

三重大学大学院人文社会科学研究所

修士論文

組織ストレス解消における組織スラックの影響について

三重大学大学院人文社会科学研究所社会科学専攻

学籍番号 1 1 1 M 2 5 6

森下 育

目次

序章.....	4
第 1 章 組織ストレスとは.....	6
1-1 はじめに.....	6
1-1-1 ストレス.....	6
1-1-2 ストレスを解消するには.....	6
1-2 組織ストレス.....	7
1-2-1 組織ストレスとは.....	7
1-2-2 組織ストレスの原因と反応.....	8
1-2-3 組織ストレスの対処法.....	8
1-3 企業における組織ストレスとは.....	10
1-3-1 企業における組織ストレスの原因.....	10
1-3-2 内外的企業組織ストレスとは何か.....	10
1-3-3 企業における 3 つの組織ストレス.....	10
1-3-4 企業が組織化されていく過程においての問題.....	11
1-3-5 企業戦略の中で生まれる問題.....	11
1-3-6 成熟期を過ぎ、衰退期に進む中に生まれる問題.....	11
1-3-7 個人における組織ストレスの対処法.....	12
1-3-8 組織ストレスの対処例.....	12
1-3-9 まとめ.....	12
2-1 スラックと組織スラック.....	14
2-1-1 スラックとは.....	14
2-1-2 組織スラックはいつ認知され活用されたのか.....	14
2-1-3 1970 年代以降の組織スラックとは.....	15
2-1-4 組織スラックの歴史 (1930 年代).....	15
2-1-5 アメリカ企業経営の歴史と共に.....	16
2-2 組織スラック論概論.....	16
2-2-1 組織スラックの概念.....	16
2-2-2 組織におけるスラックとは.....	17
2-2-3 組織スラックの捉え方.....	17
2-2-4 満足化基準とは.....	18

2-2-5	BOURGEOIS (1981) の 4 つの基準	20
2-2-6	組織スラック近年の研究について.....	20
2-2-7	現代企業における組織スラック	22
2-3	まとめ	23
第 3 章	組織ストレスと組織スラックの関係.....	25
3-1	組織ヒエラルキー	25
3-1-1	組織とは何か	25
3-1-2	組織を安定化させる組織ヒエラルキー	25
3-1-3	組織生成における組織ヒエラルキーの個人に対する効果 (3 つの効果)	26
3-1-4	組織ヒエラルキーと組織ストレス.....	27
3-1-5	組織人になる基準から生まれるストレス.....	27
3-2	組織ヒエラルキーの組織スラック	27
3-2-1	個人における組織ストレスに対応する組織スラックとは	27
3-3	組織スラックが組織ストレス解消に与える影響.....	29
3-3-1	大企業寡占化時代の組織スラック.....	29
3-3-2	企業を取りまく状況変化による組織スラック	29
第 4 章	事例研究	31
4-1	サラリーマンから経営の道へ.....	31
4-1-1	関連会社へ出向.....	31
4-1-2	経営者が交代するということ	31
4-1-3	変化を起こすこと	31
4-1-4	業態を変化させたときに起きた社員との問題.....	32
4-1-5	廃業した会社からの社員の受け入れと顧客の継続について.....	34
4-1-6	M&A による他社の一部門を自社に統合	35
4-2	会社を創業するということ	36
4-2-1	創業時における組織形成時の検証.....	36
4-2-2	創業時における会社組織の生成について.....	36
4-2-3	顧客獲得における顧客対応について	37
4-2-4	創業メンバーと経営者の確執.....	37
4-2-5	会社の方向性を決めることの必要性。	38
4-3	組織ストレス	39
4-3-1	組織人が他の組織へ編入した事例.....	39

4-3-2	従来のスタッフとの軋轢	39
4-3-3	組織文化の違い	40
4-3-4	仕事で結果を出すこと	40
4-4	まとめ	41
5-1	結び	42

序章

日本経済における産業の歴史は第二次大戦後の日本のモノづくりの歴史である。

日本のモノづくりは日本企業の終身雇用制による安定した雇用と特化した技術の集積により成り立ってきた。

トヨタ生産方式(JIT)を例に品質がよく、単価が競争力の高い製品を生産するため、企業内の無駄を排除することに努め、より生産効率を増大させた基盤の上に成り立ってきた。

しかしながら近年の日本企業を取り巻く環境は非常に厳しく、新興国との国際競争力を上げるためさらなる高効率的な生産方式を望む傾向にある。

無駄を減らして行くことは大企業に求められているだけではなく、その下部に属する中小企業にも派生し、それらに所属する個人へも影響を与え、個人に対しても様々なストレスを増大させることとなる。

個人のストレスの増大はやがて組織コンフリクトとなり、組織ストレスとなり組織行動に弊害をもたらし、生産性の低下を招くこととなる。

ストレスからくる二次的な弊害、人的弊害から組織行動の疎外を起こす組織コンフリクト、そこから発生する組織ストレスとそれらを解決するために組織が対応する組織スラックを検証する。

組織ストレスは、個人が通常組織から受ける環境変化についての意思決定を阻害するもの、またはマイナスの病的な結果を生むことが多く、組織を構成するものが個人であることから個人が起源であると考ええる。

しかしながら組織のシステムが個人の個々のストレスにより機能しなくなる事実から、組織形態が、組織ストレスによって変化し組織の目的に影響を与えられると考える。

組織システムに影響をあたえ、人的ストレスが組織コンフリクトを経て、組織のストレスになり組織システムの運用に弊害をもたらす組織ストレスを検証する。

組織ストレスを解決するために利用されるとされる組織スラックについての概論を踏まえ、どの様に発生し、どのような形態で管理され、組織コンフリクトより生じた組織ストレスを解決するために使用されるかを明確化する。

高効率なものが良とされる方向性の社会に失われたはずである組織スラックの存在を再確認し、効用を認識すべきであると考え、無駄であると思われるものが本当に組織にとって無駄であるのか、また組織の中でアソビである組織スラックはどの様に生まれ内在化し必要に応じて顕在化するのかについて検討する。

地方の企業に在席し、現場から中間職、管理職を経て経営職を経験し、創業を行った後に再度地方の企業に在席した経験を元に、現在の企業組織を取り巻く環境から行動する組織に弊害を起こす原因となる人的、組織的なストレスについて考え、その解消に利用されるとする組織スラックの存在について検証する。

第1章では組織が活動を行っていく上で必ず発生するコンフリクトに原因になる組織ストレスについて、第2章ではそのコンフリクトを解消するためのリソースベースとなりうる組織スラックを検証し、第3章ではその関係性を考える。

第4章では組織ストレスと組織スラックの関係を、実質的に企業の中で日々起きうる問題を自身の経験上から具体的な形で取り上げ、第5章はまとめとして問題解決に対して何がどの様に作用するか、何が組織スラックであり影響はどうであり、それらを解消するために組織スラックがどのような形でどの様に作用して解消されたかを検証し関係を明確化していきたい。

また、今後の組織においてのスラックはどのように確保され活用されていくのかも検証したい。

第1章 組織ストレスとは

1-1 はじめに

ストレスと組織ストレスの関連性について本章では明確にしたい。

ストレスはどのように発生し、構成する組織員に対してどのように作用するか検証する。

1-1-1 ストレス

ストレスについて、一般的な言葉の説明を確認すると次のように表現されている。

1. 人的、物的な観点から

①精神緊張・心労・苦痛・寒冷・感染などごく普通にみられる刺激（ストレッサー）が原因で引き起こされる生体機能の変化。一般には、精神的・肉体的に負担となる刺激や状況をいう。「ーを解消する」

②強弱アクセントで、強めの部分。強勢。

③物体に加えられる圧力。

④外的圧力に対する弾性体内部の反発力。（1：『大辞林』 第三版）

2. 元来は機械工学的な用語で、物体を圧縮したり引き伸ばしたりしたときにその物体に生じる〈ひずみ〉を意味するが、1936年H.セリエによってストレス学説が提唱されて以来、この語はしだいに流布し、現今では日常用語化している。その邦訳語は〈負荷〉であるが、ほとんど用いられず、外来語のまま使用されている（2：『世界大百科事典』 第2版 参照）

ストレスとは外圧が加わったと感じた際に生じるゆがみであり、外圧に対して生じる防御的な特異反応である。¹

1-1-2 ストレスを解消するには

ストレスを解消するものとしてストレッサー・ストレイン・コーピング・モデレーターがあり、それぞれの用語としての意味は次のとおりである。

・ストレッサー

ストレスを引き起こす物理的・精神的因子。寒暑・外傷・怒り・不安など。¹

（1：デジタル大辞泉 参考）

・ストレイン

ぴんと張る、引っぱる、痛める。² （2：研究社 新英和中辞典 参考）

¹ 田尾雅夫 （2003）「組織の構造ストレスとその克服」 p230 より

- ・コーピング

ストレスを評価し、対処しようとする。3（3：大辞林 第三版 参考）

- ・モデレーター

調停者。仲裁者。4（4：大辞林 第三版 参考）

と表現されているように、ストレスが発生するためには、ストレッサー（圧力）によりストレイン（痛み）が生まれ、ストレスを解消するにはモデレーター（仲裁者）と呼ばれるストレッサーとストレインの間に介在する緩衝要因が存在し、このストレス解消、対処方法としてコーピングが存在する、コーピング（対処）には大きく2種類のものがある。²

第一に、問題焦点形コーピングと言われるもので、問題が起きた際に状況を評価して変化させ、原因のストレッサーを除去、軽減する方法である。

第二に、情動焦点型コーピングと言われるもので、問題自体の処理ではなく、自分の情緒的不安を軽減させる方法であるが、このことは根本解決には至らないのである。

人はこのサイクルを継続することにより問題解決しているのである。

1-2 組織ストレス

ここでは1-1-1を踏まえて組織ストレスが『個人』に与える影響を述べる。

1-2-1 組織ストレスとは

組織ストレスを用語として解説されているものではなく、組織のストレスという形で組織に属した人が起こすストレスに組織が影響を受けることを、一般的には組織ストレスの解説とされていることを考え、以後組織ストレスと呼ぶこととする。

個人の環境において、最大の選択肢の中から企業を選ぶこととなる、これは企業全体から見ると非常に狭い選択肢である。

職業において組織内全ての組織員が適職、天職であれば良いが、そのようなことはありえない。

したがって職業だけに限らず、職種においても必ず適合されていることは少なく、寧ろ適合していないことのほうが多いと考えられる。

当然の事ながら人は組織の中のコンフリクト（障壁）を感じた場合、自分が組織に適合していないために起こりえたコンフリクトであると信じ、ストレスと感じ組織への不満、不平となり次第に意欲低下を起し効率を落としていく、これが組織行動の組織ス

² 開本浩矢 編著 第6章 加納郁也（2007）『入門組織行動論』 中央経済社

トレスとなり行動の弊害となり組織行動の妨げとなる。

1-2-2 組織ストレスの原因と反応

組織内においての人間行動は、組織を構成しているのが人であり、人の情動的な行動が基本であることから非常に合理的であることが少なくない。

また、組織行動での目的は合理的でなくてはならないことが必要であるが、必ずしも合理的な考え方の対応が正しいというわけではなく、一般的に合理的な部分と情動的な非合理的なネットワークを持っている人ほどストレスを感じないことが多く、これはソーシャルサポートといわれる情緒的・評価的・道具的・情動的サポートを受けやすく、精神的に安定することからストレスを起こしにくい部分を持ちうる事となる。

企業内職場環境におけるストレスについて、人が個人的に晒されてしまう、人的な関わりによるものが多く見られ、組織員間の相性、組織の問題点が起因する組織員相互間の牽制等が、不穏な空気をかもし出し組織を沈滞させる。

1-1-2でも述べたが、ストレスを発生させる原因となるのがストレッサーであり、職務・役割等組織内のストレッサーと家庭問題、人生の危機、経済的困窮のような個人に直接関わってくる組織外ストレッサーが存在する。

