



現代企業組織の成立と課題：
組織原理と情報をめぐって

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2019-10-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 西澤, 眞三 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00016616

ISSN 0473-4661

大阪府立大学経済研究叢書 第74冊

現代企業組織の成立と課題

—組織原理と情報をめぐって—

西 澤 眞 三 著

大阪府立大学経済学部

大阪府立大学経済研究叢書 第74冊

現代企業組織の成立と課題

—組織原理と情報をめぐって—

西 澤 眞 三 著

大阪府立大学経済学部

はしがき

我々の生きている社会は、組織社会であると言われる。我々は、仕事をする上でも、また、日常のそれ以外の活動においても、組織や集団に所属することが多く、特に、仕事の上では不可避的ですからある。我々は、時には組織を頼りにも思い、時にはうとましくも思い、また、組織に所属することを当然のようにも思っている。しかし、昔の人間にとっては、現代のような生活や労働は、想像もつかぬことだったろう。たとえば、中世人にとっては、現代的な組織で働くことなど、耐えがたいことかもしれない。逆に、現代人にとっては、中世人の心情は実感としてはなかなかわからないものであろう。それだけ、中世と現代とでは、社会も変わってしまっているし、その中で生きる人間も異なってしまっているのだ。しかし、中世まで遡らなくとも、産業革命以後を考えてみるとどうであろうか。たしかに、現代経済は産業革命の延長線上に位置づけられるかもしれない。経営にしても、多少は近い要素が見られるかもしれない。しかし、やはり19世紀と20世紀は異質であり、18世紀であればなおさらであろう。それだけ、人間も社会も異なってきたのだ。

私は、現代人としての自分を理解したいと思っている。個人的な事柄をとまかくとすれば、自分を含めた現代人は、中世人とも19世紀の人間とも異なった基盤の上に立っているにちがいない。歴史的、社会的な制約の中で我々の持っている、意識していないような後背地のようなものがあるとすれば、どのようなものだろうか。それがわからなければ、本当に、現代人について、現代社会について、わかったことにはならないのではなからうか。もちろん、本著では、とても、そのような考察には達すべくもない。しかし、現代社会について、現代人について理解を深めるためには、組織は避けて通れない事は確かである。組織は現代社会にとって何なのか、現代人をどのように規定するのか。現代の経済や経営をどのように特徴づけているのか。いずれにせよ、難しい問

題ではあるが、この小著で上のような問題を考えていく端緒をつかむことができれば幸いである。

本論の内容は、かなり限定されたものになるが、第1章では、19世紀から20世紀にかけての企業組織の変化をとり扱う。舞台はアメリカに限られるが、それは、アメリカにおいて、世界で最も早く現代的な大企業が出現したからであり、アメリカの大企業が立脚した大量生産と大量販売は、現代の経済、経営、社会に、世界的な影響を及ぼしているからである。経営史的な内容が多くなるが、理論的な解釈を補うことにより、何がどのように変わったかを明らかにする契機としたい。位置づけとしては、序論的な要素が強いが、ある視座から現代的企業を見ることによって、後の章の視座から見た場合と対照させ、また、関連づけることができる。具体的には、19世紀前半の小規模な企業と未発達な技術の段階から鉄道や電信の発達と全国的拡大をへて、大量生産と大量販売を結合した大企業が成立する過程が述べられる。また、理論的に見て、なぜ統合企業が成立するのか、なぜ取引が市場で行なわれず、組織にとり込まれてしまうのか、なぜ、市場よりも組織が有利なのかについて述べられるが、その際、情報の入手可能性、あるいは、ある意味での不確実性が重要になってくる。同様に、ガルブレイスの議論にも言及するが、そこでも、やはり不確実性が問題となる。

第2章では、現代的企業組織の成立について、全く、見方が変更される。すなわち、第1章のような歴史的説明では、事実はわかっても、何がどう変わったのか、本質的なところが見えてこないのである。また、理論的に説明してみても、一般論になりすぎ、何が変わったのか十分に理解できない。そこで、視座を変え、組織を内から見ることを試みる。すなわち、組織原理の変化である。ここで、組織原理とは、権力、交換、統合のことを意味しているが、2章では、この中で、特に権力に焦点をあてる。権力と権威の関係、そして、権力や権威についての考え方の変化から、権力は時代とともに性格を変え、しだいに機能に引き寄せられるようになり、機能と密接に結びついた状態が権威として表われていることが示される。2章では、具体的な組織との関連は出てこな

いが、次章の議論を展開する上での重要な基礎となっている。

第3章でのポイントは、官僚制及び内部労働市場の成立と、組織原理の残りの二つ——交換と統合である。官僚制や内部労働市場は現代企業に特徴的なものと思われるが、それと密接につながるものとして、職階制や職務の成立が大きくかかわってくる。このような構造の成立は歴史的に説明されるが、その際、この過程は、技術に基づいた要請でもあり、管理上の要請でもあり、また、労働者の側からの、公平さや将来性への要請でもあったことは注目すべきであろう。その結果、職長の個人的恣意的権力は退行し、権力はシステム化、構造化する。(これは2章の議論の補いになっている。)そして、システム化、構造化した組織の職階制においては、交換も以前とは異ってくる。すなわち、単に賃金と労働力を交換するのではなく、労働に対して、金銭的には職務給、そして経験や資格によって評価されることにより昇進という形の交換ともなる。それは訓練とともに、一体感や忠誠心に結びつき、社会的交換と統合は不可分のものである。また、評価は権力でもあるので、ここでは権力、交換、統合は混然となって機能へと引き寄せられているのを見ることができる。端的に言えば、組織原理は個人の手を離れ、構造化され、機能へと集中するのである。

この章の最後では、ルーマンの社会システム論をひきあいに出し、組織原理と対応させることにより、結論に新たな意味をもたせることになる。

第4章では、また新たな視座が設定され、組織の異った側面が強調される。新たな視座とは自己組織性である。自己組織性は、企業組織にとっては新たな考え方であるので、まず、その概要が説明される。もともと自然科学の領域で出てきたものだけに、アナロジーと言われそうだが、清水博氏は生物の体だけでなく、生きている系すべてにあてはまるものとして考えているので、人間の集団や組織、さらには生態系までもが視野に入っている。すなわち、単なるアナロジーではない。また、社会科学の方では今田高俊氏が自己組織性を論じているが、私は清水氏の議論の方が可能性が豊かだと思う。

ともあれ、生きている系では、要素間で自然と秩序が生み出され、協力しあって動く(動的協力性)。これは、人間の体や脳、そして人間がつくる組織の

ように、階層構造をとる場合にも生じるもので、その場合、重要になるのがフィードバックとフィードフォワードである。すなわち、目的達成のための操作情報のループと、あるべき自己の姿を見出し、創造していくような意味論的情報のループである。この考え方は人間の組織にも重要な示唆を与える。たとえば、3章で論じた官僚制は、悪い意味で使われることも多いが、こまかい規則を守りすぎ、手段が目的となってしまう場合などは、フィードフォワードどころか、フィードバックでさえ限られた効果しかもたなくなる。そして、組織の調整力や柔軟性、創造的対応は、現代においては特に重要であり、不確実な環境のもとでは、とりわけ、フィードフォワードが重要性を持つのである。

第5章では、終章として、これまで不足していたところを補い、また、別な角度からのまとめとする。ネットワークは、外部との多様な脈絡を保ち、その絶えざる関係の中から新たな意味を読みとり、次々と新たな対応をしていくものである。ネットワークは、ややもすれば企業と外部との関係に重点がおかれてしまうが、企業組織の内部でも、それに対応する体制がなければならない。次に、ネットワークを外界との関係で見たとき、たとえば企業間関係も一種の組織と考えられる。すると、ネットワーク組織にも、組織原理はあるのだろうか。あるとすれば、権力、権威は情報に基づき、経済的交換と社会的交換が混合し、共通の満足感や信頼によって統合されるのであろう。いずれにしても、必ずしも安定的ではなく、内部組織とは性格の異なったものとなる。

もう一つ忘れてならないのは不確実性である。そもそも市場はある種の不確実性にうまく対応しうるのだが、市場の失敗の存在も無視できない。そこでの不確実性への対処方法として、また、ガルブレイス流の不確実性への対処法として、企業組織は考えられる。ただ、不確実性への対処という点では、市場と企業組織では異質であり、それゆえ、市場と企業組織を組み合わせてこそ、不確実性によりよく対処できるかもしれない。それがネットワークの可能性であり、自己組織的に、意味を見出していくことである。

以上のように、本書の目的は、歴史的な過程の中で、企業組織の何が、どのように変化したかを整理し、加えて、新たな見方から、課題をさぐることであ

った。

このような問題を追求していく場合、必然的に多くの学問領域に立ち入ってしまうことになる。本著でも、歴史、経済学、経営学、社会学、体制論、システム論にかかわり、自然科学との接点さえ生じてしまった。それゆえ、細かい所については、その分野の専門家の方には不十分であったり、文献量が不足していると思われるかもしれない。しかし、上述のような構想のもとにまとめたことを、今後の研究の足がかりとしたいのであって、不十分な所は御批判いただければ幸であり、また、今後の充実を期したいと思う。

最後に本書を執筆する機会を与えて下さった大野吉輝学部長、長尾周也教授をはじめとする大阪府立大学経済学部の先生方に、心より感謝の意を表したい。

平成3年3月

西 澤 眞 三

目 次

はしがき

第1章 現代企業組織の成立過程	1
1 はじめに	1
2 歴史的接近	2
3 理論的接近	8
4 結 び	15
第2章 権力と権威——その推移と源泉——	20
1 はじめに	20
2 権力の推移	21
3 権力の源泉	23
4 権力と権威	30
5 権威の源泉と推移	37
6 結 び	45
第3章 官僚制の成立と組織原理	48
1 はじめに	48
2 官僚制の成立	49
3 官僚制の解釈	60
4 官僚制と組織原理	68
5 複雑性とシステム化	75
6 結 び	84
第4章 自己組織性と企業組織	87
1 はじめに	87
2 自己組織性	87
3 官僚制の問題性	95
4 結 び	99

第5章 ネットワークと不確実性	102
1 はじめに	102
2 ネットワークと企業組織	102
3 ネットワークの組織原理	104
4 ネットワークと不確実性	106
5 結 び	109

第1章 現代企業組織の成立過程

1 はじめに

企業組織を「現代」と限定づけると、非常に今日的な狭い意味で受け取られるかもしれない。たとえば多国籍企業やコングロマリットなどは非常に「現代的」と考えられるだろう。思うに、日本語では、「現代」を狭く使い、「近代」を広く使っているように思われる。たとえば、産業革命の当初は近代であるが、鉄道が普及したのも近代であろう。では、20世紀初頭はどうか、第二次大戦前後はどうかというと、現代とは言いにくいところもあるが、近代と言ってしまうには、あまりにも現代に近い。よって、普通の語感で「現代」とする場合は境い目が微妙なのだが、本書や本章で現代企業組織と言う場合、あまりにも今日的な組織を考えるのでなく、大規模な官僚制組織というほどに考えておきたい。(ただし、本書の最後では、課題との関連で、ネットワークという今日的な問題にも言及する。)

大規模な官僚制組織が、いつ、どのような経過によって成立したかを考察するのが本章の当面の目的である(官僚制の内部的な形成については後の章でとりあげる)が、大規模な企業組織は、アメリカにおいて、他に先がけて出現し、世界へ広まっていったのだから、ここでは、アメリカにおける大企業の形成過程を扱うのがよいであろう。また、その契機になった、大量生産と大量販売は、今日においても組織、労働、生活を規定しているのであるから、大量生産・大量販売に基づく大規模組織の成立は、「現代的」な現象であると考えられることもできる。

ともあれ、大規模組織の成立過程とその要因を見ることによって、「何が変化したのか」という問題を考える糸口がつかめるのではないだろうか。

2 歴史的接近

現代企業は、チャンドラーによれば、二つの特質を備えている。一つは、「多数の異なった事業単位から構成されているということ」であり、もう一つは、「階層的に組織された俸給経営者によって管理されている」ということである。⁽¹⁾ 複数事業単位というのは、機能別組織であれば、複数の機能部門を持つということ、大量生産と大量販売の結合に結びついている。また、事業部制であれば、異なった複数の事業部ということになる。後者の特質は、企業の大規模化、複雑化にともない、創業者や家族によっては管理できず、実務上の経験や専門知識を持った専門経営者が管理するようになることを意味している。もちろん、この二つの特質に加えて、大規模という特質を付け加えてもよい。

このような現代企業は、アメリカにおいては1880sに出現し、その後、半世紀を通じて発展し、戦後には主要産業を完全に支配するに到った。この、現代企業の発展過程を跡づけるために、チャンドラーを参考にしてみよう。チャンドラーの基本的な見方は、経済活動の調整と資源の配分は以前は小規模な個人企業に基づく市場メカニズムによって担われていたのだが、今やそれは俸給経営者によって管理される大企業にとってかわられた、ということである。言い換えれば、“invisible hand”が、マネジメントという“visible hand”にと⁽²⁾ってかわられたのである。

このような変化は、独立の企業としても運営しうる事業単位を設立あるいは買収することによって、すなわち、すでにいくつかの事業単位によって遂行されていたか、あるいは遂行可能であった諸活動、そしてまた、それらの事業単位相互の間ですでに行われていたか、あるいは行なうことのできた取引を、内部化することによって生じたと考えられる。

内部化によって、大規模化した企業は多くの利益を得ることとなった。事業

(1) Chandler [1], p.1. (訳書 p.5. 上巻)

(2) Chandler, *ibid.*, p.1. (訳書 p.4. 上巻)

単位間の取引に要する費用は低減し、購買—生産—販売を統合することによって、市場や供給源に関する情報をうるための費用も低減した。そして、企業内の事業単位から他の事業単位への財貨の流れを、管理的に調整することが可能となるため、財貨の流れはより効率的に計画化され、施設や人員はより集中的に使用できるようになった。その結果、生産性は増大し、コストは減少したのである。ここで注目すべき事は、チャンドラーによれば、管理的調整の結果生じた節約は、情報や取引に要する費用の節約よりもはるかに大きかったということであり、内部化の利益は、階層組織による管理的調整があってこそはじめて実現されるということである。⁽³⁾

以上のように、チャンドラーは、歴史的な企業の変化をとらえているが、それだけでは変化の要因まで解明したことはなっていない。そこで、チャンドラーに従いながら、もう少し具体的な歴史的経過をたどってみよう。

現代的企業の先駆といわれるのは、鉄道企業である。従来の交通は馬車や曳舟、蒸気船であったが、速度は遅く、天候、季節に左右されていた。1840sには鉄道技術は完成し、鉄道は有望な輸送手段となったが、それは速度ばかりでなく、規則性や、天候・季節に左右されない信頼性に基づいていた。最初は短距離であった鉄道も、長距離化、ネットワーク化していき、買収・合併などによって大規模化し、50sには、従来の産業企業とは異なる内部構造をもった、⁽⁴⁾最初の現代企業が誕生するのである。

大規模化した鉄道企業では、それぞれの営業管区は機能別管理者をそなえた自立的な管理単位として編成されていた。そして、運営上、設備の保全と修理、安全かつ定期的に高い信頼度で輸送する必要、列車の運行と貨客の流れを調整する必要、また、そのような広範な区域にわたるさまざまな活動を監督

(3) よって、管理的調整が市場メカニズムによる調整にとっかわったと言うこともできる。また、以上の説明については、Chandler, op. cit. pp. 6, 7. (訳書、上巻、pp. 12, 13.) 参照。

(4) もちろん、そこで成長が止まったわけではなく、さらに拡充と結合を進め、1880s以降には、超大企業となっていく。

4 第1章 現代企業組織の成立過程

し、現業活動の管理者を監督・評価・調整する必要があった。長距離化し、輸送量が増加した状況のもとで、このような絶え間ない調整と統制を実現するためには、事業単位の中だけでなく、各々の事業単位を調整、統制する、新しい管理機構が必要となるのは当然のことであった。このようにして、鉄道企業は大規模、複数の事業単位をもつ企業となったのである。

たしかに、鉄道企業は、現代企業の先駆としての意義を持っている。しかし、現代企業の形成に与えた影響としては、先駆としてだけではなく、むしろ、鉄道網が市場を拡大し、そして、電信の発達とともに、現代的企業の発展を促すインフラストラクチャーを提供したことが注目されるべきであろう。

さて、市場の拡大とインフラストラクチャーの充実によって、19世紀末のアメリカでは、大規模な統合企業が次々出現してくる。その筋道には二とおりあるが、一つは、合併によって一挙に巨大化し、集権化や統合を進めていくケース、もう一つは、新製品や新技術に基づいて企業化し、統合企業として自生的に成長していくケースである。

前者の場合は、不況をきっかけとして結んだカルテルが失敗し、トラスト（たとえば、スタンダード・オイル・トラスト）は1890年の反トラスト法により禁止され、結局、持株会社形態で企業合同が行なわれた。しかし、単なる連合体にとどまらず、（持株会社も違法とされる公算があったこともあり）、生産施設を整理統合し、単一の企業として管理を集権化し、前方、後方統合を行なったのである。このケースで注意すべき事は、大規模化した企業が成功するためには、集権的な管理機構を形成する必要があったということであり、そのことによってはじめて経済性が実現されたということであろう。

後者の場合は、新しい製品や技術に基づき、大量生産と大量販売を結合する形で垂直的統合戦略をとり、集権的な機能別組織が形成された。このような行き方は、どのような産業分野でも成功するわけではなく、伝統的な生産を続ける産業では、たとえ統合戦略をとっても、たいした経済性は生じなかった。簡単に言えば、技術革新と組織革新が結びつくことによって経済性が生じ、成功したのである。ここで、統合するということは、一種の内部化を意味している

が、内部化によって経済性が生じるというだけでなく、なぜ、統合する必要があったのか、どういう条件のもとで統合戦略がとられたのかを見ておくことは有用であろう。

大量生産と大量販売の結合についての著名な例は、アメリカン・タバコ社である。技術革新としては、ボンザック機という、日に12万本の生産能力を持つ紙巻タバコ製造機をつくり出したことがあげられる。大量生産ができるようになると、今度は、製品をつくっただけ販売しなければならない。しかし、従来の流通業者は、大量販売に対応する能力がなかったし、当時はどんどん市場が拡大していく時期であり、既存の流通組織は意味をもたなかったのである。⁽⁵⁾そこで、製造企業としては、自ら販売活動に乗り出し、市場を獲得する必要があった。その結果、アメリカン・タバコ社は全国的な販売組織を形成し、海外にまで販売拠点を設けた。大量生産と大量販売が結合すると、今度は原材料を確保する必要がある。そこで、購買網と貯蔵設備をつくり、原料の低廉かつ安定的な確保をはたした。このような前方、後方の垂直的統合に集権的管理機構が加わって経済性が生まれ、企業としてもさらに成長していくことができたのである。⁽⁶⁾

もう一つ顕著な例は、精肉業のスイフト社である。当時は畜牛は西部から生きたまま家畜車で東部へ運ばれていた。しかし、東部大都市での食肉需要が増加しているのに、旧来の方法で運ぶのは効率も悪く、経済性を欠いていた。そこで、スイフトは冷蔵貨車を開発し、食肉の形でシカゴから東部へ向けて大量出荷をはじめた。そして、1881年以降は全国には支店網をつくり、冷蔵倉庫や販売事務所を設け、販売員を置いた。そして、支店から肉の小売店へ販売したり、直営の販売店も増加させていった。この過程で技術的に重要であったのは、冷蔵の貨車や倉庫、そして、流れ作業式の解体作業による大量生産であった。また、組織の上では、包括的な販売網の形成が（管理機構も当然だが）重

(5) この点については、中川〔6〕を参照。

(6) タバコに似た例としては、製粉、オートミールのような農産物加工業、石けん(P&G)などがあげられる。

6 第1章 現代企業組織の成立過程

要であった。

これらの具体例以上に注目してもよいのは、耐久消費財・生産財についてである。たとえば、ミシンのシンガー社は、まったく新しい、技術的に複雑な製品を販売するため、実演とサービスのための支店をつくり、支店には実演宣伝員、機械技術者、販売員をおいて、サービスを提供し、集金や信用業務も行った。最初のうちは代理店にも依存していたが、マーケティング上のサービス遂行能力に欠けていることから、次第に直営の小売支店へ編成替えしていった。また、農業機械のマコーミック社は、複雑で高価な製品の導入をはかったが、販売のためには、実地指導や割賦販売、故障の時の修理体制を必要としていた。しかし、このようなサービスを提供しうる流通業者はなく、自らの販売組織を形成した。そして、代理店を専属化し、販売力を強化していったのである。

同様の例は、タイプライターのような事務機械、エレベーターその他の電気機械に見られるが、共通しているのは、製品がまったく新しいもので、技術的にも複雑だったことである。そのため、単なる広告・宣伝や営業所の設立以上のマーケティング努力が要求された。すなわち、販売にあたって機械を操作・実演し、修理など、アフターサービスをするだけの技術力を持った販売員を置き、また、高額なため、信用供与の必要性もあったのである。これらの点については、従来の卸売商や小売商は能力を欠いていたため、製造企業自ら、マーケティングに乗り出す必要があった。この種の産業では、互換性部品による大量生産に加えて、マーケティングの必要性から販売組織を形成することが不可欠になり、生産と販売の結合を大規模に管理的に調整することにより、経済性が生み出されたのである。

これまでのところを簡単にまとめてみよう。まず、基本的な変化の要因は二つあった。

① 交通・通信手段の発達と市場の拡大

市場の拡大によって全国市場が形成され、都市市場の拡大によって新たな商品需要が伸びた。また、電信は営業所との情報伝達のために必要であ

った。(食肉やタバコのような変質しやすいものは、すみやかに販売するため、全国の需給状態についての情報を速やかに得る必要があった。また、複雑な機械は故障した時、部品の交換や修理のためにも電信が必要であった。)

② 技術集約的な産業の出現

新しい製品、新しい加工処理方法を開発した企業は、最新式の技術で、標準化された製品を大量生産した。

このような、①と②の要因のもとで、なぜ前方統合が進められたかという点、既存の流通機構がそのまま利用できなかったからである。すなわち、①、②から生じてくる状況はどのようなものかという点、

- (i) 市場が急速に拡大し、新しい需要が生じてくる中では、既存の流通組織が意味をもたなかった。
- (ii) 大量生産に対応するだけの大量販売が必要であったが、従来の販売業者にはそれに応える能力がなかった。
- (iii) 新たに出現した消費財、生産財には、製品上の知識や販売方法の点で、販売業者にはもはや解決できない問題があった。
- (iv) 問題には、実地指導、修理、金融上のサービスなどがあり、技術的にも能力的にも、流通業者には無理であった。

このような状況のもとで、大量生産と大量販売が結びつき、集権的組織によって管理的に調整されるようになった。ただし、このような戦略をとる企業は、19c 末の段階では、まだ少数で特定業種に集中していた。そして、既存の流通業者に依存しうる、繊維、木材、皮革などの伝統産業や印刷、出版などでは、ビッグビジネスはまれであり、統合の動きは乏しかった(そのような産業では、大量生産と大量販売を統合したとしても、大した利益は得られなかった⁽⁷⁾)。

以上のような歴史的経緯から、たしかに、内部化や管理的調整が重要であることがわかるし、その要因として、市場や技術の変化やそれに基づく状況があ

(7) 歴史的経過については、Chandler, op. cit., [2], [3], [4] を参照

8 第1章 現代企業組織の成立過程

ることが指摘しうる。しかし、あまりにも歴史的、個別的な印象もある。すなわち、今、追求しようとしているのは、大規模化、官僚制化された企業組織が、以前とどこがどうちがいで、その変化の要因は何かということであり、決してアメリカの特殊事情を確かめるのが目的ではないからである。もちろん、上述の説明の中にも、全国市場の形成、インフラストラクチャーの整備、技術上の問題など、他国にも適用でき、今日にもあてはめうる要素はある。しかし、より一般的な理解の形を求めた方が適用可能性も広がり、他の議論との関連もつけやすいであろう。⁽⁸⁾

3 理論的接近

2節で述べたような歴史的経過に対する理論的接近として、ここでは、O. E. ウィリアムソンの議論をとりあげる。O. E. ウィリアムソンの理論は、必ずしも歴史的な流れにそったものではないし、歴史的事実を説明しようとしたものともかぎらない。しかし、2節で述べたような垂直的統合によく対応するものであるし、企業組織の発達を理論的に説明するものである。また、現代の企業組織の存在理由を説明するものでもある。そこで、以下では、O. E. ウィリアムソンの理論の基本的枠組と統合についての解釈を見ていくことにする。

3-1 組織の失敗の枠組

まず、基本的枠組を整理しておくことにするが、ここで、「組織」というのは、企業組織だけでなく、市場をも組織として扱っていることを表わしてお

(8) 現代的企业を語る場合には、統合企業だけでなく、事業部制も無視できないものであるが、事業部制革新は大企業内部の組織革新であるし、多角化することによって、あまりに多様になった市場環境に対処し、組織内の情報伝達・処理、意思決定の問題をいかに解決するかという課題に対する組織編成上の解決法であった。よって、主に企業内部の構造が問題になるので、本書の議論の中には、あえて含めなかった。もちろん、事業部制が今日普及している重要な組織形態であることに変わりはない。

り、市場と企業組織の間での制度選択を問題として、その条件が検討されているのである。よって、市場と階層組織の間の優位性を比較する必要があるが、そのための枠組として、組織の失敗の枠組が考えられていることになる。また、ここで、「失敗」というのは、「一つの組織形態にもなう諸種の摩擦が、その取引——ないし関連する一組の取引——を、他の代替的な形態に移すことによって、緩和されうる可能性がある程度においてのみ、一つの失敗が存在する」という意味で考えられている⁽⁹⁾。よって、ある制度的枠組（ここでは市場か企業組織）のもとで取引を行なうのと、別の制度のもとで取引を行なうのと、どちらが優位性があるか、どちらが摩擦が少ないか、言いかえれば、どちらの方が取引費用が少なくすむかが問題とされている。取引費用というのは、取引相手をさがし、見つけたり、相手と交渉したり情報を集めたり、契約したりするすべての費用を総合したものである。

このような基本的考え方のもとで、組織の失敗の枠組を構成している要素は、①限定された合理性、②不確実性・複雑性、③機会主義、④少数性、⑤情報の偏在、⑥雰囲気、となっている。それぞれの意味するところは次のようである。

- ① 限定された合理性は、神経生理学的な諸限界と言語の諸限界にかかわる。前者は、情報を誤りなくうけとり、貯蔵し、取り出し、処理する上での個人の能力が、速度と貯蔵容量のうえで限界をもつということであり、後者は、他人に理解できるような仕方で明確に表現する能力についてのものである。
- ② 限定された合理性は単純な環境のもとでは大して重要ではない。むしろ、環境の不確実性や複雑性の条件のもとにおいて問題が生じてくる。すなわち、ある取引の契約をする場合、複雑で不確実な環境のもとでは、将来のことまですべて取り決めてしまうような長期契約は作成不可能である。このように、不確実性・複雑性と限定された合理性が結びつくことに

(9) O. E. Williamson [9], p. 20. (訳書 p. 35.)

