

### 組織文化と組織理論(2)

今井, 一孝

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

29

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

51

(終了ページ / End Page)

65

(発行年 / Year)

1993-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003375>

## 〔研究ノート〕

## 組織文化と組織理論（Ⅱ）

今井 一 孝

## 目 次

1. はじめに
2. 組織文化の概要
  2. 1 組織風土と組織文化
  2. 2 組織文化の形成
  2. 3 組織文化の内容（以上 29巻 2号）
3. 組織理論における文化的展望の展開
  3. 1 古典的組織理論
  3. 2 新古典的組織理論
  3. 3 行動科学的意思決定理論
  3. 4 近代的構造理論
  3. 5 システムおよびコンティンジェンシー・アプローチ（以上 本号）

## 3. 組織理論における組織文化的展望の展開

組織に関する理論も、他の社会科学の理論と同じく、真空の中で展開されるものではない。したがって、組織理論は、通常、世界で何が行われているかを反映しているといつてよい。組織理論の展開は、時代背景やそこでの文化の展開に応じて変化してきた。多くの組織理論は、組織やそこでの人々が、組織構造、文化、環境の変化などに応じていかに行動するかを説明し、予測しようとしてきたわけである。すでに簡単に述べたが、組織理論を研究している人々は、彼らが重要であると考える組織の側面ないし組織に関する仮定やそこで使用されている方法を、説明や予測するために使用してきたのである。この点で、彼らの展開する理論は、他の人々が構築したさまざまな理論と両立している。このように多様な理論をグループ化したものを、学派、展望ないしアプローチ、場合によってはモデルと呼ぶわけである。

組織理論の学派間にはさまざまな不一致がある

ように、多様な組織理論をそれぞれの学派ないしアプローチにグループ化する方法に関しても異なる見解がある。多くのこのようなグループ化は、基本的に、ある時代における時期に関係しているといえよう<sup>21</sup>。

たとえば、古典的と呼ばれる組織理論は1920年代から30年代でもっぱら展開されてきたものであり、新古典的組織は、1940年代と50年代において展開されたものである。何れにしても、ある新しい理論を展開するにあたって、他の理論が最初に存在した理論に代わって支配的なものとして徐々に受け入れられ、その先住者にとってかわるわけである。同様に、数年後に、その見解は他の見解によってとって代われ、中心的な地位を失うことになる。かつての支配的な見解がその地位を失うことになるが、しかし、以前の見解すべてが否定されるというのではなく、何かの形で後続の学派に影響を及ぼしているといえよう。

このような事態にもかかわらず、さまざまな組織理論がある学派ないしアプローチにグループ化しようとする場合、ほとんどのアプローチにはある共通性が存在する。つまり、人間や組織に関する基礎仮定あるいは組織行動を理解するために重要と思われる組織の側面に基づいて、各学派やアプローチがグループ化されるわけである。また、前述のように、もっとも重要な論文が発表された時代の時期により、理論がグループ化されていることもある。

ただし、このような学派ないしアプローチのグループ化に対する若干の例外があることも事実である。たとえば、クーンツが展開したような非歴史的分類を想定すればよい<sup>22</sup>。また、組織分析のレベル（マイクロとマクロ）と人間の性質（決定論的仮定対自由意志的仮定）に基づいて、組織理論の学派ないしアプローチを四つの基礎的な見解に

分類するものもある<sup>31)</sup>。

このように、異なるアプローチも存在するけれども、組織文化の研究という観点からすれば、歴史的分析は、組織文化的な展開がいかに現れてきたかを理解するために好都合であろう。組織理論は、通常、累積的な属性を持つとあってよい。すでに指摘したように、ある学派は他の学派の展開した概念を修正・拡大するなどし、あるいは、新しい概念を用いての研究から学習し、理論を構築するものである。したがって、組織理論の歴史的アプローチは、組織文化的な見解に先立っての幾つかの組織理論的な見解の内部やその間の盛衰を分析することを可能にするわけである。

ここでは、組織理論に対する歴史的なアプローチを、古典的組織理論、新古典的組織理論、行動科学的意味決定理論、近代的組織構造理論、システムおよびコンティンジェンシー・アプローチという分類で叙述することにしよう。

#### [注]

1) たとえば、J. Ott はこれらのグループ化の見解の例を次頁のような一覧表で示している。

\* Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, pp. 142—143.

2) Cf. H. Koontz, *The Management Theory Jungle*, *Academy of Management Journal*, 1961, Vol. 4. pp. 174—188. 注1 参照のこと。また、1980年に彼は幾つかのアプローチを追加し、修正した見解を展開している。詳細は、以下の論文を参照されたい。Cf. *ibid.*, *The Management Theory Jungle revisited*, *The Academy of Management Review*, Vol. 5. No. 2. 1980, pp. 175—187.

3) Cf. W. G. Astley & A. Van de Ven, *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*, *A. S. Q.* 1983, pp. 245—273.

### 3.1 古典的組織理論

一般に、管理ないし組織という問題は、有史以来存在しているものである。ここでいう古典的組織ないし管理論で展開されるアプローチは、18世

紀の英国での工場システムの開始にその源泉があるということから出発することもできよう。この場合、経営学の成立をこの時代におくことを意味することになるわけである。しかし、経営学ないし経営管理論といわれるものは、19世紀のアメリカで生成し、発展したものであるということが通例である<sup>32)</sup>。したがって、本稿でもこの通例に従うことにしよう。

この古典的なアプローチの中心にあるのは、組織化の唯一最善の方法の探索であるといわれるのが一般的である。つまり、ある目標を達成するためにもっとも合理的な組織化を、あるいは目標を達成するためには、つぎのように組織化すべきである、という規範的な性格をもっているということが出来る。

ある理論の発展は、それが展開される歴史的なコンテキストの内部で考察することが不可欠である。というのは、たとえば、いわゆる古典的組織ないし管理論での信念、すなわち、組織がいかに機能すべきかという信念は、その時代の文化価値の直接的な反映であると考えられるからである。歴史的に見れば、アメリカ合衆国やヨーロッパでの工場労働者が組織の市民とみなされる以前に、20世紀に突入した。つまり、労働者は個人としてみなされるのではなく、工業機械における互換的な部品としてみなされていたと一般に考えられていたということが出来る<sup>33)</sup>。

近代的な工場システムは、生産のための組織や経済的組織という概念的な概念を喚起した。近代的な工場システムはコストのかかるものであり、生産労働者は彼らが自ら使用するための手段としてのそのような設備を購入しえなかったであろう。このような手段をもたない労働者にはしばしば特殊な熟練が要求されたが、この要求に応えられないものは、設備のある工場等で働かざるをえなかったであろう。設備の高価な部品は、それを獲得し、維持するためのコストを正当化するために、十分な生産を行わなければならないわけである<sup>34)</sup>。

工場システムのもとでは、組織の成功は、機械を忙しく運転し、統制のもとでコストを維持するためにうまく組織化された生産システムを結果した。組織構造や生産システムは、機械の最善の利

