

产业社会与职场生活

田中 丰治¹，孙 娜²

Industrial Society and Career Life

Toyoji TANAKA, Na SUN

要 旨

社会変動としての近代化を産業社会の史的展開過程の中で、「前近代社会→近代社会→现代社会→近未来社会」として捉え、「企業という人間集団」に焦点を当て、産業社会全体に共通する「企業における組織原理と人間行動との関係」のありようについて考察する。とくに「日本的経営管理方式」の特質と限界とその変化、職場集団におけるリーダーシップのあり方、あるいは個人のモラルの変容などを中心に論考する。こうしたテーマへのアプローチは、「家族生活」、「職業生活」、「地域生活」、そして「個人生活」とのバランス感覚に基づく新しいライフスタイルや価値観を形成していくために、「会社との心理的・社会的距離関係をどう保つべきか」、さらには「人間にとって会社とはいかにあるべきか」といった今日の課題と密接に結びついている。

前 言

在产业社会的历史变动中，我们可以捕捉到「前近代社会→近代社会→现代社会→超现代社会」这一变化过程。本论文将把焦点集中在「企业人间集团」。对同样适用于产业社会的「企业中的组织原理与个人行动间的关系」进行考察。特别是以日本企业的经营管理方式特质与其界限的变化，以及职场集团的领导行为，或者是个人士气的变化为中心接近研究对象。为了形成崭新的生活方式与价值观，以及为了平衡家族、职业、个人三者间的关系，于是「如何保持与社会的心理的、社会的距离」，「人应该如何处于社会之中」，这些都与本次课题有着紧密的联系。

1. 产业社会与职场生活

(1) 从产业社会到脱产业社会的过渡

在思考现代社会的动向时，就不得不提到一件历史性的事件，那就是发生在17-18世纪之交的「近代市民社会的成立」。在「前近代社会→近代社会」这一变化过程中，我们可以宏观的做出时代区分。所谓的「前近代社会」，极端的说也就是「生产力极不发达，地域闭锁性，自给自足性，停滞性，身份固定性，共同体等诸多关系处于优势地位的社会（共同体规制与传统权威的支配），埋没于个人集团」等特征的社会。而所

¹ 佐贺大学文化教育学部地域生活文化讲座

² 佐贺大学教育学研究科教科教育专攻社会科教育课程研究生

谓的「近代社会」是由「市民革命」和「产业革命」等创造出的「资本主义」,「民主主义」,「个人主义」等具有新的价值理念与构成原理的新型社会形态. 而「近代化」(后述)在此革命过程中也扮演了极其重要的角色. 但是, 近代化进程步入21世纪后, 也逐渐暴露出各种自我矛盾的现象. 随着各种状况的出现, 向「脱近代」(post-modern) 或者说是「近代的矛盾抗衡」的变革的必然性也迫在眉睫. 历史的洪流掌控着全局. (表1为要点整理)

表1 产业社会的历史动向

	前近代社会	近代社会	现代社会	近未来社会
社会	<ul style="list-style-type: none"> ·封建传统社会 ·同性社会 ·命运的社会集团 	<ul style="list-style-type: none"> ·资本主义社会 ·社会分权的发展 ·自由竞争社会 ·殖民地 帝国主义时代 	<ul style="list-style-type: none"> ·管理社会 ·国家独占资本主义 ·官僚制国家 ·国家原理的优先 	<ul style="list-style-type: none"> ·多元社会 ·多极分散化 ·无国界社会 ·共生社会
产业	<ul style="list-style-type: none"> ·制造 	<ul style="list-style-type: none"> ·产业优先主义 ·机械制大工厂 ·自由放任主义 Laissez-faire Laissez-passe ·经济成长主义 	<ul style="list-style-type: none"> ·技术的发达(OA化 FA化 LA化) ·无人工厂 ·ME的时代 ·少品种大量生产方式 	<ul style="list-style-type: none"> ·市场经济与计划经济的统合 ·软件 服务部门 ·新媒体 ·多品种少量生产方式
人间	<ul style="list-style-type: none"> ·全体主义 ·集团主义 ·群的存在 	<ul style="list-style-type: none"> ·个人主义原理 ·自由 平等 独立的人格像 ·人间机械化 ·having指向 	<ul style="list-style-type: none"> ·近代主义的限界 ·非人间化状况 ·自我主义 ·doing指向 	<ul style="list-style-type: none"> ·自由节奏与普通节奏 ·劳动人间化 ·个性化 多样化 差异化 ·being指向 ·多品种少量生产方式

所谓近代化, 也就是由「市民革命」和「产业革命」等的产生、中世封建社会解体, 并开始向资本主义社会过渡的变革过程. (其中当然不必说也包括「文艺复兴」,「宗教改革」等重要的革命因素.)

这里所说的「市民革命」, 是出现在旧体制下的封建领主·贵族·僧侣等与下层民众的中间层——有着比较富裕收入的「第三阶级」, 是他们打倒了绝对的王政, 创造了法律面前人人平等的市民社会, 开创了一条资本主义社会发展的革命之路. 从被「神的旨意」「教会支配」「神权政治」统治的中世社会中解放, 谋求向彻底的非神圣化·世俗化的过渡, 也就是「人」的解放. 信仰人的合理性与理性, 在个人自由之下, 放任和保障自律性的活动. 所以, 市民逐渐的获得了自治权, 建立了自治政府. 尊重每个人的权利与义务, 尊重自治与连带. 「个人原理」变成了社会构成的基本要件. 以这样的「个人意思」与「人间理性」为前提, 形成了全民公开讨论, 进而步入了契约关系社会, 也就步入了「市民社会」. 由「共感原理」而形成的市民社会, 正如Smith所指出的, 由「想象力产生的立场转换」, 以别人的视角, 站在别人的立场上一视同仁, 感同身受, 能够理解他人的幸福与命运. 这种思维方式也就形成了「预定调和的商人社会」, 成员为「商人」, 当然, 这里的商人要以拥有「健全的信赖感」和「正义的道德」为前提. Smith指出市民社会是由在经济上有着同等价值的所有者所创造, 同时贯穿着「等价交换」和「价值法则」的社会. 但是, 纯粹自然的人本身就存有私心, 所以也要靠「看不见的手」来对其进行疏导. 但是, 实际上, 不等价交换(榨取=被榨取关系等)的欲望, 能力的不均衡, 阶级的分裂, 贫困等深刻的问题也是潜伏在社会中的.

