

経営組織論の性格

中 條 秀 治

「... リスクの最小化という用語は、リスクを負ったり、リスクを生み出すこと—すなわち事業活動—にたいして明かな悪意を起こさせてしまう。それはひと昔前のテクノクラートの語調を思い起こさせる。なぜならそれは、事業を技術に従属させようとするからであり、経済活動を責任をとまなう自由と意思決定への信念とその実践というよりも、物理的な決定の領域として見ているように思えるからである。これは、まちがいである以上に悪いことである。これは、自己の研究対象に対する尊敬の念を欠いている。このように研究対象を軽んじては、いかなる科学も、またいかなる科学者も生き残ってゆくことはできない。(Drucker, 1973, p. 512)」

目 次

1. 序
2. 二つの組織論—経営組織論と一般組織論—
3. 企業と経営の性格
 1. 企業の性格
 2. 経営の性格
4. 経営組織論の対象
5. 経営組織論の性格
 1. 主体の視点
 2. 成果の視点
 3. 責任の視点
6. 結

1. 序

これまで経営組織論と言われるものをかれこれ15年学んできた。この頃ようやく分かりかけてきたのは、組織を研究対象とするだけでは、経営組織論には決してならないということである。

それぞれの学問には、固有の研究領域があると同時に、学問に特有の性格というものがある。もちろん、なにを具体的な対象とし、どのような問題意識のもとに、どのような視角から分析す

るかということは千差万別である。これは研究者のセンスの問題である。とりうる方法もかならずしも一様ではない。しかし、それらすべては、それぞれの学問に固有の性格を考慮してのことではなければならない。最終的には、それぞれの学問そのものがもつ性格が、尊重されねばならない。さもなければ、学問そのもののおもしろさを減じ、その存在意義をも相対的に低いものとするであろう。

このような観点で経営組織論を振り返るとき、経営組織論の性格ないし問題視角を問題にする議論がそもそも正しく行われてきたであろうか。経営組織論は、経営学ないし経営管理論から発展した学問として、固有の領域を主張し始めたことは周知の事実である。その場合、経営組織論は、経営学がおちいった学問領域ないし学問の性格をめぐる混沌としたかつての議論を正しく消化しているであろうか。結論的に言えば、経営学をめぐるかつての議論そのものがうやむやのかたちで今日に至り、経営学の性格の曖昧さの延長線上に経営組織論が構築されているのである。それゆえ、経営組織論の多くが、自らの研究対象の性格と自らの学問の存在基盤を正しく認識することに失敗しているとしても驚くに当たらない。研究の多くは、学際的研究という美名のもとにこの学問に固有の領域から限りなく浮遊し、自らの足場を見失っている。経営組織論として論じられている組織論のいかに多岐にわたることか。もちろん議論が多岐にわたることそのことが問題なのではない。問題は、議論が収斂すべき焦点が定まらないということなのである。自己の学問の性格を曖昧なかたちでしか捉えていないがためにおこる議論の混乱は解消すべきである。そのために経営組織論は自らの学問の意義ないし学問的性格の独自性をあらためて明確にすることが不可欠であると私は考えている。

経営組織論は自らの学問の性格としていかなる事実から出発しなければならないか。私は、経営組織論の序説として、経営組織論に特有な学問的な性格を検討しようとする。私が論じようとするのは、経営組織論においては、組織のどのような側面を問題として、いかなる視点から組織は論じられねばならないかである。

2 二つの組織論—一般組織論と経営組織論—

トンプソン (Thompson, 1967) は、組織論の文献を合理性モデルと自然体系モデルに分ける注1)。彼は、組織論はどちらかの類型に属し、一方は、他方を無視するか、最悪の場合には、他を否定する傾向があるという (pp. 7-8)。合理性モデルが組織を目的達成の道具であると見るのに対して、「自然体系モデルのほとんどの説明は、組織目的やその成果を末梢的なものとして扱いがちである (p. 8)」というトンプソンの指摘は、非常におもしろい。自然体系モデルにたつ研究者は、組織がある目的達成のための手段として設立された社会的な発明物であるという冷厳な事実を軽んじるのである。なぜ二つの類型がこうもはっきりと分かれるかに関して、トンプソンは、

それは、なんのためにその組織観を用いるのかという目的の違いだという。つまり、組織そのものの理解を求めるものは、自然体系モデルを好み、結果を生み出す手段として組織を考えているものは、合理性モデルの組織観を好むというのである (p.9)。より率直に言えば、実務家的な役に立つかどうかの発想の強いものは、合理性モデルの組織観を好み、学者的な実用を度外視した組織存在そのものを解明したいものは、自然体系モデルを好むということのようである注2)。

こうした二つの組織論の大きな流れは、経営組織論の分野でも渾然一体としている。研究者はそれぞれの立場から互いの成果を利用しあっている。ここには、暗黙の楽観論が見えかくれしている。つまり、組織の研究は科学であるが故に、普遍的なものであり、この意味でいかなる問題意識のもとにおける研究も互いに利用可能であり、それらは皆、組織関連の学問として組織理解に貢献しないわけではないとの楽観論である。確かに、個々の研究者がそれぞれの学問領域に固有の問題意識に沿ったかたちで個々の成果を取り入れ、それら成果は生かされるはずであった。しかし、それは前提付きの議論であった。その前提とは、「ここに学問の成果がある。しかし、それを利用しようとするときには、自らの問題意識で再加工し直すことが必要だ」ということであった。つまり、それぞれの研究は固有の学問の問題意識とその領域の都合で自らの議論を組み立てており、その主張は一つのパラダイムからの発言でしかない。それ故、パラダイムが異なる場合には、単純に切りとってきて、つぎはぎすればいいというものではないからである。

