

管理組織の史的展開と組織論の動向

—— 組織論における有機体主義管理思想の意義をめぐって ——

代 田 郁 保

— 内 容 —

- I 序 論
- II 人間存在様式（全と個）と組織・管理思想
- III 組織モデルとしての「機械的組織」と「有機的組織」
- IV バーナード組織論における有機体主義と人間観
- V バーナード・サイモン以降の組織論と有機体的管理思想
- VI 結びにかえて

I 序 論

「組織」問題における最も現代的課題は官僚制組織であろう。組織理論の中核にこの官僚制問題がおかれる時、組織論の基本テーゼである「組織と個人」の命題が鮮明に浮き上がってくる。つまり、組織規模の拡大、大規模組織の出現にともなう組織内における人間（個人）が一層の「合理性」「効率性」追求のもとにおかれ、人間（個人）はますます主体性を喪失させた一つの客体＝組織の歯車の存在として組み込まれている、という認識である。⁽¹⁾ 組織の一つの型としての官僚制が今日、あらゆる社会制度のなかに浸透していることは何者も否定しえない現実であろう。企業にかぎらず、あらゆる組織体は巨大化と管理手段のヒエラルキーの頂点に集中化され、最大限の効率をめざす非人格的で合理的な規則によって管理されつつある。組織の構造全体の合理的な諸原理に従って意図的に計画されている。こうした状況下で、組織に対する個人の問題は組織化社会では不可避な、必然的社会関係であり、組織のなかにおける人間＝個人の主体性、すなわち非合理的行動は著しく制約ないしは否定されざるをえない。

20世紀は明確に組織が管理するための組織＝管理組織の成立をみる時代であり、徹底した科学的合理主義の思想のもとで組織論・管理論が展開される。それは経営という場のみならず、社会システムそのものが「管理社会」化として進行する。⁽²⁾ M. ウェーバーが『経済と社会』（Wirtschaft und Gesellschaft）のなかで「支配の社会学」として官僚制組織を論じ、社会的秩序形態と支配形態の歴史的比較分析を通じて、官僚制を行政ならびに経済における優勢な組織形態と位置づけるとともに、個人にとってそれらは“鉄の鑑”であり、主体であるはずの人間が客体化する状況を把握した。人間的自由の人格は客体的な組織なかに埋没していく状況を支配の問題として取り扱っている。目的と手段の転倒による疎外状況はウェーバー以降他の多くの論者によってとりあげられてきた。⁽³⁾ それはまた組織時代における「組織と個人」の基本テーゼへの一つの解答でもある。

同時にこうした「組織」を機構とみる伝統的組織観への方法論批判を通じて、組織と個人の両者における主体性の意味的統合という行動科学的アプローチをとるのが近代組織論である。つまり、有機体的管理思想のもとでは従来の機構としての組織概念は否定される。バーナード以降の組織論では組織を実体としてではなく過程とみる。⁽⁴⁾

本稿では組織論の基本テーゼである「組織と個人」を“全と個”という、いわば社会科学に

おける永遠の課題にクロスさせて、管理思想史のなかでどのように把握されてきたかを検討する。換言すれば、それらは進展する資本主義およびそれに内在するところの戦争・不況、ファシズムへの趨勢とデモクラシーとの対立、科学技術の発展にともなう人間存在の問題など人間社会の思想的潮流と相共にする故、近代組織論以降の組織ないしは管理の概念、その前提となる人間観はいかなる思想的背景のなかで生じえたのか、を問い直すことに筆者の認識における出発点がある。その場合、管理思想における有機体主義が現代組織と個人との課題にいかに関連しているかへの視角が最も有効であろう。最近の組織論の動向をふまえながら検証することにした。

註(1) 最近、アメリカにおける組織論や社会学で再び「官僚制」理論の文献が目立つ。M. ウェーバーの理念型を出発点におきながら、行動科学的アプローチが中心であるところに特徴がある。

(2) F. Fisher, C. Sirianni は20世紀中葉までにはアメリカでは官僚制組織が現代の社会システム、政治システムのあらゆる領域に浸透し、「組織的アメリカ」なる現象、すなわちアメリカの伝統たる自由な個人主義の価値体系の崩壊を論じている。(Frank Fischer and Carmen Sirianni, (eds.) "Critical Studies in Organizational and Bureaucracy" Temple University Press 1984, p. 3.

W.G. Scott と D.K. Hart は同じように、巨大な組織体系の出現（近代組織の成立）によって伝統的な信念＝アメリカの「個人の価値」から「組織の価値」への移行の分析をしている。William G. Scott, "Organizational America" Houghton America, Boston, 1979.

(3) 三戸 公『官僚制—現代における論理と倫理』未来社, 1973, p. 286.

(4) 現代組織理論において中心的アプローチ方法である「システム」論ないし「組織のシステム」論で用いられる有機体主義、有機体的管理思想は社会学や国家学で用いられている「社会有機体説」や「国家有機体説」における概念とは区別されている。また、ペルタランフィのごとく機械論や生氣論の対立を止揚したものであるとされている。この点についてはⅢ章およびⅣ章で部分的に検討される。

Ⅱ 人間存在様式（全と個）と組織・管理思想

組織・管理論における史的展開は時代的背景に制約されることは改めて強調するまでもない。そして組織観・管理思想はその前提に人間把握がおかれる。現代の組織問題は全（組織）と個（人間）という全体システムのなかで人間（個）を考える。のちに検討されるようにバーナード理論は伝統的な人間観を批判して組織・管理に関する新しい視角を提示する。⁽¹⁾ 組織とか管理の諸相と個という問題を軸にして問う点は社会科学そのものの歴史でもあった。基本的にはそこには二つの立場がある。一つは個こそ実在するものであり、全体は個によって、個の合成として得られる、という見地。もう一つは全体の実在性を認め個には還元できない全体性を方法論的原理とする見地である。組織論には、かかる方法論的対立の流れが底流にある。これらには哲学・思想史のそれぞれの立場が反映している。前者は理性主義、主観主義、実体＝属性の基本前提、方法論的個人主義、機械論、原子論などが結びつく。後者はローマン主義、方法論的有機体主義と経びつく。

組織論はテーラー以前における組織管理という機能が確固たる分化として存在しない段階では体系化しえない。組織は協業あるいは分業という形態であり、⁽²⁾ 管理方法は所有者ないし工場主の個人的技量に委せられていたし、作業自体労働者の個人的熟練度や経験の蓄積における直感に依存していた。こうした個人の主体に属していた経験と技量をその主観の立場から客観的なものへと転換したのがテーラーであった。それは明確な管理原則・組織原則を確立するとともに管理中枢部がすべてを掌握するもので作業や管理が共に人間の主体性を離れて客体化することを意味した。科学的合理主義の徹底追求と作業の科学化である。⁽³⁾ 19世紀末におけるアメリカ体系的な管理運動は人間という要素を機械視することで組織は経営目的に則し管理運営

するための組織として能率性の徹底追求の手段と化した。こうした人間＝機械モデルに基づく組織および管理観は資本主義の一時期を如実に反映させるものであるとともに、元来人間の物に対する関係の「管理」は人間の人間に対する関係の「支配」という概念にとってかわり、機械化した組織体の不可欠な要素となったのである。20世紀に至り、それまでも支配概念は人間関係の物象化のなかで、管理という概念として定着する。

ところで、一人の人間が身分的關係において支配する封建制時代には人間＝個人という概念は存在しなかった。⁽⁴⁾ 身分制と共同体を前提にした社会では組織（集団）は生産と生活の全機能を担うものであり、全と個の調和は全に包摂される。その意味で資本主義社会はかかる古い共同体社会の崩壊のなかで生起してきたのである。個人は身分制的拘束性から解放され、二重の意味での自由なる労働力の所有者として、組織選択は自由になる。同時に身分的自由の獲得は自らの全体との関係という新たな課題に遭遇する。生産手段を有しない大多数の者はいずれかの「組織」に組み込まれていく。⁽⁵⁾ ここに資本主義的組織の原点である単純協業にしても次のマニュファクチュアにおける分業にしても人格的な関係によってではなく、労働力市場における商品交換という新たな方法によって全と個の関係が成立する。社会史のなかで自己と社会とを区別し、意識する最初の存在である。これが近代的個人の確立である。このことは全体性と個の問題の出発点となった。身分的關係および共同体のなかで自己と社会とを区別する意識を有しない存在では普遍は実体として存在していたからである。

封建制時代の身分的・人格的支配から解放され、共同体から離れて自己存在を認識する第一歩である。つまり16世紀、資本主義成立は経済制度のみならず、人間存在の基本を内在化させることになった。これを社会思想史の観点から見れば、個としての人間の理性が優越されてくる時期である。一瞥しておこう。理性主義（人間相互に等しく認められるものものを理性によってとらえていく思想）は人間と人間は自然人として平等であり、理性の動物として同様な構成をもつ。ホッブスをはじめとして17世紀の社会思想はこうした新しい社会の「人間」を扱う。それ以前の中世哲学一とりわけルネッサンスの思想は世界という大宇宙と人間という小宇宙は相互に映し合うという関係を基本として、すなわち神は大宇宙の生命あふれる世界の究極に連なっているものであり、小宇宙としての人間もまた神の似姿として創造されたものである、という神への連続性が基本としてあった。⁽⁶⁾ しかし、17世紀の理性の優越の時代にはそうした汎神論的な志向性から世界の外なる唯一の神ということへの転換であった。かかる意味で、17世紀は神から離れていく自然主義への幕開けであり、イギリスの宗教改革のなかで、ホッブスにより社会科学が準備され、人間の自立と自由への先駆をなす時代であったとみることができよう。ホッブスは資本主義の成立期に人間と社会、全と個の問題を社会的趨勢の先どりのなかで思考した思想家であった。かれによれば、人間は本来平等であり、あらゆるものに権利を有する。人間の本来の平等は欲求の平等をも生み出し、その結果、稀少性のものを等しく希求する状態を招く。そうなると闘争状態になり、自然状態におかれた人間の「万人の万人に対する闘争」が必然化する。ここに自然法の自覚がおこる。個人から全体への図式化は個人主義の自覚でもあり、全体を支えるものは人間の「理性」であり、それによって結ばれる契約を媒介として成立する国家という絶対主権であり、人間の理性を信じる点において絶対主義国家が出現する。ホッブスを中心とした理性主義は神による調和ではなく、人間の普遍的理性に基づく全体性の秩序への第一歩であった。全体性を支えるものは、かかる理性の普遍性という、個のなかにある普遍性に究極の基盤をおいたのである。

18世紀、啓蒙思想の時代に入り、全と個の問題はより明確に示される。フランスにおける啓蒙思潮のなかで、ルソーが理性の系列に連なりながら、全体と個人の関係が鮮明化される。

生れながらにもっている人間の自由を確保しながら、倫理的な政治共同体をつくるには社会契約によって媒介され、統合的な共同意志によって成立する一般意志に基づくものでなければならない。その一般意志は各自の欲望や自己優先的感情を調停して、全体の調和と秩序をめざす理性によって成立する。同じく18世紀にアダム・スミスは近代的個人の利益追求という利己心の発揚が同感の原理を媒介にして調和をもたらしていく、といういわゆる人間の公正な自由競争が神のみえざる手によって社会と個人は調和されていく点を説いた。ここでの神は世界の外にいて世界を支配する絶対者ではなく、世界のなかにおいて、人間の営みを調和あるものにみまもる存在である。⁽⁷⁾ 理性を人間に普遍的で固有なものとして見出し、そこに自由の基盤をおいた啓蒙主義は次第に「理性の不安」に直面する。ドイツ観念論の創始であり、カントなどの哲学が18世紀から19世紀へと多大な影響力をもち進む。19世紀におけるローマン主義と理性主義の対立、そして、いわゆる物心二元への分裂が進行する。⁽⁸⁾ 資本主義発展にともない、合理主義が「理性」の意味を変化させながら“精神”から離れて機械化していく。マルクスの社会科学は観念論的なヘーゲルの弁証法の批判を通じて理性と観念の絶対性を物質の絶対性におきかえる構図を提示する。物象化され、機械化された資本主義的人間を救う方途を具体的に示唆し、個における全体性を社会の全体性・歴史の全体性のなかで回復する道を神を通じてではなく、人間自身の手において実践する思考である。

