

# 現代経営組織と官僚制問題

—— 中條秀治教授の官僚制論を中心に ——

鈴木 秀 一

## はじめに

経営組織論は著しく学際性の高い学問であり、その分析枠組みは古典的なアメリカ管理論、ドイツ組織論、現代アメリカの経営戦略論、そして心理学的な組織行動論におよんでいる。そのアプローチの多様性から、今日の経営組織研究は、一方では実務的なイノベーション論やヒューマン・リソース・マネジメント的な研究が、他方では思想史的な学説研究がなされてきたが、両者の基礎となるべき方法論的なメタ理論は最近ではほとんどみられなくなった。つまり今日の組織論の世界では、あらたまって「組織とは何か」を問わなくなったのである。

むろんそれには相応の理由があろう。第一に、経営環境が「乱気流」(アンゾフ)のように変化する現代においては「組織」とは市場の荒波をのりこえて生き残るための是非もない競争上の道具であって、その意味での組織内外に対する戦略的「適応」だけが問題なのであり、あらためて組織そのものを概念的に問い直す作業に関心が向けられなくなった。組織とは権限と責任の体系であり、それは市場というスポット的な価格メカニズムの海に浮かぶ機能的な島である。市場の補完物としての組織に求められているのは効率性であって、その効率性を脅かすような「X非効率性」には関心が向けられるようになっても、組織概念それ自体に対する理論的な関心は例外でしかなかった。

第二に、学説史からみると、コンティンジェントな環境適応が現代企業の経営戦略であるというパラダイムがある以上(コンティンジェント要因や適応概念についての議論はここでは省略する)、そのための組織コンセプトはチャンドラー流のモデルを応用すれば十分だったはずである。こうしてあらためて組織の概念が問われなくなり、それよりもむしろ有効な組織の設計方法に研究の焦点があてられてきたのである。

理論上の混乱は組織論だけではない。そもそも経営理論一般についても事情は同様である。ハロルド・クーンツ(1971)の有名な問いかけによれば、経営学とはなにかという問いには、その学派の数だけの答がある。学問上の整備という点で、方法論についても、体系についても、経営学は他の社会科学と比較されて、しばしばその未整備を指摘されてきた。クーンツは経営

管理論を経営管理過程学派から数理学派まで六つに分類して、この「マネジメント・セオリー・ジャングル」をもたらした原因について触れた。なかでも「意味論上のジャングル」とクーンツがよぶものは根本的であり、その際とくに組織概念をめぐる大きな齟齬がみられると言明している<sup>1)</sup>。

「意味論上のおそらくもっとも大きな混乱は、『オーガニゼーション』という言葉にある。経営管理過程学派の大部分の人たちは、組織という言葉を経営の活動—権限構造と定義して使っている。……この場合の組織は、人々に活動環境を与える形式上の枠組みを表している。しかし大多数の組織論者は、組織というものを集団活動における人間関係の総計と考えているのであり、またそのように考えることによって、彼らは、組織を社会構造と同じものとみなすのである。組織という言葉の意味が明瞭にされず、また経営管理論者によって使用される標準的な用語が明確に規定されえないままに、それらについて理解し批判することが許されるべきでないことは当然であろう。」(クーンツ, 1971, p.46)

組織概念に関してはいわば伝統的な混乱がみられるわけである。しかしそうだとしても、経営組織論という学問の中で組織の概念そのものを等閑視してもよいわけではない。本稿は、中條秀治教授の組織概念についての明快な問題提起を、同じ問題意識を共有する者としての共感をもって検討するものである。中條は組織概念を探求してゆく際に、ウェーバーの官僚制モデルを丹念に追いながら肯定的に再構築している。まずわれわれは中條説の全体像をスケッチしてその特徴をあきらかにし、次にいくつかの疑問点を批判的に考察しながら、われわれ自身の「組織の概念」を提起することを本稿の課題としたい。その際われわれの前提とする組織概念を前もって一言だけ触れておけば、それは「イノベーションのメカニズム」としての経営組織という観点である。

## 1 中條の官僚制モデル

中條説のフレームワークはバーナードへの違和感とウェーバーへの共感によって成立している。バーナード組織論における組織のもつ拘束性、暴力性、冷徹性などの「負のイメージ」の欠落は中條説にとっては致命的とみなされる。

中條は、方法論的全体主義を批判し、社会と個人を対置させて、社会を個人の上位に位置づける組織論に強く反対している。その理由の一つは方法論的全体主義に個人の自由に対する「抑圧」という「危険」(49)<sup>2)</sup>を感じるからである。その意味で中條はデュルケーム、パーソ

1) ハロルド・クーンツ「経営管理論の混乱」稲葉元吉訳、高宮晋他監訳『現代経営学リーディングス・シリーズ』I、同文館、1971年所収。より詳しくは、クーンツ編『経営の統一理論』鈴木英寿訳、ダイヤモンド社、1968年を参照されたい。

2) 以下、中條秀治『組織の概念』文眞堂(1998)からの引用に関しては、かっこ内の数字で本書のページ数を表す。

ンズ、ルーマンという方法論的全体主義の流れを批判する。では経営学における近代組織論の祖バーナード理論はどうか。中條はバーナードに対するヘンダーソンの影響力、そしてヘンダーソンに対するパレートの影響から、バーナードのシステム論を方法論的全体主義の流れの中で解釈している。「システム論は、方法論的全体主義であり、本来、行為論となじまない。システム論は全体論であり、人間の意志や主体性を越えた理論だからである。」(51)

「バーナードの本質は人間の自由意志を尊重するという意味で主意主義である。」(52)バーナードの協働システムの説明も個人の満足という方法論的個人主義に立っている。「しかし、組織理論としては、個人の行為というレベルでの説明ではなく、人間の行為から機能を抽象化し、それが相互関連しつつ特定目的に貢献している1つの機能システム」(52)とされる。すなわち個人は機能の担い手としてシステムに貢献する。その際、個人の主体性はシステムに埋没してしまうのである。「バーナードの組織観は、機能論とシステム論の結合である。」(52)中條にとってこのようなバーナード組織論は「観念的な仮構」(52)と映る。「ここでは、組織が成立しているかどうか、組織の一員であるかどうかは、個人の意志や意欲のレベルの問題ではない。行為が組織の一部と認められるかどうかは、全体としてのシステムに機能的に貢献しているかどうかという」(53)視点から判断されるのである。「問題は組織そのものの概念である。組織の概念は、もはや人間に還元されていない。機能システムとして抽象化されて存在するのである。」(53)

こうしてバーナードは、本来の実務家としての彼のセンスからすれば組織の中に実在するのは意志や感情をもった具体的な個人だけであっただろうが、理論化する際には「不幸としか言いようがない」(55)が、パレート、ヘンダーソンの影響によって、システム論として理論化してしまった、というのが中條のバーナード批判の基調である。

中條は経営組織論の理論的フレームワークの再構築の過程で次のように述べる。「経営組織論は(方法論的全体主義か方法論的個人主義かの——引用者)どちらの立場に立つべきであるかは火を見るよりも明らかである。経営組織論の方法としては、後者を選ばねばならないことは確かである。なぜなら人間が主体的に行為することがそもそも経営という概念だからである。個人の自由な意志とその選択、その結果に対する責任というこのロジックこそが経営という行為についてまわる根本的発想である。それゆえ方法論としては、個人が自らの意志を貫徹しようとする中で、他者と相互作用をしているという事実から話を進め、「個人」ないし「他者との関係」というレベルの説明で貫徹する以外はないと思われる。経営組織論の立場は人間の行為と社会的関係に焦点をあてる立場である。」(56)

中條によれば、組織は単なる人の集団ではなく、目的と結びついた概念であるが、行為の可能性からすれば別次元のものであるという。ここで中條はウェーバーの社会理論にむかう。

ウェーバーのいう閉鎖的社会関係を根幹とする「団体」(Verband)は、その条件として管理スタッフの存在がある。ウェーバーの組織の論理からすれば当然だが、このような団体概念は

社会関係が閉鎖的になればなるほど組織としての合理性を高めてゆく。個人がなんらかの社会関係に参加することが組織が成立する端緒になる。その際、社会関係が開放的であればあるほど、組織としては合理的な行為が期待できなくなる。組織が市場と決定的に異質になるのは、そこに管理スタッフが登場するときである。彼らは、社交クラブや利害によって結びついた目的結社などを管理する人々である。こうして「団体」が成立する。さらに組織が合理化されると「経営」(Betrieb)——永続的な目的的行為によって秩序化された合理的組織——概念が出てくる。このようなウェーバー理論から中條は「組織」という概念を定義しようとして、ウェーバーから次のように引用する。「行政幹部が存在しており、それが継続的に秩序の実施と強制とをめざす行為をしているという事実は、あらゆる支配形態において、従順性を維持してゆくために死活的な重要さをもっている。『組織』という言葉で意味されているものは、このような行為の存在に他ならない。」(162)つまり「経営団体」(Betriebsverband)というものの「運営にかかわる行為の可能性」(163)を総称するものが組織であるという。

