

ウェーバーの組織概念： 経済合理性を追求するための「あるべき組織像」

三浦 雅洋

目次

1. はじめに
2. 官僚制理論までの道のり
3. ウェーバーの官僚制理論
4. 組織の経済合理的な側面
5. 「あるべき組織像」としてのウェーバーの官僚制理論
6. まとめ

1. はじめに

いま私たちが組織の理論について学ぼうとするとき、数多の組織理論のなかでも、マックス・ウェーバーの官僚制理論から語られることが多い。その理由は、簡単に言ってしまうと、組織研究の歴史のなかでも、ウェーバーの官僚制理論が最古参として登場してきたからということとなるのだが、それでは、ウェーバーの官僚制理論とは、一体どのような理論で、現実の組織について私たちに何を教えてくれるのだろうか。こうした問題意識のもと、本稿では、ウェーバーの官僚制理論とは、「組織ができる限り効率的に目的を達成しようとする経済合理的な側面をもっている」ということ、そしてウェーバーが描いた組織像とは、1つの「組織のあるべき姿」を示しているということを明らかにしていく。

以下では、まずウェーバーの官僚制理論について、その登場の背景と主要内容を簡単に振り返る。次に、私たちが現実の組織を理解しようとするときに、

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）

ウェーバーの官僚制理論は、現実の組織について私たちに何を教えてくれるのかという問題を考える。第一に、現代の組織研究におけるウェーバー理論の位置づけを確認することによって、ウェーバーの官僚制理論が、組織の経済合理的側面を描いた組織理論であることを示す。第二に、ウェーバー理論が後の組織研究にどのような影響を与えたのかを考察することによって、ウェーバーの官僚制理論が、組織のあるべき姿を示したものであることを示す。そしてこれらの作業を通じて、私たちが現実の組織について理解しようとするときに、ウェーバーの官僚制理論が経済合理性を追求するための「あるべき組織像」を表していることを明らかにする。

2. 官僚制理論までの道のり

まずマックス・ウェーバーとは、どのような人物であったのか。そして官僚制理論を提唱するまで、ウェーバーはどのような道のりを歩んできたのか。この節では、ウェーバーが官僚制理論を提唱するまでの道のりについてみていこう¹⁾。

2.1. 歴史学者としての職歴

マックス・ウェーバーは、1864年、ドイツ・エルフルトで生まれた。父は政治家のマックス、母は上流階級出身のヘレーナであった。ウェーバーは幼い頃より歴史学を得意としており、ただ歴史書を読むだけではなく、自分で資料を集めて歴史論文を執筆したりしていた。その後、ウェーバーはハデルベルグ大学やベルリン大学において法学や経済史などを学び、1889年、25歳のときに、中世の商事会社に関する歴史論文で博士学位を取得する。歴史学者としての道を歩み始めたウェーバーは、まず東ドイツの農業労働者に関する実態調査に着手し、そのなかで調査研究の方法を学んでいった。また、同時に彼は農業史・農業経済・農業政策の専門家として認められ、1894年、30歳のときにフライブルグ大学の経済学正教授となる。その2年後にはドイツの名門ハイデルベルグ

大学に招聘された。

歴史学者として順風満帆に歩んでいたウェーバーであったが、34歳のときに突如として精神疾患を患ってしまう。人間関係や物事について合理的に捉えようとするウェーバーとあくまでも古き伝統にもとづいて捉えようとする父親との確執が原因であったとされている。この病の療養のためウェーバーは大学を休職し、サナトリウムなどで静養生活を送るが、心の病には旅がよいという進言を受け入れてヨーロッパ各国の周遊へと旅立っていった。

当時のヨーロッパ各国は、いち早く近代国家の構築を目指して、いずれも大規模産業化を推し進め、工業力を競い合っていた。具体的に言えば、軍事力の強化や大都市の建設といった目的から、各国は鉄の生産に注力し、鉄生産に欠かせないエネルギーである石炭の採掘事業と採掘された石炭を円滑に輸送する鉄道事業を大規模に営んでいた。鉄の生産量が拡大することによって、各国はよりいっそう鉄道網を整備したり、より多くの造船に着手したりすることができたので、そうした設備投資がよりいっそう外国からの天然資源の輸送や生活必需品の貿易を容易にすることにつながって、各国は軍事的にも経済的にも独立した近代国家へと発展していった。ウェーバーが旅した19世紀末のヨーロッパ各国では、既にこうした産業構造が確立されており、イギリスやドイツなど一部の国は、電気や化学など、さらに進んだ科学技術の応用へと向かっているところであった。

2.2. ヨーロッパ遊学から学んだ知見

19世紀においてヨーロッパ各国は産業の大規模化を促進し、工業力を競い合っていたが、その進展には大きな差があった。ロンド&ニールの世界経済史研究によれば、イギリス、ベルギー、フランス、ドイツといった国々が産業の大規模化による工業力の向上に意欲的だったのに対して、同じヨーロッパ諸国でも、イタリア、スペイン、オーストリア、ハンガリー、帝政ロシアといった国々はそれほど意欲的ではなかったとされている (Rondo and Neal, 2002)。その物的証拠として、ロンド&ニールは、当時の一人あたりの石炭消費量に着