著 者	学 派
W. G. Scott (1961). Organization theory : An Overview and an appraisal. Academy of Management Journal.	古典的教義；新古典理論；近代的理論
H. Koontz (1961). The management theory jungle. Academy of Management Journal.	管理過程学派；経験的アプローチ（ケース・アプ ローチ）；人間行動学派；社会システム学派；決 定理論学派；数理学派
J. G. Hutchinson (1967). Organization : Theory and classical concepts.	科学的管理法；環境のおよび人間関係学派 意思決定者としての人間；現在の諸理論， 1. 業務学派，2. 経験学派，3. 人間行動学派 4. 社会システム学派，5. 決定理論学派 6. 数理学派
W. Scott and T. Mitchell (1972). Organization theory (rev. ed).	科学的管理運動；人間関係と産業人間主義運動； 古典的理論；新古典的派閥；システム概念（名づ けられないが、しかし、パーソナリティ・ダイナミッ クスとモチベーション、態度、グループ・ダイナ ミックスを含む）；組織過程（コミュニケーション 過程，決定過程，均衡とコンフリクトの過程， ステータスと役割過程，影響過程，リーダーシッ プ過程，技術的過程）；組織変革
C. George, Jr. (1972). The History of Management Thought.	伝統的の学派；科学的管理法；行動学派；管理過程 学派；定量的学派
C. Perrow (1973, Summer). The short and glorious history of organization theory. Organizational Dynamics.	科学的管理法；人間関係論；官僚制（「返り咲き」）； 権力，コンフリクト，および決定；技術的資質； 目標，環境およびシステム
J. Pfeffer (1981a). Power in organizations.	合理的選択モデル；意思決定の官僚制的モデル； 決定過程モデル；政治的モデル
L. Bolman and T. Deal (1984). Modern approaches to understanding and managing organizations.	構造的／システム枠組み；人的資源枠組み 権力枠組み；シンボリック枠組み

〔表1〕 組織理論の学派のグループ化の例

益をえるために不可欠なものである。そこで考えられることは、組織は機械のように作用すべきであり、それは人間、資本、またそれらの部品として機械を使用している。この意味で、「企業は組織をもつ」わけである。この組織家は、機械工業技師達が能率的に生産するために、最善の生産機械をデザインする必要があると同様に、生産のための組織化の最善の方法を見い出すことが必要であったといえよう。したがって、初期の組織理論家達の関心はもっぱらフォーマル組織の解剖学—構造的側面—にあったといえる<sup>9)</sup>。

たしかに、時間の経過につれて、古典的組織理論は1930年代に入って、拡大し、成熟し、その後のアプローチに対して大きな影響を残している。しかし、その基礎的な考え方や仮定は、18世紀の

産業革命の時代に展開されたものとあまり相違はないといえよう。この基礎的な考え方の主要なものには、以下のものがあろう<sup>9)</sup>。

1. 組織は経済的目標を達成するためのものである。
2. 生産を組織化するための唯一最善の方法があり、それは体系的及び科学的な研究を通じて、発見されるものである。
3. 専門化や分業を通じて生産は最大化される。
4. 人間や組織は合理的な経済原則にしたがって行動する。

この古典的組織理論を組織文化と云うレンズを通して考察すれば、組織に注目するという点を除いて、古典的組織理論での基礎にある考え方や仮定、そこで使用される手段などは否定的なもので

ある。つまり、古典的組織論と組織文化的アプローチに共通するものは、組織が目玉の焦点にあるという以外、内容ではなにもないわけである。したがって、「組織文化的展望が古典的組織理論に負っているものは、調査の厳密な領域として古典的組織理論が組織理論をつくりだしているという事実、およびその素朴で、過渡に単純化された仮定や解が“よりよい”答えを発見するための認識的および感情的な刺激あるいは動機づけ要因として用いられるという事実限定される」<sup>6)</sup>ということができる。

組織文化の観点からすれば、このように古典的理論家の貢献を否定しがちであり、それらの貢献を狭くまた単純なものともみがちである。しかしながら、古典的な理論家（たとえば、F. W. Taylor や H. Fayol）は、彼らの時代というコンテキストでは極めて光輝く分析者であった。組織理論の領域に対する基礎を提供している彼らの思考は、こんにちまで組織理論家や組織理論に対して大きな影響を与え続けていることも事実である。

組織文化的アプローチへの古典的組織論の直接的な貢献は、以下の点に限定されよう<sup>7)</sup>。

- (a) 拒絶による貢献—たとえば、管理や組織にとって唯一最善の方法は存在しない、もし存在するとしてもそれは工学的なあるいは科学的方法を通じて発見されるものではない。
- (b) 研究の重要な領域として組織理論を確立すること。

#### 〔注〕

- 1) 例えば、ヴィラーズの「科学的管理のY」という図を参照されたい。松岡磐木編『経営管理論』改訂版、1970、有斐閣双書、5—6頁。また、次の文献も参照されたい。  
Cf. J. W. McGuire, *Business and Society*, 1963, p. 31ff.
- 2) Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, p. 146.
- 3) 例えば、事業と労働に関しての歴史的な概略については、上述の文献を参照されたい。  
\*Cf. J. W. McGuire, *op. cit.*, Ch. 6.
- 4) Cf. H. A. Simon, *Administrative Behavior*,

2ed., 1957, p. 220.

- 5) 古典的組織理論の特徴の詳細については、たとえば、J. March & H. A. Simon, *Organizations*, 1958, Ch. 2. を参照されたい。
- 6) J. S. Ott, *op. cit.*, p. 148.
- 7) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 148.

### 3.2 新古典的組織理論

新古典的組織理論は、古典的な組織理論を修正し、追求しまいたいくぶん拡張した。新古典的と呼ばれるのは、古典的組織理論よりも時代的に遅れて展開されたこと、および古典的理論と基本的には同じ目的、すなわち、組織目標の合理的な達成を志向している点においてである。この新古典的理論が行ったことは、古典的理論での仮定を以後のあらゆる学派からの組織理論家によって用いられる概念と融合しようということにあった。

古典的理論の過渡に単純化された機械的見解から離れて、新古典的組織理論は、経験的調査に基づく理論的な運動を展開したし、これまで唯一のものであった組織理論の基礎的な教義に正面から挑戦したという点に、新古典的組織理論の重要性が見られるのである。このような挑戦的な過程において、新古典主義者は問題を提起し、それ以後の展望における基礎となる理論を展開した。

この新古典的な組織理論は古典的組織理論を批判することでその重要な先駆者の役割を演じているということができよう。この新古典的組織理論の最初に位置するものは、いわゆるホーソン実験である。したがって、まずこの実験の結果を簡単に示しておくことは好都合であろう<sup>8)</sup>。

ホーソン実験で明らかになったことは、工場で働く従業員の生産性は、彼らの作業に対する態度や職場での社会的関係に依存するということである。つまり人間はそれぞれ態度や価値を持ち、それを作業と関連づけて検討することの重要性、また共通の規範に基づいて自然発生的に形成されるインフォーマル集団の重要性である<sup>9)</sup>。この意味で、この実験に関与した主要な人物である E. Mayo は、「科学的管理の父」と呼ばれる F. Taylor に対して、「人間関係の父」<sup>10)</sup>と呼ぶことができよう。しかし、このホーソン実験で展開されたものは、

それ自体の真正な理論ではなく、大部分、反学派であった<sup>4)</sup>。

しかし、古典的組織理論において科学的に発見された原則の代わりに、組織の生産性にとって重要な要因として、組織メンバーのもつ価値、インフォーマルな関係、行動規範、それらに基づく本来の動機づけ、重要という感情の重要性が挙げられる。この点で、組織文化的展望ないしアプローチの源泉は、新古典的組織理論にあるといつてよいであろう。

