

# 経営革新の実施における二重性の管理\*

—— TQM（総合的経営品質管理）を中心として——

渡 辺 伊津子

Organizations in our times are “dilemma” or “paradox”. Many organizations have been looking for the way to achieve “duality management”. Duality management is for organizations to cope with the dilemmas that opposite forces create.

This paper focuses on “bureaucracy” and “organic organization” as the opposing forces, the former, which is said to be suitable for routine works, and the latter, for non-routine works. Then the conditions under which the implementation of Total Quality Management is made successful are considered in respect of duality management.

## はじめに

自律的な作業グループ、職能間の統合の必要性、より小さなスタッフと本社、特別なイノベーションのためのグループ、フラット化、責任や権限の委譲などによって、組織の有効性をいかに確保していくかが問題になっている。このような組織的な努力を貫いている主張は、変化に対して硬直的であるといわれる「官僚制」といかに決別することができるか、という点である。しかしながら、ただ単に「官僚制」からの決別によって、すべての問題が解決されるのであろうか。たとえば、製品開発志向の組織では、継続的なイノベーションを達成しつつ、効率性・スピード・統一的な品質をも確保していかなければならない（渡辺, 2000）。また、その主要なタスクが反復的である組織においては、ルーティンタスクを遂行するために効率性を追求していくことが最重要課題ではあるが、一方で常に業務を改善していく必要に迫られ、それには従業員に

よる新しいアイデアや創造性を必要としている。1960, 70年代の米国の自動車産業は、ルーティンタスクによる効率性を求めたがゆえに勤労意欲が低下し、品質の面で劣り、競争力を失った。これに対し、ボルボやトヨタはこうした問題を、「経営上の」努力によって克服し、従業員の勤労意欲を高めることによって効率性と品質向上を両立させた。

このように、現代の企業組織が直面している課題は、「いかにすれば、たがいに対立し合う2つの力を統制可能なものとして組織内にくみこむことができるのか」ということであり、したがって「二重性の管理」という視点から組織を理解することである。本稿では、この問題を、反復的業務遂行に適合的とされる「官僚制組織」と、革新の創始に適合的とされる「有機的組織」の統合という問題設定に特化して考え、それを経営革新としてのTQM（総合的経営品質管理）の導入・実施という具体的な課題に関連づけて分析する<sup>1)</sup>。TQMを取上げるのは、それが企業組織に競

\*論文審査受付日：2001年9月4日。採用決定日：2002年2月26日（編集委員会）

争優位を与えるものであり(Douglas and Judge, 2001), TQMをうまく咀嚼して取り入れることが、再び失った国際競争力を高めようとしている現在の日本の企業にとっての最大の課題となっている(吉田, 2000; 土屋, 2000)からである。本稿では、革新(TQM)の実施のプロセスにおける二重性の管理の重要性を指摘すると同時に、二重性の管理のための諸条件について考察する。

## 1. 経営革新の実施のプロセスにおけるジレンマ

### (1) TQMの定義と経営革新の実施

TQM(総合経営品質管理)に関して何千という文献が存在する中で、それは「伝統的なコントロールによる管理への代替案」として、さらにはこれまでとはまったく「新しい管理パラダイム」としてなどさまざまな形で取上げられている。こうした傾向は、TQMがしばしばTQCと明確に区別されていることにも現れている。TQM委員会(1998)では、TQMとTQCを区別して、「TQMは企業・組織の経営の〈質〉の向上に貢献する経営科学・管理技術であり、そのために組織能力の向上を直接の目的としている」と定義している。TQMでは、品質の意味が製品・サービスの品質から、経営の質へと明確に拡大しているのである。ここでいう組織能力とは、技術力、対応力、活力<sup>2)</sup>などであるが、TQMはこうした組織能力の向上のために、経営システム(経営プロセス、経営資源)の質に焦点を当て、「フィロソフィー」「コア・マネジメントシステム」「手法」「運用技術」から構成されている。

またTQMを構成している要素に関して

は、それが多くの諸原則、慣行、そして技法によって特徴づけられるため、TQMがこれまで「あいまいな」コンセプトとして捉えられたり、さまざまに定義されたりする原因となっている。しかしながら、TQMが、「顧客への焦点化」によって顧客満足を得ると同時に、「プロセス志向」を持ち、「継続的な改善」によって達成されるものであるという点においては、おおよそ一貫性もみられる(Dean and Bowen, 1994)<sup>3)</sup>。そこで本稿では、TQMを次のように定義する。TQMとは、企業・組織の経営の「質」の向上に貢献する経営科学・管理技術であり、より直接的には組織能力の向上を直接の目的とする。そしてTQMは「顧客への焦点化」「チームワーク」そして「継続的改善」という3つの特徴を備えたフィロソフィー、諸慣行、そして諸技法から構成されている。

経営革新は、当該組織にとって全く新しく導入される経営慣行であり、通常それを導入するという上級管理者の公式決定を受けて組織内で実施される。革新の実施における組織の基本的な課題は、その革新をターゲットとなる組織メンバーが受容することであり、個人の行動が変化することである。TQMでは複数の組織メンバーの積極的で調整された利用を要求する点で、個人の行動の変化というよりもむしろ組織の重要なすべてのグループの変化にある。この点では、上述した3つの構成要素の中の「チームワーク」が重要となる。なぜなら、「顧客への焦点化」と「継続的改善」はどちらも、組織全体および顧客や供給業者をそのメンバーに含んだ、協働としての「チームワーク」によって達成されるからである。

(2) フィロソフィー (philosophy) としての TQM

「チームワーク」のために重視すべきことは、組織メンバーが仕事をしやすい環境をつくるという意味でのエンパワメントである。顧客の満足度の向上、そして継続的改善のどちらをも基本的に支えるのはフロントラインの従業員の自発的な能力であり、権限を委譲して従業員参加を促し、彼らの能力を最大限に引き出すことにある。吉田 (2000) が主張しているように、従業員が「仕事に生きがいを感じ喜びを得る」ことができはじめて、顧客を満足させることができる。しかしこれは容易ではない。Lawler (1994) は、この理由を TQM のアイデアそれ自体に関連させて説明している。TQM は、従業員を信頼して参加させるという理念を持つ一方で、経営方法の一部として用いられるという意味では、「管理コントロール」の志向性を全く否定することはできない。表1が示しているように、「TQM」が「従業員参加」とは「相容れないもの」とであると指摘するのである。

しかしながら、「TQM」と「従業員参加」が相容れないものと言い切ってしまったのは、TQMの導入・実施によって、組織全体の

協働である「チームワーク」を達成することは望めなくなってしまう。これでは、トータルという言葉が意味している「全社的な」あるいはフロントラインの従業員を含めた「全員参加の」は意味がなくなってしまう。したがってこうした「相容れなさ」あるいは「対立関係」そのものが、TQMの実施を失敗させる要因であると断言してしまうことはできない。この問題を考えるにあたって、Spencer (1994) は非常に示唆に富んでいる。

