

組織論の構想

山 倉 健 嗣

I. 組織論の課題

組織論は組織の行動、構造、変動を明らかにする学問分野である¹⁾。社会を構成する単位が組織であるとすれば、組織を解明することは単に個別組織を知るのみならず、組織から成る社会を知ることにもつながる。しかも個人の人生にとって組織は不可欠であり、組織の影響のもとで個人の生活が営まれている。その意味で組織は個人にとっても重要な存在である。組織の重要性は組織論の重要性をますます高めている。

組織論の対象は、経営学の主たる対象である企業組織にとどまらず、官庁・病院・学校・ボランティア組織・アート組織など様々な組織を射程としている²⁾。とりわけ日本では企業組織を中心に組織論は展開されてきたが、企業をめぐる問題の発生は企業組織の相対化を必要としている。

では組織論は何を対象とするのであろうか。一言でいえば組織を分析し、説明し、批判することである。そこで組織をどう見るのかが重要となる。この組織観の変遷は組織論の歴史そのものであった。組織論は20世紀に入ってからアメリカを中心に展開されてきた。組織の見方をめぐってはスコットのいうように合理モデルから自生体系モデルへ、そしてオープンシステムモデルへと展開してきている³⁾。組織を環境に開かれた連合体とする見方が有力になりつつある。またモルガンは様々な組織のイメージを提示し、それぞれの組織観の内容や限界を明ら

かにしている⁴⁾。組織をどう見るのかはそれを支える人間観とも連動し、組織論の多極化、多元化が進行しているといえる⁵⁾。これらの動向に留意しつつ、組織をどう見るのかについて明らかにする。

まず組織を複数の人々の協働として見ることである。組織は複数の人間から構成されている。組織は人工物であり、人間の創造・作為である。組織は人々の活動なしには成立しない。しかも組織における人々は決して孤立して行動するのはなく、相互依存しながら互いに協働するのである⁶⁾。そこで人々の協働のための仕組み、そのためのメカニズムを明らかにすることが組織を解明することである。

第二に組織を目標を達成するための人間集団と見ることである。組織は目的を達成するために創造された存在である。その意味で目的合理性を重視するのである⁷⁾。組織に参加するメンバーは目的達成のために努力を傾中するのである。目的なしには人々の活動の調整は困難であり、目的によって内部調整が行われるのである。しかし目的はあらかじめ与件としてあるわけではない。目的は環境との関わりの中でメンバー間で社会的に構成されていくのである。目的は個人目的の単なるよせ集めではなく、メンバー間の利害対立の中で形成されるのである⁸⁾。目的を達成するための手段としての位置が組織に与えられるのである。

第三は組織がそれをとりまく環境の中で存続していくことである。組織にとって環境は様々

な機会を与えると同時に、脅威を与える。そして組織は環境に影響を与える存在でもある。組織と環境とは相互影響関係にあるのであり、環境の中に埋め込まれた存在として組織をとらえることができる⁹⁾。環境は組織に対して資源や情報を供給するとともに、正当性を賦与する両方の側面(タスク環境・制度環境)をあわせもつ¹⁰⁾。また組織にとって環境は客観的な実在としての側面だけでなく、主観的に認知された側面もとらえていかなければならない¹¹⁾。そして組織にとって重要な環境は組織に対して影響を与える他組織であることを強調しておきたい。以上の三点より、組織は環境の中で目的を達成するための複数の人々の協働のシステムとしてとらえることにする。

次に組織論の分析レベルについて検討する。分析レベルとしては、個人レベル、集団レベル、組織レベル、組織集合体レベルをあげることができる¹²⁾。個人レベルでは組織における人間行動に焦点があてられ、モチベーション・認知・学習などが主たる課題となる。心理学の成果と結びついている¹³⁾。集団レベルは組織における集団行動をとりあつかい、コミュニケーションやリーダーシップなどが主にとりあげられる。組織レベルでは組織自体の行動や構造そして変動をとりあつかう¹⁴⁾。組織はいかに環境への適応をはかっていくのか、組織の構造やそれと関連する要素がいかに、なぜ形成展開するのか、そして組織の変動過程などが明らかにされる。組織論でとりあつかわれてきた主たるレベルである。

組織論の分析レベルはそれに留まるものではない。組織を構成要素とする組織集合体レベルも重要な対象である。そこで複数の組織間の関係やネットワークの形成や展開がとりあげられる¹⁵⁾。その視点から地域社会や産業、そして社会を解明しようとするのである。実質的には組織論の立場からの社会論を提示することでもある。

本稿では組織レベルや組織集合体レベルに焦

点をあてた組織論を構成することにしたい。確かに組織は個人や集団に大きな影響を与え、個人や集団は組織に影響を与えることがあるが、組織の解明との関連で個人レベル、集団レベルをとりあげる¹⁶⁾。

