

プロフェッショナルとインフラ型組織

太 田 肇

I はじめに

過去20年間に於ける日本の職業別雇用者数の推移をみると、「管理的職業従事者」の伸びが微増ないし横ばいであるのに対し、「専門的・技術的職業従事者」は実数、比率とも急速に伸び続け、20年間で約2.3倍になっている¹⁾。また、各種意識調査に表れているように、管理職よりも専門職への志向が強まっている。職業構造や仕事内容の面でも、また意識や志向のレベルでも、組織中心から仕事中心へと日本人の働き方が変化しつつあるといえることができる。

筆者は、組織よりも自分の専門とする仕事に強くコミットし、仕事をおしてキャリアの形成や目的の追求をしていく「仕事人^{しごとじん}」について、「組織人」と比較しながら、その態度、行動特性などを論じた。そこでは、「仕事人」を5つのタイプに類型化しているが、なかでも研究職、建築士、会計士などの「知的専門職型」は、組織の外部に準拠集団を有し、専門の仕事へのコミットメントが強い点で「組織人」と対照的である。

筆者はこれまでの研究のなかで、これらの職種に属する者を企業内のプロフェッショナルとして扱い、組織との統合の枠組みについて理論的・実証的に研究を重ねてきた³⁾。

つぎの課題は、彼らが能力を発揮するためにどのような形態の組織が望ましいかについて、組織構造の面に焦点を当てながら検討していくことである。職

1) 総務庁「労働力調査」。

2) 太田(1997)。

3) 太田(1993)(1994a)(1994b)(1995)(1996a)。

種や仕事の内容が異なれば、適合する組織の形態も自ずと違ってくるからである。

ところで、従来のマネジメントにおいては、組織の効率あるいは生産性を強調するあまりに、個人の視点、個の論理を尊重する姿勢に欠けるケースが少なくなかったように思える。しかし、「組織における個の尊重」という理念を追求するうえではもちろんのこと、真の意味で「組織と個人の統合」を図るうえでも個人の視点についての深い洞察が欠かせない。

とりわけプロフェッショナルの場合、仕事の性質上、その成果は個人の自発的・自律的な能力の発揮に依存する。すなわち、組織としての目的を追求するうえでも、個人の視点、個の論理を踏まえておくことが必要なのである。したがって、組織の設計に際しては、彼らが実際にどのような組織を指向しているかを明らかにしておかなければならない。

本稿ではまず、プロフェッショナルに適合する組織の特徴を演繹的に推論する。つぎに、前述した「知的専門職型」の典型であり、また企業内プロフェッショナルの代表的な職種でもある研究職が、実際にどのような組織を指向しているかについて実証的に分析する。

II 企業内プロフェッショナルの行動原理

1. 企業内プロフェッショナル

プロフェッションならびにプロフェッショナルの概念、特徴については、職業社会学の分野を中心に、これまで多くの論者によって述べられている。

Carr-Saunders=Wilson (1933), Greenwood (1957), Wilensky (1964) などによれば、典型的なプロフェッションとは、つぎのような特徴を備えた職業である。

①専門的知識あるいは技術に基づいて行われる仕事に従事する職業であること。なお、その専門的知識・技術は理論的な基礎を必要とし、それは長期の教育訓練をとって獲得されるものである。

②サービスの提供に当たっては、職業に付随する倫理規範の遵守、ならびに公益への奉仕が求められること。

③これらの能力的及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専門性、倫理性を保証する内的規範が職業の内部に存在しているため、当該職業に対して独占的な権限が与えられていること。

以上の特徴を備えた職業としては、医学、聖職、法曹、科学などがあげられていて、これらの職業は一般に「認知された専門職」(acknowledged professions)、「確立された専門職」(established professions)、「完成された専門職」(full-professions) などと呼ばれる。そして、ここに掲げた特徴のうちいくつかを欠く「準専門職」(semi-professions)、「補助専門職」(para-professions) などとは区別されることが多い⁴⁾。

