに要請されることとなる。そしてこの要請に即応するものこそが正に『労働者の経営参加』をなすのである。」 (藻利, 1976年, 94-5ページ)

なお、技術の発達ないし機械化の進行と、労働における疎外との関係について、上の見解と対照的なものとしては、ブラウナー (Blauener, 1964) の実証研究がある。技術の発達ないし機械化の進行にともなって、疎外の程度は逆U字型をたどって変化する、というのがブラウナーの結論である (p.182)。すなわち、印刷産業などの「熟練技能型」産業で疎外はすくなく、繊維産業などの「機械監視型」産業ではややおおくなり、自動車産業などの「組立ライン型」産業で最高に達するが、石油・化学産業などの「連続処理工程型」産業ではまたすくなくなる、というものである。

技術の発達と労働疎外と経営参加については、他日あらためて、これを考察してみたいとおもっている。

ライスは、ウッドワードらの「技術学派」を名ざして批判しているわけではない。しかし、つぎの一文には「技術学派」への事実上の批判をみることができるし、それが「社会=技術システム」論を展開する背景にあるようである。

企業の生産システムが、技術の必然的な要請にしたがって設計されるかぎり、技術的なものが、関係する作業組織に投影される傾向がでてくる。こうして、課業遂行のための条件をみだす作業組織はただひとつしかない、という仮説が設定される。この仮説は、集団や個人を機械としてあつかうことを意味し、「機械的組織理論」をみちびくものであった。その結果として生じる作業組織は、組織メンバーの社会的・心理的欲求をみだすことができない、ということがしばしば実際にもおこった。そこでは、課業遂行にたいする態度によって、技術的可能性が封じられ、生産性は下向した。(Rice, 1958, p. 4)

つまり、ウッドワードの批判されるべき点は2点ある、とみることができよう。第1は、それが人間の機械モデルにもとづいている点である。第2は、企業効率を技術的生産性とみている点である。これに対して、「社会=技術システム」論はどうか。ライスはつぎのようにいう。

社会=技術システムの概念は、いかなる生産システムにおいても、課業を遂行する人びとにとっては、相互関係をもつ、技術的組織——設備や工程レイアウト——と作業組織との、双方が必要である、という見解からうまれた。技術の要請は作業組織のとりうる形態の可能性を制限する。が、作業組織は技術とは独立した、それじしんの社会的・心理的特質をもっているのである。(p. 4)

つまり、技術的組織と作業組織とは、「相互依存的ではあるが、それぞれ独立した独自の価値をもつ」(p. 4) ものなのである。その価値とはなにか。

たとえば、ライスには調査対象の企業で、でくわした問題を分析するための命題として、つぎのものがある。

職務というのは、それに従事する人が、できるかぎり「全体的(whole)」職務の完遂を経験できるように、構成されるべきである。(p. 34)

なぜなら、ハーツバーグの調査結果にみられたように、「全体的」職務の完結感・達成感は、個人の職務満足の源泉であるからである。細分化された「部

分的」職務では職務満足は生じない。しかし、これを作業集団組織への技術の要請としてとると、作業集団は大規模なものにならざるをえない。そうでなくては「全体的」職務の遂行を経験できない。ところが、あまりに大規模な集団は、そこでの対面的対人関係から生じる社会的・心理的満足を犠牲にせざるをえなくなる。そこで、ライスはつぎの命題をくわえる。

「全体的」職務を遂行することができ、しかもメンバーの社会的・心理的欲求を満足させることのできる最少人数の集団が、職務遂行と職務遂行者との双方の観点からみて、もっとも満足的で、もっとも能率的な集団である。(p. 36)

こうして、「技術学派」のウッドワードが企業効率として技術的生産性のみを暗黙にかんがえていたのに対し、「社会=技術システム」論者のライスは、技術的生産性と社会的・心理的満足の両者を効率の規準とみることになる。この点はウッドワード理論のもつ問題点を克服するために重要な示唆をあたえる。しかし、「社会=技術システム」論が人間の機械モデルを克服するものであるかどうかは疑問である。「社会=技術システム」論は、規範論指向であるからである。シルバーマン (Silverman, 1970) も指摘するように、「社会=技術システム」論は、「であるべき」の議論であり (p. 121)、「なぜ」という問題を適切にあつかえていない (p. 119)。たしかに、うえのライスの命題にみられるように、それは「であるべき」の議論であり、「なぜ」効率の規準が、ふたつなのか適切に説明していない。「なぜ」の疑問にこたえるためには、人間の動機や意思決定のメカニズムに言及しなければならない (Silverman, 1970, pp. 119-20)。

なお、「社会=技術システム」論は自主的作業集団 (autonomous work group) 形成の基礎理論を提供するものとなった¹²⁾、ことも注意されなければならない。それは、さきに引用したライスの命題にもつづいた作業集団である、といえよう。それは参加的管理の一形態とされるものである (Clarke *et al.*,

12) 社会=技術システム論と自主的作業集団との関連について、あきらかにしたものに、赤岡 (1976年) 氏の論文がある。論題は「社会・技術システム論の発展と作業組織の再編成」である。そこでは、社会=技術システム論の発展動向についても概括してあるので、その全貌も概観できる。

1972, pp.170-2)。

「組織におけるリーダーシップ」論

「前線のリーダーシップ」論のつきあたっている壁を克服し、「技術学派」の研究や「社会=技術システム」論をうけいれることのできるものは、「組織におけるリーダーシップ」論なかでも近代組織論的リーダーシップ論である。「組織におけるリーダーシップ」論は、組織論ないし管理論の系譜をもっている。われわれはここで、レンマンの見解を中心的な手がかりにしながら、その系譜の概略をあきらかにしておきたい。

「組織におけるリーダーシップ」論の源泉となる見解は、古典的組織論ないし管理論にもとづいている。「企業目標は所与で、その目標に組織をむかわせることが、経営者の職能である」というのが、その基本的仮説である、とレンマンはいう (Rhenman, 1968, p.94)。そしてこの仮説からふたつの「リーダーシップ・メカニズム」が、みちびきだされるという (p.95)。ひとつは「権限の委譲」である。もうひとつは「ライン」をしめす「階層の原則」である。このふたつのメカニズムには、その後ふたつの部分的修正がくわえられた、とレンマンはみる (p.96)。その第1は「ライン=スタッフ原則」による修正である。これによって、「スタッフ」の助言機能が、リーダーシップ機能の一種として、くわえられたというのである。第2の修正は人間関係論の登場によってなされた。「インフォーマル」リーダーの機能が認識されるようになったのである。

しかしながら、ふたつの修正は古典的な見解を根本的に変革するものではない。これもレンマンの主張である。その基本的仮説はいぜんとして貫通しているし、組織図にしめされるように、「権限」と「階層」がいぜんとして中軸をなすことにはかわりはない。

これまでみた伝統的な「組織におけるリーダーシップ」論を批判して、その根本的な変革をせまるのは、近代組織論しかない。レンマンによれば、近代組織論は、伝統論の限界に関して、つぎのことを指摘するものである (p.98)。

- (1) リーダーシップは、伝統論が指摘する機能のほかにも、おおくの機能をもっている。

- (2) リーダーシップは「権限の委譲」以外のおおくの方法でも行使できる。
- (3) 各組織メンバーにとって、リーダーはひとりではない。メンバーはおおくの人から、あるいは各種の源泉からの刺激によって行動を規定される。

それでは近代組織論は、リーダーシップ機能としてなにを主張し、リーダーシップの方法としてなにを指摘するのであろうか。また、リーダーはひとりではない、というのはどういう意味であらうか。その答をレンマンは、「企業の組織論的モデル」にもとづきながら、だしている。

「企業の組織論的モデル」においては、組織を環境の変化に適応させることと、利害関係者の諸要求を満足させることとが、経営者の専門的職能であると指摘された。この組織論的モデルは企業より「もっとちいさな単位にも適用できる」ことものべられた。ということは、経営者職能についての指摘は、トップ・マネジメントだけでなく、部門管理者ないしグループ・リーダーについてもあてはまるということである。利害関係者としては、部門管理者・部門従業員のほかに、他部門ないし企業全体がある。

レンマンにしたがって、もうすこし具体的にいうと、つぎのようになる(p.100)。利害関係者の諸要求の満足をはかり、能率的管理を遂行するためのリーダーシップ機能としては、いわゆる報酬の分配ないし動機づけがある。さまざまな誘因をグループ・メンバーに適切に配分し、貢献をひきだすことであらう。もうひとつ、利害関係者の諸要求の調整をはかり、環境の変化に組織を適応させる経営者職能がある。これを部門ないしグループ管理者の職能としてのべると、部門ないしグループを、利害関係者とくに企業全体の目標の変化に適応させることとなる。じつは伝統論は、この機能の一部を唯一のリーダーシップ機能とみなしていたのだ、とレンマンはみている¹⁸⁾。