TQMという経営(管理)手法は、前もって用意されたものではなく、TQMの諸原則の理解に基づいてのみならず、組織の性質に関する彼ら独自の概念的なフレームワークにもとづいて選択を行う人々によって実現(イナクト)される明確な形のないフィロソフィー (philosophy) である (Spencer, 1994, p448)。

TQMが「明確な形のないフィロソフィー」とであると指摘されているように、TQMがどのように実現されるかは、それを実施する組織と密接に関係している。TQMは、それを実施する人々が心地よいと感じるように、彼らの志向性や考え方に依拠して実施されるのである。このことは、結果的に、特定の側面(モデル)のみが強調される傾向にあること、またそれによって、他のモデル(そのモデルの持つ諸要素)が容易に排除される可能性を示している。たとえばKnights and Macabe (1996)による銀行における実証研究では、TQMの採用によって、「継続的な改善」を達成することはできたが、そのことが逆に組織全体の協働としての「チームワーク」を奪い取り、結果として「顧客への焦点化」が排除されてしまったことが示されている<sup>4)</sup>。この事例は、機械的モデルのみが強調された結果として生じていると考えることができる。

表1 TQMと従業員参加

TQM	従業員参加
品質改善	組織の有効性
管理コントロール	自己管理
プロセスの改善	組織デザイン
仕事の簡素化	職務充実・作業チーム
作業プロセスの文書化	従業員の自由裁量
クオリティ・サークル	作業チーム
内部の顧客承認の報酬	フィードバック 経済的報酬

出所：Lawler (1994)

表 2 組織モデルの比較

次元	機械的モデル	有機的モデル	文化モデル
組織目標	組織の効率性/ パフォーマンス目標の達成	組織の生存 (パフォーマンス目標の達成も含む)	個人々のニーズの満足/ 人材開発/ (システムの生存も含む)
品質の定義	標準への適合	顧客満足 (標準への適合も含む)	構成要素の満足 (標準への適合 顧客満足も含む)
環境の役割 性質	客観的/ 組織境界の外側	客観的/ 組織境界の内側	実現(enact)された環境/ 関係性を通じて確定される境界
管理者の役割	調整および 目に見えるコントロール の調整と提供	調整および ビジョン/システムの創 造による目にみえないコ ントロールの提供	調整および ビジョン, システム, 報 酬に関する交渉の調停: コントロールの共有と, 価値の提示によって行う
従業員の役割	受動的/命令服従	反応的/システムのパラ メーター内での自己コン トロール	活動的/自己コントロー ル; ビジョンやシステム の創造への参加
構造上の合理性	命令の連鎖 (垂直的コ ミュニケーション) 技術的合理性	プロセスの流れ (水平的 および垂直的コミュニ ケーション) 組織的合理性	相互の調整 政治的合理性
変化への考え方	安定性に価値が置かれる が, 学習は専門化から生 じる	変化と学習が適応を手助 けする	変化と学習は, それら自 体に価値が置かれる

出所: Spencer (1994)

Spencer (1994) によって示された〈表 2〉の「機械的モデル」を例にとり、「TQM」がなぜ「従業員参加」を排除してしまうのかをみてみよう。通常 TQM においては、「標準されてこなかったプロセスは改善されない」といわれるように、課業の簡素化による「標準化」、そしてそのための「専門化」が不可欠である。「専門化」が進むと、同時に分けた課業を統合する役割として「階層」が必要である。「専門化」と「階層」に特徴づけられた組織は、彼のいう「機械的モデル」に相当する。そして、機械的モデルでは、従業員の役割はあくまでも「服従」であり、「従業員の参加」

は相容れない。これとは逆に、「有機的モデル」では、「標準への適合」と「顧客満足」の両方が達成される。「有機的モデル」では、TQM を実施する組織が「機械的モデル」では排除されてしまう「従業員参加」を確保していることを意味している。

### (3) TQM の実施におけるジレンマ

こうしてみると Spencer (1994) が Lawler (1994) と異なる点は、前者が「TQM」と「従業員参加」が相容れるものであるかどうかを、あくまでもそれを実施する側の問題、つまり「組織の問題」として捉えている点で

ある。Spencer (1994) では Lawler (1994) によって指摘されたような「相容れないさ」を前提としていながらも、それ自体を問題とするのではなく、その問題を解決できない組織の側に求めている。言い換えれば、組織はこうした問題を解決することによって、新たな、より高次のシステムへと発展することが示されているのである。ではそれはいかにして可能であろうか。

この問題を考える場合、Lawler (1994) によって提示された対立関係 (TQM と従業員参加) を組織的な特徴と結びつけて考える必要性が生じる。本稿では、これを、組織革新の創始段階と実施段階で生じる「革新のジレンマ」の議論 (Duncan, 1976) と関連づける。革新のジレンマの議論では、その創始段階は、「新しい」アイデアや機会の探索がその活動の中心である。これに対して実施では、すでに特定化されているそれらのアイデアや機会の実現が問題となる。創始段階では、より有機的な組織的特長、すなわち「分権化」「高い複雑性」「低い公式化」が、その反対に実施ではそれとは正反対の、より機械的な組織的特徴、すなわち「集権化」「低い複雑性」「高い公式化」が適合であるといわれる。この議論を、TQM の実施という視点から表 1 を参考にして捉えなおしてみると以下のようなになる。創始段階は、従業員による組織デザインのプロセスに関する新しいアイデアが求められる「従業員参加」の活動の段階である。この活動は、自己管理(分権化)、作業チーム(高い複雑性)、そして従業員の自律性(低い公式化)といったいわゆる「有機的組織」の特徴によって促進される。一方、実施段階では、創始段階で生じたアイデアの効率的な実施が確保されなければならない。この活動は、

TQM の特徴、管理コントロール重視 (集権化)<sup>5)</sup>、仕事の簡素化(低い複雑性)、そして作業プロセスの文書化 (高い公式化)<sup>6)</sup> にみられるように、いわゆる「機械的組織」によって促進される。

以上から、本稿では、Lawler(1994)によって提示されている対立関係を、TQM という経営革新の実施のプロセスにおいて、「組織」が解決すべき「ジレンマ」の問題として捉える。「革新のジレンマ」でみられるように、両者は互いに相容れない組織を必要としているのであり、そこにジレンマが生じる。そして、TQM の実施において求められる問題は、組織がこうしたジレンマを解決していくことにある。そして、このことは、Spencer (1994) のモデルに従えば、機械的モデルからより高次のモデルへの移行を意味しているのである。

## 2. 支援的官僚制と威圧的官僚制

### (1) 支援的官僚制にみられるジレンマの解決

ジレンマの解決を考えるにあたって、Adler and Broy (1996), Adler (1999) の「enabling bureaucracy」の議論は示唆に富む。この場合の enabling という言葉は、一般に「権能的」と訳されるが、従業員を支援するという内容をより把握しやすいように、「支援的官僚制」と訳す。支援的官僚制では、「革新のジレンマはもはやジレンマではない。」とされており、TQM の実施に伴うジレンマが解決可能であることを示唆している点でジレンマ問題を考えるのに有効である。