セミ・プロフェッションやパラ・プロフェッションを含め、ここにあげられているような職業に属する者すなわちプロフェッショナルは、独立して、あるいは病院、協会、法律事務所、大学のような非営利組織において活動するのが通例である。

一方、産業社会においては、これらの典型的なプロフェッションのように上述した特徴のすべてを備えているわけではないが、いくつかの点でそれらと類似した職業が台頭するようになった。こうした背景のなかで、プロフェッションの概念を拡張し、新しいプロフェッションとして再定義する動きも現れてきた。

たとえば Abbott (1988) は、プロフェッションを「具体的なケースに対してある抽象的な知識を応用する独占的な職業集団⁵⁾」と、極めて広く定義している。筆者は、企業をはじめとする「非専門職組織⁶⁾」を主たる活動の場とする職業については、その性格上、上述のような4条件は必ずしも必要とせず、つき

4) 準専門職、補助専門職については田尾(1995)を参照。

5) Abbott(1988)p. 8.

6) Etzioni(1962).

のような特徴を備えているものを企業内プロフェッションとして扱うことが妥当⁷⁾だとの見解をとっている。

まず、専門的知識・技術に基づく仕事に従事していることである。なおその知識や技術は、一定の外部汎用性を備えたものでなければならない。そして、外部に専門家団体もしくは専門家社会が存在し、何らかの形で能力その他を評価するシステムが備わっていることが必要である。

それでは新しいプロフェSSIONナルには、具体的にどのような職種が含まれるのか。Sharma(1997)は、Abbott の定義を援用しながら、会計(accounting)、建築(architecture)、工学技術(engineering)、法律(law)、広告(advertising)、投資金融(investment banking)、経営コンサルタント(management consulting)などを例示している。

ただし彼のリストは、企業を顧客として営業する「専門職組織」に焦点が当てられているため、特定の職種に限定されていることに注意する必要がある。したがって、ここに含まれていない職種をプロフェSSIONナルの範疇から排除するものではない。たとえばShapiro(1985)が掲げるプロフェSSIONナルのリストには、デザイナー(designer)、コンピュータの専門家(computer specialist)、編集者(editor)、ジャーナリスト(journalist)などが含まれている。

今日、企業組織においてはとくに、研究職、情報処理技術者、各種コンサルタント、証券アナリスト、ディーラー、それに法務・特許やマーケティングの専門家といった職種が量的にもまたその占める役割の面でも重要性を増しており、そのマネジメントが大きなテーマとなっている。これらの職種は、前述した「企業内プロフェSSIONナル」の条件を一応備えている。したがって、それらを企業内プロフェSSIONナル(以下とくに断りのない限り「プロフェSSIONナル」は企業内プロフェSSIONナルを指す)の代表的な職種として扱うことにする。

7) 太田(1993)。

2. 組織・仕事との関係

つぎに、プロフェッショナルと組織、仕事との関係についてみていくことにしたい。

筆者は、企業の研究職を中心にした先行研究のサーベイ、ならびに研究職、情報処理技術者、服飾デザイナー、および建築士を対象に実施した意識調査の結果から、プロフェッショナルが重視する要因をつぎの3種類に分類している。⁸⁾

①高次欲求の充足に直接つながる要因。これは、「仕事それ自体」、「専門技術・研究分野の発展への貢献」、「学会での評価」、「研究の社会的レベルの高さ」などである。

②高次欲求充足の条件となる要因。これは、「自己のアイデアを実行する自由」、「独立」、「自律」、「研究成果を発表する自由」、「勤務時間その他管理の柔軟性」などである。そのほか、予算、設備、人的支援、情報などがこれに含まれると考えられる。

③低次欲求の充足手段となる要因。これは「給与」、「ボーナス」などである。なおここでは、給与やボーナスが能力や業績の指標としてよりも、Herzbergの「衛生要因」に近いものとしてとらえられている。