- 18) しかし、近代組織論においては、リーダーシップ機能の本質は、組織を環境に適応させることでなく、「内的均衡」をはかることに、もとめられる。つまり、組織における個人の誘因と貢献の均衡をはかることである。その機能は、組織を環境に適応させる過程とは区別される、もうひとつの組織の過程で発揮される。

占部教授もリーダーシップをつぎのように定義されたことがある。「リーダーシップとは、組織の構成員から組織の目的に貢献する行為を引き出すに十分な誘因を各

リーダーシップの方法に関しては、まえにのべた権限概念からもあきらかなように、「権限の委譲」はひとつの方法にすぎない。ほかの方法でも権限関係はなりたつ。そのほか、権限によるばあいをふくめて、影響力の行使もその方法となる。メンバーの決定前定としての「目標」「代替案」「結果」を提供する方法である。その方法によって、メンバーの満足水準ないし目標水準は影響を受け、それを満足させる代替案もかわってくる。その適切な方法によってはじめて、メンバーの貢献の確保や外部への適応は可能となる。具体的には、適正なコミュニケーション・システムの設定、教育訓練・広告宣伝の実施、専門化や標準手続の設定などがある。

リーダーはひとりではない、という命題は、リーダーシップ統一の原則——部下にとって上司はひとりであるべき、という、いわゆる「指揮統一の原則」——にたいするレンマンによる批判の表明である。なぜなら、うえにみたようにリーダーシップ機能は、さまざまな影響力の行使の方法によって確保されるものだからである。影響力はひとりのリーダーによって行使されるものではない。

だがしかし、その批判は、部下は上司をひとり以上もつべき、という主張と同義ではない。同義とするのは近代組織論にたいする誤解である、とレンマンは注意をうながす (pp. 104-6)。同様に、「権限の委譲」は否定され、「階層」は不必要とされている、と近代組織論の主旨を理解するなら、それも誤解であるという。

誤解をただすため、レンマンはつぎのことを強調する (p. 125)。だいいち、近代組織論は規範論よりも記述論を志向するものである。また、部下は上司をひとりだけでもつべき、という規範原則と、人間はさまざまな影響力によって行動を左右される、という記述命題とは両立が可能である。記述命題の基礎づけのない原則が批判の対象である。同様に、「権限の委譲」もリーダーシップの一方法であることは、うえにのべたとおりである。また、「階層」システムは2点においてすぐれている、とレンマンはいう (p. 106)。単純明快である点と、ながい伝統にささえられている点である。

構成員に提供することによって、個人の目的と組織の目的の発展的均衡をはかり、組織の存続と成長をはかる専門的な機能をさしている。」(占部, 1970年, 13ページ)

リーダーシップ論の統合と参加的管理

これまでのところで、伝統的な「組織におけるリーダーシップ」論のもつ限界が、近代組織論的リーダーシップ論によって、補完される様相はあきらかであろう。しかし問題はのこっている。近代組織論は「前線のリーダーシップ」論の成果をどう吸収し、その壁をどう克服するか。「技術学派」や「社会=技術システム」論の示唆はどうかされるか。

「企業の組織論的モデル」の基礎概念は、企業組織と利害関係者との相互依存である。その根底には、利害関係者は、企業組織にたいして、さまざまな要求をもつものである、という仮説がある。それは物質的・経済的要求にかぎられない。むしろ、こんにちの「ゆたかな社会」では、労働者をふくむ利害関係者は、物質的・経済的要求をあるていど実現しており、それよりも社会的・心理的要求をもつようになっていっている、といわれる。これはマスローの「欲求階層説」やそれにもとづいたマグレガーの所説によっても支持される見解である。

マスロー (Maslow, 1954) の「欲求階層説」はつぎのように要約できるであろう。

- (1) 人間の諸欲求は、(i) 生理的欲求 (ii) 安全の欲求 (iii) 社会的欲求 (iv) 自我の欲求 (v) 自己発現の欲求、の順に低次から高次へと階層をなす。
- (2) 適度に充足された欲求は、もはや人間行動をひきおこす要因とはならない。
- (3) 低次の欲求が適度に充足させられると、順次に高次の欲求が行動をおこす欲求となる。

他方、マグレガーによると、こんにちのアメリカでは、生活水準はかなりたかくなり、また1930年代以来の社会立法によって解雇の不安におびえることもすくなくなっている。つまり、「こんにちでは、生理的欲求や安全の欲求は適度に充足させられている」(McGregor, 1960, p. 40)。したがって、こんにちでは、人びとの行動をおこす要因となっているのは、むしろ高次の欲求である。

こうした所説はまた、「社会=技術システム」論の成果を評価し、その限界

を克服する。技術的生産性の向上のほかに社会的・心理的満足が、企業効率の規準としてあることを指摘したのは、その成果である。限界はそれがなぜか、ということの説明しなかったことである。うへの所説はそれを説明する。人間の欲求構造とメカニズムによる、と。しかも、重点は社会的・心理的満足にあることがあつたに主張できる。レンマンも、効率的な「社会=技術システム」とは、技術的生産性への要求をこれまでどおり実現し、社会的・心理的満足をこれまで以上にもたらすものである、という見解をしめしている (Rhenman, 1968, p. 89; 128)。物的生産が不必要といっているのではない。必要である。いままでの物的生産性の維持を前提にしたうえで、社会的・心理的満足を要求されているということである。

これまでのべたように、「企業の組織論的モデル」にもとづき、マスローやマグレガーの所説で補完し、「社会=技術システム」論の見解を統合すれば、つぎのことがいえる。すなわち、技術的生産性への満足をふくんだ「満足」の提供こそがリーダーシップ機能である、と。

このことは、観点をかえれば、伝統的な生産性概念にたいする批判もふくんでいる。批判の対象は、インプット測定とアウトプット測定にわけられる。ここで重要なのはアウトプット測定への批判である。生産物量をアウトプットとして測定する生産性概念は「狭義」のものである。企業が財およびサービスの生産という物的生産の機能をもつことは否定できない。が、「企業の組織論的モデル」にしたがえば、企業はなによりも利害関係者と相互依存する組織である。そうすると、物質的および社会的・心理的な満足度がアウトプットでなければならぬ。そこには、「生産物量」への満足もふくまれる。したがって、あたらしい生産性概念は「広義」のものである。

レンマンは、ふたつの生産性概念を、つぎのように対比して、表示している (p. 128)。

$$\begin{aligned} \text{生産性(伝統的定義)} &= \frac{\text{生産物量}}{\text{生産要素の投入量}} \\ \text{生産性(広義)} &= \frac{\text{企業活動による諸要求の満足度}}{\text{利害関係者の貢献度}} \end{aligned}$$

「企業の組織論的モデル」にもとづいた、あたらしい生産性概念の設定は、

「前線のリーダーシップ」論の壁を克服する道を用意している。参加的管理（民主的リーダーシップ）は、伝統的定義の生産性とはかならずしも相関をしめさないかもしれないが、広義の生産性とは相関をしめすであろう。なぜなら、参加的管理が満足をもたらすことは、「前線のリーダーシップ」論者によって、実証的にあきらかにされているからである。

こうしてわれわれは、ながながとリーダーシップの諸研究を検討してきたのであるが、つぎのことを結論としていうことができる。すなわち、生産性（広義）の向上のための参加的管理（民主的リーダーシップ）は近代組織論的にも要請されるものである、と。

参加的管理とその規定要因

われわれはリーダーシップ研究の統合によって、ひとつの結論をひきだした。が、まだ「技術学派」ウッドワードの成果を撰取することをしていない。それは参加的管理を規定する環境要因をあきらかにするのに役だつ。

しかし、ウッドワードらの「技術学派」の研究やその他のいわゆるコンティンジェンシー理論の成果は、そのまま撰取することはできない。なぜなら、それらは人間の意思決定モデルではなく、機械モデルにもとづいているからである。批判的に撰取しなければならない。

「技術学派」やコンティンジェンシー理論を批判するのは、われわれが最初ではない。たとえばチャイルド（Child, 1973）が、コンティンジェンシー理論を批判している。それはつぎのように要約できるのである。

第1にそれは、組織の環境適応の過程が、たんに自動的な適合過程でなく、組織メンバーの価値観や権力関係のはいりこんでくる「政治的過程（political process）」であることをみのがしている。第2にそれは、環境と組織構造との関係を「機械的」なもののみみなしている。

組織の環境適応の現実的過程は「政治的過程」である。それゆえ、どのような組織構造となるかは、組織メンバーの価値観や個人的目標に依存する選好の問題でもある。とくに組織目標の形成は高度に「政治的」な問題である。そして、それは組織効率の評価基準をなす。ウッドワード理論をはじめ、コンティンジェンシー理論は、経済性ないし物的生産性のみが企業効率である、という

