

組織と個人の統合システム：試論

太 田 肇

I 序

筆者はこれまでの研究において、組織における「個」の尊重という理念¹⁾を掲げ、組織と個人の統合という枠組みのなかで、この問題を研究してきた。

今日、組織と個人を取り巻く環境は大きく変化しつつある。国際化、情報化、雇用の流動化によって、日本の企業は従来の雇用慣行およびマネジメントの見直しを迫られている。企業がグローバルに活動を展開するようになると、日本企業に固有の慣行を維持することは困難になる。また情報・通信技術の発達によって、職場ではフェイス・トゥ・フェイスの関係が減少し、仕事のなかに人格的要素が乏しくなる。そして働き方は、時間的にも空間的にもフレキシブルになる。将来は、複数の企業に対して多元的に帰属するようなケースも増えてくるであろう。さらに雇用の流動化、雇用形態の多様化によって、個人の組織に対する関わり方はいっそう限定的なものになっていく。

このような社会的・技術的条件の変化は、上述した個の尊重を実現するうえで好機でもある。個人にとって、さまざまな局面で選択の余地が拡大し、自律性が高まるからである。もっともそれが無条件に個の尊重へと結びつくわけではなく、対応の仕方しだいでは逆の道をたどる可能性も大いにある。それだけ明確な指針と理論的裏付けが重要になってくるということである。

筆者は、上述したような環境のなかで進行するプロフェッショナル化という現象に着目し、そこから個人を尊重しなおかつ組織の利益と両立できるような

1) 太田 (1993), (1994), (1996b)などを参照。

関係についてひとつの展望を見出そうとしている。

労働力の統計が示すように、専門的・技術的な職業の占める比重は高まる一方である。さらに、今後日本の労働者が国際的な競争のなかで生き残るには、専門的知識・技術にいつそう依存せざるを得ないという現実がある。すなわち、専門的な能力を用いて働く労働者が、社会のなかでもまた組織のなかでももはやマイナーな存在ではなくなっているのである。

問題は、このような人々をいかにして組織と統合し、マネージしていくかである。暗黙のうちに「組織人」を想定していたこれまでの伝統的な統合の枠組みでは、真の意味で彼らを組織と統合することが難しくなっている。新しい統合のシステムを構築することが必要なのである。

プロフェッショナル・ワークの特徴のひとつとして、仕事と個人人格の分離が困難であること、そして個人の自発性、自律性に大きく依存するということがあげられる。そこから必然的に、個人の視点、個人の論理を踏まえた理論の枠組みが要求されるようになる。

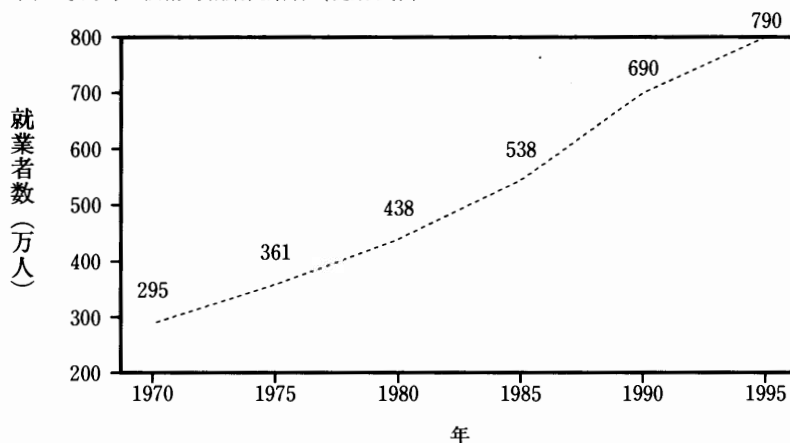
本稿では、増大しつつあるプロフェッショナル的な労働者の仕事・組織に対する関わり方の特徴を概観し、それを踏まえて組織と個人の統合の枠組みと具体的なプロセスを示す。そして最後に、このような統合を行ううえで必要な組織の形態についても論じることにした。

II 企業内プロフェッショナルの台頭

専門的な知識・技術を用いて働く人々は、絶対数においてはもちろん、就業者全体に占める比率においても、一貫して増加傾向を示している。たとえば総務庁の「労働力調査」では「専門的・技術的職業従事者」という分類が用いられているが、1975年から1995年の20年間に、その数は361万人から790万人へ、全体に占める比率は7.0%から12.2%へと増加している（第1図、第2図）。この比率はアメリカなどと比べるとまだ低く、今後さらに高まることが予想される。

