

*The Rise and Fall
of Organizations*

by Taichi Sakaiya

何が企業の命運を
決めるのか

組織の 盛衰 堺屋太

*The Rise and Fall
of Organizations*

by Taiichi Takaiya

何が企業の命運を
決めるのか

組織の 盛衰 堺屋太

堺屋太一（さかいや たいち）

〈略歴〉1935 年大阪生まれ。東京大学経済学部卒業とともに通産省に入る。通産省時代に日本万国博覧会を企画、開催にこぎつける。その後、沖縄海洋博や将来のエネルギー安定をめざすサンシャイン計画を推進する。1978 年通産省を退官、執筆・講演活動に入る。現在は政府税制調査委員、政府地域活性化懇談会委員、アジアクラブ理事長。

〈著書〉『油断！』『団塊の世代』『巨いなる企て』『峠の群像』『豊臣秀長（上・下）』『鬼と人と（上・下）』『現代を見る歴史』『知価革命』『千日の変革』『新規の世界・転機の日』『「新都」建設』『日本革質』『日本とは何か』『風と炎と（全 4 巻）』など多数がある。

組織の盛衰

何が企業の命運を決めるのか

1993 年 4 月 6 日 第 1 版第 1 刷発行

1994 年 6 月 23 日 第 1 版第 26 刷発行

著 者 堺 屋 太 一
発行者 江 口 克 彦
発行所 P H P 研 究 所

東京本部 〒102 千代田区三番町 3 番地 10

第一出版部 ☎ 03-3239-6221

普及一部 ☎ 03-3239-6233

京都本部 〒601 京都市南区西九条北ノ内町 11

☎ 075-681-4431

印刷所
製本所

図書印刷株式会社

© Taichi Sakaiya 1993 Printed in Japan

落丁・乱丁本は送料弊所負担にてお取り替えいたします。

ISBN4-569-53941-6

はじめに

この本の目的は二つある。一つは、現在の組織、特に日本の官僚機構や企業組織などの現状を点検して正確に観察認識し、その改革改善と新しい創造に役立つような発想と手法を提供することである。

今日、日本経済は不況といわれている。つい三年前までは「世界無敵」のようにいわれていた日本企業が、今は業績悪化に喘ぐ有様である。

日本の経済実態は、決して破滅的なほど悪いわけではない。それどころか、一九九二年においても経済は成長し、失業率はきわめて低く、貿易は人類史上最大といわれるほどの黒字だった。この国に重大な天災が起こったわけでも、外敵の侵攻危機が迫ったわけでもない。いわば天下泰平四辺平穩である。それにもかかわらず、企業の経営者や中堅幹部から漏れて来るのは、不況の苦吟と政治救済を求める叫びばかりだ。たかだか、土地や株が値下りし、消費需要が少々前年割れになった程度でこうも大騒ぎになるとは、日本の企業組織がいかに弾力性を欠いている証拠だろう。

企業だけではない。政府官僚機構も同様だ。長い間、日本の官僚機構は優秀有能と信じられて

いた。政治家たちが派閥争いと疑惑糾明の探偵ごっこに明け暮れていても、官僚機構に任せて置けば万事巧くいくという安心感があった。

だがそれも、この二、三年ですっかり潰れてしまった。日本の政府は、中東湾岸危機でも、カンボジアのPKOでも、コメの関税化を中心とするガット・ウルグアイラウンドでも、明確な方針が打ち出せなかった。世界の冷戦構造が消滅し、アメリカが日本の追隨を喜ばなくなった途端に、日本政府は基本方針の立案も総合調整の実行もできなくなってしまったのである。

外交や国際問題だけではない。財政問題でも教育改革でも、公共事業や医療制度の問題でも、この二十一年間に成果を上げた改善はほとんど見られない。国鉄や電電公社を民営化した以外は、小手先の数字合わせを積み上げるだけで、理念と理想を持った改革は何一つ進んでいない。官僚機構という組織が極度に硬直化し、有能な人材を閉塞しているのである。

