

日本的組織風土と合理的思考

松田 武彦

オペレーションズ・リサーチ(OR)の本質を一口で言うとしたら、技術的・経済的合理性の上に立って問題の最適解を求めることにつきてであろう。つまり、合理的思考と最適化法との組合せであり、このかぎりでは、技術的妥当性(technical validity)を評価の尺度としてよからう。

ところが、現実組織の中でORを実施して成功するためには、ORに組織的妥当性(organizational validity)があわせ求められる。すなわち、組織のもつ風土(climate)との適合性がORの評価尺度に加えられなければならないのである。

特に日本の組織におけるORの組織的妥当性を論ずるに当たっては、日本的組織風土を構成する要素と、ORないしはORを支える合理的思考の実践に必要な要素とを対比して考察することからはじめなければならない。本稿は、このための手がかりとして、筆者が日本の組織で経験し観察した事柄を列挙することを試みたものである。

以下の対比において、ダッシュ(——)の左側、つまり前のほうが日本的組織風土の要素であり、右側、つまり後のほうが合理的思考の実践にとって好ましい要素である。

1. 心的風土(mental climate)

まず組織構成員の意識の働き方(mentality)、つまり、“ともすればそちらへ傾く心的状態”に

まつだ たけひこ 東京工業大学

ついて考察する。

1.1 解答本位——問題設定

日本人は、どちらかという、すでに誰かが設定した問題、つまり与えられた問題に対して解答を求めることには意欲的で、能力も高い。これは小学校以来の学校教育の態様と、その間に介在する入学試験の制度の功績といえる。

ところが、問題が与えられる前の「いったい何が問題なのか」とか、「現在の時点で、何を差し置いてこの問題を取りあげるのはなぜか」とか、「この問題を解決することにどのような意義や価値があるか」などということを考えるのは、日本人はどれも苦手である。

このことは、わが国の技術開発のこれまでのパターンが「何を開発すべきか」が、たとえば外国でめどがついてからあとの開発には大変強いが、「何を開発すべきか」とか、「これを開発することにどのような意義や価値があるのか」とかいうことを考えるのは弱い、ということと一脈通じるものがありそうである。

ORでは“問題設定”こそが大事であるといわれるのであるから、日本の組織でORのような合理的思考にもとづくものを実践するには、解答本位から問題本位への意識の転換が必要である。

1.2 作業本位——目的確認

日本人は、一般に、作業熱心である。時には、目的を確認しないで、ただ作業に没入する。作業そのものが目的になってしまうのである。日本人

は勤勉であるといわれるが、「作業そのものをよくやる」という意味での“印象的”な勤勉であって、果して“効果的”かどうか疑わしい。

作業が効果的であるかどうかは、その作業の目的に照らして評価すべきであって、作業そのものが評価尺度になってはならないのである。合理的思考の適用によって、組織のもつ“資源”を効果的に使うためには、まず目的を明確にとらえて、その目的から効果的な作業のあり方を導き出すことが必要で、ORでよく耳にする“最適化”も、目的あつての作業なのである。

1.3 結果本位——過程追跡

日本人には、「結果よければ、すべてよし」「結果悪ければ、すべて悪し」で、結果だけをあげつらう傾向があつて、そうした結果が、なぜ、あるいはどうして出てきたかという、結果の背後にある過程にさかのぼって考えることを忘れがちである。

こうした意識だと、仮りに結果が気に入らなくて、次はちがった結果を得たいと思つても、どこへ、どういう手を打てばよいかかわからないはずである。どうしても過程にさかのぼって、そのどこを変えるかを考え、さらにさかのぼって、この過程にインプットされた仮定や前提その他の条件を変えなければ、結果を好ましい方向に変えることができない。

1.4 知識本位——方法尊重

日本人は、知識やノウハウ(know-how)をとつても大事にする。“物知り”が世間で尊敬されるし、学校教育においても、なるべく多くの知識を生徒の頭に詰め込む努力が払われる。いささか知識の教えすぎの感がするくらいである。

