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

Title	組織と環境
Sub Title	Organization and environment
Author	青沼, 吉松
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1983
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.76, No.1 (1983. 4) ,p.55- 70
JaLC DOI	10.14991/001.19830401-0055
Abstract	
Notes	論説
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19830401-0055

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.

組織と環境

青沼吉松

1 コミュニティの社会科学

産業革命によって開幕された近代的市民社会において，拡大家族や村落によって代表される古いコミュニティは解体された。その代わりに登場してきたのが，「結社の自由（Freedom of Association)」である。この事情を究明しようとしたのが，テンニエス（Ferdinand Tönnies, Gemeinschaft und Gesellschaft, 1887）の『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』である。前者から後者への推移が時代の流れになっていたから，社会科学者の関心は専らアソシエーションに注がれることになった。

「アソシエーションの社会科学」に対応するのは，経済学や政治学などに分化した専門的諸科学である。このような特殊な社会諸科学によって把握されていないコミュニティについての総合的な社会科学を構築しようとしたのが，マッキーバー（Robert M. MacIver, Community, 1917）の『コミュニティ』である。そこでの彼の努力は，「社会生活の本質と基本的法則の解明」に向けられた。アソシエーションの社会科学の盲点を突くのが，彼の研究意図であった。近代社会におけるコミュニティの欠如を指摘して，その復権を目指すのが彼の実践的課題であった。この著作が出版されてからすでに，数十年が経過したが，それはなお現代的意義を持っているといえる。

コミュニティが分化する過程において，アソシエーションが生まれてくる。近代以前の社会においては，コミュニティは未分化であり，複数の小さな共同体が環節的な緩やかな連帯性で結ばれていたにすぎなかった。アソシエーションが発達し，社会分化が進行してくると，かつてとは比較にならないほどの多くの人びとを有機的に結びつけることが可能になった。社会を量的に拡大するだけではなく，質的に強化する点において，アソシエーションの誕生は社会化にとってのプラス要因である。

特定の関心たる利己的目的を効率に達成するには，多くの人びとの協力を欠くことができない。このような事情のもとで形成されるのが，アソシエーションである。関心が限定されているから，そのメンバーになるのに，全人格的融合は必要とされない。これからして，異質的な多くの人びとを結集することがそこで可能になる。この大集団を秩序づけるには，規則やそれに基づく権限体系なくしてはすまされない。したがって，アソシエーションの多くは公式的組織として現象する。組

織を広義に解釈すると，非公式的なものも含まれるが，狭義のそれは公式的なものに限定される。ここでの組織は，狭義の意味で用いられる。

組織は人間によって作られるものであるが，ひとたび，それが形成されると，それは社会的行為を拘束する枠組として機能するようになる。被造物が神化されると，人間は「制度の奴隷」に成り下がる。人間性の疎外を前提としての硬直的な制度化から出てくるのが，『オーガニゼーション・マン』(William H. Whyte, Jr., The Organization Man, 1956) である。組織に忠誠を誓って，個性の発揮を断念してしまう人びとの出現は，社会化の前途に暗影を投げかける。

社会が未分化であり，人間が小さな共同体に埋没していた時代には，個性が芽生える余地はなかった。しかし，ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの移行を契機とする社会化を順調に進めるには，個性が発達してこなくてはならない。両者の対照は，コミュニティとアソシエーションのそれと基本的に類似している。分化された社会においてコミュニティを支えるのは，個性である。アソシエーションの発達によって，社会は量的に拡大されるが，それだけでは，その質的強化は保証されない。

コミュニティでの社会関係は人格的であり，人間生活の全体がそのなかに包摂される。これに対して，アソシエーションでのそれは非人格的であり，それは部分的生活を内容とするものにとどまる。後者が人間的に有意味であるのは，前者を土台として形成されるかぎりにおいてである。この場合，後者は前者の器官として機能する。ところが，部分たる器官が全体を代行しようとすると，社会的な「アノミー」という問題が出てくる。

「19世紀的市場社会」からの『大転換』(Karl Polanyi, The Great Transformation, 1957) たる現代社会は，『組織革命』(Kenneth E. Boulding, The Organizational Revolution, 1953) によって特徴づけられる。市場社会から組織社会への推移において，組織としてのアソシエーションの充実は注目に値いする。しかし，その反面，コミュニティの衰退はいよいよ顕著になってきている。市場経済が社会全体を支配していた時代には，「見えざる手の導き」というかたちで，コミュニティは宗教的に支えられていたようである。ところが，『見える手』(Alfred D. Chandler, Jr., The Visible Hand, 1977) としての寡占的大企業が登場し，さらに，国家の経済への介入によって，『新しい産業国家』(John K. Galbraith, The New Industrial State, 1967) が形成されるに至ると，この支えさえなくなってしまったようである。このように機構的に整備された社会において，人間不在の問題が提起される。

組織化を内容とするアソシエーションの発達にもかかわらず，社会を人間にふさわしいものにするためのコミュニティの欠如が指摘される。ここで露呈しているのは，組織社会の非人間的側面である。これに由来する「近代社会のアノミーへの下降」は，現代において深刻な事態になっている。この問題と対決するのが，コミュニティの社会科学の実践的課題である。コミュニティの復権

