

現代組織における部下の自律的行動の意義

The Role of Subordinates' Autonomous Behavior in the Current Organizations

佐 藤 剛*

Takeshi Satoh

目 次

1. はじめに
 2. 新しい組織デザインの試み
 - 2.1 経営環境の変化
 - 2.2 フラット化組織
 - 2.3 チーム制組織
 - 2.4 カンパニー制組織
 3. 現代組織における上司と部下との関係
 - 3.1 ビジネスモデルの変化
 - 3.2 ビジネスモデルをリードする主体
 - 3.3 必要とされる部下の行動の特徴
 4. 部下の自律的行動の特徴
 - 4.1 部下が自律的に行動するための条件
 - 4.2 部下の自律的行動を誘発することの重要性
 - 4.3 部下の自律的行動を誘発するための考え方
 5. おわりに
- #### 1. はじめに～問題意識

経営環境が変化している。そのスピードは目を見張るものがある。このスピードについていけなければ、ビジネス・チャンスを失うばかりでなく、組織の存続の危機を招く場合もある。また、スピードだけでなく、これまでの経験則では対応できない全く質的に異なる経営環境となってい

る。このような経営環境に対する見方はビジネスに携わる者にとってはすでに目新しいものではないであろう。スピードがあり、質的变化に対応できる柔軟性が今、企業組織には求められている。

そこで、企業組織は対応策を講じることになる。その対応策のひとつに組織構造を変えることがある。フラット化組織、チーム制組織、カンパニー制組織などがその例である。それぞれの組織の特徴については後で検討することにする。さらに、2003年4月1日から施行される改正商法で認められることになる「委員会等設置会社」も経営の迅速性を指すものであるといわれる。¹⁾

しかし、このような組織デザインが実効性あるものになるためには、組織のなかの人間の行動のあり方を再検討する必要がある。例えば、プロジェクトチーム方式で業務を遂行する場合、チームメンバーに大幅に権限が委譲されることになる。そして、プロジェクトチーム方式は委譲された権限を十分に生かした行動をとることをチームメンバーに期待していることになる。プロジェクトチームを設置する目的のひとつはピラミッド型組織では生まれにくい新しい発想を生み出すことである。そのため新しい発想にはチームメンバーの自発性が必要となる。しかし、もし多くの裁量権限をもちながら、チームメンバーがその権限を最大限に活かした仕事をしなければ、結局、初期のプロジェクトチームの目的は達成できないこと

*産業社会学部助教授

になるかもしれない。つまり、チームメンバーの行動が組織デザインの実効性を左右することになる。

本稿ではこのような問題意識のもとに、現代組織が必要とする部下の行動の特徴を明らかにすることを目的としたい。

2. 組織デザインの新しい試み

2.1 経営環境の変化

世界経済フォーラムの創始者クラウス・シュワップは「大きいものが小さいものを食べる世界から速いものが遅いものを食べる世界へと変わった」と語っている (Friedman, 2000)。これは企業の競争が組織の規模からスピードという次元で展開されるようになったという認識を示すものである。この認識はすでに指摘したように本稿でも同じである。そこで、以下、競争次元が変化した原因について検討する。

まず、近年における世界経済の劇的な変化の影響を指摘できる。社会主義国が崩壊したことにより、例えば、東欧諸国などは安価な人件費でものを作り、世界に向けて輸出するようになった。その結果、製品の低価格が浸透することになった。あるいは、社会主義体制を維持しながら、積極的に市場経済システムを導入している中国の生産力の拡大も世界的な規模での低価格に拍車をかけている。このような低価格化は、自由主義国の企業のそれまでのビジネスモデルの変革をせまった。そして、日本の企業も大きな影響をうけている。例えば、生産施設は人件費の安い国へ移転し、いわゆる産業の空洞化が生じている。このような経済状況のなかで、日本の企業は経営のあり方の根本から見直すことを迫られている。

