

## 専門職業家組織

### — 新しい組織類型を求めて —

#### Professional Organization

#### — Towards the new configuration of organization —

唐 沢 昌 敬

Masataka Karasawa

#### 1. はじめに

輝かしい21世紀を迎えるにあたり、日本が通り抜けなければならない最大の課題は、リストラクチャリングとダウンサイジングである。リストラクチャリングとは構造的変化に伴って発生する新しい社会的要請に向けて資源の組み合わせをダイナミックに変え、強化すべき点は強化し、補充すべき点は補充していくことである。ダウンサイジングとはリストラクチャリングに含まれる概念であるが、資源の組み変えに合わせて、組織を見直し、組織を効率化することと人材の活性化をはかることである。ダウンサイジングという概念の本質は、けっして単純な人員削減、経費の節減ではなく、簡素な仕組の中で、より現場に近いところで能力のある人を中心に、迅速な行動がとれるような組織の追求である。このリストラクチャリングとダウンサイジングという新しい時代の流れの中で、既存の組織類型を超えた新しい組織類型が求められるようになって来ている。

今まで、企業は、安定した環境においては機能部門別組織、変化の激しい多角的状況に対しては事業部制組織を採用し活動の統一性と業績を達成して来た。しかしながら、次から次へと発生している構造的変化に対応し、ダイナミックなリストラクチャリングが始まろうとしている現在、このような従来の組織類型だけでは対応できなくなっている。新しい社会的要請に応えるリストラクチャリングを成功させるには、創造性を高め、頭脳の価値を高め、人々のやる気を高め、イノベーションを進める新しい組織類型が必要である。

現在、新しい時代に適合するものとして、次の

組織類型が考えられる。

- ①企業家的組織
- ②小規模事業単位
- ③ネットワーク組織
- ④革新的組織
- ⑤専門職業家組織

これらの組織が新しい時代の要請に応えるものとして注目されつつあるが、そのすべてが全く新しい概念ではない。それらの組織の一部は不完全な形ではあるが限られた分野で存在していた。今までは、その分野の個別性、特殊性のゆえに取り上げられなかったに過ぎない。企業家的組織と小規模事業単位はすでに実態として存在していた。

特に、企業家的組織は幅広く存在していたが、企業進化の過程の過渡的形態としてほとんど分析の対象として取り上げられることがなかった。また革新的組織、専門職業家組織も、研究者、専門職業家を中心に古くから成立していたが、専門職業家といった極めて限られた人にもみあてはまる特殊な組織類型と考えられていた。それらの組織類型やその特性が時代の変化とともに脚光を浴びるようになってきたのである。

現在進行しているリストラクチャリングとダウンサイジングにおいて企業が最初に求められるのは、経営計画の内容、事業内容とは無関係に漠然と優秀な人材を採用し、それを能力・適性とは無関係に量を基準に既存の組織構造に配置し、事業活動に取り組んでいくといった姿勢の変更である。変化の激しい、将来の不透明な時代においてはこのような姿勢ではもはや対応できない。このような姿勢を取り続けているといずれ需要構造の変化

から取り残され、縮小均衡といった負のスパイラルに陥ってしまう。現在ネガティブな人員削減を中心としたダウンサイジングを行っている企業のほとんどがこの誤りを侵している。しかしながら、こういった厳しい状況が続く中で企業はようやくこういった消極的な姿勢では対応できないこと、社会的要請、需要構造の変化に応じて必要な専門能力を持った人を中心にフォーメーションを組んで積極的に対応していかなければならないことを認識するようになって来た。こういった状況のもと、一般の企業も専門家を中心に事業と組織を再編する方向性を模索し始めたのである。

現在、専門家を中心に編成されている組織には専門職業家組織と革新的組織があるが、本稿では、専門職業家組織に焦点をあてその本質を明らかにし、企業の新しい時代への対応にひとつの方向性を示そうとするものである。

## 2. 専門職業家組織の成立

専門職業家組織は、専門職業家を中心に高度な技能を必要とする複雑な仕事を、高度に標準化された知識・技能を通して安定的に行う組織である。専門職業家的組織が成立することにより、限られた人しか受けることができなかつた高度な専門サービスを、沢山の人が安定的に受けることができるようになった。かつては多くの専門サービスは個人の専門職業家によって提供されていた。体系的知識と職業倫理を保持していた専門職業家<sup>(1)</sup>、医者・弁護士・会計士は、個人事務所を開設し、その知識・能力を最大限発揮し、依頼人に対して質の高いサービスを提供していた。体系的知識・深い専門知識を持った専門職業家が高度な使命感に支えられ、科学の原理にのっとり、自律的に専門サービスに従事していたので、そのサービスの質は、当時から極めて高いものであった。しかしながら、個人を中心とした展開のため、その提供されるサービスの量が限られており、限られた地域の限られた人々しかその質の高いサービスを受けることができなかつた。

この専門職業家が経済規模の拡大、社会構造の多様化、複雑化にあわせて、社会的使命のより良い達成、個人目的のより良い達成を求めて、組織を形成するようになった。協働して仕事の効率を

あげるため、高額な設備を共同利用するため、分野の違う専門を結合するため、より質の高い仕事をするため、多様な専門サービスを提供するためといった依頼人の便宜をはかるため。また自分の専門性を高めるため、仕事の安定化をはかるためといった専門職業家の利益をはかるために協働するようになった。これにより沢山の人が質の高いサービスを受けることができるようになるとともに、専門職業家の能力も著しく向上したのである。専門職業家は当初、設備利用、経費の共通化、情報交換といったメリットを求めて集団化したが、この段階では協働作業は少く、単独で個々の目的の実現を目指していた。弁護士、公認会計士の共同事務所などがこの形態である。これが社会的要請の高度化に伴い、特定目的を達成するために協働する形態へと進んで行ったのである。

組織化、共同体化には二つの形態がある。ひとつは、専門サービスの効率と質の向上を求めて同じ専門内容の専門家が組織を形成する場合である。もうひとつは、専門分化の進展に伴い、専門内容が異なる専門家が組織を形成する場合である。前者のケースとしては日本の監査法人があげられる。監査法人には同じ専門内容の公認会計士が集って連合体を形成し、監査の効率と質を高めている。経験・能力の違いに応じて仕事を分担すること、補助者、スタッフ・サービスを共同利用することにより仕事の効率は高まる。また質の高い専門家同志の相互啓発、若手に対するOJT、審理を中心とした仕事の相互チェックにより仕事の質も高まる。昭和42年に日本に監査法人の制度が導入されて以来26年になるが、その間監査の質は著しく向上したのである。米国の公認会計士の集団であるビック・アカウンティング・ファームにおいては日本の場合と事情は若干異なる。監査の分野にとどまらず、マネジメント・コンサルティング・サービス、税務、人材斡旋、弁護士業務、合併・買収の斡旋、保険数理士業務等多様なサービスを提供しており<sup>(2)</sup>後者のケースに近い形態である。

後者のケースとしては総合病院、大学、ロー・ファームがあげられる。総合病院は最も専門分化の進んだ専門職業家的組織である。医療の分野は、最も専門分化が進んでおり、内科・精神科・神経科・消化器科・循環器科・小児科・外科等19科目<sup>(3)</sup>

が確立している。総合病院においては、このような分野として一般に確立した異なる専門内容の専門家が集って連合体を形成し、患者の多様なニーズに応えるようにしている。各分野の専門家が、自分の専門分野の診療に専念するだけでなく手術等のテーマごとに必要に応じて協働し、高度なサービスを提供している。これにより患者はその病気の種類、病状により複数の病院を転々とすることなく、一ヶ所で体系的な治療を受けることができるのである。

大学においては、異なる学問分野の専門家が集って連合体を形成している。学生は、法学、経済学、経営学、社会学、文学といった主要な学問分野ごとに、体系的に高等教育を受けることができる。これにより、私塾に通ったり、独学で研究するよりも、より効率的に知識を獲得することになる。

アメリカにおける弁護士の集団、ロー・ファームにおいて同様の専門分化が見られる。日本において民法、刑法、涉外と若干の専門分化が進んでいるがロー・ファームにおいては法領域ごとに、さらに依頼人が求める業務ごとに細かく専門分野が分れている。それにより高度に専門化した依頼人のニーズに応じているのである。

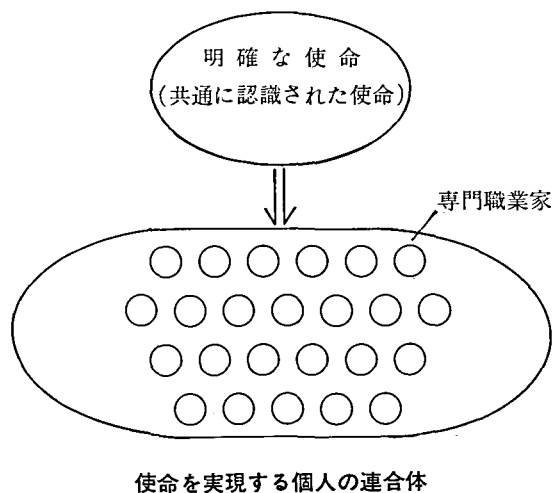
現在、専門職業家の多くが、社会的使命のより良い達成、個人目的のより良い達成を求めて、専門職業家組織に参加し、質の高いサービスを提供している。

このような専門職業家組織の最も重要な特色は、連合体を形成しても、その主役はあくまでも一定の資格要件を備えた訓練された専門職業家という個人であり、個人の連合体、自営業者の連合体のような性格を持つ点である。専門職業家組織においては、体系的知識と深い専門知識を持った専門職業家が広範囲な責任と権限を与えられ、高い使命感に支えられ、現場に密着し、自律的に仕事をしているのである。そこでは、専門職業家は、社会的要請や依頼人のニーズに最も適切にこたえられるように意識を集中し努力しているのである。したがって、それは、トップ・マネジメントの管理や職務の体系を中心とした整合性ある組織とは異なるのである。

この組織を整合性あるものとしているもののひ

とつが使命である。組織には特定の目的・使命が存在するが、専門職業家組織の使命は明確である。公認会計士の最も重要な使命は、財務諸表の適正表示に対する意思表示である。弁護士の使命は、現行の法秩序の中で社会正義の実現をはかることである。教師の使命は知識の解明と新しい知識の発見である。これらの専門職業家の使命は、数世紀に及ぶ個人の専門職業家の実績の積み重ねを通して明確にされ、広く一般に認められたものである。これらの使命は、専門サービスをより良く達成するために連合体が形成されても変わるものではない。個人で活動しても、組織に参加しても、その使命に変わりはない。個人の専門職業家の使命が引き続き、その専門職業家組織の明確な使命として引き継がれている。

したがって、専門職業家組織は、明確な使命を枠組とし、その中で自律的な活動が行われる、独立性の高い個人の連合体であると言える。この点、経営管理者、中間管理職、一般職員といったレベルに応じて、目的を達成するために必要な役割をきっちりと定め、計画と統制を中心に運営されている現代の企業組織とは異なるのである。



この専門職業家組織は、専門サービスの量と質を高め、沢山のの人に安定的に専門サービスを提供することをねらいとしているが、それを支えているのが、高度に標準化された知識・技能の集合といった側面である。専門職業家組織には、当該組織の外部で長い年月をかけた研究と実践を通して作成され、時代の変化、新しい技術の開発に伴っ

て更新されている高度に標準化された知識・技能が集積している。専門職業家は、この高度に標準化された知識・技能を状況に応じて適用し、必要な判断を加え、自由に活動しながらその使命を安定的に果している。

専門職業家の素質・能力・経験には差があるが、この高度に標準化された知識・技能の存在により、依頼人は常に一定水準以上のサービスを受けることができる。風邪をひいた患者は、どこの病院に行っても、熟練による若干の判断の差はあるが、風邪の基本的治療を受けることができる。また、中小企業の経営者はどこの会計事務所に行っても決算手続を依頼し、税務申告書を作成してもらうことができる。

