

ジョブエンリッチメントから シンボリックマネジメントへ

斎藤 弘行

はじめに

1. ジョブエンリッチメントの存在
2. シンボリックマネジメントの出現
3. シンボリックマネジメントと言語使用
4. シンボリックマネジメントの行為 (モデル)
5. シンボリックマネジメントと背景

終りに

はじめに

企業行動、とくに組織行動を語るに当ってマネジャーの性質をどのように説明するかは興味ある事柄である。これまでマネジャーは組織論においては、独裁的なものから自由放任的マネジャーへとわたるスペクトルのどこに位置するかといった表示方法で示されることが多い。また現在でもそれなりに有意義な（役に立つかどうかは別にして）方法である。そういうスペクトルの区分でなく、古典的と現代的といった、通時的区分のなかでもマネジャーは説明される。またそれを組み合わせることによってより立体的なマネジャー像を得ることができるかもしれない。しかし我々ここでは、こうした正当な(?)試みからしばらく離れる。マネジャーを何かある別の次元で見る試みである。企業文化のなかでよく用いられる、シンボリックマネジャーの性質がそれに当るかもしれない。といってもここでは取り立てて文化論をするのではなくて、これまでしばしば引用されるシンボリックマネジャーにともなう、言語使用とその本質的特色づけの1つであるユーモアをより表現化し、マネジャーの活動特性はユーモア感覚、ユーモア能力、ユーモアの生得的(?)特性にあるかもしれないということに方向づけしようとする（しかしユーモアについては今後の課題とする）。

概してマネジメント活動はシンボリックマネジメントなしにうまく行くこともあるし、そんなことに意識的にならなくても組織行動はかなり機械的に進行するかもしれない。けれども職場の生々しい体験は単なるプログラムの機械的消化では済まされないことを教えてくれる。この視点から我々は、企業、より広く経営の状況においてシンボリックマネジャーの役目をより評価してもよいのではないかと考えている。

1. ジョブエンリッチメントの存在

いまさらジョブエンリッチメントを語ることもないほど経営組織論的思考が進歩してしまったかどうかははっきりしないが、マネジャーのある性質を示すための1つの方法としてこの問題から出発する。それはいくらか古く(?)なったものを再び取り出す作業をすることを意味する。ジョブエンリッチメントの説明が組織論においてどのような位置にあるか、どのような説明形式をとるかを知ることが重要である。我々はランダムに資料のある部分に従って考えてみる。

その1つは職務設計の項目のなかでジョブエンリッチメントが扱われる¹⁾。その際にジョブエンリッチメントの用語も見られる。さらにジョブエンジニアリングも加わることもある。

職務設計が職務を目的をもって、慎重に計画することであり、それは職務の構造的並びに社会的次元と、従業員にたいするその影響といったあらゆることを含むものとすれば、職務設計は職務のどれかの部分もしくはその部分の組合わせを示す幅広い概念である。そしてもちろん我々はこのうちのジョブエンリッチメントとそれにかかわる若干の領域について考えるにとどまることになる。

(a) ジョブエンジニアリングは経営学、とりわけマネジメント論の発展経路のルーツとなるもので今さら説明することもない。今日この言葉は製品デザイン、プロセス設計、用具デザイン、工場レイアウト、作業測定などとして知られている。またこうしたエンジニアリングの基礎として専門化が必要とされるのはいうまでもない。

マネジャー（もエンジニアを含めて）はジョブエンジニアリングが細分化した、退屈感を生む職務を創り出したことを認識しているが、依然として主要な職務設計戦略なのである。そうした方法で生み出されるコスト削減は測定し易いし、誰の目にもはっきりしている。生活の質の向上、欠勤率の減少などという事象による利点は、エンジニアリングからはっきり出てくるものとして把握されないことが多いし、別の方法があってそうなったのかもしれない。そうはいっても近時仕事の性質や仕事に従事する者の意識の変化により、仕事が生生活の質の大きな部分を占めるとすることが要請されるようになったため、マネジャーは従業員の満足と、より多くの能率と生産性の充足という2つのファクターを満すべき職務にとりかかるようになっていく²⁾。

(b) ジョブエンリッチメントは、単純には幅広く、異なる仕事を行うことである。この目的は決った職務にたいしてより多くの仕事を加えて、その職務がより多くの多様性を持ち、より興味のあるようにすることである。これについて既に1950年代の研究が指摘されている³⁾。それは自動車産業における大量生産の職務に関連した社会的並びに心理的問題を扱ったものとされる。職務の幅と職務満足の間にはプラスの関係があることをその研究は示したとされる。この考えは作業分割の反対のことを強調する動機づけ理論の一種とみなされてよい。これは脱専門化のある方向づけを知らせる事象である。

実際に多くの事例でみられる如く職務が拡大されるとより長いトレーニング期間が必要とされる。それにもかかわらず、仕事の単調、退屈の除去には大きな力があるとされる。それにより作業実績の成果が良くなるのがメリットとしてあげられる。ジョブエンラージメントがこれまでよりも高度化される傾向にあるのは否定できないが、それは仕事の多様性をただ増加させればよいというのではない。例えば機械の速度に合わせた制御機構を作業者の速度に合わせた機構にするように再設計することである。つまりこのことは分業の程度が多様化しそのバランスをとることが重要なのだということを教えるのはほかならない。これはひとえに作業者の多様性にたいする能力と満足度に依る。エンラージメントによる給料の増加の要請にたいしてコスト増加の可能性も考慮の中に加えるべきであろう。

しかし現実にはジョブエンラージメントが、作業員の関心を高め仕事を面白くさせなければならないのはわかっているとしても、仕事が実際にこれまでよりも良いものとはならないかもしれない。ただ面白くもない仕事を結びつけたのかもしれない、単純な仕事をしているほうが自由で空想的な考えに耽けることができるかもしれない。エンラージメントはこうした不足分をどのように補うかを保証していない。

