

人材発見と組織戦略（Ⅱ）

— XYZの編成原理 —

山 田 一 生

目 次

- I. はじめに
- II. 自己申告表形式のアンケート調査
- III. 組織と個人をめぐる意識行動分析のためのインタビュー調査
- IV. ODSの有機的コード体系の検討
- V. XYZ—実証モデル—の編成原理
- VI. まとめにかえて

I. はじめに

新しい組織管理の基本展開としての研究視角から捉えた Organization Decision Support System の開発と試行については、すでに本誌の前号で論述したところである。⁽¹⁾しかしながら、若干の紙面制約の都合もあって、その具体的なモデル構築作業の実践的側面（編成原理）については、思い切って論述のすべてを省略したのである。もとより実証モデル会社への配慮もあって、その措置はきわめて当然のことであろう。

ところが、その後の見解として、例えば昭和54年度組織学会での筆者の報告等を通じて、どうしてもXYZ—実証モデル—の編成原理の実践について、ある程度まで明確な調査分析資料を明示しながら、より綿密な分析作業の必要性を強調すると同時に、その実践的側面についても再吟味の必要性を痛感したの

(1) 山田一生、「人材発見と組織戦略（Ⅰ）—新しい組織管理の基本展開—」，小樽商科大学『商学討究』，第29巻第3号を参照のこと。

である。⁽²⁾すなわち、「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つの前提条件のもとに、本年度策定されたXYZモデルの場合には、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、究極的には青写真の方式で組織改善案の処方箋がまとめられる見通しであるが、それ以上に実践的なモデル構築作業に展開される診断プロセスそのものについて徹底解明すべきであるとの判断が働いたのである。

現代医学にとって、「ガンは不治の病」であるように、人体ばかりでなく組織体にもガン細胞ははびこるのである。そこで、人間の健康維持にかかわる医者のように、組織体にも医者的存在が必要であるというのが、筆者の持論である。昨今の失業者の増大傾向に伴う雇用機会の確保をめざした雇用政策の重視が叫ばれている世相とはまったく逆行して、早くも産業界では大巾な減量経営政策（人べらし）の徹底方針が提示され、さらには美濃部東京都知事が45才肩たたき（勧奨退職制度）を積極的に提言するなど、まさしく本格的な「不確実性時代」の到来である。このような徴候を単なる「就職難時代」とか「サラリーマン地獄」として捉えるよりも、いよいよもって真の「日本の能力主義」を模索する時代に突入したのだと捉えた方が、はるかに妥当であろう。なぜなら、「能力主義」と「組織体質」とは、本来的にも同時進行のかたちで検討されなければならないからである。さらには、「生兵法はケガのもと」という言葉もあるように、いたずらに減量経営政策を断行することは、必ずしも組織体のガン細胞を除去することには結びつかずに、かえって真に必要な人材を除外したり拒否することになって、危険である。筆者が予防医学的視点の必要性を強調するのは、まさに組織病理学的立場からの分析ツールの必要性にもとづく判断である。

そこでは、処方箋そのものも大切ではあるが、それ以上に重視されるべきは、

(2) 昭和54年度組織学会年次大会は、昭和53年11月11・12日の2日間にわたって、「組織の未来展望」という統一テーマのもとに一橋大学で開催された。その際、司会兼コメンテーターの河野豊弘教授（学習院大学）からの筆者報告内容への助言はあらためて実証的研究の困難性を示唆された点で、有益である。

臨床医学的診断プロセスの客観的確立の可能性である。この点について、いわゆる組織体質の分析方法を具体的に検討することが、本稿の最大の目的である。しかしながら、これらの問題解決過程そのものを、個別に跡付けすることさえも容易ではない現状に顧みて、もとより標準的分析手法のパッケージを提示することは困難である。もしも可能性があるとすれば、現在進行中のXYZモデルの調査分析作業を通じて試行錯誤を重ねた結果についての若干の再吟味のみである。それだけでも実証モデル会社への配慮を前提とすれば、相当の限界があると言えよう。

したがって、本稿で取り上げる(1)自己申告表形式のアンケート調査、(2)組織と個人をめぐる意識行動分析のためのインタビュー調査、(3)ODSの有機的コード体系の検討、(4)XYZ—実証モデル—の編成原理という4本柱構成の論述内容は、あくまでもXYZ社の実態を明示するものではない。むしろモデル構築作業に介在する「理論と実践」とのあいだの苦悩に満ちた葛藤の披れきにすぎない。むしろそれは、患者を前にした医者の間診方法と診療カルテの作成方法に例えられるべき問題解決過程へのアプローチである。

Ⅱ. 自己申告表形式のアンケート調査

あらゆる組織体にとって、そこでの人材能力を最大限活用できるように、組織管理政策を展開するためには、人事情報の特性と種類をよく研究した上で、最新のデータ・ファイルを確立することが、絶対的条件であろう。とくに、人事情報の特性と種類については、いわゆる一般的な人事管理用データに限定されることなく、性格・資質・思想・宗教・生活信条・主張等多分に主観的要素を伴って計量化の困難なデータから、必要に応じて色彩表に基づく心理分析とか血液型に基づく人材開発・相性テスト(分析)にいたるまで、データ・ベースの対象範囲とすべきかどうかを検討せざるをえないことは、すでに筆者の指摘したところである。⁽³⁾

(3) 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—」, 東洋大学附属電子計算機センター『情報科学論集』, 第6号, 1978年3月, pp. 81-85. 参照。

ところが、実際のモデル化作業をすすめる場合には、これらのデータの内容を具体的にはどう把握すべきかが、きわめて困難な課題となるのである。そればかりでなく、組織メンバーのもつ個人人格と組織人格のすべてを網羅することは、理論的には可能であっても、評価データとしての取り扱いが技術的に困難ばかりでなく、個人のプライバシーを侵害する恐れもでてくるのである。

すなわち、人事部門の業務でコンピュータを適用できるのは、(1)給与関係、(2)勤務関係、(3)人事記録管理、(4)特技管理、(5)福利厚生管理、(6)健康管理、(7)業績・能力評価管理、(8)昇進配置管理、(9)人員計画、(10)教育訓練計画管理などであるが、何と云っても管理対象となるのが「生身の人間」であるために、プライバシーの保護対策の面からも、種々の制約条件が生じてくるのである。⁽⁴⁾したがって、人事情報検索システムを運用することは、今後の人事部門の機械化にとって、きわめて重要ではあるが、それとともに人事秘データのインプット方法や、メンテナンスの工夫、アウトプットの利用責任など、検討すべき種々の問題が派生するのである。例えば、社員コードのつけ方なども、暗号化の工夫をすることが必要である。

このような個人のプライバシーを侵害する恐れのあるデータの調査方法としては、自己申告表形式の意識調査以外には考えられないのであり、昭和40年代はじめに登場した Skills Inventory System 以来、盛んに活用されているのである。すなわち、正しい組織計画、人事計画の樹立と効率的な要員管理を目的とする社内従業員に関する調査資料を確保することがその出発点であり、とりわけ本人に書かせる方式での自己申告制度の採用が決め手となってきたのである。

したがって、現在進行中のX Y Zモデルの調査分析作業の場合においても、徹底的な組織環境についての概要調査に続いて、最初に取り組んだ課題が、自己申告表形式のアンケート調査を実施するための調査項目の検討作業となった

(4) 人材ファイルのデータとして、「性格分析」の結果などを格納することは、現実の人材登用での有効性からの判断もあって、その可否については常に論議されるどころである。

のである。日本IBM社をはじめとするいくつかの事例研究を通じて、自己申告書の形式そのものも、すでに相当程度に標準化されていることや、調査項目の設問形式も共通するところが多いことが確認されている。逆言すれば、あまり十分な検討を加えることもなく、前例に従うことが多いとも考えられるほど、各社に共通するものである⁽⁵⁾。

