

# 組織理論の発展小史

稲 葉 元 吉

## I. はじめに

組織それ自体を研究対象として取り上げた時期は、比較的近年である。しかしひとたび組織の重要性が認識されるや、それについての研究は急速度で進められ、その結果、今日までにいろいろな組織論が乱立することとなった。そこで既存の理論をひとまず大胆に分類し、現在まで主としてどのような事柄が議論されてきたかを検討し、それらを相互に位置づけることを試みてみたい。本稿でとりあげる五つの代表的な組織モデルを、つぎのように分類し、以下この順に議論をしていくことにしたい。

- ①合理的モデル——このモデルの代表者として、たとえばファヨール (H. Fayol)[7]、テイラー (F. W. Taylor)[22]、ムーニー (J. D. Mooney)[17] 等が挙げられる。
- ②自成的モデル——たとえばメイヨー (E. Mayo)[15]、レスリスバーガー (F.J. Roethlisberger)[19]、セルズニク (P. Selznik)[20] 等。
- ③意思決定モデル——たとえばバーナード (C.I. Barnard)[2]、サイモン (H.A. Simon)[21]、マーチ (J.G. March)[14] 等。
- ④人間集団モデル——たとえばリッカート (R. Likert)[13]、マグレガー (D. McGregor)[16]、ホマンズ (G. Homans)[11] 等。
- ⑤状況適合モデル——たとえばウッドワード (J. Woodward)[23]、バーンズ (T. Burns)[4]、ローレンス (P.R. Lawrence)[12] 等。

## II. 合理的モデル

まず組織論の歴史において最初に取り上げられるべきもっとも伝統的な組織論が、いわゆる古典派のモデルであることはいうまでもないが、ここではそれを合理的モデルと呼ぶことにしたい。けだしゴールドナー (A. W. Gouldner)[8] のいうように、この名称はもっともその組織観を端的に表わしているように思われるからである。ところで、ここにおける組織モデルの具体的な内容については、すでに幾多の紹介がなされているし、またここでそれを詳細に論ずる余白もないので、以下このモデルの意義について若干の検討を加えておきたい。

まずこのモデルの理論家たちが、企業における組織の役割を認識し、それを積極的に取り上げ、さらにその社会的な影響を考察したことはきわめて重要であると思われる。すなわち管理問題の提起と組織というものへの注目それ自体が、いわば決定的な功績であったという点は決してこれを過小評価してはならないであろう。

しかしながらこの理論においては、組織それ自体がもつ複雑な理論を追求しようとするよりも、むしろ目的を達成する手段としての観点から、組織のある一面のみが研究されていたことは明らかである。彼らは、組織をしばしば計画や統制と同一次元に並べ、それらを管理にとって不可欠な要素とみなしている。しかし、この場合の組織は組織化を意味し、それはすなわち組織という建築物をつくりあげることにはほかならなかったのである。こうして機械モデルの理

論者たちは、職務体系ならびに権限責任関係の合理的な設計にもっぱらその主要な関心を向けたのである。いわゆる組織図をもって彼らの研究は一つの頂点に到達する。そしてここにおいて、組織を構成する人間とは無関係な、機構ないし編成としての組織概念が抽出される。

またその組織は、はじめから明確な目的が与えられ、その達成を目指して意識的かつ合理的につくりあげられている。企業においては、企業家の目的がすなわち企業組織そのものの目的であり、そこに参加する下位のメンバーは無意志的な存在とみなされる。このようにして、組織はいわば一つの機械に類推される。そればかりではない。組織にはめこまれた個々の従業員もまた単なる機械の部品となる。いまや彼らは機械のなかにみずからの本質を見出し、経済的な能率という概念によって支配されるに至る。行動と個性とを媒介する諸変数、すなわちすぐれて人間的な各種の諸変数は、あえて取り上げられる必要はなく、したがってまた組織におけるコンフリクトなどは、設計上の誤り以外にはほとんど発生する理由が見出されないのである。このようにして、労働力の保有者としての大部分の組織成員は、彼のもつ経済人的性格を除けばたんに一つの道具にほかならず、かくして工学的に管理されるような存在とみなされたのである。

