

# 日本の経営の組織論的分析

前 原 雅 文

## 序

われわれは、これまで、日本的経営論の代表的論者である岩田龍子氏と、間宏氏と、津田真澄氏の理論をとりあげて検討してきた<sup>1)</sup>。岩田氏は、日本的経営の特質を、集団志向性という日本人の心理特性に求められる。間氏は、戦前の日本的経営の特質を経営家族主義として把握され、この経営家族主義が、戦後の民主化政策が推進されていく過程において集団主義的行動と結びついて経営福祉主義として再編されたと主張される。津田氏は、共同生活体の概念によって日本的経営を把握され、さらに、共同生活体としての現代経営の普遍性を主張される。

山本安次郎氏によれば、「日本的経営は『日本の経営』の日本的な偏り、相違性ないし特殊性としてすでに国際的比較概念であることを示している<sup>2)</sup>。」すなわち、「『日本の経営』が日本的経営として現実に問題となるのは意識的に国際的比較が行われて日本の経営の相違点いわば『日本的』特殊性が浮き彫りにされるときである<sup>3)</sup>。」したがって、日本的経営の特質を明らかにしようとする場合、その中心的内容として組織行動の特性が問題

---

1) 拙稿「日本の経営論の批判的考察(1)」尾道短期大学研究紀要 第32集(1号) 1983年。

拙稿「日本の経営論の批判的考察(2)」尾道短期大学研究紀要 第33集(1号) 1984年。

拙稿「日本の経営論の批判的考察(3)」尾道短期大学研究紀要 第34集(2号) 1985年。

2) 山本安次郎稿「日本の経営論の批判的研究序説」亜細亜大学経営論集 第19巻 第1号 1983年 40ページ。

3) 同 上 41ページ。

となる。すなわち、組織論的分析によって、日本的経営の特質を最も明確に把握することができる。これまでに検討してきた岩田氏らの日本的経営論においては、このような組織論的分析は、きわめて不十分である。

本稿は、組織論的分析によって日本的経営の特質を明らかにするものである。

## I 組織の日本的モデルと欧米的モデル

一般に、組織は、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系<sup>4)</sup>」と規定される。そこにおいては、目的を達成するための協働行為が展開される。組織を日本的モデルと欧米的モデルとして対比して把握するには、それだけの日本と欧米の組織の違いを生じさせている基礎的要因、すなわち、組織を形成せしめる様式の違いが存在しているのである<sup>5)</sup>。それは、「組織構成員が、組織に参加している様式の差に求める<sup>6)</sup>」ことができる。すなわち、「日本の経営が、欧米の経営とかなり異なった様相を呈している基本的要因の1つは、企業の従業員の企業への参加の様式の違いにある<sup>7)</sup>」と考えられるからである。個人と組織との基本的関係に違いがあれば、組織はモデルとして明示するだけの明確な相違を生じることになる<sup>8)</sup>。

そこで、「組織への個人の参加様式、組織と個人との基本的な関係のタイプとして、契約と所属の二者が考えられる。諸個人が契約に基づいて組織を形成し、組織を存立せしめていれば契約型組織となり、個人が組織に所属という形で参加していれば、その組織は所属型組織と特徴づけられ

---

4) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938. p. 73.

5) 三戸 公稿「組織の日本型モデルと欧米型モデル」濱口恵俊・公文俊平編『日本的集団主義』有斐閣 1982年 106～107ページ。

6) 同 書 107ページ。

7) 三戸 公稿「日本的経営論の課題」責任編集 津田真澄『現代の日本的経営』有斐閣 1982年 99ページ。

8) 三戸 公稿「組織の日本型モデルと欧米型モデル」前掲書 107ページ。

る<sup>9)</sup>」のである。現代社会において代表的な組織である企業で比較してみると、日本の企業は、契約的側面をもつと同時により以上に所屬的性格を強くもち、欧米の企業は、所屬的性格はきわめて弱く圧倒的に契約に基づいて企業組織が形成され存在している<sup>10)</sup>。したがって、日本の組織モデルを所屬型、欧米の組織モデルを契約型として類型化することができる<sup>11)</sup>。すなわち、日本の企業は所屬型組織であり、欧米の企業は契約型組織である。

欧米では、個々の職種・職務が厳密に規定され、個々の労働者は、その個々の職種・職務を種々の労働条件のもとにおいて果たし、代りに賃金・給与を受け取るという契約をする<sup>12)</sup>。すなわち、雇用の際に各人ごとにそれぞれ雇用契約を交わし、その内容は、職種ないし職務、賃金ないし給与、労働時間、休憩時間、休日、年金、不平処理等であり、双方の署名で完結する<sup>13)</sup>。これに対して、日本では、雇用契約を相互に交わすというようなことはなく、仕事に関する契約関係に入るというより、むしろ、会社の一員になるのであり、社員になるときに誓約書を本人、保証人連署のもとに一方的に出す<sup>14)</sup>。

そこで、われわれは、次の点に注目しなければならない。すなわち、欧米のように、「契約関係によって企業の従業員になり、協働体系に参加する」ということは、諸個人が独立の人格者として各人のもっている労働力を契約条項に従って、自己の意思のもとに消費するということである。各人は自己のもつ機能を企業に契約の範囲で提供するのである。契約に基づく参加は、限定的な機能的参加である。これに対して、誓約のもとに企業に参加するという関係は、各人が企業に全人格的に所屬し帰属するという参加様式である。従業員たるかぎり、企業内のなんらかの職務ないし職種を

