

組織の影響と態度の変化

— 経営能力の発展に関するモデル —

万 成 博

経営能力の発展と態度の形成

企業は組織内のすべての人々の能力開発につめてている。しかし産業界における高い水準のタレントの育成はたんに経営の諸側面についての知識や技術の量を増大させる性質のものではない。経営者や管理者の能力は、知識や技能の量や質の問題ばかりでなく、態度や価値の問題である。知識や技術の習得そのものも、その人の人生や学習にたいしてもつ態度によってきまってくることを考え合わせるならば、経営能力の発展の過程を特殊な経営態度の習得過程とみる理由は容易に理解できるようになるであろう。

しかしわれわれはこれまで、態度の変化についての心理学よりも、知識や能力の領域における変化を基礎づける心理学により関心を示してきた。われわれは人がどのようにして会社にたいする忠誠心を発展させるか、職務に一体感を覚えるか、経営者や管理者の役割にたいして専門職的態度を発展させるか、また経営の諸問題についての意志決定を可能にする動機や態度をどのようにして習得するにいたるかについて驚くほど僅かな研究しかないことを認めないわけには行かない。

経営についての教育は大学における経営諸科学の訓練においても、また企業内の訓練においても盛んに行われるようになってきた。さらに経営管理の職務がだんだんと専門職化してきたことも明白である。しかし経営における専門職化は経営幹部候補者に一連の経営関連科目や経営分野の知識を教え込むだけの問題ではなく、候補者に一定の

態度を必要とする役割を習得させることである。医師の研究は¹⁾、医学生がどのようにして他の人の生命をふくむ意志決定を可能にするかという態度や価値を習得するかというような困難な問題に注意してきた。他の専門職についても同様な研究が必要である。このような調査が行われるとき²⁾、この種の態度の訓練はほとんど暗黙裡にしかもななら明白な指導原理なしに行われることが明白になるであろう。医学部は卒業生に専門職の役割を遂行できるような種類の経験をあたえる。経営者の態度の発展の問題も、経営幹部の責任を担当する上に必要な態度の習得の過程であるが、この分野における態度の習得の過程は、明白な政策やプログラムによるよりも、直観や主観的経験の結果である。これは経営者の役割の本質的部分がまだ明確にされておらず、とくに学習すべき知識の領域と獲得すべき態度の領域のあいだが曖昧にされたままであることに基づいている。

さてわれわれはこの論文において、経営能力の初期の発展はいかにして行われているかを叙述し、また経営能力の発展にたいする決定要因はなんであるかを究明しようと思う。すなわち新しく企業組織に入ってきた経営幹部候補生は、所属する組織の影響のもとにどのようにしてその組織に望ましい態度を習得するかを追求する。筆者はこれまで経営者の地位をすでに達成した人々に注目して、かれらの社会的特性（家族的背景、教育、経歴）が、経営における指導的地位を達成する上にどのように影響しているかを考察してきた³⁾。しかしこのようなアプローチは20年あるいは30年まえに、これらの成功した経営者が他の同僚より抜出して早くから組織内で認められ、能力を発揮

するにいたる過程にはふれることができなかった。

したがってわれわれのこの研究計画においては、新入社員のキャリアーの発達の分析を通じて、経営者育成におけるダイナミックなプロセスを明らかにしたいと思っている。経営能力の発展についての調査を進めるためには、調査のためのモデルの設定が不可欠である。モデル設定のための手続として、われわれは第一に経営能力の発展の問題について行動科学者によってさいきん提出せられた研究の検討を行う。第二に、われわれ自身のモデルを設定するため、新入社員を対象としてひとつの調査を実施したので、それを紹介する。

経営能力の発展過程を解明するにあたって、われわれは組織の影響および態度変化についての社会心理学の諸概念および研究方法を用いる。組織とは、その中で人が職務を遂行するかれらの客観的環境である。組織は分業および権威階層をもち、上層者の意志決定によって組織は統制されている⁴⁾。影響とは、組織の成員にたいする役割の圧力である。影響は組織内の成員の期待された役割にたいして服従を要求し、賞罰の形式による制裁を行う⁵⁾。態度とは、成員が内外の環境にたいしてもつ主観的組織であり、動機づけられる態勢である⁶⁾。われわれは経営幹部候補者が特定の組織に所属して、その影響のもとにある種の経営態度を形成する過程を、経営能力の発展とみなす。

- 1) R. K. Merton, G. G. Reader and Patricia L. Kendall, *The Student-Physician* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1957).
- 2) Barney G. Glaser, *Organizational Scientists: Their Professional Careers*, (Indianapolis, New York and Kansas City: The Bobbs-Merrill Company, Inc., 1964)
- 3) 万成博著「ビジネス・エリート」——日本における経営者の条件——(東京:中央公論社, 1965年)
- 4) 5) Robert L. Kahn and Others, *Organizational Stress*, (New York: John Wiley and Sons, 1964) pp. 12-25.
- 6) T. M. Newcomb and Others, *Social Psychology*, (New York: Holt, Reinhart and Winston, Inc., 1965) pp. 40-46.

組織と個人についての二つのモデル

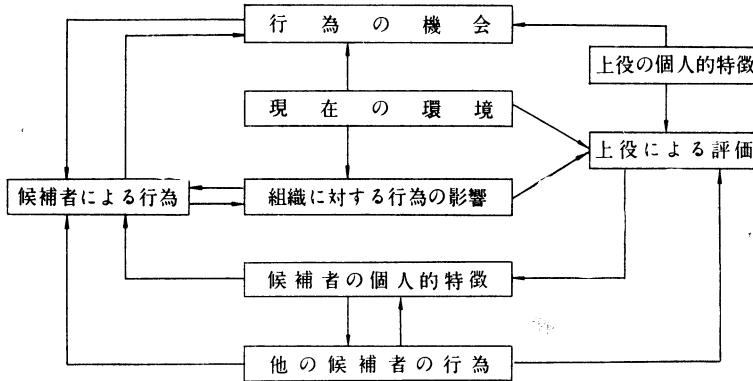
経営能力の発展の問題にたいして二つの対立する立場がある。ひとつは組織成員としての経営幹部候補者があたえられた組織環境のなかで、自己をいかに組織の要求に積極的に適合させるかという立場であり、他は組織が新しい組織の加入者にたいして、どのようにして組織の望む態度や価値の変容をおこさせるかという立場である。二つの立場はともに経営能力の発展についてのモデルの設定を試みる上に有用であるので、以下おのおのモデルの主張を吟味する。

個人のセンシティブィティ・モデル

このモデルはカーネギ工科大学におけるディールたちによって提唱されている¹⁾。かれらは工業管理学部大学院の卒業生のキャリアー発達の過程の分析を通じて、経営者への昇進と発展のパターンを見出そうとした。著者たちによれば、単純なひとつの社会学的属性や心理テストの結果から経営者としての成功を予見する試みは当たらないとして、従来の研究を否定する。たしかに経営者としての成功は、出身階層、学歴などの社会学的変数および知能、情緒的安定などの心理学的特性や動機的要因と関係はあるが、それらの変数だけから将来を予見することは、ごく限られた妥当性しか存しないことを主張する。

かれらは経営能力の発展は、組織内の個人の意志決定過程とみる、H. A. サイモンの意志決定論を組織内の人間のキャリアーの発達に応用しようとした。経営管理の仕事の遂行や業務執行の過程はほとんどが意志決定や行動および学習よりなる人間の問題解決の過程である。産業における青年のキャリアーに特徴的なことから、パースナリティと業績との間の一貫した長期的な関係があるのではなくて、むしろその人と職務および組織内の他の人々との短期的な相互作用の連鎖である。このような連鎖が決定的な影響を人間のキャリアーに及ぼすのであると主張する。したがってかれらは人間の連続的な意志決定の型式、行動、行動

第1図 個人の行為と組織環境の関係



の結果の反省および将来の決定や行動の修正をもたらす学習を考察することが必要であるという。経営幹部になろうとする者は彼らに期待されていること、行為する機会の存在の有無、昇進にたいする自己の機会をどのようにして捕捉するかについて学習するものである。この考え方の基調は個人が組織内の自己のキャリアの発達（すなわち昇進）にたいして、自分が能動的に影響できることを仮定している。

ディルたちは組織環境内における個人の行為を第1図に示すように図式化した²⁾。この図は候補者による行為が、単純にひとつの要因、たとえば心理テストによって測定できる個人のパーソナリティの特徴によって決定されるのではなく、環境内の行為の機会の有無、競争者の行為、上役の個人的特徴や上役による評価、さらに個人が自分の行動の結果を反省検討するにつれて候補者の個人的特徴（パーソナリティ）そのものも変わって行くことを示すものである。

