

## 日本的経営と組織の問題

植 村 省 三

序論 問題の設定と方法

1. 職能分化・職務分担の不明確
2. 権限・責任関係の特徴
3. 日本的集団の特徴
4. 集団間の競争と協調

むすび

### 序論 問題の設定と方法

ここ数年来続いてきている「日本的経営」に関する論議は、最近に至って1つの新しい方向をみせているようである。そもそも、高度成長段階が終了していわゆる「安定成長」がいわれるようになったときに、「減量経営」を推進していくためには日本の伝統的な経営制度・慣行を早急に廃絶すべきものとして論議されるようになったのがこの問題であった。そこでは、例えば「年功主義から能力主義へ」といった形の議論が主流をなし、要するに「減量経営」のためには、コストのみ高くかかって個人としてはさしたる貢献をなしてこなかった高齢者をかかえこんできた終身雇用制・年功序列の徹廃こそが急務だといわれていたものだった。ところが事実の問題として、その後の過程で、ここにいわれた「日本的伝統からの訣別」が実現してこなかっただけではなく、むしろ日本に独自の諸制度・慣行が強く存続してきたことによって、日本の企業は高い効率性を維持して現実に高度成長後の困難な時期をも克服してきた。日本の企業のこのようなうごきに対してはまた海外からの注目がよせられてきているのも事実である。とくに最近の自動車問題にみるようなアメリカ経済の地位の低下、企業における生産性の停滞ないしは低下によって、アメリカが最も明白に日本的経営に対して注目するようになって

いる。これは短期間で大きな状態の変化である。つい先頃までは、むしろ否定的な評価が与えられていた日本的経営が、逆に積極的に評価されるようになったわけである。

こうしたうごきのなかで、日本の国内での論議にも大きな変化があらわれてきている。「年功主義から能力主義へ」式の論議は影をひそめ、逆にきわめて積極的な、一方的ともいべき礼讃論があらわれるようになってきたのがそれである。占部都美「日本的経営を考える」(昭和53年、中央経済社刊)は比較的早期にあらわれたこの種礼讃論の最初のものである。また、最近出版された山田保「日本的経営の経済学」(昭和55年、中央経済社刊)は、独自の見地からこうした礼讃論を展開したものである。さらに岩田龍子「現代日本の経営風土」(昭和53年、日本経済新聞社刊)および「日本的センスの経営学」(昭和55年、東洋経済新報社刊)における土着経営学の主張は、必ずしもこの種礼讃論とは同じとはいえないとしても、これまでの日本における経営学研究の積みあげた成果をいさかい否定してしまうものとして、これに類する見地とってよいであろう。

一方、E. F. Vogel: "Japan as Number One: Lessons for America" 1979 (広中和歌子、木本彰子訳「ジャパ・アズ・ナンバーワン——アメリカへの教訓——」, 昭和54年、TBSブリタニカ刊)にはじまって、W. G. Ouchi: "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge" 1981 (徳山二郎監訳「セオリーZ——日本に学び、日本を超える」昭和56年、CBSソニー刊)や R. T. Pascale, A. G. Athos: "The Art of Japanese Management" 1981 (深田祐介訳「ジャパニーズ・マネジメ

ント——日本的経営に学ぶ」, 昭和56年, 講談社刊) など, アメリカの論者による日本の経営評価の書が翻訳・出版され, これが人気をよんでいるのも, これと同じ現象である。

これまでの管理手法の多くが効果を失なって生産性の低下になやむアメリカの企業が, 逆に効率をあげている日本の経営に注目するのはよいとしても, 日本の論者がこれと調子をあわせるかのように手ばなしの礼讃を展開するのは全くどうしたことなのであろうか。アメリカの論者が注目する効率性だけが日本の経営のすべてではないのであって, このようなときにこそ, 効率性の背後にある問題をも含めて全体としての日本の経営の特徴を明らかにしておかなければならない。効率性を生んでいる日本の経営の特徴は, そのままもう1つの反面としての否定的側面をもたらす原因をもなしている。われわれはこの分ちえない両面を総合的にとらえなければならない。

このような観点から本稿では, とくに組織の問題に焦点をあてて日本の経営の特徴を総合的にとらえてみたい。ここに組織の問題というのは, 単なる静態的な職能分化の構造だけではなく, そのなかでの人間の相互関係の動態をも含んだ問題である。それは組織内の人間の相互関係のあり方に関する問題なのだから, 日本人の文化的特徴からくる日本の経営の特徴を最も端的にあらわしており, 日本の経営の効率性と, その不可分の反面の問題を最もよくあらわしている。

なお筆者は, かねてより経営管理を, 組織構造・意思決定, および動機づけの3つの領域から成るシステムとしてとらえ, かかるものとしてこれらを全体として統合的に把握すべきものと考えている。本稿ではこのうちの組織構造(その内容は先に述べた「組織の問題」を指している)を中心にとりあげるのだが, そのばあいでも当然にこの統合的把握の観点は必要である。別稿<sup>1)</sup>にも述べているように, この3者の関係は, A. D. Chandler の命題「構造は戦略に

したがう<sup>2)</sup>」というだけではなく, 相互に作用しあう関係である。戦略(意思決定)が構造を規定すると同時に, R. E. Miles, C. C. Snow が主張している「構造と過程は戦略を制約する<sup>3)</sup>」という, むしろ逆の関連をもあわせてとらえなければならない。とりわけ日本の企業では組織構造における特徴が他の領域に与える影響は大きく, Miles-Snow の命題がもつ意味はより重要なものがあると思われる。以下の本稿では最初にこの問題を明らかにしていくこととしたい。

## 1. 職能分化・職務分担の不明確

筆者は, かつて日本の経営の特徴を「集团的経営<sup>4)</sup>」ととらえた。個人基準ではなく, 集団基準の価値観によって行動する日本人の文化的特徴から規定される特徴である。この「集团的経営」(ないしはより厳密には「集団志向的経営」)としての日本の経営に特徴的な諸状況をもたらす最も根本的な問題状況は, 組織構造の具体的実体をなすところの, 職能分化・職務分担の不明確ということである。

一般的には, 組織規模の拡大によって次第に職能配分の構造としての組織ができあがってくる。そしてその形態をみる限り職能分化の明確化の程度は, 組織の規模とともに大きくなっていくものということ是可以する。このことは戦後日本の企業の規模拡大の過程をみることによってとらえることができる。しかし問題は, そのような組織構造の形態の内容ないしは実体である。形態の整備とは別にその実体としてどれほどに職能分化が明確にすすんでいるかということである。

戦後, とりわけ高度成長過程の進展を通じて

- 
- 2) A. D. Chandler Jr.: "Strategy and Structure", 1962, p. 14.
  - 3) R. E. Miles, C. C. Snow: "Organizational Strategy, Structure, and Process", 1978, p. 7.
  - 4) 植村・南, 前掲書, 327~330ページ, ここでは「集团的経営」という語句それ自体は使用していないが, 集団主義の日本的意味をとらえて, 集団基調の経営の特質を示しておいた。伊藤淳巳編「日本の経営の現状と展望」昭和54年, 白桃書房刊のなかの「第1章日本の経営と文化・社会」で筆者ははじめてこの用語を用いた。

1) 植村省三・南龍久「現代企業の管理と組織」昭和52年, 白桃書房刊, 237~239ページ。

すすんだ企業規模の拡大によって、日本の企業は明白に組織の構造を整備していった。常務会<sup>5)</sup>の機構を中心とするトップ・マネジメント機構の整備、そのもとでの職能別に分けられた各種の部門（製造・販売・財務・労務、そして総務<sup>6)</sup>など）そして各部門ごとに部一課一係とつながった、ヨコの職能分化に相応じるタテの命令、伝達経路の明確化などが、相互に作用しあいつつ急速にすすめられていった。一定の命令系統にそって意思が伝達され、職能権限規程・組織規程などの諸規則によって職務が遂行されていく職能別専門組織、いいかえれば官僚制組織構造の形成である。組織規模拡大の過程でこのような職務分担の構造が形成されていくのは、それ自体としてはいわば必然である。その場その場の成行的な職務分担ではもはやどうにもならないほど組織規模の拡大がすすんでいったのであり、そしてその職務分担の原則としては、職能の専門化の原理が普遍的な一般的原理として存在していたからである。一般的に言ってこうした官僚制の過程は、どのような文化状況におかれた、いかなる種類の組織であっても必然に辿らなければならないものである。そ

5) 常務会はアメリカの Executive Committee をモデルとしたトップ・マネジメント機構の中核的な機関と考えられる。それは、Executive Committeeと同様、取締役会の無機能化を背景としてあらわれた事実上の意思決定機関といってもよい。しかしそれは Executive Committee のような「取締役会の委員会」ではなく、執行責任者としての社長に直属してこれを補佐する協議機関である点で日本的な独自性をもっている。「集団志向的経営」という特性は、後述のように特定個人が集团的結合の核として存在するという特徴をもたらすが、社長という個人に直属するこの常務会も、この特徴を明示しているといえることができる。

6) この総務部もまた日本独得のものといわれる。特定の明確な内容の職能を担うのではなく、その名の通り、多様な内容の職務をかかえこんでいるのがその特徴である。他の職能別部門で扱いきれない問題がこの総務部で処理される。それは、職能分化が徹底していない日本の企業組織の特徴を集中的に表現しているともいえる。なお、この総務部の出現によって他の職能別部門の職能の内容が純粋化されたものと一応いうことはできる。しかしそれは部門別職能の明確化であって、それがそのまま個人別の専門化をあらわすものではない。

