

2007年11月22日  
16:46

## 第9章組織の管理運営

### はじめに

これまで公的な組織の設計や、管理の話をしてきた。組織というのはどういう構造を持っていたかということ、組織というのは管理者と構成員の二者に別れていた。管理者と構成員の関係はどうなっているのかということ、管理者が構成員に対して給料を払って、色んなインセンティブ（誘因：プラスもマイナスも含む）を提供する。その交換条件として構成員は管理者に貢献をする。これは主に労働という形である。

今日の話は組織をうまく管理してゆくという管理者の主な仕事はどのようなものなのか、また組織をうまくとりまとめて組織の目標・ミッションを達成するようにメンバーを動機づける、つまりやる気を引き出させるにはどうしたらいいか、そのような話をする。組織がうまく回ることによって、組織の顧客に対して財・サービスを提供することができるのだが、そうするためにはどのような風に管理していけばよいのだろうかという話である。

### 第1節ルーティン

### 第2節リーダーシップ・調整・計画

### 第3節勤労意欲を引き出す管理

### 第4節管理活動の動態

### 第5節協働の確保と情報連絡の構造

### はじめに

・組織活動—組織目的の実現行為が、内部者によって受け入れられることをめざす活動  
組織の管理の活動というのは、組織の目的やミッション（指名）を実現するという行為が、組織メンバーの内部者によって受け入れられることを目指す活動である。そこで組織のマネジメントの活動には二つあるのである。

・2つの活動—革新(環境変化への適応)とルーティン(先例やマニュアルを踏襲)  
上の二つね。革新とは、組織を取り巻く色んな環境が絶えず変化してゆく。グローバル化や少子高齢化や財政赤字など、環境の厳しい変化がある。そういう環境の変化に対して、絶えず組織を対応させてゆくのはリーダーの役目なのである。公的な組織は私的な組織と比べると環境の変化への対応は良くないということが往々にしていわれるが、革新をして環境の変化に適合してゆくのである。

もう一つはルーティンワークといって、日常の活動という意味である。組織には細かい問題が毎日発生するが、そのような細かい問題を一つ一つ解決してゆくには、以前同じような問題が起こったらどのような対応をしていたのかという先例が残っているはずなので、先例を踏襲してゆく。またはマニュアル化されたものもあるので、それを踏襲してゆく。そういうことである。この革新活動とルーティン活動がここでのマネジメントの活動のポイントになっている。

・プログラム化されていない決定とプログラム化された決定(ハーバート・サイモン)

それでこの二つの活動は、サイモンの言葉を使うと、革新は、プログラム化されていない意志決定ということになる。また、ルーティン活動はプログラム化された意志決定ということになる。このプログラムとは、コンピュータのプログラムみたいなものを考えればよい。そういうプログラムやマニュアル化された意志決定がルーティン活動である。このような二つの意志決定を組織、あるいは管理者には求められているのである。

・標準化で余力(スラック)を残し緊急事態に備える

組織の活動の中では色々な問題が起きるわけで、あまりたいした問題がないのならば、大体を標準化・マニュアル化してしまうということが一番組織にとっては省力化できる。それで、余った余力を組織革新、環境適合に余力を使ってゆく。この環境適合というのは、むしろ変化を先取りして新たな方向に組織の梶を切ってゆくということである。

または緊急事態が突発的に起きることがある。天災であるとか、人災であるとか色々考えられるが、そのような緊急事態に備えるために、余力をできるだけ残すために、日常の問題解決については大体は標準化してしまった方が良いということである。

・マニュアルの不備を補うトップリーダーシップ

トップやリーダーの役目というのは、そういう余力を使って、緊急事態に備える、緊急対応してゆく、ということが主な役割なのである。

## 9章1節ルーティン

組織とは、個人では到達できない高いレベルの合理性を可能にする方法(cf. H.サイモンの満足化>最大化)

サイモンの組織論的な考え方では、個人の持っている合理性にはやはり限界がある。個人の力は有限であるのでなかなかレベルが高くなならないとことがあるということである。しかし、そのような個人一人だけではダメかもしれないが、それが複数集まって、個人間の関係を何か役割分担したり、何かのヒエラルキー的な権限や責任の体系のようなもので組織化していくと、組織になった諸個人の集まりは、おそらく個人では到達できない合理性のレベルを引き上げてゆくのではないだろうかということがサイモンの問題意識であった。従って、組織というのはおそらく、個人では到達しえない高いレベルでの合理性を可能にできるだろう、ではそのような組織とはどのような組織なのだろうか、というのがサイモンの大きな問題意識だった。

