

経営組織論

——経営学原理研究(Ⅳ)

吉 田 準 三

I はしがき

我々はまだここでは組織理論とマネジメント理論の区別をしないで、ほぼ同じものとみて叙述をすすめる(もっともこの区別をするのは難しいし、また試みてもたいした成果はえられないと考えられるのだが)。

——東洋大学教授 齊藤弘行著 経営組織論 145頁より

学問上、経営組織論とマネジメント理論は区分される。また、大学・大学院の授業科目としても、経営組織論と経営管理論が並行して開設されているところが多い。しかし、実際には、この2つの学問ないし科目は、互いに入り組んでおり、区分し難いものである。現実の企業(会社)では、組織を通して経営管理が行われ、どういう経営管理が行われるかを抜きにして組織があるのではない。そこで、「組織と管理」という表題のもとに論じられることがある。

それにもかかわらず、ここでは、経営組織論として、企業(会社)の経営組織を取り上げる。それは、やはり、経営組織論と経営管理論では、その論述の重点が異なるからである。経営管理論については、次回に、「経営管理の原理」として別に議論する。両者一体のものを分けて議論すれば、かなり重複する部分が生ずるが、それはやむをえない。

以上のことを前置として本論に入る。

企業(会社)では多勢の人々が働いている。それらの人々には、それぞれ職務が割り当てられ、人々がその職務を遂行することによって、

企業(会社)の経営目的が達成されるように職務が設計・配分されなければならない。経営組織は、そのような職務の体系である。しかし、会社の仕事は、機械が部品で構成されているようには、明確に区分できるものではない。欧米企業の工場では、各工員に単純な作業を1つだけ職務として割り当て、各工員はその1つの作業をくり返し実行させるようになっている。いわゆる単能工制度である。それに対し、日本企業の工場では、チームワークを重視し、仕事はチームに割り当てられ、そのチームのメンバーは、交代でいろいろな作業を遂行する。いわゆる多能工制度である。その結果、日本企業の工場のほうが、欧米企業の工場より生産性が高いとされている。それでも、いくつかの仕事を何人かの作業者が重複して行う、あるいは、共同して行うことを含めて、各人に一定の職務が割り当てられる。

通常、会社の経営組織は、部、課などの部門の集合体として構成されている。メーカーでは、製造部・販売部・経理部などが置かれている。それらの各部門は、経営活動のうちの製造、販売、経理などを専門に行う部門であり、それらに関連した職務を行う人々によって構成されている。ある会社にどんな部や課があるかを図に表示したものが組織図である。それは、人体の骨格図のようなものである。組織図に示されているような組織を組織構造という。

しかし、骨格だけでは人体とはいえない。それに筋肉や臓器がつき、それらの間に血管が張りめぐらされ、その血管の中を血液が流れ、血液によって酸素や栄養分が運搬・供給されて、

はじめ、人体は生命活動ができる。

最近、コンピュータの発達により、企業内外の情報の収集・処理・蓄積・伝達の様式が変化しつつある。従来、面と向かって、口頭で伝達された上司の命令や指示は、電子メールなどによって、一度に多数の部下に伝達できるようになり、命令伝達の結節点であった中間管理職は不用となりつつある。もちろん、口頭の命令伝達と電子メールによる命令伝達は、質的に異なる。ニュアンスが異なるとともに、部下の反応を確かめる方法も異なる。したがって、口頭の命令伝達を電子メールによる命令伝達で置き換え、中間管理職を全廃することはできない。それでも、コンピュータの導入によって、業務遂行の様式や組織構造のあり方が大幅に変革されることは避けられない。

この小論文では、企業（会社）の組織構造のあり方を中心とし、それらの組織構造を有効に活動させる組織内外の情報伝達のあり方を論じる。

II トップ・マネジメント ——最高経営者層

株式会社では、株主総会で選任された取締役たちが取締役会をつくり、その取締役会が代表取締役を選任するとともに、会社の経営方針を決定し、その経営方針にしたがって代表取締役たちが業務を執行するのを監視・監督する建前になっている。しかし、実際には、株主総会は形式化し、取締役の選任は現在の経営者たちが推薦する取締役候補者を自動的に承認するようになっている。それは、株主の数が数万人、数十万人に達し、それらの多数の株主の意見を集約して取締役を選任することができないためである。そして、現在の経営者たちは、彼らの行動を制約しそうな人物を取締役候補者として推薦しないから、取締役会も、現在の経営者を監視・監督する機能を失っている。

経営学界には、これまで、経営自主体論など、経営者が社会の付託に答えて、変化する市場その他の環境の変化に適合する事業戦略を展開す

るとともに、株主・従業員・消費者などの利害関係者の利害を調整しつつ、会社の存続と発展をはかっていくべきであるとする議論が行われてきた。それは、経営者がその役割を自覚し、その上に立って自主的に経営していくことが望ましいとする一種の理想論であった。しかし、現実には、経営者はしばしば経営上の判断を誤り、しかも、経営者の地位を解任する能力が株主総会にも取締役会にもないことから、その地位にとどまり続けるケースが現れている。経営者の自覚に期待するだけでは、不適格な経営者を追放したり、その行動を規制することができない。

