

日本企業における協働のあり方

——チームと個人の関係性に注目して

太田 肇

(同志社大学教授)

日本企業における協働のあり方が問われている。かつて日本企業が強みとしていた組織力やチームワークは、メンバーの同質性を基本にしたものだった。ところが工業社会からポスト工業社会への移行、グローバル化や女性の職場進出などの環境変化によって、同質性を基本にしたチームワークの優位性が失われ、かわって異質性を基本にしたチームワークが求められるようになった。異質性を基本にしたチームワークは革新や創造性を生み、組織に活力をもたらすなどの長所があるといわれる。しかし、その長所が発揮されるかどうかは組織やチームを取り巻く諸条件に左右される。その1つが組織と個人の統合の方法である。筆者はかつて「直接統合」と「間接統合」という2つのモデルを提示した。伝統的な前者のモデルでは、個人が協働に参加すると同時に組織と同じ目的を追求するのに対し、後者のモデルでは多様な個人の目的が市場・顧客、社会という外部の媒体によって組織の目的と統合される。筆者が全国の主要な大企業に所属するホワイトカラーを対象に行った研究によると、専門性の高い職種では企業の生産性と個人の満足度の両面において、直接統合より間接統合のほうが有効であることが明らかになった。さらに組織には一種のインフラとしての役割が重視されていることもわかった。

目次

- I はじめに
- II 同質なチームから異質なチームへ
- III 組織と個人をいかに統合するか
- IV おわりに

I はじめに

新型コロナウイルスへの感染対策として、在宅勤務などテレワークを導入する企業が一気に増加した。しかし一方では、導入したものの業務に支障があるという企業や、そもそも導入に踏み切れない企業も多い。とくに大きな障害になっているのは日本企業特有の意思決定システムや仕事の進め方であり、根底には組織と個人、チームと個人

の独特な関係性がある。

そもそも長時間労働や過剰なストレス、それに労働生産性、国際競争力の地位低下など「働き方改革」で問われたのは組織と個人、チームと個人の関係性だったといえるかもしれない。

本稿では日本企業における組織と個人、チームと個人の関係性に注目し、それをどのように改革していくべきかを論じたい。

II 同質なチームから異質なチームへ

1 改革を迫られる日本企業のマネジメント

(1) 労働生産性・国際競争力の地位低下
労働生産性や国際競争力の国際比較をみると、

わが国の国際的な地位は1990年代に大きく低下している。日本生産性本部の調査によれば、国民一人あたりGDP（国内総生産）は、1996年にはOECD36カ国中7位だったのが、その後急落して今世紀には17～19位で推移している。また時間あたりの労働生産性をみると、わが国は主要7カ国のなかでも顕著に低い最下位であり、アメリカ、フランス、ドイツに比べほぼ3分の2の水準にとどまっている。

国際競争力についてもIMDの調査によると、1992年の首位から90年代半ばに急落し、2019年には63カ国のなかで30位にまで低下している。

いうまでもなく、労働生産性や国際競争力を規定する要因は多岐にわたり、労働力や協働のスタイルと直接結びつけて論じることはできない。

しかし国際的地位が急落した90年代半ばは、IT革命によって仕事内容が大きく変化した時期と重なる。またIMDの調査で国際競争力が近年低下した項目をみると、とくに「ビジネス」分野で低下傾向が激しく、そのなかでも「起業家精神」「企業の順応性」「大企業」などでの低下が著しい（IMD“World Competitiveness & Digital Competitiveness Rankings 2019”）。これらはいずれも日本型組織の特性を反映する項目であり、協働のスタイルとも無関係ではないことをうかがわせる。

さらに組織や働き方と関連が深いイノベーションに注目すると、そこにもわが国の低迷があらわれている。文部科学省科学技術・学術政策研究所の「第3回全国イノベーション調査報告」によれば、プロダクト／プロセス／組織／マーケティングそれぞれのイノベーションを実現した企業の割合は、9カ国中最下位／5カ国中4位／5カ国中最下位／5カ国中4位である。

