

組織の学説史的考察

唐 沢 昌 敬

1. はじめに
2. 組 織
3. 組織構造
4. 公式組織
5. 非公式組織
6. む す び

1. はじめに

社会分析上、家族とならぶ最も重要な対象のひとつが組織である。組織は有史以来、政治・軍事・宗教といった分野で重要な役割を果たしてきた。宗教の分野では、モーゼがイスラエル人のエジプト脱出にあたり、管理限界を克服するために管理者を選び、部門化・階層化を中心とした組織を編成していた¹⁾。それにより無事にエジプトを脱出するという目的を達成するために、人々が力を合わせて助け合うという協働状況を作り出している。この他、古くから政府・軍隊という組織が成立し、支配力の強化、行政の効率化に貢献していた。組織を立派な構造を備えたものに限定すれば近代的な組織は18世紀以来急速に発展してきたものであるが、組織を目的・機能の側面から観察

するとかかなり古くから成立していたのである。

人間の支配活動の強化、経済活動の効率化に古くから用いられている組織ではあるが、その総合的研究はあまり進んでいない。目的の達成、外部への適応、秩序の維持といった問題や個人の要請が複雑に絡みあって、その総合的研究には多くの困難を伴うからである。外部からの簡単な観察や調査だけではその本質に迫ることはできない。内部の豊富な組織体験を持った人が体系的分析を行うか、沢山の研究者が継続的に協働し、研究成果を蓄積してはじめて組織の総合的な研究が可能になるのである。しかしながら理論に通じた実務家は極めて少ない。また研究者の姿勢も個人中心の研究が主流であり、社会科学の分野で大規模な共同研究が行われるようになったのは最近のことである。こうした理由から、問題が重要であるにもかかわらずなかなか組織の総合的研究は行われてこなかった。したがって組織の研究は、組織の部分的研究が中心であった。目標を効率的に達成するためにどのような組織構造を作り上げたらよいか、権限とコミュニケーションの系統をどのように定めるか、組織における意思決定はどのようにして行われるか、組織における人間をどのように取り扱うかといった部分的問題が長い間取り扱われてきた。組織の総合的研究が進んだのは研究実績の蓄積と継承が行われるようになってきた最近のことである。組織の条件適合理論、戦略経営論以降の話である。

こうした状況を反映して、組織概念は分析の範囲と対象の違いによりさまざまな意味で用いられてきた。本来の組織の意味で用いられたこともあるし、組織構造という意味で用いられたこともあるし、公式組織という意味で用いられたこともある。それぞれの用法はそれぞれの状況において正しいが、それを表面的に理解した場合若干の誤解を生み出している。それが組織概念の用法に混乱をもたらす原因となっている。特に最近、バーチャル・コーポレーション、ネットワークといった組織類似の概念や組織か否かの境界線にある社会集団があらわれるにつれて組織概念のあいまいさは増大している。

したがって本稿では、有力な学説をさかのぼり、それぞれの用法を解説し、

組織、組織構造、公式組織、非公式組織の概念を明らかにするとともに、組織類似の概念、組織周辺の概念との違いを明らかにしようとするものである。

2. 組 織

組織とは何か。現在までさまざまな意味で用いられている組織の概念をまず明確にする必要がある。アミタイ・エツィオーニは、T. パーソنزの組織概念をもとに組織を次のように定義している。「組織とは特定目的を達成するために熟慮を重ねて構成、再構成された社会単位 (human groupings) である」²⁾。パーソنزは組織を様々な機能的要請の中で特定目的の達成に優先順位を置いた社会システム (social system) であると考えているのである³⁾。それは複数の人間が、特定の目的を達成するために相互作用をしている具体的協働状況である。すなわち組織という概念は、その構造を意味するものでもないし、組織の一部の特性を意味するものでもない。人間を基本に据えて、人間の集まり、人間の相互作用を出発点とするものである。人々が集まり、特定目的の達成に向けて、熟慮して作られた仕組みのもとで力を合わせ、助け合っている協働状況が組織なのである。したがって機械の集合体や物流のシステム自体はいかに体系化されようと組織ではない。そこに人間の相互作用が加わることによりはじめて組織となるのである。

組織の基本は人間であり、人間の集まりであるといっても、群衆や公衆といった単なる人々の集成 (aggregation)⁴⁾ とは区別される。群衆や公衆には、活動を結びつけたり規制したりする規則は存在しない。ある瞬間そこに集まっているが、次の瞬間、それぞれの関心のおもむくまま分散してしまうものである。組織は明らかにこうした集成とは異なる。人々の相互作用に規則性と持続性がある社会集団を意味するものである。

しかしながら、組織を社会集団のひとつであると簡単に片付けてしまうことはできない。目的を達成するために熟慮を重ねて構成、再構成されたという言葉にあるように、組織は明確な目的の実現に向けて、合理的仕組みのも

とで、力を合わせ、努力を継続している安定性の高い具体的協働状況である。こうした組織は次の3つの特徴を有している。⁵⁾

- 1) 分業や権力の分与や伝達責任の分担など。つまりいきあたりばったりな、もしくは伝統的な型の分割ではなく、特定の目的をより良く実現すべく意図的に計画化されたものである。
- 2) 組織における協働を統制し、それを組織目的に向けてやる一つまたはそれ以上の権力中枢の存在。これらの権力中枢はまた、組織の仕事の状況をたえず検討し、その能率を増進するために必要ならばその構造を再編しなければならない。
- 3) 人員の交替。すなわち意にみたぬものはやめさせ、他のものをその仕事につけることができる。組織はまた、配置転換や昇進によって人員の再結合をおこなうことができる。

これは明らかに社会集団の中の特別なものを意味している。目的が明確だけでなく、役割も責任もはっきりしている。また、目的の実現に向けて人々に強く働きかける権力中枢も公式に存在している。

