

經濟論叢

第133卷 第3号

渡瀬 浩教授記念號

献 辞	平 田 清 明	
経営戦略論に関する若干の考察 (1)	降 旗 武 彦	1
伝統理論と近代理論	飯 野 春 樹	28
日本的経営の組織論理	数 家 鉄 治	48
組織化の過程と進化モデル	岸 田 民 樹	67
タイにおける日系企業の経営構造	中 川 多喜雄	92
社会・技術システム論批判の検討	赤 岡 功	114
日本における部品取引の構造	浅 沼 萬 里	137

渡瀬 浩 教授 略歴・著作目録

昭和59年3月

京 都 大 学 經 濟 學 會

日本的経営の組織論理

数 家 鉄 治

I はじめに

われわれは日本的経営を組織論的に解明することを意図しており、組織の環境適応をオープン・システム論に立脚して論じている¹⁾。さらに組織システムを組織連関的にとらえることによって、下請け、系列企業のシステム連関を、組織と市場の論理とを関連させて考察する。そして組織と市場の相互浸透、及びその巧みなゆるやかな結合に注目している。

日本的経営を支える論理は生活者の論理、組織の論理や経済の論理と多次元にかかわっている。そこでわれわれは、組織に価値を注入して一つの共有された価値や組織文化をもたらす共有パラダイムを軸として、日本的経営の有機的な進化論的プロセスを論じたい。

すでにバーナードは組織論的な概念的枠組みとしてすぐれた基盤を与えているので²⁾、この視点から日本的経営を比較分析しうる動的な状況的なものとして把握していこう。

従来の日本的経営論は組織内部の特性に限定されがちで、しかも市場の価格メカニズムがどのような組織連関をもたらすかを包括的に考察するものではなかった。われわれは多次元的な視点で考察していくので、その統合的・全体的な視点を強調するものである。バーナード、ペッファー、ウィリアムソンやワイクなどの所説が理論構築の礎石となるが、組織を一体化させる組織文化に注目するので、イエ（家）の論理を軽視するのではない。

1) 数家鉄治『経営の組織理論』白桃書房、1980。

2) C. I. バーナード(山本安次郎・田杉薫・飯野春樹訳)『経営者の役割』ダイヤモンド社、1966。

さらに日本の経営を産業組織論との関連で考察していくので、経営の多角化や経済のソフト化・サービス経済化の動向に注目している。それが日本の経営を組織システム—環境のシェーマで具体的に展開しうるからである³⁾。

また下請け企業のステレオ・タイプ型の把握から脱却して、社会的分業生産システムとしての新たな下請け組織連関や、組織進化プロセスとしての組織の新たな環境適応に注目して考察している。この組織連関が日本の経営の経営資源の蓄積に貢献してきたのである。

II 組織論的枠組み

われわれはバーナードの概念的枠組みを生かして日本の経営を論じるが、オープン・システムとしての組織システムの理論では、組織と市場の相互浸透に注目している。いわば中間組織での組織連関のもとで市場の価格メカニズムを機能させながら、市場の競争性と組織の協働性との巧みな適合をもたらしめている。また日本の企業集団においても競争的寡占体制のもとで国際競争力を強化しているのであって、アメリカ的な協調的寡占体制ではない。それゆえ組織間関係は市場の論理との適合を求めるのであって、それが新しい産業組織への組織の環境適応として多角化戦略を促進し、経営の多角化を支える下請け企業や中小企業とのゆるやかな結合の組織連関をもたらしめている。この中小零細企業のもつ中間技術は些細な技術・ノウハウであっても、経験・学習効果をつうじて品質の向上やコスト・ダウンに役立っている。このように日本の経営を支える基盤や、日本の経営の組織連関の特色にスポットをあてていこう。

日本の経営の有機的対応はワイクのいう自然淘汰モデルに近い⁴⁾。この進化論的プロセス・モデルでは、日本の経営慣行は、変化創造過程で新しい環境が主観的につくりだされて、自然淘汰的な変異をもたらす。ここでは変化創造による非秩序の発生とその選択的な保持による秩序の回復に、組織生存能力が

3) N. ルーマン (土方昭監訳) 『システム理論のパラダイム転換』御茶の水書房, 1983, 3-15頁。

4) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2ed, Addison-Wesley, 1979.