---

9) 同 書 107ページ。

10) 同 書 107ページ。

11) 同 書 107ページ。

12) 三戸 公著「公と私」未来社 1976年 16ページ。

13) 同 書 16～17ページ。

14) 同 書 17ページ。

担い、機能しなければならない。だが、日本の場合、特定の職務や職種の担当者としての存在である前に、その会社の社員であることが基本的存在である。だから、欧米の場合、従業員は何よりもまず、いかなる仕事の担当者であり、いかなる機能を果たす能力をもった人間であるかが問題となり、意識されるのに対して、日本ではどの会社の社員であるかが何よりも大切であり、その会社で何をしているかは第二義的なこととなる<sup>15)</sup>。」

このように、日本のような所属型組織においては、全人格的、全面的、無限定的な参加であり、欧米のような契約型組織においては、部分的、限定的な機能的参加である。日本においては、「従業員は企業という組織に参加するのであって組織の一員であり、労働者というよりも従業員<sup>16)</sup>」と考えられている。だから、企業と従業員との関係は、形式的には労働の売買と同様な契約が結ばれるが、実質的には労働が売買されているのではないから、契約尊重の精神は存在しない<sup>17)</sup>。このように、従業員は、「労働を企業家に売ったのではないから、その賃金は企業家より労働の代金として与えられたものではなくて、彼等が協働して獲得した成果からの分配分であると考え。したがって、彼等の賃金は企業の成果の大小に依存する。企業の業績が悪ければ、賃金、とくにボーナスや社内福祉などが減少してもやむを得ないと考える。逆に企業の業績が良ければ多くの報酬を期待する<sup>18)</sup>。」そして、日本的経営の従業員は、企業の内的存在であり、企業の業績の向上は、従業員を含んだ企業全体の協働の成果と考え、彼等は、企業という協働体が成長し発展することに大きな満足と誇りを感じるのである<sup>19)</sup>。したがって、従業員は、「絶えず企業全体の成果を考え行動することとなる<sup>20)</sup>。」すなわち、組織人格的行動を展開するのである。

15) 三戸 公稿「日本的経営論の課題」前掲書 101ページ。

16) 山田 保著「日本的経営の経済学——近代経済学への挑戦」中央経済社 1980年 48ページ。

17) 同 書 48ページ。

18) 同 書 48ページ。

19) 同 書 49ページ。

20) 同 書 49ページ。

これに対して、欧米では、「企業を組織とみないで独立した職業人の集まりとみる<sup>21)</sup>」のであり、そこに、「契約主義が発生し、自己の領域にとじこもり、配置転換をきらい、技術革新に反対する欧米的な労働者像が<sup>22)</sup>」形成される。そして、欧米的企業の労働者は、契約尊重の精神によって、与えられた仕事は、自己の責任の範囲において、ある程度果すのである<sup>23)</sup>。「さらに人々は自己の与えられた仕事を天職と考え、それに精神を打ち込んで行うことは職業倫理として尊重されてきた<sup>24)</sup>」のである。そして、彼等は、企業の業績にはあまり関心がなく、自己の仕事の完成に誇りをもち、同一労働、同一賃金を要求するのである<sup>25)</sup>。さらに、「彼等は契約の仕事を実行すると同時に、契約が実行されることを要求する<sup>26)</sup>」が、「この精神は利己主義ではなくて、個人主義である<sup>27)</sup>。」

以上の検討から明らかなように、欧米のような契約型組織においては、個人主義的な行動様式が展開されるのであり、日本のような所属型組織においては、集団主義的な行動様式が展開される。「集団主義とは、個人と集団との関係で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心(集団優先)の考え方である。あるいはそれに道徳的意味が加わって、そうするのが『望ましい』とか『善いことだ』とする考え方である<sup>28)</sup>。」そして、「集団主義の下で、個人と集団との『望ましい』あり方は、個人と集団とが対立する関係ではなくて、一体の関係になることである<sup>29)</sup>。」すなわち、「集団主義の理想からいえば、個人と集団、もっと抽象的にいえば個と全体とは、対立・協調の関係にあるのでなく融合・一体の関係にあるのが望まし

---

21) 同 書 6 ページ。

22) 同 書 6 ページ。

23) 同 書 46～47 ページ。

24) 同 書 47 ページ。

25) 同 書 47 ページ。

26) 同 書 47 ページ。

27) 同 書 47 ページ。

28) 間 宏著「日本の経営」日本経済新聞社 1971年 16 ページ。

29) 同 書 16 ページ。

い<sup>30)</sup>」のである。そして、集団主義は、現実には、個人が集団の利益のために奉仕し、集団忠誠心を発揮することによって、集団の生存と繁栄がえられ、それによって、その集団に所属する個人の目的、利害や欲求が充足されるというメカニズムを集団がもつときに機能するのである<sup>31)</sup>。

## II 集団主義的組織編成

組織は、一般に、規模の拡大によって次第に機能が分化し、一定の命令系統にそって意思が伝達され、職務権限規程、組織規程などによって職務が遂行されていく官僚制的組織構造が形成されていく<sup>32)</sup>。日本の企業も、基本的には同じである。しかし、日本の場合は、経営組織の機能上の基本単位が、欧米のように個人におかれるのではなく、あくまでも集団におかれるという事実注目しなければならない<sup>33)</sup>。すなわち、「経営組織の機能上の基本単位としての小集団は、具体的には職制組織における基本単位としての係、工場における作業班、QCサークルといった種々の形態をもって現われるが、いずれの場合でも、ここでは職務乃至仕事の配置が個人レベルで明確化、固定化される度合が弱く、代りに小集団が集団として担当する職務・仕事範囲の方が明確化、固定化されることになる<sup>34)</sup>。」もち

