

## 組 織 論 の 新 展 開

山 倉 健 嗣

## I. 序

組織論に新たな動きが抬頭している。それは「組織は何であるのか」を改めて問い直し、われわれに理論の自己革新を迫っている。その意味を明らかにし、組織論の研究動向を展望することが本稿の課題である。

70年代以降特に70年代後半以降の組織論を概観すると次のような動きを発見することができる。第1には、組織論の対象拡大、特に組織間関係論の急速な展開である<sup>1)</sup>。組織とそれを取りまく他組織との関係の生成、維持、転換を対象とし、そのための分析枠組の整備、実証研究等に努めてきた。そして組織と社会の問題に新たなパースペクティブを与えた。それとともに、組織の国際比較も進展した。「組織と文化」というテーマがそれである<sup>2)</sup>。

つぎにマルクス主義の影響を受け、組織を資本主義体制との関連において、より広い視野から歴史的に、Radical change を主たる焦点として取り扱う組織論がある。これはマルクス主義的組織論の抬頭を意味し、弁証法・下部構造／上部構造・矛盾・労働過程などをその基本概念としている<sup>3)</sup>。EGOS (European Group for

Organization Studies) の“批判理論”もその流れと考えるとよい<sup>4)</sup>。

それとともに、従来の組織論のなかにも新たな動きが現われている。組織論を構成する諸要素(環境-構造-戦略-成果)を個別的に取り扱うのではなく、諸要素間の相互依存性、とくに諸要素間の一定のパターン(一貫性)を追求する方向の一連の動きである。従来までの組織論は戦略、構造などを個々に単独に取り扱うという意味では、要素論の影響のもとにあったが、全体としてゲシュタルトとしてみるということにより全体論への足がかりの一步が生みだされた。彼らは諸要素の多元的適合性を重視し、多元的適合性の記述、その類型化、その説明へと向かった<sup>5)</sup>。

3) D. Dunkerley & G. Salaman (eds.), *International Yearbook of Organizational Studies*, 1979, 1980, Routledge & Kegan Paul 参照。特に G. Burrell, "Radical Organization Theory."

4) S. Clegg & D. Dunkerley (eds.), *Critical Issues in Organizations*, Routledge & Kegan Paul, 1977.

5) D. Miller の一連の論文; D. M. Miller, "Strategy, Structure, Environment", *Journal of Management Studies*, 16-3, 1979.

D. Miller & P. Friesen, "Archetypes of Organizational Transitions", *Administrative Science Quarterly*, 25-2.

H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, 1979.

R. E. Miles & C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 1978.

岸田民樹「経営組織の発展段階モデル(2)」、『経済科学』29巻1号, 1981年。

加護野忠男「経営組織論の新展開」、『国民経済雑誌』, 143巻4号, 1981年。

1) 組織間関係論の現状については、山倉健嗣「組織間関係論の生成と展開」『組織科学』15巻4号, 1981年。

2) C. J. Lammers & D. Hickson (eds.), *Organizations alike & unlike*, Routledge & Kegan Paul, 1979. 組織社会学の現状については、C. J. Lammers, "Contributions of Organizational Sociology, Part I, II", *Organization Studies*, 2-3, 4, 1981.

それ以上に重要な研究動向に、組織のパワーモデルと象徴モデルの展開がある。これらのモデルは組織をどうみるのかという基本的問いから始まり、組織論に新たな光をあてはじめている。その共通点は組織をあらかじめできあがったものとしてとらえるのではなく、それをつくりあげていく構成していく側面に注目し、組織の機能モデルを批判する点にあるといえよう。そこで、本稿では、二つのモデルの基本発想・主要内容・貢献・可能性に焦点をあてて、組織論の最近の動きを一べつすることにした。

## II. 組織のパワーモデル

組織論者達は、A. Gouldner の二つのモデル合理モデルと自然体系モデルの提唱以来、その総合の方向をめざして、種々のモデルの提示を行ってきた<sup>6)</sup>。H. Simon の意思決定モデル、A. Gouldner の構造緊張モデルなどはその例である。そうした流れのなかで、組織論のモデルとして、パワーモデルあるいはポリティカルモデルが生成、展開し、市民権を獲得するに至った。このモデルの提唱は50年代終わりから60年代初頭にもとめられるが、組織論のきわめて重要なモデルとして定着したのは近年のことである。

組織のパワーモデルはまず官僚制の逆機能論において Gouldner や Crozier によって提示された<sup>7)</sup>。官僚制の構造と機能を分析するために、組織内における各主体間の利害の対立と調整、パワー関係に注目したのである。それらと並行し、March は1962年の論文において企業組織を政治連合体としてとらえることによって、組織

をポリティカルな存在として把握する必要性を喚起した<sup>8)</sup>。彼らによって提示されたパワーモデルは、Pettigrew らによって組織の意思決定過程の分析に適用され、組織を内外のさまざまな主体間の利害の対立と調整の場としてとらえる視角が展開されることになった<sup>9)</sup>。またそれらの動きに対して、中核概念であるパワー概念の再検討、とくに組織との関連で論ずる試みも行なわれた。そして Bachrach & Lawler, Pfeffer などによって、パワーやコンフリクトを中心に組織を把握する分析枠組の定式化が行なわれた<sup>10)</sup>。

