

ピア・プレッシャーと従業員の自発性

—先行研究の整理と理論的対立に関する研究—

Peer pressure and individual initiative: A study on the theoretical conflict in previous studies

金子 麻美

KANEKO, Asami

本稿の目的は、職場の同僚間の圧力であるピア・プレッシャーにおける、従業員の自発性への作用について、先行研究をもとに明らかにすることである。

ピア・プレッシャーに関する先行研究には、協力的労働を強制するという批判的議論もあれば、仲間に対する貢献意識を強めるといった肯定的議論もあり、それらが論争的に議論されてきた。従って、本稿においては、ピア・プレッシャーに関する批判的議論、肯定的議論における代表的な研究を分析し、それらが対象とする組織現象や自発性の特徴を整理した上で、両議論の根底にあるピア・プレッシャーの作用について考察した。

結論として、ピア・プレッシャーは、組織の有効性を高める自発性に対し、影響を与えることを提示した。また、そのことは、個が抑圧される組織においては、従業員に非人間的な労働を強い一方、個の能力が必要とされる組織においては、従業員の人間尊重を高めることを示した。

キーワード：ピア・プレッシャー (peer pressure)、自発性 (initiative)、チーム (team)、監視 (monitoring)、協力 (cooperation)

1. はじめに

(1) 背景

企業組織における組織マネジメントでは、組織を構成する従業員の自発性をいかに発揮させるのかということが、注目されつつある。本稿における自発性とは、選択が個人から発せられたということが認められているということであり、選択肢や選択それ自体が所与のものではないことを要件とする (高尾, 2005)。

企業組織において従業員の自発性が発揮されることは、重要な役割を担う。高尾 (2005) は、個人の自発性はモチベーション向上に繋がるという観点から取り上げられてきたことに触れた上で、自発性の担う役割は、創造的活動の創出やコンプライアンス強化においても、重要な役割を担っていると述べている。競争環境の

変化により、経営の多角化を迫られる企業組織にとっては、創造的活動は必須であるし、多角化によって大規模化した組織を統制するため、コンプライアンスの強化も必要不可欠である。すなわち、従業員が自発性を発揮するか否かは、経営を左右する重要な要素であるといえる。

自発性発揮をめぐる過去の論点を挙げる。第2章でも述べるが、鈴木 (1994) は、日本企業の従業員が激しい働きぶりを見せることについて、「苛酷な労働条件・目標・日程を実行する以外に「選択肢」がないという「強制」のなかで、「自発」が効いている」(鈴木, 1994: 258)とし、「苛酷な要請も職場仲間のつながりのなかに吸収されていく」(鈴木, 1994: 258)と述べた。すなわち、日本企業の自発性は、ある種の「強制」を伴うものであるとした (鈴木,

1994)。こうした職場の強制力をもたらす要因として、先行研究において指摘されてきたものが、職場の同僚間の圧力である「ピア・プレッシャー」に他ならない。自発性を促す経営をいかに実現するかという問題は、それと分かち難く結びつき、自発性への強制力をもたらすピア・プレッシャーとはいかなるものであるかの分析を必要とする。

すなわち、自発性を促す経営を議論するためには、職場の同僚間のピア・プレッシャーによる相互作用を起点とした考察が求められる。具体的には、先行研究をもとに、ピア・プレッシャーと従業員の自発性との関わりを整理する必要があるだろう。

(2) ピア・プレッシャーとは何か

ピア・プレッシャーとは、組織メンバー間の圧力である。すなわち、企業組織におけるピア・プレッシャーとは、職場の同僚・仲間の間における水平的な圧力である。ピア・プレッシャーは、上司からの指示とは異なり公式的には拘束力を持たない圧力であるものの、個人の行動に大きな影響を与える。先行研究においてピア・プレッシャーは、様々な組織の条件のもとに捉えられ、企業組織の従業員に対する影響は、種々に主張されてきた。

鈴木（2015）は、チームの達成目標に対し、所属メンバー全員が共同責任を負う作業組織、すなわちチーム制作業組織が、チームメンバーに対し協力的・協調的に働くことを意識させるとし、そこに働くチーム内の人間関係を意識した水平的・社会的な力がピア・プレッシャーと呼ばれてきたと述べている。また大野は、ピア・プレッシャーを、「相互監視と相互配慮（扶助）とが結び付いた独特の水平の人間関係」（大野，2005：7）と捉えている。

本稿におけるピア・プレッシャーの定義を、鈴木（2015）と大野（2005）の主張をもとに、「仲間・同僚間における相互監視と相互扶助とが結び付いた、独特の人間関係による水平的・

社会的な作用力」とする。尚、上司・部下の垂直的な作用力は、ピア・プレッシャーとは別のものとして考えるが、「仲間・同僚集団のなかから自然と選ばれた同質的つながりの濃い存在」（大野，2005：138）としての先輩・後輩との間には、ピア・プレッシャーが発生するものと捉える。加えて、本稿で取り上げる先行研究には、ピア・プレッシャーという表現は用いずに、同僚間の圧力を社会的現実として捉えた研究も含まれるが、この定義を踏まえ、ピア・プレッシャーを議論した研究として取り扱うこととする。

