

官僚制組織における参加と統合：M.Crozier”The World of The Office Worker”を中心に

中野，裕治

<https://doi.org/10.15017/2920582>

出版情報：経済論究. 42, pp.47-72, 1978-03-27. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：



官僚制組織における参加と統合

—M.Crozier “The World of The Office
Worker” を中心に—

中 野 裕 治

目 次

- I はじめに
- II 仕事への適応
 - A 職務満足についての既知見
 - B 職務満足と地位満足
- III 会社への適応
 - A 経営に対する認知と関心
 - B 企業忠誠心と参加志向
- IV 参加と統合
 - A 参加問題の二側面
 - B 意識的・合理的参加
- V おわりに

I は じ め に

前稿で取り挙げたM.クロジェ『官僚制現象』(1963)¹⁾では、組織成員の行動様式が、官僚制内部における「戦略的行動」局面から捉えられ、権力関係および官僚制的悪循環論を通して一種の「交渉理論」が展開された。本稿は、引続き公刊された『事務労働者の世界』(1965)²⁾を中心に、官僚制組織における参加問題を取り上げる。

但し「クロジェは、従業員が、一般的に、意思決定に参加したいと願ってい

るとか、あるいは、参加的役割が大幅に与えられればヨリ幸福になるであろうといった仮定を否認している」³⁾(J. W. Fesler)といわれている。また、彼は組織社会学の目的を「社会的ゲームの現実的枠組みとあらゆる行為の自由を制約する限界領域を理解するための科学的基礎を追求すること」⁴⁾と語っており、ここにいう「参加」問題についても今日の「参加」論議の契機となった労働者の疎外情況とりわけ官僚制的疎外情況の克服の方途としての、謂わば「治療法」としての参加の是非を論ずるよりは、寧ろ実態調査を基礎資料とした「診断」のための材料を提供することを狙いとしている。その意味では、近年わが国における学界・実務界を風靡している参加論議が、賛否両論を含めて、主として制度・形態レベルで行われていることを思えば、参加主体としての労働者の意識面まで立入った分析は、議論の出発点として不可欠な条件を提供するであろう。

『事務労働者の世界』は、三部構成からなる。第一部 社会学的情況は、ホワイト・カラーの定義、ホワイト・カラーをめぐる学説史的考察およびフランスにおける公務員其他のホワイト・カラーの労働組合史を概観したものである。そこではサービス労働者数の増大、ホワイト・カラーとブルー・カラーの賃金格差の減少、事務労働への女性の進出、職務内容の変化等についての統計資料が挙げられ、過去一世紀にわたるホワイト・カラー層の進化が強調されており、以って伝統的「二大階級論」批判を行ったものである。第二部「仕事の世界と会社」および第三部「社会的・文化的世界」では、1957年パリにおける6つの保険会社での面接調査の結果を中心に、事務労働者の仕事への適応、対人関係、会社への忠誠、社会的地位および文化レベルについて論じられている。

本稿では、官僚制的階層制のもとでの事務労働者の職場レベルにおける態度・行動・論理に言及している第二部を中心に「参加の条件」理解への模索を試みたい。取り上げる第一の報告は、事務労働者の態度調査・研究にあたって「職務満足と参加」の関係を無媒介的に結合することへの批判を含むところの「職務満足と地位満足」との“反比例”現象を解明しており、第二の報告では、企業忠誠心の高い従業員が必ずしも高い参加志向を示さない、むしろ、逆の現象

がみられることから“統合”(組織と人間の統合)という伝統的な意味での企業忠誠心が、もはや、参加の条件としてのメルクマールになり得ないということが実証される。

註

- 1) M. Crozier *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1963
(英訳書 *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago, 1964) 拙稿「官僚制組織の動態的把握とその展開」九大『経済論究』第39号参照。
- 2) M. Crozier *Le monde des employés de bureau*, Edition du Seuil, 1965 本稿は David Landau による英訳書 *The World of The Office Worker*, The University of Chicago Press, 1971にもとづく。
- 3) M. Crozier *The Bureaucratic Phenomenon*, 1964への J. W. Fesler の書評 *Administrative Science Quarterly* VOL.10 No 2 (1964) P. 262
- 4) M. Crozier *The Bureaucratic Phenomenon*, 1964 P. 6

II 仕事への適応

A 職務満足についての既知見

クロジェの組織理論にとって「職務満足」調査は議論の出発点に過ぎないのであるが、彼の分析視角を知るうえで重要である。彼は『官僚制現象』の第一の事例(Clerical Agency ……郵便貯金パリ支局, 以下 Agency と略す)報告にあたって次のごとく述べている。「モラルと生産性の関係およびモラル自体、決して単純なものではない。過去20年の調査・研究は次のことを示唆している。(1)組織成員の様々な反応(reactions)は、概して異質なものの(heterogeneous)でありモラルといった一つの一般的潜在要因に関連づけて説明し尽くせるものではない。(2)一方におけるかかる共通要因乃至その諸要因のひとつと、他方における組織成果としての生産性との間には、識別可能な直接的且つ普遍的な関係は存在しないということである。数多くの実験からヒントを得て当代の研究者達は、いまやこれらの問題をより複雑な制度的・社会学的枠組みのもとで分析しようと試みている。」(『現象』1964 P. 22)そして、クロジェも

またかかる方向で分析しようとするものである。

かかる観点からなされた Agency での満足調査は、三つのことを明らかにした。¹⁾

(1)賃金や職務内容についての苦情よりは、作業負荷 (work load) に対する訴えが多い。²⁾

(2)全体として中位の職務満足度³⁾ (55%)。

(3)職務満足の規定要因としての「社会的地位」(social status) の重要性。

そこでクロジェは (1) 単純作業労働が人々の人格や精神を喪失せしめ、ロボット化させるという一般的解釈は「面接からは確認されなかった」と述べ、職務満足問題は、機械技術の進歩に伴う労働者への心理的圧迫に由来する問題ではないと考える。むしろ、職員は仕事の性質を“軽視”する傾向をもち、人間の意志が及びうと思われる自分達の立場を重視している。(2) 職務満足に関する限り、他の大規模組織と比較しても特に低いということはなかった (表 1)。(3)「社会的地位」とは、従業員の社会的出自、すなわち中流階級出身者 (全体の 1/3) か労働者階級出身者 (2/3) かを指しており、前者の 50% が仕事に不満をもち、後者の実に 90% が「仕事を好き」だと答えている。他方、職場内地位と満足の関係は、レスリスバーガー、クリステンセン、ザレズニク等の「報酬のバランス」 (balance of rewards) の理論に一致し、G.ホマンズの「自己一致」 (self-congruence) の概念に符合したと報告している。

