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

Title	現代組織についての試論
Sub Title	Organization in our age
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1970
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.63, No.6 (1970. 6) ,p.506(88)- 513(95)
JaLC DOI	10.14991/001.19700601-0088
Abstract	
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19700601-0088

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.

研究ノート

現代組織についての試論

青沼吉松

1　産業主義をめぐる諸問題

富の獲得を至上目的とする社会を批判しながら，トーニー(Richard Henry Tawny, Acquisitive Society, 1920)は利潤追求と生産性向上の矛盾を突いている。能率的生産と関係なく，時には，それを妨げるような仕方で，利潤が生み出されるということが問題にされる。19世紀の後半にいたるまで，産業化の先端に立っていたイギリスにおいても，ビジネスはすぐれて商業的なものであると理解されていた。そうであると，「営利企業」(Thorstein Veblen, The Theory of Business Enterprise, 1904)においては，越えがたい溝が産業とビジネスの間に存在することになる。

ところが，19世紀の末尾から20世紀の初頭にかけて，先進諸国において，大量生産機構と株式会社制度を手掛りとして，経済力の集中が進化してくると，ビジネスの性格は変ってくる。商業主義を脱皮して，それは産業主義という装いを着けて現われてくる。この段階において，18世紀後半のイギリスに発端した産業化は成熟に達したわけである。大企業による独占化が進行してくるにつれて，市場力は次第に麻痺してくる。こうなると，「見えざる手の導き」に依存して，私的性格を固持することはビジネスにとって可能ではなくなる。産業化を推進して，利潤追求が生産性と背馳しないことによって，それはその社会的存在理由を証明する必要に迫られる。大衆消費時代として特徴づけられるような，経済的にゆたかな社会の到来は，ビジネスの社会性を実証しているように見える。これによって，利潤と賃金の緊張関係はかなり緩和されてきているというのは事実であろう。

産業化の成果が高度消費を実現すると，衣食足りた人間は礼節を知るようになる。貧しい時代には看過されていた生活の次元が注目される。経済的なものは人間生活の一側面にすぎず，それは手段的意義を持つにすぎないのではないかという反省が出てくる。産業が本来奉仕すべき目的から離れて，それ自体価値あるものとされているのではないかという疑問が現われてくる。ビジネスは産業化には貢献しているが，産業主義そのものの克服という道へは向っていないようである。

産業主義の問題は，もっと低い次元においても現われている。生産の社会的不均衡という問題がそれである。ゆたかな社会では，なくてもすませられるようなものがあふれているが，必要欠くべからざるものが不足しているのではないか。この批判に耐えるためには，ビジネスは販売可能性だけではなく，有用性にもこたえなくてはならなくなる。交換価値というよりも，使用価値が問われているのである。

今日，産業主義は二重の課題を抱えている。真のゆたかさが現実のものになっていないかぎり，産業化はさらに進められなければならない。生理的欲求が満たされる過程において，人間的価値が追求されるようになるから，産業を至上のものとするような考え方は是正されてくる。産業化の推進とそれからの脱皮というのが，産業主義が直面している課題である。これに対決するものとして，組織論の展開が試みられる。

商業主義の時代には，市場が社会化の場面になっていた。しかし，産業主義がこれに代わると，社会化の場面は市場から組織へ移る。選択は競争か独占かではなく，私的独占と公共的独占のいずれかということになってくる。大企業による市場支配を内容とする私的独占の反社会性は明らかである。それは市場での社会性を圧殺しながら，これに代わるべきものを作り出さない。独占によって市場を廃棄して，組織を通じての計画性を打ち出そうとするのが，公共的独占である。

競争はなくなっているわけではないが，それは次第

により高い水準で行なわれるようになってきている。このことは，計画化が浸透しつつあることを意味する。中小企業の活動分野においては，将来も，競争はなくなることはあるまい。しかし，このような競争は産業社会の主流を構成するものではない。産業化の成熟とともに，自由放任の教義は陳腐なものになり，産業は意識的統制の対象となりつつある。それによって，社会主義実現のための恐慌待望論の妥当性は薄れてきている。