構造的変化に伴い、多様化、細分化、専門化がより一層進展し、高度な専門サービスに対する需要がますます高まっている。新たな専門サービスを必要とする分野が次から次へと生まれて来ているのであるが、社会が進歩、発展するためには、新たに生まれてくるこの高度な専門サービスの需要に、過不足なく、安定的に伝えていかなければならないのである。新しい社会状況が生み出す未知の分野で、新しい概念の創造、問題の解決等の革新を進めるには、革新的組織、ネットワーク組織がふさわしいが、ある程度社会的要請の内容が特定した分野で一般に確立した高度な知識・技能を安定的に適用するには専門職業家組織がふさわしい。この専門職業家組織を確立することにより、新たに生まれた専門分野で高度な専門サービスを安定的に、大量に供給することができるのである。現在、専門職業家組織は専門職業家という限られた職業分野に見られる組織であるが、社会の高度化に伴い、専門職業化組織、専門職業家的組織運営は社会の様々な分野で定着していくものと予想される。

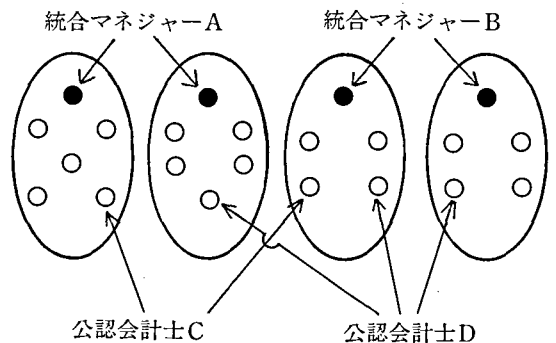
### 3. 専門職業化組織の本質

#### 1) 分化(部門化)

専門職業家組織においては、個人もしくは複数の専門化が高度に標準化された知識・技能を適用し、特定分野の依頼人の要請に自己完結的にこたえているので、その組織構造は、高度に標準化された知識・技能を適用できる専門家を基本単位と

する。病院では医師が、大学では教員が、監査法人では公認会計士が原則的に基本単位である。専門職業家の組織においては、原則的に個人が組織の基本単位であるが、複数の専門家がチームを編成してサービスを提供する場合、このチームが基本単位となる。重要な手術が行われる場合、複数の医師がチームを編成する。延日数600日に及ぶ大企業の監査が行われる場合、複数の公認会計士がチームを編成する。この場合、グループごとに統合マネジャーが置かれ、基本単位の調整が行われ、基本単位内の活動の統一性が保たれる。この統合マネジャーは専任の管理者ではなく、パート・タイム・マネジャーであり、現場の作業に従事しながらグループ内の管理・調整、他のグループとの調整を行っている。

監査法人においては、公認会計士は同時に複数のグループに所属し、同時並行的に業務を遂行する。したがって公認会計士は複数の統合マネジャーのもとで仕事をするようになる。そして、統合マネジャーと公認会計士との組み合わせは固定的ではなく、依頼人の増減、依頼人のニーズの変化、公認会計士の希望等により変わる。また、同様に統合マネジャーは複数のプロジェクトに同時並行的に従事しており、その関係は多重的になっている。



専門職業家的組織においては、その仕事の遂行に必要な高度な知識・経験・適正能力を持った専門職業家が現場に密着して独自に依頼人のニーズをつかみ、高度に標準化された知識・技能を用い、必要な判断を加え、依頼人の満足度を高めるサービスを提供するという自律性、自己完結性の高い仕事をしている。また他部門と調整が必要な仕事を除き、仕事の進め方、結果の評価は依頼人から特

図-1 個人単位で依頼人にサービス提供する専門職業家組織

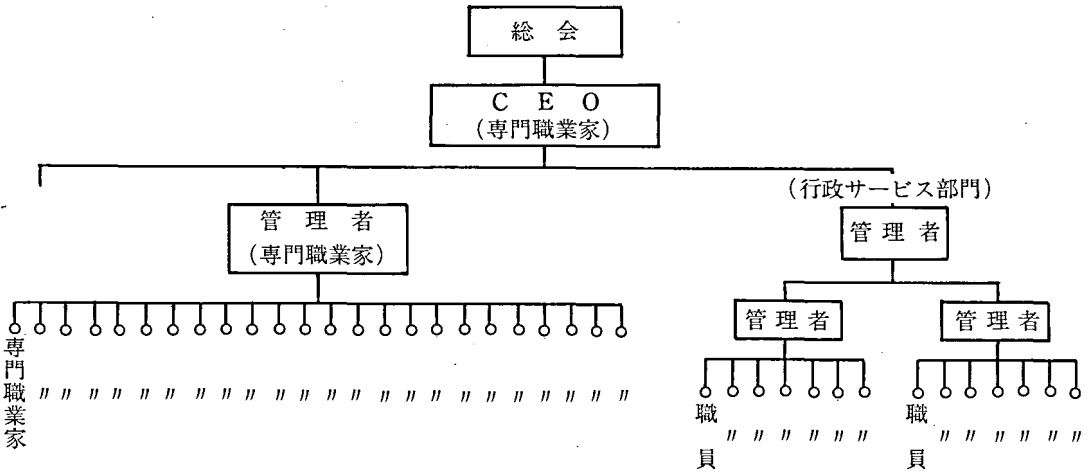
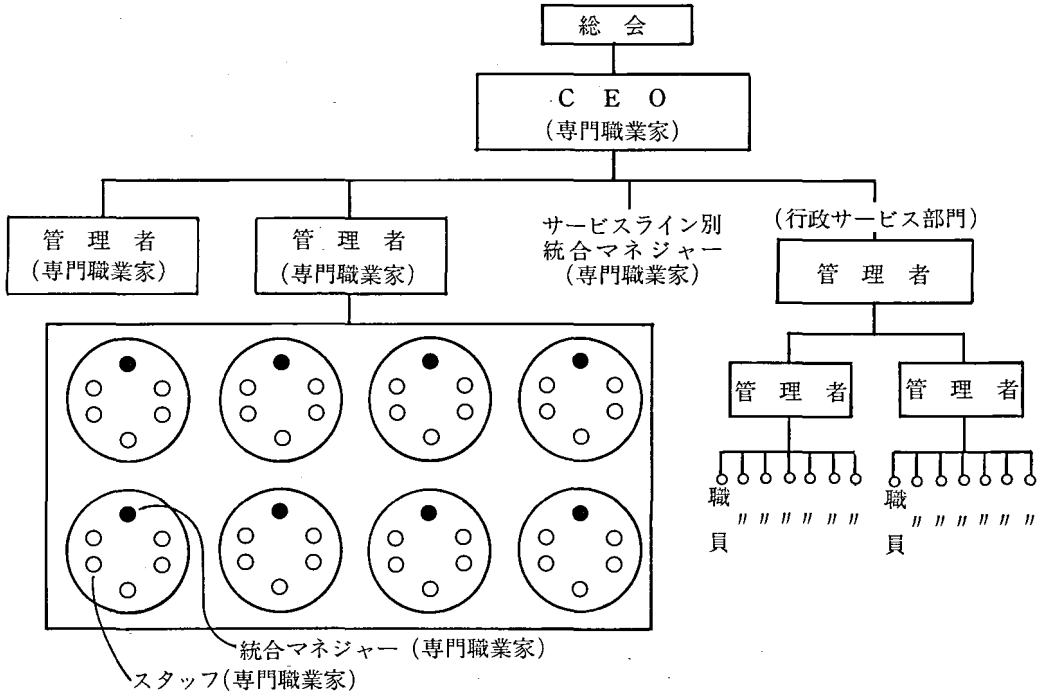


図-2 グループ単位で依頼人にサービス提供する専門職業家組織



別のクレームがない限り、その専門職業家にまかされており、上司の直接統制は限られている。したがって、組織は、①組織メンバーの質が高く良く訓練されていなければならないほど ②仕事の内容が標準化されていなければならないほど ③権限委譲が進んでいなければならないほど管理の幅は広がるという原則通り<sup>(4)</sup> 図-1、図-2のように、中間層の少い平たい構造になるのである。

2) 権限

専門職業家組織は、機能的権限を中心に分権化が高度に進んだ組織である。伝統的組織においては、権限の源泉を上位の職位に求め、究極的権限はすべてトップに集中し、権限は上位の職位から下位の職位に与えられるものであった。この権限は、上司から部下へ委譲され、全体として切れ目のないラインを形成している。この権限の階層関係のもとで、上位の権限を受け入れ、与えられた範囲内で権限を行使し活動することにより、活動

の統一性が保たれる。

しかしながら、専門職業家組織においては状況は若干異なる。上位の職位を源泉とする権限は弱く、知識・経験・適正能力を源泉とする権限、機能的権限が優勢となる。この機能的権限を最初に指摘したのがメアリー・パーカー・フォレットである。フォレットは権限について次のように述べている。『権限が知識と経験とに伴うべきであること、そしてまた知識と経験とがラインの上部にあらうと、下部にあらうと、それには関係なく服従はこの知識と経験に対して行われるべきである。』<sup>(5)</sup>。すなわち、その状況について十分な知識と経験のある人が、職位に関係なく権限を持ち、他人に指示を与え、問題の解決にあたることができるという機能的権限の存在を明らかにしたのである。ここにいう機能とは、目的を実現するために必要な活動であり、機能的権限とは受容の源泉を、その活動を果すのに最もふさわしい知識・情報・適正能力に求めることである。

事業部制組織においては、あくまでも上位の職位を源泉とする権限が包括的に委譲される。これに対して専門職業家組織においては、上位の職位を源泉とする権限の影響力は弱く、その問題解決に必要な知識・経験・適正能力を持っている人に、広範な権限が自然に発生するのである。

この機能的権限をもとに、独立性、自立性の高い専門職業家が、使命の達成に向けて、みずからの判断で自由に仕事を進めている。但し専門職業家の仕事は、無制限に自由なわけではない。専門職業家組織ごとに、何らかの活動の枠組が存在する。基本的使命といった枠組のみならず、現在の社会的要請により良くこたえるために明らかにされた方針、依頼者のサービスの質と量に対する意志表示である契約金額などが活動の大枠となる。また内部的には、他部門と資源を共有する場合、調整活動が必要であり、そこで合意した事項も守るべき活動の枠組となるのである。

専門職業家組織に、あらかじめ合意された方針があればそれに従わなければならない。環境問題を優先する、情報処理の技能を活用する、機器を積極的に利用する、地域社会へのサービスを優先するなど、その使命のより良い達成、新しい社会的要請へ弾力的にこたえるため、専門職業家の活

動を方向づける基本方針がある場合、その方針に沿った活動が行われる。

あらかじめ、仕事の量が金額表示できる場合は、この金額が、仕事の大枠となる。本人が依頼人の状況とニーズを理解し、それを満たす専門サービスの内容を判断し、依頼人と合意のもとで契約金額を決めた場合、その金額は、自分の仕事の質と範囲を管理する有力なよりどころとなる。上司等別の部門で契約金額が決まる場合、依頼人のみならず上司との調整も必要となる。この場合、依頼人の要請を満たすため無制限に依頼人にサービスを提供することはできない。提示された金額の枠の中で、重要性、優先順位を考慮して提供するサービスの内容を決めていかなければならない。この金額はあくまでも目安であるが、金額は、依頼人が求めているサービスの範囲を決定する有力な手掛かりとなる。専門職業家は依頼人の表面的ニーズ、問題の性格のみならず契約金額も参考にして求められている仕事の範囲と量を適切に決定することができる。金額という枠が存在することにより、依頼人のニーズに対して真に過不足のないサービスを提供することができるようになる。また、ある程度、プロジェクトの採算を達成することにより、仕事の効率を維持することができるのである。

