

講座

工業経営講座

大阪大学経済学部 高 田 馨

第1講 経営組織の意味

は し が き

このたび、当「生産と技術」誌に「工業経営講座」が連載されることになり、私が担当するようにとの同誌の編集者会議の意向を編集委員の一人たる平田隆夫博士から伝えられた。私のごとき「生産技術」の専門家でない者が本誌に書くことはまさしく場違いの感じがあるが、平田先生から激励されて、あつかましくも書かせて頂くことにした。私は阪大経済学部で経営学総論と労務管理論を担当しているの、そういう方面から考えてみたい。とくに、本誌は工学系の諸先生が書かれるものがほとんどであるので、それとは異った面から考えることになる。私としては、企業における人間の行動秩序としての組織の面から接近したいと思う。人間はやっかいな存在であり、そのやっかいは企業活動の至るところで問題をひきおこす。理工学の理論のようにすっきり結論が出ない問題が大部分なので、私の講座も、つかみどころのないものとなると思われる。本誌の中心である生産技術の諸論文とはまったく異質のものとなるが、なにとぞ、さしみのつま位にお考え頂きたい。本講座はいまのところ、12回連載を予定している。文章もなるべく平易にして、寝ころんで読んで頂いても十分わかるように書くつもりである。むつかしい言葉のお好きな人は拙著「経営の職能的構造」（千倉書房、昭和34年）を御覧頂きたい。

×

×

そこでまず第1講として、「組織の意味」という題目をかかげたが、これはもっとも大切な項目である。「技術屋」さんも「事務屋」さんも企業のなかでは、部下をもたないときでも部下をもつときでも、自分の職分、任務を果すためには、なんらかの行動の秩序をもたなければならないからである。

(1) 組織の定義

組織ということばは、いろいろの場合にいろいろの意味で使われるので、定義も沢山あることになる。お医者さんが「組織学」といわれる場合は、人体の細胞や器官の組織を意味しておられると思う。私が数年前におへそ

の辺りの腫れもので入院し手術を受けて病室でひとりよくよしていたとき、回診のお医者さんに付添った看護婦さんが「あなたの組織はもう固まっているから、大丈夫ですよ」といつてくれたとき、その可れんな看護婦が女神のように思われたことをいつまでも忘れられない。そして、自然科学的組織学の定義とはああいう看護婦さんのいうた「組織」に相違ないと思うのである。こういう医学的な組織は私流にいうと細胞や器官の行動秩序である。手術してしばらくは細胞や器官の行動、活動が秩序を失っているが、やがて肉体全体の秩序に復位して本来の機能をするようになると、組織が固まるということになるのであろう。お医者さん以外の分野でも、たとえば、物理化学では鉄の組織とか水晶の組織とか雪の組織とかがいわれるはずである。そういういろいろの組織を自然科学的組織として一括しよう。さて、そういう組織の外に、人間そのものの行動の秩序がある。これをもわれわれは組織という。いわば社会科学的組織である。これが実はやっかいなのである。お医者さんは医学的組織を処理するのであるが、そのお医者さんそれ自体は社会科学的行動秩序＝社会科学的組織をもって行動しているのである。そして、このあとの方がやっかいな代ものであることは、「白い巨塔」というような小説にもよく現われている。財前という医者やその他の教授の行動秩序こそこの「浪速大学医学部」の組織でもあり彼ら各自の組織でもある。いくら医学的組織の処理が上手でも、社会科学的組織が拙いものであるときは、そこに集っている人間達に迷惑をかけ、結局はまた自然科学的組織の処理自体にも悪い結果をもたらすことになる。いくら上手に機械をつくり運転する技術屋さんでも、部下への指導とか態度が拙かったらそのチームの技術自体も発展しないであろう。自然科学的組織も大切であるが、社会科学的組織も大切であることがおわかり頂けたと思う。私はこのあとの方の組織を考えてゆきたい。本書を読まれる技術屋さんは、「工業経営講座」などおれには無関係だと思われぬようお願いしたい。むしろ、この講座を読まねば、技術屋さんが身につけた自然科学的技術の効用が十分に発揮できないのであるとお考え願いたい。事

務屋よりも技術屋の方が頭がいいんだというような考えを捨てて、虚心にお読み願いたい。この講座を読まねば、重役や社長にはなれないし、なってもうまくやれないだろうということは確実と思う。

