

ポスト官僚制？

—— 企業の管理様式と意思決定過程について ——

長岡克行

第一節 企業の新しい組織諸形態

とりわけ第二次石油危機以後のことだが、企業の諸環境の変化と競争関係の変化の進行のもとで、つぎつぎに企業の「新しい組織形態」(new organizational forms) が生まれてきている。これらの諸形態は、企業がここにおいて採用した諸政策（例えばダウンサイジング、リストラクチャリング、アウトソーシング、社内企業家制度、分社化、ジョイント・ベンチャー、戦略的提携、顧客満足（CS）指向、多品種少量生産、スピーディー（アジル）な運営、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングなど）の遂行と結びついていたし、またメカトロニクス、情報技術（IT）、通信ネットワークなどの技術的条件の発展を背景にしていた。これらの諸形態は、しかしまたダフトとレヴィンが指摘していたように、乱流化^{ターレント}してきた環境のもとで多くの企業に「組織そのもののデザインがひとつの新しい戦略的変数として出現」¹⁾した結果でもあった。そのことは、管見によれば「新しい組織形態」という言葉を最初に使ったマイルズとスノウがその組織形態として、戦略と構造と管理過程のユニークな結合をめざす「ダイナミック・ネットワーク」という構想を提示していた²⁾ ことにすでに見てとれる。企業組織のこうした新しい諸形態は、今日ではさらに企業活動のグローバル化、ハイパーコンペティション、イノベーション競争の制度化、「知識労働者」比率の上昇と知識集約的な企業への移行傾向などとも結びつけて議論されている。

新しい組織形態として今日までに挙げられている主要なものは、(1) アドホクラシー組織、(2) ネットワーク組織（a. ダイナミック・ネットワーク [ある企業がブローカーの役割をする、他の諸企業との戦略的なネットワーク]、b. 部品供給企業あるいは製品販売企業との安定的なネットワーク、c. 企業内諸部門のネットワーク）、(3) 社内ベンチャー型組織、(4) モジュール組織、(5) クラスタ組織、(6) 連邦型組織、(7) シャムロック型組織（シャムロックはクローバー類の三つ葉の植物）、(8) 中心のない組織（中空会社とか ^{センターレス}ドーナツ型組織ともいわれる）、(9)「工場をもたない」^{ファブレス}メーカー、(10) 境界のない組織、(11) ヴァーチャル企業ないしは想像的 (imaginary) 組織である。

こうした新しい形態の組織のいくつかは、学習する組織、イノベーション指向的な組織、

ポスト官僚制？

自己変化する組織などとして特徴づけられているだけではない。こうした組織諸形態がとくに「新しい諸形態」と形容されているゆえんであるが、それらはポストインダストリアル組織とかポストモダン組織とかポスト構造主義的組織、さらにはポスト官僚制的な組織と呼ばれ、機械論的組織ないし官僚制組織と対置されている。そしてこの対置に基づくことで、新しい形態の組織の主な特徴として次の諸点が挙げられている。

- (1) フラット（ヒエラルヒー階層の少ない）な組織
- (2) 「多義性ないし曖昧さ」に対するより大きな許容能力
- (3) 外部環境との接触面の拡大と外部環境変化に対する感応性の上昇
- (4) 透過性の高い境界
- (5) 各従業員および各单位組織の管理者にあたえられる権能の拡大（empowerment）と組織の分権化、
- (6) 「リニューアル能力」の成長
- (7) 自己組織する組織単位ないし自律的な組織単位の形成
- (8) 自己統合的な調整メカニズムの形成と組み込み
- (9) フレキシブルな組織

これらに加えて、機械論的組織ないしは官僚制組織の構造構成原理が全体/部分一図式と命令モデルに基礎をおくヒエラルヒーであるとする、それに対応する新しい形態の組織の構造構成原理は自律的な諸部分単位と非命令モデルに依拠するヘテラルヒー³⁾と呼べるのではないだろうかと言われている。また、機械論的組織ないしは官僚制組織では公式化された権限と規則に依拠した「命令と統制（command and control）」にしたがって運営されるのに対して、新しい形態の組織では傾向的には「統制なきリーダーシップ」に移行していくといわれている。

新しい組織諸形態に多かれ少なかれ認められるこうした傾向的な諸特徴への関心から、これに関係する研究が増大してきており、現在も進行中である⁴⁾。それらは、各形態それぞれの諸特性の調査や、諸形態に共通する構造的諸特性の解明にとどまらず、企業におけるコミュニケーション形式・相互行為関係・意思決定様式の歴史的趨勢的な変化の究明、さらには新形態の組織と企業環境との共進化過程の研究などにもわたってきている。これら多岐にわたる諸問題のうち、以下ではポスト官僚制論を扱う。最初にポスト官僚制論の要旨をまとめ、次いでポスト官僚制にかんするこれまでの諸研究において軽視されてきた問題、その意味で未解決の問題を指摘する。

第二節 ポスト官僚制論

ポスト官僚制論の主張者たちは新しい組織諸形態に共通する一般的な特徴を非一機械論

的・非指令主義的にしてフレキシブルという点に求めており、そうした組織が形成されてきた理由としては乱流的な組織環境、しかも変化速度の速い乱流的な環境を挙げている。ところで、非一機械論的なタイプの組織という概念を最初に定式化したのは、周知のようにバーンズとストーカー⁵⁾であったし、組織諸環境を因果的な文脈関係という観点から分類して乱流的な環境という概念を提出したのはエメリーとトリスト⁶⁾であったから、ポスト官僚制論者たちは、1960年代に現われたこれらの研究の継承者をもって任じている。事実、たいていのポスト官僚制論はこれらの研究の検討でもってはじめられている。ここでは、バーンズたちの研究についてだけ、ごく簡単に振り返っておこう。

よく知られているように、バーンズたちは1950年代のスコットランドの電気機器産業を調査して、古い伝統のある企業は電子工学的分野の研究開発の取り込みに失敗しているという事実を発見した。どうして伝統的な企業がテクノロジーと市場の急速な変化に適応していくのに失敗しているのか、これらの企業にとってのイノベーションの困難は何に由来するのか――バーンズたちはこの説明をもとめて模索しているうちに、たいていの組織は管理システムの対極的な二つの「理念型」を両端とするスペクトラムのどこかに位置づけられることに気づいたのであった。そして、その一方を「機械論的」、もう一方を「有機体的（有機体論的）」⁷⁾と名づけた。