が志向しているのは，人間にふさわしい社会の実現である。人間が作った社会が人間を支配するという被造物の神化の打破に，その矛先は向けられている。

人びとの行動を規制する価値や道徳的基準が消失することに由来する社会的な混沌状態が，アノミーである。伝統的な価値体系の崩壊にもかかわらず，新しいそれが出てこないことに，それは起因する。客観的には有機的に連帯している人びとが，主観的に分離しているところに，アノミーの深刻さがある。価値観が多様であっても，それらが補完的であれば，問題はない。ところが，アノミーにおいては，諸価値が決定的に対立し合う。その典型は大都市に見られる。そこでは，異質的な人びとが密集し，エゴイズムが渦巻く。これを担っているのが個人または少数の人びとであれば，社会性を見えざる手に託することもできるだろう。しかしながら，組織社会のなかで，集団エゴイズムが猛威をたくましくすると，神の摂理に期待するだけでは事態を収拾することはできなくなる。

古いコミュニティが消失してしまったのに，新しいそれが生まれてこない場合に，社会的アノミーが現れてくる。アソシエーションはコミュニティの拡大をもたらす契機になることでは，社会化にプラスする。したがって，それを否定して，未分化なコミュニティに戻るわけにはいかない。これは自然的に発生したものであり，人間とともに古い。「新しいコミュニティ」はそれとは違って，知性に依存しながら意識的に作り出すほかはない。コミュニティへの憧れは，最近の「若者文化」においても表明されている。しかし，それは情緒に傾き，回顧的なものとなりやすい。現代におけるコミュニティの復権は，知的努力の結晶としてしか期待できそうにない。

社会は心理的なものであるが，制度化によって，それは個人の外側に存在し，彼らに威圧を加えるものになる。心理的事実に還元できない，それ自体の現実性をもつ「もの」としての社会的事実が，心理学と区別される社会科学に独自な研究対象である。人間が自ら作ったものである点では，社会的事実は自然的事実とは区別される。しかし，外部から行動を制約するものである点では，両者は共通する。この共通性からして，社会法則があたかも自然法則であるかのように暴力的に自己を貫徹する恐れが出てくる。これを回避するには，社会的事実を意識的統制の対象とする必要がある。これを可能にするのが，個性の発達である。制度的に拘束された画一性からの脱皮によってもたらされる自律性が，個性の核心である。これによって，被造物の神化たる権威主義的社会が克服され，真に人間にふさわしい社会が実現される。

制度の物神性を排除するには，それを科学的認識の対象にすることによって「対自化」しなくてはならない。コミュニティの社会科学が志向するのは，制度の対自化である。これによって，人びとは個性を身につけることが可能になる。オーガニゼーション・マンからの脱皮を，これは意味する。組織のなかでの役割の担い手として自己を客体化しないことからして，個性は育まれる。組織のなかに埋没しない「市民人間」のなかで，それは成長する。

近代的市民社会は，国家権力からの解放を基盤として成立した。見えざる手が働く市場社会においては，市民はすぐれて経済的な存在であり，目先の利益を追求するだけでこと足りた。神への依存を断念しなくてはならなくなってくると，市民のあり方は違ってくる。自己とともに他者を肯定する「自律的連帯主義」によって新しいコミュニティを実現することが，彼らに求められる。神の媒介なくして，個性と社会性を統合することが，彼らにとっての課題になる。そのためには，社会を対自化できるだけの知性を，彼らは身につけていなくてはならない。

制度を目的にまで高めるのは不当であるが，手段としての制度まで否定すると，アナーキズムに陥る恐れがある。人間協働における相互間の予想可能性を確保し，試行錯誤を省略するために，制度は不可欠である。しかし，制度は目的に関連してのみ意味をもつ手段にすぎない。組織にとらわれない市民人間は，何のための制度であるかを常に問うことができる人びとである。組織の自己更新力を支える市民人間に指導されないと，環境が激変する現代において，組織が生き残るのはむずかしくなっている。産業界においてさえ，従業員意識はほどほどにして，市民意識を喚起すべきだという声が出ているのは理由のないことではない。

組織に加入するには，「二重人格」が避けられないというのが，官僚制の特質である。個人人格を捨象した組織人格をもって，組織が構成されることからして，官僚制に特有な硬直性が生まれてくる。組織を動態化して，状況適応的なものにするためには，個人人格たる個性を組織のなかへ持ち込むことが許容されなくてはならない。制度に立脚しながらも，それを変革できるのは全人格的な市民人間である。市民意識が喚起されると，組織は「脱官僚制化」される。「偉大な転換」(Kenneth E. Boulding, The Meaning of the Twentieth Century: The Great Transition, 1964) を実現するには，官僚制を唯一の組織形態とするような古典的見解を修正することが必要である。これによって，アソシエーションたる組織をコミュニティのなかに適切に位置づけることが可能になるはずである。コミュニティの社会科学は，脱官僚制化の方向における組織変革を基軸として展開される。

組織を個性発揮の場にすることによって，脱官僚制化は成就される。ボランタリズムは個性の発揮を内容とする。組織のなかでの個性の発揮をもって，それはミクロの私的世界からマクロの公的世界にまで勢力を拡大することになる。その結果，組織を理解するには，その制度的・構造的側面を明らかにするだけでは足りなくなり，その主体的・人間的側面にも，光を当てることが必要になる。

