

協働システムを基礎とした管理行為の諸原則

相 馬 志都夫

- I. 問題意識
- II. 協働システムにみる社会的関係
- III. 管理職能の基本的機能
- IV. 管理行為を導く諸原則

I. 問題意識

本論文の問題意識は、端的にいうと、管理という行為を方向づけて導く原理ないし諸原則とはどのようなものであろうか、またこれらの諸原則は、協働システムの構成原理からみて、どのような意味内容を持っていると考えられるか、を明らかにしようとするところにある。

管理職能がどのような機能を果すものであるかは、組織ないし協働システムにおける事象として、組織ないし協働システムの構成原理から論ぜられる。そこから抽象される管理職能の原理は、現実の具体的な管理行為によって、裏付けられるものでなければならない。現実管理を遂行する行為は、一様のものでなく、様々な行為様態から成っている。この管理行為の技術的・形式的構成は、組織ないし協働システムの技術的構成よりもむしろ社会的関係の原理から考えられねばならない。また管理行為を考える場合、管理者の内面的問題、すなわち、管理者が内面にどのような想いを持って日々管理行為を行なっているか、どのように考えて判断を下し、どのような責任を感じているか、管理行為の遂行にともなう期待と不安とはどのようなものであるか、といった内面的問題も念頭になければならないが、これらの内面的葛藤は、実際に管理の経験をしてみて、初めて理解できるものなのである。

管理職能を理論的に深く理解するには、理論のレベルだけでなく、実体験からくる経験的理解も必要である。しかし経験のレベルにとどまっていたら、理論的に理解を深めることがむずかしい。すなわち個人的経験のレベルにとどまるのではなく、現実的な諸経験を対象化し客観化して、そこから管理職能の原理が抽象されねばならないであろう。したがって、経験的かつ理論的に明らかにされる管理職能の理解は、管理者にとっては、自分が担う管理職能の遂行を理論的に支えてくれると同時に、自分の行為を自分自身で対象化することができるという実践的意義を持っているのである。

管理論の成立以来、今日まで様々な理論が展開され、管理職能についても様々な説明がなされてきた。それらは企業経営の実体験をもとにして経営の実相を分析し、管理職能を抽象し理論化したものであった。その多くは、経営の組織構造における管理職能の位置と役割を明らかにせんとするものであった。経営職能の機能的分析による機能的関係からみれば、経営は経営諸職能の機能的統合体であり、諸職能の目的—手段の関係によって連鎖的に結びつけられた体系としてみれば、それは協働システムとして理解されるのである。この協働システムは、その構成要素である客観化された諸職能が、目的—手段の関係で統合された目的合理的システムであるから、そこでは諸職能の分化と統合について、統一性、関連性、および構造的な問題が論ぜられ、職務の体系として、その形式性が重要な問題として意識されるのである。しかし諸職能の機能的諸関係（部門間関係と職務間関係）と職務の遂行は、職務を担う人間の行為を通じてしか実現しない。人間は機械的にあるいは自動的に行為するものではない。しかも協働システムにおける行為は、個人的な単独の行為として意味を持っているのではない。各行為は協働システム全体のシステムの連環に占める関係の中で、意味を持っているのである。

大規模経営の時代にあつては、協働システムには、極めて多数の人間が参加し、同時的かつ継起的に、活動を行なっている。そこには機能的関係を定めた諸規定に拘束された一種の社会的関係が成立する。すなわち経営の社会的統合として認識される社会的関係が成立するのである。経営職能の遂行は、担当する個々の人間の行為によって現実化されるものであるが、担当者の行為は、経営の社会的関係によって規制されており、担当者の個人的・主観的な判断によって勝手に行なわれるのではない。つまり諸職務の実現は、社会的関係を通してしか実現されないのである。ここに経営の社会的関係が重視されねばならない理由がある。機能的統合体としての経営で、各行為がとる具体的様態は、社会的関係を中心とした集団の人間関係を介して表面化する。機能的関係としてのシステムそのもののあり方とは一応別に、社会的関係のあり方が問われるのである。

この関係は、現実の経営をよく見れば、直接明らかになる。たとえば、職場をとりあげてみると、その職場の社会的関係すなわち集団の人間関係において、構成員の間に相互理解をもとに協力関係が形成されていれば、各構成員の職務遂行意欲は高くなり、協力関係を阻害するような人間関係の場合よりも、全体の活動ははるかに円滑に行なわれるであろうし、内部のコミュニケーションや調整も有効に作用するであろう。さらにつきつめてみれば、各構成員の個人人格のあり方や価値意識が、社会的関係のあり方を、大きく左右することになる。経営は人なりといわれる所以である。社会的関係のあり方が、日常の活動の機能的な円滑化・能率化に大きく影響するのである。管理職能は、協働システムの技術的機能的形成のみならず、全体の活動の円滑化にふさわしい人間関係を形成しなければならない。本論での問題意識は、協働システムにおける社会的構成原理に立って、管理職能の指導原理を探ってみるところにある。

社会的関係を論ずる時には、人間の行為すなわち社会的行為を中心にして考察を進めることが

重要である。行為論に立ってみれば、経営の本質は一種の行為であって、その行為は、目的の継続的行為を意味する。本論文においても、行為の視点に立って、協働システムの原理から管理職能を考えるが、その場合には、機能的な関係よりも社会的関係の原理から考察を加えねばならない。

管理職能の本質は、抽象的にいえば、人と物との関係にあるのではなくて、人と人との関係にある。それは他の人に働きかけて、人と人との関係すなわち協力関係（対立関係を含む）を、どのように形成するかに係るものである。たとえばこれまで管理過程論で明らかにされてきた管理の機能を考えてみても、それらは管理者個人によって行なわれるものではなくて、関係する構成員の協働によって遂行される。計画機能や調整機能も、それぞれ関連する各部門の構成員の協力関係を通じて遂行される。計画作成をみても、管理者は、全体計画と日程の関係から、計画作成に関する分担を各部門に指示し、各部門内および部門間の協力を作りながら、計画化の作業を進めていくことになる。そこでは関係者の間の協力関係をどう作り、相互理解をどのように深めていくかが、管理者の重要な責務となる。調整機能についても同様で、調整する内容を明確にし、各関係部門間のコミュニケーションを図り、様々な協議の機会を作って、そこで対立する意見を解消しつつ相互理解を深めて、協力関係を形成していくのである。