「新産業国家」(John K. Galbraith, The New Industrial State, 1967)という見解に真向から対立して，ドラッカー(Peter F. Drucker, The Age of Discontinuity, 1969)は再民間化(reprivatization)を提唱している。彼は国家統制の拡大に反対して，企業のプライバシーを回復しようとしているのである。それでも，このプライバシーはかつての個別的利己心の再現ではなく，組織社会の実情にそうものであろう。「新産業国家」には攻撃を加えているが，「対抗力の概念」(Galbraith, American Capitalism—The Concept of Countervailing Power, 1952)には支持を表明していることから見ると，ドラッカーは多元的組織を通しての計画化の進行を否定しないであろう。

計画化がどのような形態をとるかは，今後に残されている問題ではあるが，計画化は避けえなくなっているという事情を否定するのはむずかしい。計画化のためには，組織を欠くことはできない。従来の観念からすると，組織は人間疎外をともなうものとして受け取られているが，新しく展開されつつある組織はこれとは対照的なものであり，人間性の回復を内容とするものである。

2　生産の組織化

生産能率の向上を分業に求めている点では，テーラー(Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, 1915)はスミス(Adam Smith, The Wealth of Nations, 1776)と共通している。スミスは「国富論」の第1編を分業論に当てており，テーラーは万能的職長制を批判して，職能別職長制を提唱している。この共通性にもかかわらず，両者の進路は違ってくる。すべての人びとが商人として行動するような「商業社会」を対象とすることによって，スミスは生産の領域を離脱し，市場力の分析に終始した。これに対して，テーラーは資本よりも組織を重視しながら，生産の組織化に専念した。彼の視野は工場長的水準にとどまっていたので，市場の問題はほとんど無視されることになった。

市場問題をめぐって，経済体制の相違が出てくる。この問題を棚上げにすることによって，テーラーの「科学的経営」はいかなる体制においても利用可能なものになる。この経営方式を円滑に実施するには，労資の信頼関係が前提条件になる。このような事情からして，テーラー・システムが最もよく利用されたのはそれが案出された社会においてではなく，社会主義社会においてであるということを理解し得る。

市場支配による利得ではなくて，生産の組織化による能率向上を目指す場合に，産業社会の積極面が出てくる。企業経営を近代化することによって，テーラーは産業主義への道を開いた。商業主義を固守すれば，利潤追求と社会福祉の矛盾の露呈が不可避的になる。生産の合理化による低労務費と高賃金の平行をまって，労資の緊張関係は緩和される。彼は生産成果の分配についての深刻な側面をほとんど取り上げないで，もっぱら労資の利害調和だけを強調した。したがって，体制的問題が出てくる余地はなく，論述は生産面に集中される。

テーラー・システムの科学性は，時間研究の周到さに現われている。この研究に先行するのが，動作研究である。そこでは，人間労働が計量可能な基本的運動にまで分解される。その結果，等質的で量的にのみ区別されるような労働力という概念が生まれてくる。このような概念のもとで，1人の労働者にとって適正な1日分の課業が設定される。この際，テーラーが対象としているのは，計画から分離されて，執行だけに従事している現場労働者であることに注意しなくてはならない。だから，創意工夫といったような機械に転移できないような人間労働は問題とされていない。

作業場での執行労働だけを対象とする組織は，人間を機械化するようなものとして形成される。機械的原理に基づいて，現場労働は標準化される。この点において，それは官僚制組織と本質的に類似している。人間を歯車にしてしまうような組織は，人間疎外の問題を提起する。生産能率は向上しても，仕事を通じての創意の発揮は犠牲にされる。かくて，労働は生計のための単なる手段になり，それ自体としては無意味なものになる。この事態を反映して，犠牲たる労働時間を短縮し，報酬たる賃金を引上げようとするのが，労働者の要求になる。

機械が人間の筋肉を代替し，作業がさらに細分化されてくると，現場作業に必要とされる知力と体力はますます縮小される。こうなると，産業における疲労は能力を行使しないことに起因するものになる。能力を酷使しての疲労に劣らず，単調作業の苦痛は大きい。単純な動作を１日に何千回も反復させるような作業は技術的・経済的な問題としてよりも，人間的・道徳的なそれとして摘発しなくてはならないだろう。教育水準の向上と人手不足によって，この問題は次第に浮き彫りにされてくるようである。教育による能力向上にともなって，産業上の疲労はいよいよ耐えがたいものになる。人手不足を背景として，単調作業から個人的に脱出するものが少なくなってきている。

