

経営戦略と集団的成果

—— 社会システム論の視角から ——

Management Strategy and Its Relationship to Group Performance

湧田 英明

Hideaki Wakuda

はじめに

転換期として認識される過激な環境変動の時代、環境の不透明な時代である⁽¹⁾。企業にとっても環境変動への対処がその存亡をかけた課題として判知されており、その為の経営戦略の策定が情報システム（環境情報を察知・入手し、的確な対応を行い得る情報創造を可能とする）との関連で課題となっている⁽²⁾。ここで転換期としたのは近代社会の構成原理が変化しているとの謂である。それ故、われわれは先ず経営戦略を策定することの社会的根拠について検討を加える。経営戦略の策定には何よりも企業が確固とした自己認識を持つことが肝要であり、そうした自己認識は企業目的に社会的意義を与えることを通じて、企業の社会的機能と深く関わるからである。企業の社会的機能は社会の構成原理により決定される。脱=近代の社会構成の新原理は未だ定かなものではないが、変化への現実的対応を迫られている企業経営がその鍵を握っているとわれわれはみている。

現代の「エクセレント・カンパニー」はどれも幾分か柔構造組織と称することができる特質を兼ね備えている⁽³⁾。われわれは、現在はシステム観の変質の時代であると考えている。企業が現在の環境変動に対応可能な組織形態を採るためには、従来とは違ったシステム観を導入し、既存のシステム観に重ね併せる必要がある。従来システム観とはシステムを全体の側から捉えたものである。そうしたシステム観によれば、システムが先ずあって、それから個々の構成要素がある。ここで用意するいま一つのシステム観は個々の構成要素が先にあり、それらがシステムを自律的、内発的に構成していくのである。ここでは個々の構成要素はそれぞれシステム・メイカーと呼ぶこととする。

要諦は、異質なものが寄り集って一つのことを為し遂げるか、寄せ集められて為し遂げるかという違いにある。システム観の変質は文化的異質性をはじめとして、異質なものの相互協力・協働が盛んになる時代にあっては避けられない価値の相対性の是認を前提としている⁽⁴⁾。

システムを規定することは裏返しに環境を規定することでもある。従って、システム観は環境観（客体観）でもある。西欧合理主義は主体と対象とを峻別することによりその客観的地位を得た。主客の厳格な二分法は主体による客体の極端な操作性を許容するが、人間を構成要素とするシステムの内外にもこうした傾向があるのは否めない。現在、こうしたシステム観が時代の足枷となってきた。科学的認識と言えども主客二分法に基づく認識枠への評価は大きく変化している。こうした変化を承けて現代はシステム（主体）の側の認識の仕組みの変化による環境変動と環境そのものの累積的变化とが折り重なった二重の環境変動の時代であると言う方がよいかもしれぬ。主体が環境を認識しつつ自己を変容させ、また環境も変えていくという要因が、『成り行き』として表現できる総体的な環境変動に加わっているからである。企業の経営戦略はこうした環境変動に臨んで、人間的要因を戦略策定の基礎に捉えて、新たな社会構成原理を模索しつつ2つのシステム観を融合させながら策定されるべきである。

1. 環境変動の歴史的意味と経営戦略

1.1 環境変動と経営戦略 —— 経営戦略と社会——

ここに言う環境変動とは、端的に言えば、それに見舞われる意識的主体にとっては「得体の知れぬもの」が増えることであり、また、環境の不透

明性とは「何が起こるか分からぬ」という事態に直面することである。これらは当該主体による環境適応・環境制御との兼ね合いで言えば以下のことを意味している。

(1)環境を認識する主体の認識装置のポテンシャルが減り、不測の事態を認識枠に沿って認識体系中に厳格に定位しようとすればするほど、却って進展する事態の真相を障蔽する結果を招くということ、つまり、現前に展開する事態に関して、言わば「見えてはいるが、見えない」という状況に陥ること。

(2)予測不可能な事態の看過し得ぬほどの増加、それは、その主体にとって内外の環境自体が次第に得体の知れぬものとなっていること、つまり制御しているつもりの対象が何であるか分からないこと。

こうした状況に臨んで、当該主体は自身のアイデンティティに対して漠たる不安を懐くこととなる。企業に限らず組織体は、主体として自己の存続・発展を目して環境との最適な交流を図るが、その交流の諸様式に鑑みて、自己の保有する資源や能力を最も有効な『かたち（パターン）』で自己の内外に配置していかなければならない。環境との交流様式は組織の採る、この『かたち』で決する。この『かたち』を戦略と呼び、環境と組織との相互作用を考慮しつつ戦略を決定していく行動をここでは戦略策定と呼ぶ⁽⁵⁾。

環境と組織との交流は物質、エネルギー、情報の各タームで把握されるが、それらが組織の認識過程において把握・処理されるには各情報は一括され、一つの意味体系を構成していなければならない。企業組織の場合、物質・エネルギー・情報を貨幣タームに変換した総合的な会計情報が公式・非公式に重要なものとなるが会計情報を主要な一要素としつつも、総合的な企業システムとしての自己認識、即ち環境との間に共有される自己規定が環境と組織とを連結する紐帯となる⁽⁶⁾。それがシステムの環境における『意味』に他ならない。そして、この『意味』は企業組織の採る諸資源・諸能力の配分の『かたち』=戦略と深く関わる。この場合、戦略とは企業組織の側からする環境への自己表現でもあるからである。

変動の激しい時代にあっては組織（主体）は自

己と関係する他の諸主体の『意味』を相互に再確認しなければならないが、現在では、相互の関係を確認する『意味』の母体となる社会システムは近代社会の論理的終焉の中で歴史的変質を遂げつつあり、その帰結として、各主体の姿=『意味』は模糊としてきている。企業組織の採用する『かたち』は企業組織を内包する社会システムに制約される。企業組織も歴史的存在だからである。経営戦略には企業を環境に適応存続させていくという主たる目的があるが、その策定には企業が社会に対してもつ社会的機能が意識され、適応存続の社会的根拠が提供されていなければならない。上に述べた『意味』の相互確認とはこれを言う。経営戦略は方法論的には西欧合理主義を根幹に据えて展開する一連の経営管理技法を用いて策定されるが、一貫して主客の二分法に基づくアプローチを用いて企業システムの対環境操作的な適応・存続の『かたち』を決定するものを分析型経営戦略と呼び、二分法のみ固執せず内外の環境との相互作用過程より生ずる創発的な行動を重視し、その意味で一旦、相対的に対環境操作性の少ない戦略策定を行う過程重視の戦略をプロセス型戦略と呼ぶ⁽⁷⁾。われわれはこの2類型は社会システムとの関連において歴史的に異質な社会的根拠をもつと考えている。この根拠の区別はそれぞれの戦略を発展させる上で重要である。以下、足早にその歴史的経緯を振り返っておくこととしよう。

1.2 分析型戦略策定の社会的根拠

熾烈な市場競争を前提とする個別企業活動に関して言えば、環境変動の可測性への危陥（=環境変動の不可測性）は寧ろ不断に感得されてきたところである。それぞれ企業は自己の保有する諸資源の特殊性を以て環境変動の不可測性をして自身に有利に展開させるべく戦略を練ってきたのである。巷間、よく聞かれるように、この意味で、環境変動は企業存続の危機であると同時に発展の好機でもあった。

環境変動を好機と位置づけ、これを積極的に喚起しようとする活動の典型は、企業家によるイノベーションである。華々しいイノベーションに限らず、元来、市場参入者は何らかの企図の変動因を用意して市場という環境に影響を及ぼし、市場

メカニズムによって新たな利潤獲得の機会を与えられるのであった。その成否は別として、企業家や経営者のこうした行動を支えるのは市場システムと、その構成要素としての行動主体への信頼であった。不確実性は帯びるが、市場として象徴されたマクロの欲求充足機構は、それに戦略が上手くフィットすれば相応の成果を企業にもたらすのである。戦略策定を企てる意欲には前提として消費者や競争者に対する信頼、即ち、彼らの行動に見出せる筈の構造的特性が必要である。つまり、消費者や競争者は商品と価格とに託されたメッセージを正しく受け取る、即ち、商品は経済的交換の対象としてのみ解釈され、彼らには価格の『意味』が正当に判断できなければならない。逆に消費者や競争者から言えば、純粋な商品の価格を反映、『意味』していると判断し得るような、価格の正当なつけ方が要求される。価格を狭んで、相互間に成立しているべき信頼関係は市場システムを内包する上位システムとしての社会システムがもたらすものである。その信頼を敢て一言で言うなら、市場システムの構成者は「ある程度、商人になり」行動するということであろう⁽⁸⁾。こうした意図が両者間に共有されていなければならない。