以上、合理的モデルの基本的な性格を企業との関連で明らかにしてきた。もちろんこのモデルも、その論者によっては重点のおきどころ人間の取扱い方などについて、それぞれかなりの相違がみられるのは当然であろう。しかしそれでもなお彼らの見解においては、共通につき点が注意されなければならないと考えられる。すなわち、組織構造の形成とそこにおける組織的行動の動態とが、必ずしも統一的に説明されずに終わっているという点がこれである。つまり古典派のいわゆる組織は、管理活動の一要素として本質的には静態的な概念であり、計画統制のプロセスを含むことなく、むしろそこでこ

のようなプロセスが遂行される仕組みに関するものである。それではこのような意味での組織はいかにして構成されるべきであるか、この問題が要するに機械的モデルにおける関心事の一切であったのである。

ところで、単に組織の構造をつくりあげただけでは、現実の組織は必ずしも予期したとおりに作動しない。なぜなら、構造的な組織は各人にきわめて限られた活動だけを要求するが、現実の活動過程には、必ず具体的全人的な「人間」の介入をとまらうからである。こうしてときに不可解な組織行動が発現する。そしてこのような現象への認識が、やがて伝統的な組織観を再検討させる一つの重要なきっかけとなったことは、あらためていうまでもない。

### III. 自成的モデル

合理的モデルは、ふとしたきっかけからその理論の万能性を疑われることになったが、ここにあらたに登場してきたゴールドナーのいわゆる自成的モデルは、やがて古典的な理論に匹敵するまでに成長することになったのである。それではこの新しい組織モデルの基本的な性格は、どのようなものであったのであろうか。つぎにこの点を検討しなければならない。

まずこのモデルの本質は、なによりもそれが一つの社会体系であるという点に求められるであろう。すなわちいろいろな動機を秘めた複雑な人間を理解したということ、それが必ずしもこのモデルにおけるもっとも重要な功績であるわけではない。たしかにこの点についての指摘は、管理論にとってきわめて重要な意義をもつことは否定できないが、しかし組織論的観点からみるならば、社会過程としての組織を主張し、相互作用体系としての組織を把握し始めたこと、ここにそのもっとも顕著な特色がみられるのである。ただその場合、個人相互の反応が合理性を志向した認知過程によって結ばれているというよりも、むしろすぐれて情感、欲求等

を基軸として展開されていることはあらためてつけ加えるまでもない。そしてそこに展開される相互作用過程を中心にして、社会体系の概念は、つぎのようにまとめられるのである。つまりそれは、複数の行為者の相互作用の体系であり、しかも自らある均衡状態を保つ境界維持の体系にはかならない、と [18]。このようにして組織は、いまや生命をもった存在へとその概念を転化させるに至ったのである。さて自成的モデルは、組織を自然的全体とみる。この場合、組織にとってシステム全体としての目標の達成は、組織が志向するいくつかの欲求の一つにすぎない。したがって組織のもつ構造と変化は、システム全体がもつさまざまな欲求と関連づけてはじめて理解される。このモデルによると、ほんらい目標達成の用具である組織は、ひとたびそれが形成されると、やがてみずから存続し均衡しようとするに至るのである。存続への努力は、ときに組織における所期の目標を歪曲し無視させるが、それは存続への欲求が目標達成への合理的な意思決定を拘束するからである。自成的なシステムは自主的かつ自動的均衡に維持されるとみなされるので、緊急時における計画的な組織再編成は、たしかにこれを有効とは認めながら、結局このモデルの論者は、組織の変化発達を、計画者の意図よりもむしろ自然法則に従うものとみるのである。

#### IV. 意思決定モデル

すでに明らかであるように、一方、合理的モデルは、現代の組織に特徴的な合理性の構造的側面を指摘したという争えない功績をもっている。しかしながら、そこにおいて組織の諸部分が連動する規則正しさは、それ自体としては無目的なものであり、また組織の動態が本来外在的な要因である計画的操作に依存するという考え方は、組織がそのなかにたえず緊張をはらんでいるという現実を無視している。

他方、自成的モデルは、組織構造から自生す

る一つの社会体系の存在と、それがもたらす計画的組織への反作用とに注目し、組織と不可分なダイナミズムを明らかにした。しかしながらこのモデルの欠点は、合理的な組織様式を過小評価するというところにあったのである。こうして両者は、組織論史上二つの典型的な発想法であって、その対照はきわめて著しい[9]。