特に経営組織論の場合には、ここにおおきな陥穽があった。それは結局のところ、経営組織論の性格そのものが曖昧なかたちで残されているということに起因する。われわれが自己の領域に特有な問題意識について深く考えない場合、困った問題が起きる。それは、すぐれた組織研究に釣られるかたちで、他者の問題意識にひきずられることである。その結果、自らの学問が問うべき正しい問いかけが忘れさられ、その学問に特有の中心課題がなおざりにされるということがおこるのである。このような状況に経営組織論はおちいつている。

では、経営組織論が問うべき正しい問いかけとは何であろうか。また、この学問に特有な性格とはいかなるものであろうか。

3. 企業と経営の性格

ドラッカー (Drucker, 1973) は、「経営科学」注3) がなぜに失敗したのかを分析して以下のよう

にのべる。

「いかなる学問といえども、その対象を大まかなりとも定義する試みから始まった。しかる後に、その対象を研究するために必要な概念や用具を作ることに着手する。然るに経営科学は、他の学問が自身に特有な目的のために開発した概念や道具を借用することからはじまった。... その結果として経営科学の仕事のほとんどが、『企業とはなにか』『経営とはなにか』『企業や、経営に必要

なものは何か』といったことを、重視していないのである。(訳, p.221)」

この経営科学を経営組織論と言い替えると、いま経営組織論がたちいっている状況が非常によく分かる。多くが、経営組織論という呼称を用いながら、自らの問題意識の中に、「企業とはなにか」「経営とはなにか」という発想を欠いているのである。まずわれわれは、経営組織論が深く関わる「企業」および「経営」という対象に特有な性格をおおまかなりとも明らかにする作業から始めねばならない。

1. 企業の性格

ドラッカーは、企業に関する事実として次のことから出発する。

「すべての事業主体は、経済と社会の中に存在している。最強のものでさえ環境によって何ほどのこともなく解雇せられる環境の召使いである。しかし、もっとも慎ましいものでさえ環境に単に順応するだけの存在ではない。それは、経済と社会に影響を及ぼし、それを形作ってゆくものである。事業主体は、非常に複雑な経済社会という生態学的環境においてのみ存在しているものである。(Drucker, 1973, p.510)」

ここでまず明らかなのは、企業は、生態学的にも限界のある経済社会環境の中で、社会と調和してしか存在しえないという事実である。しかし、企業は、たんに環境に順応してゆくだけの存在ではない。逆に経済や社会に影響を及ぼす存在でもある。企業は、主体の意志によっていかようにも姿を変え得るものだとの基本仮説がなければ経営の面白味は半減してしまう。ドラッカーがいうように、企業に特徴的な事実として、企業は単なる環境の召使いではなく、主人公になり得るとの企業観がなければならない。

さらにドラッカーは (p.511)、4つの事実をつけ加える。

第1に、企業は、人が価値ありと認めるもの生産せねばならぬということである。企業は、生産する財やサービスが市場に受け入れられることを絶対条件として存続している。逆に言えば、社会に受け入れられねばただ消え去るしかない。ドラッカーが言うように、顧客が実際に購入し使ってみなければ、どんなに美しいデザインの機械もスクラップと同じということになる。

第2は、企業の尺度は、「貨幣」であるということである。貨幣はきわめて現実的であり、しかも非常に抽象的なシンボルである。企業は、貨幣を尺度として運営されている。近年の動きとして、企業の社会的な貢献度や顧客の満足度や好感度を業績尺度の一つとして加えようとの動きも一部にでているが、それらは「貨幣」という尺度にとってかわるものでもなさそうである。いまのところわれわれは貨幣以外の望ましい業績測定の尺度を発明していない。

第3は、企業はリスクに賭けるということである。企業の性格として、とくに大切なのは、このリスクを企業の本質とみる見方である。リスクを敵視するのではなく、リスクに賭け、リスクそのものを作り出しさえするのが企業なのだとの認識である。リスクを引き受けるこのことによ

って、将来のキャピタル・ゲインを受け取る資格を企業はうる権利があるのだとの見方がここにはある。

第4は、企業こそが産業社会における変化の担い手であるという事実である。ドラッカーは、かつてマーケティングとイノベーションを企業経営の中心課題と位置づけた(p.61)。マーケティングは、消費者のニーズそのものを変化させるプロセスであり、イノベーションは、工学的な技術ばかりでなく社会的な技術も含めたレベルでの変化プロセスである。これら二つのプロセスは、社会変化を加速する。これらはともに差異の生産という社会的な機能を実質的に担う行為である。すなわち、商品や関連技術の陳腐化をもって社会変化を加速するのである。これは、企業に、創造的破壊の機能が組み込まれていることを意味する。変化のまさに担い手が企業という社会制度なのである。企業行動の中核であるこれら二つの課題そのものが、競争社会のなかにあって強制的な社会変革の担い手という役どころを企業に押しつけているのである。それを拒否することは企業には許されていない。変化を拒否すれば、競争の中で、時代に取り残され、すぐにも衰退してゆくことは明らかだからである。

以上が、企業の性格についての基本的な事実である。我々は、つぎに経営とはどのような性格を持つ活動であるのかを吟味しなければならない。

2. 経営の性格

経営は、企業の性格にそうかたちで発想され、発展してきた。しかし、経営の発想そのものは、企業組織とは異質な組織にも適用し得ることははっきりしている。経営の発想に特徴的な性格を考えるためにここに2つのエピソードをあげよう。