20世紀に至り、科学的合理主義への信仰とその追求がなされるなかで個人的人格を離れて全（組織）は没主観的な外観を逞した合理的な機構・関係に進展する。いわゆる「支配」から「管理」の時代への移行である。それまでは人間の自立を唱った思想論争とは別に身分的拘束ではないにしても精神的な人格的支配の内実は強く残存していた。資本というものを媒介にして、経営の場は資本主義的合理主義を徹底追求し、組織は人間の協業・分業という枠組をこえて「管理組織」としての明確な形態をととのえていく。そこにおいては、管理は支配者によるにしても機構に附与された権限を通じてであり、そのことにより全体性は維持される、という管理論ならびに管理思想が支配的となる。かかる全体に対する個の位置づけはマックス・ウェーバーの官僚制論、テーラーの科学的管理法にみられるごとく、『支配』『管理』の歴史的意味の変容とその歴史的意義の定着をもたらす。⁽⁹⁾

こうして全体性を支えるものは神から理性へ、さらに科学的合理主義へと変化してきた。つまり、全体性の秩序を見出すのは人間自身の手であり、機構化した組織のなかで支配概念より管理概念が普遍化する。アメリカに生起した科学的合理主義のもとでは全体性の維持は組織権力を有した者の命令と服従という関係に集約される。そのための機構としての管理組織が必要であり、個（人間）の存在はその全体の構成要素（商品）であり、機構のなかで客体としてのみの存在という位置づけである。現代的意味での『組織』あるいは『管理』の起点は理論上においてはこの管理組織の生成期である20世紀初頭に求められる。が、人間存在と社会との関係に關した思想的潮流との接点においては近代市民社会、すなわち資本主義社会成立にともなう近代的個人の形成、そしてそれらを基盤とした資本主義的生産様式＝初期的経済制度であるマニュファクチュアにおける分業が近代的経営『組織』の原点であるという視角から全（組織）と個（人間）のあり方、関係の変容をみていく必要もあろう。協業（同じ生産過程において計画的に相並び相共に労働する多数者の労働形態）、さらにマニュファクチュアにおける分業は生産力の飛躍的発展をもたらした。確かに技術的分業に支えられたものではあるが、これらの初期資本主義的経営組織は「人間をその諸機関とする一生産機構」（マルクス）にも要因があった。ギルド制手工業において、一貫して一人の職人によって担われていた作業工程はマニュファクチュア段階に至ると作業工程は可能なかぎり細分化され、異なった人間の協働によって

遂行される。この細分化はそれぞれの作業を単純化することで作業能率が高まる。いうまでもなく、このマニファクチュアはもちろんなお手工業に基礎をおく以上、のちの機械制大工業（工場制大工業）に比較すれば技術的な狭隘性はまぬがれない。それ故、生産力の限界も当然、有していた。しかし、それでもいかに巨大な生産力をもたらしたかはアダム・スミスが『国富論』の冒頭に示された事例からも明らかであろう。

このような生産力の増大をもたらしたマニファクチュアにおける分業は人間が自然に対してもつ主体性の問題を忘れてはならない。自然の一部分として意識していた人間が中世においては自然および自己の両者を区別しながらも、その上に神という創造者を想定する。自然と自己を区別した点で中世世界が古代世界より自然に対する人間の主体性が増大したという見方ができるが、同時にこの主体性は直ちに神に譲り渡される。自然の支配が神の支配として意識されることになる。その結果、自然との闘いの苦しさ、生への苦悩は神が人間に与えた試練と受けとる。この試練には立ち向うことなく、耐えるだけを求める。そこから人間的であることは自己のうちにある自然的なもの一肉体・感性的な欲望一を抑圧することである、という思想が生まれる。外部に立ち向うことを放棄した人間はただ自己の内にある自然に対してのみ主体的であろうとする。こうした禁欲的倫理は人間の自然に対する従属の表現のなにものもでもない。生産力の発展は外部の自然を支配することを教える。世界は人間によって作りかえられるものであること、そして人間が自己のうちにある自然を抑圧する必要はなく、ただありのままの人間として主体を有し、かかるものとして外部の自然と向いあえること、このような思想の変革、ないしは姿勢の確立は宗教改革・のちの功利主義的倫理感に結びついていく。いずれにせよ、自然に対する主体性の増大が近代人形成の本質的かつ重要な一契機となったのである。⁽¹⁰⁾ また、マニファクチュアによってもたらされた自然に対する主体性は単に量的な変化のみならず、質的变化を伴う。この質的变化こそ、人間にとって極めて重要な契機となる。マニファクチュアがもたらした自然に対する人間の主体性は個人的ではない。そこに生み出される生産力は社会的である。人間の社会的結合こそが新しい生産力である——多くの共同労働がもたらす社会的生産力への認識である。その現象的形態が資本主義的企業「組織」の原点である。資本の機能を媒介とした「支配関係」が近代的個人の確立とともに生まれる。そして、20世紀は資本の担い手が個人から機構に移り、「管理」の時代、あるいは「組織」の時代をむかえる。つまり、生産技術の飛躍的発展は機械化による労働の部分化、他律化を進展させるとともに、管理技術の高度化をもたらし、膨大な管理機構まで要請することになった。⁽¹¹⁾ それに伴って生まれた組織・管理思想は機械的であり、全に対する個の関係は前者への後者の埋没であり、両者の関係は対立関係である。⁽¹²⁾ 組織論におけるかかる思考はバーナード理論の出現まで支配的であった。

註(1) 組織の歴史は人間を客体化し、組織目的の達成の用具とすることであった。個人の自由はこの必然的な組織制約によって抑圧され、管理は支配のための道具として機能を担った。それ故、組織とは人間の行為を規制して、一定の方向に導く権力機構という認識思考が支配的になる。

このような管理組織としての組織観は現在においても強い理論的影響力を有している。組織の概念および本質規定では組織が資本主義企業組織である以上、つまり経営の生産過程が労働過程と価値増殖過程との統一という現実から生起する管理の二重性を内在させている以上、共同的労働そのものの性格に基づく一般的機能（組織一般）の側面の把握にとどまらず、資本機能としての管理過程は権力機構という側面も無視されえない。その意味では組織は人間にとって外的存在である。C.バーナードはこうした組織を機構とみる故に、人間が組織の客体としてのみの存在となる、という認識方法から人間と組織は主体として、また客体として対立と統合への組織観を主張した。「人間は客体的にして主体的な存在」は彼の基本的管理哲学を表現したものであり、『有効性』と『能率』

の二つの概念によって両者の統合を意図している。

- (2) 組織理論成立以前における「組織」への認識および組織形態については、「分業」(division of labor) 形態に関する分析として、C. バッペイジ (C. Babbage), A. ユーア (A. Ure), A. スミス (A. Smith) などのすぐれた文献がある。これらは K. マルクス (K. Marx) の労働過程の分析、すなわち資本のもとへの労働力の集中と生産力の成長としてみた単純協業・マニュファクチュアにおける分業、機械制大工業という把握とともに、組織論前史をなすものである。(Charles Babbage, "On the Economy of Machinery and Manufactures" London 1832. Andrew Ure, "The Philosophy of Manufactures, or an Exposition of the Scientific, Moral, and Commercial Economy of Factory System of Great Britain", London 1835. Adam Smith, "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" London 1776)
- なお、マルクスおよび組織論成立以前の分業論に関する最近の文献として、Ali Rattansi, "Marx and the Division of Labour", The Macmillan Press LTD 1982 がある。本書は組織の本質規定からする組織の生成過程をみるうえで重要な文献であろう。Part 7 "The Deskilling of Labour and the Factory System: Ure and Babbage, p. 42~45 においてユーアとバッペイジを論じている。
- (3) テーラー主義の本質については、国内外において数多く整理されている。なかでも H. ブレーバーマン (H. Braverman) の整理が最も明快である。資本主義生産様式における労働過程での管理の起源さらに分業体制の進展と人間労働の意味を問いつつテーラーの本質について、次の三点をあげている。第一点は労働過程に必要な知識をすべて管理者側が掌握すること、第二は頭脳労働を職場からとり去り管理中枢部に移すこと、第三に労働者には管理側によって構想され、作成された労働の遂行様式の計画に従って課業を課し、その統制に服させる。これらの三点は労働遂行の様式を管理側が完全に掌握することにある、という管理組織の本質を指摘したものであり、科学的合理性を追求した組織の機械的モデルとしてのテーラーの位置づけである。(H. Braverman, "Labour and Monopoly Capital; the Degradation of Work in the Twentieth Century", Monthly Review Press; New York. 1974 Part four, 富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店 1978 第四章)。
- (4) Walter Ullman, "The Individual and Society in the Middle Age", Johns Hopkins Press, 1966 (W. ウルマン『中世における個人と社会』鈴木利章訳 ミネルヴァ書房 1970 年)。
- (5) この資本のもとへの労働力の摂取過程について、管理組織の生成過程(組織論前史)として分業に関する分析は重要な視角である。これらについては中村瑞穂『管理組織論の生成』東京教学社 1977, 仲村政文『分業と生産力の理論』青木書店 1979, I. M. Zeitlin, "Marxism; A Re-Examination, A Van Nostrand Reinhold Company, 1967 代田郁保・山田隆雄訳『マルクス主義の再検討』人間の科学社 1976 を参照。
- (6) 野田又夫『西洋哲学史—ルネッサンスから現代まで』ミネルヴァ書房 1966 を参照。
- (7) 水田 洋『アダム・スミス研究』未来社 1968。
- (8) 坂部 恵『理性の不安—カント哲学の生成と構造』勁草書房 1976。
- (9) 効率を求める近代科学の合理主義はその最も組織的的典型である官僚制組織を社会の必然として生み出してきた。そして、官僚制の権力統制型管理は人間の自由裁量(創造性)を縮小し、拘束することによって組織体の効率を高めてきたのである。つまり、組織が人間社会の知恵として生成されてきた歴史は近代的合理性のまゝに管理組織として権力統制型組織に転化する道を選ばねばならなかったのである。その現実に対する理論志向としてテーラー、ウェバーが位置づけられるのである。
- (10) 三溝 信『市民社会における社会と個人』青木書店 1968, p. 25.
- (11) 管理実践の発展は 19 世紀後半に始まる工業化過程における大量生産への移行によってより急速になる。それは「作るシステム」から「製造システム」への移行であり (C. Babbage), 大規模生産や互換性生産を含んだ製造システムにおける管理問題・組織問題の認識でもあった。大量生産様式と近代経営・組織については次の書を参照されたい。Otto Mayr and Robert C. Post, "Yankee Enterprise: The Rise of the American System of Manufactures", Smithsonian Institution Press, 1981 (小林達也訳『大量生産の社会史』東洋経済新報社 1984)。
- (12) 組織は諸個人が集まって創った、という思考と組織(広義の社会)が先に存在して、諸個人はそのなかに生みこまれたという思考からの二つの把握方法がある。社会学的に、個人が組織・集団を