表 1 大規模事務組織における職務満足比較

(%)

	高度の満足者	中位の満足者	低位の満足者
郵便貯金パリ支局事務員	12	55	33
パリ六保険会社事務員	25	37	38
パリ大銀行本社事務員	21	57	22
合衆国の某保険会社事務員 *	23	36	41

* ミシガン大学 S. R. C 調査にもとづく (Nancy Morse, Satisfaction in the White-Collar Job, 1953 P. 36)

(“Bureaucratic Phenomenon,” P. 25)

この様に Agency における態度調査は、「官僚制的疎外情況」の深化という一般命題への疑問を提出すると同時に、「職務満足」規定要因としての「職場外社会的地位」の重要性、従ってより多面的且つ複雑な「社会的」分析の必要性を示唆した。このことは、『事務労働者の世界』において一層明確に実証され、事務労働者の態度分析から「参加の一般的考察」へと論を進める基本的視角を与えたものといえよう。

B 職務満足と地位満足

1957年調査（『事務労働者の世界』）は、パリ都心部にある6つの保険会社（国営4社、私営2社）の本社事務員（総数 約3000名）のうちから358名（ホワイト・カラー 301名、監督者 57名）を抽出し、主に面接を通してなされた。ホワイト・カラー 301名の主な職種別内訳は、つぎのとおりである。

1. 審査係	Claims Adjusters	13%
2. 契約係	Policy Writers	20%
3. 一般事務職員	Clerks	27%
4. 記録保管係	Archivists	12%
5. 書類整理員	File Clerks	
6. キーパンチャー	Keypunchers	9%

これら被面接者の選択についてクロジェは、全職員からのランダム抽出ではなく、職階層別比較を際立たせるべく「契約係」と「記録保管係」は相対的に多く、「一般事務職員」は少な目に選ばれたとのべている。

クロジェは「事務労働者としての特徴を十分備えたセクターの中で、個々人が与えられた条件と状況 (situation) に対していかに適応しているか。彼等が自らの地位 (position) についてどう考えており、それへの対応を通して如何に構造と形態を与えているのか」⁴⁾と述べ、事務労働者の適応構造という視点から対職務関係、対人関係、対会社関係についての分析を行っている。以下、事務労働者の「参加」動機に直接影響を及ぼすと思われる対職務関係、並びに対会社関係を中心に要点をフォローしたい。

まず職務満足および地位満足に関する全般的結果は、さほど驚ろくべきもの

ではなかった。⁵⁾結果は、人々が仕事や地位に対して比較的「関心がうすい」(lukewarm)ということを示しているが、クロジェは「……かといって、彼等の意見がでたらめだというのではなく、また、両大戦間の文献によって広められた『虐げられた下級職員』であるとか『ロボット化した現代市民』というイメージは全く得られなかった」(P.95)と述べ、ここにおいても「官僚制の脅威」(『官僚制現象』1964 P.1)という表現が不適切であることを示そうとする。

むしろ、興味深い事実は、被面接者の職務満足と地位満足に対する評価の関連性についてである。まず被面接者を個別的にみた場合、予想されるごとく高度の職務満足者は、同時に高い地位満足を示す傾向がある。(高度の職務満足者達のうちで40%の者が、同時に地位満足を示し、地位不満者は10%)

ところが、これを職種別にみた場合、全く対照的な結果が得られた(表2, 表3)。

表2 職種別職務満足 (%)

	満足している	ほとんど満足していない	分類不能
審 査 係	59	23	18
契 約 係	60	37	2
一 般 事 務	48	44	7
タ イ ピ ス ト	21	76	3
キーパンチャー	27	69	4
保 管 係	31	61	8

N=301名

("Office Worker," P.96)

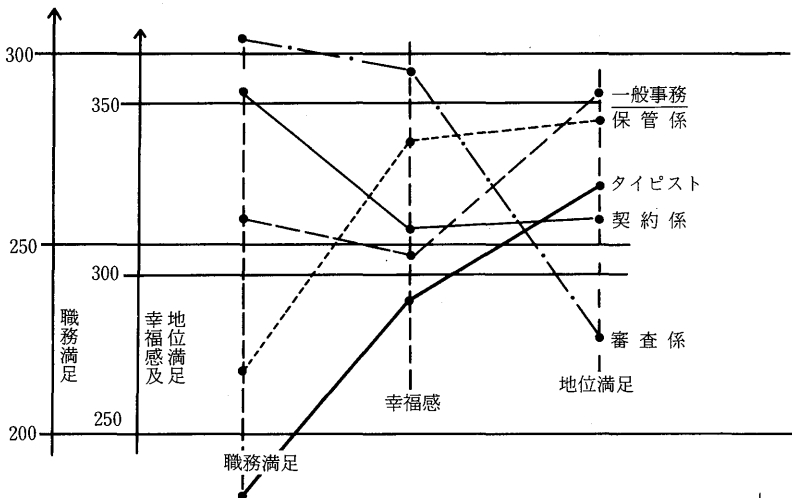
表3 職種別地位満足 (%)

	満足している	明確な意志表示なし	ほとんど満足していない	分類不能
審 査 係	15	33	31	21
契 約 係	30	34	21	12
一 般 事 務	47	20	20	12
タ イ ピ ス ト	35	25	22	17
保 管 係	37	28	19	17
キーパンチャー	54	12	16	19

N=301名

("Office Worker," P.97)

高度の職務満足指標を示した審査係は、低い地位満足を表明し、逆に低い職務満足指標を示したタイピストやキーパンチャーは、比較的高い地位満足を表明している。そこで、更に「あらゆることを考慮して、あなたは概ね幸福だと思うか、それとも不幸だと思うか？」という第三の指標 (cheerfulness) を加えて合成したのが第一図である。



(“Office Worker,” P. 98)