(c) ジョブエンリッチメントは既に1940年代に始まったという指摘がある⁴⁾。いずれにせよ1950年代は多くの会社でジョブエンリッチメントへの関心はゆっくりしたものだったようである。しかしハーツバーグのツーファクター理論が出現するに及んで、ジョブエンリッチメントが人々に知られるようになったとされる⁵⁾。

ハーツバーグの考えを単純に示すと、達成、認容、責任、成長の機会のようなモチベーター要因が個人の職務の中核をなすものであり、この要因の改善が職務設計の本質である。もちろんそこにはどのようにして達成要因や職務における成長を改善するかは現実には示すことは難しいとしても、個人の心理的成長に注目した点を我々は評価する。ジョブエンリッチメントは従って職務の幅よりも「深さ」に注目し、それを直接的に変化させようとすると考えられる。

この方法が実施されるようになるとマネジャーが自覚することは、それを上手に適用するには仕事のやり方の変化がたくさん出現するということである。権限の委譲と意思決定への参加、従業員目標の設定並びにその実績の評価の問題などは初歩的な行動様式であっていまさらあげるには及ばないほどである。いずれにしても従業員のエンリッチされた職務の遂行能力が向上しないことにはどうにもならないのであり、そのことを従業員自身がきちんと確認していることが必要である。それだけではなくて職務の達成度が高いということは従業員の期待度が増大していることであり、努力の結果が自己の内心的成果（例えば満足）のみならず現物の報酬をもたらすこと、それがニーズ満足のパワーになっていることがよく認識されるべきである。

ジョブエンリッチメントとジョブエンラージメントは相入れないような方策ではない。ジョブエンラージメントでも個人の価値や欲求、能力と適合しているかもしれないのである（ということはないこともよくあるが）。しかしジョブエンリッチメントは適切である限り、ジョブエンラージメントを含むものとなっている。この2つの方策を組合わせて新しいモデルを提示する試みがみられる。それはハックマン＝オルドハム・モデルとして知られている⁶⁾。その内容を説明する場でないが、その主な考え方を示すと次のようになる。

ジョブエンリッチメントは中心的な職務次元——技能の多様性、仕事のアイデンティティ、仕事の意義、自律性、フィードバック——をとり入れもしくは向上させるものであり、その結果従業員は職務の有意義なことと責任を、また職務の完成度を経験するようになることである。この中心的な次元は職務の特性のことであり、それが3つの心理的状态をつくり出す。それが個人並びに仕事のプラスの成果を生み出す。心理的状态とは従業員が結果を知った状態（学習したということ）、個人的にうまく業績をあげたということ（責任の体験）、自分の関心のある仕事についてということ（有意義を経験すること）である。動機づけが起るにはこのすべての心理的状态がなくてはならないとする。

ジョブエンリッチメントが結局、職務の業績達成と職務満足の改善をもたらすことがよく知られるようになった。しかしそれは正確な表現ではない。それにより個人の努力が増加するようなことはないし個々人の生産性が上がったということではないのである。しかしそれにより全体としての生産性が増加するとは言えることが重要なのである。例えば職場における点検担当者の仕事が排除され、作業者が自由を感じ、より直接的に生産活動に従事するという現象が生じる。また従業員は自己の仕事の質に関心をより多く持つようになる。そのことは顧客満足の改良に連がる。その上ジョブエンリッチメントが職場の生活を高めるのだが、社会的福祉ばかりでなく、組織の底辺にも何らかの恩恵をもたらす（例えばより積極的に職場に来ようとする）。それにより組織コスト（および取引コスト）に多大な影響が与えられる。

2. シンボリックマネジメントの出現

これまでの説明はジョブエンリッチメントの批判めいた陳述はなかったが、この方法も何の問題なしに通用しているというのではない。その点について言及し、そのことからシンボリックマネジメントの必要性を考えるとといった説明経過をとるようにする⁷⁾。

例えば実務界の見解において、ジョブエンリッチメントはコストが高いこと、計画、実施、診断のための期間が長びくことがあげられる。理論的見立において、作業者は自己の職務を客観的に見ることはなくて、他人の解釈によって職務がエンリッチされたのかどうか判断し解釈するのだという批判も出される。この背後には職務は社会的に構築されているとする考えがある。仕事の多様性

を増加しても、職務の負担者がその知覚を明確に持たないならば効果はわずかである。その知覚はただ客観的に職務が多様化したという事実だけでは生じないのであって、社会的関係が影響力を持つのである。

ジョブエンリッチメントは社会的並びに心理的側面からの修正的提案にさらされることになり、それなりの支持を受けている。しばしば心理学者の教えるところでは、個人が曖昧な現象を解釈するように問われると社会的影響力をかなり受けやすくなっている⁸⁾。ジョブエンリッチメントを現実に実施してみてもわかることだが、それが成功するのは客観的な職務特性を変化させるためにうまく行くというよりも、社会的に根源をもつ期待にある。実験室における研究に際し、割当てられた仕事にたいしてプラスの解釈を与えるようにすると、マイナスの解釈を与えられるときよりも職務満足のレベルが高まることが知られる。同じ職務がこうして情報の評価いかんによって異なる満足感と、理解度を示すことが明らかになる⁹⁾。またプラスの社会的影響度は動機づけの増加をもたらすこともよく知られている¹⁰⁾。

こうした考えが存在するもとには職務特性がそれ自体曖昧性を含むという見解が支配している。管理論といってもとくに人事管理の領域では職務は相当に論理的に、また科学的思考を配慮して設定されていることになっているにもかかわらず、職務の特性認定は難しいものである¹¹⁾。作業レベルにおいて、職務についての知覚形成は、作業自身の周囲の人間が基準となっている（ことについて既に述べた）。自分たちの職務が他の人にとって意義があり、それが内心的満足を与えるようになっているならば、よりよい業績達成と満足が得られると一般に期待されている。