ボランタリズムと対照されるのは，オポチュニズムである。人間の行動を理解するには，彼らの個性よりも，彼らが置かれている状況を重視すべきであるという主張において，個性は状況のなかで溶解される。「状況の法則」を偏重するのが，オポチュニズムである。個人が社会に働きかける場合，この働きを媒介する状況を軽視することはできないが，個性は状況に還元されない独自性を持っているということも知らなくてはならない。組織変革の主体的契機を看過する危険が，オポ

チュニズムにまといつく。魂のない専門家や理念を持たない政治家が横行しているように見える現状では，このことは強調されなくてはなるまい。

2 擬似共同体

現代社会において際立って突出しているアソシエーションとして挙げられるのは，国家と企業である。これらに忠誠を誓う国家人間や企業人間が大量に出現している。このようにして形成される「コミュニティに対するアソシエーションの優位」を克服することなくしては，社会化を円滑に進めるのが困難な時代になっているようである。コミュニティ志向の市民人間の台頭を促すのが，現代社会における焦眉の急務である。国家や企業を母胎として展開される集団エゴイズムの裁定者として期待されるのが，市民人間である。特定の利害関係に拘束されることなく，広い視野から社会を眺望できるのが彼らの特質である。

アソシエーションたる国家や企業をコミュニティとして通用させようとすると，出てくるのは「擬似共同体」という問題である。ゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの移行を通じて，社会化を推進する歴史の流れに抗して，身近なところに共同体を形成しようとする偏向がそのなかに含まれている。コミュニティの初期段階へ意識的に戻ろうとする反動として，擬似共同体は性格づけられる。そこで照明されなくてはならないのは，コミュニティの土台を欠くアソシエーションのマイナス面である。その構成員の個性を抑圧することによって，それは社会化の推進を妨げる。自らを共同体にするまで硬直化した組織の重圧を跳ね返して登場するのが，個性をもって特徴づけられる市民人間である。

生物とは違って，社会は老化を不可避的にする肉体を持っていない。個性の発揮を許容し，自己更新力を養うことによって，組織は永久に生き続けることができる。しかし，そのためには，組織は自己同一性を犠牲にすることを迫られる。君主制を脱皮することによって，国家は近代化され，経営者革命の洗礼を受けて，企業は新しい息吹を与えられた。このような観点からすると，組織を硬直化させる擬似共同体は不当であるといわなくてはなるまい。

アソシエーションは，コミュニティの機能を代行することではなく，それぞれに特有な利益の追求に専念することによって社会化の推進に寄与する。その発展は，幾つかのコミュニティにまたがる類似な関心を共同化することによって可能になる。既存のコミュニティをはみ出たアソシエーションを包摂するために，より大きなそれが形成される。これが社会化の発達を意味する。ところが，アソシエーションが擬似共同体になると，コミュニティの拡大は阻まれる。これからして批判されるのは，その閉鎖的性格である。

コミュニティはその内部のアソシエーションの多様な関心を包摂するほどに大きくないから，そ

れらは複数のコミュニティにまたがって形成される。これからして，大小のコミュニティが重層的関係において共存することになる。この際に注意されなくてはならないのは，大きなコミュニティの機能は小さなそれを消滅させることではなく，それらを全うさせるということである。両者の関係を特徴づけるのは，連邦的分権制度である。大きなコミュニティの内容をなすのは，小さなそれを自律的単位とする連合体である。統一を急ぐあまり多数決を押しつけて相互に対立するよりも，自律的単位の連合から生まれる不便を忍んだほうがよいという配慮が働く。ひとつのコミュニティへの統合は漸次的になされるということを，これは意味する。

複数のコミュニティは，相互関係を深めることによって，大きなそれの構成部分になる。社会化が進行する過程において，全人類を一丸とするコミュニティが可能になるだろう。しかし，究極的な社会化への道は，まだかなり遠いようである。親密な人間関係が求められるのは，身近な小さいコミュニティである。しかし，知性の強化なくしては，社会化を進めることができない。擬似共同体の出現を許すのは，感性の知性に対する優位においてである。未分化の小さなコミュニティに特有な家族主義的感情が，大きなアソシエーションたる国家や企業にまといつくことによって成立するのが，擬似共同体の通例である。家族主義的国家観や企業一家的観念は，開放的にして柔軟なコミュニティの体質を硬直化させる危険がある。

民主主義を徹底させるには，知性に富む「公衆のコミュニティ」を土台として，国家は形成されなくてはならない。これは建前にすぎず，現実はそうではないという観点から，ミヘルス（Robert Michels, Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, 1957）は政党を含めてのあらゆる組織における「寡頭制」への根強い傾向を強調した。これを内容とする官僚制を超体制概念とすることにおいて，彼はウェーバー（Max Weber, Soziologie der Herrschaft, 1956）と共通している。人民主権の全能性という神話は否定され，人民は主人を選ぶことはできても，自らが主人になることができないとされた。彼らが「メディア・マーケットのとらわれた視聴者」になり，感情的に操作されると，全体主義が頭をもたげ，国家は擬似共同体になり，彼らはそれへの献身を強いられる。

アソシエーションのなかでも，国家は特別な重みを持っている。加入や脱退が任意でないだけでなく，その機能は包括的なものになる傾向がある。さらに，それは物理的強制力を独占する。したがって，それはコミュニティとまぎらわしい存在であるから，「多元的国家論」をもってその性格を明らかにすることが必要になる。そこでは，国家はアソシエーションの一種にすぎないものとされる。多元的なもののひとつであるという観点から，その絶対主権は否定される。

