

関係集団と機能集団—その組織の性格—

中 條 秀 治

I. 序

II. 集団の性格

1. 集団をどう理解するか

III. 関係集団と機能集団

1. 関係集団

2. 機能集団

IV. 集団類型と組織

1. 堺屋太一の組織論

2. 関係型組織

3. 機能型組織

V. 結びにかえて—日本の機能集団の特質—

I. 序

集団¹⁾の性格を考える場合には、集団としての目的が重要であるのは論をまたない²⁾。メンバーには集団目的ないし方向性に対する共通の理解がいかなる場合も最低限存在する。もちろん、ここで言う共通目的と言うのは、なにも集団参加者がその目的に共感ないし賛同しているとか、個人的な目的と一致しているというようなこととはまったく関係がない。集団の目的は個人の参

1) 集団にはさまざまな類型がある。集団類型は社会学の伝統的な研究領域であり、その意味で研究業績も膨大な数にのぼる。結合の契機や動機を問題とするものから、結合の状態、あるいは集団としての目的の観点などさまざまである。一般的な集団論の議論をみれば、テンニースの「ゲマインシャフトとゲゼルシャフト」、クーリーの「第一次集団・第二次集団」、ウィーゼの「群衆-集団-抽象的集合体」、マッキーヴァーの「コミュニティー・アソシエーション」、高田保馬の「基礎社会と派生社会」、ソローキンの「非組織集団と組織集団」、サムナーの「内集団と外集団」、ギユルヴィッチの「マス・コミュニティー・コミュニオン」、ブルマーの「群衆-公衆-大衆」、ベッカーの「チャーチ-セクター・デノミネーション-カルト」、ウィルソンのセクト類型論などがある（安田ほか、pp.8-9）。

2) 清水盛光（1971）は、集団の本質を「目的志向の共同（p.270）」とし、また蔵内数太（1966）は、集団の成立に関して、「共通目的」という対象の共同性と「われわれ」という主体的共同性という2つの契機を考えている。

加動機と一致する場合もあればしない場合もある。要は、集団としての目的を知識として理解しているということである³⁾。

組織という手段的かつ拘束的な社会的関係は集団目的の達成と集団維持という2つの機能を担っているといえることができる⁴⁾。しかし、組織は机上で作成される単なる設計図ではなく、現実の社会的関係である。集団の目的に沿って組織は編成されるが、その組織は集団内の現実の社会的関係の在り方と無縁ではありえない⁵⁾。集団内の社会的関係が基本的にどのようなものかが、組織の編成にかかわってくるからである。つまり、集団の性格が組織の性格を規定するということである。

本稿では、集団を関係集団および機能集団として類型化し、集団類型に対応した組織をそれぞれ関係型組織、機能型組織としてその特徴を考えようとする。

II. 集団の性格

1. 集団をどう理解するか

集団を考える場合、そもそも集団をどのように理解するかという立場を明らかにしておく必要がある。社会心理学における集団の議論を見ると、集団をどう捉えるかには大きく3つの立場がある(ターナー、1987、pp.1-24)。1つは、集団を個人を超える実在と捉える立場である。これは個人の心理とは別の集合心などを想定する立場である。2つめは、個人の心理を超える集団心というような発想を否定するばかりでなく、集団の実在性を否定し、個人の心理にすべてを還元する立場である。ここでは集団に特有な現象は実在せず、他者との間に発生する刺激-反応的な個人行為のみが存在する。第3の立場は、集団心というような個人を超えたいかなる存在をも否定するという意味では第2の立場と近いものである。すなわち「心理過程はただ個人にのみ属する」との立場である。しかし「集団成員は、社会的な相互作用を通して規範・スローガン・ステレオタイプ・価値などの集合的生産物を創造し、そしてそれは個人の心理を変化させることによ

3) 組織目的と個人目的が一致しないと組織が成立しないかのように発想することは間違いだと考えている。共通目的ということを経営の3要素の1つとしてあげることは注意が必要である。共通目的から組織化は始められねばならぬという意味は、集団がなんのために存在するのか、自分は集団のなかで何を期待されているか、個々の行為はどのように評価されるかといったことに関わる。集団目的と個人目的が一致していることは参加の動機やモチベーションとしては大きな要因ではあろうが、組織という社会的関係の本質的な構成要素とは考えられない。集団の目的に共感しない者が時に有能であったり、成果を上げたりする場合もあるからである。たとえば敬虔なクリスチャンが戦争のため徴兵され、武勲をたて英雄として故郷に錦を飾るというアメリカ映画があった。この映画の脚色自体は単純な娯楽映画の域をでないものであったが、ストーリーは実話に基づいていた。この戦争の英雄に祭り上げられたこの人物にとっては、人を殺すという行為は宗教上の教え「汝殺すなかれ」と矛盾するものであり、個人的には葛藤に苛まれていたであろうからである。

4) 組織の概念については、中條(1994a、1994b)を参照。

5) 集団と組織の概念を混同しては、この議論の重要性を理解できない。集団と組織を別次元の社会的関係として捉えて始めて、組織の本質が見えてくる。集団と組織の概念については、拙稿(1994、1995a、1995b)を参照。

って内面化される (p.17)」と考える。刺激-反応的に起こる個々人の心理しか認めない第2の立場とは異なり、社会的な相互関係のなかに集団としての特質や実在性を認めるのである。