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）
目して、前者の国々における一人あたりの石炭消費量が後者のそれを大きく上回っていたことを示している（Rondo and Neal, 2002）。

このような産業発展の差異について、ウェーバーがどこまで正確に把握していたのかについては分からないが、ヨーロッパ周遊の旅先で、彼は身近なところからこうした違いを感じ取っていた。ウェーバーは、単純にイタリアの労働者とドイツの労働者とで就労意識に違いがあることを指摘しただけではなく、そうした就労意識の違いが両国の労働者の宗教的倫理に由来するものではないかと疑っていた。すなわち、主としてカトリック教徒であるイタリアの労働者は就労についての明確な宗教的倫理をもちあわせていないのに対して、主としてプロテスタントであるドイツの労働者は就労について明確な宗教的倫理をもっているのではないかと考えていた。こうした違いについて、ウェーバーは次のように書き残している（Weber, 1904a）。

『カトリック信徒はもの静かで、営利への衝動が少ないために、危険と刺激に充ちていても、場合によっては名誉と財産を獲得しうる、というような生涯よりは、たとい所得はずっと僅少でも、できるかぎり安定した生活のほうを大切にす。諺に、うまいものを食わないなら寝て暮らせというざれ言葉がある。そうした場合プロテスタントは進んでうまいものを食おうとするのに、カトリック信徒は寝て暮らそうとするのだ』²⁾

こうした宗教的倫理の違いが人々の行動様式を変え、人々の異なる行動様式が、ヨーロッパ各国の産業発展の差異につながっているのではないかという問題を念頭に、ウェーバーは、特にプロテスタントの宗教的倫理がどのようにして資本主義の土台を形づくり、さらに産業発展をもたらしたのか、そのプロセスの解明に取り組んでいくことになった。

さて、プロテスタントの宗教的倫理とは、現世における人間の努力を肯定するものである。長らく中世ヨーロッパにおいては、仕事に打ち込んで金儲けに精を出すことは、卑しい行為であるとされてきた。安価に作ったものを高値で

売りさばく行為は、他者を欺くことに他ならないとされてきたからである。こうした中世ヨーロッパの禁忌に対して、ローマ・カトリックから分派したプロテスタントは、現世における各自の仕事（天職）を全うすることこそ来世の幸につながるという宗教的倫理を説いて対抗する。特にプロテスタントの一派であるカルバニズムは、禁欲的に自らの仕事（天職）に打ち込むことは、現世に生きる人間がなすべき尊い行為であるとした。

こうしたカルバニズムの禁欲的就労こそ資本主義の精神の土台となった、とウェーバーは説明した。つまり、禁欲的に自らの仕事に打ち込むことは、結果として、余剰資金を蓄積することになる。そして、よりいっそう仕事に打ち込むために、余剰資金を生産性の向上に振り向ければ、さらに大きな余剰資金の獲得につながる。禁欲的な就労から余剰資金の獲得へ、そして更なる就労とより大きな余剰資金の獲得へとといった循環が繰り返されていくとすれば、より大きな余剰資金を獲得することそのものが就労の目的として意識されるようになったとしても、そこに人々が疑念をもつようなことはない。稼いだ金は、卑しい行為の結果ではなく、禁欲的な努力の結果なのだから、より大きな金を稼ぐことを目指すことは積極的に賞賛されるべきことである。このようにしてウェーバーは、プロテスタントの宗教的倫理が、資本主義の精神へと結実していったと説明した。

2.3. 「歴史科学」という研究方法

ウェーバーが発表した『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』は、その結論において斬新であったが、また同時に研究方法においてもユニークであった。既に述べたように、ウェーバーは歴史学者として研究の道を歩み始めたわけだが、歴史研究のオーソドックスな研究方法は、人間の社会においてどのような事実があったのかを正確に積み重ねるという方法である。これに対して、ウェーバーの方法は、ただ単に事実を積み重ねるだけではなく、どのようにして1つの事実が次の事実につながり、どのようにして歴史が織りなされたのかを紐解いてみせるという方法であった（Weber, 1904b）。

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）

歴史の論理を紐解いてみせるウェーバーの方法は、後に「歴史科学」と呼ばれるようになるが、この方法で歴史を説明するためには、ある事実を抽象的に捉える「理念型」という考え方が必要とされた（Weber, 1904b）。例えば、ウェーバーが『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で用いた「宗教的倫理」、「禁欲的就労」、「余剰資金」、「資本主義の精神」といった用語が理念型であり、これらの理念型を組み合わせることで、個々の事実の意味を解釈したり幾つもの事実を関係づけたりすることが可能となった。この「理念型」という考え方が、精緻かつ現実的であればあるほど、私たちは目の前で展開されている人間行動の意味や社会変化の意味をよりよく理解できることになる。