そこで、XYZモデルの場合の自己申告書を作成する留意点は、以下の通りである。

- (1) 過去の経歴をキャリア・パスとして正確に把握するためには、前歴会社の場合も含めて全数登録を原則とすべきか。また、その際には、客観評価データをどのように確保すべきか。
- (2) この1年間の職務状況について、主要なもの上位2件を選択し、それぞれ(i)自己能力の発揮、(ii)個人の業績(iii)特記事項などを自己評価させること。
- (3) さらに職務の適性について、(i)職務の満足度、(ii)転職希望、(iii)適任と考える後任者の指名などを挙げて、その具体的理由を説明すること。
- (4) 得意とする専門分野、研究領域、外国語、特技・資格などについてスキル・コードを選択し登録させること。
- (5) 教育コード体系の中から、過去・現在・未来にわたって、学歴・自己研修・部外セミナー講習会などについて、実現したものも未実現のものも含めて全数登録させること。
- (6) 家族・環境について、特に人員配置計画画面での影響を考慮すべき項目を挙げて記載させること。
- (7) 血液型については不慮の事故や将来の活用を考慮して登録させること。

(5) 自己申告書における調査項目の内容と設問形式については、すでに約3ヶ年にわたる文部省特定研究を通じて、その実践レベルの調査資料について吟味したのであるが、比較すべき相異点は見あたらないのである。

- (8) 現在自己申告表制度が実施されていないことを考慮し、アンケート調査方式での取り扱いを徹底させること。

XYZモデル作成用の自己申告表の検討作業を通じて、最大の難関とも言えるのは、以下の3点である。まず第1に、全社員を対象とする自己申告表の調査項目を作成する場合、特に職務の状況を把握する際の統一的なフェイズ分析を可能とする方法を導出することである。すなわち、情報処理産業の場合に、スタッフとラインの関係をどう認識すべきかを問題にしたのであるが、究極的にはシステム職の役割は情報の生産プロセスにおいて発揮されるという観点から、「情報処理工場」をイメージにおいて、営業職とともにライン業務として把握することにしたのである。また、管理職についても、一般管理職と専門管理職とを区別して、前者をライン業務、後者をスタッフ業務とみなすことにし、企画職・事務職・特務職などは、すべてスタッフ業務として把握したのである。⁽⁶⁾ その上で、全社員に適用可能なフェイズ分析コードを作成することで一応の解決をみたのである。

第2に、自己申告制度を前提とする場合に、その申告内容をどこまで客観的評価データとして取り扱うことが可能かという点である。もとより自己申告方式の採用は、各人材の潜在的側面にも脚光をあてることを意図するので、客観的評価基準の設定が、きわめてあいまいである。その上、伝統的組織の場合、どうしても集団単位で業績を把握することが多くて、個人の業績の客観的測定が困難である。そこでの評価レベルを(i)部下、(ii)同僚、(iii)直属上司、(iv)総括上司、(v)人事本部という5段階に設定することも検討したのであるが、自己申告表への導入は将来の課題とせざるをえないと判断したのである。すなわち、日本IBM社におけるA&Cプログラム(appraisal & counseling program)とか、NEC社の上長観察育成表に相当する取り扱いを、自己申告表に求める

(6) いわゆる通常のラインとスタッフの関係は、狭義のシステム産業の場合には、適用そのものが不自然となり、とくに組織動態化のすすんでいる企業ほど、その違和感は顕著である。また専門管理職とは、専門職系の地位で部下をもたないケースを想定しての判断である。さらにキー・パンチャーも特務職としてのスタッフの場合と、資料管理系システム職としてのラインの場合とに二分される。

○この1年間の職務状況（主要なものを2つ書いて下さい）

(I)

USER	J O B	PHASE	期	間	
○自己の能力をどの程度発揮したと思いますか					
<input type="checkbox"/> 能力を最大限に発揮した		<input type="checkbox"/> 能力を大体発揮した		<input type="checkbox"/> 能力をあまり発揮できなかった	
理 由					
○自分の目からみた今期の個人の業績					
※ 納期は正確であったか	- 2	- 1	0	1	2
※ 正確に仕事をなしたか	- 2	- 1	0	1	2
書 事 て き を 下 さ た 書 さ い い い					

(II)

USER	J O B	PHASE	期	間	
○自己の能力をどの程度発揮したか					
<input type="checkbox"/> 能力を最大限に発揮した		<input type="checkbox"/> 能力を大体発揮した		<input type="checkbox"/> 能力をあまり発揮しなかった	
理 由					
○自分の目からみた今期の個人の業績					
※ 納期は正確であったか	- 2	- 1	0	1	2
※ 正確に仕事をなしたか	- 2	- 1	0	1	2
書 事 て き を 下 さ た 書 さ い い い					

○職務の適性について

(1) あなたの能力、性格を考えて現在の担当業務は

<input type="checkbox"/> 非常に満足	<input type="checkbox"/> ほぼ満足	<input type="checkbox"/> やや不満	<input type="checkbox"/> 不満足
理 由			

(2) 現在の担当業務を

<input type="checkbox"/> 続けたい	<input type="checkbox"/> 変ってもよい	<input type="checkbox"/> できれば変わりたい	<input type="checkbox"/> 別に希望なし
理由			

(3) もし他人に現在の担当業務をやらせるとすれば誰が適任であると思いますか

氏名			
理由			

(4) あなたの担当業務において自分が不足している能力は何であると思いますか

--	--	--	--

○配転希望先

第 1 希 望		第 2 希 望	
CAREER CODE		CAREER CODE	
部 課 名		部 課 名	
(理由)		(理由)	

○SKILL CODE

Nō	CODE	経験年数	最終経験年月	Nō	CODE	経験年数	最終経験年月
1				11			
2				12			
3				13			
4				14			
5				15			
6				16			

No	CODE	経験年数	最終経験年月	No	CODE	経験年数	最終経験年月
7				17			
8				18			
9				19			
10				20			

コード化されていないもの

○外国語

	READ	WRITE	SPEAK
(I)			
(II)			
(III)			

○EDUCATION CODE

(i) これまで受けたもの (現在も含む)

(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
(6)	
(7)	

(ii) これから受けたいもの

(1)	
(2)	
(3)	

(4)		
(5)		
(6)		
(7)		

(iii) コードにないもの

○家族・環境

※ 父親の職業

※ 子供 人 (男 人) (女 人)

※ 子供の学校名又は会社名

※ 通勤時間

(時間)	
(方法)	バス, 国鉄, 地下鉄, 徒歩, 自家用車, その他 ()

Ⅲ. 組織と個人をめぐる意識行動分析のための インタビュー調査

昨年の興味深い新聞報道のなかで、アメリカのスタンフォード大学ビジネス・スクールの教授グループが提唱している、Z理論なるものがある。要するに、日本型とアメリカ型という2つの経営組織のなかで、それぞれのよいところを導入する新型の経営組織を想定して、Z型と名付けたものである。

たとえば、アメリカ型の特徴を、(1)短期雇用、(2)個人色の強い意思決定、(3)個人責任の重視、(4)速やかな人事考課と昇進、(5)きわめて明示的な業務命令、(6)専門化された人事配置、(7)仕事だけの上下関係とすれば、日本型の特徴は、

(i) 終身雇用, (ii) 全員一致による意思決定, (iii) 集団責任, (iv) 遅い人事考課と昇進(年功序列型?), (v) 非明示的な業務命令, (vi) 専門化していない人事配置, (vii) 全人格的な上下関係という具合に, まことに対照的である。そこから派生するZ型の場合には, (a)長期雇用, (b)全員一致型, (c)個人型, (d)遅いタイプ, (e)明示的/非明示的, (f)ある程度専門化, (g)家族のことまで考えた全人格型, というのが新聞報道の要点である。⁽⁷⁾