組織では人間協働の能率を高めるために分業が行われる。アンリー・ファヨールは分業と能率との関係を次のように説明している。「分業は同一の努力でより多くの、よりよいものを生み出すようになることを目的とする。いつも同じ部分的な仕事をする労働者、絶えず同じ問題を取り扱う責任者は彼らの能率を増進させる熟練・自信・正確さを獲得する。仕事が変わるごとに適応の努力が必要となり、それは生産性を減少させる」⁶⁾。すなわちファヨールによると、専門化が進む形で分業が行われることにより、より良い能率を達成することができるのである。組織ではこの分業を意識的、計画的に行い、構造として確立しているのである。誰がどの仕事を分担するか、それをどのような手順で行うかが明確になっているのである。分業が構造として確立していることにより、成員が変わっても一定の作業が安定的に繰り返され、仕事の能率と質は維持されるのである。

組織においては、分業により専門化した仕事を構造化することによって能

率を上げることができるのであるが、分業を効果的に行うにはもうひとつ重要な前提条件がある。それは分割された仕事のつながりをつけることである。自分の仕事をするにあたり、自分の仕事と関連する人々にどこまで指示できるか、その範囲と限界を明らかにすることである。それにより分割された仕事は前後の仕事とスムーズに連結されることになる。組織においては自分の仕事とのかかわりで他人にどこまで指示できるか、実施権限が明確にされているのである。また分割された仕事とはいえ最終的には目的の達成に貢献しなければならないので、それとの関係で必ず責任が発生する。組織においてはこうした責任も明確にされているのである。

分業の構造化とならぶ組織のもうひとつの重要な特色は、何らかの権力中枢の存在である。分化と統合は組織論の中心テーマ⁷⁾であるが、その統合に主要な役割を果すのが権力中枢の影響力である。極めて小人数の場合を除き、人間の協働が上からの影響力なしに自律的に均衡することはあまり期待できない。人間の協働を自由に放任した場合、活動の統一性は低下し、能率と仕事の質が損なわれる可能性は高い。したがって、人々の注意を目的に向けさせ、その実現に向けて努力させる上からの影響力が必要である。それにより沢山の人々が目的の実現に向けて能率的に協働することができるのである。組織にはこうした影響力を行使する何らかの権力中枢が存在しているのである。

こうした効率と活動の統一性の観点からの特色に加えて、組織のもうひとつの特色は成員の交替である。家族や友人集団などでは成員はほとんど交替しない。長期間、同じ成員で共同の関心を追求している。共同の関心の実現にあまり貢献しないと思われてもよほどのことがない限り成員から追放されることはない。これに対して、組織では成員の交替が行われる。現実的には成員の交替には若干の困難を伴うこともあるが、原則的に目的を達成するためにどのような活動が必要か、それを首尾よく遂行するにはどのような能力の人間が必要かという観点から、自由に成員を交替させることができる。もちろん、成員も自分の貢献に対して十分な誘因が得られているかという観点

から所属する組織を変えることができる。このように、成員の交替が自由に、日常的に行われていることも組織の重要な特色のひとつである。

こうした組織は古くから服従を基準に、規範的組織、功利的組織、強制的組織に分類され⁸⁾組織研究が行われてきた。現在では、部門化の形態、公式化の程度、権限の本質、統合の方法の違いにより、中央集権的機能部門別組織、事業部制組織、企業家的組織、専門職業家組織、革新的組織、ネットワーク組織などに分類されている。

組織はこのように目的の実現を強く求めた合理的存在なので、社会集団の一つであるコミュニティは除かれる。コミュニティはある程度独自の風習、伝統、言葉使いを持った一定の領域における共同生活である⁹⁾。中心に据えられているのは一定の領域における人間の共同生活であり民族・部族・村・町・地方・国などがこれに該当する。

コミュニティの特色として次の3点が上げられる¹⁰⁾。

- ①コミュニティの構成員は強い地域意識を持ち、異なる地域との境界線をはっきりと意識している。
- ②生活空間が構成員の間で重なりあっている。
- ③構成員の間に共有された独自の文化がある。

コミュニティの最も基本的な特色は一定の領域 (area) にもとづく概念であるということである。異なる地域とはっきりとした境界線があり、構成メンバーはその境界線内で自然を中心に強い地域意識を持っている。したがって、その地域の中で人々は密接な関係を築き上げている。行事で、仕事で、遊びで、買い物で毎日顔を合わせ、相互作用を繰り返している。その結果、コミュニティには独自の文化、風習・伝統・言葉使いが生まれ、継承され、人々の活動を規制している。かつては、コミュニティは全体社会であり、コミュニティの中で生活が完結する自己完結性が重要な要件であったが、社会が進歩し、地域間の交流が進むにつれて、コミュニティ内の自己完結性は希薄になってきている。コミュニティを全体社会と単純に呼べない状況が発生したのである。したがって、現在では生活領域の共有、関係の密度の濃さ、

共通の文化の存在がコミュニティの成立の要件となっている。

このようにコミュニティの中心に据えられているのは一定の領域における人間の共同生活全体である。その中で人々の生活の様々な局面が複合している。したがって特定の目的の実現を強く目指した組織とは明らかに区別される。組織はこうしたコミュニティ内で、特定の目的の実現を目指すものとして特別に成立したものである。かつて、コミュニティを全体社会、組織を部分社会と呼んでいたのはこうした意味からである。

日本の企業はコミュニティであるという言葉をよく聞くが、これはけっして企業がコミュニティになったことを意味するものではない。たしかに、企業にインフォーマルな社会集団が形成され、密接な関係と文化が成立し、それが有力になるとそこから帰属意識、相互理解、安心感といったコミュニティから得られる満足と同じ満足が得られることがある。しかしながら、それはけっして人々の生活全体を規制するものではない。あくまでも企業という組織もしくはその中の特定の職場といった限られたかかわりの中で成立し、その中で人々の活動に影響を与えているものである。それは退職、転勤、配置転換によって簡単に解消してしまうものである。したがって企業はコミュニティであるという表現は正しくない。企業内にコミュニティに近い効果が期待できるインフォーマルな社会集団が成立しているというのが正しい表現である。