依存している。この両者のバランスのもとに、組織は環境適応していく自己変革能力をもつ。日本的経営は組織内部の多変化性・無秩序性を許容して同調過剰をふせいでいる。このバリエーションの存在を過度に抑圧すると、組織の適応能力をなくしてしまう。この環境創造をつうじて生み出された行為を、人々は様々な連結行動をつうじて、分類し解釈して選択する。そして解釈し選択したものを、連結行動のなかに保存、記憶される過程が保持過程であって、一つの慣行を形成する。ウェイクのいう組織化は、組織内の様々な連結行動のなかでのバリエーションの発生、選択、保持の継時的・同時並行的な進化論的プロセスである⁵⁾。また戦略的な転換は合理的な事前分析よりも実験的・試行錯誤的なプロセスである。

日本的経営慣行もウェイクのいう進化論的プロセスをへて⁶⁾、現在の日本的経営が確立してきたのである。組織現象は静的な状態ではなくて継続的な組織化のプロセスであるから、新たな変化創造過程をへていく。そのたえまない変化創造過程—淘汰過程—保持過程をへて、有機的な進化論的プロセスの対応をしてきたのが日本的経営の環境適応の特色である。

われわれは日本的経営をこのような組織化の論理に注目して、日本の社会的文化に適合した組織化の方法を一定限界内の収斂説にもとづいて論じている。人間の集団に乗っかって互助的・連帯的な協業的關係の結合が、産業化社会での日本的な組織化の方法を適合的なものにしていく。

組織社会において日本的集団主義は、個々の文化の相対性を認める文化相対主義と産業化の論理とを結びつけて、組織化のためのノウハウや経営資源の蓄積に貢献してきたのである。アメリカ的経営の個人主義は、個人の能力主義にもとづく分業的職務体系に適合して、さらにメンバーの部分的関与、契約的結合をもたらし経済の論理を優先的に貫徹させている。日本的経営では組織化の論理を優先させているので、経済の論理と組織の論理が一体化して求められ

5) 加藤野忠男「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』Vol. 17, No. 3, 1983, 2-15頁。

6) 占部都美「日本的経営の進化論的本質」『国民経済雑誌』145巻3号, 1982。

ている。

日本の経営は自己完結的なクロズド・システムではないから、社会的文化・歴史・環境などの風土と経営主体とが結合したものである。われわれは組織システムの理論に立脚して日本の経営を解明しているが、その普遍的要因が特殊日本的に表出している側面に注目している⁷⁾。すなわち特殊主義的に矮小化することなく、日本の経営の機能的等価性（有効多様性）に注目している⁸⁾。特殊性の中に普遍性があることをバーナード理論の抽象性の高い一般理論を利用して、具体的な協働体系レベルにおいて展開し、そして最近の文献に立脚して、理解しようとしている。すなわち共同体的機能集団としての日本の経営は、組織システムに濃厚に影響を与えるイエ、ムラの要素などの諸要因の重要性を認識して、理論的な枠組みを提示されるべきものである。

ところで、日本社会に見られる厳しい階位や、家元制度に見られる階層制は、近代的な株式会社とは無縁のものである。反対に企業では意識的・意図的に上下間の格差をなくし、組織の一体化感を高めることが労働モラルの高揚をもたらしたのである。日本人論や日本の社会的文化論を強調する人々は、結果としての（アウトプットとしての）日本的集団主義の重要性を見落している⁹⁾。人的経営資源の蓄積に失敗している企業はきわめて多いのであって、日本の企業のほぼ大多数が高い業績をあげているのではなくて、媒介変数としての経営の役割を軽視してはならない。

日本の経営は日本社会に見られる階位・階層を、師匠一弟子の教育システムに転化し、学習効果・経験効果を注視して、しかも身分制をとり払う努力業績主義を重視してきたのである。また年功序列制と終身雇用制とが相乗して、はじめて企業の教育システム、人材開発の投資システムを長期持続的に行なうことを可能にしたのである。

日本の企業は組織の社会的威信とか肩書とかの無形の財産を組織メンバーに

7) 数家鉄治「日本の経営と組織理論」『大阪商業大学論集』62号, 1981。

8) Cole, R. E., *Work, Mobility, and Participation*, University of California Press, 1979.

9) 浜口憲俊・公文俊平編『日本的集団主義』有斐閣, 1982。

与えることによって動機づけており、賃金も経済的報酬にとどまらずに、一つの人を処遇する方法である。いわば組織の論理にくみ込まれたメンバーは、組織との一体化によって、自己の社会的地位を確立する。どの組織に所属するかによって人々の社会的地位を左右するので、所属組織の威信の向上のために一層に貢献意欲を高めるのである。反対に社会的威信の低い組織に所属している組織メンバーは、所属組織を嫌悪したり無関心になったりして、組織への貢献意欲を低めているケースが見られる。その意味で日本的経営は主体的努力をする一流企業の論理である。

もう一つの日本的経営の特色は、模倣の経営である。それは単にすべてを模倣するのではなくして、自己の枠組みの中にそのノウハウをちがった形で同じような機能するコツを修得したやり方である。特許にふれない技術情報にしてもしかりであって、単なる模倣に終わらない創意工夫をこらした模倣であって、改良型発明に導びく。外国の経営のノウハウを導入する場合も、自己の枠内でこなしきれぬ形に工夫して、経験曲線効果をつうじて、結果的に機能的等価性をもたらししている。いわば「生む苦しみ」よりも「育てる苦しみ」に価値をおいて、改良技術による商品化を重視している。さらに製造工程の革新のすぐれた特性と相乗して、組織を活性化している。

III 価値の共有と組織文化

日本的経営において潜在的なものを無視してはならない。意識されないが日本的経営の行動を支えているものや、客体化できないが無視できない組織風土・組織文化にスポットをあてる必要がある。クロジェはフランスの意識されない構造について構造主義的な検討をなして、特殊フランス的あるいは非アングロ・サクソンの全体論的立場から組織文化と社会的文化との関連を研究している¹⁰⁾。

組織システムの一体化や組織連関を考察していくにあたって、バーナードは

10) Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon*, The University of Chicago Press, 1964.