図 1 で示されているように、一口に官僚制といってもそのパターンの中に差違や異質性があることから、官僚制の差違を示すべく、

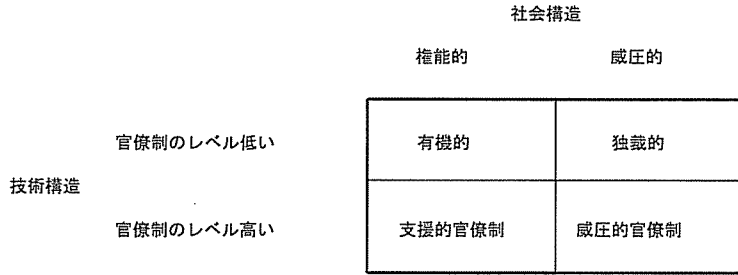


図 1 組織デザインのタイプ

出所：Adler and Broy (1996)

「技術構造」と「社会構造」を区別したうえで官僚制のタイプを 4 つに分けることができる。「技術構造」とは、客観化されているため特定の参加者のスキルとは比較的独立したノウハウ (Cyert and March, 1963) であり、公式化された組織のテクノロジー (技術) としての「仕事の流れに関する公式化された規則や手続き」である。「支援的官僚制」とは、官僚制の「強制的で威圧的な」側面ではなく、「技術的な機能」が強調された組織である。技術的機能とは、仕事が自律性の排除というよりも、協働的な努力として組織メンバーに経験されることである。これは TQM における「チームワーク」を保証するであろう。その反対に、威圧的な社会構造を持つ官僚制は「威圧的官僚制」(coercive bureaucracy)<sup>7)</sup> であり、この組織では従業員の自律性は制約され、また彼らの仕事へのコミットメントが奪いとられてしまう。

このように高いレベルの技術構造が、かならずしも「威圧的な」社会構造を生じさせるとはかぎらない。それどころか「支援的官僚制」では、高い技術構造はむしろ従業員をエンパワーする。「支援的官僚制」では、技術構造のレベルが高くて、それは従業員を阻害するのではなく動機づけるため、彼らの創造

性やアイデアが失われることはないのである。したがって、「革新のジレンマ」は、「有機的組織」と「威圧的官僚制」の間で生じるのであって、「有機的組織」と「支援的官僚制」の間では生じない。この意味で支援的官僚制は、従業員参加やイノベーションの創始を促進するという有機的組織の諸特性を排除してしまうどころか、その特徴をうまく内包した組織である。

## (2) 威圧的官僚制から支援的官僚制へ

とはいっても、もちろんすべての企業が、支援的官僚制を必要としているわけではない。支援的官僚制は、管理者と従業員の訓練および社会化にコストがかかるため、コストが至上主義となるような大量生産の反復的な産業ではあまり効果的ではない。組織が、支援的官僚制を必要としているかどうかは、その組織の主要な課業がどのくらい反復的なものとして評価されているかの程度に依存して変化するであろう (Sitkin and Schroeder, 1994)。

しかしながら、現在のような厳しい競争環境のもとでは、それまで効率性志向一辺倒であった企業においても、課業環境の評価に大きな不確実性を仮定するようになっており、

不確実性に対処するためにも従業員による新しいアイデアや創造性を引き出そうとしている。実際、多くの企業はこうした問題を解決するために TQM を導入しようとしているのであり、その意味で威圧的官僚制から支援的官僚制へと移行することを切望しているのである。こうした企業にとっては、本稿でいう「ジレンマ」問題は、依然として解決すべき大きな問題としてのしかかっており、これらの企業にとっては、支援的官僚制の存在は、有機的組織と官僚制組織との間で生じるジレンマが解決可能であることを示してくれている点で示唆に富んでいる。しかし、Adler (1999) の議論では、支援的官僚制は、理想的な「状態」として記述されているにすぎない。むしろ重要なことは、そうした状態へいたるプロセスであり、それがいかにして可能かを明らかにすることである<sup>9)</sup>。

### 3. 威圧的官僚制から支援的官僚制へ

#### (1) 支援的官僚制の特徴

ではこのような移行のプロセスを説明するために、どのような組織モデルが適切であろうか。支援的官僚制の特徴を概括することによってその手がかりとしたい。支援的官僚制は、次の3つの特徴からなる。その第1は、「組織デザイン・プロセスへの支援的(参加的)アプローチ」である。支援的官僚制では、組織デザイン・プロセスにおいて「従業員参加」が基本である。従業員は、管理者やスタッフと同様に、デザインに加わるための機会や資源を与えられている。その第2は、「支援的技術構造(システム)」である。支援的技術構造は、従業員の行動を制約し彼らのスキルを損なうものではなく、人々が自己管理する際

の手助けとなり、従業員の知識やスキルに梃子作用を与えるものである。それは、従うべき「標準」ではなく、これまで蓄積された「組織の記憶」であり、今後改善されるべき「最善の慣行」である<sup>9)</sup>。そして第3は、「支援的な実施コンテキスト」である。①と②が組織システムそのものの特徴に関係するのに対して、③実施コンテキストは、これらの組織システムが有効に実施されるための組織そのものの「準備の良さ(organizational readiness)」(Adler, 1999)に関わる。たとえば、「支援的官僚制」において「階層」、すなわち管理者は組織により一層の凝集性と規律を染み込ませるものであり、職能としての「スタッフ」は組織全体の学習を促進する役割を担う。

こうした3つの要素を「TQMの実施」という視点から再解釈すると次のようにいうことができる。①の「組織デザイン・プロセスへの参加」と②の「支援的技術構造(システム)」は、TQMという経営手法そのものの特性を示している。①はTQMにおける従業員の参加を意味している。②はTQMで使用される「プロセスの公式化」すなわち手続きや標準的なマニュアルの存在を示している。TQMにおいては、手続きや標準的なマニュアルをなくすることではなく(②)、従業員の積極的な参加による、それらの書き換えに強調が置かれる(①)。③の実施コンテキストは、TQMを実施する側の組織の特性を示している。その特性は、まさに「高レベルの技術構造」と「有機的組織」の特徴が結合したものと捉えることができる。たとえば、専門化を前提としているが、それは排他的ではなく相互に支援的であること、階層はあるが、それは上位権限に基づくものではなく経験や専門性にに基づくものであること、さらにコントロー

ルはトップダウンで行われるのではなく組織メンバーによって共有されているという特徴を持つ。

## (2) 実施コンテキストの重要性と自然体系モデル

TQM を導入しようとする組織が「威圧的な実施コンテキスト」を持つ場合については、Adler (1999) は次のように述べている。もし TQM を採用した組織がそれを有効に実施するホスト組織（それを採用する組織）の側の準備がないなら、せっかくの TQM (①と②) は、ただ単に「管理者の武器」となってしまう。「標準的な手続きやマニュアル」は彼らの道具となり、従業員の行動を制約し、知識やスキルを損なわせるものにしかならない、と。