形成したという認識が定着するのは近代、それも西欧における近代である。一般に「市民社会」とよばれるが、かかる社会をアダム・スミスは「商業社会」(Commercial Society)とよび、諸個人の自由・自立性を前提として、生きるためには自己の労働による生産物をつくり出すかはない社会状態を意味した。いいかえれば、社会的分業が高度に発達し、自給自足ではなく誰もが他人の生産物に依存しなければならない状態の社会である。自己労働による生産物と他人の所有物と等価交換によって諸欲求を満たし生きていくという相互依存の体系である。ここに表層的な諸個人が集ってつくる組織、そして社会が出現する。こうした社会は自由なる個人からなる故に、競争原理が生まれるが、スミスにとっては「みえざる手」による調和ある発展をみた。しかし、同時にこうした市民社会——自立した自由な諸個人からなる等価交換社会——は深層(本質)においては生産過程における諸個人は労働力所有者として商品化された「労働力組織」としての企業に売り渡される。その意味で、資本主義社会という近代市民社会は自由な諸個人を前提に労働力と生産手段との結合さえが商品関係によって実現される時代である。個人は人格的に自由な存在であるとともに、私的所有のしがらみからの自由という二重の意味での自由の所有者として資本主義の社会的・組織的生産に参加する。ここに資本を媒介とする組織化の原点とその目的達成のための管理組織(合理的編成としての機構)の生成基盤があった。以降、組織は人間個々がつくるのではなく支配機構としての官僚制組織に組み込まれていく。個人にとって組織は外的な存在となる。両者は対立関係であり、組織と個人の二律背反の問題が登場する。

Ⅲ 組織モデルとしての「機械的組織」と「有機的組織」

このように、組織が資本主義組織としての原点を資本主義的生産様式の成立、その原始的共働形態＝単純協業に求め、マニュファクチュアにおける分業、さらに機械制大工業という発展のなかで、組織は資本の技術的構成の変化にともなって管理組織としての性格を鮮明にさせてきた。その意味で20世紀当初の「科学的管理法」は構想機能と実行機能の分離・作業工程への労働者の固定化(具体的な作業手順、知的判断がなお労働者に残されているうちは組織管理は十全にはなりえないという思考のもとで労働遂行の様式を資本・管理者側が統制する)を内容とする分業形態を徹底させることにより全と個の関係を明確にさせたのであった。もちろん、それを可能にさせたのは技術体系であり、科学技術革命が人間から独立し、主体的役割を演じる機械体系＝組織体系のうえに構想と実行の機能、手と頭脳の統一の破壊を促進したのである。そこでは管理組織としての全に人間＝個は全面的に従属する状況を作り出したのである。つまり「機械的組織」モデルである。組織は組織体として業務の体系とみられる。組織の中心課題は分業(the division of labor)、構造(the structure)、階層化ならびに職能化過程(the scalar and functional processes)、統制範囲(the span of control)となる。これらの分析タームを土台とする組織概念は業務の分化と統合である管理組織＝職務間関係を内容とするものである。かかる内容の組織概念においては人間は他律的に、しかも定型化された方向のみ動く、いいかえれば外的条件によってのみ流される自己の意思がない存在しかありえない。自らの属する機構(組織)のなかで客体としての存在でしかない。⁽¹⁾かかる機械モデルの組織観はアメリカにおいて主流を占めるようになる。1940年代まで基本的な管理思考には変化がみられなかった。組織も組織原則やルーティンの職務構造の徹底とその実行である。

この管理思考の転換を試みたのがバーナードであった。⁽²⁾科学的合理主義の管理方式およびその前提となる組織を有機体主義的にとらえる。バーナードは人間をシステムとして捉えることから出発する。そのシステムは機械論的なシステムではなく、能動活性を中核にした有機体のシステムである。human organismである。そして同時に協働システムとしての組織も主体性を有する統一体であり、それは人間の活性が意識的に調整されたシステムであって固有の能動性を内在化させている。加えて協働は過程であり、しかも創造的過程である。ここに至り、

全と個は対立するものではなく、両者の意味的統合が可能であるという見地を見出す。彼の主要文献から明確になるように、バーナード理論はヘンダーソン (L. J. Henderson) のシステム論、ホワイトヘッド (A. N. Whitehead) の有機体説から影響を強く受けている。⁽³⁾ 彼の有機体論的システム論に基づく人間観、組織観 (協働体系) は新たな組織論的管理哲学を提供する。バーナードにおいては、全 (組織) と個 (人間) との関係は両者いずれにおいても主体と客体の統一体であり、主体の自由意思と客体の制約との統一である。つまり、協働システム (組織) と人間 (個人) とは両義的關係にある。⁽⁴⁾ 協働システム=組織は物理的には人間の個を内に含んでおり、人間を客体として統合しながら自らの主体を形成していこうとする。他方、人間は物理的には協働システム=組織に属しながらも、自らの自由意思の上では協働を内にとりこんで、つまり客体化し、手段として、自己の主体形成をしている。こうして、全と個の問題はバーナードにおいては対立を有しながら統合されているのである。

この点、「組織は実体ではなく関係である」という有機体的思考が明確になる。

有機体思考とは、全体 (組織) と個 (人間) とはそれぞれのシステムとして同型であり、全体は個を含みながら、個を超越し、また個は全体の要素であると同時に、それ独自の存在として全体を超越する。テーラーの科学的管理法以降、主観的意図は別にして全の利益という目的合理主義の浸透がある。方法自体が要素還元主義ではあっても、適用によっては個 (人間) を没個人的にあつかうことになる。同時に、バーナード理論にみられるごとく、全体の独自性を承認し、それと個との間の対立の問題ととらえるとき、その方法論は全体論ではあるけれども、個の独自性・人間性が逆に鮮明になる。村田晴夫教授は方法論的有機体主義に関する議論のなかで、全体論 (holism) は全体主義 (totalitarianism) とは厳密に区別されなければならないとして、全体論を次のように捉える。「全体論とは全体というものの独自性を承認し、何らかの形でそれを方法論的原理とする。その意味で、個人も一つの全体的存在である。」一方で、「全体主義は一つのイデオロギーであり、権力への意思である。それは独裁制であり、個の独自性を認めない内容である。」⁽⁵⁾ この点、個に対しても全体性が存在するとする全体論は個人一人一人が全体性を示す独特な個人である。こうした全の意味的統合と個の意味的統合というバーナードの統合的組織論の基礎=哲学的根拠はホワイトヘッドの有機体的哲学である。有機体哲学の隆盛およびその完成はホワイトヘッド哲学に求められる。1924年、ロンドンからアメリカ (ハーバード大学) に移ったホワイトヘッドは自己の有機体哲学等の完成に向かう。当時、各学問領域には全体論の復権運動がめばえていた。心理学ではゲシュタルト学派、生物学ではのちにシステム論に大きな影響を与える L.V. ベルタランフィ (Ludwig von Bertalanffy) の有機体的思考、J. S. ホールデン (J. S. Houlden) の全体論的生物学、というように全体論の復権が迫られていた。このような状況下で管理論では M. P. フォレット (M. P. Follett) がホワイトヘッドの有機体的哲学と歩調を合わせるように、あるいは影響を受けながら一つの管理哲学を構成していく。⁽⁶⁾

フォレットは人間としての全体性は心理的・経済的・倫理的その他の多様な面を有しているが、それらはばらばらの寄せ集めではなく、統一体としての存在である。それ故、組織という社会過程のもっている統一体としての特性こそ重要な点である、として単なる個と個との間の相互作用を超えて個と全の相互作用を考える。この相互作用こそ「活性」という媒介を通じて全体性を創発する過程であり、全体性が過程として創発することが「統一化」である。過程として常に新しいものが創造されてくることをフォレットは「創造性」とよんでいる。⁽⁷⁾ これを組織と個人という関係における過程でみれば、個 (人間) は部分として全 (組織) によって変えられつつ、同時に個は全 (組織) を構成していく。そこでの重要な点は「状況の法則」であ

る。この状況の法則の発見という点ではテーラーの「科学的管理法」も同一軌道である。発見された法則に基づいて状況を組み立てた。しかし、テーラーの機械的管理思考では管理の科学に至らず、対象の客体化による「作業の科学化」にとどまらざるをえなかった。つまり、管理が仮説としての概念的枠組から説明されねばならない以上、テーラーの目的が説明より実践であったとすれば、個（人間）の主体性への視角は第二義的ないしは結果として無視されたものとなる帰結は当然であろう。なるほど、テーラーにおいて発見された法則は仕事の状況の法則として科学性を増加させた。しかし、主体と客体という関係においては相対性の論理ないしは観点はなく、したがって全への個の徹底した従属が作業の科学化であった。これらの観点を「機械的思考」とよぶことにすれば、ホワイトヘッドを起点として、フォレット、さらにバーナードの「有機体的思考」は主体と客体の相対性を強調する。一つの主体が所与としての事物を客体化するのではなく、現実的存在は常に主体である。主体が目的にむかって個々の所与を統合していく過程はホワイトヘッドによれば、Concrescence という表現であらわされる。⁽⁸⁾ Concrescence は個々の現実的存在が自からを客体化しながら、新しい現実的存在の主体的統合に向けてともに自からをあらわしていくという意味を含む。この Concrescence の主体的統合過程が一つの統一体に到着し、個々の存在がそれぞれ自からの役割を見出し、そこに自己をあらわしている最終的統一性は「満足」(satisfaction) とよばれる。この統一は新しい創造であり、Concrescence はそれ故、創造的過程である。⁽⁹⁾

このような有機体的思考の組織モデル（有機体論的システム論）をより鮮明にさせるために次章ではバーナード組織論をより深く分析することにしたい。

註(1) この点、テーラーなどの伝統的組織論を批判した人間関係論学派も伝統的組織論・管理論が人間のもつ感情的要素を無視したものとして、新たな人間観に基づいた組織運営方法＝人間関係管理の主張であるが、それは人間行動の心理学的研究（労働生理学・産業心理学）の導入によって協働技術的原理に基づく具体的組織化、すなわち人間関係管理（労働者の集団的感情そのものを操作可能せしめる管理方式）であり、人的資源としての労働力を組織の効率化のために発見した仮説ないし理論である。人間把握としては機構のなかで定型化された方向に動く、外的条件に流される客体であるという点では伝統的諸理論と基本的観点においては変りない。

(2) バーナードの管理哲学（管理思考）の基礎には有機体的哲学が中核を占めている、という点はこの本稿の展開の重要な視角である。人間が創り出した組織は主体を常に有し、主体的立場にあるべき人間が機構という組織体のなかで客体化される。こうした従来の「組織」のもつ本質規定に対して、バーナードは一方がたえず他方を客体化する論理はありえず、全と個は対立と統合の二側面を有し「人間は主体的な過程と客体的な過程との接点にある」という時、彼の人間把握、組織観が鮮明にされる。これらの諸点についてはⅢ章およびⅣ章で検討されよう。

本稿で扱うバーナード理論は主として“The Functions of the Executive” 1938, (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 1968) に依拠する。出典を示さないかぎりバーナードの論及は本書からである。なお、バーナードの著作については飯野春樹教授の本格的なバーナード研究『バーナード研究』, 文真堂 1978 第2章 (p. 39~55) において詳細な解説とともに記載されている。

(3) バーナード理論におけるヘンダーソン (L. J. Henderson) およびホワイトヘッド (A. H. Whitehead) の影響については前者との関係では飯野春樹『前掲書』, 後者との関係では村田晴夫『管理の哲学』文真堂に詳しい。

(4) この両義性は有効性と能率の二つの概念によって説明されている。

(5) 村田晴夫『管理の哲学』文真堂 1982 p. 178.