すでに価値の共有を強調してゐた。共通の認知・行動様式を与える共通言語・共有パラダイムをもたらすのが管理者の役割である。すなわち組織に共通の価値観を形成して制度を正当化し、指導していくことである。それは経済人モデルからはなれて、社会的行為者としての人間をベースにして、バランスのとれた組織理論を展開している。組織文化や共有の価値観は、その後の新しい組織理論の流れにあるワイク、ペッファー¹¹⁾、ミンツバーグ¹²⁾にも見られるが、組織の環境適応力はこれと進化プロセスとの対立と統合を見ることが大切である。ワイクは新しい文化に感化していくプロセスを「ルーズな結合システム」¹³⁾として、決定と実行のゆるやかな関係を論じている。すなわち価値の共有や共通言語の形成には、意識的・意図的努力とともに時間がかかることである。

日本の経営はメンバーの相互作用プロセスをつうじて幅のある解釈をなして、価値の共有や共有パラダイムというソフトな指標を重視して、有機的組織の特色を表わす組織の一体化を計っている。共同体的機能集団はその表出であって、イエの論理はそのアナロジーである。オオウチ¹⁴⁾やパスカル＝エイソス¹⁵⁾はその側面に注目したのであって、これは多次的な価値の組織浸透というよりも、意識的・意図的な戦略的な摂取をつうじて、一つの組織文化として形成されたのである。文化人類学や日本人論には、この媒介変数の重みを忘れて、優良会社の一元的価値の協同団体主義イデオロギーを軽視している。

われわれが一定限界内の収斂説を主張しているのは、この企業コミュニティ形成の一元的価値観の特殊性に注目するからである。すなわち、全人格的な接触をつうじて、情熱と目的意識を高めて、ノウハウ・技術を開発する活発な創造活動する交流の場である。

日本の経営の共有パラダイムや組織文化は、日本的な思考様式や行動様式の

11) Pfeffer, J., *Organizations and Organization Theory*, Pitman, 1982.

12) Mintberg, H., *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall, 1983.

13) Weick, K. E., "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, 1976.

14) W. G. オオウチ (徳山二郎訳) 『セオリー Z』CBS・ソーナ, 1981.

15) R. T. パスカル, A. G. エイソス (深田祐介訳) 『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981.

影響を大きく受けている。日本人の心理特性・行動特性は組織文化に濃く投射しており、一つの日本的経営の編成のしくみになっている。そこで日本的経営の理論的枠組みの特殊性よりも、組織文化の特色を抽出する必要がある。

この組織文化の研究は組織理論において十分になされていないので、共有言語や共有パラダイムの問題と関連させて考察していきたい。少なくとも日本的経営研究においてスポットをあてなければならぬのは、家イデオロギーである。

バーナードは組織道徳や組織準則あるいは共有目的・共通目的の問題として組織の一体性をなす組織文化を考察している。ペッファーはさらに種々の濃密な相互依存的な要素の組合せから成るゲシュタルト特性を生み出す過程とともに、学習や認知制約によってゲシュタルト特性の変革も左右される過程も論じている¹⁶⁾。

日本の経営制度と組織文化の相互浸透が、安定した行動の構造を組織に与えることによって、組織に課せられた負担を軽減している。優良企業は意識的に他の組織とは明確に区分できる独自の組織文化を確立している。しかしそれも、自律的単位としてあえて制度の拘束を受容することによって、制度に内在する機能を積極的に活用しているので¹⁷⁾、典型的な日本的経営を確立している。

日本の経営の組織文化は、イエ制度の編成原理を組み入れた集団志向性を意識的に確立している。すなわち消費の単位であるとともに協働体であるイエは、資本主義の発達によって消費の単位の側面が分離されていくが、このことはただちにイエの解体を意味しない。日本的経営は労働市場の内部組織化である終身雇用によって、労働移動を困難にするのみならず、組織所属の場による分配格差によって、大企業になればなるほどイエの論理の復活が見られる。それは消費の単位の欠落した協働体としてのイエであって、機関所有としてのイエである。組織所属主義は中核メンバー（嫡系）と周辺メンバー（傍流）による格差・階層をもたらすとともに、一時的なメンバーである非家族メンバー（パー

16) Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Pitman, 1981.