著者たちによれば、職業生活に入った初期のキャリアの発達は、キャリアの選択における決定が重要であるにもかかわらず、実際には不安定な状況のもとにおかれている。組織のなかでいかなる種類の行動が期待され、賞讃され、また処罰されるか、またどのような危険および機会が組織環境の中に存在しているかについて、新入社員は客観的に曖昧さを経験するばかりでなく、主観的な曖昧性をおぼえる。したがって経営能力の育成は組織環境に対する個人の選択的な適応を覚えさせることにあるとしている。

この種の組織環境にたいする能動的な適応を、ディルたちは sensitivity（感受性）とよんでいる。センシティブティは多くの新入社員が考えている以上に重要である。たとえば産業における職務の任命は、学級における課題の附与とは違っている。仕事は文書の形では与えられない。重要な課題は全然あたえられないかもしれない。単純な課題が与えられるときも、その人物の重要なテストとなっていることがつねである。ある状況ではかれが与えられたことは、かれが実際にはしてはならないことであるかもしれない。かれの仕事の成績の判定される基準は、めったに明白に述べられていない。また新入社員はいつも観察されたり、監督されている事実を知って驚くことがある。新入社員はいつも忠言をうけ、間違いをしないように指導されることを期待している。また仕事をよくすれば賞められ、仕事が悪ければそれを是正するような批評があたえられると思っている。しかしそのようなことはない場合が多い。上役や同僚は忠告をあたえる時間がないかもしれない、仕事が終わっても仕事にたいする評価はまちまちであるかもしれない。同僚や上役は故意に非難したり、賞讃するかもしれない。仕事が悪くいっても上役は忙しくて、よくやったという暇がないかもしれない。そんなことをいう必要はないと思っているかもしれない。上役はそれを自分の功績にするかもしれない。仕事が悪くいかなかった場合には、多くの上役は非難をさしひかえるかもしれない。

組織内でどのような行動をすべきかにたいする

曖昧さと不安定は、通例であって例外ではない。組織内における成功の機会および潜在的能力を発揮するにいたる過程は、環境が外見よりも複雑であることを認めてそれにたいする見通しをたて、問題を解決してゆく能力にかかっている。センシティビティにおける一時的な失策が、これまでエリート・コースを進んできた人をも危機に陥らしめることがあることに注意しなければならない。

ディルたちのモデルは、これまで組織内の影響が一般に画一的なものと考えられていたことに反対し、また組織に新しく入ってきた人は一般に与えられた環境に受動的に適應するものではなくて、組織環境の下で及んでくる影響はさまざまに解釈され、選択の機会が大幅に存することを証明した。この点でW.H. ホワイトが「オーガニゼーション・マン」において示した「集団を個人に優越せしめ、これをあらゆる創造の源泉とみなす思想」とはきわめて対照的である³⁾。ディルにとっては経営能力の育成は、なによりも組織内の個人が環境の与える機会に敏感であり、意志決定および対人的相互作用の能力をどれだけ備えるかという問題である。

ディルたちの中心題目は個人の組織に対する選択的適應が、個人の組織内の業績を決定することである。これからの経営者の育成にあたっては、つぎの三つの点が重要であることを指摘している⁴⁾。1). これからの経営者は従来の経営者とは大幅に異なった昇進機会をもつ。すなわち企業はより巨大で複雑な組織となり、立案、問題解決、判断、意志決定、相互作用は異なるので、新しい能力が要請される。したがってこれからの経営幹部の候補者は新しいアイデアを受入れかつ利用するような態勢を自分で習得しなければならない。2). 従来は経営者としての成功要因が家庭的背景(社会的変数)や知能などの個人心理学的変数によって予測できると考えられてきたが、これらの要因はたんに総人口のなかから成功見込みのある者を最大の確率をもって選ぶことができることを意味するにすぎない。3). 適切な理論はなによりもまずプロセス志向的なものでなければならない。すなわち青年とその環境との短期的相互作用が前後に連続していることを反映し

なければならない。ディルの理論は組織内の個人の認識行動を強調する点で、現行の多くの理論とはきわめて違っている。

われわれは新入社員の面接を通じて、新しく組織に入ってきた青年のなかで、ある者は組織環境に対して高度に感受性をもち、組織内において自己の行為の機会を認め、また組織の要望する態度に自己を適合しようとする人を見出した。反対に組織環境にたいして感受性をかき、組織の要求が自己の欲求と対立すると考え、不安の感情を抱く人々も見出した。われわれはモデル設定のための調査において、このモデルの意義を検討したいと思う。

- 1) William R. Dill, Thomas L. Hilton, and Walter R. Reitman, *The New Managers: Patterns of Behavior and Development*, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1962). 邦訳「経営者への条件」[藤本喜八訳 東洋経済新報社, 1965]
- 2) *Ibid.*, p. 6.
- 3) W. H. ホワイト著「オーガニゼーション・マン」(邦訳辻村明他), (東京・創元社, 1959年) 上下巻
- 4) Dill, *Ibid.*, pp. 243-249.

影響一変数モデル

経営能力の育成の分野で、組織に主導性をあたえるモデルが、マサチューセッツ工科大学工業経営学部におけるエドガー H・シャインによって提唱されている¹⁾。かれは経営能力の開発において企業が現在とっている方法や制度、経営者・管理者の各段階における研修プログラム、計画的な配置転換による体系的訓練、各種の勤務評定や適性発見、幹部候補生訓練、大学や経済団体の主催する各種の経営者養成講座における訓練を検討して、つぎの点を指摘している。すなわち「これらはすべて選抜、評価、人事配置をともなった教育訓練が経営能力を発展させるうえの基本と考えている。」²⁾

これらの考え方の基本は知識や技能の学習に重点をおいている。その仮定はある人の欠点を指摘して、それを改善し向上するための指導をすれば、人はそれを受入れるとしている。この仮定は知識力や技術力の欠除を本人が認めて、それを補いたいと望んでいるときにはあてはまるであろう。経営幹部候補者は上役の忠告によって、かれが経済の知識、マーケティングの知識、生産計

画の知識や技術の不足していることを認め、1年間他の部門で修業したり、6週間の経営者養成講座に出席して、自分の足りない知識や技能を養う示唆を受入れることができる。

しかしわれわれが態度と取組んでいるとき、欠陥の指摘あるいは変化の必要性の指摘は、ほとんどのばあい個人の価値および組織内の自己の地位にたいして脅威をあたえると知覚されるようである。態度は一般に自分自身のイメージをめぐる組織化され統合化されている。態度は対人的関係について独自の仕方における安定である。変化の必要性の示唆はたんに自己についての自分のイメージのある種の非難を意味するばかりでなく、現状の安定した対人関係に脅威をあたえる。すなわち現状のレベルでの変化は、他の人の自分にたいしてもつ期待が覆されることになり、新しい関係の発展を要求するからである。一例をあげれば、監督者の人間関係についての訓練計画がしばしば抵抗を喚起することがある。なぜならば職場の部下や同僚はかれが、従来の仕方では振舞うことを期待しているからである。変化にたいする心理的抵抗を無視する経営者の育成計画は、どのような新しいまた望ましい態度の提示がなされても、しばしば失敗におわらざるをえない。

シャインは経営能力の育成を、経営主体が成員に特殊な経営態度を植付ける過程とみるが、そこでは態度の持続および変化の理論が基本的に応用されている。態度の持続および変化に関するほとんどの理論は、個人が変化に動機づけられ、また変化にたいする態勢がないかぎり、変化はおこらず、態度は同じ影響や圧力のもとでは持続することを認めている³⁾。この仮定は個人が自分自身で変化にたいする何等かの必要性を認めなければならず、変化が現実に行える条件が整っていなければならず、また変化を導入する人が相手に変化を納得させることのできる人と知覚されなければならないことを意味する。したがってこの影響—変化モデルは、変化にたいする動機づけの発展ばかりでなく、変化をおこさせるメカニズムが現実にあたえられなければならないことを意味する。

態度の持続および変化をシャインは以上のように規定し、一定期間におこる影響過程はつぎの三

つの局面をふくむとしている。

- (1) Unfreezing この過程は既存の態度を解消させることである。かれらの心理的均衡が変化に動機づけられ、変化を受入れる素地ができるほど混乱している状態である。これは変化にたいする圧力を増加させるか、あるいは変化にたいする脅威あるいは抵抗を減少させるか、いずれかの方法によって達成できる。
- (2) Changing この過程は変化の方向の提示および新しい態度の実際の学習をふくむ。この過程には二つのメカニズムがある。a) identification (同一化) は人が新しい態度を、そのような態度をもつ人に自己を同一化(模倣もそのひとつである)することによって習得することである。b) internalization (内面化) は人が新しい態度を自己の当面しているあるいは避けることのできない問題解決の方法として、実際問題の解決を通じて自己体得することである。後者の方法による変化は永続的である。
- (3) Refreezing この過程は起った変化を固定化することである。すなわち変化した態度をパーソナリティあるいは現状の感情的関係に統合することである。