交換システムとそれに伴う評価システム（貨幣メディアのコミュニケーション・システム）、具象的には商人が活躍する場と「用具」を意味するが、それらが西欧近代社会の黎明期にその論理構成上、重要な役割を果たしているのは周知のことである⁽⁹⁾。近代市民社会は商人相互間の関係を構成する上述の交換システムの原理に基づく商業社会（commercial society）をモデルとして経済的交換原理を経済システム以外の他のシステムに敷衍していこうとしたものであった。即ち、社会システムが備えるべき価値—個人主義と合理主義—は取引の場における平等と貨幣をメディアとするコミュニケーションとによって実質的意味を与えられたのである。こうした社会システムが構成されれば、社会のあらゆる局面で、「ある程度、商人になり」行動する人には、その行動の確実性に高い期待をもつことができるのである。この社会システムは経済次元の自由競争を中心に、自由競争を保障する政治次元の民主主義、並びに法律次元の契約関係という3つのシステムを統合するシ

ステムとして展開し、それぞれのシステムは「分業的」に社会システムの下位システムとして位置づけられ、法システムを主軸とする公式の統制機構により統制されるという仕組みをもつこととなった。

分析的、論理的次元、即ち公式的な社会の仕組みを離れて現実に眼を向ければ、現実の行動主体—個人や組織—は経済・政治・法の各システムの中で、それらと混沌として交わりつつ、相互浸透的な影響を被り、また与えているのであった。社会が一つの社会として成立するには、その構成員が或る程度は共通した社会像を描いている必要がある、そうした必須の可視性を獲得するために上述の社会システムは複雑化した現実を縮減して、把握・構成されているのである。それには或る種のレトリックが必然的に伴っている。

ここで言う複雑化とは同じ平面に複数のパターンが重なっていることである。但し一つ一つのパターンは読み取れるのであるが、重なったとき、読み取れないという点を付け加えておかねばならない。複雑化した状況では「見えてはいるが見えない」事態が顕れていると考えるのである。「ある程度、商人として」行動することは、その背後に人間関係の合理的構築の可能性を仮定し、あらゆる事物の価値を貨幣尺度に変換可能であるとする仮構的な信念により、社会的行為に一元的解釈を施して、そのパターンの合理的一元化を企てるものであった。ただ、それらは共同的な仮構であり、それらを人々が操作すべきことは十分に意識されていた。社会システムの諸機能が、それぞれ機能特化すべきものとして描かれているのであるから。それらが操作可能なものであったかは自ずと別問題である。この「ある程度、商人になり」という、行動に課せられた擬制は当然、集合的・組織的行動主体である企業に対しても充てられ、恰も人の如き欲求をもつ主体として擬人化して扱うという形でそれは擬せられた。これは自身の欲求充足を叶えるために利潤動機で動くのは人間の本性として自然なことであるという信念を企業にも敷衍することを意味したのである。

更にこの擬制は、企業にとっての環境変動は市場を通じて、価格を基に形成された言わば経済的情報体系に集約されて察知され処理されるという

信念を派生する。つまり企業は経済的価値を何にもまして優先し、一般的な環境情報を変換して、経済的情報体系の与える意味＝評価にのみ基づいて合理的に行動するという社会的信念が生まれたのである。そして企業には経済システムを中心において欲求充足機構の合理的で優秀な機械であること、擬人化、それも純粋な「経済人」としての擬人化が要請されたのである⁽¹⁰⁾。それが社会システムの付与した企業の『意味』であった。

しかし、企業におけるもう一方の登場人物である労働者の側から言えば、交換は基本的に、その場限りのものであり、交換に臨む当事者の歴史的存在性、その個人の資質、精神的・身体的成長過程に占める位置等々、交換を不平等としてしまう要因はその場では無視される。経済的交換に赴く個人は原理的には社会的に解決し得ぬ諸問題を孕まされ、それらを個人的に解決すべきものとされた個人であるに過ぎない。社会システムの中で企業はそのような人々にも「経済人」として結局のところ是認され、経済システムにおいて「経済人」として行動すべきものとなり、最も理想的な「商人」として行動し得たのである。それには、企業経営者の側からは、資源の効率的配分という「神の見えざる手」による欲求充足の浄化への期待から生ずる市場に対する神聖視というべきものが影響しており、他方、労働者の側では近代市民社会のモデルとしての交換が、当為として平等を仮構していることも影響したのである。社会の仕組みとしては交換の平等を保証する為の社会的措置は経済領域を離れて政治、法過程を経由して実現されるべきものとされているのである⁽¹¹⁾。労働者の政治過程における公式的な実力行使である選挙の論理的根拠は市場のそれと同型である⁽¹²⁾。こうした仕組みに沿って労働者も純粋な「経済人」として行動するようになったとしてもよからう。

ともかく、企業経営者が企業の名において、そのトータルな人間性を否定し「経済人」に徹することができるのは社会の構成原理がそれを許容し要請したからである。西欧近代社会システムの論理的に最も先鋭な主体である企業が自己目的として利潤最大化を設定する、その背後には西欧近代社会システムの論理的完結性という深層構造があったと言えよう。擬人化は組織体である企業と

人間である労働者との交換を可能にした。近代社会システムのレトリックは論理的には矛盾を孕む。人であって人ではないという類の矛盾は西欧に伝統的な合理主義と最も相入れぬものである。にもかかわらず、あるいはそれ故に近代社会システムの構成原理の下で、「経済人」という仮構に双方が歩み寄ったのである。そして、個別企業の分析型戦略策定の社会的根拠はこのレトリックにあるのである。

1.3 プロセス型戦略策定の社会的根拠

企業行動は利潤最大化を目的として行動したとしても経済領域にのみ展開するわけではなくその行動は様々な経路で政治、法、社会、文化に及ぶ。しかし、社会システムの要請する論理的完結性は、その影響を経済システムを通してのみ認識する傾向を生んだと言えよう。それは、上述したように政治・法機構を経由する統制を確保するには経済・政治・法を分析的に峻別可能なものとする必要があったため、経済システムの主要な構成要素である企業は経済システムにおいてのみ主要な機能を果たすべきであり政治、法と無闇に連結してはならぬという社会の構成原理上の要請、法制的タテマエがあるからである。ところが現実には眼を向ければ、機能分化して把握される政治的、法的諸実体を繋いで個々の企業活動を営むために各実体を行き来して連結する個人が眼にとまる筈である。それは恰も、人々が機能主義的建築物を行き来して自身の目的を遂げるようでもあろう。各下位システムは水面下では主に人的ネット・ワークによって連結しているのが近代的自由のホンネから言っても当然ではあるが、そうした連結が存在している事実は近代の社会構成の論理からは決して是認されず、現実はどうであれ、そうしたネット・ワークは公式的には「見えてはいるが見えない」ものとなり、下位システムである経済、政治、法の諸システムは別個の論理をもつものとして存在していなければならないのである⁽¹³⁾。それら諸システムの相互浸透した領域に何らかの組織が存在すれば公式的統制機構を超越する統制も、また可能となるからである。

経済、政治、法の諸システムが混淆した問題は、各システムを公式的に統制、嚮導する国家機構、国家官僚制機構、並びに政府政策等々との関係の

問題として、国家と企業、政府と企業という文脈に最も顕れ易い。¹⁴⁾こうした問題は個別企業の経営戦略策定と関わりをもち看過しえぬ重要性をもつが、前者による後者の統制というタテマエが存在するため、企業は法的規制への対処行動という形で事後的に、それを戦略策定に対する環境的制約の一項目として扱うことになる。ところが現実には法的規制が実施される以前にそれに対応する自社製品の研究開発、自社に有利な規制となるべく関係諸機関へ働き掛ける、世論操作等々の事前の対策が可能であり、企業の戦略的対応としてはそうした事前の措置が採られている。¹⁵⁾このことは企業が既に「経済人」として経済システムの中だけで、単に経済の論理のみに依拠して行動しているとするのがタテマエの上でもできなくなったということの意味している。われわれは企業の社会システムにおける属性が変わったとしなければならないのである。個人がその社会的属性に付与される社会的『意味』によって規定され、社会的役割や規範の中で特定の行為準則を与えられるのは社会システムが特定の構造・秩序を維持するためではあるが、企業活動は自らの領分を越えざるを得なくなつて久しく、既に近代社会の論理を超えて、近代社会システムの構造・秩序を壊しているのである。そういった意味で、脱＝近代、ポスト・モダンの論理が必要となっているのである。

この点を象徴的に示しているのはP. ドラッカーの言説である。ドラッカーは企業的环境に対する積極的働き掛けの典型であるイノベーションに関して、発明や発見はイノベーションに必要な場合が多いが、「イノベーションの焦点は知識にあるのではなく、成果(Performance)にある。」〔Drucker, 1964, p. 148, 訳, 220 頁〕そして、「企業においては経済的成果(economic performance)〔同上〕がイノベーションの『意味』なのである」と言う。ドラッカーが企業の『目的』を利潤最大化に求めず、顧客の創造に求めているのは周知のことであるが、彼の市場観が重要である。即ち、「市場は神や自然によって作り出されるものではない。市場を作り出すのは事業家(businessmen)である」〔Drucker, 1954, p. 37, 訳, 47 頁〕とした。そうすると企業の『意味』、

