

〔研究ノート〕

階層制組織の欠陥と非階層組織の意義

—一人間の自由と独立を求めた新たな発想—

影 山 僖 一

はじめに：平凡な小市民の大いなる願望：現行階層制度大転換

第1章：現行階層制組織と人間抑圧：知恵のない腐敗の制度

第2章：階層制の代替物提案：ファヨールを超えて

第3章：従業員支援の参画型階層制：リカールト復権

第4章：合理主義経営学批判とミンツバーグ

第5章：共同体に関する新思想：コミュニティシップ

第6章：新社会制度設計：大量生産衰退とクラフト生産

第7章：市場機能の限界と時代転換：ポランニー

第8章：新時代のコミュニティ形成：デランティ

第9章：ウィキノミクスと奇想天外：タブスコット

第10章：結論：非階層組織と従業員重視

はじめに：平凡な小市民の大いなる願望：現行階層制度大転換

組織の中に所属する一人の人間として、仕事に従事する際は、大いなる緊張感に苦しめられることが多い。職場では、従業員はどうしてこのように緊張を強いられるのか。緊張することに比例して効率が高まるというわけでもない。いま、職場での業務遂行方式の在り方が問われているのである。

職場ではより自由で、のびのびとした仕事をしたいというのが、勤労者共通の偽らざる気持ちである。緊張したからよい成果につながるということも言えない。仕事そのもののむずかしさを除いても、命令系統を備えた現行の階層制度というものが組織の一員である人間の活動に大きな制約を課す要因となる。仕事の課題が難しいうえに、その方法についても上司の指示がなされる。すべての仕事が上司を通じて上からの指示で行うというのが階層制度の機能であるが、そこでは、従業員の人間としての尊厳、過去の体験や研究活動の積重ねはいかなる取扱いを受けるのか。階層組織の最下層に位置するときには、命令の中で一生を送るということとなる。納得のできる命令であれば、参考とはなるが、そうでないときには生活資金獲得のために、意味のない仕事と命令に縛られて人生を無駄にすることとなりかねなのだ。

階層制組織に対する筆者個人の感想だけでは、権威がないとみられるので、ここで、経営学の泰斗であるサイモンの発想を紹介する。彼は、現行の階層制度の矛盾を特定分野の専門家に対して門外漢の上司が命令を下すという極端なケースを指摘している。階層制も命令もこうした状況下ではほとんど意味をなさない。その権威と意義は根底から崩れる。人間の判断の合理性は限界を持つことを彼は指摘している。まさに、いま階層制組織は大きな転換期にある。

本稿では、現在の経営と経営学の直面する危機を伝えて、経営学の再構築に向けた多くの卓見の解説を試みる。

1. 階層制の危機：求められる新たな発想

現在は、企業組織のほとんどが赤字に苦しみ、経営者が明確な経営戦略と組織変革の方針を打ち出せない時代である。現時点では、経営学は全く役に立たないという批判も聞かれる。経営学の権威であるミンツバーグが、新たな経営学構築の試みを行いつつある。多くの企業が赤字経営に苦しみ、新規開業の企業の多くが倒産するという今日の閉塞状況を打破する方法はないのか。こうした経営学不在の現状は解消できないものだろうか。とくに、100年間も継続してきた古びた現在の階層制度に対して、何らかの風穴を開けられないものであろうか。階層制度は制度疲労に陥ってから数十年をへているはずである。そのうえ、野心家の多い日本のトップの立案する経営戦略などには、正鵠を射たものなどはお目にかかることがほとんど困難と言わざるを得ない。

@門外漢の参加

ともかく、階層制組織の改革に向けた本格的な変革が望まれる。ここでは、階層制の改革に向けた仮りの提案を行う。あまり学問的な提案ではないが、しないよりはましであろう。とりわけ、第4章のミンツバーグによる階層制克服に向けた提案には、注目される提言が出されている。今後の階層制度改革に向けた本格的な提案に向けて、筆者は思いついた感想を提示するものとする。過去の実績を見ると、時代を変える新たな提案は必ずしも研究者から出たものではない。テラーもファョールも実務家である。実業家の大きな提案に注目したい。多くの市民が学問研究に挑戦してもらいたい。

2. 階層制改革の試み

営利を目的とする企業においては、成果主義と階層制度組織のなかで、効率優先で従業員に命令を下す方式の経営が行われてきた。

以下は、現在行われているとみられる伝統的な悪しき階層制に対する修正の試みである。

(1) 分権制の徹底

分権制度はすでに多くの組織が採用を始めている。個別の職場に権限を与えて、現場従業員の判断で業務遂行を委託することである。これは、原則として、経営方針を決定する司令部とは離れたところに現場のある事業所では早くから採用されてきた。しかし、本社や一般の事業所では、厳しい中央集権的な業務体制が形成されている。すべての行動を上司が決定していることも少なくない。無能な上司の大量にたむろするところでは、大いなる無駄と浪費が重なることが多い。善意の従業員の悲劇が継続するのだ。

(2) 真のボトム・アップ方式の採用

階層制にこだわらない職場では、意思決定に際して、上司からの提案ではなく、一般の職員から原案を提起させるという方式が考えられる。また、取締役会の決定に対して、少なくとも、1回くらいは反対の出来るシステムを作ることも考慮の対象としている企業もある。緊急を要する案件を除いては、それほど急ぐ仕事でなければ、慎重な意思決定という意味でも従業員から取締役会の意見に対して反対意見のいえる機会を作ることが得策である。

(3) 意思決定方式の民主化

さらに、多くの従業員に自由に平等に意見を言わせるような職場とすることだ。反対意見を聞くことのできるシステムを確立することも肝要である。

3. 階層制改革の試み：有識者の断片的卓見の統合

本稿は、経営学の新たな知見を見出すために、多くの開拓者の新たな発想を紹介しようとする試みである。本稿では、階層制の修正に関する試みを紹介して、新たな社会構築に向けた有識者の提案を紹介するものとする。本稿で指摘することの殆どは新規の経営学体系の断片の紹介に止まる。何時の日か、筆者によるこれらの見解の統合と新たな所見の提示できることを願う。