ところで現実の組織が、合理的構造なものとの自成的体系的なものとの複雑な統一物であることは、あらためて指摘するまでもない。否そればかりではない。組織はみずから諸矛盾を生み出し、かつその解決者でもある。三者の全体あるいはそれ以上のものであるかもしれない。組織の構造をあるいは組織における相互作用を、それぞれそのまま論じようとするのであれば、上述した二つのモデルで、それらを説明することはもちろん不可能ではない。しかし多様な人間が相互作用しつつ、しかも厳格な規律をもつ組織の実相をみるとき、すでにみてきたようなモデルではその現実を十分に説明することはできない。すなわち組織には双方の理論にとって必ずしも予期されなかった不可避的な、緊張や葛藤あるいは矛盾が内在しているからにはかならない。しかもそこに生ずる数々のジレンマこそ、組織動態の基本的要因であることはいうまでもない。

それならば、現実の公式組織がたえずさらされている矛盾は何か。ここではブラウ (P. M. Blau)[3]とスコット (W.R. Scott) や (C. Argyris)[1]の所説を中心に、その諸原因をさぐってみることにしよう。すなわちそれは、まず調整と伝達との矛盾であり、つぎに官僚制的規律と専門的スキルとのジレンマ、そして最後に経営者側における計画設定と従業員の創意との矛盾にほかならない。

まずコミュニケーションにおける自由な流れが、問題解決過程に貢献することはすでに知られているところである。しかし同時に、拘束されざるコミュニケーションは、いろいろなアイディアについて論争の種をつくりだし、意見の

一致を困難にする。他方、調整はつねに一つのマスター・プランへの同意を必要とする。そしてそのことが、調整者の出現（すなわち組織の階層化）を不可避にする。組織における階層的な差別化は、それがコミュニケーションの自由な流れを阻害するので、意思決定に対して不利に働く。組織は、有効な調整と目的達成のための効果的な問題解決とを、ともに必要とする。しかし、階層化によって調整を改善していこうとするその同じメカニズムが、反面で問題解決を妨げる。

第2のジレンマは権威の源泉をめぐる生じてくる。すなわち管理者のオーソリティは公式の賞罰によって支持された法的な契約に由来するのに対し、専門家の権威はその専門的技能に由来する。したがって管理者職員の行なう決定は、上司からの指令に従うように期待されているが、専門家のそれは、彼に内面化された専門的な価値基準に依拠している。たしかに両者（一例としてラインとスタッフ）の葛藤は、ある程度これを克服しうるであろう。しかしながら、同じ組織のなかでオーソリティの源泉が分岐するという事は、もっとも深い構造的緊張の一因となっている。しかも専門化と官僚制的秩序とは、企業の拡大に必然的に随伴する。

集中化された計画・統制の必要と、組織における個人的な創意の必要とは、第3のジレンマを形成する。個人のイニシアチブを自由に発揮させることの重要性はもちろん明白である。しかし組織の効果的運営には、集中化された指令がどうしても不可欠である。また、人間は自己実現の性向をもつ、すなわち内蔵されている欲求および能力の体系は、自ら成長し発展する。しかし公式組織の諸原則が厳格に適用されるとき、それはメンバーを拘束し健康なパーソナリティの成長傾向に機能障害を与える。

以上組織のもつ基本的な矛盾の幾つかを取り上げてきたが、これらは要するに全体的統合への必要と組織における諸部分の自律化への要求とのジレンマにほかならず、あるいはまた、

一方で組織成員間に目標や認知能力についての相違が存在するにもかかわらず、他方で共同的意思決定の必要に迫られるということから生ずるコンフリクトにほかならない。

ところで、組織の動態を生み出す要因は、もちろん以上にあげたものだけに尽きるわけではない。組織は、あたかもひとつの有機体に似て、対内的な均衡を保持しなければならないと同時に、その外部環境に対しても一定の均衡を保たなければならない。しかしいわゆる現代組織論成立以前においては、このような側面についての深い考察はほとんどなされたことがなかったのである。

ところがバーナード (C.I. Barnard) は組織の本質を鋭く追求することによって対内的な均衡ばかりでなく、対外的な均衡をも同時に考慮した新しい組織論を展開したのである。

さてバーナードは、ほんらい組織論そのものを樹立しようとして研究をはじめたわけではなかった。意図はいうまでもなく、「管理者の役割は何か」の究明にあった。ところが、彼に至るまでの伝統的な管理に関する理論や組織の理論は、経営者の役割を明らかにするには、あまりにも意に満たないところが多かった。彼はいう「私の知るかぎりでは、私の経験に合致するように、あるいは組織の管理活動や指揮に練達したと認められる人々の行為のうちに含まれる考え方に合致するように、組織を取り扱ったものは一つも存在しない」と。