他部門と仕事の調整をする必要がある場合、他部門との合意事項が仕事を進めるにあたっての枠組となる。専門職業家の活動は原則的に自由であるが、共有資源を利用する場合は、全く自由に好きな時に好きなだけ利用できるわけではなく、いつ、どれだけ利用するかについて他部門との調整が必要である。サービス・スタッフを利用する場合、専門職業家の間で協議するとともに管理機構の管理者とも協議することが必要である。ここで得られた合意事項にもとづき、サービス・スタッフを利用する量と時期が決定される。専門職業家はサービス・スタッフを好きな時に、好きなだけ自由に使えるわけではない。また複数の専門職業家がチームを編成して仕事を進める場合、構成メンバーを全く自由に決定できるわけではない。統合マネージャー、管理者が集まり、どの専門職業家がどのプロジェクトに従事するか、日数と日程が協議される。専門職業家組織においては、本人の

希望が強く反映されるが原則的にこの協議により、専門職業家が従事するプロジェクトと日数が決まる。その合意事項をもとに、どのプロジェクトが誰によって、いつから、何日かけて実施されるという大枠が決定されることになる。

このように、大枠が存在し、若干の調整は必要であるが、それ以外については、機能的権限をもとに、基本的にみずからの判断で自由に仕事を進めることができる。これにより依頼人に対して、最もふさわしい専門サービスを提供することができるのである。

専門職業家の自由裁量が最も発揮できる分野が、具体的仕事の方法与スケジュールの決定である。一般の企業組織においては仕事の計画は上位の部門で作成され、現場はそれに従って仕事を進める。また、仕事があまくいっているかどうかの統制を受ける。これに対して専門職業家組織においては、仕事の方法、仕事の手順とスケジュールは専門職業家自身が自由に決定する。依頼人の満足度を高めるように、高度に標準化された知識・技能の適用の範囲と手順が決められる。また、仕事の効率と質が維持されるように現実の作業の内容が決められる。この専門職業家自身が作成した計画にもとづき進捗管理を行っている。現実の作業をまとめたり、みずから仕事の進み具合をチェックし、必要な調整活動を行っている。また、通常上司が行う統制活動も専門職業家自身が行っている。仕事の結果を検討し、問題点を明らかにし、原因を追求し、対応策をたて次の仕事をより良くするために生かすという一連の統制活動が、上司から指示されるのではなく、仕事に携わっている専門職業家によって自発的に行われる。このような形で、現場作業における計画から統制という一連のマネジメント・サイクルは、機能的権限にもとづき、現場の仕事に携わっている専門職業家の手の内で、自己完結的に行われることになる。

機能的権限行使の最高の形態が、自分の活動分野を自分で決定することである。専門職業家組織においては、専門職業家が知識・経験・適正能力にもとづき自分が活動する分野を自由に決定する権限が存在している。専門職業家は、原則的に、自分の知識・経験・適正能力にもとづき、どのような分野でどのようなサービスを提供するか、ど

のような特定サービスを誰に対して提供するか決定できる。この専門職業家の活動分野の選択が、本人の知識・経験・適正能力と実績にもとづいている限り、その選択について仲間から異議が出る可能性はほとんどない。

会計事務所においては、監査に従事するか、経営管理のコンサルティングに従事するか、情報システムのコンサルティングに従事するか、教育に従事するか、税理士業務に従事するか、国際税務に従事するか。また、どこでどのようなサービスを提供するかは、特別な場合を除き、知識・経験・適正能力に応じて自由に決定できる。大学においては、どの科目をどのように教えるか、何をどのように調査研究するかは研究業績、過去の実績、経験等により原則的に教員が自由に決定できる。この決定が、研究業績、過去の実績、経験と照らし合わせて妥当である場合、自然に同僚の認可が得られることになる。大学においては、この決定により、学部、学科によって明らかにされた製品一市場分野の範囲内で、個々の部門別事業戦略の内容が具体化されていくのである。

このような機能的権限にもとづいて活動することにより、依頼人の満足を最大化することができる。依頼人のニーズをどうとらえるかが専門職業家の仕事の結果を左右するが、機能的権限にもとづく独立性、自律性のゆえ、専門職業家は上司よりも依頼人に目を向け、常に依頼人に密着し依頼人のニーズを正しくとらえることができる。

またみずから選択した自分の適性にあった分野であるので仕事に対する熱意、依頼人に対するサービス精神は高く、常に依頼人に密着し、最高の注意力を発揮して仕事をしている。したがって専門職業家組織においては組織の論理ではなく、依頼人のニーズにもとづき、提供される専門サービスの質、提供される専門サービスの範囲を適切に決定することができる。戦略情報システムの作成を依頼された場合、理想的なシステムを提供するのではなく、複雑なシステムが必要か、簡易なシステムで足りるか、依頼人の状況に応じて判断し、必要にして十分なシステムを提供している。高度な専門サービスは高価であるので、そのサービスを過不足なく提供することも依頼人の満足を高める重要な要素であるが、この判断は問題解決に必

要な権限を有し、現場に密着している独立性、自律性の高い専門職業家によってはじめてなされるのである。

### 3) 専門職業家の仕事を支援する管理機構の存在

専門職業家組織においては、専門職業家の連合体とは別に、専門職業家の仕事を側面から支援する専門職業家以外の職員から構成される管理機構が存在する。

管理機構は専門職業家組織の目的活動の前面に立つことはなく、専門職業家の仕事を補佐したり、組織運営上、日常的に発生する業務を分担することにもつぱらその力が向けられる。専門職業家のコストは一般的に高いので、専門職業家以外のスタッフが専門職業家ではなくてもできる仕事、専門職業家の仕事の補佐や日常的な管理業務に携わっている。

財務・経理・庶務・清掃・警備・食堂・設備管理・会館運営・広報・出版・人事・研修・図書館の管理・コンピューターの管理等の日常的な管理業務は管理機構が分担する。また、資料の整理、記録・集計・分類・実験の補助等の専門職業家の活動の効率をあげるための補助活動も管理機構によって行われている。これらの分野における管理的意思決定、業務執行は原則的にすべて管理機構にゆだねられることになる。これにより、組織は目的の実現に向けて希少資源を有効に活用することができるのである。

専門職業家組織の管理機構の業務の大きな特色は、計画と統制という業務の重要性が低いという点である。専門職業家は顧客のニーズに合わせ、みずからの仕事を計画化し、進捗管理を行い、結果の評価をしているのである。外部の計画を受け入れたり、外部の指示を受けたり、外部から進捗のチェックを受けることはない。したがって、専門職業家組織の管理機構には専門職業家の仕事を計画したり、統制したりする機能はほとんど存在しない。

管理機構が存在することにより専門職業家は、管理業務から解放され、本来の目的活動に専念できるようになるが、専門職業家は、管理業務をすべて管理機構にゆだねてしまうわけではない。広報、人事(採用・昇進)、研修、予算といった専門職業家の利害に関する管理業務については、管理機構が資料の収集・整理、業務の執行を行うが、

その内容の審議・決定は、専門職業家を中心に編成された委員会ではじめる。専門職業家もしくは職員の採用は、本人の仕事の質と効率、目的活動のより良い達成、全体の運営、組織の採算性、組織内競争等様々な利害が複雑にからみ合っている。教育の内容についても、個々の専門家の専門分野、能力、経験、興味によって異なる。したがってこれらの分野においては専門職業家を中心とした十分な審議が必要なのである。

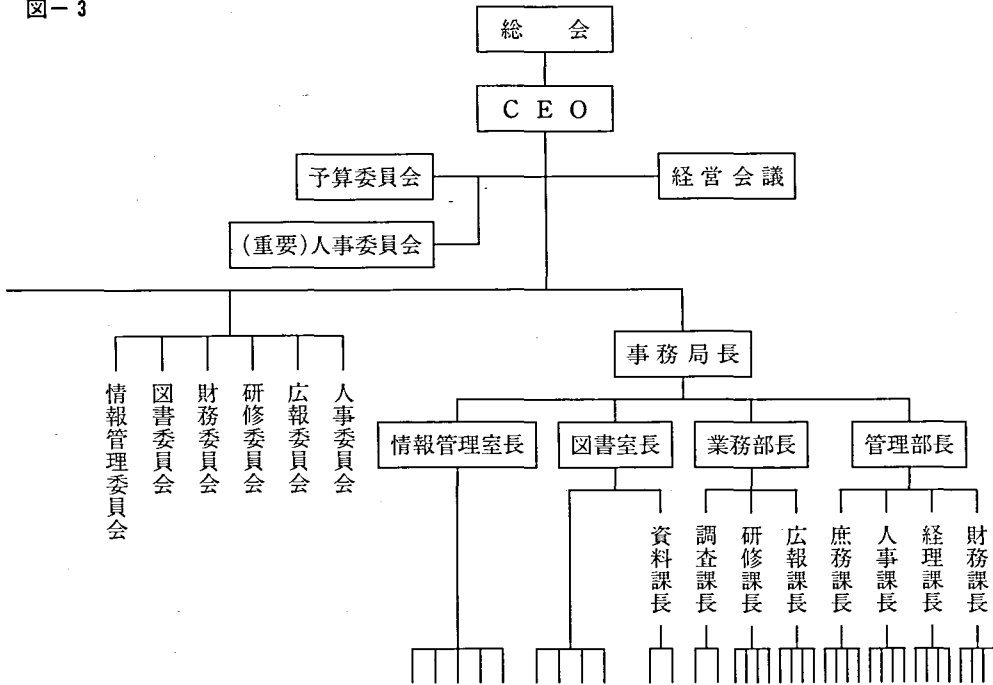
また、専門職業家の利害に直接影響のない管理業務についても、専門職業家と事務職員からなる委員会が設置され、管理業務への専門職業家の意向の反映、全体業務との調整が行われる。これらの委員会活動を通して、専門職業家の意識から遠ざかってしまいがちな個々の管理業務への興味を維持し、理解を深めることもできるのである。

この管理機構では、個々の事務職員の役割、なすべき仕事は明確である。組織を維持するためにどのような管理業務を行うべきであるか、専門職業家の仕事の質を高め効率をあげるためにどのような支援活動を行うべきかであるかといった内容のもので、活動内容と求められる成果は特定している。長い歴史の積み重ねの中でそれぞれの専門職業家組織における管理業務も能率の観点から分業化し専門分化している。したがって、管理機構に最もふさわしい組織構造は、業務活動ごとに仕事を分類しまとめた機能部門別組織構造である。

この管理機構においては高度な判断を駆使した質の高い仕事をするよりも、一定の水準の仕事を安定的に処理することが求められる。安定したコンピュータ・サービスの提供、必要な資料のタイムリーな提供、設備の維持、安全管理などのサービスが日々求められる。このような業務を安定的に行うには、仕事の内容、手順の相当部分をあらかじめ標準化しておくことが必要である。仕事の内容を分析し、関連する仕事を分類し、仕事のつながりを明らかにし、システム化を進め、規則を制定し、マニュアルを整備することである。また、類似の仕事を大量に処理するには、上からの計画、指示により活動の統一性を保つことも必要である。標準化が進んだ仕事を上位の権限を源泉とした明確な責任と権限の体系のもとで実施することにより、仕事の効率はより一層高まるのである。したが



図-3



って、管理機構には、上位に権限が集中した中央集権的組織が好ましい。

このような業務の本質から管理機構においては、図-3のような、経営管理者→事務局長→部長→課長→一般職員といったオーソドックスな一元的な流れが形成され、中央集権的機能部門別組織が形成される。