ストレスを発生させるストレッサーがある場合、異常反応をおこすストレインが3つ存在するのである。

第一に生理的反応である心身症があり、第二に心理的反応とし神経症をうつ病、第三の行動的反応として嗜好としては喫煙、飲酒、仕事に対しては欠勤、怠業、遅刻といった行動があげられる。

これら3つは個人が受けるストレスである。

組織における個人のストレスが個人行動を妨げることにより、組織員に対しての軋轢等によりコンフリクトの連鎖を生むことにより組織行動を阻害することとなるのである。

個人のストレスから組織ストレスへと変換されることとなる、組織ストレスには組織の成果に対して機能的に働く善玉ストレスと逆効果を生み出す悪玉ストレスが生まれることとなる。

人間が構成している組織にとって様々なストレスの発生は避けがたい問題である。

1-2-3 組織ストレスの対処法

ストレスに対処するには、その要因であるストレッサーを分析し、問題点を明確にして問題解決することが望ましいのである。

ストレスに対応するには、ストレッサーを認知し、その原因を明確にして再発防止の

仕組み作りを行い、システム化することにより継続して行くことが大切であると同時にソーシャルサポート的な情動的部分を持ち合わせ、人間的行動を持ち合わせることも必要である。

組織ストレスを対処するには、一般的なストレス対処法も適応することは可能であるが、更に二つの考え方があると言える。

組織ストレスを引き起こす組織ストレスラーは、一つは個人であり、もう一つは制度であると考えられているが、その1つである個人の対処法として挙げられるのが2つの自己防衛的な対処方法である。

一つ目の方法として、積極的な方法があり、起きえた事象の根本的原因を究明して問題の根本から治癒し、再発を防止する方法である。

もう一つの方法として、消極的な方法があり、その場を目視して事なかれを決め込む逃避行動であり、その場は過ぎていくが再発は目に見えて起こりうる。

ここには前項のコピーングのところで述べた問題焦点型コピーングと情動焦点型コピーングが組織ストレス解消にも存在する。

この場合は次のとおりとなる。

第一に、問題焦点型コピーングでは、一般的な組織であれば、対外的な問題がおきたとき、その問題を分析し原因、対策を協議し次に備えて結論を出しておくことにより、組織および個人が安心するシステム作りが行われることにより組織内に安堵の空気を生み出すことができる。このことが問題解決となりストレスは解消し、同じ問題を生じることが少なくなるのである。

第二に、情動焦点型コピーングであるが、このことは根本解決には至らない。俗に言う「トカゲの尾きり」といわれるものがあり、当事者に責任転嫁し、責任をかぶせることで事が終わったように感じストレスが解消したように感じる。

しかしながら根本的な問題解決は行われていないので、必ずと言っていいほど再発する、これは再発を防ぐシステムの構築が行われず、組織の反省も行われていないことに起因する。

個人のストレスと組織ストレスを照合しながら考えると、組織コピーングが対応すると考えた場合、再発防止に向けての制度(システム)作りを行って行くことを選択するべきであると考えられるのである。

個人ストレスと組織ストレスとは形態が違うものと捉えがちではあるが、実際には共通している部分が多く見られる。

組織ストレスにおいても、ストレスの原因となる組織コンフリクトの発生に対して積極的な原因究明を行い再発防止のためのシステム作りを形成させていくことが必要である。

しかしながらそのシステムを維持管理していく事は組織を構成するのが個人であるので情動的な部分を残しながら対応していくべきである。

1-3 企業における組織ストレスとは

1-3-1 企業における組織ストレスの原因

企業組織についてのストレスは、実際にはそれを構成している企業人の内部ストレスサーにより、ストレスを感じることで他の構成員も同じように感じたり、また同調したりすることにより大きなストレスの渦となり、こうしたものが組織とのコンフリクトとなる。

これは組織を運営していく上で非常に大きなマイナスである。

ストレスの渦はやがて組織の硬直化を生み、組織行動に弊害を加えることとなる。

これが組織コンフリクトである。

1-3-2 内外的企業組織ストレスとは何か

企業組織内ストレスの場合は内的なものと外的なものが考えられる、第一に内的なものとしては前項 1-2 で挙げた個人的なストレス、組織ストレスが考えられる。

第二には外的なもの、企業の社会的信用といったものがあると考え、企業が組織を維持するためには、費用が必要でありそれを生み出すために企業行動すなわち生産・サービスといった業がある、その外的な部分との間にストレスを起こすと企業イメージが損なわれるだけではなく事業自体の継続も怪しくなってくるのである。

1-3-3 企業における 3 つの組織ストレス

前項では内的な部分と外的な部分を述べたが、ここでは企業の成長過程の歴史の中の組織ストレスの存在について述べる。

企業は継続していくため協働する組織を生成する、組織は企業の成長と共に変化しながら成長する。

組織ヒエラルキーができ、管理されていくこととなるが組織ヒエラルキーを維持していく中で個人のストレスが生まれ、組織コンフリクトとなり組織ストレスとなる。

前項で述べたように企業の組織ストレスは企業内だけに限定されず、外部、取り巻く環境に中からも企業に対してのストレスサーによる組織ストレスが生じる。

企業における組織ストレスを考えると次の 3 つの状況が想像される。

第一に企業が組織化されていく過程においての問題

第二に企業戦略の中で生まれる問題

第三に成熟期を過ぎ、衰退期に進む中に生まれる問題

次項では以上の3つの問題について述べる。

1-3-4 企業が組織化されていく過程においての問題

創業して個人から法人に変化させていく中で企業においては、ヒト・カネ・モノが不足すると組織生成段階において困難をきたすことがある。

最初はゼロからのスタートで経営者、社員一丸となって進んでいくが、組織をつくり安定化していく中で個人に対してインセンティブの向上の必要性が始まる。

また、組織ヒエラルキーが生成されていく中、社員の中にポジショニングが生まれることとなる、そこで人的ストレスも生まれることとなっていく。

経営についても金融機関もそう簡単には融資をすることはしないので経営者個人の資産が食われることとなると経営側にもストレスが生まれることとなる、この問題を解決するには経営者の力量と財力が必要となる。

1-3-5 企業戦略の中で生まれる問題

企業において寡占化は夢のまた夢である、何故なら自由競争ではなくなり自社で価格を決めることが出来るようになり、当然利益率もすべてが自社の思う壺となる。

しかしながら現代社会において極めて不可能に近いことと考えられる。

それでも企業は投資・回収を繰り返し新商品を投与しながら経済活動を繰り返していくのである、製品の優劣も言われながらも低コストを追求されながら次第に追い詰められていくこととなる。

1-3-6 成熟期を過ぎ、衰退期に進む中に生まれる問題

製品が正常に回転し経営は安定化して行くと起きえてくる問題は何とか処理が出来る様に人材も育ってくるが、ルーティンによるマンネリ化は沈滞を招き、その継続が難しくなると次にどのような戦略を組んでいくかが課題となっていく。

この際に会社革新といった部分で大きく企業を支える戦略を組んで行く必要があるがマンネリ化を起こした組織では変化、革新することを考えること自体が組織員にしては大きなストレスとなる。

衰退期になると、組織に対してカンフル剤となりうる経営陣の入れ替えによる組織文化の再編も行なわれる事も少なくなく、組織文化を変えてしまうことは構成している組織員の価値観の変更を余儀なくすることもあり大きなストレスとなる。

1-3-7 個人における組織ストレスの対処法

企業内の個人についても同じである。

なぜ起こしてしまったかを考えず、その場を切り抜けて事なかれ主義を通し問題解決なしで済ませてしまうことが見受けられるが、この個人はいずれまた同じ様なミスを起こすこととなる。

反面、自分のミスを認めたうえで、結果に対して、考え行動する個人は反復した作業をする前に事実検証を、行い原因を個人でも追求し、再発防止を個人でも考える、俗に言われる知恵である。

このように人は組織、個人合わせて多くのパターンを持ってストレスに対して対する。

なぜなら人的な資源は物的な資源と違い、中長期的な資源管理が必要であり、費やす時間と労力が大きなコストとなり、組織内のコストを圧迫することとなる。

企業と個人はこのことを踏まえ、ストレスを根本的に生みにくく、蓄積しにくい組織作りを行うのである。

1-3-8 組織ストレスの対処例

事例を挙げてみると、実際の業務の中で起こりえる事象としてサービスを提供する作業において、予定されていた日時に作業員が日程を間違えて現地での作業に対応できなかった事例、一般的に起き得る問題において、当然の事ながら依頼される顧客からはクレームとなり、会社を挙げて謝罪することを始め対応することとなる。

この場面で企業としては、謝罪の際に顛末文書を作成するため、当事者にインタビューをおこない、起きた事象の再現と問題の本質を見極め、対策を講じ提案して了承を得て実行して対策を実現化してルーティン化させ、再発防止に努め、顧客にその内容を報告して判断を得て最善の方法を見出しシステム化して改善する。

このような対応であれば顧客の信用回復、信頼は再度生まれ、顧客への報告で継続した安心が生まれ顧客との信頼関係も継続するのである。

しかしながら多くの企業、特に中小企業では担当者レベルで謝罪をし、不祥事案を起こした者の人的ミスとして処理することで物事を終結させようとするが、組織行動の基本的治療にはなっていないため、必ずと言ってよいほど事象は再発し次第に問題は大きくなり、信用失墜に結びつくのである。

1-3-9 まとめ

ここまで述べたように組織ストレスは個人の競争力のスキルアップ以外は組織にとってのメリットは非常に少なく、問題視されるような事柄が多く存在する。

しかしながら組織ストレスはデメリットのみが誇張されるが組織ストレスは業績悪化

だけではない、有る水準までは労働意欲を高めることも有りえる、特に企業内職場環境においては立場が精神的に奮起を促たり、組織員同士の叱咤激励が組織行動を円滑に進めることもある。

企業の中の個人として捉えると、企業構成員の人間行動の中の人間同士の精神的な干渉で、外圧を感じ、ストレスに対して防御目的での要因で反応を起こし攻撃に転ずることがある。

以上のように組織コンフリクトとは個人と個人が接触するところに発生する摩擦であり、個人が意思を持つ以上生まれる、対組織に対してのコンフリクトが顕在化したものであるため、組織に対してのコンフリクトになることもあれば、組織内の競争を煽り良いコンフリクトを創造して組織の活性化を図ることもある、ただ現状としてはコンフリクトを起こす原因であるということは事実であり組織ストレスであると考えられるのである。

最近では顧客による企業に対する外的なストレスが企業の浮沈の原因となってしまう様な例も見られる、たとえばブラック企業であるとか、製造過程の管理の甘さから不祥事案を起こしてしまい、内部告発、製品のクレーム事案から組織を否定される事案に発展することがある。

組織内の内部、外部においてストレスを溜めておかない組織作りと回復のシステムの構築とそれを実施継続していく組織のシステムが必要であると考ええる。

創業において最初から大企業になることは一般的にはありえなく、創業者が企業を立ち上げ企業が始まる。

企業は継続するために、個人から組織化することにより、より強い企業になろうとするため、経営者は組織化を図り、組織ヒエラルキーを作り、目標を作り集団から組織に変化させようとする行為によって、組織員は制度、組織に対してストレスを生むこととなる。

企業成長期においても企業の組織の強化、企業における同業他社との競争についてもストレスを生むこととなる、企業のライフサイクルにおいて停滞、衰退期においては革新が必要となり、またストレスと生むこととなる。

第1章では個人のストレスが組織コンフリクト生む要因となることと考え、個人が感じるストレスが積み重なるとやがて組織の間でコンフリクトを生じてやがて組織ストレスということが明らかとなった。

企業を取り巻く組織ストレスは内部的なものだけでなく、取り巻く環境による外部からの干渉による組織ストレスも生まれる、この存在も個人にストレスを与える環境になるのである。