情報化が発展し，コンピューターが作業機械と連動されると，単調作業を内容とする工場はブラック・ボックスになる。このような機械化のなかに吸収されてしまうような生産組織を，真の人間組織と見ることはできない。テーラー・システムによる生産の組織化は現場労働者を対象とし，彼らを機械化するようなものであるかぎり，それは限定された意味しか持てない。この組織化は大量生産の前期的段階には通用し得ても，情報化を基軸として展開される，その後期的段階においては，その通用力は失われるだろう。

執行と区別される計画に目を投ずると，問題は違ってくるはずである。機械化につれて，機械を駆使するための高質な労働者が必要になってくる。彼らをプロフェッショナルとして特徴づけることができる。プロフェッショナルから最大の努力を引き出すには，彼らの行動の自律性を認めなくてはならない。創意を奪うようなかたちで彼らを組織化することはできない。歯車化によって管理可能な状態に置かれないところに，プロフェッショナルの特性が求められる。彼らを組織化するには，テーラー・システムとは違った発想がなくてはならない。

プロフェッショナルをアマチュアから区別するのは，シンボルを通しての教育の有無である。アマチュアは経験だけから学び，試行錯誤を通してのみ成長する。複雑な事態を処理するには，このようなやり方ではどうにもならない。結果の理論的予想によって，比較的に僅かな経験を基礎として広範囲にわたる決定を適切に行ない得るところに，プロフェッショナルの真価が見いだされる。彼らは決定のための装置を内蔵しているといえる。したがって，彼らの行動を外部から標準化する必要はない。さらに，命令によって動かすことは，プロフェッショナルの自律的装置を利用しないことになる。

機械は手足の延長であり，人間労働を単純化するものとされていた。したがって，機械を設置しさえすれば，それを利用するのは容易である。このような通念に反する機械が登場してきている。情報化の基軸となっているコンピューターが，それである。これは人間の頭脳の働きを助長する。プログラミングにおいて，人間はコンピューターに対して教師たる立場にある。ハードウェアとしてのコンピューターは単なる可能性であり，そこから現実の成果を引き出すには，人間能力という内容のソフトウェアが必要である。初期のコンピューターは従来の機械の域を脱していなかった。費用の面において，ハードウェアの比重が圧倒的に大きく，ソフトウェアは数％ほどにとどまっていた。したがって，ソフトウェアをことさらに重視するいわれはなかった。ところが，この重みは急速に大きくなってきており，近い将来には，両者の比率が初期とは逆転するだろうと予想されている。そのようになると，投資の大部分は人間能力の開発に向けられるようになる。そのあかつきには，人間は真に人間らしい労働にだけ従事するようになる。

先進諸国からの技術導入をてことする労働集約的産業を中心とするような経済成長では，産業の組織化はテーラー・システムに立脚しないわけにはいかない。ヒューマン・リーレションズによって潤色しても，その本質をおおうのはむずかしい。しかし，国際化に直面し，かつ，低開発国との産業的競合を避けなくてはならないという状況では，産業の高度化は避け得ない。かくて，プロフェッショナルのための組織が現実からの要請になってくるだろう。

3　専門化と調整

１人の万能的職長を８人の職能別職長に代えることによって，テーラー・システムは命令の一元性に反する。つまり，職能別職長制は専門化を統一性に優先させたということができる。この制度を命令一元性に合致させるには，７人の職長をスタッフとし，１人だけのそれをラインにしなくてはならない。このように修正すると，職能別組織はライン・スタッフ組織になる。

職能別職長制に立脚する現場作業の専門化は，作業伝票の指示のままに動けばよいというように標準化されていることに注目しなくてはならない。この標準化

によって，命令は非人格化される。この点でも，テーラー・システムのもとでの労働者は，規則のままに動く官僚と類似している。作業の標準化が精巧に作成され，各歯車がよくかみ合うように設計されていれば，命令は機構的に保証されているから，その一元性という問題が起る余地はない。

テーラー・システムから出てくる職能別組織をライン・スタッフ組織に改変して，単一のラインを構成しても，それは「使い走り」的な役割を演ずるにすぎない。ヒューマン・リレーションズの問題が出てくると，現場監督者は「経営の鍵」として重視されるようになるが，これはテーラー・システムとは別個の事柄である。労働者を非人格的なものとして扱おうとすることに，このシステムの限目が置かれているのである。