管理者は、社会的関係をどのようにして作り、その関係を日常的にどのように維持していくのか、場合によっては旧システムに代る新しいシステムの形成を構想し発展させることに取り組まねばならない。システムを作るのも、それを運用するのも、結局は人間であるから、社会的関係の構成原理の中で、管理者の行為原則が問われねばならないのである。協働システムを、一方で社会的関係として全体的にとらえ、他方で各構成員が協働システムにどう係るかという両面から考えてみると、管理行為は、無限定的に特殊的に行なわれるものではなくて、そこにはある種の行為原則が認められると考えられる。管理行為は、これらの諸原則のバランスの中で遂行されるものと思われる。管理行為に方向性を与え、その行為様態を導く原則を、ここでは管理行為の指導原理と呼ぶことにする。

II. 協働システムにみる社会的関係

協働システムとは、その構成要素たる諸機能からみれば、目的を達成するために必要な様々な活動を、機能的に関係づけた統合的連結である。機能は機能一般では実存しえず、機能は目的—手段の関係におかれてはじめて、個別的具体的な実相となる。この機能を遂行する行為からみて、これを活動とよぶとすれば、これら個々の目的的活動が、一定の手段と形式で結びつけられた関係状態が、現実の機能的関係の様態となる。

機能は、その実体たる活動の多様化とともに、しだいに分化し、ある段階にいたると一定の基

準にしたがって分類され、かつ共通の基準によって統合される。すなわち諸機能は、部門化の原理と階層化の原理によって統合される。ここに諸機能の構造化が生ずる。構造化された諸機能の統合体では、階層間関係、部門間関係および職能間関係が、一定の手段と様式によって明確化され規定される。この統合体は、社会の発展とともに継続的に発展して行くが、その過程で各機能の多様化と分化が一段と進んで、機能的関係は複雑性を増して高度化する。複雑性が増せば増すほど、統合体としての求心性が要求されると同時に、各機能を遂行する活動が、どれだけスムーズに行なわれるかが問われるようになる。この活動はそれ自体の内容および他の活動との関係が、構造的にまた機能的に規定され形式的統一性が与えられるが、それだけで活動の成果が、機能的に目的通り達せられるものではない。

活動を担うのは人間であるから、その行為には人間の意思が大きく作用する。行為は目的であると同時に、他の行為との関係の中におかれた行為である。したがって機能的システムが複雑化し高度化すればするほど、多数の構成員が織りなす複雑な集団的人間関係が形成される。協働システムが、統合された複雑なシステムとして存続するには、構成員の行為が、様々な規則と命令によって規制されねばならず、相互に関連づけられた行為すなわち社会的行為のシステムが成立するのである。ここに社会的関係が形成され、各活動はこの社会的関係の中で行なわれる。活動すなわち人間の行為からはなされた機能は、机上に描かれた機能であって、その現実形態は、行為の内容と様式となって表現されるのである。したがって社会的関係のあり方が行為者の意思に作用し、機能遂行の実現に大きな影響を与えるのである。具体的な経営を思い浮べてみると、経営の社会的関係は各活動の質的内容を大きく規制しているといつてよいであろう。たとえば職場の社会的関係のあり方、すなわち職場の集団的人間関係が、その構成員にとって、好ましい状態であるかそうでないかは、構成員の意思ないし意欲に直接関係してくるし、職場の雰囲気は、管理者の行為によって大きく左右される。

管理は人と人との関係をどう作って維持していくかに関するものであるから、管理職能の本質は社会的関係の構成に求められねばならない。それはまた、自由意思を持つ人間の行為を、何らかの方法で規制することに関わるものである。したがって人と物との間には、本来的な意味での管理は存在しない。なぜならば、物には意思はなく、人と物との間には相互作用はない。人間の一方的な意思によって、物は動かされ、その存在様式は処理される。そこでは事前に一種の作業計画の機能はあるものの、整理整頓による保管作業が生ずるだけである。この場合の計画は、人間の行為が本質的に目的・意識的であるという意味での計画であって、管理職能の機能として論ぜられるものではない。このように管理は、多数の人間が結びついている社会的関係の論理でとらえられなければならないので、社会的関係そのものから考えてみなければならない。

自明のことではあるが、社会とは、2人以上の人間を構成要員とするところの、人間の集団である。集団は、単に複数の人間が、同時に一定の場所に存在しているということではない。集団

を構成する構成員相互の間には、何らかの相互関係が存在しなければならない。それは、たとえば、ある個人が他の個人に対して抱く個人的・心理的感情、すなわち、好き、嫌い、親しみ、憎しみ等の感情、あるいは信頼する、しない、といった精神的関係から生ずる相互関係もあれば、一定の約束をすとか、協働行為をすとか、あるいは対立するといったような、外的行動となって表われる相互関係もある。要すれば、広い意味での人間関係が認められるのである。

人間関係は、何らかの行為を通して結ばれる関係にある。行為は、一人一人の個人によって行なわれるが、それが集団関係の中での人間の行為である限りは、すべての行為が何らかの意味を持っている。行為は行為者の意思表示であり、対する相手はその行為の意味を読みとって、対応する。そこでの行為相互の間に、ある種の社会的関係が認められるのであり、各行為は社会的行為と呼ばれる。したがって、社会的行為は単独の行為として意味を持ち価値を持つというよりは、関係行為として、関係全体の存在の仕方そのものに価値を認めることを要請するのである。

社会的関係はまた、構成員の間の協力関係と対立関係とから成っている。協力と対立という2つの関係軸が、集団的人間関係の構成を考えるうえで、基本となる。ここで協力関係と対立関係を管見してみれば、協力関係の形成には、その前提として構成員の間に一定の相互理解と信頼関係が成立していなければならない。これに対して、対立関係は、相互理解の成立に一定の制限を加えるものである。それは人間集団にみられる競争関係、部門主義に発するセクショナリズム、さらに、支配欲に発する勢力争い等から、意見の対立および利害の対立関係が、恒常化する。また、集団間の対立は、夫々の集団内の協力関係すなわち結束力を強化するように作用し、個人間の対立は、対立する夫々の個人がその相手以外の他の人との協力関係を強めることを助長する作用がある。その意味で、協力と対立の関係は、相互に助長する関係でもあるのである。