(3) 本稿の目的

第1節で述べたように、自発性を促す経営を議論するためには、職場の同僚間のピア・プレッシャーによる相互作用を起点とした考察が求められる。そのためには、ピア・プレッシャーに関する先行研究を整理する必要がある。

しかしながら、先行するピア・プレッシャー研究には、協力的労働を強制する機能であるといった批判的スタンスをとる研究もあれば、仲間やチームに対する貢献意識を強めるといった肯定的スタンスをとる研究もあり、それらが論争的色合いを持ち、「一方的な把握に拘泥している」（鈴木，2015：87）ことが指摘されている。このことは、先行研究が明らかにするピア・プレッシャーの作用を捉えにくいものになっていると考えられる。

本稿では、筆者の考えに基づき、先行研究における議論を、批判的議論と肯定的議論に分類し、両議論の取り扱う、組織現象や自発性の特徴を整理する。その上で、先行研究において、ピア・プレッシャーと従業員の自発性との関わりがどのように明らかにされているのかを捉えることを、本稿の目的とする。

具体的な手順としては、まず、第2章において、先行研究を整理する。代表的な批判的議論と肯定的議論において、ピア・プレッシャーが

どのように議論されているかを述べた上で、それぞれの研究が取り扱う組織現象を踏まえ、ピア・プレッシャーは従業員の自発性発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に対してであるのか、という観点で考察を行う。次いで、第3章において、批判的議論と肯定的議論が明らかにしてきたものを考察する。更に、第4章において、両議論から明らかにされたピア・プレッシャーと自発性との関わりとはいかなるものであるのかを結論づける。最後に、第5章において、今日のピア・プレッシャー研究に対し先行研究がどのように活用され得るのかを踏まえ、今後の課題を議論する。

2. 先行研究の整理

(1) 批判的議論における組織現象と自発性

1) ピア・プレッシャーとチーム制研究

ピア・プレッシャーは、チーム制の研究において着目されてきた。筆者の知り得る範囲においては、ピア・プレッシャーの批判的議論には、チーム制作業組織の形態の1つである、リーン生産的チームをベースにしているものが多くみられる。従って、ピア・プレッシャーにおける批判的議論を考察する前段階として、チーム制の研究とピア・プレッシャーの研究との関連性はどこにあるのか、また、リーン生産的チームを含む、チーム制の研究の概要はいかなるものか、という2点について触れておくこととする。

まず、1点目として挙げた、チーム制の研究とピア・プレッシャーの研究との関連性を述べる。大野(2005)によれば、Ezra Feivel Vogelの「Japan as No.1」が1979年に刊行されたのを機に、欧米において本格的な日本的経営の導入がはかられたという。1970年代のオイルショックと不況のなかで、「相対的に優位な国際競争力を誇った日本の経済に学ぼうとする欧米の努力」(大野, 2005: 11)により、ジャスト・イン・タイムのようなトヨタの生産方式

と共に、日本の経営に特徴的なチームワークが注目された(大野, 2005)。チーム制研究の中心舞台は米国であり、欧米企業によって、日本の特徴的な管理手法として着目を浴びることとなったのである(鈴木, 2015)。そのチームワークを支えるものとして、ピア・プレッシャーによる人間関係、職場仲間による水平管理が指摘されてきた(大野, 2005)。

こうした流れを汲むチーム制の研究について、2点目として挙げたように、研究の概要を捉えておきたい。自動車製造工場の製造ラインにおける議論において、Womack, Jones and Roos(1990)は、トヨタの生産方式が、生産性や品質の観点において最も優れていると述べた。その上で、「フォード=テイラー主義的大量生産方式」(倉田, 1996: 50)に対して、トヨタの生産方式を「リーンな(ぜい肉をそぎ落としたり)」(Womack, Jones & Roos, 1990 沢田訳, 1990: 16)生産方式であると特徴づけ、リーン生産方式と呼んだ。更には、「リーンな工場の真髄はダイナミックなチームワークにある」(Womack, Jones & Roos, 1990 沢田訳, 1990: 124)と述べた。具体的には、工場にいる全員が多様な技術を把握し、互いの持ち場を交代するローテーションができ、全体状況を把握できる総括的な情報表示システムにより、全員が問題に迅速に対処するチームワークであると指摘している(Womack, Jones & Roos, 1990 沢田訳, 1990)。このリーン生産方式におけるチームワークこそが、リーン生産的チームであるといえる。この他にも、取り扱う作業の作業方法、作業手順、作業ペースが標準化されているという特徴がある(倉田, 1996)。

一方、自動車製造工場の製造ラインにおけるチーム制研究で注目されたチーム作業形態は、リーン生産的チームのみではない。倉田(1996)によれば、Manz and Smith, Jr. は、アメリカにおいてチームコンセプトが注目されていることを指摘した上で、日本でみられる作業チームよりも、Volvo社の自律的作業集団に起

源をもつ自己管理チームの方が、生産性、品質、QWLの向上が可能であると述べているという。倉田（1996）は、この自己管理チームの特徴として、複数の自動車製造工場の事例に基づいた分析の結果、作業方法、作業手順、作業ペースを決定する権限が与えられていることを指摘している。

以上のことを踏まえ、ピア・プレッシャーが批判的に捉えられ議論されている3つの先行研究について、どのような組織現象や自発性を対象にしているのかを分析する。

2) Parker and Slaughter (1988)