固定観念のうえにたっている。この点がコンティンジェンシー理論の「もっとも深刻な理論的欠陥である」(p.251)と、チャイルドはいつている。組織構造は環境によって「機械的」に決定されるのではない。第1に、おなじ環境のなかにあっても、組織構造の選択の余地、つまり代替案の存在余地はある。たとえば、「職務拡大」や「自主的作業集団」は、技術の種類を所与としながら、職務構造や権限構造を修正するものである、とチャイルドは指摘する(p.243)。第2に、環境は所与とはかぎらない。環境は操作と選択の対象でもある。「経営戦略」論はこの概念を基礎としている。

以上のようなチャイルドによる批判を、われわれはつぎのように一言で要約できる。すなわち、コンティンジェンシー理論は、意思決定概念をかくところに欠陥がある、と。意思決定概念をかくから、目標設定過程や代替案探求の過程をみのがし、戦略的決定の存在の余地を無視することになるのである。この批判は「技術学派」のウッドワード理論についてもあてはまる。

ウッドワード理論のもうひとつの欠陥はその企業効率概念にある、とまえにのべた。それは組織の効率を技術的生産性でのみ評価し、社会的・心理的な評価基準をわすれている。しかもこんにちでは、さきにマグレガーらの所説をとおしてみたように、その評価基準は広義の生産性であるといわなければならない。であるなら、大量生産技術は「機械的」システム、したがって権威主義的管理システムを要請するものである、ということはいえないだろう。受注生産・装置生産をはじめ、大量生産においても参加的管理は要請されている、ただその要請の程度はちがう、といわなければならない。しかも、その間には意思決定過程がある。この意味で技術は参加的管理の規定要因である。

こうしてわれわれは、ウッドワードのいう意味での技術が参加的管理を規定する環境要因のひとつであることを、あきらかにできた。

環境要因は技術だけではない。コンティンジェンシー理論の主張するコンティンジェンシー変数(contingencies)も技術だけではないようである(赤岡, 1974年; 野中, 1976年)。外部環境一般・組織規模、あるいは文化的要因や労働組合のタイプなどがコンティンジェンシー変数として研究されているようである。しかし、われわれはここで、それらの研究を検討して、それらの変数が参加的管理の規定要因であるかどうかを確認する余裕がない。今後の研究課題

としなければならない。

VI

理論的帰結と実証研究

経営参加の問題は経営参加の拡充と形態の是非の問題である。経営参加の拡充に一般論としての反対の議論はすくないようである。もっとも、参加拡充を支持する論拠は多様なようであるが。問題は日本の企業に、さらには個別的な企業に適した経営参加の形態はなにか、各参加形態の必要性およびその緊急性はどのていどか、ということである。

われわれは、このような経営参加の問題を解明する方法として、近代組織論的研究を採用した。そのさい、とくに重要な示唆をあたえてくれた過去の研究が3つある。マーチ=サイモン、レンマン、およびクラークら、の研究である。

マーチ=サイモンは、近代組織論の総決算ともいうべき『組織論』を、1958年に公刊した。しかし、それを経営参加問題の解明に適用する課題はのこっている。レンマンはその課題にとりくんだ。が、それは一般論・抽象論におわっている。個別研究・実証研究への指向をかいている。したがって、われわれにとっての真の問題解明には無力な面をもっている。クラークらは、イギリスにおける労働者の経営参加について、実証研究をおこなった。だが、近代組織論的研究としては、その理論的な裏づけが薄弱である。こうして、3者の研究をたがいに補完することによって、われわれの「経営参加の近代組織論的研究」の中核ができあがる。その中核をその他の文献の検討によって補足したのが、これまでの諸節の論述である。

これまでの諸節で、経営参加の一般的必要性はあきらかとなった。経営参加は、一般的にいって、なにを目的にしているのかが、近代組織論にもとづいて、あきらかにされたのである。その目的はつぎのふたつである。

- (1) コンフリクトの解決
- (2) 生産性(広義)の向上

これはレンマンの結論(Rhenman, 1968, p.121)とおなじである。結論はおなじだが、そこにいたる論述の過程はレンマンそのままではなかった。レン

マンをいっそう、レンマンの思想的先祖である、近代組織論のほうへちかづけてある。つまり、結論の論拠をいっそう明確にしたつもりである。それだけではない。クラークらの実証研究をレンマンの研究の子孫とかがえて、その類縁関係もあきらかにした。

上記のふたつの経営参加の目的は、組織均衡を確保するために必要なふたつの組織過程にもとづいて、みちびきだされるものである。

この目的を達成する手段として、どのような具体的な経営参加の形態があるか。それは、近代組織論の部分領域であるコンフリクト論・リーダーシップ論にもとづいて、あきらかにすることができる。それを固定的にのべることはできないが、われわれは、団体交渉・労使協議制・労働者重役制・参加的管理の4つを、経営参加の基本形態とひとまずみなして、経営参加の目的との関連であきらかにしようとした。労働者重役制をのぞいて、それぞれの関連があきらかになった、とおもっている。団体交渉と労使協議制はコンフリクト解決を目的とする。参加的管理は生産性(広義)の向上のためのリーダーシップである。

ではつぎに、個別的な企業にとって、各参加形態の必要性やその緊急性はどのていどなのか。この問題の解明のための理論的準備も、これまでの諸節で、できる範囲で、しておいた。いいかえれば、実証研究を志向してきた。経営参加の形態と内容を規定する環境要因を識別するという準備である。近代組織論は、組織的環境における人間行動の解明をその任務とするから、その検討は準備作業のひとつとなる。クラークらの研究も参考にした。また、最近めざましい発展をみせているコンティンジェンシー理論は、組織構造やリーダーシップを規定する環境条件(contingencies)をあきらかにするものだから、その検討の必要性を感じている。本稿でも一研究例についてではあるが、検討しておいた。

つぎのわれわれの課題は実証研究の実施である。個別的な企業が設置している経営参加の形態や内容の実態について、これまでのところで構築した基礎理論を適用して、なぜその実態となるかを説明しなければならない。それは予見と検証を可能にする説明でなければならない。それによって、個別企業にとって、どのような形態や内容の経営参加の必要性・緊急性がたかいのか、について

もあきらかとなるであろう¹⁴⁾。

さいわいにして筆者は昨年(1976年)、四国生産性本部 労使関係 調査委員会に
くわえていただき、「四国における労使協議制実態調査」(四国生産性本部創
立20周年特別事業)にたずさわる機会にめぐまれた¹⁵⁾。

14) しかし、各企業の経営参加の形態や内容をどうするかにたいして、直接的な解答
をあたえることは、以下の本稿でできることではない。それは、各企業のもつ組織
的要因と企業のおかれた環境が規定するものであるからにほかならない。以下では、
労働者のおかれている環境条件は、企業によってことなる、ということが実証的に
あきらかになればじゅうぶんである。そのためには、企業の組織的要因や環境条件
の多様性を鋭敏にうけとめる 理論的視点と方法論が必要である。全体的にみると経営
学には、企業の多様な異質の側面を研究するための比較論的な視点がかけられている。
一般的にいて従来 経営学の視点は、「典型的」な企業ないし組織に、あるいは
「産業一般」にむいていた。以下で志向するのは、比較論的な視点にたった実証研究
である。

15) データの借用については四国生産性本部の許可をえた。心よい許可に心から謝意
を表明したい。

調査は「制度調査」と「運営調査」からなる。調査方法に関して、調査報告書(四
国生産性本部, 1976年, 1-5ページ)から、必要なところを引用すれば、つぎのとおり
である。

1 制度調査

(1) 調査目的

社会経済環境の歴史的な 転換期にあたり、労使関係・経営参加のあり方が
労使当事者はもとより各方面において模索されている現状であります。

このような情勢を背景にして、労使関係の中で、最も一般的な労使の意思
疎通・協議機関である 労使協議制の実態を調査し、今後の新しい労使関係の
あり方を考えるのに資するものであります。

(2) 調査期間

昭和51年7月1日～7月31日

(3) 調査対象

四国に本社のある会員企業・賃金調査対象企業の中で従業員30名以上の会
社502社

有効回答会社数 235社(回収率46.8%)

2 運営調査

(1) 調査目的

この調査は、先に行なった 労使協議機関の 制度面の調査と合わせて、その
運営の実情を調査し、労使協議制の質的な充実度を把握して今後の労使関係、

以下においては、その機会にえられたデータの一部を借用し、分析をくわえて、うえにのべた意味の実証研究としたい。しかしじつのところ、われわれの実証研究は、これまでのべてきた理論的仮説を全面的に検証するものではない。それを意図して実施された調査でもなかった。また、クラークらの実証研究の限界をおおはばに克服するものでもない。以下では、かなりの紙幅をついやしてデータを借用するのであるが、その結果は、けっきょくクラークらのイギリスにおける実証研究を、日本の一地方で再検証したものにすぎないものとなろう。いや、ある面では後退している。調査の関心対象は労使協議制に限定されているからである。しかし他方、クラークらがみいださなかった点も2、3みいだされるから、たんなる再検証の役わり以外に、この実証研究が多少の意味をもたないわけではない。