古典的組織理論で展開された各種の原則は、H. A. Simon によって厳しく批判されたが<sup>5)</sup>、その主なものは、それら原則の首尾一貫性の欠如と実践における有用性の欠如である。その限界にもかかわらず、新古典的組織理論は組織理論における歴史的な展開において重要な役割を演じている。しかし、新古典的理論はそれ自体永続的な立場にあったわけではない。それは伝統的な、殆ど反動的な学派であった。新古典的組織理論が重要な理由はなにか<sup>6)</sup>。第一に、古典的組織理論の過渡に単純化された機械的な見解から理論的な運動を始めた点にある。新古典主義者は古典的な学派の基礎的な教義に挑戦した。古典的学派はその時代における一つの学派にすぎない。組織理論と古典的組織理論は事実上同義であった。

第二に、古典的学派に挑戦する過程において、新古典主義者は問題を提起したそれに続く展望の基礎になった理論を創始した。

また、たとえば、新古典的な組織理論家の一人である、P. Selznick について検討しよう。

彼は、指導的な社会学者であり、1948年の論文で<sup>7)</sup>、組織の価値、規範、非合理的な行動、個人と組織の目標のコンフリクトなどの重要性について展開した。彼は、主として、組織文化の「取り込み」的な外部集団の影響を記述している。組織の研究に対する彼の概念のおよび方法論的アプローチは、組織と制度の区分を行うために価値システムを使用することと同様に、組織文化学派の若干のメンバーによる洞察の豊かさや有用性のモデルとして最近賛美されてきた。他の新古典的社会学者は組織文化展望に対して大きな貢献をしてきたし、また組織理論の分野での一般的な展開に貢献してきた。しかし何れも、P. Selznick のように

組織文化展望の展開に対して統合的なものはなかった。<sup>8)</sup>

たとえば、M. Dalton はラインとスタッフ間のまた組織の本社と地理的に分散した工場間の摩擦に焦点をおいてきた<sup>9)</sup>。彼の研究は焦点を組織内のコンフリクトの普遍的な構成要素の若干のものにおいたし、また経営者を社会化し教育するという問題においてきたものである<sup>10)</sup>。

新古典学派は組織理論の展開や組織文化展望の発展に極めて本質的役割を演じてきた。そこでの筆者たちは、その領域の古典主義者の単純で、機械的に志向される、単調な支配性を断つために、知的な、情緒的なまた経験的な刺激を提供したのである。それゆえ、新古典主義者達は、人間関係論、「近代的な」構造論、システム理論や組織文化的展望からのやがて続くであろう思考の爆発的な増加に対しての道を開いたものである。

その組織文化展望へのもっとも重要な貢献のなかに、古典的組織理論の人々が遭遇する仮定の明確化にある。そこには、以下のものが含まれている<sup>11)</sup>。

- 組織は生産関連的な、経済的目標以外の目標を達成するために依存する。
- 生産のための組織化の唯一最善の方法は存在しない。というのは、人々は古典的な理論家が彼らが行う一合理的な経済原則にしたがって一と仮定するようには行動しないからである。
- 同じ理由で、生産は必ずしも専門化や分業を通じて最大化される必要はない。
- 組織化の唯一最善の方法は体系的な、科学的な調査を通じて発見されえない。

新古典主義者は、古典的組織理論との知的な関係を断つことを始めたことに加えて、とくに前述の P. Selznick は「組織文化的展望の父」<sup>12)</sup>と呼ばれるが、組織文化的展望に統合する組織の概念に貢献したのである。

#### 〔注〕

1) ホーソン実験の成果は、多くの著書で示されている。以下の文章を参照されたい。

\*E. Mayo, *The Human Problem of An Industrial Civilization*, 1933.; F. Roethlisberger /

- W. Dickson, *Management and Worker*, 1938.  
 F. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941, G. Homans, *The Human Group*, 1950.
- 2) 拙著『現代の経営組織』平成元年, 32頁以降を参照されたい。
  - 3) Cf. J. McGuire, *Business and Society*, 1963, p. 67.
  - 4) Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, p. 150.
  - 5) Cf. H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3ed., ch. 2. また, 本稿3.4を参照されたい。
  - 6) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 150.
  - 7) Cf. P. Selznick, *Foundations of the theory of organization*, in :J. Litterer, *Organizations*, Vol. II. 2ed., 1969, pp. 358—368.
  - 8) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p.151.
  - 9) Cf. *Men Who Manage*, 1959. 高橋達男・栗山盛彦訳『伝統的管理論の終焉』昭和44年, 参照のこと。
  - 10) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 151. footnote 7.
  - 11) Cf. *ibid.*, p. 152.
  - 12) *ibid.*, p. 152.

### 3.3 組織理論の人間関係論的展望

組織文化的展望の種は, これまで見てきたように, 新古典的時代に植えつけられてきたということができよう。しかし, それらは1950年代後半や1960年代の人間関係論時代を通じて芽をだしたのである。組織文化展望の中心的な概念は, 人間関係論の巨人たち, たとえば, C. Argyris, R. Likert, D. McGregor, また E. Schein らによる理論や調査に言及することなしには論議されえない。

たとえば, E. Schein の分類に基づいて, J. Ott は, 組織文化のレベルを三つと二分の一として, つまり,

- (1) 人工物 (レベル 1 A)
- (2) 行動のパターン (レベル 1 B)
- (3) 信念と価値 (レベル 2)
- (4) 基礎に置かれる仮定 (レベル 3)

を示しているが<sup>1)</sup>, これらの内容がその理由を示している<sup>2)</sup>。

行動のパターン (レベル 1 B) や信念と価値

(レベル 2) に対する理論的および経験的基礎は, 實際上, 人間関係論的展望から導かれている。また基礎に置かれる仮定 (レベル 3) は「当然と思われるか意識から脱落したものである」<sup>3)</sup>が, 反復的な成功的な使用を通じての信念や価値である。したがって, (a)人工物 (レベル 1 A); (b)シンボルやシンボリズムの支配的な概念; (c)基礎におかれる仮定 (レベル 3) の意識からの脱落という側面を除いて, 事実上, 組織文化的展望の概念や調査データのすべては, 人間関係論的展望においてしっかりと根づいている。組織文化的展望は人間関係論的展望の用具を使用する。たとえば, それは行動のパターンや信念や価値をも流布し, また変更するための用具である。

組織文化的展望は, その起原や基礎を人間関係にもつけられども, 二つの学派的展望は, 実質的に異なっている。

人間関係論的展望は, 組織メンバーは成長し発展するであろうということを仮定している。つまり, 人間関係論的展望は楽観主義, すなわち人々における信頼の哲学である。組織が組織メンバーにそうすることを可能にし, またそれを手助けをするかぎり, 人的あるいは組織資源や能力は拡大されるわけである。また, 組織メンバーは高度な自由意志を持つものであると仮定している。したがって, 組織は, 人間を固定資産を扱うように, 人的資源として考え, それを組織に投資し, 扱うわけである。