こうした点は、革新の実施の研究でも指摘されている。たとえば、Klein and Sorra (1994) によれば、従業員は「従業員参加」プログラムを歓迎する傾向にあるが、一方でその実施に責任を持つ管理者らは、それを拒否する傾向にあると指摘している。これらのプログラムが、彼らの権限を奪い取り、彼らの職務の安定を脅かすからである。そして、管理者はこうした事態を回避するために、TQM を彼らの都合のよいよう操作することが、島 (1999) によって指摘されている。島 (1999) によれば、新しく採用した慣行や手法が、近年の「分権化」あるいは「従業員の参加志向」といた柔軟性がうたい文句とされればされるほど、管理者は、そうした「柔軟性」を自分の地位や利害に必要なように利用する領域が存在する。そこで、それを成功させるには、労使の間に相当の信頼関係が要求される。

マネジメントが労働者を搾取するために柔

軟性を利用するであろうといった懸念を従業員に抱かせてはならないし、また従業員が会社に能率の悪い運用法を押し付けるために柔軟性を逆用するであろうという懸念をマネジャーにいだかせてはならない。新システムは、労使間の信頼関係を構築しうが、またそれに先立つ信頼関係の存在にも依存している (島, 1999, pp. 206-207)。

以上にみられるように、TQM の実施は、組織メンバー一人一人の意識や心理と密接にかかわっている。TQM という経営革新を実行するのは人であり、人の集団である。この場合、組織にいる人たちの意識の変革、心の改革が究極の問題としてクローズアップされなければならない (Reger, Gustafson, DeMarie, and Mullane, 1994)。したがって、組織が多様な目的をもつ個人や集団からなる存在であり、組織が彼らによってつくりだされ、維持されるという側面に焦点が当てられなければならない。この意味で支援的官僚制への移行を説明する場合には、個人の主体的行為を前提とし、個人が組織をつくりだしていく側面に焦点を当てたモデル、自然体系モデル (岸田, 1985) によってうまく説明することができる。

そこで本稿では、Ranson, Hinings and Greenwood (1980) の組織モデルを採用する<sup>10)</sup>。このモデルは、Giddens (1976) の「構造化」の理論を明示的に組織論へと応用している。また、彼らが「構造的フレームワーク」と「相互行為のパターン」の実現される形態の両方を記述する「構造」という概念をつくりだし、それらが相互に構成し、構成される関係を明らかにしている点は、TQM の実施にもなって生じるジレンマを説明可能なものにしてくれる。彼らのモデルにおける「構



造的フレームワーク」とは、職位の分化、規則や手続きの公式化、そして権限に焦点を当てた「公式に規定されたフレームワーク」であり、Adler (1999) のいう「技術構造」に相当する。また、「相互行為のパターン」とは、組織内で生じる派生的な相互作用のパターンであり、これは「社会構造」に相当する。

Ranson et al (1980) のモデルをもう少し詳しく見てみることにする。「構造化」においては、次の3つの相互依存的な概念的カテゴリーが統合されている。第1に、組織メンバーは、「解釈図式」(interpretive schemes)を組み込んだ「意味の領域」(provinces of meaning)をつくりだそうとしている(Schutz, 1972)。「構造化」は、組織における「意味の領域」を生成(generate)し再創造(recreate)するプロセスであり、組織メンバーは、組織における活動の中で、彼らの「意味の領域」を確実なものにしたいと願っている。「解釈図式」は、特定の状況に対して、どのようにアプローチしたり進行したりするかについての、共有された仮定として組織内の日常において作用している深く根づいた志向性のベースである。また「解釈図式」は通常組織メンバーによって意識されないが、断続的に、「価値や利害」として解釈される。「意味の領域」とは、こうした解釈図式(利害および価値)を通じて、組織メンバーの間で意味が共有された間主観的な世界、仲間によって共有された意味の世界である。第2に、「解釈図式」は、「合意」と同じように「分裂」を生じさせるものであり、しばしば組織を、代替的な解釈図式、価値の選好、セクショナルな利害からなるものとして考慮することができる。その解決は、パワーと支配の依存性<sup>11)</sup>によって決定される。第3に、組織メンバーによるこう

した構造的な「構造化」は、パワーによって決定されるその一方で、常にその組織および環境の特徴に固有の状況的な制約<sup>12)</sup>に直面している。「構造化」は、組織内のパワーの依存性によって支配される一方で、常に環境の特徴に固有の状況的な制約を持つ。すなわち、組織メンバーは、構造化において完全に自由なのではなくて、代替的選択肢の制約によって彼らの選択を行使している。彼らの選択そのものは、制度学派が述べているような「制度的環境」、そして状況適合理論における「課業環境」(岸田, 1985)によって制約されているのである。

#### 4. TQM の実施のサイクル

本章では、以上で概観してきた Ranson et al (1980) の組織モデルに依拠しつつ、TQM の実施のサイクルを提示し、実現される TQM に生じる差異を明らかにする。このプロセスに影響を与える諸要因に関しては、Adler and Broy (1996)、Adler (1999) は、「威圧的ロジック」と「支援的ロジック」を促進する諸力という形で、それぞれ組織内部、組織外部の諸力に目を向けている。第1に「威圧的なロジック」を促進する諸力として「パワーの不均衡」が、そして第2に「支援的ロジック」を促進する諸力について、「制度的環境」と「課業環境」が取上げられている。

##### (1) 内部コンテキストの与える影響～組織におけるパワーの不均衡～

上述した第2の概念的カテゴリーからも明らかのように、特にパワーが特定の人々の手に集中している組織では、構造化は彼らの特権となる。すなわち、パワーを持つ個人ある

いはグループは、自由に「意味の領域」をつくりだし、制度化することができる。そして、彼らは彼らのそうした特権を脅かす諸力に抵抗する。導入される経営革新が「従業員参加」を狙いとしているような場合には、パワーを持つ人々はそれに強く抵抗する傾向がある(Burns and Stalker, 1961)。特に、彼らが機械的な組織観を基盤に、従業員をコントロール可能な存在としてみなしている場合には、「従業員参加」を正当化しないような「意味の領域」を積極的につくりだそうとする。パワーの格差が強い組織において、威圧的なロジックが促進される(Adler and Broy, 1996)のはこうした理由からである(威圧的実施コンテキスト)。

威圧的実施コンテキストの下でTQMが実施されると、TQMの「機械的モデル」(Spencer, 1994)が実現される。「機械的モデル」における組織目標は、〈表2〉からもわかるように、「効率性」である。変化ではなく、「安定性」に価値が置かれるため、学習は主に「専門化」から生じる。パフォーマンス目標は上司の権限で部下に課され、「標準への適合」を達成するために命令の連鎖(垂直的コミュニケーション)が合理的なものとみなされる。管理者は、垂直的なコミュニケーションによって従業員の服従を期待するため、従業員の参加は達成されない(組織デザイン・システムの威圧的アプローチ)。

この場合、TQMで用いられる標準的な手続きや規則は、管理者が従業員をコントロールするための手段そして武器であり、従業員にとっては逆に妥協と強制を強いる「悪い規則」<sup>13)</sup>(Gouldner, 1954)でしかない。上司の権限によって課せられる「標準への適合」という正確な数値的尺度による統合は、正しい

