

# サービス活動としての管理活動

——「再帰的近代化の経営学」への一視点——

大 橋 昭 一

## 目 次

- I. まえがき
- II. サービス活動の特性と管理
- III. 管理活動のサービス化
- IV. 「管理者=サービス階級」論
- V. インターナル・マーケティング論
- VI. 「従業員へのコミットメント政策」論
- VII. あとがき

## I. まえがき

再帰的近代化という形で組織離れが進行している。これについてすでに若干の論考を試みてきたが<sup>1)</sup>、経営理論の観点から注目されることは、組

---

1) 直接関係するものには下記のものがある。本稿はこれら拙稿に続くものである。

大橋昭一「21世紀の大学・企業・社会を展望して」大橋昭一編著『21世紀の大学・企業・社会』第1章、関西大学出版部、1998年。

大橋昭一「日本とドイツの企業経営一現状と展望」大橋昭一／深山明／海道ノブチカ編著『日本とドイツの経営』第1章、税務経理協会、1999年。

大橋昭一「現代社会における組織の力——『再帰的近代化の経営学』への一階梯——」関西大学商学論集第44巻第3号、1999年8月、1-22ページ。

大橋昭一「『組織された資本主義』から『組織揺らぎの資本主義』へ——『再帰的近代化の経営学』への一過程——」(1), (2), 関西大学商学論集第44巻第5号、1999年12月、51-69ページ、同第6号、2000年2月、1-20ページ。

織・企業で管理活動を担当する要員や、それをバックアップする科学者・技術者など専門家的要員が著増していることが、ラッシュ (Lash, S.) らを中心にした「組織揺らぎの資本主義」(disorganized capitalism)論において、「組織揺らぎの資本主義」の重要なメルクマールの1つとされていることである。ラッシュたちはこれらの専門職業的経営者の階層を改めて「サービス階級」(service class)とよんでいる<sup>2)</sup>。

これらの層は、いわゆるホワイトカラー層の上層部のものであり、広くはホワイトカラー層の一部とみられる。こうしたホワイトカラー層は20世紀初頭のころから顕著に増加をみてきたもので、それはもともとヒルファディング(Hilferding, R.)等により「組織された資本主義」(organized capitalism)を特徴づけるメルクマールの1つとされていたものである<sup>3)</sup>。

しかし、こうしたホワイトカラー層の増加のうえにたつて、ホワイトカラー、とりわけその上層部である専門職業的経営者の階層の著増が、今や「組織された資本主義」を終焉に導き、「組織揺らぎの資本主義」を現出せしめた重要なメルクマールの1つとして提示される<sup>4)</sup>。しかもこの階層が行う活動、管理活動などはサービス活動とされ、その担当者はサービス階級としてとらえられる。

その場合、ラッシュたちはこの階層を直接的には資本に奉仕するサービス階級という意味において特徴づけを行っているが<sup>5)</sup>、本稿では、ラッシュらの指摘にとどまることなく、さらにそれを積極的に進め、これらの階層が行う活動、さしあたりは管理活動が、今や、通常の意味におけるサービス活動としてとらえられるべきときにきていることを主張し、その意味す

---

2) Lash, S./Urry, J., *The End of Organized Capitalism*, Polity Press, 1987, pp.7-8, 161-162.

3) 大橋昭一「『組織された資本主義』から『組織揺らぎの資本主義』へ——『再帰的近代化の経営学』への一過程——」(1), 53-57ページ。大橋昭一『ドイツ経済民主主義論史』中央経済社, 1999年, 第2章。

4) Lash/Urry, *op.cit.*, pp.5-7, 11.

5) *ibid.*, pp.161-162.

るところを考察するものである。管理活動をサービス活動との対比で考察すると、その特質・特徴などが改めて浮かび上がる側面もある。

ところで、管理活動をこのような意味におけるサービス活動としてとらえることは、これまでの管理活動についての考え方を大きく変えることを意味する。旧来、管理活動がどのようにとらえられ、管理がどのように規定されてきたかは、必ずしも一義的ではないが、ごく一般的にいえば多くの場合、それは共同的活動（労働、作業）の場における部下にたいするなんらかの形や程度における指揮・命令あるいは統制（コントロール）の活動とされてきた。管理力の背景としてパワーなどがあげられるのは、何よりもこのことを意味している<sup>6)</sup>。

つまり、管理は共同的活動の統合・統一をはかるものであるから、1つのオーケストラには指揮者を必要とするという意味での管理の一般的機能があると同時に、共同的活動が常にある特定の経営体制のもとに行われざるをえない限りにおいては、その体制のもとにおいて体制維持という目的のために強制力をともなって遂行されなければならない側面をもつものであって、資本主義体制のもとでは究極的には資本の力のもとに統合・統一が強制される側面をもっている。管理の二重性といわれるものである。

もとよりこの活動の強制の側面は、具体的な姿においては、その共同的活動がどのようなものであるかによって程度や内容が異なり、一様ではない。たとえば命令の一元制が重要視される軍隊や警察等ではかなり強いものとならざるをえないし、反対に、研究部門のように知的精神的活動が主であるところなどでは比較的弱いことが望ましいとされている。しかしそのいずれにしろ、資本主義的管理において、究極的な経営目的の達成が不

---

6) ベイトマン／スネルは直接にはリーダーシップについてであるが、次のように述べている。「効果的なリーダーシップの中心をなすものはパワー、すなわち他の人々に影響を与えうる力（ability）である。組織ではこれは通例、その人々の抵抗を排して、その人々をして仕事をなさしめる力ないしは所期の目標を達成せしめる力を意味する」。Bateman, T. S./Snell, S. A., *Management*, 3rd ed., Irwin, 1996, p.356.