ホンダの創業者である本田宗一郎は、モーターバイクの生産をはじめるときのいきさつを次のように語っている。「モーターバイクの製造にとりかかるについては身内や知人の間からもいろいろな批判や意見があった。『自動車はこれからどんどんふえるだろうから、自動車の修理工場をやろう』と提案する者があるかと思えば『ガソリンの不足時代にモーターバイクなんかに乗るやつがいるか』と否定するものもあった。だか私は『ガソリンがない時代だからこそ、少ないガソリンで動くモーターバイクが必要なのだ。薬屋で売っているベンジンを買ってきても動かせるではないか』と主張してエンジンの製作に踏み切ったのだった。(本田、pp.218-219)」

また子供服の専門会社「アイドル」の矢嶋孝敏社長は、かれが子供服を自らの事業の中心にしてゆくことを表明したときのエピソードを語っている注4)。多くのひとから自分の事業展開の方向が、時代の流れと逆の方向であると指摘されたという。つまり、家庭内の子供の人数がますます減ってゆくような時代に、子供服を手がけるといえるのは無謀ではないかというのである。しかし、かれは、子供の子数が相対的に減少してゆくからこそ、子供服は伸びると直感したという。つまり、少ない子供の一人一人にお金をかけ得る時代になったのだと捉えなおしたのである。そ

こでかれは、適切な価格帯の高級子供服に専門化する方向を選択した。結果は予想以上の成功であった。かれは、着物専門の別会社も設立している。着物は、日本の伝統産業に位置づけられてきたものであり、その意味で衰退産業である。ここでも、かれは一般の人々の発想とは逆に、浴衣などを現代感覚で捉え直すことによって、市場を獲得し得ると考えたのである。従来、浴衣には、紺系統と白地の組み合わせしか、色のバリエーションは見られなかった。彼は、8色の浴衣の選択を可能にすることによって、市場を開拓することに成功している。

ここから経営するということに特徴的な性格が明かとなる。これらのエピソードにまつわる事実との対比で経営の性格を考えれば、以下の6つの事実が重要である。

第1は、経営主体の想いがまずはじめにあるということである。2つの例は、たまたま成功した例であるのかもしれない。しかし、これがたとえ失敗していようと経営の本質を言い表すエピソードであることに変わりはない。たぶん世の多くの試みがこと思惑と異なり、「いわぬことじゃない」「それ見たことか」と人からあざ笑われるようなかたちで挫折している。しかし大切なことは、ここには、「こうしたい。これでいけるはずだ」との主体の想いが先にあるということである。「皆がそういうなら、そうしよう」といった選択肢も有り得る。しかし、環境に「新しい現実」を見だし、それを事業として結実させようと構想をねる主体の存在を軽視すべきではない。自己の立場の選択と意志の貫徹の姿勢が経営に非常に特徴的な性格なのである。経営は、自らが構想するものである。主体的な意志のないところに経営は存在しない。経営は、単なる環境適応の発想とは異質である。企業は、顧客にとって価値あるものを市場に提供せねばならない。その意味で、企業は市場に規定されており、市場が企業の主人公であるともいえる。しかし経営は、経営主体そのものが主人公である。主体の意志が構想として結実し、それが具体的な活動を導くのである。経営は自らが価値ありと認めるものを世に問うという行為である。それは、主体の「ひらめき」から生みだされる製品やサービスというかたちをとる。シュンペーター言うところのイノベーションである。経営の発想には、「こうやりたい。これでゆけるはずだ」との自己の信念を貫くという要素が常につきまとう。経営を客観化しようとする試みはそれ自体としては、評価し得る。しかし、「状況がこうなら、こう経営するしかない」というような決定論的な世界像は経営の発想ともっとも遠いものである。経営主体にとって環境は制約でしかない。主体の意志があり、決断こそがはじめにあるのだというところを忘れては、経営の真髄を見逃すことになる。

第2は、経営主体の認知枠組みの重要性である。環境を無視しては、いかなる試みも失敗するであろう。だが、環境に「新しい現実」を見いだすのは、主体の認知である。主体にとっての認知の枠組みが異なるところから、経営のダイナミズムが生まれるとも言える。矢嶋社長の場合には、一般の発想とは逆に、「子供が少なくなるから、子供に手をかけるようになる」との想いがひらめいたのである。他の誰もがいまだ見ない「新しい現実」を見だし、それを事業化するのが

「起業家」の構想力である。企業はリスクを生みだし、リスクに賭けるが、経営者はまさに他者にとってのリスクをチャンスだと捉える主体である。「新しい現実」を見てしまったものには、他者にとってのリスクも、機会としか映らない。客観状況がどのように他の人々に映っていようと、経営主体は、自己の認知の枠組みを基本として、他とは異なる現実をみているのである。主体の認知枠組みがはじめにあり、それが現実を再構成するのである。主体はその「再構成された現実」から事業を展開する。それが経営に必要な構想力である。経営には、いわゆる「ひらめき」、「才覚」、「構想力」などと呼ばれる認知の再構成に関わる経営に独特な能力が不可欠なことが分かる。

