



「日本の経営」における組織調整様式

上林, 憲雄

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 40:93-136

(Issue Date)

1994

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004180>



「日本的経営」における組織調整様式

上 林 憲 雄

- I. はじめに
- II. 組織調整様式の基本型
- III. 欧米企業における組織調整様式とその変化
 - III. 1. 米国の場合 ——「人的資源管理」の台頭 ——
 - III. 2. ヨーロッパの場合 ——「産業民主主義」運動の高揚 ——
- IV. 日本的経営への注目
 - IV. 1. 欧米企業で注目される「日本的経営」の特徴
 - IV. 2. 「日本的経営」への注目の原因
- V. 「日本的経営（論）」の経営学的含意
- VI. む す び

I. は じ め に

経営学の領域において、いわゆる「日本的経営」(Japanese Management System)が注目されるようになって久しい。一般に、日本的経営として指摘される具体的特徴として、いわゆる「三種の神器」(終身雇用制・年功賃金制・企業別労働組合)が挙げられることが多いが¹⁾、日本的経営の議論は、何もそれにとどまるものではない。これらの多種多様な日本的経営の議論をとりわけ

1) 周知のように、日本の経営組織の特徴をこの「三種の神器」として指摘したのは、OECD(The Organization for Economic Co-operation and Development)がまとめた「OECD対日労働報告書」である。OECD, 労働省訳・編 [1972], 「OECD対日労働報告書」日本労働協会, 30~34頁, 参照。

その研究対象から整理すると、大まかに言って次のような三つの研究グループ、あるいは研究動向に分類できるように思われる。

第一の研究動向は、日本企業の内部構造上の特性や企業内の経営制度・経営システムに着目するものである。「三種の神器」論はその代表格である。その他、1980年代後半以降の主たる研究に関しては、例えば、日本企業を基本的に人的資源を重視する「人本主義」企業として把握する伊丹 敬之教授（一橋大学）の見解²や、今日のME（micro-electronics）技術革新のもとで、「三種の神器」がどのように変容していくかを実証的に検討した奥林 康司教授（神戸大学）らによるもの³等であろう。

第二の研究動向は、そのような企業内の諸制度に注目するよりも、むしろ企業組織全体としての対外的な企業行動や他の組織体との間の相互関係（組織間関係）に焦点を当て、その日本の特徴を探っていこうとするものである。例えば、日本企業の強みを基本的に企業間ネットワークのつながりに求める今井 賢一教授（スタンフォード大学）の見解⁴や、企業系列における取引関係の特殊性に日本企業の独自性を求める伊藤 元重助教授（東京大学）の見解⁵等がその代表例であろう。

第三の研究動向は、これらの企業内的・外的な日本の特徴を踏まえた上で、そこからは一步離れて、さらにそれらの海外への移植可能性という視点から評価していこうとするものである。この研究グループの代表例としては、安部 哲夫教授（東京大学）らによる、米国への日本型生産システムの「適用」・「適応」の状況に関わる実証研究⁶が一般的には良く知られている。

2) 伊丹 敬之 [1987], 『人本主義企業』筑摩書房。

3) 奥林 康司 編著 [1988], 『ME技術革新下の日本的経営』中央経済社。

4) 今井 賢一 [1993], 「日本の企業ネットワーク」, 伊丹 敬之・加護野 忠男 編著『日本の企業システム（第1巻）』有斐閣, 340頁。

5) 伊藤 元重 [1992], 「企業間関係と継続的取引」, 今井 賢一・小宮 隆太郎 編著『日本の企業』東京大学出版社, 109～130頁, 所収。

6) 安部 哲夫ほか [1991], 『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社。

本稿では、これら全ての「日本的経営」の特徴を網羅するのではなく、むしろこのうちの第一の研究動向、即ち、日本企業の内部構造上の特性及び企業内の経営制度・経営システムに焦点を当てて検討を加えてみることにしたい。なぜなら、そのような研究対象上の限定により、企業内部の経営管理を主たる研究対象としてきた従来の経営学・経営管理論と分析のフレームワークを同一に設定し得るからであり、同時に今日の「日本的経営」の持つ意義を従来の伝統的な経営学との比較・対照の視点から評価することが可能となる、と考えられるためである。さらに、第三の海外移植可能性の議論も、最も基本的には、この企業内部の経営諸制度や経営システムの日本的特質の把握の上で初めてなされ得るものと考えられるからである。

このように企業内部の諸制度や種々のシステムに注目して日本的経営を評価しようとした場合、とりわけ本稿においては、「組織の調整様式」という視点からこれらの諸システムを再評価してみたい、と考える。既に別稿⁷⁾において検討したように、組織の調整はあらゆる組織体において必要不可欠な機能であり、それゆえ日本企業の内的構造の諸特性をこの組織調整様式という視点から検討し、整理し直すことにより、欧米等の他の企業組織体との比較において従来では必ずしも明らかにされてこなかった何らかの「日本的」な特徴が明確になり得るかも知れない、と考えられるためである⁸⁾。

そこでまず次のⅡで、企業組織の最も基本的な調整の様式としてどのようなものが考えられるかを理論的なレベルで簡単に検討する。次いでⅢにおいて、アメリカ及びヨーロッパにおける企業組織の調整様式が基本的にいかなるもの

7) 拙稿 [1993], 「組織の調整方式と人間の自律性」, 『経営学・会計学・商学研究年報 (1993)』 No. XXXIX (神戸大学経営学部), 320頁。

8) これまで筆者は、この組織の調整様式という概念を「新技術」との関わり合いにおいて用い検討してきた。本稿は、この従来の議論を踏まえながらもそこから一步離れて (つまり技術との関係という視点を一步離れて), 当該概念を新たに「日本的経営 (論)」の評価へも応用してみようという試みである。

であったのか、また今日それがどのように変容しつつあるのかについて概観する。その上で、次のⅣで近年における「日本的経営」への注目に関して、日本的経営のどの点がどのように、しかも何ゆえにこれほど注目されているのかについて、日本的経営がこれまでの欧米では存在し得なかった新しい組織調整様式を内包しているのではないか、という観点から問題提起を行う。そして最後にⅤにおいて、Ⅳでの議論をさらに深める意味で、「日本的経営」あるいは「日本的経営論」が有している意義を、経営学の立場から評価し若干の私見を述べることにする。

Ⅱ. 組織調整様式の基本型

あらゆる社会的組織体は、その組織全体としての運営上の調和を保たせるため何らかの調整 (coordination) を施すことが必要不可欠である。企業組織も社会的組織体の一つであり、それゆえこのような調整機能が必要である。しかし、この調整機能をどのようなメカニズムによってとり行うかについては各企業の自主的な判断に委ねられており、従って一口に組織の調整といっても、そこには多種多様な形態が存在し得る可能性がある⁹。それらは例えば、組織内における各集団や個人の活動状況を把握するため各自に報告書の提出を義務づけたり、あるいは組織内各部署へ活動に必要な種々の情報やトップ経営者層の意思決定・指示を部下を通じてくまなく伝達したり、といった形態での調整活動¹⁰もあるだろうし、あるいはまた、それらの諸活動を合理化のためにコンピュー

9) このような組織の調整機能を、経営学の学問領域において最初にまとめたと思われるのが、トンプソン(Thompson, J.D.)の次著である。Thompson, J.D.[1967], *Organizations in Action*, McGraw-Hill. (鎌田 伸一, 新田 義則, 二宮 豊志 訳 [1987], 『オーガニゼーション イン アクション』同文館。)

10) 古川 久敬 [1988], 『組織デザイン論』誠信書房, 15頁。

タに委ねてしまう、といった形態も考えられるであろう¹¹。しかし、これらの多種多様な調整メカニズムは、とりわけ組織の権限関係 (authority relations), あるいはパワー関係 (power relations) に着目した場合、次に見る二つの形態に分類出来るように思われる。

まず第一の形態は、組織の調整を基本的に上位管理者からの指示や命令に従って達成しようとするものである。この形態においては各自のなすべき職務内容が明確に規定され、明文化されており、従っていかなる職務においても、その遂行に当たっては上位者の指示を仰ぎ命令に従属することが大前提となる。この調整様式の最大の特徴は、それが上下の階層関係を前提とした縦方向の調整システムであり、階層の上位に位置する成員がより大きなパワーを有する、ということである。階層制を基本とするため、組織内コミュニケーションの流れは、上意下達を基礎とし、同一階層の横のレベルでの情報交換は前提されていない。細切れに分割された一つ一つの職務に対し、各従業員が一人だけ対応することになる、いわゆる「一人一職務」(one-man, one-job) の原則が適用されている¹²。この意味において、この調整様式は、巨大な支配-従属のシステム、あるいは命令の連鎖のシステムである、と言い得るかも知れない。前稿においては、このような調整様式を、上位者からの統制が調整メカニズムの中心となるという意味において、「統制型組織調整様式」¹³ と呼んだ。あるいはそれは、ミンツバーグ (Mintzberg, H.) の分類に倣って、「直接監督 (Direct Supervision) 型組織調整様式」と呼ぶことも可能かも知れない¹⁴。

11) 尚、これら多様な組織の調整メカニズムを、組織の分権化との関わりから整理したものととしては、次論文を参照のこと。荒深 友良 [1992], 「分権化と組織」, 『経済科学』第40巻第2号, 所収。

12) Davis, L.E. and J.C. Taylor (eds.) [1972], *Design of Jobs*, Penguin Books Ltd., p.xv. (近藤 隆雄 監訳 [1978], 『新しい仕事の設計 - ソシオ・テクニカル・アプローチ - 』建帛社, 5~6頁。)

13) 拙稿 [1993], 前掲稿, 330頁。

14) Cf., Mintzberg, H. [1989], *Mintzberg on Management*, The Free Press, p.101.

これに対し、もう一つの組織調整様式は、「統制型組織調整様式」のように階層的な指示・命令に基づいて組織活動を調整するのではなく、むしろ組織構成員各自にその調整機能を果たさせようという志向を持った組織調整の様式である。階層や地位に依拠しないため、そこでは「統制型組織調整様式」に見られたような上意下達式の情報の一方的伝達ではなく、成員各自が自主的な判断に基づいて各自の職務に必要な情報を収集し、成員相互間の関係を自らで調節することによって、組織調整が遂行される。従って「一人一職務」の原則下のように各自の遂行すべき職務内容が明確に規定されているわけではなく、成員各自の間の相互調節に基づいた比較的柔軟な職務内容の規定となる。そこでは「統制型組織調整様式」とは異なり、成員各自に等しくパワーが共有されている。理論的には、このような調整メカニズムを持った組織は、無階層組織となるはずである¹⁵。このような組織調整様式を、前稿では、成員相互間における組織上の情報の共有という点に着目して、「情報共有型組織調整様式」、あるいは既述のミンツバークの分類¹⁶に基づいて「相互調節 (Mutual Adjustment) 型組織調整様式」と呼んだ¹⁷。

以上で見た二つの組織調整様式、即ち ① 統制型組織調整様式と ② 情報共有型組織調整様式を組織内における調整様式の最も基本的な二つのメカニズムとして把握することにしよう¹⁸。この二つの基本型の最も重要なメルクマールは、第一に、前者が組織調整の際に基本的に公式的な組織階層でもって調整してゆこうとする志向を有しているのに対し、後者においては、それは基本的に

15) Cf., Abrahamsson, B. [1977], *Bureaucracy or Participation : The Logic of Organization*, SAGE Publications.