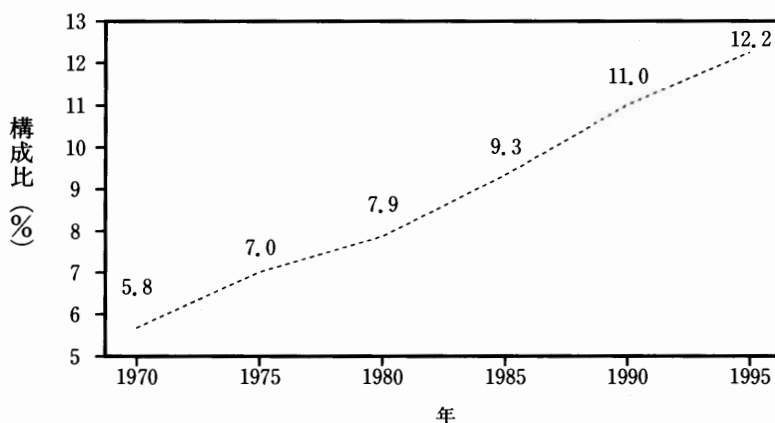
それでは、彼らの仕事の専門性はどのように定義することができるのか。こ

第1図 専門的・技術的職業従業者（就業者数）



出所：総務庁「労働力調査」をもとに作成。

第2図 専門的・技術的職業従事者（構成比）



出所：第1図に同じ。

ここでは「専門化」という概念を用いて、それを説明することにした。

いわゆる専門化には2種類の方向がある。ひとつはテイラー・システムに象徴されるような仕事の細分化であり、もうひとつは、医師などに象徴されるよ

うな職業の専門分化である。Thompson (1961) は、前者を「課業の専門化」、後者を「人の専門化」として区別する。「課業の専門化」は組織によるプロセスであり、一般に機械化がそれを促進する。一方「人の専門化」は社会的プロセスであり、特定の職業が専門職としての社会的承認を獲得しようと努力する歴史のなかでそれは進んでいく。

本稿でいう「専門化」は、「人の専門化」の方向を意味し、社会的には多様な専門職の増殖という現象をもたらす。もちろん彼らは企業という組織によって雇用される者ばかりではないが、社会的、技術的、および経済的な理由から組織に雇用されて働く形態が一般的になりつつある。さらに新しい専門的職種のなかには、産業社会の進展とともに発達した職種もある。

Reich (1991) は、アメリカ社会で働く人々を、生産労働者、サービス労働者、および「シンボリック・アナリスト」に分類する。シンボリック・アナリストは、データ、言語、音声などを操作し、問題解決、問題発見、戦略的媒介を行うことによって、ボーダーレスな経済（グローバル・ウェブ）のなかで活躍する人々である。具体的には、研究科学者、設計技術者、ソフトウェア技術者、建設技術者、経営コンサルタント、建築コンサルタント、システム・アナリスト、広告プランナー、建築家、工業デザイナー、編集者、ジャーナリスト、それに大学教授などが含まれ、全労働者の5分の1を占める。

ところで、職業社会学上、専門的職種はプロフェッション（プロフェッショナル）として扱われることが多い。そして、典型的なプロフェッションは、つぎのような要件を備えた職業とされている。1. 長期的教育訓練によって獲得された専門的知識・技術を用いる職業であること。2. サービスの提供にあたっては、倫理的規範に従い、私的利益だけでなく公益への奉仕が求められること。3. 能力的および倫理的基準を維持することを主目的とした職業団体が存在していること。4. このような専門性、倫理性を保証する内的規制が存在するため、専門の領域においては公に認められた排他的権限が付与され、一定の

2) Carr-Saunders=Wilson (1933), Greenwood (1957), Wilensky (1964).

独立性と自律性が備わっていること、などである。²⁾これらの要件を備えた伝統的なプロフェッショナル（プロフェッション）としては、医師、法律家、科学者、聖職者などがあげられる。

しかし、これらの伝統的なプロフェッショナルの多くはもともと独立自営が通例であり、今日組織の一員として働く場合も、そのほとんどが病院、弁護士事務所、大学など、Etzioni (1964) のいう「専門職組織」に属している。これらの組織は専門業務を遂行することを主目的に設立されたものであり、営利などを目的とする企業などの組織とは性格が異なる。Etzioni は、他方の、企業に代表されるような専門職の目的と組織の目的が異なる組織を「非専門職組織」と呼んでいる。

筆者は、企業など非専門職組織に雇用されるプロフェッショナルの要件として、専門的知識・技術に基づく職業であること、ならびに専門家団体あるいは専門家社会の基準による能力その他の評価システムが何らかの形で存在していることをあげている。³⁾ただ、前述した「人の専門化」という面からみた専門性、それに後述するように現実の組織・仕事に対する関わり方、志向という主観的な側面に着目した場合、経理、財務、営業などのような職も含む広い概念を用いることが必要になってくる。そしてそれによって、より一般的な視点から、組織と個人の統合の問題、ならびにそれを踏まえたマネジメントを論じることができると考えられる。

そこで、専門知識・技術を用いる業務に携わる者であり、しかもその仕事内容が一定の（外部）汎用性、完結性、自律性を備えている場合、彼らを「企業内プロフェッショナル」と呼ぶことにする。⁴⁾したがってこれは「専門的技術的職業従事者」よりも広い概念であり、前述したシンボリック・アナリストもその多くはこれに含まれる。