第3は、アートとしての経営である。経営を主体から発想しさえすれば、経営がまさにアートであるがゆえに動的であるということがわかる。経営は、「アート」であるか「科学」であるかといった問いかけがこれまで繰り返して行われてきた。経営学の教科書をみればいまだにどちらとも言いかねるという程度の議論が多い。絵や音楽は、アートの代表である。そこには、絵画ならば「これが描きたい。こういうふうに描きたい」。また音楽ならば、「こういう音が欲しい。こういうふうに演奏したい」という求めるものが先にある。表現したいものがないところに芸術（アート）は存在し得ない。心のない、うまいだけの絵や情感のこもらぬ音の世界は、無意味である。そういう意味で、内的欲求のないところにアートは存在し得ない。アートと呼ぶためには、内的なる欲求、出口をもとめる強い想いが不可欠である。経営というものが、主体の描く世界に依存し、それが主体の内的な欲求やビジョンの現れであるとするならば、これをアートとよばずになんと呼べるであろうか。またアートには、新たな価値の創造という側面が不可欠である。自分の想いを表現するのが根本であるが、それだけではアートとは呼べない。新たな価値の創造がそれに伴っていなければ、どれほどの努力も徒労でしかないのがアートの世界である。経営の神様といわれた松下幸之助は、経営の持つこの価値創造という側面を強調して、「経営とは芸術なり（松下、p.235）」と結論づけている。すなわち、芸術作品と同様に、「... 企業経営も、経営者はまず基本方針を定め、人なり資本なりをどのようにして調達するか、工場はどういうものをたてるか、また何をどうつくり、売るか、ということについて、白紙の状態からひとつひとつ積み上げ、各方面にわたるバランスを図って、細かい心くばりのもとに経営を進めていく。いうなれば、絶えざる創意工夫を通じて、無から有を生みだし、あらゆる面でよりよい創造活動を行っていくのが経営である（p.235）」と彼の経営観を披瀝している。彼は、経営を「非常に高い価値を持った芸術的活動（p.236）」と位置づけているのである。

第4は、経営と管理の違いである。これらは次元のことなる対象に対する概念である。英語においては、「経営」も「管理」もおなじ「マネジメント（management）」という語をあてて注5）、日本語ではこれを使い分けている。経営はトップのマネジメントであり、管理はミドル以下の職能としてのマネジメントである。近代の資本と経営の分離という現象が顕著になるとともに、専門経営者層が出現したことは周知の事実である。この専門経営者には、冷厳な市場メカニズム

の中に計算可能な事実を積み上げ、合理的な資本計算を実践するといったイメージがつきまとっている。情熱よりは専門知識を武器とし、機械のように合理的に計算するというイメージである。経営が、近代的な経営手法の開発によって科学化していることは事実である。しかし、経営は、管理の次元の仕事ではない。なぜなら、経営は、「主体の合理性」注6)に基づいて、主体の責任において行われるべきものだからである。専門経営者は、どこかで価値判断をともなった意思決定を迫られる。経営が単なる現状維持の活動ならば、テクノクラートがその仕事にはふさわしい。しかし、経営は、直感やひらめきによって「新しい現実」にチャンスを見いだす主体である。経営者は、テクノクラートであってはならない。テクノクラートには管理はできても、経営はできないからである。管理は、与えられた条件や規則のなかでのやりくりである。しかし経営は、認識の枠組みそのものを変更し、いままで採用してきた組織の論理や規則そのものを見直し、あらゆる基準の基礎となっている価値そのものを疑がってみなければならぬ立場にある。そしてなにより、自己の信念の実現化をめざし、その結果に対しては潔く責任をとるものでなければならぬからである。

第5は、成果に収斂する発想である。経営は、成果をめざさねばならない。企業経営の場合の前提は、営利をもとめての経営組織の設立であり、その意味で成果は一義的に定義しうる。しかし、成果の考え方自体は、利潤をもとめない組織にも適用し得る考え方である。経営に必要な考え方は、具体的な成果を定義し、その達成をめざすというところにある。成果をめざさぬ経営に存在理由はない。

成果の考え方がとくに必要とされる企業を考える場合、企業における業績尺度は、利潤である。しかし、その場合でも、利潤は企業行動の結果であって、具体的な活動については何も語らない。企業経営においては、金儲けが前提とされているのだから卑俗であり、なんら内的な欲求やまじや夢やアイデアがそこでは欠如しているなどと早合点してはならない。一般的に、金をいらぬという人間はいない。だれもが金をほしがり、金のためにあくせくしている。しかし、ではいかに金をもうけるのか。それは、いかなる方法でかと問うてみれば、利潤動機が具体的な企業行動についてなにも語っていないことは明らかである。利潤への欲望は、行動の原動力であるにすぎない。なにをどうするかは経営主体の自由であり、主体が決定する前には、すべては未決定である。そういう意味で、経営は、対象を見だし、成果を定義せねばならない。つまり、具体的な成果としてなにを追求するかを決めなければならないのである。たとえば大学を運営していくにも利益が必要である。しかし、大学の教育における成果を自分なりに定義すること無しには、具体的なカリキュラムは描けない。

第6に、責任である。主体のビジョンを根幹にすえ、リスク覚悟でなにかをなす活動が経営である。経営は、そのリスクに対する責任をとらねばならない。経営の発想には、人間の自由—意思決定—行為—結果—責任という一連の考え方が基本にある。すなわち、人間は自由に構想し、

その実現のために自ら最善と信じるところを選択し、実行する。そしてその結果にたいしては自ら責任を引き受けるべきものとの考え方である。経営にまつわる責任は、結果責任である。もちろん行為の動機そのものも問題となるであろう。しかし動機以上に、行為の結果にどう責任をとるかが重要である。しかも経営の及ぼす影響は広がりつつある。行為の結果に対する責任という考え方は、経営を考えるうえで避けてはとおれない。