協働システムの内部関係が複雑になってくると、協力関係（対立関係を含む）が、自然発生的に形成されることは困難となる。それは目的意識的に、何らかの手段を講じて形成されねばならなくなる。各構成員が、勝手な判断で、個別的に独自の行為をとるならば、協力関係はもとより、相互理解の成立もむずかしく、人間関係の維持すら困難になる。そこで各構成員に対して一定の行為基準が明示されねばならない。その基準は一定の形式をそなえた諸規則等に定式化されて、行為の評価を下すことになる。すなわちある行為をなすべきか否かを、行為者に明確に提示し、行為者の意思に働きかけて、その規則に従わせることが必要となるのである。これらの諸規則は、規範とよばれ、規範によって形成される人間関係が、社会的関係なのである。したがって社会的関係にあつては、その構成員である行為者は、相互に夫々の相手が規範にしたがって行動することを予測し期待したうえで、自身の行為もまた規範にもとづいて方向づけるのである。

規範とは、のっとるべき規則、または、判断、評価および行為の拠るべき基準であつて、それは命令と同種の性格を持っている。すなわち、それは行為に対する評価を意味している。それは、ある行為はすべきで、ある行為はすべきでないと、行為者の意思に働きかけて、行為者に一定の

行為を行なわせる強制力を持つのである。強制力は自由意思を拘束して、命令に従わせる力である。その力の基礎には、命令に従わない場合に、行為者が何らかの不利益を蒙ることになる別の規則ないし命令が用意されているのである。この時行為者が蒙る不利益、たとえば、不評、非難、損害、あるいは罰が、責任といわれるものである。規範が特定の個人に対してでなく、社会的関係の構成員全員に対して発せられる命令であって、その効力が全員に及ぶ場合に、それを社会規範という。したがって社会規範は、全構成員によって一致して承認されるだけでなく、不服従の場合には、一定の不利益が課せられるということによって、その強制力が保障されていなければならないのである。

社会規範というと、普通は一般社会の問題として論ぜられる場合が多いが、ここでは経営の協働システムにみられる規範を考えてみる。

明確な目的を持って、意識的に形成される協働システムは、協力関係と対立関係の社会的関係を通して、全構成員が基準に一致した目的合理的行為を行なうように、行為様式を統一する様々な規則を必要とする。構成員はこの諸規則のもとに、経験を積み社会的訓練をうけて、一定の行為様式を修得していく。一度修得され形成された行為様式は、次第に固定化し形式化するばかりでなく、伝統的行為として構成員に内面化することになる。

社会規範はまた一般社会の構成原理からみると、制度として存在することになる。規範は、社会的関係を全体的・統一的に構成すると同時に、その構成員に対しては、果すべき役割と役割関係を明示し、その役割を誠実に遂行することを命じている。これらの規範は規則として成文化する。この諸規則の全体が制度なのである。この諸規則に定められた役割は、一定の行為を継続的に繰り返すといった技術的要求からも次第に固定化することが多い。これが職務と呼ばれるものである。職務が、担当する具体的人間から離れて、客観的に外在化すると、協働システムは、機能的に統一された職務のシステムとして定式化される。いまここで想起する経営の協働システムも、一種の制度であって、強制力をもつ様々な規則によって形成されている協働行為のシステムなのである。そこで現実の経営にみられる諸規則の体系を一見しておかなければならない。

経営の諸規則の代表的なものは、一般に会社業務規定といわれる内部規定である。当然のことながら、この内部規定は、経営目的達成の手段であって、経営管理の指針と仕組みを成文的に表現したものである。各規定は、全構成員に対して、職務内容および業務処理の仕方を指示し、さらに部門間および構成員間の協力関係と行為様式を定めている。これによって各部門間の連携と構成員の行為が統合され、経営全体の緊密な統一的管理が可能となっているのである。諸規定がなければ、協働システムとしての統一性を失うことになり、各構成員は手前勝手な判断によって、バラバラな行為を行なうようになるばかりでなく、業務処理の仕方も手続きも、様々な多様化し、統一的管理は遂に不可能な状態となる。また諸規定は、夫々の経営の独自性に見合って作成されねばならず、独自の規定の作用とその適切な運用も、協働システムの形成・維持に不可

欠の要因となる。

一般に、会社業務規定というのは、社規・社則といわれるものの総称である。それは経営管理業務、執行業務および社外取引に関して一定の規制を加え、構成員の業務活動に対してある強制を行なうものである。規定の内容は様々で、法的に義務づけられている「定款」や「就業規則」、対内的規定として「組織規定」や「業務執行規定」、さらに対外的関係の規定として「取引規定」や「特約店規定」等がみられる。さらにまた、具体的な仕方や処理法に重点をおく諸「手続」、「要項、要領」、そして処理基準に基礎をおく「規格」「基準」といった規定もみられる。これらの諸規定を細部まで、ここでみることは不可能なので、規定全体を総覧するために、諸規定の体系をみることにする。

ところで、会社業務規定には、内容・形式ともに、全企業に共通する一般的な規定があるわけではない。各企業には、それぞれ独自の歴史や特質があるから、それに見合った規定が作成されている。したがってここでは個々の規定そのものの検討は行わない。また本論文ではその必要もない。経営の社会的関係を律する規範としての諸規定の状況を知るという意味で、諸規定を総覧するのである。

会社業務規定は、多くの場合、次の4種に分けることができる。

(1)基本規定……①定款とその付属規定(会社の組織・経営の基本事項)、②就業規則とその付属規定(会社対従業員の権利義務に関する規定)、および③規定管理総則(規定の起案、作成および運用に関する規定)。

(2)組織規定……①組織分掌規定(業務機関の設置と業務範囲に関する規定)、②職務権限規定(各機関の執行責任者の職位、職務権限に関する規定)、③会議、委員会規定(会議、委員会の組織運営手続きの規定)。