戦略＝『かたち』は当然変化する。企業の社会に対する基本的機能はイノベーションとマーケティング—事業家の環境（特に社会・経済システム）に対する積極的活動—になる〔同上, p. 38, 訳 49 頁〕。そして企業が「経済人」であり、欲求充足の最大化を期して行動することの決定的な証、利潤最大化という目的は否定される。「個人の悪徳は万人の美德」とされる際の悪を測定する基準となる経済的成果＝利潤は、記号として表徴する『意味』を変質させる。¹⁶⁾（従って「万人の美德とは成り得ないとも言える訳であるが」ともかく、それは「事業活動(business action)や意思決定の妥当性を検証する一つの基準を提供するもの」〔同上, p. 35, 訳 46 頁〕として企業行動の解釈としては福次的『意味』を与えるに過ぎない記号となるのである。市場が「神や自然」の手から離れたとき企業行動は、公式的に、最大利潤の追求という「人間的」欲求による比喻では解釈不能になったのである。

企業と社会システムとのコミュニケーションの根幹にあった、人間の欲求充足という比喻が使えなくなってみると企業の戦略策定の社会的根拠は実に曖昧になってくる。『必要悪』としての利潤最大化という、企業と社会とが相互に企業行動を解釈する主要文脈がその社会的意義を部分的にではあれ喪失してしまうのである。こうなると企業は政治・法過程を通して社会システムを統制する機構に託され、時間的には繰り越されていたが、存在していた交換モデルの平等性に纏わる諸問題に正面から取り組まねばならなくなる。こう言うことが許されるなら、『必要善』について配慮しなければならなくなったのである。これには企業活動に伴う外部不経済効果の顕在化に伴い企業の社会的責任論に耳目が集まり、企業がオープン・システムであることが意識されたことや、そしてまた逆に企業が存在することによる経済的効果、外部経済効果も再認識されたことも関係している。こうなると企業行動は必然的に経済領域における文脈だけでなく、複合的な文脈で展開せざるを得なくなる。企業は社会システムにおいて社会システムのレトリックを経由せず直接、その『意味』を見出さなければならなくなったのだ。その結果、経営戦略策定は社会的根拠も不明

際になり必然的に複雑化するのである。こういった状況でプロセス型戦略は社会的根拠を定立しなければならないのであるが、例えばマーケティング活動のように対環境相互作用を積極的に行い自身の経済領域への限定を止めるなら、それは近代社会システムの論理を超えた新たな社会構成原理に基づいていなければならないのである。

2 人間関係の構成原理

—経営戦略と人間的要因の社会・文化的基礎—

戦略策定の社会的根拠について記してきたのは企業経営という行為自体が歴史的具体的制約の下で「経営の実践のなかから生まれてくる経営上のニーズを充足するために展開され」〔小野 1979, i 頁〕てきたものであり、現在にあっても基本的に個別企業は同様の制約条件下で「経営上のニーズを充足するために」模糊とした環境と自己とを起爆力として、その双方を再構成していこうとしていることに変わりはないからである。個々の企業の属する社会的背景とその歴史的文脈において経営戦略は特殊性をもつのであり、世界的な規模で事業展開が為されている今日でも現地の社会・文化的特殊性と母体となる企業の社会・文化的背景とは文化摩擦として意識される。⁽¹⁷⁾そして摩擦は組織ではなく先ず、人間に顕れる。

人間の組織的営為に不可欠な統制の文脈に遡及するまでもなく、人間的要因に着目した管理の基本が「人をして為さしむ」ことにあるとするならば先に記した企業行動の擬人化した把握様式を西欧近代社会の文化の一つとして捉えても不自然ではない。⁽¹⁸⁾その文化が用意した経営管理における鉄則、結果を説明する究極の法則は進化論的な適者生存概念であった。競争のあるところには、企業組織単位でも、また個人を単位とする場合でも優勝劣負をポジティブに評価する進化論的説明図式—西欧近代社会の抛り所—が適用されるのであった。そしてこれは企業内部で「人をして為さしむ」ための基本原理に関しても同様であった。こうした点に西欧近代社会における自然認識と社会認識との相同性が象徴的に認められるのであるが、ここではこれを総じて主体（システム）が対象（環境）に対して採る態度、「構え」の歴史的・

文化的・社会的特殊性として扱う。

組織に関する客観的知識の体系である組織理論の、その文脈で環境と言うとき扱われるのは一般環境、タスク環境、組織間環境、創造環境等の諸概念である〔野中他, 1978〕。こうした諸概念の背後には、主体によって採られる或る特定の『構え』、つまり環境とシステムとを峻別し前者を後者によって一方向的に制御・統制することができるといふ西欧合理主義の伝統的態度が見受けられると言えよう。それは例えば、「外界の対象の行動および他の人間の行為について或る予測をもち、この予測を結果として合理的に追求され考慮される自分の目的の為に〈条件〉或いは〈手段〉として利用するような行為である」〔Weber, 1922, S. 12, 訳, 39頁〕とM. ヴェバーにより規定された目的合理的行為の中に見出せる近代的な態度である。このような態度、行為が人間相互間において可能なのは『自』・『他』の明確な二分法的峻別が自然に受け入れられる土壌があるからである。目的合理的行為者が取り結ぶ社会関係には対象と主体とを峻別した客観主義に立脚した個人主義が前提としてあるのは言うまでもない。

さて、上の規定にみる「利用するような行為」は他方においては「利用されるような行為」でもある。いま人間同志の相互行為の在り方に関して言えば、個人主義がどう規定されようとも、一方的に「利用されるような行為」が続くようではそもそも個人が相互に自身を個人として意識しているとは言い難い。そしてこれもまた自由意志の議論とは別の次元で、『自分のことは自分で決める』という程度の主体的な意志を発揮して当事者相互が社会的関係を取り結ぶということ、或いはそう望むことは歴史的、地理的にも寧ろ普遍的に見出せることである。このような意志をもつ個人が継続的に社会的関係を締結するに際しては、一方的に「利用するような行為」を、そうでない行為として構成する必要性があったと考えてもよからう。おそらくバランス・シートを書き続けることにより「利用」という概念自体を慣習の中に消失させてしまったのであろう人類学的な互酬関係もそうした一例である。⁽¹⁹⁾多くの社会では、社会生活を円滑に行う行為には「利用するような行為」に陰在する不平等性を変換・解消する装置が必要であり、

それは成員間の対等な関係の構築を通して社会の一体化とも深く関わっている。

西欧社会の社会思想史的な個人主義的背景を考えてみれば、こうした変換・解消は「利用するような行為」を『相互に利用する行為』へと発展させるべく進展していったと言えるだろう。『相互に利用する行為』とは制御・統制の語を借りて言えば、相互に制御・統制するということである。これは、その時々交渉によって成立する交換の関係により成り立つ。西欧社会の個人主義の主体は相互に他者を制御・統制しつつ交換的社会関係を成立させているということになるのである。先に述べた西欧近代の社会的行為を貫く経済的交換モデルへの準拠は、交換当事者の交渉の自由を確保するという意味での平等の政治的・法的保障、並びに貨幣というコミュニケーション・メディアの共有により、個人主義の目する『相互に利用する行為』を社会的に実現、構成する装置として捉えることができる。そして、この交換モデルに準拠して、経済の在り方を真似て社会的行為のすべてに『相互に利用する行為』を成立させるべく政治的、法的機構が社会システムを制御・統制するのであった。しかし、社会で共有される認識体系に意味付与される社会的行為の『意味』と現実の生活次元における個々の人々の社会的行為の『意味』とは必ずズレが在る。個人が個人であるのは自身の行う社会的行為に自ら意味付与を行うこと、言い換えれば自身の一連に連なる社会的行為の文節化を自由に行うことである。ところが、経済を真似た上述の装置は現実の生活の場においては個人の社会的行為を経済的行為としてのみ文節化することが結果的には平等条件を整える、つまり自由を確保するという論理的構造をもつため極めて強引に他の行為まで経済的に文節化してしまうのである。こうして社会システム内における経済的『意味』がすべてに優先する。こうなると個人の側から言えば、経済的行為と他の行為とを意識的に峻別することが生活を営む上で肝要になってくるのである。

この近代のレトリックにより生ずる欠陥は、経営組織に顕著に顕れている。端的に言えば個人と組織との金銭の交渉—経済的行為として分析的に把握可能である—に関しては上述の様な経済的交換関

係が成立し、従って『相互に利用する行為』が成立したとすることもできる。他面、各人が分担する『仕事』に関しては、それが社会的行為であるにもかかわらず『相互に利用する行為』としては構成されていない。職務分掌により明確に規定された職務により具体化された行為群は、階層的に行為の束として組織構造に対応する。組織構造を視覚的に示す組織図が即ち、公式的な権力構造の模式図であり、こうした経営組織を見れば制御=被制御の関係のみが露骨である。労使双方がそうした構造を作ってきたとも言えよう。⁽²⁰⁾

効率性という概念を持ち出すまでもなく、なるほど、組織の行動には明確な意思決定体系と厳格な命令体系とが必要であり、それらは『仕事』が大きくなればなるほど重要性を増すことは当然としてよいであろう。しかし、組織を通じて為される『仕事』が、人々の行為を連鎖的にシステムとして作り上げた成果として完成することを思えば、その一人一人の為す行為が「外界の対象の行動」と同位に扱われる程度の軽重において、「他者の行為」として把握され、即座に職務体系として上記の階層的組織構造と対応づけられ、制御=被制御の関係図式に当然の如く嵌められるのには疑問を懐かざるを得ない。「利用するような行為」に陰在する不平等性を変換・解消する装置に対する配慮が、協働して『仕事』をする行為そのものに関しては欠落しているからである。西欧近代社会が依拠してきた『相互に利用する行為』を構成するという交換的社会関係の構成原理が、労働市場にのみ適応され、現実の労働現場には貫徹されないということは実のところ、極めて奇妙なことである。⁽²¹⁾