4. 経営組織論の対象

これまでの議論で経営組織論が深く関わる企業や経営というものの性格について、認識が深まったと思う。ここでは、いよいよ経営組織論の対象がなんであるかを考えることにしよう。

経営組織論の対象についてはおおむね3つの考え方がある。まず第一の立場は、名をあげるとさえないにやら古めかしく感じられるが、経営組織論の草分け的存在であった馬場敬治にまでさかのぼれる立場である。馬場 (p.119) は、社会においてそれが担っている機能に基づいて組織を類型化する立場にたつ。世に、教育組織、軍事組織、政治組織、宗教組織が存在すると同列に、主に生産を担う組織としての経営組織があるとの立場である。現代の感覚でこの「経営組織」なる言葉を翻訳すれば、「企業組織」ということになる。経営組織論が経営学の一分野として発展してきた経緯から考えて、企業組織を研究対象としさえすれば、それが経営組織論となるとの立場である。

第2の立場は、経営組織論の対象を曖昧にしたままで、一般組織論と経営組織論を一応は区別する立場である。すなわち、一般組織論は、組織研究の基礎理論として、経営組織を研究する場合にも欠かせないとの立場から、関連分野の学際的な研究成果を経営組織論に積極的に取り込むべきとの立場である。ここで漠然と意識されている「経営組織」は第一の立場の延長線上にあることは言うまでもない。

第3の立場は、経営組織論と一般組織論の区別をあえてしない立場である。すなわち経営は、あらゆる組織に共通の組織維持の活動であるがゆえに、企業組織に限定してのべる必要がないと主張するものである。その結果として、あらゆる組織に共通する普遍原理を追求する一般組織論が模索されることになる。この立場では、組織論は一つであり、経営組織論は、一般組織論によって代替されうると考えられている。ここには、組織の一般理論と経営組織論の差異はすでにない。

まず第1の論点に対しての反論は、経営組織を企業とよみかえそれを研究対象とするだけでは、経営組織論とは決してならないということである。企業組織そのものは、現代社会に大きな位置をしめ、われわれの生活は企業とぬきさしならぬ関係を持つようになっている。それゆえさまざまな面で企業が問題とされ、その組織も問題となる。しかし、ちょっと注意深く考えてみれば分

かることなのだが、組織はいかようにも切れる。企業組織を考察対象とするとはいっても、それを経済学の視点で分析できるし、また社会学的にも、心理学的にも、文学的にすら分析することが可能なのである。それ故、企業組織を研究対象にするだけでは、それがいかなる領域に属する研究であるのかを明確に主張できないのは言うまでもない。

また第2の立場は、自己の学問領域が明確でないところに陥穽がある。主張としては正論であるが、現実的には微妙である。とくに自己のよってたつ学問の領域、性格に対する確信がない場合、学際的研究という美名のもとで根無し草となる危険がある。事実、経営組織論の多くがこの立場にたちながら、混乱している。

第3の立場は、まちがいである。組織の一般理論からの成果をもって経営組織論とはそもそもならない。なんのための研究なのかという立場が異なれば、そこに現れてくる組織論の性格はまったく違ったものとなるからである。それぞれの研究には個別の目的があるばかりでなく、研究対象には固有の性格がある。学問に固有の問題視角や対象の性格を無視しては学問そのものの存在を軽視することになる。

では、経営組織論の対象とはなにか。その固有の問題意識ないし中心的な発想はどこになければならないのか。私が経営組織論として頭に描いているものは、「経営」の発想にもとづく「組織論」である。もちろん、研究対象の中心は、企業組織となるであろう。なぜならそれは、現代社会で重要な位置を占めるものであり、「経営」という視角がもっとも明確に貫かれねばならないものだからである。そこでは、製造業に限らず、マスコミ、商社、保険・金融などすべての企業組織を経営組織論の研究対象としてかまわない。しかし、企業組織のみが経営組織論の対象なのではない。学校法人であれ、宗教団体であれ、政治結社であれ一向差し支えない。近ごろ一部に取りざたされている公企業や非営利組織注7)あるいは生協活動などにみられる協同組合方式の組織を分析対象にしてもよい。対象とする組織そのものが問題なのではない。ではなにが根本になければならないか。要は、「経営」という視点で組織現象を分析するかどうかである。経営組織論となるかどうかは、「経営の視点」がそこに存在するかどうかである。

5. 経営組織論の性格

経営組織論となるかどうかは、どのような組織を研究対象とするかによるのではなく、「経営」という視点で組織現象を分析するかどうかであるとの主張を展開した。では、「経営の視点」を中心に据えた組織論の性格とはいかなるものとなるだろうか。

経営組織論は、経営に特徴的な発想を核とし、その視点から組織を分析するものである。その場合、次の3つの視点が根本に貫徹されていなければならない。それらは、1.設計主体の視点、2.成果の視点、3.責任の視点である。

1. 設計主体の視点

経営組織は、設計主体の存在をぬきにしてはかたれない。設計主体の存在を強調することの意義は、あらゆる組織現象を人間の選択の結果であると捉えうることである。組織が設立されるとき、組織化の方向性は主体の意志に規定されている。設計主体は、設計意図を当然もつものである。組織は人間の構築物であり、この人工物は、自然物とことなり、作られた目的を持つからである注8)。この立場は、組織を、人間が目的達成のためにうみだしたものでしかないとみる。経営組織論の主人公は、あくまでも人間であり、道具としての組織それ自体が主人公となることを許さない。