以下におけるわれわれの課題はつぎのようなことになる。

第1の課題は、四国企業における労使協議制の実態をどう把握するか、それをどう説明するか、である。労使協議制という経営参加形態の設置率や内容が把握されなければならない。その実態の説明のためには、それを規定する環境要因とくに組織的要因が識別されなければならない。

第2の課題は、労使協議制とその他の経営参加形態——団体交渉・参加的管理・労働者重役制——とでは、その必要性・緊急性において、どのていど差があるのか、をあきらかにすることである。これを全面的にあきらかにすること

経営参加のあり方に役立てようとするものであります。

(2) 調査期間

昭和51年8月1日～8月31日

(3) 調査対象

制度調査して回答をいただいた235社の中で、労働組合があり、労使協議機関を設けている101社の労使双方

有効回答会社数 98社 (回収率97.0%)

有効回答組合数 50組合 (回収率45.5%)

なお、労使協議制の定義はつぎのようになっている。

このアンケート調査において、労使協議機関(制:制度)とは、“企業または事業所ないし職場レベルにおいて、労使が対等の立場にたつて、通常、団体交渉の対象とならない経営上・生産上の問題について話し合うために、労使双方(会社側、組合側)の代表者で構成された会合機関”をいいます。

は手もとのデータではできない。しかし、データは皆無ではないから、いくつかの準備作業はできる。まず、各参加形態の異同が意思決定過程の異同として把握することの是非がとわれなければならない。とくに労使協議制と団体交渉との異同は意思決定過程の異同であることを確認しておきたい。また、労働者重役制については、再考の必要性がのこっていた。実態に即して、他の参加形態との異同や機能的関連をかんがえ、理論を補足しておかなければならない。

なお、四国における労使協議制やその他の参加形態の実態およびそれぞれの必要性・緊急性、についてあきらかにするためには、比較資料があったほうが便利である。われわれはそれを、日本生産性本部労使協議制常任委員会によって、1975年現在、全国証券取引所に上場されている企業を対象にして実施された「労使協議制に関する調査」にもとめた。以下では、これを全国調査あるいはたんに全国と略称することがある¹⁶⁾。

16) 調査は「制度調査」と「運用調査」からなっている。調査報告書（日本生産性本部、1976年、9;21ページ）から、必要なところを引用すれば、つぎのとおりである。

1 制度調査

(1) 調査目的

日本生産性本部労使協議制常任委員会は、昭和32年設置以来毎年刊行する「労使関係白書」を通じ種々の提言を行なってきました。又当委員会は3年毎に「労使協議制に関する調査」を実施してきましたが、今回は最も一般的な労使の意思疎通・協議機関である労使協議制度の実態を調査し、それがどのように普及し、機能しているかを見ることによって、労使関係の枠組みと問題点の一端を知ろうとするものであります。

(2) 調査時期

昭和50年7月29日～8月29日

(3) 調査対象

昭和50年現在、全国証券取引所（東京、大阪、名古屋、福岡、京都、広島、新潟、札幌）に上場されている全企業約1,700社
有効回答会社数 643社（回収率37.8%）

2 運用調査

(1) 調査目的

この調査は、別に行なった労使協議機関の制度面の調査と合わせて、その運用の実情を調査し、制度として定着したと評価できる労使協議制の実態をより立体的に把握し、より適確な認識を得、その問題と改善の方向を、さらには、日本の労使関係の中においてこの制度を含めたより広い経営参加のあ

実証研究と若干の理論検証——労使協議制の規定要因——

四国における労使協議機関の設置率は68.2%である。これは全国の89.3%とくらべると、21.1%もすくない(第12図1-1)。そのうち、全国では昭和20年代に設置されたものが最多(約40%)で、その後の制度上の変更がおおい。これに対して四国では、40年代(40%)、ついで30年代(約34%)に設置されたものがおおい、その後の変更がすくない傾向にある(第12図1-2)。また、四国では事業所レベルにまで労使協議機関をもつ企業はすくない(企業・事業所・職場のそれぞれのレベルに協議機関をもつ企業の数の比率は、企業レベルを100とすると、四国で100:20.2:12.9, 全国で100:44.6:22.9, である)。

以上のような、四国における労使協議機関の設置状況は、どのように説明できるか。四国の後進性ゆえである、とその説明をひとことですますことができるか。これらにこたえるのが、われわれの課題である。

つぎに、設置されている労使協議機関について、その内容をみてみよう。ここでも四国と全国とでは傾向に差がある。設置の根拠が労働協約である傾向(第12図1-3)、定期的に開催する傾向(同1-4)、議長を おいて 議事運営する傾向(同1-5)、議事録を作成する傾向(同1-6)、協議機関で意見が一致したばあい協定書を作成する傾向(同1-7)、協議内容の一般従業員・一般組合員への周知のため特別の方法を講じる傾向(同1-8)——これらの傾向はすべて四国より全国においてつよい。また、協議会の開催頻度は、四国では回答をよせた92社

り方を探るための手がかりとしようとするものである。

(2) 調査時期

昭和50年11月15日～12月15日

(3) 調査対象

制度調査に協力していただいた643社より選んだ500社の労使双方
有効回答数 263社(回収率52.6%)、204組合(回収率40.8%)

なお、労使協議制の定義はつぎのようになっている(日本生産性本部、1976年、35ページ)。

このアンケート調査において、労使協議機関(制:制度)とは「企業または事業場ないし職場レベルにおいて、労使が対等の立場に立って、通常、団体交渉の対象にならない経営上・生産上の問題について話し合うために、労使の合意によって設けられた会合機関」をいいます。

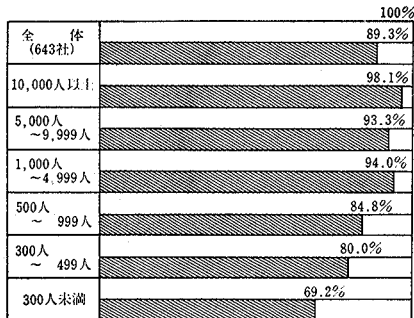
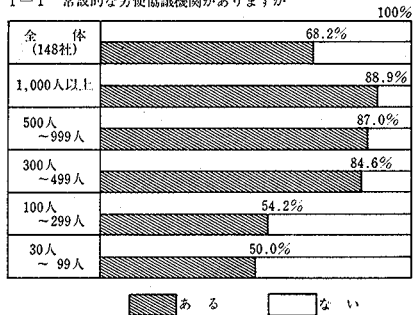
のうち、年12回が21社、2回が12社、4回が10社の順でおおく、年12回以内の企業が80%をしめていた。これに対して全国では、年12回以内の企業は約72%であった。

第12図 労使協議機関の設置率とその内容

(四 国)

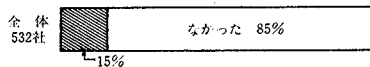
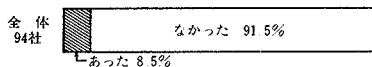
(全 国)

1-1 常設的な労使協議機関がありますか

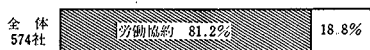
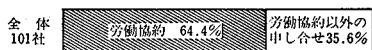


■ ある □ ない

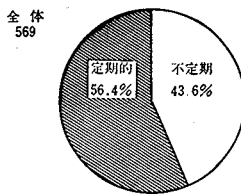
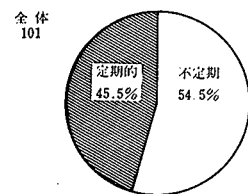
1-2 労使協議機関の制度上の変更がありましたか