彼は合理性の基準として、利益の最大化というよりはむしろ満足化というところで計るべきであるといっているが、いずれにしても組織というのはそういうものであるということである。

### 1. 緊張の発生点――有限の資源と市民の不満

組織の中で、ルーティン的な組織活動というのは標準化とかマニュアル化ということになる。色々な日常的な組織活動上発生する色々なことがある。緊張が発生する、つまり問題が発生するというのは、組織が持っている資源は有限であるということである。人・もの・金・情報など色々な資源があるが、個人よりは多いかもしれないがやはり有限である。それに対して、組織に対して市民の期待が集まってくるのだが、その期待に応えようとするのに資源が有限であるとすると、市民は不満を持つだろう。そういうときにいったいどのように組織は対応していったらよいか、と

いう緊張が発生するという事は当然考えられる。

## 2. 行政と顧客—相手の要求との相互妥協、条件(権限委譲・利益代表・柔軟性・長期継続性)

従って、行政と顧客との関係は、常に相手方の要求との妥協が考えられる。妥協をしていかなければならない。妥協していくときに組織の運営における色々な条件があるわけで、権限を委譲して分権化してゆく、つまり現場に色々な情報を集めて権限を委譲する、または市民の色々な利益を代表をする、あるいは柔軟な意志決定をしてゆく、あるいはお客さんと長期にわたって継続的な関係を保ってゆく、といった色々な組織の運営の条件が相手の要求との妥協の中に必要になってくる。こういったものがルーティンワーク上の課題である。

## 3. マニュアル化—意思決定の単純化、余力

それで、そういうことを標準化、マニュアル化してゆくことによって、意志決定を単純にすることが出来る。単純にすることによって余力を他の革新的な活動、または緊急事態への対応、環境変化への適応に回してゆくということである。

### 9章2節リーダーシップ・調整・計画1

リーダーシップとは、組織の目的達成のために、リーダーが集団を鼓舞し仕事を積極的に推進する働きである。

#### 1. リーダーシップの機能—危機的決定とルーティン的決定(セルズニック)、目的達成と集団維持(三隅二不二)

セルズニックという人はリーダーシップの二つの機能ということで、一つはクリティカルなディジションメイキング、つまり危機的な状況下において意志決定を行うのはリーダーの役割である。もう一つはルーティンワークのような日常的な状況において、意志決定を行うということ。このように二つの機能がある。

三隅二不二さんはリーダーの機能として、目的達成と集団の維持という二つの機能を挙げた。

従ってリーダーの機能というのは、その組織の目的、ミッションを達成するというのが一つである。そしてもう一つは集団自体を維持してゆくということで、二つの機能があるわけである。

日本のトップ、つまり戦後日本の首相は、どちらかというPM理論でいうとメンテナンスの方が得意な首相が多かったのではないかとされている。高度成長期までは経済が順調であったので、自民党の長期政権をとにかく維持してゆくという問題に長けているリーダーが多かったように思われる。自民党なので、派閥に分かれていたので、派閥間の均衡を維持するということが、自民党を維持する上では非常に重要であったので、そういうところが得意なリーダーが多かったように思われる。ただ、高度成長が終わると、それだけではリーダーとしては不十分であり、やはり行政改革や構造改革など、環境に適合してゆくメンテナンスというよりはパフォーマンスの方が問われるようになってきた様に思われる。小泉なんかは、派閥というよりはむしろパフォーマンスに優れていたリーダーだったなあと思う。若干今はメンテナンスの方に偏っているような気がするが、リーダーシップに関してはこのような見方があるということである。

#### 2. 調整—諸部分の相互関係と活動を整えて、各部分が全体の生産に最大の貢献をなすようにすること(ホワイト)

調整ということが、組織論の中ではしばしばいわれる。組織のマネージメントとは調整であるという風にもいわれる。例えばホワイトさんがいうには、調整が組織の色々な部分の相互関係と活

