

## 組織の動態と時間

長谷川 光 圀

- I 序
- II 組織動態の認識
  - 1 構成論的研究
  - 2 構造論の研究
    - 2-1 バーナードとサイモンの組織構造論
    - 2-2 状況適合理論と組織構造論
    - 2-3 組織構造の規定要因をめぐる論点
- III 組織構造の動態と時間
  - 1 構造の動態
    - 1-1 バーナードの組織構造の動態論
    - 1-2 マーチ＝サイモンの組織構造の動態論
    - 1-3 状況適合理論の研究成果と課題
  - 2 構造と時間
    - 2-1 構造モデルの一般化
    - 2-2 時間要素の諸問題
- IV 結

### I 序

組織現象に関する理論的研究は、長い歴史を持っている。だが、組織の動態に関する理論化は、組織の理論研究の中で今だ未解決な問題の一つに

挙げられる。

グールドナーとブラウは、かつて組織現象の動態理論化を試みたことがあった。つまり、彼等は、ウェーバーの官僚制組織論の継承者であるが、ホーソン工場の実験で明らかにされた人間関係の研究 (the study of human relations) に接近し、この観点から組織の動態理論を展開しようとした。即ち、グールドナーは、自らさらに石膏工場における人間関係の事例研究を行い、人間関係システム、換言すればインフォーマル組織の安定性をおびやかす脅威とこれに抵抗する防御との組織緊張 (organizational tensions) が官僚制組織の動的形態を大きく規定するとみなした<sup>1)</sup>。また、ブラウも、アメリカの二つの行政機関、特に連邦法執行機関についての人間関係の事例研究から、インフォーマルな組織の行為が機関あるいは諸機関の協調、凝集性及びフォーマルな権限の行使等に与える影響を通して官僚制組織の動態的な活動の効率を大きく左右すると考えた<sup>2)</sup>。しかし、彼等は、その研究を途中で放棄してしまった。クーンツとオドンネルは、フェイヨールの組織原則論の正統な継承者として、組織過程論の精緻化に貢献したが、彼等もまた、組織現象の動態分析に対して理論的にみるべきものは見い出せない。即ち、彼等が組織について動態を意識した部分は、非常に限られており、一つは、組織の動態が権限の集中度に関係し、組織が拡張し続けるならば、最高政策の決定に責任をもつ経営者は、過度の決定問題を負担し、これが権限の下部組織への委譲を余儀なくさせるという指摘であり<sup>3)</sup>、もう一つには、将来の環境、即ち製品、市場、地域政治及び時勢の変化とそれに伴う不確実性を予測し、この下で将来の予想利益を仮定し、計画の立案を行わねばならないという表面的言及のみである<sup>4)</sup>。

1) Gouldner, A. W., *Wildcat Strike*, Antioch Press, 1954, pp. 177~179.

2) Blau, P. M., *The Dynamics of Bureaucracy*, The University of Chicago Press, 1955, pp. 129~130.

3) Koontz, H., and C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, 1955, p. 390

4) *Ibid.*, pp. 203~204.

ただ、現象に関する動態の理論化は、他の社会科学をみてもほとんど成功しておらず、私の知る限り唯一経済成長の理論にみられるくらいであり、相当の困難を覚悟せねばならないかも知れない。それでも、組織現象の動態についての理論的関心は、組織システムが動態につぐ動態をとげて過去から現在に至ったという事実に着目する時、現在という時点をその動態の過程のうちに位置づけ、そのことによって未来を展望したいという強い願望とともに生まれる。

本稿は、組織現象に関する動態の理論化のための基礎的研究を行う。即ち、研究の前半で、先ず現代的な組織研究の方法論的特徴を明らかにし、組織の構造と過程、そして特に現代組織論とそれ以降の組織構造論に関する研究成果を整理する。続いて、研究の後半では、同じく現代組織論とそれ以降にみられる組織構造の動態についての理論的研究を検討し、私なりの組織構造モデルを提示し、今後の研究の方向づけを提示したい。

## II 組織動態の認識

組織は、常時動態化している。この組織の動態化をシステム論的認識の発展段階、つまりシステムの内、特定の組織の一面だけを観察する段階、システムはなぜ同じ状態に留まるかを観察する段階、そしてシステムはなぜ同じ状態に留まることができず、動態化するのかを観察する段階<sup>5)</sup>、から位置づければ、認識の最終段階にある。

### 1 構成論的研究

組織の動態をシステム論的に研究するということは、どういうことなのか。即ち、システム論的な研究の基本的な特質とは、何か。この点から、

---

5) Weinberg, G. M., *An Introduction to General Systems Thinking*, John Wiley & Sons, 1975, p. 312.

検討を始めよう。

システム論的研究は、事象をできる限り微細な要素に分解し、その究極的な要素によって事象を説明しようとする分析的研究方法、つまり要素還元主義の立場をとらない。むしろ、それは、事象の全体は部分の単なる寄せ集め以上のものであり、また部分は事象の全体の単なる断片以上のものであるという大前提に立ち、事象の全体像を相互に関連しあいながら存在するきわめて多数の単位要素の複合的全体によって説明しようとする構成論的研究方法をとる。さらに、システム論的な研究は、追加的に人間存在を機械論の世界から解放し、創造と計画を行う存在とし、人間存在を世界の中心に置くという特徴を有する。例えば、ベルタランフィは、一般システム論が人間を機械化し、無価値化する機械論的科学観とは無縁で、人間の価値を科学と技術の発展のための強力で、有効な手段として評価し、科学のヒューマニゼーションを提唱している<sup>6)</sup>。

現代組織論の祖といわれるバーナードが、その組織論の展開においてシステム論的な研究方法を用いたことは、周知の事実である。即ち、彼によれば、協働システムとは、少なくとも一つの明確な目的のために二人以上の人々が協働することによって、特殊なシステムの関係をなす物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体であると<sup>7)</sup>。また、協働システムの中の一つのシステムであり、「二人以上の人々の協働」という言葉の内に含まれているシステムを、組織と呼ぶ。われわれは、組織と呼ぶ協働システムを社会的創造物とみなし、…これを構成する部分システムの合計とは異なるものとみなすと<sup>8)</sup>。ここで、生物的構成要素は、物的構成要素に包含される。そして、物的構成要素は、設備、機械、原材料等の関係で成る物的シ

6) von Bertalanffy, L., *General System Theory*, George Braziller, 1968, p. 53. 長野敬・大田邦昌共訳『一般システム理論』みすず書房、1975年、49頁。

7) Barnard, C. I., *The Function of the Executives*, Harvard University Press, 1972, p. 65. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、1978年、67頁。

8) *Ibid.*, pp. 79~80.

システムとして、社会的構成要素は、他組織と効用を交換し、価値を実現する社会的システムとして、個人的構成要素は、組織に対する貢献と報酬として受け取る誘因の関係を表わす個人的システムとして特徴づけられ、これらは、一つの全体システム、つまり協働システムを形成する。かつまた、組織は、協働システムの中において中核システムを成し、物的システムを組織化し、価値を与え、社会システムを活用し、他組織との効用の交換と価値の実現を計り、そして個人的システムをつうじて組織に必要な貢献を個人々々から引き出すことで、協働システムを維持・存続させる活動を担うということである。

ここで、次の点を指摘しておきたい。つまり、協働システムは、ある観点から見ると、明らかにより大きなシステムの下位単位であるが、また他の観点から見るとそれ自体の中には、いくつかのサブシステムが含まれていると<sup>9)</sup>、バーナードがいう場合に、それらのシステムの関係は、どうなるのか。この疑問に関して、サイモンが提起した問題は、重要である。即ち、組織されたグループのメンバーがそのグループに一体化する傾向にあることは、人間行動の普遍的特徴である。…一体化が引き起こす好ましくない主な結果は、自らが一体化している限定された範囲の価値が、その範囲外の他の価値と比較されねばならない場合に、一体化された個人が、正しい決定をなしえないことである。これが、どんな大規模管理組織にも特徴的な部門間の競争と激論の主要な原因である。組織のメンバーは、全体の組織へではなく、一部門へと自身を一体化することによって、全体と部門の利害が衝突する時、全体の利益よりも部門の利益をより重要と信ずることになると<sup>10)</sup>。バーナードに対する疑問とサイモンの問題提起は、全体システムと部分システムの関係の問題であるが、むしろより一層全体システムと部分システムのハイアラーキーの問題である。最近に、この問題の解

9) *Ibid.*, p. 98.

10) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, Free Press, 1957, pp. 13~14. 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1979年, 17頁。

明にとって有力な考え方が発表されている。それは、自己統制的な開放ハイアラーキーの秩序 (self-regulating open hierarchie order)<sup>11)</sup>のそれであり、ヤヌスの現象 (janus phenomenon) とも呼ばれる。この考えによれば、すべてのシステムは、一つの全体であり、下位システムあるいは部分システムに対しては自律的全体としてふるまい、上位システムあるいは全体システムに対しては従属的部分としてふるまうという両面を合わせもつ自己統制的な開放ハイアラーキーの秩序の存在であるということである。

バーナードは、また組織論の展開に際し、興味あるシステム論的人間観を提示している。つまり、人間には、選択力、決定能力並びに自由意思があるものと認められる。…特定の協働システムの参加者としての人間を純粹に機能的側面において、協働の局面と考える。この人々の努力は、それが協働的である限りにおいて非人格化され、逆にいえば社会化される。第二に、なんらかの特定の組織の外にあるものとしての人間は、物的、生物的(物的と生物的な結合体を人体)、社会的要因の独特に個人化したものであり、限られた程度の選択力をもつものとみなされる。個人は、ある時には機能的存在となるが、他の時には一人の人間となるというのではなく、むしろ同時に存在するところのものの異なった側面にすぎない。両者は、協働システムでは常に並存すると<sup>12)</sup>。

ここで取り上げた組織のシステム論的研究は、クーンツも指摘するように<sup>13)</sup>、バーナードやサイモン以後多くの組織論研究者の方法論的な拠り所となっている。

---

11) Koestler, A., and J. R. Smythies, *Beyond Reductionism : The Alpbach Symposium*, The Hutchinson, 1969, p. 192, pp. 210~216.

12) Barnard, C. I., *op. cit.*, pp. 13~17.

13) Koontz, H., *Management*, McGraw-Hill, 1988, p. 44.

## 2 構造論の研究

これまでの組織論の研究を整理してみると、三つのタイプに分類できる。即ち、構造論的組織論 (structural organization) の研究 (ウェーバー)、構造・機能論的組織論 (structural-functional organization) の研究 (バーナード他多数)、そして構造・過程論的組織論 (structural-process organization) の研究 (最近の動向) である。これらの組織論に共通する基本的な考え方は、次の点に存する。即ち、組織の動態を厳密に規定すれば、組織構造、組織機能及び組織過程の動態を指すが、組織構造の動態は、確かに組織機能あるいは組織過程によって触発されたものではあるが、より決定的な影響力を有するので、組織の動態は、組織構造の動態によって代表させることができるというものである。換言すれば、組織の構造は、組織の機能又は過程の達成は、そのような組織の構造を前提としてだけ可能になる。仮に組織の機能又は過程が組織の構造のもとで十分な機能又は過程の達成水準にあるならば、その組織の構造は、機能的又は過程的達成のための構造的要件を満たしているということになり、反対に仮に組織の機能又は過程が組織の構造のもとで不十分な機能又は過程の達成水準に留まっているならば、その組織の構造は、機能的又は過程的達成のための構造的要件を満たすことができず、従って、組織の構造の動態を余儀なくされるということになる。ここで、機能と過程の違いは、前者がホメオスタシス (homeostasis) の機能に典型的にみられるように組織システムの維持又は均衡に着目し、後者がネオ・ダーウィニズムや自己組織化 (self-organizing) 等にみられるように組織システムの動態又は変動を重視するという点に求められる<sup>14)</sup>。

14) この点の詳しい論及は、バックレイにみられる。Buckley, W., *Sociology and Modern Systems Theory*, 1967, p. 25, pp. 180~183.