かれらが述べていたところによると、前者はマックス・ヴェーバーの合理的な官僚制にほぼ相当する。すなわち、機械論的管理システムでは、諸問題と課業は典型的には専門主義にしたがって分割される。諸個人は彼に割り当てられた部分課業を遂行する。各ポジションに付属する技術的方法、義務、権限は公式規則によって定められ、課業の境界区分と精確な遂行に価値がおかれる。それらの統制およびそれらの間の調整のためにヒエラルヒーが形成され、トップが公式権限経路を使って全体を管理する。この組織での相互作用と情報経路は縦のラインに従い、横の調整は一ランク上のポジションの指令によっておこなわれる。こうした管理システム類型をとる組織は、安定的な環境条件のもとでは適合的であるだろうとされている。

これに対して、有機体論的管理システムは、たえず馴染みのない問題に遭遇しなければならない不安定な諸条件のもとで採用されるだろうと言われている。ここでは、各個人の受け持つ仕事の範囲をあらかじめ明確に限定することができず、機械論的なシステムにおいてのように公式的な職務明細書で一義的に記述することが困難である。職務と権限と責任、さらには遂行方法と権力すらも、共同的な課業の遂行、あるいは共通の問題の解決において、他の参加者との相互作用を通じてたえず規定しなおされる。各個人は会社全体の一般的な目的と状況にかんする知識をふまえて自分の仕事を遂行しなければならない、相互作用は水平的にも垂直的にもおこなわれる。また位階の異なる者のあいだでのコミュニケーションも、垂直的な指示・命令と報告ではなくて、「双方向的な相談」に似てくる。この結果として、もはやト

ポスト官僚制？

ップに全権と全能を帰すことはできなくなる。

バーンズはここからさらに考察をすすめて、産業主義は1950年代までの機械論的システム中心の段階から、しだいに有機体論的システムが比重を高める新しい段階に移行していくのではないかと推測していた⁸⁾。

ところで、バーンズとストーカーのこの研究から30年後に登場したポスト官僚制論は、バーンズとストーカーの有機体論的管理システムという理念型を受け継ぎつつも、企業組織はいまや一般に官僚制組織から「ポスト官僚制組織」へと実際に移行しつつあると主張している。ここに、バーンズとストーカーの研究に比べたポスト官僚制論の新しさがある。例えば、『ポスト官僚制組織—組織変化に関する新しい諸パースペクティブ』の編者であるチャールズ・ヘックシャーは、その序論で次のように書いている。

「本論文集の著者たち、そして大規模組織の変化の研究に従事している他の多くの著者たちは、諸会社において目下進行している諸転換は、^{ステップ}段階というよりも^{リープ}飛躍をともなっているという見解を共有している。いいかえると、こうした転換の潜在力は、アルフレッド・スローンが1920年代にジェネラル・モーターズにおいてすでに分権的な官僚制構造を実現して以来生じたどの転換の潜在力よりも将来にたいしてずっと広範に作用するものであるという見解をとっている。この60年間、大会社は主として官僚制を完成させることに従事してきたのであるが、今日の大会社は官僚制の打破に従事している。この転換の含意はようやく素描されはじめているにすぎない。」⁹⁾

ポスト官僚制論者たちのこうした見解は、三つの論拠に基づいている。

第一に、バーンズたちが1950年代に調査したのは電気機器産業であったが、新しい組織諸形態の調査をつうじて今日では多くの産業分野の企業において非一官僚制的な組織形態が存在していることが確かめられている。

第二に、バーンズたちの調査時代と決定的に異なるのは、情報技術（IT）の飛躍的發展である。ポスト官僚制論者によってよく引用されるのは、ネットワーク社会論の代表的論者カステルの見解である。彼は、ITの発達の結果、「垂直的なヒエラルヒー」は「水平的な会社」へと転換されていくのであり、会社は「分権化にもとづき、自己プログラム化をし、自己指揮をする諸単位からなるところの、戦略的に計画されたダイナミックなネットワーク」へと移行すると述べていた¹⁰⁾。ポスト官僚制論者は、パーソナル・コンピューターの普及とそれを使った情報ネットワークは分権的で、ゆるくカップリングされた、フレキシブルで、非ヒエラルヒー的な、流動的な組織を可能にしたと見ている。

第三に、今日の企業に一般的に見られる次のような諸事実が挙げられている。

(a) 権威主義的な管理様式は、もはや従業員に受け入れられなくなっており、公式的な権力関係よりも影響力関係が重視されている。

(b) 能率と品質の向上のためにも、従業員の動機づけのためにも、提案制度や品質管理サ

ークルなどによる従業員の経営参加が不可欠になっている。

- (c) チームの有効性が確かめられており、「組織開発」では同僚集団における意思決定能力の上昇がめざされている。
- (d) 企業が雇用するいわゆる「知識労働者」の比率は急速に高まってきており、この労働者たちには、上記の (a) と (b) はますます強くあてはまる。
- (e) 以前には組織の上部者だけに接近可能であった組織内諸情報が、今日では多くの従業員に接近可能になっている。
- (f) 管理の諸水準において、機能別組織の壁をこえたクロス・ファンクショナルなタスク・フォースやチームが形成され、活用されている。
- (g) 組織上部で一方向的に決定された解決案ではなくて、交渉をつうじた解決の重要性が認識されるにいたっている。
- (h) 管理者の重要な役割項目に、タスク・フォース・リーダー、変化の推進、組織境界の打破などがあげられている。
- (i) ヒエラルヒーの階層数の削減が見られる。

ポスト官僚制論者は IT の普及と以上のような諸事実を指摘することで、次のように主張しようとしている。

- (1) 「今日の大会社は官僚制の打破に従事」しており、企業はヒエラルヒーと規則にもとづく集権的な官僚制から、ネットワークにもとづく分権的なポスト官僚制へと移行している。
- (2) 企業の管理の様式は伝統的な命令と統制から、支援と調整の方向へと変わってきている。
- (3) これらの結果として、企業のトップの管理者の主要任務は日常的な業務の管理から、企業者的な活動と非日常的一般的なリーダーシップへと移っている。
- (4) 以上のような変化は従来からの延長線上にある漸次的連続的な変化ではなくて、飛躍をとまなう構造的な変化である。