ではこのように生成・展開してきたパワーモデルの基本発想・主要内容・貢献とは何であろうか。周知のごとく、パワーモデルは政治学・社会学・社会心理学を理論的背景とする。特に政治学・社会学の影響のもとに、パワーモデルの定式化、展開は行なわれてきた。ここでいうパワーモデルとは組織の解明にあたって行動の基底にあるパワー、パワー関係、コンフリクトに第一義的な焦点をあてるモデルの総称である。

組織のパワーモデルは組織をめぐるパワー関係、パワー構造を対象とする。したがってだれの利害・価値が貫徹していくのかという問題の定式化を行なう。パワーモデルは Gouldner のいう合理モデルに対する批判として生成してきた。すなわちこのモデルでは組織を特定の目的を達成するための手段であると考えられていない。むしろ組織に生きるメンバーをそれぞれが利害・価値をもち、できる限り自らの意図のご

6) A. Gouldner, "Organizational Analysis", in R. K. Merton (ed.) *Sociology Today*, 1959. また、稲葉元吉「組織論における3つの類型(上, 下)」『組織科学』vol. 1-1, 2; 「組織理論の発展小史」, 『横浜経営研究』I/2, 1980.  
7) A. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, 1954.  
M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago Univ. Press, 1963.

8) J. March, "Business Firm as a Political Coalition", *Journal of Politics*, 24, 1962.

9) A. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*, Tavistock, 1973.

10) S. Bachrach & E. J. Lawler, *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass, 1980. および J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, 1981. は組織のパワーモデルの全体像をつかむには適当な書物である。また船橋晴俊氏の支配システムの発想はパワーモデルといってもよい。船橋「協働連関の両義性」(現代社会問題研究会(編)『現代社会の社会学』, 川島書店, 1981.)

とく他者に影響を与えようとする存在としてとらえ、組織をこうした参加者の利害の対立と調整の場—コンフリクトシステム—としてとらえている。そこで組織においては合理モデルの想定するように必ずしも組織目的の実現は保障されるわけではなく、参加者間の利害の対立・パワーのゆえにむしろ目的からの乖離もあるわけである<sup>11)</sup>。パワーモデルはしばしばポリティカルモデルともよばれ、Zald の政治経済モデル、Pfeffer & Salancik の資源依存モデルとも深く関連している<sup>12)</sup>。

あらゆる組織のモデルは一定の人間観をもとに構成されている。組織のパワーモデルをささえる暗黙の人間像は自らの意志にもとづいて他者へ影響を与えようとする政治人 (political man) のイメージである<sup>13)</sup>。それはマズロー的人間観、サイモン的人間観などとは異なり、自らの利害にもとづく状況の意図的操作を重視する人間像である。こうした人間は自らの利害・価値を貫徹するためにパワーを獲得・維持することになる。こうして組織はあらかじめできあがっているものでは決してなく、さまざまな意思のぶつかりあいによって形成・展開していくものとして認識される。

このモデルでは組織は政治連合体、ポリティカルシステム、さまざまな利害の対立と調整の場としてとらえられる。このように組織は異なった利害・価値をもつ主体から構成されているが、こうした利害の調整は、主体間のパワー関係を通じて行なわれる。主体間のパワー格差の

ゆえに組織内に受益と受苦の構造を生み出す。したがって、組織にとって重要な問題は、Who governs? であり、組織のさまざまな行動をその構成主体の意思とパワー関係を中心にみていくことになる。

さらに組織をオープンシステムとしてとらえる立場から、組織を構成するメンバーは必ずしも組織内部のメンバーに限定されない。組織の外部のメンバーも分析焦点として含まれる。したがって組織のパワーモデルは組織と外部環境 (組織) とのパワー関係、組織におけるパワー関係を取り扱う。ただし本稿では組織内部のパワー関係を中心にみていくことにしたい。パワーモデルはこうした人間像・組織像にささえられながら、組織について理論展開をはかっているとする。

つぎにパワーモデルの主要内容について検討することにしたい。あらゆるモデルはそれをささえる核となっている概念、そして概念システムをもっている。H. Simon は意思決定という概念を武器とし、組織についての体系的説明を行ってきた。では組織のパワーモデルの中核的概念は何に求められるであろうか。各論者によって多少の違いは含まれてはいるものの、パワーモデルの中核的な概念はパワーに求められる。そしてパワーと関連づけて、ポリティックス・コンフリクト・コアリションなどが定義される。したがって、パワーという概念を中核としながら、組織 (少なくともある側面) についての説明を行っていくとするのがパワーモデルである。

パワーモデルの全体像を Pfeffer 等によってみていくことにしよう<sup>14)</sup>。パワーモデルは次のように構成される。パワー概念についてはすでに政治学・社会学などにおいて十分な検討が加えられている。そこでパワーを次のように定義したい。パワーとは「抵抗を排しても自らの意思を他者に貫徹する潜在能力」、逆にいえば