組織論を構成する際、その目的を組織は何であるのか、いかになぜ動くのか、変化するのかといった現状を記述し説明することに求める立場と組織の望ましい状態を構想し、設計することに求める立場¹⁷⁾そして特定の視点に立って組織の現状を批判する立場¹⁸⁾がある。本稿では組織の現状を記述し説明する理論的立場と組織の望ましい状態をデザインする政策論的立場をあわせて組織論を構成する。これは単に組織を分析するのではなく、その成果をふまえ総合を行っていくことであり、理論とともに規範論や実践性を重視するのである。それは組織の管理者の主体性を重視することでもある¹⁹⁾。

II. 組織論の構成

組織論はいかに構成あるいは体系化されるのであろうか。組織論は組織の行動・構造・変動を総合的に明らかにすることをめざしている。すでにのべたように組織は環境の中で目標を達成するための協働を本質としている。組織が複数の人々の協働から成るならば、それを構成する個人を出発点とし、対人関係、集団そして組織と積み上げて構成する方法もある²⁰⁾。本稿ではあくまでも組織に焦点をあてて議論を展開する。組織とは何かを出発点とし、組織の諸側面に注目することとする²¹⁾。

組織は目的を達成するための人間集団である。目的を達成するためにメンバーは仕事を分担し、分担した仕事の間調整を行っていかなければならない。そこで組織は分化と統合の仕組みとしてとらえることができる。人々の協働が確保されるためには、そのための枠組みを必要としている。組織は構造をもつのであり、メンバーの行動や協働を安定化するためのルールやプログラムをもつのである²²⁾。組織構造は組織の比

較的安定した側面をとりあげる。組織構造を明らかに解明することは、どのような部門から構成されているのか、どのように部門が配置されているのかを知ることである。そして組織構造は専門化、集権化、公式化などの次元としてとらえることもできるし、組織構造の形態論としても展開することができる。組織構造論は組織の解剖学として位置づけられる。

しかし組織がどのような部門から構成され、部門がいかに配置されているのかを明らかにしただけでは組織の一側面を解明したにすぎない。人体を知るためにはどのような器官から組成され、いかに配置されているのかを知るだけでは充分ではなく、器官間のつながりについて知ることが必要である。それと同じように組織を解明するためには、メンバー間あるいは部門間の情報の流れがいかに形成・展開されるのかにも注目しなければならない。バーナードもいうように組織の根本にはコミュニケーションがあるのであり、組織における情報伝達、意思伝達に注目することが重要である²³⁾。それは組織の生理学といってよい²⁴⁾。そこで組織におけるコミュニケーションの機能、方向や頻度、媒体などについて論じなければならない。

組織を構成するメンバーは多様なものの考え方や価値観をもつ存在である。目的を達成するためには構造という明示的な枠組みが与えられることによってメンバーの行動の安定性は与えられるが、それだけでは充分でない。とりわけ変動する環境の中で人々の協働を確保していくためには、メンバー間で共有された価値や思考様式に注目することが必要である。いわばメンバー間で暗黙のうちに認められた思考様式や価値、基本前提（組織文化）に焦点をあてることになる。それは組織の精神的側面に注目するという意味では、組織の心理学を構成していくのである²⁵⁾。組織文化の機能、組織文化の形成と展開、組織文化の類型などが論じられる。

また組織は利害の異なるメンバーからなる連合体でもある。組織において利害対立は常にあ

り、それをいかに調整していくのが重要になる。パワーを中核概念として組織をとらえることが必要となる。組織を構成するメンバーや部門はできるかぎり組織において自らの意思を貫徹しようと試みている。そこで組織において誰が支配しているのか、誰がパワーをもつのか、パワーはいかに配分されているのか注目した、組織の政治学が重要である²⁶⁾。パワーが現われる状況、パワーの源泉、パワー行使の方法、パワーダイナミクスなどが論じられる。

組織はそれを取りまく環境の中で存続成長していく生態的な存在である。環境は組織に直接的であれ、間接的であれ影響を与える要因といえる。それは組織に対して不確実性を与えるとともに資源依存をつくりだす。しかも組織に対して正当性を賦与する。そこで組織と環境との関係を問うことが一つの課題となる。その際組織にとって重要な環境は他組織であり、組織間関係の形成・維持・変動に注目することが必要となる。組織間関係とは何かをふまえ、組織間関係の形成と展開がなぜいかに行われるのか、戦略との関係でいかなる組織間関係が展開されるかなどが問われなければならない。組織レベルであれ、組織集合体レベルであれ、組織間関係は極めて戦略的位置を占めている²⁷⁾。