なお、以上のようなポスト官僚制論の流布状況についてもここで簡単に述べておくと、ポスト官僚制への移行を主張している研究者は、イギリスやドイツよりも明らかにアメリカ合衆国に多い。そしてこれには、イギリスのヒルたちが指摘していたように、新しい組織形態と呼ばれるさいの比較基準である「古い形態」が、ヨーロッパとアメリカ合衆国とは異なっていたことが関係しているように思われる。実際、たとえば上掲のヘックシャーはジェネラル・モーターズを引き合いに出していたように、ポスト官僚制論者は、官僚制組織の典型としてアメリカ合衆国で発展したような垂直統合的な多事業部会社を念頭においている。これに対して、ヨーロッパ諸国では一元的な管理構造をとる会社のほかに持株会社形態をとる会社が少なくなく、後者では「すでに事実的に半自律的な子会社の連邦制」が実現されてい

ポスト官僚制？

たともいえる¹¹⁾。そして、ヒルたちがこれにつづけて解説しているように、もともと「持株会社では、本社は細身で、本社が担当するサービスは少なく、構成諸部分の間での調整あるいは協力がおこなわれていることも少なかった。イギリスでは1980年代と1990年代にUSスタイルの多事業部制主義のコピーが明らかに広がったにもかかわらず、以前から根を下ろしていた自律という文化は、……公式的に事業部制化されている諸企業においてすら、根こぎにすることは困難であった。」

そのうえ、ヨーロッパ諸国とアメリカ合衆国との同じ相違がやはり関係しているのではないかと思われるが、ペティグリューたちのグループがヨーロッパの448の企業についておこなった調査の報告「会社のリストラクチャリングと組織化の新しい諸形態——ヨーロッパからの証拠」では、結論の始めの部分を引きくと、次のようにまとめられている。

「われわれは1992年から1996年の期間に、ヨーロッパのどこにおいても企業内ネットワークの一定の諸特徴の出現を見出したが、しかしわれわれの結果は『新しい組織（“the new organization”）』、すなわち多事業部制組織を超えるような支配的な組織形態の勃興という、無理な（far-fetched）な主張の使用をどうみても正当づけるものではないというのが、この論文の第一の結論である。われわれは、古い形態に取って代わっている新形態の証拠を見出さなかったが、古い形態を補足している新しい編曲の証拠は確かに見出すことができた。かくして、ヒエラルヒーはいまなお重要である（諸会社は成長するならば、階層を付け加える傾向がある。戦略的意思決定の大きな分権化はなかった。そして、諸会社の報告によれば、水平的ネットワークよりも垂直的なネットワークの方がずっと急速に増加している）。しかし、会社は同時に変化しつつある（ある程度の階層削減[の例]があった。諸会社は、業務的な意思決定の分権化を実際に報告しているし、企業内ネットワークの増加を報告している。）」¹²⁾

第三節 企業における統合と調整過程

さて、ポスト官僚制論者による以上のような主張は妥当であろうか。企業組織はポスト官僚制化を遂げている、あるいは遂げつつあるのであろうか。確かに、今日の企業では重要な諸変化が進行しており、そこには、多くの脱一官僚制的な諸現象が認められる。また、ITと管理情報システム（MIS）の導入の結果、本社での人員減少のみならず、ヒエラルヒー数の減少が生じている、といった諸事例が、多くの実証調査において報告されている¹³⁾。とはいえ、ポスト官僚制論には脱官僚制諸現象の一面的な強調と過大視、あるいははやくから「ポスト構造主義的組織」の研究に従事していたエックルズとノーリアが自己批判をこめてそう呼んでいた言葉でいえば、管理研究によくある「誇大宣伝」¹⁴⁾がありはしないであろうか。以下、そのような観点からポスト官僚制論の問題点を調べてみよう。

3-1. クロス・ファンクショナル・チーム

ポスト官僚制論においてとりわけ不足しているものとして目立つのは、企業における調整の諸過程の記述と調整メカニズムの説明である。分権化と権限委任（empowerment）によって各個人・各組織単位の自律性が高まるとされているが、その場合にそれらの間の調整はどのようにして実現されているのであろうか。ポスト官僚制論では、一方でヒエラルヒーの階層数削減と上位者の指示命令役割から支援促進役割への移行がいわれ、他方で企業内ネットワークとクロス・ファンクショナル・チームが重要視されている。しかしポスト官僚制論でも、ヒエラルヒーそのものの存在はいちども否定されたことがない。どうしてポスト官僚制組織においてもヒエラルヒーなしにはやっていけないのであろうか。ヒエラルヒーとそれにそっている権限関係は、ポスト官僚制組織においてはどのような機能を担っているのでしょうか。まず、クロス・ファンクショナル・チームについて検討してみよう。

この問題への接近に最良の手がかりをあたえてくれているのは、フレキシブルな組織、なかでもクロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースの成功条件を論じたハーシュホーンとギルモアの共同論文、『『境界のない』会社の新しい諸境界』¹⁵⁾において扱われている事例であり、彼らがそこから引き出している結論の一部である。彼らは三つの会社の事例を挙げている。それらはすべてアメリカ合衆国の会社の事例であると考えてまちがいないのであるが、ここではそのうちの事務機器メーカーの事例をいくらか簡略化して紹介することにする。

このメーカーは、競争企業が自社の製品を凌ぐ新製品を低価格で販売しはじめたので早急な対策を迫られた。しかし、このメーカーは強い機能部門別組織ファンクショナルをとっていたのであり、上級経営者たちはこのために、短期間に対抗新製品を開発することはできないのではないかと心配した。そこで最高執行責任者（COO）が提案したのは、自社の主要製品の新しいバージョンの開発を担うプロトタイプのチームであった。彼の考えでは、チームというアプローチには、二つの長所があった。第一に、それは素早く製品開発を進めていくのにいちばん適した体制であった。第二にもっと重要なことは、変化の激しい市場状況のなかで互していくには、会社全体の作業組織がもっとフレキシブルになっていく必要があるのであり、新結成チームはフレキシブルな組織について組織学習をすることのできるよい実験室となるはずであった。各機能部門の上級管理者のなかには懐疑的な意見を述べる者たちがいなくはなかったにもかかわらず、最高経営責任者（CEO）はこのチーム案を支持した。