---

30) 同書 16ページ。

31) 占部都美著「日本の経営は進化する」中央経済社 1984年 12ページ。

32) 植村省三著「組織の理論と日本の経営」文眞堂 1982年 140ページ。

33) 富森虎児稿『『日本の経営』とその経済基盤』経済学研究（北海道大学経済学部）第34巻 第4号 1985年3月 118ページ。

この点について、岡本康雄氏は、次のように説明されている。

「日本の経営—経営組織を理解する場合、最も意味のある行動単位は、構成員個人とかその職務（遂行行動）ではなく、ある特徴をもった職場集団である。もっとも観察可能な現実の行動単位は、構成員個人個人の行動だから、より具体的な言い方をすれば、日本の経営組織の動きを効果的に説明するための基礎的単位は、ある特徴をもった職場集団に基礎をおく構成員の行動である。」

（岡本康雄稿「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型（上）」『組織科学』VOL. 12. 4 丸善 1979年 30ページ。）

ろん、このような仕事の配置においても、個人の職務役割の範囲がそれなりに定められ、多かれ少かれ一定期間固定化されることはあるが、個人の職務範囲の限界は、その個人が所属する小集団そのものの職務範囲の限界に比べてきわめて曖昧である<sup>35)</sup>。

中根千枝氏によれば、小集団というのは、「仕事の遂行において、いつも共にいる（すなわち協力関係にある）ということで、場の共有を媒介としている人々からなる<sup>36)</sup>」ものである。すなわち、「仕事仲間とよばれるような、一つの仕事を協力して遂行する集団である<sup>37)</sup>。」したがって、ここでは、「仕事の協力と場の共有という<sup>38)</sup>」ことが、重要な要素をなしている。そして「小集団の理想的なサイズは5～7人である<sup>39)</sup>」が、「日本人が個人として生き生きとし、緊張を感じないで社交を楽しみ、仕事をするという状態のときは、いつもこの小集団の中に（物理的とは限らず社会的に）いるときである<sup>40)</sup>。」さらに、「日本の場合、個々人の小集団帰属意識がことのほか強いために、たんなる組織上の配置ということにとどまらず、仲間意識をもった集団として高い機能をもってしまう。このためにセクションごとの孤立性が高くなり、同一組織の中でもセクショナリズムが非常に強く出てくる<sup>41)</sup>」という点を指摘する必要がある。また、小集団の成員は、お互いにきわめて密度の高い人間関係を形成し、全人格的な集団参加が要求される<sup>42)</sup>。だから、構成員に対する集団の規制は、その集団の性質や目的によって設定されているルールによってではなく、その中の人間関係の相対的力関係と、その総和からくる全体の動きによるのであ

---

34) 同 上 118ページ。

35) 同 上 118ページ。

36) 中根千枝著「タテ社会の力学」講談社 1978年 22ページ。

37) 同 書 22ページ。

38) 同 書 23ページ。

39) 同 書 24ページ。

40) 同 書 25ページ。

41) 同 書 37ページ。

42) 同 書 81ページ。

る<sup>43)</sup>。

したがって、経営組織の機能上の基本単位としての小集団すなわち職場集団においては、一体化された人格的結合関係が存在するようになる。それは、日本の集団が、資格よりも場の共有を重視するからである。このような集団主義的な組織編成においては、個人は、集団に一体化する傾向が強くなるが、この点について、マーチとサイモンは、「個人の集団への一体化が強ければ強いほど、彼が知覚した集団の規範と、彼の諸目標とが合致する傾向が強くなる<sup>44)</sup>」と、述べている。さらに、次のような指摘に注目しなければならない<sup>45)</sup>。すなわち、①知覚された集団の威信が高ければ高いほど、②集団のメンバーの間で、目的が共有されていると知覚されている程度が高ければ高いほど、③個人と他の集団メンバーとの間での相互作用の頻度が大きければ大であるほど、④集団の中で充足される個人の欲求の数が多ければ多いほど、⑤個人と他の集団メンバーとの間での競争の量が少なければ少ないほど、個人がその集団に一体化する傾向がより強くなる。

日本的経営における集団主義的な組織編成は、基本的には客観的な機能上の問題であるが、そのような組織編成が、日本的経営において最も合理的で妥当なものとされたのは、それを肯定的に受容し、そのなかでこそ人々を最も活性化させようとする集団主義的価値志向が、わが国文化の主流として存在していたからである<sup>46)</sup>。すなわち、集団主義的な組織編成は、一定の集団主義的価値志向が大勢となる文化的風土のなかでしかより良く機能しえないのである<sup>47)</sup>。したがって、日本的経営においては、集団主義的な組織編成は、組織論的合理性を有しているといえる。