一方、国内に目を向けると、バブル経済の崩壊の影響はいまだに日本経済に残っている。金融システムの崩壊はその典型例であろう。多くの金融機関はバブル経済時代の貸し出しが大量の不良債権化してしまい、現在十分に金融機能を果たすことができなくなっている。取り分け、不動産投資会社への貸付は地価の下落とともに債券の回収が極めて難しくなっている。そこで、金融機関のなかには、厳しい貸付条件に変更することや貸付金の引き上げを取引先にもとめるところも現れてい

る。このような金融機関の対応の変更により、資金繰りが滞り、存亡の危機に陥っている企業も少なくない。

このようなマクロ的な経営環境の変化に加え、情報技術の発展も企業組織の経営に影響を与えている。ユビキタス・コンピューティング社会が進行しつつある。情報機器の価格は低下し、しかも大量のデータが送れる技術が広く普及することによって、ビジネスの方法が変化している。例えば、大量高速の情報データ交換システムと物流システムが結びつき、在庫の圧縮さらには無在庫に近い状態で生産することが可能となっている。この生産方式は在庫の減少した分だけ、コストを削減できることになる。しかし、在庫は市場の需要変動の緩衝機能をもつが、在庫が少なくなるとこの機能が期待できない。そのため、需要がわずかでも増えれば、品切れ状態になり、逆に需要が減れば在庫過剰となる。したがって、市場の需要データをタイムリーに把握し生産計画に活かす必要がある。このような厳しい条件に 대응することのできる情報システムも活用が始まっている。このような情報システムが一般化してくると、意思決定のためのデータが迅速に収集できることになるので、意思決定そのものもすばやく行う必要がある。

顧客やユーザーのニーズを迅速に把握し、生産を行い、製品を顧客やユーザーが必要とする量をタイミング良く届けるというシステムを効率よく動かすことが企業間の競争の雌雄を決定することになる。さらに、この節の前半で指摘したように、世界的な規模での低価格化が進行していることを考え合わせると、このシステムをできるだけコストを抑えて運営することも必要となる。まさに、スピードのある経営が求められているのである。特に、世界規模で調達活動や生産活動を行っている場合には、わずかな意思決定の遅れが大量の不良品や不良在庫を生み出すことになるのである。

2.2 フラット化組織

このような経営環境のなかで、多くの企業はこれまでのような売上高は期待できなくなっている。そこで、当面の収益を確保するために、コス

トの削減を進めている。企業の総費用のなかで、かなり大きな割合を占める人件費を削減すること、つまりリストラを実行する企業も多い。この人員の削減策、特にミドル層の人員削減は結果として、組織の階層の数が減ることになる。相対的に高額収入を得ている中間管理職がリストラの対象となった場合、結果として組織はフラット化することになる。また、迅速で柔軟な意思決定ができるようにするために、組織をフラット化することもある。

組織をフラット化することは課長、部長などの階層を少なくすることであり、その結果として一人のマネジャーが担当する職務範囲が広がることになる。このことにより、それまでのピラミッド型組織では部や課という枠組みを超えることが出来ず、十分な成果が得られなかった仕事は減ることになる。つまり、縦割りの業務を超えることによって、新しい発想や協力体制が生まれる可能性がある。さらに、マネジャーの職務範囲が広がることに伴い、部下への権限委譲が進む。そのため、部下は自分で判断できる職務事項が増え、上司に相談する場面や判断を仰ぐ場面が少なくなる。したがって、意思決定から行動を起こすまでの時間が短縮化されることになる。意思決定と行動のスピードが増すことは、環境の変化に柔軟に対応できることを意味する。柔軟性は環境変化のスピードが速い現代においては、重要な環境への対応方法であるといえよう。

このような柔軟な組織を作ることが経営者にとって重大な課題であると主張するのがHirschhorn & Gilmore (1992) である。彼らは階層によって組織の境界をきめるのではなく、権限、課題、政治、帰属の4つの心理的次元で境界を決めべきであるとしている。また、Alvesson (1990) はピラミッド型組織が標準化、公式化、意思決定の少数者への集中という特徴をもっているのに対して、フラット化した組織では組織メンバーが課題指向的に行動すること、自由にコミュニケーションが行われていること、そして経営活動の意思決定に参加していることが特徴であるとしている。