つぎに、企業内プロフェッショナルの主な特徴について述べておきたい。

3) 太田 (1993) 21頁。

4) ここでいう「企業」は、正確には非専門職組織を意味する。したがって行政機関などもこれに含まれる。

第一の特徴は、いうまでもなく彼らの多くが産業の場で活動しているということである。そして、個人の専門的能力によって有形無形の報酬を獲得する。そのため、欲求充足の方法には個人主義的な色彩が濃く、仕事の場においては、何らかの形で競争原理が働いている。しかもそれは、最終的に経済原則によって支配されているのが普通である。したがって、伝統的なプロフェッショナルについての研究成果が彼らにそのまま当てはまるとはかぎらないのである。

伝統的なプロフェッショナルの場合、公益への奉仕責任と高度の倫理性が求められており、それに対応する排他的地位と特権が公的に付与されている。しかし企業内プロフェッショナルの場合、そうした地位や特権が与えられている職種は少ない。したがって基本的には、彼らに対して伝統的なプロフェッショナルと同等の禁欲的行動、自己犠牲を強いることはできない。

もちろん、彼らが社会的に認知され、社会的な評価を獲得するためには、一定の社会的責任を果たすことが不可欠である。それはまた、彼らの所属組織に対する交渉力を高めるためにも必要な条件である。しかし、彼らの社会的ならびに組織内の位置づけからして、公益への奉仕を第一義的な目的とすることが求められるわけではない。企業の社会的責任についてはさまざまな議論があるが、少なくとも企業内プロフェッショナル個人のレベルでは、「満足基準」で⁵⁾応えることによって足りると解釈すべきであろう。

第二の特徴として、ユニバーサリズムと仕事志向があげられる。

彼らは企業という組織に所属して働く。したがって、何らかの形で組織の利益に貢献することが前提条件となる。しかし一方で、彼らの活動領域は必ずしも所属組織の内部に限定されず、彼らの目的も組織の枠を超える。個々の企業にとっても、特定の職種に対する需要にはかぎりがあり、それがつねに変動する以上、専門の仕事の継続を終身的に保障することはできない。したがって、彼らが「プロフェッショナル」としての専門性を維持し、独自の目的を追求す

5) もっとも、その基準を具体的にどの程度とするかは、組織および仕事の種類（たとえば業種や職種）によって異なる。また、社会的責任をどの主体が、どのようにして負担するかについては、別途詳細な議論が必要である。

るためには、組織が閉鎖的でないこと、少なくとも最終的に移動可能性が留保されていることが不可欠である。

このように企業内プロフェッショナルは、一定の流動性を備えた産業社会の産物であるといえる。さらに、雇用の流動化は、個人の価値観・志向や態度の面でもプロフェッショナル化を推進する。個人のアイデンティティ、職業生活における拠り所が、組織の名声や内部のポストなどから、自分の能力、仕事上の業績、社会的評価・資格といったポータブルなものへと移っていくからである。

彼らは専門とする仕事のうでで能力を発揮し、その成果によって所属組織から、また社会から有形無形の報酬を獲得しようとする。そのためには、広い意味での社会的な要求に答えていかなければならない。仕事の性質においても、また志向の面でも、彼らは組織の枠を超えたオープンなシステムのなかで生きているのである。

III 仕事・組織への関わり方と統合の枠組み

1 プロフェッショナル・モデル

企業内プロフェッショナルの仕事と組織に対する関わり方は、つぎのようにモデル化することができる。

彼らは、専門の仕事のうでで能力を発揮し、その業績によって専門家社会における地位と評価、金銭的報酬などを獲得する。それによって、低次の欲求はもちろん、尊敬・自尊、自己実現、達成といった高次の欲求も充足する。このうち高次の欲求は、非飽和的な性格が強い。したがって、より高い水準の目標を定めて最大限の努力を継続するのである。すなわち個人と仕事との関係は、March=Simon (1958) のいう「最適基準」によって支配されているといえることができる。

一方で彼らは組織の一員としての地位を有し、組織からさまざまな誘因を獲得する。まず、低次の欲求を充足するためには、安定した生活や良好な人間関係が必要である。また、専門の仕事において能力を発揮するためには、設備や

材料、資金などの物理的・経済的条件、それに情報、人的支援、組織のブランド（看板）などが不可欠である。したがって、それらの誘因を獲得するため彼らは組織に対して依存することになる。ただそれらは、彼らにとって一種の必要条件といえることができる。したがって、その性質上一定の水準で獲得できるか否かが決定的に重要である。またそれらの多くは、組織のメンバーとして容認される程度の貢献をしている者に対しては付与されるのが普通である。そのため彼らは、低次欲求を充足し、また高次欲求充足のための条件を獲得するのに必要な範囲で組織に対して直接貢献しようとするのである。すなわち、個人と組織との関係は「満足基準」によって支配されていることになる。