(6) フォレットの管理論（管理哲学）が有機体主義に基盤をおいたものである点はフォレット自身、次のように述べている。「ヘンダーソンおよびハルデンのような生物学者、ホワイトヘッドのような哲学者、キャンソンのような生理学者、すべてのゲシュタルト学派のような心理学者たちは……意見を同じくしつつある。彼らはいう、すべての組織が一つの形態、一つの構造をもっている、そ

してかかる有機体が遂行する事柄、つまり統一化された活動はその構成員たちへのみ依存するのではなく、これらの構成員たちがいかに相互に関係づけられるかに依存するのである」と (M. P. Follett, "Freedom and Co-Ordination—Lectures in Business Organisation", eds, L. H. Urwick; 齊藤守生訳『経営管理の基礎—自由と調整』ダイヤモンド社 1963 p. 34 および 154)。

全と個の関係における有機体的哲学を基盤としたフォレットの視点とバーナードの視点との比較などについては、榎本世彦「フォレットの視点とバーナードの視点—Individual と Whole」(日本経営学会編『現代企業の所有と支配』千倉書房 1984, p. 192~198)を参照されたい。

- (7) フォレット『前掲訳書』, 第6章「管理の過程」を参照。
 (8) A. N. Whitehead, "Process and Reality; An Essay in Cosmology" Cambridge at the University Press 1929, Copyright 1978 The Free Press, (平林康之訳『過程と実在—コスモロジーへの試論』1978年校訂版 みすず書房 1981, 1983).
 (9) A. N. Whitehead, 『前掲訳書』I・第10章「過程」とくに二節 p. 311~313.

Ⅳ バーナード組織論における有機体主義と人間観

ここでは、組織における有機的システムの概念をより明確化させるために C. バーナードの理論体系について、もう少し内容に立ち入り、その概略を検討し、有機体主義の管理論および組織観をみることにしたい。このことは伝統的諸理論とは異なる全と個の関係の新たな視角をみることになろう。

近代組織論は伝統的組織論が対象としたフォーマル組織を中心テーマとしながら、他方では人間関係論が対象としたインフォーマル組織の問題をも包括する新たな理論的枠組を發展させた。その端緒を切ったのがバーナードであった。バーナードは実務者として当時の深刻な労働不安、社会不安に対する体験的感覚から組織の本質把握に基づいて管理者の本質的職能を明らかにすることを究極的な目標をおいた。⁽¹⁾

組織論におけるバーナードの新機軸とは如何なるものか。多くのバーナード研究者によって一般化されているバーナード理論の全体像、すなわち、協働体系論—組織論—管理論の3層構造からみることにしよう。バーナード理論は協働体系=組織、一定の選択力と意志力(自由意志)に基づく合目的な行動をとる存在という人間観ないし人間特性の位置づけ、目的達成の度合にかかわる「有効性」と個人の動機の満足にかかわる「能率」の二つの概念区分を中心に組織と個人との均衡維持、いいかえれば、人間の協働関係における組織人格と個人人格の分裂と対立を摘出し、組織目的の達成にあたって組織人格への個人人格の完全かつ安定的な従属を確保するところに、『組織』の維持・存続の必須条件があり、管理者の本質的職能がある、とする内容である。これが筆者のバーナードに対する基本的認識である。⁽²⁾しかし、この点、バーナード研究者の多くは彼の体系を別な観点からとらえる。「バーナードに代表される有機体主義の管理論は管理を全体性だけに従属させず、個の側の性格、個性、にも依存するものとして捉えようとした。それは、全体の目的に個を従わせようということではなく、全体性の意味と個々のもつ固有の意味とを調和させることに管理の本質を見出そうとしたのである。」⁽³⁾確かに、バーナード理論は従来の「職務の仕組」「支配の機構」としての組織観から人間の協働活動のシステムとして“個人と協働の同時的発展”の組織論として新しい組織観を提示している。また伝統的な組織論や管理論が論理的な「仕事の組織」の構造を主として論じ、全体を構成する個人への視点はほとんどなかったことも否定できない。その意味で人間とは何かを自問し、従来の社会科学における人間観=経済人仮説を批判して自由意思と責任とを具備した自律的人間仮説は新しい方向性を示したともいえよう。しかし、その観点は個人の動機の満足への視点において、数量的に測定されうるものではなく、組織参加者の主観的な感じに還元してそこでの全体(組織)とのバランスを見出したにすぎない。⁽⁴⁾組織一般、人間一般から出発するバーナ

ード理論においては当然の帰結である。しかし、同時にバーナードにはそれで片づけることのできない方法論的意義がある。⁽⁵⁾ その点を中心に彼の管理哲学の真髄をみたい。この点が本稿の“組織論における有機体主義管理思想の意義”に通じるのである。

バーナードの理論体系はその出発点である組織の定義＝協働の体系がまず問題とされる。彼によれば、諸個人は目的達成にあたって個人的制約を克服するために協働行為を行なう。そこに一定の目的のために関係づけられた物的・個人的・社会的諸要素からなるシステムとしての協働体系＝すなわち組織が成立する。この協働の体系は企業にかぎらず、政府、教会、軍隊、学校などすべてに適用できる。こうした組織一般の定義のなかに、つまり協働体系においては個人が二重的存在であることを示唆している。個人は協働体系の参加者としては機能的・非人格的存在であり協働体系にたいして内的な関係をもつが、一方では一個人として個性的・人格的存在であり協働体系に対して外的な関係にある。さらに、このことは管理者の職能も組織（協働体系）維持・発展させる専門過程と専門機関の生成のなかで現れたものであるから、彼らの職能も組織目的の達成をはかる役割である一方個人間に満足を創造・分配する、という二重的性格を有する。ここに、組織人格と個人人格の分裂・併存としての明確化とそれらの統一維持のための均衡理論が必要となるのである。この組織と個人との関係のとらえ方、それに立脚した組織維持論＝均衡論は組織一般理論であるにしても、鮮明に歴史的な性格を理論体系そのもののなかに内包させているといえる。管理方式の一つとしての組織問題はバーナードにおいても経営実践の支柱として、すなわち企業経営の実践的局面にかかわる点を無視してはならない。それは彼の意図とは関係なしに組織運営に寄与するのである。この点に歴史的に規定された社会関係における組織・管理問題の本質があるのである。⁽⁶⁾

バーナードの学説は、しばしば、「創造的管理論」とよばれる。多くのバーナード研究者は“バーナードをはじめとする有機体主義的管理論は管理を全体性だけに従属させず、個の側の性質、個性、にも依存するものとしてとらえる。それは全体の目的に個を従わせようということではなく、全体性の意味と個々のもつ固有の意味とを調和させることに管理の本質をみいだそうとした”。すなわち、個の意味的統合と組織全体の意味的統合とを同時に果していく。その為の管理は人間の個々の意味を認め、その意味的統合を損なうことなく、組織の全体性を維持するための調和を見出すことに中心がおかれる。バーナードにはこうした組織管理の思考から、組織維持は科学的合理主義では困難であり、合理主義に導かれてつくられた組織規則や制度、慣習を時には無視しても組織構成員が従うような道徳準則を創造することが最高の管理である、と結論づける。⁽⁷⁾ つまり、組織と人間の間には矛盾が生じた場合、時には新しい行動の基準としての道徳を生み出して、個人もその固有の意味に生き、組織も新しい全体性を創造していく方向へ、管理ということが意味をもって働くのである。

もう一度、バーナードの人間観にもどろう。彼は人間を一つのシステムととらえる。人間は、まず物的・生物的・社会的要因からなるシステムであると考え、これらの中心に内的な人間特性が潜んでいる。その特性（人間の内面の過程）とは、活性、心理的要因、有限の選択力、目的の四つであり、同じ有機体でも他から区別される人間の特性である。人間の自由意思を含む能動的活性という人間観は「組織」への新しい視角を提示することになる。このような“人間有機体”（human organism）は機械論的なシステムではなく能動活性を中核とした有機体のシステムであるとする。バーナードによれば、人間の各個人は一つの全体性を示す存在である。「個人とは過去および現在の物的・生物的・社会的要因である無数の力や物を具体化する、単一の、独特な、独立の、孤立した全体を意味する」。⁽⁸⁾ 人間は物的・生物的・社会的諸力の合成物としてこれらの諸力に規定され、制約された存在である。それ故、人間は協働が成

立する。

他方、企業など社会的現象の個体（組織体）を協働システムとよび、この協働システムもまた物的・生物的・社会的の三つの要因の合成物であり、それらの要因が組織という場において統合されて全体システムとして統一体をつくる。バーナードのいう物的要因とは物財のシステムであり、生物的要因とは人間の生物的要因を含んだヒトのシステム、社会的要因とは協働システムと個人との関係および協働システムと他の協働システムとの関係からなるシステムである。この協働システム＝組織は人間の活動と同じく能動活性の場であり、自身の主体性を有する。

では、バーナードの論理構造を導いた背景は何か。

従来のバーナード批判とは別の角度から、バーナード組織論を生み出した社会的必然性に言及してみたい。私はバーナードの学説・論理構造を導いた背景を一つの観点からみてみたい。⁽⁹⁾

個人に至高な価値をおく個人主義思想は自我の確立、自己存在の確認は自己のなかにある。したがって、社会結合原理も自己の権利・義務を明確にし、組織への参加も双方が自律的で一点での契約関係にとらえる。職務は個人の遂行として、いわば“商品としての仕事”である。give and take を前提にした社会における組織と個人の基本的関係であろう。こうした個人主義の徹底した社会においては個人の積極的な貢献はそれ自体導き出しえない。機械型組織のなかで、組織を職務のシステムあるいは支配と統制の機構とみることはますます個人が個別化し、部品としての仕事という位置づけが浸透し、全体主義のなかで個人の組織への積極的貢献意欲は生じえない。ここに、全体主義と個人主義との弁証法的統一が必要となり、彼の論理の出発点となったのではないか。個人主義社会である故、個人の自律的、自由な選択力を認め個人を独立な存在として人間にとり、いかに孤立しては生きていけない存在であり、組織が個人に対してもつ大きな時代ゆえ、協働体系という新たな組織観によって組織均衡を維持する。こうした経営者としての先見能力がバーナードには卓越していたといえないだろうか。真の西欧的個人主義（共同の精神的価値を分有している社会）が崩壊し、機械的な個人主義への移行期にあって組織存在様式の新たな模索がバーナード学説の背後にあったとはいえないだろうか。かかる思考にとってはバーナード自身が認めているようにヘンダーソンのシステム論、ホワイトヘッドの有機体哲学が自己の論理構築の基礎となったのである。

この点、有機体的特性を有する日本型組織の編成原理＝一体化結合原理との比較のなかでより鮮明になる。日本型組織の特徴は組織存在様式として、個人の組織への一体化志向にある。自己存在認識を外（対象）に求める特性は多くの心理学者・社会学者・文化人類学者によって指摘されてきた点であるが、こうした対象への依存認識は甘えという捉え方もできようが、逆にその依存意識は対象（組織）への貢献願望をそれ自体のなかに有しているともいえる。つまり日本型組織においては組織と個人との関係において組織存在そのものに「誘因と貢献」のバランスが内在しているのである。⁽¹⁰⁾ ことさら組織と個人の自律性を強調する必要はないのである。組織（企業）との一体化の問題は近代資本主義企業組織である以上、しかも、徹底した個人主義が浸透したアメリカにおいて組織（企業）と個人（労働者）の一体化は困難である場合が多いという観点からバーナードは企業組織を均衡の体系とする理論が必要であったのである。企業が営利的（功利的）組織である場合には組織目的と個人目的はそれ自体一致しにくい。それ故、一体化はむずかしい。なぜならば、そこには資本の論理が貫徹し、組織体そのものが組織運営いかに企業存続があるからである。バーナードはこうした点を捨象して組織一般理論のなかで道徳的組織論を展開したといえよう。⁽¹¹⁾