シャインの影響—変化モデルは、朝鮮事変中の中共による米人捕虜の洗脳をうけた者の臨床的調査の結果を体系化したものである⁴⁾。アメリカ的な価値およびイデオロギーをもつ兵士が、中共の捕虜教育者による強制的説得の環境と影響のもとに、全く異った価値体系をもつ人間に変容する過程は、人間の態度の変容の極端な例である。世俗の人が修道院に入って生涯を神に奉仕する尼となる過程もまた、著しい態度や価値における変化が人間にはおこりうることを証明している。シャインは経営能力の育成もまた程度は異なるとしても一種の強制的説得の過程であるとみなし、この影響—変化モデルの経営者教育への適用の可能性を論じている。

経営教育における unfreezing 教育訓練の対象となっている大部分の人は、組織の望んでいる変化を受入れるに十分な態勢にはないと考えてよい。かれらは意識的レベルでは変化に熱心である

かもしれない。しかしこれまでのやり方を改めるような未経験なことにたいして、既存の態度や価値を抛棄するような心理的態勢にはなかなかない。われわれの日常経験からおして、態度を変化させようとする新しい影響はほとんどの場合、普遍的に抵抗を喚起する。(われわれは新入社員面接を通じて、かれらが入社教育をうけるとき、意識的・知的レベルでは十分に会社の示す目標をとり入れようとしているにもかかわらず、内心では既存の態度を持続しようとする事実を、のちに詳細に考察することにする。)

Unfreezing の本質的要素は、第一に既存の態度を支持する要因を除去すること、第二に新しい態度を習得できる環境をつくること、第三に望ましい方向への変化を阻止する要因を減少させることである。

この観点からすれば、企業の主催する教育訓練計画にたいしてはつぎのような評価が成立つ。職場で行う訓練計画では職場における既存の態度を改めることは困難であるが、職場や家族関係から一定期間隔離して行われる訓練計画は、新しい態度形成に不可欠である既存の態度の解消に効果的である。経営者育成における unfreezing は実際にこの点を考慮して行われている。現在では経営者研修は業務や社会関係から隔離して行われるのが通常である。(たとえば日立経営研修所は、東京における本社および茨城県日立市の工場群から隔離された千葉県我孫子町に設けられている。) 平常の勤務からの解放は、自己の態度を自由に批判する機会をあたえる。リーダーシップの技能を体得させようとする National Training Laboratory (アメリカ・メイン州におけるセンシティブティ訓練センター)では、参加者をすべて社会的背景や肩書から解放して、自己決定のできる環境におく。配置転換はひとつの仕事で形成せられた態度を批判する機会をあたえる点で unfreezing の役目をする。旧い職場では上役にたいしても部下にたいしても、従来通りの態度をとることが期待されるが、配置転換によって新しい職場では新しい態度をもって仕事に臨むことができるからである。Unfreezing の方法はさまざまであるが、この過程は決して自動的なものではなく、経営者

訓練のときには慎重に考案することが必要である。

経営教育における changing 組織が態度変化について明確に規定された目標をもっているか、また組織が経営者や管理者の成長にたいする機会を大幅にあたえるかどうかが重要である。すべての経営能力の育成のプログラムは成長を目標とするが、その成果は実際にはどんな方法をとっているかという見地から検討しなければならない。

日本の企業は経営者研修において長期的人材育成を目標として、経営の新しい価値観および態度変化を導入することに努力している。たとえば日本でもまだ唯一のトップ・マネジメントの専門研修機関である日立経営研修所においても、その目標は「明日の経営者たちの欠くべからざる卓越した識見を練り、確固たる実行力の基礎を培い、人格形成をはかる場である」と規定している。研修の目標は経営者に経営理念を確立し、創造性をもつ個性への自己成長を計ることにある。しかしほとんどの企業に画一的な望ましい経営者像は存在しないようである。

経営教育の目的としている態度の変化は、どのような方法によって達成できるであろうか。シャインは態度の変化のメカニズムは同一化 (identification) によるものであるか、内面化 (internalization) によるものであるかのいずれかであるとしている。もしも育成プログラムが教育の受け手と教育者との間の心理的つながりに訴えようとすれば、同一化によって影響を助長しなければならない。しかしそれは受け手に選択の可能性を制限することになるであろう。もしも教育の受け手が課題にたいして自分の解決策を見出す必要を強調するとすれば、かれらは習得する態度が組織の既存の価値体系と矛盾するかもしれない危険をおかすことになる。しかし獲得した解決策や態度は永続的な変化となるであろう。

組織の立場からすれば、組織の既存の目標に合致した影響を及ぼすことがもっとも重要である。

しかし経営問題にたいして新しいアプローチや態度の出現を望んでいるときには、内面化にたいする条件がつくられることが重要である。特定の態度の緊急な習得が必要であるときには、そのモ

デルに同一化させるための条件を整えることがもっとも効果的である。たとえば政党や伝統の強固な組織では、影響は同一化によって達成される。しかし大学や National Training Laboratory で行われる経営者養成プログラムでは、参加者が自分で解決策を見出すことを強調している。人間関係コースにおける強調点は、人間関係の原理ではなく参加者の人間関係の経験を通じて、人間の相互作用の仕方を体得させることである。研修参加者は会合における経験を通じて、新しい態度や価値を発見することを要請される。その結果、研修参加者は自己や集団および組織について新しい洞察や価値を見出すようになる。

オン・ザ・ジョブ・トレーニングや上役の指導による特殊な経営態度の習得は、多くが上役や先輩や同僚のやり方を見習うことによってえられる。この場合には、その人が相手にたいしてどれだけ尊敬をもって訓練をうけるかが重要である。感情的な尊敬や愛着の念があれば、態度の変化は促進される。配置転換はつぎからつぎへと職場や職種を移動することを通じて、さまざまな見地を社員に知らせることによって、社員の成長を助長する。この種の態度変化の過程は、同一化と内面化が共に働いているとみてよい。すなわちあるときには尊敬に値いする上役によって同一化の方法によって態度を習得することもあるし、またあるときには難問題に当面して解決策を自己体得することもある。

経営教育における refreezing どのような条件のもとで変化した態度が固定化するかについて考察する。各種の実験の結果は同一化を通じて学習した態度が社会的支持をえて持続することを示している⁵⁾。National Training Laboratory のプログラムにおけるように内面化された態度といえども、組織の他の成員（上役、同僚、部下）が、同様な変化をし、それを支持しないかぎり、安定した態度変化を維持することはできない。なぜならば社会的支持の欠除は多くのばあい以前の態度に戻る結果となる。

青年社員が会社の考え方に同化する方向にそった影響を受入れるときには、組織内ですでに強く支持されている態度であるので、かれの獲得した

態度を維持する上に何の困難もない。しかし経営能力の発展が個人の成長や組織の革新を計ろうとするのであれば、経営者は組織内の少数者が新しい態度をもつにすぎないという事実を認めなければならない。なにか革新を断行しようとする人間は組織内の他の成員からある程度の支持なしにそれを行うことはできない。したがって組織は新しい考え方や態度やアプローチの成長を可能にする条件をあたえることが必要である。もしも組織が革新者を出さないとしたら、それは組織の風土や経営能力の開発の方法が、革新を育成する条件をあたえていないからである。

会社の既存の考え方とは違った態度を採用することのできる組織の風土は、たんに新しい考え方や態度にたいする組織の上層部の知的理解や同情だけで達成できるものではない。ある部門の若干の成員が革新者と同じ影響を分ち、同じ考え方をもち、革新を支持するのとなければならない。この種の支持が上役である場合は強力であるが、同僚や部下からする支持も同じく重要である。