大変に技術屋さんの勤にさわることを申ししたが、ともかく、われわれに大切な、人間そのものの行動秩序が組織であると定義しておいて、つぎに進もう。

(2) 組織の種類

人間は個人として行動するとき、ある集団として行動するときと二つの行動の仕方をするというように区別してもよいであろう。「人間が集団として行動する」ということは、たとえば、ある株式会社が会社として1個の名称をもち、その会社の名において材料を買入れ製品を販売し、代金を取立て、借金を払い、積立金をふやして大きくなるという事実をお考え頂くと、理解して頂けると思う。そこで、個人と集団のいずれにも、一定の行動秩序があるから、個人組織と集団組織とが区別されることになる。ここで一つ大切なことがある。一般に組織というときは、直ちに集団とみなしているのが通例である。一般には「個人と組織」というように、対立させて用いる。こういう常識的な意味の組織は集団と同一のものであって、これは私にいわせると、まだまだ浅い考え方である。集団のみに組織を用いるならば、あえて組織という特別用語を使わないで、「個人と集団」といえば事足るのである。私のいうように、個人組織と集団組織とを区別するのが正しいのである。読者のなかには、「個人組織なんてことばはきいたことがないぞ」とおっしゃる方もあろう。しかし、たしかに個人組織は存在しているのである。朝起きて便所に入り、洗面し、食事をとって、新聞に目を通して、靴をはいて、バス（いや自家用車か）や電車で勤務先に行って、仕事を段取りし、それを実行して、疲れた体を家まで運んで、一風呂あびて夕食し……など、毎日の行動はそれぞれ秩序にしたがって行われているはずである。自家用車を操縦するときにも一定の行動秩序があるはずである。バスや電車にのるときも順番に列をつくって押し合わずに乗るという行動秩序があるはずである。私がこの原稿を書いているのも、私自身の長期的行動秩序の一部としてとり入れ、第1講は組織の意味をかき、第2講以下はこれこれの項目をかきという秩序によって書いているのである。1人の個人行動はそれぞれの「1人内分業」、「個人内分業」を秩序的に実行しているのである。夢遊病者でないかぎり、各自は、時間的に長期および短期の行動秩序をかならずたててそれを実行しているはずである。実は、経営学界でもまだ悲しいことに、個人組織という概念はほんの一部しか認めていないが、ともかく、個人組織という

概念は有用であるから、是非ご理解頂きたい。有用であるというが、なぜか、それは、集団組織と個人組織の矛盾を説明するときみられる。集団の成員は個人なのであるが、この成員の個人組織と集団の組織とが一致しないときは不幸な事態がもちあがる。たとえば、ある会社員は、自分としては、つねに新しい知識技能を身につけ能力を多面的に伸ばして全人的成長を遂げたいと望んでいてそういう努力をしようとしているのに、会社それ自体の組織からしてはその社員にはせまい範囲の同一仕事のくりかえしをさせ、専門家（かたわの美名）にしようとするときになると、個人と集団の2つの組織の不調和がおきる。このような社員にいやいやながら「俸給のためにはやむを得ん」とか「宮仕えはつらい」とかつぶやいてあきらめながら仕事をする外はない。学生時代の理想はあえなく崩れ去り、灰色の分業組織にうずもってゆき、帰途に自分の個人組織に「酒場でうさばらし」の1項目をしらずしらずに加えることになる。きびしい資本主義の世の中（いや社会主義でも共産主義でも同じことであろう）の集団組織が外部の他の集団組織と衝突するはげしさの外に、それぞれの集団組織がその内部で、その成員、メンバーの個人組織と衝突矛盾することのはげしさがあり、これを理解するには、単に「個人と集団」との対応でみるよりも、「個人組織と集団組織」と対立としてみる方がよりよく問題の解明に役立つのである。いま企業が悩んでいる最大の病気の一つは、まさしく、この個人組織と集団組織の衝突矛盾をどのように解決すべきかということである。本講座の終了までには、この問題の解決策が明らかになるはずである。もちろん「馬鹿は死ななきゃ治らない」と同様、個人組織と集団組織との衝突矛盾も人間が絶滅しなければ完全解決はできないのではあるが、この世に生きて、自殺する勇気のないままに天寿を完うしようとするわれわれ愚人は、愚かながらも何らかの解決策を見出そうとする外はないし、根治薬ならずとも、対症療法ぐらいはあるはずである。