そこで、最近では、アメリカのデラウェア州会社法に見られるような、業務執行役員でない社外取締役中心の取締役会をつくり、そのような取締役会に業務執行役員つまり経営者の経営行動を監査・監督させるとともに、一定の基準に照らして不適格な経営者を解任できる制度に改めるべきであるという議論が出はじめている。それに対しては、現実の経営者たちは、自分たちの行動を規制されることを嫌い、とくに、社外取締役たちに経営者の地位を追われることを恐れて、反対している。その反対理由の1つに、社外取締役は社内の事情にくらく、その会社や業界の技術的な知識が乏しい、つまり、素人（しろうと）であるから、的確な判断ができないであろうということもあげている。

確かに、社外取締役の人選は難しい問題である。アメリカ法律協会は、取締役候補者を推薦する第三者機関の設置を提唱している⁽¹⁾。もちろん、今度は、その推薦機関のメンバーの人選が問題になる。

現実には、いかにして、現在の経営者たちの行動を規制したり、経営者として判断を誤ったり、詐術を用いたりした経営者を解任する制度をつくることは難しい問題である。今後、おおいに議論して、その中から最適な制度を考え出し、社会的合意を形成して、商法その他の関係法令の改正を行うべきである。

Ⅲ 部門編成 ——ラインとスタッフ

トップ・マネジメント（最高経営者層）は、主として、会社全体にかかわる問題を処理する。その下の組織は、部門組織である。部門は、それぞれ会社の特定領域にかかわる問題を処理する。各部門は、特定領域の問題を専門に処理する。

いかなる部門を設置すべきかは、会社の業種・業態によって異なる。たとえば、製造業を営む会社では、生産・販売・財務などの諸部門が不可欠である。スーパーや百貨店などの商業を営む会社では、仕入・販売・財務などの諸部門が不可欠である。また、研究開発中心の会社で、開発した商品の生産は外部に委託する会社では、研究開発・販売・財務などの諸部門が不可欠である。

それらの各会社の第一次の（主要な）経営活動を行う部門をラインまたはライン部門という。

それに対し、トップ・マネジメントや各ライン部門を補助する部門が置かれる。それらの補助的あるいは第二次的部門をスタッフまたはスタッフ部門という。ライン部門は業種・業態により異なるとはいえ、必ず設置しなければならない部門である。しかし、スタッフ部門は、必ずしも部門として独立させなくても、小規模な会社では、他の人や部門がその役割を果たすことで済ませられる。たとえば、大会社には人事部があるが、小規模な会社では、社長・専務などが社員の採用・配置を行えば人事部は必要がない。社員の給与計算などは経理部員が行えばよい。しかし、大会社になると、社員の採用・訓練・配置や給与計算などを専門に行う人事部がないと、人事に関する諸事項を処理し切れなくなる。

トップ・マネジメントを補佐するスタッフ部門として、企画部、管理部（予算管理部、コントローラー部と称されることもある）、総務部などが置かれる。企画部は、一般経済情勢、業界情勢、消費者の動向などを調査・分析するとと

もに、それらにもとづき経営戦略の立案などを行う部門である。もちろん、経営戦略の審議・決定は常務会・経営委員会などの役割である。企画部は、経営戦略代替案の作成を行う。管理部は、会社業務が経営方針に沿って適正に実行されているかを把握し、それをトップ・マネジメントに報告する部門である。とくに、予算を立て、その予算にしたがって業務を執行するという予算管理が徹底している会社では、予算管理部がおかれる。その長は欧米のコントローラーに相当する。総務部は、各部門のいずれにも属さない業務や渉外などを担当する部門である。それらの業務をトップ経営者の代理人として行う。

さらに、生産部門には、研究開発部、生産技術部、購買部、運搬部などのスタッフ部門が付随する。販売部門には広告部、販売促進部、市場調査部などが付随する。経理部には、予算管理部が付随する。

なお、生産部門のスタッフ部門である研究開発部や購買部を主要部門つまりライン部門とみなす学説や会社があり、予算管理部を経理部のスタッフ部門とするか、トップ直属とするか、いろいろなケースがある。そそれは、会社の業種・業態や規模に応じ、いろいろであり得るし、トップ経営者の考え方によって選択される。

最近のコンピュータの発展は、会社内外の情報の収集・処理・蓄積・伝達のあり方を根本的に変えつつある。会社内の情報システムの構築・保守・運用の最高責任者として、CIO（Chief Information Officer）が置かれ、CIOを長とする情報システム部門が重要となってきた。情報システム部門は、トップ経営者に情報を提供するだけでなく、生産・販売・経理各部の業務遂行に深くかかわっている。その機能はスタッフ的機能であるが、会社の全体を補佐する。そのような全社的スタッフとみなされる。

ライン部門は、それぞれ担当業務をトップ経営者からの指示・命令にしたがって遂行する。スタッフ部門は、その補佐するトップ経営者や

各部門を補助・助言する。その限りでは、スタッフ部門は、ライン部門に対し命令する権限をもたない。しかし、ライン部門のある部や課の支出が支出予算をオーバーしているという予算管理部からの指示は、それ以上の支出をしてはならないという命令に近いものとなる。そのような予算管理部の権限は、予算管理部の機能から生ずる権限であるから、それを機能的権限という。