---

43) 同書 81ページ。

44) J. G. March and H. A. Simon 著 土屋守章訳「オーガニゼーションズ」ダイヤモンド社 1977年 101ページ。

45) 同書 101ページ。

46) 富森虔児稿 前掲論文 119ページ。

47) 同上 119ページ。

### III 職場集団とその行動様式の特徴

日本の経営においては、「経営組織の基礎的構成単位ともいべき職場集団<sup>48)</sup>」を中心として経営活動が展開される。すなわち、その経営活動は、「職場集団間の相互作用——競争と同調、対立と妥協など——として展開されている<sup>49)</sup>」のである。したがって、次に、職場集団とその行動様式の特徴を検討する必要がある。この問題については、岡本康雄氏のすぐれた研究がある<sup>50)</sup>。ここでは、岡本氏の見解にしたがって、その概略を明らかにし、経営組織における構成員の行動の理解に努める<sup>51)</sup>。

- (1) 職場集団としての仕事の範囲は、かなり明確に規定されているが、この集団内部での成員個人個人の仕事は厳しく固定されておらず、成員間の仕事の分担は、相当程度弾力的に行われる。そして、職場集団のリーダーの判断の下に、仕事のローテーションが行われ、勤続年数の経過と共にかなり広い範囲にわたる仕事を経験し、技能を習得するようになる。このため仕事の繁閑に応じて弾力的な応援が出来るが、これは、欧米では、あまりみられない慣行である。
- (2) フォーマルな業績評価が、個人単位ではなく、職場集団を単位にして行われている。もちろん個人的な人事考課なども行われているが、それらは若干儀式化している。すなわち、管理者は、個人間の評価差

---

48) 岡本康雄稿「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(下)」『組織科学』VOL. 13 NO. 1 丸善 1979年 58ページ。

49) 岡本康雄稿「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(上)」『組織科学』VOL. 12 NO. 4 丸善 1979年 30ページ。

50) それは、次の2つの論文の中で詳細に展開されている。

岡本康雄稿「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(上)」『組織科学』VOL. 12 NO. 4 丸善 1979年 30～41ページ。

岡本康雄稿「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(下)」『組織科学』VOL. 13 NO. 1 丸善 1979年 55～60ページ。

51) 岡本康雄稿「日本経営における職場集団の意味と意思決定類型(下)」58～60ページ。

を大きくすれば集団成員間の対立意識を強めるから、フォーマルには、なるべく個人間の評価差を大きくつけないのである。その代り、職場集団に対する業績評価は相当厳しい。しかし、個人に対する短期の（各年の）業績評価は、フォーマルには大きな差をつけないけれども、インフォーマルな、あるいは定性的な評価はかなり厳しい。それらは、管理者ないし上司の評価態度に記憶として蓄積され、長期的に作用する。

- (3) 当該職場集団の内部構造は、職場集団のリーダーを頂点にした縦の序列が、フォーマルにかつインフォーマルに形成されている。すなわち、フォーマルには職制が、インフォーマルには勤続年数を背後にもった、仕事・技能の幅の広狭の序列が存在している。そして、この序列の存在は、同一レベルの成員間に対しては出来るだけ早く上向していかこうとする競争意識を生み出す。それは、結果的に、集団の業績を引き上げる方向に作用する可能性がある。
- (4) 職場集団が基礎的評価単位であるから、同列の職場集団相互において、非常に強い競争意識が生まれる。課と課、部と部の競争が非常に激しい。しかし、課と課が対立していても、より上位集団である部が他の部と競争するときには、課相互の協調関係が生まれる。
- (5) 職場集団の方針を決定する権限は、フォーマルには集団リーダーにある。しかし、その決定過程においては、集団成員の事前の合意を得ようと努力する。リーダーは、実質的にしかしインフォーマルな形で、重要一有能人物と意識している人々に対し、序列を超えて彼らの合意を得ようと努める。この場合ありうべき意見の対立については、その時点において対立点を明確にし、その上での解決案を探索するよりは、多分にインフォーマルに意見を打診し、対立点を緩和するよう根回しを行い、事実上の合意に近い状況が生まれたと判断した時、フォーマルに決定する。このような対立の漸次的緩和と成員間の合意形成は、集団成員間の参加意識すなわち一体化を強め、さらに集団の安定性を

生み出す。

- (6) (5)のような意思決定方式の中に、漸進的改良主義の要因が内蔵されている。すなわち、合意形成の過程においては、集団内部の序列を超えた意思聴取が重要—有能な人物に対し、多分にインフォーマルに行われる。この場合、勤続年数が相対的に短く、その意味において集団内序列は低い、集団の既存の思考慣習に強く染まっていない、比較的若年層の現状批判的発想が吸いあげられる可能性がある。とくに集団の業績が低く、何らかの危機意識が集団成員、とくに集団リーダーに持たれる時、集団序列を超えた状況変革的な発想が政策化される可能性は高い。この意味において、上述の職場集団は、漸進的改良主義の要素を内蔵させている。
- (7) ある程度恣意的に配分された職場集団、さらにはよりルーズな職能領域集団に、人々は長期に滞留し仕事をするかたわら、技能を習得しその幅を広げていき、それに対応して昇格—昇進していく。従って、同一職場集団、同一職能領域集団における他の成員との協働関係は、即事象的な職務関係を越えた、より密度の高い人間関係に発展する可能性をもっている。好むと好まざるとにかかわらず、同一集団内部に長期に滞留することは、それ自体、成員間の相互作用を多様化するチャンスを与える。しかも技能の授受がメンバー間で行われ、かつ他の職場集団との競争があるから、成員間の一体化—仲間意識が強くなる。
- (8) 上記の諸点に基礎をおきながら集団生活を共有する感情が時間の経過と共に集団成員間に生まれる。そして職場集団単位の付加的活動、例えばクリエーション活動が、このような共存感情を制度化すると共にそれを刺激する。この意味において、集団成員の主観において職場集団は擬似生活集団の側面をもつものとして意識される。職場集団のリーダーは、このような共有感情にある程度答えることも付加的に期待され、時に上役にむかっては、集団成員の生活的利害を主張する