18世纪后半叶, 「产业革命」使英国进入了近代的机械大工业制造时代, 其成果进而传向欧洲各个国家, 以至全世界. Spencer, H. 认为, 从社会进化论的角度来看, 这一发展过程是「从军事性社会到产业性社会的

过渡」的过程。Spencer, H. 所说的「产业性社会」是指在社会中「个人的意志」被尊重，每个人自由的，自发的从事产业活动，进而言之结成了自治团体这样的社会形态。

以下举几个资本主义社会原理的例子详细说明，例如，①自由的经济活动（分工作业与交替作业，「每个人都变成持有商品价值的商人」），②私有制（资产的私有制），③利润动机（谋求利润的最大化），④市场制（市场机构，自由竞争原理），⑤个人原理（最大限度的发挥个人能力，原子论的个人对立与依存关系，「神的深层欲望」，「与千千万万人的战争」等。

伴随着这样的资本主义价值观的不断发展，进而形成了近代市民社会。这里举几个「近代化」的例子，①产业化（工业化），②人口动态化（社会移动与阶级移动），③都市化（都市人口的增加与都市生活样式的渗透），④民主化（民主主义，自由主义），⑤组织化·官僚化，⑥大众社会化，⑦情报社会化（传媒的普及），⑧国际社会化。伴随着「产业化」这一巨大的社会变化，以下几个意识形态也被人们所认识。①角色分化，②构造化与官僚化（组织的巨大化），③职权的增大（政府权利增大），④职业间移动和社会移动的增大，⑤社会关系的非人间化，⑥业绩志向的价值意识等等。（小林幸一郎，1979）

如果假定「社会完全达到工业化」，那么对「产业社会」这一概念进行说明并对共通于产业主义路线的特征进行整理的话，可列举出以下几个构成原理。①技术的发展（科学方法技术的革新），②雇佣关系的对立与阶级斗争的制度化，③政府的介入与调整，④管理者与被管理者的对立，⑤新职业种类的增加（研究开发，技术者，经营管理者等），⑥所得·生活水平的提高与业余时间的增加，⑦生活方式的统一化，平均化，⑧生产与消费的分离，或者说⑨资本所有者与经营者的分离（Burnham, J. 的『经济者的革命』）

进一步说，这个时期的产业社会化更加高速地成长，达到了一个更加发达的新阶段。这就是所谓的「超现代社会」，也就是「脱产业化社会」（post-industrial）。以下是由Bell, D. 与Toffler, A. 为代表的理论的若干视点。①由物质商品生产经济向服务性经济的过渡（第三产业为主轴向贸易，金融，保险，不动产向保健，福祉，教育，研究的过渡），②专门职务（专业）·科学家（专家型）的优势地位（知识集约型劳动增大），③管理·被管理的区别缩小（由于产业民主主义的发展，阶级敌对关系缩小，劳动者的能力与责任增大，雇佣协议制，共同决定制，自主管理制等），④价值观·生活方式的多样化与多元化（脱意识形态化，脱统一化与差异化，从「大众」过渡到「分众」「小众」等），⑤组织柔软化（脱官僚制组织，系统形式开放化，网络型组织等）或者说是⑥由于平等而出现的多元化的社会（教育与职业选择是社会地位的决定因素），我们称这样的产业社会为「脱产业社会」或是「后期产业社会」。

在这样的现代社会的构成原理之中，我们可以了解到社会系统是由经济上的「资本主义」，政治上的「民主主义」，文化上的「个人主义」而组成。但是，因为这时的资本主义经济（阶级社会）也存在着各式各样的纠葛，矛盾与对立，所以1917年在俄罗斯，1949年在中国，还有一些其他的国家也出现了由于「革命」而产生的社会主义经济体制。但是这样的体制也进行的非常艰难，进入90年代，由于东欧要求自由化，民主化，社会主义遭到全面的崩溃与解体。现代社会体制的建立，可以说是资本主义一边摇旗呐喊着要运用有效的经济原理机能，一边致力于吸收其他国家的资本主义经济体制与社会主义经济体制中混合而产生的新型的体制制度。也就是「自由市场与计划经济的统合化·混文化」。

(2) 产业社会化中存在的诸多问题

进入20世纪后，伴随着产业化·工业化的迅猛发展，社会构造也发生着巨大的变化，其中也产生了各种新的问题。与此同时从之前阐明近代化的「市民革命」，「产业革命」的视点来看，可以看出构成原理的弊端也正在逐渐的显露出来。

①所谓的市民革命，主要是由于「人间发现」，「个人解放」而产生的从国王，国家权利或者是封建的·

专治的·身份制的社会向「为了自由而战」转变的革命过程。可以说是要求从所有的束缚, 约束, 规章制度, 压抑的制度的共同体意识中释放个人, 获得独立权利的斗争。所谓的「近代自由人」就是在自律与自我决定的同时也肩负着后果与责任的人, 并且希望成为「强势个人」「强势群体」的人。

总体来说, 近代人就是「同时拥有财产和教养」的市民。做为市民他们探求实现理性·合理的存在, 希望创造更加平等, 自由, 独立人格的完美人间像。所以个人被赋予了最高尊敬与神格化。这样的「个人主义的自由人」被高度的赞美, 并被理想化。

不久, 人从神的束缚中被解放, 这一次人被认为是「万物之灵长」成为「最高神」。万物之灵的人征服了被认为是神所创造的自然界, 支配与管理着“宇宙”与“地球”。可以说是在「自然开发」「社会开发」的名义下, 正是在「开发」「成长」「发展」的过程中也使得社会走向了近代化到产业化再到工业化的发展之路。当「人的理性, 知性与智慧」不能作出解释与无法达到的时候, 乐观主义精神就开始蔓延开来。这确实是「向神的挑战」, 把神所创造的不可思议的世界一个一个地拆开, 在人的合理的理性前, 宇宙, 人的精神, 就连人的生死, 都在向圣域进行挑战, 为此, 发展科学, 技术与学问, 近代人总是在由理性而解决问题的能力方面上有着极其大的自信与自豪。

但是, 这样的「个人主义自由观的界限与弊端」也不断的涌现出来。的确社会正开始向「身份到契约」的方向发展 (Maine, H.J.S.)。但是, 本应基于自由契约与私人自治的原则而达成共识的个人却丧失了主体的能力, 也有不少人由于不法行为和不负违约责任受到了「破产宣告」「不能承受的个人之重」, 「乱用自由主义的权利」, 「逃出自由」或者是「依存于家族主义与个人主义与社会等的不成熟状态」等等。「不自立·弱势个体」也从社会中表现出来。像这种「弱势个体」他们不具有与集权式国家与集团主义进行对抗与斗争的能力与资质, 他们只会企求于「强势集团」「绝对者」, 积极的归于, 服从并加入到他们之中。

(新兴宗教, 新法西斯主义的抬头, 英雄崇拜, 个人信仰方向的过渡等)。也就是说, 在自我的不成熟与主导性尚未被确立时, 希望「绝对者」把自己从孤独与不安中拯救出来。确实这种处于价值观念根底的西欧流·个人主义的自由观, 现在也进入了死胡同, 处于迷茫之状态。