影響—変化モデルの提出において、シャインは影響の内容よりも手続に、影響の媒体としてマス・メデヤよりも人間関係に、人間の知識や技術の変化よりも態度や価値の変化に注目している。組織環境内の人間関係およびセンシティブディを重視する点では、ディルと同じであるが、シャインの経営能力の発展におけるアプローチは、組織の側から成員にたいする働きかけを重視している。（ディルは組織内の個人のキャリアの発達には、組織環境内のセンシティブディあるいは機会の捕捉に見出している。）シャインは組織内の成員は好むと好まざるとにかかわらず、組織の影響をまぬがれることはできないとしている。したがって企業組織に新しく加入する成員は、たとえ弱い程度ではあるとしても、強制的説得をうけているとしている。基本的には経営者が組織内の成員をいかに同化するかという立場にたつて、成員の態度および価値観の意図的な変容をおこさせるメカニズムを解明しようとしている。このメカニズムがわかれば、経営能力の育成の方法に重要な寄与をすることができるであろう。またわれわれが個人のキャリアの発達にたいする健全な理論を造ろう

とすれば、シャインのモデルにたいする価値判断をしばらくはなれて、シャインの図式より組織の個人にたいするフォーマルおよびインフォーマルな働きかけの過程についての適切な評価をえることができると思われる。

- 1) Edgar H. Schein, "Management Development as a Process of Influence", *Industrial Management Review* (MIT), May 1961, pp. 59-77.
 - 2) *Ibid.*, p. 61.
 - 3) T. M. ニューカム著「社会心理学」(森・万成訳)(東京:培風館 1956) pp. 193-261.
 - 4) Edgar H. Schein, *Coercive Persuasion* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 1961)
 - 5) Kurt Lewin, "Group Decision and Social Change", In *Readings in Social Psychology*, edited by T. M. Newcomb and E. L. Hartley. Holt, 1950.
- R. F. Bales, "Social Therapy for a Social Disorder-Compulsive Drinking", *Journal of Social Issues*, I, No. 3 pp. 14-22.

モデル設定のための調査

二つの経営能力の育成のモデルを基礎として、現在わたくしの着手している経営能力の発展についての調査計画のためのモデル設定を試みる。最初から一般的モデルを描くよりも、まずひとつの調査を行い、その結果として、適切なモデルを造るという手続をとることにする。

調査においてわれわれは、企業組織に新しく加入してきた大学卒業の新入社員をえらんだ。会社の資本金は調査当時 135 億円、従業員は 7,900 名の金属メーカーであり、研究対象とした新入社員は全部で 76 名であり、技術系が 47 名、事務系が 29 名であった。調査対象は入社後やく 4 ヶ月を経過した人たちであり、まだ実習段階にあったので正式の職務についていなかった。会社生活は短かく、組織の影響過程と態度の変容の過程を十分に明らかにするデータをえることはできなかった。しかし組織に新しく加入した者が共通に経験する最初の組織の衝撃と個人の新しい環境にたいする解釈の性質が何んであるかについて、重要な資料を得ることができた。

調査における問題と方法

調査における問題はつぎの三領域に限定した。

- 一、新入社員は家族、学校その他これまで所属した組織のなかで習得した知識、技術、態度、価値観、判断の基準をもって企業に入ってくる。各人は知的能力、技術能力および態度の違いばかりでなく、自己の将来についても大幅に異なった個人的欲求、志望水準もっている。われわれは新入社員の入社前の態度や期待の内容を知る必要がある。
 - 二、企業はさまざまな個人的態度および欲求をもった人にたいして、企業の目標を示し、組織の重要視する価値、態度および行動様式を要求する。組織はフォーマルおよびインフォーマルな方法を通じて、組織の新加入者に企業の諸目標を受入れさせ、高い会社への忠誠心と同一化の徹底化を計ろうとする。この問題を調べるためには、われわれは新入社員訓練の目的と内容および組織の賞罰の体系を反映するデータを蒐集する必要がある。
 - 三、新入社員が新しい組織に加入して経験する内容は、組織上の諸影響の下に自己の既存の態度を防禦あるいは変容させる過程である。われわれは新入社員の面接において、会社のオリエンテーション訓練、職場実習、会社の権威および同僚との接触を通じて、かれらの態度および価値にどのような変化がおりつつあるかを調べた。
- これらの諸問題に回答するためのデータの蒐集を行わなければならないが、調査にあたって、つぎの三つの方法を用いた。
- 一、会社の意図する組織の影響に関する資料は、入社時の訓練の目的およびプログラムの詳細を、会社の教育担当者より聴取した。会社の社員にたいする勤務評定の方針は、組織の賞罰の体系を示すものとして有用であった。
 - 二、新入社員の入社前の態度および入社後の諸経験に伴う態度の変化については、面接においてつぎの諸問題をたずねた。家庭、高校、大学時代における志望、判断の基準、態度、

入社後の組織内の経験についての解釈、組織内の志望、既存の態度の持続と変化、組織の影響にたいする抵抗などの問題について、技術系5名、事務系5名、計10名の新入社員にたいして、2時間から3時間にわたる集約的面接を行った。

三、新入社員の各種の経営問題についての意見は、質問票を配布して全員より回答を得ることができた。この質問票は私企業の自由と政府の統制、企業の社会的責任、経営についての批判的意見、経営者の資格・昇進を決定する条件、経営の伝統的考え方と修正的考え方、企業と個人との関係などに関するものである。合計76名より質問票の回答をえたが、これは主として統計的に処理した。

新入社員の経営問題についての意見

組織の影響および態度の変化を吟味するに先立って、新入社員の経営問題についての意見を考察して、現在における大学卒業者の凡その考え方を捉えてみることにする。第1表の最初の二つの質問に対する回答は、労使関係についてのかねらの態度を反映していると思われる。団体交渉がなけ

れば経営者は現在の給与水準を支給していなかったであろうと、ほとんどが考えていた。新入社員は企業が利潤を追求する機関であるので、団体交渉がなければ給与は低くならざるをえないという考え方であった。経営者は政府の干渉なしに通常最善の政策を実施するという質問には反対意見が多かった。しかし若干とくに文科系の者の間には、経営者がつねに従業員に最善の政策を実施しなければならないと考えているという経営者にたいする信頼を表明した。労使関係において組合を支持し、経営者にたいする対立的意見は現代における大学社会の考え方を示すものであって、企業内の経験を積むにしたがって、次第に実体的意見に変化して行くと思われる。

企業の社会的責任について新入社員の意見をたずねた。そこでは会社は従業員および家族の健康と福祉にたいして責任があるという質問に多くが強く賛成した。さらに企業の責任のなかで何がもっとも重要であるかとたずねたとき、新入社員のなかで多数がこの領域の責任をあげた。会社の一番重要な目標は個人としての従業員が最大限に能力を発揮する機会をあたえるという質問にたいして過半数が賛成した。しかしかなりの人々が企業

第 1 表

新入社員の経営問題についての意見

	1 強く 賛成	2 やや 賛成	3 やや 反対	4 強く 反対	合計	* 平均点
経営者は労組との団体交渉がなくても従業員にたいして現在の給与水準を支給していたであろう。	1	1	31	42	75	3.52
経営者は政府の干渉(たとえば労働関係法規)なしに、従業員に最善の政策を通常実施する。	4	5	30	34	73	3.20
会社は従業員およびその家族の健康と福祉にたいして責任がある。	52	19	4	0	75	1.36
企業の責任のなかで一番重要な事項は、つねに高利潤をあげることである。	25	24	14	11	74	2.14
会社の一番重要な目標は、個人としての従業員に最大限の能力発揮の機会を与えることである。	18	20	26	9	73	2.35
大企業組織のなかで速く昇進する人は、上役の権威を尊重し、上役の意図に敏感な人である。	6	31	14	17	68	2.60
企業においては個性を没却して、企業に自己を同一化し、組織と上役の命令に忠実であることが要求せられる。	7	20	26	18	71	2.77
会社生活が進むにつれて、人がこれまで持っていた態度や価値は、組織の要求に順応して変えなければならない。	9	34	15	10	68	2.35

* (表の数字は実人数の分布を示す。平均点は強く賛成を1点とし、強く反対を4点とし、それに実人数を乗してえた数を合計で除した。)

は利潤追求の目的を達成するために個人の能力発揮の機会を考慮しないと判断している。つねに高利潤を追求することは企業の責任のなかで最も重要であると多くが考えていたが、やく3分の1はむしろ公益や従業員の福祉の重要性を優先させた。株主に対する高配当の責任は、ほとんどの新入社員が考えていないようであった。

第1表のおわりに示してある三つの質問は、新入社員の組織および権威にたいする意見を知るためのものである。「大企業組織のなかで速く昇進する人は上役の権威を尊重し、上役の意図に敏感な人である」という質問にたいする回答は、事務系の過半数(平均2.44)が権威の尊重を重視したのにたいして、技術系は権威主義に反対する割合(平均2.73)が大であった。「企業においては個性を没却して、企業に自己を同一化し、組織と上役の命令に忠実であることが要求せられる」という質問には、新入社員の過半数が反対した。典型的な反対理由は、個性を持たない個人の集合では企業のバイタリティは生じて来ないということである。しかし3分の1の人はある程度の個性の没却は已むをえないと考えていた。この問題にたいする新入社員の考え方の幅は広いことを指摘しておかなければならない。