なるほど知識は過去の情報の集積であり、先人たちの残してくれた遺産として尊重すべきである。しかし、変化の激しい現代にあつては、知識がすぐに陳腐化する。そこで、新しい知識を自分で獲得する“方法論”を身につけていないと、時代の進運にとり残されることになる。その意味

で、ORにおいても方法が大切にされるのである。

1.5 受信本位——発信尊重

日本人は、情報・知識を人から吸収する、受身の姿勢が得意で、自分のもっている情報・知識を提供することには消極的であるし、不得手でもある。だから、本来“give and take”であるべきセミナーなどでも、往々にして“take and take”の態度になりがちである。

そこで、自分から情報・知識を発信することによって、相手との相互作用を通じて、ほしいと思う情報・知識を獲得する心がまえが必要である。

1.6 答弁本位——質問重視

すぐ前の受信本位——発信尊重と重複することであるが、日本人は、小学校以来の学校教育において、答弁(answering)については非常によく訓練されるが、質問(questioning)についてはあまり訓練を受けることがなく、したがって質問はうまくない。

しかし、1.1の問題設定のための情報を獲得するためにも、意識的に質問の修行を積むことが必要である。

1.7 (情報)貯蔵本位——検索重視

これまでの日本人の情報に対する考え方は、「知るを知るとなし、知らざるを知らずとなす、これ知るなり」で、自分の頭脳に貯蔵されている情報がすなわち自分の知識であるというものであつて、まだ貯蔵されていないものは自分の知識ではない。その区別のわかっている人が、ほんとうに“知っている”人であるというわけである。

しかし、情報化社会の進展にこうした貯蔵本位の考え方で対応しようとする、貯蔵すべき情報が多すぎて、頭脳からオーバーフローしてしまふ。そこで、重視すべきは情報検索である。

情報検索の決め手は、自分のほしい情報が、答として帰ってくるよう、的確な質問を発することである。だから、ここでも questioning が大事になるのである。

1.8 細目本位——システム重視

日本人には、細目(detail)の集積として全体を考えるようなところがある。すなわち、細目をすべてにわたって把握すれば、それで全体像が得られる、と考える傾向がある。

ところが、これは1つの錯覚にすぎないのであって、現実には、組織のもつ資源、つまり労力・財源・情報などに制約があるので、すべての細目を同じに扱うわけにはゆかない。したがって、細目間にウェイトの差をつけて、重点と目される細目に資源を集中的に投入する必要がある。

だから、全体の立場から、細目間にウェイトを配分し、重点主義をとるためのよりどころとして、システム思考が大切になってくるのである。

2. 組織構成風土(organization-constructing climate)

次に組織を作ってゆくに当って大切な、組織の静態的構造を決める考え方をとりあげる。

2.1 集団主義——個人確立

日本人は、独立の個人としてよりも、集団の一員として力を発揮するといわれる。組織生活においても、個々の構成員としてよりは、なんらかの集団を媒介として力を出すと考えられる。したがって組織の中でもインフォーマルな集団が大事な意味をもって来る。

このことは、ORの実践においても十分考慮し、利用しなければならないが、反面、個人を確立しひとりひとりがそれぞれ明確な役割をもって、フォーマルな組織として合理性をめざすことも、また必要である。

2.2 集団内位置づけ——自己主張

日本の組織の中で行動するに当って、各人は、自分がどういう集団に属し、その集団の中でどういう位置を占め、どういう役割を期待されているかを、心得て行動しなければならない。もっとも、このことは、いわゆる役割認知(role perception)として、国の内外を問わず、組織行動では必要な

ことであるが、インフォーマルな集団が重要である日本の組織では、一層その意味を増すといえるであろう。

反面、個人の確立にともなり自己主張も、度をすぎさない程度に、組織構成員間の相互作用に役立てなければならず、そのためには、コミュニケーションについての努力や工夫も必要である。