第一図 職務満足・幸福感・地位満足の職種別比較

この一見パラドシカルな現象は何を意味するか。クロジェは、職務および地位という2つの満足指標に共通する傾向として、まず、女性より男性の方が僅かに高い満足を示していること、更に、職務の自律性に対する感情、被統制意識の欠如、所属の上司や会社の方針に対して良好な評価を与えている者の方が、一般的に高い満足を表明すると指摘する。特に「職務満足」に限っていえば、昇進の機会、経営協議会 (Joint-Management Committee) 活動への参加そして会社の成長に関する情報についての興味を示した者が高い満足をあらわし、他方、「地位満足」については、社会的出自 (両親の職業) および教育レベルが重要な規定要因になっているという。すなわち、親の職業の社会的評

価が高く、高い教育を受けた者、従って高い社会的認知欲求 (social aspirations) と高い文化レベルを志向する者が「不満」を示している。6つの企業間において、かかる傾向がほぼ同様に確認されたことから、クロジェは「人は職階制を上昇すればする程、自らの職務に関して満足を高め、且つ、地位に関する不満を抱く傾向がある (力点原文)」(P. 97) と語っている。

かくしてクロジェは、職務満足と地位満足の規定要因の違いに着目して次の如く述べている。「職務満足は、仕事への執着 (adherence of a proffession) 並びにそれに伴う団体精神 (esprit de corps) のあらわれだと思われる。この種の満足の表明は、従事している職務に備わる威信の関数である。それは、整然としており、階層制的であり、故に予測可能である……人が地位に対して感じる満足は、全く異った秩序の世界との関連を表わす。それは、最早、人が機能的威信の階層制の中で占める位置の問題ではなく、寧ろ、彼が可能な限り有利な待遇 (the best possible treatment) を獲得するために、社会との間で演じるゲームの問題である。」(P.P. 100~101) つまり、職務満足が主として「個別的適応現象の集合的価値評価の問題」であるのに対して、地位満足は「それ自体集合的である官僚制化現象に対する個別的価値評価」を含意していることになる。

このことは階層制的組織構造の中で組織成員の職務及び地位を巡ってくり広げる適応論理が、職位レベルによって異なることを意味し、更に階層制と参加志向の問題 (果して階層制の徹廃が、成員の参加志向増大につながるか否かという問題) を含んでいるので後段にてあらためて取り上げることにする。

註

- 1) M. Crozier *The Bureaucratic Phenomenon*, 1964 P.P. 22~30.
- 2) 「いかにすれば、従業員の立場 (situation) は改善されると思うか？」という質問の結果、被面接者の2/3が「作業負荷」への不満を訴え、1/3が「賃金」について、そして「仕事の性質」についての苦情は、ごく僅かであった。
- 3) 質問は「仕事そのものへの心情 (feeling)」「仕事に対する誇り」「仕事

への自覚」「自分の能力への評価」等についてなされており、被面接者の年令、職種、社会的出自、教育レベルに留意した報告がなされている。

- 4) M. Crozier *The World of The Office Worker*, 1971 P. 69 尚、本書からの引用文については、以下、本文中にてページ数のみを記す。
- 5) 「職務満足」については、表 1 を参照されたい。「地位満足」の全般的結果は、次表のごとくである。

大いに気に入っている	特に不満はない	返答なし	平凡である	まったく厭な仕事だ
9%	41%	17%	28%	2%

〔質問事項〕……「職務満足」について：「結局、あなたが自分の仕事について感じていることは、次の表現のうちどれが最も近いとお考えですか？」

1. 努力さえすれば、すごく面白い。
2. まあ面白いほうだ。色々なことが知れる。仕事は満足できる状況だ。
3. おおよそ単調だ。
4. 全く面白くない。この仕事は誰だってできる。

「地位満足」について：「自分の地位 (position) について表現すれば、次の表現のうちどれが最もふさわしいとお考えですか？」

1. 私はここが大いに気に入っている。ここは自分に最も適している。
2. まあ、いい仕事だし、特に不満はない。
3. ここの仕事は平凡 (no great shakes) だ。
4. いやはや、どうしようもない。御覧のとおり、全く厭な仕事 (a dirty job) だ。

その他「地位」に関しては、「この会社に入社して良かったと思うか？友人に入社をすすめるか？」あるいは「保険会社の従業員の一人としてここは満足できる地位だと思うか？」といった質問がなされている。

(“Office Worker” 1971 P. 91)

Ⅲ 会社への適応

A 経営に対する認知と関心

会社に対する態度調査は、知的領域に関するものと、情情的領域に関するも

のとに分けて報告されている。前者は、会社の経営状態や管理者集団に関する知識(情報認知度)、会社の世間での評判や職場組織の編成問題といった経営一般への興味(経営への関心)、更に組合および経営協議会への関心・参加志向についての調査からなり、後者は、会社に対する忠誠心そのものについての調査からなる。

まず、前者についてみることにする。「情報認知度」および「経営への関心」についての質問結果が、表 4 および表 5 で示される。表 4 における「会社の収益……」とは、「前年度の会社の収益について知っているか否か」を聞いたものであり、表 5 の「躊躇なく……」とあるのは「会社が世間から不評

表 4 情報認知度

グループ 1	グループ 2	グループ 3	その他分類不能
会社の収益について なんらかの知識あり	会社の収益についての知識全くなし		
理事長の人物について なんらかの知識あり		理事長について なんの知識もない	
26%	56%	15%	

(“Office Worker” P. 140)

表 5 経営への関心度

グループ 1	グループ 2	グループ 3	グループ 4	その他分類 不 能
躊躇なく 会社を弁護する	躊躇なく会社を弁護することはない			
組 織 問 題 について同僚 乃至上司と話すことがある		組 織 問 題 について 語り合うことはない		
組 織 問 題 について考えることがある			組 織 問 題 につい て考えることは ない	
19%	18%	31%	27%	
				5%

(“Office Worker” P. 141)

をかつていると聞けば、会社を弁護するか」といった質問である。結果は、総体的にみて「情報認知度」「経営への関心度」が低く、活力の欠如を示してい

る。にもかかわらず、調査は ①この点での会社間の相違は、比較的少いこと ②より上位の職位にある人々（審査係や契約係）が、より多くの情報を得ており、経営への関心度も高い ③女性より男性の方が、経営への関心が高く、又教育レベルの高さが同じ方向を示したとして、クロジェは次の如く述べている。