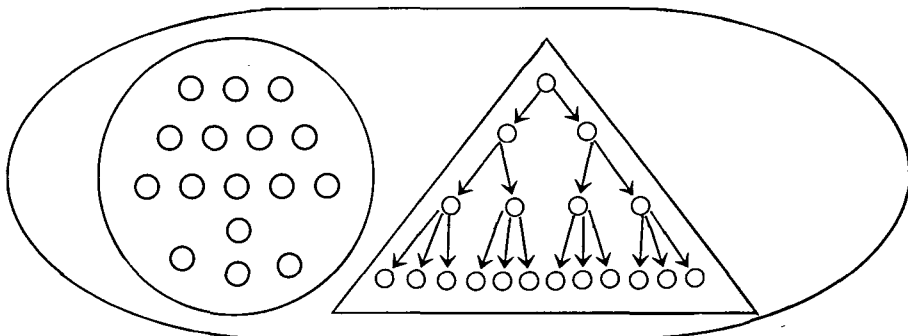
このように専門職業家的組織には、2つの性格の異なる組織構造が並存している。専門職業家は、個人もしくは複数の専門職業家を基本単位に連合体を形成し、自律的に目的活動を遂行している。これに対して事務職員は、伝統的な組織構造、中央集権的機能部門別組織構造に所属し、管理業務

と支援活動を行っている。したがって専門職業家組織は、図-4にみられるように、自律性ある個人の連合体と中央集権的機能部門別組織の複合体となる。

4) 高度に標準化された知識・技能

専門職業家組織は、高度に技術的な仕事を安定的に遂行するが、その原動力となっているのが高度に標準化された知識・技能である。一般的に高度なサービスは、素質のある人が努力し、知識を増やし、技能を磨くことにより提供される。したがって、サービスの質は個人の能力に依存し、誰に頼むかによって結果は著しく異なる。デザイン・映像の制作・演劇・設計・ハイテクの研究などの

図-4



分野ではこの傾向が強く、依頼者は求める質のサービスが得られるかどうか常に不安定な状況に置かれているのである。これに対して専門職業家組織からは高度な専門サービスを安定的に受けることができる。これを支えているのが高度に標準化された知識・技能である。専門職業家の用いる知識・技能は高度であるが、それらの多くは一般のイメージに反してかなり標準化されている。専門職業家が社会のニーズに合わせて質の高い専門サービスを沢山の依頼者に提供し、社会の期待に応えてきたという長い実践の歴史の中で必要な知識概念、技能を整備し、広く一般に認められた知識・技能として確立して来たのである。専門職業家は、専門職業家の団体、大学の研究室、共同作業、現場訓練を通して、それぞれの知識・経験を持ち寄り、高度な知識の共通部分を明らかにし、知識を整理するとともに新たな知識・技能を開発し、知識・技能の体系の整備に努めて来た。

現在、この高度に標準化された知識・技能の基礎的部分の教育は大学及び大学院で行われている。専門職業家と大学の協同作業の結果、専門職業で用いられる知識は大学の学問分野としても確立しており、その基礎知識の多くは大学で習得できる。それぞれの専門職業に必要な医学、法学、会計学、経営学などは広く大学教育に取り入れられている。専門職業家を目指す人は、まず大学でその専門職に参加するにあたり必要な基礎的な知識概念、基礎的な技能を学ぶことができる。そして大学で基礎知識を身につけ、一定の資格試験を通った人が、専門職業家の団体が提供する継続職業教育、現場教育を受け、専門職業家として必要な高度に標準化された知識・技能を身につけていくことになる。

公認会計士が監査を進めるにあたり必要な基礎的な知識・技能は監査論、会計学、商法、証券取引法、経営学といった広く一般に認められた学問分野として確立している。また、実践上の知識・技能は、監査論、会計学、商法、情報科学等を基礎に、監査手続、監査実施マニュアル、取り扱い要領として標準化されている。これらの監査手続等は、公認会計士事務所、大学、公認会計士協会の研究と実践の積み重ねのもとに作成されたもので、実践の手引きとして公認会計士のあいだであまねく用いられている。

これらの高度に標準化された知識・技能は一定の資格要件のもとで訓練を受けた公認会計士であれば誰でも適用できるものであり、これらを状況に応じて選択適用し、定められた日数内で監査業務を行い、新しい事実に判断を加え、生産物たる監査報告書を安定的に作成しているのである。

公認会計士の知識・技能の分野においてはさらに、標準化が困難であると思われていたマネジメント・コンサルティングの分野の知識・技能の標準化も進んでいる。1976年、AICPAからMASBORKが発表され、公認会計士のマネジメント・コンサルティングに用いられる知識概念一覧表が明らかにされた<sup>(6)</sup>。一般的知識、組織機能と技術分野の知識、産業とパブリック・セクターの知識といった大分類のもとに、詳細な知識の内容が明らかになった。それ以降AICPAを中心に研究が進み、標準化が困難であった公認会計士のマネジメント・コンサルティングの高度な知識・技能の相当部分が広く一般に認められた知識概念として確立し、沢山の人が体系的に習得することができるようになった。

大学においても、その学者の専門分野の知識概念と理論は標準化している。それぞれの学問分野ごとに、沢山の学者の事実の観察・経験・思考・議論を通してまとめられた、一般に認められた確立した理論がある。経営計画の立案、予算管理、原価計算といったテーマごとにすべての学者に共通に認識された理論が存在する。学者は、この高度に標準化された知識概念と理論をもとに、それに自分の解釈を加え、教育・研究といった高度に知的な仕事を安定的、継続的に行っている。

この高度に標準化された知識・技能を共通の基本ベースにして、体系的知識と職業倫理を備えた専門職業家は、直面する部分環境に対して高度な判断を行い、基本的使命を安定的に果しているのである。

#### 4. 専門職業家組織における統合

伝統的な企業組織においては、トップを中心とした権限の階層構造が確立しており、この階層構造を通して活動の統一性が維持される。下位者が権限の階層関係のもとで上位の権限を受け入れ、与えられた範囲内で権限を行使することにより、

指示・命令と報告の一元的流れが形成され、秩序だった活動が可能となる。また権限の階層化と併せて、伝統的な企業組織においては、仕事の内容の明確化と作業手順・作業方法の標準化と規則化が進んでいる。歴史のある企業では職務明細書、作業マニュアル等が幅広く整備されている。従業員がこれらの標準化された作業手順・作業方法に従うことにより活動の統一性はより一層高まるのである。トップはこのような状況の中で、売上、利益、利益率といった業績管理会計から得られた標準化されたアウトプットを駆使し、直接統制を行い、目的活動の統一性を確保し、全体の業績を達成している。

しかしながら、専門職業家組織においては、このような直接統制を中心に活動の統一性を求めることは困難である。前述の通り、専門職業家組織においては、上位の職位を源泉とする権限は弱く、知識・経験・適正能力を源泉とする機能的権限が優勢である。権限は、それぞれ問題解決に必要な知識・経験・適正能力のある人に帰属し、組織全体に幅広く分散し、それをたばねる力は弱い。専門職業家は、この機能的権限にもとづき、仕事の分野、サービスの質、仕事の方法・手順を自分の考えで自由に決定し、仕事を進めている。上位の職位の人間といえども、その権限を侵すことはできない。したがって、経営管理者が、中央集権的権限を行使し、専門職業家の活動を直接統制することは本質的に困難である。

専門職業家組織においては、指示・命令のみならず報告の一元的な流れも形成されていないので、現場情報・部分環境に関する情報がトップに集ってこない。現場情報・部分環境に関する情報は、知識・経験・適正能力のある人に直接的に集ってくることになる。支援スタッフを通して収集・分類された情報も、知識・経験・適正能力のある人に直接提供される。問題解決に必要な情報はほとんど現場に集中することになる。トップには仕事を指示したり、仕事を評価したり、仕事を調整するために必要な情報はほとんど集まらない。したがって、現場情報が不足しているという面からもトップは直接統制を行うことが困難なのである。

この他、伝統的な企業組織では標準化された成果を測定し、業績を評価し、それをよりどころに

統制活動を行っている。しかしながら専門職業家組織においては、伝統的な企業組織のように、直接統制を支える売上・利益・利益率・原価率・生産量・歩留り・作業時間といった結果を特定した標準化されたアウト・プットを見出すことが困難である。

医者は患者の治療を行うが、その成果は何人治療して、何人完治したかという数字で評価することはできない。1日何人治療するか、その結果何人完治したかは、患者の個々の病状、個人の生命力に依存しており、数字により客観的に把握することはできないのが普通である。

公認会計士の仕事も、短文式報告書を何通作成したかによって単純に評価することはできない。監査報告書を作成するには、複数の公認会計士が延べ日数300日以上かけて、知識・経験・適正能力を駆使して、高度な判断を積み重ねた結果であり、短文式報告書には、財務諸表の適正表示に対する最終意見が記載されているに過ぎない。

また学者の研究業績、学生の教育も論文の数、教えた学生の数で評価することはできない。あなたは1年間に論文を何本書きなさい、学生を何人教えなさいとって統制を行おうとしても何ら好ましい結果を生むものではない。また論文の内容に踏み込んで評価しようとしても、それぞれの学問分野別に異なる高度に標準化された知識・技能にもとづいて研究活動が行われているので、多大な困難を伴う作業である。

このように専門職業家の仕事の成果を、標準化されたアウト・プットで把握することは困難である。数値によって把握された結果は、専門職業家の活動の本質とは関係しないことが多い。

専門職業家の仕事は複雑であり、高度な知識・技能を複雑な状況に適用し、ぎりぎりの判断を行使することによりなされるものである。専門職業家が最高に機能する部分はまさに各種能力が総合化されたものであり、その成果は定量的なものから定性的なものまで多岐にわたるものである。その仕事を少数の客観化された基準で表現することはできない。したがって数字等の標準化されたアウト・プットにより、専門職業化の活動を直接統制することはできないのである。

現代の企業ではトップの直接統制と併せて参加

による統合が行われている。参加とは、従業員が決定できる分野を確保すること、知識・経験・適正能力に応じて上位の決定に加わること、状況の理解・問題点の把握・問題の解決・成果の把握に必要な知識・情報が必要に応じて入手できること、相互理解を深める機会を確保することである。戦略経営の体系の整備されている企業においては、この参加を通して、自分の仕事と、目的を實現するための実行手段である部門別戦略、さらに全体の経営戦略の階層との関係、目的との関連を理解するようになる。また、自分の仕事と関連している部門環境の理解のみならず全体環境の理解も深まる。これにより、個々の活動が経営理念、経営方針、目標、経営戦略、部門別戦略を中心とした論理的な活動の体系に組み込まれ、自然に統合、活動の統一性をもたらす好ましい協働状態<sup>(7)</sup>へ向かっていくことになる。

専門職業家組織においても高度な参加が行われている。第1に、知識・経験・適正能力に応じて問題解決に必要な権限、機能的権限が幅広く与えられている。この機能的権限にもとづき、専門職業家は、依頼人の満足を最大にするように、提供される専門サービスの質と提供される専門サービスの範囲を自由に決定している。また、具体的な仕事の方法、手順、スケジュールについても上からの指示はほとんどなく、専門職業家自身が作成し、活動の効率と質を維持している。第2に、専門職業家はどの分野でどのような専門サービスを誰に対して提供するかといった自分の仕事の分野を自分で決定している。これは参加の最高の形態である。企業組織においては、このどの仕事に従事するかは、本人の希望を尊重してはいるが、その決定権の多くはトップに留保されている。人事はトップの統制力の有力な要素となっている。この組織運営上最も重要な要素であるどの仕事に従事するかという基本的決定権の相当部分が、専門職業家組織においては、専門職業家の手の内にある。自分の専門能力・経験・適性・関心をもとに、みずから従事する仕事を決定している。また、決定に対して大きな影響力を発揮している。第3に問題解決に必要な知識・情報は、その情報を必要とする人に直接与えられている。伝統的な企業組織では、情報はトップに一担集められ、トップから

必要な部門へ提供されている。これに対して専門職業家組織においては、現場情報、部門環境に対する情報は、その情報を必要としている人に、問題解決に取り組んでいる人に直接与えられている。