(3)管理規定……各業務部門ごとに、その部門を統制する組織、基準、手続きについての規定。

(4)業務規定……各部門の業務処理手続きについての規定。

以上のほか、業務処理基準によって、業務処理手続きの具体的方法と手段が規定され、物品規格では、使用する物品の形状、寸法、および品質が定められている。

これらの諸規定は、さらに会社規定、本社規定、および事業所規定を経て、一層具体的な規定へと細分化されている。たとえば定款とその付属規定は、社長業務処理規定、役員就業規則および役員会規定等に具体化されている。多少細部にわたるかもしれないが、会社規定として法的に義務づけられている就業規則をみると、その内容は会社ごとに様々で、労働基準法で定められた内容および会社の細部の規定をのせたものから、労働基準法でいうところの最小必要事項にとどめたものまであって、必ずしも一様ではない。一例として具体的な内部構成をみると、次のようなものが考えられる。

第一章 総則、第二章 人事……採用条件、選考方法、提出書類、家族その他の異動、試用お

よび本採用、分担および配置の決定、職場変更を定めている。第三章 勤務……就業時間、休憩、労働時間の変更、時間外および休日勤務、非常時の特例、休憩の利用、日直宿直、出張を定めている。第四章 休日および休暇……休日、年次有給休暇、特別休暇、生理休暇を定めている。第五章 服務規律……社員の責務、勤怠手続きおよび入退場、服務——社員の守るべき事項を定めている。第六章……給与の構成、給与の計算と支払日、支払方法、基本給、諸手当、昇給、賞与。第七章 休職および退職……休職および定年、退職、解雇。第八章 表彰……表彰の対象、種類。第九章 処罰……処罰の目的および種類、審議中の出勤停止、監督者の責任、処罰の軽減または復元、損害賠償。第十章 教育および福利厚生……教育、福利厚生、厚生施設の利用。第十一章 安全および衛生。第十二章 災害補償。

以上のような会社業務規定の実体に触れてみると、経営の協働システムは、相互に入り組んで編成された諸規定によって、各行為が規制されている統一的な社会的行為のシステムといえることができる。しかしながらまた、諸規定の構成内容は、当然各経営ごとに異なっており、必ずしも一様ではない。協働システムの発展に応じて、諸規定の内容は、質的にも量的にも様々な様態が考えられる。小規模かつ単純な協働システムの段階では、規定は、法的に義務づけられた定款ないし就業規則による最小必要限の事項にとどめ、他は、経営者ないし管理者の判断と命令によるか、慣行によって定められることが多い。しかし規模の拡大とともに、協働システムが高次の複雑性を増すようになると、様々な規定が作成され、内部規定、細則、さらには手続き規定から要項、基準および手引に及ぶ諸規定が作成され集積されることになる。それらは規定集といわれるものとなり、協働システムは、各行為を規制する諸規定の集積体ともいうべき状況にもなるのである。

III. 管理職能の基本的機能

経営は、一種の目的合理的行為であるから、各行為は目的—手段の関係におかれ、各行為間に統一性と継続性が保障されていなければならない。経営の諸規定は、この要請に応じて作成されるものであって、各行為を規制し統合する社会的技術であると同時に、それは経営における規範として定立される。したがって諸規定は、命令と同様に行為に対して評価を加えるもので、強制力を有している。このことによって、諸職能の機能的統合性が確実なものとなると同時に、職務を遂行する構成員間の協力関係と対立関係が基礎づけられる。各構成員は、諸規定によって定められた社会的関係の中で、割り当てられた職務を誠実に履行することが求められる。もし各構成員が、規定上の欠陥や矛盾、あるいは、社会的関係の障害から、職務を誠実に遂行することができなければ、協働システムは、各機能の有効な働きを失い、その存続・発展が危ぶまれることになる。

経営者ないし管理者は、協働システム全体の構想またはプランを練り上げなければならない。管理者は、その全体的構想を基にして、自己の管理構想を描きながら、管轄する部門のシステムを計画する。さらに職務分担と職務間の関係を明確にし、職務関係全体の視点から合理的な処理方法および職務執行の基準を、関係構成員の協働作業を通じて、規定なり規則に成文化しなくてはならない。この作成過程もまた、一定期間にわたって進められる協働作業にほかならない。管理者は、様々な検討の機会を作り、関係する構成員を結集して、経営内に蓄積されてきた様々な専門知識を開示して、討議・検討を重ねていくことが要求される。したがって、討議・検討の過程もまた、協力関係と対立関係を内包する社会的関係を通して実現される。管理者は、その過程に参加する構成員の見解や意見の開陳を促し、討議を進める中で、対立を調整し、より高次の構想が具体化するように、会議の方向づけをしなければならない。この職務を果すためには、管理者は深い洞察と専門知識によって裏づけられたビジョンを必要とすることはもちろん、決定を導き出そうとする固い意思を秘めていなければならない。管理者のリーダーシップの職能の発揮が、最も要請されるところである。

全体構想は、各構成員が割り当てられた職務を誠実に履行することを予定している。職務が誠実に履行されるためには、各構成員がその職務の意義、すなわち全体プランの中で、その職務が占める位置関係と職務の内容を、正確に理解していなければならない。そのために必要な知識ないし情報は、全体プランを具体化する協働作業の過程で、各構成員が可能な限りそこに参加することによって、共有される機会が多くなる。規定作成の過程は、現行の職務遂行状況の分析と整理の過程でもあるので、結果として現行の職務関係の改善と合理化に通じることになる。

一般に日常的に行なわれている協働行為は、次第に慣行化し固定化する傾向がある。したがって、改善・改革の視点も意欲も、うすれていく。担当者が変わったり、システムの見直しや変更が行なわれる時に、職務間の重複や不統一といった弱点の存在が発見されることがままあるのである。業務諸規定の見直しは、職務関係および処理過程の合理化につながる場合が多い。