ピア・プレッシャーが批判的に捉えられ議論されている先行研究の1点目として、Parker and Slaughter (1988) を挙げる。Parker and Slaughter (1988) はリーン生産方式を、米国自動車工場の実例をもとに批判的に検討していることから、多くの先行研究がこれを取り上げている。従って、本稿においても、ピア・プレッシャーを批判的に議論した研究の1つとして取り上げることとする。

まず、ピア・プレッシャーがどのように議論されているかを述べる。Parker and Slaughter (1988) は、1980年代以降に米国自動車工場の製造ラインに導入されたリーン生産方式を、「ストレスによる管理」として批判した。ストレスによる管理が、系統的なスピードアップ、ジャスト・イン・タイムの部品の引き渡し、作業方法についての厳密なコントロールを伴う、失敗の許されない、息抜きの余裕のない生産システムを作り上げているとしている。その要因の1つとして、欠勤することに対し、同僚からの強い圧力、すなわちピア・プレッシャーがかかる点にあると述べている。欠勤者の穴埋めをする要員を確保しておらず、誰かが欠勤すると、その負担がチーム・リーダーや同僚にかかることになる。「同僚からの圧力は、職場では強い力となりうる。われわれの多くは、われわれが仲間と思っている人々に受け入れられ、重んじられたい、というニーズを

持っている。労働者の疎外感や無力感が増している組立ラインなどでは、仲間からの受容や尊敬を失う恐ろしさはたいへんなものである」(Parker & Slaughter, 1988 戸塚 訳, 1995: 102) と指摘する。

このことを踏まえ、Parker and Slaughter (1988) が批判的に議論したピア・プレッシャーは、どのような組織現象を対象にしたものであったのかを考察する。対象となった組織は、日本のリーン生産方式を移転した、NUMMI (GM とトヨタの合弁企業) などの海外の自動車製造工場の製造ラインにおけるチームである。対象となった従業員は、その製造ラインで働く従業員、すなわち、リーン生産的チームの一員として働く従業員である。職務デザインにおける権限が少なく、更には、欠勤等により迷惑をかけられないという同僚間の圧力の中で、抑圧的に管理され、大きなストレスを抱えながら働く人々であるといえる。

また、Parker and Slaughter (1988) の議論において、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に対してであるかを考察する。筆者の考えにおいては、この議論におけるピア・プレッシャーは、自発性の発揮に影響を与えていると考える。同僚間の圧力であるピア・プレッシャーにより、欠勤せず勤勉に働くこと、欠勤した同僚の業務をサポートすること、製造ラインを停止しないよう周囲の状況を見極めて行動することが促されている。自らの欠勤や失敗が、チームと認識する範囲の上司や同僚に負担をかけるという意識により、ピア・プレッシャーに抑圧的に管理をされている状況下ではあるものの、結果的には自発性の発揮に繋がっているものと考えられる。

3) 鈴木 (1994)

ピア・プレッシャーが批判的に捉えられ議論されている先行研究の2点目として、鈴木 (1994) を挙げる。鈴木 (1994) は、日本的経営の特徴を、生産システムと労働編成という2

つの観点を捉えて分析している。チーム制の問題点も、この2つの観点により体系的に議論されており、多くの先行研究がこれを取り上げている。従って、本稿においても、ピア・プレッシャーを批判的に議論した研究の1つとして取り上げることとする。

まず、ピア・プレッシャーがどのように議論されているかを述べる。鈴木（1994）は、トヨタ生産方式に代表される、「ジャスト・イン・タイム（JIT）生産方式」と、労働の包括性、作業者の汎用性、集団責任主義に要約される「日本の労働編成」との総合システムを「日本的生産システム」と定義し、その有効性や問題点について分析を行っている。その議論において、鈴木（1994）は、職場の独特の社会的圧力であるピア・プレッシャーこそが、チーム制の問題点であると指摘している。高い作業密度、すなわち、作業余裕のなさや補充要員不足により、1人の仕事の遅れ・失敗・欠勤が他の負担となる関係性を築き、ピア・プレッシャーを生み出すと指摘している。

また、第1章で触れた通り、鈴木（1994）は、日本企業の従業員の激しい働きぶりには、強制と自発の二面性があるとしている。強制が働くのは、相互依存性の高い作業組織において、余裕のない労働負荷が与えられている場合であり、過酷な労働を前向きに受け止めようとする時に、自発の側面が生み出されると主張する。

このことを踏まえ、鈴木（1994）が批判的に議論したピア・プレッシャーは、どのような組織現象を対象にしたものであったのかを考察する。対象となった組織は、トヨタ生産方式に代表される、ジャスト・イン・タイム生産方式を取り入れた自動車製造工場の製造ラインにおけるチームであり、且つ、日本の労働編成を特徴とする組織である。対象となった従業員は、その製造ラインで働く従業員である。高い作業密度により、仕事の遅れ・失敗・欠勤が同僚の負担となってしまうといった強いピア・プレッシャーを感じ、出勤や残業を厭わない、激しい

働きぶりを見せる従業員であるといえる。

また、鈴木（1994）の議論において、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に対してであるかを考察する。筆者の理解においては、この議論におけるピア・プレッシャーは、自発性の発揮に影響を与えていると考えられる。勿論、鈴木（1994）の述べる自発性の発揮とは、強制された自発性であり、同僚に迷惑をかけられないというピア・プレッシャーのもとで強制された激しい労働を、僅かでも前向きに捉えようとする意識からの自発性ではあるものの、結果的には、同僚の仕事を理解し、補い合うという、自発的な助け合い行動が創出されることが明らかにされている。