「会社生活が進むにつれて人がこれまで持っていた態度や価値は、組織の要求に順応して変えなければならない」という質問には、過半数が賛成している(平均2.35)。一般的な印象では個性の

没却は自己の脅威であると共に、会社にもマイナスの効果があると考えているのに対し、自己の態度の変化は会社が主であり、従業員は従であるので已むをえないと考えていた。経営者の地位に登る上のもっとも重要な要因は、他の人と協調して行く能力においており、個人能力主義や組織重点の考え方のいずれか一方をとらず、対人協調性あるいは人間関係重視を現在の青年が意見として持っていることは注目すべき現象である。

以上に考察した新入社員の労使関係あるいは企業と個人との関係についての意見は、組織の伝統や基本方針にたいする高い忠誠心および同一化を求める企業の立場とは、かなりの距離がある。新入社員の導入教育は企業の重要視する態度や価値を注入する過程であるが、新入社員の上述した態度や価値は、企業の望む態度や価値の方向への変化に抵抗する多くの要素をもつことは容易に推測できる。一般に新入社員は企業にたいして個人主義的な欲求を強調している。それは積極的には個人の能力を発揮する機会を求めることに示され、消極的には私生活に関与しないことなどを求めていることに示されている。

新入社員は人事管理の問題についても、伝統的的人事管理の基礎となっている科学的管理法の人間観および組織観にほとんどのばあい著しく批判的である。(第2表の各質問項目はそれを示す。)驚くほどダグラス・マックレゴアが「企業の人間的側面」(1960年)において提唱した組織の修正理論

第 2 表
科学的管理法対人間関係論

	1 強く賛成	2 やや賛成	3 やや反対	4 強く反対	合計	平均
科学的管理法の支持						
1. 従業員は生れつき仕事が嫌いである。	2	8	33	31	74	3.25
2. 職員は責任を回避し、自己の安全を欲す。	1	13	32	23	69	3.31
3. 組織は命令、強制、賞罰によって統制できる。	3	20	25	22	70	2.94
4. スタッフトとラインの分離。	7	20	23	21	71	2.81
5. 明確な権限と責任秩序の確立。	59	10	0	2	71	1.22
人間関係論の支持						
1. 説明や説得によって部下を指導する。	39	26	4	3	72	1.59
2. 人間は職務において責任をとり、自主的統制ができる。	17	33	15	0	65	1.97
3. 高度の想像力や創造性をはたらかせる能力は多くの人が潜在的にもつ。	26	26	12	1	65	1.82
4. リーダーシップの技能は生れつきよりも、習得できるものである。	11	21	31	7	70	2.48

に強く賛成している。新入社員の考え方は、たとえ組織内の経験が少く、したがって観念的であるとしても、きわめて明白なパターンが存在していることを無視できない。新入社員の組織および労働観は明らかに現代の学生生活の影響の下に民主主義、個人主義化の傾向を敏感に反映させていると思われる。また組織内の経験を通じて、かれらの考え方はだんだんと実体的なものとなり、また変化して行くものと思われる。

ある新入社員の事例

つぎにわれわれは新入社員の面接において表明された組織の影響と態度の変化の一例を考察してみる。この意見は決して新入社員の平均像でも典型でもないが、組織の影響にたいして自己を解放している技術者（A氏とよぶことにする）である。A氏は組織の経験と自己の志望、態度の変化について、つぎのように述べた。

就職にあたっては余り大きな会社へ行きたくなかった。結果的には大きな会社へ入った。自分で商売を起すことはできない。ある程度先輩が基礎を造って、自分の進出する余地もある所へ就職したいと思っていた。この会社を選んだ理由は、教授の影響である。理工系の教授は企業の人事選択にかなりの発言力をもつ。学生にとっても学生時代には企業の事は分らず、相談に行くといえは教授である。研究方法についても教授の影響力は大きい。学生時代の知識や技術については、専門知識があるわけではないので、これからは専門知識を蓄える段階である。企業の中で専門知識を得る時には、実際に生かせることのできる知識を求めることになり、学生時代の知識の学習とは違う。

組織内の経験 入ってからかなり厳しい感じをうけた。作業実習において残業もした。作業員と2ヶ月仕事をした。8時間労働では会社も駄目だし、作業員もそれでは生活できない。労働者も残業しなければならない。会社も注文に間に合わない。作業実習を通じて作業社員のやる事を実際に体験し、少くとも見たので理解できるようになった。作業実習は気分的に楽であるが、作業員は会社への信頼感があって、唯だ仕事をしている。機械を使用して製造する事は機械に使われているかと思っていたが、仕事は熟練を要し、生産の喜びは機械を使う時にもある事を実感した。学生時代は自己中心で世界を解釈していた。

早く会社人になろうと思うが、なかなか学生の気分が抜けない。回報を書いて会社の人事課にだす。「こうして欲しいとか、会社のこんな事はよくないなど」外部の人が会社をみている感じの書き方をしている。「自分でやろうとしなければならない」と会社の指示がある。「早く会社になじむ」という事は、入社前か

ら持っている。高校から大学へ入学した時も、早く大学になじまなければならないと感じた経験がある。

会社で嫌な事は、身分組織すなわち学歴のある人となない人の差がある。僕自身はあるが、ない人より大きな顔をしていると思われるのは嫌だ。だんだん学歴は問題にしていないうと会社はいうが、執務社員と作業社員ははっきりしている。満足したり、感激した経験はまだない。責任のある仕事ではない。仕事につけば仕上げたとき満足、感激が味わえる。責任がないので大きな失敗がなく、うまく行っても大した成功でない。

会社の実習における目標である科学的アプローチは、学生時代と変わらない。この考え方は理科系のあいだでは学生時代からもっている。しかし経験から帰納するだけでなく、理論をもって実験するという演習的方法を用いれば、研究上のロスが少いと思う。自己啓発については、組織の一員にならなければならない。会社にして貰うのだというのではなく、自分でやるのだという態度にかえる。チーム・ワークについては学歴のない人にいかにして働いて貰うか、物の言い方ひとつにしても微妙である。実習期間だけの問題ではなく、これからずっと引続き保たなければならない問題である。

大学と企業との間に大きな溝を自分は感じない。上役や、責任のある仕事をもつと変わるが、今は橋渡しの期間である。先輩の話を聞いても実習期間中には態度は余り変わらない。たとえば私は酒を飲めない。懇談会でも今は飲めないといつて困るが、直接の上役をもつとどう変わるかわからない。

組織内の志望 入社を決定したとき生涯働くことは前提としている。今後の志望は企業の大方針を知ること、それに合わせることを前提としている。巨大会社ではないので、個人としての存在価値はこの会社の方があつた。電線は独占的事業でそう伸びもしないが、かといって倒産もない、安定している。僕の場合は化学部門の仕事をやりたい。主製品の電線があるもので、私のやりたい別の部門がうまく行かなくても会社は困らない。無線の発達を含む技術革新の結果、電線もある程度限界にきている。企業全体としてみれば電線におんぶしているのは好ましくない。

昇進についてはスペシャリストである事は必要条件である。しかしスペシャリストのままでは終りたくはない。当面の仕事はスペシャリストの仕事に進むべきである。経営者の資格としては、なんらかの意味でエキスパートになれない人は、経営者にはなれない。打算的でなければ企業を伸ばすことはできなく、また人情に動かされない事が必要ときもある。昇進を決定する要件として学校時代の成績と企業における成績は異質の能力であり、会社においては一人で仕事はできないので、経営者の要件として他の人と協調あるいは統制する能力が重要である。

長期目標は具体的にはどうなるかわからない。現在のところ今ある部門を登って行くようには思えない。研究部所属か事業部所属か、いずれにせよ技術となるのであろう。しかし一生研究で過したいとは思わない。それであれば大学へ残る。事業会社に入ったからには、実際の仕事をやりたい。他の人も事業会社へきた

からには事業をやりたい。大学で専攻した分野の研究を続ける必要はない。会社のあたえるテーマは漠然としているので、実際にうつすときには自分の好みで選択できる。これからの研究は会社、研究所の方針、水準、関心に合わせる。

組織内の問題を解決する方針としては、自分の実際にできる能力には限界がある。他の人にどういう風によく働いて貰うか、それにかなりウェットがある。小学校時代に協同の仕事で自分だけでやるうとして失敗した経験がある。入社して重役の話を聞いて自分一人では一人分の仕事しかできないと思った。また上役の意図がわからないようでは、仕事の意図は分らないと思う。