IV 事業部制とマトリックス組織

電機製品のメーカーなどのように、多種多様な製品を生産、販売している会社では、会社全体をいくつかの事業部に分割し、各事業部にある製品群の生産、販売を一貫して行わせ、その事業部の使用資本に対し一定の利益をあげる責任を負わせる事業部制をとっている。事業部制により、ある製品の生産、販売によりどれ程の利益があがっているかが明らかになり、その資本効率性がはっきりする。それにより、その事業を拡大・発展させるか、あるいは、損失が生じていれば、その事業から撤退するかという戦略的判断ができるようになる。また、事業部長などの担当者は、その担当する事業部の運営に責任を負わされているから、その効率的運営に努力することになる。もちろん、その責任とともに、使用できる資本額その他の権限も与えられ、事業部長の自主的判断で事業部の運営が行えるようにしておくべきであり、かつ、事業部の業績に応じて、事業部長の報酬が増減され、あるいは、トップ経営者への昇進がはかれるなどの処遇が用意されていなければならない。

事業部は会社の一部である。したがって、会社全体の調整が必要であり、各事業部の使用できる資本額は、会社全体の資金配分の適否という見地から決定されるべきである。その他、労働組合との交渉、税務など、会社として行うべき業務を処理する権限と機構をもった本部の設置が不可欠である。

多くの大会社は、その業務の一部を遂行する子会社を抱えている。子会社にすれば、法的に

も独立することになり、自主性が事業部より一層高まる。とくに、事業を海外の各国で展開する会社は、各国に現地の子会社を設立することが多い。支店、営業所等では、税務その他の法的側面で不都合が生じやすい。それらの海外子会社を日本の本社が統括している。それでも、子会社が世界中に、グローバルに散在するようになると、それらを日本の本社だけで統括することが難しくなり、各地域ごとに、北米地域本部、欧州地域本部、アジア地域本部などの地域本部をおき、各地域を統括していくことになる。

各海外子会社は、

- ①日本の本社の資金担当重役や労務担当重役
- ②日本の本社の製品担当重役（プロダクト・マネージャー）
- ③地域本部の担当重役

などの3方向からの指示を受けることになる。そのような組織をマトリックス組織という。

マトリックス組織は、命令、指示が3方向から出るため、一元的な命令・指示が行われず、混乱することもある。それでも、各海外子会社にかなりの自主性をもたせ、日本の本社の担当重役や地域本部の重役からの指示に幅をもたせ、各子会社の経営者に自主的裁量権限を与えて、ゆるい統制を行えば、マトリックス組織は経営効率をあげることができる。

V プロジェクト・チーム

新製品開発、新工場建設、新支店開設など、一まとまりの業務で、完成すれば終結する業務をプロジェクトという。プロジェクトを遂行するには、常設の部門では不適切であるから、別に、プロジェクト・チームを編成して遂行させる。プロジェクト・チームは別名タスク・フォース（機動部隊）とも呼ばれる。

新製品開発プロジェクト・チームは、研究開発者のほか、生産技術担当者、営業担当者、経理担当者など、種々の部門からメンバーが集められ、構成される。それらの各部門所属のメンバーは、それぞれの所属する部門の専門知識を研究開発に役立てるだけでなく、チームに異質

性を持ち込むことによって、新製品の発想に“ゆらぎ”を生じさせ、そこから斬新な新製品を生み出させるためである。世間で、異業種研究開発グループなどがつくられ、異業種の会社経営者や研究者が参加して、それぞれの経験を発表し合うことによって、思わぬ研究開発のヒントが得られるなどのことが行われている。同種の人びとは同様の思考様式に陥りがちであり、同じような新製品しか思いつかない。それを打ち破るには、異質な人びとに多様な発想を発表させ、その中から、新しい発想を結晶させ、新製品開発に成功するように仕向ける必要がある。新製品開発プロセスは、カオス（混沌とした発想の海）から“ゆらぎ”を経て、新製品の想念に結晶していく、“自己組織化の過程”であるとされている⁽²⁾。

なお、プロジェクトが完成したら、各メンバーは、それぞれの元の部署に戻されるのが原則である。つぎつぎに、いくつものプロジェクトに参加させていくと、所属があいまいになり、浮き草のようになって、心理的に不安定になるともいわれている。

Ⅵ 公式組織と非公式組織

トップ・マネジメントや各部門組織、事業部制やマトリックス組織やプロジェクト・チームについては、会社業務規程、社内規則、社規、社則の形で明文化され、文書にしてあるのが普通である。とくに、部門編成は一覧表にされている。それを組織図という。

組織図および業務規程によって記述される経営組織を“公式組織”という。経営組織を研究し、論じることは、公式組織の研究から始めなければならない。しかし、公式組織がいかに論理的に整合するように編成されていても、それだけで、経営組織が効果的にその機能を果たすとは限らない。とくに、経営効率は組織構成員の“モラル”（やる気）によって、大幅に変動する。あまり、微に入り細にわたって業務遂行方法を規定してしまうと、かえって、組織構成員はやる気を失ってしまう。適度に、自由裁量

