

分権マネジメント

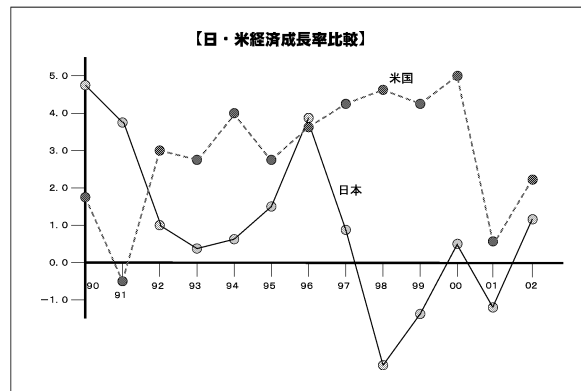
—— 地域価値向上に向けた新しい多元的マネジメントを求めて ——

下 島 英 忠

はじめに

日本経済は、1990 年代の初めから伝統的な需要－供給面に働きかける中央政府主導の経済政策が効果をもちえない経済特性の状況に移行している。低迷する経済成長とデフレの進行、そして、それへの対処の結果としての中央政府、地方政府を含む社会全体での膨大な財政赤字の累積という現実には、それが現れている。

図 1 「失われた 10 年」における日米経済成長率の比較



(既に公表された経済諸表より)

経済社会づくりの「中央主導」から「地方主導」への転化の必要性という現実的要請を前にして、人々の居住区であり、同時に、経済的社会的活動の拠点である地域社会のありよう、その再構築の仕方、さらに、そこで求められるマネジメントのあり方に、われわれは関心を持たざるをえない。

伝統的な経済成長追求型の経済政策から地域価値実現型のそれへ転換することの合理性を「失われた 10 年」における日本経済の経済停滞は暗示している。(図 1「『失われた 10 年』における日米経済成長率の比較」参照)。

本論は、このような問題意識に立って地域社会を含むあらゆる経済主体に関わる《分権マネジメント》について論じる。

あるべき地域社会におけるマネジメントは、あらゆる人々に対して、そこでの《事業づくり》と《その展開》の両面において可能性の開かれたものでなければならない。個人の自立を基本に成立せしめる限りにおいて、まさしく《分権マネジメント》は、この要請に適合的である。

現実の中央主導および大企業主導の経済システムにおいては、経済的二極分化の進行の中で「フリーター」の増加に見られるように、意に染まぬ就業への消極的拒否の行動を余儀なくされている《多くの若者達》の存在が知られている。かれらは、まさしく、自らを経済社会で主体的に生かすための《事業づくり》と《その展開》の中に身を置くことができず、「自己形成欲求」と既存の社会的経済構造への「適合要請」との間での「状況不適合」に甘んじざるを得ない状態にあると認識できる。

《分権マネジメント》は、このような閉塞的な社会状況を打開する決定的な契機となるはずである。

本論では、伝統的経済社会の集権性に着目し、そこで機能している《集権マネジメント》を手がかりにして、主題の《分権マネジメント》を論理的に演繹し説明するような方法をとることにする。

I. マネジメントの類型化と位置づけ

これまでの営利企業に関する長期にわたるマネジメント研究から、われわれは、マネジメントをいくつかのタイプに類型化できることを知っている。そして、この類型化は、企業の事業システムの創り出す「製品・サービス」の特性に深く関わっていることもわかっている。

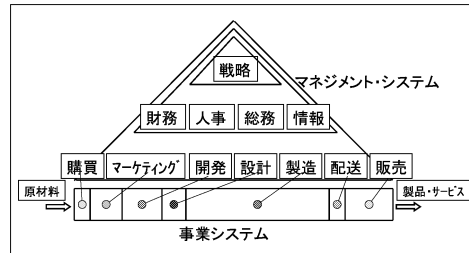
こうした「マネジメント・システム」、「事業システム」、そして「その稼働の仕方」のつくり出す関係性に注目して、《マネジメントの類型化》とその位置づけを試みることにしたい。

(1) 事業システムとマネジメント・システム

企業体における「業務」と「マネジメント」に関する周知の概念を基にして、この類型化を試みることにしたい(図2「企業システムにおける事業システムとマネジメント・システム」参照)。

すなわち、製品・サービスの創出や付加価値形成に直接的に関わる職場の業務や業務グループからなる直接的な生産的機能として「事業システム」を概念化し、この事業システムの稼働に方向性と評価性を付与する業務からなる間接的な生産的機能として「マネジメント・システム」を想定するということである。

図2 企業組織における事業システムとマネジメント・システム



したがって、マネジメント・システムは、《事業システムの特性》に対応して成立する仕組みであると定式化でき、この《事業システム》に応じた類型化が可能になる。

(2) マネジメント・システムの形態

事業システムは、製品・サービスの生産的力能自体に機能的な特徴を有するケースと、そこで創出される生産的システムに機能を発揮せしめるケースとがある。これらのケースのマネジメントは《事業拠点》に立脚して成立するといえる。

これとは次元を別にして、顧客ニーズに応じて事業システムを組み直して《顧客との間の経路》を強化するタイプのマネジメントが成立している。マーケティング主導のマネジメントがこれに相当する。

さらに、多様で多彩な事業者のマネジメントを《地域的領域》の中でまとめ上げるタイプのマネジメントも存在する。国家的領域やローカルな地域社会での領域でのマネジメントがこれに含まれる。

換言すれば、《点》、《線》、《面》の3つの次元において、それぞれ固有のマネジメントが成立していると理解できる。

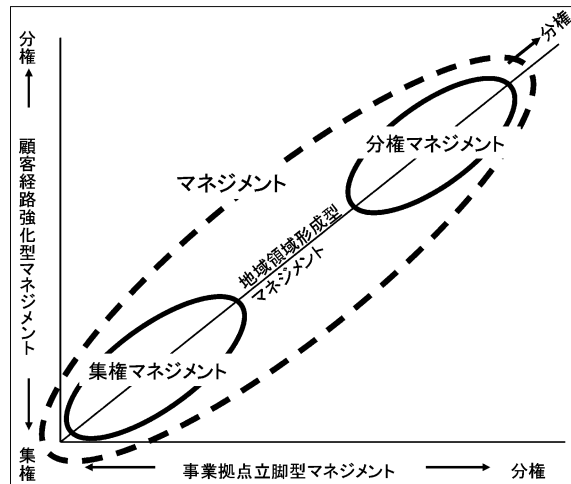
これらの諸形態は、いずれも、《集権タイプ》と《分権タイプ》の2形式を両端点に成り立っている。(図3「マネジメントの諸形態と相関関係」参照)。

この場合の《集権》とは、特定の機関が他機関の行動を規定し統制する関係性を意味し、逆に《分権》とは、すべての機関が相互に対等な関係性の中で事業行動を成立させる構造概念である²⁾。

1. 事業拠点立脚型マネジメント

すでに述べたように、この型式のマネジメントには、《製品・サービスづくり型》と《事業システム構築型》とがあり、職場の生産力に立脚したマネジメントが展開され、事業体として、「プロダクトアウト型戦略」が執行される。

図3 マネジメントの諸形態と相関関係



(1) 製品・サービスづくり型マネジメント

提供される製品やサービスそれ自体が顧客の購買行動を喚起して、事業行動を形成する「力」となるようなケースがある。たとえば、「ブランド製品」の生産―販売に関わる事業がその典型である。

この場合の事業体のマネジメントの力点は、事業の中核をなす製品・サービスの創出やブランド価値の維持に、したがって事業の拠点である《職場》にもっぱら注がれるはずである。

伝統的な職人労働に代表される《技能》に基づく事業は、基本的に、このようなケースに相当する。ここでは、職人の技能が製品やサービスづくりに注ぎ込まれることで、《商品価値》の高みが創り出されている。

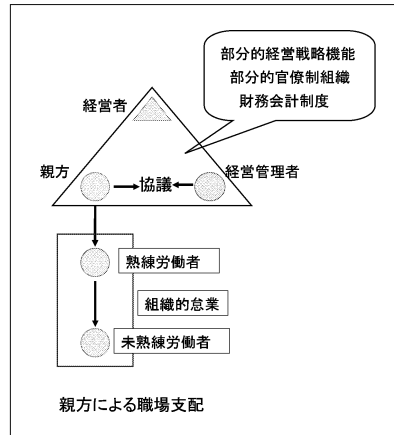
つまり、この事業行動の主力は、商品の価値創出を担う《生産的機能》におかれ、この商品価値を事業価値に結びつける《マーケティング行動》はその派生的機能という位置づけにおかれる。

一般に、技能労働は、「親方」―「熟練労働者」―「未熟練労働者」からなる技能上の階層構造を構成しながら、したがって「親方」を中心とする集権的労働者集団をなして執行される。もちろん、ここにおける業務の中核的機能は《親方》によって担われる。

このような「親方」によって率いられる生産的機能は、事業の中核をなすとはいえ、それ自体で事業行動を規定するのではなく、「経営者」や「中間管理者」の諸機能との一連のマネジメント行動と結合して、組織的事業行動に転化される。(図4「技能労働集団に基づいたマネジメント構造」参照)。

「親方」の行動と「経営管理者」のそれとが実質的に同じであるなら、この型式のマネジメ

図4 技能労働集団に基づいたマネジメント構造



ントは何事も問題なく遂行されるはずであるが、これら両者は、必ずしも行動基準を共有するものではなく、それぞれの判断に基づいて、異なった方向性の下で行動を展開する可能性を内包している。

この型式のマネジメントは、したがって、職場の実質的支配者である「親方」と全体的支配者である「経営管理者」との間の協調を“経営成果の実現に向けてどのように形成するか”にかかっているといえる。

(2) 事業システム構築型マネジメント

「技能」に基づく職場の生産システムを《職務分析》によって物質的に対象化して、同時に、個別の職場を連携させることを通じて《事業システム》を構築し、事業の生産性を飛躍的に上昇させるケースが歴史的にも今日的にも存在する。

経営史上で著名なフォード社の《移動組立型生産システム》がそれであり、近年の電子機器事業においてみられる《ユニット型生産システム》や開発部門主導で高性能な製品を創出する《製品開発型生産システム》がそれに該当する。

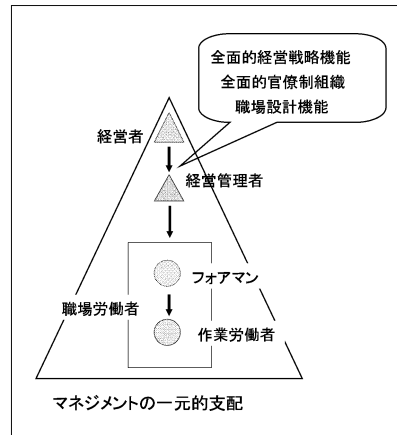
こうした型式の事業システムを採用する事業体では、事業の中核的機能は、高い生産性を実現する「生産管理」やコスト・パフォーマンスに優れた製品・サービスを創出する「設計」や「開発」のような《技術的部門》である。