17) 田中政光「組織における制度的機能の考察」『組織科学』Vol. 17, No. 2, 1983, 61-68頁。

ト、アルバイト)を経営成果の分有から除外している¹⁸⁾。これは家のアナロジーが組織文化に濃厚に浸透するとともに、その組織文化が反対に組織の論理に日本的な機能的等価性をもたらし、高生産性をあげる一つの基盤になっている。このことが経営が家計と分離して、家父長制としての家は解体し消滅していくはずにもかかわらず、家政をこえる自立化した経営体に、家アナロジーを強化して、競争に打ち勝つ利益共同体としての機能的等価性を高めるのである。組織メンバーに運命共同体的な志向性をもたらずのに、イエ・イデオロギーは共同体的機能集団でも大きな役割を果たしてきたのである¹⁹⁾。いな共同体的機能集団であるがゆえに、イエ・イデオロギーなくして機能集団として機能をなしえなかったのである。資本の論理によってほぼ動かされている目的合理的な機能集団とはちがって、イエ的な組織結合の論理をもつのが日本の経営である。

日本的経営は共同体的機能集団としてのメンバーの全人格的な一体化結合によって、生産性を高める機能的等価性を保ってきたが、それは意識的なイエの論理の経営理念・組織文化への価値浸透に負うところが大きい。われわれはイエの論理が機能的等価性をもって生産性を高めるがゆえに、産業化のみに頼る収斂説には限界があるので、一定限界内の収斂説を理論的ベースにしてきたのである。

かくて日本的経営は、組織メンバーを一体化していく接着剤として、うち意識やイエの論理に求めているが、企業内同質性を形成しえない企業も多いのである。経営成果分有の形態をとらない企業では、イエ・うち意識も生じないし、福祉厚生制度や祭的な共通の行事のないところでは、企業への帰属意識も稀薄である²⁰⁾。共同体的志向性をもたないがゆえに、一体的な結合をなしえない、いわばよそ者意識が芽えて、遠心力の働く帰属のし方をするのである。これは単に周辺メンバーのみならず組織の中核メンバーにもあてはまる。

それゆえ、日本企業自体の経営が「日本の経営」と言われるものではない。

18) 安藤喜久雄・石川晃弘『日本の経営の転機』有斐閣、1980、37-38頁。

19) 三戸公「日本の経営論序説(下)」『立教経済学研究』36巻4号、1983。

20) 藤森三男「日本企業のもつ長期的思考と柔軟性」『三田商学研究』25巻6号、1983。

中小企業においては「うち意識」のないきわめて労働移動の激しい企業も数多く存在するし、労働を再生可能な人的資源とみるよりも使い捨ての生産要素とみなす企業も多い。たまたま経営環境にめぐまれたり、模倣の経営によって成功してきた企業も数多い。しかし日本を代表する優良企業では、各種の行事やシンボリックな相互作用によって、さらに意識的・意図的な主体的努力によって日本的経営を形成してきたのである。いわば日本企業の代表である大企業の経営様式が、日本的経営として外国からも注目されていて、純粋型としての狭義の日本的経営は対象からはずされている²¹⁾。家ではなくて、価値の共有をもたらすイエ・アナロジーを確立した経営力を評価せねばならぬのである。

組織メンバーに価値の共有によるうち意識を形成しえない企業は、組織変革や経営戦略を柔軟に実施しえないし、イエ社会なくして長期的戦略を打ちたてにくいのである。イエ意識、共同体的機能集団の形成こそ、柔軟な環境適応や長期的思考をもたらす基盤である。

日本人の心理特性として努力好き、向上心があり、先憂後楽型の忍耐・禁欲・感情的共感の特性をもち、しかも組織間の競争がきびしい競争社会である。そのために組織内部に創造的緊張が生じるとともに、部分的には過度に拡張した戦略がとられている。しかし人間主義的志向性をもち、労働は再訓練可能な人的資源であって使い捨ての生産要素ではないという認識である。欧米の企業では、雇用関係は契約された職務を中心として成り立っていて、コミュニケーションも全人格的ネットワークではないので、フォーマル・コミュニケーションに限定されている。

日本的経営の真髄は、下からの自発的な協働をもたらしうる労働モラルが組織文化に組み込まれる組織の雰囲気があって、それを意識的・意図的に組織化していくので²²⁾、組織文化や仲間集団の集団規範がメンバー一人ひとりに自発的な連帯感や責任感を自生させるのである。

21) 植村省三『組織の理論と日本的経営』文真堂、1982。

22) 渡瀬浩『権力統制と合意形成』同文館、1981、291-299頁。これは合意生成というよりも合意獲得である。

IV 組織システムと組織連関

従来の日本の経営論は、外部環境としての産業組織の変化を内生変数化してこなかった。それがために通信・情報系の技術の進歩や電子化の進展によって、産業組織も大きく変わりつつあることを軽視してきたのである。