ことになる。その時、そのリーダーは、機械的職務関係のリーダーを超えた、自分達の真の代表として成員により知覚される。

以上のような職場集団における構成員の行動様式を規定している社会的価値、すなわち「行動に一定の方向性を与え、それを意味づけ、かつ正当化する価値<sup>52)</sup>」は、一体いかなるものであろうか。それは、佐藤慶幸氏のいわれる献身価値である。「献身価値とは、個人が所属する集団のための貢献が望ましいとする価値であり、それゆえ集団のためのパフォーマンスが優位する価値である<sup>53)</sup>。」そして、佐藤氏によれば、わが国では、この献身価値が優位しているとされる<sup>54)</sup>。すなわち、「日本の組織は、しばしば『和』の精神を強調してきたが、むしろそれは献身価値に従属するものであった。『和』の精神の強調は、集団への貢献度をめぐって行なわれる競争から生ずる緊張や不安を柔らげるためのものであったとみることが適切である<sup>55)</sup>。」そして、この「献身価値は集団のためのパフォーマンスが優位する価値であるところから、忠誠の対象は集団であって、その集団の目標にたいしてだれがもっとも貢献するかをめぐって、激しい競争が展開される<sup>56)</sup>」のである。したがって、「しばしば強調される共同体意識と競争とは矛盾するのではなくて、むしろ補完的關係にあったとみなしうるのである。献身価値の優位は『業績主義的競争と共同体意識とを結びつける<sup>57)</sup>』役割を果たしている。このように、「各職場単位ごとに互に競争させて企業目標に貢献させるという集団主義は、献身価値が優位する社会の特徴である<sup>58)</sup>」といえる。

---

52) 佐藤慶幸著「行為の社会学——ウェーバー理論の現代的展開——」新泉社 1976年 130ページ。

53) 佐藤慶幸著「現代組織の論理と行動——官僚制を超えて——」御茶の水書房 1972年 233ページ。

54) 同書 232～233ページ。

55) 同書 233ページ。

56) 同書 233ページ。

57) 同書 233～234ページ。

58) 佐藤慶幸著「現代組織の論理と行動——官僚制を超えて——」234ページ。

献身価値が優位する状況においては、「集团的結合と集团的規律が強調され<sup>59)</sup>」るのであり、「集団や組織に埋没ないし一体化している人びとには、組織と個人の問題、したがって組織緊張や疎外の問題は生じないのである。さらにまた、全人格の人間と、かれが組織において一定の機能を担うことによって没人格化された役割的人間との緊張の問題や、この両者のフィードバックという問題も、集団や組織と同一化することを望ましいとする献身価値や和合価値を内面化した人びとには意識されない。また集団主義という行為のパターン変数が主軸になっている社会では、人びとから組織への忠誠を動員しやすいのである<sup>60)</sup>。」このように、わが国の職場集団における構成員の行動様式を規定している献身価値という社会的価値は、「ある特定の状況や領域にたいしてのみ通用するものではなくて、社会システムを構成している個人や集団(組織)のすべてにたいして適用されるという意味で、それはきわめて一般的であり、かつ〈基層的〉なものである<sup>61)</sup>。」そして、「基層的な社会的価値は、社会変動——たとえば経済システムや政治システムの変化——にもかかわらず存続し、かえってそれらのシステムの変化を一定の方向に規定する側面さえもっているのである<sup>62)</sup>。」しかし、今日の高度産業社会、あるいは、情報化社会において、「それまでの工業化をささえてきた〈献身価値〉が次第に崩れ新しい価値観が若い世代の行動パターンを規定しつつある<sup>63)</sup>」のも事実である。

もともと、「組織の概念は、目的意識的に調整された役割の合理的な配分システムとして、それは目的合理性に志向するという多かれ少なかれ普

---

59) 同書 234ページ。

60) 佐藤慶幸著「行為の社会学——ウェーバー理論の現代的展開——」143～144ページ。和合価値について、佐藤氏は、次のように説明されている。

「和合価値とは集団所属やそのなかの身分という属性(quality)による結合を強調する価値である。」

(佐藤慶幸著「現代組織の論理と行動——官僚制を超えて——」233ページ。)

61) 同書 131ページ。

62) 同書 131ページ。

63) 同書 133ページ。

遍的特質をもつものとして規定されるが、価値はむしろかかる組織にたいして、その目的合理性のあり方に影響を与える社会的・歴史的・文化的な要素として規定される<sup>64)</sup>」のである。

変動の激しい今日の高度産業社会あるいは情報化社会において、「新しいいわば〈戦無派的〉世代を特徴づけるものは、価値の相対化や多様化であり、日本の集団主義や会社主義にかわる〈個人主義〉であり、管理職志向よりも専門職志向であり、年功序列思想にたいする能力主義思想であり、また社会的流動化(転職)である<sup>65)</sup>。」このような社会状況の中で、さまざまな社会的諸問題が生じており、「組織に一体化し組織に一生忠誠をつくす〈組織人〉(organization man)では、十分に变化する環境に適応できない<sup>66)</sup>」のである。すなわち、「献身価値にもとづく組織行動自体<sup>67)</sup>」に限界があり、その役割を再検討する必要がある。したがって、組織とメンバーとの、あるいはメンバー間の同一性を高め連帯性を強めることは、組織の自己革新を不可能にし、内部的には抑圧と緊張をつくり出すことによって、組織は、バーナードのいう有効性も能率も確保することが困難になると考えられる<sup>68)</sup>。