専門化による分散に対処するには，統合をもたらすための調節が必要である。専門化と調整は相互に対応し合わなくてはならないものである。それにもかかわらず，「科学的経営」においては，専門化に対応する調整がほとんど不要にされてしまうのは何故であろうか。その理由は，専門化が単純であり，労働者を機械的なものにしてしまうからである。専門化がプロフェッショナルによるものであると，調整は非常にむずかしい問題になる。両者の中間には，多様な状況が繰り広げられる。

専門化はセクショナリズムと結びつきやすい。そうであると，調整のためには，権限が必要になる。権限は相手の批判を封じて，服従させるためのものである。階層化は調整のために生まれる。したがって，専門化が進むにつれて，経営階層は複雑になってくる。部下の行動を調整するのに忙殺されると，経営者は独自な計画のために当てる時間が不足してくる。加えるに，調整が妥協に堕してしまうと，組織効率の低下を避けられない。組織の拡大は専門化の利点を生むが，他面，調整をめぐっての困難を引き起す。大企業における事業部制の採用は，専門化を調整に優先させようとする意図を含むのが普通である。

それでも，組織維持という観点からして，調整を軽視することは許されない。このために，調整のための特殊部門を不要にし得るような組織形態が探求される。組織は人間能力を発揮する場であり，その資質はそれを構成する人びとのそれによって制約される。だから，組織変革の基本は機構ではなく，人間に求められなくてはならない。組織が大きくなると，プロフェッショナルなしにすますことはできなくなる。彼らは固有の専門領域を持っているが，真のプロフェッショナルは単なるスペシャリストではない。組織のなかで活躍するには，プロフェッショナルはチーム・ワークができなくてはならない。

ややともすると，チーム・ワークにおいて，力点が非合理的・情緒的な面に置かれがちである。しかし，プロフェッショナル相互の間では，事実についての情報の共通性が重視されなくてはならない。広い科学的視野を所有することが，組織のなかのプロフェッショナルにとってとくに重要である。他の専門を理解する程度の基礎的知識は，現代のプロフェッショナルの不可欠な資格条件である。これなくしては，彼らは組織のなかで自分の能力を発揮することはできない。

ワンマン・コントロールでは，複雑な巨大組織を適切に運営することは不可能である。これに代わって，意志決定の集団的方式が登場してくる。高度な専門的知識を調整しなければならない場合には，委員会制度が活用される。委員会が責任回避のものであったり，過度の組織化をもたらすものであってはどうにもならない。それは共通な情報を集めて，各人の自己調整を可能にするものでなくてはならない。この制度を通じて，経営構造は垂直的なものから水平的なものに変ってくる。社会的平等の観念を背景としながら，教育水準の一般的向上は委員会制度の普及をうながすとともに，その効用を確固たるものにしていくだろう。それによって，プロフェッショナル・スペシャリストが育成され，専門化の調整は容易になる。

4　組織と自由

テーラー・システムや官僚制というイメージからして，自由を確保するには，組織から逃避したり，それに反抗しなければならないという考え方が出てくる。ところが，今日，組織についての考え方が180度の転回を示そうとしている。交通規制がより多くの車を走らせるのに役立っていると同じように，組織を整備することはより大きな自由を獲得するための条件になる。人間疎外をもたらすような組織を変革して，人間性を開花させるようなものが待望されている。経済成長を社会福祉に結びつけるには，組織についての前向きの姿勢を欠くことはできない。

社会の多元化とともに，組織は発展してくる。したがって，各組織はそれぞれ特有な目的をもっている。目的達成という観点からすると，組織は手段的なもの

になる。しかし，組織の意義はそれにつきるものではない。それはそれを構成する人びとの生活の場面でもある。例えば，企業は生産性や収益性をあげるだけではなく，そこに働いている人びとの欲求にこたえなくてはならない。人間欲求は可変的なものとして現象する。かつては金銭的誘因だけで働いた人びとが，今日ではそれ以上のものを期待している。貧しさから解放され，教育によって自己を高めてくると，金銭的誘因の重みが低下し，仕事を通しての自己実現が関心のまとになってくる。

表現を欲する自己はさまざまなかたちをとるが，自律性という点では，共通性が見られる。服従だけを要求する組織への反発が目立ってきている。組織のなかでの自分の行動をみずから律したいという欲求が高まっている。参画によって経営者的地位に自分を置きたいというものが増加してきている。部下が上司の権限事項について発言権を求めるようになると，組織の垂直的構造は解体にさらされる。人間から最大の努力を引き出すのが，組織の機能であるから，それは構成員の欲求の変化に応じないわけにはいかない。これからして，「企業の人間的側面」(Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960) が照明される。官僚制は人間を組織に合わせようとするのに，そこでは，組織が人間に合わせられる。そして，個性を発揮させる組織が推奨される。