これに対して, 組織文化的展望では, 人々は現存の不確実性に直面して, 安定性を確保するように意味や現実を創造し, 明示的な媒体を通じてよりもシンボルの操縦によりコミュニケーションする。このような特徴を文化展望的アプローチはもつであろう。したがって, 組織文化的展望で展開される理論, 調査や用具のルーツは人間関係論にあるということが出来るが, その二つのアプローチは仮定や展望において広く異なるといえよう<sup>4)</sup>。

人間関係論的展望の発生は, ほとんど必然的なものである。つまり, すでに述べたように, 時代の社会文化により組織理論は形成されるものである。この意味で人間関係論は最善の例の一つである。たとえば, 1960年代は人間主義の楽観主義の十年であった。さらに, 新古典主義者達は官僚制

的な、機械的な、唯一最善の方法の追求的な、また非人間的な古典的な学派の弱点をうまく指摘してきたが、それにとって代わる必要のある一連の理論をもっていなかった<sup>9)</sup>。

しかし、1950年代後半に、D. McGregor は観察を行い、社会科学について十分な進歩を喚起して、以下のように記している。

「社会科学は自然科学に比較して、なお未熟であり、その成果も断片的でとりとめがなく、正確さを欠き、肝心な問題の多くは今なお論議が分かれています。とはいえ、これは相対的な問題であって、こんにちと三十年前の状態をちょっと比較すれば、その間に多くの成果が上がっていることがわらう。社会科学はまだまだ若い学問であるとはいえ、経営者が、今日、社会科学に学ばねばならないものは極めて多いのである」<sup>10)</sup>。

人間関係論は、あらかじめ前代未聞の理論の配置や人間は何故またいかに彼らが行うように行動するかについての経験的調査の結果に基づいて描かれた。その主要な源泉は心理学、社会心理学、社会学であった。

1960年代の人間関係論の発生は必然的である。時代は適切であり、原因は正しい。また、成熟した社会科学は、組織における人間についての楽観主義は警告された。人間関係学派の熱狂者にとって、イデオロギーは、事実上、宗教となり、人間関係展望は組織理論の主流となった<sup>11)</sup>。

人間関係論学派は組織の能率よりも有効性に遙かに関心があった。有効性は楽天的でまた拡大的であるのに対して、能率は悲観的でまた統制的である。したがって、社会科学的知識を伴って、人間関係論学派がその焦点をおいたのは、組織が直面するもっとも困った問題の幾つかにである。つまり、組織がいかに有効に導くのか、いかに従業員のモチベーションを高めるのか、いかに組織に対するコミットメントを獲得するのか、いかに作業集団を管理するのか、いかにメンバーをよりよい人々や組織の資源に展開することを可能にするのか、ということである<sup>12)</sup>。

人間関係論的展望のメンバーや焦点は広く、多様であるけれども、その哲学的基礎が明確に記せられ、また広く受け入れられてきた。

とりわけ、D. McGregor は、次のような点を

指摘する<sup>13)</sup>。彼は管理的仮定を連続体の両端におく。人間の性質についての経営者の仮定は、彼らがいかに人々を管理し、次いで、いかに従業員や組織が行動するであろうかを決定すると考えていた。両端にある理論を「X理論」と「Y理論」と名付けている。彼によれば、「X理論」の仮定は古典的組織理論の仮定であり、「Y理論」の仮定は、人間関係論学派のそれである。二組の仮定は次頁のようにまとめられる。

この表から、彼が考えていたことが推測できるであろう。つまり、組織における人間の行動は自己実現的な予測である。経営者がもし人々を怠け者で、したがって、彼らを管理すると仮定するならば、従業員はそこでは怠け者として行動する。逆に、経営者が人々を成長や自己拡大に対する機会に対して挑戦したいものであると考えているならば、従業員は積極的に反応するであろう。したがって、組織の有効性は人間の性質についての管理者の基礎仮定を変えることによって調和的に達成しうる。

人間関係論的展望は組織理論において強力な、説得力をもっている。人間関係論は組織文化展望で生じられ、「近代的」構造およびシステム学派の展開に影響した。1960年代以来少なくとも行動的な考慮事項に対するリップサービスを与えない組織の展望を提唱することは難しかった。

しかし、振り返ってみると、1960年代の人間関係論的展望は楽観的である。また、人々の基礎仮定の変化の難しさや人々や組織への外力の影響を過小評価している。十分な時間や技能を伴って、人々と集団間のある問題は完全に行われ、解決されうるものである。その基礎にある哲学を支持するための人間性の本質について十分に知るならば、そこには何もなかった多分未だ存在していない。

人間関係論学派は、上述のレベル1 B、2 およびレベル3の一部に直接的な理論的および経験的基礎を提供してきた。組織開発思考やその価値および前提の多くは、まったく組織文化的展望の側面と同じであり、またそれに貢献してきた。組織文化に関する指導的著者達の多くは、人間関係論学派からやってきたということができよう<sup>14)</sup>。



X理論における過程	Y理論における過程
<p>(1) 組織メンバーは経済的誘因によって特徴づけられる。つまり、組織メンバーは、彼に最大の経済的効用を約束する活動を行う。</p> <p>(2) 経済的誘因は組織によって統制されるので、組織メンバーは、特に組織によって操作され、動機づけられ、統制される受動的な存在とみなされる。</p> <p>(3) 組織メンバーの感情は非合理的である。組織構造は、その感情が組織メンバーの合理的、経済的利益とコンフリクトしないようにデザインされなければならない。</p> <p>(4) 組織メンバーは生来怠惰であり、外部からの誘因によって動機づけなければならない。</p> <p>(5) 組織メンバーの自然の目標、つまり彼の感情は組織目標と対立しており、したがって組織目標のためにインプットを確保するためには、組織メンバーは外的な要因によって統制されなければならない。</p> <p>(6) 組織メンバーは、彼の非合理的な感情のために、自己規律や自己制御を実行しえない。つまり、責任を回避する傾向がある。</p>	<p>(1) 組織メンバーは多くの欲求をもつが、とりわけ社会的欲求によって動機づけられる。</p> <p>(2) 組織のメンバーは仕事が嫌いだというわけではなく、仕事が満足の源泉にもなりうる。つまり、組織の欲求に対して受動的でも抵抗的でもない。</p> <p>(3) 組織メンバーは外的要因のみで働くものではなく、自ら進んで目標達成のために働くものである。</p> <p>(4) 組織のメンバーは、彼のえられる報酬が組織の目標に向かって努力した直接の産物として獲得する。</p> <p>(5) 組織メンバーの責任回避、野心のなさなどは、人間生来の性質ではなく、自己の体験の基づくものである。</p> <p>(6) 組織メンバーの問題解決、創意の能力は、ほとんどの人に備わっているものである。</p> <p>(7) 組織メンバーのもつ知的能力はほんの一部しか活用されていない。</p>

## X理論とY理論における人間の仮定

〔注〕

- 1) Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, p. 58ff.
- 2) Cf. *ibid.*, p. 152ff.
- 3) E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, p. 9.
- 4) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 153.
- 5) Cf. *ibid.*, p. 154.
- 6) D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960, 高橋達男訳『企業の人間的側面』昭和41年, 5頁。
- 7) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 154.
- 8) Cf. *ibid.*, p. 154.
- 9) Cf. D. McGregor, *op. cit.*, ch. 3, 4. 高橋達男訳『前掲訳書』第3, 4章を参照されたい。
- 10) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 155.