の限りで、官僚制構造の整備の程度は、組織発展の段階のちがいとしてとらえることはできるであろう。昭和40年代初期には事業部制組織が多く企業で採用されるようになったが、これも高度成長過程の進展に応じてすすんでいった多角化に対応する組織のうごきとして、一般的な傾向を示すものである。それは官僚制構造が整備された段階で、これを母体として展開されてきた<sup>7)</sup>ものだからである。組織の構造は組織発展に応じて一定の形態に収斂されていくといわゆる組織構造の「収斂説」(convergence theory)の考え方は、その限りにおいて妥当するものと考えてよいであろう。

しかし収斂説の妥当性は、組織構造の形態に関する限りのことであって、それ以上の内容についても同様に収斂をとらえるのであれば、それは大きな誤まりとなってくる。そして、日本的経営の組織構造の面に関しての問題は、その構造の形態にどのような特異な内容があらわれているかを明らかにすることである。官僚制構造は合理的な構造であり、この構造をつくりあげるための最も基礎的な原理として「専門化の原理」があるように、それは明白な職務の専門的分担の徹底を前提としている。専門化は官僚制の合理的支配の基礎条件である。しかし日本の企業の組織構造は、官僚制としての形態をとりつつも、この基礎条件は必ずしも明確ではなく、それだけ理念型としての官僚制の実体からは離れている。一応形式的に職務範囲は決められていても、専門化の原理は必ずしも徹底せず、各成員の具体的な職務はきわめて弾力的に処理されている。個人の職務範囲がその場の事情に応じて絶えず伸縮されているというのがこれである。ここに「その場の事情」というのは、主として、同一作業集団内の他の構成員のうごきということの意味している。集団内の他

7) 事業部制は一方では本社トップ・マネジメントによる各事業部に対する利益責任の追求、他方では個々の事業部自体の組織の職能別専門化原理による編成という2点において、官僚制構造を母体として展開されたものである。したがってこの事業部制組織もまた、この後に述べる官僚制構造の日本の特質を基本的に免れるものではない。

の成員とのあいだで相互扶助、融通のきかしあいがつねにおこなわれている。そこでは個人の職務はむしろ、集団に与えられた職務の一部として、たまたま特定個人が担っているものといえよであろうか。同じ集団内で別個の職務を担う他の人間を手伝ったり、逆にまた扶助を受けたりするのが普通の状況である。そこでは“function”あるいは“job”という概念が本来の意味をもって必ずしも通用してはいない。一般に“function”には「職能」、 “job”には「職務」という訳語がそれぞれ与えられているが、訳語にも原語の内容を明白に与えなければならぬであろう。もともと“function”とは特定の個人が組織内で担うべき仕事の範囲を意味し、“job”とはその範囲内で具体的に生じてくる問題に対処していくことである。いずれも専門化を前提とした概念であり、個人の担う“function”相互間では明確に境界が区切られその間に重なりあひもなければ隙間もないというのが合理的につくりあげられた職能配分の体系としての官僚制構造である。日本の企業組織ではこのような厳密な意味をもって「職能」なり「職務」なりの語が用いられているわけではない。

このような個人の職務の不特定性、弾力性は岩田龍子氏が「義務の無限定性」としてとらえられているのと同じ状況である。それはたしかに、氏のいわれるように、「これなくしては、日本的経営制度そのものが存立しえないような、基本的な編成原理」<sup>8)</sup> だといえるものである。この「義務の無限定性」は、岩田氏においては日本人の心理特性から直接的に規定されており職務分担の不明確、職務の弾力性との関連ではとらえられてはいない。また氏は「無限定性」ということを一般化してしまっており、経営の内部での職務を担う集団との関連で論じられてはいない。<sup>9)</sup> ときに例えば、経理係の一職員が

たまたま運転免許をもっていたために、欠勤した運転手にかわって臨時にトラックを運転するというような、全く異質の仕事に担わされることがあり、これをしも命じられれば拒否することはできないといった状況はあるとしても、より一般的、普遍的にみられるのは、集団の内部での相互扶助、融通のきかしあひの状況なのである。この状況は、官僚制構造の形態ができあがっているなかでの問題として、また、集団志向的経営をより端的にあらわすものとして、きわめて重要である。

例えば、10人から成る作業集団で仕事がおこなわれている状況を想定すれば、このうちの2人がなにかの事情で欠勤したばあひ、欧米の企業であれば欠勤した2人の仕事は、2人が再び出勤してくるか、また新規に補充要員が採用されるまでだれも手を触れないままで放置されるであろう。つまりそこでは、他の8人はそれぞれに自らに定められた仕事以上のことはしない。8人は8人分の仕事だけを遂行するのである。しかし同じケースが日本の企業において起ったばあひは非常に異なった様相があらわれる。そこでは出勤している8人が欠勤者2人の仕事をも適宜継続して遂行していく。8人が10人分の仕事を現実になしていくことになるわけである。<sup>10)</sup> この状態が続いているうちに欠勤者が出

---

前者は「組織成員が将来引受けることを強く期待されるであろう責任の予測不可能性」であり、後者は「組織成員がすでに引受けた責任につきまとう」ものだという（同書200ページ、傍点＝原文）。分析を非常に緻密に展開される岩田氏が、日本人の心理特性を集団主義ととらえているにもかかわらず、なぜこのように個人レベルだけで問題をとらえられるのだろうか。

10) もっともこのばあひ、その具体的な状況は多様である。単純に、出勤している8人が2人の欠勤者の仕事を直接におこなうばあひのほか、もっと計画的に欠勤者が出たときの人員対策をたてて工場内での人員補給をおこなっているばあひもある。また、集団の長として監督職能を担うべき、組長ないし班長といった人が自ら欠勤者の仕事をおこなうばあひも少なくないようである。最近ときに聞かれることだが、価値観の変化によって、他人の仕事ですすんでやろうという若い従業員が少なくなってきたという事情のなかでは、計画的な人員補給の体制を整える必要性が高まってきたのであろうか。

8) 岩田龍子「日本的経営の編成原理」昭和52年、文眞堂刊、17～18ページ。

9) 岩田氏は、「義務の無限定性」について、「一見近似してみえるがあきらかに異なる2つの概念」をあげておられる。すなわち①“義務の無限定性”と②“責任の非限定性、非定量性”の2つである。

てきて本来の仕事をするようになれば、そのときには10人が10人以上の仕事をしていくことも可能な条件ができあがっていることにもなるであろう。<sup>11)</sup>

このような日本の企業組織の欧米とのちがいは、さらに1つの重要な特徴点をもたらす。先の事例では、欧米のばあい10人分の仕事を維持していくためには、2人の欠勤者の復帰をまつことなく、早急に補充要員を雇い入れなければならず、欠勤者への賃金支払を完全に停止しない限り、より多くの賃金コストがかかることになる。それに対して日本のばあいは、欠勤者への支払が不変だとしても、10人分の仕事を維持するために余分の支払をおこなう必要はなく、賃金総額は変化しない。欠勤者への支払が減額されるとすれば、その分だけ総額としては少ない支払によって<sup>12)</sup>全体の仕事量の維持が可能と

なるわけである。この事情は、他人の仕事を手伝ってその完了を早めさせることに関しても同様である。欧米では、個人の仕事はあくまでもその個人に固有の権限—責任に属するものであるのだから、だれもそれには介入できないし、また介入しない。時間外労働<sup>13)</sup>(このばあいは当然にその分への支払が生ずる)をしない限りは、個人の仕事のおくれた分はこれを翌日にもちこしていかなざるをえない。これに対して日本のばあいは、同じ集団内で自らの仕事を早くに終了したものが、おけている他の者を扶助してその仕事を時間内に終らせることがよくある。このばあいはなんらの追加支払を伴うことなく、集団としての1日の仕事を終了させることができる。一人一人の作業効率には差異がないと仮定しても、全体としての生産性に欧米と日本とで大きなひらきが生じてくるのもいわば当然でもあろう。これはまさに集団内の相互扶助の効用である。集団的経営の効用なのである。集団内の個々人は、相互に牽制しあいながらこの相互扶助によって仕事をすすめていくのであ

11) 筆者のアメリカ留学中、訪問したある大会社の一工場を見学した際、案内してくれた工場幹部の方3人と、見学後食事をとりながら語りあったことがあった。その時、たまたま筆者の方から生産性向上を阻害する要因はなにかと質問した。これに対する答えが必ずしも満足できなかったので、再度人的要因についてはどうかとたずね、日本ではこうだということ、この8人で10人分の仕事の話をした。相手にしてみれば欠勤者が出て8人は8人だけの仕事しかしないというのはごくあたりまえの話で、最初はそのことを話題にしたこと自体がなかなか理解できないようであった。そのうちにそれが日本の組織の特徴であることが理解されてきたのだが、そうなるとともに、日本ではなぜそのような相互扶助の集団作業が普通になっているのかと逆に筆者の方が質問されることになってしまった。歴史的・文化的な日本の特性から説きおこしてこれにこたえたのだが、多様な民族をかかえるアメリカでは多様な文化状況にあって、そのようなことは今後とも考えられないということ、この話は終了した。日本の集団的な組織運営はアメリカ人にはなかなか理解できない、いわば1つの不思議な事態だといえるようである。

12) 津田真激氏が「日本的経営の台座」なる著作のなかで利用されている従業員意識調査 A. M. Whitehill Jr. and Shin-ichi Takezawa: "The Other Worker — A Comparative Study of Industrial Relations in the United States and Japan" 1968のなかで、津田氏自身がとりあげられている調査項目の1つに、病気で働けなくなった従業員の雇用継続についてたずねたものがある。これに対する多数のこたえは日本では「そのまま治るまで給料を支払い、休職しておく」というのに対し

