

奥田幸助著 『経営管理体制論』

高 岡 義 幸

I

本書は経営管理体制の構造を複数の視角から考察し、より民主的な管理体制を形成するための実現条件を詳しく検討したものである。著者は経営民主化に関する研究を長年蓄積してきており、本書はその集大成とも言うべき労作である。経営管理体制をこのように体系的・総括的にとらえ、しかもやや規範論的な視角から新たなパラダイムをも示唆した類書は少ないだけに、この分野の研究を前進させる貴重な研究書と言えよう。全体の構成も論理的によく整理されており、一つひとつの章の内容も適当で、記述の仕方も分かりやすく、著者の主張が素直に伝わってくる。本書の構成は以下のようにになっている。

まえがき

第1章 官僚制組織と経営管理体制

第2章 代表民主制

第3章 職場の民主制

第4章 権限と経営管理体制

第5章 組織管理と経営管理体制

第6章 モチベーションと経営管理体制

第7章 賃金管理と経営管理体制

第8章 労働組合と経営管理体制

著者の言う経営民主化とは、経営において労使の間で権力を平等化し、

あるいは共有化し、これによって労働者が人間として存在しうる状態をつくりだすことである（354頁）。経営学がそもそも経営者の実践技法の蓄積から生まれたものであるために、経営管理の研究は一般に経営者の利害に重点を置いて論じられる場合が多い。そして経営者の側に支配権限があることが所与とされるのが通例である。しかし本書はこのような権力の偏在を修正し、労使間の権力バランスを追求する立場から展開されている。経営側に対して権力バランスを実現する対抗勢力とされているのが労働組合である。

II

本書全体の理論展開のフレームワークをやや詳しく見ながら、私見を述べてみよう。第1章では経営組織との関連で経営管理体制が分析されている。経営内の支配・従属関係を意味する経営管理体制を組織形態と組織構造との関連で分析したものである。組織形態とは、いわば経営の形式を捉えたものであり、たとえばピラミッド型かフラット型かで示される。他方組織構造は機能的な側面から捉えた概念で、規則による拘束や管理の程度を意味する。

具体的な考察は官僚制組織の分析から始められている。官僚制組織は典型的な専制的経営管理体制であり、これは高ピラミッド型組織形態で、しかも規則による拘束のきつい組織構造だと一般には言われている。また逆に民主的経営管理体制は、常識的にはフラット型組織形態と、規則に制約されない組織構造をとると言われている。しかし著者は経営管理体制と組織形態・組織構造との間にはこのような三位一体的関係は必ずしも存在しないと言う。経営管理体制の性格を決定するのは組織形態や組織構造ではなく、労働組合の力、言い換えれば労働者の主体的な運動であることが強調されている。

第2章では民主的経営管理体制の一つである参加的経営管理体制（＝代表民主制）が考察されている。まず経営参加が生まれた背景と過程、およ

びその過程で労働組合が大きな役割を果たしたことが示されていて、次に経営民主化に対する経営参加の意義が学説の検討を通して明らかにされている。ただし経営参加自体はまだ経営民主化を促進する要因に過ぎず、これが即座に経営民主化の実現を保障することにはならない。ここでもやはり労働組合が団体交渉を初めとする方策を通して組合員の利益を守る努力をすることが肝要であることが強調されている。この主張を補強するために、ドイツの経営参加とアメリカの経営参加の事例が対比的に紹介されている。

第3章では今一つの民主的経営管理体制である職場の民主制（＝直接民主制）の方法論的基盤が考察されている。職場の民主制はより具体的な方策としてはさらに二つに分類される。仕事に自律性を付与すべく職務を再設計することと、自律的作業集団の形成とである。脱工業化と言われる産業構造の変化が生じ、社会の変化速度が高まると、官僚的な組織ではもはや十分対応できず、各労働者に対して自律性が要求されるようになる。