(2) 低いワーク・エンゲージメント

つぎに、働く人の立場から日本企業のマネジメントを照射してみよう。

近年、個人の組織や仕事に対する積極的な関わり方をあらわす指標として、活力(vigor)、献身(dedication)、没頭(absorption)の要素からなる「ワーク・エンゲージメント」(Schaufeli, *et al*

2002) がしばしば用いられるようになった。

各種の機関が行った調査によると、日本人のワーク・エンゲージメントは国際的にみるときわめて低い水準にある。

たとえばギャラップが2017年に発表した調査結果では、わが国はエンゲージしている(engaged)社員の割合はわずか6%で、139カ国中132位にとどまっている。興味深いのは、エンゲージしている社員の割合が高いのはアメリカ／カナダ(31%)、ラテンアメリカ(27%)、ポスト・ソビエト・ユーラシア(25%)、東南アジア(19%)などであり、民族の多様性が高い地域が多いことである。

組織に対する帰属意識もまた、マネジメントの成否を間接的にあらわす指標といえる。総理府(現内閣府)青少年対策本部はかつて「世界青年意識調査」のなかで、18歳～24歳の青年の職場に対する定着意識を継続的に調査していた。1993に行われた第5回調査の結果をみると、日本の青年は今の職場で勤務を「続けたい」という回答の割合が11カ国のなかで最も低い一方、「続けることになるだろう」という回答の割合は最高である。

松山一紀は2016年にこの調査と同じ回答の選択肢を用い、上司を有する日本人労働者1000人を対象としてWEB調査を行った。その結果、総理府の調査と同様に「続けることになるだろう」という回答が22歳～60歳で40.5%と高い割合を占めた(松山2018:104-105)。

この結果から、日本人の職場に対する帰属意識は積極的なものではなく、受け身で運命的な性格が強いことが読み取れる。

以上のデータや調査結果は、経営の視点、働く人の視点の双方からみて、日本企業のマネジメントが重大な問題をはらんでいることを示唆している。そこで、以下ではチームと個人、組織と個人の関係に焦点を絞り、問題の所在を明らかにするとともに、改革の道を探っていききたい。

2 日本型組織におけるチームワーク

わが国には昔から「日本人は個人の力では欧米人になれないが、チームワークなら負けない」という「伝説」がある。そこで念頭に置かれてい

るチームワークとは、「和」「全社一丸」「同じ釜の飯を食った仲」といった言葉が象徴するように、メンバーの「同質性を基本にしたチームワーク」である。

それは日本企業特有の雇用・人事システムによって形成される。まず入り口の段階では、しばしば「金太郎飴」と揶揄されるように自社の社風に合った人物がスクリーニングされ、採用される。入社後は定期的に人事異動をくり返しながら、いわゆる企業特殊的能力を身につけ、ゼネラリストとして企業内部でキャリアを形成していく。そのため従業員の経験、知識、能力は自ずと同質的になる。

また個人の職務は明確に定義されておらず、課や係など集団単位で行う仕事がかなりの比重を占める。人事評価においても、情意考課や総合評価により、協調性や組織への忠誠心などが重視される。さらに独身寮や社宅をはじめとする福利厚生制度も従業員どうしの共通した価値観を醸成し、結びつけを強めるのに寄与する。

このようにして、いわゆる集団主義的な価値観や行動様式が形成されていくのである。

かつて日本的経営論が全盛のころ、「経営家族主義」(間 1989)、「共同生活体」(津田 1981)などと、企業が家族や共同体になぞらえられたが、そのようなメタファーが用いられたのも、日本企業がメンバーの「同質性を基本にしたチームワーク」の育成に力を注いできたことを物語っている。