確かに、経済的關係としては労働と賃金との交換において『相互に利用する行為』は完結している。その限りにおいて管理する主体と管理される客体という関係は厳として存在している。そして、当然のことながら上述のような経営組織構造の背後にあるのは管理する主体と管理される客体という、この二分法的認識であることは容易に察せられる。問題はこうした二分法的に規定された関係の用い方である。ここでは経済的に意味づけられた相互の平等性は認められるとしても、現実の人

間行為の交錯—特に重要なのは『仕事』を狭んだ場面の人間関係の意識的再構築には無頓着である。頓着するとしても、それは当然ながら管理する側からの、『労働』をめぐる頓着である。それらはテイラーによる科学的管理による労働力の管理、Personnel management による労働力の管理、Human Relations による労働者の管理へと進展したが、経済的關係を本質的な関係と規定する被制御者からはそれらは皆、原理的に制御＝被制御（管理＝被管理）の一方的な文脈によるものと見做されざるを得ず、管理の強化以外の意義づけは持ち得ないことになる。²²⁾

ここでわれわれは、環境とはシステム（主体）ではないものであるということを感じ取りさなければならぬ。システムでないものは明確な『他』である。これは、人間を環境として位置づけ対象として把握する場合にも変わらない。問題は人間を含めて、『他』の扱い方にある。人間の制御＝統制、管理に纏わる問題の端緒はここに見出せるのである。経営組織における管理は当然、その環境である社会システムの内部で為されるのであり、「他者をして為さしむ」には社会システムにおける一般的な人間の制御＝統制方法が援用される。先に記したように西欧近代社会では進化論の用意する適者生存という鉄則が共有されてきたのであるが、それをも含めて特定の環境（対象）観が近代社会における企業活動をかなり容易なものにしてきた。「他者をして為さしむ」場合の「他者」を徹底的な他者性のもとに扱い得たからである。

3. 分析型経営戦略とプロセス型経営戦略の類型的比較

われわれは分析型戦略を近代的な性質をもつものと見做し、プロセス型戦略をそれとは別個のものとして見做してきた。ここで、それぞれの戦略アプローチの特徴について記しておこう。われわれは分析型戦略の本質的特徴は対象に対する操作的『構え』であると考えている。その『構え』は西欧近代において公式の社会的文脈で人間にまで拡張された、主体と対象との完全な二分法により生じてくるものである。つまり、われわれの観点からするこの両アプローチの本質的な相違は内部環境、外部環境を問わず、環境と主体との関係性

の認識にある。前者が環境に或る特定の間合いをとるのに対して、後者は環境との間に密着した関係を意識しているという点である。この場合、密着した関係とは一体化ではなく、不特定の間合い（複数の関連）ということの意味する。従って、われわれの立場から言えば、分析的でありこの二分法を採るものであっても操作的『構え』を止場して実用に供しているものであればプロセス型戦略と見做される。その、プロセス型戦略策定の観点からは環境に対して知識創造、環境創造（エナクトメント）という積極的働き掛けが意識される。意識されると記したのは、前者においても知識創造、環境創造は西欧近代における合理化という特定の形式で社会システムを通して既に行われてきたという点を強調したいからである。

さて、上野は分析型戦略アプローチの代表例とされるPPM, PIMS, 経験曲線等は「一貫して経済合理性に導かれたものである」点—われわれから言えば、正に『商人』として行動すること—を指摘した後、こうしたアプローチの特徴を、(1)「トップは『全知』であると考えている点」、(2)「環境—戦略—組織—個人の上に連続的な斉合関係があることが重視されている」点、(3)「戦略は戦術・実行マニュアルへとブレイク・ダウンされる」点を挙げている。これは戦略策定主体と戦略そのものの特徴であるが、こうして策定された戦略の有効性は以下の条件の下に委ねられることになる。上野の示す諸条件は経営主体のもつ仮説に他ならないが、それらは経済的交換がすべての行為を文節化するという近代社会の約束を反故にした場合には、主体と対象との関係に対する甘い予断に過ぎなくなってくる。仮説即ち、(1)「環境が事前に相対的に分析可能なこと」、(2)「経営戦略を組織内のメンバーが事前に十分に理解し、オートマティックにメンバーが計画通りに動くこと」等である〔上野, 1990, 652頁〕。

こうした環境（対象）観が組織形態へと具現化したものは階層型組織であるが、企業の「経営上のニーズ」を充足する為に組織にはその成長段階に応じて職能制組織、事業部制組織、マトリクス組織等の発展形態への変化が可能である。これらの組織構造への発展が戦略と組織構造との関連として取り上げられる機会は多かった。²³⁾しかし、

こうして環境への対処能力の増大を図る場合にも階層制の原理的構造は変わらず、トップが判断を誤らぬための事前情報の入手が中心的な課題となり、「経営戦略を組織内のメンバーが事前に十分に理解し、オートマティックにメンバーが計画通りに動く」という操作意識の強い理念には十分な反省が行われてはいなかった。先述の経済的交換モデルにより導出、敷衍される行為の経済行為の一般化に多く依存したため、人間そのものに関する戦略的配慮を欠くこととなってしまったのである。組織構造自体も人間を労働市場に求め容易に交換可能なものと見做してきたが、例えばモチベーションや現場における創意工夫、それらの交換、現場情報の提供等々、従業員の内発的契機に依存しており人間が本来、経済的に交換し得ぬもの即ち、経済的交換により本質をそこなうものは交換し難いという事実を無視してきたのである。この

ことが分析型戦略においては人間の要因、つまり人事戦略が軽視されるという結果を招いている。²⁹⁾

知識創造的でイノベティブな組織を目指す場合、人的要因が、その組織形態を決する要の位置を占める。表は伝統的組織とイノベティブな組織とを対比させたものであり、ここでは組織効率は環境適合的に決定される。その表でイノベティブな組織に注目すると、自律的作業チームによる協働的作業を核として全員の作業能力の増大が期待されているのだが、経営戦略の核心部分に労働者の労働者としての成長が大きく関わっていることが明らかである。経営戦略は長期的視野を要するが企業のドメイン決定を行う上でも、基本的にその方向を決めているのは、具体的にはヒトに蓄積している有形・無形の技術力である。そしてヒトが組織の内外で情報を蓄積し、創造するように、

〔表〕 伝統的組織とイノベティブな組織

組織デザインの構成要素	伝統的組織	イノベティブな組織
タスク/技術	ルーティン; 高度に確定的	複雑; 不確定
従業員 (年齢構成, 熟練, 経験, 価値観, 態度, パーソナリティ)	とりたてて成長へのニーズはない; 限られた技能をみっちり	成長へのニーズは高い; 多=技能化している
情報/意思決定の諸システム (情報過程と意思決定; コミュニケーション, 目標設定, フィードバック-裁量過程ふくむ)	集権化; クローズド	分権化; オープン
人的資源の諸システム (採用, 教育訓練, 評価報酬システム, ワーク・デザイン)	標準化した採用管理; ルーティン化した訓練, 職務給; 限られた反復的職務	実際の職務を事前に検討; 継続的訓練, 職能業績給; 職務の充実化; チームによる自己調整
構造 (ハイアラーキ, 管理限界, タスク・フォース, 総括責任者)	縦長の確固とした ハイアラーキー構造; 職能部門制	フラットで柔軟な ハイアラーキー構造; 自給的な事業単位制
組織内の価値および規範 (組織文化の顕現としての)	従順さやルーティン化した行動を促進する	組織との関わり合い, イノベーション, 協働性を促進する

〔Mohrman and Cummings, 1989, P.52〕

つまり学習するように方向づけられている場合には彼らは極めて重要な戦略的情報をもたらす可能性も多くなる。小さな改善の集積に例を見るような集積的創意工夫の技量が経営戦略の要因になるように、『仕事』を中心にした現場知識体系のポ

テンシャルには未だ底知れぬものがあるとすべきであろう。経営戦略策定主体の中心部との密接な交流が必要なのである。だが、従来の、経済的関係と割り切った労使関係では能力の高まりとともにジョブ=ホッピングを招いてしまう。こう

なると基盤人事の形成が重要な課題となってくる。基盤人事とは津田眞激によれば「従業員がわが社に生涯を託して悔いのない安心感と、わが社で全人格を投入して悔いがないとする意欲の確立をうることを目的とするヒトについての育成、活用、処遇の基盤となる人事労務管理思想とネット・ワーク、およびその蓄積のこと」〔津田、1987、73頁〕である。われわれは自社への強すぎるコミットメントは却って労働者個人の創造性を偏狭なものにしてしまうと考えるが、ここではふれない。ともかく、企業が労働者に対して自身の魅力をアピールしなければならない局面がここにはある。

