

# 「組織」は金科玉条か

佐藤 克 廣

昨年末から年初にかけて、普段とは違い、テレビワイドショーを見る機会が多かった。気になったのは、ある問題を巡って、コメントータの中に「組織の人間としてはいかながなものか」とする主旨の発言を連発する人たちがいたことである。他の論点については発言に反論する他のコメントータでも、この「組織人」発言には表立って反論をしているところを見ることはなかった。

農林水産業・自営業などの個人営業が急速に減少していることは、総務省の労働力調査が明らかにしているところである。二〇一一年の年次経済財政報告（内閣府）では、労働力調査を参照しつつ、家族従業者を含む自営業者が日本では一九九〇年から二〇一〇年までの二〇年間に、一三九五万人から七一一万人に、また就業人口に対する割合が、二二・三%から一・四%とほぼ半減していることを指摘している。欧米諸国と比較して自営業者数比率が特に低いわけではないものの、急速な低下に直面していることが示されている。この傾向は、その後もさらに進んでいる。労働力調査（総務省）によると、二〇一七年七月～九月期平均で、家族従業者を含む自営業者数の就業者に対する割合は、一〇・六%となっている。現在の日本では、九割の就業者が生活の糧を得るために何らかの組織に属して就業していることになる。

このように現代社会が「組織化」されて来た最大の理由は、その方が様々な生産が効率

的効果的に行えるからである。例えば、自動車も一人の職人がコツコツと作れないわけではない。ただし、一人では優秀な職人であっても一年に一台作るのが限度かもしれない。百人の優秀な職人がそれぞれ一台ずつ作っても年間百台の自動車が生産されるに過ぎない。しかし、この百人が分業すれば、全体としてはさらに多くの自動車生産が可能になるかもしれないし、一台まるまる作ることができないが、ある部品なら作ることができる職人を周りに集めれば、さらに多くの自動車が生産できる可能性は高まる。そこで「組織」なのである。それらの職人たちを統合し、作業を分業化するとともに、分業化された作業を調整することによって、百人の優秀な職人一人ひとりの作業よりも年間生産量を増やせる可能性が開けるのである。作った自動車の販売は、職人ではなく販売を専門とする人を雇えばよい。経理も、それ専門の人を雇えばよい。組織が拡大することにより、全体としての生産効率は高まるのである。

さて、組織に属している以上、組織のトツブないし組織の「オキテ」に、無条件に従わなければならないのであろうか。すでに触れたように、組織は、何かの活動を個人や家族で行うよりも効率的効果的に行うための装置、別の言い方をすれば、個人では達成困難な活動を行えるようになる魔法である。つまり、組織には、何らかの目的達成が期待されている。達成する目的があつてこそ組織であり、

組織は手段に過ぎない。

「組織人」が、組織の上司や「オキテ」に従わなければならないのは、上司や「オキテ」の指示示すところか、組織目的の達成に有意義な時だけである。上司や「オキテ」の指示が組織目的の達成に關係ないと認識した場合は「組織人」の行動は、単純に上司や「オキテ」に従うことで良いとは言えない。むしろ、そうした指示が組織目的の実現にそぐわないことを具申することが正しい行動であると言える。組織全体の空気が、本来の目的実現からずれていると感じる場合には、むしろ積極的に組織外にその問題を指摘し、組織の軌道修正を図ることが、組織及び組織の影響を受ける周辺にとつて役に立つことと言える。

組織が役所の場合は、なおのこと上司の指示が本質的に住民や国民にとつて良いことなのかどうかを職員は気にしてはならない。中小規模の民間企業であれば、トツブなど上司の判断や指示に唯々諾々と従っているだけの社員で構成されていれば、倒産するかもしれないが、基本的に胡散霧消するわけにはいかない。「大きすぎて潰せない」大企業や文化的伝統を体現しているが故に存続が望ましい組織にも似たような側面がある。ところが、上司や「オキテ」に唯々諾々と従うことを美德とする「組織人」意識は、信仰と呼べるほどに世間を席卷しているように見える。それでは組織の新陳代謝は期待できないどころか、衰退の道をたどるしかなくなるであろう。それが役所や大企業であれば、住民や国民にとつて悲惨な結果しかもたらさない。

へさとう かつひろ・北海道大学教授／当研究所理事長