このように専門職業家組織において、原則的に高度な参加が幅広く行われている。しかしながら一般の企業と異なり、専門職業家組織においては参加は必ずしも統合へは向かわないことが多い。参加が統合につながるには、戦略経営の体系の存在が必要である。参加を通して、自分の仕事と全体の仕事との関連性、自分の仕事と他部門の仕事との関連性が明らかになり、少しずつ戦略経営の体系の理解が深まり、個々の活動が統一性のある論理的活動の体系に組み込まれていくのである。しかしながら専門職業家組織においては、このような論理的な戦略経営の体系はあまり整備されていない。専門職業家組織においては、大枠としての基本的使命は存在するが、その基本的使命をより詳細に展開した方針、目的を達成するために何をなすべきかを明らかにした全体戦略、各部門ごとに具体的に何をなすべきかを明らかにした部門別実行戦略などほとんど存在していない。また、作成していてもそれらはきわめて断片的なものであり相互に密接に関連した論理的なシステムを形作ってはいないのが、現状である。したがって現在の仕組みのもとではどんなに参加の質を高めても、それは全体の活動の統一性をもたらす好ましい協働状態へは向かわないのである。

現在、専門職業家には、広範な権限と十分な現場情報・部分環境に関する情報が与えられている。それにもとづき専門職業家は、依頼人のニーズに最も適切にこたえるように、現場に密着し、自己完結的に仕事をしている。専門職業家の自己完結性は高いので、全体を意識しなくても、他部門でどのような仕事が行われているかを意識しなくても、依頼人にさえ目を向けていれば基本的使命を十分果すことができるのである。自分の仕事、部の仕事に埋没しても、何ら問題は発生しない。したがって、専門職業家の意識は部分環境に集中し、全体環境の理解へ向かうことはほとんどない。この面からも、個々の専門職業家の活動を全体状況を中心に統一性あるものにするには困難である。

同様に、専門職業家の意識は、全体環境のみな

らず他部門の仕事の理解に進むこともまれである。仕事の自己完結性が高いので、他部門の協力をあおいだり、他部門の仕事の補助をすることは少い。また、資源配分等で他部門と調整が必要な事態も限られている。本質的に専門職業家同志で相互理解を進める機会は大変少いのである。したがって意識の面でも、全員が一体感を持って協働していく状況を作ることは困難である。

それでは専門職業家組織においては、どのようにして活動の統一性を保っているのだろうか。前述の通り、専門職業家組織には明確な基本的使命が存在し、個々の専門職業家が最終的に果すべき使命を明らかにしている。専門職業家は、この基本的使命の実現を目指して、知識・経験・適正能力を駆使して、自律的に活動している。専門職業家は、自由に活動しているが個々の活動は、最終的には、この大枠、基本的使命の実現に集約される。したがって専門職業家の活動は、最終的に何を目指すかという点ではひとつの方向にしばられることになる。

しかしながらどの分野で、誰に対して、どのような専門サービスを提供するかといった具体的な活動内容の決定は自由である。部門別実行戦略にあたる部門は上司や他部門を意識せずに決定することができる。基本的使命は、大枠としては機能するが個々の具体的活動を統一性あるものとするよりどころとしては機能しないのである。

専門職業家組織において、個々の具体的な活動の整合性を維持するよりどころとなるのは高度に標準化された知識・技能である。専門職業家は高度に標準化された知識・技能を状況に応じて適用し、そこに高度な判断を加えて、その役割を果している。高度な判断の部分は専門職業家の能力・経験・個性によって異なるが、仕事の進め方、問題点の発見、対応策の作成等の基礎的作業には類似性が見られる。作業という観点からは標準化された知識・技能をほぼ同一の方法で適用している。同一条件のもとでは、誰がやっても、基礎的部分については、それほど差がない。課題ごとに、どの程度の範囲の知識・技能を用いるか、どの程度の質まで追求するか、どのような手順でその知識・技能を用いるかについてはほとんど同じである。したがって各自の判断で勝手に行われているよう

に見える専門職業家の活動も、高度な知識・技能の適用を中心に、ひとつの秩序を形成している。

監査法人においては監査論、会計学、監査手続、監査マニュアルを通して、基本的部分ではほとんど同じ内容と質の仕事が繰り返されている。それにより、監査法人としての活動の整合性と仕事の質が維持されている。大学においては、各教員が、その学問分野で、大学教育としてふさわしいレベルであると認識された、高度に標準化された知識を適用することにより、大学全体としての整合性と教育・研究の質が保たれる。

この他、一般の企業組織と同じように長い歴史を積み重ねた組織においては、仕事の進め方、守るべき仕事の質について成文化されてはいないが若干の合意事項が自然に成立している。自由に、好き勝手に行動しているようであるが1年間だけの量の仕事をこなすか、何時間働くか、どの程度の集中力を発揮するか、最終的に達成すべき仕事の質については仲間との間で了解された水準があり、特別な強制がなくても守られている。また、昇進の基準、報酬の体系についても形式的な基準に表現されない部分で、何らかの合意事項が成立している。歴史の古い専門職業家組織においては上位からの統制、明文化された規則がなくても常識的な行動、選択が行われている。本来それらの内容については厳密に追求すべきであるが、それらの内容が具体的に明文化されていなくても、慣習や合意事項は沢山の人々から支持され守られている。

このように、専門職業家組織においては、一般企業に見られるような直接統制による強力な活動の統一性や論理的システムを通じた自律的な統合は困難であるが、基本的使命、高度に標準化された知識・技能・慣習を通して形成された合意事項を中心にゆるやかな統合状態が存在しているのである。

## 5. 専門職業家組織における経営管理者

専門職業家組織においては、専門職業家の中から昇進した人、もしくは選ばれた人が経営管理者となるのが一般的である。経営の専門家等、専門職業家以外の人々が招かれて経営管理者になることはまれである。専門職業家の中から民主的手続を

経て経営管理者が選ばれる。日本の監査法人、米国公認会計士事務所、ロー・ファームのように、パートナーシップもしくはパートナーシップに準じた形で運営されている専門職業家組織においては、パートの中から経営執行社員が選任され、最高責任者は経営執行社員の互選で選任される。大学の学長、学部長は教授もしくは教員全員の投票で選任される。最高責任者のポストが競争的でなければこのようにして選ばれた最高責任者は、うまく仕事を進め専門職業家の利益をそこなわない限り再選され比較的長期間そのポストにつくことになる。

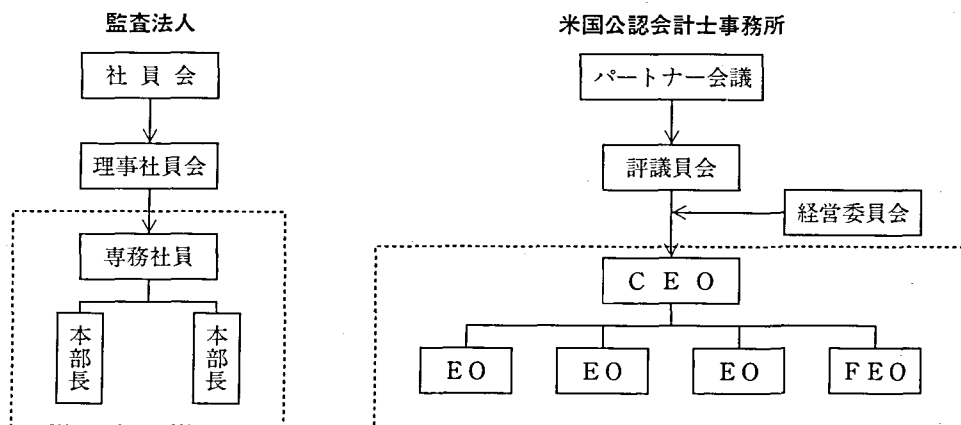
専門職業家組織の最高責任者には、管理的な仕事に対して労をいとわない人もしくは専門性が高く専門家から尊敬される人が選ばれる傾向がある。必ずしも経営管理者としての能力を備えている人が選ばれるわけではない。将来を洞察する力があるか、全体状況をバランスよく理解する力があるか、人々を動機づけるリーダーシップがあるかといった経営管理者に必要な能力基準によって選ばれているわけではない。その専門職業の遂行においては、知識・経験・適正能力が強く求められるが、専門職業家組織の経営管理においては、経営管理に関する知識・経験・適正能力は問われることは少い。それだけ、一般企業とくらべて専門職業家の経営管理に対する意識は相対的に低いのである。

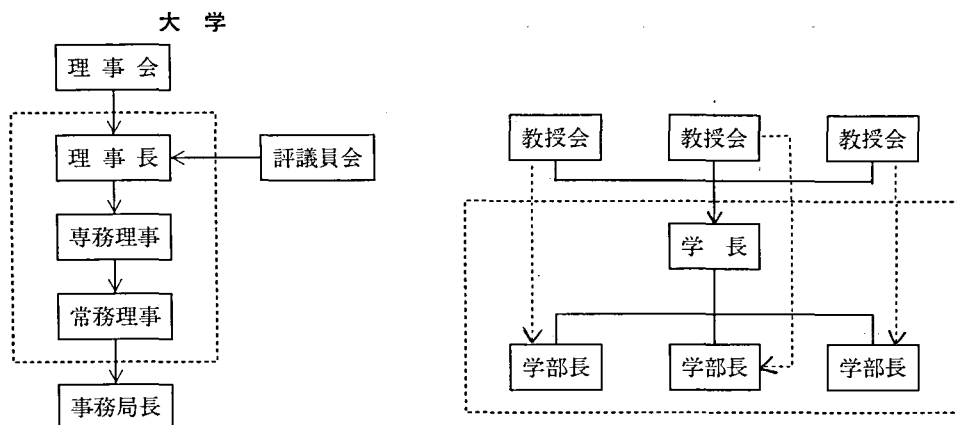
専門職業家組織においては、業務執行の最高責任者として専務社員、CEO、病院長、学長・学部長、理事長などが選任され、専門職業家組織の専門サービス提供に関する業務執行を行うとともに

管理機構の業務を統括している。一般の専門職業家組織においては専門職業家の最高責任者が専門サービスの提供と管理機構の双方を統括し、業務執行を行っているが、大学においては事情が若干異なる。理事長が経営を担当し、管理機構を統括し、学長が教育・研究を統括し、経営管理の機構のトップと教育・研究の機構のトップが分れている。この大学における経営の最高責任者には、外部から専門職業家以外の人材が選ばれることが多い。

この最高責任者を中心に若干の経営管理者がトップ・マネジメントを形成している。総合病院においては病院長、各専門部長が、監査法人においては専務社員、常務社員(本部長)、経営執行社員が、米国公認会計士事務所においてはCEO、EOが、大学においては、管理機構では理事長・専務理事・担当常務理事が、教育・研究の分野では学長・学部長がトップ・マネジメントを形成することになる。

これらの業務執行の最高責任者を中心としたトップ・マネジメントに業務執行の権限がすべて集中するわけではない。実質的に経営管理に従事している複数の専門職業家による審議機関が存在し、その審議機関の審議、決定にもとづき、業務執行を行っている。監査法人においては理事社員会の審議・決定事項にもとづき、専務社員が本部長、事務局長とともに業務執行を行っている。米国公認会計士事務所では、内容に応じて評議員会、経営委員会の審議・決定事項にもとづきCEOがEO、FEOとともに業務執行を行っている。大学においては、経営管理に関する事項は理事会の決議のもとに理事長・専務理事・常務理事が業務執行を行





い、教育・研究に関する事項は、教授会の決議のもと学長・学部長が統括している。

一般的に、専門職業家組織においては、次のような内容の事項については審議機関の審議・決定が必要であり、トップ・マネジメントはその決定に従って業務を執行している。

- (1) 全体の事業計画と予算
- (2) 委員会の設置及び改廃に関する事項
- (3) 委員及び委員長並びに副委員長の任免に関する事項
- (4) 重要な人事
- (5) 教育
- (6) 重要な契約
- (7) 重要な財産の購入と処分
- (8) 重要な借入
- (9) 決算の確定
- (10) 利益の分配

全体の事業計画と予算、重要な人事、教育については、審議機関で審議する前に、委員会で十分な検討が行われ、ほぼ案が確定した段階で審議機関に提出されるのが一般的である。