雇われる側は日々の労働が新鮮で魅力があり、報酬が良ければ少なくとも文句は無い訳だが、企業はそこに固有の事情をもっている。大切なのは『仕事』を中心に据えて、それをチームに託し信頼することであろう。「商人として」行動することを期待するのではなく、「労働者」として優秀な『仕事』をすることに期待しなければならない。そもそも『仕事』を通して成長していくのが「労働者」であった。

こうした点に関して反省が為される契機を与えたのが自己組織システム論である。この場合、企業が事前に戦略的観点から自己組織システムに注目したのではなく、注目すべきエクセレント・カンパニーが「経営上のニーズから」そうしていた組織の在り様に、幾分か、自己組織的原則が「見えはじめた」のである。

自己組織システムは野中の整理によれば普遍的に、(1)不均衡性、(2)自律性、(3)自己超越 (self-transcendende)、(4)メタ・スタビリティ、(5)選択・保持、(6)非確定性 (オープンネス) の諸原則を持たねばならない〔野中、1983〕。西欧的合理性に慣れ親しんだ主体がこうした諸原則を自己に対して適用しようとしても、対象に対して適用しようとしても上手くはいかない。先ずその『構え』を変えなければならないのである。経営・管理に則して言えば、「計画通りに動く」より以上のことを期待するという『かたち』が加わり、「人をして為さしむ」方法がわれわれの言う意味で複雑化するのである。

プロセス型戦略に特徴的とされるのは、(1)企業と環境との相互作用過程から創造的に形成される

とする戦略観、(2)戦略策定と実行過程とを二分せずコンセプトとコンテンツの交流により戦略を組織過程そのものから産み出すこと、(3)アプリアリ前提を排除し、事前・事後の循環的なセンス・メイキングを旨とする行動重視といった諸特質である。〔奥村、1989〕〔上野、1990〕。こうした特質は組織に自己組織的特質を与えなければ不可能なものばかりである。時代の転換期に当たる現在、このような方向へ企業が注目しているという点は重要なことであるが、そうした中で企業として自己組織性の備える新奇さ、殊に自己超越とそれにより結果的に現われてくる情報創造機能にのみ焦点が絞られているのは本末転倒の事態であるとするのがわれわれの立場である。組織が自己組織性をもつには先行要件がある。

われわれは環境変動に関して、(1)主体の認識装置のポテンシャルが減ること、(2)内外の環境自体が得体の知れぬものになっていること、という二点を特に強調し、こうした事態は主体のアイデンティティを不安定なものにするとした。こうした不安を主体がもたぬ限り、自己組織性概念は企業にとっては無意味である。そして、この場合の主体はトップではなくそれを含めた組織全体なのである。われわれは環境変動への企業の対処的措置の一つとしてのC I (コーポラティブ・アイデンティティ) に新たなアイデンティティの模索の典型をみることができ⁶⁹⁾。企業コンセプトの開発、即ち企業の自己定義から展開される一連の計画は、単に多角化に伴う事業領域の設定に関する、或る種、表現論的な手段としてではなく、また従業員に対する新たなモチベーション戦略としてではなく、更に企業広告の手法としてでもなく、正しくC Iであるとするならば、それらの統合としてC I実施に伴う現場の真摯な営為を必要とする。重要なのは、企業の自己定義を現場従業員の何人がどれだけ真摯に行えるかということであり、そうした文化を企業がこれまでに構築してきたかという点にある。企業との経済的関係を締結しつつ自己の属する企業の『意味』を問う従業員の自問、それがあってはじめて企業の社会的『意味』を検討したことになる。社会システムとの相互的な、『意味』確認の一步を印したと言えるのである。企業がこれまで上述してきたような意味で、環境

(社会システム)からの支援を多く受けてきたからである。プロセス型と称してきた戦略の策定は自社の情報創造過程にこうした環境からの支援を意図的に吸収するという点でもある。それは、多くは人々が経済的交換として公式の文脈を与えてこなかった部分、人と人との直接の関係によるアウト・プットの産出という集団次元の成果として吸収される。

組織に自己組織的特質を与えるとは、われわれの文脈で言えば組織内に『相互に利用する』ような文脈を構築することである。言い換えれば、『仕事』を管理する行為に対応して、管理させる行為を対等に築き上げることである。これは『仕事』を決定し、設計し(させ)、実行させるシステムが階層型組織構造において具現されていたことに対応づけられ、『仕事』を決定させ、設計し(させ)、実行するシステムとして完成するのである。このとき肝要なのが対象に臨んでの主体の『構え』なのである。この『構え』は経営戦略策定の際、最も重要なものとなる。即ち、環境に対してモノに対処するように接する方法を経済的交換モデルへの準拠によって人間にも適用していたのであるが、激しい環境変動に対応するには寧ろ、本来、人間に接すべき方法をモノにも適用するという補完的装置を経営戦略の根幹に据えなければならないのである。人間に接すべき方法とは自他を二分せず、また同一視することなく対処することである。組織のもつ認識装置と環境とが同時に変動しつつある場合、組織を常に環境に対処できる状態に保とうとする場合、内外の環境と適度に『間』をとりつつ戦略を策定するのが最良の策だからである。

4. システム・メイカー

人間をその構成要素とするシステムを考察するに当たって、われわれが留意しておかなければならぬことは、当該システムの構成要素たる人間のもつ自律性である。この場合、自律性とは「他と与しない」、「他を頼まない」ということでは勿論ない。システムを構成しつつ自律性をもつということである。言わば『和して同ぜず』という繋がりである。ここでは、全体と個々の構成要素との直接的な関係はシステム自体とは別であると考えなければならない。ここに言うシステムとは構成要素の諸関係により生ずる(実体、属性、作用

としての)全体のことであるが、上記の諸点に留意すればシステムから個々の要素を構成要素として一方的に把握するだけでなく、構成要素の側からもシステムを把握する方向が当然あるとしなければならない。ここで、システムを把握している個々の構成要素をシステム・メイカーと呼ぶ。

次に、人間が構成要素として把握される場合と、システム・メイカーとして把握される場合の相違を述べておこう。構成要素として把握されようがシステム・メイカーとして把握されようが、それらが個々に認識体系をもつ人間であることに変わりはない。しかし、構成要素として把握される場合には個々の認識の同一性が常に問題となる。名文化された契約がその良い例であるが、言語による記述と、それにより表現されたものとの対応を一義的に規定できることが、そもそも人間を構成要素とするシステムの成立要件である。極言すれば、システムの構成要素は「それさえできればよい」のである。システム・メイカーからすれば言語に、そうしたことを期待するのはそもそも無理である。彼らは具体的事物から概念への直接的飛躍には慎重である。従って、認識における視覚的要素が重視され、その方が寧ろ共通認識の拠り所となることが多い。彼らは単語と事象・事物との一対一対応を認めていないようでもある。言語で共通な世界を記述することができるとは基本的には信じていない。²⁷⁾できたとしても一時的な『取り決め』であって、世界そのもの、具体的行いはまた別である。従って、システム・メイカーが集ってシステムを構成するためには各システム・メイカーは全体を認識しなければならない。無論、完璧な全体認識ではない。ここにこの立場の弱点が存在する。ともかく、システム・メイカーのこうした特質は一言で言えば、言語を狭んで対峙する対象に対して、『間』をとると言うことができるであろう。この『間』は事象を解釈するに当たって一元的解釈に拘泥しない多元的な解釈を、複数文脈を読み取る余地を与える。それ故、逆に一元的解釈への拘わりが際立つということにもなる。

われわれはシステム・メイカーとして描き得る特質を日本の企業組織、その労使双方に見出している。思いつく儘に列挙すれば、(1)具体から抽象への直接的飛躍を認めないから経営者が現場を知

らぬと言う労働者の不満が根拠をもつのであるし、経営者がそれを知らうと躍起になるのである。⁽²⁹⁾(2) 視覚的要素への重視は小集団活動、TQC等にも見出すことができる。⁽³⁰⁾ 図を描くことは言語だけでは伝わらない何かがあることを象徴している。⁽²⁾ この何か特殊なものは職場の特質、組織における職位に応じて、それぞれの立場で特殊な何かがあることを含意している。(3) 雇用契約は純然たる経済的關係ではあるが、具体的に行われる仕事すべて金の為だけに行われる訳ではないと考えている。⁽³¹⁾ (4) 一人前とされる労働者は仕事の段取り一仕事全体の時間的・空間的計画化一が行える人である。⁽³²⁾ (4') 自分の属する会社に対する全体的認識を労働者が問題にし、経営者や上司を批判する場合、「やつら」としてではなく、全体的な見地からそれぞれの職能を考慮した上でその『やり方』を批判する等々。⁽³³⁾ ここで、何故、日本かという点に関しては日本語の言語的的特質と関連があると考えているが本稿ではふれない。⁽³⁴⁾ ただ、われわれは個人主義とは相入れないものとされてきた日本社会の伝統的特質も西欧個人主義との接触により新たな発展の方向を得たと考えていることは記しておく。⁽³⁵⁾ 以上は欧米企業が西欧的合理化により受けたのと同様の意味で、我が国企業の日本的経営というべきものを社会システムが構造的に支援してきた一局面でもある。