こうした点で、ウェーバーは、精緻で現実的な理念型を作り出すことにも精力を傾けていった。そうした成果の1つが、主著『経済と社会』のなかで展開されている「支配の類型」と呼ばれるものである（Weber, 1947）。ある人間が他の人間を意のままに行動させるとき、そこには支配・被支配の関係が成り立っているといえるが、こうした支配関係について、ウェーバーは支配の正当性という観点から、「伝統的支配」、「カリスマ的支配」、そして「合法的支配」とに分類してみせた³⁾。伝統的支配とは、子が親の言いつけを守るといったことに示されるように、首長に対して家臣が忠誠心をもつことによって成り立つ支配である。カリスマ的支配とは、信者がその宗教の預言者の教えを実践するといったことに示されるように、（特に非日常的な事柄について）超人的な能力をもつと認められる者に対して信奉者が信仰することによって成り立つ支配である。そして合法的支配とは、労働者が会社の規則に従って就業するといったことに示されるように、人間が作り出した制度や規則に対して、それらに従って行動することが合理的である（理にかなっている）と判断することによって成り立つ支配である。

3. ウェーバーの官僚制理論

合法的支配という支配類型に基づいて、ウェーバーは、大規模な工場を動か

している組織の特徴を列挙して、それらの特徴をもつ組織を「官僚制」と定義した (Weber, 1947)。この節では、ウェーバーの官僚制理論を紹介するとともに、官僚制とは一体どのような組織なのかを説明する。

ウェーバーは、その主著『経済と社会』において、官僚制とは、次のような特徴を有していると列挙している⁴⁾。

- ・規則：官僚制には、規則によって、一般的に系統づけられた明確な権限の原則が存在する。すなわち、組織の目的達成のため必要な規則的活動が、職務上の義務として明確に分配され、またこの義務を履行するのに必要な命令権限も明確に分配されている。
- ・官職階層制：官僚制には、上級官庁による下級官庁の監督をともないながら、官庁相互の関係が明確に系統づけられた上下関係の体系が存在する。
- ・文書にもとづく職務執行：官僚制における職務は、文書（原本あるいは草案）にもとづいて執行される。
- ・専門的訓練：官僚の職務執行は、職務に関する専門的訓練が前提とされる。
- ・職務の専任制：官僚の職務は他の職務と兼任できないため、その職務執行には、官僚の全労働力が要求される。
- ・技術論の修得：官僚の職務は規則にもとづいて執行されるので、こうした規則に関する技術論（法律学や行政学など）の習得が前提とされる。

ウェーバーが列挙した特徴から、官僚制とはどのような組織なのかを推察することもできなくはないが、森嶋 (1994) は、ウェーバーの描いた官僚制という組織像について分かりやすく解説しているので、以下では森嶋の解説をみて

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦みょう⁵⁾。

一般的な作業従事者が企業に雇用されて働くとき、基本的には、彼らの仕事は雇い主によって直接的に指示され、また彼らの仕事ぶりも雇い主によって直接評価される。しかし、雇い主が作業従事者を直接管理できるのは、企業の操業規模が小さいときに限られる。企業が大工場を建設して大量生産を始めるようになれば、より多くの作業従事者が必要とされ、雇い主に代わって作業従事者の仕事を管理する人（官僚）や、管理する人を補助する事務部（官僚制組織）が必要となる。

大規模な工場では、生産活動は一連の工程に分割され、工程ごとに機械が配置されるので、作業従事者の仕事は、機械の操作や部分的な加工作業など、各工程で厳密に定められた仕事に限定される。その一方で、個々の作業従事者の仕事を工場全体の生産に結びつけるため、官僚は組織的に定められた手続き（規則）や組織的に蓄積されたマニュアル（文書）によって個々の作業従事者の仕事を管理することになる。より現実的に言えば、官僚は、官僚制組織の上層部で定められた生産計画に照らし合わせて、個々の作業従事者の仕事を調整するといったことになる。

作業従事者の仕事が生産量や就業時間で量的に測れるのに対して、官僚本来の仕事は生産活動の円滑な進展に貢献することなので、官僚自身の仕事やその成果は、簡単に量的測定できるものではない。そのため官僚の仕事は、作業従事者とは異なる方法で評価されることになる。その評価方法とは、官僚制組織を何段階かに位分けして、その位に応じて官僚の仕事の評価し、仕事の対価を支払うというものである（官職階層制）。また、官僚制組織は定期的に官僚の位を引き上げることによって、官僚を組織に長くとどめるように仕向け、また官僚も長く組織にとどまることによって、仕事に要する知識と経験を積み重ねていくことができる（職務の専任制・専門的訓練）。

このように官僚は、作業従事者と同じく大企業に雇われながらも、作業従事者とは全く異なる形で仕事に従事し、全く異なる方式で評価されることになる。官僚は、官僚制組織に組み込まれて、作業従事者の仕事を管理する仕事を

任され、官僚制組織の階層に応じて評価され、生涯を通じて官僚制組織の階層を駆け上がるように動機づけられる。官僚制組織の階層を駆け上がり上層部の一員ともなれば、その官僚は官僚制組織を動かして、自らの能力と経験で大企業を経営できるようにもなる。そのために官僚は、組織の規則を運用する素養を身につける（技術論の修得）ことで官僚制組織の一員とならなければならない、また職務執行に必要な知識と経験を積み重ねることで組織内での厳しい選抜に生き残っていかなければならない。

4. 組織の経済合理的な側面

ウェーバーは、規則や官職階層制、職務の専任制や専門的訓練といった特徴を列挙することによって大規模な工場を動かしているような組織を「官僚制」と定義し、官僚制理論を唱えた。では、ウェーバーの官僚制理論とは、現実の組織について私たちに何を教えてくれるのだろうか。この節では、現代の組織研究におけるウェーバーの官僚制理論の位置づけを確認することによって、現実の組織を理解する上で、官僚制理論がどのような意味を持っているのかを考えてみよう。