全体プランの作成は、協働システムの形成であると同時に、その作成過程自体が、社会的行為の過程であるから、その過程における管理は、協力と対立の関係をどう結び付けるかの過程でもある。諸規定による機能関係および社会的関係は、職務の協働的遂行を通じて、日常的に円滑に運営され維持されていかななければならない。すでに述べたように、職務の体系は、外化された客観的なものであるが、その遂行状況は、担当する構成員の意思によるところが大きい。担当者は自分の所属する職場の社会的関係に影響されて、職務遂行の意思が作られる。また各職務は、目的・手段の関係におかれた職務体系の中で、他の職務と一定の関係におかれているから、担当者の行為は、実存的には単独の行為であっても、システム的には、他の行為との関連におかれた行為であって、社会的行為である。したがって他の構成員との協力関係がなければ、十分な職務の遂行は困難となる。社会的関係、いいかえれば職場の構成員間の縦の関係と横の関係が、どのよ

うな状態となっているかは、必ず職務遂行の過程に影響する。協力関係が強い、あるいは対立関係が強くて、コミュニケーションの取りにくい状況にあるかは、各構成員の意欲に直接影響するものと考えられる。良好な社会的関係を常に形成していくことは、管理者の大きな責務であり課題である。

協力関係の形成には、その前提として相互理解と相互信頼が必要であるから、諸規定による社会的関係の形成のみならず、コミュニケーションおよび内面的交流を通じての、個人間の人格的結び付きや、インフォーマルな人間関係の良好な状態を日常的に作っていくことが必要である。管理者はまた、職務遂行状況を、諸規定に照らして指揮、統制していかなければならない。諸規定をどのように運用するかも、協働システムの維持には欠かせない課題である。

諸規定は規範であるから、同じ種類の行為に対しては、その評価が同一形式で、一様に成り立つものである。たとえば就業規則に規定された勤務時間は、社内の勤務すべてに対して当てはまる。所定の時間に遅れることは許されない。もしある部門のある勤務に特殊性が認められて、就業規則の適用を受けないとするならば、それは別途、内規あるいは細則によって規定されねばならない。規範が、ある行為の特殊事情を考慮して、一回限りの特殊な行為でも、これを一度認めるならば、これと同種の行為すべてを認めなければならない。そうでなければ、それはもはや規範としての性格を失うことになる。規定の原則をどこまで貫くか、特殊事情をどこまで考慮するか、すなわち規定の適用に、どこまで融通性を持たせるかも、協働システムの維持にあたって、管理者の重要な判断責務である。換言すれば、システム全体の形式と個別な特殊性との間を、どのように判断するかである。

協力関係の維持はまた、全構成員の協力に対する積極的意欲を、どこまで引き出すことができるか、という問題を含んでいる。管理者と構成員との関係は、諸規定にもとづく社会的関係だけによるものではなく、人格的レベルでの人間関係によっても支えられている。したがって管理者の個性、人格および態度もまた、協力関係の形成にとっては重要なファクターである。それは、ただ職務の遂行という機能的レベルに還元しえない、管理者個人の人格の問題である。

システムは、もともと連続化した関係を表わす概念であって、関係はその背景に構造を持っている。したがって関係が複雑になるということは、構造が高次のものとなることを意味している。経営の協働システムは、部門化と階層化の原理によって形成された経営職能の構造を基礎にして、そのうえに形成される協働行為の関係状態である。構造は固定性を有するから、協働システムも、各行為が日常化するにしたがって固定化する。もともと相互に関連する職務が、一定の仕方で誠実に履行されるという予定で成り立つ協働行為を考えてみれば、もし固定化されることがなければ、一定の形式による職務の遂行は予定されえず、協力関係にある行為者は、相互に相手の行為が予測されず、計画的・統一的な職務遂行は不可能となり、協働システムは成立しえない。

協働システムの形成・維持は、そのこと自体の内部に、職務、職務関係およびその執行行為の、

一定形式の固定化が予定されているのである。したがって常時発生する対立関係も、一定形式の固定化の中で、絶えず調整・統合されて、新たな協力関係の形成へと吸収されていくのである。構成員間の意見や利害の対立、部門間の対立および管轄領域をめぐる対立等は、解決のための手続きが規定され、協働システム維持の観点から、協力関係の中に組み込まれていく。かくて対立の解消も、一定の手続き形式に固定化されることになる。

形式の固定化は、新しいシステムへの転換を困難にする。一度固定化したシステムは、その内部関係が高次かつ複雑になればなるほど、組み換えには多くのコストとエネルギーが必要となる。構成員が一度身につけた行為様式を変えるには、内面化した価値観や職務観、さらにはこれまでなじんだ社会的関係に対する態度も変えなければならず、そこには相当の努力と精神的苦痛を伴うことになる。管理者にあっても同様で、従来の管理行為、すなわち会議の運営方式、コミュニケーションの取り方、調整のために作ってきたこれまでの慣行、そして様々な書式の制定等の変更ないし変革を引き受けねばならないが、場合によっては、適応する能力の欠如から、変更を受け入れることが不可能になることも、まま認められるところである。したがって新しいシステムの形成と転換には、全体としてそれを推進する組織的な行為と、それを強力に推し進めるキー・パーソンが現われなければならない。システムの改革ないし経営の革新は、容易なことではないのである。

協働システムは、環境の変化のみならず、協働関係を促進する機械的・技術的手段の開発および社会的行為様式の変化に対応して、自己変革を遂げなければ、その発展は困難となる。固定化と自己変革という2つの対立をめぐる、協働システムは、絶えずその発展の方向を求めていかなければならない。この変革をめざす新しいシステムの形成は、経営者ないし管理者の中心的責務であり、管理職能の革新機能として重視されねばならない。これまでのところを要約すれば、協働システムの構成原理から考えて、管理職能の機能的構成は、協働システムの形成・維持・発展という三つの連続した次元から成るものである。この管理職能の機能的目的を実現するためには、管理者は何を基準に行動したらいいのか、すなわち、管理行為のガイド・ラインあるいは指針ともいうべき原則を、協働システム全体の視点から考えてみなければならない。

IV. 管理行為を導く諸原則

これまで、協働システムの構成を、職務体系と社会的関係との二つの側面から論じてきた。そして協働システムの構成原理から考えて、管理職能は、協働システムの形成・維持・発展を図るところに、その本質があることを明らかにしてきた。しかも、協働システムを形成すること、形成したシステムを有効に動かし維持すること、さらに変化に対応してシステムを変革すること、それぞれの過程自体が、管理者個人によって行なわれるのではなくて、構成員の協働行為による