4) 伊原（2003）

ピア・プレッシャーが批判的に捉えられ議論されている先行研究の3点目として、伊原（2003）を挙げる。伊原（2003）は、トヨタの自動車工場における実態を、自身の労働体験をもとに実証的に研究しており、多くの先行研究がこれを取り上げている。ピア・プレッシャーによる影響についても、より具体的な目線で捉えられており、本稿において、ピア・プレッシャーを批判的に議論した研究の1つとして取り上げることとする。

まず、ピア・プレッシャーがどのように議論されているかを述べる。伊原（2003）は、トヨタの自動車工場における製造ラインでの自身の労働体験をもとに、そのダイナミズムを議論する過程において、機械・装置・道具を通し、製造ラインの従業員が管理されているという側面に着目している。その側面には、物理的統制と心理的統制の2つの側面があるという。1つ目の物理的統制には、例として「ボカヨケ」という装置が取り付けられている。「ボカヨケ」は、作業ミスや加工不良があると自動的に組付作業が停止されることで不良品が後工程に流れることを防ぐものであるが、同時に、従業員の動きが細部に渡って統制されているという側面を

持つとし、それを物理的統制であるとしている。2つ目の心理的統制については、それが機能する様子を、「ラインが止まるたびにペアを組む作業者は「またかよ」と舌打ちする。その上、ランプが点灯しブザーが鳴るために周囲の目にもさらされる。このような環境下で働く労働者は、「ペアを組む作業者に迷惑をかけたくない」、「恥をかきたくない」の一心で、できるだけ速く正確に作業しようと努力する。ラインをストップさせるたびに、無能さをみんなに責められているような気になるからだ。」(伊原, 2003: 163)と表現している。すなわち、機械・装置・道具を通して働く同僚間にはピア・プレッシャーによる心理的な統制があり、そのことが厳しい働きぶりを生み出すとしている。これらの機械・装置・道具による、物理的・心理的統制が、結果的には経営側に管理され、その意図を汲んだ自発性の発揮に繋がることを指摘している。

このことを踏まえ、伊原(2003)が批判的に議論したピア・プレッシャーは、どのような組織現象を対象にしたものであったのかを考察する。対象となった組織は、トヨタの自動車製造工場の製造ラインにおけるチームである。対象となった従業員は、その製造ラインで働く従業員である。労働を体験した伊原自身の雇用状況を従業員の特徴として捉えるならば、経験・学歴は一切問われず、健康状態に問題がないこと、協調性があることのみが入社要件となる期間従業員であり、寮生活により勤務し、給料の高さに魅力を感じ入社を希望した従業員であるといえる。伊原を含む従業員の体重は減少し、爪が変形するなど体に変化が現れるケースもあったという。過酷な労働に必死に耐える従業員が対象とされている。

また、伊原(2003)の議論において、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に対してであるかを考察する。筆者の考えにおいては、批判的議論におけるピア・プレッシャー

は、自発性の発揮に影響を与えていると考える。伊原(2003)による機械・装置・道具による統制に関する指摘からは、それらがピア・プレッシャーを生み、職場のルールとして経営側の意図を汲んだ自発的な行動を創出する様子を伺い知ることができる。また伊原(2003)は、同僚に迷惑をかけたくないという心境と、一方で、同僚との競争意識の中で、独自の作業方法を編み出して作業スピードを上げようとする行動がみられることにも触れている。すなわち、ピア・プレッシャーは、人事労務管理など組織の公式なルールを越えて、従業員の自発的な行動の根源となり得ると理解することができる。職場に浸透する「権力の眼差し」(伊原, 2003: 184)の一端を従業員が担うことにより、ピア・プレッシャーが大きな影響力を発揮することが示唆されている。

(2) 肯定的議論における組織現象と自発性

1) Ouchi (1981)

ピア・プレッシャーが肯定的に捉えられ議論されている先行研究の1点目として、Ouchi (1981)を挙げる。Ouchi (1981)は、企業組織を日本型とアメリカ型に分類し、組織の特徴から日本的経営を捉えている研究として、多くの先行研究がこれを取り上げている。日本的経営におけるピア・プレッシャーの影響が、日本の企業組織の特徴をもとに肯定的に論じられていることから、本稿において、ピア・プレッシャーを肯定的に議論した研究の1つとして取り上げることとする。

まず、ピア・プレッシャーがどのように議論されているかを述べる。Ouchi (1981)は、典型的な日本企業の組織をJタイプ、典型的なアメリカ企業の組織をAタイプとし、双方の長所を取り入れたアメリカの優良企業の組織をZタイプと位置付け、議論している。日本企業の組織において特徴的な点の1つとして、「遅い人事考課と昇進」(Ouchi, 1981 徳山訳, 1981: 88)を挙げ、アメリカのような短期的な