10 第1章 現代企業組織の成立過程

よって、取引関連上の問題が生じてくる。

- ③ 機会主義 (opportunism) とは、戦略的行動をとってでも自己の利益を追求することであり、情報を選択的、歪曲的に開示したり、虚偽の約束をしたりすることを含むものである。
- ④ 少数性とは、取引相手の選択の余地が限られている状況のことで、完全競争のように代替的な取引相手がいくらでも簡単に見つかる場合は、少数性の条件はゼロであり、逆に双方独占的な状況では少数性は最も高まる。そして、機会主義と少数性が結びつくことによって、取引上の問題が生じてくる。限られた取引相手との間で (たとえば双方独占) 反復的に短期契約をとり決めていく場合 (長期契約は限定された合理性のため不可能)⁽¹⁰⁾、機会主義的な対応により、交渉には費用が高くてついでしまう。
- ⑤ 当時者たちの間での情報の分布が一様でなかったり、情報の対等性を獲得するための費用が高くてつくことにより、情報の偏在という状況が生じる。情報の偏在は、少数性や機会主義と結びついて、取引上の問題を生ぜしめる。
- ⑥ 雰囲気というのは、取引関係についての精神的関与に言及するものである。たとえば、打算的關係とか、非金銭的な満足のできる関係がある。

要するに、長期契約は限定された合理性と複雑性・不確実性のために実現困難であり、反復的な短期契約は、機会主義、少数性、情報の偏在のもとでは費用が高くてつくということであった。それに対して、市場取引を内部化した内部組織においては、適応的で逐次的な決定プロセスをとればよいので、限定された合理性に制約されることはない。また、組織全体の利益の犠牲のもとに個人やグループの利益を追求する程度は少なく、非協力性はさまざまな報酬にも反映されるから機会主義的傾向は弱まり、有効な監査は情報の偏在を克服し、対立は命令によって解決できる。⁽¹¹⁾

(10) 不完全な長期契約であれば、不完全であるがゆえに、そこに機会主義的な交渉が生じてくる。

(11) 以上のような説明については、O. E. Williamson, op. cit., 第2章を参照。

以上のような説明のしかたは、いかにも市場取引よりも内部組織の方が有利であるという内容になっているが、理論の構成は必ずしもそうではなく、市場取引と企業内での取引との間での費用の比較が基準となっており、逆に、内部組織から取引が外部化され、市場取引へ移されることもありうるのである。どちらの取引が有利になるかは、理論構成から言うと、複雑性、不確実性や少数性、機会主義のような条件がどのようにになっているかに大きく左右されるであろう。

3-2 垂直的統合

まず、部品供給の場合（たとえば、生産物が技術的に複雑で、連続的な部品供給が必要な場合）、部品は市場を介して取引されるのか、統合されて内製により供給されるのかを組織の失敗の枠組によって検討しなければならない。

部品の供給について、長期契約で対応するのは、限定された合理性のために困難である。（また、不完全長期契約であれば、不確実性のもとで、機会主義的な交渉になってしまう）。短期契約の場合には、事態の変化への対応は反復的な契約によって行なえるが、少数性の条件が問題になる可能性がある。たとえば、耐用年数の長い特殊設備への投資や、取引相手の供給業者の持つ有利な立地、技術的、管理的習熟のような条件が加わると、仮に最初は競争相手が多くとも、契約を遂行する中で現に取引している業者が他の競争相手よりも有利になり、少数性が現われる、すなわち、少数主体間取引になってしまうことがある。この場合、少数性と機会主義、そして、情報の偏在によって、交渉費用は高くつくし、契約の実行においても、情報の偏在を利用して都合のよい情報を提供したり、言いのがれをするかもしれない。このように、市場での取引費用が高くつく場合には、むしろ、統合によって利害を一致させてしまった方がよいと考えられる。

内部化によって、企業内部で部品供給する場合、適応的逐次的な決定プロセスがとれるだけではない。内部組織においては、監査と評価を受けるかわりに、職の保障、公平性、公正な報酬が約束される。その結果、情報の偏在は減

少し、機会主義は弱まる。そして、反機能的行動が抑止されるだけでなく、雇用条件や昇進等の報酬を通じて、機能的行動が促進されることになる。⁽¹²⁾

以上の中間生産物市場の統合に関する議論では、どのような状況のもとで機会主義や少数性があらわれるのか、若干の示唆が見られる。すなわち、特殊な設備や立地、何らかの習熟が当事者どおしの関係を特別なものとしているのである。そこで、さらに統合の条件をはっきりさせるために、前方統合についての O. E. ウィリアムソンの議論をとりあげてみよう。

前方統合に関しては、O. E. ウィリアムソンは、かなり、経営史に対応した形で理論的検討をしている。そこでは、前方統合がなぜ一様でなく、あるものは小売段階まで、あるものは卸売まで、そして、あるものは全く統合しないのかが問題になっている。このような前方統合の選択性を説明するために、O. E. ウィリアムソンは三つの要因を指摘している。すなわち、範囲の経済 (economies of scope)、外部性 (externalities)、資産の特殊性 (asset specificity) である。範囲の経済というのは、販売に関して言えば、たとえば薬局やデパートなどのように、一つの店に多くの製品が並べられ、さまざまな種類の製品、さまざまな企業の製品にふれることができる場合にあてはまる。その意味で、範囲の経済は、市場取引を利用する場合のメリットと言える。

外部性というのは、ある製品の個々の販売業者の活動が互いに影響しあうところでのみ問題となるものである。たとえば、ある販売業者のもとで、ブランド付きの製品の質に劣化が生じたとすると、自身の評判だけでなく、製品の評判を落とし、他の販売業者にまで影響が及ぶ場合が考えられる。そして、ただ単に個々の販売業者の活動が問題になるのではなく、活動のチェックと、必要な場合の懲罰がうまくいかない場合にこそ、外部性は統合を促進する要因となる。言いかえれば、機会主義や情報の偏在のもとで、販売業者についての情報を収集するには費用が高くつき、適切な懲罰も与えられない場合が重要である。

(12) 部品供給の垂直的統合に関しては、O. E. Williamson, *op. cit.*, 第5章を参照。

資産の特殊性は、土地、物的資産、人的資産の三つに分けられるが、これらのものは、中間生産物段階の統合の場合にも言及されていたものである。そして、資産の特殊性は少数主体間取引を生ぜしめ、機会主義や情報の偏在を大きくするので、結局のところ、統合を進める要因となる。

さて、選択的な統合のあり方を、O.E. ウィリアムソンは五つに分けている。それは、① none, ② minor, ③ wholesale, ④ retail-viable, ⑤ retail-mistaken である。この五つについて、三つの要因がどの程度存在するかは表のとおりであるが、①では範囲の経済が大きいため、伝統的な卸売、小売業が販売を担い続ける。(たとえば、食料品、薬、金物、乾物など)

②では、①と似てはいるが、ブランド付きの、新鮮さが問題になるようなもの(タバコ、シリアル、スープなど)があてはまる。この場合、市場取引にはまかされるが、製造業者は宣伝、広告だけでなく、外部性のため、卸売段階の在庫の監視が必要になってくる。

③にあてはまるのは、腐りやすいブランド物で、特殊な取扱いが必要な場合である。前述の事例で言えば、肉のように、冷蔵設備への特殊な投資が必要で、外部性も重要な場合である。

④は、小売段階での資産の特殊性が特に大きい場合であり、これまでの例では、ミシン、自動車のような耐久消費財、及び、電機、事務機器などの耐久生産財があてはまる。言い換えれば、新型の複雑で高価な機械であって、実演、据付け、消費者信用、アフターサービス、修理のような、特殊なマーケティング・サービスを必要とするものである。

⑤は、販売上の特殊性は含まないが、競争企業を妨げる目的で、範囲の経済を犠牲にしてでも統合する、という意味で ⁽¹³⁾ mistaken である。これには、アメリカン・タバコがあてはまるが、アメリカン・タバコは、O.E. ウィリアムソンのコスト節約的な基準で mistaken なのであり、当時のアメリカが急速な市

(13) ⑤のタバコの場合、外部性は多少あるはずだが、小売段階まで統合する必要がないという意味で、表では0となっている。

場の拡大を経験し、アメリカン・タバコが、既存の流通業者にたよらずに市場を掌握する必要があったことも考慮されるべきだろう。

このような、前方統合の systematic qualitative な解釈によって、前方統合は一様でなく、選択的なものであったことが基礎づけられる。⁽¹⁴⁾

Integration class	Economies of scope	Externalities	Asset specificity
① none	+ +	0	0
② minor	+	+	0
③ wholesale	~	+	+
④ retail/viable	0	+	+ +
⑤ retail/mistaken	+	0	0

+ + …considerable, + …some, ~ …uncertain, 0 …negligible

(出典) O. E. Williamson [10]

以上のような、垂直的統合の取引関連的な解釈は、一般理論としてだけでなく、経営史上の企業の発展、そして、アメリカにおける現代的企業の形成を理論的に説明するものともなっている。そこで出てきた問題、あるいは現代企業成立の要因は、(歴史的接近のところで見たような市場の拡大や新製品、新しい加工技術の登場だけではなく)、特殊な設備、技術、習熟、そして、情報に関連した、当事者の態度、対応のしかたに関連したものであった。しかし、鉄道ができて市場が拡大したから、技術が複雑化し、特殊化したから大企業が成立したと言ってしまってもよいのだろうか。それならば、技術にすべて規定されていることになって疑問が残るし、技術の発達そのものも全く説明されないままである。⁽¹⁵⁾ また、機会主義といっても、人の考え方、態度、行動のしかたは時代によっても、文化によっても異なってくるはずである。すると、O. E. ウィリアムソンの言おうとしていることは、結局、ある市場的、技術的、行動的な状況のもとでは、内部化により統合企業が成立するということであり、その状

(14) 以上の説明については、O. E. Williamson [10] を参照。

(15) たとえば、技術でなぜ、標準化、互換化の方向へ進んでいったのかも問題にする必要がある。

況がどのように変化し、成立したのかを明らかにするものではない。また、企業組織がどのように変化したのかということさえも、いったい、何がどのように変化したのか納得のいくものを見いだせない。

4 結 び

これまで、かなり、技術が問題とされてきたが、はっきりと、技術に基づいて、また市場との関連で、企業組織の問題をとりあげているのは、ガルブレイスである。そこで、ガルブレイスの所論を関連するかぎりでもとりあげ、もう一度、大規模企業組織について考えてみたい。

ガルブレイスは、技術を、「科学的知識、ないしその他の組織された知識を実際の仕事に系統だてて適用すること」と考え、その最も重要な帰結は、実際の仕事をいくつかの構成部分に分割し、再分割する点にあるとしている。そして、技術進歩により、ますます細分化された仕事に知識を適用させ、仕事の各部分を結合して完成された製品全体に仕上げる必要がある。こうしたことの重要な帰結は次のようなことである。

- ① いかなる仕事でも、それが開始されてから完成するまでの時間はますます増大している。
- ② 生産自体を開始するために固定される資本の額が増大していく。
- ③ 技術進歩に伴い、特定の作業を遂行するのに時間と資金とが従来よりいっそう硬直的に固定されがちとなる。
- ④ 技術の進歩は専門化した人的資源を必要とする。
- ⑤ 仕事の専門化は必然的に組織の存在を必要とする。個々の専門家の仕事は、組織によって、目的達成のために凝集させられ、全体の立場から調整される。また、組織に関する専門家が必要になり、これら専門家の組織も必要になる。
- ⑥ 製品を完成するために必要な時間や資本が大きくなり、固定化したこと、大規模組織が必要となったこと、市場との関係の問題などから、計画

化が必要になってくる。これは、製品が完成されるまでの事でもあるし、
また、完成された時にその時の要請に適合している必要性でもある。⁽¹⁶⁾

このように、ガルブレイスは、組織と計画化の必要性を興味深く論じているが、とりあえず、計画化について、もう少し見ておくことにしよう。

上記のように、計画化は、生産と販売の両面があると考えられるが、販売については、消費者との関係が重要になってくる。技術進歩に伴って、生産のための時間と資本が増大すると、製品が完成した時点で、消費者が必ず購入してくれるという保障はない。しかし、投資額も大きく、組織の人員も多数であるから、売れなくては困る。そこで、将来の消費者の需要を予測するだけでなく、消費者が製品を欲するように、需要管理（依存効果）の必要性が出てく⁽¹⁷⁾る。言いかえれば、販売段階において統制力を発揮する必要であり、計画化を（市場にたよるのではなく）とり入れることである。しかし、これは、市場をなくしてしまうのではなく、市場取引でありながら消費者に影響を与えようとする事なので、ここでは、計画化についてはむしろ、生産に焦点をあてた方がよさそうである。

生産もやはり技術に関係する。技術の進歩に伴って必要とされる特別な技能や品質をそなえた労働力や材料、設備は、市場で、いつでも、適当な価格で入手できないかもしれない。しかし、生産のための時間、資本、組織が大きくなると、必要なものは、適当な価格で必要な量だけ必ず供給されなければならない。そのためには、もはや市場に依存することはできず、供給されるものに統制力を発揮し、計画化しなければならないのである。

このような計画化は、結局、生産のために必要な時間、資本、組織が固定化し、増大していくため、販売や供給面での確実性が求められることを意味している。逆に言えば、市場の不確実性を、計画化によって排除しようとしているのである。

もちろん、需要管理にみられるように、計画化とは、必ずしも内部化のこと

(16) 以上の引用と説明については、J. K. Galbraith [5] 第2章、第2節を参照。

(17) この点については、J. K. Galbraith, *ibid.*, 第18章を参照。

ではない。ガルブレイスは、不確実性に対処する方法として、価格と量を上から一方的に決定する三つの方法を示している。(1)垂直的統合、(2)市場の統制、(3)売買当事者間の長期契約、である。ここでは、直接関係のある(1)のみに焦点をあてよう。

材料の供給源や製品の販売先を統合することにより、かけ引きのある取引は、計画単位内部での商品の移転にすぎなくなる。ある企業が特別に深く依存しているものが適切な条件で供給されるとは限らない場合、供給を統制し、自己固有の供給源に依存することにより、不確実性を減少させることができるのである。⁽¹⁸⁾すなわち、市場を除去することによって、対外的交渉の統御しがたい決定を、内部的な決定に転換し、そのことによって、市場の不確実性を管理のしやすい不確実性にかえてしまうのである。⁽¹⁹⁾

以上のように見てくると、ガルブレイスの議論は、チャンドラーやO.E. ウィリアムソンの議論とつながるところが多いことがわかる。たとえば、チャンドラーの、大量生産と大量販売の結合は、ガルブレイスが念頭においた時代とはくいちがうように思われ、それゆえ、ガルブレイスの説明のしかたがそのままあてはまるものではないが、それでも、統合戦略を、計画化によって不確実性を減少させるものにとらえることはできるだろう。また、O.E. ウィリアムソンの、特殊な投資や技能、習熟に関する取引上の問題は、ガルブレイスにおいては、まさに計画化の問題としてとらえられている。

ただ、興味深いのは、O.E. ウィリアムソンにおいては、不確実性は理論の不可欠な要素ではあっても、最も重要なところではなかったように思われる。しかし、ガルブレイスでは、計画化は不確実性と直結しており、不確実性をいかに減少させるかが最も緊要な問題となっている。ただし、双方の「不確実

(18) ガルブレイスは、垂直的統合の説明で、原油や鉱石のような原材料をひきあいに出しているが、深く依存している重要な原材料ということであれば理解しうる。また、計画化の説明で出てきたような、特別な労働力や設備についても、やはり、垂直的統合の筋にのせて解釈しうるであろう。

(19) 計画化と不確実性については、J. K. Galbraith, *op. cit.*, 第3章を参照。

18 第1章 現代企業組織の成立過程

性」という概念が同じものかどうかは検討の余地がある。ガルブレイスは、市場でのかけ引きが行われる取引を不確実性の一つとしてとらえているように思われるが、⁽²⁰⁾ O.E. ウィリアムソンにおいては、これは機会主義の問題である。結局、細部においては、O.E. ウィリアムソンの方が理論構成がはっきりしているように思われるが、それにもかかわらず、ガルブレイスのとらえ方では、計画化や垂直的統合が不確実性と一体のものとして考えられており、独特の視野が形成されているのである。

最後に、もう一度、最初の問題提起に立ち帰ってみよう。現代企業の成立によって、何が、どう変わったのか、その要因は何か。チャンドラーや O.E. ウィリアムソンは解答の示唆は与えてくれるものの、納得のいくものではなかった。しかし、ガルブレイスの見方を加えることによって、少しは見通しがよくなってきたように思われる。チャンドラーが言うような、内部化による統合、管理的調整は、不確実性を減少させる計画化であるし、O.E. ウィリアムソンが言うような、特殊な投資や機会主義、取引費用の節約においては、単なるコストや経済性が問題になるだけではなく、まさしく、企業が確実性、予測可能性を求めることとしての計画化が問題とされているのである。

このような計画化を押し進めているのは、前述のとおり、技術進歩ということになるが、前にも言及したように、単に、技術だけに基づいて説明してしまってもよいのだろうか、また、技術進歩そのものはどう考えたらよいのだろうか。疑問はまだ残るが、これまでの検討内容の視角は企業組織と市場環境の関係に焦点をあてているだけであって、もっと他の見方、視角をとることにより、また別な地平が見えてくるかもしれない。そしてそのことにより、技術からはなれた解釈もできるようになるかもしれない。

そこで、次章からは、企業組織の内部に焦点をあててみよう。すなわち、第1章では、市場への対応と技術の論理が中心となっていたが、次章からは、組織内部の論理に焦点をあて、別な角度から、現代企業の成立とその要因を見直

(20) J.K. Galbraith, op. cit., pp. 28, 29. (訳書 p. 39.)

してみることにしよう。

参 考 文 献

- [1] Chandler, Jr. A.D., *The Visible hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977. (「経営者の時代, 上, 下」, 鳥羽・小林訳, 東洋経済新報社, 1979.)
- [2] ———, “The United States: Evolution of Enterprise”, in P. Mathias and M.M. Postan (eds.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol. 7, Cambridge University Press, 1978. (「アメリカ経営史」, 丸山恵也訳, 亜紀書房, 1986.)
- [3] ——— and H. Deams (eds.), *Managerial Hierarchies—Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Harvard University Press, 1980.
- [4] ———, and R. S. Tedlow, *The Coming of Managerial Capitalism—A Casebook on the History of American Economic Institutions*, Richard D. Irwin, Inc., 1985.
- [5] Galbraith, J.K., *The New Industrial State*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1978. (「新しい産業国家, 第三版」, 都留重人監訳, TBS ブリタニカ, 1980.)
- [6] 中川敬一郎, 「米国における巨大企業の成立とマス・マーケティングの発達」, 経済學論集, 第31巻, 第3号, 1965。
- [7] Williamson, O.E., “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”, *American Economic Review*, Vol. 61, No. 2, 1971.
- [8] ———, “Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations”, *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, 1973.
- [9] ———, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975. (「市場と企業組織」, 浅沼・岩崎訳, 日本評論社, 1980.)
- [10] ———, “The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes”, *Journal of Economic Literature*, Vol. XIX, Dec. 1981.

第2章 権力と権威——その推移と源泉——

1. はじめに

前章では、企業組織と市場との関係、そして、技術を中心として、ある程度のところまで見通しをつけるに致った。しかし、それでも、現代組織の成立にともなって、何がどう変わったのか、まだ、あまり理解できたようには思われない。本章では、全く見方を変えて、組織内部の論理から、再びこの問題に接近してみることにする。

組織内部の論理といっても、いろいろな考え方、扱い方があると思われるが、ただ単に内部構造や組織編成のしかたを検討してみても、ややもすれば現象を追うだけになりかねない。そこで、組織がさまざまに分化しながらも、まとまりをもち、結合され、調整、整合されている原理をとりあげてみることも意味のあることだろう。また、原理を直接取りあげるのではなくても、組織を環境の中で独自の領域をつくり出しているシステムとしてとらえてみることも有用であろう。しかし、何もかも一度には取り扱えないので、とりあえず、組織原理から見えていくことにしよう。

そこで、組織原理についてであるが、組織の構成員を秩序づけて組織目標を追求するための原理として、しばしば、権力、交換、統合という三要素が言及される⁽¹⁾。また、経営学乃至組織論の領域では、権威または権限についてさまざまな議論がなされている。本章では、その中でも、「権力」、そして、それと密接なつながりのある「権威」に焦点をあてて見ていくことにしたい。また、「権限」は‘authority’を組織の文脈で扱う時に、特に使われる言葉である

(1) たとえば、Boulding〔2〕, pp. 23-29. (訳書 pp. 54-63.) 参照。また、Galbraith〔3〕も刺激誘因 (motivation) という形で、同様の議論をしている。

が、「権威」(authority)は、より一般的に用いられる言葉であり、権力との対比をよりはっきりさせるため、authority にあたる言葉としては、ここでは「権威」を使用しておく。

以下では、まず、権力の推移とその源泉について見たあと、権力と権威の関係を整理し、権威とその源泉の変遷をたどっていくこととする。

2. 権力の推移

まず、「権力」という言葉の意味を説明する必要があるが、後に、「権威」との関係で明確にしていくので、ここでは、とりあえず、強制力、支配力を意味するものとして大ざっぱにとらえておきたい。

さて、権力の変化を概観したものとして、ヘアー〔5〕がある。ヘアーは、細かい論理展開や基礎づけはしていないものの、過去から未来への歴史的流れにそって、権力を持つ主体がどう変化していくかを議論している。⁽²⁾すなわち、ローマ時代から産業革命までは国家、そして、産業革命を境として所有者（所有経営者）へ移り、現代においては専門経営者が担っている。そして、将来は、専門家としてのスタッフへと実権が移っていき、そして、いずれは作業集団の自己統制に致るとされている。

当面、関係するのは産業革命以後であるが、所有経営者から専門経営者へと移行していく流れを、財産中心社会から組織中心社会への移行ととらえているのは、三戸公である。彼は、官僚制化ということ——産業だけでなく、行政、教育、医療まで、すなわち、「社会的行為のほとんどが、規則中心・階層化・

(2) それとともに、その時代に対応する科学を割り当てている。Haire〔5〕, pp.164-170.参照。また、ヘアーは、power と authority を、はっきり区別せずに用いており、表題では power を用い、本文中では authority を専ら用いている。しかし、後に述べるように、power と authority は区別されるべきである。言いかえれば、ヘアーの議論は、power にも authority にも関連するものなので、個々の内容については、本章の適切な場所で言及することとした。

専門化せられた巨大なピラミッド型組織で営まれるようになるプロセス⁽³⁾——を問題にしており、この移行を押し進めているのは工業化・産業化である、としている。ただ、ここでは官僚制には当面立ち入らず、組織中心社会への移行の一面としての、所有経営者から専門経営者への移行、そして、機関所有の問題をとりあげてみたい。

最初の段階として、所有者が資本家であると同時に経営者でもあるような、個人企業や合名会社の状況があると仮定すると、より大なる資本の要求は、出資はするが経営には参加しない資本家を加えた合資会社形態を生み、さらに、株式会社形態を生む。この時、株主が支配者であり、株主総会が最高意思決定機関と考えられる。つまり、経営者は執行の責任者にすぎない。

この株式会社も、巨大化するにつれ、所有や所有主体、支配状況が変化してくる。最初は大株主が株式のほとんどを所有していたとしても、資本の巨大化は、相対的に大株主の持株率を低下させる。この過程が進むと、過半数支配をへて、(50%を割っても、なお多数の株所有にもとづいて支配しようという意味で)少数支配に至り、ついには、大株主が所有にもとづいて支配権をふるうことはできなくなる。この状況において、すでに経営者の力は株主を上まわることが可能になるが、それだけでなく、所有状況にも大きな変化があらわれる。すなわち、個人株主は持株比率を低下させ、それにかわって機関所有が拡大することになる。一般の資金は機関による間接投資の形をとるようになり、企業は自己金融の資金を増大させ、他企業への投資も進められる。こうして、個人所有の衰退、分散、機関所有の進展により、支配的大株主は、個人株主から機関株主へ移ることとなる。⁽⁴⁾

現在、巨大な株式会社は機関所有化しつつあり、それにもとづく支配として、経営者支配がなりたっているのである。このような企業を動かし、支配し

(3) 三戸〔11〕, p.176. なお、官僚制については、三戸〔10〕を参照。

(4) ここでの説明は、三戸〔10〕, pp.137-142.にもとづいている。

ている者は、経営者であり、外部の者ではない。組織が巨大化し、環境の変化が激しくなるほど、意思決定は困難となり、経営者にはますます高度な能力が要請される。よって、外部の人間が企業の重要事項に関して意思決定し、支配することは困難なのである。言いかえれば、機関すなわち組織体そのものが所有主体となったとき、企業を動かす、意思決定し、支配する人は経営者以外にはないのである。

このように、株式の分散と機関所有化、そして、業務の複雑化、大規模化、技術の複雑化、専門技術の必要性によって、財力を所有しているだけの人は意思決定から除外されるようになったし、実際、効果的に経営に介入することは困難であった。

しかし、このような流れは、経営者が支配する段階で止まるものではない。ヘアーが、専門経営者の段階をこえて、スタッフや作業集団にまで実権が移っていくことに言及しているように、ガルブレイスも、意思決定がある特定個人の単一の能力によってなされるのではなく、専門家が委員会をつくったり密接な連絡を重ねることによってなされるようになってきていることを述べている。ガルブレイスは、封建領主が強制力を持っていた時代から、工場制度とともに、資本の所有者が支配力を持つ段階をへて、今では、「知識と技能の集合体であるテクノストラクチャーに実権が移った⁽⁵⁾」と指摘しているのである。

3. 権力の源泉

以上のように、権力の所在は所有者から専門経営者、さらにはテクノストラクチャーへと移ってきているものと思われるが、その動因は何か、そもそも権力の源泉は何であって、権力の推移との関係はどのようなかということが次の問題となる。

とりあえず、ヘアーの議論をたどってみよう。彼は権力 (power) と権威 (authority) を区別していないので、取り扱いに困るのだが、一応ここでは

(5) Galbraith, op. cit., p.148. (訳書 p.199.)

権力の議論として話を進めておく。

産業革命の時期に、所有者が主たる権力を握ることになるが、それは、技術変化によって、工場、機械等の所有、集中した資本の所有が重要な問題となったからであった。それまでは、分散した形での営業あるいは作業でしかなかったため、資本はそれほど重要ではなかったのである。しかし、やがて、所有者から専門経営者へと権力は移行していく。それについて、ヘアーは三つの動因をあげている。一つは「所有と経営の分離」、次に、専門経営者の成長、そして、戦後のタイトな労働市場である。労働市場の状況変化は、労働者にとっての解雇の脅威を減じ、それまでのような、所有にもとづく権力からの命令、従わなければ解雇という手段は通じにくくなり、他の統制手段を用いるようになったという事情も、上記の変化を助けていることになる。

専門経営者の次の段階としては、専門家 (staff expert) が実権を握ってくるが、これは、企業内の専門事項や技術的複雑さのため、経営者には問題の詳細が理解できず、専門家にたよらざるをえない、また、コンピューターによるプログラムの導入で、経営者の意思決定領域もせばめられてしまう、ということからきている。すなわち、専門家の持つ知識や専門技術が彼らの権力を支えているとも言える。⁽⁶⁾

また、話は前後するが、三戸公を引用して述べたように、所有経営者から専門経営者への移行の段階においても、企業の大規模化、複雑化、技術の複雑化により、もはや専門経営者でないと企業を運営するのはむづかしくなっていた。

このような指摘からすると、所有者から専門経営者へ、そして、専門家への権力の移行には、知識や専門技術、そして情報が重要な位置を占めているように思われる。これをさらに整理して述べているのは、ガルブレイスであろう。

ガルブレイスは、「経済生活を支配する実権は時代とともに変化してきた」ことを三段階で説明する。封建制のもとでは、農業との関係で、土地が生産要

(6) 以上の議論については、Haire, op. cit., pp.166-170. 参照。

素として重要であった。それゆえ、封建領主は、広い土地に散在する人々を、耕作者としてだけでなく、保護、防衛のための軍隊としても強制力をもって指揮することとなった。次に、時代が進んで、資本が戦略的な生産要素として登場すると、産業企業においては、資本の所有が支配力をもたらした。言いかえれば「資本家は資本を持ち、資本を用いることによって他人を彼の目標に向わせた」のである。ところが、今では「専門化された知識とその調整が経済的成功の決定的な要因となっている」。そのため、人は集団的に作業し、この集団——テクノストラクチャに実権は移る。すなわち、経済の実権は土地から資本へ移り、そして、今やテクノストラクチャに移ってきたのである。⁽⁷⁾

このような流れは、重要な生産要素、戦略的な生産要素は何で、それをだれが持っているかということで判断されており、以前は、資本家が資本を持ち、今や、テクノストラクチャが知識や技能を持つことになる。また、その間に、熟練や経験、知識、情報をもつ専門経営者の段階を入れて考えることもできよう。

ところで、知識、情報、技術の問題を中核として、経済や組織について理論的分析を行なっている者に、O. E. ウィリアムソンがいる。彼は、「組織の失敗の枠組」を用いて、取引の制度的枠組——それが市場であれ、組織であれ——の存在理由、形成、発達の要因を説明しようとしている。その基本的論理展開は次のようである。

不確実で複雑な環境のもとで、将来にわたるあらゆる状況に対応できる長期契約（条件つき請求権の契約）を結ぶことは、限定された合理性（bounded rationality）のゆえに不可能である。また、逐次的に短期契約を結ぶ場合を考えても、先に契約を獲得したものが、立地や投資、熟練などの点で他の業者よりも優位な立場を確保することにより、実質的に、短期契約とその更新は二者間関係（少数主体間交換関係）にとじこめられ、双方の機会主義（opportunism）的な行動のため、契約を含めた取引には費用がかかる。そこで、むしろ、内部

(7) ここでの引用と関連する内容については、Galbraith, op. cit., pp. 148, 149. (訳書 pp. 199, 200.) にもとづいている。

組織に統合してしまった方が、経済過程はスムーズに動くというのである。⁽⁸⁾

このような理論づけの中でも、長期契約の部分は多分に思考実験的であるので、比較的具體性をもって考えられるのは、短期契約の方であろう。また、ウィリアムソンの議論が最もよくあてはまるのは、アメリカの企業組織の発展の中では、垂直的統合のケースと思われる。すなわち、部品供給のような後方統合、そして、前方統合の場合に関して、取引を市場で行なうか、企業組織として内部化してしまうかという問題である。