私は、集団を境界の存在と管理スタッフの存在によって特徴づけられる社会的関係として捉えている⁶⁾。集団というのは、閉鎖的な社会的関係である。加入のためには、満たすべき参加要件があり、それが境界を構成する。また集団への参加は集団の目的や集団の基本的性格を理解した上でなされ、一旦参加すれば集団規範に従うことを強制される。これは集団内の秩序維持の側面である。そのような秩序維持に関して、強制力を行使する主体がいなければ、集団としての社会的関係を長期にわたって維持し続けることはできない。組織の中核となって集団の維持管理を担う管理スタッフの存在も集団にとって本質的である。誰がどのような手続きないし論拠で選ばれるか。どのような役割を与えられるか。どの程度の権限をもつかなどは集団の性格と不可分である。

集団は単なる人の集合ではなく、相互作用する中で個人行動に影響する実体的な存在である。それは個人の行為を基礎にするけれど、単純な個人心理の総計ではない。社会的関係とは他者の存在のゆえに影響され、また他者に影響を与える相互作用のプロセスである。人間は、孤立して存在しているのではなく、社会的関係の内部に育まれる。家庭であれ、地域社会であれ、学校であれ、職場であれ、すべての個人行為は社会的な文脈の中で行われるのであって、他者との関係性が決定的に重要である。

集団を考える場合に、集団規範が個人行為に及ぼす影響の強大さが知られるようになってきた。集団内には望ましい行為の体系としての規範や行為準則がはりめぐらされている。人は、それらを見無視して自分勝手に振る舞うことはできない。そのようなことをすれば、他者からの反発が予想され、集団内に留まることすらむづかしくなる。人間の衝動の発露と考えられた暴動というような群衆行動⁷⁾の特殊な状況下ですら、人は集団としての規範に従っている。ホーゲルソン (Fogelson, 1971) は「暴動のもっとも決定的な特徴は抑制 (restraint) と選択性である (ターナー、p.235)」とまで表現する。この意味は暴徒と言えど、社会的な分脈から切り離されたものではなく、ある種の規範に乗っ取って行為するということである。つまり暴動時ですら、無差別的な襲撃が見られるのではなく、選択的な襲撃が行われるというのである。1922年、イリノイ州ウイリアムソンの炭鉱ストから暴動に発展したケースでは、「炭鉱所有者と共謀して労働者たちを圧迫したり、ストライキを陰で妨害したとみられた商人たちだけ (p.235)」が襲撃されたという。白人警官による黒人に対する暴行事件に対する無罪判決に端を発する1992年のロサンゼルス暴動でも、襲撃にあった商店は韓国系商店に集中していた。その伏線は暴動に先立って用意されてい

6) ウェーバーは閉鎖的な社会関係によって境界が生まれ、また境界内の「秩序の強制を目的とする行為 (1922、訳p.79)」を行うリーダーないし管理者が存在することで集団が存続すると考えている。中條 (1995b) 参照。

7) 群衆というような集団としては明確な境界をもたず、集団としての中核となる指導者を特定できないような場合では、アジテーターや扇動者が組織化の中心となり、怒りや不満を増幅させ、爆発させる。その場に心情的な擬制的集団を形成したと捉えることができる。

たようである。韓国系の店主が泥棒とまちがえて無実の黒人を射殺したという事件である。このように考えると、集団の目的や規範というものは、集団の性格を考える場合、非常に重要な意味をもつのである。

ところで、組織は、集団の秩序や規範を維持するために編成され、また集団目的の達成のために構築されている。組織は、集団運営のための社会的工夫であり、集団内に編成される社会的関係である。組織が集団内の社会的関係のもとに編成されることからすれば、組織の編成や運営も集団の基本的な性格を反映せずにはおかないことは想像にかたくない。集団の目的、集団規範、集団内の社会的関係の在り方によって、集団運営の仕組みである組織という社会的関係も違ったものとならざるを得ない。

まずは集団の目的を問うことから、集団の類型化を試みることにしよう。

Ⅲ. 関係集団と機能集団

人々はなにゆえに集団という閉鎖的な社会的関係を形成するのか。集団はどのような目的を追求するのか。企業も家族も、人間が集まって作る集団には違いはないが、集団の目的が異なり、集団内部の社会的関係も異なったものとなっている。このことは誰もが認めるところである。われわれの感覚はそれぞれの集団を性格の異なる集団として位置付けている。この違いを吟味してみると、集団における2つの方向性が識別できるはずである。

1つは家族のように集団関係そのものを所与ないし目的とする集団である。これを関係集団と呼ぼう。他の1つは、企業のように集団は成果を生み出すための手段として捉えられるものである。なにごとかを果たすために人々が協力する集団である。これを機能集団と呼ぼう。要約すれば、関係それ自体が目的である集団と関係は目的達成の手段であるにすぎない集団である⁸⁾。

1. 関係集団

集団の目的が関係そのもののや関係を通してもたらされる便益の享受にあるような集団がある。この関係そのものから満足や便益を受け取ることを目的とする集団が「関係集団」である。

関係集団は、集団の構成員が相互作用するところに生み出される便益を参加者が共有するところに生まれる。集団が提供する便益は社交から趣味やスポーツまで幅広く存在する。参加者は、集団内の社会的関係が生み出す便益を得て満足する。しかし受益者は、集団内部の構成員に限定されており、集団内部に限定されるという意味で、閉鎖的であり、自己完結的である。関係集団の構成員の関心は、集団の内部に向かって求心的に働いており、外部の社会に働きかけをしたり、