プロフェッショナルは、①の要因によって、尊敬・自尊、自己実現、達成のような高次の欲求を充足することができる。すなわちそれらは、彼らの生き甲斐、働き甲斐につながる要因であり、自分の仕事をとおして獲得されるものである。これに対して②は、①を追求するのに必要な要因であり、主として所属意識から獲得されるものである。そして③は、生活の基礎となる要因であり、②と同様に組織から獲得される。これら3種類の要因は、それぞれの性質や、個人にとっての意味が異なるため、獲得するために投入される努力の水準も違ってくる。

ところで、とくに企業のような非専門職組織においては、プロフェッショナ

8) 太田(1993)。

ル個人の目的と組織全体の目的とは必ずしも一致しているとは限らない。⁹⁾そのため彼らは、仕事と組織に対して異なった関わり方をし、そのなかで上述の要因をより効率的に充足しようとする。それを図式的に説明するとつぎのようになる。

Maslow の欲求階層のうち高次の欲求、あるいは Herzberg の「動機づけ要因」は、その性質上、より高い水準で充足するよう個人を動機づける。いわば際限がないのである。そのため彼らは、①の要因を獲得するため、自分の仕事に対して最大限の能力・努力を投入する。一方その条件となる②の要因や、低次欲求を充足させる③の要因は、必ずしも努力や業績に比例して与えられるとはいえず、しかも彼らにとって生き甲斐そのものではない。ある水準以上で充足されることが決定的に重要なのである。したがって彼らは、それらの要因を獲得するのに必要な範囲で能力・努力を投入する。

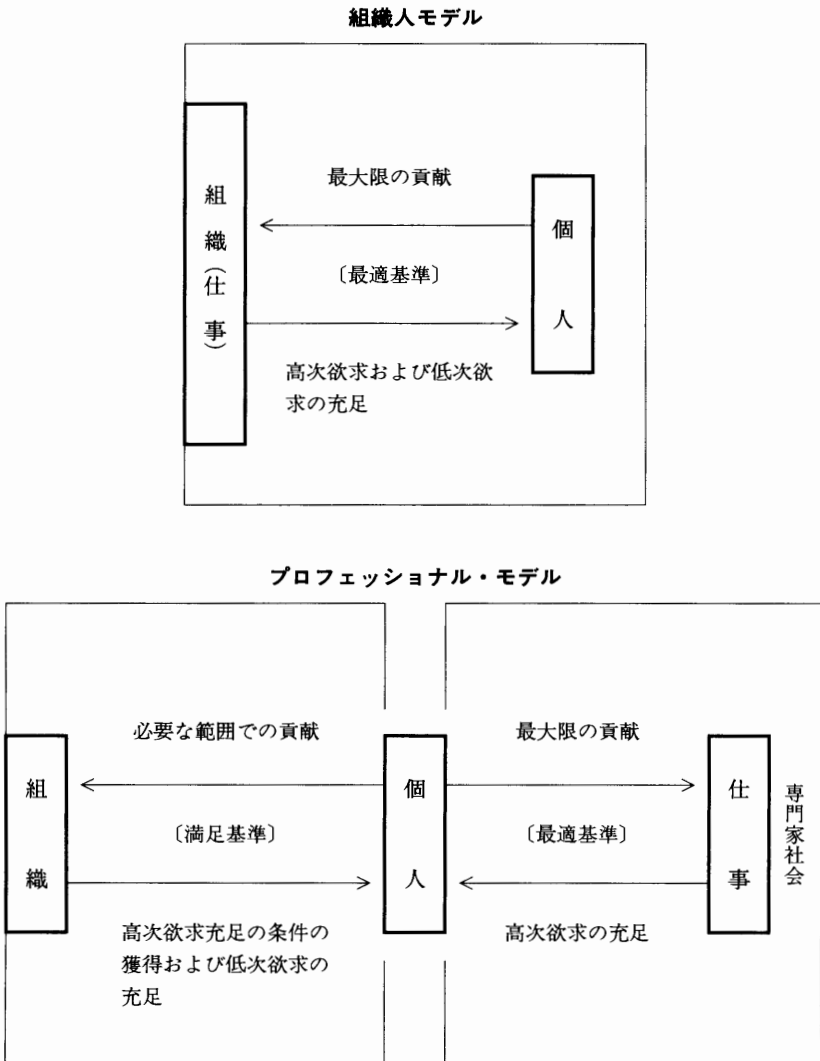
要するに、March=Simon 流にいうならば、プロフェッショナルと仕事との関係は最適基準、組織との関係は満足基準によって支配されていることを意味する。これが「プロフェッショナル・モデル」(あるいは「仕事人モデル」)である。一方、仕事よりも組織へのコミットメントが強く所属組織の内部で主要な欲求を充足する「組織人」は、組織との間で最適基準による交換関係を築く(組織人モデル)。第1図はこれを対比して示したものである。