ここで、もう一度問題を整理してみよう。市場取引でありながらも少数主体間の取引関係に陥り、当事者が互いに機会主義的、つまり、自らの利益のみを追求して都合のいいようにふるまう時、取引関係は非常にコストのかかるものとなる。そのような関係に陥る要因としては、asset specificity (資産の特殊性) があげられる。特殊な asset (資産) というのは、①立地、②物的資産 (機械設備など)、③人的資産 (固有な習熟や経験)、に分けられるが、特殊性というのは、ある取引相手との関係においてのみ有効となり、または高く価値づけられるという意味である。⁽⁹⁾ 結局、特殊な資産にもとづいて生産された物やサービスを取引する当事者間の関係は、その特殊性からして固定的なものとなりがちで、少数主体間交換関係、典型的には bilateral な関係となってしまう。そして、競争圧力が働かないこともあって、当事者は、双方が機会主義的に行動し、自らの利益を少しでも大きくしようとする。ここで重要なことは、このような状況で「情報の偏在」が生じていることである。情報の偏在によって、すなわち、当事者間で相手に知りえないような情報を持ち、その情報を相手を得ることができないか、得るためにはかなりの費用がかかるという状況のもとでは、たとえば、製造段階の設備や労働者の事情、その他、相手に知られない事情がありうることを利用して、交渉上都合のよい理由づけをすることが可能になっている。

さて、話をもとにもどすと、本節では権力の源泉について見てきたのだが、

(8) このような説明については、Williamson [15], を参照。

(9) asset specificity に関しては、Williamson [17], を参照。

O.E. ウィリアムソンもまた、図らずも権力関係の議論をしていることになる。少数主体間交換関係というのは、asset specificity をもつ重要な生産要素から生じてくるのであり、ただ、需要先も固定されてしまうところから、互いの利益にとって緊要となり、双方独占的になってしまう。また、情報の偏在にしても、相手にとって価値のある情報を占有することから、交渉材料として自らの利益を相手に認めさせる手段となりうる。まとめて言えば、O.E. ウィリアムソンの言わんとするところは、財、サービスの生産から販売を通じる取引過程では、権力関係が衝突してはうまくいかないのであり、そのような場合には、むしろ内部化して、一つの組織の中で行なった方がコストがかからずにスムーズにいくということである。また、その権力関係の源として指摘されているのは、主に、技術や経験、知識、情報に関するものであった。以上のような議論が、ガルブレイスの指摘とかなり一致するものであることは重視すべきであろう。

<内部労働市場との関係>

以上のような、O.E. ウィリアムソンの議論は、企業間の市場取引における権力関係であった。しかし、本稿の本来の目的は、企業組織内の権力および権威関係を理解することにある。この点に関しては、O.E. ウィリアムソンも雇用関係についての議論を展開しているので、少し立ち入ってみよう。

O.E. ウィリアムソンによれば、雇用者と従業員の間の関係も同様の枠組でとらえることができる。簡単に言えば、将来のすべての状況変化に対応できるだけのとり決めをするような長期契約は作成不可能であり、逐次的に短期契約を結ぶ場合は、契約した従業員が、仕事をする上でその企業に特有の経験を通じて得たものによって、契約更新時には企業外の者より有利な立場に立つことになり、雇用者との間で独占的立場を持ち、少数主体間関係に陥ってしまう。すなわち、優位な立場を利用して、自らの利益を拡大しようとし、雇用者との間で交渉上、契約上の困難が生じてくる。このような、個人との市場契約の困難性の要因は、職務の特異性 (job idiosyncrasy) にある。これは、ある企業

のある職務に特有の訓練，経験があり，そのことによって，その企業や職務に特有の知識，熟練が生じることをあらわしている。O. E. ウィリアムソンに従えば，この特異性には四つある。(1)設備の特異性（経験をつうじて，その設備独特の特異性が知られる），(2)作業過程の特異性（労働者とその仲間の間で，特定の作業工程が生み出される），(3)非公式なチームへの適応（メンバー間の接触のなかで，相互に適応していく），(4)コミュニケーションの特異性（ある企業に特有の情報伝達の方式）⁽¹⁰⁾。

このような，職務や企業にみられる特異性を身につけた従業員は，他企業へ移ることができても，能率がおちたり，何らかの訓練を必要とする。また，企業の側でもせっかくの訓練費用を無にはしたくない。よって，そこに双方独占的な取引上の問題が生じてくる。別な言い方をすれば，経験によって身につけた情報や知識が源泉となって権力が生じ，交渉上の立場を強めていることになる。

このような，労働市場での契約上の問題は，権力の不整合性から生じているとも言えるので，問題解決のためには，権力の整合的構造の形成，すなわち，内部労働市場の形成が有効となる。そして，この内部労働市場構造は，次のような点で，個人的な（逐次的）交渉方式にともなう問題を克服するばかりか，新たにいくつかの利点をも持っている。

- ① 内部労働市場では，賃金は労働者にはではなく，主に職務に付属している。それによって，賃金は個人的交渉からは除かれ，機会主義的な交渉の危険性も弱まる。
- ② インフォーマルな集団の規律や圧力によって，集団の慣習的範囲からはずれるような要求や抵抗はおさえられる。
- ③ 内部労働市場における契約は，一般に団体交渉でとりきめられるが，個人の利益に集団の利益がとってかわることによって，要求をシステム全体に配慮したものに抑えることができる。

(10) Williamson [15], p. 62. [訳書 p. 107.]，また，同じく [16], pp. 256, 257.

- ④ 予測不能の事態に対応する上で、仲裁機構がつくられ、事実もよく知った上で交渉上の困難さを解決することができる。
- ⑤ 内部昇進によって、より高位の職位がうめられ、しかも、他企業への移動が費用をとまらなければ、従業員は、内部昇進によって自己の状態を改善することを考える。そして、昇進にあたっては、経験にもとづく評定が従業員の能力、生産性を評価することにより、生産性を偽ることを難しくし、賃金と生産性の不一致も正されていく。すなわち、従業員が能力や協力の程度によって報われるという期待を持つことにより、内部昇進は肯定的な誘因となっているのである。⁽¹¹⁾

さて、これまで本節では、権力の源泉を確認しようとしてきたのだが、ここで、少し話を整理しておこう。まず、ガルブレイスその他の議論から、権力の源泉は戦略的な生産要素にあり、それは、歴史的に変遷してはいるものの、今や、知識や情報、技術が重要になってきている。⁽¹²⁾次に、O. E. ウィリアムソン

(11) Williamson [15] 第4章、[16]を参照。また小池和男によれば、OJT を考えると、不慣れな間のコストを少なくするには、関連の深い似た仕事を次々と経験させることになる。そこで、関連の深い一群の仕事を次々とこなしていく昇進コース——キャリアができる。このキャリアは、たとえ、同一の製品を同一の設備でつくっていても、必要な労働全体の質と量が同じであっても、作業単位をどのようにキャリアとして分けるか、そのたての深さとよこの広がり、企業によって差ができ、企業特殊性が生じやすいのである。このように、OJT と関連した内部労働市場の形成のしかたからも企業特殊熟練 (enterprise specific skill) は生じてくる。そこで、他社へ移る場合のコストが無視できなくなり、長期雇用が有利となる。そこから、従業員の、企業の盛衰への関心が高くなり、賃金の年功カーブも当然の帰結として生まれてくる。小池和男の論点については、今井・伊丹・小池[6]、pp. 92-95.

(12) もちろん、資本が中心であった時代にも、知識、技能が重要な問題であった場合もある。たとえば 19c の内部請負制では、熟練工が労務管理を一手に握っていた。それは、当時のアメリカでは、技能を身につけた熟練工の供給が十分でなかったこと、技能の育成には熟練工のもとの徒弟的訓練が有力な方法だったこと、熟練工の労働組合が力をもっていたこと、企業家の管理手法が未発達であったことなど、さまざまな要因が考えられる。しかし、それは部分的な問題であるし、自動機械の

の議論においても、情報、知識、経験、技術が重要な位置を占め、それらが企業間取引において権力状況を生み出していた。また、労働市場にも同様のことがあてはまった。このように、O.E. ウィリアムソンは権力の源泉についての議論をさらに補強し、支持しているように思われる。ただ、ここで見落してはいけないのは、O.E. ウィリアムソンの内部労働市場の議論である。本章で問題にしているのは、組織原理の重要な一角としての、組織内の権力と権威なのだが、内部労働市場の議論は、権力の問題だけでなく、組織原理全般にも重要な示唆を与えているように思われる。すなわち、内部労働市場構造をとることにより、権力関係の不整合をできるだけ少なくできるのみならず、職務評価や内部昇進など、新たな統制と誘因の諸方法によって、協力一統合の度合いを強めることができる。しかし、この問題を扱うには、組織原理全般を考える必要があるので、章をあらためて論じることとしたい。

4. 権力と権威

これまで、権力について議論してきたが、権力についての定義や権威との関係については立ち入ってこなかった。また、ヘアーの議論などは、権力と権威を区別していなかった。しかし、権力と権威ははっきりと峻別しなくてはならない。それでは、まず、権力と権威に関して、どのような問題があるのだろうか。

たとえば、所有経営者の場合には、所有（権）に基づいた権力、権威を持ちうる。しかし、所有と経営の分離によって、所有者としての株主と、専門経営者とがわかれてくると、所有権は株主にあっても、株が分散していれば、実質的な権力を行使することはよほどの場合でないとおこらない。もちろん、単独、あるいは少数の株主が株の過半数を所有していれば事情はちがうが、一般

もとは、企業家は労働者を直接雇用していた。また、何よりも、本章で問題にしているのは、賃金や知識などが、人に付属するのではなく、職務の体系の構造に付属し、知識、情報、技術が一般的に重要になるような、現代的な組織である。

的にそのような状況になっているとは言いにくい。また、株主の権威は認められるのかというと、普通、株主は意思決定に積極的に参加しない、あるいはできないとすれば、株主総会であれ、取締役会であれ、議決の合法性という形で権威づけられていても、それは形式的なものにすぎない。また、実質的に意思決定にかかわり、権威づけられるのは、経営陣に大きな問題が生じるなど、限られた場合であろう。このように、株主の権力や権威は限られたもの、あるいは形式的なものになっている。

では専門経営者はどうであろうか、経営者は部下に命令することができるし、独自の裁量で意思決定し、行動することもできる。その意味では、形式的には権力を持っているように見える。しかし、現代の複雑な大企業では、緊要な情報や知識、技術を持っているテクノストラクチャがかなりの実質的権力を持っており、経営者は形式的な承認を与えることが多くなる傾向もある。また、経営者の権威は、経営者としての能力を持ち機能をはたすところにあるのか、地位に付随するのか、テクノストラクチャの権威はどうなるのかも問題である。さらに、戦略的生産要素を持つものが権力を持つと言っても、権力は、ある人やグループに握られるものなのか、他の人には分散されていないのか、権威についてはどうなのかも問われねばならない。そして、権力と権威はどう違うのか、重なるところはあるのか、どう定義されるのかも重要である。以上のような問題に答えることなしには、権力と権威の問題を整理することはできないので、本節と次節で考察してみることにする。本節では、権力と権威の違いに焦点をあて、定義を試みる。次節では、さらに権威についてくわしく検討する。

さて、権力と権威は同じものではないが、全く別のものとも言いがたい。権力については、一応「強制力」としておいたが、強制力といっても、それが単に経営管理上の（業務内容の）命令であるかもしれないし、制裁を加えることも強制力であろう。また、業務とは無関係な事柄について、たとえば私的なことについて、部下に強制することも考えられる。一方、権威はどうであろうか。どこで権力と重なりあい、どこで違って来るのだろうか。

H. A. サイモンは、「権威」を「なんら批判的な調査や検討をすることなしに示唆を受容するというすべての状況を意味する⁽¹³⁾」と考えている。その「受容」という考え方は、すでに、C. I. バーナードによって出されている。バーナードによれば、「権威とは、公式組織における伝達（命令）の性格であって、それによって、組織の貢献者ないし「構成員」が、伝達を、自己の貢献する行為を支配するものとして、すなわち、組織に関してその人がなすこと、あるいはなすべからざることを支配し、あるいは決定するものとして、受容する」のである。また、「権威には二つの側面」があって、その一つは「主観的、人格的なものであり、伝達を権威あるものとして受容することであり」、もう一つの側面は、「客観的側面——それによって伝達を受容される伝達そのものの性格——」である。そして、「命令的な伝達はその受令者に受け入れられるならば、その人に対する伝達の権威が確認あるいは確定される⁽¹⁴⁾」ことになる。

バーナードとサイモンの定義は似ているが、サイモンの方が判断をせずに受け入れるという点を強調し、バーナードは必ずしもそうは言っていないようにみえる。バーナードの定義では、伝達の内容を判断した上で受容すると解釈することもできるのである。しかし、バーナードは、伝達を権威あるものとして受容する条件として、④伝達が理解できる、⑤伝達が組織目標と矛盾しないと信じられる、⑥個人的利害と両立しうると信じられる、⑦精神的にも肉体的にも伝達に従いうる、という四条件を出している。そして、さらに、次の条件によって、永続的な協働が確保できるとしている。⑧慎重に発令される命令は前述の四条件と一致する、⑨個々人の無関心圏内では、命令は、その権威の有無を意識的に反問することなく受容しうる、⑩非公式組織の「集団態度」、あるいは集団として組織に貢献している人々の利害が、無関心圏あるいはそれに近いところにある権威を個人として問題にすることを忌避させる⁽¹⁵⁾。すなわち、受け入れられそうにない命令はひかえられ、無関心圏内に入る命令は意識的に判断

(13) Simon [13], p.128. (訳書 p.166.)

(14) Barnard [1], p.163. (訳書 pp.170, 171.)

(15) Barnard, *ibid.*, pp.165-169. (訳書 pp.173-178.) 参照。

されることなく受け入れられる。すると、バーナードにおいても、「受容」は基本的には個々人の判断によるものであるとしても、通常は、意識的な判断はなされないと考えられる。また、サイモンも、バーナードの「無関心圏」を引きつぎ、「受容圏」という言葉を使って、上役が部下に与えた意思決定を、進んで受容する範囲を考えているので、基本的には、バーナードとサイモンは同じ線上にあると考えられる。

このように、「権威」とは、(通常)意識的な判断なしに受容されるものと考えられるが、それだけで、権力とのちがいが理解できるだろうか。サイモンによれば、「オーソリティは、上役の意思決定を部下が受容することを意味し、⁽¹⁶⁾ 応諾しない場合に制裁を課する上役の権力を意味するものではない」。この、サイモンの言明からすると、権威は受容に基づき、権力は制裁力、つまり、これまで見てきたように、強制力と考えられる。しかし、「応諾しない場合に制裁を課する」場合、問題となるのは、どんな命令に応諾しないのか、そして、他のメンバーや本人が制裁についてどういう態度を示すかであろう。もし、命令の内容が、理解可能、実行可能で、組織の維持と目標追求に合致するものであれば、それに応諾しないことは当然制裁を引きおこし、本人あるいは他のメンバーも、それを当然として認めるであろう。しかし、もし、命令の内容が組織の維持や目標追求に合致しなければ、それに応諾しない可能性は大きくなり、制裁が与えられた場合、本人や他のメンバーは、制裁の方が不当であると考えられるであろう。また、命令が、上役の私的利害にかかわる場合には、⁽¹⁷⁾ 応諾せざるをえないかどうかはともかくとして、従わない場合の制裁は、⁽¹⁸⁾ 不当なもの、受け入れがたいものであろう。

(16) Simon, op. cit., p.133. (訳書 p.171.)

(17) Simon, ibid., p.146. (訳書 p.187.)

(18) 組織目標に合致した命令に応諾しないものに対する制裁を、本人や他のメンバーが不当なものとする場合、しかも、命令内容が理解され、実行可能なものであるならば、それは、部下全部が組織目標のために働かないことであり、組織は維持しえなくなるであろう。また、組織目標に反する、または無関係な命令に応諾しない場合の制裁が当然のことと認められる場合があったとしても、組織の維持や目標達成は困難になるであろう。

サイモンは、「応諾しない場合に制裁を課する上役の権力」は受容によって成り立つ「権威」とは異なる、としているが、命令と制裁は直接結びついており、制裁がどのような命令に関する制裁か、どの程度の制裁かによって、受容されうるのかどうか左右される。ある制裁が、本人にも他のメンバーにも当然の事と思われるならば、それは、権力ではあっても、受容されているがゆえに、同時に、権威とも言うことができる。逆に、制裁が認めがたいものであるならば、この強制力は権力としか言えないであろう。また、制裁は命令と直結しているから、命令についても、やはり、受容されてこそ権威が成立し、受容されない場合、しかも、強制力をともなう場合は、むしろ権力と言えるだろう。「受容」されるということは、「正当化される」ことと考えられるから、簡単に言い換えれば、「正当化された権力は権威と名づけられ、権威への服従は自発的であるが、しかし、権威への不服従に対しては強制力としての権力が行使される⁽¹⁹⁾」ことになる。ただし、この強制力も、正当とみなされる限りで、やはり権威である。逆に、正当化されない命令——権力は権威ではなく、強制力をともなえば、それは、単に、権力としか言えないであろう。

では、「正当化」とはどういうことであろうか。「受容」の説明では、組織目標に合致し、理解可能、実行可能で、個人的利害とも両立するのが条件であった。少し角度を変えて、三戸公の議論を見てみよう。彼は、経営者支配の正当性について次のように述べている。所有と経営の分離によって所有者が企業を支配することがなくなった時、いったいだれが支配者となるか、それは経営者であり、「経営者は、その能力によって経営者の地位を占めることによって支配者となる」。しかし、「経営者は自己の所有にもとづかずして会社支配者となる」のはなぜか。経営者は大企業の最高意思決定機関それ自体であり、「経営者は経営者という地位につくことによって経営者となり、経営者機能を遂行する」。よって、「経営者が経営者機能を果たすことそれ自体が企業を支配すること」であり、「経営者の支配の正当性は、経営者の機能それ自体にあり、経営

(19) 森・矢澤 [12], pp.109, 110.

者機能をいかに果たすかにかかっている⁽²⁰⁾」。

三戸公は経営者についてのみ述べているが、そこでは、経営者が、その能力と地位にもとづき、経営者としての機能をはたすことによって、支配が正当化されることになっている。つまり、経営者が、組織を維持し、活動を調整し、組織目標を追求するために、十分な機能をはたしていれば、経営者の意思決定、指示、命令は正当なものとなされ、受容され——（受容の条件の中にも、組織の目標に合致するという項目があった）——、権力は正当化され、権威が成立する。ここでは、経営者を中心とした議論であったが、一般的に言えば、権力が正当化され、権威が成立するのは、組織の中で機能をはたしているかどうかに基づいていると考えることができる。では、組織の中で機能をはたすとはどういうことか、だれがどれほどの権威をもっているのか。この問題については、次節にゆずり、ここでは、むしろ、権力と権威の関係を整理しておくことにしよう。まず、権力と権威は異なるものであるが、重なりあうところもある。そして、権力が正当化あるいは受容されたものが権威である。その根拠は機能に求められたが、機能からはずれたり、不十分であったりするような場合には、正当化はされず、権威は成立しない。それにもかかわらず、強制力をもって命令される場合、それは、権威とは全く別の権力である。そこで、「広義の権力」と「狭義の権力」を考えてみよう。「広義の権力」とは、「狭義の権力」と「権威」を含み、「広義の権力」の中で、機能をはたし、正当化されるものが「権威」である。そして、機能からはずれ、正当化されえないものが「狭義の権力」となる。

もちろん、機能以外にも、理解可能性、実行可能性、個人的利害、非公式組織の態度、パーソナリティ、責任の忌避、制裁の強さ、昇進の希望などが、権威の成立に関係してくる⁽²¹⁾。しかし、これらの影響は比較的、一般に言えることと思われる（昇進には、興味深い論点が含まれているが、本章の課題ではない）。それゆえ、組織や組織原理について、何がどう変わったか、特に権力、

(20) 三戸〔11〕, pp.131, 134.

(21) Simon, op. cit., pp.131-133. (訳書 pp.169-171.) 参照。

権威はどう変化したのかを見るときには、むしろ、機能に焦点をあてた方がわかりやすいと思われる。

さて、本節のはじめに、株主、経営者、テクノストラクチャについて、問題を指摘したが、上述のような権力、権威の構図を用いると、どのように言うことができるであろうか。

株主は、株が分散していれば、所有にもとづく権力は通常もちえないし、内部情報から離れ、事業に関する知識にとぼしければ、いかなる権力からも遠い存在である。また、組織で機能をはたしているわけでもないのだから、権威をも持ちえない。ただ、非常時に、場合によっては経営陣を交替させることはできるかもしれないが、それは、所有にもとづく権力、株主総会や取締役会での議決の合法性にもとづく権威である。

専門経営者は、前述のとおり、機能をはたすことにより権威をもちうる。権力については、組織が複雑になり、高度な知識や技術を必要とするようになるにつれて、全般的に低下していくと考えられる。重要な生産要素としての情報、知識、技術は、テクノストラクチャがその多くを握っているが、経営者はその地位のゆえに、企業全体の情報を総合でき、全体を調整し、方向づけることも可能であろう。つまり、それなりに、他の持ちえない生産要素を持つことにより、権力（機能との関係では権威）をもちうる。また、秩序のためにも、最高経営者の地位とそこからの命令が必要とされ、経営者は私的な命令をも発する余地をもちうる——狭義の権力。

テクノストラクチャは、その情報、知識、技術にもとづき、権力を持ちうる。また、機能をはたすことにより、権威が認められる。ただ、その権力ゆえに、たとえば、情報を故意に歪めて伝えることもできるところから、狭義の権力を行使する余地も十分にある。

ここまでくれば、権力と権威の関係は、情報、知識、技術と機能との関係にもなり、組織内に権力や権威がどのように分布するのかということにも密接につながることが予想できる。この点については次節で考察することとしよう。

5. 権威の源泉と推移

2節では、権力の推移について概観したが、権力と権威は異なるものであるから、権威の推移についても、権威の源泉との関係も含めて見ておく必要がある。

三戸公は、社会の特徴を把握し、類型化するために、個人の地位・機能・所得を規定し決定する要因を考える。そして、財産（所有）——土地、貨幣、労働力——が個人の地位・機能・所得を規定している社会を財産中心社会、いかなる組織に属し、組織のいかなるポジションにいるかが個人の社会的地位・機能・所得を決定する社会を組織中心社会としている。歴史の流れとしては、財産中心社会から、組織中心社会へと移行しつつあるととらえられる。⁽²²⁾この考え方は、権力にも権威にもつながる要素を持ち、興味深い。しかし、財産から組織への移行ととらえたのでは、組織の中で何が変化したのかをとらえにくいし、財産（所有）といっても、土地、貨幣、労働力だけでなく、むしろ、情報や知識なども所有の中を含めた方が、説明しやすいのではないだろうか。少なくとも私はそういう線で話を進めているので、むしろ、ここでは、ヘアーの話に立ちもどるのがよいだらう。

ヘアーの論じた内容は、すでに、2節で概観しておいたが、権威に関係しそうなところをもう一度整理してみよう。所有経営者の段階では、権威の源泉は所有権に求められる。しかし、社会が、成功志向的文化から調整志向的文化へと移行する（物的なものや所有権より、人々の間の適応や調整が問題になる）につれて、経営者の権威の源泉も、企業組織に内在するものとなり、所有権ではなく、社会的相互作用のダイナミクスと経営過程に基づくものとなる。専門経営者は、所有者の利益や要求に応じるのではなく、彼の専門職上の同僚からの容認を求め、支持を得るように運営していく。次の段階としては、専門経営者からスタッフ専門家へのシフトが生じる。複雑な問題について、経営者は理解

(22) 三戸, op. cit., pp.171-175. 参照。

できず、スタッフ専門家にたよらざるをえなかったり、コンピューターの設定したプログラムによって、経営者の意思決定領域は減少してしまったりする。そして、最後の段階として、権威はさらに内在化し、作業集団に行きつく。そして、集団メンバーの、組織目標、活動への統合にもとづいて、セルフ・コントロールが組織を統制していくことになる。⁽²³⁾

この議論の中には、雑多な内容が含まれているが、それでも、スタッフ専門家と作業集団のところは「機能」に基づいた権威と解釈できるし、専門経営者のところも、前節の三戸公の指摘を見ると、やはり、「機能」の線上で解釈できる。すると、上の、権威の推移は、所有権から機能へと権威の源泉が移行することであり、また、ヘアーの言うように、権威の基盤の内在化が、組織外の所有権（私有財産制度）から、内部に基盤をもつ経営者へと進むことである。また、内在化は、基盤が内部にある場合でも、さらに、スタッフ専門家、作業集団へと進行する。内在化が、実際に作業集団にまでたどりつくのかどうかはともかくとして、内在化が権威について示唆するところは大きいものがある。しかし、それを検討する前に、権威（権限）⁽²⁴⁾の源泉についての三つの説について触れておこう。

三つの説とは、法定説（the formal theory）、受容説（the acceptance theory）、機能説（the functional theory）である。法定説は、たとえば、クーンツ＝オドンネルによって主張されている。彼らによれば、「権限委譲の源はすべての管理者の上の方の地位に遡及する」。それゆえ、「資金統制課長は自分の権限を財務部次長から委譲してもらい、財務部次長は自分の権限を財務部長から、財務部長の権限は社長から、社長の権限は取締役会から、取締役会の権限は株主から、株主の権限は会社法とかその他の法律で修飾された私有財産制度によって与えられている」。したがって、「企業では権限の究極的な根源は、原則的には私有財産制度、すなわち、物質的な資源について個人に力を与

(23) Haire, op. cit., pp.164-170. 参照。

(24) 権限の源泉として述べられることもあるが、原語は authority なので、ここでは権威の源泉としておく。

えることとなっている権利・法律・慣行の複合体に存する」ことになる⁽²⁵⁾。そして、企業において、この権限は階層的なものであり、「私有財産制度の中の頂点から発し、所有者から所有者の代表へ、経営者へと、さらにはその部下へと委譲されている」。このように、「基本的な社会制度から個々の管理者に移転された力として権限を見る考え方」が法定説である⁽²⁶⁾。

このような考え方は、前述の権威の推移でいえば、所有経営者の段階に最もよくあてはまるのだが、それ以後の段階、あるいは今日において、法定説は妥当性をもっているのだろうか。

法定説を批判した論者には、まず、バーナードがあげられる。彼は受容説の代表者であるが、その内容については、おおよそ、4節で見ておいたので、ここでは、むしろ批判の論点に焦点をあててみよう。バーナードは、伝達（命令）が受容される条件として四条件を示し、慎重に発令される命令はその条件をみたすこと、無関心圏の存在、非公式組織の集団態度、あるいは共通感が無関心圏の安定性を維持させること、を指摘している。それゆえ、受容可能な伝達だけが一般に発令される場合には、伝達はその大部分が個人の無関心圏内に入り、また、共通感が各人の動機にも影響し、無関心圏あるいはそれに近いところにある権威を個人として問題にすることは忌避される。よって、伝達の権威は維持されるのであり、このような意識を形式的に述べたものが、上位権威という仮構（fiction）である。また、この仮構によって、上位者からの命令は受け入れやすくなり、同僚と対立することもない⁽²⁷⁾。

このように、形式的には、法定説のように権威は上から下へ下降するように見えても、受容されてこそ権威が成り立つという考え方からすると、それは仮構でしかなくなる。しかし、法定説があてはまらなくなってきたのかどうかは、企業組織の変化のような実体的な流れから基礎づけてみる必要がある。

(25) Koontz and O'Donnell [8], p. 60. (訳書 pp. 73, 74.) 訳文については一部筆者が修正。

(26) Koontz and O'Donnell, *ibid.*, p. 61. (訳書 p. 74.) 訳文は一部筆者が修正。また、ここでは訳文どおり、authorityを権限としておいた。

(27) Barnard, *op. cit.*, pp. 169, 170. (訳書 p. 178.)