可欠である限りにおいては、なんらかの強制が根底にはあるといわざるをえないし、旧来それに立脚して多くの場合管理が論じられてきたことも否定しがたい。

管理をサービス活動としてとらえることは、少なくとも以上のような管理概念とは、ある意味では質的に全く逆の主張である。それにはいうまでもなく、その土台である共同的活動の場、つまり組織についての考え方が変わってきていることが前提になっている。現在、組織では多かれ少なかれ組織離れが進んでおり、旧来のような組織のとらえ方は妥当性を失いつつあると考えざるをえないが、組織離れは別言すれば、組織構成員たる個々の人間の自主化・自律化が進んでいることである。両者はメダルの裏表であり、組織はそのような人間の集まりとなっている、あるいはなりつつある。少なくともそのように考えることが必要になっている。

このように組織・企業において構成員としての人間が高度の自主性・自律性をもち、そしてそれが何よりも尊重されるべきものとなってくると、管理活動は当然それに照応して変わってこざるをえない。そうした組織にふさわしい管理が必要となってくる。本稿はそれを模索する1つの試みである。まず、ここで通常の意味でのサービス活動とはいかなるものをいうのかという点から考察を始めたい。

結論を先にして端的にいえば、管理をサービス活動としてとらえることは、部下にたいして、顧客にたいすると同様に接することをいう。部下も顧客も人間としては同じである。しかし、部下には組織的統制のもと命令・指揮ができるが、顧客にはそれができない。管理をサービス活動としてとらえることは、こうした顧客と同様な立場で部下に接することであり、インターナル・マーケティングの考えにたつことが必要とされる。

## II. サービス活動の特性と管理

サービス活動の特徴については、経済のサービス化等との関連もあり、

種々考察されているが、その規定は必ずしも一義的ではない。これは、一つにはサービス活動が人間労働の質の観点より規定されるものであることに起因する。そうした観点からするとサービス活動を含め人間労働はまことに多様で千差万別のものとして現れる。しかし通説的には、サービス活動の特性として次の4点があげられている<sup>7)</sup>。

(1) 非分離性 (inseparability)：サービス活動は、確かになんらかの形や程度で物を使用したり物を媒介として行われることが圧倒的に多いが、基本的には物を作る活動(労働)ではない。端的に言えばサービス活動は人間の行為そのものであり、物を作る活動のように、その成果(結果)がなんらかの物として自立化し現実化するものではない。物の生産活動では、産出物はその生産者とは別個のものとなり、保存して別のときに使用したり、別の人が使用したりすることができる。物の使用に際して生産者はその場にいることを全く必要としないし、通常その場にはいない。その意味では生産と消費が分離している。

これにたいしてサービス活動では、人と活動とが分離できないから、サービス提供者とサービスとは一体のところで行われるし、さらにサービス提供者とサービス消費者とが一体のところで行われる。サービス提供者の行う行為を、サービス消費者は直接その場で消費する。すなわちサービスでは、生産と消費が分離していない。生産即消費であって、人間にたいする直接的な行為そのものであり、活動であることを特徴とする。

そこでサービスでは、レストランのサービスや医者を行う診察のように、はじめからその品質を確認することができず、経験してはじめてわかるも

---

7) たとえば次の文献はこの4点をあげている。Zeithaml, V. A./Parasuraman, A./Berry, L., Problems and Strategies in Services Marketing, in: Bateson, J. E. G. (ed.), *Managing Services Marketing*, The Dryden Press, 1989, p.40. Hoffman, K. D./Bateson, J. E. G., *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, 1997, pp.24-45. Mortimer, K./Mathews, B. P., The Advertising of Services: Consumer Views v. Normative Guidelines, in: Hogg, G./Gabbott, M. (ed.), *Service Industries Marketing—New Approaches*, Frank Cass, 1998, p.4.

の(経験的商品性),あるいは,サービスの質を信用せざるをえないもの(信用的商品性)などが多い。生産即消費であるため,産出物(サービス)の内容や程度が消費過程において変化することもありうる。さらにサービスは消費者との直接的接触の場で行われるから,物に即したコントロールは難しく,相手(人間)の状況や反応に即応することが肝要になって,弾力性が重要になる。相手の人間の規制を直接受けることとなって,人間を扱う技能(social skill)が大きな意義をもつことになる。

(2) 無形性(intangibility): サービス活動はこのように人間行為そのものであるから,その直接の産出物(サービス)は,物のように見たり触ったりして確かめうる有形性がなく,無形性を特徴とする。サービスそのものは無形で目に見えないが,物の場合と異なって,サービス活動は生産者と消費者との直接的接触の場において行われるから,生産者あるいは提供者と消費者あるいは享受者とは相互に人間として目に見えるものとなっている。物の場合には,消費者は,物に見えるが,その生産者は見えない。これにたいしてサービスの場合には,サービスは見えないが,生産者・消費者は相互に人間として目に見えるものとなっている。

これは,サービスが人間の生きた労働そのものであって,労働と労働者とが分離できないことの現れである。このためサービス活動では,サービスの質や内容などとともに,その提供者,さらには消費者の人間としての特性が,時として大きな問題となるし,無形なものをできる限り有形なもの,具体的なもので現し,相手に伝えることなどが肝要になる。これは「無形性を有形化する」(tangibilize the intangible)といわれる<sup>8)</sup>。

(3) 不均質性(heterogeneity): サービス活動は要するに人間と人間との直接的交互作用のなかでなされるものであるから,サービスはきわめて個別性が強く,その場その場の状況により非一律的なものとなる傾向が強い。それ故,物の場合のような一律的標準化は困難で,基準や標準による品質

---

8) Hoffman/Bateson, *op. cit.*, p.197.

管理は難しく、状況適応性が肝要になる。しかも専門的な高度なサービスになればなるほど、状況適応性、顧客特化度は高くなる<sup>9)</sup>。

(4) 消滅性 (perishability)：サービスは、物のように保存・保管・在庫ができず、その場その場でリアルタイムに消費され、他の局面にまわしたりすることが困難なことをいう。たとえばホテル等で、日曜日の顧客に、日曜日は満室だから、空室のある他の日に変更してもらうことは原則としてできない。これはいうまでもなく、サービスが顧客の消費と直結しており、需要の予測が困難のうえ、それへの対応がきわめて難しいことを意味する。最大の需要を想定して収容能力を大にしておけば、利用されない部分が多くなるし、反対に最小の需要を想定し収容能力を小にしておけば、顧客を逃がすことになる。物の場合とは異なった対応策が必要になる。

通説的にサービスの基本的特性といわれるものは以上であるが<sup>10)</sup>、1980年代になってから、サービス活動がサービスの物的環境 (inanimate environment) など種々な状況的要因によりきまるとするサーバクション (servuction: service+production)の理論や、さらに最近では、サービス活動を1つの劇場ないしドラマとして説明しようとする試みがおきている。

