

# I 関西活性化と組織の自律性

高瀬 武典  
萩尾 千里

## 1 はじめに

関西経済は平成14年から景気回復に転換し、平成17年現在でも輸出が堅調に推移し、求人倍率・失業率も安定的に改善されるなど、改善基調が明確になってきている<sup>1)</sup>。しかし、長期的には関西の「地盤沈下」が依然として続いており、いっそうの活性化が必要な状況に変わりはないであろう。一般に言われる関西の「地盤沈下」とは何を意味しているのだろうか。財団法人関西社会経済研究所による2004年版の『関西活性化白書』では「関西人、関西企業に関しては必ずしも悲観的である必要はない。(中略)しかし、関西という地域で見ただけの場合、地盤沈下、長期低落傾向にあると言われている」「近年、総生産のシェアは、17%強で比較的安定しているものの、二重の空洞化（東京への本社機能の移転と工場の海外移転）により、地盤沈下という印象が顕著となっている」と指摘している<sup>2)</sup>。同書では、関西の地盤沈下を「二重の空洞化が大きな要因ではあるが、これに加えて問題なのは、企業、人材の東京流出が続く一方で、地方圏からの人材にとって、魅力ある地域でなく」なったことであると述べ、その背景要因として（1）関西に対するイメージの偏り、（2）流通システム

---

1) 大阪府『大阪経済・労働白書 平成18年版』2006年、5ページ。

2) 関西社会経済研究所『2004年版 関西活性化白書』40ページ。

の変革に伴う企業の情報収集力の低下、(3) 中小企業の保守化、があるとしている<sup>3)</sup>。

このように、関西の「地盤沈下」は、(1) 個人や個々の企業の実力の問題ではなくそれらを総合した「地域」の問題であること、(2) 個々の経済指標の高低ではなく日本社会全体のなかでの相対的な地位、とくに東京との関係が問題になること、が重要である。たとえば後述するように、最近15年間ほどで大阪に本社を置く大企業数は増加しており、その意味からすれば関西は大企業立地に関して発展している。しかし比率から見れば、日本の大企業全体のなかで大阪に本社を置く企業が占める比率は低下しており、これが関西の「地盤沈下」を感じさせる原因となっている。

「地盤沈下」についての認識と同様に、それからの脱出を図るための「活性化」も、関西地方が日本社会全体のなかで占める位置を含めて考えられるべき問題である。関西地方が東京との関係において、そして日本社会のなかで本来あるべき位置を回復することが求められている。ただし、「地盤沈下」が個々の経済指標の値などとは別個の問題であったのと同様に、この「本来あるべき地位」についても各種指標の国内ランキングで上位を独占するといった視点とは別の見方が必要となるであろう。その本来あるべき位置を獲得する手だてとしての関西の「活性化」は、経済・科学技術・文化・教育等さまざまな方面にまたがる問題であるが、それらの領域に共通する「活性化」の基盤について考えてみたい。

本稿では、関西において活性化が求められる理由を検討しながら、社会の活性化の重要な基礎をなすのが、組織の自律性であることを論じる。社会を活性化させる基盤として、組織が他からの統制を受けることなく自立すること、また、それを可能にするために自己に関する意思決定や行動を自分で行なう自律性を獲得することの重要性を確認するのが本稿のねらいである。

---

3) 関西社会経済研究所『2004年版 関西活性化白書』49-57ページ

## 2 関西をめぐる状況 — 本社機能移転に関して

関西の地盤沈下の問題は他の地方、とりわけ東京と関連させてとらえられる現象である。端的にいえば大阪が果たしてきた活動や役割が東京へシフトする傾向が顕著になっていることが「地盤沈下」のもっとも重要な内容であると考えられる。東京へのシフト傾向の象徴が、民間における中枢管理機能、企業の本社機能の東京一極集中化傾向である。1960年代から2000年までの資本金1億円以上の企業のうち、関西に本社をもつ企業は数の上では増加しているものの、全体のなかに占める割合は減少傾向にある。それに対して、関東に本社を持つ企業は、数、比率とも増加傾向にある<sup>4)</sup>。この間、関西における大企業数が増加しているにもかかわらず「地盤沈下」が言われ続けてきたということは、それが関西自体の問題ではなく、全国のなかで関西が占める大きさあるいは重要性の上下という文脈でとらえられてきたことがわかる。