この周囲の人とは一体誰かの認定が必要である。ある作業者の仲間の人たち、家族、友人などが職務の知覚の形成に有力な影響力となっていることはよくわかるが、何といたっても大きな影響力は当該作業者に関連するマネジャーである。マネジャーのステイタス、部下の知らない情報の所有、償与査定のための地位と能力などのために、その存在価値は大であり、従って作業者の職務知覚に強い影響力を持つとされる（しかし現実にはそのようになっているかどうかは別であるが）。影響力があってもマネジャー自身は職務知覚はかなり弾力的であり、個々人によっても違いがあることに気づいていないことが多く、影響のための機会を失うことが多い。例えばある仕事の単調さを訴える人物がいるとして、その反復的部分の変更だけをしたり、或いはその仕事の重要性を強調してその意義を相手に吹込んだりしたとしても、それではマネジャーの影響力を行使したことにはならない。その仕事は他の別の人物にとって既に重要でないことはわかっていて、その点から見るとマネジャーの努力は影響ということにはならない¹²⁾。そこでマネジャーはただ何かを語るにより部下の理解を得ることもありうるが、マネジャーの実際の行為も必要なのである。つまりマネジャーの行為が下位者の手本となることである。

ここにおいてただマネジャーの行為があったかどうかという話よりも、マネジャーのコンシステンシーがとりあげられることになる。「作業者が自分たちの職務はエンリッチされているとする結論するためには、作業者は正にその仕事そうになっているのだというメッセージを絶えずかつ一貫して受取らねばならない、そしてメッセージの意味は公に示した言葉が出てくるよりも多く、シンボルから出てくるであろう。マネジャーは職務についてシンボリックなメッセージを上手に発送する、そしてマネジャーが特に慎重になる必要があるのはこの点である」¹³⁾と語られる。

シンボルについて知識は人類学からの借用であり、経営学においてもしばしば利用される。これについて若干の知識をもつ必要がある。そのためには文化について言及することになる（ここでは組織文化と同じとみる）。極く一般的に組織文化の理論を2つの分野に区分する試みがある¹⁴⁾。

その1つは組織文化を変数として扱うものである。それは組織が所持する何ものかということである。その2つは文化とは組織がいまそうになっている何ものかという考え方である。後者の考えが、人類学者が文化を扱う方法とより密接に結びつくと言われる。文化を、より広い社会から組織にとり込まれた何ものかとみなすこと、あるいはマネジメントによって創り出された何かとみなすことをしないで、この後者の方法は「文化は相互交流しそして共有されたシンボルと意味の産物」を提出する。そこでは組織活動もしくはそこでの生活の非合理的もしくは風変りな側面を分析しない。組織における生活並びにあらゆる活動の解釈が必要とされるのであり、その解釈の根拠をなすものはより深いところにある。つまり組織構成員の全体的な社会的生活を高く評価し、その生活上のコンテクストの中に深く入りこんで行かなくてはならないことになる。それは文化は付随的に、何か偶然にあるものとしては扱われないし、また組織の本来的目標の外側にあるものとしては扱われないことを意味する¹⁵⁾。

もちろん我々はこうした理解のなかで主として後者の考えに従って行くのだが、前者の考えもマネジメントの立場から採用せざるをえない状況にも遭遇する。どちらをとろうとも文化の理解のなかに使用される、シンボルと意味が我々の当面の中心的意義をもつ。ジョブエンリッチメントのなかでのシンボルの意味を有効にするためにモバーグはかなり古い文献に従ってシンボルの人類学的定義を示す。「文化的な意味と重要性をもつ対象、行為、関連もしくは言語形成をシンボルとする」がそれである¹⁶⁾。そしてジョブエンリッチメントの視点からしてシンボルとは客観的な職務特性以外のものであり、職務に意味を与え、内心的満足に約束するものだということになる¹⁷⁾。

シンボルの概念がマネジャーと結びつくことは組織（およびマネジメント）文化の教えるところであり、我々は既にその領域に入り込んでいる。そしてマネジャーは単に「マネジメントするもしくは管理する」というだけでは済まされないことを知らされる。しばしば我々の聞く言葉として、「シンボルはマネジメント行動そのものである。マネジャーは結局のところ、化学物質を合成した

り、トラックの運転をしたりするのではない。マネジャーはシンボルを扱うのである」¹⁸⁾があげられる。企業とてもミニチャー社会であり、そこに企業独自の言語、神話、祭祀、タブーなどが存在しているのは文化の考えであり、その際に、それはそれぞれの特殊な文化的な基礎的な考え方のシンボル化の中に示されることについて経営学（単に組織論を超えて）のなかで語られるようになっていく。かなり途中の説明を省略すれば、組織（＝企業）はシンボルの相互作用論において理解されると言ってもよいであろう¹⁹⁾。

マネジャーの活動はこうしてシンボルによって成立することは改めて説明することもないであろう。そしてジョブエンリッチメントがシンボルによって構成されていることをここで再び語らねばならない。つまりジョブエンリッチメントにとって重要なシンボルは、マネジャーの言語使用、日常行動のパターン、下位者との相互作用のために選択される背景によって形成されるというのである。こうして我々はシンボルがただ物的、可視の対象物の範囲を超えたものであることを知る²⁰⁾。そして多くの企業で強い作用をするシンボルがあるが人はそれを意識していないのだという指摘もなされている²¹⁾。ということはシンボル使用はうまくいかないかもしれないということである。それをより効果のあるように、より影響力のあるように役立てるのがマネジメントである。特にマネジャーの言語使用がシンボル作用として我々の1つの課題となる。