---

9) これをドイツのベールケ/プライスラーは消費の個別化 (Individualisierung des Konsums) とよんでいる。Böhlke, E./Preissler, H., Dienstleistungsgesellschaft und globale multimediale Märkte, in: Mangold, K. (Hrsg.), *Die Zukunft der Dienstleistung — Fakten — Erfahrungen — Visionen —*, Frankfurter Allgemeine, Gabler, Wiesbaden 1997, S.220. 私見によれば、こうした社会・経済のサービス化、サービス社会の傾向は、現在における人間の個別化=組織離れの1要因でもある。

10) 経営学文献では、たとえばストーン/フリーマンはサービスの特徴を次のようにまとめている。①産出物は無形物(製品は有形物)。②産出物の消費は即時的で貯蔵・在庫ができない(製品は時間経過が可能で貯蔵可能)。③仕事は労働集約的(製品は物集約的)。④顧客とのコンタクトは直接的(製品はコンタクト最小で間接的)。⑤顧客の関与は必須(製品では不要もしくは全く不要)。⑥パフォーマンスの測定は単純적(製品では精巧的)。Stoner, J. A. F./Freeman, R. E., *Management*, 5th ed., Prentice Hall, 1992, p.633.

サーバクション論については後述するので、ここでは「サービス活動＝劇場」論をみておきたい。これによれば<sup>11)</sup>、サービス提供者は演技者もしくは役者(actor)、サービス消費者は観客(audience)、サービスのなされる場は舞台装置(setting)と考えられ、サービス活動はこうした形での演技＝パフォーマンス(performance)と規定される。これによると、サービス活動は1つの場(あるいは状況)において行われること、演技者たるサービス提供者は1つの特定の行為だけを行うのではなく、ドラマのようにある筋書きに基づいて種々な行為を展開するものであって、サービスはそうした一連の行為のプロセスをなすこと、その場合声の大きさや身体的演技などについても種々な要素の組み合わせを必要とすることなどが明らかにされている。

以上のごときサービス活動の特性・特徴をみると、それには管理活動と共通する要素や側面の実に多いことがわかる。ちなみに、管理の基本的特性・特徴といわれるものはごく簡単には概ね次の点にある。

まず、管理は一般的には、「get things done through other people」といわれ、何よりも人(直接には部下)にたいする機能であることが強調される。管理とは、端的には、人の管理であって、物の管理ではない。他の人に仕事をさせることである。

その場合、管理は、性質の異なっていくつかの活動(管理要素)から成り、しかもそれはプロセスをなす。管理の要素としてあげられるものは論者により異なるが、こうした考え方の創始者、ファヨール(Fayol, H.)によれば、計画、組織、指揮、統制、調整である<sup>12)</sup>。このうち計画や統制等は管理

---

11) Grove, S. J./Fisk, R. P./Dorsch, M. J., Assessing the Theatrical Components of the Service Encounter: A Cluster Analysis Examination, in: Hogg/Gabbott, *op. cit.*, pp.116-134.

12) Fayol, H., *Administration Industrielle et Générale*, Dunot 1916. (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972年) なお、アメリカの管理論の最近のテキストブックではこうした管理過程説(管理要素説)にたつて管理を説明しているものが比較的多い。たとえばベイトマン/スネル(1996年)は「管理は組織目的を

の手続き的側要素である側面が強く、管理者以外の者にその職務を委譲することが容易であるが、調整は管理者が究極的になさざるをえないことが多いもので、それはまさに人にかかわる問題である。

ここでは、管理が何よりも人にかかわる機能であり、基本的には管理者と被管理者との直接的接触の場で行われるものであることを確認しておきたい。この点からみると、サービスの特性・特徴の多くは意味的には管理にはほとんどそのまま適用されうる。管理がこのように、サービスと同様にたいする機能であって、社会的技能を多く必要とする点を別にしても、管理にあたって資格や位階をきめ、多くの場合それに見合った種々な物的要素等が用意されること（たとえば管理者にそれ相当な大きさの机や椅子を用意したり、あるいは個室を与えたりすることなど）は、「無形性を有形化する」試みの1つといえる。また、不均質性は管理の状況適応性の元であるし、消滅性は管理はじめ間接部門が直接部門よりも急速に増加する一因とみることができる。

以上は、サービス活動の特性・特徴から管理をみたものであるが、実は、管理の側においても管理活動をサービス化する傾向が進んでいる。

### III. 管理活動のサービス化

管理活動のサービス化の方向においてまず注目されるものは、古典的なライン・スタッフ組織においてスタッフ部門のなかにサービススタッフがあるとされることである。ライン・スタッフ組織におけるラインとスタッフとの違いは必ずしも一義的ではないが、スタッフは通例管理スタッフとサービススタッフに分けられ、管理スタッフが管理者の行う管理活動（たとえば計画、組織、統制など）を補佐するものであるのにたいして、サービス

---

達成するため人間と物財とで働くプロセスである」と述べ、管理の4機能(function)として計画(planning)、組織(Organizing)、リーディング(leading)、統制(controling)をあげて、これに従い全編の論述を行っている。Bateman/Snell, *op. cit.*, p.6-8.

スタッフは経理や修繕の部門などをいい、購買—製造—販売の事業活動そのものを援助したり支援したりする部門とされている。

ライン部門とスタッフ部門の区別は、もとより両部門の権限にかかわる問題である。スタッフ部門には当該職能に関して職能的権限がある場合も多いが、本来は命令の一元制を優先させ、ライン部門にたいする援助や支援を担当し、命令権はないとされてきた。さらに最近ではライン部門の業務執行力を重視するため、専門的アドバイスやサポートに限定すべきとする見解が強い<sup>13)</sup>。

こうした見解からみると、管理スタッフとサービススタッフとを分ける意義は少なく、スタッフ部門は要するに他部門や他職務にたいして一般的にはサービス機能を行うものとすることができる。いずれにしろ、広い意味での管理が一種のサービス機能と考えられる傾向が進んできていることは間違いない。

このことは当然ながら、サービス理論の方からも注目されてきている。たとえば、1991年ノーマン (Normann, R.) は、サービス産業が果たしている役割ないし意義として、次の4点をあげている<sup>14)</sup>。第1に、家事労働等についても、家庭で行われる以上の給付(サービス)を提供するようになっていくこと。第2に、資源(人的資源および物的資源)について新しい活用方法を展開し、資源活用の道を拓いていること。第3に、資源活用のノウハウを社会的に広めていること(ノウハウの移転: transfer of know-how)。第4に、ノウハウのなかには組織化・管理・運営についてのそれがあり、そうしたノウハウを提供していること。

現在、サービス企業では、他の企業における事業活動それ自体についてサービス活動を行うものだけではなく、企画や調査などの管理機能を専門的に請け負うものもかなりあり、管理活動が社会的にも1つのサービス活

---

13) *ibid.*, p.256.

