

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2011-14

組織における公共性のマネジメントに関する一考察
： 職場コミュニティがもたらす秩序と協働

鈴木竜太

Discussion Paper Series

組織における公共性のマネジメントに関する一考察

： 職場コミュニティがもたらす秩序と協働

鈴木竜太

1 はじめに

本稿は、組織における公共性はどのようにマネジメントされうるのか、という問題意識を公共哲学の知見を元に、職場コミュニティの観点から考える。当然ながら本稿は、公共性あるいは公共哲学について真正面から議論するものではない。公共性に関する知見や議論を基に、組織における公共性について考察をしようとするものである。公共性の議論は現在では主に公共哲学と呼ばれる分野において議論がなされている。もちろんそこでは公共性というものが様々にとらえられている(齊藤, 2000)が、ここでは議論を複雑にしないために、桂木(2005)が用いた「公共性とは公共の利益のことである」という簡便な意味を基に議論を進めることにしたい¹。桂木は、さらにこの公共性には 2 つの点があるという。1 つは 1 人でやるのではなく、みんなで協力するということを意味し、そしてもう 1 つは無秩序ではなく秩序を求める指向を含んでいるということである。このように公共性を定置した上で、本稿の問題意識を改めて述べれば、組織（主に経営組織）において、そこに所属するメンバーが他のメンバーと協力し秩序を維持するようになるにはどのように組織をマネジメントすれば良いのだろうか、ということになる。ただし、本稿ではこの問題意識に対して明確な答えを提出しているわけではない。公共哲学、特にコミュニタリアニズム（共同体主義）と呼ばれる立場の知見を糸口に、いかにして組織において公共性をマネジメントするのかという問題意識を経営管理論の中に位置づけることが具体的な本稿の目的になる。

加護野(2010)は、経営を支える精神²として市民精神、企業精神、自利の精神（営利精神）の 3 つの精神の重要性を示した。市民精神とは、社会や職場のルールを守り、真剣に仕事に取り組もうとする勤勉さ、克己心ならびに従順さであり、企業精神は、何者かを追い求め、さまざまな障害を克服しても志を成し遂げようとする精神、自利の精神は抽象的な利益にこだわり、そのために合理的判断を働かせようとする精神、自分自身の利益をもとに

¹ 例えば、山脇(2002)は公共性についてハンナ・アーレントを引用した上で、公共性（公共的なもの）は 2 つの要素を含んでいると述べている。1 つは、万人によって見られ、開かれ、可能な限り最も広く公示されている現れ、であり、もう 1 つは私たち全てに共通する世界、である。齊藤(2000)は同様に、アーレントの定義する公共性には、「現れの空間」と「共通世界」という要素で捉えている。経営組織という文脈でこの 2 つを捉えるならば、組織における公共性とは、組織のメンバーによって見られ、開かれ、可能な限り広く知らしめられている現れという要素と、組織メンバー全てに共通する世界という要素ということになる。

² 加護野(2010)によれば、経営の精神とは企業で働く人々の内面から人々を律し、動かす心構えを指す。

考えようとする精神のことである。このうち本稿が着目する公共性とは、市民精神に重なる。加護野によれば、市民精神は勤勉、従順、中庸、節儉、利他、信義、相互援助などの言葉で表現されるものを指す。加護野(2010)では、市民精神は「きっちり仕事をする」といった言葉に代表されるように、組織内の秩序やそれへの順応、あるいは勤勉といった点に焦点が当てられている³が、自分の（明示されていることもそうでないことも含んだ）やるべき（だと考える）ことをきっちりこなすこと、また周囲への配慮を持つことなど、公共性が経営の場面においても重要な要素であることがいえるであろう。

このような組織における公共性のマネジメントを論じる上で、本稿では職場に注目する。その第一の理由は、後に述べるように組織と個人の間にあるコミュニティが公共性を生成する上で重要な役割を演じると考えられると考えられるからである。もう一つの理由は、近年のマネジメントの議論において職場への注目が失われていることである。守島(2010)は、人材マネジメント研究の理論的發展において、管理過程への関心を重視している。また、その中でも職場における人材管理のダイナミクスに注目している。その理由として、人材マネジメント機能の大部分が職場にあること、2つめにワークライフバランスや成果主義的な評価・処遇制度など職場でのダイナミクスが影響を与える人材マネジメント現象が多くなっていること、そして3つめの理由として職場における人材管理のプロセスを解明・理論化していくことによって、人材マネジメント論が社会科学として成立することを目指すこと、をあげている。本稿は経営管理論という枠組みにおいて議論を展開する⁴が、同様に、経営管理論という研究領域においても、経営管理の議論の多く、特に人にまつわる経営管理論の議論のほとんどは職場において起こるあるいは職場に帰着する問題である。また、守島が指摘するように、様々な人事施策や組織変革なども、制度の運用やその効果という点で、それらの職場におけるマネジメントあるいは職場の持つ固有の特徴が影響を与える。これらの点からも、守島(2010)と同様に経営管理論においても改めて職場への注目が必要であろう。

2 組織における公共性の意義

ではなぜ、組織においてこのような公共性を議論することが重要であると考えられるのか。別の角度から言えば、組織と個人の間にある公共的空間や公共の利益をマネジメントにおいて重視することはなぜ重要なのであろうか。この点については3つの点から理由があげられる。1つは、組織における公共性が組織に利益をもたらすと考えられるため、2つ目は近年の日本企業において組織における公共性が軽視されてきていると考えるため、そして3つ目にその結果として日本企業における公共性が弱くなっていると考えられるためである。

³ 加護野(2010)はこの市民精神にもっともびつたりくる言葉として愚直をあげている。

⁴ 守島(2010)の論考は、「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」というタイトルである。守島が指す人材マネジメント論とは、労務管理論、人事管理論、人的資源管理論などを総合して呼ぶための呼称としている。また、企業内での人材の管理、活用に関する研究領域を指すものと暫定的に定義している。

まず、組織における公共性が組織に利益をもたらす点からについて考えていこう。Katz & Kahn(1966)は、組織が生き残るために組織がメンバーに生じさせる必要がある行動として、①組織に所属し、居続けてもらう行動、②役割を果たす行動、③役割を超えた組織的行動、の3つの行動をあげた。このうち③の役割を超えた行動は、革新的自発的行動と呼ばれ、組織によって具体的に要請される行動ではないが、組織の目標達成を促進する行動である。これらの行動には、同僚への援助、組織内の秩序の遵守、好意的な組織風土の醸成といった本稿が焦点をおいている公共性に関わる行動が含まれる。また、それ以外にも、組織の改善のための創造的行動やさらなる責任を果たすための自己鍛錬などの進取的行動が含まれている。同僚に協力する行動や秩序を守る行動は一見すると習慣的な側面を持つ。例えば、隣で作業している人の道具が壊れたら貸すであるとか、別の人が担当している機械の調子が悪いことを指摘するであるとか、あるいは挨拶や職場のルールを守る、職場の雰囲気好意的なものにするといった行動は自然のことのようでもある。組織の中のメンバーは、ある人は機械の状態を把握するのに長けていて、ある人は機械の操作に長けているといったような個人の特性を持っている。組織が有効性を持ち、変遷する環境の中で生き残っていくためには、仕事において自分の能力を積極的に他者あるいは組織のために活かそうとする行動が必要であり、(自然なことのようにも見える)これらの行動をマネジメントすることは組織にとっても意義があることである。

2つめの理由は、日本企業において組織における公共性が軽視されてきている点である。高度成長期の日本企業においては、組織のメンバーが組織との間に濃密な関係を持ちながら企業活動を行っていた。企業のメンバーは、特に職場レベルにおいて、擬似的に村落共同体あるいは家族共同体(間, 1963)を作りだし、メンバーはその中で秩序を守り、お互いに仕事を助け合ってきた(間, 1963)⁵。もちろん時とともにそのあり方は変容してきていたであろうが、近年まで1つの企業で勤め上げるといった規範をはじめとする、いわゆる日本的経営のエートスは維持されてきたと言うことはできよう。しかしながら、いわゆる「失われた10(20)年」の中で、日本企業における組織と個人の関係はその意識レベルから変容したといえるだろう。その変容した特徴的な意識は成果主義的な意識と自律的キャリアの意識である。成果主義的人事制度に関しては、日本企業における導入は決してうまくいったとはいえない。また、成果主義的人事制度も給与の一部に関して、部分的に採用といった企業が多く、全面的に成果主義に依存する人事制度がとられたわけではない。しかしながら、日本人の中には成果によって評価され、目に見える成果をあげなければその組織に居続けることはできないといった成果(特に短期的な成果)に対する強い意識が芽生えたことは間違いない。それはつまり集団や組織の成果よりも自分の成果を重視する傾向といっ

⁵ この点について、集団主義的な国民性、文化を前提とする議論がある一方で、日本人の集団主義に対して批判的な意見もある(例えば、杉本・マオア,1995; 高野, 2003)。批判的な意見を取り上げるのであれば、日本企業はむしろマネジメントによって、従業員の公共性を高めていたと言うこともできそうである。

でも良いだろう⁶。また、組織と個人の関係の希薄化は、自律的なキャリアへの志向をもたらした(鈴木, 2007)。自律的キャリアへの志向は、自分らしさへの志向と言っても良いだろう。自分のキャリアを自分で自律的にマネジメントしようという志向は決して批判されるべきものではない。それは企業もそのことを推進してきたことから分かる。秩序と自律という 2 つの側面で考えたとき、自律的キャリアへの志向は当然ながら自律の側面の志向である。後に述べるように、本稿は秩序と自律のバランスを適切保つことが重要であると考えている。ここで指摘しているのは、組織のために貢献することや自分のキャリアを阻害する(するように思える)組織の要請よりも自身のキャリアの方が重要であるとする規範である。このように、近年の組織において個人主義的な志向が強まっていると同時に、組織の中の公共性(組織の秩序を守り、協働していく意識)が軽視される方向へシフトしている。その点で、組織における公共性のマネジメントを考えることは意義があることであろう。