「一般的に言って……すべての結果は、同一方向を示している。すなわち、人は職階制を上昇すればするほど、家族や環境の力もあって、ヨリ広い視野をもち、且つ、自分の会社の事情により多くの関心を抱くようになる……少なくとも知的局面における従業員の参加志向性は、彼等の職位と社会レベルの関数であるように思われる。」(P. 140)

次に「組合および経営協議会」¹⁾に関しては ①組合代表者になりたいと思うか ②経営協議会からの報告書を読むか ③経営協議会の諸活動に興味があるか、といった質問がなされており、結果は表 6 で示される。

表 6 経営協議会への参加

カテゴリー 1	カテゴリー 2	カテゴリー 3	カテゴリー 4	其の他分類 不 能
組合代表者である：あった：なりたと思う	組合代表者になりたいとはおもわない			
経営協議会からの報告書をしばしば読む		報告書を殆んど読まない：全く読んだことがない		
経営協議会の諸活動に大変興味がある：かなり興味がある			興味があってもごく僅か：全く興味なし	
8 %	17%	35%	20%	

(“Office Worker” P. 150)

これらの質問に対する被面接者の反応は、予想に反し、組合員と非組合員の間で顕著な違いを示さなかった。むしろ、経営協議会への興味がおしなべて被面接者の文化レベルの高さ、従って知的アスピレーションの関数であると思われるのに対して、組合員たるか否かは特殊個別の問題であると指摘される。つまり、組合への執着如何かは、会社によって大いに異なり、一般的に組合へ加入し易いと思われる人々の共通な要素についても、一方で貧しい出身者、15才以前に入社した者、地位欲求と社会的認知欲求の低い者がおり、他方で高い賃金

取得者と文化レベルの高い人々が認められた。そこでクロジェは「組合への執着は、経済的・文化的秩序のもとでの個人的昇進 (personal promotion) を意味乃至表現している……組合加入という事実は、安全性の追求をより多く反映したものであり、委員会への関心は、参加と昇進への欲求を裏付けていると思われる」(P. 151) という。

組合への執着と経営協議会への関心を職種別に見ると、契約係と記録保管係はいずれに対する関心度も高く、他方、キーパンチャーは圧倒的に組合員が多いにもかかわらず、協議会の諸活動への関心は殆んどみられない。但し、組合への加入と協議会への関心が、共に会社に対する関心を強化せしめているのは事実である。²⁾これらの結果からクロジェは「組合活動は、一般的にいつて、統合要因の一つではないとしても、会社での生活 (company life) への参加要素の一つとみなしうる」(P. 152) と述べ、この種の会社への関心が、会社への従属ないし一体化を意味しないどころか批判と敵対性を伴うにもかかわらず、「闘争的参加」(conflictual participation) の在り方を示していると称する。かくして、少くともホワイト・カラーの世界では「結局のところ、会社に対して批判的見解を示す人々と、好意的意見をもつ人々との対照よりは、関心のある人々とそうでない人々との区別の方が遙かに重要である」(P. 152) ことを示している。

以上マネジナント関心をめぐる調査結果は、第一に、職階制の上位にある者ほど知的アスピレーションが高く、従って参加志向が高いということ、第二に組合および経営協議会活動への関心は、参加要素の一つとみなしうるということ(闘争的参加を含めて)、これらのことから第三に、事務労働者の世界における参加問題の一つは、彼等の会社活動に対する「無関心」状況にあることを示唆したものといえよう。

B 企業忠誠心と参加志向

経営に対する関心の調査では、「職階制を上昇すればするほど参加志向が高くなる」ことが明らかにされた。ところが、組織と人間の「統合」というより伝統的な意味での会社への忠誠心に関して、あるいは従業員の会社に対する心

情については全く異なった現象がみられた。

会社に対する態度を調べるために、次の三つの質問がなされている。

- (1) 会社は、社員ののためにできるだけのことをやってくれていると思いますか。
あなたが答えるとすれば、次のうちでどれが最も適切ですか。
- 1－会社は、大いに努力をしている。
 - 2－会社は、或る程度、努力している。
 - 3－会社は、社員のことなどかまけていない。
 - 4－状態は、極めて悪い。
- (2) 会社と貴方との関係について、貴方が考えていることを表現するとすれば、次のどの表現が自分にとって最も適切だと思いますか。
- 1－私は真面目に仕事をしているが、それ以上の関係はない。
 - 2－私は、会社の利益を肝に銘じておかねばならない。会社のお陰で生活できるのだから、私は大いに借りがある。
 - 3－作業条件がそれぞれ与えられており、ここには夢中で取組む目的がない。
- (3) 一般経費をおさえるべきだという話をしばしば聞きますが、貴方は、従業員が経費削減に努めるべきだとお考えですか。
- これらの質問結果から、会社に対する態度スケールが得られた（表 7）。

表 7 会社に対する態度

グループ 1	グループ 2	グループ 3	グループ 4	その他分類 不 能
会 社 の 利 益 を 肝に銘じている	真面目に仕事をしている、あるいは 夢中で取組めないと応えた者			
経費削減問題を 気にとめている		経費削減問題に 無 関 心		
会社は社員のために、少くとも、 幾何かの努力をしていると応えた者			会社は社員のためになんら努力 をしていないと 応 え た 者	
20%	33%	20%	13%	

(“Office Worker” P. 143)

まず、幾つかの予期せぬ結果が得られた。企業忠誠心は、会社によって大いに異なるということはないが、社員のための企業の努力に対する評価は、会社によって大いに異なる。女性は、概して「会社は大いに努力している」と評価する者が多いが、他方、「会社の利益」への協力を示す者は少い。その他、勤続年数と年齢が大きいほど、忠誠心も満足度も共に高い。しかし、最も注目す

べき特徴は、第一に、会社の寛大さ (generosity) を認め自らも会社に対する誠意を示そうとした従業員は、学歴の低い、資格のない、従ってブルジョアの志向性の低い人々だったことである。他方、高い資格をもち、良い社会的出自高い教育歴をもち、高度の知的関心と社会的認知欲求を示した従業員は、比較的弱い忠誠心しか示さなかった。また賃金レベルの高い従業員達は、会社に対して低い忠誠心を示した。これは「職種別カテゴリー」による忠誠度表 (表8) によってみることができる。表 8 においてタイピストの「低い忠誠心」が目