今や日本の経営はこの事実を無視して、組織の環境適応は不可能であって、トータルな組織間調整システムのもとで考察する必要がある。とくに組織連関のもとで下請け企業の組織間パワー関係や企業集団の組織ネットワークを考察してこそ、日本の経営の特色が把握しうるのである。また社会文化的、意思伝達の、機能的なシステム統合は、それらの共有の度合によって、組織間システムの相互作用的特徴の上に形成されるのである。社会的分業にもとづくルーズな関連による下請け企業もふえてきたが、やはりタイトな権限をもつ組織間構造こそ、今までの下請け企業の系列の組織連関的な特色と言える。

われわれは組織間システムの各構成主体が組織と市場の相互浸透及び代替的關係をつうじて、どのように相互作用し、協働・協調関係から競争・対立・権力関係に変化し、あるいはその逆の関係に入ることを包括的に理解するための分析枠を必要としている。組織間領域では組織と市場の両側面が併存して、ともに組織の自律性を放棄することなく相互依存している。そのための共同決定ルールの生成、運用、評価、修正である組織間調整過程が意図的・計画的に形成され、それが重要な管理過程になっている。

そこには自発型、委任型、権力—依存型の組織間関係があるが、その組織連関の基盤が異なると、その調整メカニズムも異なってくる。下請け組織連関も複数組織間の意図的・計画的な調整過程であるが、権力—依存型が大多数であっても、アローのいう「プリンシパルとエージェント」の委任型の萌芽も見られる²³⁾。さらに下請け企業の技術開発力や独自の市場の開拓などによって自発型の萌芽が見られることに注目したい。すなわちタイトな権限構造をもつ下請

23) K. J. アロー「Agency and The Market」『大阪商業大学国際セミナー』1983年9月15日。

け組織間構造から、情報・技術の共有による自発協働的な組織連関へである。このシステム関連は、大企業の製品の内製化よりも技術的、経済的にも優れた結合関係で、しかも長期持続的な組織間関係をもたらす価値の共有をともなった組織連関である。

このように日本的経営は単独のものでなく、組織連関的なゆるやかな結合によって産業組織の変化にすばやく対応してきたのである。経営の多角化にしても、外注依存、下請け企業なくして、多角化戦略を急速に推進できないのである。システム連関のネットワークに重なりあって産業組織が形成されてこそ、日本的経営の強みが発揮されるのである。新産業革命あるいは最先端技術産業の時代をリードしていく企業は、内製化にとらわれることなく、この組織連関を利用して、組織の論理と市場の論理を適合させているのである。

一般に、参入・退出が極端に自由な市場とはちがって、中間組織の組織連関は、参入・退出をある程度に制限している。そこには継続的・適応的な意思決定や事前的調整を行ない、組織連関内での特殊的情報コードが情報コストをひき下げている。その社会的交換プロセスで特定の組織が力を発揮し、それが一つの権限として受容されるに及んで組織連関内での地位の分化がおこる。そのことが正当化されるに及んで、企業集団などの安定した組織連関が形成される²⁴⁾。

下請け組織連関においても、市場の経済的交換では取引に際して双方の意思決定者のもつ情報が片よっていたり、合理的な取引を意図しながらも必要な情報が制限されたりするときには、市場における取引にはあまりにも駆け引きの要素が強くなり、取引の安定性をそくなって、取引コストをかえって増大させる²⁵⁾。そこでゆるやかな結合の下請け組織連関が、組織と市場の相互浸透のもとにメリットを発揮している。

市場の論理と組織の論理を巧みに適合させながら、日本企業は分業と協業、

24) 今井賢一「内部組織の経済学1」『経済セミナー』1977年5月号。

25) O. E. ウィリアムソン(浅沼萬里・岩崎晃訳)『市場と企業組織』日本評論社、1980。

競争と協働とを環境諸条件に適合するために、中間組織を媒介として組織化と市場化を行なってきた。これがさらに日本企業を組織連関させて、高生産性をあげてきたのであって、その複眼的な視点こそ日本的経営の強みである。

国際競争力の基盤をなす改良型技術開発の優位性も、日本の産業組織独自の重層的な下請け連関の生産システムに深くかかわっている。この技術開発は小開発の積み重ねであり、社会的分業システムをつうじて大、中小企業がそれぞれ自己の得意の領域で革新機能を発揮して、技術進歩の担い手になってきた。このような下請け分業ネットワークの高度の発展、中小企業の質の高さが、国際競争力の強化に大きく貢献しているのである²⁶⁾。すなわち日本的経営の強みは、この組織連関に支えられて、その組織システムが効果的に機能しているのである。