2.3 信頼関係——契約関係

日本の組織では、仕事と仕事との結びつきが、いわゆる信頼関係で保たれているが、合理性志向の組織においては、この結びつきを契約関係にもとづくものにする必要がある。具体的には、企業でいうと、(販売)目標・(生産)計画・(品質)標準などの約束ごとを組織内の“契約”と見なし、その内容・条項を明確化することはもとより、契約期間を設定し、無事契約が履行された場合の褒賞や、不履行の場合の罰則なども規定することが必要となる。ただし、こうしたものを制定した場合、十分なゆとりと含みをもたせないと、組織が硬直化しがちになる。

2.4 事後正当化——事前公約

前の契約関係の上に立つ仕事の結びつきを別の面から見ると、ある期間の組織活動をはじめの前に、その期間に何をどこまで実現するかを公約することである。目標とか、計画とか、標準とかは、すべてこうした事前公約の性質をもっており、これらの公約の実現をめざして組織活動が営まれ、ときどき実態と公約とのズレを検出してはこのズレをなくす方向に統制(control)が行なわれ、最後の期末に最終実績と公約との比較によって評価が行なわれることになる。

これに対して、日本の組織では、事前公約があまり明確でないので、実績を評価する基準にあいまいであるため、実績の評価においてどうしても事後に理屈をつけることが行なわれがちになる。

2.5 漢構造性向——構造化志向

組織の構造化志向とは、組織活動にさいして、何事でもはっきりできることはなるべくはっきり

させる傾向を指す。したがって、“契約関係”、“事前公約”などと一脈相通じるものがある。

これに対して、日本組織の漠構造的性向とは、その気になればはっきりできることも、あえてはっきりさせないでいく傾向を指し、かなり広範囲に見られるところである。

ただし、構造化志向の度がすぎると、組織活動が円滑にゆかないことがあり、むしろ漠構造のまま、万事あいまいにしておくことで、組織に“柔軟性”が与えられることもあり、このへんのかね合いがむずかしい。

2.6 評価回避——評価明確化

日本人は、どちらかというところ、評価には不熱心であり、また苦手でもある。したがって、評価をすることはしても、「あの人はできる」とか、「あいつは駄目だ」というように、人の能力にしる、性格にしる、評価の次元や水準を表面に出さないで、ここでも漠構造的のままであることが多い。

日本の組織に、勤続年数を数える年功序列制が多いのも、人についての評価を回避する傾向の表われである。いわゆる“能力主義”を実践するためにも、評価次元・水準を明確にした評価が基礎になければならない。

2.7 人的関係——組織論理

日本の組織は人と人とのつながりできていることは、よくいわれ、かつよく見られるところである。また、そこに日本の組織の“よさ”を見いだす人もある。

いっぽう、組織では、人の行なう仕事と仕事との論理的なつながりがはっきりしなければ、活動ができない。いわゆる組織論理がなければならぬ。組織に一本“筋を通す”ことが大切なのである。

要するに、組織業務の論理的な部分と情緒的な部分とのバランスが必要で、特に合理性志向の組織では、前者の認識が大事なのである。

3. 組織運用風土 (organization-operating climate)

最後に、組織を動かしてゆくに当って大切な、組織の動態的過程を決めるやり方をとりあげる。

3.1 政主・管従——管理重視(管主・政従)

ここでいう“政”とは、政治(politics)の政であり、“管”とは、管理(management)の管である。政治は、何事も力関係で、あまり筋道の説明のつかない過程によって、組織内部の資源配分が行なわれることを言い、管理は、技術的ないしは経済的合理性にもとづいて、一応筋道の説明のつく過程による組織内資源配分を指す。

そして、“政主”とは、組織の命運を左右するような大事なことが、力関係により、あまり理屈のはっきりしないやり方で決まり、“管従”とは、合理性によって説明のつくやり方で決まるのは、どちらでもよい事柄が多い、という意味である。

