

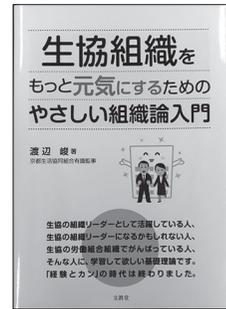
## 書評01

渡辺 峻 著

# 『生協組織をもっと元気にするための やさしい組織論入門』

文真堂 / 2017 年 6 月刊 / 176 ページ / 2500 円 + 税  
ISBN 978-4-8309-4932-6

評者：細川 孝  
龍谷大学教授



大学を含め学校はさまざまな「評価」への対応を迫られている。大学に関して言えば、その一つの画期を 2004 年に求めることができよう。それは国立大学の法人化と（設置形態を問わず）すべての大学に「認証評価」が義務付けられたからである。

「大学評価」の動きのなかで、日本学術会議「大学教育の分野別質保証の在り方に関する審議について（回答）」が明らかにされた（2010 年 7 月 22 日）。これは、文部科学省高等教育局長から日本学術会議に対して出された「大学教育の分野別質保証の在り方に関する審議について（依頼）」（2008 年 5 月 22 日）を受けてのものであり、その性格について留意する必要があるが、ここでは触れない。

この後、各分野で「参照基準」が公表されることとなり、そのトップとなったのが「経営学分野」のものである（2012 年 8 月 31 日）。ここでは、「経営学は、営利・非営利のあらゆる『継続的事業体』における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系である」（3 頁）とされている。「営利・非営利のあらゆる『継続的事業体』」には、「私企業のみならず国・地方自治体、学校、病院、NPO、家庭などが含まれる」（3 頁）とされている。

また、「経営学は、社会秩序を守りながら営利・非営利のあらゆる継続的事業体が持続的に発展するための知識でもある。その意味において、経営学は営利・非営利のあらゆる継続的事

業体を社会全体との関連のもとで発展させるために有意義な学問である」（10 頁）などという記述も見られる。

書評の冒頭で、主題とはやや場違いな印象を与えるであろうことを紹介したのは、渡辺峻氏による本書が経営学分野の「参照基準」を具現化したものとの印象を強く持ったからである（本書のタイトルには「組織論」とあるが、さしあたりそれは内容的に「経営学」と大きく異なるものと見てよいだろう）。

### 本書の構成と概要

著者の渡辺氏は立命館大学経営学部で長く研究・教育に携わり、現在は京都生協の有識監事の任にある。専門は人事労務管理、組織論であり、そのような蓄積を踏まえて執筆されたのが本書である。本書の「はしがき」には、次のように記されている（iii 頁）。

本書執筆の契機は、筆者がたまたま 2013 年度に京都生活協同組合有識監事の仕事を引き受けたことにある。諸会議に参加するなかで、これまで生協活動に貢献された多くの方々我真摯なご奮闘に敬意を表しつつも、生協組織のさらなる発展・活性化には、現代組織論の英知が不可欠だと痛感したことにある。社会の進歩を願う者は、いつでも人類の英知として蓄積されてきた過去の学問的成果から、その合理的核心を批判的に学び取る態度が不可欠と思われる。……

本書は「やさしい組織論入門」と銘打っているだけのことがあって、各章の構成にも細やかな配慮がなされている。各章の冒頭の1頁が「この章の要点」にあてられている。そして、各章の章末には「本章の復習」として若干の課題が示されるとともに、「Column」が付されている。それは順に記せば、「生協組織と経営学の学習」「生協組織の労務関係」「生協組織と PDCA サイクル」「生協組織とマニュアル人間」「生協組織と『人間尊重の経営』」「生協組織と人材募集」「生協組織と『三方よし』」「生協の『組織風土』の改革」「生協組織と従業員満足度」「生協組織と『2020年問題』」である。評者はこのColumnがとても充実していると感じた。それは、理論(的な問題)と実際の生協組織とを見事に橋渡ししているとの印象を持ったからである。

各章の記述を一読いただければ現代組織論の知見を要領よく学ぶことができるし、各章ごとの概要を要約することは紙幅の都合から困難である。そこで、ここでは二つのことを指摘するにとどめたい。

まず、本書が生協組織の活性化を願って、現代組織論のエッセンスを示していることである。そして、「新しい人間モデル」(=個々人の職業生活・家庭生活・社会生活・自分生活という「4つの生活」の並立・充実(4Lの充実)に動機づけられる「社会化した自己実現モデル」)に対応した「社会化した組織(人材)マネジメント」が必然化されているという終章の主張である(著者は、生協組織こそが最重視しなければならない、とする)。

### 「内部統制における『EFFICIENCY』概念の誤解・誤読」の提起を受けて

最後に評者が注目した「補論 内部統制における『EFFICIENCY』概念の誤解・誤読」について述べたい。本書の各章は現代組織論の基礎的な内容を分かりやすく的確に伝えることに

主眼が置かれているが、この「補論」は性格を異にしている印象がある。

「補論」で考察されるのは、日本生協連の「内部統制システム構築に関する基本方針」と、それが依拠する金融庁の「内部統制に関する基本的枠組み」がもたらしている「歪み」についてである。

渡辺氏は現代組織論の成果を踏まえ、金融庁「基本的枠組み」が米国のCOSO (the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) の内部統制フレームワーク等の文書を「誤訳・誤解・誤読」しているとされる。それは、現代組織論の「Effectiveness and efficiency of operations」という核心部分についてである。

バーナードの『経営者の役割』によれば、effectivenessは「組織(共通)目的の達成度」を意味し、efficiencyは「(組織を構成する)個々人の動機の満足度」を表している。そして、この両者の同時的な実現・統合化が、管理者の職能となるのである。

渡辺氏はCOSOフレームワークにおいて、内部統制の3つの目的の冒頭にあげられた「Effectiveness and efficiency of operations」が「誤訳・誤解・誤読」されていった過程を丹念に跡づけられる。そして、金融庁「基本的枠組み」がefficiencyを「資源が合理的に使用される程度」という意味で把握していることの問題性と、日本生協連「基本方針」がこれを無批判に踏襲したことを指摘している。

「補論」における渡辺氏の指摘は、(評者のような)現代組織論に関する知識を多少とも有した者にとって極めて正当なものである。そして、組織と個人のあり方(関係)、そしてリーダーシップのあり方が厳しく問われている今日にあって、氏の問題提起は十分に検討され(現代組織論の知見を踏まえた適切な翻訳がなされ正しく理解され)る必要があることは間違いない。