「同質性を基本にしたチームワーク」は、工業社会とりわけ少品種大量生産型のシステムに適合していた。

生産現場はもちろん、オフィスや店舗などにおいても定型的な業務を効率的にこなすには能力や価値観の似通った従業員が共同歩調をとる必要があったからである。逆にいえば、異質な人材はさほど必要ないばかりか、スムーズな業務の進行を妨げる要因として排除の対象になることもあった。

3 技術革新が変えるチームワーク像

ところが技術的、社会的な環境の変化によって

「同質性を基本にしたチームワーク」の有利性が失われ、その限界があらわになってきた。

その1つが、急速な技術革新による仕事内容の変化である。

1970年代後半からのME(micro-electronics)技術革新、そして1990年代半ばのIT(information technology)革命を契機として、生産現場、オフィス・店舗などあらゆる職場で定型的な業務、ならびに同質的な従業員による共同作業が機械やコンピュータに取って代わられた。その結果、「同質性を基本にしたチームワーク」が力を発揮する機会を失っていったのである。

逆に重要性を増したのが、ITによって代替されにくい人間特有の創造性や個性であり、それらが主な価値の源泉となった。そして多様な能力・資質を備えた人びとによる協働、すなわち「異質性を基本にしたチームワーク」が求められるようになってきた。

その典型が、製品開発や商品開発のプロジェクトチームである。商品開発を例にとると、原材料や製造方法の知識を持つ技術者のほか、市場の動向に詳しいマーケティングの専門家、デザイナーなどがチームをつくり、それぞれの専門的な知見を活かしながら商品を企画し、開発していく。

またプロジェクト・ベースの仕事が中心になる職場では、異質な専門家によるチームワークが不可欠だといってよい。テレビ局ではプロデューサーやディレクターのほか、音声、照明、ビデオなどの専門家がチームを組んで番組を制作し、出版社では編集者、記者、ライターなどが協力して雑誌をつくる。参加メンバーは所属先も就業形態も多様であり、プロジェクトごとにチームが組まれるケースが多い。

問題は、わが国全体を見渡した場合、「異質性を基本にしたチームワーク」がまだ一部にしか浸透していないこと、しかもその「一部」でさえメンバーの意欲と能力を必ずしも十分に引き出せているとはいえないところにある。

4 労働力の多様化がもたらす影響

(1) 女性の進出、雇用形態の多様化

社会的環境の変化の変化もまた、「同質性を基

本にしたチームワーク」から「異質性を基本にしたチームワーク」への移行を促す要因である。

その一つに女性の職場進出があげられる。

わが国の労働力人口総数に占める女性の割合は年々増加傾向を示し、2018年時点で44.5%に達している。1985年の39.7%と比較すると、30年あまりの間にはほぼ5ポイント増加したことになる。

またパートタイマー、アルバイトなどいわゆる非正規従業員も一貫して増加し続け、その比率を1985年と2018年で比較すると、男性が7.4%から22.2%へ、女性が32.1%から56.1%へそれぞれ上昇している（いずれも総務省『労働力調査』による）。

一方で雇用以外の形態で働く人も増えており、フリーランス協会の「フリーランス白書2018」によれば、わが国のフリーランス人口は1000万人を超えといわれ、これは国内労働力人口のおよそ6分の1に当たる。フリーランスの多くは企業から一部の仕事を請け負ったり、プロジェクトのメンバーとして参加したりするなど、何らかの形で企業と関わっており、協働システムの一員である。

このように、日本企業は男性正社員が大多数を占めるかつての組織から、性別も就業形態も多様な組織へと変化してきた。

(2) グローバル化により迫られる改革

経営のグローバル化もまた、「異質性を基本にしたチームワーク」へ移行させる原動力となる。

それを象徴するエピソードがある。

マレーシアは典型的な多民族国家であり、マレー系、中国系、インド系、その他の民族がそれぞれ一定の比率を占める。それぞれの民族によって生活様式も信教にも違いがあり、祝日、礼拝の時間、食事の戒律などにも違いがある。そのため現地に進出した日本企業は、休暇も就業時間も全員一律で、課や係など集団単位で仕事を担当する日本式の働き方が適用できない事態に陥る。