さてこのようにして、ともかく管理者の役割を述べるために、まず彼らを取りまく組織という場の状況を、バーナード自ら研究していかなければならなかったのであるが、そのことはすなわち、意思決定者自身が組織の一員であって、そのなかで彼が現実の役割を遂行しているという、きわめて当然の事実を反映したものにほかならないといえるであろう。意思決定者は、自己の属する組織を通じて所期の目的を達成しようとするとき、彼が意識的であろうとあるいは無意識であろうと、組織の見えざる重荷

・拘束から解放されることはない。バーナードはいう「管理者たちは何をしなければならないか、ということに叙述しようとする際には、彼らの活動の本質的用具である公式組織の性質を述べなければならないことがわかった」と。このとき明らかに彼は、管理論の前提としてあるいはその基礎理論としての組織論を、認識していたのである。

そればかりではない。上記のような認識は、同時に経営者の役割の本質を明らかにする過程でもあった。つまり管理というものが組織を通じてなされるのであってみれば、経営者は組織それ自体を健全に維持し育成していかなければならない。このようにして、組織の調整とそれを遂行していくための意思決定とが、彼のもっとも重要な職務となる。

さて、新しい理論の展開はいずれの学問分野においても、その研究対象について広く具体的な現象を説明しうる一応の分析上の枠組みができあがったとき、それを基礎として発展していくのが通例であるが、この意味での本格的な組織の定義はバーナードにおいてはじめて明確に与えられたとあってよいであろう。そして彼によるいわゆる公式組織の概念こそ、まさにその理論体系全体に対する中核的な概念をなしているということ、ここにあらためて指摘するまでもないであろう。組織についての適切な定義づけと、そこから導かれる少数の戦略的な諸変数の抽出とは、こうして彼の理論において第1に評価されるべき点なのである。そればかりではない。第2に組織を静的な側面と動的な側面との統一体として理解し、しかもそこに両側面の共存から派生する緊張関係を見いだすことによって、それに対処する管理者の積極的な意思決定の重要性を指摘したのである。

このようにして組織における生成、発展、消滅の諸条件を統一的に説明しうる一応の理論的な装備がわれわれに残されたのであるが、組織現象に対するバーナードの深い洞察力は、それ以前に形成されたほとんどの組織理論を包括

し、かつそれらすべてをのりこえていると同時に、さらに経営活動における主要な管理問題の大部分を独自の立場からみごとに整序づけることを可能にしたのである。

さて組織理論の領域において、意思決定の重要性をはっきりと認識したのはバーナードであったが、サイモン（H. A. Simon）はこの点を徹底的に重視し、彼の理論の最大の支柱としたのである。そしてその場合、その意思決定は必ずしも論理的、意識的な選択の過程ばかりでなく、無意識的、非論理的な要素をもそこに包摂させていること、また個人の意思決定に関しては、いわゆる「限定された合理性」ということをもっとも熱心に強調している点はきわめて特徴的であるといわなければならないであろう。けだし彼のモデルにおいては、とりわけ後者の点に注意が向けられているが、それは、そこから導かれる行動科学的な意思決定の仕方が、革新的な意思決定にきわめて密接な関連をもっているからにほかならない。

ところで、このようにして個人を意思決定さらには問題解決の主体として把握し、組織をそのような決定主体が織りなす意思決定体系とみなすならば、組織というものがいわば最初から動的、適応的、革新的な性格をもつことは明らかであろう。目的に対する構造上の合理性を徹底的に重視した理論、自成的動機的側面を第一義的に重視する理論、これらは実際の組織の一面しかとらえていない。現実の組織はなによりもまず単に受動的な用具とはみなされえないような個人から成り立っている。組織活動は、目的に対して合理性をもつべきであるが、現実には非合理的でもある。組織環境はたえず組織に衝撃を与え、組織はこれに反応する。かくしてコンフリクトは組織の本質的な属性にほかならない。このような現象に対して意思決定体系モデルは、組織がいかに諸矛盾を解決し、それをのりこえていくかということを論理的、分析的に説明しうるひとつの有力な武器となる。