16) Mintzberg, H. [1989], *op.cit.*, p.101.

17) 拙稿 [1993], 前掲稿, 340頁。

18) この二つを組織における最も基本的な調整様式として把握する所以は、後に第V節で見るように、従来の経営学、とりわけ経営管理学においては、これまでの理論体系における組織・人間関係の把握がこの両者の関係において把握され得ると考えられるためである。

成員相互間における自由な調整に委ねられている点である。従って第二に、組織成員の組織行動という観点から評価すれば、前者においては、調整機能の上位者による保持によって、階層の下位に位置する構成員は他律的な行動を余儀なくされるのに対し、逆に後者では、調整機能の構成員自身による保持からして、彼らの自律的な組織行動が想定されている点である。換言すれば、前者では階層の上位に位置する成員が相対的により強大なパワーを有していたのに対し、後者では構成員各自に平等にそれが分割されているのである。

ではより具体的に、欧米の企業組織における組織調整様式、及びその変化と、日本の経営における組織調整様式の内容を以下で検討してみることにしよう。

Ⅲ. 欧米企業における組織調整様式とその変化

従来の欧米企業における組織調整の方式が、前節でみた「統制型組織調整様式」に非常に近いものであったことはよく知られている。例えば、米国の作業組織を職務設計の視点から実証的・理論的に検討したディビス＝テイラー (Davis, L. E. and J. C. Taylor) らは、1960年代の米国での作業組織における職務の設計は、基本的に「完全に専門化、反復化、低技能化、および生産工程におよぼす作業者の影響の最小化などの原理の上に立って行われて」¹⁹⁾ いたことが報告されている。また同様にヨーロッパにおける作業組織の状況を経時的に分析したキャンベル＝ウォーナー (Campbell, A. and M. Warner) においても、1960年代ぐらいまでのヨーロッパ各国では、「境界 (boundary) が明瞭に固定化され、階層的コミュニケーションにより特徴づけられた」²⁰⁾ 作業組織であり、既述の「一人一職務」の原則が厳に貫徹されていたことが伺える。

19) Davis, L.E. and J.C. Taylor (eds.), *op.cit.* (邦訳 32頁。)

20) Campbell, A. and M. Warner [1990], "Managing Advanced Manufacturing Technology", in Warner, M. and P. Brödner (eds.), *New Technology and Manufacturing Management*, John Wiley & Sons, Ltd., p.253.

従って、これらの欧米企業においては1960年代までは少なくともここで言うところの「統制型組織調整様式」が企業組織における調整方式の主流として採用されていた、と考えることが出来るであろう。

しかし、1970年代に入り、このような事情にも徐々に変化が見られ始めた。米国においては、国際競争力の低下を背景として、アメリカ経済の再活性化が大きな政治・経済上の課題となった。そこで目指されたのが、労働生産性の回復をその基本政策とした「人的資源管理」(Human Resources Management)である²¹。またヨーロッパ各国においても、既に60年代からその理念が開発され徐々に具現化されつつあった「産業民主主義」(Industrial Democracy)が、一斉に「労働の人間化」運動として企業経営の実践の場に移されるようになったのも、この1970年代に入ってからである²²。以下では、欧米企業のこのような動向が、とりわけ組織調整方式の変化——「統制型組織調整様式」から「情報共有型組織調整様式」への変化——として把握され得ることを概観してみよう。

Ⅲ. 1. 米国の場合 ——「人的資源管理」の台頭——

人的資源管理とは、ごく簡潔に言えば、さしあたり「企業経営における人的資源理念に基づいた管理の一方式」という程度の意味である²³。ピーパー(Pieper, R.)によると、米国において発展したこの人的資源管理の特徴は、人員配置、報酬、作業設計といった伝統的な人事管理に加え、次に挙げる二つの要素がその基本理念として包含されている、とされている²⁴。

21) 奥林 康司・菊野 一雄・石井 修二・平尾 武久・岩出 博 共著 [1992], 『労務管理入門』(増補版) 有斐閣, i 頁。

22) Rothschild, J. and J.A. Whitt [1986], *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge University Press, p.19.

23) 岩出 博 [1989], 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房, 98頁。

24) Pieper, R. [1990], *Human Resource Management : An International Comparison*, de Gruyter, p.3.

- ① 「労働」を組織の主たる資産として認識し、人間が本性的に持つ成長・発展欲求を考慮する管理哲学。
- ② 人間の持つ諸機能を積極的に戦略的経営へ統合していこうとする志向。

これらの経営理念は、ヨリ具体的にはQWL (Quality of Working Life; 労働生活の質) として現実の企業経営の場で注目を集めたのである。

この人的資源管理あるいはQWLを、とりわけ企業組織における具体的な管理という点に注目した場合、例えば、岩出 博教授 (日本大学) においては、米国のQWLに関わる文献をサーベイされながら、次のような諸点をその顕著な特色として挙げられている²⁵⁾。

- ① 職務設計領域：職務転換・職務拡大・職務充実・半自律的作業集団の諸施策がある。だがアメリカの場合、…職場への応用の容易さといった点から、より多様性のある労働内容を含み、より高度の知識と技能を必要とし、より職務の計画・指揮・統制上の自律性と責任をあたえ、個人的な成長と有意義な労働体験を提供する職務充実が、最も重視されている。
- ② 意思決定・権限関係領域：従業員に何らかの発言を許し、彼らに職務遂行上の達成感をもたらす内容を持つ施策が含まれる。改善提案制度、目標管理 (MBO)、QCサークルなどである。また、従業員参加型リーダーシップや協議的監督方式などの参画管理 (participative management) 等もこれに含まれる。

25) 岩出 博 [1992], 「人的資源管理の形成」, 奥林 康司ほか [1992], 前掲書, 236～237頁, 参照。なおこのほかに、「労働時間領域」として、週間労働日数の削減、パートタイム労働、仕事の共有 (work sharing)、フレックスタイム制が、また「キャリア計画領域」として生涯労働 (life work) パターンと個人のキャリアとの合致などが挙げられているが、ここでは本稿での論旨展開の流れからして割愛した。

このような具体的な経営管理手法は、とりわけ「組織調整様式」の観点から見れば、Ⅱで見た「統制型組織調整様式」とはかなりその様相を異にするものであることが伺えるであろう。各組織成員は、完全な上意下達方式の指示・命令に基づいて職務に従事しているわけではなく、少なくとも経営にある程度参画し、職務遂行の際も複数の職務を主体的に判断しながらこなすことが必要であり、上位管理者と下位従業員の間における情報の共有が進展している。その情報の共有を基礎としながら従業員各自が相互に組織調整を施している。従って、米国において1970年代に発達した人的資源管理、あるいはQWLは、少なくともその理念としては「統制型組織調整様式」の崩壊、あるいはそこから「情報共有型組織調整様式」への移行を志向するものであった、と理解することが出来るであろう。

Ⅲ. 2. ヨーロッパの場合 ——「産業民主主義」運動の高揚——

米国における人的資源管理への注目・QWL運動の高まりを「情報共有型組織調整様式」への移行としてとらえた場合、これとときをほぼ同じくして同様の動きをヨーロッパ企業においても見いだすことが出来る。1960年代に産業民主主義運動の一環として北欧諸国で実験されていた「労働の人間化」がヨーロッパ各国で次第に普及し、実務界・学界の双方において急速に社会の関心を引くようになったのがやはりこの1970年代であった²⁶。

1970年代になって社会的に急速に関心を集めるようになったこの産業民主主義運動を、社会—技術システム論との関係から把握されようとした石井 修二教授（駒沢大学）は、産業や組織における民主主義の思想・運動の源流として「大方の一致を見ている」²⁷ コール（Cole, G.D.H.）の著作を参照されながら、

26) Grootings, P. et al. [1989], *New forms of Work Organisation in Europe*, Transaction Publishers, pp.1-2.

27) 石井 修二 [1982], 「産業民主主義と社会—技術システム論」『組織科学』第16巻第1号, 2頁。

産業（組織）民主主義とは、産業・企業の労働者自身による組織と管理、即ち産業自治の実現ということであり、その第一歩として管理への労働者の最大限の参加の機会を獲得しようとしてゆくものであった、と述べられている。より具体的には、外部からの統制から解放された新しい協働集団を組織し、それを維持してゆくのであり、その際、この協働集団のモデルとされたのが、中世の職人労働の世界であった。そこでは、親方職人を中心とする準家族的結合に基づく小集団とそれらの小集団が緩やかに結びついた一つの共同社会（community）が形成されていた。この社会は成員の自治によって運営され、それを支えていたものは成員一人一人の職人氣質（workmanship）や共同体的奉仕の精神であり、また成員相互間の仲間意識や協働心であった、とされている²⁸。従って、これらの叙述によると、組織民主主義が当初からその理念として目指していた組織形態は、この共同体のように成員間の格差がない、平等な小集団の緩やかな連結という、同輩集団（peer group）のような状況であったことが伺える。

産業民主主義あるいは組織民主主義のコンテキストにおいて、より積極的に同輩集団型の組織構造の有効性を主張したのが、スウェーデンのアブラハムソン（Abrahamsson, B.）である。彼によると、同輩集団内においては、集団メンバーの親密性が促進され、個人の自律性が前提され、非公式な取引関係が形成され、また外的な強制による分業・監督・階層制は全く排除されている。企業組織全体が各自の所有する情報を共有し合い、それを基礎にして組織全体としての統一性が保たれる、とされる²⁹。そしてこのような特質を持つ組織構造はあくまで理想形態であるに過ぎないが、現実的に組織の形態として最もよく実践されているのが、半自律的作業集団（Semi-autonomous Work Group）

28) Cole, G.D.H. [1920], *Guild Socialism Re-Stated*, Leonard Parsons, p.43.

29) Abrahamsson, B. [1982], "F.W.Taylor vs the Peer Group ; The Contradiction between Hierarchy and Spontaneity in Organization Theory", in *the Paper for the ISA World Congress*, pp.1-2.

