慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	脱工業社会の経営、組織、人的資源 : 脱工業社会の微視的変動分析
Sub Title	Human resources developments in post-industrialised societies
Author	関根, 政美(Sekine, Masami)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication year	1988
Jtitle	法學研究 : 法律・政治・社会 (Journal of law, politics, and sociology). Vol.61, No.7 (1988. 7) ,p.1- 31
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-19880728-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

脱工業社会の経営、組織、人的資源

——脱工業社会の微視的変動分析——

関根政美

一　工業社会の経営と組織
二　脱工業社会の経営と組織
三　脱工業化と人的資源——経営・管理者レベル
四　脱工業化と人的資源——一般事務・労働者レベル
五　結　論——残された問題

一　工業社会の経営と組織

経営の近代化と官僚制組織の発展

脱工業社会の微視的変動分析として、既に筆者は本誌第六一巻第一号の拙稿「脱工業社会のエネルギー・素材、技術、労働」において近年の社会変動状況について検討した。表題からも分かるように、注目した点は変動の基礎的領

域のうちエネルギー・素材、技術革新と労働および職務編成といった生産、労働、職業に関わる問題であった。本稿では、経営と組織管理、さらに人的資源について考察を加え近年の社会、文化変動状況の基礎的な部分について論じたいと思う。

脱工業社会の定義あるいは微視的変動分析などの諸点については前掲拙稿（関根　一九八八、一五五―九頁）を参照してほしいが、簡単に再論すると次のようになる。すなわち、脱工業化はサービス社会化ともいわれるが、ガーシュニー（Gershuny 1984）によれば産業の中心が農業、製造業からサービス、情報産業に移動し拡大していくとともに、職業の分布や労働と生活の質が高度化していく大きな歴史的変化を主に特徴とするものであり、時代的には近年になってその特徴が一般化しつつある変化を示す。さらに微視的変動分析とは、こうした変動の基礎的な領域、すなわちエネルギー・素材、技術、労働、経営と組織、必要とされる人的資源を指し、変動の源泉に近い領域の研究を意味している。

それではまず、経営と組織における変化について考察したい。当然のことながら、エネルギー・素材、技術、労働などの諸領域に見られる変化を前提として、この問題を考えなければならない。

経営と組織（組織構造）は工業化期においてはどのような姿を示していたのであろうか。その点から論じたいが、それは多分以下のように要約できる。

（一）「成り行き管理」（drifting management）から、近代的経営管理への発展。とくに「科学的管理法」（Scientific Management）、あるいは「人間関係管理」（Human Relations Management）などがその核となる。

（二）中小規模の組織を中心とし、単純な軍隊式ライン型組織構造から、大規模組織の登場により必要となった大量生産・大量事務処理のために巨大な官僚組織が構造化されていく。

この二つの動きは、盾の両面を構成するものであって密接に結びついている。科学的管理法に代表される近代経営

の発展は、中小規模の企業組織を中心とした工業化以前の社会から、大規模の寡占、独占企業が発展していくなかで、経営の合理化と生産性の向上が緊急課題として認識されるようになり、作業の標準化、命令・指揮系統の統一、ラインとスタッフの機能的分化、給与支払いの合理化と基準の明瞭化、昇給と昇任の基準、職歴管理などの面での近代化が要請されたために生じたものである。こうしたことは、大規模工場にのみ生じたことではなく、行政組織においても見られ官僚制度の発展をもたらしたのである（佐藤　一九六六、二五一―九頁、島　一九七九、一一―三二頁）。

官僚制（bureaucracy）とは、複雑で大規模な組織が、与えられた目標を能率よく達成するために考案された管理体系の一つであり、以下のような特質を示す。

（一）　合理的規則の支配
（二）　権限のヒエラルヒー（職階制）
（三）　非人格的人間関係と職務への忠実義務と中立性
（四）　職務の専門化と専業化
（五）　雇用、昇進などにおける学歴、資格の重視と試験制度
（六）　文書主義

これらは、M・ウェーバー（Max Weber）のいう形式合理性の進展によって生じてくるものである。ウェーバーは、主に行政機関を中心として、社会全体が官僚制化していく点に注目したのであるが、テーラー（F. W. Taylor）は大規模経営における生産部門の官僚制化を科学的管理法の適用という形で具体化したのである。アンリ・ファヨール（H. Fayol）は経営・管理レベルを対象として、近代的経営管理論を展開した。このような議論は「古典的組織論」（classical management theory）の範疇に属するものである（佐藤　一九六六、六一―七一頁）。そして、それは以下のような人間観あるいは人間仮説（assumptions about people）に基づいている（関根　一九八〇、一〇八―九頁）。

（一）　人は本質的には経済的刺激によって動機づけられ、その経済的収穫を最大ならしめるように行動する。

（二）　経済的《刺激》は組織によって統制されるものであるから、人間は本質的には組織によって操られ、動機づけられ、統制される受け身の存在である。

（三）　人間の感情は本質的に非合理的なものであるから、自己利益の合理的な計算が感情によって妨げられないようにしなければならない。

（四）　組織は、人間のこのような非合理的な感情の影響力を少なくし、統制することが可能なように設計することができるし、またそのように設計しなければならない。

（五）　人間は生まれつき怠け者であり、従って外から刺激を与えて動機づけなければならない。

（六）　人間の生来の目標は組織のそれと相反するものである。従って人間を組織目標の達成に協力させるには、外部からの力によって統制しなければならない。

（七）　人間はその非合理的感情のお陰で、基本的には自律および自己統制が不可能である。

（八）　すべての人々は、二つのグループに分けることができる。すなわち、（イ）（二）から（七）までの仮説にかなったグループと、（ロ）自分で動機づけることが可能であるとともに、自己統制ができ自分の感情に比較的左右されないグループである。後者のグループこそ合理的経済人の典型であり、前者のグループを統制する管理者の役割を受け持つべきである。

これはいわゆる「合理的経済人」（rational-economic man）仮説といわれるものである。ここで注意すべきは経営者、管理者など上級職種につく人々は、非合理的感情の統制ができる典型的な合理人として見なされているが、一般労働者は本来の合理的性格が、無知や個人的な感情によって蔽われて合理的行動を主体的に起こし得ない受動的存在として描かれている点である。

しかしながら、こうした新しい管理法の登場は、成り行き管理に代表される前工業化、初期工業化の時代の経営管理の弊害の除去に成功したことを忘れてはならない。例えば、労務費用や利潤の計算、企業会計や収支決算など不明瞭であった部分の合理化、家計と企業会計の分離を進めたし、雇用管理における情実やえこひいき、コネ、縁故関係の排除にも役立った。ドンブリ勘定と縁故関係を土台とした人間関係が重視され、しばしば合理性、正確性、計算可能性が軽視されていた状況を補正した。こうした状況の発生は、いわゆる「内部請負制」(sub-contract system)という間接雇用が支配的で、労働者の直接管理が行われなかったことによるが、ともかくも科学的管理法、官僚制化の進展は多くの弊害を取り除いたのである（奥村他　一九七八、三九—五六頁）。

しかし、問題も多かった。それは、まず第一に、組織の目標転倒、あるいは自律化（自己目的化）として現れる。すなわち、組織目標の達成そのものよりも自己の存続、維持が重視される事態、あるいは組織の存続を計るために、組織が扱う課題や問題の発生を助長する傾向が生じる。第二に、能率の論理、非人格性の論理から生じる人間性および人間関係の歪み、すなわち「官僚的パーソナリティ」(bureaucratic personality) の発生という形で現れたのである (Merton　訳一九六一、六章)。