象徴を利用しての国家の神格化は，危険である。「朕は国家である」という絶対主義のもとでは，国家以外の社会は否定された。国家を社会そのものと等置する擬似共同体を背景として，「国体護持」のための「一億特攻」という発想が正当化された。擬似共同体から生まれてくるのは，「滅私奉公」である。産業化を急速に進めるための方便として，それが有効であったのを否定することは

できないとしても，使い方を誤ると，それは社会的凶器になる。

国際連合や多国籍企業などによって，国際化は拍車をかけられている。民族国家を越えて，世界的規模のコミュニティを形成しようという気運が醸成されつつある。しかし，国家によって設定された境界線は，なお強固である。国家に特有な物理的強制力は，軍国主義において極大化する。国際化を進めるには，軍事力を後退させて，人間的な良心の通用する余地を大きくしなくてはなるまい。そのためには，国家とコミュニティの区別を明確にして，それが多元的アソシエーションのひとつであることを認識する必要がある。

敗戦による国家的権威の失墜によって，国家人間は急激なアノミーに陥った。寄る辺を求めて，人びとは企業に結集した。自らが所属する企業を「城」に見立てることによって喚起された熱気が，高度経済成長期における活力となったのは事実であろう。しかし，時代はすでに変わってきている。企業を共同体とする擬制は，減量経営を契機としてとみに揺ぎつつある。集団主義に立脚する日本的経営の建前と本音を使い分ける器用さが，経営に求められるのはこのような状況においてである。

経済成長が鈍化してくると，『ゼロ・サム社会』(Lester Thurow, The Zero-Sum Society, 1980) という問題が出てくる。所得配分がゼロ・サム・ゲームになると，誰かが得をするということは，誰かが損をするということになる。したがって，分配問題が深刻になってくる。この社会においては，企業エゴイズムを固執すると，自由企業体制を政治的に崩壊させてしまうことにもなりかねない。このような状況では，擬制的共同体に立脚する「企業封建主義」は，国民的統合を阻むだけではなく，国際化を進めるための障害にもなる。

これから生まれてくるのは，企業を社会全体のなかでの善良な市民として位置づけることの必要性である。これに応ずるには，経営姿勢を内部志向から外部志向へ転換させなくてはならない。企業はより大きな社会システムのなかでの有機的一環であるという自覚が高まってくると，経営者の目は環境問題に向けられるようになる。かくて，組織と環境の関係が浮彫りにされる。

新しいタイプの拡大家族への渇望を背景として，企業一家的観念が生まれてくる。これによって従業員に対する企業の社会的責任が偏重されると，企業はそこで働いている人びとのためのものだけになり，顧客やより大きな社会へのサービスはなおざりにされてしまう恐れがある。これに呼応して，企業に魂を捧げる企業人間は，生産至上主義に凝り固まる。何のための生産であるかを問うことなくしては，経済は成長しても，生活は楽にならないという社会的不満を抑えることはできない。企業はそこで働いている人びとの福祉に無関心であることはできないが，それはコミュニティに奉仕するための器官であることが忘れられてはならない。

第一セクターたる国家と第二セクターたる企業への対抗力として形成されるのが，『第三セクター』(Theodore Levitt, The Third Sector, 1973) としての市民運動である。特定の利害ではなく，

社会全体の観点に立つコミュニティ志向性が，それを特徴づける。集団エゴイズムに陥りやすい国家や企業というアソシエーションに，社会的感受性を付与しようとするのがこの運動の課題である。作っても売れない時代においては，このような外圧を受けるまでもなく，企業は社会的感受性を鋭敏にしないではすませられなくなっている。作りやすいものを大量に生産して，消費者を操作して売りまくるのは次第に過去のものになりつつある。

企業を囲む環境が厳しくなるにつれて，共同体の役割を引受けることを重荷と感ずる企業が少なくなくなってくる。それと同時に，脱企業人間が目立ち始める。従業員を丸抱えにして，彼らの生涯にわたる生活を保証するのは，これからの企業にとって容易でないことが予想される。企業人間を支える基盤はこの面からだけでなく，働く人びとの意識の面からも脅かされている。市民意識を喚起しようとする提唱は，このような意識の変化に応じようとする姿勢を示すとともに，擬似共同体的性格を払拭して，企業を身軽にしようとする意図を含むものとして受取ることができる。

『脱産業社会の到来』(Daniel Bell, The Coming of Post-Industrial Society, 1973) によって，知識集約化の方向で産業構造を転換することが迫られると，労働力の移動を回避するのはむずかしくなる。時流に抗して，日本的経営の核心たる終身雇用制を堅持しようとすると，「飼い殺し」という問題が出てくる。これは企業にとって負担であるだけでなく，従業員にとっても苦痛であるはずである。とくに，生きるだけでなく，働きがいを求めている人びとにとっては，それは致命傷になりかねない。