4.1. 「閉ざされた合理的システム」としての官僚制

現代の組織研究といっても、その1つ1つを取り上げてウェーバーの官僚制理論がどのように位置づけられているのかを再検討することは難しいので、ここでは便宜的に、組織研究の鳥瞰的研究のなかで、ウェーバーの官僚制理論がどのように位置づけられているのかをみてみよう⁶⁾。ここで取り上げるのは、スコット (1981)、モーガン (1996)、ピュー&ヒクソン (1999) による組織研究の鳥瞰的研究で、以下に示すように、彼らはそれぞれ、ウェーバーの官僚制理論を位置づけている。

まずスコットは、過去100年あまりにわたる組織研究の蓄積をふりかえって、それぞれの組織研究がどのような組織像を想定してきたのかを問題として、組

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）

組織研究においては、「合理的なシステム（Rational System）」、「自成的なシステム（Natural System）」、そして「オープン・システム（Open System）」としての組織像が想定されてきたと結論づけている（Scott, 1981）。このなかで、スコットは、ウェーバーの官僚制理論が「閉ざされた合理的システム（Closed-Rational System）」という組織像を想定していると位置づけている。この「閉ざされた合理的システム」とは、ある特定の状況下において組織の目的が明確に定められており、組織はその目的をできるだけ効率的に達成しようとするシステムであるという組織像である。例えば、鉄を大量生産する製鉄工場といった一例で考えれば、この製鉄工場は既に鉄への大きな需要があるなかで操業しており、この製鉄工場の目的は鉄を大量生産することと明確に限定されている（つまり、他の組織目的を想定しないという意味で閉ざされている）。したがって、その工場の組織はできるだけ効率的に鉄を生産することだけを追求して設計されるシステム（合理的システム）になっていると考える。

4.2. 「機械としての組織」としての官僚制

モーガンも、スコットと同様に、それぞれの組織研究がどのような組織像を想定してきたのかという問題意識のもとに、それぞれの組織研究においては、「機械としての組織（Organization as Machine）」、「生物としての組織（Organization as Organism）」、「頭脳としての組織（Organization as Brain）」、「文化としての組織（Organization as Culture）」などの組織像が想定されてきたと主張している（Morgan, 1996）。このなかで、モーガンは、ウェーバーの官僚制理論が「機械としての組織」を想定していると説明している。ここでいう「機械としての組織」とは、組織とはあくまでも経営者が定めた目的を達成するための機械や道具であり、組織を構成する人間は機械の一部品のごとく働くものであるという組織像である。この組織像においては、やはり組織の目的は明確に定められており、組織がなすべき仕事量も特定されている。したがって、この仕事量を最も効率的に処理できるように分業体制が設計され、この分業体制によって分割された仕事が人間に割り当てられ、人間は割り当てられた

仕事をただ黙々と処理することになると考える。

4.3. 「組織構造の法則性」を解明しようとする官僚制理論

スコットやモーガンはウェーバーのいう官僚制を「目的を達成するための合理的なツールやマシーン」として位置づけているが、彼らとは少し異なる趣で、ピュー&ヒクソンは、ウェーバーのいう官僚制を「組織構造の法則性を解明しようとする組織研究」として位置づけている (Pugh & Hickson, 1999)。

ピュー&ヒクソンは、現代の組織理論がどのように形づくられてきたのかを基本的な問題意識として、どのような論者が何を論じ、その理論がその後の組織研究にどのような影響を与えたのかを丁寧に整理している。彼らは、現代の組織理論を形づくってきた論者が、主に組織の構造、組織に対する環境からの影響、組織の管理と機能遂行、組織における意思決定、組織を構成する人間などの問題に取り組んできたと説明している。このなかで、ピュー&ヒクソンは、ウェーバーの官僚制理論を「組織構造の法則性 (特に組織における権威構造)」を解明しようとする研究として位置づけている。組織構造の法則性を解明しようとする研究とは、組織が結成され、目的達成にむけて組織の内部構造が形づくられるときに、形づくられる組織の内部構造になんらかの一貫性や法則性があるかどうかを解明しようとする研究である。

こうした位置づけのもと、ピュー&ヒクソンは、組織の合理性こそウェーバーの官僚制理論の根幹をなすものであり、組織の合理性を「組織における個々の行為の帰趨を計算する能力」として、またウェーバーがあげた「規則」や「官職階層制」、「職務の専任制」や「文書にもとづく職務執行」などを合理性発揮の手段として説明している。すなわち、官僚制を特徴づけている権威の階層的秩序と規則のシステム、(特殊な責任領域を与えられた) エキスパートの雇用と (過去の行動を記録した) ファイルの使用によって、組織はその内部で展開される個々の行為が最終的にどのような結果をもたらすのかを予測できるようになるというわけである。