企業組織の規模が巨大化すると、経営者は、組織の具体的活動から離れ、組織活動の整合という経営機能に専念するようになる。このような、経営機能の専門化、機能としての独立という過程によって、経営者は、生の情報から遠ざかり、具体的な環境から離れてしまう。よって、経営者は、部下からの情報に依存せざるをえない。このような状況のもとでは、経営者自身の行動や意思決定の領域が限られてくるゆえに、権威の範囲が限定されるだけでなく、情報を部下に依存することから、経営者の権威は絶対性をも失ってしまう。⁽²⁸⁾情報の点について言えば、たとえ、経営者が指令を押しつけることができたとしても、その指令を受けとり、実行する部下が生息の情報を握っているのだから、部下としては、場合によってはゆがんだ情報をフィードバックさせることもできる。組織が円滑に動くためには、もはや一方的に上から命令すればよいのではなく、部下が命令をどう受けとり、どう実行し、どのように報告するか、まで考える必要がある。このように、経営者の活動領域が限られてくるというだけでなく、情報の点から見て、法定説のように、上から下への流れだけに注目することはできないのである。⁽²⁹⁾

さて、このように見えてくると、法定説は過去においてはあてはまっていたかもしれないが、今や、形式的にのみあてはまっているように見えるか、あるいは不十分な議論と考えざるをえない。そこには、むしろ、受容説が成り立つ可能性が大きくなっている。

では、最後の機能説はどうであろうか。機能説は、たとえば、フォレットによって説かれて⁽³⁰⁾いる。機能説では、権威は、名目的地位に付帯するものではな

(28) 北野〔7〕, p.174. 参照。

(29) 北野, *ibid.*, pp.176-180. 参照。

(30) 三戸公は、第三の説として、職能説 (the functional theory) をあげている。この職能説を説くものとしては、高宮〔14〕があげられているが、そこでの論点は、職能 (仕事) が中心になるものである。権威 (権限) とは、職能を公に遂行する力と考えられており、その実体は職務である。また、権威 (権限) が受容されるのも、分担された職務が明確化され、職務についている上司が職務遂行能力をもち、また、職務遂行のためには、権威 (権限) が必要であるからとされる。そして、権

く、組織に参加する全員が、それぞれに割り当てられた機能活動を果たすうちに、その活動において示す能力に応じて発生する。つまり、どんな小さな活動でも、組織の存続に価値を持ちうるならば、その機能に基づいた権威が認められるのである。フォレット自身の言葉によれば、「機能、責任、権限（権威）⁽³¹⁾の三つは、互いに不可分」であり、「権限（権威）と責任は機能に付随する」のだから、「職務上の地位に付随するものではない」。また、「組織の本質は機能と権限と責任との交織（interweaving）である」から、命令を出す前後にはいろいろな過程があり、一つの命令は、多くの人の経験と働きが交織する、累積的動きの中の一段階でしかない。このような意味で、組織は、「絶えず連続して人びとの経験を整合できるようにする」ものであり、「正当な権限（権威）は整合からくるもの」と考えられる。よって、下層の管理者や作業員でさえ、各人の仕事は重要なものであり、単に個々の仕事をはたすというだけでなく、経験の整合をつうじて、「権限（権威）に貢献している」⁽³²⁾のである。

さて、このように、三つの説を見てくると、法定説は過去はともかく、歴史の流れから言うと、あてはまりにくく、あるいは不十分になってきている。それに対し、受容説は一般にあてはまりやすい議論であり、今日状況にも十分対応しうる。そして、機能説は、受容説と対立するものでもなく、また、上述

威（権限）は、職能（仕事）を公に遂行する力として法的な面を有し、その力を行使するにあたっては、従業員の受容によってはじめて有効になる。（高宮〔14〕, pp. 114, 120, 121. 参照。）高宮, *ibid.* では、フォレットの議論も引用されているが、ここで言う職能説は、フォレットの説く機能説とは少しちがうように思われる。高宮, *ibid.* の職能説では、あくまでも職務を遂行するための力が認められなければならない、というだけで、フォレットの言うような、能力を持って実際に機能をはたすことが権威の基礎である、という筋道とは異なっている。高宮, *ibid.* の職能説は、法定説や受容説をもとり入れたまとまりのよい説ではあるが、職務という、ある程度固定的な、与えられたものに、まだこだわっている。そうではなく、フォレットのように、実際の動的な機能活動の現実に立脚してこそ、新たな第三の説と言えるだろう。

(31) 北野, *op. cit.*, pp. 200-204. 参照。

(32) Metcalf and Urwick〔9〕, 第7章を参照。なお、カッコ内は筆者。

の情報のフィードバックの話とも十分対応しうるものである。すなわち、経営者は、たとえ、その働きが活動の整合という経営機能に限られても、それなりの重要性をもっている。また、経営者からの命令も、その前後には多数の人々の活動や経験の交織があり、その中の一部として命令はとらえられ、情報のフィードバックが命令や活動の有効性、そして環境情報などをも伝達してこそ、また次の意思決定や命令ができることになる。そして、一従業員の活動でも、職務上の活動そのものばかりか、その経験が情報伝達やフィードバックによって整合され、次の意思決定や命令につながっていく。むしろ、経営者にしろ、従業員にしろ、単に個々の独立した職務を（仮に）はたしたからといって、それだけでは機能を果たしたことにはならず、その活動上の経験に基づいた情報伝達や調整によって、全体の意思決定や整合に貢献してこそ、機能的活動は果たすことになり、それによって、個々の権威が成立するのである。すると、当然のことながら、権威は地位とは関係なく、上から下へと向かうものでもなく、上位の者のみが持っているわけでもなくなってしまふ。

さて、前節のおわりで提示しておいた、権力と権威に対応する、情報、知識、技術と機能との関係、そして、権力や権威の分布の問題、また、本節で出された権威の源泉の内在化、受容説や機能説の内容、これらを今や、結びつけて統一的に考えることができる。まず一般的に整理してみよう。まず、「内在化」には三つの側面がある。

- ① 権威の源泉は、私有財産制度のような外的なものから、企業内へ移っている。
- ② 企業組織内部でも、専門経営者から専門家ないしテクノストラクチャーへと重要な権威の所在は移ってきている。
- ③ 権威は、情報伝達による、活動の中での各メンバーの知識と経験の整合という内部過程に基づくようになっていく。

このようなことから、権威の分布とその性格について、次のようなことが言える。

- ① 重要な権威の所在は、専門家集団にあるかもしれないが、権威は多かれ少なかれ、すべてのメンバーが持ちうるものである。
- ② 経営者は、企業において、情報伝達の中心に位置している。だからこそ、情報にもとづいて、組織目標へ向けて、メンバーの活動、努力を調整、整合し、方向づけ、そのように指令を発する。そして、経営者の能力と指令の内容が信頼されているならば、その指令は受入れられ、おそらく、情報のフィードバックも正しくなされることにより、経営者の機能は十分に果たされ、権威も確立する。
- ③ 専門家（集団）は、複雑化し、高度な技術、知識を必要とする組織において、重要な位置を占める。よって、特定の技術や知識を必要とする過程が、その知識や技術をもつ人によってなされ、意思決定や情報が伝達され、それが、必要な能力によって客観的状況を反映しているものと信頼され、受容されているならば、その貢献は機能をはたしていることを意味し、そして、権威を裏づけることになる。
- ④ 一般に、管理者や監督者の場合、その担当領域に限っては、経営者と同様のことがあてはまりうるだろう。ただ、それだけでなく、自らの活動として、情報の交換、伝達による、全体との調整、統合が必要となる。
- ⑤ 一般的に言えば、「権威は総体的には協働体系のすべての貢献者から生じ、……組織の持続に必要な貢献を維持するにはすべての必要な貢献者の権威を要する⁽³³⁾」のである。すなわち、組織に参加する全員が多かれ少なかれ、また、その範囲や重要性は異なっている、何らかの貢献をしており、自分の活動を組織に統合させている。その機能から権威が生じてくるが、当然そこには、それぞれの権威の限界がある。

以上は分布から見た整理であったが、権威の性質から、異なった分け方もできる。

① 職位の権威

その職位から送られる伝達が、その職位にふさわしい視野と展望をもっ

(33) Barnard, op. cit., p.168. (訳書 p.176.)

ているならば、人々はこれらの伝達に権威を認める。この職位を担う個人の能力は特にすぐれていなくても、単に職位の位置によって認められるものである。しかし、その職位を占める人が不適格であり、状況把握していなかったり、当然のことを伝達しない時には、権威はなくなってしまふ。

② リーダーシップの権威

すぐれた能力を持っていることによって、その知識や理解力によって認められ、重んじられることもある。しかし、組織の中では、ある職位を占め、職位の権威と組み合わされることが必要である。

この二つの権威をさらに言いかえれば、(i)能力の特に認められる場合とそうでない場合はあるにせよ、「組織人格」として、ある職位を占める必要がある。(ii)その職位にあって、適切な情報を受けることが必要であり、伝達体系は、情報の提供と情報を発する上での便宜をも与えている。(iii)特にすぐれた能力により、権威が認められることもあるが、少なくとも、その職位にふさわしいだけの能力、知識を持ちあわせていることは必要である。

このように、権威は、個人の意欲や能力だけでなく、組織の伝達体系にも依存しているという言い方もできるであろう。⁽³⁴⁾

以上のこととも関連して、権力と権威、情報、知識、技術と機能について、整理しておこう。

権力の源泉と権威の源泉は、これまで別々に議論されてきたが、その一方、権力の正当化されたものとして権威を考えた。また、上述のところでは、機能をはたす上での情報伝達の重要性、また、能力や意欲にも言及した。

機能をはたすためには、まず、それなりの能力と知識を持った人が特定の職位を占め、伝達体系によって、情報伝達上の便宜を提供されることが前提となる。その上で、各人が個々の職務を意欲をもってはたし、その活動を組織全体に整合するべく、信頼しうる意思決定や情報を伝達する。そのことにより、組

(34) Barnard, op. cit., pp.173-175, 184. (訳書 pp.182-184, 192.) 参照。

織全体に貢献でき、機能をはたしたことになる。機能をはたしていることは、他の組織メンバーから認められるであろうから、そこに、権威が成立する。

それに対し、権力は、(i)ある人が、他の人が持ちえないような技術や知識、能力を持って職務についている。(ii)ある職位で、職務をはたす上で、その人にしかわからない経験、知識、情報を得る。という二つの事に基づいている。よって、権力も、権威と同じように専門家に限るのでなく、組織に貢献するすべてのメンバーが、多かれ少なかれ持ちうるものである。そして、特定のメンバーの権力は、組織に貢献し、機能をはたしているかぎりでは正当化され、権威となり、貢献意欲がなくなったり、機能外の事に用いられたりすると、それは、狭義の権力となるであろう。

6. 結 び

以上のように、権力と権威、そしてその源泉は、密接につながったものであり、しかも、はっきりと区別されるものである。そして、歴史的にも、権力や権威の性質や分布は変化してきている。この変化の状況をもう一度言い変えてみよう。組織原理として、権力、交換、統合という三要素が説かれることがある。この三要素のうち、本章の内容は権力に関係するが、三要素が、歴史上、常に同じ形でそろっていたわけではない。ガルブレイスも、土地が重要な生産要素であった時代は強制が、資本が重要であった時は金銭的報酬（交換）が、そして、テクノストラクチャーの時代には、一体感と適合が主流になるとしている。もちろん、ガルブレイスも、その時代には、どれか一つの刺激誘因のみが成立するとは言っておらず、他の誘因の役割が小さくなって、あるものが大きな役割をはたすとしている。しかし、ガルブレイスは、それぞれの刺激誘因そのものの性質変化のようなことは考えていない。強制はあくまで、上から強制するだけであり、交換は、金銭的報酬のみである。⁽³⁵⁾しかし、強制が権力に対応するものと考えても、権力は「強制力」であり、正当化され、権威となれ

(35) Galbraith, op. cit., 11, 12章を参照。

ば、必ずしも実際に強制するわけではない。また、金銭的報酬が交換に対応するとしても、以前は金銭的なものだけだったかもしれないが、今日、それ以外の報酬はないと言えるのだろうか。このように考えると、やはり、組織原理のそれぞれの性格が変化していることを考えざるをえないのである。

本章の焦点は、組織原理の中では権力のみである。その権力にしても、単に脅迫や強制ですませるものではない。封建制はともかくとしても、過去には、賃金労働者が、解雇の恐れから強制されていたこともあろう。そして、その権力の源は資本の所有であり、——それがまた、金銭的交換にもつながっていたのだが——、それは私有財産制度のゆえに正当なものとなさされていたであろう。しかし、経済状況も企業の構造も性格も、重要な生産要素も変化していくにつれ、単に強制するというやり方は不適切となり、むしろ、強制力を背後にもった指令、調整が組織の内部過程で正当化され、権威となる。そして、さらには、権力、権威の地位の上下関係も希薄になり、むしろ、活動と情報の組織内過程が、権力と権威を定めるようになっている。これが、権力の性格変化であり、権威の「内在化」の意味であった。よって、簡単に言えば、権力は、社会制度上正当化された、上からの脅迫から、機能を軸とした権威へと移っていったのである。⁽³⁶⁾

すると、他の組織原理——交換、統合にも、権力に対応するような変化がみられるのだろうか。金銭以外の交換はどうか。また、職務体系にしても、内部労働市場にしても、最初から存在していたのではなく、歴史的流れの中で成立してきたものであることを考えると、3節で言及した、内部労働市場や内部昇進は、組織原理とどのようにかかわっているのだろうか。これらの問題については、章をあらためて検討することとしたい。

(36) もちろん、機能から逸脱する場合の狭義の権力行使はなお残るのであり、すべて権威になってしまうわけではない。ただ、権力が、概して、機能という中心点に引き寄せられ、それが権威としてあらわれているということである。

参 考 文 献

- [1] Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (『新訳 経営者の役割』, 山本・田杉・飯野訳, ダイヤモンド社, 1968.)
- [2] Boulding, K. E., *A Primer on Social Dynamics—History as Dialectics and Development*, The Free Press, New York, 1970. (『歴史はいかに書かれるべきか』, 横田洋三訳, 講談社, 1979.)
- [3] Galbraith, J. K., *The New Industrial State*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1978. (『新しい産業国家, 第三版』, 都留重人監訳, TBS プリタニカ, 1980.)
- [4] _____, *The Anatomy of Power*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1983. (『権力の解剖』山本七平訳, 日本経済新聞社, 1984.)
- [5] Haire, M., “The Concept of Power and the Concept of Man” in G. B. Strother (ed.), *Social Science Approaches to Business Behavior*, Homewood, Illinois, 1962.
- [6] 今井賢一・伊丹敬之・小池和男, 『内部組織の経済学』, 東洋経済新報社, 1982.
- [7] 北野利信, 『現代経営のビジョン 増補版』, 評論社, 1970.
- [8] Koontz, H. and C. O'Donnel, *Principles of Management—An analysis of managerial functions*, 4th ed., McGraw-Hill, Inc., 1968. (『経営管理の原則』 1, 2, 3, 大坪・高宮・中原訳, ダイヤモンド社, 1965.)
- [9] Metcalf, H. C. and L. Urwick, ed., *Dynamic Administration—The Collected Papers of Mary Parker Follet*, Harper & Brothers Publishers. (『組織行動の原理』, 米田・三戸訳, 未来社, 1972.)
- [10] 三戸公, 『官僚制』, 未来社, 1973.
- [11] _____, 『財産の終焉—組織社会の支配構造』, 文真堂, 1982.
- [12] 森博・矢澤修次郎編, 『官僚制の支配』, 有斐閣, 1981.
- [13] Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3rd ed., The Free Press, New York, 1976. (『経営行動』, 松田・高柳・二村訳, ダイヤモンド社, 1989.)
- [14] 高宮晋, 『経営組織論』, ダイヤモンド社, 1961.
- [15] Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, 1975. (『市場と企業組織』, 浅沼・岩崎訳, 日本評論社, 1980.)
- [16] _____, M. L. Wachter and J. E. Harris, “Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, NO. 1, Spring, 1975, pp. 250-278.
- [17] _____, “The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes”, *Journal of Economic Literature*, Vol. XIX, Dec. 1981.

第3章 官僚制の成立と組織原理

1. はじめに

前章では、権力が、機能という中心軸に引きよせられ、権威として表われていることを示した。また、それは、権力や権威そのもの、あるいはその源泉の変化の帰結でもあった。それでは、権力、権威の変化は組織の変化とどのように関係しているのだろうか。また、組織原理の他の二つ——交換と統合はどのように変化、あるいは形成され、組織の変化とどのように関係しているのだろうか。この問題に接近するのが本章の中心課題である。ただし、組織の変化といっても、1章と同様の内容では十分な結論を得られるとは思えない。よって、以下では、組織の変化——現代組織の成立——を官僚制の成立という形で考えてみることにする。というのも、官僚制組織は職階制や職務給、内部労働市場と不可分であり、それは、組織原理とも密接に関連していると思われるからである。

そこで、第2節では、組織の内部構造の変化としての官僚制の成立を歴史的、理論的に検討する。そして、第3節で組織原理との関係を整理するが、この段階までくれば、官僚制組織をシステムとして考察することができるようになる。この問題については、第4節でとりあげることになる。また、議論を進める中で、第1章や第2章の内容との関連性や新たな解釈の可能性があるが見出されるであろう。そのようなことが提出されるがゆえに、なおさら、新たな視座で見なおすことが意味ある試みとなるのである。付け加えると、本書の表題のうち、「成立」に関しては、第1章で始まり、本章で一応、終わることとしたい。しかし、内容的には、あとの章で検討されることが、1～3章の内容に示唆をもつ可能性があり、それがまた、新たな視野を形成するかもしれないこと

を指摘しておこう。

2. 官僚制の成立

すでに述べたように、官僚制組織の成立と内部労働市場の成立を重ねて考えていく。また、歴史的考察の中では、成立過程だけでなく、その要因や組織原理との関連も含めた形で経過を述べていくこととする。以下では、まず、アメリカにおける歴史的な過程を述べたあと、成立要因を整理し、また、理論的解釈もつけ加えることにする。

2-1 歴史的経緯

歴史的経緯といっても、すべてを記述することはできない。そこで、本書に深く関連すると思われる内容を中心に、いくつかに分けて見ていくことにしよう。

2-1-1 職長の権力

1910年代まで、工場における職長の力は絶大なもので、「職長帝国」と言われるほどであり、特に、労働者の雇用問題に関しては、恣意的にふるまうことができた。具体的には、雇用、解雇、支払い、監督などで思うがままにふるまった。そして、経営者は、労働者の管理を職長（あるいは、内部請負人である場合もある）にまかせ、自らは間接的に統制し、管理の手間をはぶけばよかった。職長に一群の労働者をまかせ、そのような単位を集めて完成品を製造するのは、経営者にとっても便利になってより早い方法だったのである。

雇用といっても、工場の門前に集まった群衆から適当に選ばればよかった。ただし、職長は、友人や親類、雇用している者の親類をやとったり、そのために、現に働いている労働者をやめさせたりもした。また、労働者の側では、職を得るため、職長にウィスキーやタバコ、現金などをさし出したりした。職への労働者の割り当ては、職長のえこひいきと人種的偏見によって大部分決ま

り、職長は、優秀な労働者は手ばなそうとはしなかった。⁽¹⁾

次に、賃金の支払いについてであるが、職長は賃金決定において権力を持っていた。その結果、個人々々は同じ仕事をしていても、しばしば異なった賃率で支払われていた。職長は、それぞれ、職場を自律的に動かしていたので、担当部門ごとに賃率がちがってくることも普通のこととなっていた。もちろん、経営者は労働コストを監視していたが、賃金決定は任せたままであったので、職長は賃率を最低にまで下げようとする事となった。企業の所有者としても、当然、賃率は低い方がよいのだが、それは、言いかえれば、単位コストを下げるために努力水準を上げるということにもなる。すると、職長としては、努力水準に関心をもつことが重要となってくる。そして、努力水準を維持し上げるために使われた方法が“drive system”である。これは、密接な監督と酷使、脅迫を特徴としていて、労働者は常に、より速く動き、より激しく働くように追いたてられた。このような drive system は労働者に恐れをいだかせたが、実際、労働者に圧力をかけることによって生産高を上げるものであって、⁽²⁾究極的には、失業の恐れによって労働者の服従を得るものであった。それゆえ、職が少ない時は、労働者はより服従的になり、労働市場がタイトになると、⁽³⁾逆に服従の度合いは弱まったのである。

結局、第一次大戦以前は、ほとんどの製造業労働者にとっては雇用は不安定であり、⁽⁴⁾予測できないものであり、しばしば不公正であった。労働者は、経済

(1) ここでの歴史的記述、また、以下第2節の歴史的 content については、S. M. Jacoby [7] に主に従っている。

(2) drive system は、bonus wage system のもとでも行なわれた。すなわち、あるレベル以上では賃金は生産高に比例して上がらないので、付加的な生産増は単位コストを下げることになるのである。

(3) よって、労働市場がタイトな時は、職長は、統制をとるため、解雇という手段に頼ることが多くなる。実際、不況時より好況の時の方が解雇が多くなっているのがある。この点については、S. M. Jacoby, *ibid.*, pp. 20, 21. を参照。

(4) 雇用の不安定さには、解雇だけでなく、季節的な変動もかかわっており、そのため、さらに失業がふえることになった。また、再雇用も、必ずしも期待できなかった。

的にも、仕事上の満足の点でも、職長との個人的関係に依存していたのであって、労働者にとっては、職長こそが会社を表わしていたのである。このような個別的、恣意的、強圧的な drive system は、後に、合理的、安定的、公平なシステムに改革されていくが、それも、経営者の側ではなく、労働者の側からの力によることになる。⁽⁵⁾

ただし、後に改革が進むとは言っても、最初から何もなかったわけではない。熟練労働者の組合では、職長の権力に対抗し、雇用問題については、closed shop をつくり、賃金については、同じ仕事には同じ賃金の原則のもとに標準賃率をもち出し、drive system に対抗して生産制限をした。また、職のわりあてに関するえこひいきをなくし、公平にするため、先任権による昇進ラインのシステムをつくり出したのである。また、職の保障のためには、work-sharing や逆の先任順によるレイオフが実施されたり、職長の解雇や統制の特権を制約するために、組合自身の行動規準をもうけたり、処分理由が不当なものでないように、判断にかかわったりもした。このように、熟練労働者の組合においては、非個人的で公平な規則がつくられ、職長の権力や drive system を制約し、1915年までに、組合は官僚制的雇用システムに非常に近いものを自らつくり出していたのである。

ただし、未熟練労働者については、熟練労働者よりも数の上で圧倒的に多かったにもかかわらず、それほど組織されておらず、交渉力もなかったことを付け加えておきたい。⁽⁶⁾それゆえ、職長の権力は、この時期、やはり支配的であったのである。

2-1-2 体系化と雇用改革

ここで関わることには三つの流れがある。一つは、エンジニアによる、体系化、効率化、合理化の動きであり、あとの二つは、労働者の福祉と職業指導に

(5) 職長の権力的立場については、S. M. Jacoby, op. cit., pp. 16~23. 参照。

(6) 当時の熟練労働者の組合や、未熟練労働者については、S. M. Jacoby, op. cit., pp. 23~34. 参照。

関する雇用改革である。

① 19c 末から 20c 初期にかけて、製造企業は大規模化し、動力の変化で工程のスピードも増した。また、規模ばかりでなく、内部は複雑化した。そして、職長や請負人がとりしきる生産単位の寄せ集めのようであった非集権的企業は、管理上の諸困難をかかえることになったのである。たとえば、生産の流れは、部門間、単位間の調整の欠如によって妨げられ、コストのデータは、たとえ集められても不規則であり、諸単位の業績を比較することも困難であった。

このようなことから、調整と体系化が必要とされ、経営者は、エンジニアの助力のもとで、問題を解決しようとしたのである。特に、金属加工業では分業が発達していたため、調整の必要性が大きかったのだが、問題は、単に、生産の流れが妨げられるというだけでなく、下級管理者の増加によって、経営者が、意思決定に必要な情報を得たり、職長や他の管理者をコントロールすることも困難になっていたのである。すなわち、生産レベルだけでなく、組織として分裂的な状態にあったと言える。

エンジニアによって実施された改革はさまざまであった。主なものとしては、標準的形式で命令を部門を通じて伝えていく方法があるが、ただ単に伝えるだけでなく、職長の方でも生産について記録して送ることになるので、他の職長との協力や定められたとおりに生産されているかどうかを確認できることになる。また、原価計算の発達によって、正確なコスト情報は、諸単位間の業績を比較し、問題を正確に指摘することを可能にした。また、それまで職長の仕事であった事——たとえば、コストを整理して検討したり、原材料を集めたり、道具や在庫を管理することなど——がホワイトカラーのスタッフに移されて、⁽⁷⁾ 職長の権限がへらされたりもした。

(7) もちろん、こうした動きの中に、科学的管理法も入っている。テーラーのシステムは、(どの程度採用されたかはともかくとして)、職長の役割を全く変えてしまうものだった。生産における職長の責任は、計画部門と機能的職長のグループに配され、職長の頭脳労働は計画部門の頭脳労働者へ移すべきと考えられていた。

職長は、それでも、コストのデータを集めたり、記録を提出したり、必要な部品や材料を書き出すというような重要な役割をはたしていたが、この新たな統制システムのもとで、職長の自律性がそこなわれたことはまちがいない。しかし、それにもかかわらず、雇用に關しては、依然として職長が力を持っていたのである。⁽⁸⁾

付け加えれば、専門スタッフ部門をつくる上での組織上の基礎をつくったのは、エンジニアにはかならない。そのような部門として後に重要になる人事部門は、最初のうちは、テラー協会の影響のもとで設立されることもあったのである。そして、1910年以後、人事部門は職長の役割のうち、雇用に關するものを引きつぎ、賃金や職務についての情報も得るようになっていったのである。

② 企業における福祉事業がもう一つの動きであった。福祉事業はストの防止や生産の向上を求めるものではあったが、科学的管理法などとはちがひ、より間接的な方法を取った。というのも、社会的緊張や労働不安、労働倫理の低下は、労働者個人に直接責任があると考えたからであり、それゆえ、教育、宗教儀式、遠足、工場の緑化、レクリエーションルーム、人間的結びつきの重視などに訴えて、労働者を向上させ、生活をより健康的にしようとしたのである。

しかし、福祉部門は、第一次大戦以前は、雇用關係の領域まで立ち入ることはできなかった。⁽⁹⁾他の部門と同じだけの地位がなかったので、雇用の領域に立

(8) エンジニアたちは、生産性が向上し、労働者がインセンティブをもって働くようになれば、雇用問題は解決すると思っていたようで、雇用關係では、人事部門の設立に影響をもったものの、実質的には刺激賃金の改良に注目していただけであった。

(9) National Cash Register Company は顕著な例外である。NCR の Labor Department は、雇用権、公正な賃金システムの形成、解雇の承認、紛糾の仲裁のような役割を職長から奪い、解雇、雇用などに関する集権システムとルールをつくり出した。また、このような雇用管理の変化は、組合が職長権力に対抗してつくり出していた防衛手段の多くを組み入れることにもなっていた。

ち入るだけの独立した権限がなかったのである。それゆえ、福祉部門は職長の drive system を制限できないままであった。しかし、それにもかかわらず、福祉事業のゆえに、労働に関する政策は専門家による合理的管理の対象となり、福祉部門によって、雇用政策を発展させようという努力が始まったのである。また、人事部門の組織的な先例となったことも見のがせない。⁽¹⁰⁾

③ 職業指導は、公的運動の文脈の上にあったことで、①、②とは異なっている。世紀の変わり目前後に、産業教育運動がさかんになったが、それは、多くの社会問題——貧困、政治不安、疎外、労働倫理の低下——について、学校を社会政策の手段にしようとする傾向を持っていた。教育によって、適切な職業につかせれば、労働倫理は向上し、不安や犯罪はなくせるだろうという期待があった。しかし、それだけでなく、貧困や失業をへらし、浮浪や怠惰をへらす方法として考えられてもいた。

S. M. Kingsbury は、学校に行かない多くの子供に注目し、子供たちが、結局は見込みのない仕事につき、悪い労働習慣を身につけ、職を次々とかわり、不道徳的にもなり、貧困になり、失業もふえることにとり組んだ。すなわち、職業教育をすることにより、人間を変え、技能をもたせ、少しでもまじな職につかせようとしたのである。

また、F. Parsons は、同様の問題に対処するため、テストとカウンセリングによる職業指導を行ない。個人の能力や適性を見て、うまくいくように指導した。

これに対し、M. Bloomfield は、個人を教育し、指導するだけでは不十分で、労働市場そのものを変える必要があると考えた。すなわち、上記のような子供たちに開かれている職は、継続的なものではなく、昇進の機会はほとんどなかったのに、技能をつけさせ、協力、服従、イニシアチブ、正しい考え方などを教えても、結局、将来性はなく、無意味だったからである。しかし、企業の側に、内部昇進ラインを持つような職を提供させるのは、職業指導運動の力

(10) 福祉事業についての詳細は、S. M. Jacoby, op. cit., pp. 49~64. 参照。

をこえていた。そこで、Bloomfield や他の運動家は、人事管理者と結びつくことによって、学校と産業を結びつけようとし、雇用改革に影響を与えようとした。それによって、卒業後の指導の継続や job analysis の導入もはかられたが、最も重要な成果は内部昇進制である。職業指導運動と結びついた人事管理者は内部昇進プランに関心を持ち、それがモラルや忠誠心、団体精神を生み出していくことを指摘するようになった。昇進システムは、労働者を将来志向的にするのである。このように、職業指導家の努力によって、昇進プランは雇用改革の主要項目となり、昇進がより注目されるようになっていったのである。⁽¹¹⁾