3 つめは、2 つめの理由の帰結ということができるかもしれないが、日本企業において組織における公共性が弱くなっていることである。加護野(2010)では、先にあげた 3 つの精神のゆがみが生じていることを指摘した上で、そのゆがみの 1 つの側面として市民精神(および企業精神)の衰微、すなわち日本の企業において勤勉さや愚直さが弱くなっていることを指摘している。またその理由として、市民精神への軽視あるいは営利精神の重視をあげている。加護野が述べるように、市民精神(あるいは公共性)は日本企業、特に日本の製造業を支えてきた重要な精神である。以前の日本企業が行ったようなマネジメントをすれば、再び組織における公共性が高まるとは限らない。公共性は高まるかもしれないが、それ以外の弊害が生まれることも十分考えられる。その意味において、過去に行われていたマネジメントを再考するのではなく、過去のマネジメントの成果として示されてきた組織の公共性とそのマネジメントについて再考することは意義あることと考えられる。

3 コミュニタリアニズムの公共哲学

3-1 秩序と協働と自律

国の統治のあり方やあるべき社会のあり方を問う公共哲学という分野がある。ややトロジカルな表現を用いれば、先にあげた「公共性や公共的という概念を哲学的に探求する(山脇, 2004)」ことが公共哲学と呼ばれる学問分野である。公共哲学が議論される上では、アリストテレスやロック、ルソーなどの哲学者や孔子なども取り上げられる。なぜなら公共哲学では社会における公共(性)のあり方をめぐって、社会における正義や善、道徳といった問題を扱うからである。本稿では、組織における公共性を考察する上で公共哲学の知見を参考にしたいと考えている。公共哲学やそこで論じられている論点について詳細に

⁶ ここでは従業員の意識について言及しているが、もちろん成果主義人事制度そのものが職場の中への協力や支援する行動を減らすことに影響を与えることも十分に考えられる(高橋, 2004, 鈴木, 2007)。

触れることは、本稿の意図から逸脱するし、またそもそも公共哲学を広範囲に概説することは不可能である。そのため以下では、本稿が注目するコミュニタリアニズムの公共哲学を基に組織における公共性を論じることにした。

コミュニタリアニズムは、ハーバーマス(J. Habermas)やアーレント(H. Arendt)、あるいは近年のサンデル(M. Sandel)やベラー(R. Bellah)、エチオーニ(A. Etzioni)らによる個々人の権利や平等を重視するリベラリズムあるいは全体主義に対抗するアメリカを中心に議論がなされてきた考え方である。コミュニタリアニズムの中にも様々な差異があり、端的にその共通性を述べることは難しいが、本稿での議論に関わる点について触れれば、コミュニティを重視すること、コミュニティの基礎にある道徳や公共善を公共性の中心に置くこと、そしてそのコミュニティにおいて対話や討議を通してこれら道徳や公共善の基準が定められていくことという点をあげることができるだろう。例えば、Bellah et al. (1985)では、アメリカ社会の重要な価値観である個人主義がむしろ個人の権利を主張することによって公共善、公共性を軽視することにつながり、地域社会の連帯や人々の間の絆が失われ、結果的に個人は孤立し、不安や孤独をもたらすことになったことを明らかにしている⁷。その上で、教会や地域コミュニティを基盤とした公共精神の再生を提示している。

ただし、コミュニタリアニズムの公共哲学は、決して個人主義や個人の自律を問題視しているわけではない。むしろ過度の個人主義的な社会と同様に、個人の自由や自律を制限する全体主義的な社会も問題視している(Etzioni, 1996; 山脇, 2002; 桂木, 2005)⁸。コミュニタリアン綱領を示したエチオーニによれば、彼らが目指す良き社会とは「社会的な美德(秩序)と個人の権利とを、ともに生かすような社会」である。

まず、ここで言う社会秩序は、強制的な社会秩序ではなく、自由意志による秩序、自発性にもとづく秩序である。そのためには法や罰則のような強制的な手段によってコントロールするのではなく、むしろ価値規範的な手段によってコントロールされる必要がある。そのためには、社会のメンバーが常に中心となる価値への献身を共有し、その価値を強制されて守るのではなく、正しいと信じているからこそその価値が指示する行為を遵守するということが必要になる。ただしそこで重要な点は、やはり過度な価値への傾斜あるいは

⁷ 地域社会における信頼やつながり、連帯といった社会関係資本が健全な民主主義を育て、地域の発展の鍵となること「哲学する民主主義」において示したパットナム(R. Putnam)は、「孤独なボウリング」において、ベラーらと同様に、アメリカにおける草の根の社会的連帯、コミュニティがアメリカ社会の伝統であることとそれが現在失われていることを明らかにした(Putnam, 2000)。しかしながら、これに対しスコッチポル(T. Skocpol)はアメリカ社会において草の根の社会的連帯やコミュニティに見えたものも、(政治的に影響力を持つような)より大きな組織の一部として成立しており、地域にあった決して草の根のコミュニティがローカルなままではなかったことを歴史社会学の立場から明らかにした。そして、現代に至るにつれ、政治的素人による組織であったのが、プロフェッショナルによる組織に変容してきたことを明らかにしている(Skocpol, 2003)。

⁸ エチオーニによれば、コミュニタリアニズムは、自律を擁護する個人主義者と社会的秩序を擁護する社会保守主義者の中間に位置する。

上から下への価値の強制は問題であると言うことである⁹。

一方ここで言う自律は、社会的に制約された節度ある自律である。また、個人が自律的に行動することができるという意味での自律だけでなく、社会（本稿の議論においては組織）が外部環境や内的要因の変化に呼応して自律的に変化を促進すること、あるいは変化を回避する動きに対して回避傾向を抑える働きをする、構造化された自律も含んでいる¹⁰。このような自律は、コミュニティによって保証される。逆に言えば、個人の間で社会的絆が断ち切られる時、自律は危機を迎えることになる。社会がコミュニティを持たず、個人と個人の間につながり、絆が断ち切られた状態（個人の原子化）では、人はアノミー状態に陥る(Riesman, 1963)。すなわち、個人は能力とアイデンティティを失い、コミュニティは単なる群衆となる (Etzioni, 1996)。歴史的にそれは全体主義、自律の全面的な喪失という社会状況を生み出すことになる。Bellah et al.(1985)は、強い個人主義を支えるには、ある種の強いコミュニティが必要であると述べている。これら公共哲学、特にコミュニタリアニズムの知見からは、バランスよく秩序と自律を保つ必要があることが示される。過度に規律やルールを定め、秩序を強めることは個人の自律を損ない、組織としての活力を失い兼ねない。一方で、自律を尊重しすぎれば個人の力は組織に結集せず、効率性が犠牲になるのと同時に自律によって別の他者の自律が損なわれるケースも生じるだろう。組織のメンバーが自分のキャリアの充実ばかりを考えるようなれば、協働の精神は失われ、やはり組織は力を失うことになるだろう。

このような自律と秩序の関係は、静態的な関係ではない。社会においては自律化を促進しようとする力と社会の秩序化を促進しようとする力が働いている。自律化を促進する力が強いときには、社会の秩序を維持しようという欲求が高まり、社会の秩序化を推進する力が強すぎるときには、個人の自律を擁護しようとする欲求が高まる。自律化を促進する力は、ある社会が過剰に秩序づけられている場合には、社会をよりコミュニタリアン的なものへと働きかける可能性があるが、個人が十分に自律的である社会においてその力はより個人主義的な構造、自律が過剰で秩序が不足した社会へと変化させる可能性がある。一方、反対に秩序を促進する力は、高度に自律的な社会において影響を及ぼす場合には、社会をよりコミュニタリアン的なものへと働きかける可能性があるが、独裁的な社会に影響を与えると社会は秩序をいっそう強化することになり、秩序過剰へと行き過ぎる。

また秩序と自律の関係は、逆転共生という言葉でその特有の関係が説明される。秩序と自律における逆転共生の関係とは、ある程度がお互いを高め合う関係にあるが、どちらか

⁹ エチオーニによれば中心価値とは、自律にわずかな余地しか残さないような支配的なイデオロギーあるいはその類の宗教ではないと述べている。

¹⁰ エチオーニは、構造化された自律は社会が変化に適応していく能力（超安定性と名付けている）を高めると述べる。この超安定性の同一パターンを保持する安定性との違いは、帆船の修理をすること（安定性）と帆船を蒸気船に改造すること（超安定性）との違いに似ていると言う。後に述べるように、コミットメント経営は安定性を重視するマネジメントであるため、この構造的な超安定性の能力にはつながらないという欠点を持っている。

の要素がある一定レベルを超えてさらにより強くなると、他方が弱体化しはじめ、両者は反目的な関係になることを指す。つまり、あるレベルまでは自律を高めることが秩序を高めることにつながり、逆に秩序を高めることが自律を高めることにつながるが、どちらかの要素が一定レベル以上になると、逆に秩序を高めることが自律を抑制し、自律を高めることが秩序を破壊するといった関係である。例えば、新しいプロジェクトチームにおいて、同じ職場で関わり合いながら仕事をするようになれば、お互い見知らぬ者同士ではなくなり、コミュニティとしての愛着も育つであろう。その結果、孤独感は減り、プロジェクトチームの中での自己意識は強くなり、しっかりとした自律を得るようになる。つまりチームのメンバーとして自分が何をすべきか、何ができるかという責任意識のもと、自律的にまた秩序を維持するように活動するようになるだろう。しかし一方で、プロジェクトチームの中で、秩序を高める動きがより強くなれば（例えばお互いの決めごとの明文化やそれぞれが決めごとや役割を果たしているかをチェックするような企て）、責任は強制された義務になり、チームへの反発を生み、最後には秩序が崩壊する。また、自律を高める動きがより強くなれば（例えば、個人の目標の達成のみの強調）、チームのメンバーは共通の目的への奉仕を拒否するようになり、チームのメンバー間の愛着を土台とした自律は失われ、チームのモラルは低下し、活力を失ってしまう。このように、秩序と自律は逆転共生と呼ばれる関係にあり、両者のバランスを取ることがコミュニタリアン的な組織を形成する上で重要であるが、両者を高いレベルに置くことはできないという特性を持っている。ではこのような逆転共生の関係にある秩序と自律の適度なバランスの維持はどのようにして実現されるのか、コミュニタリアンは（その名が示すように）コミュニティ（共同体）にその可能性を求めている。次にコミュニタリアニズムにおけるコミュニティについて触れていくことにしよう。