そこで、ある日本のメーカーでは、まず全員が一堂に会して行わなければならない仕事だけを抽出した。つぎに、それ以外の仕事は個人個人に分

け、職務記述書に各自の役割と責任を明記した。人事評価、人事管理は基本的に各自の役割を果たしているか、成果をあげているか否かのみを対象にし、休暇の取得や就業時間は原則として個人の裁量に委ねるようにした。すると興味深いことに、このような制度の導入は、現地従業員だけでなく日本人従業員にも好評だったという。

もう一つの事例は企業ではないが、企業にも当てはまると考えられるので紹介しておく。わが国では看護師の需給が逼迫しており、看護師不足に悩む病院が少なくない。このような背景から関東地方のある民間病院では数年前、外国人の女性看護師数名を採用した。彼女らはプロフェッショナルとして自律的に仕事をするよう母国で教育を受けており、いわゆる「ハウレンソウ」（報告・連絡・相談）を頻繁に行う集団的な仕事の進め方に戸惑いを見せた。

「郷に入れば郷に従え」で日本型の方式に従わせるのが通例だが、この病院では彼女らの意見を取り入れ、集団的な執務体制を一部あらためることにした。その結果、ここでも外国人看護師は言うに及ばず、日本人の看護師にも改革が好評で、離職率が大幅に改善された。

これらの事例が物語るように、グローバル化にともない従業員のダイバシティも促進される。それによってメンバーの「異質性を基本にしたチームワーク」が必要になる。「同質性を基本にしたチームワーク」から、「異質性を基本にしたチームワーク」へ切り替えなければグローバルな労働市場から優秀な人材を獲得することができないし、個人の能力を引きだし、活用することもできないのである。

5 異質なチームワークの特徴

(1) 専門性と機能的相互依存

ここまで技術的、社会的な環境の変化にともない、「同質性を基本にしたチームワーク」から「異質性を基本にしたチームワーク」への移行が迫られていることを述べてきた。

では、そもそも「異質性を基本にしたチームワーク」の特徴はどこにあるのか。

É・デュルケームは社会的関係を、類似による

「機械的連帯」と分業による「有機的連帯」に分類し、両者の違いについてつぎのように説明している。

「機械的連帯がきわめて発達した社会では、個人は自由ではない。文字どおり、個人は社会の思うがままである。また、これと同じ類型の社会では、対人権と対物権とがいぜんとして区別されていない。分業が生みだす連帯は、これとまったく別である。前記の連帯が諸個人の相似を意味するのにたいして、この連帯は、諸個人がたがいに異なることを前提とする」(デュルケム 1971:128)。
彼は「二有機体間の競争は、両者が類似しているほど激しい」というダーウィンの命題を持ちだし、「同じ欲求をもち、同じものを追求すれば、両者はどこにおいても対抗しあう」(同、257頁)という。そのうえで、「眼科医と帽子屋、石工と高級家具師、物理学者と化学者などは、競争しあうことがない。彼らのつとめが違うのだから、ともに並行してそれを果たすことができるのである」(同、258頁)と述べている。

同時に彼は、有機体の器官がそれぞれ依存し合っているように、有機的連帯においては人びとがそれぞれの職能を果たしながら相互に依存し合っていることを指摘する。

ここから有機的連帯の特徴として、2点をあげることができる。

1つは、限られたパイを奪い合う必要がないという点である。したがってチーム内でメンバーが平和的に共存できる。

もう1つは、メンバーどうしが機能的な相互依存関係にあるという点である。

機械的連帯は本稿でいう「同質性を基本にしたチームワーク」を、有機的連帯は「異質性を基本にしたチームワーク」を抽象化したものととらえられる。したがって「異質性を基本にしたチームワーク」においてはメンバーどうしの利害が競合しにくいと同時に、互いに他のメンバーとの協力を必要とする関係にあるといえる。