また、フラット化の別のメリットとして次のことが指摘できる。いわゆる脱工業化社会において

重視されているのが知識であるが、この知識を有効に活用するためには、多くの階層と分業システムによって成り立っているピラミッド型組織では不都合が生じる。本来、ピラミッド型組織は工場生産などを効率よく進めるために好都合のものである。つまり、ピラミッド型組織はタテ割りの分業システムをとっているが、これは担当者の職務範囲を限定して、業務の効率を高めることを目的とするシステムである。ところが、脱工業化社会では、生産現場の主要な作業を機械が人間に替わって行うようになった。また組織の存続を左右するのは生産効率を高めることだけでなく、組織メンバーのもつ知識が組織のあり方を左右するという認識がもたれるようになった。

このような視点を提供した代表者がDrucker (1988) である。彼はいち早く「知識」の重要性に着目し、脱工業化社会では知識労働者が台頭すると予測した。そして知識労働者が増加することにより、組織は「情報ベース型組織」へと変化すると指摘した。その組織の特徴はオーケストラや病院といったプロフェッショナルによって構成される組織に喩えられるという。さらに、このような組織が社会の中心になるとして、Savage (1990) は富の源泉が資本にあった工業化社会ではピラミッド型組織が有効であったが、知識が富の源泉となる現代においては、ヒューマンネットワーク型組織が有効であると主張する。つまり、個々の人間の知識を相互に活用しながら仕事を進めるためには、権限と責任で行動範囲が限定されているピラミッド型組織よりも、必要に応じて自由にコミュニケーションができ、協働で仕事ができるネットワーク型の組織の方が望ましいというのである。

しかし、タテ割り分業システムでは担当者の知識を部分的にしか活用できない。権限と責任が狭く決められている組織では、ある個人の持っている知識を理解し、活用できるのは直接の上司や同じ部署内の同僚に限られる。そのため、彼らが、その知識の価値を認めなければ、知識は活用されないことになる。ある知識の価値を認知できる人が多ければ、それだけ知識が仕事に生かされる可能性は高まることになる。そこで、知識を活用するために、組織メンバーに水平なネットワークを

持たせると、組織の階層は少なくなるだろうとSavagelは考えた。そのため、組織メンバーの知識を横断的に活用するために、担当の業務範囲が広く、また業務の調整がし易いフラット化組織に注目したのである。

ところで、知識の創造という点からもフラット化組織は重要であると考えられる。つまり、ピラミッド型組織のように、部分的に、あるいは限定的にしか、仕事ができないのであれば、担当者の知識の創造はむしろ少なくなるのである。Cook et.al. (1999)によれば、既存の知識を基礎つまりフレームワークとして、新しい事象を理解しようとするところから、知識は創造されることになる。しかし、ピラミッド型組織のように、業務を限定する仕組みであると、これまでの経験では判断できない問題に出会うことも少なくなる。そのため、新しい知識の創造も不活発になってしまう。

2.3 チーム制組織

このようなフラット化組織以外の新しい組織のあり方として、チーム制組織も注目されている。チーム制はフラット化組織よりも、さらに身軽に、仕事を遂行するための組織である。課や部などの固定的な制度に従って仕事を進めるのではなく、あるタスクを遂行するために必要な人材が集められ、タスクが終了すれば解散し、新しいタスクによるチームへと再編成されるという特徴をもつ。チーム制によって仕事を進めることは、タスクに応じて必要な人材を、必要なタイミングで集めることができることを意味する。例えば、新製品開発を進める際には、機動力を発揮できることになろう。つまり、新製品のコンセプト作りには多様なアイデアが盛り込まれる可能性が高まり、そのコンセプトを具体化する生産技術についても多くの情報が集まるため、開発のスピードも速まるものと期待できるからである。このような特性から、チームは迅速な対応策を講じる必要がある場合に、組織に採用されることが多い。