よって組織ストレスは組織のライフサイクルの中で多様な場面で発生するものである。

次章ではこの組織ストレスを解消するために必要と考えられる組織スラックについて検証したい。

第2章 組織スラックとは

2-1 スラックと組織スラック

この章では本稿の2つ目のテーマである組織スラックについて述べる。

組織スラックとは何か、スラックとは何か、組織スラックとスラックの違いは何かを考え、明確にしていくことが必要であると考え検証する。

2-1-1 スラックとは

スラックとは、一般的に用語としては次のように表現されている。

・〔原義はゆるみ、たるみの意〕¹ (1: デジタル大辞泉 参考)

1 組織における余剰資源。

2 線路のカーブ部分で、レールの幅を少し広げて車両が通過しやすいようにしたもの・〔ゆとりの意〕² (2: 大辞林 第三版)

企業の成長期に蓄積された未利用の余剰資源。余剰人員・遊休設備など。

以上のようにスラックは余剰資産と列車のカーブでの安全を図るゆとりのようなものと定義付けられている。

以上によりスラックには一般的に2つの意味を持っていると考えられている。

1つは経営学上の企業の余剰資産であり、もう一つは車両の操作のゆとりとしての意味を持っている、当然ながらここでは1つ目の経営学上のスラックを扱うこととするが、以降本章のテーマを以ってスラックを組織スラックと呼ぶこととする。

2-1-2 組織スラックはいつ認知され活用されたのか

組織スラックは第二次大戦後、先進諸国の大企業において専門経営者を中心とする経営者企業の人事施策として、勤労者所得以外の報酬といえる。

フリンジベネフィット（付加給付）などのような形で認知され活用された。

これは従業員が当該企業に定着し、継続的な貢献活動を通じて企業の長期的な発展に寄与してもらうことが意図されており、一定の組織における余剰の活用として組織スラックがあったといえる。

このことは顧客にとって魅力ある製品やサービスの開発、株主にとってキャピタルゲイン（値ざや）の確保が可能である場合、さしたる問題にならなかったため組織スラックは容認され、適応されていた。³

³ 中川順平 「組織スラックと企業理論」 p 47

2-1-3 1970 年代以降の組織スラックとは

1970 年代以降、株主の利益を最大化すべく内部スティックホルダーへの給付は減少し、経営者や従業員の動機付けは、ストックオプション制度や確定拠出型年金制度の導入といった、資本市場や労働市場のメカニズムを活用した金銭的インセンティブ施策へと次第に転化したため、組織スラックは減少していったが、企業特殊的なコアコンピタンスを構築するうえで、中核的な能力構築の担い手を長期的に企業内へ引きとめる組織スラックの確保が必要となりつつあった。

2-1-4 組織スラックの歴史 (1930 年代)

組織スラックの歴史は 1930 年代から 1970 年代のアメリカ企業制度と共にあった。

1930 年代は企業経営の人的な主体が所有者から専門経営者へ変化する中、人材確保のための人事管理システムを定着させようとした状況と、1970 年代はコングロマリットの多角化の失敗に伴い経営規範の変容を迫られたオイルショック前後における理論的なフレームワークの変容の二つの時代に比較することにより組織スラックを述べることができる。

19 世紀後半アメリカでは株式会社制度を採用した大規模企業が誕生し、株主から専門経営者へと企業資産の支配権が移行し、株主の投資行動が経営権の支配より株式によるキャピタルゲインの確保が目的となる。

サイアート&マーチの述べている組織スラックについては、聡明で活動的な参加者によって吸収される資源配分メカニズムとしての組織スラックが存在し組織のクッション役の意味を持っているのである。

組織スラックは元来マーチ&サイモン (March&Simon1958) の組織均衡論、古くはバーナード (Barnard) から誘引された考え方である。

組織スラックは組織存続の為に参加者による組織の均衡を図るための非金銭的な動機であり、組織が存続するためには組織の貢献よりも誘因が同じか、もしくは大きいことが必要であると考えられ、これはマズローの要求段階説を参考にウィリアムソンのスラック論として、下記の 4 つが述べられ社会的選択問題と効用最大化仮説として捉えられた。

- ① 安全性＝安全の欲求
- ② 優越性（地位・権力・名声）＝承認の欲求
- ③ 社会的な用役
- ④ 専門的能力＝自己実現の欲求

経営者は配当施策や販売価格の設定において株主や消費者の容認可能な範囲内で組織スラックを確保して従業員の動機付けを図ることができる。

このことから寡占企業では利潤最大化から乖離する組織スラックが存在しても他社からの価格競争の圧力が弱いいため、経営者の裁量によって長期安定的な競争優位性を維持できると考えられたのである。

2-1-5 アメリカ企業経営の歴史と共に

組織スラックについて議論がなされたのは実際 1930 年代からであり、歴史は僅か 80 数年である。

スラック論はアメリカの主に大企業の企業経営の変化によりその形が論じられてきた経緯があり、寡占化されていた時代には余剰利益を放出することにより存在した。

また、時代が変わり内部スティックホルダーの余剰利益を確保できなくなると、キャピタルゲインを利用した企業への残留措置などを利用したものでしか対応できなくなってくると、企業組織内を構成しているもの（リソース）を利用し、構成している人間に満足を与えることにより、企業への帰属性などを持たせ、人的な管理を行うことを目的として考えられた理論であるとも言えるのである。

2-1-6 まとめ

この様にスラック論はアメリカ企業の歴史的変遷とともに形態を変え論じられてきたのである。

当初は大企業寡占化時代であり、金銭的インセンティブが利用できる富があった。

数々の環境変化によりアメリカ企業も形状変化を余儀なくされることとなったのである。

これは日本企業も同じように経験してきたと思われる。

次項では組織スラックの定義について考えてみたい。

2-2 組織スラック論概論

ここでは実際の組織スラックに対する概論を述べて行きたい。

経営学の中においても組織スラック論は比較的新しい分野であり、まだまだ研究が尽されたものではないと考えられる。

それぞれの研究者の考え方を検証し、組織スラックは何かを明確化する。

2-2-1 組織スラックの概念

組織スラックの概念は経営学における企業行動理論の 1 つとして位置づけられ、経営

者の動機としてスラックは次の表 2-2-a のようにそれぞれの経営学者が述べている。
給与は金銭的インセンティブであるがその他のスラックについては、意外と数値化しにくく明文化されにくいものが多く含まれている。

表 2-2-a ⁴

	給 与	安全性	地 位	権 力	威 信	社 会 奉 仕	専門面で の優秀性
C. I. Barnard	×	×	×	×	×	×	×
A. H. Cole		×		×	×	×	
R. A. Gordon	×	×	×	×	×	×	×
H. A. Simon	×		×	×	×		
V. A. Thompson	×	×	×	×	×		

2-2-2 組織におけるスラックとは

組織におけるスラックは当初組織内の余剰資産であり、コンフリクトを解消するためにインセンティブとして利用される金銭的なものと考えられていたが、近年、組織を取り巻く環境の変化により多様な形を持ったものまでスラックと認識されるようになってきた。
組織スラックは組織にどのような形で存在し、顕在化するのか考えてみたい。

2-2-3 組織スラックの捉え方

組織スラックは2つの見方で考えられる、第一に組織スラックを超過支払いとして捉える見方があり、第二に組織スラックを見逃された機会と捉える見方がある。⁵

第一に組織スラックを超過支払いとして捉える見方

1980 年代以前には超過支払いと見る捉え方が一般的であり、組織スラックは利益の一部であるといった「カネ」という一つの手段であるという考え方が強く見られるのである。スラック論の初期（1980 年代の以前の考え方）では、全資源と必要支払いの間の相違を組織スラックと表 2-2-b の様に考えられていたのである。

表 2-2-b 1980 年代前の組織スラックの捉え方⁶

⁴ 平池久義 (1975) 「組織スラックと経営者の効用——O. E. Williamson; The Economics of Discretionary Behavior」 『九州学会年報』 (1975) p53

⁵ 吉原英樹 「組織スラックと企業行動」 『国民経済雑誌』 116 (2) 80-81

⁶ 高橋邦丸 (2004) 『資源ベースの企業行動と会計情報』 第一章 同文館出版 p17

Cyert&March	組織が利用可能な資源と連合体としての組織を維持するために必要な資源との差 コミットしていない資源の供給、個人や組織の下位グループを満足させるための資源
Child	組織の支配的な連合体が、ある程度の超過管理コストが発生しても自己の選好基準と一致するような構造的な調整を採用することを可能にするマージンあるいは余剰部分
Cohen&Olsen、 March	組織の資源と組織によって必要とされる需要合計との差
Dimick&Murray	組織が獲得した資源のうち組織にとって必要な支出にコミットされていない部分。 本質的に、それは自由裁量的に利用可能となる資源である。

第二に組織スラックを見逃された機会と捉える見方。

このことは満足化基準による意思決定においては、一定の水準に達した代替的方法が選択され、努力が中止された時の残された不満足のことを組織スラックもしくは遊びであるとする。(表 2-2-c)

また、組織スラックは組織において利用可能な資源を全て利用しないことによって創出されるものであり、最適化基準ではなく満足化基準の上に存在しなければならないのである。

表 2-2-c 1980 年代以降の組織スラックの捉え方⁷

Bourgeois	環境に適応するための業務活動レベル、イノベーションや資源配分 組織スラックの戦略的機能。 戦略策定の柔軟性を達成する手段を提供、企業の適応能力を向上させる。
Bourgeois& Singh	3 種類のスラック 利用可能性スラック、回復可能性スラック、潜在的スラック

2-2-4 満足化基準とは

ここで満足化基準と最適化基準に触れてみたい

組織行動は人間行動を伴って造られる、人間行動には目的があり、その行動には意思決定があり意思決定には 5 つの要素が必要である。「意思決定前前提 (decision premises)」

⁷ 高橋邦丸 (2004) 『資源ベースの企業行動と会計情報』第一章 同文館出版 p19

- ①目標
- ②代替的選択肢の集合
- ③各代替的選択肢の期待される結果の集合
- ④各結果がもたらす効用の集合
- ⑤意思決定ルール

意思決定の際に最大の期待効用をもたらす代替的選択肢を選択するという決定をする場合、意思決定ルールは最適化ルールといわれる。

しかしながら現実的に意思決定状況で次の2つの選択が出来るかどうかである。

①選択に対してすべての代替的選択肢を知り各選択肢がもたらすすべての結果を知っている。

②生起する可能性のすべての結果の集合に対して、完全な効用序列をつけることが出来るかということ。

しかしながら人間にはこれらをすべてカバーするには限界があり、私たちは限定された合理性の中に自分なりの合理性を求める事となる。

従って個人では出来ないことを実現するために複数の人々の協働によって達成可能な目的があるとき組織が作られ個人の合理性の限界を超えることが出来る。

そこで「合理的に限界のある人間の意思決定は限られた数の代替的選択肢を逐次的に探索し、各選択肢のもたらす結果及び効用について限られた範囲内で期待を形成し、その効用が一定の基準を超えていれば、その選択肢を採用するという仕方で行なわれることになる」⁹

一定の満足基準 (satisficing level) をこえる代替的選択肢を選択するという意思決定ルールは『満足化』ルールといわれる。

マーチ&サイモンによると満足化基準については次のように述べられている。

組織人が意思決定を行おうとするとき、選択を行うときに『ヒト』は完全を求め、最適な基準の意思決定を行おうとするが、自分にとって完全無比のものは存在しえなく、自分の意思とある程度のマッチングされた自身の物差しに合い、妥協しても満足と思える満足基準の意思決定を行う事が多く見られる。

ゆえに一般的に多くの経営者、組織人はこの満足化基準において意思決定を行う事が多いのである。

満足化基準であることの上で存在しうる組織スラックは完全無比のものではなく遊びを持った資源で無ければならないのである。

1980年代を過ぎたところから現在の考え方にほぼ近い、コンフリクトを解決するため組織の意思決定においては最適化基準により対応していくことが理想ではあるが、実際に

⁸ 桑田耕太郎・田尾雅夫著 (2013) 『組織論 補訂版』 有斐閣アルマ p26-p33

⁹ 桑田耕太郎・田尾雅夫著 (2013) 『組織論 補訂版』 有斐閣アルマ p32 引用

は非常に困難であるため、ある程度の満足化基準により意思決定を行う、したがって意思決定を行った時点で、新たなコンフリクトを含んだものを選択するのである。

この際の選択肢の中には新たなコンフリクトを緩和するための組織スラックも含まれる。

したがって組織スラックは組織内に存在する「ヒト・カネ・モノ」といったリソースそのものと考えられるのである。

2-2-5 Bourgeois (1981) の4つの基準

組織スラックは組織と環境間の緩衝物として機能することが多く見られる、しかしながら、従来研究の組織スラックは業績の良い期間に超過資源を吸収し、逆に業績が悪い期間には超過資源を吐き出し、利用されると言われてきたが、近年4つの機能があると考えられている。