②「产业革命」正如之前所述, 是针对法王, 贵族, 僧侣或者是封建领主的旧支配阶级, 以商人为中心的新兴市民阶级进行扩大其势力范围的过程。在「第三阶级就是全部」的口号下, 拥有财产的市民·中产阶级成为了主力进而加入到权利的斗争中来。这些市民正是拥有「所得与资产」的商人与手工业者。他们是拥有土地, 工厂, 劳动者的资本家阶层。追求手工业到机械工业的技术革新, 希望获得大量的生产-流通-贩卖, 进而获得更大利润。

在初期的资本主义社会中, 就像smith所说的「个人商人」一样。他们认为土地也好, 财产也好, 名誉也好, 任何东西都是有必要并可以出售的商品。使其成为具有财富化的商品来进行交换。可以说自由对于近代人来说就意味着「出售所有的自由」(私人财产制, 所有权的绝对化)。这里的「所有的自由化」也集中了人的深层欲望, 劳动分工等。也可以说是「三十年河东, 三十年河西」。之后开始向「拥有者与非拥有者」, 「高度自由与低度自由」或者是说「有为王的自由与为乞丐的自由」的方向变化。进而贫富差距变大, 无产者, 商人与工人的阶级开始对立。然后「拥有国与非拥有国」之间的殖民主战争开始, 第一次·第二次世界大战爆发。战后形成了现在的「发达国家与发展中国家」的世界格局。

个人主义的自由竞争原理被当时的「进步思想」与「遗传法则」的思想体系所支撑, 资本主义价值观的优胜劣汰·弱肉强食·适者生存·自然淘汰也被正当化。社会被比作生物有机体, 所以也可以将社会理解为「社会有机体」, 生物进化论也适用与「社会进化论」(例如, Comte, A在社会发展法则中提到的三阶段之说, 即「神学阶段→形而上学阶段→实证阶段」, 以「人类教」的思维方法, 即「以爱为原理, 以秩序为基础, 进而达到进步的目的。」) 或者也可以表达为Durkheim, E所提到的「从机会的连带向社会的连带发展」等。

在这样的自由竞争社会中，只有强者才能生存这样的法则也被冷俊的提出开来。这里所谓的「能力」，主要的是指「劳动生产性」这一含义。根据这个生产能率的高低来判断和测定人的价值。所以人也被「无能者势必淘汰」这一硬性法则所支配着。因此，生产性弱的老人，小孩，女性，残疾人，病人等这些「生活弱者」的生存权利近而被剥夺，最终被社会遗弃。

现在，乐观的「进步思想」开始褪去，接踵而来的是资源的枯竭，人口的增加，食品的不足，自然环境被破坏，或者说是民族·宗教·人种的对立等着一系列的世界性·地球性的问题。另一方面，资本主义与社会主义的思想对立与体系纷争终结，进而开始摸索脱冷战后的新的世界秩序。（从东西问题转向南北问题）。截止到这时的私有自由化也衍生出巨大的贫富差距。也期待之后的社会能成为以平等·公平·公正等为力点的互惠基础的福祉社会。人类并开始不断的探求新的价值理念：不是「私有化」，「国有化」，「集团化」，而是「共有化」，「共同化」，「协动化」或者说是「共存共荣」，「自立共生」像这样新的价值理念。

(3) 组织与人

① 组织理论的流程

在产业社会中，组织的管理技术非常发达，也强化了管理社会的性格，可以说是在向组织产业化·官僚制社会化方向发展。脱产业社会开始对组织的机械装置与人的机械装置方面的相互矛盾·关系紧张的局面作出让步，而是否能真正达到控制也是一个问题。在产业更加高度化的社会，大规模化·巨大化·官僚化的产业组织和原子化·分散化·增大化的劳动者与大众之间是如何维持构造关联性的，如何进行管理统制的等「个人化与组织化的统合」的问题也变得重要开来。

组织必须先设定共同目标。为了达成这个目标，运用各种手段，调整和制约每个成员，使其对组织保持忠诚与同一。正如Barnard, C. I.所指出的，组织的组成要件至少要包括以下三点。①共同目标。②交流。③合作意欲。工作的分配，权限·责任的规定，岗位培训，赋予士气的动机，报酬奖赏·惩罚制度，纠纷的处理方法等也被合理的，客观的，科学的法治化。

但是到此为止的组织理论可以说是为经营者与管理监督者而制定的，怎么去更好的控制与管理产生的管理技术论。绞尽脑汁为了维持与提高公司的组织效率，如何让职员更加适应与服从公司。为了达成这一目的，对成员·个人对组织的适应性·不适应性，或者说是抵抗性与脱离性进行考察，以个性论，龙头论，士气论，动力学论为中心，进行商讨与研究。在最近的研究中，不仅是单纯的公司的内部环境的组织对象与集团与个人的问题，而是加入了外部因素，对全体社会的相互作用，相互依存，相互规定的关系进行逐渐的讨论与阐明。

像这样整理了一系列的「组织理论流程」后，就能描绘出这样的流程图，「科学的管理论→人间关系论的组织论→行动科学的组织论→构造论的组织论」（如表2所归纳的要点）。在这想对①组织模型，②组织人模型，③组织与人的关系这几点进行详细的说明。

表2 组织理论的流程

	科学管理论	人间关系组织论	行动科学的组织论	构造论的组织论
组织模型	<ul style="list-style-type: none"> • F. M. Taylor • 机械合理性模型 • 费用 机能理论 • 分业的原则 • 专门化的原则 • 命令统一的原则 • 管理统治范围 	<ul style="list-style-type: none"> • G. E. Mayo(工厂试验) • 有机的自然体系模型 • 重视非正式集团非正式领导 	<ul style="list-style-type: none"> • C. I. Barnard • 系统模型 • 组织为人间的意思决定系统 • 国家原理的优先 	<ul style="list-style-type: none"> • A. Etzioni • 环境组织模型 • 组织是复合的社会单位
组织人模型	<ul style="list-style-type: none"> • 经济的刺激 • 无人格者(无个性无价值性) 	<ul style="list-style-type: none"> • 非经济的刺激 • 人为感情的主体 • 人间性 • 与集团同步 	<ul style="list-style-type: none"> • 作为意思决定者的经营人 • 人间活动 • 两面性的复杂人 	<ul style="list-style-type: none"> • 机能主义的人 • 创造的解决问题 • 选择的适应过程
组织与人间关系	<ul style="list-style-type: none"> • 组织至上主义 • 人只是道具, 手段消耗品 • 以不产生对立, 瓜葛为前提 	<ul style="list-style-type: none"> • 被管理的职场 • 被制度化的雇佣关系 • 被动参与 • 领导调整 	<ul style="list-style-type: none"> • 强调依存关系 • 肯定困境 紧张的存在 	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的相互作用 • 循环的变动过程 • 尊重机能的自律性

②科学的管理论

「科学的管理论」主要是以古典组织论・传统经营组织论为主线的科学的管理方法。(Taylor, F. W.), 并以管理原则论为基础而构造出来的。(Taylor, F. W.)