## 2-1 バーナードとサイモンの組織構造論

バーナードの組織論は、総合的視点から多方面の問題を取り扱っているために、組織の構造も全体に及んでいる。先ず、彼の組織構造論には、人間に関するモデルが存する。即ち、人間は、物的、生物的、社会的要因の限りない力や物を具体化する唯一独特の孤立した全体を意味し、その特性は、活動ないし行動、心理的要因（物的、生物的、社会的要因の合成物）、一定の選択力、目的の決定の中に見い出される。そして、人間は、明確な目的とその達成のために特定の秩序関係にある協働システムに参加する時に、より厳密な意味で組織に参加する時に、非人格化され、社会化されると<sup>15)</sup>。この組織的に非人格化され、社会化された人間の人格を組織人格（organizational personality）といい、組織外にあって、人間の特性をつうじて独特に個人化した人格、即ち個人人格（individual personality）、と区別する。しかし、組織参加者は、彼によればすべて組織人格と個人人格の二つの人格、つまり二重人格をあわせ持つという<sup>16)</sup>。

バーナードは、二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステムを組織と定義し<sup>17)</sup>、組織構造の諸要素について次のように述べている。要するに、組織（占部が指摘するように<sup>18)</sup>、厳密には組織構造）が先ず成立するのは、前述の三要素をその時の外部事情に適するように結合することができるかどうかにかかっている。組織の存続は、そのシステム、つまり組織の均衡を維持しうるか否かに依存する。この均衡は、第一次的には内的なものであり、各要素間の釣合いの問題であるが、究極的に、基本的にこのシステムとそれに外的な全体状況との間の均衡の問題である。この外的均衡は、そのうちに二つの条件を含む。即ち、第一の条件は、組織の有

15) Barnard, C. I., *op. cit.*, pp. 13~17.

16) *Ibid.*, p. 88.

17) *Ibid.*, p. 75.

18) 占部都美『経営管理論』白桃書房、1968年、170~171頁。



効性 (effectiveness) であり、それは環境状況に対して組織目的が適切か否かの問題である。第二のそれは、組織の能率性 (efficiency) であり、それは組織と個人との間の相互交換の問題である。従って、組織（あるいは組織構造）の諸要素は、それぞれ外的要因とともに変化し、また同時に相互依存的であると<sup>19)</sup>。ここで、上述の組織構造の三要素とは、伝達 (communication)、協働への意欲 (willingness of coöperation)、そして共通目的 (a common purpose) であり、その意味は、相互に意思を伝達できる人々がおり、それらの人々が行為を貢献しようとする意欲をもって、共通目的の達成をめざすということである。組織の有効性は、組織の目的を効果的に達成する能力に依存し、これは、組織が全体として環境の変化に意思決定を通じてダイナミックに適応していくことで達成され、組織の能率性は、生産された組織的成果を誘因（例えば、賃金、給料、威信、良い作業条件、集団の魅力、参加の喜び等<sup>20)</sup>）として各組織参加者に配分する際に、組織に対する貢献と組織の配分する誘因との均衡を計ることで達成される。かくして、組織の存続は、その二つの均衡を通して可能になるというものである。

さらに、バーナードは、上述の組織、つまり公式組織が作用し始めると、それは非公式組織を創造し、必要とすると<sup>21)</sup>。非公式組織は、共通目的を持たない個人的接触や人々の集団の連結を意味する。そして、伝達の過程、貢献意欲、客観的権威の安定、自律的人格の保持感覚、自尊心及び自主的選択の感情を維持する働きがあるとしている<sup>22)</sup>。

サイモンもまた、興味ある組織構造論を展開している。即ち、理論は、彼によれば制度化された意思決定をいかにしてより広い組織的構造の中で育成された価値観に、順応させることができるかという方法を決めなけれ

---

19) Barnard, C. I., *op. cit.*, p. 83.

20) *Ibid.*, pp. 142~149.

21) *Ibid.*, p. 120.

22) *Ibid.*, p. 122.

ばならない。理論は、組織の構造がその構成部分及び個々のメンバーの意思決定に与える影響を、(組織全体の観点から判断し)批評するものでなければならないと<sup>23)</sup>。換言すれば、組織の構造は、要するに意思決定の構造化と、これへの構造的諸要因のコントロールによる組織的影響化 (organizational influence) を定式化したものということになる。ここで、意思決定の構造化は、三つの段階を含んでいる。①実質的計画立案、これは、組織が組織の諸活動を方向づけようとしている組織目的あるいは諸価値、そしてこの目的あるいは価値を達成するために用いる一般的方法について、また定められた政策の範囲内で特定の意思決定を行うのに必要な知識、熟練及び情報に関して一般的性格の意思決定を定めることを意味する。②手続的計画立案、これは、組織が個々人の日常の意思決定を実質的計画に一致するように、個々人の注意を方向づけ、情報や知識等を伝達するメカニズムを計画し、確立することを意味する。③执行的決定、これは、実質的計画と手続的計画の段階で定められた枠組に適合するように、日常の意思決定や活動を通じて計画を執行することを意味する<sup>24)</sup>。対して、組織的影響力の定式化は、次の六つのメカニズムを通して行われる。つまり、㉖組織が仕事の特殊化を行い、各構成員に遂行すべき職務の割当と価値基準の提示を行うことによって、この職務の達成に注意を集中させるという特殊化、㉗特定の反復的に行われる仕事に対しては、一つの特定化された方法で行うという標準的手続、㉘組織が権限と影響 (例えば、助言) のシステムを設定し、意思決定を各管理段階に伝達し、また各管理段階の個々人の意思決定を調整するという権限のシステム、㉙個々人が合理的な意思決定を行うことができるように、関連する知識や情報を伝達するというコミュニケーション・システム、㉚組織が限られた資源から最大の成果をあげるための意思決定基準を各構成員に注入し、訓練するという能率の基準、そして㉛組織の各構成員が組織の目的達成のために意思決定を行う際に、組織に

23) Simon, H. A., *op. cit.*, p. 241.

24) *Ibid.*, p. 96.

自己を心理的に一体化するように働きかける，という組織的忠誠心<sup>25)</sup>である。

## 2-2 状況適合理論と組織構造論

さらに，状況適合理論 (contingency theory) の組織構造についてふれておこう。このことは，組織構造の明確化に役立つばかりでなく，組織構造の動態化を考える際にも有益と思われるからである。一口に，状況適合理論と言っても様々である。大別すると，コンテキスト (特に，技術と規模) と組織構造の関係を問題にするものと，課業管理と組織過程との関係を問題にするものとに分けることができる。ここでは，前者を問題にする。

バーンズ＝ストーカーは，技術革新の速さと組織構造の間には一定の関係があることを見出した。即ち，いくつかの事例研究から，レーヨン産業のように技術革新のほとんど見られない安定的環境の下では，機械的組織 (mechanistic organization) が有効であり，反対にエレクトロニクス産業のように技術革新の大きい不安定な環境下では，有機的組織 (organic organization) が適していると<sup>26)</sup>。ここで，機械的組織は，高度に細分化された職務，明確に定められた権限と責任，高度に細分化されたコミュニケーション・チャンネル，上位と下位の間管理階層の垂直的・非人格的な命令と指示体系，そして組織構成員への強い服従と忠誠の要求等によって特徴づけられる組織を意味し，対して，有機的組織は，高度に伸縮性をもつ職務，状況に対応して変化する権限と責任の弾力性，水平的・人格的相互作用による調整，タスク関連の必要性を直接的にもつ上司と部下だけでなく，間接的関係をもつ他の人々とも結ばれるコミュニケーション・チャンネル，そして階層の頂点から末端までの組織目標の自覚の浸透化と問題解決への大幅な参加等のきわめて幅のある分権的要素を含む組織を意味する

25) *Ibid.*, pp. 102~103.

26) Burns, T., and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961, pp. 4~11.

(第1表を参照)。

第1表 機械的管理システムと有機的管理システム

| 機械的管理システム   | 有機的管理システム  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓐタスクに対する職能的専門化</li> <li>Ⓑ技術と目的によって追求される個々のタスクの抽象性</li> <li>Ⓒ主要タスクと個々のタスクの関連に注意を払う責任をもっている上司による調整</li> <li>Ⓓ職能的役割に結びつく職務、権限及び手続の明確化</li> <li>Ⓔ職務、権限及び手続の職能的地位の責任への変換</li> <li>Ⓕ統制、権限及びコミュニケーションの階層的構造</li> <li>Ⓖすべての情報(特、知識)の階層頂点への集中</li> <li>Ⓗ上司と部下の間の垂直的相互作用</li> <li>Ⓘ上司による活動の命令と指示</li> <li>⓷関係者への忠誠と上司への服従の強要</li> <li>Ⓚ特定の知識、経験及び熟練への重視</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ⓐタスクに対する知識と経験の専門化</li> <li>Ⓑ全体状況とのセットとみなされる個々のタスクの具体性</li> <li>Ⓒ一方的調整でなく、個々のタスク間の相互作用による調整</li> <li>Ⓓ限定された職務、権限及び手続からの脱皮</li> <li>Ⓔ技術的規定を越えた職務、権限等の関係の拡大</li> <li>Ⓕ統制、権限及びコミュニケーションのネットワーク構造</li> <li>Ⓖ全ての情報(特に、知識)の階層的分散</li> <li>Ⓗ垂直的關係よりも、水平的相互作用</li> <li>Ⓘ命令と指示よりも、情報と助言</li> <li>⓷忠誠と服従よりも、技術的特質への重点の傾倒</li> <li>Ⓚ広く産業、技術及び商業環境に関する知識の重視</li> </ul> |

(Burns, T., and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961, pp. 119~121.)