かくしてCOOは、マーケティング、製造、エンジニアリング、財務の各部門の代表者12名を製品再設計のタスク・フォースのメンバーに任命した。そのさい彼は、メンバーたちに彼らの使命はただだんに革新的な新製品を開発することだけにあるのではないこと、共同作業の全く新しいやりかたを発明することにもあると説明した。例えば、チームは「完全に『自己管理（self-managed）』

ポスト官僚制？

されるだろう」とか、メンバーたちは自分たちのなかからやがて自分たち自身でリーダーを選ぶことになっていくだろう、と述べたのであった。そしてチームの活動を支援するために、最初期にトレーナーを雇い、チームという環境において効果的に仕事をするのに必要なスキル（たとえばブレイン・ストーミング、問題解決法、グループ・ダイナミックスなど）を学習させたのであった。

さて、この開発過程で生じたことは省いていうと、このチームは新製品の設計をスケジュールどおりに開発しおえたのであった。しかし、それを会社の最高経営委員会の特別会議で披露したさいに、このチームの構造的な弱点が露呈した。

集団のチーム精神を強調するかのようになり、チームを代表して発表を担当したのは、タスク・フォースのなかでは会社内での地位が一番低いメンバーである製造部門の管理者であり、発表そのものは申し分なくうまくおこなわれた。しかしながら、提案をめぐる質疑に移ると、チームは対応できなかった。当然のことながら、タスク・フォースのチームによる設計コンセプトをめぐる次のような厳しい質問が続いた。その製品は本当に現行製品の改善になっているのか。それはまさに顧客に混乱をもたらしたくないのか。価格を下げるためにはチームは何が提案できるのか、等々。しかし、チーム・メンバーたちはこうした正当な質問に回答するのではなくて、自分たちの元の提案をその通りに護り続けようとした。

彼らは設計のどの側面についても修正できるだろうとは考えなかった。彼らは、それぞれ別の機能部門からやってきている仲間の防衛にすぐに回ろうとした。たとえば、製品製造コストは市場で競争していくのに高すぎるのではないかという質問に、製造コストを下げることは難しいだろうと主張したのは、マーケティング部門からきていたメンバーであった。製品設計が複雑すぎるために製造が難しいのではないかという批判に、複雑さは一流品には避けられないと防衛したのは、当の製造部門からのメンバーであった。

こうした次第で、提案検討会議でのさらなる質疑応答は、このタスク・フォースはインフレキシブルになってしまっているという印象を強めることにしか役立たなかった。チーム・メンバーの退席の後、結局、提案の不採用とチームを最初の段階に戻すことが決定され、同時にCOOに対しては適切な新メンバーを探すよう求める意見が出された。つまり、失敗は人に帰されたのであった。

これに対して、ハーシュホーンとギルモアの見解によれば、ここには三つの誤りがあった。

第一に、COOは、ハーシュホーンたちの用語でいえば、明確な権限境界を創りだすことをしなかった。彼は一方で、チーム・メンバーに選ばれてきた者たちに彼らの役割と使命の壮大な意義を伝えた。彼らは会社全体の新しいモデルとなるのでなければならなかった。しかし、COOはチームのリーダーシップをとるという役割は引き受けなかった。チームは自己管理に委ねられた。したがって、対立しあう諸目標の折り合いをつけていくのに必要な権限を誰ももっていなかった。

第二に、メンバーたちは権限の不在という状況に対して、集団としてのアイデンティティを強めるという方向で対処しようとした。彼らは機能部門間関係の仕事のバイオニアになるべきだし、会社の救済者となるべきであると申しあえられていたものであり、自分たちは会社のほかの者たちとは

違わなければならないと確信するにいたる。彼らは従来とは「異なり」「新しく」なければならず、「エリート集団」であらねばならなかった。

ところで第三に、たとえチーム作業であろうと、仕事を進めるにあたっては課題の境界や政治的な境界を創りださなければならないのであるが、チーム・メンバーたちは会社の自分たち以外の者たちとは異ならなければならないという意識維持の代価として、彼らはともすれば自分たちの間での重要な諸差異を抑圧することになる。このチームは、一方でまず、各メンバーがそれぞれの専門能力を発揮しようとする課業境界を創り出す方法を見つけないことができなかった。製造エンジニアは、生産性という彼の専門的な観点からデザイン決定に挑戦することはなかった。マーケティング部門からきていた代表者は、顧客に受け入れられる価格設定という観点から、エンジニアが想定している製造コストに強い疑問を呈することはあえて避けた。あれやこれやの結果として、チームは異なる専門能力をそなえたメンバーたちの長所を製品設計に最大限に取り込むことができなかった。

他方で、各メンバーはチーム・アイデンティティーにコミットしすぎて、彼らが提案しなければならない製品設計の変更が会社の諸集団の利害関係に及ぼす諸結果、いいかえると政治的な問題を十分に考慮に入れていなかった。だが、会社内のほかの者から見れば、彼らはそれぞれ各機能部門の代表者でもあった。たとえば、製造が複雑すぎないことといった製造部門の関心、従来と同じ販売経路と販売方法を使えるのかというマーケティング部門の関心を彼らはそれぞれ代表できていなければならないのであった。だからまた、彼らの設計案はメンバーたちそれぞれの出身部門での支持も獲得できず、チームの有効性についての疑問を会社中に広めることにしかならなかったと言われている。

ハーシュホーンとギルモアは、この事例の分析から次のような結論を引き出している。

「上級経営者たちは、新しい事業環境においては古い権威主義的なスタイル —— 統制による管理 —— は、もはやうまくいかないことを知っている。管理者たちは、参加、チームワーク、従業員への権限付与を奨励するのに熱心なあまり、自分自身の権限を放棄しなければならないと想定する。しかし、この決定はパラドキシカルな結果をともなう。管理者たちが権限を放棄するとき、彼らは参加やチームワークや権限付与を効果的に構造化することができないのであり、彼らの部下たちは生産的であることが不可能になるのである。」¹⁶⁾

「自己管理」に委ねられたクロス・ファンクショナル・チームの上の事例では「権限の空白」が生じたとき、それがチームの強固な集団凝集性によって埋め合わされているのであった。しかし、この埋め合わせの部分は例外的であると見るべきかもしれない。ハーシュホーンたちは、チームにおける「権限の空白」という状況を前にして、チーム・メンバーが受動的消極的な行動を選ぶ別の事例も挙げている。しかし、それには立ち入らない。いずれにしても、クロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースでは、メンバーたちそれぞれが背後