これらの生産的機能は、本質的に、《技術》によって支えられている。「技術」は、「技能」と違って固有の生産的論理に基づいて成立する概念ではないため、技術的な生産的機能は、その生産行動を外在的主体である《経営者》に依拠することとなる³⁾。

前述のように「技能」に基づく生産的機能が事業体内部に二重権力的構造を不可避的につ

くり出すのに対して、技術的それでは、企業体は、経営管理者によるマネジメントの《一元的支配》が構築される。あるいは、ここでは経営者は、自らの経営理念に基づく《迅速な経営行動》を基本的に実現できるということである。（図5「経営管理者によるマネジメントの一元的支配」参照）。

図5 経営者によるマネジメントの一元的支配



もちろん、この支配関係が組織的に成立するのは、経営者による事業成果の達成が果たされた場合に他ならない。ここに、企業体における専門経営者の必要性を見出すのは難しいことではない。

2. 顧客経路強化型マネジメント

市場の成熟化に伴って、需要を上回る供給力が出現し、需要者の《選好》が需要動向を決定する市場環境に移行する。

こうした経営環境では、周知のように、《マーケティング戦略》が経営行動の主力となり、「マーケットプル型戦略」が展開されるが、企業内部では、この行動を促すためのマネジメントシステムの革新が必要となり、それを適時に構築し実施する取り組みが求められる。

このようなマネジメントシステムの構築には、1920年代初期のGMにおいて遂行され、今日まで多様に展開されている《需要喚起型》と、1980年代中旬の日本のビール市場に向けて実施され、画期的成功を収めたアサヒビールにおける《仮説設定型》の2つの型式が存在する。

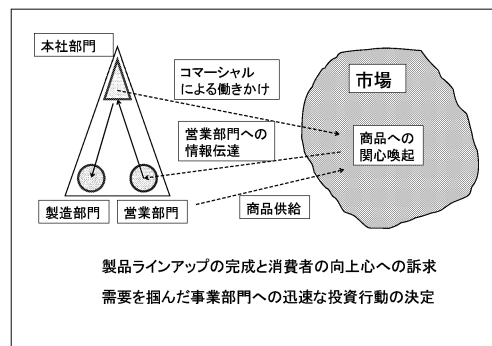
(1) 需要喚起型マーケティング戦略マネジメント

市場における潜在的需要に向けて、商品の名称や特性を浸透せしめて需要を顕在化しようとする経営行動が知られている。「マーケティング」である。これは、とりわけ豊かな社会では、需要の浮動性のもとで、それに向けて成立するといわねばならない。つまり、この場合の《需要の顕在化》は、働きかけを通じて得られるものであって、その意味で確かな実体を意味するものではなく、そこへのアクセスの時機を失したり、顧客の期待を裏切ることがあれば、泡沫のごとく消失する存在なのである。

「潜在需要」の兆候を市場への何らかの接近により把握し（市場調査）、需要層の特性を踏まえたうえで商品群を開発・生産し、当該商品の他社商品との間の差別化を意図して市場へ働きかけ（広告活動）、また同時に市場への商品供給を実施する。

このような経営行動は、自ずと《戦略性》を有することは明らかであり、俊敏で的確な経営行動がそこには求められる。「本社部門」への意思決定権限の集中、組織内部の情報伝達経路の確立、そして的確な実行機能の実体化がそこには必要とされる。(図6「需要喚起型マーケティング戦略」参照)。

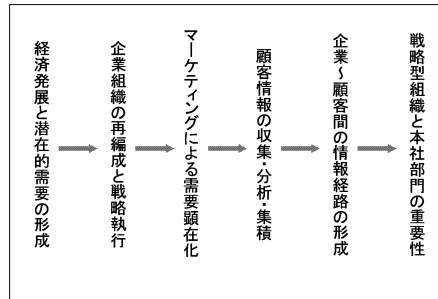
図6 需要喚起型マーケティング戦略



つまり、ここでは市場動向に応じた「本社部門」による《事業システム》の確立とその機能の統制がマネジメント・システムとしてなされているのである。

また、こうした企業内部のマネジメント・システムの構築に加えて、企業外部の市場の「組織化」も試みられる。マーケティング的な「働きかけ」に対する顧客の反応を《市場情報》として収集、分析、そしてこれらを集積することによって把握し、これを通じて、「企業～顧客間の情報経路」がつくり出される。このような試みは、私企業による「市場の組織化」あるいは「顧客の囲い込み」に他ならない。(図7「企業～顧客間の情報経路の形成」参照)。

図7 企業～顧客間の情報経路の形成



(2) 仮説設定型マーケティング戦略マネジメント

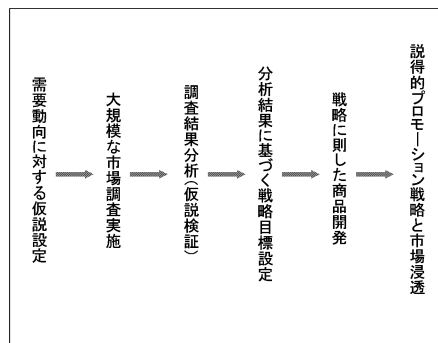
「顧客囲い込み型マネジメント」をより一層精緻化した経営行動が《仮説設定型マーケティング戦略》である

「マーケティング」の一環として市場調査がなされるが、これは、一般に、設問の客観性に基づいた情報収集と分析、いわゆる客観的調査の実施が基本とされている。

しかし《仮説設定型》では、調査対象に対する事前の予見に基づいた「仮説設定」がなされ、これを踏まえた設問による情報収集と分析が行われて、仮説の検証（採択か棄却か）が実施される。これを通じたマーケティング戦略の導出を見越してである。

この経営行動では、マーケティング部門の役割は、これまでにまして大きくなる。つまり、市場調査から市場浸透までの一連の決定行動において、仮説設定型の市場調査とその分析の結果に基づいて創出される《マーケティング戦略》、それに則した《商品開発戦略》、そして市場浸透のための《プロモーション戦略》といった部門の垣根を越えた諸々の機能へ、マーケティング部門が実質的に介在するためである⁴⁾。(図8「仮説設定型マーケティング戦略」参照)。

図8 仮説設定型マーケティング戦略



ここでは、現実の市場の浮動する需要の中の《どのような顧客》に《どのような方法》で働きかけるのかを「仮説型市場調査」によって把握しており、この意味で、より精度の高い「顧客囲い込み」とそれを促進するための企業内の組織化あるいは《経営情報経路の形成》がつくり出されているといえる。

このマネジメント・システムでは、実質的に、マーケティング部門が企業の内部および外部にわたる「組織化」の中核機能を担っており、この意味で《事業システム》の構築を規定しているといえる。

3. 地域領域形成型マネジメント

現代社会の地域的領域には、さまざまな経済的主体、つまり個人的主体、組織体、企業体、そして行政的機関などが存在し、それぞれが多様な結びつきをつくり、広義の「組織間関係」が形成されている。

この組織間関係を特徴づける2つの異質な型式として、現実には、ある中心的な主体の主導する型式(典型的には、中央政府主導型産業システム)と、それぞれが相互の機能を尊重して対等に結びつく型式(代表的には、企業間ネットワーク型産業システム)が考えられる。その多様な結合関係の形態全体をあらわす「スペクトル」を想定すると、これらはその両端点に位置するといえる。

これらの《産業システム》の構造的な特徴は、地理的な広がりを取りながら展開され、さまざまな経済的主体の間で固有の《コーディネート型マネジメント》が執り行われる点にある。

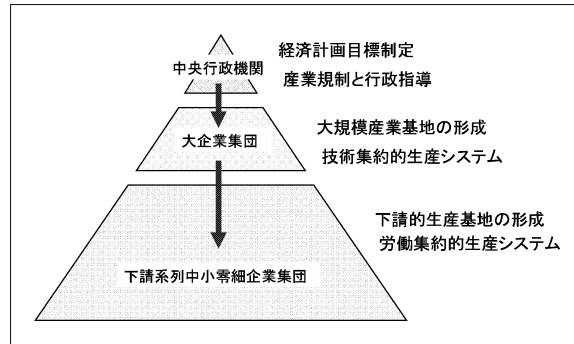
(1) 中央政府主導型産業システム

この型式の産業システムは、中央の行政機関に経済行動の決定権限を集中させることによって成り立つ。このためには、この《中央集中》によって経済社会全体の目標がより効果的に達成できるという期待と認識が社会全体で共有されて、それを構成する多くの行動主体がその経済構造を受容している必要がある。

ここでは、中央に位置する少数の経済主体(具体的には経済官僚)が経済行動(つまり経済計画)の達成すべき《目標》を制定し、自らの下に集中する経済的資源の配分を実質的に支配する。

日本経済における第二次大戦後の経済復興期から経済成長期の典型的な経済構造を例にとると、この経済官僚は、社会的に合意された「経済計画」を現実化するために「大企業集団」を頂点とする《企業集団》を組織し、より効果的な運用を図ろうとした。(図9「中央政府主導型産業構造」参照)。

図9 中央政府主導型産業構造



この集権的産業構造に所属するさまざまな経済主体（あるいは企業）は、重層的な《下請系列関係》に組み込まれ、その経済行動（意思決定）のための決定権限を部分的に放棄することを余儀なくしている。より下層に位置する企業体ほど、その放棄の度合いが大きくなるというようにである。

換言すれば、この経済構造は、それを構成する経済主体の中央行政機関への《依存》を基盤にして成立するということになる。

あるいは、この集権型産業システムの《事業システム》は、経済社会全体の多様な事業体に「中央依存」の意識を明瞭に刻印せしめながら成り立っており、ここでの《マネジメント・システム》は、そうした依存関係を基盤に成立し機能している。

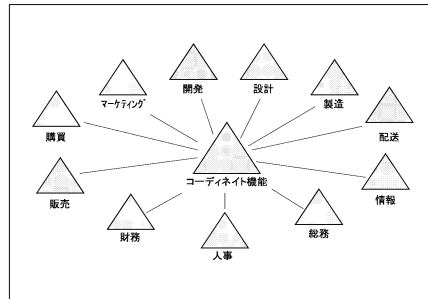
このような経済構造の集権性は、21世紀を迎えた今日の日本経済においても、多くの産業分野でなお、その残滓をとどめている。

(2) 企業間ネットワーク型産業システム

集権型産業システムの特徴は、社会的に合意され一点に絞り込んだ行動目標を効率的に達成することにあるが、経済社会の行動様式が多様化する成熟した市場においては、この集権性はかえって経済主体にとって桎梏となる。