組織の自己目的化は、労働者達からみれば自己の職務の確保と地位の維持、要するに身の安全を守ることである。このことから、形式主義、秘密主義、繁文縟礼、画一主義、派閥主義、規則万能主義、責任転化などの無責任が生じ一種の病理化が進むと同時に、他方では組織目標の必要以上の追求と強調が合理的政策の策定、選択を誤らせることさえ生じる。このようなことが長期にわたって繰り返されると、組織構成員の間に、利己的保守性、閉鎖性、権威主義が発生し、組織内および顧客との間の人間関係が著しく破壊されるとともに、構成員の間に疎外感を高めることになる。結果として、組織の合理性、生産性が低下するほどまでに労働モラールが劣化してしまうのである (Blau and Meyer 1971, ch. 8)。ここに、受動的な人間仮説を持った組織管理が構成員をさらに受動化させてしまうという悪循環

が生じるのである。

人間関係管理の登場と問題点

官僚制化、科学的管理法の徹底化にともなう人間疎外を防止し、組織に生じる逆機能を除去するために発展したのが人間関係管理の手法であった。この管理法の基本には、古典的組織論の想定する人間観、あるいは人間仮説とは異なるものを持っていた。すなわち、古典的組織論が想定した企業構成員は金銭的経済上の刺激や名誉欲といったものにのみ反応する「合理的経済人」ではなく、社会的欲求に基づき人間的連帯や帰属感を求める人間、つまり感情的人間であり、常にヒトとして扱って欲しいと欲する「社会人」(social man)であるとした。具体的には提案制度、面接などを利用して、官僚制化、科学的管理法の歪みを防ぎ、それによって従業員のモラールを向上させようとしたのである(Schein 訳一九六六、四八―九頁)。

合理的経済人仮説に対して、社会人仮説は以下のような特質を持っていると思われる（関根 一九八〇、一一一頁)。

(一) 人間は基本的には社会的欲求 (social needs) によって動機づけられ、仲間との関係を通して基本的な一体感を持つ。

(二) 従業員は管理者が与える経済的な刺激よりも、むしろ社会的力 (social forces) に感応する。

(三) 従業員は、監督者が部下の欲求や「受け入れられたい」という欲求を充足し得る程度に応じて管理者に感応する。

要約していえば、欲求水準はより第一次的なレベルに近い低次元なものにこだわる合理的経済人に比べ、多少次元の高い社会的な欲求を持つ人間として人々は扱われるようになるのである。

しかし注意すべきは、人間関係管理法が従前の古典的組織論に取って代わったものではないという点である。それ

は、官僚制化、科学的管理法の進展によって職務の標準化、単純化そして画一化が押し進められ、仕事そのものが単調になり疎外感が上昇し、その結果、従業員はインフォーマル・グループを形成して会社、上司に対して反抗する傾向が強くなるが、そのような弊害や病理を取り去り、科学的管理法、官僚制の持つ本来の優秀性を生かそうとしたものである。その故に、たしかに人間観に大きな違いが見られるが、低い欲求次元として位置づけられる金銭（生活維持）的および社会的欲求しか持たない大衆的人間、感情的で非合理的な労働者として従業員を見なし、他方で、高い次元の欲求と高い知識、教育を持つエリート的経営者、管理者との間に人間的資質の大きな差を認める視点は共通しているのである（関根　一九八〇、一一二頁）。

いずれにせよ、工業化期あるいは工業社会の組織と経営は、官僚制化と科学的管理法、そして人間関係管理法との発展によって特色づけられる。それらは、少品種・大量生産に適した大工場組織における標準化、単純化の進んだ工業化期の技術体系、労働と職務内容に対応していたのである。

二　脱工業社会の経営と組織

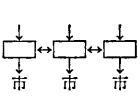
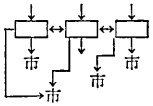
脱工業社会の組織と管理

脱工業化の時代は、周知のように、多品種・少量生産と多種・少量情報処理技術と知識、技術集約化、創造力を必要とする職務の拡大によって特色づけられる。これは、市場ニーズの拡大、多様化、複雑化、高度化そして不安定化に対応するためであった。こうした変化は行政機関にも生じたが、それは脱工業社会の住民の行政に対する要求の多様化、すなわち公共財、準公共財の充実への要求が拡大したからである（Benjamin　訳一九八三）。こうした結果、中央集権的で定形的で構造化された業務処理に適合的な官僚制組織の見直しが求められ始め、労働、技術の変化に適応

第1表a　アメリカにおける環境一組織の発展段階

時代区分	環境の性質	戦　略	特有の意志決定様式	意思決定レベル	組織形態
産業革命期 (1820～1900)	静態・散在		確実性		ライン・スタッフ
大量生産期 1900～1930代	静態・偏在	垂直統合	リスク	技術レベル (業務的意思決定)	職能部門制
マス・マーケティング期 1930代～1950代	動態・競争	多角化	不確実性	管理レベル (管理的意思決定)	事業部制
脱工業化期 1950代～1990	激　動	機動的戦略	部分的無知	制度的リーダーシップ (戦略的意思決定)	マトリックス

第1表b　組織タイプと戦略一構造一過程の適合関係

タイプ／特徴	単純組織	職能部門制	事業部制	マトリックス
戦　略	単一製品	単一製品と垂直統合	関連のある製品ラインへの多角化，内部成長	職能，製品，市場，地域など多様な次元に同等の順位づけ
単位間および市場の関連性				
組織構造	単純な職能性	集権的職能制	分権的な製品（地域）事業部の利益センター	地域および製品の利益センターをもった分権的構造
研究開発 (R&D)	制度化されていないランダムな探索	製品・プロセスの改良について制度化	左に同じ。但し，集権的指針	制度化，集権化された研究者と専門知識をもった人々の方向づけ，より長期志向
業績測定	人格的接触，主観的	生産性，コストについて非人格的評価，なお主観的	左に同じ。但し，全体に対する貢献の主観的評価	多元的，短期・長期の地域，製品，事業・職能についての利潤・投資収益コストの報告
報　酬	忠誠心に基づく，非体系的。温情主義的	生産性，達成量についての成果との結びつき	利潤に基づくボーナス，左より主観的。現金報酬	会社全体の収益性に基づくボーナス，裁量的，チームへの貢献度
キャリア	単一職能のスペシャリスト	職能スペシャリスト，若干のゼネラリスト的傾向	職能間で，事業部にまたがる本社一事業部間への動き	いろいろな多角化次元の間のキャリア
リーダーのスタイルと統制	トップが業務決定，戦略決定を人格的に統制	トップが戦略的決定，業務決定を委譲	結果による間接的統制を通じて業務を委譲。既存の事業内で戦略の一部を委譲。	共同決定，多元的な報告関係コンフリクト解消者
戦略的選択	所有者の要求 vs. 企業の要求	統合の程度。市場占有率。製品ラインの広さ	事業による資源配分。事業への参入・退出，成長率	諸次元への参入・退出，諸次元の優先順位の設定とパワーバランス

引用：Galbraith and Nathanson 1978．ただし訳は，岸田民樹 1985年，a：291頁，b：127頁のものを利用。
.bは一部省略して利用させて頂いた。