コミュニティだけではなくアソシエーションの一部も除かれる。組織の概念はアソシエーションの概念に近いが同じではない。アソシエーションとは、社会的存在がある共同の関心または諸関心を追求するための社会的存在の一群である。¹¹⁾ 人々が求める目的は、同じ目的を持った人々が集まり協働することにより効果的に実現されるので、人々は関心の種類に応じて様々なアソシエーションに参加することになる。したがって社会には様々なアソシエーションが存在する。このアソシエーションの性格は千差万別である。共同の関心が強いものもあれば弱いものもある。関係が永続的なものもあるし一時的なものもある。こうしたアソシエーションの中で、目的意識や協働意識の

希薄なもの、役割分担の不明確なもの、すなわち友人集団、家族、¹²⁾ 遊戯集団は組織から除かれることになる。また共通目的があっても、消火のために集まった人々、祝典に参加した人々といった一時的なものも除かれる。アソシエーションのうち前述の3つの特色、目的が十分意識され、役割・責任も明確であり、権力中枢も存在し、人々の組み合わせを合理的に変え活動を継続している企業・軍隊・学校・病院・教会・刑務所などが組織として分類される。¹³⁾

組織はアソシエーションのうち特別なものであるが、こうした組織の特徴を有しているか否かで組織とそれ以外の社会集団を地理的な境界を定めるように厳密に区別しているわけではない。ある社会集団が組織であるか否かを判定する基準は、武田良造が「集団を他の集団と区別したり、集成と区別するよりどころは、集団の特徴の現れ方の濃淡である。」¹⁴⁾ と述べているように、こうした組織の特徴が濃いか淡いかである。したがって、現実には組織であるか否かのボーダーラインに属する社会集団が沢山存在するのである。特に最近、ネットワーク化、頭脳の流動化が進む中で構造の公式性の低い、さまざまな源泉の権限が幅広く分散している人々の協働が増加しているが、そうした人々の頭脳の組み合わせが組織、特に革新的組織、ネットワーク組織に該当するかどうかは、こうした組織の要素が濃いか淡いかで総合的に判定することになる。

こうした組織を通して財貨生産も、教育も、医療も、宗教活動も能率的に行われる。特に大規模化した場合の組織の効率と活動の統一性は著しく高い。したがって、組織は現代社会で最も合理的で能率的な社会集団 (social grouping) であるといえる。¹⁵⁾ 産業社会が拡大する市場、新しい技術、新しい資源から生み出される様々な要請に応え発展することができたのは、それにふさわしい組織を工夫することができたからである。

3. 組織構造 (structure)

構造も様々な意味で用いられている。社会構造，組織構造，構造主義，構造機能分析と構造という用語が幅広く用いられているが，その意味内容は学問分野によって若干異なる。

社会学では社会構造 (social structure) とは社会を構成している構成諸要素のあいだの相対的に恒常的なむすびつき¹⁶⁾と定義されているように，社会システムにおける安定的なもの，恒常的なものを構造と呼んでいる。地位，役割，制度が社会学上の構造概念を形成している。地位とは一連の権利と義務を伴った社会体系内のポジションであり，役割とは地位を占めている人が他の人々の抱く型式化された期待に指向して行う行動を指している。¹⁷⁾ 制度とは，人間の相互作用の繰り返しから生まれた人々の活動を規制するものである。これには成文化された規則だけではなく，成文化されていない伝統，習慣も含まれている。社会学では慣習，伝統といった文化も構造概念を形成しているのである。¹⁸⁾

社会集団の中では様々な人々が相互作用しているが，こうした構造が存在することにより人々の相互作用は機能的要請の実現に向けられていく。情報収集・コミュニケーション・意思決定・物質とエネルギーの取引・物質とエネルギーの交換といった組織過程¹⁹⁾は構造を通してひとつの方向に向けられていくことになる。また，それとあわせて仲間の伝統や習慣を尊重した（意識した）行動もとられることになる。それにより集団の存続に必要な適応，目標達成，統合，潜在性の維持²⁰⁾といった機能的要請が実現されるのである。人々が集まっても構造が存在しなければ活動を成果につなげることも，集まった人々の満足を高めることもできない。また，その集まりは短期間に解体し，消滅してしまうことになるのである。

こうした社会学の定義に対して経営学では，組織構造 (structure, organization structure) という概念は限定的に用いられている。組織には人々の活動を規制する様々な要素があり，組織過程に影響を与えているが，そのう

ち公式化、成文化されたものを組織構造と呼んでいる。職位・職務とそれにまつわる成文化された手順・手続きである。成文化されていない慣習・伝統は含まれていないのである。こうした組織構造概念は、伝統的管理論（古典的理論）成立以来用いられてきたものである。