(3) 組織の表現

個人組織と集団組織とを分けたからには、この二つを別々に考えてゆくべきであるが、われわれは、企業という組織を結局は実際の考察中心におくから、結局、集団組織を中心とし、そこから、個人組織との関係を視野に入れながら考えてゆくことにしよう。

さて、つぎに考えるべきは、行動秩序そのものはどのように表現されているか。表現すべきかである。もちろん、行動秩序＝組織は行動となって表現されるのであるから、組織の表現は行動であるというべきかも知れないが、このことは自明のことであるから問題にはしないで

よい。ここで問題とすべきは、組織そのものをどう表現しておいて行動を規制するかである。組織が定められたとしても、それが日常の行動を、その組織のとおりに行きようになんらかに表現しておかねばならない。ここで私は、不文組織と成文組織との二つがあるといいたい。不文組織というのは、文字になって客体化されていない組織表現である。さきに述べた個人組織の場合は大部分は不文組織である。「毎日、朝起きて便所に入って排泄すること。」とか「食事の前には手を洗うこと。」とか「バスや電車にのるときは行儀よく列んで、人を押しつけるようなことはしないこと。」とかなど明文で示している人は大人にはないであろう。会社など集団においても、不文組織が相当にある。伝習、習慣がそのよい例である。会社に古くからある「ならわし」や「しきたり」がそれである。それにそむくと「村八分」「仲間はずれ」にされるので、ついそれにみなが従うようになり、そのとおり行動するようになる。伝習や習慣の外に、上級者の行動や態度、挙措進退そのものも不文組織である。「上直ければ下おのずから直し」、逆に「上正しからざれば下また正しからず」である。自分ができないことを部下にせよといっても部下はしないであろう。自分がしていることを部下にするなどといっても部下はするであろう。自分はせせとパーに通って「交際」しているのに部下に「交際費を節約せよ」といっても部下は納得しない。また、社長や部長や工場長が行なう年頭訓示や上長がいろいろの機会に部下に与える教示も不文組織に入れてよいであろう。

このような不文組織の外に、成文組織がある。成文組織とは、文字通り、成文に示された組織である。社是、社訓、社歌、スローガン、職務権限規程、職制規定、組織図、職位記述書、社規、社則などいろいろのものがある。人間は文字に示して客体化しておく、それによってみづからをいましめることができる。いや、そうしないとすぐ忘れてしまうのである。社是や社訓が社員手帖に書いてあるのを、手帖を出す度に目にしたり、毎朝いやでも社歌をうたっているうちに、知らず知らず、そういう気になるのである。

さて、不文組織と成文組織とはどちらがよいのか。これにはいろいろ意見があろうが、私は、不文組織が理想だと思う。もちろん、不文組織は慣習、伝習であるから、内容には古くさいものがある場合が多いだろうから、それが欠点ではあるが、不文組織は一方において弾力性に富んで融通がきき、その場の状況に即して適当な行動をとれる余地も大きい。成文組織だと、「規定がこうなっているから、そんなことはできん」ということになり、もともと組織は目標達成のための手段であることを忘れて、目的だと誤解するような結果となることが多いが、