組織論は組織の一時点における構造・文化・パワー・コミュニケーションを明らかにするにとどまらず、時間的経過にもなう組織の諸側面の変化を解明しようとする。組織のダイナミクスに注目するのである²⁸⁾。組織変動の意味、組織変動の要因、組織変動の過程、組織の移行過程などがとりあげられる。

組織論のキーコンセプトとして構造・コミュニケーション・文化・環境をあげることができる。したがってこれらのコンセプトを中核として組織論は構成されることになる。組織を一面的にとらえるのではなく、複眼的にとらえることを重視するとともに、構造・コミュニケーション・文化・パワーという四つのコンセプトに何よりも注目する。そして環境の中でも他組織と

いう環境を第一義的にとりあげる点において他とは異なる。次節以下キーコンセプトをめぐる問題動向を簡単に展望する。

Ⅲ. 組織の構造論

組織論にとって、組織構造は古くから中核的概念であった。ウェーバーでは近代組織の構造的な特徴として官僚制が取りあげてきた²⁹⁾。60年代のアストン研究でも組織の構造次元と状況要因との関連の国際比較が行われてきている³⁰⁾。そして構造形態論として機能部門別組織や事業部制組織、マトリックス組織などが取りあげられてきた³¹⁾。近年の環境流動化や複雑性の増大は新たな組織形態を模索している³²⁾。

構造は事物であれ、人工物であれ、それに属する諸要素の関係である³³⁾。組織の構造は組織に属するメンバー、単位間の比較的安定した関係である。組織における各メンバーは目標達成をめざして相互調整する過程において、メンバー間の関係がパターン化し、メンバーの行動も安定していく。組織構造は組織においてメンバーがどのような仕事を分担するのか、どのような部門が設定されるのか、いかに統合が行われるのかを規定する。こうした組織構造は組織におけるメンバー間の分化と統合の枠組みに他ならない³⁴⁾。組織がどのような単位から構成され、どのように配置されているのかを明らかにしている。組織を構成する単位間の調整をはかっていくためには、誰が誰に対し命令する権限をもっているのかを明確にし、それにともなう責任を規定していかなければならない。その意味で組織において権限の階層を形成していかなければならない。しかし組織における構造形成はそれにとどまるものではない。単位間、メンバー間の事前調整ともいべき規則の制定をつうじて、人間行動は規制され、自らの行動の判断基準が与えられる。メンバー間の垂直的關係は権限や規則によって調整される。それとならんでメンバー間の水平的關係を調整するための仕組みを設定することも必要である。当事者間の直

接接触であることもあれば、そのための共同決定の場を設定することもある。

組織構造を解明するためには、仕事の分担や部門化の基準のみならず、階層や調整メカニズム（規則や横断的機構を含む）を総合的にとり扱っていかなければならない³⁵⁾。組織の環境適応の観点より、環境の不確実性に対処するための情報処理の観点よりのガルブレイスらの枠組が参考になる。それは情報処理モデルによる組織構造のデザイン論である。

組織構造は組織における人間行動の比較的安定した、緩慢にしか変化しない組織の側面である。組織における固定的な側面である組織構造は複数の次元からなるものとしてとらえることができる。アストングループでは、①専門化、②標準化、③公式化、④集積化、⑤形態、⑥伝統主義の6つの変数として把握し、構造変数間の関係、状況変数と構造変数との関連を問うている。

組織の構造論を展開するためには、組織構造についての一般的検討をふまえ、組織構造の形態を索出し検討しなげなければならない³⁶⁾。組織構造の形態としては、機能部門別組織、事業部制、マトリックス組織などが通常議論される。組織構造は組織における分化と統合の枠組であり、組織図に表現することができる。組織構造の形態はトップマネジメントの下の部門がいかなる基準によって分化されるのかにより、企業活動に必要な職能ごとに部門を設定する機能部門別組織、製品別あるいは地域別に部門を設定する事業部制組織、単一の部門化基準ではなく複数の部門化基準によるマトリックス組織、職能別の部門と単位別の部門が混合するハイブリット組織があげられる。どの構造形態が選択されるかどうかは組織の状況要因（規模、環境、技術など）によって規定されるという見方がある。それは状況適合の視点より構造選択を把握することである。しかし組織構造選択はメンバーや部門間のパワー関係の反映であるという見方もある。ポリティカル・パースペクティブに立つ

構造選択の把握といえる³⁷⁾。

IV. 組織のコミュニケーション論

組織論において、コミュニケーションは重要な概念となっている。人間関係論では非公式的なコミュニケーションの重要性が提起されていたが、組織における人々の協働を促進し制約する要因としてコミュニケーションを認識したのがバーナードやサイモンである。意思決定とともに中心的位置をしめる概念となった³⁸⁾。情報技術の進展はコミュニケーション問題に新たな光を与えている³⁹⁾。