## 3.4 行動科学的意思決定論

時代は前後するが、1950年代に展開されたいわゆる行動科学的な意思決定論が組織理論に対してもっとも大きな影響を及ぼした。ここでは特に、

C. Barnard と H. A. Simon の影響について簡単に見ることにしよう。時代から言えば、C. Barnard も H. A. Simon も新古典的組織理論の範疇に入るかも知れない。しかし、近代的な管理ないし組織理論は、Barnard から始まると言われるのが通例である。

すでに見てきたように、古典的組織理論の組織文化的展望への貢献は、間接的であり、また古典的組織理論の貢献を否定するのが一般的であると思われる。しかし、1920年代から30年代における若干のいわゆる「古典的哲学者」といわれる人々は、重要な理論的な基礎を提供した。これに属するものとして、C. Barnard も挙げられる<sup>1)</sup>。しかし、この古典的哲学者といわれる人々が十分に多く存在するものでも、また学派としての名称を付与する集団として凝集しているものでもない。古典的組織理論の絶頂期の間、異なる仮定の基づいている組織の展望を提唱した極めて少数のパイオニアがいるにすぎない<sup>2)</sup>。

古典的哲学者は、基礎的な古典的理論の格言における欠点について見てきたしまた書いてきた。たとえば、それのあるものは、組織メンバーの唯一最善の方法や経済的合理性を発見するための科

学的調査の可能性である。科学的に発見された管理や組織の原則の代わりに、組織の機能化にとって重要なものは、メンバーの価値、インフォーマルな関係、行動規範、本来的な動機づけおよび重要という感情の重要性である。これらは新古典的組織理論においては共通なものであり、古典的哲学者のスタンスはまた今やまったく共通なものであるけれども、彼らの思考は、その時代においては急進的なものであった。

C. Barnard は、すでに述べたように、この代表的な人物の一人であるが、組織文化展望に対するもっとも重要な理論的ルーツを提供している者である。彼は、組織は協働システムであるということから出発する。「我々が調整された人間努力のシステムに関心をもつという場合、したがって、協働システムの研究にとって重要な側面で、個人は活動の担い手ではあるが、活動は個人的なものではないということの意味している」<sup>9)</sup>。つまり、組織は個人人の集まり以上のものであり（これは上述の人間関係論で提唱されているが）、それは集合的現象として把握されるわけである。

経営者のもっとも重要な機能は、組織メンバー間に組織価値のシステムを確立し、コミュニケーションすることにあると主張する<sup>9)</sup>。価値システムが明確で強いものであれば、そこでは、組織メンバーは、組織への強い個人的一体化、彼の用語でいえば、組織人格による個人人格の支配から出発することが可能である。したがって、この一体化からあらゆる他の組織メンバーと共有する組織人格が展開されるわけである<sup>9)</sup>。彼はこのような観点から、道徳準則およびその創造を強調する。後者の、全体としての道徳準則の創造をリーダーシップの本質として把握する<sup>9)</sup>。

組織文化的展望の言語において、彼は行動の正当性の重要性を理解したといえる。さらに、彼の経営者の役割の構想化はリーダーに対するシンボリックな役割を意味している<sup>9)</sup>。彼の主張する価値と組織文化展望における仮定間の結合は明らかである。

Barnard によれば、組織メンバー間の作業関係はフォーマルな構造を研究することのみによっては理解されない。むしろ、インフォーマルな構造、すなわちメンバー間の対人関係は、いかに人々

が仕事を行わせるために、誰と相互作用するかを決定し、説明する。彼の著書<sup>9)</sup>では組織文化という用語は用いられていないが、明らかに、彼は、組織の機能化のための集団の文化的規範、価値や信念の重要性を理解し、評価していたといえる。

組織文化展望は古典的哲学者から直接的に概念を取り上げてきた。たとえば、規範（レベル 1 A）の概念；価値（レベル 2）；およびある程度、シンボリズムは、直接的には、古典的哲学者、特に C. I. Barnard のパイオニア的研究に遡りうる。この意味において、彼は「組織文化的展望の祖父」<sup>9)</sup>であるということが出来る。何故なら、Barnard は時代的にいえば、前述の Selznick よりも以前に存在していたからである。

H. Simon は古典的組織理論を鋭く批判しているが、この意味では新古典的組織理論家の範疇に入るかも知れない。彼は古典的組織理論の教義に包括的に挑戦した最初の人であり、以後の様々な学派に対して道を切り開いたのである。とくに、彼の批判は、実践において一貫性のない、また有用ではない管理における一般原則に対する古典的アプローチの批判に集中した<sup>10)</sup>。しかし、彼は、Barnard が提唱した意思決定概念をいっそう精緻化し、理論的な体系化を行った点でもっとも有名である。

彼は合理性の観点から人間行動を次のように述べている。「それは管理の基礎的な課題である。すなわち、この環境の観点から合理的である行動は、集団価値や集団状況の観点からも合理的であるような、決定環境を『実行的な』従業員に提供することが課題である。」<sup>11)</sup>

このように、人間が合理的に行動しうるのは、人間自体にある種の心理的側面が存在するからである。そこに含まれるものに、教育可能性、記憶や習慣などの心理的なメカニズムがある<sup>12)</sup>。このような心理的なメカニズムに基づいて、意思決定における個人の合理性が確保される。これは人間の行動のパターンを規制するものについて、つまり、上述の Ott の分類によれば、レベル 1 B にかかわる事項を明らかにしている。それはまた、同時に、組織が常に提供する影響、つまり、組織内の個人が行う意思決定に対しての前提を提供するという、いわゆる影響のメカニズムも存在する。

とりわけ、内的影響と呼ぶものの一つである一体化という概念が重要である。この概念は「人が意思決定を行う場合、特定のグループに対する結果の観点から、幾つかの代替案を評価するとき、彼はグループに一体化している」<sup>13)</sup>ということである。換言すれば、一体化とは、「個人による組織の決定を支配する価値指標として、個人が自らの目的に代えて、組織の目的（サービス目的ないし存続目的）をとる過程」<sup>14)</sup>のことである。そして、Simonはこの一体化のもつ幾つかのメカニズムの例を挙げている<sup>15)</sup>。そこに含まれるものに、組織の成功に対する個人的な関心、私経営心理の移転、注意の焦点がある。とりわけ、注意の焦点が、組織文化の観点にとって、重要な意味をもつ。ここからも想定しうるように、価値の重要性が指摘されるわけである。これはレベル2の価値と信念に関する説明に関連するものである。また、それに加えて、上述の心理的なメカニズムにより、基礎におかれる仮定というレベル3についての言及をも行っているわけである。

また、組織文化的展望に対するSimonのもっとも重要な直接的な貢献は、組織の概念を人工的実体として把握した点にある<sup>16)</sup>。これはレベル1Aにあてはまるものである。彼によれば、人工物とは以下の特徴をもつものである<sup>17)</sup>。

- (1) 人間によって合成される。
- (2) 外見上、自然物を模倣しているかも知れないが、程度の差はあれ、自然物の実質を欠くものである。
- (3) その機能、目標、適応によって特徴づけられる。
- (4) 特にそれがデザインされている場合、記述的にまた定言的に論議される。