要するに、彼らの生き甲斐は高次欲求を直接充足することのできる専門の仕事の方にあり、組織はそのための手段として位置づけられているのである。筆者が研究者、技術者などを対象にして行った実証研究では、彼らが専門の仕事に第一義的な価値を見出し、組織を手段視する傾向の強いことが明らかになっている。⁶⁾ また経営コンサルティング企業を対象とした研究でも、とくにアメリカ型の企業は、知的刺激、情報収集といったインフラストラクチャーの役割を果たしていることが報告されている。⁷⁾

このように、企業内プロフェッショナルは、専門の仕事に対しては最適基準、所属組織に対しては満足基準で貢献するという分離した関わり方をしていると考えられる。このような仕事と組織への関わり方を概念的に表したものが、「プロフェッショナル・モデル」である。

2 組織と個人の間接統合⁸⁾

一方組織の側からは、彼らの行動を組織の目的あるいは利益へと結びつけていかなければならない。そこから、組織と個人の統合の問題が生れる。

広く解釈するならば、これまでの経営学あるいは経営組織論は、組織と個人

6) 太田 (1993) 第2, 6章。

7) 村上 (1994)。

8) 太田 (1993), (1994), Ohta (1994)。

の統合の問題を主要なテーマとして扱ってきたといってもよい。Taylor の科学的管理法, Mayo, Roethlisberger らによる人間関係論なども、広い意味では経営組織の目的と個人の目的をいかに調和させるかという問題意識に基づくものであった。

そして、組織と個人の統合の問題を真正面にすえて研究したのは、Argyris, McGregor, Likert らに代表される新人間関係学派の人々である。彼らが用いた統合の枠組みは、つぎのような考え方に基づく。個人が組織の目的を受け入れ、組織全体に関わる重要な仕事を遂行することによって成長を遂げ、自己実現や達成感といった重要な報酬を得る。また組織は、その過程で個人から最大限の貢献を引き出すことができる。このような伝統的な統合の枠組みを「直接（的）統合」と呼ぶことにしている。直接統合では、全体にかかわる意思決定への参加、頻繁な相互作用、豊富なコミュニケーションなどが重視され、また組織の類型としてはいわゆる有機的組織が理想とされる。

ここで重要な点は、直接統合が暗黙のうちに一定の人間像を措定していることである。主に組織のなかで能力を発揮し、そこから得られる内的および外的報酬によって、低次の欲求はもちろん、高次の欲求も充足できる人間である。彼らは、組織から得られる誘因によって主要な欲求を充足しようとする。そのために組織に対して最大限の貢献をする。すなわち、プロフェッショナル・モデルのように仕事と組織とが別個のものとして認識されることはなく、組織との関係は最適基準によって支配される。このような組織（仕事）への関わり方が「組織人モデル」である。

組織（仕事）に対して組織人モデルのような関わり方をするに者には、たしかに直接統合は有効である。前述したような組織構造とマネジメントをとおして、個人の能力は最大限に発揮され、主要な欲求は組織のなかで充足される。そして、個人の目標の達成は、組織の目標達成に直結する。

9) 目的と目標はもちろん同じではない。本稿では一応、より基本的・抽象的なものを「目的」、より派生的・具体的なものを「目標」としているが、文脈によって互換的に用いている場合もある。

しかし、個人が仕事と組織に対してプロフェッショナル・モデルのような関わり方をする場合には、直接統合は有効とはいえない。彼らは組織に対して満足基準で貢献しようとしているにもかかわらず、直接統合はそのような個人の限定的・手段的な関与を想定していない。したがって、彼らにとって直接統合は、主要な欲求を充足するうえで役に立たないばかりか、場合によっては過大な負担を強いるものとなる。

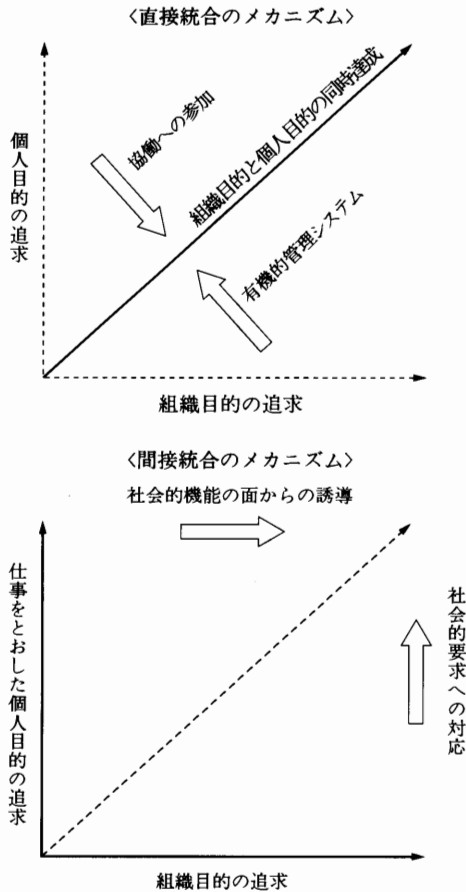
彼らに対しては、プロフェッショナル・モデルを前提にした統合の枠組みが必要になる。個人が専門の仕事のうえで能力を発揮して自己の目的を達成する。それによって個人は主要な欲求を充足し、組織は仕事の成果によって利益を得る。このような統合の枠組みを「間接(的)統合」と呼ぶ。第3図は、間接統合を直接統合と対比して示したものである。直接統合では、個人が組織に参加した段階で組織の目的を受け入れ、それを仕事上の目的として追求する。これに対して間接統合では、個人は組織に属しながらも専門の仕事をとおして自己の目的を追求するのである。