評価による競争が起きにくく、すべての社員は作業グループの一員となっていると指摘する。「重要なのは外的な評価や報酬ではなく、至上的ものは同僚—ごまかせない人たち—による親密で、こまやかな、そして複雑な評価」(Ouchi, 1981 徳山訳, 1981: 52) であるとし、「構成員同士がとても親密なものを感じているグループ」(Ouchi, 1981 徳山訳, 1981: 52) の一員となることで、同僚からのまなざし、すなわちピア・プレッシャーが、行動規範として作用し、同僚への献身を生み出すという。また、このことが「他の国においても多くの組織を成功させる基礎をなす」(Ouchi, 1981 徳山訳, 1981: 52) とし、ピア・プレッシャーの作用を肯定的に捉えている。

また、日本企業における特徴として、集団的に責任を負うチーム体制が組まれることで、柔軟に助け合うことができ、短期的に労働力が必要な場合にも、ジョブ・ローテーションでまかなうことができると指摘する。終身雇用の非能率性は、これらの仕組みで解決されているとした上で、日本の集団責任主義は、「＜親密さ＞を通じて形成された＜信頼＞と＜ゆきとどいた気くばり＞に基づいて結びつけられた全体の中に深く根ざしている」(Ouchi, 1981 徳山訳, 1981: 76) と述べている。

このことを踏まえ、Ouchi (1981) が肯定的に議論した、日本企業におけるピア・プレッシャーは、どのような組織現象を対象にしたものであったのかを考察する。対象となった組織の範囲は、自動車製造工場の製造ラインにおけるチームのように、部署が限定されておらず、典型的な日本企業における組織全体を捉えたものであるといえる。対象となった従業員は、終身雇用を前提とした正社員であり、事務職、営業職、技術職などの幅広い職種における従業員であると把握できる。

また、Ouchi (1981) の議論において、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に

対してであるのかを考察する。Ouchi (1981) の議論におけるピア・プレッシャーは、同僚からの評価という、人の行動に最も影響を及ぼす要素を生み出し、自発性の発揮を促すとしている。具体的には、ピア・プレッシャーが集団の規範を創出し、仲間を献身的にサポートする行動を自発的に生み出すことを示しているといえる。

2) Peters and Waterman (1982)

ピア・プレッシャーが肯定的に捉えられ議論されている先行研究の2点目として、Peters and Waterman (1982) を挙げる。Peters and Waterman (1982) は、アメリカの優良企業の実例をもとに、人間尊重や、従業員の自発性の重要性を明らかにした研究として、多くの先行研究がこれを取り上げている。アメリカの優良企業において、ピア・プレッシャーの影響が肯定的に論じられていることを把握することができる。従って、本稿においても、ピア・プレッシャーを肯定的に議論した研究の1つとして取り上げることとする。

まず、ピア・プレッシャーがどのように議論されているかを述べる。Peters and Waterman (1982) は、ヒューレット・パッカード、IBM、スリーエムなど、アメリカの優良企業に共通する要素の1つとして、「ひとを通じての生産性向上」(Peters & Waterman, 1982 大前訳, 1983: 47) を挙げ、優良企業における、人間尊重とその厳しさについて述べている。人間尊重により、末端の一般社員を品質および生産性向上の源泉として扱うこと、すなわち、従業員を信頼し、敬意をもって接することで、従業員自身に自主性や目的意識を持たせ、業務改善や業務向上に取り組むように方向付けることができる。一方で、人間尊重は厳しさを伴うとし、その厳しさは「机をたたいてどなる管理者や複雑な管理制度から生まれるのではなく、経営者も従業員も互いに多くを相手に期待すること、同僚どうして遠慮のない検討、批判が加えられること、から生まれている」(Peters

& Waterman, 1982 大前訳, 1983: 404) と述べる。つまり、人間尊重による自発性発揮の源泉として、ごまかすことのできない同僚の目、すなわち強いピア・プレッシャーの存在が指摘されているのである。「高い期待を抱いているのが自分の同僚であることを知っている」(Peters & Waterman, 1982 大前訳, 1983: 404) 状況において、ピア・プレッシャーが従業員の士気を高め、生産性を向上させることを示している。

また、人間尊重と関わりの深い観点として、Peters and Waterman (1982) は、人が成果を上げるのは、人間本来に備わっている「内的動機づけ」(Peters & Waterman, 1982 大前訳, 1983: 136) によるところが大きいことに触れている。優良企業は、各チーム・部門が自ら目標を設定するように仕向けるなど、その仕事に内在する価値を引き出し、従業員が内的動機づけを見出すようにしていることを指摘する。

このことを踏まえ、Peters and Waterman (1982) が肯定的に議論した、アメリカの優良企業におけるピア・プレッシャーは、どのような組織現象を対象にしたものであったのかを考察する。対象となった組織は、卓越した実績を持つアメリカ企業を担う組織、チームである。部署の特定はない。また、他者に評価されたい、価値あることを自らの意思で行いたいという、全ての従業員の意味付けへの欲求に応える組織でもある。加えて、強い信念、エピソード、伝説のようなものを含む企業文化を持つ。対象となる従業員の範囲は、企業の目的に向かって一丸となる社員全員で、職種による特定はされていない。共通の価値観を軸に熱心かつ自発的に働き、企業目的を達成することを期待される人々である。

また、Peters and Waterman (1982) の議論において、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に対してであるかを考察する。Peters and Waterman (1982) の議論における