このような特徴をもつ典型的なものとして、彼は、情報処理のための、あるいは記号処理のために手段としてのコンピュータの役割を強調することになる<sup>18)</sup>。コンピュータという人工物を用いて、記号という人工物を処理するあるいはその処理のメカニズムの解明との関連で、人間のもつさまざまな情報処理能力のメカニズム、たとえば、記憶や認識能力など、で意思決定の過程を明らかにしようとしているのである。

## 〔注〕

- 1) Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, pp. 148—149. この意味で、Barnardは、時代のかけ橋に位置するものであるといえよう。
- 2) Cf. *ibid.*, p. 148.
- 3) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 77.
- 4) Cf. *ibid.*, p. 217.
- 5) この例として、かれは軍隊の例と、ニュージャージー・ベル電話会社に関するものを挙げている。Cf. *ibid.*, p.88, and p. 269
- 6) Cf. *ibid.*, p. 281.
- 7) 彼は、リーダーシップの重要性を指摘し、信念を作り出すことの必要性を主張している。Cf. *ibid.*, p. 259—260.
- 8) Cf. *ibid.*
- 9) J. S. Ott, *op. cit.*, p. 149.
- 10) Cf. H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3ed. 1976. ch. 2.
- 11) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 3ed., p. 243.
- 12) Cf. *ibid.*, p. 85ff.
- 13) *Ibid.* p. 205.
- 14) *Ibid.* p. 218.
- 15) Cf. *ibid.*, p. 209ff.
- 16) Cf. H. A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, 1969.
- 17) Cf. *ibid.* pp. 5—6.
- 18) Cf. *ibid.* p. 18ff.

## 3.5 「近代的」構造的組織理論

これまで見てきたように、組織理論の歴史的発展は、一連の栄枯盛衰として特徴づけることができるであろう。たとえば、1940年代や1950年代において、新古典主義者は、合理的なあるいは機械的な問題へのアプローチから、人間行動、価値や態度などの問題へのアプローチへと移ることによって、古典主義者からの断絶を作りだした。ただし、新古典という名称が示すように、単に時代的な関連だけではなく、能率志向的な側面はそのまま残

されているということはいうまでもないであろう。また、1950年代や1960年代においては、人間関係論的展望も、古典的教義から遠く離れて、組織理論の主流を形成し、それを推し進めた。しかし、「近代的」構造的組織展望は、1960年代に展開されたものであり、人間関係論的アプローチで展開されたような組織の能率という側面よりも個人の欲求の焦点から、より合理的な、また能率志向的な、つまりより古典的な思考に近いものに戻るといふ運動から始まったものである。すなわち、より合理的な、目標志向的な、機械的な組織の考え方へ立ち戻るといふ運動である。

構造的組織理論は、垂直的な分化、つまり、組織権限の階層的レベル、と調整および組織単位間の水平的分化、たとえば製品とサービスライン、地理的領域、あるいは技能など、に関心がある。この意味で、組織図は構造的組織理論家に常に存在する「道具」である<sup>1)</sup>。

このように、構造的組織理論を修正して、「近代的」という名称を用いる理由は、古典的組織理論からのほとんどの組織理論家は構造主義者であったからである。彼らの焦点は組織の構造あるいはデザインおよびその生産過程にあった。「近代的」という語は、ここでは1960年代や1970年代の構造的組織理論家と第二次大戦以前の古典的学派の構造主義者と区分するために用いている。

「近代的」構造主義者は、古典的構造主義者と同じ問題に関心があるが、そこでの理論は第二次大戦以来、組織理論において展開されたものから大いに影響されまた利益を享受している。そのルーツは、たとえば, Tarlor, Fayol, Weber の思考にあり、基礎的な趨勢はまったく同じである。つまり、組織の能率は組織合理性の本質であり、合理性の目標は実財やサービスにより富の生産を増大することである。しかし「近代的」構造理論は、また、実質的には、新古典的学派、人間関係志向的な理論家、システム学派によって影響されている。

この典型的なアプローチとして、アストン・グループによるものを挙げることができよう<sup>2)</sup>。このアプローチは、基本的には M. Weber の官僚制に一部分基礎をおくものである。この構想では、上述のように、いわゆる「フォーマルな構造」か

ら組織を研究し、その場合、もっぱら経験的に志向するという性格をもつ。この意味において、このアプローチは、次に述べるシステム・アプローチとコンティンジェンシー・アプローチとも密接な関係にあるといふことができる。

この近代的構造的組織理論の研究の重点は、たとえば、Weber によって挙げられた構造的なメルクマール、すなわち官庁的権限、限階層性と審級順序、文書主義と下級官僚による職務執行、専門的訓練、職務専念、技術的能力主義など<sup>3)</sup>、が常に共に生じるかどうか、あるいはむしろ相対的に独自の構造次元が問題であるかどうか、という問題にある。Ott は、Bolman/Deal を引用し、以下のような基礎的構造学派の仮定を識別する<sup>4)</sup>。

1. 組織は合理的な制度であり、その主要な目的は確立された目的を達成することであり、合理的な組織の行動は、明確なルールやフォーマルな権限のシステムを通して、もっともよく達成される。組織の統制や調整が組織の合理性を維持するための鍵である。
2. 一定の目的、それを取り巻く環境的条件（たとえばその市場、競争、行政の規制など）、製品やサービスの性質、生産過程の技術に照らして組織には「最善の」—あるいは、少なくとももっとも適切な—構造が存在する。
3. 専門化や分業は生産の質を高める—特に高度に熟練した作業や専門家において。
4. 組織におけるほとんどの問題は構造的な流れで結果し、構造を変更することによって解決しうるものである。

「近代的」組織理論と組織文化的展望は必ずしも共通点を多く持たないのは、古典的組織理論のケースと同様である。それらは組織を本来異なった「レンズ」でみているが、そこには若干の共通性がある。たとえば、分業は、技能、製品、過程による専門化の必然的な結果である。ほとんどの「近代的」な構造主義者は分化という用語を用いている<sup>5)</sup>。これは本質的には専門化と同じものを意味しているが、組織が相互作用する（たとえば異なる市場、社会政治的な文化、規制的環境、技術や競争、経済など）急速に変化する外部環境の諸力の多くの評価を反映している。したがって、複雑な分化は組織の有効性や能率にとって本質的

な問題である。しかし、分化は組織を別の方向に引っ張る傾向のある多様な力でもある。それゆえ分化は、組織の調整や統制への要求を高めるが、「近代的」な構造主義者の用語によれば、このような要求は統合と呼ばれる<sup>6)</sup>ことが多い。

組織文化展望は基礎的な假定や組織の見方の観点で「近代的」な構造的展望と著しく異なっているが、「近代的」構造主義者の文化主義者への影響は極めて明らかである。たとえば、P. LawrenceとJ. Lorschが主張するように、組織が解決しなければならないもっとも重要な問題は、分化と統合のコンフリクトにある欲求間の均衡を達成することである<sup>7)</sup>。組織文化の基礎的な内容は、外部適応（分化）と内部的統合の問題を解決しようとするさいに、メンバーによって学習される反応である<sup>8)</sup>。この二つの展望の間の哲学的な相違にもかかわらず、分化と統合というような「近代的」構造学派からの概念なくして、どこに組織文化はあるのであろうか<sup>9)</sup>。

#### 〔注〕

- 1) Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, p. 157.
- 2) アストン・グループの研究成果は、二つの文献にまとめられている。次の文献を参照されたい。  
\*D. S. Pugh/D. J. Hickson, (ed.): *Organizational Structure in its Context*, 1976. および、  
D. S. Pugh/C. R. Hinings (eds.): *Organizational Structure*, 1976.
- 3) 拙著『現代の経営組織』平成元年、25頁以降を参照されたい。
- 4) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 157—158.
- 5) Vgl. K. Türk, *Soziologie der Organisation*, 1978. S. 65f. また、次の文献も参照されたい。Cf. P. Lawrence/J. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967. p. 8ff.
- 6) Cf. P. Lawrence/J. Lorsch, *op. cit.*, p. 8ff.
- 7) Cf. *ibid.*, ch. 3.
- 8) Cf. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, p. 9.
- 9) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 159.