て、アメリカでは「2年ぐらいそのまま給料を支払い、あとは治るまで無給休職にする」というものであったという(津田真激「日本的経営の台座」昭和55年、中央経済社刊、90ページ)。なおこの事情に対して津田氏は「病気の場合には日米労働者が共通に雇用継続を主張しているときみなされるのである」(同書90~91ページ)と論評されている。しかしこのばあい「そのまま治るまで給料を支払い」という日本の労働者に対して「2年ぐらいそのまま給料を支払い」というアメリカ労働者との微妙なちがいは非常に重要である。アメリカ労働者の合理的な割り切り方と、日本の労働者の会社への一体感の裏返し(会社への忠誠に対する見返りの期待という「甘え」の感情)をそこにみるからである。

13) 欧米では時間外労働はあまりみられないようである。たしかに筆者がアメリカで見聞したところでも終業時間になれば潮がひくようにだれもいなくなってしまうという状況が一般的であった。三戸公「公と私」13ページにはその事情がおもしろく記されている。これに対して日本のばあいは必要とあれば時間外労働はごく普通におこなわれているが、しかしこのほかに、ときに家庭にまで仕事をもちこんで、夜、自宅でこれをおこなうこともある。管理職の人々によくみられる事情であるが、これは明らかに支払われることのない時間外労働である。欧米では全く考えられないことである。

る。個々人の仕事は、個人の特定集団への所属が決定されてから、その集団の担う仕事の一部分としていわば仮に担われることになる。個々人にとっては仕事そのものの内容よりもどのような集団に所属するかということに、より大きな関心がある（中根千枝氏のいう「資格よりも場」を重視する）<sup>14)</sup>といわれるのも、こうした状況と深く関連している。集団の各成員は、このような関係のなかで相互に扶助しあうことを暗黙裡に期待される。もし成員がこれを拒否するならば、「業務命令違反」といったような公的な形で問題になるよりも前に、集団内部で批判を受けることになり、この事実が続いていけばやがては集団の内的関係に不適な人間として年功序列の枠から除外されていくであろう。こうして集団内の相互扶助の関係は、集団内部の暗黙の規律として個々の成員の行動を規制しているのである。

これを要するに、日本の企業の組織構造は、官僚制構造の形態をとりつつも、その実体は集団単位の組織編成と運営となっているというわけである。個人に分割された専門的職能が明示されるのではなく、職能配分が集団単位になされているということである。日本の企業では大部屋で多人数がいっしょに、相互に往き来しながら仕事をしているのに対して欧米の企業では小部屋ないしは個室で各自が独自の仕事をすすめているという、三戸公氏の「大部屋と小部屋」<sup>15)</sup>論は、もとより単に仕事のおこなわれる物理的な場としての部屋の大小を論じたものではなく、職能配分の実態を象徴するものとしての部屋を問題にしたものとして、非常に興味深い叙述である。個人別専門化の徹底しているところでは、むしろ余計な雑音の入っていない個室の方が仕事の効率的推進には適しているし、集

团的な仕事のためには相互の直接的な意思の疏通が可能な大部屋でなければならないわけである。

このような日本の企業における職能配分の特徴は、組織図にも明白にあらわれている。一般に組織図は、企業全体の職能配分のあり方を図であらわしたものであるが、単に形式を示すものでしかないこの組織図にも日本の企業の組織の特徴が明らかにみられるのである。合理的につくりあげられた組織の構造は職能の体系であり、また職能にうらづけられた地位（職位）の体系である。それを図示する組織図では、個人の担うべき諸職能とそれらの相互関連（意思の伝達経路）が示されており、それによって各職位の組織内における位置を知ることができる。組織図に示された主要職位に個人名を付記している例もアメリカの企業ではよくみかけるところである。組織の末端に至るまで個人の職位を示しているのが欧米企業の組織図なのである。それはまさに小部屋ないしは個室の組織を示した組織図である。これに対して、一応合理的な組織の形態を示している日本企業の組織図は、執行職能を担う最高の長としての社長を除き、個人名をそこに付記することができる職位を表示してはいない。それはむしろ、取締役会・部・課・係、そして末端の一般従業員をも包括して、それぞれのレベルでの集団の相互関連をあらわしている。合理的な職能配分の様相ではなく、最下層からトップに至るまでの各階層における集団間の競争と協調の関係（後述）を見事に表現したものとみることができる。

## 2. 権限・責任関係の特徴

職能・職務が集団単位で担われるというこの状況のもとでは、当然にその職能・職務にともなう権限・責任関係もまた、そのいきつくところ集団に帰属することになる。組織構成の最も基本的な原理としての「専門化」が明白に組織の実体として根づいているばあいには、個人の職能・職務はそれぞれに固有のものであり、それにともなう権限も、また責任も、その個人に帰属している。

14) 中根氏は次のようにいわれている。

「場、すなわち会社とか大学とかいう枠が社会的に集団構成、集団認識に大きな役割をもっているということであって、個人のもつ資格自体は第二の問題となってくる」（中根千枝「タテ社会の人間関係——単一社会の理論——」昭和42年、講談社刊、32ページ、傍点＝原文）。

15) 三戸、前掲書、36～50ページ。

一般的にいつて権限とは特定職務を遂行するにあたっての「意思決定と命令の力」を意味する。すなわち、職務の遂行にあたってそれを担う個人が自らの判断によって自由にことを運ぶことのできる一定範囲内の力ないしは権利を指している。現実の組織は基本的な形態としては官僚制職能構造をとり、その実体としては職能分化を下方におしひろげていったものである。そこでは職能・職務にともなう権限も同様に下方に向かって上からの委譲によって与えられている。「集団単位の編成と運営」を特徴とする日本の経営組織も、官僚制構造の形態をもつものとして、権限関係のこのような基本的性格それ自体には異なるところはない。しかし権限の委譲が個人に対して明白な形でおこなわれることがない点に大きな特色をもっている。

先にも述べたように、個人の現実に担う職務は、日本の企業においては、集団が一括して担う職務のつねに変動する一部分である。このことから当然に、個人に固有の内容をもった権限は生れるべくもない。権限は個人に委譲された職能・職務に相ともなう権利ないし力を意味するのだから、その職能・職務が弾力的であれば、権限の内容もまたつねに変動せざるをえないからである。

こうして日本の企業組織では、職能・職務の概念と同様に、本来の意味をもった権限の概念はないといわなければならない。事実、個々の人間の担う権限のおよぶ範囲も広狭さまざまであり、ときとして職務関係をこえたところまでおよんでいくこともある。岩田氏が「与えられた権限の範囲についての明確な意識が欠如していること」の例としてとりあげられている「自転車置場及び階段の整理について」というある団地自治会の告示文などはまさにそれである。<sup>16)</sup> ボランティアな組織である自治会がその構成員以外の人にもその権限をおよぼしてい

16) 岩田、前掲書、96～97ページ、なお、「日本人の責任意識」を詳細に論じる岩田氏であるが、これを権限との関連においてとりあげるところはあまりない。この団地自治会の例をとりあげた項は、その数少ないものの1つである。なお氏は権限それ自体についても論じられてはいない。

うというのである。これは企業にかかわりのない事象に関する問題であるが、企業内部の問題としても同様である。組織内の特定集団の長としての上役が、部下の職務遂行への監督権限だけにとどまらず、ときとして職務をはなれた個人としての行動にまで監督者としての立場から関心を抱くというばあいである。<sup>17)</sup> こうした職務関係を逸脱した権限の行使に対しても、それに異をとええといううごきは少なくとも表面化してはいないのである。

こうした状況であるから、権限は特定職務にともなうものというよりも、地位またはこれを占める個人の属性として考えられるようになってくる。ばあいによっては、先にあげた団地自治会の例のように、組織・集団それ自体の属性としてあらわれることもある。個人の職務権限の内容が不明確で絶えず流動しているため、それが集団それ自体としての権限となり、その集団の長としての地位そのもの、さらに転じてその地位を占めている特定個人がその権限をもともとから属性としてもっているという考え方となるのである。このことがまた、高い地位ほどそれに結合した権限は大きいという観念をもたらす。組織内の地位は本来は職位であり、職能にもとづいた地位である。したがって地位の高低それ自体が権限の範囲を直接に決定するものではなく、職能の内容にもとづいたそれぞれに異なった内容の権限が各個人に与えられるの

17) 例えば千石保氏があげておられるS銀行本店総務部長の新社員に対する毎年の訓示、すなわち「ここで、私は諸君にただ一つだけ、ご注意申しあげたいことがある。『立ち小便をするな』ということだ。世間では佐藤君が立ち小便をしても、佐藤君が立ち小便したとはいわぬ。田中君が立ち小便をしても、田中君が立ち小便したとはいわぬ。どの場合でもS銀行が立ち小便をしたという。立ち小便は一例に過ぎない。それが今日以後の社員としての責任だ。」(千石保「日本人の人間観——欧米人とのちがいをさぐる——」昭和49年、日本経済新聞社刊、158ページ)という話など、総務部長が従業員の職務とは関連のない個人行動にまで関心をおよぼしていることの好例である。なお岩田氏もこの訓示を同じ千石氏著から引用されている(岩田、前掲書、92ページ)が、これは氏においては根強い「責任連帯」の意識を物語るものとしてとりあげられている。

である。しかし日本の企業組織では、職務範囲がつねに一定しないから、地位は職位という性格を必ずしももたず、むしろ職能とはかかわりのない地位それ自体とみなされるのが一般である。そしてこの組織内の地位の高低が、属する組織の性格（規模の大小、有名か無名か、一流か二、三流か、などという必ずしも根拠のない社会的評価）と関連して、個人に対する社会的地位をそのまま規定することにもなる。組織内の地位は単なる職位であって、社会的地位はそれとは関係なく、もっぱら所得によって評価されるという、欧米の基本的な考え方とは大きく異なるところである。そのような、職位ではない地位そのものに権限が付着しているというのだから、高い地位ほど権限の範囲は広く、「えらい人はなんでもできる」といった誤まった観念をもひきおこしている。<sup>18)</sup>

