

人材発見と組織戦略 (I)

— 新しい組織管理の基本展開 —

山田 一生

(目次)

- I. はじめに—組織管理メソロジー—
- II. 現代組織の動向と組織動態化の基本問題
- III. 組織管理への意思決定支援システム—ODS—の概念設計
- IV. ODS—組織管理へのパイロット・モデル—の開発と試行
- V. まとめにかえて—組織の未来展望と ODS—

I. はじめに—組織管理メソロジー—

J. K. ガルブレイス教授の唱えた「不確実性の時代」⁽¹⁾という言葉に象徴されるように、現代社会のゆくえは、まさしく「一寸先は暗」であると言えよう。すなわち、同教授が危惧するように、かつての高度経済成長政策に支えられて発展した「ゆたかな社会」⁽²⁾は、環境資源の稀少性という人類共通の大問題のまえに、根本的な方向転換を余儀なくされたものと考えられる。それと同時に、「新しい産業国家」⁽³⁾のなかで、同教授が展開したテクノストラクチャのゆくえが、この「環境資源の不確実性」という問題解決過程に対処して、どうなるであろうかという認識が、ますます重要になると言えよう。

原稿受領 1978年11月8日

(1) John Kenneth Galbraith, *The Age of Uncertainty*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1977. (都留重人監訳『不確実性の時代』, (株) TBSブリタニカ, 1978.) を参照せよ。

(2) John Kenneth Galbraith, *The affluent Society*, New York, New American Library, 1958. (鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』, 岩波書店, 1960.) を参照せよ。

(3) John Kenneth Galbraith, *The New Industrial State*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1967. (都留重人監訳『新しい産業国家』, 河出書房, 1968.) を参照せよ。

現代の企業組織をめぐる不確実性要因の増大傾向は、激動する環境のなかでとりわけめざましいものがあり、現代企業の経営者は、この不確実性回避のために、たえず経営革新と適切なリーダーシップを発揮せざるをえないのである。そのためには、まず企業組織をとりまく内外の環境的諸変化を、きわめて動態的に把握するための接近法が必要となるのである。

そこで、マネジメントの最も基本的な3つの職能は、計画化 (planning)、組織化 (organizing)、統制 (controlling) である。さらに、計画化とは、組織を統合する活動とみなされ、組織の概念は、構造からプロセスへと変化する。すなわち、組織は「自己調節するホメオスタティックな機構」とみなされ、統制は他の諸機能を連結する職能である。⁽⁴⁾

このような、マネジメントの職能である計画化、組織化、統制という3つのプロセスは、組織化の原理にシステムズ・アプローチを適用することによって、いわゆるシステム化によって統合的な関連枠としてとらえられるのであり、その全体的ネットワークにおけるフィードバック・メカニズムとして作用するのが MIS (Management Information Systems) なのである。さらに、MIS へのアプローチは、プログラムドな諸決定がなされうる方法を構造化し、改善するための大きな期待を担っているのである。そこでの重要なポイントは、意思決定過程とマネジメント活動との一体化をどのようにとらえるべきかである。

その点についての H. A. サイモン教授の諸理論を発展させれば、プログラムドな意思決定とノンプログラムドな意思決定とに、マネジメント活動を識別することによって、意思決定過程と管理過程とは、組織的意思決定の過程として一体化されるのである。この組織的意思決定の過程とは、まさにサイバネティック・システムとしてのマネジメントの展開であり、とくに企業組織を対象とする場合には、組織サイバネティックスの展開と呼ばれるものとなるであろう。

(4) Joel E. Ross, Management by Information System, Prentice-Hall, 1970, p. 96. (鈴木幸毅・山田一生訳『現代経営のシステムと理論』, 日本経営出版会, 1973.) p. 69. を参照せよ。

さらに、J. K. ガルブレイス教授の唱えたテクノストラクチャ (techno-structure) とは、大企業組織における集団的意思決定に参画するすべての人々によって形成される組織のことであり、それは H. A. サイモン教授が組織的意思決定の過程としてとらえる組織そのものと同義であると言えよう。

その意味でも、組織サイバネティックスの展開は、高度経済成長からゼロあるいはマイナス経済成長（安定成長？）へと全面的な進路変更を必至のものとする「不確実性時代」のもとで、「進攻戦略」から「撤収作戦」へと対処可能な問題解決過程をめざす、企業組織のテクノストラクチャの死命を制する根本的課題であろう。

本稿のテーマである「人材発見と組織戦略」における組織戦略とは、まさしく組織サイバネティックスの展開を通じて実現するであろう適応的組織形態をめぐる「組織管理メソロジー」の探究であり、より具体的には、「組織的意思決定過程」の確立をめざした情報システムズ・アプローチのもつ戦略的側面を意味するのである。とりわけ、企業体質の総点検作業を通じてますます顕著となるであろう「人材発見」（減量経営政策）のもつ重要性は、まさしくテクノストラクチャの死命線であろう。すなわち、「組織管理メソロジー」の探究こそ、最緊急課題である。

Ⅱ. 現代組織の動向と組織動態化の基本問題

本研究は、現代組織の二面性（硬直化と流動化）にねざす組織管理に関する意思決定を支援する方式で展開されるマン＝マシン・システムのパイロット・モデルの開発と試行である。もとより ODS (Organization Decision Support Systems) の実証的研究への取り組みは、これまでに筆者が展開してきた MIS (Management Information Systems) の体系的研究からの苦悩の産物であり、顧みれば当然の帰結である。なぜかといえば、概して人、金、物という経営システムの3要素のなかで、情報システムズ・アプローチの面から捉えて、最も管理不能な要素は、人材だからである。

ここで驚くべき事実は、現代組織へのコンピュータ・アプリケーションズの

進行するなかで、最も遅れた適用分野こそ、人事管理部門ということである。その主要な理由の1つとしては、個人のプライバシー問題もあげられよう。しかしながら、それ以上に重視すべきは、「組織の中の人間」問題をとりあげる場合の、組織の立場からみた人間観の相違である。このことは、根本的には、現代組織の二面性にも通じるものであり、現代組織研究の最重要課題の1つとなっている。