また、大阪府立産業開発研究所が東洋経済新報社の『会社四季報』をもとに資本金100億円以上の企業について分析したところ、1985年から2003年までのあいだに、大阪府内に本社をもつ企業は少しずつ本社立地を大阪府外へ移転させてきた。(1)大阪(京都・兵庫)にのみ単独本社をおく形態、または(2)複数本社制を採用し、大阪(京都・兵庫)に主たる本社を置く形態のうちのいずれかから(3)複数本社制を採用し、東京に主たる本社を置く形態、へとなった企業はこの間の累計で7社となっており、とくに2000年から2003年の間に5社が該当している。また、上記の(1)～(3)のいずれかの形態から(4)東京のみに本社をおく形態、へと転換した例は1985～2003年の累計で13社であるが、そのうちの11社が1995～2003年の間に移転している<sup>5)</sup>。また、同研究所

---

4) 関西社会経済研究所『2004年版 関西活性化白書』42ページ。

5) 大阪府立産業開発研究所『大阪における企業の本社機能 — 企業の本社機能に関するアンケート調査結果報告書』大阪府産業開発研究所資料No.88：17ページ。

が大阪・京都・兵庫に本社を置く上場企業を対象に2003年に行なったアンケート調査の結果によると、最近10年間の本社機能の流出はとくに資本金100億円以上の大阪企業で目立っていた<sup>6)</sup>。

### 3 東京一極集中と情報化・グローバル化

上記の本社機能の東京への移転の問題は、事例の数だけからいえば少数であっても、上場企業、とくに大企業ほど顕著な傾向になっていることに意味がある。また、本社移転というかたちで顕在化していなくとも、実際的意思決定の場が東京に移っていく傾向はさらに多いものと推測できる<sup>7)</sup>。企業がブランド力を高め、あるいは企業規模が大きく広く認知されるようになるほど本社機能の東京へのシフト傾向が顕著になるという事実は、東京周辺のパワーの再生産と、大阪周辺における影響力の相対的な低下を象徴すると考えられるからである。このような民間セクターにおける中枢管理機能の東京集中の傾向は日本社会における情報化の進展、そしてグローバル化の進展とともに進行したとみられてきた。そのそれぞれの点について検討を要するが、まず情報社会化の進展が関西の低落傾向を後押ししたと見られる点について考えてみよう。

情報化は当初一般には通信手段の発達としてとらえられ、その意味での情報化が進展すればどこでも同じ条件で情報を入手できるために空間移動の必要が減少し、企業立地の情報面での制約が軽減されて分散傾向が生じるものと期待された。しかしじっさいに生じたのは関西の「地盤沈下」を含む、諸機関の中

---

6) 大阪府立産業開発研究所『大阪における企業の本社機能 — 企業の本社機能に関するアンケート調査結果報告書』大阪府産業開発研究所資料No.88：38ページ。

7) たとえば前出の産業開発研究所の調査によれば資本金100億円以上の大阪企業において代表取締役が本社都道府県内に週4日以上所在する社数と、東京都内に週4日以上所在する社数とが回答数59件中それぞれ23件と同数になっている。大阪府立産業開発研究所『大阪における企業の本社機能 — 企業の本社機能に関するアンケート調査結果報告書』大阪府産業開発研究所資料No.88：39ページ。

枢機能の東京への集中傾向であった。通信手段の発達は当初予想されたような、情報の価値を平準化して重要な情報がどこでも安価に入手できることを意味するのではなかった。そのかわりにあらわれたのは、通信手段の発達によって獲得しやすくなった情報の価値が低下し、アクセスが困難な希少性の高い情報の価値がますます上昇していくという、情報の価値の格差の急速な拡大傾向であった。

情報価値格差の拡大は、企業などの各組織について、価値の高い情報にアクセスして意思決定・伝達する中枢機関と、その情報を受容する末端機関とに分化させる傾向を生んだものと思われる。通信伝達手段の発達によって各組織内部での集権化が容易となり、また価値の高い情報にもとづいた意思決定の共有という面からも、集権化傾向が進んでいく。各組織の集権化傾向は、国家行政周辺の情報の価値を高め、国家行政や官庁の情報に接近しやすいという利点をもつ東京への中枢機能の集中を助長するものと考えられる。

直接は国家行政との接触を必要としない組織であっても、東京に中枢機能の集積が生じることにより、さらにそれらの機関を顧客にしたり情報源として利用する組織が近接を求めて東京に中枢機能を移すという理由から、二次的に東京への集積が生じることになる。ここまでくると、東京自体に魅力があるというよりは、他の企業が管理中枢を東京にもってくるから自分も東京に中枢を移すという、右にならえ的な現象が生じることになる。とくに第三次産業の場合には、有形物としての製品で勝負する製造業の場合とは異なり、東京に立地することによる威信や信頼感が取引の上で大きな意味をもつ面が重要であろうし、この意味では地価やオフィス賃料が高価になったほうが企業立地にとって魅力を増すという効果も予想されよう。