を認め、組織構成員が自分で自分の達成目標を決め、その目標達成のために創意工夫をこらして努力するように仕向けると、やる気を起こして、高い目標の達成に努力するようになる⁽³⁾。また、気の合う仲間同士が足並みをそろえて仕事をすると、作業効率が高まるといわれ、逆に、仲間同士であまり能率をあげ過ぎないようにしようという掟が非公式につくられると、その掟にしばられて、能率があがらなくなることもある⁽⁴⁾。

そのような、会社の組織図や業務規程に現われない、組織構成員同士の結びつきや関係を非公式組織という。非公式組織の研究も、経営組織の研究上、重要である。

Ⅶ 組織の環境認識モード理論と多様性情報処理

かつて、C.I.バーナードは、組織存続の条件として、(1)共通の目的、(2)情報伝達（コミュニケーション）、(3)貢献意志という3つをあげた⁽⁵⁾。彼は、組織構成員が、共通の目的をもち、その目的を達成しようとして、互いにコミュニケーションを行いながら、組織に貢献する活動を続けるとき、組織は存続しようとした。しかし、最近、ダフトとワイク(Daft, R.L. and K.E. Weick)は、“組織の解釈システム・モデル”を提唱するようになった。それに対し、法政大学の遠田雄志教授らは、“組織の環境認識モード・モデル”という呼名を与えておられる。

組織の環境認識モード・モデルは、次のような事項を含んでいる。

(1)人びとは自分が何をやってきたかを解釈しようとし、何を学んだかを明確にしようとし、次に何をすべきかという問題を解こうとしている。そのため、環境についての解釈を構築することは、個人および組織にとって基本的要件の一つである。

(2)組織の情報活動の顕著な特徴は、共有(Sharing)である。……奇妙な観察事実について組織メンバーの間であれこれ話し合い、謎が解かれて、管理者は解釈を大まかにでも収束させるこ

とができる。全ての管理者の認識が完全に一致しているわけではないが、彼らの間に求心的な筋のようなものが一本あるというのが、組織の解釈を特徴づけている。組織のメンバーの間で解釈を収束させるのが組織化(organizing)という活動で、それによって組織はシステムとして解釈できるのである。

(3)組織の環境認識は、次の3つの段階から成るとみなされる⁽⁶⁾。

①スキャニング

②解釈 (意味付与)

③学習 (行為)

①のスキャニングは、「環境を監視し、環境データを管理者に提示する過程」と定義される。

②の解釈は、「組織の解釈は、フォーマルには、事象を翻訳したり上級管理者間に共通の理解と概念図式を形成する過程」と定義される。

③の学習は、「組織の学習は、組織と環境との間の行為と結果に関する知識が形成される過程」と定義される。

④学習結果は、スキャニング段階および解釈段階へとフィードバックされ、サイクルが形成される。

そのような組織の環境認識は、組織と環境とのかかわり合い方によって変わってくる。企業によって、認識のモード(様式、流儀)が異なる。たとえばデータ収集についても、偶然入手される情報のみに依存する企業もあるし、積極的に調査を行ってくわしいデータを集める企業もある。

同様に、解釈も多様であり、それにもとづく行為も様々である。そして、データの収集、解釈、行為のいずれにも共通なモードがある。そのようなモードは、環境を解析可能なものと見るか、見ないかというベクトルと、環境に企業が積極的に侵入していくか、環境を消極的に受け入れるかどうかというベクトルの合成によって、4つのタイプに分けられる⁽⁷⁾。そして、それらのモードに応じて、戦略と意志決定のあり方も変わってくる⁽⁸⁾。

①気ままな観察者

このモードをとる企業は、環境は解析不可能と考え、環境を受動的に受け入れる。そして、情報収集をイレギュラーに、ノンルーチンに行い、解釈にもわずかなルールしか用いず、その場その場で場当り的な解釈を行い、環境に受動的に適応する戦略をとり、意志決定も話合いで決定する。多様性の削減、最大。

②まじめな観察者

このモードをとる企業は、環境を解析可能なものと考え、環境を受動的に受け入れる。情報収集をレギュラーな記録管理や情報システムを備えて、ルーチンに行う。そして、多くのルールを用い、わずかなサイクルを経て多様性を削減するが、その戦略は環境適応的かつ受動的である。意志決定は、一定のルールにのっとり、プログラム化されて行われる。

③環境創造者

このモードをとる企業は、環境の解析は不可能と考え、かつ、環境に積極的に侵入しようとする。情報を実験、テスト・マーケティングなどを行って収集し、専門チーム、イレギュラー・レポート、環境からのフィードバック、特殊な情報なども利用する。そして、中位のルールとサイクルを用いて多様性を削減し、収束させる。多様性の削減、大。その戦略は探検型であり、意志決定は、試行錯誤による積上げによって行われる。

④発見者

このモードをとる企業は、環境を解析可能なものとみなし、かつ、環境へ積極的に侵入しようとする。情報収集を独立部門を設置して行い、フォーマルな調査やアンケート調査を行い、特別な調査と報告を受け、広範な情報を収集して環境を積極的に探知しようとする。その解釈過程は多くのルールと中位のサイクルを用い、多様性を中位に削減する。その戦略は分析的に行われ、意志決定は、合理的分析と計算にもとづいて行われる。