なるほどウェーバー理論からみれば「組織」とは「命令と服従」による強制的な支配の装置であり、命令と服従とは機能的には「目的と手段」の連鎖である。近代的な組織運営には合理的で継続的な秩序維持のメカニズムが不可欠であるし、この団体運営の仕組みこそ組織と呼ぶべきものであろう。中條は言う、

「現代組織論は厳密な組織定義にそもそもの出発点からつまづいていたのかもしれない。なぜなら組織論者は組織という用語を‘人々の集まり’というような一般的な集団イメージや現代の代表的な団体である企業、学校、病院、軍隊といった目的結社と同義語として用いようとしているふしがあるからである。それは結局のところ、組織とは何かを定義することなく曖昧に使っているということなのであろう。」(164)

こうした現代組織論の批判的検討から、中條は「団体の秩序維持と秩序の強制にかかわる概念」(165)としての組織概念をウェーバーに再発見した。そしてこの概念から経営組織論の再構築に取りかかったのである。

中條の試みのすばらしさは、ウェーバーを「古典」としてテキストの最初に概説して、その後、バーナード以降の組織論を「古典」をのりこえた近代理論として対置するような、従来の方法論に対する勇気ある挑戦にある<sup>3)</sup>。中條の近代組織論への痛烈な、時としてやや厳しすぎ

3) よく読まれたアメリカ経営学のテキストの例として、J. E. Rosenzweig and F. E. Kast, *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, 4th edition, Mac Graw-Hill International Editions, 1988.における官僚制モデルの記述を参照されたい。またウェーバー・モデルの批判については、J. M. Shepard, ed., *Organizational Issues in Industrial Society*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.が有益である。近年のドイツ組織論では、F. Vilmar, L. Kislner, *Arbeitswelt: Grundriss einer kritischen Soziologie der Arbeit*, Leske Verlag, Opladen, 1982.をあげておきたい。またドイツ組織論で合理化論から官僚制モデルを扱った文献としては、Gert Schmidt, 'Rationalisierung' in: G.

る批判もこのような挑戦的考察の一面であり、あえて勇み足をすることによってウェーバーの官僚制モデルの現代的意義を明白に示したといえる。この功績を明確にしたうえで、以下われわれの考察に移りたい。

## 2 リーダーシップと経営倫理

### 2.1 リーダーシップの質

中條が真正面からウェーバーを取り上げたのは、ドイツはもとより日本の経営組織論の研究史においても決して例外ではない。市原季一、石坂巖、岡本康雄、三戸公、佐藤慶行、山岡熙子、斎藤美雄などに代表されるウェーバー組織論の積極的な探求<sup>4)</sup>は、日本の経営組織論研究における力強い軌跡を示している。中條の試論はこの中に位置づけられて正しく理解されるべきものであろう。そのためには数多い官僚制論の先行業績の吟味が必要であり、ここでは紙幅の都合上別の観点から中條の議論を考察するにとどめたい。

本稿の観点とは、第1に経営者のリーダーシップの質の問題である。これはより実務的な経営論でいうなら「経営者の倫理性、社会的責任」であり、ウェーバー用語でいう「ヘルのカリスマ性」ないし「指導者」の概念にかかわる問題である。観点の第2は、企業という実際の市場の海で生きている組織からみた官僚制モデルの検討である。理論がなんらかの意味で活かされるためには現実の組織マネジメントから分離された世界で議論してはならない。それだけでなくとも社会科学の行き詰まりが論じられて久しい。組織論の議論もまた現実とのたえざる緊張の中で鍛え上げられてゆくべきである。

まず第1のリーダーシップの問題から考察する。ここでわれわれの議論が複雑になるのは、近代組織論のミクロな管理論と異なり、ウェーバーの官僚制論に国家論レベルの政治的なインプリケーションが強く含まれているからである。政治学の視点からは、ウェーバーの「指導者民主制」の問題が、官僚制論（行政官僚制の支配）の重大な帰結であったことは改めて述べるまでもない。この問題は、「正統派」のいう「普遍的官僚制化」に対抗して「個人の自由の可能性」を守ろうとするウェーバー像から、「決断主義」的なウェーバー像への転換をもたらし

---

Trommsdorf, Hrsg., *Wörterbuch der Soziologie*, Bd. 2, Stuttgart, 1989. Heiner Missen, *Die Rationalität von Rationalisierung*, Enke, Stuttgart, 1992. 他がある。

4) 官僚制モデルをめぐる日本での主な業績は以下のとおりである。市原季一のドイツ組織論関係の諸著作；石坂巖の『経営社会政策論の成立』有斐閣，1968年および『経営社会学の系譜』木鐸社，1975年などにまとめられた組織論；岡本康雄「ウェーバー組織論の構造」『経済学論集』東京大学経済学会，34巻3号，1968年，および岡本康雄『経営学入門（上）』日経文庫，1982年のウェーバーに言及した章；三戸公『官僚制——現代における論理と倫理』未来社，1973年をはじめとする諸著作；佐藤慶行『官僚制の社会学』文眞堂，1966年，（新版）1991年；山岡熙子『経営官僚制と人間問題』千倉書房，1986年；斎藤美雄『官僚制組織論』白桃書房，1980年。

たものであり、レービットからモムゼンへの転換点となったきわめて大きい問題であった。「モムゼン・ショック」以降、いくつか説得的な議論も登場してはいるものの、指導者の問題はウェーバーの組織論にとっていわば決定的なアキレス腱であり続けている。

政策論にとってウェーバー組織論の根本問題とは何であったかは、中條にとっても本稿にとっても直接の関係はないように思えるかも知れない。しかし、ウェーバーの官僚制理論とその現状分析にとって、経済的単位としての組織（企業）も政治的な組織（行政官僚制や政党組織）も、ともに形式的には同質の構造をもった「経営体」(Betrieb)なのである。しかもその運営や「指導」方法に関して、ウェーバーはまったく同一の視点から論じている。そうである以上、経営組織論にとって指導者（この場合経営者あるいは企業家）の問題は不可欠の論点ということになる。中條が今回、その意欲的な著書の中であえて経営者論を正面からは論じなかったのは、もちろん「組織とは何か」という問題を、バーナード、ワイクという現代組織論に対する批判的な視点から論じようとしたため、現代組織論への批判がまず表に出て、経営者の問題はおそらく次の課題であったのだろう。しかし、いわゆる「所有と経営の分離」以降の現実の企業組織において経営者支配というイシューが無視できない現実となった以上、これは補足されてしかるべきである。経営者支配を認めるか認めないかという問題だけでなく、認めるとすればどのように認識するのか、たとえばガルブレイスのような視点からか、それとも機関投資家のプレゼンスから「King is dead」(ニューヨークタイムズ誌の見出し)とみなすのか、いずれにせよ現代企業の支配の問題はコーポレート・ガバナンスの問題に直結する。支配論によって組織概念を再構築するためにはこれは不可欠のテーマなのである。そこで本稿では簡略に、ウェーバー官僚制モデルとのかかわりから経営者・企業家の問題を素描しておきたい。

まずウェーバーの官僚制モデルにおける企業家概念の位置づけをみておこう。これについてはすでに論じたことがあるので<sup>5)</sup>、ここではビーサム<sup>6)</sup>の重要な指摘を参照するにとどめる。

「企業家の役割は、政治家とまったく同じ仕方で官僚の役割と対立する。ウェーバーが政治家を官僚と対比させて書いたことの多くは、等しく企業家についてもあてはまった。企業家は『自由な経済的生存競争』にたずさわるが、一方官僚は『彼の身分にふさわしい確実な、恩給のつく収入』を得ようと努めていた。こうした他人との党争において、企業家の存続は、革新をなしたり危険をひきうけたりする彼の能力、そして自分の商品のための市場を勝ち取る戦いの中での決意勇断、これらにかかっていた。政治の分野における政治家とまったく同様に、経済の分野においては企業家が個人的責任をとらねばならなかった……経済生活におけると社会生活におけるとにかかわらず、いかなるダイナミズムの維持も、この企業家の存続にかかっていたのである。」(ビーサム, 1988, p.104)