動を整えて、各部分が組織全体の生産に最大の貢献をなすようにすることであるということだ。日本の場合はリーダーシップというよりはセクショナリズムというのが一つの問題であるので、セクションを構成する色んな部分の調整が特に問題にされてきたように思える。なので日本のリーダーシップの問題というのは調整であるともいえる。

・階統制による調整——ラインとスタッフ、国と自治体、根回し、仕事の委任、権限と責任の一致

組織なので、各部門を調整するときには階統制（ヒエラルヒー）による。つまり、セクショナリズムを調整するときには決め手となるのは、誰が調整するかということなのである。組織というのは色々なセクションがあるのだが、お互いに水平的な関係で調整していてもなかなかうまくいかないのである。国際政治みたいなものである。組織論の場合は明らかにトップとメンバーに別れるので、トップが何らかの支持をする、もしくはリーダーシップを発揮すれば、調整は一気に解決が付くのである。もちろんトップがそれなりの権威を守っていることが前提となる。

## 9章2節リーダーシップ・調整・計画2

3. 計画——物事を行うに当たり、方法・手順などを考え企てること(広辞苑)、合理性の追求と利用

組織の中で目的を達成するということには、やはりプランニングが必要である。目標を立てて、その目標を合理的に実現するにはどうしたらよいかについて計画を立ててゆく、ということは非常に重要なことである。もちろん個人が何らかの目標を実現する際にも計画は必要なのだが、個人の場合と組織の場合で違うのは、色々な資源が大規模になってくるので、人・もの・金・情報などの組織資源をどの部署にどれだけ割り当てて調整を行いながら組織目標を達成してゆくかということがより複雑になってくる。

・種類——期間別(短期・中期・長期)、対象領域別(総合・経済・社会・福祉・文化・教育)、管理(組織・人事・財政・防衛)、目標形態別(有形・無形)、効果別(指示的・誘導的)

色々なプランがある。上のような感じ。

具体的に見ていった方が面白いと思うが、日本の場合はつい最近まで経済計画というものを作っていた。高度成長期が終わってしばらくは経済計画を作っていたのだが、最近はあまり長期的な計画をはっきり言わなくなってきた。総合計画とか経済計画というような「計画」という言い方をあまりしなくなってきたように思える。あまり計画というと、計画経済なんじゃないかということで、あまりいわなくなってきたように思える。

・自治体——基本構想・基本計画・実施計画(予算)

自治体レベルでは比較的各县や各市町村で長期計画に当たるものを持っているように思われる。その計画は基本構想というコンセプトレベル、それを具体化した基本計画、さらに実施計画に分かれてくる。基本構想というのは大体10～20年先を見通した町のコンセプトである。

・長期計画は合理モデルで諸要素の連関が図られるが、単年度予算計画は漸変主義モデル  
最終的には実施計画は予算に落とし込まなければならない。大体20～30年先のビジョンを描いて、それを実現するためになにが必要かというときに、予算を使って色々な施策をしてゆくということがある。各年度の予算に落とし込んでゆく必要があるのである。

ただ問題はある。長期計画というのは比較的首長の考えというのが選挙の争点になって、市民は選ぶことができる。そういう意味では合理モデルで意志決定ができる。しかし、各年度の予算がどのようにして作られているのかというと、合理モデルというよりはむしろ漸変主義モデルである。合理モデルというのはゼロベースで意志決定を行ってゆくものであるが、漸変主義モデルというのはむしろ昨年度の予算を前提としてどれだけ変化させるか、少しだけ変化をさせようという意志決定のモデルである。なので意志決定の仕方が違うのである。どういう風に計画と予算を接合するかというのが一つの課題になってくる。

なので、リーダーがどのような計画を立てて、それを予算に落とし込んでゆくかということがリーダーシップの一つの問題になってくる。

### 9章3節 勤労意欲を引き出す管理

これはメンバーの勤労意欲をいかに引き出すかという問題である。

・リーダーシップが功を奏するには、組織構成員のモラル(勤労意欲)とモチベーション(仕事への動機づけ)が必要

モラルとモチベーションをいかに発揮してもらうかということが、リーダーの評価基準になる。モラルというのは、やる気である。組織の目的を実現してゆくために、勤労しようというやる気を起こす必要がある。これがモラルである。