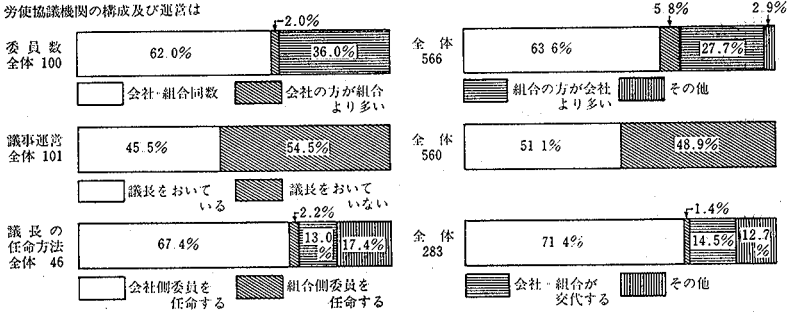
1-3 労使協議機関を設置している根拠は何ですか



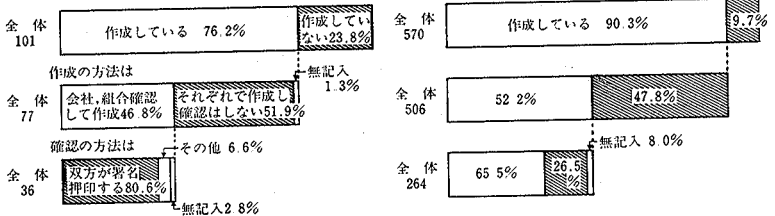
1-4 労使協議機関の開催は定期的か不定期か



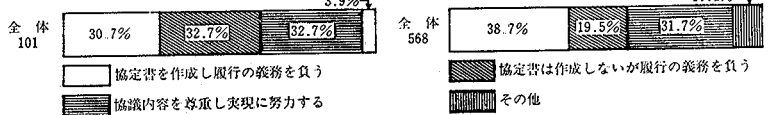
1-5 労使協議機関の構成及び運営は



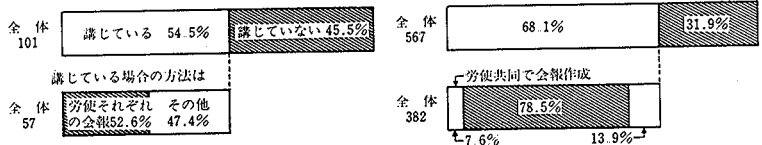
1-6 労使協議機関での議事についての議事録の作成は



1-7 協議事項について労使協議機関で一致したときは



1-8 協議内容の一般従業員・組合員への連絡方法は



注「1-」は「制度調査」によるものであることをしめしている（脚注15・16参照）。
出所）四国生産性本部，1976年，6-15ページ

以上のような、四国企業における労使協議制の内容の特徴は、なぜ生じたのであろうか。それは四国の労使協議制の未熟性をしめしている、といわなければならないのだろうか。これらにこたえることも以下の課題である。

全国と四国とは労使協議機関の設置率に21.1%の差がある、とさきにも述べたが、これには補遺が必要である。四国の68.2%というのは、労働組合のない企業87社をのぞいた148社の68.2%であり、全国の89.2%というのは、労働組合のない企業45社をふくめた643社の89.2%なのである。

そのことは、いわゆる労使協議形態には、多義的となる可能性、形態のバリエーションの可能性、があることを示唆している。じじつ、いくつかのバリエーションがかんがえられる。第13図は、協議がフォーマルに制度化されているかいないか、協議のための労働者の参加主体はなにか、によって労使協議形態のバリエーションをかんがえたものである。4つのバリエーションがしめされている。4つとも労使協議といえないことはないが、それぞれの性格はかなりちがってくる。第4型にちかづくとも、コンフリクト発生に対応した協議というよりも、協議によってコンフリクトの発生をふせいでいる、といったほうがよいであろう。第3型は参加的管理と区別がつかないが、労使協議制とよべないことはない。

第13図 労使協議形態のバリエーション

	参加の主体	参加の類型	制度の有無
1	労働組合代表	間接的参加	フォーマル な協議
2	従業員代表		
3	従業員全員	直接的参加	インフォーマルな協議
4			

こうして、間接的参加としての労使協議がフォーマルに制度化されたもの、だけを労使協議制とよぶことは、理由のないことではない。全国調査はその定義にしたがっているといえる。これに対してわれわれは、アンケート質問の構成上の理由から、労働組合の有無によって、集計を別にした。「労」とは労働組合のこととかんがえれば、組合なくして労使協議制はありえない、といえる

からでもある。しかし、労働組合のない企業についても別途に、労使協議の実態は調査してある。組合のない企業87社のうち、「従業員が決めた代表者」を参加主体とした労使協議の機会は、33社がもっている。したがって四国のばあい、間接参加としての労使協議制は57.0%の企業がもっていることになる¹⁷⁾。全国との差はじつに32.3%となる。

四国における労使協議制が、全国にくらべて、32.3%もすくないという実態は、なぜ生じたのか。

われわれはそれを、組織影響力の理論を中心とした近代組織論にもとづいて、説明しようとしている。そこで重要なのは、意思決定概念と環境条件とくに組織的環境要因である。まえにわれわれは、労使協議制を「事実的コンフリクト」の解決制度と理解した。そのコンフリクトは主として当事者の「知覚の相違」から生じる。知覚の相違をもたらす重要な組織的要因のひとつとして、「組織規模」があることが、すでに示唆されている。

クレークらも、企業内の組合組織率および企業規模と、経営参加の形態とくに交渉および協議の機関の設置率とが、相関関係にあることをイギリスで実証している。組合規模および企業規模という「組織規模」と、労使協議機関の設置率とは、相関関係にある、といいかえてよいだろう。しかも日本では、おおかたの労働組合がユニオン・ショップ制をとっているため、企業内の組合組織率はほぼ一定であり、組合規模は企業規模に比例するのである。

こうしてわれわれは、企業規模が大であるほど、労使協議機関の設置率はたかくなる、と予見することができる。第12図1-1は、その予見がただしいことを実証している。四国・全国いずれにおいても、企業規模（従業員数）と労使協議機関の設置率とが、あきらかな相関関係をしめしているからである。

けっきょくわれわれは、全国にくらべて、四国における労使協議制がすくないのは、われわれの調査対象とした四国企業の規模がちいさいからである、ということができよう。じじつ、調査対象となった企業は、第14図にみられるように、おおざっぱにいえば、四国で100~300人、全国では1,000~5,000人、の企業が半数ちかくをしめているのである。これだけの企業規模の差が32.3%の

17) $\frac{101+33}{148+87} \times 100 = 57.0$

設置率の差を規定している、といてよいだらう。同様に、四国企業においては、事業所・職場レベルに労使協議制がすくないことも理解できよう。

第14図 企業規模別の回答企業数

(四 国)		(全 国)	
規模	項目	項目	回収数(%)
	回収計	回収計	235(100)
	30～ 99人	10,000人以上	64(27.3)
	100～ 299人	5,000～9,999人	94(40.0)
	300～ 499人	1,000～4,999人	31(13.2)
	500～ 999人	500～ 999人	25(10.6)
	1,000人以上	300～ 499人	21(8.9)
		300人未満	51(7.9)

出所) 四国生産性本部, 1976年, 2ページ

出所) 日本生産性本部, 1976年, 9ページ

ところで、労使協議制の普及に関しては、つぎのようなことが主張されることがある。日本における労使協議制の普及は、昭和21年の、中央労働委員会による「経営協議会指針」の提唱にはじまる。その後、昭和30年に日本生産性本部が設立され、「労使協議制の活用」原則が提唱されるにおよんで、その普及は画期的な前進をとげた、と。

この主張を適用すれば、全国での労使協議機関の設置が昭和20年代におおいかことや、30年代以降に新設と変更がふえることは、説明される、といわれるかもしれない。われわれも、その説明はあやまりである、というわけではない。企業規模の拡大が、自動的・機械的に、労使協議制を発生させるわけではないからである。労働委員会や生産性本部の普及活動は、当事者の意思決定にたいする影響力となりうるからである。

しかし、だからといって、四国における労使協議機関の設置率のひくさを、当事者の意識の「後進性」だけで説明することは、あやまっている。企業規模などの環境条件の役わりは、いぜん否定できない。たとえば小規模企業において、インフォーマルな労使間の協議によって、コンフリクトの発生が予防されているところへ、当事者の「先進的」決断によって、フォーマルな労使協議制が導入されたとする。そこではその制度は、本来の機能をはたしえない、した

がって定着もしないだろう。適切な説明原理は、環境にたいする適応的意思決定、のほかにかんがえにくい。

つぎに、四国企業における労使協議制の制度内容の傾向は、どう説明できるか。

じつはこれも、四国における労使協議制の制度内容は未熟である、というよりも、それは「組織規模」という環境条件に適合した制度内容である、といったほうがよいのである。四国と全国との制度内容の傾向のちがいは、一言にしている、コミュニケーション手続のフォーマル化の程度差なのである。労働協約にもとづいて機関を設置し、会議を数おおく定期的に開催し、議長をおき、議事録を作成し、意見の一致がみられたら協定書を作成し、協議内容を一般従業員に周知せしめるため特別の方法を講じる——これらはすべてコミュニケーションのフォーマル化をしめしている。コミュニケーションのフォーマルな手続のありかたが「知覚の相違」を規定する、というマーチ=サイモンの仮説は、組織規模が一定であることを条件にしている、とかんがえられる。組織規模の拡大によってもたらされる「知覚の相違」はどうなるか。コミュニケーションのフォーマル化による解決がかんがえられるであろう¹⁸⁾。

こうして、組織規模は労使協議制の内容をも規定する、ということができよ

18) このことを実証するデータとしては、たとえばつぎのものがある。

1-8 労使協議機関での協議内容を一般従業員・組合員へ知らせるため、特別の方法を講じていますか

	総 計	30~99人	100~299人	300~499人	500~999人	1,000人以上
①講じている	55(54.5)	5(45.5)	15(46.9)	13(59.1)	15(75.0)	7(43.7)
②講じていない	46(45.5)	6(54.5)	17(53.1)	9(40.9)	5(25.0)	9(56.3)
計	101(100)	11(100)	32(100)	22(100)	20(100)	16(100)