ことをやるというよりは、物事を正確にやるということに焦点が置かれるため(継続的改善)、組織目標へのコミットメントにとって重要となる「包括」の感覚を失ってしまう(Dougherty, 1996)。従業員は異なる職能領域ごとに専門化されたセクションの価値と一体化しその目的にコミットするが、その一方で組織全体の価値や目標への一体化は失われる。しだいに、彼らは隠れて既存のやり方を採用し、みせかけだけの協働を行うようになるであろう。組織全体の協働としての「チームワーク」は育まれず、結果として「顧客満足」は困難なものとなる(威圧的技術構造)。

さらには、威圧的技術構造が威圧的社会構造を生み出すという悪循環が生じると、「適応が適応可能性を排除する」という問題が生じ、支援的官僚制への移行は困難なものとなる。逆説的ではあるが、威圧的官僚制は効率性を保証するからこそ支援的官僚制への移行を妨げる力となるのである<sup>14)</sup>。

## (2) 外部コンテキストの与える影響～社会・文化的コンテキスト、課業環境～

上述した第3の概念的カテゴリーからもわかるように、企業を取り巻く「社会・文化的なコンテキスト」および「競争上の圧力」は、組織における選択に制約を課している。たとえばNUMMI(New United Motor Manufacturing Inc.)でみられるような協調的で円滑な労使関係は、労働者と管理者の対立する利害のモデルではなく、相互利得の機会の探索を学習することを組織および管理者に迫るであろう。トップはそのリーダーシップを発揮し、当該企業を取り巻く「より広範な文化的コンテキスト」が重んじられる制度的な価値、たとえば「人間性」や「平等性」といった価

値を経営理念といった形で組織内に注入する (Selznick, 1957) ことによって生存しようとする。経営トップは、こうした経営理念に基づいて、企業の将来のあるべき姿をビジョンとして明確に定める。そしてこのビジョン達成のために、企業の課業環境の変化に応じ基本的な方針を具体的に設定していく。経営トップによって策定される組織の価値や存在意義およびそこから導かれる基本的な方針や目標についての信念が、組織メンバーの間で共有されるようになると、これは有機的組織で見られたように、コントロールの手段としての階層的な権限に基づく指令システムにとってかわる (Burns and Stalker, 1961) (支援的实施コンテキスト)。

支援的な実施コンテキストの下で TQM が実施されると、Spencer (1994) の「有機的モデル」によって示されるように、「効率性」に加えて「生存」が組織目標となる。「安定性」に加えて「変化」と「学習」が適応を手助けするものとなる。トップが策定した大きな方向性の中ではあるが、従業員は顧客や取引業者との頻繁な接触を行う。組織内では「顧客満足」を達成するために、垂直的なコミュニケーションに変わって水平的なコミュニケーション (プロセス志向) が合理的なものともみなされるようになる。こうして組織メンバーの自由な相互作用が形成されるようになると、やがて組織をデザインする人々によって、そのような相互行為のパターンと一貫した組織構造が作りだされる<sup>15)</sup>。この組織構造は、公式の水平的関係 (Galbraith, 1973) がそうであるように、顧客への焦点化を促進するために従業員に権限を与えるものである<sup>16)</sup>。その結果、状況適合理論の命題が示しているように、課業環境に適合的な組織をつくりだす

ことによってより高い業績を得ることができ (岸田, 1985) (組織デザイン・プロセスにおける従業員の参加)。

この場合、標準化された規則や手続は、彼らが価値を置き彼らが欲するものを効果的に達成するという性質を帯びた「良い規則」 (Goldner, 1954) となる。組織メンバーが彼らの課業をよりうまく遂行したり、新しいアイデアを実施したりする際の道具 (Adler, 1999) となる。管理者は、組織のシステムのデザイナーでありコーディネーターとしてふるまうため、従業員は、自律性を持って、直面する特定の環境に対処するための適切な決定をすることができる。また問題を解決するために必要なときには組織内外の他者と積極的に話し合うため、「組織デザインのプロセス」は従業員をも含めた学習プロセスとなる。こうして組織全体の協働としての「チームワーク」が生じると、「標準への適合」に加えて真の意味の「顧客満足」が達成される (支援的技術構造)。

そして支援的技術構造と支援的社会構造が相互に影響を及ぼしあうようになる好循環が可能になる。しかしながら、支援的官僚制では、管理者および従業員の訓練および社会化にコストがかかる (Adler, 1999)。そして社会的なコントロールが過度に強化されるなら、威圧的官僚制へ逆戻りしてしまうのではないか。これについては次の章で詳しく考察する。図 2 は、以上の説明を図に表したものである。

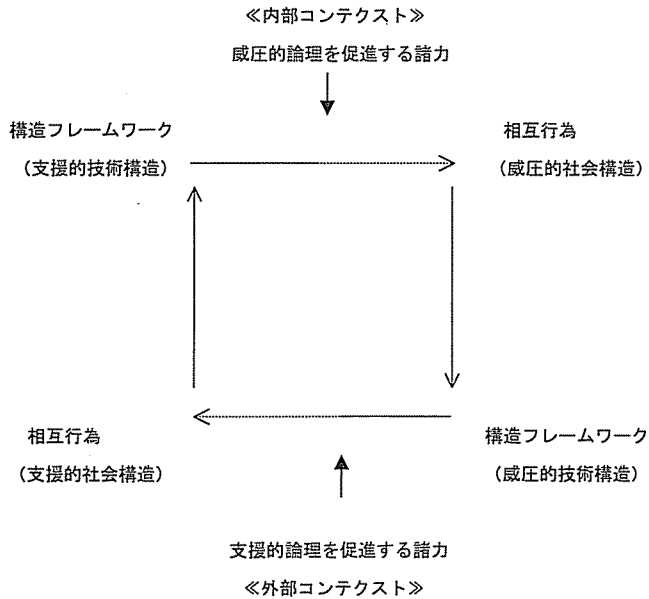


図 2 TQM の実施のサイクル

## 5. TQM の実施のプロセスにおける二重性の管理

### (1) 統合的価値の浸透とその功罪

図 2 のサイクルからもわかるように、威圧的技術構造から支援的技術構造への変化を導くのは、技術構造の背後にあって、それに意味を与えている社会構造、すなわち、公式化され規則やマニュアルについてのメンバー間の「合意」を構成している共有された諸仮定の変化であり、組織メンバーによって共有された意味世界が変化することである。組織メンバーに共有された意味世界としての組織の価値構造が変化しないかぎり、TQM の実施は組織メンバーによって抵抗を受ける。

以上の議論では、こうした変化が、トップによって示される強力な経営理念や経営ビジョンによる価値の設定、すなわち社会的なコントロールによって促進されると指摘した。なぜなら、より大きな使命・価値の設定

は、組織的意思決定の規範をつくり、矛盾解消の方向性、優先順位、判断基準を提供するからである。それらが組織内に浸透すると、異なる単位集団に所属する組織メンバーを、より高次のレベルで統合する役割を果たし、それによって組織メンバーは、単位レベルでの使命や規範についての十分な知識を得ることができる (Galbraith and Lawler, 1993)。このことは Adler and Broy (1996) によっても指摘されている。彼らによれば、従業員が少なくとも彼ら自身の価値や目標と組織全体のそれらとの間の関係を認識しより高次の目標へとコミットするならば、従業員は公式の手續や規則を進んで受け入れる。そしてその逆に、組織メンバーの価値や目標と乖離してしまっている場合、すなわち従業員が組織全体の目標に一体化することができない場合には、彼らは「公式の手續き」によって拘束されていると感じるといふ。同じことは、Burns and Stalker (1961) も示唆している。彼らは、