先にふれたHirschhoron & Gilmore (1992)においても伝統的組織を結びつけるものとして、チームが言及されているが、あくまでも補完的機能を果たすものとして認識されている。それに対して、Hackman (1987) や Powell (2001) によれ

ば、職能組織に代わって、職務を事前に厳密に決めていないチーム制を採用する組織もあるという。固定的な責任を課すのではなく、経験や学習能力に応じてメンバーを構成し、柔軟なチームをつくるのである。さらに、チームがその母体となる組織よりも目立つこともあるという (Barely and Kunda, 2001)。

2.4 カンパニー制組織

カンパニー制が近年、日本の企業に導入されている。日本を代表する企業例えばソニーは1994年に組織を改正し、この制度を採用している。そのほか、三菱化成、日立製作所、オリンパス、味の素なども採用している。しかし、その実態はかなり企業間で差があり、従来型の事業部制と変わらないところもあれば、完全に独立採算制を採用しているところもある。

ところで、独立採算制を完全に成立させるためには持株会社制度が必要であり、持株会社制度はカンパニー制と見なすことができるという議論がある (武藤, 1996)。つまり、独立採算であるためには法的に株式を保有することだけを目的とする会社、すなわち持株会社とその子会社という関係が成立している必要があるという。子会社に帰属する総利益が明らかにすることが独立採算制の基礎条件となる。ところが、事業部制では本社経費の負担額は事業の業績に関わらず、本社機能を維持するために必要なコストにもとづいて決定される傾向がある。そのため子会社の営業利益が正確に会計期間の成果を示すことができないこともある。さらに、本社との間で資金の貸借関係があるとみなすことにより、子会社が本社に対して金利を支払い、経常利益が決定される。この場合、本社は銀行として機能することになる。このような管理会計システムのもとに、運営されるのがカンパニー制であるというのである。

しかし、日本では1997年以前では法的に持株会社が認められていなかった。また、1997年以前でも親会社として事業を行いながら、同時に子会社の株式を保有することは法的に可能であったために、大企業の多くが事業を行う持株会社という形態をとることになった。このような事情から、カンパニー制という名称を使いながら、その内容が

異なる企業が存在するものと思われる。

ところで、カンパニー制にすることにより、カンパニーがそれぞれ独立して運営されるので、多様な分野でのビジネスが可能となる。そして独立採算制により、各カンパニーの収支が明確になるので、本社としては投資計画が立てやすくなる。また、カンパニーも本社との関係が例えば、収益が悪ければ本社からの借入金の金利が高くなるといった市場原理に従うので、収益意識を高めることになる。各カンパニーは事業に全責任をもつことになるので、迅速な意思決定ができ、柔軟に環境への適応ができるというメリットをもつが、同時にそのような意思決定ができ、収益を確保できなければ、カンパニーとしての存在意義を失うことになる。また、カンパニー同士が協力して開発した方が画期的な製品ができる可能性がある場合でも、それぞれの独立性が強いために、協力体制が組みにくいところがある。以上のようなデメリットもカンパニー制はもっている。

3. 現代組織における上司と部下との関係の事例

3.1 ビジネスモデルの変化

「大口は最優先のはず。なぜ減らしたんだ」。新日鉄の社内会議で幹部が電機メーカー担当の営業マンを怒鳴り付けた。この担当者が「製鉄所がフル稼働状態で出荷に余裕がない」として契約数量を減らしたためだ。担当者は「海外のメーカーに売った方が利益が出る」と説明。幹部は「輸出は国内需給の調整弁という常識は昔日ものになったと認め、担当者にわびた。」²⁾