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）

4.4. 経済合理性を追求する組織像

スコット、モーガン、ピュー&ヒクソンはそれぞれ、ウェーバーの官僚制理論を異なる表現で説明しているが、これらの三者が共通して指摘しているのは次のような前提である。組織の目的が明確に特定されていること。組織とは目的達成のために存在していること。そして、目的達成をめざして組織内部の階層や指示・命令系統、職務や専門性などすべてが設計されていること。これらの点から考えると、ウェーバーが描き出した官僚制とは、現代の組織研究においては、できるかぎり効率的に目的を達成しようとする主体、すなわち「経済合理性を追求する組織像」として位置づけられているといえる。

では「経済合理性を追求する組織像」とは、どのような組織像なのだろうか。そもそも組織が必要とされるのは、個人では達成できないような目的を組織の力を借りて達成しようとするときである。つまり、組織とは特定の目的を達成するために結成されるものなので、組織の内部的特徴が、その目的を経済合理的に達成しようとする側面を色濃く反映するのはごく自然なことである。ウェーバーが官僚制の特徴として描き出した「規則」も、「官職階層制」も、「文書にもとづく職務執行」も、「専門的訓練」も、今日の私たちが現実の組織を理解しようとするときには、あらためて意識するまでもない「ごく当たり前」の特徴だといえる。

したがって、ウェーバーの官僚制理論とは、経済合理性を追求する組織の側面を描き出した組織理論であることがわかる。そして同時に、それは、できるかぎり効率的に目的を達成しようとする組織の最も基本的な特性を言い表したものとなっている。今日、私たちは自分たちの目の前にある現実の組織を理解しようとするときに、知らず知らずのうちに、ウェーバーが描き出した経済合理性を追求する組織像を想定していると言っても過言ではない。

5. 「あるべき組織像」としてのウェーバーの官僚制理論

以上のように、ウェーバーの官僚制理論は、組織の最も基本的な特性を「経

「経済合理性を追求する組織像」として描き出し、私たちに現実の組織の最も基本的な特性を教えてくれる。それでは、ウェーバーの官僚制理論さえ理解しておけば、私たちは自分たちの目の前にある現実の組織を理解できるのかと問われれば、簡単にうなずくことはできない。なぜならば、ウェーバー理論は組織の基本的特性を理解するには役立つけれども、現実の組織をあますところなく描き出しているわけではないからである。もう少し説明を加えると、ウェーバーが描いた経済合理性を追求する組織とは、あくまでも経済合理性を追求するための「あるべき姿」を表した組織像にすぎず、「あるべき姿」は、私たちの目の前に存在する「現実の組織」そのものではないからである。

実際、経済合理性を追求する組織像については、ウェーバー理論以降に展開された官僚制研究において、「あるべき姿」と「現実の組織」とのギャップが次々と指摘されることになった。そこでこの節では、ウェーバーの官僚制理論で描かれた組織像が、あくまでも経済合理性を追求するための「あるべき姿」を表した組織像であることを理解するために、経済合理性を追求する組織像をめぐって、「あるべき姿」と「現実の組織」とのギャップを指摘した代表的な官僚制研究をみていこう。ここでみていくのは、マートン (1949)、ゲールドナー (1955)、クロジェ (1964) の研究である⁷⁾。

5.1. 理想と現実のギャップ1：官僚制の逆機能

「官僚制」という言葉を耳にしたときに、ウェーバーが描き出した組織像とは正反対に、私たちのなかには「あまり良くないもの」とか、「実は効率的ではないもの」といったイメージをもつ人も少なくないだろう。これらのイメージは、実はウェーバー理論の後に、官僚制組織における意図せざる結果という、あるべき姿と現実の組織とのギャップが次々と指摘された組織研究に端を発している。そうした組織研究のなかでも、先陣を切ったのが、アメリカの社会学者マートンによる「官僚制の逆機能論」であった (Merton, 1949)。

マートンは、システム論の立場から論理的に積み上げることによって、官僚制には、効率的な目的達成を追求する正の側面とならんで、効率的な目的達成

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）を妨げようとする負の側面が内在されていると指摘した。マートンは、「一定のシステムの適応あるいは調整を増す結果」のことを「機能」と呼び、「一定のシステムの適応あるいは調整を減じる結果」のことを「逆機能」と呼んだ。例えば、ある組織が目的達成のために個々の組織成員の仕事ぶりを規則で管理・調整し、その結果として無事に目的を達成できたときに、その規則は「機能した」ととらえる。一方で、個々の組織成員の仕事ぶりを規則で管理・調整したことで、反発や無気力を生み出し、結果として目的を達成できなかったときに、その規則は「機能しなかった（逆機能した）」ととらえる。

こうした「機能-逆機能」という図式で考え、マートンは、官僚制に内在されている逆機能の一例として、「同調過剰」と「目標の置換」という組織成員の行動を指摘している。可能なかぎり効率的に目的を達成しようとする官僚制においては、組織全体の目的（上位の目的）が、それを達成するための目的（下位の目的）に細分化され、下位の目的を達成するために組織成員には専門的訓練が施され、その仕事ぶりは規則が運用される。こうした専門的訓練や規則がうまく噛み合って、組織全体の目的が達成されるとき、官僚制はうまく機能していることになる。ところが、こうした状態がつづいていくうちに、組織が果たすべき目的（上位の目的）が少しずつ変化してくると、当然、下位の目的も変わってしかるべしとなるのだが、官僚制は目的の変化に円滑に順応するわけではない。長年にわたって専門的訓練を施され、規則を遵守してきた組織成員にとっては、専門的知識を活かして仕事をすることや規則を遵守しつづけることそのものが重要であり（同調過剰）、目的そのものを挿げ替えてしまうこと（目標の置換）さえ平気でおこなうようになる。マートンは、このような官僚制が引き起こす現象を「官僚制の逆機能」と呼んだ。