ポスト官僚制？

に背負っている諸部門間、諸ファンクション間の利害関心の差異が不可避免的に浮上してくるであろう。そしてそれはチームやタスク・フォースに緊張関係として持ち込まれるであろう。そのさい、この緊張関係を処理する権限が不在であるとすれば、メンバーたちはコンフリクトを一度顕在化させてしまうとそれは解決されないままにおかれるだろうと考えよう。それゆえ彼らは、コンフリクトの顕在化を避けるために、上の製品設計のチームの場合のように行動するか、そうでない場合には自分のなわばりを護るために塹壕を掘るほかはない。そして、潜在的なコンフリクトは陰うつな形式で政治化される傾向がある。

以上のことは、ポスト官僚制論者によるクロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースの考察が表面的な水準にとどまっていることを例証しているように思われる。そのみならず、ポスト官僚制論者はヒエラルヒーとその公式権限の意味を過小評価しようとする傾向があるともいえよう。というのも、たとえポスト官僚制組織であっても、まずはすでにクロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースの設立やそのメンバーの選定と任命にしてからが、組織の公式決定権限にもとづいておこなわれなければならないだろうからである。そしてクロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースもまた、その企業全体をおおう権限体系のなかに位置づけられている。クロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースにおいてはまた、緊張やコンフリクトが存在するのであり、それらをチーム・メンバー同士で解決できない場合には、権限をもった裁定者がいる。そのうえ、組織全体が機能部門別組織として分割されている場合には、機能部門間のコンフリクトは機能部門間の境界ごしに争われなければならないが、それは水準が上のヒエラルヒーで調停されるほかはないのであるが、クロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースではそれがチーム・メンバーの関係において直接的に現前してくる。こうであるからこそクロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースは有意味であるとも言えよう。また、機能部門間のコンフリクトをとまなうような複雑な問題の適切な解決案を見つけるのが容易でないがゆえに、上級管理者はクロス・ファンクショナルなチームやタスク・フォースを設けて満足解を探させるのである。そしてそれは当該コンフリクトの関係者たちに問題の性質について学習してもらう機会にもなる。したがって次には、機能部門別組織であれ、事業部制会社であれ、そうした企業全体の調整問題に移ることにする。

3-2. 企業全体の調整

生物の神経システムはヘテラルヒー的に調整されている言われている。しかし、社会システムは生体（有機体）ではない。前出の製品設計チームでは、「自己管理」はそれ自体をとってみれば、十分に機能していたといえよう。しかし、企業の上級経営者たちから見ればそうした「自己管理」では不十分で、ヒエラルヒー的権限をつかった「構造化」が必要であるとされていた。ところで、企業組織の基本構造がヒエラルヒーからヘテラルヒーへと変わって

いくだろうと予想しているひとがいなくはないが¹⁷⁾、いまのところ組織全体がヒエラルヒーには頼らないという意味で完全にヘテラルヒー的な大きな企業の報告はない。ポスト官僚制論で強調されているのはむしろ、階層数の削減であり、指令主義的な指揮様式の後退である。規模の大きい企業においてヘラルヒーの実現が難しい理由から見ていこう。

一般に協業において参加者が増えていくと、監督と指揮の労働が分化して自立化していく。マルクス以来、その典型例としてオーケストラの指揮者が挙げられてきた。アドルノによれば、指揮者無しのオーケストラの実験がなされなかったわけではないが、どれも長続きしなかったようである。アドルノの分析によると、オーケストラにおいて指揮機能が自立化する重要な理由は、演奏者の数が増えていくと各奏者が他のすべての音を聞き取ることが難しくなっていくことにある。いいかえると、「社会的空洞」が不可避的に発生するのである。また時間的観点から見ても、団員たちによる指揮者無しの相互調整だけでは全体の調整は難しいだろう。しかし、これまたアドルノが指摘しているように、オーケストラではなくて小アンサンブルや弦楽四重奏団においても、はや誰かがリード役を引き受けている¹⁸⁾。演奏すべき楽譜があたえられている場合ですら、全体の調整はこうである。他方、即興演奏もあるが、全員が同時的に即興を続けていく演奏は少なく、しかも指揮者無しに即興演奏がおこなわれるのは少人数編成の場合である。チーム作業の諸効果がいわれるが、いずれにしてもその場合に考えられているのは、内部分化が全くない大規模チームのことはないはずである。

さて、ではもっと規模の大きいポスト官僚制の企業では調整はどのようにおこなわれているのであろうか。最初に確認しておきたいのは、厳格に機械論的な官僚制を出発基準にとるとき、ポスト官僚制論者の主張をまつまでもなく、どの企業も脱一官僚制化を進めなければならないし、程度や種類の違いはあれ、脱一官僚制化を実現しているという事実である。また、厳格に機械論的な官僚制は「理念型」にすぎないのであって、それは現実にはうまく作動しえず、環境変化に適應して存続していくことができないことは、すでに幾度も指摘されてきた。それが非現実的であるのは、一例を挙げると、指示命令を出すべき上位者よりも指示命令を受けるはずの下位者の方が当該問題とその具体的状況について通曉していることが少なくないからである。したがって、ポスト官僚制論が説明しなければならないのは、上掲(236～237頁)の(a)から(i)のような諸事実を挙げることでもって企業組織の脱一官僚制化傾向を強調することにとどまるのではなくて、それらがどのような調整メカニズムによって実現しているのかということであろう。

そのさい、考慮に入れなければならないのは、第一に組織の諸レベルの差異である。第二に、ポスト官僚制論では権限付与による分権化がいわれるが、分権化の影響を受ける意思決定のタイプの差異である。そして断るまでもなく、これら二つの差異はともに、脱一官僚制の下でのフレキシビリティの上昇という規定と直接に関係している。というのも、もともと企業とその組織のフレキシビリティというとき、それは多側面的・多次元的な総括的な概

ポスト官僚制？

念であるからである。しかもアドラーが1988年のある論文の「補遺 —— フレキシビリティーとは何か？」において、フレキシビリティーについて「研究の今日の段階では、広く受け容れられているアプローチはひとつもない」と述べていたが¹⁹⁾、それは現在でも同じである。たとえばウエイクは、今もイノベーションに関する議論の障害になっている未分明の概念使用のひとつとしてフレキシビリティーを挙げている²⁰⁾。そうだとすればフレキシビリティーについて語るためにはますますもって最低限、組織のどのレベルのどの事態が、またどのタイプの意思決定がということの明示的な区別と、フレキシビリティーの上昇に關与するそれらの事態や意思決定内容の時間的・事物事象的・社会的な諸次元の区別が重要となろう。