これら三つのグループは、それぞれ異なった側面に焦点をあてていたが、福祉事業や職業指導の運動家は、エンジニアの持つ効率性の考えをとり入れるようになり、また、エンジニアは、批判にこたえて、インセンティブの人間の側面を考慮し、雇用改革をも重視するようになった。そして、彼らは、企業の、そして社会的でもある問題（失業、転職、疎外、倫理）を解決しようとする中で関係しあい、大企業の人事管理職に統合されていったのである。

2-1-3 改革の動き

1915年までは、改革の働きかけは浸透せず、豊富な労働力は drive system を有効に働かせていた。しかし、1916～1920年の時期には、徴兵と移民の停止によって、労働力不足が深刻になった。その結果、労働倫理、努力、規律は低下し、生産性は落ち、ストライキが頻発し、また、これらのことから転職率も高まった。

このような、伝統的な管理システムの崩壊に直面して、経営者は、変革には懐疑とためらいを持ちながらも、人事管理に目を向けていった。そして、人事部門の数は急速に増加していったのである。

また、戦時において、政府は、物資の生産と配給が妨げられないよう維持す

(11) 職業指導については、S. M. Jacoby, op. cit., pp. 65～97. 参照。

る必要があったので、雇用条件の改善をつうじて労働不安の原因を除去しようとした。その原則としては、労働者の組合加入と団体交渉、賃金と労働条件の標準化、の二つがあったが、戦時の労働市場に対する政府の規制も、新たな人事方法を進める要因となったのである。

このような状況のもとで人事部門の動きは活発化したが、独立した権威を持つ、強力な人事部門は少なく、そのため、職長を中心とした非集権的方法にかえて、企業全体にわたる雇用システムを形成することは難しかった。実際、ほとんどの人事部門の雇用手法は未発達であり、人事管理者は、むしろ、職長やラインの管理者を説得するのに努力しなければならなかったのである。

それでは、標準化と内部昇進制について、改革の動きを簡単に見ておくことにしよう。

① ジョブ・アナリシスは、人事管理者が雇用、配置を行なうとき、重要なデータとなるが、それだけでなく、職務をグループに分け、グループ内で賃金を標準化するのにも役だつ⁽¹²⁾。分類と標準化によって、賃率構造は一貫したものとなり、賃金決定は集権化され、この点での職長の裁量は大きく減少するのである。賃金構造の合理化への圧力は、労働組合から加えられたのだが、グループ内での標準化による交渉力の強化、刺激賃金の効果がなくなるという危惧によって、経営者は改革に反対したのだった。政府からの圧力も経営者の反対に⁽¹³⁾あいて、結局、標準化はそれほど普及せず、賃金はやはり職長にコントロールされている企業が多かった。経営者にとって、心配だったのは、誘因が失われること、柔軟性が失われること、団体交渉が容易になることであった。

② 内部昇進制が企業経営にとって重要と考えられたのは、次のようなことからである。(i)内部昇進は、明日への望みをもって努力する誘因となる。(ii)労働者の技能を体系的に発展させ、また、選考の手段ともすることができる。(iii)安

(12) 賃金の不平等は、戦時のストライキや転職の主な原因であったから、人事部門はこの問題に主に関心を注いでいた。

(13) 政府は、紛争を阻止し、労働コストを監視するため、企業間の賃金格差を小さくしようとしたのだが、経営者は、賃金上昇につながるものと考えていた。

定して職にとどまることに報い、現在の職を能率よくこなすことがよりよい状態につながることにより、転職率はさがる。(iv)職長の権力を弱め、明確な基準で昇進させることによって忠誠心や団体精神 (*esprit de corps*) が生じてくる。

ところが、職長は、あまりに不公平で、自分の部門のことしか考えなかったので、内部昇進制を実施するには、人事部門による集権的統制が必要であった。しかし、企業はあまり積極的でなかった。その理由は、次のようなことである。(i)人員配置の柔軟性がなくなる。(ii)在職の労働者が、職が自分のものであるとか、空席がすぐにあく、というような非現実的な期待を持つ。(iii)昇進が自動的なものに見えるならば、労働者は努力を怠るかもしれない。

結局、この時期、内部昇進制はあまり普及せず、依然として職長がほとんどの昇進をコントロールしていた。

このような人事管理者の努力は職長との対立をもたらし、また、生産部門などのライン管理者は職長を支持した。そして、経営者は改革に積極的ではなかったので、全体として、改革は思わしくなかったが、それでも、この時期に改革は端緒がついたのであるし、少数の企業は改革を進めるに致った。この改革の動きを生み出した要因は、(i)労働不安、労働組合の脅威、(ii)労働力不足によって、(規律を維持するためにも)雇用を安定化させる必要があった、(iii)戦時の政府による規制、(iv)新しい技術やアイデアを公表したり、外から導入することにより、人事管理運動のプロフェッショナルな志向性は改革を容易にした、——というものであった。⁽¹⁴⁾

2-1-4 その後の改革

戦時において、改革の動きは一時的な高まりを見せたものの、必ずしも長つづきするものではなかった。1920sには労働市場は買い手市場となり、労働移動は大きく減少し、労働者は失業を恐れて離職をためらった。また、同様に、労働倫理の問題も解決し、生産性は向上した。このような状況のもとでは、経

(14) 戦時の改革の動きについては、S. M. Jacoby, *op. cit.*, pp. 133~165. 参照。

営者は、もはや転職率を重視しなくなっていた。加えて、高い失業率の結果、労働運動は弱まり、組合のメンバーは減少し、ストライキは急減した。

このような状況の変化によって、人事部門の増加は鈍り、独立した権威も、職長に対する有効な統制も大きくそこなわれた。結局、この時期には再び職長の裁量権が大きくなり、人事管理者は熱意を失ってしまったのである。

その後、1933年から再び改革が活発化していき⁽¹⁵⁾が、その多くは、第一次大戦時に考えられたものであった。ただし、以前とちがって、人事部門は、雇用、昇進、配置転換、解雇についての統制権を職長から奪おうとし、これらの方法はより集権化され、企業全体にわたる規則や方式に基づくようになっていった⁽¹⁶⁾。また、いくつかの大企業は、職務分類や職務評価によって、賃率構造を統制し、労働者との関係を改善しようとした。また、この時期、政府は、労働者に職の保障を与えるよう、経営者に圧力をかけはじめた。

しかし、改革の歩みは遅く、組合や政府の圧力も経営者の考えを変えるほどではなく、人事部門は権威も経営者の支持も欠いていた。そして、1935年においても、大部分の企業は規則によらず、職長やライン管理者に雇用政策はまかされていた。

このような停滞を破る一つの動きは労働組合であった。1936～1939年に500万の労働者が組合に加入し、企業も組合と問題をおこさないように、雇用改革を積極的に進めようとしたのである。もう一つの契機は戦争であった。戦争によって、人事部門の数は増加し、地位は確かなものとなった。そして、雇用問題も賃金も企業全体にわたる方式や規則に従うようになり、雇用保障はより確

(15) これには、NIRA (National Industrial Recovery Act) の通過 (1933) がきっかけとなっている。

(16) 長年にわたる、労働者の不満だけでなく、組合活動のために解雇されることが問題となったりもして、解雇が公正な規準でなされるように、規則がつけられるに致った。また、雇用した労働者を組合活動を理由として解雇しにくいいため、雇用の段階で問題となる労働者を雇わないように選別の努力がなされ、それは集権的になされるようになった。

かなものとなった。この進展に影響したのは、やはり、組合と政府の規制の拡大、そして、労働力不足であった。政府は、団体交渉を支持しただけでなく、雇用条件の標準化を進めようとしたし、労働力不足によって、雇用はもはや職長にはまかせておけなかったのである。

以上のように、1936～1945年は、内部労働市場の制度化と普及が加速化した10年間であった。賃金、昇進、在職期間はより密接につながり、職務評価は昇進の段階と結びつけられ、先任権の原則は強化され、職務と相対賃金の構造はより強固になった。そして、雇用はより規則に基づき、より保障されたものとなったのである。⁽¹⁷⁾

アメリカにおける内部労働市場の形成および官僚制化の過程は上述のようであった。そこで官僚制化をひき起こした要因を整理してみると、次のようになるだろう。(i)技術的要請——組織の大規模化、複雑化、及び生産の量と速度の増大は、より統一的な内部調整を必要とした。(ii)職長による雇用、解雇、賃金、配置についての不公平、不公正な裁量に対する労働者の不満、労働組合の対応、(iii)若年者の労働とその将来についての社会問題への対処、(iv)人事部門の形成——人事管理者は社会主義者や改革主義者と同様の志向を持ち、安定的な労使関係をつくろうとした。(v)労働力不足、(vi)労働組合からの圧力、(vii)政府による規制と圧力。⁽¹⁸⁾

このような要因の中には、アメリカに特殊な要素も多く、必ずしも普遍的に

(17) 1933年以後の改革については、S. M. Jacoby, *op. cit.*, pp. 223～274. 参照。

(18) これ以外にも注意すべき点がある。まず、アメリカでは1920sに移民が制限されるようになったので、労働者の地理的移動が減少し、その結果、労働組合が組織しやすくなり、職の移動の低下や職の保障要求にもつながっていったことがあげられる。また、経営者は、内部労働市場が効率を高め、コストを下げることには懐疑的であった。つまり、当時の経営者にとって、効率性は内部労働市場を形成する誘因とは言えなかった。S. M. Jacoby, *op. cit.*, pp. 276～278. 参照。付け加えれば、官僚制化は、もっと大きな文脈の中で考えてみることも必要かもしれない。たとえば、民主主義、教育の普及、経済全体の体質変化などである。

は考えられないが、技術的要請と不公平、不公正の問題には注目してもよさそうに思われる。技術的要請は、大規模化、複雑化、大量生産、大量販売と密接につながるであろうし、不公平の問題は、職長の恣意的な権力が、人事部門や組織全体にわたる規則、方式によってかわられる過程と考えられ、これまでの、第一章、第二章の内容との関係で、興味深いのである。

さて、ともあれ、歴史的経緯にばかりとどまっているわけにはいかない。そこで、次節では、もっと普遍的な形で考察しなおしてみることにしよう。

3. 官僚制の解釈

官僚制の成立要因や存在根拠を考える場合、すぐにも考えられるのは技術であるが、単に計画化、内部化、体系化するというだけではなく、内部労働市場や職務の階層が成立することと技術とはどのような関係にあるのかを明らかにする必要がある。また、不公平の問題は、労働運動との関係で、技術以外の要因を提出しているが、組織内にはどのような意味を持ちうるのかも問題である。よって、以下では、この二つの論点について整理してみることにしよう。

3-1 技術と職階制

大規模生産は、互換制部品方式にもとづく分業の拡大であるから、作業結果は均質化、標準化されていった。分業は、調整と統合のための中枢機能の発達を必要として、体系的管理が生み出されてきた。この点は前節でも指摘されたことだが、それだけでなく、分業は職務を分化させ、生産設備との補完性、そして、作業相互の補完性を強めていく。そのような多様な職種に適合した労働者を確保するためには、直接外部から調達するよりも、むしろ、企業内で訓練し、内部調達の方が容易である。すなわち、昇進と配置転換による内部労働市場である。⁽¹⁹⁾

(19) この点に関連するのは、O. E. Williamson の「職務の特異性」と小池和男の「OJT とキャリア」についての話であるが、これについては、第二章で述べていたので参照されたい。

さらに、分業は脱技能化現象（deskilling）にもつながる。仕事内容が細分化、専門化されてくると、個々人の職能の範囲が狭くなり（単能化）、熟練は不要になってくる。そして、生産は集団のものとなり、個々の労働者の能力や貢献は必ずしも明らかではなくなる。ここに、（出来高給は適用できず）、職務給による官僚制的階層が成立しうるのである。⁽²⁰⁾

このような、仕事の細分化、専門化を機械の発達と対応させて論じたのは三戸公である。そこで問題とされているのは、「機械の成立と発展とそれの工場への導入はたしかに官僚制組織を産業において形成せしめるが、その成立は一挙的ではなく、機械の技術的発展にともない、段階的に成立・発展してゆく⁽²¹⁾」ということである。機械の技術的発展というのは、産業によっても異なってくるが、組立型産業の場合で言えば、高速化、精密化、そして、労働との関係で言えば、自動化、連続化である。⁽²²⁾

組立産業の機械でも、工作機械をとってみると、万能機—専門機—単能機と発展していく。万能機は、一台で諸種の作業を行なうことができ、高度の熟練が必要である。専門機は同一種類の作業しかできないが、穴あけでもいろいろな穴をあけられるなど、いくつかの作業をすることができる。そして、かなりの熟練が必要とされる。単能機は、同一種類の作業のうち、特定の部品をつくるための特定の作業に機能しうるだけのものであり、作業範囲は狭まり、熟練は不要となる。

このような機械の発展は、機械そのものにとどまらず、工場内の編成や管理方法まで変えてしまう。万能機が専門機に発展すると、工場は同種の機械群からなる機種別工場体系となり、注文生産を行なう。次に、単能機の段階になると、作業工程に従って部品を加工する異種単能機が配置され、その系列群が、

(20) 以上の諸点については、尾高〔13〕, pp. 85~88. 参照。

(21) 三戸〔12〕, p. 121.

(22) もう一つの産業のタイプとしては、原料、材料を順次に加工して完成させる加工型産業（たとえば紡績業）がある。しかし、組立型産業の方が機械の段階的発展をとらえやすいし、職長の問題にもよく対応しうると考えられる。

工程別工場組織をつくるようになる。そして、各系列から送り出されてきた各部品が組み立てられ、移動組立工場体系となっている。これは、互換性部品による大量生産である。

では、管理方法はどうかであろうか。専門機段階において成立したのは、テイラー・システムである。テイラー・システムでは、機械の操作方法の規格化、標準化、および機械化されていない作業の規格化、標準化が行なわれた。そして、作業の規格化、標準化のため、時間研究、動作研究によって標準作業量が設定され、課業遂行のために、労働者の選抜と教育、企画部、差率出来高給制などがつくられた。ただし、作業の規格化、標準化とはいっても、専門機段階では熟練、経験がかなり必要なので、個人の作業量は熟練労働者か、不熟練、未熟練かでかなりの差がある。よって、賃金は、単純な時間賃金や出来高賃金⁽²³⁾でなく、割増賃金や能率給形態をとることになる。

さて、専門機が単能機に発展すると、その段階で成立したのが、フォード・システムである。テイラー・システムが作業の規格化、標準化から出発したのに対し、フォード・システムは製品の規格化、標準化から出発する。そして、部品も規格化、標準化され、互換性生産が成立し、単能機がつくられる。ここでは、熟練や経験は大幅に不要となり、作業は機械的連続的生産の一端となる。作業量はもはや個人的なものではなく、能力や熟練によって増減するものでもない。もちろん、一定の能力は必要であるが、それ以上の能力は不要であり、作業量は機械体系のスピードが決定し、作業内容は質・量ともに固定されてしまうのである。このような変化によって、作業は職能ではなく、「職務」となった。そして、賃金は、人に対して支払われるという形から離れ、職務に対して支払われるようになったのである。

このように、職務給が成立してくると、労働者はより多くの賃金を得ようとするれば、より高度の職務にかかわらねばならない。また、管理の側から言えば、

(23) 標準化といっても標準作業、標準時間を定め、一日の作業量——課業を決定するのであり、その標準としての課業を達成しない場合には低率の賃金しか支払われないことになる(課業達成のインセンティブ)。

それぞれの職務に応じた労働者を採用、配置、再配置しなければならない。そのためには、職務を分類、評価、格付け、階層化し、従業員の職務遂行能力、職務遂行度をしらべなければならない。

以上のように、生産体系の発展に相応して、人事管理の体系（採用・教育・訓練・昇進・昇格・昇給・解雇の体系）が成立してくる。この体系は、「一方において、会社内のすべての職務を分析し、評価し、格付け、分類階層化し、他方において全労働者をその人物能力と勤務とを分析・評価・格付けして、さきの階層化せられた職務体系へ配置・再配置し、そして人に対してでなく各職務に対して賃金を支払うことになる」⁽²⁴⁾ ⁽²⁵⁾ものであり、これが「職階制」である。

(24) 以上の内容および、引用については、三戸公〔11〕, pp.149~159.,〔12〕, pp.121~126. 参照。

(25) 専門機の段階はアメリカでは、1800年代の終わりの3分の1から1920年頃まで、それ以後が単能機段階になる（三戸〔11〕, p.156.）。これは、2節で述べたような歴史的過程とも対応しうるものであろう。

また、日本が単能機段階に入ったのは第二次大戦後とされるが、職務給や職階制の成立時期ともある程度重なりそうである。（ただし、生産はフォード・システムには限らないし、ホワイトカラーも含めて考えれば、単能機と正確に対応するとは限らないと思われる）。日本では、職務給の必要が唱えられたのは昭和初期である。たとえば、商工省臨時産業合理局生産管理委員会「賃金制度」「職務給」（昭7）においては、次のように述べられている。「近代欧米デモ一職場単一日給ノ代リニ、仕事ノ種類別ニ之レヲ数階級ノ給料ニ分類シテ居ル所ガ多イ。……………以上ハ欧米ノ例デアルガ我国ニ於テハ、現在ノ日給ハ奨励給制度ノ少ナカッタ時代ニ用ヒラレタモノデ、年功給等ヲ含マレテ居ル為メニ、各人マチマチノ給額デアルカラ、本提案ニ於テハ、一職場内ノ仕事ノ種類ニヨッテ、之レヲ上記欧米ノ例ノ如ク数段階ニ分類シテ、其各ニ対シテ、一定ノ基本給額ヲ設定セントスルモノデアル。」（文献〔8〕, pp.134~136. 参照）

しかし、職階制の登場や職務給化はむしろ戦後に進んだようである。厚生省給与課「勤労者（工員）給与制度ノ指導ニ関スル件通牒案ニ対スル意見」（昭20）においては、「業績給ハ真ニ勤労者ノ業績ニ応ズルコトヲ本旨トスルモ作業ノ難易又ハ勤労者ノ技能程度若ハ職階ヲ加味シ支給額ニ差等ヲ設クルモ差支ナキコト」と述べ、業績給は「作業及ビ職務ノ性質ニ応ジ」（一）出来高給、（二）標準超過分に対する歩増、（三）職階対応の中「イヅレカヲトルコト」となっている。（文献〔8〕, pp.175~

以上の考察は、技術に基づいて、官僚制が成立する、あるいは、少なくとも、官僚制成立の条件が整えられることを指摘している。また、それは、人間中心ではなく、職務の体系が中心になっていることも指摘している。ただ、職務や職務給、職務の体系が成立することは説明できたとしても、内部労働市場の形成をも確約できるのであろうか。すなわち、職務の体系が成立したとしても、それぞれの職務につく者を内部の再配置によって補うべき理由までは説明されていないように思われる。しかし、この問題は、先述の補完性の問題や、第二章で述べておいた O. E. Williamson や小池和男の論点を考えれば、説明しうるものであろう。ただし、職務体系だけでなく、内部労働市場にまで問題を広げると、必ずしも技術のみに基づいて解釈するわけにはいかなくなりそうである。

さて、このように、技術は、官僚制や内部労働市場の成立、管理の体系化に重要な意味を持っていることがわかった。ただ、次の論点へ移る前に、少し付け加えておこう。まず、(第2節の内容もそうだが)、上述の考察は主にブルーカラーの組織を対象としているのであって、ホワイトカラーの官僚制ではない。しかし、ホワイトカラーの官僚制にしても、同様の特徴を持つのであるし、構造や原理の点で区別する必要はないと思われる。従って、成立に関しては当面取り扱えなかったのだが、以下の官僚制や組織の論議では、当然、ホワイトカラーが含まれてくるものと考え、一般的な取り扱いの中に入れてくるものになりたい。次に、上述の中で、「人間中心ではなく、職務の体系が中心」になった、そのような過程として官僚制化をとらえたことは、職長権力の問題と

177. 参照)

企業の例としては、昭和30年前後の賃金構成の変化を生み出した電力産業がある(能力給のウェイト・アップと職務手当の新設・付加)。(文献〔8〕, pp. 300~316. 参照)。また、第二精工舎は昭和32年、「職務給制度」へ移行したが、それは職務給と能率給の結合であった。すなわち、同一職務においても個人により能率がことなる。そこで、職務遂行度に応じて能率給が支払われるのであり、賃金は質(職務価値)+量(能率=遂行度合)であると把握されていた。(文献〔8〕, pp. 335~338. 参照)

も関連して、また、第二章の内容とも関連して、後に、重要な問題として再び検討されることであろう。

3-2 不公平と能率

官僚制の形成、存続が基づくものとして、技術に関連する諸論を見てきたが、技術以外にも見るべき要点はあるはずである。上述した歴史的考察においては、職長権力による、不公平、不公正の問題が一つの焦点となっていたが、それは、労働者の不満や労働運動につながっていた。そして、それは、官僚制や内部労働市場の形成をうながした⁽²⁶⁾。しかし、不公平、不公正の問題、逆に言えば、組織内での公平、公正は、それ以上の意味、組織にとってのプラスの意味は持たないのだろうか。持つとすれば、たとえば能率とどのようにかかわるであろうか。ただ、この問題を考える場合、組織内の公平や公正ということは、人事部門の力の拡大や職長権力の減退というだけでなく、組織全体にわたる規則や方式の採用と実施がともなってくる。よって、以下では、官僚制の特徴や定義に立ち返って一般的に考えてみることにしよう。

P. M. ブラウは、官僚制を、「数おおくのひとびとの仕事を秩序よく協業させて、大規模な管理業務が達成できるようにしくんだ組織の型⁽²⁷⁾」としている。しかし、もう少し特徴を細かくとらえた方がよさそうである。渡瀬浩によれば、現実には、官僚制は人間が担当し、人間によって遂行され、属人的なものになるのだが、それでも、官僚制においては人間と職務は切り離され、インパーソナルなものとなっている。すなわち、官僚制は、「インパーソナルな職務のハイアラーキー」と規定され、一般的、抽象的な規則が、当事者としての人間を超えた次元で制定される。このような機構は、技術や能力を持つ担当者、

(26) 尾高, *op. cit.* においても、「処遇の公平と公正を期するため、さらには個人間もしくは集団間のおつれきを防ぎ労使紛争の火種を事前に撤去するため、専門家による系統だった労務管理の必要が大きくなる」と述べられている。(p. 86) また、三戸〔11〕においても、「人事考課の方法は、労働者の能力、勤務を公平、客観的に把握しようとして生れてきた」とされている。(p. 158)

(27) Blau and Meyer, [3], p. 4. (訳書 p. 2.)

その身分の安定性、業績による昇進などをともなって、技術的優秀性を発揮する。すなわち、官僚制は「能率を上げるための合理主義的方法」なのである。⁽²⁸⁾

また、三戸公は、官僚制の特徴を、規則中心の原則、階層化の原則、専門化の原則の三原則でとらえているが、この三原則は基本的なものであり、特徴としてはこれにともなう副次的な原則がある。(i)権限の原則——職務の体系においては、職務は規則により権限が確立せられ、秩序づけられる。(ii)文書主義——規則は文書化せられ、職務の命令、結果の報告は文書を中心としてなされるようになる。(iii)非情性の原則（没主観性の原則）——規則にもとづく職務の遂行は感情をまじえぬ行為である。(iv)専門的知識、訓練。(v)本職性の原則——従事者は毎日の全労働時間を職務に捧げ、かつ一生をすごす。また、他にも、各職務に適切な人物をつけるため、資格制度、審級制度、任命制度が成立する。⁽²⁹⁾

一方、P. M. ブラウによれば、官僚制組織の基本的な特色は、専門化、権限のヒエラルヒー、規則の体系、非情性の四つである。⁽³⁰⁾ 加えて、ブラウはウェーバーに基づいて、官僚制の特色を述べている。(i)専門化、(ii)ヒエラルヒーの原理（上級機関による統制と監督）、(iii)規則と個々の事例への適用、(iv)形式主義的な非情性、(v)専門的資格、身分の安定、昇進制、(vi)高度の能率、⁽³¹⁾である。

(28) 渡瀬 [16], pp.194, 195. 参照。

(29) 三戸 [12], pp.116~118. 参照。

(30) Blau and Meyer, op. cit., pp.7~9. (訳書 pp.7~10) 参照。

(31) Blau and Meyer, ibid., pp.18~21. (訳書 pp.21~24) 参照。また、R. ベンディックスは、同じく、ウェーバーに基づいて、官僚制の指標となるような管理職員に関する規則の特徴を列挙しているが、そこでは、選任と昇進や、俸給、従業員は管理の手段を私有、私用しない、という項目が入れられている。(Bendix [1], pp.244, 245. 訳書 pp.354, 355. 参照)。

また、ウェーバー自身は、いくつかの文献で官僚制について述べているようだが、たとえば、Weber [17] においては、(i)規則によって秩序づけられた権限をもつという原則、(ii)階層と審級制の原則、(iii)文書と職員による職務執行、(iv)専門的訓練、(v)全労働力の必要、兼職の禁止、(vi)規則に関する知識の必要、が官僚制の特徴としてあげられている。(S. 650, 651, 訳書 pp.7~10)。また、別の箇所では、専

以上のように、定義のしかたには若干違いがあるが、当面の問題である不公平、不公正と能率の点でいえば、多くの項目の中でも、規則、権限の階層、非人格性（非情性）が直接関係してきそうである。

組織が能率的に動くためには、まず、個人が必要な能力と意欲を持ち、適切な職務につかねばならない。そして、それは組織の成員すべてのことであって、一人一人すべてがその課業の実行に必要な専門的熟練を持たねばならない。そのためには、採用や昇進が、規則に従い専門的資格にもとづいておこなわれる必要がある。また、その時に、業績の評価は規則に従い、階層上の権限によって、非情性をもっておこなわれる。それでこそ、必要な能力を持った者を職務に配置できるのであり、もし、個人的偏見やえこひいきがあれば合理的な決定が妨げられ、適切な能力を持った者が配置されなくなるかもしれない。また、同じことは、賄賂の場合にも言えることである。

では、意欲についてはどうだろうか。たとえば、恣意的な解職はいい影響はもたないであろう。また、業績の評価が公平でなかったり、昇進が客観的でなくても意欲は低下する。このようなことのないように、これらのことは、規則にもとづき、非情的な権限をもって行なわれるのである。しかし、意欲に関しては、マイナスを除去するだけにとどまらない。成績による昇進が公正に行なわれることにより、忠誠心が生まれ、団体精神（*esprit de corps*）や一体化がうながされるのである。そのことにより、一層努力をはらうようプラスの動機が高められる。

ただ、個人個人が能力と意欲について、公平、公正な条件のもとで、適切な状態におかれたとしても、各人が勝手にしたならば、彼らの作業は整合されず、組織が能率的になることもない。そこで、各人の自由裁量は制限される必要がある。そして、それは、規則と階層化した権限によって行なわれるのである。各人がある制約内で働き、また、それが権限によって調整、整合される組

門的資格、任命、地位の終身性、俸給・昇進について（S. 651～655. 訳書 pp. 11～19）述べており、また、即物的非人格性にも言及している。（S. 662, 669, 677, 訳書 pp. 35, 36, 55, 75.）

織は能率的に動くようになるのである。

このように、規則や権限、非情性などは、不公平、不公正を除去しているのだが、それは、労働運動との関係だけでなく、組織の能率のためにも欠かせない要素だったのである。また、このような特徴をもった官僚制組織においてこそ、仕事は人を顧慮せず、非合理的な感情的要素を排除しておこなわれ、その処理は計算可能なものとなるのである。⁽³²⁾

以上のように、本節では、技術と不公平、不公正に焦点をあて、それらが官僚制を成立させる要因になっているばかりでなく、技術や公平、公正さに基づいて官僚制が存立し、能率的に動くということが示された。官僚制組織（の成立）をどう解釈するかについては、もっと違ったとらえ方もあるだろうが、その点はひとまずおいて、前からの課題である、「企業組織の何がどう変わったのか」という問題に立ち返ってみよう。確かに、第一章とくらべ、組織の内部に焦点をあてることにより、さらに理解が深まったように思われる。しかし、事実を追い、解釈するだけでは今一つ判然としない。そこで、第二章のごとく、組織原理から見直してみることにしよう。

4. 官僚制と組織原理

組織原理としては、第二章において、権力とその変遷や権威との関係を論じておいた。よって、本節での課題は、交換と統合、そして権力との関係である。また、組織原理が全体としてどのようなになっているのかも整理する必要がある。以下では、まず、交換と統合がどのような形で成立しているかを考え、次に、官僚制組織において組織原理はどのようなものとしてとらえられるかを検討することにしよう。