3.2 ボトムアップ意思決定——トップダウン・ガイドライン加味

日本の組織における意思決定は、稟議制度に見られるように、代替案からの選択という意思決定の中心部分は、おおむね中間管理層以下で行なわれ、その選択結果に対する決裁(approval)がトップ層でなされることが多い。この制度では、問題となっている意思決定の内容に関する情報が、すでに組織の中間階層以下にかなり広く流布しているため、決裁が下ったあとの実施活動が迅速である。また、その意思決定に自分も1枚加わったという参画意識と責任感が中間階層以下の人たちにもあるので、実施にさいしての意欲が高いという利点がある。

しかし、合理性志向の組織にあっては、トップ階層からのガイドラインがしっかりと与えられることが、意思決定の大局の方向を誤まらないために必要である。

3.3 積み上げ・とりまとめ——ガイドラインの階層別翻訳

ボトムアップ意思決定の行なわれる組織におけ

る情報の流れは、当然、上向きの積み上げ・とりまとめのスタイルとなる。しかし、この流れ方であると、次第に誤った方向へ積み上がりとりまとめられることがないとはいえない。

そこで、トップ層からのガイドラインが必要となるが、このガイドラインが、トップから下の階層まで同じものが流れることは好ましくない。各階層ごとに、上の階層から一般的・抽象的なガイドラインを受けとり、これを、自分の守備範囲とにらみあわせて、より特殊的・具体的なガイドラインに翻訳して下の階層に流すことが大切である。

3.4 人的関係——職務・能力対応

これは、[2.7 人的関係——組織論理]が組織の静態的なつながりに関するものであったのに対して、その動態版、つまり組織の動態的なつながりに関する事柄である。

日本の組織では、人と人との関係プレーにおいてそれぞれのメンバーの能力が発揮されることを期待するが、必ずしもその仕事に最適の人が配置されるという保証はない。

これに対して、合理性志向の組織では、組織論理にしたがって要求され、規定される各職務ごとに、最適の能力を有する人をマッチさせる。これは、ちょうど、野球において、各ポジションに最適のプレーヤーを配置するという精神と通じるものである。

3.5 実績本位——機会本位

日本の組織では、組織単位にしる個人にしる、前の実績を上回ったかどうかで評価される。上回っていればよし、下回っていれば減点される。この実績本位の減点主義が日本の組織の特徴である。

これに対して、合理性志向の組織では、たしかに前の実績を上回っていても、努力や工夫の仕方によっては、「もっと行けたのではないか」、つまり、もっと業績を上げる機会を逃がしたのではないかという、機会本位の減点主義が、さもなくば

ば、機会を生かしたというメリット主義がとられる。

ORが最適化をめざすということは、“これ以上ベターなものはない”ところまで行こうというわけであるから、これは機会本位を徹底させようということである。

3.6 集団責任——個人責任

集団主義の日本の組織では、当然のことながら集団責任体制である。これと組織の漠構造が組み合わさって、個人責任の追及はきわめて困難なのが普通である。

合理性志向の組織では、前にのべたように、実質的な契約関係を基盤としているので、各個人は組織との契約を履行したかどうかで評価される。この個人と組織との契約は、組織における各個人の職務として表現されるわけである。

スタッフの評価はなかなかむずかしいが、ラインの管理者であれば、その階層に対応するガイドライン翻訳をちゃんとやったかどうかで評価されることになる。

3.7 調和本位——能率志向

日本の組織では、いわゆる「和を以て貴しとなす」伝統があって、組織におけるもろもろの調和が大切にされる。調和のためには、能率を多少犠牲にすることもやむをえないという感覚である。事実、これが組織構成員にとっての居心地のよさにもなっているのである。