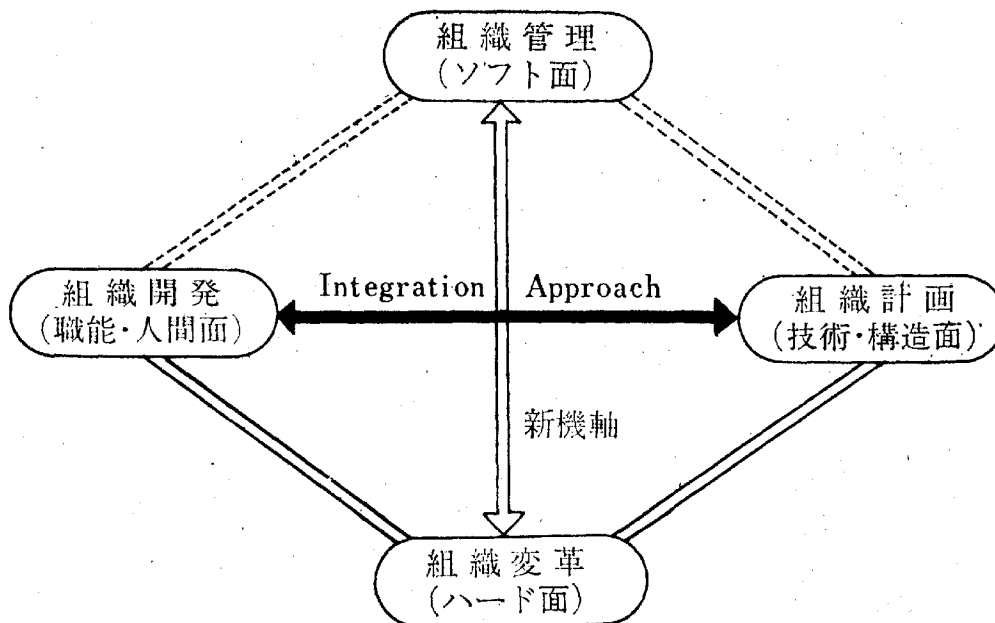
すなわち、ODSの研究は、管理社会、組織社会、情報社会ともいわれる現代社会に生きる人間の自由度と不自由度について、具体的組織活動を通じて展開されるモチベーション＝リーダーシップの状況的理解にとどまらず、現代人の誰もが抱く個人的人格と組織的人格との葛藤と調整行動のメカニズムの徹底的分析と解明をはかろうとするものである。もとよりその背景には、すでに筆者の提唱した「目にみえない檻」（情報システム）という社会的必要悪の認識あってのことである。さらに、「固定的・静態的組織」（環境の変化に保守的側面）と「流動的・動態的組織」（環境の変化に順応的側面）との葛藤として捉えられる現代組織の動向に鋭く対処する能力は、現代組織管理者の必須条件である。

ここで、現代組織の動向にみられる人的資源の効率的活用をはかるための組織づくりの必要性は、低成長・安定成長期を迎えて、ますます高まっている。とりわけ、減量経営政策の実施を真向から迫られている現代企業のほとんどにとって、ODSの実証的研究は、企業組織の最高機密に属するほどの、戦略的課題である。

したがって、組織変革と情報システムについての考察は、組織計画（技術的・構造的側面）と組織開発（職能的・人間的側面）という2つの視角を統合するアプローチをめざして進められるべきで、現代の激変する環境に適応する組織体の確立をめざすためにも、きわめて優先度の高い課題の1つであろう。そこで、「目にみえない檻」に例えられた「情報システム」の分析・設計という現代の最緊急課題に対処するために、その問題解決過程へのアプローチをめざして展開されてきたのが、ODSの実証的研究という、ここでの主題である。

また、そこから派生するであろう現代組織の二面性との関連で、現代の人事管理制度の根本課題の1つである「人事管理」と「人材管理」との統合的アプローチをめざすことこそ、筆者の研究関心の原点ともいえるのである。もとより、ODSの実証的研究というここでの主題は、情報システムズ・アプローチの立場から、現代組織の二面性にも通じる「組織計画」面と「組織開発」面とのあいだに、何らかの有機的な架橋を試みることであり、文字通りの試行錯誤の第一歩でもある。

いわゆる組織管理の新展開について、筆者のこれまでの分析視角の Perspectives を試みるなかで、おぼろげながらも姿を捉えることのできた「組織管理のあり方」という分析視点に焦点をあわせて、あえて試論を挑むとすれば、次のような概念図を描くことができる。



すでに組織変革の二大潮流を形成する「組織計画」面と「組織開発」面とのあいだに、何らかの有機的な架橋を試みることこそ、「新しい組織管理のあり方」を探究することそのものだからである。ここで、新しく登場することになる「組織変革」(情報システム)と「組織管理」(新架橋)との対応関係は、現代組織のメカニズムを解明する意味で、きわめて重要な新機軸となる。

ここで「新しい組織管理のあり方」という観点から、現代組織の二面性につ

いて再度吟味すれば、新たに「組織変革」(ハードウェア側面)と「組織管理」(ソフトウェア側面)とが導出されることになろう。前者は、現代組織のハード面での情報システムを核とする潮流であるのに比べて、後者はソフト面での人間観・価値観にもとづく潮流である。このハード面とソフト面とのあいだに確立されるであろう有機的な架橋こそ、「新しい組織管理のあり方」を具体的に示唆するものとなろう。これこそまさに組織管理への意思決定支援システムのパイロット・モデルとしての役割をはたすべき ODS のプロト・タイプであると考えている。

ところで、現代の人事管理制度の一般的特徴は、(1)経営の効率化をめざした人材の有効活用、(2)従業員の人間性尊重にもとづく人事管理、(3)能力主義を前提とする人的資源の公平な配分と処遇、という3点に要約される。とくに、経済環境の激変にともなう組織の流動化・動態化傾向と、従業員が個々の仕事を通じて「自己啓発」をはかるための OJT (on job training) を重視する企業の増加が、最近とみに顕著となってきている。