モチベーションというのは動機付けである。モチベーションを上げるために色んな仕掛けをする。主にそれは給料、経済的なインセンティブで動機付けをするということが考えられるが、なにも経済的なものだけではなく、仲間から認められるとか、賞賛されるとか、名誉を感じる機会があるとか、経済的でないインセンティブも重要なのである。なんだかんだいっても、やはり、リーダーのことが好きだということが結構大事なことなのである。どこの会社に就職しようかというときに、そこの社長さんが好きだというのは一つのポイントになると思われる。ただ問題なのは、日本企業はローテーションで社長が替わるとか、大臣が替わるとか、また自治体では知事や市長などが選挙で変わるということがあるので、あまりメンバーとしてリーダーとの人間関係だけで就職先を決めるのはリスクが大きいかも知れない。しかし、リーダーとの関係において、メンバーのやる気と動機付けは非常に大きな関係があると思われる。

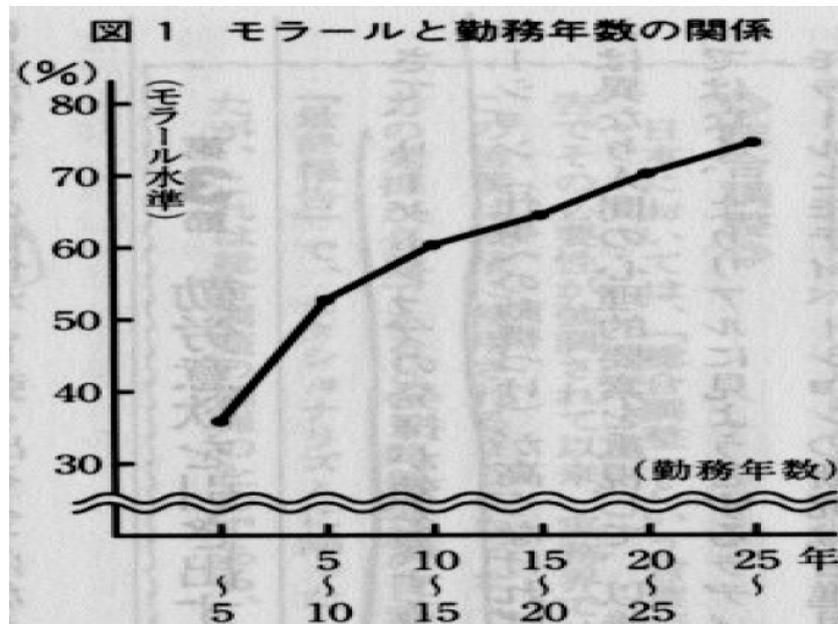
・NPMはもっと競争を導入すべきと主張

New public managementというのがあり、新しい公的な管理ということであるが、この考え方は、組織の中にもっと競争を導入すべきであるという考え方でマネジメントをしてゆくべきだという主張をしている。企業の場合は、競争をマネジメントに導入すべきであるというのは、比較的当たり前かもしれないが、役所の場合はなかなかそういうものがないので、NPMという話があるのである。

NPMというのはイギリスから始まったものである。先進国、特にアングロサクソンの国に広がって、ドイツや日本はもっとも遅れている国であるが、影響をやや受けているのである。要は、年功序列と終身雇用ではやはりまずいんじゃないかということになってきたのである。多少なりとも成果主義を導入しなければならない。こちら辺りはなかなか難しいが、なんだかんだいって、個人の業績(成果)が評価(給料面とかボーナスとか)されないともまずいんじゃないかということ

がいられている。そうやってきたせい、民間企業だと年功序列ではなくなってきた。先輩を追い抜くとか後輩に追い抜かれるということが民間企業では当たり前になってきている。そう考えると役所というのは年功序列というのは絶対であって、入省年次というのが最後まで給料に影響している。しかし、これは変じゃないか。現在の役所を取り巻く厳しい環境の変化に対応できないんじゃないかということが大きな問題になっている。

・図1→自治体職員におけるモラルと勤務年数の右上がりの関係



・終身雇用・年功序列、企業はU字型、消極的な就職動機(他人からの影響・選択の余地のなさ・安定性)