筆者が全国の主要企業を対象にして行った実証研究の結果では、企業内プロフェッショナルに対しては、直接統合よりも間接統合の方が有効なことが明らかに¹⁰⁾なっている。

経済学、それに科学的管理法に代表される伝統的管理論では、経済的誘因を重視する経済人モデルを措定し、賃金などの経済的誘因によって組織との統合を図ろうとする。また、新人間関係学派をはじめとする伝統的な直接統合の枠組みは、暗黙のうちに組織人モデルを前提にしている。しかし、今日増大しつつある企業内プロフェッショナルの態度や行動パターンは、組織人モデルよりもプロフェッショナル・モデルに近似している。彼らと組織の統合を図るには、プロフェッショナル・モデルを前提にした間接統合の枠組みが有効なのである。

10) 太田 (1994), (1995)。

第3図 直接統合と間接統合



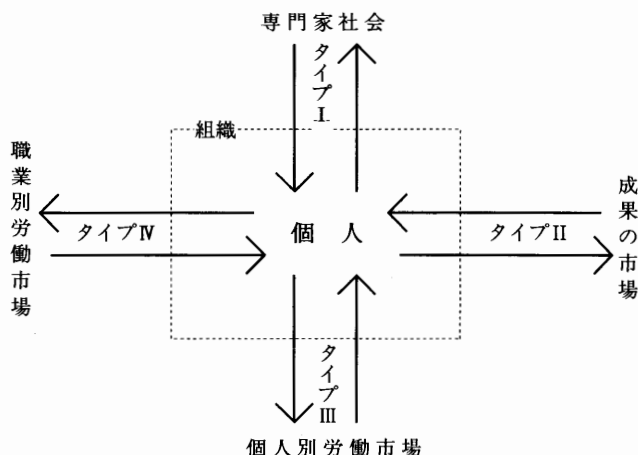
IV 間接統合の類型

1. 4種類の統合プロセス

前述したように、企業内プロフェッショナルは、それぞれの専門分野で能力を発揮し、その成果によって主要な欲求を充足しようとする。それは見方を変

えれば、彼らが志向する専門家社会や市場から影響を受けていることを意味する。第3図で示したように、間接統合においては個人の目的は社会的機能の面から誘導されるが、それは第4図のような4つのタイプに分類することができる。

第4図 専門家社会・市場との関係



それぞれの統合プロセスについて説明する。

タイプI：専門家社会による誘導（研究者型）

研究者、公認会計士、建築士など職業社会学上典型的なプロフェッショナルに分類される職種では、学会や専門家団体が準拠集団となり、それがメンバー個々人に一定の影響力を有している。そのため、学会における評価基準や専門家団体の規範によって、個人の目的（あるいは目標）が誘導され、間接的にあるいは長期的に組織の目標と調和させることができる。これらの団体は、自らが、また当該専門職が社会的に認知され社会的な影響力を維持するために、社会的な要求に対して無関心でいられないのである。そのため、たとえば学会が応用研究に高い評価を与えたり、専門家団体が社会的貢献に関する申し合わせ

を行うようなことがある。

タイプII：市場ニーズによる誘導（半独立型）

専門家社会はそれほど発達していないが、仕事の成果が市場価値をもち、それが組織の利益に直結するような職種がある。たとえば、一部の営業職や社内ベンチャーなどがこれに該当する。個人が仕事で成果をあげるためには、市場のニーズに直接応えなければならない。そして、市場の要求に応えることは組織の課題でもある。すなわち、個人の目的は仕事の成果の市場価値によって誘導され、組織の目的と統合させるのである。

タイプIII：労働市場による誘導（エリート・プロ型）

専門家社会はそれほど発達しておらず、また個人の仕事の成果が必ずしもそのまま市場価値をもつわけではないが、専門の仕事の遂行をとおして組織の利益に貢献する職種がある。労働市場が機能しているならば、個人の能力・業績は給与などの報酬に反映される。したがって個人が高い報酬を獲得するためには、専門の仕事をとおして組織に貢献し、自己の市場価値を高める努力をする必要がある。すなわち、労働力の市場価値を媒介にして組織の目的と個人の目的が統合されるのである。代表的な職種としては、ソフト開発や情報処理の技術者、さまざまなコンサルタント、証券ディーラー、編集者、コピーライター、塾の講師などがあげられる。彼らのなかには企業の顔として活躍するスター的存在も含まれており、彼らを引き留めるため、またその貢献に報いるため、高額の金銭的報酬や高いポストが与えられているケースもある。