組織におけるコミュニケーションは組織における二人以上のメンバーあるいは複数の部門間の情報交換および意味形成プロセスである。組織において協働を確保し展開していくためには、メンバー間の情報の流れが必要である。メンバー間の情報交換・情報伝達なしには、組織の目的を実現することはできないのである。そこで情報の送り手と受け手との関係に注目することが必要であり、送り手の情報内容が受け手に理解できるかが問題となる。しかしコミュニケーションは単なる情報交換ではない。複数の人々の間で意味が伝えられ、解釈され、新たな意味を形成・共有していく意味形成過程でもある。情報に多義的な意味があるとき、この多義性をコミュニケーションを通じて減少していくことになる。単に複数の人々の間で情報の量的増大のみでコミュニケーションのすべての問題を解決できるわけではない。そしてコミュニケーションはメンバーが他のメンバーに対し「意図」をもって働きかけるための手段でもある。またコミュニケーションは言葉であれ、非言語であれ、さまざまな媒体を通じて行われることも重要である⁴⁰⁾。

組織におけるコミュニケーションは上司が部下に命令・指示するといった下向的・フォーマルなコミュニケーションにとどまらない。部下から上司へといった上向的コミュニケーションにも注目しなければならない。また同位レベル

の部門間の水平的コミュニケーションも合わせて論じていかなければならない⁴¹⁾。そこでコミュニケーションの方向(一方向/双方向)・頻度・多重度そして媒体がそれぞれのコミュニケーションごとに明らかにされる。

組織におけるコミュニケーションは次のような機能を果たしている。第一の機能は内部統合という機能である。組織におけるコミュニケーションが円滑に稼働することによって、メンバーの行動の予測可能性が高まり、協働を確保・促進することができる。第二はメンバー間の価値共有である。組織内コミュニケーションはメンバー間の意味形成であり、メンバー間の相互理解をつうじて、共通の認知図式が形成され、価値共有をはかることができる。第三に環境適応機能である。組織が環境に適応するためには、環境からの情報を感知し、その情報を組織の関連部門に伝達することが必要である。こうした適切なコミュニケーションなしには、組織の環境適応はむずかしい。

ではいかにメンバー間の意味形成・共有をはかっていくのか。各メンバーは情報について異なる解釈を行う。それは情報の多義性といってよいが、この情報の多義性にいかに対処するのかがコミュニケーションの媒体と結びついている。コミュニケーションでは対面関係・電話・文書・情報機器など多様な媒体が使われる。媒体のどれを選択するかにより多義性への対処が異なっている。コミュニケーションはメンバー間の相互理解を形成するという役割を担っており、コミュニケーションの媒体がどの程度の情報移転能力をもっているのか、いかに送り手の意図や意味が伝わるような媒体であるのかが重要である。コミュニケーション媒体のもつ情報移転能力は、メディアリッチネスと呼ぶことができる。メディアリッチネスの程度により、対面関係・電話・文書・情報機器を区別することができる。情報が多義的であればあるほど、文書よりも対面関係が選ばれる。

V. 組織の文化論

組織文化が組織論において中核概念の一つとして認められたのはそれほど古いことではない。確かに人間関係論において非公式集団における規範や態度に注目してはいたが、決してマネジメントの対象となることはなかった。組織文化が注目されたのは組織文化を計画的に変革する組織開発論⁴²⁾と日本的経営の成功からであった。組織の顕在的側面にばかり注目してきた組織論は組織の潜在的側面を分析し変革の対象としたのである。

組織において人々の協働を確保するためには、分化と統合の仕組みである構造だけでなく、メンバーの間に暗黙に了解されている価値・規範・信念に注目することが重要である⁴³⁾。組織メンバーに共有されている価値・規範により、人々は何が望ましいのかどんな基準で行動すべきかが明らかになり、人間行動の秩序化が行われる。こうした組織メンバーによって共有されている価値・規範・信念が組織文化である。組織文化は組織の行動レベルよりも、それを支える認知・価値レベルをとらえようとする概念である。組織文化は、組織の潜在的側面に注目する。それは組織において重視され人間行動を正当化する価値とメンバーがとるべき規範からなる。価値とは組織において、何が望ましいのか、正当化されるのかを表し、規範はどのような基準で思考し行動すべきかを示している。組織メンバーにとって意思決定を行い行動する際の前提を与えるものである。

組織文化の議論は価値や規範のレベルで論じられてきたが、それにとどまるものはない。その深層にメンバーでさえもあまりも当然すぎて意識にも上らない、メンバーの思考・認知を根本的に規定している基本的前提がある⁴⁴⁾。組織文化を解明するために、基本的前提にまで掘り下げた分析を行ったのがE・シャインである。基本的前提には、①自然に対する人間の関係の本質、②現実と真理の本質、③人間性の本質、