5) これについては鈴木秀一『増訂版・経営文明と組織理論』学文社, 1997年を参照されたい。

6) デーヴィッド・ビーサム『マックス・ヴェーバーと近代政治理論』住谷一彦・小林純訳, 未来社, 1988年。

個人の責任において、事業の将来を見通し、それに投資して、個人によってリスクテイキングをしながらイノベーションを可能にする。このようにウェーバーの「企業家」からはシムペーター的な「創造的破壊」がイメージされる。しかし両者の文脈は必ずしも同じではない。シムペーターも経済発展を合理化ととらえ、諸要素を結合することでそれは可能になると考えた。彼の言う「企業家」とは「新結合の遂行」の担い手なのである<sup>7)</sup>。

「われわれが企業 (Unternehmung) と呼ぶものは、新結合の遂行およびそれを経営体などに具体化したものごとであり、企業者 (Unternehmer) と呼ぶものは、新結合の遂行をみずからの機能とし、その遂行に当って能動的要素となるような経済主体のことである。」(シムペーター, 1977, 上, pp.198-199)

しかし、シムペーターの「企業家」概念には、ウェーバーの「企業家」にはまったく含まれていない要素が入っている。シムペーターは「株式会社や個人会社における『非独立的』使用人、たとえば支配人、重役」(シムペーター, 1977, 上, p.199)にも新結合すなわち経済発展のイノベーターの機能を期待していた。したがって限定的にはあるが、「組織人」によっても創造的破壊は行いうると考えたのである。

ウェーバーの文脈において「企業家」概念とそのインプリケーションを考えるためには、「合理化」テーゼから考察する必要があるのは当然である。それと同時に、ウェーバー当時のドイツ社会政策学会の伝統的な官僚制モデルとの対決からウェーバーの官僚制組織モデルが打ち出されてきた経路を理解しなければならないだろう。

また、近代組織論と比べてみるとウェーバー組織論の文脈の複雑さがよく理解できる。バーナードも、周知のように「公式組織の社会学」としての一般組織論を志向したが、その問題意識はつねに企業の組織管理に収斂していった。バーナードは主著の序文で、彼が意図したことを三つあげている<sup>8)</sup>。第1に「管理者は何をせねばならないか、いかに、なにゆえに行動するのか」(1983, pp.33-34)を叙述すること。それはつまり公式組織の社会学の構想であった。バーナードの意図は、たとえば法人企業はこれまで法律体系、経済体系、会計体系あるいは工学技術からみたシステムとして考察されてきた。しかし、もし人々が協働しないのならば、これらの体系は所詮「仮構」によってうみだされる幻想にすぎない。それらは具体的な行動によってくつがえされ、無視される場合があるというものである。

第2に「権威の本質」(1983, p.34)についての考察である。ここでバーナードは組織の中の権威がきわめて主観的性格をもつことを示している。これは、所有関係や公式の権限関係がきまれば、客観的性格として組織の中の命令・服従関係が完成するという従来の見方に対するア

7) シムペーター『経済発展の理論』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、岩波文庫(上)、1977年、p.182。

8) C・I・バーナード、『新訳・経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1983年。

ンチテーゼである。

第3に「有効性と能率」の区別である。ある鉄道会社が線路を建設する場合、線路は竣工したが会社は破産したとすれば、その組織行為はきわめて「有効的」であるがきわめて「非能率的」だったという例をバーナードは出している。バーナードの議論によれば、人間の行為は自分の目的を達成するという意味で「有効的」(effective)でありうるし、あるいはまた自分の動機を満足させるという意味で「能率的」(efficient)でありうる。しかし有効的な行為であっても非能率の場合はあるし、能率的であっても非有効的な行為もあり得る<sup>9)</sup>。

こうした問題意識から出発した近代組織論は、その固有の人間仮説の検討に始まり、結果としてはミクロな組織システム論として精緻化された。

それに対して、ウェーバーの官僚制理論にこめられた問題意識は文字どおりの一般組織理論であり、その実際的な背景も企業組織というよりも国家レベルでの官僚制組織がまず意識されていた。いやむしろ、国家と企業も含む世界史的な現象としての「普遍的な官僚制化」がウェーバーの官僚制モデルの前提なのである。経営組織の官僚制化はあくまでも普遍的官僚制化のひとつの局面にすぎない。個別企業のマネジメント論としてのバーナード組織論と元来は一般資本主義論であるマクロなウェーバー組織論とのスタンスの違いは、ふたつの組織モデルに決定的な質的な落差を刻印した。

多くの質的な落差のうち最も重要なものはリーダーシップの質的な相違であろう。バーナード以降の経営者論に期待される内容とウェーバーの官僚制モデルから抽出される経営者と企業家に期待される内容は決定的に異なる。その役割が違うからこそ、バーナードは企業を経営者によって利害の調整が可能になるような「協働」システムとして捉えたし、ウェーバーは企業それ自体は官僚制化されていく、内的構造には自己調整機能はビルトインされていない、命令と服従の一元的で完結的な構造として理解した。ウェーバーにとって、組織内の管理者(マネージャー)はあくまでも普遍的官僚制化に組み込まれた役割しか果たすことはできない。チャンドラー的な意味での「専門経営者」は、その意味では、なんらイノベティブでも創造的でもなく、所与の環境に受動的に適応して組織を存続させようとするという最低限の経営戦略を策定するだけの機能とみなされる。まして、バーナードやセルズニックのというような道徳的なリーダーシップを組織内に組み込まれた専門経営者に期待すること自体、ウェーバーの歴史観からすれば、たわいのない希望的観測ということになる。慣習ならびに過去の神聖視によって

9) これに関して岡本康雄は、バーナード組織論の前提としての人間行為のアンビバレント(有効性と能率)に注目してバーナードを根本的な視点から分析している。岡本康雄「組織の全過程の理論としてのバーナード理論」加藤勝康・飯野春樹編『バーナード：現代社会と組織問題』文眞堂、1987年所収。またスタンダードな近代組織論の解釈として、飯野春樹『バーナード組織論研究』文眞堂、1992年もあげておきたい。バーナード文献は数多くあり、バーナード批判も少なくない。研究者が自分の専門的な立場からバーナードを読み抜くしかないのではないか。筆者のバーナード論については別の機会に述べたいと思う。



正当化された伝統的支配の時代から、制定された手続きによる合理的で計算可能性の高い合法的支配の時代へのシフトは、「近代」への不可避的な歴史現象であり、この「合理化」の決定的な流れは誰にも止めることができない。ウェーバーの組織論というよりもむしろ資本主義論の前提はこの「合理化」テーゼである。

この「合理化」テーゼのうち宗教教義や因果律のような理論的な合理化とならんで世俗的な合理化の現象として論じられるのが官僚制の問題である。したがってウェーバーの組織論が社会全体に関する一般組織論の性格をもっているのも当然なのである。経営組織に関してウェーバーが見ていた風景とは、たとえば次のようなイメージであった。

工場という近代の産物が、市場（というよりウェーバー流に言えば大衆<sup>マッセ</sup>）の日常的な欲求を満たすために、機械という生産手段を使って大量に物資を供給する。その際、機械だけでは大衆の需要を満たすだけの供給はできない。企画、購買、製造、販売にかかわる人間の組織が必要なのである。この組織こそ、大衆社会状況においてすべての「継続的な」仕事をひきうける必要不可欠の存在であり、だからこそ工場の機械とならんで「生命のある機械」として合理的に、「怒りも興奮もなく」大量の仕事进行处理するものである。それは「非人格的、没主観的」な客観的な経営体でなければならない。ウェーバーの組織モデルがあくまでも命令と服従の一元的な完結的構造として想定されるのも、この官僚制の客観性から由来している。客観的であるからこそ、市場にはない高度の計算可能性がそなわるのであり、管理者が自由裁量にまかせて処理する度合いを、制定された法的手続きによって最低限に押さえ込むことこそ官僚制モデルの「著しい技術的卓越性」（ウェーバー）の根幹である。市場における社会関係は前提としてスポット的な価格メカニズムしかなく、そのために機会主義的な行動や情報の非対称性由来するさまざまな非合理的な取引コストがかかる（ウイリアムソン、1980）。これに対して、組織は命令と服従という一元性をもつからこそ市場の補完機構であり得る。ウェーバーのいう計算可能性や技術的卓越性の議論を制度派経済学流に翻訳すればそういうことになる。

結局のところ、官僚制モデルでは、組織の内部の管理者がイノベティブでも自由でもないことが決定的に重要になってくる。ましてバーナード理論で提唱され、セルズニックを経て現代の組織文化論に継承されたようなリーダーシップ論は問題にならないはずである。すなわち、組織の有効性に貢献するために、管理者が組織メンバーに個人道徳と組織道徳のコンフリクトを融合させるような新しい倫理的な労働の意味を与えることである。官僚制モデルないし合理主義モデルから判断すれば、こういう「文化」の創造は組織の技術的卓越性の根幹ともいえる計算可能性を否定して、そもそも組織たるものを無機能にしてしまうのである。バーナードのリーダーシップとウェーバーのそれはこのような落差がある。