活動過程であり、そこにも社会的関係のあり方が作用するのである。

協働システムの新たな形成および変革は、現実の経過としては、既存のシステムを基礎にして、管理者を中心に関係構成員の協力によって、検討され計画されるものである。それは既存の諸規定および職務関係の組み換えであるから、利害を異にする部門間あるいは職務間で、形式的側面からも実質的側面からも、様々な対立が生ずる。すなわち新しい協働システムの形成は、構成員に対して、新たな行為様式を要求するばかりでなく、経済的利害をもたらすことになる。したがって既存のシステムと新たなシステムの乖離、すなわち変革の度合いが、大きければ大きいほど、部門間および職務間の対立は激しくなり、その調整が困難になると同時に重要にもなるのである。新しいシステムの形成を実現するためには、質的に高次の協力関係が要請される。協力関係の形成には、相互理解と信頼関係の成立が必要であるから、理想的には、部門間および職務間で、新しいシステムの形成にたいする共通の理解を作り、協力する意思が形成されれば、対立が解消され同意が形成されて新たな協力関係が成立するのが望ましい。現実には、大変困難であると思われるが、協働システムの形成・維持・発展の意味を解するなら、管理者は、協力関係の形成に向けて、努力を傾注しなければならない。なぜならば、協働システムがその目的を実現することは、構成員の個人目的の達成に通じることであり、管理者は全体としての協働システムの発展と構成員個人の満足化とが連結していることの意味を解して行為することに、価値を見出し、システム全体に価値をおく価値意識を持たねばならない。

管理者が、協働システムにおける協力関係と対立関係を統合していくためには、全体としての協働システムの意義を理解し、一定の価値意識を持って、共通の理解と相互信頼関係を生みだすように行為しなければならない。それには、フォーマルおよびインフォーマルの十分なコミュニケーションが必要である。コミュニケーションは相互理解の基本要件であり、コミュニケーションの不十分なところでは、協力の意思も協働意欲も生まれず、協働システムの有効な機能化は望むべくもない。

管理者が、協働システムの形成・維持・発展という本質的責務を果すためには、コミュニケーションの機能以外にも、様々な具体的行為を行なわなければならない。管理職能の具体的内容は、これまで多くの管理論で論ぜられてきた。たとえば計画、組織化、命令、調整および統制の機能、リーダーシップの機能、意思決定の機能等である。これらの具体的機能の説明では、同時にその機能を果すための行為、すなわちどのような仕方で機能を果すかが述べられる。機能と行為が、管理職能の個別的具体的行為として論ぜられるのである。そこで、これらの具体的行為論は、管理行為の技術的構成ともいえる行為様式論となるのである。本論では、当初の問題意識から、この個別的具体的内容に立ち入ることはしない。むしろこれらの個別的具体的管理行為に、一定の方向性を与え、個々の行為間に統一性をもたらすところの、行為の基本的原則、すなわち、管理行為の指導原理ともいうべき、行為原則を検討してみる。

まず第一に考えられる原則は、目的志向の行為原則である。

目的志向の行為は、二つの視点から考察される。一つは協働システムの活動結果を全体的にとらえて、諸利益の生産分配享受の全体的増大の実現を期する態度である。もう一つは、協働システムを構成する部分的要素、すなわち、構成部門ないし個々の構成員の立場から求められる行為である。

協働システムは、一定の目的を達成するために、複数の人間が意識的に協力する社会的行為のシステムでもある。その目的の達成とは、実体的には、広い意味での利益、すなわち、経済的・社会的・精神的な意味での諸利益の生産分配享受の増大にほかならない。諸利益の生産分配享受は、構成員の活動の結果として達成されるものであるが、構成員個々の活動結果の単純な総和という点からみるのではなくて、協働システム全体の視点に立って、全体としての諸利益の総量を質・量ともに高めるように、各行為を方向づけることが、目的志向的なのである。全体としての協働システムの有効なあり方、すなわち、協働システムを、個々の活動の成果の単なる総計以上の成果を生むものとして、形成・維持していくことに、管理職能の価値的意義があるのである。管理者は、管理行為の前提としてこの価値意識を持たねばならないのである。

目的志向はまた、目的を所与のものとして、受動的に受け入れるだけであってはならない。目的それ自体の価値が問われなければならない。少なくとも、目的が反社会的、あるいは反文化的なものであったならば、結局は、その協働システムそのものの社会的存在意義は、失われることになる。なぜならば、個別の各協働システムは、全体の社会システムの一環として、全体社会を構成しており、反社会的あるいは反文化的行為は、全体社会のシステムの連環を、破壊する可能性があるからである。これまで様々に論ぜられてきた経営の社会的責任、環境破壊にたいする様々な規制、製造物責任法の制定および人間性を奪うような労働条件等にたいする諸批判は、経営の協働システムのあり方にたいする社会的反論であり規制である。

協働システムにおける行為は、いうまでもなく目的合理的行為である。したがって、意識的に協力関係（対立関係を含む）を形成するためには、様々な規制によって、あるいは伝統的慣行によって、すなわち社会的規範によって、各行為の様式を強制的に規制することになる。ところが一方で、目的的行為を担う人間は、その本質規定が自由意思であるから、強制によるだけでは、意欲的行為の持続が困難となる。行為はそれ自体に意思を含み、その意思の具体化が努力である。すなわち、自由意思は努力であり、努力は自発的行為として持続するところにその本質がある。したがって、目的志向とはいえ、規範および管理行為が、構成員の自発的行為をあまり強く制限する状況は、好ましい状態ではない。各構成員の相対的に自由な行為を許容し、自発的意欲的行為を促すように、諸規則の制定とその適用が配慮されねばならない。

目的志向はまた、全体としての諸利益の生産分配享受の視点から、協働システムの様相をみることで、個々の部門ないし構成員の個別的活動を、直接に対象とするのではない。各部門ないし