④人間的活動の本質、⑤人間関係の本質が含まれるとしている。

また価値・規範レベルの表層に、メンバーや研究者が直接に観察や経験できる人工物レベルの文化がある。組織メンバーの行動パターン、言語・コード・シンボル・空間レイアウト、部門編成の仕方などがふくまれる。組織文化を総合的に明らかにするためには、3つのレベルに注目し、しかもレベル間の相互関連をとり扱っていかなければならない⁴⁵⁾。

組織文化の我々の定義は組織におけるメンバーによる共有を重視している。メンバーによって共有されている価値・規範・基本的前提に注目する。しかもメンバーによって「当然のこと」と信じられている価値・規範・基本的前提の共有である。こうした文化をメンバーは学習し組織にくみこまれていくのである。

組織文化は次のような機能を果たしている。まず調整機能である。組織文化はすでにのべたようにメンバー間の相互作用を秩序化し、内部調整という機能を果たしている。すなわちメンバー間に共有された価値・規範を形成することによって、組織へのコミットメントを創るのである。次に環境適応機能である。組織文化は不確実な環境に直面し、組織構造では対処しえないときに、対立を解決し、協力関係を形成するための前提を与える。

組織文化を解明するためには、どのような手段によって形成・維持されるのかを問うことが必要である。組織における物語や儀式・儀礼、言葉、スローガン、物理的レイアウトの分析が必要である。それは3つのレベル間の相互関連を問うことでもある。

組織文化の類型ももう一つのテーマである。戦略の重点と環境のニーズによる分類、環境に対する姿勢と行動基準の方向による分類、エバースの分類（正当性文化、効率文化、伝統文化、功利文化）などがある⁴⁶⁾。

VI. 組織のパワー論

組織論においてパワーが中核概念として認められたのは80年代に入ってからである。60年代のクロジェの研究は組織におけるパワー問題の重要性を提示した先駆的業績であった⁴⁷⁾。70年代はコンティンジェンシイ理論や資源依存モデルと結びつき、急速な展開をとげた⁴⁸⁾。80年代に入り、組織論の教科書にパワーの議論が独立した章として取りあげられるとともに、フェファーやミンツバーグによって体系的著作が発行され真の市民権を獲得した⁴⁹⁾。

組織にかかわるメンバーの利害が完全に一致することはなく、利害対立は常態である。こうした利害対立をいかに調整していくのかを中心に組織を見ていくことが必要である。組織のメンバーは自らの利害を貫徹するためにパワーを獲得し維持拡大しようとする。組織は様々な意思のぶつかりあいによってつくられていく。そこでパワーを中核概念とし、組織において誰がパワーをもち、それを行使するのが重要なテーマである。

パワーという概念ほど社会科学において論争的概念はない。様々な検討をふまえ、パワーとは他の抵抗を排してまでも自らの意志を貫き通す能力であり、自らの欲しない事を他からは果せられない能力ともいえよう。組織のメンバーが他のメンバーにパワーをもつことは自らにとって有利なことを他に果すことができることであり、自らの意思が他に影響を与えることである。そこでパワーは組織のメンバーが自らの利害を追求する手段である。

組織における上司と部下の関係のような垂直的關係だけでなく、同位レベルの部門間の水平的關係としても現れる⁵⁰⁾。

組織においてパワーは利害対立のある状況においてそれに対処するために行使される。利害対立はメンバー間の高い相互依存性、メンバーの目標や文化の違い、そして資源が稀少である場面で発生する。しかし利害対立があったから

といってパワーの行使が自動的に行われるわけではない。パワーの行使が行われるかどうかは問題の重要性の程度やパワーの分布といった条件いかんによる。

しかしパワーの行使は対立状況のある場面には限定されない。利害対立があるにもかかわらず、対立が表面化しない場合にも注目しなければならない。これは見えざるパワーというべきであり、暗黙のうちに行使されるパワーに注目し、深層レベルでのパワーゲームこそ問題となる⁵¹⁾。

パワーを行使するためには組織における自らのパワーの源泉を見極めることが重要である。組織という場においてなぜパワーをもつのかをさぐっていかなければならない。まず不確実性への対処の観点からパワーの源泉を明らかにすることができる⁵²⁾。それに加えてメンバーの組織の中の構造的ポジションを考慮したパワーの源泉が考えられる⁵³⁾。パワーの源泉としては、組織の階層上の公式的地位によるもの、資源のコントロールによるもの、仕事の流れにおいてどのような位置を占めているかによるものの3つがある。したがって組織のメンバーの公式的地位が高ければ高いほど、自らの保有している資源が他のメンバーにとって重要で、しかも他からの代替が不可能であればあるほど、しかも組織の中心的位置にいればいるほど、他に対してパワーをもつことになる。