企業人間の職業観を特徴づけるのは，「滅私奉公的使命感」である。企業への献身は仕事を通して行われるから，彼らはこれを軽視することはない。しかし，使命感においては，仕事は企業への献身の手段とされるから，彼らは仕事それ自体を楽しむことは許されない。滅私奉公はこのような禁欲主義を内容としている。この点において，仕事それ自体のなかから価値を引き出そうとする「仕事本位の職業観」と，使命感に基づく職業観は区別される。仕事自体に関心を結びつけないから，企業人間は仕事の質を問うことなしに，その量に忙殺されるということになりかねない。これに起因するのが，「ワーカホリック」である。

この病的状態からの離脱によって性格づけられるのが，「新しい仕事人間」である。忠誠の対象を，彼らは企業からの自己に転換させる。彼らにとって，企業は自己実現のための舞台にすぎないものになる。自己意識に目覚めた個性的人間たる彼らは，仕事をそれ自体として楽しもうとするだけでなく，それを通して自己を成長させることに関心を持つ。そのためには，やるにふさわしい仕事が選択されなくてはならない。問題になるのは，仕事の質である。ルーチンワークに追いまくられるだけでは，自己は摩滅するだけであり，40歳台にもなると，中高年問題に直面するという悲哀を味わなくてはなるまい。高質の仕事と取り組むプロフェッショナルにとっては，この年齢はまさに円熟に向う時期である。

仕事に溺れて中毒症状を呈する企業人間とは違って，個性的な仕事人間は，仕事を彼らの生活のなかで適切に位置づけることができるだろう。全人格的存在たる「生活者」の立場に身を置くことによって，彼らは広い視野に立って仕事の意味を問うことができる。仕事のなかに内蔵されている社会性を発掘して，彼らはそれを個性と結びつけることが可能であろう。このような市民人間によって導かれないと，企業は脱産業化の時代を生き抜けそうにない。擬似共同体からの脱皮をもって，組織としての企業がその環境を形成するコミュニティへ奉仕する道は開かれる。

3 生態学的接近

生態学とは，生物と環境の相互作用を研究する学問である。そこで強調されるのは，自然界における均衡である。環境が変化するなかで淘汰を免れるには，生物はその体質を進化させなくてはならない。人間も生物の一種であるかぎり，この進化論の適用から身をかわすことはできないはずである。しかし，人間にとっての環境は複雑であり，独自な社会や文化を媒介として，人間は自然と向い合っている。したがって，人間についての進化は遺伝的体質のそれではなく，社会的制度のそれであるということになる。組織革命をもって特徴づけられる現代において人間行動に対して強い規制力を持つのは組織であるから，人間の進化に際して，「組織と環境」という問題が出てくる。

「ホモ・サピエンス」としての人間は，知識に由来する技術や制度をもって自然に積極的に働きかける。科学革命に基づく技術や巨大化した組織をもって，人間は自然界に君臨しているという自負を抱くかもしれない。しかしながら，資源枯渇や環境汚染，軍事力に集中した技術などを直視すると，人間社会の前途は明るくなりそうにない。自分が座っている木の枝を切りつつあるという愚行を免れるには，人間は自分が自然の一部分であることを知らなくてはなるまい。自然を征服の対象とするだけでは，人間はそれからの報復を避けることができそうにない。このような自然との断絶を解消して，それとの間に友好的な関係を樹立することが，現代社会の焦眉の急務になっている。

道具があるから，それらを使いまくるのではなく，何のための道具であるかを反省することを，人間は迫られている。道具が強力になるにつれて，この反省はますます切実なものになってくる。アソシエーションはコミュニティの器官であるから，前者は後者の発展に寄与するものでなくてはならない。組織の環境をなしているコミュニティを無視して，それが独走すると，人間社会の行く手は暗くなる。組織と環境の問題が提起されるのは，このような事情においてである。擬似共同体から解放されると，組織は環境問題に開眼し，進化能力を身につけることができる。

環境との関係において，組織についての生態学が生まれてくる。コミュニティとの脈絡に注目して，アソシエーションを開放体系として把握しようとするのがその特質である。組織を社会全体のなかで適切に位置づけようとする点において，組織を孤立した閉鎖的体系としようとする企業封建

主義と，組織生態学は真向から対立する。従業員意識が強くなりすぎると，これへの拒否反応が生まれてくる。市民意識を高め，広い社会に目を向けることなくしては，現代の大企業を適切に経営するのはむずかしい。

見えざる手の導きを前提とすれば，企業は市場論理に従って，目先の利益を追求するだけでこと足りる。それらの努力は競争の過程で相殺されるから，それらは社会的に消極的存在たるにとどまる。ところが，寡占化が進行し，競争が制約されると，事態は一変する。準公共化された大企業は，社会的に積極的な存在になる。見える手として機能しなくてはならなくなってくると，大企業はこの機能を遂行するのにふさわしい経営者を用意しないではすまされなくなる。

小企業の時代から大企業のそれへの移行において，企業が組織化されてきた。しかし，その初期においては，それほど高度な能力が経営者に要求されることはなかった。何故ならば，作りさえすれば売れた高度経済成長期には，彼らは内部管理に専念しさえすればよかったからである。テーラー・システムとして知られる『科学的経営』（Frederick W. Taylor, The Principles of Scientifiic Management, 1915）やメーヨー（G. Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933）などによる「人間関係論」において取り上げられたのは，生産性向上という内部管理的問題にすぎなかった。