職務は、相互に目的—手段の関係で連結されているが、個別的な視点に立った個別的な利益の生産分配享受の増大を図ることは、必ずしも全体の諸利益の生産分配享受の総量の増大とはならない。特定部門の活動の増大は、他の部門の活動を阻害することになることは、日常よく経験されることである。各部門ないし各構成員間の関係が、合理的かつ相互促進的な関係におかれることが、協働システム全体の発展から要請されるのである。しかしながら、全体としての諸利益の総量を一定程度維持するためには、時として、特定部門の活動を犠牲にしなければならない事態も発生する。経済的・政治的・社会的な変動が急激である場合には、新しい事態に対応して、協働システムが有効に働くためには、特定部門あるいは特定の職務の縮小、廃止、あるいは再編が必要であり、新しいシステムへの転換が要請されることになる。

第2の原則は、諸利益の公正な分配の原則である。

協働システムにおいては、生産された諸利益は、構成員に公平に分配されねばならないが、同時に対外的な関連からみれば、他の協働システムにおける分配の水準との比較に耐えられるばかりでなく、社会的な分配水準にも応えられるような分配内容を実現するよう、努力されねばならない。分配はまた、構成員に対する直接的分配のみならず、内部に蓄積される内部留保分も含まれる。なぜならば、協働システムは、基本的には長期継続的行為が本質であり時代の変化にも対応して、絶えざる発展を遂げることが、存在論的に要請されているからである。

協働システムの協働行為は、意識的にシステム化された継続的、目的的行為であるから、構成員にたいしては、その支出してきた労力ないし協働システムにたいする貢献に比例して、諸利益が分配されることが、公正な分配の原則である。ある特定部門ないし特定の構成員に、分配がかたよることは、部門間ないし構成員間に、不公平感を生みだすばかりでなく、いらざる対立や不正な競争をも生みだして、協力すべき協働行為の連結を破るもとにもなる。

公正な分配の現実を図るには、いうまでもなく、一定の客観的な分配の基準が定められねばならない。構成員の支出した労力あるいは貢献にたいする評価基準とそれに対応した諸利益の分配基準、さらには部門間に不公平が生じないようにする統一的な基準が必要となる。また、協働システムにおける行為は、継続的な行為であるから、基準の制定および運用は、一回限りの個別的な行為を対象とするのではなく、長期にわたる行為の評価を内容とするものでなければならない。これらの基準の制定および運用の過程自体が、コミュニケーションによる調整と同意の形成によらねばならず、管理者は、その管理機能の十分な発揮が要請されるのである。

既述のように、分配される諸利益は、経済的報酬の面だけではない。社会的評価や精神的充実化といった広い意味での利益が考えられている。したがって、内部評価の適正化、社会的評価の向上、能力開発とそれを発揮する機会の提供、適正な昇進制度による職務意識の充実、効果的コミュニケーションによる情報の共有そして福利厚生の実施等も、利益を享受する重要な側面なのである。

公正な分配の原則は、様々な動機と機会を与えることによって、構成員の意思に働きかけることでもある。それは目的志向の原則とも関連して、構成員の意欲を高めるばかりでなく、協力への意思を強めることになり、協力関係の形成を促す要因ともなるのである。これらの原則から、「適材適所」、「機会均等」、「人材登用」、「公正な管理」、および「適正な評価」といった管理行為の方向が示されるのである。

第3には、形式的秩序化の原則が考えられる。

秩序とは、社会的行為の規則に立った関係であり、秩序の維持は、全構成員が社会的規範たる規則あるいは命令にたいする認識を一致させ続けると同時に、それを行為の基準として守り続けることをいう。既述したように、協働システムでは、何らかの規範によって、一定の社会的関係が成立している。いま経営における協働システムを想定すれば、規範とは、実体的には会社業務規定（規則）と管理者が発する命令から成るものである。したがって規則・命令に反する行為は、これを行なってはならず、もし服従せず違反行為を行なうならば、その行為者は一定の不利益を受けることが定められている。すなわち、規則・命令は、行為基準であるばかりでなく、行為を拘束する強制力を有するのである。協働システムは合目的、論理的に形成されるものであるから、協働システムの行為は、規範に従い、形式的手続きや形式的手段に基づいて行なわれなければならない。

管理行為は、目的志向的行為であるから、時によっては形式より実質的内容を重視するあまり、協働行為の形式性を無視して、指揮することもある。しかし、たび重なる形式の無視は、協働システム内に混乱を生みだし、結局は協働システムの円滑な動きに支障をもたらすことになる。したがって形式的秩序の維持もまた、管理行為の重要な指導原理として認識されねばならない。

秩序の混乱は、一般に、規範にたいして認識の不一致がある場合、あるいは規範（規則・命令）に内在する不合理な内容、すなわち、諸規則・命令の論理的整合性に何らかの矛盾、欠陥が認められる場合に生ずる。したがって、前者の場合の混乱を避けるには規則を制定する経営者は、その制定の根拠を明確にし、管理者が発する命令は、命令の根拠が関係規定（たとえば職務権限規定）の中で明確に保証され、客観的に明示されていなければならない。さもないと規則制定の手続および命令を発する根拠について、構成員の間に疑義が生じ、規則・命令にたいする認識の一致が失われて、個人的・主観的な判断によって、行為基準が解釈され、協働行為の間に統一性がみられなくなる。

諸規則・命令の間に、不一致が認められる場合には、管理者が矛盾のない統一的解釈を行なって運用するか、あるいは、所定の手続きを経て、その欠陥を補う別の補足的な規則を制定し、全体として統一のとれた運用を心掛けるべきである。また諸規則・命令の適用の優先順位については、管轄する管理者がその決定を行なわなければならない。それは、権限論でいうところの命令一元化の原則といわれているものである。

協働システムの協働行為の基準となる諸規則・命令は、その制定手続および適用をめぐって対立する意見が生じて、執行過程で混乱が起きてはならないので、認識根拠を明確にし、できるだけ客観的に、したがって、当然形式的に定めることが必要である。したがって、諸規則・命令が一定の形式的要件を満たしている場合には、内容について異議を申し立てる余地があっても、行為規範としてこれを認め服従することが要請される。不備な点は、改正手続きの規則にしたがって、改められねばならない。これが協働システムの形式性であり、形式的秩序を維持することが、管理行為の指導原理として認識される所以である。