さらに、技術、より厳密には生産技術と組織構造の関係を一層体系的に研究したのは、ウッドワードである。彼女は、イギリスにおける当時のサウス・エセックス新興工業地帯の製造業100社について実態調査を行い、次のように主張した。

技術は、生産システムによってうまく測定しうるとし、技術の複雑性の程度(生産システムが統制可能で、その成果が予測可能である程度)に従って、生産システムを三つのタイプに分類できると。つまり、単品生産システム及び小規模バッチ生産システム(例えば、注文服のような顧客の求

めに応じた単品生産、電子工学設備のようなプロトタイプの生産、生産工程別に分けての巨大設備の組み立て生産)、大規模バッチ生産システム及び大量生産システム(例えば、自動車や家庭電気製品等の流れ作業による大規模バッチ生産及び大量生産)、そして装置生産システム(例えば、多目的プラントによる化学製品の断続生産、薬品やガス等の液化装置による液体・気体及び結晶体の連続生産<sup>27)</sup>)である。また、これら三つの生産システムに具象化された技術の複雑性は、組織構造に突き合わせてみると、そのまま組織構造にも顕著な相違となって現われた。即ち、技術に直接的関連をもつと思われる組織構造の要素として、命令系統の長さ、最高経営者の管理の幅、総従業員に対する管理・監督者の割合、作業労働者に対する事務管理スタッフの割合、総売上に対して賃金・給料の占める比率、直接労働に対する間接労働の割合、生産部門における大学卒監督者と非大学卒監督者の割合、生産部門のラインにおける末端監督者の管理の幅、半熟練労働者に対する熟練労働者の割合、専門スタッフ、そしてコミュニケーションを提示し、それぞれについて測定を試みた(第2表を参照)。

その結果、命令系統の長さ、最高経営者の管理の幅、総従業員数に対する管理・監督者の割合、作業労働者に対する事務管理スタッフの割合及び直接労働に対する間接労働の割合は、生産技術の複雑性にもともなって単調な比例的増加を示し、逆に総売上に対して賃金・給料の占める比率は、同じく単調ではあるが比例的減少を示した。また、技術的関連が強い生産部

---

27) この分類は、次の11分類をベースに整理したものである。Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965, p. 39. 矢島鈞次・中村寿雄共訳『新しい企業組織』日本能率協会, 1970年。

即ち、I. 顧客の求めに応じた単品生産(5社)、II. プロトタイプの生産(10社)、III. 段階ごとに分けての巨大設備の組立(2社)、IV. 顧客の注文に応じた小規模なバッチ生産(7社)、V. 大規模なバッチ生産(14社)、VI. 流れ作業による大規模なバッチ生産(11社)、VII. 大量生産(6社)、VIII. 多目的プラントによる化学製品の断続生産(13社)、IX. 液化装置による液体、気体、結晶体の連続生産(12社)、X. 大規模なバッチで標準化された部品の生産とその後の組立(3社)、XI. 結晶体を装置で生産した後、標準化された生産方法で、販売準備をするもの(9社)。

第2表 組織構造と生産技術

| 組織構造の特徴                               | 単品生産システム<br>及び小規模バッチ<br>生産システム | 大規模バッチ生<br>産システムと大<br>量生産システム | 装置生産<br>システム |
|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------|
| ①命令系統の長さ（最高経営者から最<br>下位の従業員までの管理階層の幅） | 3                              | 4                             | 6            |
| ②最高経営者の管理の幅                           | 4人                             | 7人                            | 10人          |
| ③総従業員数に対する管理・監督者の<br>割合（中位数）          | 1：28                           | 1：16                          | 1：8          |
| ④作業労働者に対する事務管理スタッ<br>フの割合             | 1：8                            | 1：5.5                         | 1：2          |
| ⑤総売上に対して賃金・給料の占める<br>比率               | 約30%                           | 約26%                          | 約15%         |
| ⑥直接労働に対する間接労働の割合                      | 1：9                            | 1：4                           | 1：1          |
| ⑦生産部門における大学卒監督者と非<br>大学卒監督者の割合        | 少ない                            | 少ない                           | 多い           |
| ⑧生産部門のラインにおける末端監督<br>者の管理の幅           | 1：24                           | 1：48                          | 1：13         |
| ⑨半熟練労働者に対する熟練労働者の<br>割合               | 多い                             | 少ない                           | 多い           |
| ⑩専門スタッフ                               | 少ない                            | 多い                            | 少ない          |
| ⑪コミュニケーション                            | 口頭の多い                          | 文書の多い                         | 口頭の多い        |

(Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965, pp. 50~72.)

門における大学卒監督者と非大学卒監督者の割合は、生産技術の複雑性にとともに増加する傾向にあったが、生産部門のラインにおける末端監督者の管理の幅、半熟練労働者に対する熟練労働者の割合、そして技術的関連がやや弱い、専門スタッフ及びコミュニケーションには、両端の類似性の関係が存在していた。ここで、両端の類似性とは、生産部門のラインにおける末端監督者の管理の幅、専門スタッフ及びコミュニケーションは技術尺度の両端に位置する単品生産システム及び小規模バッチ生産システムと装置生産システムにおいて小さく（あるいは少なく）、また文書よりも口頭によるコミュニケーションを多く用い、反対に大規模バッチ生産システム及び大量生産システムにおいて大きく（あるいは多く）、また口頭より

も文書によるコミュニケーションを用いるということ、ただ半熟練労働者に対する熟練労働者の割合は逆に技術尺度の両端において大きくなるということの意味する<sup>28)</sup>。

ウッドワードと同様に、技術と組織構造の関係をより徹底した形で取り扱い、しかもより一層体系的に研究したペローの所説についてふれておこう。組織は、一定の素材をインプットとして受け取り、これを変形し組織の外にアウトプットするシステムであり、素材の変形には、一定の技術が必要とする。ここに、技術とは、彼によれば<sup>29)</sup>個人が道具あるいは機械の助けをかりてあるいはこれらの助けなしで対象になんらかの変化を与える活動と定義される。また、技術は、複雑性に応じて人間の問題解決的対処に関連づけられ、二様に理解される。即ち、一つに、技術の複雑化にともなっても、人間の問題解決的対処が既存のプログラムのわずかな修正で済む場合、もう一つに、技術の複雑化にともなって、人間の問題解決的対処が絶えず新たなプログラムの探索を必要とする場合である。このことから、技術概念は、二次元で、つまり既存の実行プログラム内での修正の多少あるいは例外の多少と新たな探索プログラムの必要性の多少あるいは分析の難易で、把えられることになり、次の四つの技術類型が導かれる（第1図を参照）。

第1図 技術類型

|      | 例外少        | 例外多           |
|------|------------|---------------|
| 分析容易 | ルーティン<br>1 | エンジニアリング<br>2 |
| 分析困難 | クラフト<br>3  | ノンルーティン<br>4  |

(Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organization", *American Sociological Review*, Vol. 32, 1967, p. 196.)

28) *Ibid.*, pp. 50~80.

29) Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organization", *American Sociological Review*, Vol. 32, 1967, pp. 194~195.

ペローは、その技術類型を組織構造の二つの側面に関連づける。即ち、統制と調整である。統制は、目標内での課業（問題解決的対処）の選択に関する自由裁量、目標自体の選択に関わり、個人やグループが稀少な資源を動かし、変換すべき対象の性質の定義を行う力としての権限から成り、調整は、解決すべき問題状況が標準化されうる程度を表わす。例えば、仮に標準化できるならば、前もって計画による調整が可能であり、対して標準化できず、絶えず新しい情報の媒介が必要であるならば、フィードバックによる調整が行われる。以上の二つの側面を、技術的な統制と支配を行う中間管理者層と技術者レベルの下で、生産や販売の直接の監督を行う第1線監督者層について調査すると、第2図のようになる。

第2図 技術類型と組織構造

|                        | 自由裁量 | 権限 | レベル内部の調整  | レベル間の相互依存性 | 自由裁量 | 権限 | レベル内部の調整 | レベル間の相互依存性 |
|------------------------|------|----|-----------|------------|------|----|----------|------------|
| 技術レベル<br>監督レベル<br>構造特性 | 低    | 強  | 計画        | 低          | 高    | 強  | フィードバック  | 低          |
|                        | 低    | 弱  | 計画        |            | 低    | 弱  | 計画       |            |
|                        |      |    | フォーマル・集権的 | 1          | 2    |    | 柔軟・集権的   |            |
| 技術レベル<br>監督レベル<br>構造特性 | 低    | 弱  | 計画        | 3          | 4    | 高  | 強        | フィードバック    |
|                        | 高    | 強  | フィードバック   |            | 高    | 強  | フィードバック  | 高          |
|                        |      |    | 分権的       |            |      |    | 柔軟・複数集権的 |            |

(Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organization", *American Sociological Review*, Vol. 32, 1967, p. 199.)

(i) 技術と構造のルーティン・モデル (routine model) 例え、大量生産技術を用いるケースでは、問題解決的対処は、画一的で安定的であり、例外問題の発生も少なく、またその例外問題の探索も分析も容易である。従って、問題解決的対処は、プログラム化され、このプログラム化された範囲内でほとんど修正なく、問題解決を実行できる。このことから、自由裁量は、技術者レベルも監督者レベルもともに低い。統制の権限については、技術者レベルが現場の監督者層からのルーティンな報告に基づいて統制を行うので、技術者レベルに集中する。また、各レベル内の調整は、



このケースでは問題解決が高度に標準化されるので、計画によってなされる。そして、両レベル間の相互依存性は、そのことに関わって低くなる。結果的に、公式的で、集権的な特性をもつ作業組織構造が有効なものとなる。

(ii) 技術と構造のエンジニアリング・モデル (enginerring model) 例えば、重機械、重電機の生産技術を用いるケースでは、問題解決的対処は、例外問題が多く発生するので、画一化が難しいが、しかし例外問題の探索も分析も比較的容易である。従って、問題解決的対処は、既存のプログラムの修正によって可能である。ただ、技術者レベルがその例外問題の探索と分析を行うので、自由裁量と権限は、技術者レベルに集中する。また、調整は、二様の方式によって達成される。即ち、技術者レベル内の調整は、問題解決のための情報のフィードバックによって、監督者レベル内の調整は、技術者レベルの例外問題の探索と分析の結果に反応するだけなので、計画によって行われる。両レベル間の相互依存性は、技術者レベルから監督者レベルの一方的な命令関係が支配的であるために低い。その結果、例外問題への対処に伴う柔軟性を必要とするので、集権的で、柔軟的な特性をもつ作業組織構造が有効となる。

(iii) 技術と構造のクラフト・モデル (craft model) 例えば、特殊ガラス等の工芸品の生産技術を用いるケースでは、問題解決的対処は、例外問題の発生が少ないが、この問題解決のための探索と分析が困難であり、簡単には画一化できない。そのために、専門技能をもった監督者レベルが問題解決にあたることになるので、自由裁量と権限は、監督者レベルに集中する。また、調整は、監督者レベル内では、情報のフィードバックによって、技術者レベル内では、監督者レベルの問題解決的対処の結果に応じるだけであるので、計画によって行われる。両レベル間の相互依存性は、監督者レベルから技術者レベルへの報告に終始するので低い。結果的に、専門技能を十分に生かすような分権的作業組織構造が有効になる。

(iv) 技術と構造のノンルーティン・モデル (nonroutine model) 例

えば、航空、宇宙産業の生産技術を用いるケースでは、問題解決的対処は、例外問題の発生が多く、この問題解決のための探索と分析が非常に困難であるということの特徴づけられる。このことから、技術者レベルと監督者レベルが絶えず緊密に連携をとりながら、問題解決的対処を進めることが必要となる。従って、自由裁量と権限は、両レベルにおいてともに高く、強い。また、各レベル内の調整は、情報のフィードバックによって行われ、かつまた両レベル間の相互依存性は、相互に協力し合うという形をとるので、高くなる。その結果、多くの分析困難な例外問題の処理のために、柔軟で、分権と集権をうまくミックスした多元的作業組織構造が有効なものとなる<sup>30)</sup>。

イギリスのバーミンガム地域の46企業（製造業、サービス業、官庁等）の調査から、技術よりも規模の方が組織構造により一層大きな影響を与えると、主張したのは、ピュー、ヒクソン及びハイニングスを中心とするアストン・グループである。そこで、アストン・グループの研究についてもふれておこう。このグループでは、六つの組織構造の次元を抽出し、これをベースにして四つの基礎次元を導く。つまり、専門化(specialization：組織における分業の程度)、標準化(standardization：意思決定や作業手続の規則化の程度)、公式化(formalization：組織の手続や命令、伝達の文書化の程度)、集権化(centralization：意思決定権限が上位に集中化されている程度)、形態(configuration：組織図に表わされる多様な諸相)、そして伝統性(traditionalism：組織の規則や手続が習慣によって支配されている程度)<sup>31)</sup>。これらの内、専門化、標準化、公式化を総括する次元の活動の構造化(structuring of activities)、集権化と強い正の関係を持ち、専門化と負の関係をもつ次元で、権限がトップに集中化されている程度を示す権限

30) *Ibid.*, pp. 199~200.

31) Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and C. Turner, "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 1968, pp. 72~81.

の集中 (concentration of authority), 公式化と負の関係をもち, 形態の特性の一つである従業員一監督者比率と正の関係をもつ次元で, 統制がライン監督者によって人格的に行われる程度を表わす作業のライン統制 (line control of workflow), 構造化と権限とはあまり関係なく, 非統制の補助的活動が行われる程度を示す支持的要素 (supportive component) である<sup>32)</sup>。

第3表 コンテキストと組織構造の関係

| コンテキスト       | 組織構造の次元 |       |          |
|--------------|---------|-------|----------|
|              | 活動の構造化  | 権限の集中 | 作業のライン統制 |
| 起源と歴史        |         |       |          |
| 起源の非人格性      | -0.04   | 0.64  | 0.36     |
| 年齢           | 0.09    | -0.38 | -0.02    |
| 歴史的变化        | 0.17    | -0.45 | -0.03    |
| 所有と支配        |         |       |          |
| 公的責任         | -0.10   | 0.64  | 0.47     |
| 支配をともなう所有の集中 | -0.15   | -0.29 | -0.21    |
| 規模           |         |       |          |
| 組織規模 (従業員数)  | 0.69    | -0.10 | -0.15    |
| 親組織規模        | 0.39    | 0.39  | -0.07    |
| 業務特性         |         |       |          |
| 業務の変動性       | 0.15    | -0.22 | -0.57    |
| 業務の多様性       | 0.26    | -0.30 | -0.04    |
| 技術           |         |       |          |
| 作業の統合度       | 0.34    | -0.30 | -0.46    |
| 労務費          | -0.25   | 0.43  | 0.32     |
| 立地           |         |       |          |
| 作業場所の数       | -0.26   | 0.39  | 0.39     |
| 依存性          |         |       |          |
| 依存性          | -0.05   | 0.66  | 0.13     |
| 労働組合の認識      | 0.51    | 0.08  | -0.35    |

(Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., and C. Turner, "The Context of Organization Structures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1 1969, p. 93.)

32) *Ibid.*, pp. 85~87.

続いて、ピュー、ヒクソン及びハイニングス等は、組織構造に影響を与える状況要因、即ち起源と歴史、所有と支配の度合、規模、業務特性、技術、立地、他の組織への依存度を識別し、組織構造と状況変数との関係についてイギリスのバーミンガム地域の52の作業組織を調査対象にテストを行った。その結果は、次のとおりである（第3表を参照）。

㊦ 活動の構造化と関係しているのは、組織規模と作業の統合度(work-flow integration)である。ここで、技術尺度としての作業の統合度は、設備の自動化の程度、作業順序の硬直性及び作業評価の厳密度から成っている。

㊧ 権限の集中は、起源の非人格性、公的責任等の多様な要因と関係するが、特に他組織への従属性の度合が大きくなる程、トップに集まる。

㊨ 作業のライン統制の程度は、作業場所の数に正比例するが、業務の変動性や作業の統合度と反比例する。

㊩ 製造企業について見ると、作業の統合度とウッドワードの技術尺度としての生産の連続性の程度は、組織構造との間に有意な関係を持たず、むしろ組織構造の規定要因としては、技術よりも規模の方が重要である（第4表を参照）。

また、そうした活動の構造化、権限の集中、そして作業のライン統制という組織構造の基礎次元から、四つの組織構造の基本型を導出している。即ち、㊰集権的、非人格的統制で構造化の高い完全官僚制、㊱それと対極にある非公式官僚制、㊲活動の構造化は高いが分権的で、非人格的統制の作業官僚制、及び㊳構造化は低く、人格的統制で権限の集中度の高い人事官僚制<sup>33)</sup>。

33) Pugh, D. S., Hickson, D. J., and C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, 1969. pp. 120~124.

第4表 生産技術及び規模と組織構造の相関

|               | サービス業を含む46の組織 |       | 31の製造業組織 |       |        |                    |
|---------------|---------------|-------|----------|-------|--------|--------------------|
|               | 作業の統合度        | サイズ   | 作業の統合度   | サイズ   | 生産の連続性 | 生産の連続性<br>(サイズを固定) |
| <構造次元>        |               |       |          |       |        |                    |
| 権限の集中         | -0.30         | -0.10 | 0.00     | -0.20 | 0.11   | 0.21               |
| 諸活動の構造化       | 0.34          | 0.69  | 0.17     | 0.78  | 0.41   | 0.07               |
| ライン管理者による作業統制 | 0.46          | 0.15  | -0.05    | 0.13  | 0.17   | -                  |
| <構造変数>        |               |       |          |       |        |                    |
| 職能の専門化        | 0.38          | 0.75  | 0.25     | 0.83  | 0.52   | 0.26               |
| 役割の専門化        | 0.44          | 0.67  | 0.19     | 0.75  | 0.34   | -0.02              |
| 標準化           | 0.46          | 0.56  | 0.19     | 0.65  | 0.35   | 0.07               |
| 公式化           | 0.17          | 0.55  | 0.04     | 0.67  | 0.27   | -0.27              |
| 決定の集権化        | -0.16         | -0.39 | -0.05    | -0.47 | 0.00   | 0.28               |
| 自律性           | 0.22          | 0.09  | 0.02     | 0.23  | 0.07   | -0.19              |
| <役割構造>        |               |       |          |       |        |                    |
| 最高経営者の統制範囲    | 0.06          | 0.32  | 0.09     | 0.29  | 0.08   | -0.07              |
| 従業員・監督者比率     | 0.35          | 0.05  | 0.02     | 0.04  | 0.09   | -                  |
| 垂直的統制範囲       | 0.09          | 0.67  | 0.15     | 0.77  | 0.51   | 0.26               |

(Hickson, D. J., Pugh, D. S., and D. Pheysey, "Operation Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 1969, pp. 378~397.)

### 2-3 組織構造の規定要因をめぐる論点

一定の組織構造を生じさせる規定要因として、技術と規模は、最も議論されてきたテーマである。上述のウッドワードは、技術と組織構造の関係を論じる際に、生産される製品のタイプや量をベースにした技術類型を考えており、対して、ペローは、加工される原材料の種類をベースにする技術類型を考えている。結果的に、前者は、技術概念を狭くとらえ、後者は、技術概念を広く解釈する。技術概念を狭く限定してしまうと、アストン・グループやモーア<sup>34)</sup>が実証するように、生産活動に直接関連する組織構造

34) Mohr, L. B., "Organizational Technology and Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp. 444~459.

変数だけが技術と高い相関をもつことになってしまう。このことから、技術概念を拡張し、組織の全体構造との関連を体系的に論じうる枠組が求められる。しかし、他面技術概念の過度な拡張は、技術と組織構造の概念的境界を曖昧にしてしまう。ペローの場合も、技術を原材料とこれを変換する人間活動との関係であると定義するとともに、組織構造を原材料を変換させるための諸個人の相互作用であると定義することで、両者の概念的境界を試みているが、問題を残している。

また、上述のアストン・グループが規模と組織構造の関係を論じる際には、規模を測定する尺度としては、技術の場合と異なって、従業員数、純資産、売上高、資本金等いろいろな方法を用いることができるが、主として従業員数をベースにしている。結果的に、規模は、専門化、公式化、標準化、垂直的統制範囲と正の相関にあり、集権化とは負の相関にあった(ただ、形態を予測する際には、規模よりも技術の方が重要であった)ことが明らかにされた<sup>35)</sup>。だが、一つの組織構造変数を成す管理者比率と規模の関係が、十分に分析されていない。

### III 組織構造の動態と時間

#### 1 構造の動態

組織研究者は、常に動態化を意識しなければならない。だが、組織の構造論となると、そう容易なことではない。実際に、組織構造について動態

---

35) ヒクソン、ハイニングス等は、アメリカ、カナダ、イギリスの70社の製造企業についてアストン尺度を用い、規模が技術よりも構造と強い相関をもつことを明らかにしている。Hickson, D. J., Hinings, C. R., McMillans, C. J., and J. R. Schwitter, "The Culture-Free Context of Organization Structure: A Tri-National Comparison", *Sociology*, Vol. 8, 1974, pp. 59~80. Inkson, J. H., Pugh, D. S., and D. J. Hickson, "Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 1970, pp. 318~324.

論を展開した組織研究者は、ごく僅かである。

### 1-1 バーナードの組織構造の動態論

バーナードは、いう。組織論については、構造的な組織論だけでなく、組織構造と組織の動態的性質の双方を含む新しい組織論が構築されるべきであると<sup>36)</sup>。かくして、彼は、前述のように組織構造の三要素を提示し、これらの要素間の均衡に関わって動態論を展開する。即ち、一つは、内的な動態化であり、特に伝達と組織構造に関連するそれであり、もう一つは、外的な動態化であり、二つの要件と組織構造に関連するそれである。

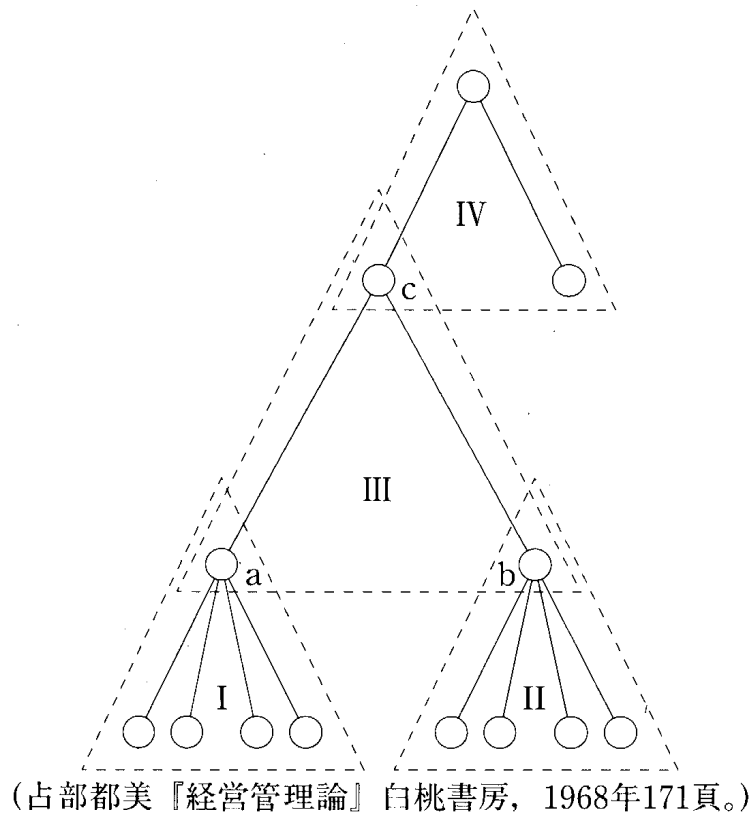
共通目的と協働への意欲が存在するとしても、これらが組織構成員に伝達されなくては意味がない。しかし、組織構成員に対する伝達には、限界がある。このために単位組織の大きさに限界が生じ、複雑な組織は、小さな単位組織の複合体から成るといふ組織構造論が導きだされる。もし組織において新たに必要となる伝達が単位組織のリーダーの伝達能力を量的にも質的にもこえるならば、組織は、混乱を避けるために新しい単位組織を追加することによって、構造的に拡張していく<sup>37)</sup>。このことは、第3図で示される。

図において、Iは、最初の単位組織であり、このリーダーの伝達能力は、4人であることを表わしている。この前提で、4人の組織構成員が組織の共通目的を達成するために追加的に必要になる場合に、IIの単位組織が、リーダーの伝達能力をこえるので構造化される。その結果、IとIIの単位組織の伝達を統一するために、即ちIとIIの単位組織のリーダーaとbを統一するために、新たにリーダーcが設けられる。ここで、aとbとcの3人は、それ自体で上層組織として一つの単位組織IIIを成す。IとIIの単位組織は、作業目的に従事する作業組織で、aとbは、これらの作業組織

36) Barnard C. I., *Organization and Management*, Harvard University, Press, 1948, p. 111.