A. 组织模型. 为了达成一定的目标, 根据专门分化(职能与分工的体制)与阶层分化(权限与责任的体制)使全体成员的各项活动合理的进行协同作业. 位于科学管理论中的公式组织是以「机械的合理模式」为主而做成的工作体系. 这个组织的模式是基于「费用・能率理论」尽可能用低廉的成本来最大限的提高生产性, 以获得最大的利润的模式. 因此可以分为; 分工原则(principle of division of labor), 专门化的原则(principle of specialization), 命令统一原则(principle of unity of command), 管理统制原则(principle of span of control)等几点. 也就是说, 分工的原则是为了达到从作业的标准化到单纯的反复作业再到非能率的人间机械化, 而做出的比工作内容更详细的清单, 按照此清单对员工进行工作指示. 所谓专门化的原则, 就是按照部门间, 集团间, 个人能力的水平, 将工作按目的・过程・场所等的差别进行更加详细的细化. 所谓的命令统一原则也可以称之为命令一元化・单一责任化原则, 延着纵轴方向看, 可以说是明确责任与权限来提高指挥管理的能率. 因为在管理活动中有着明确的界限, 所以管理统制的范围与原则就是要达到从上至下, 从经理, 董事到中层管理者, 部长, 科长的权限转移.

总体来说, 这里讲的管理原则就是 Weber, M 在『经济与社会』中提到的作为更加高度的, 更加合理的组织, 它一定是一种「近代的官僚制的特殊的机能样式」. 这里的官僚制的特征说到底就是基于正常的原则, 对明确的权限原则, 官职阶层制与阶级制的原则进行划分, 对文书主义, 私生活, 职务生活进行区分. 是专门的教育或者说是专门的管理技术. 正像 Weber, M 所预言的那样, 这种「官僚化」不仅存在与国家, 也存在于民间企业等普遍的大众组织中.

B. 组织人的模型是把人在本质上由于受到经济的刺激所产生的动机假定成「机械模型」。所说的高报酬的薪金制度就是以高额的薪金来吸引人来进行劳动与作出贡献的制度。「劳动者的满足度与生产性是相连的」的这种「调和说」也被大众所认可。可以说人是一种「非理性的存在」，是「道具」。这样的人也被描绘成没有人格，没有价值，没有个性。为了提高这样没有熟练程度的劳动者的生产性，彻底的管理技术也是不可或缺的。

C. 组织与人之间的关系是指在组织（公司）至上主义之下中产生的一种「组织的财富是成员，成员的财富是组织」这一单纯朴素的「组织信仰」，在万事组织优先主义之下，个人只不过是组织中可以被任意取代的一部分（齿轮，手段，消耗品等）而已。在组织与人之间的关系中，是存在着这样一种前提的，是否那对立，纠葛，紧张绝对不会产生吗？或者说是否即使产生了也很容易解决？

③ 人间关系论的组织论

「人间关系论的组织论」是由 Mayo, G. E. 从 1924 起年历尽 9 年，在美国西方电气公司所属的霍桑工厂内进行观察与实验所得出的更加明了化的理论与实证共存的产业组织模型。根据「霍桑实验」我们更能清楚的了解到非常公式组织的重用性，或者说是存在于组织行动中的人的非合理性。Mayo, G. E. 他发现了在非正式关系中的基于心情，感情的人之间关系的存在。可以进一步说，与其说组织是「泰勒主义流」的「工作的组织」，还不如说是作为「人间组织」的新契机。

A. 组织模型，它不是组织能率的理论，而是根据「人的感情理论」中自然流露的，自发形成的人与社会的相互依存的社会体系而做成的「有机的自成体系模式」（来自于 Gouldner, A. W. 的 organic natural-system mode）。其特征是在形式主义的组织中，作为非正式组织的存在——中间集团，职场集团的地位与集团机能以及非正式领导人所持有的影响力，以及对组织产生的赋予人动作的要因的复杂度，也更加强调了处于分工化的产业革命中的劳动者的不利效果等。

B. 组织人模型，它主张不是由于受到科学管理论中薪金等的刺激，而是受到情绪，态度，理念等的「非经济刺激」而产生的动机。人是「情感的主体」，在职场集团中，人通过之间的情感交流来追求并达到自身欲望的满足与幸福。为此，成员会与集团公司规范一致，优先集团内的价值与传统，遵从领导的意见，提高生产性，限制自己的行为。与合理的管理原则相反的非合理的「人」的存在也被明朗化。

C. 组织与人的关系，主要集中在职场集团的中等集团间，或集中在个人之间的机能调整与适应等这些问题上。Levin, K. 他们主张放弃权威集团的研究，希望从研究小集团，富有生气的集团中的领导力量开始，放纵自由的领导力量，主张民主的领导对沟通，参加，意思的决定有着更为有效的优势。在社会测量这一概念上，与其说是组织进行指示与规定，还不如说是由于个人的自发选择而达成了集团的形成并关注于提高心理安定度，强调「积极的感情与爱好之心」，更加阐述了「理解，共感，自我认识」的必要性。探求这样的具体改善人间关系的对策。例如，逐渐导入和实施提案箱，意见调整，社内报刊，相谈课，社会性工作等新制度，

但是，一味强调人与人的交流与培养企业的忠诚心，在经营方面活用人事·劳务管理，逐渐对职场的进行强化管理，使成员更加积极的服从组织与主动的进行参与的这一思想也遭到了批判。单纯的强调「幸福感」，「非现实的理想论」，而不解决窘境，利害对立，疏远感的话是不能从本质上解决根本问题的，在这里举几个例子，偏重经营者自身的幻想；雇佣关系的弊病；倾向于管理技术（手法）；缺少全面审视构造变革的视点；缺少与环境间的相互作用等人间关系论的缺陷等。

(4) 动作科学的组织论

「动作科学的组织论」就是运用社会系统论与行动科学论来对组织进行分析, 做成的新的现代组织论。所谓的社会系统论, 其特征就是企业对社会进行开放, 形成了外社会环境, 重视与其他企业·市场·制度·人力·消费者·制品·服务等之间的相互作用, 思考从外部受到的影响。而行动科学论根据跨学科的研究与实证来考察个人·集团·组织能力的组织现象。这一组织论是被以Barnard, C.I.与Simon, H.A.为核心的卡内基学派发扬光大的。