「機械的組織と有機的組織を結びつける」必要性を説いており、組織が「有機体」になる前には、人々が、起こり得る事態および情報を理解することを可能にする「行動規範」

(codes of practice in management conducts)が形成され、共有されなければならないと述べている。これは、「組織は、満たすべき特定の社会的目標を持った官僚的制度である一方で、独自の目的や制度的な形態を持つコミュニティであり」(Burns and Stalker, 1961)、共同体としての組織が成立してはじめて、対立物の結合が可能になることを意味している。

しかしながら、たとえ従業員の「意識改革」が行われ、組織の一体感が醸成されたとしても、経営者および管理者が「コントロール」の発想から抜け出すことができなければ、ふたたび威圧的官僚制へ逆戻りしてしまうのではなからうか。こうした現象は、日本のTQCが企業宗教ともいえる精神運動になってしまったこと(徳丸, 1999)と軌を一にしている。徳丸(1999)は次のように述べている。

会社という組織を運命共同体という一体感の画一的集団に保っていこうとすれば、それが大組織になればなるほど、社員の滅私奉公による〈愛社精神〉という忠誠心をコントロールする精神管理が必要になるかもしれない。……精神的TQCとは、「運命共同体」を理念にする日本的経営において、終身雇用制のもとに、社員の忠誠心によって表される愛社精神を醸成するための手段である。その社員の会社に対する忠誠心は、意識改革という〈洗脳〉によって醸成される。TQCは、その効果的な手法によって、経営者に重宝されたのである(徳丸, 1999, pp. 409-410)。

さらに徳丸(1999)は、TQMは、目的とす

る「品質」の追求が技術革新を基本とする点で、「体質改善」(TQC)ではなく「経営革新」のための論理であるという立場に立ち、次のように指摘している。

品質管理が精神運動になってしまったなら、技術開発は硬直化して停滞するのは目に見えている。なぜならば、技術の現場では問題解決型の思考のマニュアルが経典のように唯一絶対のモノサシになり、新しい発想を排除してしまうからである(徳丸, 1999, p. 423)。

組織メンバーによる新しい発想は、当該組織自らの新しい存在意義や目標を再創造していく力、すなわち品質を追及していく力の源泉である。メンバーの発想やアイデアが単に「仕事のやり方」のみではなく、「何をすべきか、なぜそれを行うのか」という根本的諸問題について活かされることが、ほんとうの意味で「組織デザイン・プロセスへの従業員の参加」を確保することであり、ひいては彼らの自律性を尊重することである。しかしTQMを採用した多くの組織では、それが管理の道具として利用され、忠誠心という大義名分の下で社会的なコントロールが過度に強化された。こうして形成されたのが、いわゆる効率性重視の組織文化であるが、それは確実に組織メンバーの新しい発想を排除していったのである。

## (2) 品質創造と組織の多様性

ここまで、TQMの実施という具体的な課題を官僚制組織と有機的組織の結合という問題、すなわち二重性の問題に関連させて扱ってきた。革新のジレンマの議論に代表されるような「構造のジレンマ」は、社会的コントロールを強化することによって組織の統一性

を確保しさえすれば対処できるというわけではない。なぜなら、その場合には、社会的コントロールと自律性の間で生じる、いわば「組織文化のジレンマ」に陥る可能性が存在するからである。その結果、イノベーションに不可欠な組織の多様性は失われかねない。したがって以下では、支援的官僚制をさらに進化させ、より高次のシステム (Spencer, 1994) へと発展させるための条件を明らかにしたい。それは、組織メンバーの最大限の参加(多様性)を尊重したイノベーションのための組織へと発展することである。

組織の多様性を確保するための第一歩は、本稿のモデルが示しているように、組織を代替的な解釈図式、価値の選好、セクショナルな利害からなるものとして理解することにある。このとき異なる階層レベルや職能領域にいる人々は、TQM が貢献する組織の価値や目標、受け入れ可能な行動、アウトプットの標準、そして成果の公正な分配などについて異なる解釈をおこなう。彼らにとって品質の意味あるいは品質の定義は異なるのである。

この場合、意見の衝突や論争を避けることはできないし、それが TQM の実施の障害となることも否めない。しかしだからといって、こうした組織的な論争や対立を悪とみなしてやたら忠誠心を煽ることは得策ではない。なぜなら、TQM が組織メンバーによって深刻に捉えられているからこそ抵抗は生じるし、それを愛社精神にかこつけて抑圧することは、彼らに密かに TQM を無視する機会を与えてしまうどころか、品質を追求していく彼らの力そのものを否定してしまうことになる。実際、技術革新の源泉となる「新しい発想」が失われてしまったのは、TQM が一義的な価値の下に(ほとんどの場合、効率性重視

の価値) 強力に実施され続けた結果である。

このような過ちを犯さないためには、こうした論争や対立を、必然的な産物として捉えることである。実際、組織が「生産の効率性と品質向上」あるいは「効率性と有効性」といった二重性を同時に追求しようとするとき、そこに論争や対立は不可避である。したがって、重要なことは、TQM を実施していく過程で生じる論争や対立を過度に抑圧しようとしたり、あるいはそれを結果的に組織の分裂へといたらしめてしまうのではなく、それを新たな品質の創造へ、すなわち組織の新しい存在意義の追及へと積極的に利用していくことである。ここに「建設的論争」の意義が存在する。建設的論争とは、論争や討論を表面化させ、それらを組織にとって前向きに利用することである(渡辺, 2001)。前向きとは、TQM を実施していく過程で生じる論争や対立を、品質を迫及するための原動力として利用することを意味する。

論争や対立は、過度に抑圧されなければ、職能や職種の境界を越えて、さらには供給業者や顧客を含んで発展していくであろう。専門的な知識やスキルに基づいた人々の自由な発言と行動から、さらには組織の境界を超えた自発的な相互作用を行う中で、彼らはお互いの立場や考え方を理解するようになる。やがては供給業者や顧客をも含んだ相互の調整によって、品質が再創造されていくであろう。しかしながら人々が自発的に意見を述べ合うプロセスにおいては、組織全体の視点は失われやすく、論争や対立は建設的なものにはなりにくい。

そのために経営トップは相互信頼や相互利得<sup>17)</sup>、あるいは人間性の尊重などの重要性を組織内に浸透させなければならない。導入さ

れる技法は相互の信頼を構築することを意図しているが、それに先立つ信頼が必要である。これを受けて管理者の役割も同時に変化する。管理者は組織メンバーとパワーを共有して、対話を積極的に引き出すことである。そうすることによって生じる対立する主張の有効性を認識した上で、困難な問題を、自社を取り巻くより広いコンテキストの中へ位置づけ、人々の理解を獲得する役割を果たさなければならない。これらは、TQMを採用する組織が単なるものまねではなく、自社流にうまくそれを咀嚼して導入・実施することへと導くであろう。