メンバーがパワーを獲得、拡大するための戦術はさまざまである。その目的は自らの決定を合理化し、正当化すること、他からの支持を獲得し反対を沈静化することである。

このように組織におけるパワーの布置も明らかにされる。しかし一定時点におけるパワー布置は変化しないわけではない。パワーの制度化に抗していかにパワー変動が起こるのかは問われるべきテーマである⁵⁴⁾。組織における特定のメンバーの歯止めのないパワーの拡大に対していかに統制していくかも論じられなければならない。

Ⅶ. 組織間関係論

組織は自らをとりまく他組織とのかかわりなしに生存していくことはできない。組織と他組織との関係を、なぜいかに形成・展開、マネジメントしていくのかは組織論にとって重要なテーマである。組織間関係を解明する組織間関係論は60年代初頭社会学者によって創始、70年代に市民権を獲得した学問領域である⁵⁵⁾。

組織間関係は組織と組織との間の(直接的であれ間接的であれ)つながり、結びつきである。組織間関係には、企業と銀行、企業と部品メーカー、企業と流通業者に現れる、資源(モノ・ヒト・カネ・情報)の交換がある。こうした取引をこえて、二つ以上の組織が協力・協働して事業展開などを行う組織間共同行動や同じ問題に直面した組織間でつくられる共同組織も含まれよう。それは合併、業務提携、業界団体など多様な形をとる。組織間では支配—従属関係や共有された価値が生ずることもあり、それも組織間関係論の主要課題である。

組織間関係論では、経済学でとり扱ってきた市場のような価格機構によって調整される組織間の自立的な関係や経営学でとり扱ってきた権限によって規制される階層的な組織間関係ではなく、互いに自律しつつ、異なる目標をもち相互依存している組織間関係を主としてとり上げる。

組織間関係のパーспекティブとしてさまざまなものが提示されてきた。有力なパーспекティブに資源依存パーспекティブがある⁵⁶⁾。資源依存パーспекティブはフェファーとサラシックによって提示された。この見方は、①組織存続のための資源の必要性、②組織の自律性増大傾向を前提に、組織間関係の形成と展開、組織間パワーの生成と展開、組織間の多様な調整メカニズムなどを明らかにしている。

資源依存パーспекティブにもとづけば、組織が他組織との関係に入るのは、組織が存続成長のために必要とし希少な資源を他組織がもっ

ているからである。また組織間関係において、組織の他組織へのパワーが生ずるのは、組織が他組織にとって希少で必須の資源を保有し、この資源を当該組織以外から容易に調達することがむずかしい状況においてである。

組織間調整メカニズムは組織と組織との関係を調整する仕組みであり、合併・業務提携・合併・ロビイングなど多様なものが含まれる⁵⁷⁾。資源依存パーспекティブにもとづくなれば、組織間調整メカニズムは組織が他組織に対する依存をいかに回避し減少し、操作していくかを問うことである。次の三つに分類することができる。

- (1) 依存の吸収・回避をめざす自律化戦略(合併・垂直的統合・部品の内製化など)
- (2) 他組織との間で、折衝により互いの妥協点を見だし、他組織との良好な安定した関係を追求する協調戦略(契約、役員受入、合併、業界団体など)
- (3) 依存関係を第三者機関の介入または第三者機関への働きかけを通じて、操作する政治戦略(政府の規制、ロビイングなど)

また組織間関係の形成や展開が組織内—外の接点に位置する対境担当者の行動によって担われていることも注目しなければならない。対境担当者の行動に焦点をあてたパーспекティブがエバンの組織セットパーспекティブである⁵⁸⁾。企業間の取引や提携における交渉において、組織間共同プロジェクトの展開において、各組織を代表して交渉にあたる対境担当者の役割および担当者間の関係の解明が必要とされる。

組織間関係論を展開していくためには、制度化パーспекティブや取引コストパーспекティブの成果もふまえつつ、とりわけ組織間協働プロセスの解明が求められている⁵⁹⁾。

Ⅷ. 組織の変動論

組織論において組織変動や変革は究極の理論的実践的課題である。従来組織形態の変化や発展段階モデルとして論じられてきたが、隣接科

学の影響のなかで、組織革新・創造・進化の問題として新たな注目を浴びている⁶⁰⁾。組織変動は時間的経過にともなう組織の変化を取り扱うのであり、組織の継時的・動態的分析といえる。組織変動とは何か、組織はなぜどのように変動するのか、組織の望ましい状態にいかに移行するのかを論ずるのである。

組織変動とは何かについて明らかにする。従来組織変動は職能部門組織から事業部制組織への変化に代表される組織形態の変化としてとらえてきた⁶¹⁾。しかし組織形態の変化は組織の一側面の変化にしかすぎない。組織変動は単に組織構造の変化にとどまらず、組織全体の変化である。そこで構造・パワー・コミュニケーション・文化といった全体的変動をとらえていかなければならない。組織変動は既存のパワー配分が崩壊し、新たなパワー配分を形成するプロセスであり、従来の組織文化に変わる新しい組織文化が創出されることである。従来の見方は組織変動の一側面に注目しているにすぎず、組織構造を総合的に把握することが重要である。構造・文化・パワー・コミュニケーションの相互関連性に注目することが必要である。