職務再設計や自律的作業集団を形成するためには組織はフラット型が望ましい。しかしこれをもってしても経営管理体制が民主化される必然性はまだない。やはり職場の民主制が団体交渉を基軸とする代表民主制とあいまって行われる必要がある。この章までが本書の論理的フレームワークを述べた部分である。

第4章から第7章まではいわば各論部分で、経営管理体制がより具体的に考察されており、職場の民主制レベルでの詳細な展開が見られる。各章ではそれぞれ異なる分析視角が指定されていて、全体として多面的な分析となっている。各章の分析視角とは次のとおりである。権限（第4章）、組織管理（＝第5章）、モチベーション（第6章）、賃金管理（7章）。

III

各論部分の重要な論点について、整理しながら私見を述べてみよう。先ず第4章では、権限は経営管理体制の性格を規定する要であるとして、

権限概念の史的推移の確認が行われている。これによって、所有権や経営機能を権限の源泉とみなして権限が上位階層に集中されるべきであるとする認識（たとえば公式権限説）から、次第に下位階層に権限の源泉を認める認識（たとえば M. P. フォレットの「機能権限説」や C. I. パーナードの「権限受容説」）へと権限概念が変遷していく様子が明らかにされている。

このような方向への権限概念の推移は「参加的经营管理体制」を実現する環境の整備としての意味を持つ。ただしフォレットやパーナードが共に労働組合や団体交渉制度を否定していることに見られるように、権限の源泉を下位に求める認識のみではまだ民主的な経営管理体制を保障するのに十分ではない。そこで著者は労働組合が「生存権」を根拠として所有権に対峙し、資本の運動に対抗するだけの力を持たねばならないと主張する。

権限概念の史的推移に基づいて民主的经营管理体制への接近を説く展開には事実を裏付けとした説得力がある。ただし労働組合が所有権に対抗するという論旨には今一つ説明が必要ではなかろうか。なぜなら今日、労働者は従業員持株制度やストックオプションによって所有者としての性格も併せ持つ事態が拡大しているからである。また、この章には記述内容の重複も少なからず見られ、全体として展開の整理がやや不足しているとの印象を受ける。

第5章では、前章における権限の考察を踏まえて、これの具体的な表出形態としての経営組織形態の視角から経営管理体制が考察されている。著者の見解によれば、垂直的か水平的かという管理組織の形態は特定の経営管理体制を意味するものではない。集権的か分権的かということも管理の技法であって、これのみでは経営管理体制の性格を即断することは出来ない。また、自律的作業集団などに見られる職場の民主化としての職務再設計も、多くの階層間の広範な組織再設計がなされ、労働組合による経営参加や団体交渉が保障されなければ、経営の民主化に向けた実効性のある方策とはならない。

そこで著者は組織形態の如何にかかわらず経営の組織全体に民主的な仕組みが必要であるという。具体的には、いずれの組織階層にも労働組合を張り付け、上下の階層の相乗効果が期待できる仕組みである。要するに組織の外見上の形式ではなく、実際の機能レベルでの権限の共有が不可欠であることが主張されている。

ただこの章の結論に関しては少々もどかしさを禁じ得ない。どうすれば現実労働組合を張り付けさせることが可能なのか、そしてどうすれば上下階層間の相乗効果が生み出せるのか、著者自身が実際の機能レベルでの解明の重要性を主張しているだけに、より具体的なレベルでの民主化実現要因と阻害要因の明示が望まれる。

第6章では、経営管理体制がモチベーションを規定するという前提に基づいて、モチベーションや満足度を高めるために望ましい経営管理体制の考察が行われている。著者の志向する経営民主化の究極の目的は労働者が経営の場において人間として存在しうることである。これは、言い換えれば、労働者が自律性を確保し、自発的な労働意欲を持つことが出来て、仕事に満足している状態である。その意味で、モチベーションや満足度の高さは経営管理体制の民主化度を測定する重要な尺度となる。