そのうえ、フレキシビリティーという未分明なこの概念使用は次のような問題とも関連している。通常、フレキシブルな組織に對置されているのはリジッドな組織であり、後者の典型が官僚制組織であるとされている。しかし、組織の新しい諸形態の代表的な研究者の一人であるヴォルバーダが自問しているように、「フレキシブル」は「ステイブル（安定的）」に對してどのような関係にあるのであろうか。というのも、一般的抽象的にいえば、「全面的なフレキシビリティーは、組織が同一性と連続性の意識を保持することを不可能にする……。別の言葉でいうと、フレキシビリティーは安定性なしには、結果としてカオスをもたらす」²¹⁾からである。ところが、これまた通常では、安定性は官僚制の一大特徴とされてきたのである。

思うに、しかしながら、ここでのフレキシブルとステイブルとの関係は、<規則に則って>作業や意思決定がおこなわれる官僚制対<規則に縛られない>ポスト官僚制といった風に、誤った対立に結びつけられてはならない。なぜなら、たとえばフレキシブルな作業といわれている場合でも、それが時間的な観点でのそれであれ、技能範囲や作業対象のそれであれ、臨機的な交代制といった社会的なそれであれ、フレキシブルにすることは規則を廃棄することでは全くないからである。いいかえると、当然のことだが、ポスト官僚制組織も規則と規則による規制、およびそれにもとづいた調整に頼ることなしにはやっていけない。したがって、少し上のところで、「ポスト官僚制論が説明しなければならないのは、上掲の（a）から（i）のような諸事実を挙げることでもって企業組織の脱一官僚化傾向を強調することにとどまるのではなくて、それらがどのような調整メカニズムによって実現しているのかということであろう」と述べたが、規則に関してはポスト官僚制論は、それが官僚制と呼んでいる場合の規則とポスト官僚制と呼ぶ場合の規則との原則的性格的な相違と作用様式の相違とを説明しなければならないのである。この説明に成功しないかぎり、ポスト官僚制論者に対する反対論、すなわちポスト官僚制組織といわれているものは「ソフトな官僚制」にすぎないとか、官僚制組織の適応的な変異形態であるとする見方²²⁾は消えることはないであろう。

次は、分権化によって影響を受ける意思決定のタイプの差異についてである。ポスト官僚制論が重要視しているように、トップが決定権限を下位の管理者に大幅に委譲し分権化を進めている大企業が増えている。それには、分社・子会社化という形態をとる場合も、事業単

位の独立性を強める場合もある。そうすることで組織の下位単位の自律性が高められる。どちらの場合にも、トップの意思決定負担と本社の仕事量を軽減すること、現場に近いところで決定をすること、またそのことによって決定の速度をあげることがめざされている。しかし、ヒルたちが強調しているように、「ポスト官僚制的な説明は、資源配分過程の中心的な重要性を無視している。」²³⁾

ヒルたちが調査したのはイギリスの諸企業であったが、その結果によると、分権化がおこなわれても投資についての資本支出の決定は引き続いて集権化されていたのはもちろんのこと、通常の反復的な支出も月ベースでモニターされているのが普通であった。そうしたモニターは IT を利用した経営情報システム (MIS) のもとでは容易であろう。権限委任 (empowerment) によって、プロセス・イノベーションであれ、製品イノベーションであれ、イノベーションの実施決定までがトップから下位に委譲される。しかし、それは責任も移転されることと同じである。トップはそれを今度は会計と財務という観点から集権的に管理しているのである。

3-3. 企業管理における人事権

ポスト官僚制論者たちが軽視しているもうひとつの重要な事項は、すでにクロス・ファンクショナル・チームのメンバーの選定と任命という箇所で示唆しておいたことだが、人事権である。官僚制組織のヒエラルヒーは、いうまでもなく、権限と報酬のヒエラルヒーである。そしてこの地位には指示命令権だけでなく、人事権が付属している。官僚制組織では、それぞれヒエラルヒーの上位者が下位者の人事評価をおこなう。それにもとづいて任免・配転・昇進を決定するのも、上位者たちである。したがって、官僚制のヒエラルヒーは人事権力のヒエラルヒーでもある。官僚制組織は人事権力を背景において管理と統制を遂行している。

前述のように、分権化を押し進めて各組織単位の自律性を高めた企業においては、企業のトップはその各組織単位をこんどは会計的・財務的に集権的に管理するのであったが、そうした管理方法が効果的であるのも、企業では財務的な結果こそが重要であることと、各組織単位の財務的な成績がその組織単位の管理者たちの報酬 (ボーナス) と結びつけられているのみならず、人事評価の主要項目となり彼らの将来のキャリア (昇進) を左右するからである。ミドルの管理者や若い管理者たちが企業にとって重要なプロジェクトのために設立されるクロス・ファンクショナル・チームとか、タスク・フォースのメンバーに選ばれることを望むのも、やはり昇進のチャンスということが関係している。そうしたメンバーに選ばれることは彼が上位者たちから期待をかけられているということのすでに証明であるが、それはまたさらなる昇進にかかわるような人事評価を受けられるような新たな機会を獲得することだからである。逆の言い方をすれば、チームやタスク・フォースがもしも昇進競争と完全に

ポスト官僚制？

無関係であるとするれば、ここで言っているようなチームやタスク・フォースの成功も期待しにくいであろう。

先に引用した例で言えば、ポスト官僚制の研究者ヘックシャーは「今日の大会社は官僚制の打破に従事している」と主張していた。そのさい、言われているところの打破される官僚制には、人事権にかかわる権限のヒエラルヒーは入っていない。また、地位と報酬のポジションをめぐる競争という側面は主題的に扱われない。例えばドネロンとスカリイは「チーム、業績、報酬 —— ポスト官僚制組織はポスト・メリトクラシーの組織であろうとするのか？」と題した論文²⁴⁾において、組織がチーム体制を採用するにしても、業績にしたがった報酬決定は官僚制的な諸前提を強めてしまうだろうということまでは問題にしている。しかし、人事権という問題には踏み込んではいない。