次に「責任」の問題である。官僚制職能構造の論理である「組織の構成原理」では、個人の職務権限とつねに対応してとらえられ、権限の委譲によって組織の上位の者に対して下位の者が一方的に負わなければならない「職務遂行の義務」を意味しているのがこの「責任」の概念である。「権限・責任均等の原理」が構成原理の1つとしてあるように、権限の範囲が各個人について決められてのち、それに対応して一定範囲の責任が権限を行使する個人に負荷せしめ

られる。そのような責任の内容としてすでに筆者は「努力責任」・「結果責任」・「目的責任」の3種類をとらえたことがある。官僚制職能構造の論理では、このうち所期の結果をあげるか否かを問う結果責任、その如何によってあらわれる組織目的そのものへの影響にまで責任を問う目的責任がより重視され、本人の努力の有無ないし程度を問う努力責任は、それ自体としては問われることはないということをもあわせて論じた。<sup>19)</sup> この「責任」理念はつねに権限との対応関係においてとらえられるが、しかし責任とはただそれだけにのみとどまるものではなく、さらに広く、権限関係の前提としての意味をもつ問題をも含んでいる。例えば、所期の結果が職務遂行者の責に帰しえない理由で実現されないばあい、あるいは公害問題のような予期せざる結果をもたらしたばあい、それは当の執行者の責任であるよりも、むしろそのような形で権限委譲をおこなった上位者の意思決定の内容そのものにまで責任がおよばなければならない。それは全組織の権限関係がつくりあげられる出発点の問題であり、組織の上位者の意思決定の責任であり、すぐれて経営者の主体的行為における責任である。<sup>20)</sup>

こうして責任理念の意味するところは、これを次の2つの部分においてとらえなければならない。

① 権限と対応する責任——官僚制構造の論理

② 権限関係の前提となるべき、組織の上位者の主体的な「意思決定の責任」——問題としての官僚制<sup>21)</sup>を超えうる論理

欧米では、①は最も一般化した責任理念であるが、②はそうではない。これに対して日本で

18) それにもかかわらず、高い地位にいる人でもよく、「その問題には権限がないから（あるいは権限外の問題だから）こたえられない」などということがある。これはときに責任のがれの口実につかわれる言葉である。このばあいの権限は明らかに職務権限を意味している。追及されている問題については自分の担っている職務には無関係であり、したがって権限がないというわけである。責任のがれに「権限がない」という口実がつかわれるというのは、権限が責任と一体であることを示しているわけだが、集団としての権限なのであるから、長であっても特定個人だけには「権限がない」ことになると同時に、集団の一員である限り自らその権限の一端を担っているのであって、まるっきり「権限がない」ことにはならない。この言葉はしたがって、なかば事実を述べたものであり、またなかばは事実を反したことを述べたものでもある。

19) 植村・南、前掲書、75～76ページ。

20) 植村・南、前掲書、76～78ページ。

21) ここに官僚制というばあい、単に、合理的な職能配分の構造それ自体を指すばあいと、その構造それ自体がもたらす組織による人間の抑圧・非人間化の問題をとらえるばあいがある。両者を統合的にとらえることが必要なのだが、「構造」としての官僚制のなかで、官僚制の「問題」をいかにして超克することができるかということに対する1つのこたえとなりうるのが、この主体的責任の論理である。



は、権限が集団として担われるということからして責任もまた個人においては明確になってはいない。つまり、責任もまた一般に集団単位でとらえられるのである。稟議制度は、集団的意思決定の方式という特質をもっているが、集団的なるが故に意思決定の真の責任の所在があいまいになり、これに関与した者のあいだに責任が拡散してしまうことになるが、この制度のうち日本の企業組織における責任理念の特徴がきわめて鮮明にあらわれているということができる。意思決定権限があいまいであることと関連して、集団的意思決定の方式としてのこの制度は、意思決定によって生じた種々の責任を、これに関与した者全員の責任にしてしまう。「みんなの責任」・「みんなが悪いのだ」ということばは日常よくいわれることであるが、このことは事実上、個人としてはだれも責任をとらない、まただれもこれを追及しようとはしないことを意味している。「一億総ざんげ」の発想が真の戦争責任をあいまいにしたのと同様である。

このような状況は、もともと職務権限が不明確であることによってもたらされたものであるが、しかし、客観的に特定個人に責任が帰することが明白であるばあいでも、組織ないし集団が全体として恭順を示すことによって責任をとることがよくある。これは職務権限の行使によって生じた問題よりも、むしろ職務をはなれた個人の行為に関してなされることが多い。一般的な事実としては、岩田氏があげられている諸例<sup>22)</sup>がこれをあらわしているが、高校野球チームによくみられる、部員の個人的な不祥事によるチーム全体の公式試合出場辞退などは、まさにその好例である。いずれもみな、集団構成員の1人がおとした個人的な事件に対して集団としての連帯責任をとろうとしたものである。それは、個人責任の観念の欠如をあらわしている

22) 前掲の「立ち小便をするな」の訓示の例もそうであり、また、イスラエルのテルアビブ空港での乱射事件の犯人とその父との連帯責任の関係（岩田、前掲書、92ページ）や、同じ事件に関して日本人として感じる連帯的な責任感（同書、87～88ページ）など、いずれもその例である。

ばかりではなく、個人が不名誉な行動をしたという事実そのものの重要性をうすめてしまうことにもなるのである。

同様なうごきは企業組織の内部にも存する。そこでは、個人のそうした行為の事実が発生したばあい、「ウチ」の論理（後述）によってまずその事実そのものを隠蔽して会社名が明るみに出ないようにつとめ、それが不可能になった段階ではじめて、その個人をなんらかの形で処分する。その個人がその行為によって社会的に制裁を受けているか否かにかかわらず、「会社の体面」を汚したという理由からであって、決してその行為それ自体の問題性を追求することを目ざしてこの処分をおこなうのではない。連帯責任はこうして容易に個人の処断へとつながっていくのだが、そうしたばあいにでもよくみられる集団の長の辞任は、この種の問題への対応があくまでも連帯責任であることを明瞭に示している。

これに対して、職務権限の行使に関しての責任については、これを公然とした形では個人に追求することはない。仕事のうえでの失敗は、集団の内部にいわばつつみこまれてしまうのである。これもまた「ウチ」の論理の明白な例である。官僚制の論理では、この種の責任（結果責任—目的責任）こそが主に個人に対して追求されるのだが、それとは大いに異なるこうした点は、日本的経営の最も顕著な特質の1つをなすといつてよいであろう。

これを要するに、個人の職務責任の観念がないということである。終身雇用制はこうした状況を支える制度的背景といふことができよう。個人にとくに大きな功績がなくても雇用関係を継続していくこの経営慣行は、個人責任の追及がなされない、というよりも個人責任の観念そのものが欠如している状況のなかでは、容易にくずしえないものとして根づいているのである。

### 3. 日本的集団の特徴

官僚制構造の形態に、集団的組織編成と運営という実体をもつ日本の企業組織の特徴を論じてきたが、一言で集団といっても、その性格、

そのなかの人間の結合関係もまたそこではきわめて特異なものである。

いわゆる行動科学組織理論は、官僚制職能構造のもたらす「組織と人間」の問題(既述、「問題」としての官僚制)に対応して、「参加」理念にもとづいた種々の動機づけ管理の手法をうちだしている。そうした諸手法を提示する理論の1つとして、集团的思考によって「参加」の達成をはかり、組織の一体的結合関係を実現しようとするものがある。大規模な官僚制組織としてつくりあげられた企業組織の活動を円滑にすすめていくために組織内の集団に注目し、下位から個々の集団の一体的結合関係を積みあげていくことによって、全体としての組織の一体化を実現していこうというのである。R. Likertの理論などはその最も代表的な、また最も重要なものであろう。集団の意思決定に個人が参加することによって集団が一体化し、上位集団の一員でもあるこの下位集団のリーダーが、一体化した集団の状況を上位集団にもちこんでいく、こうして下位集団の一体的な凝集が次第に上位集団に拡大していった、最終的に組織全体の一体化が実現されるという考え方である。集团的意思決定にもとづいた、いわゆる「連結ピンの組織構造」がこれである。

一見したところこの集团的思考による組織編成と運営は、これまで述べてきた日本の「集团的組織編成と運営」に類似しているかに思われる。例えば小林茂氏などは両者をほぼ同一のものにとらえられている<sup>23)</sup>ようである。

23) 昭和36年という早い時期に、井深大氏に乞われてソニー厚木工場の建てなおしをはじめた小林氏が、「チーム方式」にもとづくマネジメントの革新を試みられ、ともかくもそれに成功されたことはよく知られている。このばあいには氏は「西洋的マネジメント」の超克をそのために必要だとしつつも、日本の伝統としてのチーム方式と共通のものを、その西洋の土壌のなかで生れてきた目標管理、職務拡大およびそれと関連した「仕事それ自体」の思考、そしてLikert的な「チーム連結」の組織の構築のなかに見出そうとされている(小林茂「創造的経営——その実践的探究——」昭和42年、マネジメントセンター出版部刊、「続創造的経営」昭和46年、マネジメントセンター出版部刊、「マネジメント革新への道」昭和49年、マネジメントセン

しかしながら、Likert的な集団思考は、アメリカで高度に発展した官僚制構造によって、個人が必要なものとしてつくりあげた組織が逆に個人を抑圧してくるという事実に対面して、そのなかから改めて「個」を再発掘(人間性を回復)しようとの意図にもとづいて展開されたものである。そのような思考の基礎には、組織は個人の能力の限界を克服するためにつくりあげられたものだとの発想がある。個人が組織をつくり、その目的達成に必要な職能の専門分化をおこなう過程で組織内の集団がつくりあげられる。この集団もまた、職務を専門的に担う諸個人によって構成される。集団を問題にはしても、基底には徹底した個人主義思考がある。これが現実管理方式として適用されたばあいの効用は別として、その意図するところは、組織にうずもれた個の復活によって組織活動の効率を高めようとするものである。