全国の主要大企業60社に勤務するホワイトカラー700名(課長以上の役職者は除く)を対象にして、筆者が1994年に実施した調査の分析によると、技術系の専門職すなわち研究職、情報処理技術者、それに営業・マーケティング、財務・経理といった事務系の専門的職種の態度や行動様式は、組織人モデルよりもプロフェッショナル・モデルに近いことが判明した。しかも、できるならいっそうプロフェッショナル・モデルに近づきたいという志向をもっていることも明らかになった。¹⁰⁾さらにインタビューによると、比較的規模の大きな組織に属する経営コンサルタント、コピーライター、ジャーナリストなどにも上述の

9) たとえば Kornhauser(1962); Von Glinow(1983); Raelin(1985)などを参照。

10) 太田(1994b)。

第1図 組織人モデルとプロフェッショナル・モデル



(太田, 1994, 35, 40頁)

職種と類似した傾向がうかがえた。

III インフラ型組織

1. 有機的組織とその限界

プロフェッショナルが能力を発揮し、また企業がそれを活用して利益に結びつけていくためには、組織の目的とプロフェッショナル個人の目的を統合しなければならない。

組織と個人の統合に関する代表的な理論として、Argyris (1957; 1964), McGregor (1960), Likert (1961; 1967) など、いわゆる「新人間関係学派」による研究があげられる。それらに共通するのは、統合についてのつぎのような考え方である。

人間は、本来もっている能力を最大限に発揮し成長することを望んでいる(自己実現人仮説)。しかし、職務が細分化され、権限や責任が固定的な官僚制組織では、個人の能力を十分に活かすことはできない。個人が能力を発揮して成長し、自己実現や達成を遂げていくためには、組織全体と密接に関係する重要な仕事に従事し、全体の意思決定に参加できること、ならびに大きな責任と権限を与えられることが必要である。それによって個人は満足が得られ、同時に組織は最大限の貢献を引き出すことができる。

このような統合の枠組みを、筆者は「直接統合」と読んでいる。直接統合においては、個人が協働に参加した時点で、組織の目的を自己の仕事上の目的として受け入れている。

そして、直接統合のもとでは、有機的組織が理想とされる。すなわち、全体と部分の相互作用、豊富なコミュニケーション、権限の委譲、柔軟な職務形態などが重視される。

一方、有機的組織と対照的な官僚制組織(あるいは機械的組織)は、とくにプロフェッショナル(ここでは伝統的なプロフェッショナルが念頭に置かれている)には適合しないものと考えられてきた。また、それを裏付けるような実

¹¹⁾ 証研究もある。それらの研究では官僚制の諸特徴のうち、とくに集権性、公式性、非人格性が、プロフェッショナルとしての自律的な活動にとって障害になるということに焦点が当てられている。

しかし筆者は、Weber が掲げる官僚制の特徴のうちとくに専門性、それに個人の自由や権限を制度的に保障する「立憲的な側面」については、むしろプロフェッショナルにとって重要であるということを理論的・実証的に明らかにした。¹²⁾ もっとも実際には、制度やルールが逆に個人の自律性を束縛する方向に転化する可能性をもつことは事実であり、¹³⁾ 赤岡氏はそれがどちらに働くかは労使の交渉力に依存すると主張する。¹⁴⁾ ただ、少なくとも官僚制には、組織からのアドホックな要請からプロフェッショナルとしての個人を保護する面があることは否定できないであろう。