表 8

会社に対して極めて忠実であるか、かなり忠実である人々(グループ1および2)の割合	
キーパンチャー	73%
一 般 事 務	63%
保 管 係	61%
タ イ ピ ス ト	44%
契 約 係	43%
審 査 係	36%

("Office Worker" P.144)

立つが、これは「女性は概して経費削減問題に無関心」であることと、更に、キーパンチャーとの間での「羨望」感が反映していると推察される。こういった「例外」を除けば、企業忠誠心と職位との逆比例現象がかなり明確に示されているといえよう。加えて先に例証された「情報」の度合と忠誠心の度合の反対方向性も (タイピストを除けば) 明らかである。

第二の特徴は、「社会的・文化的アスピレーション」の違いの中にある (表 9、表 10)。表 9 において「社会的アスピレーションが弱い人々」というのは、自分の子供を知的職業につかせたいと考えていない、観劇に行ったりオペラを見に行かない、特に高い職業的威信をもつ友人を選ぶというようなことのない人々であり、「社会的アスピレーションが強い人々」とは、ほぼこれとは反対の志向をもつ人々を指す。表 9、10 で明らかなことは「人は、社会的地位に敏感であればあるほど、会社に対する忠誠心が低い」ということである。

表9 社会的アスピレーションの関数としての会社への忠誠

	会社に対して 忠誠的である	忠誠的ではない	分 類 不 能
社会的アスピレーション が弱い人々	65%	20%	15%
社会的アスピレーション が強い人々	39%	52%	9%

("Office Worker" P. 146)

表10 文化レベルの関数としての会社への忠誠

	会社に対して 忠誠的である	忠誠的ではない	分 類 不 能
低い文化レベル	76%	19%	6%
高い文化レベル	44%	60%	6%

("Office Worker" P. 147)

ところで「社会的・文化的アスピレーション」の高い人々は、知的アスピレーションが高く、従って「経営への関心」の高さと「参加志向性」の強さを示した人々である。従って「会社に対する忠誠心の強い人々は、参加志向性の弱い人々だ」ということになる。この現象についてクロジェは、以下のごとき解釈を施している。

恵まれない出身と家庭環境をもつ従業員、学歴が低く向上心も低い人々は、とりわけ、会社が提供する「保護者－被保護者の関係」に敏感である。彼等は会社に対して献身的である。しかし、積極的な方法で会社の諸活動に興味をもつということはない。何故なら、彼等は、知性的にも道徳的にもそうする危険を犯しうるとはおもわないからである。他方、教育があり向上心の高い従業員は、現在の地位よりも高いところを目指し、会社との関係においてより多くの欲求を表明する。事実、会社の事情に関心を示し、諸問題について建設的な議論をするのは彼等である。

かくして、事務労働者には二つのタイプがみられることになる。一方において、伝統的な意味でよく「統合」され、会社に対して忠誠的ではあるが、何かにつけて人前を気にしており、従って参加志向の脆弱な人々と、他方、必ずしも会社に対して忠誠的ではないが、多くの情報を持ち、経営への関心が強く、従って、一見「ゾンザイな態度」(off-hand attitude)を示すが参加志向性が強いとみなしうる人々である。このことから、クロジェは「内気さが見られないということ (lack of self-consciousness) が、参加の必要条件だとはいえない。しかし、内気さの欠如は、参加が発展するための諸機会 (chances) と歩を共にすることが多いようにおもわれる」(P.147)と述べ、消極的な意味での「統合」すなわち会社への忠誠心が、参加のための条件であるどころか、むしろ、阻害要因となっていることを示唆している。つまり、職務満足と地位満足の逆比例現象(Ⅱ. 仕事への適応)が、経営に対する認知と関心(→参加志向性)と企業忠誠心の逆比例現象として確認されているといえよう。

註

- 1) フランスの国営保険会社における理事会は、国家代表(3名)、被保険者代表(3名)、従業員代表(3名)、および保険の専門家(3名)の四者で構成されている。だが、従業員代表選出は、「もっとも代表的な組合」の指名にもとづいており、理事会は「内実は国と組合の二部制となり、従業員にとっては経営参加による共同経営よりも、経営を牽制し『権利を主張』する場に変貌している」といわれている。本稿では、調査対象の6保険会社には2つの私営が含まれており原文でも単に“Joint-Management Committee”となっていることから、最も一般的な「経営協議会」の訳をあてた。尚、今日のフランス公企業における労働者の利益代表制度について詳しいことは、次の論稿を参照されたい。堀田和宏「フランス公企業にみる経営参加」(『現代の経営参加』日本経営学会編 千倉書房版 所収 P.P. 43~55)
- 2) 組合員の38%が会社についての情報を多く得ており、6%が不十分な情報しか得ていない。また、非組合員については19%が会社情報・大、19%の者が会社情報・小であった。

Ⅳ 参加と統合

A 参加問題の二側面

以上、「仕事への適応」および「会社への適応」という二つの領域における事務労働者の態度を概観してきた。事務労働者の「参加条件」への理解という角度から、それぞれの領域で示唆された「階層制と参加」問題、および「無関心」問題を取り上げて、広くホワイト・カラーにおける参加と統合の問題を考察したい。

第一に、「職務満足と地位満足の逆比例」現象は、地位満足と参加志向性が少くとも事務労働者の世界では、逆方向を示すというだけではなく、階層制的組織構造の下で組織成員がくり広げる適応論理は職位レベルによって異なることを示している。クロジェは、以下のごとく説明する。「下位レベル」の従業員は、絶えず脅かされており、自分達の地位に不満を感じるだけの安全性をもっていない。仕事が身の安全を保証する以上、敢えて「地位」をめぐるゲームに参加しない（地位不満・小）。他方、自らの地位が危険に晒されない限りで、彼等は与えられた境遇に対する自分達の能力の高さを表明せんとするのであり身の危険がより小さく、しかもより有効である職務不満を訴えがちである（職務不満・大）。逆に「上位レベル」に向うに従い、自由感は増大し、かかる危険を犯す心理的余裕が出てくる（地位不満・大）。他方、職場内外で認められる彼の職務に伴う威信は、職務不満を訴えることを困難にするのであり、むしろ、職務満足の表明は、自らの優越性を保証する手段となる（職務不満・小）。