A氏の経営問題についての意見を要約すれば、企業の諸影響を抵抗なく受入れる理由が理解できると思う。かれは自由市場を前提とする私企業体制は国民生活水準を上げる上のもっとも良い制度であることを承認していた。私企業の責任のなかでもっとも重要な責任は利潤をあげなければならないとしている。政府の役割は公益事業を能率的に実行すること、適切な経済政策の実施に求めている。

また勤労意欲の問題については、人間は生来仕事が嫌いで出来る限り怠ける、賞罰の原理による組織の統制、向上心の欠除という科学的管理法の前を否定している。反対に説得による部下の指導、リーダーシップの技能の習得、高度の想像力や創造性を多くの人が所有しているというマックグレゴアの組織の修正理論¹⁾を全面的に支持していた。

以上の面接結果から、A氏における組織の影響と態度の変化については若干の推測が可能であると思う。第一にかれは判断の基準を会社にもとめ、会社人となることに強く動機づけられていた。第二に会社の統制は個人の自主性や選択の余地を制限するとは考えていない。第三に組織内の志望においては、まず会社の方針や上役の意図など組織の要求に強い感受性を持ち、組織の要求に即して個人の業績をあげようとする方針を立てていた。第四に組織や権威への同一化が自己の個性の没却となるとは考えておらず、むしろ人は組織環境に順応することが必要であり、またそれが可能であると心得ている。したがって会社の新入社員の導入訓練において計画された諸影響はすべて

抵抗をうけることなく受容せられている。A氏に特徴的な組織への適応は、組織の諸要求と個人の諸要求との間になんらギャップが認められないことである。面接した人の多くが少くとも部分的には組織の新しい影響に抵抗を表明したのとはきわめて対照的である。

- 1) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960)

組織の影響要因について

以下においてわれわれの面接した技術系5名、事務系5名の新入社員の組織内の経験、志望、組織への同一化および組織の影響の下における変化と抵抗のデータを総合的に叙述してみる。

組織の影響は各種の方法を通じて及んでくるが、権威との接触は主要な要因である。その二、三の事例をみでみる。B氏は入社後の権威との接触による衝撃をつぎのように表明した。作業実習を終ってあの工場は良い、この工場は悪いと作業実習について幹部の文句をいった。非常に叱られた。新入社員として言うべきことではないと思った。バイタリティと批判は違うともいわれた。エチケットの問題が重要だ。有言実行も時によりけりだと思った。

さらに別の新入社員は権威との接触を通じて、マナーやエチケットを学びつつあることをつぎのように言った。「人間関係が難かしいことが分った。学生時代の常識では考えられないものがある。たとえば話し方、マナーが必要であると感じた。わずらわしいと考える。人事課、幹部と話しをする。その時注意される。先生と学生との関係とは違う。そういうものはある程度必要であると思う。おいおい身につけて行きたい。」

実習を通じて新入社員は何を学びつつあるかについて考察してみよう。一人の実習生は自己の訓練環境についてつぎのように解釈していた。「会社の教育方針はよいと思う。科学的アプローチの方法を学んでいるが、根本的に重要なことは寮に全員入って横の関係が良くなる。チーム・ワークを学びつつある。自己啓発は余りなくて上から教育されている。寮の中でよく話されていることは

何を勉強してよいか分らない。まだ配属がきまっていな。きまればいやでも応でもやらなければならぬ。」他の実習生は実習訓練について、「学校から企業へのクッションだ。会社へならされている感じた。相当科学的訓練を要求していると思う。仕事を通じて覚えるよりも、実習を通じて習うのが全体的に学ぶ。会社の全般的な視野がえられる」といった。

実習生はさらに会社の設けたPTA制度を通じて組織環境を学びつつある。これは人事課とは別の相談する窓口である。一人の実習生はそれにつき、つぎのように説明した。今は営業の課長と技術の課員が、自分たちの班の指導にあたっている。班であいたい旨の申込みをすれば、クラブ施設であってくれる。個人的にも電話をすればいつでも逢ってくれる。二回の会合をもった。会社へ入って技術系の人は会社を知らないの、会社生活を知る上に利用している人が多い。二、三時間話をすれば、いろんな会社のことを聞くので有益である。自分たちの班は営業と技術の両面の話が聞けてよい。はじめから営業志望であったが、話を聞いていると、ますます営業をやりたい気持がする。」

組織の影響要因として友人は、レファレンス・グループの役割を果たしている。ある社員は、「会社に入ってから人ができることは自分もやらなければならないと思う。仲間はづれのことは避けたいと思う。寮の同僚が何をすることも判断の基準となる。会社ではない。新入社員の中にも好みに合うのと合わないのがある。好みに合うタイプが多い。人間くさいのが良い。人間は心配するのがあたり前だ。自分は紳士だとか、エリート意識をもつ人はきらいだ。気やすくつき合える人は大抵つき合っている。技術系、文科系の差はない。性格は違わない。会社の寮友はライバル同志とは思っていない。学友よりも現在の寮友の方が環境が同じで却って親しい方だ。」

他の社員は同僚にたいする批判的意見をつぎのように表明した。「皆が意外と子供ばい。時々非常識なことをする。寮に帰って勉強する空気がない。もう少しまじめな話をするのがあってもよいと思う。つき合いはうまいと思う。人にたいす

る思いやりは足りない。人がどう考えているかを考えて発言することがない。自分はそういう考えを持たない。そういう考え方も持つことによってひとつの優越感をもつ。同僚にたいして不満もあるが、ひとつの満足感もある。必ずしもつまらない人ばかりではない。大学時代に経験した人間関係においても落伍した人もあり、自分は一定の水準以上の人としかつき合っていないかった。」

以上は組織の新入社員にたいする影響要因である。これらの影響はむしろ積極的に新入社員によって受入れられている例であるが、会社の考案した各種の教育や影響は新入社員によって、かなりの程度の抵抗がなされている。これらの詳細は後に考察することとして、新入社員の組織内の志望の方向や性質をみてみよう。

組織内の志望 面接したすべての新入社員に組織内の志望をたずねた。入社当時から自分の将来のキャリアーについて、どのような長期的また短期的な目標をもっているかについて、かれら自身の言葉を引用して叙述してみる。

一人の技術系の新入社員は自分の志望をつぎのように述べた。「大学で4年間学んだことは電気だが、30年間あとがある。配属が一度きまれば無闇に変わらないであろう。配属がきまればそれをやる。私のタイプは何にむくかを考えている。コツコツやる型であれば研究部である。面白いのは現場の技術だ。営業は僕には向かない。両方ともやってやれないとは思わない。しかし得意先でおせじは言えない。固定してその工場の生産をあげる方がやり甲斐がある。配属面接のときには研究に行きたいというが、長期の目標は技術部長ぐらいだ。実際には課長ぐらいは行けるだろう。」他の新入社員は自分のキャリアーの展望についてつぎのように考えていた。「応用技術を企業ではやりたい。研究をやるなら大学へ残っていた。変なことを考えるよりもまず身体を動かせたい。まず技術に重点をおいたスペシャリストになりたい。しかし日本の会社の機構であれば、上に行くほど経営的となる。年をとるにつれて新しい技術について行くことが困難となるので、いずれは管理者的な仕事につくようになると思う。自分は今は若い技術の進歩に年齢が進むにつれてついて行

けない。]

技術者の多くが長期的には経営職や管理職を目標としていたが、研究者として生涯を貫きたい強い希望をもっていた者がいた。「当面の目標は研究者になりたい。自分は大学を含めた研究者になりたいと思っていた。会社に就職したのは生活のためである。短期、長期ともに研究職につきたい。経営の方へ行く関心は全然ない。私は研究が目的であり、スペシャリストが目標である。会社の基礎研究をコツコツやっけて行く考えだが、自分の考えは特殊でもないが、そう多いことはない。研究部門の最高責任者になりたいという方針でもない。地位を進めるといことは考えていない。創造性をうむようなことは自分にはまだ身につけていない。創造性を産む能力をつけたい。しかしこの会社は関がないとはいうものの京大、東大が多いので、その中でうまく行けるかどうか不安である。東大は人的に少ないが、たとえば自分は研究のある部門に行きたいと思っているが、多分行けないと思う。研究には行けないであろうが、設計には行けるであろう。出身校について社会や会社の評価に差がある。適性評価は十分調べられているかどうか不安と曖昧さを感じている。」