バーナードの組織観および管理哲学はシステム論の方法論的視座に立ちながら、有機体的哲

学による組織論の展開とみることができる。彼の協働システムとしての組織概念は一個の主体的過程として個（人間）をその物的・生物的・社会的諸要因とともに統合していく。同時に、個（人間）は主体としての自己を統合を果しながら、また客体として協働システム（組織）に統合されていく、という観点を鮮明にしている。人間は個としての存在であるが、協働システムもまた個としての存在である。両者の関係は共に内発的能動活性によって主体性を発揮する。ホワイトヘッドの Concrecence の概念と軌を同じくする。個は単に位置を占める、という実体的存在ではなく、あらゆるものとの関係において存在する。すべてのものがすべてのものと関連し合っている、というのが有機体の見方であるとすれば、バーナードの組織（協働システム）および人間の本質把握ならびにその統合過程は有機体的アプローチである。組織も個＝人間も、主体であり、客体である。その主体と客体とを統合して自己を超越していく存在である。ここに全と個のそれぞれの意味的統合が可能であるという管理哲学に基づいた組織論＝有機的システム論が成立する。

註(1) 組織に関する本格的な理論展開は C. バーナードであった、という見解を一応ここでは肯定しておこう。その意味は現代の組織問題、すなわち組織問題が組織の大規模化・合理的な職能分化における整備、そこから生まれる個性の抑圧・画一化・対外問題などへの一つの指針を明確に示しているからである。同時にそれは新しい経営イデオロギーが前提になっていることも忘れてはならない。

バーナードが主著『経営者の役割』を著したのは 1938 年である。1930 年代のアメリカといえば周知のごとく大恐慌による社会的不安が継続しつつあり、急進的なイデオロギーが広範囲に流布し、既成の価値基準が崩壊し通用しにくい社会状況下にあった。経営の場にも同様なことがいえて、従来の権威主義的支配の正当化や人間結合の本能と集団的感情に訴えるという経営管理＝経営政策では人間は動かない。新たな人間哲学（人間観）に基づいた組織づくり、および組織運営の必要性に迫られていた。生産性を高めるために労使が協力すべきであるとか人間の感情的操作ではなく、人は互に協働しあうものであり、その意味で組織は人間にとって外的存在ではなく、人間の協働体系であり個の意味的統合が組織の意味的統合と同時に達成されなければならないものである。従来の諸理論（とりわけウェーバーの官僚制組織）においては人間の協働は組織の本質ではない。権限のヒエラルキー・職位などの機構のなかで個（人間）は協働するように拘束されているものである。こうした批判から、バーナードは協働を組織の本質におく。組織とは協働そのものである。ここにおける管理は人間の個々の意味（人間存在）を認め、組織の全体性を維持するための調和を見出す。人間が自由意思をもった能動的活性という視角であり、それに基づく組織体系である。人間を受動的な存在としたままの組織への協力を導く施策ではなく、人間の自律性＝主体性を確認した上で組織＝協働への必然性を説く論理であろう。ここに至り、組織は所与の機構ではなく協働の体系なのである。

(2) かかる筆者の基本認識は C. バーナードの有機体的管理思想に基づいた協働体系としての組織観および組織と個人の統合理論を組織一般理論の概念化としては本章で検討しているごとく意義を認めつつ、その理論の経営実践における役割では彼自身の主観的意図は別にして、このように位置づけなければならない。

(3) 村田晴夫『管理の哲学』文真堂 1982, p. 75.

(4) 細谷 昂『現代社会学と組織論』誠信書房 1970, p. 126.

(5) ここでいう方法論的意義とは有機体的管理思想の展開である。

(6) 篠原三郎「バーナード理論の歴史性」(『現代管理論批判』新評論 1978 第二部第 5 章 p. 156～172).

(7) “The Functions of the Executive” の最終章・17 章「管理責任の性格」において、経営者の管理責任原理と道徳行動準則を強調し、かなりのページをさいている。バーナードにおける「道徳」とは個人がその行動を自ら規制する私的な行為準則が一般化したものである。そして、「責任」は各個人に内在する道徳性がいかなるものであってもそれが行為のなかであらわれてくるような個人の資質、を意味している。経営者に関する道徳的責任倫理を強調する。管理職位には、複雑な道徳性、高い責任能力、高い活動力、道徳的な要因としての一般的・特殊技術的な能力、他人のために

道徳を創造する能力、が要求される。かかる道徳的責任倫理（非論理的な責任・信念）が記述科学の立場に立つことを示唆しながら持ちこまれているとして多くの批判の対象となったことは改めて指摘するまでもなかろう。ところで、こうした批判を受けるバーナードの道徳概念の本意はいかなるものであろうか。道徳的目的を経営者の中核的任務としたことは否定できないが、それだけにとどまるものでなく協働システムという組織そのものが道徳的組織をなすとみるのである。C. ペロー（C. Perrow）はこのバーナードの共通目的に向って協力する人間の努力（組織は協働なしには存続できないという思考）からはその行為自体が道徳的であるのである。組織が人間の協働であるとすれば、当然組織は道徳的な制度にならざるをえない、としている。こうしてバーナード組織論においては道徳準則が組織に内在する基本価値体系となるのである。（C. Perrow, “Complex Organization; A Critical Essay” Scott, Foresman and Company, 1972 佐藤慶幸訳『現代組織論批判』早稲田大学出版部 1978 p. 111）。

(8) C. バーナード『経営者の役割』前掲訳書 p. 13.

(9) 理論体系の批判、もしくはイデオロギー的批判は数多い。ただ、イデオロギー批判に終始したならば、バーナード理論の現代的意義および問題点は一面的にならざるをえない。それ故、理論体系を「それが著わされた時代背景に配慮し、哲学的・思想的および理論的根拠を問ひ、かつ理論的および技術的状況を踏まえながら、そこに体现されている思想、理論、技術の総体として、すなわちその全体像において把握することが必要不可欠であると解することができる」（鈴木幸毅『バーナード理論批判』中央経済社 1984 p. 3）。

(10) 欧米と異なり、日本においては自己個人として存在感を得ることはなく、対象との心理的一体化によってはじめて自己存在を認識する。その対象が集団であり特定の組織である。日本人にとってそれ故、組織は単なる手段ではなく自己認識の場なのである。組織（集団）との心理的一体化による自己存在感の獲得は必然的に集団への高い価値をおく集団主義思想に結びつけられる。だが、日本的集団主義は個が全に埋没するメカニズムではなく、個が自律性をもって全と一体化を志向する。したがって、全と個の利益は高い次元で統合されているのである。当事者同志（組織と個人）が完全な give and take の社会システムでは自己（個）の利益と全（組織）の利益の妥協点での「交換」が基底となっている。交換時点での完全なるバランスが極めて重要な決め手となる。双方の自律的な「一点」との関係であり、いわば『職務専門家』としての個人の組織参加様式ともいえよう。これが一般的な欧米の全と個の基本関係である。他方、日本にみられる個人の組織参加様式はある意味では「不合理な交換」による結合であり、対象に対する個の依存意識からする心理的結合が前提におかれている。したがって長期的・無限定的な結合原理に支えられた、いわば『会社専門家』としての個人の組織参加である。組織構成員の責任意識は個人が責任範囲を明確にし、常にその範囲を限定しようとする欧米ではすべて個が発点である。組織体と個人の双方の利益は職務を媒介としながら、論理的にも峻別され、むしろ原則的には両者は対立概念のなかに位置づけられる。日本ではこれら職務は構造的に不明確であり、状況即応的に所属集団全体の問題となる。ここから、アメリカ組織論においては両者（全と個）の均衡的両立、すなわち組織均衡が組織論の中心テーマとしなければならない風土的必然性があったのである。バーナードの個の意味的統合と組織の意味的統合による組織均衡論もかかる社会的風土から生まれたとみることができよう。これらの議論は近著『現代組織論の焦点』（泉田健雄教授との共著）白桃書房において詳細に検討・展開している。

(11) ここに理論の非科学性と主観主義的概念構成であるという批判とともに、クレッグ（S. Clegg）やダンカーレイ（D. Dunkerley）のように、組織論のイデオロギー性が問題化されるのである。（S. Clegg and D. Dunkerley, “Organization, Class and Control” London; Routledge and Kegan Paul, 1980）

V バーナード・サイモン以降の組織論と有機体的管理思想

バーナード＝サイモン、さらにマーチ＝サイモンの組織論を「近代組織論」と位置づけるならば、1960年代以降の組織論はその伝統（行動科学的アプローチ）を継承しつつも、組織への視角には多様性を帯び、新たな独自の理論体系ないしはアプローチが展開されてきた。⁽¹⁾ システム論的組織論、コンテインジェンシー・セオリー、組織行動論、組織連関論などバーナード

＝サイモン以降の組織論は現代経営組織の課題に直接、応えようとする実践的色彩をますます強めてきている。それは組織一般理論（内的論理）研究からその論理性とともに、経営組織としての実践的有効性をもつ体系化への動向である。かかる認識過程への推移は機械論的システム論から有機体論的システム論への組織観・管理思想における明確な転換があることは改めて強調するまでもない。

今日の組織理論において、システム論的アプローチの有効性は多くの論者によって認められるとともに、そのオープン・システムとしての組織概念および分析フレームワークは現代組織論の理論的支柱とまでになっている。⁽²⁾ 1960年代以降のアメリカを中心としたコンテインジエンシー理論はシステム論的アプローチの発展であり、技術革新が相次いだ1960年代において必然的ともなった経済的・社会的・技術的環境変化に対応させた理論体系である。⁽³⁾

組織理論において、システム論的アプローチへの接近は1940年代後半から1950年代にかけてのイギリスの「ダウイストック研究所」(the British Tavistock Institute)の研究グループによる『社会—技術システム論』(socio-technical system)に源流を求めることができる。同研究所の機関誌“Human Relations”の各論文はその後の組織論におけるシステム論的アプローチに多大な貢献をなしたとって過言ではない。E. トリスト (E. Trist), F. E. エミリー (F. E. Emery), K. W. バンフォース (K. W. Bamforth), H. マレー (H. Murray), A. K. ライス (A. K. Rice) などを中心としたダウイストック研究所の『社会—技術システム論』はイギリスの経営組織論の主流をなしてきた立場であり、技術システムを環境条件とする社会システム論として、“技術が異なれば、組織は異なる”という組織の構成を諸要素間における相互作用とそのなかでの技術的要因の決定的役割を強調する点に特質がある。組織を社会—技術システムととらえ、構造的要因と認識的要因の相互関係を一貫して主張する。そこには、組織へのシステム論的アプローチが底流にあるとともに企業を含む組織体が二つ以上の相互依存的な部分—構成要素のシステムであり、外部環境との多面的相互作用関係で結ばれている、というオープン・システムとしての組織把握が明確にされている。⁽⁴⁾ オープン・システムとしての組織は常にインプット→トランスフォーメーション(変換)→アウトプットという継続的な過程の行動様式をとりつつ、内的ならびに外的均衡を維持している。ここから環境が変れば組織も変わるという組織の環境要因との結合関係を基本ベースにしている。そして、ダウイストック研究グループはとりわけ環境要因のなかで技術要因の組織形態に与える影響に着目した。⁽⁵⁾

社会—技術システム論の出発的文献となす E. トリストと H. マレーの“Work Organization at the Coal Face” (Human Relations, Vol. 1, 1948年)や E. トリストと K. W. バンフォースの“Some Social and Psychological Consequence of Longwall Method of Coal Getting” (Human Relations Vol. 4, p. 3~38, 1951年)は炭鉱における採掘技術の変化が炭鉱労働者の職場社会および組織に与える影響を実証分析したものである。彼らは採炭技術の革新による作業集団＝作業組織の類型が技術システムによって規定されると同時に技術とは独立した社会的・心理的属性を有する社会システムの存在を強調し、これら両者の相互依存的な集団として組織概念をとらえる。E. トリストらはかかる実証的研究の成果をのちに、企業を一つの Open Socio-Technical System として概念化を試みている。オープン・システムとしての企業と外部環境との間を媒介するものとしての技術と社会的・心理的要因との巧みな結合による環境変化への適応が企業(組織)の維持・存続に不可欠な要件であると結論づける。⁽⁶⁾ (E. Trist / F. Emery, “Socio-technical system” in C. W. Churchman and M. Verhulst (eds.) “Management Science Models and Techniques”)