ではウェーバーはなぜこのような自己完結したクローズドモデルとして組織論を構築したのだろうか。つまりウェーバーが自己組織化を否定したのはなぜだろうか。これにはビーサムが明らかにしたような歴史的ないしドイツ的な文脈があった。ウェーバー当時の保守派は、官僚

制を神聖化し、「官僚制は本来的に独立の政治的な力と考えられ、英知と公正無私という特質を備え、それ故、社会的業務の指揮には最も適している」（ビーサム、1988、p.78）すなわち「特殊利害を超越した中立の力」であると考えていた。ウェーバーの官僚制モデルが徹底して組織の機械的な技術的メカニズムの分析にこだわったのも、保守派のいう官僚制の「情緒的神秘さ」（ビーサム、1988、p.79）を否定するためであった。

すなわちウェーバーの官僚制モデルは、その文脈からみると、官僚制の能力の限界線を明確に示すことが意図されていたのである（詳細は鈴木、1997）。官僚制化した組織が、技術的に何ができるかを示すことによって、官僚制には何ができないかを浮き彫りにさせようとした。そして官僚制の限界は、周知の「秩序人」（官吏）と「政治家」ないし「企業家」の二項対立図式によって明示された。制定規則に従う行為者たる「秩序人」と自分の価値に従う行為者たる「政治家ないし企業家」である。ウェーバーの官僚制モデルにおいては、秩序人は誰かが制定した規則に従うのみであり、彼は目標設定することはできないとみなされる。目標設定することは「政治家ないし企業家」の特権である。だからこそウェーバーは彼らを「指導者」ないし「ヘル」という概念でよんだ。経済単位の指導者すなわち「企業家」は、自己の内的な価値に従いつつ、自己の行為の結果を予測して、判断し、それに対する責任をとるような行為者である。

このような文脈からみると、ウェーバーの言う「企業家」が伝統や慣習にとらわれずに自己の内的な価値と結果責任に志向するような創造的な指導者であることがわかる。官僚制化した組織は、自己の内部から新しい価値や組織目標を生み出すことはできない。それ自体は形式的に合理化されて、規則による行為の正当化しか許されない。だとすればウェーバーが官僚制の外部のリーダーへ期待する変革力は、まさに創造的破壊とかイノベーションなどと呼ぶにふさわしいだろう。官僚制の形式合理化は普遍的にすすんでいく。その中で実質的合理化をどうやって確保できるかというウェーバーの根本的な問題意識が組織論にも明白にうかがえるのである。

以上の議論をランマート（W. Rammert）<sup>10)</sup>の解釈とかかわらせれば、ウェーバーの実質合理化概念は、さまざまな社会集団の価値と欲求にかかわる合理化であり、たとえば利潤到達の

10) W. Werner Rammert, Kapitalistische Rationalität und Organisierung der Arbeit, in: Littek, W. Rammert, G. Wachtler (Hrg.), *Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie*, Campus Verlag, Frankfurt, 1982, S. 31. ランマートは、資本主義的な意味での合理化を労働の組織化と関係させて論じている。彼は、「組織化」（Organisierung）、「技術化」（Technisierung）、「科学化」（Verwissenschaftlichung）の三つの次元から論じた。ランマートが的確に述べているように、労働の組織化の最初の局面は産業的な労働規律（Arbeitsdisziplin）の成立である。すなわち、自然の循環にしたがっている国々での労働や個人のリズムを自分で決める手工業者の労働とは反対に、資本主義的な工場労働は、労働時間の新しい秩序と集中化された統制へ労働と生活の様式を適応させる。経営的な労働の組織化は、人間から労働力をとりあげてそれを利用するために統制するための手段である（Ebenda 49）。このランマートの組織論ないし労働論はウェーバーのモデルを前提にしている。科学的管理法や合理的な組織に対する態度もウェーバー的である。

基準、支配の確実化の基準、収入の上昇、生活の質の向上などにかかわるものである。つまり人間的な諸価値にかかわる概念なのである。そうであるならば、ウェーバーが形式合理性と実質合理性の乖離という合理化過程におけるいわば「創造的破壊」者として「企業家」概念を導入したことの意味は大きいだろう。そこには上記の意味での倫理的な問題が含まれているはずだからである。

## 2.2 経営倫理

ウェーバーの官僚制モデルを現代的に再構築することは、経営倫理という大きな問題に対する貢献にもなる。そもそも現代の経営理論は戦略論が中心となって、それに組織論、財務論、マーケティング論などが従う形で体系化されることが多い。しかし経営戦略論の元来の思想に経営倫理の問題が入っていなかったわけではない<sup>11)</sup>。

アンゾフは1960年代、「製品・市場」についての経営戦略論を基礎づけたことで著名である。彼の戦略論によれば、企業は「目標を持った」組織であり、企業行動はなんらかの明確な最終目的にむけて方向づけられている。では、その目標とはなにか。これについて彼は次のようにいう。一見すると企業目的は、利潤という論争の余地のないものに見えるかもしれない。たしかに企業は、「一種の経済的社会機構」であり、企業組織の特徴は利潤の極大化に対する効率性であると考えられる。しかし実際は、この目標はもっとも重要なテーマの一つになっている。すなわち「企業倫理」の問題である。

アンゾフは、従来の企業目的論を次のように整理している<sup>12)</sup>。19世紀の「略奪帝国主義時代」(アンゾフ, 1977, p.43)の企業の横暴に対して、現代では「社会機構としての企業」の重要性がたかまるとともに、ドラッカーに代表されるような、伝統的な利潤極大化論を打ち破る論者がでてきた。ドラッカーは、企業目的とは生き残ることであり、そのための機能の一つに「適正な」利潤をあげたのである。この考え方によれば、利潤の極大化とは、短期であれ長期であれ誤った概念なのである。

また、企業の組織が大規模化するにつれて、専門経営者層が出現したことも企業目的についての問題を複雑にした。彼らトップ・マネジメントの利害が企業における他の利害関係者たちの目標と矛盾するようになったからである。管理者、作業員、株主、供給者、顧客といった多くの利害関係の対立は、いわゆる経営者支配の体制においてしだいに明白になったのである。サイヤート=マーチのように、この矛盾は組織参画者の交渉によって解決できるとしたものもいたが、それも最終的には成功していない。

11) 企業倫理一般についてとりわけアメリカの企業倫理については、中村瑞穂教授の業績を参照されたい。たとえば中村瑞穂「企業倫理への接近と日本における意識」『明治大学社会科学研究所紀要』35-1, 1997年。同「企業と社会の理論と企業倫理」『明大商学論叢』77-1, 1994年。

12) H. I. アンゾフ『企業戦略論』広田寿亮訳, 産能大出版, 1977年。ただし以下の最近の文献も参照のこと。H. I. アンゾフ『最新・戦略経営』中村元一・黒田哲彦訳, ダイヤモンド社, 1992年。

アンゾフは、このような整理のもとに、企業の目標について、「経済的目標」（企業の総資源の転換過程の効率を最適化する）と「社会的目標」（企業の参画者たちの個人的な目標の相互作用の結果）の両方を認めている。ただし、ドラッカーとは異なりアンゾフの場合、企業目的の中心はあくまで自己資本利益率の極大化すなわち経済的目標にあり、社会的目標は「第二次的な修正的および制約的」なものである。たとえば社会的責任とは「企業が社会に果たすことを約束する義務のようなものである」だけで、それによって企業を内部的にコントロールすることはできないし、社会的制約も「企業の自由な活動から、ある種の選択権を除外する決定ルール」であり、法律上の最低賃金水準や組合との交渉結果以上のものではありえないとされる。ここに「資源転換過程の効率を測るもの」という戦略論的な企業目的論ができあがるのである（アンゾフ，1977，pp.48-49）。このような現代の戦略的組織論に対して、リーダーシップの倫理的な質を問うウェーバーの組織論はいかなる貢献ができるのかが考察されなければならない。

### 3 企業の組織変革と脱官僚制化

官僚制に対する反感，そう呼ぶべきムードが今日の産業界における組織論を覆っている。1990年代後半，日本企業は，総合商社や電機産業を中心に分社化やカンパニー制化などの組織変革の時代をむかえた。こうした日本の組織変革は21世紀に入っても終わることはないだろう。なぜなら事業を再編成すること，つまり言葉の正確な意味でのリストラクチャリングが，産業構造の大きな変換に適応するための企業の最前の生き残り方法だからであり，事業再編成のためには既存の組織構造を的確に変革しなければならないからである。また，日本企業が現在行っている組織変革は，アメリカで既に行われたものでもある。以下，官僚制モデルとのかかわりを中心に企業の組織構造についてみておこう。