出所) 四国生産性本部, 1976年, 80ページ

	総 計	300人未満	300~499人	500~999人	1,000~ 4,999人	5,000~ 9,999人	10,000人 以上
①	386(68.1)	13(37.1)	23(52.3)	56(56.0)	208(74.3)	40(71.4)	46(88.5)
②	181(31.9)	22(62.9)	21(47.7)	44(44.0)	72(25.7)	16(28.6)	6(11.5)
計	567(100)	35(100)	44(100)	100(100)	280(100)	56(100)	52(100)

出所) 日本生産性本部, 1976年, 69ページ

う。そこでは、四国における労使協議制の制度内容の特徴は、「知覚の相違」という意思決定概念と「組織規模」という環境条件とを提示することによって、説明されていることも注意されなければならない。

以上においてわれわれは、四国企業における労使協議制の普及やその内容の実態について、なぜそのような実態となるかを説明してきた。そのさい、説明のための基礎理論としては一貫して、組織影響力の理論を中心とする近代組織論をもちいてきた。環境にたいする適応の意思決定が、その説明原理である、といってもよいだろう。組織規模はこうした環境条件のすべてではない。しかし、それは調査によって検証された重要な組織的環境要因のひとつである。

「組織規模」と労使協議制という参加形態の普及との相関関係しか、実証的に検証されなかった。この点では、われわれの実証研究はクラークらの実証研究の再検証にとどまっている。相関の関数形態を定式化して、クラークらをこえたわけでもない。しかし、労使協議形態にバリエーションがあることや、組織規模が労使協議制の制度内容をも規定することは、クラークらの指摘しないところであった。それを指摘できたのはわれわれの実証研究の成果である。

実証研究と理論の傍証——労使協議制と団体交渉・参加的管理——

労使協議制と、団体交渉・労働者重役制・参加的管理とは、どのような機能的関係にあるか。どの経営参加形態が、どのような条件のとき、必要とせられ、緊急性がたかまるか。このような問題にこたえることは、じつは、われわれの実施した調査の目的ではなかった。それはあくまで「労使協議制の実態調査」であった。しかし、それをかんがえるためのデータがまったくない、というわけではない。以下においてわれわれは、そのデータを借用しながら、うえの問題をかんがえるために、前節までのところで展開した理論の一部を確認したり、補足したりしておきたい。

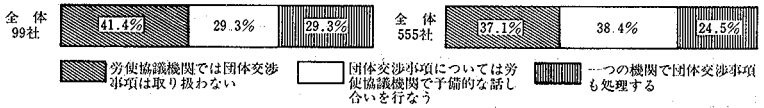
労使協議制と団体交渉との関係についてのデータとしては、第15図1-9がある。両者の関係は3つにわけられている。「労使協議機関では団体交渉事項は取り扱わない」分離型、「団体交渉事項については労使協議機関で予備的な話し合いを行なう」連結型、「一つの機関で団体交渉事項も処理する」混合型、である。

第15図 労使協議制と団体交渉

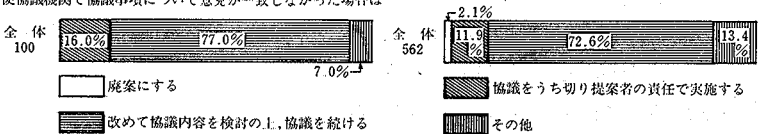
(四 国)

(全 国)

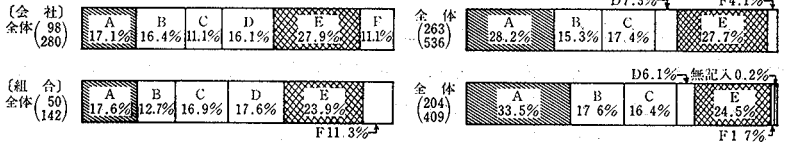
1-9 労使協議制と団体交渉の付議事項の取り扱いは



1-10 労使協議機関で協議事項について意見が一致しなかった場合は



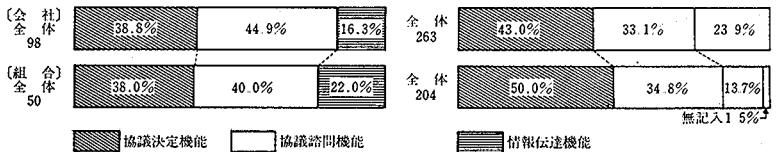
2-1 過去1年間に労使協議機関で取り扱われた事項



ただし、過去1年間とは、四国が昭和50年7月～51年6月、全国が49年12月～50年11月。
 ()内の数字は、上段が会社数・組合数、下段が項目数。四国の場合で上位3項目、全国で上位2項目を回答。

- A 経営的事項 (経営方針、会社の業績、経理等の事項)
- B 生産的事項 (生産計画、設備計画、生産性の測定等の事項)
- C 人事的事項 (採用・配置基準、教育訓練、評価・評定基準、配転・人員整理・一時帰休等の事項)
- D 社会的事項 (安全衛生、福利厚生、文化体育活動、公害対策、地域問題等の事項)
- E 労働条件の事項 (賃金、休暇、休日、労働時間、定年制等の事項)
- F その他 (労働協約の解釈・適用、苦情処理、就業規則等の事項)

2-2 労使協議機関の主たる機能は



注) 「2-1」は「運営調査」によるものであることをしめしている (脚注15を参照)
 出所) 四国生産性本部, 1976年, 8-21ページ

このデータから、どのような機能的関係が確認できるか。わが国のばあい、企業における労使協議制は、労働組合代表をつうじての参加制度であることがおおい。また、労働組合の第一次機能といわれる団体交渉も、企業別労働組合によっておこなわれる。したがって、労使協議制と団体交渉との機能的関係を明確にしておくことは、わが国においては、とりわけ重要な意義をもっている。

労使協議制と団体交渉との機能的関係をあきらかにするには、両者の異同、とくに相違が明確にされなければならない。その点をもっとも明確に意識しているのは「分離型」の企業であろう。しかしながら、「労使協議機関では団体交渉事項は取り扱わない」という分離では限界がある、というのがわれわれの見解である。なぜなら、そこでは「団体交渉事項」が明確であることが、前提となっているが、現実にはそうでないからである。

たしかに、わが国の「労働組合法」などにみられるように、労働組合の第一次機能である団体交渉は、労働条件を使用者側と対等決定することである。したがって、団体交渉事項とは労働条件事項である、という共通認識がわが国にはある、といわれるかもしれない。ところが現実には、かなりの企業が「労働条件の事項」を労使協議機関の付議事項としている。第15図2-1がその現実をしめしている。このような実態は、付議事項によって労使協議制と団体交渉とを分離することが、主観的・人為的な区分であり、客観的・実質的な区分でないことを意味している。主観的区分から、両参加形態の機能的関係をあきらかにすることは、困難である。

労使協議制と団体交渉との基本的なちがいは、付議事項の相違というよりも、そのとりあつかいかたの相違である。つまり、意思決定の対象にではなく、意思決定の過程にちがいがある。同一事項でも、団体交渉の対象にもなれば、労使協議の対象にもなる、ということがありうる。

団体交渉は、労使の目標の固定的な相違を前提にして、目標についての妥協を協約とし、労使は代替案の選択をその協約に拘束される。交渉の妥結はつねに共同決定である。さもなければ、交渉は決裂である。

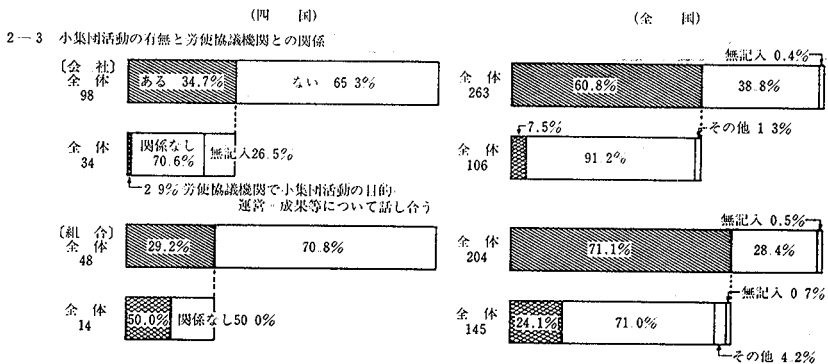
労使協議制においては、かならずしも共同決定を条件とする必要はない。共同決定を条件としなくても、共通目標の確認とその達成手段としての代替案の