第1章：現行階層制組織と人間抑圧：知恵のない腐敗の制度

事務労働部門における業務遂行方式である現行の階層制組織は、極めて効率が悪いといわれる。現場の高い効率に比較して事務部門の効率の低さが問題とされている。

ここでは、組織の中の意思決定の在り方を提示して、そこでの個人の力の限界を提示するものとする。組織創造の三原則から、ファヨールの仕事の進め方、個人に対する命令一元化までを提示する。特に、組織の意思決定に大きな意味を持つ、過去の慣習と常識、標準化のような慣習尊重の雰囲気の大きな意義を強調する。

(1) 組織成立のための三原則：組織の使命確認、参加者募集のアピール、加入者獲得

バーナードの組織論によれば、組織は、その創立者であるリーダーが、組織の使命を確認して、その組織に対する参加者募集のアピールを行い、加入者を獲得して、初めて成立するという。そこで、創立の理念からの逸脱は、組織を崩壊させる危機を持つ。組織の改革には大きな危険を伴うのだ。

(2) 組織運営と機能要因：階層組織で改革困難

現行の意思決定方式は、以下の5つのプロセスで行われるという。組織形成は、ファヨールにより提唱された方法に負うところが大きいとされている。仕事の予測に従い、組織が形成され、従業員に対して命令が下される。

組織運営：予測、組織化、命令、管理、統制（ファヨールの組織運営方式）⁽¹⁰⁾

(3) 組織編成のタイプ

業務内容のタイプにより組織の形態が決められる。

組織構造：事業部制（日本では、松下電器で推進されたといわれる）

職能制（日本ではトヨタ自動車がこの方式を採用しており、日本の組織の中心的形態とされる。）

(4) 階層制の下での組織管理方式

仕事の進め方の具体的基準としては、命令一元化をはじめとして、以下のような個人の自由な言動を抑えるシステムが開発されている。職場の事業活動方針を決めるべき意思決

定方式が問題とされる。そこでは、その他に、専門化、公式化、集権化、形態特性、伝統主義などの個人の言動を決める方針が重要な意味をもつ。伝統主義にしたがえば、新たな提案はできない。そこで、組織の中では、職員は意見の抑制を求められる。また、改革案を言葉に出すことも考えられないことだ。新たな方式の開発が強く望まれる。

第2章：階層制の代替物提案：ファヨールを超えて

20世紀における事務労働の基本的な方式は、ファヨールにより提唱されたといわれている。要するに、それは、予測、組織化、命令、管理、統制という手続きに沿っての業務遂行方式である。予測と組織化により、命令のための具体的な根拠が与えられるのだ。こうした方式が現代の仕事のながれの基盤となった。これは、20世紀の製造工場における大量生産方式に対応する事務労働方式の基本形態になったものとみられる。事業内容を予測し、その結果で組織を決め、命令を下すという。ファヨールの考え方を克服することに人間の自由と知恵の発動が可能となる。

1. ファヨール提案の意義

実務家としてファヨールの体験の中から形成された彼の職務原則は、大きな特色を持つ。すべての時代と職場に適用の可能な業務形式であり、あらゆる職場の業務につながる展開方式の提案こそ、理論としての業務活動のバイブルとなる資格をもつ。だからこそ、その提案は汎用性を持ったのである。しかし、彼の業務処理原則は、理論家としての彼の纏めた原則ではないために、多くの欠陥があり、彼の時代にのみ通用した原則ともみられ、汎用性には大きな限定性も見出される。

また、彼は、専門家の少ない時代の職場における命令と伝達の方式を考えてきた。多くの人々が何らかの分野の専門家となった今日、以前と同様にトップダウンの業務形成方式に立脚した仕事のスタイルが中心の業務遂行方式であることが多くの問題を発生させる原因となっている。以下、彼の理論家ではない事の欠陥を指摘するものとする。

組織のなかの人間であるから、組織のための組織の原則にしたがう事のもっともなことといえる。しかし、人間には、本来、彼のもつ人格とそれを尊重してもらいたいという欲求がある。そうした個人の人権に対する配慮の欠けていることに現行方式の基本的な問題はあ

2. ファヨール理論の批判

(1) 人間の尊厳に対する無理解

決まりきったワンパターンで仕事をする職場もあることはある。そうしたところでは、過去に積み重ねられてきた方式での業務遂行には効率性があるとされている。そうした職場に通用するのが彼の提起した5つの段階の仕事の遂行方式である。そうではない分野で、事務労働や新たな分野の開拓の求められている業務もある。そうしたところでは、多くの方式による仕事の実行方式を開発することにメリットがある。多様な製品を扱い、サービス活動も行う職場では、従業員からの意見吸収の習慣を確立することが求められている。専門家としての個人や管理職数人のみが予測の作業を担当することは許されないのだ。

(2) 情報の粘着性に対する無理解

意思決定の内容を従業員に対して伝えることは困難を伴う仕事である。そうしたプロセスにおいては、大きな問題の発生することに配慮しないで命令だけを連発して仕事を推進することには問題も多い。決定事項の伝え方は決して一つではなく千差万別の方式が考えられる。

命令を伝えるなどということは、大変に骨の折れる仕事である。自分の考え方は容易には他人に伝わらないものだ。知識、体験の差で知識の吸収度が変わる。しかも、命令の受け手に対して命令そのものが多くのプレッシャーを与える事となる。そうした意味では情報の粘着性に対する配慮が求められているのである。命令も情報伝達の一つであるが、命令に代えて、全員参加の討論方式こそ、最も効果的な情報伝達の方法である。

より分かりやすい情報の伝え方は、従業員全員に討論に参加してもらい、意見を表明してもらって、最後には、討論の結果としての結論に理解を求めることだ。命令には、間違った伝え方がある、混乱を招くだけではない、情報には粘着性という性格があり、情報を正確に他人に伝えること自体にも大きな困難が伴うものとなる。また、命令という言葉そのものが、それを受ける従業員の反発と管理職の奢りを発生させる原因ともなる。その言葉が差別的用語であることはもちろんだが、科学的な仕事の流れからみても命令という方式や考え方は適切とはいえない。