かかる「適応論理」の違いは、既に指摘されたように経営への関心をめぐる「社会的・文化的アスピレーション」の高い者とそうでない者との間においても見られた。これらの違いは、職位レベル（＝職務に伴う威信）の違いおよび文化レベル（＝社会的出自・アスピレーション）の違いが、参加能力の違いを示すというだけではなく、既に「参加志向性」が職場内外における階層差を前提としていることをも含意する。何故なら、較差乃至差別なきところに参加志向性は発生しない¹⁾と考えられるからである。クロジェは「少くともホワイト

・カラーの世界では、階層制が明確になればなるほど、人々は参加志向を強める。加えて、参加に伴い不満は増大する」(P. 105)と語っている。他方、余りにも厳格で昇進可能性なき階層秩序が参加志向を阻害することはいうまでもない。そこでクロジェは「人はある環境内での社会的懸隔 (social distances) が余り大きくなく、しかも拒絶される危険がないところでなければそこでの活動に参加することができない」(P. 160)と述べ、階層分化システムに伴う矛盾を指摘する。即ち、企業における階層分比(比較的同質でしかも互いに区別される諸集団への分割)は「一方で、参加のために十分な同質単位を提供することによって参加を促進し、他方、較差が強調されることによってより低いとみなされる特定集団への拒絶 (rejection) がもたらされる限りにおいて参加を阻害する」(P. 160)という。かかる言説は、参加の契機が組織成員の「地位不満」にあるということ、そして参加に伴う「差別ないし競合」の側面を明らかにしようとしたものだといえよう。

第二に、「経営への関心と企業忠誠の逆比例」現象(伝統的な意味での忠誠心の高い従業員は、情報、管理関心、社会的アスピレーションが低く、従って参加志向性が弱いということ)は、事務労働者の世界における参加問題の一つが「無関心」問題にあることを示唆している。

まず誰が無関心かをみよう。クロジェは監督者(被面接者57名)に次のような質問をしている。

従業員が経営者の決定を批判しているのを耳にしたとき、あなたは経営者が正当な理由をもっていることを彼等に納得させることが自分の任務だと思いますかそれとも、自分の意見を述べないで、そのことを上司に告げるだけで充分だと思いますか。従業員達の方が正しいと思われる場合はどうですか。

結果は、24%の監督者が従業員寄り、20%が経営者寄り、そして残り56%の者が「いずれともつかない」態度であった。前二者が、共に会社の抱える諸問題への高い関心を示したのに対し、いずれともつかない監督者達は、万事口が重く且つ会社への統合の度合も低かった。²⁾彼等は、社会的出自や教育において際立った特徴のない人々だが、共通していることは、部下に対しても上司に対し

ても旨く行っておらず、概して監督仲間でも劣位にあるという印象を与えている。ある監督者は、肝心なことは「ごまかして深く関与しないことだ。連中に好きだけしゃべらせておいて無視することだ」と答えている。これは、責任回避とより根本的には役割参加への拒否を意味する。次に従業員の間で、経営への関心の低かった者は、2/3の女性、および男性では殆んどが保管係であった。共通していることは、社内での職位の低さと社会参加の欠如³⁾である。

もっとも、これだけでは「やる気のない」監督者達の責任回避性向と、女性および最下位従業員の文化受容 (acculturation) 度の低さ、もしくは環境による拒否現象を示しているに過ぎない。クロジェはやはりパリにおける大規模銀行 (国営) での調査結果を援用して、「無関心」問題が会社の経営政策如何にあるのではなく、「組織システムそのもののうちにあること、そしてより正確には、役割の設定とかかるシステムに伴う諸関係のスタイルのうちにある」(『事務労働者』1971 P. 157) と主張している。とりわけクロジェが注目しているのは、銀行における昇進可能性ないし昇進への魅力の欠如であり、職種間の較差の少い状況において従業員は、大きな地位満足を享受しており、このことが参加動機の欠如、従って全般的無関心状況をもたらしている。⁴⁾ 銀行に比較すれば、保険会社は全般的にみて参加志向が高い。つまり、銀行ではトップ層がいかなる努力を払ったとしてもかかる組織システムの重さがある以上、作業レベルでは無関心が依然支配的であるのに対して、保険会社では、その政策が比較的「保守的」であるにもかかわらずより柔軟且つ分化した (differentiated) 組織システムのゆえに、比較的活発な参加をもたらしている。

かくしてクロジェは「無関心は、官僚制的連鎖の重さと複雑さによって生ずる統制手続きと形式主義に対する従業員の反応である」(P. 159) と述べ、無関心 (apathy) と統制 (control) の悪循環現象を指摘する。但しかかる現象は、人間活動の集中化並びに官僚制化の結果とみなされるよりは、むしろ、伝統的忠誠と温情主義が具体化したものだといえられている。曰く「会社への忠誠が無関心を生起せしめる訳ではない。しかし依存性と安全性への欲求を強化することによって、伝統的均衡はより積極的且つ意識的な参加形態の発展を不可能

にしており、従って、必然的に最低限の成果を獲得すべく統制と形式主義に訴えざるを得ないのである」(P. 160) と。

これは「無関心」問題が、結局のところ、伝統的忠誠と温情主義の解放の問題、言い換えれば、参加条件としての「自律性」の昂揚の問題であることを示している。調査結果は、組織成員の「職務」および「会社」に対する適応様式が強いられた統合プロセスよりも遙かに複雑であることを示した。ではここに言う「積極的且つ意識的な参加形態」とは、いかなる内容をもつのか。また、クロジェは事務労働者に対していかなる展望をみているのか？

B 意識的・合理的参加

クロジェは「個人と組織の関係をめぐる問題は、久しく『統合』(integration)という単一の視角から捉えられてきた」(P. 135) と称し、1940年代経済組織と社会生活との融合を計るべく登場してきた人間関係論に内在する統合・一元論を批判している。彼等の難点は「すべての人間は、帰属し、参加する欲求をもつ」という原理に立脚して、統合促進要因を「善」、滅殺要因を「悪」と捉えたことにあり、組織における人間関係を多かれ少なかれ単一次元に帰着させようとしたところにある。