情報化の進展に伴う東京一極集中がこのようなメカニズムで生じたとすると、その対処策としては、情報化の進行をとめられなければ、行政機構の地方分権化の推進が求められる。東京に国家行政機構が位置していることが、民間の意思決定中枢機関の東京への集中を招いたというのであれば、その集中をと

めるためには行政機構の地方への分権が直接の対策となるであろう。この意味で道州制あるいは広域連合のかたちで地方分権化を推進することが関西の「地盤沈下」への主要な対策として考えられている。

しかし、たとえ行政機構のみが地方分権化を達成したとしても、多数の企業本社が東京という同じ都市に集中して直接接触することの二次的効果を重視しつづける限り、一極集中のメリットが低下することはないであろう。単に行政機構を分権化するとどまらず、「官」と「民」の関係、あるいは民間組織相互の関係についての見直しが重要となろう。またこれは「情報化」のもつ意味を変化させることをも意味する。情報化の進展は価値のある情報と価値の低い情報との情報間の格差を拡大し、行政機構や顧客との近接価値を高めた。近接できる者を通じて価値の高い情報が供給される形態<sup>8)</sup>は、新しい意味での社会の集権化を進行させる可能性が高く、それは日本の今後の発展にとってもマイナスであろう。それを防ぐためには、情報の価値を「他者に知られていない情報をいち早く入手して出し抜くことに価値がある」という基準から、「他者にもオープンになっている情報をもとにして、価値の高い情報を自分自身が創造する」姿勢に転換することが必要となる。

組織が情報に対して受動的に接して「価値の高い情報を待ち受ける」姿勢でいるかぎり「近接」がもつ利点は保持され、同一都市に多くの中枢機関が集中する「一極集中」の傾向をとめることは不可能である。一極集中の問題を解決するためには、情報を「待ち受ける」姿勢から、自ら価値の高い情報を「つくりだす」姿勢に転換することが必要不可欠である。幸い、通信手段の発達により、意思決定に必要な情報は、「近接」にこだわらない限り、東京以外の都市でも入手できる状況になってきている。そうであれば、東京にいて近接による情報を得るためにふりまわされるよりも、ある程度の距離をおいた地方にいる

---

8) ここでいう「近接」とは機密事項の漏洩などという意味ではなく、同じ内容の情報であっても、情報の送り手と受け手が直接接触によって文脈を共有することで潜在的に含む意味内容の理解などが、容易になることをさす。

ほうが独自の情報創造にとって有利であるといえよう。たとえば、経済の運営に関して「官」の発想と「民」の発想が異なるにもかかわらず行政機構からの情報を過度に重視すると組織の運営に支障を生じる危険性もあり、「官」と「民」の関係についても適度の距離がおける環境のほうが望ましいとも言える。

まとめると、情報化は東京一極集中と関西の地盤沈下をもたらしたが、その対策としては、地方分権化の推進とともに、個々の組織が外部情報に過度にふりまわされることなく自ら価値の高い情報を創造していく姿勢、つまり組織の自律性の獲得が必要である。

また、グローバル化の時代になると首都への集中が有利になるという見方もあるが、トヨタ自動車はいうまでもなく、たとえば韓国のサムソンもソウルから離れたところに本社を置いている。経済のグローバル化の進展によって情報とマーケット機能が重要になるが、それは首都への集中が有利になることを意味するものではない。また日本経済の場合、関西とアジアの古くからの結びつきと地理的条件を考えると、アジアとの関係からいっても東京が有利とは限らない。

グローバル化の進展と首都集中を結びつける議論は、前節で示した情報化の問題と基盤を共通にしている。世界との結節点としての東京を経由した情報は重要であるが、それが企業にとって東京に立地する必要性を意味するとは限らない。上述の議論と関連するが、日本のなかに、従来の日本的な発想で近接による受動的な情報入手を重視するしきみを残したままではグローバル化の対応に遅れてしまう危険性がある。グローバル経済を受け入れることの是非は別として、経済のグローバル化する現象は個々の企業経営にも上述のような変革を迫っていくのである。

外から得られる情報はあくまでも判断の材料にすぎない。まわりと同じことをしたり、あるいはまわりに乗り遅れないためにアンテナを研ぎ澄ますという点については東京における近接情報が有利であろうが、企業経営では最終的には人と違う決定をくださる必要があるだろう。ヨソを調べたうえでも自分た

ちは別の判断をする必要という点についてはむしろ距離をおいたほうが差別化にとって有利であると考えられる。多数派の商品コンセプトから距離を置く商品企画の独自性という点でも、東京から距離をおいたかたちで独自の情報展開をするほうがうまくいくものと考えられる。グローバル経済への対応という点においても、組織の自律性が重要になってくるのである。