タイプIV：職務内容による誘導（職人型）

このタイプは、他の3タイプとはやや性格を異にする。販売、経理、財務、特許などの職種では職務が比較的標準化しやすいため、個人よりもむしろ職種ごとに労働力の市場価値が決まる。当該職務が市場価値を高めるためには、職務の内容が社会的要求を反映することが不可欠である。したがって、それが間

接的に個人の目標を誘導することになる。たとえば、情報機器の発達に伴って販売や経理の仕事のなかで定型的な作業の価値が低下し、サービスの要素がいつそう重視されるようになったといわれている。同じ販売や経理という職種でも、仕事の内容がそれだけ変化したわけである。

2. マネジメントの要件

4つの理念型で示したように、間接統合という枠組みのなかでも個人の目的を誘導するメカニズムは職種や仕事によって異なる。したがって、そこで必要とされるマネジメントも一様ではない。ここでは、それぞれのタイプに求められるマネジメントの要件について述べておきたい。

① タイプI：研究者型

研究者、公認会計士、建築士などは、産業社会で働く典型的なプロフェッショナルといってもよい。彼らの準拠集団は専門家社会にあり、そこで高い評価を獲得することを最大の目的としていることが多い。したがって、組織から獲得する金銭的報酬や組織内の地位は、それほど大きな誘因とはならない。彼らにとってそれらの報酬は、いわば「衛生要因」的な性質をもつにすぎない。また、仕事の成果が組織の利益に反映されるプロセスは迂回的である。そのため、とくに短期の業績とリンクした報酬体系は、動機づけの面において有効でないばかりか、公平性、妥当性の面でも問題がある。

プロフェッショナル・モデルで示すように、一般にプロフェッショナルは組織に対して限定的に関与しようとする。彼らが組織に対してそのような関わり方をし、専門の仕事に専念するためには、公式の規則や制度による立憲的保障¹¹⁾が必要である。とりわけタイプIでは、その重要性が高い。このタイプでは組織の利益への貢献が迂回的であるため、短期的・直接的貢献を優先しがちな組織の行動との間で不一致が生じやすいからである。

11) 太田 (1993) 第4章。

論理的には、専門家社会の評価基準や規範が社会的なニーズを何らかの形で反映し、それが個人の目標を誘導している以上、マネジメントはその誘導メカニズムに委ねておけばよいはずである。しかし現実には、専門家社会によって吸い上げられる社会的ニーズと企業の戦略的な重要性和がつねに一致するとはかぎらないため、組織と個人の目標の齟齬が生じる可能性がある。また、必ずしもすべての者が高次欲求によって強く動機づけられているわけではない。したがって、プロフェッショナルの権利のみを制度的に保障するのはバランスを欠き、それを企業に要求するのは無理がある。

そこで、業績主義に代わる制度として、たとえば任期制のようなチェック・システムが必要になる。また、一定の権限が得られる地位に昇進できない場合には転出するという、アメリカのプロフェッショナル・ファームでみられるような制度（up-or-out promotional system¹²⁾）も適用の余地があるといえよう。要するにこのような契約制度や慣行は、身分や仕事上の諸条件に対する立憲的保障と対応関係にあるものである。

② タイプII：半独立型

このタイプでは、個人が市場価値のある成果を産出し、それによって直接報酬を獲得する。個人が仕事上の目的（目標）を自己の目的（目標）として追求するためには、＜努力→専門の仕事における業績→報酬＞という期待メカニズムが働かなければならない。すなわち、仕事上の成果が報酬に直結する、オペレーショナルなシステムが備わっていることが必要である。したがって究極的には、組織あるいは管理者の裁量が入る評価のプロセスはできるかぎり排除され、報酬が成果に応じて自動的に決まるようなシステム、すなわち個人が自ら「稼ぐ」システムが取り入れられることが理想である。

このようなシステムで働くことは、制度上もまた意識の面でも、雇用労働と自営業との境界が曖昧になることを意味する。社内ベンチャーなどはその一例

12) Malos=Campion (1995).