であるとされている。ともあれ、ここでも産業民主主義が理想とした組織形態は、無階層で成員相互の関係が平等であり、成員各自が組織上の情報を共有し合った状況である、ということである。

また、時代は下って1980年代後半に、これらの産業民主主義の議論を踏まえながら、新しい民主的な職場組織のあり方を検討したのが、ロスチャイルドとウィット (Rothschild, J. and J.A.Whitt) である³⁰。彼らは、官僚制組織の代替となり得る民主的な組織構造を「共同体型・民主的組織」(Collectivist-Democratic Organization) として指定し、権限・規則・統合方法・社会的関係・選抜または昇進・インセンティブ・社会的階層の各項目について、理念的な官僚制組織構造と比較することによってその構造的特質を明らかにしようとしている。表1はそのうちの主要な項目を抜粋してまとめたものである。

表1 Rothschild, J. and J.A.Whitt [1986] による官僚制組織モデルと組織民主主義モデルとの比較

	(官僚制組織モデル)	(組織民主主義モデル)
階 層	ピラミッド型。	存在しない。
権 限	地位・階層に依拠し個人が所有する。	組織それ自体が所有する。
規 則	公式化、意思決定は文書化された諸規則に則って行われる。	最小限の公式化、意思決定はアドホックになされる。
社会的統制	直接監督や標準化された諸規則を通じて行われる。	同質的な人材を選抜し個人の道徳心へのアピールを通じて行われる。
分業構造	最大化。知的労働と肉体労働を明確に区別する。	最小化。知的労働と肉体労働の区別を抹殺する。

出所: Rothschild, J. and J.A.Whitt [1986], *op. cit.*, pp.62-63より作成。

彼らの説明によると、とりわけ組織の調整メカニズムに注目した場合、官僚制組織が権限や規則に依拠した統制形態を採用していたのに対し、民主型組織

30) Rothschild, J. and J.A. Whitt [1986], *op.cit.*

においては、各自が平等に与えられる情報を基礎として分業に基づく協業が調整されることが指摘されている³¹⁾。しかもそこでの組織構造は、表1にも示されているように、成員間の地位上の格差が存在しない、いわゆる「無階層組織」が理想として目指されていたことが伺える。しかし、このような組織形態は著者達自身が「決して達成されないであろう理想状態」³²⁾であるとしており、本書の書評によっても、民主的組織の具体性・現実性が欠如している点が批判されている³³⁾。従って、現実的な実践性・実現可能性は別にしても、ともあれ理念的には、成員間の関係が全く平等な無階層の組織形態が想定されていた、と考えることが出来るであろう³⁴⁾。

以上のように、ヨーロッパ企業における産業民主主義の動向に関する文献を検討してみてもわかることは、とりわけ「組織調整様式」の観点から見た場合、1970年代にヨーロッパ企業で一斉に開花した産業民主主義運動は「統制型組織調整様式」から「情報共有型組織調整様式」への移行を志向していた、と評価され得るのではないかと、いうことである。論者によって多少の表現上の差はあるものの、基本的な展望としては、ヨーロッパ企業における従来の「統制型」の調整様式やそれを基礎とした管理手法に変化が見られ始めた、と把握するこ

31) *Ibid.*, pp.54-55.

32) *Ibid.*, p.50.

33) Hyde, C. [1988], Book Review of Rothschild, J. and J.A.Whitt, *The Cooperative Workplace : Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, in the *Administrative Science Quarterly*, March, 1988, pp.167-170.

34) このほかにも、組織論の立場からではあるが同様の見解を述べたものとして、例えばパワー (Power, D.J.) は、近い将来出現するであろう組織構造をいくつか予測して、そのうちの一つを「同質的民主型構造」(Homogeneous Democratic Structure)として指定している。そこでは、組織メンバー全員がリアル・タイムに中央データベースの情報を共有し、知識を共有する状況であることが指摘されている。組織内はネットワークで緩やかに連結され、階層は存在しない状況であるとされる。Cf., Power, D.J. [1988], "Anticipating Organization Structures", in Hage, J. (ed.), *Futures of Organizations : Innovating to Adapt Strategy and Human Resources to Rapid Technological Change*, Lexington Books, pp.67-79.

とが出来そうである。

従って本節の検討から伺えるように、1970年代の欧米企業における新しい動き、——即ち、米国においては人的資源管理あるいはQWLの台頭・普及、ヨーロッパ企業においては「産業民主主義運動」の一斉の開花という一連の動向——は、組織調整様式の観点から見れば、一貫してこれまで欧米において組織運営の手法として用いられてきた「統制型組織調整様式」からの一部脱却、そして、従業員にもある種の主体性を認める「情報共有型組織調整様式」への移行、として把握され得るであろう。

では、大まかに言ってこのように把握され得る欧米企業の動向の中で、何ゆえに「日本的経営」へ熱い視線が注がれるようになったのであろうか。組織の調整様式という視点で見た場合、日本的経営は一体どのように評価され得るのであろうか。

IV. 日本的経営への注目

欧米の企業組織において、次第にいわゆる「日本的経営」に対し注目が集まるようになったのは、前節で見たような、概略「統制型組織調整様式」から「情報共有型組織調整様式」へという大きな潮流の中においてである。例えば、米国において、ピーターズ＝ウォーターマン(Peters, T.J. and R.H. Waterman)が米国に見られる「超優良企業」(いわゆる「エクセレント・カンパニー」(Excellent Company))の中に「日本的経営」と類似の特色を持つ企業が多い、と主張したのは、人的資源管理が注目され始めて暫くたった1982年のことである³⁵、またヨーロッパ諸国においても、ほぼ1980年を境にして、日本的

35) Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr. [1982], *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前 研一 訳『エクセレント・カンパニー』講談社。) その他、例えば次論文を参照。Hayes, R.H.[1981], "Why Japanese factories work?", in the *Harvard Business Review*, July-August. (「日本の工場はなぜうまく機能しているのか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』43～55頁, 所収。)

経営へ急速に熱い視線が注がれるようになり、日本的経営手法のノーハウについて紹介した文献の数も80年代に飛躍的に多くなったように思われる³⁶。

では何ゆえに、この時期にこれほど日本的経営が急激に欧米の企業で注目され始めたのであろうか。この問いに答えるために、以下ではまず、欧米企業で注目されている「日本的経営」とは何なのかについて簡単に検討したのち、その注目される客観的原因を、組織調整様式の観点から分析してみることにしよう。

IV. 1. 欧米企業で注目される「日本的経営」の特徴

アベグレン (Abegglen, J.C.) がその著『日本の経営』の中で、日本的経営の根底にある最も基本的な特色を「終身雇用制」に求め、その他の具体的な構成要素として、年功賃金制、年功昇進制、集団主義、福利厚生施設の充実、企業別労働組合などの諸要因を挙げたのは、周知の事実である³⁷。とりわけ終身雇用制・年功賃金制・企業別労働組合の三つの要素はいわゆる「三種の神器」として盛んに喧伝され、冒頭にも触れたように、日本的経営の有効性を内外に印象づける結果となったのである。

しかし、1980年代になって欧米から大きな注目を集めるようになった「日本的経営」は、意外にもこの「三種の神器」が揺らぎ始め、その有効性が疑問視され始めた時期と一致している点は、大いに注目に値する。例えば、我が国において終身雇用制の適用の最も典型的対象である常用労働者に対し非常用労働

36) 例えば、次著を参照。White, M. and M. Trevor [1983], *Under Japanese Management: The Experience of British Workers*, Heinemann. / Gordon, D.D. [1988], *Japanese Management in America and Britain*, Avebury. / Murata, K. and A. Harrison [1991], *How to make Japanese Management Systems Work in the West*, Gower.

37) Abegglen, J.C. [1956], *The Japanese Factory; Aspects of its Social Organization*. (占部 都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社。)

者（パート・アルバイト・嘱託）の占める割合が急激に増加し始めたのが1980年代に入ってからである³⁸し、またこの時期には、最も典型的に終身雇用が適用されていた幹部従業員の間でも、条件次第では他企業に移転しても良いとする意識が広まりつつあったことが各種の意識調査においても明らかにされている³⁹。同様に、年功賃金に関して見ても、既述のようにこの年功賃金制度が最も典型的に適用されるべき常用労働者の相対的割合が80年代に入り減少してきた⁴⁰し、また当初に比べて年功カーブ自体が横這に近くなりつつあることも報告されている⁴¹。さらに、日経連などが主張するいわゆる能力主義的管理の進展により、賃金体系に占める年功部分の低下が指摘され始めたのも、1984年のことである⁴²。ともあれ、1980年代は、日本的経営における「三種の神器」論が徐々に崩壊し始めた時期として把握し得るように思われるのである。

では何ゆえに、このように「三種の神器」が崩壊しつつあった1980年代にあって、依然として、あるいはより一層に、欧米諸国において「日本的経営」への注目がなされたのであろうか。欧米諸国による日本的経営への注目と、日本国内における「三種の神器」の崩壊との関係を、どのように説明すれば良いのであろうか。このことは、とりもなおさず、諸外国から注目されている日本の経営の本質が「三種の神器」以外の部分に求められるべきであることを示唆している。ではそれは何か。ここではそれを、後に組織調整様式の議論とつなげるために、いかなる組織にも存在し得る、組織の最も客観的な指標であると思われる「組織構造」に特に着目してみることにし、検討してみよう。

38) 菊野 一雄 [1989], 「雇用情勢と雇用管理」 菊野 一雄・平尾 武久 編著『雇用管理の新ビジョン』中央経済社, 7～13頁, 所収。

39) この点は、労働省 [1985], 「若年者商業実態調査報告」において、正規従業員の間でも、16.4%が「いくつかの企業を経験してある仕事の専門家になるコース」を選択したい、と回答している点に如実に表現されている。

40) 菊野 一雄 [1989], 前掲稿, 8頁。

41) 奥林 康司 [1987], 「新しい労働パラダイムへの出発」日本労務研究会『労務年鑑(1987年度版)』23頁。

42) 同上稿, 23頁。

とりわけ組織の構造的諸側面に着目した場合、日本企業によく見受けられる特色としてよく指摘されるのは、特に現場作業組織のレベルにおいて、欧米のように「一人一職務」(one-man, one-job)の原則に依拠して従業員に仕事が振り分けられるのではなく、仕事の与え方がかなり曖昧で職務範囲が不明瞭である、という事実である。例えば、日本企業における分業構造の在り方について検討されている橋本 寿朗助教授(東京大学)は、トヨタの工場組織を参照されながら、日本企業においては個々の作業者の行うべき職務内容はあらかじめ定められているわけではなく、むしろ現場の組長が日々、作業者と相談し合っ各自の職務配分が決定されてゆく、と主張されている⁴³また、工業組織の日英比較の視点から日本的経営を論じているホワイト＝トレバー(White, M. and M. Trevor)も、日本の作業組織においては職務の配分が極めて柔軟になされ、現場における組織成員間の格差は最小に抑えられていて、そのことが日本の作業組織における平等主義的な意識の形成、また良好な社会的関係の形成の基礎になっている、と主張している⁴⁴。

これらの日本企業における組織構造・職務構造上の特徴は、組織構造的に表現すれば「チーム(team)型作業組織」あるいは「チーム生産方式」(team production system)として位置付けることが可能なように思われる。ここにチームとは、欧米で典型的に見られたような「一人一職務」の原則に則った、完全な分業システムのことでなく、構成員と共同で作業に当たる柔軟な作業組織のことを指している。あるいはそれは、吉田 和男教授(京都大学)の言葉を借りれば、「不完全な分業システム」と称することも可能かも知れない⁴⁵。ベッサントら(Bessant, J. *et al.*)によると、このチーム型作業方式におい

43) 橋本 寿朗 [1992], 「日本型分業システムの形成——たくまざる『柔らかな』企業・作業内分業と『意図された計画的な』企業内分業」—橋大学産業経営研究所編, *Business Review*, Vol. 40, No.2, 千倉書房, 36~37頁。

44) White, M. and M. Trevor [1983], *op. cit.*, pp.126-133.