社会（組織）における自律と秩序に関してコミュニティはどのような役割を果たすのか。Etzioni (1996)が示すコミュニティのもっとも重要な役割は、コミュニティが持つモラルの声による社会秩序の維持である。モラルの声とは、自分自身の内部から発せられる「私は～をすべきだと信じている」というような声であるが、コミュニティにもこのようなモラルの声を発信する。Etzioniはコミュニティを織物にたとえる。すなわち一対一の関係ではなく、タテ・ヨコに交差する関係によって結びついていることを意味する。具体的には、Etzioniの例をあげれば、コミュニティとは、「郵便局長がすべての住民のファーストネームを知っているようなところであり、あるいは人々が会う人ごとに挨拶の言葉を掛け合うようなところ」である。このようなコミュニティの性格からは、個人間の差異あるいは多様性を呑み込み、共有価値に従わせ、人々を画一的な価値観に染めてしまうという懸念が想起される。コミュニタリアンが念頭におくコミュニティは、このような伝統的なコミュニティとは異なる¹¹。次節で触れるように、コミュニタリアニズムでは、下からの公共性を重視する。

¹¹ これらの誤解があるため、コミュニタリアンの中には意図的にコミュニティという言葉を用いず、伝統的なコミュニティと異なるコミュニティをアソシエーションと呼ぶ研究者

つまり、上（例えば政府や組織）から制度や法律、（企業組織であれば）評価という形で公共性をもたらそうと考えるのではなく、メンバーによる自発的な秩序(下からの公共性)をもたらそうと考えている。この点からも、コミュニタリアニズムの考え方が単なる伝統的コミュニティへの回帰ではない点であることを注意する必要がある。

3-2 「公—公共—私」と「組織—職場—個人」の三分法

改めてどうやってコミュニタリアンが想定するような善き社会を生成していくのか。本稿の場合で言えば、秩序と自律がある程度まで維持されるような組織をいかにして達成することができるのか。コミュニタリアニズムの考え方では、コミュニティに大きな期待を寄せる。ただしここで言うコミュニティは伝統的なコミュニティとは異なることを注意する必要がある。別の角度からこの点を考えることしよう。モラルサイエンスの公共哲学は、コミュニタリアニズム（共同体主義）と呼ばれる公共哲学の考え方の1つの潮流であり、次のような特徴を持つ(桂木, 2005)¹²。すなわち、公共性の形成のために、人々の間のある種の共通性を前提にしているが、同時に人々の間の多様性という前提に、よりウェイトを置いていることである。桂木(2005)のあげた例を示せば、公共性の形成のために、人々の間に「マナーや礼儀を守る」という姿勢が必要であることは同じであるが、特定のマナーや礼儀を念頭に置くのではなく、多様なマナーや礼儀の存在を認めつつ、「マナーや礼儀を守る」姿勢の必要性を説くこととすることができる。つまり、公共性の生成としてのコミュニティの意義を尊重するものの、画一的、同質的なものを共有しようと試みるようなコミュニティのあり方とは距離を置くものであるし、画一的・同質的なものを目指す全体主義的なコミュニティはむしろ批判の対象になる。

このような立場にたつ山脇(2004)は、滅私奉公と滅公奉私の共犯関係ということを指摘する。すなわち両者は、対極にある考え方であるように見えながら、両者とも「個人の尊厳や他者感覚と切り離せない『公共性』の次元を欠いている点で、共通している(山岸, 2004)」。経営学の文脈において公を組織、私を従業員と考えれば、滅私奉公は（極端に言えば）組織の目標のために個人の目標を犠牲にすること、組織の目標の達成のためには個人のキャ

もいる。また、コミュニタリアニズムの原点の1つであるアーレントの思想をひもといても、彼女の思想がナチスドイツをはじめとする全体主義への厳しい批判、反省が常にあったことを考えれば上からの規範をもたらす画一的なコミュニティのあり方へ批判的・懐疑的であるのは当然である。

¹² 桂木はモラルサイエンスの公共哲学のもう1つの特徴として、政治学や経済学、法律学や社会学などの諸学を横断し、人間についての総合知を求めようとする試みである点をあげている。この点は、Bellah et al. (1985)の付録の「公共哲学としての社会科学」の主張に近い。Bellah さんも社会科学の専門化が進むことにより、包括的に社会を理解できなくなると批判し、特に社会科学と人文科学の間の『鉄のカーテン』を破ることが必要だと述べている。本稿の議論とは主題が異なるため、特に取り上げない。しかしながら規範的な学問としての経営学を考えた上では、過度に専門化を進めるのではなく、文化や土地に根付いた経営にまつわる社会現象を包括的に理解しようと試みることや良き社会、良き経営、良き組織について仮説を立てて議論をしていくことは有意義であろうと考える。

リアや生活は犠牲になることは仕方がないという考え方である。同様に、滅公奉私自身は自身のキャリアや生活が充実するのであれば、組織の目標の達成、あるいは職場の仲間の仕事や生活は優先しなくても良いという考え方である。前者には個人の犠牲の上に組織の目標の達成がある点で、他者とのコミュニケーションの中で個人の自己実現や尊厳が発揮されることに関わる公共性を大きく欠いているといえる。一方、後者も自分さえよければ良いという点で、他者感覚や（他者の）尊厳や自己実現を無視している点でやはり公共性に欠けるといえる。両者は対極にあると考えられるため、振り子のようにバランスを取っているように思いながら、実は両者とも公共性を欠くという点でも同じ志向を持っているのである。近年の日本の従業員に見られるように、集団主義的、滅私奉公的な働き方のアンチテーゼとして、成果主義や自律的キャリアが提唱されてきたが、それはある種滅私奉私的な側面を持つため、その弊害も浮かび上がってくる。そしてまた集団主義的な滅私奉公的な考え方が盛り返してくる¹³。組織というものが存続しなくては、そこで働く個は成り立たないし、そこで働く個が存在しなくては組織そのものが存在しえないということを考えれば、組織と個人の問題はどちらかがどちらかに優先するという上記の2つの考え方は解決のつかない問題になる。

このような公私を一元的に考える考え方に代わって登場したのが公私二元論という考え方である(山脇, 2004)。公私二元論は端的に言えば、公の領域と私の領域で取り扱うものを分け、それぞれの領域の境界をはっきりさせるということができる。再び公共哲学の文脈で言うならば、政治や司法、役所など税金でまかなわれる組織が公領域であり、それ以外の領域は私領域となる。公領域では法のような正義や権利・義務の問題が追及され、私領域ではそれ以外の幸福や経済の問題などが取り扱われることになる。これを経営管理の文脈で言えば、経営理念は企業経営に関わることだけになり、会社はあくまで従業員の生活や家庭には立ち入らない。個人は働いている時は企業の利益や成長を考え、そこに自分の仕事生活の充実や人生の幸福を織り込まず、自分の人生は自分で責任を持って考えるという考え方にとらえることができよう。いわゆる、公私の区別をきちんとするとされるように、公私で自分の役割や追求すべきことを切り分け、相互にそれを持ち込まないという考え方と言うことができよう。しかし実際問題として、公私の区別を明確につけることは難しい。これが公私二元論の限界である。公共哲学の文脈で言えば、私企業であろうとも社会的責任を果たすこと、独禁法などの法的な制限を守ることが求められるし、家庭内であってもDV(家庭内暴力)が許される訳ではない。同様に、仕事生活においても、人間が社会的存在である以上、人間関係が良好であることが仕事を円滑に進めるし、仕事が充実していることが人生を豊かにすることは十分にあり得る。現実には仕事と家庭は簡単に割り切れるものではない。自分らしく仕事をしながらも仲間とともに目標を成し遂げたいというのは多くの組織人が持つ考えであろう。

¹³ この点については日経新聞(2008年7月16日)のコラム『今を読み解く』において、過剰に個人主義な従業員と集団主義的な従業員の間で起こる問題を指摘している。

これら公私一元論、公私二元論の限界を乗り越えるものとして、モラルサイエンスの公共哲学では、公—公共—私の三元論が提示される。すでに述べたように、公と私はどちらが優先されるべきものでもないし、きれいに分割できるものでもない。ただし、公と私を簡単に区切ることも難しい。公—公共—私の三元論は、単純には、そこで公と私の中に公共を挟むことによって、バランスを取りつつ、境界領域にあるものを取り込もうという考え方である。公共哲学の文脈で言えば、公共は単なる人々の共同ではなく、政府や国といった公に対して積極的に相互作用する行為主体としての公共である。また、営利経済やプライベート空間などの私的領域の次元を加え、公共が公を支えつつチェックし、公共により私が他者への関心や他者感覚を養うという役割を担うのである。ここにおいて、滅私奉公（あるいは滅公奉私）から活公開私へと個人と社会の新しい関係が提示される（山際, 2004; 桂木, 2005）。活公開公は、「私」を活かすことが「公」や「公共」の領域を開くことにつながる（桂木, 2005）ことである。これは決して自己利益を追求することが、回り回って公共の利益につながるという意味ではなく、「私」の領域には私利私欲と同様に、他者への関心も自然に働いているため、「私」を活かすことによって他者への関心の広がりを生み、「公共」の領域を広げることにつながるということである。