8) テンニース (1887) のゲマインシャフトとゲゼルシャフトはそれぞれ共同社会関係と利益社会関係と訳されることがあるが、これらも結局のところ、集団内の社会秩序としての関係が所与ないし目的とされているか、集団を取り結ぶのは何かを成し遂げるための手段的な関係かという分類である。

貢献しようとするものではない。便益を受け取るのは構成員の自身であり、そのために集団を維持するコストを構成員自らが支払う義務を原則的にもつのである。

関係集団にはゆるやかな関係から強固な結びつきまでさまざまなレベルが考えられる。関係集団には人格的な接触を求める社交クラブや同好会といったものから、その中に生み落とされ選択の余地のない家族や村落共同体のようなものまでその範囲は広い。たとえば社交クラブや同好会などは比較的ゆるやかな関係で結び付いているものである。社交クラブや同好会は、気のあった仲間が集まって親睦を深めるようなものから、趣味やスポーツを楽しむものまで幅広く見られる。社交クラブは、会員相互の親睦であり、メンバー以外の人々への関心は皆無である。同好会といった集団も、基本的に内部の関係にのみ関心がある。参加条件に関しては、特定の社会的地位や肩書き、人種、民族、出身地あるいは学歴や共通体験に限定される場合もある。たとえば、イギリスの名門のフィッシング・クラブでは新たにメンバーとなるためには、既存のメンバー全員の合意を必要とするというが、これなどは既存のメンバーの利害や社会的関係を極力維持しようとする配慮である。囲碁や将棋クラブは、同じ興味を持つものの間での互恵的な関係であり、自己の興味や満足をあくまで追求するものである。またスキーマの同好会なら仲間とスキーマをともに楽しみ満足を得る。書道や絵画といった芸術系のサークルも、オーケストラや軽音楽あるいは琴・三味線・尺八などの音楽系の同好会も自己の趣味世界の充実を限られた範囲の人間関係のなかで完結しようとするものである。尺八のクラブなら、同好の士とともに集まり技術に磨きをかけるのは自分の生きざまとしてあり、また楽しみのためである。これら関係集団では、対社会的な働きかけや対外的貢献が構成員の意志と無関係に追求されることは少ない。構成員は、あくまで自己満足や便益を受ける見返りに、集団の維持コストを会費や運営費という形で支払うことが一般的である。

家族や地域共同体は人がその中に生み落とされ、その内部に育まれるような集団である。これは関係そのものを所与ないし目的として形成される集団である⁹⁾。現代の地域社会では日常的な

9) もちろん集団自体の有り様は、固定的なものではなく、同一の集団類型であっても時代や文化状況が変われば変化する。たとえば家族という集団は、関係集団である。しかし関係の質は時代により、文化により異なる。たとえば、現代の家族は男女の愛情を基礎にし、良好な夫婦関係が目的である。家族そのものが生活をともにしたいという本能的ともいえる欲求を家族の維持要件としている。子供の誕生による新たな親子関係ともなれば、関係それ自体は所与のものとなる。そのような関係から派生するものである。それゆえ愛情という基礎がなくなれば、離婚する。離婚により関係を解消することはもはや許されざることもなく、罪悪でもなく、そうめずらしいことでもなくなっている。夫婦どちらか一方が関係を維持する意欲がなくなれば、夫婦関係を消滅させることが当然であり、人間としての正しい生き方であると考えられるようになりつつある。しかし、このような考え方が謳歌される以前はどうであったか。とくに明治以前の日本の封建諸制度が色濃い時代にあつては、家を維持する目的が夫婦関係の中心に据えられていた。一つの例として、子なき女はみくだり半で実家に返されても社会はそれを当然とした。世間体の悪いのは、子宝にめぐまれず親元に返された女性の方だった。このことを考えると、家の維持存続にかかわりあう限りで夫婦関係を維持していたといえる。人間の愛情を最上の価値として男女の結合そのものを目的としていたのではないようである。つまり、家族という一般には生活共同体と捉えられる関係集団の価値のおきどころや目的は必ずしも一定不変のものではない。家という集団の維持を中心的な発想とするものであったと考えられる。

生活をスムーズに運営するために、隣組や町内会、団地の自治会ないし管理組合などを作っている。これは自発的な結合というよりもある程度強制的な性格をもつものである。しかし結果的に便益をうるのは集団の構成員である。かつての家共同体や村落共同体などというものはさらに強固な結び付きであるが、これとて同様な機能を果たしていたと言える。

関係集団の特徴を整理してみよう。それらは次の3点に要約できる。

1. 関係集団の目的は、集団内の社会的関係そのものが提供するもの—たとえば満足感、安心感、居ごちの良さ—、ないし集団が提供する便益を構成員に享受させることにある。
2. 集団が与える居ごちの良さや便益は集団構成員のみを対象とするものである。受益者は集団構成員である。
3. 受益者である集団構成員が集団維持コストを負担する。

2. 機能集団

外部的目的を達成するための手段であるような集団が機能集団である。関係そのものを目的とするのではなく、目的達成の手段として集団が成立する。機能集団は任意のものであれ、強制的な性格のものであれ、目的達成のために機能的な性格を帯びる。機能集団は、外部的な成果を生み出すための道具である。機能集団の構成員も道具となる。集団構成員は受益者ではなく、集団の成果を享受するのは、集団外部の人々である。