社会的分業システムに乗っかるゆるやかな結合の組織連関は、多様性・異質性を確保しながらの小さな環境変化に敏感に適応しうるもので、種々の学習効果をつうじて新しい産業組織にも適合的なシステムである。日本的経営はこのゆるやかな結合と分離をつうじて、社会的分業システムを生々したものにしてきたのである。この種々の組織連関のパターンが画一的でないところに、日本的経営の機能的等価性をもたらしてきた²⁷⁾。これがまた企業の多角化戦略を急速に可能にしてきたし、高度先端技術産業分野への進出を可能にしている。内製化を主変数としてきたアメリカ企業には、企業の買収以外には新規事業を即戦力化していくことがかなり困難である。組織間結合にすぐれた日本企業は、自由自在の複合型のゆるやかな連結のパターンを確立してきたのである。系列、下請けの中間組織のゆるやかな組織連関は、まさに日本的経営そのものである。

日本企業の環境適応力はこのような組織連関の上に強化されているのであって、組織と市場の相互浸透する中間組織の存在が、一層の新製品開発戦略を促進している。

26) 今井賢一『日本の産業社会』筑摩書房、1983。

27) 加護野忠男・野中郁次郎・柳原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983。

日本的経営はこのような中間組織の存在なくして国際競争力を強化していくことは不可能であって、日本企業の強みはその組織連関の巧みな濃淡のある結合である。この弾力性のあるゆるやかな結合こそ、組織と市場の長所をとりこむ連関である。しかも競争と協働をともに促進していける、ゆるやかな結合を組織の論理にのっけて市場の論理を考察していけるのである。

次に日本企業の組織システムの戦略的な環境適応を、進化論のプロセス・モデルに立脚して論じていこう。

日本企業は習熟、工程改善などの経験を蓄積して経験効果を発揮して、実験的な性格をおびた戦略的な環境適応を行ってきた。さらに人的経営資源に注目して、合理性と情緒性を同時に配慮するような組織・戦略を採用している。自己生成的システムは環境適応するために自らの共有パラダイム、行動様式を主体的に変革しうが、その原動力は人的経営資源である。そのために人間集団の人間くさい生理・心理を生かす自律性を持ち、ゆるやかに結合されて、集団単位の動機づけと集団単位間の柔軟な相互作用が促進されている。さらにコントロールはゆるやかに統制されて、人事システムや価値・情報の共有をつうじて弾力的に行なわれている。また非論理的な偶然・ものの弾みを取りこんで、偶然と必然の相互補完性を意識的に組織のなかにシステムの的に組み込んで、経験主義的で試行錯誤を許容する組織の共有価値・組織文化を形成している²⁸⁾。

このような経験効果、学習効果をへて、知識や行動様式を組織的に選別・蓄積していくのである。日本企業ではそれが個人の学習に終わることなくシステム化していくために、人事・教育システム、小集団活動などによる人々の相互作用プロセスをつうじて共有の組織的学習システム²⁹⁾に連結している。とくに日本的な全人格的コミュニケーションをつうじての情報処理システムが、一定の方向性をもって偶然の情報を取り込んで、幅と深さのある情報処理を人的経営資源を軸にして行なわれている。

28) 野中郁次郎「変わる企業戦略⑥」『日本経済新聞』、1983年12月7日。

29) Argyris, C. and Schön, D. A., *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978.

日本の経営の有機的組織形態は、生体システムとしての進化論的プロセスをもつ構造生成的システムである。その軸としての人事・教育システムは経験効果・学習効果をつうじて増幅されるが、自己組織化のための人事異動やQC運動は、組織メンバー間の相互作用を活発にして、部門内、部門間の多様な情報を還流させて、自己組織系システムの組織進歩のダイナミズムを柔構造的に発揮させている。この組織進歩・組織進化は主体的かつ創造的なものであって、理念・将来展望の価値の共有があつてこそ、戦略的な進化的プロセスの形成に導びくのである。

今やコンピュータやシステム化によって、ますます企業の高生産性志向性は高まり、いわば組織目的達成機能に傾斜した組織運営が行なわれて、組織メンバーの動機の満足は第二義的なものに転落してしまう恐れがある。それが日本の経営の長期的な良さである組織の一体化や共有パラダイムの形成を阻害して、共有価値・情報を破壊してしまう可能性がある。日本の経営は組織の一体性を保つ組織文化の形成に意識的・意図的に努力してきたし、そしてシンボリックな共有言語の形成をもたらしってきたのは³⁰⁾、個人の動機の満足をもたらす日本の経営制度の確立に努力してきたからである。それゆえ技術システムだけの独走は許されないし、人間性を志向した社会—技術システムであつてこそ、日本の経営の長所が生かしうるのである。

V 組織と市場の相互浸透

日本企業は組織と市場との相互浸透によって成果を高めてきた。銀行、商社、大企業などの、組織間調整パターンを仲介する調整する主体の管理された調整が、広範囲にわたって行なわれている。それは組織内部の組織構造的な特色ではなくて、日本の経営を支えるシステム連関の媒介型調整過程に特色をもつのである。