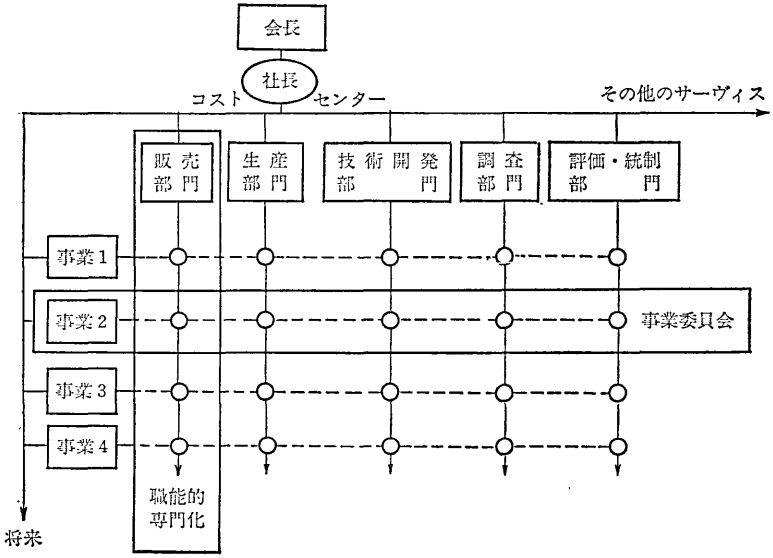
した新しい労働者の管理には、新しい経営管理方法が要求されるようになったのである。さらに、工業化による経済成長は、労働者の学歴や欲求の高度化を生み、その結果、労働観や人間観も変化し、新しい対応が迫られることになった。

例えば、組織においては、中央集権から分権的な権限体系の変化（権限委譲）が求められ、事業部制の導入、マトリックス組織（岸田　一九八五、一〇章）、あるいはベンチャー型組織（榊原　一九八五、八―九頁）が導入され始めた。それは、硬直的なタテ割り型組織から柔構造を持ち、小集団中心の流動的な組織への変化を意味する。さらに、非定形的で構造化しにくい業務が生産、事務部門を通して増加しだすと、個々の労働者に対する権限委譲や自主裁量権の拡大が必要になる。このことは逆に、権威主義的で細かに管理したり、仲間主義を強調しながらも労働者を劣等者のごとく見なす発想を捨て、労働者の人間的資質の潜在的側面に注目し、能力開発への意欲を増進させる管理方法への変更を要請する（Shein 1977, pp. 2-3）。そして、このような発想の転換は当然のことながら、産業民主主義、経営参加主義を強調し、具体的には労使協議制、共同決定制、参加制度の導入へと進んでいく。こうして、組織の構造や命令・指揮系統の改変、権限の分布や責任体系が大きく変更を迫られるようになるのである。アメリカにおける環境変化と組織の発展、そしてそれらの組織の特質についてまとめられたものがあるので第一表ａｂとして引用して示した。参照して頂ければ組織の特質の変化がよく理解できるはずである。

人的資源管理法の登場

経営管理の面においては、科学的管理法、人間関係管理法に取って替わり労働者の自主性や個性の発揮、責任の増大に対応できる人間の雇用、あるいは人間の資質の向上を援助するタイプの「人的資源管理法」（Human Resources Management）や、複雑で多様な性格と技術レベルにあわせて適材適所の配置を行ったり、管理パターンを適宜選択し

第1図　ダウ・コーニング社のマトリックス組織



引用：Galbraith and Nathanson 1978．ただし訳は第1表に同じ(302頁)。

利用して、複雑な、そして変化に富む労働条件や組織に対応して、人々を管理することの重要性を説く「コンティンジェンシー理論」(Contingency Approach)を土台とする変化適応的管理法が登場してくることになる。また、第一表ａｂで見たように組織的に見るとマトリックス組織がこれらに適合すると考えられる。マトリックス組織の一例は第一図として示されているので参照されたい。

人的資源管理法は、いわゆる自己実現欲求を持ち達成動機の強い「自己実現人」(self-acturalising man)、あるいは合理的意思決定能力を持つことも可能とする「管理人(ジン)」(administrative man)仮説を土台としている。それに対して、コンティンジェンシー理論は複雑な環境に人々は適応できる、あるいは複雑な環境に対応し得るほど人々は多様な性格を示すという「複雑人」(complex man)仮説を基礎としている。ここで、こうした人間仮説を提示しておきたい。まず、自己実現人であるが、それの特徴は以下のようになるであろう（関根　一九八〇、一一四―五頁）。

（一）　人間の動機は階層化されたいくつかのクラスに分かれていると仮定できる。すなわち、以下のようになっている。

（イ）生存、安全、保障を求める単純な欲求

（ロ）社会的欲求および認められたいという欲求

（ハ）自我の満足（ego-satisfaction）を求める欲求および自尊（self-esteem）に対する欲求

（ニ）自律と独立の欲求

（ホ）自分のあらゆる資源を最高度に活用するという意味での自己実現の欲求

（二）　人間は低次の欲求が満たされると、より高次な欲求が触発される。従って、最下層の大した才能も持ち合わせない労働者でさえ、他の欲求が大体において満たされると、仕事における自己実現、意義のある仕事をしているという意識、仕事の完成を求めるものである。

（三）　人は仕事の上で成長することを求め、かつ成長する能力を持っている。この成長とは、ある程度の自律性と独立性を発揮し、広範な時間的展望を持ち、特殊な能力と技量を伸ばし、環境への適応に際しての柔軟性を伸ばすことができるようになることを意味する。

（四）　人は本来的に内的に動機づけられ自己統制的である。すなわち、外部から課される刺激や統制はむしろ人を脅かし、適応を未熟ならしめる。

（五）　自己実現の欲求と組織を効果的に運営することとは、本来的に矛盾するものではない。適切な機会さえ与えられれば、人間は自発的に自己の目標と組織の目標を統合するであろう。

次に、人間の欲求が高次化する、あるいは教育、専門的資格の高まりが一般化すると、人間の合理的態度や行動を強調するようになるが、これが管理人仮説である（関根　一九八〇、一一七―八頁）。

（一）　人間は、自律的な意思決定者であり、かつ自由意思を持つ能動的な問題解決者（problem solver）である。

（二）　意思決定は、完全な意味での合理性（客観的合理性）を持ってなされることはなく、「制約された合理性」（主観的合理性）のもとで行われざるを得ないが、人間は常にその制約を乗り越えようとする。

（三）　人間は自己の欲求満足水準を持ち、それに基づいて達成すべき個人目標を持っている。従って達成水準に満足を感じた時、従来の行動を続けるが不満足の時は代替行動を探究する。すなわち不満足が生産性向上の原動力となる。しかし、このような時は個人の目標と組織の目標の同一化が高い場合である。

（四）　人間は非干渉型監督のもとにおいては組織目標への同一化の度合いを高めることから、欲求と期待、価値観は高い次元のものを所有すると仮定できる。

さらに、人間の欲求の複雑化と環境の多様性、変動性が意識されてくると、人間仮説も複雑人を登場させるようになるが、それは以下のような特色を持っている（関根　一九八〇、一一七―八頁）。

（一）　人間は複雑であるだけでなく、極めて変化しやすい。人間の動機は重要性に基づいて階層化されているが、この階層は時と状況に応じて変化するものである。さらに、動機は相互作用を起こし、互いに結合して複雑な動機の型を作り上げる（例えば、お金は自己実現を容易にするが故に、一部の人々にとっては、経済的動因が自己実現と同じ機能を果たす）。

（二）　人間は組織での経験を通して、新しい動機を学びとる能力を持っている。従って、ある人の現在の動機の型および組織との間に結ぶ心理的契約は、結局、その人がもともと持っていた欲求と組織での経験との間の複雑な相互作用の結果である。