経済社会の価値観の多様性への適応を指向して、集権型産業システムの内部に多様な行動主体が生み出され、そこへの「アウトソーシング」がはじまることで、《企業間ネットワーク型産業システム》が形成されていく。（図10「企業間ネットワーク型産業システム」参照）。直接的な事業部門である製造部門や販売部門をもたなずに「製品やサービス」を開発・設計・生産する「ファブレス企業」が登場したり、「財務」、「人事」、「総務」のような間接的な事業部門を担う単一機能型の専門企業が創出されるのも、《ネットワーク型産業システム》の特徴である。

図10 企業間ネットワーク型産業システム



この型式の産業システムでは、行動主体（典型的には企業）が高い専門性を有して成立するため、それが組織体を構成した場合でも、組織内部における経営決定は、個体的な専門的力能の集合体によってなされ、その組織構造は、「プロジェクト・チーム組織」に代表される形態をとり、本質的に《分権性》をもつことになる。

もちろん、この企業体の外部の組織間構造は、「ネットワーク」で象徴される相互の合意形成による水平型の結合関係、すなわち《分権的關係》をなす。

II. マネジメントの構造的特性

これまでに述べたように、マネジメントは、事業システムの《生産力能の特性》に対応して成り立つ《集権》から《分権》までの連続的な《構造的スペクトル》として、その全体を把握できる。つまり、現実に形成される個別のマネジメントは、そのスペクトルの中のある一点として位置づけられ、それに応じて構造的に認識することができるということである。

この状況をさらに検討するために、事業システムを特徴づける「生産的力能」に注目し、これを《技能型》、《技術型》、そして《ナレッジ型》として様式化して、ここにおけるマネジメントの構造的特性を明らかにしておきたい。

1. 技能型事業

身体的に学習され蓄積された事業遂行能力である《技能》は、伝統的社会では、「職人」に代表される人的事業体の様式で広範にまた決定的に活用されていた。今日でも、技能は、実際にあらゆる産業分野の事業遂行能力の基礎であるといわねばならない。

現実の経済社会においても、特に「日本的経営」においては、《技能》が事業能力の中核を担うという事例もめずらしくない。

われわれは、日本的経営の原形態ともいえる《家族主義的経営》に着目し、そこでの技能の果たす役割を知ることによって、技能型事業における「マネジメントの構造的特性」の解

明を試みてみたい。

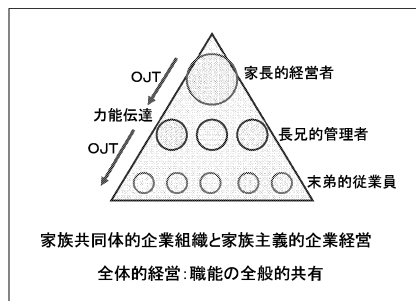
いま「家族的経営」をとる企業体について、その創業初期を想定してみる。この企業体の創業者は、恐らくある機会を得て、独立の企業体を創業し経営していくに足る「製品・サービス」を創出するための力能としての《技能》と、しかるべき基本的な《マネジメント》を修得したはずである。

これらの創業条件を満たした時点で、その初期的形態として、「個体的企業体」が立ちあがることになる。

この企業体が需要をつかみ、「増産」のための「投資」を決定するとき、「物的経営資源」の充足と共に生産行動を担う《従業員》を雇用する必要に迫られる。

《家族主義的経営》の場合、ここで雇用される従業員は、一般的な労働市場から充足されるのよりもむしろ、血縁、地縁といった「縁故者」が第一義的に当てられる。生産的力能の円滑な伝達のためである。

図 11 技能に基づく家族主義的マネジメント

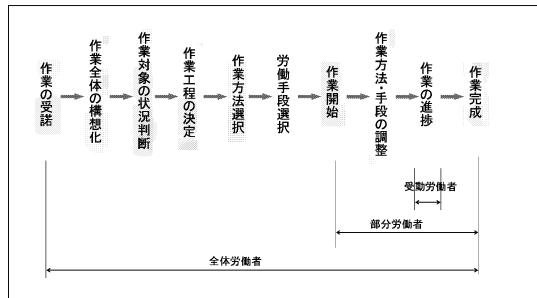


この経営形態では職場における実践的労働を通じて、創業経営者の所有する《技能型生産力能》を従業員に（「OJT」の形態で）伝達し、それぞれの職場での《自立的な業務担当者》に育て上げる必要がある。この際、《技能》の伝達に固有な特性であるが、「未熟練者」による「熟練者」の振る舞いの模倣が求められる。この《模倣による伝達》には、有無相通ずる関係を構築しやすい《縁故者》がきわめて高い有効性を発揮する。あるいは両者における信頼関係がすべての行動の前提として設定でき、その「伝達効率」を向上せしめる可能性が高いということである。

こうして形成される企業組織体は、創業経営者を「家長」に、中間的管理者を「長兄」に、そして職場従業員を「末弟」になぞらえた《家族共同体的企業組織》あるいは《家族主義的経営》が成立し、《技能》を機軸にした《集権的組織》が構築される。（図 11「技能に基づく家族主義的マネジメント」参照）。

このような技能型事業システムにおける集権的組織構造を《作業工程》の側面から捉え直してみると、作業工程全体を管轄し指揮する《全体労働者》、その下で部分的工程を担う《部分労働者》、そして、さらに狭い部分的な単純作業を担う《受動労働者》の3階層から成る重層構造を識別できる。(図12「作業工程と労働の全体性」参照)。

図12 作業工程と労働の全体性



もちろん、これらの3つの形態の労働者は、職能の高さの反映した職位によって業務が規定され、上位階層から下位階層への力能の伝達を包含しながら、この階層構造は成立している。

この形態の集権的組織構造の基盤が《技能の伝達》である限り、その《伝達》の必要性が強固であり続ける場合には、集権構造が維持され、逆に、それが社会的、経済的、そして技術的な環境変化によって弱まる場合には、分権化に向けた組織変革への胎動が組織の内外において開始されるはずである。

2. 技術型事業

《技術》は、ある実体からの概念の抽出とその組み合わせによる機構の創出を可能にする生産的力能であるが、それは、《技能》と異なって、その学習と修得に関わる対人的な関係形態としては本来的に分権的である。しかし伝統的な企業社会の中で、技術は、集権的な組織構造の内部において、その事業上の役割を果たしてきたという意味で、集権性を帯びてきたといえる。

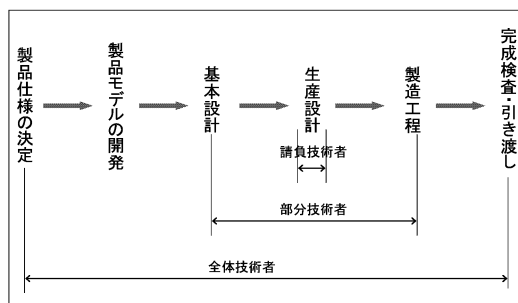
技術型事業のマネジメントを認識するためには、われわれは、技術に刻印された、このような複層的な構造的特性を理解する必要がある。

企業体の事業行動における全体的プロセスの中で、《技術》の果たす役割はきわめて広範である。すなわち、需要を踏まえた「製品仕様の決定」、これを具体的製品形態に落とし込む「製品モデルの開発」、製品の全体的な構造を表現する「基本設計」、これを製造に向けて詳細に

具体化する「生産設計」、ここで定まったさまざまな部品や部材の手配と加工に入る「製造工程」、そして組立完成後の製品の外観と性能の「検査」と顧客への「引き渡し」までの多様なプロセスに密接に関わる。

この多様な生産的プロセスのどの部分をどれだけの範囲で担うのかに応じて、重層構造的な企業組織体の中で、技術者は、「全体技術者」、「部分技術者」、そして「請負技術者」に階層区分される。（図 13「技術の全体性と部分性」参照）。

図 13 技術の全体性と部分性



この階層区分こそ、《技術の集権性》の本質である。「全体技術者」に近づくほど、全体的マネジメントの業務と重なり合い、技術者は、技術本来の《分権特性》を超えて、自らを階層構造の中での支配的役割に同化させていく。

このような技術の集権性は、企業体内部の生産工程を立脚基盤として成り立つばかりでなく、企業間の多様な取引関係の全体にまで及ぶ《全体的生産工程》に関しても、それが強固に確立している限りで、同様に成立している。

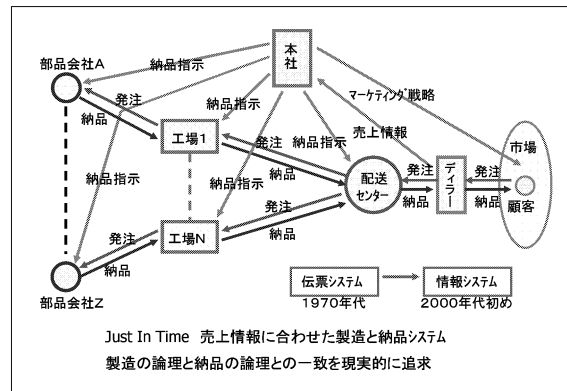
この事例を「JIT 型事業システム」に関して示すことができる。（図 14「技術に基づく JIT 型事業システム」参照）。

この事業システムは、売上情報にあわせた納品システムと生産システムの同期化を追求したものとして特徴づけられる。完成品生産企業のシステム導入に加えて、関連する膨大な部品や原材料の供給企業の全体にまで、同形の生産システムの導入がなされたとき、全体的経営特性が極大化する。

もちろん、この経営特性の極大化は、完成品企業のマーケティング戦略と一体で JIT 生産システムを稼働させたときに達成される。つまり、この生産システムへ参加する企業や事業体は、主体的に部分システムを構築しながら、全体システムの特性発揮に向けて自らの挙動を統制しているのである。

ここに事業システムを介した全体性による部分性の規定という要因を見いだすことは容易

図14 技術に基づくJIT型事業システム



である。あるいは、この関係を「全体技術者」と「部分技術者」の規定性に置き換えることも、同様に可能である。

このように、技術型事業の《集権性》が生産工程全体の統制領域の広さに求められるとすると、したがって、マネジメント領域への関わりの度合いによって求められるとすると、生産システムへの技術者の関与の仕方がいかにによって、この事業システムの《分権化》の可能性を推測できるということになる。

3. ナレッジ型事業

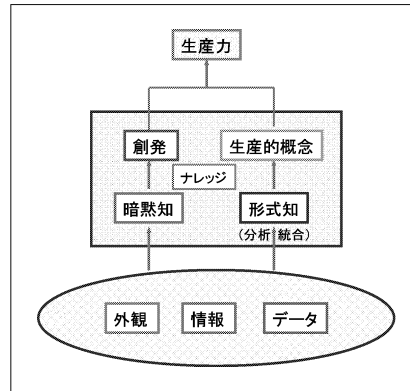
これまで、「技能」と「技術」に基づく事業の構造的特性とマネジメントの形成基盤を述べてきたが、ここでは、いま一つの力能として知られる《ナレッジ》について、それらの状況を明らかにしておきたい。