(3) 合理性の限界

サイモンのいうとおりに、人間の判断の合理性には限界がつきものである。予測などは、過誤の累積の原因をなす。後から点検すると、予測の内容には、間違いが多い。過誤の多い予測の結果を前提に仕事をするのは、無意味である。

そのような個人の予測に基づく結果を提示して、命令を下してみても従業員の信頼を獲得することは出来ない。命令することでは従業員は懸命には働かないのである。予測は、従業員の参加を求め、共同で知恵を出し合う工夫がなければ、的確な業務の遂行にはつながらない。

(4) 時代の転換に関する欠陥

20世紀の末には、世の中に大きな転機が訪れている。大量生産方式の衰退と多品種少量生産の時代の到来である。また、サービス活動が中心を占める時代である。こうした時代には、むしろ、企業が新たな発想で新製品と新事業を世に送り出す活動が経済の発展につながる。

そこでは、ファヨールの指摘する方式での業務遂行方式は時代おくれとなりつつある。予測ではなく、新規事業計画の立案が企業発展につながる。社会構造の大きな変革を背景とした業務遂行方式の提案が求められている⁽¹⁾。

(1) ファヨール著、佐々木恒男訳（1989年）『一般と産業の管理』未来社。

岩井克人（2003年）『会社はこれからどうなるのか』平凡社。

宮島英昭（2004年）『産業政策と企業統治の経済史：日本経済発展のマイクロ分析』有斐閣。

第3章：従業員支援の参画型階層制：リカート復権

リカートは、その著書のなかで、経営管理システムにおける生産性と労使関係の理想的な方向を提示している。営利目的で成果を期待する階層制組織のもとにおいても、職場では、集団参画型のシステム（システム4）の採用を提案する。多くの企業がシステム4を採用したいと考えている。現実には、これは大変に困難な事である。従業員の動機付けにシステム4は大きな意味を持ち、従業員間のコミュニケーションを促進して、自由な意思決定に役立つ。それは従業員による自主的な目標設定となり、仕事の統制を促進して、自由な意思決定に役立つ。それは従業員による自主的な目標設定となり、仕事の統制を決める役割を果たすものとなる。

1. 具体的な経営管理システムの大幅な変更

リカートが調査をした企業では、ウェルドン工場における管理方式を転換して、システム4を導入したところ1962年より1964年には生産性向上度が26%に達していた。また、ここでは、労使間協調に向けた利益配分の特殊な方式がとられた。そうしたプランが採用された際には、新たなアイデアが出されて、活発なコミュニケーションが行われることとなる。それは、システム4に近い制度と考えられている。システム4の経営管理方式はシステム1（独裁的意思決定）の方式よりも効率的であり、原価が低い。システム4への転換は、長期にわたる生産性、労使関係、原価、収益について改善が伴うのである。

2. 組織の意思決定原理とリーダーの役割：システム4の長所

管理者の態度として組織体の相互依存と相互作用の特性を理解することの重要性をリカートは指摘している。管理者の態度としては以下の方式に従うことを提案する。

すなわち、(1)管理者が従業員に対して支持関係の原理を用いること、(2)管理者が集団的意思決定方式を用いること、そして、(3)管理者が高い業績目標を用いることである。

(1) 支持的行動と高い業績目標は高い業績をもたらすこと

高水準の営業目的を示し、しかも従業員の支援を努力する営業所長は高い業績を挙げるとリカートは指摘する。そのうえで、以下の諸点を指摘している。

- (i) 従業員を支持するための多くの手段を駆使しつつ、高い業績目標を示す所長は、そうでない所長より高い実績をあげること。
 - (ii) 支持のないところでの高い業績目標の提示は、メンバーの恨みをかうこととなる。
- ##### (2) セールスマンの業績目標と営業所の成功度
- (i) 営業所長の業績目標得点とその営業所内の従業員の業績目標得点の間には顕著な関係があること。
 - (ii) 平均すると従業員が所長より高い目標をもつような営業所はひとつもないこと。
 - (iii) 優れた業績達成のためには、所長も部下も、ともに高い業績目標を持たなければならないこと。

3. 高い目標を立てさせることの意味

上位の営業所は、所長が自分の販売組織を管理するために集団管理法を用いている。具体的な数値を提示すると、20の16営業所が集団管理方式を用いており、20営業所中で

17営業所は高い業績の営業所である。3営業所は、マン・ツー・マンの指導方式であり、その上、かなり強く業績の向上を職員に対して迫っていることが特色である。

従業員間における団結の強いシナジー効果を発揮させることが肝要である。78営業所より得た結果は以下の通りである。

- (1) 支持的行動：集団活動の中で、個々のメンバーの人間の価値と重要性を高めて、維持する機能として働くこと。
- (2) 相互作用の促進：集団の中で個人対個人関係を繰り返し維持する機能がみられること。
- (3) 目標の強調行動：集団目標の樹立、変化を受け入れさせる機能があること。
- (4) 仕事の進展：集団目標達成に向けた効果的な作業方式を推進すること。

第4章：合理主義経営学批判とミンツバーグ

ミンツバーグは、現行の階層制組織においても、階層制の欠陥を克服して、成果主義から距離をおいた組織的対応が可能であると強調している。非階層組織における業務の推進を提唱している。もちろん、それには、担当者の勇気が必要不可欠である。階層制による上からの命令に疑問を呈することは当然である。とくに、アメリカのような効率と利益のみを求める組織風土では、その実現は困難である。かれの論文の原題は、そのことを明確に提示している。[Rebuilding Companies as Communities]というのが、英語のタイトルである。現在は、階層制組織の代表である企業を非階層組織としてのコミュニティとして再構築することを、ミンツバーグは提唱しているのである。これは、従来の経営学では考えられない全く新たな提案であり、発想の転換をわれわれに強く迫るものとなる。従来の階層組織からは隔離された非階層組織の重要性を彼は指摘する。