勤務年数が増えるほど、モラル水準が上がってゆくという関係が見られた。大体役人の給料水準を見てゆくと、大体年功序列であり、勤務年数が上がってゆくと給料が上がるのである。なので、終身雇用で身分保障がされている上に、給料が上がってゆくの、職場としては非常に恵まれている。他方民間企業の場合は、U字型であるといわれている。つまり、企業の場合は、この企業に入りたいなということで、入った当初はやる気がある。しかし、しばらくすると中だるみの時期が来てモラルが下がってくる。それがしばらく続くのだが、またモラルが上がってくる。おそらく人生の中で一番パワーのある年代は30代である。非常に体力もあるし、知的好奇心も旺盛である。なので、彼らはいくら頑張っても、なかなか給料には反映されないなあと感じるのである。会社としては、若いときには給料を低くして、下積みをさせ、頑張ってきた人にそれまでの貢献度を加味して貢献度より多めの給料を上げるということなのである。それで、30代を過ぎるとモラルが上がる。なのでU字型になるのである。

#### 9章4節管理活動の動態

おみこし論—実質的権限はトップ(大臣)ではなく補佐機構(行政)⇔①官僚集団のトップは部下を統制、②トップの活動力はどこに向いているか

日本の組織運営は、おみこし論というのがあった。これはトップやリーダーというのは御神輿に乗っているだけで、実質的に影響力を持っているのは御神輿を担いでいる補佐たちであるということである。大臣ではなくて、行政が実質的な権限を持っているのではないかという理論があっ

た。これは行政国家論とか官僚主導の議論によくみられることなのである。しかし問題は、ではトップや大臣はなにもしていないのかということではなく、やはり重要な仕事をしているのである。それが以下である。

#### 1. 最大動員型管理—行政官庁論、最大動員型リーダーシップ、トップの仕事は調整と革新、組織目標の効率的達成⇔個人の責任明確化

行政官庁というのは、最高責任者である大臣を指すのであるが、実質的な権限を持っているのは大臣を補佐している行政機構であるという。ただ、法律学上はトップが責任を最終的に負うということで、行政官庁というのはトップである大臣ということになっていた。

トップの仕事について。メンバーのモラルとモチベーションを最大限引き出ししていくということが仕事なのである。町政であるとか革新であるとかはこれまで話してきたとおりである。このような色んな町政や革新をすることによって、メンバーがやる気や動機付けを持ち、組織の目標をできるだけ効率的に実現してゆくということなのである。

もう少し平たくいうと、組織の仕事をしてゆく上で、各メンバーの個人的な責任というのを明確にするよりは、むしろみんなで協力をして仕事をしてゆくということが評価されてきたように思われる。組織目標を効率的に達成するということと個人の責任を明確化するということは矛盾するのである。日本の場合は組織内の個人の責任を明確にするということとはほとんど行われていない。集団として仕事をしてゆく、なのでチームワークや人間関係の評価を重視してきたのである。その代わり、メンバーに夜遅くまでの残業が求められるのはよくあることである。これと関係する問題が次である。

#### 2. 執務室のレイアウト—大部屋主義、協力システム→大部屋主義→人力のスラック(伸縮性)

これは大部屋主義ということで、日本の役所や企業もそうであるが、個室で仕事をするのではなく、大部屋で集まって仕事をするというのが原則なのである。もちろん課長や部長になると個室が与えられる。しかし一般のメンバーは、大体それぞれの部課のセクションお部屋というのがあって、そこに机を並べて仕事をしている。このような大部屋主義のもとで仕事をしていると、お互いに常にチェックをし合える。また、色んな問題が発生したときに応援・協力をしてもらうことが簡単にできる。コミュニケーションがよくできる。課内で発生した問題を共有することができる。そういう意味で、協力を実現するには、大部屋主義というのは都合が良いかもしれないということがいえる。こういうことによって、何らかの余力、スラックを発生させているということがいえる。

ただ問題なのは、大部屋主義で仕事をするというのは、各個人の職務内容が明確ではないので、各個人の全体に対する貢献度ははっきりわからず不明確である。なので、何か問題が発生したときに、誰の責任なのかわからず、みんなの責任だよなあということになるのである。大部屋主義で仕事をしているのだから、大部屋にいたみんなが少しずつ責任を共有しているんだとしかいえない。ここが日本の組織運営上の最大の問題ではないかと考えられる。