このような集団には、企業、学校、病院、軍隊、ボランティア団体など現代の主要な集団が含まれる。

たとえば、企業という営利目的の集団を考えよう。企業は、営利を目的とするとはいえ、その目的を達成するためになんらかの社会的活動、主に経済活動を担う。企業という営利集団は財とサービスの提供という経済行為によって社会的貢献をなす。具体的には、財とサービスの社会への提供を通じて、利益を確保するのである。企業というものの存在理由は、社会に対する経済的機能の提供である。企業活動は、集団内部に貢献するものではなく、運動の方向はマーケットという外部社会である。社会が必要とする機能を果たしていなければ、財やサービスを購入してくれる顧客はなく、利益が出ず、やがて倒産という事態に立ち至る。企業が生産する財やサービスを消費するのは集団外部の消費者であり、従業員は生産者である。集団構成員が受益者ではないがゆえに、構成員には貢献に対する見返りとして賃金が支払われる。受益者である消費者からの支払いが、集団の維持コストとなる。関係集団では、自らが会費や運営費という集団維持コストを支払ったのとは大違いである。企業の評価は利益高に表現された外部的な評価である。自己満足ではなく、社会的な評価を受けるということである。資本主義社会ならば、競争原理の下で、効率的にそのような成果を果たしえたかがより一層問題とされる。

大学はどうか。大学は、営利団体ではない。教育サービスを提供することを目的とする。教育の対象は社会をいずれ担うことになる若者である。大学に入学するものは、社会人として必要な知識や職業人として専門知識などを教育されて、社会に巣立って行く。まさに社会維持に不可欠な機能を担っていると言える。大学を評価し序列をつけるのは、外部である。大学の評価は、社会的貢献度の反映とでも考えるしかない。同様に、病院なら医療を、軍隊なら武力を背景とした紛争処理や秩序維持活動によって社会的機能を果たしたかどうかが問題となる。ではボランティアを標榜するような会はどうであろうか。これもメンバーの自己満足の次元で完結しない要素を含んだ集団である。それゆえこれは機能集団となる。

ところで大学や実業団の体育系クラブはどうか。これはクラブ員の自己満足という面と同時に、対外的に名誉や宣伝効果を競いあうという面も強い。つまりは、試合に勝って母校の名を高め、企業名を宣伝するということである。これは一種の対外効果を期待されている集団でもある。もちろんプロの純粹の機能集団のように、結果を出すことを至上命令としているわけではないが、それでも対社会的に成績をあげねばならぬという意味では機能集団的な要請のもとにはある。プロは機能集団であり、対外的な貢献が存在理由である。自己満足であってはならない。お客を満足させるゲームをしなければならない。お客を呼べる試合をしなければならない。お客がエキサイティングなゲームを望むなら、それを提供しなければならない。お客が常勝を望むなら、常に勝ちをめざさねばならない。アマチュアはプロでない以上、その活動はあくまでプロセスに喜びを見い出すことで十分である。しかし、特定の対外的機能を担っている場合には、機能集団の性格を持つことも確かである。世にプロといわれるスポーツがさまざまあり、それらは社会に娯楽を提供することによって、社会に貢献しているように、このロジックは、大学の花形スポーツにも応用される。アメリカなどでしばしば見られるように、奨学金や各種の便益を提供されて、ほとんどプロの卵のように扱われるフットボールやバスケットボールの学生選手は、もはや自己の楽しみのためではなく、つねに対外的な成果を期待されている。一部有名スポーツクラブは、一種プロ的な機能集団の性格を強くもっていると考えたほうがよい。アマチュア集団からプロ集団への移行は、関係集団から機能集団への移行となる。集団の性格が根本的に変わるということである。

機能集団の特徴を整理しよう。これは次の3点である。

1. 集団の社会的関係はあくまで目的達成の手段であり、集団の目的は対外的貢献ないし対外的成果をあげることにある。
2. 集団成果の受益者は、集団構成員ではなく、外部である。
3. 集団維持コストは外部の受益者が支払う。

IV. 集団類型と組織

組織は、集団の維持管理と集団目的の達成という機能を担うというところにある。組織は、そのために編成される社会的関係であり、社会的工夫である。組織は、集団内部の社会的関係であるがゆえに、集団の性格とかけ離れた社会的関係を構築し、運営することはむづかしい。以下では、関係集団と機能集団のそれぞれの集団に対応する組織として「関係型組織」と「機能型組織」について考えることにしよう。

1. 堺屋太一の組織論

堺屋（1993）はこれまで組織の本質に迫る研究がなかったと組織論研究の現状を批判する。そして「時代と体制を超えて、組織の本質について考えてみたい」という意気込みでここで取り上げる『組織の盛衰』を書き上げている¹⁰⁾。

彼は、5つの要件を組織の要素として挙げる（pp.83-87）。第1は、「組織を構成する人間、つまり構成員がいる」こと。第2は、「何らかの共通目的と共通の意識が存在すること」。第3は、「組織には一定の規範が必要」であること。それは「いわば倫理と美意識の共通性である」という。第4は、「組織という以上は、命令と役割が存在する」こと。第5は、「共通の情報環境」が存在すること。そして「以上の五つの要素を完璧に備えたものが典型的な組織である」という。