もっとも、日本的経営と言われるその実体は定かではなく、概念の抱える問題もまた多い。⁽³⁶⁾ しかし、われわれがシステム・メーカーという語句で見出すシステム的特質を幾分かは現実の企業も持っていることも事実であろう。それを正当に評価し、発展させる社会的文脈を見出すことが戦略策定の上でも大事なのである。

おわりに

現在、若い従業員の意識変化として捉えられる企業の内部環境変化に象徴される『企業組織への社会システムの侵入』は、『間』を持たない合理的装置を企業内に導入する形で、上記の可能性を抹殺し、企業を無国籍的にシステム化する危険性をもたらしている。或いは女子雇用の増大

は個人のライフ・サイクルを企業組織内に持ち込み、不可避的に『仕事』の定義とその仕組みの見直しを要請してくる。転換期とは社会システムと企業との関連の上でも、何を伝統として守り、何を改革するかを真剣に検討しなければならない時期なのである。それ故、経営戦略策定の社会的根拠が問われなければならないのである。システム・メーカーという理念的な形での構成要素把握は、自己組織性として捉えられるべき特質を備えるための条件である、内外の環境に『間』をとりつつ行う経営、その戦略策定に充分資するものがあるろう。システム・メーカーがシステムを構成していく上で要となる一体化という概念を差し挟むまでもなく、それは労使双方にとって重要な方向なのである。「今日のように幅の狭い訓練しか受けていない状態の経営者たちが、その影響するところがきわめて大きい管理という任務を、果たして責任をもって遂行することができるのか」〔Chandler, 1977, 訳, 855頁〕というA. Dチャンドラーの疑問に抜本的な解答を出すことができるのは経営者も含めた、システム・メーカーたちではないかとわれわれは考えている。

(1991. 1. 8 受理)

注)

- (1) 転換期について本稿を補足するものとして拙稿〔湧田, 1990b〕, また転換期に対する社会科学の採るべき対応については〔湧田, 1989〕を参照されたい。
- (2) こうした状況を背景にした情報と経営組織との関連に関する調査研究には〔奧林・石井, 1981〕,〔伊藤, 1983, 1985, 1988〕,〔奧林, 1990〕,〔島田1990〕等を参照。
- (3) 卓越した会社の経営慣行に見られる8つの特質は最後に「厳しさと緩やかさの両面を兼ね備える」という項目で纏められる〔Peters, T. J. and R. H. Waterman, 1982, 訳293頁〕。また,〔若松, 1984〕参照。
- (4) 異文化の交流をめぐる技術論として,〔川喜多, 1979〕は企業の海外技術協力の在り方についても示唆に富む指摘をしている。
- (5) ホッファーとシェンデルは「環境がその環境に対してなしとげるこのマッチの基本的特性が、戦略と

いわれる」〔Hofer, C. H. and D. Schendel, 1978, 訳 7 頁〕という包括的な定義を下し、一覧表を設けて先行研究者の戦略概念を比較している。

〔同上訳書, 22-23 頁〕。

- (6) 筆者は門外漢ではあるが情報利用者に対する「公開」という社会的機能との相互作用により会計理論に対する基本的アプローチは「古典的アプローチ」から「意思決定=有用性アプローチ」に転換する〔津守, 1990〕, 〔徳賀, 1990〕。そうした方法論的展開と合わせて例えば, 企業内容ディスクロージャーの問題などが会計情報と社会との意味的関連についての一つの焦点となる〔諸井, 1979〕, 〔津曲 1979〕。
- (7) 進化論アプローチから2つに類型化される経営戦略に沿って, 〔奥村, 1989〕の類型化を参考している。
- (8) スミスは述べる, 「あらゆる人は交換することによって生活し, つまりある程度, 商人になり, また社会そのものも適切に言えば一つの商業社会に成長する」〔Smith, 1776, 訳, 133 頁〕
- (9) モンテスキューの叙述は商業への多大な期待を表して興味深い。「民主主義が商業に基礎づけられるとき, 民衆は道徳の腐敗を伴わずに巨大な富を獲得するであろう」なぜなら, 「商業精神は儉約, 節約, 中庸, 労働, 慎慮, 平静, 秩序ならびに規則の精神を自然に養う」〔Montesquieu, 1748, 訳, 70 頁〕, 「人々がただ商業の精神によってのみ動く国では, 彼らはすべての人道上の徳, すべての道徳上の徳を売買する。そこでは些細な事柄も, 人間愛が要求することも, ただ貨幣と交換のみ与えられる。」〔同上, 訳書, 139 頁〕
- (10) 周知のように「経済人」はH.A. サイモンによって「経営人」へと進化させられたが, 後に明らかになるように, これは本稿のわれわれの観点からはさしたる進化ではない。
- (11) 典型的なのは契約内容について充分な知識をもち, 経済的・社会的な優位者が予め定めた契約一附合契約の規制である。また経済法, 社会法による契約への干渉は契約自由を制限を設ける社会システム「全体」からの制御・統制である。西欧近代社会システムの論理で重要な役割を果たし, 世界性をもって敷衍していった契約観念自体について, 「近代西欧大陸法的契約理論」に過ぎぬとして相対化する必要が

説かれている〔星野, 1966, 1983〕。そうなると厳密には, 社会システムを支える支柱となる契約観念に関して我が国に固有な法観念一般に遡って検討しなければならない。我が国の法意識に関する議論は活発であるが, ここでは日本人の法観念に関して, 西洋的法観念との比較の上で歴史的にも遡った再考が促されていることを記しておこう〔大木雅夫, 1983〕。

- (12) 多元社会化し, 利益団体を通して選挙とは別経路で政治的交渉を行う場合も, 各団体内で指導者を決するのは選挙である。しかし, 民主主義, 市場経済, 福祉国家は相互に作用し合うことによってシステムを構成し, 「市民」をシステム内で主権を与えたまま機能化してしまう。「機能化された市民」は国家により組織化されたサービス・供給物に依存しており, 巧妙に組織化された権力に行動を抑圧される〔Offe, 1987〕。こうなると選挙によりシステムを操作することはできなくなり政治的実力行使は非日常的で新奇な形態をとってくる。西欧福祉国家の一断面であるが, 「機能化された市民」とは「経済人」の末裔である。この様にも把握される西欧福祉社会の源初の形がこの社会システムなのである。
- (13) 組織間連結の①個人レベルにおける血縁関係, インナー・サークルによる政治的な資源贈与, ②代表レベルにおける役員兼任, 境界連結担当者等による人的資源の交流, ③制度レベルにおける企業間情報ネット・ワークによる株式, 部品等の相互持ち合い・供給という形での把握に従えば, 制度的レベルでの連結が行われるまでの人のフローの重要さが明らかになる〔Eisenberg, et al., 1985〕。社会システムに固有な社会階層の構造的な相連を配慮すれば, 階級社会として把握される側面もここでは分析の条件に加えなければならない。我が国に関していえば, イエを中心に長期の時間的要素も考慮に入れた交流が各レベルの連結を立体的なものにしている。所謂, 『コネ』である。企業においては特に創業経営者の後をうけて, 誰が代表経営者になるかという経営者の出処進退問題は組織権力構造だけの問題でなく, 組織外部とのネット・ワーク資源の保有量の問題としても扱われなければならないが, そうなると社会システムの意思が『世間の評価』として企業組織内部に影響を与えてくる可能性は大きくなる。
- 制御・統制機構の健全な発達が望まれるのである

〔内橋, 1989〕。

- (14) 本稿は企業の経営戦略と社会システムの構成原理との関連を問題にするが、更に具体的な視座が企業と社会という見地、例えば〔Frederick, et al., 1988〕であり、その下位に企業と国家という視座がある。企業環境論は「自由主義体制の下において私的独占企業政策を社会経済、政治行政に結びつけ企業と環境との体系的展開を意図する」〔西尾, 1973〕ものであり、そうした概念の背景には当然、環境不確実性と戦略的対応への意識がある〔Chamberlain, 1968〕, 〔中村他, 1973〕。
- (15) 言わずもがなのことであるが、企業が社会的、政治的・法的・技術的・競争的環境に対して分析を行うのは事前にそれらの変化に対応するためである〔Michman, 1983〕。製品の信頼性、安全性、保証問題、特許、環境保護等々、法的環境に限っても事前対応は製品差別化の手段にも直結する。
- (16) ドラッカーが商業経済(trading economy)を否定して、産業経済(industrial economy)への移行をいうとき、前者を時間の無い世界(a timeless-world)としているのは興味深い点である。ドラッカーは時間概念を導入して利潤の意味を読み換えた。即ち、産業経済の動態的特性に則して将来の費用としてのリスクを利潤に算入したのである。当然ここには長期の持続性を加味した交換概念、互酬性(後述)への飛躍がある。しかし、それが商業経済の下における交換のように社会システムの原理として通用するには社会におけるすべての交換へ敷衍されなければならない。労使関係における交換関係を互酬関係へと転換するには、労働者に対する経営者的見地(managerial vision)の要求や、所得雇用予定制度の提唱が必要となる。労使双方が矛盾を経由しなければならないが、一度、社会の構成原理として行き渡った交換を互酬へと転換させるには囚人のディレンマの状況が存在し、これを解消するためには長い時間を要する。それは文化的・社会的転換であり未知の社会システムへの困難の多い変革を意味する。そのための費用負担の問題が残っている。大企業(big enterprise)という有史以来の自律的局部的制度(the first auto-nomous local institution)がクローズドな純粋空間にあるならばこうした転換は容易であったかも知れない〔Drucker, 1950〕。労使共に歴史的環境要因を引きずっている点が問題な