45) 吉田 和男 [1993], 『日本型経営システムの功罪』東洋経済出版社, 58頁。

ては、責任と権限がチームそれ自体に委譲されており、チームをどのように組織するかという決定や、いかなるタスクをどういう順序でどのような計画に依拠して遂行するのか、等の意思決定の基本的権限がチームに与えられている、とされる⁴⁶。また、このような日本企業におけるチーム方式の特徴を「作業編成のフレキシビリティ (flexibility)」という視点から検討されている丸山恵也教授 (立教大学) は、このチーム方式が海外企業にまで移転され、一定の定着・発展を見せ、各国の作業編成に大きなインパクトを与え始めていることを指摘された上で、次のように述べられている⁴⁷。

「…日本の職場の作業編成やその運営の仕方は、チームリーダーである班長、組長らの職制を中心とした作業チームの自律性に委ねられている。職場における実際の仕事の割り付けは、公平、平等を原則としながらも、各々のメンバーの技能レベル、年齢、健康状態、さらには個人の種々の事情までもが配慮されて、フレキシブルに編成されている。こうした職場における配慮は、人間的な職場づくりというよりも、むしろ労働者それぞれが持つ能力を限度一杯にまで引き出すことが出来るためになされたものであるといえよう。…」

ともあれ、ここで基本的に主張したかった点は、欧米の企業が注目している「日本的経営」の本質的特徴として、チーム生産方式が挙げられるのではないか、という点である。チーム方式における柔軟な職務配分の仕方、それに伴う構成員間の社会的関係が多かれ少なかれ「日本的経営」として注目を集めているのである。

46) Bessant, J. and P. Levy [1992], "Organization Design for Factory 2000", in the *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, Vol.2-2, pp.105-106.

47) 丸山 恵也 [1993], 「日本の生産システムはポスト・フォーディズムか (下)」『経済評論』第42巻第2号, 日本評論社, 48頁。

IV. 2. 「日本的経営」への注目の原因

以上で検討したチーム型作業組織・チーム生産方式が、組織調整様式の観点から見れば「統制型組織調整様式」ではなく、むしろ「情報共有型組織調整様式」に近いものであることは、改めて指摘する必要もないであろう。チーム構成員にはチームでの共同作業を通じて組織上の情報がある程度共有されている。その意味において、情報が各自に与えられた一職務に関わるもののみに限定される「一人一職務」型の「統制型組織調整様式」とは大きく異なり得るのである⁴⁸。欧米企業において、1980年代になって日本の経営に大きな関心が集まるようになったのは、前節で見たような「統制型組織調整様式」から「情報共有型組織調整様式」へという大きなトレンドの中（即ち、米国においては人的資源管理の台頭、ヨーロッパにおいては「労働の人間化」運動の高揚）において、あるいはそれから数年経ってからのことであり、その注目の背景には、日本の経営の持つチーム作業方式における組織調整様式が、このような欧米における大まかな動向・方向性と大きく相違していない、と受けとられたという事情があると判断出来るであろう。

しかし、本当に「日本的経営」における組織調整様式は「情報共有型組織調整様式」と全く同一なのだろうか。チーム型生産方式は、その構成員間の情報共有度の高さからして「統制型組織調整様式」に比較すれば「情報共有型組織調整様式」にヨリ近いと判断され得るにはせよ、それは欧米から注目される「日本的経営」の持つ特質が全くの「情報共有型組織調整様式」と同一であることを意味するのであろうか。

結論から先に述べると、「日本的経営」やそこにおけるチーム型生産方式には、単なる「情報共有型組織調整様式」の持っている利点を超越した、何か別

48) 従って、これを「一人一職務」の原則と対照させて「一仕事一チーム」(one-task, one-team)の原則と称することも可能であろう。奥林 康司 [1992], 『労働の人間化——その世界的動向——』有斐閣, 238頁。

の組織調整メカニズムが作用しているように私には思われるのである。それは一言で言うと、構成員間での情報の共有を基礎とした「情報共有型組織調整様式」でありながら、尚且つ何らかの形において彼らを公式的に統制するメカニズムをも内包している、そのような調整メカニズムである。既述のように、「情報共有型組織調整様式」が構成員間の平等なパワー配分、非階層的な調整を志向するものであり、また「統制型組織調整様式」が公式的な階層に基づいた指示・命令の体系を志向した調整メカニズムであるとするれば、この「日本の経営」における組織調整メカニズムは、敢えてこの両者の関係から言えば両者の中間形態とも呼ぶべき——しかし単なる中間というだけでは済まされ得ない新しい意味（後述）を有した——調整様式である。

前稿では、このようなタイプの新しい組織調整メカニズムを「誘導型組織調整様式」として指定した⁴⁹。ここに「誘導」とは、上位者による完全な「統制型組織調整システム」でもなく、また、かといって完全な「情報共有型組織調整システム」でもない、その意味で上位者が下位メンバーを何らかの方向性をもって誘導し、リード (lead) していくシステムである、との意味合いを含めているためである。この「誘導型組織調整様式」の特徴は、「統制型組織調整様式」と「情報共有型組織調整様式」の中間的な形態であること（つまり、部分的に「情報共有」を行いつつ、かつ上位管理者の「統制」下に置かれていること）であるが、その中間的な形態であるという点からして、次のような特質を有しているものと考えられる⁵⁰。

49) 拙稿 [1993], 前掲稿, 342頁。

50) ここで言う「誘導型組織調整様式」と類似の概念として、例えばフェルドマン (Feldman, S.P.) は、組織における統制 (control) と自律性 (autonomy) とは常に同時に必要となる「車の両輪」のようなものであり、不可分の (inseparable) 概念である、と主張している。Cf., Feldman, S.P. [1989], "The Broken Wheel: the Inseparability of Autonomy and Control in Innovation within Organizations", in the *Journal of Management Studies*, Vol.26, No.2, p.98.

まず第一の特徴は、組織構成員間の行動を調整する機能の一部が、上位管理者のみにではなくメンバー各自にも付与されており、その意味で組織行動における一定の自律性がメンバー各自にも保証されている点である。この点が、メンバー各自が上位者による命令や指図のみに従って行動していた「統制型組織調整様式」と決定的に異なる点である。例えば、先に検討したように、チーム型生産方式はメンバー各自の行動を規制する機能の一部は各自の所属するチームそれ自体に委譲されている。チーム構成員のうちの誰がどれだけの職務にどのように従事するかは、チームの内部で決定される事項であり、上位者はチーム内部の決定までには自分の思うような強制をし命令を下すことは出来ないのである。

しかし第二の特徴は、そのような一定の自律性を許容しながらも、部分的には上位管理者の統制下に置かれていることである。上位管理者はチーム内部の決定事項にまで口出しすることは出来なくとも、チーム全体としての統制は、例えば「各チームは最低限これだけの生産を一日にこなさなければならない」、というようにしてコントロールすることが可能である。各チームの自律性は、この上位管理者による設定を基礎とした上で初めて成立し得るものである。この意味において、「誘導型調整システム」は完全な「情報共有型システム」とは異なったものとならざるを得ない。この点は、伊丹 敬之教授（一橋大学）が指摘するように、「任せた上で任せっぱなしにしない」システムである、と表現することも出来よう⁵¹。

このように考えてくると、第三に、「誘導型調整システム」は、各自の行動そのものを規制する「行動統制」(Behavior Control) のシステムではなく、むしろ各自の行動の後に出てくる結果でもって規制しようとする「結果統制」

51) 伊丹 敬之 [1986], 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店, 34頁。

(Result Control) のシステムであることがわかる⁵²⁾。例えば、今見たチーム生産方式の例では、上位管理者の規制は、チームの成員の行動それ自体ではなく、チームが全体としてどのような成果を上げているのか、といった組織行動の結果を対象としているのである。組織における行動そのものを規制するのではなく、行動に一定枠の自律性を与えてそこから導かれる結果の方で彼らの行動を規制しようとしている点に、「誘導型組織調整様式」の持つ特徴を見ることが出来ると言えよう。

それでは一体、「日本の経営」やそこにおけるチーム型生産方式の持ついかなる点が、どのような意味において「誘導型組織調整システム」と判断され得るのであろうか。

まず第一に、日本企業におけるチーム作業方式との関連から指摘されることの多いQCサークル (quality control circle) 活動について考えてみよう。QCサークルとは、職場内で品質改善活動を自主的に行う小グループのことである。このQCサークル活動は、周知のように、品質管理を現場第一線まで徹底させ、全員参加の品質管理体制を確立するという目的で、高度成長期の我が国において日本科学技術連盟の指導のもとで始められ、以後急速に普及したいわゆる「小集団活動」のことである⁵³⁾。全社的品質管理活動の一環として行うこのQCサークル活動の基本理念は、庄村 長助教授 (東京都立商科短期大学) の見解によれば、①企業の体質改善・発展に寄与すること、②人間性を尊重して生きがいのある明るい職場を作ること、③人間の能力を発揮し、無限の可能性を引き出すこと、の三点にある⁵⁴⁾、とされており、従って、人間が本来的に有している諸能力の向上がQCサークルの少なくとも一つの重要な要素である

52) Cf., Merchant, K.A. [1985], *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company, p.85.

53) 庄村 長 [1992], 「QCサークル」 島袋 嘉晶 編著『労務管理小辞典』中央経済社, 44頁, 所収。

54) 庄村 長, 同上稿, 44頁。

ように思われる。それゆえこの意味においては、QCサークル活動は「統制型組織調整様式」よりはむしろ「情報共有型組織調整様式」と論理的親和性があるように一見、見受けられる。

しかし、ここで注目すべき点は、QCサークル活動が企業のライン組織あるいは職制組織それ自体とは直接的に関係のない、独立した運営組織体という形式をとっている点である。つまり、QCサークル活動の主体は現場作業者であり、課長・係長や現場の職長・班長といった職制はQCサークル活動の担当者ではなくむしろ協力者・補助者としての役割を果たしており、この職制組織あるいはライン組織から分離・独立した組織としてQCサークルが位置付けられているということである⁵⁵。このことは、QCサークル組織が企業の公式組織とは認められないこと、従ってQCサークルにおいていかに「人間性の尊重」や人間の諸能力の発揮が謳われ現にその達成へ向けて具体的な諸活動がなされていたとしても、公式の職制組織上では、組織階層を通じた統制が依然として続けられている可能性も否定され得ないことを示唆している。換言すると、一方においてQCサークル活動として現場作業者に主体的に活動できる場を与えておきながら、それでいて尚且つ、他方においては公式の職制組織上で「統制」もまた出来るようなシステムである、ということである⁵⁶。従ってQCサークル活動は、官僚制組織と全く完全に代替的な関係にあるのではなく、むしろ官僚制組織構造の非人間的側面を緩和し、補完する役割を果たしているように思われる。