（三）　組織が違えば、また同じ組織でも部署が違えば、人々の動機も異なっているかもしれない。すなわち、公式組織のなかで疎外された人は、組合や非公式組織のなかで自らの社会的欲求や自己実現の欲求を充足している

かもしれないし、また管理者の場合のように、仕事そのものが複雑であれば、仕事のなかで様々な欲求を満たすであろう。

(四) 人間は様々な欲求に基づいて、組織に生産的に関与するようになることができる。個人の究極的な満足と組織の究極的な有効性とは、ただ部分的にその個人の性質に依存するに過ぎない。仕事の性質とその仕事についている人の能力と経験や組織のなかの他の人たちの性質など、これらすべては相互の作用し合って具体的な仕事の仕方と感情を生みだす。例えば、非常に熟練しているがやる気のない労働者は、仕事は全く下手だが非常にやる気のある労働者とあまり変わらない貢献しかしないかもしれないが、それでも満足しているかもしれない。

(五) 動機や能力や仕事の性質によっては、人間は様々な管理戦略に反応することができる。つまり、常にすべての人々に有効なただ一つの正しい管理戦略というものは存在しないのである。

脱工業社会の経営と組織管理において前提とされる人間仮説は、一瞥しただけでダイナミックで、能動的な性格を示す。その結果、経営と組織の選択範囲が拡大していることが明らかになる。そのなかで注目すべきことは、工業化の時代とは大きく人間観が変化したということばかりではなく、人間に対する信頼感も高まっているということである。こうした人間能力に対する確信の高まりが、生産工程におけるQCサークル、TQCサークル活動を盛んにするとともに、事務、研究部門でも自律的小集団活動を推進する原因となっているのである。ただ、コンティンジェンシー理論が想定している複雑人仮説は、時には単純作業や退屈な反復作業労働に対して、適合的な労働者を探してくればそれでよく、労働の質の改善などはしなくてもよいという考え方にもつながる危険があるのでその点は注意したいが、多様な環境に対しても適応力を人間は持つという積極的な点を指摘していることに注目すれば、人間への期待は相当高まっているといってよいであろう（関根　一九八〇、一一三―五頁）。

脱工業化と工業化の時代における経営と組織は、ME化や教育の高度化などによって大きく異なる性質を持つものになった。むろん、工業化期に萌芽的に生じた傾向が、脱工業化期に拡大したものも多かろうが、たしかに連続性は無視できないが、同時に大きな断絶的な変化が十分認められるのである。

三　脱工業化と人的資源——経営・管理者レベル

経営・管理者レベルの人的資源

脱工業化における人的資源について見ることは、望ましき人材について語ることになる。本節では、前節までの議論を踏まえて考察を加えていく。まず経営・管理者レベルから始めたい。ところで、経営・管理者レベルの人々に要求される人材は、一般的な形でいうと「革新的企業家精神」(innovative entrepreneurship)を持つ人々である。この概念はJ・A・シュンペーター(Schumpeter　訳一九七七)によって提示されたわけだが、内容について簡単に見てみたい。

一般に、企業家の機能は生産要素を結合し総合することにある。すなわち、モノ、カネ、ヒトそして技術などの生産諸力を結合させることにある。ただ、これが単に毎年循環的に行われ、規則化、定形化した活動であるならば、革新的企業家とはいえない。むしろ適合的企業家というべきである。今までの結合状況を破壊し、新しい状況に対応するような新しい結合を達成しなくてはならない。例えば、以下の諸点において革新することが要求される（対木　一九八四、四七—八頁）。

（一）　新しい財貨やサービスあるいは新しい品質を持つものを生みだす。これらは消費者にとっても、競争企業にとっても真新しいものでなくてはならない。

（二）　新しい生産方法の導入を行う。これも当該産業において未知であったものでなくてはならない。

これには以下の二つのやり方がある。

(イ) 今までとは全く異なった生産方法の開発をする場合。

(ロ) 従来の方法を新しい組合わせのもとで使用するという場合。

(三) 新しい販路の開拓（国際市場への進出など）。

(四) 原料、半製品の新しい供給源の開拓。

(五) 新しい組織の開発と新しいタイプの組織間関係を作りだす。前者は組織開発(OD)あるいは組織革新であり、後者は異業種間交流や合併などを意味する。

革新が、以上の五領域において生じるわけであるが、これらが革新的あるいは創造的であると呼ばれるには、その背後の考え方や発想に独自性が見られ、従来から広範に受け入れられてきた考え方や発想のパラダイムを打ち破る要素がなくてはならないし、その前提として新しい知識の獲得がなければならない（加護野　一九八三、一一―二頁）。こうしたことを前提として五領域のすべてないしは特定領域での革新を求めて実践し、循環運動に埋没することなく慣行的軌道を離脱し、新軌道へと企業活動を転換させることができる者を革新者というのである。第二表abにおいて革新的企業家とそうでない企業家の対比を行っているので参照して欲しいが、これらの表では革新的企業家を探索型企業者とし、そうでないものを防衛型企業者としているが意味するところは同じである。

革新的企業家の特質

今日のように、大量生産の原理に基礎を置く重化学工業の発展と成熟化が進み、経済成長率の上昇はもはやこれらの産業に多くを期待できなくなっている時に、先の五領域の革新で活躍しているのがベンチャー・ビジネスであり、その経営者達なのである。しかし、革新的企業家はベンチャー・ビジネスだけに要求されるわけではない。社内ベン

第2表　企業者と技術の類型

a：探索型の特徴

企業者的問題	技術的問題
《問　題》 新しい製品と市場をどのように見出して，開発するか 《解決策》 1．事業領域を広くとり，常に発展させていく 2．環境の条件と出来事を，広い範囲にわたって監視する 3．業界に変化を作り出す 4．製品と市場の開発によって成長する 5．急速な成長もありうる 《コストと利点》 製品と市場の革新は，環境の変化から組織を守る。しかし，この組織は利益性が低くなり，資源が拡張しすぎる危険に陥る。	《問　題》 単一の技術過程に長期にわたってかかわりすぎることをどのようにして避けるか 《解決策》 1．柔軟で，試作的な技術を持つ 2．複数の技術を持つ 3．常規化と機械化を低くとどめる 人間に技術を持たせる 《コストと利点》 技術の柔軟性によって事業領域の変化に素早く対応しうる。しかし，複数の技術があるために，生産と販売のシステムの効率を最高にすることはできない。

b：防衛型の特徴

企業者的問題	技術的問題
《問　題》 安定した製品と顧客の組合わせを作り出すために，いかに全体市場の一部を「聖域化する」か 《解決策》 1．狭く安定した事業領域 2．事業領域の積極的維持（たとえば，競争的価格政策，優れた顧客サービス） 3．事業領域外での開発を無視する 4．主に市場浸透策を通じて，注意深く漸進的に成長する 5．現在の製品またはサービスに密接に結びついた製品開発 《コストと利点》 その組織を業界内のそれにふさわしい場所から追い出すことは，競争者にとって難しい。が，一方では，市場の大きな変化が，その生存を脅かすことになろう。	《問　題》 いかに効率的に財またはサービスを生産し，流通させるか 《解決策》 1．コスト効率指向の技術 2．単一の中核技術 3．垂直統合 4．効率性を維持するための技術上の絶え間ない改善 《コストと利点》 技術的効率が組織成果の中心になる。しかし，技術への大きな投資は，技術的問題が長期に安定しており，予測可能であり続けるということを前提にしている。