### 3.6 組織のシステムおよびコンティンジェンシー・アプローチ

「近代的」構造的展望は、人間志向の見解から古典的組織理論での合理的、経済的見解に戻ったといえる。システムあるいはコンティンジェンシー理論は、1960年後半に始まる振幅を続け、加速した。それはまさに古典的組織理論が新古典的理論にとって重要であったように、組織文化的展望に対するシステム理論的展望の重要性は、主として、理論的、経験的、および情緒的不満の焦点としての重要性である。組織文化的展望は、システム学派の假定や方法との挫折や拒否から展開された反システム学派として見なされる<sup>1)</sup>。

組織理論の領域は1960年代後半での発達に成熟したものであった。人間関係論はその活力の大半を失い、同時に、文化的環境も著しく変化した。1970年代や1980年代の初期に、組織理論の主流として現れたシステム学派に対する知的な基礎を、Katz/KahnやJ. Thompsonは提供したといえることができる<sup>2)</sup>。

システム学派は、(1)一般システム理論を組織理論に適用すること、(2)定量的用具や技法で組織変数間の複雑な関係を理解し、それにより最適な意思決定を行うために使用すること、という二つの主要な概念的テーマないし構成要素をもつ<sup>3)</sup>。

システム学派は組織を複雑な一連のダイナミックに絡みあった、また相互に関連する要素から構成されると見なしている。それは、そのインプット、処理、アウトプット、フィードバック・ループおよびそれが機能する環境を含んでいる。したがって、システムにおけるある要素の変化は、必然的にその他の要素の変化を喚起する。相互関係は、複雑で、ダイナミックで、また未知であることが多いのが通例である。また、管理者が組織的な要素にかかわる意思決定をする場合、予期されない影響が組織を通じて生じるのが普通である。システムの思考を行う組織理論家は、これらの相互関係を研究し、しばしば組織の意思決定過程や情報および統制システムを分析の焦点として用いている。

古典的組織理論家は、すでに見たように、組織を一次元的で、単純なものとする傾向があるのに

対し、システム理論的な組織理論家は、組織をその因果関係について、その仮定において、多次元的で複雑なものとして考える傾向がある。また、古典的理論では組織を静的な構造と見なすが、システム理論では、組織構造、情報、意思決定、環境の要素間の相互作用のダイナミックな過程と考えている。つまり、組織が存続すべきものであれば、それは環境における変化に調節しなければならない適応システムとして考えるわけである。

たとえば、N. Wiener の古典的な適応システムとしての組織のモデルは、システム学派のこれらの基礎的な理論的展望の縮図を提供している。彼によって用いられたサイバネティクス概念は、動物や機械における統制や情報処理システムの構造や機能を学際的に研究することを意味している。サイバネティクスの背後にあるこの基礎的な概念は自己一制御である。つまり、自ら問題を識別し、それについてあることを行い、自動的にそれに調節するために、結果のフィードバックを受け入れるわけである。このような考え方は、システム学派の組織理論家により広範に用いられ、展開されてきた<sup>4)</sup>。

組織文化的展望はオープン・システムとしての組織の見方に異論を唱えるものではない。この展望は、組織が存在するより広い文化と企業ないし企業環境の性質が、組織文化の二つの主要な源泉であることを知っている。しかし、両展望の相違が顕著に現れるのは、組織システムの行動を統制・予測するという問題が生じる場合である。組織システム展望によれば、システム行動はフィードバック・ループや統制システムの使用を通じて統制される。したがって、組織が、望ましい状態と現実の状態との間の乖離に反応するのは、ちょうどサーモスタットが反応するのと同じである<sup>5)</sup>。

組織文化展望は、組織を神話、あるいは望ましい思考と考えまた見る、全体的な方法を明らかにする。システム学派は組織が機械的に統制しようという信念を素朴に反映するのに対して、組織は、サーモスタットが規制するような方法で命令され、説明されあるいは統制されるものではない社会的文化と見なされる必要がある。組織というシステムは、組織の文化を維持しあるいは変更するための努力を支持する必要がある。しかしながら、シ

ステムと文化にコンフリクトがある場合、文化が優るのが通例である<sup>6)</sup>。

システム学派は複雑な変数間の秩序を探索するが<sup>7)</sup>、それは定量的な分析方法やモデルに大きな信頼をおいているからである。これらの点で、システム学派はいわゆる科学的管理法と、思想上、方法論上の密接なつながりがあるといえよう。科学的管理法は唯一最善の方法を発見するために定量的な科学的方法を使用したように、システム学派が定量的方法を使用するのは最適解を発見するためである。この領域において、二つの学派間の概念的なアプローチや目的に差異は見られない。むしろ著しく酷似している。

コンピュータ、モデル、分析という学際的な用語などはシステム学派の基礎的な用具である。そのメンバーにより展開される組織研究は、科学的方法や準一実験的調査技法あるいはヒューリスティックなコンピュータモデルを使用するのが典型的である。この最初の展開は、いわゆるORであり、そこでは数学的分析が組織の意思決定に適用されたのである。その後さまざまな数学的手法が展開されたのは周知のことである。

このような管理システムに加えて、社会的システムの存在も忘れてはならない。この社会的システムの側面は、社会心理学、文化人類学、社会学などや人間志向的な人間関係論などの伝統や思想にそのルーツを見ることができよう。オープン・システムという概念は、古典的、新古典的、人間関係論的・行動科学的また「近代的」構造論的やシステム論的展望を統合するための基礎である。組織をオープン・システムとして把握することによって、上述のさまざまな展望間のバランスをとり、オープン・システムとしてのシステムは、環境の諸力の絶えざる変化に適応するしなければならないわけである。組織文化的展望も、組織の概念をオープン・システムとして採用する。システム理論と組織文化理論の相違が生じるのは、システム理論家が「サーモスタット・タイプの三次元眼鏡」<sup>8)</sup>をかけ、定量的方法やヒューリスティックモデルを組織の測定や統制のために使用しようとする場合にある。

次に、コンティンジェンシー・アプローチについて見てみよう。

コンティンジェンシー・アプローチは、システム理論と密接な関係にあるが、システムや組織文化展望がいかに関し思想から出発し、反対の方向に進んでいるかのよき例を提供してくれる。コンティンジェンシー・アプローチは、組織活動の有効性を当該要素とシステムの異なる側面すべて間の関係に依存するものとして見ている。あらゆるものは状況的であり、絶対的あるいは普遍的なものは存在しないということである。したがって、コンティンジェンシー・アプローチは、急速で、正確な情報システムに高い重要性をおくものである<sup>9)</sup>。