ところで意思決定体系モデルの場合、すでに

それが各方面に多大な影響を及ぼしてしまっているにもかかわらず、必ずしも十分に理論的な精緻化がなされたとはいえないという指摘はある程度あてはまるのであり、したがってこれに対する全体的な評価はなおかつ完全には定まらないのが現状である。しかしながら、意思決定という現象は、それが人間行動の基底として存在しているがゆえに、その解明は同時に「行動の一般理論」を形成する礎ともなっていたという点は、これを見落してはならないと考えられる。こうして「意思決定」は、それが生じてきた基盤である管理論や組織論の中心的な地位を占めるばかりでなく、企業における経済行動についても、たとえばサイアート (R. H. Cyert) とマーチ (J. G. March)[6]にみられるようにこれを詳細に跡づけることを可能にしたのである。

## V. 人間集団モデル

上述したように、意思決定モデルは、人間のとりわけ「認知的な側面」を重視した理論的な研究であった。それはやがて心理学、経済学、情報科学と密接な関連をもつと同時に、企業活動の経済機能的な諸側面つまり財務、生産、販売等々の諸過程に深くかかわっていることが明らかにされたが、他の一方でレヴィン (K. Lewin) や人間関係論の流れをくむ新しい管理的組織論が形成されることになった。人間のとりわけ「動機的な側面」を重視した実証的な人間集団モデルがこれにほかならない。この方面の研究成果はいずれも、心理学や社会学あるいは文化人類学に密接な関連をもつと同時に、企業の人事、労務、生産の諸部門と深くかかわりあいを有している点に特徴がある。それがリーダーシップの開発、生産性の向上、疎外感や単調感の減少、組織開発などに対しとりわけすぐれた貢献をなしていることは、すでに周知の事柄であろう。

それでは集団の重要性を指摘している新しい

組織論は、どのような特徴をもっているのだろうか。古典派以外の他の諸モデルと同様このモデルも、合理的モデルとの対比のうえで登場してきた関係上、後者との比較においてこの新しいモデルの特質を浮彫りにすることにしよう。まず伝統的な組織理論によれば、組織は要するに階層的な枝分れをもつ樹形であって、その各枝先には、個人に割り当てられ厳密に定義された職務があると想定されている。人間集団モデルの場合、樹形としての組織表示については、これをいちがいに否定するわけではないが、しかしこの新しいモデルは、伝統的な職務規定のあり方をはじめいくつか重要な点で、決定的に従来の考え方と対立する。

すなわち第1に、このモデルは、統合された仕事集団というものをもっとも基本的に重要だと考える。第2に、組織の各階層において仕事集団の統率者は、その集団のリーダーであるとともに、一段上位の階層の集団の一員でもあるという意味で、重複機能を担っているということの認識である。リカートのいわゆる「連結ピン」の機能がこれにあたることはいうまでもないであろう。さて以上きわめて大まかに述べた内容を、以下さらに詳細に議論してみることにしよう[10]。

まず古典的な組織論の考え方によれば、集団はたんなる個人の集まり以外の何物でもない。換言すれば古典派理論は、組織図の上で形式的に集団というものを扱っていても、それは真の意味での集団ではない。古典派による集団のメンバーは、基本的には他のメンバーと切り離されたものとしてのそれであって、メンバー間の緊密な意思疎通など正面からはとりあげられていない。同時にそのような見方があるからこそ、彼らの場合、組織の中の個人は各自別個の目的をもち、それが故にまた各個人に対する上からの外在的なコントロールが不可欠となるのである。かくしてラインに沿って行使される権限は、部下の人間にとって強圧的なものと感じられる。これに対しいわゆる人間集団モデルの

場合、徹底的に重視されるものは、真の意味での集団である。かくてそこにおいて仕事は、厳密に個人に対して割り当てられるものではなく、集団そのものに対して割り当てられ、それと同時に集団内に密接な社会関係が醸成されるよう配慮せられることになるのである。