(1) ナレッジの機能

これまで述べてきた「技能」や「技術」は、作業対象を間近に見据えて作用する直接的な力能であるのに対して、《ナレッジ》は、それから乖離し抽象された業務環境の中で作用する直感的な力能である。そして、それは、それらの直接的な力能を長期間用い、しかも、それらを研ぎすますことによって体得される力能である。

周知のように、ナレッジには「暗黙知」と「形式知」の区分が知られる。《暗黙知》は技能を基盤に、また《形式知》は技術をもとに形成される力能である。したがって、暗黙知の本質的特性は、思考過程を経ずに「感性」による営為として成し遂げる《創発》にある。また、形式知は、論理的操作や推論のような思考過程を経て創出される《生産的概念》に本質的特性をみることができる。

図 15 ナレッジの機能



《ナレッジ》は、製造過程に直接的に関わる「技能」や「技術」と違って、むしろ、その前過程に位置する開発的過程やマーケティング過程において、《暗黙知》と《形式知》を単独にあるいは複合的に駆使して、創出すべき「製品・サービス」に関する「外形的条件」,「需要関連情報」,そして「生産的データ」を「生産力」に転化する力能である。(図 15「ナレッジの機能」参照)。

さらに、この「生産力」の形成基盤である組織の創出や展開を促す力能としても、《ナレッジ》は、きわめて効果的に機能する。

(2) 製品形成および事業創出に向けたナレッジ型事業

このように《ナレッジ》は、自らに集権的特性を帯びている《技能》と集権的組織構造の中での機能を刻印されてきた《技術》の両者と比べると、それ自体は、本質的にはるかに自由度の高い力能である⁵⁾。

しかし、《ナレッジ》も、経済社会の所与の構造の中で自らの役割を果たすという関係性の中では、技能や技術と同様に集権的組織において力能を発揮してきたばかりか、そこにおいて自らを成立せしめてきたことも明らかである。

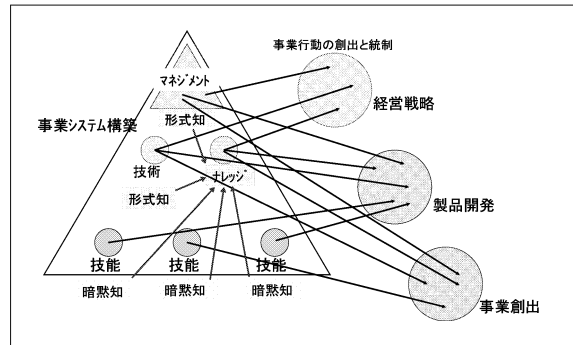
すなわち、集権的な組織体におけるマネジメントは、現実には、自らの組織特性の保持を陰伏的に設定してさまざまな経営政策を決定しており、《ナレッジ》をその一環として活用していると同時に、《ナレッジ労働者》もそれへの貢献に意を用いているといわねばならない。

いま企業マネジメントの主要な業務として「経営戦略」,「製品開発」,「事業創出」に注目してみると、そこに援用される《ナレッジ》の機能を認識することができる。

マネジメントは、これらの業務すべてに関与するだけでなく、「方向付け」と「とりまとめ」という《統合的な役割》を担う。

これらの業務は、企業の命運を担う度合いが高いほど、組織内のさまざまな専門職能が自らの「技能」，「技術」，「暗黙知」，「形式知」を生かすべく結集して遂行される。（図16「企業組織におけるナレッジの機能」参照）。

図16 企業組織におけるナレッジの機能



このような業務上のナレッジの具体的な機能としては、《コーディネート機能》、《事業行動（戦略）構想機能》、《デザイン創出—統合機能》、《新規事業構想—構築機能》などが想定される。

明らかに、これらの機能の本質をなす「構想」、「創出」、「構築」、「統合」あるいは「とりまとめ」といった機能は、きわめて汎用性が高く、特定の組織体に限定されずに作用させることができる⁹⁾。その機能時に組織文化が強く影響したとすると、組織への忠誠心を促し、機能上にゆがみを生じさせるが、その特性自体に変化は生じない。

このようなナレッジの有する《汎用性》は、実質的には、行動形成に関わる多様な《情報》の取得と発信が保障されたときにはじめて有効となる特性である。

したがって、集権的組織体におけるナレッジは、組織内外における《情報開示》が限定的であるような行動環境の下では、集権性の帯同を余儀なくされると推定できる。もちろん、組織への個人的な依存特性を排除した場合に関してである。

(3) 地域領域形成に向けたナレッジ型事業

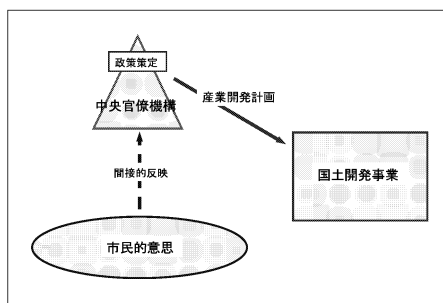
企業組織体におけるナレッジの機能と同じく、あるいは、それ以上に集権性を帯びたナレッジ型事業の事例がある。中央官僚機構による国土開発がそれであり、ここでも、情報開示の限定性が集権性の基盤をなしている。

現実のどれほど複雑な政治的、社会的、経済的仕組みの中で、みずからの事業行動を成立させているにせよ、中央官僚機構が《地域開発事業》を計画し、実質的に実行することが可

能であるとする、経済社会全体あるいは当該地域に関わる市民的意思の直接的な反映を遮断し、みずからの事業行動についての情報を実質的に開示しないことに、その「計画・実行」の要因を求めることができる。

つまり、当該事業に関して市民的意思の形成が十分になされていないことにより、したがって、彼らの批判的検討が不十分な社会環境の中で、中央官僚機構の集権性が根拠づけられるということである。（図 17「中央集権的地域開発の構図」参照）。

図 17 中央集権的地域開発の構図



この場合の事業行動に対する情報開示は、開発行為それ自体に付随する経済的、物理的な要件に関わる《直接的な情報》を指すばかりでなく、その事業の執行に伴う社会的、経済的、文化的、自然環境的な影響に関する《間接的な情報》をも対象とされるべきである。いわば経済社会的に多面的な事業アセスメントの実施とそれに基づく情報の開示が求められるのである。

この開示によって、市民による社会全体や地域社会に対する根元的な《学習》とそれに裏打ちされた《社会認識》が深まり、強いられた「開発事業」への市民的意思の形成がなされる可能性が高まる。もともと情報とは、このような営為の前提をなす行動因子だからである。

もちろん、社会についての本質的な学習を促すような教育システムが実質的に不在で、自らのありようを学習によって高めるような市民意識を育てる代わりに、官僚的専門性を崇めたる風土が形成され、それが払拭されないとすると、ここにこそ中央集権性の社会的基盤を見なければならないであろう。

III. 分権マネジメントの形成と展開

マネジメントは、あらゆる行動主体、つまり個体的、集团的、組織的、ネットワーク的な行動主体の行動形成に関わる論理である。これまでの議論に照応させれば、これらの行動主体はいずれも何らかの《事業システム》を組み、それに相応する《マネジメント・システム》

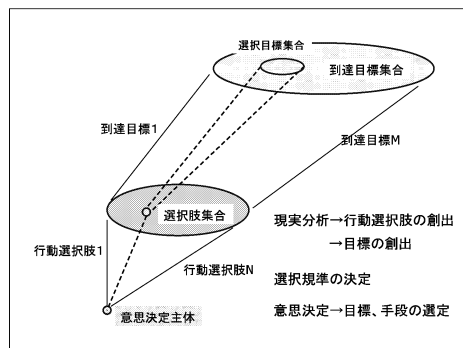
を形成し、これらを稼働させ、固有のマネジメント行動を形作っているということになる。

これまでは、この事業システムの基盤をなす《生産的力能》に注目し、集権的マネジメント・システムの形成要因について述べてきた。これを踏まえて、ここでは《分権マネジメント》の形成およびその展開について論じることとする。

この議論に入る前に、行動主体の「行動の形成」と「マネジメント・システム」について概念を若干整理しておくことにしたい。

周知のように「行動の形成」は、「行動目標」の決定とその実現のための「行動手段」の選定によってなされ、それぞれが選択可能集合に属しながら空間的に成立すると考えられている。ちなみに、決定された行動目標と行動手段の体系全体を「戦略的行動」と表現することもできる。(図18「行動空間の形成」参照)。

図18 行動空間の形成



この場合、この行動空間における「決定」や「選定」は何らかの選択規準に基づいてなされると想定できる。そして、この《選択規準》を私的に定めるやり方が《集権的マネジメント》であり、逆に、公的におこなう仕方が《分権的マネジメント》である。

1. 技能型事業のマネジメント

(1) 集権的 skill 型マネジメント・システム

すでに述べたように、《技能》は自らに集権性を帯びて成立している。この属性に基づいて技能型事業システムを統率しようとするマネジメントが存在する場合、彼あるいは彼女のもとで成立するマネジメント・システムこそ、《技能型事業の集権的マネジメント・システム》である。

技能型事業システムは、技能者の力能それ自体に依拠して成立する人的型式（第Ⅰ－1節の図4「技能労働集団に基づいたマネジメント構造」参照）とその力能の人的組織化に基づい

て成立する組織的型式（第Ⅱ－１節の図 11「技能に基づく家族主義的マネジメント」参照）とがある。前者は親方主導の《人的技能型事業体》であり、後者は創業者に率いられた「家族主義的経営」あるいは「日本的経営」と呼ばれる《組織的技能型事業体》である。いずれも濃密な人的結合に基づいた《人的力能》が事業システムの要点になっている。

したがって、これらの事業体のマネジメント・システムは、《事業主導者の人的力能のレベル向上》と《その力能の人的な伝達システムの有効化》を実現する方向で構築される必要がある。

なぜなら、これら二つの要件が同時に満たさないとすると、この事業体の人的一体性は崩壊を余儀なくされるからである。

前者の条件が損なわれると、力能をめぐる「下克上」が組織内に生じて、組織的亀裂の可能性が高まり、後者の条件が満足されないと、組織構成員の業務遂行上の動機が充足されずに、組織内での不満要因が高まる。これらは、いずれも《人的組織》における不安定要因となり、マネジメント・システムとしては、絶対に回避しなければならない危機的な状況であるといわねばならない。

ところで、技能の人的伝達が実質的に「動作の模倣」を通じてなされることを考慮すると、ここで創られる人的組織は、親方を頂点とする《模倣の連鎖》から成り立っていることになる。また、この連鎖のそれぞれの「結節点」では、技能の向上が求心力として働いているはずである。