11) 増田孝治稿「組織における『政治的過程』の意味について」、『武蔵大学論集』において組織目的とパワー(交渉)との関係についてのモデルの構成が行われている。

12) M. N. Zald (ed.) *Power in Organizations*, Vanderbilt, 1969.  
J. Pfeffer & G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978; また小松陽一「組織のポリティカル・モデル」、『組織科学』, vol. 14-1. も参照。

13) M. Crozier の人間についての考え方はまさにこうしたものである。M. Crozier の前掲書 Part III を参照。

14) J. Pfeffer の前掲書, S. Bachrach & E. Lawler の前掲書を参照。

「自らの欲しないことを他からかせられない能力」と。この定義は多分に試論的ではあるが、権力のもつ関係的な側面、依存的な側面、制裁的な側面を考慮している<sup>15)</sup>。このパワーのとらえ方は、パワーを単に組織目標を達成するための手段としてみるのではなく、個人や集団が自らの利害・価値を追求する手段としてみる見方とつながる。こうして一般的に定義されたパワー概念をふまえ、組織のポリティックスは次のように把握される。それは「自らの選好した成果を達成するためにパワーを獲得し、維持する活動である」と。この定義には行動の選択において不確実性、対立のある状況においてパワーの行使が行われる場合にとどまらず、暗黙のうちにパワーが行使されている場合も含んでいる。そしてこの活動は、ある要求が形成され、その要求が他からの支持を獲得していく側面を取り扱う<sup>16)</sup>。

ではパワーはどのような組織の状況において現出するのであろうか。われわれの立場では組織における利害のコンフリクトを不可避的なものとしている。組織におけるコンフリクトは知覚の相異・目標の相異・相互依存性等によって発生するが、このコンフリクトに対処するためにパワーが行使される。したがってパワーの形成・維持の解明はコンフリクトの解決の解明に貢献する。図1によってパワーはどのような状況において行使されるのかがわかる。

パワーを中核として組織を説明するためにはなぜ組織におけるパワーが形成・維持されるのか、またなぜある主体が他に対してパワーを維持しているのかという問いをさけて通ることはできない。これはパワー・ベースの議論である

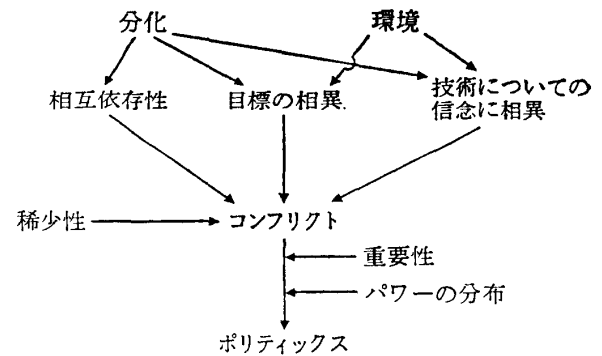


図1 組織においてパワーが行使される状況のモデル (J. Pfeffer, 1981, p. 35)

が、French & Raven 以来数多くの研究がある<sup>17)</sup>。現在では依存モデル、不確実性への適合性モデルの観点から整理を行うことが必要とされる。そこで主体の保有している情報、対人関係、地位等の諸資源の代替可能性、重要性、組織にとって直面している問題への主体の適合性等を考慮すべきである。したがって依存関係の操作、不確実性の処理によってパワー関係の維持、変革が行われる<sup>18)</sup>。このようにパワーの分布はパワー・ベースの配分および組織のおかれている状況に依存しており、固定的、安定的であるとは限らない。

パワーモデルの次の問題は、いかにしてパワーを利用するのか、特にパワーを戦術的に利用するのかである<sup>19)</sup>。これは主体間の交渉、パワー・タクティックスの問題である。この戦術には①客観的基準の選択的利用や外部専門家の利用等によってパワーの行使をひかえ目なものとする、②結託、だき込み、委員会等の利用によって他からの支持を獲得すること、③言語、儀式、シンボルの利用によってパワーの合理化、正当化を行うこと等が含まれる。

15) パワー概念については、S. Bachrach & E. Lawlew の第2章; D. Hickson, W. Ashley, R. Butler, "Organization as Power" in *Research in Organization Behaviour*, vol. 3, edited by Staw, JAI Press, 1981. また拙稿「組織の権力問題」, 第7回企業行動コンファレンス提出論文, 1977.

16) A. Pettigrew, *op. cit.*, (1973) を参照。

17) J. French & B. Raven, "The Bases of Social Power" in D. Cartwright & A. Zander (eds.), *Group Dynamics*, 3rd Ed., Harper & Row, 1968.

18) J. Pfeffer (1981), *op. cit.* ch 4; J. Kotter, *Power in Management*, AMACOM, 1979 (邦訳谷・加護野共訳『パワー・イン・マネジメント』(白桃書店))。

19) J. Pfeffer, *op. cit.*, (1981), ch. 5.