1. 企業の非階層組織の活用と具体策

組織が活性化する条件は、非階層組織が元気となり、力を発揮することが重要である。そのため、組織の在り方について、以下の方式で慣習を変えることが提唱される。

(1) 組織の文化を変えること

コミュニティの再構築には、コミュニティ精神を損なう慣習を一掃すべきである。それには、具体的に以下のような手段が求められている。まず、人間を資源として扱うようなことをしないこと、黒字でもリストラをおこなうようなことを避けること、CEOに常軌を逸した高額の手当を支給することを排除すること、トップの権力を無意味に高めることを避けることである。確かに、元気がなく、不祥事を繰り返す組織には、権力者が野心的で、勝手な振る舞いをする組織が多い。

(2) 組織の従業員の団結確保

人間がお互いに敬意を持ちつつ働くときに、企業は輝いた存在になるという。相互信頼の基盤を形成して、従業員の間の信頼関係を構築することが組織の活性化に不可欠である。そこで、非階層組織の活性化が不可欠となるのだ。

(3) リーダーの先見性と分権制

組織のリーダーは事業全体に配慮して、全体的な計画を立てて、細かい分野の業務を担当者に委任することが求められている。

2. 企業をコミュニティに変える方式

組織をコミュニティに転換するためには、多くの手段と方式が必要とされる。

(1) 先進的グループの活躍

一握りの人間が、組織を変えることを宣言して、先進的な取り組みを行い、他の従業員の先端的な取り組みを先導することである。

(2) リーダーの分権制推進

コミュニティに職場を変えるには、リーダーが権限をミドルと現場に委任することが肝要である。

- (i) 管理は自分自身で行うこと：リーダーシップをマネジメントと分離するのではなく、それを組織全体に浸透させることである。すべての従業員が、トップの方針を尊重することである。
- (ii) リーダーを無記名投票で選出すること：マッキンゼーでは、トップの選定に際して、部下に無記名投票をさせている。部下の選定したトップがリーダーを務めているために、企業の統治は良好に進展する。これが、大変にうまく機能しており、業務遂行に成功している⁽²⁾。

第5章：共同体に関する新思想：コミュニティシップ

営利組織とは異なる新たな協働体の特色は、自由で平等なメンバーのあいだの緊密な情報交換と従業員の協力関係の中から形成される。そうした前提に基づいて、新たな協働体の特色は、以下の研究者により、詳細に記述されている。すなわち、ポランニー、ピオリ・セーベル、パットナム、ミンツバーグ、タプスコットなどである。

1. 新たな社会の確立

そこでは、多くの研究者が、以下のことを強調している。すなわち、製造方式転換、経営戦略変革、階層組織排除、指揮命令系統崩壊、非公式組織の台頭、新規コミュニティ形成、既成の大企業組織の大転換などである。さらに、そこでは、共通の考え方の基盤として、20世紀の大量生産方式の衰退、多品種少量生産方式、クラフト生産への回帰と人間の個人としての尊重などの発想がある。

そうした考え方を延長することで、公式組織にも徐々にインパクトを与えて、組織運営と戦略遂行にさいして個人に活躍の場を与えることになる。そこにおいて、個人の自由な地域コミュニティの発生がみられることとなる。

2. 多くの研究者の未来展望

以下の研究者の独特の見解に注目してほしい。

(1) ポランニー：市場と利益の限界

ポランニーは、古代、近代の共通性を確認し、市場調整の困難、社会の混乱を予測し、新たな提言をした。ここでは、人間という、重要資源の需給調整が困難であることも指摘

- (2) ミンツバーグ・ヘンリー、有賀裕子訳（2009年）「コミュニティシップ経営論」Diamond・ハーバード・ビジネス・レビュー：2009年11月号、58-70頁。

している。特に、知的労働者に対する対応策に多くの課題のあることを強調している⁽³⁾。

(2) ピオリ・セーベル：第2の産業分水嶺

19世紀末から20世紀初頭に登場した大量生産方式の評価が重要な議題となる。それは、20世紀に流行した独特の生産方式であり、アメリカの時代、地理の特殊な条件で発展したという特殊性を強調する。アメリカの大量生産社会は未熟練労働者がそれを可能とした。そこでは、熟練保護に向けて労働運動の活性化と先任権制度、詳細な職務規定の制定などが行われた。現実には、クラフト生産方式こそ主流の考え方であることの確認が求められているという。

(3) パットナム：孤独のボーリング

イタリアの地方都市のコミュニティ形成の研究が注目される。特定の産業を核とする小都市の発展とそこでの市民の交流と結合が大きな意味を持つ。公けの市民社会の形成を指摘したハーバーマスの見解が注目される。

(4) ミンツバーグ；コミュニティシップ

一般市民の自由な意思で結束が固められて、新たなコミュニティが形成される。階層組織における仕事の進め方の転換により組織の中の小集団や地域コミュニティの誕生が予想される。ミンツバーグの発想は階層制の変革に向けて具体的な提案のある画期的な学説である。

(5) タプスコット：ウィキノミクス

ウィキノミクスのなかで、新たな社会の構成原理として、以下の4つの基本原理を指摘している。

- (i) オープン性：従来の発想では、大事な資源を抱え込むことが競争力の源泉であった。そのために、ネットワーク、共有などにより他者からの壁をつくってきた。今後は、仕事のうえでの公開性をたかめることが肝要である。
- (ii) 階層構造の衰退：法人組織の基本である指揮命令系統の階層構造の崩壊の可能性はある。水平化の新たな組織構造の登場である。意思決定のみでなく物の生産でも階層の衰退が起こる。
- (iii) 知的所有権の一部を共有すること：医薬品開発では、遺伝子情報を共有にして、公開している。各社は、共通情報を活用して研究を進めている。
- (iv) グローバルな情報公開である。