ところが，経済成長が鈍化し，作っても売れない時代になると，経営者の目はマーケティングという外部問題へ向けられる。さらに，コンシューマリズムといった社会的圧力が登場してくると，外部問題はいよいよ複雑になる。現代においては，国際化や高齢化などを含めての環境問題との対決が，経営者にとっての中心的課題となっている。組織の内部問題だけでなく，環境との関係において，外部問題が出てくると，より高度な資質が経営者に求められるようになる。プロフェッショナルとしての資質を備えることなくては経営できなくなったことが，大企業における所有と経営の人格的分離を促進する主要な原因になった。世襲では，この資質を確保するのはむずかしい。

経営をプロフェッションとして確立するには，それを裏づける社会科学の成熟なくしてはすまされない。内部管理を偏重し，技法の領域で低迷している経営学は，経営を科学化するのに非力である。このための本格的な学問が待望されるが，もろもろの社会科学は専門化に執着し，全体的脈絡のなかで組織を研究することにあまり興味を示していないようである。生態学的接近をもって，組織と環境の関係を明らかにする研究の発達なくしては，今日の経営を本格的なプロフェッションにするのはむずかしい。科学的基礎づけなくしては，プロフェッションは十分なものにならない。

近代的科学の原型になったのは，普遍的な総合性をもって特徴づけられた哲学である。科学が発達し，精密化される過程において，複雑な実体を分割しながら究明するという分析方法が普及してきた。これが意味しているのは，科学の専門化である。この反面，かつての哲学が担っていた総合性は，実証性を重視する専門科学によって追放された。これに起因する専門偏重は，問題意識の欠

如と結びつきやすい。現実問題と対決するというパッションを秘めて，かつての学者は研究を進めてきたものが多いのに，今日のそれは必ずしもそうではないのは，ここいらに由来しているようである。

部分を認識することなしには，全体を把握することはできないから，専門化は避けられない。しかし，全体との関連なしには，部分の性格を十分に明らかにすることはできない。総合化は専門化と対立するものではなく，補完するものである。科学の個別的分野の仕切を取り払って，さまざまな分野の知識を統合する試みは不当ではあるまい。この統合において，実証性が乏しく，個人的仮説の域を脱しないきらいがないではない。だからといって，それを無意味だとすることはできないのではないか。

アソシエーションの社会科学は専門化に，コミュニティのそれは総合化に向う。扇を構成する数多くの骨とひとつの要に，両者はたとえられる。全体のなかでの機能は異なっていても，部分であることにおいて，両者は共通している。つまり，コミュニティの社会科学はアソシエーションのそれを包摂し，その独自性を奪うといったものではない。両者は共存し，相互に補い合って全体を構成しているのである。社会が安定している場合には，要としての総合科学に，注意が払われることはあるまい。しかし，不安定になってくると，専門諸科学だけではすまされなくなる。

激動だけではなく，不安定によって特徴づけられる現代社会に対処するには，アソシエーションの社会科学だけではすませられない。何のためのアソシエーションであるかを問うための，コミュニティの社会科学が用意されなくてはならない。専門化だけでは，社会的ニーズに対応することはできなくなっている。19世紀的市場社会においては，政治と経済が二元化されており，社会はそれなりに安定していた。ところが，今日では，両者は切り離しがたく結びついている。この結びつきをどのようにするかを判断するには，コミュニティの観点が社会科学へ導入されなくてはなるまい。

専門化された基礎理論に拘泥すると，科学は実践から遠ざかってしまう恐れがある。実践に役立てられるのは，総合的応用理論である。組織たるアソシエーションをそれ自体としてではなく，環境たるコミュニティとの関係で究明することによって，組織についての総合的応用理論が形成される。このような方向で組織論を展開することによって，それは技術論的枠組を越えて，社会科学として性格づけられるものになる。組織論の社会科学的展開をもって，組織のなかで働くプロフェッショナルは確固たる足場を獲得することができる。科学的基礎づけなしには，プロフェッショナルは真にそれにふさわしいものになることはできない。

専門を偏重する人びとは，仕事に彼らの主体を投入しない。そこから生まれてくるのは，良心のない科学者や技術者である。仕事の実践的帰結に道徳的責任を感じないのが，彼らの特質である。知識の権威をわがものにするするプロフェッショナルが「魂のない専門家」であるならば，社会は

彼らなしにすませたほうがよいだろう。産業国家の実質的な支配者たる「テクノストラクチュア」は生産至上主義を固執して，何のための生産であるかを自問しない。社会に奉仕する姿勢を示すことなくしては，経済成長を社会進歩に結びつけるのは可能でない。

見えざる手という発想において，経済学は環境問題との対決を神の摂理に託する。その導きによる環境との調和を所与のものとして，生産性だけを追求するのが経済学の特性である。したがって，それは生態学と対立する宿命に置かれる。産業化が未熟であれば，環境問題は出てこないが，それが成熟してくると，そうはいかない。企業を経済的にするために，不経済を外部へ押しつけるというかたちで，環境問題が出てくる。この問題に対処するのが生態学の課題であるから，それは経済学を批判する立場にならないわけにはいかない。エコノミズムとエコロジズムの対立というかたちにおいて，対立は理論から実践へ移される。

「貧困の科学」として性格づけられる経済学は，貧しさからの解放を目標として掲げる。社会が物質的に豊かになってくると，歴史的使命を終えた経済学は後退を余儀なくされるはずである。人びとの関心が生産重視から環境優先へ移ってくれば，経済学に代わって，生態学の台頭が予想される。ところが，エコノミズムからエコロジズムの移行は円滑に進んでいない。豊かな社会においても，生産至上主義がなお根強く残っているのが現状である。