伝統的管理論で用いられたいた組織構造は、ラルフ・M・ストックデーイルが「古典的理論における構造は、ふつう公式の組織図と関連して、また異なる職位での経営幹部の責任、権限と関連して論じられる」²¹⁾と述べているように地位、職能、責任、権限に関連する概念である。これは図表化されたり、規則・規律という形で成文化された外部から認識可能な組織の骨組にあたるものである。目的を達成するために、経営資源を用いて一連の経済活動を人々の協働を得て、いかに能率的に行うかを計画・組織・指導・統制といった一連の過程を通して明らかにしたのがファヨール、ニューマン、ホールデン、クーンツ＝オドンネルに代表される伝統的管理論であるが、そこでは組織というところの認識可能な骨組である組織構造を意味するものであった。したがって組織の問題も、クーンツ＝オドンネルが「人々が企業目標の達成に向かって能率的に働くことができるためには、職務構造が設計され維持されている必要がある」²²⁾と述べているように、いかに能率的な職務を設計するか、責任と権限の在り方、仕事の配分の仕方、コミュニケーションの在り方といった内容に限定した組織構造の研究が中心であった。すなわち、いかにしっかりとした骨組を作るかであった。伝統的管理論の組織研究を通して命令系統一元化の原則、責任と権限の一致の原則、部門化・階層化のための原則といった効率的な組織構造を作成するための一般原則が明らかにされた。それにより、大規模な組織を能率的に運営することが可能となったのである。

伝統管理論を中心に明らかにされた組織構造概念は、現在に至るまで経営学上幅広く用いられている。環境と組織の適合関係を明らかにしたアルフレッド・D・チャンドラーも組織構造を仕組みとしてとらえている。チャンドラーによると組織構造とは、各種の管理部局間や管理者間の権限とコミュ

ニケーションの系統とこれらの権限とコミュニケーションの系統に沿って流れる情報と資料である。²³⁾ チャンドラーは権限とコミュニケーションの系統に加え、情報と資料も行動に影響を与えるもの、行動を規制するものとして組織構造に含めている。月次決算や部門損益計算書の内容は、関連する人の対応行動を引き起こすものである。現代的意味では、LANのファイルサーバーに共有されている各種データベースも組織構造を形成することになる。

J. R. ガルブレイスも、有効な財務業績は戦略、組織構造、プロセス、報酬および人間の間の適合を達成した時に得られるといった理論を展開するにあたり、組織構造を役割構造と役割構造へのパワーの配分ととらえている。²⁴⁾

このように経営学上の組織構造概念は明快である。組織構造とは伝統的管理論で用いられた概念を踏襲するものであり、権限の階層構造、仕事の体系、仕事の手順・手続き、コミュニケーションの体系といった組織内の人々の活動を規制するものとして、具体化、公式化されたものである。それは、職位、職務、手続書といった形で図式化、文章化され、内部の人のみならず外部の人からも認識可能なものである。組織を目で認識することは困難を伴うが、組織構造は一定のルールに従えば目で確認できるものである。組織構造を公式化、成文化したものに限定しているので、慣習、伝統といった非公式に人々の活動に影響を与える文化的要素は、経営学上では組織構造の概念から除かれている。

経営学上の組織構造が成文化された構造を意味していたからといって、組織内の人々の活動に影響を与えるそれ以外の要素が無視されたわけではない。組織内には成文化された組織構造以外にも、持続的に人々の活動に影響を与える要素が存在している。その組織に参加し、体験を通して獲得される規則・習慣・価値感である。

こうした側面も古くから注目されていた。チェスター・バーナード、F・J・レスリスバーガーが明らかにした非公式組織に成立している規範である。チェスター・バーナードは非公式組織がもたらす重要な結果として、一定の態度、理解、慣習、制度が成立していること、そして、それらが人々の

公式の活動に影響を与えていることを明らかにしている。²⁵⁾ F・J・レスリ
スパーガーも、「人間組織には成文化され明白に認識されたもの以外のもの
がある。個々人は相互に親密な個人的関係を結んでいる。つまり彼等は社会
集団を形成し、一定の行為規範、日常行動の型、および共通した思考方法を
もち、これらにのっとって思考し、行動している」²⁶⁾と述べ、人々は成文化
された組織構造からだけではなく、インフォーマルな社会集団から生まれた
行動規範からも影響を受けていることを明らかにしている。

こうした成文化されていない人々の活動を規制する部分を、ピーター・ブ
ラウは非定形的な構造 (informal structure) と呼んでいる。²⁷⁾ ブラウによると、
人々は公式の規則に従うだけではなく、こうしたグループ内で自発的に作ら
れ継承されている非公式の規則・習慣に従うことにより、官僚制による行き
詰りを避け、適切な問題解決をしているのである。²⁸⁾ すなわち、経営学では
構造を組織構造と非定形的な構造とに分けて取り扱っているということであ
る。社会学では地位・役割・伝統・慣習といった一般的な意味での構造と組
織過程との関係进行分析しているのに対して、経営学では成文化された組織構
造と成文化されていない非定形的な構造に分け、それぞれが組織過程にどの
ような影響を与えるかを分析しているのである。人々の活動は、目的と効率
との関係でまず公式の構造に従うものとして取り扱われるが、それとあわせ
て、構造のもうひとつの側面、グループ内で自発的に作られ継承されている
非公式の構造、成文化されていない規則・習慣に従うものとして取り扱われ
るのである。

環境と組織と人間の適合関係を取り扱う組織の条件適合理論、また組織の
条件適合理論から発達した戦略経営論においても構造と非定形的な構造を区
分して、戦略の立案過程、戦略の実践過程に与える影響进行分析している。さ
らに、構造と非定形的な構造との関係も分析している。すなわち、構造は組
織構造と管理制度であり、非定形的な構造は風土である。古典的な経営戦略
論では環境と経営戦略と組織構造・管理制度との関係が取り上げられたが、
現代の戦略経営論では、風土が経営戦略の立案と実践に、また組織構造の形

態にどのような影響を与えるかが分析されている。最近、戦略が文化に適合している場合高い業績を達成しているという文化と企業業績との関係が明らかになるにつれて、また組織変革や戦略転換において文化が鍵を握っていることが明らかになるにつれて、慣習・伝統・価値観といった文化が経営戦略の立案と実践、組織構造の形態に与える影響の研究は、合理的側面の研究と並ぶより重要な研究テーマになりつつある。

4. 公式組織 (formal organization)