現世で変わらないものとしては、人間の知恵を活用して、それを新たな有益な製品に転換できた組織や社会が勝利するということである。衰退しつつある指揮命令型経済での組織のもつ価値とスキルが時代遅れになったことが強調される。従来の階層制組織が価値創造の足枷となりつつあることを、タプスコットも指摘している。

(3) ポランニー、カール、野口建彦、栖原学訳（2009年）〔新訳：大転換〕東洋経済新報社。

第6章：新社会制度設計：大量生産衰退とクラフト生産

埋もれた名著である〔第2の産業分水嶺〕では、共著者であるピオリ、セーベルは、1980年代における時代の大変化と産業社会の大きな転換とを指摘した。さらに、それに伴う制度の変革と対応策の転換の必要についても克明に解説している。大量生産方式という製造方式の転換を確認して、それに伴う資本主義形態の転換と1980年代におけるその後退とを確認して、時代の大変化と産業社会の大きな変化に伴う制度改革と対応策の転換の必要性について解説している。具体的には、大量生産方式を熟練労働者の不足したアメリカに特有な制度とみて、しかも、これまでの経営戦略の転換についても紹介している。

トップダウンと戦略の提示でことの足りてきた経営者の役割が大きく変わり、現場との対話とその知恵を活用することが重要となったことを指摘している。それは、現代の経営者に大きな警鐘を乱打するものである。そこで、大量生産方式の後退と経営戦略の大きな転換に配慮することが重要である。ここでは、ピオリ、セーベルの発想の重点事項を紹介するが、とくに、以下の2点に注目して、この警世の書を熟読して頂きたい。

1. 名著の特色

(1) アメリカ特有の大量生産方式：常識と異なる観点

著者たちは、変化を引き起こした大量生産時代の生産方式から多品種少量生産方式への大きな転換の意義を説明して、製造方式の本来の方式であるクラフト生産体制への転換について確認している。それは、生産方式の転換のみではなく、市場の変化、事業活動形態の転換、企業経営方式の変革を招いている原因となる。社会の成り立ちの転換が行われており、大きな社会構造から小さな組織の仕事の進め方に至るまで大転換をもたらしてきた背景として大量生産方式の衰退を指摘している。

(2) 経営戦略の転換：トップダウンからミドルアウト

従来組織の従業員の行動を決定してきた指揮命令系統としての階層組織の形態とその機能のあり方の大きな転換を提示しているものとみられる。それは、現在、多くの職場が大きな問題を抱えている階層制組織を基盤とする成果主義の行き詰まりを物語るものでもある。現在の行詰りを解決して、新たな展望を切り開く契機となる可能性を有する考え方でもある。ここでは、以下にはピオリ他の著者達の考え方を筆者独自の解釈で紹介するものとする⁽⁴⁾。

2. 第2の産業分水嶺：各章解説の要旨紹介

1章：序論

現代経済において目立つことは天然資源の枯渇、経済成長の停滞が顕著なことである。ここでは、常識的な見方とは別の角度から、今日の経済危機の解明に挑むこととする。それは、これまで生産活動を支配してきた「大量生産方式」の限界から惹き起こされた社会経済の危機が今日の経済停滞の背景をなすということである。まず今日では、供給と需要との釣り合いがとれないことが大きな問題となる。その重要な要因は、供給の過剰であり、そこでは、過小な消費との釣り合いのとれないことが深刻な問題となった。巨大化し

(4) Piore, Michael J and Sabel, Charles F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. Basic Books Inc. 山之内靖, 永易浩一, 石田あつみ訳 (1993年)『第二の産業分水嶺』筑摩書房。

た供給能力に市場の規模が追い付かないことが危機の原因をなすのだ。市場の現在の供給体制により引き起こされた危機を我々は迎えていることとなる。

危機の第2の原因は、技術の体系が自己完結性を持たないことである。技術の発展は市場の動向により左右されている。市場が技術を支配するとみられることである。これは人類に大きな試練を課すものである。

2章：大量生産体制：宿命のかつ盲目的な選択

現代の象徴としての大量生産方式の意義が解説され、そこに至るプロセスの紹介がなされる。専門化へのステップの最初は問屋制度と呼ばれている。そうした経済発展の背景は、以下の通りである。

(i)問屋制度が原料を買い集めたこと、(ii)マニュファクチュア（屋根付き工場の開設）の形成と生産の機械化の進展がみられたこと、そうした過程を経て資本主義経済発展の土台が築かれ大量生産方式に結びついた。

こうしたプロセスの進行は大量生産方式を推進して、それが、政治の変革を促進し、また、制度の革新は政治により促進された。その過程で農民が土地から放逐された。

(1) アメリカの生産体制を特殊なものとする

アメリカの大量生産方式の決定要因としては、熟練労働力の不足という事情を背景としていた。企業家は、労働力を節約できる機械を必要としていた。消費者は、機械で作られた製品を求めたので、アメリカ人が大量生産方式に移行したのは当然のことであったという。著者達は、こうした事情を背景として米国で大量生産方式が発展したとしている。そこに、アメリカで自動車産業が発展した基盤があるとみられる。しかも、著者達は、こうしたことを米国に特殊な事情と考えている。

(2) 技術的パラダイムとしての大量生産体制

技術的工学的分岐点は、効率の良い生産を目指す新たな構想が固まることにある。

それは、技術的パラダイムや技術発展の軌道の登場を意味するのだ。また、それは、先行する活動の混迷に秩序を与えるのだ。その一つとしては、自動機械の登場である。そこでは、過去に活躍した技能が崩壊することとなる。

(3) アメリカの技術の性格：イギリス方式の発展

1850年代以降に米国を訪問した英国技術者の言である。拳銃の量産による製造方式を見学しての感想を以下のようにのべた。すなわち、自分達の発明した自分達におなじみの原理から新たな技術がうみだされた。しかし、自分たちに定義できない論理に則して自分達の発明した技術が新しいシステムに適用されていると感ずるといふ。

3章：巨大株式会社

大量生産は、人為的に作られた巨大市場の発展に依存して発展したものである。そのために、アメリカでは、巨大株式会社の構築が図られた。これを個別企業の観点から検証している。巨大株式会社の設立は、企業が需要変動を回避し、新技術の構築に向けて努力す