3. シンボリックマネジメントと言語使用

シンボルをどのように理解しようとも、言語がシンボルであることは誰もがあげることである。そこにはマネジャーの先ずもって言葉を使うというプリミティブな発想がある。とするならばコミュニケーションの問題のことだという指摘もあるがもっともなことである。しかし我々はこの際にそのことをそれほど意識しないで、マネジャーの言葉、つまりマネジャーが自己を表現する方法がシンボリック的意義をもつのだということから出発する²²⁾。

我々はその場合に言語について若干の知識を手に入れる必要があるのだろうか。我々は言語と言葉の任意的にかつ互換的に使用さして、さし当りそれで間に合っている。従ってその区分をしたところでたいした効果を得ない。そのことはマネジャーの自己表明に当っての言語および言語活動といってもよいし、言葉での自己表現としても同じであって、そのこと自体はシンボリック的作用にほかならない²³⁾。

言語（言葉）は、人間の音声のユニットの体系であり、いくつかの単語へと複合化されたものである、そして同じように文法上のルールによって結びつけられたコミュニケーションの方法をつくり上げるのだが、それは発話と書かれたものの中ではっきりその姿を示すことになる。しかし言語はこのほかに記号や意味全般のことも含む（意味論の領域をつくる）からより広い範囲を含むこと

になる。人類学者(例えばレヴィストラウス)は神話の分析に当り、神話の文法、衣服なども言語と同じように考えていると指摘される。こうしてわかったことはあらゆる人間の記号体系は必ずしも共通の組立原則を分けもっていないのだということである²⁴⁾。我々にはこのようにして言葉の意味がかなり広くとられ、しかも、より重要なことは言葉を通せば誰も、どこでも理解が可能(程度のことは別にして)だと言えないことを銘記すべきである。

それ故に、我々が利用する言語はコミュニケーションの手段のみならず、我々の生活する世界がどうなっているかを理解する方法を決める、基本的要素なのである。これらを中心にしてマネジャーの言語の背景を知ることが必要とされる²⁵⁾。そこでマネジャーのシンボリックな活動を裏づける言語的特色をいくつか示すことになる(マネジャーと限定することなく人間の言語活動一般を含むことであるが)²⁶⁾。

(a) 多法性について：話し手が自分の発話(陳述)にたいしてどのような心理態度を示すかを見ると、単純でないことがわかる。疑問、主張、否定などもあるが、話者の意志、義務(感)などを示すことも多い。法は文法的には動詞の語形の表示であるが、動詞の変化だけでは心的態度を表示するには十分でないから、助動詞を用いることも多い。

(b) 文法性について：機能的伝達の単位としては文がある。文は単語に分析できる。単語はそれぞれ独立した意味内容をもつ。単語は特定の場面の相を指示する。単語を組合わせたり、文形式にしたり、相を明示するのが文法構造である。

(c) 二重性について：言葉は音声として存在し音素が単位であり意味のないものである。言葉は単語となり、そこでは有意味なもので、さらに文法構造のなかに位置づけられる。

(d) 生産性について：経験的に知らない文を作成し、かつ解釈することができる力である。

(e) 無限性について：文は2つ以上の有意味な単位(単語)を持つばかりでなく、この文の長さは無制限だということを示す。しかも通信における有意味な要素の数は無制限である。

(f) 意味するものと意味されるものとの関係について：あるものと他のものとの類似性、もしくは写像化(マッピング)において関係づけがあるとする次元がある。この写像はアイコンと呼ばれる。意味するものと、意味されるものとの関係が接近するときの次元がある。例えば煙と火の関係であり、煙は火のインデックスとされる。3つ目において記号と意味との間には規則的な関係がなく、恣意的である。音声から意味を知ることとはできないことを含む。意味するものと意味されるものとの間の関係は予め約束しておいてはじめて了解される。シンボルと呼ばれる関係である。

(g) 一般的意味性について：言葉はあらゆることを話題にすることができるし、ある伝達体系によって表現できることは、他の体系に翻訳できる。しかし一方の伝達体系のほうが包括的であることもある。

これらの言語（機能）上の特色づけについてすべて我々は語らない。我々はこのなかで言語のシンボル性について注目しようとする。様々な特色は結局のところ広義でのシンボル性（従って上記fにおけるシンボルのみに限定しないで）に関連するのにはかならないと我々は認識する。それはやや飛躍した表現だが、主要なシンボルおよび儀式的解釈もしくは解釈によってときほぐす意味体系を示しているわけであるが、文化そのものの解明にはかならない。言葉を使うということはシンボルを通し、シンボルそのものを発信して、相手方と交流することであるから、シンボルがあらゆる行動と思考のなかに含まれていることになり、これを解釈しなければよい社会関係は成立しない。マネジャーはこうした事情の中で最もシンボリックなものということができる。それは従来の言語学が正当としてきたことから離れた領域に人は入って行くことを示唆する²⁷⁾。どのようにしようともシンボリックマネジャーの言語使用は、職務にかかわる、共通の信念および意味体系を創り出すことであり、そのために上記の7つの言語機能を上手に駆使しなければならない。以下については言語使用の具体的状況を考慮してみる²⁸⁾。