以上述べたような二つの理論の考え方の対比は、部下と上司との間の関係にも色濃く反映されている。すなわち古典的な考えによれば、上司は部下をコントロールするためのものにはかならない。部下がしばしば上司を「彼ら」とよんでいる事実は、部下にとって上司があくまでも味方ではなく、敵であるという観念で理解せられているからにはかならない。これに対して人間集団モデルは、上司-部下の関係を含めた仕事集団の全体を、一つの凝集力のある仲間とみる。この場合、同僚間ならびに上司-部下の間の関係は、仕事の上のみならず感情的なつながりをも含めた一つの社会集団に結集される。このようにして上司は、部下にとって対立すべき相手ではなくむしろ集団の統合に必要な不可欠な調整者として理解されることになるのである。しかし、そのような人間集団モデルによる上司の位置づけは、彼を古典的モデルにおけるよりも、いっそう微妙な立場に立たせることになる。すなわち前述したように、新しい考え方においては、各階層の管理者は連結ピンの役割を果たさなければならないからである。

さてリカートの理論は、以上のように集団というものをきわめて重要視する点で、いわば「集団型組織」観の一典型を示すものといつてよいであろう。それではこのような理論は、現実の管理方法にどのような示唆を与えるのだろうか。つぎにこの点についてふれておかなければならない。

まず第1に古典的な組織論が、個人の職務を重複のないよう工学的な厳密さで規定することに重大な関心を寄せ、それを極力おしすすめることを提案したのに対し、集団モデルは、仕事集団という単位にもっとも明確な仕事の枠組み

を与え、グループ内の各個人に対しては前もってさほどそれを厳密に職務規定しないように示唆する。もちろん、個人に対する仕事の割り当ては重要である。しかし、たんなる機械の一部でない人間は、集団を形成しながら他人と協働するばかりでなく、そこに所属することによって社会的欲求をみたしかつ人間性を回復する。人間の全体性に必須のものまで犠牲にして、仕事の向上を求めることは木によって魚を求めるの愚に等しい。このようにして、集団のあり方が組織の中の人間のモチベーションと深いかわりをもつことが、雄弁に指摘される。

そればかりではない。第2に、職務規定の厳密さをゆるめる方向を示唆したことに対応して、管理者による上からの外圧的なコントロールについても、人間集団モデルはかなり懐疑的である。むしろそれははっきりと、マグレガー(D. McGregor)の主張する方向すなわち究極的なコントロールは自己統制にはかならないという見解に、大きく一步をふみだしたものと解せられるのである。しかもこの自己統制は、各メンバーの組織への一体化、目標設定への参加から生ずると指摘される。かくてここに「参加(participation)」というきわめて重要な概念が、集団の論理の中から新たに提起されてくることになるのである。

さらに第3に、上からの一方的なコントロールの否定に対応して組織内の情報の流れについてもまた古典的な考え方が批判される。従業員に対し強制を加えるための情報は、上位の者に集中的に独占されなければならないという考え方に代わって、組織のメンバーが状況の論理にしたがって自己統制を行なっていくためには、彼らのおかれている状況を彼ら全体にありのままに知らせる必要がある。そのために集団モデルは、情報ができるだけ広く分散されなければならないと主張する。このようにして新しい考え方は、根本的にはいわゆる民主化の方向を目指すことになるのである。

最後にもっとも重大な指摘は、古典的な管理

論者は、人間や集団や組織を形式的には取り扱いながらも、結局はそれらを取りあげるまでにはいかなかったのである。管理者はもともと、財や用役を生み出す直接的な活動主体である従業員とは異なり、部下という人間あるいはその集団を管理する役割を担っている。その意味で「管理とは、人をして仕事をなさしむること」にほかならない。かくして管理者が直接働きかける対象は、書類でも機械でもなく、まさに人間そのものにほかならないのである。このような事実をかえりみると、管理者が具備しなければならないもっとも重要な技能は、作業の遂行能力そのものではなく、社会的・人間的技能であることは明らかである。管理者は、集団が担当する仕事の内容のいかにかわからず、社会的機能を発揮しながら集団を形成し、みずからその小社会の一員となり、さらにはまた集団を代表して上位の集団とのかけ橋とならなければならない。しかしながら古典派理論は、このような配慮に十分注意が向けられていたであろうか。ここに人間を手段視する考え方と、人間を人間としてとりあげようとする考え方の根本的な相違が見出される。

## VI. 状況適合モデル

組織に関する諸研究の発達には、その出発点をすべて古典派理論に負っていることはすでに周知の事柄であろう。上述した人間集団モデルがそうであったし、また意思決定モデルもそうであった。そしてさらにさかのぼれば、自成的モデルもまた古典派に対する一つのアンチテーゼであったのである。ここで最後に登場するいわゆる状況適合モデルも、その例外ではない。なぜならこの新しい考え方も、古典的な組織観、とりわけ組織構造にはあらゆる状況に適用しうる唯一最善の道が存在するという暗黙の仮説前提に、大きな批判をくわえることによって一つの共通の立場を形成したからである。もっともこの場合「モデル」と称しても、他の四つのそ