かかる「原理」に内在する“操作性”が、労働組合側から徹底的に批判された。ついで多くの研究者達によって、組織における参加が必ずしも経営側の好意的政策(年金等“温情”を伴う統合手段)に伴って増大するとはかぎらないということ、また、人は「統合」を通してのみならず「闘争」(conflict)を通してでもまた参加しようということが明らかにされた。これは、伝統的統合政策が(企業への献身を増大せしめ、かりに離職率を減少せしめることはあっても)、成員の実際活動や参加意欲にはなんら影響を及ぼさないことをも意味している。

クロジェの一連の態度調査は、組織への一体化ないし帰属性向の強い人々はむしろ、参加志向が弱くいわばプロモーション・ゲームへの参画を忌避する人々であることを明らかにした。そこでクロジェは、既成の「統合」論に代え視野を拡大し「参加関係の複雑性と両意性(ambiguity)」への理解を説き、様々な参加様式がありうることを示唆している。それらは ①疎外された参加ない

し感情的参加 ②闘争的参加 ③義務的参加 ④意識的・合理的参加 の四つに要約できよう。

- ① 「疎外された参加」(participation-with-alienation) ないじ感情的参加(affective participation) とは、成員がリーダーもしくは組織の信条と一体化することによって個人と組織の「直接関係」においてのみ活動することに甘んじている場合であり、狂信(enthusiasm) かさもなくば操作(manipulation) の力によってのみ参加している状況をさす。典型的には、戦時体制下の集団参加状態に見られるものであり、クロジェはこの種の参加を「参加に身をゆだねる人々、およびそれを個人的目的のために利用する人々をともに捕える一種の疎外とみなされるべきである。それは粗悪で、硬直的で、非能率的種類の集団結合であり、この方向へのいかなる展開も一つの退行である」⁵⁾と語っている。
- ② 「闘争的参加」(conflictual participation) については「経営への関心」調査で既に取り上げた。既ち、組合や経営協議会の諸活動への執着は、会社経営への強い関心と軌を一にしており、その意味で会社への服従や一体化ではなく時として批判と敵対を伴うにもかかわらずひとつの参加形態を示しているというものであった。これは「忠誠的ではない」参加の在り方を示していると同時に、クロジェが、企業目的の追求と組合側の利害関心との間に既に根本的な敵対性が欠如しているということ、言い換えれば「闘争的参加形態」のうちに労働運動の制度化(対立→交渉→協調路線へ)に伴う共通利害の追求様式の展開をみているとみなすことができよう。他方、かかる方向への労資関係の展開が多くは無関心層を生み出しているのも事実である。先に触れた「会社に対して批判的見解を示す人々と好意的意見をもつ人々との対照よりは、関心のある人々とそうでない人々との区別の方が遙かに重要だ」というクロジェの言説は、かかる現状認識を含意するものと思われる。
- ③ 「義務的参加」(compulsory participation) は「強いられた参加」(forced participation) とも呼ばれており、仏公共行政組織においてしばしば見られる回避主義的適応様式を指す。これが一種の「参加」でありうるのは「公然と課せられた責任」(avowed responsibility) を含まないからであり、「強いられた」

ないしは「義務的」だというのは、それが「自発的なものではなく」あくまでも組織的要請に対する自己防衛の行動様式に過ぎないからである。この種の参加様式についてクロジェは次のごとく述べている。「参加は危険を伴う。何故なら、参加は人を深く関与せしめる (gets one involved) からである。人は意思決定の精緻化への参加を求めることによってよりは、命令に服することによってよりよく自律性 (independence) を守ることができる。」(P. 137) あるいは「現代組織の成員は、一方において彼等の参加無くして組織維持が不可能だということを知っており、他方において彼等が自ら真剣に組織に関与し、従って自らの自由の一部を放棄した場合、組織がそれに見合うだけのものを与えないということも知っている。」⁶⁾つまり「義務的参加」様式は、組織に対する成員の人格的自由を保持するための官僚制的適応構造を説明するものである。

④ 「意識的・合理的参加」(conscious and rational participation) についてクロジェは「狂信または服従による感情的操作を含まないところの疎外無き参加関係」(P. 137 注3) と述べているが、それ以上にまとまりのある概念規定を行っているわけではない。しかし「現代社会においては、意識的且つ合理的モデルにもとづかない参加は、いかなる意味においても受容し難いことを確認すべきである。意識的とは、われわれが自覚された意志 (conscious will) をもつ存在である限りにおいて参加が真に人間的広がりをもつからであり、合理的というのは、理性的世界 (the rational world) においてのみ操作性から逃れることを望み得るからである」⁷⁾と語っており、唯一のあるべき参加形態として主張していることは明らかである。

クロジェは、無条件に「参加」を標榜するわけではない。むしろ、参加に伴う意思決定過程からの制約、組織への関与、責任の増大といった随伴現象を熟知していると思われる。保険会社での実態調査は、参加能力の高い人々が献身と忠誠に捕われた伝統的組織人ではないことを明らかにした。彼等 (例えば審査係) は、「地位不満」を表明するだけの「地位保証」があり、参加に伴う「部分的自由」の喪失を賭けるだけの「自由の保証」をもった人々である。「参加」は、経済的利益、権力もしくは将来の見通し全般に照らして見合う限りにおい

て意味がある。特に最下層の事務労働者にとってはそうである。クロジェが「参加は、与えられるもの (gift) でもなければ利益 (advantage) でもない。それは、ひとつの負担であり時として重荷である」⁸⁾というとき、参加能力の喪失を余儀無くされている下位事務労働者の防衛的志向性が、結局、従業員を企業に縛りつけ忠誠を強いるところの伝統的管理政策に起因することを意味しているといえよう。従って「意識的・合理的参加」とは、操作性 (忠誠・服従) を含む伝統的拘束モデルに代わる近代的適応モデルの下で、組織成員が、相応の責任を伴いながら、自由に選択し、交渉し、競争することによって自ら関与する領域を拡大していく過程とでもいえようか。

もとよりこれらの参加様式は、理論的に整理された形で論じられているものではないし、況んやすべてが「意思決定への参加」の名に値するものかどうか甚だ疑問が残る。しかし参加問題がリーダーシップ論の枠内で捉えられるか、あるいは労働者による経営権の蚕食乃至奪取の問題としてのみ捉えられがちであることを思えば、現場労働者 (事務労働者) のステイタスに応じた適応様式の多様性、従って「参加問題」の複雑性を理解するうえで一定の意義を有すると思われる。