ピア・プレッシャーは、ごまかすことのできない同僚の目による評価を生み出すとし、人はそれに動機づけられ、積極的に良い成果をあげようとすることを示している。従って、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用していると捉えることができるであろう。また、優良企業における自発性とは、仕事と仕事の成果を自分自身のものと考え取り組むことであり、詳細な手順書や規則がなくても自ら判断し、効果的な学習、適応力、意欲、責任感を伴う働き方であるといえるであろう。

3) 鈴木 (2013)

ピア・プレッシャーが肯定的に捉えられ議論されている先行研究の3点目として、鈴木 (2013) を挙げる。鈴木 (2013) は、職場の関わりあいによる効果を、定性的・定量的に検証し、理論的に分析していることから、本稿において、ピア・プレッシャーを肯定的に議論した研究の1つとして取り上げることとする。

ピア・プレッシャーがどのように議論されているかを述べる。鈴木は、「関わりあう職場」が支援と勤勉と創意工夫を職場のメンバーに促すことを仮説として導き出している。その上で、職場の関わりあいの強さを、仕事の相互依存性・目標の相互依存性の強さであると定義し、これらが職場における個人の支援行動・勤勉行動・創意工夫行動に影響を与えるという結果を、定量的な分析により明らかにした。

鈴木は、職場における関わりあい、すなわちピア・プレッシャーの作用について、「職場において他者と関わりよい関係をつくることによって、職場の中で自分にできることは何かと考えるようになる」(鈴木, 2013: 215) と述べている。その上で、新人であればその能力を伸ばすことを考えるようになるし、一定の仕事ができる人は自分なりに仕事を積極的に創造することになると指摘した。「助け合い、秩序を維持するような行動、あるいはやるべきことをきっちり行うといった行動が職場内でとられるようになる」(鈴木, 2013: 215) と述べ、その

ことが「責任意識やアイデンティティをもたらす」(鈴木, 2013: 219)と分析している。また、「理念や強いリーダーシップあるいは評価制度といった上からのマネジメント」(鈴木, 2013: 219)ではなく「下からのマネジメント」(鈴木, 2013: 219)をもたらすための1つの手段として、ピア・プレッシャーの作用が有効であるとしている。

尚、鈴木(2013)をピア・プレッシャーの肯定的議論として挙げたことに関して、2点補足する。鈴木(2013)による関わりあう職場とは、ピア・プレッシャーによる相互作用のある職場として捉えることができると考え、この研究を、ピア・プレッシャーにより支援と勤勉と創意工夫がもたらされることを立証する研究であると認識し、先行研究として挙げることにした。また、鈴木は、ピア・プレッシャーという言葉で、「常に自分の仕事ぶりが監視されているような感覚」(鈴木, 2013: 227)と表現した上で、同僚を抑圧的に監視する圧力を示す言葉として用いているが、筆者は、ピア・プレッシャーという言葉で、同僚間の圧力を示す言葉として中立的に用いていることについても補足しておきたい。

以上のことを踏まえ、鈴木(2013)が肯定的に議論したピア・プレッシャーは、どのような組織現象を対象にしたものであったのかを考察する。対象となった組織現象を、鈴木(2013)が定性的な分析を行った企業であるタマノイ酢の組織現象として捉えるならば、同僚間がお互いの作業状況を理解し、自身の役割を越えて、教えあい、支え合い、徹底的に働く組織であるといえる。部署の特定はないが、チームで仕事を進めることが多く、導入時研修において、価値観や規範が強調されることも特徴の1つである。ジョブ・ローテーションにより新入社員や若手社員であっても積極的に仕事を任せられたり、専門外への配属が行われたりすることにより、周囲の支援がなければ仕事が動かない組織であるといえる。対象となる従業員は、成長意

欲を持ち、自発的に働くことが求められる人々である。相互に助け合うことは、相互に監視することと表裏の関係にあり、厳しい職場環境における監視といったストレスとのバランスを保つことを求められる人々でもある。

また、鈴木(2013)の議論において、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているのか、作用しているとすればどのような自発性に対してであるかを考察する。職場の関わりあいとして示されるピア・プレッシャーが、個人の役割を越え、支援行動・勤勉行動・創意工夫行動を創出することが定量的に示されている結果を踏まえれば、ピア・プレッシャーは自発性の発揮に作用しているといえるであろう。その自発性とは、自身の役割を越えて他者を助け、やるべき仕事をきっちりこなし、自分なりに仕事の進め方を創意工夫する行動に代表される。加えて、下からのマネジメントに必要とされる従業員の自発性が発揮されていると捉えることもできる。

3. 考 察

本稿で取り上げた先行研究における、ピア・プレッシャーの批判的議論と肯定的議論が捉えた組織現象や自発性の特徴をもとに、それぞれの議論が何を主張しているのか、筆者なりに考察する。

ピア・プレッシャーの批判的議論においては、対象となる組織として、自動車製造工場の製造ラインにおけるリーン生産的チームが取り上げられているという共通点がある。対象となる従業員は、自動車製造工場の製造ラインで働く従業員である。自動車製造ラインの機械・装置・道具、すなわち技術的に統制された職務・裁量において、高い作業密度による過酷な労働の中、仲間に迷惑をかけまいというストレスに抑圧された人々であるといえる。