組織はなぜ変動するのであろうか。従来、組織変動の動因について環境要因に求めてきた。組織をとりまく環境変化が組織の目的を達成することをできなくし、それが組織変動をもたらすと考えてきた。確かに環境変化は組織変動への契機を与える重要な要因である。しかし環境変化に対処する能力がどこに配置されているのか、誰がパワーをもっているのかといった内部要因を考えることなしに組織変動を説明することはむずかしい。

パワーをもつメンバーが他のメンバーに対し適切な理念や価値を創造し、メンバーからのコミットメントを獲得できないときには、また環境に適合した理念や価値をもつメンバーが十分にパワーをもっていないならば、組織変動に導くことになる⁶²⁾。組織のパワー構造と文化の不一致が組織変動をもたらすのである。また環境

変化に適応しえない組織は長期的には死滅するか変化せざるをえない。組織変動を解明するためには、環境要因と内部要因との複合した関係をとらえていかなければならない。

組織変動論はライフサイクル論とも結びついている。組織は人間と同じように生成・成長・成熟そして衰退していく。組織のライフサイクルの各段階には解決しなければならない固有の課題があることが知られている。段階毎の戦略と組織構造の特長についてはチャンドラーやガブルレイスの研究があり、組織文化の特長とそれにかかわる問題についてはシャインのすぐれた業績がある⁶³⁾。組織のライフサイクルと戦略・組織間関係を明らかにしたものにアストレイ他の研究がある⁶⁴⁾。また組織のライフサイクルとパワーとの関係を考察したのがグレイとアリスである⁶⁵⁾。

また組織変動論は組織の望ましい状態を構想しデザインする組織の計画的変革論とも関連している。特に組織が現状から望ましい状態へ移行していくプロセスの解明とそのための手法が求められている⁶⁶⁾。ナドラーらの研究はこの課題への多大な示唆を与え、変革にともなう様々な抵抗にいかに対処するのかを明らかにしている。

組織論を構成するコアコンセプトを中心に、組織論の現状を明らかにした。今後組織論を展開するためには、現実との関連にも留意しつつ、論理一貫性のある理論構築を行っていかなければならない。

注

- 1) 組織論の教科書としては、W. Richard Scott, *Organizations*, 4th Edition, Prentice-hall, 1997, R. Daft, *Organization Theory and Design*, 4th Edition, West, 1997. Mary Jo Hatch, *Organization Theory*, Oxford University Press, 1997. 桑田耕太郎・田尾雅夫「組織論」(有斐閣, 1998)。
- 2) 「組織科学」31巻3号(組織の多様性と可能性)(1997)を参照のこと
- 3) W. Richard Scott (1997)