パワータクティクスとの関連で、主体が目標を達成するために他からの支持を獲得していくプロセスがある。そこでパワーと結託(Coalition)との関連が重要となるが、この点については社会心理学の業績を踏まえ、Bachrach & Lawler によって理論化が行われた<sup>20)</sup>。彼らはパワーを組織との関連で安定的・公式的・制裁的な側面としての権限と流動的・非公式的な側面としての影響力とにわけ、権限・影響力と結託形成との関係について以下のように述べた。権限については集権的である場合と分権的である場合の結託形成の違いを、また影響力については資源の稀少性、主体の保有資源、イデオロギー、環境等との関連で結託形成あるいは主体(利害関係者)の自己防衛行動を論じた。そして結託した主体間の交渉について組織構造・組織資源の配分コントロールと交渉の形態(統合的一配分的等)との関連を明らかにした。また交渉の過程については、資源依存のコントロールに基づくモデルを提示した。

組織のパワーモデルを完結するためには、パワーの制度化、パワーの変動、といった問題を取り扱わなければならない。パワーの制度化とは、組織内に権力関係の安定したネットワークが形成されることであり、組織内の集団が自らの影響を有利なものとする相対的に永続的な構造をいう<sup>21)</sup>。では権力の制度化はなぜおこるのだろうか。それは次の要因による。①すでに採択された決定・戦略へのコミットメント、②組織風土の制度化、③パワーの自己保存的傾向がそれである。パワーの制度化はパワーの自己保存的傾向のゆえにパワー保有者をして組織目標に貢献するよりも自らの利害のためにパワーを拡張しようとする。こうしたパワーの制度化ゆえに、パワーの安定性が保持される。した

がって、環境の変化にもかかわらず組織におけるパワーの安定性がそこなわれない。ともあれ、パワー関係をいかに変革していくのかは組織論の重要な課題である。

パワーモデルは「組織において誰が何をいつどのように獲得するのか」を対象としている。中核概念であるパワーを組織においてどのような文脈で論ずればよいのであろうか<sup>22)</sup>。そのことによってパワーモデルの射程というものを検討することにしたい。従来のモデルはパワーの明白な行使のある場合、組織の現実の意思決定を想定している。すなわち、コンフリクトに直面してパワーの行使を通じて組織の選択が行われていくというケースを対象としている。この意味ではパワーの争点特定のアプローチであった。しかしながら組織におけるパワーの明白な行使は、人々が優位性を獲得する唯一のメカニズムではない。むしろ、組織において相対的に有利である人は支配的なパラダイムの存在によって自らが他に対して有利に働くルールを形成している。それによって自らの地位がささえられ、常に戦うことを通じて有利であろうとはしない。したがってパワーの研究は、パワーの暗黙的側面に焦点をあて、しかも組織において支配的なパラダイムとの関連で行わなければならない。そこで組織論において重要であるのは、価値・利害の相異があるにもかかわらず、コンフリクトが表面化しないプロセスの解明である。

このプロセスは①予期された反応、②協議事項のコントロール(Agenda Control)を含む<sup>23)</sup>。第1の点は、相対的に不利な主体が積極的に現在の価値・利害配分構造を変化しようとするしないことである。なぜならば、彼らが現存の構造を変化するために何もすることができない

20) Bachrach & E. Lawler, *op. cit.*

21) J. Hage, *Theories of Organizations*, John Wiley & Sons, 1979. および J. Pfeffer, *op. cit.* を参照のこと。組織構造とパワーの制度化との関連については、拙稿「戦略-構造-成果パラダイム」、『横浜経営研究』, I/2, 1980, p. 153.

22) この問題については、S. Clegg, *The Theory of Power and Organization*, Routledge & Kegan Paul, 1979. および K. Walsh, B. Hinings, R. Greenwood, S. Ranson, "Power & Advantage in Organizations", *Organization Studies*, 2-2, 1981.

23) K. Walsh et al., *op. cit.*, pp. 145-148.

かを知っているからであり、彼らにとって組織のルールや手続きが不利に働くことを意識しているが、それに変化を試みることはないことを信じているからである。このように組織のルールや手続きは表面化したコンフリクトを回避する手段であり、それらは組織のメモリーを構成することによって過去のコンフリクトを繰り返すことを回避する。このように、一つの集団によるパワーの潜在的行使が他によって予期されており、組織のルールが不利な集団によっても受容されている。この意味で相対的に有利である集団が暗黙のうちにパワーを行使している。

こうして予期された反応のルールは表だつたコンフリクト、パワーの行使が回避される潜在のプロセスであり、過去の現在に対する支配のルールである。したがって先例や組織の歴史へ注目することが組織におけるパワー解明にとって重要になる。