E. トリストらの主張は組織(企業)が技術システムと社会システムからなるという点では

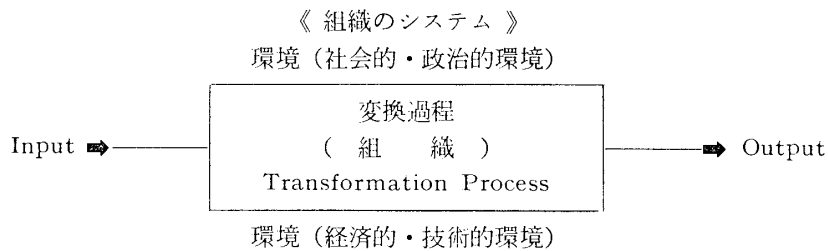
なく、企業という組織体が「オープン・システムであり、企業の技術システムのフレキシビリティを通じて外部環境の変化に適応していく」ものであり、「企業が有効に環境変化に適応できるためには、技術システムの要請に、組織は対応しなくてはならない。それ故、企業の技術システムが異なれば、有効・適切な組織は異なる」という点にある。⁽⁷⁾ つまり、技術システムの変化は必然的に社会システムの変化を伴う。究極には技術が異なれば、組織が異なるというシステム論の立場である。この点で、アメリカ近代組織論(C.バーナードなど)における『協働的社会システム・アプローチ (Cooperative Social System Approach)』ないし『意思決定のシステム』とは基本命題において差異がある。

E. トリストをはじめとする『ダウイストック研究所』の組織論への理論的貢献は次の四点に集約される。① オープン・システム、社会—技術システム概念の導入 ② 課業全体に責任を有する自律的作業集団の発見 ③ 組織に対する課業アプローチ ④ 組織変化の問題への喚起。⁽⁸⁾ 社会—技術システム論は T. バーンズ (T. Burns) や G.M. ストーカー (G.M. Stalker) らに引き継がれ、J. ウッドワード (J. Woodward) の10年間にわたる実証研究 (サウス—エセックス研究=South Essex Study) として展開される。

バーンズ=ストーカー (T. Burns / G.M. Stalker) は有名な英国のエレクトロニクス産業を中心とした15社の調査研究を基礎資料にして、組織が「機械的組織」と「有機的組織」という二つに類型できることを論じた。⁽⁹⁾ これらの二つのタイプの組織の有効性は組織がおかれた環境状況との関係によって決定されることを明らかにした点で、のちの組織のコンティンジェンシー理論の原型という評価・位置づけがされている。こうした評価は明らかに組織の問題解決過程での個人の創造性が発揮される組織として有機的システムを位置づけ、組織のシステム論的アプローチへの大きな貢献という意味である。彼らの「有機的管理システム」(organic system of management) は現代の環境変化が激しい状況下では機械的システムおよび「機械的管理システム」(mechanistic system of management) より有効である、とする主張は一般的になりつつある。⁽¹⁰⁾ ましてや最近の実践的有効性を第一義とする組織論においては当然の前提になっている。のちのウッドワード (J. Woodward) の実証研究,⁽¹¹⁾ さらに組織を一つのオープン・システムとみて、生命有機体が外界の環境変化に対していかに適応し、自律調節機能を媒介にしてシステム内部の安定状態を保持していくかのメカニズムへのモデルに則して、企業というシステムを説明するイギリスの社会=技術システム論的組織論など有機体的思考が1950年代から大きな流れとなる。組織論の体系化において、このシステム論的アプローチは組織のオープン・システム理論の一つとして、またバーナード以降の近代組織論の方法論上の特色である組織を一つのオープン・システム (open system) として近年、組織理論の主流をなしているといえる。

ところで、組織へのシステム論的アプローチはそれ自体、組織を“機構”ないし“構造”にとらえ、職能的専門化に基づいて各人の職務・権限の規定——部門化原則を中心におく伝統的諸理論への批判を含むものである。つまり、一定の権限と責任の体系は固定化しているのではなく、環境変化に対応する問題解決のシステムである。その意味で、システム論的アプローチは伝統的諸理論が組織を「クローズド・システム (Closed System)」と理解するのに対して、企業という組織は環境からの情報のフィードバックや学習によって組織行動をとりつつ目的達成に向うオープン・システム (Open System) であるという組織の動態論を視点の中心におく。システム論的アプローチといっても、のちに検討されるごとくさまざまな方法論がある。しかし、共通する点はシステムとしての組織の本質的側面を人間行動に求め、心理学・社会学などの人間行動のシステムに関する理論や仮説を土台にしていることである。企業はシステムとし

ての組織であり、外部環境から原材料・労働力・さらに情報などをインプットとしてとり入れ、これらを変換し、製品その他の形でアウトプットを外部環境に産出する。⁽¹²⁾



組織を外部環境との相互作用という、いわゆるオープン・システムの概念化はアメリカ組織論において一つの新しい方向を生み出すことになる。J.D. トンプソン (J.D. Thompson) や D. カッツと R.D. カーン (D. Katz / R.L. Kahn) などの社会学的視点からの組織システム論,⁽¹³⁾ オープン・システムとしての組織論の展開、さらに「組織の諸変数は相互に、また環境諸条件との間に、複雑な相互関係にある」というオープン・システムの観点から J.W. ローシェ (J.W. Lorsch) と P. ローレンス (P. Lawrence) の組織は諸環境に規定された条件依存的な形態と管理システムが不可欠なものとする、コンティンジェンシー理論があらわれる。⁽¹⁴⁾ 環境との関連において、組織構造自体のあり方とさらには複雑な組織現象の全体像にアプローチする新たな組織論の展開である。既述したごとく、オープン・システム・モデルはシステムとしての組織と環境との交換、すなわちインプット—変換—アウトプットのプロセスである。社会—技術システム論では組織と環境を媒介するのが「内在化された環境」ともいうべき技術 (technology) であった。組織はインプット・アウトプット市場が変化しても、異なった原材料、労働、製品ミックスを採用することによってその組織構造を変えることなしに維持できる。しかし、それがどの程度可能かは技術によって制約される。⁽¹⁵⁾

H. L. トシ (H. L. Tosi) は組織のコンティンジェンシー・アプローチには二つの時期区分ができるとして、初期コンティンジェンシー・アプローチとして、P. Selznick, T. Burns and G. M. Stalker, J. Woodward をあげ、後期コンティンジェンシー理論へのアプローチとして、D. Thompson, C. Perrow, H. Mintzberg, をあげている。⁽¹⁶⁾ これらの論者の主張内容の要旨は H. Tosi によつてのべられており、日本においても紹介されているので、ここでは、コンティンジェンシー (Contingency Theory) の名称で、環境と企業の組織・管理のパターンの関係を明らかにしたローレンス＝ローシェの仮説と理論を手懸りに、コンティンジェンシー理論の枠組について明確にすることにしたい。そして組織—環境関係の理論の発展として経営者の戦略的選択の役割を重視する組織の環境適応理論として、マイルズ＝スノー (R. Miles and C. Snow) などの戦略論への動向をみたい。諸理論の検討のまえに、コンティンジェンシー・セオリーの基本的性格について概略しておきたい。コンティンジェンシーという言葉に相当する日本語は「条件適応」ないし「状況依存」など多様であるとともに内容と名称が一致し、完全に定着しているとはいえない。⁽¹⁷⁾ ローレンス＝ローシェによつて最初に用いられてから約 20 年を経過し、日本においても欧米の理論的進展の影響を受けながら紹介・整理・あるいは批判を通じて活発に議論され、そのアプローチがますます組織論のなかで大きな位置を占めるに至るが、適当な名称は依然、見出すことは困難であり、むしろ最近では原語がそのまま定着している。Contingent な思考に基づく組織へのアプローチは、いわゆる行動科学的組織論の集大成として理論の精緻化へ向かう。

コンティンジェンシー理論は「環境が変れば、組織は変わる」との基本認識に立脚して組織

と環境との相互作用を実証的に把握しながら、理論面では「組織」をオープン・システムとして、組織および管理に関する普遍的な原則論、唯一最善の組織編成原理は存在しない、という観点に立つ。「コンテインジェンシー理論の中心テーゼはあらゆる状況に無批判的に適応できる普遍的な管理原則は存在しない、ということである」⁽¹⁸⁾ (J.L. Bowditch & A.F. Buono p. 19)。つまり、組織および管理へのアプローチは環境に応じて企業そのものの存在様式が異なる。それぞれの組織に固有な内部的諸要素、それに独自の環境の諸条件に存在している。かかる視角は伝統的組織論以降の組織論が求めてきた原理・原則の普遍的妥当性への否定でもあった。つまり、古典的、新古典、近代という発展類型は『組織』があらゆる環境に普遍的に妥当する組織原則を追求する点で共通していた。しかし、コンテインジェンシー理論では環境(市場・技術)が異なれば有効な組織も異なるというもので、全く新しい視点からのアプローチであった。

現代における現実の組織はマルチプルな不確実性のなかにある。激変する環境の不確実性への適合関係は環境特性によって多様に展開しうる。コンテインジェンシー理論は「もっとも一般的なレベルでは、組織の内部特性変数とパフォーマンスの適合性を環境あるいは状況要因をコンテインジェンシー変数として特定化する理論である」⁽¹⁹⁾

組織と環境の問題に経営学および組織論において本格的に取り組みはじめたのは最近である。もちろん、組織—環境間の関係に言及した論者は過去に多い。しかし、環境変化に組織はいかに対応すべきか、いかなる環境要因が組織に重大な影響を与えるか、特定の環境要因とは具体的にいかなるもので、かつそれらに適した組織特性とは何かは必ずしも明確にされてはこなかったといえる。

しばしば指摘されているように、コンテインジェンシー理論には二つの理論体系が前史をなす。イギリスの経営組織論の主流である社会—技術システム論、そしてサイモンを中心とする意思決定論である。⁽²⁰⁾ 行動科学・システム論・有機体的管理思想の集合体として、コンテインジェンシー理論はさらに組織連関論に発展する。

行動科学的組織論の隆盛、とりわけシステム論的アプローチはコンテインジェンシー・セオリーという組織と環境の相互作用＝組織の環境要因の重要性を指摘する理論体系を生み出し、組織のオープン・システム・モデルを明確にさせた。⁽²¹⁾ 組織と環境の相互作用への視点において、その力点の比重によって、アプローチも異なることになる。(a) 組織に与える環境要因とその影響を重視するもの、(b) 組織が環境要因のいくつかを自から選択し、その主体的働きかけに分析の中心をおくもの、さらに、(c) 組織と環境の相互作用、さらに組織間の問題を扱うもの、以上の三視角があろう。初期のコンテインジェンシー・セオリーの多くは(a)へのアプローチが根強く、コンテインジェンシー理論の代表的論者であるローレンス＝ローシュも(a)の組織に与える環境要因ないしその影響を鮮明にしている。そのためコンテインジェンシー理論は環境決定論という批判も当然あらわれるのである。ペニング(J.M. Pennings)などの「構造的コンテインジェンシー・モデル」は環境決定論の代表的理論である。⁽²²⁾ こうした批判を通じて、今日、組織と環境との関係への分析には二つの方向がある。

いわゆる批判の対象とされる(a)の視角では、環境と組織の内部構造・機能活動とはどのような関連性を有しているか、ここでの環境は所与の環境であり、安定性—不安定性、同質性—異質性という2次元の概念に分類され、ある一定の環境条件のもとにおける適合的な組織構造を模索する。組織としての成果は所与の環境条件に適応させることによって得られる。逆に所与の環境からの要請に適合できない組織は存続しえないことを前提とした理論体系であった。こうした体系への批判としての第一は組織(b)の論点であり、組織は環境から影響を受けるとも