上記決定事項のうち委員会の設置・改廃、委員及び委員長並びに副委員長の決定に関する事項は重要である。どの事項を取り扱う委員会を設置するかを決めることにより、仲間の専門職業家の意見を取り入れる分野を限定することができる。また、委員・委員長・副委員長の人選によっては、その協議内容に影響を与えることができる。委員会及び委員に関する事項を操作することにより、トップ・マネジメントの意向に沿った運営をすることができる。専門職業家の利害が関連し広く専

門職業家の意向を反映しなければならない。全体の事業計画・予算編成を中心とした重要な業務的意思決定、専門職業家の雇用と昇進、教育の内容、部門の改廃といった管理的意決定がトップ・マネジメント中心に独断的に行われる可能性がある。特にトップ・マネジメントと審議機関が一体化している場合、その危険性が高い。

専門職業家組織においては経営管理者に、業務的意思決定をはじめとして業務執行に関する権限は幅広く与えられるが、それ以外の権限については誰にその権限が与えられているか明確にされていない。理念・方針の変更、長期目標の決定、長期計画の立案・決定、専門職業家の仕事の分野の変更を伴う事業戦略の立案・決定、組織構造の変更、要員計画と投資計画を中心とした構造計画といった、一般の企業組織ではトップ・マネジメントの重要な権限である戦略対応に関する権限がどこに所属するか明確に定められていない。これは、専門職業家組織が安定的環境を前提としており大きな変化への対応を考えていないということと、戦略的变化は専門職業家の担当分野、待遇等といった重要な利害に影響を与えることになるためである。したがって、このような権限を経営管理者が安易に行使しないように、そのような権限があるともないとも定めていないのである。

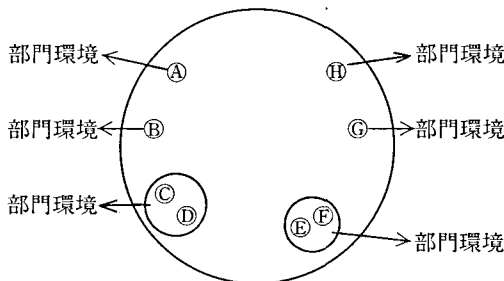
## 6. 専門職業家組織における戦略対応

一般の企業組織においては、中央集権的機能部門別組織であろうと、分権化が進んだ事業部制組織や小規模事業単位であろうとトップ・マネジメントを中心に戦略立案が行われている。トップ・

マネジメントを中心に、環境変化と競争企業の動向が分析され、常に経営理念、経営方針、目標の確認と調整が行われ、各種事業戦略と実行戦略が立案され、構造計画が決定される。具体的な実行計画はこの論理的体系にもとづいて作成され、組織全体で体系的に実践されている。

これに対して専門職業家組織においては、トップ・マネジメントが作成した戦略を体系的に実践していくという形態はほとんど見られない。専門職業家組織においては、製品－市場分野の内容及び個々の実行計画の決定は、専門職業家がその有する知識・経験・適正能力を駆使して、直面する環境に応じて、自律的に行っている。その決定には、トップ・マネジメントはほとんど介入していない。専門職業家組織では、既定の枠組の中で、部門環境に応じて自分自身で作成した部門戦略を実践していくといった性格が強く、トップを中心に戦略を体系的に実践していくとか、全体環境の変化や全体の方針の変化に応じてその活動を調整していくという性格は弱いのである。

#### 1) 部門環境への戦略対応



専門職業家はどのような分野でどのようなサービスを提供するかを自由に決定できる。専門職業家は、どの分野に従事しどのような内容のサービスを提供することによりその基本的使命を果たすのかを原則的に自分自身で選択・決定できる。また、それをどのような方法・手順で仕事を進め果していくのか自由に決定している。専門職業家はみずから選択した分野で、持っている知識・経験・適正能力をすべて動員して、依頼人の満足を高めるために全力をつくしているのである。

この専門職業家が従事している分野は、知識・経験・適正能力が最大限発揮できるように本人が選んだものなので、その分野の問題解決に必要な

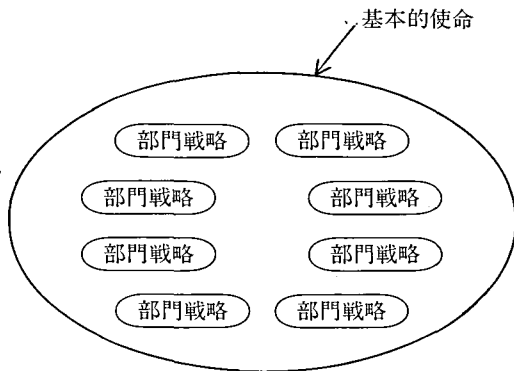
十分な知識を持っている。そこで適用される専門知識のみならず、部門環境を理解するのに必要な個々の知識、部門環境に影響を与える変数、依頼人の特性についての豊富な知識である。また、自分の専門能力が生かされるとともに自分が最もやりたい分野の仕事を自分で選んでいるので仕事に対する熱意も集中力もあり、注意力、観察力、分析力も高い。したがって、部門環境の変化を正しく認識し、部門環境の中で何が起っているか、どんな状況変化があるか、どんな新たな知識が求められているか、どんな新たな知識が開発されているか、依頼人のニーズがどのように変わっているか、外部のライバルがいればライバルはどのような行動を取ろうとしているかを正しく理解することができる。

このような部門環境に対する深い理解を前提に、専門職業家は部門環境の変化に応じてその活動内容を変え、弾力的に対応している。新しい状況の発生に対しては、新しい知識を加え、分野とサービス内容を調整している。新しい知識の発明に対しては、知識の体系の更新を行っている。また、依頼人のニーズの変化に応じて手順・手続レベルの適用方法の改善が行われている。教員は、自分の専門分野の教育・研究内容を環境変化に応じて弾力的に変更・充実し、常に時代に適合したものになっている。各専門分野は、新しい状況の発生にあわせて、少しずつその内容を変えているのである。意思決定会計の分野では、CIM投資の増加といった新しい状況の発生にあわせて、新しい投資決定論が生まれている。経営学の分野では、リストラクチャリングとダウンサイジングといった新しい経営動向を反映して、組織論と人事管理論が重視されるようになって来ている。経営戦略論は、社会貢献、地球環境保護といった新たな経営課題が加わるにつれて、戦略経営論へとその内容を変化させている。

専門職業家は、全体環境や他部門の状況を意識することなく、みずからの部門環境に意識を集中し、個々に、独自の戦略を追求している。国際化、高齢化、技術の革新的変化、通信とコンピュータの発達に伴う情報化、女性の社会進出、ネットワーク化、社会主義経済の崩壊といった全体環境の変化については、それが専門職業の将来に大きな



影響を与える可能性があっても、当面の部門環境に影響しなければ、ほとんど興味を示さない。極端な場合は、自分の部門環境に埋没して仕事に取り組んでいるのである。したがって、当初から協働が必要な場合を除き、部門戦略相互には、原則的に関連性がなく、部門戦略は個別、断片的になる。専門職業家組織は、戦略の面から光を当てると、基本的使命を枠組として、相互に関連しない、断片的部分戦略の集合体といえる。



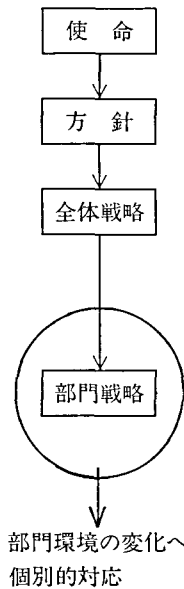
専門職業家組織は部門環境への適応の良さの累積として評価される。個々の専門家が自分の分野の仕事にベストをつくし、新しい状況に適応するとともに依頼人の満足度を高める部門戦略を追求している限り、組織全体としては、その基本的使命を達成することができ、組織の評価は高まる。また、直面する部門環境に埋没型で専念しても、基本的使命の達成に向けて依頼人の満足度を高めている限り、専門職業家組織としてのバランスも維持される。大学においては、基本的枠組が変わらなければ、教員が、担当科目の状況変化に応じて知識の体系を更新するとともに学生のニーズの変化に応じて教育内容と教育方法を適切に変えている限り、大学としての評価は高まるとともに組織としてのバランスも維持される。

したがって、専門職業家組織は、全体環境が安定し、基本的枠組、全体の方向性、全体の方針の変更が迫られない限り、部門環境への適応を優先した運営で十分な業績を達成し組織として存続できるのである。

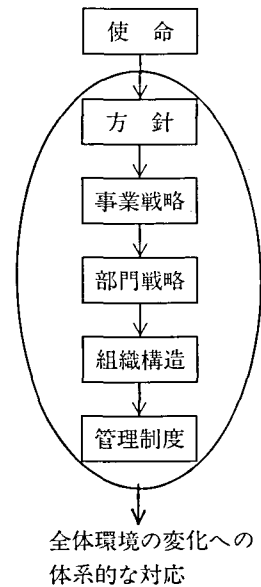
## 2) 全体環境への戦略対応

専門職業家組織は、部門環境の変化に対しては

### 専門職業家組織



### 企業組織



適切に対応しているが、全体環境の変化、社会構造の変化、経済構造の変化に対しては、全体の方針、全体の戦略を変え、構造を変えていくといった企業組織では一般的である全体的、体系的対応はほとんど行っていない。決められたフォーメーションで進む場合、専門職業家の能力を最大限引き出し、サービスの質を著しく向上させるが、全体の方向を変えていく、全体のフォーメーションを変えていく場合、様々な困難に直面することになる。

全体環境への戦略対応の問題を考える場合最も重要な点は、そもそも専門職業家組織は、安定的な環境を前提としており大きな変化への対応は考えていないということである。組織が成立した時、その時点で最もふさわしいと思われた基本的枠組、方針、組織構造のもとで高度な標準化された知識・技能を必要とする高度な専門サービスを安定的に供給することを目的とした組織である。専門職業家組織の環境は安定しており、企業のように大きな方向転換を迫られることはほとんどないと考えられている。したがって大きな変化に合わせて、全体の方向を変えていく仕組が本質的に備わっていないのである。トップ・マネジメントの権限のところで述べたとおり、大きな戦略的变化に対し

て、誰が責任を持って対応するかが定められていない。また、どのような方法・手順で全体の方向性、全体戦略を立案するか、全体戦略をどのような形で部門戦略に反映させ実践していくか、それに合わせてどのように組織構造を変えていくかについて何ら明確な制度も基準も確立していない。一般企業のような戦略経営の論理的体系も、制度として確立した計画立案過程も存在しないのである。

全体環境への戦略対応に必要な仕組がないだけでなく全体環境の理解をするために必要な情報・資料の収集の面でも困難に直面する。全体環境を理解し、全体環境に対する戦略対応を行おうとしても、必要な情報・資料を入手することができない。専門職業家組織においては部門が部門環境の状況に適切に対応することが重視されるので、各部門の仕事を直接支援し情報を提供するスタッフ部門は、比較的整備されている。これに対して、全体環境は、部門環境に影響しない限り取り上げられることは少いので、全体環境を理解するとともに、社会構造の変化、経済構造の変化を予測するために必要な情報・資料を収集する部門は設けられていないことが多い。したがって組織内に全体環境を理解する情報・資料が蓄積されておらず、全体環境への戦略対応を行おうとしても必要な情報・知識はほとんど入手できないのである。

また意識の面も全体環境への戦略対応も困難にしている。他の組織にくらべて、専門職業家の自律性は高く、仕事の自己完結性も高いので各専門職業家は部門環境にさえうまく適合していれば、埋没型でも組織全体としてはそれなりの業績を達成することができる。したがって、専門職業家の全体環境に対する意識は極めて希薄である。組織が危機的な状況に追いつめられているとか、自分の専門分野が消滅の危機にひんしているといったような特別な場合を除き、ほとんど全体を意識することはない。委員会に所属したり、本部長等に就任して全体との関連で問題を考えなければならぬ立場になり全体環境に目を向けたとしても、部門環境への密接度が深いので部門環境から強い環響を受け、意思決定にあたって部門環境を優先する傾向が強くなる。革新を主導する立場の人でさえも、なかなかこの傾向から抜け出すことが