探求・分析の過程で、労働者の立場や意見が反映されるからである。共同決定の条件を必要としないことは、労働者の反対があっても、経営者の決定がそれに拘束される必要のないことを意味している。だがそのばあい、経営者がみずからの決定を強行することは、現実にはあまりないようである(第15図1-10)。共同決定を条件とするばあいがあってもいけないわけではない。労使協議制がじっさいに「協議決定機能」をはたすことは、現実にもかなりある(第15図2-2)。しかし、共同決定を固定的に条件とすることは、かえって労使協議制の本来の特質を發揮できないようにするのではないだろうか。共同決定を条件としないことの利点はいくつかある。経営者の責任が明確になる。労働者は自由な発言と批判機能をたかめることができる、いいかえれば、共同的な意思決定過程で、問題解決のための代替案の探求とその結果の予想がさかんになる。

要するに、労使協議制と団体交渉との相違は、意思決定の対象のちがいというよりも、意思決定過程として、コンフリクト解決を補完する関係にある。このようなことが、われわれの実証研究をつうじて、傍証ではあるが、部分的に確認できた。

参加的管理、およびそれと労使協議制との関係、についてのデータとしては第16図がある。それは、労使協議制をもつ企業の「QC、ZD等の小集団活動」の併設状況、およびそれと労使協議機関との機能的関係、についてのデータである。小集団活動の普及は、四国と全国とでは、おおきな差がみられる。小集

第16図 労使協議制と参加的管理



団活動が「ある」とするものは、全国では6～7割に達するのに対し、四国では35%に達しない。小集団活動と労使協議機関との関係については、「労使協議機関で、小集団活動の目的・運営・成果等について話し合うようになっている」企業は、全国・四国の労・使いずれの回答によっても、すくなく、全回答者の20%にみたない。とくに会社側の回答では、全回答者の5%にも達しない。

では、つぎのような問題にどうこたえるか。小集団活動の普及に、全国と四国とでは、おおきな差がみられるのは、なぜか。つまり、参加的管理はどのような条件のとき必要とされるのか。小集団活動と労使協議機関との機能的関係が、認識されない傾向にあるのは、なぜか。

これらの問題にこたえるためには、うえにのべた以上のデータが必要となる。ところが、われわれはそれをもっていないのである。QCサークル・ZD運動は、各現場の職場で小集団を形成し、身ぢかな職務遂行上の問題——品質向上・不良削減の問題——を自主的に解決してゆこうとする活動である。それは参加的管理の一例となる可能性をもっているが、その普及だけから参加的管理の実態を論じるには疑問ものこる。参加的管理と、その規定条件といわれるものとの、相関を裏づけるデータがないし、あらたに規定条件を発見する手がかりもない¹⁹⁾。参加的管理と労使協議制との関係についての認識の是非を論じ

19) 「技術的要因」に関しては、下記の表をつくってみたが、「製造」業が細分類できないので、ウッドワードの仮説を検証することができない。「組織規模」を規定要因として発見することも、いまのところできない。

2-3 QC, ZD 等の小集団活動がありますか

	総計	建設	製造	卸小売	金融	運輸通信	電気ガス	サービス	その他
①ある	34(34.7)	0(0)	17(29.3)	10(90.9)	3(42.9)	2(14.4)	2(66.7)	0(0)	0(0)
②ない	64(65.3)	4(100)	41(70.7)	1(9.1)	4(57.1)	12(85.6)	1(33.3)	0(0)	1(100)
計	98(100)	4(100)	58(100)	11(100)	7(100)	14(100)	3(100)	0(0)	1(100)

	総計	30～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1,000人以上
①ある	34(34.7)	10(90.9)	5(12.5)	10(37.0)	0(0)	9(56.3)
②ない	64(65.3)	1(9.1)	22(81.5)	17(63.0)	17(100)	7(43.7)
計	98(100)	11(100)	27(100)	27(100)	17(100)	16(100)

出所) 四国生産性本部, 1976年, 84ページ

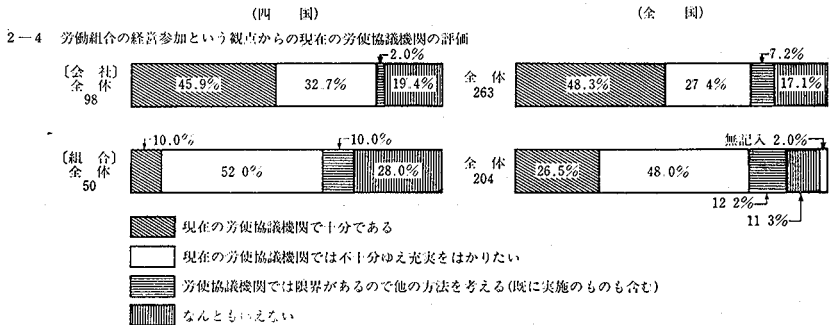
る資料もない。このような事情から、ここでは、参加的管理、およびそれと労使協議制との関係、についての実態の一部として、第16図をしめすにとどめざるをえない。

実証研究と理論の補足——とくに労働者重役制について——

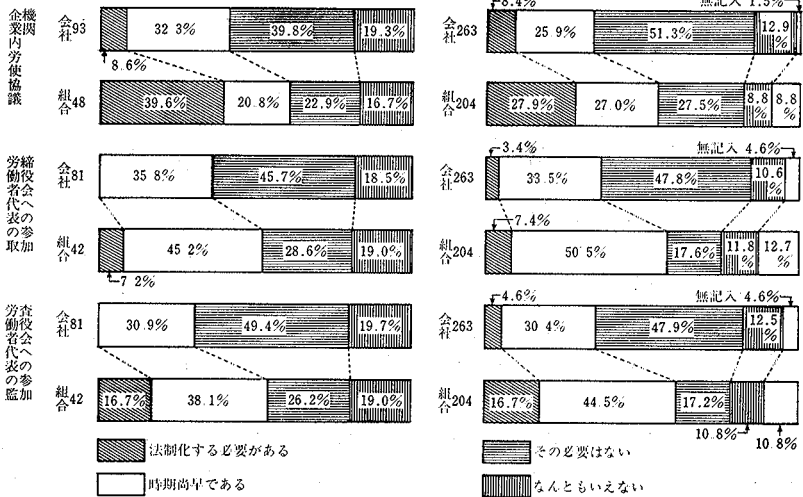
わが国における労働者重役制の制度内容やその普及程度についてのデータは、われわれにはない。労使の当事者が、労使協議制の限界を克服するために労働者重役制をどのていど考慮しているか、労働者重役制の法制化をどのていど必要・緊急とかがえているか、についてのデータがあるだけである。

「労使協議機関では限界があるので他の方法を考える」ものは、四国の98社50組合のうち2社5組合にすぎない(第17図2-4)。全国の組合の回答で約12%に達しているのがせいぜいである。しかも、「他の方法」とは、かならずしも労働者重役制のことをさしているわけではない。「具体的方法は検討中」とするものが大半である。労働者重役制の法制化の必要性についてのデータは、第17図2-5である。労働者代表の取締役会・監査役会への参加を「法制化する必要がある」とする会社側の回答は、四国ではゼロで、全国でも5%に達しない。組合側の回答は、四国・全国とも、その約7%が取締役会への参加を、その約17%が監査役会への参加を、「法制化する必要がある」とこたえている。四国・全国ともに、もっともおおい回答は、会社側の「その必要はない」で45~50%、組合側の「時期尚早である」で38~50%、となっている。

第17図 労使協議制と労働者重役制



2-5 労働者の経営参加の法制化に対する考え方



出所) 四国生産性本部, 1976年, 26-9ページ

労働者重役制については、「その必要はない」「時期尚早である」の意見が、なぜおおいのか。それを説明するための理論を、われわれはもっていない。それにたいして、いちおうの答をあたえるための準備もしなかった、手もちのデータで確認しておく理論もない。以下においてわれわれは、うえの問題にこたえることをめざしながら、これまでに展開してきた理論の延長作業によって、その理論を補足しておきたい。

レンマンは労働者重役制もコンフリクト解決制度のひとつとしてみた。われわれがその立場をとることができないことは、まえにのべた。コンフリクト解決制度としては、労使協議制と団体交渉とが補完関係にあることも、まえにのべた。では、労働者重役制は参加的管理と補完関係にあるのか。

参加的管理は、生産性(広義)の向上をめざした、職務指向的な直接的参加である。たしかに、参加的管理は、職務指向の参加であるがゆえに、限界もっている。労働者の意思決定の自主性がゆるされたのは、現場の身ぢかな職務遂行上の問題に限定される傾向がある。現場の職務内容や作業環境は、究極的には、企業の最高経営方針に規定される。作業集団の意思決定の自主性も制約

される。つまり、参加的管理だけが拡充されても、企業の最高経営方針が経営者によって専断的に決定されるなら、それは経営参加として不完全な面をやがてあらかずだろう。そのとき、企業の最高経営方針の決定に労働者代表を参加させることによって、参加的管理を補完する必要性がでてくるであろう。