しかしながら, 新しい組織管理の展開のために最も急務とされるべきは, これら折衷的組織型の導出よりも, むしろ「X+Y」型という現代人の組織体質を, はっきりと識別するための分析技法の開発に着手することであろう。その開発プロセスには, きわめて複雑な障害要因が予測されるのであり, その現状は今だに未着手同然であると考え。もとより, これに類する試みの多くは, 断片的ではあるにしても, いわゆる行動科学的アプローチのなかで展開されてきたのであるが, そのどれ1つを取り上げてみても, ここでの要求レベルを充足するものとは言えないのである。このような分析法の開発から, さらには「新しい組織管理のあり方」を探究する上で必要となる管理技法を開発することこそ, 組織の未来展望にも通じる早道となりうることは, 自明であるにしても, まさしく現代のタブーとも言える暗礁に乗りあげることは必然的である。その意味で, 真に要求されるべきは, 文化人類学的考察にも結びつく経営風土・組織風土の分析研究からはじめることである。いたずらに折衷論的アプローチを展開することこそ, もっとも危険な道となろう。

これまでの行動科学的アプローチについて, 人間的要素をめぐっての管理可能性という観点から大別すれば, H. A. Simon 教授に代表される行動科学的組織論と, 種々の組織開発論に象徴される行動科学的労務論とに識別されよう。前者が人間的要素について *controllable* と捉える立場であるのに対し, 後者は *noncontrollable* な人間的要素を前提とするのである。したがって, これら2つのアプローチを統合するプロセスを探究することこそ, 組織システム論の主題であろう。すなわち, (1)コミュニケーション, (2)意思決定, (3)バラ

(7) 北海道新聞, 「今日の話題」, 昭和53年9月13日(夕刊), 参照のこと。

ンスという3つの統合プロセスを通じて、解明されるべき Decision Support System の実証的研究こそ、行動科学的アプローチのもつ今日的課題とも考えられるのである。⁽⁸⁾ その意味で、これまでの行動科学的アプローチの諸特性を総点検しながら、模索を重ねてたどりついた結果が、組織と個人をめぐる意識行動分析のための質問表である。

この質問表の内容を吟味する過程で、代表的な行動科学者のほとんどが登場したのであるが、⁽⁹⁾ いざまとめ作業を意識すると、想像を絶する試行錯誤となって、どうにも結論しえずに終る気配となったのである。そこで、いわば「見切り発車」的発想の逆転をはかることによって、妥協に妥協を重ねて何とか到達したのは、次のような質問表作成上の留意点である。

- (1) 組織は個人の集合体であるとの観点から、直接インタビュー方式での全面調査を前提に、質問形式と内容については、なるべくわかり易い表現とすること。
- (2) たとえ質問形式と内容が順不同であっても、解答結果についての分析作業が、R. F. リッカートのシステム4のスケールに準拠して、一目瞭然に判別できるように配慮すること。
- (3) リッカート・スケールは、いわゆる参加型と専制型とのあいだに、準参加型と準専制型を設定するというシステム4のフレームをそのまま踏襲するもので、意識行動分析を容易にするものであること。
- (4) D. マグレガーのX型人間とY型人間というタイプ分類に基づいて、リッ

(8) Decision Support System の実証的研究を推進する立場から、組織の未来展望との関連で、 $DSS = MIS + MDS + ODS$ という鳥観図式を、すでに本誌の前号に示したのである。その際、行動科学的アプローチに期待される課題は、ODSに限定されるものではない。さらに、組織の未来展望とODSとの関連で捉えた三隅仮説についても、究極的な検証はDSSレベルで捉えるべきと考える。もしもODSレベルに限定すれば、参加型組織のほとんどは、結果的には組織否定論にむすびつくと思われるからである。

(9) C. Argyris の混合モデルとの対比において、同教授はH. Shepard, Tom Burns & G. M. Stalker, R. Likert, W. Bennis, L. Barnes, D. McGregor などの諸特性を吟味したのであるが、それらの行動科学者達のことを意味するのである。その詳細については、C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, 1964, pp. 182-186. 参照。

カート・スケールを2つのグループ，すなわち Type I と Type II，Type III と Type IV に識別できるように配慮すること。

- (5) A. マズローの唱える生理的，安全と安定，社会的，自我，自己実現という5つの欲求段階説についても，X理論とY理論ならびに(4)の2つのグループ識別と対応して，分析枠上の意味づけを可能ならしめること。
- (6) 設問内容の範疇と水準は，IBM・WTC 社の元人事調査部長 S. W. ゲラマン氏の「やる気を起こさせるにはどうすべきか」⁽¹⁰⁾を座右にしながらか，編成するものとし，組織と個人をめぐる仕事意欲に極力焦点をあわせること。
- (7) インタビューアのほかに2人のチェッカーを予定し，被面接者1人あたりの面接時間の短縮をはかると同時に，備考欄には特記事項を必ず付記するなど記録の正確性をはかること。
- (8) 質問表の解答結果は，適用可能な種々の分析手法を駆使して解明するものとし，全社的，部門別，チーム別，個人別特性管理を通じて，それぞれのレベル組織体質の分析をはかること。

XYZモデル作成用の質問表の検討作業を通じて，終始一貫して論議の焦点となったのは，以下の3点である。まず第1に，ここで取り上げた行動科学的組織分析手法のほとんどすべてが，厳密に言えば made in U.S.A. であるのに反し，実証モデルの対象会社は，いわゆる日本的経営の諸特性をそなえた典型的組織体質であり，はたして分析手法の適用がどの程度有効であろうかという点である。

第2に，実証モデル会社のもつ「組織の2つの顔」，すなわち，定常組織としての事務管理統制機能と，流動的作業組織としてのシステム評価統制機能とのあいだに，本来的には介在するはずのフォーマル組織としての総合調整機構が欠落している点から，具体的な評価ファイルを構成する場合は，業績評価の

(10) すでに前号でも紹介したように，世界の IBM 戦略のなかでも，「人を動かす経営」とでも称すべきほどの人事・組織管理を支えたスタッフの一人が S. W. ゲラマンである。その著作としては，(A) S. W. Gellerman, *Motivation and Productivity*, AMA, 1963. ならびに (B) S. W. Gellerman, *The Management of Human Relations*, Holt Rinehart and Winston, 1966. を参照のこと。

客観性をいかに保持すべきかという点である。現状のままでは、どうしても近視眼的すぎるといふ観点から、どの程度まで未来志向的発想を吸収すべきかの判断の介入である。

第3は、「経営理念の浸透とモラルの向上」といふ観点から、仕事意欲に焦点をあてた複合理論の組み合わせタイプ分析の有効性との関連で、直接インタビュー方式での調査分析作業を採用することの是非である⁽¹¹⁾。すなわち、組織環境面での実態調査の進行につれてますます「理論と実践」ギャップが顕著となって、その複雑怪奇な有様に当惑された分だけより単純明解な分析結果の導出をめざした慎重な検討作業が徹底されたのである。