のであり、その意味で企業行動を解釈する際に何が社会システムと産業経済との共通の記号となるのかは未だに未定なのである。ドラッカー学説の展開に関しては本稿ではふれない。

- (17) この領域の文献は多いが、本稿の理解を助けるものとして賃金論から展開する興味ある比較論〔石田, 1990〕, 技能の国際的移転から比較を試みた〔小池・猪木編, 1987〕を挙げておく。
- (18) 「ドラッカーが主として管理の実際面に焦点を合わせているのに対して、依然として管理過程を用いて管理の理論を見つけたそうとする人々もいた」〔Wren, 1979, 訳, 533頁〕と称されるクーンツとオドネルの管理の規定である〔Koontz and O'Donnell, 1955, p.v. and p.3〕。「クーンツ・オドネルの諸原則と管理過程アプローチは、管理の知識体系を探究する上で、長い間に必要不可欠のものとなってきている」(同上, 訳, 534)と言われる。これにふれるのは計画化, 組織化, 人事化, 指揮, 統制を経営管理者職能として重視するように人間的要因に対する比重が大きいため、特に管理過程学派を問題にするのではない。
- (19) 互酬とは、ここでは市場交換概念の浸透した交換が即時的かつ当事者間に成立することを予想させるのに対し、返報に時間的猶予があり、その相手も必ずしも当事者とは限らない場合も含める財の双方向的移転のことをいう。レヴィ=ストロースのいう「一般的交換」の概念に近いが市場交換との相違を強調するために特にこう使う。人類学的な交換概念を使わないのは、それが伝統的に贈与と交換とを峻別するためである〔Mauss, 1950〕, 〔Malinowski, 1922〕, 〔Levi-Strauss, 1967〕。実際には峻別困難なことは我が国では純然たる経済的交換にも「おまけ」があることから分かる。
- (20) 職務内容の明確化は労使双方を、それぞれ別の意味で拘束する。労働者側には「してはならないこと」を増やし、使用者側には「させてはならない」ことを増やしたことの結果である。
- (21) 労働の人間化を目して行われる自律性の高い作業組織への再編成の動きは産業民主制との関わりでみた場合、こうした反省の上になり立っていることになる。社会=技術システム論の視座からこうした動きを紹介したものとして例えば〔赤岡, 1989〕がある。

- ② 〔小林喜楽, 1978, 71-72 頁〕の見解である。ベンディックスの指摘するような経営管理イデオロギー, その硬直化としての雇用官僚制はこうした経済的関係を先鋭化させたのである〔Bendix, 1956〕, 〔Jacoby, 1985〕。
- ③ 多くの文献があるが代表的なものとして〔野中, 1990〕が挙げられる。また, パーナードと関連づける試みとして〔庭本, 1990〕を挙げておく。特に, 日本の企業実践と文化・社会的背景とに引きつけつつ展開する〔奥田, 1982, 1990〕の理論化の試みには学ぶことが多い。
- ④ 戦略と組織構造の関連は組織の発展的成長段階のモデルとして与えられるが, その際には規模拡大による成長限界を突破する手段として戦略的に組織構造が決定されるというのが基本的思考方法である。そうした成長戦略に加えて, 組織変化の過程へと焦点が移動していくのは環境要因の無視できぬ変動が影響を与えたのであり, 適応モデルに関心は移動していく。〔Leontiades, 1980〕, 〔Galbraith and Nathanson, 1978〕等のレビューを参照。争点は不確実性への対処になり, 適応する組織そのものの認識体系が正面に出てくるのである。例えば, 〔榊原, 1987〕の不確実性適応モデルによる検証は企業の多元的対応が環境認識力に影響されることを示しており, 〔Ansoff, 1979〕の環境乱気流モデルは, 情報内容に適合した戦略的組織風土により認識体系を改めることを要求するのである。
- ⑤ 人事戦略の定義にもよるが, ここでは集团的成果の戦略的把握という意味でこういっている。
- ⑥ CI戦略の展開については〔境, 1990〕に詳しい。
- ⑦ 以下, 言語認識についての文化論的な論拠については別稿に譲るが, 漢字を用いた認識について〔加地, 1977, 1983〕の論考があり, 視覚的想像力についての興味深い指摘が, 〔外山, 1973〕において為されている。
- ⑧ この点について〔佐藤, 1986〕が言語文化論的拠を与えてくれるかも知れない。
- ⑨ 例えば, トップによるQC診断から〔木暮, 1988, 第16章〕, 朝礼〔春山, 1990〕, などは, 単なる社内儀式ではない。
- ⑩ 小集団活動と自律的集団による労働の人間化についての議論は〔上田, 1988〕を参照のこと。
- ⑪ これは単に従属的な「甘え」を意味するのではなく, 労使の関係は互酬的なものとして把握されていることを意味する。こうした意識はレイ・オフ, 配置転換などの問題が生じた場合には矛盾した意見を生むことになる〔湧田, 1985〕。前近代的とばかりは言えぬ意識である。あえてそうした面を挙げるとすれば経営者の経営職能の批判にまで及ばない点であろうか。
- ⑫ 〔伊藤, 1983, 1987, 1988〕は技術革新の内部化に当たって我が国の生産現場の多くが導入時の「技術者主導型」から「現場作業員主導型」の職務編成を目指して漸次, 外部技術者→社内技術者→生産現場担当者へと職務委譲を柔軟に行う「多層的職務委譲組織」を形成しているという仮説を立て検証を行っている。また, 多部門参加型の組織構造を可能とする組織基盤を人々の盛んな交流とコミュニケーションに求め, ヒューマン・ネットワーク型組織として把握している。そのような組織にあっては全体を見渡すことが重要な能力になってくるのではなかろうか。
- ⑬ こうした点に着目して, 従業員から見た組織像を組織理論, 組織診断に連結する試みが企てられる〔湧田, 1989 a〕。
- ⑭ 言語文化論と知識創造, 人間関係, 社会関係の樹立, 組織的営為, 組織効率等々との関わりについての問題は別稿を用意する。
- ⑮ 日本社会においては環境設定とは内(ウチ)に対する外(ソト)の設定のことであると言える。対象となるべき個人や社会的事象が, 内で起きたか外で起きたかということが当該主体の行動を決する上での基準となってきた。この事実, 例えば業績主義に対する属性主義の重視であるとか, 日本社会に独得な集団主義であるとか解釈されて肯定的, 否定的に扱われてきた。何れにせよ, 内=外という類別の基準に併せて, 『自』・『他』の峻別に関してはナーバスであったのだ。システムとその境界が曖昧なのではなく, 曖昧に映るとすれば, それは曖昧にしてあるのである。このような境界意識が存在するとすれば, それは西欧社会において上述の個人主義を成立させる上で重要な『自』・『他』の峻別, それ自身が価値のあるものとされるのだが, これをそれとは別な型の個人の尊重であると言ってもよいだろう。内・外に纏わる行動規範に伴う個人の把握の仕方の特徴をわれわれは『自』・

『他』の連続性と呼ぶ。この連続性は集団主義へと短絡されるものではない。あくまでも、個人の行動の基準として存在している。西欧的な個人主義の準則に従うことは、当然、哲学的な議論は別問題にして、そう難しくはない。「他に構うな」これが基本的準則である。ここでも構うか、構わぬかという二分法である。ところが、内・外の基準ではそうはいかない。内と判断したからといって、「甘え」てばかりはいられない。「甘え」るにしても「甘え」っばなしになっていけば「甘い」奴と評価が下る。つまり、内に対しても「親しき中にも礼儀あり」などと言い、常態的な「甘え」は許さない歯止めが埋め込まれている。逆に、外に対するような態度が過ぎれば「ヨソヨソしい」と言われ、「浮き上がって」しまうことになる。また、これが集団、組織にとっての真の環境である外に対しては「外面(ソトヅラ)」が必要になり、外では「ヨソ行き」の行動様式—西欧個人主義的態度が要求されるのである。こうした基準に則って行動するとすれば、個人は状況を見て相当に動態的な対応を迫られることになる。言い換えれば、『自』・『他』のそれまでの互酬的關係、他者の属性等を鑑みた上で状況に即して、自己裁量で『他』を内と外のどの位置に定めるかを判断せねばならぬ。そして、『他』をどの位置に位置づけるかということ自分を自分で決定し、かつ、他者を正しく位置づけることが自己の評価に繋がるのである。

- (36) 日本的経営には理論的な発展の系譜が無いからである〔奥田、1982、4頁〕。それだけ社会システムとの関連が根深く、分析する変数の同定も難しい。

参考文献

- 赤岡 功、1989、『作業組織再編成の新理論』、千倉書房。
- Ansoff, H.I., 1979, *Strategic Management*, The Macmillan Press. (中村訳『戦略経営』産業能率大学出版部、1980)
- Bendix, R., 1974, *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*, 2nd ed., University of California Press. (大東・鈴木

訳『産業における労働と権現—工業化過程における経営管理イデオロギ—』、東洋経済新報社、1980.)