引用：岸田民樹　1985年，135-6頁。

チャーを計画し実施している大企業はもとより、多かれ少なかれ、新しい困難で不確実な状況のなかで生き残るための模索をしている企業には、革新的経営者が必要である（大滝　一九八四）。こうした機能を遂行する人材を得ることができるか否か、すなわち人的資源の良悪が企業の将来を決め、ひいては脱工業化の成否に関わってくるのである。

ところで、革新的企業家の特質とはどのようなものであろうか。その点をまとめると以下のようになる（小川　一九八四、四―七頁、清成　一九八四、三二―四頁）。

（一）　一般的な経営者よりは高学歴であり、技術ないしは経営に対して専門的資格を所持している可能性が高い。

（二）　ダイナミックな個性、創造力、発想転換能力そして広い視野を持つ。

（三）　達成欲求が強く、自己の創造力、能力を世に問うために、既存の組織を離れるほどの自己実現の欲求が強い。実際に、大企業やその研究所、大学からスピン・オフしようとする意欲が強い。

（四）　対人関係能力の高い人間である。つまり、人を動機づけることがうまいとか、感化、共鳴させる説得能力を身に付けていなくてはならない。経営陣をリードしていくチームリーダーとしての能力が要求されるのである。

（五）　健康な人間性と体力を持つ。健康、健全なる人間性とは以下に示された特質を持つことをいう。

（イ）　何からでも学ぶ素直さと謙虚さ

（ロ）　豊かな感受性

（ハ）　他の人のためを計るこまやかな心

（ニ）　明るさ、冷静さなどの情緒の安定

（ホ）　積極性と志の高さ

（六）　経営哲学や目的がはっきりしており、自己の職務を天職と考えることができ、実行力と難局に耐える能力、すなわち体力と精神力を持っている。

性質といわれるものについて細かく議論すればきりがないであろう。また、今挙げた特性だけを見ても矛盾がないわけではない。例えば、達成動機の強い人は、往々にして自己中心的であり、他人とトラブルを起こしやすいと以前より指摘されており、人間関係能力と矛盾することが考えられる。しかし、一つの理念型としてみれば、企業家の特性を探る上では十分であろう。いずれにせよ、以上の特質を簡単にまとめてみれば、官僚的パーソナリティではなく、革新的パーソナリティを持つ者といえよう。むろん、革新的企業家は、前工業化から工業化への移行の時にも出現するものであり、決して、現在だけ必要というものではない。いつでも時代の大きな転換点には欠くことのできない人材なのである（吉森　一九八六）。しかし、今後も不確実な時代が続く限り必要な人材であり、今日ほど大量に要求されている時代は今までになかったであろう（小川　一九八四b、三頁）。

四　脱工業化と人的資源――一般事務・労働者レベル

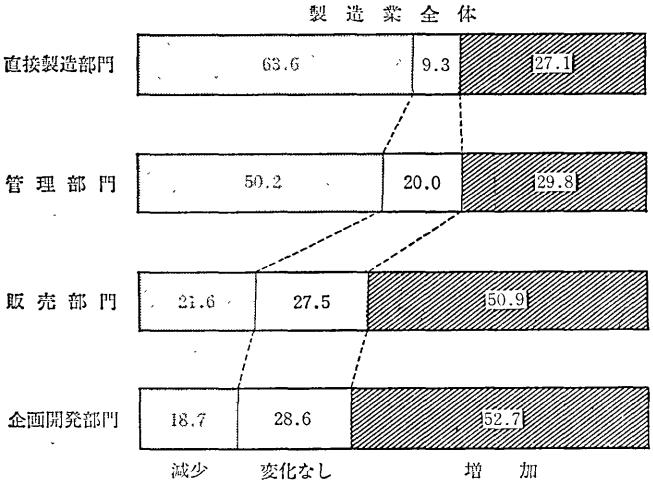
一般事務・労働者レベルにおける小集団作業化

一般事務・労働者レベル、すなわち、生産、事務労働部門労働者であるが、前稿において既に脱工業化の基本的領域の技術および労働において述べたことから、どのような人的資源が要求されるのかは十分予想がつくものと思われる。すなわち、工場の生産工程におけるＦＡ化およびＦＭＳ化は、労働者を直接の生産労働から引き離して、ロボットや自動制御装置の作業を監視し、装置のプログラミングなり、トラブル発生時における修理を行うようになり、肉体技能労働者というよりは技術者に近い存在になっている。すなわち、彼らの職務は、装置の監視のみならず、常に技術者達と協力して生産システムの生産性向上のための改善、すなわちプロセス・イノベーションを行うことも要求されるようになってきたのである（小川　一九八四a、八―一〇頁）。他方、事務部門においてもＯＡ化は、単純反復作

業をなくし、人々に思索や問題解決、意思決定の仕事を拡大する。すなわち、事務部門においても、生産部門と同様な変化が見られるのである（関根　一九八八、一七二―八三頁）。

ところで、生産、事務部門のこうした動きは、必然的に小集団活動を活発にする。例えば、工場レベルにおけるME機器の修理やプログラムの検討、あるいはシステム自体の改良のために、労働者が個人的な努力でよいアイデアを出すということは、不可能ではないとしても難しい。さりとて、専門技術者のみでは現場の人々の要求を無視した改良案をだすことになりやすい。実際には、労働者と技術者との間の協同作業やミーティングなどによって様々なアイデア、問題解決案が出てくるであろう。今日、工場レベルでのQCサークル、TQCサークル活動、準自律的作業集団（semi-autonomous groups）などの小集団作業はもはや常識であるが、さらに、職場レベルや経営レベルでの参加を主とした、産業民主主義の強調も単なる生産性向上のためだけでなく、ハイテク化への避けて通れない選択の結果であると考える必要が出てくるに違いない（通産省企業行動課　一九八四、一九―二頁、安井　一

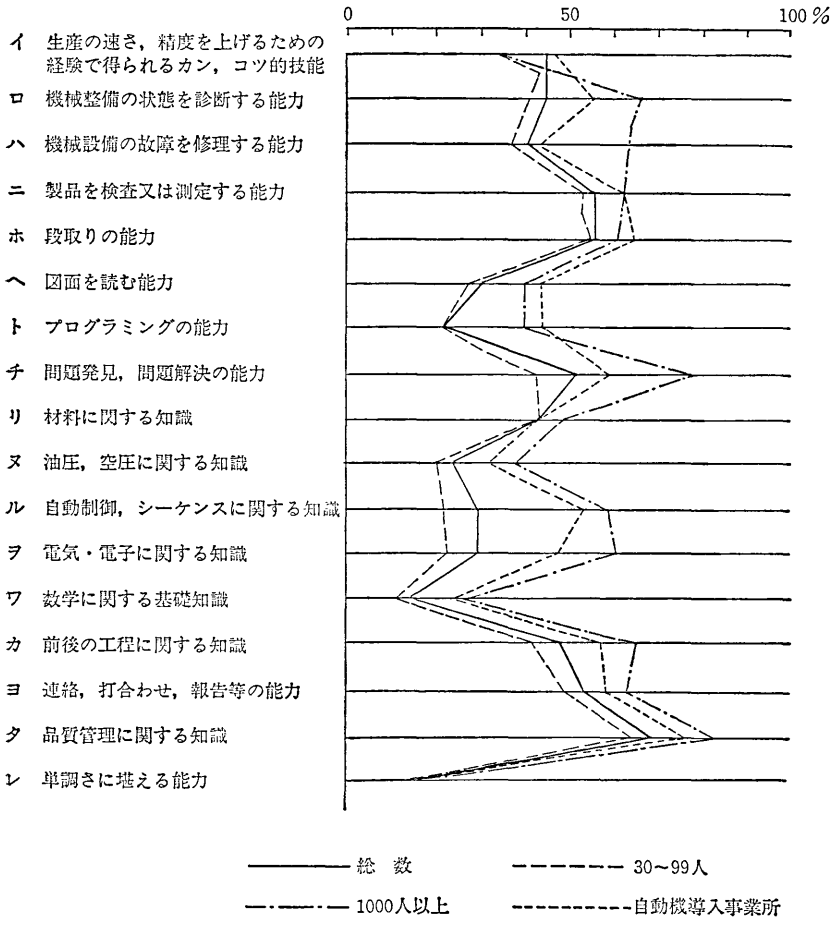
第2図　職種別従業員数の増減（昭和52年度末→57年度末）



（注）1.「減少」,「変化なし」,「増加」と答えた企業の割合を示す（数字の単位は%）
2. 直接製造部門：生産工程作業，工程管理等
管理部門：人事，労務，経理，財政，ビル・工場管理，警備等
販売部門：販売，商品メンテナンス，アフターサービス等
企画開発部門：技術開発，商品開発，広告，デザイン等