- ①组织模型, 是指组织的内部要因与外部·环境要因的相互作用·相互依存的一种社会体系。从合作者方面看, 组织也就是「人员间的协动体系 (cooperative system)」协动体系就是「可变的诸多部分间相互依存的全体」。组织就是交织着人的意思与决定的系统。到底每个人是如何进行意思决定的呢? 在西蒙的意思决定论中, 他指出组织行动的意思决对不单是以“最适合”为目标, 还应该在一定程度上谋求“满足化”就是说, 现实的意思决定是以满足「可能实行」为目标的人间活动。
- ②处于这样的组织中的人的模型也被描绘的更加自律化, 被定义为「意思思想决定者」。这里的「者」就是合理的「意思决定的经营者」(西蒙)。而「经营者」被认为是综合了人与机能的存在而进行的活动。Schein, E. H, 1965指出, 成员的合理性与非合理性或者说是同步性与自我志向实现等多数的欲望与潜在能力都是存在的, 进而提出了「具有两面性的复杂人」这一概念。在分析了组织中人生观的变化历史后, 他总结出四种类型; ①「合理的经济人」(古典组织论中指出的由于受到经济刺激而产生动机的人生观), ②「社会人」(由于社会要求而产生的动机, 谋求与集团合为一体的人生关系论中的人生观), ③「实现自我的人」(近代组织论所提到的拥有实现自我为动机的自我管理的人生观, 并对职务的充实与目标进行管理), 还有第四种「复杂人」的假说。这正是Schein, E. H. 所说的「复杂人」这一人间模型, 指出人是一种复杂变化的存在并会根据实际情况进行自我统合。
- ③组织与人的关系, 组织与人的关系是密不可分的。既是对立的, 又是统一的。或者可以说是相互依存的关系, 在组织与人之间也是存在窘困等关系。所以要思考如何才能让双方都达到满足与平衡也成为一个课题。

(5) 构造论的组织论

「构造论的组织论」是前面所说的行动科学的组织论发展开来的系统工程模型, 也就是更加扩展的形态。但是两者的最基本不同点就是; 行动论的研究对象为个人的各种意识与态度, 而后构造论则是更加侧重于组织水平。巴纳得把组织论比做组织平衡理论, 无论怎样只限定了组织与成员之间的关系, 而没有考虑到与外部环境的消费者, 竞争企业等外部环境的关系。所以就更加重要需要考察这些外部要因的影响度。而研究的成果就是伦敦研究所的社会科学家们研究出来的, 「社会·技术体系」(socio-technical system), 「组织开放体系」(open system model of organization), 「input-throughput-output」(Rice, A. K.)。这种新的连续概念体系。

- ①组织模型, 否定与批判人间关系论的组织论中的单纯的「调和」说, 在积极的肯定了形式与非形式, 规律与自律, 经营者与劳动者之间存在的「不可避免的紧张与窘境困」之上, 谋求两者的调和与调整。以下是引用了 Etzioni, A. 的组织分析说, 1. 处于组织中非正式与正式两种要因的关系, 2. 非正式集团的范围与组织内外中集团公司间的关系, 3. 上层与下层, 4. 社会报酬与物质报酬以及相互的影响, 5. 组织与其环境的相互作用, 6. 工作组织与其以外的组织双方等, 主要以「环境-组织体系」这一视点进行考察。就此可以得出结论, 组织就是一种复和的社会单位。
- ②组织人模型, 在组织的构造分析中, 重视全体与部分, 部分与部分间的相互关联与相互依存。强调「机能主义的人间像」。行为的基准轴虽然是组织的规范, 但是为了组织的持续发展, 不仅要定型的·反复的行动, 还必须有「创新的问题解决行动」。特别在人成熟的个性与组织之间必然会存在着紧张, 不适应等

状态。从紧张的关系中也可以看出人的活动是一种行动主体的·自发的·目的合理的认识过程。也就是说组织中的人不仅仅是单方的受到环境的刺激而进行的无目的，无决定性的活动，而是进行选择性的，主体性的，目的意识性的适应过程。

③组织与人的关系，因为捕捉到了与社会的相互作用和社会框架，也可以称之为「双向的循环变动过程」。两者的关系从相互依存与机能自律性的矛盾中不断产生出紧张状态，所以有力的阐明这种紧张的本质与展开过程是非常重要的。组织行动与人的行动两者其构造的内在矛盾·紧张也开始向新问题的发生到问题的解决方向发展开来，这一连锁的展开过程也是可以在组织辩证法中得到答案。

总之，优秀的组织论是可以柔软的对应许多内外环境变化，这种适应性高的高水平组织模型是非常有效的。特别是在现代组织中产生出的新的原理中也可以看出组织向非官僚制组织的过渡的这种自我变革的理论与实践的手法。

这种手法有两种视点，一种是「组织构造的脱构造化」，一种是「成员的脱组织化」。

总之作为新的组织原理，基于「从消极的适应向积极的组织变革」这一观点，创造开放的舒缓的弹性的更加有水平的组织形态。充分信任成员的自主性与自律性，将实质的意思决定权转交给第一线的现场人员。

所谓的脱组织人化就是谋求从一切为了组织的想法中的脱离，达到自我摆脱，公司是「员工达到自我实现的场所」，员工应该自主的参加本职工作以外的活动，应该站在「作为个人·社员·公司，住民·市民·消费者到底扮演什么样的角色」的角度等来研究这样的脱组织人的意识与态度。此外，行动的能力开发也是非常重要的。

4. 日本经营管理的特质

(1) 社会集团的企业视点

日本企业经营管理特征的根本原理可以说是「社会集团」的「集团主义」。所谓的集团主义就意味着「他律的行动原理与个人埋没于集团」或者是说集团主义是以「人和」，「以和为贵」等重视「全体的调和」。这与以自律和责任为前提的欧美的「个人主义」形成了鲜明的对比。但是这种个人主义的思想也正在向日本慢慢的渗透开来。但即使这样日本传统的文化与集团主义也是巍然屹立的。

在此，从「作为社会集团的企业」这一视点来列举几点其特征性质。

- ① 家族经营主义（父辈经营·支配服从的身份关系，纵向阶层秩序，权威主义，合作规律等）
- ② 集团主义的经营（责任共有，连带责任制，企业连带等）
- ③ 众议经营（集团主义的意识决定，共同责任体制，全员一致主义等）
- ④ 企业差别的工会（集团的，个别的雇佣关系，封闭的单一的集团等）
- ⑤ 终生雇佣制度（生涯主义制度等）

像这样诸多特制的根本其实就是「强烈的集团主义倾向」。企业与工作人员的关系就是企业单方面谋求工作人员的「对公司的强烈的忠诚心与归属意识」并具有连带意识与一体感觉，成员只需要为了「企业的发展与繁荣」而努力。如果从「有能力的人」与「有忠诚心的人」中选择「理想的职员」时，一般大家都会选择后者。当然对于「工作志向」与「人间关系志向」之间选择的话，结果当然也是一样的。

在录用新职员的时候，企业一般会重视其出身，面试，家庭环境等，希望录用可以安心工作，具有协调性的人。在面试的时候，相对于欧美的「你到底能为公司做些什么？请展示一下你的能力」倾向于业务内容与业绩等的提问，日本的面试官通常会问「你大学的老师是谁，你的毕业论文题目是什么」等问题。可以说对出身和所属的提问非常多。在拒绝的理由上，通常欧美企业会以「技术不成熟」等为理由，但是日本企业一般会说「你不太适合此项工作」