これに対して日本の組織は、「個の確立」が不徹底であるという状況のなかで、このような「個」の思考にうらづけられてはいない。たしかに組織内の集団は全体としての組織目的からくる一定の職能を担ってはいるが、しかし専門的職能の担い手としての個人はそこに存在していない。それは全体として一定の職能を担う人格的な結合集団である。職能・職務によってではなく、むしろ人格的に結合された集団なのである。そして重要なことは、この人格的結合の集団には結合の核としての特定個人が存在するという点である。そして全体としての組織は、後に述べる「ウチとソト」関係によってできあがった1つの大集団であり、そこには全体的な結合の核が存在する。最小の集団としての現場作業班からこのトップの経営者に至るまで、それぞれのレベルの集団にこの人格的結合の核が生れることになるわけである。この核は、職能的にはその集団を統括する「長」である。しかしその長が現実核たりうるのは、単にこの職能によってだけではなく、個人としての人格全体によってである。もちろん欧米的な組織理論

ター出版部刊、などの一連の著作でこの思考が示されている)。

においても、リーダーシップ効果の問題は単にテクニックの問題にとどまらず、リーダーシップ・パターンのあり方、リーダーの資性・能力、さらには Barnard のとなえるような道徳的行為準則＝「管理責任」の問題にまでその範囲は広がっている。しかしもとよりこれは、専門化された職務を担う個人によって構成された集団の、上役と部下の職務遂行に関しての相互関係のあり方の問題である。しかし日本の組織における長の権限は、ときとして職務をはなれた範囲にまでおよぶのだから、核としての長のリーダーシップは、それぞれ全人格をもって展開されるし、またされなければならない。個人的影響力、いわば一種のカリスマ的性格が重要な要素となってくるのである。核としての長にそのような性格が強いほど、集団の一体化はより強められていくであろう。

中根千枝氏の「タテ社会」論もこのような集団の人格的結合関係をとらえたものとみれば、重要な意味をもって来る。日本の集団の特性を「資格よりも場」を重視する「場による集団」とする氏は、こうした集団を構成する個々の人間にとっては、「会社とか大学とか」の場集団が「自己の社会的存在のすべてであり、全生命のよりどころというようなエモーショナルな要素が濃厚にはいつてくる」<sup>24)</sup> といった没主体的態度をとる存在であるという。人間の共同生活の場としての集団を個々の人間それ自体よりも基本におき、個々の人間もまたこのことの認識を明白にもっているような社会集団、集団を構成する人間のいずれもが集団そのものを共通の拠りどころとして同志的結束をはかるという関係、これがいうところの「タテ社会」である。このような同志的結束の中心に特定個人が存在しているわけである。「タテ社会」とは「資格」すなわち職能関係よりも、「場」による集団の「親分・子分」の関係<sup>25)</sup>を典型とするタテにつ

ながった人間の結合関係である。

ところが中根氏は、「タテ社会」が官僚制と類似の性格をもつものとされている。日本の企業組織の形態は明白に官僚制構造をなしている。この官僚制構造という組織の形態の内容をなすものが「タテ社会」関係となるわけである。このことの基底には、すでに述べたような職能分化、職務分担の不明確ということがあるのだが、官僚制構造の形態に「タテ社会」的内容という日本的特質の根拠について中根氏は、単純に両者の形態的類似にこれを求められているにすぎない。氏は「興味あることは、社会組織とは異質の政治組織も、日本では、社会集団の内部構造と全く同じ『タテ』の組織（官僚組織）を基盤としていることである。近代以前に驚くほど完備した中央集権的官僚体制が日本に成立していたということは、日本社会の『タテ』構造の志向が政治組織の発達に大いに力になったのではないかと思われる」<sup>26)</sup> として「タテ」構造と官僚制の成立との関連を示されている。「タテ」関係の存在のうえに官僚制構造ができあがったことはたしかに氏のいわれるとうりであり、その限りではとくに異をとなえることはない。ここで氏が近代以前の中央集権的官僚体制といわれるのは徳川体制を指しているが、それはたしかに一種の官僚制であったろう。しかしそれだけにとどまっていたはならない。中根氏としては現代日本の社会・政治組織のすべてが「近代官僚制」というに値する合理的職能配分としての実体をもたず、それとははなれた人格的結合関係としての「タテ社会」的内容をもっていることをこそ明らかにすべきであったろう。それにもかかわらず氏は「官僚組織は近代的な制度化されたものであるが、親分・子分によって象

もみられる。「タテ社会」の関係が親分・子分の関係に象徴されるという、氏の繰り返しての指摘は、「タテ社会」の性格をはっきりと示しているものとして興味深い。「親分・子分」の関係とは親・子関係に擬制した支配の関係であって、官僚制の合理的支配に対応する「伝統的支配」の一類型だからである。ただし後にみるように、中根氏自身は「タテ社会」をそのようなものとしては必ずしも考えられてはいない。

26) 中根、前掲書、111ページ。

24) 中根千枝「タテ社会の人間関係——単一社会の理論——」昭和42年、講談社刊 33ページ。

25) 後にも引用する同書126ページにも「親分・子分によって象徴される日本の土着の組織」とあり、また『『タテ』の関係は親分・子分関係、官僚組織によって象徴される』（同書71ページ）といった表現

徴される日本の土着の組織と原理的に軌を一にするものである。「したがって、ここで分析している日本的な集団構造は、封建的とか前近代的などと片づけられるものではなく、その原理はある意味では近代的であり、非常に効力のある組織方法である、ということもできる」<sup>27)</sup>とされている。両者は合理的構造としての共通性によって結合したというのであろうか。たしかに官僚制は、トップで決定された意思が規則によって権威づけられた命令として最下層の人々にまで貫徹していくという、タテ（垂直的）関係にもとづいた構造であり、その限りで「タテ社会」関係と形のうえでは共通している。それであるからこそ、官僚制構造という形態に対する実体的な内容を形成しえているのである。

しかしそれはただそれだけのことにすぎないのであって、両者は氏のいわれるように「原理的に軌を一にする」ということになるのではない。改めていうまでもなく官僚制は1つの支配構造である。また「タテ」社会は具体的な支配の関係をあらわしている。そこで両者の「原理」とは Weber のいう「支配の正当性」をもたらず基礎を意味する。とすれば、一方は合理的な「規則による支配」であるのに対して、他方は非合理的な人格関係を通じての支配である。「軌を一にする」どころか両者は全く相反した原理に根ざすものである。しかしそれにもかかわらず「タテ」関係の共通性の故に結合して、<sup>28)</sup> それぞれのもつ支配構造、関係としての

効力がいわば相乗され、きわめて強力な支配力をもつに至ったということができる。それは、経営管理の他のあらゆる領域において「近代的諸要因と伝統的諸要因との幸福な結合」<sup>29)</sup>によって高度成長が果されたことの一翼を担うものである。

さて、職務の弾力性を基盤とした、特定個人を核とする人格的な結合による集団なのだからその核としての個人、すなわち集団の長の仕事の範囲はきわめて多方面にまでおよんでいる。長としての監督、統括という職務権限をこえてさらに私的、個人的領域にまで拡大していくのである。客観的に限定された範囲・境界といったものはそこにはなく、ときの状況に応じてむしろ無限にまで変動する。上役と部下という、本来は組織内の職務上の関係が、これをこえて他の至るところにあらわれてくるのである。それが結局は集団の一体的な凝集に有効に作用して、職務の遂行をより効率的にしていくことになるのだが、要するに職務上の関係が単にそれだけのものとして、その範囲だけでおさまられていくということがないのである。いま仮に、組織内の職務上の関係それ自体を「公」とし、それ以外の問題を包括して「私」とすれば、この日本の集団（全集団を包括する組織もまた）は公私の峻別が困難な、いわば「公私混同のシステム」とでもいうべき性格をもつということができる。個々の企業において「公私混同」が厳にいましめられていることは多いが、そのばあいでも、例えば「私用電話禁止」とか、会社名の印刷された便箋や封筒を私用に使うことを禁ずるとかといったたぐいの、いわば日常のき

そのばあい、これを成り立たせている現実の基盤として職能分化・職務分担の不明確という状況をはっきりとらえておかなければならない。前者では必ずしもこれを明確にしてはいなかった。

29) 伊藤淳巳編「日本の経営の現状と展望」昭和54年白桃書房刊、130ページ。この書は著者も加わった共同研究の成果であるが、「幸福な結合」という表現は、もともと「わが国企業の生産の量・質両面にわたる急伸長」をもたらしたものとして、この項担当の鬼塚光政氏の用いたもので、これを同書の「終章 日本の経営の展望」で全体のまとめのばあいに再度筆書が用いたものである(同書 287～290ページ)。

27) 中根、前掲書、126ページ。ここで「ある意味で近代的であり」というのは理解に苦しむ表現である。いわれるとうり「日本的な集団構造は、封建的とか前近代的など」というだけで「片づけ」てしまえる問題ではなく、それが近代以降の日本で果たした一定の役割を明らかにすることが必要である。しかしそれは「封建的」でも「前近代的」でもないとは断定できるわけのものでもない。それは日本の近代化のなかの、まさに「近代的」でない側面なのである。しかしまたそれは、そのこととは別にかかるものとして「非常に効力のある組織方法」であるにはちがいない。

28) この結合関係を指して筆者はかつて『「タテ社会」的官僚制』とよんだ(植村・南、前掲書、331ページ)。いまなおこの呼称は、日本の経営組織の特徴を示すものとして適切なものと考えてはいるが、