できないのである。

このような状況のもとで安易に全体戦略を立案しようとするとは様々な問題が発生する。全体戦略を立案する合理的な仕組も存在しないし、全体環境の知識・情報も十分でないし、全体に対する意識も低いので、全体戦略の立案者は、自分の出身部門の部門環境の知識・経験をよりどころに戦略を立案することになる。自分の持っている部門環境の知識・情報でわかるところだけ理解し、それ以外のところは、断片的意見にもとづき推定し、主観的に判断していくことになる。したがって戦略の内容は片寄ったものになってしまう。精神科の知識・経験のみをよりどころに小児科、内科、婦人科を含む総合病院の戦略を立案するように、ある部門では妥当するが、ある部門では妥当しない、時にはその部門の利害に反するような戦略が立案されてしまうのである。また、一部門の知識で、全体の進むべき方向を決めてしまうと組織は見当はずれの方向に進んでしまうこともある。全体を見ず、足元のみを見ながら歩いているので、あるべき姿から少しずつ離れてしまい、知らないうちにとんでもない方向に行ってしまう可能性もある。現状を改善するため行う戦略立案によりかえって以前より好ましくない状況になってしまうことになる。このような安易な戦略立案を続けていると、組織は混乱し、組織の業績は著しく低下し、最悪の場合解体してしまうことになる。専門職業家組織は安定性が高いので、何も戦略立案しなくても、当初のフォーメーションで、それなりの期間、業績を達成し、存続することができる。したがって安易な全体戦略を立案・選択するよりも部門が最適な対応さえしていれば、当初の枠組を守って、何もしない方が良くといえる。中途半端な革新はかえって組織の寿命を縮めてしまうことになる。

変化を前提としていない全体戦略の立案に慣れていない専門職業家組織において変化が認識された場合、次のように誤ったパターンで戦略が立案されることが多い。

専門職業家組織における誤った全体環境に対する戦略対応  
部門環境→全体戦略→計画化→構造化→中央集権の実施  
(事業戦略)

部門環境の知識・経験にもとづき片寄った全体戦略を立案し、それにもとづきやはり部門環境の知識・経験しか持っていない人が参加した委員会で組織構造、仕事の仕切り、設備計画、事業計画を一方的に決定し、それを中央集権的に実施しようとするパターンである。戦略立案者の選任、全体会議での審議、委員会での審議と形式は一応民主的なプロセスを経ているようであるが、戦略立案の論理的体系がないこと、統合につながるような参加が日常的に行われていないこと、戦略立案に未熟なこと、代替案の提示等基本的な手順が省略されること、組織の主要メンバーに十分な資料・情報が与えられていないこと、一般の専門職業家が戦略に無関心なことなどの理由から内容はきわめて恣意的な片寄ったものとなる。仮に、全体会議、委員会の審議の回数を増やしても状況はそれほど変わるものではない。基本的に知識・情報が不足しているうえ、専門職業家の利害も、関心も全く異なるので、専門職業家が集って一定期間議論しても、あるべき姿、進むべき方向、共通利益を明らかにして合意を得ることは困難である。専門職業家全員の合意を得るには気が遠くなるほどの時間とエネルギーが必要である。特に専門職業家の中で対立している人がいる場合、創造的対応を中心とした全体戦略の立案はほとんど不可能である。また、計画化、構造化という戦略実践の手順についても未熟なことが多く、その具体化にあたっては丁寧な参加型運営を取ることは少く、全体戦略の決定を錦のみ旗に強制的、中央集権的に行われることが多い。特に、閉鎖性の高い専門職業家組織にその傾向が強い。

それではどのようにしたら専門職業家組織において全体戦略を立案することができるのであろうか。戦略経営の論理的な体系が整備されていない専門職業家組織においては個人的属性が重視される。全体環境が理解でき、人格的に優れた個人もしくは複数の企業家的リーダーが、すべての状況を理解し、全員の意向を反映して戦略を立案し、実践していくことが理想である。人間性が良く、常に組織に奉仕し、仲間の仕事を手助けし、正しい権限行使と活動実績を積み重ねているという人格的要件と全体環境を理解し、将来を洞察するとともにメンバーの意向を反映したビジョンを作る

ことができ、ビジョンに向けて仲間を動機づけることができるという能力的要件を備えたリーダーが丁寧に合意形成に向けて努力することによりはじめて可能になる。

しかしながら大規模な専門職業家組織において、このような企業家的リーダーに出会うことはまれである。専門職業家組織においては高い専門性と管理的仕事をいとわない熱意により仲間から尊敬されている人が経営管理者に選ばれる傾向が強いが、これらの経営管理者がこの種の要件をすべて備えているわけではない。部門環境は個別・特殊であり、専門性が高いので、大組織が直面する部門環境すべてに通じることは大変難しいことである。また、部門環境優先の風土の中で長期間仕事をしているので、経営管理者とはいえ全体環境に目を向けている期間が短く、全体環境に関する知識・経験が十分蓄積していない。さらに思考方法もこのような企業家的リーダーの出現を制約している。専門職業家は既存の知識体系を確立した分野に適用し、その基本的使命を果している。求められているのは高度な知識・技能の安定的適用であり、確立した分野外の仕事、未知の分野の仕事はほとんど取り扱わない。したがって、未知の分野に新たな知識体系を適用し、創造的対応をしていくといった経験はほとんどないのが一般的である。

こういった状況が背景にあるので大規模な専門職業家組織においては、このような資格要件を備えた経営管理者を見出すことはほとんどまれである。したがって、このような人的要件、能力要件を備えて専門職業家が経営管理者に選ばれるという数少ないケースを除き、大規模な専門職業家組織において、全体の方向を明らかにし、全体戦略を立案し、実行戦略に反映して実践し、新しいあるべき方向に向けて進んでいくといった体系的な戦略対応は極めて困難である。

大規模な専門職業家組織においては、このような戦略対応は困難であるが、小規模な専門職業家組織においてはこのような戦略対応は比較的容易である。小規模な専門職業家組織においては、採算性と業務開発が重視されコアメンバーは比較的早い時期から全体環境に関与し、その知識・経験を蓄積している。また、雑多なニーズを持ちかつ

わがままな新規の依頼人を取り扱う機会が多く、確立した高度な知識・技能を適用する中でも若干の創造対応を経験している。さらに部門環境の数も少く、それほどきわだった能力を持っていなくてもそのすべてを理解することが可能である。したがって、小規模な専門職業家組織においては、その専門職業家組織の固有の状況を理解し、全体環境を理解し、全体戦略を立案できる企業家的リーダーを容易に見出すことができる。

戦略立案の論理的体系も存在しない。全体環境に対する資料・情報も不足している。部門環境優先の意識が強い。人格的要件と能力的要件を備えた企業家的リーダーも極めて少い。こういった特殊事情のある専門職業家組織においては部門戦略以外の戦略は全く存在しないのであろうか。確かに、一般の企業組織のような環境変化に対して全体戦略を変え、体系的に実践していくといった論理的な戦略の体系はほとんど存在しない。しかしながら上位戦略が全く存在しないわけではない。対外志向の強い専門職業家組織においては部門環境への適切な対応により蓄積された周辺環境の知識と問題意識を通して、中間戦略が形成されているのである。部門戦略を超えた様々な中間戦略が存在しているのである。社会構造の変化に伴って生まれた、新しい社会的要請にこたえる重要なテーマごとに臨時プロジェクトが作成され、優れたリーダーのもとプロジェクトメンバーとの日々の接触を通して新たなテーマごとに複数部門を貫くコンセンサスが形成されている。

監査法人においてはシステムの監査、国際業務、依頼人へのトータルサービス、訴訟リスクといった新しいテーマごとに利害と関心のある公認会計士がプロジェクトを形成し、必要な協議を行い、対応策をたてている。病院においては、重要な伝染病、風土病、医療に関する社会的課題ごとに医師と看護婦がプロジェクトを形成し、課題の解決に取り組んでいる。大学においては情報化、国際化、地域経済、地域福祉、地球環境保護といった、新しい時代が解決を求めているテーマごとに、関連する教員が集まりプロジェクトを編成し、教育・研究の内容の協働化をはかっている。このように、専門職業家組織においては部門環境を超え、いくつかの部門環境をつなぎあわせ、社会的要請にこ

たえる中間戦略を立案し実践している。

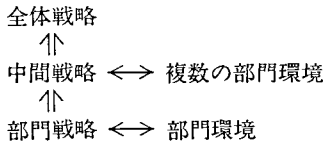
これらの中間戦略は上からの意見で、体系的に取り上げられたものではなく、複数の専門職業家の共通認識から自然に生まれたものなので個性、独自性が強いものである。したがってこの段階で中間戦略を総合しても何ら全体戦略につながるものではない。

中間戦略は、未知の新しいテーマを取り扱っているので、短期間に内容を確定することはできない。また、時間をかけて論理的な過程を積み上げれば結論に至る性格のものではない。その内容を確定していくには粘り強い試行錯誤のプロセスが必要である。同じ問題意識を持った専門職業家が集まり、時間をかけて資料・情報を収集し、科学的分析を加え、議論を積み重ね、合理的な判断のみならず直感、ひらめきといった様々な感覚を動員しはじめて何らかの糸口、方向性が見出されるものである。そして何らかのアイディア、仮説が生まれたらそれを具体化し、次々と実施してやる必要がある。最初から正しい仮説を見出すことはほとんどないのでその実験は失敗することが多い。失敗した場合、また考え直し、実践するのである。こういった思考と実践の繰り返しの中で、中間戦略の内容が明らかになってくる。

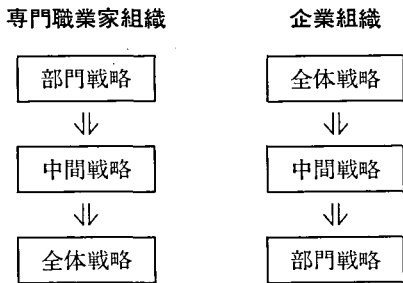
全体戦略を立案する仕組が整備されていない専門職業家組織においては、こういった中間戦略を通して全体の方向づけが行われる可能性がある。中間戦略の立案を通して専門職業家の関心領域は広がり、外部環境の理解が深まる。また仲間との議論と協働を通して、仲間の専門職業家の仕事の内容と自分の仕事と仲間の仕事との関連性を理解するようになる。これにより専門職業家の意識も閉鎖性の高い埋没型から外部に目を向けた開放型、協働型に変っていくことになる。また、組織全体としての創造性も高まるのである。

こういった好ましい中間戦略の立案と実践といった過程が繰り返されているうちに、多くの専門職業家から支持された、優れた中間戦略が明らかになって来る。社会的要請も高いし、多くの専門職業家が理解している中間戦略である。そのような優れた中間戦略が組織全体に浸透することにより、その中間戦略を中心に専門職業家の意識と行動は、自然にある方向に収束し、全体戦略が生ま

れて来る。



このように専門職業家組織においては全体戦略は、トップ・マネジメントを中心に作成され、上から下へと体系的に実践されるものではない。実践と試行錯誤の繰り返しの中から社会的要請に対する専門職業家の合意が形成され、その自然の流れの中から全体戦略が生まれてくるのである。



このような形で自然に優れた戦略が生まれない専門職業家組織は、旧来の基本的枠組、方針、事業戦略を踏襲し、その枠組のもとに活動を続けることになる。外部がいかに変化しようとも従来のパターンで対応していくのである。専門職業家組織は短期的には大きな変化にさらされることはないで、このような硬直的な形態でも、部門環境に適切に対応しさえすれば、長期的に存続できる。しかしながらこのような専門職業家組織は永久に存続できるわけではない。一定年限が経過すると、時代の要請から著しく乖離し、業績が大幅に低下してしまう。人材も離反してしまう。この段階に至ると、専門職業家組織は役割を終えるのである。今後、役割を終えた専門職業家組織は解体されるか、新しい時代の要請にもとづく新しい枠組のもとに再構築されることになる。