堺屋太一は組織を共同体と機能体に類型化して、それぞれの性格を図1のように対比している¹¹⁾。

図1 共同体と機能体

	共 同 体	機 能 体
典 型	家族・地域社会 趣味の会・社交クラブ	企業・官公庁・軍隊
目 的	構成員の心地良さ (好みの充足)	外的目的の達成 (利潤・行政・防衛)
良い組織の尺度	固さ(結束力・仲間意識)	強さ(目的達成力)
理 想 の 状 態	公平性と安住感	最小費用で最大達成 (効率他)
人材評価の尺度	内的評価による人格	外的評価による能力と実績

10) 堺屋は歴史に題材をとって組織の問題を論じているが、組織論の研究者が彼を取り上げることは少ないようである。遠田（1993）が『組織の盛衰』を書評として取り上げている。

11) 小室（1996、p.169）はウェーバーに依拠しつつ共同体の特質として次の3点を挙げている。1. 内外の二重規範。2. 社会財の二重配分（社会財は、まず当該共同体に配分され、そのうえで共同体内の各メンバーに配分される。）3. 共同体内の主な情緒は敬虔さ。

堺屋の議論は実践的で面白い。歴史を貫く人間の営みを組織と言う観点で再検討することの必要性を感じさせてくれる。豊臣家を「人事圧力シンドロームと成功体験の失敗」として、帝国陸軍を「共同体化で滅亡した機能組織」として、また日本石炭産業を「環境への過剰適応で消滅した巨大産業」として取り上げている。組織の盛衰を決するのは、組織が機能体として運営されるかどうかであると彼は結論づけている。

堺屋の組織類型なるものは、ゲマインシャフトとゲゼルシャフトというテンニースの類型である。ゲマインシャフトの共同体と対応させてゲゼルシャフトを機能体と命名していることは、さすがに作家である。しかし、そうだとすると堺屋の類型は集団の類型であり、集団と組織を区別せず理解しているということになる。堺屋には非常におもしろい組織分析が随所にみられるがゆえに、集団イコール組織と捉えているという点が残念である。集団と組織の概念上の違いは組織をめぐる議論の出発点である。もちろん、組織論の研究者といえど、そのあたりの概念上の違いを理解せず、議論しているのが大半であるから、堺屋をそのゆえに責めることは酷な気もする。しかしこのところを理解できないと組織の議論の焦点がぼけるばかりか、組織の本質をつかみとることはできない。

組織という現象は、集団とは別次元の社会的関係だと私は考えている。堺屋の類型は、私が集団類型として論じた関係集団と機能集団に対応している。では組織はどのようなものであろうか。以下では、集団類型と対応した組織の類型として「関係型組織」と「機能型組織」を考えることにしよう。

2. 関係型組織

関係型組織は、組織編成および組織運営が関係集団のロジックで行われるような組織である。関係集団の目的は関係そのものの居ごちの良さや関係が生み出す便益の享受であった。関係集団の本質が帰属意識や一体感であるがゆえに、組織の編成や運営に際しても構成員を単なる機能単位として取り扱うことはできない。組織運用に際して、関係集団の本質である共属感情や一体感を傷つけることのないよう配慮される。強制力の行使や権限にもとづく命令は最小限度にとどめ、居心地のいい関係を壊さぬように努めねばならない。あえて強制力を行使する場合も、形式的には本人の合意や納得が得られたとされる。組織としての拘束力や強制力を全面に出し、構成員の意にそまぬことを無理強いしてはその後の運営がなにかとむづかしくなるからである。集団が掲げる目的を達成することは重要ではあるが、集団の社会的関係をまずくしたり、関係そのものを壊してまで集団の目的達成にこだわることもない。これは関係集団の性格から言って当然である。構成員は自己の欲求充足や満足感のために集団に参加しているものでしかないからである。

組織のコアの人選は組織という現象の最も本質的な部分である。いかなる手続きを経て、いかなる理由で組織の中核を構成する人材が選出されるか。またかれらにはどのようなことが期待さ

れているのか。いかなる手段で集団の秩序を維持し、規律を確保しているのか。権限の配分や役割はいかに配分されているのか。意思決定のスタイルはどのようなものか。活動の結果はどのような観点で評価されるかといったことを考えてみる必要がある。

組織の最重要事項は中核的人材の選出であるが、これはどのようになされるであろうか。人選は関係集団の規範に従ったものとならざるを得ない。関係集団の主要人事は、仲間意識や一体感を傷つけないように行われねばならない。現存する関係を配慮したものであり、構成員の合意や納得を必要とする。家共同体や村落共同体といった伝統的な社会秩序のなかでは、組織の中核を担うリーダーが身分として世襲されたり、能力に基づかずに慣例や持ち回りにより選ばれたりすることもある。社交クラブや同好会でも、行政能力よりも人柄で人選されたりする。これなどは、共属感情を成果の観点よりも重視していることのあらわれだろう。

秩序維持や規律の確保の面では、定律的な方式よりも集団規範に従った諒解的方式がとられる傾向にある。他者との相互作用の中でやってよいことといけないことを経験的に学習するのである。人々はあたかもルールがあるかのように振る舞う。たとえば部落共同体の運営の原理は、慣習や「集団反射」という行動規範や集団の「空気」といったものであり、リーダー格の親方や世話役と言えど、部落を「恣意的に支配することは原則として難しい（きだみのる、p.155）」という。