この考え方はヒューム(D. Hume)が言う「限られた思いやり」と親和的である。限られた思いやりとは人間はもともと限られた近い範囲では思いやりを自然に持っているという考え方である。端的に言えば、遠い世界で起こっている不幸な出来事に対して、なんとか助けようと行動を起こすまでは至らないが、自分の周りで起こる不幸な出来事に対しては手助けしようという性格を人間は持っているということである。この限られた思いやりを前提に考えれば、公—公共—私という三分法において、公共という存在を通して、他者とのコミュニケーションによって他者への関心を広げることによって、思いやりの範囲は広がり、人間の公共心が広い範囲で涵養されると考えることができるのである。上からの規範によらない公共性は、すでに述べたように自発的なものである。

ただし、数千人から数万人の従業員のいる組織においては、なかなか組織全体への公共性を個人が持つことは難しい。しかし、やや楽観的な見方ではあるが、このように公共を通して公共性が涵養され、社会全体に公共性が行き渡るように、職場という公共の場を通して、組織においても公共性が涵養されうると考えることができるだろう。職場において関わり合うことが、他者への関心あるいは職場への関心に繋がり、それが組織全体への関心へと広がることは十分に考えられることである。ここまでの議論を踏まえるのであれば、それら周囲への関心が、自己の責任や役割の積極的な遂行や秩序の維持や相互扶助の意識、あるいは自己の成長へとつながると考えられる。また一方で、職場は、組織からの様々な施策やコントロール、方針を適切な形で実行する組織と個人の媒介者となりうる。この点で我々はもう少し組織と個人の間にある職場の公共性のマネジメントにおける積極的な意義についても考えることができると考えている。

3-3 コミュニタリアニズムを基にした公共性のマネジメント：職場コミュニティによる公共性のマネジメント

ここまで公共哲学のコミュニタリアニズムの考え方を中心に概説してきた。これらの考え方は組織における公共性のマネジメントという問題意識にどのように応えるであろうか。まず、公共性のマネジメントにおいて、秩序や協働をもたらすためには、秩序や協働を促進するだけでなく、それによって自律が失われることを考える必要がある。その上で、秩序や協働と自律をバランスよくマネジメントすることが求められる。両者の逆転共生という関係を踏まれば、バランスよくマネジメントすることがもっとも組織において公共性が保たれることになる。後に述べる、コミットメント経営や組織文化などの強い価値観によるマネジメントのように、秩序や協働を強調することによって自律が失われるデメリットは、経営管理においても考えられるし、キャリアなどの個々の目的を組織のために犠牲にするマネジメントは現代においては好ましくないであろう。

次に、コミュニタリアニズムの考え方では、このような秩序や協働と自律を上からではなく、コミュニティを基にして下から生みだそうと考えている。その背後には公私一元論あるいは公私二元論から、公-公共-私(組織-職場-個人)の三元論への転換がある。経営組織の観点から考えれば、経営組織において職場をコミュニティとして相互に関わる場とすることで、個人は他者への関心を広げ、秩序や協働のモラルを持つことになると思う。また、このような職場コミュニティの存在が、自己の責任を意識し役割の積極的な遂行を促す。さらには、他者との関係の中で自分の意義や役割、仕事における目的を積極的に見いだすことができるようになり、キャリア意識や仕事における個人的動機の向上にもつながると考えられる。職場の中での関わり合いが強くなり、他者を理解することによって、大きな組織の中で代わりのいる歯車という感覚から、職場のコミュニティにおける代わりのない存在という意識を持つことができると考えられるのである。やや楽観的な見立てではあるが、本稿が想定するコミュニタリアニズムの考え方に基づく公共性のマネジメントはこのようなものである¹⁴。以下では、このような考え方とこれまでの経営管理論の考え方と比較した上で、職場コミュニティによる公共性のマネジメントを経営管理論の中で改めて定置することを試みることにしたい。

4 経営管理論・組織行動論における公共性のマネジメント

本稿では、ここまで示してきた公共哲学、特にコミュニタリアニズムに準じた組織における公共性のマネジメント(職場コミュニティによる公共性のマネジメント)の考え方を経営管理論において定置することを企図している。つまり、経営管理論の中で上述した考え方を位置づけることによって、組織における公共性のマネジメントを論じようという訳である。特に、公共性(公共的行動)とコミュニティとしての職場の2つの点を中心に起きながら考察していく。端的にここでの結論を述べれば、既存の経営管理論では、両者につ

¹⁴ 以降、このようなマネジメントを職場コミュニティによる公共性のマネジメントと呼ぶ

いて無視をしてきたわけではなく、経営管理において注目すべき点であるとはしてきている。しかしながら、そのマネジメントとその考え方は先に触れてきた下からの経営管理、あるいは組織－職場－個という三分法とは異なっている。つまり、本稿が議論の遡上にあげる公共性のマネジメントは、これまでの経営管理論と問題意識を共有しているが、その考え方はこれまでの経営管理論とは異なるということになる。また、近年の研究の中には、ここまで示してきたような視点が織り込まれた議論もある。以下では、まず、古典的な経営管理論の中から、2つの研究と組織行動論の動向を取り上げ、その後経営管理の背後にある考え方を概観しながら、公共性のマネジメントを定置していくことにする。

4-1 組織行動論における公共的行動

より個人の行動に焦点を置いた組織行動論に目を向けると、ここで議論する公共性については組織市民行動(organizational citizenship behavior)をはじめとする類似の自発的行動の研究がなされている¹⁵。田中(2001)によれば、組織市民行動の萌芽的概念としては、Smith, Organ & Near (1983)が「協力、有用性、示唆、善意の姿勢、愛他主義による無数の行為」を組織市民行動としてとらえている。その後、Organ によって初めて組織市民行動は概念定義されたが、組織における行動のうち、①従業員が行動を示したことに対してはっきりと報酬されるわけではなく、示さなかったことに対して罰せられることもないもの、②従業員の職務記述書には含まれないもの、③従業員が彼らの職務の1つとして行うように訓練されていないもの、という3つの条件を満たすものと定義づけられる(Podsakoff, et al., 2000; 田中, 2001)。このように定義される組織市民行動もいくつかの下位次元があることが示されている。しかしながら、それらの下位次元は研究者によってまちまちである。例えば、OCBの包括的なレビューを行ったPodsakoff et al. (2000)は、OCBを、仲間を助ける行動などの援助行動(Helping behavior)、不平などを言わずに仕事を行うスポーツマンシップ(Sportsmanship)、組織に対する善意の行動などの組織忠誠(Organizational loyalty)、組織のルールや規則を守る組織的服従(Organizational compliance)、建設的な提案などを行う個人的な自発性(Individual initiative)、責任を積極的に引き受けようとする市民的徳心(Civic virtue) 自発的に自己研鑽を行う自己開発(Self-development)の7つに分けている。

組織市民行動の研究は、他の組織行動論の研究と同様に、なぜ人はそのような行動を取るのか、ということに1つの焦点が当てられている。ここで組織市民行動に関する膨大な研究蓄積を紹介する紙幅はないが、組織市民行動をもたらすメカニズムとしては、大きく3つのものがあげられる。1つは社会交換理論に基づくメカニズムである。友人関係をはじめ

¹⁵ 組織市民行動以外の類似の概念としては、Brief & Motowidlo (1986)による公社会的行動(prosocial behavior) や George & Brief (1992)による組織的自発性(organizational spontaneity)がある。それぞれ概念上共通(あるいは類似)の部分と独自の部分を持つ。組織市民行動を含む詳しい概念間の違いについては、George & Brief (1992)に詳しい。

とする社会において長期的な関係が見込める人間関係においては、その見返りがいつ返報されるかは明確ではなくとも、互恵的に他者に対して援助といった行動を取る。他者を助けるような行動も同様に、組織や集団において互恵性・互酬性が働くとき、人は組織市民行動を積極的に取るようになる。2つめは、印象管理としてのメカニズムである。他者を助けることや礼儀正しく仕事生活を送ることは、他者に好意的な印象を与える。このように他者に対して自分の印象良いものとしようということから、組織市民行動を説明することができる。3つめは、所属している集団あるいは特定の他者に対する好意からもたらされるメカニズムである。人は、単純な好意によって（見返りを求めない）愛他主義的な行動を取ることがある。

組織市民行動やそれに類似する行動に関する研究蓄積は、なぜ人はそのような行動を取るのか、あるいはどのような要因が行動を促すのか、という点では組織における公共性のマネジメントに関して多大な知見をもたらしてくれる。しかしながら、それらの行動をいかにして職場あるいは組織においてマネジメントするのか、というより具体的な問いに関しては、各要因を強めるマネジメントをするという回答にしかたどり着けない。例えば、組織市民行動の背後にあるメカニズムの1つは、他者によく思われたいというメカニズムである。つまり、他者によく思われたいと考える人ほど組織市民行動を取る。そのメカニズムは納得できるが、ではそのメカニズムをどのようにマネジメントに活かせば良いのか、という点については明快な回答をもたらしてはくれない。これは組織行動論が、ある状況に置かれた個人、ならびにある資質、性格を持つ個人の組織や集団における行動を予測するという点では精緻にモデルを構築し、組織の中の人間行動を理解する点に研究の意義が置かれていることが背景にあると考えられる¹⁶。もちろん、なぜ人はそのような行動を取るのか、ということが理解できることはマネジメントにおける一助になる。ただし提示されたモデルと実践的な手段の間には、多くの場合、依然として距離があり、簡単に実践に活かされるとはいかない。

組織行動論は、経営管理論から組織の中の個人の部分を切り取るような形で発展してきた。ほとんどの経営管理論は、実践的なマネジメントと結びついて議論がなされてきた。テイラーによる科学的管理法も、人間関係論を切り開いた Mayo らによるホーソン工場実験も、ハーズバーグの2要因理論も、リカートらによるシステム4の研究も、理論の背後には実際のマネジメントの実例や実態が存在していた。別の言い方をすれば組織開発(Organizational Development)という視点を含んでいた(Ouchi & Pearce, 1978)。経営管理論において我々は、研究者の主張する（しばしば学術的な用語で表現される抽象的な）マネジメントの考え方が、どのような手段、手続きで実現されるのか、ということを理論