一般に、組織は、限定された人間の知恵の範囲で形作られるものである。人間は、完全ではありえない。それぞれが自らの信ずるところを実践するのである。手段としての組織は、「主体にとっての合理性」にもとづいて設計され、運営される。個々人は自らが信じる価値を拠り所に、自らの認知の枠組みで環境を認知し、自らの論理を組み立てて、合理性を追求するのである。主体の合理性が現実とどこまで一致するかは結果として現れるものでしかない。この立場は、環境決定論的な組織論とは対極に立つ。決定論的な組織論には人間は不在である。人間は、あくまで必然性という名の選択肢をうけいれる存在でしかない。そこには、主体の意志こそがすべてをきりひらく源泉なのだとの見方が決定的に欠落している。主体の選択や設計の結果として組織があり、主体の想いが追求されているのだという当たり前の事実が軽視されているのである。

もちろん組織が組織たるためには、他者の参加を要件とする。それゆえ、個人レベルとは異なる集団レベルで論じられるべき事象が存在することは確かである。しかし、その場合には、複数の人間を巻き込んでのそれぞれの主体間の意志の問題が起こるのみである。組織は個々の人間の単純な総和を越える存在ではあるが、組織を一つの実体としてとらえる説明は、誤りであると私は考えている。組織は、個々の人間の相互作用によって運営されるものであり、個々の組織参加者の動機と行為で十分説明され得るものである。個人の動機と行為を越えたいかなる説明も組織論として不十分であると思われる。いずれにしろ、なんらかの主体の意志が組織には貫徹されるという事実から経営組織論は、出発せねばならない。

2. 成果の視点

経営を論じ続けている人物としてすぐに思い浮かぶのは、ドラッカーである。かれの著作のほとんどが、「成果をあげる」という視点で貫かれていることは、成果が経営といかに深く結びついた概念であるかをよく示している。組織はいまやあらゆる学問の研究対象となりうるが、「成果」という面から組織を捉えるかどうかは経営組織論となるかならぬかの分かれ目である。組織は、

基本的に目的達成の道具として生み出されたものである。道具の役割は、それを用いて何かを実現することにある。経営組織論は、意図の現実化のプロセスを論じ得るものでなければならない。経営組織論にとっての中心関心が成果であるということはきわめて常識的な主張にきこえる。しかし、「成果をあげる」ためにこそ組織は、設計されるという事実こそ最重要である。何を成果と定義するかはともかくとして、成果をあげない組織には存在理由がない。成果をあげるための組織はいかにになければならないか、成果をあげうる組織をどう設計するか。また、そもそも成果をどのように定義づけるかといったことが発想の根幹になれば、経営組織論には少なくともなりえない。その意味でこのポイントをはずすすべての議論は、他の学問領域、たとえば社会学的、あるいは政治的、心理学的な組織論との境界が限りなく曖昧なものとなる。

ところで、組織が成果を求めるということを全面に出すと、すぐに企業経営とむすびつけて、企業経営の目的は、利潤である。故に、経営組織論は、金儲けの手段を研究する学問かとの議論が蒸し返されるような予感がする。金儲けに奉仕する研究が学問かどうかというような価値判断の問題は、ここでの問題ではない。ここでの問題は、成果をあげる組織設計、組織運営の研究は金儲けがいいとか悪いとかいう価値判断の問題とはべつに成立する。それは非常に有益なテーマとしてそれ自体の存在理由を主張し得るということである。先にも述べたように、金が仇の世の中である。アダム・スミスや井原西鶴を持ち出すまでもなく、人は利を求めるものである。しかし、個人が金儲けをしたいということと、具体的になにをやることによって金を儲けるかということとは、まったく異質な次元の問題である。一方は、観念的な欲望の世界であり、他方は社会制度にくみこまれた具体的な活動のレベルである。企業が利潤を求めるという抽象的な観念は、行動を伴わねば無意味な観念でしかない。問題は、どのような具体的活動を社会制度の枠組みのなかで担い、いかに活動するかである。社会にとっての成果をあげることによって企業は生かされている。企業がその動機として利潤を求めるのを、良いとか悪いとか論じる次元の問題ではない。そのような問答を百万べん繰り返しても、具体的な活動の体系は、見えてこない。利潤の追求という動機のレベルの問題と、そのために主体がなにを構想し、具体的になにを現実化したかという次元を分けて考えねばならない。組織は、主体の構想の実現の道具なのであり、組織活動がもたらすであろう利潤は主体の構想が社会に受け入れられたかどうかの一応のめあすであるにすぎないからである。

また組織は、ときに存続それ自体を目的化する。セルズニック（1957）がかって分析したような組織の自己目的化という事態は、起こり得る。しかし、これは、興味ある組織現象であるが、成果をもとめる道具としての組織観からは、明らかに組織の病理現象でしかない。ある目的のために生みだした組織が一人歩きし、成果に反することをしはじめているという事態は、組織経営の失敗でこそあれ、決してあるべき姿ではない。そのような組織現象を成果の観点にたって「病理現象」だと捉えたうえで、病気をなおすための処方箋をもとめるのであれば、経営組織論とな