に常に受動的ではなく、自己の組織に適応する新しい環境を創造するパワーを有する、という外部適応戦略または戦略的選択論としての展開に導く。マイルズ＝スノーの戦略型経営はその代表である。⁽²³⁾ 第二は(c)の視角であり、組織と環境の相互作用といっても単に課業環境における不確実性のみでなく、環境を構成する諸組織間との関係、つまり組織と組織の間に生起する取引・交換とそれに伴う社会的な諸関係にその分析の焦点をあてる。「組織間関係論」あるいは「組織連関論」(Interorganization Theory)である。組織間関係論はコンテインジェンシー理論の批判および補完のなかから生まれた現代的組織論を代表している。⁽²⁴⁾

現代経営は組織システムを単独に研究していく視角から企業集団、企業グループなど組織間システム全体として環境適応が問題とされる方向に流れがある。そこには組織の論理と市場の論理との組み合わせによって組織間システムを対象としている。組織と市場との相互浸透に目を向け、企業間の組織連関、すなわち下請け・系列企業の全体システムへの関心である。⁽²⁵⁾ 一つの環境として市場を組織理論の立場から取り組もうとする。オープン・システムとしての組織システムは環境関連的に考察し、さらに組織間関係へと焦点を移行されることによって概念的枠組の精緻化される、という方法論である。いくつかの組織の集合を考え、それらの組織間にいかなるつながりと、組織連関としての全体がどのように機能するかの問題である。バックレイ(W. Buckley)の組織システム論のごとく、現代組織論は組織を単に構造維持的ではなく、構造変えないし構造生成的であるというのが前提となっている。つまり、システムとしての組織は自己調整的なシステムであり、自らの構造を変化されて適応しうる能力を有した構造生成的なシステムである。ここにおいては、組織構造遍重な古典的機械的モデルではなく、組織は常にその全体性・選択力という能動性であり、固定的な実体ではなく過程性に關心をおく。こうした観点は組織のゲシュタルト特性、関係の概念である場の理論から全体性のカテゴリーを理論の中核においたバーナードの論理に起点がある。全体性の意味を問い、個人は主体であるとともに客体であるという主体と客体の統合こそバーナード理論の核心であるとともに有機体的哲学の伝統でもある。そして、かかる方法論的視座から創造的経営組織のデザインとして、ここ数年来の情報処理・通信技術の発達と相まって情報処理モデルを中心とした組織論が活況を呈しているのが現状である。⁽²⁶⁾

註(1) Henry Tosiは“Theories of Organization”のなかで、組織論研究は1960年代が最も活況の呈をなした時期であり、組織への見方も多様性がみられたと回顧している。そして、最も支配的潮流の一つがコンテインジェンシー・セオリーとよばれるようになったアプローチであるとも加えている。

H. Tosi (eds.), “THEORIES OF ORGANIZATION” Second Edition, John Wiley & Sons 1984 (first Edition 1975) p. 35.

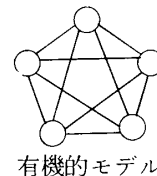
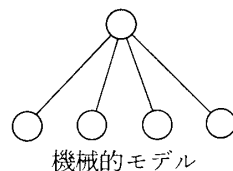
(2) W. R. Scottは“Organization: Rational, Natural, and Open System”(1981)において学説との関連において、確実にクローズド・システムからオープン・システムへの組織モデルの移行として次のような組織類型を行っている。

組織モデルの諸類型

クローズド・システム		オープン・システム	
合理的モデル (1900～)	自然体系モデル (1930～)	合理的モデル (1960～)	自然体系モデル (1970～)
F. W. Taylor M. Weber H. Fayol Gulick & Urwick	Roethlisberger & Dickson Mayo, Dalton Katz, McGregor Barnard, Selznick	Udy, Woodward Thompson Perrow, Pugh Blau Galbraith	Hickson March & Olson Meyer & Rowan Pfeffer & Salancik, Weick

[出所, W. R. Scott, “Organization: Rational, Natural, and Open Systems” Prentice-Hall, 1981 より作成]

- (3) 組織論における資源依存モデルや情報処理モデルなど経営組織の本質究明という視角より経営の実践的有効性を求めての体系が目立つ。
- (4) 一連のオープン・システム・モデルの源泉は組織—環境関係を媒介する「内在化された環境」としての技術 (technology) に求めた『社会—技術システム論』である。これらはイギリスにおける官僚制研究の新たな展開のなかで生じたものであり、アメリカでは人間関係論の系列のなかで導入された「社会—技術システム論」とカーネギー学派の意思決定論の影響のもとでローレンス・ローシェを代表するコンテインジェンシー・セオリーがオープン・システム・アプローチの典型として開花する。組織をシステムという概念で外部との依存関係を重視する動的な方法論は企業のおかれた不確実的要素に対応する戦略論の色彩を強く打ち出されることになる。この点について、J. チャイルド (John Child) は「システムの視点は、それが個々の学問分野の注目を集めている諸変数の行動過程への寄与を強調していることから、特に学際的思考に役立っている。……これらは重要な組織活動である意思決定過程の分析、および技術、組織構造そして作業上の社会関係の間の調整過程の分析を含んでいる」としてシステム論的アプローチの有効性を指摘するとともにイギリスの経営管理思想におけるタビストック研究所のオープン・システム分析の問題点にも言及している。(J. Child, "British Management Thought", George Allen & Unwin Ltd. 1969 (岡田和秀・高沢十四久・齊藤毅憲訳『経営管理思想』文真堂 1982 p. 184~185))
- (5) 社会—技術システム論における技術 (technology) の概念は生産技術や作業技術といった狭義に解釈されるものではなく、管理技術をも含めた広義の技術システムである。
- (6) E. Trist / F. Emery, "Socio-technical System" in, C.W. Churchman and M. Verhulst, (eds.) "Management Science Models and Techniques" Vol, 2 1960 pp. 83~97.
- (7) 占部都美『現代経営組織論』白桃書房 1971 p. 104.
- (8) R.K. Brown, "Research and Consultancy in Industrial Enterprise; A Review of the Contribution of the Tavistock Institute of Human Relation to the Development of Industrial Sociology", SOCIOLOGY, 1967.
- (9) T. Burn / G.M. Stalker, "The Management of Innovation", London: Tavistock, 1961.
- (10) D.A. Nadler, J.K. Hackman and E.E. Lawler, "Managing Organizational Behavior" Boston; Little, Brown & Company 1979, とくに p. 192 の機械的組織と有機的組織の二つのタイプを類型化した次の図が理解しやすい。



- (11) J. Woodward, "Industrial Organization: Theory and Practice," Second Edition, London: Oxford University Press. 1965 (矢島次・中村寿雄訳『新しい企業組織』日本能率協会 1971.
J. Woodward, (eds.), "Industrial Organization: Behavior and Control" Oxford University Press, 1970 (都築榮・宮城浩祐・風間三郎訳『技術と組織行動』日本能率協会 1971.
- (12) R.K. Brown, op. cit.
C.G. van Wijk, (eds.) "Organization Theory", Fact on File Publications 1984 pp. 15~16.
- (13) J.D. Thompson, "Organizations in Action" New York: McGraw-Hill. 1967.
D. Katz and R.L. Kahn, "The Social Psychology of Organizations" New York: Wiley 1978.
- (14) P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", Harvard University Press. 1967 (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大出版部 1977)
- (15) E. Trist and F. Emery, "op. cit." 1960.
- (16) H.L. Tosi, "THEORIES OF ORGANIZATION" pp. 141~166, 167~232.
- (17) 1970年(昭和48年)、「組織学会」大会・『組織理論の新展開のために』の統一テーマにおいて北野利信教授は「組織の条件理論—その展開方向」(『組織科学』8巻1号 1974に収録)を發表し、さらに1976年の『組織科学』(Vol. 10, No. 4)特集「組織と条件適応—コンテインジェンシー理

論」のなかで条件理論の誕生背景から一歩進んでコンティンジェンシー理論の現代的意義を検討している。その検討のなかにおいてもコンティンジェンシー・セオリーの訳としての名称の混乱とその理論構成の整理を行っている。(『組織科学』10巻4号, p. 4~14)

- (18) J. L. Bowditch and A. F. Buouo, "A Primer On Organizational Behavior" John Wiley & Sons, 1985 p. 19.
- (19) 野中郁次郎「コンティンジェンシー理論～総括的サーベイ」(占部郁美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房 1979 p. 33.)
- (20) 降旗武彦・赤岡功編著『企業組織と環境適応』同文館 1978 p. 8 以下を参照。
- (21) F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, "Organization and Management—A System and Contingency Approach", Third Edition, McGraw-Hill Co. 1979 (first edition 1970), Part 5 「The Modern View: Systems and Contingency Concepts」 p. 97~121.
- (22) J. M. Pennings, "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness" Administrative Science Quarterly 1975, J. M. ペニングを中心とした、いわゆる「構造的コンティンジェンシー理論」(Structural Contingency Theory) は組織とは環境に適合するように設計されていなければ必然的に淘汰されるという基本視点であり、のちに組織が環境を変える戦略選択論の立場からそれらは環境決定論であるという批判を受ける。
- (23) R. E. Miles. and C. C. Snow, "Organizational Strategy, Structure, and Process." McGraw-Hill Book Company, 1978 (土屋守章・内野 崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 昭和58年)
- (24) 組織連関論における、重要な「権力」概念については、J. Pfeffer, "Power in Organization" Pittman, 1981, が最も明確な表現をしている。

数家鉄治氏の近著『現代経営の組織理論』文真堂 1985 は最近の組織論の動向のなかで組織連関論を簡潔に整理されたものである。(第3章 p. 100~131) また、これまでの組織連関論 (Inter-organization Theory) の展開については A. R. Negandhi, (eds.) "Interorganization Theory" The Kent State University Press 1978 を参照。

- (25) 組織と市場の論理において、経済学でも「内部組織の経済学」として最近、活発な論議の対象とされている。
- (26) 情報処理モデルあるいは資源依存モデルなど最近の組織論の動向において目立つのは組織の戦略論としての展開である。とりわけ、アメリカ組織論は多国籍企業 (Multinational Corporation) に関するグローバルな戦略論の展開に刺激されて、システム論を基礎においた組織の情報処理モデルあるいは資源依存モデルが戦略的組織論として重要な位置を占めるに至っている。また最近では企業を環境に適合させる各要素 (企業文化を含めて) の総合的分析を通じて創造的組織革新モデルが新時代における企業経営の指針となりつつある。

C. R. Hickman and M. A. Silva, "Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age", George Allen & Unwin 1984.

また、多国籍企業の世界戦略論として次の書が最近のものとして注目される。

James C. Leontiades, "Multinational Corporation Strategy—Planning For World Markets", Lexington Books, D. C. Heath and Company 1985. とくに、組織構造の新たな変革モデルについて、輸出企業組織・初期多国籍企業組織・グローバルな組織・マトリックス構造などに分類してその組織の戦略論との関連で論じている。p. 185~202.