#### IV 日本の経営における意思決定

集団主義的組織編成の下での行動様式の特徴は、当然、経営の中心的な活動領域である意思決定にも大きな影響を与える。そこで、日本の経営における伝統的な意思決定制度として稟議制度をあげることができる。小野豊明氏は、稟議制度を次のように定義されている。すなわち、「稟議制度とは『業務の執行にあたって広く上長または上部機関の決定または承認を

---

64) 同 書 136ページ。

65) 同 書 180ページ。

66) 同 書 182ページ。

67) 同 書 180ページ。

68) 同 書 182ページ。

うけねばならない事項(稟議事項)とその手続(稟議手続)とを定めたもの』のことであって、これによって、企業経営上重要な事項が、組織体の下で立案され、書類(稟議書)によって関係者間に(会議でなく)回覧された上で、上長または上部機関によって決裁(決定、承認または否認)される制度のことである<sup>69)</sup>。』そして、稟議制度を理解する場合に、とくに留意すべきこととして次の点を指摘されている<sup>70)</sup>。

- (1) 稟議事項は、業務の執行についての経営上の重要事項であること
- (2) 組織体の下部(中間管理層)で立案され、関係者を経て上長または上部機関に上申する手続であること
- (3) その上申は一定の様式による書類によって行なわれ、しかも関係者の会合による審議が原則ではなく、この書類を回覧することによって行なわれること

山城章氏らは、この稟議制度の特性として次の点をあげて説明されている<sup>71)</sup>。

- (1) 個々の案件ごとの意思決定

本来の意味での稟議では、部下による活動において達成を期待する目標が管理者の意思として設定される計画は存在しない。たとえ社長により決裁される稟議であっても、それはもっぱら具体的行為についての個別的・実施的意思決定としてのものである。

- (2) 起案責任者による起案

稟議の起案は、その決裁者自らが行なうのではなく、決裁の権限をもたない職務担当者によって行なわれる。実際の起案は、定められた稟議者ではなく、稟議者の部下によって行なわれ、稟議者はそれを取りまとめ、その部門の代表者として稟議者になるのである。稟議の起

---

69) 小野豊明著「日本企業の組織戦略」マネジメント社 1979年 13ページ。

70) 小野豊明稿「日本の意思決定論」大阪大学創立50周年記念国際シンポジウム『産業組織の意思決定とリーダーシップ』報告要旨 1984年 32ページ。

71) 山城 章編著「日本の経営の構築」ビジネス教育出版社 1979年 291～300ページ。

案は、マネジメントにおける計画機能に類似する性格をもっている。起案は、各稟議事項の業務を分掌するライン系の者によって行なわれる。この起案は、実施直前に、いわば施工図にふさわしいものとして行なわれる。稟議の起案にあたっては、決裁されたとおりに実施できるようにまで案件の内容をかため、しかも関係者と打合せたうえで、起案されるのが通例である。この起案は、意思決定のプロセスのうち、問題の正しい把握から数種の解決策の検討までの思考過程を経て、一つの案としてまとめるまでが、起案者及び起案責任者によって行なわれる。稟議の起案は、同時に提案制度としての性質をもっている。

### (3) 回議

稟議書を回議に付することにより、関係者間の意思疎通を図るのである。この回議の直接的な目的としては、(1)起案の内容を、総合的にみてよりすぐれたものとする、(2)決裁後の実施の円滑化を図る、(3)記録を残して将来におけるトラブルの発生を予防する、といったものをあげることができる。

回議として関係者が意思決定に参画化することから、実施が円滑化されるといった特色をもつ。したがって、案件が決裁されれば、ただちに関係者との協働のもとで実施されるので、決裁と実施との間に時間的ズレが生じない。本来、稟議制度における回議は、案件の業務を分掌する部門で、その分掌業務の効率的遂行の観点を中心として起案、審査、確定され、案件の内容に関係する他部門の分掌業務の立場からみた意見を加え、決裁者による決裁をより総合的な観点でよりすぐれたものとするためにとられるのである。回議が決裁の前提行為であるということは、まさにかかる立場での決裁についてのものである。

### (4) 決裁

権限の形態は、決定と決裁とに大別され、決裁は承認、認可、許可を含んだものである。この相違は次のとおりである。

#### (ア) 決定

該当する事項についての権限保有者が自己の意思に基づいて、自己、またはスタッフが与えたいいくつかの案の中から一つを選択し、採択するものを決めること。

(イ) 承認

効力の発生が留保されている事項について、下位者が、いくつかの解決策のなかから、一つを選択してまとめたものの効力を最終的に発生させるため、承認者による採択を受けること。したがって、この特色は、(1)下位者が問題の把握と分析を行ない、いくつかの解決策を考えたうえで一つの解決策として取捨選択し、その案についての採択を申請すること、(2)申請案について、承認者が是非を判断し、イエスカノーか、あるいは承認者などの意見を加えて修正するか、施行条件をつけるかして採択するものを定めることにある。