(2) ダイバシティと生産性

一般に、企業におけるダイバシティの増進、すなわち従業員の多様化にはつぎのようなメリット

があるといわれる。

第一に、多様な視点や価値観が製品やサービスに活かされる。たとえば商品の開発や販売、各種サービスに主婦の視点を取り入れるため、チームのメンバーに女性、パートタイマーを意図的に加えている企業がある。

第二に、ものの見方や価値観が異なると意見の衝突が生まれやすく、それがしばしばイノベーションや創造をもたらす。また、漫然と続けられてきた慣行を見直したり、しがらみを断ちきったりするきっかけになり、業務が効率化される場合がある。

第三に、適度な緊張感が生まれ、組織に活力をもたらす。企業によっては、組織の活性化を図るため意識的に異質な人材を採用したり、一定数の中途採用や他社との人材交流を行ったりしているところがある。

しかし、人材の多様化を際限なく進めても、生産性が上がるとは限らない。そもそも人材の多様化が生産性を高めることは必ずしも実証的に裏づけられているわけではない。

メンバーのダイバシティとチームの成果の関係について、アメリカの先行研究を対象にしたメタ分析では、メンバーの多様性が高いだけでは成果につながらず、よい成果をもたらすか否かはさまざまな状況に左右されることが示されている(Joshi and Roh 2009)。

したがってメンバーの異質性を高めることは生産性向上の十分条件とはいえず、それを組織力、チーム力へ結びつける仕組みづくりが大切だといえる。この点については、次節で論じることにしたい。

Ⅲ 組織と個人をいかに統合するか

1 分化と統合のジレンマ

ここまでチームと個人の関係性に焦点を当てながら述べてきた。つぎに視野を広げて組織と個人の関係性に注目する。

前述したように、人材の多様化と生産性の関係は一様ではなく、状況によって左右される。それ

を組織論の「分化と統合」の枠組みでとらえるなら、組織と個人を統合するシステムが有効に機能しなければ、多様性の利点も活かせないことを意味している。

企業の経営、そして労働の現場では、常に分化と統合のジレンマに悩まされてきた。個人の自律、人材の多様性を尊重するうえで分化、すなわち部分を全体から分けることが必要だが、分化を進めると統合、すなわち全体の調和が犠牲になり組織力が失われる。このようなジレンマを前提に、分化と統合の均衡点が探られてきたといっ

てよい。この問題を全体組織と部分組織の関係というレベルで理論化したのが、ローレンスとローシュ(1977)である。企業のなかにはさまざまな部門があり、それぞれの部門は固有の外部環境に接している。したがって、各部門にはそれぞれの環境に適した組織の構造が必要になる。その結果、環境の変化が激しい業種では各部門が接する環境に大きな差異が生じる。そのため、部門間の分化を大きくせざるをえない。

つまり1つの企業のなかでも異なる性質をもった部門が共存するようになる。しかし、それを放置すると企業として機能しなくなる。そこで環境の変化が激しく、部門間の大きな分化が必要な業種では、部門間の統合もそれだけ必要になり、統合するための部門を設けなければならないのである。

要するに、分化と統合がトレードオフ(二律背反)の関係にあるということであり、それは組織と個人の間においても同様である。

2 直接統合から間接統合へ

(1) 直接統合の理論

組織論や経営学の沿革をたどると、欧米の代表的な理論や研究は、その多くが組織と個人の統合を明示的あるいは非明示的に扱ってきたことがわかる。

たとえばテーラー(1969)の科学的管理法(scientific management)は、高賃金・低労務費という対立する労資双方の要求を生産性向上によって実現しようとした。一方、ホーソン研究