以上の4つの組織の環境認識モードの類型化が果たして妥当か、また、それぞれの類型内に

における認識モデルと戦略・意志決定との相関について、なお、研究の余地がある。そして、これらの類型化が妥当であるとして、現実の企業がどの類型を採用することが、その企業にとって最適なのか、さらに、あるモードから他のモードへの転換がよいことなのか、悪いことなのか、などの問題もある。

それでも、ある企業の組織の環境認識モードが上の4つのタイプのどれに当てはまるかを、上の要因を分析することによって判定し、情報収集、解釈、戦略、意志決定をどう変えるかを考える指針として、上述の組織の環境認識モード理論は役立つことが期待される。

(4) ワイクの組織観

ワイクは、単独で、“Weick, K.E., The Social Psychology of Organizing, 2nd ed. Addison-Wesley, 1979”を著している。(1st ed.は1969年。2nd ed.は1st ed.を大幅に改訂したものとされている。)

この著書の中で、ワイクは、次のような奇警な言い方をしている。

「人びとが集合的に行為するために、目標の一致は必要としない。それぞれが別々の理由で別々の目標を追求していても可能なのである。最終の段階で互に求めるものは、行為の貢献である。貢献する人がなぜそれに同意するのかとか、その人にとってなぜそのような貢献が必要なのかはいつでもよく、とにかく貢献がなされることが大事なのである。集合構造におけるパートナーは、空間や時間やエネルギーをおそらく共有するが、ビジョンや要求あるいは意図を共有する必要はない。そうした共有は、もし生ずるとしても、ずっと後になってからである⁽⁹⁾。」

「管理者が将来に対して合理的に計画しようと気負いすぎると、しかるべき複雑性を人工的に単純化したような計画とか、人びとを目標一致や価値観の共有にやたらと駆り立てるような計画が作られるのが関の山だ。こうした管理者の行為は、集団にとって百害あって一利なしだ。というのは、メンバーが情報をうまく処理する

ためには、どのように計画したらよいかについて明確である必要がなかったり、手段と目的に関して一致している必要がなかったりすれば、より複雑なインプットをうまくさばけるより複雑な構造がそうしたメンバーによって形成されるからである。構造をすべての人にとって“理解しうるもの”にしようとする試みは、管理者をして過度の単純化と人びとの絆の固定化を招きかねない⁽¹⁰⁾。」

「人は孤と衆の双方を、あるいは社会的絆と独立の双方を維持したいと願っている。このような二重の関心があるとすれば、部分的包含は、二重の関心が実現されうる条件を備えていることになる。人間の行動のなかには、他の人びとの行動と相互連結されているものもあれば、されていないものもある。したがって、組織のメンバーは、個別的であると同時に社会化されているのである⁽¹¹⁾。」

「2つのシステムの間で共通の変数がわずかであるか、その変数が(システムに作用する)他の変数よりも弱いとき、ルース・カップリング(loose coupling)があるという。換言すれば、少数のあるいは弱い共通変数によって結びついている2つのシステムは、緩く結合していると言われる⁽¹²⁾。」

「環境に多義的情報があつて、その情報を十分に把持(register)するには把持過程が多義的でなければならないとしたら、異質な、ルースに制約された相互連結サイクルが多数過程に組み立てられた方が多義性はうまく処理されるだろう。多義的な過程はあまりキチンとしていなく、いくつもの目的に仕え、無駄で非効率に見えることが多い。この一見非効率こそがその過程の機能不全どころか働く(working)ことの証しなのである⁽¹³⁾。」

(5) 野中郁次郎・竹内弘高両氏の知識創造企業論
前項のワイクの見解と同様のことが、野中郁次郎・竹内弘高著 梅本勝博訳『知識創造企業』の中で述べられている。

「複雑多様な環境からの挑戦に対応するには、組織は同じ程度の多様性をその内部に持っている

なければならない。最小有効多様性を持っている組織のメンバーは、数多くの事態に対処できる。最小有効多様性は、組織の全員が情報を柔軟にさまざまな形ですばやく組み合わせたり、平等に情報を利用できるようにすることによって強化できる⁽¹⁴⁾。」

「組織的な知識スパイラルを可能にする第四の要件は、冗長性 (redundancy) である。組織に組み込まれた意図的な情報冗長性である。効率的な情報処理や不確実性の削減に夢中の欧米のマネジャーにとって、冗長性という言葉は、不必要な重複や無駄あるいは処理能力を越えた情報過剰を暗示するため、有害なものに聞こえるであろう。この場合の冗長性は、組織成員が当面必要のない仕事上の情報を重複共有していることを意味する。企業においては、組織全体やそのさまざまな活動や職務に関する情報を意図的に社員に重複共有させることである⁽¹⁵⁾。」