表一2 意識行動分析質問表

(1)あなたは、いったい何を動機として働いていますか	(i) 人間として自己を充実したく完成したい	(ii) 自立性, 自尊心, 他人からの尊敬を得たい	(iii) 自己の集団を維持しかつその中で受け入れられたい	(iv) 生活の維持, 安全の欲求
(2)仕事に関して満足を感じますか	(i) 感じる	(ii) まあ感じる	(iii) あまり感じない	(iv) 不満足だ
(3)あなたの仕事を成しとげるための情報網はしっかりしていますか	(i) しっかりしている	(ii) まあしっかりしている	(iii) しっかりしてるとは思わない	(iv) まったくだめだ
(4)昇進を希望しますか	(i) 昇進したい	(ii) できれば昇進したい	(iii) 無理にしたいとは思わない	(iv) 昇進したくはない
(5)同セクションの人とのコミュニケーションはどう思いますか	(i) すばらしく良好	(ii) かなり親密	(iii) 同セクションの人との競争のために拙劣	(iv) まったく悪く敵意さえいだいている
(6)あなたの技術的専門的知識はどの程度あなたの仕事に活かされていると思いますか	(i) かなりの程度活かされていて技術的, 専門的知識は助長されている	(ii) 活かされているが, 技術的専門的知識の助長はない	(iii) あまり活かされているとは思わない	(iv) 全く活かされているとは思わない

(11) 仕事意欲に関する分析フレームとしては、西田耕三教授(名古屋市立大学)のWork Motivation研究などにも言及すべきであるが、現在のところ問題提起に終っており、その是非を論ずる段階ではない。

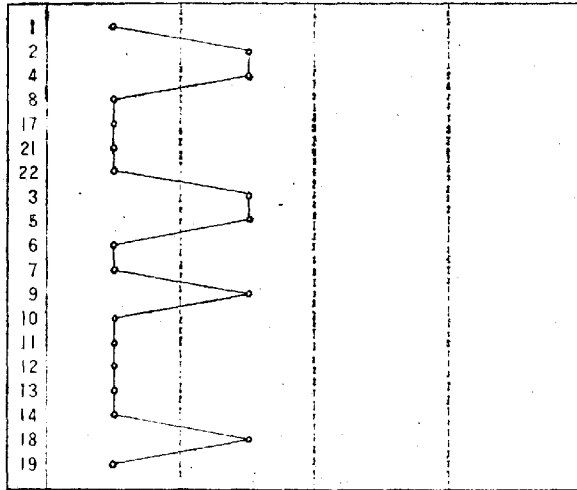
(7)あなたをとりまく作業条件は整備されていますか	(i) かなり整備されている	(ii) 整備されている	(iii) あまり整備されていない	(iv) まったく整備されていない
(8)金銭に関してあなたはどうか	(i) 全く必要ない	(ii) 必要ではあるが第一義的ではない	(iii) 地位をあらわしてくれる	(iv) 人生にとって第一義的である
(9)あなたのセクションにおいて協力的なチームワークはどの程度存在するか	(i) セクション全体にわたって相当大	(ii) 適度の大きさ	(iii) 事実上ない	(iv) ぜんぜんない
(10)あなたの能力性格を考えて、あなたが担当している職務は	(i) 非常に満足	(ii) ほぼ満足	(iii) やや不満	(iv) 不満
(11)あなたの会社(XYZ社)は次のどの型に属すると思うか(指導者のタイプ)	(i) 参加的	(ii) 協議的	(iii) 温情的	(iv) 独善的
(12)あなたの監督者は強制的なリーダーですか	(i) 全然そう思わない	(ii) あまりそう思わない	(iii) ややそう思う	(iv) 非常にそう思う
(13)あなたは自分の仕事が魅力的な仕事だと思いますか	(i) 思う	(ii) ややそう思う	(iii) あまりそうは思わない	(iv) 全然そうは思わない
(14)あなたは上司に信頼されていると思いますか	(i) 思う	(ii) ややそう思う	(iii) あまりそうは思わない	(iv) 全然そうは思わない
(15)あなたが今、不安を感じているのはどんな方向のものですか	(i) 家庭	(ii) 会社	(iii) 社会	(iv) 個人の性格
(16)あなたはあなたのお父さんの影響をかなりうけたと思いますか	(i) かなりうけたと思う	(ii) わりと受けたと思う	(iii) あまり受けたとはいえない	(iv) 常に反発を感じていた

(17)あなたは個人的事情より会社を第一主義に考えますか	(i) きわめてそう考える	(ii) そう考えている	(iii) そうは思わない	(iv) 個人が第一である
(18)あなたが、今会社に対して不満に思っているものは何か	(i) 給与	(ii) 責任	(iii) 仕事そのもの	(v) 会社の政策と経営
(19)逆に、満身に思っている点は何ですか	(i) 給与	(ii) 責任	(iii) 仕事そのもの	(iv) 会社の政策と経営
(20)こういう調査に対してあなたは どう思いますか	(i) 非常に有効	(ii) 有効ではあろう	(iii) 有効とは思わない	(iv) 無駄だと思う
(21)仕事を達成するためであれば少々の無理もやむを得ないと思えますか	(i) 思う	(ii) しかたがない	(iii) 思わない	(iv) 無理をしたくはない
(22)あなたはあなたのすぐうえの上司を尊敬していますか	(i) 尊敬している	(ii) 好意をもつてみている	(iii) 何も思わない	(iv) 敵意をいだいている

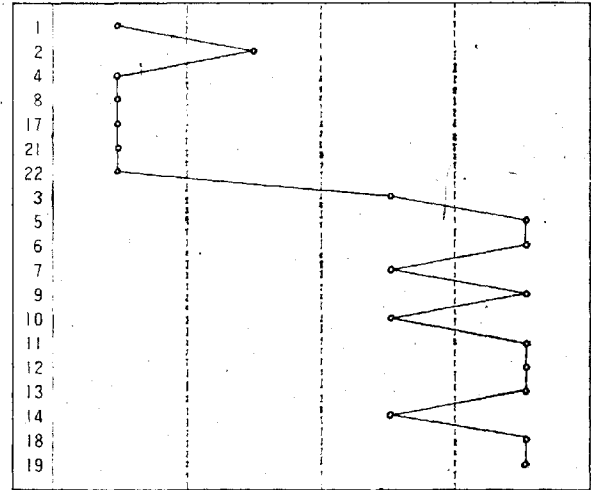
表-3 組み合わせタイプ分析表

MCGregar の仮説	Likert スケール	SYSTEMⅣ	SYSTEMⅢ	SYSTEMⅡ	SYSTEMⅠ
	Maslow の欲求段階説				
Y 理論	自己充実 の欲求	TYPEⅠ		TYPEⅡ	
	自己 の欲求				
	社会的 欲求				
X 理論	安全と安定 の欲求	TYPEⅢ		TYPEⅣ	
	生理的 欲求				

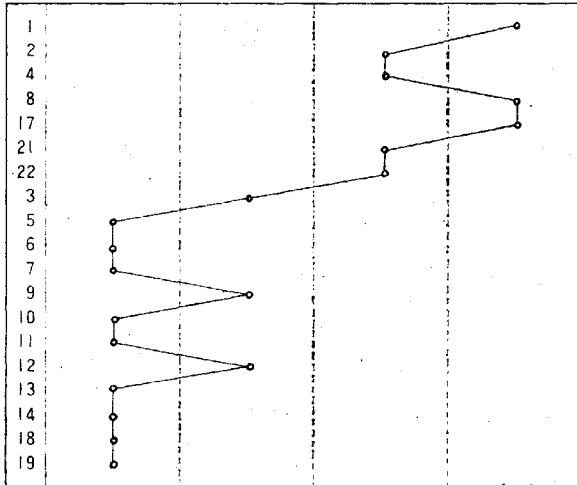
T Y P E I



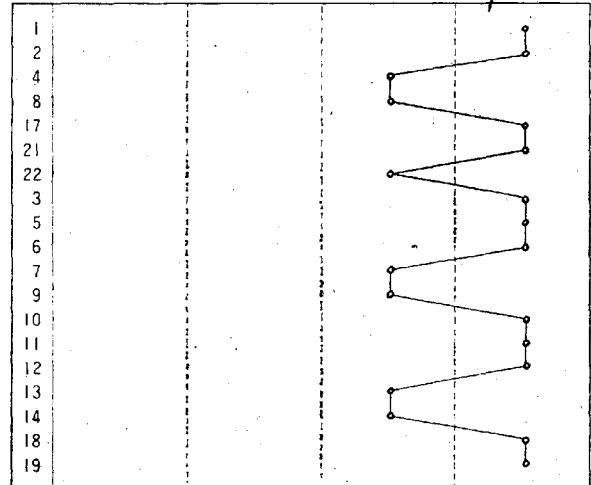
T Y P E II



T Y P E III



T Y P E IV



Ⅳ. ODSの有機的コード体系の検討

人事管理と人材管理との統合的アプローチをめざした人材能力管理システムを確立しようとする場合には、いかにして有効な人材ファイルを編成するかに関心をあわせた論議から出発するのが常道である。その際、具体的なシステム分析作業を通じて、有効なコード体系も検討されるわけであるが、システム全体の有効性を左右する恐れもあるので、どうしても慎重に検討作業を継続せざるをえないのである。