この要因に基づくと、技能型事業システムのマネジメント・システムは、主として《事業主導者の人的力能の向上》に向けられ、併せて、人間関係論的な「人事労務政策」を施行するというように組み立てられるのがより自然であろう。

この場合の《人的能力》とは、実質的に美的感覚のような「感性的能力」に相当するから、ここでのマネジメント・システムは、まず第一義的に取り組むべき要素としては、当該業務に関わる第一級的能力所有者を招聘したり、最高水準の「作品」に触れる機会をもうけて、事業主導者の感性を刺激し、自己啓発を生み出すような枠組みの具備として現象するはずである。

したがって、ここでのマネジメントは、事業主導者による私的な選択行動として《事業目標》や《事業選択肢》を選定し、これを事業体の全体的な戦略的行動として組織全体に有形無形にしかも上意下達で提示しながら実現をはかろうとする。

しかも、事業主導者は、この際の事業目標を連続的に達成することが強く求められる。このような実績による統率こそ、集権的マネジメントの最大の眼目だからである。この要点に向けて、マネジメント・システムの間断なき改革と執行が、ここではごく一般的に実施されることになる。

(2) 分権的技能型マネジメント・システム

技能に固有な《力能上の集権性》を緩和するか、分権特性を備えた機能的システムの導入をはかることによって、分権的な技能型事業システムのマネジメントが確立する場合には、そこには《分権的技能型マネジメント・システム》の成立とその展開を期待することができる。

一般に、技能をめぐる能力格差が大きいほど、事業主導者（あるいは親方）の従業員への「支配力」は強大になるといえる。この格差に裏打ちされて、彼あるいは彼女による業務上の《指示》や《規制》が実効性を帯び、《力能伝達》を介して「支配力」に転化するからである。

このような能力格差を縮小するために、未熟練労働者の力能の「底上げ」がはかれるとすると、この政策によって、その集権性は緩和される可能性が高くなり、技能面における分権性の土台が築かれるはずである。

具体的には、未熟練労働者に技能訓練を実施し、その修了者に就業を許可する《人事労務制度》を、事業主体が稼働させるならば、そこにおける技能型マネジメント・システムの分権化に結びつくであろう。

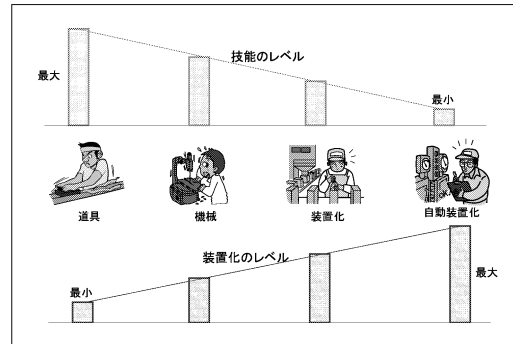
また、技能主体の職場において、それを成立させる職場の《作業システム》を想定するとき、作業システムが労働者の作業動作を代替する度合いが高いほど、ある一定レベルに到達するまでの習熟時間は短くなる。

つまり、労働者の身体的動作の延長である「道具」、この道具の作業機能の一部を機械的繰り返し動作で置き換えた「機械工具」（あるいは一般には「機械」）、「移動組立法」のように機械の連続的な複合化を実現させた「機械装置」（一般には「装置」）、そしてこの装置の個別的小おび連続的な作業動作を自動的な制御システムで管理された「自動装置」（あるいは「オートメーション・システム」）に関して、ある水準の技能レベルへの習熟到達時間を測定するとき、道具での《最大》の状態から《装置化のレベル》の進展に伴って低下して自動装置において《最小》となるような傾向を看取することができる。（図19「技能と装置化のレベル」参照）。

この事実に基づくと、《技能主体の職場》に対して《作業システムの装置化》を追求するマネジメントが、少なくとも技術的側面から、ここでの分権化の促進に結びつくということを意味する。したがって、このような技術的な政策要因を技能型マネジメント・システムに組み込むことが十分に必要であるということになる⁷⁾。

さらに、こうした技能主体の職場のマネジメントに対して、これまでに示した《人事労務政策》や《技術的政策》に加えて、《機能的組織》を導入することで、分権的マネジメント・システムを完成させることができる。

図 19 技能と装置化のレベル



技能主体の職場には、人的結びつきを基軸に形成される《人的組織》が自然発生的に生み出されると考えられるが、これに代えて、事業主導者（親方）と業務遂行者（労働者）の各々が明確な役割を分担する《機能的組織》をマネジメント・システムに導入するということである。

このようにすると、それぞれの組織構成員は、みずからに固有の役割を担う「専門家」としての位置づけになり、自ずと分権的關係に立つことになるからである。

この型式の事業体におけるマネジメントは、事業組織の分権性に基づいて《事業目標》や《事業選択肢》を公的に選定することになる。つまり、外部経営環境に対する認識を組織内の各構成員の間で共有し、《合意》に基づく事業行動の構築をマネジメントとして指向するのである。

この合意形成は、その内実をさまざまな組織的行動について分析され定式化されることを通じて、組織的に固有の方式に帰着し、現実化される。

この場合の戦略的事業行動は、集権的マネジメント違って、外部環境への適応行動がきわめて多様化することになるであろう。それへの「認識の共有」と「合意の形成」が組織内部の多元的で個体的な認識を基盤になされるからである。

したがって、ここでは、組織内の分権的な能力特性を生かした外部環境への多様できめ細かな働きかけをマネジメントの基本とすることになる。

2. 技術型事業マネジメント

(1) 集権的技術型マネジメント・システム

「家族的経営」に見られるような《人的組織の事業体》は、すでに述べたように原生的な存在形態としては集権的であった。この事業体の事業システムに《技術》を導入し、マネジメント・システムを「技能型」から「技術型」へ部分的に置き換えた場合に、《集権的技術型マ

ネジメント・システム》が成立する。

このように、集権的な技能的事業基盤の上に技術的事業システムを移植して成立するような《複合的な組織形態》を想定することは、むずかしいことではない。そこでは、全体的なマネジメント構造は集権的で、「開発」、「設計」、そして「生産管理」のような論理的思考を必要とする部門において《技術》を集権的に運用すると共に、職場レベルでは人的な力能伝達を実施することになる。

実際上では、伝統的な「日本的経営」がこのような複合的な組織形態の典型と認識することが可能である。

このような構造特性を踏まえると、この型式の事業体におけるマネジメント・システムは、人的組織的事業体でのもものと基本的に同形といわねばならない。つまり、事業主導者の力能展開力と組織内の力能伝達力の強化に向けたものとなるはずである。

ところで、これらの要因のうち、前者の事業主導者の《力能展開力》は、事業体の規模が十分に小さい場合は、その個体的な力能に進展が見られたとしても、扱われる事業規模との関連で相対的に有意に顕著となりえて、その技能的な説得力によって、事業体内部の組織的な求心力に転化する可能性が大いにある。

しかしながら、大規模事業体の場合は、個体的な力能をはるかに超える大規模事業の遂行を組織的に必要とする。この規模的要因から、その個体的な力能の進展はそうした説得力になりえず、これに代わって、事業規模に相応する事業展開力をマネジメントとして組織的に保有する必要が生じる。マネジメントにとって、ここに充当されうる選択肢が《技術》に他ならない。

技術は、論理操作を介したさまざまな要素を組み立て形式で創出することによって、たとえば機械、装置、施設、そしてより多様な技術的システムを創り出す力能であり、技能と違って事業の規模拡大の必要性には十分に応えることができる。

この場合の集権的事業体のマネジメント・システムは、この《技術》を担当領域別に全体的、部分的、要素的に区分して(これに関して、図13「技術の全体性と部分性」を参照)、この中の全体的領域を担う担当者である全体的技術者をより強固にみずからに組み込むことで、技術を「体制内化」しなければならない。この際に、これに対応した成果報酬型の人事政策を採用することで、技術者の「分割支配」を実効あるものにするということも求められる。

集権的技術型事業体のマネジメントは、この複合的な構図に基づいてではあるが、前述の集権的技能型のそれと基本的に同様のものとなる。

しかし、この場合には、対内的には戦略的行動の私的策定の様式を保持しつつ、対外的には市場ニーズへの適応を果たしながら、《技術》の集権的展開による「製品・サービス」の間断なき新規の創出を宿命づけられている。この取り組みを果たすことなく、みずからの集権

性を維持することはできないからである。

もっとも、このような《間断なき新規創出》は、技術的論理の可能性の限界を超える要請であり、その全面的な充当は基本的に困難である。しかし、これに代えて、部分的に《改良》や《改善》を導入することで、《技術》に課せられたマネジメント上の必要性を「マイナーチェンジ」や「バージョンアップ」として充足することは可能である。

いうまでもなく、この場合の「改良・改善」の業務行動は、事業組織の集権的枠組みに則して、その維持の必要性に基づいて、しかも、そうした差し迫った組織内環境や義務的な雰囲気の中で実施されているものであり、労働者の自主性や自発性に依拠したものとは決していえない。

ともあれ、このような取り組み自体は、この集権的形式、とりわけ「日本的経営」の事業体において、周知のように一般的に見受けられる状況であり、その有効性は高い評価を受けている⁸⁾。

(2) 分権的技術型マネジメント・システム

技術を軸に展開される事業体において、この力能に内在する分権特性を踏まえて分権的マネジメント・システムを構築することは、きわめて自然であろう。

技術は、その分権的な力能を存分に発揮するためには、みずからが創出すべき行動対象に関するデータの《充実》とその《公的な利用》を必要とする。この「データ利用」の要件が満たされることで、その力能の核心である《論理操作》を遺憾なく分権的に発揮できるのである。

かりに、それが満たされない場合には、技術者の個人的な経験に囲い込まれたデータの《私的な利用》に依存されざるをえなくなる。この状況は、技術的力能の私的専有にみちを拓くものであり、職務上では力能の格差とそれに基づく差別的な権限の付与をもたらして、集権的な技術型事業システムの形成に結びつくことになる。

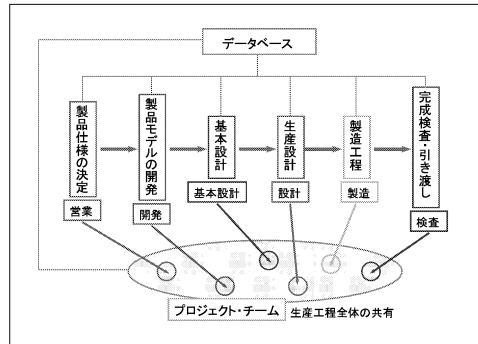
したがって、分権的技術型事業体のマネジメント・システムは、みずからの生産工程に関わる多種多様なデータを集積し、データベース化して、技術者に公開するという技術的要件をまず満たす必要がある。