¹⁶ 当然ながらすべての組織行動論の研究が組織の中の人間行動の理解、という点だけに意義を求めているわけではない。例えば職務充実を企図した職務特性理論(Hackman & Oldham, 1976 他)は、現実の職場での職務の設計という手段として実践的な意義、組織開発的な意味合いを十分に持つ。

と同時に理解することが可能であった。本稿は、現在の組織行動論のあり方に疑問を呈するわけではない。組織における公共性のマネジメントを問題意識とする上で、組織行動論においてのみ本稿の問題意識を位置づけるのではなく、改めて手段や手続きを含んだ経営管理論においても位置づける必要があると考える。病気の原因が分かれば病気を治す方法が分かる、ということは理解できる。また海洋深層水やマイナスイオンのように、その理屈は分からないが、効果があるというものは怪しく感じることも事実である。しかし本質的には、我々は病気の原因を知りたいわけではなく、病気を治す方法を知りたいと思っている。組織行動論における様々な知見は、組織における公共性のマネジメントを考える上で大いに参考になることは間違いない。しかし一方でどのようなマネジメントを行えば、組織あるいは職場の人々の公共性を涵養することができるのか、あるいは高めていくことができるのか、という観点からも改めて組織行動論における知見を考えていく必要があるだろう。

4-2 コントロールのメカニズム コミットメントに基づく組織とセオリーZ

およそ 25 年前 Walton (1985)は、コントロールによる経営管理からコミットメントによる経営管理へとマネジメントの考え方の転換することを提唱した。コントロールによる経営管理と対比した上で、コミットメントによる経営管理の特徴を述べれば、例えば組織内の調整がコントロールによる経営管理ではルールや手続きに依存したのに対して、コミットメントによる経営管理では共有された目標や価値、伝統といったものに依存することになる。仕事の設計は、固定的なものから状況に応じた柔軟なものへと変わり、トップダウンによるコントロールからフラットな相互に影響を及ぼすようなシステムへと変わる。このようなコミットメントをベースにした経営管理は、自律的な目標の拡張や継続的な改善をもたらし、結果として企業に高い業績をもたらすとしている。

このような Walton の見解は、この時期彼だけが主張したものではない。強い組織文化の重要性を示した Deal & Kennedy (1982)の「シンボリック・マネジャー」が注目を浴びたのもこの時期である。また、コントロールからコミットメントという転換は示してはいなかったが、Ouchi & Pearce (1978)では、階層的クラン(hierarchical clan(あるいは Theory Z))、Ouchi (1980)ではクラン型という表現で、信頼やコミットメントをベースにした組織のあり方について類型が示された上で、それらの組織が新しい組織のあり方として肯定的に示されている。ただし Ouchi らは、Walton と同様の組織のあり方に着目しながらも、従業員をコントロールするという観点からコミットメントや信頼に基づいた組織を捉えた¹⁷。彼らは、

¹⁷ Ouchi & Pearce (1978)では、経営管理の古典的研究(当時はまだ古典的ではなかったであろうが)からの系譜を踏まえた組織の発展段階についての検討もされている。Mayo の主張に触れた上で、階層的な組織、官僚制的な組織に人間的な要素を加味した人間的な階層性(humanistic hierarchy)についての検討もされている。彼らの主張を読むかぎり、日本企業の研究をベースにした Theory Z 型組織は階層的クランともされるように、階層的な官僚制組織からクラン型の組織へと移行する途中に存在すると考えられる。

組織におけるコントロールのメカニズムとして、3つのメカニズムをあげている(Ouchi & Pearce, 1978; Ouchi, 1980)。それらは市場メカニズム(market)、官僚制メカニズム(bureaucratic)、そして結社的メカニズム(clan)である。市場メカニズムでは、価格のメカニズムによって調整や協働が行われ、官僚制メカニズムでは権威や正統性のメカニズムによって調整や協働が行われる。Ouchiらの3つのメカニズムは組織間あるいは組織内の集団間の関係も含んだものであるが、本稿が焦点を当てている職場あるいは集団の中の個人で考えると、市場メカニズムでは十分な対価が支払われるためにお互い協力をしたり助け合ったりするという点であり、官僚制メカニズムでは、上位者が協力することや助け合うことを指示するからそうすることになる。一方、結社型の組織では画一的な価値観によって彩られた組織であり、メンバーは目的や価値を共有している。同じ目的や価値観をもっているために協働し、目標に沿った形で調整が行われるようになる¹⁸。

価値へのコミットメントを重視したマネジメントは、お互いの好意を醸成することで組織における献身あるいは組織の仲間への相互扶助など公共的行動をもたらす可能性が示唆される¹⁹。また、その背後にあるメカニズムも本稿が参考にするコミュニタリアニズムの考え方に近い。しかしコミットメントを重視したマネジメントが、価値観の画一化を緩やかに前提にしている点でコミュニタリアニズムの考え方とは異なる点もある。コミットメントを重視したマネジメントがもつ欠点の一つである画一性による組織の停滞はこの点に起因する(Ouchi, 1978)。さらに後に述べるように、価値へのコミットメントを重視したマネジメント、クラン型の組織における公共性は、入社時における社会化の強化や上からの価値観の注入によって成立する。しかしながら本稿が念頭におく公共性は、職場における当事者間のコミュニケーションから生まれる下からの公共性である。すでに述べているように、上からの公共性が強い場合、組織の規範や価値観と異なる行動を取ることは周囲からの圧力を受けることになり、結果として組織や集団における秩序や協働は強制的なものになりがちである。このような秩序や協働は一時的にはうまく作用しても決して健全なものとは言えない。価値や目標を共有することによって秩序と協働を促すという点では、コミットメントによるマネジメントと本稿の考える公共性のマネジメントは近いものがあるが、それを上からのマネジメントにより実現しようとする点において考え方が異なる。また、その点がコミットメントによるマネジメントのデメリットを引き起こしているとも言える。

¹⁸ Ouchi (1980)によれば、これらの組織のメカニズムはそれぞれ適する状況があると言う。市場メカニズムによるコントロールは目標の不一致が高く成果の曖昧性が低いとき、官僚メカニズムによるコントロールは目標の不一致と成果の曖昧性が共に程々に高い時、そして結社メカニズムは目標の不一致が低く成果の曖昧性が高い時にそれぞれ効果的になると言う。

¹⁹ 組織行動論における組織コミットメントのうち情緒的コミットメントは、価値への同一化、仲間への愛着を示す概念だが、このような情緒的コミットメントは組織市民行動をはじめとする組織における献身的な行動をもたらすことが組織コミットメントの研究からは示されている。組織コミットメントの研究に関しては鈴木(2002)に詳しい。

4-3 社会的関係資本とコミュニティ的組織

社会や地域に公共性をもたらすものとして社会的関係資本の研究が近年社会学や政治学、経済学などの分野で進んでいる。社会的関係資本の研究の要点を一言で言えば、「////」である。このようにシンプルな主張を持つ社会的関係資本は、多様な分野から多様なアプローチがなされているため、概念も多様に定義されている²⁰。しかしながら、これらの概念は研究の指向性から大きく2つに分けることができる(Coleman, 1990; 金光, 2003; Leana & van Buren, 1999, Adler & Kwon, 2002)²¹。1つは、社会関係資本を公共財(public goods)の側面を強調する研究であり、これらの研究群では社会やコミュニティや組織あるいは集団といったマクロレベルあるいはメゾレベルの現象を取り上げる傾向がある。イタリアやアメリカのコミュニティに着目したパットナムの研究(Putnum, 1999, 2002)や国レベルの信頼の概念 Fukuyama(1996)は公共財としての社会的関係資本を重視した研究の代表である。もう1つは、私的財(private goods)としての側面を強調する研究である。個人レベルであれ組織レベルであれ、社会的ネットワークを構築することによって様々な利得があると考える社会ネットワークの研究群は社会的関係資本の私的財としての側面を強調する研究の代表であろう。経営学においては、社会的関係資本の研究は私的財としての側面を強調するアプローチが中心であったが、近年はマネジメントにおいて公共財としての研究も少なくない。ただし、多くは組織間あるいは産業内における社会的関係資本に焦点が当てられ、信頼の研究蓄積は多いものの、組織内の社会的関係資本の研究は決して多くない。このうち Leana & Van Buren は、組織における社会的関係資本を位置づけ、経営組織内における社会的関係資本について議論をしている。以下の議論では彼女たちの組織的関係資本(organizational social capital)の議論を検討していくことにしよう。

表1 社会的関係資本の2つの捉え方の違い

彼女たちは、組織的関係資本には2つの要素が含まれる。1つは、連帯性(associability)であり、もう1つは信頼である。前者は個人の目標や活動よりも集団の目標や活動を優先する参加者の積極的な意志や能力と定義される。ここでいう連帯性は集団主義(collectivism)あるいは社会性(sociability)とは区別される。連帯性は確かに協調性やコミュニケーション能力などを含むが、単に協力して仕事を進めることができる能力だけでなく、それを個人の目標よりも集団の目標をより進めようとする意志を含む点で異なる。一方、組織における信頼は集合的な行動をもたらす要因でもあり、集合的行動の結果生まれるものでもある。信頼には大きく2つのタイプがあり、1つは壊れやすい信頼(fragile trust)、

²⁰ 例えば Adler & Kwon (2002)を参照。

²¹ Adler & Kwon (2002)は、対外的(external)な社会関係資本(bridging)と対内的(internal)な社会関係資本(bonding)とその両方をとらえた3つの見方があるとしている。対外的な社会関係資本の概念は、個人的なベネフィットに着目する研究、対内的な社会関係資本の研究は公共善に着目する研究にほぼ対応する。