とりわけ、組織の流動化・動態化をめざした組織改革の動きは、能力主義の台頭とともに、いわゆるプロジェクト・チームやタスク・フォース制度を導入する方式で、きわめて熱心に取り組まれている。そこで、このような動態的組織の発展について、分類整理を試みるとすれば、次のような見解に代表されるであろう。⁽⁵⁾すなわち、まず第1段階としては、定常組織(静態組織)の補完策として導入された場合であり、静態組織というトータルシステムに対するサブシステム(動態組織)にすぎないことになる。第2段階としては、トータルシステムとしての動態組織の展開された場合であるが、ある面で伝統的組織を否定し、他の面では稟議経営から脱出して、名実ともにそなわった動態組織として、プロジェクト型組織として確立されることになるので、成功例はきわめて少ないのである。第3段階としては、MIS時代の動態組織の展開される場合であるが、そこには(1)マン・マシン・システムの確立、(2)MISの確立、(3)有為の

(5) 倉橋宏・鶴見直輔編『プロジェクト・チームの編成と運営—組織動態化の方向—』、ダイヤモンド社、1970、pp. 6-21. 参照のこと。

人材確保という、いまだ未解決な課題もあって、本格的展開には至らないのである。

したがって、これらの動的組織の発展には、さまざまな阻害要因が介在するものと分析されるが、それらの問題点についてほとんど吟味されないばかりか、無関心にもまったく看過されたままで、いたずらに組織の動態化手法の短兵急な導入のみをはかるところに、組織動態化の基本問題があるのである。

Ⅲ. 組織管理への意思決定支援システム—ODS—の 概念設計

日本で「能力主義」という言葉が盛んに登場しはじめたのは、昭和35～36年ごろからとされており、総じて日本の能力主義化への努力には、3つの段階があったと考えられる。⁽⁶⁾すなわち、第1の段階は、昭和27～35年にかけての「職務権限明確化」の展開であり、第2の段階は、それに続く「職能的資格制度」を云々する時代である。さらに、昭和40年代より、「目標による管理」「動的・流動的組織」等に象徴される能力主義の第3段階をむかえたのである。しかしながら、これまでのところ、「能力主義」にもとづく組織管理は、本格的な意味ではほとんど日本の組織風土に定着するにいたらない。

その根本的理由としては、アメリカ経営管理学の根底にある「科学主義・合理主義」の側面と「人間中心・個人尊重」の側面とが、調和されたかたちで共存していく上での基本ルールを形成するものこそ、「能力主義」そのものであると判断されるからである。⁽⁷⁾さらに重要な点は、真の日本の能力主義を確立するためには、「能力主義」と「組織体質」とが同時進行のかたちで検討されなければならないことである。

そのためには、アメリカの経営管理技術をいたずらに導入するような、これまでの実践面での根本的反省から、アメリカ経営管理学の原点にかえて、つ

(6) 土方文一郎『能力主義と動態組織』、産業能率短期大学出版部、1975、pp. 89-90. 参照のこと。

(7) 井上富雄『日本の能力主義』、日本経営出版会、1969、pp. 103-104. 参照のこと。

ぶさに再検討をくわえることから始めるべきである。その結果は、いわゆる「日本的経営」のもつ諸特性との不調和の歴史に直面するのみで、かろうじて「折衷論」的アプローチでの部分的成功例をとどめるのみである。

そこで徹底的に究明されるべきは、アメリカの思想的環境のなかで、とくにプラグマティズム哲学に根ざす人間学、ダーヴィニズム的展開をみせる制度論を通じてつちかわれてきたアメリカ人の思考方式が、次第に「システム思考」として生成する過程の産物としての「能力主義」に匹敵する存在として、日本人の儒教精神を背景とする「士農工商」制度に根ざした思考方式が、明治維新の「廃藩置県」後約100年の今日まで、依然として発露され続けた「年功序列」「終身雇用」に象徴される日本人の精神基盤そのものである。とりわけ「学歴主義」を最優先とする現代日本の「ひずみ」傾向のもたらす加速度的症状を根底より見直す作業こそ急務である。

したがって、相容れない2つの精神基盤の葛藤としてのみ捉えられる「日本的能力主義」の確立と、日本的経営の諸特性に集約された「組織動態化の基本問題」とは、まったく同一の分析視角の中から再検討されるべきであって、日本の組織風土の中で、真に確立される日を待つしかないのである。

日本的能力主義を実践してきた特異の事例としては、日本 IBM 社の場合を考えることができよう。すなわち、同社の場合には、国際的企業の一員としての経営管理技術との接触を背景に、日本的風土のなかで今日まで、「日本のための能力主義」を推進すべく、段階的な体質改善を展開してきた独自の組織体質をもつ企業として、注目されるのである。⁽⁸⁾とくに、人事・組織管理面での数少ない成功例としての日本 IBM 社の存在は、格好の分析資料を提供するものと言えよう。

よくアメリカ人はまず行動する前にプリンシプルを確立することからはじめる点が、「システム思考」の実践レベルで注目されているが、この場合、「能力主義」こそまさしくプリンシプルそのものであり、アメリカ人の思考方式の根底にある経営哲学なるものの発露と考えられるであろう。すなわち、アメリカ

(8) Ditto, *ibid.*, はしがきを参照のこと。

的経営管理技術面から捉えてみれば、「能力主義」こそ「組織管理のあり方」のプリンシプルであることに、注目したいのである。

そこで、日本 IBM 社の経営理念は、「個人主義」(個人の尊重)、「機能主義」(顧客へのすぐれたサービス)、「完全主義」(一流主義)という3本柱で構成されるのであり、これら3つの基本概念が相互に有機的に結びあって、企業の目標達成と個人尊重の追求とが、ともに実現されているところに、日本 IBM 社の人事・組織管理面での企業体質を特徴づけるものと言えよう。⁽⁹⁾ その際“Think,”という言葉は、IBMの標語として有名であるが、その理論的根拠よりも、むしろ経営理念の象徴であったと理解される。すなわち、「システム思考」にもとづいて行動前提としてのプリンシプルについて熟慮することを徹底するための標語であったと考えられよう。

日本 IBM 社における人事管理制度は、「コンピュータによる人事管理」として展開されており、人事情報管理システム(Personnel Data System, 略して PDS)と呼ばれている。また、同社の人事管理の最大の特徴点は、「ラインによる人事管理」を徹底的に実践しているところにある。さらに、同社の人事管理制度は、経営理念→人事方針→制度→職場管理というネットワークにもとづき展開され、その結果が人事方針にフィードバックされて、「ラインによる職場管理」を通じて、常に人事方針の改善をはかるところに、独自性がみられる。⁽¹⁰⁾ すなわち、同社には、全社的スタッフとしての人事本部が、ライン部門から完全に切り離して設置されており、そこでは常に新しい組織管理のありかたをめざした人事・組織管理の展開が期待されるところに、「ラインによる人事管理」を実践することの、真骨頂をみる思いがするのである。