このエピソードでは同じ組織で同じ業務を行う上司と部下という関係でありながら、両者のビジネスについての認識の違いが示されている。上司は国内の大口顧客である電機メーカーに優先的に販売することにより、収益を確保し、生産余剰分を海外のメーカーに販売するというこれまでのビジネスモデルを念頭に部下を叱責している。このビジネスモデルが有効性を持つ条件は国内の電機メーカーが国内市場で販売力を持ち、生産量を増加させている場合である。ところが、近年では中国をはじめとするアジア諸国のメーカーの生産能

力だけでなく、品質管理能力も高め、世界市場においてシェアを徐々に増加させている。このように成長している海外の電機メーカーは生産量の増大とともに、まず資材の確実な調達を目指すであろう。そのため、取引価格の値引きよりも量の確保を優先させるであろう。一方、国内電機メーカーは新興の電機メーカーに追いつかれ、厳しい競争を展開している。³⁾ そのため資材の取引条件もできるだけ有利なものにしようと行動するであろう。このような市場の変化を踏まえて、部下は海外の電機メーカーを優先したものと考えられる。

ところで、顧客を誰にするかということは、収益に大きな影響を与える。そのため顧客を決定することは極めて重要な意思決定となる。これまでのマネジメントの常識では上司が決定することになる。しかし、新日鉄では顧客を部下主導で決めたことになる。

3.2 ビジネスモデルをリードする主体

新日鉄の事例は経営環境の変化が速いことを示している。そして、その速さは上司と部下との認識の違いを生じさせ、時には組織として統一的な意思決定できない危険をもたらすかもしれない。そこで、課題となるのはビジネスモデルを変えるということを組織の誰が主導するかということである。

企業組織は分業と階層を前提として、業務を遂行するシステムである。そして、一般に経営の方針や営業の方針は上司が設定し、それを具体的に実現することが部下の課業であると考えられている。部下は業務目標をどの程度達成したかによって、評価されることになる。別の表現をすれば、上司が行動計画を立案して、部下が実際に行動を起こすという構造になっているといえよう。

ところが、この関係構造では、意思決定から行動までに時間差が生じることになる。また、ビジネス現場に直接関わらない上司が間接的な情報や経験から意思決定を行うことになる。つまり、意思決定のスピードと質という点からみると、これまでの上司・部下構造は望ましいものであるとは必ずしもいえない。

しかも、重要な点はこのような上司・部下関係

は第2章でみた現代組織においても存在する。フラット化組織においても、階層は少なくなるだけである。また、チーム制組織においても、リーダーとメンバーという関係は依然存在することになる。そこで、柔軟で迅速な経営を実践するためには、組織デザインを変えるだけでなく、上司と部下との関係のあり方も見直す必要があるといえよう。新日鉄の場合は、営業担当者が新たなビジネスモデルを発案し、それを実践しようとした。このビジネスモデルが従来型の上司のビジネスモデルとは違ったが、最終的に部下のビジネスモデルの方が収益性が高いと判断された。つまり、上司は部下の発案を承認したのである。このような組織としての意思決定をした理由としては、ビジネス現場の担当者の方がより経営環境の変化を的確にそしてもっともタイムリーに把握して、より実効性ある判断ができると考えたからであろう。

このような上司と部下との関係は、本稿での経営環境に関する認識からすると、望ましいといえる。つまり、経営環境の変化のスピードが速く、その変化の内容もドラスチックな場合、直接の担当者が意思決定し行動することが有効な環境対応であると考えられるからである。なお、ここで有効であるというのは上司に比べて相対的に有効である確率が高いという意味であると同時に、意思決定から行動までが自己完結的に行われるので、行動の結果のフィードバックもすばやく行われ、より改善された次のステップをとることが可能になるという意味である。

3.3 必要とされる部下の行動の特徴

新日鉄の事例における営業担当者の行動が現代の経営環境に対する適応力を高める方法のひとつであると考えられる。そこで、期待されるのは担当者が自発的に考え行動することである。つまり、自律型エージェントとして行動することである。⁴⁾ エージェントとはプリンシパルと対になって使用される概念であるが、プリンシパルがエージェントに課業を与え、その課業を達成することによってエージェントは報酬を得るという関係にある。ここで、エージェントは、自身の能力、創意工夫によって課業を達成しようとするが、自律的に（つまりプリンシパルの指示を忠実