つぎに、この生産工程に関与するすべての業務担当者を分権的に組織する方針を打ち立て、これに基づいて、マネジメント・システムが構築されるべきである。

生産工程は、概して、「製品仕様の決定」、「製品モデルの開発」、「基本設計」、「生産設計」、「製造工程」、そして「完成検査・引き渡し」から成り立っているが、これらの業務の担当者をそれぞれの職域の専門家として招集し、業務遂行の《チーム》を結成する。この機能分担型チーム組織こそ、分権性の組織的裏付けとなるはずである。（図 20「技術の分権的組織化」

参照)。

図20 技術的分権的組織化



したがって、この事業体のマネジメントは、組織的分権性の下で期待される技術的能力の高度で俊敏な発揮に、力点がおかれる。

この意味で、先端的産業分野の製品やサービスについての開発型事業がこの事業体の最も適合的な事業領域といえる。

チーム組織の中で、事業目標や事業遂行のための生産工程の全体が共有され、事業の技術的特性が多面的に検討の俎上に載せられ、技術的高度化に向かう。

マネジメントは、ここでは、チーム組織内やチーム組織間の「コーディネーター」であり、チーム構成員やチーム自体への「アドバイザー」である。すなわち、彼あるいは彼女は《問題点》をまとめ、《課題》を提起し、メンバーの《特徴》を引き出す役割を担うことになる。

ここでは、事業上の取り組みは比較的短期的で、その都度にテーマが選択され、それに応じて新たにチーム組織が結成される。したがって、複数のチーム組織への所属やそれに伴う複数の事業への参加も常態化される。

このような事業環境では、データベースを通じた事業組織内部での情報共有は、マネジメントとチーム構成員の双方にとって、高い生産性の実現をめざす上で「鍵」的な役割を果たすはずであり、不可欠の機能であろう。

一般に、新規の事業構想や問題の解決策は、既存のデータの中に手掛かりが隠されていたり、複数のデータの融合によって得られる場合が多い。データベースは、こうした課題について、強力な支援を約束してくれる。

このマネジメントにとって、このような「情報システム」の構築と活用がきわめて重要になるであろう。

3. ナレッジ型事業マネジメント

(1) 集権的ナレッジ型マネジメント・システム

すでに述べたように、ナレッジは、技能や技術よりもはるかに《組織的自由度》の高い能力であった。

このような特性をもつ労働力を《集権的マネジメント・システム》に囲い込んでおくためには、マネジメントは、組織の私的な行動目標を外在的に彼らに付与しながら、動機付けを的確におこなわなければならない。

この場合のマネジメント・システムは、主として集権特性を職場レベルで発揮する《技能》とそうした集権的な組織特性に組み込まれた《技術》からなる業務基盤上に《ナレッジ》を機能せしめる集権的組織に関して成立することになる。

ここでのナレッジは、「製品・サービス」の直接的な生産的業務に向けられる技能や技術に対して、組織的事業行動の環境対応の的確性、生産物の付加価値の向上、組織基盤の強化、その経済力の上昇、組織的信用力の向上などの実現を目的とした、間接的機能を担うことでマネジメントからの動機付けに応えることになる。

具体的には、高度に専門的で枢要な業務領域である「マーケティング」、「財務」、「人事」、「開発」、「生産管理」などが、特に必要性が高く、その中でも事業組織の戦略策定とその執行に結びつく業務が主要任務であるといえる。

ナレッジは、それぞれの業務における《現実》から質的に飛躍した《革新的な状況》を創り出すために、業務の外部環境と内部環境のそれぞれにおける諸要点を「抽出」ないしは「析出」し、それらを戦略的方向性に則して統合したり、まとめ上げるような《行動形成機能》を果たす。（Ⅱ－3節の図15「ナレッジの機能」および図16「企業組織におけるナレッジの機能」参照）。

したがって、ナレッジの発揮は、相対的に単純な生産物を扱う事業よりも、複雑で統合的な事業システムの構築を指向する事業体において、より必要度は高いことになる。この後者のような事業の事例として、「ソリューション事業」がよく知られている。

つまり、それは、顧客企業における事業システムの現実とその変革への要望に加えて、自らの事業体における事業システム構築能力という2つの要点を踏まえて、より望ましい革新的な事業システムを提示し構築するような取り組みである。

この事業システムが事業体の扱う多様な事業領域の全体に及び、その範囲が広いほど、ナレッジの適応する職種は広範になり、また、その革新性が高度化するほど、ナレッジの求められる質的な水準は高度になる。

もちろん、このような方向性の下で完成する新しい事業システムがねらい通りの成果を達成するほど、ナレッジ労働の業務評価は高まることになり、マネジメントがこれを動機付け

に反映させる度合いに応じて、集権的事業体におけるナレッジに対するマネジメントは有効に機能することになる。

(2) 分権的ナレッジ型マネジメント・システム

「技能」や「技術」と併存しながら、ナレッジが分権的に機能するマネジメント・システムは、ナレッジ自体に備わる特性をより発揮しやすい。

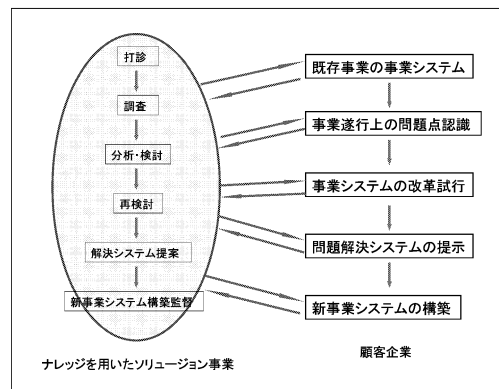
本来の生産的特性として、技能は、製品・サービスの《品質》の向上を、技術は、その《構造》または《機能》の向上をそれぞれ指向するのに対して、ナレッジは、技能や技術のそれぞれの役割を踏まえながら組織内外の環境要件を組み込んで、製品・サービスの《総合的機能》の向上に貢献できる。

この場合の分権的マネジメント・システムは、「技能」、「技術」、そして「ナレッジ」のそれぞれの役割の発揮に関して、情報共有関係の条件の下で公的な選択基準の設定がなされ、したがって、公的な意思決定が組織的に実施されることを意味する。(選択基準や意思決定に関して、いま一度、図18「行動空間の形成」参照)。

このような事業行動の形成は、経済的、社会的、そして自然環境的な事象を考慮した多面的で総合的な取り組みを可能にする。

その事例として、コエデュケーション型のソリューション事業に注目してみると⁹⁾、そこでは、ナレッジを分権的に活用することで、顧客と事業者との間で双方向の学習活動が展開され、高度で個別的な事業成果が期待できる。(図21「ナレッジを用いたコエデュケーション型ソリューション事業」参照)。

図21 ナレッジを用いたコエデュケーション型ソリューション事業



この事業では、技能、技術、そしてナレッジを生かした事業チームが個別の事業ごとに組

織され、そのチームの間やチームの内部にわたって、分権的マネジメント・システムが構築されて、分権的マネジメントがそれに基づいて実施される。

この事業体のマネジメントは、《論理性》を下敷きにした「政策」の形成と執行によって特徴づけられる。チーム間やチーム構成員間の両面の合意形成を十分な検討により論理的に結実させるという意味においてである。あるいは、このマネジメントは、組織的な「合意」へ向けた論理的な収斂を機能的に担うということでもある。

また、この政策形成の過程がすべての構成員に「情報システム」を通じて開かれ、直接的あるいは間接的な参加が求められれば、より一層の分権性が確立する。

このような分権的マネジメントは、この事業体の戦略形成と事業遂行において、その合意形成上の特性を一段と発揮する。

いま、この事業体が組織内の合意形成の行動様式を対外的な事業活動にまで拡大させると考えると、さまざまな集団のおよび個体的な顧客に対して、そのニーズの根源まで遡って実現されるべき事業内容を見きわめ、合意形成に及ぶことができる。

この際に、事業者側がみずからの事業上の構想を組織内部で合意したうえで提案として提示し、併せて、顧客側も事業遂行上の個性的な能力を提示すると、この双方の提示による相互の《学習》が事業活動の「場」において成立するといえる。

このように相互の学習と教育を伴う事業行動を《コエデュケーション型事業》と呼んだのであるが、事業者自身の事業特性と顧客側のそれとを相乗的に発揮せしめる取り組みがここには成立している。

ここに向けて、この事業体の戦略形成を実施することで、事業体のもつ分権的な特性に合致した事業行動をマネジメントとしてうち出すことができる。

4. 地域領域型事業マネジメント

(1) 集権的地域領域型マネジメント・システム

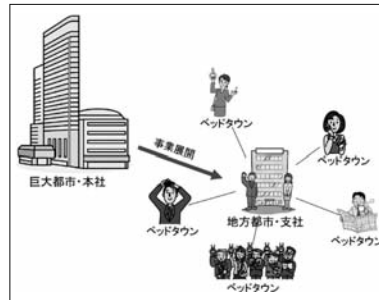
現代の日本経済で、一般に「国土開発」と称される地域開発は、実質的な「地域社会づくり」といわねばならない。経済社会全体における「経済的ファンダメンタルズ」としての《産業基盤づくり》として、これを実施する場合は、集権的な地域社会の形成に向けた国家的事業として立ち現れる。

この事業における主導的な力能は、多様な「技能」や「技術」を統括する《ナレッジ》である。この場合のナレッジは、もちろん、国家的な社会経済的なインセンティブの提示によって「集権的官僚機構」に囲い込まれた存在として機能する。

官僚組織は、一般に、みずからの行動目標をみずから決定することはせず、その外部の権力機関からの指示に応じて、それを定める。現代日本経済においては、それは「大企業体制」

の機能をより有効化するための行政的行動として現象する。

図22 巨大都市—地方都市—ベッドタウンの形成



集権的経済システムでは、中央行政官僚機構が「国土開発」の主導的立場に立つのであるが、その行動様式は、全国的な公平と公正の実現というものである。すなわち、そこでは鳥瞰的論理に基づいて、大企業体制下での地域創出と地域間連携が指向され、公共事業とそれに誘発された私的な建設事業が実施される。

したがって、ここでのナレッジは、総合的な国土開発計画の策定とその実施のための諸政策の発動という、ナレッジの中でも限定的な能力を行使するに過ぎない¹⁰⁾。

実際、「総合的国土開発計画」のもとで、都市間構造としての「巨大都市」—「地方中核都市」—「ベッドタウン」が日本全国に張り巡らされたのであるが、この構図を完成させる上で、その行政的ナレッジは全体計画の構想機能と地域間調整的なコーディネート機能に向けられる。(図22「巨大都市—地方都市—ベッドタウンの形成」参照)。