日本 IBM 社の人事管理制度の特徴点を要約すれば、(1)ライン管理者による採用管理、(2)年間を通じて異動される人員配置、(3)能力主義への移行をめざした昇進管理、(4)管理者には定期昇給のない給与管理、(5)社員の問題解決を最優

(9) Ditto, *ibid.*, pp. 177-184. 参照。

(10) 古小路四朗『コンピュータによる人事管理』, 日本経営出版会, 1968, p. 5. 参照のこと。

先する人間関係管理, (6)教育に飽和点はないとする徹底した教育訓練制度, などである。⁽¹¹⁾

このように, 日本 IBM 社の場合には, 「ラインによる人事管理」を出発点とする能力主義的管理方式の段階的实施策を, 「コンピュータによる人事管理」(PDS)を通じて展開したのであり, そこでは, 実に見事に「経営理念の浸透」が貫徹されている。すなわち, PDS は, 適材適所主義を貫く能力主義・実力主義の人事管理システムとして, (i) データの重複項目をなくす, (ii) 長期・短期の人事計画に用いる, (iii) 教育訓練に応用する, (iv) 情報検索に用いる, (v) 管理資料を提供するなどの利用目的から設計されており, 基本的には「動的組織管理」に適應できるだけの, 基礎的諸条件を備えている。⁽¹²⁾

しかしながら, PDS は IBM 独自の帳票設計によって, 情報要求の複雑性をたくみにカバーしているとはいっても, 基本的にはカード・ベースのバッチ処理方式での運用にすぎないこともあって, 致命的とも言えるターン・アラウンド・タイムの遅れが生ずるのである。したがって, より積極的な意味で能力主義と密接に関連させて, 流動的・動的組織管理を展開させるためには, どうしても「人事情報管理」(PDS)から「人事情報検索」(PRISM)へと発展せざるをえないのである。

ここで, PRISM (Personnel Respondent Information System for Management) とは, オン・ラインによる人事情報検索を目的として設計されたデータ・ベースであり, 多種多量の人事情報の中から, 使用頻度の高い情報について整理統合し, オン・ライン用の人事情報データ・ベースとして集約することが可能である。しかも, Display 端末上から直接に情報検索することができるシステムである。⁽¹³⁾

かくして, 日本 IBM 社におけるPDS から PRISM への試行錯誤のプロセ

(11) Ditto, *ibid.*, pp. 7-19. ならびに, 井上富雄, *op. cit.*, pp. 192-201. を参照のこと。

(12) Ditto, *ibid.*, pp. 74-79. 参照。

(13) 日本アイ・ビー・エム株式会社, PRISM—人事情報検索システム—〈日本 IBM 社内における適用業務例〉, 1977, 参照のこと。

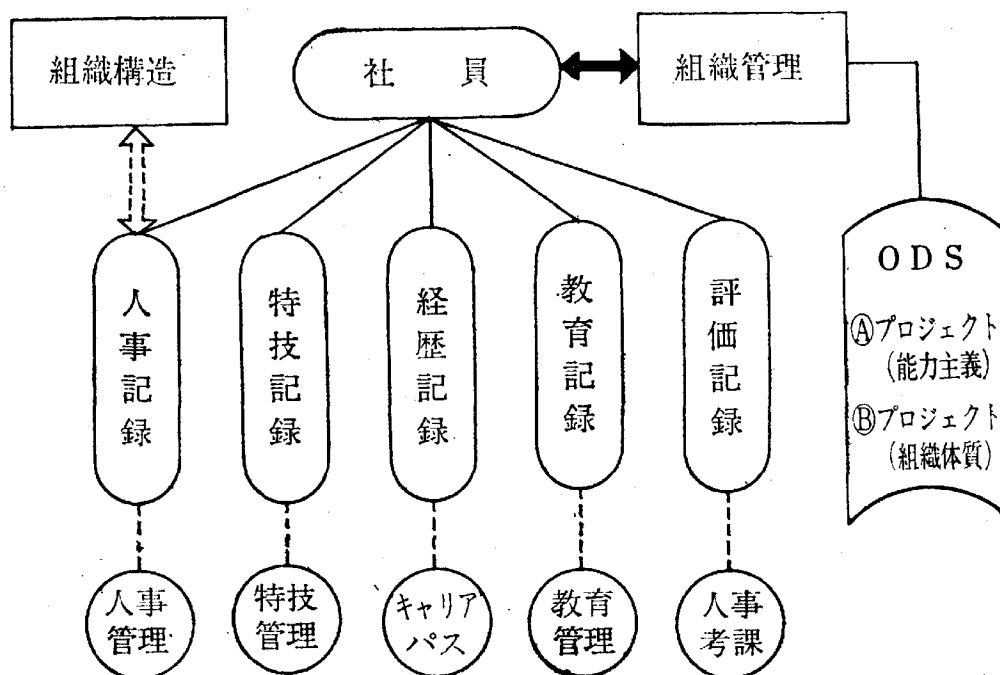
スは、きわめて着実に進行されたのであり、同社の業界での優位性は、日本の能力主義の定着した企業体質の所産である卓越した人的資源の豊富さにもとづくものである。しかも、D. マクレガーの提唱するX型とY型という2つのタイプの人間像が、はっきりと識別されながらたくみなチームワークを発揮していることに驚くばかりである。それを可能とするものこそ、新しい組織管理の展開であろう。

ところで、非常に興味深い事実として、PDS とまったく同一の設計思想にもとづく人事総合 EDP 化システムが、伝統的な日本的経営を実践しているはずの NEC 社（日本電気株式会社の略称）において、すでに10数年以上の長期にわたって試行錯誤を重ねていたことが、指摘されよう。しかも、その内容そのものが驚くほど類似するばかりでなく、ほぼ時期を同じくして開発された NEC 社の INQDEMO⁽¹⁴⁾ が、PRISM に対応するものであることにも、偶然とは思われぬほどの一致点をみいだすのである。したがって、NEC 社における Skills & Career Inventory Systems の基本展開は、「能力主義」と「日本的経営」をめぐって様々の企業体質の相異点は指摘されるとしても、日本 IBM 社における実践経過とほぼ同一のものと理解されるのである。しかも、「新しい組織管理のあり方」を探究する上での、運用面でも多くの共通点をそなえていると考えられる。