Ⅳ 結びにかえて

効率を求める近代科学の合理主義はその組織論的類型における代表である官僚制組織を生み出し、社会の必然としての位置づけを鮮明にしてきた。官僚制組織は現代における権力統制型組織として、また効率至上主義のもとで、人間 (個) は組織目的を達成する道具として手段化あるいは客体化を徹底させる機能を担ってきた。⁽¹⁾ 20世紀に入り、産業大経営としての企業のみでなく、教会にも、国家にも、軍隊にも、あるいは政党などあらゆるタイプの組織が大規模化し、管理面での合理化が急務とされる時代を迎える。M. ウェーバーは資本主義制度が家産

的組織から大規模産業組織への転換という十字路にあって来た新しい資本主義の中心的要素として厳格にして計算可能な管理体制の必要性を痛感したのであった。したがって、ウェーバーにとって今日のごとく非能率的な組織としての官僚制的弊害は念頭になく、最高の管理システムとしての理念型、それが官僚制組織であった。⁽²⁾ 第Ⅱ章でみたように、社会において全体性を支えるものが神から理性へ、そして科学的合理主義へと移行するなかで全体性の維持が人間自らの手、しかも直接の支配—服従関係でなく、機構としての組織に委任するという管理時代の幕明けである。そして、今われわれはその組織形態は諸個人の抑圧的状况をあらゆる機構として、現代社会での宿命性をも具備させている、と感じることが多い。つまり、現代が組織の時代であり、組織に生きるかぎり個人にとって組織は巨大な対象であり、深刻な経験は不可避なものという表現におきかえることができる。M. ウェーバーが1910～1920年代のこの現象を宿命的事態とみて、「未来は官僚制の下にある」と予言し、「近代的な高度資本主義の発展は経済経営の官僚化の発展と一致する」「近代的な大衆民主制の不可避的な随伴現象である」と把握するとともに、「官僚制は資本主義に好都合なその特殊な性格を、ますます完全に発展させることになる」一方、「国営化された経営体の管理も、あるいはなんらかの“共同経済”のなかにひきつがれた経営体の管理も実に官僚制化される。……国家官僚制は私的資本主義が除去された暁には独裁的な威力をふるうだろう」として、ペシミステックな認識によって官僚制組織を論じている。⁽³⁾ かくして、M. ウェーバーのイデオロギーは別にして、官僚制論は能率の第一義としたものであり、人間より規則を、情実より能力を優先させる青写真であった。⁽⁴⁾

高度に発展した現代の産業大経営組織＝官僚制組織に関する一般的特質とそこにおける支配の文脈を理念化したウェーバー理論を出発点におきながら、アメリカ組織論（あるいは社会学）の官僚制研究はウェーバーが官僚制化の不可避性と同時に人間世界の人間性の運命をペシミステックに描いたのとは対極をなす理論体系となる。⁽⁵⁾ つまり、M. ウェーバーは目に映った新しい現実に対して「純粹に技術的な意味」における合理的機構と支配の類型化を提示したものであった。その意味では官僚制の概念的体系化である。⁽⁶⁾ 一方、R. K. マートン (R. K. Merton), A. W. ゴールドナー (A. W. Gouldner), P. M. ブラウ (P. M. Blau), P. セルズニック (P. Selznick) などの分析はウェーバー官僚制論を中心にすえながらも、極めてアメリカ思想的に展開されていく。つまり、具体的な官僚制組織の構造—機能分析から官僚制のもつ機能と逆機能とを考慮し、組織目標の維持、より効率性を追求する組織技術論である。そこでは官僚制に起因する疎外の問題など諸々の逆機能の克服が可能たらしめとする。⁽⁷⁾ 個人の主体性と組織的要請との間に如何に調和的結合が可能であるかが主要テーマとなる。その一つの方策がフォーマルな組織としての官僚制に対して、自発性を持ちえるインフォーマルな組織の発見と期待が逆機能論としてもち込まれている。しかし、サイモンによれば、これら官僚制理論もテーラーを起点とする伝統的組織論における「機械モデル」とその人間観から脱却しえていない。⁽⁸⁾ つまり、官僚制論の多くはその構造による“非人間化・非人格化”を明確にとらえているものの、そうした状況下で組織を構成する個々の人間が自からどのように動いているかを示さないかぎり、「機械モデル」から進展しえないものである。逆機能論的にその克服の道を開く方法論において用いられている組織概念および人間観は機構のなかで他律的に、定型化された方向のみ動く、いかえれば外的条件によって流される自己の意思を有しない存在＝自からの属する機構のなかで客体としての存在という人間の位置づけである。パーナード＝サイモンらの近代組織論はこの機械的組織モデルの広汎にわたる浸透という現実をのりこえることこそ自らの理論構築の出発点があったといえよう。全と個との統合の問題は両者とも「実体」概念ではなく、「活性」という場の概念を第一義的におくなかに、新しい意味的統合理論が浮き上

がってくる。それがVでみたバーナードの有機体的哲学を基礎においた人間観ならびに組織論であった。それ以降、官僚制論の分析方法も M. クロジエ (M. Crozier) に典型的にみられるごとく、アメリカ近代組織論の分析枠組・方法に接近、融合されてきた。つまり、新合理主義 (neo-ration-alist) と戦略的分析方法 (strategic analysis method) に全面的依拠するアプローチである。⁽⁹⁾ ここに、M. ウェーバーの機構としての組織=機械的モデルの官僚制論から有機的モデルとしての官僚制論への推移をみる事ができる。

今日、組織へのアプローチの基本的枠組は機械的システムと有機的システム、あるいは「古典的」官僚制モデルと有機的・適応的モデルという類型化によって、ますます前者的思考から後者的思考へ転換のなかで、『組織』を仕事の組織としての管理機構ではなく、情報処理過程やコミュニケーション・ネットワークを中心とした行動科学的組織論が主流になってきている。「意識的に調整された人間の活動のシステム」としての組織、オープン・システムとして組織—環境関連、組織間関係に焦点をあてた最近の組織論、さらには組織の主体的適応=組織そのものの固有性を変革の対象とする進化論的プロセス・モデルなど多岐にわたっている。その流れが機械論的システム論から有機体論的システム論へ、そしてバックレイ (W. Buckley) の自己組織系のごとく構造生成的システム論へ組織論の重点が移りつつあることは明白である。⁽¹⁰⁾ その背景には激動する経済情勢のなかで企業が環境資源に対する問題解決過程に情報機能の重要性と応用が不可欠な要素となってきたことがある。⁽¹¹⁾

このことはシステム化する組織において、全と個の統合を超えて、つまり組織一般理論から組織戦略=実践的有用性をもつ組織論の体系化である。⁽¹²⁾ もし、それらが行くつくところが歴史的拘束性を無視した組織 (全) と人間 (個) の無媒介的統一によって組織運営の最適モデル設計であるとすれば、有機体的組織モデルはバーナード以降、組織の動態的把握への理論として精緻化され、科学化されたにしても、組織における人間の主体性・自主性の真の意味となりうるか検討されねばならなくなろう。つまり、組織論の科学性に内在する組織理論のイデオロギー的性格——社会における経営者を含めた特権集団自身の地位に対する正当化や彼らのヘゲモニーの維持のための方法として有効性を追求する一つのイデオロギー——が組織の理論体系と不分離の関係であるならば、有機体的管理思想の展開およびその浸透は別の側面から吟味されなければならないであろう。⁽¹³⁾

註(1) 機構としての「管理組織」に対する有機体主義的管理思想からの批判は確かに組織の動態的把握にとって意義ある視角であろう。しかし、現代企業の組織構造は抽象的な「過程」論で本質究明できるものではない。科学的合理性を追求する資本主義のなかに位置づけられる現代経営組織は単なる人間間の技術的編成ではありえず、個別資本の有機的構成の体系である以上、その担い手としての管理機能による階層的秩序は機構としての「実体」でもあることを無視されてはならない。醍醐作三教授はこの点、経営組織を資本の有機的構成の体系と明確に規定される。(『労務管理論序説』泉文堂 1958「合理化と経営組織」の章を参照。)

(2) A. Kieser and H. Kubicek, "Organisationstheorien. I—Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze", Stuttgart 1978 (田島壮幸監訳『組織理論の諸潮流・I』千倉書房 1981 p. 81~127)

(3) M. Weber, "Gesammelte Politische Schriften: Parlament und Regierung im neu geordneten Deutschland" (1921) 2 Aufl. Tübingen, J. C. B. Mohr 1958 (中村貞二, 山田高生訳「新秩序ドイツの議会と政府——官僚制度と政党組織の政治的批判」, 『ウェーバー政治・社会論集』河出書房新社 1973 p. 237)

M. Weber, "Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Verstehenden Soziologie, vierte, neu herausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, 1956 (世良晃志郎訳『支配の社会学・I』創文社 1960 p. 35~107)

- (4) D. A. Wren, "The Evolution of Management Thought", 2nd edition: John Wiley & Sons, Inc. 1973 (車戸 実監訳『現代経営管理思想～その進化の系譜』(上) マグロウヒル好学社 1982 p. 303)
- (5) マートンをはじめとするアメリカ官僚制研究の特徴はウェーバーの官僚制論を土台にして多くの人間関係論的実態調査から引き出した人間行動類型に関する所説と強い関連性を有している点である。官僚制の逆機能論においてはフォーマル組織とインフォーマル組織とを対等な構成要素とみなし、個人の主体性はフォーマル組織において抑圧され、喪失しても、対等な構成要素であるインフォーマル組織での自発性・主体性の原理に期待しうる。かかる視角および評価は官僚制の逆機能を析出し、そのことによって官僚制組織の動態的側面を明示したということにある。しかし、本章でも論じているように H. A. サイモン (H. A. Simon) による批判をはじめ多くの問題点が提示されてきた。日本でも、菅野正氏はアメリカ官僚制論は「官僚制組織をフォーマルな組織とインフォーマルな組織に官僚制的機能障害に対する克服の方途を見出そうとしている点」にある、と。(菅野正『現代の官僚制』誠信書房 p. 45) また塩原勉教授はかかる洞察は「組織への要求を社会心理学的に矮小化し、官僚制のもつ圧倒的な作用を無視して、一種の調和観をもったために理論化は不成功に終わった」といえるし、また「媒介構造としての官僚制を機械的ヒエラルヒーとみたり、あるいは適応体とみることは、いずれも一面的な、かたよった見方」である。(塩原勉「官僚制の組織論的再検討」『思想』岩波書店 No. 487 1965/1. この論文は『組織と運動の理論』新曜社に収録。)
- (6) A. Kieser and H. Kubicek, 『前掲訳書』 p. 87.
- (7) 管理実践の発展は工業化過程における大量生産システムへの移行とともに組織的側面が重視されはじめた。ウェーバーの官僚制的支配に対する関心も人間存在との関連、すなわち封建的秩序から身分的秩序へ、そして近代の合法的秩序という歴史的比較分析に向けられた。それに対してアメリカ社会学および組織論において展開された官僚制研究はウェーバーの歴史的・支配関係論的観点はぬぎにされ、合理性の側面のみとりあげられることになる。
- (8) J. G. March and H. A. Simon, "Organizations" John Wiley & Sons, Inc. 1958 (土屋守章訳, ダイヤモンド社 1977, 第3章の2「官僚制の諸理論」 p. 56~73)
- (9) M. Crozier, "The Bureaucratic Phenomenon", The University of Chicago Press, 1964 本書は "Le Phenomene Bureaucratique", Paris: Edition du Seuil 1963 の M. Crozier 自身の英訳版。なお, M. Crozier 官僚制理論については数年前, 筆者自身検討を加えている。「組織と官僚制, II・現代組織と官僚制—官僚制経営組織論の展開」拙著『経営社会学の基礎理論・上』(人間の科学社, 1979) p. 48~58 を参照されたい。
- (10) W. Buckley, "Sociology and Modern System Theory", Prentice-Hill, Inc. 1967 (新睦人・中野秀一郎訳『一般社会システム論』誠信書房 1980)
- (11) D. A. Buchanan and David Boddy, "Organizations in the Computer Age: Technological Imperatives and Strategic Choice", Gower Publishing Company Limited, 1983 とくに, Part 1-3 「Technology and Organization Structure」 p. 15~31.
- (12) C. R. Hickman and M. A. Silva, "Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age", George Allen & Unwin 1984.
- 最近の経営学および組織論の動向において組織の効率性から創造性=進化論への重点移行, すなわち実践的関心を強め「経営戦略」から「戦略経営」に, さらに官僚型組織からホロンあるいはホロニック組織への革新がさげばれている。これらの動向も, その根底に「有機的組織」への思考が存在するものである。
- (13) Lex Donaldson, "In Defence of Organization Theory—A reply to the critics", Cambridge University Press. 1985 p. 94~103.