に実行するのではなく）行動する場合、自律型エージェントと呼ばれる。新日鉄の場合、営業担当者はエージェントとして、業務を遂行する目標を与えられているが、その目標を達成するために、他者からの指示や命令にただ従うだけでなく、自ら判断し行動することが期待されるのである。

なお、このような特徴をもつ部下の行動は組織構造がどのようなものであれ、現代の経営環境に対応するためには必要であると考えられる。

4. 部下の自律的行動のマネジメント

4.1 部下が自律的に行動するための条件

フラット化組織においても、チーム制組織においても、メンバーは上司から与えられた分業としての仕事をたんとと遂行することは期待されていない。そもそも階層が減ることにより、ひとりの上司の管理範囲が広いことが、これらの組織の特徴である。そのため上司が部下に細かく具体的な指示を出すことは難しい。したがって、部下に主体性と自律性を与えるために大幅な権限委譲が行われるのである。3で検討した新日鉄も事業革新の一環として、組織全体のフラット化を進めている。同時に、効率性や創造性を高めるために、これまでの部門という垣根を越えて仕事ができるように横方向ないし水平方向への組織的連携が進められる。このように、組織のデザインを変えることにより、部下の自律的行動が期待できると考えられる。

これらの条件を整えることによって、部下からのコミットメントを引き出そうとする管理方法をWalton (1985) は「コミットメントによる管理法」と呼んでいる。いわゆる「自分の仕事は自分で最後まで責任を持って遂行する」という態度を部下に形成させることによって、フラット化組織もチーム制組織もその特徴を活かすことができるのである。このように新しい組織が機能するためには、組織のメンバーは上司からの指示を忠実に遂行するのではなく、自律的に行動することが不可欠となる。

しかし、同時に新日鉄の事例のように、部下の自律的行動を受け入れるような上司の行動も必要となる。より積極的には自律的な行動をとりやす

い条件を整えるように上司が行動する必要があるだろう。

4.2 部下の自律的行動を誘発することの重要性

フラット化組織やチーム制など新しい組織においては、部下の自律的行動がマネジャーの目標を達成するために不可欠となっている。そのため、マネジャーは部下に自律的行動をとってもらわなければならない。しかし本質的に言って、自律的行動はあくまでもその個人の主体性にもとづく行動であるために、第3者が指示することはできない。

つまり、指示を受けてとられる行動は自律的行動ではなくなる。そして、部下は指示がなければ行動しなくなる。このような他律的行動パターンを部下がとるようになると、ビジネスの現場での変化を感知することや、変化への対応策を考えたりすることをしなくなる。ある変化が起こったとしても、その変化を変化として認識することはマネジャーの仕事ということになる。つまり、部下がある事象についての情報をマネジャーに報告し、その情報をもとにマネジャーはその事象の重要性を判断することになる。そして、その次のステップとして、重要であると判断されると、その対応策をマネジャーが考え、実際の対応業務を部下に指示することになる。この一連のプロセスに必要な時間と、部下が自ら判断し行動を起こす時間を比べた場合、後者の方が短くなるであろう。

一方で、マネジャーからしてみれば、部下が自ら自律的に行動していると認知している状態のまま、マネジャーの目標達成に貢献するような行動をとっている必要がある。指示されたという認知をせずに部下が行動するためには、マネジャーは自律的行動を誘発するという方法をとらなければならない。

4.3 部下の自律的行動を誘発するための考え方

これまでの経営管理論の考え方によれば、ミドルマネジャーあるいは担当マネジャーは実際の業務を遂行する部下の監督者としての役割が期待されている。そのため、目標を達成するために部下