第2の協議事項のコントロールはパワーの暗黙の行使のもう一つのプロセスである。相対的に不利益を受けている主体がもしできることなら意思決定に参加し自らの利害や価値を促進したいがそうすることができない状態をいう。すなわち、彼らにとって重要なことを協議事項として争点化することができないことである。こうして協議事項のコントロールの状況では相対的に不利益な人々は自らの利害・価値が保護されていないことを知っている。はじめから議論の場に出さないという形で利害・価値の対立やパワーの行使は潜在的にとどまる。そして相対的に有利である人々は不利な人々の行動を正当的でないと定義することによって、自らの正当性を主張する。しかし、支配者にとっては支配パラダイムと対応して正当性をもつとしても、その正当性は決定領域から排除された人々にとっては価値についての合意がないゆえに承認されない。そこで支配者側は自らの価値を組織の価値として規定しようと試み、自らの地位を正当化しようとする。それに対し被支配者側は自

らの利害・価値を一貫して追求しようと試みる。こうして、協議事項のコントロールは真の価値対立の場面でおこる。持続したコントロールは価値の対立を無関心の合意へと変化させる。こうして組織内に定着している価値・利害配分構造は定義される。このように考えるならば、明白なコンフリクトとパワーの行使が現われるのは、先例のない、組織において受容された価値・利害配分構造のない“自由裁量の領域”“不確実性の領域”(例外事項)である。明確な利害・価値の対立があり、決定領域に対する集団が共に接近することが可能であるとき、コンフリクトとして現われる。この文脈では誰がパワーをもったのかを問うことになる。しかも、組織のパワーモデルはある特定の主体にとって有利なパラダイムがいかにか形成・維持・転換するのかを取り扱う。そのためには組織の価値・利害配分構造・ルールの考察をふまえたパワーの構造分析を必要とする。しかも組織にとって重要な決定、とくに新たなパラダイムの創出に関する決定はパワー関係の解明なしには行われぬ。

組織のパワーモデルは従来の組織論の重要な問題である、組織構造、経営戦略、経営者の責務、経営者の交代や組織開発に対していくつかの示唆を与える。

1. 組織構造は組織目標を達成するための分化と統合の枠組としてとらえることができるが、組織構造の形成・維持は組織内におけるパワー関係の形成・維持の結果であるとも考えることができる。パワーモデルによれば、組織構造は組織内におけるパワー関係のネットワークとして位置づけられ、誰がどのようにパワーを獲得・行使するのかが組織構造を決定する<sup>24)</sup>。

2. 経営戦略の形成過程は組織的意思決定であり、組織内外の利害が対立し調整していく過程であり、組織におけるパワーの獲得・維持に

24) J. Pfeffer, *Organizational Design*, AHM Publishing Corp. 1978. および S. Ranson, B. Hinings & R. Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25-1, 1981.

大いに依存している。その過程は要求形成過程とパワーの動員化過程の二段階から構成されている。第1段階では組織内の主体の要求がいかに認識され、どのような要求として形成されていくのか、第2段階では形成された要求がパワーの行使を通じてどのように支持を獲得していくのかが問題となる<sup>25)</sup>。

3. 経営者の職務は組織内におけるパワー関係を形成・維持することである。特に自己の有利な方向にパワー関係を設計することである。したがって、経営者は自らのパワーベースをはっきりと認識し、それを有効に利用しなければならない<sup>26)</sup>。それと関連し、自らのパワーの正当化・合理化のための言語を開発することが必要である。また使用される言語はパワーの象徴である<sup>27)</sup>。

4. 経営者の交代は単に業績不振や状況要因によって決定されるのではなく、組織内外のパワー・ポリティクスに媒介される。したがって経営者の交代は組織内の既存のパワー構造の反映であるとともに、将来のパワー関係をも規定する<sup>28)</sup>。

5. OD を実行するためには、組織におけるパワー現象についての理解を必要とする。組織におけるパワーの主要なベースについて考察をふまえ、組織の診断、変革への介入戦略を行わなければならない<sup>29)</sup>。

6. 以上のように組織のパワー関係の形成・

維持は組織構造・経営戦略・組織風土と関連している。それは諸要素間の相互依存性に一貫性を与えるものとしてパワーを重視することにもつながる。また組織変動の解明にあたっては組織においてどのようなパワー関係、パワー構造が形成・維持されているのか、どのような利害・価値が保持されているのか知ることを必要としている。環境変化にもかかわらず、組織に慣性力があるのは組織内におけるパワー制度化のためである。

7. 経営理念は経営者の公表された信念の体系であるが、その理念の形成・維持の解明には、経営者の心理的緊張の解消といった説明にとどまらず、経営者と彼をとりまく内外の主体間のパワー関係の分析を必要とする。とくに新たな経営理念の形成の説明にはパワー関係の認識が重要である。

### III. 組織の象徴モデル

以上のように、組織のパワーモデルは、組織におけるパワー、パワー構造に注目しながら、Coalitionとしての組織を把握しようとする分析視角であった。それとともに、組織についての新しい視角が脚光を浴びている。それは組織の目に見えない側面、象徴的側面、観念としての側面をテーマとしている。この視角は組織とは何であるのか、何から構成されているのかという組織論にとって自明なものをあえて問おうとしている。本節ではこうした研究動向を組織の象徴モデルとしてとりあつかうことにしたい。

組織の象徴的側面に注目したのはそれほど新しいことではない。すでに、March & Simon は人間の認知的側面を重視し、人間の選択行動の解明にあたって、「状況の定義」(Definition of the Situation) を重視している<sup>30)</sup>。この考え方は Weick の組織化論へ受け継がれた<sup>31)</sup>。その

25) A. Pettigrew, *op. cit.* A. Pettigrew, "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management & Organization*, 5-2, 1977.