組織構造はマネジメント・プロセスに規定される。理念型的には一人のトップが全社的な意志決定者として命令を下し，他の全員がそれに服従するようなマネジメント・プロセスをとる組織は古典的な階層組織（ヒエラルキー）モデルとよばれる。それはウェーバーとテイラーに端を発し，ハーバート・サイモンで頂点に達したモデルである<sup>13)</sup>。ここでは「構想と実行の分離」というテイラー主義の原則が——厳密に言えばテイラー主義だけではなく近代西欧思想のカルテジアン的な二元論であるが——前提となって組織が作られている<sup>14)</sup>。すなわち，トップは「頭脳」としての機能を担うべく組織の中に位置づけられ，その他のメンバーは「手足」として位置づけられている。情報を収集するのは下位メンバーであり，情報を分析したり，情報

13) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社，1990年。野中郁次郎・竹内弘高著・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年における組織理論の類型化を参照。

14) 野中郁次郎・竹内弘高（1996）の議論を参照。

によって思考し、意志決定し、計画するのはトップの役割である。このような古典的な分業システムのメリットは、意志決定のスピードにある。トップの数は少なければ少ないほど組織効率性は増大する。なぜならトップの意志決定の数が増えることによって、組織内部での命令の内容は曖昧性を増すからである。命令の曖昧性とは下位メンバーによる解釈可能性の増大を意味する。ひとつの命令や経営計画ないしコンセプトが組織の下位階層でどのようにでも解釈されうるとすれば、実質的にはヒエラルキーは無機能になる。こうしてこの古典的な組織モデルでは、権限と責任の明確性が重要になるだけでなく、ライン上の命令一元性の原則が決定的な要因となる。このような意味での形式合理性を組織に維持するためには、組織の構造はその規模拡大につれて経営階層を高くしていかなければならない。そして階層組織が高くなればなるほど、構想と実行の分離は進み、組織は形式的には合理化していくのである。

しかしこのような形式合理性が実質的にも合理的な組織をもたらすわけではない。ウェーバ一流に形式合理性と実質合理性の乖離を考えると、情報処理メカニズムとして形式的にはこれまでになく合理化したはずのトップダウン型組織は、実質合理性の観点からはますます非合理的なものになっていった。実質合理性とは、ある特定の価値内容から判断される合理化の度合いのことであるが、たとえば顧客の満足度という実質価値からトップダウン型組織をみるとどうみえるだろうか。事例の中でこの型に近い企業といえばアメリカのAT&T、IBM、GMの1980年代の姿が思い出される。MITの調査報告書でもさんざんに酷評されたかつてのアメリカ大企業はまさに巨像であり、部門間、事業部間の断絶とそれぞれの部門に閉じこもった官僚主義が支配していた。その増殖した管理階層の厚さはなによりも顧客や株主という組織外部者からの攻撃から組織メンバーを守るために機能していた。そして今や日本企業も高度に官僚化した。ここではマキナニーとホワイト（1993）の卓越した見解を見よう<sup>15)</sup>。

彼らの調査によれば、日本の大企業にはCEOからフロントエンドの社員までの間に10以上の階層がある。この階層は、海外市場を経由すると3倍にすら増える。つまりアトランタでアメリカの顧客が日本企業の営業マンに製品の変更を求めたとする。すると営業マンは東京郊外の当該事業部にその旨メモを送る。同時に営業マンは東京の中心部にある本社の北米マーケティング・グループにも同じメモを送る。当該事業部の技術者は会議を開いてこのメモの処理について討議し、そのあとで正式な製品の調査と実験に入り、ようやく顧客のクレームが妥当であることを発見し、それをラインの上の会議で報告する。課長や開発責任者や販売責任者はさらに会議を開いて、この問題の処理について検討し、必要ならばもう一度調査実験をくりかえす。さらに販売責任者は、製品の変更によってアメリカや国内でのシェアがどのように影響されるかを調査分析する。また製品の仕様変更によって法律的な規制に引っかからないかを調べ、しかるべき上司や委員会に報告する。製品の仕様変更は技術的にはとっくに終了しているにも

15) F.マキナリー&S.ホワイト『日本の弱点』鈴木主税訳、NTT出版、1996年。

かかわらず、法律的な問題をクリアできずに生産に入れないうまま半年ほどすぎる。こうしている間に顧客はライバル企業の製品をとくに購入し直してしまっているし、第一線の営業マンは組織と顧客の板挟みになって顧客から信用を喪失する。こういう官僚主義の事例は最近の日本企業ではめずらしくないといわれている（マキナリー&ホワイト, 1993, p.108）。

1980年代のアメリカ大企業があらゆる方法で官僚制の打破を試みたことは、ジャック・ウエルチのGEの組織改革を想起すれば足りる。1981年、GEの会長に就任したウエルチは「ナンバーワンかナンバーツー」「ワーク・アウト」のコンセプトによってGEを本当の意味でリストラクチャリングした。その際ウエルチがとった方法論が組織内部のヒエラルキーの打破、部門間のコミュニケーションの断絶の打破などの脱官僚制ポリシーだった。そのためにはGEにとってアイデンティティともいえる家電部門さえも売却した。いかなるリスクを冒しても組織の脱官僚制化を実現することがいわゆる「ウエルチ革命」の本質であった。

近年、アメリカ企業組織で試みられたさまざまな組織改革は、結局のところ「規模の経済」を謳歌してきた大企業の脱官僚制化を意図していた。有名なビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）も、一言でいえばインフォメーション・テクノロジーを使用して組織内部のディスコミュニケーションを克服し、業務そのものの再構築を行うことで組織効率性を高めようとする技法であった<sup>16)</sup>。1980年代の企業文化論、組織文化論の興隆も官僚制モデルのもつ形式主義、形式だけの合理主義を徹底的に批判していた。こうしたマイクロレベルでの官僚制への反感が、個々の経営組織の中で具体化されていったとき、マクロな経済復活も可能になり、「ニューエコノミー」が成立したのである。最近のアメリカ経済のマクロな復活は製造業を中心とする個々の企業のマイクロな脱官僚制化の成果であるといえよう。

一方で、日本企業はバブル経済に踊っているうちに、かつてのアメリカ企業のような組織構造と官僚制的な企業文化を身につけてしまっていた。マキナリーとホワイトが「日本の弱点」として組織の官僚制化を指摘するのも当然なのである。

実務的な官僚制モデルの弱点は、その技術的卓越性の裏側にある。命令と服従の貫徹した一元的な構造であるからこそ、官僚制組織は比類なく計算可能であり、ある種の市場の取引コストを組織内部の評価と監督による長期的な契約によって節約できる。ここでもう一度基本的な視点から市場取引と組織内取引の原理を比較してみよう。

表1 市場取引と組織取引

	市場取引	組織内取引
取引原理	個人の意志決定	集団のメンバーシップ
決定原則	利己的な利益、効用の最大化	共同利益最大化のための命令
メンバーシップ	自由な参入と退出	固定的な継続的關係

（青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』岩波書店、1985年、p.98以下より作成）

16) ハマー=チャンピー『リエンジニアリング革命』野中郁次郎監訳、日本経済新聞社、1994年。

表1で示されているのは市場と組織の対比である。市場での取引の原理は、取引に参加する各個人の自由な意志決定によってなされ、それは各個人が利己心によって動機づけられている。自分の効用を最大化しようという個人が、価格を主なシグナルとして市場に自由に参入したり退出したりするのである。それに対して組織内取引は、取引参加者が何らかの意味での集団であり、個人レベルよりも同じ組織のメンバーとして共同利益を最大化しようとする目的でなされる。それは組織の権限によって正当化された命令およびその受容によって調整される。取引の参加者は自由な参入と退出は許されておらず、固定的で長期的な関係によって閉鎖的に規定されている。

スポット的な価格メカニズムによる市場すなわち「神の見えざる手」は万能ではなかった。市場取引は、意志決定者としての人間の特性すなわち限定された合理性 (bounded rationality) と機会主義 (opportunism) そして情報の偏在 (information impactedness) によって「市場の失敗」をまねくときがある<sup>17)</sup>。そこで組織メカニズムの意義があらわれる。個々の交換主体が適正価格を発見していかなければならない市場取引と比べて「内部組織の中のインセンティブとコントロールの装置は、市場での交換において支配的であるものよりもはるかに広範であり、かつ精緻化されている」(ウイリアムソン, 1980, p.18) からこそ、組織は「機会主義の危険を負わせることなく、適応的で逐次的な仕方で不確実性・複雑性に対処することを可能ならしめる」し、このような決定プロセスが「限定された合理性を非常に節約する」(ウイリアムソン, 1980, p.42) ののである。