わめて些細な問題に意が払われて、職務関係そのものが絶えず私的領域と交錯していることにまで考慮が払われることはない。

ところでこの職務関係（「公」的關係）の私的領域との交錯は、次の2つの内容においてこれをとらえることができる。

① 公的關係が私的領域にまで入りこんでいるばあい。

② 私的・個人的關係が公的職務をうごかすばあい。

①は人格的結合にもとづく集団の、上役と部下との相互の「甘え」、もたれあいともいべき関係をあらわしている。ここに「公的關係」というのは、組織内における上役と部下（職務の遂行に関して命令・指揮・指導・監督する者と、される者）との相互関係を意味している。この関係が職務をはなれた、職務に無関係な問

題・場においてあらわれてくるということである。例えば縁談の世話、そして仲人、上役私宅の掃除や引越の手伝い、乗物の中で老弱者を無視しても上役にはすすんで席をゆずるという行為などである。いずれも上役が部下に恩恵をほどこし、部下が上役に利益の供与を期待するという、まさに相互の「甘えの構造」<sup>30)</sup>である。

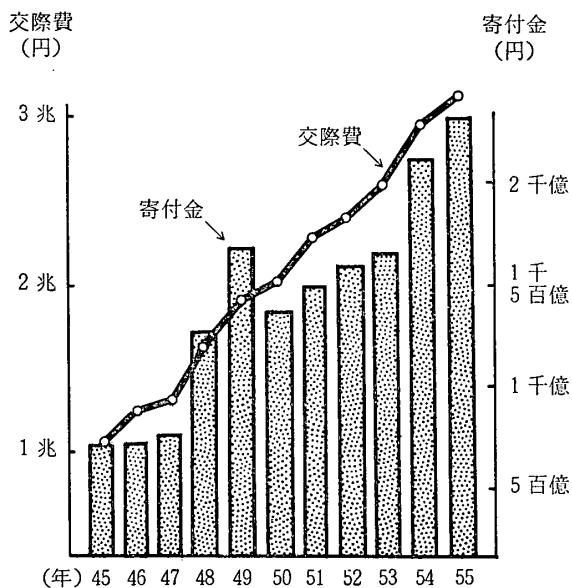
次に②は、①とは逆の方向であるが、例えば規程・規則の弾力的運用、いわゆる縁故による採用、などがそれにあたる。また、いわゆる接待ゴルフや飲食への接待なども、一般にいわれる「社用族」という造語を生み、交際費の乱費<sup>31)</sup>という社会的に論議されるほどの問題をひきおこしている。これは得意先の「接待」という「公的」職務が企業の外部に延長されておこなわれることによって、そこに私的関心が入りこんで「接待」ということの限度をこえてしま

30) これはいうまでもなく土居健郎「甘えの構造」昭和46年、弘文堂刊、からの用語の借用である。精神病医である土居氏が日本人の日常行動の特徴を自らの職業の観点からみることによってそこに「甘え」という概念をひきだされたのだが、たしかにそれは日常的な日本人の行動特性を理解するためには有力な概念であると思われる。企業内部の職能関係にもそれがみられるほか、例えば労使の団体交渉などにもそれがあらわれることは氏の指摘されているとうりである。ただ、経営組織の日本の特徴をこの「甘え」概念によってのみとらえることはできるものではない。職能関係によってよ

りも人格的結合関係によって集団一組織が作りあげられているという特徴があって、その人格的結合関係それ自体のなかに「甘え」の関係が入りこんでいるということなのである。

31) 昨年末、国税庁のおこなった調査によれば、昭和55年2月1日から56年1月31日までの1年間に決算をおこなった1,449,549社がこの期間中につかった飲み食いやゴルフなどの接待費は1日あたり8,535,000千円で、前年より573,000千円増だという（昭和56年12月8日朝日新聞による）。なお同資料からの次の図および表は、年々増加するその金額がいかに巨額であるかを明示している。

交際費と寄付金の推移



業種別交際費と寄付金の支出額

業種	1社当たり交際費額 (百万円)	1社当たり交際費額 (千円)	営業収入千円当たりの交際費 (円)	寄付金 (百万円)
農林水産業	12,911	906	3.17	1,016
建設業	19,786	3,763	4.28	2,975
繊維工業	477,546	2,358	8.16	20,312
化学工業	39,655	1,583	4.05	1,998
鉄鋼金属工業	230,969	6,277	3.73	20,564
機械工業	150,654	2,681	4.02	16,016
食料品製造業	239,264	3,973	3.61	35,426
出版印刷業	88,658	2,274	3.75	5,983
その他の製造業	78,530	2,451	8.97	4,721
卸売業	156,299	1,724	5.05	5,459
小売業	677,245	2,932	2.45	20,540
料理飲食旅館業	196,838	840	3.67	9,108
金融保険業	59,657	772	6.90	3,361
不動産業	110,051	5,632	3.48	38,038
運輸通信公益事業	104,119	928	6.27	6,329
サービス業	186,884	3,563	5.46	20,460
その他の法人	243,721	1,565	10.24	7,477
合計	42,407	8,255	3.71	10,763
合計	3,115,176	2,149	4.09	230,546

うという問題である。これらにも利益をうけた者と与えた者、接待をする側とされる側との相互の甘え、もたれあいの関係がやはりうかがわれる。問題の性格としては、組織内の職務そのものが私的観点からうごかされるのだから、これの方が①よりもいっそう重大な意味をもっているといわなければならない。

こうして日本の集団—組織は、それ自体として「公私混同のシステム」ともいうべきものであり、同時にまた会社ないしは内部の職務上の問題を「公」とみることによって、社会的観点の欠如を鮮明に示したシステムともなっている。さらにまた、このこと自体からもう1つの重大な問題がもたらされる。それは、公私の境界が不鮮明であることからして、全体の観点から「私」を「公」にいっさい吸収してしまうことが容易だということである。公が私の領域に無限に入り込んでくることによって、「私」の問題のいっさいがいつしか「公」の立場に吸収されてしまうわけである。「滅私奉公」——「会社中心主義」の論理がまさにこれである。「会社は永遠」という考え方は、特定個人の特異な発想ではなく、まさにこうした日本的集団の体質そのものに基盤をもつものなのである。

#### 4. 集団間の競争と協調

これまでの論述において何度か「ウチ」の論理について関説するところがあった。これは日本の経営組織の動態をとらえるにあたってきわめて重要な意味をもっているので、いま改めてここで詳しく考察しておかなければならない。

周知のように R. Benedict は日本人の行動特性を「恥の文化」(shame cultures)<sup>32)</sup>と特徴づけている。個人の行動が、個々の行為それ自体についての主体の判断にもとづいておこなわれるのではなく、それが周囲の諸状況にいかにか適合しているかということを基準としておこなわれるというのがこれである。このばあい、個人行為が基準とする周囲の状況への適合性は、

直接には個人が所属する基本集団によってその行為がうけいられるか否かを意味し、その基本集団そのものもまた、個人の行為をうけいれるばあいの判断基準を、より上位の集団、究極には全体社会による承認の如何におくということから、この「恥の文化」の論理は容易に集団の行動論理ともなってくるのである。この集団レベルでの「恥の文化」が「ウチ」の論理としてあらわれるものと考えることができる。

「ウチ」の論理は集団そのものの他集団志向的行動の論理である。職能分化の不明確を基盤とした、結合の核としての「長」を中心とする人格的結合の集団としての特性の故に、集団の行動は「ウチ」の論理に貫かれることにならざるをえないのである。いま改めて、既述の「集団の特性」を整理すれば次の2点となるであろう。

- ① 職務は集団全体として担われ、個人の仕事はその可変的な一部分であることから、「みんなの仕事」——「みんなの責任」の思考で1人の職務上の失敗は集団の内部で処理し、欠勤者の仕事も、仕事のおくれも集団内の相互扶助でおこない、集団の外部にはおよぼさない。個人に対する責任は、職務上のことに関する限り明らかに追求されることはない。
- ② 人格的な結合関係は、職務とは直接には無関係な、職務をこえた領域にまでおよび成員の個人的な行動を明らかにあるいは暗黙裡に規制していく。もし、個人生活の領域において成員が不名誉な行為をしたばあいには、まず集団でその事実を隠蔽し、「会社の名前」が表面に出ないようにする。集団の名誉を守るために、である。しかしそれが隠しきれなくなるに至れば、その個人がどれほど有能な人材であったとしてもこれを処断する。そして連帯責任の論理で集団としてなんらかの形で恭順の意を表明し、ばあいによってはその集団の長が辞任する。

この2点がそのまま「ウチ」の論理をあらわしている。この①・②のそれぞれは、異なった形で

32) R. Benedict: "The Chrysanthemum and the Sword". 1946. p. 223. 長谷川松治訳「菊と刀—日本文化の型—」昭和42年、現代教養文庫 257ページ。

a. 集団それ自体の内部的結束の論理

b. 集団の外部に対しての防衛の論理

をあらわしている。上記①に関してこれをみれば、集団そのものが相互扶助をおこなって一体的に凝集することによって、集団全体としての活動がいつそう効率的に推進されることになるが、そのこと自体が集団の存在を「ソト」に対して明示することにもなる。また逆に、相互扶助それ自体も実は「ソト」への意識と密接に関連している。欠勤やその他の個人的事情によって生じた仕事のおくれは、組織内の他の集団との比較において「ソト」の評価を低下させることになるからである。<sup>33)</sup> 後に述べる集団相互間の競争関係は、こうした背景から展開されるものである。

また②に関しては、集団をはなれた個人生活の場、すなわち「ソト」の場においても、集団の成員たることを自ら背負っている個人がおこなった行為が集団にはねかえってくることによって、「ソト」に対する集団の防衛の観念にもとづいてこれに対応する。この対応の基本的観点は、個人の行為それ自体に対する糾弾よりも集団の名誉を汚して「ソト」世界からの評価を低下させたということ、そしてそれによって内部の「和」<sup>34)</sup>を乱したということに対する責任