(ウ) 認可

効力の発生が留保されている事項について、下位者が、いくつかの解決策の中から一つを選択してまとめたものの効力を最終的に発生させるため、認可者の同意を受けること。したがって、この特色は、(1)承認と同様に、下位者からの申請により、(2)認可者が申請案についてイエスカノーかの二者択一によって、採択することにある。

(エ) 許可

禁止事項について、下位者からの申請に基づいて、許可者が禁止を解除すること。

マネジメントにおける意思決定は、レスポンシビリティを割当てられたポジションにある者による決定としての形態が中心をなす。わが国の職務と権限は、アメリカとは異なった独特のものである。しかもその権限は、決裁権限中心で、長い伝統にたっている。権限は集権化し、その起案は下位層に分散して行なわれるのが、稟議制度の特色である。

(5) 記録

起案から決裁にいたるまでの内容が、文書で説明できるように、記

録にとどめられる。稟議が形式中心に走りすぎると、決裁・回議を形式化し、執行関係者層の起案が、実質的な機能の多くを掌握してしまうという危険な傾向を生ずることになる。しかも稟議事項の性質から、回議者の範囲が増大する。稟議制度が非能率の代表的なものとして批判されてきたのは、まさにかかる形式行為重視の稟議についてであった。起案から決裁にいたるまでの経過を、記録として確保することは、稟議の中心的役割ではなく、一つの要件にすぎない。この記録は、事前情報としてのものである。事前に情報を関係者へ連絡するシステムとしては、すぐれた制度であるといえる。

このように、「稟議制度による意思決定にあっては、決裁者の意を体して該当業務の実施担当部門で、個々の案件ごとに起案され、関係者・関係部門の回議を経て決裁される。この起案者や回議者が、すぐれた内容となるように起案し、回議に参画すれば、必然的にすぐれた具体策として実施することが可能になる<sup>72)</sup>。」そして、「稟議による決裁は、あくまでも個別的・実施的性格をもったものである。決裁されたとおりに実施するためには、実施直前に起案・回議することになるから、長期性・総合性にたった意思決定は行なわれない<sup>73)</sup>」のである。

稟議制度による意思決定において特に重要な意味をもつのは、「稟議書による回議がはじめられるにあたって前もっておこなわれる『根まわし』とよばれる非公式の意思調整過程<sup>74)</sup>」である。そして、「稟議制度ではこの『根まわし』の過程が起案された案件の回議に先行することによって、回議されるに至った起案は確実に各段階において承認され、決裁をえることになる。逆にいえば『根まわし』によって承認・決裁のえられることの確実な起案だけが回議される<sup>75)</sup>」のである。このような「根まわし」による調整は、あくまで非公式な、個人的な過程によるものであり、フォーマ

72) 同書 300ページ。

73) 同書 303ページ。

74) 植村省三著「組織の理論と日本的経営」文眞堂 1982年 195ページ。

75) 同書 195ページ。

ルな意思決定において不可欠なものとなっている<sup>76)</sup>。そして、回議の過程において、少なくとも表面的に、あるいは形式的には、関係者全員の合意を得るといことがきわめて重要となる。すなわち、形式的には、『全員一致』による決定<sup>77)</sup>』という状態をつくりだすのである。そして、「この全員一致の実現によって集団の一体的結合をより強固なものとし、形成された意思の執行にあたってのより効率的な体制をつくりあげよう<sup>78)</sup>」するのである。それは、まさに集団的意思決定といえるものである。

次に問題となるのは、稟議制度は参加による意思決定であるかどうかということである。この点について、植村省三氏は、「稟議制度はいかなる意味においても『参加』による意思決定ではありえない<sup>79)</sup>』と断言される。しかし、植村氏がそのように主張されることについては、きわめて疑問があるといわねばならない。上記の稟議制度の特性の中で明らかにされたように、稟議制度は、「関係者が広く参加する制度としての機能<sup>80)</sup>」を保持している。すなわち、「稟議制度はボトム・アップの制度であり、下からの創意をそそる制度であり、また関係者のコミュニケーションに役立つ制度である<sup>81)</sup>。」植村氏は、「この制度では、執行者である組織の下位の者自らが決定行為をなすのではなく、上位者の『決裁』がなければ起案された事項は実施されえない<sup>82)</sup>』と説明される。しかし、その意思決定過程においては、「執行者自らの意思が反映されている<sup>83)</sup>」のは明らかであるから、「下位の起案者によって実質的に決定行為がなされる<sup>84)</sup>』と考えるべきである。そして、「この制度では社長が意思決定をするにあたって、自分独

76) 同 書 196ページ。

77) 同 書 195ページ。

78) 同 書 195ページ。

79) 同 書 189ページ。

80) 小野豊明著「日本企業の組織戦略」18ページ。

81) 同 書 18ページ。

82) 植村省三著 前掲書 189ページ。

83) 同 書 189ページ。

84) 同 書 189ページ。

自の判断を下す余地はほとんどなく、ただその集団による決定に自分の承認を与えてそれを正当化するだけである<sup>85)</sup>。」このように、上位者は、「決定」ではなく、「決裁」の権限を行使し、起案に正当性を与えるのである。以上の検討から明らかなように、稟議制度は、下位者が意思決定過程に参加しており、参加による意思決定であるというべきである。しかし、それは、責任の所在がきわめてあいまいであるという「責任分散の意思決定方式<sup>86)</sup>」であるといわねばならない。