もう1つは弾力的な信頼(resilient trust)と呼ばれる²²。壊れやすい信頼とは、例えば行動に関する報酬がきちんと支払われるだろうという、交換関係が成立する土台にある信頼である。電車が定時にやってくるという信頼はこのような信頼である。壊れやすい信頼のもとでは、利得とコストが均衡する交換関係は成立するが、利得とコストが不均衡な交換関係は成立しない。一方弾力的な信頼は、規範や価値を共有するような人間関係が基盤となる信頼であり、より強く壊れにくく、利得とコストが不均衡な交換関係であっても成立する。また信頼は、1対1の信頼(dyadic trust)なのか、あるいは社会や集団内の広範な信頼(generated trust)なのかという違いもある。つまり、特定の人を信頼するという信頼か、同じ社会や集団に属する人ならば信頼できるという信頼の違いである。当然ながら、公共財を強調する社会的関係資本の議論では後者の広範な信頼の側面を重視している。

このような2つの要素を持つ組織的社会関係資本は、組織にコミットメントや仕事の柔軟性、あるいは集団主義的な組織、知的資産などをもたらす。また社会的関係資本をもたらすマネジメントとして、長期雇用のような安定的な関係、強い規範、そして特定化された役割をあげている。一方で、このような組織的社会関係資本は維持するためのコストやイノベーションへの障害ともなりうる²³。また外的な環境への適応が遅れるといった硬直的な組織になってしまう恐れもある²⁴。

図1 Leana & Ban Vuran(1999)による組織的社会関係資本のモデル

社会的関係資本は、その関係が閉鎖的であることと開放的であることの双方を射程に入れている。Burtによる構造的すき間(structural hole)やGranovetterの弱い紐帯(weak tie)の議論は開放的であるネットワークの強みを強調したものであるし、一方で当然ながら信頼や規範の醸成は閉鎖的なネットワークの方が強く、維持されやすい(Coleman, 1988)。その点で、従来のコミットメント経営に見られる閉鎖的な関係における信頼によるマネジメントとはやや異なる視点を新たに提供してくれる。

また、組織における社会的関係資本の議論は、組織における公共性をもたらすマネジメントに対し、重要な論理的な基盤を与えてくれる。つまり、相互に関わり合うことが、連帯性あるいは信頼を生み、組織内、集団内に社会的関係資本を生む。結果としてその組織や集団内では秩序や相互扶助あるいはリスクテイキングといった公共性が生まれると考えることができるのである。これは社会的関係資本の公共財としての側面を強調したパットナムがコミュニタリアンの1人として捉えられることがあることから考えても当然であり、

²² 2つの信頼は、制度的信頼と関係的信頼とそれぞれ対応する。ここではLeana & Van Burenに沿って壊れやすい信頼と弾力的な信頼という言葉で説明する。

²³ この点について、一方で信頼や社会的関係資本は積極的なリスクテイクをもたらすとも考えられている。両者は矛盾する言説というわけではなく、むしろ諸刃の刃と考える方が自然であろう。

²⁴ Leana & Van Buren(1999)はモデルを提示しているものの実証的な研究ではない。

そもそも議論として社会的関係資本の考え方とコミュニタリアニズムは親和的であるといえる。ただし、社会的関係資本の考え方は、社会(あるいは組織や集団)と個人が1対1の関係を前提とした議論であり、公共哲学の観点でいえば、公私二元論に近い。我々は職場における社会的関係資本や信頼が個人の公共性を養うという視点を持つと同時に、組織における公共性を養う上で、職場の役割がその媒介となるとも考えている。またこの視点を持つことによって、上からの公共性でなく、下からの公共性が強調されると考えている。社会的関係資本の議論は開放的なネットワークの利点も指摘するものの、公共財をもたらす社会的関係資本はやはり閉鎖的なネットワークにおける関係性によって生み出されることが前提となること、あるいは **Leana & Van Buren** のモデルにあるように強い規範や価値観による上からのマネジメントを強調する。これは社会的関係資本を中心に起き、その利点とともにそれをいかに生み出すのか、という観点からの議論であることに起因するであろう。本稿が企図する公共性のマネジメントは、公共性だけを生み出すことを目的としているわけではなく、そこでの各個人のキャリアや動機といったことも重視している。つまり、公共性があるところに健全な個人主義が成立する(**Bellah et al., 1983**)と考えている。そのためには(上からの公共性が不必要ということではないが)下からの公共性が重視される必要があると考えている。

Adler (2001)は前節で触れてきた **Ouchi (1980)**の3つのモードを基に、それら3つのモードが相互排他的な関係でないことを示した上で、コミュニティ(**Ouchi**の類型ではクラン)型の新しい形として内省的信頼に基づくコミュニティを提示している。伝統的信頼が閉鎖的なコミュニティの中で伝統あるいはカリスマによる規範を基に形成されるのに対し、内省的信頼は、同僚間の開放的対話によって形成されるとしている²⁵。伝統的な信頼ではなく、コミュニティがこのような内省的信頼に基づくとき、また階層的あるいは市場的な組織のメカニズムとバランスが取れていることとき、知識のマネジメントにおいてもっとも有効性を発揮すると **Adler** は述べる。また、内省的信頼の重要性を指摘した上で、3つのコントロールのモードの組み合わせによる組織形態を提示している。

さらに、**Adler & Hecksher (2006)**や **Adler et al. (2008)**では、特にコミュニティ型に着目し、知識のマネジメントを重視する専門家組織においては、協働的コミュニティ(**collaborative community**)が登場していることを示している。協働的コミュニティは、(様々な意味を含む)信頼をベースにした組織であるが、ゲマインシャフト的コミュニティとゲゼルシャフト的コミュニティ(**Tonnies, 1887**)と対比する形で提示される。協働的コミュニティは、構造の面での2つの既存のコミュニティと異なる。ゲマインシャフト的コミュニティでは、機械的な分業のもと、垂直的で伝統的な規範に基づいて調整が行われ、ゲゼルシャフト的コミュニティでは、水平的な相互依存性を持つ有機的な分業のもとで、価格ある

²⁵ この点に関し、**Adler (2000)**がハバーマスを引用していることから、本稿が参考にするコミュニタリアニズムの考え方と親和的であると同時に同一線上の議論であると考えられることができよう。

いは権威によって調整が行われる。協働的コミュニティは公式的な手続きによる垂直的あるいは水平的な相互依存関係を持つ。しかしながら、それらの公式的な手続きは、階層的な上位者を定めるためでも、成果を評価するためでもなく、より協働しやすいことを目的に設計され、同僚間で互いに評価し、成果を改善していくよう共に働くために用いられる。これらのことから分かるように、ゲマインシャフト的コミュニティが忠誠に、ゲゼルシャフト的コミュニティが合理的な一貫性や自律性にそれぞれ価値を置いているのに対し、協働的コミュニティにおいてもっとも高い価値に置かれるものは共有する目標のための相互依存的な貢献である。

表2 Adler, Kwon, and Heckscher (2008) によるコミュニティの3類型

協働的コミュニティの考え方は、プロフェッショナル組織²⁶を対象にしているものの、これまでのコミュニティ的組織(コミットメントや信頼ベースの組織)の考え方をベースにしつつ、共有された目標を第一の価値とした相互依存的な関係とそれによって生成される内省的な信頼など、新しい視点を提供するものであり、本稿の指向とも合致する点が非常に多い。我々は協働的なコミュニティの考え方をベースに組織における公共性のマネジメントを議論することが十分にできるだろう。特に、相互依存的な関係と共有された目的の重要性については、コミュニタリアニズムの考えを組織論に転換する上で大きな示唆を与えてくれている。ただし、いくつかの点については依然としてまだ十分な検討がなされていないと考える。1つは、彼らの議論はプロフェッショナル集団を前提として捉えているが、いわゆる会社組織の従業員においても同様の議論が成立しうるかどうかという点である。知識労働者が多く、知識労働者のマネジメントが企業においても重要な点であることから考えれば、知識労働者の典型であるプロフェッショナルにおける知見が企業の従業員においても十分適用できると考えるが、組織や会社といった枠組みの中でこのような協働的コミュニティとそれによる公共性の実現がなされるのかどうかは今後検討すべき点であろう。もう1つはやはり協働的コミュニティも公私二元論を緩やかに前提にしていることである。彼らの議論は、(組織であれ職場であれ)協働的コミュニティと個人というような二元的な捉え方である。ただし、内省的信頼をベースにしていることから、Adlerらの協働的コミュニティは、下からの公共性の考え方に共感的であるし、むしろその有効性を説いている点では、我々が企図する組織における公共性のマネジメントの考え方に非常に近い。しかし、本稿が企図するような組織と個人の関係における職場の積極的な意義や役割についてはまだ議論がなされていない。大規模な組織であればあるほど、組織全体のマネジメントは行き渡らなくなる。1000人規模で相互依存的で目的を共有し、同僚間の開放的な関係の中で価値を形作るのはあまり現実的とはいえない。我々はその仲介者(あるいは媒介者)としての

²⁶ Adler et al. (2008)では、医療分野におけるプロフェッショナル集団がケースとなっている。

職場の意義と役割を重視しているが、協働的コミュニティはその点については特に触れていない。我々は組織における公共性のマネジメントの議論を展開する上で、組織的社会的関係資本の研究と同様に、Adlerらの協働的コミュニティの考え方に大きく依拠しながらも、職場の意義や役割を改めて考える必要があるだろう。

5 考察 職場コミュニティと公共性のマネジメント

本稿では、組織における公共性のマネジメントを考察する上で、公共哲学特にコミュニティタリアニズムの考え方を取り上げ、その示唆を経営管理論あるいは組織行動論の観点から位置づけることを試みた。ここまでの議論を踏まえ、改めて組織における公共性のマネジメントに関して考察していくことにしよう。

5-1 秩序と自律のマネジメントと職場コミュニティ

本稿の問題意識は、組織において公共性はどのようにマネジメントされるのか、というものであった。本稿はコミュニティタリアニズムの考えに基づき新たな視点を示した上で、それらの新しい視点が経営管理論の中に定置しようと試みた。