の追求である。通常職務関係においてはなされることない個人責任の追求が、多くのばあい連帯責任の表明を相ともないながらも、ここでは明白になされていることに注意を要する。

この「ウチ」の論理の2つの内容のうち内部結束の論理（これは「和」の論理といってもよいであろう）は、「ソト」とは直接には関連のない集団それ自体のあり方に関連する論理である。これに対して集団防衛の論理は、「ソト」との関連における集団のあり方をめぐる問題に関するものである。両者は相互に関連しあうが一応別個の論理である。

集団防衛の論理は文字通り「ソト」との関連での「ウチ」の問題である。「ソト」に対するものとしての「ウチ」がそこでは問題になる。この意味での「ウチ」が意識されるのは当然ながら「ソト」が存在するからであり、したがって「ウチ」の論理は、この限りでは「ソト」との関係における「ウチ」の論理といった方がより厳密であろう。「ソト」は「ウチ」との対立関係においてのみ存在し、「ソト」との関係においてこそ「ウチ」は「ウチ」たりうるものである。「ソト」は「ウチ」が知られてはいけないうもの、「ウチ」を知らせてはいけないうものである。要するに「ウチ」は「ソト」に対して閉鎖的な存在として「ウチ」なのである。この意味での「ウチ」は「内」であろう。“inside”と英

33) ここで岩田氏のあげられている例を再び借用しよう。それがこの間の事情をきわめて鮮明にあらわしていると考えられるからである。「独立採算制のうえにたった事業部制をとっている」ある「巨大な規模をもつ総合商社」で「取引上必要な長距離国際電話の回数が多い」ために、その電話料金が「独立採算制をとっている各事業部にとって、かなりのコストとなつてはね返ってくる。」そこで、「他の事業部の職員達がまだ出勤していない早朝に出勤」してきて「他の事業部の電話を使って」長距離国際電話での商談をするというのである。また「他の事業部」も同様なことをねらっているらしいという（岩田、前掲書、189ページ）。他の事業部に電話料金とというコストの負担をシワよせしようというわけである。

34) 「和」という用語は、日本的経営組織の特徴を示すばあいによく用いられている。しかしその意味するところは必ずしも正確にとらえられてはいない。不用意に英語の“harmony”や“team-work”と同一視されたりもする。これらの英語は「和」とは似ているようではあるが全くちがった概念である。“harmory”にしても“team-work”にしても、

そうした用語のつかわれる背景にはやはり「個」の思考があるものと思われる。1人1人個性をもった存在としての「個」が集団をつくるとき、それぞれの「個」としてのちがいを前提しつつもこれをこえた結合関係をつくりあげなければならない。それでなければ集団は集団として機能しない。これが“harmony”であり、“team-work”である。これに対して「和」とは、集団を構成する1人1人の「個」のちがいを強調するのではなく、逆に集団の成員としての同一性を強調した概念である。集団がはじめに存在し、この集団の成員として一体的関係に入り、そして集団が機能する。当初から同一性だけが想定されている。いいかえれば、“harmony”や“team-work”が集団を機能させるために「つくりあげなければならないもの」であるのに対して「和」はむしろ「こわしてはならないもの」である。「和」もまた欧米人にはきわめて理解されがたい用語である。英語では表現できないものであり、“Wa”とする以外にはない。

語で表現しても決して誤まりではないであろう。

これに対して内部結束の論理は「ウチ」それ自体を示す論理である。このばあいは「ウチ」はむしろ「家」である。よくいう「ウチの会社」というばあいの「ウチ」はこの意味のものである。日常的にわれわれが自分の住む家を「ウチ」といい、家族を「ウチの〇〇」とよぶのと同じである。そしてそれは明白に「イエ」に通じる。「イエ」の思考がはっきりとそこに流れているのをよみとることができるのである。「ウチの会社」に対応する「オタクの会社」という言い方も、対話の相手が属している別個の「家」を想定したものである。この意味では「ウチ」はもはや“inside”ではない。ここでは「ウチ」の論理は「イエ」思考と結びつき、したがって家族主義的思考を基礎としている。岩田氏のように、戦後の日本社会における家族主義、「イエ」的關係の影響を否定する観点<sup>35)</sup>からは、この「ウチ」の論理はついに究明されえないであろう。

「ウチ」の論理は、この2つの内容がつねに相互に作用して組織内集団のなかに貫徹している。集団はつねに「ソト」を意識しつつ内部の「和」の維持をはかる。そのばあいの「ソト」は、一般的な広い範囲であるよりも同じ組織内の同じ層の他の集団という、つねに密接な関係に限定されている。<sup>36)</sup> 中根氏の次の指摘はこの

35) 岩田氏は「日本的経営の編成原理」のなかで、戦後「イエ」制度が崩壊し、経営家族主義はその存立の基盤を失ったとして戦後の日本的経営の基本的な「編成原理」を家族主義ではない集団主義に求められている(同書33ページ、ほか)。そして氏は「ウチ」と「ソト」の意識について論じられているが、それは個人の所属集団との関連においてのみとりあげられているにとどまる(同書、60～65ページ)。氏における「ウチ」は単に「内」(inside)の意味にすぎない。家族主義の否定の論理からは必然の帰結なのではあるが、それ自体一面的なとらえ方である。

36) 「遠慮の有無は、日本人が内と外という言葉で人間関係を区別する場合の目安となる。遠慮のない身内は文字通り内であるが、遠慮のある義理の関係は外である。しかしまた義理の関係や知人を内の者と見なし、それ以外の遠慮を働かす必要のない無縁の他人の世界を外と見なすこともある。」(土居健郎『『甘え』の構造』昭和46年 弘文堂刊 38ページ)。土居氏のこの興味深い指摘は、日本の集団構造をそのまま説明しているようにも思われる。

事情を説明しており、その限りで適切なものである。すなわち氏はいわれる。「日本社会において、闘争の關係に本当にたっているのは、資本家あるいは経営者と労働者ではなく、A社とB社である。競争者は上下關係にたつものではなく、むしろ隣接し並存するヨコにたつものとの關係である。闘争は対立するものとはなく、並立するものとの間に展開されているのである」<sup>37)</sup>と。ここでは、並立する集団相互間(中根氏はA社とB社といった組織レベルで問題にしているが、組織内の各層の集団間の問題としても同様)で対立—競争關係が展開されるという指摘をまず注目しておこう。ただし、氏のように、「運動方向が『タテ』になっているため、『ヨコ』の連絡、調整が実にむづかしい」<sup>38)</sup>というような形態上の特徴からだけこれを説明するのは無意味である。それだけならば官僚制構造でもまさに同じであるからである。氏は「ウチの者」・「ヨソの者」意識を問題にしながらも、それをなぜ集団そのものの活動論理としては問題にされなかったのであろうか。

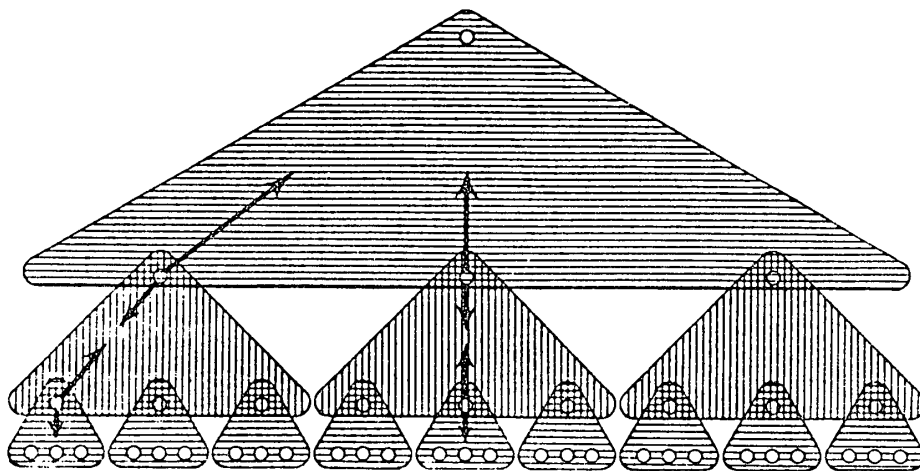
さて「ウチ」の論理は「ソト」に対してつねに集団の防衛に出る。これが先に注33)で示した岩田氏による例にあるように、ときとしてむき出しの集団エゴ、組織エゴとなることもある。しかもそのエゴが発揮されるばあいは、単に集団内の1人の人間による抜けがけ的行為によってではなく、むしろ組織ぐるみ、集団ぐるみのうごきとなってくるのである。特定個人の抜けがけ的行為であっても、多くのばあい集団によってつつみこまれてしまうのが一般である。その行為が組織内で明るみに出たり、また社会的に非難されたりしたばあいにも、組織外におけ

「遠慮のない身内」を最小の集団とみなせば、「義務の關係や知人」は「遠慮のない身内」をつつみこんだより大きな集団に相当する。また「遠慮を働かす必要のない無縁の他人」というのは距離の遠い、直接の利害關係のない他集団を指している。

37) 中根、前掲書、94～95ページ(傍点=原文)。ここで「闘争は対立するものではなく、並立するものとの間に展開される」という表現は妥当ではない。対立するからこそ闘争するのであって、むしろ氏としては「対立・闘争はタテの關係においてではなく、ヨコの關係において展開される」とでも表現すべきであったろう。

38) 同書 128ページ。





矢印は連結ピン機能を示す (R. Likert : "New Patterns of Management" 1961. p. 113. より)