経済学専攻のある新入社員はスタッフの地位からはじまってジェネラリストへ進むキャリアの展望をつぎのように語った。「当面の目標はある程度の仕事ができることが条件である。その上で発言できる。発言の基礎をつくることである。その基盤を拡げて行くことである。経理か企画をやって企業を大局的に見ることにやり甲斐を感じる。30年の長期目標をつくり、それを目掛けてコツコツと積んで行くという必要には迫られていない。まだのんびりしている。ジェネラリストになりたいと思うが、しかし過程としてはスペシャリストにならなければならない。とび抜けた出世は望んでいない。こういうものに対する関心は同僚の間に弱くない。私は縁故はなくオーソドックスにやっけて行く。普通にやっけて行って人後に落ちるようには思えない。できるだけ上に登って行きたい。しかし今のところは具体的でない。曖昧である。まだ考えていない。しかし経営者の立場にたつて物を考えたいと思う。」

昇進の資格については色々と考えられているが、全般的にはつぎの発言が文科系の間で代表的である。「昔の昇進とこれからの昇進は大部違うであろう。現在の上役は技術的能力のようである。学生時代に優秀な成績の人が出世した人に多いようだ。技術主義が全般の特徴である。技術系が大きな顔をしている印象だ。営業は地味だ。技術屋が花形だ。私のばあい経理に行けば専攻が生かせる。しかし営業や人事に行けばどうか分らない。事務屋は専攻をあまり考慮しないで配属する。会社としても専門的知識に期待していない。」

組織にたいする同一化の程度は、新入社員のすべてが生涯この会社で働きたいと表明したが、やはりかなり大幅な差異が認められた。ここにはかれらの述べた意見そのものを列記してみる。「会社へ入ったかぎり、会社のために自己を棄てなければならない。会社へ入った場合にそういう覚悟はして入るべきだ」という考えは、観念的には皆が等しく承認していたが、具体的行動のレベルで差異があらわれる。たとえば就職の動機についても、この会社でなくてはならないと思って入社した人は例外的にしか存しなかった。入社後の会社観についても、「会社の生活が自分のすべてになることは今のところ考えられない」とか、「自分はまだ職業人の意識にまで徹底していない」といった。反対に「会社を雇主と考えることは好かない。自分の会社と考えたい。給料でサービスを会社に売っていると考えることはきらいだ。しかしこれは私の特殊な意見のようである」といった者もいる。さらに会社と家庭との関係をつぎのように述べた者がいた。「会社にたいする忠誠心は自分自身を大切にすることだ。会社のためにすることは自分のためにすることだ。ギイブ・アンド・ティクスの考え方である。そんなに仕事ばかりして家庭をおろそかにすることは避けたい。仕事はやるだけやっけて子供ができれば躰をしっかりとしたり、けじめをつけたい。」

会社にたいする忠誠心をいかにして個人が内面化するにいたるかについて一人の事務系社員は、「この会社には忠誠心、経営者の態度に良い伝統がある。仕事につけば愛着心をもつようになる。会社に入れば愛社心は当然養われる。いつまでも

会社の悪口をいっても仕方がない」といった。技術系の社員の一人は、「今は自分の会社だという意識はない。自分で設計した製品がうまく行けば、会社への忠誠心は高まる。責任をもたされないと態度や価値の変化はおこらない」といった。一般に文科系の方が会社に対する同一化への意欲は高かった。組織に対する忠誠心は社内のいろいろな人的交渉、事件などの経験と共にその内容をつけて行くものであり、実習生の段階ではまだ企業の入口に立っている人の意見にすぎず、あまり有意味な意見をえることができなかった。

態度の変化と抵抗 新入社員は新しい経験をしており、組織の影響の下にたっているが、はたしてどの点に態度の変化はおこっているのだろうか。一人の社員は、「実習生として訓練事項を客観的にこれまでの目で見ており、態度は変わっていない」といった。別の社員は「今は身体は会社だが、考え方は学校時代のままである」といった。一般にはまだ判断や行動の基準が大学時代にとどまっているようであった。「会社規則と学生時代の考え方は対立するものではない。矛盾して困ったという経験はまだない。上役のことを聞かなければならないことはクラブ生活にもあった」という者もいた。

さらに既存の態度を積極的に支持する意見も少数ではあるが存した。「現在の判断の基準は自分の考えでやっている感じがする。今の考え方は会社の規則の影響もあるが、学生時代から自然とえてきたものである。やはり主体的にやって行きたい。それが会社規則と衝突するようには思えない。慣習にのっとって仕事をしようとは思わない。」一般に態度変化の主要な領域は、原価意識や利潤意識をもつようになることであった。新入社員にとっては私企業の論理を受容するようになることが最も大きな態度変化の領域である。

会社の諸影響を積極的にとり入れ、自己を組織に順応させるという観念的な期待にもかかわらず、組織の影響の下に自己を変容させることには、かなりの抵抗が多くの場合認められた。実習生の抵抗はどの点に存するのか。抵抗は主として自我防禦の強い人間にあらわれるように思われた。

自我防禦の傾向の比較的強い一人の技術者はつぎのようにいった。「どこの会社へ行っても同じと思われるが、会社生活はつまらないところまで注意されて嫌である。学生時代は自分で自分のやるべきことをきめた。しかし今はやるべきことが全部きめられている。自分がやりたくないことでも、会社はもうけることが一番なので嫌でも会社へついて行かなければならない。そういうことは自分で分っていても自分ではまだ実行できない。学生時代は利潤を得ることは考えなかった。自分の関心の追求ができた。技術、研究へ行っても自分勝手な研究はできない。今は学生時代の自分の態度や考え方を整理している段階である。今のところはあきらめている。今のところは何をいっても聞いてもらえない。自分が上になったらそういう点をなおしたいと思っている。会社は自分たちがどう考えているかを週報を通じて知るぐらいのものだ。」

このような変化にたいする抵抗には、つぎのような抵抗を支持している要因がある。「会社であれば同じような人間がいるよりも、個性のある人間のいた方がいろいろなアイデアが出てくる。個性は時がたっても持ち続け、個性をなおしたくない。会社が新入社員をなおそうなおそうと思えば反撥したくなる。生活環境や会社環境には順応性があるが、自分自身を変えられると反撥を感じる。会社よりは大きなことだけを指示してもらえばよい。細かいことをいわれるとやる気をなくする。」この種の抵抗を新入社員が大なり小なり持っていた。

さらに文科系の新入社員は組織の影響をつぎのように解釈していた。「学生気分を早くぬけぬけといわれる。いつまでもぬけない人は人に遅れをとるという脅しが頭にくる。個性をつぶして会社の型にはめてしまう努力を感じる。まだ人事課の人との接触のみであるが、個性をつぶせば会社の発展力も涸渇させることになると思う。個性を殺されるのが今のところ一番こわい。会社の要求はおとなしくしておればよいという印象がある。」しかしオーガニゼーション・マンの原理は組織内のすべてに妥当するものではない。一人の新入社員は個性の発揮の必要性をつぎのように主張した。

「この会社は全体としておとなしい人が多いが、重役の中や友人の中でバリバリ仕事をしている人がいる。それをみて僕もついて行けると思う。外からみているとこの会社はおとなしい人の集りのように見えるが、内からみると大部違う。重役の話や、大学同窓会、PTAの接触を通じてそれを感じる。」組織の中の各個人は組織の影響をさまざまに解釈し、それに応じて個人の組織にたいしてとる態度や行動にも違いが生じてくることをわれわれは仮定している。

組織における曖昧性 さいごに新入社員が組織環境のもとで何をなすべきか、また何をなすべきでないかについて曖昧に感じている事柄を考察してみる。かれらが曖昧に感じ、また不安に思っている事柄は、何をなすべきかについての客観的規則について無知であるというよりも、組織環境の解釈における主観的な曖昧性である。たとえば入社以来3ヶ月を経過した一人の実習生はつぎのようにいっている。「まだ何をやるべきか明瞭に分らない。社長が入社時にこれからやるべき事柄について色々教えてくれたが、本当に何をやってよいか分らない状況である。とくに残業が多いのが最初のうちは頭に来た。商社会社に勤める先輩は定時に帰りコーチにきてくれた。勉強ができるゆとりがあると思った。ところが今からやる仕事は分らないが、自分のしたいことをすることは難しい。」

大学から会社に移る過渡的段階の人は、共通してつぎのことを感じていることが明らかである。「会社における立場が曖昧だ。会社で学生ではないぞといわれるかと思うと、学生のように取扱われる。規則では社員なみに取扱われる。」「将来うまく満足して行けるかどうか不安である。基礎知識を十分にもってきた訳ではない。企業に入ってから問題の基礎になるようなことを勉強しなければならない。」会社内で最初にどこに配属されるかは、将来のコースにきわめて重要であるが、実習段階では、実習生がもっとも関心をもち、また不安的であった。とくに事務系は専攻のいかんにかかわらず、どこにやられるか分らないという不安と曖昧性をもっていた。