れと異なり、その研究対象に共通性があるわけではなく、その意味ではたんに「見方」をあらわす名称にすぎないのであるが、便宜上ここでは“Contingency Approach”を上記のように呼ぶことにする。

彼らは、近年とみに重視されるにいたったいわゆる実証研究を通じ、現実の企業組織を深く研究すればするほど、伝統的な諸理論とりわけ古典的な普遍理論があまりに大胆素朴な考えかたに依拠していることを見出したのである。それでは彼らの新しい知見はどのようなものであろうか。つぎにこの点をたずねることによって本稿の結びとしたい。ところで上述したようにここで状況適合モデルとはいわゆる“Contingency Approach”にほかないが、それはなにか共通類似の特定の研究対象を取り扱ったものではない。したがって、その基本的立場とその意義を議論するに先立ち、主要論者の学説内容そのものを幾分紹介しなければならない。

さて古典派の組織論や人間関係組織論の多くは、ローレンス (P.R. Lawrence) とローシュ (J.W. Lorsh) のいうように、組織の構造や過程が、その環境条件とどのように関連があるかにほとんど注意を払わなかった。それら諸理論は、いわば暗黙のうちにあらゆる状況に適用しうる組織化のための唯一最良の方法を求めようとしてきたのである。ところが最近発表されたいくつかの実証研究は、相異った条件のもとではそれぞれ違ったタイプの組織が効果的である、という具体的な事実を数多く見出したのである。その結果、さまざまな組織が直面している環境からの諸要求は、互いにどのように関連しているのだろうか、といった点があらためて重要な研究テーマとなってきたのである。

まずバーンズ (T. Burns) とストーカー (G. M. Stalker) は、スコットランドにおける約20社の企業について調査を行なった。彼らの研究の焦点は、これらの企業におけるマネジメントの実際のパターンが、その外部環境のある特定側面とどのように関連しているかを調べること



であった。調査でとりあげられた特定の外部特性とは、対象となった産業における科学技術と市場における変化の速度であった。つぎに彼らは、その経済的な業績に与える影響を見出すため、内部のマネジメント慣行とこれら外部条件との関係を調査した。そして「マネジメントの方法については、二つの相異なるシステムがあるように思われた。一方のシステムは、われわれが機械的」と名づけたものであり、相対的に安定した条件のもとで活動する企業に適切であるように思われた。他方の有機的システムは、変化の多い条件のもとで必要になるように思われた」と結論している。

別の研究はイギリスの産業社会学者、ウッドワード (J. Woodward) によって行なわれたものである。この実り多い研究努力はつぎのような疑問から開始された。すなわち「広く普及しているマネジメント理論が説く組織原則なるものは、はたしてビジネスの実際の成功に結びつくであろうか」と。研究の初期の段階で、サウス・エセックス地域のさまざまな業種を含む100社をサンプルに分析を行なったところ、これらの企業のマネジメント慣行とビジネスの効率や企業規模との間には、意味のある直接的な関係がまったく見出されなかった。ついで彼女は、マネジメント慣行の違いを説明するため、新しい理論を探求し始めた。そして生産的技術および生産システムの複雑さを分類基準に、対象企業群をいくつかのグループに分類したところ、それぞれのグループに含まれる成功企業は、同じ分類のなかでは同じマネジメント慣行をもっていることが明らかになったのである。この研究の結論は、マネジメントのパターンは利用する技術の違いに応じて変化するということであった。いっそう具体的にいうならば、管理階層の数とか時間給労働者に対する管理者の割合などは、生産技術の予測可能性が高くなればそれだけ増大する、というものであった。またそれほど明確ではないが、まさにこの同じ予測可能性要因が、企業の諸部門の間に不可欠な