对被介绍来的员工的家族成员给予优待。社长也会出席家族间活动，例如生日宴会，公司组织的家族

运动会, 对员工家庭进行访问, 或者是公司全员共同购买墓地等加深公司与家族的联系。

上级与部下的关系也是如此, 上级照顾部下, 部下为了要对上级保持绝对的忠诚, 也要求自己具有极度否定和谦让的美德, 更以「忍耐为美德」为人生信条。

在工作上, 相对于欧美人的以个人为单位的「职务单位」(工作内容, 范围, 责任, 权限等地限定与明确化), 日本的集团责任就是「职场单位」(部课系等集团体系, 连带责任制)。在日本不是「个人职务」, 而是「职场」, 「部门」来决定工作的总量。在这个框架下, 对员工进行分配。为了使大家的意见得到统一要进行无数次的繁杂的合议与会议。

对「美国式的经营与日本式的经营」进行比较时, 我们将日本的经营方式如表 3 进行表述。从这一比较来看, 在「集团决定意识」, 「集团责任」, 「公司全体的人际关系」等方面日本与欧美有这很大的差别。在日本的组织原理上也清楚的表明集团主义的志向优先于个人主义的志向。

表 3 美国式经营与日本式经营

美国式经营	日本式经营
① 短期雇佣	① 终身雇佣
② 重视技能	② 重视专家
③ 专业化的经验养成	③ 非专业化的经验养成
④ 个人意识决定	④ 集团意识决定
⑤ 个人责任	⑤ 集团责任
⑥ 部分的人间关系	⑥ 全面的人际关系

(2) 日本劳务管理制度的特征

如果用一句话来概括日本劳务管理的基本的话, 那就是基于「家族经营主义原理」的「对从业人员进行一生的生活保障」。这里所说的「生活保障」是公司不只是劳动的场所, 作为工作人员来说, 公司就是他们生活的共同体, 人生的命运共同体, 或者可以说是以生活的共同体为全局基础。举例说明, 宿舍, 安家费, 交通费, 家居用品费, 伙食费, 家族津贴, 育儿津贴, 生育津贴, 红白事补助等, 公司对员工全方面的生活进行支援。从入社到退社甚至是退休后, 公司也要支付退休金, 提出再雇佣的请求或者是拜托其到关联企业就职, 或是对其子女进行优先录用。在员工的一生中进行其生活的保障。所以, 作为员工在某种意义上可以说就算牺牲家庭也要保持对公司的绝对忠心。

为了有效的发挥这种劳务管理制度, 形成以下几种企业管理技巧

- ①终身雇佣制度(不解雇主义, 企业归属意思, 如丰田集团等)
- ②年功序列制度(按工作年限进行晋升, 相比业绩等更注重工作长短与人间关系的协调)
- ③福利待遇制度(福利待遇, 家族连带, 生活连带)
- ④年功工资制度(生活费, 各种津贴, 员工持有股票制度)
- ⑤退休金制度(退休金, 生活辅助金等)

特别是关于①的终身雇佣制度, 大企业只会在毕业的时候进行招聘, 绝对不会在中途进行人员的招聘。无论如何都要对一个企业保持绝对的执着。一旦进入公司, 大多数的员工会工作到退休为止, 因此, 在员工的家庭方面, 比如结婚, 生产, 育儿, 子女就学方面公司都会给予一定的支援。所以这就是为什么即使是很底的工资员工也甘愿继续的忍耐下去的根本原因。

对于②年功序列制度, 不论工作的质量与职务的效率, 只是根据年龄, 工作时间, 学历, 性别进行排列。对其到退休前的生活进行保障。「日本的人事管理的特征」有以下几点特征。

- ①温情主义（家父主义，家庭成员等）
- ②人事考核的协调性（人员评价，人间性，人品等）
- ③重要职务的优待制度（名誉职位，待遇职位，权限，无部下的管理职位，中间职位等）
- ④职务评价是一种企业归属意识（忠诚心，一体感等）
- ⑤重视教育与年龄（学历，出身学校，就职年度，工作时间，实际工作时间）
- ⑥员工教育（一般教育，技术教育，研修等）
- ⑦一年一次的招聘制度（夏季入社考试，早期内定，4月一起入社等）

特别是作为「组织管理的特征」有以下几点特征

- ①比起工作内容更重视人际关系（和的精神，同事间关系等）
- ②部课中心主义（派系主义等）
- ③责任与权限的不明确（无责任制制度）
- ④弱势的上层领导（弱势的企画力，员工部门，政策会议的弱势）
- ⑤统帅力的欠缺（价值理念的缺乏，不进行领导养成）

但是这样的集团主义的组成与行动的结果也产生了很多问题。比起提高人员的能力公司更注重「作为组织的平均势力」，员工不得不扮演着「公司人」的角色。但是公司有的时候在员工解雇，拒付薪水，人权侵害上的一意孤行也使员工对公司产生了不信任与怨气，强烈的归属意识也开始动摇了。就算对公司有着归属意识和强烈的归属感也只是能得到「刚开始的几个笑容」，而得不到优待。「公司连带」，「集团无责任制」，「全员一致主义」，「大家一样」这样的所谓的me-too主义也开始丧失了对应的能力。「无论好坏大家平等的恶平等主义」，「善待同性质文化」（枪打出头鸟）等，或者说不再是「以人人品为中心重视和，重视安定的职场社会」，以终生雇佣为前提的「平等待遇」，「做与不做都一样」这样的思考方式与生存方式已经不再适用。员工已经陷入了「丧失目标」「停止判断」的混乱状态中。

在这样的状况中，「人到底对于公司意味着什么」，「适合员工成长的公司像是什么」，「员工是公司的主人公」等新问题逐渐被提出。也就是说随着员工的选择面不断扩大，公司也要再一次重新思考一下公司的存在意义。公司不单单是「有效利用劳动力的场所」，「获得生计的场所」，应该是「个人的参与和实现自我表现价值的场所」。

(3)日本的经营管理方式的界限与新变化

无论是什么样的管理方式，如果支撑它的社会经济基础发生了变化那它就不可能发生质的变化。特别是随着时代的全球化发展，现代社会呈现了以下的特征，从竞争与对立的社会向协调共生社会发展，从同性质社会向异性质社会发展，从数据社会向网络社会发展，或者说从集团社会向个人社会发展，更加生动的进行变化就是现代社会的一种特征。具体的说就是技术的革新，高龄化，国际化，高学历化，女性的登场，劳动派遣的增加，离职，跳槽的人数增加，雇佣的流动化等，社会在进行着急速的变化。因此工作内容也更加的高层次化，复杂化，专门化（专门性的要求）。进一步说消费者的意识与喜好发生了变化，在职场中压力的消除，社会地区福利待遇，或是说不可避免的生涯设计与生涯学习等等。从这些环境变化中可以看出如果要改善公司与员工的关系，也就是改善日本的经营方法。