不文組織では、そういうことは少ない。要するに、不文組織があまり古くさい内容のとき以外は、不文組織の方が成文組織よりも弾力性に富む意味で不文組織の方がよいと思う。

しかし、会社その他の集団で人間が多くなり、なん千人、なん万人という従業員やメンバーができてくると、不文組織だけでは却って行動の効率が悪くなる。そこで、ある程度は成文組織をもたねばならなくなる。問題はこの「ある程度」である。過度成文でも過小成文でもいけない。最適成文を得なければならない。成文がくわし過ぎると（過度成文）、さきにいったように、組織を目的視して、組織規定の解釈に時間をとりすぎて時宜を失したり、お互にまづい感情を抱いて不愉快になり、協力関係にヒビが入る。成文が簡単にすぎると（過小成文）、勝手なことを上下左右でやって、これまた、あとから調整するのに大変な時間と手数を費さねばならない。結局、各人の自由裁量の余地を残しておいても、それが独走にならぬような程度の、基本となるほどの成文組織をつくるべきである。さきごろ（数年前）、アメリカから職位記述書（position description）の理論や見本が導入されたが、各社でも「権限規定」を改めて見直したことがあったが、結局は、私のいう最適成文組織の考え方に落ちついたようである。部長職位や課長職位を中心に規定するが、基本的なことだけにとどめておき、弾力性を失わないようにすることが大切であるということが自覚されたようである。人事部や総務部で規定の案を作成しているうちに、企業内外の事情変化によって間に合わぬようになる部分はまさしく過度の部分である。製品を改変するとか、部門を改変するとかいう根本的な改変がない以上は改めないでよい基本規定だけを成文組織とすべきであり、それより細かいことは、規定の趣旨を考えればおのづから落つく処がわかるようなのが最適成文組織なのである。

(4) 組織の態様

態様ということばは大きさであるが、要するに、ここでいいたいことは、静態か動態かということである。「組織は静態か動態か」ときかれれば、私は「どちらでもある」と答えたい。いったい「動態」とはなんであろうか。常識的に「ダイナミック」という語と同じであろう。よくテレビやラジオの放送員が「この選手のダイナミックなフォームを……」とかいっているが、ダイナミックでない運動などあるのであろうか。放送員に「ダイナミック」とはなんだときくとおそらくわかっていないであろう。動態とは文字通り「動いているありさま」に違いないが、なぜ動くのか。それは条件が変化するため、それに適合するために動くのである。したがって、動態

とは条件変化への適合過程という意味をもつことになる。組織は動態であることを忘れてはならない。もっと主体的にいうと、組織は動態であるべきだ。なぜか、組織は目標を達成するための手段にすぎない。ところが、この目標の内容が変化つねないものである。また、集団内外の条件も変化つねないものである。A製品が目標通り売れないかと思うと、B製品は品切れになる。ソビエットの首相が突如交替して資本市場は動揺したり、オリンピックでもうけ損うとか、池田首相が前ガン状態で辞職するとか、融通手形の支払人が倒産するとか、いろんな予想外のことができる。将来有為と思って採用した社員が一こうに伸びないとか、有為の人材が他社に引き抜かれるとか、ともかく企業内外の事情は刻々に変化する。それに応じて企業内外の行動秩序は細大の改変を必要とする。この条件変化への組織改修が正確迅速にできない企業はほろびる外はない。たえず組織を改めるというようなことはできるものかとお思いかも知れないが、実は毎日時時刻々にうつり変わる状況に適した決断を各自がつけて、部下に指示したり自分もそうすることは事実行なわれているのであり、またそうしなければならないのである。

組織は動態であるが、さて、そうすると、組織の静態ということはあるか。これもあり得る。「組織は動態であり静態である」というような馬鹿なことがあるかとお思いかも知れない。しかし、実は組織は静態の連続過程として動態なのである。ごまかすなとお叱りをうけるかも知れないが、ここで、「活動写真」を思い出して頂きたい。1枚1枚のフィルムはまさしく静態であるが、それによって、フィルムを動かせば活動が生れるのである。むしろ、静態なくして動態なしともいえる。企業でも、ある目標と条件を前提としてそれに最適の組織をつくり、それによって行動するのであるが、目標や条件が変化すると、その新しい目標と条件に最適の組織を理想組織として構想し、古い現実組織を理想組織によって変化させるのである。理想組織と現実組織はいずれも、一定の目標と条件を前提とした静態組織であり、その二つの組織の交替がつぎつぎと行なわれてゆくことが組織の動態なのである。動態は静態の連続過程に外ならないというのはこのような意味である。われわれ個人の組織を考えてみても、そのようになっているはずである。企業においてもそうである。10年に1回の組織改変があるにすぎない部分もあるが、毎瞬時に組織改変が必要な部分もある。新旧の、理想と現実の組織交替の部面や時間的大きさはさまざまであるが、企業全体としてみれば、あらゆる部面でそのような静態組織の交替連続の過程として動態なのであり、またそのようにしなければ存立できないのである。これを自覚的に正確迅速に行なうか否か