ところが組織が硬直化して組織プロセスが官僚制化すると、官僚制モデルはその一元的な構造によって、組織環境が変化したときにも従来の規則を遵守しようとする。元来、環境に適応するために市場に出現した組織は、この瞬間から環境から乖離し始める。

個々の組織メンバーに官僚主義が普及しやすいのは次のような理由からである。個人にとってもっとも合理的な行為は、彼にとっての最大のリスクを回避することである。組織メンバーにとって、組織から追放されることが最大のリスクであり、組織の職場集団から阻害されることが第二のリスクである。前者は公式組織のライン上の上司が正当な権限をもって彼を処罰することであり、後者は非公式組織(仲間、同僚)が彼に非公式的なサンクションを与えることである。個人がこのふたつのリスクを避けるためには、まず制定されている既存の規則や手続きを遵守することが大切になる。環境がどう変化したとしても、かつての前例や規則や手続き

17) ウイリアムソン『市場と企業組織』浅沼万里訳、日本評論社、1980年。また取引コスト論については、ロナルド・H・コース『企業・市場・法』宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳、東洋経済新報社、1994年を参照。基本的な制度派の考え方についてはダウマ=シュルデー『組織の経済学』岡田和秀他訳、文真堂、1994年が便利である。より学説史的にはG. M. ホジソン『現代制度派経済学宣言』八木紀一郎他訳、名古屋大学出版、1997年に詳しい。最近のウイリアムソンのコース評価に関しては、O. E. Williamson, S. G. Winter, ed., *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York, 1993が興味深い。

を守りぬこうとする傾向は、それ自体として論理は誤りではないし、組織メンバーとしての行為準則としても誤ってはいない。規則に縛られて、顧客を怒らせたとしても、上司は彼に何ができるだろうか。せいぜい彼に注意を与えることだけで、彼を解雇することはできない。しかも彼は上司の注意に対して、自分にはそのような裁量権は委譲されていないと反論することができる。この反論権は組織メンバーにとっての保険のようなものである。こうして彼にとっては、未知の問題に直面したときに規則主義、前例主義によって処理することはなによりも確実な自分の行為の正当化であり、計算可能な保身の意味を持つ。また職場集団からも最低限の同意は得られることも計算できる。だからこそ官僚主義の傾向は組織内部にすみやかに広がってゆくのである。

急速に広がる組織メンバーの官僚主義の帰結は、端的に言えば組織環境からの乖離である。組織メンバーがリスク計算をしながら合理的に行為するときに、顧客とはどのように計算されるだろうか。完全に計算から抜け落ちることはもとよりあり得ないとしても、組織メンバーがリスク計算する「顧客」とは少なくとも現在の目の前の顧客であって、未来の潜在的市場ではないだろう。既存の製品やサービスに飽きてしまっている既存の顧客とは、成熟市場で陳腐化された技術を使わされている消費社会の顧客である。優良企業がターゲットとしているような「買う喜び」(ホンダ)や「生活の質」(松下)などをもった顧客ではない。1980年代以降の成熟化した市場では、コンシューマ製品、医療製品などのように、「ライフスタイル製品」と呼ばれるものが主流になってきた。それは単に便利な製品を安価で大量に販売する時代から、ひとりひとりの顧客のライフスタイルを考えた製品やサービスへの時代への推移を表している。セダンからRVへ、一般の風邪薬からダイエット関連製品へと、顧客のライフスタイルを反映した「ハイタッチ」な市場にシフトしていったのである。そういう意味では近年の成熟社会における「顧客」は、企業から見れば新しい「関係性マーケティング」によってしか捉えられない存在になってきた<sup>18)</sup>。

こうして、官僚主義の企業文化が本当の意味での顧客のニーズからの乖離をもたらし、その意味では株主の軽視にもつながったことがわかる。1980年代以降のアメリカ経営戦略論が、繰り返し企業の原点としての「顧客に帰れ」を説いてきたのもそういう事情からなのである。そして顧客を外部化してきた原因は組織の官僚制化にある。当時のアメリカにおける日本の経営の流行もこうした組織論上の理由があった。当時、アメリカ大企業の計画的なトップダウン型の組織に対して、日本的経営は分析的な経営戦略による合理的な組織というよりも「現場」の

18) 最近のマーケティング戦略が、単なる顧客志向と呼べるようなものからいかに深く顧客とかかわっていかうとするかについて、例えば、嶋口充輝『統合マーケティング』日本経済新聞社、1986年の示唆に富む分析を参照されたい。フィリップ・コトラーのいう「ソーシャル・マーケティング」についても、いろいろな議論はあるものの、従来のマーケティング戦略の領域と深さの拡大であることはまちがいないだろう。



声の強い戦術的な組織をもっていた。それはボトムアップ型ないし集団主義の組織と呼ばれた。官僚制化した企業組織に手を焼いていた当時のアメリカ経営者から見れば、日本企業は形式的には非合理であっても効率的なマネジメント・プロセスをもった組織に映ったのだろう。日本企業の組織上の特徴について、そして多くの場合はその「世界に冠たる」長所がクローズアップされ、時には単なる例証と類推だけで論じられた時代があったことはまだわれわれの記憶に新しい。ここでは組織構造と戦略の観点から官僚制モデルとの関連について述べておきたい。

MITの産業生産性調査委員会の調査報告書に印象的な文章がある<sup>19)</sup>。アメリカが日本に市場を奪われた理由を徹底的に調べたこの調査は、重要なポイントとして「協調体制の欠如」ということを指摘している。個人主義文化のアメリカで、個人間の協調関係が不足することは想像に難くない。問題は組織間ないし組織内部の協調システムの欠如である。とくに企業の組織内部では「過度の機能的専門化や、細分化、階層化による官僚化」によって協調が阻害されてきたという（ダートウズ他、1990、第7章参照）。各企業はそれぞれ与えられた状況の中で合理的に行動してきたが、それでも企業内部の個人とグループ間に、あるいは企業と供給業者、顧客との間に、あるいは経営者と労働者間に協調関係が作れなかったというのである。その理由のひとつは「アメリカの企業内では、人間と組織の壁がさまざまな機能を分離してしまっている」（Ibid.）ことである。研究開発と製造部門そしてマーケティング部門の間に壁ができてしまっている。よく言われる「リレー方式」の仕事の流れができていたのである。

「多くのアメリカ企業では、各スタッフ組織間・ライン部門間の意志疎通や調整が不十分であるが、これは何が原因であろうか。重要な要因は明らかに組織構造にある。競争相手の日本企業とは対照的に、アメリカ企業では、組織は樹木状になっており、いくつかの余分な階層がある。相互に意志疎通しようとするれば、単なる部門に働いている人々は、双方に共通の上司にたどり着くまで組織の樹を上り、そこから相手側におろさねばならないことが多い。日本の企業では職階の数はずっと少なく、樹木状ではなく層状である。ある層の人は、部門の境界に関係なくすぐ上や下の層の人々を知っており、容易に意志疎通ができるのである。」（ダートウズ他、1990、p.146）

ここでMIT調査委員会が言明しているのは、アメリカの経営組織の官僚制的な硬直化であって、それに比較して当時の日本企業の職能部門をクロスしたコミュニケーションと協調のシステムのすばらしさである。この意味での協調システムの問題は、労働者を取り替えが容易な組織の部品としてみているか、それとも長期間かけて熟練を蓄積させるべき人的資源とみなすかの相違にも深く関わっている。結局それは、アメリカの労働市場と企業の職場のあり方が日本のそれとどのように異なっているのか、企業特殊的熟練の形成の仕方や企業組織や職場集団へのコミットメントの違いも重要になる。さらにまた決定的なのはアメリカにおける大量生産

19) M. L. ダートウズ他『Made in America : アメリカ再生のための米日欧産業比較』依田直也訳、草思社、1990年。

方式という技術の問題である。ピオリ＝セープル（1993）が定義した意味で、またガルブレイス（1984）が指摘したように、大量生産方式はアメリカの経営を規定してきた<sup>20)</sup>。

技術決定論に荷担するわけではないが、チャンドラーの「市場と技術」という組織環境の定式化をみてもわかるように、技術が組織にあたえる根本的な影響はだれしも認めざるを得ない。大量生産方式とは、組織にとってそのような規定要因であった。互換性部品の生産などのいわゆるアメリカ的生産方式から本格的な大量生産が成立すると、企業システムも新しい技術に適應せざるを得なくなった。ガルブレイス（1984）は、大量生産方式の特徴を次のようにあげている。第1に、ある作業を開始してから終了にいたるまでに要する時間の長期化。ここでは仕事は徹底的に細分化され、細分化が進めば進むほど製品は精密化される。最初のフォード自動車は7ヶ月間で制作されたが、1964年のベストセラーモデル、ムスタングには3年6ヶ月を要した。第2に、生産には莫大な資本が投入されるようになった。最初のフォード制作コストは2万8千ドル、対してムスタングの場合は生産設備に5千万ドル、設計だけで900万ドルを要した。第3に、以上の時間と資本のコストは硬直した形で投入されるようになった。大量生産の設備は基本的にはシンクコストであり、最初に計画された作業にしか使用できない。これはその後、日本の生産システムのフレキシビリティと比較される点である<sup>21)</sup>。第4に、大量生産