資料：通商産業省「製造業のソフト化に関する調査」中間報告（昭和59年4月）。
引用：通商産業省産業政策局企業行動課　1985年，84頁。

第3図　事業所が中堅技能者に期待する知識技能
（「重要度が高まった」の事業所構成比）



資料：職業訓練研究センター「技術革新・中高齢化と人材の有効活用に関する調査」（昭和58年1月）
引用：第2図に同じ（92頁）。

九八八、九三頁)。

このような現象はホワイトカラーレベルにも生じている。すなわち、プロジェクト・チームやタスク・フォースの利用である。事務作業の効率化、オフィス・システムの改善を始め、新しい商品、サービスの発見と品質向上などの仕事は、グループ活動のほうが生産的である。時には、地位の上下、所属の違いを乗り越えてアイデアを出し合うということも必要である。このように、事務部門においても、小集団作業化への傾向が見られる。それ故に、生産部門であろうと事務部門であろうと、個々の労働者の仕事が単純反復でかつ孤立的な仕事から開放されると、半ば必然的に、非定形的で創造的で、集合的な仕事へと変化していくことが傾向として認められるのである(吉田　一九八二、三頁)。

こうしたことは、一九七七年から八二年にかけての製造業における職種別従業員の増減を見ても明らかである(第二図)。すなわち製造、管理、販売部門に対して企画開発部門での従業員の増加が目立っているのである。これは製造業内部におけるサービス化の進展を意味している(山越　一九八七、四四頁)。また、第三図からも分かるように、一般労働者に対して要求される能力として「問題発見、問題解決の能力」、「機械設備の状態を診断する能力」、「前後の工程に関する知識」などが上位を占めている(泉　一九八七、一一四頁)。こうした状況になると、個々人の努力では解決のつかない問題もでてくるのであり、その結果小集団活動が重視されることになる。

小集団活動の利点と一般労働者レベルの人的資源

小集団(small group)を中核とした活動がなぜ重視されるのであろうか。それは、個人の創造力には限界があり、個人のみの力だけでは得られないものを得るために集団の創造性(group creativity)が見直されているからである。つまり、グループ思考(group thinking)や問題解決(group problem solving)にいくつかの利点が考えられるのである。利

点のうち主なものは以下の通りである（稲山　一九八五、加護野　一九八五）。

（一）　バリエーション。すなわち、グループ思考の実践において視座の転換が可能となり、グループ内で提出される意見やアイデアも多様になる。それは、異質な意見や思考がぶつかり合うことによって、メンバーの思考のレパートリーを豊かにさせる。異質情報の支配によって個々人の思考力と同時に、グループの創造力も高めるのである。

（二）　メンバー同士の意思疎通が可能となり、人間関係の向上と改善の機会が与えられる。ともすれば陰口に終わってしまう批判も人間関係改善のために公にされ、向上のための糸口にもなる。その結果、問題解決や仕事において不都合な抵抗や対立、反対を説得や話し合いを通して抑制することが可能となる。対立解消の機能が発揮される。

（三）　複数の相手に向かって話したり、複数の相手からの反応によって思考活動が、構造化されると同時に、個人の考え方が他の人々に理解されるようになるとともに、社会的流通力を持つようになる。そのことによってメンバーの思考の方向づけや促進も可能となるばかりか、思考の社会的形式化の機能が発揮される。

グループ化によって個々人の能力が倍加されると同時に、独善的なアイデアも討論を通して有用なアイデアとなるなどの利点が生じ、さらに、人間関係にもよい影響が与えられ、企業内で理想的なネットワーキングの形成も可能だというわけである。様々な部署から集まる従業員による小集団活動の効果も確かめられている（寺本　一九八六）。

ところでネットワーキングとは、本来的には「技術や産業の一層高度な発展による超高度産業社会化への傾向を促進するための条件を説く議論として定義されているのではなく、むしろ、反対に、今日の高度産業化あるいは超高度産業化にともなって発生しつつあるさまざまな種類の社会的な病理現象を克服するための社会的な手掛かりを求める議論として提起されている」（正村　一九八六、一四頁）が、こうした意図とは反対のことが企業、産業内部に応用され

ている。多分、情報のネットワーク論との言葉の類似性とともに、小集団活動の原則が類似するため、本来の意図と異なる応用がされているのであろう。しかし、企業内における官僚制的病理現象を克服することは組織にとっても、人間にとっても都合よいことであるから、こうした議論が組織論に応用されるのは当然のことである。

それはともかくも、リップナックとスタンプス（Lipnack and Stamps 訳一九八四）によるとネットワーキングの原則は以下のようになる。こうした議論は組織論の分野においてはもはや古典となったリッカート（Likert 訳一九六四、訳一九六八）の連結ピンと経営システムモデルと類似しており、とくに目新しいものとは思えないが、それらは構造と過程に分けられている（正村　一九八六、一五頁）。

［構造］

（一）全体と部分の適切な統合。

（二）ヒエラルキーを否定しつつ多様なレベルの活動を連携させていること。

（三）集権的官僚組織と対象的な分権的運営。

（四）「複眼的」なものの見方をもつこと。

（五）多頭的なリーダーシップ。

［過程］

（一）ダイナミックに変動する多様な関係によって維持されていること。

（二）境界が不明確であること。

（三）一人一人の人間が結節点であり、またリンクでもあること。

（四）自律的な個人を基礎としつつ、全体を発展させていること。

（五）新しい価値観が結合をつくりあげる要因であること。

ところで、小集団特有のアイデアやバリエーションの創造能力は、官僚制組織や大集団では不可能になってしまう。すなわち、大集団のなかでは人々の相互作用はどうしても疎遠になりやすく、メンバー相互のアイデア、思考の交換も困難になる。また、集団の目標や活動自体も認識しにくくなると同時に、メンバー個々の貢献の機会も減るため人々の関与度も低くなるからである。さらに、官僚制の場合の問題は、それがもともと定形的で構造化された仕事に適合的であり、命令・指揮系統や責任と役割の明確化を前提としており、どうしても統合、コントロール、計画、調整といった側面が強調されがちである。その結果、秩序維持の圧力が高まると同時に、異質性よりは同質性、和とか従順性が重視されてしまう。人間は、無意識に既存の知識や思考のパラダイムと合致する知識にこだわりやすいし、パラダイムに合致しない知識に対しては抵抗を示しやすい。また、常に人間は、社会生活や秩序の安定と予測可能性を欲する傾向が強いが、大集団や官僚制は、その傾向を助長しやすいのである（加護野　一九八三、一一―三頁）。