関係型組織の組織運用に関わる倫理は、行為の結果ではなく、行為のプロセスを評価するプロセス志向である。目的志向の発想でなく、その時々のコミットメントや努力を評価する。これは結果のみを問題とする結果責任ではなく、どれほど真摯に対象と向き合ったかという心情倫理につながる。それは構成員の感情の動きに注意を払い、集団への参加の情熱や努力を積極的に評価する立場である。

また意思決定方式は、一人の明確な意思決定というよりは多数の意志の反映というスタイルが取られる。日本の企業で見られるような稟議といった積み上げ方式や根回しなどである。村落共同体の意思決定では、白黒をはっきりつけて負けた者の面子をつぶすようなやり方は注意深く避けられ、結果としての全会一致方式がとられるという（きだみのる、1967、p.155）。「多数決は恨みを残し部落の運営の円滑を妨げる原因になる」からである。また「部落で一番嫌われる悪は村落を割ることだ」と考えられているので、「したがって十中七人も賛成することにはつき合いのため賛成することになる」という。つまり、関係が所与ないし永続するということは、喧嘩をすることができないということである。そこでは構成員の面子や感情への配慮がなされており、だれもが他者の感情に敏感になる。

関係型組織ではどのような人材のタイプが評価されるであろうか。個人の評価は集団内部の関係性をいかにそつなくこなしたかである。ここでは人間関係的な能力、すなわち人間関係の機微に通じた対人関係能力のある者が評価される。また集団への献身により測られる面もある。この

場合には、集団内の価値や規範を体現した人材の評価が高くなる。

昇進や報酬のシステムは、どうであろうか。一体感や仲間意識を優先すれば、なにごとにも差をつけないという方向がでてくる¹²⁾。集団が目的志向ではなく、関係志向であるなら、能力という基準ではなく、集団にどれほど長く留まったかという年功型の報酬体系となる。典型的な日本型経営の企業でも、熾烈な競争圧力にさらされていたが、それは関係志向の競争であった。業務能力や実績では給料にそれほど差がでないというのが、日本型経営の特徴であった。

3. 機能型組織

機能型組織は、組織を機能関係として捉える。機能集団の目的は外部的な成果を上げることであるから、目的合理的な集団運営が理想とされる。これはまさに経営という行為である。相互関係から引き出される人間的なふれあいとそれに伴う心理的満足というような関係型組織の基準は機能型組織では優先順位の高いものではない。

組織の中核を構成する人選は機能の観点から行われる。人には魅力的な人間や人柄の良い人間もいるが、しかし機能発揮ということを最優先させれば、実績と能力というところに落ち着く。最終的には、行政処理や業務遂行に関わる顕在能力ないし実績がものをいう。どのようなタイプの人材が選ばれるかといえば、結局のところ、結果を出せる人ということになる。目的合理的な精神は、目的達成に志向し、結果のみが問題となる結果責任の世界であるからである。これが機能型組織の人選のロジックである。人間的に好感がもてるとか、人格者であるとか、人生の機微に通じているとか、人当たりが良いとかいうことは二次的問題である。

集団の秩序維持と規律の確保はどのようになされるか。各種の規定やルールによって、定律化される傾向をもつ。合法支配の最も形式合理的な制度としては官僚制度が存在するが、機能集団の組織は必要な行為を定律化し、形式化する。

組織編成のロジックは、機能的システムの構築以外の何ものでもない。目的合理性の観点から、分業と協業の機能関係が模索される。具体的には「課業」や「職務」としてその内容は明示化される。人々はポジションに割り振られ、権限関係と役割関係の一端を担う。

意思決定のスタイルは、どのようなものか。権限を持つ者が自らの権限の範囲でその権限を使用する。専制的なものから、合議的なものまでスタイルとしてはさまざまあるが、要は結果が出るかどうかである。成果をあげていれば、そのやり方は尊重されるしかない。メンバーのコミットメントの有無や合意や納得性は主要な問題にはならない。関係集団のように、プロセスを問題とするものではない。機能型組織の責任は、意思決定権限を有する者に対する結果責任の世界で

12) 日本の官僚には、「入省年次の同じ者は、同時に昇進させる」という奇妙な慣例があるらしい。同時に昇進するポストがなくなれば外部にはじき出される者がでるのは当然である。それが天下りの遠因ともなっているという。

ある¹³⁾。

機能型組織の評価ポイントはどのようなものであろうか。機能集団は外部への貢献を目的とする。組織は、目的達成の道具として捉えられるがゆえに、組織の評価は、目的達成度ないし結果である。それは外部に対する貢献であり、外部的に評価される。本来、組織というのも社会的関係であるから、人と人との相互関係で見られるさまざまな要素-たとえば居心地が良いだとか、信頼関係があるとか、長い付き合いあるとか-は重要な役割を演じる。しかし、これらは機能型組織のロジックとしてはほとんど考慮されない。

昇進や報酬システムは、機能集団を維持する本質的な手段である。機能の観点ですべてを合理化する発想からすれば、昇進や報酬は当然、機能上の重要度と結び付く。役割と権限の重要度が報酬の多寡と直接関係する。もちろん報酬は成果に対応する。昨今、日本の企業などでも結果指向の傾向が強まり、成果によってボーナスが大きく変化したり、年棒制を採用する企業が増加しているのは、機能型組織の報酬システムの本来の方向と言える。もともと集団の参加者は利害の観点で参加しており、帰属感や仲間意識、一体感などを主目的としていないのだから、異なる能力をもつ他者との処遇の違いは当然との発想である。