すでに前号では、SMIS (Skills Management Information System)との関連で、PDS/PRI-SMなどの概念モデルから導出されたスキル・コード体系の検討結果を、部分的に紹介したのであるが、そこでも若干指摘したよう

に、従来からのスキル・コード体系には、どうしても断片的な取り扱いを前提とせざるをえないところもあって、本格的なデータ・ベース時代を迎えた情報検索技術の多様性には、充分対応しえないところが目立つのである。すなわち、情報検索技術の進歩とともに、いわゆるシソーラス (thesaurus)⁽¹²⁾の研究も急速に発展する方向にあるが、たとえば学術情報検索システム以上に、人材ファイルについての検討作業は複雑多岐にわたり、その標準化はとうてい無理である。

そこで、Career Code, Skill Code, Education Code という並列的コードのあいだに、最少限にも3層レベルの有機的関連づけを可能とする統一コード体系を検討すべきと判断したのである。ところが、Career Code と Skill Code とのあいだには、何らかの有機的階層関係が認識されるとしても、問題は Education Code の役割期待と意味づけそのものによって、どうしてもあいまいさを残す結果を予測し、ちゆうちよしたのである。その生成プロセスをあとづけする意味で、基本的な概念イメージを示すとすれば、次図の通りである。

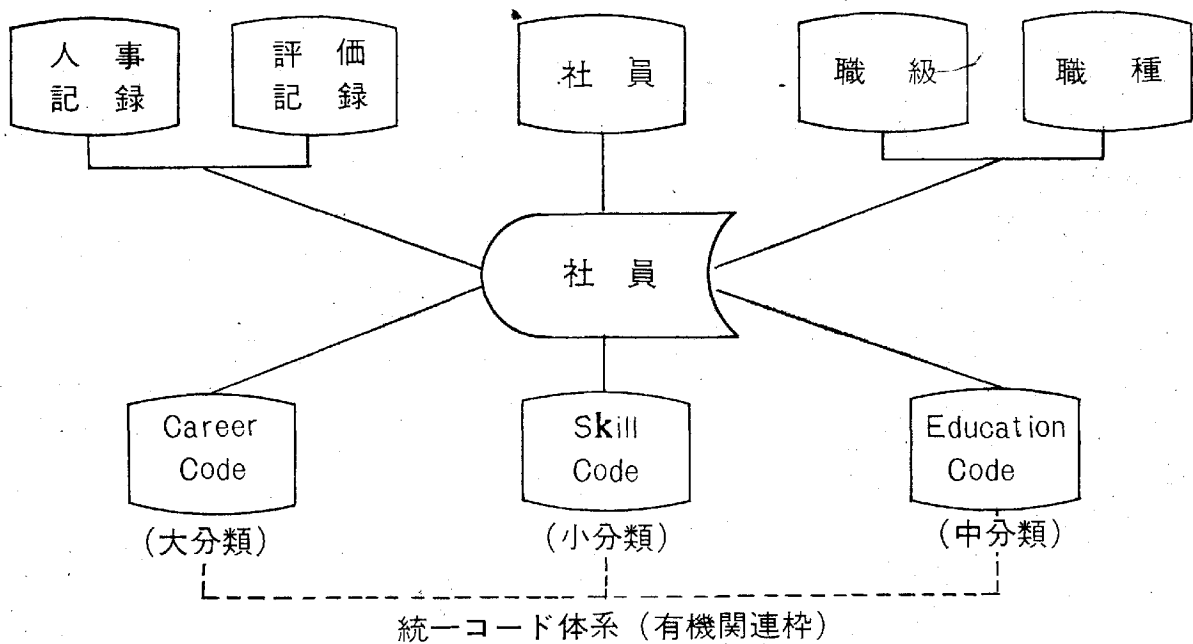
このように、社員ファイルを中心に展開されるであろう情報検索プロセスを想定しながら、統一コード体系(有機関連枠)の具体的検討作業を継続したのであるが、その際さらに確認された事実関係としては、Career (大分類) — Education (中分類) — Skill (小分類) というフレームワークを前提に、若干の理論的吟味を試みるとすれば、次図に示されるような系統的整理に近づく点である。⁽¹³⁾

ここでの Career Code (大分類) とは、職掌—職種—職務についての大项目的説明記述を意図するゆえに、どうしても一般的表現に近づく結果となり、労働省直轄の人材銀行や職業安定所の職務コードなども参照したのであるが、ずばり有効なコードとなりうるものは存在しなかったのである。したがって、ごく一般的な分類項目として、管理職、専門職、事務職、営業職、商品企画・開

(12) シソーラス (thesaurus) とは、一般には辞典のことを意味し、とくに情報検索用語としては、同義語辞典のことをさすのである。学問領域の分科現象がすすむにつれて、要求度の高まる存在となり、データ・ベース時代には必須である。