- Chamberlain, N. W., 1968, *Enterprise and Environment: The Firm In Time and Prace*, McGraw-Hill, Inc. (不二章・堀田・大森・斎藤訳『企業と環境—変化と相互作用と理論—』ダイヤモンド社、1974.)
- Chandler, Jr., A. D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, The Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽・小林訳『経営者の時代—アメリカにおける近代企業の成立—』、東洋経済新報社、1979)
- Drucker, P.F., 1950 *The New Society*, Harper & Brothers Publisher. (現代経営研究会訳、『新しい社会新しい経営』、ダイヤモンド社、1957)
- Drucker, P. F., 1954 *The Practice of Management*, Harper & Brothers Publisher. (現代経営研究会訳『現代の経営』上・下、ダイヤモンド社、1965)
- Drucker, P. F., 1964, *The Effective Executive*, Harper & Brothers Publisher. (野田・村上訳、『創造する経営者』、ダイヤモンド社、1964)
- Eisenberg, E. M., et al., 1985, *Communication Linkage in Interorganizational Systems: Review and Synthesis*, in B. Dervin and M.J. Voigt(eds.), *Progress in Communication Sciences*, Vol. 6, Ablex Publishing Corporation.
- Frederick, W. C., K. Davis and J. E. Post, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 6th ed., McGraw-Hill.

- Galbraith, J.R. and D. A. Nathanson, 1978, *Strategy Implementation : The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., (岸田訳『経営戦略と組織デザイン』, 白桃書房, 1989)
- Hofer, C. H. and D. Schendel, 1978, *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, West Publishing Co. (奥村・榊原・野中訳, 『戦略策定』, 千倉書房.)
- 春山丈夫, 1990, 「工業経営における朝礼の役割について」, 『研究発表予稿集』, 工業経営研究学会, 1990年度, 第5回大会.
- 星野英一, 1966, 「現代における契約」, 加藤一郎編『現代法と市民』岩波講座現代法8, 岩波書店.
- 星野英一, 1983, 「契約思想・契約法の歴史と比較法」, 『基本法学』4, 岩波書店.
- 石田光男, 1990, 『賃金の社会科学』, 中央経済社.
- 伊藤 実, 1983, 「メカトロニクス化の進展と職場構造の変化」, 『日本労働協会雑誌』第294号, 日本労働協会.
- 伊藤 実, 1985, 「技術革新の内部化と職務編成」, 『日本労働協会雑誌』, 第317号, 日本労働協会
- 伊藤 実, 1988, 『技術革新とヒューマン・ネットワーク型組織』, 日本労働協会.
- Jacoby, S.M., 1985, *Employing Bureaucracy : Managers, Unions, and the Transformation of work in American Industry, 1900 - 1945* Columbia University Press. (荒又・木下・平尾・森訳『雇用官僚制—アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史—』北海道大学図書刊行会, 1989)
- 加地伸行, 1977, 『中国論理学史』, 中公文庫.
- 加地伸行, 1983, 『中国論理学史研究』, 研文出版.
- 川喜多二郎, 1979, 「文明批判としてのもう一つの技術」, 『もう一つの技術』, 総合研究開発機構, 学陽書房.
- 木暮正夫, 1988, 『日本のTQC—その吟味と新展開—』, 日科技連
- 小池和男・猪木武徳編, 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』, 東洋経済新報社.
- Koontz, H., and C. O' Donnell, 1955, *Principles of Management : An Analysis of Management Functions*, McGraw- Hill. (大坪・高宮・中原訳『経営管理の原則』ダイヤモンド社, 1965-66, 第4版の訳)
- Levi-Strauss, C., 1967, *Les structures elementaires de parente*, Mouton. (馬淵・田島監訳『親族の基本構造』上・下, 番町書房, 1977-78)
- Leontiades, M., 1980, *Strategied for Diversification and Change*, Little Brown and Company, 1980.
- Malinowski, B., 1922, *Argonauts of the Western Pacific*, Routedge. (寺田増田訳, 『西太平洋の遠洋航海者』(抄), 1967, 『世界の名著』59中央公論社, 所収)
- Mauss, M., 1950 *Sociologie et Anthoropologie*, Presse Universitaire de France. (有地・伊藤・山口訳『社会学と人類学』I・II, 弘文堂, 1973)
- Montesquieu, C.L.S., 1748, *De l' esprit des loix*, (野田他訳, 『法の精神』上・中・下, 岩波書店)
- 中村元一, 林鐵也, 山田徹, 1973, 『企業環境と経営戦略』, 日本生産性本部.
- 庭本佳和, 1990, 「情報化の進展と組織革新—バーナードの組織観・情報観—」, 『組織科学』第23巻, 4号.
- 野中郁次郎, 1983, 「進化論的戦略と企業文化」, 『組織科学』第17巻, 3号
- 野中郁次郎, 1990, 『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー—』, 日本経済新聞社.
- 野中郁次郎, 他, 1978, 『組織現象の理論と測定』,

- 千倉書房
- 諸井勝之助, 1979, 「企業のディスクロージャの過去と未来」, 諸井・土屋編『企業と社会』, 東京大学出版会。
- 奥林康司, 1990, 「ME技術革新と企業の組織構造」, 『組織科学』第23巻, 4号。
- 奥田健二, 1982, 『日本型経営を生かす』, 日本生産性本部
- 奥田健二, 1990, 『日本型経営の未来』, TBSブリタニカ。
- 奥田昭博, 1989, 『経営戦略』, 日経文庫, 日本経済新聞社。
- Offec, C., 1987, Democracy against the Welfare States?, *Political Theory*, November.
- 大木雅夫, 1983, 『日本人の法観念—西洋的法観念との比較—』, 東京大学出版会。
- 奥林康司・石井修二編著, 1981, 『ME技術革新下の労働』, 中央経済社。
- 小野豊明, 1979, 『日本企業の組織戦略』, マネジメント社。
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, 1982, *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳, 『エクセレント・カンパニー』, 講談社)
- 境 忠宏, 1990, 『企業変革とCI計画』, 電通。
- 榊原清則, 1981, 「経営戦略の不確実性適応モデル」, 『企業管理論の基本問題』, 千倉書房。
- 佐藤信夫, 1986, 『意味の弾性—レトリックの意味論へ—』, 岩波書店。
- 島田達巳, 1990, 「情報技術が経営組織に与える影響—情報システム部門およびエンドユーザー部門を中心に—」, 『組織科学』第23巻, 4号。
- Smith, A., 1776, *An Inquiry into the Nature and causes of Wealth of Nations*, Cannan ed., 1920. (大内・松川訳『諸国民の富』, 岩波文庫)
- 徳賀芳弘, 1990, 「会計上の“概念枠組”の意義と問題点」, 『現代社会と経営・経済指標』, 海鳥社。
- 外山滋比古, 1973 「視覚的想像力—近代俳句の宿命—」, 『近代文学評論大系』月報, 9., 角川書店。
- 津田直躬, 1979, 「財務諸表開示の課題と方法」, 諸井・土屋編『企業と社会』, 東京大学出版会。
- 津守常弘, 1990, 「会計数値の性質に関する覚書—会計指標研究の基礎—」, 『現代社会と経営・経済指標』, 海鳥社。
- 内橋克己, 1989, 『退き際の研究』, 日本経済新聞社。
- 上田敏男, 1988, 『労働の人間化と小集団活動』, 泉文堂。
- 若松茂美, 1984, 「規律ある柔構造組織—企業組織戦略の今日的課題—」, 『ビジネスレビュー』, 第31巻1号。
- 湧田英明, 1985, 「釜石住民の意識と行動」, 田野崎昭夫編『企業合理化と地方都市』, 東京大学出版会。
- 湧田英明, 1989, 「社会システムの相対化のためのシステム実践—国際化・業際化を背景とした人間関係論への応用をめざして—」, 『大学院研究年報』第18号Ⅳ, 文学研究科篇, 中央大学。
- 湧田英明, 1990 a, 「企業コミュニケーションと組織理論」, 1990年度経営工業研究学会第5回大会, 学会発表, 於 / 阪南大学。
- 湧田英明, 1990 b, 「“学園都市”の内発的発展の契機—都市経営への一視角—」, 『現代社会の諸位相』, 中央大学社会科学研究所研究報告, 第10号。
- Weber, M., 1922, *Soziologische Grundbegriffe*, in *Wirtschaft und Gesellschaft*, J.C. B. Mohr. (清水幾太郎訳『社会学の基本概念』, 岩波文庫, 1972.)
- Wren, D.A., 1979, *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed., John Wiley & Sons. (車戸監訳『現代経営管理思想史—その進化と系譜—』, マグロウヒル好学社, 上・下, 1982)