26) J. Kotter, *op. cit.*

27) J. Pfeffer, *op. cit.* (1981) ch. 6 および M. Edelman, *Politics as Symbolic Action*, Markham, 1971.

28) J. Pfeffer & Salancik, *op. cit.*, ch. 9.

29) Huff は組織におけるパワーの源泉について5つのものを掲げ、それにもとづく診断介入の問題に接近している。A. Huff, "Organizations as Political System", in *Systems Theory for Organization Development*, edited by T. G. Cummings, John Wiley, 1981.

30) J. G. March & H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958, pp. 141-2.

31) K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley. (金児曉嗣訳『組織化の心理学』, 誠信書房, 1980.)

流れとは別に、Bittner は Schutz の現象学の影響のもとに、人間が状況のなかで意味を構成していく側面、現実を構成していく側面を強調し、組織を社会的構成体 (Social Construct) としてとらえた。組織を単に目的を達成するための手段とするのではなく、人々が現実を構成していくものとしてとらえたのであった<sup>32)</sup>。これは、人間の主観的意味を重視することを意味し、D. Silverman の行為理論とも連動していった<sup>33)</sup>。近年、Pfeffer, Brown, Pettigrew, Gephart, Thompson, Peters らによって、パラダイム論、文化人類学、現象学と結びつきながら、組織論の新しい流れとして形成されるに至った<sup>34)</sup>。

組織の象徴的側面を把握しようとするモデルは認知アプローチ、現象学的アプローチ、解釈的パラダイムなどとよばれている<sup>35)</sup>。この分析視角の方法的特質は、組織をあらかじめ存在す

る社会的事実 (Durkeim) としてとらえるのも、刺激—反応型の人間行動に還元して説明を試みるわけでもない。人間が状況を定義していく側面、人間が意味を構成していく側面を重視し、組織が人々の社会的相互作用を通じて構成されていくことを強調する点にある。またこの視角は観察可能な行動の奥にあるもの—深層構造にも注目する。Pondy & Boje の *Social Definitist Perspective* にもとづく組織論であるといえよう<sup>36)</sup>。それは組織の象徴的世界をはじめ本格的にとり扱おうとする組織論の抬頭でもあった。

組織の新しいモデルは新しい方法論とともに、新しい人間像を提示し、それを出発点として理論を展開している。組織の象徴モデルは言語・象徴の重要性を喚起し、人間をまず象徴・言語・信念・儀式の創造者とみている。すなわち、人間は意味の創造者であり、管理者である<sup>37)</sup>。この見方は人間をシンボルを操る動物としてみることにもつながる。そこで組織の行動・資源配分の実体的側面ではなく、むしろその象徴性・意味を中心にみていこうとする。したがってわれわれは、組織における行動がいかにかに解釈・合理化・正当化されるのか、人々が行動にどのように意味を付与するのかを中心に、組織における象徴的側面をとり扱う。

組織の象徴モデルの内容について検討することにしたい。しかしこのモデルは開発途上にあるため、本稿での論述も試論の域をでない。象徴モデルは現象学の影響のもとに、「現実社会的に構成される」ということを出発点としている<sup>38)</sup>。たしかに人間は現実そのものをまるごと認識することはできない。したがって現実の単純化した大まかなモデル—状況の定義—にした

32) E. Bittner, "The Concept of Organization", *Social Research*, 32-3, 1965.

33) D. Silverman, *The Theory of Organizations*, Heineman, 1970.

34) J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action" in L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, JAI Press, R. Brown, "Bureaucracy as Praxis, Toward a Political Phenomenology of Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 23-3, 1978; A. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24-4, 1979; R. J. Gephart, "Status Degradation & Organizational Succession", *Administrative Science Quarterly*, 23-4, 1978; K. Thompson, "Organizations as constructors of social reality (I)" in *Control and Ideology in Organizations*, edited by K. Thompson & G. Salaman, 1980, MIT Press; T. J. Peters, "Symbol Patterns, Settings", *Organizational Dynamics*, Winter, 1978.

組織論のこうした潮流については、加護野忠男「経営組織論の新展開」、『国民経済雑誌』, 143-4, 1981. を参照。

35) Pfeffer, Gephart の論文; G. Burrell & G. Morgan, *Sociological Paradigms & Organizational Analysis*, Heineman, 1976. の第7章を参照のこと。

36) L. Pondy & Boje, "Bringing minds back in" in *Frontiers in Organizations & Management*, Edited by W. M. Evan, Praeger, 1980.

37) A. Pettigrew, *op. cit.*, 1979 を参照のこと。

38) P. Burger & T. Luckman, *The Social Construction of Reality*, Double Day, 1967. (山口訳『日常世界の構成』, 新曜社, 1978.)