そこで、両社に共通するファイル面でのフレームワークを前提にして、組織管理への意思決定支援システム—ODS—の概要設計を試みるとすれば、次のような関連図を示すことができよう。

すなわち、今後ますます増大する傾向にある「X+Y」型という現代日本人のきわめてエントロピーの高い組織体質の状況的变化のプロセスを、XとYとの要因分析ならびに状況的变化量を克明に識別できるところまで、「新しい組織管理のあり方」の要求レベルが高まるとすれば、その要件を充足するだけの

(14) 日本電気株式会社、「INQ エンドユーザ言語 (EQL) 説明書」, FFK 03-1, 1977, 参照のこと。INQDEMO とは、あるコンピューター・メーカーの SE ファイルを事例とする DEMO モデルのことである。



管理技法を開発することこそ、現代組織論の緊急課題の1つであると考えられる。

しかしながら、これらの課題に多少なりとも挑戦する意図をもって、実証的研究の展開を試みることは、まさに現代のドンキホーテになりかねない冒険であろう。それにもかかわらず、約4年から8年後の組織社会を直撃するであろう大混乱（日本株式会社の倒産？）を予想して、せめて一矢なりとも報いるべく模索されてきたのが、そのプロト・モデルとしての ODS の検討である。以上の観点から、IBM 社と NEC 社におけるオンライン・データベース方式での人事情報システムの基本的展開は、きわめて重要な胎動であることが確認されたのである。

Ⅳ. ODS—組織管理へのパイロット・モデル—の開発と試行

昭和51年度から文部省特定研究としてスタートした ODS の実証的研究は、まず初年度において着手された研究課題として、Decision Support Systems の理論的フレームワークの研究と、その実証レベルでのハードウェア構成の検討

とソフトウェアの開発研究という2つの側面からのアプローチであった。⁽¹⁵⁾

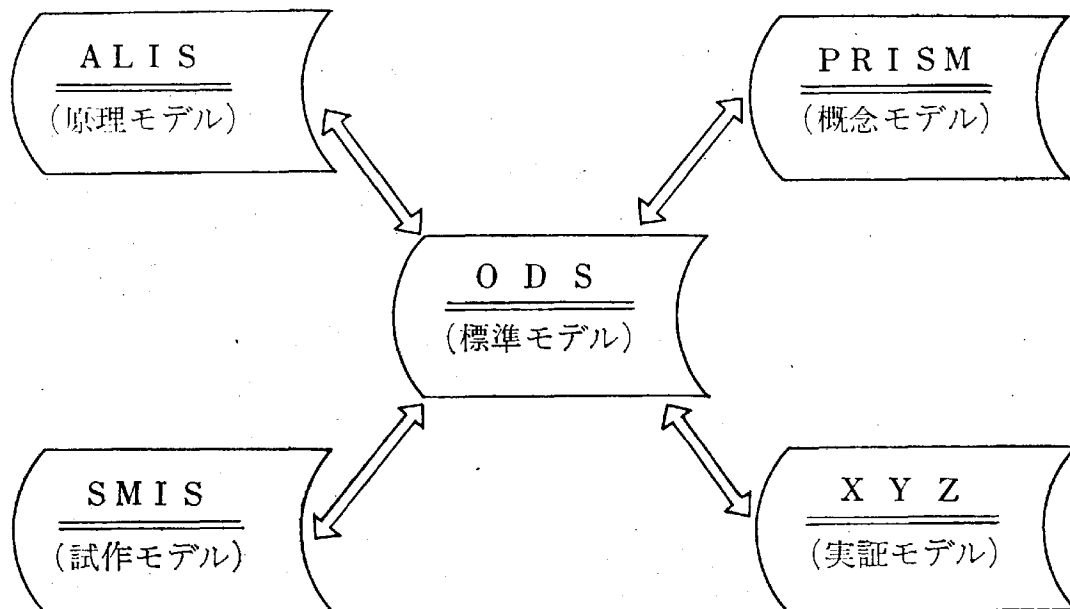
昭和52年においては、すでに概要設計された ODS の基本的構成と詳細設計を確立する作業と同時併行しながら、日本国内の有力企業について、特に「コンピュータによる人事管理」と「ライン管理者による人事管理」との両方またはいずれか一方を実践する企業について調査分析を進めることにしたが、いずれも「人事秘」という大義名分の前に、十分な成果をあげることができず、結果的には約14社についてある程度満足できる調査研究を実施することができた。しかしながら、すでに紹介した IBM 社、NEC 社の場合であっても、ここで取りあげた資料はすでに公表されたものに限定されたのであり、その他の貴重な資料は、手元に死蔵されたままである。逆言すれば、それほどに人事管理に関する諸資料は、各企業にとって重要な機密事項なのである。このような事情に顧みて、思い切った発想の転換に迫られて出発したのが、ここで紹介する ODS のパイロット・モデルとしての ALIS (Auto Library Information System) である。

そこで、ALIS の概要を紹介するまえに、これらの実証的研究を展開する上での「組織の厚い壁」を前提とする、今後の ODS の開発計画へのアプローチについて、付言することにした。すなわち、今後の ODS の開発計画は、次図に示されるような4つのアプローチをめぐって試行錯誤されながら、次第にその標準作業もすすめられることになるであろう。

ここで標準モデルとは、あらゆる角度からの組織体質の分析をもとに、例えば新プロジェクト・チームの編成、既存プロジェクト・チームの最適化、各プロジェクト・チームの推進管理等の意思決定を支援できるまでに、相当程度の標準化作業が進められた段階で確立されるであろう Decision Support Systems の Core Model の標準型である。⁽¹⁶⁾したがって、本研究の最終目標を想定する際の試行錯誤の産物としてのみ現段階では捉えられるにすぎないのである。