37) Barnard, C. I., *op. cit.*, pp. 106~111.

## 第3図 単位組織の追加と組織拡張



のリーダーとして管理職能をもつ。管理職能をもったaとbの2人が，1人の共通のリーダーcとともにIIIの管理組織を形成する。そして，IIIの管理組織も作業組織の場合と同様に，cのリーダーも伝達能力には，一定の限界がある。従って，作業組織単位が増えていけば管理組織単位も増えていくので，さらに上層の管理組織IVが積み重ねられるというように，組織は，構造的に拡張していくのである。バーナードは，そのようにして複雑に大組織化した構造が全体として統合されるのは，管理者の行為の同時貢献性 (simultaneous contribution) が存在するからであるという。しかし，そのような組織構造の理解は，極めて一面的でありすぎるといわなければならない。

共通目的の達成と協働への意欲を継続的に維持するためには，二つの構造的要件，即ち有効性と能率性という構造的要件，を満たさなければならない。また，組織は，この構造的要件を満たすことで存続し，成長する。



これは、基本的に次の事を意味する。つまり、組織において共通目的の達成に寄与する個人の協働への意欲の現われである活動を貢献 (contributions) といい、組織によって各個人の動機を満足させるために提供される効用を誘因 (inducements) と呼ぶ。バーナードは、いう。組織の生命、即ち成長かあるいは死滅かは、その共通目的を遂行するに必要なエネルギーを個人的貢献から確保し、維持する能力 (能率性) に依存する。そして、協働への意欲、即ち貢献が生ずるのは、はじめに協働に伴う犠牲との関連において誘因を考え、ついで他の協働の機会によって実際に得られる純満足と比較したうえで、誘因がプラスになる場合であると<sup>38)</sup>。ところが、配分される誘因の原資は、各組織構成員の貢献がもたらし、組織的にプールされた総合成果である。この総合成果、即ち共通目的を有効に達成しなければならないというのが、有効性の要件であり、これは、バーナードによれば構造の技術の問題であるとする。この問題は、能率性の要件に関する問題よりも困難かも知れない。というのは、組織の環境が変化し、効果的な適応に失敗するならば、誘因の原資が減少し、組織は、各組織構成員に対して十分な誘因を提供できなくなる。その結果、貢献と誘因の均衡は、失われ、組織の存続と成長は、望めなくなるからである。バーナードの貢献と誘因の均衡理論は、興味ある独創的理論であるが、しかし、それらをいかに検証的に測定していくかという問題に直面すると、残念なことに循環論に落ち入ってしまうのである。

### 1-2 マーチ=サイモンの組織構造の動態論

マーチ=サイモンは、いう。合理性の認知的限界 (あるいは人間の認知能力の限界) が組織の変動とプログラムの形成の過程にどのように影響するかについて、より完全に分析する仕事がお残されていると<sup>39)</sup>。換言すれ

38) *Ibid.*, p. 85.

39) March, J. G., and H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958. p. 172.  
土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年、263頁。

ば、仮に組織が極大化行動をとるとすれば、組織と環境との間には、何の問題も認識されず、組織の動態も論ずるに値しない。しかし、組織が人間の認知能力の限界というモデルに立脚するならば、組織と環境との間に問題の発生を認識する可能性が常時存在することになり、このことから組織の動態の説明が避けて通れなくなるということである。そして、組織の動態は、組織構造の動態として、また実行プログラム (performance programs) と新しいプログラムの創出 (creation of new programs) という二つの構想でもって展開されることになる。ここで、実行プログラムは、組織構造の短期的動態に関係し、新しいプログラムの創出は、組織構造の長期的動態化に関係する。

(i) プログラムの体系化 先ず、プログラムの体系化からみていこう。プログラムの体系化は、云うまでもなく、前述のサイモンの意思決定の構造論及び組織影響力の理論から発展した構造論である。それは、実行プログラムの構造と新しいプログラムの創出の構造化に分けて説明される。

実行プログラムは、その構造の差異によって三つのタイプに分けられる。①最も単純な実行プログラムの構造、②比較的自由裁量の余地をもつ実行プログラムの構造、そして③最も広い自由裁量の余地をもつ実行プログラムの構造。①は、二つのステップから成る。一つのステップは、実行プログラムが喚起される状況、即ちある刺激が起った場合に、どのような要因をチェックすべきか、どのような環境要因について情報を収集すべきかを明確に規定する段階、つまりプログラム喚起の段階 (program evoking step) であり、もう一つのステップは、プログラム喚起の段階で喚起され、選択された実行プログラムを執行に移す段階、つまりプログラム執行の段階 (program execution step) である。これは、環境刺激が非常に安定的であり、高い確実性を持ち、実行プログラムの喚起と執行のステップが非常にルーティン化し、意思決定者の自由裁量の余地が全くないプログラムとして特徴づけられる。②は、環境刺激がやや不安定で、やや不確実性が高くなる場合で、①に比較して意思決定者が自由裁量の余地、例えば在庫

管理系の予想需要の見積、をもつプログラムである。③は、目的が規定され、具体的な手段が明記されていない場合、例えば在庫管理系の在庫総費用の最小化目的とこれの達成のための在庫保管費用、品切れ費用及び大口発注の利益の見積のケース、このように、目的を達成するための合理的プログラムの開発の自由裁量が意思決定者に与えられているプログラムとして特徴づけられる<sup>40)</sup>。これらのプログラムを含め、個々の実行プログラムは、特定の環境の刺激に対して本来独立的に適應するためのものであるが、しかしそれは、個々の実行プログラムの中で相互関係（対立的関係と依存的关系）を形成し、同時にハイアラーキーの構造を形成する。例えば、下位プログラムは、上位プログラムに依存し、上位プログラムは、さらに上位プログラムに依存する。ここで、下位プログラムが上位プログラムに依存していると云う場合は、上位プログラムの執行が下位プログラムを喚起したり、修正したりする関係にあることを意味する。

マーチ＝サイモンは、いう。実行プログラムを喚起し、実施するのに必要な刺激とデータを伝達する一組の情報の流れ、即ちコミュニケーション・チャンネル（communication channel）が、各実行プログラムに結びついていると<sup>41)</sup>。つまり、環境の情報や刺激は、先ず源泉地から適切な実行プログラムを選び出す決定箇所へと流れる。決定の結果なされる指示は、次に決定箇所から実行プログラムの活動箇所へと流れる。さらに、活動の結果についての報告が、実行プログラムの活動箇所から決定箇所へと流れるのである。このコミュニケーション・チャンネルは、組織のフォーマルな計画によって設計される場合もあるし、必要に応じて除々にインフォーマルに形成される場合もあるが、コミュニケーション・チャンネルの全体的ネットワークは、実行プログラム間のハイアラーキーとともに組織構造を形成する。

40) *Ibid.*, pp. 146~149. また、次の文献に詳しく説明されている。占部都美・坂下昭宣『近代組織論（II）』白桃書房、1969年、204~207頁。

41) *Ibid.*, p. 166.

新しいプログラムの創出では、革新的あるいは創造的問題解決活動を引き起こさせるための組織影響力の定式化と、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムが基本構造を形成する。前者は、既存の実行プログラムを継続するか又は新しいプログラムを創出するかの選択基準、そしてまた新しいプログラムの創出の探求行動パターンを設定することで、組織影響力を働かそうとするものである。つまり、㉑プログラムの主な要件は、なんらかの満足基準を満たさなければならないことである。㉒既存の実行プログラムが一つ又はそれ以上の満足基準を満たすことができない場合には、この事態を是正するために新しいプログラムの創出活動をとらなければならない。㉓組織のプログラムの変化は、新しい活動を追加することあるいは既存の活動を変更することによってであれ、新たに選択プロセスだけでなく、新しいプログラムの創出の可能性を探求し、その結果を評価する開発プロセスを必要とする。そして㉔特定のプログラムは、特定の満足基準と結びついており、各プログラム相互間には、ほとんど因果関係がみられない。がしかし、各プログラムは、創出や実施に一定の資源を必要とし、かつ組織の利用可能な資源は稀少であるから、相互に関連づけられなければならない<sup>42)</sup>。対して、後者は、革新的あるいは創造的問題解決の五つの特徴を示し、これらを二種類のプログラム、即ち手続的プログラム (procedural program) と実体的プログラム (substantive program) に包含し、組織構造化する。つまり、㉕問題解決プロセスの成果がどれほど複雑であっても、又最終的な意思決定がどんなに精巧であっても、問題解決プロセス自体は、非常に単純な要素に分割され、これらを多数集合することで構成される。㉖問題解決プロセスの中で一つの大きな比重を占める部分は、探求プロセスである。㉗問題解決プロセスの中で、もう一つの大きな比重を占める部分は、選別プロセスである。そして㉘問題解決プロセスの二つの基本的な部分である探求プロセスと選別プロセスは、かなりラ

---

42) *Ibid.*, pp. 176~177.

ランダムな性格をもっている。がしかし、このランダムな性格をもつ問題解決プロセスに対して一定のプログラム構造を与えて、組織的な問題解決の成果を得られるように組織化するところにその特徴がある。即ち、手続的プログラムは、問題解決の各ステップや順序を決めるプログラムであり、例えば新製品開発のプロセスとしてアイデアの探索、選別、開発計画、試作、試験販売、本格的生産の各ステップとその順序を決める新製品開発手続プログラムに典型的にみられる。実体的プログラムは、解決すべき一つの大きい問題（例えば、新製品による売上増大）を多数の下位問題（マーケティング活動、新製品開発活動、生産活動等）に分割し、さらにこの各下位問題を詳細な下位問題（広告、販売組織の拡張、研究開発予算の獲得、優秀な研究員の採用、ターゲットの選別、生産設備投資、原材料・部品の調達等）に分割し、それぞれを解決してゆくという目的一手段方式を組織化したプログラムである。また、この実体的プログラムにせよ、手続的プログラムにせよ、ハイアラーキーの構造をもつことを特徴とする<sup>43)</sup>。

(ii) 組織構造の短期的動態 マーチ＝サイモンは、実行プログラムが二つの重要な働きをもつという<sup>44)</sup>。即ち、その一つは、組織のコントロール・システムの一部を成すことによって、組織のコントロールの働きをすることである。例えば、実行プログラムは、環境刺激がルーティンな刺激である場合には、この刺激に対して従業員が起こすべき活動の手順や方法を決めた標準業務手続方式の形をとる。この結果、従業員の活動は、刺激に対して完全なルーティンの反応となることで、組織的にコントロールされる。もう一つは、組織の調整の働きを成すことである。例えば、特定の従業員又は特定の部門は、環境のルーティンな刺激に対して既存の実行プログラムに従って反応活動を行うのであるから、この活動と活動の結果を事前に予定することができる。この結果、各従業員間ないし各部門相互間の活動及び活動の結果は、組織的に調整することが可能となる。然らば、

43) *Ibid.*, pp. 178~179.