批判的議論における自発性は、鈴木(1994)において主張されているように、個が抑圧された組織に強いられる、より一層の過酷な働き方

を、前向きに捉えさせるための自発性である。自発性という名のもとで、結果的には、従業員に非人間的な働き方を強いていると捉えられている。非人間的な働き方を強いる自発性発揮の要因としてピア・プレッシャーが指摘され、自発性に対する議論と共に、批判的な意見が主張されていると考えることができる。

一方で、ピア・プレッシャーの肯定的議論においては、対象となる組織に明確な共通点はないものの、卓越した企業において、従業員の能力を最大化する仕組みを持った組織を対象としているといえる。対象となる従業員は、職種などの特定はなく、ある程度の権限を持つ正社員である。自由度の高い職務・裁量が与えられており、共通の価値観を軸に熱心に働き、同僚と支え合いながら、企業の目的を達成することを期待される人々であるといえる。

肯定的議論における自発性は、個の能力が必要とされる組織において、与えられた役割を越えて、助け合い、熱心に、創造的に業務が遂行されるための自発性である。そこには、Peters and Waterman (1982) において主張されているように、従業員の自発性により、人間尊重による働き方が実現するという議論がある。人間尊重を実現する自発性発揮を支える源泉としてピア・プレッシャーが指摘され、自発性に対する議論と共に、肯定的な意見が主張されていると考えることができる。以上の考察を一覧化し、表1に示す。

4. 結 論

本稿で取り上げた先行研究において、ピア・プレッシャーと従業員の自発性との関わりは、自動車製造工場の製造ラインにおいて批判的なものとして捉えられ、一方で、自由度の高い職務においては肯定的に捉えられてきた。

しかしながら、これを本稿の結論とし、ピア・プレッシャーの作用における批判的側面と肯定的側面を、両議論で取り扱う組織現象に当てはめて捉えるのみでは、不足がある。昨今の

企業の実態に照らし合わせれば、自由度の高い職務においても、過労やストレスによる影響が問題視されており、ピア・プレッシャーの作用を肯定的にのみ捉えることには限界がある。つまり、自動車製造工場の製造ラインにおいて批判的であり、自由度の高い職務においては肯定的であるという見方のみでは、現実的な企業組織におけるピア・プレッシャーを捉えきることができない。今日のピア・プレッシャー研究においては、自発性との関わりについて、批判的側面、肯定的側面の両面を踏まえて議論する必要がある。そのような議論は、鈴木 (2015) にはみられるものの、筆者の知り得る範囲においては少ない。

以上のことを踏まえ、本稿の結論としては、批判的議論、肯定的議論の区別なく、ピア・プレッシャーにおける従業員の自発性への作用を捉える。それぞれの議論の根底にある主張を捉えれば、ピア・プレッシャーは「組織の有効性を高める自発性」に作用する圧力であるといえるのではなかろうか。自発性に作用した結果は、対象とする組織現象によって異なるものと解釈できる。個が抑圧される組織においては、従業員に非人間的な労働を強いるが、一方で、個の能力が必要とされる組織においては、従業員の人間尊重を高めるとことが示されていると考えられるであろう。本稿の結論として、これを図1に示す。

5. 今後の課題

ピア・プレッシャーによる従業員の自発性への作用が、批判的側面、肯定的側面の両面から議論されるための課題を、先行研究がいかに活用され得るかを踏まえ、4点述べる。

1点目として、より多くの先行研究について、同様の分析を行うことが必要であると考え。本稿における考察は、先行研究として取り上げた6つの研究におけるものであり、その範囲が限定的であることは否めない。幅広い議論を対象に研究する必要がある。

表1 本稿で取り上げた先行研究において対象とされた組織現象や自発性

	先行研究	研究対象となった組織現象				期待される自発性
	(研究から導かれる ピア・プレッシャー に関する知見)	組織の特徴		従業員の特徴		
批判	Parker and Slaughter 1988 (ピア・プレッシャーは同僚に迷惑をかけられないというストレスによる労働管理システムである)	個が抑圧される組織	・自動車製造工場における リーン生産的 チーム	技術的な統制に制限される 職務・裁量	・自動車製造工場の製造ラインで働く ・職務デザインにおける権限が少ない ・仲間に迷惑をかけられない	・欠勤せず勤勉に働く ・欠勤した同僚をサポートする ・製造ラインを停止しないよう周囲の状況を判断する
	鈴木 1994 (ピア・プレッシャーは高い作業密度により生み出され強制された自発性に作用する)		・JIT生産方式を取り入れた自動車製造工場の製造ライン ・日本の労働編成を特徴とする		・自動車製造工場の製造ラインで働く ・高い作業密度の中で働く ・仕事の遅れ・失敗・欠勤が同僚の負担となる ・出勤や残業を厭わない	・強制された自発性 ・激しい労働を前向きに捉える ・同僚の仕事を理解する ・失敗や欠勤を補い合う
	伊原 2003 (機械・装置・道具を通して、ピア・プレッシャーによる心理的な統制が機能する)		・トヨタの自動車製造工場の製造ライン		・自動車製造工場の製造ラインで働く ・期間従業員 ・経験・学歴は不問 ・健康状態がよい ・協調性がある ・寮生活による勤務 ・給料の高さが魅力 ・過酷な労働でも耐える	・経営側の意図を汲んだ行動 ・同僚との競争意識により独自の方法で作業スピードを上げる
肯定	Ouchi 1981 (ピア・プレッシャーは集団の規範を創出し、仲間を献身的に、柔軟にサポートする行動を創出する)	個の能力が必要とされる組織	・典型的な日本企業における組織 ・部署の特定なし	自由度の高い職務・裁量	・終身雇用を前提とした正社員 ・職種の特定なし	・組織の規範に沿った行動 ・仲間を献身的にサポートする ・柔軟に助け合う
	Peters and Waterman 1982 (人間尊重による自発性発揮の源泉として、ごまかすことのできない同僚の目であるピア・プレッシャーが存在する)		・卓越したアメリカ企業を担う組織 ・部署の特定なし ・従業員の意味付けへの欲求に応える ・企業文化を持つ		・企業目的に向かい一丸となる社員 ・職種の特定なし ・共通の価値観を軸に熱心かつ自発的に働き企業目的の達成を期待される	・仕事やその成果を自分自身のものとする ・手順書や規則がなくても自ら判断する ・効果的な学習、適応力、意欲、責任感
	鈴木 2013 (職場のピア・プレッシャーは支援と勤勉と創意工夫を創出する)		・教えあい、支え合う組織 ・部署の特定なし ・チームワークが多い ・価値観や規範が強調される ・ジョブ・ローテーションがある		・成長意欲を持ち自発的に働く ・職種の特定なし ・厳しい職場環境におけるストレスとのバランスを保つ	・自身の役割を越え他者を助ける ・やるべき仕事をきっちりこなす ・仕事の進め方を創意工夫する ・下からのマネジメントを支える自発性