今日の日本人は、「戦後」という特定の時代に長く生きて来た。その間に、この特定の時代を「当り前の状態」と思うようになった。そんな日本人が寄り集まって作る組織も、「戦後」の環境に適応し、それ以外を考えなくなってしまうた。

しかし、長い歴史を踏まえて見れば、「戦後」はきわめて特殊な時代だった。世界には東西対立冷戦構造があり、日本は外では「西側の一員」とさへ叫んでいれば安価な安全保障と確実な原料輸入と有利な輸出市場が得られた。内では高度経済成長が続き、企業は押しなべて大発展を続けた。そして人々は、そんな企業に通勤さえしていれば、定年になるまでは安全確実に年々増加

する収入を得ることができた。今日の日本の組織は、官僚機構も企業組織も個人の家庭も、そんな国際環境と経済状態に適合して形成されている。われわれ日本人は、それを特殊なものとして見る目も、「戦後」から離れて改革を図る尺度も持ち合わせていない。

ところが、一九八九年末にベルリンの壁が崩れて冷戦構造は消滅してしまった。その直後から日本国内でも土地と株とが値下り、バブル経済の崩壊がはじまった。つまり、国際政治でも国内経済でも、「戦後」は終わったのだ。

このことは当然、新しい時代、新しい環境のはじまりでもある。「戦後」という特殊な時代に適合した日本の組織が、これに対応して自らを改革し改善するためには、どのような視点から分析し、どのような要点に留意すべきか、それを考えることが大切であろう。本書の第一の目的は、そうした問題意識を持って組織を点検し、これからの「知働社会」にふさわしい組織の体質と気質を創り出す一助となることである。

この本のもう一つの目的は、この国に組織論または組織学の体系を広めることだ。

今の世の中は、すべてが組織で動いているといえる。ところが、その組織に関する調査研究は、必ずしも多くはない。近代の学問体系は、あらゆる分野を細分化し専門化して、きわめて高度な知識と技術を作り上げて来た。その中で、組織に関する研究だけは、著しく立ち遅れている。

例えば歴史の分野でも、政治史や経済史、科学技術史や美術史は、それぞれ独立の分野として

専門の学者が多勢いるし、大学には講座もある。ところが組織史だけは学問分野として確立されていないばかりか、太古から今日に至る通史さえほとんど見当らない。

現在の組織についても、個々の問題としてはいくらか取り上げられている。特に社会学においては、家族社会学、産業社会学、宗教社会学などがあり、それぞれの範囲内での組織論も展開されている。政治学においては、政党組織や政治機構が論じられている。中でも統治権力や軍隊組織に関する研究には、かなり高度なものがある。

しかし、これらの大部分は組織の観察と影響を論じることには主眼が置かれ、組織そのものの種類や要素、機能や構造に関する体系的な理論にまでは到達していない。組織は社会の原点であり結果であっても、体質と気質を備えた生態としては考えられていないのである。

おそらくこれには、組織と学問との気質的な背反性も影響しているに違いない。实际社会で組織の運営管理に当たる人々は、現実志向にならざるを得ないので学問的興味が乏しい。一方、学術研究に秀でた人々の多くは、組織的な思考が薄く面倒な実務に入りたがらない。この結果、組織は存在としては認められても、体系的な学術研究の対象とはなり難かったのではないだろうか。

私が組織の問題に取り組んだ最初は、二十年あまり前、通産省の組織改革に当たって、ヒューマンウェア（対人技術）の研究をはじめた時である。その直前、私は日本万国博覧会の準備開催組織の編成にたずさわったが、これはきわめて実務的な仕事だった。一年ほどの間に、常勤職員

六百人、非常勤契約者を含めて一万人を七十カ国から集め、四年後には跡型もなく消滅させるというのは、組織の生涯を貫観する稀有の経験には違いなかったが、体系的に学術的な研究に至るものではなかった。