## 6. 結語と今後の課題

本稿では、TQMがどのように実現されるかは、それを実施する側の組織と密接に関係しているという前提に基づいて議論をすすめてきた。TQMは、組織で生じる二重性の問題（生産の効率性と品質向上、効率性と有効性）を扱うための手段である。それゆえに、この手段をうまく使いこなす（実施していく）ことは、それを使う（実施する）組織の側に、対立する諸要素を組織内に同時に組み込むこと、そして同時にそれらが必然的に生み出す組織的な緊張状態に対処することを要求する。われわれは、二重性を組み込むことによって実際に生じる影響について知らなければならない。

二重性を管理するためには、経営理念や経営ビジョンを通じての価値の徹底が必要条件である。組織が矛盾や対立を許容するような、いかえれば矛盾解消の方向性を示すことによって「対立しているものを補完的に捉えること」を可能にし、それによって組織体とし

ての統一性が達成されるからである。しかし、統一性を強化するために社会的コントロールが強化されすぎると組織の多様性が失われる。ここに二重性の管理における十分条件としての建設的論争が必要になる。対立物が組織に組み込まれるとき、意見の衝突や論争は避けることができない。したがってそれを抑圧するのではなく、多様性の源泉として捉え、組織の新しい品質の創造に利用することが必要になる。TQMの実施プロセスを、対立物がせめぎあう動的なプロセスとしてとらえ、そこから生じる衝突や論争を組織変化への駆動力とすることである。

このように実施のプロセスを組織参加者が重要な役割を果たす動的なプロセスとして捉えるならば、官僚制についての悪名の高さは、少なくとも官僚制そのものにあるのではない。むしろ、そこにあるのは官僚制＝画一性という構図であろう。逆に支援的官僚制は、官僚制＝多様性という視点を与えてくれる。従業員のアイデアや創造性の発揮をのぞむのであれば、機械的な組織観や一元的な管理は否定されるものとならざるを得ない<sup>18)</sup>。価値観が多様化する傾向は、日本企業の管理の現場のみの問題ではない。TQMによる日本の国際競争力の再生のためには、価値の多様性を認めつつ組織的な統合を確保するための方途が求められている。コントロールの発想（TQC）から解き放たれるなら、新しい意味で、生きた人間を主体的構成員とするマネジメント（TQM）への移行（北原，能美，1991）が可能になるであろう。

また機械的な組織感や一元的な管理が否定されるべきことは、伝統的な「革新のジレンマ」の議論でも明らかである。この議論では、革新の「実施」を促進する組織的な条件とし

て、「集権的で、公式化の程度が高く、複雑性の程度が低い」組織が適格的であるという前提が存在する。しかし、本稿で示したように、革新の実施のプロセスにも「創始」と「実施」が存在する。実施のプロセスにおける「創始と実施」、あるいは「支援的官僚制」の議論は、ほかでもなく、組織を理解するための「二重性の管理」という視点、そしてその重要性を端的に示している。

本稿では威圧的官僚制から支援的官僚制への移行について考察したが、同じ支援的官僚制へ移行する場合でも、どのような組織を出発点としてそれへと移行するかによって、結果としてできあがる支援的官僚制のあり方は異なるであろう。こうした点について今後検討したい。

## 注

- 1) 近年 TQM は製造業のみならず多くのサービス業、そして行政組織などさまざまな組織で導入されている。たとえば、吉田 (2000) では、地方政府の社会福祉局という、一見 TQM と関係のないような組織体に TQM のものの考え方および手法を応用し、大きな成果を上げている事例が紹介されている。こうして TQM が導入される範囲が拡大されている点においても、TQM の実施の問題を考察することは重要である。
- 2) 技術力とは提供する製品サービスにおける競争優位要因となる技術に由来する能力である。対応力とは不確実性に対処するための迅速・的確な組織の行動力である。活力とは組織を環境の変化に適応させつづけるための企業風土や個人の自主性である。
- 3) たとえば「顧客への焦点化」について、その「諸原則」とは、顧客のニーズを満たす製品やサービスを提供することが最も重要であり、組織全体が顧客へ注意を向けて焦点化することである。次に「諸実践」とは、直接的な顧客との接触、顧客のニーズについて情報を収集すること、製品やサービスをデザインしたり発送したりするために情報を用いること、などがある。最後に「諸技法」として、顧客調査およびフォーカス・グループ、品質機能開発 (顧客情報の製品の仕様への翻訳) などがある。
- 4) コスト管理 (階層的なパワー関係、コントロールベースの構造、資本主義的利益追求) が、品質改善の障害となってしまうこと (顧客サービスを向上するために必須である従業員のスキルを信頼しないし促進しないこと) が、銀行でのケース・スタディによって示されている。
- 5) 筆者が Lawler (1994) の議論を用いて、TQM を「集権化」と結びつけているのは、筆者自身からではなく、革新の実施段階では「集権的な管理がこれを促進する」という一般的に普及している考え方 (その代表格が「革新のジレンマ」の議論である) を見直す必要があると考え、これを説明する意図を持つためである。この点については、結語で詳しく述べている。
- 6) たとえば ISO 9000 等で作業の文書化が要求される。しかしながら、TQM のすべてのケースに「高い公式化 (作業プロセスの文書化)」が当てはまるわけではない。
- 7) Adler and Broy (1996) ; Adler (1999) では、「威圧的官僚制」と「機械的組織」は同じ特徴を持つものとして扱われている。両者は、集権的、高い公式化、高い複雑性という特徴をもつ。そして、「支援的官僚制」は、分権的、高い公式化、高い複雑性という特徴を持つ。また Mary Jo Hatch (1997), P 170 でも、「機械的組織」と「官僚制組織」は区別されており、前者は威圧的官僚制、後者は支援的官僚制の特徴を持つ。
- 8) 官僚制組織と有機的組織という対立物の統合を可能にするもう 1 つの選択肢として、有機的組織の性格を変えること、たとえば反復的業務の遂行をも行いうる求心性の高い組織へ移行することが考えられる。これは製品の数が少なくまた規模の比較的小さい組織においては有効といえるであろう