を指示したりコントロールしたりするべきであるという考え方が主流であった。この考え方は部下は賃金を最大化し、努力を最小化するという行動をとるという経済合理的な人間モデルを前提としている。そのため金銭的インセンティブをどのように与えれば、努力するかとか、逆に、目標を達成できなかったときの叱責の仕方などが担当マネジャーにとっての関心であった。

しかし、現在では、部下の知識や業務上のスキルが向上するようにコーチすること、あるいは、エンパワーすることによって部下の仕事への自信を高めさせることが重要であるという考え方に代わっている (Manz and Sims, 1987)。指示や命令で部下に仕事させるのではなく、より適切な仕事の進め方をアドバイスしたり、壁にぶつかって悩んでいる部下の相談にのったりすることによって部下の仕事を促進させ、マネジャーは目標を達成しようとするのである。つまり、実際の業務を行うのは部下であり、その部下が自ら考え、行動できるようにマネジャーは行動するのである。

この新しい考え方は、部下は給与など金銭的目的を達成するために上司の指示にしたがう、あるいは従わなければ何らかの制裁を受けるから従うという行動モデルとは異なる行動モデルに立脚している。つまり、部下を社会的存在と見なし、経済的な合理性だけを理由としては行動しないと考えている。先に示したエンパワーメントは従業員の自己効力感を高めるプロセスである (Conger and Kanungo, 1998) といわれる。自己効力感とは、「ある状況や課題に人が直面した場合に、自分がその事態を効果的に処理できるかどうかに関する予期」(『社会心理学用語辞典』北大路書房)と説明される。ある結果をもたらすように適切な行動をとれるであろうと予期することである。自己効力感が高まると、実際に望ましい結果を得る確率が高まることが知られている。ただし、望ましい結果とは行動を起こした本人にとってという意味であり、部下の自発的な行動がマネジャーの目標達成に貢献するかどうかは不明である。いずれにしろ、マネジャーはエンパワーすることによって、自分の権限を一部、部下に与えることにより、部下の行動を誘発することが可能となる。

また、組織におけるエンパワーメントが職務に

直接関連する事項を対象にしている一方、例えば、新入社員が組織の中の間人間関係になるべくスムーズに慣れるために、個人的な悩みなどについて、相談を受ける制度としてメンター制度がある。このような場合は新入社員に対して特定のメンターが担当し、服装や言動などについてアドバイスする。なお、メンター制度は新入社員だけを対象とするものではなく、新任の管理職を対象とするものもある。例えば、部長としてどのような方法で部下に指示を与えるべきかとか、普段、部下とどのようにコミュニケーションをとるべきかといったことを、主により上位者がメンターとなってアドバイスする企業もある。この制度により、新入社員であれ、管理職であれ、それぞれの機能を組織のなかで、より円滑に発揮できるようになる。

このように上司と部下との関係を社会関係というフレームワークからみると、上司は部下にとってコーチやメンターの役割を果たしていると思える。そして、良好な社会的関係が成立して、初めて上司は部下の自律的行動を誘発できるのではないかと考えられる。つまり、部下は上司との社会的な関係のなかで、自ら考えること、自発的に行動することを身につけるからである。

5. おわりに

これまでのマネジメント論ではその関心はマネジャーの行動のあり方にあった。本稿で検討してきた組織デザインとの関係では、それぞれの組織デザインのもつ特性に応じたマネジメントのあり方について焦点を当ててきた。そのため、部下はマネジャーの言動の受け手であり、主体的行動主体ではないと考えられてきた。結果として、部下の行動のあり方については検討されてこなかった。

しかし、これまで検討してきたように部下の行動は現代の組織において重要な機能を果たしている。スピードのある経営を実践するためには部下の自律的行動が不可欠であると考えられる。ただし理論的には未開拓の分野である。

そこで、本稿では新しい理論つまり部下の自律的行動に関する理論を構築するためには、上司と

部下との関係を経済的な関係ではなく、社会的な関係と見なすことが重要であることを指摘した。コーチング理論やメンター理論の成果を応用することによって、部下の自律的を誘発する理論を構築することができるものと考えられる。