公式組織もよく聞く用語である。公式組織を確立しなければ効率は上がらない。公式組織からの影響が強すぎて人間性が抑圧されている。公式組織と非公式組織とのバランスを取らなければいけないといった表現は、組織に関する文献の随所に見出すことができる。しかしながら、その内容を注意深く検討してみると、必ずしも同じ意味で用いられているわけではない。文献によって異なった意味で用いられている。

現在、公式組織は、二つの意味で用いられている。ひとつは、アミタイ・エツィオーニが「公式組織とは実在物としての組織ではなく、組織のある種の特徴をさすものである」²⁹⁾と述べているように分析枠組としての組織概念である。分業が構造化され権力中枢があるといっても、人間の具体的協働状況である組織の個々の内容は多様で、複雑な動きをしている。仕事の流れも、仕事の方法も、人々の組み合わせも、協働の仕方も、統合の方法も組織によって異なっている。したがって、何の手掛りもなく組織をみても、その組織の特色は何か、組織がうまくいっているのかどうかを判定するのは困難である。組織の研究を効果的に行うには何らかの一般化された共通概念、分析枠組が必要である。

組織に関する一般化された概念には、マックス・ウェーバーの官僚制の原理、伝統的管理論の組織構造論がある。マックス・ウェーバーは官僚制の原理として、専門化、権限のヒエラルヒー、規則の体系をあげている³⁰⁾。ファヨー

ルは、組織の原則として分業、命令の一元性、指揮の一元性、権限の集中、階層組織をあげている。³¹⁾ これらは組織編成原理であるとともに組織の分析枠組でもある。こうした原則に従って編成すれば合理的な組織が作り上げられること。また、こうした組織原理に合致している組織が合理的であることを明らかにした。しかしながらこれらの原則は、目的、合理性の観点からの組織編成原理であるとともに組織分析の手段であり、組織全体の性格を反映したものではなかった。組織には合理的側面のみならず、人間的側面、社会的側面が混在しており、目的、合理性からの分析だけでは必ずしも十分とはいえない。

組織におけるより多くの側面を考慮した分析枠組としての公式組織の理論を展開したのがチェスター・バーナードである。彼は、人間を出発点にその人間が協働している場を協働システムとしてとらえ、そこにおける具体的協働状況を分析する枠組として公式組織の理論を作り上げている。社会には教会、政党、友愛団体、政府をはじめとした様々な協働システムが存在するが、この協働システムを基本に据えて組織の問題、管理の問題を考えたのである。

チェスター・バーナードは協働システムを次のように定義している。「協働システムとは少なくとも1つの明確な目的のために2人以上の人々が協働することによって、特殊の体系的関係にある物的、生物的、個人的、社会的構成要素の複合体である」。³²⁾ バーナードは、その理論の基本的枠組としてシステム概念を用いている。システムとは、結合された要素の集合である。そのうち、2人以上の人間が協働しているシステムが協働システムなのである。彼によると2人以上の人間が協働している協働システムは、物的要素を中心としたシステムと生物的要素を中心としたシステムと個人的要素を中心としたシステムと社会的要素を中心としたシステムの複合体であり、それぞれのシステムが他のシステムに影響を与えている複雑な協働状況である。物的システムは機械・設備を中心としたシステムである。機械1台、1台は単なる鉄の塊であるが協働システム内の経済活動を分担し、相互に結びつくことによりシステムを形成する。社会的要素のシステムは、外部の協働システムと

の接触や協働システムに所属する個人を通して持ち込まれた外部の規範・慣習である。生物的、個人的システムは個人の能力、個人の心理といった個人の特性によって構成されるシステムである。現実の協働システムはこれらの補助体系が複合し複雑な様相を呈している。

こうした協働状況から物的要素、社会的要素を取り除き、人々の相互作用にのみ注目したのが「その活動の多少とも調整された人々の集団」³³⁾である。すなわち協働システムは人間の協働が行われている場であり、集団ではない。この協働システムから物的要素、社会的要素を取り除くと人々が力をあわせて助け合っている姿、「2人以上の人々の協働」³⁴⁾といった状況が浮かび上がってくる。それが人々の相互作用に規則性と持続性のある集団である。協働システムの中で人々の相互作用に注目すると集団というもうひとつの補助体系が成立していることになる。

しかしながらバーナードは、協働システムにおける人間の協働の分析に集団の概念を用いることには消極的である。「集団の概念は実効概念としてはこれを確実に一般化して論ずることができないほどに多くの変数が含まれていることは明らかで、もっと限定したある概念を用いるのではなくては、うまく扱えないものである。したがって少なくとも私には、集団の協働についての議論からはむしろ漠然、混乱、内的矛盾という印象しか得られない」³⁵⁾と述べているように、人間の本質からしてその内容は多様化し、こうした集団概念では協働システムにおける人間の協働の分析は困難であると考えていた。したがってバーナードは、こうした集団概念については相互作用の体系³⁶⁾という表現に止め、深く言及していない。

バーナードは協働システムにおける人間の協働の分析を効果的に行うには様々な人間が相互作用している実体としての概念ではなく、物的要素、社会的要素のみならず人間の要素を取り除いたあらゆる協働システムに共通な特色を明らかにした分析枠組としての組織、すなわち公式組織の概念が必要であると考えた。バーナードはこうした分析枠組としての公式組織を2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系と定義している。³⁷⁾これは規

模の大小、参加している人々の性格、分担している社会的機能の違いなどに影響されないあらゆる組織に適用できる共通概念である。この公式組織の概念を用いることにより、分析を混乱させている多様性は追放され、ひとつの基準で組織を分析、研究することができるのである。すなわち、混沌としている具体的協働状況において組織が成立しているのか、それがうまく機能しているのかを理解し、それを好ましい方向に導くことができるのである。