(32) もちろん、現実の組織においては、規定を自分に有利なように解釈しようとしたり、主観が入り込んだり、規則に合致していても個人的配慮が反映されていたりする。

4-1 交換と統合

歴史的過程からもわかるように、以前は、交換といっても、賃金と労働力の交換にすぎなかった。しかし、内部労働市場の形成によって、交換のあり方は多様なものとなっている。雇用関係にある従業員は、特定されていない時間と努力を提供するのだが、それは受容できる範囲内で権限関係に従うということである。⁽³³⁾ それに対して、組織は報酬（誘因）として、給料あるいは賃金を提供するだけでなく、非物質的な誘因も提供することになる。すなわち、組織における地位によって得られる身分と威信である。そして、昇進は、経済的報酬にかかわるだけでなく、威信ともつながっている。

内部労働市場の文脈で言えば、ある職務における努力や成績が評価されることにより、そこでの経済的報酬や威信ばかりでなく、上の職務へと昇進することを期待できる。昇進はより大きな経済的報酬と威信を約束するが、それだけでなく、昇進した人は、新たな職務に励むことを期待され、また、本人も忠誠心を持って努力する。また、そこには、新たな昇進への期待も含まれている。⁽³⁴⁾ これは、いわば一種の交換関係ではないだろうか。

交換関係とは言っても、いわゆる経済的交換ではないので、むしろ「社会的交換」とも言うべきものであろう。そもそも、交換の基本原則とは、他者Bに報酬となるサービスを供与する個人Aは、その他者Bに義務を負わせ、この義務をはたすためにBはお返しとしてAに利益を提供しなければならない、ということである。⁽³⁵⁾ そして、「社会的交換」とは、他者が返すと期待されるころの返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的行為のことで、強制されるもの

(33) 受容圏、あるいは無関心圏については第二章を参照。また、受容の範囲は、組織が提供する誘因の性格と大きさによる。Simon [15], p.116. (訳書 pp.149,150)。また、時間と努力が特定されない程度は、職務の特性によって、それぞれ異なってくるだろう。

(34) 渡瀬浩はこれを、忠誠心とポストとの交換関係としている。渡瀬, op. cit., p. 189. 参照。

(35) Blau [2], p.89. (訳書 p.80) 参照。

ではない。ただし、経済的交換と決定的に異なるのは、社会的交換は特定化されない義務を伴うことである。そこで交換されるものは、経済的なものが含まれることもあろうが、他にも、社会的受容やサービス、服従などが報酬となりうる。また、「お返し」は確実に保証されているわけではないので、社会的交換は義務履行への信頼を必要とすることになる。受けたサービスに対して義務を履行すれば、個人が信頼しうることが明らかとなり、相互のサービスをつみかさねることによって、相互信頼も成長する。(逆に、義務の不履行は信頼を失ない、不利な諸結果をまねく)。付け加えれば、利益が一方向的に提供される場合には、地位差ができ、優越的権力と、それへの従属、服従という関係を生み出すことになる。⁽³⁶⁾

社会的交換とは以上のようなものであるが、組織において、さきほど述べたようなことを社会的交換ととらえることもできるだろう。つまり、昇進にともなう経済的報酬と威信が提供されると、昇進した者は、職務をはたすという特定されない義務を負い、また、職務をはたすと期待(信頼)される。ただし、報酬の提供は一方向的なので、権力——服従という関係で働くことにより、バランスが保たれる。⁽³⁷⁾あるいは、服従という形で返礼しているとも言えるだろう。

このように見てくると、企業組織においては、「交換」はどのように変化してきたのかを考えておく必要がある。先述のとおり、以前は、交換といっても、賃金と労働力の交換であった。それが、官僚制化によって、上記のような、組織内の社会的交換になった、と考えることができる。ただ、2節で述べた職長の話からすると、賃金と労働力の交換といっても、労働者の配置や雇用、賃率には恣意性が多く、賄賂も多かった。このような交換(特に、賄賂や人間関係がからむ場合)には社会的交換の要素があり、単なる経済的交換だけでは考えられないが、官僚制的な社会的交換とくらべれば、歴然とした違いがある。ま

(36) 以上の内容については、Blau, *ibid.*, 第4章を参照。

(37) 人一倍働いて昇進することが、同輩からの是認を得るためである、というような、間接的交換の可能性も考慮しうるであろう。間接的交換については、Blau, *op. cit.*, p. 92 (訳書 p. 82), 及び第10章を参照。

ず、職長権力のもとでの交換は、個人的、恣意的である。他方、官僚制組織における交換は、組織的、規定的である。すなわち、両者の違いは、(i)職長と労働者の、個人と個人の交換に対して、官僚制組織のもとでは、個人と組織の関係になっている。上司との個人的交換のようなところがあるかもしれないが、評価や昇進は規則にもとづくものであり、上司の判断も、結局は組織のための機能的活動の一環である。(ii)職長は自らの権力によって、恣意的に決定したが、官僚制組織においては、すべて規則で定められたようになされる。ということになる。

ここで一つ注意すべきことは、機能に関してである。雇用制度全体として考えれば、職長権力による *drive system* は、労働力が豊富な状況のもとでは、効率的で柔軟性に富む方法であったし、企業家もそのように考えていた。しかし、労働力が不足し、技術が進んだ状況のもとでは、むしろ内部労働市場の方が効率的に働き、また、企業家もしだいにそれを認めるようになる。このように考えると、雇用制度全体としては、無条件にどちらが有効に働くとは言えない。しかし、以前から問題にしている組織原理の観点からすると、職長権力のもとでの交換は、決して機能に対応したものではない。もちろん、職長が、有能な労働者を手もとにとどめようとすることはあった。しかし、恣意的な交換は、決して機能を反映したものとは言えなかったのである。これに対し、官僚制組織の内部労働市場のもとでは、従業員の働きが公平に評価され、それが昇進につながるのだから、まさに、機能が評価され、一段上の職務をはたす能力があると認められ、あるいはそのように期待されることになる。すなわち、この場合には、交換は機能に対応し、機能を反映したものとなっているのである。

以上のことから、組織原理としての「交換」は、歴史的過程の中で、組織的に構造化され、より公正に機能と結びついたものになっていったと言えるであろう。

次に、統合であるが、統合は、普通、忠誠心や一体化として述べられること

が多い。これは、意思決定の一つの前提としても解釈できるのだが、そのような忠誠心を生み出しているものとして、次のようなものが考えられる。まず、組織目的が従業員の行動に影響を与えうる。組織目的になんらかの有用性があるようにみえる場合には、従業員は、その目的の価値と重要性を高く評価するようになり、目的の達成が組織メンバーの個人的な価値になりうるのである。

このような、組織の目的に対する忠誠心に加えて、組織の存続と成長に対する関心が重要である。すなわち、繁栄し、成長している組織は、規模の拡大によって、静的で衰退しつつある組織より、ずっと多くの昇進の機会を提供する。それは、金銭的にも威信においても、より多くの満足を与えうるし、また、規模の拡大そのものが、(金銭や威信の)報酬をふやすことにもなる。このようなことから、組織の存続と成長への関心は、組織への忠誠心の基礎となる。また、最初は個人的動機が中心となるが、しだいに価値は内在化され、メンバーの態度と一体になり、組織への愛着や忠誠心が生まれ、組織を支持するような意思決定が自然となされるようになる。⁽³⁸⁾

もう一つ、忠誠心や一体化につながるものとして、訓練がある。訓練は、組織メンバーの意思決定に内側から影響を与えるが、その際、必要な事実や基準、価値などを与えることができる。そのことによって、訓練は、組織の下位にある人に必要な能力を与え、意思決定の分権化を進めるのであり、敏速な行為が必要な場合や、組織が分散している場合、決定内容が複雑な場合に、特に有用となる。

いずれにせよ、一体化は、特定の価値、基準、特定の知識などを与えることにより、人間の視野の範囲を狭め、他の価値や基準、他の知識や考慮を除外することにより、特定の代替的行動を選択させるものである。それゆえ、もともと限界のある人間の合理性は、組織の価値にそった形で制約され、その限定された範囲において、組織的行動が合理的に選択されるのである。⁽³⁹⁾

(38) 組織目的や組織の存続と忠誠心については、Simon [15], pp.12~14, 115, 117, 118, および10章, (訳書 pp.16, 17, 148, 149, 151, 152, および10章)を参照。

(39) 訓練については、Simon, *ibid.*, pp.15, 16, 103, 169~171. (訳書 pp.19, 20, 130, 216~218) 参照。

さて、以上のような忠誠心や一体化は、内部労働市場と密接に結びついてい
る。これまでも折にふれて述べてきたことであるが、成績が公平に評価され、
それが昇進にもつながることにより、忠誠心や一体化を促すことになる。もう
少し詳述すれば、このような過程の中で、組織目的や、組織そのもの（存続や
成長）への忠誠心や一体化が強化され、また、内部昇進は、現在の職務が一段
上の職務のための訓練にもなっていることから、一体化を進めることになる。

それでは、交換と同様に、統合が組織原理として、どのように変化したかを
考えることができるだろうか。2節ですで見たとように、内部労働市場が成立
する以前は、労働者にとって、職長が企業の代表であり、職長との関係がすべ
てであった。また、職長は、自分の部門の観点で考え、企業全体を考慮しよう
とはしなかった。このような状況では、労働者は、不公平な扱いのもとで、自
らの課業や部門に対する一体化も、企業への忠誠心も持ちえなかったであろ
う。また、職長にしても、自分の部門に愛着はあったかもしれないが、企業全
体への一体化や忠誠心は希薄であったと思われる。もちろん、19c末～20c初
めごろに大規模化した企業においてはホワイトカラーが増加し、それ以後の大
企業においてはさらに増加したであろう⁽⁴⁰⁾。そして、そのようなホワイトカラー
は、ブルーカラーよりも企業に一体化しやすかったであろう。それゆえ、企業
が包括的に官僚制化される以前に、統合的要素がなかったとは言えないであ
ろうが、やはり、訓練や昇進が企業全般にわたって組織的、体系的に行なわれ
るようになったのは、官僚制化がすすみ、内部労働市場が行きわたるようにな
ってからであろう。このようなことから、統合は、概して言えば、官僚制ととも
にあらわれ、組織化されたことになる。付け加えれば、組織化されることによ
り、統合は、組織構造により密着したものとなり、各組織メンバーは、職務を
果たす上で、より機能的になったと言えるだろう⁽⁴¹⁾。

(40) ホワイトカラーの増加に関しては、Bendix, *op. cit.*, pp. 211～226. (訳書 pp. 323～337) 参照。

(41) 統合に関して、ガルブレイスは、一体感と適合という形で論じている。また、それは特にテクノストラクチャーと結びついたものと考えられている。Galbraith [6], 第11, 12, 13章を参照。

4-2 組織原理から見た企業組織の推移

これまで、第2章では権力について、そして、本節では交換と統合について、組織原理の観点から企業組織の変化を見てきた。それでは、これら三原理をまとめて考えればどのようなになるだろうか。また、その相互関係はどのようなものだろうか。ここで一応まとめておく必要があるだろう。

さて、権力については、機能的なものとして受容されたものが権威であり、権力は権威という形で「機能」へと引き寄せられていることが第2章で論じられた。また、交換については、社会的交換という形で組織的なものとなり、公平な評価をともなって、機能を反映するものとなった。そして、統合は、組織的、機械的なものとして現われてきた。このように、組織原理は機能的なものとなってきているのだが、結論づける前に、三原理の相互関係を見ておくのがよいだろう。

もちろん、官僚制的組織における相互関係であるが、まず、交換は、公平な評価に基づき、昇進も含めて、経済的報酬と威信を与えるものとなっている。この場合、評価や新たな職務への配置は権力（権威）に基づくものであり、(社会的)交換は権力に依存して成立していることになる。次に、前述したように、交換の中で、職務の遂行や昇進にともなって、忠誠心や一体化が生まれ、統合の要素が現われてくる。また、最初のうちは、組織の目的や価値が課されたり、訓練が行なわれたりすることから、権力（権威）は、(交換をつうじて)間接的にのみでなく、直接にも統合に影響を与えている。さきほど、交換が統合につながっていることを述べたが、社会的交換の特徴からすると、提供された利益に対し、服従、あるいは権力（権威）を認めるという形でこたえているという側面がある。すなわち、交換から権力が生じ、支持されているようなところがある⁽⁴²⁾。最後に、忠誠心をもって働くということは、権力（権威）を認めることにつながるし、また、その機能的な働きは交換を支えることにもなる。

(42) 交換と権力の関係については、Blau, op. cit., 第5章を参照。

以上のことから、権力、交換、統合は、影響しあい、支えあって、相互依存の関係にある。また、それぞれは機能的なものとして現われていた。すなわち、権力は権威という姿で、交換は社会的交換という形で、そして、統合を加えて、三原理は「機能」という中心点へと、混然一体のものとなりながら引きよせられているのである。

さらに、歴史的な流れの中で見ると、組織原理が機能化——以前は機能していなかったというのではなく、しだいに機能に基づくものになってきたという意味——し、しだいに組織構造に密着するものになってきたことがわかる。権力（権威）は資本の所有でなく、知識、情報、技術に基づくようになるにつれ、地位というよりは、組織内のどの職務につき、どのような機能をはたしているかが問題となる。そして、大規模化、複雑化と並行して、機能をはたすということは、ますます、組織の他のメンバーや構造、そして組織全体の働きに依存したものとなってきた。その意味では、権力（権威）は個人の所有から離れ、背後に組織を背負ったものに、ますますなっている。次に、交換についても、以前の恣意的なものから機能を反映したものとなり、個人的なものから、組織構造の中での昇進を含めた体系的なものとなった。また、統合も、機能や構造と密着したものであった。以上のことから、まとめて言えば、組織原理は歴史的流れの中で、機能化・構造化してきたのであり、それが、組織原理から見た企業組織の変化であった。

5. 複雑性とシステム化

これまでのところで、一応、結論めいたものを出すことができたが、今一度、最初の問題に立ち返ってみよう。すなわち、「企業組織の何がどう変わったのか」ということである。第1章では、組織と外部との関係から、内部化や計画化を考え、第2、3章では、組織の内部を見ることにより、機能化、構造化（そして、形式化）というような傾向を確認してきた。それで多少は認識が深まったように思うのだが、外部との関係と内部の問題とは決して別のことで

はない。むしろ、一体となった現象を別の枠組で見ているにすぎない。では、双方のとらえ方を包括的に解釈することはできないだろうか。以下では、その一つの試みとして、システム論の立場から、これまでの論考をもう一度ふり返ってみることにしよう。

システム論といってもいろいろあり、一様ではないが、以下では、ルーマンの社会システム論を参考にしてみよう。社会システム論というのは、人と人との相互行為や、社会全体、そして、本書で扱っている組織にもあてはまるものであるが、ここでは、相互行為と組織が問題となる。ただし、ルーマンのシステム論を包括的に展開するのではないし、その体系を解説する意図もない。むしろ、これまでの考察を違った視座からとらえなおすのに必要なかぎり、社会システム論をとりあげていくことにする。

それでも、ルーマンの基本的な概念と考え方はおさえておかなければならない。ルーマンの社会システム論の基本的問題は、社会的な秩序がどのようにして可能になるのか、ということだが、この問題を解くための基本概念として、「複雑性」(Komplexität)と「不確定性」(Kontingenz)がある。複雑性とは、システム内部で可能な関係の多様度であり、「システム形成によって可能となる諸可能性の数」⁽⁴³⁾のことである。ただし、複雑性という概念はシステムの外界、すなわち「環境」⁽⁴⁴⁾についても用いられる。同様な考え方をすれば、環境の複雑性も、そこで可能な関係の数と言うことができよう。結局、複雑性とは、その中で要素の数と、要素間で実現可能な関係の多さによって決まると考えて

(43) Luhmann [9], S.4. (訳書, p.6)

(44) ルーマンは、世界 (Welt) と環境 (Umwelt) を区別して、世界はシステムにとって過度に複雑なもの、環境は、選択的に構成され、システムが適応しうるもの、と考えているようなところがある。(Luhmann, *ibid.*, S.5. 参照)。しかし、説明の単純化のため、システムと環境の関係という形で話を進めていきたい。また、それは、本書でとりあげた他の理論との整合性を保つ意味もある。

(45)
よいだろう。

環境もシステムも、共にある複雑性を持ったものであるが、システムは、複雑な環境の中で、内部と外界に境界づけることによって、秩序づけられたシステム自身を維持することができる。そのシステム境界によって、環境との複雑性の差異をつくりだし、システムを維持しているのである。しかし、複雑性の差異があまりに大きくなりすぎると、システムとしては、環境の複雑性に耐えられなくなり、場合によってはシステムを維持できなくなる。そうではなく、システムが自身を複雑化することができれば、システムは環境の複雑化に耐え、適応したことになる。このように、システムは、環境との複雑性の差異をつくり出し、差異の程度をある限度内にとどめることによって、維持されるのである。

このような、環境とシステムの関係は、組織の文脈で考える場合には少し注意すべきことがある。すなわち、環境とは何か、システムとは何か、ということである。普通に考えれば、組織がシステムであり、その外界が環境である。しかし、組織の内部も複雑化しており、それを一括して取り上げるだけでよいのだろうか。組織の内部を見れば、特に大規模化、複雑化した組織では、数多くの部門が存在し、その部門がさらに多くの部門に分かれている。各部門は組織全体のサブ・システムと考えられるが、考え方によれば、各部門がシステムで、組織の内部が環境（の全部ではないにしてもかなりの部分）と考えることもできる。また、人間も一種のシステムと考えれば、組織や部門の内部は環境となる。よって、環境、システム、複雑性は、重層的に考える必要がある。

たとえば、大規模化——特に管理機構の大規模化は、企業にとっての環境の複雑化に対応するための、組織の複雑化である。しかし、大規模化は、そして多角化が加わればなおさら、トップマネジメントにとっては組織内環境の複雑化をも意味する。事業部制革新においては、これに対し、トップマネジメント

(45) 要素の数を「複雑性」、要素間の関係の数を「複合性」として区別して、Komplexität を複合性と訳す者もいる（Luhmann [10] の訳書を参照）が、本書の他の部分との関係も考慮し、複雑性という訳語を使っておく。

をグループ化し、エリート・スタッフの補助を得ることによって、情報処理能力を拡充したが、これは、組織内外の環境の複雑化に対して、トップマネジメントが自らを複雑化することによって対応したとも考えられる。ただし、事業部制革新の場合、特に市場環境の複雑化は、組織に流入する情報の増大と多様化であったので、情報伝達、情報処理の必要性が著しく増加し、それに対する対応策として組織革新に致ったのだが、その対応は、トップマネジメントの複雑化だけでなく、事業部に再編成することにより情報伝達・処理の必要性を減じるという、組織内の整理、単純化でもあった。このように、組織内においては、複雑化だけでなく、トップマネジメントにとっての組織内環境の単純化、部門の構成員にとっての環境（組織内、部門内、及び対応を必要とする市場環境）の単純化、また、部門にとっても組織内の複雑性を減少させることになり、単純な過程ではないことがわかる。⁽⁴⁶⁾ また、ガルブレイスによれば、企業は外部にも影響を及ぼすことができ、政策や消費行動、供給、教育などを左右することにより、組織の外部環境の複雑性をも減少させている。（ガルブレイスは複雑性ではなく、不確実性と表現している）。そして、これは第一章でも言及した「計画化」という形で言うこともできるのである。⁽⁴⁷⁾

このように考えてくると、組織の文脈では、複雑性が重層的に考えられるばかりでなく、単純化もあわせて考える必要があることがわかるが、そのことを考察していくために、もう一つの例を考えてみよう。組織内の一部門（たとえば、スタッフ部門や研究開発）が、その部門にとっての企業内外の環境が複雑化したために、対応をせまられているとする。もし、当初の環境が単純なもの

(46) 事業部制革新については、Chandler [4], [5], 及び Williamson [18] を参照。

(47) 複雑性は要素の数とその間の関係であるから、不確実性と同じものとは考えられない。本書でも、後に、不確実性についてとりあげるが、何が起こるかかわからない状況も不確実性に含まれている。にもかかわらず、計画化は、外部の者の対応をより確実にする、より安定的にする、より予測しうるものにする、という意味では複雑性をへらしていると考えられる。

であれば、部門は何人かのグループで担っていくこともできよう。しかし、環境が複雑になると、もはや、それまでのメンバーとその相互関係では処理しきれなくなる。そこで考えられるのはメンバーの増加であるが、あまりに増加すると、部門内の複雑性が高くなりすぎ、個人にとっての部門内環境が複雑化しすぎることになる。個人は自身ではそれほど複雑化できないので、むしろ、部門内環境はやや単純化される必要がある。その一つの方法が、階層化である。部門が階層組織となることによって、個人は他のメンバーと不特定に接する必要がなくなり、また、階層の中で、他のメンバーとどのように接するのが固定されるので、個人にとっての部門内環境の複雑性は縮減され、個人が十分対応しうるものとなり、部門としても企業内外の複雑な環境に適応しうるのである。

このように、ヒエラルキーは、複雑な環境に適応していくのに必要となるが、それは同時に、組織内の個人間の関係を規定することによって可能となる。この点が、前述した「不確定性」の概念につながるのである。

それでは、「不確定性」(Kontingenz)とはどのような概念なのか。複雑な環境の中でシステムを維持していくためには、複雑性の差異のある範囲にとどめながら、その落差を維持する必要がある。その働きをするのはシステム境界であるが、別な言い方をすれば、その働きをするのは、システムの持つ社会的意味である。システムとしては、複雑な環境のすべての事柄には対応できないので、意味によって取捨選択し、単純化された形で内部に反映させていく。意味は、外部との関係においてはこのような働きをするが、システムの内部でも、意味は重要な役割をはたす。システム全体が意味をもつならば、システムの成員も有意味の行為をすることになるが、その有意味の行為によって、成員は互いの行為を理解でき、秩序を保つことができるのである。すなわち、成員は、潜在的にはさまざまな行為をし、対応する可能性を持っているが、現実には限られた行為を選択することになる。この、別様でもありうるという側面を強調したのが、ルーマンの言う「不確定性」⁽⁴⁸⁾であり、その中で、必然的でも偶

(48) Kontingenz は訳者によって訳もちがっている。たとえば、Luhmann [10] の訳

然でもなく、現にある行為がとられることが「選択性」である。

ここで注意しなければならないことは、システムの成員をなす各人が、不確定性と選択性を持っている、ということである。すなわち、社会システムは幾重もの選択過程を前提しているものであり、「選択的な折り返しをつける必要から初めて発生してくる」⁽⁴⁹⁾のである。言いかえれば、選択をバラバラに、各人の好みにはゆだねられない。そこで、コミュニケーションによって選択結果を相手に伝え、選択結果が受容され、整合的な選択がなされるように動機づけることが必要になる。コミュニケーションは、言語および、それを補足する追加的な装置——コミュニケーション・メディアによってなされるが、システムが複雑になるほど装置が必要となってくる。

コミュニケーション・メディアは、複雑性を縮減し、動機づけをする、という機能をはたしており、そのことによって、秩序が成立し、共通の方向づけが生み出されるのである。すなわち、システムにおいて、不確定性は複雑性を増すことになるが、選択結果が伝達され、コミュニケーション・メディアの動機づけによって、相手の選択可能性が制限されることによって、複雑性は縮減され、秩序が保たれるようになる。ただし、これはあくまでも選択の連鎖であり、どの個人の選択も、選択性を保持しながら、方向づけが与えられるのである。そして、このような過程がシステムの中で安定的に見られる時、成員は、有意味的行為が相手に理解され、整合的に対応されるものと期待でき、その期待はシステムの中で一般的なものとなるのである。

では、コミュニケーション・メディアとはどのようなものだろうか。これまでも、少し言及したが、まとめて言えば、次のようになる。コミュニケーション・メディアは「日常言語にたいする追加的な装置」であり、「象徴的に一般化された選択のコード」である。そして、その機能は、「諸々の選択作用を

者は「偶発性」としているが、まったく偶然なものとは考えられないので、不確定性としておいた。また、本書の他の部分が出てくる「不確実性」とまぎらわしいが、別の概念である。

(49) Luhmann, *ibid.*, S. 5. (訳書, p. 7)

ある一定の長さの連鎖を介して間主観的に伝達する可能性を保証すること」⁽⁵⁰⁾にある。選択の伝達は動機づけをともなって、個人の選択的行為に相手の選択を接続させ、そのことにより、複雑性を縮減し、期待を生み出すのである。このような作用をするメディアとして、ルーマンは、真理、愛、権力、貨幣、を例としてあげているが、ここでは、権力と真理について見ておくことにしよう。(貨幣の場合には、貨幣シンボルが信頼を得ることにより、⁽⁵¹⁾複雑な経済システムが分権的に働くようになっている。)

権力については、本書ですでにとりあげたが、コミュニケーション・メディアとして権力を考えた場合、多少異なった特徴が現われてくる。まず、権力は一種のコミュニケーション作用をはたすのであり、一方の属性や能力に帰すわけにはいかない。(これは、第二章の内容と非常に異なるように見えるが、実は、それほど大きな違いはないようにも思われる。この点は後にふれることにする)。また、権力は具体的な「強制」とも区別されなければならない。すなわち、メディアとしての権力は、権力保持者が直接に服従者に対し、行為をもって強制するものではない。そのような、選択の余地のないものではなく、権力は、服従者の側にも選択の可能性が開かれていることを前提としている。さらに言えば、服従者の側に選択の自由があるからこそ、その選択に影響を与えることのできる「権力」が必要になるのである。もちろん、強制と無関係ではないが、できるとしても、直接の強制というよりは、強制の意思決定ぐらいであろう。

権力に関して、いま一つ言及しなければならないのはヒエラルキーである。ヒエラルキーは権力の非対称的な配分からなっているが、それは、むしろ、権力状況を明確にするための代用物であり、権力格差を織り込んで、規範的に拘束づけることにより、⁽⁵²⁾権力の代わりとなっているのである。

次に、真理メディアであるが、これも、複雑性への対応が問題となってい

(50) Luhmann [9], S.51. (訳書, p.88)

(51) 貨幣については, Luhmann, *ibid.*, S.52~55. (訳書, pp.90~95) 参照。

(52) メディアとしての権力については, Luhmann [10] 第1章を参照。

る。社会の複雑性は途方もなく大きい、個人がそれを（知識や情報として）利用しうするためには、社会的複雑性が、縮減され、単純化され、整えられて個人に提供されねばならない。つまり、個人は他者の情報処理に支えられることになる。そのためには、ある事柄が第三者にとっても拘束力をもって了解されるような形で——真理として、問主観的に伝達される必要がある。それを可能にする真理メディアは、第三者がこうした把握を正しいとみなすだろうという想定に基づいて、了解を促進する。これは、他者の情報処理をあてにすることであるが、その信頼は、必ずしも人格的信頼である必要はなく、特定の情報処理能力や機能的権威、そして科学の機能的な遂行能力のようなものに対する信頼となっている。今日では、「あらゆる対象の体験の背後にさまざまな可能な言明が控えて」おり、「あらゆる言明の背後に人間のさまざまな情報処理過程が控えて」いる。そして、人は、信頼にもとづいて、「他者がすでに得ている情報を無批判に利用する」のであり、その人は、「たんに長大な情報処理連鎖の末端部分にすぎない⁽⁵³⁾」のである。ここまできると、信頼は、情報処理過程の（知識・情報の）システムに対するものとも言えるであろう⁽⁵⁴⁾。付け加えれば、以上の真理メディアの特徴には、第二章でとりあげた権威の機能説と非常に近いものがあることに留意しなければならない。

さて、以上のように、ルーマンの社会システム論を、ごくかいつまんで見てきたが、本書のこれまでの考察に対して示唆するものは大きい。最も検討すべきなのは権力と権威である。ルーマンは、権力を、能力や属性によるものではないとし、権威を真理メディアのものとした。第二章では、それに対し、権力は何らかの所有と関連づけられ、権威は権力の正当化されたものと考えた。たしかに、定義のしかたやとらえ方は違っているが、実質的にどの程度の相違があるのだろうか。たとえば、ルーマンは権力と権威をはっきり別物として分けているように見える。また、権力や真理メディアは、社会の分化、複雑化にとまって必要になってくるが、メディアそのものの変化、変質はあまり考えら

(53) Luhmann [9], S. 57, 58. (訳書, pp. 97, 98)

(54) 真理メディアについては, Luhmann, *ibid.*, S. 55~58. (訳書, pp. 95~99)参照。

れていないように思われる。しかし、私はむしろ権力や権威の変化・変質ととらえたのであり、そのこのところで表現が異なってきたように思われる。すなわち、組織において権力・権威が変化してきたということは、権力メディアが主な状態から、真理メディアが重要な事態へと移行してきている、と言うこともできるのである。このように考えると、確かに権力の定義の相違は、なお検討の必要があるが、概して、それほどかけはなれたことを言っているわけではない⁽⁵⁵⁾と思われる。