44) *Ibid.*, pp. 144~145.

実行プログラムが、なぜ短期の組織構造の動態化につながるのでしょうか。これは、彼等によれば、一つには実行プログラムが満足基準に従って作成されているため、意思決定者にある程度の多様な自由裁量の余地を残すからである。これは、また二つには実行プログラムが環境刺激から生ずる諸問題を反動的に一括処理するために、問題全体を様々な下位部門、諸グループ及び各個人に分割し、それぞれが特定の部分問題の解決に集中することで全体的に問題解決をはかるという技法をとるからである。このことから、私の解釈によれば、組織が環境との間になんらかの不適合を生み出し、この不適合を微調整するために実行プログラムになんらかの動態化が生ずるといえるものである。だが、この意味の動態化は、本来の組織構造の動態とは、ほど遠いといわなければならない。

(iii) 組織構造の長期的動態化 サイモンは、いう。組織は、既存の実行プログラムを継続的に用いる傾向をもつが、この継続性は、革新のコストやその革新プログラム（既存の実行プログラムを修正するケースを含む）の埋没原価（sunk cost）を厳密に計算し、比較した結果からくるものではない。組織が革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムの探求努力を開始するのは、環境刺激あるいはその他の刺激に対して既存の実行プログラムが満足基準を満たさなくなった場合である。そして、革新の必要性が組織全体の意識にのぼる時に、組織構造の革新が一気に推し進められ、組織構造の大規模な動態を経験することになると<sup>45)</sup>。ここで、先ず組織が革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムの探求努力を開始するという場合、その理由についてもう少し詳しくみておこう。

満足基準は、マーチ＝サイモンによれば<sup>46)</sup>、個人の欲求水準（あるいはまた組織の欲求水準）に当てはまるが、最も重要な命題は、欲求水準が時間の経過とともに比較的緩慢ではあるが、実績の水準に順応する傾向をもつということ、換言すれば満足基準は、比較的緩慢ではあるが、実際に達成

45) Simon, H. A., *Models of Discovery*, D. Reidel Publishing, 1977, p. 292.

46) March, J. G., and H. A. Simon, *op. cit.*, p. 182.

された水準にきわめて近いものになる傾向をもつということである。このことを念頭に入れると、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムの探求活動は、環境刺激あるいはその他の刺激（例えば、革新率や業績の変化率という内生的刺激の制度化）に対して、組織のメモリーに蓄積されている既存の実行プログラムの達成水準が比較的緩慢にしか変化しない満足基準を下回る時に、このギャップを解消するために引き起こされるということになる。また、彼等は、そのギャップが発生するケースを四つ挙げている。即ち、㊶環境の悪化によって、組織の成長性や収益性等の達成水準が低下し、満足基準を下回るケース。㊷競争相手の組織の達成水準が上昇し、これに自組織の満足基準が同調するケース。㊸研究開発部門の充実や市場調査部門の新設等によって、革新率や業績の変化率で示される満足基準が上昇するケース。及び㊹稀であるが、安定的な環境下において緩慢的に満足基準が上昇するケース<sup>47)</sup>。

続いて、マーチ＝サイモンは、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムの探求プロセスについて三つの方法を提示し、かつそのプログラムの創出、即ち発見、作成及び実施に至るまでの諸活動についても言及している。つまり、第1の方法として、探求者は、自分がコントロールできる諸変数の探求に焦点を向けること。第2の方法として、探求者は、自分が直接にコントロールできない諸変数に探求の注意を向けること。そして第3の方法として、探求者は、満足基準に注意を向けて、これを緩和すること<sup>48)</sup>。これを基本前提にし、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムの発見の活動が開始される。彼等は、いう。革新的あるいは創造的アイデアは、発明 (invention) によるよりも、むしろ借物 (borrowing) の結果である場合が多いと<sup>49)</sup>。また、借物(模倣の形と新人材を外部から引抜

47) *Ibid.*, pp. 182~185. 次の文献を参照。占部都美・坂下昭宣『近代組織論 (II)』前掲, 285~286頁。

48) *Ibid.*, pp. 179~180.

49) *Ibid.*, pp. 188.

く形をさす)の方が、実際の発明コスト、新プログラムのテストと評価エラーのリスクに伴うコストを節約する。革新的あるいは創造的アイデアの絞り込みは、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムを実行する中核的担い手、即ち部門に関係する。例えば、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムを実行する中核的担い手が販売部門である場合には、研究開発活動が市場志向型の製品革新に向かい、その中核的担い手が生産部門である場合には、研究開発活動が資源節約型の革新に向かうことになる。こうして得られた革新的あるいは創造的アイデアの絞り込みの結果は、組織の各部門の間の境界線を越えて伝達され、承認されなければならない。この承認が得られると、目的一手段方式が、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムの作成と実施のために導入される。つまり、⑦達成すべき一般的目標（即ち、変換目標）から出発する。④その目標を達成するための一般的な一組の手段（ギャップを埋める目標）を発見する。⑦これらの各手段を新しい下位目標とみなし、この下位目標を達成するためのより詳細な一組の手段（実行目標）を発見する<sup>50)</sup>。かつまた、次の二つの条件が付与される。即ち、第一条件、目的一手段の各段階で、各手段の実行可能性の判定が行われなければならない。第二条件、目的一手段のどの段階においても、各手段は、他のすべての手段に対してほぼ独立的である<sup>51)</sup>。これらの目的一手段方式の枠組を用いて全体の問題を下位問題から、さらに下位問題へと詳細に分割し、これらの分割された問題の解決の単純な総和によって全体問題を解決するという革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムが作成され、実施される。このプログラムの実施は、既存の実行プログラムの廃棄をもたらし、まさにマーチ=サイモンのいう組織構造の動態化を余儀なくさせるということである。

マーチ=サイモンの組織構造の動態化に関する研究は、環境要因の分析、

50) *Ibid.*, p. 191. 次の文献を参照。高巖『H・A・サイモン研究』文眞堂、1995年、157～158頁。

51) *Ibid.*, p. 191.



特に環境要因と組織構造の相互作用の分析を行っていないという点に弱点を持つが、私にはより一層の発展の可能性を秘めているように思われる。

### 1-3 状況適合理論の研究成果と課題

前に検討した状況適合理論について、それが、組織構造の動態化に関する研究に対してどのような意義を持っているか、要点的に述べておきたい。第1点、組織構造は、環境状況に適合するという命題の定式化。これは、組織構造の動態化に関する研究の際に、クローズド・システム論ではなく、オープン・システム論の立場に立たなければならないことを示唆している。第2点、環境状況が、多様化すると、組織構造も多様化するという主張を実証的に裏付けたこと。このことは組織構造の動態化を研究する際にも十分に考慮に入れなくてはならない。もしその考慮、即ち環境状況に応じて多様化するあるいは類型化される組織構造の考慮、がなければ、実りある研究成果は、期待できないだろう。第3点、状況適合理論では、環境変数によって組織構造のあり方を説明するが、技術変数だけあるいは規模変数だけが組織構造を一義的に規定するという主張は、あまりにも狭義すぎる。このことを教訓に、組織構造の動態化を研究する場合には、より多くの環境変数を、かつ又組織的戦略決定や自己組織化を研究の射程に入れなければならない。第4点、組織構造を形成する諸要素が研究者によって異なっており、また要素の定義も一様ではない。例えば、バーンズ＝ストーカーでは、職務、権限と責任、コミュニケーション・チャネル、調整及び参加等を、ウッドワードでは、命令系統の長さ、最高経営者の管理の幅、総従業員に対する管理・監督者の割合、作業労働者に対する事務管理スタッフの割合、総売上に対して賃金・給料の占める比率、直接労働に対する間接労働の割合、生産部門における末端監督者の管理の幅、半熟練労働者に対する熟練労働者の割合、専門スタッフ及びコミュニケーション等を、ペローでは、自由裁量、権限、調整及び相互依存を、そしてピュー・ヒクソン・ハイニングスを中心とするアストン・グループでは、専門化、標準

化、公式化、集権化、形態及び伝統性を挙げている。第5点、バーンズ＝ストーカー、ウッドワード及びペローの組織構造の諸要素は、あまりにも作業組織に偏りすぎており、対してピュー・ヒクソン・ハイニングスを中心とするアストン・グループの提示する組織構造の諸要素は、管理組織に向けられているが、すべて実証研究の結果は、作業組織に関するものである。

状況適合理論は、環境適応メカニズムの起点と終点に関する静態分析により、動態分析への道を切り開いたとする楽観的評価<sup>52)</sup>や、状況適合理論は、環境との相互作用における組織の動態を全体的に把握するための一つの有力な視点を与えてくれるものであるという期待を込めた評価<sup>53)</sup>が、少なからずみられる。しかし、果たしてそうだろうか。状況適合理論が組織構造の動態化の研究に寄与しうるとすれば、それは、私の考えでは主としてペローの提示したモデルに求められる。つまり、環境状況の変数、即ち技術や規模の変化が、組織のメモリーの中にある既存の実行プログラムに従って問題解決されるか否かによって、組織構造に差異が生ずるというそれである。仮に技術や規模の変化が組織のメモリーにある既存の実行プログラムに沿って、問題解決のルーティン化が可能になるならば、組織構造の動態は微調整に留まるので、集権的組織構造あるいは機械的組織構造が採用される。対して、仮に技術や規模の変化が組織のメモリーにある既存の実行プログラムに従って、問題解決のルーティン化が不可能になるならば、革新的あるいは創造的問題解決活動のプログラムが必要になり、組織構造の動態化は長期化し、大きくなる。従って、組織構造は、分権的組織構造あるいは有機的組織構造が採用されると。

52) 北野利信稿「条件理論の現代的意義」『組織科学』10(4), 1976年, 13~14頁。

53) Galbraith J. R., "Organization Design: An Information Processing View", in: Lorsch, J. W., and P. R. Lawrence, (ed.), *Organization Planning: Cases and Concepts*, Irwin-Dorsey, 1972, pp. 49~51. 岸田民樹稿「技術と組織構造」赤岡功・降旗武彦編『企業組織と環境適合』同文館, 1978年, 101頁。加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年, 407~414頁。

## 2 構造と時間

### 2-1 構造モデルの一般化

既にみてきたように、組織構造のモデルは、研究者によって様々である。そこで、組織構造の一般化について、私の考えを述べてみたい。先ず、ベニスの指摘は、重要である。即ち、官僚制組織論が「人間不在の組織論」であるとすれば、個人レベルを重視する人間関係論的組織論は「組織のない人間論」であると<sup>54)</sup>。しかしまた、状況適合理論の提唱者達、特にバーンズ＝ストーカー、ウッドワード、ピュー・ヒクソン・ハイニングスを中心とするアストン・グループは、上述のようにウェーバーの官僚制組織論に単純に回帰したのではなく、環境状況への組織構造の適応を問題にし、ここから組織構造の多様性を概念化するとともに、ウェーバーの官僚制組織構造の単一類型論を否定する。これらの点を踏まえて、環境状況の変化の下で特定の目的を効率的に達成するために、複数人間が協働関係を形成するシステムであると組織を定義すれば、組織構造とは、その要件を満たすように、一方では問題解決的意思決定と実行の構造から、他方では支配の構造からダブル・コンティンジェントに形成された階層的複合構造として定式化される。その際に、問題解決的意思決定と実行の構造は、問題解決的意思決定と実行の諸プログラムの体系（集権化、専門化、標準化、公式化をともなうそれ）として、支配の構造は、支配と服従関係を含むコミュニケーションのネットワーク（集権化、専門化、標準化、公式化をともなうそれ）として具体化される。また、問題解決的意思決定と実行に関する集権化、専門化、標準化、公式化は、コミュニケーションの集権化、専門化、標準化、公式化との間にダブル・コンティンジェントを要求する。このことから、組織マップ、即ち形態が出現する。かつ又、伝統性は、一

54) Bennis, W. C., "Leadership Theory and Administrative Behavior", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, 1959, pp. 259~260.