り得る。しかし、組織が自己目的化しているという病的な事実を前提に、「存続こそが組織の目的である」と断定する議論には警戒が必要である。近年の組織観は、企業を、「ゴーイング・コンサーン」であるとみる。たしかに企業には、そのような面がある。企業をそのように運用することは必要である。しかし、存続は企業活動の結果であって、本来の目的ではない。日本の企業には企業の存続を目的とする傾向が非常に強い。経済成長のころ、「会社人間」、「猛烈社員」などという言葉がはやり、人々は「会社のため」によく働いた。諸外国からは、「エコノミック・アニマル」と揶揄されたがそれでも「奇跡の経済成長」を成し遂げた。ロッキード疑惑では、企業悪を隠すために、自らが自らの口ふうじをし、会社のために最後の奉公をした商社役員がいた。またある野球人は、チームの永遠性を引退の檜舞台でぶちあげた。企業の存続・維持拡大のためにがむしゃらに働いている人々がいるのは確かである。しかし、存続そのものが企業の究極の目的となるのはなぜかとの問いかけは、非常に興味あるテーマではあるが、経営組織論のテーマではない。それは社会学的な問題設定である。経営組織論的には、それは病理現象としてのみ扱い得るものである。経営組織論の立場から言えば、それは、経営主体のおおいな思い上がりであり、社会にとっても危険なことであるといわざる負えない。企業は、企業がはたす社会的な機能が社会的に受け入れてはじめて存続を保証されているにすぎない。存続できるかどうかは、企業が社会に貢献しているという事実と引換に与えられるものである。それゆえ企業の存在意義は、存続そのもののなかには決してなく、社会が必要とする財やサービスを提供することにつきる。企業は、そのための道具として生み出されたものであり、それがうまくできないような道具は別のよりすぐれた道具ととりかえられるべきである。うまく働もしない道具を苦勞して使い続ける必要はないし、無理に存続を保証することは、社会に害を及ぼすだけでなく、ときに危険なことである。

経営組織論は、組織とは何かという組織一般論の構築を研究目的とするものではない。経営組織論の学問的な性格は、なにかを成し遂げるための道具としての性格の組織を研究対象とするのであり、そのような研究意図をはずれては経営組織論は成立しない。成果を度外視した経営組織論なるものが、いかに自らの学問固有の問題意識をないがしろにしているか。その意味で経営組織論としては、いかに的外れの代物であるかは明かである。

3. 責任の視点

経営という行為には、責任倫理がついてまわる。経営は、個人の自由にもとづく意思決定一行為—結果—責任という一連の発想で成り立っている。すべての決定は、組織の設計主体の自由な判断と選択の結果であり、結果に対する責任はみずから引き受けねばならない。組織は、このような性格をもつ経営行動の実践手段である。それゆえ経営組織論は、規範論の性格を強く持つ。

経営の構想は、社会制度の枠内で現実化される。そのとき、その構想の実現手段が組織であり、

それは、社会的な機能を引き受ける社会単位となる。経営主体が社会の機能単位として組織活動を始めるやいなや、成果によって社会に貢献する存在となっているのである。社会制度としての組織は、社会への影響に対する結果責任をとらねばならない。一旦、ある種の機能を引き受ければ、その機能を効率的に果たしてゆかねばなぬ責任を負う。さもなければ、同じ機能をよりよく達成する経営主体にその座を奪われることになるだろう。自由主義経済は、競争を通じての調整がのぞましいとの前提で諸制度が組まれているからである。

近年、組織の社会に対する影響力が拡大するに及んで、その責任範囲も拡大しつつある。企業責任をとりまく議論には、地域貢献を謳う1パーセントクラブや企業の文化活動としてのメセナなどさまざまなものがある。それらは、企業行動がその生み出す財やサービスによって社会に貢献していると言うところから生じる責任だけでなく、社会における影響力の主体としての責任、あるいは社会変革の担い手としての責任を企業にもとめはじめた結果である。企業活動にともなうさまざまな随伴的結果注9)というものが重要な意味を持ち始めている。経営するという行為が責任をともなったものである以上、組織という現象を経営の視点から研究する経営組織論は、結果にたいする責任というものをこれまで以上に重視せざる負えぬ時代に入ったのである。

組織の責任には、2面性がある。一つは、運営責任である。他の一つは、法人格としての組織そのものの責任である。運営責任は、経営を担う個々人の責任である。運営責任者は、自らの意思決定の失敗というかたちで管理責任を負うべきものである。この場合の責任は、個人としての責任である。職の辞任や降格、刑事事件の場合であれば、刑事裁判の中で裁かれねばならない。

然るに、法人格としての組織は、どうか。組織は、虚構である。組織は、法人格をもつが、法人格などというものは、一種の便宜でしかない。人間でも何でも無いものを「あたかも人間であるかのように」扱いましょうという社会制度上の便宜なのである。しかし、組織は、擬制でありながら、社会制度として現実に影響をもつ存在である。それ故、法人格をもつ社会実体として、自らの行為の結果に対して責任をとらねばならない。もし責任回避をいかなる形であれ許すのであれば、社会そのものが最終的に維持できない。便宜的にしる社会的に法人格を与えられている以上、組織は、社会的責任を負わねばならない。社会に対して、貢献よりも害悪が大きいと判断されれば、当該組織は法にてらして解散すらも命じられるべきである。組織の資産は結果に対する償いのために処分されることも起こり得る。同種の目的で運営されている組織の再点検が必要となるであろう。いずれにしる、ここには運営責任とは概念の異なる、法人格をもつ組織としての責任問題がある。