（a）仕事の特性に関連する問題

マネジャーは公式的文書および口頭のコミュニケーションを通して仕事の特性を制御する。とくに前者は職務記述書や訓練マニュアルである。この方法はジョブエンリッチメントとのコンフリクトを発生する。例えば職務記述書のなかで、「部品の高度な反復的組立を義務づける条項」があるときにはエンリッチメントにはならないのである。さらに作業担当者の聞こえる範囲で、作業の問題点をあれこれ指摘するマネジャーの行為はマイナスのシンボル作用をすることになる。マネジャーの仕事配分任務に当り、やたらに職務の重要性や、その仕事の満足度の高いメリットのみを押しつけがましく述べることも不快感を助長する。「あなたがどうやろうと私は構わないが、私はあなたがこうするべきだと思っています」などという言いまわしは同じく不快のもとをなすのであり、それは本質的に当該者の仕事の価値は結果に限定されていて、仕事の過程が少しも重視されていないことを暗に含むものだということになる。そしてこうした事象は言語機能の多法性をマネジャーが弁えていなくてはならないことを知らせる。

（b）機能の特性にかんする問題

マネジャーは技能の判断について、重要でないとか、ささいなもの、当り前のものなどとしてはならないことが提示される。そうしないとジョブエンリッチメントの一貫性が保たれないのである。例えば未熟練とか半熟練といったような言葉を使つての仕事区分は不適切であり、無礼な印象を持たせることになる。訓練の場における経験によると、エンリッチメントが技能へのプライドを持つ

ことを重視するようにいうが、そのようにならないことが伝えられる。すなわち、訓練のためのプログラムが際立って技能開発に集中してしまうということである。技能並びに専門知識に結びつく、儀礼、神話、歴史的理解がプログラムから除外されるのが現状である（そうしないと科学的プログラムにならないかどうかの議論は別にして）。これに関連してよく引合いに出されるのが医学の訓練(?)である。ここでは医学が過去に基盤を置き、歴史的事象とプロフェッショナル精神の伝統に依ることを育成の土台として技能の神聖さを重要視させるように努めている。尊敬すべき遺産と十分な職業上の考え方を職務が持つように教育されていることになる。従って企業組織の現場においても、訓練プログラムの技能と、シンボリックな神話とが結びつくと、技能獲得における誇りをつくり出すのは当然となる。また訓練の完了に当ってのお祝い（といった行事）も技術の重要性を強めるものである。正にこうした事象は意味するものと意味されるものとの関係における、シンボル機能の中に人は立っていることを示す。

(c) 作業集団の特性にかんする問題

企業（組織）は仕事グループや様々な職務にたいしてステイタスシンボルを結びつけることが多い。低いステイタスと高いステイタスがあるとしても、前者の重要性の評価をするようにもっていくのがシンボリックマネジャーの力である。その場合、言語使用が中心的なシンボルとされる。メッセージ伝達の例のなかで示すと次のようになる。ある新人が組織に加入したとすると、その人にたいしての仕事割当にたいする説明として、「いまはこうした辛い仕事であるが、それをやり終えると次のよりよい仕事に移ることになる」というのはよろしくないという。というのは、当該の仕事に現在従事している人たちはみな、初歩的か、たいしたことでない仕事をしているというイメージを作り出してしまふからである。よりいけないことはその仕事にいつまでもついている人はいわば能力を欠いた人か、役立たずというように見られる恐れが出てくることである。従って、「いま与えられる仕事は本当に価値のあるものである。そこで製品や顧客の詳しい知識を手に入れる機会を持つことになる。そうして、移りたいと希望する別の部署についての知識を獲得していることになるのだ」というような言葉使用が勝れていることになる。これは言語機能におけるインデクス作用と多法性をうまく利用するのと同じである。

(d) 仕事のアウトプットの特性

自己の仕事成果もしくは文字通りの生産物がその会社（または組織）の重要な達成結果と結びついていると、従業員が認知するならば、その人は職務からのより多い内心的動機づけを感じていることになる。かくてマネジャーの敏感に察知すべきことは、どんなタイプのフィードバックが

直接的に個々人並びに集団の努力をうながすかということである。どこの部署が、どのような製品もしくはサービスがどのように組織のために貢献しているか、例えば市場での評価がどうなっているかに基づいた評価について、マネジャーは適切に従業員に、「言葉をもって」伝えることができないてはならない。従業員はそうした組織内外の、アウトプットにたいする評判を耳にすることがよいイメージ形成をつくることになる。儀式などにより従業員の活動を称えることも大きなシンボリック効果がある。

4. シンボリックマネジメントの行為（モデル）

マネジャーがシンボル機能を果たすということはマネジャー自体がモデルの位置に置かれていることを意味する。すなわち、ある事、ある行為は、それ自体よりも多くの何かを表わすときにはシンボルとなるとする命題を思い出すべきである。事物や行為は、用具的意味でみられないで、組織の成員がそれに与える意味に従って体験されるときに、シンボルとなる。それ故にシンボルの形成に当たり、組織の成員がシンボルのなかに何らかの意味を投下しているということができる。成員は組織における継続的過程として事物や行為の意味を形成している。これは現実には確かめられないけれども、少なくとも組織の生活において、同じシンボルがいつまでも続くことは多くない。これは古い事象（習慣、ルール、思考）にいつまでも依存する次元に人はいつまでもいないということである。古いシンボルは廃れるときが来る（しかしここではシンボルがどのくらい続くか、古いシンボルはもはや全く不必要かについて論じるのではなくて、そうした現象が見られることを語るにすぎない）。そうは言ってもシンボルが明白に現わさることがあるかもしれないしないかもしれない²⁹⁾。

要するにマネジャー自体の日常的活動がシンボルだということになる。そこでマネジャーの日常的行為のどの点がシンボリックとなるとができるか示すと次のようになる。

（a）マネジャーの時間利用

マネジャーがオフィスの席にいないこと（が多い）、あるいはいつも部下の目に入るところにいないということは、仕事のあるべき姿から逸脱しているしるしである。それはマネジャーの予定表に従ってのマネジャー行為であり、そのことがマネジャーの優先順位となっている。マネジャーが部下の厳格な監督がよくないといってマネジャーの席にいないのではない。マネジャーのスケジュール変更も可能である。例えば、部下の仕事に興味をもつならば、部下と一緒にいる時間を多くする傾向になるのは否定できない。そのことは仕事にたいする真の関心表現とはどうあるべきかが重要なことを知らせている。それはマネジャーが率先して部下の仕事に関係すること、そのことが部下が正しく知覚しているのかどうかということを教えている。どちらにしてもマネジャーの存