V. 結びにかえて—日本における機能集団の特質—

企業や軍隊は機能集団であり、機能型組織で運用されるべきものである。しかるに、日本の企業や戦前の軍隊が共同体であったとの指摘は多い。これをどう考えればよいであろうか。機能体であるはずの軍隊や企業が日本では共同体として運営されてきたとすれば、それはなぜか。それをいかに説明するか。それを日本の後進性であり、間違いなのだと指摘するのは安易すぎる。「なにゆえに」と問うて見ることは、単純に白黒をつけようとするよりも日本型組織を理解する上でより重要なことであろう。

組織そのものは、集団維持と集団目的の達成のための社会的関係であるから、あらゆる集団には、組織が必要である。関係集団には関係集団の組織が必要であり、機能体には機能体のロジックの組織が必要である。組織は、集団の性格を反映したものとならざるを得ない。機能集団としての近代的軍隊や企業という集団は近代に出現した新しい社会的関係である。これを明治維新以

13) 日本のプロ野球で考えさせられるちょっとした騒ぎがあった。万年最下位の球団が外人監督を雇い入れ、その監督は優勝のはがしたものの見事2位となった。にも拘わらずフロントとのトラブルで解雇されてしまったという事件である。これなどは監督の実績から判断するかぎり、なんとも不合理な処分としか言いようがない。また昨今話題のエイズ薬害訴訟で証人喚問された厚生省課長は、非加熱製剤の回収指示をしなかった理由を追及されたが、自らは「素人にすぎない」として責任回避の姿勢を示し物議をかもした。実質的に最終的な意思決定権限をもち、しかも医学部の大学教授の経歴をもつ者が、一種の言い逃れではあれ、権限に見合った能力を持たぬと言い、責任を引き受けることができぬという。ならば、そのような許認可権限は、即刻返上すべきであろう。機能型組織が結果責任を取らぬようになればもはや機能型組織とは言えない。日本の官僚の責任はあやふやな形で幕引きされることがしばしばである。日本の官僚組織は純粋な機能型組織とは異なるロジックで運用されているようである。

来、日本政府は「富国強兵」を国策として早急に導入した。人々の慣れ親しんでいた集団類型は家や村といった共同体であり、関係集団であった。そのような中で、新奇の機能集団を形成し運用する必要に迫られたのであるから、その内実は関係集団の焼き直しであったとしても当然である。人の考え方や行動パターンは変わりにくいものである。ましてや他者との関係の中でどう振る舞うかといった面は社会のしきたりであり、掟であり、社会の常識である。社会規範は慣習、伝統、礼儀としてわれわれに染み着いている。それらを一挙に捨て去ったり変えようとするのはむづかしい。捨てざるよりも、それらを生かしていこうと考えることの方が実践的である。

軍隊や企業を含めて日本のほとんどの機能集団が共同体的な性格をもつのはこのような歴史的な事情によるのであろう。小室（1996）は、「戦前、戦中における共同体は、頂点における天皇システムと底辺における村落共同体であり、日本人の人々はここに安住していた（p.170）」という。しかし、敗戦によって天皇システムが解消し、村落共同体も高度成長を契機に壊滅することによって、日本人の大多数は心の拠り所をなくし、急性アノミーに瀕するような重大な危機を迎えたと分析する。その危機に際して、「機能集団たる会社（企業）が共同体に成ることによって、巨大な急性アノミーを引き受けることにした（p.173）」と小室は言う。企業は、共同体となることで、日本人の心の拠り所となったというのである。村落共同体が壊滅した日本に残っているのは、企業という共同体だけであり、「日本の共同体は、すべて、協働共同体（すべていっしょに仕事をすることによってできる共同体）である（p.172）」という主張がなされる。

私は、大筋で小室の議論に賛成するが、「日本社会を維持するための機能的要請として、何としてでも急性アノミーを収集しなければならない」から、企業が共同体化して「巨大な社会の急性アノミーを引き受けることにした」という意見には賛成できない。企業は管理すべき従業員が共同体的なロジックに慣れており、関係型組織の組織運営のやり方のほうが反発が少なくうまくいったから、それを使ったのであろうと私は推測する。つまりは、先に述べたように、人はこれまでの自分に染み着いた発想や行為様式をなかなか変えることはできないことが主要な原因である。人は、育った集団の秩序や規範から自由であることはできず、集団運営のやり方もこれまで慣れ親しんだやり方でやった方がなにかと便利である。それは人間の習性を管理に応用したということである。つまり、「新しい酒は新しい皮袋に」は正しい格言ではあろうが、手近に適当な入れ物が見当たらなければ、「古いものでも利用できるものは利用せよ」ということなのである。

村落共同体という関係集団の社会的関係しか知らず、共同体的な集団運営方式に馴染んでいるなら、関係型組織のロジックで運営するほうが何かとうまく運ぶ。日本のように、第二次大戦の後にアメリカ占領軍の影響下で急激な民主化を経験したような場合にはなおさらである。本来機能集団であるべき企業が村落共同体からはじぎざたれた人々を吸収して、職場内に疑似共同体を形成したのである。企業内にとにかくにも秩序を確立しようとしたとき、まっ先にかれらが思い起こしたであろう社会的関係は、共同体的な社会的関係であったことは想像に難くない。かれ