日本企業の下請け連関では、組織間に独立した単位としての媒介主体である

30) T. E. ディール, A. A. ケネディー(城山三郎訳)『シンボリック・マネージャー』新潮社, 1983。

親会社が存在しており、この親会社が媒介型の管理された調整の担い手として、各組織の自由裁量をかなり犠牲にしても、共同目標や共同行為達成のために組織間調整を行なう調整能力をもっている。この能力が最も強い調整パターンを生み出し、あたかも単一的なコンテキストのように融合して単一の行動主体のように活動するのが、日本の支配一服従型の下請けの組織連関である。

このように日本的経営のシステム連関の特色として、ゆるやかな価値と情報を共有している下請けなどの中間組織の組織連関がある。従来は企業集団の濃淡ある、あるいは強弱あるグループ的組織連関に焦点があてられていた。われわれは小革新を累積してきた中小零細企業の部品メーカーの組織連関の再構築による、国際競争力強化を推進してきた社会的分業型の組織連関に注目している³¹⁾。このゆるやかな結合の組織連関をつうじて、大、中小企業がそれぞれの自己の得意の領域で革新的機能を発揮して、技術進歩の担い手になっている。もっとも重層的な下請け分業システムによる技術開発は、中間技術を中心とした小規模開発の積み重ねであって、いわば改良型技術進歩である。ここでいう中間技術とは、資材と末端需要をつなぐ技術、大型設備を必要としない生産技術、労働集約型でも資本集約型でもない技術、いわゆる付加価値追求型の技術などを言う。さらにその技術開発、パテント、ノウハウ、小さな創意工夫は、小さな会社ならそれだけで、従業員を十分に食わしていただけるものも多い。

このような相互依存の関係や信頼関係による下請け分業ネットワークの組織連関は、コストの低下のみならず、製品の多様化を安定した品質のもとで行ない、さらに生産工程改良のための技術伝播をもたらし、納期も安定化させている。

われわれは日本的経営の中間組織の組織連関に注目して、有機的組織連関のもとでの正確な情報をもたらす情報伝播が、相互学習による組織的学習の蓄積をもたらして、とくに定型的技術の生産工程の改善を高めたことに焦点をあて

31) 今井賢一「ネットワーク組織とイノベーション」組織学会報告、1983年10月9日。実態調査については、青山学院大落徹雄氏のアドバイスを受けた。

ている。このような組織連関や技術そのものの特質や構造は、実に日本の産業構造や生産システムによって強く規定されていて、日本の経営をシステム連関的に把握していかなばならぬ理由の一つである。アメリカ的経営では自己完結度の高い技術を基礎に、独立性の高い中小企業がほとんどであって、組織連関的な社会的分業システムではない。したがってそこでは市場の論理が強く貫徹して、組織と市場の相互浸透した中間組織ではない。それゆえ組織連関内の相互伝播による組織的学習によっての組織知識の蓄積に劣り、大企業の多角化戦略も本業関連型の経営の多角化を迅速に推進・実施していくこと³²⁾をむずかしくしている。

日本の社会分業型の下請け組織連関は、組織と市場の相互浸透したゆるやかな結合の強みを発揮して、システムの間を共有した意識のもとで組織間調整を行なうので、組織間調整主体としての大企業は、重要な経営資源をにぎっていることをテコにして、権限やリーダーシップをもつ組織間関係の調整主体になっている。

このような組織と市場の相互浸透した組織連関のもとに、ラスト・ワードをもつ中間組織の存在こそ、日本的経営の柔軟な環境適応を可能にしたのであって、日本の産業構造の特質を抜きにして日本的経営を論じることは、きわめて一面的になってしまう。日本企業の外部とのシステム連関の考察はますます重要になるであろうし、属システム的な経営資源の開発を發展させることが、組織文化と密接に関連した属人的な経営資源の開発への一方的依存から脱却せしめるであろう。

ところで、媒介型組織連関の担い手として、商社・銀行などの広い意味の商業であり、その仕事と仕事、組織と組織とを媒介して連結していく機能を組織連関論の立場から再評価すべきであろう。中小零細企業も複雑なルートの媒介機能をはたしてきたのであって、規模の経済性の視点からのみ見て、量産型技

32) 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社、1981。

術をもたない中小企業を軽視してはならないのである。大規模組織によって標準化手法で大量生産的処理はできなくても、中小企業は不確実な環境に柔軟に適應して、複雑な社会的分業生産システムをにない、とくに規格外品や特注品にたいしては大きな役割をはたしてきたのである³³⁾。このように中小零細企業を支配一服従型のタイトな権限関係というワン・パターンでとらえては事実には反する。

日本の経営はその内部的特色にとらわれることなく、多様な仕事を結びつける組織連関を組織と市場との相互浸透という中間組織を媒介にして考察してこそ、その特色が理解できるのである。製品の内製化のみを志向した考え方は、組織を硬直化させるとともに、柔軟な環境適應させうる基盤を失ってしまう。また組織連関なき集団主義は、組織エゴイズムを招くだけである。