ることの基盤を形成するためであるとみられる。そのモデルとしては、製糖、石油精製、鉄鋼、基礎化学、爆薬製造などの産業が指摘されている。それに次ぐものとして、自動車の生産モデルが挙げられている。

4章：経済の安定化

ここでは、大恐慌に新たな光が当てられる。巨大株式会社とは、量産により生み出された組織的問題に対する解決策の一つであったことだ。しかし、その解決策は部分的なものに限定された。1930年代の不況は、会社のコントロール能力の限界を提示した。そこでは、市場における購買力の低下に対応することは無理と見られていた。しかし、労働組合がこれに対応してきた。設備投資に巨大な資金を要することも問題となった。投資と市場の秩序の確立が求められた。下請化もその要因であることだ。制度的な転換としては、労働組合による賃金決定、市場の下支えがみられた。それは、製品価格の安定化には寄与してきたという。

第5章——第10章省略

11章：アメリカと柔軟な専門化

大量生産の先駆者であるアメリカは1930年代以降の市場の停滞に大きく惑わされた。アメリカは日本をはじめとする他国の成功に動揺している。そこで、柔軟な専門化をアメリカが試みている事例は以下の2例があるとしている。

- (1) 少量生産のコストを引き下げするために、支配の幅を狭めて、低い管理者に対して、より多くの権限をあたえようとしていることだ。経営戦略の転換である。
- (2) 19世紀の少量生産の作業所が集まる産業集積の場所が形成されつつあることである。巨大株式会社の分権化をもとに戻すような危険はあまりないように思われる。各部門に大きな自治権を与えるような改革が推進されている。さらに、自社とメインの仕事でない部門を切り捨てて、下請け業者との緊密な関係を構築しようとしていることが特色である⁽⁵⁾。

第7章：市場機能の限界と時代転換：ポランニー

経済と社会制度の成り立ちについて、ポランニーは、1960年代には、すでに、その限界を提示していた。本来的に、市場というものが、財貨を生産し、供給するのに対応して、それに相当するニーズと消費を伴うものではないことを指摘していた。需要量や消費数量には必ずしも、対応しえない供給活動がみられる。本来は、需要に適合しない供給活動であれば、市場は不完全なものとなる事は当然である。さらに、企業の利益獲得に向けた生産活動となれば、需要と供給が一致しないことも当然のこととなる。需要と供給との不一致に関しては、古代ギリシャの市場制度を研究したポランニーは、その確信を強めていた。そのうえで、古代の市場が利益を目指していなかったことを見出している。利益獲得を目指すことのない経済活動であっても、市場が不完全で需要と供給のバランスが確保できなかったことを指摘している。

(5) ピオリ、セーベル著、山之内靖他訳（1993年）『第2の産業分水嶺』第11章：アメリカと柔軟な専門化。

Langlois, R. N. (2001), *Vanishing Hand, Industrial and Corporate Change*, Vol.12.

以下、ボランニーの所見のうちの重要事項を指摘するものとする。

(1) 古代と近代の共通性

ボランニーは、市場における需要と供給の数量調整の困難、市場の需給調整の困難に関して解説している。さらに、そうしたことも原因の一つとなり、経済社会の混乱の起こることを指摘する。また、人間という、重要資源に関する数量と質の確保が困難なことを確認している。人間という重要な資源の需給調整の困難に伴う人間社会の大きな問題を提起している。特に、知的労働者、熟練労働者の不足の問題を提起している。そこで、経済社会の直面する課題は、財貨、サービス需要供給のバランス問題とそれをめぐり、政治社会制度の変革が起こるといっているのである。その解決策の一つとしては、極端な場合には、ファシズムが登場して、人間を翻弄するとしている。

(2) 18-19世紀のイギリス

イギリスは、農村から都市への労働力の移動を促進するために、多くの苦難に直面した。定住法（1662年）、スピーチムランド法（SL法：1795年）、SL法の廃止（1834年）などが、労働者の移転にかかわる法律である。これにより、農民出身者の都市における定住が認められ、都市の貧民が拡大した。イギリスの資本主義の最盛期には、都市の貧困問題が発生し深刻となっている。

(3) アメリカの大量生産社会

大量の未熟練労働者の存在とその活用を迫られたことが、アメリカにおける20世紀の製造工程の大量生産方式への移行を可能とした。そこでは、労働組合の力が強まり、熟練労働者の保護にむけて、労働運動の活性化、先任権制度の確立、詳細な職務規定の制定がなされたというのが、ピオリとセーベルの考え方である。彼らは、大量生産方式は一時的なものであり、クラフト生産方式こそ主流の考え方であることを確認している。こうした考え方をボランニーも支持している。

第8章：新時代のコミュニティ形成：デランティ

デランティの言う新しいコミュニティの概要を確認するものとする。ここでは、デランティの著書の第6章から第8章、まとめて提示された主張の要旨を紹介する。また、訳者の解釈を要約して紹介することとする。

1. 新たなコミュニティの特色

ここでは、あらたに発展する可能性のある少集団のコミュニティの特色を確認する。社会と個人の関係性の変化の結果として、コミュニティに向かう空間が発生している。現代のコミュニティは、意図的に構築されるものである。それは、集団形式で作られるものである。すでに形成された構造というよりは、多くの実践の積み上げにより造られる。コミュニケーションの繰り返しにより構成されるものである。コミュニケーションによる累積で形成されるコミュニティは、境界線と安定した参加により、開かれた地平となる。

(1) ポストモダン・コミュニティ：統一性を超えるコミュニティ

多くの形態のコミュニティがありうる。人間間の関係の濃いところと薄いところに大きな格差がある。都市における人間関係がその基礎にあるともいえる。コミュニティは多様な形で存在する。複数の形のコミュニティがありうる。新たな形態のコミュニティの登場が注目される。