こうしたマートンの指摘は、官僚制というものが、可能なかぎり効率的に目的を達成するために構築されるものの、同時に目的の達成を阻害しうる可能性もあることを示し、「あるべき姿」と「現実の組織」とのあいだにはギャップがあることを浮き彫りにすることになった。

5.2. 理想と現実のギャップ2：官僚制における規則の増大

マートンの議論から着想を得て、グールドナーは、現実の組織において官僚制の逆機能がどのように現れるのかを記述し、そのうえで現実の組織には3つのタイプの官僚制があてはまることを指摘している (Gouldner, 1955)。グールドナーは、アメリカの石膏鉱山事務所の組織を観察し、業績回復のため規則を強化した結果として、ストライキを招き、逆に生産性を落としてしまったプロセスを描き出している

グールドナーが観察した石膏鉱山事務所の組織には、もともと所定の官僚階層があり、明確な権限関係があり、しっかりとした就業規則もあった。ところが、日常業務においては、これらの就業規則が守られ、権限関係が行使されることは少なく、規則が守られて権限関係が行使されるのは、本社からの査察があるときに限られていた。こうした日常的な態度や行動が、なかなか生産性が向上しない一因であった。

そこで業績回復をもくろむ本社は、石膏鉱山事務所に新しい所長を送り込む。この新しい所長は、石膏鉱山事務所の甘やかされた日常業務を目の当たりにして、生産性向上のために規則の強化や権限の明確化などを推し進めていく。具体的には、これまで守られてこなかった規則の遵守が徹底されたり、守られなかった場合の懲罰規定が設けられたりした。また、占株の従業員が降格・解雇されたり、新しい人事課長が任命されたりした。

これらの管理強化策は、もともとは生産性向上のために導入されたものであったが、実際には従業員のモチベーションを引き下げ、会社に対する反発を強めることになった。こうした状況に対して、新しい所長は、それまで以上に規則を厳格化し、監督を強化することで対応したが、この対応がますますモチベーションを引き下げ、激しい反発を招くことになった。こうして組織における管理側と従業員側との緊張感が極度に高まり、遂にストライキが勃発して、組織活動が止まってしまった。

グールドナーは、当初の甘やかし管理から管理強化へ、そして管理強化からストライキへいたるプロセスを観察して、現実の組織には3つのタイプの官僚

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）
制があてはまると指摘している。まず当初の甘やかし管理は、表面的には本社によって官僚制が導入されているが実質的には徹底されていない管理という意味で、「模擬的な官僚制」と分類される。次に強化された管理は、専門的な管理ノウハウに基づいて実質的にも徹底された管理という意味で、「代表的な官僚制」分類される。そして組織における緊張感が高まりストライキにいたる管理は、規則を守らせるための懲罰的規則が増大した管理という意味で、「懲罰的な官僚制」と分類される。

グールドナーが指摘した3つのタイプの官僚制は、あくまで1つの分類方法に過ぎない。しかし、この3つのタイプは、一方でウェーバーのいう官僚制が代表的官僚制として位置づけられること、他方で現実の組織における官僚制には、模擬的なものも懲罰的なものも含まれることを明確に示している。結果として、グールドナーも「あるべき姿」と「現実の組織」とのあいだにギャップを指摘している。

5.3. 理想と現実のギャップ3：誤りから学習しても行動を修正できない組織

グールドナーが描き出したプロセスから、現実の官僚制組織においては、人間はただ言われるがまま規則に基づいて行動するような存在ではなく、人間は自ら欲し、思考し、行動する存在であることがわかる。クロジェは、こうした人間像を想定したうえで、現実の組織がどのように官僚制の度合いを強めていくのかを説明し、その帰結として、官僚制組織とは、つまるところ「誤りから学習しても自らの行動を修正できない組織」であると指摘している（Crozier, 1964）。

クロジェは、フランスにおける公共機関の事務組織と独占企業体の組織を観察し、これらの組織がなぜ官僚制の度合いを強めていくのかを説明している。まずクロジェが前提とするのが、「限定された合理性しかもないものの、限られた認知能力のなかで合理的に行動する人間」というサイモンによって定式化された人間像である（Simon, 1997）。また、こうした人間像を想定して、クロジェは自身がおこなった事例の観察結果から、官僚制組織における個人（も

しくは集団)は自身の自由裁量をできる限り拡大するように努め、他者(もしくは他の集団)からの干渉をできる限り回避しようと努めると述べている。

このように現実の官僚制組織が、自由裁量の拡大を求めて行動する個人や集団から構成されていると考えると、現実の官僚制組織における規則の意味合いは、ウェーバーの官僚制理論で想定されている規則の意味合いとは大きく異なってくる。すなわち、現実の官僚制組織における規則とは、目的を効率的に達成するための知識や手続きといった意味合いだけではなく、個人(もしくは集団)同士が、互いの自由裁量を拡大しようとせめぎ合うなかで、互いの裁量がおよぶ範囲を明確に棲み分けようとする線引きの意味合いを帯びてくる。例えば、管理者による個人的な干渉を制約するような規則を、組織との間で合意的に制定できれば、その規則によって個人(もしくは集団)の行動は規定されるものの、その規則の適用範囲内においては、逆に規則を盾にして管理者による干渉から逃れ、個人(もしくは集団)は自分たちの仕事のやり方を守り抜くといったことができるようになる。