一方有機的組織については、新人間関係学派に代表されるように肯定的な評価が多いにもかかわらず、それはプロフェッショナルにとってネガティブな側面も合わせ持っている。とくに、日本的経営のもとで広くみられるごとく、組織主導で「有機化」が行われた場合、プロフェッショナルの活動を妨げる恐れがある。

有機的組織は、全体と部分の利害一致を前提にしたコミットメントを要求するが、前述したようにプロフェッショナルは、所属組織に対して限定的、手段的に関与しようとする。したがって、前掲のような有機的組織の諸特徴は、プロフェッショナル個人にとって魅力に乏しいばかりか、場合によっては専門の仕事を遂行するうえで妨げになることがある。一般に日本の組織では、専門の仕事を遂行することに対する立憲的な保障が不十分なため、組織主導のもとではこのようなマイナス面が顕在化しやすいのである。¹⁵⁾

11) Scott(1965);Hall(1968).

12) 太田(1993)。

13) たとえば Raelin(1985)p. 56を参照。

14) 赤岡(1997)。

15) 詳しくは太田(1996a)を参照。

要するに、官僚制組織、有機的組織とも長所とともに軽視できない短所を抱えており、そのままではプロフェッショナルに適合するとはいいがたい。したがって、新しい形態の組織が設計されなければならないのである。

2. インフラ型組織の特徴

前述したように、プロフェッショナルの場合、組織の目的と個人の目的は常に一致するとは限らない。また、能力を発揮する場所は、必ずしも組織の内部に限定されない。そこで必要になるのは、つぎのような統合の枠組みである。

個人が専門の仕事のうで能力を発揮して、市場その他の社会的要求に直接応えていく。そこから得られる有形無形の報酬によって個人の目的を達成し、また組織の利益にも貢献する。これが「間接統合」の枠組みである。間接統合のもとでは、組織目的とは必ずしも一致しない自己の仕事上の目的を追求することが一定の範囲で容認される。ただし、仕事の成果をとおして組織の利益に貢献していくことが絶対条件である。

全国の主要企業947社とホワイトカラー700名を対象に、筆者が1993～94年に実施した調査の分析によると、技術系専門職、事務系専門的職種の双方において、直接統合より間接統合のもとで組織の成果、個人の満足度とも有意に高い¹⁶⁾という結果が得られた。

前述の定義によるプロフェッショナル的な職種のなかでも、たとえば研究職は、伝統的なプロフェッショナルの要件をほぼ備えている。そして、個人の仕事が組織の成果に結びつくプロセスは迂回的である。一方、経営コンサルタントなどは、専門家団体が未発達であり、またその多くがEtzioniのいう専門職組織で働くため、組織成果との結びつきは直接的である。したがって間接統合の具体的なプロセスには職種間で差異がある。

しかし前述したように、組織・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（しようとしている）傾向が多くの職種に共通してみら

16) 太田(1994b)(1995)。

れる。そこから推論するならば、プロフェッショナルに共通して求められているのはつぎのような特徴を備えた組織である。

彼らは、組織に対して限定的、手段的に関わろうとしている。したがって、組織への強いコミットメントが要求されないことが重要である。そして、組織全体、すなわち自分の仕事に関係する範囲を超える意思決定に対して参加することが強制されてはならない。

また、彼らの能力は外部汎用性をもつため、より有利な条件を求めて組織を移ることもあり得る。したがって移動の際の障害が少ない、オープンな組織であることが望ましい。

くわえて、官僚制組織のひとつの特徴でもある立憲的保障が重要である。具体的には、プロフェッショナルとして専門の仕事に従事し続けることや、自分の仕事を行ううえで必要な権限・自律性などが制度として保障されていることである。さらに、施設・設備や資金など仕事を支援するハード面、ならびに情報その他ソフト面の条件が備わっていることも重要である。