しかし、注意すべきことは、グループ活動といっても、個々のメンバーの持つ革新意欲や創造能力が、集団の創造能力の基礎にあるから、こうした意欲や能力を持たない人々、すなわち内発的動機づけを持たない人々が集まっても意味がない。さらに、人々の持つ潜在的な力を引き出せない雰囲気、例えば、強い協調指向、なあなあ主義、過度の統制や同質性を生みだす集団文化が存在したり、権威主義的リーダーシップの型が実行されていれば、集団の持つ大きな力を殺すことになる（加護野　一九八三、一九八五）。それ故に、バリエーション発生、選択そして維持と発展のための参加的管理を主体とするリーダーシップが必要となるが、それを権威主義的管理を生むリーダーシップと比較したものを第三表に示したので参照してほしい。

それ故に、小集団活動すべてが創造力を生み出すわけではない。この点で、上位に立つ経営者や管理者のリーダーシップの型、組織の構造あるいは組織風土や文化（corporate culture）が大きな問題となる（小林　一九八五、梅沢　一九八六）。要するに、企業内ネットワーキングを形成し思考のバリエーションとレパートリーを拡大し、新しいアイデ

第3表　リッカートのモデル

	権威主義的管理	参加的管理
リーダーシップ	上司は部下を信頼していない。職務に関する問題について部下は上司に気楽に相談できない。上司も部下に意見やアイデアを求めようとしない。	上司は部下を信頼している。部下は職務に関連する問題について上司に気楽に相談できる。上司も常に部下の意見やアイデアを求めようとする。
組織成員の動機づけ	威嚇。罰則と報酬；組織目標達成の責任は上級管理者に集中されている。	参加的な報酬システム；参加的な目標，評価の設定。目標達成の責任は全員が共有。
コミュニケーション	一方的；上司から部下へのコミュニケーション。上司は部下のもっている問題を知らない。	上方，下方および水平のコミュニケーション。上からの命令を受けるが，自由に疑問を表明することができる。上司は部下の問題を知っている。
相互作用と影響力	上司との相互作用はなく，協力的なチームワークもない。	上司と部下の間に広範な友好的相互作用。多くの協力的なチームワーク。
意思決定	政策および業務決定はトップが行う。公式の権限委譲は僅か。下部の成員は組織の問題を知らない。上位，および公式のスタッフグループにおいてのみ，技術的・専門的知識が利用可能。部下は作業に関連する決定に参加しない。意思決定は，決定の遂行を促すようにデザインされていない。	意思決定は，相互に連結されたグループを通じて，組織の至る所でなされる。全員が組織の問題を知っている。組織のどのレベルにおいても技術的・専門的知識が利用可能。部下は作業に関連する決定に参加する。意思決定は決定の遂行を促がすようデザインされる。
目標達成	命令が発せられて目標が設定される。目標は表面上受容されるが，内心は拒否される。	目標はグループ内での相談と合意によって確定される。目標は心から受け容れられる。
統　　制	統制職能は上部レベルが掌握，非公式組織は組織目標に反対。統制報告は組織を支配し，反抗者を罰し，高い生産性をあげる者に報酬を与えるために使用される。	統制組織への広範な人々の参加。公式および非公式組織は組織目標に貢献。統制報告は，自己指導および協力的な問題解決のために使用される。

引用：Khandwalla 1977．ただし訳は第1表に同じ(12頁)。

第4表　組織の創造性と組織特性の相関

次元		項目
バリエーションの発生	異質情報の交配	横断的な人事異動が頻繁に行われている。 異質な背景をもつ人の組み合わせが重視されている。
	組織単位の自律性	事業単位には業務遂行に関して大きな責任と権限が与えられている。 プロジェクト・チームには高度の自律性が与えられている。
	なまの情報の還流	経営陣は社外に多様な情報源をもっている。 あいまいであっても鮮度の高い情報には敏感に反応する。
	内発的動機づけ	仕事そのものの面白さや課題への挑戦が，士気を盛りあげている。 個人のユニークさや独創性が重視される。
	ゆさぶり	経営トップは，時には無理とも思えるような決断をする。 失敗を恐れず高い目標が設定される。
バリエーションの選択	実験主義	面白いアイデアは多少の危険があっても実行される。 新しい試みが実験的に実行に移される。
	非階層的な相互作用	公式の経路以外に，様々な情報ネットワークがはりめぐらされている。 部署間の情報交流が頻繁に行われている。
	階層の超越	経営トップは，好んで現場に顔を出し，社内で何が起こりつつあるかを掌握しようとしている。 経営陣は現場の提案を重視する。
	分析的選択※	提案は慎重に分析・検討されてから実行に移される。 新しい行動をとるために，市場調査が体系的に行われている。
保存	ルースな編成原理	経営戦略は，具体的な計画というよりも，ビジョンに近い。 社内の成功例がモデルとしてすばやく周知され，実行される。
	タイトな編成原理※	戦略・実行計画が遵守されている。 無理のない実行計画が策定される。
	秩序維持の圧力※	社内の和が重視される。 定まった仕事をきっちりとやりぬく人が尊敬される。

※　創造性と負の関係を持つと予測された次元。

引用：加護野　1985年，17頁より部分的に引用。

アをどしどし試みる実験主義や、よりよいアイデアの選択能力を高めるための新たな組織的秩序を維持できる環境を作らなければならない。どのような組織環境が必要かという点では多くの意見があろうが、とりあえず一例を示すと第四表のようになる。

小集団活動やそれを取り巻く環境の重要性と、実際に活動する労働者に要求される資質の問題が明らかにされたが、個々一般労働者レベルにも、今後趨勢として要求されていくと思われる特質について以下のようにまとめてみたい。それらは、経営・管理者レベルに必要とされるものと大きく異ならないであろう。

(一) 教育レベルの高度化
(二) 人間関係技術、コミュニケーション能力の高度化
(三) 個性的アイデアの創造能力と広い視野
(四) 作業目標や仕事の流れを把握する能力、すなわちシステム思考の充実
(五) 高度な欲求水準

これらは、ブルーカラー、ホワイトカラーの別なく、新しいハイテク化、脱工業化の波にさらされる分野では、ますます重要性を増していくものと考えられる。そして、このような人的資源が、先に述べた経営者、管理者も含めてどのくらい調達できて、その結果、脱工業化のための前提条件をどのくらい整備できるかということが先進諸国の企業、産業の問題となる。

五　結　論——残された問題

エネルギー・素材、技術と労働、職務編成の変化は当然のことながら、経営と組織戦略に大きな影響を与えるに違

第5表　微視的社会変動の概観

変動領域	前工業社会	工業社会	脱工業社会
エネルギー	生物・人力等 伝統的・自然的	有限化石燃料 再生不可能（困難）	無限新エネルギー 再生可能
素材	未加工自然素材 （石，木，土等）	加工素材（旧素材） （鉄，セメント等）	新素材 （ニューセラミックス等）
技術	道具	大型機械工場 少品種・大量生産 エネルギー浪費型	マイクロエレクトニクス 多品種・少量生産 （財，サービス，情報等） 省エネルギー型
労働	万能的熟練 経験， カン，コツ	半熟練 画一化，標準化 精神／肉体分離	多能工的熟練，技術者化 プログラム，保全作業，複雑化 精神／監視労動化
組織／管理	請負 成行管理	巨大官僚組織 直結化 科学的管理法 人間関係管理法 タテ型社会関係	プロジェクト，タスクフォース， マトリックス組織 人的資源管理法，コンティンジ ェンシー管理法 ネットワーキング
全般的動向		重厚長大　→	軽薄短小