組織スラックの機能 (Bourgeois 1981) ¹⁰

- ① 組織メンバーをそのシステム内にとどめさせるための誘因
 - ・組織スラックは貢献を超過する誘引部分として定義されている。
- ② コンフリクトを解消するための資源
 - ・余剰資源、組織スラックを多く保有している組織はそうでない組織と比較して目標レベルの低いプロジェクト案が採択されたり費用支出の制限が緩和される傾向。
- ③ ワーク・フロープロセスにおける緩衝メカニズム
 - ・組織スラックの蓄積によってインプットとアウトプット市場の変動を緩衝する。
- ④ 戦略的あるいは革新的な行動を容易にするため
 - ・組織スラックが組織を変化させるための投資費用や人材その他の創出費用となる。

以上のことから組織スラックは組織メンバーとの誘因の提供、コンフリクトの解消、ワーク・フロープロセスにおける緩衝物、企業成長のイノベーションの促進を行うと考えられるのである。

本来、組織スラックは革新にも影響を与えることと述べられているが、今回ここでは革新については議論を行なわないこととする。

2-2-6 組織スラック近年の研究について

日本における組織スラックについては近年 Bourgeois の研究として中村絵里氏の研究¹¹で以下のように述べられている。組織効率化の際に頻繁に参照される概念が「組織スラック」である。

¹⁰ 高橋邦丸 (2004)『資源ベースの企業行動と会計情報』 同文館出版 p41

¹¹ 中村絵里「組織スラック」神戸大学大学院 ビジネスキーワード
<http://mba.kobe-u.ac.jp/square/keyword/2014/nakamura.htm> 引用

組織スラックとは、企業などの組織内部に存在する「ゆりみ」を指す。それは、過剰な人員、余っている設備、生産のロスタイム、内部留保など様々な形で企業活動のあらゆる場所に存在しており、それらを総合して組織スラックと呼ぶ。

組織スラックは、非効率性として組織に悪影響を与えるのだろうか、それとも未使用の経営資源として有用なものだろうか。先行研究では三つの観点がある。第一は、組織スラックは企業の非効率性と同じであるという考えである。組織スラックが存在することは、ある生産水準を達成するために必要な水準以上の資源量を投入している、またはある投入量で得られるはずの水準よりも低い水準の生産量しか産出していないことを示す。このような企業は組織スラックをなくし、生産の最適化を目指すべきである、組織スラックが非効率であるという見方を支持している。

一方、第二の観点は、現実の企業は様々な環境変化によるリスクに直面しているため、その緩衝剤として組織スラックは有用に使えるという考えである。第三の観点は、第一と第二の観点を統合したものである。つまり、組織スラックはある程度企業にとって有用であるが、過剰な組織スラックは企業の非効率性として経営を圧迫するという考えである。

しかし、実際に最適量を測定するにあたり、様々な問題がある。第一は、組織スラックの定義が広くあいまいであるため組織スラックの測定自体が困難であることである。事実、先行研究における組織スラックの定義は一貫していない。

第二は、分析の際にどのような要因をコントロールするかという問題である。これによっても結果が大きく変化する。財務パフォーマンスに影響を与える要因は組織スラック以外にも様々なものがある。それらは産業の競争、企業ガバナンス、組織サイズや組織年齢など企業固有の要因など多岐にわたり、先行研究によってどの要因をコントロールするかは大きく異なっている。

組織スラックをめぐる議論は未だ発展途上であるが、いずれにしても組織内で重要な役割を果たしていることが示唆されているため、更なる研究が必要である。

このように表現されながらも組織スラックは R&D 投資と環境投資を促進するのか（『経営学会史会誌第 27 号 pp15-26、2011 中村絵里』）の中で「R&D 投資と環境投資について数値化したデータを元に組織スラックを目に見えた 2 つの投資にのみ使用されて」¹²と述べながら、結論にもあるようその他の活動に資源を使うことが考慮されていないとも述べている。

また、組織スラックを組織の中のリソース、「ヒト・モノ・カネ」と考えるとき、近似なスラックには予算スラックがある。

予算編成プロセスで形成されるスラックが予算スラックであり当然ながら資産「カネ」、

¹² 中村絵里（2011）「組織スラックは R & D 投資と環境投資を促進するのか」

『日本経営学会誌』（27） 15-26

これは収益の過小評価、費用の過大で生まれることができるのである。

予算スラックと組織スラックは等しくは無いものであり、予算スラックは意図的に発生させるものであり、組織スラックは意図しなくても、発生するものであると考えられる。

また、収益予算に含まれるスラックのうちで予算スラックは意思決定者の意図的なものであり、組織スラックは意思決定者の意図によらず、明文化されていない部分で生まれるものである。

予算スラックは損益計算書項目にしか存在しえない、過去から保有されている金銭的なものは値しないのかというと、一概には言えないとも考えられる。

組織スラックと予算スラックは非常に良く似た形であると考えられるが、実際には予算スラックは企業が企業活動を行っていくための原資であり、企業目標もしくはトップマネジメントの意思決定において企業を運営していくための現実的で目に見えるものであるので、この章で考える組織スラックとは異なる、組織スラックは企業を平準化、または組織の内的な刺激を起こすのに必要な資源であるが可視化しにくいものも多く存在すると考えるのである。

2-2-7 現代企業における組織スラック

現代の大企業においては株主主権論が強くなり組織内の声よりも株主の声に耳を傾け、少ない投入量で多くの産出を迫及する伝統的な企業観に戻りつつあった。

企業組織内では見える手 (visible hand) から製品のモジュラー化により不確実性に伴う経営資源の蓄積を確保する必要性が減少する、消え行く手 (vanishing hand) の調整メカニズムへ変化することを指摘された。(ラングロアの仮説)

また、アウトソーシングによる内部労働市場の崩壊によるホワイトカラー従業員の雇用形態の変容が余儀なくされていくことを主張された。(Cappelli 1999)

企業のコアコンピタンスの形成に当たって短期雇用「コンティジェントワーカー」の増大を重視すると長期雇用の形態の維持を見落とすこととなることを述べた。(ジャコービィ 1985)

ウィリアムソンは「市場と企業組織」で内部労働市場論の特徴は次のように述べている、これは従業員職業訓練によるものである。

- (1) 設備の特殊性
- (2) 作業工程の特殊性
- (3) 非公式に生成されるチームへの特化
- (4) コミュニケーションの特殊性

ここからウィリアムソンの内部労働市場論の知見としては転職先での過大評価をされることを期待して職を点々とするフリーライディングの従業員から企業を守る効果があ

ると考えられた。

また、企業内部の雇用関係が物的資産へ直接アクセスを行うのは機会主義的行動の危険性を指摘しており、そのための特殊技能の訓練のためにOJTの活用による昇進のインセンティブの付与が必要であると考えた。

所属する企業特殊技能は転職先企業で評価されないことがおおく存在し、ホールドアップ問題が発生し、個人の交渉力の低下を招くことがある。

長期的競争優位企業においては利己心が強い、自発的な能力構築を行える人材、人材を支援する強調性の高い従業員の育成を持った自社の内部のキャリア形成を行うことができる。

企業自体のドメイン（生存領域）を明確化しコアコンピタンスの確認と長期雇用を想定した人事施策を行うことにより、技術や人材を買収や引き抜きによって調達することにより短時間で拡大再生させることができる。

企業では従業員の育成が組織能力の構築に寄与する論点を出しながら 企業価値の評価にあたり財産権の変容を認識しようとし、スティックホルダー間における信頼の醸成が利己的かつ自発的な能力構築する従業員層を繋ぎとめる。（ブルッキングス研究所、ブレア）ストックオプションを利用して投資資金を含め、株価上昇しなければ従業員のインセンティブにならない。

企業の革新的活動遂行は次の3つの制度的な要因があげられる。（ラゾニック）

- ① 略的なコントロール (strategic control)
- ② 組織的な統合 (organizational integration)
- ③ 事務の充当 (financial commitment)

従業員の自発的行動を引き出すために従業員の自由裁量を与え個々の知的好奇心の向上することにより所属企業への帰属意識を持たせながら自由な研究活動を支えることにより、組織スラックの存在価値と組織スラックの再評価を行い、組織スラックの機動的な役割を確認するには、コア従業員の保有するスキルが要求されるが、これは継続的組織の動機付け施策であるといえる。

これは不確実性への対処であるとともに一定の組織スラックが必要であるということである。

以上のように企業間の技術の流失は組織スラックを明確化し帰属意識、自由な研究活動を行わせることであると考えられている。¹³

2-3 まとめ

企業理論においてもスティックホルダー間のコンフリクトの解決のための理論構築とし

¹³ 中川淳平（2013）「組織スラックと企業理論」『駒大経営研究』44（3・4）1-2
引用

て組織スラックがあり、コア従業員を中心として長期的かつ企業的特殊な能力構築を推進するためには組織スラックが必要と認識されるようになりえたのである。

このようにして組織スラックは企業・組織の内部まで浸透し得たのであるが、あくまでもスラックは業績の良い会社生まれやすく、業績の悪い会社には生まれにくい。

したがって組織に影響を与えコンフリクトの発生を抑えられるだけでなく変化である革新も起越すこともある。

本章では先行研究の組織スラックは様々な場所で意図的にもそうでなくても発生することができると思うことができることから、現実の企業について考えてみたい。

第一に超過支払いとしての組織スラックをとらえると、経営者が意図的に収益から経費を必要分差し引いて、これをどう使うかを意思決定する。

決算時に減価償却を行わなければ、税金を支払い内部留保となる、減価償却を行って資産化する方法もあるし、社員への還元を臨時賞与等で支払い、内部の士気向上インセンティブとする、まだスティックホルダーへの配当といった形でのスティックホルダーの満足化を図り経営のスムーズ化を図ることもできる。

組織スラックは超過支払いといった考え方をした場合、組織スラックは経営者に意図的に作られたものである。

第二に見逃された機会をとらえると、形として捉えにくいもの、自身の満足化基準をもって組織スラックと考えると個人が組織に属するとき満足化基準で属するためストレスを感じ、やがて蓄積され組織コンフリクトとなり、組織ストレスとなる。この際に組織スラックにより、適切な問題解決を行う意思決定において対応した際に経験することができた知恵、ノウハウといったものも組織スラックと取らえることで、経験則による組織のストレスを解消するための組織にとって不可欠なものと位置づけ検証してみる。

次章では企業内組織内の実体験を元に組織コンフリクトが起きえる状況から組織ストレスに変化し、それを解消するためにどのような組織スラックが使用され形を変えて利用され、また、結果新たな組織スラックを生むことで組織に関与しているのかを検証したい。

第3章 組織ストレスと組織スラックの関係

第1章では組織ストレスを第2章では組織スラックについて述べてきたが、この章では、まず組織とは何かを述べた後、組織ストレスと組織スラックの関係について検証していき、組織運営を行っていく上で、本稿の最大の課題である組織ストレスの解消における組織スラックの影響について関係を検証する。

3-1 組織ヒエラルキー

3-1-1 組織とは何か

組織についての言葉に意味を確認すると次の通りとなる。

組織とは、企業体、学校、労働組合などのように、2人以上の人々が共通の目標達成をめざしながら分化した役割を担い、統一的な意志のもとに継続している協働行為の体系と定義することができる。1（1：世界大百科事典 第2版 参考）