例えば、伊禮 恒孝教授（琉球大学）は、QCサークル活動が「能率化」や

55) 奥林 康司 [1990], 「官僚制組織とQCサークル」『経営維持と正当性』（鈴木和蔵先生還暦記念論文集）白桃書房, 106～109頁, 参照。

56) このようにQCサークル活動が公式組織上における組織ではなく、従って階層制組織構造それ自体を何ら修正するものでないことが、「労働の人間化」における半自律的作業集団と決定的に異なっている点であることが指摘されている。例えば、赤岡 功 [1983], 「QCサークル活動と社会・技術システム論」『経済論叢』第131巻第6号, 奥林 康司, 前掲論文, 131頁, 等を参照。

「人間化」に対してどのような影響を与えているかといった観点から実態分析を行い、その結果として、QCサークル活動は「…労働者の全くの自由、自主性に依存するというより、職制の強い率先性と指導力と上層部からの明示されたものとして…あり、労働者に自主性、自律性を確立させ、組織の巨大化、職務の細分化、無内容、無意味性を解消し、考える職場協働集団を形成し、仕事、職場の人間化、能率化（の双方）を志向する」性格のものである、と結論付けられている⁵⁷。つまり、QCサークル活動は、一方で組織構成員のモチベーションを向上させる役割を果たしつつも、他方では彼らを管理・統制し得るメカニズムをも用意しているのであり、それゆえ組織調整様式の観点から評価すれば、QCサークル活動は、階層制を志向しない完全な「情報共有型組織調整システム」というよりも、むしろ先に検討したような「誘導型組織調整様式」の方にヨリ近い組織調整様式であることが伺えるであろう。

第二に、そのような職制外ではなく、職制上の公式組織について見ても、確かに日本企業においてはチーム型作業組織の普及が進んではいるものの、そのチーム内部において各構成員を、あるいはそのチーム自体を外部からコントロールするようなメカニズムが日本企業では用意されている点が挙げられる。例えば、伊丹 敬之教授においてはこのような日本企業のコントロール・メカニズムは、「場（ば）のマネジメント」と称されている⁵⁸。即ち、組織構成員がさまざまな様式やチャネルを通じて情報を交換し合い——この情報交換の起こる場所を伊丹教授は「場」と呼ぶ——、人々の間に情報の共有がなされるのが、日本企業のマネジメントの一つの特徴であると指摘される。しかし、注目されるべきは、この「場」における文化・風土を通じて、チーム構成員はある一定の枠にはめられた行動を要求されることである。しかも、組織のトップ・マネ

57) 伊禮 恒孝 [1992], 「QWLとQCC」日本労務学会 編『日本労務学会年報(第21回大会)』文理閣, 35頁, 参照。

58) 伊丹 敬之 [1992], 「場のマネジメント序説」組織学会 編『組織科学』第26巻第1号, 78~88頁, 所収。

ジメント層は、この「場」を一定の方向へ導こうとしている、とされるのである。このような日本企業の管理上の特徴を、伊丹教授は伝統的な欧米型の組織のマネジメントと比較しながら、次のように指摘されている。

「伝統的な組織（欧米型組織）のマネジメントのパラダイムでは、企業組織を個人の集まりと見る。その個人の行動をマネジする、それに影響を与える、個人に指令する、それらの行為がマネジメントの根幹、ということになる。そのマネジメントの基本的手段は、システムとリーダーである。影響と指令と情報伝達のためのシステムを作り、その要所要所に有能な個人をリーダーとして配置し、彼らの力量でその下の部下をマネジしてゆく。それに対して場のパラダイム（日本型組織のパラダイム）では、企業を情報的相互作用の集まりとみる。個人は…ある意味で背景に退いてしまっている。その情報的相互作用を場によってマネジする。この「場で起きていること」に影響を与える、方向づけをするのが経営ということになる。誰か個人、あるいは個人のグループに影響を与えようとするのではない。企業組織は情報の場となる。情報的相互作用の結果として秩序が生まれ、共振が起こり、それが人々をして効果的な仕事へと導いていく。」⁵⁹（傍線・括弧内筆者。）

このような「場のマネジメント・システム」は、組織調整様式の観点から見れば、明らかに「統制型組織調整様式」即ち「伝統的組織のマネジメント」とは異なり、むしろ「情報共有型組織調整様式」の方にヨリ近いようなシステムであるように思われるかも知れない。伊丹教授においても、上の引用に見られるように、確かに日本企業では欧米企業よりも「情報的相互作用」が大きな役割を果たしていることを認めておられる。しかし、それは完全な情報共有型モ

59) 伊丹 敬之、同上論文、85頁、所収。

デルというよりも、むしろ「場」をトップ・マネジメント層がマネジしてゆくことによって個人にも間接的に影響を与えるという側面があり、従って個人への直接的統制は避けながらも彼らを一定の方向へ誘導しようという側面があることを鑑みれば、ここで言う「誘導型組織調整様式」に非常に似通った組織調整様式である、と考えることが出来るであろう。

第三に挙げられる点は、日本企業においては、とりわけ近年の進展著しい情報技術・ME技術の影響を受けて、いわゆる「組織のフラット化」が見受けられることである⁶⁰。ここに「組織のフラット化」とは、ピラミッド型で多くの階層を持ったハイアラキー型組織と比して、相対的に階層数を短縮した組織構造のことを指している⁶¹。しかし、ここで留意しておくべきは、組織の「フラット化」は完全に平坦な、階層の全く存在しない組織構造（いわゆる「ネットワーク」）を意味するものではない、ということである。フラットな組織においては、階層数の減少は見られるにしても、それはあくまで「フラット」なレベルにとどまるのであって、それは必ずしも組織構成員全員が階層のない平坦な組織状況下に置かれることを意味しているわけではないのである。仮にこれら新技術の影響の結果として組織の「ネットワーク化」を主張している論者においても、そこにおける「ネットワーク」という概念は、横断的な非公式な

60) 日本企業における組織のフラット化を展望した研究としては、例えば、奥林 康司編著 [1988], 前掲書, 178頁, や, 後藤 光祥 [1992], 「経営情報ネットワークに支援された自律的作業集団の可能性」法政大学大原社会問題研究所 編『大原社会問題研究所雑誌』407号, 1～22頁, /石井 修二 [1989], 「OA化とオフィスワーク」石井 修二・奥林 康司 共編著『ME技術革新下の労働』中央経済社, 所収, 等を参照。

61) 日本企業に限らず, 組織構造のフラット化の概念規定等については, 例えば, Shrader, C.B. et al. [1989], "The Network Structure of Organizations: Effects of Task Contingencies and Distributional Form", in the *Human Relations*, Vol.42, No.1, 1989, pp.43-66, や, Drucker, P.F. [1989], *The New Realities*, Harper & Row Publishers, Inc. (上田 惇生・佐々木 智男 共訳『新しい現実』ダイヤモンド社), Wainwright, J. and A.Francis [1984], *Office Automation, Organisation and the Nature of Work*, Gower, 等を参照。

連携の強化、という程度の意味合いで用いられていることが多いのである⁶⁴。例えば、日本企業の作業組織レベルにおける人の交流の程度を実態調査された伊藤 実氏（雇用総合研究所）の研究においても、公式組織上の関係とは別に、非公式な個人的つながりを基礎としながら情報の交換をして交流し合い、組織上のコンセンサスを形成する、という程度の意味合いで、ネットワークという語（「伊藤氏はこれを「ヒューマン・ネットワーク型組織」と呼ぶ）が用いられている⁶³。つまり、既存の階層は組織の「フラット化」あるいは「ネットワーク化」が進展しても多少はなお残存し得るのである⁶⁴。諸外国において同様の実態調査を行った研究（日本との国際比較研究）が存在するわけではないので、

62) 飯尾 要教授（和歌山大学）は、このように階層型組織（ハイアラーキー）に対応する適切な概念が見あたらないとして、新しく「ヘテラルヒー」という概念を提唱されている。飯尾 要 [1992], 「ヒエラルヒーとヘテラルヒー」『経済理論』第250号, 1～22頁, 所収。

63) 伊藤 実 [1988], 『技術革新とヒューマン・ネットワーク型組織』日本労働協会, 10頁。尚, ネットワークという用語の多義性については、例えば次著・次論文等を参照。Mueller, R.K. [1986], *Corporate Networking: Building Channels for Information and Influence*, Free Press. (寺本 義也・金井 壽宏 共訳『企業ネットワークキング』東洋経済新報社。) Galbraith, J.R. [1990], "Technology and Global Strategies and Organizations", in Glinow, M. and S. Mohrman (eds.), *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Oxford University Press. これらの論稿においても、ネットワークという語は非公式なチャネルを通じた情報の交換という程度の意味合いで用いられている点に変わりはない。例えば、ネットワーク組織を「相互依存性の管理」という視点からまとめているロッカート＝ショート (Rockart, J.F. and J.E. Short) においても、ネットワークの定義を「そこでわれわれはネットワークを『公式的』組織の設計そのものとするよりは、作業遂行のための企業内あるいは企業間の相互関係と考えることにした」と述べられている。Cf., Rockart, J.F. and J.E. Short, "The Networked Organization and the Management of Interdependence", in Morton, M. [1991], *The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press Inc., p.191. (宮川 公男・上田 泰 監訳『情報技術と企業変革』富士通ブックス, 344頁, 参照。)

64) 尚, この他に、例えば階層数は減少しても、資格等級の数はむしろ増大している点は、興味深い事実である。奥林 康司 編著 [1988], 前掲書, 206頁, 参照。また、石山 謙氏（山梨学院大学）においても、情報技術と組織の関係を検討した論文の中で、階層型組織・ネットワーク型組織それぞれの長所・短所を指摘された上で、近未来の組織構造は「階層型において革新が進行し、さらにネットワーク型の長所を組み合わせた形が現実的ではないか」と述べられている。石山 謙 [1992], 「情報技術と企業組織の関係」『山梨学院大学商学論集』第15号, 72～73頁を参照。

これを一概に日本企業に固有の特徴として把握することは出来ないが、少なくとも、日本企業において、このような一方で「情報の共有」を維持しつつも他方において階層で統制を加える、という状況が見られることは事実であろう。換言すれば、日本企業においては、組織調整様式の観点から見ればここで言うところの「誘導型組織調整様式」がとられている、と判断することが可能であろう⁶⁵。

以上のように「日本的経営」やとりわけその「チーム生産方式」と称される組織的特徴を検討してみると、日本企業の持つ組織調整様式——「誘導型組織調整様式」——は、アメリカやヨーロッパにおいてかつて見られたそれ、——「統制型組織調整様式」——とかなり様相が異なった新しいものである、と判断されるように思われる。日本的経営の特徴として指摘されてきた「三種の神器」が崩壊しつつあった1980年代にあってもなお、あるいはヨリ一層、日本的経営に対して欧米諸国から熱い視線が向けられてきたのは、私見ながら、このような新しい組織調整様式を日本的経営が内包していたからに他ならないためであろう。つまり、人的資源管理の台頭や「労働の人間化」運動の開花といった欧米諸国の動向は、組織調整様式の観点から検討すれば大きく見て「統制型組織調整様式」から「情報共有型組織調整様式」への移行として把握されるのであるが、「日本的経営」はこの二分法では説明し切れない新しい組織調

65) 尚、これ以外にも、管理会計の側面からも「誘導型組織調整様式」が日本企業において採用されている証左を得ることが出来る。例えば、加登 豊教授(神戸大学)らの研究によると、日本企業においては、組織の各職能を横断的に連結する役割を果たす、「原価企画」(target costing)と称される原価計算システムが普及しているとされる。即ち、日本企業においては、新製品開発に際し、各職能部門を横断的に組織するチームを形成し、各部門の都合をよく考慮した上で製品コスト等を計算するとされ、これが日本企業の原価計算システムの特徴である、と指摘されている。このように、既存の組織階層に加え、各職能を横断的に組織するチームを作り調整を施している点は、欧米型の「統制型組織調整システム」とは違った組織調整システムであることが伺えるであろう。Kato, Y., G. Böer, C.W. Chow [1993], Target Costing : Some Key Lessons From Japanese Companies, in Working Paper No. 9301, Kobe University.