このための方策が導入されている。典型的なものとして，「目標による管理」をあげることができる。まず，目標設定に際して，部下の発言権が認められる。この管理方式が徹底されると，上司から与えられた目標を拒否する権利さえ出てくる。さらに，目標を達成する方法については，最大限の自由が許容される。この点に注目すると，目標管理は「結果による管理」と呼ぶことができる。これらに加えて，人事考課が当人に公開され，自分の業績をみずから判定することが可能になる。

しかしながら，現実には裏がある。目標管理は名目的にすぎず，実質は課業経営であることが多い。この場合には，短期的な業績だけが問題にされ，長期的な人間開発という配慮がなされていない。企業が教育機関でないかぎり，会社の業績が重視され，社員の能力育成は第二義的なものになりがちである。さらに，目標管理の適用範囲は，中間層またはそれ以上のものに限定されるのが普通である。現状はそうではあっても，将来の動向においては，企業が社員の教育を義務づけられるというのも夢ではなかろう。配置転換を計画化することによって，職務遂行能力を育成しようとする動きが出ている。また，配置についての自己申告制を採用しているところが多くなっている。

70年は激動の時代といわれる。変化する環境的諸条件に適応するには，組織の性格を機械的なものから生物的なものへ移していかなくてはならない。構成員を歯車化してしまうような機械的組織は硬直的であり，変化した諸条件による淘汰を免れない。これに反して，組織が生物的なものであれば，進化論が適用される。環境の変化に適応しうるかたちで，生物は進化する。この進化を達成するには，組織のなかの活力がものをいう。個性の発揮を許すことによってのみ，組織はこのような活力をもつことができる。

個性を発揮することによって，構成員は組織に能動的に働きかけることができる。これによって，組織構造は柔軟になり，環境の変化に応じ得る活力を与えられる。個性の発揮が，自由を意味するのはいうまでもない。自由放任の教義を廃棄することによって，より大きな自由が組織のなかでもたらされる。個人だけの努力で大事業を成就し得るような時代は遠のいている。小さな自我を押えることによって，大きな自己を実現することが自由の内容である。利己心に固執するのではなく，公共性へ開眼してこそ，現代における自由は確保される。

自由が保証されると，組織への忠誠心は微妙な問題になってくる。「オーガニゼイション・マン」(William H. Whyte, Jr., The Orgrnization Man, 1956) は組織のなかに埋没した人であり，彼は自由を放棄してしまっている。組織が自分にとっていかなる意味をもっているかを究明するのが，自由の本質である。したがって，組織目的を絶対化するような態度からは，自由は生まれてこない。それにもかかわらず，自由は組織への帰属を否定するものではない。この帰属意識は，忠誠という言葉が意味するような絶対的なものであるとはいえない。「君，君たらずとも，臣，臣たるべし」といったような自己否定的な忠誠は，自由と矛盾する。しかしながら，「士は己れを知るもののために死す」といった気概は，自由と両立し得るだろう。

部下が絶対的な忠誠を誓うならば，経営者は神輿のなかにおさまってしまう。このようでは，安楽ではあろうが，組織の活力は枯渇してしまう。有能者を部下にするには，それだけの資格条件が経営者に要求される。ファイトのある青年を求めながら，最近の若者は

批判的であるとこぼす経営者がいる。ファイトが無批判と結合するのは少ない事例ではなかろうか。そのようなファイトは，真のものであるかどうか疑問でもある。組織を柔軟にし，その永続を願うには，自分との違いに対する寛容を欠いてはなるまい。相違がそれだけで貴重なわけではないのはいうまでもないが，そこから新しいものを打ち出す努力が必要である。

5　組織と社会

西欧諸国が「アメリカの挑戦」(Jean-Jacques Servan-Schreiber, 'Le Defi Americain, 1967) に耐えられなかった理由としてあげられているのは両者の間における個人的資質の格差ではなく，組織力のそれである。組織はそれ自体で役に立つものではない。その実体をなしているのは，それを構成している人びとである。人間能力を育成し，活用するのが組織の役割である。組織が劣っていても，適材が要職に当たるならば，良好な結果をもたらすことがある。その反対に，組織がすぐれていても，適材が確保できなくては，成果は期待できない。組織と人材のいずれがより重要であるかについては，いろいろな意見が出てくる。ここで注意しなくてはならないのは，社会が複雑になり，組織が巨大化してくると，いかなる天才でも組織に依存しなければ，経営を円滑に遂行することはできないということである。したがって，注目は組織力に向けられなくてはならない。