しかし、一九七一年からはじめたヒューマンウェアの研究は、組織論的展開に進むきっかけとなった。このことから私は、通産省退職後、一九八三年から八五年にかけて「ヒューマンウェア研究会」を主催し、数多くの研究者と大量の資料に遭遇することができた。そしてそれが、知価革命論や地域構造問題でも、大きな基礎になっているように思う。社会の変化と組織の変革とは、密接不可分な関係にあるからである。

私の組織論の研究は、断続的ではあったが既に二十年を超えた。その間に社会も技術も、世界も経済も、様々に変わった。ただ日本の組織だけは基本的に変わっていない。むしろ「戦後」という特殊な時代にますます過剰に適応しているように見える。冷戦構造と高度成長という環境の中で、あまりにも多くの成功体験を積み上げて来たからである。

時代が継続し環境が不変なら、組織の問題は実務の範囲で処理できる。しかし、世界構造が変わり、歴史の発展段階が転換しようとする今は、これまでの経験と経緯を離れた観察と思考が必要だ。その意味でも、今は組織論的考察と、それに基づく組織の見直しが避け難い時である。

私は、この本を書くのに長い時間をかけた。というより、何度も書きかけては中断した。ある時には五、六百枚の原稿を書いてみたが、出版するには至らなかった。また別の時には何人かの方々に執筆を依頼して組織論の序説を作ろうと試みたが、とりまとめることができなかった。

特に一九八三年から八五年まで続けた「ヒューマンウェア研究会」には、多数の研究者にお集まり頂いた。その成果は、毎月一回の割合で日経産業新聞にも掲載したので、目に触れられた方もあるだろう。また、八七年から九〇年にかけては、「利益質研究」を国際的な拡がりで行うことができた。

私が今、やっと本書を書き上げることができたのは、それらに参加して頂いた内外百人余の方々の御尽力のたまものである。同時に、本書の出版を三年がかりで御支援下さったPHP研究所の今井章博氏をはじめとする実務者たちのお陰でもある。

組織論の研究は、まだはじまったばかりだ。私の浅薄な著述は、その導入にも値しないだろうが、本書が組織に関する学問の形成にきっかけを与え、実社会での組織変革の一助ともなれば、望外の幸せである。

一九九三年三月

堺屋太一

組織の盛衰●目次

はじめに

第一章 巨大組織の生成から崩壊まで

——三つのケース・スタディー——

導入のための事例

(1) 豊臣家——人事圧力シンдрームと成功体験の失敗 21

一個人から天下支配の大組織へ／規模の拡大と質的転換／組織の変
化とトップの変身／成長組織には成長志向が／人事圧力シンдрロー
ム／市場開発と事業多角化／人事圧力下での選択の危険／安定志向
への苦悶と陰惨

(2) 帝国陸海軍——共同体化で滅亡した機能組織 41

白地からの出発／「軍隊」の二つの定義／徳川の「武装解除」／理想を
実現した外国人顧問／軍人共同体と化した帝国陸海軍／「軍縮」を怨
む／権限の拡大と機能の低下／戦力を失わせた成功体験への埋没／
環境変化への不適応／創造性を拒否する内志向／資源を削る仲間意

第二章 組織とは何か

識／共同体化を防ぐ組織の揺らぎ／個の優秀さもマイナスに

(3) 日本石炭産業——「環境への過剰適応」で消滅した巨大産業 63

消え失せた「花形産業」／政府の保護で大発展／忍び寄る世界情勢の
変化／労働需給でも読み違い／政治力への過信／中味の改善・仕組
みの保全／得意体質の強化に走る過剰適応性／敗北が絶滅に繋がる