以上の野中・竹内両氏の言明は、新製品開発などの企業の組織的知識創造活動に関連してなされたものである。

しかし、両氏は、企業の組織構成を次の3つの層 (レイヤー) から成る3層構造のものであるべきだとしておられる。

「新しい知識を絶え間なくかつダイナミックに獲得、蓄積、活用、創造し、さらにそれを現在あるいは次世代の組織成員が使えるように戦略的に再分類・再構成する組織的能力を持っていることが、知識創造企業の資格である。残念ながら、伝統的な組織構造は、これらすべての機能を果たすには柔軟性が不足している。階層組織 (ヒエラルキー) は、新たな知識を獲得、蓄積、活用するのに最も効率的な構造であり、タスクフォースは、新しい知識を創造するのに最も効果的な構造である。これら二つの構造あるいはレイヤー (層) で創られた知識を再分類・再構成するためには、我々が知識ベースと呼んだ第三のレイヤーの形成が必要となる。このレイヤーは組織的実体としては存在せず、企業ビジョン、組織文化あるいは技術の中に含まれている。企業ビジョンや組織文化は暗黙知に依存

し、技術はほかのレイヤーで創られた形式知に頼る⁽¹⁶⁾。」

ここで、階層構造とは、通常の部課組織のことであり、タスクフォースは、新製品開発プロジェクト・チームなどのことである。それらによる重層構造 (ハイパーテキスト) が望ましいとしておられる。(第三のレイヤーは目に見えない。)

ワイクと野中・竹内両氏の組織観に共通するところは、環境からの多様な情報から多様性を削減するのではなく、むしろ、その多様性をそのまま受け入れ、それを活用していくべきであるとしていることである。

バーナード以来、組織内では、単一の共通目的の実現に向け、情報伝達 (コミュニケーション) によって意思の疎通をはかりながら、足並みをそろえて、組織構成員が組織に貢献する意志を持ち続け、組織に貢献する活動を続けるとき、組織は存続できるとされ、実際に、現場の管理者たちは、できるだけ情報の意味の解釈における多様性を削減し、部下の活動の統一性を保とうと努力してきた。それに対し、ワイクと野中・竹内両氏は、多様性の活用を考えた。

もちろん、野中・竹内両氏は、知識創造よりも通常の業務遂行を行う階層構造を別のレイヤー (層) とされている。そこでは、多様性の削減、統一性の確保が必要と考えておられることと推察される。つまり、多様性を活用して知識創造を行う層と多様性を削減して効率的に日常業務を遂行する層という二層構造を考えておられると思われる。

ワイクは、企業の組織全体について多様性の受容を唱えていると思われる。果たして、それでうまくいくか疑問である。

VIII ディクソンの 「組織とコミュニケーション」論

まず、ディクソンは、「コミュニケーションの中心的要素は、情報の意味であると同時に、コミュニケーションが生み出す人びとの間の関係

性である。ここで、私は“関係性”という用語を、個人々々の特性(properties)や特質(attributes)の結びつきを意味するものとして用いつつある。コミュニケーションを論じる際に、人びとは技術(たとえば調査会などにおける話し方)や結果(コミュニケーションの結果、協力が生み出されるなど)について語るが、それらは取り去られても、なお、そこにコミュニケーションは存在する。コミュニケーション過程の本質は、その後の認識活動や肉体的活動の基礎となる情報の意味と関係性である。情報の意味の交換や創造がなければ、そこにはコミュニケーションはない。人びとが対話を試みた後に、人びとが互いに同じ方向に向かなければ、あるいは、無関係のままではあるならば、そこにはコミュニケーションは存在しなくて、単に、他の人に対する態度の創造があるだけである⁽¹⁷⁾と述べ、コミュニケーションが単なる情報伝達でなくて、コミュニケーションによって情報の意味の交換がなされ、それとともに、人びとの間の関係性が創造されたり、変化したりするとき、そこにコミュニケーションが存在するという考え方を強調している。

その上で、ディクソンは、組織のタイプを(1)専制的オーナー、(2)温情主義オーナー、(3)協議的管理者、(4)参加的管理者という4つに分け、それらにおけるコミュニケーションの中心的要素と関係性について、次のように述べている⁽¹⁸⁾。

(1)専制的オーナーは、従業員に、「君たちはこうすべきだ」という。それに対し、従業員は、その命令という情報の意味を理解し、実行する。オーナーと従業員の関係は支配・被支配の関係にある。

(2)温情主義のオーナーは、経営活動上のルールや基準の背後にある論拠を説明した上で、それらにしたがって活動させる。そこでは、オーナーと従業員が論拠や情報の意味を互に理解し合った上で、活動が行われる。オーナーと従業員の関係は妥協的である。

(3)協議的管理者は、部下に「私は君たちのいう

ことを聞き、私の情報の意味を修正しよう」という。そこでは、情報の意味が互に分け合われる。管理者と部下の間で互の位置をずらし、軸合せ(alignment)が行われる。

(4)参加的管理者は、従業員(部下)に、「君たちの組織内の役割について、共通の意味を協議して(交渉して)決めよう」という。そこでは、共通の意味が互に承認され合う。そして、そこでは、互に協議して組織内の情報の意味づけが行われ、組織内構成員の統合が達成される。

以上の4つの組織のタイプのうち、ディクソンは、(4)の参加的管理者を望ましい組織のあり方として推奨し、くわしく、組織運営の仕方を説明している。

つまり、ディクソンの組織観は、組織構成員の間の協議あるいは交渉(negotiation)というコミュニケーションによって、組織構成員の間の情報の意味づけ、解釈(meaning)が統一され、それにもとづいて人びとが活動するとき、組織構成員の統合が実現し、高い組織的成果(performance)が実現するとするものである。