伴随着服务经济化等的经济构造的变化，「企业行动的革新」应该开始从之前的「量的扩大，以输出为目标，占有率的扩大」向「高附加值，以内需为目标，重视利益」的方向转变。年功待遇，薪水，新人採用，终身雇佣，企业内组合，合议制等所有的经营原则都需要进行彻底的变革。

日本的雇佣系统中具有代表性的就是「终身雇佣制度」与「年功序列制度」，开始考虑要「彻底的改变」「在将来要进行调整」的企业已经达到全体的九成。也就是说多数的企业觉得要维持企业将来的发展是「异

常困难」的。作为今后新的体制，围绕着薪金体系要从「年功序列制度」向「能力主义中心」进行转变，总体来说虽然还是以终身雇佣制度与年功序列制度为基本，但是也可以看出非正规劳动者（临时工，派遣，契约职员）的增大与能力给的导入。

确实像这样的「从年功制，年龄制向能力制，职能制发展」正在不断的前进。正在逐步导入「职能资格制度的企业」达到了八成以上。职能资格制度的目的是「改进年功人事，加强能力，提高刺激性」，「为了明确能力主义人事基准」，「为了活用员工的能力，改善工作环境」。作为管理职的提升要点，也就是以「人事考核」「上级推荐」「工作年数」「年龄」这样的顺序，优先对「工作业绩」进行评价。给予，晋升都在向着能力主义，实力主义，业绩注意方向发展。如果长期的进行工作，职位与给予会自动的向上提高地这种年功待遇虽然符合高度成长的时代，但是随着世界市场的开放，中高龄对策，社员的士气不断向上等因素，也就必须导入「能力评价体系」。

在这样的背景下，可以说「状况的伦理」与「企业伦理」与「社员伦理」很好的重合在了一起。这里说的「状况的伦理」特别是指从80年代开始的日元升值，企业经营不善，劳动力国际交流化，强调选拔优秀人才制度与采用后的劳动流动化，多样化与个性化的那个时代。「企业伦理」就是企业为了渡过经济危机的难关而积极采取的人员的整理，薪水的控制，年薪的导入，能力主义体系的确立等。在企业处于破产边缘的危机时刻，无法保障员工身份，因此人才也成锐减趋势的这个时候企业进行的生存战略。

特别是年薪制，在新日本铁，大容会社，索尼，本田技术研究工业等众多的企业中被采用。所谓的年薪制就是根据自己工作的目标达成率来估计决定一年间的薪水，根据成果来判断薪水是否上涨与下降的业绩评价制度。这更加「提高了人员的参与意识，到达能力上升的目的」。但是相反因没有到达成率，被解除合同，调职，解雇的人也不占少数。作为企业一方，在人员管理与抑制上有着巨大的魅力的一面，作为职员不能规划出长期的人生计划这样的情形也经常出现。但是从组织管理的侧面看，虽然许多企业导入了目标管理，但是集团主义色彩依然强烈，个人作用，职务作用等无明文规定也必然要遭到批判。

作为「社员伦理」，持「工作休闲两立」思想的人也增加开来，他们希望进一步的「自我实现」与「能力发挥」。「工作志向」减少的同时，「工作休闲志向」开始增加。也揭示了员工从「向公司的全人格参加」到「部分参加」的自我表现转换。公司确实是劳动的场所，但与此同时也是「每个员工进行自我实现的场所」。首先做为一个人当然是希望寻找「有意义」「有价值」的工作。希望得到对个人意欲，能力，业绩等的积极的评价。就是在工作的基础上，正是由于能力的发挥与职务的充实才使得职场得到活化，这样就使全体成员的能力集中到了一起，进而公司的业绩得到提高。

像这样社会的价值观的变化，公司的切合实际的理论，个人的新要求就很好的联系到一起。企业与个人的关系也发生着巨大的变化。变成了「丰裕的社会」。从追求大量消费的社会变成追求「生活质量」的社会。确实对个人来说，公司的存在占人间社会生活全体的比重是相对低下的。公司以外的社会活动也在不断增加。从这一视点来看就应该重新审视一下公司与个人的关系了。

5. 处于职场集团的领导地位

公司内部的职场集团中的人际关系，特别是围绕上级与下级间领导阶级到底发生了什么样的变化。领导论及领导地位论中指出，为了形成与确立「高生产性+高士气+理想的人际关系」，大家围绕着运用什么样的管理方法更为有效进行了讨论。所谓的领导地位就是为了提高生产性，提高员工的士气，使上下级，同事间的关系更加圆滑，为了达成这三个目的技术方法。为了更好的达成生产业绩与更好的解决问题，致力于提高生产性的以「工作为中心」的P型(Performance)，听取下级意见的「人际关系型」M型(Maintenance)，兼备P型与M型的当然是最理想的类型。

有效左右领导地位的要因可以举出很多，比如组织集团的性格，领导的个性与价值观，领导与伙伴的待

人意识，时代背景与环境条件等，很多很多因素存在其中，在这总结一下领导论的观点，大致可分为以下三点：

- ①「人格特性论」(traits approach) 这里是以领导优秀的个人因素为决定要因。所谓的人格特征就是领导本身的成绩与个人魅力，人间魄力等身体的，心理的特征，例如，责任感，参加态度，地位等，或者说是精力，自信，知性，雄辩，表里如一的态度，对人间性的洞察力等，在其他方面例如社交性，广博的知识，自我统制，好学，忍耐力，机敏，独创性，适应性等虽然不能说作为一个优秀的领导者这些是不可或缺的，但是没有优秀能力的领导是不会成为一个好领导的。即使拥有这些特征，有时候也会失败，这就是在领导特性发挥时，由于「环境状况」，「对象」等因素的不同也会产生不同的结果。
- ②「集团状况论」(situational approach)，他与领导的个人特性有着完全不同的依据。在特定的集团状况中，在一定的时期要如何对待，相对应的关系要如何解决。如果某人具有特别的个人人格也未必能为领导者。在达到集团成员的欲望，要求，期待，是否符合活动内容等这些被承认后，他才能被大家选举出来。也就是被「集团成员的意识所左右」。领导者有时候必须服从其成员的需要，如果成员的要求没有达到满足，那么领导也会忐忑不安。所以领导者就是成员的代理与代表，这并非言过其实。所以领导为了达成集团目的一定精通集团的构造，技能。达成共同的工作，也必须逐渐的按照计划进行工作的达成。
- ③「统合的立场」(combination approach)，以达到之前提到的两者的统一，领导者由「个性」，「集团的状况」，「外部环境」的相互依存关系所决定。领导地位也与领导的技能，特性，组织集团的共同目标，重要课题，成员的态度，要求等等的外部环境有着很大的关联性。因此，领导者也必须让部下理解自己的价值观，信念与方针，确保得到大家的理解，支持与信赖，在满足部下要求的同时也要顾及集团的目标。更要对外部环境做出反映，也必须同时对应各种各样的外部要求（消费者，周围居民，一般市民等）