そこで、注目しなければならないのは、「こうした意思決定の様式を支える情報伝達の経路<sup>87)</sup>」についてである。すなわち、「欧米では組織図で示される職位間の関係が主要な情報伝達の経路になっているのに対して、わが国では、それ以外に各人のもつさまざまな情報網が重要な機能を果たしている。これは、入社以来、各人は種々の職種を経てくる(ジョブ・ローテーション)ので、その間に個人的な情報網をつくりあげており、しかも部課など職場単位の仕事は明確化されているとはいえ個人(職位ごと)の仕事は大枠しか定められておらず、各人の能力次第でいくらかでも仕事内容を拡張できることから、能力次第でいくらかでも情報網を拡大できる余地があるからである。したがって欧米のように定められた職務で決められた情報のもとにおかれるのに比すれば、縦・横・斜めの情報ネットワークを各人が有している<sup>88)</sup>」のである。そして、「各人は、それぞれインフォメーション・センターともいべき立場にいることから、トップだけでなく、すべてが速く、しかも広範囲の決定をできる体制にある。組織が実態として、きわめて柔軟な体質を有している<sup>89)</sup>」のである。

ところで、「稟議制度中心の意思決定は、経営の近代化によって新しい

---

85) 奥村昭博稿「戦略的意思決定とリーダーシップ」小林規威、土屋守章、宮川公男編『現代経営事典』日本経済新聞社 1986年 358ページ。

86) 植村省三著 前掲書 191ページ。

87) 小沢勝之稿「わが国の経済的・文化的環境と経営組織」責任編集・一寸木俊昭『現代の経営組織——その構造とダイナミズム』有斐閣 1983年 215ページ。

88) 同書 215ページ。

89) 同書 215ページ。

諸制度が導入されるにつれ、純化改善されていった<sup>90)</sup>」のである。すなわち、稟議手続の整備により、稟議事項をその性質によって、計画的事項と執行的事項とに区分し、本来の意味の稟議制度を後者の処理に集中する道を開き、また、長期計画と予算統制の導入によって、一方で、計画的事項の稟議が増大し、次第に常務会における審議の重要議題となり、他方、予算による間接統制、職務権限規定の整備などによって、権限の委譲が可能になり、承認事項である本来の稟議事項が減少することとなった<sup>91)</sup>。その結果、稟議中心の意思決定システムは大きく変貌していったが、その後、わが国経済の高度成長がつづくなかで、この傾向はさらに強まり、意思決定システムの変貌は、計画的意思決定事項と執行的意思決定事項との分離によるトップ・マネジメントにおける意思決定機関の分化を生じさせ、そして、執行的意思決定事項の分権化を一層進めることになり、一部の企業では、稟議制度による意思決定を廃止している<sup>92)</sup>。

今日の企業の経営活動の現状において指摘されなければならないのは、「企業をめぐる環境変化がきわめて激しく、多様となり、特に産業構造の変革が企業の存立自身をあやうくするようになった<sup>93)</sup>」ことである。そこで、そのような事態に対処するために、トップ・マネジメントにおける意思決定機関としての経営会議や常務会などにおいて、新規事業、新製品の開発、企業の合併系列化、関連会社との連携など、企業の将来の存続と発展にかかわる事柄が取り上げられている<sup>94)</sup>。すなわち、「企業経営が高度化し、しかも激しい環境変化のなかで企業が発展しつづけるには、管理的な意思決定では十分でなく、企業の発展方向自身を決定する戦略的意思決定が必要になってきた<sup>95)</sup>」のである。

90) 小野豊明著「日本企業の組織戦略」237ページ。

91) 同 書 237ページ。

92) 同 書 237～238ページ。

93) 同 書 257ページ。

94) 同 書 257ページ。

95) 同 書 258ページ。

## 結 び

日本の経営において、個人は組織に所属という形で参加しており、その組織は所属型組織と特徴づけられる。すなわち、それは各人が企業に全人格的に所属し帰属するという参加様式である。したがって、特定の職務や職種の担当者としての存在である前に、その企業の従業員であることが基本的存在である。このような所属型組織においては、集団主義的な組織編成が行なわれる。すなわち、経営組織の機能上の基本単位としての小集団においては、一体化された人格的結合関係が存在するようになる。そして、そこでは、人間的な信頼関係が重視され、全体の和と規律が尊重され、集団に献身することが何よりも重要視されるのである<sup>96)</sup>。したがって、「わが国の諸集団は、成員同士の助け合い、コミュニケーションの緊密さを得て、きわめて統一性の強い有機的なものとなる<sup>97)</sup>。」

そのような状況は、経営の中心的な活動領域である意思決定にも大きな影響を与える。すなわち、日本の経営においては、「根まわし」を中心とした稟議制度による意思決定が行なわれる。それは、集団的意思決定といわれるものである。しかし、経営の近代化によって稟議中心の意思決定システムは大きく変貌していった。そして、企業をめぐる激しい環境変化は、戦略的意思決定の必要性を増大させたのである。

このようにして、日本の経営における組織行動は、「人間的つながり、集団の和などに代表される共同体的性格<sup>98)</sup>」が強くなるが、一方において、経済的合理性と組織論的合理性を追求しているのである。したがって、「日本の経営は組織論的合理性を重視する共同体的機能集団である<sup>99)</sup>」と把握することができる。

---

96) 小沢勝之稿「わが国の経済的・文化的環境と経営組織」前掲書 219ページ。

97) 同 書 219ページ。

98) 同 書 222ページ。

99) 数家鉄治著「現代経営の組織理論」文眞堂 1985年 171ページ。