註

- 1) クロジェは、作業レベルでの威信の違いが殆んど見られない国営銀行での調査 (1958年～59年) 結果に触れ、「一方における業務レベルでの各人の職務満足の大きさと、他方における社会問題への無関心と無関与 (less involvement)」現象が見られたこと、従ってそこでは、職種間の階層制の欠如＝平等性が職員の参加動機を阻害していると指摘している。 (『事務労働者の世界』1971, P. 105, P. 157, P. 160)
- 2) 「会社は職員のために努力をしているか」という質問に対する彼等の反応は次表で示される。

	従業員寄りの者	経営者寄りの者	いずれともつかない者
会社は大いに努力している	40%	27%	23%
いくらか努力している	60%	64%	27%
全く努力していない	0%	9%	50%
	100%	100%	100%

(“Office Worker” P. 153)

- 3) 例えば、彼等の半数以上が1956年の選挙の際棄権している。ちなみに、その他の被面接者の棄権率は18%であった。
- 4) クロジェは作業レベルでの「銀行」の特徴として、①女性が多く、教育水準および社会レベルが低いこと ②階層制の距離が長いために昇進可能性乃至魅力が小さいこと ③職種間の威信の平等性 ④その他「情報」レベルが低く、管理関心および経営協議会への関心が低く、また、会社内外での友人が少い、といった点を指摘している。
- 5) M. Crozier *La Société Bloquée, Edition du Seuil*, 1970 (英訳書: *The Stalled Society*, The Viking Press, 1973 P. 66)
- 6) M. Crozier *The Bureaucratic Phenomenon*, 1964 P. 207
- 7) M. Crozier *The Stalled Society*, 1973 P. 66
- 8) *ibid.*, P. 67

V お わ り に

以上、保険会社での調査を中心に、事務労働者の仕事および会社に対する適応様式を参加問題という視角からみてきた。調査結果は、ある意味で「常識的」であり、しかも参加問題を一般論として考察するための素材としては「特殊的」だともいえる。しかし、はじめに触れたようにクロジェの所説を「治療」のための方策としてではなく、「診断」のための材料を提供したものだと考えれば少なくとも幾つかの点で示唆的である。

第一は、クロジェが参加問題の複雑性ないし多面性を、若干の誇張を含みながらも、執拗に強調している点にある。調査は「すべての人間が、帰属し、参加する欲求をもつ」という仮説を否定したばかりでなく、参加志向の強い人々は「恵まれた従業員」に限られ、しかも「不満」をもった従業員であった。これは、同時に参加の拡大と不満の増大が随伴現象であることを暗示している。加えて、様々な参加様式の提示は、伝統的統合・一元論批判という文脈のもとで人間関係論に内在する「操作性」を直接批判するとともに、間接的にはあるが、集団力学の参加実験に始まり、参加的リーダーシップ論を経て、職務満足・職務充実論へと展開を見せている「参加的管理」論¹⁾に伏在する基本仮説に対しても根本的な疑念を提起しているといえよう。即ち、彼等もまた「すべ

ての人々は、帰属する集団のリーダーシップに参加せんと欲している」という原理を共有しているとおもわれるからである。

第二に、官僚制的階層制のもとでの職位レベルによる対職務・対会社への適応論理の違いは、参加の差別性（参加と階層制）および参加コスト（→“無関心”）の問題を提起している。「階層制が……参加志向を強め……参加に伴い不満は増大する」という先のクロジェの言は、逆説的ではあるが、事務労働者の「事実心理」にもとづいた参加に伴う差別化機能²⁾を指摘したものである。また下位レベルの組織成員は、表層レベルで企業忠誠を表明しながら、深層レベルにおいては彼独自の習慣・技能・手腕を職務遂行上の秘訣としてもっているのであり、彼等にとって「参加」とは、かかる秘訣の放棄を意味する。言い換えれば、下位従業員は、参加することによって得る利益が果してそのコストより大であるかという疑問を絶えず抱えているのであって、クロジェの無関心（＝地位ゲームへの不参加）問題へのアプローチは、この問題が単なる参加意欲ないしパーソナリティの問題に帰着せしめないことを物語っている。

第三に、参加をめぐるクロジェの所説は、結局のところ、「疎外された参加か？」それとも「自立的参加か？」という根本問題を提起している。これは、近年、わが国における経営参加への模索の態様を概観するとき、極めて重要な示唆を含むといえる。

学界では、一方で「労働者重役制」への関心が高まりをみせ、他方で行動科学的知見の導入をめざす、いわゆる「参画的経営」としての具体的提案が引きもきらぬ状況である。折から10年程前までは専ら批判の対象とされてきた「日本的」経営の見直しの風潮と相俟って、集団主義・温情主義・経営家族主義といった「伝統的統合」志向が免罪され、むしろ、世界に類をみない従業員の「企業忠誠心」の高さ、従って企業の統合力の強さが再評価されつつあると思われる。ところで、クロジェは、組織と個人の無媒的結合状況を「疎外された参加」あるいは「感情的参加」と称し、かかる方向への展開を「ひとつの退行」と述べている。これを、とりわけ労務管理主導型といわれる日本的経営風土の中におきかえてみたとき、筆者は、無反省に「参画的経営」路線を追求していくこ

とが、果して、大方の労働者にとって「ひとつの前進」とみなしうるかという疑念を抱かざるを得ないのである。

最後に、本稿で取り上げた事務労働者の参加問題の分析は、官僚制組織一般に含まれる組織成員の適応論理・構造の解明への手懸りを含むとはいえ、あくまでも、特殊フランス的組織文化を背景にして論じられたものである。またクロジェの所説は、以上見てきたようにアメリカにおける調査・研究を可也意識して展開されていることが伺われる。そこで、さしあたり、次の課題は、官僚制組織論の基本素材としての事務労働者に関するアメリカでの調査・研究との比較・分析となろう。

註

- 1) 「参加的管理」論の系譜については、さしあたり次の論稿を参照されたい。

原田 実・石井修二「経営参加に関する文献解題」(『組織科学』VOL.9 No.2 所収)、石井修二「参加的管理に関する文献解題」(『組織科学』VOL.11 No.2 所収)

- 2) 「参加の差別化機能」に言及したものに、次の論稿がある。

川喜多 喬「参加の社会的諸機能」(『組織科学』VOL.11 No.2 所収)