この分析枠組としての公式組織、2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系は3つの要素から成り立っている。人間を出発点に理論を構築しているバーナードは、動機づけられる人間、意思決定する人間を前提に、貢献意欲を組織の本質的要素に据え、貢献意欲とそれを支える共通目的、コミュニケーションの3つの要素をあげている。³⁸⁾ この3つの要素が外部事情に適合する時に組織は成立し、その均衡を維持する時に組織は存続するのである。

こうした組織成立の3要素を用いることにより、ある人々の協働が組織であるか、自然発生的に成立したネットワークが組織であるかを分析することができる。そこに共通目的が存在し、コミュニケーションが成立し、人々が努力を貢献しようとする意欲を持っている場合組織として成立しており、そうでない場合は組織として未成立であると判定することができるのである。

また、この分析概念を用いることにより、現在、組織として成立していてもどこに問題があるか理解することができる。貢献意欲が低下している、コミュニケーションが変化している、共通目的が希薄になっているといった組織の存続に関する問題点を把握することができるのである。そしてどこまで改善すれば良いかといった改善の方向性も明らかにすることができる。公式組織の概念を用いることにより、組織の分析が効果的になり、組織の成長を促進することが容易になるのである。

現在でもこのバーナードの公式組織の概念により、組織の一般的状況の分析が可能である。ただし、現在の環境は変動的であるし、複雑化、多様化しているのでこの分析枠組だけで足りるわけではない。より詳細な分析を行う

には、より多くの構成要素に分解された個別、特殊な分析枠組が必要である。現在、J. P. コッターの組織動学モデル³⁹⁾、J. R. ガルブレイスの組織デザインモデル⁴⁰⁾など環境の違い、事業の違い、人間の資質の違いによって様々な組織の分析枠組が存在している。

戦略経営の体系もこうした個別、特殊な分析枠組のひとつである。戦略経営の理論は戦略の立案とその履行に関する理論であるが、その体系を環境変化に適応する組織の成立の要件と考えると、これは分析枠組としての公式組織となる。戦略経営の体系とは、環境変化を競争企業の動向にあわせて、企業の目的・目標を達成するために、人材を活用し、資源・能力・風土・組織構造等、組織のさまざまな要素を考慮して事業選定と資源配分を行うとともに実践していく相互作用の体系である。この戦略経営の体系の枠組に沿った組織が環境変化に適合できる組織であり、環境変化にあわせて、その要素のバランスを取ることで組織の存続、発展をはかることができるのである。この戦略経営の体系は激しい環境変化に直面している大企業に有効な分析枠組である。

戦略経営の体系に代表される現在の分析枠組は、バーナードの公式組織の概念とくらべてより広範で詳細である。バーナードの公式組織の概念からは社会的要素、個人的要素が完全に取り除かれている。これに対して戦略経営の体系に代表される現在の分析枠組では、より多くの要素が含まれている。人間の資質、風土という形で社会的要素、個人的要素の一部も取り込まれている。目的は経営理念、経営方針、目標、経営戦略といういくつかの概念に細分化されている。この他、資源、能力プロフィールといった新たな要素が加えられている。それにより現在の複雑な状況の分析を可能にしているのである。

公式組織にはこうした組織のある種の特徴を示した分析枠組としての組織概念という意味があるが、それとあわせてもうひとつの意味でも日常的に用いられている。それは文字通り組織の公式化された部分である。人々の活動を規制するものとして規則化、文章化されたものも公式組織と呼ばれている。

多くの実務家が公式組織から職務、規則の体系や自分達の活動をコントロールする管理制度をイメージするように、実務家にとっては、この用法が一般的である。

こうした用法も古くから見られる。F. J. レスリスバーガーは公式組織を次のように説明している。「集団内の各人は、彼の属する小集団の技術的目的に奉仕しているのであって、人間組織のこの側面は、一般に組織図の上に示されている。それは人間組織のフォーマルな側面である。フォーマルな組織は経済目標を能率的に達成するうえでの人々の相互関係を規定している。それは誰が誰に対しての服命すべきかという点に関して、コミュニケーションの伝達と権限の委譲のフォーマルな通路を規定している」⁴¹⁾ この説明から明らかなように、レスリスバーガーの定義しているフォーマルな組織とは、経済目的を能率的に達成するために、誰でも認識できるような形で具体的に図式化、規則化された責任と権限の体系、コミュニケーションの体系である。これはまさに前述の組織構造を意味するものである。したがって、チェスター・バーナードの公式組織の概念とは異なるものである。

レスリスバーガー以外にも多くの学者が公式組織をこうした意味で用いている。J. P. コッターも「公式組織の編成は、組織構造（職務設計、部門化、上下の階層関係、規則と計画、チームとタスク・フォース）ならびに業務システム（資源配分システム、計画システム、評価と報奨のシステム、採用と人材開発のシステム）からなっている」⁴²⁾ と述べ、公式組織に従業員の行動と組織過程に影響を与える仕組みといった意味で用いている。ローレンス＝ローシュも同様に、「組織のメンバーの行動は公式組織、遂行するタスク、他の人々のパーソナリティ、組織の一員として期待される行動の不文律という諸要因と相互に依存している」⁴³⁾ と述べ、公式組織を規則化された上下関係、業績評価、管理制度といった意味で用いている。

このように第2の意味での公式組織は、規則化、文章化され、人々の活動に強く影響を与えるものである。それは組織構造を意味する場合もあるし、組織構造と管理制度を意味する場合もある。いずれにしても第2の意味での

公式組織が確立することより、組織における効率と活動の統一性は高まるのである。大企業ではこうした公式組織がしっかりと整備され、何をどのような手順でやれば良いか、その結果はどうなっているか、うまくいった場合どのような評価が得られるかが明確になっている。

5. 非公式組織 (informal organization)