参考文献

- Baron, R.A. (1990) "Environmentally-induced positive affect : its impact on self efficacy, task performance, negotiation and conflict," *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-84.
- Bartlett C. A. and Ghoshal, S. (1997) *The Individualized Corporation*. Harper Business (グロービスマネジメントインスティテュート訳 (1999) 『個を活かす企業』ダイヤモンド社)
- Collet, P and Adrian Furnham 編 長田雅喜・平林進訳編 (2001) 『仕事の社会心理学』ナカニシヤ出版
- Conger, J. A. and Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Drucker, P.F. (1988). "The Common of New Organization," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (小林薫訳「未来型組織の構想」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』8月-9月号、1993、29-37)
- Easterbrook, J.A. (1959) "The effect of emotion on cue utilization and organization of behavior," *Psychological Review*, 66, 187-201.
- Hackman, J.R. (1987). "The Design of Work Teams," in *Handbook of Organizational Behavior*, 315-42, ed. by J.W. Lorsch. Prentice Hall.
- Hirshhorn, L. and T. Gilmore (1992). "The new boundaries of 'Boundaryless' company," *Harvard Business Review*, May-June. (桐原保法訳「4つの心理的境界のマネジメント」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』8月-9月号、1992、81-94.
- Isen, A.M., Nygren, T.E. and Ashby, F.G. (1988) "Influence of positive affect on the subjective utility of gains and losses, : it is not just nor worth the risk," *Journal of Personality and Social Psychology*. 55. 7 10-717.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr. (1987). "Leading Workers to Lead Themselves : The External Leadership of Self-Managing Teams," *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- 松丘啓司 (2002) 「創造型リーダーシップが価値を生み出す」、『リーダーシップ・ストラテジー』2002年春

号、20-31.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row (奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『ゼネラルマネジャーの仕事』白桃書房)

武藤泰明 (1996) 「持株会社組織のメリットと課題」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』4-5月号、1996、6-16.

Peters, T.J. (1979) "Leadership: Sad Facts and Silver Linings," HBR(Nov-Dec) (『リーダーシップ その困難な役割と一縷の光明』としてダイヤモンド・ハーバード・ビジネス1980年3-4月号に翻訳が掲載)

Powell, W.W. (2001). "The Capital Firm in the 21st Century," in *The Twenty-First-Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, ed. by P.J. DiMaggio, Princeton University Press.

Scott, W.E. (1966) "Activation theory and task design," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 3-30.

Spector, P. (1986). "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work," *Human Relations*, 39, 1005-1016.

Stewart, R. (1967) *Managers and Their Jobs*. Macmillan

Walton, R.E. (1985). "From control to commitment in the workplace," *Harvard Business Review*.

March-April. (「実績向上のカギを握る従業員の自律的取組み」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』6月-7月号、1985、13-23)

Wrapp, H. E. (1967) "Good Managers don't make policy decisions," HBR(Spt-Oct). (『リーダーの意思決定: 5つの技能』

としてダイヤモンド・ハーバード・ビジネス2002年1月号に翻訳が掲載)

横田絵里 (1998) 『フラット化組織の管理と真理 変化する時代のマネジメント・コントロール』慶應義塾大学出版会

注

1) 日本経済新聞 2003年3月30日。なお、同紙によれば、2003年4月以降、委員会等設置会社への移行を表明している企業には西友、ソニー、東芝、日立グループ、野村證券グループ、オリックス、三菱電機などがある。

2) 日本経済新聞 2003年3月5日

3) 中国の家電メーカーであるハイアールが日本の家電量販店に品揃えされ、消費者から支持されているという事実は、少なくとも家電メーカーにおける競争構造が変改していることを示しているといえよう。

4) 自律型エージェントについては、高木晴夫 (1995) 『ネットワークリーダーシップ』や高木晴夫・木島恭一・出口弘他 (1995) 『マルチメディア時代の人間社会-ポリエージェントソサエティ-』のなかで、論議されている。