

## 第8章 変数としての人間

### セッション 15 【要約 by 米田まりな】

変数は組織の外側にあるのみならず、組織を構成する人間自体もまた変数である。

#### 目的志向的行為の構成要素

人間の行為は、(1)個人が持つ熱望、基準、因果関係に関する知識や考え、(2)ある状況のもとで示される機会要因や制約条件 これらの相互作用から生み出されてくる。つまり、目的を実現しようとする人が、自らの熱望がかなう方向に向け、制約条件の範囲内で因果関係に基づき努力する、ということである。人間の行為をパターン化する図式の利点は、人間行為の多様性と均質性の源泉を、個人またはその環境、という2つの方面に向けた探求が可能になる点である。

#### 個々人の間の均質性

##### 文化による同質化の影響

行動パターンのレパートリーは、その文化の中で共有しているものに主として限定されるので、個人の選択を熟考せずとも行動パターンを知ることができる。生活習慣、使用言語といった表面的なものから個人の価値観まで、文化によって社会的に受け入れられる熱望の範囲が制約されているのである。近代化への移行期にある社会がこの文化による影響を明確に示している。文化による同質化の影響内容が、組織にとっての制約条件として現れ、合理性の規範の下にある組織の行為を妨げる要因となる。組織はこれから必要とするものと、現実に存在するものとの間のランダムな乖離に対応しなければならない。複雑組織を軸とする産業社会では、文化による同質化の影響は見えづらいが、ある種の制約として作用する場合がある。

##### 社会システムの送り出し機能

ある個人を1つの職業に就かせることになる選別と社会化のプロセスを通じて、一定の限られた範囲のキャリア形成の基本形が当人に提示される。そしてキャリア形成の基本形は、キャリア形成の上での分岐点も示している。社会システムにおける最初の立場がどのようなものであったか、そしてどのような社会化の担い手と遭遇したのかによって、たいていの個人はわずかな選択範囲内の職業を意識し始め、それに対する備えをするようになる。個人が人生の発展とともに変わっていくことを考えると、この職業ごとのパターン化は必然的なものとは言えないが、それでも同質的なカテゴリーとして分類する指標として機能しうる。

##### 誘因/貢献の契約

個人がある組織へ参加するかどうかの決定と、その組織が個人を受け入れるかどうかの決定とは、一方が他方に何を貢献するか、また何を受け取るかについてのある種の取り決め契約に基づいて決められる。誘因/貢献の契約は、個人が組織的状況において示す行動に限度を設定し、それによって個人ごとの異質性が現れ出ることをできるだけ減少させようとするものである。この契約によれば、個人が取りうる行動のすべてのレパートリーのなかから限られたものだけが要求される。しかし一方で、個人に対して要求できるものには、

それ以外に「無差別圏」あるいは「受容圏」と呼ばれるものが残っており、契約の範囲内であれば、組織は一連の行動のうちどれを特定化して要求しても、個々のメンバーはそれらの違いについて無差別であることを示している。

明らかに誘因/貢献の契約については、ある種の見返りというテーマが存在している。その契約では、個人に対して何を期待しているかをその遂行が必要な職務という観点から定めているとともに、組織がその職務の適切な遂行に対して保証する報酬を定めているだけだからである。しかし、その契約が組織に対してそのテクノロジーを作動させるうえでの機会要因と制約条件をもたらしているとするならば、その契約は、個人に対してキャリア形成の機会要因と制約条件も、もたらしている。ある職務は今日の誘因と引き換えに今日の努力を交換する手段以上のものであり、長期的な含意ももつものである。

職務は、個人にとっての行為の領域を与えるが、その中で個人は解決策を探求し、与えられた要求にこたえられるよう努力する。

《命題 8.1》現代社会においては、誘因/貢献の契約の内容は、パワー(政治的)プロセスを通じて決定される。

職務が組織にたいして持つ意味と、個人に対して持つ意味は異なるので、職務についての定義は合意の結果でなければならない。パワーは、一方の側の他方に対する依存関係に基づく。個人対組織でどちらがよりパワーをもつのか、それぞれの職務によって異なる。ここではパワーと依存関係に関連する諸次元を分析する。

第1の次元は、他のよりよい職務に必要なスキル、知識、態度を学習する機会があるかどうかである。当該個人に対してより上位の他者と相互作用の機会を与えることで、成功や失敗の体験から自身の学習に生かすことができる。第2の次元は、可視性の機会があるかどうかである。自分の仕事ぶりが他者にどのくらい明らかになるのか、自分の職務以上の能力をどれくらい周りに認知してもらえるかという程度を示した基準である。第1の次元と、第2の次元は相互に関連したものである。第3は、個人の仕事ぶりに対して重要な他者に課される評価の類型である。個人の仕事ぶりに対して、効率性や満足化の評価尺度がどの程度適用できるかどうか依存する。