新入社員の多くがとくに大企業の雰囲気や家庭

で知ることのなかった農村や小企業主の息子たちは、人間関係についての不安をもっていた。ある者は「会社生活には人づき合いが重要であるが、自分はそれを十分に持っているとは思えない。したがって昇進がうまく行けるとは思えない」といった。他の者は「人間関係が不安だ。会社では初対面から注意して接触しなければならない。昇進はこれからは能力主義となるであろうが、部長や課長に気に入られるという人間関係が大きく左右している。精一杯やろうと思うが、自分の能力がどこまであるかはっきりしていない。」

面接後の一般的印象では、現代の青年は企業内の人間関係や他との協調の必要性をよく認識しているようであった。しかし彼らが学校生活を通じて学んできた人間関係についての考え方は、企業の組織秩序とは著るしい距離がある。権威と接触するエチケットやマナーは多くの新入社員は持合わせていないようであった。これらについては学校時代に訓練をうけていないので、組織の中で急速にならぬおぼえる事柄と思われる。

要約と展望

これまで新入社員の面接および質問票にあらわれたデータを叙述してきたが、つぎにこれらのデータのもつ意味を検討してみる。つぎの点が指摘できると思われる。いろんな組織理論は組織と個人の概念を単純化ないし一般化しすぎる傾向がある。われわれの調査の結果は、両者のモデルにたいしておのおのある程度までの支持をあたえているが、しかしそれは決して全面的な支持をあたえるものではないようである。現実の経営能力の発展の過程は複雑であり、多面的な要素を含んでいる。調査の結果はこの事実を裏付けている。われわれの発見したデータの主要な特徴を、以下に要約してみる。

第一に、面接を通じて新入社員の個人差は著るしく大きい印象をうけた。全般に高い知能水準をもつ点で共通していた。面接においては自己を開放して質問に答える者が多かったが、少数の者は著るしく自己防禦的であった。出身大学はほとんど著名大学ではあったが、家庭環境は驚くほどさ

まぎまであり、職業階層の各分野にまたがっていた。出身は小企業主やホワイト・カラーを父親とする中産階級が一番多いが、自作農と労働者がそれにつぎ、経営者、管理者、専門職の順になっており、現代の経営幹部候補生たちは決して上層階級の子弟たちが主流を構成していない。面接した新入社員の生れた時期は第二次大戦の末期であり、幼少年期を例外なく戦後の困窮の中で成長している。父親の教育水準は四分の一のみが大学卒であり、四分の一が小学校卒業以下であった。やく三分の一の人は学資の全額を父兄の負担にあおいでいたが、その他の人は何等かの程度アルバイトによる自己負担と各種奨学資金にたよっていた。しかしアルバイトと奨学資金に全くたよる者は数名にすぎなかった。これらのデータは大企業の幹部候補生の地位は、今日では家庭の背景によってきまるよりも、第一次的に本人の才能と努力によって達成されることを物語っている。

第二に、すべての人は自己の昇進および自己の才能を組織内で発展させ、また認められる機会があるかどうかについて一様に不安をもっていた。すべての人が仕事における自主性の認められることを強調した。ほとんどの人が他の者を管理統制する地位につくことを自明のことと考えていた。競争は存在するであろうが、安定したキャリアが将来存在していると確信していた。しかしながら将来かれらがどのようなキャリアを辿るであろうとか、自分の望む職務にはどのような技能が要求されているかということについては、ほとんど明白な知識や心構えを欠いていたようである。新入社員の態度形成の第一歩は、かれらの現在もっている態度、志望、価値のなんであるかを明確にしてやることにあると思われる。

第三に、技術系にせよ、文科系にせよ、なぜ産業界のキャリアーを選択したか、またかれらの関心の起源の詳細は本人にも分らないことが通常であった。これらの選択は変わり行く社会環境と自己の志望の複雑な相互作用の所産であり、この相互作用の過程が本人の現在の態度や関心を決定している。家庭の影響は無視できないが、高校時代の成績およびその頃の社会的風潮がキャリアーの決定にもっとも重要な方向づけをあたえているよ

うである。

第四に、技術系の新入社員は自分を技術職に同一化したがるが、ほとんどが企業における技術者は大学における研究者とは異った役割が要求されると考えており、組織の影響はこの点でもすではじまっている。異った組織環境における研究者のキャリアーの発達と創造的活動の関係の詳細を知る必要がある。

第五に、学部卒業者は文科系と技術系たるをとわず、自己の受けてきた専門知識や技術が、職務において応用が可能であるとは考えていなかった。技術系は大学の経験が企業において仕事を行う上の基礎をあたえるにすぎず、専門知識や技術および創造力ということは企業内で習得すべきものであると考えていた。文科系は自己の大学時代の学習内容の応用可能性をほとんど信じていなかった。大学時代の勉強は一般的な判断力の養成に役立つと感じていた。文科系の新入社員の間では大学時代の専門は配属にあたり、重要な基準ではなく、企業内のオン・ザ・ジョブ・トレーニングがもっとも重要であるようである。かれらは最初からかなり責任のある地位をえたいと誰も思っていない。またそのような訓練も大学時代にうけていない。

第六に、新入社員は自己の潜在的タレントが何人であるかについて曖昧であるばかりでなく、組織の自己に対する要求にも主観的な曖昧性をもつことを素直に表現した。会社の新入社員の訓練目標は、自己啓発、科学的アプローチ、チーム・ワークなどのようにきわめて抽象的であり、これらの目標に基づいて訓練プログラムは作成されているが、これらの態度の習得は個人の解釈と努力に任されていた。

第七に、ほとんどすべての新入社員は昇進が実力と業績にもとづくと考えており、学歴や年功による昇進はあるべきではないと考えていた。ごく少数の新入社員は昇進における会社の賞罰の体系権威の役割、同僚や部下との関係に高度に敏感であったが、多くは昇進に作用する要因を自閉的に解釈していた。

われわれのデータは新入社員のあいだの組織と個人の要求のあいだに一貫して距離があることを

示している。組織内の成員の健全な成長を計ろうとするモデルは、このギャップを調整するための理論および方策でなければならない。新入社員や経営幹部候補生が曖昧なまた変化にとむ組織環境のなかでセンシビリティを発揮し、能力を発揮する機会および昇進の機会を捕捉することが経営能力の発展過程であるとするモデルが、多くの点で妥当することは、われわれの以上のデータからもうかがうことができた。しかし個人の環境にたいする認識、動機づけ、意志決定および行動の側面からだけ経営能力の発展を考えることは限られた視野である。

新入社員の成長と育成のためには、組織の条件や組織管理の側面が重要である。シャインは青年社員の間望ましい経営態度の発展は、組織の人間関係的影響によって規制されるとしているが、これも複雑な組織についての重要ではあるが、ひとつの要因に着目するにすぎない。現代組織論のなかには、技術的・社会的システムの組織活動への影響を重視する立場¹⁾もあれば、組織の内部システムが組織の外部システムによって規定されるとする立場²⁾もある。さらに組織の有効性は組織内の役割体系や役割の葛藤の観点より適切に分析できると主張するモデル³⁾もある。これらのシステム論が経営能力の発展にたいしてもつ意味は、

組織はその成員に成長のための心理的条件を整えるべきであり、個人と組織とは別個の現象あるいはカテゴリーとして考えるべきではなく、両者をシステムとして取扱うことのできる理念および調査方法を発展させる必要性のあることを示唆している。

われわれは新入社員が組織に入って企業人として成長する過程の調査を通じて、経営能力の発展のための適切なモデルの設定を試みようとしている。このため入社直後の者の態度データを蒐集したが、つぎには入社後一定期間（たとえば3年）を経過し、組織内の諸影響を十分に経験した人々を調査して、成員の態度における変化を測定し、これらの変化をひきおこす組織上の諸要因の分析を、当面の研究課題としている。⁴⁾

- 1) その代表は Tavistock Model である。これはロンドン大学タビストック人間関係研究所で開発されたものである。A. K. Rice, *The Enterprise and its Environment*, (London Tavistock Publication, 1963)
- 2) Homans Model. G. C. Homans, *The Human Group*, (New York: Harcourt, Brace & World, 1950)
- 3) Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, (New York, Wiley, 1966)
- 4) この方向における研究は、拙稿「ビジネスは人間をこうしてつくる」別冊中央公論「経営問題」昭和41年春季号において、若干発展している。