方では集権化，専門化，標準化，公式化された問題解決的意思決定と実行に対する，他方では集権化，専門化，標準化，公式化されたコミュニケーションに対する慣習化的な活動規範の影響に関係する。その場合に，慣習化的な活動規範の影響は，二様に作用する。即ち，一つは，同調過剰，目標の転移，訓練された無能力等<sup>55)</sup>に象徴される逆活動あるいは逆過程であり，もう一つは，人間関係組織から生み出されたそれで，準活動あるいは準過程である。この矛盾する作用は，自由裁量の大きさと結びついて「ゆらぎ (fluctuation)」を醸成する。

次に，それらを環境状況の変化，特に時間の経過にともなう技術革新の速さと変化に関連づけて整理すると，次のようになる（第5表を参照）。

第5表 環境状況の変化と組織構造

| 技術革新の速さと変化      |  | 時間の経過にともなう技術革新の速さと変化      |                                     |                                  |                                  |   |
|-----------------|--|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|
|                 |  | 準停滞                       | 遅く小さい変化                             | 速く大きい変化                          | 特別に速く大きい変化                       |   |
| 問題解決的意思決定と実行の構造 | 実行のプログラム体系<br>問題解決的意思決定と<br>コミュニケーションのネットワーク | 集権化<br>専門化<br>標準化<br>公式化  | トップ集中<br>高度の専門化<br>高度の標準化<br>高度の公式化 | トップ集中<br>高い専門化<br>高い標準化<br>高い公式化 | 大きく分散<br>低い専門化<br>低い標準化<br>低い公式化 | 特別大きく分散<br>特別に低い専門化<br>特別に低い標準化<br>特別に低い公式化 |
|                 | 及び支配の構造                                      | 集権化<br>専門化<br>標準化<br>公式化  | トップ集中<br>高度の専門化<br>高度の標準化<br>高度の公式化 | トップ集中<br>高い専門化<br>高い標準化<br>高い公式化 | 大きく分散<br>低い専門化<br>低い標準化<br>低い公式化 | 特別大きく分散<br>特別に低い専門化<br>特別に低い標準化<br>特別に低い公式化 |
|                 | ダブル・コンティンジェント<br>伝統性<br>形態                   | 完全な適合<br>大きいゆらぎ<br>コアの単一型 | ほぼ完全な適合<br>大きいゆらぎ<br>コアの単一型         | 不完全な適合<br>大きいゆらぎ<br>コアの複数型       | 特別に不完全な適合<br>大きいゆらぎ<br>コアの複数型    |   |

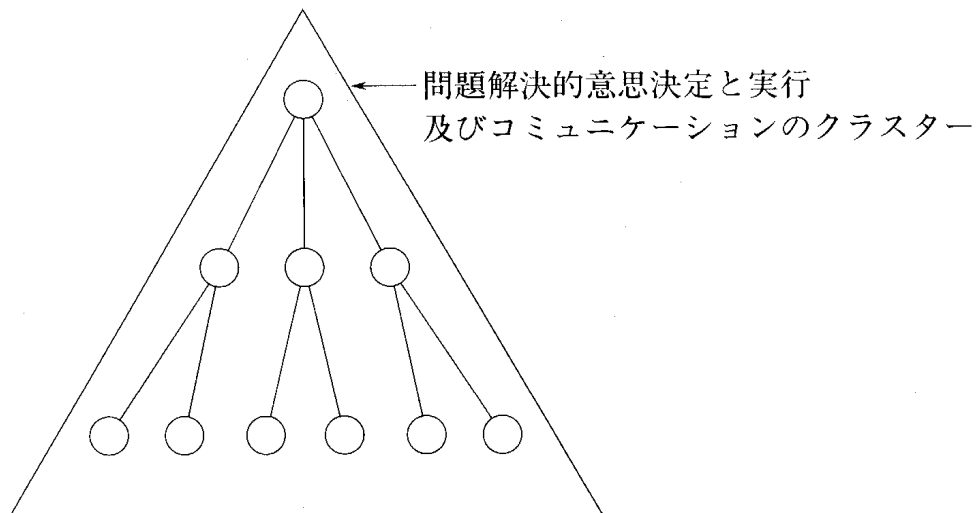
ここで，時間の経過にともなう技術革新の速さと変化について識別化された四つの事象，即ち準停滞，遅く小さい変化，速く大きい変化，そして

55) Merton, R. K., "Bureaucratic Structure and Personality", in: *Social Theory and Social Structure*, Free Press, 1968, pp. 254~255.

特別に速く大きい変化は、多くの組織の成長過程で観察される事象を特徴づけている。また、ゆらぎは、各事象の中で現われるよりも、各事象間において現われる方がより大きくなることを示している。ここでは、技術革新について明確な定義を行うことができないが、シュンペーターの技術革新の内容よりは広義の内容を含み、仮に個々の組織に戦略上の活動を引き起こす契機となる革新的あるいは創造的問題解決活動としておこう。組織構造は、表で示唆されるように、四つに類型化される。

(i) 組織構造の高度集中モデル この高度集中モデルは、環境状況の変化、即ち時間の経過にともなう技術革新の速さと変化がほとんど停滞の状況にあり、かつこれと相互作用の関係にある組織の問題解決的意思決定と実行及びコミュニケーションが既存の問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系と既存のコミュニケーション・ネットワークの中に明確に完全に定型化されているケースとして特徴づけられる。つまり、このケースでは、問題解決的意思決定とコミュニケーションがともに高度に、即ちほぼ完全に集中化（＝トップに集中化）し、実行を含めてほぼ完全に専門化し、ほぼ完全に標準化し、ほぼ完全に公式化しており、かつ又ダブル・コンティンジェントが完全な適合状態にあり、同時に小さいゆらぎが醸し出される。従って、組織構造の高度集中モデルの基本的特質は、第4図の

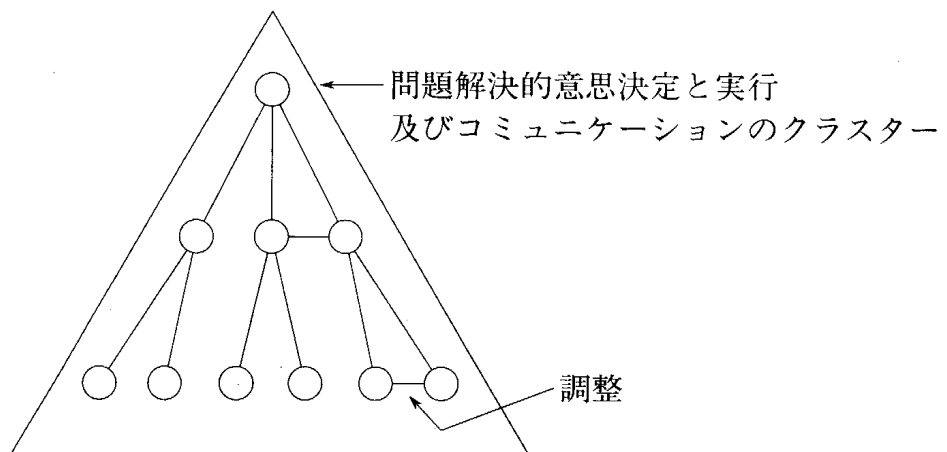
第4図 高度集中モデル



ように示すことができる。

(ii) 組織構造の集中モデル 集中モデルは、時間の経過にともなう技術革新の速さと変化が遅く小さい変化に留まる状況にあり、かつこれと相互作用の関係にある組織の問題解決的意思決定と実行及びコミュニケーションが既存の問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系と既存のコミュニケーション・ネットワークの中に明確にほぼ完全に定型化されているパターンを微調整することで全て処理しうるケースとして特徴づけられる。即ち、このケースでも、問題解決的意思決定とコミュニケーションがともに高く集中化(=トップに集中化)し、実行を加えて高い専門化、高い標準化、高い公式化を実現しており、かつ又ダブル・コンティンジェントがほぼ完全に適合状態にあり、同時に普通のゆらぎが常に生み出されている。このことから、組織構造の集中モデルは、その基本的特質を第5図のように示すことができる。

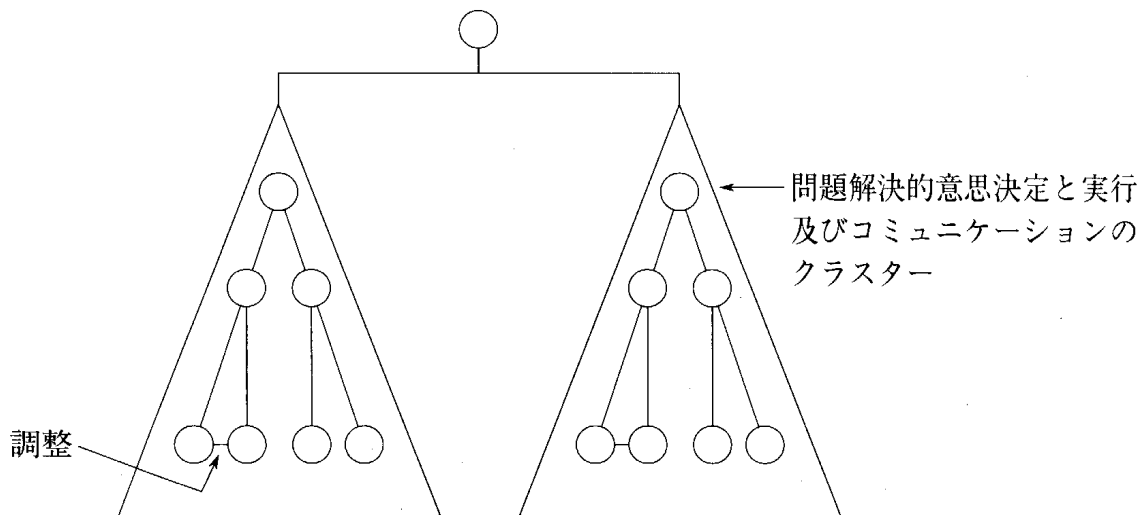
第5図 集中モデル



(iii) 組織構造の分散モデル この分散モデルは、前の二つのモデルに比較して著しい相違をもっている。つまり、それは、時間の経過にともなう技術革新の速さと変化が速く大きな変化を示し、かつこれと相互作用の関係にある組織の問題解決的意思決定と実行及びコミュニケーションが既存の問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系と既存のコミュニケ