ところが、振り返ってみると、ポスト官僚制研究者たちがポスト官僚制研究の先駆者と見ているバーンズたちは、1961年の『イノベーションの管理』においてすでに管理者間の競争という問題に注目していた。バーンズたちが理解するところによれば、企業の社員たちは、共同の組織体に属する協働者であり、同時に、物質的・物質外的な報酬を求めて競争しあうライバルである。彼らを覆っている地位と権限のヒエラルヒー的な秩序は、単一のコントロール体系であると同時に、キャリアの階段である。『イノベーションの管理』は、こうした企業の内部で展開される政治的行動のゲームをも扱っていた。彼らの分析によれば、機械論的な管理組織の内部で資源配分をめぐる繰り広げられる諸部門間の競争、ならびに昇進をめざしてとられる諸個人の戦略的な行動は、機械論的な組織の病的な諸形態にしかつながっていかず、イノベーション活動の推進をかえって阻害していた。バーンズはこうした分析を一般化して政治的行動ゲームの意義を強調するために、『イノベーションの管理』刊行と同じ年に、「ミクロポリティックス —— 制度的な変化のメカニズム」²⁵⁾という論文を書いたのであった。このバーンズと比較するとき、ポスト官僚制論者の研究はバーンズの理論水準に追いついていないし、組織の政治システムの解明という点ではバーンズからむしろ後退していると言わなければならないだろう。

3-4. 不確実性吸収問題

ポスト官僚制論は情報技術（IT）のほかに、「知識労働者」比率の増大という事実を考慮に入れようとしている。この事実とそれが組織の形態に対してもっている意味を最初に強調したのは、ドラッカーであった²⁶⁾。彼はポスト官僚制論を本格的に展開したわけではないが、彼は知識労働者問題に関連して次のように述べている²⁷⁾。すなわち、組織にとって「決定的に重要な労働力 —— しかもそのなかで一番高い俸給支払いを受けている部分 —— のますます多くが、いよいよ語の伝統的な意味での『管理』が適用できない人々になりつつある」と。企業における管理様式とリーダーシップのあり方は、このことによって変わっていかなく

ばならないのだが、ドラッカーは彼らが組織間移動の高い可能性をもっていることに注目してさらに次のようにいっている。「この新しい労働力の社会的移動性において含意されているのは、組織という語の意味そのものの変化である。」彼はまた同じことを別のところでは、「現在では、組織の定義そのものが変化しつつある」と言い換えている²⁸⁾。ポスト官僚制論はこうした捉え方を受け継ごうとしているのであるが、ここには組織の定義ないし組織の理解について再考を促すような二つの問題が含まれている。ひとつは、組織の境界である。それは「境界のない組織」という名のもとで扱われている。もうひとつは、不確実性吸収問題である。ここでは後者だけを取り上げる。

マーチとサイモンがすでに 40 年以上も前に明らかにしたように、組織でのコミュニケーションにおいては、まさに組織という独自の社会的形式に支えられて、組織に独特な不確実性吸収がおこなわれている。「一群の証拠から推論が引き出され、次に証拠そのものではなくてその推論がコミュニケーションされる。」²⁹⁾別の言い方をすると、たいていの場合、組織では意思決定過程の生産物である意思決定結果だけが伝えられる。そして通常的には、それは次の意思決定においてそのまま意思決定前提として受け容れられる。ある意思決定において、先行するすべての意思決定のすべての過程を辿り直すことは実際的には不可能であるからである。そして、つねにそう試みることは組織を否定することにはかならない。組織はこの不確実性吸収に頼っており、これへの信頼と依存によって意思決定の分業、複数の人々の協業が可能になっている。

組織という社会的形式のもとでのこうした分業は、もちろんあらかじめありうる不確実性を考慮に入れた組織計画を前提しているし、実践結果にもとづいてたえず修正を加えられていく。機械論的あるいは官僚制的と呼ばれる組織はまさにそうした計画の合理性を前提し、この組織計画の実践的実現を追求してきた。ところが、乱流的な環境のもとでの組織は脱一官僚制化を押し進めている。ポスト官僚制論では権限委任と自己組織化が重視されているのであった。そのみならず、そこでは「多義性ないし曖昧さ」に対する組織の許容が積極的に要請されている。しかしながら、この許容は従来の組織がその成功を負ってきた不確実性吸収のメカニズムへの挑戦を意味しよう。

脱一官僚制化を進めることは、組織の不確実性吸収のメカニズムに何らかの形と程度の不確実性を再導入することである。脱一官僚制化を進めている企業はそのさいに、組織という社会的形式に本質的と思われる不確実性吸収メカニズムの維持にどのような配慮をしているのであろうか。組織はどの程度の不確実性の再導入に耐えられるのであろうか。組織にはマーチとサイモンが明らかにした不確実性吸収メカニズム以外に、どのような不確実性吸収のメカニズムがあり、それらを多義性ないし曖昧さの上昇にどのように使えるのであろうか。ポスト官僚制論が多義性ないし曖昧さに対する許容を挙げるのであるかぎりには、こうした問いに答えることができなければならないであろう。そして、こうした問いに答えようとしな