調整手段のタイプ、意思決定を行なう階層、各部門がもつ相対的な権力にも影響をおよぼしているというものであった。

アメリカの経営史家チャンドラー (A. D. Chandler Jr.) [5] の研究は、数社の先駆的企業の歴史を事例としてとりあげた、大規模企業の発展に関する比較分析である。彼は新しい戦略の採択は、環境の変化によってひきおこされると考えた。そしてそれぞれの企業が戦略的拡大を成し遂げた段階と、組織上の分岐点を追跡することによって、それらが環境条件の変化に対する反応であることを証明したのである。ある段階ではそれはたんなる量的拡大であって、それまでの主要機能を変更せず、職務の専門化を促進しただけであった。つぎの段階である地域的拡大では、事業所が各地方に設置されるようになり、さらに垂直的な統合が行なわれた段階では、新しい型の機能が普及し、企業機能上のサブ・システムがいっそう明確に分化するようになった。最後にいわゆる経営多角化の段階になって、さまざまな製品事業部が設置されるようになった。彼は新しい組織をつくる際に、企業がいかなる管理問題に直面したかを探求した。企業はそれぞれの段階ごとに、新しい管理システムを開発しなければならなかったからである。この研究全体の結論は、つぎの基本命題によってみごとに要約されている。すなわち「組織構造は、環境変化に対応する戦略的意思決定にしたがって形成される」と。

組織は、あらためて指摘するまでもなく、多様な諸要素を含む一つのシステムにほかならないのであるが、しかしそれが実証科学的にしかも集中的に明らかにされるようになったのは、前述したごとくごく最近のことであった。新しい観点は、伝統的な諸理論がしばしばその適用の普遍性を前提にしていたその前提自体に疑問をなげかけることにより、組織の構造と過程がそれを取りまく環境条件と無関係でないことを、きわめて明瞭に指摘した。それではここに新しい見方としての状況適合モデルとはいかな

る内容を意味するものなのであろうか。上記のいくつかの研究成果と自らの業績をふまえ、このモデルの特徴をローレンスとローシュはつぎのように説明している。すなわち①それは体系的に収集された実証データを基礎にしている、②多変量解析的な方法を用いている、③組織状況の相違が組織機能の相違に反映していることが明示されうる、④組織を分析対象としているかぎり多方面の研究がこの名称を付与される、かくしてそれは学際的な性格をもつ、と。要するに状況適合モデルの特徴は、組織行動にかんする実証データを環境状況に関係づけるという意味で、「条件(あるいは状況)適合的に」組織現象を理解し説明し、もって組織理論の実践性を高めようとするところにあるとよいであろう。おそらくどのような学問分野でも、その理論が具体的で精緻なものになればなるほど、従来からの理論の一般性や普遍性が疑問視され、それに反比例してその限界や相対性が強調されてくることは避けられないのであろう。その意味で、組織研究の歴史のなかで既存理論の間直しを行なった状況適合モデルの功績は、著しく大きいものといわなければならない。けだし今後の組織研究は、彼らの業績を無視しておしすすめられることは許されないであろうからである。

### 参考文献

- [1] C. Argyris, *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*, 1975 (伊吹山・中村訳『組織とパーソナリティ』, 昭和45年).
- [2] C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938.
- [3] P. M. Blau and R. Scott, *Formal Organization*, 1960.
- [4] T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, 2nd ed., 1968.
- [5] A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1952. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』, 1967).
- [6] R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963.
- [7] H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916 (都筑榮訳『産業並に一般の管理』, 昭和33年).
- [8] A. W. Gouldner, "Organizational Analysis" in R. K. Merton et. al. (eds.), *Sociology Today*, 1958.
- [9] A. W. ゴールドナー著, 岡本・塩原訳『産業における官僚制』, 1963.
- [10] M. Haire, "A Human Group Model of Organizations" in G. Fisk (ed.) *The Psychology of Management Decision*, 1967.
- [11] G. C. Homans, *The Human Group*, 1950.
- [12] P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, 1967 (吉田博訳『組織の適応条件理論』, 1977).
- [13] R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961 (三隅二不二訳『経営の行動科学』, 昭和39年).
- [14] J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1963.
- [15] E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, 1949.
- [16] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960.
- [17] J. D. Mooney, *The Principles of Organization*, 1947.
- [18] T. Parsons, *The Social System*, 1951.
- [19] F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941.
- [20] P. Selznik, *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, 1949.
- [21] H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 1947.
- [22] F. W. Taylor, *Shop Management*, 1903.
- [23] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, 1965 (矢島・中村訳『新しい企業組織』, 1970).

〔横浜国立大学 経営学部 助教授〕