がって、現実を再構成している。しかも状況の定義は人々の社会的相互作用によって構成されていく。われわれにとって現実を社会的に構成していくことは、現実についての知識を相互作用をつうじて共有していくことであり、世界についての意味を獲得していくことである。こうして現実についての知識の共有によって、人々の間に一定のものが見方が生まれる。

こうした視角にたてば、組織は社会的に構成された現実についての合意であり、共有された意味のシステム、パラダイムとしてとらえることができる<sup>39)</sup>。組織を理解図式ととらえる考え方もほぼ同じ方向のものといつてよいであろう。このように、組織を共有された意味のシステム、パラダイムとしてとらえることは、組織を人々の意味構成作業の結果として生みだされた社会的構成体としてとらえることに他ならない。したがって組織は人々に対して行動を解釈・合理化・正当化する前提を与える。またこうした組織のとらえ方は実体的次元とは別の次元(象徴的次元)をとり扱うことを意味し、組織の秩序形成を新たな観点からとり扱うことになる。

パラダイムは T. Kuhn によれば、科学者集団によって認められた基本的業績で、後継者・追従者に問題の立て方、問題に対する答え方を与えるものである<sup>40)</sup>。科学者集団はパラダイムに従って世界を構成していくことになる。クーンにおいては科学者集団を念頭においていた考えを組織のレベルに適用するのがわれわれの立場である。組織をパラダイムとしてとらえることは組織のメンバーにとって共有された組織についての一定の見方があることを示す。組織に生きる人間はパラダイムによって、組織とは何であり、何から構成されているのかといった組織という世界についての見方を理解することが

できる。また組織のパラダイムは科学のそれと同様に、メンバーに問題の立て方、答え方を与える。すなわち、組織のメンバーにどのような問題を発見し、その解を与えるのか一どのように行動すればよいのかのルールを与え、それによって、人々の行動を組織化する手段を与える。

われわれのように、組織をパラダイム、共有された意味のシステムとしてとらえるならば、組織論の重要な課題は、組織において、パラダイム(共有された意味のシステム)をいかに形成・維持・転換するかを説明することである。

組織の象徴モデルでは、組織のパラダイムの形成・維持が言語を通じて行われると考える。したがって、言語についての認識を必要とする。言語について次のように考えることができる<sup>41)</sup>。

- ① 言語は組織における人々の行動に意味を与え、知識を秩序化する。
- ② 言語は社会的影響力の手段である。
- ③ 言語は支持を喚起し、反対を鎮静化するのに役立つ。
- ④ 言語はある利害や見方に注目の焦点をあて発展するための触媒である。
- ⑤ 言語はパワーを合理化・正当化するのに役立つ。
- ⑥ 言語が社会的影響力の手段であるためには、主体間の言語の共通性、どのような言語の形態を使用するのかが重要である。
- ⑦ 言語は生まのパワーの代替物である。

このように言語を媒体として、世界についての意味の共有が行われていく。すなわち組織では、言語による社会的相互作用によって、現実についての合意が形成されていく。そこで組織のメンバーのパラダイムの共有はメンバー間の社会的相互作用におっているが、特にパラダイムの形成・維持における経営者の役割は重要である。経営者はメンバーに対してパラダイムをかしていくのである。従来経営者の役割は経営

39) J. Pfeffer, 加護野の論文を参照のこと。

40) T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, (中山訳, 『科学革命の構造』, みすず書房, 1971.)

41) J. Pfeffer (1981) の論文, A. Pettigrew の論文を参照。

戦略・組織構造の設計であると考えられてきたが、パラダイムの形成・維持—組織における行動を解釈合理化正当化すること—にもとめられる<sup>42)</sup>。したがって経営者は自らのパワーを背景に、メンバーにたいして、世界の見方の転換をかす。そこで違反者に対しては制裁を行うことによって、パラダイムの共有を形成・維持していく<sup>43)</sup>。

パラダイムの形成と関連して、パラダイムの公式化がどのように行われていくのかという問題がある<sup>44)</sup>。もちろんパラダイムの形成はメンバーの象徴的相互作用におっているが、言語活動を媒介にパラダイムの公式化が行われる。既存のパラダイムが公式化していない場合には、パラダイムにとって慣習的ではあるが重要な側面に対する抵抗や違反があれば、それはパラダイムの問題となった部分に対する解を公式化することになるであろう。パラダイムの公式化はパラダイムそれ自体をより明確なものにすること、構成単位に対する合意を促進することになる。したがって公式化されたパラダイムは重要な問題を取り扱うさいの公式の解釈規則であり、公式的パラダイムに支えられた規則の違反者に対して制裁を行うことを可能にする。

このように、組織においてパラダイムの公式化にともない、それを構成していったメンバーの意図をはなれ、パラダイムの自立化がおこる。いわゆるトマスの定理であり、「人々が状況をリアルである」と考えれば、状況それ自体はリアルであるということである。組織のメンバーにとって、パラダイムは拘束性をもち、客観的実在として存在する。それゆえ環境の変化にもかかわらず、パラダイムは持続していく<sup>45)</sup>。