(2) 少数派の社会

マイノリティは抑圧的なマジョリティに反乱を起こし、人間社会が同一性、連帯、帰属という形で自らの個性を主張している。具体的には、国家、企業組織などに対する住民、企業市民の対応であると考えられるのだ。

新規のコミュニケーション形態は、広範なものとなる。新しい社会は親密な文化形態から文化とは関係の薄い消費者媒介型コミュニティに至るまでの広範な領域を含むものとなる。その背景には、境界線の拡散がある。コミュニティは、新たな文化の創造に力を与えることとなるのだ。国民国家が多く破綻する状況の中で、コミュニティは復元力を持ち、言葉の創造に向けた基本モデルや認知的枠組み、象徴的資源を提供している。

(3) 帰属のコミュニティ

コミュニティは、メンバーに対して帰属の感覚を提供することで、寄る辺のない不安感に対する経験の中和剤とはなったが、人間の集団としては、それだけでは、必ずしも十分ではない。今日のコミュニティの復活は、場所と関係する帰属の次元が危機に陥っていることと結びつく。グローバル化でコミュニティは国際的広がりを持つが、それが決定的な力とはならない。コミュニティによる人間間の結合という新たなコミュニティ構成要因たるものが、必ずしも場所に代わるコミュニティの構成要因とはなっていない。

(4) 今後の社会

今後の大きな課題となることは、コミュニティが場所との結びつきを確立するか、それとも、想像された条件に止まるかは未来のコミュニティ研究の大きな分かれ目となるものといえそうだ。

嗜好、趣味、信条など、経済性利益、教育機会、そして地域などコミュニティの形成要因としての人間を惹きつける力の帰趨が注目される。いかなる推進因がコミュニティの構成要因となるかが注目の的となる。家族、地域に代わるコミュニティの形成要因の確認が求められている。NPOの形成とその推進要因が探索されるべきである。

2. コミュニティ訳者要約の紹介

ここからは、デランティ著の訳者による要約の要旨を解説する。

(1) コミュニティとグローバル性の再生

グローバルの意味は必ずしも確定されていない。コミュニティとグローバル性との関係も確認が求められている。コミュニティは、人間に安全性と帰属の場所を与える基盤となる場所である。それは、いいかえれば、国のような基礎的集団の代替物としての意味を

持つのだ。近代社会の歴史、その中で、コミュニティの意義を確認することが求められている。資本というものの国を超えた移動により、労働組合の力の減少が起こる。その中で、福祉国家の衰退も起こる。福祉もなくなる社会が到来している。ますます、人間個人にとってのコミュニティの役割が大きくなるのだ。

(2) 階層化と再魔術化（脱身体化）

格差社会の発生とその拡大が生じているものとみられる。集団のなかの求心力と組織愛が強くなりつつある。具体的には、デモにおいても、強力な力が増えてきているのだ。帰属の基盤としてのコミュニティを求める個人の希求が強まりつつある⁽⁶⁾。

第9章：ウィキノミクスと奇想天外：タプスコット

世の中は大きく変わろうとしている。従来の法則が通用しないようになるのだとタプスコットは強調する。

そうした方向を推進するのが、以下の4つの法則であった。すなわち、オープン性、ピアリング、共有、グローバルな行動である。ウィキノミクスでは、以下の基本原則を提示している。

- (1) オープン性：従来の発想は、大事な資源を抱え込むことが競争力の源泉であった。ネットワーク、共有などに壁をつくって来た。仕事のうえでの公開性をたかめることであった。情報公開は必然の方向であり、これにより国民全体の目ざめがおこる。
- (2) ピアリング：法人組織の基本である指揮命令系統の階層構造。水平化の新たな組織構造の登場である。意思決定のみでなく物の生産でもピアリングが起こるのだ。
- (3) 知的所有権の一部を共有すること：医薬品開発では、遺伝子情報を共有にして、公開している。各社は、共通情報を活用して研究を進めている。
- (4) グローバルな情報：情報は、現代では、世界にグローバルに浸透する⁽⁷⁾。

タプスコットは、以下のことを指摘している。すなわち、世の中では、変わらないものが一つある。人類の英知を取り入れて、それを新たな有益な製品に転換できた組織や社会が勝利する。衰退しつつある指揮命令型の経済での組織のもつ価値とスキルが時代遅れになったことであり、価値創造の足枷となりつつあることだという。⁽⁷⁾

第10章：結論:非階層組織と従業員重視

1. 時代と社会の大転換

利益優先、効率重視、成果主義という前世紀の遺物である資本主義社会における営利企業において常識である階層組織では、多くの従業員が組織のトップからの命令に従うことを強要され、自己の能力拡大の機会を奪われてきた。現行の階層制組織では、リーダーが

(6) Delanty Gerarld, (2003). Community. Routledge. 山之内靖他訳 (2006年) [コミュニティ：グローバル化と社会理論の変容] NTT 出版。P281-301.

(7) Tapscott Don (2005), Wikinomics, 井口耕二訳 (2007年) 『ウィキノミクス』日経BP社。50頁。

タプスコット・ドン著、栗原潔訳 (2009年) 『デジタルネイティブが世界を変える』翹泳社。

Forrester, Jay W. (1966). A New Corporate Design, *Sloan Management Review*, Vol.7, pp.5-17.

Pinchot, Elizabeth, et. al. (1994). *The end of bureaucracy & the rise of the intelligent organization*,

Berret-Koelder Publishers. pp.3-20.