在が下位者のモデルになっていて、マネジャーの時間消費がシンボルの意味をもつことがわかる。従ってどのくらい、どのようにして時間消費が正しいかどうかを語っているのではない。

(b) マネジャーの注目事項

ルール重視のマネジメントはジョブエンリッチメントに反するものである。仕事は通常ルールからはずれるが、だからといってルールの変更を考えるマネジャーにはジョブエンリッチメントは適さない。むしろマネジャーは仕事における職人的技能の微妙さに敏感に目を向けるようになっていくことが重要であって、これこそがシンボリックマネジャーの本領である。そのことが仕事に意味があることを多くの人に認識させる。

(c) マネジャーの干渉問題

シンボリックマネジャーになるかどうかはマネジャーの行為のタイミングによることがよくある。従業員の集中している時間に何らかの介入をすること（それはたとえ良いことを与えることだとしても）は度重なると厭気をつくり出す。従業員との会話、それにより意志決定への参加の促進があると考えられるときでも、時期にそぐわない介入は無効になる。そうたいしたこともない質問をして、対話のつもりでいるマネジャーの行為はフラストレーションを相手方に生じさせる。

上記のこととは若干異なるが、下位者が自分たちの動機は何なのかを疑問に思うことがあって、そのことにマネジャーは敏感でなくてはならないといった事情もある。マネジャーの行為がその場のぎでであると従業員が思うてしまうならばマネジャーの努力は逆効果である。従業員は自己の活動の意味を正しく解していないか、どうして自分がその地位にあるかといった点についていつも質問したくなっているということは、従業員のシンボルがマネジャーのシンボルと一致していないことを示す。従ってシンボリックマネジャーは相手方のシンボルを常に意識しなければならない。

同じシンボルが過度になると、シンボルの価値が失われる。シンボルは皮肉（のことば）となってしまうわけである³⁰⁾。1つの例はこう述べる。ある作業者が上衣のバッジに建物担当エンジニアという名称を付けているのだが、実は門衛だという。こうしたシンボル使用およびシンボル理解は、マネジャーの注意すべきことであるというまでもない。

5. シンボリックマネジメントと背景

ここで背景とは、マネジャーはある対人的状況か物理的状況かにおいてシンボルにあふれたコンテキストにあることを示す。マネジャーの言語使用と行為様式を含む全体的状況をまとめて表現し

たものが背景である。マネジャーと従業員の相互作用によって形成され、意味づけがなされた状況を含むことになる。マネジャーがシンボリックになるためにはある舞台に立たなければならないことが示唆される。

(a) 物理的建築物

この表題は重複的であるが、仕事場所の配列はシンボリックの価値があることはよく知られている。日本の企業に多く採用されるオープンな事務作業への転換は、欧米においては異なるシンボルの意味を持つようになると思えられる。すなわち、ジョブ自体は客観的に少しも変化しないのに、従業員におけるエンリッチメントの感覚はかなり低下したという報告である。ジョブエンリッチメントは集中の能力を求ることであり、ステイタスという飾りを失くすることに反対である。自分の特定のワークステーションを所有すること、パワー中心点に近いこと、混み具合の程度、装飾などが建築物のシンボルとしてよくあげられる。仕事集団はコンフリクトを長い間積み重ねてきて、現在の環境が自分に都合よいと思われるようにしているのであって、マネジャーの都合で建築物の修正をやっても仕事の効果はあがらない。

(b) 会議のコンテキスト

会議がシンボル化している様相について触れる。それは会議の場所と背景がシンボリックな意味を含むということである。先ず会議はハイステイタスの環境で定期的になされるときに効果があると言われる。そこではステイタスの違いを弱める効果がある。机のサイズや席順の配慮により、それがどのようなシンボリックメッセージを送っているかを知るべきである。昇進を果たした監督者のための訓練プログラムの場で、依頼された講師があるマネジャーにどんなテーマについてやればよいかを尋ねたところ、どんなことでも構わないが、監督者たちがここでこうして会合していること（仕事の1つとみてよいが）は価値あることなのだというを示してやりたいという答えが返って来た。こうしてその講師は重役室を使うことにしたというのである。要するにどんなメッセージかということが媒介作用をするのであって、どんな題材かは重要ではないことになる。最終的に参加者からのフィードバックが真のインパクトであることがわかる。会議はこのようにしてシンボリックの様相をもつが、これを上手に運営できるのがシンボリックマネジャーである。

終りに

シンボリックマネジメントとは、マネジャーが、深いところにある文化的規範と価値に影響しようと試みる過程であり、そのためには組織成員が文化的に理解したものを表現し、伝達するために

用いる文化の要素を形づくることであるというように解釈されるかもしれない。本文中には文化への言及はなかったが、実はシンボリックマネジメントは、企業文化もしくはコーポレートカルチャーの課題である。従って、ジョブエンリッチメントは科学的マネジメント（自然科学的指向した）との関係よりも、企業文化との関係で語られるべきことである。