14) Normann R., *Service Management—Strategy and Leadership in Service Business—*, 2nd ed., John Wiley & Sons, 1991, pp.54-55.

動となっていることは全く否定しがたい。

これはいうまでもなく、企業内レベルにおいてライン部門とサービス部門、管理担当者とそのスタッフとして分化してきたものが、今や社会的分業のレベルにまで拡大し、進展したものとなっているのである。これはサービスのアウトソーシング化であり、分業の利益の追求であるが、ノーマンはこれによって、外注企業ではその業務から解放される効果 (relieving) がある一方、社会的にはそれにとどまらず、請負企業で専門的集中的に遂行されることによって、業務の処理能力が拡大したり生産性向上のなされる効果 (enabling) があると特徴づけている<sup>15)</sup>。

ここで、「組織揺らぎの資本主義」の観点からサービス活動を広くとり、組織・企業内の管理活動をもサービス活動として論じているオッフエ (Offe, C.) の見解をみておきたい<sup>16)</sup>。かれはそうした広い意味でのサービス活動には、2つの属性があるとす。第1は、それらが無形なもの、消滅的なもの、貯蔵できないものなどというサービス活動の実態的側面にかかわるものである。これはサービスが直接的には物の生産におけるような技術的ないし組織的な合理化が困難な側面であるので、オッフエはこれを消極的属性 (negative attribute) と特徴づける。第2は、サービスが顧客ないし部下など人間の関与を直接的対象とし、人と人との直接的関係である側面であるが、これはサービスの社会的機能であって、積極的属性 (positive attribute) であるとする。

この社会的機能を積極的属性とするところに、他のサービス論者にはないオッフエの主張がみられるが、かれはさらにサービス活動の果たすべき役割について次のようにいう。サービス活動は立場を異にする2人(以上)の人間の接触・対峙の場で行われるから、サービス提供者からいえば、相手の求める事柄や置かれている状況の個性や独自性を認識し尊重するこ

---

15) *ibid.*, pp.34-35, 83-85.

16) Offe, C., *Disorganized Capitalism—Contemporary Transformations of Work and Politics—*, The MIT Press, 1985, pp.101-128.

とを必要とするが、しかし究極的には一定の形で総合、統合を行い、全体的組織的な価値実現を必須とするものである、と。

つまり、サービス活動は、各ケースの個別的特色を実現するものであるが、それだけを一方的に追求するのではなく、それを全体的組織的な要件や必要性和両立・調和させることをはかり、正常状態 (norm) の維持につとめるものであって、総合化活動 (synthesizing), 調停活動 (mediating), 正常化活動 (normalizing) を特徴とする。

以上のように、オフフェは管理活動を含むサービス活動の全般的特性を土台としつつ、管理活動に比較的焦点をおいて論じている。サービス活動の全体的組織的関連を確保するために、総合化機能を不可欠とする点などは示唆に富むものである。

#### IV. 「管理者＝サービス階級」論

専門職業的経営者の階層を含めてホワイトカラーをサービス階級とよぶことは、実は、今日に始まったものではない。たとえば、第一次世界大戦当時から第二次世界大戦後においても著名であったオーストリアのレンナー (Renner, K.) は、1953年に刊行した論文集的著作において、すでにホワイトカラー層をサービス階級 (Dienstklasse) とよんでいる<sup>17)</sup>。かれは、資本(家)には資本所有と資本機能が合体しているものと、両者が分離しているものがあるところから、資本機能(経営)が相対的に独自化し、それを

---

17) レンナーの見解は次による。Croner, F., *Die Angestellten in der modernen Gesellschaft — Eine sozialhistorische und soziologische Studie*, Frankfurt am Main/Wien 1954, S.179ff., Dahrendorf, R., *Class and Class Conflict in Industrial Society*, 1959 (富永健一訳『産業社会における階級および階級闘争』ダイヤモンド社, 1964年, 129-134ページ), Braun, S., *Zur Soziologie der Angestellten*, 1964 (鈴木幸寿/田中義章訳『新中間層—その社会学的考察—』誠信書房, 1968年, 14-15ページ), Giddens, A., *The Class Structure of the Advanced Societies*, 1973 (市川統洋訳『先進社会の階級構造』みすず書房, 1977年, 193-194ページ)

担当するものが現れてくるとし、ホワイトカラーがそれであるとする。こうしたホワイトカラー層が行う業務はもともと資本家・企業家から委譲されたものであるという一種の委譲理論 (Delegationstheorie) のうえにたつて、後期資本主義では、「資本家の諸機能は、たえまなく増大する膨大なホワイトカラー——最上層、上層、下層などすべてのランクを含めて——の手に細分化されたように思われる。……これらの新しい補助者は、資本家でもなければ労働者でもない。かれらは資本の所有者ではない」が、支配維持に奉仕するサービス階級であるとする。

かれの「ホワイトカラー＝サービス階級」の主張は、公務員の公共サービスをモデルに作られている。公務員が、君主など支配者に服従し奉仕しているのではなく、法や規範などの形における社会の一般的意思に奉仕しているのと同様に、企業でもホワイトカラーは企業の運営そのものに奉仕している。この新しいサービス階級がさらに発展し、そのなかからさらに、資本家とは異なる経営者階層すらも生成してくる。後期資本主義では、「完全なる資本家」は、少なくともいずれは消滅し、サービス階級と労働者階級が社会の基本的階級になると、経営者革命論類似的な主張を展開している。

委譲理論の主張者としては、クロナー (Croner, F.) が有名である。かれは、「ホワイトカラー (Angestellte) の特別な社会的地位を説明するものは、かれらのなす仕事が、かつては企業家の仕事であったことである」<sup>18)</sup>とする。そうしたホワイトカラーの担当する機能としてかれは、作業指揮的機能 (arbeitsleitende Funktion)、作業の構成的もしくは分析的機能 (konstruktive (gestaltende) bzw. analysierende)、運営的機能 (verwaltende)、商業的機能 (merkantile) の4機能をあげ、これら諸機能はもともと企業家のなすべきものであったが、ホワイトカラーに委譲されたものとする。こうして企業家権力 (Unternehmermacht) の分解がおき、ある種のサービス (Dienst) 活動が発生したという<sup>19)</sup>。

---

18) Croner, *a. a. O.*, S.36.