クロジェは、こうした官僚制化をめぐる政治的やりとりや権力闘争の根底にフランスの文化的背景があると断りながらも、現実の組織がどのように官僚制の度合いを強めていくのかを説明している。まず官僚制組織における規則とは、管理者による干渉を回避するため、できるだけ個人的な思惑を排除した非人格的な規則となる。また、規則が適用される現場に近いところでは、個人的な思惑が反映されやすいため、規則の制定に関するような意思決定は組織の上層部で集中的におこなわれる。

組織の上層部で規則が制定されると、官僚制組織を構成する各階層の集団(特に階層組織の上下にあたる集団)は、互いの干渉を嫌って、同じ組織にありながらも半ば分断された状態となる。こうして各集団に属する個人は、組織全体というよりは、各集団の目的に同調することが求められる⁸⁾。

このように分断された組織が、既存の官僚制機構ではなかなか解決できないような問題状況に直面すると、問題解決のファーストステップとして、組織がトップを中心に一丸となって問題を解決するというよりは、むしろ官僚制組織

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）を構成する各集団が自らの裁量を失わないようにパワーゲームが展開されてしまう。こうしたパワーゲームの果てに、新たな規則が制定されるので、官僚制組織はますます強化されていく。クロジェは、こうしたサイクルを「官僚制化現象の悪循環」と呼ぶ⁹⁾。

このようにクロジェは、それぞれが自由裁量を高めようと合理的に行動する個人や集団という視点から、事例として観察した2つの官僚制組織が、その官僚制の度合いをますます強めて硬直化し、環境の変化に対応できなくなっていく様子を描き出した。ウェーバーの官僚制理論でいえば、官僚制組織における規則とは、そもそも組織が効率的に問題を解決するために制定されるものである。このため、ある規則が組織の問題解決に役立たないとわかれば、その規則は破棄され、新しい規則が制定されるべきとなる。しかし、クロジェの説明によれば、現実の官僚制組織において、規則の制定とはそのような簡単なものではない。現実の官僚制組織における規則は、官僚制組織を構成する各集団間の微妙なパワーバランスの上に成り立っているので、時には、既存の規則に疑問を唱えることさえも難しくなる。こうした意味で、クロジェは、官僚制の度合いを強めた組織とは、「誤りから学習しても自らの行動を修正できない組織」であると結論づけている。このようにクロジェの描き出した官僚制化の現象も、やはり「あるべき姿」と「現実の組織」とのあいだに大きなギャップがあることを指摘している。

5.4. 「あるべき姿」と「現実の組織」とのギャップ

以上、ウェーバーの官僚制理論をめぐる展開されてきた代表的な官僚制研究を簡単にみてきたが、そこに共通しているのは、いずれも「あるべき姿」と「現実の組織」とのギャップが指摘されているということである。マートンはシステム論の観点から官僚制の逆機能という現象を、グールドナーは事例観察から規則の増大が組織活動を息詰まらせてしまうプロセスを、そしてクロジェは人間の合理的行動が官僚制組織の硬直性を生み出すメカニズムを指摘したが、それぞれの指摘から、ウェーバーの官僚制理論で想定されている組織像が、

現実の官僚制組織そのものではないことは明らかである。こうした意味で、ウェーバーが官僚制理論のなかで描き出した経済合理性を追求する組織とは、あくまでも経済合理性を追求するための「あるべき姿」を表した組織像にすぎず、「あるべき姿」は、私たちの目の前に存在する「現実の組織」そのものではないことがわかる。

ただ、こうした官僚制組織をめぐる研究の歴史的展開をみてくると、ウェーバーの官僚制理論は、その登場以来ずっと組織研究のベンチマークであり続けたこともわかる。あるべき組織像の研究は、現実の組織を対象とした実証研究に比べると、形式的で、無味乾燥で、時に規範的なものである。このため、今日においては、もはやあるべき組織像から改めて学ぶことはないと軽視されても不思議ではない。しかし、あるべき組織像という水準点がなければ、現実の組織を対象とした実証研究も成立しないわけで、そうした意味で私たちが暗黙的に想定している「あるべき姿」を再度明確に意識して、私たちの目の前に存在する「現実の組織」と照らし合わせることが重要である。

6. まとめ

本稿では、ウェーバーの官僚制理論とは、一体どのような理論で、現実の組織について私たちに何を教えてくれるのだろうかという問題意識のもと、ウェーバーの官僚制理論が、経済合理性を追求するための「あるべき組織像」を描き出してきたことを明らかにしてきた。19世紀終わり、大量生産体制の確立に突き進むヨーロッパ各国を支えてきた大規模工場を観察して、ウェーバーは、大規模工場を動かしている組織の特徴を列挙して、それらの特徴をもつ組織を「官僚制」と定義した。官僚制組織には、雇い主に代わって作業従事者の仕事を専門的に管理する官僚、管理する人を補助する事務組織がまず必要となる。官僚は組織的に定められた規則や組織的に蓄積された文書によって個々の作業従事者の仕事を管理していくが、それにとどまらず個々の作業従事者の職務を定め、専門的訓練を施し、技術を修得させることによって、組織としての