である。また、歩合給の営業職などにも半独立ともいえる就業形態がみられる。

なおこのタイプでは、個人の独立性が高いため、組織との間で雇用契約や成果の所有権その他に関する契約が必要になることが多い。営業などの仕事では、顧客に関する情報がその市場価値を反映する価格で売買されるようなシステムも検討されるべきではなかろうか。

③ タイプⅢ：エリート・プロ型

タイプⅡと違ってこのタイプでは、個人は分業体制のなかで他の機能と密接な関係にある専門の仕事に携わる。したがって、個人の仕事の成果が直接市場価値をもつことは少ない。しかし、仕事の出来不出来が個人の能力に大きく依存し、個々人の成果は比較的明確に識別できる。そのため、有能な者は外部からスカウトされることも珍しくなく、より有利な条件を求めて移動することは本人のキャリア向上にもつながる。

このような背景があるため、彼らにとって専門分野でどれだけの評価を受けどれだけの地位・報酬を得ているかが大きな関心事になる。もちろん彼らがつねに自らの市場価値を意識して行動しているわけではない。一般的には、専門の領域で「良い仕事」をしようと心がけているにすぎない。ただ、「良い仕事」の基準が、突き詰めると労働市場における評価に結びついている。すなわち、労働市場における評価が潜在的な準拠枠（frame of reference）を形成しているため、報酬は能力・業績を表す一種のシンボルとしての意味をもつのである。

このタイプでは、個人が組織の中心的な役割を担っていることも多く、また他の職種との間における機能上の相互依存も大きい。そのため、個人の目標と組織の目標とを截然と切り離すことは難しい。そのため表面上は、個人が専門の仕事と所属組織の両方にコミットしているようにみえる場合が多い。しかし、上述したように彼らのキャリアは特定の組織内に限定されないこと、それに組織目的への貢献があくまでも自分の専門とする仕事をとおしたものであることから明らかなように、彼らが追求しているのは組織の目的ではなく、あくまでも自己の仕事上の目的なのである。

彼らの仕事の特性、とりわけ個人の能力によって成果に大きな格差が生じるという点からも、またキャリア形成の特徴から考えても、マネジメントはいわゆる個別管理に近いものにならざるを得ない。プロジェクト・チームとして働くような場合も、個人の分担が明白ならば、請負形式にすることもひとつの選択肢になるであろう。

④ タイプⅣ：職人型

これには、たとえば労働省の「ビジネス・キャリア制度」の対象とされている財務、経理など狭義の事務系専門的職種のほか、多くの職人的な仕事も含まれる。このタイプでは、仕事内容が比較的標準化されているため、個人の仕事上の目標は、職務をより完全な形で遂行すること、そして上位のランクの職務に就き、質の高い仕事、高い地位と報酬を得ることにおかれる。

具体的な報酬の金額をはじめ待遇は、世間相場を反映したものでなければならない。ただこのタイプでは、個人の能力による業績の格差が比較的生じにくいので、業績主義が適合する範囲はかぎられている。したがって報酬制度としては、欧米型の職務給に近いものになる。また、能力を表す基準として、さまざまな資格制度を用いることができる。

マクロ的には、職種別の労働市場が形成され、労使関係の面においては職種別組合が重要な役割を担うことになる。

V インフラ型組織の構想

このように、間接統合は複数のタイプに分類することができるが、仕事媒体となって組織と個人が統合されるという基本的な枠組みは共通する。したがっていずれのタイプでも、個人は専門の仕事の遂行をととして自己の目的を追求することが可能である。

それではつぎに、このような統合を行ううえで有効な組織形態について考えてみたい。

そこで必要とされるのは、「経済人モデル」を前提にした機械的組織、官僚

制組織ではなく、また「組織人モデル」を前提とした直接統合で用いられる有機的組織でもない。企業内プロフェッショナルには、純粋な官僚制組織（機械的組織）も、有機的組織も、そのままでは適合しないのである。

まず官僚制組織は、個人の権利や自由を制度的に保障する立憲的な側面が備わっているという点で評価できるが、がんじがらめの規則や権限の序列、命令への絶対的服従というような負の側面を合わせもつ。一方有機的組織は、組織と個人の目的・利害が一致している場合には双方にとって合理的であるが、両者の目的・利害が必ずしも一致せず、個人が組織に対して限定的・手段的に関与しようとする場合には問題がある。¹³⁾

前節で述べたように、間接統合の具体的なプロセスは複数のタイプに分かれるが、共通して求められるのはつぎのような特徴を備えた組織である。なお、ここでは紙幅の関係もあり、要点だけを列挙しておくにとどめる。

1. 組織に対して高度のコミットメントが要求されないこと。2. 意思決定への参加が限定されていること。すなわち、自分の仕事に関係する範囲での発言力は維持されているが、組織全体に関わる意思決定への参加は強制されることが重要である。3. リーダーシップは「委任型」¹⁴⁾に近いものであること。
4. 移動の障壁が低く、労働市場など外部の環境に対してオープンであること。
5. 専門とする仕事への従事、ならびに仕事を行ううえで必要な権限・自律性などが立憲的に保障されていること。6. 仕事を支援するハード面（施設、設備など）、ならびにソフト面（情報、最終責任の担保など）の条件が提供されること。7. 組織目的を達成するうえで不可欠なコーディネーションが行われていること。

間接統合では、個人は組織に参加しながらも専門の仕事をととして自己の目的を追求できること、仕事の成果をととして組織の利益に貢献できることが必要である。仕事の主体は原則として個人であり、個人の仕事の調整は、主に専門家社会や市場という外部の誘導メカニズムに委ねられる。したがって組織構