出所：本稿で取り上げた先行研究をもとに筆者作成。

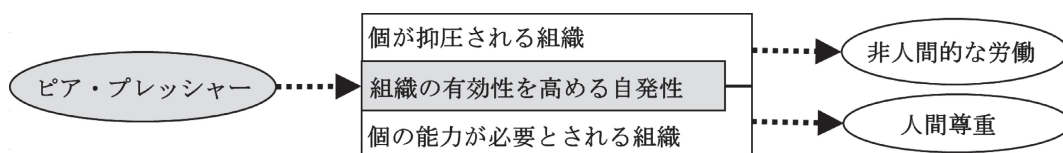


図1 本稿で取り上げた先行研究が明らかにするピア・プレッシャーの作用

出所：本稿で取り上げた先行研究をもとに筆者作成。

2点目として、多様な組織現象におけるピア・プレッシャーの作用を説明することが必要であると考え。昨今の企業組織には、能力主義が重視され、働き方改革により生産性の高い仕事を効率的に行うことが求められている。この状況において、在宅勤務が増加するなど、組織の在り方は変化している。先行研究の実績を踏まえつつ、複雑化する組織現象におけるピア・プレッシャーの作用を、定性的・定量的に研究する必要がある。

3点目として、ピア・プレッシャーをいかにマネジメントすべきかという観点での研究が必要であると考え。筆者の知り得る範囲では、この観点での研究は少ないが、先行研究の蓄積は、ピア・プレッシャーを効果的にコントロールする条件を示唆している。それを踏まえ、ピア・プレッシャーが効果的に作用する条件を、定性的・定量的に研究する必要がある。

4点目として、ピア・プレッシャーが存在するという前提での議論を脱却し、適切なピア・プレッシャーの強さを説明する研究が必要であると考え。なぜならば、前述の通り、昨今の日本企業の経営においては、働き方改革による効率化、個人の能力主義が求められつつあり、ピア・プレッシャーは弱まる傾向にあると捉えることができる。組織現象と、そこで求められる自発性に対しての適切なピア・プレッシャーの強さを測定し、研究する必要がある。

ピア・プレッシャーと自発性との関係性を明らかにし、「個性を活かして支え合う企業組織」の実現に貢献できるよう、多くの先行研究から

の学びを糧に、研究を深めていきたい。

【参考文献】

- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley. (徳山二郎監訳 (1981)『セオリー Z—日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版)
- Parker, M. and J. Slaughter (1988) *Choosing sides: Unions and the Team Concept*, South End Press. (戸塚秀夫訳 (1995)『米国自動車工場の変貌—「ストレスによる管理」と労働者』緑風出版)
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row. (大前研一訳 (1983)『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』講談社)
- Womack, J. P., D. T. Jones and D. Roos (1990) *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates. (沢田 博訳 (1990)『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界)
- 伊原亮司 (2003)『トヨタの労働現場—ダイナミズムとコンテキスト』桜井書店.
- 大野正和 (2005)『まなごしに管理される職場』青弓社.
- 倉田致知 (1996)「アメリカの製造工場における「チーム」—リーン生産のチームと自己管理チームの可能性—」『大阪府立大学経済研究』第42巻第1号, 大阪府立大学経済学部, pp.49-92.
- 鈴木智気 (2015)「チーム制作業組織におけるチーム・メンバー間の社会的相互作用—ピア・プレッシャー論の再検討—」『同志社大学大学院商学論集』第49巻第2号, 同志社大学大学院商学研究科院生会, pp.79-125.
- 鈴木良始 (1994)『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会.
- 鈴木竜太 (2013)『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 高尾義明 (2005)『組織と自発性—新しい相互浸透関係に向けて』白桃書房.