19) *ebenda*, S.37.

ここにもホワイトカラーの業務をサービスとする考え方がみられるが、その際クローナーは、ホワイトカラーが一般労働者 (Arbeiter) よりも高い地位にあることではなく、とにかく別の位置 (andere Stellung) にあることを主張するものであることを強調している。「ホワイトカラーには労働者より高い地位にあるものもあるが、しかし労働者よりもより深い (tiefer) 位置にあるものもある」とし、問題は地位の上下ではなくて、機能の質的相違であると論じている<sup>20)</sup>。

ホワイトカラーをこのようにとらえる考え方は、一般に、新中間階層(階級)論といわれる<sup>21)</sup>。その意味するところは、それまでの中産階層、すなわち旧中間階層がなんらかの財産所有、ただし中小財産所有によって特徴づけられるのにたいして、ホワイトカラーを中心にした新中間階層は、財産所有によってではなく、その職業上の熟練・能力・資格・役割・威信・影響力等によって社会の中間層として特別な力をもつ層として位置づけられるものとなることを強調するところにある<sup>22)</sup>。こうした新中間階層はしたがって雇われて働く者であって、賃金労働者ではあるが、その職業上の能力や役割によって、一般の賃金労働者とは区別された社会的地位を占め、資本家の後退した後には資本機能の担当者として活動するものとされる。

このようなホワイトカラー論において特徴的なことは、いうまでもなく、ホワイトカラーの社会的地位が資本所有のいかんによっては必ずしも決ま

20) *ebenda*, S.38.

21) Sobel, R., *The White Collar Working Class—From Structure to Politics—*, Praeger, 1989, pp. 15-18.

22) ミルズは、直接的にはアメリカについてであるが、19世紀初期には職業労働人口の約80%は自営業者など旧中間階層であった。1870年代にはそれは35%ほどとなり、1940年代には20%ほどとなった。これにたいして1940年代ホワイトカラーなど新中間階層は25%、通常の賃金労働者は55%であったことを指摘した後で、「労働市場は、財産のコントロールをしないが、所得・権限行使・威信・技能の習得と使用についての機会を決定する」と述べている。Mills, C.W., *White Collar—The American Middle Classes—*, New York: Oxford University Press, 1951, p.63. (杉政孝訳『ホワイトカラー』創元社、1979年、60ページ参照)

らないとすることである。このような見解の萌芽的なものはすでに20世紀初頭シュモラー（Schmoller, G.）<sup>23)</sup>やエーレンベルヒ（Ehrenberg, R.）<sup>24)</sup>にみられるが、なかでもマックス・ヴェーバー（Weber, M.）は官僚制組織の考察に関連して、端的には組織の運営との関連においてホワイトカラーの特質を論じている<sup>25)</sup>。しかしマルクス（Marx, K.）においても、こうした見解の萌芽はみられる。委譲理論の萌芽もある。

すなわち、マルクスは、周知のように、一方において「資本家は、産業の指揮者だから資本家なのではなく、資本家だから産業の司令官になる」<sup>26)</sup>ことを強調するとともに、他方では、「資本家が剰余価値をつくりだすのは、かれが資本家として労働するからではなくて、かれの資本家としての属性から離れてみても、かれもまた労働するからである」<sup>27)</sup>とし、資本主義的生産の規模が拡大すると、資本家は「絶えず直接的に監督する機能を、1つの特別な賃金労働者に譲り渡す。1つの軍隊が士官や下士官を必要とするのと同じように、同じ資本の指揮のもとに協働する1つの労働者集団は、産業士官（支配人、マネジャー）や産業下士官（職長など）を必要とする」<sup>28)</sup>と書いている。

ここでは、重点は明らかに資本の支配を強調するところにあるが、ホワ

---

23) Schmoller, G. v., *Was verstehen wir unter dem Mittelstande?* Göttingen 1987, S.6ff. derselbe, *Die soziale Frage—Klassenbildung, Arbeiterfrage, Klassenkampf*, München/Leipzig 1918, S.617-618. (大橋昭一「ホワイトカラーと労働者階級」『科学と思想』No.56, 1985年4月, 178ページ以下参照)

24) Ehrenberg, R., *Sozialreformer und Unternehmer*, Jena 1904, derselbe, *Das Wesen der neuzeitlichen Unternehmung, Thünen-Archiv*, 1. Bd., Heft 1, 1906, S. 75ff. (大橋昭一『ドイツ経営共同体論史』第3章「エーレンベルヒの国民経済学的労働共同体論」中央経済社, 1966年, 参照)

25) Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, 4. Aufl., Tübingen 1947. (阿閉吉男/脇圭平訳『官僚制』角川文庫, 1958年, 30ページ以下)

26) Marx, K., *Das Kapital*. (邦訳・大月書店版『マルクス=エンゲルス全集』第23巻第1分冊, 1965年, 436ページ)

27) *ebenda*. (前掲訳書, 第25巻第1分冊, 479-480ページ)

28) *ebenda*. (前掲訳書, 第23巻第1分冊, 435ページ)

イトカラーが一般賃金労働者と区別された技能や役割をもち、区別された存在であることは指摘されている。マルクスの流れを汲むヒルファディングは、組織された資本主義のもとにおけるホワイトカラーの社会的重要性を強調したものであるが、ホワイトカラーの行動の特殊性として昇進可能性などをあげている<sup>29)</sup>。

要するに、ホワイトカラーを一般賃金労働者と区別された層(もしくは階級)としてとらえるには、少なくともその者たちの組織(企業)内における分業的地位の相違、何よりも組織的権限関係の相違、および、その者たちの労働市場における取引力の相違について考慮される必要がある<sup>30)</sup>。それらの者を賃金労働者として賃金労働者一般のレベルにおいてのみとらえる仕方では、いうまでもなく、それらの者の社会的特徴は明らかにならない。管理者についていえば、これらの者は確かに雇われて働く賃金労働者であるが、そうであるところにとどまらず、上述の管理の諸点ははじめ独自性が解明され、それに基づいて論究されることが必要である。