上位に位置して、従業員は上からの命令を受けて事業を遂行するという形態をとる。たとえば、命令の内容がナンセンスでも、階層制組織においては、従業員は上から命令を受けて業務を遂行するという方式を強要される。

21世紀には現行の階層制組織に大きな転換の起こる可能性が先覚者により指摘されてきた。今日に至り、ミンツバーグなどが階層制度と資本主義社会の転換に向けた未来の方向を提示している。命令の徹底を目ざす階層制度の下で、自己の能力発揮の機会を抑制されてきた多くの高い知性を持つ勤労者が職場において個性を発揮できる機会が到来している。階層制組織とは異なるシステムの下で、自己実現に向けた多くの勤労者による努力が期待される。

2. 組織の中の個人の役割

21世紀には、企業のなかでの個人の占める役割は高まってきた。しかし、逆に個人の善意は、企業の大きな力の中で消え去っている。個人が組織に帰属し、そのうえで組織の戦略、システム形成はトップが決定し、個人に伝えられる。そこで、バーナードは組織の成功にはリーダーの倫理性が不可欠と指摘している。そうした発想が従来の傾向であったが、最近では、すくなくならざる企業において個人の動きがトップの意思決定にインパクトを与えている。従業員の進言がトップの意思決定の基本となるところが成功しているともいう。こうした従業員、トップ、ミドルの組織を構成する人間の間でのコミュニケーションの良好な組織が企業として成功するものとされている。組織の事業計画、体制の構築に向けて研修、学習のためのコミュニケーションを行うことが成功につながるとされている。ここでは、21世紀における個人の役割拡大と個性発揮の意義を指摘することとする。

(1) ミドルと現場に権限委譲で新規事業探索

今日の企業では、ミドルに多くに権限を移転し、現場に対しては新製品の開発を委ねることが重要となってきた。そのために、情報を完全に公開して従業員の危機意識を喚起して、新製品開発と新規事業開発の知恵を出させることが有意義となった。そこで、リーダーにとっては、事業活動の新たな方向と新事業の戦略を説明して、従業員の知恵を発揮させることが重要となってきた。以前には、市場獲得に有効と見られた財界活動などは、現代では、あまり有効ではない。むしろ、リーダーは企業内部に止まり、ミドルや現場との対話と企業の戦略の解説を行い、新たな事業活動に対する知恵を絞るように従業員の協力を促すことが課題となる。また、そうした活動を通して、企業不祥事の排除のために担当者に対する指示を行い、彼らの活動を支援することが大きな役割となる⁽⁹⁾。

(2) 階層制補助機関からの飛躍

現代の企業は、社会にとって大きな力を持つ存在である。ここでは、企業の意味決定が社会に重大な影響を与える。企業不祥事の絶えない今日の状況では、企業の社会性を高める役割を果たすCSR（企業の社会的責任）部門や不祥事担当部門は、企業組織の中で現在よりもより大きな力を持つべきである。現在の階層制の意味決定システムのもとで、その一部として位置付けられる不祥事対策担当部署は、現在は、その活動に大きな制約を受けている。ここでは、階層制の制約を意識して、それを超越した活躍がCSR部門には期

待されている。社会性を高める企業活動を第4章で紹介したミンツバーグの論文が提唱している。当初は、階層制の補助機関としてスタートするが、やがては、階層機関に代わるほどの意義を持つ機関としての活躍が不祥事担当部門とCSR部門に期待される。組織のトップが不祥事対策担当者の活動を支援することも強く求められている。

(3) 階層制の排除に向けた今後の課題

ミンツバーグのコミュニティシップに関する指摘は、極めて重要な提案である。それは、大量生産社会を克服して、新たな非階層組織を中心とする脱近代社会に至る大きなスタートともなる重要な意義を持つものである。そうした重要な見解について、詳細な解説を加えて、さらに、筆者自身の見解を提示するのは、次回の課題である。利益拡大主義、成果主義を推進するための古びた道具である階層制組織から、一刻も早く従業者を救出することが企業の社会性を高めて、組織不祥事をなくすための緊急の課題となっている。組織の中の非階層組織の確立とその効用の確認こそが、人類の進歩の第一歩とみられる。

[抄 録]

階層制組織の欠陥と非階層組織の意義 —人間の自由と独立を求めた新たな発想—

影 山 僖 一

抄録：大量生産方式後退と階層制組織転換

営利企業において従来の慣行となってきた成果主義と階層制組織の功罪が論議されている。利益優先，効率重視，成果主義という資本主義社会経済における営利企業において常識となってきた階層制組織の意義が問われているのだ。そこでは，能力の高い多くの一般従業員が組織のトップや管理職からの命令に従うことを強要され，自己の意見を抑圧され，能力向上のための努力を抑制されてきた。人間のもつ人権の擁護と知性の活用に向けて階層制を中心とする現行の組織形態には何らかの改革が迫られていた。

かねてより21世紀には現行の組織と社会制度に大きな転換の起こる可能性が多く先覚者により数十年以前より指摘されてきた。必ずしも明確ではないが資本主義社会の方向転換に向けた大まかな未来の組織形態が，最近，有識者により提示されている。階層制の放逐とそれに代わる人間本位の新たな組織システムの構築に向けたヒントが有識者によりようやく提案されたのである。本稿では，階層制の改革に向けたミンツバーグをはじめ数人の有識者の卓見を紹介することとする。現行の階層制度に代わり営利組織における新たな業務遂行方式の具体的な提案は，筆者に課された大きな宿題である。

目次

- はじめに：平凡な小市民の大いなる願望：現行階層制度大転換
- 第1章：現行階層制組織と人間抑圧：知恵のない腐敗の制度
- 第2章：階層制の代替物提案：ファヨールを超えて
- 第3章：従業員支援の参画型階層制：リカールト復権
- 第4章：合理主義経営学批判とミンツバーグ
- 第5章：共同体に関する新思想：コミュニティシップ
- 第6章：新社会制度設計：大量生産衰退とクラフト生産
- 第7章：市場機能の限界と時代転換：ポランニー
- 第8章：新時代のコミュニティ形成：デランティ
- 第9章：ウィキノミクスと奇想天外：タプスコット
- 第10章：結論：非階層組織と従業員重視

—Abstract—

The shortcomings of the present organizational working system
—In search for much independency of
the working system from the authority—

Kiichi Kageyama

It has been my long-lasting wish to build up the refined management theory on the effective working system.

For the ordinary workers in the office, it might be the strong wish to be involved in the effective office working process, with independent attitudes from the hierarchical management system.

I have introduced a new system to get an independent working method with reference to the idea suggested by Henry Mintzberg.