では一たん形成されたパラダイムの転換はいかにして行われるのであろうか。パラダイムの

転換は組織によって共有されたもの見方の転換であり、もの見方に導かれた戦略、組織構造などの多次元的变化である。したがってパラダイムの転換は組織全体の根本的变化を意味する。たしかにそれは組織の古いパラダイムから新しいパラダイムへの変化ではあるが、新旧パラダイムの対立・抗争をつうじて行われる。パラダイムの対立はいわば組織という世界の見方をめぐっての対立であり、単なる利害の対立よりも深刻な対立である。したがってパラダイムの対立は単に言語による説明活動による認識の修正によって解決されるのではなく、パラダイムの担い手のパワー関係によって解決されることになるであろう。したがってパラダイムの転換の説明はパワーについての理解を必要とする。パワーは Brown の主張のごとく、パラダイムの設計と賦課そして転換において真に行使されると考えられる<sup>46)</sup>。すでに強調してきたように、パラダイムの転換は組織の象徴的世界の改変であるが、パワーの世界にも依存している。したがって組織の象徴的世界とパワーの世界との関連を解くことがパラダイムの形成・転換の説明に必要である。

組織の象徴モデルの認識対象はパラダイムの形成・維持に他ならない。このテーマの解明にとって、① 組織は部分単位から構成され、それぞれが固有のパラダイムをもっていること<sup>47)</sup>、② 組織のパラダイムには、組織のメンバーによって公的に認められたパラダイムと組織のメンバーによって暗黙に了解されているパラダイムがあり、後者のいわば非公式的パラダイムを無視することはできないこと<sup>48)</sup>などに十分に留意することが必要である。またパラダイム（共有された意味のシステム）の形成・維持の方法も検討課題に他ならない。

組織の象徴モデルは従来からの組織論の主要なテーマに新たな光をあてることができる。第

42) J. Pfeffer (1981).

43) R. Brown の論文。

44) Gephart の論文を参照。

45) A. Sheldon, "Organizational Paradigms", *Organizational Dynamics*, Winter, 1980.

46) R. Brown の論文を参照。

47) J. Pfeffer の論文を参照。

48) R. Brown の論文を参照。

1に経営戦略, 組織構造, 経営者の交代は資源配分・役割配分といった実体的側面への効果にとどまらず, それ自体象徴的な意味をもっている<sup>49)</sup>。したがって経営戦略, 組織構造, 経営者の交代は「象徴的適合性」(Symbolic-Appropriateness)によって選択・評価される<sup>50)</sup>。すなわち経営戦略, 組織構造, 経営者の交代は既存のパラダイムの反映であると同時に, 新しいパラダイムの自己表現でもある。例えば組織に新規部門をつけ加えることは組織の方向性の変化としての意味をもつし, 経営者の選択はあるパラダイムの提示であろう。

第2には, 経営戦略, 組織構造, 経営者の交代とパラダイムとは密接に関連していることである。むしろパラダイムによって, 組織構造, 経営戦略, 経営者の交代などの一貫性が形成維持される。組織のパラダイムは経営戦略, 組織構造, 経営者の交代に具体化されなければならない。

第3に, 象徴モデルは経営理念に新しい解釈を与える<sup>51)</sup>。従来経営理念は主として組織をとりまく状況, 経営者の利害との関連で分析してきたが, 現実の社会的構成やパラダイムとの関連で見直すことにより, 経営理念の象徴形成維持機能, その自律性・持続性を明らかにすることができる。

第4に, 組織を共有された意味のシステムと

してとらえることによって, 経営戦略形成過程の分析にあたっては, いかんして要求の正当性を獲得していくのか—どんな要求がいかんして現われ, 修正されるのか—を重視することになる<sup>52)</sup>。そこで戦略形成過程は特定の要求に対する正当性を形成していく過程であり, 自らの要求に対し正当性を形成するために, 象徴を形成してゆく過程でもある。このように戦略形成の解明にとっても意味システムと無関係に論ずることはできない。

#### IV. 結びにかえて

われわれは組織論の最近の研究動向を組織のモデルに主たる焦点をあて, 組織のパワーモデル, 象徴モデルの検討を行った。二つのモデルの系譜, 基本発想, 主要内容, 貢献を明らかにしたわけである。それぞれのモデルとも, 組織の重要な領域を取り扱っているため, 本稿での論述は不適切であるかもしれない。しかし, 組織の新しいモデルである二つのモデルの展開は, 今後の組織論の主要課題を構成している。各モデルの基本概念の精緻化, 操作化をはかっていくとともに, 二つのモデルの統合を目指すことが今後の課題であろう。

[横浜国立大学経営学部助教授]

49) J. Pfeffer, *op. cit.* および加護野忠男「パラダイムの共有と組織文化」(組織学会昭和57年度年次大会報告, 1981)を参照。

50) K. Thompson, *op. cit.*, p. 221.

51) K. Thompson, *op. cit.*, pp. 224-236.

52) A. Pettigrew (1979)の論文を参照。