本稿では、これまでの「ホワイトカラー＝サービス階級」のうえにたつて、さらに管理活動が今や、少なくとも通常の意味におけるサービス活動としてとらえられるべきときにきていることを主張するものであるが、少なくとも、現段階の組織(企業)において、構成員の自主性・自律性を尊重することが最大の課題であるとするならば、旧来からの管理概念にたつて管理者を指揮者・命令者・統制者と位置づけることは、理論的実践的に全く当を得ていないことは明白である。

## V. インターナル・マーケティング論

管理活動をサービス活動としてとらえることの背景としては、さらに、

---

29) Hilferding, R., *Das Finanzkapital*, Wien 1910. (林要訳『金融資本論』大月書店, 1952年, 570ページ)

30) Giddens, *op. cit.* (前掲訳書, 192ページ)

経済のサービス化が一段と進行し、サービス活動の分野が拡大していることがあげられる。従来、物生産的志向の強かったドイツにおいても、1990年代になって改めてサービス社会 (Dienstleistungsgesellschaft) の到来が強調されている<sup>31)</sup>。経済のサービス化には、消費の対象が製品(物)にあるのではなく、人間のサービス活動そのものにある領域がますます多くなりつつあることとともに、物の販売においてサービスの役割が高まっていることがあげられる<sup>32)</sup>。

したがって物の販売においても、サービス労働が重要な役割を担うものとなって、その労働のあり方が改めて究明されるようになってきた。すでに1976年サッサー (Sasser, W.E.) / アルベイト (Arbeit, S. P.) は、サービス部門では要するに仕事(job, 労働)そのものが販売の対象であり、仕事すなわちサービスでは従業員と顧客とが一体であるから、従業員と顧客とを区別することなく、顧客志向のマーケティングの思考や技法が、外部顧客だけではなく、従業員、とりわけサービスの直接担当者たる従業員(contact personnel)にも適用される必要のある旨を指摘している<sup>33)</sup>。外部顧客対象の

---

31) Mangold, K., Dienstleistungen erfordern den Wandel, in: Mangold, (Hrsg.), *a. a. O.*, S.11 und 219. ベールケ/プライスラーによると、ドイツでも1950年代フォーラステイエ (Fourastié, J.) の提起によりサービス社会が論議になったが、当時のそれはまだビジョニシズム的レベルのものであったのにたいして、今やそれは現実のものとなった。ベールケ/プライスラーはここに現段階におけるサービス社会論の意義があるものとし、シンボリック・アナリストを中心とした新しいサービス者階級 (eine neue Klasse von Dienstleistern) が生まれつつあるとしている (*ebenda*, S.225-227.)。これはアメリカのレイク (Reich, R.) の説にヒントを得たものであるが、現代における「管理者=サービス階級論」の1形態といえよう。また、ライヒトらによるとドイツで1980年代~1990年代雇用が増加したのはほとんどもっぱらサービス部門においてであった。Leicht, G./Hipp, C./Kukuk, M./Münt, G., *Innovationen im Dienstleistungssektor—Empirischer Befund und wirtschaftliche Konsequenzen*—Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 1997, S.15.

32) Mangold, (Hrsg.), *a. a. O.*, S.14 und 221.

33) Sasser, W. E./Arbeit, S. P., Selling Jobs in the Service Sector, *Business Horizons*, June 1976, pp.61-65. サービスの生産性向上のために機械化や作業の徹底

エクスターナル・マーケティング (external marketing) にならぶインターナル・マーケティング (internal marketing) の主張である<sup>34)</sup>。

インターナル・マーケティングは、「従業員を内部顧客 (internal customer) とみるものであり、従業員の仕事を内部生産物 (internal product) とみるものであって、かくして組織の目的とするところをはっきりさせつつ、内部顧客 (従業員) のニーズと要求を満足させる内部生産物 (仕事) を提供するよう努めることである」<sup>35)</sup>と定義される。

そこでマーケティングの手法がインターナル・マーケティングとして内部顧客としての従業員にも適用されるものとする。たとえば、従業員のニーズや要求を知る従業員についてのマーケティング・リサーチ、従業員を種々な基準で細分化する従業員セグメンテーション化、従業員のことも考えた広告・宣伝などである。カフェテリア・プランやフレックス・タイム制などは従業員セグメンテーションに基づいて可能であるし、外部顧客のための広告・宣伝も従業員にどのような影響があるかという角度から実施される必要のあることなどが主張される。

従業員にたいするインターナル・マーケティングと<sup>いつい</sup>一対をなすものが、サービス過程では顧客 (消費者) が能動的な作用者としてとらえられ、サービス提供者と同じ程度においてサービスの有効性をきめる要因とされることである。これはほとんどすべてのサービス理論において強調されるもの

---

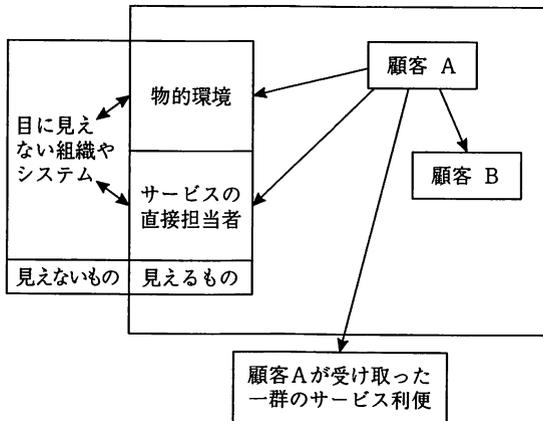
の標準化マニュアル化が進められたりするが、こうした方向についてサッサー／アルベイトは、それらはサービスの本質からいえば邪道で、「サービス事業の成否をきめる決定的要因はサービス就業従業員のパフォーマンスである」ことを強調している (*ibid.*, p.64.)。ちなみにマクドナルドや機械化された銀行窓口等では消費者が究極的に求めるものは物である。

34) ベールケ／プライスラーも「サービス社会では、人間は、顧客として、かつ創造的労働力として、すべての事柄の尺度になる」と顧客と従業員が人間として共通のものであることを強調している。Böhlke/Preissler, *a. a. O.*, S.247.

35) Bateson (ed.), *op. cit.*, p.300, 350.