が経営者や管理者の能力によってきまり、それが企業の運命を決するのである。

(5) 組織の一般論と特殊論

いま集団は日本でいくつあるかと問われて、正確にその数をいえる人は1人もないであろう。企業、軍隊、教会、お寺の檀家衆、政治団体、同好クラブ、体育クラブ、秘密結社など無数にあって時々刻々新設され解消してゆくからである。株式会社で、株主名簿にのっている株主はつかめるが、実質的株主はつかめないので同様である。そして、これらの無数の集団は、みな、それぞれの特定の目標をもっている。日本の自衛隊は日本国の安全を守るという特定目的をもって行動している。キリスト教会はキリストの教えによって迷える人間の霊魂を救うという目的、使命をもっている。仏教のお寺も、宿業になやむわれわれ愚民に因果応報の理を教えて現世でよいことをすれば来世は極楽で安住できると説いて人心を救うのが目標である。葬式だけが本来の目的ではない。さて、企業はどんな目的をもっているか。多くの人「企業の目的は利潤である」と答えるであろう。「もうかりまっか」という上方の挨拶が端的にそれを示している。こういう利潤目的が企業目的だというのが通説であるが、その外に、もう一つ、もっと広い目的を考えることもできる。それを私は経営成果目的という。もっと普通のことばでいうと、付加価値目的といってよからう。付加価値とは、「企業が材料に付け加えた価値」の略称であるから、損益計算書で、貸方の売上額または生産額から、借方の材料費を差引いた残りとして借方に示される金額である。細かくいうと付加価値にも粗と純と2種類あり、その差は機械装置の減価償却費である。

粗付加価値＝売上額（または生産額）－材料費
（正確には、作業対象費）

純付加価値＝粗付加価値－作業手段費（減価償却費）
だから、企業の目的は、付加価値をできるだけ多く獲得して、それを公正に分配するということになる。

さて、このように、いろいろな集団を、その特定の目的にかかわらせて、その行動秩序を考えることになるから、いくつも組織論ができる。企業の経営組織論、神学における教会組織論、軍隊組織論、行政組織論などが特殊組織論として成立する。私が本講座で考えようとするのは、特殊組織論としての経営組織論である。

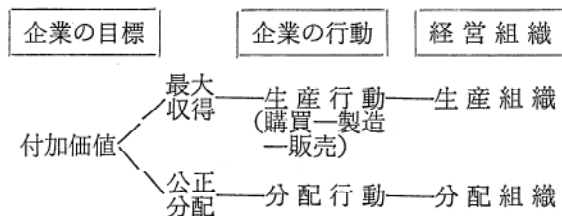
さて、このようないろいろな特殊組織論の外に一般組織論が成り立つ。これは、集団の特定目的を考えないで一般目的をかかげて、一般的に組織を論ずるのである。

「集団にはそのメンバーが目ざす共通目的common goalがあって、その共通目的を達成するためメンバーが協力する」というような一般的ないい方をするのがそれであ

る。このような一般組織論は知識としては存在意義があるが、実践には役立たない。

(6) 経営組織の内容

われわれは、特殊組織論の一つである企業の経営組織論をこれから考えてゆくが、経営組織はどんな特殊内容をもつのか。経営組織は他の集団の組織とは異っているはずである。われわれは企業の特有目的を付加価値の最大取得と公正分配であるとしたが、この特有目的のための行動秩序＝組織が企業にはあるということになる。付加価値の最大取得という目的は、材料の購入→加工（製造）→製品の販売という三つの大きな行動を必要とすることは明らかである。そこで、この購入→製造→販売という三大過程を一括した行動を生産行動といおう。生産とここでいうのは、単に製造だけを意味するのではなく、その外に購入も販売も含むものと考えているから、時に御注意ありたい。つぎに、生産行動によって得られた付加価値を資本提供者（出資者）や労働者に公正に分配する行動がある。これを分配行動といおう。そうすると、企業の行動は、生産行動と分配行動とから成り立っているとみることができ。そして、そのいずれにも、行動秩序＝組織があるのだから、経営組織は生産組織と分配組織を内容とするということになる。だいぶんいろいろの概念がでたので、一応図式にしてみました。



こういうような内容をもつ目標→行動→組織の関係は企業以外の集団には存在しないものであることは一見して明らかであろう。もちろん、この頃は、弁護士や医者や大学教授にも利益最大をねらって行動しているといえるような人もあるが、これは、みな、そのかぎりでは「企業家」としての資格で行動しているといっていよい。