ディクソンは、しばしば、フォレット⁽¹⁹⁾、トリッカート⁽²⁰⁾の所説に言及している。もちろん、ディクソンはその両者の所説を引き写したのではなくて、ディクソン固有のコミュニケーション観をベースにして、彼の組織観を展開している。

IX 結び

経営組織の基本は公式組織にある。公式組織は、会社組織図に示されており、取締役会、常務会、代表取締役などのトップ・マネジメント(最高経営者層)とその下の部門編成から成っている。そして、会社業務規程や社内規則などの明文化され、文書化された形で、各階層や部門の役割や行動基準や手続などが詳細に定められている。それらは、ちょうど、官公庁の設置法や組織省令などに似ており、大会社は官僚制に近い組織になっている。その結果、官僚制の悪い所、たとえば、融通が利かない、不能率であ

る、革新性に乏しいなどが大会社の組織に持ち込まれ、いわゆる、大企業病を起こしている。大企業病を防止ないし治療するために、部課制をやめて、グループ制にし、それぞれのグループにマネージャーをおくなどを行っている会社もある。しかし、基本的な部課制を廃止することのメリットとデメリットを比較・秤量すれば、一般的には、デメリットのほうが大きい。大企業病を起こす原因は、詳細に過ぎ、かつ、厳格にその通り実行するように求められる業務規程にある。民間会社の目的は、社会的責任を果たしつつ適正な利益をあげることにあるのだから、業務規程どおりに業務を遂行すればよいのではなくて、結果として、利益をあげたかどうか問題である。そのため、従業員と経営者・中間管理者のすべてが、利益をあげることを指向し、それらの人びとの業務活動の成果をどれだけ利益をあげたか、あるいは、利益をあげることに貢献したかという尺度で評価し、その評価に応じて報酬（賃金・ボーナスなどの経済的報酬と昇進などの非経済的報酬を含む）が与えられる制度を確立する必要がある。業務規程は、そのとおり実行すれば成果があがり、評価が上り、報酬がふえるように定める必要がある。そのような業務規程をもとにして構成された公式組織が、経営組織の基本である。

業務規程は、どうすればどういう結果が生じるかが予測可能な業務について定めることができる。しかし、新製品開発や新事業開発などの革新をなし遂げる業務については、結果の予測がほとんど不可能である。むしろ、無駄とも見える多様な情報を開発担当者が入手できるようにし、開発担当者の情報交換による刺激やトップ経営者の意見・指示・賞賛による刺激、外部からの定期的あるいは偶発的情報流入、社内の危機意識などの刺激などによって、開発担当者の新奇な発想を促し、その発想を新製品開発に結びつけていく仕組みが必要である。それは、常規的業務を遂行する部課組織では難しい業務なので、別に、プロジェクト・チームあるいはタスクフォースという機動部隊を編成して遂行さ

せるべきである。

その結果、経営組織は、常規的業務を遂行する部課組織（階層構造）と革新的タスクフォースという二重構造（ハイパーテキスト）にならざるを得ない。

なお、最近、組織とコミュニケーションの関係を論ずる著書・論文がふえている。コミュニケーションは、単なる情報伝達でなくて、むしろ、対話・協議・交渉であり、コミュニケーションによって、情報の意味づけ、解釈が統一され、共通の理解の上に立って、各部署の人びとが協力して活動するようになり、組織の統合が行われ、高い組織成果があげられると主張する論者がふえている。

組織内の情報伝達は、同じ物理的情報であっても、それを受け取る人によって異なる意味をもつ。とくに、ある個人の業務活動に直接影響を与える情報、たとえば、彼の属する部門の生産計画や販売計画は、彼と彼の同僚の利害に関係してくる。トップ経営者が合理的に計算して立てた計画であっても、それをトップ・ダウンで、こうせよと命令すると、その計画に関係した部署の人びとは、なかなか、それを受け容れない。計画は、経営者と関係部署の人びとのコミュニケーション（協議・交渉）を通して、合意され、その上で決定されなければ、関係部署の人びとは、それを受け容れ、その通り実行されないものなのである。

わが国の企業では、労使協議制が多く見られ、労使の合意に立って経営政策が決定され、実行されている。とくに、松下電器産業の労使協議制を研究し、まとめられたのが、島袋嘉昌博士である。島袋博士は、それを『労使合意決定の経営学』（森山書店 1980年発行）という著書として公刊された。

日本では労使協議制が普及しているが、アメリカでは、あまり普及していない。相変わらず、トップ・ダウンの専制的リーダーシップが発揮されている。その結果、労使紛争が起こっている。（1998年6月5日、ゼネラル・モーターズでは、部品工場の閉鎖、部品を外部業者から購入

する政策をめぐって、ストライキが起こり、1998年7月28日、ストライキ中止の合意に達した。)

そのような実務界の成行きに警鐘を鳴らすかのように、アメリカの経営学者の中に、ディクソンのように、労働者の経営決定への参加が望ましいという学説を唱える人びとが出ている。