[論文] ウェーバーの組織概念：経済合理性を追求するための「あるべき組織像」（三浦）

目的をできるだけ効率的に達成しようとする。

ウェーバーの官僚制理論において描き出された組織は、現代の組織研究においては、できるかぎり効率的に目的を達成しようとする主体、すなわち「経済合理性を追求する組織像」として位置づけられている。しかし、ウェーバーの官僚制理論以降に展開された官僚制組織に関する研究では、ウェーバーが描いた官僚制組織と現実の官僚制組織とのあいだには大きなギャップがあることが次々と指摘されてきた。これらの点をまとめると、ウェーバーが描いた官僚制組織とは、できるかぎり効率的に目的を達成しようとする組織の経済合理性に焦点をあてた組織の「あるべき姿」、すなわち経済合理性を追求するための「あるべき組織像」であるといえる。

注

- 1) ウェーバーの生い立ちや経歴に関する記述は、Weber, Marianne (1926) (同邦訳書, 1987年) に基づいている。本書はウェーバーの妻であったマリアンネがウェーバーの生涯を紹介した伝記である。また、ウェーバーの生い立ちや経歴については、1993年にNHKの人間大学シリーズで放映された森嶋通夫『思想としての近代経済学』のなかでの講義ならびに森嶋通夫 (1994) のウェーバーに関する記述も参考としている。
- 2) Weber, Max. (1904a) (大塚久雄訳, 邦訳書, p.27)
- 3) Weber, Max. (1947) (濱嶋朗訳, 邦訳書, pp.21-92)
- 4) Weber, Max. (1947) 前掲書 (同邦訳書, pp.221-225)
- 5) 森嶋通夫 (1994), pp.140-143.
- 6) ここでいう組織研究の鳥瞰的研究とは、どのような論者が、どのような組織研究をおこない、その結果として、なにを解明してきたのかを、鳥瞰的視点から再検討した研究を意味している。本稿で取り上げているスコット (1981)、モーガン (1996)、ビュー&ヒクソン (1999) はいずれも高水準な組織研究のレビューである。
- 7) 本稿で取り上げている官僚制研究の選定については、山倉 (1989) を参考とした。山倉 (1989) は、ウェーバーの官僚制理論以降の官僚制研究の展開を丁寧に紹介している。
- 8) クロジエが観察した組織内部における特定集団への同調とは、マートン (1949) が展開している過剰同調にはかならない。
- 9) Crozier (1964) pp.193-194.

参考文献

- [01] Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. University of Chicago Press.
- [02] Gouldner, A. W. (1955) *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Routledge & Kegan Paul. (岡本秀昭, 塩原勉訳『産業における官僚制』ダイヤモンド社, 1963年)
- [03] Meron, R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure*. Free Press. (森東吾, 森好夫, 金沢実, 中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)
- [04] Morgan, G. (1996) *Images of Organizations, 2nd edition*. Sage Publishing.
- [05] 森嶋通夫 (1994) 『思想としての近代経済学』岩波新書.
- [06] Pugh, D. S. and D. J. Hickson. (1999) *Great Writers on Organizations, the 2nd omnibus edition*. Ashgate Publishing. (北野利信訳『現代組織学説の偉人たち』東洋経済新報社, 2003年)
- [07] Rondo, C. and L. Neal. (2002) *A Concise Economic History of the World: From Paleolithic Times to the Present*. Oxford University Press. (速水融訳『概説・世界経済史 I』東洋経済新報社, 2013年)
- [08] Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior, 4th edition*. Free Press. (二村敏子, 桑田耕太郎, 高尾義明, 西脇暢子, 高柳美香訳『経営行動』ダイヤモンド社, 2009年)
- [09] Scott, W. R. (1981) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice-Hall International, Inc.
- [10] Weber, Marianne. (1926) *Max Weber. Ein Lebensbild*. J. C. B. Mohr, Tübingen. (大久保和郎訳『マックス・ウェーバー』みすず書房, 1987年)
- [11] Weber, Max. (1904a) *Die Protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*. J. C. B. Mohr, Tübingen. (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫, 1989年)
- [12] Weber, Max. (1904b) "Die „Objektivität“ Sozialwissenschaftlicher und Sozialpolitischer Erkenntnis" Arcjiv für *Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Bd. 19. J. C. B. Mohr, Tübingen, S.22-87. (富永祐治・立野保男訳, 折原浩補訳, 『社会科学と社会政策に関わる認識の「客観性」』岩波文庫, 1998年)
- [13] Weber, Max. (1947) "Typen der Herrschaft, Erster Teil, Kap. III u. Dritter Teil, Kap. I-VI" Arcjiv für *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Sozialökonomik, III*. Abteilung, J. C. B. Mohr, Tübingen. (濱嶋朗訳『権力と支配』講談社学術文庫, 1980年)
- [14] 山倉 (1989) 「官僚制論の系譜」, 土屋守章, 二村敏子編『現代経営学説の系譜』有斐閣の第2章として所収.