(13) 花岡正夫・向塾、『職能開発人事管理』、白桃書房、1973. 参照。

図一1 有機的コード体系のフレームワーク



発職，特務職という6分類を基本としたのである。⁽¹⁴⁾

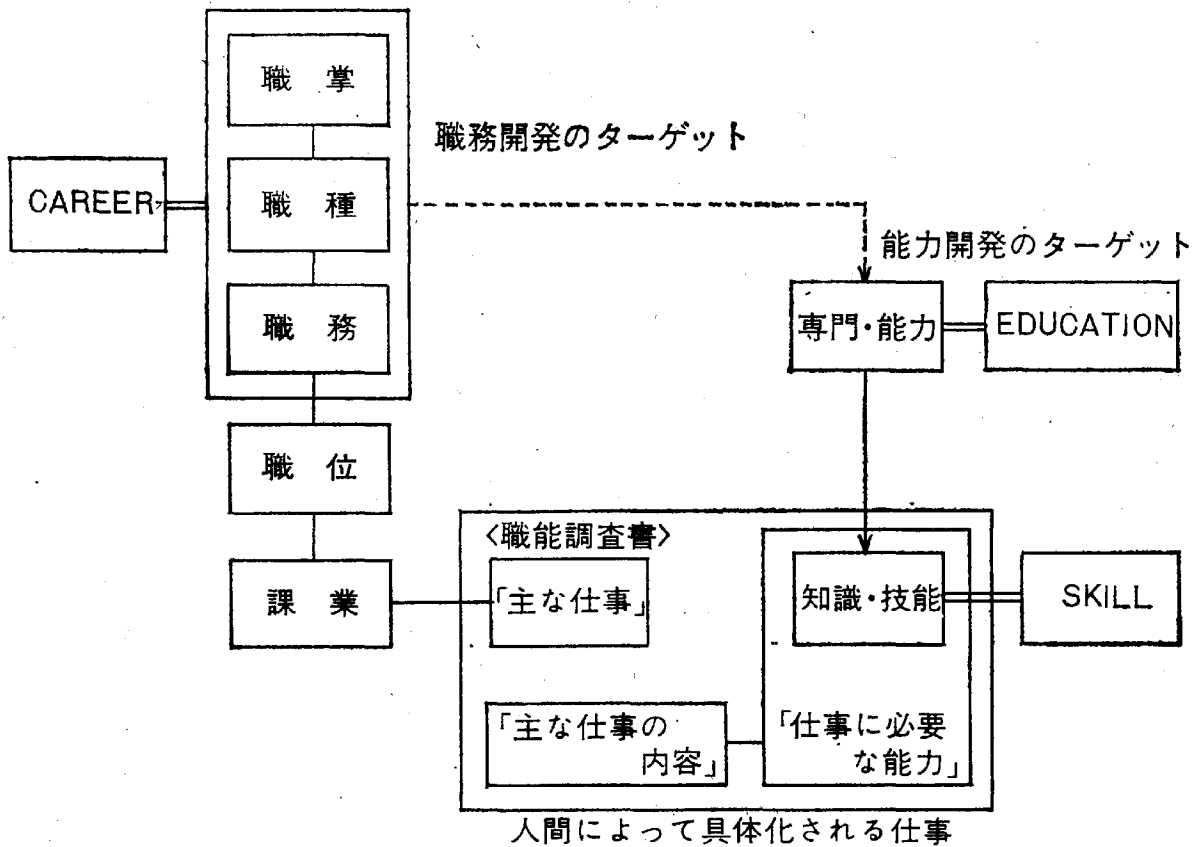
つぎに Education Code (中分類) については，Career—Skill の関連で捉えられる教育プロセスを想定し，さらに情報処理教育のあり方についての従来の検討結果を反映させてはと試みたのであるが，⁽¹⁵⁾ どうしても大学の現行カリキュラム以上のものとはなりえなかったのである。したがって，これについては，さらに抜本的再検討を要することが余儀なくされたわけである。

さらに Skill Code (小分類) については，昭和52年度の O D S 実態調査資料をもとに，数社のスキル・コードに関する事例について，体系的整理を検討したのであるが，多くの点で標準化作業がゆきづまりとなったのである。すなわち，システム職中心に検討する場合には，コンピュータ知識，業種知識，業務知識，商品知識などの関連知識群についての整理基準をどのように設定すべ

(14) ここでは専門職とシステム職との異同について，一般的な分類項目としては，区分しないとの判断に基いている。

(15) 東洋大学附属電子計算機センター，『情報科学論集』，第3号，1974. を参照のこと。同論文は，内容的には情報処理教育特集号とも称すべきで，「情報処理教育の今日的課題」というタイトルで，筆者の私見も掲載されている。

図一2 有機的コード体系へのアプローチ



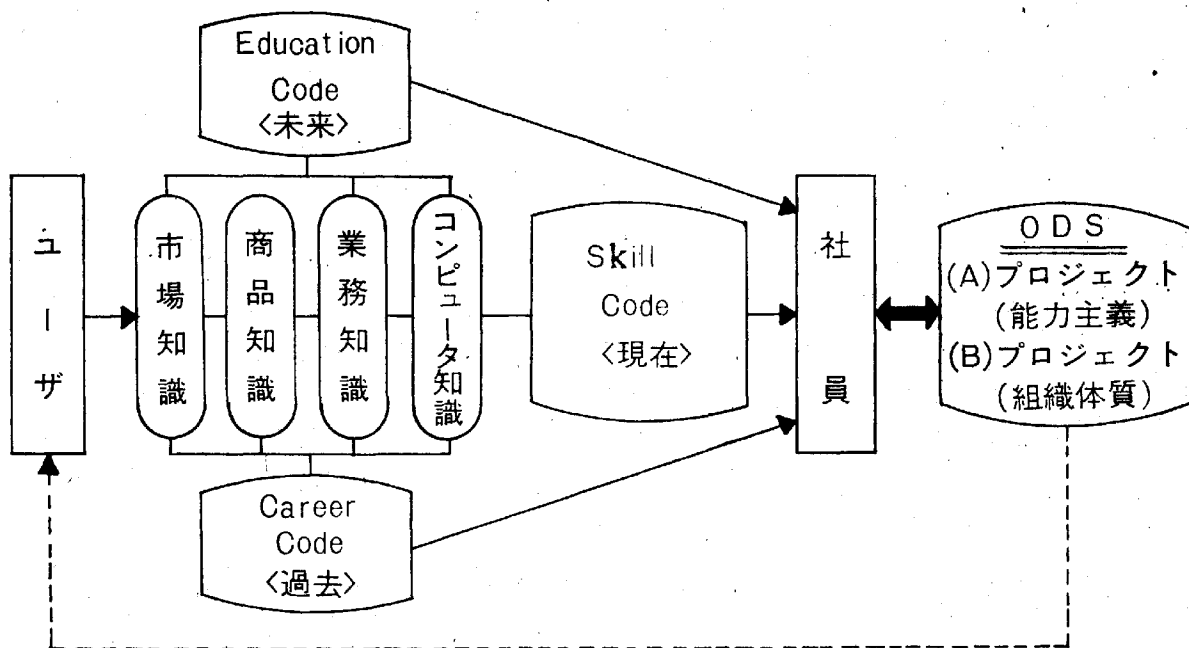
きか。さらにはシステム職そのものの技能レベルをどう分類すれば、Education Code との対応づけが可能となりうるかなどである。したがって、スキル・コードの設定についても、いたずらに標準作業を急ぐことなく、徹底的なユーザ志向のなかで、多少なりとも標準化への努力を加味する方式となったのである。

かくして、有機的な統一コード体系を確立するためには、これら3つのコード群のあいだにどのような有機的関連性を設定しうるかについて、実証モデル会社のケース・スタディを通じて抜本的に再検討作業をくり返すことだけが、唯一の近道となったわけであるが、とりわけ情報処理産業の場合には、本来的な組織過程そのものが、寄生的・派生的・便宜的・系列的諸特性をそなえることが多く、必然的にユーザ志向性が高いのである。したがって、ここでの有機

的関連枠としては、次図のようにまとめざるをえない。

さらに、Career Code についても、情報処理産業におけるライン業務は、システム職と営業職であり、ユーザとのあいだに絶えず三角関係が生ずることを考慮し、コード体系そのものを改定すると同時に、スタッフ業務についても若

図-3 有機的関連枠の基本パターン



干の未来志向的看点を加味して、中项目的分類コードを追加したのである。すなわち、システム職については、従来の専門職コードを改称すると同時に、スタッフ職とシステム職とに分割する方式で独立されたばかりでなく、具体的なキャリアのコース・パターンを識別する意図から、営業職とともに機能階層別細分コードを新設したのである。また、システム以外の専門職は、すべてスタッフ業務別細分コードを設定する方向で、体系的整理を徹底させた結果である。これらの検討作業の経過をふまえて、有機的関連枠のマトリックス表示を試みとすれば、次の通りである。

このマトリックス表示では、具体的な教育プロセスのコース・メニュー (Education Code) の細分コードと Skill Code とのあいだに、基本的には1

対1の対応で一元化をはかった点に、最大の特徴がみられるのである。⁽¹⁶⁾

V. XYZ—実証モデル—の編成原理の検討

これまでに展開されたODSのパイロット・モデルの開発と試行を通じて確認された4つのアプローチの紹介は、すでに前号で詳述されたところである。⁽¹⁷⁾ すなわち、PRISM (概念モデル)、ALIS (原理モデル)、SMIS (試作モデル)、XYZ (実証モデル) という4つのアプローチのもつ特徴点を、ODS (標準モデル) を中核とする試行錯誤の過程を通じて、最終的には一元化をめざして展開されているという立場から、論述したのである。しかしながら、そこでの主たる関心は、PDS/PRISMとALISとのあいだに共通するフレームワークの形成に焦点をあわせたところにあつて、SMISとXYZについては、あくまでも論証レベルで取り上げたにすぎないのである。