最後に、最近、日本の会社の中で不祥事を起こす経営者が目立つ。取締役会は、ほとんど内部取締役で構成され、それらの人びとは職務上は取締役会長や社長の部下であるから、会長・社長が経営上の判断を誤った場合、取締役会がそれを規制することになっていても、それができない。そこで、アメリカのデラウェア州会社法にならって、外部取締役中心の取締役会にし、その取締役会が任命する取締役会長と社長が、副社長以下の業務執行役員を任命する。その業務執行役員と会長・社長が業務執行を行い、その業務執行を取締役会またはその小委員会である監査委員会が監査・監督するようにしたらどうかという意見が出はじめている。それに対し、現在の経営者たちは、外部取締役たちの規制を受けるのはいやだとして反対している。

取締役会の構成やその役割の変更は、会社制度の変革をもたらす。それにつれて、経営組織のあり方も変わってくると思われる。どう変わるか、どう変えたらよいかを考えるのが、今後の課題である。

注

- (1) American Law Institute, The Principles of Corporate Governance, Analysis and Recommendations, 1994
証券取引法研究会国際部会訳編「コーポレート・ガバナンス」平成6年12月 日本証券経済研究所発行 20頁～22頁
- (2) 野中郁次郎・竹内弘高著 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年 116頁～119頁「ゆらぎと創造的カオス」の項参照
- (3) D. McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Co. 1960
D. マグレガー著 高橋達男訳『企業的人間的側面』産業能率短期大学出版部 昭和45年新訳初版発行 54頁～55頁「Y理論の考え方」の項参照

- (4) F. J. Roethlisberger, Management and Morale, Harvard Uni. Press 1941
F.J. レスリスバーガー著 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社
昭和44年改訂版発行 143頁～144頁 「集団におけるインフォーマルな行動型」の項参照
- (5) C. I. Barnard, The Functions of The Executive, 1938
C.I. バーナード著 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 1994年新訳7版発行 85頁
- (6) Daft, R. L. and K. E. Weick, "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems", Academy of Management Review, Vol.9, No.2 1984 p.285
遠田雄志編『組織の認識モード』税務経理協会 平成8年発行 5頁 図1「認識の3段階」参照
- (7) 同原書 p.289
遠田編同書10頁 表1「組織認識の4つのモード」参照
- (8) 同原書 p.291
遠田編同書18頁 表2「認識モードと組織特性」参照
- (9) Weick, K. E., The Social Psychology of Organizing, 2nd ed, Addison-Wesley, 1979 p.91
遠田雄志編『組織の認識モード』税務経理協会 平成8年発行 148頁
- (10) Weick, *ibid.* p.103
遠田編同書 148頁～149頁
- (11) *ibid.* p.96
遠田編同書 149頁
- (12) *ibid.* p.111
遠田編同書 149頁
- (13) *ibid.* p.192
遠田編同書 150頁
- (14) 野中・竹内著 梅本訳 前掲書 122頁
- (15) 同書 119頁
- (16) 同書 348頁～349頁
形式知と暗黙知については、同書序文iii頁に、次のように述べられている。
「この本で我々は、人間の知識を二種類に分けている。一つは『形式知 (explicit knowledge)』と呼ばれ、文法にのっとった文章、数学的表現、技術仕様、マニュアル等に見られる形式言語によって表すことができる知識である。この種の知識は、形式化が可能で容易に伝達できる。また、それは西洋哲学の伝統において主要な知識のあり方であった。しかしあとで論じるように、より重要なのは、形式言語で

言い表すことが難しい『暗黙知 (tacit knowledge)』と呼ばれる知識なのである。それは人間一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識 (パーソナル・ナレッジ)であり、信念、ものの見方(パースペクティブ)、価値システムといった無形の要素を含んでいる。暗黙知は、人間行動にとってきわめて大事な要素であるにもかかわらず、これまで無視されてきた。それはまた、日本企業の競争力の重要な源泉でもあったのである。これが、日本的経営が西洋人にとって謎であった大きな理由であろう。

この本で我々は、相補的關係にある基本的な構成単位としての形式知と暗黙知に注目する。より重要なのは、この二つの知の相互作用という『ダイナミクス』が企業による知識創造の鍵なのだ、ということである。『組織的知識創造』とは、そのような相互作用がくり返し起こるスパイラル・プロセスなのである。」

(17) Tom Dixon, *Communication, Organization, and Performance*, Ablex Pub. Co. 1996 p.1

(18) *ibid.* p.4 Table 1-1

(19) フォレットには、次のような著書がある。

① Mary Parker Follet, *Creative Experience*, New York, Longmans, Green and Co. 1924

② Follet, M. P., *Dynamic Administration*. The collective papers of Mary Parker Follet, (Metcalf, H. C. & Urwick, L., eds), London: Sir Isaac Pitman and Sons. 1941

③ Follet, M. P., *Freedom and Coordination*, (Urwick, L., ed.) London: Management Publication Trust, 1949 (邦訳、齊藤守生訳『フォレット 経営管理の基礎』ダイヤモンド社 昭和38年初版発行)

(20) リッカートには次の著書がある。

① Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, New York; McGraw-Hill, 1961

これは、邦訳されている。(R.リッカート著 三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社 昭和39年初版発行)

リッカートは、この本の中で、「支持的管理行動が高い生産性をあげている」としている。(同訳書 15頁～20頁)

② Likert, R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967

三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社 昭和43年初版発行