特别是以Lewin, K. 为首的小组对领导者类型的研究是最为有名的。他们以三种实验方式分别进行研究。①「民主型领导者」②「权威型领导者」③「自由放任型领导者」。「民主型」就是领导也作为一员参与其中，与大家一起讨论工作内容制定工作计划，在共同的决定下分配任务。青年人按照自己的意愿自由的选择，领导者给予他们鼓励与援助。与此相对的「权威型」就是强制的下达指示命令，作业标准也按照自己的意愿进行严格的说明，只是在指导的时候在集团中，以外的时间都不在集团之中。「放任型」就是允许青年人自由的发挥，不参加集团作业，也不进行效果评价与调整。

结果是，在集团内部出现了很多的变化。「民主型」：青年人按照自己的意愿，相互友好的信赖的形成了很好地集团气氛。但是「权威型」的领导者，青年人分为两类，攻击型与被动型。攻击型代替了领导指挥弱势的青年，被动型也服从他们的安排。「放任型」：完全是无统治状态，人浮于事，工作效率低下。

这项研究表明领导者与其自身的人格完全没有关系。而是与指导方法有着很大的关系。就是说在「民主型」中，作业目标的达成，同事间关系，集团意识等的形成使其成为集团效率最高的小组。「权威型」中，虽然达成了集团的目标，但是个人动机低下。「放任型」完全没有达到集团机能。因此，要使集团成员的民主意识（自主决定性，参加度，自主管理能力等）与TPO相迎合，领导的形式也要有所变化。比如，某个集团中集团成员的民主化意识很低，就先使用「权威型」，当他们的技术达到一定熟练程度时就要转换成「民主型」。也就是说所有的集团，所有的状况不可能都使用同一类型的领导者。

Brown, J. A. C. 在研究上述三种类型的基础上也主张所谓的产业民主主义就是以商谈，协助为前提，实现权利的转移，让部下觉得自己也是不可欠缺的一员，营造一个安心工作的氛围。领导者会时常得到批判与监视。正因如此，领导者就必须把他们所关心的，所期待的，价值观等一齐顾虑进来。同时也强调了「相信部下的能力」，「现任部下并委任其任务」，「赋予部下实际的权限」，更要「让其参与到经营与意识决定中去」等这些的重要性。

另外，Argyis, C. 在对前面的「权威型」的领导研究时指出，「权威型」领导使其部下增强了服从感与

归属感,但是成员间的相互猜疑与产生敌对态度等会影响士气的发挥。所以,提倡「以参加者,从业人员为中心的领导论」。但是这只是限于「民主型」领导者。因此,集团成员的多数原来都是等待着指示,属于被动的局面。或者说在理解力不是非常强的情况下,即使强调个人的自主性与责任性也会产生出很多的困惑与混乱,不满与压力。所以他主张在诊断现实问题的时候,也要有弹力的进行「现实领导者的选拔」。

最重要的是,组织集团在面向领导的问题解决上一定要行使与现实相符合的领导方法,这也关系到是否能尽可能的创造机会提高成员士气等诸多因素。

6. 个人士气的变化

正如领导论中阐述的那样,为了发挥民主型领导的有效性,就要在高成熟度的前提下对成员与下属发挥一定的民主性。实际上员工的士气在很大程度上是会影响领导者的领导方法的。无论是多么有才华的领导,无论是什么样的制度与组织,都会被支持,理解他的管理运营人员的做事方法所影响。

所谓的「士气」(morale)就是指志气,气概,战斗欲望。我们认为「个人的士气越高,集团的士气与生产力就越高」。所以焦点就集中在了个人士气方面。尾高邦夫(1941)指出了以下9点影响士气的要因。①作业条件,②待遇,③职场的组织,④监督指导方法,⑤公司的管理方式,⑥工会的性格,⑦公司与工会的社会地位,⑧公司外的环境条件。工作内容,待遇条件,职场集团,人际关系,归属意识,社会地位等这些都是幸福感,满足感或者说是充足感的「适和基准」。这里说的「适和」而不是「最高」,个人欲望不同产生的个人价值观就不会相同,所以满足感与生产性也没有必然的联系。

总之,高士气可以被定义为「生产性在平均水平以上,工作的幸福感强,对集团有自豪感,凝聚性强,对待遇也有着高满意度」(万成博,杉政孝,67),个人士气也就是对于集团的决定与方针,其成员是用怎样的自律,积极,能动的姿态参于其中的。所以,公司必须给予这样的个人以最大限度的自主参加机会与保障其发挥最大限度的能力。

但是这里提到的士气论主要是指以职场为「劳动场所」的情况下而产生的。同时站在「实现自我的场所」的立场上的话,也可以反映出个人的喜好程度,积极的价值,自发的动机等因素。也就是说焦点应该集中在士气源泉「动机的形成」上。「动机的形成」就是「个人的意志与欲望」,如果一个人真正喜欢一件事情,他会废寝忘食的进行研究,但是如果他不喜欢这件事就会消极懒散的对待。无论是谁如果想真正达成自己的愿望的话,那么他的能动意识就会越来越强,相反,如果被强加于某种意识,他的能动意识就会变的非常弱。通过工作感受到的快感与喜悦。这种喜悦在自我体会的同时,也与领导与家人分享。当人真正的达到自我满足的时候就会想「好,今后要更加的积极努力,为了得到更大的信任一定要努力呀」

相反,士气的丧失,对现状不满,失败,事故,缺勤,退职的这些低士气的职员来说,每天的工作就是在「浪费时间」,但是又因为公司的「生活保障制度」而不得不忍耐,心中的欲望与怨气也都积攒在心里。如果抱着这样的心态,就非常容易引起敌意,憎恨等纠纷,从沉没走向自身毁灭。与公司的同事没有交流,更得不到大家的支持,生产性自然就下降了。

曾经,成员追求的是协调性,勤勉性,无个人的集团主义。但是现在却发现了公司以外的生存意义,开始探求富有「个性」的工作,寻找自己「真正喜欢」的工作的人开始增加。也可以说是他们在探求完成工作之后的满足感与成功感带来的喜悦。「为了什么工作」工作的意义不仅仅是为了公司,为了组织的利益,也不是为了薪水与地位,其实就是工作的本身。通过工作得到的幸福感与成就是比任何事情都有意义的。工作不是生活的手段,而是自身的生存目的。在这样的工作中,自己,上司,同事,家人,社会的使命中,成员的士气就会渐渐形成。高的士气虽然很大程度上取决于个人的意愿,能力,态度,但是也与工作成绩的喜悦,周围环境,人际关系(特别是好的上司)都有着很大的关系。