人は一人で出来ることには限界があるため人は組織を生成する、組織に属し自己の目的と組織目的を同化させる事により自己目的の実現を図るのである。

3-1-2 組織を安定化させる組織ヒエラルキー

組織生成から組織の安定化において考えると組織は個人の集まりであることから、いかに魅力的な組織作りをするか、また組織への誘引はどのように考えるかが組織作りにおいて大きな課題といえる。

そこで組織を安定させるため、組織員間のバランスを取っていくためのツールとして組織ヒエラルキーがあり、個人のポジショニングを明確にすることにより、組織人としての自覚をさせ、役割を明確化させる。

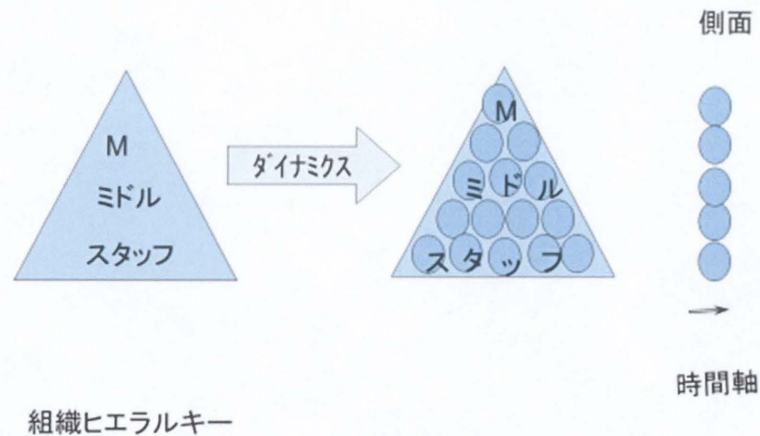
組織ヒエラルキーによって管理された組織は維持されていく中で組織員を安定させようとする際において様々な手法を取ることがある。

狭義で組織について考えると図 3-1-2 のように平面の三角にピラミッド型の組織を想像するのが一般的である。

しかし組織を生成しているのが『ヒト』であると考えたと『ヒト』は成長するから時間軸（ダイナミクス）を加えた奥行きのある三角形のような形をしていると考えることが出来る、ここから維持していく中で組織コンフリクト⇒組織ストレスを生んでいくこととなる。

図 3-1-2 組織ヒエラルキー

組織の考え方



組織ヒエラルキー

3-1-3 組織生成における組織ヒエラルキーの個人に対する効果 (3つの効果)

組織に属する個人の必要性には次の3つが考えられる。

第一に組織に個人が集まる、企業組織で言えば生活の糧、働くということである。

この目的は非常に明解で組織ヒエラルキーを基準としたインセンティブで成り立っているのである「生きるため」の糧を得るために組織に属する。

第二に精神的な満足を求めること考えられる。名誉欲、出世欲を満たす「自分自身をよく見られたい、認められたい」と思う思いがある。

それには組織ヒエラルキーによる組織図は非常にわかりやすく目的もたてやすく、さらに結果も判りやすいのである。

第三に組織に貢献し認められているという満足度も図ることが出来る、個人はまず組織に属すると作業を指示される、黙々と作業をこなす熟練すると次には作業について後進に対しインストラクターの立場としてノウハウを持って作業から仕事に変化させることとなる、更には高効率化を図り生産性を向上させるスタッフとなり、経験を生かすことにより生産をコントロールする経営者となりうるのである。

以上のように組織ヒエラルキーは組織を維持管理していく上では不可欠の要素である。

3-1-4 組織ヒエラルキーと組織ストレス

組織ストレスは組織を形成するものが個人であるため、組織ストレスは個人から起因するものと考えられる。

個人がストレスを感じる要因は外的な要因も考えられるが、やはり一番多く見られるのは組織ヒエラルキーによる人的障害である。

組織ヒエラルキーは組織を維持していく過程の中で、組織の意思決定や目標を共有することが必要であると考えるとき、必須の組織をわかりやすく明確化し存在をわかりやすくするものであると考える。

しかしながらポジショニングを明確にする組織ヒエラルキー自体が個人の制約をうませるコンフリクトになりうるのである。

組織ヒエラルキーでポジショニングを明確にすることは、個人を組織がどう見ているかを含めた評価となり、明確化することは評価によっては組織ストレスになるコンフリクトを排除することとなるが、反面評価されない部分においてはストレスとなりコンフリクトを生むこととなる。

裁量を適正に行うことが必要である。

3-1-5 組織人になる基準から生まれるストレス

元来、人が組織に所属する場合、組織目的と個人の目的が一致していることは、必ずしも考えにくく、意思決定の際の満足化基準で所属することを決めることからストレスは始まる。

個人は自己目標実現のために組織に所属し個人の存在を認知させ自己主張を行うが、所属した組織によっては他の組織員との間に考え方、目標の差異による個人対個人のコンフリクトが生まれるのである。

これを回避するために組織イメージに個人が同調し、いかにも自分の目標と組織の目標が一致していて組織の中の一要員としてとして必要な個人として主張するが、この事実すらもコンフリクトであるといえる。

3-2 組織ヒエラルキーの組織スラック

3-2-1 個人における組織ストレスに対応する組織スラックとは

組織内では、組織行動において組織ヒエラルキーによる組織が、組織の変化する過程において作用し結果を出すことの一助となることが多く見られる。

この結果が蓄積され組織スラックとなっていくと考える。

個人が組織に属することは、個人の主張、または生きていくための糧を得るために必要不可欠なものである組織の安定は個人の安定に繋がることであり、また逆もありうるのである。

組織がストレスを生まない組織作りをすることが必要であるが、良い組織人を作ることには組織に対しての帰属性を持たせることであり個人に対しての組織の必要性を明確化することでもある。

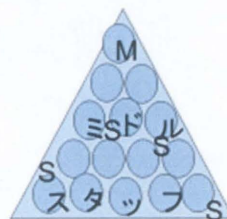
組織スラックを組織の中の様々な経験知であり、また、広義で考えると組織の方向性、組織ヒエラルキーの一部である考えられる。

このように考えたとき、組織スラックは何かを図式化すると図 3-2-3 の組織スラックの存在ように組織内に点在する資源であると考えられるが、ここまでの組織スラックが組織のインフラと考えると組織形態を考えると組織スラックは組織ごとくある資源であると考えられる。従って組織スラックを上手く利用することは組織運営にとって必要である。

図 3-2-2 組織ヒエラルキーの組織スラック

組織の考え方(組織スラックは隙間)

S:組織スラック



組織ヒエラルキーの隙間に組織スラックは存在する

組織の考え方(組織スラックはインフラ)



組織ヒエラルキーを包括してに組織スラックは存在する

3-3 組織スラックが組織ストレス解消に与える影響

3-3-1 大企業寡占化時代の組織スラック

前項では組織ストレスが発生する状況について述べてきたが、ここでは解消するために組織が対応する施策について述べてみたい。

組織スラックは元来、余剰利益(内部留保)の資産のようなものを指した理論であったが、金銭的インセンティブや投資行動によって組織内の個人、組織内のインフラ、組織外のボジショニング等を整備することにより組織に起こりうるコンフリクトを解消することが出来ていた。

大企業の寡占化が可能であった時代においては潤沢な余剰利益を利用し、このインフラを利用することが出来たのである。

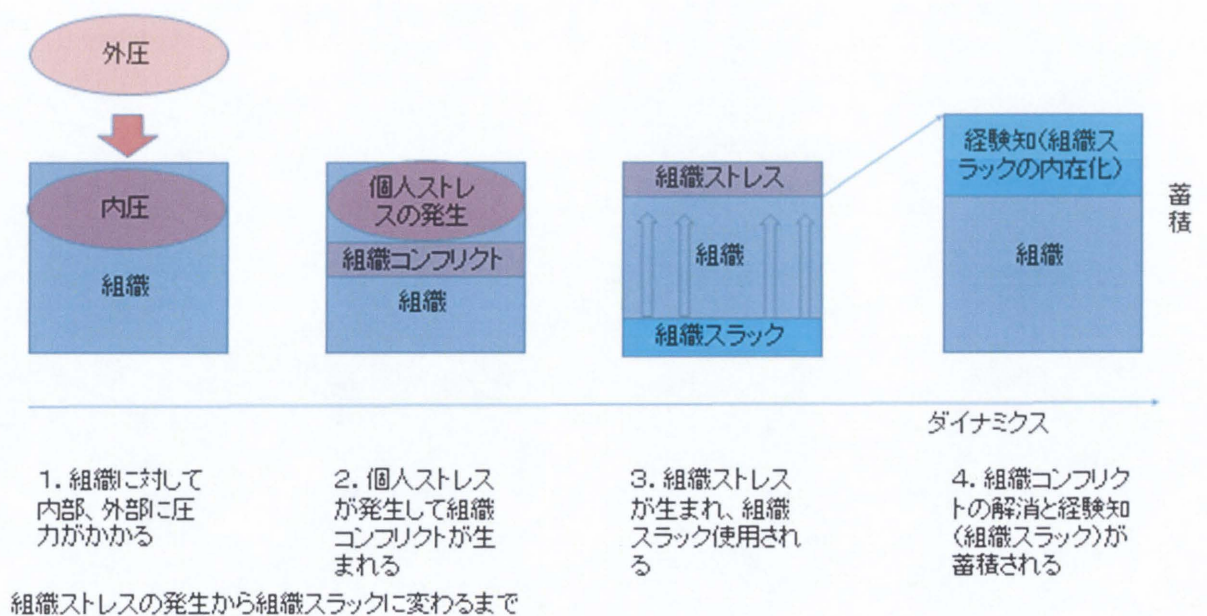
3-3-2 企業を取りまく状況変化による組織スラック

企業を取り巻く状況が変貌する中、余剰利益を確保することが困難となり、組織のコンフリクトを解消するために金銭的インセンティブにのみに頼るカネ・モノといった方法を利用することが難しい時代となった。

そこで組織内に存在するマニュアルのようなもの(形式知)、ノウハウ、企業文化(暗黙知)といったヒトにかかわる資源が着目され、活用されていくこととなるのである。

組織にとっての組織ストレスに対して組織スラックを考えてみると次の図 3-3-2 に示したようになると考えることができる。

図 3-3-2 組織ストレスの発生から組織スラックに変わる



- ①組織に対して内部、外部に圧力がかかる。
- ②個人ストレスが発生して組織コンフリクトが生まれる。
- ③組織ストレスが生まれ、組織スラックが使用される。
- ④組織コンフリクトの解消と経験知(組織スラック)が蓄積される。

以上のようなプロセスで起き得る組織ストレスにより、起こり得る組織コンフリクトを解消させる。

組織スラックの存在があり、このサイクルを繰り返し組織は経験値としての組織スラックを蓄積させ、利用して行く。

それぞれの場面での意思決定が働き組織は自ら正常化していくのである。

次章では実際の体験を元にして検証してみたい。

第4章 事例研究

実際の体験による3つのケースをもって検証してみたい。

4-1 サラリーマンから経営の道へ

4-1-1 関連会社へ出向

社会人として企業組織を経験して、創業後30年近く立つ関連会社へ出向社長になり経営者の道を歩み始めたとき、目の前に起きた実際の事例を組織ストレスと組織スラックに当てはめて立証してみたい。

創業者が同じ組織に入社後、社内キャリアをつんで、出向命令が出ることとなり、役員を経て代表取締役となった。その際、従来組織内に従事していた社員との軋轢を感じるところがあった。

4-1-2 経営者が交代すること

経営者が交代することとは、当然ながら経営方針が変わることであり会社が考える価値判断が変わることであるといえる。

組織文化を生成しているのは、創業から経験により作られた作業の流れ、手続き、マニュアル、金銭的インセンティブのシステム等組織内の仕組みと経営方針による会社の方向性、理念などである。