(15) 山田一生「Decision Support Systems の実証的研究—計画策定と予算編成との統合モデル—」, 東洋大学付属電子計算機センター『情報科学論集』, 第6号, 1978年3月を参照のこと。

(16) Ditto, *ibid.*, pp. 81-85. 参照。



つぎに概念モデルとは、すでに10数年にわたる試行錯誤の経過をふまえて確立された IBM 社と NEC 社の両方に共通するフレームワークについて概念的検討を加えた結果として捉えられた PDS ならびに PRISM である。したがって、基本的には Skills & Career Inventory Systems として捉えられることになる。

第3に実証モデルとは、昭和53年度になって策定された実際に活動中の現実企業について、「コンピュータによる人事管理」と「ライン管理者による人事管理」という2つの条件を前提に、アンケート方式の自己申告制度の実施と、徹底的な面接調査分析を通じて組織体質を解明し、青写真の方式で提案される予定のものである。したがって、大げさに捉えれば「ホーソン工場の実験」に匹敵するほどの予期せぬ成果も期待され、できるかぎり長期にわたって試行錯誤を積み重ねて、有効なフィードバック情報を生かした改訂作業も期待するところである。

第4に原理モデルとは、具体的には ALIS を通じて模索されるもので、現在汎用型文献内容検索システムとして、開発作業を進行中のものである。現段階では、管理科学系研究室にある約2,000冊の文献内容について、自動情報検索の試行実験を継続中である。また、基本的には一書籍を一人材にみたてるとい

う発想で、ODS のパイロット・モデルの開発と試行を、同時併行的に重ねていることになるのである。

第5に試作モデルとは、PRISM と ALIS とのあいだに共通するフレームワークを構築することによって、操作的なモデル実験を具体的に検討できるようなシミュレーション・モデルとして試作されたものである。具体的には、概念モデルの簡易型シミュレーション実験を可能とするもので、同時に ODS の PR モデルも兼ねている。

ODS を中核とするこれら4つのアプローチは、もとより最終的には一元化をめざして展開されている点で、すべて ODS のパイロット・モデルの開発と試行ということになる。ここで最も重視されるべき戦略的側面は、理論と実践とのあいだの有機的架橋をどのようなソフトウェアによって確立すべきかという点である。したがって、「思い切った発想の転換」と「組織の厚い壁」との葛藤の中から生まれた具体的な戦術を志向するものこそ、ALIS と ODS との共通フレームワークを、すでに概要設計のレベルから組み入れていた点である。すなわち、通常の本籍のライフ・サイクルは、組織の中の人間のもつ人材としてのライフ・サイクルに、きわめて類似するのである。出版時は入社時と、タイトルは所属グループと、内容検索はプロジェクト・グループと、重版は定年延長と、改定は再教育訓練という具合に、書籍と人材を対応させて捉えることは、きわめて興味深いものがある。とりわけ、Skills & Career Inventory Systems の立場から、書籍の内容検索システムと過去の貸出情報検索からの利用者情報を通じての評価システムを連動させるという試みは、まさしく ODS の原理モデルそのものである。

このように、ALIS と ODS とのあいだには、ごく基本的なモデル比較のレベルで捉えてみても数多くの共通点をみいだすことができるのであり、さらに通常はきわめて noncontrollable な存在である人材とは異なり、書籍の内容検索に関するスキル・コードブックの作成を通じて展開されるであろうモデル・ビルディングの方が、より高度な試行錯誤を繰り返し重ねながら研究目的を達成させる意味で、きわめて操作的な容易性にすぐれると判断されたのである。

その上、このモデルの開発と試行を通じて、さらに試作モデルとしての SMIS (Skills Management Information Systems) の発展も、ますます容易となろう。

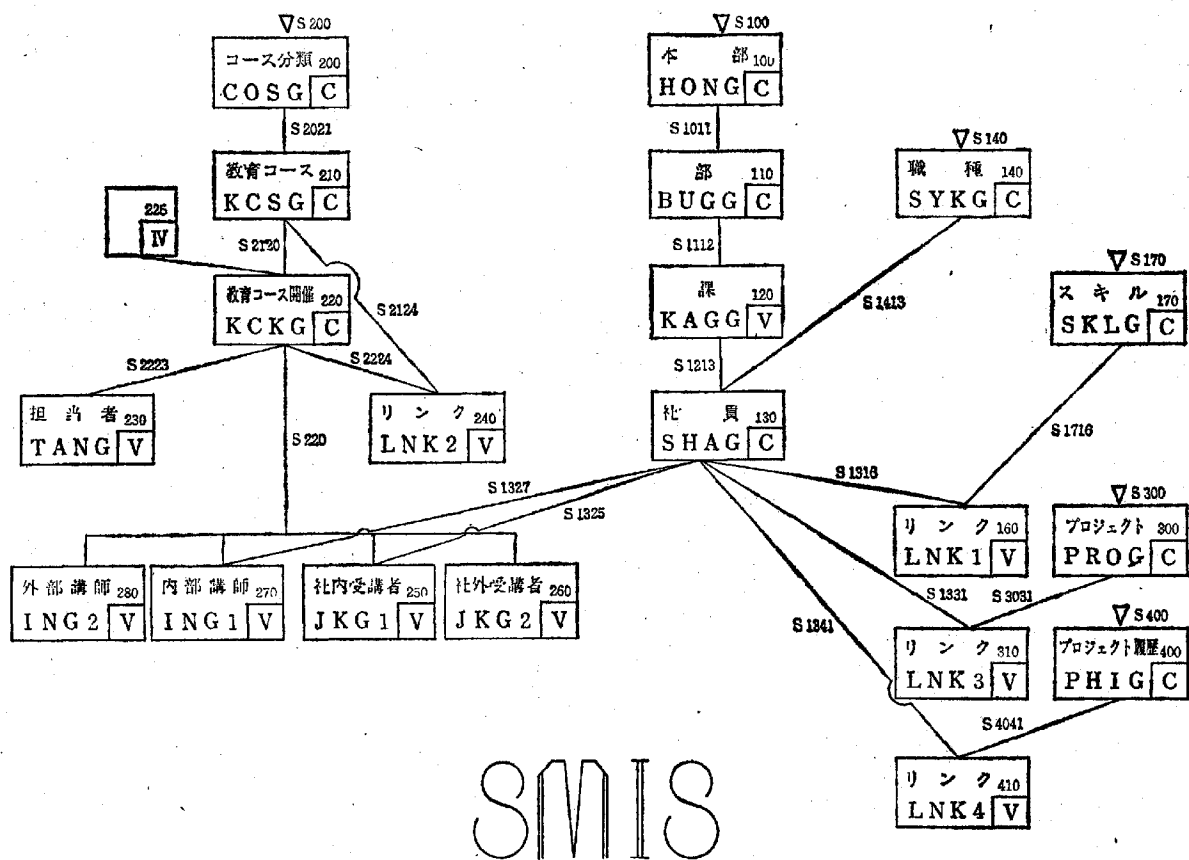
ここで、ODS の実証モデル会社 (XYZ) を選定した理由について、若干の検討をくわえるとすれば、以下の通りである。すなわち、これまでの調査分析作業を通じて、ソフトウェア産業あるいは情報処理産業と呼ばれる業界での組織体質の特徴は、まさしく「コンピュータによる人事管理」と「ライン管理者による人事管理」という2つの基本戦略のうち、いずれの実践の面でも最短距離にあることが判明した点にある。そこでのより平均的な組織体質としては、きわめてプロジェクト志向性の強いところから、人材資源の流動性の高いことが指摘される。それゆえに、とりわけシステム・エンジニア的人材への依存度の高い組織体であればあるほど、実践レベルでの ODS を試行する可能性があるとの結論に到達したのである。