表3 公共性のマネジメントに関する諸理論の比較

表3は、ここまで議論してきた3つの理論²⁷の主張を本稿の観点からまとめた表である。端的に言えば、本稿が考える職場コミュニティによるマネジメントはコミットメント経営とはスタンスが異なるが、社会関係資本によるマネジメントや協働的コミュニティとはきわめて近いスタンスを持っていると言える。

経営管理論においては、セオリーZや強い文化論など、強い規範や価値観による閉鎖的なコミュニティを形成することによって組織と個人の一体化を促し、秩序や協働の意識を高めるマネジメントが提唱されてきた。しかし閉鎖的なコミュニティにおける規範や価値観によるマネジメントは組織の中の画一的な価値観を生み出し、個人の革新的な行動を阻害してしまう恐れがあることがこれまでの研究からは指摘されてきた。つまり、公共性のマネジメントの観点から見れば、コミットメント経営はお互い助け合い、秩序は保たれるが、組織としての活力が失われがちになるという欠点を持つのである。

社会関係資本によるマネジメント、協働するコミュニティ、職場コミュニティによるマネジメントは、2つの点で、コミットメント経営とは異なる視点を持つ。1つは、秩序や協働を促すことが自律を促進すると考える点である。ただし、職場コミュニティによるマネジメントでは、秩序や協働を促すことは個人の自律を促すが、過度に秩序や協働を促すことは自律を抑制してしまうということを指摘した。つまり、秩序と自律が適度に維持され

²⁷ 組織行動論における研究は、本稿において理論的に意義のある研究であるが、マネジメントという観点が小さいため、比較に適さないと考えた。

ているときは、社会的関係資本によるマネジメントや協働的コミュニティが想定するような組織になるが、ある一定程度秩序を高めるとコミットメント経営のように自律を促進してしまうと考えている。またより積極的に言えば、コミュニタリアニズムの考え方に根ざした職場コミュニティによるマネジメントでは、Bellah et al. (1985)が、『強い共同体の上に強い個人主義が成立する』と述べたように、相互に関わり合いの強い強固なコミュニティを作ることが秩序だけでなく、自律をも形成すると考えている。2つめの違いは、コミットメント経営が閉鎖的な組織を想定していることに対し、3つのマネジメントは(その強調する程度は異なるが)開放的なコミュニティも想定している点である。企業は閉鎖的なコミュニティの側面を持つが、一方で新入社員をはじめとして人の出入りもある本来開放的なコミュニティである。特に今日では、人材の流動性が高くなり、人材の多様化も進んでおり、より開放的なコミュニティとしての企業組織を考える必要がある。このような背景においては閉鎖的な仲間内での公共性ではなく、異なる価値観の人々も含む組織の中での秩序や協力を意味する開かれた公共性を目指す必要がある。これらの点からは、コミュニタリアニズムの考え方に根ざした職場コミュニティによるマネジメントは、コミットメント経営の後に位置づけられるマネジメントの考え方であり、理論的には社会関係資本によるマネジメント、協働的マネジメントと同じ群に属するマネジメントという性格を持っていると位置づけることが可能であろう。

次に、職場コミュニティによるマネジメントの社会関係資本によるマネジメントや協働的コミュニティとの違いについて触れることにしよう。すでに述べたように、3者の考え方にはそれほど根本的な違いはない。違いは、組織と個人の関係の捉え方とそれに伴うマネジメントの主体の考え方にある。すでに述べているように、本稿では組織—個人という二元的な捉え方でなく、組織—職場—個人という三元的な捉え方を提示している。これまでは組織と個人の二元的考え方が前提であったが、二元的な考え方では、組織と個人は常にどちらかがどちらかに優先されるという考え方、あるいはバランスを取るや個人を組織に近づける(同一化させる)という考え方になる。また、社会的関係資本によるマネジメントも協働的コミュニティも、組織と個人の二元的関係が前提になっているため、開かれた公共性を目指していても、マネジメントの主体は暗黙的に組織(あるいは個人)にある。そのため社会的関係資本によるマネジメントのように、スタンスは異なっても、実践的には、強い規範や安定的な雇用関係といったコミットメント経営に近い手法になってしまう。協働的コミュニティは、その点で下からの公共性を重視しているが、個人の縦横に結ばれるネットワークを重視している点で、具体的には個人に依存するマネジメントとなっている。

一方、本稿では三元的な捉え方を基に、そのマネジメントの焦点を職場に置いている。職場に積極的な意義と役割を持たせることで、秩序と自律の適度なバランスを維持することが可能であると考えている。その理由の1つは、すでに述べているように、組織と個人の間に関わり合いを促すことで、相互に関わることが可能になる。それによって職場を通して公共性を涵養され、一方で職場において自己の意義や責任を自覚することにつながると思

るからである。別の角度から言えば、職場を中心に置くことで、組織規模の大きさに影響されることなく、公共性のマネジメントがなされるということである。

5-2 マネジメントにおける職場への注目

次に職場に着目する積極的意義について触れることにしよう。我々は組織における公共性をマネジメントすること、ただし自律と秩序の適切なバランスを取ることが結果的に、健全な公共性を組織にもたらすと考えている。そのために、本稿では職場の存在が大きいと考えている。職場が関わり合いを持つこと(職場コミュニティの生成)によって公共性を育み、公共性を生み出す母体となると同時に、個人に責任を与え、自律を促進する。このように職場を媒介として公共性を生み出す(下からの公共性)ことによって、(組織がコントロールせずとも)組織において秩序と自律がバランスよく維持されるであろう。しかしながら、本稿は、公共性のマネジメントにおいて組織が果たすべき役割がない、あるいはすべてを職場にゆだねるべきだと主張するわけではない。経営組織である以上、組織の目標を指し示すことや従業員との間に安定的な関係を維持すること、組織における公共的行動への評価など、職場が公共性をマネジメントする上で、必要な組織としてのマネジメントがあると考えられる。いわば下からの公共性を有効にするために必要な上からの公共性があると考えている。

また職場には、公共性の学校としての意義もあると考える²⁸。組織の中で秩序を守り、協働することや自律的に組織のために働いていくことは、すぐに身につくものではない。加護野(2010)が、本稿が想定する公共性を市民精神と呼んだように、精神はある種の『鍛え』によってはぐくまれる側面を持つ²⁹。しかしながらその鍛えは単に価値観を伝えるだけではなく、経験や身体性を持つものである必要がある。組織における秩序や協働の意識(精神)も、単にその価値観を言葉として伝えるだけでなく、仲間とともに共通の目的を持って働く経験を繰り返すことではじめて精神として養われる。また、仲間と共に働くことで自分の能力や知識を高めることの重要性や自分の存在意義を確認することにもつながる。このような職場レベルの経験が、他者への関心を生み、より組織レベルの公共性を持つことへとつながると考えられる。従業員規模の小さい企業においては、組織全体を1つの職場コミュニティと考え、マネジメントすることも可能かもしれない。しかし、従業員規模の大きな経営組織においては、公共性のマネジメントに関しては職場コミュニティを介したマネジメントが有効であると考えられる。すでに述べてきたように職場の重要性は意識されてき

²⁸ ハバーマスは、コミュニティを民主主義の学校と呼んだ。本稿における職場の公共性の学校という考え方は、ハバーマスのこの考え方(民主主義の学校)によるものである。

²⁹ 例えば、著者が以前に行った生協組織の調査では、若いときに個別配達廃止に伴い、消費者に方針の転換を認めてもらうために生協活動について職場の仲間と勉強したことが自分と組織の関係を考える上で大きな出来事であったと述べたインタビューがあった。調査した生協組織では、自主的に職場において生協活動の勉強会などを行っており、そのことが職場における仲間意識の醸成を促していたと考えることができる。

たものの、組織が個人をいかにマネジメントするのか、という組織と個人という二元的な考えを前提に経営管理論は進んできた。しかし、ここまでの議論にあるように、組織における公共性のマネジメントという本稿の問題意識においては、職場の役割や意義を評価し、組織－職場－個人という三元的な考えを前提にしたマネジメントが有効であると考えている。日本のものづくりにおいては、現場の重要性が指摘されることが多い。本稿の議論は、公共性のマネジメントの観点においても職場の重要性を指摘するものであり、さらにはコミュニティとしての職場の重要性を指摘するものである。

本稿は、組織における公共性のマネジメントに関して、新たな考え方を提示するものであると考えているが、具体的なマネジメント手法を紹介するものではないし、組織－職場－個人という考え方によって新しい具体的なマネジメント手法が生み出されるということ在意図しているわけではない。ただし、今後、組織－職場－個人という三元的な考え方をベースとして職場のマネジメントに注目してケースを分析することや実証的なデータを集めることによって、これまでも用いられてきたようなマネジメント手法の新しい観点を見出すことができると考えている。

5-3 日本の経営における公共性と組織と個人

加護野(2010)が日本企業において市民精神は劣化したと述べたように、日本企業において市民精神、公共性は強く存在していたと考えることは不自然なことではない。むしろ資本主義がプロテスタントの倫理を必要としたように、一定の市民精神や公共性がなければ日本において資本主義に基づいた会社経営は成り立たなかったかもしれない。また、厳密な意味で同様であるかは置いておいて、組織のための献身や忠誠心の強さが日本企業の原動力であることは広く言われてきたことである。佐藤(1993)は、日本のシステムを支えたプロテスタントの倫理に代わるものとして、心情反射作用(『お互いの気持ちをわかりあう』能力)を提示した。つまり、日本の経営において、お互いの気持ちをわかりあうという能力が市民精神あるいは公共性として作用し、日本企業を支えていたというわけである。しかしながら、佐藤もこの心情反射作用が日本社会において弱くなり、『いざとなれば出て行く』という無邪気な個人主義が浸透していることを指摘する。

おそらく日本社会は過去 10 年どのどこかで回帰不能点を通過した。

この変化の最深部では、あの身体の「形而上学」をささえてきた身体感覚そのものが崩壊しはじめている。日本の社会を 200 年以上にわたって支配してきた心情反射作用が、今やうしなわれつつある。「無邪気な個人主義」が浸透した結果、相手の感情に自動的に反応する能力をもたない個人が着実にふえてきているのである。(佐藤, 1993, 306 頁)