ここでは従来のモチベーション理論が五つの類型に分類され、検討されている。①パーソナリティの形成を欲求から説明しようとする欲求理論、②欲求階層理論、③欲求二要因論、④公平理論、⑤期待理論である。これらの諸説の検討から得られた結論は、モチベーション高揚のためには、労働者に仕事を押しつけるのではなく、彼らが主体的に判断し、仕事を行うように仕向けることの重要性である。そしてこれを実現する仕組みとして提唱されているのが「参加的経営管理体制」である。ここには著者が長年追求してきた研究の結論の一端を見ることが出来る。

第7章は、賃金による管理方式の基底にどのような経営管理体制が構想されているかということ、経営参加に絡めて考察したものである。賃金管理の諸学説・諸方策が伝統的なものにまで遡って検討されており、こ

においても史的展開を重んじる著者のオーソドックスな研究姿勢が窺われる。ただ、この点に関してもあえて希望を述べるなら、今日、経営の国際化を初めとする経営環境の激変に応じて、企業の賃金状況はめまぐるしく変化・多様化しているだけに、賃金制度の考察対象がいま少し近時の実例にまで拡大されていれば、実践理論としてのより高い評価が得られよう。

Ⅳ

以上の検討を踏まえて、本書で強調されている論点を集約してみよう。経営には組織階層があり、上下の階層間には支配と従属の関係が成立する。本書で言う経営管理体制とは、この支配従属関係を指している（1頁）。経営管理体制は支配従属関係の如何によって二つの類型に分けられる。上位階層に絶対的支配権があり、下位階層はただこれに従属するだけの関係があるとき、これを専制的経営管理体制という。他方、経営組織の上下階層間に権力が共有されているとき、これを民主的経営管理体制という。後者はこれを実現する仕組みの違いによってさらに二つに分けられる。既存の組織を前提にして、監査役会や取締役会に労働者代表を送り込む参加的経営管理体制（＝代表民主制）と、既存の組織を見直し、労働者が自律性をもって、目的からその達成方法までを決定する直接民主制（＝職場の民主制）とである。

経営民主化には代表民主制と職場の民主制の両者が共に不可欠であるというのが本書の一つの立場である。ただこのような民主的形式を整備することは経営民主化の必要条件ではあるが、これではまだ民主的経営管理体制の実現は必ずしも保障されない。経営を真に民主化するためには具体的な運営面で強力な労働組合の支えが必要である。これが本書のいま一つの立場である。

Ⅴ

以上のような分析視点と特徴を持つ本書は、経営の支配構造に対して労

働者の貢献を強調する立場からアプローチし、労働者の自律性と権力バランスの必要性を問う意欲作として高く評価できる。一方で所有の意義が相対的に低下し、他方で経営資源としての労働者の意義が相対的に向上している新たな状況を眼の当たりにして、新しい経営管理パラダイムの構築を提示した点で理論的貢献の多い、ユニークな研究書と言えよう。

ただ、今後の著者の研究への注文として、評者の立場であえて言わせていただくなら、本書全体を通して強調されている労働組合の働きが、はたして実際にはどこまで実現され得るのかという点についてより具体的な分析がほしい。労働組合の働きの可能性と限界が日常の実践に即した具体的な諸条件に照らして明示されることを期待したい。

近年、労働者はただ単なる労働力の提供者に留まらなくなる傾向が見られる。たとえば従業員持株制度やストックオプションの一般従業員への拡大などによって労働者は同時に所有者としての性格をも有する事態が拡大している。また同時に、より柔軟な雇用制度の導入によって企業を単位とする全社的・統一的な労働組合の結成が次第に困難になる状況が進展しつつある。

これらの諸状況の中で、労働組合が経営者に対してどのような立場で存在すべきか、非常に興味のあるところである。より具体的なレベルでの今後のご研究に期待したい。

以上、著者の温和な人柄を知っているゆえに、勝手なコメントをさせていただいたが、最後に述べた点は今後学会をあげて取り組まなければならない大きな課題でもあろう。本書がこの課題実現のための基盤を提供するものとして貴重な貢献をしていることは疑いない。

(1996年11月、文眞堂、366頁)