日本の企業グループはリスク回避の制度的工夫であるとともに、ゆるやかに結合して、企業間の資金配分を行なう擬似組織内取引のような組織連関である³⁴⁾。さらに終身雇用という労働市場の内部組織化は、内部資本市場とは違って人にしか体化できない技術や知識やノウハウの蓄積と利用のプロセスをつうじて人的経営資源を開発している。そして系列、下請け企業への人材派遣や出向は、組織連関内に正しい情報やノウハウをもたらし、経営資源の蓄積に貢献しているのである。また大企業の既存の部門から切りはなして、新しい子会社や系列企業へのソフトは、従来の組織特性のもとでは能力発揮を阻止させていたのを、新しい組織連関のもとでのゆるやかな結合によって、スピン・オフの良さを発揮している。このように組織と市場を適切に結びつけて、相互浸透させるノウハウの蓄積こそ、日本の経営の人的経営資源に依拠した経営戦略である。

われわれはウィリアムソンの内部組織の経済学の組織と市場の代替的關係を取引コスト上の視点から注目するだけでなく、日本の産業組織の特性から生じ

33) 今井、前掲書、112頁。

34) 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社、1982、135-159頁。

る組織と市場の相互浸透をもたらす組織連関を形成して、ゆるやかな結合を巧みに適合させる日本の経営の経営力に焦点をあてている。

日本企業は企業成長の機会を生む革新をたえまなく持続的に行ない、生産方式の革新、新機構・新組織の導入・開発にきわめて熱心であったのは、組織規模の拡大やマーケット・シェアを重視する評価慣行にもよる。また経営資源の蓄積のためのハードウェアの革新とともに、とくに属人的な経営資源などのソフトウェアの開発に努力して、組織メンバーの長期持続的な協働意欲の確保をはかり、日本的な経営慣行を確立してきたのである。技術開発、組織開発とともに組織文化を重視して、いわば有機的組織としてのたえまない組織の環境適応は、人材投資などの学習・経験・研修の開発システムあつてのことである。内部労働市場とも言うべき人事移動・配置転換は、組織の活性化のために不可欠のものであるが、これをなしうる組織の一体化・組織文化は良き業績あつてのことである。相互信頼は日本人の間人主義的なパーソナリティに全面的に依存するものではなくて³⁵⁾、経営力の一つの結果である。環境変化によって、大量の解雇をせねばならぬ時に、経営の真価が問われているのである³⁶⁾。そのため企業は成長機会を求めて革新を模索しており、日本企業の強みは組織と市場の相互浸透のもとでの、本業関連型の経営の多角化にある。製品のライフ・サイクルをこえて経営革新が行なわれているが、その新機軸実施の有力な手段としての経営の多角化は、製品化して軌道にのせる経営資源の蓄積の度合にかかわっている。

VI おわりに

日本の経営を組織論的枠組みで考察して、組織と市場との相互浸透とともに、継続的で長期契約的な性質をもつゆるやかな結合である下請け組織連関をとらえている。そこでは便宜主義的行為をへらして、お互いに連関しあう組織を理

35) 浜口恵俊『間人主義の社会日本』東洋経済新報社、1982。

36) 牧野昇「変わる企業経営戦略①」『日本経済新聞』1983年12月5日。伊丹敬之『日本の経営論を超えて』東洋経済新報社、1982。

論の出発点にしている。

これまでの日本の経営論は主として組織の人間の・社会的側面をとりあげていて、方法論的ナショナリズムや方法論的コスモポリタニズムに無媒介によりかかるので、組織変数間の比較を軽視していた。また経済的・技術的側面との関連も不十分で、文化主義的な様相が濃厚であった。文化主義的な視点で日本人の行動様式を明白に把握することに異を唱えるものではないが、しかしそれだけに終わることなく、内部組織の経済学や社会—技術システムなどの分析用具を使って、組織の論理と市場の論理との巧みな適合や組織連関の特色を照射する必要がある。

日本的経営は企業内グループ行動や企業間のシステム連関のグループ行動に特色をもっている。この価値を共有した相互信頼や相互助け合いは、セットとしてのゲシュタルトを形成している。また集団による仕事の分担は、経営ノウハウと動機づけシステムを関連させている。これが小集団間の競争をもたらし、組織が弛緩してX非効率³⁷⁾(調整コスト)を高めることをふせいでいる。しかし組織が大規模化して、組織文化を一体化する価値の共有が困難になると、協調的な絆組みがそこなわれる³⁸⁾。そこで経営福祉主義を強化していくが、集団規範による個人への圧力は、動機づけシステムを弱体なものにしてしまう。このために組織と市場を巧みに相互浸透させて、中間組織を取り扱うノウハウを蓄積してきた。

日本的経営をその組織内部の特性に限定することなく、経営資源の蓄積という視点から組織外部との関連を組織連関的に考察してこそ、国際的な比較分析を可能にするのである。

37) Leibenstein, H., *Beyond Economic Man*, Harvard University Press, 1976, p. 8.

38) 西田耕三『日本社会と日本の経営』文真堂, 1982。