ちなみに、この都市間構造の中での《地域社会》とは、いま「企業戦士」の休息の「場」としての「マイホーム」を想定すると、彼らの生活する居住区としての「ベッドタウン」を実質的に意味することになる。

われわれがここに、大企業体制の構成組織単位である「本社」—「支社」—「マイホーム」と連なる企業社会の重層的階層構造とその都市間重層構造との併存性を見いだすことは容易である。そうであるとする、ここでの「国土政策」は地域社会を「大企業体制」の下で再編成するものに過ぎないことになる。

「企業戦士」は、企業社会への帰属意識と貢献意欲がきわめて強く、「ベッドタウン」へは就眠と休息に戻るだけであって、地域社会への帰属意識と貢献意欲が微弱という意味で、これらの《非地域性》は際だっている。ここにこそ、大企業体制下の集権的地域づくりのもつ本質をみることができよう。

（2）分権的地域領域型マネジメント・システム

「地域づくり」を地域社会の居住者自身によってすすめるような方式が《分権的地域づくり》である。

地域社会の居住者が多様な職業から成り立ち、それぞれの職業への関与の度合いもさまざまであるが、《地域づくり》を構想する場合には、集権的仕方のように中央から一方的に規定されるのではなく、本来、彼あるいは彼女の地域社会における生活様式やその地域社会との関連性を問いつづける必要がある。

「企業戦士」は、前述のように大企業体制に緊縛され、地域社会との関わりがきわめて薄い存在であったが、逆に地域社会を事業の基盤にする多くの居住者が存在する。このことから、居住者の地域社会への関与の度合いを現す「地域社会関与スペクトル」を認識することができる。

この「スペクトル」の存在は、経済社会全体が集権的であるほど、地域社会の居住者は「企業戦士」の傾向をより強くもち、逆に、それが分権的であるほど、かれらは「自立的市民」の傾向を強めるという社会構造との相関性に気づかせてくれる。

さらにまた、「企業戦士」の地域社会における弱地域関与性は、居住者の《生活行動》に対する地域社会の総合的な行動形成への支援の不在を意味するというようにも解釈できる。「企業戦士」としての居住者は、みずからをそうあり続けるかどうかについて《自己決定》できるのであり、この決定行動は、《生活行動》の自立的成立のいかんに関わるはずだからである。

ちなみに、「ベッタウン」は、安息と就眠を保障するとしても、それ以上の何ものをも「企業戦士」に供与していないのであり、そうであるが故に「ベッタウン」にとどまるというべきである。たとえ、その形成を可能にする経済的豊かさの実現という要素を考慮したとしてもそうである。

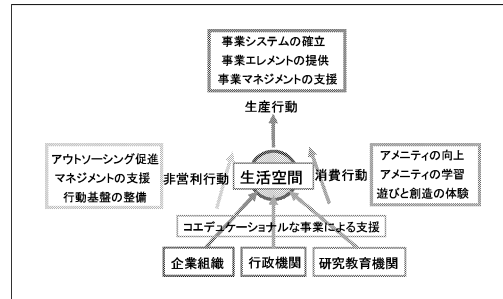
《分権的地域づくり》は、地域住民がその主役であり、この核心は、地域住民の《生活空間》のありようを地域社会が問い直し、そのことのもつ意味と行動形成について、地域社会が何をなすべきなのかを根本的に再検討することから始める必要がある。

《生活空間》は、《消費行動》、《生産行動》、そして《非営利行動》の三つのベクトルから成り立つ地域住民の個体的な社会経済的行動基盤である。（図 23「生活空間の地域総合的創出」参照）。

ここでの「消費行動」とは、生活空間に快適さを創り出す「製品・サービス」の消費的な行動をさし、「生産行動」とは、生活空間の領域内における事業行動の創出とその展開をあらわし、最後の「非営利的行動」とは、地域社会での多様なボランティアな協働行動の形成を意味する。

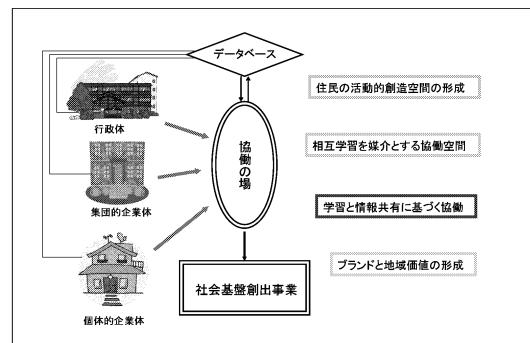
分権型地域社会は、このような《個体的行動基盤》の拡充を支援すると共に、それを拠点

図23 生活空間の地域総合的創出



に創出されて、地域的諸行動の円滑な形成と推進に寄与するような、地域社会全体に関わる共通の《社会経済基盤》をその総合力に基づいて整える必要がある。（図24「地域社会協働システムの形成」参照）。

図24 地域社会協働システムの形成

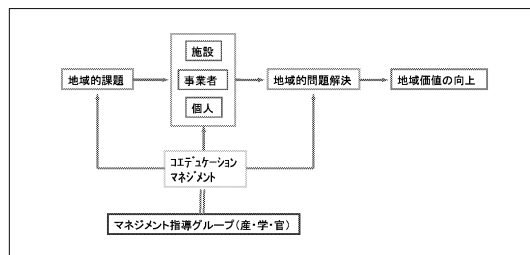


したがって、分権的地域社会マネジメントは、《地域価値の向上》をその行動目標に掲げて、地域社会内外の企業体、機関、そして個人の総力を集めて、地域的課題とその問題解決に立ち向かう総合的行動手段であるといえる。

このような分権型マネジメントは、行動主体の間の相互の多元的關係を前提にして成立し、相互の力能の発揮を必要とするのであるから、すでに述べた《コエデュケーション型》のマネジメント・システムを必要とする。

そして、そのマネジメント機能は、地域的に到達すべき目標に関わる《目標形成機能》、地域的課題の実態を把握する《現状調査機能》、多様な行動主体の行動形成を促す《情報提供機能》、さらに行動主体の問題解決能力を高める《学習教育機能》と多岐にわたり、高度で多様な《ナレッジ》によって支えられることになる。（図25「地域事業のマネジメント」参照）。

図 25 地域事業のマネジメント

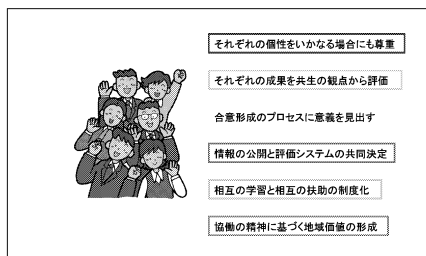


IV. 分権マネジメントの可能性と課題 —— むすびに代えて ——

われわれはこれまで、分権マネジメントおよびそのマネジメント・システムの特性について、現実の集権マネジメントに手がかりを求めながら、《事業システム》のマネジメント特性としての「点」，「線」，そして「面」の3つの次元にわたって，《技能》，《技術》，そして《ナレッジ》から成る《生産的力能》，および，それらの複合的力能の機能する《地域的領域》の諸側面から検討してきた。

これまでの議論において明らかになった分権マネジメントの《特性》（図 26「分権マネジメントの基本特性」参照）と，その《課題》についてまとめることで本論のむすびに代えることにしたい。

図 26 分権マネジメントの基本特性



1) 分権マネジメントの特性

(1) 個性の尊重

分権マネジメントは，そのマネジメントの《成立基盤》を伝統的な集権マネジメントとは根本的に異にする。

集権マネジメントは，たとえば事業領域としての国家における中央政府機関，地域社会における地方政府機関，そして組織体における経営部門のような《全体的な機能》として成立

し、その強化がはかられる。これに対して、分権マネジメントは、そうした集権マネジメントの成立基盤とは逆に、国家における国民、地域社会における住民、さらに組織体における従業員といった《個体的な機能》に依拠し、その拡充が指向される。

歴史的に「市民主義」の成立している経済社会においても、中世以降の階級社会に重なり合う重層的経済社会構造が存続してきたが、集権マネジメントは、これと共存する立場に立つばかりか、その階層的特性を行動形成に取り入れながら成立してきた。

あるいは、集権マネジメントは、経済社会の中で《執行機能》と《服従機能》の明確な分離を促して、その下での少数者による多数者の支配のための行動論理として現れるのであり、さらに、少数者支配を有効化する価値観に基づいて、被支配者としての多数者における従属的意識をより一般化する社会的メカニズムを構造化する。

分権マネジメントは、このような集権マネジメントの行動論理とはまったく異なり、経済社会の中の重層的構造を分権化して、《フラットな経済社会構造》の構築を促しながら、そこにおける対等な人間関係の下での事業システムにおいて機能する。あるいは、これは個体レベルにおける全面的な《個性尊重》を基礎にしたマネジメント・システムであるといえる。

(2) 共生の観点からの成果の評価

また、分権マネジメントは、集権的社会構造における執行—服従機能の《分離の論理》とは逆に、行動形成に必要な全体的な《機能の共有》の論理の下に成立する。あるいは、経済社会における「個人」の《自律》と《自立》を基礎にして、「自己」と「他者」との《共有》と《協働》の論理、すなわち《共生》の論理に基づいて成立するということでもある。

この場合の分権マネジメントの下での「成果」は、産出した「モノ・サービス」の価値評価だけではかられるのではなく、地域社会への《貢献》に基づく固有の方式がとられるはずである。

(3) 合意形成プロセスに意義

ひとり一人の個人が身の丈にあい、しかも、それぞれの個性を踏まえた個別的な事業を構築し、地域的に協働する指向性の中で、《分権マネジメント》は求められるのであり成立するのである。

分権マネジメントの成立基盤上では、それぞれの行動主体における「行動目的」、「行動手段」、そして、それらの「選択基準」が地域的な合意形成に基づいて定められると共に、そのプロセス自体に《学習的意義》を見いだす(図27「分権マネジメント・システムの形態と特性」参照)。

図 27 分権マネジメント・システムの形態と特性

	マネジメント・システムの特性
技能型	分権的な機能的組織の下での認識と合意の共有
技術型	分権的チーム型組織での認識と合意の共有
ナレッジ型	分権的なソリューション型組織による認識と合意の共有
地域領域型	分権的でコエディケイショナルな組織による認識と合意の共有

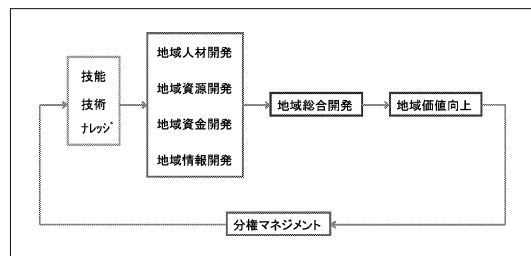
(4) 情報公開と評価システムの公的決定

このような合意形成には，行動形成に伴う諸要素の中でも，とりわけ《情報の公開》とそれに連なる《評価システムの公的決定》がその利用の公平化をもたらすという意味で決定的に重要である。