取り残された学問領域——「組織」

(1) 組織の要素 83

構成員・共通意識および規範／命令、役割および情報共通性／「永
田町」は政治業界組織？

(2) 「良い組織」とは 88

大きさ——フローとストック／固さ——帰属意識と情報共通性／
「強さ」——迅速・確実・集中／組織の「良さ」の相互矛盾

(3) 組織の目的 93

組織を作る目的と組織自体の目的／全体的手段が部分の目的／組織の目的と構成員の目的／嫁と姑の問題も権限争議／名刺とバッジの効用／「公平性」と「特権性」

(4) 共同体と機能体 103

共同体とは——構成員の満足が目的／機能体とは——外的目的達成が目的／理想の共同体——終身、安住、内的評価／理想の機能体——最少の負担で目的達成／役割分担と権限の明確化／ヒトとモノの適合／客観的評価と外的表現

(5) 強い機能組織を作った織田信長——もう一つのケース・スタディー——

機能組織の理想を実行した男／鉄砲導入も組織変革から／機能別組織の確立／純粹機能組織の功罪

第三章 組織管理の機能と適材

組織作りの巨人

(1)人間学と組織論 133

漢の高祖の人間学と組織論／人間性より組織の力／組織管理の三分類

(2)トップの役割 139

基本方針と総合調整／「ことば」の指揮と雰囲気の指導

(3)現場指揮者と参謀 144

専門知識と人心掌握／参謀とは情報分析とハウツーのプロ／参謀型人間との付き合い方

(4)得難い補佐役 150

問題の発見と早手回しの解消／補佐役の三条件／悪役——「負の補佐役」の意義

(5)後継者 156

魅力ある危険なポスト／正の継承と負の継承

第四章 組織の「死に至る病」

健全な組織は生き続ける

(1) 機能体の共同体化 167

組織に内在する危険な病因／腐敗よりも恐ろしい頽廃／共同体化の尺度——①年功人事／年功人事の弊害——不適材不適所／共同体化の尺度——②情報の内部秘匿／共同体化の尺度——③総花主義（集中の不能）／究極の共同体化——「滅びの美学」／シビリアン・コントロールの意義

(2) 環境への過剰適応 183

恐竜の死滅／専門分野の細分化／「優秀な人材」の正体／「試験」とは何か／新概念を理解できなかった花形産業／大手百貨店はスーパーで成功しない／技術過信の弊害

(3) 成功体験への埋没 196

「真の大部」は成功体験に溺れない／組織は成功体験に溺れ易い／思考の蟻地獄／「特殊事情」は二度いうな

(4) 組織体質の点検

206

組織には天寿がない／組織の欠陥を隠す予算不足と人材論／要素の点検(品質検査)と中味の点検(効率検査)／仕組みの点検(体質検査)／「公社」という仕組みの目標／仕組みの目標と結果を捉える／仕組みの欠点は取締りで防げない

(5) 組織気質の点検

219

士気と協調性を決めるコンセプト理解度／機能性の尺度は命令実行度／命令実行の心理的側面／倫理の点検——腐敗と頹廃／前兆としての倫理の逸脱／究極の問題は倫理の頹廃

第五章 社会が変わる、組織が変わる

近代歴史学の欠落部分

(1) 知価革命と組織変化

236

組織の歴史は文明の歴史／組織から見た産業革命／近代の傑作「企業／近代の終焉と組織の変革／ジャズバンド型の未来組織／「先端」

の拡大と影響

(2) 情報技術の変化

251

地位が人をつくる理由／組織を保った対面情報／機械情報の出現と影響／有用性が権威をつくる

(3) 高齢化社会と人事圧力シンдрーム

260

急激な人口高齢化／崩れ出した「三重のヒエラルヒー」／「人圧シンдрーム」の危機／純粹消費者の出現／困難になるコストの価格転化

第六章

これからの組織

——変革への五つのキーワード

戦後型組織の終わり

(1) 経営環境の大変化

275

循環から革質へ／戦後経済の三つの「神話」／戦後「神話」の崩壊／成長気質が危険になった