ともかく、企業というものには、生産行動→生産組織と分配行動→分配組織があると認めて頂けたと思う。ところが、ここで、分配組織という新語がでてきている。生産組織ということばはまあ一応認めるとしても、分配組織という語はなじめないとお感じになる方が大部分だろうと思う。実はこの分配組織という語は私の独創なのである。2年前に経営学会で発表したとき、私にはこの分配組織という概念について質問が集中したのであるが一応私の意味するところは理解して頂けたように思う。

企業が家計と同一の場で同一の単位の中にあつた（いわゆる封鎖的家内経済）ときは、分配という行動は問題にならなかつた。自分たちが作った品を自分達で消費すればよかつたからである。しかし、それぞれ専門に品物をつくってそれを交換した方がお互いの生活がより豊かになるとわかつてからは、生産活動が家計と別個の単位（企業）で集中的に行なわれるようになったが、こういう核分裂（家計における生産核と消費核の分裂）が行なわれると、それ以後は、生産と消費をつなぐ分配が問題になってくる。生産行動に必要な資本や労働を提供した人に生産行動の成果（経営成果、付加価値）を公正に分配しなければ、誰も資本や労働を提供しなくなるであろう。そして、この分配行動は、生産行動と消費行動との中間にあるけれども、結局は、企業行動の一貫として担当させられることになるはずである。そして、この分配行動が実は生産行動よりもやっかいな問題をかかえているのである。人間は誰でもうぬぼれをもっていて、自分が一番よく貢献していると思うから、分配では取り合い合戦が展開される。いつもは紳士的態度を持っている社長や副社長や部長も、労働組合代表も従業員代表も、賃金の問題になると、がぜん斗士と化し、つかみ合いの泥試合をはじめ。はては陸戦や海戦をはじめ、組合が内わもめをはじめ。すべての人間が憎しみ合いけなし合い傷つけ合う。人間のみにくさを一挙にみせつけるのが分配行動においてである。分配行動の秩序すなわち分配組織がうまくつくられていれば、こうしたいやなことは避けられるのである。けんかをするにもルールがある。斗争にも守るべき秩序がある。けんかのルール、斗争の秩序が分配組織なのである。そして、この秩序を考え関係者に納得させるイニシアティブをとらねばならないのは経営者なのである。

ともかく、分配組織という概念が有用であることは御理解頂けたと思う。

さて、生産組織と分配組織の相互の関係はどうだろうか。これはもう明らかである。生産組織においては生産活動の効率を上げて付加価値を増加させねば分配の源資は豊かにならない。また、分配組織で公正な分配を実現するよう考えておかねば生産活動の効率は上昇しない。生産組織と分配組織はお互いに前提となるという関係がある。

生産行動を支配する原理は節約原理あるいは経済原則であり、分配行動を支配する原理は公正原理である。節約原理とは、一定の目的を達成するには最小手段で、一定手段ならばそれで最大目的を達成するという原理であることはご存じのとおりである。このような節約原理で最大付加価値を取得し、それを公正に分配するのが企業の目的であり、社会的存在意義でもある。そして、この

生産と技術

ような節約原理を最高度に発揮させるために生産組織を整備しなければならないし、公正原理を最高度に発揮するために分配組織を整備しなければならないのである。こうして、生産組織と分配組織の双方の確立が大切なのである。本誌を読まれるのは「技術屋」さんであり、直接には生産組織に関係がある方ばかりで、分配組織は関係ないと感じられるかも知れない。しかし、「技術屋」さんも御自身は俸給をもらって妻子を養ってゆかれるのであり、「技術屋」さんが生産組織によって行動しておられるその結果が生産貢献を示し、それが分配の根拠になるのであるから、決して分配組織に無関連ではない。

むしろ、「公正」の意味を現実に実現させるために必要なことは生産行動に求める外はないのであるから、生産行動を担当する「技術屋」さんに、そのような分配への関心をもって頂くことが大切なのである。

この第1講では、組織の定義、類型、表現、態様、特殊組織と一般組織、をみて、最後に企業の経営組織の内容を明らかにした。これから、第2講以下で順次に、生産組織と分配組織の具体的問題について考えてゆくことにする。

(第1講おわり)