ポスト官僚制？

いのであれば、ポスト官僚制論は理論としてはエックルズとノーリアが言っていた意味での「誇大宣伝」の部類にとどまるつづけよう。

注

- 1) Richard L. Daft and Arie Y. Lewin, Where Are the Theories for the “New” Organizational Forms? An Editorial Essay, *Organization Science* 4 (1993), No.4, p.ii.
- 2) Raymond E. Miles and Charles C. Snow, Organizations: New Concepts for New Forms, *California Management Review* 28 (1986), No.3, pp.62-73.
- 3) ヘラルヒーという概念は Warren S. McCulloch, A Heterarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets", in: W. S. McCulloch, *The Embodiments of Mind*, Cambridge (Mass.) 1965 に由来する。また、この概念とこれに関連した「潜在的命令の原理 (the principle of potencial comand, where information constitutes authority)」、そしてそれらの組織理論についての意味については、Heinz von Foerster, Principles of Self-Organization -- In a Socio-Managerial Context, in: Hans Ulrich et al. (eds.), *Self-Organization and Management of Social Systems*, Berlin and Heidelberg 1984, pp.2-24 (8) と Gilbert J. B. Probst, *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Berlin und Hamburg 1987, S.81-84 を参照。なお、これまでのところヘラルヒーという用語は多国籍企業論で使われていることが多いようである。たとえば、G.Hedlund, The Hypermodern MNC: A Heterarchy, *Human Resource Management* Vol.15 (1986), pp.9-35; O. Solvell and I. Zander, Organization of the Dynamic Multinational Enterprise: The Home-Based and the Heterarchical MNE, *International Studies of Management and Organization* 25 (1995), No.1-2, pp.17-38.
- 4) 新しい組織諸形態の諸文献とその議論の概観には、次のものを見られたい。“Organization Science”, Vol. 10 (1999), No.5, Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms; “*The Academy of Management Journal*”, Vol.44 (2001), No.6, Special Research Forum on New and Evolving Organizational Forms; Stephen Ackroyd, *The Organization of Business: Applying Organizational Theory to Contemporary Change*, Oxford 2002, Chapter. 7; Thomas W. Malone, Robert Laubacher and Michael S. Scott Morton (eds.), *Inventing the Organizations of the 21st Century*, Cambridge (Mass.) 2003; John Child, *Organization: Contemporary Principles and Practices*, Oxford 2005.
- 5) Tom Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London 1961.
- 6) F. E. Emery and E. L. Trist, The Causal Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, Vol.18 (1965), pp.21-32.
- 7) ただし、Tom Burns, Industry in a New Age, *New Society*, No.18, 31 January 1963 では、「有機的 (organic)」は「有機体論的 (organismic)」へと変更されている。
- 8) Tom Burns, The Sociology of Industry, in: A. T. Welford et al. (eds.), *Society: Problems and Methods of Study*, London 1962, pp.185-215 を参照。
- 9) Charles Heckscher and Lynda M. Applegate, Introduction, in; Charles Heckscher and Anne Donnellon (eds.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, Thousand Orks 1994, p.1.
- 10) Emanuel Castells, *The Rise of the Network Society*, Oxford 1996, p.164.

- 11) Stephen Hill, Roderick Martin and Martin Harris, Decentralization, Integration and the Post-Bureaucratic Organization: The Case of R&D, *Journal of Management Studies*, 37 (2000), pp.563-585 (565).
- 12) Winfried Ruigrok, Andrew Pettigrew, Simon Peck and Richard Whittington, Corporate Restructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe, *Management International Review* 39 (1999), No.2, Special Issue pp.59-60.
- 13) ただし、日本の企業についておこなわれた調査（奥林康司ほか著『柔構造組織パラダイム序説——新世代の日本的経営——』, 文真堂, 1994年）では次のように報告されている。
「……理論的には管理階層を大幅に圧縮した『フラットな組織』となることが多くの論者によって予測されていた。しかし、われわれのアンケート調査によって明確になったのは、むしろ管理組織構造は、技術変化に対し当初の予想ほど大きな変動は見られていないという事実である。大量生産技術システム下と大した相違はない職位階層と組織構造が観察されたのである。したがって組織設計原理としても、作業組織レベルで見られるような『組織秩序の維持』原則からの脱却、『人間能力の積極的活用』原則への全面的移行がはかられたということ、必ずしも断定的に認めるわけにはゆかない。」(43頁)
- 14) Robert G. Eccles and Nitin Nohria, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Boston 1992 の Chap.1 “Getting Beyond Management Hype” を参照。なお、こうした「誇大宣伝」には、アメリカ合衆国ではコンサルティング活動をする大学教員が少なくないこと、また大学とコンサルティング会社の間で人員の相互移動があることが関係しているかもしれない。
- 15) Larry Hirschhorn and Thomas Gilmore, The Boundaries of the “Boundaryless” Company, *Harvard Business Review*, 1992, May-June, pp.104-115.
- 16) Idem., p.110.
- 17) Michael Maccoby, Creating Network Competence, *Research Technology Management* Vol.43, May/June 2000, Issue 3 (HTML Full Text from Database: *Business Source Elite*) では、研究開発活動に関係させて次のように言われている。「ヒエラルヒー的な諸構造は、マーケティングや生産を含めて、さまざまな専門分野の人びとで構成されるヘテラルヒー的なチームに道を譲りつつある。ヘテラルヒーでは、リードする人とは、ヒエラルヒー上のポジションいかんによるのではなくて、だれが過程の各局面で適切な知識をもっているのかということによる。ヒエラルヒーでは、コミュニケーションは垂直的である。ヘテラルヒーでは、だれもがほかのだれともコミュニケーションする。」
- 18) Theodor W. Adorno, *Einleitung in die Musiksoziologie*, in : *Gesammelte Schriften*, Band 14, Frankfurt am Main, S.292ff. また、詳しくは、長岡克行「管理と支配についてのノート」, 東京経大会誌, 134号 (1983年12月) の 289-303頁を見られたい。
- 19) P. S. Adler, Managing Flexible Automation, *California Management Review*, Spring 1988, pp.34-56 (55) .
- 20) Karl E. Weick, Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis, *Organization Science* 9 (1998) , pp.543-555 (550) .
- 21) Henk W. Volberda, Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, *Organization Science* 7 (1996), pp.359-374 (360) .
- 22) 代表的なものとして、David Courpasson, Managerial Strategies of Dominaion: Power in Soft

ポスト官僚制？

- Bureaucracies, *Organization Studies* 21 (2000), pp.141-161 と Colin Hales, 'Bureaucracy-lit' and Continuities in Managerial Work, *British Journal of Management* 13 (2002), pp.51-66.
- 23) Stephen Hill et al., op. cit., p.582.
- 24) Anne Donnellon and Maureen Scully, Team, Performance, and Rewards, in: Charles Heckscher and Lynda M. Applegate (eds.), op. cit., pp.63-90.
- 25) Tom Burns, Micropolitics: Mechanisms of Institutional Changes, *Administrative Science Quarterly* Vol.6 (1961), pp.257-281.
- 26) 例えば, Peter F. Drucker, The Comming of the New Organization, *Harvard Business Review*, 1988, January-February, pp.45-53.
- 27) P. F. Drucker, The Future That Has Already Happened, *Harvard Business Review*, 1997, September-October, pp.20-24.
- 28) P. F. ドラッカー「新しい組織に向けて」, フランシス・ヘッセルバイン他編 (小坂恵理訳)『未来の企業』, 株式会社トッパン, 1998年, 5頁。
- 29) James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, New York 1958, p.165 (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』, ダイアモンド社, 1977年, 252頁)。

—— 2006年12月20日受領 ——