なので成果主義というけれども、個人の成果に応じて給料を決めてゆくというのは各個人の業績がわからないと給料を決められない。しかし大部屋で仕事をしている以上は、協力度や各個人の貢献度は測りにくい。みんなが少しずつ貢献したとしかいいようがない。そうすると結局給料の付け方も、年功序列が一番わかりやすいので年功序列になってしまう。終身雇用もセットにすれば、ずっと長く勤めていれば得なのだから、会社は辞めないだろう。それが結局会社としては一番良いんじゃないの？というかたちでこれまで来たのである。

9章5節協働の確保と情報連絡の構造

これはさっき見た執務室のレイアウトとやや関係する。日本の役所・企業のなかでどういうコミュニケーションが行われているか。あるいは稟議制があるけれども、これはコミュニケーションにどう役立っているのかということである。

1. コミュニケーション過程――組織の専門化→相互依存度→調整→コミュニケーション(情報伝達)、情報源→決定権者→実施機関、フォーマル・インフォーマルとモラルの関係、LAN・メール。

組織の中で各部門に役割が分かれていくので、各部門は専門化してゆく。専門化すればするほど組織全体としては調整が必要になるので、相互依存度は増してゆく。そうすると調整するためには何らかの情報伝達が必要なのでコミュニケーションが求められる。

情報の流れから見てみるとコミュニケーションというのは、情報源から情報が発せられると、それが意思決定権者に伝わり、意志決定が行われたあとに実施機関に情報が伝わっていく。ただ、コミュニケーションというのはそのようなフォーマルなチャンネルだけではなく、インフォーマルなチャンネルも大変重要であるので、コミュニケーションの潤滑油と呼ばれるインフォーマルな人間関係も重要なのである。それとモラルとの関係もある。

表 1 モラルと上司との仕事上の接触

モラル	ひっきりなし	1日に数回	1日に1~2回	2~3日に1回	1週に1回以下
高い	50	71	65	44	64
低い	50	29	35	56	36
計(%)	100	100	100	100	100
N	56	88	86	32	33

(注)  $p < .05$

(出所) 三宅・福島編, 1975。京都市職員調査より。

表 2 モラルと上司との仕事外の接触

モラル	しばしば	ときどき	ない
高い	94	57	63
低い	6	44	37
計 (%)	100	100	100
N	17	154	124

上司と一日に数回接触している人はモラルが高いというデータがある。一方、モラルが低い人はどちらかというと接触量が少ないといえる。

アフター5とか休日のゴルフが仕事外の接触と考えられるが、モラルが高い職員は上司としばしば、もしくは時々接触している。モラルが低い職員はそれと比べると接触が少ないといえる。なので、あまりべたべた上司と接触しているのも気持ちいいものではないと思うので、適度な頻度で接触しているのが仕事のやる気を引き出すには良いのではないかとということがわかる。特にインフォーマルな付き合いがそれなりにかんけいしているということがわかる。

2. 稟議制――辻清明の意思決定手続き論。能率低下・責任分散・指導力不足。セクショナリズムの主要因。しかし長所(責任の所在情報が行き渡る)も。意思決定手続き<コミュニケーション手続き

図 2 稟議書

決定前処理		決定後処理		完結 月 日原簿記入届○ 照会者印○ 文書管理責任者印○ 局 課 畜産経営拡大資金融通措置要綱の制定について 大 臣○ 政 務 次 官○
起案者	畜産経営課長	文書番号	第 号	
起案年月日	年 月 日	決定年月日	年 月 日	
調整済先		文書審査月日	月 日	