(Hawthorne studies)から誕生した人間関係論(human relations)は統合の解を社会的欲求に照準に当てた人間関係管理に求めた。また「近代組織論の祖」と称されるバーナード(1968)によれば、個人は組織の目的を受け入れ、協働に参加した時点で「組織人格」を獲得し、組織の目的を自分の目的として追求する。

そして組織と個人の統合というテーマに真正面から取り組んだのが、マグレガー(1966)、アージリス(1969)など、いわゆる新人間関係学派(neo-human relations school)である。彼らに共通するのは、つぎのような考え方である。人間は成長し続ける存在であり、潜在的な能力を最大限に伸ばし、発揮することを望んでいる。それを実現するには、個人が組織全体に関係する仕事に携わり、個と全体とが密接に関係する有機的組織(organic system)が必要である。

これらの理論では個人が組織に参加した時点で、組織の目的と個人の目的が統合されることになる。個人は組織の目的を受け入れ、仕事上の目的として追求し、その見返りとして有形無形の報酬を受け取る。このような統合についての考え方を、筆者は「直接統合」(direct integration)と呼んでいる。

直接統合は今日においても、組織と個人の統合に関する最もオーソドックスな理論といえよう。

しかし、そこでは個人が組織の目的を自分の目的として受け入れられること、すなわち組織と一体化できることが暗黙の前提になっている。少なくとも、そこでは組織の目的と個人の目的との葛藤を乗り越えるプロセスを論理的に詳しく説明しているとはいいがたい。したがって組織のなかで異質な人材を協働させ、あるいは「異質性を基本にしたチームワーク」を機能させるロジックが不十分である。

(2) 間接統合の理論

そこで提示したいのが、つぎのようなモデルである。

それは「仕事」と、その背景にある市場・顧客や社会を媒介に組織と個人を統合する。

まず、個人は組織の一員でありながらも仕事を

表1 「統合の直接性」と企業業績の相関

業績指標 \ 職種	技術系 専門的職種	事務系 ホワイトカラー
総合得点	-0.185**	-0.123*
財務・収益力	-0.223***	-0.062
環境・公正	-0.021	-0.112*
活力・開発力	-0.039	-0.085

注：1) 負の値は、統合が直接的であるほど業績が低いということを示す。

2) * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$ (t分布片側検定) で有意である (もしくは傾向性がある) ことを示す。

出所：太田 (1995: 51) (一部改変)。

通して自分の目的を追求する。したがって、その段階で組織の目的と個人の目的は統合されていない。しかし個人が仕事で成果をあげ、自分の目的を達成するためには市場や顧客、あるいは社会のニーズに応える必要がある。

そして、市場・顧客、社会のニーズに応えなければならないのは組織も同じである。そこで、市場(顧客)や社会という組織外部の媒体によって組織と個人が統合されるのである。このような統合についての考え方を「間接統合」(indirect integration)と呼んでいる。

具体的な例をあげよう。研究開発に携わる技術者は、市場や顧客、社会の顕在的もしくは潜在的なニーズに応えるような製品の開発を旨とする。それが自己実現や能力感 (Whyte 1959)、自己効力感 (Bandura 1977) のような心理的報酬をもたらすのみならず、技術者としての社会的評価や自分の市場価値を高めることにもなるからである。製品の企画や広報、あるいはシステムの設計に携わる従業員も同じである。また営業やマーケティングの仕事なら、顧客の支持を得て製品やサービスの売上げを伸ばし、市場におけるシェアを拡大することに専念する。もちろん利益をあげたりシェアを拡大したりすることだけが目的ではなく、顧客から信頼を獲得したり、自社の社会的評価を高めたりすることも目的になる。

いずれにしても、個人は必ずしも組織の目的を自分の目的として認識しているわけではなく、自分の仕事を通して市場や顧客、社会のニーズに応えることが結果として組織に貢献することにつながるわけである。