逆言すれば、この業界をめぐる激しい市場競争への経済環境面での悪影響は、その本来的な組織体質とも言える人的流動の激しさとはまったく逆行するかたちで、各組織体における人的バランス面での高令化問題と、さらにはより激しい技術革新に対応するための多職能化問題とを、何とか解決するための問題解決過程へのアプローチを、市場に生き残るための必須条件とするまでに、深刻度をましたのである。

すなわち、低成長時代に突入した情報処理産業では、もはや「紺屋の白袴」などと悠長な対応を示す余裕などみじんも許されぬほどに、組織体質面での改善策を迫られていたのであり、その結果として、思い切った組織体質の変革を決意するところまで、経営諸条件の悪化現象が目立ってきたのである。もとより XYZ 社の場合にも、表面的には平静そのものであるが、内情としては「高令化」と「多職能化」問題への対応面での遅れから、平均的社員像での「モラール」の低下と「経営理念」の不徹底という深刻な組織病巣まで、発見されたのである。さらに運用上の問題点としては、毎期断行されるたて割り組織としての組織変更のみで、横わり組織面での配慮はほとんど見あたらないなど、す

べてに中途半端な組織改革を断行しすぎた弊害にみちているのである。したがって、ODS との関連で捉えた XYZ 社の現状は、すべてにわたってまったく白紙の状態であると言えよう。

そこで、これまでの分析経過をふまえて、SMIS のデータ・ベース論理構造を例示すれば、次図の通りである。もとより、その場合における XYZ 社の社員ファイルは、狭義の Skill Code に限定されずに、Career Code (大分類), Education Code (中分類), Skill Code (小分類) という有機的関連枠を構成する意味での統一コードのもとに、多次元レベルで捉えられる社員像 (人材) に関与するものとなる。



それゆえに、SMIS の応用的レベルでの吟味は、すべてこれからの試行錯誤を通じて、はじめて可能となりえよう。その成否を決するものこそ、「経営者の決断」であり、さらに組織内への「経営理念」の浸透である。したがって、ODS の実証モデルの展開と運用上の問題点は、まさしく「ホーソン工場の実

験」以上に複雑怪奇そのものである。

V. まとめにかえて—組織の未来展望とODS—

現代組織の二面性についての具体的検討手段として、筆者の意図する「組織変革」(ハード面)と「組織管理」(ソフト面)という2つの側面から捉えてみるという分析視角を、少なくとも1つのモデル構成のなかで展開することは、「新しい組織管理のあり方」を探究するためにも、もはや必須の条件と考えられるのである。

しかるに、ほとんどの日本的人事管理は、人事部門に独立した権限をもたせる「スタッフによる人事管理」であり、しかも年功序列主義、学歴尊重主義に徹底しているところに、特徴点がみられる。また、「人事秘」という大義名分にもとづいて、なるべくコンピュータの適用を回避し続けてきたところも、多くの場合に共通するところである。

したがって、日本的人事管理制度の場合、コンピュータの適用は、せいぜい「給与計算」どまりであって、「能力主義」にもとづく適材適所の人員配置等を考えることは、まったく期待できない実情であったと言える。ところが、昭和48年秋以来のオイルショックを契機とする長期不況のもとで、いわゆる「組織体質の総点検」(減量経営政策)の必要性に直面する昨今においては、人事管理面でのコンピュータ適用の問題が、急激に注目されている。しかしながら、人事管理には、「採用」「配置」「給与」「評価」「昇進」「教育」「管理」等々の諸側面があるので、その一部分のみを取り上げて「能力主義」をめざしたコンピュータの適用をはかることは、きわめて危険である。

本研究の背景となる思考方式(理念)としては、現代の官僚制組織がすべての面で君臨する異常事態を捉え、その形骸化とともに、やがては崩壊するであろうことを予測する立場にあって、近い将来に登場するであろう「新しい人事・組織管理の方式」を模索しようとするところにある。したがって、その意味では「組織の未来展望」に関する1つの私見的アプローチを試みることにもなるが、もとより筆者はその推進をはかれる立場ではない。それは、あくまでも

「机上の空論」以外の何物でもないと判断される。それにしても、突然と背筋に空々しい恐怖感が走るのを覚えるのは、一人筆者のみであろうか。

三隅二不二氏によれば、「新しい人間組織は近代官僚制的組織形態を包括した動的複合組織になるであろう。⁽¹⁷⁾」と、新しい人間組織の構図を予想されるのである。すなわち、同氏によれば、かかる複合組織について3つの基本形態を区別し、(1)一定の課業(task)遂行を中心としたメカニカル組織(mechanical organization)、(2)課題(problem)解決を中心としたリサーチ組織(research organization)、(3)集団的意思決定を含む参画組織(participative organization)を取り上げている。