現代技術の開発に際しても，組織力が大きくものをいう。それ故に，技術力の格差として現象しているものも，その根底を探ると，組織力のそれとして理解しなくてはなるまい。西欧諸国や日本とアメリカの産業上の格差は技術的・資本的なものというよりも，組織的・経営的なものであるという見解が出てくるのは，根拠のないことではあるまい。

アポロ計画の成功以来，システムという考え方が改めて強調されている。この考え方は別に目新しいものではない。断片的なものを統合して，体系化することの重要性は古くから認識されている。システムがことさらにもてはやされるのは，その成果の偉大さが実証されたからである。システム，換言すると，統合は組織内部の問題としても取り上げられるが，システム化がむずかしいのは組織相互の間においてである。何十という組織に所属する何万もの人びとが，共通目的の実現のためにすべての努力を調整すると，成果は大きなものになる。

産業界にシステムという考え方を導入すると，企業を社会のなかの一環として把握するという問題が出てくる。ニクソン大統領の年頭教書を一つの契機として，公害問題が大きく浮び上ってきた。これによって，企業の社会性が問われることになる。経済成長が何をもたらしたかについての懐疑を押えることはむずかしくなっている。自然的環境を破壊し，さらには，健康を損うようでは，人間生活という観点から，経済成長は批判にさらされるのもやむをえない。

経営階層を登るにつれて，内部管理よりも対外関係に当てられる時間が多くなっていくのが普通である。これまでは，対外問題のなかでの市場の重みが圧倒的に大きかったが，現在では，そのなかでの非市場的要因の比重が急速に増してきている。非市場的な社会問題と適切に対決するには，企業のなかの経歴では得られないような知識や経験・態度が必要になる。広範な社会問題と向い合うには，経営者はビジネスにあまりにも傾斜しすぎているようである。

独占を計画化の前提条件としながらも，ガルブレイスは「新産業国家」の前途に光明を見いだしかねている。大企業のなかの知的集団たるテクノストラクチュアは，最高経営層の職能を消極化させることによって実質的な権力の座に就いている。それは利潤の極大化を克服して，組織の成功に努力を集中している。それでも，彼は産業主義からの脱出をテクノストラクチュアに期待することはできないとしている。脱産業化という志向において，彼は非生産的知識人に望みを託すのである。

大企業権力に対抗する有力な組織が形成されると，経営者は市場以外の要因に眼を向けないではすまされなくなる。対抗力のなかで最も大きな潜在力をもっているのは消費者であるが，彼らの有効な組織化は至難である。対抗力の典型たる労働組合がビジネス・ユニオンにとどまっているかぎり，それは経営者の社会的視野をそれほどには広くすることを迫るものではなかろう。

これらに比べると，産業への国家の介入は大きな影響を及ぼす。この介入によって，産業への公共的配慮が出てくる。国家的統制を利用し，あるいは，それを回避するためにも，経営者は問題を広い角度から見つめないわけにはいかない。市場だけの成功ではすまされなくなると，経営のプロフェッショナリゼイションが進行してくる。対外関係が市場についてのものだけであれば，アマチュアでも経営を担当することはでき

る。しかし，関係する分野が拡大されてくると，そうはいかなくなる。

わが国で，経営のプロフェッショナリゼイションが産業化の当初から目立っていたのは，理由のないことではない。産業化の担い手が大企業であるばかりでなく，それは国家と密接な関係でつながっていた。戦後も，高等教育機関の卒業者が経営的地位に当たるというかたちでのプロフェッショナリゼイションの形式はなくならなかったが，その実質はかなり薄れてきたようである。利潤追求を偏重することによって，経営者の視野は狭くなってきたのではなかろうか。最近，国際的・国内的状況が大きく動いてきていることからして，この視野を広げる必要が出てきているようである。

産業化の成果を温存しながらの脱産業化が，課題になっている。産業化の推進者がみずからを脱皮して，企業体制を社会的要請に適合させていくならば，産業化と脱産業化は摩擦なく進められていくであろう。そうでないと，困難な問題が出てくるおそれがある。