経験したのは警備業である。

隙間産業として元来、顧客の従業員により実施されていた宿直、守衛業務をアウトソーシングしていく形で業として認められていった。

歴史的には東京オリンピック開催時において選手村の施設警備から始まっている。

出向先の役職は代表取締役、元の組織にも役職は管理職で残しスタートした。

出向先の警備会社は交通誘導警備という道路等の工事において規制等の作業を行う業務であった。

この業務は非常に露天の作業であり天候に左右されることが多くあり、天候、季節に警備員の収入が左右されることが多く見られ、この事は当然会社の収益にも関連され、経営を圧迫することとなっていたのであった。

4-1-3 変化を起こすこと

そこで業態変化することを考えた、単価的には低料金であるが全天候で作業が出来、収

入が安定するシフトしようとするため、施設常駐警備業務（建物内部の仕事、要は天候で売り上げが左右され無い業務）への転換を図ったのである。

幸か不幸かその際に M&A を 2 度経験した、これは出向元に降りかかってきた事柄を利用し、手を下すこととなり、1 社は廃業した会社であり、もう 1 社は一部門を分割売却することとなったのである。

それぞれに組織ストレスと思われるものは見られたが実際ここで大きな組織ストレスと感じたのは 3 つに分かれる。

第一に交通誘導警備から施設常駐警備に業態を変化させたときに起きえた社員との問題、第二には廃業した会社の社員を受け入れると共に、顧客についても継続することとなったのである、これは後で述べるが顧客と前会社とのトラブルを継承するだけでなく、社員とのトラブルも引き受けることとなったのである。

最後には一部門を分離売却する警備会社から実質上の M&A で部門を買い取り、自社に統合させたのである、ここでは顧客よりも社員のストレスが大きく見られて非常苦心した記憶が多く残っているのである。

4-1-4 業態を変化させたときに起きえた社員との問題

経営方針の変化と業態変化によるストレスが発生した。

先に述べたように、代表取締役になる前に出向してきたとき、6 ヶ月間で経営上の赤字になっているところについて分析を行い以下の問題点を引き出した。

- ①給与の基準が明確でなく、年功序列のみ採用している。
 - ②警備員の予定を直前に決定しているため、余剰人員の把握が出来ず、非効率的である。
 - ③天候に左右される業務が多く収入が不安定である。
 - ④顧客対応を行う部署がなくクレーム処理を行うことが出来なかった。
- それぞれの問題について対応策を考えて対応していった。

①給与の基準が明確でなく、年功序列のみ採用している。

給与問題は生活に直結するため精細に考え、予鈴を出しながら半年スパンで変更させていく事とし、約 2 年をかけて給与体系を明確にしていった、当然のことながら古い社員からは反発があり、退職者も出ることは覚悟したが、全経営者が支給していなかった賞与を復活させ退職者を最小限に抑えた。

給与は年功の社員が高く、新しい社員はスキル持っても給料が安かったが、年功の社員の給与は客先よりの請負金額が下がっていたにもかかわらず、支払われていたため、経営を圧迫していた。

そこで給与を見直した、反発は出たが、廃止された賞与を戻すことで対応した。

ここでは給与改定により明確化される中、給与が増減することとなったため、給与が

増えた社員には満足がもたらされたため組織スラックであるといえる。

結果的に給与が減ることとなった社員には組織ストレスが生まれたが、賞与という金銭的インセンティブで満足を与えコンフリクトの解決を見ることができた。

ここでは組織スラックが金銭的インセンティブであった、生活のために働いているのであるから当然である、がこの後も給与改定を行なうこととなったが、準備期間を持ち、納得させる形を取って行った。

②警備員の予定を直前に決定しているため、余剰人員の把握が出来ず、非効率的である。

管理者に週間予定を組ませることを義務づけたことにより、仕事の明確化と有給消化をすることが出来るようになったが管理者からは当初反発があった。

原因を解いてみると顧客との摺りあわせをする方法を知らなかったことが原因であるとわかり結果対応することが出来たのである。

予定が直近しか組むことができなかったため、休日の予定等が組めないとの不満があったため、短期には週間予定を中長期は月間年間予定の明確化を行なった。

これにより社員は自分の時間を取ることや長期休暇を取ることができ、休暇を取るための予備要員としての同僚を作ることに抵抗がなくなったが、管理者の意思改革には時間を要した、顧客への要望は会社ぐるみで行なった。

ここでの組織ストレスは管理者の我流の方法で業務を行なっていたため、対応する個人への好き嫌いで、矛盾が生じていたり、顧客からの発注システムが確立していないため事前予定が立てられなかったため、社員にしわ寄せが行っていた。

管理者の予定作成の基準システム変更による意識改革と社員の有給消化に対する不満であったと思われた。

ここでの組織スラックは経営側からの指示と顧客への説明により改善した。

これは経営側からの経験知による判断でシステムづくりを行なったことによる指示による業務改善が行なわれたことである。

③天候に左右される業務が多く収入が不安定である。

収入を安定させるために業態変化を行い、交通誘導警備中心から施設常駐警備中心に変化させていくこととなった。

このことにより古い交通警備社員からは反発されることとなる。

会社の固定費は一定で有るにも関わらず交通警備は天候による収入の不安定、梅雨時に野外の仕事は中止となり収入の減少を見ることとなる。

普遍的に収入が有るが単価は下がってもよいという経営判断で室外の仕事から室内もしくは屋外でも中止にならない業務を中心に受注することにより経営の安定化と社員の収入の安定化を図った。

収入の安定化により金銭的インセンティブである賞与を再開することができることと

なった。

ここでもまだ、組織スラックは余剰的な利益であったのである。

業態変化をするための固定費の遣り繰りには企業内の内部留保が功を奏しているのである。

④顧客対応を行う部署がなくクレーム処理を行うことが出来なかった。

出向時に最初に行った仕事はクレーム対応であった。

業務担当が顧客の場所もわからないなど、まったく顧客訪問がなされていなかったため、他社からの攻勢に大して顧客との接点もなくCSは行なわれていなかった。

当然社員とのコミュニケーションもなかったため、社員と会社の関係は阻害されていた。

コミュニケーション活動が必要と感じ、四半期に一度は顧客担当者に訪問を行い顧客からの現状を聞き取ることとし、年間3回以上の現場巡察を行い、社員から見た顧客の現状、自社の弱み強みを確認することにより、現状分析することが出来たのである。

ここでの組織ストレスと思われるのは、顧客の不満による現場社員への顧客のストレスと本社を知らない（会社が顔を見えない）社員の不満であった。

ここでの組織スラックは会社が適正な顧客対応を行なうための定期的訪問をすることにより顧客と会社の関係改善を図り、社員の居心地最善強化を行なったのである。

4-1-5 廃業した会社からの社員の受け入れと顧客の継続について

ここでは第一に社員の受け入れ、第二に顧客への折衝が問題であったが比較的スムーズに行うことができたのである。

①社員の受け入れに対して

管理者ごと仕事内容そのまま社員を招聘した。

仕事の受け入れ前に、身分を保証し、生活に対する不安を取り除いたことと管理者も含めて招聘することが出来たことにより、旧組織ごと吸収することが出来たこととなる。

受け入れ社員による組織ストレスは会社を替わることの不安であったため、管理者ごと招聘することにより変化を最小限に抑えた、出来るだけ環境を変えないように気を配った。

経営者が判断して環境の変化を最小限に抑えるため、安定を押し出した雇用を行ったことが社員にとっての組織スラックであった。

②顧客折衝について

廃業に伴うため、顧客もスムーズな移管を望むといわれる顧客が多かったのと

顔なじみの管理者が対応することに顧客に安心感を得てもらったのではないかと考えられる。

しかしながら顧客の中には引き継ぐ前の会社とのトラブル事例も有ってこれが十数年

に渡り払拭されなかったのも事実であった。

顧客への組織ストレスとしては委託先の会社が廃業することにより、安定したサービス提供に不安を感じさせたことと、以前の委託先に対する不満も継承したことである。

組織スラックとしては作業内容を掌握している管理者を対応させることにより事務的、作業について安定したサービスが提供できたことと、引継ぎ等による担当者の時間的無駄を起こさなかった。

顧客とトラブルの原因が明確であったため時間をかけて払拭することが出来たのである。

4-1-6 M&A による他社の一部門を自社に統合

この事例に対しては非常に苦労した思い出がある。

ここに問題点としては、第一に社員が何も知らないまま部門が売却されたこと。第二に顧客に対して、売却元がきちんと対応しなかったこと、第三に統合後も会社風土に社員が対応できなかった。

①社員が何も知らないまま部門が売却されたこと。

受け入れられる社員が現実を知らなかったことであり、会社側からの情報がきちんと伝えられなかったため、それぞれの社員に社員同士の非公式噂話が先行したため、起こり得る事象に対し反旗をひるがえす社員が登場する。

その際にも元の会社から説明、お詫びは社員には結局行われることはなかった。

現場に出向き話し合いを持って解決することとなるが、一部は罵声を浴びせられ、結局移籍はしないものもいたが、移籍したものの組織に馴染まず研修もまま成らない状況であった。

移籍する予定の社員のストレスは、明確に人格を認められなかったこと、新しい組織に対してスタートラインを切れていなかったことである。

対応として会社が現場に出向ききちんとコミュニケーションを図ることにより組織文化を伝え、組織スラックを伝えたのである。

②顧客に対して、売却元がきちんと対応しなかったこと

顧客に対しては、売却元の担当が一度だけ対応した。

その際も詫び等はなく淡々と進められていったが、客先担当は仕方なく了解して貰うこととなった。

しかしながら数件の近日中の解約を受けとることとなった。

顧客に与えたストレスは、顧客優先主義ではなく会社都合を押し付けて顧客不在のまま警備会社主導で事を進めたことであるが、顧客が引継ぎ会社のことを周知していた

こと、ノレン＝組織スラックがあったことが顧客の安心と信頼を得ることになった。

③統合後も会社風土に馴染まない社員が多かった。

受け入れた社員との対話の中で社員研修の甘さや指示命令系統のシステムに社内文化的なものはない会社であったことが明確となった。

研修の際の態度および業務時の指示等に関する態度は非常に不満を感じるものであった。

社員の人格形成において社風が与える影響の強さを感じる事が出来た。

組織文化が社員を作ること、今までの常識が変わることに対しての惑いが反発という力になると感じた。

会社が時間をかけて社員と関わることで問題を払拭することが出来た。

時間をかけて向かい合えるような時間が使える組織に力があったことが組織スラックであった。

4-2 会社を創業すること

4-2-1 創業時における組織形成時の検証

グループ企業を離脱し、改めて創業を行った経緯による問題点を検証する。

1 部門の営業権を購入して、創業を行った際に起きえた事象を鑑みると4つの問題が考えられる。

最初に創業時における会社組織の生成について、第二として顧客獲得に関する顧客対応について、第三として創業メンバーと経営者の確執、最後に会社の方向性を決めるということが考えられた。

4-2-2 創業時における会社組織の生成について

株式会社の資金調達をして会社を創業し、営業権を購入して業務としては今まで対応してきたものを商品として何とか売り上げをたてる事が出来、会社といえども個人商店に近い状況でスタートした。

個人企業として生まれたからは、オーナー即ち社長が業務を探してきて部下に業務を押し付けて、部下は業務をこなす。

これは分業制を引いている個々と同じであるが、業務はその道のプロが行っていくので淡々と進むこととなるが、この仕事は誰がやるかを決めておくことで責任の所在が明確となり、こうすることでうまく分業化されることとなる。

そこで会社は担当者が対応できないような状況下にあったときはどのように対応するかをマニュアル化することでリスクを最小限に留める事が出来、その積み重ねが意思決

定の平準化になるのである。

時間が経つに連れ、創業者の力任せの経営からバランスのよい経営を目指すために、組織形成にかかわる組織人のノウハウを利用した組織作りを行うのである。

今、思い返すと自分自身、組織ストレスは感じなかったような記憶があるが、会社を立ち上げ、仕事をして行く中で、今まで自分達が経験した経験知で何とか乗り越え現在に至っている。