マネジメントはシンボルを扱うとか、シンボリックだということは、ある意味では言語に関する領域に入っていることを示す。単なるジョブエンリッチメントを超えるには、エンリッチメントには多くのシンボリック的意味が含まれていて、マネジャーはそのことに常に敏感で、意識していなくてはならないことになる。もちろん言語はシンボルであるが、言語でうまく表現できないシンボルもある。通常は言語とシンボルを区分するがここではこの両者の意識的混同をした。それは言語は単純に意味ないしはシンボルを伝達する手段ではないとする理由による。そしてどちらも企業文化を形成する源動力（手段ではない！）と認識するからである。企業の現場では職務の知覚はマネジメントのシンボルにはかかわりのないように思われる、仕事環境の外部者の影響がある。次にマネジャーはいつも十分に職務の知覚に影響しているとは限らない。インフォーマルリーダーの出現がシンシズムを生み出すこともある。さらに真の職務の解釈をマネジャーはどうするかは、組織のあらゆるところにある解釈のコンフリクトによって妨げられ思うようにはできない。

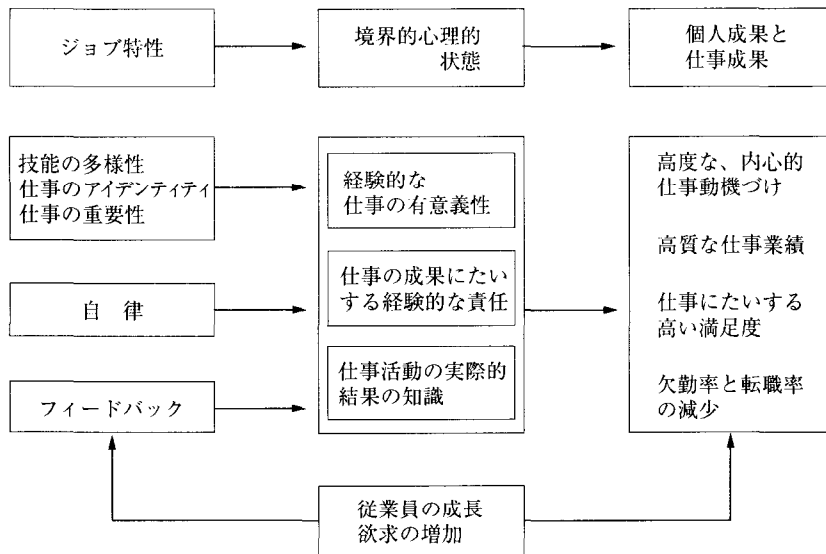
ジョブエンリッチメントをベースにしてシンボリックマネジャーの機能と、言語とシンボリックの意味づけを試みたのだが、それはあくまで机上の思考経過を経たものである。マネジャーが、どういうシンボリック機能の中に置かれればどのような素晴らしい(?)成果が得られるかを証明したものではない。

注

- 1) 例えば、Hellriegel, D./Slocum, J.W.Fr., *Organizational Behavior*, West Publishing Co., 1979, pp.430-457; Luthans, F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1981, pp.206-232（これについて意図的に旧版を採用した）；Mullins, L., *Management and Organizational Behaviour*, Pitman, 1993, pp.481-517.
- 2) Hellriegel/Slocum, op. cit., pp.431-433.
- 3) Ivancevich, J.M./Matteson, M.T., *Organizational Behavior and Management*, Business Publications, 1987, p.538. ここではWalker, C.R./Guest, R.H., *The Man on the Assembly Line*, Harvard University Press, 1952が指示されているが、我々は内容については参照しない。
- 4) Hellriegel/Slocum, op. cit., p.436. これについてIBM社における例が示されるとする。Walker, C.R., *The Problem of the Repetitive Job*, HBR, May-June, 1950, pp.54-58
- 5) ハーツバーグについては次の2点があげられる。Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.B., *The Motivation to Work*, Wiley and Sons, 1959.およびHerzberg, F., *The Wise Old Turk*, HBR, Sept-Oct.,

1974, pp. 70-80.

- 6) Hackman, R./Oldham, G./Janson, R./Purdy, K., New Strategy for Job Enrichment, in: California Management Review, Summer, 1975, pp.57-71. なお以下の図については、Ivancevich/Matteson, op. cit., p.541.



仕事特性モデル (この図はHackman/Oldham 1975より採用したとの指示がある)

- 7) Moberg, D.J., Job Enrichment through Symbol Management, in: California Management Review, Winter, 1981, pp.24-30.
- 8) 例えば、Festinger, L., A Theory of Social Comparison Processes, in: Human Relations, May, 1954, pp.117-140があげられる。
- 9) 例えば、O'Reilly, C. III/Caldwell, D.F., Information Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction, in: Journal of Applied Psychology, April, 1979, pp.157-165.
- 10) 例えば、King, A.S., Expection Effects in Organizational Change, ASQ, June 1974, pp.221-230.
- 11) 例えば、Bernardin, H.J. et al., Performance Appraisal Design, Development, and Implementation, in: Ferris, G.R. et al. (eds), Handbook of Human Resource Management, Blackwell, 1995, pp.462-493.『評価システムは組織にたいして意図したような利益をほとんどもたらすことはできない』と。
- 12) ジョブエンリッチメントの失敗の原因については別の説明として、Hellriegel/Slocum, op. cit., pp.444-445.