20) M. J. ピオリ, C. F. セープル『第二の産業分水嶺』山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳, 筑摩書房, 1993年。ガルブレイス『新しい産業国家』斎藤精一郎訳, 講談社文庫, 1984年。またマイヤー＝ポスト『大量生産の社会史』小林達也訳, 東洋経済新報社, 1984年も有益である。

21) 日本的なフレキシビリティについては本稿で詳論する余裕はない。ケニー＝フロリダと加藤＝ステューヴンの論争以来の日本の経営論の評価にかかわることであり、いわゆるフォーディズムからポスト・フォーディズムへの転換をどう考えるかの議論である。フォーディズムからポスト・フォーディズムへの移行はたとえば次のような指標によってあらわされる。大量生産から少量生産へ、半熟練工から多能工へ、階層的経営から「労働者参加」へ、職能賃金から属人賃金へ、大量消費から「ジャスト・イン・タイム」の需要管理へ、ショップ・フロアの抵抗から終身雇用による労使強調へ、「労使関係の危機」から「危機なき共同体」へのシフト。またバンジャマン・コリアのいう日本的経営の「品質の好循環」すなわち「組織と人的資源へのシステムティックな投資が生産物の品質の向上につながり、高い品質のゆえに世界の市場から得られるレントがふたたび労働の質の向上にむけての投資を可能にするという形で循環する」（B. コリア『逆転の思考——日本企業の労働と組織』花田昌宣・斎藤悦則訳, 藤原書店, 1991年, p. xviii）という議論も別の貴重な視座を提供している。田中博秀『日本的経営の労務管理』同文館, 1988年, 島田晴雄『ヒューマンウエアの経済学』岩波書店, 1988年, あるいは小池和男の「熟練」の内部形成論, 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会, 1994年など, いわゆる日本的な「ポスト・フォーディズム」と生産・労働システムについての文献は膨大である。しかし, 研究史を振り返るとロナルド・ドーア『イギリスの工場・日本の工場』（原著1973年, 邦訳1987年）, 間宏『日本労務管理史研究』（お茶の水書房, 初版1964年）以来の重厚な蓄積をもつ日本的経営論である。最近の短い論争だけで, 日本の労働組織をどのように評価するかについての議論にはっきりと決着がついたとは思えない。それにしても皮肉なことに, 終身雇用について議論している間に, 実際の企業組織では少なくとも部分的には終身雇用がなくなろうとしている。

のテクノロジーは高度の知識労働と専門化を必要とすること。第5に、専門的な細分化の帰結として、無数の専門的知識と情報を統合するための新しい管理組織が成立すること。ガルブレイスのテクノストラクチャーはこのような大量生産と管理機構を「計画」によって指揮するような組織なのである。

ピオリ=セーブル(1993)は、クラフト的な生産体制から大量生産的な生産体制への過程として、また大量生産以外のオルタナティブへの期待から、大量生産を論じている。彼らの分析で強調されているのは、大量生産体制のもつ独特の硬直性である。「非常に専門化された機械」と「限定的技能に即して訓練された労働者」に莫大な投資をして成立した大量生産体制は、「単一で規格化された製品」の膨大な産出量を吸収してくれるだけの同じく画一的で膨大な市場を必要としたのである。同時に、この市場がつねに安定的であることも大量生産体制にとって重要だった。しかしかにかにアメリカの大衆社会といえどもこのような都合のよい市場が自然に存在するわけはなかった。そこで企業は人為的にこのような市場を創出する必要があった。「アメリカで、現代の巨大株式会社が組織されたのは、この市場創造という目的と関わっている。」(ピオリ=セーブル, 1993, p.68) こうして1930年までには、大量生産、大量販売、大量消費というシステムが完成した。

このピオリ=セーブルの分析は、ガルブレイスの「依存効果」論やドラッカーの「顧客創出」論を想起させる。大量生産システムの、技術、組織、市場面での比類なき硬直性は明らかであろう<sup>22)</sup>。

このような大量生産方式を管理する組織がウェーバー流に言う「生命ある機械」としての巨大な官僚制組織だった。アメリカ企業は、チャンドラーやサベージが記述しているように<sup>23)</sup>、初めは集権的な職能別組織として、やがて環境適応して分権化された事業部制組織として、さらにマトリックス組織などのバリエーションを経て、官僚制的な硬直化を避けようとしてきたが、結局は大量生産システムによる官僚制化の陥穽におちいったのである。

「百年以上もの間、アメリカの起業家が創り上げた会社は製品開発、生産、販売のペースを定め、世界をリードしてきた。アメリカ企業が世界中のビジネス組織のモデルとされてきたのもっともである。アメリカ企業は買いやすい工業製品を販売し、大陸を横断する鉄道を敷設・運営し、我々の生活様式を変えた電話や自動車のような技術進歩を達成し、これまでにない最高の生活水準を生み出したのである。」(ハマー=チャンピー, 1994, p.26)

以上みてきたような「規模の経済」に対応する管理組織としての官僚制モデルは、ライフス

22) 「非柔軟性、反応の遅さ、顧客を無視していること、結果よりもむしろ活動にとらわれていること、官僚制、イノベーションの不足、高い間接費。これが百年にわたるアメリカ産業のリーダーシップの遺産である。」ハマー=チャンピー『リエンジニアリング革命』野中郁次郎監訳、日本経済新聞社、1994年、p.53。

23) アルフレッド・D.チャンドラー Jr.『経営戦略と組織』三菱経済研究所訳、実業之日本社、1967年。A.D.チャンドラー Jr.『経営者の時代』鳥羽欽一郎他訳、東洋経済新報社、1985年。チャールズ・M.サベージ『第5世代マネジメント』島戸一臣他訳、朝日新聞社、1990年。

タイル製品を指向するような高度消費社会ではむしろ非効率になった。なによりも組織外部に対する感受性が弱いことが問題なのである。現在の企業では、重要な関係は顧客にせよ株主にせよ、すべて組織外部に存在する。だからこそ最近注目されている北部イタリアの企業（例えばベネトン）では徹底した顧客志向の戦略が採用され奏功しているのである。こうして、官僚制機構が、組織として一元的で完璧であるという技術的卓越性をそなえているということが、現代の高度消費社会では逆に致命的な弱点となっている。

## 4 日本の官僚制化と労働エートス

### 4.1 系列組織

中條によって再構築されたウェーバーの官僚制モデルを念頭において、現実の欧米企業組織の近況から脱官僚制化について述べてきた。中條の明確な組織モデルを土台にしたわれわれには、もう一つどうしても論ずべき主題がある。それは日本の企業組織に関するものである。ここで戦後日本の企業発展についてスケッチする紙幅はないが、大企業を中心とする独特の「内部化」やその事業上のワンセット主義などがどのように日本企業の官僚制化と関わってきたかは、官僚制モデルの日本組織への応用問題として興味あるテーマであろう。また日本企業が、いわゆるキャッチアップ型の組織として、アメリカ企業とは違うどのようなイノベーションの仕組みを組織内にビルトインしていたかが重要な論点となる。

とりわけ組織というものをイノベーションの仕組みとして理解したとき——このコンセプトおよび経営戦略の「進化」については別の機会に詳論したい——、生産上の川上と川下に、親会社と受注生産型中小企業が完全に垂直統合せず、また完全な持ち株支配もしないで、相互に長期の継続的な契約でつながりながらイノベーションを行ってきた日本的な組織（ないし中間組織）は、官僚制モデルからどのように説明されるだろうか。こうした日本独特の生産と技術開発の中間組織を、渡辺幸男教授は「山脈的分業構造」として定式化した<sup>24)</sup>、この山脈的分業構造にとって官僚制のメカニズムはどのように機能するだろうか。ネットワークの部分、あるいは純粹の閉鎖的な命令・服従関係からはみ出す部分にこそこの分業システムの強さと特徴があるはずである。日本の経営組織を考える以上、組織理論を構築しようとする者にはこうした中間組織論は不可欠であろう。この議論は、例えば関満博教授の展開してきた日本的な産業集積の解体論<sup>25)</sup>にみられるような日本的経営の危機をどのように組織論として受容すべきな