4-2-3 顧客獲得における顧客対応について

営業権を購入しても顧客との信頼関係が薄いまま移管作業をすることは非常に困難なものであるといえる。

営業権と作業者が揃い、いざ営業をして他者からの切り替えをもくろみ行動しても実際のところ、オーナーと個人的な結びつきにより契約に至っていた契約先は順当に契約の変更を行っていただける。

しかしながら実際は作業量が大きく、会社組織が大きければ大きいほど、担当者は慎重になり現状維持が可能であれば、契約の変更は困難となる。

創業当初の会社は資金力もスタッフの数も資機材の量も限られ、当然の事ながら継続していくことが必須条件となり、顧客には不安感が残る。

一担当者である以上責任回避はしたいと考え、変化を嫌うことで既得権が生まれる。

ここでの組織ストレスは、生まれたての創業会社としては上で述べたことが障壁となり業務量の向上にブレーキがかかることとなる。

4-2-4 創業メンバーと経営者の確執

創業当初は一からのスタートとなり、スタッフも経営者も一丸となり業務に邁進することとなる。

しかし創業当初は時期的なものや多少の誤差はあるが売り上げについては最初はない状態からはじまる。

仕事を進めるうちに多くの売り上げを持つこととなるが、一部のスタッフは粗利のボリュームを知ることとなる。

売り上げから経費を引くと利益であるということに、間接費（事務所等、インフラ、社会保険料等）がほかにかかる事を思わず、感じそこで経営者との考え方に隔たりが出てくるのである。

「仕事が増えた分だけ給料よこせ」が始まるのであり、一方経営者は売り上げと利益を確保しながら投資、スタッフの増強を含めて会社のインフラ作りに投資することとなるがスタッフからは不満が残ることとなる。

自分達の売り上げに対してなぜインセンティブが向上しないのか、それは経営者側の搾取ではないのかと思ひ込み、待遇に対しての不満が仕事への不満となるひとつのストレスが生まれる。

ここを改善するにはインセンティブの向上が一番であると思われるが実際にはインセンティブの向上を行っても一時のものであるしかない何故なら安定化していく経過においては投資を伴うこととなり、安定的な経営を行うには徐々に内部留保即ち、余剰な資産をもつことを経営者は行っていくことになる。

経営上の資金繰りの一環といえるこの行為は、スタッフには見えていないのでこういった誤解を招き組織ストレスとなっていくのである。

そのボタンの掛け違いから、勘違いをスタッフが起こしてしまうと就業の怠惰や顧客への対応の悪さを招き、スタッフとしては就業させられない状況となる。

現状として一人のスタッフを会社として解雇することになったのである。

現在、社員に対しては今の会社の現状を伝え、これからどうすべきなのかを明確に伝える必要性に鑑み、経営理念、企業目標を明確化している。

他の経営者は経営側として「見える化」と称し経営状況をオープンにしたり、組織スラックである内部留保をインセンティブに代え、とりあえず納得させる組織ストレス解消を行うが、断片的なものであり、根本的解決には時間と組織力が必要であるといわれている。

社員のストレスは安定化の段階で金銭的インセンティブがないことによる昇給等に対する不満とスタッフの人数の限界による作業に対する不満、後は将来に対する不満となるのである。

ここから脱出するには上記のように組織として時間をかけて組織スラックを持つ力をつけて行くしかないのである。

4-2-5 会社の方向性を決めることの必要性。

創業後早二年と成り、漸く仕事の円滑化と顧客との関係も出来つつあり新規の仕事も入って来るようになる。

我武者羅と手探りで経営を行ってきた、また現状は創業半年で社長が、他社へ出稼ぎ状態で不在な状況が起きていて非常勤状態になっている。

実質の会社のヒト、モノ、カネは役員である社長の妻が実権を持っているのが現状であるが、決済は社長が行っている現状のがである。

これも考えようによっては社長が外部の組織スラックの形として働いていると考えられるのである。

この状況からどうしても社長が非常勤の分だけ決済時間と営業力が落ちている。

ここをどう解決するかということで経営理念、経営方針を明確化することにより会社がどうありたいか、どのように進んでいくのかを提示することとなる。

以上のことから会社のストレスは組織の判断能力が下がっていることと、決済時間が遅延していることである。

組織スラックとして経営理念、経営方針を明確化しあるべき姿を明示しシステム作りをすることが必要である。

4-3 組織ストレス

4-3-1 組織人が他の組織へ編入した事例

企業を創業し現在までを4-2では述べてきたがもうひとつ現在は組織に属している4-2で述べているように現実的には一般的にいう「2足のわらじ」を履いているケースである。

創業後半年ほど経ったある日、営業で知人を訪ねたとき、人創りと組織作りを手伝うことを言われ、創業間もない会社をスタッフに任せ入社することとなった。

このケースで発生してくる人的問題と実際におきえた問題を検証してみた。

組織は過去に所属した組織とは異なる組織への編入には数々の問題が起き得た。

大きく分けて、3つの問題が起きたように思う、第一に従来のスタッフからの軋轢、第二に組織内文化の違い、第三に仕事で結果を出すことの難しさであった。

4-3-2 従来のスタッフとの軋轢

通常、どの会社でも社員同士であっても、新しい社員が入社すると自分の職場を失うと勘違いし、新しい社員に対して感情論で新任研修をきちんと行わず社内の雰囲気にとけこめないよう図り排除しようとすることがある。

大人が仕事をしている組織の中でそんな幼稚なことが有るのかというと実際には存在しうる。何故なら先に作業をマスターして現実に行っているものには既得権を感じ、優位性を持っていると意識しているからである。

イノベーションは必要であるが彼らはそれを望まず現状維持のルーティンを望むことで、自分の職域を守り安全圏を確保する。

大手組織の子会社のように全国的な規模で統制やフォーマットによる作業手順、ノウハウの提供、といった外的ストレスがなく刺激が無いため、単純にいうと「誰か」の考え方がシステムと成っていることが多く、問題点を考えて質問しても基準がわかりづらいものもある。

この事を含め、外からの人材の流入については開国時代の黒船と同じように大きくストレスを感じ、拒否反応を示すのである。

このようなストレス反応に対しては、ゴム鞠のようなフレキシブルな反応、もしくは対峙しない反応により寛容に受け入れることを心がけた。

ここで過剰に反応することはその後のコミュニケーションの円滑化を妨げるのであ

る。

ここでの組織ストレスは当然の事ながら、私自身となる。

組織スラックになるべき対応を行なおうと心がけている。

受け入れること、どうあるべきかを考えて行動し、過去に経験したことがあればを現在と検証してミックスさせてよい形を目指している。

4-3-3 組織文化の違い

前項にも述べたが、組織は『個人』によって作られるため組織には生育してきた過程と歴史により独自の文化が育つと考えられる。

経営理念、経営方針を含めた規律、行動規範等が組織文化であると考えられる。

創業を行い我武者羅に創業者は組織の安定のみを目標に作業の平準化、収入の安定化を目論見行動することとなる。

組織が成熟してくるとこの行動を反省したうえで行動規範等が生まれて行き、その後経営理念といった、大きな目標に変わっていくのである、このことは組織文化の生成といっているといえる。

現在もこの組織に所属しているが、朝礼、会議等といったセレモニー、考え方の違いに戸惑いを感じ適応することに大きなストレスと感じたことはいうまでもない事実である。

これらのことについては同じような境遇の役職者と意外なところで出会い存在意味を含めた形と過去の経験を知ることとなり、対策を行うことが出来たのである。

組織文化について表向きや礼式等で見るとは、比較的適応は単純に出来そうに感じるが、実際には精神的な部分は中々適合しにくいのである。

組織文化に対しての組織ストレスは個人的な組織への融合への障壁を感じることで価値観の違いから生まれるものと考えられる。

この場合の組織スラックは個人の意思により組織への適合を考えられるかどうかであり、それは時間をかけて行うものであると考えられるのである。

4-3-4 仕事で結果を出すこと

作業は淡々とルーティンワークで行っていくことが出来るが、仕事はチームワークで行っていることが多く、外部から招聘されたキャリアにおいては作業手順、作業内容等経験から対応できるものは多いと考える。

しかしながら実際結果を出そうとすると難しい壁に当たるのである。

これは何かというと人的なネットワークがないためネゴシエーションが難しいということである。

人的ネットワークがないと正規の組織内においてもお願い、指示、命令を下すにおいてもうまく対応しない。

組織は命令を下せば、何でも組織が動いて解決するといった組織であれば、優秀な組織ばかりであれば組織論は必要ないのである。

非公式なネットワークも含めた人的ネットワークが仕事で結果を出すには必要不可欠であるとする。

何故ならお互いの経験値と知恵と、組織内の経験地を持った組織員が統合すると必ず結果が出せるのである。

チームとして経験知の高いものをブレンとして持っていると必要に応じてブレンを使える。

経験上、相互の経験知を有効利用することにより、相互の組織スラックを共用できる事となる、組織スラックのネットワーク化である。

4-4 まとめ

この章では私自身の企業人としての経験を述べた。

企業環境において、企業も組織であることから組織維持のためには当然ながら利益を含めた、金銭的インセンティブが必要となる。

継承した経営者はインフラが整っていることが多く、一般的に『ノレン』といわれているものもインフラの一つであるとする。

企業組織に内在するインフラは組織スラックでありリソースであるとする事ができる。

今あるもの、会社に蓄えたヒト・モノ・カネを有効利用することで市場への切り口にして企業組織の継続にかけることが出来るのである。

ここで述べた企業買収は、どうしてもダークなイメージに捉えられがちであるが、組織スラックという観点で見ると企業間を通じたリソース考えることも出来るのである。

創業するということは、通常経営者の資産でスタートしてリソースベースは何もない状況であるが、経営者の資産とノウハウが組織スラックとなる。

しかしながら以上で述べた組織ストレス（組織コンフリクト）を解消する場面を振り返ると、企業、会社、組織が関与していることが明確になったことから組織ストレスを解消するために必要な組織スラックは組織自身である。

したがって組織スラックは図 3-2-3 にもあるように組織ヒエラルキー＝組織を包括して組織スラックは存在するのであり、組織スラックを使用するのも、蓄積するのも組織の意思決定により行なわれているのである。

第5章 組織スラックとは

5-1 結び

帝王学もないまま、作業から仕事にそして組織論も経営学も何もないまま経営者として経営を行なってきたが、限界に気づき、学ぼうとして大学の門をたたいた。

経営者としての組織運営という言葉から想像できたものは単純に組織図、三角形のものであった。

学んでいく中で組織の形態は様々な形態を持つことを理解することができ、組織論を学んでいく内に組織というものはヒエラルキーを使って統制を取っていく縦社会があるが、構成員による縦横のつながりだけではない非公式な組織が存在し、組織活動の円滑化を図っていることがあることも理解できた。

またその中身も立体的に構成されていると考え、その空間を埋めているものが必要であり存在は何かと考えると潤滑油のようなものであり、それぞれを生かそうとする養分のようなものが組織スラックでは無いかと考えた。

序章にも書いたようにこの論文には2つのテーマがある。

一つはストレスからくる二次的な弊害、人的弊害から組織行動の疎外を起こす組織コンフリクト、そこから発生する組織ストレスとそれらを解決するために組織が対応する組織スラックを検証するというテーマである。

組織に属することから起き得る個人のストレスが蓄積されやがて組織コンフリクトとなり、組織ストレスとなっていき、組織行動を阻害することとなる。

その組織ストレスを解決すべく、組織は内在化している組織ストレスを利用し、解決することができ、解決した経験知はまた組織ストレスとして内在化されて、組織の知となっていくことが検証できた。

二つ目の高効率的なものが良とされる方向性の社会に失われたはずである組織スラックの存在を再確認し、効用を認識すべきであると考え、無駄であると思われるものが本当に組織にとって無駄であるのか、また組織の中でアソビである組織スラックはどの様に生まれ内在化し必要に応じて顕在化するのかについて検討する。

組織ストレスに対する組織スラックの効用は述べたが、高効率化によりムダを省いて行くとアソビの部分と考えられる組織スラックは失われてしまったと考えられた。

実際には組織行動を組織ストレスが阻害したときにそれを解決するために、多くの組織意思決定が行なわれ、解消されるその際に組織スラックは生まれたり、内在化されていたものが顕在化され、また内在化され蓄えられることが検証された