13) 太田 (1996a)。

14) Hersey=Blanchard (1977)。

造はそれだけシンプルになり、個人の活動を支援して組織の利益に結びつける機能が中心になる。すなわち一種のインフラストラクチャーとしての役割が求められるわけであり、このような組織形態を「インフラ型組織」と呼ぶことができる。

このような組織はあくまでも理念型であるため、現実にはそのままの形で遍在するわけではない。しかし、専門職の比重が高い企業、あるいは特定の部署においてはこれに近い組織形態をみることはできる。たとえば、コンサルティング会社、システムハウス、大手メーカーなどの研究所（とりわけ基礎研究所や中央研究所）、建設会社の設計部門、アパレル産業のデザイン部門、出版社の編集部、などがあげられる。さらに、歩合制や短期契約などの勤務形態にまで範囲を広げれば、いくつかの業種・職種において、より理念型に近い形で存在している。

もちろんこれらの組織が非専門職組織に属する以上、組織の目標は必ずしも個々人の目標の延長線上にあるわけではない。したがって、そこには一定の求心力が必要であり、組織に対して強くコミットするメンバーがいなければならない。組織の目標を見定め、広い視野から組織の舵取りをする戦略スタッフである。ただ、量的および機能的な中心がプロフェッショナルによって占められるようになると、基幹部分はインフラ型組織のような形態へと変容するのではなかろうか。

VI 結

企業内プロフェッショナルは、絶対数のうえでもまた社会および組織のなかで占める比重においてもますます増大しつつある。さらに、ここに掲げたような職種以外でもプロフェッショナル化の趨勢はみられる。たとえば、これまで典型的な「組織人」に属すると考えられてきた一般事務職なども、プロフェッショナル志向の強いことが明らかになっている。¹⁵⁾

15) 太田 (1994)。

したがって今後条件次第では、組織と仕事に対してプロフェッショナル・モデルのような関わり方をする人々がいっそう増加することが予想される。そうになると、暗黙のうちに組織人モデルを前提にしていた従来の統合のシステムでは対応できない領域が拡大する。経営の視点からも、また個の尊重という理念に照らしても、新しいパラダイムに基づいた統合のシステムを構築しなければならない。間接統合の枠組みとそこから導き出されるマネジメント、ならびにインフラ型組織の構想は、新たなシステムづくりの試みである。

主要参考文献

- Carr-Saunders, A. M. and Wilson, P. A. *The Professions*, Oxford University Press, 1933.
- Etzioni, A. *Modern Organization*, Prentice-Hall, 1964 (渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂, 1967).
- Greenwood, E. Attributes of a Profession. *Social Work*, Vol.2, No.3, pp.45-55, 1957.
- Hall, R. H. Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, Vol.33, No.1, pp.92-104, 1968.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1977 (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部, 1978).
- March, J. G. and Simon, H. A. *Organizations*. John Wiley & Sons, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977).
- Malos, S. B. and Campion, M. A. An Options-Based Model of Career Mobility in Professional Service Firms. *Academy of Management Review*, Vol.20, No.3, pp.611-644, 1995.
- 村上篤男「知的生産と組織的協働—経営コンサルティング企業の比較分析—」『六甲台論集』第40巻第4号, 1-17頁, 1994.
- 太田肇『プロフェッショナルと組織』同文館, 1993.
- Ohta, H. Indirect Integration of the Organization and the Individual. 『法経論叢』Vol.11, No.2, pp.69-95, 1994.
- 太田肇『日本企業と個人』白桃書房, 1994.
- 太田肇「間接的統合と企業業績」『彦根論叢』第295号, 43-55頁, 1995.
- 太田肇「有機的組織と官僚制組織：どちらが人間的か」『組織科学』第29巻第3号, 15-24頁, 1996(a).
- 太田肇『個人尊重の組織論』中央公論社, 1996(b).
- Reich, R. B. *The Work of Nations*, Alfred A. Knopf, 1991 (中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社, 1991).
- Thompson, V. A. *Modern Organization*, Alfred A. Knopf, 1961 (大友立也訳『洞察する

組織』好学社, 1971).

Wilensky, H. L. The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*,
Vol.70, No.2, pp.137-158, 1964.

An Essay on a New Integration System of the Organization and the Individual

Hajime Ohta

This article discusses a new system of integration between the organization and the individual, focusing on professionalization. The new system is based on a model that explains the patterns of professional individuals' contributions to both their work and the organization. Considering the model, "indirect integration"-which can be classified into four types based on the sort of work performed by the professionals- is a more effective theoretical framework than "direct integration". As both bureaucracy and the organic system of the organization may hinder the goals of professional individuals, organization must be equipped with the following characteristics: 1) non-total involvement of professionals within the organization, 2) rules that secure through constitutional principles the autonomy and specialization of professionals, and 3) a policy to provide means of support to assist professionals in achieving their work. Such organization can be called an "infrastructural organization", and is part of the new integration system.