整手法を包含していると受けとられたがために、またその新たな組織調整手法が、従来の他の二つの組織調整手法には存在していなかった何らかの新しい魅力を「誘導型組織調整様式」が有していたがために、諸外国から大いに注目されたのであろう。

では、諸外国から注目されるその「新しい魅力」とは何なのであろうか。しかもこの新しい組織調整様式は、経営学的に見ていかなる意味を持ち、どのように評価され得るのであろうか。最後にこれらの点を検討してみよう。

V. 「日本的経営（論）」の経営学的含意

「誘導型組織調整様式」が有している新しい魅力とは、一言でいうと、「統制型組織調整様式」と「情報共有型組織調整様式」の双方が持っていた利点を併せ持ち、逆に双方の持っていた欠点を合い補っている点である。

組織調整の手法として「統制型組織調整様式」を選択した場合、組織の運営上最大の利点は、組織内の不確定要因が減少し、組織内秩序を強く維持してゆける点である。既述のように、「統制型組織調整様式」の特徴は、公式的な地位・階層に依拠して上位管理者が下位従業員を直接的に指示・命令する点であり、この従業員の直接的なコントロールによって不確定性を極力排除し、組織内秩序を保持していくことが可能となるのである。逆に組織運営上、この組織調整様式の問題点は、このような直接的な従業員の統制が、彼らの組織行動上の自由を剥奪し、人間として彼らが有している諸能力を発揮させ得ず、その結果彼らのモチベーションを低下させてしまうことである⁶⁶。改めて指摘するまでもなく、この点は、20世紀初頭のテイラー（F.W. Taylor）の「科学的管理法」の成立以来、いわゆる「テイラー・システム」や「官僚制組織の逆機能」

66) その他、階層型組織構造のもたらす組織運営上の欠陥について論じた近年の論文としては、例えば、後藤 光祥 [1992]、前掲論文、8～10頁を参照。

として、経営学とりわけ経営管理論において常に中心的に議論されてきた問題点でもある。

逆に、ある組織体が組織調整様式の手法として「情報共有型組織調整様式」を採用した場合、組織運営上の利点と問題点は、今見た「統制型組織調整様式」の場合と裏腹の関係にある。即ち、階層がなく成員間には全く平等な関係であり、成員各自が「情報の共有」を基礎としながら互いに自由に相互に調整し合うことから、人間の持つ諸能力の活用、モチベーションの高さという点においては優れているが、逆にその分、従業員自身が各自の判断で多様な作業に携わることになり、従って人間の本来的に持っている不確定性に依存することとなり、組織内秩序の完璧な維持という点では前者には劣っていると言えるであろう。

要するに、「統制型組織調整様式」の利点は組織内部の不確定要因の排除、組織秩序の維持という点に、また問題点は、従業員の人間としての能力の不利利用からくる仕事意欲の喪失という点に各々認められ、それらが各々、逆に「情報共有型組織調整様式」の持っている問題点と利点とに対応している、と考えられる。従ってこの問題は、宗像 正幸教授（神戸大学）により指摘されているように、従来はいわゆるトレード・オフ（trade-off）問題として把握されてきたのである⁶⁷。

ところが、ここで注目すべき点は、日本の経営に見られた「誘導型組織調整様式」は、ある意味でこのトレード・オフ問題を部分的ながらも解決しているのではないか、という点である⁶⁸。前節で詳しく検討したように、人間の持つ

67) 宗像 正幸 [1989], 『技術の理論』同文館, 314~315頁, 参照。

68) この点に関して、宗像教授は「日本型生産システム」の特性把握の視点について検討された論文の中で、次のように述べられている。「…『日本モデル』の特性は、…西欧、とくにアングロサクソン系社会に固有な、強固な『個人主義』に立脚する組織観における組織秩序維持優先（個人能力の制約的利用）VS 個人能力の創造的開発・利用（組織秩序の緩和）というトレード・オフ関係（選択原理）を、特殊な様式で離脱し、秩序維持機能と能力開発・利用による改善・弾力化機能を両立させているという視点から解明すべきであろう。…」宗像 正幸 [1991], 『日本型生産システム』の特性把握をめぐる、『国民経済雑誌』第163巻第2号, 55頁, 参照

諸能力を利用し、モチベーションを高めながらも、なおかつ不確定性を極力除き、最終的には経営側にとってコントロールが可能なものにしていこうとする志向を誘導型組織調整様式には見いだすことが出来る。このような二面性（人間性・モチベーション向上志向と、組織内不確実性排除・秩序維持志向）の双方を考慮した組織調整様式は、これまでの欧米諸国には見られなかったものであり、それゆえこの二面性こそが欧米諸国から「日本的経営の魅力」として映り、盛んに注目されることとなったと思われるのである。このような「日本的経営」の持つ二面性について、宗像教授は、生産システムの国際比較の視点に関して述べた論文の中で、次のように指摘されている⁶⁹。

「…日本モデルにおいては、…厳密な工場秩序（統制権）と『責任委譲』による包括的な労働能力開発・利用との両立が図られており、したがって（欧米諸国においては見られた）両者のトレード・オフ関係を止揚する方向へと『管理』水準を『向上』させることによって、より『完璧』な技術的実践を可能としている……このことが同時に仕事内容の豊富化と創造性発揮を通じて、労働者の『人間性』回復への一種の将来展望につながる点を評価している…」（傍線・括弧内筆者。）

つまりここでは、日本的経営が、欧米諸国においては見られなかった労働者の「能力利用」と「組織統制の維持」の双方を志向していたことが述べられているのであり、従って、以上で見た「誘導型組織調整様式」に近い組織調整手法が日本的経営において用いられていることが伺えるであろう⁷⁰。即ち、欧米

69) 宗像 正幸 [1993], 「生産システム特性把握の視点について」『国民経済雑誌』第167巻第3号, 39頁。

70) このように日本的経営に二面性が存在することを考慮に入れた場合、日本的経営が実に多様な形で評価されることも理解されうであろう。日本的経営への評価は、大まかに言って、二つの正反対の評価の方向性があるように思われる。即ち、一つは人間関係が良好でパフォーマンスも良い、素晴らしいシステムである、とする積極的な評価、そしてもう一つは、働かせすぎで、カロウシに至らしめる労働統制のシステムである、とする消極的な評価、この二つである。前者は、「誘導型組織調整システム」の中のとりのわけチーム方式の持つ人間関係やそこでの能力発揮の様式に、逆に後者は、そこにおけるストレスや背後にある統制の様式に注目している、と考えることが出来る。とりわけ日本的経営のもつ消極的側面については、例えば、次論文を参照のこと。熊沢 誠 [1992], 「日本的経営における働かせ方の論理」基礎経済科学研究所 編『日本型企業社会の構造』労働旬報社, 203～230頁, 所収。

諸国にとって「日本的経営」とは、従業員の能力を最大限引き出すことが出来、その意味である種の「労働の人間化」・QWL的要素が達成されていると同時に、欧米諸国にとってはそれとトレード・オフ関係において捉えられることの多かった彼らの当該企業への「統合」の問題もまた、組織階層による「統制」を通じて可能であると思われたのである。

私見ながら、これまでの経営学、とりわけ経営管理論・経営労務論の歴史を振り返ってみると、従来の欧米における経営学説は、ある意味において以上で検討してきた「統制型組織調整様式」と「情報共有型組織調整様式」両者の相互関係の歴史として把握することが可能なように思われる⁷¹。テイラー・システムの成立を、基本的にジョブ・コントロール (job control) の計画部 (planning department) への集中と見なし、従って「統制型組織調整様式」の確立として把握することが出来るとすれば、その後の人間の社会的側面があることを発見した、いわゆるホーソン実験 (Hawthorne Experiments)⁷²、伝統的な管理様式以外に人間の欲求に焦点を当てる必要性を説いたマクレガー (McGregor, D.) のY理論⁷³、あるいはⅢで検討したように近年の欧米諸国で見られた人的資源管理論や産業民主主義運動・「労働の人間化」運動の台頭は、全てみな何らかの形で労働者の人間としての本来性を取り戻させようとする方向性であった、従って、組織の調整という点のみに関してみれば、「情報共有型組織調整様式」への移行、あるいは強調点の変化としてとらえることが可能なように思われる。このような欧米の大まかな方向性の中であって、「日本的経

71) 用語は異なるが、産業社会の過去の歴史をコントロール論の視点から把握したものとして、Burris, B.H. [1989], "Technocratic Organization and Control", in EGOS (ed.), *the Organization Studies*, Vol.10, No.1, を参照のこと。

72) Cf., Roethlisberger, J. and W. J. Dickson [1939], *Managements and Work*.