ーション・ネットワークの中で定型化されているパターンをかなり修正することなしには活用することができず、革新的あるいは創造的問題解決活動がその度ごとに求められるケースとして特徴づけられる。即ち、このケースでは、前の二つのケースと比較して、革新的あるいは創造的問題解決活動が多くなり、高い分散化（＝低く集中化）と度重なる不確定要素の発生による専門化、標準化、公式化の低下、そして度重なる新たな問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系化と新しいコミュニケーション・ネットワークの編成を招来し、このことから既存の問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系の再構成と既存のコミュニケーション・ネットワークの再編成が要求されることになる。かつ又、このケースは、ダブル・コンティンジェントが不確定要素とタイム・ラグ（time lag）を伴って不完全な適合状態になり、大きなゆらぎが常時醸し出される。従って、組織構造の分散モデルの基本的特質は、第6図のように示すことができる。

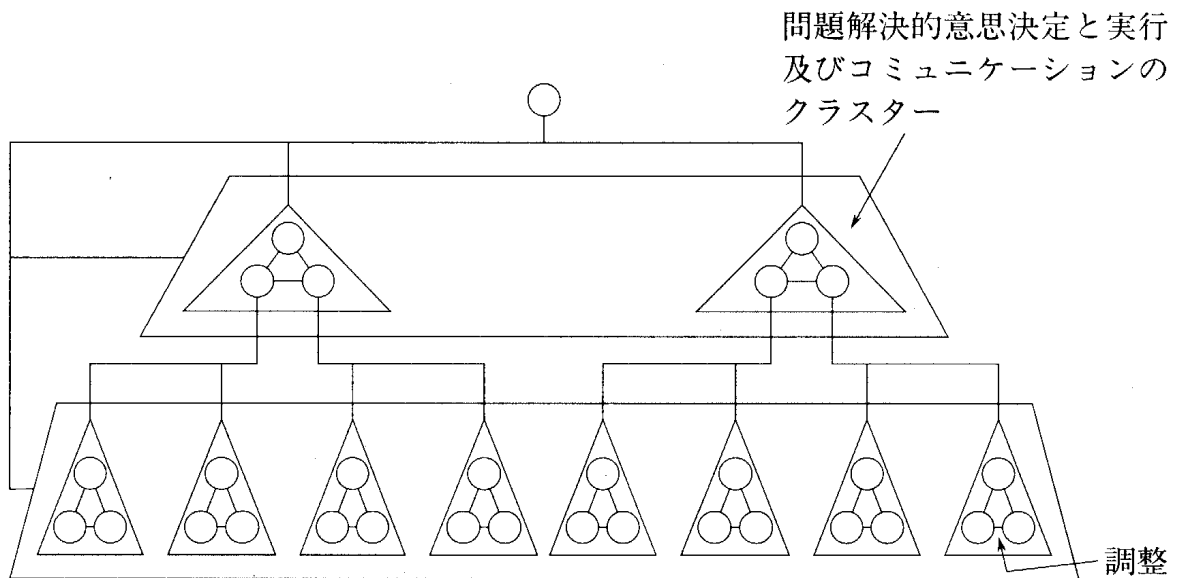
第6図 分散モデル



(iv) 組織構造の高度分散モデル 高度分散モデルは、前のモデルよりも一層に、時間の経過にともなう技術革新の速さと変化が特別に速く大きい変化を示し、かつこれと相互作用の関係にある組織の問題解決的意思決定と実行及びコミュニケーションが既存の問題解決的意思決定と実行の

プログラムの体系と既存のコミュニケーション・ネットワークの中に定型化されているパターンを多少の修正をもってしても多くの場合には活用することができず、革新的あるいは創造的問題解決活動が常時求められるケースとして特徴づけられる。つまり、このケースでは、前のケースよりもより一層に、革新的あるいは創造的問題解決活動が多くの部分を占め、特別に高く分散化（＝特別に低く集中化）し、特に頻繁な不確定要素の発生による専門化、標準化、公式化の著しい低下、そして新たな問題解決的意思決定と実行のプログラムの定式化と新しいコミュニケーション・ネットワークの編成を招来させる。この結果、新しい問題解決的意思決定と実行のプログラムの柔軟な構成化と新しいコミュニケーション・ネットワークの柔軟な編成化が適時求められることになる。かつ又、このケースは、ダブル・コンティンジェントが多くの不確定要素とタイム・ラグを伴って不完全な適合状態になり、大小のゆらぎが常時生み出される。それ故に、組織構造の高度分散モデルは、その基本的特質として第7図のように、複合的な形で示される。

第7図 高度分散モデル





## 2-2 時間要素の諸問題

組織構造の動態に関する理論的研究に当たって考慮すべき一つの重要な問題は、環境の状況変数の変化と組織構造の構成変数の変化との間の関係に、いかにして時間の要素を介入させるかということである。変数の変化間の関係に時間の要素を含めないで組織構造の理論的研究を進める場合には、問題の取扱いは、比較的簡略化される。即ち、環境の状況変数（仮に、独立変数）の変化と組織構造の構成変数（仮に、従属変数）の変化との間に、同時決定の関係を表示しておけばことたりる。しかし、ここで問題にしているのは、組織構造の動態である。動態という概念は、それ自体の内にすでに時間の要素あるいは時間の軸を含んでいる。従って、組織構造の動態化に関する理論的研究は、当然のことながら、複数の変数の変化が同時決定ではなく、時間軸上の異時点を含んだ相互依存性をもつものと想定しなければならない。この諸変数の変化の時間軸上の異時点を含んだ相互依存性の想定に続いて、組織構造の動態に関する研究の際には、さらに時間要素に関する次の三つの問題に直面することになるであろう。即ち、㊦均衡とタイム・ラグの問題、㊧時間尺度の問題、そして㊨不可逆性と可逆性の問題である。

㊦ 均衡とタイム・ラグの問題 仮に複数の変数の変化について相互依存的であり、かつ又同時性をもつと仮定した命題の体系を動態に関する均衡モデルであると云うことができるとしても、われわれは、これについて反証例、つまりタイム・ラグの例を用意することができる。例えば、技術革新の進展が組織構造の動態をもたらすと仮定しても、組織構造の諸構成変数が同一の速度で動態化するのではなく、或る構成変数の部分（例、生産部門のそれ）は他の構成変数の部分（例、研究開発部門のそれ）よりもかなり遅く変化するというように、タイム・ラグをともなう。この反証例は、安易に動態の均衡モデルを目ざすべきではないということを示唆している。

④ 時間尺度の問題 研究者は、多かれ少なかれ時間を普遍的なものであるという感覚を身につけているが、この感覚は、多くの科学的な研究に対しては何の役にも立たない。例えば、組織の発展を時間グラフで表すものとしよう。時間グラフは、時間の経過にそって多様に表すことができるので、時間の尺度の明示がなければ、組織の発展は、急激な発展を示す時間グラフで表されるだけでなく、ゆるやかな発展を示す時間グラフでも表される。われわれには、いずれの時間グラフが真なのか判断つかない。そこで、要は、観察者に対して信頼のおける時間尺度（あるいは時間基準）を明確に表示できるかどうかにかかわってくる。

⑤ 不可逆性と可逆性の問題 組織構造と組織過程については、時間との関連で一層精確に規定する必要がある。というのは、組織構造を単純に時間を欠いたものとして、過程を時間的なものとして捉えるという誤った考え方がみられるからである。ルーマンは、いう。組織構造の動態からみると、時間は、いかなる場合でも必ず不可逆的になるというわけではなく、それ自体としては可逆的でもあり、不可逆的でもあると<sup>56)</sup>。また、組織の構造は、時間を可逆的なものとして保持していると<sup>57)</sup>。何故ならば、組織構造は、限定された問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系及びコミュニケーション・ネットワークを確保しており、かつ又これらを環境状況の変化に対応して廃棄したり、修正したり、変更したりすることができるからである。対して、組織過程は、時間の不可逆性を強調する。即ち、組織過程は、不可逆的な事象から成り立っており、或る事象は、時間順に前の事象に接続しており、シークエンスとして経験される。

56) Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, 1987, S. 71.

57) Luhmann, N., Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie, a. a. O., S. 73.

#### IV 結

以上において、組織現象に関する動態の理論化のために、現代的な組織研究の方法論的特徴を明らかにし、組織の構造と過程にふれ、現代組織論とそれ以降の組織構造論の研究成果を整理し、かつ又現代組織論にみられる組織構造の動態論的展開に注目し、検討を行った。加えて、さらに私なりに組織構造のモデルの一般化を方向づけ、時間要素にかかわる若干の顧慮すべき問題を提示した。結びに当って、それらの研究の要点を整理し、今後の研究課題を挙げておこう。

バーナードは、組織現象の動態理論的研究の必要性を指摘し、鼓舞した点でそれなりの貢献を見出すことができるが、むしろサイモンの組織構造の研究が、組織現象の動態理論化にとって重要である。即ち、意思決定の構造と構造的諸要因のコントロールによる組織影響力の定式化（＝実行の構造化）から成る組織構造である。また、状況適合理論は、組織構造の類型化と組織構造の構成変数の導出に大きく貢献した。つまり、バーンズ＝ストーカー及びウッドワードの機械的組織構造と有機的組織構造、ペローの公式的・集権的組織構造、柔軟的・集権的組織構造、公式的・分権的組織構造、柔軟的・分権的組織構造、そしてピュー・ヒクソン・ハイニングスを中心とするアストン・グループの集権的・非人格的統制で構造化された高い完全官僚制、分権的・人格的統制であまり構造化されない非公式官僚制、分権的・非人格的統制で構造化された作業官僚制、集権的・人格的統制であまり構造化されない人事官僚制である。組織構造の構成変数の導出は、バーンズ＝ストーカーの職務、権限と責任、コミュニケーション・チャンネル、調整及び参加等、ウッドワードの命令系統の長さ、最高経営者の管理の幅、総従業員に対する管理・監督者の割合、作業労働者に対する事務管理スタッフの割合、総売上に対する賃金・給料の占める比率、直接労働に対する間接労働の割合、生産部門における末端監督者の管理の幅、半熟練労働者に対する熟練労働者の割合、専門スタッフ及びコミュニケー

ション等、ペローの自由裁量、権限、調整及び相互依存、そしてピュー・ヒクソン・ハイニングスを中心とするアストン・グループの専門化、標準化、公式化、集権化、形態及び伝統性である。これらの状況適合理論の研究成果は、組織構造の動態理論化に役立てることができるが、私見では、サイモンの組織構造の研究とペローの状況適合論的組織構造の類型化と定式化を基本ベースにしながら、発展的に展開する方向が最も実りある成果をもたらすものと考えられる。

そこで、組織現象の動態理論化を目ざして、組織構造の一般化を試みた。即ち、それは、技術と規模を包含する広義の環境状況を総称するために、技術革新なる概念を活用し、この技術革新の速さと大きさに応じて問題解決的意思決定と実行のプログラムの体系及び支配と服従関係を含むコミュニケーション・ネットワークで形成される組織構造を、高度集中モデル、集中モデル、分散モデル、そして高度分散モデルに類型化し、これらの組織構造のモデル間の動態を「ゆらぎ」をつうじて説明しようとするものである。勿論、これは、組織構造の動態理論化として完成された理論ではない。組織構造の動態理論化のためには、さらに組織構造のゆらぎの理論的定式化、環境状況の変数としての技術革新の定式化、そして組織構造の理論的分析が必要である。