であるが、たとえばサーバクション理論によれば(図1参照)<sup>36)</sup>、顧客はサービスの有効性をきめる根本的要素の1つとされ、顧客の積極的な関与・作用のいかにサービス活動の決定的要因とされる。これは、サービスでは提供者と享受者(消費者)との一体的関係がとりわけ重要であることを示すものであるが、その一方の当事者である提供者(従業員)が組織的にリジットな指揮・命令・統制のもとにあるような場合には、顧客との真のサービス関係はもとより不可能である。

図1 サーバクション・モデル



顧客(消費者)との関係では、さらに、マーケティング関係において、顧客との長期的信頼関係の構築を最も重要な課題とするリレーションシップ・マーケティング(representation marketing)が、1990年代にはいつてから全世界的に新しいパラダイムとして着目されつつあることが強く注目される。これは、顧客との関係を単なる物の販売だけという量的な一時的な関係とみるのではなく、顧客を人間としてとらえ、顧客との人的関係に立脚

36) Langeard, E./Bateson, J./Lovelock, C./Eiglier, P., *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge, MA.: Marketing Sciences Institute, Report No.81-104, 1981; 図1を含め Bateson (ed.), *op. cit.*, p.7 による。

する質的な関係を重視するものである<sup>37)</sup>。

近年では、そうしたものの一環としてさらに顧客とのコミットメント・ロイヤルティ関係の育成が叫ばれているが<sup>38)</sup>、いうまでもなくそれは、従業員にたいするコミットメント関係の育成・発展の問題として提起され展開されてきたものでもあり、この点については次節で論じる。

インターナル・マーケティングにはこのように、マーケティング論はじめ人間関係論、組織行動論、人的資源管理論等の諸分野における理論的実践的成果がサービス労働に即して導入され適用されているところがある。それは第1に、サービス産業では何よりも顧客との人的接触が根本であるため、顧客と直接対応する従業員の行動が決め手になるためである。第2には、人的接触が不可欠であることに基づいてサービス産業では事業所が比較的小規模となり、大企業の場合事業所数が多くなることもあって、従業員との統合的対応がきわめて重要な問題となるためである。

従業員との対応をインターナル・マーケティングとする考え方からすれば、従業員に対応する管理者の活動等は、指揮・命令・統制というものではなくて、なんらかのサービス活動でなくてはならなくなる。人々の労働(作業)がサービス労働化すればするほど、管理活動もサービス化することが必要になる。

## VI. 「従業員へのコミットメント政策」論

従業員にたいするコミットメント関係の育成・樹立の問題は、アメリカでは、直接的には1985年、ウォルトン (Walton, R.E.) によって、管理の任

---

37) Grönroos, C., Relationship Marketing: Challenges for the Organization, *Journal of Business Research*, Vol.46, No.3, November 1999, pp.327-335.

38) Pritchard, M. P./Havitz, M. E./Howard, D. R., Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.3, 1999, p.334-348.

務が、従業員にたいするコントロールにあるのではなく、従業員の信頼・コミットメントを得るところにあり、管理は「コントロール戦略」(control strategy) から「コミットメント戦略」(commitment strategy) に移行しているし、移行すべきことが主張されたことに始まる<sup>39)</sup>。

ウォルトンは、同種で同規模の2つのアメリカ大化学企業において、一方では自律的作業チームを中心に従業員にたいする信頼にたった管理方法がとられ、従業員満足は高く欠勤率が低く、管理階層も少なく生産性が高いのにたいして、他方では伝統的な命令的コントロール的管理方法がとられ、そのため従業員とのトラブルが多く、仕事放棄までおきて、それに管理が忙殺され、生産性も低いことを出発点として、テイラー・システムに始まる旧来の管理方法に革命をおこす必要があることを強調している。

管理組織は、旧来型ではトップダウン的で多段階になりやすいのにたいして、かれのいうコミットメント戦略では、上下相互に交流的で少段階となる。調整や統制も、旧来型では規則や手続きに依存して官僚主義的であるのにたいして、コミットメント戦略では共通の目標・価値観に立脚したものとなる。コミットメント戦略では管理者・監督者は「部下を指揮する (direct) よりも手助けする (facilitate) ものであり、管理の技術的専門力を行使する (practice) よりもそれを伝える (impart) ものであって、部下が自ら管理する能力を身に付けるよう助けるものである」<sup>40)</sup>と規定される。

管理者は、確かに部下が仕事をしないときにはそれをさせる必要があるが、チーム・アドバイザーやチーム・コンサルタントであって、命令の連鎖 (chain of command) にあるものではない、という考えにたつべきであり、そしてこうした管理方法こそが部下を進展させるものであると、ウォルトンは主張し、今やこれがアメリカ企業において管理の考え方の大勢になりつつあると述べている。

---

39) Walton, R. E., From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, March-April 1985, No.2, pp.77-84.

40) *ibid.*, p.82.

このウォルトンの「従業員へのコミットメント戦略」論は、その後、人的資源管理論の根本的主柱の1つとなってきたが<sup>41)</sup>、最近では1995年、イギリスのウッド(Wood, S.)らは、イギリスにおける実証的研究のうえに、それを「高度コミットメント管理」(high commitment management : HCM)として体系化する試みを行っている<sup>42)</sup>。かれらは、旧来のような標準化製品の大量生産時代にはテイラー主義的権威主義的管理が有効であったが、顧客ニーズへの弾力的対応が最大の課題である今日では、従業員へのコミットメントを深め確立することが決め手であると強調する。

かれらによると、コミットメントとは「行動が主として自己規制 (self-regulated) によってなされ、外部からの承認や圧力によってコントロールされないこと」<sup>43)</sup>をいう。また、「高度」という言葉をもって、旧来のコントロール的管理でも最小限の協力やコミットメントは必要であったが、現在必要であり人間としての部下を進展させるものは、単なるコミットメント一般ではなく、「高度コミットメント」であることが強調されるのである。

「従業員へのコミットメント政策」論は、もともと企業政策上の必要から発想されたものであるが、何よりも管理が従業員を1個の人間と認めるものになるべきことを主張するものであり、もしそうでなければ、企業はもはや立ち行かないことを主張するものである。もともと資本主義体制のもとにおいては労働者保護政策にしても直接的には多くの場合資本側の措置によって実現する。それは体制上やむをえないことであり、必然的なこととわかっていいが、このように労働者を人間として認め、いわゆる譲歩策をとらざるをえなくなってゆくところに、歴史の否定しがたい歩みがあ

---

41) McKenna, E./Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall, 1995. (伊藤健市/田中和雄監訳『ヒューマン・リソース・マネジメント』税務経理協会, 2000年, 3, 31ページ)

42) Wood, S./Albanese, M. T., Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?, *Journal of Management Studies*, Vol.32, No.2, March 1995, pp.215-247.