また、さらに通じるところがあるのは、組織原理とコミュニケーション・メディアである。コミュニケーション・メディアは、選択結果を伝え、相手の選択可能性に影響を与え、動機づけるものであった。他方、組織原理に関しても、サイモンは、従業員に誘因を与え、意思決定に影響するものとして、権威、忠誠心、情報、訓練などをあげている。すると、組織原理は、コミュニケーション・メディアと同じ、または非常に近い特徴を持つことになり、組織原理をコミュニケーション・メディアの形で表現することは全く無理なことではないであろう。権力と権威については、上述したとおり、権力メディアと真理メディアが働いていると考えられ、真理メディアの方へ重点が移っていることになる。では、交換はどうだろうか。少なくとも、経済的報酬を考えれば、貨幣メディアが働いていることになろう。貨幣は、確実に信頼できる限りで、ある価値の報酬を保証し、価値の実質的内容は個々の従業員にまかされる。その意味では複雑性が各人に分担されていることになる。また、官僚制化の中で見れば、標準化は賃金に関する複雑性をへらしており、社会的交換の要素を持つ

(55) ルーマンは、不確定性が高まるにつれて、一致することは期待しにくくなり、権力メディアが必要となる、としている。また、真理メディアの必要性も、日常的なコミュニケーションにおいて情報が多くなることを条件としている。(Luhmann [10], S.14, 15, 訳書, pp.22, 23. 参照)。これは、組織でいえば、大規模化、複雑化に対応するものであろう。すると、大規模化、複雑化にともなって、ヒエラルキーにそった、上から下への権力が増していくことになる。しかし、ルーマン自身も、この過程で、下位の者が権力を持ちうる経緯を認めている。この点については、Luhmann, *ibid.*, 第9章を参照。

ことによって、権力とのつながりが出てくる。次に、統合であるが、これは、統合そのものが意思決定に影響を与え、動機づける働きをするのだから、統合をコミュニケーション・メディアに類するものと考えてもよいのではないだろうか。⁽⁵⁶⁾ また、統合が、権力や交換メディアと関連していることも言うまでもない。すなわち、組織原理が互いに影響しあって混然としているように、メディアの形で表現しても、やはり、各メディアは、組織において相互に関連しあう不可分のものとなっていると考えられる。

最後に付け加えておくと、事業部制革新の場合、事業部と本社との関係は、利益による統制が中心となっているので、スタッフによる助言や監査のような関係はあるにせよ、トップマネジメントと部門との関係を貨幣メディアによって単純化し、複雑性を縮減していると解釈できる。また、第一章でとりあげた、O.E. ウィリアムソンの理論は、システム論的に言えば、次のようになるであろう。特定の取引相手との間に生じる問題は、不確定性によって生じていると考えられる。もちろん、市場取引において、貨幣メディアは働くが、双方が権力的要素を持ちあわせているので、権力メディアは有効でなく、情報の偏在と機会主義によって真理メディアも働かない。そのような状況においては、システムとしての双方取引は問題が多すぎるので、内部組織という別のシステムによって、各メディアが有効に働くようにするのである。このように、O.E. ウィリアムソンの理論は、実はシステム論であると考えられ、また、前述したサイモンの意思決定の理論もまた、システム論なのである。

6. 結 び

歴史的事実を追うことから始まり、長々と、さまざまな形で論じてきたが、そもそも、本書の出発点は、企業組織の何がどう変わったか、ということであった。そして、前章からは、組織の内部を、組織原理を中心として見るこ

(56) この意味では、交換も、貨幣や地位も含めた形でメディアと言えるかもしれない。また、統合は、ルーマンの言う「愛」のメディアとの関連を考えてもよいと思われる。

とによって、理解を深めてきた。すなわち、単に、内部化や計画化というだけではなく、組織原理の観点から考察すれば、構造化、機能化（そして形式化）ということが確認された。そして、前節のシステム論から示唆されることは、大規模化、複雑化するにつれ、また、技術進歩にともない、組織の各部分は特殊化し、それぞれの不確定性が高まる。それに対応して、組織を維持するためには、選択を伝達し、動機づけて、選択範囲を制限しなければならない。そのためにこそ、コミュニケーション・メディアが発達するのであり、その意味で、企業組織はますますシステム化してきたのだ、とすることができる。付け加えれば、システム化された組織においては、たとえば、職長との関係を保つ重要性のような、人格的なつながりはそれほど重要ではなくなり、むしろ、システムの中のどの位置でどういう機能をはたすかが重要になる。権力や交換にしても、非人格的になり、各人の背後にシステムがひかえている。信頼も、個人的に、その人の人格を信頼するというよりは、システムの中での人、あるいはシステムそのものに対する信頼であり、いわば、システム信頼とも言うべきものになっているのである。⁽⁵⁷⁾

参 考 文 献

- [1] Bendix, R., *Work and Authority in Industry*, Harper & Row, Publishers, 1956. (「産業における労働と権限」, 大東・鈴木訳, 東洋経済新報社, 1980)
- [2] Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, Inc., 1964. (「交換と権力」, 間場・居安・塩原訳, 新曜社, 1974.)
- [3] _____, M.W. Meyer, *Bureaucracy in Modern Society*, 2nd ed., Random House, Inc., 1971. (「現代社会の官僚制」初版, 阿利莫二訳, 岩波書店, 1958)
- [4] Chandler, A.D.Jr., *Strategy and Structure*, Doubleday & Company, Inc., Anchor Books Edition, 1966. (「経営戦略と組織」, 三菱経済研究所訳, 実業之日本社, 1967)
- [5] _____, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1977. (「経営者の

(57) この点については、Luhmann〔9〕第7章を参照。

- 時代」上・下，鳥羽・小林訳，東洋経済新報社，1979)
- [6] Galbraith, J.K., *The New Industrial State*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1978. (「新しい産業国家，第三版」，都留重人監訳，TBS ブリタニカ，1980)
- [7] Jacoby, S.M., *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press, New York, 1985.
- [8] 加藤尚文(他編)，「日本経営史料大系，第4巻 経営労務」，三一書房，1987.
- [9] Luhmann, N., *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 3., durchges. Aufl., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1989. (「信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム，増補・第二版」，大庭・正村訳，勁草書房，1990)
- [10] _____, *Macht*, 2., durchges. Aufl., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1988. (「権力」，初版，長岡克行訳，勁草書房，1986)
- [11] 三戸公，「経営学講義」，未来社，1965.
- [12] _____, 「官僚制」，未来社，1973.
- [13] 尾高煌之助，「内部諸員と内部労働市場——労働過程変革の歴史理論——」，経済研究，39巻1号，Jan., 1988.
- [14] 斎藤修，「熟練・訓練・労働市場——工業化と技術移転の問題を考えるために——」，「生活の技術，生産の技術」，シリーズ世界史への問い，第2巻，岩波書店，1990. 所収.
- [15] Simon, H.A., *Administrative Behavior*, 3rd ed., The Free Press, New York, 1976. (「経営行動」，松田・高柳・二村訳，ダイヤモンド社，1989)
- [16] 渡瀬浩，「組織と人間」，同文館，1983.
- [17] Weber, M., *Grundriß der Sozialökonomik*, III. Abteilung, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Verlag von J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen, 1921-22. (Dritter Teil, Kap. VI, *Bürokratie* の訳，「官僚制」，阿閉・脇訳，恒星社厚生閣，1987)
- [18] Williamson, O.E., *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1970.
- [19] _____, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975. (「市場と企業組織」，浅沼・岩崎訳，日本評論社，1980)

第4章 自己組織性と企業組織

1 はじめに

前章までで、企業組織が移り変わる大まかな道すじ、傾向を整理してきたつもりだが、見方を変えることによって、さらに違った姿が見えてくる可能性がある。また、本書の以下の部分で、現代的企業組織の持つ課題にもふれていかなければならない。そこで、本章において、新たな視座を導入してみることにしよう。そのことによって、前章までの内容を再検討するばかりでなく、企業組織の課題を見出す一つのきっかけとしたい。

以下では、まず、新たな視座としての自己組織性を概観し、企業組織の姿を整理しなおす。次に、官僚制組織の持つ課題を自己組織性との関連でとらえ、最後に、ネットワークとの関連で、企業組織の積極的方向づけにも言及しよう。

2 自己組織性

自己組織性は、本来、自然科学の領域で登場してきた考え方であり、基本的には、混沌へ向かう（エントロピー増大）はずの自然現象がなぜ秩序を生成しうるのか、ということである。もともとは物理現象を対象としたものであったが、今では、生物や人間の社会にまで使われるようになってきている。

たとえば、自然現象では、対流が構造（秩序）を持つようになったものとして、イワシ雲や、容器内の液体の対流⁽¹⁾を考えることができるが、最も有名なのは、レーザーに関する研究であろう。化学レーザーは位相のそろった光であるが、光とはもともとまぢまぢなものなのに、ある条件のもとでは、秩序の高い

(1) ここで述べているのは、ベルナール・セルのことである。清水 [11] p. 39., [12] p. 208. 参照。

状態が自己形成される。エネルギーの高い状態の分子（励起分子）から出る光は密度が低ければバラバラであるが、励起分子の密度が高くなると、光が他の励起分子に当り、光の誘導放出をおこす。それが自己増殖的にくり返され、位相のそろった光が一斉に放出されるようになる。これは、ミクロな状態とマクロの状態の相互作用とも考えることができる。ミクロな誘導放出が集まって、マクロな秩序が生まれるが、マクロな秩序がいったんできると、今度は個々の反応は秩序に従う形で生じるのである。このような、ミクロとマクロの相互作用は、言いかえれば、フィードバックとも言える。すなわち、独立した過程と、協同的に進む過程とがあり、系（マクロ）と要素（ミクロ）が互いに影響を与えながら秩序を自己形成しているのである。

このような自己組織性の考え方は、生命システムにもあてはまる。⁽²⁾たとえば、筋肉の収縮はミオシンとアクチンの滑り運動と解釈できるが、そこでも、個々独立に運動する相と互いに協力をして動いている秩序相とを考えることができる。そして、要素は相互に関係性をもって運動しているのだから、要素の間に情報交換があると考えられる。各要素によって作り出された情報は周囲の要素に伝えられるが、それは、要素間の局所的な相互作用だけでなく、「ホロニック・ループ」を介する、要素とシステムの間全体の相互作用にもなっていく。すなわち、個々の要素からの情報は混ぜ合わされ統合され、システムに生じたマクロな情報は、「場の情報」として各要素にフィードバックされるのである。このようにして、各要素はシステムとして調整され、「動的協力性」⁽³⁾を持って運動するのである。

以上のように、自己組織性は、自然科学においても、物理、化学レベルから

(2) 清水博は、生命システムの特徴として、次のようなものをあげている。①エントロピー増大傾向とたたかい、能動的に秩序をたもち、発展させていく自己組織システム、②変化しつづける外界に対して能動的にはたらく自律的システム、③個性や特異性のある多種多様な要素が複雑に相互作用しあう複雑なシステム、④要素には不安定性があり、それが能動的な活動性に転換されうる、⑤要素と全体の調和をたもちながら、要素の自律性が発揮される。(清水 [11] pp.17~20. 参照。)

(3) 筋肉の動きについては、清水 [11] pp. 20~33. [12] 第6章を参照。

生物レベルまで幅の広いものであり、本章で、それを単純に企業組織に適用するわけにはいかないし、単なるアナロジーになってしまう危険性もある。しかし、清水博は自己組織性に基づいた生命システムの解明にとりこんでおり、「細胞から、組織、器官、個体、社会、生態系等に至るさまざまな系に固有の生きている状態が存在するという観点に立って、生きている状態の統一的な理解⁽⁴⁾」を追求している。それゆえ、「生きていることの共通原理」は、いわゆる生命現象だけでなく、人間の組織や社会にも応用しうるものと考えられる。ただし、生命現象にあまり立入るわけにもいかないの、とりあえず、骨組みとなる概念や共通原理をまとめておくことにしよう。

生命システムを考えるうえで重要なものは、ホロン、ホロニック情報、ホロニック・ループの三つである。ホロンは「能動的で協力的な機能要素」であり、多くのホロンが協力し、調整された動的関係を相互につくることにより、システムの中に秩序が自律的につくられる（自己組織現象）。また、ホロンは個性をもち、ホロンの間の関係性によってシステムの性質も変化してくる。この「ホロン」という言葉は、別の意味で使われることがあるので、むしろ、「関係子」⁽⁵⁾、あるいは単に「要素」という言葉であらわすことにしたい。ただし、ホロニック・ループは他に言いようがないので、そのまま使っておく。

次に、ホロニック情報とは、各関係子から送り出された情報が、関係子の間の相互作用によって決まる一定の関係性をもって統合される全体的な情報である。この関係性によって、ホロニック情報には、情報の統合的圧縮がともない、その結果として、マクロレベルでの、システムにとっての情報が形成され、それが各要素へフィードバックされる場合には操作情報となる。

最後に、ホロニック・ループは、各関係子からの情報が圧縮されてホロニック情報となり、それが、システム全体がつくる「場の情報」として各関係子へフィードバックするものである。「場」とは、自律性を持つ関係子の集まりが

(4) 清水 [12] p. 27.

(5) 関係子については、清水, *ibid.*, 第II部, 第2章以下を参照。

つくる「関係の場」であり、そこでマクロの情報が生成され、それが場の情報としてシステム内に散逸されることになる。このとき、場の情報は操作情報として関係子に伝えられるが、関係子の自律性をそこなうものではなく、その機能の発揮のしかたに影響するのである。このようなホロニック・ループは、関係子の相互作用の中で形成され、支配的になったものがシステムを決定することになるが、その結果、情報のフィードバックにより、各関係子のはたらき方が調整され、動的協力性をもった調和的な自律分散制御が成立する。付け加えれば、システム全体の中で個々の関係子がおかれている位置によって、フィードバックしてくる情報が異なる。つまり、関係子が受けとる場の情報（操作情報）は位置によって変わる。よって、これを「位置の情報」と呼ぶことができる。また、ホロニック・ループは関係子の相互作用の中でできてくるもので、一義的には決まらないのだが、特定のホロニック・ループが固形化することがある。すると、そのシステムのなかに自己組織される秩序も一定に決まり、情報処理方式が固定化し、情報処理速度が速くなる。これは、筋肉において、アクチンとミオシンの空間的位置関係が一定に定められていることが、それにみあった特定のホロニック・ループを選択的に固定することになっているのが一例であろう。つまり、目的にみあう運動をつねに出現させるために、特定の秩序を立体的構造の形で固定している（秩序の固形化）のである。

以上のように、関係子、場の情報、ホロニック・ループが生命システムを考える土台であるが、そもそも関係子は不安定性をもち、ゆらぎのある存在なのだから、関係子の相互作用に基づくホロニック・ループ、そして、生じてくる秩序は一義的には決定できない。しかし、生物を考えた場合には、環境の変化に対して反応のしかたが一定しないようでは生存上問題がある。また、そのつどホロニック・ループが形成されるというのでは反応に時間がかかり、即座の対応ができない。つまり、生物は、自己組織にもとづく単なる調和的な自律分散制御だけでは不十分であり、外界から情報をとり入れ、情報を適切に処理しながら、適切な秩序と速さで自律分散制御をしていかねばならない。そのために必要となるのが、秩序の固定化と意味的情報である。上述のとおり、筋肉の

場合、ホロニック・ループを固定することによって、特定の運動が生じるようになっていく。ある力と速度を持った運動は生命にとって何らかの意味があるはずであり、意味情報との結合が必要である。もちろん、筋肉において秩序が固定化されているのも、意味情報と考えられるが、それをこえたレベルで、外界からの情報に適切な対応がとれるように意味情報が生成されていると考えられる。また、運動のみにかぎらず、認知的過程においても、単に、外界からの情報を自己組織的にとらえるだけでは、一義的に決まらない可能性があり、やはり、意味情報によって、適切な情報処理を保証しなければならない。そして、このような意味情報は関係子によって担われ、ホロニック・ループも固定されているものと考えられる。

このように、関係子の集まりでは、場の情報と意味情報の二種類の情報が生成されることになるが、生命システムにおいては、関係子や情報は階層関係を持っていると考えられる。関係子が階層的に組織されている場合、場の情報は、同一レベルの関係子間の相互作用に依存するというよりは、上の階層との間でのホロニック・ループを通じて形成され、フィードバックされるということになる。また、意味情報は、関係子がひとまとまりになったものを単位とする、さらに大きな場の中で、上位の階層との間で整合される。つまり、下位の単位にとって意味情報となるものは、より大きな単位においては場の情報であり、そこに階層組織の重層性が見られる。そして、意味情報は、システムがとることのできるさまざまな状態の中から、一つあるいは幾つかを自律的に選択させることができる、潜在的な拘束作用としてはたらくのである。

「生きている状態にあるシステムは情報を生成しつづける⁽⁶⁾」ということからして、場の情報や意味情報を考えることができるが、さらに、そのことと関連して、生命システムの持つ創造的な働きを付け加えておく必要がある。これまで、情報循環は、ホロニック・ループやフィードバックという形で述べてきた。しかし、この制御方式は、設定された値と達成された値をくらべ、差をな

(6) 清水, *ibid.*, p. 349.

くしていこうというもので、過去の情報に依存したものである。それに対し、フィードフォワードは、将来のあるべき状態を定め、それに、これからの状態をあわせていく自己制御である。言わば期待への制御であり、そのためには、現在から将来の状態に至る変化の法則をつかむ必要があり、環境から入ってくる混沌とした情報の中に、法則性を見出し、未来へ創造的に対応していかなければならない。すなわち、フィードバックは過去と現在を結ぶものであり、フィードフォワードは現在と未来を結ぶものなのである。そして、実際には、ホロニック・ループとは、フィードバックとフィードフォワード・ループをあわせたものである。まさに、生きている状態とは、過去、現在、未来に継時的にまたがる存在といえよう。

さて、フィードフォワードによって、情報の中に法則性を見出し、創造的に対応していくことは、新しい意味論的な情報を生成していくことである。ただ、将来の期待があっても、複雑な環境からむやみに情報をとり入れるだけでは法則をつかむことはできないので、情報障壁を設けて、多くの情報を排除して法則性を見出せる程度の情報量を取り込むことが必要になる。その情報の中にも、多くの法則が発見されうるが、意味のある、価値のある法則をとり出すことが必要である。そのために必要となるのが意味的な境界、あるいは拘束条件である。しかし、この境界が固定してしまえば、新しい法則性は発見できず、外界の変化や新しい情報は無視されてしまう。よって、複雑で変化する環境の中で生きていくためには、自己完結的な状態にとどまてはいけなくてあり、自己の内部に不完結な状態をつくり出し、新しい境界をたえず創造していかなければならない。こうして、新たな意味をたえず生成していくことによってこそ、創造的な活動として、フィードフォワード制御をつづけていけるのである。

以上のように、生命システム一般に見られる原理を自己組織性に基づいてたどってきた。もちろん、まったくそのままに應用できるとは言わないが、かなり多くの示唆があるように思われる。最もよく引きあいに出されるのは、意味に関するところであり、組織の中での情報創造、差異化、自省的制御、意味に

よって構造、機能を問う（これに対し、ルーマンは機能によって意味を問うていることになる）などが、社会科学の領域で適用されている自己組織性論である⁽⁷⁾。しかし、生命システムの原理はもっと多くの適用可能性や示唆を持っているのではないだろうか。

まず、場の情報は、言いかえれば、「場」の状態を各関係子に伝え、関係子が全体と調和する形で自律的に自己制御するために必要な情報である⁽⁸⁾。すると、場の情報は、権力や権威の動向と非常に近い関係にあることがわかる。もちろん、上からの権力のみで動かされるような組織は自己組織的とは言えないが、機能説が描いたような組織のあり方は、ホロニック・ループのあり方と重なるものであり、場の情報は、バーナードが権威にコミュニケーション的性格を認めたことにつながる。また、場の情報は、ルーマンの真理メディアに近いし、階層関係を考えると、権力メディアとも関連してくる。これは、場の情報が一定の自己組織秩序を選択させる機能をはたしていることから、コミュニケーション・メディアとの共通性を見ることができる。また、ヒエラルキーは、ルーマンにおいては権力の代用物であったが、自己組織的に解釈すると、ホロニック・ループの固定化であり、規則も、秩序の固定化と言えるだろう。意味情報にしても、企業組織においては、意味を固定化させるものとして、教育、訓練、内部昇進、企業目標などの「統合」が考えられるが、場の情報と意味の情報が表裏一体であるように、階層組織においては、ヒエラルキーを通じたコミュニケーションは意味情報を与えることにもなっているものと思われる。

このような比較だけでは、単なる相似性を指摘するだけにおわり、本節でわざわざ自己組織性を論じる理由にはならないかもしれない。しかし、自己組織性にもとづく生命システムの原理を見ることによって、以下の二点が明らかになることは興味深い。

① 上述のとおり、生命システムの原理は、コミュニケーション・メディアや

(7) 今田〔2〕,〔3〕,〔4〕,野中〔10〕を参照。

(8) 清水〔12〕p.351.

組織原理とある程度通じるところがあるが、そもそも、自己組織性の立場からすると、各要素がシステム全体と調和的に自己組織するためのものとして、コミュニケーション・メディアも、組織原理も、規則も、ヒエラルキーも、すべてを同一平面上で並べて考えることができるのである。もちろん、固定化したものかどうか、構造なのか意味的な働きなのか、というようなちがいはある。しかし、ちがった性質のものと思われるものを同じ基準で見ることができる。前章においては、権力、交換、統合、という、一見異なったものが、機能を中心として一体となっていることを見たが、自己組織性の立場からすれば、異なったものが同一平面上に並んでも、一体となっても、何の不思議もないのである。また、コミュニケーション・メディアは、規則やヒエラルキーとは別物とされていたが、自己組織性からすれば、同種の仕組みと当然考えられるのである。そして、同一平面上のものの中でも、歴史的に見て、規則やヒエラルキーのような、秩序の固定化が進んでいること、そして、統合や真理メディアとしての権威がますます重要になっていることは、ホロニック・ループ、場の情報、意味情報という観点から組織を見ることがますます中心問題となりつつあることを示している。

- ② 次に、意味と情報循環についてであるが、組織原理にしても、コミュニケーション・メディアにしても、組織の中の情報循環にはあまりふれていない。権威がわずかにフィードバックを重視しているだけである。しかし、組織において、情報循環は非常に重要な意味を持っており、自己組織性は、そこに理論の核心を置いている。

また、生命システムは、意味情報を生成し、将来の自らのあるべき姿を設定し、創造的に対応していくものであると考えられている。しかし、システムの要素が全く安定的であれば、新しい意味情報が生成されたり、新しい自己組織現象がおきる余地がない。すなわち、新たな創造のためには、内部にある程度の自由度が存在していることが必要であり、それが、要素の「ゆらぎ」である。ゆらぎというと、特殊な考え方や現象のように思われるかもし

れないが、ゆらぎとは、ルーマンの言う不確定性にほかならないのであり⁽⁹⁾、それによって、システムは自己完結的ではなくなり、フィードフォワード制御によって、新たな意味創造が可能になる。しかし、ルーマンのシステム論では不確定性は創造性や意味論的問題とあまり結びついていないように思われる。またそれは、ルーマンにおいて、情報循環が明確な役割をはたしていないことにもよる。このように、自己組織性は、組織の創造性に光をあて、むしろ、組織における重要な問題として取り扱うことを可能にしているのである。

3. 官僚制の問題性

前章では企業組織の官僚制化をとりあげたが、技術的能率を発揮しうる官僚制組織にも、運用の仕方によって問題が生じるばかりでなく、官僚制の構造性、形式性、規律によって、かえって問題が生じうることもある。本節では、自己組織性との関連で官僚制のもつ問題をとりあげるが、問題といっても、変化した状況への適応、(自己)調整、柔軟性、硬直性のようなことにしほりたい。そして、自己組織性の中心となる情報循環や意味論的課題に基づいて考察していくことにしよう。

官僚制は能率的組織として、構造化、機能化されてきたが、その形式性のみであらゆる状況に対応できるわけではない。たえず発生する問題や変化に迅速に対処するためには、あらかじめ考えられた厳格な規則や手続の制度によっていけばよいというものではなく、組織の成員が、そのつど最適の方法を自らの創意によって発見し、自己調整していくことが必要になる。そのためには、調整に都合のよい条件を組織内につくり出さねばならない。そこで、大きくわけて、①不安、②支配、③手段の目的化、を組織の硬直化をもたらす要因の類別として検討しよう。

(9) 徳安 [14] においてもこのように考えられている。

① まず、適当な訓練と専門的資格のある従業員だけが採用されるべきであり、その職業身分の安定が保障されなければならない。もし、自分の職がどうなるかわからない不安がある場合には、従業員は、公式的に規定された手続きに固執し、危険をさけ、独創性をなくしてしまう。また、複雑な仕事を遂行する場合、その責任を果すためには創意が必要とされるが、創意を発揮できる一方で、決定にあたっての不安を生ぜしめ、作業が妨げられてしまう。通常は、達成すべき結果が特定され、結果に基づいて評価されれば、それは創意をうながすことになるが、さらに、活動集団の社会的緊密さが、不安と緊張を救うことに役立つ。

② 組織内での拘束感、服従感、被支配感なども硬直性をもたらす。すなわち、(i)こまかい作業規則による拘束は、おしつけられたという感じや不自由さを生み出し、自由な努力や自律をおさえてしまう。(ii)綿密な監督によるたえざる服従の要求と点検、日常的な制裁や勤務評定、恣意的な意思決定のおしつけ、などは、上下関係の不平等感を生み出す。そして、不平等感は一体化を妨げ、創意をなくさせ、仕事上の欠陥を上役からかくしたり、階層の上方への情報の流れを妨げることにもなってくる。

しかし、官僚制組織は、必ず上記のように硬直化するわけではない。たとえば、細かい規則でなく、仕事の規準を設定し、それが内面化されるなら、その規準をもとに創意を発揮することもできる。また、仕事の規準を決定する場合に従業員が発言権をもっていることも重要である。そして、仕事の結果を特定の規準に基づいて評価するならば、従業員は自ら規律をもつようになり、細かい規則ばかりでなく綿密な監督も不要になる。部下が自発的に服従するようになれば、監督者は強制のための制裁をも、ほとんど必要としなくなる。付け加えれば、監督者自身も特定の規準に従い、責任を負っている。すなわち、責任は階層の中で配分されており、監督者が決定し指示するのも特権ではなく義務である。このような共通認識が成員の間にあれば、監督者は、組織の活動原則に従い、責任と義務を負って努力することになる。そして従業員が指示に従うのも、共通の活動原則に従うのであり、権力によって支配されているという意

識は弱まり、期待されている相互補足的役割をはたすという意識が強められ、仕事においても自主的・自律的調整や創意をはたらかせるようになる。

③ 組織の成員が細かい規則にあまりに心をうばわれ、本来の目的そのものを見失う場合にも硬直化が生じる。そもそも官僚制がうまく運営されるためには、行動に関する信頼性が高く、規定された行為形式へ人々がよく合致する必要がある。この形式性は、業務上の接触を、その組織の規則によってあらかじめ定められた様式にもとづくものに限ることによって、摩擦を最少限にいくとめるのに役立つ。つまり、「不確定性」を減じ、制約することによって、他人の行動を予測しうるようになり、相互に確実な期待が持てるようになる。この形式性のおかげで相互作用が容易となるのである。ここに、規則に基づく規律の基本的重要性が生じるのだが、規律は、その形式だけでなく、心情によって裏うちされ、義務や権限についての感覚や態度に支えられる必要がある。ところが、この心情が必要以上に強くなり、たとえば、組織の目的に重点がおかれるのではなく、規則上要求されている行動の細部が重んじられ、本来手段であることが自己目的になってしまうという、「目標の転移」という過程が生じる可能性がある。その場合には、規律とは（状況にかかわらず）規則に服することと解釈され、目的達成ではなく、規律が直接的な価値を持つようになる。その結果、融通がきかず、迅速な適応能力に欠けるようになり、所定の手続を守るという理由で形式主義が生じ、さらには、規則遵守が第一となって、組織の目標達成が阻害されるようになってしまう。

このような手段の目的化の原因は、大別して、(i)安全についての関心、(ii)官僚制の構造、が考えられる。まず、慣れた手続を遵守することが地位の安全を守ることになると考える成員は、安定した状態においてもマイナスのはたらきをするが、組織上の変化には強く抵抗し、新しい問題に対応できなくなる。確立した規則を厳格に守ることは、不安感に対する一種の防衛手段であり、上司の反応についての不安から、過度に規則を守ることになったり、仕事についての知識や能力に関する心配から、慣れた手続を儀式的に遵守することになる。このような不安のない場合に、成員は、手続上の変化を受け入れ、自