貧しい社会では，生産的なものは同時に有用であったから，企業行動は社会的に正当化された。ところが，豊かな社会においては，企業にとって生産的であることが，社会的に必ずしも有用でないということになりかねない。『かくれた説得者』（Vance Packard, The Hidden Persuaders, 1957）によって，消費者が操作されていれば，問題は表面化しない。しかし，彼らが賢明になり，自律化してくると，そうはいかなくなる。消費者が真に欲するものを探り，それに適合するものを作るのに，今日の企業は腐心している。生産的であるためには有用でなくてはならないことを，経営者は感知し始めているようである。操作して売れる時代は長くは続きそうにない。来るべき時代に対処するには，企業はエコノミズムを脱却して，エコロジズムを行動指針にしないわけにはいかなくなりつつある。

激動の時代において，人間が作った制度が揺ぐだけではなく，人間そのもののあり方が変ってくる。自律化を求めるのは，組織の顧客だけではない。組織のなかで「自動機械」として駆使されている人びとが，このような管理方式に反発するのが目立ってきている。組織の内外からの挑戦を受けて，企業はエコロジズムへの方向での体質改善を迫られている。

4 環境に奉仕する組織

環境の変化に対応して，企業をより大きなシステムのなかの有機的な一環として経営しようとす

る意図に基づいて，「企業戦略」が打ち出される。そこで重視されるのは，外向的経営である。市場や技術といった企業にとっての環境的要因が変化してくると，内向的経営だけではすまされなくなる。さらに，社会的・政治的要因が企業への外圧を強めてくると，外向的姿勢をより整備するために，『戦略経営』(H. Igor Ansoff, Strategic Management, 1978) が樹立される。

戦略主導型の経営姿勢として，戦略経営は特徴づけられる。これは目先の利益を追求するだけの伝統的経営と対置される。かつて見えざる手に委ねられた社会性を実現する見える手として機能することが，経営者にとっての職責になる。このようにして登場してくるのが，「環境に奉仕する組織」としての企業である。環境に奉仕するためには，企業は環境を無視しがちな官僚制からの脱皮を敢行しなくてはならない。経営の科学化をより深めることなしには，これは可能にならない。組織を変革するには，それにふさわしい人材が用意されなくてはならない。

企業を取巻く環境の変化は加速化されているだけでなく，その内容はますます複雑になってきている。断絶や不確実性が恒常化してきているから，現在の延長線上で未来を予想するのはむずかしい。新奇なものが不意に現われてだけではなく，急速に発達してくるので，試行錯誤でそれに対応するいとまがない。したがって，早期の弱い信号を敏感にとらえて，直ちに対策を講ずるほかはない。「不測の事態」に備えるには，安定期に適合していた官僚制の陳腐化は避けられず，これに代わる組織形態が探求される。

上司が博識であるという前提に立って，部下を将棋の駒のように動かすのが官僚制である。これに基づいて形成されるのが，命令系統の一元性をもって特徴づけられるピラミッド型の組織形態である。不測の事態に対処するために，情報量が多くなり，それらを整理して的確な命令を下すのに高度な知性が必要になってくると，少数のエリートだけで問題を処理しようとする官僚制は機能障害に陥る。上司が部下の行動に対する調整力を失ってくると，権限を部下へ委譲しないわけにはいかない。

官僚制に立脚すると，組織が拡大される過程において，手足は増えるが，頭脳はその割合には大きくならない。総身に智恵が回りかねる大男というのが，その限界である。したがって，組織が大きくなり，その内容が複雑になってくると，巨大なピラミッドを分解しないわけにはいかなくなる。その結果として生まれてくるのは，多数の自己完結的な自律的組織であり，全体としての組織はこれらの緩やかな連合体というかたちをとる。組織構造の平担性をもって，非官僚制的組織が形成されるわけである。

このようにして作られた「分権的事業部制」は，生産しさえすれば販売できた高度経済成長期には，それなりの成果を上げた。しかし，中央からの統合力が浸透しない事業部制は，大企業を中小企業の集合体にしてしまう危険がある。大企業としての優位性を発揮できないという点で，この制度は批判される。これが現実的なものになってきたのは，成長が停滞してきた時期においてである。

低成長期に突入すると，各事業部に総花的な経営方式は不利になる。不振の事業部を縮小・整理し，有望なそれを拡大・新設しようとすると，中央からの統合力は強化されなくてはならない。しかし，この強化に重みがかけられすぎると，かつてのピラミッド型へ逆戻りすることになる。中央からの統合と事業部の自律を均衡させるために，『マトリックス』（Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, Matrix, 1977）が組織構造に導入される。統合力を活性化するために，本社スタッフの権限は強化されるが，組織を構成する諸単位の自律性を保つために，それは事業部ラインのそれと並列する程度にとどめられる。これによる命令系統の多元化が，マトリックスの内容である。これが官僚制の原則に反するのはいうまでもない。