43) *ibid.*, p.220.

る。管理をサービスとみるものもそうした歩みの1齣である。

なお、こうした「従業員へのコミットメント政策」やリレーションシップ・マーケティングがもともと日本的経営の精神であったことについてはすでに小文で指摘したが<sup>44)</sup>、詳述は別稿において行うよう考えている。

## VII. あとがき

組織離れがいかに進行しようとも、もとより人間は社会・組織・企業・集団を離れて個人だけで生きてゆくことはできない。今日のような高度分業体制のもとで生産・流通・消費が行われている場合には、とくにそうである。自主的自律的個人と真に両立・調和のとれた組織形態が推進され展開されることが、現在の最大の課題である。

それが来たるべき世紀における組織のあり方となっていくであろうが、その萌芽的な動きはすでにいくつかある。アメリカで「生産性ブレイクスルー」をもたらすものと称揚されている自律的チーム (self-managed team)<sup>45)</sup>や、日本の裁量労働制などはその代表的な例とっていいが、種々論議のある給与の年俸制もそういった試みの1つとみることができる。年俸制は、組織的バランスなどの組織的要因よりも、個人個人の業績に志向したもので、個人の自主性尊重の方向にあるものであるからである。

個人の自主性・自律性尊重は、他面においては個人化傾向の進展、強化であり、それは当然ながら、個人の能力尊重主義であるし、個人の業績尊重主義であって、優勝劣敗志向である。このような優勝劣敗志向が人間本来のあり方からみて、あるいは人間の今後の発展史からいって、どのような意義をもつかは大いに議論のある問題である。再帰的近代化論者のラッシュュは、この問題に関連して、再帰的近代化の進行にともなう個人化傾向

---

44) 大橋昭一「日本的経営の擁護」『関西大学通信』第279号、2000年3月18日。

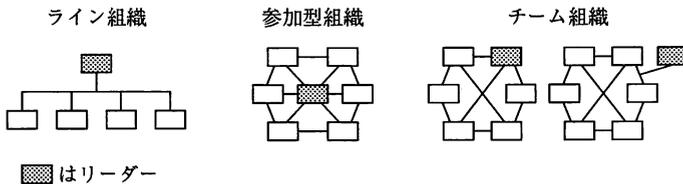
45) Bateman/Snell, *op. cit.*, p.408. 自律的チームについて詳しくは、続く別稿「現在における自律的チームの意義と発展動向」で論じるよう予定している。

の進展に対応するものとして共同体化の方向が必要であるとしている<sup>46)</sup>。ここで強調したいことは、人間のこれまでの歴史からみると、個人化傾向に対応して必ず共同体化傾向が進展することである。これは人間の社会性からも必然というべきものである。

よく言われるように、人間が経済的損得という市場経済原理にしたがい動くことは必然で、価値判断を問われない問題であるとするならば、他方において、人間が社会的動物として利他主義的傾向をも有し、共同体的存在として行動することも、否定できないテーゼである。

ところで自律的チームは、とくに最近全世界的に注目を浴びているものであるが(図2参照)、そこではいうまでもなく、管理者やチームリーダーの役割は変わってくる。こうしたチームでもなんらかのチームリーダーが必要であり、それは、旧来のような警官(cop)的なものからコーチ(coach)といったものになるべきであるというのが現在のところ概ね共通した意見であるが、しかし最近の書でプロクター(Proctor, S.)/ミュラー(Mueller,

図2 各組織の型



(出所) Bateman/Snell, *Management*, 3rd ed., p.413.

46) Beck, U./Giddens, A./Lash, S., *Reflexive Modernization*, Polity Press, 1994, p. 111. (松尾精文/小幡正敏/叶堂隆三訳『再帰的近代化』而立書房, 1993年, 208ページ) また、ギデンスは1997年の書においても、「互いに緊密な人格的結びつきをもつ集団」の方が現在ではより効率的であり有効であるとし、そうしたものの典型例としていわゆる「日本型組織モデル」をあげ推奨している。Giddens, *Sociology*, 3rd ed., Polity Press, 1997. (松尾精文他訳『社会学』(改訂第3版)而立書房, 1998年, 346-348ページ)

F.) が述べているように<sup>47)</sup>、それは実際にはまだ困難なことが多い。

一つには、そうしたリーダーを見出すことが容易ではないからである。仕事や組織が自律的チーム化されても、その実際のリーダーであるのが旧来すでに監督者などとしてリーダーであった者という場合が実際には多い。このため、経営側では真に高度な信頼ある管理(high trust management)が必要であるのに<sup>48)</sup>、なかなか進まない。チーム制については、このような実践的な具体的な問題は別としても、そもそも今日のようなネットワーク的な高度分業体制のもとではある単位あるいはチームが自律的に活動・行動しうる余地はどれほどあるのかという疑問や、チーム内でチーム員の自主性・自律性ははたしてどれほど可能かという根本的問題もある。

しかし自律的チーム制は、一時的な流行のごときもので終わることなく、着実に浸透し広まってゆくであろう<sup>49)</sup>。こうしたチーム制は、1980年代中葉のころまでは理論的実践的に製造業を中心にしてきたが、今やサービス分野等でも展開され、そこでは異なったアプローチが開拓されつつある<sup>50)</sup>。

再帰的近代化論等では管理をサービス活動とし、管理者をサービス階級という場合においても、資本に奉仕するサービス階級、支配機能を遂行するものという意味でサービス階級とよんでいるが、再帰的近代化論の枠組みにおいても、今やそれを越え、人々の自主性・自律性に立脚した活動(作業)の場における管理活動として、真の意味におけるサービス活動としてとらえ提起することが望まれる。そうでなければ、その主張は現代的意義を有しえない。そしてそうした真の意味でのサービス活動として管理活動を行う者こそ、今日における真の意味でのリーダーというべきであろう。

---

47) Proctor, S./Mueller, F., Teamworking: Strategy, Structure, Systems and Culture, in: Proctor, S./Mueller, F.(ed.), *Teamworking*, Macmillan, 2000, p.13ff.

48) *ibid.*, p.18.

49) Buchanan, D., An Eager and Enduring Embrace: the Ongoing Rediscovery of Teamworking as a Management Idea, in: *ibid.*, p.25.

50) Lloyd, C./Newell, H., Selling Teams to the Salesforce: Teamworking in the UK Pharmaceutical Industry, in: *ibid.*, p.183.