すでに明らかのように、SMISの基本設計にあたっての最重点目標は、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に深刻な打撃を与えている、いわゆる「従業員の高齢化」問題と「ユーザ志向の多様化に伴う従業員への多職能化要求」問題とに、どのように対応すべきかという点である。したがって、SMISの詳細設計の場合には、究極的にはスタッフとしての人事本部と教育本部とが一体となつて、ラインとしての業務本部に配置されたシステム職担当社員の再教育訓練計画の実践レベルの支援体制を展開するという想定でのモデル構築に重点をおいてすすめられたのである。すなわち、より具体的には教育コースのエリアを充実させることでこれらの問題解決への対策は、相当程度実現される見通しのもとで、開発作業は進行し、すでにテスト・モデル

(16) 「能動的教育プロセス」の確立方法についての研究は、1対1からm対nまでの組み合わせを自由に選択できる Communication Process を確立が先決であるとの判断から、文部省教育方法等改善プロジェクトとして、本学においても Educational System Dynamics (略称ESD) 研究が鋭意進行中である。ここでのマトリックス表示にみられる教育プロセスの展開は、その方法論的前提にたつて設計されうるのであろう。その意味で、真の確立はまさしく今後の教育戦略的課題であらう。

(17) 山田一生, op. cit., 参照のこと。

も完成したのである。⁽¹⁸⁾

ところが、このような判断のもとにすすめられたシステム設計目標には、基本的には2つの重要な認識不足が指摘されるべきである。まず第1に、教育プロセスを構成する内容そのものについてであるが、カリキュラムそのものがどうしてもコンピュータ知識中心に編成される結果となって、いわば情報処理教育における基礎レベルに限定される傾向が顕著となり、ユーザ志向をベースに捉えるシステム・エンジニアの要望には対応しえない点である。すなわち、システム・エンジニア達の要望する教育内容についての十分な検討を加えることなく、既成の情報処理教育プログラムを採用したところに、重大な欠陥が生じたのである。これについては、すでに紹介した有機的関連枠のマトリックス表示でも取り上げているように、抜本的な再検討作業がくり返し継続されているところである。

第2は、日本IBM社における人事本部中心の教育計画などに出発点をおいた教育プロセスの発想そのものに、現実ばなれとも称すべきほどの安直さがみられた点である。すなわち、日本IBM流の社員教育プログラムを実現できるだけの組織的余裕をもつ企業体はほとんど皆無と言えるほどに、まれな存在であることは、すでに気づいていたとしても、⁽¹⁹⁾その事実認識を教育プロセスの確立のためにどう反映させるべきかについて、まったく未検討であった点は、大いに反省すべきである。これについては、もし社内教育プログラムを独自に実現することが無理であっても、種々の企業集団レベルで共同出資方式の教育研修所を創設する方法なども考えられるが、これに類する実現計画としては、すでに日本の代表的コンピュータ・メーカーである富士通が具体的構想を公表したところである。⁽²⁰⁾

(18) SMIS のモデルは、いわば PRISM と ALIS の中間レベルで捉えられたもので、XYZ モデルとのあいだにはかなりの距離を感じ、改訂作業中である。

(19) 日本 IBM 社の驚異的なマーケティング戦略を支えたものは、世界の IBM の一員としてよりも、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なのである。

(20) 北海道新聞、「中高年齢社員にカツ」、昭和54年1月4日(朝刊)、参照。

資本金，売上高，従業員数のすべての面で急速な企業規模の拡大戦略を展開してきた富士通は，いわば減速経済と減量経営との一石二鳥作戦でも意図したかのように，本年4月をめざして富士通経営研修所を設立するという企業戦略をうちだしたわけである。そこでの教育内容は，満45歳の全社員について3ヶ月間の合宿研修方式という点以外には，まったく不明であるが，すでに本格的な不確実性時代に突入したという現実認識にもとづき，これら企業独自の教育戦略の具体的展開は，今後益々続出する傾向だけは確実である。

これまでのSMISというモデル構築の原点に立ち戻っての再検討作業を通じて到達するであろうXYZ—実証モデル—の編成原理とは，具体的には実践レベルのデータ・ベースの論理構造のなかで，どのような人材能力評価のシソーラスの展開を確立すべきかについての制度条件の模索そのものを意味するのである。このような観点から捉えられたXYZの編成原理とは，以下のような制約条件によって，描写されるところである。

- (1) プロジェクト・チームという場合のプロジェクトという言葉は，定義そのものもあいまいで，その意味内容は実に複雑多岐にわたることが多い。したがって，XYZの場合には，プロジェクトという言葉の意味内容について，「ユーザ志向をベースとするJOB/PHASEの組織単位」という解釈で統一する⁽²¹⁾。
- (2) 通常の組織概念としては，いわゆる定常組織と動態組織とに対応関係を保持しながら捉えるところであるが，システム産業⁽²²⁾の場合には，システム職がライン業務であるという特殊事情も付加されて，両者を実際のオペレーション・レベルで区別するのは困難である。したがって，XYZの場合には，営業職とシステム職というライン業務に限って，定常組織と動態組

(21) プロジェクトという言葉の意味内容は，使用者の立場によって千差万別であり，あるコンピュータ・メーカーでは，国家予算レベルの受託事業に限定するほどにその解釈はあいまいそのものである。

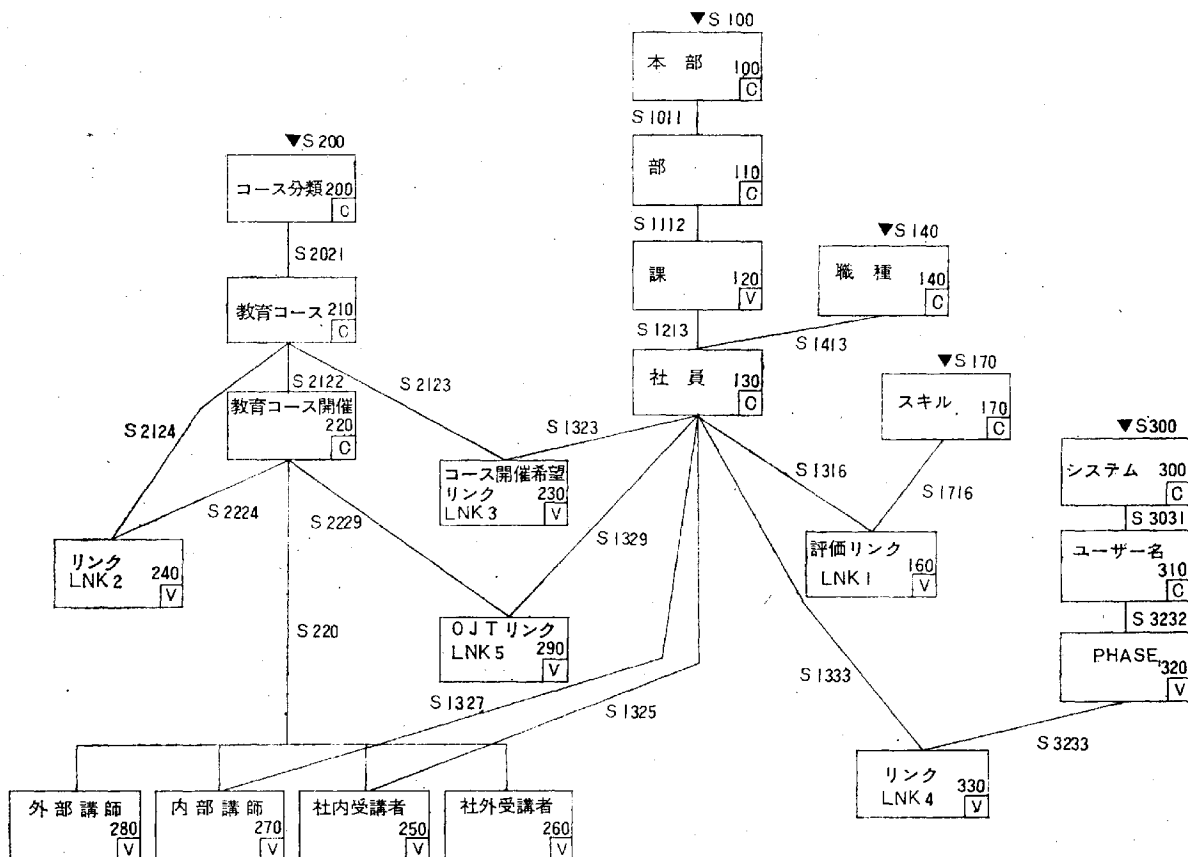
(22) 「システム産業」という産業分類コードは，まだ定着していないが，今日のようなシステム時代にあって，システム化商品は増大するばかりである。したがって，ここではシステム職がラインとなる場合を総称して「システム産業」と呼ぶことにして，その特殊事情に注目したのである。