6. 結

経営組織論となるかならぬかは、「経営」の視点から組織を分析するかどうかというところにある。経営組織論の性格から要請される基本的な視点は、「主体の視点」、「成果の視点」、「責任の視

点」の3つである。

まず第1の主体の視点とは、組織は主体的な意志の存在により構想されたという事実の尊重である。つまり組織は主体の構想を実現するための道具として存在しているということである。そこから経営組織論では、主体の構想と組織の設計がいかに結びつくかが重要な課題となる。

第2は成果の視点である。「成果をあげる」ためにこそ、組織は作られるとの視点からの分析である。経営組織論は、必然的に、成果をあげる組織とはいかなるものか、それはいかに構築可能かを問うことになり、それが中心課題となる。

第3は、責任の視点である。経営組織論は、組織の責任論をその枠組みのなかに含んでいなければならない。経営組織論は規範論を含む実践科学であるがゆえに、組織行動の結果にたいする責任の問題を避けてはおれない。経営組織論は、経営をになう個人の経営責任とは別に、社会制度として存在する法人としての組織の責任までも視野にいたしたものでなければならない。

注

1) 合理性モデルは、外部環境との相互作用から独立した孤立系を想定し、その体系内での最大の合理性を追求する。そこでは、トンプソンのいうクローズド・システムの論理が採用され、目的達成の手段としての組織という考えが当然視される。他方、自然体系モデルに立つ研究者は、環境との相互作用のなかで存続を究極の目的とするような組織合理性を模索する。そこでは、組織の生存のための絶対条件としてオープン・システムの論理が強調されるが、組織の手段としての側面はほとんど重視されない。トンプソンは、二つの異なる論理を階層化した組織レベルにそれぞれ対応させることで、この歴史的な組織論の対立を統合するモデルを構築しようとした。つまり、環境からの不確実性（環境変化と技術変化）を取り込むことが組織の存続にとっては不可欠であり、その意味で組織レベルの合理性は、オープン・システムの論理により達成される。また、技術レベルではクローズ・システムの論理に従うことが技術的な合理性であり、この二つの論理は、組織階層の異なる次元で両立可能であるというのがトンプソンの主張であった。

2) もちろん、組織論全般はトンプソンがよってたつシステム論的な分類で割り切れるほど、単純ではない。社会学的な組織論を含めた組織論の類型化のためには、バーレル＝モーガン (Burrell and Morgan, 1979) などの類型化がより有効であると思われる。彼らは、研究者の方法論上の立場（「主観主義」か「客観主義」か）と何のための研究か（「規制」の立場か「解放」の立場か）という研究者の問題意識の次元を交差させることで組織論の分類を試みている。

3) ここでドラッカーが批判する「経営科学」とは、第二次大戦後に現れた厳密性、科学性、定量

的検証性を重視するものである。たとえばオペレーションズ・リサーチをはじめとする経営科学の用具は、「推測を確実性に、判断を知識に、経験を実証的な事実（Drucker, 1973, p. 506）」置き換えようとする試みであったと彼は捉えている。

4) この発言は、1991年度組織学会（東北大学）、セッション「日本企業の競争行動をとらえ直すー電卓産業の事例分析を通じてー」のパネラーとしてのもの。

5) 別に「アドミニストレーション（administration）」という用語があるが、厳密に使われているわけではない。ただ、この用語が使われる場合には、「政府関連の組織あるいは非営利組織を言外に意味してきた（Kast=Rosenzweig, 1970, p. 8）」という経緯がある。

6) 合理性の概念については、つぎの3つの次元を吟味することが不可欠であると考えている。主体の価値のレベル、事実認識のレベル、論理のレベルである。詳細については、拙稿、「『合理性』概念の検討ーマネジメント理論構築のための基礎的考察ー」を参照。

7) 非営利組織にも、経営の考え方の導入が必要なことがいわれ始めている。たとえば、P. F. ドラッカーの『非営利組織の経営』を参照。

8) 近年、組織学会の一部に、組織における目的の意義を過小評価する議論が散見されるようになっている。これは、経営組織論としてははなはだ不十分な議論であると思われる。組織目的の重要性に関する議論は、いずれ展開する予定である。

9) 「随伴的結果」については、三戸公が議論を展開している。たとえば「管理論の新次元ー随伴的結果の分析ー」を参照。

参考文献

馬場敬治, 1988, 『馬場敬治博士遺作集』, 東京大学出版会。

Burrell, G. and Morgan, G., 1979, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Gower. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳、『組織理論のパラダイム』, 千倉書房、1986.)

拙稿、1986、「『合理性』概念の検討ーマネジメント理論構築のための基礎的考察ー」、中京商学論叢、第33巻第4号。

Drucker, P. F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (野田一夫・村上恒夫監訳、『マネジメント』, ダイアモンド社、1974.)

- Drucker, P.F., 1990, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins (上田惇生・田代正美訳、『非営利組織の経営』、ダイヤモンド社、1991.)
- 本田宗一郎、1980、『私の履歴書－経済人6』、日本経済新聞社.
- Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E., 1970, *Organization and Management*, McGraw-Hill.
- 松下幸之助、1980、『私の履歴書－経済人1』、日本経済新聞社.
- 三戸公、1991、「管理論の新次元－随伴的結果の分析－」、経営行動、Vol.6, No.2.
- Selznick, P., 1957, *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳、『組織とリーダーシップ』、ダイヤモンド社、1970.)
- Thompson, J.D., 1967, *Organization in Action*, McGraw-Hill. (高宮晋監訳、『オーガニゼーション イン アクション』、同文館、1987.)