しかし、形式性が過度に重視されて、形式化が更に進むと、行為の様態は固定化し、むしろその固定化した形式を守ることに意が注がれて、協働システム全体が保守的性格を強めることになりやすい。構成員も、慣習化した行為様態を持続する方が楽であり、システム変革への意欲も能力も失いがちとなる。システム変革にたいして抵抗が生じ、変化への適応が困難な状況となる。そればかりでなく、書式の規格化・形式化や職務管轄の固定化は、無反省、無批判的態度を生みだすことになり、結果として過度の規則主義とセクショナリズムが蔓延し、いわゆる悪しき官僚制として批判をあびることになる。管理者は、行き過ぎた形式主義がはびこらないよう絶えず自戒しなければならない。

第4の原則は、責任負担の原則である。

責任の問題は、三つの次元から考えられる。すなわち、協働システムの構成原理からみた責任、換言すれば、組織人格としての責任感の問題、次は、協働システムにおける社会的関係のあり方、すなわち、規範に示される責任……不利益ないし制裁……の問題、そして最後に、行為に属する責任の問題である。

まず最初の問題を考えてみるに、協働システムは、たびたび論述してきたように、目的合理的に形成された統一的な行為の体系であるから、そのシステムの客観的基礎たる構成要素の職務ないし役割は、機能的に相互に目的手段の関係で、連鎖的に結びつけられている。職務の担当者たる構成員は、その職務関係が諸規則によって明示されており、職務を誠実に遂行することが要請されている。職務が誠実に遂行されなければ、協働システム全体としての諸利益の生産分配享受が困難となり、協働システムの存在意義が失われることになる。職務を誠実に履行するという意味での組織人格は、その職務行為が、システム全体として、他の職務行為と機能的に結び付いているので、行為相互間に生じる協力関係の形成を通じて、他の組織人格との協力的一体感を持つことになる。したがって職務を誠実に履行しないことは、他の職務の遂行に一定の障害を及ぼすことになる。各組織人格が職務を誠実に果すことは、単に自分にだけ係る個人的な問題ではなく、各組織人格の間に形成される相互的協力関係のあり方に深く関連し、協働システム全体の成果の増大に連なっているのである。個別の構成要素にたいしてではなく、要素の連結された全体構成に価値をおく意識、すなわち全体の意味の理解という価値意識が、責任感なのである。管理者は、

特にこの意味での責任を自覚しなければならない。

次に規範に明示される責任の問題がある。社会的関係を律する規範としての諸規則・命令は、一定の行為にたいする評価である。それは、行為者にたいしてある行為を行なうように命じるか、またある行為を行なわないように働きかけるものである。したがって、諸規則・命令に反する行為は、一定の不利益を科せられることになる。この不利益が責任である。既述の会社業務規定にも、規則に服さない行為について、様々な不利益を科することが明記されている。

規範を、各行為にたいしてどのように適用するかは、管理職務の重要な機能の一つである。個々の具体的な行為を、規範に照らして、どう評価するかは、必ずしも画一的であってはならないであろう。規範の厳格な適用は、構成員の自発的行為を抑制し、職務遂行の意欲を減ずることにもなる。さればといって規範に反する行為を、黙って認めることは、行為の規律を失わせ、社会的関係に混乱を生ぜしめることになる。したがって規範の適用および行為の評価は、秩序を維持する原則からみても、形式的に一律に行なうだけではなく、個別の行為の実質的内容および評価結果がもたらす状況を考慮しながら行なわれねばならない。

最後に行為責任の問題がある。

既述のように、経営の本質は一種の行為であり、管理もまた行為である。しかも人間の行為は目的意識的であるから、協働システムの行為も意識的でなければならない。自覚的になるためには、構成員は、担当する職務の内容のみならず、協働システム内における職務関係、すなわち職務の相対的重要性を理解しなければならない。この理解が十分でなければ、職務遂行にたいする意識的態度も消極的となり、結果にたいする自覚も失われがちとなる。構成員は、組織人格として自己判断によって、意識的に職務に取り組むということから、結果の評価は、当該組織人格に帰属することになる。すなわちそれが行為者個人の自己責任なのである。それは判断の仕方にも原因があることであるから、意思責任でもある。これが行為責任の原則であって、責任は、原則的に、個人に帰属するのである。管理者は、命令を発する立場にあるから、その命令に従って行なわれたすべての行為にたいして、管理者に最終的責任が帰属することになる。命令一元化は、一方で責任の一元化でもある。

責任の問題でいえば、以上のほかに、経営責任としての、いわゆる社会的責任の問題がある。しかし本論では、協働システムにおける管理行為を論ずることが目的であるから、社会的責任の問題は論じない。

ここまで管理行為の諸原則を、協働システムの構成原理から、存在論的に論じてきたが、これらの諸原則は、個々独立の原則としてよりも、相互に関連する原則として理解されねばならない。すなわち、これらの諸原則は、相互促進的であると同時に相互抑制的な関係にある。管理行為は、これらの原則すなわち指導原理の様々な相互関係の中で行なわれるが、どの状況の中で、どの原則を優先させるか、あるいは抑制するかは、管理行為のおかれた状況のいかんによるのであって、

その判断・決定もまた、管理者の本来的な責務である。

主要参考文献

1. Max Weber, Soziologische Grundbegriffe, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*; Studienausgabe herausgegeben von Johannes Winckelmann (Köln-Berlin: Kiepenheuer & Witsch, 1964) , Erster Teil, Erstes Kapitel (Erster Halbband) , SS.1-42.
(浜島 朗・徳永 恂訳『ウェバー社会学論集—方法・宗教・政治—』青木書店、1971、社会学の基礎概念.)
2. C.I.Barnard, *The Functions of the Executive*.
(山本安次郎、田杉 競、飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1976.)
3. R.Dahrendorf, *Sozialstruktur des Betriebes-Betriebssoziologie*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler : Wiesbaden, 1959.
4. 沢登佳人『存在と文化』風媒社、1971、全三巻、特に第一巻参照.
5. Daniel A.Wren, *The Evolution of Management Thought*. John Wiley - Sons, Inc. 1979.
(車戸 実監訳『現代経営管理思想—その進化の系譜—』、マグロウヒル好学社、1982.
6. 西郷幸盛、相馬志都夫『アメリカ経営管理発展の研究』八千代出版、1988.