これに対して、技術的ないし経済的合理性を志向する組織においては、“能率”が強調される。ここで注意すべきは、この能率が“要素本位”でなく“システム本位”の能率である点である。すなわち、細目の要素における効率（アウトプット／インプット）ではなく、全体の立場から各要素を評価して、重点と目される要素について、有効性（全体尺度の上でのアウトプット／要素へのインプット）による評価が行なわれるべきである。

以上、日本的組織と合理性志向の組織との、ご

く粗っぽい比較を試みたが、日本の組織に特徴的な点、すなわち各節の項目の左右対比において左側(——の前側)が、すべて悪いというのは筆者の真意ではない。むしろ、左側の特徴のもつ優れた点、好ましい点もいろいろあるので、それらの特徴を維持したり向上させたりする一方で、右側の特長の優れた点、好ましい点を導入・実現すべきである、というのが筆者の主張したいことである。このような視点に立つことによってはじめて

従来しばしば誤まって認識されてきた、技術的妥当性のみでORを評価することをやめて、組織的妥当性をそなえたORを実現することができるであろう。

本稿にのべたことは、まだ筆者のなまの経験にもとづく観察にすぎないので、今後これらを整理し、行動科学や組織科学の教えるところと照らしあわせることによって、ORの実施理論の進歩のため多少なりとも貢献したいと願うものである。

IFORS 加盟の各国OR学会の住所をお知らせします。1984年最新版です。
国際会議の問合せ、文献入手などにご利用ください。(第1回)

1. ARGENTINA:

SOCIEDAD ARGENTINA DE INFORMATICA E INVESTIGACION OPERATIVA (SADIO).

PRESIDENT: Gustavo A. POLLITZER, Azcuenaga 1651, 2° C., 1128 Buenos Aires.
REPRESENTATIVE: Enrique LECHNER, c/o SADIO, Av. Santa Fe 1145, 1059 Buenos Aires
SECRETARY: Ruben Osvaldo MICHELSON, Tinogasta 2500, 2° piso, Depto 41, 1417 Buenos Aires.

2. AUSTRALIA:

Australian Society for Operations Research (ASOR).

PRESIDENT: Mr. J. FLANAGAN, John Lysaght (Aust.) Ltd., P. O. Box 77, Port Kembla, N. S. W. 2505.
REPRESENTATIVE: Mr. R. P. KAVANAGH, Dept. Mathematics, Swinburne Institute of Technology, P. O. Box 218, Hawthorn, Vic. 3122.
SECRETARY: Mr. P. C. HAWKINS, Shell Australia, 155 William Street, Melbourne, Vic. 3000

3. AUSTRIA:

Osterreichische Gesellschaft für Operations Research (Austrian O.R. Society). (OGOR).

PRESIDENT: Dipl.-Ing. Dr. Peter G. HARH AMMER, IBM Osterreich, Obere Donaustrasse 95, A-1020 Vienna

REPRESENTATIVE: Dipl.-Ing. Dr. Herbert MULLER, Institut für Elektrische Anlagen, Technische Universität WIEN, Gusshausstrasse 25, A-1040 Vienna.

SECRETARY: Dipl.-Ing. Dr. Alfred KALLIAUER, Osterr. Elektrizitätswirtschafts AG, Am Hof 6a, A-1010 Vienna.

4. BELGIUM:

Societe pour l'Application des Methodes Scientifiques de Gestion or Belgische Vereniging voor Toepassing van Wetenschappelijke Methodes in het Bedrijfsbeheer V. Z. W. D. (Belgian O. R. Society). (SOGESCI-BVWB).

PRESIDENT: Prof. Jacques TEGHEM, Jr., Faculté polytechnique Mons, 9 rue de Houdain, B-7000 Mons

REPRESENTATIVE: Prof. Ludo F. GELDERS, KUL Afd. Industrieel Beleid, 300 B, Celestijnenlaan, B-3000 Leuven/Heverlee.

SECRETARY: Miss Kathy DE JONGHE, SOGESCI-BVWB Secretariat, 51, rue de la Concorde, B-1050 Brussels.