冒頭にも書いたように『ムダ』を省き高効率化を目指す組織においては明確に存在が定義できないものは選択して残すことが難しくなる。

しかし企業を取り巻く環境の中に起きてくる組織ストレスには対応するためには様々

な方法が必要となってくる。

そこで内在させてある『失われた機会』の組織スラックが必要となってくるが内在している組織スラックを取り出すには、組織の意思決定と組織内コミュニケーションも必要であるが、他の組織にある組織スラックを自組織の組織ストレス解消に利用することも考えなくてはならない時代が来ていると考えられる。

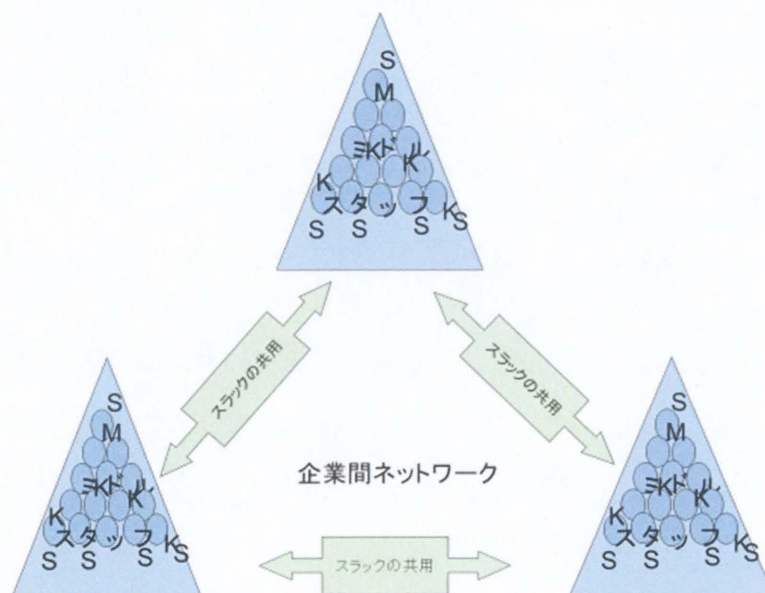
そこから組織間のコミュニケーションをとることが大きな意味での組織であると考えることが出来る。

組織間をつなぐ様々なものが組織スラックであると考える場合、現代企業組織における余剰利益を確保できず、金銭的スラックを持ちにくい組織においては所属している組織で持つことのできない組織スラックを他の組織との組織間の組織スラックと考えれば共有することができるのである、これがスラックの図 5-1 によるアウトソーシング化である。

「優良企業とは、投資されたスラック資源を定期的に補充しながら将来の選択案を創り出すため「スラック」に常に投資している企業のことであるが、スラックの利用が単独で無理な場合はアウトソースしでも達成しようとしていると考えた方が正しいと思われる。」¹⁴

図 5-1 組織スラックの共用化

組織スラックの共用化



¹⁴ 渡邊 明「三重大学 MOT の設計思想とモジュール生産に関する試論：分離融合に向けて」『札幌学院大学経営論集』 引用

組織スラックがアウトソーシング化されていけば組織間ネットワークをきちんと組織化しておけばすべてを 1 つの組織で持つ必要はなくなるのであるが、そもそも組織スラックはここまでに述べたように余剰利益についての理論から現在に至ってはすべてのインフラが該当するような考え方に変わってきている。

結論付けてしまえばこう考える、個人の存在から組織すべてが組織スラックであると考えることができるのである。

組織内部留保から始まりヒト・モノ・カネから組織内暗黙知、形式知といった広義になれば組織自体が組織スラックの中に存在しているといった理論が展開することができるのである。

広義になれば組織自体がスラックの中に存在しているといった理論が展開することができるのである。

ここまで組織ストレスが組織行動に与える影響と組織ストレスを解消するために組織スラックが使われることを述べてきたが、システムとしては図 3-4-2 組織ストレスの発生から組織スラックに変わるまでで表しているが、実際に組織ストレスが起きたときに組織スラックを使用することが必要となる。

組織においても、組織スラックは存在自体が認識されていない場合が多く、また認識されていたところで組織スラックを何時、どこで、誰が、どうするといった意思決定が必要となるのである。

組織の意思決定者が組織スラックの使用についての意思決定を行なうとすると組織スラック意思決定者の意思に沿って効力を引き出される。

従って組織スラックを使用する意思決定者も組織スラックの一部であると考えることが出来、意思決定者の経験知やノウハウや裁量によって判断されて利用される。

組織の意思決定者は組織の長もしくは経営者であることが多い。

したがって組織にとって組織スラックは組織の長であり、企業組織においては社長であると考えられる、つまり会社にとっての社長は組織のヒエラルキーの一員であり最大の組織スラックであるということである。

参考資料

- 1 真船浩介 (2008)「職場組織ストレス評価尺度作成の試み」
『産業医科雑誌』 30 (1) . 109
- 2 田尾雅夫 (2003)「組織ストレスのマネジメントのための理論的枠組を考える」
『人間環境学研究』 1 (2) . 9-14
- 3 田尾雅夫 (2003)「組織の構造ストレスとその克服」
『産業ストレス研究』 10 (4) . 229-233
- 4 増地あゆみ (2002)「組織ストレスの研究の現状と課題」
『北海道大学文化研究科紀要』 107. 53-71
- 5 小牧一裕 (2001)「パートタイマーの組織ストレスとソーシャルサポート」
『大阪国際女子大学紀要』 27 (2) . 71-79
- 6 小牧一裕 (2001)「専門職女性における組織ストレス」
『大阪国際女子大学紀要』 27 (1) . 105-113
- 7 小牧一裕 (2000)「中年男性労働者における情緒的サポートの効果・・管理職と非管理職の比較」
『大阪国際女子大学紀要』 26 (2) . 113-118
- 8 小牧一裕 (1998)「中年男性労働者における組織ストレスと家族サポートの関連」
『大阪国際女子大学紀要』 24 (2) . 97-104
- 9 田尾雅夫 (1989)「バーンアウト: ヒューマン・サービス従事者における組織ストレス (<特集>「ストレスの社会心理学」 『社会心理研究』 4 (2) . 91-97
- 10 渡辺直登 (1986)「組織ストレスの構造と従業員のメンタル・ヘルス: 職場の人間関係の果たす役割について」
『経営行動科学』 1 (2) . 69-78
- 11 中川淳平 (2013)「組織スラックと企業理論」 『駒大経営研究 44』 44 (3・4) 1-2
- 12 日高昭夫 (2011)「基礎自治体における町内会・自治会との包括的委託制度の特性: 「連合体」としての組織スラックの視覚から」
『山梨学院大学法学論集 68』 207-240
- 13 田尻敬昌 (2011)「組織スラックの形成と利益マネジメントの関係性についてー会計保守主義に焦点を当てて」
『経済論究』 (140) 21-42
- 14 高橋邦丸 (2011)「戦略タイプによる組織スラックと企業業績との関係について」
『青山経営論集』 46 (1) 65-87
- 15 中村絵里 (2011)「組織スラックはR&D投資と環境投資を促進するのか」
『日本経営学会誌』 (27) 15-26
- 16 田尻敬昌 (2010)「組織スラックの形成に果たす利害関係者の役割ー銀行の情報生産に焦点を当てて」
『経済論究』 (138) 43-58
- 17 中村絵里 (2010)「組織スラックと企業のパフォーマンスの関係についての分析: 同時方程式による確定」『六甲台論集、経営学編』 29-42
- 18 中村絵里・水谷文俊 (2010) 57 (2)「組織スラックは非効率か」
『国民経済雑誌 201』 (4) 29-41

- 19 伊藤龍史 (2006) 「組織スラックとパフォーマンスに関するメタアナリシス」
『商学研究科紀要 63』 23-43
- 20 総合交通政策と規制改革プロジェクト (2006) 「地域・都市交通政策と地方政府の役割」
『日交研シリーズA』 (415) 1-70
- 21 菅谷英之 (2004) 「組織スラックの新しい概念特性とその有効性に関する一研究」
『大学院研究年報総合政策研究所篇 (8)』 59-75
- 22 高橋邦丸 (2003) 「組織スラック測定尺度の整合性」
『青山経営論集 37 (4)』 (4) 185-202
- 23 高橋邦丸 (2002) 「戦略的行動のための組織スラック」
『原価計算研究 23』 (1) 20-31
- 24 高橋邦丸 (2002) 「企業の資源配分行動が業績に及ぼす影響について」
『青山経営論集 36』 (4)
- 25 高橋邦丸 (2000) 「組織スラックによる利益平準化行動」
『原価計算研究』 24 (2) 44-57
- 26 加護野 忠男 (2000) 「経済の法則 経営の原理 (3 8) 組織スラック」
『週刊ダイヤモンド』 88 (8) 138
- 27 高橋邦丸 (1999) 「業績安定化要因としての組織スラックに関する実証研究」
『原価計算研究』 23 (2) 33-45
- 28 高橋邦丸 (1997) 「財務データによる組織スラックの測定可能性」
『岡山商大論叢』 33 (2) 79-98
- 29 大月博司 (1990) 「組織スラックの効用」
『北海学園大学経済論集』 37 (4) 75-88
- 30 野口晴利 (1981) 「組織スラックと企業組織の効率性」
『手塚山大学論集』 34 84-99
- 31 平池久義 (1975) 「組織スラックと経営者の効用——O. E. Williamson; The Economics of Discretionary Behavior」
『九州学会年報』 (1975) 52-58
- 32 平池久義 (1975) 「組織スラックと経営者行動——O. E. Williamson; The Economics of Discretionary Behavior」
『経済論究』 (33) 79-115
- 33 真船洋之助 (1974) 「予算スラックの形成と機能——予算管理と組織スラック」
『企業会計』 26 (6) 63-69
- 34 平池久義 (1973) 「組織スラックについて」
『経済論究』 (30) 69-92
- 35 原沢芳太郎 (1970) 「組織スラックの概念について」
『武蔵大学論集』 17 (2~6) 445-446
- 36 榛沢芳雄 (1969) 「組織スラック概念の変遷について」
『日本大学理工学部一般教育教室彙報』 (10) 33-39

- 37 西田耕三 (1967) 「組織スラックと行動科学的決定モデル」
『愛知大学法経論集』(55) 103-126
- 38 若林政史 (1967) 「企業理論と組織スラック」
『六甲台論集』14 (1) 36-47 -
- 39 吉原英樹 (1967) 「組織スラックと企業の適応的行動：立石電機のケースを中心として」
『経済経営研究年報』18 (1) 121-152
- 40 吉原英樹 「組織スラックと企業行動」
『国民経済雑誌』116 (2) 78-95
- 41 中村絵里 (2011) 「組織スラックはR&D投資と環境投資を促進するのか」
『日本経営学会誌』(27) 15-26
- 42 高橋邦丸 (2004) 『資源ベースの企業行動と会計情報』 同文館出版
- 43 開本浩矢 編著 第6章 加納郁也 (2007) 『入門組織行動論』 中央経済社
- 44 高橋信夫 (2007) 『コア・テキスト経営学入門』 新世社
- 45 沼上 幹 (2009) 『経営戦略の思考法』 日本経済新聞出版社
- 46 沼上 幹 (2003) 『組織戦略の考え方 企業経営の健全性のために』 ちくま新書
- 47 C. I バーナード著 山本安二郎・田杉 競・飯野春樹訳 (1968)
『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社
- 48 ハーバート・A・サイモン著 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇陽子・高柳美香 訳 (2011)
『新版 経営行動』 ダイヤモンド社
- 49 桑田耕太郎・田尾雅夫著 (2013) 『組織論 補訂版』 有斐閣アルマ
- 50 渡邊 明 (2009) 「三重大 MOT の設計思想とモジュール生産に関する試論：分離融合に向けて」
『札幌学院大学経営論集』