73) Cf., McGregor, D. [1960], *The Human Side of Enterprise*. (高橋 達男 訳『企業の人間的側面』ダイヤモンド社。)

営」は従業員の人間としての側面、能力利用の側面に加え、それと同じ分だけ彼らの統制（コントロール）をも志向しており、従って企業の経営管理手法としては、非常に望ましい形態であること、いわば「資本の論理」に最もかなったものであることが伺えるのである。そこに、1980年代以降、欧米諸国から「日本的経営」が熱い視線を受け注目された本質的理由があると思われるのである。

ここで検討してきた「日本的経営」あるいは「誘導型組織調整様式」の持つインプリケーションは、従って、次の三点のようにまとめられるであろう。第一には、「日本的経営」は以上で述べてきた意味において、従来には存在しなかった経営管理の新しい様式を示唆している、という点である。即ちそれは、組織において働く従業員の管理・統制、組織への統合の側面と彼らの人間としての側面の双方を考慮した新しい管理手法である。欧米諸国がこの誘導型組織調整様式に注目し、自国においてもこの調整様式を採用し始めるなら、それは単なる「特殊日本的な経営」ではなく、それを超越した、世界の新しい経営管理手法となり得る可能性もあるであろう。その意味でこれは従来の欧米諸国にはない新しい「経営学」の到来を示唆するものであるのかも知れない⁷⁴。

第二のインプリケーションは、分業に基づく協業は、ある程度の現実的意味を有するレベルにおいて考えるのであれば、基本的に階層制を必要とするものではないかという点である。もちろん、Ⅲで見たように、理論的には階層の全く存在しない組織構造を想定することは可能である。しかし、社会—技術シス

74) もちろん、社会—技術システム論においては周知のように、技術システム（効率性）と社会システム（人間性）の双方の「最適結合」が目指されていた。しかし、今日の「日本的経営」ほど、欧米諸国で注目されていたとは言い難い。それは一つには、私見ながら、欧米のトップ・マネジメント層にとって、社会—技術システム論に依拠して企業を経営することは、やはりある種の「経営権」の後退として認識されていたためではなかろうか。つまり、ここで言う「誘導型組織調整様式」における従業員の管理・統制の側面が、社会—技術システム論には多少欠如していた、少なくともそのようにトップ・マネジメント層に認識されていたためであろう。

テム論における半自律的作業集団が一時ほど注目されなくなりつつあること⁷⁵や、産業民主主義や組織民主主義において目指されてきた無階層組織が理想的であるとの批判も多く、未だに現実的な段階にまで至っていない⁷⁶点を鑑みれば、組織は「フラット化」し得るとしても、多少の階層制はやはり残存せざるを得ないのではないか、ということである。現実社会における実現可能性やその普及という視点から考えた場合、完全な無階層組織よりも、ある程度の階層は残るが全体としては以前より「フラット」な組織構造となる、と考えた方がより現実的なのではないか、ということである。つまり、ここで検討した「誘導型組織調整様式」は、組織構造的に表現すれば、「ネットワーク」というよりも、むしろ「フラットな組織」のもとでより採用されやすい、あるいは「フラットな組織」とより論理的に結合しやすい調整様式である、ということである。

しかも第三のインプリケーションとしては、以上で検討してきた「誘導型組織調整様式」を組織調整の方法として採用することによって、完全な無階層組織ではなくとも、ある程度は、従業員の「人間性」をも考慮した組織管理が可能ではないのか、従って「労働の人間化」やQWLの追求も必ずしも不可能ではない、という点である。Ⅲで検討したように、従来、産業・企業における民主主義の追求や「労働の人間化」の実現可能性は、階層制の崩壊・消滅と結び付けられて論じられることが多かった。しかし、ここでの「誘導型組織調整様式」の積極的含意は、完全な無階層組織・「ネットワーク」ではなくともこれらの人間的な組織管理の追求が必ずしも不可能ではない、ということである⁷⁷。

75) 半自律的作業集団の理論は、より現実的には、とりわけアメリカにおいてチーム生産方式という形で具体化されているように思われる。Cf., Bessant, J. *et al.* [1992], *op.cit.*

76) Cf., Rothschild, J. and W.A. Whitt [1986], *op.cit.*, /Hyde, C. [1988], *op.cit.*

まさにその点にこそ、「誘導型組織調整様式」を新しい組織管理の一手法として、また新しい時代における「経営学」の可能性として提唱し、主張する積極的意義があると思われるのである。

VI. む す び

かつて「日本的経営」の特徴として指摘されてきたいわゆる「三種の神器」が崩壊しつつある昨今にあってもなお、「日本的経営」は欧米諸国から注目を受け、経営学の領域においてもなお一層盛んに議論されている⁷⁸。「三種の神器」を超越した別の何かに、もっと本質的な日本的経営の特質が見いだされ得るのかも知れない。本稿の最もプリミティブな問題意識はそこにあった。そしてその問題は、いかなる組織体にも存在し得る「組織の調整様式」という視点から、我が国における組織調整様式と欧米諸国におけるそれとを比較対照することによって、何らかの解く鍵が存在するように思われたのである。

「組織調整様式」の視点で欧米諸国の経営を検討した場合、ごく大まかに言って、それは「統制型組織調整様式」から「情報共有型組織調整様式」への強調点の変化としてとらえることが可能である。とりわけ1980年代以降盛んに喧伝されているアメリカにおける「人的資源管理論」の台頭、ヨーロッパ諸国における「労働の人間化」運動の高揚は、「情報共有型組織調整様式」へ向けての

77) 日本企業における「労働の人間化」の具体的事例が紹介されている、赤岡 功教授（京都大学）の著書においても、「作業組織の再編成」の行われた事例は報告されているが、それは必ずしも完全な無階層組織構造、純粋な「ネットワーク」が実現されたことを意味するようには叙述されていない。赤岡 功『エレガント・カンパニー：人にやさしい企業経営』有斐閣、70～80頁、参照。

78) 最近、1980年以降の英国における日本的経営に関する諸議論をまとめた次著が出版された。英国の各製造企業における、いわゆる職場の「日本化（Japanization）」の実態が詳しく検討されており、興味深い。Cf., Bratton, J. [1992], *Japanization at Work : Managerial Studies for the 1990s*, Macmillan Press Ltd.

大きな飛躍として評価され得るであろう。この時期に欧米諸国が「日本的経営」に対し熱い視線を向けたのも、日本的経営の持っていた調整手法が概略この欧米諸国における大きなうねりとそれほど大きく異なるものではなく、大まかなベクトルとしては似通った方向を目指していると受けとられたためであろう。つまり、日本的経営の有しているチーム生産方式やそこにおけるメンバー間の「情報の共有」、あるいはそれを基礎として成立している社会的関係の良好性などの諸要素が、多かれ少なかれ「情報共有型組織調整様式」の持つ諸特性と論理的親和性があった、ということであろう。

しかし、このようなチーム生産方式やそれを基礎として成立している日本的経営の諸特徴をより詳細に検討してみると、それは完全な「情報共有型組織調整様式」であるというよりも、むしろ従業員の管理・統制に対しても同様に焦点を当てた「誘導型組織調整様式」としての特徴を有しているように思われる。それらは例えば、日本企業に固有の特徴とされるQCサークル活動や、あるいはチーム全体としては外部からコントロールされ得るようなメカニズム、さらには今日の日本企業が完全な「ネットワーク型組織」となっているのではなくむしろ「フラットな組織」のレベルにとどまっている点などに象徴的に表れているであろう。しかもこのように、従業員に対しある種の自律性を付与し、彼らのモチベーションを高める効果を持ちながらも、それと等しく彼らの管理・統制をも志向し、組織への統合を成し遂げている点は、従来の欧米型の組織管理手法では殆ど達成されてこなかった点であり、このような日本的経営の有している二面性こそが、欧米諸国をして「日本的経営」へ注目せしめている最大の原因であるように思われるのである。

「経営学」を追究する限り、企業経営の効率的・合理的な運営方法の探求はどうしても避けて通ることの出来ない問題である。それと企業の最も重要な構成要素である人間としての従業員をどのように適合させればよいのか、この問題は経営学の学問としての成立以来、常に中心となって議論されてきた伝統的

な学問課題であろう。本稿で検討してきた「誘導型組織調整様式」を基礎とした、いわゆる「日本的経営」がその解答の一つとなり得るか否かは現段階では不明であるが、少なくとも、日本的経営がかくも諸外国から脚光を浴びている事実を鑑みれば、しかもその結果として、徐々にではあるが「日本的経営」手法が海外諸国において実効を発揮しつつある事実を鑑みれば、この伝統的学問課題を解決するための一つの切り口として今後も「日本的経営」・「誘導型組織調整様式」の検討を続けることに、多少の有効性が認められても良いのではないだろうか。

なお、本稿においては、いわゆる「日本的経営」と呼ばれている経営システムが、「組織調整方式」という概念から切ってみた際にどのように把握されるのか、という点に焦点をしばって論じたために、その背後にある「日本的経営」の生産様式との諸関連については必ずしも明らかにされなかった。つまり、大量生産技術システムに代わる、今日における新しい生産力としての「新技術」(New Technology)と「日本的経営」との関わり方の側面は論じることが出来なかった。全世界における日本企業の占める比重の高さやそのインパクトの大きさ、その技術先進国としての役割の重要性を鑑みれば、「日本的経営」をその生産力としての側面にまでさかのぼって検討する必要があるであろう。即ち、新技術システム下における日本的経営、あるいは新技術システムに適した組織調整方式とその「日本的経営」との関わり、という観点からの再検討が必要となるであろう。

またより大きな問題としては、本稿で検討した組織調整方式の各類型を、どのような形で実証するかという課題が残されている。そのためには、とりあえず各々の組織調整方式の類型を示す尺度・指標を考えてみる必要があるであろう。そしてそれらの指標が本当に現実的に実践されているかどうかを、実証的に検討してみる必要があるであろう。これらの諸点については今後の検討課題としたい。

(1993. 8. 1.)

主要参考・引用文献一覧

- Abegglen, J.C. [1956], *The Japanese Factory; Aspects of its Social Organization*. (占部 都美 監訳『日本の経営』ダイヤモンド社。)
- 安保 哲夫・板垣 博・上山 邦雄・河村 哲二・公文 博 共著 [1991], 『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社。
- Abrahamsson, B. [1982], "F.W.Taylor vs the Peer Group ; The Contradiction between Hierarchy and Spontaneity in Organization Theory", in the *Paper for the ISA World Congress*.
- Abrahamsson, B. [1977], *Bureaucracy or Participation : The Logic of Organization*, SAGE Publications.
- 赤岡 功 [1993], 『エレガント・カンパニー：人にやさしい企業経営』有斐閣。
- 赤岡 功 [1983], 「QCサークル活動と社会・技術システム論」『経済論叢』（京都大学）第131巻第6号。
- Alioth, A. [1984], "Flexible Automation and Job Design in Manufacturing Systems : Conclusions from a Visit in Japan ", in Martin, T. (ed.), *Design of Work in Automated Manufacturing Systems*, Pergaman Press, pp.41-44.
- 荒深 友良 [1992], 「分権化と組織」, 『経済科学』第40巻第2号。
- Barley, S. and G.Kunda [1992], "Design and Devotion : Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse ", in the *Administrative Science Quarterly*, Vol.37.
- Bennis, W. [1993], *Beyond Bureaucracy : Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, Jossey-Bass Publishers.
- Bessant, J. and P.Levy [1992], "Organization Design for Factory 2000", in the *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, Vol. 2-2.
- Bratton, J. [1992], *Japanization at Work : Managerial Studies for the 1990s*, Macmillan Press Ltd.
- Burris, B.H. [1989], "Technocratic Organization and Control", in EGOS (ed.), the *Organization Studies*, Vol.10, No.1.
- Campbell, A. and M. Warner [1990], "Managing Advanced Manufacturing Technology", in Warner, M. and P. Brödner (eds.), *New Technology and Manufacturing Management*, John Wiley & Sons, Ltd.