## セッション 16 【要約 by 安岡勇亮】

### テクノロジー類型と交渉戦略

職務がもたらす行為領域の内容は、当該職務が埋め込まれているテクノロジーの類型ごとに異なる。

### ルーティン的な職務における行為

長連結型テクノロジーにおける職務や媒介型テクノロジーのなかの保護された部分の職務は十分明確に規定される傾向があるため、自由裁量の行使は効率性や手段の合理性の低下につながる。このような職務はありふれたスキルを持つ人が就くもので、またそのスキルの基盤を踏まえて発達させられるものなので「半熟練的」と見なされる。このような職業における新参者とトップ・レベルの間の等級はきわめて少なく、早期に頭打ちに達する職業と言える。このことから就業者はその職業から、より上限が高くかつ上限にはゆっくりと到達する別の職業へ抜け出そうとする。それができそうにないときは職業それ自体を保護し、高める努力を行うが、その際は集合的行為が戦略として有力である。

《命題 8.2》ルーティン化されたテクノロジーにかかわる職務についての誘因/貢献の契約は、団体交渉によって決定される。

この職務の行為領域の内容は実に貧弱なため、職務担当者は単に見返りの増大ではなく、行為領域の内容を保護・拡大するために政治的なパワー・プロセスに訴えようとする。一方の他方に対する相対的なパワーの変化が両者にとって大きな変化をもたらすので、団体交渉のプロセスのあり方を支配するルールにおける変化は重要である。

《命題 8.2》団体交渉において、双方の側は、団体交渉についての境界領域やルールを設定する統制的プロセスに強い関心を持っている。

### コンティンジェントな境界領域の職務における行為

タスク環境が異質かつ変動的な場合の境界連結の担当職務は、コンティンジェンシー要因に対処するため自由裁量を行使することが必要である。また、キャリアが頭打ちに到達するのは遅くなる傾向にある。そのためこのような職業はありふれたスキルで就くことができる一方、上方への社会的流動性のための有力な手段となっている。

《命題 8.3》組織のコンティンジェントな境界領域における誘因/貢献の契約は、(a)タスク環境における要素主体のパワー、および(b)その要素主体に対する組織の依存関係を処理する個人の能力、によって決定される。

ここでもパワーが交渉プロセスの核心であるが、個人的な行為によるものである。個人が自由裁量を行使して組織の不確実性を減少させるという職務なので、影響力を持つコンティンジェンシー要因を抑えられる個人は交渉においてパワーを持つことになり、そのパワーは不確実性が大きいほど相対的に大きくなる。組織は組織構造によってコンティンジェンシー要因を処理することで境界連結の職務担当者から自由裁量の必要性を取り除き、彼らへの依存を減らすことができるが、タスク環境の要素主体の自由度を減少させるように働きかけることもできる。

《命題 8.3a》組織がタスク環境の要素主体に対するパワーを保有している場合、組織は、それらの要素主体に対処する境界連結の職務担当者に対する依存関係を減少させる。

### 集中型テクノロジーの職務における行為

集中型テクノロジーの職業へ就くには専門化した訓練を通ずるのが通常である。このような職業には自由裁量の行使も必要とされるのが通常であるが、頭打ちが早い遅いによって学習する機会や可視性を獲得する機会の性質は異なってくる。

《命題 8.4》ある個人が集中型テクノロジーにかかわり、早期に頭打ちに達する職業に就いている場合には、集行的行為を通じて、交渉プロセスにおける影響力を得ようとし、他の職業と比べて相対的にその職業の格上げをしようとする。

《命題 8.5》集中型テクノロジーにおいて頭打ちに達するのが遅い職業(専門職)を採用する場合、誘因と貢献をめぐる交渉は、職業上の同僚間における個人の可視性に依存する。

## 管理的テクノロジーの職務における行為

監督職、経営職、管理職などは管理的テクノロジーの職業で、これらに就くための1つの方法として高いレベルの一般教育を受けることがあるが、方法はさまざまである。また、このような職についての広く認められた統一的な分類法は存在しない。

《命題 8.6》管理的テクノロジーにおいては、誘因と貢献をめぐる交渉のプロセスは、組織の合理性にかかわる問題を解決できるような類いまれなる能力を有しているという個人の評判に依存する。

## まとめ

社会システムは熱望、因果関係についての考え、基準などについて多少とも一貫した組み合わせを個々人にもたらししており、さまざまな職務をテクノロジー類型のなかに位置づけることによって組織は個人にパターン化された行為領域を提示している。誘因と貢献をめぐる契約はパワー・プロセスを通じて決定されるが、その交渉プロセスは各パターンによって異なる。