これらの特徴から明らかなように、ここで理想とされているのは、個人を内部に取り込むのではなく (limited involvement)、個人の活動をサポートするような組織である。その役割は、社会的なインフラストラクチャーのイメージに近い。したがって、このような特徴を備えた組織を「インフラ型組織」(infrastructural organization) と呼ぶことができよう (第2図)。

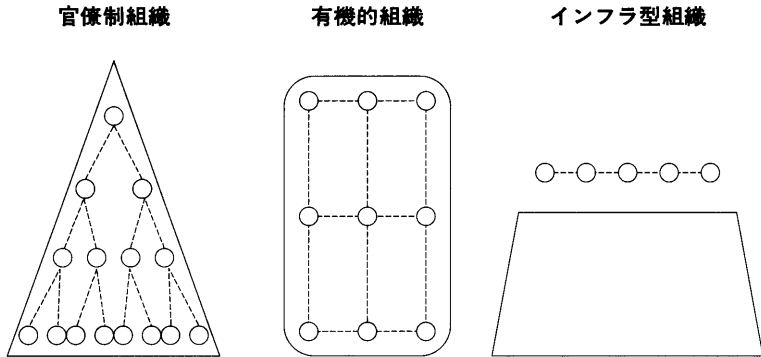
IV 研究職と事務職の比較分析

1. 分析方法

以上のように、企業内プロフェッショナルは他の一般的なホワイトカラーと比較すると、インフラ型組織に対する指向が強く、逆に有機的組織への指向は弱いと考えられる。

この仮説を検証するため、職業・仕事の性格のうえでもまた数のうえでも、企業内プロフェッショナルの代表的な職種である研究職と、最も一般的なホワ

第2図 イメージとしてのインフラ型組織



※ ○は個人、実線は組織、点線はコミュニケーションを表す。

(太田1997, 157頁)

イトカラーである事務職を取り上げて比較することにした。

調査は、研究開発部門を有する大手製造業8社に勤務する研究職180名、事務職170名の計350名を対象に、1997年10月に実施した。なお、学歴や職位の差がもたらす影響をできる限り排除するため、両職種とも、大卒以上でかつ課長レベルに達していない者を対象とした。

調査票は職制をとおして配布し、回答後は各自で密封・投函させ回収した。なお、調査票の配布に際しては標本の抽出方法によるバイアスが生じないように注意し、回答は無記名かつ任意で行われた。

質問項目は、いずれも先験的に有機的組織、インフラ型組織それぞれの特徴として導き出されたものであり、12項目の質問に「極めて重要」から「全く重要でない」の7点尺度上で回答を求めた。

有効回答数は計283、有効回答率は80.9%であった。

性別では、研究職が男性：86.4%、女性：13.6%、事務職が男性：82.3%、女性：17.7%である。なおいずれの項目への回答にも、男女間で顕著な差はみ

られなかった。

2. 結果

回答はまず、因子分析にかけられた。第1表がその結果である。固有値が1以上の因子の数は4であり、第1因子～第4因子はそれぞれ、「個と全体の一体化」、「保障と支援」、「相互作用とコミュニケーション」、「組織と距離を置いた関係」を表す因子と解釈される。

これらのうち、第1因子は組織と個人の間での、第3因子は水平方向における密接な関係を意味しており、ともに有機的組織の特徴を表す因子である。一方、第2因子と第4因子はインフラ型組織の特徴に関係しており、前者はその積極的な側面、後者は消極的な側面を表す。したがって、第1因子と第3因子の因子得点が高いほど有機的組織を指向し、第2因子と第4因子の得点が高いほどインフラ型組織を指向する傾向が強いといえることができる。

表から明らかなように、各因子の負荷量が高い項目は、ほぼ当初の予想どおりである。ただ、第3因子の負荷量が高い「組織内外の労働力移動が比較的オープンである」の項目は、有機的組織の特徴である垣根のない柔軟な組織形態と、インフラ型組織の特徴である労働市場への開放性の両方に解釈が分かれた可能性がある。