- Cole, G.D.H. [1920], *Guild Socialism Re-Stated*, Leonard Persons.
- Cummings, T. and M. Blumberg [1987], "Advanced Manufacturing Technology and Work Design", in Wall, T.D., C.W. Clegg and N.J. Kemp (eds.), *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, John Wiley & Sons.
- Davis, L.E. and J.C. Taylor (eds.) [1972], *Design of Jobs*, Penguin Books Ltd.
(近藤 隆雄 監訳 [1978], 新しい仕事の設計—ソシオ・テクニカル・アプローチ—』建帛社。)
- Dean, J.W, Jr., S.J. Yoon and G.I. Susman [1992], "Advanced Manufacturing Technology and Organization Structure : Empowerment or Subordination", in the *Organization Science*, Vol.3, No.2.
- Dertouzos, M.L., Lester, R.K., Solow, R.M., The MIT Commision on Industrial Productivity (eds.) [1989], *Made in America : Regaining the Productivity Edge*. (依田 直也 訳 [1990], 『Made in America』草思社。)
- Drucker, P.F. [1989], *The New Realities*, Harper & Row Publishers, Inc. (上田 惇生・佐々木 智男 共訳『新しい現実』ダイヤモンド社。)
- Fadam, J.A. [1991], "The Dual Imperative : Matching Advanced Technology with Organizational Innovation", in the Paper of Keynote Presentation to Indiana International Conference : "Enabling Work Teams to Reach High Performance".
- Feldman, S.P. [1989], "The Broken Wheel : the Inseparability of Autonomy and Control in Innovation within Organizations", in the *Journal of Management Studies*, Vol.26, No. 2.
- 古川 久敬 [1988], 『組織デザイン論』誠信書房。
- Galbraith, J.R. [1990], "Technology and Global Strategies and Organizations", in Glinow, M. and S. Mohrman (eds.), *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Oxford University Press.
- Gordon, D.D. [1988], *Japanese Management in America and Britain*, Avebury.
- 後藤 光祥 [1992], 「経営情報ネットワークに支援された自律的作業集団の可能性」法政大学大原社会問題研究所 編『大原社会問題研究所雑誌』第407号。
- Grootings, P. et al. [1989], *New forms of Work Organisation in Europe*, Transaction Publishers.
- 橋本 寿朗 [1992], 「日本型分業システムの形成—たくまざる『柔らかな』企業・作業

- 内分業と『意図された計画的な』企業内分業」一橋大学産業経営研究所 編,
Business Review, Vol.40, No.2, 千倉書房。
- Hayes, R.H. [1981], "Why Japanese factories work?", in the *Harvard Business Review*, July/August. (「日本の工場はなぜうまく機能しているのか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』43～55頁。)
- Heller, F. [1987], "Human Resource Management and Socio-Technical Approach", in Bamber, G.J. and R.D. Lansbury (eds.), *New Technology as Organizational Innovation*, Ballinger Publishing Company, pp.181-196.
- Hyde, C. [1988], Book Review of Rothschild, J. and J.A. Whitt, *The Cooperative Workplace : Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, in the *Administrative Science Quarterly*, March.
- 伊田 広行 [1991], 「日本的経営・日本的労使関係と『労働の人間化』」『経済学雑誌』(大阪市立大学), 第91巻第5・6号。
- 飯尾 要 [1992], 「ヒエラルヒーとヘテラルヒー」『経済理論』(和歌山大学), 第250号。
- 今井 賢一 [1993], 「日本の企業ネットワーク」, 伊丹 敬之・加護野 忠男 編著『日本の企業システム (第1巻)』有斐閣。
- 伊禮 恒孝 [1992], 「QWLとQCC」日本労務学会 編『日本労務学会年報 (第21回大会)』文理閣, 35頁。
- 石井 修二 [1982], 「産業民主主義と社会-技術システム論」, 組織学会 編『組織科学』第16巻第1号。
- 石井 修二 [1989], 「OA化とオフィスワーク」石井 修二・奥林 康司 共編著『ME技術革新下の労働』中央経済社, 所収。
- 石山 謙 [1992], 「情報技術と企業組織の関係」『山梨学院大学商学論集』第15号。
- 伊丹 敬之 [1986], 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- 伊丹 敬之 [1987], 『人本主義企業』筑摩書房。
- 伊丹 敬之 [1992], 「場のマネジメント序説」組織学会 編『組織科学』第26巻第1号。
- 伊藤 実 [1988], 『技術革新とヒューマン・ネットワーク型組織』日本労働協会。
- 伊藤 元重 [1992], 「企業間関係と継続的取引」, 今井 賢一・小宮 隆太郎 編著『日本の企業』東京大学出版社。
- 岩出 博 [1989], 『アメリカ労務管理論史』三嶺書房。
- 岩出 博 [1992], 「人的資源管理の形成」奥林 康司ほか『労務管理入門』(増補版), 217

～258頁、所収。

上林 憲雄 [1993], 「組織の調整方式と人間の自律性」, 『経営学・会計学・商学研究年報 (1993)』 No. XXXIX (神戸大学経営学部)。

Kato, Y., G. Böer, C.W. Chow [1993], "Target Costing : Some Key Lessons From Japanese Companies", in *Working Paper*, No. 9301, of Kobe University.

Kenny, M. and Florida, R. [1988], "Beyond Mass Production : Production and the Labor Process in Japan", in the *Politics & Society*, Vol.16, No.1. (小笠原 欣幸 訳 [1990], 「大量生産を越えて : 日本における生産と労働過程」 『季刊 窓』 第3号, 所収。)

菊野 一雄 [1989], 「雇用情勢と雇用管理」 菊野 一雄・平尾 武久 編著『雇用管理の新ビジョン』 中央経済社。

雇用情報センター [1990], 『情報ネットワーク化の進展と組織・仕事の変化に関する調査研究報告』。

熊沢 誠 [1992], 「日本の経営における働かせ方の論理」 基礎経済科学研究所 編『日本型企業社会の構造』 労働旬報社。

Levy, P., J. Bessant and *et al.* [1993], "Organization Design Implications of Computer-Integrated Technologies", in the *Human Factors in Manufacturing*, Vol.3-2.

丸山 恵也 [1993], 「日本の生産システムはポスト・フォーディズムか (下)」 『経済評論』 第42巻第2号, 日本評論社。

McGregor, D. [1960], *The Human Side of Enterprise*. (高橋 達男 訳『企業の人間の側面』 ダイヤモンド社。)

Merchant, K.A. [1985], *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company.

嶺 学 [1991], 『労働の人間化を求めて』 法政大学出版局。

Mintzberg, H. [1989], *Mintzberg on Management*, The Free Press.

Mueller, R.K. [1986], *Corporate Networking : Building Channels for Information and Influence*, Free Press. (寺本 義也・金井 壽宏 共訳『企業ネットワークング』 東洋経済新報社。)

宗像 正幸 [1989], 『技術の理論 — 現代工業経営問題への技術論的接近 —』 同文館。

宗像 正幸 [1993], 「生産システム特性把握の視点について」 『国民経済雑誌』 第167巻第3号。

- 宗像 正幸 [1991], 『『日本型生産システム』の特性把握をめぐる』『国民経済雑誌』第163巻第2号。
- Murata, K. and A. Harrison [1991], *How to make Japanese Management Systems Work in the West*, Gower.
- OECD, 労働省訳・編 [1972], 「OECD対日労働報告書」日本労働協会。
- 奥林 康司 [1992], 『労働の人間化 — その世界的動向 —』有斐閣。
- 奥林 康司 編著 [1988], 『ME技術革新下の日本的経営』中央経済社。
- 奥林 康司 [1993], 「日本における労働の人間化」佐護 馨・安 春植 編著『労務管理の
日韓比較』有斐閣, 301～325頁, 所収。
- 奥林 康司 [1991], 「日本の経営」佐護 馨・韓義泳 編著『企業経営と労使関係の日韓比
較』泉文堂, 32～33頁, 所収。
- 奥林 康司 [1987], 「新しい労働パラダイムへの出発」日本労務研究会『労務年鑑』(1987
年度版)。
- 奥林 康司・菊野 一雄・石井 修二・平尾 武久・岩出 博 共著 [1992], 『労務管理入門』
(増補版)有斐閣。
- 奥林 康司 [1990], 「官僚制組織とQCサークル」『経営維持と正当性』(鈴木和蔵先生還
暦記念論文集) 白桃書房。
- 奥田 幸助 [1993], 『組織民主主義と組織再編成』中央経済社。
- Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr. [1982], *In Search of Excellence*, Harper &
Row. (大前 研一 訳 『エクセレント・カンパニー』講談社。)
- Pieper, R. [1990], *Human Resource Management : An International
Comparison*, de Gruyter.
- Piore, M. and Sabel, C.F. [1984], *The Second Industrial Divide : Possibilities
for Prosperity*, Basic Books Inc. (山之内 靖・水易 浩一・石田 あつみ 訳
[1993], 『第二の産業分水嶺』筑摩書房。)
- Power, D.J. [1988], "Anticipating Organization Structures", in Hage, J.
(ed.), *Futures of Organizations : Innovating to Adapt Strategy and
Human Resources to Rapid Technological Change*, Lexington Books.
- Rockart, J.F. and J. E. Short, [1991], "The Networked Organization and the
Management of Interdependence", in Morton, M., *The Corporation of
the 1990's : Information Technology and Organizational Transfor-
mation*, Oxford University Press Inc. (宮川 公男・上田 泰 監訳『情報技
術と企業変革』富士通ブックス。)

- 労働省 [1985], 「若年者就業実態調査報告」。
- Roethlisberger, J. and W.J. Dickson [1939], *Managements and Work*.
- Rothschild, J. and J.A. Whitt [1986], *The Cooperative Workplace : Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge University Press.
- 坂本 清 [1992], 「国際競争力と『日本の生産システム』の特質 — 『トヨタ生産方式』の評価にかかわって — (3)」『経営研究』(大阪市立大学), 第43巻第2号, 所収。
- 佐武 弘章 [1993], 「『リーン生産方式』の5つの論点」法政大学大原社会問題研究所 編『大原社会問題研究所雑誌』第415号, 17~30頁, 所収。
- 島田 晴雄 [1988], 『ヒューマンウェアの経済学 — アメリカの中の日本企業 — 岩波書店。
- 庄村 長 [1992], 「QCサークル」島袋 嘉晶 編著『労務管理小辞典』中央経済社, 44頁, 所収。
- Shrader, C.B. et al. [1989], "The Network Structure of Organizations : Effects of Task Contingencies and Distributional Form", in the *Human Relations*, Vol.42, No.1, 1989.
- Thompson, J.D. [1967], *Organizations in Action*, McGraw-Hill. (鎌田 伸一, 新田 義則, 二宮 豊志 共訳 [1987], 『オーガニゼーション イン アクション』同文館。)
- 山田 鋭夫 [1993], 『レギュレーション理論 : 経済学の再生』講談社。
- 八幡 成美 [1993], 「情報ネットワーク化の進展と仕事の変化」法政大学大原社会問題研究所 編『労働の人間化の新展開 — 非人間的労働からの脱却 — 』総合労働研究所, 133~156頁, 所収。
- 吉田 和男 [1993], 『日本型経営システムの功罪』東洋経済出版社。
- Young, S.M. [1992], "A Framework for Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Practices in the United States", in the *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4, pp. 677-700.
- Wainwright, J. and A. Francis [1984], *Office Automation, Organisation and the Nature of Work*, Gower Publishing Company.
- White, M. and M. Trevor [1983], *Under Japanese Management : The Experience of British Workers*, Heinemann.
- Zammuto, R.F., E.J. O'Connor [1992], "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits : The Roles of Organization Design and

Culture", in the *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4.

Zuboff, S. [1988], *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*, Basic Books.