#### 4 活性化と自律性

以上、「東京一極集中」あるいは「関西の地盤沈下」の問題を情報化やグローバル経済化と関連させて論じてきた。そして、それらの問題への対策としての関西活性化の鍵を握るのが、情報を受け身で取り入れようとする組織から、情報を創造する積極的な組織への転換であることを指摘した。

地域の「活性化」の本質は、非中央集権・非官僚制化の方向から社会のパフォーマンスの改善をめざす活動にあるだろう。社会のパフォーマンスの内容については、ここでは特に限定しない。たとえばパフォーマンスとして経済成長を考えることもできれば、それとは反対に、成長に依存せず持続可能な経済社会の実現を考えることもできる。どちらも「活性化」と呼べる理由は、「活性化」が特定の目的内容によって定義される概念ではなく、非集権的・非官僚制的という活動内容の性質によって定義される点にある。このため「活性化」が指す具体的な意味内容は社会のパフォーマンスとして何を想定するかによって変わってくるが、一般に「活性化」が叫ばれるときの意味内容の共通項はこのようにまとめることができよう。

この意味での活性化は、社会についての「計画」に対峙する概念である。活性化活動は「計画」をすべて排除するものではなく、どんな活動でも大なり小なり計画の策定と実行が必要となることは確かである。しかし所与の目標の実現に向けてその効率的な達成をめざす「計画」は集権的・官僚制的な傾向に向かいやすい。活性化は「計画」とは対照的に、目標を効率的に達成するよりも、



その過程における活動形態の非集権性・非官僚制性に重きをおく考え方である。そして活動途上での創造や革新の発生を期待し、当初の計画目標の達成等に必ずしもとらわれない。計画を重視する考え方は社会のシステムをトップダウン的なイメージでとらえるのに対して、活性化を重視する考え方はボトムアップ的な社会システムの運営をイメージしていると言えよう。

社会の「活性化」を支えるのが、組織や個人における「自律性」の概念である。「自律性」は、主体が自己の意思にもとづいて意思決定し行動できる程度を指す。別の表現をとるならば、外から得られる情報に受動的に対応するだけでなく、自らの創造的な活動によって新しい情報を外部に発信できる程度が「自律性」であるといえる。ここで言う「主体」は個人だけでなく、企業や行政組織などの組織も含めて考える。「自己の意思にもとづいて」という表現の意味内容を厳密に考えることが重要であり、さまざまな議論が必要となるが、ひとまず「他者からの強制に服することなく」という方向から規定してみたい。個人のレベルで考えれば、規則によって仕事の自己裁量の余地が狭くなったり、すべての事項について上司の裁断を仰がなければならないような状況では自律性が低いことになる。これと同様のかたちが組織に関しても生じ、組織としての意思決定の裁量の程度や他の組織からの支配を受ける程度に応じて自律性が上下する。

## 5 自律的な組織のために

ここまで述べてきたように、自律的な組織は情報に対して受動的に接するだけでなく、得られた情報をもとに自らの創造性を付け加えていく組織であるといえる。組織がそのような創造性を得るためには以下のような問題を解決する必要があるだろう。

企業での意思決定には、表面のかたちにはバリエーションがみられても、仕組みとしての稟議システムがまだ名残を残している。大企業における稟議書を

通じた意思決定は、上にきたときには無難な案に変えられていることが多い。状況に明るい経営者が上から命令するのが組織の本来の形だが、大企業になると下からキャリアを登って経営者になる人は官僚的なタイプになりやすく、官僚的な人は、答えのないものに答をつくられない弱点をもつ。

企業経営は規則だけでうごくものでなく、最後は経営決定、つまりトップの判断力によるべきであるのに、大企業病が進むと、判断まで下から上がる構造になってしまう。経営者は従業員とは判断をする基盤が異なり、本質的に異なるはずだが、日本の企業組織の経営に、先例や規則を重視して経営判断を軽視する官僚制化が進んでいる。東京一極集中の原因となった「官」への近接性の重視にも、このことが反映されているかもしれない。この傾向へのアンチ・テーゼとしての組織の活性化が望まれる状況になっている。

組織の問題だけでなく、組織で働く人間の側にも、組織依存型の人間が増えているように考えられる。個々の人間のレベルでも、周囲の情報を集めることだけを重視して受動的に接する傾向が強くなっているようにみうけられる。他者とは異なる得意な分野をつくりみんなと違う生き方をして、独自の情報を発信するタイプの人間が増え、そしてそのような人間を活用できる自律的な組織のタイプを創造する必要性が高まっているといえるだろう。関西の活性化は、組織と人間が両方とも自律性を追求することによって可能になるであろう。