つぎに、各因子得点の平均値を職種間で比較した。第2表はその結果である。第1因子は事務職、第2因子は研究職の方が有意に高く、予想どおりの結果となっている。また、第3因子と第4因子は、両職種間に有意な差はないものの傾向としては予想どおりである。

V 考察

プロフェッショナルに関する先行研究の多くが研究職や開発職を対象としていることによって示されるように、研究職は企業内プロフェッショナルの代表的な職種である。これに対して一般事務職は、専門性が低いこと、外部に準拠集団をもつ者が少ないことなどの特徴から、典型的なノン・プロフェッショナル

第1表 組織の特徴についての重視度（因子負荷量）

n=283

因子	1	2	3	4
固有値	2.15	1.85	1.33	1.25
累積寄与率 (%)	17.9	33.4	44.4	54.8
1. 会社全体に関係する業務に携わり、貢献できる	<u>.80</u>	.13	-.00	.08
2. 個人の仕事は会社全体の状況と密接に関係している	<u>.75</u>	.05	.13	-.11
3. 組織に対する強い一体化は要求されない	-.10	.24	-.11	<u>.58</u>
4. 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、会社全体の意思決定に参加することは強制されない	.12	.02	-.06	<u>.74</u>
5. 組織内外の労働力移動が比較的オープンである	-.21	.02	<u>.41</u>	<u>.56</u>
6. 専門の仕事に従事し続けることが保障されている	-.04	<u>.63</u>	-.16	.29
7. 責任の範囲は限定されていない（広い）	.03	-.17	<u>.54</u>	<u>.30</u>
8. 個々の仕事は他の仕事と相互に関係している	.14	.03	<u>.73</u>	-.21
9. 社内のコミュニケーションが頻繁である	.14	<u>.34</u>	<u>.70</u>	-.07
10. 自分の仕事を行ううえでの権限・自律性が保障されている	.09	<u>.63</u>	.12	.19
11. 会社全体に対して忠誠心をもつ	<u>.70</u>	-.09	.08	-.03
12. 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（情報など）の条件が十分に備わっている	.01	<u>.79</u>	.12	-.17

注：(1)因子は固有値が1以上のものである。

(2)因子負荷量はバリマックス回転後のものである。

(3)下線は因子負荷量の絶対値が0.3以上のものである。

第2表 重視度の職種別比較（因子得点の平均値）

因子 職種	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、両職種の間には $p < .1$ (t分布両側検定) で有意差があることを示す。

ルといえる。実際に筆者が行った研究でも、その態度や行動にはプロフェッショナル¹⁷⁾としての特徴はみられない。

分析の結果、研究職は一般事務職に比較すると、インフラ型組織の特徴である側面を重視し、逆に有機的組織の特徴である側面を重視しない傾向が明らかになった。すなわち、これは前述の仮説を裏付けるものである。ただし、第3、第4因子では両職種間に有意差が表れなかった。これについては、つぎのように解釈することができよう。

本来、重視度を比較するには、現状における充足度を一定にしておくことが望ましい。充足度が重視度に影響する可能性があるからである。

一般に、大企業の研究所で働く研究職の場合、施設、設備、資金、情報などは比較的充実しており、職種、権限・自律性なども一応保障されていることが多い。言い換えれば、現状がある程度インフラ型組織に近いのである。したがって、そのような現状をいわば当たり前のこととして受けとめているため、あえて「重視している」と回答しなかったのではなかろうか。一方、一般事務職の場合、それらの条件が必ずしも整っているとはいえない。とくに組織の末端近くに位置する者は、資金その他の裁量権も乏しく、また人事のローテーシ

17) 太田(1994b)。

ョンによって職種や配属は短期間で変わることが多い。

要するに、研究職と一般事務職とでは客観的な充足度に大きな格差があり、理想とする客観的な水準にもかなり開きがあるかもしれないのである。すなわち、回答に表れた主観的な「重視度」は、実際に理想としている客観的な水準の格差よりも小さくなる可能性がある。

しかし、このように論理的に考えられるバイアスの方向は、今回の分析で表れた傾向をより増幅させるものであってその逆ではない。それは、インタビューなど定性的調査の結果ともほぼ符合する。