図 2 稟議書

決定前処理		決定後処理		完結 月 日原簿記入届○ 照会者印○ 文書管理責任者印○ 局 課 畜産経営拡大資金融通措置要綱の制定について 大 臣○ 政 務 次 官○ 事 務 次 官○ 官 房 長○
起 案 者	畜産経営課長	文 書 番 号	第 号	
起案年月日	年 月 日	決定年月日	年 月 日	畜産経営局長○
調整済先	衛生課長 自給飼料課長 流通改良課長 家畜改良課長 経済課長 畜政課長 参事官 農林経済局長 官房長 政務次官	文書審査月日	月 日	農林経済局長○
		校 閲 月 日	月 日	参 事 官○
		旅 行 月 日	月 日	畜 産 局 長○
		そ の 他 月 日	月 日	参 事 官○
		文書管理責任者名		畜政課長○○○○
		整理番号	号	経 済 課 長○
下記のとおり決定する (決定書) 農林大臣氏名㊟				家畜改良課長○
				流通飼料課長○
				自給飼料課長○
				衛 生 課 長○
				畜産経営課長○○○○
				起案者 氏名

これは古い事例であるが、農林大臣が決裁権者、そして関係する幹部職員の氏名が載っている。こういう稟議書を作成して記録文書として残しておく、これが稟議制である。

問題は、この稟議制は、辻先生は日本の行政組織における意志決定手続論であるといった。なので、辻理論においては稟議制というのは能率を低下させたり、責任を分散させたり、指導力が発揮できない、指導力不足を表しているものだというふうに考えている。稟議制というのはマイナスの材料である、そして日本のセクショナリズムの主な原因になってきたということでマイナスにとらえていた。ところが稟議制というのは、実は日本の役所もそうであるが企業にも残っている。稟議書はなぜ制度として役所や企業に残っているのか。そんなに都合の悪いものであるなら改革をすればいいのに、稟議制が日本の組織の中で残っているのは、何らかの長所があるのではないかというのがこの教科書の著者の批判である。考えられる長所は、その決定について責任を持っている人は、稟議書を見ればわかるようになっていく。そういう意味で稟議制の長所を考えると、責任の所在情報が組織の中に行き渡るといことが長所としてあるのではないか。だから役所においても企業においても残っているのではないかと主張している。

ただ問題が起こった場合に、担当者個人は誰なのか、担当者個人の責任はどれくらいなのかについては、日本の組織は問うことが非常に困難である。一つの例外の例があるのだが、薬害エイズで訴訟になった。訴訟で厚生労働省の担当の課長が有罪になったという判決が出たのだが、担当課長の個人責任を司法が初めて明らかにしたという点において、画期的な判決であった。これは非常に例外的なケースである。日本の役所においては役人の個人責任を問うのは非常に難しい。C型肝炎の薬害問題が訴訟になったときに、同じように担当課長がどのくらい責任を問われるのかというのは一つのポイントになるのではないかとと思われる。

そのような意味で、辻さんは稟議制を意思決定手続論として見たのであるが、むしろ責任の所在情報が行き渡るとい意味において、これはコミュニケーションの手続として見た方が良いのではないかと著者は主張している。

以上9章は終わり。組織のマネジメントについて、リーダーシップの問題を中心に見てきた。最後クイズを出す考えてほしい。役所や企業もそうなのだが、日本の役所・企業は欧米の役所・企業に比べると、非常に残業が多いといわれている。どうして定時を過ぎても帰らないのか、帰る人が少ないのか。どうして日本の会社員は定時を過ぎても帰らずに残業をしているのか。

上司が帰らないから、という生徒の意見。これは確かにその通り。では上司が帰ったら本当に帰るか。そういう状況になってみないとわからないが、役所の場合は上司が帰れば部下は帰りやすい。上司が先に帰らないのに、なぜお前が先に帰るの？とはいわれたくない。大部屋主義なので、みんなの目がある。5時を過ぎると誰が最初に帰るかは、みんな言わないが心の中で一番の関心なのである。そういうときに大部屋の一番の上司がさっさと帰ってしまえば、心が楽になって帰れる。上司から早く帰ってしまえばいい。今日の業務を5時に終わらせるということがもちろん前提としてあるのだが、業務をさっさと終わらせたなら早く帰ってもいいのに、上司がいるから帰れない、他の人の目があるから帰れないというのは日本の組織の大きな問題である。

一番大きいのは大部屋主義のデメリットであると思われる。大部屋の中で色々な問題が出てきたときに、ちょっと協力してくれないかとか言うときにはすごく機能する。しかし、5時を過ぎて帰ろうと言うときに自由に帰れない雰囲気があるというのは、これはどこかで断ち切らなければならぬ。