- 4) G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, 1986.
- 5) J. Pfeffer, "Barriers to the Advance of Organizational Science", *Academy of Management Review*, 18, 1993. A. G. Scherer, "Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory", *Organization*, 5-2, 1998.
- 6) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. 山本他訳「経営者の役割」ダイヤモンド社, 1968年)
- 7) J. Pfeffer, *New Directions for Organization Theory*, Oxford University Press, 1997.
- 8) R. Cyert and J. March, *A behavioral theory of the Firm*, Blackwell, 1963.
- 9) M. Gramovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 481-510, 1985.
- 10) W. Richard Scott, 1997.
- 11) K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Addison Wesley, 1969.
- 12) R. Daft, 1997.
- 13) S. Robbins, *Essentials of Organizational Behaviour*, 5th Ed., Prentice-hall, 1997. F. Luthans, *Organizational Behaviour*, 6th Ed., McGraw-hill, 1993. 上田泰「組織の人間行動」(中央経済社, 1995年)
- 14) W. Richard Scott, 1997. R. Daft, 1997.
- 15) C. Mulford, *Interorganizational Relations*, Human Sciences Press, 1984. 山倉健嗣「組織間関係」有斐閣, 1993年. 佐々木利慶「現代組織の構図と戦略」中央経済社, 1990年.
- 16) R. House, D. Rousseau, M. Thomes-hunt, "The Meso Paradigm", *Research in Organization Behaviour*, 17, 1995.
- 17) 稲葉元吉「経営行動論」丸善, 1979年.
- 18) M. Alvesson and H. Willmott, "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies", *Academy of Management Review*, 17, 1992. に代表される Critical theory の立場. Pfeffer, 1997 も参照のこと.
- 19) L. Donaldson, *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press, 1995.
- 20) 稲葉, 1979年. R. Daft and M. Steers, *Organization: A Micro-Macro Approach*, Prentice-hall, 1987.
- 21) R. Daft, 1997. W. Scott, 1997.
- 22) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, 1958.
- 23) C. Barnard, 1938.
- 24) 稲葉, 1979.
- 25) C. A. Bartlett and Ghoshal, *Managing Across Borders*, Free Press, 1979.
- 26) 山倉健嗣「組織の政治学」, JMA ジャーナル, 1990年.
- 27) 山倉, 1993年.
- 28) 桑田耕太郎・田尾雅夫, 1998年.
- 29) M. ウェーバー「権力と支配」浜島朗訳, 有斐閣, 1967年.
- 30) D. S. Pugh et., *Organization Structure in its context*, 1976.
- 31) Jay Galbraith and D. Nathanson, *Strategy Implementation*, West Pub., 1978 (岸田訳「経営戦略と組織デザイン」, 白桃書房, 1985年), R. Daft (1997).
- 32) G. Huber and W. H. Glick (eds), *Organization change and Redesign*, Oxford, 1993.
- 33) Jo Hatch, 1997.
- 34) H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-hall, 1979.
- 35) J. R. Galbraith, *Organizational Design*, Addison-Wesley, 1997. J. R. Galbraith, *Designing Organizations*, Jossey-hass, 1995.
- 36) Mintzberg, 1979. Daft, 1997.
- 37) J. Pfeffer, *Organizational Design*, 1978.
- 38) H. A. Simon, *Administrative Behaviour*, Free Press, 1947. (松田他訳「経営行動」ダイヤモンド社, 1989.)
- 39) Scott Morton, *The Corporation of the 1990s*. Oxford University Press, 1991 (宮川他訳「情報技術と組織変革」富士通ブックス, 1992)
- 40) R. Daft and R. Lengel, "Information Richness", *Research in Organizational Behaviour*, 6, 1984. R. L. Daft and R. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, 32, 1986.
- 41) F. Luthans, 1993. 馬場昌雄「組織行動 (第二版)」白桃書房.
- 42) 稲葉 (1979). 稲葉「組織開発論 (上)」, 組織科学 7-4, 1973年.
- 43) 加護野忠男「組織認識論」千倉書房, 1988.
- 44) E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jassay-Bass, 1985. (清水・浜田訳「組織文化とリーダーシップ」ダイヤモンド社, 1989)
- 45) M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18-4, 1993. Hatch, 1997.
- 46) D. R. Denison and A. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organizational Science*, 6-2, 1995. 境忠宏「企業変革とCI計画」電通, 1990. M. Ebers, "The Framing of Organizational Culture", *Research in the Sociology of Organizations*, 13, JAL, 1995.

- 47) M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago University Press, 1963.
- 48) G. Salancik and J. Pfeffer, "Who Gets Power and How they hold on it", *Organizational Dynamics*, 1997. J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper and Row, 1978.
- 49) J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, 1981. H. Mintzberg, *Power in and around Organizations*, Prentice-hall, 1983.
- 50) R. Daft, 1997. J. Pfeffer, 1981. J. Pfeffer, *Managing with Power*, Harvard Business School Press, 1992.
- 51) P. J. Frost and C. P. Egri, "The Political Process of Innovation", *Research in Organizational Behaviour*, 13, 1991.
- 52) Salancik and Pfeffer, 1997.
- 53) W. Graham Astley and P. S. Sachdeva, "Structural Sources of Intra organizational Power", *Academy of Management Review*, 9, 1984.
- 54) J. Pfeffer, 1981.
- 55) 山倉, 1993. Pfeffer and Salancik, 1978.
- 56) Pfrffer and Salancik, 1978.
- 57) B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, 1996. Y. L. Doz and G. Hamel, *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, 1998.
- 58) W. W. Evan, *Organization Theory*, Prentice-hall, 1976.
- 59) W. W. Powell and P. Dimaggio (eds) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, 1991. O. E. Williamson, "The Economics of Organization: Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, 87, 1981.
- 60) 野中都次郎「知識創造の経営」日本経済新聞社, 1990.
- 61) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」実業之日本社, 1967年)
- 62) C. R. Hinings and R. Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Blackwell, 1988.
- 63) Chandler, 1962. Galbraith 他 1978. Schein ,1986.
- 64) W. Astley and C. J. Fombrun, "Technological Innovation and Industrial Structure", *Advances in Strategic Management*, 1, JAI Press, 1983.
- 65) B. Grey and S. Ariss, "Politics and Strategic Change across Organizational life cycles", *Academy of Management Review*, 10-4, 1985.
- 66) D. Nadler, "Managing Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 17, 1981. 稲葉元吉「組織変革における移行過程の管理」組織科学, 19-4, 1985.

[やまくら けんし, 横浜国立大学経営学部教授]