組織という言葉が用いられているが必ずしも厳密な意味での組織概念ではない。チェスター・バーナードが非公式組織を「公式組織から支配されない個人的接触や相互作用の総合」⁴⁴⁾と定義しているように、組織内に自然に発生する、公式組織から制約を受けない非公式な関係を意味している。特別な共同目的のない、自由な人間の接触と相互作用は幅広く見られるが、それが非公式組織と呼ばれるのは、F. J. レスリスバーガーが「彼らは会社のフォーマルな組織の枠組のなかでインフォーマルな社会集団をつくっているのである」⁴⁵⁾と述べているように、公式組織のなかで特別に形成された、自由な人間の接触と相互作用だからである。したがって非公式組織は、組織が成立した場合はじめて組織内に生まれる人間の相互作用であり、組織が解体した後も残る社会集団ではない。組織が存続する限り存在し、組織が解体すれば消滅する影のようなものである。しかしながら、こうした非公式組織が影のような存在であるからといって存在価値がないわけではない。非公式組織は個人に対しても様々な結果をもたらしている。

こうした個人的接触や相互作用は文字通りインフォーマルであるが、それが繰り返される結果、レスリスバーガーがインフォーマルな社会集団であると呼んでいるように、そのなかに人々の活動を規制する規範が生まれる。一定の態度、理解、習慣といった組織構造のところで説明した非定形的構造である。人々は公式の組織の規則に従うだけではなく、こうした非公式組織の規範にも従って活動しているのである。休暇の日数は規則で決められているが、それを消化するにあたっては、仲間と話し合い、順番、時期、日数を決

めている。仕事の分担は職務分掌で決められているが、グループ内でそれを実行する場合は臨機応変に分担を変え、助けあっている。特に、欠勤者が出た場合の仕事のカバーは、非公式組織の規範によって弾力的に行われている。

非公式組織がもたらす効果にはプラス面とマイナス面とがある。プラスの面としては、非公式組織が有効に機能すると人々の安定感、帰属感、一体感⁴⁶⁾が高まり、公式組織の合理的側面から発生するコンフリクトを解消することができる。効率を前面に出している公式組織の合理的側面、効率を上げるための標準化・規則化・システム化は人間性疎外の問題、人格の低下、情緒の不安定といった様々な病理現象を発生させるが、非公式組織における人間関係が良好な場合、そうした病理現象の発生を防止することができるのである。また非公式組織の人間関係が良好な場合、コミュニケーションが改善され、動機づけにつながることもあるのである。これはインフォーマルな社会集団における人間関係が良好な場合に限られるが、考えうる非公式組織のプラス面である。

一般的には公式組織の影響力が非公式組織の影響力よりも勝っており、非公式組織は公式組織の補完機能を持つものと考えられているが、必ずしもいつもそうであるとは限らない。時には合理的側面にマイナスに作用することもある。レスリスバーガーが「ある労働者は、彼の仲間から〈がつつき屋〉と評価されるぐらいなら、むしろ監督者から〈能率の悪い奴〉と評価されるほうがましだと思えることすらありうるのである」⁴⁷⁾と述べているように、公式の業績基準ではなく、仲間で決めた業績基準に合わせて仕事をしていることもある。また、仲間意識の強いグループでは、人事考課で誰にAをつけるかを能力、業績ではなく、仲間同志の話し合いで順番に決定していることもある。こうした場合、合理的側面が期待している業績は徐々にそこなわれることになる。

かつてはこの非公式組織に過大な役割を課していた。合理的側面における人間性疎外の問題の解決も、動機づけの問題も、すべて非公式組織の良好な状態から発生する自生的 (spontaneous) なものに求めたのである。しかし

ながら現実には非公式組織の良好な状態はプラスに作用することも、マイナスに作用することも、また業績には全く無関係な中立的な場合もある。したがって人間性疎外の解決の問題も、動機づけの問題も、非公式組織の改善にのみ委ねることはできないのである。

その後人間性疎外の問題、動機づけの問題は、インフォーマルな社会集団における人間関係を離れて、問題領域を人格の成長と部分的ではあるが公式の仕事の仕組みを意識した自発的 (voluntaristic) な協働へと広げ、心理学の成果を取り入れた行動科学的アプローチとして展開していった。集団の問題から、ひとりひとりの人間の成長が個性の成長の問題へ移っていったのである。そうした見地から、個人の人格の成長をもたらすさまざまな手法、管理制度が工夫された。職務拡大、職務充実、ジョブ・ローテーション、参加、センシティビティ・トレーニングなどがその代表的なものである。現在では、人間の問題、個人の創造性と人間性を豊かにするというテーマは、単なる手法や部分的管理制度との関係を超えて、組織全体との関係で取り扱われるようになってきている。人間指向の戦略経営では、戦略の立案と実践が個性を豊かにするのにどのように役立っているのか、また豊かな個性が戦略の立案と実践にどのような影響を与えているのかが取り扱われている。

現在、非公式組織の研究は、動機づけの問題、人間性疎外の問題を単独で取り扱う方向から、それが公式の関係にどのような影響を与えるかを総合的に検討する方向に移っている。インフォーマルな社会集団でどのようにして慣習・伝統・価値観が形成され継承されていくのか、それが公式の関係にどのような影響を与えていくかである。日常的な戦略の立案や実践にどのような影響を与えているか、組織変革や重要な戦略転換にどのような影響を与えるかが最も関心の高いところである。また、革新的組織、ネットワーク組織が増加するにつれて、動態的組織にどのようにして新たな慣習・伝統・価値観が形成され維持されるかも重要な研究テーマになりつつある。