いない。本稿では、工業社会から脱工業社会への移り変わりのなかで、すなわち、(一)経済低成長、不安定な社会環境と人々の高度化する欲求変化のなかで、少品種・大量生産型で標準化、画一化経営戦略の不適応化と、(二)組織内で働く人々の教育、欲求水準と期待の高まりのなかで官僚制型の硬直組織は、同じように不適応を起こすに違いないという前提に立ち、経営戦略と組織戦略について考えてきた。結果的には、不安定で将来を見通しにくい脱工業社会では、なによりも変化適応的で創造的な人物の雇用と育成が成功する条件となっていることを明らかにした。そこで、前稿（関根　一九八八）で扱ったエネルギー・素材・技術、労働における変動とともに基本的領域の全体像を第五表のようにまとめ、今後の問題について検討したい。

ところで、こうした特徴を考える時、新しい時代の経営、組織戦略に適合的な人もいれば、そうでない人もいるということが問題として浮かんでくる。例えば、工業化時代に若い時期を過ごし、今や中高年齢層になっている人々、あるいは経済的な理由から十分な高等教育を受

けられなかった人々、育児、家庭生活に縛られているために十分な就業機会を持てない主婦、また、日本でも最近問題になりつつある外国人労働者など言語的、文化的異質性に基づいて不利益を被っている人々、身体障害を持ち十分働けない人々などである。こうした人々、高齢者、非高学歴者、主婦・女性、外国人労働者や移民と難民、身体障害者など新しい社会変化の波に十分乗れず、いわゆる英才職種と呼ばれる仕事に就くことが難しい。一方で、産業の高度化、職業の高度化に適応する労働力の調達が叫ばれるなかで、他方で無視、軽視される人間としてこれらの人々は取り残される可能性が高い（Schwartz and Niekirk 訳一九八五、六章）。

新しい時代の変化に適応しやすい人々とそうでない人々が存在するということは、放っておけば人々の間に不公平を拡大し公正さを失うことになる。脱工業社会においては人々の公平なる労働参加のみならず、結果あるいは分配の公正や正義が求められるようになるので（Bell 訳一九七五、五七一—四頁）、これらを同時に進めるにはどうしたらよいのかという問題は、いかにして変化適応的で自己実現欲求を持ち創造性に富む人々を育成するかという問題と同じように重大な問題となるに違いない。

引用・参照文献

稲山貞登　一九八五「創造的な活動のための組織」『組織科学』一九（一）、二—一〇。

Bell, Daniel (1973), *The Comming of Post-Industrial Soceity*, New York: Basic Books.（内田忠夫・嘉治元郎・城塚登・馬場修一・村上泰亮・谷崎喬四郎訳）一九七五『脱工業社会の到来』（上・下）ダイヤモンド社。

Benjamin, Roger (1980), *The Limits of Politics: Collective Goods and Political Change in Postindustrial Societies*, Chicago: University of Chicago Press.（岡野加穂留監訳）一九八三『現代政治の限界』人間の科学社。

Blau, P.M. and Meyer, W. M. (1971), *Bureaucracy in Modern Society*, 2nd ed., New York: Random House.

Galbraith, J.R. and Nathanson, D. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing.

Gershuny, J. (1984), *The Future of Service Employment*, London: Francis Pinter.

泉輝孝　一九八七　「技術革新と人材開発」現代情報化研究会編『情報化時代の人材育成』総合労働研究所、一〇五―一三五。
加護野忠男　一九八三　「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』一七（三）、二―一五。
――　一九八五　「創造的組織の条件」『組織科学』一九（一）、一一―一九。
Khandwalla, P. N. (1974), 'Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure,' *Administrative Science Quarterly* 19(1), pp. 74–97.
岸田民樹　一九八五　『経営環境と環境適応』三嶺書房。
清成忠男　一九八四　「ベンチャー・ビジネス――その日米比較」『組織科学』一九（一）、三二―四一。
小林幸一郎　「組織文化の革新と組織開発」『組織科学』一九（一）、五五―六五。
Likert, Rensis (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳)　一九六四　『経営の行動科学――新しいマネジメントの探究』ダイヤモンド社。
――(1967), *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳)　一九六八　『組織の行動科学――ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社。
Lipnack, L. and Stamps, J. (1982), *Networking: The First Report and Directory*, Londn: Routledge & Kegan Paul. (正村公宏監修、社会開発統計研究所訳)　一九八四　『ネットワーク―ヨコ情報社会への潮流』プレジデント社。
正村公宏　一九八六　「ネットワーキングと情報社会の課題」『組織科学』二〇（一）、一三―二一。
Merton, R. K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳)　一九六一　『社会理論と社会構造』みすず書房。
小川英次　一九八四ａ　「技術革新と企業組織――プロセス・イノベーションを中心に」『組織科学』一八（三）、二―一三。
――　一九八四ｂ　「ベンチャー・ビジネスのマネジメント」『組織科学』一九（一）、二―一三。
奥村康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久　一九七八　『労務管理入門』有斐閣。
大滝精一　一九八四　「社内ベンチャー――その可能性と組織論的意味」『組織科学』一九（一）、七六―八六。
榊原清則　一九八五　「社内ベンチャーの意義」『組織科学』一九（一）、二〇―三〇。
佐藤慶幸　一九六六　『官僚制の社会学――マックス・ウェーバー理論の展開』ダイヤモンド社。
Schein, E. H. (1956), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. (松井賚夫訳)　一九六六　『組織心理学』岩波書店。

——(1977), 'Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development,' *Sloan Management Review*, 19(1), pp. 1-20.

Schumpeter, J. (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Zweite, neubearbeitete Aufl., Duncker & Humblot.（塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一訳）一九七七『経済発展の理論』岩波書店。

Schwartz, G. G. and Neilkirk, W. (1983), *The Work Revolution*, New York: Rawson Associates.（中村瑞穂・中村真人訳）一九八五『ザ・ワーク・レボリューション』ホルト・サウンダース。

関根政美　一九八〇「現代組織論の動向と人間仮説の変遷」『法学研究』五三（九），一〇五—一三四。

——　一九八八「脱工業社会のエネルギー・素材，技術，労働——脱工業社会の微視的変動分析」『法学研究』六一（一），一五五—一八八。

島弘　一九七九『科学的管理法の研究』（増補版）有斐閣。

寺本義也　一九八六「組織間イノベーションとネットワーキング」『組織科学』二〇（一），三五—四六。

対木隆英　一九八四「ベンチャー・ビジネスと企業家精神」『組織科学』一七（四），四二—五〇。

通商産業省政策局企業行動課編　一九八四『FAが工場をどう変えるか——生産革新の実態と展望』日本能率協会。

通商産業省政策局企業行動課編　一九八五『生産性向上技術の新事情——マイクロエレクトロニク化の進展と産業・雇用の変化』通商産業調査会。

梅沢正　一九八六『企業文化の創造』有斐閣。

山越徳　一九八七「産業職業マトリックスでみたサービス経済化」日本労働協会編『サービス経済化と新たな就業形態』日本労働協会，三一—五七。

安井恒則　一九八八「ME化と作業組織の変化」奥林康司編著『ME技術革新下の日本的経営』中央経済社，七一—九六。

吉田寛　一九八二「OAと組織的管理と社会」『組織科学』一六（四），二—一一。

吉森賢　一九八六「企業化精神衰退の歴史的要因」『日本労働協会雑誌』（三二四），二—一五。