VI むすび

プロフェッショナルは、一般の労働者とは違った価値観や志向を有する。そして、組織・仕事に対する関わり方も独特である。したがって、プロフェッショナルと組織を統合するためには、彼らを主たる対象にしていない伝統的な理論とは異なった枠組みを必要とする。

そして、適合する組織の形態もまた違ってくるはずである。プロフェッショナルには、伝統的な理論が理想とするような有機的組織よりも、インフラ型の組織が適合すると考えられ、実際に彼らはそのような組織を志向する傾向のあることが明らかになった。

最初に述べたように、彼らの能力を引き出し革新的・創造的な成果に結びつけていくためにも、このようなプロフェッショナル個人の指向を尊重する必要がある。

そして、かりにモチベーションを一定と仮定しても、複雑で専門化した顧客や社会の要求に応えるためには、組織による環境適応よりも個人による環境適応の方が有効な場合がある。現に、コンサルタント会社や会計士事務所のような専門職組織では、個人による環境適応が行われている。そして組織の形態は

18) たとえば村上(1994)の経営コンサルティング企業を対象にした研究でも、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。

インフラ型に近い¹⁸⁾。大企業の研究所などは、主として労使関係や制度上の理由から極端な形態を採用していないケースが多いものの、専門機能の別会社化、契約社員、アウトソーシングを利用した場合には急速にインフラ型に近づいていることをみると、条件さえ整えばインフラ型がいっそう普及する可能性が高い。

もちろん組織としては、このような条件を提供する一方で、厳格な成果主義（必ずしも短期的成果、金銭的成果を意味しない）や、場合によっては有期契約制などのチェック・システムを導入することが必要になるかもしれない。これらの点については別の機会に論じることにした。

主要参考文献

- Abbott, A. *The System of Professions*. The University of Chicago Press, 1988.
- 赤岡功「日本の労務管理の変化—個人の輝く働き方にむけて—」『日本・韓国経済の比較研究』京都大学経済学会（京都大学・ソウル大学校共同セミナー実行委員会）55-63頁, 1997.
- Argyris, C. *Personality and Organization*. Harper & Brothers, 1957（伊吹山太郎・中村実訳『組織とパーソナリティ（新訳）』日本能率協会, 1970）.
- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. John Wiley & Sons, 1964（三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学, 1969）.
- 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.
- Kornhauser, W. *Scientists in Industry*. University of California Press, 1962（三木信一訳『産業における科学技術者』ダイヤモンド社, 1964）.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, 1961（三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社, 1964）.
- Likert, R. *The Human Organization*. McGraw-Hill, 1967（三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社, 1968）.
- 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）.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, 1960（高橋達男訳『企業の人間

- 的側面（新版）』産業能率大学，1970）。
- 村上篤男「知的生産と組織の協働—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(a)。
- 太田肇『日本企業と個人』白桃書房，1994(b)。
- 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)。
- 太田肇「組織と個人の新統合システム：試論」『彦根論叢』第302号，103-123頁，1996(c)。
- 太田肇『仕事人の時代』新潮社，1997。
- Raelin, J. A. *The Clash of Cultures*. Harvard Business School Press, 1985.
- Scott, W. R. Reactions to Supervision in a Heteronomous Professional Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, pp. 65-81, 1965.
- Shapiro, A. *Managing Professional People*. The Free Press, 1985.
- Sharma, A. Professional as Agent. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 758-798, 1997.
- 田尾雅夫『ヒューマン・サービスの組織』法律文化社，1995。
- Von Glinow, M. A. Incentives for Controlling the Performance of High Technology and Professional Employees. *IEEE Transactions on System, Man, and Cybernetics*, Vol. SMC-13, No. 1, pp. 70-74, 1983.
- Wilensky, H. L. The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, Vol. 70, No. 2, pp. 137-158, 1964.

本稿は，平成8～9年度文部省科学研究費補助金（萌芽の研究）を受けて行った研究成果の一部である。