6. む す び

社会構造が大きく変化するなかで、組織の総合的研究が急速に注目されつつある。新しい時代に対応するには大企業は組織を抜本的に変革していかなければならない。未来に向けて業務プロセスや仕事の仕組みを改善するとともに人々の能力を向上させ意識を変えていかなければならないのである。そのため、組織をまるごと変える組織変革の原則が求められている。また新しい時代に対応する組織、ネットワーク組織、革新的組織が増加しているが、こうした組織を首尾よく編成して運営する原則を明らかにすることも緊急の課題となっているのである。こうした組織原則を確立するにあたり改めて、組織概念を明確にすることが求められている。複雑な状況の分析には基礎概念の明確化が必要なのである。本稿はこうした要請にこたえるものである。

注

- 1) ハロルド・クーンツ＝サイリル・オドンネル著、高富晋監修『経営組織』マグローヒル好学社、昭和54年、26頁。(Harold Kountz and Cyril O'donnel, "A System and Contingency Analysis of Management Function", McGraw-Hill, Inc. 1976)
- 2) アミタイ・エツィオーニ著、渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂、1967年、3頁。(Amitai Etzioni, "Modern Organizations", Prentice Hall, Inc., 1964)
- 3) Talcott Parsons, "Structure and Process in Modern Societies", The Free Press, 1960, p. 17
- 4) R. M. マッキーヴァー著、中久郎・松本通晴監訳『コミュニティ』、ミネルヴァ書房、昭和50年、48頁。(R. M. MacIver, "Community", Macmillan and Co., Limited, 1917)
- 5) アミタイ・エツィオーニ、前掲書、3－4頁。
- 6) アンリ・ファヨール著、佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、昭和47年、43頁。(Henri Fayol, "Administration Industrielle et Generale", 1925)
- 7) ポール・R・ローレンス＝ジェイ・W・ローシュ著、吉田博訳『組織の条件適応の理論』産業能率大学出版部、昭和52年、10頁。(Paul R. Lawrence and Jay. W. Lorsh, "Organization and Environment", Harvard University Press, 1967)
- 8) アミタイ・エツィオーニ著、渡貫譲治監訳『組織の社会学的分析』培風館、昭和41年、19頁。(Amitai Etzioni, "A Comparative analysis of complex organization", The Free Press, 1961)
- 9) R. M. マッキーヴァー、前掲書、46頁。
- 10) 唐沢和義。『都市コミュニティ試論』杏林大学社会学研究。

組織の学説史的考察

- 11) R. M. マッキーヴァー, 前掲書, 46頁。
- 12) アミタイ・エツィオーニ著, 渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂, 1967年, 3頁。
- 13) 同上, 3頁。
- 14) 武田良造著, 『社会学の構造』前野書店, 昭和26年, 175頁。
- 15) アミタイ・エツィオーニ著, 前掲書, 1頁。
- 16) 富永健一著, 『近代化の理論』講談社, 平成8年, 68頁。
- 17) ロバート・K・マートン著, 森東吾・森好夫・金沢実訳『社会理論と機能分析』青木書店, 昭和44年, 7頁。(Robert K. Merton, "Social Theory and Social Structure", The Free Press, 1957)
- 18) 武田良造, 前掲書, 73頁。
- 19) ジョン・P・コッター著, 加護野忠男・谷光太郎訳『組織革新の理論』白桃書房, 昭和62年, 47頁。(John P. Kotter, "Organizational Dynamics", Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978)
- 20) Talcott Parsons, Bales and Shills, "Working Papers in the Theory of Action", The Free Press, 1953, pp. 88-90
- 21) J. D. トンプソン編, 土屋敏明・金子邦男・古川正克訳『組織の革新』ダイヤモンド社, 昭和44年, 9頁。(Approaches to Organizational Design, edited by J. D. Thompson, University of Pittsburgh Press, 1967)
- 22) ハロルド・クーンツ=サイリル・オドンネル, 前掲書, 4頁。
- 23) アルフレッド・D・チャンドラー著, 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 昭和42年, 29頁。(Alfred D. Chandler, Jr., "Strategy and structure", M. I. T. Press, 1962)
- 24) J. R. ガルブレイス=D. A. ネサンソン著, 岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 平成元年, 6頁。(Jay R. Galbraith and Daniel A. Nathanson, "Strategy Implementation", West Publishing Co., 1978)
- 25) チェスター・I・バーナード著, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 昭和31年, 121頁。(Chester・I・Barnard, "The Function of the Executive", Harvard University Press, 1938)
- 26) F. J. レスリスバーガー著, 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 昭和29年, 143頁。(Fritz J. Roethlisberger, "Management and Morale", Harvard University Press, 1941)
- 27) ピーター・M・ブラウ著, 阿利莫二訳『現代社会の官僚制』岩波書店, 昭和33年, 43頁。(Peter M. Blau, "Bureaucracy in Modern Society", Random House Inc., 1956)
- 28) 同上, 45頁。
- 29) アミタイ・エツィオーニ著, 前掲書, 4頁。
- 30) ピーター・M・ブラウ著, 前掲書, 10頁。
- 31) アンリ・ファヨール著, 前掲書, 42頁。
- 32) チェスター・I・バーナード著, 前掲書, 67頁。
- 33) 同上, 71頁。
- 34) 同上, 67頁。

- 35) 同上, 71頁。
- 36) 同上, 73頁。
- 37) 同上, 76頁。
- 38) 同上, 85頁。
- 39) ジョン・P・コッター著, 前掲書, 47頁。
- 40) J. R. ガルブレイス著, 前掲書, 2 頁。
- 41) F. J. レスリスバーガー著, 前掲書, 143頁。
- 42) ジョン・P・コッター著, 前掲書, 35頁。
- 43) ポール・R・ローレンス=ジェイ・W・ローシュ著, 前掲書, 8 頁。
- 44) チェスター・I・バーナード著, 前掲書, 120頁。
- 45) F. J. レスリスバーガー著, 前掲書, 143頁。
- 46) 同上, 144頁。
- 47) 同上, 144頁。