筆者は1993年に、つぎのような実証研究を行

った(詳細は太田, 1994, 1995を参照)。

まず全国の主要企業947社に対し、ホワイトカラーのマネジメントに関する質問票を送った。回答のあった233社のデータから因子分析で「統合の直接性」をあらわす尺度を抽出し、それをもとに直接統合に近い企業と間接統合に近い企業を選び出した。

つぎに、それぞれの企業群に勤務する技術系の専門的職種、事務系の専門的職種、一般事務職、計700名に対して仕事および私生活に対する満足度、ならびに企業および社会への貢献度に関する質問票を送り、441名から回答を得た。回答を2つの企業群で比較した結果、事務系の専門的職種では仕事に対する満足度、私生活との両立に対する満足度、会社の利益への貢献度のいずれにおいても、直接統合に近い企業群より間接統合に近い企業群の値が有意に高かった。

さらに客観的な業績指標として日本経済新聞社が開発した多角的企業評価システム「PRISM」を用い、「統合の直接性」尺度とPRISMの業績指標との相関を求めた。その結果、「統合の直接性」をあらわす因子の因子得点と、各指標の単純相関係数はすべてマイナスの値を示し、そのうち複数の項目は統計的に有意であった(表1)。

このように主観的尺度だけでなく、客観的な指標を用いた分析でも、直接統合より間接統合のほうが組織と個人の双方により結果をもたらすことが判明した。

(3) 機能と行動の切り離し

ところで上記の研究が行われたのは、まだIT革命が起きる前の時期であり、当時はインターネ

表2 重視度の職種別比較 (因子得点の平均値)

職種 \ 因子	個と全体の一体化 (第1因子)	保障と支援 (第2因子)	相互作用と コミュニケーション (第3因子)	組織と距離を 置いた関係 (第4因子)
研究職 (n=170)	*-.091	*.096	-.048	.048
事務職 (n=113)	.119	-.121	.067	-.077

注：* は、両職種の間で $p < .1$ (t 分布両側検定) で有意な傾向性があることを示す。

出所：太田 (1999: 140) (一部改変)。

ットなどの通信手段も普及していない。IT が発達した現在は、つぎのような理由から間接統合がいつそう行いやすくなっているはずである。

工業社会、とりわけモノづくりの現場では仕事と働く場所とが切り離せない。事務部門や販売、サービスの業務においても、そこに人がいなければ仕事にならなかった。ところがITが普及したポスト工業社会では、仕事と人、言い替えれば機能(役割)と行動とを切り離せるようになった。たとえばテレワークなどで自宅にいても、組織の一員、チームのメンバーとして役割を果たすことができるようになったのである。製造や販売、サービスなどの業務でも、人がその場になくても仕事をこなせるようになりつつある。

それによって、少なくとも行動の面では分化と統合のトレードオフが大幅に解消され、必要な分化を犠牲にせず統合することが可能になった。

このことはまた、組織の内と外とを隔てる壁が薄くなることを意味する。組織の目的に貢献するうえで、必ずしも企業に雇用された従業員である必要はない。現実には情報通信やサービスの分野を中心として、フリーランスや他社の従業員がプロジェクトのメンバーとして協働に参加するケースが珍しくなくなっている。またプロジェクトベースの仕事が増え、インターネットやAI(人工知能)を使ってプロジェクトごとに最適なメンバーと協働できるようになれば、「取引コストの削減」という組織のメリットも低下すると考えられる。

3 インフラとしての組織

そうなると、組織そのものの役割やスタイルも大きく変化する。

直接統合では組織が環境適応の主体であり、個

人は組織の一員として行動する。それに対し間接統合では個人が主体的に市場・顧客、社会などの環境に適応する。したがって組織の役割は、個人が環境に適応して成果をあげるために「場」を提供し、サポートすることに重点が置かれる。

具体的な内容としては、人びとに対して必要な資金、設備、情報を提供すること、チームとしての活動をコーディネートすることなどがあげられる。これらは一般社会における交通網や情報通信ネットワークといったインフラストラクチャー(社会基盤)にたとえられる。したがって、このような組織を「インフラ型組織」(infrastructural organization)と呼ぶことができる。