組織文化展望は同じ論理回路に従っている。行動は、一定の時点の文化的システムのあらゆる要素間の関係に依存し、あらゆる事象は状況的である。したがって、絶対的ないし普遍的なものが存在するのは、社会的に文化で構成され、また記号の操縦を通じて伝達される場合にすぎない。しかしながら、コンティンジェンシー・アプローチが絶対性の欠如や不確実性を処理するために、急速で、正確な情報システムを調べるのに対し、組織文化展望は人々の不安削減メカニズムを調べる。つまり、曖昧さを明確にするために意味の共有された解釈、記号、儀式、儀典などに信頼性をおくわけである<sup>10)</sup>。

両者の相違は二つの展望を支配する人々や組織についての基礎的にコンフリクトにある見解を反映し、強調するものである。システムの展望のもとでは、人間は合理的に行動し、また不確実性を処理するために、データを速やかに処理し、またよりよい処理を行うと仮定しているわけである。また、管理者は不確実性から生じる不安削減のために複雑な心理的過程を用いると仮定する。それ故、安定性を提供するための適切な文化的シンボル（たとえば、人工物、言語、儀式と儀典や規範など）を持つことの必要性を主張する<sup>11)</sup>。

システムの展望と組織文化的展望間の相違は、知的な、理論的な、また感情的な相違にあり、他の人々が仮定するものと異なっている。組織文化的展望は、どちらかと云えば、反システムの展望である。これは古典的組織理論と新古典的組織理論の間の関係に極めて似ているものであろう。また、自由意志的なものから決定論的なアプロ

チの分類を検討すれば、そこには、若干の類似性が見られるであろう。それは、この両者が同じ方法で組織の基礎問題を見ていると云うことである。たとえば、組織は環境の積極的な部分ないし消極的な部分と見なされ、組織の不確実性を削減する基本的な必要性、文化と統合の問題の解決の必要性が検討されるわけである。更に、システムおよび組織文化展望の両者は、異なる方法ではあるが、組織メンバーに対する最小量の自由意志に帰せられる。両者は実質的に異なっているにもかかわらず、組織文化展望は明らかにシステム展望からある種の利益をえているわけである。

これまで検討してきた、さまざまな組織の研究アプローチの関連は、次頁のようにまとめることができよう<sup>12)</sup>。

#### 〔注〕

- 1) Cf. J. S. Ott, *The Organizational Culture Perspective*, 1989, p. 159.
- 2) 以下の文献を参照されたい。D. Katz/R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2ed., 1987.; J. Thompson, *Organization in Action*, 1967.
- 3) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 159.
- 4) Vgl. K. Türk, *Soziologie der Organization*, 1978, S. 28.
- 5) Cf. J. S. Ott, *cit.*, p. 160f.
- 6) Cf. *ibid.*, p. 161.
- 7) Cf. W. J. Duncan, *Essentials of Management* 2ed., 1978, p. 78f.
- 8) J. S. Ott, *op. cit.*, p.
- 9) Cf. *ibid.*, p. 163.
- 10) Cf. *ibid.*, p. 163.
- 11) この点については、以下の文献を参照されたい。  
\*T. E. Deal/A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, 1982. 城山三郎訳「シンボリックマネジャー」, 1983.
- 12) Cf. J. S. Ott, *op. cit.*, p. 145.

〔未完〕

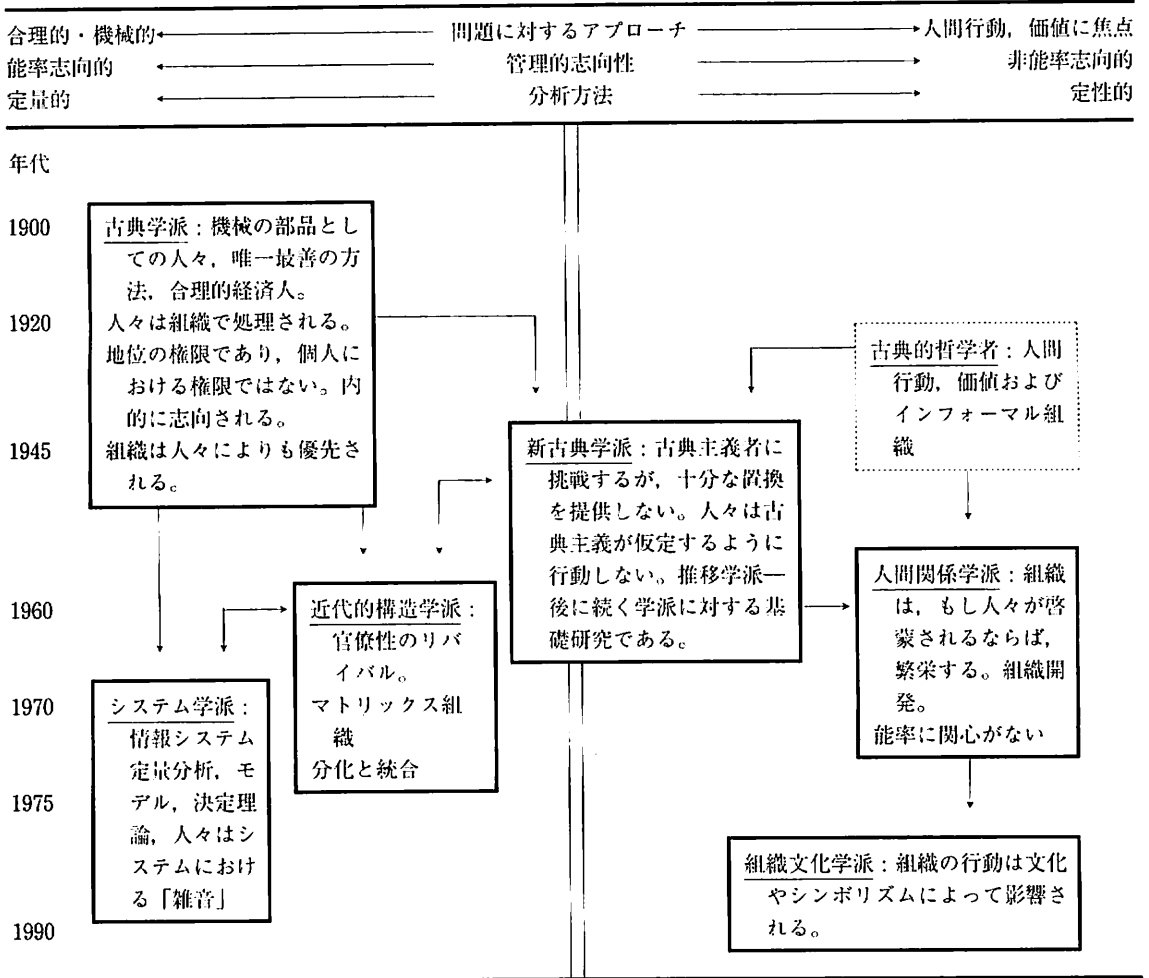


図 組織理論の主要な展望の歴史的發展