織との区分を放棄し、むしろ同義に解するものとする。

(3) (2)の見解にもとづく場合には、定常組織としての本部一部一課制のなかでの秩序維持に混乱が生ずる恐れがあり、人材能力評価の面から各部門間のかきねを越えた総合調整機能をどう捉えるかが問題となる。XYZの場合には、組織上は人事本部も教育本部も存在しないことから、経営管理室の総合調整機能のレベルアップを想定することで、もし混乱が生じたとしても、むしろ積極的な教育プロセスを検討するための材料となることを期待し、システム設計レベルは不問とする。

(4) すでにODSの有機的コード体系のなかでも、マトリックス表示で説明したように、スキル・コード体系は4つのスキル・グループに細分されるばかりでなく、XYZの場合には、キャリア・コード体系のコース・パターンとのあいだに有機的対応関係を保持すると同時に、教育コード体系のコース・メニューの構成内容(細分コード)のレベルで1対1の対応関係

図一4 XYZのデータ・ベース論理構造



が保持されるように、常にスキル・コードのメンテナンスに細心の留意をおくこと。

以上に示されたXYZの編成原理に基づいて、SMISのXYZ版改定作業を試みれば、XYZのデータ・ベース論理構造は、次図のように再編成されることになる。

VI. まとめにかえて

すでに明らかなように、「人材発見と組織戦略 (I) —新しい組織管理の基本展開—」というタイトルで、Organization Decision Support System のパイロット・モデルの開発と試行について、筆者の研究視角を中心にすえた研究報告を、本誌の前号に掲載したのである。したがって、XYZの編成原理というサブタイトルで展開されることになった本稿は、文字通りの続編であることは自明のところであろう。しかしながら、本稿で展開された論述内容は、前編以上にスマートさに欠けるとしても、筆者の研究室ODS班のメンバー達の血と汗の結晶であることから捉えてみれば、その存在価値は貴重であろう。⁽²³⁾

また、本稿の最大の目的は、いわゆる組織体質の分析方法を具体的に検討することであり、たとえば組織改善案のような処方箋を示すことよりも、臨床的診断プロセスそのものに科学的解明を試みる点にあったのである。もとより分析手法の標準化作業などを意識したとしても、実際のモデル構築作業を対象とする場合には、どうしても画一的な分析手法の適用には無理が生じ、臨床的考察を加味せざるをえないのである。したがって、その診断プロセスへの科学的解明こそが、本稿で展開されるべき問題解決過程となるのであり、ここでの主題である。

すなわち、もしもわれわれが無医村問題や医療行政の機会均等問題の解決策

23) 今回のXYZ計画の実施にあたり、文字通りの推進力パワーを発揮したのは、小生の研究指導演習に所属する学生達の有志で編成されたODS研究班(渡辺・岩田・高橋・網田の4君)のチームワークである。本稿に示された調査分析作業の原動力こそ、彼等の全面協力の結果であることを明記し、感謝の意を表す。

を考えると、医科大学の増設によって医者人口の増員をはかる策と、マーク・シートやTSS端末を活用しての医療自己診断システムの整備拡充策との二者択一に迫られたとすれば、どちらを選択すべきであろうか。⁽²⁴⁾ 筆者がここで指摘する「科学的解明」とは、おそらく後者を選択した場合に生じるであろうモデル構築作業についてのドキュメンテーションから派生するものである。

したがって、個人のプライバシーを侵害する恐れのあるデータの調査分析における自己申告方式の採用と、筆者が強調する組織医学的視点の必要性とのあいだに介在させるべき「科学的解明」の鍵ともなりうるものが、組織体レベルの医療自己診断システムにも例えられるべき「XYZの編成原理」である。このような組織病理学的立場から出発した Decision Support System の実証的研究こそ、行動科学的アプローチのもつ今日的課題であるとの判断から、本稿はまとめられている。

さらに、「患者を前にした医者」という例えのように、純学理的立場から分析された組織体質の実態は、まさしく複雑怪奇そのものである。狭義のシステム産業に分類されるべきXYZの場合であっても、組織体質の生成基盤そのものが「ユーザ志向」という他律性にもとづくところから、その問題解決過程をトレースするだけでも大変である。とりわけ営業職とシステム職という2つのライン業務のあいだに生ずるインターフェイスをめぐる葛藤こそは、システム産業における組織変革要因の最大級の存在である。

すなわち、システム産業における「ユーザ志向」という大義名分的前提条件こそが、すでに筆者の指摘した「経営理念の不徹底」と「平均社員のモラルの低下」という組織病巣の根源であり、他律的組織体質のもつ宿命的な成長阻害要因となっていると考える。したがって、人体にみられるホメオスタティス(homeostatis)に例えられるべき総合調整機能の不在状態での営業職とシステム職との対立問題は、あたかも生命意欲を失った病人にみられる赤血球と白

(24) ここでの問題解決過程の目標範疇として、いわゆる「過密過疎の現象」メカニズムを含めるとすれば、たとえ初期投資額がどんなにぼう大であっても、その解決策としては明らかに後者の方がすぐれていると推定される。

血球との争い以上に心細いかぎりである。

本稿で強調されている「能動的教育プロセス」の確立をめざした意味での教育コース・メニューと職歴コース・パターンとのあいだに生ずる葛藤こそは、組織体の生命意欲にも匹敵する「活力の源」であり、人事本部と教育本部とが一体となって取り組むべき一大プロジェクトこそが、社員の生涯教育をめざした教育戦略の展開であろう。すなわち、組織体の細胞にも例えるべき人材発見にとどまらず、人材能力についての過去・現在・未来にわたる維持管理の方法を発見することこそ、予防医学的見地からの組織戦略目標である。

たとえば、具体的なOJTプログラムを検討することから着手すれば、実現する可能性を秘めた「能動的教育プロセス」に通じる具体策もあろう。その第1は、営業職とシステムとのあいだの、教育ローテーション計画にもとづく生涯配置構想であり、第2は、「ユーザ志向」からの脱皮作戦ともなる Customer Inventory and management System を確立することで、組織の自律性を高める戦略である。

以上のように、人材発見と組織戦略との新架橋をめざした「XYZの編成原理」についての再吟味のプロセスは、際限なく続くであろう禅問答以上に興味深く重要であるが、その延長戦は今後の課題とする。(昭和54年1月22日)