佐藤の指摘は 1993 年のものである。佐藤が言うように、我々はどこかで回帰不能点を通過したのかもしれない。組織における公共性のマネジメントは、このような回帰不能であ

る市民精神や心情反射作用を新たな形で取り返す作業と言うこともできる。

また我々が今一度考えねばならない点は、コミットメントによるマネジメントは、日本企業のマネジメントから影響を受けている点である。Ouchi(1978)のセオリーZの考え方は(著者自身も明言しているように)明確に日本企業のマネジメントの影響を受けていると言っている³⁰。会社との長期的な関係を前提に、従業員相互の濃密なコミュニケーションや仕事のやりとり(間, 1963)と官僚制的なルールや規則の遵守のハイブリッド型の組織が、日本企業の特徴でもあった(加護野 他, 1983)ように、1980年代の日本企業では秩序と自律がバランスよくマネジメントされていたのかもしれない。ただし、我々は再び日本企業の強さを取り戻したいと考えたとしても、以前のマネジメントを行えばそれでうまくいくわけでもない。むしろその弊害がもたらされる可能性も高い(沼上 他, 2008)。

本稿では、このような状況において、職場というコミュニティの役割や意義を積極的に捉えること、より具体的に言えば、関わり合う職場をマネジメントすることで、市民精神、あるいは「お互いの気持ちをわかりあう」心情反射作用を(以前と同じものでないにせよ)取り戻すことができるのではないかと考えている。ただし、改めて注意すべきことは、それは企業が伝統的コミュニティになること、あるいは強い規範や価値観によって公共性をもたらすこと、とは違うということである。

[2011.3.14 1030]

³⁰ 彼の問題意識は、日本企業のマネジメントは独特であり、その有効性も(当時の)日本企業の勢いから明らかであるが、同じようなマネジメントを行っている企業がアメリカにもあるという点にある。またその上で、日本企業のマネジメントの要素は普遍的であり、一般性を持つと考えている。

参考文献

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Adler, P. S., & Heckscher, C. (2006). Towards collaborative community. In C. Heckscher & P. S. Adler (Eds.), *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in knowledge economy* (pp. 11-105). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the Heart: Individualism and commitment in American life*. Berkeley: University of California Press. (島藺進・中村圭史訳、『心の習慣』, みすず書房.)
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). PRO-SOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIORS. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human-capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (城山三郎訳、『シンボリック・マネジャー』, 新潮文庫, 1987年.)
- Etzioni, A. (1996). *The new golden rule: Community and morality in a democratic society*: Harper Collins Pub. (永沢幸正訳、『新しい黄金律: 「善き社会」を実現するためのコミュニタリアン宣言』, 麗澤大学出版会, 2001年.)
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtue and the creation of prosperity*: Free Press. (加藤寛訳、『「信」なくば立たずー「歴史の終わり」後、何が繁栄の鍵を握るのか』, 三笠書房, 1996.)
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good doing good - a conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and

- employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory-z - new perspective on organization-development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 24-44.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Putnum, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press. (河田潤一訳, 『哲学する民主主義: 伝統と改革の市民的構造』, NTT出版, 2001年.)
- Putnum, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster. (柴内康文訳, 『孤独なボウリング: 米国コミュニティの崩壊と再生』, 柏書房, 2006年.)
- Riesman, D. (1963). *The lonely crowd: A study of the changing American character*. Yale University Press. (加藤秀俊訳, 『孤独な群衆』, みすず書房, 1964年.)
- Skocpol, T. (2003). *Diminished democracy: From membership to management in American civic life*. University of Oklahoma Press. (河田潤一, 『失われた民主主義: メンバーシップからマネージメントへ』, 慶應義塾大学出版会, 2007年.)
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior - its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Tonnies, F. (1887). *Gemeinschaft und gesellschaft: Grundbegriff der reinen soziologie*. (杉之原寿一訳, 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト: 純粋社会学の基本概念 上下』, 岩波書店, 1957年)
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 76-84.
- 加護野忠男. (2010). *経営の精神: 我々が捨ててしまったものは何か*: 生産性出版.

- 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, & 奥村昭博. (1983). *日米企業の経営比較: 戦略的環境適応の理論*. 日本経済新聞社.
- 間宏. (1963). *日本的経営の系譜*. 文眞堂.
- 金光淳. (2003). *社会ネットワーク分析の基礎: 社会的関係資本論にむけて*. 勁草書房.
- 桂木隆夫. (2005). *公共哲学とはなんだろう: 民主主義と市場の新しい見方*. 勁草書房.
- 守島基博. (2010). 社会科学としての人材マネジメント論へ向けて. *日本労働研究雑誌*(July 600), 69-74.
- 斉藤純一. (2000). *公共性*. 岩波書店.
- 佐藤俊樹. (1993). *近代・組織・資本主義: 日本と西欧における近代の地平*. ミネルヴァ書房.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実. (2007). *組織の重さ: 日本的企業組織の再点検*. 日本経済新聞出版社.
- 杉本良夫・R. マオア. (1995). *日本人論の方程式*. ちくま学芸文庫.
- 鈴木竜太. (2002). *組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化*. 白桃書房.
- 鈴木竜太. (2007). *自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望*. 生産性出版.
- 高橋伸夫. (2004). *虚妄の成果主義: 日本型年功制復活のススメ*. 日経BP社.
- 高野陽太郎. (2008). 「集団主義」という錯覚: 日本人論の思い違いとその由来. 新曜社.
- 田中堅一郎. (2001). 「組織市民行動 —測定尺度と類似概念、関連概念、および規定要因について—」, *経営行動科学*, 15(1), 1-28.
- 山脇直司. (2004). *公共哲学とは何か*. ちくま新書.

図表

図1 Leana & Ban Vuran(1999)による組織的社会関係資本のモデル

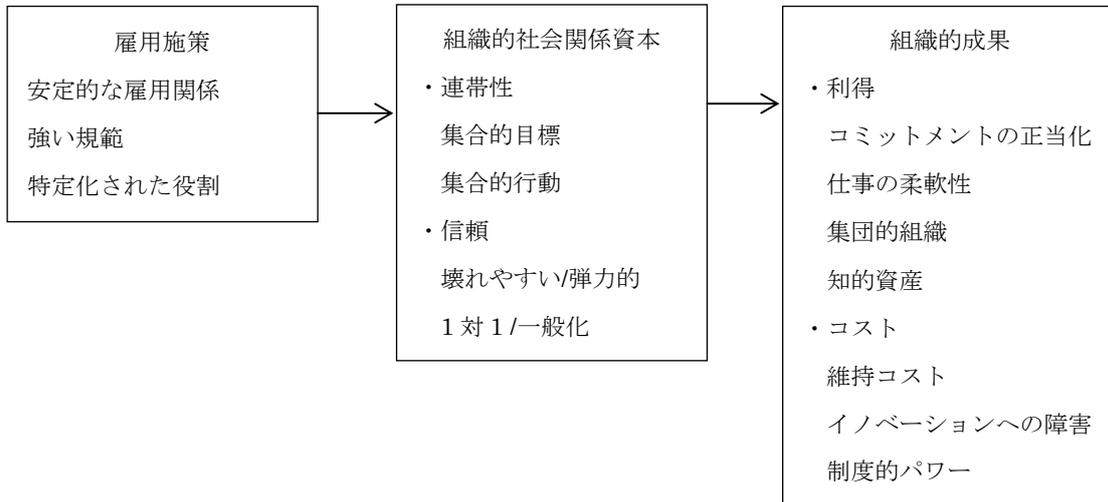


表 1 社会的関係資本の 2 つの捉え方の違い

性質/属性	社会的関係資本	
	公共財	私的財
分析レベル	マクロあるいはメゾ(社会単位)	ミクロ(個人)
個人の利得	間接的	直接的
集団の利得	直接的	付随的
必要な繋がり	弾力的	壊れやすい
個人の動機付け	弱いあるいは中程度	強い

Leana & Van Buren (1999)より著者作成

表2 Adler, Kwon, and Heckscher (2008) によるコミュニティの3類型

	Gemeinschaft	Gesellschaft	Collaborative
構造			
分業	共有された規範によって調整される機械的分業	価格や権威あるいは双方によって調整される有機的分業	意識的な協力によって調整される有機的分業の拡張
相互依存性	垂直的依存	水平的相互依存	協力的相互依存性、水平的且つ垂直的
紐帯構造	ローカル、閉鎖的	グローバル、開放的	よりグローバル、開放的紐帯、同様に強い閉鎖的紐帯
価値			
信頼の基盤	忠誠 名誉 義務 地位の差異	誠実 能力 自覚 統合	貢献 関係 誠実 同僚間の協働 (collegiality)
正当的権威の基盤	伝統あるいはカリスマ	合理的-合法的正当性	価値合理性
価値	集団主義	合理主義的個人主義	同時的高い集団主義と個人主義
他者への指向	排他主義、個別主義	普遍主義	同時的高い個別主義と普遍主義
自己への指向	依存的自己観	独立的自己観	相互依存的自己観

Adler, Kwon, & Heckscher (2008)より著者作成

表3 公共性のマネジメントに関する諸理論の比較

	コミットメント 経営	社会関係資本に よるマネジメント	協働的 コミュニティ	職場コミュニティに よるマネジメント
マネジメントの 主体	組織	主として組織	組織と個人	主として職場
公共性の源泉	忠誠心	信頼、互酬性	信頼	信頼、モラル
個人の 自律的行動	抑制	促進	促進	一定程度までは 促進
ネットワーク 構造	閉鎖的	原則として 閉鎖的	開放的かつ 閉鎖的	原則として 開放的
具体的な マネジメント	強い組織文化・規範 組織社会化	安定的な雇用関係 強い規範 特定化された役割	有機的組織 垂直的・水平的相互 依存関係	関わり合う職場設計