## 経営革新の実施における二重性の管理

- う。なぜなら人間の柔軟性により依存することができるからである。しかしながら複雑な相互依存性を処理しなければならない比較的規模の大きい組織では、効率性の達成のために高いレベルの技術構造が不可欠である。こうした理由から、本稿では支援的官僚制を重視している。
- 9) Adler and Broy (1996) ; Adler (1999) では、設備技術 (equipment technology) の研究成果が、組織技術 (organization technology) の議論へと応用されている。「組織記憶」は、補修と柔軟性、「最善の慣行」の成文化は内的透明性と外的透明性という特徴を含む。
- 10) このモデルは、解釈学的なアプローチに依拠しており、自然体系モデル (岸田, 1985) に属する。また、彼らのモデルは、Giddens の「構造化の理論」を経営研究に引用した文献の中でも、最も多く引用されているものの1つである (Whittington, 1992)。
- 11) ここで、パワーは、資源を操作しコントロールするための力として捉えられており、政治的な支配のために、自分の目的と利益を追求する手段として捉えられている (自然体系モデル)。岸田 (1985), 第9章を参照。
- 12) 状況的な諸制約では、特に2つの環境に焦点が当てられている。1つは組織が組み込まれている社会経済的なインフラストラクチャーの特徴であり、もう1つは、組織が対処しなければならない制度的環境である。前者は当該組織が関連せざるを得ない資源に関する入手可能性の特定のパターンを示しており、当該組織の「課業環境」に相当する。
- 13) Adler and Broy (1996) は、良い規則と悪い規則という部下の評価を形成する基準 (いかにして従業員が両者を区別するか) は、組織論では十分な理論化がされていないとしている。Adler (1996) では、Gouldner (1954) の議論を出発点とし、良い規則は「代表官僚制」にみられるルールとして捉えられている。代表官僚制における規則とは、それぞれが所属する準拠集団の価値に照らして正当化されているものをいう。
- 14) 吉田 (2000) は、こうした事態に陥らないために、「時間的」および「スペース」の概念を含む「一貫した不動の目的」が何より重要であるとしている。具体的には、組織全体としての長期的な方向性や進路、そして異なる部門間のコミュニケーションと協力である。
- 15) このように自発的に生じた「支援的ビジネス・プロセス」は、異なる共同体間 (community of practice) の間で「交渉」を生み出すことによって、共同体間を調整し、知識が普及するための社会的なコンテキストを生み出すためのバウンダリー・オブジェクト (boundary object) となる。知識はそれを実践する能力 (know how) に支えられていなければならないが、それは異なる共同体間では普及しにくく、そのためにバウンダリー・オブジェクトが必要になる (Brown and Duguid, 1998)。
- 16) ここで公式の水平的関係は、TQM における「機能別管理」という考え方の根底にあるものとして捉えることができる。機能別管理は、全社体制を敷くうえで部門間の連携をスムーズにすることであり、それによって顧客への焦点化が可能になる。
- 17) Adler (1999) は次のように述べている。支援的アプローチの普及の妨害となっているのは、「労働者の利害と管理者の利害の対立」を前提とした管理者モデルである。しかし、社会が進化するにつれて、彼らの間でのコンフリクトが存在することを前提とした上で、両者間で相互利得の機会を「いかにしたら開拓できるか」を学習するようになってきた。今後は、こうした社会的な学習経路にそってより早く発展することのできる企業および国家が、ほんとうのパフォーマンスの利益を得ることができる。
- 18) Rourke (1969) は、官僚制の本質を捉えて次のように述べている。「官僚制に関する文献や物語の多くから出てくるイメージは、構造の単一性 (unity) と、考え方の画一性というイメージである。……外部の観察者が官僚制組織について述べる際、最も頻繁に用いられた用語は、「一枚岩的」 (monolithic) という語である。しかしながら、内部からみるならば、まったく別の描写が生まれ出てくる。それは、内部にさまざまな立場を抱きか

かえた組織とみることができるのであり、そうした多様な立場があればこそ、問題の捉え方に差違が生み出されたり、時に激しい論争が引き起こされたりもするわけである。……その構成員の態度や行動はおおよそ画一的でないことは明らかなのである。」

## 引用文献

### (邦文文献)

- 岸田民樹(1985)『経営組織と環境的適応』三嶺書房。  
 北原貞輔・能美時助(1991)『TQC から TQM へ』有斐閣選書。  
 島弘(2000)『人的資源管理論』ミネルヴァ書房。  
 TQM 委員会(編著)(1998)『TQM 21 世紀の総合「質」経営』日科技連。  
 土屋元彦(2000)『品質管理と経営品質 経営改革：進化の軌跡と展望』生産性出版。  
 徳丸社也(1999)『日本的経営の興亡 TQC はわれわれに何をもたらしたのか』ダイヤモンド社。  
 渡辺伊津子(2000)「マトリックス行動の創出とストラクチャー」『経済科学』Vol. 48, No. 2, pp. 71-88。  
 渡辺伊津子(2001)「マトリックス組織における建設的論争の意義」『経済科学』Vol. 48, No. 4, pp. 131-145。  
 吉田耕作(2000)『国際競争力の再生 Joy of work から始まる TQM のすすめ』日科技連出版社。

### (英文文献)

- Adler, P. S., and Broys, B., (1996) "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 61-89.  
 Adler, P. S., (1999) "Building Better Bureaucracies", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 4, pp. 36-49.  
 Burns, T. and Stalker, G. M., (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.  
 Brown, J. S. and Duguid, P., (1998) "Organizing Knowledge", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 90-111.  
 Cyert, R. M. and March, J. G., (1963) *Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.  
 Dean, Jr. J. W. and Bowen D. E., (1994) "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.  
 Douglas, T. J. and Judge, Jr. W. Q., (2001) "Total Quality Management Implication and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 158-169.  
 Dougherty, F., (1996) "Organizing for Innovation", *Handbook of Organizational Studies*, London: SAGE Publications.  
 Duncan, R., (1976) "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", in R. N. Kilman & D. P. Slevin, (ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, Com: JAI Press.  
 Galbraith, J. R., (1973) *Designing Complex Organizations*, Mass: Addison-Wesley.  
 Galbraith, J. R., and Lawler III, E. E., (1993) *Organizing for the Future*, SF: Jossey-Bass.  
 Giddens, A., (1976) *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson.  
 Gouldner, A. W., (1957) *Patterns of Industrial Bureaucracy*. N. Y.: Free Press.  
 Hatch, M. J., (1997) *Organization Theory; Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*, N Y: Oxford University Press Inc.  
 Klein, K. J. and Sorra, J. S., (1996) "The Challenge of Innovation Implementation", *Academy of Management Review*, Vpl. 21, No. 4, pp. 1055-1079.  
 Knights, D. and McCabe, D., (1997) "How Would You Measure Something Like That?: Quality in a Retail Bank", *Journal of Manage-*

- ment Studies*, Vol. 34, No. 3, pp. 371-388.
- Lawler, E. E., (1994) "Total Quality Management and Employee Involvement: Are they compatible?", *The Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 1, pp. 68-76.
- Ranson, S., Hinnings, B. and Greenwood, R., (1980) "The Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, March, pp. 1-17.
- Reger, R., Gustafson, L., DeMarie, S., and Mul-lane, J., (1994) "Reframing the Organiza-tion: Why Implementing Total Quality is Easier Said Than Done", *Academy of Managent Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 565-584.
- Rourke F. E., (1969) *Bureaucracy, Politics and Pubic Policy*, Boston: Little Brown.
- Selznick, P., (1963) *Leadership in Administration*, NewYork: Haper & Row.
- Sitkin, S., Sutcliffe, K., and Schroeder, R., (1994) "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management: Contingency Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 534-564.
- Schutz, A., (1972) *The Phenomenology of the Social World*, London: Heinemann.
- Spencer, B. A., (1994) "Models of Organization and Total Quality Management: A Compar-ison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 446-471.
- Whittington, R., (1992) "Putting Giddens into Action: Social System and Managerial Agency", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 6, pp. 693-712.

(朝日大学経営学部)