(a)下位レベルのマネジャーの抵抗、例えば担当のマネジャーは統制や計画のための影響力を失うことが自覚される、(b)真の変更がないこと、例えばリップサービスに終ること、(c)個人の差異、人によってジョブエンリッチメントにたいして好意的反応をしたり、しなかったりする、達成ニーズや社会的ニーズの強弱は人によって異なる、(d)テクノロジー的拘束、例えばある生産工程においてはエンリッチメントのためにラインを無くすることはかえって生産コストを増加させる、(e)組織的風土、これは組織におけ

る、信頼、コミュニケーション、支援などの程度のことである。風土が好意的かどうかによって異なる成果が出る、さらに良い風土はエンリッチメントを促進しさえもする。

- 13) Moberg, op. cit., p.26.
- 14) Meek, V.L., Organizational Culture: Origins and Weaknesses, in: Organization Studies, 9/4, 1988, pp.453-473. ここではp.463.
- 15) 最初の考え方は、例えばSchwartz/Davis. (1981), Deal/Kennedy (1982)であるという。後者は、Smircich (1983), Weick (1979)であるとする。文化のより本質的な組織的理解は、Gregory, K.L., Native View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations, ASQ, 28, 1983, pp.359-377.
- 16) Morganは、例えばSapir, E, Symbolism, Encyclopedia of the Social Science, 1934, pp.492-495.を引用する。我々はこれと共に例えば次のものを引用する。「文化もしくは文明は広義での民族学的意味ではこういうことである。つまり社会の1員としての人間によって獲得された、知識、信念、芸術、法律、慣習、および他のあらゆる能力並びに習慣を含む全体的な複合」、Seymour-Smith, C., Macmillan Dictionary of Anthropology, 1986, p.65.および、「自然は人間には生まれつきあるものであり、人間の外力に人間が何もしないでも存在するものを示すのであるが、文化は、人間の意識的および自由な介入のために生成するあらゆるものを含む。しかし自然と文化は根源と目的を結びつける。というのは人間の文化形成能力は成程より大きく形成されるが、根源的には自然の中に根を置いているからである。つまり人間にはその力は生まれつきあるということである。同じように文化はの本来的目的を人間の自然の完成並びに改良の中に見出す。文化形成行動の方向と程度は本質的には自然によって決定されている。人間の本質に反する文化展開は正しくなくて、見せかけの文化である」という説は次の中にある。Brugger, W., (hrsg.) Philosophisches Wörterbuch, Herder, 1976, S.207.
- 17) シンボルの説明の例として次のものをあげる。「記号、他の何ものかを象徴するものをひとまとめたもの、社会学的には、文化の範囲において一定の意味、意味関係、意義、価値などにたいしてその代りとなる記号として作用する、あらゆる知覚的単位のこと。シンボルは社会的関係において情報を与える作用をし、不確実性を吸収し、予見的知識を媒介し、行為を喚起する働きをする。シンボル体系とは社会的相互作用のシステムのための文化的前提である」と。Hartfiel, G., Wörterbuch der Soziologie, Kröner, 1976, S.654.
- 18) Moberg, op. cit., p.26. これについて、Petersの引用があるが我々は参照していない。
- 19) Dierkes, M./von. Rosenstiel, L./Stager, U. (hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis, Campus, 1993, S.17.
- 20) もちろんシンボルを、本質的内容を超えた意味を示すところの物質的対象物とすることもある。Greenberg, J., Managing Behavior in Organizations, Prentice-Hall, 1996, pp.133-134. さらに、組織文化を示す様々なもののなかの1つとして、神話とシンボルとがひとまとめにされることもある。その場合シンボルは組織的意味がそれに付随する対象物とされる。Tosi, H./Rizzo, J.R./Carroll, S.J., Managing Organizational Behavior, Blackwell, 1994, pp.82-83. 一般的には組織論で上記のようにシンボルの語を使うことが多いが、ここでは我々は別の使い方をする。
- 21) Wever, U.A., Unternehmenskultur in der Praxis, Campus, 1989, S.62. ここでもシンボルは文化の重要な構成要素の1つとして扱われる。つまり、シンボル、伝説、祭祀、英雄のなかに入っている。
- 22) Moberg, op. cit., pp.26-28.においてジョブエンリッチメントと言葉について語られるが、その内容を以下

において使用する。

- 23) 例えば、大塚高信／中島文雄『新英語学辞典』 研究社、1987年においては、日本語表記として言語はあるが、言葉は見出し語としてはない。さらに、下宮忠雄他編『言語学小辞』 同学社、1985年においても同様である。上記研究社版において language が言語にあたる。そこでは『任意に造られた記号の体系によって、観念、情緒、または欲望を伝達するための、純粹に人間的で、非本能的な方法である。これらの記号は、まず第一に、聴覚的、いわゆる音声器官によって発せられるであろう』としている。これは古典的で、一般的定義であるという。我々の注目する点は、記号としているのはシンボルと原文にあることである。また word は language の単位とされている。しかし日本語としての言語と言葉をどのように区別するかははっきりしない（国語辞典上の区別は別にして）。
- 24) Barnard, A./Spencer, J., (eds.) Emcyclopedia of Social and Cultural Anthropology, 1996, pp.324-325.
- 25) 以下について、Brown, A., Organizational Culture, Pitman, 1995, pp.12-13.
- 26) J. グリーンバーグ『人類言語学入門』（安藤訳）、大修館、1979年、3-18頁。
- 27) デル・ハイムズ『ことばの民族誌』（唐須訳）、紀伊国屋書店、1979年、16頁。
- 28) 例えば、Harris, M., Culture, People, Nature, Harper & Row, 1988, pp.137-157.
- 29) Schultz, M., On Studying Organizational Cultures, Walter de Gruyter, 1995, pp.76-77.
- 30) モバークは次の研究を引用する。Goldner, F.H./Ritti, R.R./Ference, T.P., The Production of Cynical Knowledge, in: American Sociological Review, August, 1977, pp.539-551. 皮肉についてはギリシャ哲学派の1つとしてのキュニク派にまで考えを延長するのがよいかもしれないが、そこまでやらない。その概念は今日とくに権力者の権力乱用、人権の実際的な損傷にも適用されるが、同時に他方で外部にたいし、人間性のある意味づける主張されるといった使用法が多い。また、通常の生活、道徳などを軽視する考え方並びに行動様式についても皮肉が用いられる。Precht, P.P./Burkard, F.-P., Metzler Philosophie Lexikon, J.B. Metzler, 1996, S.593.

(1998年1月8日受理)