マトリックスをもって性格づけられる組織構造は，逆ピラミッド型をもって図示される。ピラミッド型で表現される官僚制とは，これは対照的である。後者では，部下の行動は一元的命令によって拘束される。ところが，前者においては，複数の上司を戴く部下は，三権分立のもとでの人民と同じように行動の自由を保証されるだろう。これらの上司の意見が合致すれば，マトリックス組織は官僚制組織と実質的には区別されないものになる。しかし，スタッフたる上司は長期を展望しているのに，ラインたるそれは短期を見詰めているから，両者の意見が食い違うのがむしろ普通であろう。この場合には，部下が上司の意思決定に参加するだけではなく，そこでの主導性を握ることが予想される。

逆ピラミッドの上には，通常のピラミッドが重ねられているから，マトリックス・マネジャーは彼らの共通な上司に対立の裁定を求める道は開かれている。しかしながら，この裁定は緊急事態に備えての安全弁としての意味のものであるから，これを常用するのは彼らの無能を暴露することになる。したがって，彼らの範囲内で対立を解決するために，共通の部下が呼ばれる。対立する上司の間で，問題に精通している部下が主導性を発揮する余地は大きいはずである。

セクショナリズムと権威主義を排除して，専門家の間での合理的討論によって問題を解決しようとするのが，脱官僚制もって性格づけられるマトリックス組織の特質である。討論を合理的に進め，最善の解決をもたらすに足りる知性を，彼らは身につけていなくてはならない。知性的な公衆のコミュニティにおいてのみ，民主主義は自己を貫徹する。合理的討論を行なうには，知性的な人びとの存在が必要である。それによって暴力を排除するのが，民主主義の本質である。民主主義を導入するものとして，マトリックス組織は評価される。

個性を発揮できる点において，マトリックス組織は市民社会と基本的に類似している。権威主義に背を向ける点でも，両者は共通する。この組織を特徴づける逆ピラミッド型において，権限は権威主義を離脱して，機能主義に接近する。合理的討論で問題を解決しようとする場合には，地位に基づく権限は背後に退き，能力によるそれが正面に出てくる。高度な能力に裏づけられることによって，個性は社会化を促進する要因になる。

命令系統の多元化は，組織のなかで葛藤を引き起こす危険をはらんでいる。しかし，不測の事態に対処して，不確実性を意識的に統制するには，それを欠くことはできそうにない。目的が共通であり，葛藤が手段についてのものであれば，これを恐れることはなかろう。効果的な組織とは，葛藤のないものではなく，それを処理する能力を持ったものである。この能力を支えているのが，市民人間である。

マトリックス組織がとくに評価されるのは，人材育成という観点においてである。合理的討論において相互に啓発し合っていれば，人材は自然に育ってくる。スタッフとラインという専門を異にするものが論じ合うと，広い視野が身についてくる。専門偏重を克服して，問題意識を持つことによって，コミュニティ志向の市民人間が生まれてくる。脱官僚制化への方向において，組織変革の担い手になるのはこのような人間類型である。

組織は制度以上のものである。制度は組織の構造を規定するが，それを構成している人びとまでも包含するものではない。組織のなかの人間がその構造に釘づけになり，オーガニゼーション・マンになった場合においてのみ，組織は制度と同一視される。構成員が市民人間であれば，組織は制度を越えた存在になる。何故ならば，彼らは組織構造を変革するだけの見識と能力の持主であるからである。組織変革とは，制度的同一性を克服しながら組織を持続させることを意味する。

したがって，制度に疑問を抱くのは，組織を敵視することにはならない。組織は官僚制に傾くからといって，それを拒むようでは，現代のように組織化された社会でまともに生活するのはむずかしい。官僚制が組織の唯一の形態でないことを理解すれば，組織に対する前向きの姿勢が生まれてくるはずである。脱官僚制化をもたらす組織変革が成切すれば，組織のなかで個性を発揮することが可能になる。巨大組織には，幾つもの利点がある。欠点を抑えることができるならば，それを基盤として人間にふさわしい社会を築くことが可能である。

人間性が成熟してくると，「法三章のみ」をもって足りる組織が形成される可能性がある。高度な組織は複雑なものではなく，単純なものである。組織が複雑になるのは，それを構成する人びとが未熟であるからである。教育をもって規則を心のなかに内蔵することができるならば，組織は単純化される。複雑な組織は形式主義に陥り，硬直性を帯びる。不測の事態に対処するには，組織の体質は柔軟でなくてはならない。柔軟性と単純性は密接に関連している。

有能な人間を用意することなしには，官僚制からの脱皮を望むことはできない。組織を変革するには，それにふさわしい人間が育成されなくてはならない。組織構造へのマトリックスの導入をもって，官僚制はすでに唯一の組織形態ではなくなっている。しかし，脱官僚制化が組織全体の性格を決定するにはほど遠いというのが，現状である。複数の上司を持つことによって行動の自由を許されているのは，管理者またはそれに準ずるものであるのが通例である。

マトリックス組織は秩序の解体をはらんでいるから，その適用範囲を拡大するには慎重でなくて

はなるまい。だからといって，官僚制を組織社会の宿命として受取るのは不当である。現代社会においてコミュニティを復権させるには，脱官僚制化への道を避けて進むわけにはいかない。官僚制の横行を放置すると，アソシエーションがその勢力範囲を不当に拡大し，社会化の発達を阻む。環境に奉仕する組織という考え方のなかには，アソシエーションをコミュニティの器官として適切に位置づけようとする意図が含まれている。

（経済学部教授）