現在、専門職業家組織の事業の再構築は、米国で進んでいる。米国公認会計士事務所の分野では、かつての8大会計事務所が6大会計事務所に整理統合されるとともに、その事業戦略も組織構造も一新されている。その他、大病院、ロー・ファーム等においても枠組を超えた再構築が行われてい

る。

今後、我が国でも時代の要請に適合できなくなった専門職業家組織に対しては、このように枠組を壊して、その内容を一新する再構築が行われることになるであろう。

## 7. 専門職業家組織における問題点

### 1) 革新の困難性

全体環境への戦略対応で説明した通り専門職業家組織は安定的な環境を前提にしており、大きな変化への対応は考えていない。組織成立以来の基本的枠組、方針、事業戦略、組織構造のもとで高度な標準化された知識・技能を必要とする高度な専門サービスを安定的に供給することを目的とした組織である。一般企業のように環境変化に対応する戦略経営の体系が整備されていない。したがって変化への弾力的対応は困難である。また革新を行おうとしても資源の組み合わせを変えることは、専門職業家の仕事の分野を中心に個人的利害に影響を与えるので、その内容のいかにかわらず、まず専門職業家の反対を受けることになる。この点ミンツバーグは次のように述べている。『こうした組織は本質的に専門職業的官僚制であって、所与のプログラムを安定環境内で完成させるために設計された実行構造であり、新しいプログラムをまだどんなものかもはっきりしないニーズへ向けて創造するために設計された問題解決構造ではない』<sup>(8)</sup>。すなわちミンツバーグによると、専門職業家組織は高度な専門サービスを大量に、効率的に供給する一種の官僚制組織なのである。そこでは変化への対応、革新よりも、高度な専門的な仕事をできる限りパターン化、画一化し、その効率をあげていくことが重視されるのである。

専門職業家組織における革新を困難にしているもう一つの理由は、専門職業家の思考方法である。専門職業家は一般に広く認められた高度な知識・技能を確立した分野に適用し、専門サービスを提供している。その活動の特色は、自分の有する知識の体系を現状にあてはめ問題処理する点である。専門職業家の知識の体系があてはまる仕事は安定的に処理されるが、それからはみ出す仕事はほとんど処理されることはない。現場の状況に合わせて、次から次へと新しい知識を適用したり、未知

の分野の状況を理解し、それを体系化する活動はほとんど取り扱われない。またそういった対応を求められることも少ない。したがって、専門職業家の多くは革新に必要な、分析力、客観的認識能力、創造力、総合力を習得していないのである。

このように、専門職業家組織においては、組織の本質の面からも、専門職業家の思考方法の面からも革新が困難なのである。

2) 専門職業家組織においては仕事を統制する方法が少ないので仕事上の欠陥を見逃す可能性が高い。

企業組織においては、仕事の方法、仕事の手順は標準化、規則化されており、上位の指示のもとにその作業手順のみならず内容に至るまで統制され、仕事の品質は高水準に維持されている。これに対して専門職業家組織においては、仕事の方法、仕事の手順、スケジュールはその仕事に従事している専門職業家が依頼人のニーズにもとづき自由に決定し、それにもとづいて自分自身で仕事の進捗管理、仕事の結果の検討、問題点の把握、対応策の工夫を行い自己統制を行っている。この高度な自己完結性のゆえ、時には、どのような基準でどのような判断が行われ、どのような質のサービスが提供されているか、外部から全く判断できないこともある。専門職業家の仕事の過程はブラックボックスになる可能性が高いのである。

今までは、専門職業家の仕事の質は、高い使命感、正当な注意義務を中心とする職業倫理、依頼人に対する奉仕の精神に支えられ維持されていた。したがって、専門職業家の仕事の過程がブラックボックスであったとしても、仕事上の欠陥が発生する可能性は低かった。しかしながら、専門職業の種類が増加し、専門職業家の数が増加している現在、必ずしもこのような倫理だけでは、仕事の質を維持することは困難になってきている。現実には、様々な仕事上の欠陥が発生しつつある。この仕事上の欠陥が専門職業家の仕事の過程がブラックボックスのためなかなか認識できず、その欠陥が重大でない限り見逃されることになる。

専門職業家の仕事上の欠陥は、それが累積し、爆発してから認識されることが多い。依頼人の不満の爆発、契約の解除、訴訟の発生といった決定的状態に至ってはじめて、仲間の知るところとな

るのが一般的である。それまでは、個人のレベルに隠され、表面化することはほとんどない。

3) 自分の好きな仕事に片寄る傾向がある。

専門職業化は高い使命感に支えられ、高度に標準化された知識・技能を用いて、依頼人に対して質の高いサービスを安定的に供給している。しかしながら、専門職業家も人間であり、時には個人的な感情に左右されることもある。意見が合う、相互理解が進んでいる、尊敬し合える依頼人の仕事や、自分が興味ある研究分野に関連する仕事に傾斜していく傾向がある。同一業種、同一規模の会社、A社とB社について専門サービスを提供する場合、形式的には投入時間が同じであっても、熱意と集中力が自分の好意を持っている会社に片寄り、その仕事の成果は異なることになる。

また、手数がかかって成果があがらない仕事も避ける傾向がある。アメリカのロー・ファームにおいては、保険契約の代位訴訟という誰もがやりたがらない仕事は新米弁護士にまわされている<sup>(9)</sup>。また、社会の脚光を浴びるとともに収益性の高い企業法務には多くの力のある弁護士が殺到し、組織内の仕事の配分が片寄ってしまう。組織内の仕事の配分のみならず、仕事の開発においても、好ましい仕事を選択され、仕事の内容が組織全体として片寄っていく可能性が高くなる。こういった個人的選好も放置しておく、専門職業家の資源配分が片寄り、社会的な歪が発生してしまうことになる。

4) セクショナリズムの発生

専門職業家は、依頼人のニーズ、求められる仕事の内容に応じて、個人もしくは複数で、自分の専門分野のサービスを提供している。医者は自分の専門分野の患者の治療に専念し、学者は自分の専門分野の教育と研究に従事し、公認会計士は監査もしくは自分の専門分野の各種経営サービスに携っている。その仕事が自分の専門知識と技能だけで問題が解決可能な場合、原則として上司・仲間から独立し、自己完結的に仕事をしている。業務の遂行上自分の専門外の問題が発生した場合、ふさわしい専門職業家に負託するか、協働して依頼人の要請にこたえている。また、重大なテーマ、大きな仕事をするにあたっては複数の専門職業家が協働して依頼人の要請にこたえている。専門職

業家組織においては、専門職業家がこういった形で多様化しつつある依頼人の要請に総合的にこたえている。しかしながら、セクショナリズムに陥った一部の専門職業家は、自分の専門以外の分野に直面しても、それを仲間の専門家にまわさない傾向がある。専門職業家は専門外のことで隣接領域であればある程度見当がつくので、専門外の分野が含まれていても、それなりに対応することができる。専門外の分野が小さい場合、もしくはその専門外の課題にうまく対処している限りそれが問題として取り上げられることはない。しかしながらそのような傾向を放置しておく知らないうちに専門サービスの質が低下してしまうことになる。また、判断ミスが重なると、重大な事故につながるようになる。これが医療のように人命にかかわる場合は重大である。自分の専門外の患者を適切な仲間の専門医にまわさずに、自分の手ですべて処理しようとするにより、回復を遅らせたり、寿命を縮めるといった重大な事態を発生させる可能性がある。こういった形でセクショナリズムが広がると依頼人の多様なニーズに総合的にこたえるために成立した専門職業家組織のメリットをフルに発揮できなくなる。

## 8. むすび

現在、企業内に専門職業家に準じた企業内専門家が增加しつつある。産業化の進展に伴いホワイトカラーが増加して来たが、高学歴化、技術の高度化、経営環境の複雑化に伴い、最近では専門職・技術職・専門職としての管理職といった企業内専門家が增加している。かつては一般事務職や人間関係や調整を得意とする管理職が中心であったが現在では、専門性の高い専門家が主役となりつつある。研究所、製品開発部門、企画部門、新規事業の分野では高度な知識・技能を未知の分野に適用し、問題解決に取り組んでいる企業内専門家が增加しつつある。また、組織全体に、一般に確立した高度な知識・技能を確立した特定分野に安定的に適用する企業内専門職業家も増加している。TQC、予算、管理会計、原価計算、CIM、人事管理といった特定の管理手法に深く通じた専門家、婦人服、ヤングファッション、ジュエリーといった一般に確立した分野の営業に深く通じ、か

つエンジニアリング能力のある営業の専門家、外食産業、建設業、訪問販売といった特定の分野の管理に優れた管理能力を発揮する管理職などが増加しているのである。

これらの企業内専門家は、特定の知識・能力さえ確立すればどの組織に行っても通用するので、今までのホワイトカラーのように企業の仕組に全面的に組み込まれるようなことはない。自分が修得した知識の論理、自分の仕事を通して把握した社会の論理にも影響され、自律的姿勢を高めていくのである。したがって、今までのような組織構造と運営では台頭しつつある企業内専門家を動機づけ、業績の達成や価値創造に向わせるのは困難である。前者の未知の分野に取り組む企業内専門家には、ネットワーク組織と革新的組織の要素を取り込むことが必要である。そして、日本的経営の後退とともに増加しつつある一般に確立した知識・技能を特定の分野に適用する企業内専門家には、本稿で述べた専門職業家組織の要素を幅広く取り入れた組織構造と運営が必要である。このような形で組織構造を変え、運営方法を変えることにより、企業も、新しい社会的要請や需要構造の変化に積極的に対応することができるようになるのである。

このような形で組織構造を変え、運営方法を改善することにより、企業は、負のスパイラルから抜け出し新しい社会的要請や需要構造の変化に沿って、新たな成長軌動に乗ることができるのである。

(からさわ まさたか 助教授)

(1993. 3. 29受理)

## 注

- (1) Carr Saunders, The Professions, Frank and Cass Co. Ltd., pp394-404
- (2) マーク・スティーブンス著、明日山俊秀・信達郎共訳、『ビッグ・エイト』日本経済新聞社、昭和58年、12ページ。  
(Mark Stevens. The Big Eight. Scott Meredith Literary Agency. 1981)
- (3) 医療法 70条第1項
- (4) H.クーンツ=C.オドンネル著、高宮晋監修『経営管理』マグロウヒル好学社、昭和54年、35-37ページ

- ジ。(Harold Koontz, Cryril O'Donnell. Management. McGraw-Hill Inc., 1976.)
- (5) L. H. アーウィック編、斉藤守生訳『フォレットの経営管理の基礎』ダイヤモンド社、昭和38年、74ページ。(L. H. Urwick, Freedom and Coordination, Management Publication Trust, 1949)
- (6) エドワード L. サマー・ケニス E. ナイト著、日本公認会計士協会訳『職業会計人のマネジメントサービス入門』中央経済社、昭和54年、4-5ページ。(Edward L. Summers and Kerneth E. Knight. Management Advisory Services By CPAs. AICPA. 1976)
- (7) P.R. ローレンス・J.W. ローシュ著、吉田博訳『組織の条件適合理論』産業能率大学出版部、昭和52年、14ページ。(Paul R. Lowrence and Jay W. Lorsh. Organization and Environment, Harvard University Press, 1967)
- (8) ヘンリー・ミンツバーグ著、北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社、平成3年、295ページ。(Henry Mintzberg, Mintzberg on Management, The Free Press, 1989)
- (9) M. マコーマック著、植山周一郎訳『弁護士社会アメリカの内幕』ダイヤモンド社、平成元年、46ページ。(Mark H. McCormack, The Terrible Truth about Lawyers. Beech Tree Books, 1987)