インフラ型組織の主な特徴は、①組織に対する強いコミットメントや一体化が要求されないこと、②移動の障害が少ないオープンな組織であること、③専門とする仕事の継続、ならびに仕事上必要な権限や自律性が制度として保障されていること、④仕事を支援する体制が整っていること、⑤個人間、あるいは部門間の調整が行われること、などである(太田1999)。

筆者は1997年に、「分化」の必要性がとくに高いと考えられる企業の研究開発部門に所属する研究職180名と、分化の必要性が比較的低いと考えられる一般事務職170名の計350名を対象に意識調査を行い、283の回答から「インフラ型組織」の特徴をあらわす4つの因子を抽出した。

つぎに研究職、一般事務職それぞれについて、4つの因子の因子得点(重視度)を比較した。その結果、「個と全体の一体化」(逆尺度)、「保障と支援」の2因子において、研究職は一般事務職に比べて高い傾向性があらわれた(表2)。

分析結果はインフラ型組織の有効性を十分に裏づけるものではないが、組織と個人の分化が進め

ば、組織のスタイルもインフラ型へ近づくよう期待されていることをうかがわせる。

IV おわりに

かつて日本企業はメンバーの「同質性を基本にしたチームワーク」を得意とし、それが高い生産性や国際競争力をもたらす一因にもなっていた。ところが技術革新や人材の多様化にともなうそのようなチームワークが通用しなくなり、メンバーの「異質性を基本にしたチームワーク」が求められるようになった。

そこで直面する課題は、分化と統合のトレードオフをいかに克服するかである。この問題を組織と個人の統合という枠組みで論じるため、直接統合と間接統合という2つのモデルを提示し、両者の有効性を比較した。かつて筆者が日本の主要な大企業と、そこで働くホワイトカラーを対象に行った研究では、組織と個人の双方にとって直接統合より間接統合のほうが有効なことが明らかになり、また分化の必要な専門的職種では、インフラとしての組織が望まれていることがうかがわれた。

このように「異質性を基本にしたチームワーク」が有効に機能するためには、ただメンバーの異質性を高めるだけでなく、組織と個人の統合という枠組みまで再設計する必要がある。

参考文献

- アージリス, C. (1969)『新しい管理社会の探究』産業能率短期大学出版部.
- 太田隆 (1994)『日本企業と個人』白桃書房.
- (1995)「間接的統合と企業業績」『彦根論叢』295, pp.43-55.
- (1999)『仕事人(しごとじん)と組織』有斐閣.
- 津田真激 (1981)『現代経営と共同生活体』同文館.
- テラー, F. W. (1969)『科学的管理法』産業能率短期大学出版部.
- デュルケーム, É. (1971)『社会分業論』青木書店.
- 間宏 (1989)『日本的経営の系譜』文真堂.
- バーナード, C. I. (1968)『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社.
- マグレガー, D. (1966)『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部.
- 松山一紀 (2018)『次世代型組織へのフォロワーシップ論』ミネルヴァ書房.
- ローレンス, P. R., ローシュ, J.W. (1977)『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部.
- Bandura, Albert (1977) *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman.
- Joshi, Aparna and Hyuntak Roh (2009) “The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review” *Academy of Management Journal*, 52, 3, pp. 599-627.
- Schaufeli, B. Wilmar, Marisa Salanova, Vicente Gonzalez-Roma and Arnold B. Bakker (2002) “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach.” *Journal of Happiness Studies*, 3, 1, pp.71-92.
- Whyte, W. Robert (1959) “Motivation reconsidered: The concept of competence” *Psychological Review*, 66, 5, pp. 297-333.

おおた・はじめ 同志社大学政策学部・同大学院総合政策科学研究科教授。主な著書に「承認欲求」の呪縛(新潮社 2019年)など。組織論専攻。