24) 渡辺幸男「日本機械工業の下請生産システム」『商工金融』35巻2号、1985年。戦後の生産とイノベーションに中小企業がどれほど深く関わってきたか、またそれがどのように変貌しつつあるかについて卓越したレビューが、渡辺幸男「下請中小企業と系列——受注生産型中小企業の従属的成長から自立的成長への道」『ビジネス・レビュー』43—2、1995年にみられる。

25) 関満博『フルセット型産業構造を超えて』中公新書、1993年他。

ののだろうかという、日本のイノベーションとモノづくりの根本問題に通じるからである。この問題は、単なるサプライヤーシステムの日本的独自性だけではなく日本企業の組織としてのアイデンティティーに関わるはずである。さらにまた、官僚制モデルが前提とする「明確な組織の境界」についても、日本の企業システムの実態は大きな問題提起をしているのである<sup>26)</sup>。

もちろん日本の組織構造を、親会社の子会社に対する単純な支配構造だと主張するつもりはない。1970年代以降の製造業において、一位親会社に対する取引依存度は低下しており、その限りで脱系列化、中小企業の自立化の傾向がある。問題は、純粋な市場取引ではない組織間の「意図された分業関係<sup>27)</sup>」をどうやって組織モデルに組み込むかということなのである。なぜならば「高度成長期の顕著な解消の過程をたどった『二重構造』は、低成長期にゆるやかな拡大を示し、そうした条件を背景に低賃金利用の下請制もまた機能し続けている」（橋本寿朗，1991，p.180）からである。イノベーションの仕組みとして組織を考えると、中間組織モデルから目をそらすことはできない。

#### 4.2 労働の無意味化

日本企業の組織がどのようなプロセスをへて合理化・官僚制化してきたかという問題は、もう一つの組織論のテーマをもたらした。すなわち組織の形式合理化の進展とともに生じた労働の無意味化の問題である。

労働過程を熟練工が掌握している限り「熟練の秘密」は組織には委譲されない。しかし生産技術の発達によって、組織が合理化してゆくにつれて、デスクリング（熟練の解体）も進む。熟練の秘密を労働者から管理者（組織）の側に移すこと、これが作業組織の合理化の基本的なプロセスであり、テイラーシステムの「構想と実行の分離」によって具体化された合理化であった<sup>28)</sup>。作業組織の合理化過程は、職務内容の専門化と細分化を意味した。ブレイヴァマン（1978）とともにいえば、アダム・スミスの「社会的分業」は社会を職業間に分割し、効率的な市場をもたらすが、組織内の「個別的な分業」は計画と統制によってもたらされ、人間の労働を細分化してしまう<sup>29)</sup>。「個人の細分化は、人間の能力と欲求を顧慮しないで行われるならば、人間と人間性に対する犯罪となる。」（ブレイヴァマン，1978，p.80）

そして、日本における組織の合理化と労働の関係を考察するには、「個人の細分化」より以前に「集団からの個人の分離」をみなければならぬだろう。実際、初期の産業化において、

26) これについては、小田切宏之『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社，1992年，および伊藤秀史編『日本の企業システム』東大出版会，1996年。

27) 橋本寿朗『日本経済論』ミネルヴァ書房，1991年，p.179。

28) ただしテイラー自身は「精神革命」を前提とした。

29) ブレイヴァマン『労働と独占資本』富沢賢治訳，岩波書店，1978年および田中博秀『解体する熟練』日本経済新聞社，1984年。

日本の作業組織の合理化が人間としての労働者にどのような試練を課したか、また今なおそれが大きな問題であることは、例えば熊沢誠の諸著作において端的に示されている<sup>30)</sup>。集団の中の個人というパラダイムは、もちろんエルトン・メイヨーらの人間関係論が発見したものである。日本ではアメリカにおいてよりもはるかに強く、個人は集団の中に組み込まれていた。そういう共同体的な文化をもった個人が「未知の自由競争的な文化」(熊沢誠, 1993, p.54)の受容を強いられたときの困難はあきらかである。熊沢誠(1993)の労働者の「欧米型離陸」論は、離陸できなかった日本の労働者を的確に描いている。テイラーリズムは、労働者を集団から競争する個人として切り離すことで組織を合理化した。それに対して日本の作業組織では、個人の共同体的な体質を一部利用しながら終身雇用的な「会社主義」を進めたのであり、ここに「キャンペーン型」(野村正實)労務管理が経営上成功した理由がある。

欧米型の組織では、個人の労働が容易に手段主義化(インストロメンタリズム)していったとすれば<sup>31)</sup>、日本では最近まで「会社主義」のエートスが基本的な機能を担ったのである。問題は、会社主義のエートスが喪失しようとしている現在、いやおうなく深まるであろう労働の無意味化を「欧米型」の業績賃金システムの導入によって補うことができるかどうかである。会社主義を評価する意図は毛頭ないが、戦後の企業成長期に、それが何らかの労働の意味付与機能をもったことは疑うことはできない。市場それ自体には意味付与能力はないのであり、組織にしか労働に意味をあたえることはできないのである。欧米型の手段主義化したドライな労働世界では、1980年代の企業文化論、新しいリーダーシップ論が興隆した。日本では今後、どのようなスタイルの経営モデルが台頭するのだろうか。

## おわりに

経営組織をイノベーションとマーケティングから定義するドラッカー以来のコンセプトに従えば、官僚制モデルについての議論は、いわゆる合理的組織モデルの典型的な発展形態としての意味をもつ。だが今日では、その明確な組織構造そのものがイノベーションの観点からみるとむしろ明らかな弱点となっている。

しかし官僚制モデルが、かつての恐竜のように死滅する時代は来るだろうか。いたるところで組織のフラット化や情報化が唱えられている今日でも、企業は「普遍的な官僚制化」というウェーバーの予言からは逃げられないのではあるまいか。

30) 例えば熊沢誠『新編日本の労働者像』ちくま学芸文庫, 1993年他を参照されたい。共同体的な労務管理のあり方については、間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社, 1964年から野村正實『終身雇用』岩波書店, 1994年まで膨大な文献がある。

31) 村上泰亮『産業社会の病理』中央公論社, 1975年における「手段的能動主義」(instrumental activism) 概念を参照されたい。

本稿では、中條教授によって再構築された官僚制モデルを軸にして、企業組織の最近の変動と日本的なマネジメントについて検討してきた。要約すれば、われわれの考察は以下の問題に当てられた。テイラーリズムに規定された国で、経営組織が官僚制から完全に解放される可能性はあるのだろうか。また、異文化組織において、例えば日本で、組織の官僚制化はどのような「企業文化要因」とともに進展してきたのか。そして日本企業は、組織や産業が危機に直面するたびにどのような経営戦略と組織構造を変えることで環境に適応してきたのか。それは労働にどのような帰結をもたらすのだろうか。

官僚制モデルの視野は実務的な研究としても有効である。例えば、今後の日本企業の研究において、とくに合理的モデルの適応範囲の問題について、経営戦略、企業文化、人事管理などの面で重要になろう。しばしば指摘されるように、日本の組織成長は合理的な経営戦略や分析以外の要因によってもたらされてきた。それは「構想と実行の分離」をベースにしたテイラー主義的マネジメントではなく、「品質の作り込み」に代表されるような「現場主義」によってもたらされた。日本企業の「経営社会秩序」（間宏の用語）は、現場や組織内の慣習や前例に従ってきたし、慣習・前例を作りだした「先輩」に支配されてきた。その組織化のプロセスは、単に形式的な機能によるものではなかった。だからこそ、一度でき上がった組織や手続きの変更は「面子」にかかわることになり、欧米型組織の知らない困難をとまなう。この形式非合理性がいわゆる異文化組織の特徴である。

しかし今日、日本企業の組織にとって、抜本的な組織改革が必須であり、どのような企業文化と経営ビジョンを残しながら、いかなる方向に組織をイノベートしていくかということこそ問われている。その際、「労働の意味」を含めた官僚制問題が重要な課題となっているのである。組織を「グローバル・スタンダード」の名のもとに単にフラット化したりダウンサイジングするのではなく、有意味的に脱官僚制化することこそ「組織の人間化」である<sup>32)</sup>。官僚制モデルの周辺には、こうした今日的な課題が提起されているのである。

今日の経営組織論の課題が「組織の効率化」と同時に「組織の人間化」であることは軽視されてはならない。この両者にとって、官僚制モデルは重要な考察契機を与えているのである。

---

32) 鈴木秀一「経営システムと企業倫理」（石坂巖編著『経営システムの日本的展開』創成社、1998年所収）において、経営者企業モデルと企業倫理の可能性について論じた。筆者は「組織の人間化」を単なる作業組織の管理問題とは考えていない。より広いフレームワークが必要であろう。