らは、機能集団に關係集團の運営方法を借用したのである。新しい集團形態である機能集團の運営をめぐって、古い社会的關係が持ち出されたのである。ゲゼルシャフト的な利害を中心に据えた割り切った關係というものは、それに慣れぬものにとっては心落ち着かず、しっくり来ないのである。要するに、企業の管理スタッフが集團の性格を機能体として捉え、そのように運営することを躊躇したということである。つまり企業での關係を目的達成を志向した機能的關係として割り切って運用することには、従業員の抵抗感が強いと判断し、そのために構成員の理解を得やすい旧来の村落共同体のロジックである關係集團の運営手法をそのまま機能集團である企業の運営に応用したということである。

日本型の企業は、關係集團なのか、機能集團なのか。企業としての存在は原理的には「機能集團」でしかありえない。利潤を唯一の目的とするかどうかはともかくとして、利潤という尺度で社会的貢献をはかり、財とサービスを提供するという具体的な企業行動を通して社会の中に生かされているのである。企業は、外部への貢献をその存在理由とする機能集團である。それゆえ機能集團として運営されねばならない。それは経済的な成果を出すことである。しかし、組織の中核の発想は、關係集團の社会的關係に慣れている。構成員もまわりもその社会的關係を受け入れている。だとすると、本質的には機能集團であっても、關係集團のロジックで運営してなにか不都合があるであろうか。もちろん、経営がうまくいっているならそれでいいはずである。確かに、高度成長期からバブルがはじけるまで、日本的経営は奇蹟だと言われ、日本的経営への賛美が数多く寄せられた。しかし、バブルがはじけ、円高により国際化が加速するにつれて、日本的経営の神話もくずれつつある。

一つの問題は機能集團のロジックは、オープン・システムのロジックであり、關係型組織のロジックは、クローズド・システムの世界であるということに帰着する。日本型企业は關係集團として運営されている。關係集團の最右翼である共同体は二重規範の世界である。日本経済が相対的に規模も小さく、日本国内の社会的關係のみを問題とする発想でやってこられた時代はよかった。しかし、日本が経済大国と呼ばれるほど巨大となった今、外部からの影響を内と外の二重規範で捌くことはもはや不可能になりつつある。關係集團は、内部關係への配慮・内部への貢献・内部評価といった特徴を持つが、企業は本来的には機能集團である以上、内部のみに顔を向けた経営は不可能になりつつあるということである。世界が市場ならビジネス世界に共通な規範とルールのもとで活動し、成果を出し、評価されるしかない。

また企業を構成する人々の考え方の変化も見逃せない。若い世代はゲゼルシャフト的な關係に違和感を感じなくなっているばかりか、割り切った考え方を好むようにもなっている。企業とは別に、気に入った關係集團で自分の個人としての存在は解放すればよいとの考え方である。従業員は、会社のために自己の生活を犠牲にすることに疑問を感じ始めている。バブル以降、企業は機能集團としての割り切った人事政策を取り始めたが、日本型の終身雇用や年功制に浸かった人々

には会社の裏切りと感じられる方向である。今や、日本的経営は、機能集団を関係集団の論理で組織運用してきた矛盾にさらされている。その矛盾は解消されねばならない。しかし、日本には日本の社会的関係がある。集団を維持するときに配慮されねばならない社会的な秩序が存在するのである。それをビジネス世界のルールとどう折り合いをつけてゆくかである。これば日本が世界を市場とすることからくる必然的な調整過程である。避けて通ることはできない。

参考文献

- Bettenhausen, K. L., 1991, Five Years of Groups Research : What We Have Learned and What Needs to Be Addressed, *Journal of Management*, Vol.17, No.2, pp.345-381.
- 安田三郎・塩原努・富永健一・吉田民人編、1981、『基礎社会学 第三巻 社会集団』、東洋経済新報社。
- 中條秀治、1994a、「ウェーバーの組織概念を考える」、『中京経営研究』、第4巻、第1号。
- 中條秀治、1994b、「組織の概念とその性格」、『中京経営研究』、第4巻、第1号。
- 中條秀治、1995a、「組織の境界について」、『中京経営研究』、第4巻、第2号。
- 中條秀治、1995b、「集団と組織」、『中京経営研究』、第5巻、第1号。
- 遠田雄志、1993、「書評『組織の盛衰』」、『経営志林』、第30巻、第2号。
- きだみのる、1967、『につぼん部落』、岩波新書。
- 小室直樹、1966、『小室直樹の中国原論』、徳間書店。
- 蔵内数太、1966、『社会学』、培風館。
- 堺屋太一、1993、『組織の盛衰』、PHP研究所。
- 清水盛光、1971、『集団の一般理論』、岩波書店。
- Tonnies, F., 1887, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Fues's Verlag. (杉之原寿一訳、『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』、岩波文庫。)
- Turner, J. C., 1987, *Rediscovering the Social Group : A Self-Categorization Theory*, (欄 千壽ほか訳、『社会集団の再発見-自己カテゴリー化理論』、誠信書房、1995。)
- Weber, M., 1922, *Soziologische Grundkategorien des Wirtschaftens*, (厚東洋輔訳、『経済行為の社会学的基礎範疇』、『世界の名著』、中央公論社、1975。)