図1 連結ピンの組織構造

る個人的行為のばあいとは異なって、「会社のためにやったことだから」とか、「仕事のうえでやったことだから」、あるいは「仕事熱心のあまり」などといった理由づけをもって、組織内、集団内では不問に付されることが、むしろ普通の状態である。新聞でも伝えられているように、ロッキード事件によって起訴され、現に裁判をうけている全日空や丸紅の当事者たちが、会社内でむしろ英雄視されていること<sup>39)</sup>などは、その事情をきわめて鮮明にあらわしている。これなど、一般の人たちの目からみれば、きわめて不快な、腹だたいしい思いにかられるのであるが、しかしだれしも、自ら属する組織集団で同様の問題がおこり、第三者としての立場を失なったときには、やはり同様な行動に出ることになるであろう。自分の組織・集団の問題となれば冷静な客観的観点を失ってしまう。これもまた「ウチ」の論理なのである。

ところで、これまでしばしば「集団ないし組

織」といった表現をとり、「ウチ」の論理は集団レベルにも、また組織レベルにもひとしくあらわれてくるものとしてきた。いま改めてここで、「集団と組織」の関連についての日本の特徴を明らかにしておかなければならない。

官僚制の合理的構造では、中間管理者としての manager は、現場の監督機能を担う何人かの supervisor に対する統括機能を担っている。その supervisor は、末端の監督者として現場作業員に対する直接的な指揮・監督・命令の権限を行使する。この現場作業員を直接的に掌握する権限はどの manager にもない。これは専門化原理の適用によって明確にされた職能の分化をあらわしている。このばあいには manager と supervisor, supervisor と現場作業員とは、それぞれ職能上の集団を形成している。いわゆるリーダーシップの問題は、一般にこうした各階層の集団での、直接につながった上役と部下との関係、上役の部下に対する指揮・命令活動のあり方に関する問題である。先にもあげた Likert の「連結ピンの組織構造」の思考も、このような集団の把握を基礎として展開されているものである。このばあい集団が集団として意味をもつと考えられているのは、ここではいわゆる“face to face”の関係が可能な範囲においてである。上に掲げる図1にみるように、「連結ピンの組織構造」は、リーダーを含めて小人数で構成される一体的状況を組織の末端からつくりあげ、これを1つ1つ積みあげて組織全体

39) 朝日新聞昭和56年1月5日、特集記事『「KKニッポン」診断』(1)より。汚職などの不祥事件は当事者たちが「私利私欲でやったのではない」、「すべて会社のため」「職務熱心さ」のため、などというように社内の「同情を集め」、「会社のための犠牲者だ」と社内のほとんどがみる」という。そして当事者自身が「この事件によって出世がおくれたなどということは一切ない。差別されたこともない」と明言することにもなる。そこにはまさに会社エゴだけが残り、社会的な犯罪を犯したという観点は全く霧散してしまっているといわざるをえない。

におよぼしていこうという発想である。

ところが日本の経営組織では、集団はこのような性格、位置づけをもつものとしてはとらえられていない。日本的組織の1つの特徴は、すでに明らかであるように、個人が組織をつくるのではなく、まず組織という全体があって個はそれに埋没、吸収されていくという点である。この日本的経営組織では、専門化原理にもとづいて下方に職能が順次配分されていくことによってそれぞれの階層に集団がつけられていくのではなく、これに形態上は類似してはいても、実体は全体として一定範囲内の職務を担う集団が編成され、下方に順次これが分割されていくといったものになっている。そこでは、上位に位置する集団は、実はそれぞれ下方に接する集団を包摂してより大きな集団となっており、したがって全体としての組織は下方のすべての集団を包摂する最大の集団となっている。例えば末端の集団としての係では、係長（これは形式的には supervisor に相当するが、実体は職務関係をこえる領域を含んだ人格的結合関係の核として存在する）と何人かの現場作業員との関係を内容とする小集団をなしているが、課のレ

ベルでは、個々の係の成員である末端の従業員をもつつみこんだ、より大きな集団を構成する。ここでは課長と何人かの係長とのあいだのリーダーシップ関係だけが問題になるわけではないのである。

こうした集団構造では、「ウチ」の論理は、最下層の小集団から最大集団としての組織に至るまで、それぞれのレベルでの集団に貫徹しているのである。すなわち「ウチ」の論理は、係のレベルでは同一課内の係相互間の対立・競争となっておりあらわれているが、課のレベルでは、製造とか営業とかといった1つの部のなかの課相互間の対立・競争関係を生み出すことになる。そしてこの課相互間の対立・競争関係が表面化したばあいには、各課内の係相互間のそれを解消し、逆に協力・協調の関係に転じさせる。課という中規模集団を構成する小集団としての係は、課のレベルでの「ウチ」の論理によって「ウチ」として一体化していくわけである。同様にしてまた、このレベルでは対立・競争している各課は、さらに上位の「部」の単位では協力・協調関係に転じて、他の部に対する対立・競争の関係に立つのである。そしてついには、

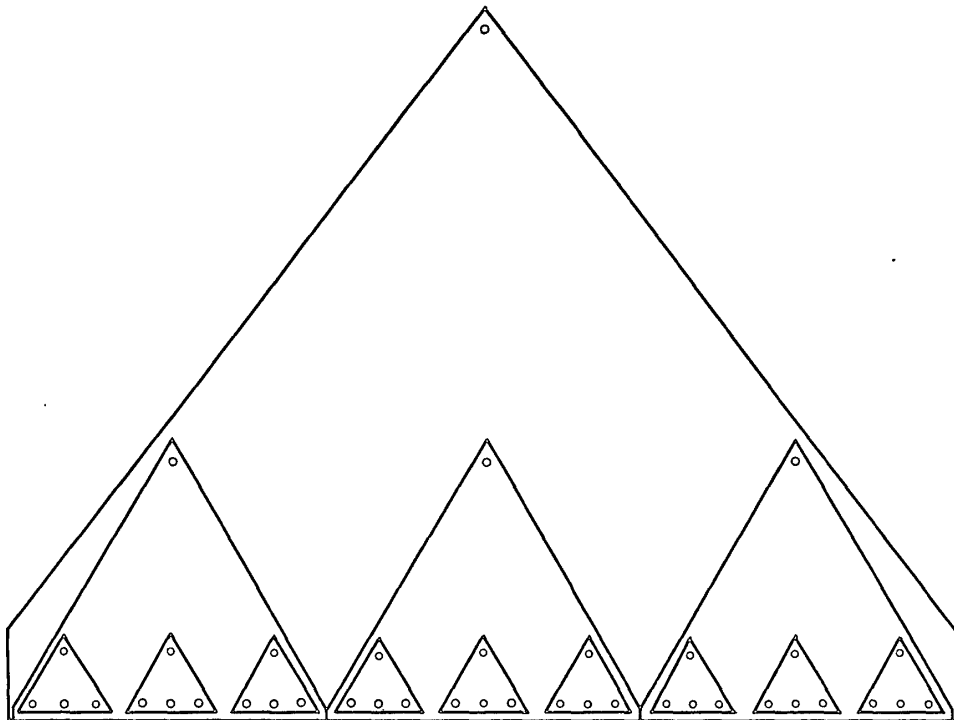


図2 日本の組織の集団構造

企業の組織全体を1つの大きな集団として位置づけて、競争関係にある他の企業と対立することになって、全社的な協調関係をつくり出してくるのである。これを図であらわせれば図2のようにもなるであろうか。先の「連結ピンの組織構造」と対比すれば、それはきわめて対照的な特徴を示している。こうして「ウチ」の論理は、結局のところ「会社中心主義」に連結、収斂してくることになるのである。組織内の集団は、それぞれの段階で「ソト」に対抗しつつ、より上位の大きな集団としてはこの「ソト」を「ウチ」に転じさせて協調していくという、この「集団間の競争と協調」の二重関係の積みかさねこそが、日本の経営組織が全体として効率的に機能していることの重要な要因の1つをなしているということができる。

## む す び

日本的経営における組織構造とその動態の特徴について、種々の面から検討を加えてきた本稿では、日本の経営組織が「組織の集団的編成と運営」という基本的特質をもっていることを明らかにした。そしてこの基本的特質は日本の文化的特質としての集団主義と深く関連して「集団志向的経営」の具体的な現実的基盤をなしている。職能分化・職務分担の不明確（職務の弾力性）はそうした集団単位の組織編成と運営という特質をもたらす最も基本的な問題状況であり、日本の組織、ひいては全体としての日本の経営の特徴をもたらす最も基底的な要因として位置づけることができる。

本稿で述べてきたこうした諸特徴は、日本の経営組織が今後どのような展開を示していくかについての方向を明示しているように思われる。高度成長を通じての企業規模の拡大とともに明白に整備されていった官僚制組織機構の実体的内容をなすものとしてのこうした諸特徴は、いわば集団単位の官僚制という特異な官僚制としていまや明白な組織のあり方をつくりあげ、かかるものとして定着している。その効率性によって海外にまで注目されている日本的経営の場をつくりあげているのがこのような特質をもった組織構造とその動態なのである。QCサークルもまたこのような日本的経営組織のなかで一定の明白な位置づけをえることによってはじめに効果をあげているのである。今後もおかかかるものとして日本的経営組織は存続し、また機能し続けていくであろう。日本人の文化的特徴としての集団主義思考が容易には解消せず、また集団単位の職務遂行が経済的にきわめて高い効率性をあげている限り、その内部に、本稿で指摘してきたような数々の問題を含みながらもむしろよりいっそうそれは強化されていくものと考えられる。そのばあい、そこにはらまれている効率性の反面としての「問題性」の側面は、それもまた日本の経営組織の分ちがたい特質の一翼を形成しているものであるのだから、効率性の側面とともにより拡大していくであろう。今後の問題は、日本の経営組織のこのような問題性の側面に、個々の企業がどのように対応していくかという点に存するというべきであろう。