(5) 相互学習と相互扶助としての協働に基づく地域価値の形成

分権マネジメントは，現実の世界でさまざまな行動主体に現れる《技能》，《技術》，そして《ナレッジ》を駆使して，地域社会の生産的な諸問題を解決し，地域価値の向上を目指して，地域に内在する「ヒト」，「モノ」，「カネ」，「情報」を持続的に循環させるべく活用するための決定的な機能である。（図 28「分権マネジメントと地域価値向上」参照）。

図 28 分権マネジメントと地域価値向上



また，分権マネジメントは，それぞれのメンバーがみずからを事業システムの機能の担い手として対等に集う《分権的チーム組織》とその集合形態である《協働事業システム》において有効に機能する。

ここでは，意思決定とその執行に関わる《情報の共有》と《決定規準の公的制定》が地域社会のあらゆる側面の分権性を支えることになる。

このような分権マネジメントが機能する地域社会には，《コエディケイショナルな経済社会

関係》が形成されることを、われわれはすでに知っている。

2) 分権マネジメントの課題

これまでに述べてきた分権マネジメントは、現実的には、きわめて萌芽的に現象することはあっても、万人に知られ機能する存在とはとてもいえない。「個人の意識」,「中央集権的な制度」,何よりも「グローバル化した経済体制」の障壁がその一般化を拒んでいる。この問題の超克こそ、分権マネジメントの直面する最大の課題である。

もっとも現実には、地域社会間に「競争関係」が作動し、中心都市や中核都市への人口集中が進行する中で、多くのローカルな地域社会において地域的存続とその自立に苦悩する姿はもはやめずらしいものではない。

この問題への調査・分析と解決のための処方箋の提示を通じて、地域的自立を創出するための試みが求められているのであり、こうした試行の中から《分権マネジメント》の機能する経済環境が《個体レベル》,《組織体レベル》,そして《地域社会レベル》で整いはじめるのである。

注記)

1) たとえば、マネジメント論の典型的なテキストである S. P. Robbins, M. Coulter Management (sixth edition) Prentice Hall International, Inc., 1999 においては、《分権マネジメント》の概念は存在せず、集権化と分権化 (centralization and decentralization) が述べられるだけである。J. R. Schermerhorn, Jr. Management (fifth edition) John Wiley&Sons, Inc., 1996 においても同様である。

企業組織における集権と分権の度合を定める役割はもっぱら経営者にある。近年では、経営者は分権的な意思決定を取り入れ成果を実現する傾向がはっきりと見られる。たとえば、キャノンの御手洗社長の紹介記事(『『変化は進歩』で絶好調。でも楽じゃないキャノン社長 御手洗富士夫さん(67歳)』、『朝日新聞』2003年3月29付)において、社長の工場訪問時の情景として「大分工場。若手社員が自ら工夫をこらした機械の仕組みを、トップの前で臆(おく)することなく説明する。その目をみつめて聴き入り、うなずいた。『すごいっ、ありがとうっ』とあるが、これは、職場の若手社員への意思決定の部分的な委譲(つまり分権化)と理解することが適切で、それによる現場の活性化とそれに伴う企業業績の結実と受けとることができる。

この点に関して、Robbins & Coulter は「今日の組織では、マネジャーは集権—分権の度合を選択しながら、自らの目標や戦略の最良な実施を図ろうとしている。ある一つの状況における何らかの取り組みが別の状況において最良となるとは限らない。マネジャーは、自らの個別の組織や部門にとって、どの程度の分権化が適当であるかを決定しなければならない」と述べている。S. P. Robbins & M. Coulter, Management fifth ed. (Prentice-Hall, Inc. 1996, Ch. 10 Organizational Structure and Design, p.343), および, S. Robbins & M. Coulter, Management ibid., p.344 (特に, Table10-2 「Factors that Influence the Amount of Centralization and Decentralization」) 参照。

2) マネジメント論での集権—分権, 集権化—分権化に関する概念規定については、筆者は、経済社会のさまざまな行動主体のつくり出す行動空間として、「経済空間」,「経営空間」,および「労働空間」を概念化し、これらの《行動空間》をめぐる支配関係とその経済構造の動態のかたちで、それらの概念を厳密に定義づけた。この議論については、下島英忠「経済システムの行動空間モデル」(『地域分権経済システムの設計』,

オホーツク書房、2001 年、第 1 章）を参照されたい。

3) 「技能」と「技術」のより本質的な議論については、日本の学会において、「技術論争」として長年にわたる定義付けが試みられてきた。本論の議論も、この論争を前提にしたものであるが、近年における生産的力能としての《ナレッジ》の概念化を踏まえて、さらに技術概念を展開したものである。技術の概念規定に関して、下島英忠「経済行動の分権化と技術」（『経営論集（明治大学）』第 36 巻 3，4 合併号，1989 年 3 月）あるいは拙著「技術と経済システム」（『地域分権経済システムの設計』前掲書，第 2 章）を参照されたい。

4) 1980 年代の半ばに、アサヒビールは、当時の市場占有率 10% 割れという窮状を打開すべく、全社的事業改革に乗り出し、その一環として大規模な市場調査を伴うマーケティング戦略をマーケティング部門主導で執行する。この際、「消費者はビールを味で飲み分けている」、「消費者のビールに求める味は時代と共に変化する」から成る 2 つの仮説を設定した。その結果、「消費者の求める味は『重くて苦い』から『コクとキレ』へ変化する」という命題の抽出に成功し、当時のトップブランドである「キリンラガー」とはひと味違う「新しいビール通が評価するビール」としての「辛口生ビール」の開発戦略を立案・執行し、周知のように、その後のビール市場の構造的な大変化をもたらすことに成功した。泉谷直木「成熟社会における商品開発と CI —— 戦略ケース 8，アサヒビール(株) ——」（水口健次監修 戦略 100 編集委員会編『日本のマーケティング戦略 ガイド&ケース 100「戦略ケース」』日本経済新聞社，1993 年，60～68 ページ）参照。

5) 筆者は、生産的力能としての「技能」、「技術」、そして「ナレッジ」に関して、行動空間概念を用いて、それぞれの生産的行動の形成に関わる選択可能性としての「自由度」を厳密に検討し、ナレッジの《自由度の高さ》を導出した。この議論に関しては、下島英忠「コエデュケーション・マネジメントの理論モデル —— マネジリアル行動空間概念の論理的展開 ——」（『オホーツク産業経営論集』第 11 巻第 2 号（通巻 14 号），2002 年 6 月，1～20 ページ）参照。

6) ドラッカーは、ナレッジの機能の汎用性に関して、「……知識を基盤とする新産業の成否は、どこまで知識労働者を惹きつけ、とどまらせ、やる気を起こさせるかにかかっている。……彼らの価値観を満足させ、社会的な地位を与え、社会的な力を与えることによって活躍してもらわなければならない」と指摘し、ナレッジ労働者の自律的行動特性を指摘している。ドラッカー『プロフェSSIONALの条件』ダイヤモンド社，2000 年，252 ページ参照。

このドラッカーの指摘は、ナレッジ労働者の産業間および企業間における職務遂行能力の発揮の有効性を前提にしたものであるが、こうした有効性が成立するためには、経済社会の全体にわたる労働評価規準の同一性が成り立たなければならない。現実の「日本の経営」には、企業間に関してさえも、このような条件は十分に満たされているとはいえず、産業間に関しては、とりわけ地域企業に属する一次産業の諸企業においては、特に不十分である。

7) 高度資本主義社会である現代経済社会での技能の置かれている「単純労働化」のもつ疎外的本質と、労働者の個体的力能としての技能のみずからへの「奪還」に関わる議論として、プレイヴァアマンの批判的観点を踏まえることは重要である。プレイヴァアマンは、高度な生産力を持つにいたった「独占資本」における労働の疎外を体制批判の源基にすえて議論を展開したのであるが、本論では、同じ疎外を分権マネジメントの実現可能性の提示による超克に求めた。この意味で《マネジメント・システムの分権化》とは、このような制度的な内容を有するものとして理解されるべきである。プレイヴァアマン『労働と独占資本』岩波書店，1978 年。その中でも特に、「第 20 章 技能に関する最終ノート」での議論を参照されたい。

8) 日本の経営における「造り込み」の成果と考えられる「日本車」への高い品質評価について報じた新聞記事は多々見受けられる。たとえば、「ドイツ人、実は日本車好き＝7 車種で首位独占」（『時事通信』2002 年 10 月 23 日付け）、「米誌評価でホンダが席卷 日本車が 8 部門で首位」（『共同通信』2003 年 3 月 11 日付け）

「日本車が10部門中8部門でトップ 米誌の信頼度テスト」(『時事』2004年03月10日付け)、そして「米で自動車信頼性評価、トヨタがトップ・ホンダ2位」(『読売新聞』2004年6月30日付け)など。

9)「コエデュケーション」とは、消費者を含むあらゆる行動主体があらゆる事業行動において相互に対等な関係に立って、相互に学びあう関係を創り上げることを意味する造語である。このようなコエデュケーショナルな事業行動の関係は、現実の市場環境では見受けられない。事業者側に業務上の「情報」,「知識」,そして「開発主導意識」が圧倒的に偏在し、逆に、顧客側に受動的ないしは従属的な意識が植え付けられており、それが常識化しているからである。このような経済環境の下では、分権的経済行動の形成は、明らかに望み得ない。IBM主導の「ソリューション事業」が新たな事業領域を切り開いたのと同様に、あるいはそれ以上に、コエデュケーション事業は、特に地域社会づくりの領域で大きな可能性を発揮するはずである。コエデュケーション型事業のマネジメント・システムについては、拙著「コエデュケーション・マネジメントの理論モデル——マネジリアル行動空間概念の論理的展開——」前掲論文を参照されたい。

10) 実際、田中角栄氏の「日本列島改造論」においても、その企画・構想の実質的な担い手は、当時の建設省官僚であったことが知られている。もっとも、かれらは中央官庁の官僚として当然に果たすべき、その施策の全国的な公平と公正に関わる営為を放棄し、有力政治家の客観性を欠く欲求行動に便乗し従属する存在でしかなかったといわねばならない。このような行政姿勢が「国家100年の大計」を編むの気概につながることはありえない。本論の主題との関連で、「角栄」後の国土建設のあるべき姿として、地方分権型のそれについて論じた書物、米田雅子『田中角栄と国土建設——「列島改造論」を越えて——』中央公論新社、2003年がある。

(しもじま ひでただ 地域マネジメント論専攻)

(2004年6月18日 受理)