由な分別をはたらかせ、新しい課題にとり組めるのである。

もう一つの原因は、官僚制の構造にある。まず、官僚制の特徴として、昇任、昇給などの組織的処置は規律ある行為と服務規程への合致に対する誘因ともなっているが、成員の方でも、期待されたように、自分の考えや行為を順応させている。ところが、このような処置が、かえって規程厳守の関心を過大にしてしまうのである。次に、集団内で発達してくるインフォーマルな組織は、集団内の自分たちの利害を擁護するように働くが、自分たちの専門に誇りを持っている者は、上司に十分認めてもらえない場合や仕事に変更が加えられる場合は、それに抵抗する。この誇りは、自分の地位、権限、専門についての執着や特権意識となり、技術的手段であるはずの規範が神聖化する傾向を生み出している⁽¹⁰⁾のである。

以上のように、官僚制組織が硬直化する傾向を持ちうるものであることを見てきたが、そもそも、官僚制も規則も、組織が能率的に動くために必要なものであった。すなわち、個々の成員の不確定性をおさえ、行動を予測可能なものにするために規則は必要となるのである。ただし、このような働きをするものは、組織原理やコミュニケーション・メディアのように数多くあり、規則も同様の働きをするものの一つということになる。自己組織性の文脈で言えば、ゆらぎを持つ個々の要素が自ら秩序を生み出すだけにとどまらず、生命システムが外界を適切に認知し、必要に応じて適切に情報処理、意思決定し、迅速に対応していくためには、情報循環のループを固定する必要がある、そのようなものとして階層や規則を考えることができた。

確かに、階層的な監督や規則によって不確定性が制約されれば、秩序は高まるかもしれないが、それらを偏重しすぎると、成員の自由度が必要以上に失われてしまう。本来、自己組織性は、自由度を持つ要素が自律的、分散的に組織していくところに基本があり、必要に応じてパターンが固化し、また、パター

(10) 手段の目的化については、Blau [1], pp.100~105. (訳書, pp. 96~104.), Merton[8], 第6章, を参照。

ンを変えていくところに特徴がある。そのような見方からすれば、組織の硬直化が外界への適応を困難にさせることが、よりはっきりするだろう。

この点をさらに考察するならば、情報循環が固定化するのには、そのような情報の流れが常に、あるいは必ず必要だからであって、それは、いわば、過去の記憶の体化である⁽¹¹⁾。そして、組織は、その体化された形式に基づいて現在の問題を処理しようとしているのであり、フィードバックが過去と現在を結んでいるのは、単に目標達成に関してだけでなく、情報循環の形式にもつながっているのである⁽¹²⁾。ところが、手段が目的化し、組織が硬直化すると、場合によっては、現在の環境からの有用な情報を無視してしまったり、成員の自由度がおさえられ、創意をもって自己調整できなくなる。すなわち、フィードバックさえ不完全にしかできない可能性がある。そして、それだけにとどまらず、フィードフォワードも滞ってしまう。フィードフォワードのためには、環境（の変化）に目を開き、法則性を見出し、新たな意味や価値を設定して方向づけなければならない。そのためには、成員の自由度は高く、組織は柔軟である必要がある。ただし、これは、規則を偏重してはならない、ということだけにはとどまらない。すなわち、固化された情報循環そのもののあり方を問う必要も考えなければならないのである。必要とあらば、情報循環の形式を変えたり、活動内容さえ変えることにもなるであろう。端的に言えば、フィードバックは構造の中の機能を問うのであり、フィードフォワードは、意味によって構造と機能を問うのである。

4. 結 び

本章では、自己組織性の考え方を導入することによって、前章までの考察を

(11) たとえば、組織形態の問題で考えることもできる。ピラミッド型の機能別組織は大量生産、大量販売に合致していたが、問題が生じてもなかなか放棄されにくかったし、試行錯誤で事業部制になった企業もある。また、今日では、事業部制だけですべてうまくいくとはかぎらない。

(12) これは、機能と構造の問題と考えられる。

整理しなおすとともに、情報循環や意味の問題に新たに光をあてた。自己組織性は、一見かなり異なった枠組のようにも思われるが、案外、これまでの内容と共通点が多く、また企業組織に適用するには、かなり徹底した理論になっているため、かえって問題を先鋭に提出しているように思う。

付け加えれば、環境に対して開かれた、柔軟な組織のあり方を考える時、——この点の具体的な考察は本章では試みなかったが——近年の動向を見ると、単に組織の中の問題だけでなく、組織間関係やネットワークとの関連を考えることが重要であると思われる。この問題については、現代的企業組織のもう一つの課題として、次章でとりあげることにしよう。

参 考 文 献

- [1] Blau, P.M. & M.W. Meyer, *Bureaucracy in Modern Society*, 2nd ed., Random House, Inc., 1971. (『現代社会の官僚制』初版, 阿利莫二訳, 岩波書店, 1958.)
- [2] 今田高俊, 『自己組織性—社会理論の復活—』, 創文社, 1986.
- [3] _____, 「自己組織する情報社会」, 組織科学, Vol. 22, 3, 1988.
- [4] _____, 「自己組織性と意味——コミュニケーション的行為の地平——」, 社会学評論, 第40巻, 第2号, 1989.
- [5] 今井賢一・金子郁容, 『ネットワーク組織論』, 岩波書店, 1988.
- [6] Luhmann, N., *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 3., durchges. Aufl., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1989. (『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム, 増補・第二版』, 大庭・正村訳, 勁草書房, 1990.)
- [7] _____, *Macht*, 2., durchges. Aufl., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1988. (『権力』, 初版, 長岡克行訳, 勁草書房, 1986.)
- [8] Merton, R.K., *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, revised, 1957. (『社会理論と社会構造』, 森・金沢・森・中島訳, みすず書房, 1961.)
- [9] 正村俊之, 「コミュニケーションによる自己組織化」, 社会学評論, 第40巻, 第2号, 1989.
- [10] 野中郁次郎, 「情報の組織的創造の方法論——ミドル・アップダウン・マネジメントの提言——」, 清水監修, 情報とシステム PART 2『解釈の冒険』, NTT出版, 1988, 所収。

- [11] 清水博,「生命の場と情報創造——ホロンのダイナミズムと意味表現の空間——」,
清水監修, 情報とシステム PART 2『解釈の冒険』, NTT 出版, 1988, 所収。
- [12] _____, 「生命を捉えなおす 増補版 生きている状態とは何か」, 中央公
論社, 1990.
- [13] Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3rd ed., The Free Press, New
York, 1976. (「経営行動」, 松田・高柳・二村訳, ダイヤモンド社, 1989.)
- [14] 徳安彰, 「自己組織性と文化」, 組織科学, Vol. 22, 3, 1988.

第5章 ネットワークと不確実性

1 はじめに

前章では、官僚制組織が硬直化する問題と、自己組織性との関連で組織の柔軟性や創造性について考察してきた。一方、自己組織性と深く関連するものとして、ネットワーク組織が論じられている。ネットワークというと、一見、企業間関係のように思われるが、外部との関係はそれに対応する組織内部の問題でもあるので、ネットワークに言及することは、前章の内容を別の文脈で補足することになり、また、企業間関係において企業組織の課題を検討することにもなる。

以下では、ネットワーク組織はどのようなもので、組織内では何が求められるのかを2節で概観した後、3節では、ネットワーク組織に働きうる組織原理を考察し、4節では、現代企業が対応していかなければならない不確実性をネットワークとの関連でとりあげていくことにしよう。

2 ネットワークと企業組織

最近、情報通信の新たなインフラストラクチャーに基づいて、組織現象としてのネットワーク化が進んでいる。たとえば、メーカーと流通業者の結合、卸売りと小売りの結合などがあるが、それ以外にも、大企業と中小ベンチャー企業との戦略提携、ベンチャー企業相互の提携、中小企業間での異業種交流、産・官・学の異種組織間の提携、連関など、多様である。

連関のタイプとして、提携、ライセンスング、共同開発、ジョイント・ベンチャー、下請け、系列、グループ、チェーン組織などがあげられるが、(組織間)ネットワークの全般的特徴としては、個々の組織が相互に一定の独立性を保ちながら、一定の関係づけのなかで相互に存在していることがあげられる。

また、組織間で広い意味での経営資源が交換されるが、この点については次節でとりあげよう。ともあれ、本質的には、ネットワーク組織は、種々の主体が自己組織的にルースに結合されたシステムであると言うことができる。

しかし、主体がルースに結合するということからすれば、ネットワークは必ずしも組織間の連関でなくてもよいはずである。実際、ベンチャー型企業などでは組織内でもネットワーク化がすすめられており、内部組織の小規模化、細分化、流動化が計られている。そのことにより、外部資源を積極的にとりこみ、内部資源と機動的かつ柔軟に結合し、新技術・製品、新事業の創造を実現しようとしているのである。

このような組織内のネットワーク化は、組織間のネットワーク化に対応したものであるが、それは、内部組織の構造にだけかかわるものではない。すなわち、組織内におけるネットワーク化の問題は、構成員のあり方や管理のしかたにもかかわるものである。もし、意思決定に重要な情報が組織の上層部にあるなら、事業機会や仕事の全容は経営者がつかんでおり、組織は仕事を分割し、割り当てればよい。それゆえ、官僚制のように、固定的役割や限定された機能をもって、個人は組織の一部として働けばよかった。また、このような状況がこれまでに存在していたとも考えられる。しかし、現在のように、実際の現場や、仕事の場面における情報が重視されるようになってくると、意思決定も、具体的な相互作用の文脈の中でこそうまくできるのであり、現場に接している人によって適切な判断ができる。すると、組織の成員は、上から定められた分業に厳密に基づくのではなく、役割として与えられた部分的⁽⁴⁾意思決定だけを果たすのではなく、直接たずさわっている人が主体的に力を発揮し、自らの判断

(1) 寺本〔8〕, pp.116, 117.

(2) 寺本, *ibid.*, p.16.

(3) 寺本, *op. cit.*, pp.13, 14, 160.

(4) 今井・金子〔4〕, pp.29, 30.参照。

(5) このような傾向は、第2章の権力と権威の推移と平行するものがあり、その意味では、第2章はネットワーク化に対応する組織内部の現象を扱ったとも考えられる。

で仕事に当たることが必要になる。そして、組織は、構成員それぞれが力を十分発揮するためのインフラストラクチャーとなり、適切な評価システムを伴って、構成員が主体的に行動するための環境をつくるものになるべきである。このような、組織と個人の条件があつてこそ、構成員は単に問題を解決するだけでなく、柔軟で創造的な対応ができ、外部との関係からニーズを掘り起こし、新規事業を生み出し、それに対応して内部資源を活用していけるのである。

3 ネットワークの組織原理

前節では、組織内の問題もとり扱ったが、ネットワークを考える場合には、やはり、組織間関係を考えざるをえない。本節では、組織間関係としてのネットワーク組織が、どのように組織されるのか、官僚制のような階層組織と同様の組織原理を考えうるのかどうかを検討してみよう。

階層組織の組織原理はこれまでの章で見してきたが、ネットワーク組織について考える前に、階層組織とネットワーク組織の属性の相違を確かめておこう。ネットワーク組織については、(i)個(要素)の行動上の自由度が高い、(ii)中心が多数ある、あるいは中心が存在しない、(iii)要素の組み替えが柔軟にできる、(iv)組み替えは要素の創発性に基づく、という属性があると思われる。それに対し、階層組織では、(i)個の自由度が制約される、(ii)一つの中心を持つ、(iii)組み替えに柔軟性が欠ける、(iv)組み替えは、中心からの指令、命令による、という特徴がある。⁽⁶⁾すなわち、一つの中心のもとでタイトに結合された階層組織と同様の組織原理が、ルースに結合された脱中心のネットワーク組織にも見られるかどうかの問題なのである。

そこで、もう少し、ネットワーク組織の属性をくわしく見ると、(i)参加組織間のある程度継続的な相互作用、(ii)参加組織の活動領域の部分的な重なり、あるいは共通目的、(iii)それぞれが保有する資源の間の補完性ないし依存性、(iv)参

(6) 寺本, op. cit., pp.17~19. 参照。なお、このような属性は、両者の特徴を典型的に対照させたものであり、中間的な形——たとえば、ネットワーク的内部組織や、タイトなネットワーク——も当然考えられる。

加組織は資源を相互に交換し、結合することによって、一定の目的を実現しようとする、というようなことがあげられる。⁽⁷⁾このような属性が示しているのは、参加組織間での資源の交換関係である。そこで交換される資源は、主に情報や技術（ハード、ソフト、経営管理技術など）であるが、各種の情報や技術が組織間で結合され、特定の製品やサービスを生み出していくことになる。

次に、権力であるが、ネットワーク組織のメンバー間の交換関係にともない、次のようなところから生じてくる。すなわち、希少資源に近づきうる容易さである。ただし、メンバーによって、その資源に対する依存度も異なり、資源の相対的な価値も異なってくるので、そのようなことから、メンバー間の権力関係は規定されてくる。このようなとらえ方は、第2章の権力の源泉と共通した見方といえるが、では、権威についてはどうであろうか。第2章では、権威は権力の正当化を鍵としてとらえられていた。ネットワークにおいては、資源の獲得、所有と、メンバー間での交換が問題になるのだから、所有する資源の開示は、その内容からして権威をもつ。このことは、第3章でとりあげた、真理メディアとして考えることもできるであろう。しかし、各メンバーは独自の目的・目標を持ち、それを最大限に達成しようとする。それゆえ、ネットワークのもつ資源の限界の中で、自己に有利な資源配分がなされるように、権力が行使されることになる。それも、等価的關係からはなれるほど、権威からはなれ、権力的要素が強くなるであろう。⁽⁸⁾このようなことからすると、資源に基づいて権力が定まり、権力が資源に影響力を及ぼすのだから、交換と権力の相互作用を考えることができる。

では、統合についてはどうだろうか。そもそも、ネットワークを形成する組

(7) 寺本, *op. cit.*, pp.26, 27. 参照。

(8) 権力が他を服従させるという意味で過度に用いられるならば、権威は否定され、ネットワークも分裂に向かうかもしれない。しかし、権力が適切に使われ、メンバーの承認を得られるならば、(メンバー間の関係は垂直的なものになることもあるだろうが)、権力は権威やリーダーシップとしてメンバーをまとめ、全体を進めていく力となるであろう。

組織は、それぞれ固有の思考・行動様式を持っているのだから、メンバー間で価値や思考・行動様式を結合し、部分的にも共有できるかどうかは、ネットワークの維持や方向づけに重大な影響力を持っている。しかし、階層組織のように、構造的には統合化していけないのであって、ネットワークは、必ずしも安定的な組織ではなく、分裂の可能性をはらんだものと言えるだろう。では、交換や権力との関係はどうであろうか。価値や考え方が通じることにより、メンバー間の資源の交換は促進され、また、交換の過程の中で、価値や思考様式のすり合わせも行われてくる。他方、権力が不当な強制力の形をとるのでなく、リーダーシップ的権威の形であるならば、それは、メンバーの価値や方向づけを統合していくであろうし、逆の作用も考えられるところである。すなわち、交換と統合、権力と統合の間にも相互作用が存在することになる。⁽⁹⁾

本節では、ネットワーク組織が組織である以上、組織原理が存在すると考え、階層組織と同様に、権力、交換、統合とその相互作用を考えた。内容は階層組織の場合とはかなり異なっているが、必ずしもシステム化されていないネットワークを組織する基本的筋道にはなるであろう。付け加えれば、統合や交換といっても、メンバーの相互関係の中で、情報の意味や価値を形成したり、そこで共有できる満足などの要素が重要であり、それが動的協力を生み出していることに留意すべきであろう。また、そのような関係の中では信頼関係が重要であることも忘れてはならない。

4 ネットワークと不確実性

これまで、ネットワーク組織について述べてきたが、このような組織はなぜ必要になるのか、なぜ企業組織にとって重要な問題かを確かめておく必要がある。第1章では、企業組織を市場との関連でとらえたのだが、今井賢一によれば、不確実性に注目することによって、市場と組織を超越するものとしてネッ

(9) 組織原理としてではなく、交換・結合される資源として、①情報・技術、②パワー、③カルチャーの三つを考えている論者もある。寺本, op. cit., pp.123~128. 参照。

トワークをとらえることができる。⁽¹⁰⁾そこで、まず、不確実性の内容から見ていくことにしよう。

不確実性に対し、市場や組織で対処すると言う場合、不確実性は一律のものと思われがちだが、不確実性にも内容によって区別（または違った側面）を考えることができる。すなわち、静的・動的である。静的不確実性とは、情報の意味は決められるが、意思決定者の手元になく、どこにあるのかわからない場合である。それに対し、動的不確実性は、実際の場面の相互関係の中で動的情報として意味が生まれてくるのだから、場所だけでなく、情報の意味さえ規定できない。この、より本質的な不確実性に対処することが今日においては要求されるのである。

ところで、市場も、各主体の相互作用の中で、そのつど期待が調整される場であるから、情報の蓄積はしないものの、動的不確実性に対処する制度ということができる。しかし、市場には、市場の失敗やその他の問題があり、それを補うものとして組織を考えることができた。たとえば、O.E. ウィリアムソンが不確実性を問題にすると、それは静的不確実性であって、内部化することにより、内部統制と情報集約メカニズムを通じて不確実性に対処し、⁽¹¹⁾静的情報を蓄積する。また、ガルブレイスの考えた不確実性も静的なものであり、計画化によって不確実性を除去しようとする。そして、計画化は、少なくとも組織の内部では、やはり静的情報の蓄積になる。このように、内部組織は主に静的な情報を蓄積することにより不確実性に対処しているのである。しかし、動的情報の蓄積が重要になるような状況のもとでは、内部組織にするだけで十分とは言えない。むしろ、階層組織の中では、自発的な関係が疎外されたり、硬直化したりという危険性があり、多様な文脈で相互作用するには、必ずしも有利というわけではない。そこで、ネットワーク組織を考える必要が出てくるのであって、いわば、市場と組織とを組み合わせる不確実性に対処するものが、ネ

(10) 今井・金子, op. cit., p.154.

(11) 静的情報とは、情報のある一定の意味が定まり、それが、ある表現のしかたで固定された状態をいう。

ネットワーク組織なのである。

では、ネットワーク組織は、どのような不確実性のもとで、どのような必要があって、どのような課題を実現しようとしているのか、もっと具体的に見ておこう。

環境の要素としての需要、競争、技術は、変化がますます激しくなっているが、こうした環境変化は、言いかえれば、それぞれの要因とその相互関係における不確実性、異質性の増大である。組織としては、この環境変化の多様性に対し、どのように対処するかが問題となる。特に、環境変化が激化するにつれ、個々の企業が単独で対応するのに限界がでてくる。このような状況のもとで、企業としては、(i)技術開発・多角化のスピードアップ、(ii)広範囲・多様な資源の保有、(iii)リスクの最小限化、というような課題にせまられる。この三つの要求は、個々の企業にとっては矛盾でしかないが、組織間ネットワークを形成することによって、矛盾を解決し、要求を満たせる可能性がでてくるのである。

三つの課題に対し、ネットワークは、次のように要求を満たしていく。

- ① スピード・エコノミー……研究開発にしても、個々の企業内部で人的資源を育成し、施設・設備を充実させるには、コストも時間もかかる。それだけ開発にも時間がかかるが、それでは、激化する技術開発競争についていけない。そこで、必要な技術について蓄積のある他企業と協力することにより、開発時間を短縮できる。
- ② スコープ・エコノミー……できるだけ広範囲の資源を保持することにより、資源相互の結合・連関を促進し、多重利用をはかったり、結合・連関のパターンを転換していくことができる。しかし、個々の企業が単独で保持するには巨額のコストがかかるし、資源が常に利用されるとは限らず、長く未利用のままになる可能性がある。この問題についても、異質な資源をもつ企業間での資源の結合・連関によって、種々の資源を組み合わせて新たな価値を実現することができる。
- ③ リスクの軽減・分散……基礎研究や、巨額の投資を必要とし不確実性の高い事業では、リスクを軽減し、分散するためには、複数の企業間で共同してい

く必要がある。

このように、企業が環境変化に対応する上で、資源結合・連関を迅速、広範囲に実現し、それにとまなうリスクを軽減・分散させるには、組織間ネットワークが非常に有効なのである。⁽¹²⁾

5 結 び

本節では、組織内・間のネットワークについて、その特徴や原理、必要性などについて見てきた。しかし、組織間ネットワークについて言えば、ネットワークが可能になるための社会経済的条件も存在する。たとえば、サービス化・ソフト化にとまなない、さまざまな情報・サービス機能を提供する専門企業群の発達、調査・研究機関の発達、情報通信ネットワークの発達などがネットワーク化を促進させていると思われる。

それはともかくとしても、ネットワークは現在の状況や課題を示してくれているといえよう。企業組織は市場という経済制度を補完、代替し、内部においては、構造化、システム化してきた。しかし、不確実性を考えれば、市場も階層組織も対応に限界があり、ネットワークの必要が出てきた。また、組織内部においても、構造化された秩序にばかり依存することにも問題がある。つまり、市場のような情報集約による対応にも、階層組織の情報集約と内部統制にも限界があり、そこにネットワーク的な関係を検討していく意義も見出されるべきであろう。また、その際、自己組織性の考え方が一つの指針になると思われる。もちろん、これは、すべてがネットワーク的なものにとってかわられるというのではない。むしろ、新たな方向を示し、現在の課題に対処する可能性と新たな動きの将来性を提示するものと考えられるべきである。

(12) 以上の内容は、寺本, *op. cit.*, pp.118~122.にもとづいている。

参 考 文 献

- [1] Blau, P.M., Exchange and Power in Social Life, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1964. (「交換と権力」 間場・居安・塩原訳, 新曜社, 1974.)
- [2] Galbraith, J.K., The New Industrial State, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1978. (「新しい産業国家, 第三版」, 都留重人監訳, TBS ブリタニカ, 1980.)
- [3] 今井賢一, 「情報ネットワーク社会」, 岩波書店, 1984.
- [4] _____・金子郁容, 「ネットワーク組織論」, 岩波書店, 1988.
- [5] Luhmann, N., Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3., durchges. Aufl., Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1989. (「信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム, 増補・第二版」, 大庭・正村訳, 勁草書房, 1990.)
- [6] 清水博, 「生命の場と情報創造——ホロンのダイナミズムと意味表現の空間——」, 情報とシステム PART2「解釈の冒険」, 清水監修, NTT出版, 1988, 所収.
- [7] _____, 「生命を捉えなおす, 増補版, 生きている状態とは何か」, 中央公論社, 1990.
- [8] 寺本義也, 「ネットワーク・パワー——解釈と構造——」, NTT出版, 1990.
- [9] Williamson, O.E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, 1975. (「市場と企業組織」, 浅沼・岩崎訳, 日本評論社, 1980.)

第1冊	西村孝夫著	イギリス東インド会社史論	<昭 35>
第2冊	福原行三著	J. S. ミルの経済政策論研究	<昭 35>
第3冊	和田貞夫著	点集合と経済分析	<昭 35>
第4冊	内田勝敏著	ブリティッシュ・トロピカル・アフリカの研究	<昭 36>
第5冊	永島清著	国際経済と経済変動	<昭 36>
第6冊	大野吉輝著	成長理論の研究	<昭 36>
	山谷恵俊著		
	岡本武之著		
第7冊	竹安繁治著	近世土地政策の研究	<昭 37>
第8冊	谷山新良著	保険の性格と構造	<昭 37>
第9冊	佐藤浩一著	現代賃金論序説	<昭 37>
第10冊	藤井定義著	幕末の経済思想	<昭 38>
第11冊	渡瀬浩著	経営の社会理論	<昭 38>
第12冊	今川正著	線型計画と地域開発	<昭 38>
第13冊	馬淵透著	国際金融と国民所得	<昭 39>
第14冊	敏田邦夫著	金融理論と金融政策	<昭 39>
第15冊	村上義弘著	行政法および行政行為の本質	<昭 39>
第16冊	鈴木和藏著	減価償却政策と維持計慮	<昭 40>
第17冊	岡本武之著	ケインズ主義経済理論序説	<昭 40>
第18冊	片上明著	イギリス「社会改良」時代の研究	<昭 41>
第19冊	風間鶴寿著	相続法の総論的課題 —相続開始・代襲相続・放棄—	<昭 41>
第20冊	前田英昭著	企業行動の理論	<昭 41>
第21冊	盛秀雄著	日本国憲法の主原則	<昭 42>
第22冊	石田喜久夫著	自然債務の研究	<昭 42>
第23冊	稻葉四郎著	経済学の根柢	<昭 42>
第24冊	武部善人著	産業構造分析	<昭 43>
第25冊	山谷恵俊著	技術進歩と均衡成長	<昭 43>
第26冊	立半雄彦著	L. ワルラスの社会経済学	<昭 43>
第27冊	市橋英世著	マーケティング・システムの行動理論	<昭 44>
第28冊	横山益治著	不確実性と決定理論 —ベイジャン接近—	<昭 44>
第29冊	大野吉輝著	財政政策と所得分配	<昭 44>
第30冊	馬淵透著	国際収支理論のグラフ的分析	<昭 45>
第31冊	石川常雄著	通貨変動理論の研究	<昭 45>
第32冊	今井宏著	議決権代理行使の勧誘	<昭 45>
第33冊	右近健男著	離婚扶養の研究 —財産分与論 その1—	<昭 46>
第34冊	森田劭著	労働市場分析による労働経済の研究	<昭 46>
第35冊	前田英昭著	企業の最適な投資政策, 研究・開発政策および 宣伝・広告政策について	<昭 46>
第36冊	服部容教著	新ケインズ派基礎理論研究	<昭 47>
第37冊	井上和雄著	ユーゴスラヴィアの市場社会主義	<昭 47>

第38冊	門田安弘著	計算価格による分権的システム	<昭 48>
第39冊	森 淳二郎著	配当制限基準と法的資本制度	<昭 49>
第40冊	長野祐弘著	一アメリカ法の資産分配規制の史的展開一 垂直市場システムの研究	<昭 49>
第41冊	谷山新良著	一市場システムの基礎理論一 産業連関分析	<昭 50>
第42冊	唄野隆著	利率の期間別構造と国債管理	<昭 50>
第43冊	藤井定義著	懷徳堂と経済思想	<昭 51>
第44冊	宮本勝浩著	分権的経済計画と社会主義経済の理論	<昭 51>
第45冊	西村孝夫著	フランス東インド会社小史	<昭 52>
第46冊	森田 劭著	西ドイツにおける外国人労働力雇用の経済的側面	<昭 52>
第47冊	福島孝夫著	会計収益認識論	<昭 53>
第48冊	市橋英世著	組織サイバネティクス研究 一組織行動の一般理論一	<昭 53>
第49冊	長尾周也著	組織体における権力と権威	<昭 54>
第50冊	洲浜源一著	観測不可能な変数を含む経済モデルの推定	<昭 54>
第51冊	山下和久著	外部性と公共部門	<昭 55>
第52冊	加登 豊著	コスト・ビヘイビアの分析技法	<昭 55>
第53冊	高木洋子著	開放経済の成長に関する諸問題	<昭 56>
第54冊	津戸正広著	価値と生産価格 一転化論争の展開一	<昭 56>
第55冊	中田善啓著	流通システムと取引行動	<昭 57>
第56冊	渡辺 茂著	医療をめぐる公共政策	<昭 57>
第57冊	牛丸与志夫著	役員報酬規制の現代的課題	<昭 57>
第58冊	長野祐弘著	広告宣伝とブランド競争	<昭 58>
第59冊	綿貫伸一郎著	所得不平等と地域格差	<昭 59>
第60冊	南川諦弘著	条例制定権に関する研究	<昭 59>
第61冊	駿河輝和著	消費の数量経済分析	<昭 60>
第62冊	田中 治著	アメリカ財政法研究序説	<昭 60>
第63冊	大島俊之著	債権者取消権の研究	<昭 61>
第64冊	永田 誠著	フレージと立憲的工場制度	<昭 61>
第65冊	柴 健次著	外貨換算会計論	<昭 62>
第66冊	西村裕三著	アメリカにおけるアフターマティヴ・アクションをめぐる法的諸問題	<昭 62>
第67冊	渋谷秀樹著	憲法訴訟における主張の利益	<昭 63>
第68冊	平敷慶武著	動的低価基準観の史的展開	<昭 63>
第69冊	富田安信著	失業統計をめぐる諸問題	<平 元>
第70冊	大竹文雄著	租税・社会保障制度の経済分析	<平 元>
第71冊	本沢巳代子著	破綻主義の採用と離婚給付 一西ドイツ法との比較を中心として一	<平 2>
第72冊	伊藤正一著	C G E分析の応用 一台湾及びフィリピン経済の場合一	<平 2>
第73冊	佐藤浩一著	現代の経済政策	<平 3>
第74冊	西澤真三著	現代企業組織の成立と課題 一組織原理と情報をめぐって一	<平 3>

平成3年3月24日 印刷

平成3年3月31日 発行

著 者 西 澤 眞 三

〒591 堺市百舌鳥梅町4丁目804

発行所 大阪府立大学経済学部

〒543 大阪市天王寺区東高津町6-21

印刷所 汎和産業株式会社