さらに、「現実の組織は、これらの基本形態が組織の内部的、外部的諸条件に即応して変形され、またそれぞれの形態が組み合わされて展開しているものであり、それは動的複合組織である。⁽¹⁸⁾」と、三隅二不二氏は指摘すると同時に、これら3つの基本形態は程度の差こそあれ、いずれの人間組織体にも共存するという仮説を導出したのである。

また、「メカニカル組織とリサーチ組織は、組織が何をなすかという組織の仕事遂行に関する形態であるが、参画組織は、組織の仕事遂行のみならず、組織なのかの人間的要求充足の要請にもとづいて編成された組織形態である。⁽¹⁹⁾」と指摘し、さらに、それぞれの基本形態の特性について考察している。

このような新しい人間組織に関する複合的動態組織のデッサンを試みている三隅仮説を詳細に吟味することは、別の機会に譲るとしても、少なくともその総括における「組織の未来展望」とも称すべき複合組織形態としての参画組織形態に関する3つのパターンを見逃すことはできない。すなわち、同氏によれば、⁽²⁰⁾参画組織には第Ⅰ類型と第Ⅱ類型とがあるのであって、さらに第Ⅰ類型の

(17) 三隅二不二「複合的動態組織—ポスト・ビュロクラシーの人間組織をさぐる—」、三隅二不二・渡辺保男編『新しい地方行政と組織』第3章、学陽書房、1977、p. 125.

(18) Ditto, *ibid.*, p. 125.

(19) Ditto, *ibid.*, p. 126.

(20) Ditto, *ibid.*, p. 144. 参照。

場合には、(1)機能部門別参画組織、(2)マトリックス型参画組織、(3)独立型参画組織という3つのパターンがある。これら第Ⅰ類型における参画組織の人々のもつ意思決定権は、その最高の権力者から所与の許容範囲に限られるのに対し、第Ⅱ類型の場合には、これらトップ層の最高の意思決定権に直接参画ないしはなんらかの間接的参画をとともなる組織形態であるとされ、「これからの人間組織は、没人間的な社会的機械の組織から人間味豊かな組織となるであろう。⁽²¹⁾」というのが三隅不二氏の結論である。すなわち、同氏の提唱する「組織の未来展望」とは、まさしく動態的複合組織形態としての参画組織であって、より具体的には3つの参画組織のパターンの組み合わせによって構築されるものである。

このような三隅仮説にもとづく動態的複合組織形態としての参画組織とは、完全な意味でメカニカル組織とリサーチ組織にとってかわるというのではなく、次第にその優位性を増大するものと考えるところに、その先見的役割が期待されるのである。すなわち、現実の組織はきわめて複雑に入りくんだ複合形態として認識されるのであり、また複雑怪奇な存在そのものである。

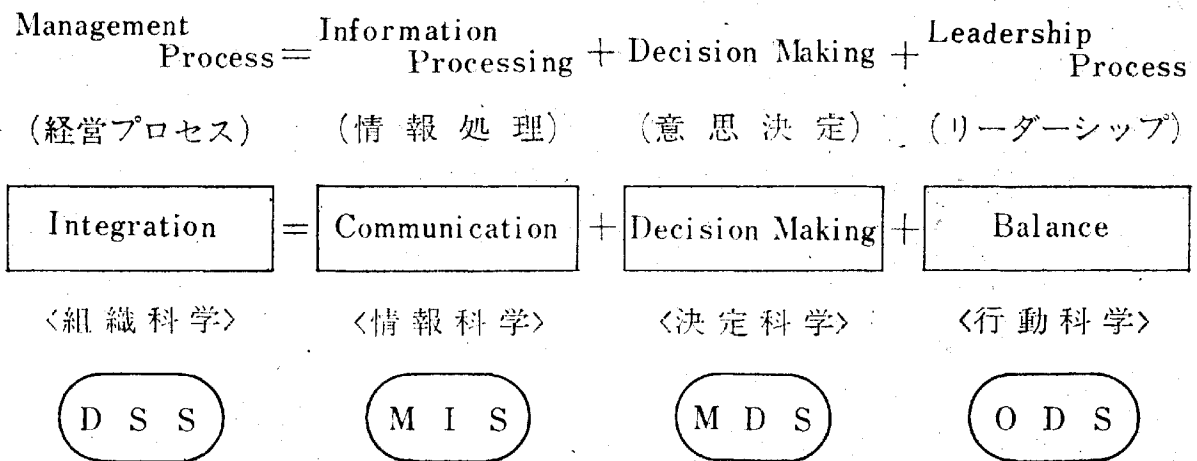
ここで三隅仮説を検証する立場から、これまでの ODS モデルの特性について吟味すれば、驚くほど適確な対応関係が生まれるのである。すなわち、現代組織のもつ保守的な側面（固定的・静態的組織）とメカニカル組織の基本形態、順応的な側面（流動的・動態的組織）とリサーチ組織の基本形態、さらに「新しい人事・組織管理の方式」（有機的架橋）と動態的複合組織形態としての参画組織の運用形態という3つの対応関係である。ODS の実証的研究が未完了のままに結論づけることはさけるとしても、少なくともモデルの基本設計レベルでの筆者の意図と、三隅仮説とは、何ら抵触するところがないばかりでなく、数多くの共通点を見出すことには、驚くばかりである。

まとめにかえて、今後の研究方向について付言すれば、現在進行中の実証モデルの調査分析作業の完了をまって、その後さらに、ODS のパイロット・モ

(21) Ditto, *ibid.*, p. 145.

デルの開発と試行に関する4つのアプローチからの徹底的な再検討作業を通じて、相当程度まで ODS の標準化作業をすすめる予定である。したがって、最終的には、本稿の Appendix として公表したいと考える。

もとより本稿の内容そのものは、研究計画自体が、ある意味で試行錯誤を繰り返していることもあって、Appendix を作成してから後に、本当の意味での結論を導出する公算もきわめて大である。逆言すれば、それほどに ODS の実証的研究の困難性と前途はきびしいのである。筆者に残されたものは、持前の「根気と蛮勇」のみであろう。最後に、これまでの筆者の研究経過を、組織の未来展望と ODS との関連から、図示することが許されるならば、次のような Perspectives を試みることができよう。



(昭和53年11月8日)