われわれは、労働者重役制が、生産性（広義）の向上のための施策として、参加的管理を補完する、といっているのではない。生産性（広義）の向上のためには、労働者重役制はむしろ無力である。企業の最高経営方針決定への参加は、労働者代表をつうじての参加とならざるをえない。それはつねに間接的参加である。企業の最高経営方針の決定に、ほんの一部の労働者代表が参加しても、現場の職務遂行に日常的に従事している大多数の労働者が、あらゆる種類の満足を与えるには限界がある。間接的参加である労働者重役制は、直接参加である参加的管理によって、補完される必要がある。

こうした2重の意味で、労働者重役制と参加的管理とは、相互に補完関係をなす、といえよう。では、こうした補完関係は、労働者重役制と労使協議制・団体交渉とのあいだには、ないのか。

労働者重役制における意思決定は、共同決定であることを特徴とする。その共同決定は、重役会における最高経営方針決定にたいして、労働者代表が議決権を行使することによって、なされる。労使協議制においても、企業の経営方針をとりあつかうことはある。が、それは諮問的性格をもつことがおおいし、それが特徴である。労働者重役制において、こうした諮問的性格をこえて、議決権が発揮されるということは、労働者の権力拡大がなされるということである。こうした意味で、労働者重役制は労使協議制を補完する。

労働者重役制における共同決定は、上述のように、一面において労働者の権力の拡大をもたらす。その反面において、労働者には共同責任がともなう。そのためにかえて、おなじく共同決定の一種である団体交渉において、労働者の権力をよわめる作用をすることがある。たとえば労使の共同決定による経営方針がじゅうぶんな成果をもたらさないとき、その成果配分のひとつである賃金交渉において、労働組合の立場はよわくなるであろう。

要するに、労働者重役制は、組織の過程に直接的に根ざした参加形態ではない。それはむしろ、組織の過程にもとづいた他の参加形態——とくに参加的管

理と労使協議制——の限界を補完する性質をもっている。また同時に他面では、他の参加形態——とくに団体交渉——にたいして逆作用をすることもある。このようなことを、これまでの理論的論述に補足しておくことにしよう。

こうして、問題にたいするいちおうの答をだすことができる²⁰⁾。労働者重役制の法制化について、「その必要はない」「時期尚早である」の意見がおおいのは、なぜか。ひとつには、労使当事者とくに経営者側が、既存の参加形態の欠陥をその形態の本質的限界と感ずるまでいたっていない、つまり労働者重役制による補完の必要性を感じていないからである。もうひとつには、労使当事者とくに労働者側が、労働者重役制の既存の参加形態におよぼす逆作用を考慮するからであろう。

(77-12-07)

20) この問題にこたえる方法は、ほかにもかんがえられよう。

労働者重役制の法制化をわが国の法体系にくわえるには、その法体系の整備が必要である。この日本的事情のゆえに、日本の現行法体系のもとでは、労働者重役制の制度内容が未確定であり、その法制化は「時期尚早である」ということになる。

第1に、労働者重役制の「重役」の意味が確定しているとはいえない。わが国においては、西ドイツのように、重役会が方針決定機関と執行機関とに明確にわかれていない。方針決定機関である取締役会の構成員のなかから執行担当者がえらばれる。監査役会の性格も西ドイツとはちがう。西ドイツの監査役会は方針決定機関である。だから、監査役会への労働者代表の参加が可能なのである。

第2に、重役になる労働者代表の形態が確定していない。企業従業員代表なのか、労働組合専従の役員が代表なのか。いずれも、現行の商法や労働組合法に抵触する。

引用文献一覧

- 赤岡 功「組織のコンティンジェンシー・セオリーについて」京都大学『経済論叢』第114巻第3・4号, 1974年9月
- 赤岡 功「社会・技術システム論の発展と作業組織の再編成」京都大学『経済論叢』第117巻第5・6号, 1976年5月
- Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1965
- Argyris, Chris, *Personality and Organization: The Conflict between System and the Personality*, N. Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1975
- Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Mass.: Harvard University Press, 1938
- Blauner, Robert, *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, Ill.: The University of Chicago Press, 1964 (佐藤慶幸監訳 吉川栄一・村井忠政・辻勝次共訳『労働における疎外と自由』東京: 新泉社, 1971年)
- Blumberg, Paul, *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*, London: Constable & Co. Ltd., 1968
- Child, Jhon, "Organization: A Choice for Man", Child (ed.), *Man and Organization: The Search for Explanation and Social Relevance* (British Sociological Association Industrial Studies), London: George Allen & Unwin Ltd., 1973
- Clarke, R. O., Fatchett, D. J., & Roberts, B. C., *Workers' Participation in Management in Britain* (Roberts, ed., LSE Industrial Relations Series), London: Heinemann Educational Books Ltd., 1972
- 原田 実「人間関係論の参加主義的理解について——Paul Blumberg の『産業民主主義論』の考察——」九州大学『経済学研究』第38巻第1-6号, 1973年3月
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B., *The Motivation to Work*, 2nd ed., N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1959
- Herzberg, Frederick, *Work and the Nature of Man*, N. Y.: The World Publishing Co., 1966
- Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1961

- Likert, Rensis, *The Human Organization: Its Management and Values*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値——』東京:ダイヤモンド社, 1968年)
- March, James G. & Simon, Herbert A., *Organizations*, N. Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1958
- Maslow, Abraham H., *Motivation and Personality*, 2nd ed., N. Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1970 (1st ed., 1954)
- McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1960
- 藻利重隆『労務管理の経営学(増補版)』東京:千倉書房, 1964年(初版1958年)
- 藻利重隆「労働者の経営参加とその限界」『会計』第109巻第1号, 1976年1月
- 日本生産性本部労使協議制常任委員会『日本の労使協議制 その実態と課題——制度と運用に関する調査報告——』(労使協議制常任委員会報告書76)東京:日本生産性本部, 1976年
- 野中郁次郎「Kurt Lewin, グループ・ダイナミックス, 後期人間関係論」南山大学『アカデミア』第95集(経済経営編40), 1973年9月
- 野中郁次郎「組織-技術関係論の系譜」南山大学『アカデミア』第100集(経済経営編43), 1974年9月
- 野中郁次郎「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」『組織科学』第10巻第4号, 1976年12月
- Rhenman, Eric, *Industrial Democracy and Industrial Management: A Critical Essay on the Possible Meanings and Implications of Industrial Democracy* (Translated from Swedish by Nancy Adler), Assen: Koninklijke Van Gorcum & Comp. N. V., 1968 (Swedish ed., 1964)
- Rice, A. K., *Productivity and Social Organizations: The Ahmedabad Experiment*, London: Tavistock Publications Ltd., 1958
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, William J., *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorn Works, Chicago, Mass.*: Harvard University Press, 1939
- 四国生産性本部労使関係調査委員会『四国における労使協議制の実態と課題——制度と運営に関する調査報告——』(創立20周年事業)高松:四国生産性本部, 1976年

- Silverman, David, *The Theory of Organisations: A Sociological Framework*, N. Y.: Basic Books, Inc., Publishers, 1970
- Simon, Herbert A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., N. Y.: The Macmillan Co., 1957 (1st ed., 1947)
- Simon, Herbert A., *The New Science of Management Decision* (The Ford Distinguished Lectures Vol. 3), N. Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1960
- 占部都美 (編著) 『企業行動科学』 東京: 鹿島研究所出版会, 1968年
- 占部都美 『リーダーシップと行動科学』 (占部責任編集現代経営学全集第24巻) 東京: 白桃書房, 1970年
- 占部都美 『経営学総論』 (占部責任編集現代経営学全集第1巻) 東京: 白桃書房, 1973年
- 占部都美 『近代組織論(I)——バーナードとサイモン——』 東京: 白桃書房, 1974年
- 占部都美・坂下昭宣 『近代組織論(II)——マーチ=サイモン——』 東京: 白桃書房, 1975年
- 占部都美 『経営参加と日本の労使関係』 (占部責任編集現代経営学全集第10巻) 東京: 白桃書房, 1977年
- Woodward, Joan, *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965 (矢島釣次・中村寿雄共訳 『新しい企業組織——原点回帰の経営学——』 東京: 日本能率協会, 1970年)
- 山口博幸 「行動科学と組織における モーティベーションの理論——アージリスの所論を中心として——」 『香川大学経済論叢』 第42巻第6号, 1970年2月
- 山口博幸 『モーティベーションの行動科学』 と労務管理論(1)——リッカート理論とハーツバーグ理論の比較研究を中心—— 『香川大学経済論叢』 第45巻第1号, 1972年4月; 「同上(2)」 『同上』 第45巻第2号, 1972年6月
- 山口博幸 「Y理論とリーダーシップ——マグラガーの所論の批判的検討——」 『香川大学経済論叢』 第47巻第4・5・6号, 1975年2月
- 吉原英樹 『行動科学的意思決定論』 (占部責任編集現代経営学全集第20巻) 東京: 白桃書房, 1969年