6　組織論の科学的展開

社会科学の伝統において，経済学がその王座を占めていた。そこでは，市場の分析を手掛りとしながら，社会が究明されていた。研究対象として取り上げられるのは，「商業社会」や「商品社会」であった。したがって，組織や計画といった問題は出てこない。マルクス主義において，経済の計画化が論議されたが，それはイデオロギーという装いを着けて現われてくるにとどまっていた。

ところが，産業主義のもとでは，経済の計画化は技術的要請として出てくる。技術革新が大企業のなかでの計画化を避けられないものにする。この計画を進めるには，大企業は市場の不確実性を克服する必要に迫られる。大企業は価格のみならず需要をも管理可能な状態に置こうとする。この計画化を徹底するには，国家からの援助が不可欠になる。このようにして，経済の計画化が進んでくると，市場中心の経済学的分析では，問題の真の所在をつかむのはむずかしくなる。これからして，経済学は大企業体制をその理論的枠組のなかに十分に包みこんでいないという批判が出てくる。

組織論は政治や行政の分野だけではなく，産業の領域でも展開されてきたが，その発想は非経済学的である。テーラーは生産の組織化を先導したが，彼の関心は販売可能性ではなく，生産能率に向けられていたのである。市場原理が有効に作用しているかぎり，組織論は管理技術論的なところを低迷していた。独占化が計画への道を開いてくると，組織論のスケールは大きくなり，企業の内部管理を越えたものに生長してくる。

原理を習得しさえすれば，それを現実に適用するのは容易であるという場合には，組織論の重要性は低い。原理的把握を軽視するわけではないが，研究の困難が現実的諸条件の分析に見いだされてくると，組織論は脚光を浴びる。マルクスが理論的に打ち出したものを，レーニンは現実に適用した。彼がマルクス主義につけ加えた主要なものは，組織論に属するものであろう。本質は同じだとしても，現象形態の変化は著しい。この変化によって，社会が複雑になってくると，社会科学が現実に有効であるためには，組織論への依存が大きくなってくるだろう。

企業の規模が小さく，それが私的存在にとどまっている時代には，企業家は利潤追求だけに専念すればよい。小企業を経営するには，アマチュア的手腕だけでこと足りるが，企業の規模が大きくなり，その存在が社会化されると，そうはいかなくなる。私的機関は自分に影響を及ぼす要因にだけ注目すればよいが，社会的機関では，そのように簡単にすますわけにはいかない。外部に与える影響をも考慮して，大企業は経営されなくてはならない。企業中心的な体制においては，大企業は社会的諸利害の調節という役割を引き受けなくてはならなくなる。したがって，その経営はシステム的なものになり，科学的知識を借用しないではすまされなくなる。

現代においては，大企業を経営するためにも，組織論を科学的に展開することが必要になっている。企業内部的で，労働者は自分の人間性を主張している。国内的には，生活優先の声が大きくなり，産業主義批判があらわになりつつある。国際的には，自由化のみではなく，東西体制や南北格差という問題が深刻になっている。企業目的を達成するための合理性だけに閉じこもることはできない。企業が奉仕する価値についても，関心を向けないわけにはいかない。経営者としての職能を遂行するには，管理技術だけでは不十分であり，広範な社会的知識が欠き得ないものになっている。

国家の経済的機能は大きくなっているが，企業体制からの要請に応ずるといった受身のものであることが少なくない。そうであると，経営者は管理的な問題のみでなく，政策的なそれへも足を踏み入れなければならない。この状態では，ビジネスは取引であるという

割り切り方はできなくなる。問題が深刻になり，大衆の教育水準が向上してくると，操縦だけで問題を糊塗することは不可能になる。かくて，経営の科学化が押し進められなくてはならない。組織論の社会科学的展開というかたちで，この科学化は具体化されるだろう。

組織論の社会科学的展開は，人間疎外の克服という線で進められるであろう。それは企業のみならず，そのほかの組織体の経営のために役立てられる。知識人が思索し，議論するだけではなく，行動力を獲得するには，組織のなかでの生活に習熟しなくてはならない。大学で習得される知識は書物だけから得られた抽象にすぎず，実務に関連のないものがまれではない。その反対に，あまりにも実務的なものも少なくない。研究と行動の橋渡しをするところに，組織論の意義を見出せないだろうか。